

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة منتوري قسنطينة

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
تخصص تسيير الموارد البشرية

دور إستراتيجية تفعيل المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة  
الاقتصادية - دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي -

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في تسيير الموارد البشرية

إشراف الدكتورة:

غربي فوزية

إعