

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 08 ماي 1945 قالمة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر
فرع علوم التسيير
تخصص إدارة مالية

الموضوع:

دور التمكين في تحسين الاداء الوظيفي
دراسة ميدانية بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR
-وكالة قالمة-

تحت إشراف الأستاذة:

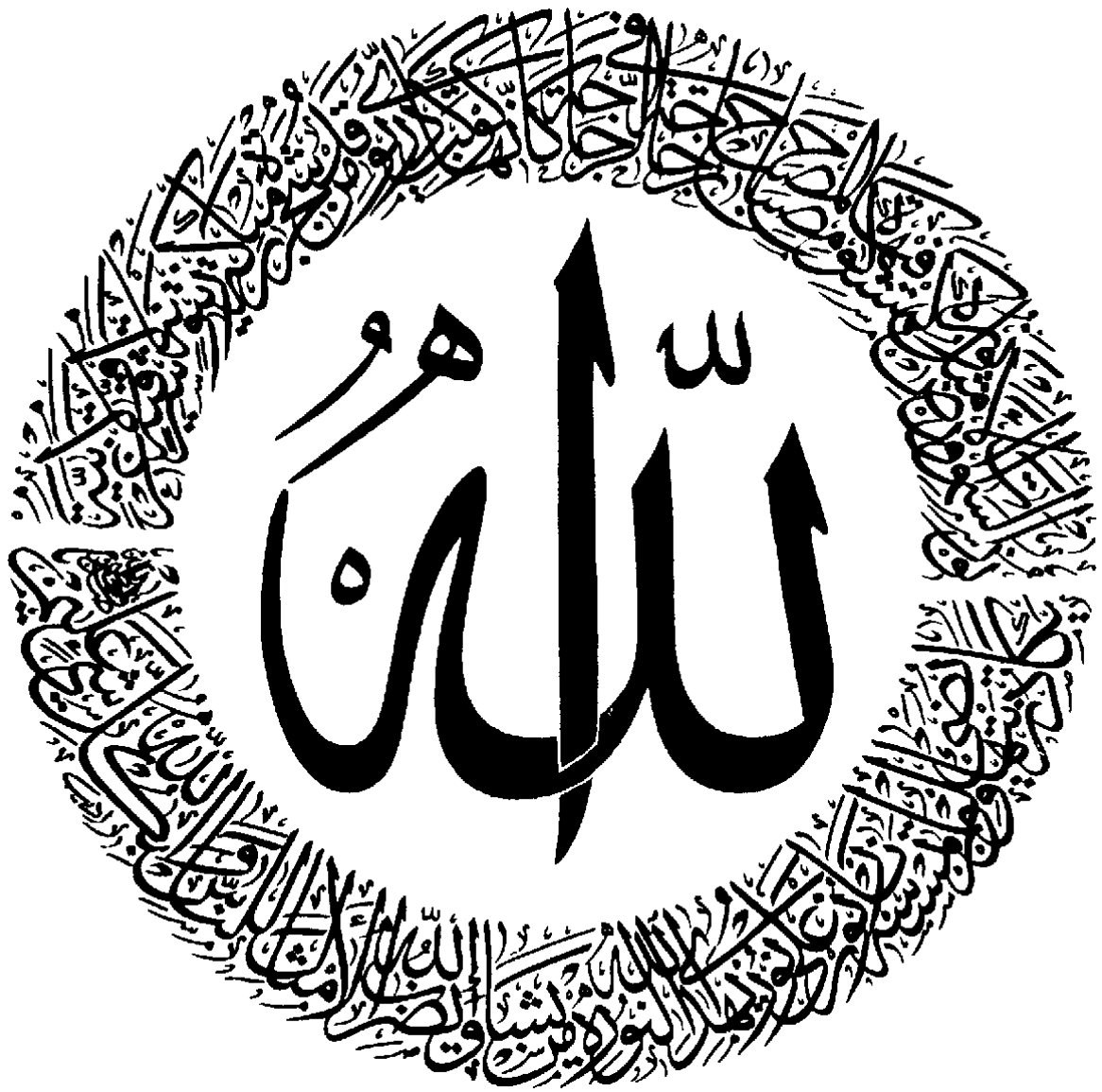
زدوري اسماء

من إعداد الطالبة:

- بزازي فاطمة الزهراء

السنة الجامعية: 2012-2013

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



كلمة شكر

الحمد لله الذي وهب لنا بنعمة العلم والعمل
الحمد لله الذي يسير لنا أمورنا وعززنا بالفهم
الحمد لله الذي وفقنا وسهل لنا التقدم إلى الأمام
الحمد لله والصلاة على محمد أعظم النعم
قال صلى الله عليه وسلم: من لا يشكر الناس لا يشكر الله
نتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذة "اسماء زدوري" التي
وافقت الإشراف علي رغم انشغالها.
كما نتفضل بالشكر إلى الاساتذة الذين لم يتوانوا
في تقديم العون لي و توجيهاتهم القيمة التي ساعدتني
كثيرا.
و كذلك اتفضل بالشكر إلى كل من ساعدني و قدم يد
العون لي في اتمام عملي هذا و خاصة سمية التي لولاها
ما كنت اتممت عملي .
وإلى كل قريب أو من بعيد تمنى لي التوفيق
أو دعوة صادقة أو ابتسامة مشرقة.

الفهرس

قائمة الجداول

قائمة الاشكال

| | |
|-----|--------------------------------------------------|
| أ-ج | المقدمة العامة..... |
| | الفصل الأول: الاطار المفاهيمي للتمكين. |
| 01 | تمهيد..... |
| 02 | المبحث الاول: ماهية التمكين..... |
| 02 | المطلب الاول: مفهوم التمكين و أهميته..... |
| 02 | أولا: مفهوم التمكين..... |
| 03 | ثانيا: أهمية التمكين..... |
| 04 | المطلب الثاني: فوائد التمكين ومعوقات تطبيقه..... |
| 04 | أولا: فوائد التمكين..... |
| 04 | ثانيا: معوقات تطبيق التمكين..... |
| 05 | المطلب الثالث: أبعاد التمكين..... |
| 05 | أولا: المهمة..... |
| 05 | ثانيا: تحديد المهمة..... |
| 05 | ثالثا: القوة..... |
| 05 | رابعا: الالتزام..... |
| 05 | خامسا: الثقافة..... |
| 06 | المبحث الثاني: أساسيات حول التمكين..... |
| 06 | المطلب الاول: مستويات التمكين..... |
| 07 | أولا: الاستشارة الانتقائية..... |
| 07 | ثانيا: الاستشارة بشكل اوسع..... |
| 07 | ثالثا: المشاركة المالية..... |
| 08 | المطلب الثاني: أدوات التمكين..... |
| 08 | أولا: اتاحة المعلومات..... |
| 08 | ثانيا: المعرفة..... |

| | | |
|----|-------|-----------------------------------------------------------------|
| 08 | | ثالثا: الصلاحيات. |
| 08 | | رابعا: المكافآت. |
| 08 | | خامسا: تدعيم الذات. |
| 08 | | سادسا: تعميق الالتزام. |
| 09 | | المطلب الثالث: خطوات التمكين وأساليب التمكين. |
| 09 | | أولا: خطوات التمكين. |
| 11 | | ثانيا: أساليب التمكين المعاصرة. |
| 12 | | المبحث الثالث: ماهية إستراتيجية التمكين. |
| 12 | | المطلب الاول: تعريف إستراتيجية التمكين. |
| 13 | | المطلب الثاني: مراحل تطبيق إستراتيجية التمكين. |
| 14 | | المطلب الثالث: متطلبات تطبيق إستراتيجية التمكين. |
| 16 | | خلاصة..... |
| | | الفصل الثاني:مدخل حول الاداء الوظيفي. |
| 17 | | تمهيد..... |
| 18 | | المبحث الاول: ماهية الأداء الوظيفي. |
| 18 | | المطلب الاول: تعريف الأداء الوظيفي. |
| 18 | | المطلب الثاني: عناصر الأداء الوظيفي. |
| 18 | | أولا : العناصر الخاضعة لسيطرة الموظف..... |
| 19 | | ثانيا : العناصر الخارجة عن سيطرة الموظف..... |
| 19 | | المطلب الثالث: عوامل البيئة الإدارية المؤثرة في الأداء الوظيفي. |
| 19 | | أولا: المناخ التنظيمي. |
| 20 | | ثانيا: العوامل الشخصية المؤثرة في الأداء الوظيفي. |
| 20 | | ثالثا : نطاق الإشراف..... |
| 20 | | رابعا : الإبداع الإداري..... |
| 21 | | المبحث الثاني: ماهية تحسين الأداء الوظيفي. |
| 21 | | المطلب الاول: تعريف تحسين الأداء. |
| 21 | | المطلب الثاني: خطوات تحسين الأداء الوظيفي. |

| | | |
|----|-------|-------------------------------------------------------------------------|
| 21 | | أولاً: تحليل الاداء. |
| 22 | | ثانياً: البحث عن جذور المسببات. |
| 22 | | ثالثاً: اختيار وسيلة التدخل والمعالجة. |
| 23 | | رابعاً: التطبيق. |
| 23 | | خامساً: مراقبة وتقييم الاداء. |
| 24 | | المطلب الثالث: طرق تحسين الأداء الوظيفي. |
| 24 | | أولاً: إعادة الهندسة. |
| 24 | | ثانياً : تحسين الموظف والوظيفة. |
| 25 | | ثالثاً : تحسين الموقف. |
| 25 | | المبحث الثالث: تقييم الأداء الوظيفي. |
| 25 | | المطلب الاول: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي. |
| 26 | | المطلب الثاني: معايير تقييم الأداء الوظيفي. |
| 26 | | أولاً : معايير تصف الخصائص الشخصية. |
| 27 | | ثانياً : معايير تصف السلوك. |
| 27 | | ثالثاً : معايير تصف النتائج. |
| 27 | | المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء الوظيفي. |
| 27 | | أولاً: الطرق التقليدية. |
| 33 | | ثانياً: الطرق الحديثة. |
| 35 | | خلاصة |
| | | الفصل الثالث: التمكين وتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات البنكية. |
| 36 | | تمهيد |
| 37 | | المبحث الاول: المؤسسات البنكية وتطبيق التمكين. |
| 37 | | المطلب الاول: مشاركة العاملين في رؤية الإدارة العليا. |
| 37 | | المطلب الثاني: إدراك الدعم التنظيمي و دوره في الأداء. |
| 38 | | المطلب الثالث: الثقافة التنظيمية والتمكين. |
| 39 | | المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية وتطبيق التمكين. |
| 39 | | المطلب الاول: تعريف إدارة الموارد البشرية. |

| | |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------|
| 40 | المطلب الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية. |
| 40 | أولاً: وظيفة التخطيط. |
| 40 | ثانياً: وظيفة الاستقطاب. |
| 41 | ثالثاً: وظيفة التدريب. |
| 41 | رابعاً: وظيفة التحفيز. |
| 41 | المطلب الثالث: دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق التمكين. |
| 41 | أولاً: الامان الوظيفي. |
| 42 | ثانياً: الانتقائية في التعيين. |
| 42 | ثالثاً: الاجور العالية. |
| 42 | رابعاً: الحوافز. |
| 42 | خامساً: الموظف المالك. |
| 42 | سادساً: تدفق المعلومات. |
| 42 | سابعاً: المشاركة. |
| 43 | ثامناً: روح الفريق. |
| 43 | تاسعاً: التدريب و تطوير المهارات. |
| 43 | عاشراً: المساواة الاجتماعية. |
| 43 | الحادي عشر: تقليل الفوارق في الاجور. |
| 44 | الثاني عشر: الترقية من داخل المنظمة. |
| 44 | المبحث الثالث: التمكين وتحسين الاداء الوظيفي. |
| 44 | المطلب الاول: تمكين الأداء المتميز. |
| 45 | المبحث الثاني: التمكين وخلق الابداع. |
| 46 | المطلب الثالث: التمكين وتحسين الخدمة البنكية. |
| 47 | خلاصة..... |
| | الفصل الرابع: دراسة ميدانية لبنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR وكالة قالمة. |
| 48 | تمهيد..... |
| 49 | المبحث الاول: تقديم عام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية "BADR". |
| 49 | المطلب الاول: تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية "BADR". |

| | |
|----|----------------------------------------------------------------------------------|
| 50 | المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية -وكالة قالمة-..... |
| 53 | المطلب الثالث: خدمات بنك الفلاحة والتنمية الريفية "BADR" لوكالة قالمة. |
| 54 | المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية. |
| 54 | المطلب الأول: منهجية البحث الميداني. |
| 54 | اولا: منهج الدراسة التطبيقية. |
| 55 | ثانيا: المنهج الوصفي. |
| 55 | المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة. |
| 55 | اولا: تحديد مجتمع الدراسة. |
| 55 | ثانيا: تحديد عينة الدراسة. |
| 56 | المطلب الثالث: الأدوات المستخدمة في الدراسة. |
| 56 | اولا: الملاحظة. |
| 56 | ثانيا: المقابلة. |
| 56 | ثالثا: الاستمارة. |
| 57 | المبحث الثالث: عرض و تفسير نتائج الدراسة الميدانية. |
| 61 | المطلب الاول: تحليل نتائج المحور الأول. |
| 71 | المطلب الثاني: تحليل نتائج المحور الثاني. |
| 79 | المطلب الثالث: تحليل نتائج المحور الثالث. |
| 90 | خلاصة..... |
| 91 | الخاتمة العامة..... |
| 91 | اختبار الفرضيات..... |
| 92 | النتائج..... |
| 93 | التوصيات و الاقتراحات..... |

قائمة المراجع

الملاحق

قائمة الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول | الرقم |
|--------|----------------------------------------------|-------|
| 28 | طريقة المقارنة المزدوجة | 01 |
| 30 | طريقة التوزيع الاجباري | 02 |
| 32 | نموذج قائمة مراجعة لتقييم اداء كاتب المبيعات | 03 |
| 34 | نموذج طريقة الادارة بالأهداف لتقييم الاداء | 04 |
| 57 | الجنس | 05 |
| 58 | العمر | 06 |
| 59 | المؤهل العلمي | 07 |
| 60 | سنوات الخبرة | 08 |
| 61 | الوظيفة | 09 |
| 62 | حرص الادارة على تمكين العاملين | 10 |
| 63 | اعتماد البنك على استراتيجيه التمكين | 11 |
| 64 | مساهمة التمكين في اثراء القاعدة المعرفية | 12 |
| 65 | شعور الموظفين بالتمكين | 13 |
| 66 | إيمان الادارة بقدرة الموظفين | 14 |
| 67 | احترام الادارة رأي العاملين | 15 |
| 68 | استقلالية مديرو الفروع | 16 |
| 69 | تصرف العاملون فور اكتشاف الانذار | 17 |
| 70 | اعتماد الادارة على التمكين من اجل التغيير | 18 |
| 71 | شعور العاملين في المنظمة من خلال التمكين | 19 |
| 72 | مجهود الموظف | 20 |
| 73 | تحمل المسؤولية | 21 |
| 74 | اداء الاعمال المؤكدة | 22 |
| 75 | تنفيذ التعليمات | 23 |
| 76 | الاعتماد على الموظف | 24 |
| 77 | طرق تحسين الاداء | 25 |
| 78 | تقييم الاداء | 26 |

| | | |
|----|---------------------------------------------|----|
| 79 | طرق تقييم الاداء | 27 |
| 80 | مشاركة الموظفين في رؤية البنك | 28 |
| 81 | التعبير عن الآراء | 29 |
| 82 | الثقافة التنظيمية | 30 |
| 83 | تنمية الموارد البشرية | 31 |
| 84 | وظائف الموارد البشرية | 32 |
| 85 | التمكين يخلق اداء متميز | 33 |
| 86 | تطوير الابداع | 34 |
| 87 | مكافئة العاملين | 35 |
| 88 | رضا العاملين عن استراتيجية البنك في التمكين | 36 |
| 89 | مساهمة التمكين في تحسين الخدمة البنكية | 37 |

قائمة الاشكال

| الصفحة | عنوان الشكل | الرقم |
|--------|---------------------------------------------------|-------|
| 06 | تسلسل التمكين | 01 |
| 14 | التتابع المرحلي للتمكين | 02 |
| 31 | نموذج لتقييم الاداء باستخدام طريقة التدرج البياني | 03 |
| 51 | الميكال التنظيمي لوكالة قالمة | 04 |
| 57 | الجنس | 05 |
| 58 | العمر | 06 |
| 59 | المؤهل العلمي | 07 |
| 60 | سنوات الخبرة | 08 |
| 61 | الوظيفة | 09 |
| 62 | حرص الادارة على تمكين العاملين | 10 |
| 63 | اعتماد البنك على استراتيجية التمكين | 11 |
| 64 | مساهمة التمكين في اثراء القاعدة المعرفية | 12 |
| 65 | شعور الموظفين بالتمكين | 13 |
| 66 | إيمان الادارة بقدرة الموظفين | 14 |
| 67 | احترام الادارة رأي العاملين | 15 |
| 68 | استقلالية مديرو الفروع | 16 |
| 69 | تصرف العاملون فور اكتشاف الانذار | 17 |
| 70 | اعتماد الادارة على التمكين من اجل التغيير | 18 |
| 71 | شعور العاملين في المنظمة من خلال التمكين | 19 |
| 72 | مجهود الموظف | 20 |
| 73 | تحمل المسؤولية | 21 |
| 74 | اداء الاعمال الموكلة | 22 |
| 75 | تنفيذ التعليمات | 23 |
| 76 | الاعتماد على الموظف | 24 |
| 77 | طرق تحسين الاداء | 25 |
| 78 | تقييم الاداء | 26 |

| | | |
|----|---------------------------------------------|----|
| 79 | طرق تقييم الاداء | 27 |
| 80 | مشاركة الموظفين في رؤية البنك | 28 |
| 81 | التعبير عن الآراء | 29 |
| 82 | الثقافة التنظيمية | 30 |
| 83 | تنمية الموارد البشرية | 31 |
| 84 | وظائف الموارد البشرية | 32 |
| 85 | التمكين يخلق اداء متميز | 33 |
| 86 | تطوير الابداع | 34 |
| 87 | مكافئة العاملين | 35 |
| 88 | رضا العاملين عن استراتيجية البنك في التمكين | 36 |
| 89 | مساهمة التمكين في تحسين الخدمة البنكية | 37 |

المقدمة

العامّة

1. تمهيد:

من أولويات الإدارة هي رعاية الجانب الإنساني وإدارة الموارد البشرية وتنمية وتطوير طاقاتها وتهيئة بيئة ملائمة لها تجعل الفرصة كبيرة في تحقيق الأهداف وتحسين الأداء في المنظمة، لأن الإنسان هو المسؤول الأول والأخير عن فشل أو نجاح المنظمة، لذلك كان الإهتمام به وبارادته وبتوجيهه وتحفيزه من أهم الأعمال التي تكاد تفوق أهميتها كل النشاطات الأخرى المتعلقة بالمال و التكنولوجيا و الهيكل و التصميم، و تكمن في هذا الإنسان معالم معرفية يصعب تحديده سواء كانت في المواقف والإنطباعات والغرائز والدوافع التي لا يمكن رؤيتها وتحتاج إلى من يقدر أهمية التعامل معها، وتأخذ الإدارة على عاتقها مهام ونشاطات تتعلق بتطوير الإمكانيات والتدريب والمحافظة على العاملين وإعطائهم الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية إلى غير ذلك من أساليب التحفيز وتطوير الأداء، إن النشاطات والمهام أعلاه ما كانت تحدث لولا وجود إدارة كفوءة قادرة على العمل بالأساليب الديمقراطية في المنظمة، كما ويتحدد نجاحها أيضا من خلال قدرتها على تحويل رؤية المستقبل إلى واقع ملموس وامتزاج الوسائل والأدوات التحضيرية الحديثة والتي تجعل من تحسين الأداء هدفا واضحا المعالم لكل العاملين في المنظمة، ويعتبر التمكين هو أحد هذه الأدوات العصرية والتي إذا ما استحسن استخدامها بكفاءة من شأنها أن تحسن أداء المنظمة.

و المؤسسات البنكية إذا ما أرادت أن ترتقي إلى مصافي المنظمات أعلاه عليها أن تمتلك القدرات والإمكانيات في تحضير هذه الأدوات وكذلك النظر بعين ثاقبة إلى المستقبل من خلال الاعتماد على هذه الأساليب الإدارية غير التقليدية التي تقودها إلى ناصية التفوق والنجاح .

إن نجاح المؤسسات البنكية يرتبط بمدى القدرة على تحويل ما ذكر أعلاه إلى واقع ملموس و الذي من شأنه أن يحقق أهداف البنوك و تحسين أدائها المستقبلي، إذ يعد التمكين أحد المداخل الحاكمة التي يمكن توظيفه نحو تحسين الأداء الوظيفي من خلال ما يوفره من بيئة إيجابية في أداء الأعمال سواء في إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية و الاستقلالية دون تدخل مباشر للإدارة، وبذلك أصبح التمكين أحد الوسائل الحديثة التي يمكن أن تسخرها القيادات البنكية في خدمة الأداء الوظيفي.

2. الإشكالية:

على ضوء ما تقدم تأتي هذه الدراسة المتواضعة التي تلخص تحوف القيادات في المؤسسات البنكية أو مختلف المؤسسات الأخرى، من توسيع نطاق مشاركة العاملين في إدارة منظماتهم، في الوقت الذي أصبح يلقي على عاتقها مهمة السعي لتحقيق التقدم والنمو والتطور الوظيفي من خلال تمكين أعضائها، خصوصا وأن التمكين يتطلب أفراد ذوي مهارات عقلية وإبداعية. وبالتالي يمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال التساؤل التالي:

ما هو دور التمكين في تحسين الأداء الوظيفي لدى الافراد العاملين في المؤسسات البنكية ؟

و ضمن هذا التساؤل الرئيسي تدرج أسئلة فرعية منها :

- ما المقصود بالتمكين ؟
- ما هو الأداء الوظيفي ؟
- ما هي رؤية البنك تجاه التمكين ؟
- هل يمكن اعتماد التمكين في تحسين الأداء الوظيفي في البنوك ؟
- هل يلعب التمكين دورا فعالا في تحسين الأداء في البنوك ؟

3. فرضيات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة و الإجابة على الاشكالية فقد تم صياغة الفرضيات التالية :

- الفرضية الأولى: التمكين هو من المداخل الادارية المعاصرة.
- الفرضية الثانية : يعتبر الاداء الوظيفي الركيزة الاساسية التي يقوم عليها البنك.
- الفرضية الثالثة : إعتتماد التمكين في البنوك يؤدي الى تحسين الاداء الوظيفي ويؤدي الى زيادة فعالية البنوك.

4. أسباب اختيار الموضوع:

تعود أسباب اختيار الموضوع إلى :

- ندرة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع خاصة الدراسات العربية
- أهمية و دور التمكين في تحسين الأداء الوظيفي
- كون هذا الموضوع من متطلبات هذا العصر خاصة في اطار تطوير المنظمات البنكية و تطورها .
- نظرا لعدم جمع هذين المتغيرين (التمكين و الأداء الوظيفي) معا في المؤسسات.

5. أهمية الدراسة:

تأتي أهمية البحث من خلال السعي باتجاه إبراز الجوانب ذات الصلة بتهيئة وخلق بيئة لتحسين الأداء من خلال استثمار أبعاد التمكين لتوظيفها في تحسين أدائهم وتحقيق الأهداف المرسومة .

6. أهداف الدراسة:

يهدف البحث الحالي إلى دراسة العلاقة والآخر بين التمكين وتحسين الأداء من خلال منح القيادات البنكية الصلاحيات الواسعة لاتخاذ القرارات من أجل تحسين الأداء، ويمكن إبراز أهداف فرعية أخرى منها :

● التعريف بالمفاهيم الأساسية للتمكين و الأداء الوظيفي و كيف يساهم التمكين في تطوير و تحسين الأداء .

● وصف و تشخيص التمكين و الأداء الوظيفي في المؤسسات البنكية .

● تحديد العلاقة بين التمكين و تحسين الأداء في البنك .

● إثراء مكتبة الكلية بمواضيع حديثة نظرا لعدم وجود دراسة سابقة لهذا البحث .

7. الدراسات السابقة:

من ابرز الدراسات السابقة التي تطرق لهذا الموضوع وان لم تكن شبيهة مطلقا به.

➤ دراسة " NELTHOUSE & THOMAS " تعد هذه الدراسة من الدراسات الرائدة في مجال تمكين العاملين واستهدفت تحديد المعايير التي يمكن التي يمكن من خلالها قياس تمكين العاملين في المنظمة.

➤ دراسة " GANDZ " استهدفت الدراسة التعرف على مفهوم تمكين وأبعاده المتعددة، وكيفية قياسه والفوائد التي يحققها لكل من العاملين والمنظمة.

➤ دراسة " MARIE " تهدف الدراسة الى بحث العلاقة بين وضوح الرؤية ودقتها، وتمكين العاملين ، ونمط الرقابة، والرضا الوظيفي، والانتماء الوظيفي والاداء الوظيفي للعاملين.

➤ دراسة "SPREITZER" أجريت هذه الدراسة بهدف التعرف على العلاقة بين تمكين العاملين والمستويات التنظيمية في بعض الشركات الصناعية والشركات الخدمية.

➤ دراسة "د.د. عطية حسين افندي " تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر.

➤ دراسة "د.د. سعد بن مرزوق العتيبي" جوهر التمكين.

8. المنهج المتبع في البحث:

من اجل دراسة إشكالية الموضوع وتحليل أبعاده ، جوانبه، ونتائجه والإجابة عن التساؤلات الفرعية للإشكالية واثبات صحة أو عدا صحة الفرضيات اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأنسب لهذا النوع من البحوث، من خلال الدراسة النظرية التي تعتمد على جميع المعلومات من الكتب والمراجع المختلفة ومواقع الانترنت من اجل تحليل الظاهرة المدروسة والإلمام بجميع جوانبها كما هي في الواقع ، ثم العمل في الجانب الميداني على جميع المعلومات الأولية من مكان الدراسة من خلال الزيارات الميدانية ومقابلة المسؤولين، والموظفين، وتصميم الاستمارة وهو ما يسمح لنا بتأكيد أو نفي فرضيات الدراسة.

9. هيكل الدراسة:

وفقا للأهداف السابقة والفرضيات الموضوعية قمنا بتقسيم البحث إلى أربعة فصول هي:

الفصل الأول: يتضمن الإطار المفاهيمي للتمكين حيث يشمل تعريف التمكين، فوائده، أهميته وأبعاده، بالإضافة إلى بعض الأساسيات حول التمكين مثل المستويات، الخطوات، الأدوات والأساليب ثم سنتطرق الى استراتيجية التمكين ومراحل، ومتطلبات تطبيقها.

الفصل الثاني: سنتناول فيه الاداء الوظيفي من خلال التطرق الى عناصره والعوامل المؤثرة فيه، بالإضافة الى كيفية تحسينه والطرق المستخدمة في ذلك دون ان ننسى الامام بتقييم الأداء الوظيفي، معايير والطرق المستخدمة في التقييم.

الفصل الثالث: ونستعرض فيه العلاقة بين التمكين والأداء الوظيفي من خلال معرفة مدى تطبيق المؤسسات للتمكين ومشاركة العاملين في رؤية الادارة العليا. ادراك الدعم التنظيمي ودوره في الاداء الوظيفي بالإضافة الى دور الثقافة التنظيمية في التمكين. ثم نتطرق الى دور ادارة الموارد البشرية في تطبيق التمكين من خلال تعريف ادارة الموارد البشرية ووظائفها وكيف تلعب ادارة الموارد البشرية دورا كبيرا في توفير مناخ ملائم للتمكين و اخيرا سنتحدث عن التمكين وتحسين الاداء الوظيفي من خلال تمكين الاداء المتميز، وإبراز العلاقة بين التمكين والإبداع و العلاقة بين الخدمة البنكية و التمكين.

الفصل الرابع: وهو عبارة عن دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية عامة BADR - وكالة قلمة- ويشمل تقديم لبنك الفلاحة والتنمية الريفية عامة و وكالة قلمة بصفة خاصة، وتوضيح الهيكل التنظيمي للوكالة واهم الوظائف الموجودة في البنك.

وبعد ذلك سنقوم بتحليل الدراسة من خلال المجتمع وعينة الدراسة و الادوات المستخدمة في جمع البيانات والمعلومات و الاساليب المستخدمة في الدراسة الاحصائية.

وفي الاخير سنتطرق الى عرض وتفسير نتائج الدراسة الميدانية من خلال تحليل نتائج استمارة البحث وتحليلها.

10 . صعوبات الدراسة:

- يمكن حصر مختلف الصعوبات التي واجهتنا في الدراسة في النقاط التالية :
- نقص المراجع و الدراسات المتعلقة بالموضوع حيث أن المراجع الموجودة تتكلم عن التمكين و الأداء كل على حدى و ليس هناك علاقة تربطهما .
 - عدم استخدام التمكين في المؤسسات بصفة عامة و البنكية بصفة خاصة بسبب فهمه بطريقة خاطئة هي اعتبار الموظفين و الرؤساء في نفس المستوى .
 - صعوبة أخذ الموافقة من إدارة البنك لإجراء الدراسة الميدانية و كان ذلك بعد عدة محاولات ، و صعوبة تجاوب موظفي البنك مع الموضوع بسبب حدثته .

الفصل الأول

الأطار المفاهيمي

للتمكن

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتمكين

تمهيد:

يعد الجانب الإنساني وإدارة الموارد البشرية موضوعا هاما ، لأن الإنسان هو المسؤول الأول والأخير عن الفشل والنجاح لأي شركة أو مؤسسة أو دولة. لذلك كان الاهتمام به وإدارته وبتوجيهه وتحفيزه. إن القضايا المتعلقة بالبعد البشري كثيرة ومتعددة تجمع في مجملها على أهمية الاختيار والانتقاء ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وتطوير الإمكانيات والتدريب والمحافظة على الموظفين وإعطائهم الحوافز والمكافآت المادية و المعنوية إلى غير ذلك من أساليب التحفيز وتطوير الأداء والعلاقات العمالية.

لكنه يبرز من بين هذه القضايا موضوع مازالت الإدارات العالمية في شركات العالم شرقا وغربا تناوله بحذر مرات وبشكوك مرات أخرى وباهتمام ورعاية أحيانا ثانية وهو موضوع التمكين.

وفي هذا الفصل سيتم توضيح موضوع التمكين والتركيز عليه على أنه وسيلة جيدة للتعامل مع العنصر البشري وإدارته بشكل يحقق التفوق والنجاح للمنظمة. كما أنه الأسلوب الأفضل الذي يتماشى مع عهد العلم و المعرفة والثورة المعلوماتية، فهو يعتمد على الرقابة الذاتية بالتعاون مع القائد على أنه موجه ومساعد ومدرب نحو تحقيق الأهداف المشتركة للجميع.

و منه فإننا سنتطرق إلى كل النقاط السابقة من خلال تقسيم فصلنا هذا إلى ثلاث مباحث رئيسية هي:

المبحث الأول: ماهية التمكين.

المبحث الثاني: أساسيات حول التمكين.

المبحث الثالث: ماهية إستراتيجية التمكين.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتمكين

المبحث الأول: ماهية التمكين.

يعتبر التمكين أحد الأسس والمبادئ التي تقوم على تطبيق منهج الإدارة المفتوحة، فهناك من نظر إليه على أنه وسيلة من وسائل الإدارة، في حين نظر إليه آخرون على أنه عبارة عن النقل المراقب للسلطة من الإدارة على العاملين لتحقيق مصالحها على المدى الطويل.

المطلب الأول: مفهوم التمكين وأهميته.

لا بد من الإقرار بأن هناك آراء مختلفة حول تعريف التمكين إلا أنها تجمع في أغلبها على إن التمكين يتمحور حول إعطاء الموظفين صلاحية، وحرية أكبر، في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها ومن هنا نأتي إلى تعريف التمكين وأهميته.

أولاً: مفهوم التمكين:

حاول باحثون تعريف التمكين بشكل واضح و من خلال الأتي نأتي إلى بعض التعريفات الخاصة بالتمكين و منها:

تعريف(1): التمكين هو إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة، وتحمل المسؤولية، وفي استخدام قدراتهم، ومن خلال تشجيعهم على اتخاذ القرارات.¹

تعريف(2): عرفه ماروف على انه: "القدرة على ممارسة الفرد لمهنته بثقة تامة، والإسهام في صياغة الطريقة التي يتم من خلالها إنجاز العمل".²

تعريف(3): عرفه Invancevich بأنه: "العملية التي تساعد على بها المدراء الآخريين لإكتساب، وإستخدام القوة التي يحتاجونها لإتخاذ القرار الذي له تأثير عليهم وعلى العمل".³

تعريف(4): عرفه helliviget على أنه: "العملية التي يتم بموجبها إعطاء أو منح العاملين السلطة، المهارات، الحرية... للقيام بوظائفهم".⁴

ومن التعاريف السابقة نستنتج أن التمكين يختص بمنح الموظف السلطة المتعلقة بالأعمال والموضوعات ضمن تخصصه الوظيفي ومنحه الحرية لتحمل مسؤولية أرائه، وقراراته، وتطبيقاته.

ومن منه نستنتج عدة خصائص للتمكين نذكر منها:⁵

➤ التمكين واحد من المظاهر الجدية في إدارة الأعمال الحديثة.

¹ ا.د عطية حسين أفندي، تمكين العاملين - مدخل للتحسين و التطوير المستمر-، المنظمة العربية الإدارية للتنمية، القاهرة، 2003، ص 10.

² د. جمال رامي اندراوس، د. عادل سالم معاينة، الإدارة بالثقة و التمكين، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2008، ص 48.

³ ا.د زكرياء مطلق الدوري، د. احمد علي صالح، إدارة التمكين و اقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار البيازوري العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة العربية، الأردن، 2009، ص 27.

⁴ المرجع نفسه، ص 27.

⁵ Jean Brilman, les meilleures pratique de management, 2^{ème} tiragen édition d'organization, paris, 1998, p 320.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتمكين

- بدأ بمجرد تنفيذ النوعية في المصانع التي تطبق de juste à temps.
- التمكين فعل ايجابي يتضمن إكتساب القدرة على العمل والتواصل وإمتلاك المهارات والقدرات الاجتماعية.
- التمكين ليس مفروضا من الخارج وينمو من الفهم الذاتي للأفراد ولظروفهم وخياراتهم وفرصهم و بيئاتهم الاجتماعية.
- نشر التمكين خارج المؤسسة مربوط بهدف إرضاء الزبون لأنه يحتاج أمامه إلى شخص يجيبه حالا و يقرر.
- أغلب المنظمات التي لم تصل بعد إلى مرحلة اللامركزية، لازالت بعيدة عن التمكين، لأن المبدأ الأساسي المطبق هو تقسيمه إلى أصناف.
- للتمكين حدود معينة فإذا اخرج المشكل منها، القرار يجب أن يتخذ على مستوى أعلى ولا يمكن لأي شخص التدخل.

ثانيا: أهمية التمكين:

يعد التمكين من الموضوعات التي لاقت اهتماما فائقا من قبل الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث أكدوا في أبحاثهم ودراساتهم بأن تمكين العاملين يؤدي إلى تحسين الجودة، وتحقيق الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي والفعالية التنظيمية.¹ كما و قدمت الدراسات والبحوث الخاصة بتمكين العاملين الكثير من المؤشرات التي تؤكد على الفوائد المترتبة من اعتماد إستراتيجية تمكين العاملين للمنظمة وللعاملين. وتتلخص تلك الأهمية على المستويين الآتيين:²

1. بالنسبة للمنظمة: ويحقق تمكين العاملين الفوائد العديدة بالنسبة للمنظمة حيث يعمل على تنمية طريقة تفكير المديرين وتطوير قدراتهم الإبداعية، وإتاحة وقت أكبر أمامهم للتركيز في الشؤون الإستراتيجية ووضع الرؤى وصياغة الرسالة والغايات بعيدة المدى ورسم الخطط طويلة الأجل.
2. بالنسبة للعاملين: تتعدد الفوائد المترتبة على تمكين العاملين ومن بينها زيادة التزامهم وتعهدهم بمسؤوليات جديدة، وإمدادهم بما ينمي قدراتهم ومهاراتهم، إذ يسهم التمكين في إطلاق عنان الأفراد لتفعيل معرفتهم وقدراتهم ومهاراتهم، إذ يسهم التمكين في إطلاق عنان الأفراد لتفعيل معرفتهم وقدراتهم الابتكارية وبمنحهم الطاقة والمقدرة على العمل باستمرار.

¹ Ongori, H.& Shunda, j.p.w, Managing Behind the scenes : **Employee Empowerment**, International Journal Applied Economic, 2008, vol 2, no 2, p 84-94

² د.د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، تمكين العاملين في المصالح الحكومية و القطاع الخاص - دراسة تطبيقية على المنظمات العامة بمحافظة دمياط، المجلة العلمية للتجارة و التمويل كلية التجارة، جامعة طنطا، 2001، الملحق الثاني، العدد الاول، ص 145.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتمكين

المطلب الثاني: فوائد التمكين و معوقات تطبيقه.

إن عملية التمكين حالها كحال أي عملية تطبق داخل المنظمات، ينتج عنها فوائد ومعوقات.
أولاً: فوائد التمكين.

للمتمكين فوائد عديدة يمكن أن نسردها في النقاط التالية:¹

- ✓ سرعة الاستجابة للزيائن غير الراضين عن أداء المنظمة.
- ✓ تعزيز الشعور الإيجابي للعاملين اتجاه أعمالهم.
- ✓ تعامل العاملين بشكل أكثر حماسة مع الزيائن.
- ✓ تساعد على اعتماد مبدأ الإعلان عن طريق كلمة ينطق من الفم واحتفاظ الزيائن بالمعلومات عن طريق التذكر.
- ✓ زيادة قابلية المدراء على إنجاز الأعمال.
- ✓ تعزيز درجة التزام العاملين اتجاه الأعمال المكلفين بها.
- ✓ إعطاء المدراء مزيد من الوقت لمتابعة أعمالهم.

ثانياً: معوقات تطبيق التمكين.

تواجه المنظمات جملة من العقبات والتحديات والتي إذا لم تواجهها الإدارة ستؤدي إلى فشل العملية بكاملها، ونذكر منها:²

- ✓ إساءة استخدام عوامل القوة الممنوحة للعاملين.
- ✓ زيادة العبء والمسؤولية على عاملين غير قادرين عليها.
- ✓ تركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي وتفضيله على نجاح الجماعة.
- ✓ زيادة التكاليف التي تتحملها المنظمة نتيجة تدريب وتعليم الافراد.
- ✓ زيادة الوقت المطلوب لأداء العمل الجماعي وعمل اللجان.
- ✓ اقبال الافراد على المفاهيم النظرية والشكلية أكثر من اقبالهم على الموضوعية وفعالية التطبيق.
- ✓ زيادة الصراع و تفشي النزاع بين العاملين عند اداء العمل الجماعي.
- ✓ عدم تمكن بعض العاملين من المعرفة الكاملة لاتخاذ قرارات فعالة.
- ✓ اتخاذ القرارات بناء على أسس شخصية، وليس على أسس ومبررات منطقية وموضوعية.

¹ د. الطاهر عبد الباري، د. مرزوق عبد العزيز، تمكين العاملين - مدخل لتحسين أزمات الحج معهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحج، الملتقى الخامس لأبحاث الحج، السعودية، 2004، ص 154.

² د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، 2007، ص 92.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتمكين

المطلب الثالث: أبعاد التمكين.

للمتمكين أبعاد كثيرة يمكن أن نوضحها من خلال النقاط التالية:

أولاً: المهمة.

يهتم هذا بجزئية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء المهام التي وُظف من أجلها، وإلى أي مدى يسمح للفرد من تفسير الجوانب الملموسة وغير الملموسة في المنظمة كرضا العاملين على سبيل المثال.

ثانياً: تحديد المهمة.

يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار كمية الاستقلالية المسؤولة عنها الموظف أو مجموعة الموظفين للقيام بمهام عملهم، وإلى أي مدى يتم توجيههم أو حاجاتهم للحصول على إذن لإنجاز المهام التي يقومون بها؟ وإلى أي درجة توضع سياسات وإجراءات المنظمة ما يجب القيام به، ومن ثم إعطاء الفرصة للموظفين للقيام بإنجاز المهام؟ وإلى أي مدى هناك تضارب بين مسؤولية الاستقلالية والأهداف المرسومة من قبل المديرين لتحقيق الأداء الفعال؟¹

ثالثاً: القوة.

إن أول الخطوات في التبصر والتعمق في مفهوم التمكين يرتكز على دراسة مفهوم القوة وكيفية تأثيرها على عملية التمكين، سواء من ناحية وجهة نظر القيادة أو العاملين على حد سواء. ويأخذ بعد القوة بعين الاعتبار الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم. وما المهام التي يقوم بها الأفراد الممكنين؟ وإلى أي مدى السلطة التي يمتلكها الفرد محددة في المهام؟ وإلى أي مدى السلطة التي يمتلكها الفرد محدد في المهام؟ وإلى أي مدى تقوم الإدارة بجهود لمشاركة العاملين في السلطة وتعزيز شعورهم بالتمكين.²

رابعاً: الالتزام.

يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار اكتشاف الافتراضات عن مصادر التزام الأفراد والإذعان التنظيمي لأسلوب محدد للتمكين. ويتصل بعد الالتزام بالمواضيع المتصلة بزيادة تحفيز الأفراد من خلال توفير احتياجات الفرد للقوة والاحتياجات الاجتماعية وزيادة الثقة بالنفس.

خامساً: الثقافة.

يبحث هذا البعد في مدى قدرة ثقافة المنظمة على تعزيز الشعور بالتمكين وإلى أي مدى يمكن وصف الثقافة كبيروقراطية، موجهة للمهمة، الأدوار، أو التحكم. فالثقافة التنظيمية التي توصف بالقوة والتحكم من غير المحتمل أن توفر بيئة ملائمة لنجاح التمكين. بل على الأرجح قد تشكل عائقاً لبيئة التمكين.³

¹ Lashley. C, Mcgoldrick. J, the limits of empowerment, empowerment in organization, 1994, vol 2, no3, p 25-28

² د. رامي جمال اندراوس، د. عادل سالم معاينة، مرجع سبق ذكره، ص 134.

³ المرجع نفسه، ص 135.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتمكين

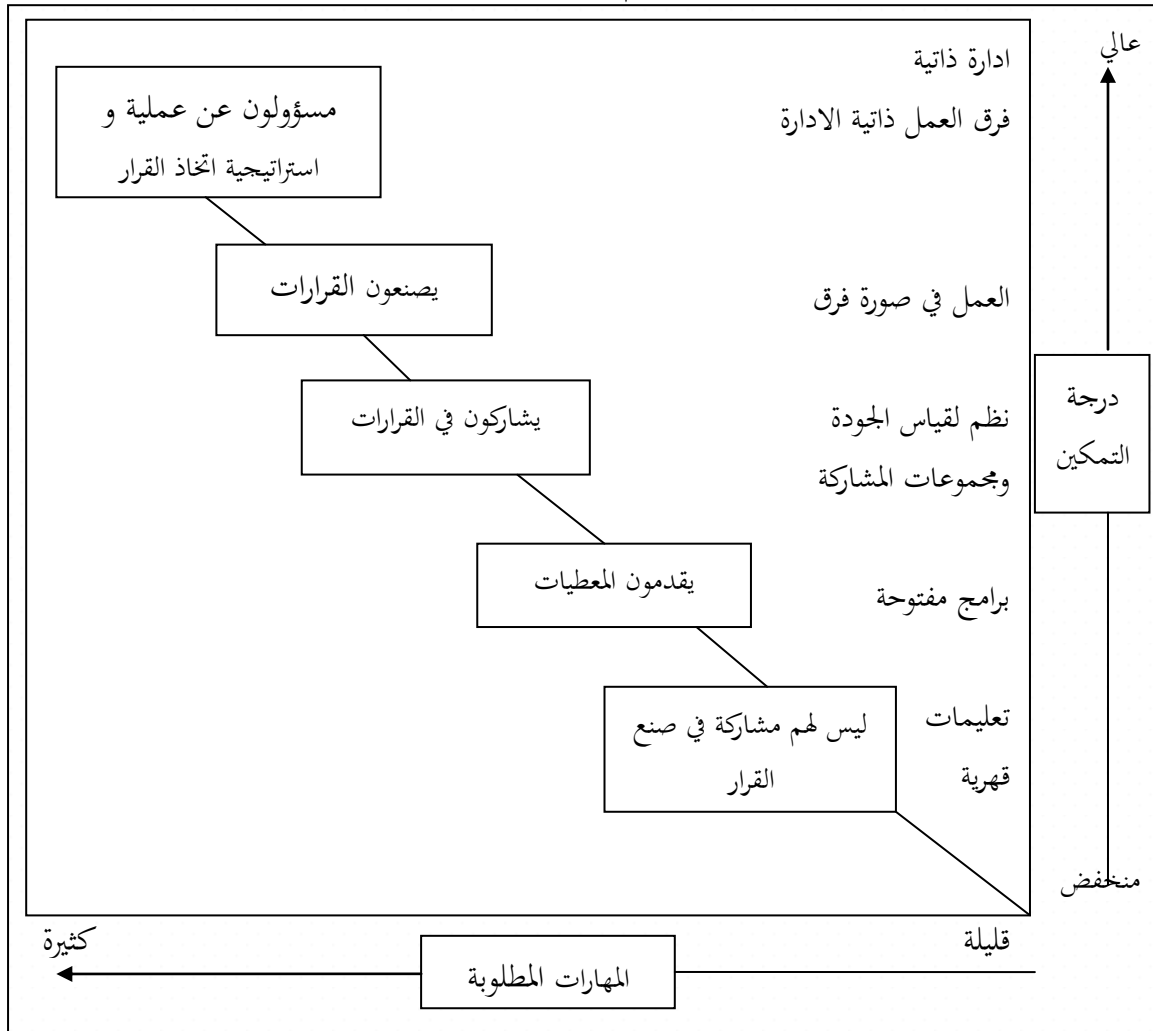
المبحث الثاني: أساسيات حول التمكين.

يسعى التمكين لإيجاد حلول جديدة داخل المنظمة، وهو جعل العاملين يفعلون ما هو ضروري، وتحتاجه فعل المنظمة، وهنا لا بد من الإشارة إلى أن المديرين على علم ودراية بان عملية إعادة الحيوية لمنظمتهم لن تحدث إلا باختيار أساسيات قوية للتمكين.

المطلب الأول: مستويات التمكين:

تطبق كثير من المنظمات اليوم برنامج التمكين، لكن ذلك يتم بدرجات متفاوتة ففي بعض المنظمات يعني التمكين تشجيع العاملين على طرح الأفكار بينما يحتفظ المديرون بالسلطة الأخيرة لاتخاذ القرار، وفي منظمات أخرى يعني التمكين إعطاء العاملين حرية وسلطة كاملة لاتخاذ القرار وتجربة التصورات. ومستويات التمكين الحالية تسير في تسلسل كما هو موضح بالشكل الموالي:

شكل رقم(01): مستويات التمكين.



المصدر: ا.د أفندي حسين عطية، تمكين العاملين -مدخل للتحسين و التطوير المستمر-، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة،

2003، ص38.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتمكين

ويقسم تمكين العاملين إلى ثلاثة مستويات وهي تعكس درجة السلطة التي يمارسها العاملين على عملية صنع القرارات وعدد خطوات القرارات التي يستطيع من خلالها العاملون تطبيق تلك السلطة:

أولاً: الاستشارة الانتقائية:

يتمثل المستوى الأدنى في الاستشارة الانتقائية حيث يطلب من العاملين وبشكل فردي معلومات محددة أو آراء حول بعض جوانب القرارات، وفي هذا المستوى لا يقدم العاملون الحلول وقد لا يعرفون تفاصيل المشكلة التي تستخدم من أجلها المعلومات.

ثانياً: الاستشارة بشكل أوسع:

ويظهر المستوى المتوسط لتمكين العاملين عندما تتم استشارة العاملين بشكل أوسع سواء بشكل فردي أو جماعي، وفي هذا السياق تقدم لهم تفاصيل المشكلة ومن بعد ذلك يقدمون تشخيصهم للمشكلة وتوصياتهم ولكن القرار النهائي لا يندرج تحت نطاق سلطتهم وفي هذا الإطار نجد مجموعة من الملاحظات ومنها:¹
-دوائر الجودة: هي فروق صغيرة من العاملين تجتمع لبضعة ساعات كل أسبوع بهدف تحديد مشكلات الجودة والإنتاجية واقتراح الحلول للإدارة ومراقبة وتطبيق الحلول وتناجهم في موقع عملهم، ولكن العديد منها تحول إلى فرق عمل ذاتية التوجيه.

-برامج اقتسام المكاسب : تقوم هذه البرامج باحتساب الادخارات في التكلفة وتقوم بدفع المكافآت ذاتها لجميع أعضاء الفريقان من خلال احتساب صيغة محددة سلفاً. ويعتبر تمكين العاملين عنصراً أساسياً في نجاح برامج اقتسام المكاسب ، وذلك لان ادخارات التكلفة تنتج عن الأفكار التي يقدمها العاملون.
-إدارة الكتاب المفتوح: وهي فعالية مازالت تحظى برواج متزايد وتتطلب تمكين موظفين من المستوى المتوسط، وتشتمل على اقتسام المعلومات المالية مع العاملين وتشجيعهم على اقتراح أفكار من شأنها أن تحسن هذه النتائج المالية، وغالباً ما يكون ذلك مرتبطاً بخطة لاقتسام المكاسب أو توزيع الأسهم على العاملين.

ثالثاً: المشاركة المالية:

يظهر المستوى الأعلى للتمكين في المشاركة العالية عندما يتسم العاملين زمام السيطرة الكاملة على عملية صنع القرارات وفي هذا السياق نجدهم يعملون على اكتشاف وتحديد المشكلات، إيجاد الحلول، اختيار الخيار الأفضل ومراقبة نتائج القرار الذي يتخذونه.

وفرق العمل الذاتية هي عبارة عن مجموعات عمل تقوم بإكمال جزء معين من العمل يتطلب عدة مهام تعتمد الواحدة منها على الأخرى وتتمتع باستقلالية عالية فيما يتعلق بتنفيذ هذه المهام.²

¹ د. رامي جمال اندراوس، د. عادل سالم معاينة، مرجع سبق ذكره، ص 137.

² المرجع نفسه، ص 138.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتمكين

المطلب الثاني: أدوات التمكين.

مما لا شك فيه انه تستخدم أدوات وتقنيات متنوعة في تطبيق التمكين، والتي سنتناولها فيما يلي:

أولاً: إتاحة المعلومات:

ويقصد به عدم وجود حجر أو احتكار للمعلومة التي يعتمد عليها اتخاذ القرارات، فمن يملك المعلومة يملك القدرة على اتخاذ القرار.

ثانياً: المعرفة:

إن تأصيل المعرفة، وإثرائها، وتأمينها للعاملين يمكن تحقيقه بوسائل وأدوات متعددة. فالمنظمات التي تحرص على تقليص نفقاتها من خلال حجب الاتصال بمصادر المعرفة المختلفة لا يمكن أن تكون مؤهلة لفلسفة التمكين.

ثالثاً: الصلاحيات:

ويتحقق ذلك من خلال التفويض بنقل صلاحيات الرؤساء والمديرين للمستويات الأدنى ليكونوا أقدر على التصرف، والتفويض هنا لا يكفي لتحقيق التمكين، كما أنه يختلف عنه لأن التفويض هنا لا يكفي لتحقيق التمكين، كما أنه يختلف عنه لأن التفويض ينصب على الإجراءات والأنشطة اليومية المحددة لذاتها، ولذلك يفضل عند تمكين العاملين أن تعطى لهم الصلاحيات بالأصالة وأن ترافقها المساءلة والمحاسبة، ويترك للعاملين حرية التصرف دون تحديد للكيفية، أو للشكل الذي تمارس به للصلاحيات، أو تؤدي به الواجبات.¹

رابعاً: المكافآت:

إن المكافآت هنا لا تقتصر على الجانب المادي الذي يقدم كحوافز تشجيعية لتعزيز السلوكيات الإيجابية التي يحققها التمكين لدى العاملين، بل يتعداه ليشمل كل الفرص والمزايا التي يتطلع لها المتمكنون أنفسهم، على أن تكون هذه المكافآت هي الهدف والغاية من سلوكيات التمكين وإنما نتيجة له.

خامساً: تدعيم الذات:

يقصد بذلك دعم شعور العاملين بقوة تأثيرهم من خلال الأدوار المكلفين بها، فبدلاً من الشكوى بأنهم آخر من يعلم وأنهم مستضعفون، فإن التمكين يجعلهم يحسون فعلاً بوجودهم وتأثيرهم في الأحداث والقرارات.

سادساً: تعميق الالتزام:

يعد الالتزام من أفضل المداخل لتوليد الطاقة الإنسانية، وتنشيط العقل الإنساني وإرساء المنظمة المتمكنة، ودعم التمكين لدى العاملين فيها، مع التفريق بين الالتزام الداخلي ذو التمكين العالي الذي بموجبه يسهم العاملون في تحديد الأهداف ورسم السياسات، وتحديد الوسائل والأساليب، وبين الالتزام الخارجي ذو التمكين

¹ عامر حضير الكبيسي، إدارة المعرفة و تطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004، ص 143.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتمكين

المتدني شبه الملزم، والذي لا يكون الأفراد بموجبه متحكمون بما يجري ولا يسألون عنه لأنهم ينفذون ما التزموا به لمنظمتهم.¹

المطلب الثالث: خطوات التمكين و أساليب التمكين.

تعتمد المنظمات لتطبيق خطوات وأساليب تمكئها من التفوق على منافسيها وهما كالآتي:

أولاً: خطوات التمكين:

تتعدد و تتدرج خطوات التمكين وذلك اعتمادا على عاملين أساسين هما درجة اقتناع الإدارة العليا بفلسفة التمكين، ومقدار ما يتوافر لدى العاملين من قدرات تؤهلهم لتحمل المسؤولية، وحسن استخدام السلطة، وهذا ما يؤكد العتبي حين أشار إلى أن الأسلوب التدريجي الذي ينفذ على مراحل ومن انسب الطرق لتمكين العاملين، وذلك بإتباع الخطوات التالية:

1. تحديد أسباب الحاجة للتغيير:

يجب أن تقرر الإدارة لماذا تريد أن تتبنى برنامج تمكين العاملين، وأن توضح السبب أو الأسباب من وراء تبني التمكين وأيا كان السبب أو الأسباب، فإن شرح وتوضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في حد من درجة الغموض وعدم التأكد.

2. التغيير في سلوك المديرين:

هناك العديد من المديرين الذين امضوا العديد من السنوات للحصول على القوة، و السلطة في الغالب يكونون غير راغبين في التخلي او التنازل عنها، و بالتالي يشكل تغيير سلوكيات المديرين للتخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين.

3. تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين:

إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرين للمرؤوسين تشكل احد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم، لذا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي، كما يجب

تقييم نوعية القرارات التي يمكن ان يشارك فيها المرؤوسين بشكل مباشر.²

4. تكوين فرق العمل:

مع ازدياد تعقيد منظمات اليوم، أصبح من المستحيل الاعتماد على الجهود الفردية في تحقيق أهداف التنظيم، وعليه كان من الضروري الاعتماد على فرق العمل في أداء الأعمال بشكل بناء، الأمر الذي جعل هذا

¹ عامر خضير الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 144.

² د. سعد بن مرزوق العتبي، أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، الملتقى الإداري الخامس الإبداع و التجديد، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2004، ص 107، 110.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتمكين

الأسلوب من أهم أنشطة برامج التمكين وأكثرها شيوعاً، لذا يؤكد أن الموظفين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من العاملين بشكل فردي، وهو ما يجعل أسلوب فرق العمل جزءاً أساسياً في عملية تمكين العاملين، فالمنظمة يجب أن تعمل على إعادة تصميم العمل حتى يمكن لهذا الأسلوب أن يبرز بشكل طبيعي¹.

5. المشاركة في المعلومات:

يجب أن يتوفر للموظفين الممكّنين فرصة الوصول للمعلومات التي تبين لهم أن وظائفهم، و فرق العمل التي يشتركوا فيها، تقدم مساهمة لنجاح المنظمة، فكلما توفرت معلومات للمرؤوسين عن طريقة أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم.

6. اختيار الأفراد المناسبين:

يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات، والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وذلك لأن الاختيار السليم للموارد البشرية هو نقطة الانطلاق في نظام فعال للإدارة، فلا بد للمنظمة أن تختار أعضائها بعناية لكي تتأكد من أن ما يتم اختياره ملائم للمنظمة وطبيعة عملها، والظروف التي تعمل بها.

7. توفير التدريب:

التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين، حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج مواد تدريبية كحل المشاكل، الاتصال، إدارة الصراع، العمل مع الفرق، التحفيز، لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين².

8. الاتصال لتوصيل التوقعات:

يجب أن يتم شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين، وماذا يعني التمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات و متطلبات و وظائفهم، ويمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة، وأداء العاملين كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين.

9. وضع برنامج للمكافآت و التقدير:

لكي يكتب لجهود التمكين النجاح، يجب أن يتم ربط التقدير والمكافآت التي يحصل عليها الموظفون بأهداف المنظمة، بتصميم للمكافآت يتلاءم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل.

10. عدم استعجال النتائج:

¹ عايد محمد العصيمي، رسالة ماجستير حول اتجاهات المديرين حول مدى تطبيق مفهوم فرق العمل الفعال في الأجهزة الحكومية، جامعة الملك سعود، الرياض، 2003، ص 23.

² سيد الهواري، الإدارة: الاصول و الاسس العلمية للقرن 21، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2008، ص 430.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتمكين

لا يمكن إحداث التغيير بسرعة، ويجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم الموظفون أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة.

و بالتالي يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة، فالتمكين عملية شاملة وتأخذ وقتاً وتتضمن جميع الأطراف في المنظمة.

ثانياً: أساليب التمكين المعاصرة:

تطرقت الكتابات المعاصرة حول التمكين إلى عدة اتجاهات وأساليب في التمكين، نوضحها فيما يلي:

1. أسلوب القيادة:

يعد تمكين المرؤوسين من أساليب القيادة الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية المؤسسة.¹ وأسلوب القيادة هذا يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين الموظفين. وهذا الأسلوب يشير إلى أن المؤسسة الممكنة هي تلك المؤسسة التي تتضمن نطاق إشراف واسع بمعنى أن نسبة الموظفين إلى المديرين نسبة عالية بالقياس إلى هذه النسبة في المؤسسات التقليدية، وتتضمن أيضاً منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة² وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من اعلي إلى أسفل.

2. أسلوب تمكين الأفراد:

يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى " تمكين الذات " و يبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية و الاستقلالية في اتخاذ القرار³. و تم التوصل إلى أن الموظفين المتمكين يمتلكون مستويات أكبر من السلطة والتحكم في متطلبات الوظيفة، و قدرة أكبر على استثمار المعلومات، و الموارد على المستويات الفردية، و على الرغم من أن التمكين هنا ينظر له على أنه تجربة فردية في التحكم و السيطرة و تحمل المسؤولية، إلا أن هناك أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي و تمكين الفريق.

3. أسلوب تمكين الفريق:

إن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق. لذلك رأى بعض الباحثين أهمية كبرى لتمكين المجموعة أو الفريق لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي و قد بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة في السبعينات و الثمانينات من القرن الماضي.⁴ و التمكين على هذا الأساس يقوم على

¹ Bennis. W , **the end of leadership** : exemplary leadership is impossible without full inclusion, initiative and cooperation of followers organizational, Dynamics summer, 1999, p 71, 80.

² Malone, TV, **is empowerment just fad ?** control, Decision. Making and IT, sloan management review, 1997, p 23, 25.

³ Spreitzer. G.M, **Social Structural characteristics of psychological empowerment**, Academy of management journal, 1996, p 483,504.

⁴ Sims, H.P.,jr, **Beyond Quality circles : self- Management teams personnel**, 1986, p 25,31.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتمكين

بناء القوة و تطويرها و زيادتها من خلال التعاون الجماعي و الشراكة و العمل معا، حيث أن عمل الفريق يعد أسلوبا يستخدم لتمكين العاملين و مسوغا لتطوير قدراتهم و تعزيز الأداء المؤسسي.¹

المبحث الثالث: ماهية إستراتيجية التمكين.

من خلال العقدين الماضيين زاد الاهتمام بدراسة تمكين العاملين في المنظمات المختلفة، و نتيجة لما تواجهه المنظمات في الوقت الحالي من زيادة المنافسة، و خفض التكاليف، زيادة الأداء فان المنظمات اتجهت إلى استخدام إستراتيجية تمكين العاملين لتحسين أدائها.

المطلب الأول : تعريف إستراتيجية التمكين.

وصف Nixon التمكين بكونه إستراتيجية تستخدم لحث الأفراد العاملين ، و تشجيعهم بما فيهم المدراء لغرض توفير مهاراتهم الخاصة و خبراتهم على نحو أفضل. و ذلك عن طريق منحهم المزيد من القوة و الحرية في التصرف لأداء أعمالهم إلى جانب الموارد و الامتيازات الأخرى ليكونوا قادرين على العمل بفعالية خدمة لأهداف المنظمة و غاياتها.²

و لتطبيق إستراتيجية التمكين هنالك عدة مزايا يمكن إيجازها فيما يلي:³

- تصبح المنظمة أكثر استجابة للسوق و لحاجات عملائها.
- خفض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية، و هو ما يؤدي إلى زيادة فعالية عملية الاتصالات و خفض زمن اتخاذ القرار.
- تخفيض تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية.
- زيادة تركيز و اهتمام الإدارة العليا بالقضايا الإستراتيجية و ترك الأمور اليومية للصف الثاني من الإداريين.
- تمنح إستراتيجية التمكين بعد تقليل المستويات الإدارية فائض في العاملين بالمنظمة يمكن استخدامه في خلق و إنشاء إدارات لوظائف جديدة.
- إطلاق قدرات الأفراد العاملين الإبداعية و الخلاقة بضمنان وصول مقترحاتهم و أفكارهم إلى متخذي القرار، و عدم وضع هذه الأفكار في الطريق الطويل للمستويات الإدارية الهرمية الكبيرة في الارتفاع، و المعوقة للإبداع و الابتكار.
- توفير المزيد من الرضا الوظيفي و التحفيز و الانتماء الوظيفي.

¹ Torrington,D, Hall. Land taylor. S, **Human resource management**, sixth ed, prentice hall, 2005, p 40.

² ا.د. زكرياء مطلق الدوري، د. احمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 69.

³ احمد السيد الكردي، إستراتيجية تمكين العاملين، عن الموقع: <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/127619>

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتمكين

➤ توفر إستراتيجية تمكين العاملين مناخ تنظيمي ايجابي لتنفيذ الاستراتيجيات الإدارية الحديثة مثل إدارة الجودة الشاملة و غيرها.

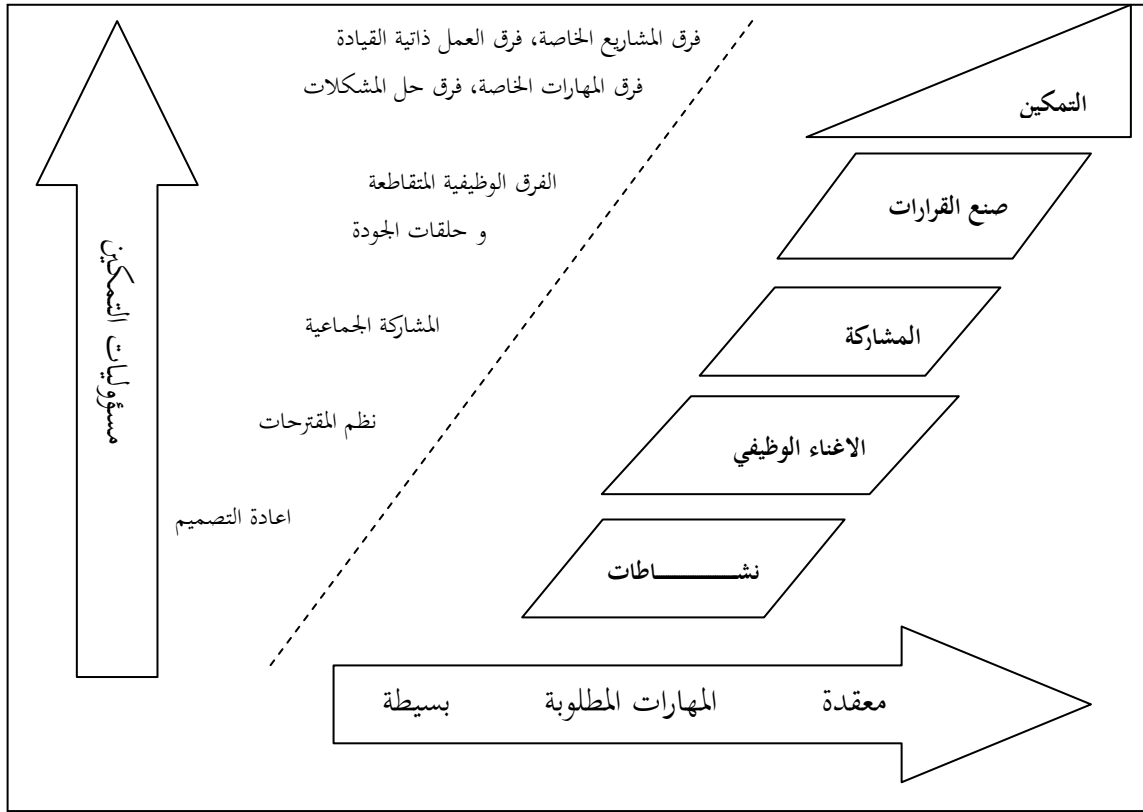
المطلب الثاني: مراحل تطبيق إستراتيجية التمكين.

- وصف Gotesch & Davis مراحل تطبيق إستراتيجية التمكين من خلال تهيئة البيئة المنظمة الداعمة للتمكين و إزالة العوائق التي تعترض سبيله. و وضع الأهداف المراد الوصول إليها و تحديد سقفها الزمنية بالإضافة إلى توفير التسهيلات المادية في بيئة العمل و اعتماد آليات التطبيق و التقويم و الضبط و التطوير.¹
- و من وجهة نظر أخرى فان تطبيق إستراتيجية التمكين يتخذ عدة مراحل متدرجة إذ تكون البداية في ادني مستوى من التمكين و من ابسط المهارات تصاعديا على النحو التالي:²
- ✓ نشاطات اعتيادية و إعادة تصميم الأعمال بما يحقق الإغناء الوظيفي للعاملين و إثراء مسؤولياتهم اتجاه الأعمال المنطوية بهم.
 - ✓ تشجيع مقترحات العاملين و منحهم فرصة للمشاركة في صنع القرارات و مسؤولية إنجازها و بخاصة من ينال الثقة منهم.
 - ✓ تشكيل فرق العمل بأنواعها و منها حلقات الجودة و فرق المهمات الخاصة و فرق حل المشكلات و فرق الوظيفة المتقاطعة و فرق العمل الذاتية و فرق تشجيع المشاريع.
 - ✓ تمكين العاملين على نحو تام. و الشكل التالي يوضح مراحل تطبيق إستراتيجية التمكين:

¹ ا.د. زكرياء مطلق الدوري، د. احمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 96 .

² المرجع نفسه، ص 97 .

شكل رقم(02): التابع المرحلي للتمكين.



يلاحظ من الشكل تدرج المهارات اللازمة لاكتساب العاملين القدرات اللازمة لتمكينهم فهي تبدأ من المهارات البسيطة ذات الأنشطة الاعتيادية الروتينية للتطور كلما زادت مسؤوليات التمكين حتى تصل نهائي الشكل. إذ تكون المهارات معقدة في مستويات التمكين العالية.

المطلب الثالث. متطلبات تطبيق إستراتيجية التمكين.

ان رحلة التمكين ليست بالأمر الهين طالما أنها تشكل إستراتيجية يحتاج لتنفيذها إمكانيات و متطلبات كبيرة لانجازها و إلا تعد مغامرة مكلفة أن انتابها الفشل. و منه فان تطبيق إستراتيجية التمكين يتطلب صدق المنظمة و جدتها في منح الحرية لكل المستويات و التشكيلات في المنظمة و التزام المنظمة بدعم العاملين و إسنادهم اعتمادا على مداخل المشاركة و الاندماج و التمكين، بالإضافة إلى بند الرقابة المباشرة و الاستعاضة عنها بالرقابة الذاتية ضمن منظور الثقة المتبادلة بين الإدارة و العاملين، اعتماد المنظمة التخطيط المنهجي عند تطبيق التمكين، و التزامها بتدريب الأفراد و تأهيلهم لممارسة الأدوار الجديدة في ظل التمكين.¹

¹ ا.د زكريا مطلق الدوري، د. احمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 96.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتمكين

بالإضافة إلى توفير المعلومات عن الأداء المنظمي و الجماعي و الفردي، و اللجوء إلى استخدام تقنيات منظمة مساعدة لتفعيل التمكين عن طريق فرق العمل، و اعتماد أنماط منظمة مرنة و رشيقة بدلا من الأنماط التقليدية و ضرورة وجود الأفراد المناسبين في الأماكن المناسبة لمؤهلاتهم و مهاراتهم.

كما أوضحت دراسة Eccles إلى أن الإدارة إذا اتجهت نحو التمكين عليها أن تضمن اتصالات مفتوحة في ظل نظام فرق العمل و استخدام نظم عالية الجودة لحل المشكلات و الانفتاح على الأفكار الجديدة و دعم الابتكار و الإبداع و العمل بمنطق الرقابة الذاتية. كما أشارت دراسة (الملوك) و هي في صدد توحيد ما أفادت به أراء و أفكار الباحثين بصدد تحديد متطلبات تنفيذ إستراتيجية التمكين بضمان توافر نظم فاعلة للمعلومات و الاتصالات لتدفق المعلومات بجميع الاتجاهات و لمعظم المستويات، و تغيير نظم الرقابة المباشرة إلى نظم الرقابة الذاتية باعتماد منهج منح حرية التصرف، و دعم الإدارة العليا و إسنادها لخطط التمكين مع الجدية في مسالة تطبيقه و تأهيل الإدارة و تطوير إمكاناتها لممارسة أدوارها في ظل التمكين و اعتماد النمط القيادي المناسب للتمكين و الدعم لخطته مع تهيئة الموارد اللازمة لضمان التطبيق الفاعل لخطط التمكين.¹

¹ د. زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره ، ص 101.

خلاصة:

إن بقاء المؤسسة واستمرارها و تطورها، يتوقف على مدى مساهمتها لتطور المجتمع ومدى تكيفها واستجابتها لمتطلباته، من خلال ما تقدمه من منتجات ومخترعات جديدة، ولا يتم لها ذلك إلا من خلال التمكين الذي هو أداة المؤسسة لمواجهة تلك المتغيرات وغيرها من الأمور المحيطة. ولتشجيع التمكين يجب توفر العديد من المقومات الإدارية اللازمة لذلك، كالتدريب، ووجود نظام اتصالات فاعل ومتطور، يساهم في تنقل المعلومات بسهولة، ووضع نظام حوافز عادل ومشجع يشعر من خلال العامل بأنه يكافئ على الجهد الذي يبذله مما يدفعه لتقديم المزيد، كما يجب على الإدارة استخدام العديد من الأساليب الإدارية التي تعزز التمكين وتشجع عليه موظفيها، إضافة الى ذلك الابتعاد عن كل السلوكيات الإدارية التي تعيق نمو وتطور قدرات العاملين.

الفصل الثاني

مدخل حول

الاداء الوظيفي

تمهيد:

يعد الأداء من وظائف الموارد البشرية، حيث تزودها بالمعلومات الضرورية، لأداء الأدوار في الاتجاه الذي يحقق أهداف إدارة الموارد البشرية من خلالها أهداف المؤسسة. إذ أنه الوسيلة الأنجح لتحقيق أهداف العمل بالمؤسسة فضلا على أنه يعبر عن مستوى التقدم الحضاري والاقتصادي للمجتمعات. ومن هنا وجب التركيز على محاولة البحث عن حقيقة الأداء ومعرفة العوامل التي تحدده وتؤثر فيه، حتى يمكن معرفة الخلل في الأداء والعمل على تصحيحه مما يساعد على تحقيق مستوياته المطلوبة. ومن خلال ما تقدم سوف نقوم بدراسة فصلنا هذا بتقسيمه إلى ثلاث مباحث هي:

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي.

المبحث الثاني: ماهية تحسين الأداء الوظيفي.

المبحث الثالث: تقييم الأداء الوظيفي.

الفصل الثاني: مدخل حول الأداء الوظيفي

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي

على اختلاف أهداف المؤسسات هناك حقيقة أساسية مرتبطة بإدارتها، وهي الأداء الوظيفي لذا يجب أن يكون تحليله ساكنا. بمعنى دراسته في زمن معين، بل يجب أن يكون أيضا ديناميكيا والذي يعني قدرة المؤسسة على المنافسة في المدى الطويل.

المطلب الأول: تعريف الأداء الوظيفي

أدى الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية والنظرة إليها كميزة تنافسية، إلى تطور مفاهيم حديثة مثل رأس المال الفكري والمؤسسة العلمية والذكاء التنظيمي والمعرفة وغيرها مما يتمحور حول الأداء، وفي هذا الصدد قدمت للأداء الوظيفي عدة تعاريف من أهمها:

تعريف (1): يعرف شارل نيكولاس الأداء بأنه "نتائج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد أما نتائج السلوك فهي النتائج التي تمحضت عن ذلك السلوك".¹

تعريف (2): يعرف ميشال ليباس الأداء بأنه "اتجاه نحو المستقبل من خلال مفهوم القدرة على الذهاب إلى أين تريد المؤسسة أن تذهب ويمكن القول عن المؤسسة أنها حققت الأداء إذا قامت بتحقيق الأهداف التي سطرته".²

تعريف (3): الأداء الوظيفي يعني "القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب".³

و من خلال التعاريف السابقة نستنتج ان الاداء الوظيفي هو مجموعة من المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها من خلال المقارنة بين الأداء المرغوب والأداء الفعلي.

المطلب الثاني: عناصر الأداء الوظيفي.

إن قيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة ، يتطلب تضافر عدة عناصر من شأنها أن تؤثر على هذا الأداء سلبا أو إيجابا ، ويتوقف مستوى الأداء على درجة إتقان كل عنصر من عناصره ، والتي منها ما يتعلق بالموظف مباشرة وما هو خارج عن سيطرته ، يمكن إنجازها في الآتي:

أولا: العناصر الخاضعة لسيطرة الموظف:

الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد والذي يبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام ، وهذا يعني أن الأداء في وقت معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين كل من الجهد الذي يبذله الموظف في

¹ أ. د عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الإستراتيجية النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 15.

² Lamia Berral ,L'indicateur De Performance, Concepts Et Application, Le Padués Editions, Paris, 2000, P 21

³ بدوي أحمد زكي، معجم مصطلحات العلوم الإدارية، دار الكتاب المصري، القاهرة، 1984، ص 94.

الفصل الثاني: مدخل حول الأداء الوظيفي

وظيفته والقدرات المستعملة في أدائه للوظيفة ومدى إدراكه لدوره الوظيفي يضاف إلى ذلك إدراك الدور ونمط الأداء و الجهد المبذول و النوعية ودرجة مطابقته لمواصفات معينة.¹

ثانيا: العناصر الخارجة عن سيطرة الموظف:

هناك عناصر ومكونات عديدة للأداء الوظيفي خارجة عن سيطرة الموظف، منها ما يتعلق بالوظيفة من واجبات ومسؤوليات وأدوات وتوقعات مطلوبة ، وما تقدمه هذه الأخيرة من عمل ممتع فيه تحد ، إضافة إلى بيئة التنظيم الداخلية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل، الإشراف ووفرة الموارد و الأنظمة الإدارية الهيكل التنظيمي ونظام الاتصال ، السلطة وأسلوب القيادة نظام الحوافز والثواب والعقاب . وقد تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به الموظف على أدائه ، متمثلة في المنافسة الخارجية والتحديات الاقتصادية.²

المطلب الثالث: عوامل البيئة الإدارية المؤثرة في الأداء الوظيفي.

ان المشاكل الكثيرة التي تحيط بأجهزتنا الإدارية والتي بسببها يضيع الكثير من الجهد والمال وقد يؤدي في النهاية إلى فشل المؤسسة في تعيين الكوادر في أماكنها الصحيحة والاستفادة من قدرات المواطن في المكان الصحيح . ومن هذا نذكر بعض العوامل التي تؤثر في الأداء.

أولا: المناخ التنظيمي:

يعبر المناخ التنظيمي عن شخصية المؤسسة كما يراها العاملون فيها ويشير إلى كافة الظروف والعناصر السائدة داخلها والتي تحيط بالموظف أثناء عمله وتؤثر على سلوكه ، وتشكل اتجاهاته وتحدد مستوى رضاه وأدائه، والمناخ التنظيمي بهذا المعنى يشير إلى القيم و الاتجاهات السائدة في التنظيم وتأثيره على السلوك الإداري للعاملين ومجمل العملية الإدارية.³

فالمناخ الإيجابي يعمل على توفير بيئة تنظيمية داعمة ومحفزة على التجديد والإبداع لتطوير أساليب العمل وتحسين الأداء وضمان إتقانه وجودته ، ويعد الهيكل التنظيمي أهم عناصر المناخ التنظيمي المؤثرة في الأداء الوظيفي ، من خلال استيعابه لاحتياجاتها من الوظائف والتخصصات، وقدرته على تبسيط إجراءات العمل وتحقيق انسياب القرارات والأوامر من الإدارة العليا إلى الوسطى ومن ثم إلى الإشرافية، وتحديد نظم العمل ومعدلات الأداء ومدى تركيز السلطة ودرجة الحرية التي يشعر الأفراد عند اتخاذ القرارات وكلما ساهم المناخ

¹ د.أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية، وأدوات البحث التطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1986 ، ص 50.

² Dimitris Weiss, Ressources, Humaines, Deuxièmes Edition d Organisation, Paris, 2003, P 78.

³ عبد الفتاح الشربين، المناخ التنظيمي وتطوير الخدمة المصرفية في البنوك التجارية الكويتية، المؤسسة العربية للعلوم الأمنية، عمان، الأردن، 1987، ص 20.

الفصل الثاني: مدخل حول الأداء الوظيفي

التنظيمي إيجابيا في توفير تلك الخصائص للهيكल التنظيمي بالمؤسسة، أدى ذلك إلى التأثير الإيجابي المباشر على فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين.¹

ثانيا: العوامل الشخصية المؤثرة في الأداء الوظيفي:

تعتبر العوامل الشخصية عن الصفات أو الخصائص التي تميز فرد عن غيره من الأفراد العاملين في المؤسسة. وهذه الخصائص قد تربط بالفرد نفسه مثل العمر المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، وقد تكون مرتبطة بعمل الفرد في المؤسسة كالدرجة أو الرتبة، ومدى الخبرة في العمل وهنا يكمن دور الإبداع. إذ أن المبدع يتميز عن بقية الأفراد بقدرته على إيجاد أفكار جديدة لإدارة شؤون عمله، مما يجعل أدائه أفضل من الباقين.²

ثالثا: نطاق الإشراف:

إن الإشراف الجيد على المرؤوسين وحسن معاملتهم من العوامل المهمة في رفع معنوياتهم ، وذلك بإيجاد علاقات طيبة وخلق جو من الثقة والاحترام بين الرئيس ومرؤوسيه والعدالة في معاملتهم و بث روح التعاون بينهم، وتعهدهم بالرعاية و التوجيه السليم مع مراعاة اختلاف تكوينهم السيكولوجي بالإضافة إلى إطلاعهم على مدى تقدمهم ووسائل دعم هذا التقدم واستمراره.³

ويمكن تقسيم نطاق الإشراف إلى نوعين: نطاق الإشراف الضيق، ونطاق الإشراف الواسع حيث يقتضي الأول أن يكون عدد المرؤوسين الخاضعين لسلطة الرئيس الواحد محددا أو صغيرا نسبيا حتى يتمكن من مراقبة أعمالهم ونشاطاتهم والتنسيق بينهم بسهولة، بينما يقتضي النوع الثاني أن يشرف على الرئيس الواحد على عدد كبير من المرؤوسين وهو ما قد لا يسمح له بمراقبتهم ومتابعة نشاطاتهم والتنسيق بينهم بسهولة وبطريقة جيدة.⁴

رابعا: الإبداع الإداري:

يفترض أن يؤدي التوافق بين ما يقدمه العامل في عمله وإمكانياته الخاصة ، وقدراته الذهنية والفسولوجية إلى أداء جيد ومتميز ، يترجمه العامل في عمله باستخدام أساليب جديدة ومتطورة لحل المشكلات غير أن عدم التوافق بين تلك الأطراف تكون نتائجها سلبية على أداء العاملين ومن ثمة على العمل الإداري بأكمله ، مما يؤدي إلى عرقلة السير الحسن لأنشطة المؤسسة وعدم تحقيق أهدافها المسطرة، حيث يدل المستوى المتدني للأداء على وجود حالات من عدم القدرة على أداء الأعمال والعكس إذا كان مستوى الأداء مرتفع ومتميز فهذا يدل على مستويات عالية من المهارة و القدرة على تنفيذ الأعمال وحل المشاكل مع الأخذ بعين الاعتبار بأن تلك العلاقة

¹ د. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دراسة لسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المؤسسات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 314 .

² عبد الرحمن أحمد هيجان، معوقات الإبداع في المؤسسات السعودية، مجلة معهد الإدارة العامة ، مجلد 39، العدد 01، الرياض، السعودية، 1999، ص 21.

³ محمد زناقي، أثر سلوكيات القادة على التفكير الإبتكاري للمرؤوسين، مجلة التجارة والتمويل، جامعة طنطا، العدد 14، مصر، 1994، ص 13.

⁴ د.غول فرحات، الوجيه في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2008، ص 74، 75.

الفصل الثاني: مدخل حول الأداء الوظيفي

العكسية ستكون متذبذبة، بناء على اختلاف شخصيات العاملين ومهاراتهم وقدراتهم الذهنية، والظروف التي يعملون بها ومدى استجابتهم للظروف المؤثرة في أدائهم.¹

المبحث الثاني: ماهية تحسين الأداء الوظيفي.

إن الاهتمام بالموارد البشرية في المنظمات المعاصرة لم يعد يصدر عن اتجاه إنساني بمفهوم الداعين إلى ما يسمى بالعلاقات الإنسانية أي رعاية البشر وإحسان معاملتهم، ولكن الاهتمام يصدر الآن عن اقتناع علمي بالدور الرائد الذي يقوم به المورد البشري في صنع التقدم وتحقيق أداء فعال يزيد في الإنتاجية المراد الوصول إليها. وبذلك يتم التعامل مع المورد البشري باعتباره المورد الأكثر ندرة والأعلى قدرة في إنتاج القيمة المضافة وهي مصدر العوائد لرأس المال والعمل ويتم ذلك من خلال تحسين الأداء التي تساهم في رفع مستوى أداء الأفراد.

المطلب الأول: تعريف تحسين الأداء.

تعتبر عملية تحسين الأداء من أهم المهام التي تؤديها الإدارة الحديثة، كما تعتبر شغلها الشاغل على مستوى الوظائف و العمليات المرتبة بنشاط المؤسسات ومنه نتطرق إلى التعاريف التالية:

تعريف (1): تحسين الأداء هو سلسلة من الإجراءات المتخذة لتعريف، تحليل، وتطوير المنهج الحالي المتبع داخل الشركة لتحقيق الأهداف القصيرة والطويلة الأمد. هذه الإجراءات تتبع غالباً آلية محددة أو إستراتيجية للتوصل إلى نتائج ناجحة.²

تعريف (2): " هو الاستخدام الهادف والمنتج لكل المعارف والوسائل التي توفرها العلوم التكنولوجية بحيث تتمكن المؤسسة من الوصول الى اهداف محددة بأسلوب واعي أي بتوظيف أمثل للقدرات البشرية والمالية.³ و مما سبق يمكننا أن نستنتج أن تحسين الأداء لا يحكم على نجاح المؤسسة من خلال الآلات والأجهزة ولكن يحكم عليها بمدى نجاحها على قدرات موظفيها وكفاءتهم وحسن أدائهم لأعمالهم.

المطلب الثاني: خطوات تحسين الأداء الوظيفي.

هناك عدة خطوات لتحسين الأداء نوجزها فيما يلي:

أولاً: تحليل الأداء:

يتم تحليل الأداء باختيار أداء المؤسسة ضمن أولوياتها وقدراتها، وهو تحليل للوضع الحالي والمتوقع للمشاكل في أداء العمل والمنافسة ويرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل وهما:

- الوضع المرغوب: ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل واللازمة لتحقيق إستراتيجية وأهداف المؤسسة.

¹ محسن مخامرة، أميمة الدهان، العوامل المؤثرة على الإبداع الإداري لدى العاملين في الشركات المساهمة العامة الأردنية، مجلة دراسات، المجلد 15، العدد 2، عمان، الأردن، 1988، ص 104.

² Dimitris weiss, pb.op.cit, p 90

³ بلمقدم مصطفى وآخرون، رسالة ماجستير حول "تقييم أداء المنظومة المصرفية الجزائرية"، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان، 2004، ص 33.

الفصل الثاني: مدخل حول الأداء الوظيفي

- الوضع الحالي (الفعلي): يصف مستوى أداء العمل والإمكانات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعلياً.

وينتج عن هذين المفهومين إدراك الفجوة في الأداء، ومن خلالها يمكن إدراك المشاكل المتعلقة بالأداء والعمل على إيجاد الحلول لها ومحاولة توقع المشاكل التي قد تحدث. لذا فإن الهدف من تحليل الأداء هو محاولة إغلاق هذه الفجوة أو على الأقل تقليصها إلى ادني مستوى باستخدام اقل التكاليف.¹

ثانياً: البحث عن جذور المسببات:

هنا يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي. وعادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء لان الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأعراض الخارجية فقط وليس المسببات الحقيقية للمشكلة. ولكن عندما يتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل. لذا فإن تحليل المسببات هو رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين وتطوير الأداء.²

يجب عند تحليل أي مشكلة أن نبدأ من جذورها. وهنا نبدأ بالسؤال لماذا توجد هذه الفجوة في الأداء؟ ونبدأ بجمع المعلومات الممكنة لتحديد وتعريف بسبب ضعف الأداء قبل اختيار وسيلة المعالجة أو وسائل التدخل ويمكن اعتبار احد العناصر التالية من أسباب ضعف الأداء:³

- توقعات غير واضحة عن الوظيفة.
- قلة التغذية الراجعة عن الأداء.
- ضعف التحفيز.
- ضعف في دعم المؤسسة ومساندتها.
- ضعف في المعرفة والمهارات.
- معدات واحتياجات غير كافية أو غير ملائمة للعمل.
- ضعف في التركيز على الزبائن والمجتمع المحيط.

ثالثاً: اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة:

التدخل في الاختيار هو طريقة منتظمة وشاملة وتكامل بالاستجابة لمشاكل الأداء ومسبباته واهم الطرق الملائمة لتجاوزه، وعادة ما يكون الاستجابة مجموعة من الإجراءات تمثل أكثر من وسيلة لتحسن الأداء، ويتم تشكيل الإجراءات الملائمة للشركة ولوضعها المالي والتكلفة المتوقعة اعتماداً على الفائدة المرجوة تقييم المؤسسة ونجاحها يقاس بمدى تقليل الفجوة في الأداء والتي تقاس بمدى تحسين الأداء والنتائج التي توصلت إليها المؤسسة.

¹ حمزة محمد الزبيدي، التحليل المالي: تقييم الأداء و التنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، 2000، ص 38.

² د. الخزامي عبد الحليم، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، مكتبة ابن سينا، القاهرة، 1999، ص 11.

³ د. سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط3، 2007، ص 394.

الفصل الثاني: مدخل حول الأداء الوظيفي

عادة ما يؤدي التدخل الشامل والمتكامل إلى التغيير ونتائج مهمة في المؤسسة لذا يجب أن تكون أي إستراتيجية لتحسين وتطوير الأداء آخذة بعين الاعتبار تغيير أهداف المؤسسة قبل تطبيق الإستراتيجية لضمان قبولها وتطبيقها في كل المستويات.¹

يمكن اختيار وتصميم الطريقة التي يمكن بها معالجة الفجوة الحاصلة في الأداء ويمكن أن تكون عدة طرق مع ملاحظة انه لا يمكن تطبيق أكثر من طريقة في نفس الوقت ، يجب اختيار طريقة واحدة والتركيز عليها واختيارها ثم الذي يليها مع الأخذ بعين الاعتبار الأولوية والأهمية في اختيار الطريقة المناسبة والحساب الدقيق للتكلفة والمنافع المتوقعة ويمكن معرفة أولوية الاختيار عن طريق المعايير التالية:²

✓ الملائمة : هل هذه الطريقة ملائمة وستساهم في سد الفجوة الحاصلة في الأداء ؟ وهل ستكون فعالة في تطوير وتحسين نوعية الأداء ؟

✓ اقتصادي: هل الحل المقترح يمكن تطبيقه وإدامته؟.

✓ الإمكانية : هل الأنظمة القائمة يمكن ان تدعم هذا الحل ؟ هل يمكن تطبيقها بتكلفة غير باهظة؟.

✓ القبول: هل المجتمع المحلي والزبائن سيتقبلون هذه الطريقة وستكون مناسبة؟. وهل ستكون مناسبة للقائمين بالعمل؟.

رابعا: التطبيق:

بعد اختيار الطريقة الملائمة يتم وضعها في حيز التنفيذ، وتصمم نظام للمتابعة كما يجب القيام بالتحليل أو تضمين مفاهيم التغيير التي يريدها في الأعمال اليومية بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة للتغيير لضمان تحقيق فعالية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

خامسا: مراقبة التسيير وتقييم الأداء:

يجب أن تكون هذه العملية مستمرة لان بعض الأساليب والحلول يكون لها آثار مباشرة على تحسين وتطوير الأداء و يجب أن يكون لديك وسائل مراقبة ومتابعة تركز على قياس التغيير الحاصل لتوفير تغذية راجعة ومبكرة لنتيجة هذه الوسائل. لتقييم التأثير الحاصل على محاولة سد الفجوة في الأداء يجب المقارنة وبشكل مستمر مع التقييم الرسمي بين الأداء الفعلي والمرغوب. وبهذا نكون حصلنا على معلومات من التقييم يمكن استخدامها والاستفادة منها في عمليات تقييم أخرى من جديد.³

¹ د. حمزة محمد الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص 39.

² د. صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات، الدار الجامعية للتوزيع والنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 257.

³ محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدينا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 290.

الفصل الثاني: مدخل حول الأداء الوظيفي

المطلب الثالث: طرق تحسين الأداء الوظيفي.

لا شك أنه تتعدد أساليب ومدائل تحسين الأداء وعادة ما يكون التحسين عن طريق أساليب مختلفة، تمكن المؤسسة من التعرف على مستويات الأداء الأفضل وبالتالي البحث في كيفية الوصول بالأداء إلى ذلك المستوى فتحسين الأداء هو الانتقال بالأداء الفعلي من الوضع الذي نتجت عنه الفجوة إلى مستوى الاداء المعياري أو المطلوب الوصول إليه وانه مع توالي التأثيرات السلبية والايجابية، تصبح عملية تحسين الأداء ضرورة مستمرة، وتشكل عملية أساسية في نشاط المؤسسة، وبذلك السيطرة على أداء عاملها بما يعد بفرص أكثر لتحقيق الأهداف وتختلف أساليب تحسين الأداء وتتفاوت من المحاولات الفردية غير المخططة ، حتى الوصول إلى محاولات إعادة البناء الشامل.

أولاً: إعادة الهندسة:

إعادة هندسة العمليات لا تعني تكييف وتعديل الهياكل والوظائف ، أو الموارد البشرية الحالية وإنما إعادة التصميم لكل ما سبق ، ويمكن أن يطبق على المؤسسة ككل ، كما يمكن أن يطبق على وظيفة أساسية لتحسين الأداء فيها وتشكل عمليات إعادة الهندسة من خلال إعادة التفكير في الأساسيات وإعادة التصميم الجذري بالتحديد الواضح لأهداف واستراتيجيات المؤسسة عن طريق التركيز على الزبون وحشد البيانات والمبررات والحجج اللازمة لاتخاذ قرارات سليمة تساعد في تحقيق إنجازات ذات جودة وسرعة¹ . ومن أهم التغيرات التي تحدثها إعادة الهندسة تغيير قيم المؤسسة وهيكلها التنظيمي من الشكل الهرمي التقليدي إلى الشكل المسطح قليل المستويات التنظيمية وتغيير دور الإدارة من تسجيل الأداء والحكم عليه، إلى قيادته ، وعليه إعادة الهندسة سوف تغير أسلوب أو طريقة أداء الأفراد في المؤسسة إلى الأحسن بشكل سريع وجوهري.²

ثانياً : تحسين الموظف والوظيفة :

إذا تم التأكد بعد تحليل الأداء بان الموظف بحاجة إلى تحسين في أدائه فهناك عدة وسائل لإحداث التحسين، أما الوسيلة الأولى فتتمثل في التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أو لا هو اتخاذ اتجاه ايجابي عن الموظف بما في ذلك من مشاكل الأداء التي يعاني منها وتركيز جهود التحسين من خلال الاستفادة بما لديه من مواهب وقدرات إبداعية وتنميتها، أما الوسيلة الثانية فتتمثل في التركيز على ما يرغب الفرد في عمله وما يؤدي بامتياز لان وجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى تطوير هذا الأخير أما الوسيلة الثالثة فترتبط بالأهداف الشخصية حيث يجب أن تكون مجهودات تحسين الأداء مرتبطة ومنسجمة مع اهتمامات وأهداف الموظف مما يؤدي إلى نجاح التحسينات المرغوبة.

وتؤدي محتويات الوظيفة إذا كانت مملة أو مثبطة للهمم أو تفوق مهارات الموظف ، إلى تدني مستوى الأداء، ونقطة البداية في دراسة وسائل تحسين الأداء في وظيفة معينة، هي معرفة مدى ضرورة كل مهمة من

¹ مايكل هامر، نتائج إعادة الهندسة، دار الآفاق، الرياض، العربية السعودية ، 1999، ص 12.

² علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة، مصر، 2002، ص 163.

الفصل الثاني: مدخل حول الأداء الوظيفي

مهامها من اجل تقليصها إلى عناصرها الأساسية فقط، تم تحديد المهام الضرورية لها، والجهة المناسبة التي تؤدي هذه المهام، كما أن تحسين الوظيفة يتم أيضا من خلال توسيع نطاقها وإثرائها ، فتوسيع الوظيفة يتضمن تجميع المزيد من المهام التي تتطلب نفس المستوى من المهارة بهدف زيادة الارتباط بين الموظف والمنتج النهائي، وإثرائها يقصد به زيادة مستويات المسؤولية والحرية المعطاة للموظف.¹

ثالثا : تحسين الموقف :

تعطي البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة فرصا للتغيير الذي يحسن الأداء، ويتم ذلك من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية، والطريقة التي تم بها تنظيم الجماعة ومدى وضوح المسؤولية والتفاعل المتبادل مع الإيرادات الأخرى، والجمهور المستفيد من الخدمة بالإضافة إلى إيجاد أسلوب الإشراف المناسب لتحقيق التناسق بين الأسلوب الإشرافي ومستوى الرشد الذي يتمتع به الموظفون.²

والملاحظ انه رغم تعدد مداخل تحسين الأداء إلا أن جميعها تنفق في ضرورة اخذ مصلحة الموظف بعين الاعتبار فإذا انحرف الأسلوب الإشرافي عما هو مألوف ومناسب، او كان هناك قصور في التوجيه سيؤدي ذلك إلى تشييط همة الموظف وهناك أمور يجب مراعاتها في الإشراف الإداري حتى يساهم في تحسين الأداء الوظيفي ومنها درجة اهتمام المشرف بالاتصالات ، ومقدار تفويضه للسلطة ومعايير الأداء التي يضعها ، ومدى متابعته للأعمال أثناء الانجاز والى أي مدى يسمح أو يشجع موظفيه على تحمل المخاطر ولتخطيط تحسين الأداء بنجاح ، يجب أن يعالج بأساليب لا تؤدي إلى تحطيم نفسية الموظف.

المبحث الثالث: تقييم الأداء الوظيفي.

تعتبر عملية تقييم الأداء الوظيفي من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية ، وعليه فهي مهمة على جميع مستويات المؤسسة ، ابتداء من الإدارة العليا وانتهاء بالعاملين في أقسام ووحدات الإنتاج ، ولكي تحقق عملية تقييم الأداء أهدافها يجب التعامل معها بشكل نظامي دقيق وبمشاركة جميع الأطراف التي من الممكن أن تستفيد من النتائج كما يجب مواكبة تلك العملية حتى تتلاءم والظروف التي تفرزها التغيرات في محتوى العمل ، وأساليب أداءه والخصائص المعرفية و المهارة للعاملين ، والعوامل الطبيعية التي تنعكس على طبيعة أعمال المؤسسات ، ويخلق تبني هذه العملية من قبل المؤسسة نوع من الثقة لدى العاملين بجديتها ، مما يرفع ولائهم لها.

المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء الوظيفي.

ينظر لعملية الأداء الوظيفي على انه عملية مراقبة ، ولكن في الحقيقة هي جزء مهم من المراقبة الكلية ، الغاية منها تحديد المشكلة التي قد تعترض الأداء وقصد الإلمام بعملية التقييم يتم استعراض مجموعة من التعاريف:

¹ هاينز ماريون، إدارة الأداء دليل شامل للإشراف الفعال، ترجمة محمود مرسى وزهير الصباغ ، مطابع معهد الإدارة العامة، الرياض العربية السعودية، 1988، ص 275.

² المرجع نفسه، ص 278.

الفصل الثاني: مدخل حول الأداء الوظيفي

تعريف (1): تقييم الأداء الوظيفي هو عملية دراسة وتحليل جوانب القوة والضعف التي تكشف انجاز الأنشطة سواء على مستوى الفرد أو المؤسسة.¹

تعريف (2): تقييم الأداء هو العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون ، وذلك بالاستناد إلى معدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يؤوده.²

تعريف (3): تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية الأداء.³

تعريف (4): تقييم الأداء هو دراسة وتحليل أداء العاملين ، وملاحظة سلوكياتهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل ، وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقية لوظيفة أخرى.⁴

ومنه حسب التعاريف السابقة يمكننا القول ان تقييم الأداء على انه " عملية يتم من خلالها تحديد كفاءة العاملين ومدى مساهمتهم في تحقيق الأهداف المطلوبة".

المطلب الثاني: معايير تقييم الأداء الوظيفي.

تعرف معايير الأداء بأنها المنهج النموذجي الملائم ، من حيث الكم والنوع والتكلفة لتنفيذ الأهداف والبرامج المنشودة خلال فترة زمنية محددة ، والذي يعكس الأساس المرشد والمحدد مسبقا لحسن استخدام الموارد المادية ، ويشمل تقييم الأداء الوظيفي على ثلاثة جوانب أساسية في ضوءها تتحدد أنواع معايير التقييم التي بدورها تحدد نطاقها وهذه الجوانب أو الأنواع تصنف الأداء الجيد من ثلاث نواحي هي ما يلي.

أولا: معايير تصف الخصائص الشخصية:

ويقصد بها المزايا الشخصية الايجابية التي يجب أن يتحلى بها الفرد أثناء أداء عمله ، حيث تمكنه من أدائه بنجاح وكفاءة ومثال عليها: الأمانة، الإخلاص، الولاء ، الانتماء ، فالشخص الذي يتحلى أداؤه بها لا شك أنها ستعكس ايجابيا على أدائه ، مما يسهم في تقييم هذا الأداء بشكل جيد .

إن تقييم الصفات مسألة ليست بالسهلة حيث تتطلب من المقيم متابعة الأداء باستمرار، ليتمكن من الكشف عن مدى وجودها لديه ويعود السبب في هذه الصعوبة إلى أنها غير ملموسة، لذلك يصاحب تقييمها عدم الدقة واحتمالية وجود تحيز بدرجة ما لأن تقييمها يعتمد بشكل كلي على الرأي والحكم الشخصي للمقيم.⁵

¹ د.عبد السلام أبو فحف، أساسيات التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص483.

² د.نظمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية ، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص75.

³ د.حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر والتوزيع لجامعة قلمة، الجزائر، 2004، ص123.

⁴ د.صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص257.

⁵ د.سعيد يس عامر ، د. خالد يوسف الخلف، الإنتاجية القياسية ، معايير الأداء، قياس الأداء الفعلي، دار المريخ، الرياض، العربية السعودية، 1984، ص74.

الفصل الثاني: مدخل حول الأداء الوظيفي

ثانيا: معايير تصف السلوك:

يقصد به السلوكيات الايجابية التي تصدر عن الفرد الخاضع للتقييم، فتشير إلى نواحي جيدة في أدائه ومن هذه السلوكيات على سبيل المثال: التعاون، المواظبة على العمل، المبادرة، تحدي الصعاب والمشاكل، حسن التعامل مع الزبائن.... الخ إن تقييم هذه السلوكيات الايجابية من قبل المقيم، تحتاج ايضا إلى متابعة مستمرة من قبله لأداء من يقيم أدائه، وبالتالي فان تقييمها يتصف أيضا بالصعوبة لكن بدرجة اقل من تقييم الصفات.¹

ثالثا: معايير تصف النتائج:

توضح معايير النتائج ما يراد تحقيقه من قبل الفرد الذي يقيم أدائه من الإنجازات يمكن قياسها وتقييمها من حيث الكم، والجودة، والتكلفة، والزمن، والعائد، حيث تمثل هذه الإنجازات الأهداف المطلوبة منه. لاشك أن هذه المعايير أكثر دقة في وصف الأداء الجيد إلا انه من الصعوبة بمكان استخدامها في تقييم الموارد البشرية التي تؤدي أعمالا ذات إنتاجية غير ملموسة كالأعمال الإدارية على سبيل المثال، ويتم تقييم النتائج المحققة من قبل الفرد عن طريق مقارنة إنجازه الفعلي بما هو محدد فيها فيتحدد مستوى هذا الإنجاز.²

المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء الوظيفي.

تعد عملية تقييم الأداء قياسا للأعمال المنجزة ومقارنتها بما كان يجب أن يتم وذلك وفقا للتخطيط المعد مسبقا أملا في اكتشاف جوانب القوة أو تحديد نقاط الضعف، ويتم تقييم الأداء من خلال تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد لمنظّمته خلال فترة زمنية محددة، إذ لا يمكن للمنظمة أن تباشر في تقييم الأداء دون أن تقوم بتقييم كل وظيفة من الوظائف، لأنها المدخل للفعالية، وهناك طرائق مختلفة لتقييم أداء الفرد يمكن حصرها في مجموعتين رئيسيتين هما:

أولا: الطرق التقليدية:

تعتمد الطرق التقليدية في عملية التقييم على الحكم الشخصي للرؤساء على المرؤوسين ومن أهمها:

1- طريقة الترتيب البسيط:

من أقدم الطرق في تقييم الأداء، وتعتمد على ترتيب أداء الأفراد العاملين بالتسلسل من الأحسن إلى الأسوأ، وهي طريقة غير موضوعية من حيث تحديد درجة الأفضلية، كما أنها عرضت للتأثيرات الشخصية⁽³⁾ وقد ينفذ هذا الأسلوب بطريقة أخرى تدعى بطريقة "الترتيب البديل"، حيث يقوم المقيم من خلالها بعدة خطوات تبدأ بان يختار أفضل فرد من الأفراد الخاضعين للتقييم ويضعه في الترتيب الأول، واضعف واسوا فرد يضعه في أسفل قائمة الترتيب. بعد هذه الخطوة يبدأ بالخطوات اللاحقة، حيث يقوم باختيار أفضل واسوا فردين من

¹ د. عمرو وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2005، ص 410.

² المرجع نفسه، ص 411.

³ د. حمداوي وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص 130.

الفصل الثاني: مدخل حول الأداء الوظيفي

الأفراد الذين تبقوا بعد مقارنة إنجازاتهم مع باقي أفراد المجموعة التي تخضع للتقييم. وبعد أن يختارهما يضعهما في قائمة التفضيل في ترتيبهما الأفضل والأسوأ، وهكذا يكرر المقوم المقارنة من اجل اختيار فردين أفضل وأسوأ حتى ينتهي تقييم جميع الأفراد الخاضعين للتقييم، وفي النهاية يعبر الفرد الذي يكون موقعه منتصف القائمة عن آخر الأفراد الذين جرى تقييمهم⁽¹⁾

2- طريقة المقارنة المزدوجة:

يتم مقارنة كل فرد بباقي الأفراد في نفس القسم، ويتكون وفقا لذلك ثنائيات يتحدد في كل منها العامل الأفضل.² فمثلا لو كان لدينا مجموعة مؤلفة من خمسة موظفين هم: احمد، محمد، مصطفى، إبراهيم، محمود وأردنا تقييم كفاءتهم بهذا الأسلوب فسوف تكون عملية المقارنة كمايلي:

| | | | |
|-----------------|-----------------|------------------|------------------|
| احمد مع محمد | محمد مع مصطفى | مصطفى مع إبراهيم | إبراهيم مع محمود |
| احمد مع مصطفى | محمد مع إبراهيم | مصطفى مع محمود | |
| احمد مع إبراهيم | محمد مع محمود | | |
| أحمد مع محمود | | | |

وطريقة الحصول على عدد من المجموعات الثنائية يمكن ان تتم وفقا لقاعدة التوافق بواسطة القانون الآتي:

$$\text{عدد المرات} = \left[\frac{\text{عدد الافراد} - 1}{2} \right] = \left[\frac{1 - n}{2} \right] n$$

المصدر: د. عمرو وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2005، ص 416.

وبعد استخراج المجموعات الثنائية يقوم المقوم بمقارنة كل ثنائية ليختار الأفضل، وبعد الانتهاء من المقارنة يمكن تلخيص النتائج كمايلي:

جدول رقم (01): طريقة المقارنة المزدوجة

| اسم الموظف | عدد المرات التي ذكر فيها الموظف على انه الأفضل في مجموعته | ترتيبه |
|------------|-----------------------------------------------------------|--------|
| أحمد | 3 | 2 |
| محمد | 4 | 1 |
| مصطفى | 2 | 3 |
| محمود | 1 | 4 |
| إبراهيم | — | 5 |

المصدر: د. عمرو وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 416.

¹ د. عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 415.

² د. حمداوي وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص 130.

الفصل الثاني: مدخل حول الأداء الوظيفي

من الجدول السابق يتضح لنا انه من خلال مقارنة أداء كل موظف مع أعضاء مجموعته، تبين لنا الموظف (محمد) هو الأفضل والأكفأ لأنه انتقى أكثر من غيره، إذ حصل على أربع نقاط، والثاني هو احمد لأنه انتقى ثلاث مرات، وهكذا.⁽¹⁾

3- طريقة التوزيع الإجباري:

وفقاً لهذه الطريقة يطلب من المقيم وضع مجموعة الموظفين المطلوب تقييمهم في مجموعات مختلفة من حيث درجة أو مستوى التقييم، وعادة ما يتم تقييم الأفراد ووضعهم في فئات تقييم تحمل أوزان مختلفة، وذلك بناء على رأي المقيم بشكل عام، حيث تتراوح فئات التقييم بين ضعيف واطل من المتوسط ومتوسط وأعلى من المتوسط، وجيد.

تشرط هذه الطريقة أن يقوم المقيم بتوزيع الأفراد على فئات التقييم المحددة بنسب مئوية موزعة على أساس التوزيع الطبيعي، كما يلي:

المجموعة الأولى: 10 % من الموظفين (ضعيف)

المجموعة الثانية: 20 % من الموظفين (اقل من متوسط)

المجموعة الثالثة: 40 % من الموظفين (متوسط)

المجموعة الرابعة: 20 % من الموظفين (أعلى من المتوسط)

المجموعة الخامسة: 10 % من الموظفين (جيد)

ويعود السبب لاستخدام هذا النوع من التوزيع إلى اعتقاد الإدارة أن الظاهرة الطبيعية تميل عادة إلى التركيز حول القيمة الوسطى، ويقل تركيزها في الطرفين بشكل متساوي.

ومن المشاكل التي تواجه المقيم خلال استخدامه لهذه الطريقة، هو ما يواجهه من استياء لدى الموظفين أو الأفراد موضع التقييم، نتيجة اعتقادهم انه يتم توزيعهم بهذا الأسلوب بشكل غير عادل من منطلق انه لا يجوز التقييم على أساس أن جميع الظواهر الطبيعية متماثلة⁽²⁾.

والجدول التالي يبين كيفية استخدام طريقة التوزيع الإجباري في تقييم 10 موظفين:

⁽¹⁾ د. عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 416.

⁽²⁾ فايز الزعبي، الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال (طرق وأساليب سياسات استراتيجيات)، دار هلال، عمان، الأردن، 1991، ص 211.

الفصل الثاني: مدخل حول الأداء الوظيفي

جدول رقم (02): طريقة التوزيع الإجباري

| ضعيف | أقل من المتوسط 20 % | متوسط 40 % | أعلى من المتوسط 20 % | جيد 10 % |
|-------|---------------------|---------------------------------|----------------------|----------|
| محمود | أحمد علي | محمد يوسف مصطفى سليمان | عادل برهان | نعمان |

المصدر: فايز الزعبي، الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال (طرق وأساليب سياسات استراتيجيات)، دار هلال، عمان، الأردن، 1991، ص 211.

4- طريقة التدرج:

توضع حسب هذه الطريقة عدة تصنيفات من قبل إدارة الموارد البشرية ويمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء ويتم مقارنة أداء الأفراد وفقاً لهذه التصنيفات المحددة مسبقاً⁽¹⁾.

توضح هذه التصنيفات من قبل الإدارة أو المقيم ومن ثم مقارنة أداء الأفراد وفقاً لهذه التصنيفات المحددة مسبقاً، حيث يوضع كل فرد لدرجة أدائه، لذلك كل فرد من الأفراد العاملين إما أن يستلم درجة متميزة أو مرضي، أو غير مرضي⁽²⁾.

5- طريقة التدرج البياني:

تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص المساهمة في الأداء، ومن ثم يتم تقييم أداء كل فرد وفقاً لدرجة امتلاكه لهذه الصفات، حيث أن المقيم يشير على مقياس التدرج البياني المحدد مسبقاً، والذي يحتوي على صفات وخصائص، مثل كمية الإنتاج، نوعية الإنتاج، الإبداع والمعرفة بالعمل، التعاون، وغيرها من الخصائص، ويشير على ما يعتقد بان الفرد العامل المعين تتوفر فيه هذه الصفة⁽³⁾.

والشكل التالي يبين نموذج طريقة التدرج البياني:

¹ د. حمداوي وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص 130.

² د. عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 418.

³ د. سهيلة محمد عباس، د. علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 1999، ص 250.

الفصل الثاني: مدخل حول الأداء الوظيفي

شكل رقم (03): نموذج لتقييم الأداء باستخدام طريقة التدرج البياني

| | |
|------------------------------------------|-----------------|
| الإدارة..... | اسم الموظف..... |
| اسم المقيم..... | المرتب..... |
| التاريخ..... | الوظيفة..... |
| عادات العمل | |
| بصفة عامة يصل هذا الفرد إلى العمل | |
| متأخرا للغاية | 1 2 3 4 5 |
| مبكرا للغاية | |
| بصفة عامة ينصرف هذا الفرد من العمل | |
| مبكرا للغاية | 1 2 3 4 5 |
| متأخرا للغاية | |
| سرعة العمل: | |
| بطئ للغاية | 1 2 3 4 5 |
| سريع للغاية | |
| مستوى الجهود: | |
| اقل من اللازم | 1 2 3 4 5 |
| أكثر من اللازم | |
| جودة العمل: | |
| رديء | 1 2 3 4 5 |
| جيد | |
| ما مدى ثقة هذا الموظف بنفسه؟ | |
| غير واثق تمام | 1 2 3 4 5 |
| ناضح | |
| ما هي درجة نضوج هذا الفرد؟ | |
| غير ناضج | 1 2 3 4 5 |
| ناضح | |
| ما مدى مرونة هذا الفرد؟ | |
| جامد | 1 2 3 4 5 |
| مرن | |
| إلى أي مدى يبادر هذا الفرد بأفكار جديدة؟ | |
| مطلقا | 1 2 3 4 5 |
| غالبا | |

المصدر: د. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص480.

6- طريقة قوائم المراجعة:

من خلال هذه الطريقة يستخدم المقيم قوائم بالأوصاف السلوكية المحددة من قبل إدارة الأفراد أو الأقسام، وعلى المقيم أن يؤشر ويختار العبارة أو الصفة التي تصف أداء الأفراد العاملين ويكون تأشير المقيم الذي هو في الغالب المشرف المباشر أما بنعم أو لا، وعند إتمام قائمة المراجعة تذهب إلى إدارة الأفراد لتحليلها، وتحديد الدرجات والأوزان لكل عامل من العوامل المحددة في القائمة حسب درجة أهميتها، وتم يعود التقييم النهائي من

الفصل الثاني: مدخل حول الأداء الوظيفي

إدارة الأفراد إلى المشرف المباشر لمناقشته مع الأفراد العاملين⁽¹⁾ والنموذج التالي يوضح قائمة مراجعة لتقييم كاتب المبيعات.

جدول رقم (03) : نموذج قائمة مراجعة لتقييم أداء كاتب المبيعات

| لا | نعم | الفقرات |
|----|-----|----------------------------------------------|
| | | 1- هل يتبع تعليمات وتوجيهات المشرف |
| | | 2- هل يوجد الزبائن للأفضل من البضائع |
| | | 3- هل يقترح منتجات جديدة للزبائن |
| | | 4- هل يكون مشغولاً حتى وإن لم يكن لديه زبائن |
| | | 5- هل يفقد توازنه وهدوئه أمام الزبائن |
| | | 6- هل يتطوع لمساعدة زملائه في العمل |
| | | 7- هل يشكو ويتذمر من كثرة العمل |
| | | 8- هل يرتكب أخطاء في عمله |

المصدر: د. سهيلة محمد عباس، د. علي حسين علي، مرجع سابق، ص 255.

7- طريقة الاختيار الإجباري:

يتم تقييم الأداء بموجبه عن طريق جمع وحصر عدد من العبارات التي تصف أداء الموظف أو العامل للعمل سواء من الناحية الإيجابية أو السلبية، وتقسم هذه العبارات إلى مجموعات ثنائية بحيث تضم كل مجموعة ثنائيتين، كل ثنائية تضم عبارتين. الثنائية الأولى وتصف نواحي حسنة في أداء الفرد، والثنائية الثانية تصف نواحي سلبية في أدائه⁽²⁾، وفيما يلي مثال عن هذه المجموعات:

ثنائية أ: - سريع الفهم والملاحظة

- سريع البديهة

ثنائية ب: - اتكالي يعتمد على شخص آخر لإنجاز عمله.

- لا يميل للتعاون مع زملائه لإنجاز العمل.

8- طريقة المواقف الحرجة:

يقوم المقيم، حسب هذه الطريقة، بتسجيل السلوك المساهم إيجاباً أو سلباً في أداء العمل، ويوضح تحديد السلوكيات وتسجيلها من قبل المقيم السلوكيات المرغوب فيها وغير المرغوب فيها⁽³⁾

(1) د. سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، مرجع سبق ذكره، ص 254.

(2) د. عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 424.

(3) د. حمداوي وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص 131.

الفصل الثاني: مدخل حول الأداء الوظيفي

وتحتاج هذه الطريقة إلى مقدرة وكفاءة عالية من قبل الرؤساء المباشرين، إذ يتطلب منهم ملاحظة دقيقة لأداء مرؤوسيههم، وذلك للوقوف على الأعمال التي يقوم بها مرؤوسيههم بنجاح أو إخفاقهم وتحليل الأسباب ومقارنة ذلك مع الوقائع المحددة⁽¹⁾

9- الطريقة المقالية:

يتم كتابة تقارير تفصيلية من قبل الرئيس المباشر تصف جوانب الضعف والقوة، الأداء، مهارات الأفراد، وتضع الاقتراحات التطويرية والتشجيعية.⁽²⁾

ثانيا: الطرق الحديثة:

تعتمد الطرق الحديثة على تقييم الأداء دون مقارنة العامل مع زملائه الآخرين، وهي ذات أهمية كونها تمكن المقيم من التعرف على الكفاءات والاستعدادات الحالية والمستقبلية للعاملين، أو الذين هم موضع التقييم، ومن أهم هذه الطرق مايلي:

1- مقياس التدرج على الأساس السلوكي:

يربط هذا المقياس بين طريقتي التدرج البياني والمواقف الحرجة، ويتم حسب هذه الطريقة تحديد وتصميم أعمدة لكل سلوك مستقي من واقع العمل ثم تقييم الفرد بناء على مدى امتلاكه للسلوك أو الصفة. كما يتم توضيح المستويات المختلفة للسلوك ودرجة فاعليتها مما يساعد المقيم على ربط تقييمه بسلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم.

2- مقياس الملاحظات السلوكية:

يعتمد تقييم الأداء حسب هذه الطريقة على النتائج المحققة فعلا مقارنة بالأهداف المسطرة. وتركز هذه الطريقة على الإدارة بالأهداف، وهو أسلوب حديث في الإدارة وتقييم الأداء. ويحدد هذا المقياس الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء الفعال والتي تمثل مواقف جوهرية لسلوكيات العمل ويقوم المقيم بملاحظة سلوك الأفراد موضع التقييم وترتيبهم حسب خمس أوزان لكل بعد (بدلا من وزن واحد حسب الطريقة السابقة) ومن ثم تجمع الدرجات التي يتحصل عليها العامل من كل بعد من أبعاد العمل⁽³⁾

3- طريقة مراكز التقييم:

تسعى هذه الطريقة إلى قياس مهارات وصفات معينة مثل: التخطيط، التنظيم والعلاقات الإنسانية... الخ، بتحديد مقاييس معينة لهذه الصفات على الرغم من صعوبة تحديدها، وتستخدم هذه الطريقة لتقييم مدراء مختلف المستويات الإدارية وبصورة خاصة الأفراد المرشحين للإدارة العليا⁽⁴⁾.

1 د. مهدي حسين زويلف، إدارة الأفراد، دار الصفاء للنشر، عمان، الأردن، 2003، ص 211.

2 د. حمدوي وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص 132.

3 المرجع نفسه، ص 133.

4 د. حمدوي وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص 133.

الفصل الثاني: مدخل حول الأداء الوظيفي

4- طريقة الإدارة بالأهداف:

هذه الطريقة تقيس الأداء وتقيمه عن طريق المقارنة بين الأهداف بين الأهداف الموضوعية والمسطرة من قبل المنظمة للفرد من اجل انجازها مع ما أنجز فعلا. تمر هذه الطريقة بعدة خطوات وهي كالآتي: (1)

- ✓ تحديد الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها، والتي سيتم قياس الأداء وتقييمه على أساسها، ويتم هذا بالاتفاق بين الرئيس والمرؤوس.
 - ✓ أثناء التنفيذ يقوم الرئيس بمساعدة مرؤوسيه في تحقيق الأهداف، ومتابعة تحقيق النتائج.
 - ✓ في نهاية المدة المتفق عليها يتم تقييم النتائج التي تحققت وذلك بمقارنة ما تم تحقيقه، بما اتفق عليه في بداية الفترة، وتحديد الانحراف عن التنفيذ إيجابا أو سلبا.
- والشكل التالي يوضح احد أساليب تقييم الأداء عن طريق الإدارة بالأهداف، وذلك في إدارة المبيعات.

جدول رقم (04): نموذج لطريقة الإدارة بالأهداف لتقييم الأداء

| الأهداف | المستهدف | الإنجاز | نسبة الإنجاز |
|-------------------------------------------|----------|---------|--------------|
| 1- عدد الزيادات البيعية للعملاء | 150 | 160 | 107 % |
| 2- عدد العملاء الجدد الذين تم الاتصال بهم | 50 | 50 | 100 % |
| 3- كمية المبيعات من السلعة س | 1000 | 950 | 95 % |
| 4- كمية المبيعات من السلعة ص | 2000 | 2200 | 110 % |
| 5- عدد الشكاوى العملاء | 20 | 15 | 75 % |
| 6- عدد التقارير البيعية المطلوبة في الشهر | 10 | 07 | 80 % |

المصدر: د. احمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص378.

إن الهدف الرئيسي من هذه الطريقة هو تقوية العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، وزيادة تحفيز الأفراد على العمل.

¹ lausant Belanger André, petit Jean-Louis Bergeron , **gestion de ressources humaines**, une approche globale et intégré, Gaétan morin, éditeur, 1983, p 108.

الخلاصة:

يعبر الأداء بشكل مباشر عن جهودات العاملين في سبيل تحقيق أهداف المنظمات، ويتوقف مستوى الأداء على قدرات، مهارات وخبرات العاملين التي تقع خلف مجموعة من المتطلبات التي تتضمن المؤهلات التعليمية، الميول، الاهتمامات، وغيرها من العوامل التي تندرج تحت الوصف الوظيفي اللازم لتصميم الوظائف واشتراط توفر المؤهلات اللازمة لشغلها.

فالأداء الراقى يرتكز على خلفية عملية وتأهيل عملي تطبيقي يوضح مهام العمل ويبسط إجراءاته وخطواته، حيث تسهم القدرات والمهارات والخبرات السابقة في التطوير والإبداع لتحسين مستوى الأداء الوظيفي والارتقاء بالعامل إلى أعلى المستويات والوصول إلى أحسن النتائج.

الفصل الثالث

التمكين و تحسين

الاداء الوظيفي في

المؤسسات البنكية

الفصل الثالث: التمكين وتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات البنكية.

تمهيد:

إن تنفيذ برنامج لتمكين العاملين ليس بالعملية السهلة، وإنما هو عملية متشابكة في عناصرها متداخلة في مكوناتها وأبعادها، ويعتمد نجاحها بالدرجة الأولى على الثقة في الأفراد. فالمديرون بحاجة لتغيير الأدوار التقليدية وإتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين كتفويض المسؤوليات، وتعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم وتشجيعهم لطرح أفكار جيدة وإبداعية. بالإضافة احتياجهم إلى محيط ثقافي محفز يوفر الأمان والثقة والشعور بالرضا الوظيفي.

إن الأداء يكون مرتفعاً في المنظمات التي تحوي على كل هذه العوامل بعكس المنظمات الأخرى، وبالتالي على المنظمات التخلي عن فكرة السلطة الهرمية والانفتاح أكثر. وخاصة المنظمات العربية منها.

و فيما يلي سنتطرق إلى تقسيم فصلنا إلى ثلاث مباحث رئيسية هي:

المبحث الأول: المؤسسات البنكية وتطبيق التمكين.

المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية وتطبيق التمكين.

المبحث الثالث: التمكين وتحسين الأداء الوظيفي.

الفصل الثالث: التمكين وتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات البنكية.

المبحث الأول: المؤسسات البنكية وتطبيق التمكين.

إن تمكين العاملين يمثل تحولا جذريا في الثقافة لذلك فإن تبني التمكين في بيئة الإدارة يعني التركيز بشكل جوهري على عملية التغيير في الممارسات والبناء التنظيمي لإيجاد مناخ داعم للتمكين. حيث يعتقد الباحثون أن التمكين دفع إلى الأمام الإدارة بالمشاركة خطوة أبعد لأنها تتطلب أن يندمج الفرد في ثقافة المنظمة ويتخذ قرارات تتميز بالاستقلالية. وأن مستوى التمكين سيتفاوت من منظمة لأخرى وسيعتمد على مدى تشجيع و تسهيل ثقافة المنظمة وبنائها التنظيمي لعملية التمكين.

المطلب الأول: مشاركة العاملين في رؤية الإدارة العليا.

في أول الأمر كانت رؤية وأهداف المؤسسة توضع من طرف الإدارة العليا. فهي تأخذ القرارات فيما يخص أعمال الأفراد لكن اليوم أصبحت عملية صنع الرؤية وتحديد الأهداف عملية مشتركة و تفاعلية بين الإدارة والأفراد حيث بذلك يستطيع الأفراد اكتساب خبرات جديدة تجعلهم أكثر قدرة على تحديد دورهم وأهميته، ولذلك يجب وجود رؤية مستقبلية واضحة تعبر عن تصور للوضع والتميز المطلوب إحدائه ويصمم على أساسها إطار عمل يشكل القيم والمعتقدات والخطوط العريضة التي يتم الاسترشاد بها لإدارة المؤسسة. إن اهتمام الإدارة العليا بتوصيل الرؤية ورسالة المنظمة لجميع العاملين. فإن أحد مفاتيح الإنجاز العالي للمؤسسات و فرق العمل هو وضوح صورة المطلوب أنجزه عند جميع العاملين. حيث تصبح رؤية و رسالة المؤسسة بمثابة الإسمت الانفعالي الذي يجعل جميع العاملين تتحرك باتجاه موحد، كما تعتبر القناة التنسيقية القوية بين مختلف المستويات والمناصب الإدارية. و لكي تكون الرؤية أكثر فعالية يجب أن تتضمن أهداف واقعية يمكن تحقيقها. كما أنها تنقل صورة تخيلية عن المستقبل القريب. وكما يجب أن تكون واضحة ومرنة تشجع على المبادرات الفردية وبذلك فتكون بمثابة القوة التحفيزية للأفراد والعمل للمستقبل واتخاذ القرارات وكذلك تمثل تحدي للعاملين لتحسين وتطوير قدراتهم الإبتكارية.¹

المطلب الثاني: إدراك الدعم التنظيمي و دوره في الأداء.

يشير الدعم التنظيمي إلى القدر الذي تهتم فيه المنظمة برعاية ورفاهية أعضائها، من خلال معاملتهم بعدالة ومساعدتهم في حل ما يواجهونه من مشكلات والإنصات لشكواهم. وبمعنى آخر فالدعم التنظيمي ينعكس في صورة إهتمام القيم التنظيمية بالأفراد العاملين، وتقديم المساعدات و المساهمات، والعناية بهم وبصحتهم النفسية، وتبدو إيجابية و فعالية المؤسسة البنكية في استمرارية العناية والاهتمام وشمولها، مما ينعكس في صورة إدراك الأفراد لهذا التأييد والدعم.

¹ فتن أبو بكر، نظم الإدارة المفتوحة: ثورة الأعمال القادمة للقرن الواحد والعشرين، ايتراك، القاهرة، 2000، ص 94.

الفصل الثالث: التمكين وتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات البنكية.

وإدراك الدعم التنظيمي هو اعتقاد الأفراد وشعورهم باهتمام المنظمة برفاهيتهم وتقديرها لأفكارهم وإسهاماتهم مما يخلق لديهم مشاعر الالتزام والانتماء التي تجعلهم سعداء راضين بانتمائهم للمنظمة وعليهم أن يعبروا عن ذلك من خلال ممارستهم للسلوكيات التي تدعم الأهداف التنظيمية مثل سلوكيات الالتزام والمواطنة وزيادة دافعيتهم للانجاز. ومن ثم نقول أن إدراك الدعم التنظيمي يعد مؤشرا على التزام المنظمة اتجاه مرؤوسيه¹.

ويؤكد العديد من الكتاب والباحثون على أهمية إدراك الدعم التنظيمي حيث يرى البعض أن الأداء يتأثر بالخصائص الشخصية للأفراد والجهد المبذول في العمل، بجانب الدعم التنظيمي الذي تبدو أهمية تأثيره على أداء الفرد المتوافق مع عمله بحيث تتناسب قدراته مع طبيعة عمله.

وإدراك الدعم التنظيمي مميزات وفوائد عديدة لكل من الأفراد و المؤسسات البنكية، منها تحقيق التنمية الذاتية للعاملين، فشعور العاملين وإدراكهم بأن المنظمة تساندهم يعمل على زيادة اهتمامهم بتنمية خبراتهم سواء عن طريق التدريب الرسمي أو غير الرسمي، وزيادة الجهد المبذول من قبل الأفراد نحو تحقيق الأهداف التنظيمية².

وخلاصة ذلك أن الفرد يجب أن يلقي الدعم الكافي ويستشعر ذلك ويعيه جيدا حتى يرتفع معدل انجازه ولا يكون ذلك إلا عن طريق تمكين العاملين وتساهل المسؤولين من أجل تحسين الأداء للوصول للأهداف المطلوبة.

المطلب الثالث: الثقافة التنظيمية و التمكين.

إن تمكين العاملين يمثل تحولا جذريا في الثقافة، لذلك فإن تبني التمكين في بيئة الإدارة العربية يعني التركيز بشكل جوهري على عملية التغيير في السياسات والممارسات والبناء التنظيمي لإيجاد مناخ داعم للتمكين، حيث أكدت عدد من الدراسات أهمية الثقافة التنظيمية لإنجاح عملية التمكين. حيث تم الإشارة إلى أن مستوى التمكين يرتبط بقوة ثقافة المنظمة. ويعتقد الباحثون إن مفهوم التمكين دفع إلى الإمام الإدارة بالمشاركة خطوة أبعد لأنها تتطلب أن يندمج الفرد في ثقافة المنظمة ويتخذ قرارات تتميز بالاستقلالية.

إن مستوى التمكين يتفاوت من منظمة إلى أخرى وسيعتمد على مدى تشجيع وتسهيل ثقافة المنظمة وبنائها التنظيمي لعملية التمكين، حيث أنه مالم تكن ثقافة المنظمة ملائمة، فإن جهود تمكين العاملين سيحكم عليها بالفشل، حيث يجب أن تكون الإدارة على استعداد للسماح بزيادة تحكم العاملين في عملهم، والسماح لهم كذلك للوصول بشكل أكبر للمصادر

¹ د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، 2007، ص 284.

² المرجع نفسه، ص 285.

الفصل الثالث: التمكين وتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات البنكية.

(الوقت، الأموال، الأفراد والتكنولوجيا)، وتملكهم لصلاحيات اختيار أسلوب القيام بالعمل و ينبغي على الإدارة كذلك أن توفر بيئة تسود فيها الثقة، و تحمل المخاطرة.

هذا ويقترح استحالة تطبيق التمكين في كل المؤسسات والمؤسسات البنكية، ولكن تطبيقه عندما تتطابق الاحتياجات الداخلية والخارجية وعندما يكون لدى الأفراد والنظام الاستعداد لتقبل التغيير. ويمكن تحديد تلك الاستعدادات من خلال النظر إلى مواضيع التحكم والقوة، والثقة، وأخذ تقبل المخاطرة المتمثلة حالياً في المؤسسات البنكية. إن مبادرات التغيير يرجع لها النجاح وبشكل كبير عندما تتلاءم والثقافة التنظيمية الحالية، وبالتالي فإن مبادرة التغيير يرجح أن يكتب لها النجاح بشكل أكبر عندما تتغير ثقافة المنظمة لخلق الظروف المناسبة للتمكين.¹

وتلك الظروف يمكن أن تتضمن اتجاهات وسلوكيات الأفراد وكذلك الممارسات الحالية للتنظيم. وتحتاج المنظمات العربية لبناء ثقافة تنظيمية داعمة ومساندة لعملية التمكين. إن نجاح المنظمات العربية في إيجاد مناخ يمكن العاملين مرهون بتطويرها لقيم تتلاءم مع عقيدتها وثقافتها.

المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية وتطبيق التمكين.

إن الاختيار السيئ للعاملين في المؤسسة من شأنه عرقلة السير الحسن للعمل، أما الاختيار السليم والتدريب والتحفيز الجيد فيمكنه أن يوجه إمكانيات المؤسسة نحو تحقيق أفضل للنتائج.

المطلب الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية.

تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات أو نشاطات المؤسسة هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم، لما فيه مصلحتها ومصلحتهم وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحها ونجاحهم ونجاح المصلحة العامة.²

كما تعرف على أنها الإدارة التي تختص بكل الأمور المرتبطة بالعنصر البشري، من حيث البحث عن مصادر القوى العاملة واختيارها وتدريبها، وتنميتها، وتهيئة ظروف العمل الملائمة، التي من شأنها أن تدفع الموارد البشرية إلى بذل الجهد داخل المؤسسة.³

¹ د. سعد بن مرزوق العتيبي، مرجع سبق ذكره، 2005، ص 1-42.

² د. حسن إبراهيم البلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002، ص 18.

³ د. إبراهيم الغمري، الأفراد والسلوك التنظيمي، دار الجامعات المصرية، القاهرة، مصر، 1989، ص 43.

الفصل الثالث: التمكين وتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات البنكية.

المطلب الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية.

تحرص إدارة الموارد البشرية من خلال هذه الوظائف الرئيسية على التقريب بين المتطلبات التي تفرضها الوظائف الموجودة في المؤسسة وبين المهارات والقدرات التي تتمتع بها الموارد البشرية ، والتي تمكنها من ممارسة العمل بالكفاءة والفعالية المطلوبين، يمكن توضيح ذلك في:

أولاً: وظيفة التخطيط:

داخلياً: يساعد تخطيط الموارد البشرية على تحديد حجم هذه الموارد، والتنبؤ بمجالات المؤسسة منها، حتى يمكن توزيع الأفراد في الوقت والمكان والحجم المناسب على الوظائف التي تخدم أهداف المؤسسة. أما خارجياً فيؤدي إلى عدم إغفال العوامل التي تؤثر في السير الحسن لنشاطات المؤسسة، فهو يساعد على مواجهة التحديات والتطورات المستجدة من خلال تلك اللجان المتخصصة في متابعة متغيرات بيئة الأعمال، والتي تزود المؤسسة بالبرامج والمشاريع الكفيلة بصد هذه التحديات.

وتخطيط الموارد البشرية هو وسيلة لضمان الحصول على الموارد البشرية¹ فهو ذلك النشاط الذي يتناول التنبؤ بمستقبل الاحتياجات، التي تواجه نشاط المؤسسة المرتبط بالموارد البشرية بأقل تكلفة ممكنة، وذلك بهدف الاستخدام الأمثل، والفعال للموارد البشرية بما يخدم مصالحهم ومصالح المؤسسة.²

ثانياً: وظيفة الاستقطاب:

يشكل استقطاب الموارد البشرية احد العوامل الأساسية في نجاح سياسة الإدارة، ذلك نظراً لما تحمله من تأثير على طبيعة النشاط في المؤسسة ويتم اكتساب كفاءات تعود عليها بالنفع.

والاستقطاب نشاط يقوم على الوصل بين من يبحثون عن وظائف ومن يعرضونها، وهو بمثابة وسيلة تمكن المؤسسة من جذب المرشحين المناسبين لاحتياجاتها في التوقيت المناسب.³ والاستقطاب يغذي عملية الاختيار التي تسعى إلى انتقاء أفضل الذين تم إستقطابهم، وهكذا نجد أن الاستقطاب والاختيار عمليتان متكاملتان فكلما زادت عملية الاستقطاب في جذب انسب المرشحين دون غيرهم. كلما سهلت عملية الاختيار التي يتم بمقتضاها التفريق بين الأفراد المرشحين لشغل وظيفة معينة من حيث درجة صلاحيتهم لأداء هذه الوظيفة.⁴ حيث يقوم الاستقطاب بترغيب الأفراد المناسبين في التقدم للالتحاق بالوظائف الشاغرة في المؤسسة وتلقي طلباتهم.⁵

¹ د. حسين إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 123.

² د. احمد ماهر، مرجع سبق ذكره، 1998، ص 90.

³ د. احمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية " منظور القرن الحادي والعشرين " ، دار الكتب، القاهرة، مصر، 2000 ، ص 161.

⁴ د. كمال بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع " مجد " ، بيروت، لبنان، ط1، 1997،

ص 81.

⁵ د. احمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص162.

الفصل الثالث: التمكين وتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات البنكية.

ثالثا: وظيفة التدريب:

التدريب نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم، مما يؤدي لبلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة بأعلى كفاءة ممكنة.¹ وقد أصبح التدريب نشاطا في المؤسسة الحديثة. ويمثل جزءا هاما من تكاليف الموارد البشرية، فهو من أهم أنواع الاستثمار في رأس المال البشري ويرتبط بالنشاط التدريبي نشاط آخر متميز هو التطوير التنظيمي كأسلوب تدريبي، حيث يركز هذا الأسلوب على جماعات العمل أكثر من تركيزه على الفرد، عكس ما هو الحال عليه في التدريب التقليدي، فهو تطوير للنظام ككل وليس تطوير للفرد في حد ذاته فقط.² ويعتبر التدريب مسؤولية مشتركة بين كل الأطراف المشاركة فيه، أي بين إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في مواقع عملهم، والأفراد الذين يتلقون التدريب، دون أن ننسى أن كل فرد داخل المؤسسة مسؤول عن تدريب وتطوير نفسه، وأن يحدد النقاط التي تحتاج إلى تطوير ويناقشها مع رئيسه المباشر أو مع مدير التدريب في إدارة الموارد البشرية. وذلك لكي يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة للتصدي لهذا الأمر.³

رابعا: وظيفة التحفيز:

يمكن اعتبار الحوافز بمثابة مقابل للأداء المتميز، فالأجر هو مقابل قيمة الوظيفة وهو القادر على الوفاء بالمتطلبات الأساسية للحياة، لذا فالحوافز تأتي كمكافأة للموارد البشرية عن تميزها في الأداء. فهي ليست جزءا كاملا مكملا للدخل وإلا أصبحت نوعا من التكافل الاجتماعي أو تعويضا عن انخفاض الأجر، وهنا تفقد دورها التحفيزي.

ويشكل الاهتمام بالحوافز في المؤسسة مؤشرا مميذا على درجة فعاليتها مقارنة بتلك المؤسسات التي لا تولي أهمية للحوافز. لذا فامتلاك المؤسسة لموارد بشرية محفزة يكسبها ميزة تنافسية تميزها عن نظيراتها.⁴

المطلب الثالث: دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق التمكين.

إن الموارد البشرية أهم عنصر في عملية التمكين. ولتحقيق تمكين متميز يهدف إلى أداء جيد لا بد من اتباع العناصر التالية:

أولا: الأمان الوظيفي:

1 د. صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، 2001، ص 183.

2 د. احمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 250.

3 د. احمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 321.

4 المرجع نفسه، ص 237.

الفصل الثالث: التمكين وتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات البنكية.

فإن عدم الأمان الوظيفي يخلق خوفاً وتوتراً يؤدي إلى تدهور الدافعية والحماس وانخفاض الروح المعنوية وعلى العكس فالأمان الوظيفي يزيد من مشاركة الموظفين ويخلق عندهم الاستعداد للمساهمة بتقديم جهداً إضافياً. فالموظف الذي يشعر بالأمان يشعر بالتمكين ويشعر بأن هناك من يحترمه ويقدره ويثق به.¹

ثانياً: الانتقائية في التعيين:

بحيث يتم انتقاء موظفين بمواصفات تلتقي مع رؤية القيادة والقيم والثقافة السائدة والتي يفترض أن تعتمد على الموظف القادر على العمل باستقلالية ومشاركة وتمكين وروح الفريق، ومن لا تتوافر لديه هذه الصفات فلا يتم تعيينه مهما بلغ من الكفاءة الفنية أو الشهادة العلمية، لذلك فتوافر موظفين متمكنين يعتمد إلى حد كبير على قرارات التعيين التي ينجم عنها دخول من تتوافر لديهم مواصفات مناسبة ومقدمات مشجعة للتمكين.

ثالثاً: الأجور العالية:

تؤدي إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي والانتماء وزيادة مستوى الإنتاجية، كما أن الرواتب العالية تجذب عدداً أكبر من المتقدمين للوظيفة كما ونوعاً مما يساعد إدارة الموارد البشرية في انتقاء العاملين الأكثر تحملاً للمسئولية وذوي القدرات النوعية. وبالتالي فيمكن القول بأن الأجور العالية تساعد على توفير مقتضيات التمكين.

رابعاً: الحوافز:

ولا تقتصر على الحوافز المادية فقط بل أيضاً الحوافز المعنوية مثل المساواة والعدالة والتقدير الشخصي فالموظفون الذين يتحملون المسئولية ويقبلون المساءلة والمحاسبة وجودة أدائهم عالية ولهم القدرة على المساهمة في تقديم الأفكار والمقترحات يجب أن يحصلوا على نصيب من المكاسب والمنافع أكبر والشعور بوجود مقابل لهذا الجهد الإضافي الذي يتطلبه التمكين.

خامساً: الموظف المالك:

لا يوجد من هو أحرص على العمل من صاحب العمل فكيف إذا كان الموظف هو صاحب العمل أو صاحب الفكرة أو على الأقل شريكاً. لذلك يجب سد الفجوة بين الموظفين من جهة والإدارة من جهة أخرى مما يؤدي إلى وحدة الرؤية والهدف وضبط الصراعات التي قد تنجم عن التناقض في المصالح. كما يساعد على زيادة الانتماء والشعور بالمناخ الأسري بين العاملين وتحسين مستويات المشاركة والتمكين وتحمل المسئولية.

سادساً: تدفق المعلومات:

فالمعلومة تعد سلاحاً مهماً من أسلحة التمكين والتمكن وهي مصدر القوة لصاحبها وتمنحه الثقة والمعنوية العالية والقدرة على التحكم بمهام العمل بشكل أفضل والتمكن من المشاركة في اتخاذ القرار بشكل

¹ ورقة عن تمكين العاملين مدخل معاصر للإصلاح الإداري، 2009، ص 14، عن الموقع: www.caoa.gov.eg/NR/rdonlyres/

الفصل الثالث: التمكين وتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات البنكية.

أكفاً. إذا يجب الاعتراف بحق الموظفين بالمعلومة لتمكينهم من القيام بمهام وظائفهم بوضوح وتفهم والتصرف الصحيح.

سابعاً: المشاركة:

فهو مقوم مهم من مقومات التمكين في المنظمات المعاصرة. فلا بد من توفير مناخ المشاركة وتحفيز العاملين على التفكير الإبداعي لتحسين العمل ومنح حق المساءلة الموضوعية لصالح المنظمة دون تحفظ أو تردد ويطلب من الموظفين أن يستخدموا صلاحياتهم وتحكيم رأيهم في جميع المواقف.

ثامناً: روح الفريق:

والتي تعزز روح التمكين في المنظمة التي تعطي الرعاية اللازمة لفريق العمل حيث يمنح الاستقلالية والتمكين المناسب لأداء عمله وعمل أعضائه بكل كفاءة واقتدار.

وأثبتت الكثير من الدراسات أن النتائج التي تتحقق من عمل الفريق الممكن المتكامل المتجانس تكون جيدة جداً من الناحية الكمية والنوعية والإنتاجية. وعندما نقول روح الفريق نعني تلك العلاقة الخفية بين أعضاء الفريق التي تعمل على خلق دافعية ذاتية وروح معنوية عالية ورقابة ذاتية وإجماع تلقائي وعفوي على ما هو مقبول وما هو غير مقبول دون الحاجة إلى قوانين مكتوبة¹.

تاسعاً: التدريب و تطوير المهارات:

فدريب الموظفين يعني زيادة معرفتهم وزيادة معرفتهم تعني زيادة تمكينهم، فيجب إتاحة الفرص للعاملين للتدريب من أجل رفع مستوى أدائهم كما ونوعاً ومن أجل كسب المعرفة ومنحهم مهارات متعددة وإكسابهم المواهب التي تمكنهم من التكيف والاستجابة المرنة لمتطلبات العمل المتغير والمتقلب.

عاشراً: المساواة الاجتماعية:

التي تساهم في تعزيز مفهوم وممارسة التمكين لجميع العاملين دون أن يكون هناك نفوذ وتمكين على أساس طبقي أو هرمي وإنما على أساس الكفاءة وتميز الأداء، فإن عدم وجود فوارق بين المستويات المختلفة يعطي دلالة مهمة ورسالة قوية عن قوة العلاقة والتناسق والانسجام بين الجميع.

الحادي عشر: تقليل الفوارق في الأجور:

وذلك من أجل تحقيق المساواة الاجتماعية وهذا لا يعني تجاهل التفاوت في مستوى الكفاءة بين الموظفين بل يجب ربط الحوافز والمكافآت بالأداء المتميز والإبداع والابتكار، وعموماً فإن ضبط التفاوت في الأجور سيساهم في زيادة التعاون ويقلل حدة الصراع ويؤدي إلى رفع مستويات الكفاءة في العمل من خلال الشعور بملكية الوظيفة وحرية التصرف والمشاركة الفاعلة وحب العمل والشعور بالتمكين.

¹ ورقة عن تمكين العاملين مدخل معاصر للإصلاح الإداري، مرجع سبق ذكره، ص 15.

الفصل الثالث: التمكين وتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات البنكية.

الثاني عشر: الترقية من داخل المنظمة:

الذي يشجع الموظفين على الاقبال على برامج التدريب والتطوير أملا بالترقية المرتقبة... ، وتساعد عملية الترقية من داخل المنظمة على المشاركة والتمكين لأنها تزيد الثقة بين أفراد المنظمة والإدارة وتعزز مستويات التعاون والتنسيق بين الجميع، كما تساعد على زيادة انتماء الموظفين وتساهم في تشكيل مقومات تمكينهم بأنفسهم¹.

المبحث الثالث: التمكين وتحسين الأداء الوظيفي.

من طبيعة البشر أنهم يكافحون بحماس في سبيل تحقيق هدف ما عندما يكونون ملتزمين. ضع افرادك في موقف يكون خيارهم الوحيد فيه الالتزام بتحقيق أهدافك وسوف يحرزون نجاحا يفوق إمكاناتهم.

المطلب الأول: تمكين الأداء المتميز.

لكي يكون الأداء متميز يجب تصميم العمل بطريقة علمية سليمة يحدد الأداء المطلوب وطريقته والنتائج المتوقعة حين تمام التنفيذ، وتوفير مستلزمات الأداء المادية والتقنية من مواد، معدات، معلومات وغير ذلك من موارد يتطلبها التنفيذ السليم للعمل حسب التصميم الموضوع، وتهيئة الظروف المحيطة بمكان تنفيذ العمل بما يتوافق ومتطلبات التنفيذ السليم، وتوفير الفرد أو الأفراد المؤهلين للقيام بالعمل، وإعدادهم وتدريبهم على طرق الأداء الصحيحة، وتوفير المعلومات الكاملة عن خطة الأداء وأهدافه والمعدلات المحددة ومستويات الجودة ومعايير تقييم النتائج ومتابعة الأداء وملاحظة ما يقوم به الفرد أثناء العمل وتزیده بالمعلومات المتجددة. وتخطي ما قد يصادفه من عقبات ورصد نتائج التنفيذ وتقييمها بالقياس إلى الأهداف والمعدلات المحددة وتعويض العامل عن أدائه وفق نتائج التقييم.²

والتمكين إستراتيجية تلجأ إليها المنظمات لإطلاق الطاقات الكامنة لدى افرادها واستخدامها في تحقيق الأداء المتميز، وتتضمن هذه الإستراتيجية القيادات الإدارية في جميع المستويات، فرص اتخاذ القرارات بصدد المواقف والمشكلات دون الرجوع إلى حسم تلك المواقف في المستوى الأعلى على أن تتوفر تلك المنظمات التدفق المستمر للمعلومات التي تحتاجها تلك القيادات. فضلا عن تعزيز المعرفة لديهم عن طريق تأهيلهم لممارسة هذه الإستراتيجية.³

حيث يعتبر التمكين أحد المداخل الحاكمة لتحسين إدارة الأزمات و التعامل معها بكفاءة و فعالية، حيث يعني إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من

¹ ورقة عن تمكين العاملين مدخل معاصر للإصلاح الإداري، مرجع سبق ذكره، ص 16.

² إدارة الأداء المتميز للموارد البشرية، تاريخ التصفح 2013/04/28، الساعة 10:30، عن الموقع:

www.fu300.com/vb/shouthread.php?t=22466

³ جلال السعد الملوك، رسالة الماجستير حول دور التمكين في تعزيز الابداع، جامعة التكوين الموصل، دمشق، ص 178.

الفصل الثالث: التمكين وتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات البنكية.

الإدارة مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة وتأهيلهم فنيا وسلوكيا لأداء العمل والثقة المطلقة فيهم، والتمكين العالي هو شعور كل شخص في المنظمة بأنه يستطيع أن يؤثر في تحسين إنتاجية المؤسسة البنكية.¹ و بعبارة أخرى فإن التمكين كإستراتيجية إدارية لا تشير إلى قرارات تتخذها الإدارة فحسب، وإنما عليها توفير بيئتها، يتقدم ذلك تشجيعها للأفراد في امتلاك مهاراتهم وإثارة حماسهم و إستعدادهم لممارسته في اطار آليات تتيح ذلك و توفر شروط نجاحه.²

المطلب الثاني: التمكين وخلق الابداع.

- "الابداع هو عملية إنتاج افكار و اشياء حقيقية أو خيالية، و وضعها في طرق جديدة و مفيدة".³
- و يعرف الابداع ايضا على انه: "القدرة على جمع او مشاركة المعلومات بهدف تطوير افكار جديدة".⁴

الإبداع المنظمي:

تبرز الحاجة إلى الإبداع نتيجة الظروف التي تفرضها التغيرات في بيئة المنظمة مثل التغيرات التكنولوجية، و التغير في حاجات و رغبات الزبائن. و لذلك فإن إحدى أهم السمات المميزة للمنظمات الناجحة هي الابتكار والإبداع والتجديد لمعرضاتها من المنتجات والخدمات. إن أهم المؤشرات التي تدل على السلوك الابداعي للعاملين هي المرونة الإدراكية، وحب الإستطلاع، التعلم، تحمل المخاطر، والإصرار على مواجهة العقبات و التحديات.

في ظل زيادة مستويات العولمة، وتوقعات الزبائن العالية، والتكنولوجيا الأكثر تعقيدا أصبحت هرمية السلطة – الامر التقلدي – أقل ملائمة، وبدلا من ذلك فالعاملون ينبغي أن يتعلموا تحمل المبادرة، وأن يكونوا مبدعين، ويتحملوا المسؤولية عن أعمالهم، و انهم يحتاجون إلى التمكين.

إن السلوكيات الإبداعية تعكس خلق شيء جديد أو مختلف، وهو سلوك متجه نحو التغيير. ولذلك فإن تمكين العاملين يحفز الطاقات الإبداعية للعاملين، إذ أن توفير الاستقلالية للعاملين يجعلهم يشعرون بأنهم أقل تقييدا من الآخرين فيما يخص الجوانب الفنية أو التقيد بقواعد العمل. و قد وجد (velthouse & thomas) علاقة بين التمكين و المرونة لدى العاملين. التي تسهم بشكل فاعل في السلوك الإبداعي. وقد صرح (Knight & Turvey) بأن الحرية في اتخاذ القرار بصدد ما يجب عمله و كيف يؤدي العمل، والحرية من القيود التنظيمية وقيود العمل تعزز من الطاقة الإبداعية للعاملين. وأشار في موضع آخر بأن العاملين الأكثر إبداعاً هم

¹ Gevase R , Bushe ph, **power and Empowered organization**, B.C. Canada, 1998, p 43.

² محجوب بسمان فيصل، إعادة اختراع الجامعة مدخل استراتيجي، ندوة الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات التعليمية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 155.

³ د. بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار ميسرة للنشر و التوزيع، عمان، 2011، ص 18.

⁴ Daft, Richard L . and. Noe, Raymond A, **Organizational behavior** , Bandon OR: Southwestern Publishing, 2001, P 120.

الفصل الثالث: التمكين وتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات البنكية.

العاملون الذين يتوفر لديهم الميل نحو حب الاستطلاع والمتجهين نحو التعلم، ويتمتعون بمرونة إدراكية عالية، ويرغبون في تحمل المخاطر، وأكثر إصراراً على مواجهة العقبات والتحديات.

إن التمكين يسمح للعاملين بإستغلال الفرص وتحمل المخاطر واتخاذ الإجراءات التصحيحية دون الحاجة إلى موافقة المستوى الأعلى. و التمكين عامل حاسم لزيادة رغبة العاملين في تحمل المخاطر من خلال تقديم الأفكار الجديدة. و مهم لإثارة وإدارة الإبداع في المنظمات، حيث أن الجهود الإبداعية للعاملين تستمر بالرغم من انتشار العوائق البيئية والتنظيمية، وان امتلاك الحرية في اتخاذ القرار يحسن من مستوى الطاقة الإبداعية للعاملين. إن العاملين الممكّنين أكثر قدرة على تنقيح العمليات الضرورية لإنجاز العمل، والبحث عن حلول إبداعية لمشاكل العمل، و أكثر رغبة في تحمل المخاطر، واختبار الأفكار الجديدة، وإلهام زملاء العمل لتقليدهم، ويشعرون بمستوى عالٍ من الإدراك لرؤية المنظمة وأجهاها الاستراتيجي مما يجعلهم أكثر قدرة على العمل باستقلالية ويوسع من قدراتهم الإدراكية.¹

المطلب الثالث: التمكين وتحسين الخدمة البنكية.

يعتبر عنصر الخدمة البنكية من أهم عناصر المزيج التسويقي البنكي حيث أنها تمثل الأداة التي يعتمد عليها البنك في إشباع رغبات عملائه وفي تحقيق أهدافه تبعاً لذلك.²

وتعرف أيضاً بأنها مجموعة من الأنشطة والعمليات ذات المضمون النفعي الكامن في العناصر الملموسة وغير الملموسة والمقدمة من قبل البنك والتي يدركها المستفيدون من خلال ملامحها وقيمها النفعية والتي تشكل مصدراً لإشباع حاجاتهم ورغباتهم المالية والائتمانية الحالية والمستقبلية وفي الوقت ذاته تشكل مصدراً لأرباح البنك من خلال العلاقة المتبادلة بين الطرفين.³

وللحفاظ على هذه الأرباح والقيم النفعية لابد من تطوير استراتيجياته من خلال إدخال التمكين الذي يهدف إلى تطوير وتحسين الأداء الوظيفي وإشباع رضا الزبون الذي يكون كل همه نوع الخدمة البنكية المقدمة من طرف البنك. ولكي يظهر البنك بصورة جيدة أمام زبائنه لابد من توفير جميع الإمكانيات اللازمة للموظفين من تدريب وتحفيز وجو ملائم، مما ينعكس على جودة ونوعية الخدمة البنكية المقدمة.

إن كل ذلك لا يتحقق إلا من خلال تطبيق طرق وأساليب التمكين من مختلف جوانب البنك.

¹ د. جواد محسن راضي، التمكين الإداري و علاقته بإبداع الموظفين، مجلة القادسية للعلوم الادارية و الاقتصادية، المجلد 12، العدد1، 2010، ص 65، عن الموقع <http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=139>

² د. سامي احمد مراد، تفعيل التسويق المصرفي لمواجهة آثار الجائتس، المكتب العربي للمعارف مصر الجديدة، 2007، ص 126.

³ د. تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، دار حامد للنشر، الأردن، 2005، ص 32.

الفصل الثالث: التمكين وتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات البنكية.

الخلاصة:

استنادا إلى ما تقدم فإن المنظمة تلعب دورا كبيرا في تمكين العاملين في مختلف الجوانب، حيث ترتبط بعلاقة مع تحمل المخاطر أو روح المجازفة في ترك السلطة لدى العاملين، لذلك يقوم التمكين من خلال التدريب والتحفيز والإبداع إلى تحسين صورة المنظمة والارتقاء بها إلى أعلى المستويات وعليه يجب أن تقوم المنظمة بخلق مناخ ملائم لتمكين عمالها ومساعدتهم وتفويضهم من أجل الوصول إلى الأهداف المطلوبة من خلال الأداء المتميز.

الفصل الرابع

دراسة ميدانية بينك

الفلاحة و التنمية

الريفية-وكالة قالمة-

تمهيد:

سنحاول من خلال فصلنا القيام بدراسة ميدانية حول بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR وكالة قالمة، ومعرفة مدى استخدامه لإستراتيجية التمكين ودورها في تحسين الاداء الوظيفي ومدى قدرة الرؤساء و دعمهم في تطبيق هذه الاستراتيجية وإعطائهم سلطات للعاملين في اتخاذ القرارات وحل المشكلات. وذلك من خلال تقسيم فصلنا هذا الى ثلاث مباحث رئيسية هي:

المبحث الأول: تقديم عام لبنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: عرض و تفسير نتائج الدراسة الميدانية.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية ببنك الفلاحة و التنمية للريفية BADR وكالة قالمة.

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

سنتطرق في هذا الفصل نشأة وتطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية "BADR"، والمراحل الرئيسية التي مر بها:

المطلب الأول: تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية "BADR":

يعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية "BADR" مؤسسة مالية وطنية، وهو وسيلة من وسائل سياسة الحكومة الرامية الى المشاركة في تنمي القطاع الفلاحي وترقية العالم الريفي، تم إنشاؤه بموجب مرسوم رقم 82-106 المؤرخ في 13 مارس 1982 تبعا لإعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري "BNA"، وذلك بهدف المساهمة في تنمية القطاع الفلاحي وترقيته، ودعم نشاطات الصناعات التقليدية والحرفية.

وفي هذا الإطار قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتمثيل المؤسسات الفلاحية التابعة للقطاع الاشتراكي، مزارع الدولة والتعاونيات الفلاحية، وكذلك المستفيدين الفرديين للثورة الزراعية، مزارع القطاع الخاص، تعاونيات الخدمات الفلاحية، الصناعية إلى جانب قطاع الصيد البحري.

وفي إطار الاصلاحات الاقتصادية تحول بنك الفلاحة والتنمية الريفية "BADR" بعد سنة 1988 الى شركة مساهمة ذات رأس مال يقدر ب 33 مليار دينار جزائري.

ولكن بعد صدور قانون النقد والقرض في 14 افريل 1990 الذي منح استقلالية اكبر للبنوك والذي تم من خلاله إلغاء نظام التخصيص، أصبح بنك الفلاحة والتنمية الريفية "BADR" كغيره من البنوك " بنك شامل " يباشر جميع الوظائف التي تقوم بها البنوك التجارية والمتمثلة في منح التسهيلات الائتمانية وتشجيع عملية الادخار ... إلى غير ذلك. وفي بداية مشواره تكون بنك الفلاحة والتنمية الريفية "BADR" من 140 وكالة تنازل عنها البنك الوطني الجزائري "BNA"، وأصبح يحتضن في يومنا هذا حوالي 290 وكالة، 42 مديرية جهوية، ويشغل حاليا حوالي 7000 عامل مابين إطار وموظف.

ونظرا لكثافة الشبكة وأهمية تشكيلته البشرية صنف بنك الفلاحة والتنمية الريفية "BADR" من طرف قاموس مجلة البنوك إصدار 2001 في المركز الأول في ترتيب البنوك التجارية الجزائرية، وهو يحتل المرتبة الثانية في المغرب العربي، والمركز التاسع على المستوى الإفريقي، ويحتل كذلك لمركز 668 على المستوى العالمي ضمن حوالي 4100 بنك مصنف.

❖ التعريف بالوكالة محل الدراسة " وكالة قالمة":

تأسست وكالة قالمة في شهر مارس 1982، وهي تابعة للمجموعات الاستغلالية لولاية قالمة وتحمل رمز 821، يتألف طابق الوكالة من طابقين: الطابق الأول ويتمثل في الوكالة المحلية

الفصل الرابع: دراسة ميدانية ببنك الفلاحة و التنمية للريفية **BADR** وكالة قالمة.

للاستغلال، أما الطابق الثاني فهو مخصص للمديرية الجهوية للاستغلال، وقد تم تطبيق سياسة البنك الجالس " la banque assise " في الوكالة سنة 2003.

تشغل وكالة قالمة حاليا 26 موظف من بينهم ثلاث اطارات والمتمثلين في مدير الوكالة ونائب المدير والمراقب للعمليات "Superviseur". ويتكون الهيكل التنظيمي الجديد لوكالة قالمة من محورين أساسيين يتمثلان في الجانب الامامي والجانب الخلفي، يتكلف الجانب الامامي بالتعامل المباشر مع الزبائن والذي يهتم بجميع طلباتهم مهما كانت الخدمة المصرفية، كالقيام بسحب الأموال، طلب القروض، الدفع، التحويلات النقدية،...، وغير ذلك من الخدمات التي تقدمها الوكالة، ويحتوي الجانب الامامي ايضا على موظفي استقبال الزبائن يساعدهم ويوجهونهم، ويشرفون على الخدمات الحرة الموضوعة تحت تصرفهم بصفة مباشرة إن إقتضت الضرورة لذلك.

أما الجانب الخلفي فيتعلق بالعمليات التي لا تكون مباشرة مع الزبائن، إذ يشتمل على موارد بشرية وتقنية يتمثل دورها في:

- ✓ التعامل مع الجانب الخارجي من عمليات وتعاملات حاصلة مع الزبائن.
- ✓ التعاملات مع الوكالات البنكية الاخرى.
- ✓ عمليات المقاصة وغيرها.

و منه يقوم بنك الفلاحة و التنمية الريفية "BADR" لوكالة قالمة بتحقيق الأهداف التالية:

- ✓ تحسين نوعية وجودة الخدمات المقدمة.
- ✓ تحسين العلاقات مع الزبائن.
- ✓ محاولة تطوير العمل المصرفي قصد تحقيق اقصى قدر ممكن من الارباح.
- ✓ توسيع وتنويع مجالات تدخل البنك كمؤسسة مصرفية شاملة.
- ✓ الحصول على أكبر حصة من السوق.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية **BADR** -وكالة قالمة-.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية ببنك الفلاحة و التنمية للريفية BADR وكالة قالمة.

اولا: مدير الوكالة :

يظهر دوره من خلال المهام و الادوار المرتبطة ب:

1- مدير الوكالة: يعتبر المسير العملي للوكالة، حيث يمتلك كامل السلطة في تسيير الوكالة حسب الصلاحيات التي يخولها القانون الداخلي.

2- نائب مدير الوكالة: يعتبر ايضا مسيرا عمليا مكلف بمساعدة مدير الوكالة و تنسيق جميع الانشطة داخل الوكالة البنكية.

3- الامانة: تعتبر همزة وصل للأعمال الإدارية بين مديرية الوكالة وباقي الوظائف الاخرى.

ثانيا: المراقبان:

يتعلق دور المراقبين بالإشراف والمراقبة على جميع الانشطة داخل الوكالة التي هي تحت مسؤوليتها، من خلال تخصص كل واحد منهما في الجانب الأمامي والجانب الخلفي، وكذا تنسيق الاعمال فيما بين الجانبين.

ثالثا: مكلف الزبائن:

يتعلق عمل مكلف الزبائن بالجانب الأمامي، ويتمثل دوره في تقديم الاستشارات والمساعدة والنصح لمسيري المؤسسات الطالبة لها، وهذا وفق المحاور التي يجرها بنك الفلاحة والتنمية الريفية "BADR" كالتشخيص ، تقييم المخاطر. قد يتعلق عمل المكلف ايضا بالزبائن المهمين الذين لهم تعاملات كبيرة مع البنك و ينقسم الى:

- مكلف الزبائن خاص بالمؤسسات.
- مكلف الزبائن خاص بالأشخاص.

رابعا: فضاء الخدمات الحرة:

يتمثل هذا الفضاء في مجموع الرسائل المادية الموضوعية من طرف البنك، والتي هي تحت تصرف الزبائن لاستعمالات شخصية لبعض الخدمات المصرفية يتمثل أهمها في: استعمالات البطاقات البنكية عبر الموزعات والشبايبك الآلية للأوراق النقدية ، كذلك معاينة ارصدة الزبائن من خلال استعمال جهاز الاعلام الآلي الموضوع تحت تصرف الزبائن، مع إتاحة طباعة لاستخراج كشوفات تتعلق بالعمليات السابقة لهم.

خامسا: الصندوق العام:

يرأس هذا الصندوق مسؤول مختص يعين من طرف مدير الوكالة، يتمثل دوره في استقبال الودائع والمسحوبات النقدية ذات المبالغ الكبيرة.

سادسا: موظف الاستقبال:

يتمثل دوره في الاهتمام بالزبائن من خلال حسن استقبالهم، إعلامهم، توجيههم، ومساعدتهم على القيام ببعض العمليات التي تخص الخدمات الحرة.

سابعا: عون تنسيق:

الفصل الرابع: دراسة ميدانية ببنك الفلاحة و التنمية للريفية BADR وكالة قالمة.

يتمثل دوره في تأمين الربط والتنسيق بين الجانب الامامي والجانب الخلفي للوكالة المصرفية من حيث المعلومات ، المستندات، و الاوراق وغيرها.

ثامنا: المكلفون بالمهام الخاصة:

تختلف مهام المكلفين بالجانب الخلفي حسب نوع العمل ودرجة الاختصاص وما تتطلبه العمليات الخاصة بالجانب الامامي والخلفي للوكالة، وتظهر أهم اختصاصاتهم في: مكلف بالقروض، مكلف بالحفظ، مكلف بالتحويلات ، مكلف بالشؤون القانونية ، مكلف بالتجارة الخارجية ، ومكلف بالمحاسبة والرقابة . عادة ما تظهر اعمال المكلفين بعد العمليات المحققة في الجانب الامامي للوكالة المصرفية .

المطلب الثالث: خدمات بنك الفلاحة والتنمية الريفية "BADR" لوكالة قالمة.

يهدف بنك الفلاحة والتنمية الريفية "BADR" من خلال وضع سياسات تتعلق بالخدمات الى جذب اكبر عدد ممكن من الزبائن سواء المودعين او المقرضين، والعمل على ارضائهم عبر الاهتمام بتوقعاتهم وإشباع حاجاتهم ورغباتهم المتزايدة اكثر فأكثر، بالإضافة الى رفع من حصته السوقية من خلال الجذب والاستحواذ على زبائن جدد. وتتمثل اهم هذه الخدمات فيما يلي:

اولا: سندات الصندوق:

يعتبر ايداع لأجل ويصبح ماديا بواسطة سند يلتصق من خلاله الزبون لاكتتاب في مبلغ محدد بمدة من اختياره ، وبمعدل فائدة متغير حسب مدة الإيداع، وعند بلوغ اجل الاستحقاق يدفع البنك فائدة لصاحبه زيادة على راس المال، وهذا السند موجه للأشخاص المعنويين والطبيعيين.

ثانيا: الايداع لأجل:

تسهل هذه الوسيلة على الاشخاص المعنويين والطبيعيين من ايداع اموالهم الفائضة عن حاجاتهم لأجل مقابل حصولهم على فوائد محدد من طرف البنك.

ثالثا: دفتر خاص بالسكن: " بالنسبة للبناء الريفي":

يتمثل في حساب يمكن صاحبه من الحصول على فائدة تدفع سداسيا وبمعدل ثابت، وتكون مدعمة ويتيح هذا الحساب لصاحبه في حالة اراد الحصول على سكن امكانية مساعدة البنك بتمويله لمشروعه السكني ، وفي هذه الحالة تكون الفائدة التي يدفعها هذا الحساب اقل من الفائدة التي يمكن ان يدفعها شخص اخر يريد تمويل مشروع سكني وهو غير فاتح لهذا الحساب.

رابعا: بطاقة بدر:

توجه هذه البطاقة لزبائن بنك الفلاحة و التنمية الريفية "BADR" لكل الوكالات و من بينها وكالة قالمة التي شرعت في تطبيقها ابتداء من سنة 2004، حيث تمكن هذه البطاقة من اجراء عمليات السحب و الدفع للأوراق النقدية "DAB" المتواجد في كل وكالات البنك، او حتى من الموزعات الالية

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لبنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR وكالة قالمة.

للبنوك الأخرى، و مدة صلاحية هذه البطاقة سنة واحدة وهي قابلة للتجديد، و لكل شخص ففتح لحساب جديد لدى وكالات البنك الحق في الحصول على مثل هذه البطاقة.

خامسا: التامين المصرفي:

قام بنك الفلاحة و التنمية الريفية "BADR" لوكالة قالمة في سنة 2008 باتخاذ خطوة استراتيجية لتقديم هذه الخدمة و ذلك لتوسيع قاعدة خدماته، و تتعلق هذه ببيع منتجات التامين المقترحة من قبل الشركة الجزائرية للتامين عبر الوكالات الرئيسية لبنك الفلاحة و التنمية الريفية "BADR"، و يخص هذا الاتفاق حسب مصدر منتجات التامين على المخاطر الفلاحية المتعلقة بالحرائق و المخاطر المتعددة للزراعات البلاستيكية و مختلف انواع تربية المواشي، كما تخص هذه الخدمة التي يتميز بها البنك التامين على الاشخاص و التامين على السكن.

سادسا: قروض الاستغلال:

تمثل في قروض مدتها سنة واحدة و لا تتجاوز سنتين، تهدف الى تمويل احتياجات التشغيل، و من بين هذه القروض هناك قرض يسمى "القرض الرفيق" الذي شرعت وكالة قالمة في منحه منذ سنة 2008، و هو يمنح للفلاحين بدون فوائد حيث يدوم هذا القرض سنة واحدة و في بعض الحالات الاستثنائية يصبح قابل للتمديد 06 اشهر كحد اقصى.

سابعا: قروض الاستثمار:

تتراوح مدتها من سنتين الى خمس سنوات و هي قروض متوسطة و طويلة الاجل و قد تصل الى ثماني سنوات او اكثر، و يمنح هذا النوع من القروض لتمويل مشتريات المعدات او تجديد الآلات، او بهدف تكوين راس المال الثابت في حالة القروض طويلة الأجل، و تمنح عادة مقابل رهن عقاري.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية.

سنتطرق في هذا المبحث الى منهجية البحث الميداني واستعراض عينة الدراسة:

المطلب الأول: منهجية البحث الميداني.

يعرف المنهج على انه " الطريق أو الأسلوب الذي ينتهجه الباحث في بحثه أو دراسة مشكلة للوصول الى حول لها.

ونظرا لأهمية المنهج أو الأسلوب المستخدم في الدراسة. فقد ظهر علم مستقل لدراسة المناهج والمنهجية هو علم المناهج "METHODOLOGIE" وهو عبارة عن الدراسة المنطقية و المنظمة التي توضح و تحدد المناهج التي تتبعها في بحثنا للوصول الى الحقيقة العلمية لذلك اعتمدنا في دراستنا هذه على منهجين رئيسيين لتحليل موضوع بحثنا تتمثل أساسا فيما يلي .

اولا: منهج الدراسة التطبيقية:

اعتمدنا على هذا المنهج في دراستنا لبنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR اذ بعد الاختبار قمنا بجمع المعلومات من البنك خلال الزيارات و المقابلات مع مختلف المسؤولين و الموظفين و الملاحظة و من خلال

الفصل الرابع: دراسة ميدانية ببنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR وكالة قالمة.

استرجاع الاستثمار الموزعة قمنا بتحليل المعلومات الموجودة فيها لنقوم من النتائج المتحصل عليها باختبار صحة او عدم فرضيات بحثنا .

ثانيا: المنهج الوصفي:

يعرف المنهج الوصفي بأنه أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية و دقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد أو فترة زمنية معلومة ، وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة .

يعتبر المنهج الوصفي من أهم مناهج البحث العلمي و يعد أكثر أشكال المناهج العلمية استخداما في العلوم الاجتماعية ، وتعتمد اغلب أبحاث الوصفية على جمع المعلومات حول مشكلة معينة بغية معالجتها عن طريق توصيفها من جميع جوانبها و أبعادها .

و يقوم المنهج الوصفي على دراسة الظواهر كما هيا في الواقع و التعبير عنها بشكل كمي يوضح الظاهرة و درجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى ، أو بشكل كيفي يصف الظاهرة و يوضح خصائصها . و البحث الوصفي يختلف عن البحث الاستكشافي في انه أكثر تحديد للمشكلة و فرضياتها و أكثر تفصيلا للمعلومات و من خلال الأبحاث الوصفية يتم جمع المعلومات والبيانات المطلوبة عن طريق توصيف موضوع الظاهرة.

وانطلاقا من أسس هذا المنهج قمنا بجمع معلومات مفصلة وكافية عن موضوع دراستنا باعتمادنا على الاستبيان والملاحظة ومقابلة المسؤولين والموظفين... ثم قمنا بتحليل هذه المعلومات لنقوم بعدها بمعرفة كيف يمكن للتمكين في تحسين الأداء الوظيفي في البنك محل الدراسة.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة:

قبل التطرق إلى عينة الدراسة نحتاج أولا إلى التعرف على مجتمع الدراسة ودوافع اختياره ومدى علاقته بموضوع الدراسة.

اولا: تحديد مجتمع الدراسة: تم تطبيق هذه الدراسة على بنك الفلاحة والتنمية الريفية "BADR" بوكالة قالمة، وقد تم اختيار هذا البنك من بين البنوك الأخرى لأسباب عدة أهمها:

- يجل بنك الفلاحة والتنمية الريفية المرتبة الاولى في ترتيب البنوك الجزائرية.
 - الإقبال المتزايد للزبائن على مختلف فروعهم ووكالاته، بسبب السمعة الحسنة التي يتمتع بها البنك.
- وقدمت تبنى إستراتيجية توزيع استبانة الدراسة باليد وعن طريق المقابلة الشخصية للاطمئنان على أن تعبئة الاستثمار بالشكل الصحيح.

ثانيا: تحديد عينة الدراسة: نظرا لما تحتوي استثمار البحث من أسئلة يتطلب الإجابة عليها. حيث قمت بتوزيع 30 استثمارا على مدير الوكالة وقدمت استرجاع 20 استثمارا صالحة للتحليل، بينما تم رفض 10 استثمارات بسبب انشغال بعض الموظفين وامتناع البعض الاخر عن الإجابة.

المطلب الثالث: الأدوات المستخدمة في الدراسة.

تعتبر عملية جمع البيانات بمثابة الركيزة الأساسية لأي بحث، وهي تستند إلى اعتماد تقنيات مختلفة وفي مراحل مختلفة من الدراسة ، ومن أهم هذه الأدوات:

أولاً: الملاحظة:

تعد الملاحظة من أهم وسائل جمع البيانات والحقائق حيث أنها تفتح المجال للباحث وتمكنه من ملاحظة سلوك وعلاقات وتفاعلات المبحوثين في أجواء طبيعة غير متصنعة، خاصة إذا كان المبحوثين لا يعرفون إن سلوكهم تحت الدراسة والملاحظة والفحص.

وتعرف الملاحظة بأنها: "المشاهدة والمراقبة الدقيقة لسلوك او ظاهرة معينة وتسجيل الملاحظات، وتؤدي دوراً أساسياً في الحصول على معلومات عن السلوك في المواقف الطبيعية ، وتعتمد طريقة الملاحظة بالدرجة الأساس على قابلية الباحث وقدرته على الصبر والانتظار لفترات مناسبة وتسجيل المعلومات والاستفادة منها". وقد تم الاعتماد على " الملاحظة المباشرة " من جهة وذلك عند النزول للميدان من خلال ملاحظة كيفية تأدية المهام، ونشاط العمال، لمختلف الوحدات والأجهزة المستخدمة في العمل، ومن ميزة هذه الأداة إنها تسمح باستيفاء معلومة حقيقية غير مزيفة.

ومن جهة أخرى سيتم استخدام " الملاحظة غير المباشرة" ايضاً، والتي تتمثل في التقارير والسجلات التي وفرت لنا المعلومة اللازمة من تاريخ إنشاء البنك والهيكل التنظيمي،... الخ، محاولين بذلك الإلمام بالموضوع.

ثانياً: المقابلة:

تستخدم المقابلة في الأبحاث الميدانية لجمع البيانات والحصول على المعلومات والتعرف على الآراء والمواقف والاتجاهات، والاطلاع على الظروف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للأشخاص ووحدات مجتمع البحث. وتعرف المقابلة على إنها محادثة أو حوار موجه بين الباحث من جهة وشخص أو أشخاص من جهة أخرى بغرض الوصول إلى معلومات تعكس حقائق أو مواقف محددة ، يحتاج الباحث إلى الوصول إليها وتمثل المقابلة مجموعة من الأسئلة والاستفسارات والإيضاحات التي يطلب الإجابة عليها والتعقيب عليها، وجها لوجه بين الباحث والشخص أو الأشخاص المعنيين بالبحث وتكون أسئلة المقابلة إما مفتوحة أو مغلقة.

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المقابلة في جمع المعلومات المتعلقة ب: الهيكل التنظيمي، عدد الموظفين، المهام، الخدمات، الأهداف المتعلقة بالبنك محل الدراسة.

ثالثاً: الاستمارة:

بعد استخدام الأساليب السابقة في جمع البيانات " الملاحظة، المقابلة، لجأنا لاستكمال جوانب البحث من خلال الاستمارة على الموظفين، هذه الاستمارة تختلف باختلاف دور ووظيفة الموظفين، إن الاستمارة أو الاستبيان تعتبر : " مجموعة من الأسئلة والاستفسارات والمرتبطة بعضها مع بعض بشكل يحقق الهدف أو الأهداف التي يسعى إليها الباحث بضوء موضوعه والمشكلة التي اختارها لبحثه، وتعد الاستمارة أداة من أدوات جمع

الفصل الرابع: دراسة ميدانية ببنك الفلاحة و التنمية للريفية BADR وكالة قالمة.

البيانات، فهي تساعد الباحث على جمع الحقائق والمعلومات من قبل المبحوث ويفرض عليهم التقيد بموضوع البحث، وعدم الخروج عن مضامينه التفصيلية ومسارته النظرية والتطبيقية.

المبحث الثالث: عرض و تفسير نتائج الدراسة الميدانية.

من خلال هذا العنصر نحاول وصف وتحليل إجابات عينة الدراسة بخصوص كل خاصية من الخصائص النوعية المدروسة، ثم استخراج النتائج من كل سؤال من أسئلة الدراسة وهذا بالاعتماد على أسئلة الاستمارة.

• تحليل نتائج البيانات الشخصية:

سيتم في هذا المطلب تحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية للموظفين كما يلي:

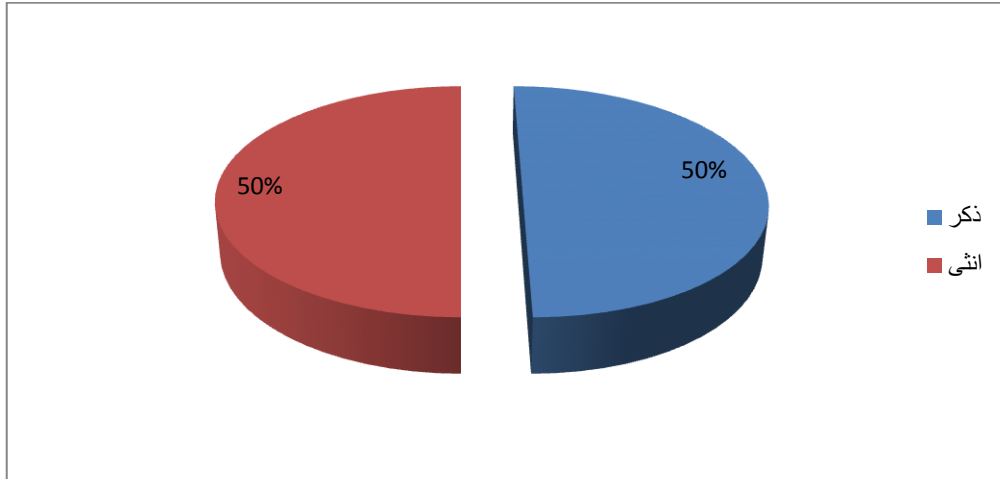
1- الجنس: يلخص الجدول التالي اجابات العاملين على السؤال الخاص بالجنس.

الجدول رقم(05): الجنس.

| الجنس | التكرار | % |
|---------|---------|------|
| ذكر | 10 | 50% |
| انثى | 10 | 50% |
| المجموع | 20 | 100% |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات المستخرجة من استمارة البحث.

الشكل رقم(05): الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول.

من خلال الجدول نلاحظ توزيع عينة الدراسة حسب الجنس، و المتمثلة في فئتي الانثى و الذكر. نلاحظ ان النسبة متساوية حيث بلغت مشاركة كل فئة 50% بالنسبة لفئة الذكور، و 50% بالنسبة لفئة الاناث. مما يدل ان البنك لا يهتم بالجنس و لا يفرق بين الاناث و الذكور لان كل ما يهمه هو تحقيق اهداف البنك.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية ببنك الفلاحة و التنمية للريفية BADR وكالة قالمة.

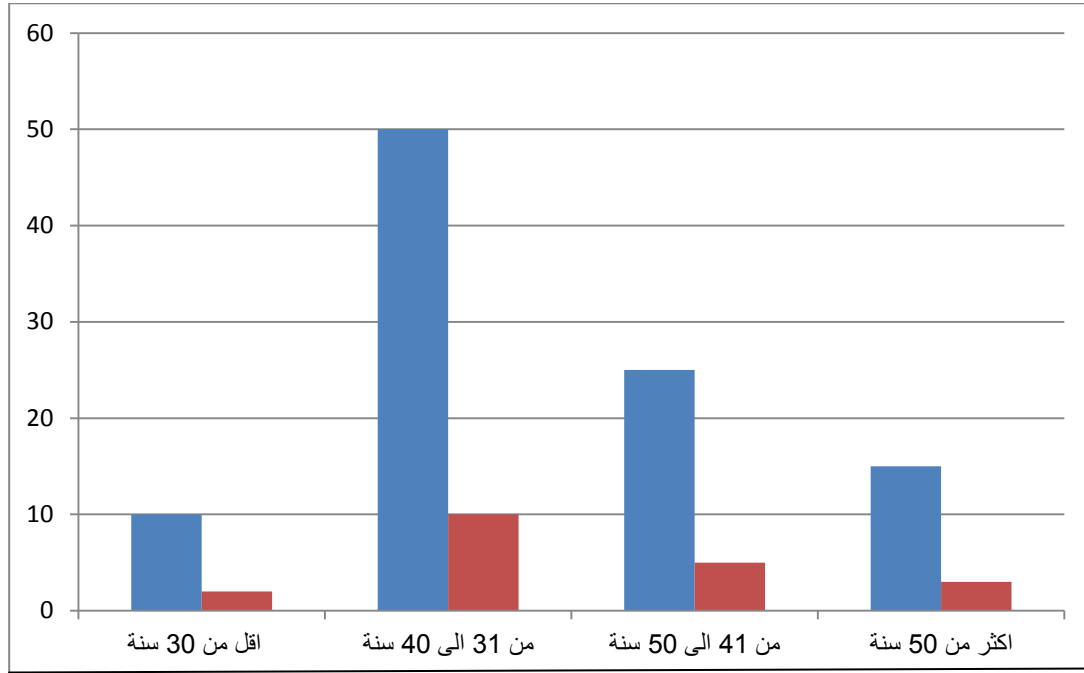
2- العمر: يلخص الجدول التالي اجابات العاملين على السؤال الخاص بالعمر.

الجدول رقم(06): العمر.

| العمر | التكرار | % |
|------------------|---------|------|
| اقل من 30 سنة | 02 | %10 |
| من 31 الى 40 سنة | 10 | %50 |
| من 41 الى 50 سنة | 50 | %25 |
| اكثر من 50 سنة | 03 | %15 |
| المجموع | 20 | %100 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات المستخرجة من استمارة البحث.

الشكل رقم(06): العمر.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول.

نلاحظ من خلال توزيع العينة حسب العمر، أن اغلب افراد العينة في البنك تتراوح فئتهم العمرية بين 31 الى 40 سنة و التي تقدر بنسبة %50 بينما اصغر نسبة تكون للفئة الصغرى اقل من 30 سنة و التي تقدر ب%10، أما الباقي تقدر ب %25 خاصة بفئة ما بين 41 الى 50 سنة، و نسبة %15 لفئة الاكبر من 50 سنة. هذا يدل على ان البنك يهتم بالفئة المتوسطة حيث تعتبر هذه الفئة نشيطة و مثمرة مقارنة بالفئات الأخرى.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية ببنك الفلاحة و التنمية للريفية BADR وكالة قالمة.

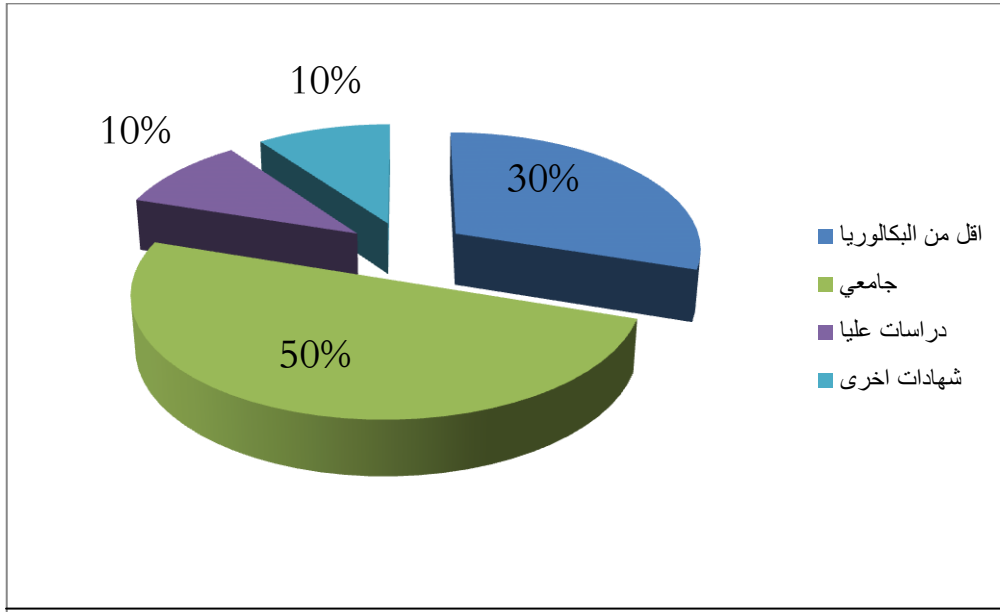
3- المؤهل العلمي: يلخص الجدول التالي اجابات العاملين على السؤال الخاص بالمستوى التعليمي.

الجدول رقم (07): المؤهل العلمي.

| المؤهل العلمي | التكرار | % |
|-------------------|---------|------|
| اقل من البكالوريا | 06 | 30% |
| تكوين مهني | 00 | 00% |
| جامعي | 10 | 50% |
| دراسات عليا | 02 | 10% |
| شهادات اخرى | 02 | 10% |
| المجموع | 20 | 100% |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات المستخرجة من استمارة البحث.

الشكل رقم (07): المؤهل العلمي.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول.

نلاحظ من خلال تحليل النتائج ان نصف موظفي البنك جامعيين حيث تصل نسبتهم 50% بينما بلغت نسبة الحاملين للشهادات العليا 10%، و بلغت نسبة المستجوبين لشهادات اخرى 10%، في حين بلغت نسبة المستجوبين الذين مستواهم اقل من البكالوريا 30%، مما يدل على اعتماد البنك على الفئة المثقفة التي تستطيع مواجهة المشاكل و حلها.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية ببنك الفلاحة و التنمية للريفية BADR وكالة قالمة.

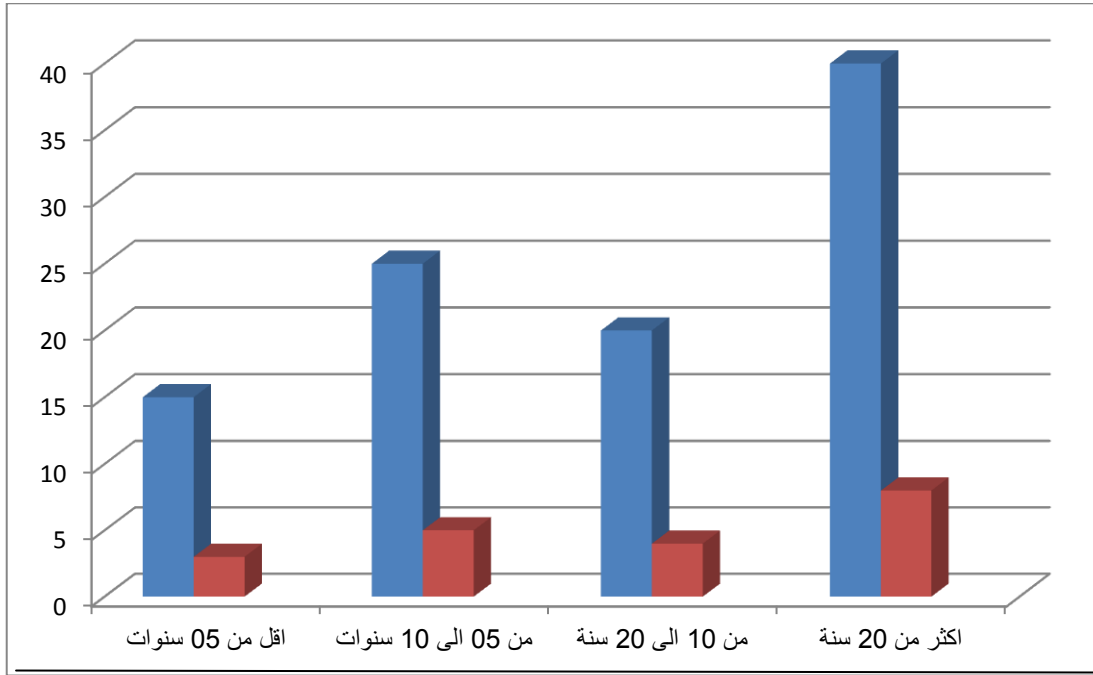
4- سنوات الخبرة: يلخص الجدول التالي اجابات العاملين على السؤال الخاص بسنوات الخبرة.

الجدول رقم (08): سنوات الخبرة.

| سنوات الخبرة | التكرار | % |
|--------------------|---------|------|
| اقل من 05 سنوات | 03 | 15% |
| من 05 الى 10 سنوات | 05 | 25% |
| من 10 الى 20 سنة | 04 | 20% |
| اكثر من 20 سنة | 08 | 40% |
| المجموع | 20 | 100% |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات المستخرجة من استمارة البحث.

الشكل رقم (08): سنوات الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول.

تم تقسيم خبرة المستجوبين في ميدان العمل إلى أربعة فئات، الفئة الأولى تضم المستجوبين الذين لهم خبرة اقل من خمس سنوات، حيث بلغت نسبتهم 15%، أما الفئة الثانية فضمت المستجوبين الذين يملكون خبرة مهنية تتراوح بين خمس وعشرة سنوات وبلغت نسبة مشاركتهم في الاستقصاء 25%، وضمت الفئة الثالثة المستجوبين الذين يملكون خبرة مهنية تتراوح بين عشرة و عشرون سنة، حيث بلغت نسبة مشاركتهم 20%، أما الفئة الأخيرة فحملت المستجوبين الذين يملكون خبرة مهنية لأكثر من عشرين سنة وبلغت نسبتهم 40%. مما يدل على ان اغلب افراد البنك يمتلكون خبرات عالية.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية ببنك الفلاحة و التنمية للريفية BADR وكالة قالمة.

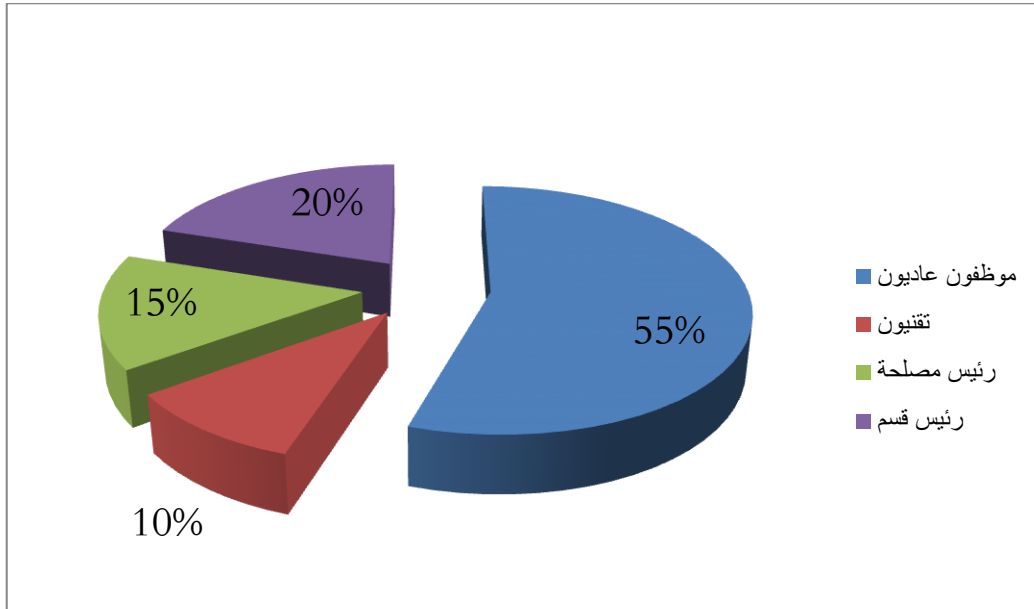
5- الوظيفة: يلخص الجدول التالي اجابات العاملين على السؤال الخاص بالوظيفة.

الجدول رقم(09): الوظيفة.

| الوظيفة | التكرار | % |
|---------------|---------|------|
| موظفون عاديون | 11 | 55% |
| تقنيون | 02 | 10% |
| رئيس مصلحة | 03 | 15% |
| رئيس قسم | 04 | 20% |
| المجموع | 20 | 100% |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات المستخرجة من استمارة البحث.

الشكل رقم(09): الوظيفة.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول.

من خلال تحليل الاستمارة نلاحظ ان اغلبية موظفي البنك هم موظفون عاديون بنسبة تقدر ب 55% بينما يمثل التقنيون نسبة 10%، و تمثل نسبة 15% بالنسبة لرئيس مصلحة، أما رئيس قسم يمثل نسبة 20%. مما يدل ان البنك يعتمد على الموظفين العاديين في تعامله مع عملائه.

المطلب الأول: تحليل نتائج المحور الاول.

جاء هذا المحور تحت عنوان التمكين حيث يهدف الى تعريف بالتمكين و اهميته في المنظمة.

1- الجدول الموالي يظهر إجابة أفراد العينة بمدى حرص الادارة على تمكين العاملين تمكيننا حقيقيا و

فاعلا من اجل الخروج من الازمات بأقل الخسائر:

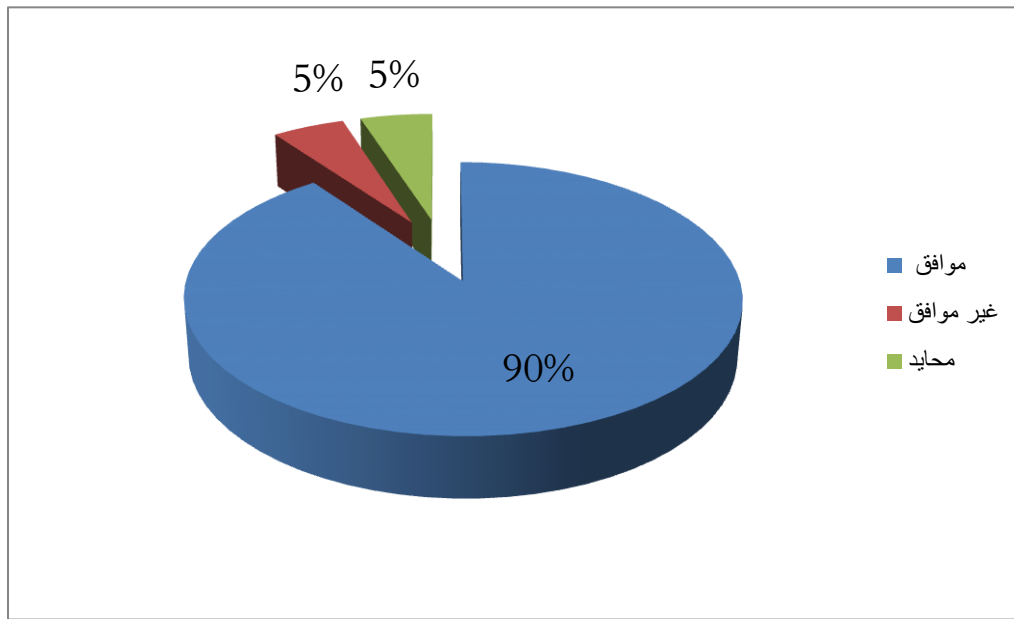
الفصل الرابع: دراسة ميدانية ببنك الفلاحة و التنمية للريفية BADR وكالة قالمة.

جدول رقم(10): يوضح مدى حرص الإدارة على تمكين العاملين.

| الإجابة | التكرار | % |
|-----------|---------|------|
| موافق | 18 | 90% |
| غير موافق | 01 | 05% |
| محايد | 01 | 05% |
| المجموع | 20 | 100% |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المعلومات المستخرجة من استمارة البحث

الشكل رقم(10): يوضح مدى حرص الإدارة على تمكين العاملين.



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات الجدول

نلاحظ من خلال المعلومات المستخرجة من الجدول ان 90 % من الموظفين موافقون على ان الادارة تحرص على تمكين موظفيها من اجل الخروج من الازمات بأقل الخسائر في حين ان 5% من الموظفين غير موافقين على ذلك ،اما باقي الموظفين و البالغ نسبتهم 5% حياديين اتجاه التساؤل مما يدل على ان البنك يحرص على تطبيق التمكين من اجل الحصول على نتائج جيدة للبنك.

2- يبين الجدول التالي وجهة نظر المستجوبين حول مدى اعتماد البنك على التمكين كإستراتيجية للتطور و الرقي.

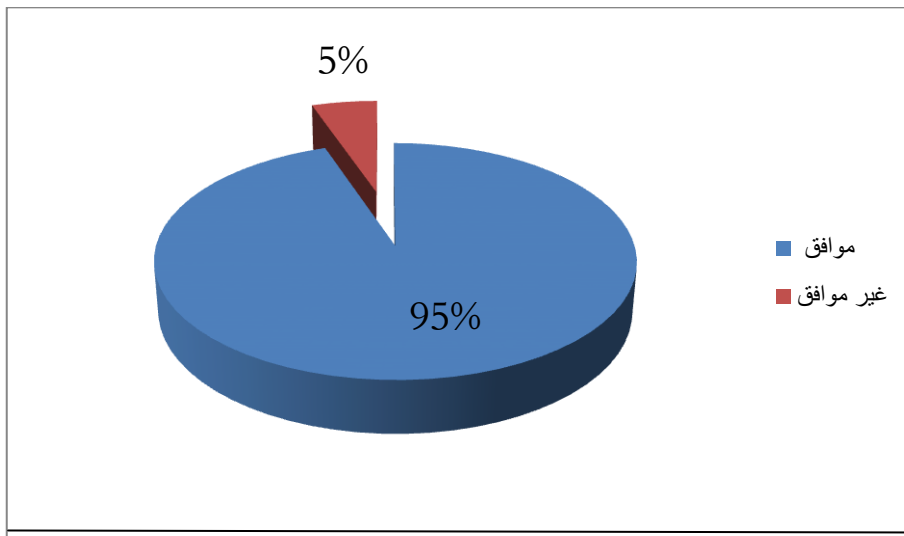
الفصل الرابع: دراسة ميدانية ببنك الفلاحة و التنمية للريفية BADR وكالة قالمة.

الجدول رقم(11): يوضح مدى اعتماد البنك على استراتيجية التمكين.

| الإجابة | التكرار | % |
|-----------|---------|------|
| موافق | 19 | 95% |
| غير موافق | 01 | 05% |
| محايد | - | - |
| المجموع | 20 | 100% |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات المستخرجة من استمارة البحث.

الشكل رقم(11): يوضح مدى اعتماد البنك على استراتيجية التمكين.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول.

من خلال النتائج المستخرجة من الجدول نلاحظ ان البنك يعتمد التمكين كإستراتيجية و ذلك حسب معطيات الموظفين التي تقدر ب 95 % من الإجمالي في حين النسبة الباقية و التي تقدر ب 5% غير موافقين على ذلك مما يدل اعتماد البنك على التمكين كإستراتيجية لكن ليس بالشكل الكافي.

3- يبين الجدول التالي وجهة نظر المستجوبين حول مدى مساهمة التمكين في اثراء القاعدة المعرفية مما يساهم في حل الازمات بأقل الخسائر.

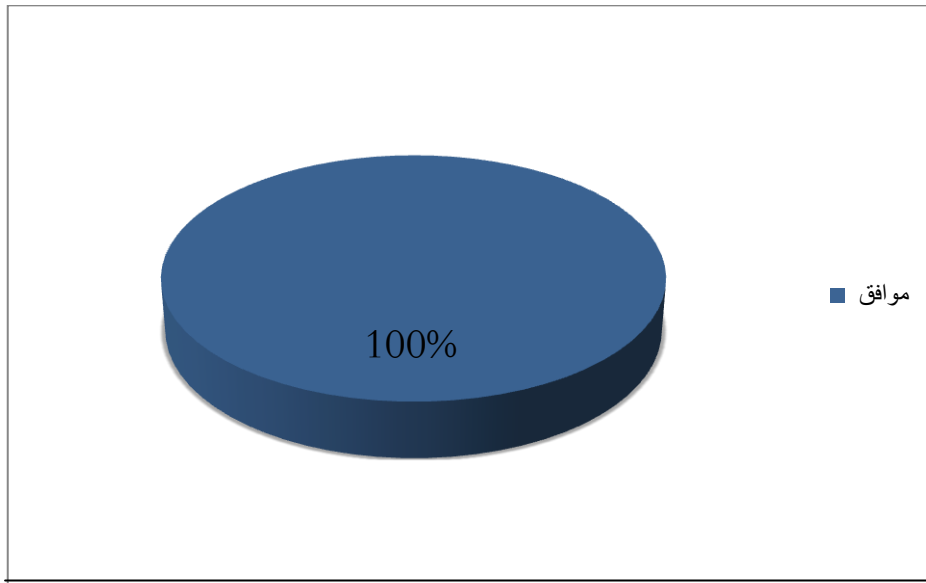
الفصل الرابع: دراسة ميدانية ببنك الفلاحة و التنمية للريفية **BADR** وكالة قالمة.

الجدول رقم (12): م يوضح مدى ساهمة التمكين في اثراء القاعدة المعرفية.

| الاجابة | التكرار | % |
|-----------|---------|-------|
| موافق | 20 | % 100 |
| غير موافق | - | - |
| محايد | - | - |
| المجموع | 20 | %100 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات المستخرجة من استمارة البحث.

الشكل رقم (12): يوضح مدى مساهمة التمكين في اثراء القاعدة المعرفية.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول.

من خلال معطيات الجدول نلاحظ ان 100% مدركين بان تمكين العاملين يسهمون في اثراء القاعدة المعرفية للبنك مما يساعد على حل الازمات بأقل الخسائر.

4- يبين الجدول التالي وجهة نظر المستجوبين حول شعور الافراد بان التمكين يستطيع ان يحسن

الإنتاجية.

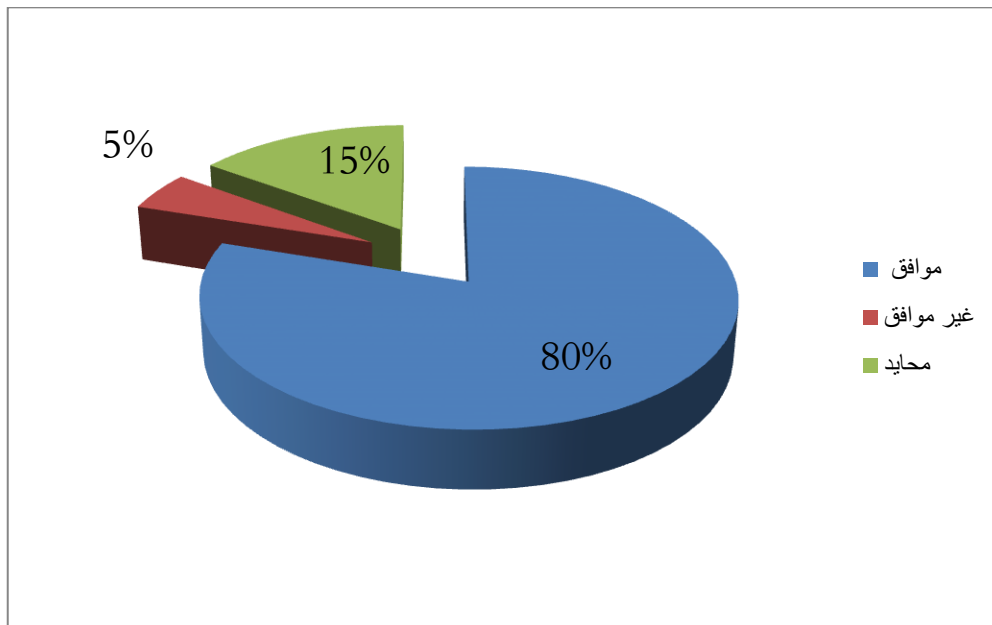
الفصل الرابع: دراسة ميدانية ببنك الفلاحة و التنمية للريفية BADR وكالة قالمة.

الجدول رقم (13): يوضح مدى شعور الموظفين بالتمكين.

| الاجابة | التكرار | % |
|-----------|---------|------|
| موافق | 16 | 80% |
| غير موافق | 01 | 5% |
| محايد | 03 | 15% |
| المجموع | 20 | 100% |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات المستخرجة من استمارة البحث.

الشكل رقم (13): يوضح مدى شعور الموظفين بالتمكين.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول.

نلاحظ من خلال المعلومات المستخرجة من الجدول ان نسبة 80% موافقين على ان التمكين يستطيع ان يحسن الانتاجية، و نسبة 5% غير موافقين على ذلك في حين ان باقي النسبة و المتمثلة في 15% حياديين اتجاه التساؤل مما يدل على ان النسبة الاكبر لديها الثقة في التمكين لذلك على البنك ان يعتمد على التمكين من اجل تحسين الانتاجية.

5- يبين الجدول التالي وجهة نظر المستجوبين حول مدى إيمان الإدارة بان الموظفين اليوم هم قادة المستقبل بعد تمكينهم.

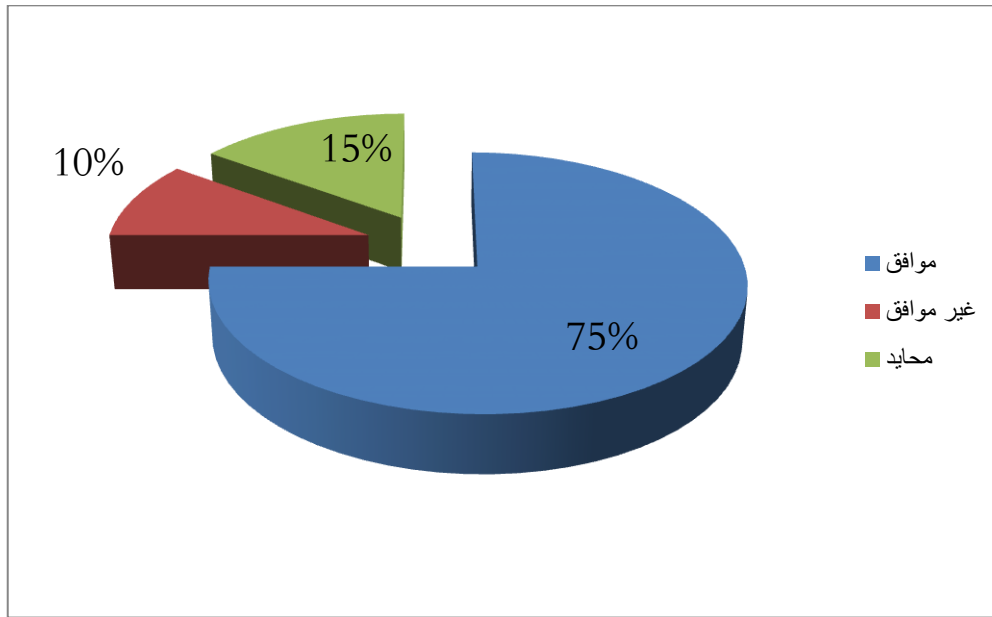
الفصل الرابع: دراسة ميدانية ببنك الفلاحة و التنمية للريفية BADR وكالة قادمة.

الجدول رقم(14) : يوضح مدى إيمان الادارة بقدره الموظفين.

| الاجابة | التكرار | % |
|-----------|---------|------|
| موافق | 15 | 75% |
| غير موافق | 02 | 10% |
| محايد | 03 | 15% |
| المجموع | 20 | 100% |

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات المستخرجة من استمارة البحث

الشكل رقم(14): يوضح مدى إيمان الادارة بقدره الموظفين.



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول.

من خلال الجدول نلاحظ ان 75% من الموظفين يعتقدون ان الادارة تؤمن بان الموظفين اليوم هم قادة المستقبل بعد تمكينهم في حين ان نسبة 10% غير موافقين على ذلك، 15% لم يجابوا على السؤال و ظلوا حياديين مما يدل على ان اغلب الموظفين لديهم الجرأة ليكونوا قادة في المستقبل لذلك على البنك ان يمنح هذه الفئة الثقة ليثبتوا قدراتهم و مسؤولياتهم في مواجهة المشاكل و حلها.

6- يبين الجدول التالي وجهة نظر المستجوبين حول مدى احترام الادارة رأي العاملين و تشاركتهم في

هذا الرأي ما يفني تأهيلهم لتحمل المسؤولية.

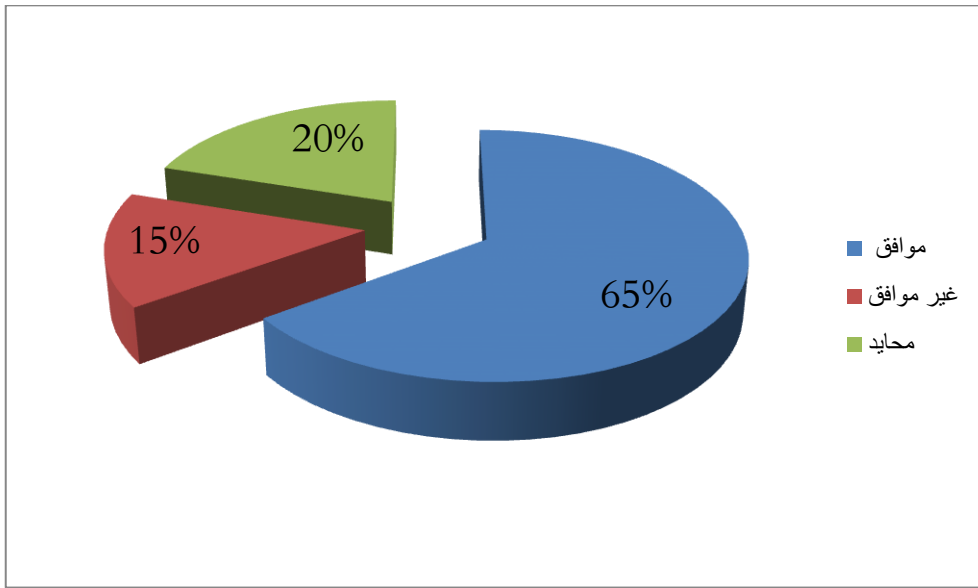
الفصل الرابع: دراسة ميدانية ببنك الفلاحة و التنمية للريفية **BADR** وكالة قالمة.

الجدول رقم(15): يوضح مدى احترام الادارة رأي العاملين.

| الاجابة | التكرار | % |
|-----------|---------|------|
| موافق | 13 | 65% |
| غير موافق | 03 | 15% |
| محايد | 04 | 20% |
| المجموع | 20 | 100% |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات المستخرجة من استمارة البحث.

الشكل رقم(15): يوضح مدى احترام الإدارة رأي العاملين.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول.

من خلال المعلومات المستخرجة من الجدول نلاحظ ان نسبة 75% من الموظفين تحترم الادارة رأيهم ما يفي تأهيلهم لتحمل المسؤولية في حين نسبة 10% لا يؤخذ رأيهم بعين الاعتبار و باقي المستجوبين لم يجابوا على السؤال و ظلوا حياديين و التي تبلغ نسبتهم 20% مما يدل على ان البنك لا يعطي مسؤوليات لكل العاملين مما ينجم عن ذلك جو من التكاسل و الخمول بين الموظفين.

7- من يبين الجدول التالي وجهة نظر المستجوبين حول مدى استقلالية مديرو الفروع و حرية اتخاذ القرار خصوصا في الأزمات التي تحدث في فروعهم.

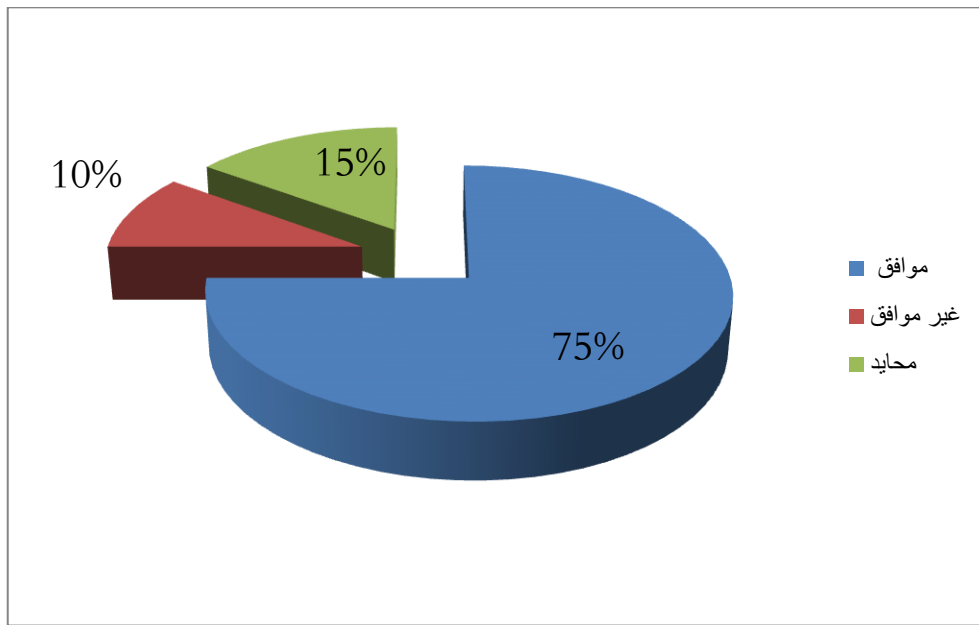
الفصل الرابع: دراسة ميدانية ببنك الفلاحة و التنمية للريفية BADR وكالة قالمة.

الجدول رقم(16): يوضح مدى استقلالية مديرو الفروع.

| الاجابة | التكرار | % |
|-----------|---------|------|
| موافق | 15 | 75% |
| غير موافق | 02 | 10% |
| محايد | 03 | 15% |
| المجموع | 20 | 100% |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات المستخرجة من استمارة البحث.

الشكل رقم(16): يوضح مدى استقلالية مديرو الفروع.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول.

من خلال البيانات التي استخرجت من الجدول و حسب اراء العينة نلاحظ ان نسبة 75% من اجمالي العينة موافقين على ان الموظفين يتمتعون بقدر من الاستقلالية في اتخاذ القرارات و خصوصا في الازمات التي تحدث في فروعهم و نسبة 10% غير موافقين على ان للموظفين استقلالية في اتخاذ القرارات و نسبة 15% محايدين اتجاه السؤال مما يدل على ان البنك لا يمنح استقلالية لكل العاملين لديه لنقص الخبرة او لانعدام الثقة بين الرؤساء و المرؤوسين.

8- يبين الجدول التالي وجهة نظر المستجوبين حول ما اذا كان العاملون يتصرفون فور اكتشاف الانذار المبكر كقيادة يهدفون الى الانتصار على الازمات.

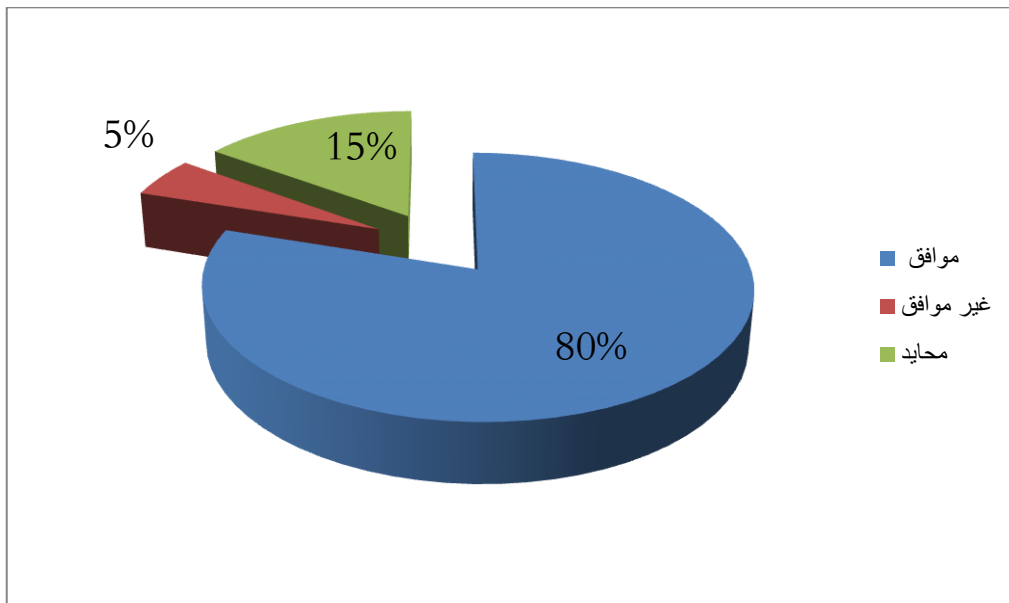
الفصل الرابع: دراسة ميدانية ببنك الفلاحة و التنمية للريفية BADR وكالة قالمة.

الجدول رقم(17): يوضح مدى تصرف العاملون فور اكتشاف الانذار.

| الاجابة | التكرار | % |
|-----------|---------|------|
| موافق | 16 | 80% |
| غير موافق | 01 | 5% |
| محايد | 03 | 15% |
| المجموع | 20 | 100% |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات المستخرجة من استمارة البحث.

الشكل رقم(17): يوضح مدى تصرف العاملون فور اكتشاف الانذار.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول.

من خلال بيانات الجدول نلاحظ نسبة 80% من الموظفين يتصرفون كقادة محترفون في حالة اكتشاف انذار للانتصار على الازمة الحاصلة و نسبة 5% غير موافقون على ذلك ربما لنقص الخبرة او الثقة او لمحدودية المسؤوليات المقدمة و نسبة 15% كانوا حياديين مما يدل ان قادة البنك فعلا يمتلكون خبرات تمكنهم من التصرف باحتراف حيال الازمات.

9- يبين الجدول التالي وجهة نظر المستجوبين حول اعتماد الادارة من خلال موقعها على التمكين من اجبار العامل على التغيير و التكيف للقيام بعمله.

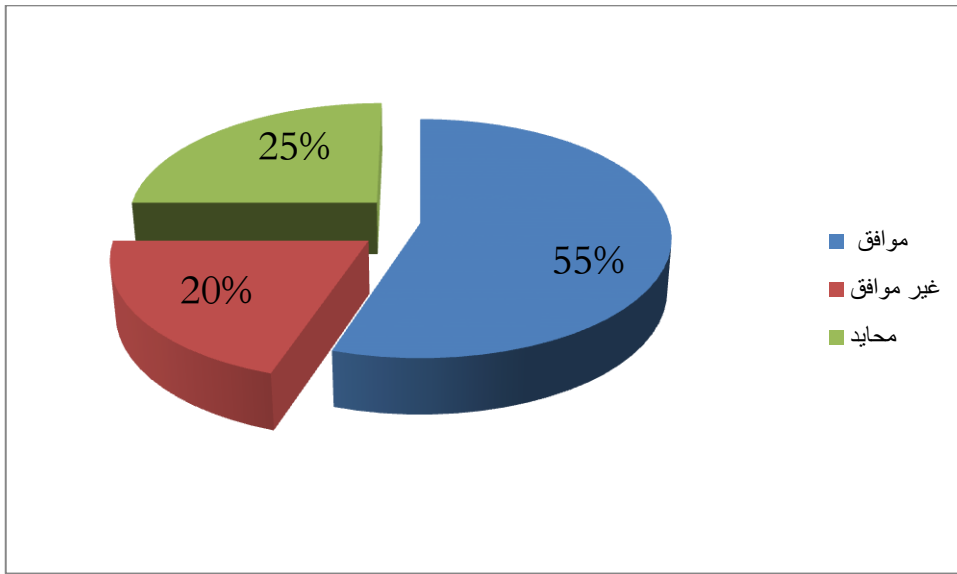
الفصل الرابع: دراسة ميدانية ببنك الفلاحة و التنمية للريفية **BADR** وكالة قالمة.

الجدول رقم (18): يوضح مدى اعتماد الادارة على التمكين من اجل التغيير.

| الاجابة | التكرار | % |
|-----------|---------|------|
| موافق | 11 | 55% |
| غير موافق | 04 | 20% |
| محايد | 05 | 25% |
| المجموع | 20 | 100% |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات المستخرجة من استمارة البحث.

الشكل رقم (18): يوضح مدى اعتماد الإدارة على التمكين من اجل التغيير.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول.

من خلال الجدول نلاحظ ان نسبة 55% من الموظفين يعتقدون ان الادارة اذا اعتمدت في موقعها على التمكين تستطيع اجبار العاملين لديها على التغيير و التكيف و نسبة 20% لا يعتقدون على ذلك و نسبة 25% كانوا حياديين اتجاه السؤال مما يدل على ان الموظفين مستعدين للتغيير في مجال التمكين مما يساعدهم على التحسن و التطور.

10- يبين الجدول التالي وجهة نظر المستجوبين حول ما اذا كان التمكين يساهم في خلق الشعور

الجيد للعاملين و احساسهم بأنهم يستطيعون تحسين الانتاجية.

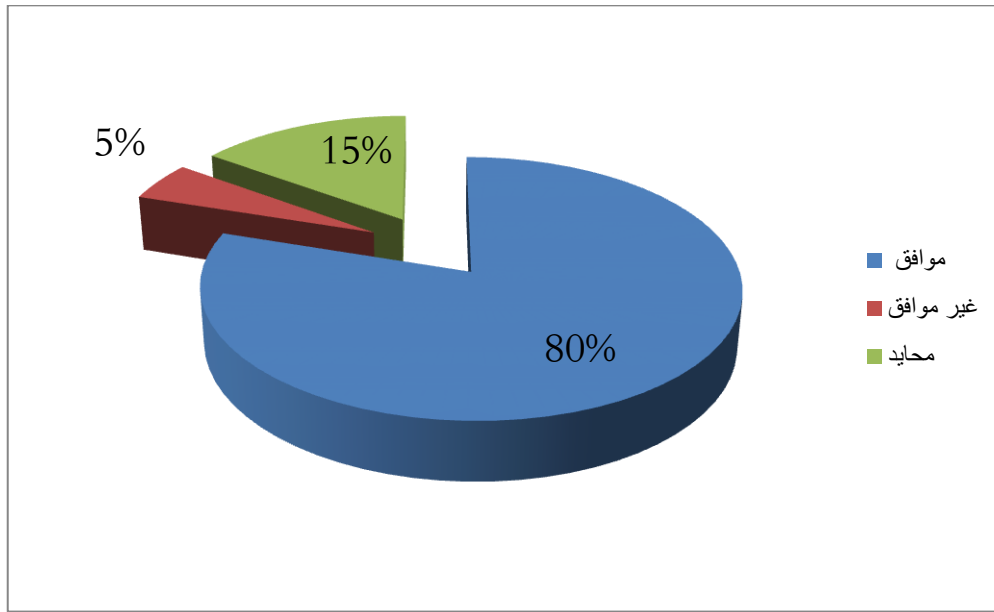
الفصل الرابع: دراسة ميدانية ببنك الفلاحة و التنمية للريفية BADR وكالة قالمة.

الجدول رقم(19): يوضح مدى شعور العاملين في المنظمة من خلال التمكين.

| الاجابة | التكرار | % |
|-----------|---------|------|
| موافق | 16 | 80% |
| غير موافق | 01 | 05% |
| محايد | 03 | 15% |
| المجموع | 20 | 100% |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات المستخرجة من استمارة البحث.

الشكل رقم(19): يوضح مدى شعور العاملين في المنظمة من خلال التمكين.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول.

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان نسبة 80% يعتقدون ان التمكين العالي هو شعور كل شخص في المنظمة بأنه يستطيع ان يؤثر في تحسين الانتاجية و نسبة 5% لا يوافقون على ذلك و نسبة 15% كانوا حياديين، مما يدل على ان الموظفين يعتبرون التمكين اداة جيدة لتحسين الاداء.

المطلب الثاني: تحليل نتائج المحور الثاني:

جاء هذا المحور تحت عنوان الاداء الوظيفي حيث يهدف الى التعرف على ماهية الاداء الوظيفي في المنظمة.

1- يبين الجدول التالي وجهة نظر المستجوبين حول بذلهم لمجهود كبير اثناء القيام بعملهم

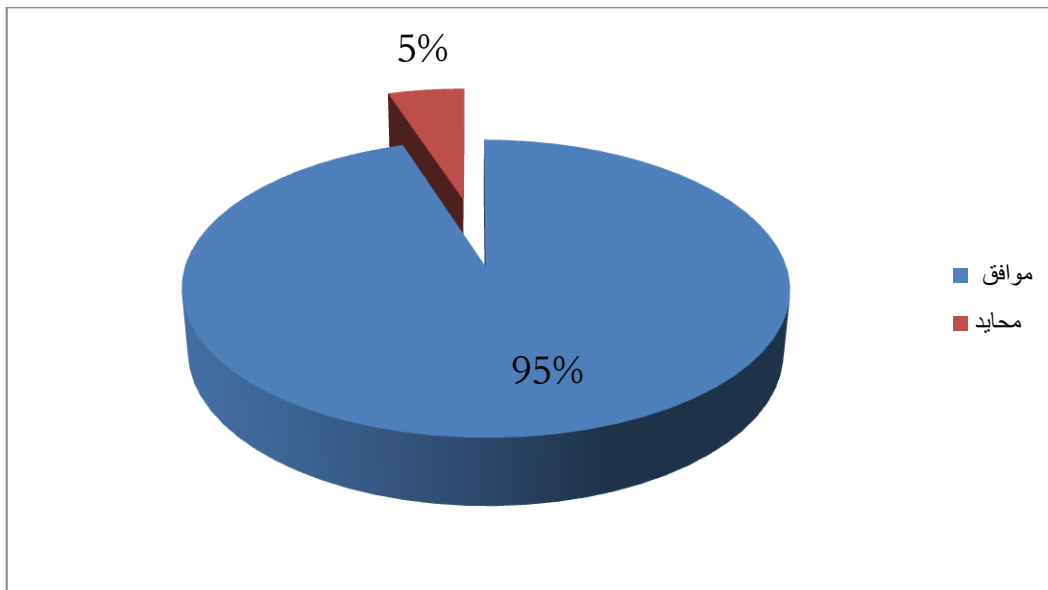
الفصل الرابع: دراسة ميدانية ببنك الفلاحة و التنمية للريفية BADR وكالة قالة.

الجدول رقم (20): يوضح مدى مجهود الموظف.

| الاجابة | التكرار | % |
|-----------|---------|------|
| موافق | 19 | 95% |
| غير موافق | - | - |
| محايد | 01 | 05% |
| المجموع | 20 | 100% |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات المستخرجة من استمارة البحث.

الشكل رقم (20): يوضح مدى مجهود الموظف.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول.

من خلال معطيات الجدول نلاحظ ان نسبة 95% من الموظفين يبذلون جهد كبير في اداء العمل في حين نسبة 5% لم يجاوبوا على السؤال. مما يدل على ان الموظفين يبذلون اقصى جهدهم في العمل من اجل تحسين صورتهم امام رؤسائهم و تحسين صورة البنك.

2- يبين الجدول التالي وجهة نظر المستجوبين حول استعدادهم لتحمل المسؤولية.

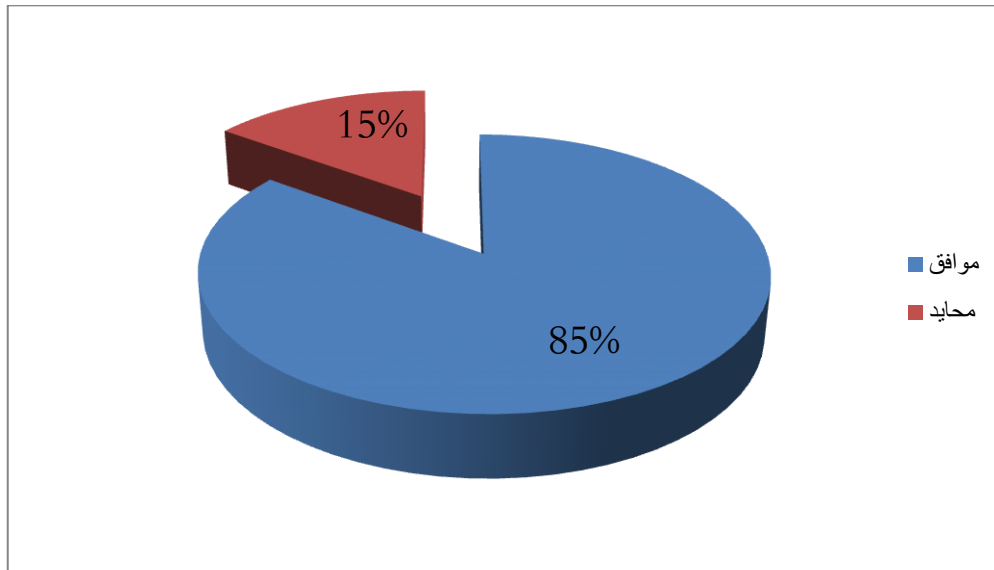
الفصل الرابع: دراسة ميدانية ببنك الفلاحة و التنمية للريفية BADR وكالة قالمة.

الجدول رقم(21): يوضح مدى تحمل المسؤولية.

| الاجابة | التكرار | % |
|-----------|---------|------|
| موافق | 17 | 85% |
| غير موافق | - | - |
| محايد | 03 | 15% |
| المجموع | 20 | 100% |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات المستخرجة من استمارة البحث.

الشكل رقم(21): يوضح مدى تحمل المسؤولية.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول.

من خلال نتائج الجدول و استخلاص اراء الموظفين نلاحظ ان نسبة 85% من الموظفين لديهم الاستعداد لتحمل المسؤوليات و نسبة 15% محايدون مما يدل على ان الموظفين مستعدون الى تحمل المسؤولية و ذلك عن طريق ثقة الرؤساء في قدراتهم.

3- يبين الجدول التالي وجهة نظر المستجوبين حول قيام الموظف بأداء الاعمال الموكلة له و انجازها في الوقت المناسب.

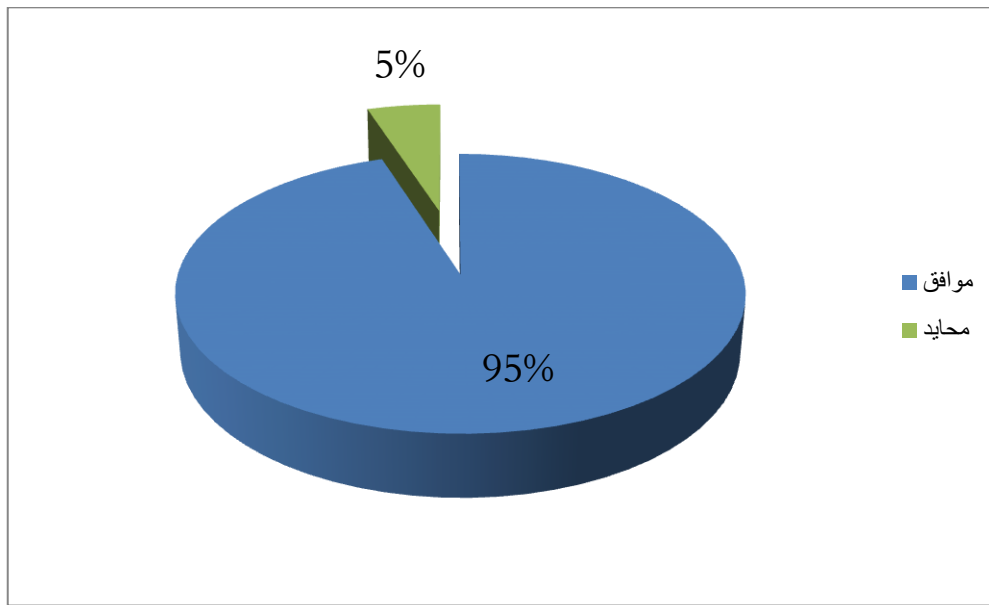
الفصل الرابع: دراسة ميدانية ببنك الفلاحة و التنمية للريفية **BADR** وكالة قالمة.

الجدول رقم (22): يوضح مدى اداء الاعمال الموكلة.

| الاجابة | التكرار | % |
|-----------|---------|------|
| موافق | 19 | 95% |
| غير موافق | - | - |
| محايد | 01 | 05% |
| المجموع | 20 | 100% |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات المستخرجة من استمارة البحث.

الشكل رقم (22): يوضح مدى أداء الأعمال الموكلة.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول.

من خلال نتائج الجدول و استخلاص اراء الموظفين نلاحظ ان نسبة 95% يؤدون الاعمال الموكلة اليهم في وقتها و نسبة 5% محايدين، مما يدل على ان الموظفين يجبون اداء اعمالهم في وقتها لكي لا يصبح عبء عليهم في وقت لاحق.

4- يبين الجدول التالي وجهة نظر المستجوبين حول مدى التزام الفرد بتنفيذ التعليمات الموجهة اليه

دون تدمير.

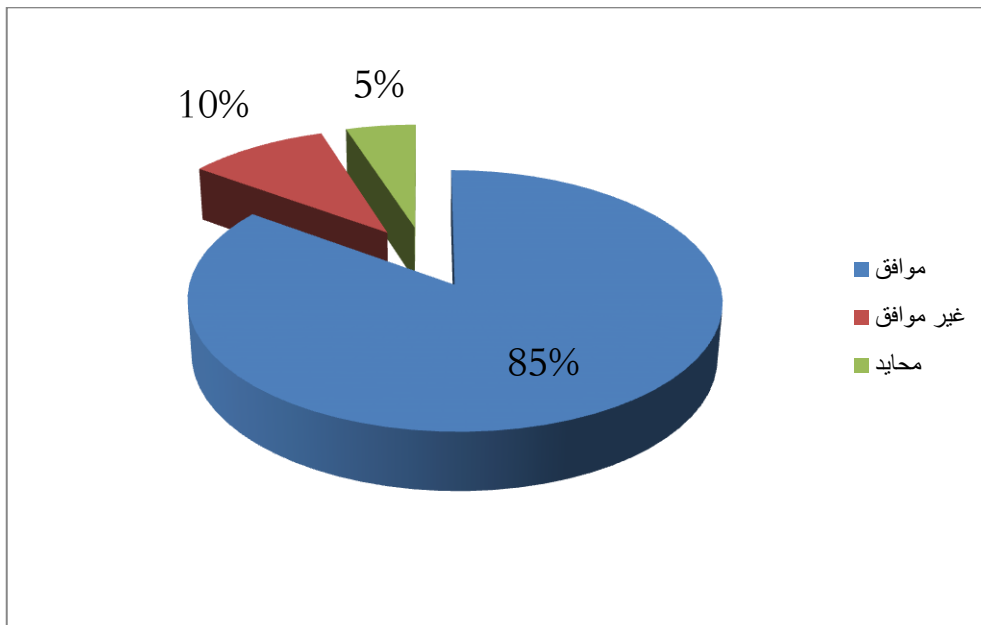
الفصل الرابع: دراسة ميدانية ببنك الفلاحة و التنمية للريفية BADR وكالة قالمة.

الجدول رقم (23): يوضح مدى تنفيذ التعليمات.

| الاجابة | التكرار | % |
|-----------|---------|------|
| موافق | 17 | 85% |
| غير موافق | 02 | 10% |
| محايد | 01 | 05% |
| المجموع | 20 | 100% |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات المستخرجة من استمارة البحث.

الشكل رقم (23): يوضح مدى تنفيذ التعليمات.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول.

من خلال نتائج الجدول و استخلاص اراء الموظفين نلاحظ ان نسبة 85% موافقون على الالتزام بتنفيذ التعليمات بحذافيرها و نسبة 10% غير موافقون على ذلك و 5% حيايين مما يدل على ان النسبة الاكبر ليس لها راي في قرارات المنظمة بل وظيفتها تنفيذ التعليمات دون مناقشة.

5- يبين الجدول التالي وجهة نظر المستجوبين حول اعتماد المشرف على الموظف في بعض الاحيان لأداء الاعمال الصعبة.

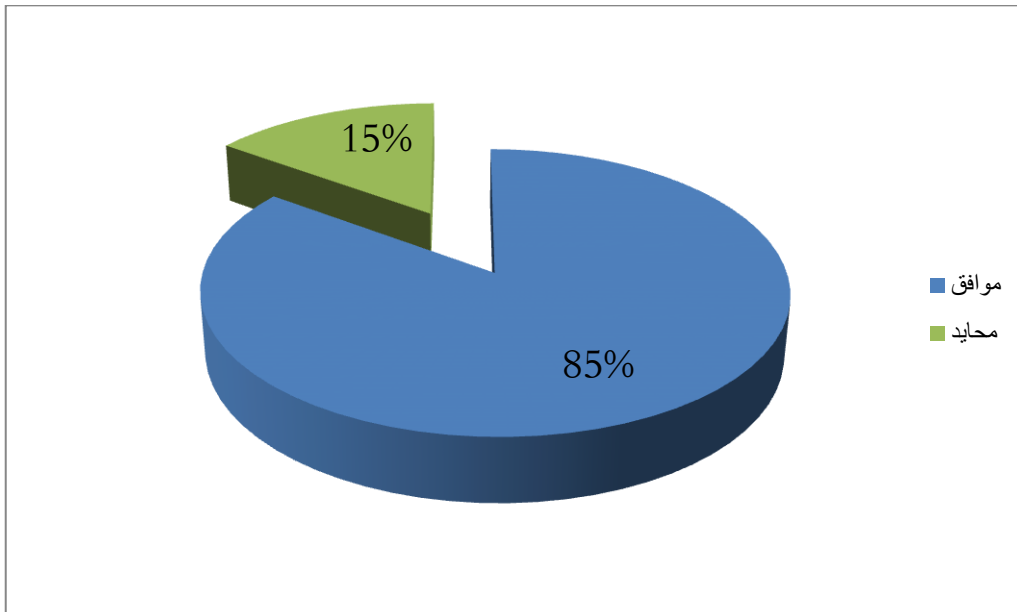
الفصل الرابع: دراسة ميدانية ببنك الفلاحة و التنمية للريفية **BADR** وكالة قالة.

الجدول رقم (24): يوضح مدى اعتماد المشرف على الموظف.

| الاجابة | التكرار | % |
|-----------|---------|------|
| موافق | 17 | 85% |
| غير موافق | - | - |
| محايد | 03 | 15% |
| المجموع | 20 | 100% |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات المستخرجة من استمارة البحث.

الشكل رقم (24): يوضح مدى اعتماد المشرف على الموظف.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول.

من خلال نتائج الجدول و استخلاص اراء الموظفين نلاحظ ان نسبة 85% من الموظفين يعتمد عليهم المشرفين عليهم في اداء بعض المهام الصعبة و نسبة 15 % كانوا حياديين اتجاه الموضوع. مما يدل على ان المشرفين يعتمدون على الموظفين الذين لديهم خبرة في العمل بالإضافة الى الثقة.

6- يبين الجدول التالي وجهة نظر المستجوبين حول مدى استخدام الادارة طرق تحسين الاداء للموظفين.

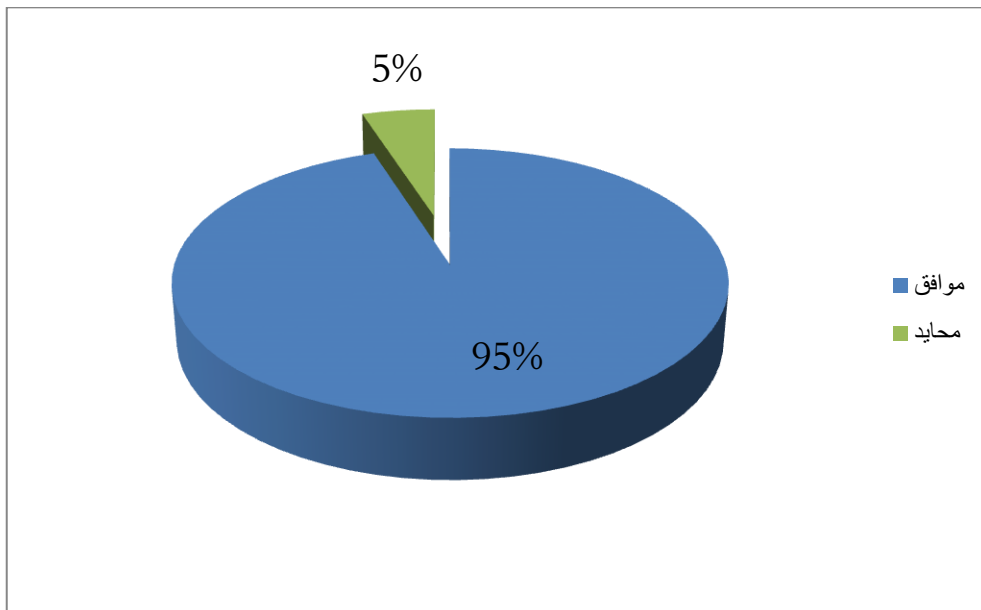
الفصل الرابع: دراسة ميدانية ببنك الفلاحة و التنمية للريفية BADR وكالة قالمة.

الجدول رقم(25): يوضح مدى استخدام الادارة لطرق تحسين الاداء.

| الاجابة | التكرار | % |
|-----------|---------|------|
| موافق | 19 | 95% |
| غير موافق | - | - |
| محايد | 01 | 05% |
| المجموع | 20 | 100% |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات المستخرجة من استمارة البحث

الشكل رقم(25): يوضح مدى استخدام الادارة لطرق تحسين الاداء.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول.

من خلال نتائج الجدول و استخلاص اراء الموظفين نلاحظ ان نسبة 95% ادلت بان الادارة تستخدم طرق لتحسين اداء موظفيها بينما 5% كانوا حياديين مما على ان المديرين يحاولون تحسين اداء العاملين ومن الطرق المستخدمة في تحسين الاداء هي تحسين الموظف و الوظيفة اللتان تعتبران اكثر الاشياء تأثيرا في صورة البنك.

7- يبين الجدول التالي وجهة نظر المستجوبين حول مدى اعتماد البنك نظام تقييم الاداء.

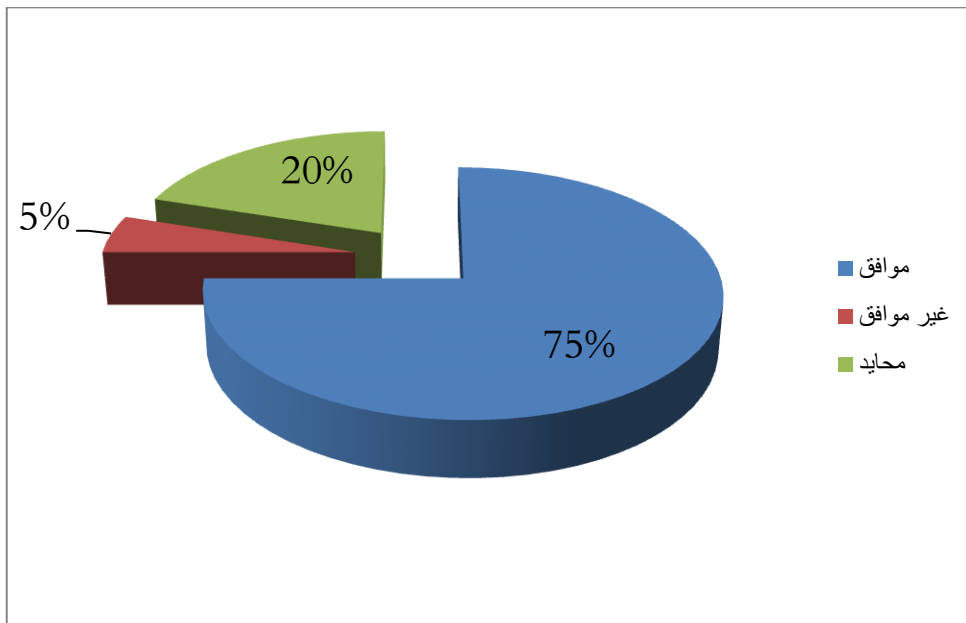
الفصل الرابع: دراسة ميدانية ببنك الفلاحة و التنمية للريفية BADR وكالة قادمة.

الجدول رقم(26): تقييم الاداء.

| الاجابة | التكرار | % |
|-----------|---------|------|
| موافق | 15 | 75% |
| غير موافق | 01 | 05% |
| محايد | 04 | 20% |
| المجموع | 20 | 100% |

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على المعلومات المستخرجة من استمارة البحث

الشكل رقم(26): تقييم الاداء.



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات الجدول.

يتضح من البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن 75% ادلت بان البنك يعتمد على نظام تقييم الاداء و صرح 5% ان البنك لا يعتمد على تقييم الاداء في حين ان 20% لم يجابوا. مما يدل على ان البنك يحاول اعتماد نظام تقييم جيد من اجل تقييم اعمال الموظفين.

8- يبين الجدول التالي وجهة نظر المستجوبين حول طرق تقييم الاداء و مدى فعاليتها في تحسين

الاداء.

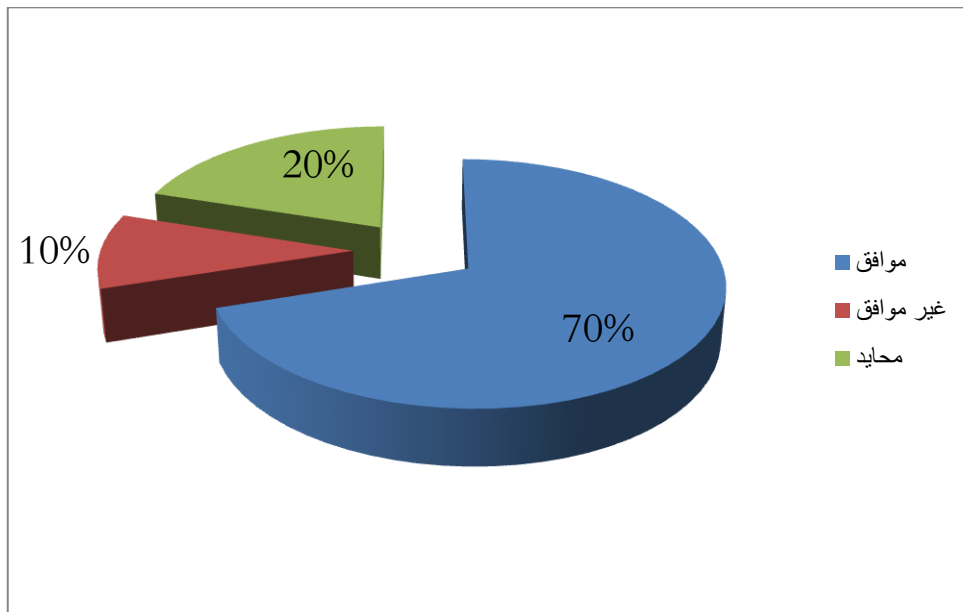
الفصل الرابع: دراسة ميدانية ببنك الفلاحة و التنمية للريفية BADR وكالة قالمة.

الجدول رقم(27): طرق تقييم الاداء.

| الاجابة | التكرار | % |
|-----------|---------|------|
| موافق | 14 | 70% |
| غير موافق | 02 | 10% |
| محايد | 04 | 20% |
| المجموع | 20 | 100% |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات المستخرجة من استمارة البحث.

الشكل رقم(27): طرق تقييم الاداء.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول.

يتضح من البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 70% ادلت بان البنك يعتمد في تقييمه على طرق معينة في حين صرح 10% بان البنك لا يعتمد على طرق معينة و امتنع 20% عن الاجابة مما يدل على ان البنك يعتمد على طريقة واحدة للتقييم و هي رأي المسئول المباشر.

المطلب الثالث: تحليل نتائج المحور الثالث.

يهدف هذا المحور الى مدى قدرة التمكين في تحسين اداء البنك.

1. يبين الجدول التالي وجهة نظر المستجوبين حول اهتمام البنك بتمكين الموظفين و اعطائهم صلاحيات أكثر للمشاركة في رؤية البنك.

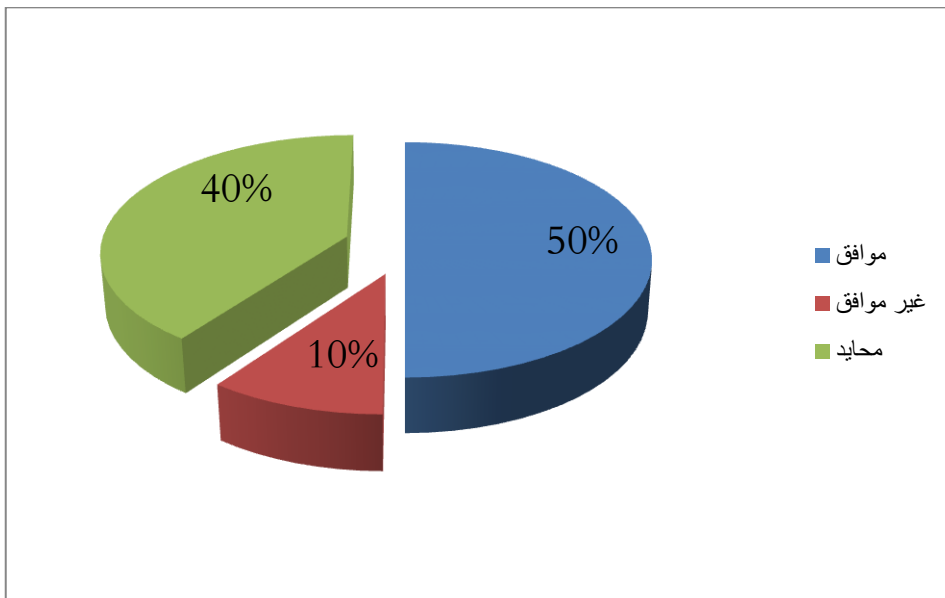
الفصل الرابع: دراسة ميدانية ببنك الفلاحة و التنمية للريفية BADR وكالة قالمة.

الجدول رقم(28): مشاركة الموظفين في رؤية البنك.

| الاجابة | التكرار | % |
|-----------|---------|------|
| موافق | 10 | 50% |
| غير موافق | 02 | 10% |
| محايد | 08 | 40% |
| المجموع | 20 | 100% |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات المستخرجة من استمارة البحث.

الشكل رقم(28): مشاركة الموظفين في رؤية البنك.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول.

يتضح من البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن 50% من الموظفين ادلوا بان الادارة تهتم بتمكين الموظفين في حين صرح 10% بغير ذلك و ان الادارة لا تهتم بالتمكين لان ذلك يعترض مع مصالحها في حين امتنع 40% كانوا حياديين مما يدل على تخوف الادارة من فكرة التمكين لأنه يعطي صلاحيات للعاملين في اتخاذ القرار و ابداء رأيهم.

2. يبين الجدول التالي وجهة نظر المستجوبين حول تعبير الافراد عن ارائهم بحرية عند اتخاذ

القرارات.

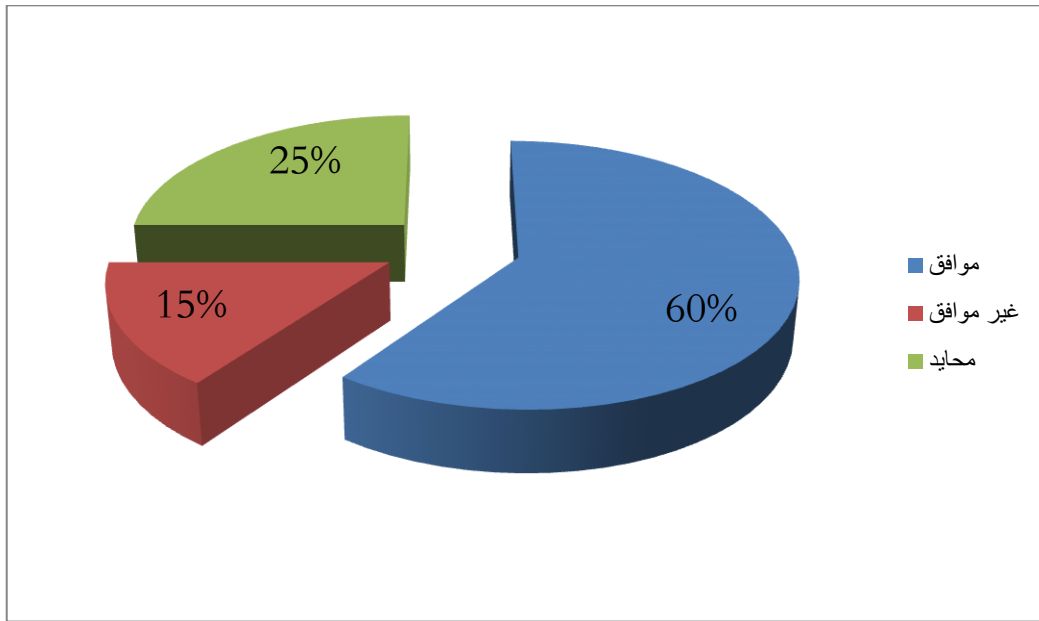
الفصل الرابع: دراسة ميدانية ببنك الفلاحة و التنمية للريفية BADR وكالة قالمة.

الجدول رقم (29): التعبير عن الآراء.

| الاجابة | التكرار | % |
|-----------|---------|------|
| موافق | 12 | 60% |
| غير موافق | 03 | 15% |
| محايد | 05 | 25% |
| المجموع | 20 | 100% |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات المستخرجة من استمارة البحث.

الشكل رقم (29): التعبير عن الآراء.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول.

من خلال نتائج الجدول و استخلاص آراء الموظفين نلاحظ ان نسبة 60% من العاملين لا يسمح لهم بالتعبير عن آرائهم و نسبة 15% على عكس ذلك اي يسمح لهم بإبداء رأيهم في حين كان 40% حياديين، مما يدل على ان البنك لا يسمح للعاملين بالتعبير عن آرائهم بحرية في اتخاذ القرارات و هذا يؤدي الى ضعف الاتصال و عدم الثقة.

3. نلاحظ من خلال الجدول رؤية الافراد للثقافة التنظيمية و كيف تساهم في تمكين العاملين.

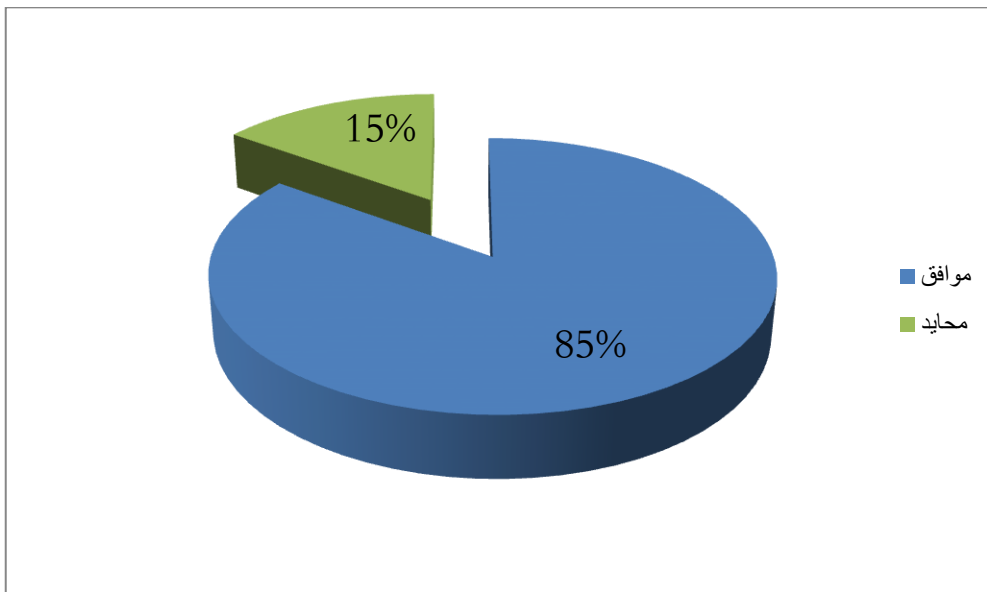
الفصل الرابع: دراسة ميدانية ببنك الفلاحة و التنمية للريفية BADR وكالة قالمة.

الجدول رقم (30): الثقافة التنظيمية.

| الاجابة | التكرار | % |
|-----------|---------|------|
| موافق | 17 | 85% |
| غير موافق | - | - |
| محايد | 03 | 15% |
| المجموع | 20 | 100% |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات المستخرجة من استمارة البحث

الشكل رقم (30): الثقافة التنظيمية.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول.

من خلال نتائج الجدول و استخلاص آراء الموظفين نلاحظ ان نسبة 85% يؤيدون بان الثقافة التنظيمية تلعب دور كبير في التمكين و 15% كانوا حيايين. مما يدل على ان الثقافة السائدة في البنك هي مشجعة لتطبيق التمكين.

4. من خلال الجدول التالي نبين آراء المستجوبين حول مدى اهتمام البنك بتنمية الموارد البشرية و

تطويرها.

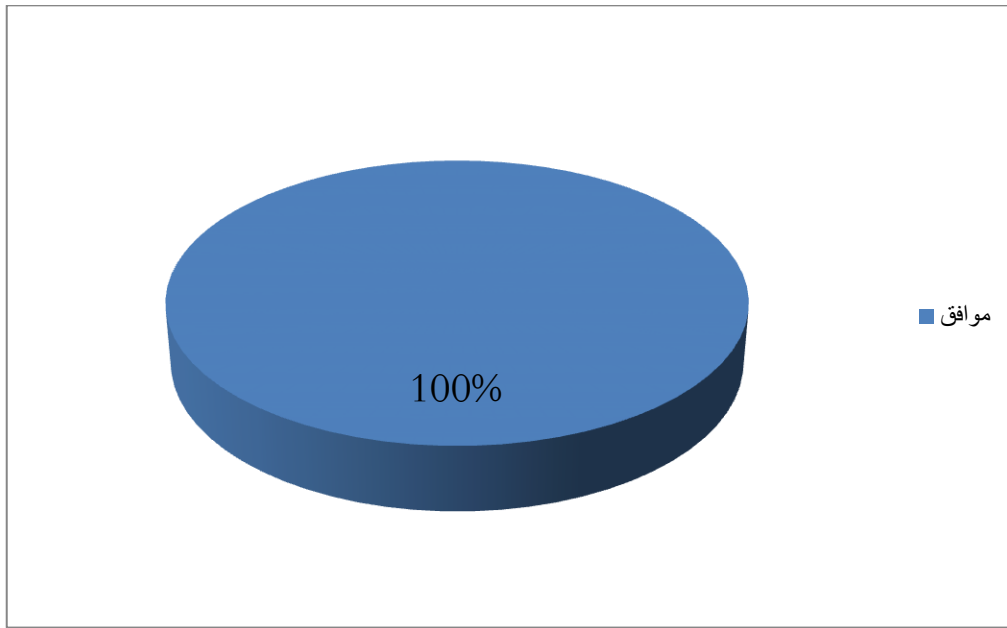
الفصل الرابع: دراسة ميدانية ببنك الفلاحة و التنمية للريفية **BADR** وكالة قالمة.

الجدول رقم (31): تنمية الموارد البشرية.

| الاجابة | التكرار | % |
|-----------|---------|------|
| موافق | 20 | %100 |
| غير موافق | - | - |
| محايد | - | - |
| المجموع | 20 | %100 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات المستخرجة من استمارة البحث.

الشكل رقم (31): تنمية الموارد البشرية.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول.

من خلال نتائج الجدول و استخلاص اراء الموظفين نلاحظ ان نسبة 100% يؤيدون بان البنك يهتم بتنمية الموارد البشرية و ذلك من خلال التكوين و الدورات التدريبية الخاصة بطبيعة عملهم.

5. يبين الجدول التالي وجهة نظر المستجوبين حول وظائف الإدارة و مدى مساهمتها في ترقية

العامل و تشجيعه على بذل جهد من اجل تحسين صورة البنك

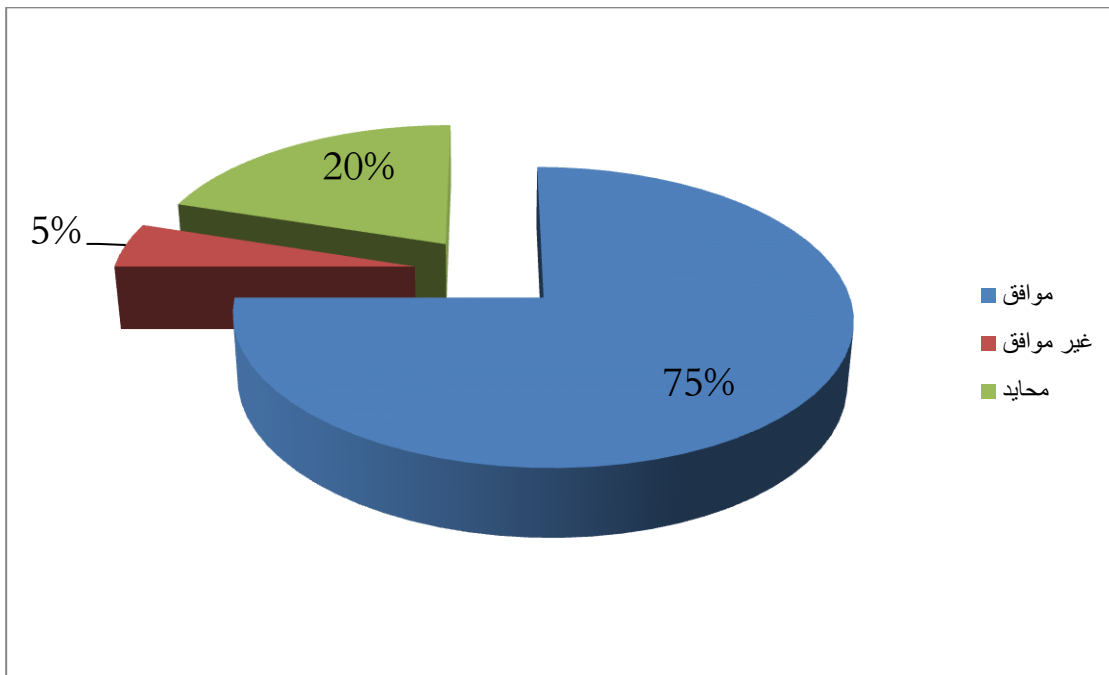
الفصل الرابع: دراسة ميدانية ببنك الفلاحة و التنمية للريفية BADR وكالة قالمة.

الجدول رقم(32): وظائف الموارد البشرية.

| الاجابة | التكرار | % |
|-----------|---------|------|
| موافق | 15 | 75% |
| غير موافق | 01 | 05% |
| محايد | 04 | 20% |
| المجموع | 20 | 100% |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المعلومات المستخرجة من استمارة البحث.

الشكل رقم(32): وظائف الموارد البشرية.



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات الجدول.

من خلال نتائج الجدول و استخلاص اراء الموظفين نلاحظ ان نسبة 75% يؤيدون وظائف ادارة الموارد البشرية في حين ادلى 1% عكس ذلك فهذه الفئة لا ترجح وظائف ادارة الموارد البشرية في حين 20% كانوا حياديين، مما يدل هذا على ان الموظفين يؤمنون بان وظائف ادارة الموارد البشرية تساهم في ترقية العامل و تشجيعه على بذل جهد من اجل تحسين صورة البنك.

6. يبين الجدول التالي وجهة نظر المستجوبين حول مدى خلق اداء متميز عن طريق التمكين.

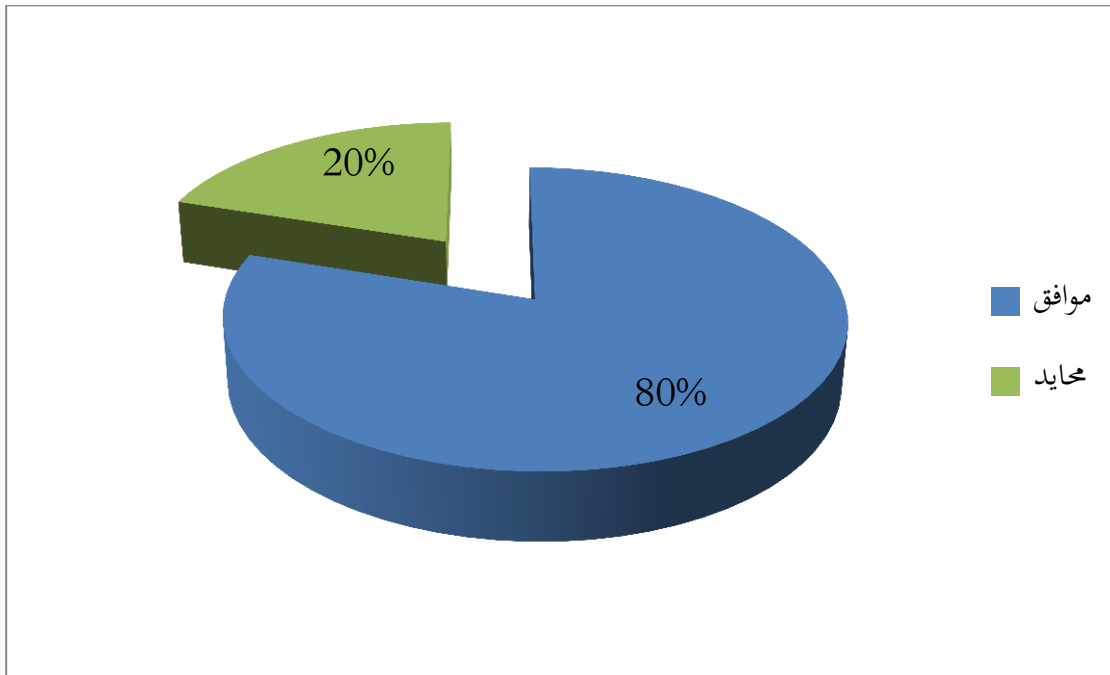
الفصل الرابع: دراسة ميدانية ببنك الفلاحة و التنمية للريفية BADR وكالة قالمة.

الجدول رقم(33): التمكين يخلق اداء متميز .

| الاجابة | التكرار | % |
|-----------|---------|------|
| موافق | 16 | 80% |
| غير موافق | - | - |
| محايد | 04 | 20% |
| المجموع | 20 | 100% |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المعلومات المستخرجة من استمارة البحث

الشكل رقم(33): التمكين يخلق اداء متميز .



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات الجدول.

من خلال نتائج الجدول و استخلاص اراء الموظفين نلاحظ ان نسبة 80 % يؤيدون بان التمكين يخلق اداء متميز في حين كانت نسبة 20% حيادية مما يدل على ان العاملين يؤمنون بان العملية التمكينية تساعدهم في حل مشاكلهم و تمنحهم الحرية و هذا يؤدي في الاخير الى التميز في الاداء.

7. يبين الجدول التالي وجهة نظر المستجوبين حول مدى مساهمة التمكين في تطوير الابداع لدى الموظفين.

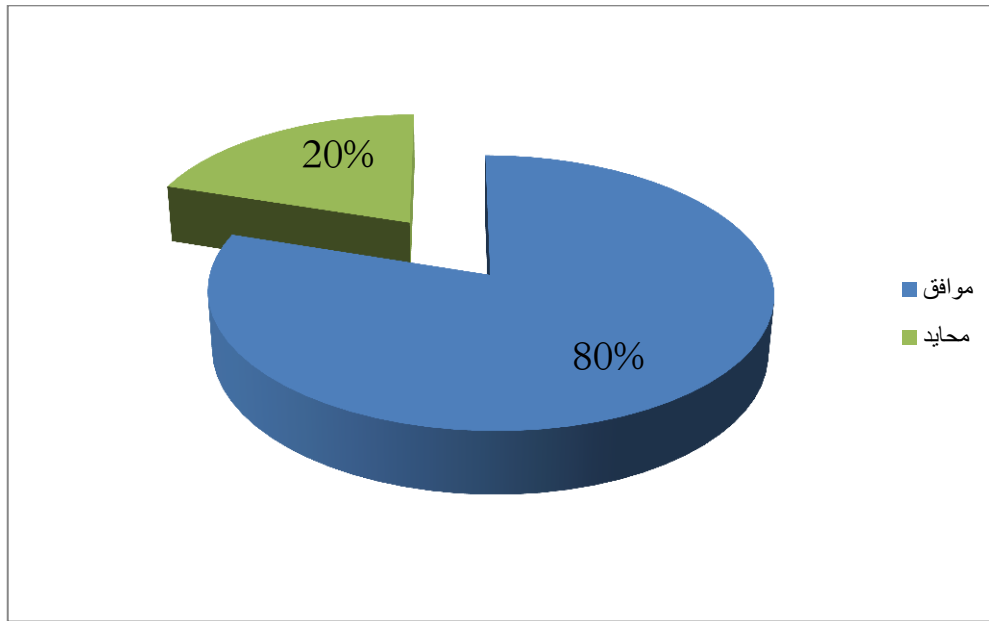
الفصل الرابع: دراسة ميدانية ببنك الفلاحة و التنمية للريفية BADR وكالة قالمة.

الجدول رقم (34): تطوير الابداع.

| الاجابة | التكرار | % |
|-----------|---------|------|
| موافق | 16 | 80% |
| غير موافق | - | - |
| محايد | 04 | 20% |
| المجموع | 20 | 100% |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات المستخرجة من استمارة البحث.

الشكل رقم (34): تطوير الابداع.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول.

من خلال نتائج الجدول و استخلاص اراء الموظفين نلاحظ ان نسبة 80% يدعم فكرة ان التمكين يساهم في تطوير الابداع و امتنع 10% عن الاجابة مما يدل ان للتمكين سلطة واسعة في تحسين الاداء و خلق الابداع في البنوك.

8. يبين الجدول التالي وجهة نظر المستجوبين حول ما اذا تتم مكافئة العاملين الذين يبذلون جهدا متميزا في الاداء.

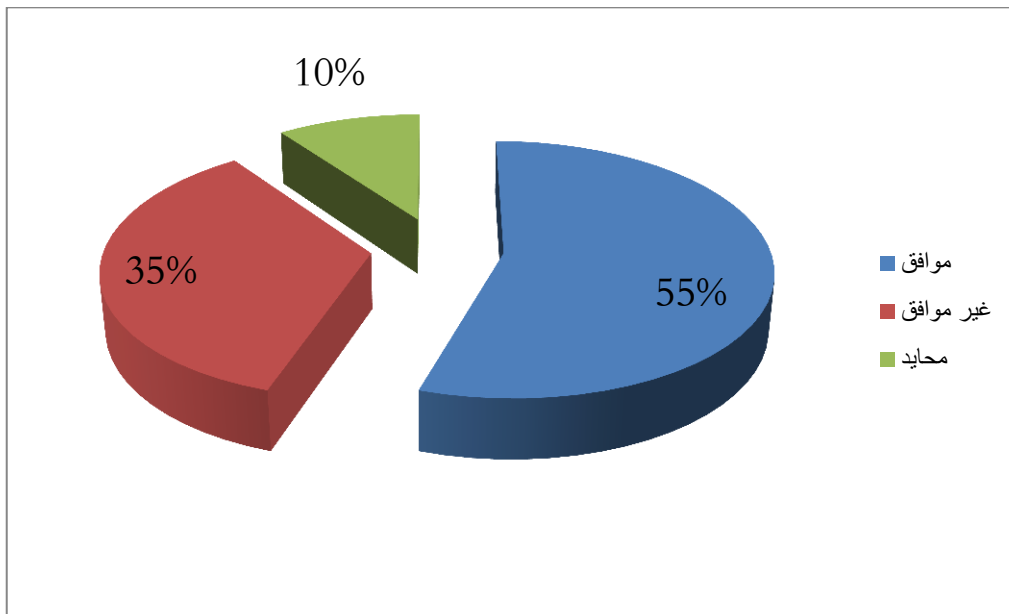
الفصل الرابع: دراسة ميدانية ببنك الفلاحة و التنمية للريفية BADR وكالة قالمة.

الجدول رقم(35): مكافئة العاملين.

| الاجابة | التكرار | % |
|-----------|---------|------|
| موافق | 11 | 55% |
| غير موافق | 07 | 35% |
| محايد | 02 | 10% |
| المجموع | 20 | 100% |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات المستخرجة من استمارة البحث.

الشكل رقم(35): مكافئة العاملين.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول.

من خلال نتائج الجدول و استخلاص اراء الموظفين نلاحظ ان نسبة 55% موافقون بان البنك يقوم بمكافئة العاملين و نسبة 35% غير موافقون على ذلك 2% كانوا حياديين مما يدل على ان البنك يتبع الحوافز و لكن ليس بالشكل الكافي اذ يجب عليه معاملة العاملين لديه بشكل متساوي و اتباع نظام المكافآت و الحوافز من اجل اخراج جميع القدرات الموجودة داخلهم.

9. يبين الجدول التالي وجهة نظر المستجوبين حول مدى رضا العاملين عن استراتيجية البنك في

التمكين.

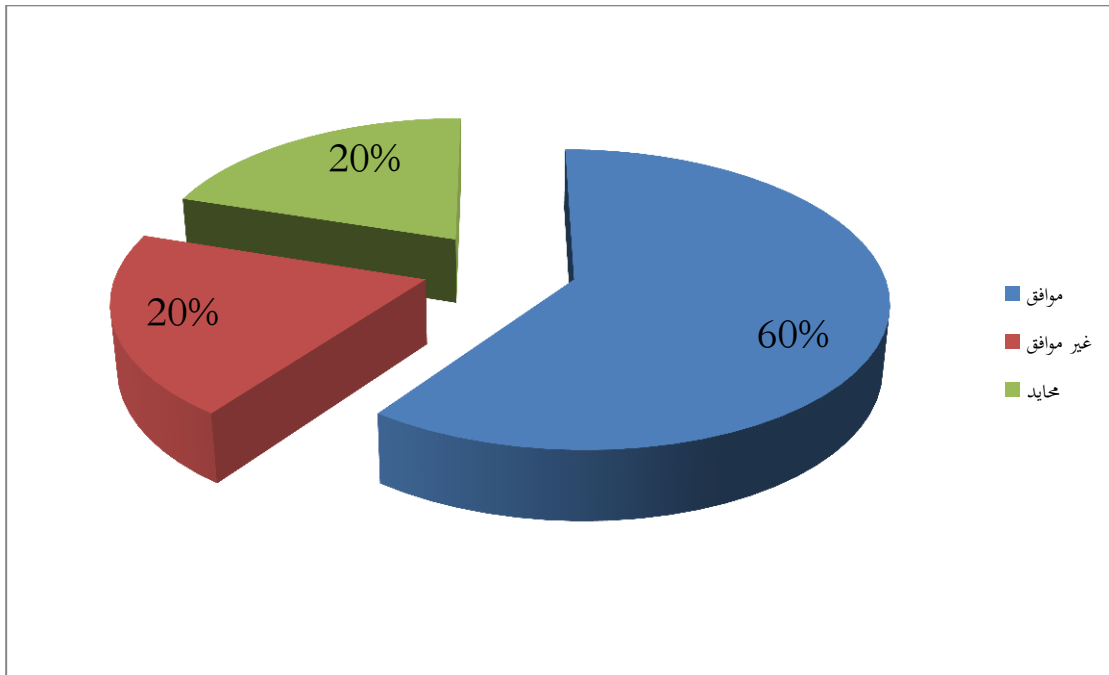
الفصل الرابع: دراسة ميدانية ببنك الفلاحة و التنمية للريفية **BADR** وكالة قالمة.

الجدول رقم (36): رضا العاملين عن استراتيجية البنك في التمكين.

| الاجابة | التكرار | % |
|-----------|---------|------|
| موافق | 12 | 60% |
| غير موافق | 04 | 20% |
| محايد | 04 | 20% |
| المجموع | 20 | 100% |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات المستخرجة من استمارة البحث.

الشكل رقم (36): رضا العاملين عن استراتيجية البنك في التمكين.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول.

من خلال نتائج الجدول و استخلاص اراء الموظفين نلاحظ ان نسبة 60% من المستجوبين راضين عن استراتيجية البنك و 20% غير راضين عن هذه الاستراتيجية و 20% كانوا حياديين مما يدل ان على البنك النظر في استراتيجية التمكين و محاولة تنميتها و تطويرها.

10. يبين الجدول التالي وجهة نظر المستجوبين حول مدى مساهمة التمكين في تحسين الخدمة

البنكية.

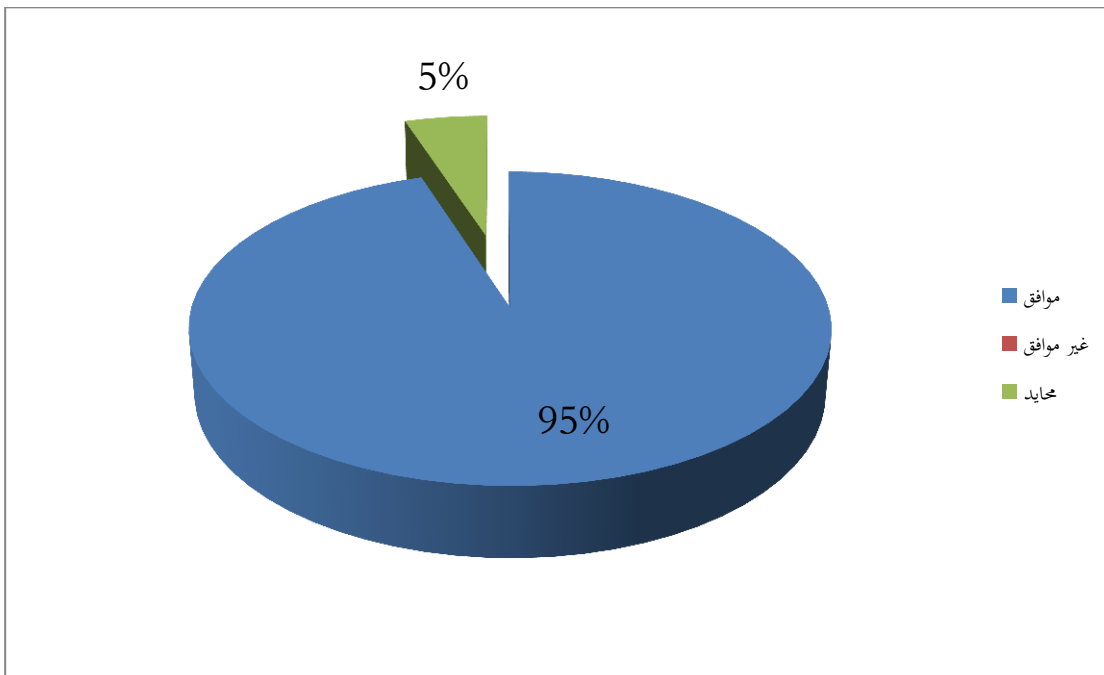
الفصل الرابع: دراسة ميدانية ببنك الفلاحة و التنمية للريفية **BADR** وكالة قالمة.

الجدول رقم(37): مساهمة التمكين في تحسين الخدمة البنكية.

| الاجابة | التكرار | % |
|-----------|---------|------|
| موافق | 19 | 95% |
| غير موافق | - | - |
| محايد | 01 | 5% |
| المجموع | 20 | 100% |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات المستخرجة من استمارة البحث.

الشكل رقم(37): مساهمة التمكين في تحسين الخدمة البنكية.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول.

من خلال نتائج الجدول و استخلاص اراء الموظفين نلاحظ ان نسبة 95% من المستجوبين يؤيدون بان التمكين الجيد يحسن من الخدمة البنكية في حين كانت نسبة 5% حيادية مما يدل على ان البنك يطبق استراتيجية التمكين مما يساعد في تحسين الخدمة البنكية.

خلاصة:

حاولنا من خلال هذا الفصل اسقاط الجانب النظري على بنك الفلاحة و التنمية الريفية **BADR** وكالة قالمة، حيث يعتبر هذا البنك من اهم البنوك الحالية في الوطن من حيث عدد العاملين و نسبة العملاء المقبلين عليه. و قمنا بطرح مجموعة من الاسئلة على العاملين في البنك عن طريق الاستمارة التي وزعت على افراده.

و قد توصلنا من نتائج دراستنا، ان البنك يعتمد على التمكين من اجل تحسين ادائه و تحقيق مركز تنافسي قوي بين البنوك الاخرى إلا ان هذا ليس بشكل كافي، و ذلك لعدم وعي الافراد العاملين بالبنك بأهمية التمكين. اذ يجب على ادارة البنك نشر هذه الثقافة بشكل اكبر بين الموظفين و دعمهم و تشجيعهم لغرض تطبيقها.

ومن جانب اخر لا بد على مؤسساتنا الجزائرية ليست فقط البنكية ان تعتمد على التمكين كإستراتيجية داخلها من اجل تحسين الاداء الوظيفي و زيادة الفعالية التنظيمية لمختلف القطاعات و مواكبة التطورات الاقتصادية. و ذلك لمواجهة التحديات التي تفرضها المنافسة العالمية.

الخاتمة

العامّة

1. الخاتمة:

من خلال دراستنا هذه نستطيع القول انه بعد التطورات التي شهدتها البنوك، و التي كانت سابقا ترى ان الفرد لا يمثل سوى امكانيات محدودة و التي يمكن استبدالها بسهولة، فانه و في السنوات الاخيرة نمت وظيفته و بدأت طبيعتها الحقيقية و دوره في الوضع المتزايد داخل المؤسسة بسبب التطور في التسيير و البحث عن ميكانيزمات الاستغلال الامثل للطاقات البشرية.

و يعتبر التمكين من اهم طرق التطور و الاستغلال داخل البنوك من اجل تحسين اداء العاملين في سبيل تحقيق اهداف المنظمة. و الذي يتطلب اداء عالي و مهارات و خبرات التي تقبع خلف مجموعة من المتطلبات التي تتضمن المؤهلات التعليمية، و الميول و الاهتمامات و غيرها من العوامل.

فمن خلال دراستنا للفصل الاول توصلنا الى ان التمكين هو جوهر الاداء الوظيفي، و هو اهم ادوات تحقيقه و تطبيقه. فكلما زاد الاهتمام به من قبل البنك زاد الاهتمام به من قبل المؤسسة، زاد اهتمام الموظفين بالبنك واهتمامهم بها و تزداد قدراتهم على العمل لتحقيق أداء أفضل.

كما أنه من خلال الفصل الثاني توصلنا إلى أن من أجل تحقيق أفضل أداء وظيفي يجب إتباع طرق وأساليب متطورة لتحسين أداء أفضل بالإضافة إلى أنه يجب اعتماد نظام تقييم أداء الذي يخلق جو مناسب بين الموظفين من أجل التنافس.

في حين توصلنا في الفصل الثالث إلى أن التمكين يسهم بشكل كبير وفاعل في تحسين الاداء الوظيفي وتحقيق أهداف المنظمة والوصول إلى مركز تنافسي قوي بين المنظمات الأخرى. من أجل الارتقاء بالنظام المصرفي ليواكب التطورات العالمية.

وإجراءنا للدراسة الميدانية تعرض بتطبيق الدراسة النظرية على أرض الواقع في بنك الفلاحة والتنمية ووجدنا أن البنك لا يعتمد على التمكين كإستراتيجية داخل البنك لأنها تعتبر بان التمكين يقلل من سلطات المديرين اتجاه الموظفين وهذا تحليل خاطئ لذلك لا بد للبنوك من انتهاج التمكين كإستراتيجية في البنوك من أجل تطوير وتحسين الأداء الوظيفي والارتقاء بالبنك.

و عليه فانه يتم قبول الفرضية الاولى.

2. اختبار فرضيات الدراسة:

لقد ادى اختبار الفرضيات الى ما يلي:

صحة الفرضية الاولى: من خلال دراستنا يتبين ان التمكين هو من المداخل الادارية المعاصرة التي تلجا اليها الادارات من اجل مواكبة التطورات و التحديات الحاصلة. و ذلك باعتبار ان التمكين كمنهج تطبيقي شامل يهدف الى تحقيق حاجات و توقعات العملاء. و هذا ما توصلنا اليه نتيجة لدراسة بنك الفلاحة و التنمية

الريفية اذ ان البنك يولي اهمية للتمكين و لكنه يحاول من اجل تحسين صورته امام زبائنه رغم المشاكل التي تعترضه من عادات و تقاليد... الخ. و منه فانه يتم قبول الفرضية الاولى.

صحة الفرضية الثانية: من خلال الدراسة النظرية و التطبيقية التي اجريت بينك الفلاحة و التنمية الريفية نجد ان العاملين يبذلون اقصى جهودهم لكسب رضا الرؤساء و العملاء من خلال تحقيق نتائج جيدة وزيادة أداءهم. و منه فانه يتم قبول الفرضية الثانية.

صحة الفرضية الثالثة: من خلال التحليل الاحصائي و من خلال الملاحظة نجد بان بنك الفلاحة و التنمية الريفية-وكالة قالملة- يعتمد على التمكين في تحسين ادائه و لكن ليس بشكل واضح و مدروس ولكن يحتاج الى بذل المزيد من الجهود في هذا الاطار، اذ يجب عليه اشراك العاملين في رؤية البنك بصفة اوسع و الاخذ برأيهم من اجل طرح افكار يمكن ان تساهم في تحسين الاداء الوظيفي. و منه تحقيق فعالية جيدة للبنك ، و اعادة النظر في الانظمة التحفيزية الموضوعة التي تبدو غير كافية، نظرا لأهميتها في دعم الموظفين. و عليه و من خلال النتائج يتم قبول الفرضية.

3. نتائج الدراسة:

وعلى ضوء ما تم تقديمه نظريا وتطبيقيا خلصنا إلى بعض النتائج والتي نوجزها فيما يلي:

- ✓ من الضروري أن يستشعر الأفراد في الإدارة الوسطى مكانتهم والسلطة الممنوحة لهم.
- ✓ إن قيام القادة بتزويد المرؤوسين بالتقدير الذاتي ومنحهم الفرصة للتفاوض معهم ومناقشتهم عند اتخاذ القرارات يؤدي إلى دعم الشعور بالتمكين إلا أن هذا مستحيل في مؤسساتنا البنكية لاعتقاد بأن منح العاملين بعض السلطات تنقص قيمتهم.
- ✓ عدم الاعتراف بمصطلح التمكين ورفضه عند الكثير من القادة المسؤولين والمؤسسات.
- ✓ الاعتماد على الهيكل الهرمي حيث تكون الأوامر نازلة دون مناقشة او تفاوض وهذا يعرقل من تطبيق التمكين على مستوى البنوك.
- ✓ تعتبر القدرة على تحسين الأداء وتطويره بين القيادات في البنك بتوفير مناخ تنظيمي ملائم لإستراتيجية التمكين.

- ✓ الاعتماد على الخبرة في توجيه المهام وتحمل المسؤولية.
- ✓ عدم السماح للعاملين بالتعبير عن آرائهم ومشاركتهم في رؤية البنك.
- ✓ اتباع رأي المسؤول المباشر في عملية التقييم.

4. التوصيات والاقتراحات:

بناء على تم تسجيله من نقص في الاهتمام بتمكين العاملين على مستوى البنوك وعلى ضوء ما لوحظ من خلال الدراسة الميدانية يمكننا اقتراح مايلي:

✓ زيادة درجة الاهتمام بمجال التمكين من قبل إدارة البنك والعاملين، لان الاهتمام بتمكين العاملين يساهم في تحسين الأداء الوظيفي وبالتالي تحسين الأداء البنكي.

✓ زيادة درجة اهتمام العاملين بالقيم الإيجابية التي تساهم في زيادة مستوى الأداء الوظيفي.

✓ المساءلة والمسؤولية عن نتائج أعمال الفرد ومشاركته في تحمل المسؤولية فيما يتعلق بأداء البنك.

✓ التخلي عن أسلوب الرقابة المباشرة والسماح للقيادات العلمية في جميع المستويات للعمل

باستقلالية في البنك.

✓ اختيار القيادات العلمية وفق مواصفات خاصة محورها المعرفة والقدرة على تفويض السلطات

والثقة بقدرات الآخرين ومنحهم القدرة اللازمة ضمن فلسفة التمكين.

✓ ضرورة استغلال واستثمار مستويات التمكين الموجودة لتكون اداة بناءة في تطوير القدرات

العلمية في البنك.

✓ منح سلطات للعاملين وإعطائهم صلاحيات للتعبير عن آرائهم.

✓ العاملون هم مصدر قوة البنك لذلك لابد من توفير مناخ ملائم يسمح لهم بإبراز قدراتهم

ومهاراتهم وتطويرها.

✓ تحرير العاملين من القيود وتشجيعهم وتحفيزهم ومكافأهم على روح المبادرة والإبداع.

✓ النظر إلى القوانين على أنها وسيلة مرنة لتحقيق غايات المنظمة وأهدافها وليست غاية في حد

ذاتها وبالتالي يحجر الفرد ويعطيه الحرية في تحمل المسؤولية عن تصرفاته مما يؤدي إلى تحرير إمكانياته ومواهبه.

✓ الشعور بالمساواة ضد مبدأ الطبقة في التعامل بحيث يعترف المدير بالموظف ودوره الذي يقوم به

دون تقليل لأهمية ذلك الدور.

✓ إعطاء الحرية لمن يمتلك إرادته والمسؤولية لمن يتحملها، والثقة لمن هو جدير بها وغير ذلك من

استغلال للمقومات الشخصية التي يمتلكها الموظف، بحيث يتفرغ البنك لأشياء أكثر أهمية من مراقبة الموظفين

والتأكد من أنهم يعملون ولا يلعبون.

5. الافاق المستقبلية:

نظرا لاتساع واهمية موضوع " دور التمكين في تحسين الاداء الوظيفي " والذي يعتبر احد عوامل نجاح

المؤسسات العربية بصفة عامة، والجزائرية بصفة خاصة. فإنه من غير الممكن الاحاطة بكل جوانبه، لذلك تبقى

مجالات البحث مفتوحة امام طلبة السنوات القادمة لإثرائه أكثر والتوسع في مجالاته. لانه من المؤكد ان هناك عدة

نقاط لم تتعرض لها و خاصة في ابراز العلاقة بين التمكين و الاداء الوظيفي. و الذي نتمنى ان تؤخذ بعين الاعتبار في اجاث لاحقة.

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

تخصص ادارة مالية

قسم علوم التسيير

سنة الثانية ماستر

استمارة حول دور التمكين في تحسين الاداء الوظيفي

- دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية -

BADR

"وكالة قالمة"

هذا الاستبيان في اطار بحث علمي،الرجاء منكم التعاون معنا بالاطلاع على اسئلة الاستمارة و الاجابة عليها بكل موضوعية، و ذلك بوضع علامة (X) في المكان المناسب، مع العلم ان هذه المعلومات سوف تستخدم لاغراض البحث العلمي فقط و شكرا.

اعداد الطالبة:

بزازي فاطمة الزهراء

السنة الجامعية 2013/2012

قائمة

المراجع

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

- إبراهيم الغمري، الأفراد والسلوك التنظيمي، دار الجامعات المصرية، القاهرة، مصر، 1989، ص 43.
- احمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية " منظور القرن الحادي والعشرين " ، دار الكتب، القاهرة، مصر، 2000 .
- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية، وأدوات البحث التطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1986.
- احمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، الدار الجامعية، مصر، 2003.
- الخزامي عبد الحليم، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، مكتبة ابن سينا، القاهرة، 1999.
- بدوي أحمد زكي، معجم مصطلحات العلوم الإدارية، دار الكتاب المصري، القاهرة، 1984.
- بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار ميسرة للنشر و التوزيع، عمان، 2011.
- تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، دار حامد للنشر، الأردن، 2005.
- د. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
- جمال رامى اندراوس، د. عادل سالم معاينة، الإدارة بالثقة و التمكين، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2008.
- حسن إبراهيم البلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002.
- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر والتوزيع لجامعة قلمة، الجزائر، 2004.
- حمزة محمد الزبيدي، التحليل المالي: تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
- سامي احمد مراد، تفعيل التسويق المصرفي لمواجهة آثار الجائحات، المكتب العربي للمعارف مصر الجديدة، 2007.
- سعاد نايف بزنوطي، إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط3، 2007.
- سعيد يس عامر، د. خالد يوسف الخلف، الإنتاجية القياسية، معايير الأداء، قياس الأداء الفعلي، دار المريخ، الرياض، العربية السعودية، 1984.
- سهيلة محمد عباس، د. علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 1999.
- سيد الهواري، الادارة: الاصول و الاسس العلمية للقرن 21، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2008
- صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات، الدار الجامعية للتوزيع والنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.
- عامر خضير الكبيسي، إدارة المعرفة و تطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004.

- عبد البارى إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الإستراتيجية النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
- عبد الفتاح الشربين، المناخ التنظيمي وتطوير الخدمة المصرفية في البنوك التجارية الكويتية، المؤسسة العربية للعلوم الأمنية، عمان، الأردن، 1987.
- عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
- عطية حسين أفندي، تمكين العاملين- مدخل للتحسين و التطوير المستمر-، المنظمة العربية الإدارية للتنمية، القاهرة، 2003.
- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة، مصر، 2002.
- عمرو وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، ط1، 2005.
- غول فرحات، الوجيه في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2008.
- فاتن أبو بكر، نظم الإدارة المفتوحة: ثورة الأعمال القادمة للقرن الواحد والعشرين، ايتراك، القاهرة، 2000، ص 94.
- فايز الزعبي، الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال (طرق وأساليب سياسات استراتيجيات)، دار هلال، عمان، الأردن، 1991.
- كرياء مطلق الدوري، د. احمد علي صالح، إدارة التمكين و اقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة العربية، الأردن، 2009.
- كمال برب، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع "مجد"، بيروت، لبنان، ط1، 1997.
- مايكل هامر، نتائج إعادة الهندسة، دار الآفاق، الرياض، العربية السعودية ، 1999.
- محجوب بسمان فيصل، إعادة اختراع الجامعة مدخل استشاري، ندوة الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات التعليمية، الإسكندرية، مصر، 2005.
- محمد حافظ حجازي، ادارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدينا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2005.
- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المؤسسات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- مهدي حسين زويلف، إدارة الأفراد، دار الصفاء للنشر، عمان، الأردن، 2003.
- نظمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية ، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- هاينز ماريون، إدارة الأداء دليل شامل للإشراف الفعال، ترجمة محمود مرسي وزهير الصباغ ، مطابع معهد الإدارة العامة، الرياض العربية السعودية، 1988.

المراجع باللغة الفرنسية:

- Bennis. W , The End Of Leadership : Exemplary Leadership Is Impossible Without Full Inclusion, Initiative And Cooperation Of Followers Organizational, Dynamics Summer, 1999.
- Daft, Richard L . And. Noe, Raymond A, Organizational Behavior, Bandon OR: Southwestern Publishing, 2001.
- Dimitris Weiss, Ressources, Humaines, Deuxièmes Edition D Organisation, Paris, 2003.
- Gevase R , Bushe Ph, Power And Empowered Organization, B.C. Canada, 1998.
- Jean Brilman, Les Meilleures Pratique De Management, 2^{Eme} Tiragen Edition D'organization, Paris, 1998
- Lamia Berral ,L'indicateur De Performance, Concepts Et Application, Le Padués Editions, Paris, 2000.
- Lashley. C, Mcgoldrick. J, The Limits Of Empowerment, Empowerment In Organization,1994, Vol 2, No3 .
- Lausant Belanger André, Petit Jean-Louis Bergeron , Gestion De Ressources Humaines, Une Approche Globale Et Intégré, Gaétan Morin,Editeur,1983.
- Malone, TV, Is Empowerment Just Fad ? Control, Decision. Making And IT, Sloan Management Review, 1997.
- Ongori, H.& Shunda, J.P.W, Managing Behind The Scenes : Employee Empowerment, International Journal Applied Economic, 2008, Vol 2, No 2.
- Sims, H.P,Jr, Beyond Quality Circles : Sef- Management Teams Personnel, 1986
- Spreitze.G.M, Social Structural Characteristics Of Psychological Empowerment, Academy Of Management Journal, 1996.
- Torrington,D, Hall. Land Taylor. S, Human Resource Management, Sixth Ed, Prentice Hall, 2005.

مذكرات تخرج:

- الملوك جلال السعد، رسالة الماجستير حول دور التمكين في تعزيز الابداع، جامعة التكوين الموصل، دمشق.
- بلمقدم مصطفى وآخرون، رسالة ماجستير حول " تقييم أداء المنظومة المصرفية الجزائرية"، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان، 2004، ص33.

- عايد محمد العصيمي، رسالة ماجستير حول اتجاهات المديرين حول مدى تطبيق مفهوم فرق العمل الفعال في الأجهزة الحكومية، جامعة الملك سعود، الرياض، 2003.

الملتقيات والمؤتمرات:

- الطاهر عبد الباري، د. مرزوق عبد العزيز، تمكين العاملين- مدخل لتحسين أزمات الحج معهد خادام الحرمين الشريفين لأبحاث الحج، الملتقى الخامس لأبحاث الحج، السعودية، 2004.

- سعد بن مرزوق العتيبي، أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، الملتقى الإداري الخامس للإبداع والتجديد، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2004.

- سعد بن مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين اطار مفاهيمي، ورقة مقدمة الى الملتقى السنوي العاشر لادارة الجودة الشاملة، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الادارية، السعودية 2005.

المجلات:

- عبد الرحمان أحمد هيجان، معوقات الإبداع في المؤسسات السعودية، مجلة معهد الإدارة العامة ، مجلد 39، العدد 01، الرياض، السعودية، 1999.

- محمد زناتي، أثر سلوكيات القادة على التفكير الابتكاري للمرؤوسين، مجلة التجارة والتمويل، جامعة طنطا، العدد 14، مصر، 1994.

- محسن مخامرة، أميمة الدهان، العوامل المؤثرة على الإبداع الإداري لدى العاملين في الشركات المساهمة العامة الأردنية، مجلة دراسات، المجلد 15، العدد 2، عمان، الأردن، 1988.

المنشورات والمحاضرات:

- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، تمكين العاملين في المصالح الحكومية و القطاع الخاص- دراسة تطبيقية على المنظمات العامة بمحافظة دمياط، المجلة العلمية للتجارة و التمويل كلية التجارة، جامعة طنطا، 2001، الملحق الثاني، العدد الاول.

مواقع الأنترنت:

- احمد السيد الكردى، إستراتيجية تمكين العاملين، عن الموقع:

<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/127619>

- إدارة الأداء المتميز للموارد البشرية، تاريخ التصفح 2013/04/28، الساعة 10:30، عن الموقع:

www.fu300.com/vb/shouthread.php?t=22466

- جواد محسن راضي، التمكين الإداري و علاقته بإبداع الموظفين، مجلة القادسية للعلوم الادارية و الاقتصادية، المجلد 12، العدد 1، 2010، عن الموقع:

<http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=139>

- ورقة عن تمكين العاملين مدخل معاصر للإصلاح الإداري، 2009، عن الموقع:

www.caoa.gov.eg/NR/rdonlyres/

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

تخصص ادارة مالية

قسم علوم التسيير

سنة الثانية ماستر

استمارة حول دور التمكين في تحسين الاداء الوظيفي

- دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية -

BADR

"وكالة قالة"

هذا الاستبيان في اطار بحث علمي،الرجاء منكم التعاون معنا بالاطلاع على اسئلة الاستمارة و الاجابة عليها بكل موضوعية، و ذلك بوضع علامة (X) في المكان المناسب، مع العلم ان هذه المعلومات سوف تستخدم لاغراض البحث العلمي فقط و شكرا.

اعداد الطالبة:

بزازي فاطمة الزهراء

السنة الجامعية 2013/2012

ملاحظة: يرجى عدم ترك خانة دون اشارة.

التمكين: هو اعطاء العاملين سلطة اوسع في تحمل المسؤولية و حل المشاكل و استخدام قدراتهم، و تشجيعهم على اتخاذ القرارات.

Empowerment: est de donner aux salariés une plus grande autorité à prendre leurs responsabilités et résoudre des problèmes et de leurs capacités, et les encourager à prendre des décisions

البيانات الشخصية:

(1) الجنس:

| | |
|--|------|
| | ذكر |
| | انثى |

(2) العمر:

| | |
|--|------------------|
| | اقل من 30 سنة |
| | من 31 الى 40 سنة |
| | من 41 الى 50 سنة |
| | اكبر من 51 سنة |

(3) المؤهل العلمي:

| | |
|--|-----------------|
| | اقل من بكالوريا |
| | تكوين مهني |
| | جامعي |
| | دراسات عليا |
| | شهادات اخرى |

4) سنوات الخبرة:

| | |
|--|-------------------|
| | اقل من 5 سنوات |
| | من 5 الى 10 سنوات |
| | من 10 الى 20 سنة |
| | اكثر من 20 سنة |

4) الوظيفة:

| | |
|--|---------------|
| | موظفون عاديون |
| | تقنيون |
| | رئيس مصلحة |
| | رئيس قسم |

5) الاستمارة:

| غير موافق | محايد | موافق | الاجابة الاسئلة | |
|-----------|-------|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| | | | <p>1 تحرص الادارة على تمكين العاملين تمكينا حقيقيا و فاعلا من اجل الخروج من الازمات بأقل الخسائر L'administration est désireux de permettre aux travailleurs afin de permettre une réelle et active afin de sortir de la crise avec des pertes minimales.</p> | |
| | | | <p>2 يعتمد البنك على التمكين كإستراتيجية للتطور و الرقي. Banque s'appuie sur l'autonomisation comme une stratégie pour le développement et la prospérité.</p> | |
| | | | <p>3 ندرك تماما بان تمكين العاملين لدينا يسهم في اثراء القاعدة المعرفية لدينا ، ما يساعدنا على حل الازمات بأقل الخسائر. Conscient que de permettre à nos employés contribuent à enrichir la base de connaissances que nous avons, ce qui nous aide à résoudre la crise avec des pertes minimales.</p> | |
| | | | <p>4 التمكين العالي هو شعور كل شخص في المنظمة بأنه يستطيع ان يؤثر في تحسين الانتاجية Supérieur autonomisation est le sentiment de chacun dans l'organisation qui peut affecter l'amélioration de la productivité</p> | |

| | | | |
|--|--|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | | <p>5</p> <p>تؤمن الادارة بان الموظفين اليوم هم قادة المستقبل بعد تمكينهم.</p> <p>L'administration croit que les employés sont aujourd'hui les leaders de l'avenir après leur permettre.</p> |
| | | | <p>6</p> <p>تحترم الادارة رأي العاملين و تشاركهم في هذا الرأي ما يفي تأهيلهم لتحمل مسؤوليات اكبر.</p> <p>Respecte l'opinion du personnel de gestion et de les partager dans le présent avis répond à la qualification de prendre de plus grandes responsabilités.</p> |
| | | | <p>7</p> <p>يتمتع مديرو الفروع بقدر كاف من الاستقلالية و الحرية في اتخاذ القرارات و خصوصا في الازمات التي تحدث في فروعهم.</p> <p>Les directeurs de succursale jouissent d'une autonomie et une liberté suffisante dans la prise de décisions, en particulier dans les crises qui se produisent dans leurs succursales.</p> |
| | | | <p>8</p> <p>يتصرف العاملون لدينا و فور اكتشاف الانذار المبكر، كقادة يهدفون الى الانتصار على هذه الازمة.</p> <p>Notre personnel agissant immédiatement sur la détection de l'alerte précoce, comme les dirigeants visent à triompher de cette crise.</p> |
| | | | <p>9</p> <p>تعتمد الادارة في موقعها على التمكين من اجبار العامل على التغيير و التكيف للقيام بعمله</p> |

| | | | | |
|--|--|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| | | | Dépend de l'administration de la force émancipation du travailleur à changer et à s'adapter pour faire son travail | |
| | | | التمكين العالي هو شعور كل شخص في المنظمة بأنه يستطيع ان يؤثر في تحسين الانتاجية Supérieur autonomisation est le sentiment de chacun dans l'organisation qui peut affecter l'amélioration de la productivité | 1 0 |

المحور الثاني: الأداء الوظيفي

| | | | | |
|--|--|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| | | | تبذل مجهود كبير في أداء عملك. Faire un grand effort dans l'accomplissement de votre entreprise. | 1 |
| | | | لديك الاستعداد لتحمل مسؤوليات أعلى. Votre volonté de prendre des responsabilités plus élevées. | 2 |
| | | | تقوم بأداء الأعمال الموكلة إليك في وقتها. L'exécution des travaux qui vous est attribué à l'époque. | 3 |
| | | | تلتزم بتنفيذ التعليمات بحذافيرها. Est attaché à la mise en œuvre des instructions strictement. | 4 |
| | | | يعتمد عليك المشرف في أداء بعض الأعمال الصعبة. | 5 |

| | | | | |
|--|--|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| | | | Dépend de vous superviseur dans l'exécution de certaines des affaires difficile. | |
| | | | تستخدم الإدارة طرق لتحسين أداء موظفيها. La direction utilise les moyens d'améliorer la performance de leurs employés. | 6 |
| | | | يعتمد البنك نظام تقييم الأداء. Banque s'appuie système d'évaluation des performances. | 7 |
| | | | هل هناك طرق معينة يستخدمها البنك لتقييم اداء العاملين؟ هل تستخدم الطرق التالية: -الطرق التقليدية -الطرق الحديثة Il ya certaines méthodes utilisés par la Banque pour évaluer la performance du personnel? Utilisez-vous des méthodes suivantes: Les méthodes traditionnelles – Les méthodes modernes – | 8 |

المحور الثالث: دور التمكين في تحسين الاداء الوظيفي البنكي

| | | | |
|--|--|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | | 1 تهتم ادارة البنك بتمكين الموظفين و اعطائهم صلاحيات اكثر للمشاركة في رؤية البنك. Administration de la Banque pour permettre au personnel intéressé et de leur donner plus de pouvoirs à participer à la vision de la Banque. |
| | | | 2 غالبا ما يسمح للأفراد بالتعبير عن آرائهم بحرية عند اتخاذ القرارات. Permet souvent aux individus d'exprimer librement leurs opinions lors de la prise de décisions. |
| | | | 3 تلعب الثقافة التنظيمية دورا كبيرا في تمكين العاملين. La culture organisationnelle joue un rôle majeur en permettant aux travailleurs. |
| | | | 4 هل يتم الاهتمام بتنمية الموارد البشرية من قبل البنك؟ Est la préoccupation pour le développement des ressources humaines par la banque ? |
| | | | 5 تساهم وظائف ادارة الموارد البشرية (الاستقطاب، الاختيار، التدريب، التحفيز) في ترقية العامل وتشجيعه على بذل جهد من اجل تحسين صورة البنك. Contribuer aux fonctions de gestion des ressources humaines (polarisation, sélection, formation, motivation) pour mettre à niveau |

| | | | | |
|--|--|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| | | | le groupe et les inciter à faire un effort afin d'améliorer l'image de la banque. | |
| | | | التمكين يؤدي الى خلق اداء متميز. Empowerment conduit à la création d'une performance exceptionnelle. | 6 |
| | | | يساهم التمكين في تطوير الابداع لدى العاملين. Empowerment contribue au développement de la créativité chez les travailleurs. | 7 |
| | | | تتم مكافئة العاملين الذين يبذلون جهدا متميزا في الاداء. Les travailleurs sont équivalentes qui font un effort distinct de la performance | 8 |
| | | | هل انت راضي عن استراتيجية البنك في تمكين العاملين. - اذا كانت الاجابة ب: لا. - ماذا تقترح: Êtes-vous satisfait de la stratégie de la banque à responsabiliser les employés. – Si la réponse est: non. – Que proposez-vous | 9 |
| | | | يحسن التمكين في جودة الخدمة البنكية و بالتالي رضا العميل و ولائه. L'autonomisation améliore la qualité des services bancaires et donc la satisfaction et la fidélité client. | 10 |

الملخص:

نظرا للتغيرات المتسارعة التي يشهدها عصرنا الحالي، وكي تستطيع المؤسسات البنكية التكيف معها من أجل مجاراة المنافسة العالمية وتحقيق مركز تنافسي، كان لابد عليها من تطبيق المفاهيم الادارية الحديثة التي تمكنها من التميز في الاداء، وأحد هذه المفاهيم هو التمكين الذي أصبح يلعب دورا كبيرا في تحسين الاداء الوظيفي وتحقيق التميز والابداع، لكن في المقابل كي تتمكن المؤسسات البنكية بتطبيق هذا المفهوم يجب عليها تحمل المخاطر أو روح المجازفة في ترك السلطة لدى العاملين بقدر كبير، لذلك وجب عليها تطبيقه بشكل مدروس. ومن الاساليب التي تساعد في تطبيقه: التدريب والتحفيز و فرق العمل... هذا ومن جانب آخر يجب عليها خلق مناخ ملائم لتمكين عمالها ومساعدتهم وتفويضهم من اجل الوصول إلى الأهداف المطلوبة.

Abstract:

Due to changes rapidly taking place in our own time, In order for banking institutions to adapt in order to keep up with global competition and achieve competitive position, had to be from the application of the concepts of modern management to enable them to excellence in performance, and one of these concepts is empowerment, which has become plays a big role in improving job performance and the achievement of excellence and creativity, but in contrast to banking institutions can apply this concept must take risks or risk in the spirit of power among workers left a large extent, so it shall be applied thoughtfully. And methods that help in its application: training, motivation and work teams ... This is another aspect must create a favorable environment to enable workers to help them and their mandate in order to reach the desired goals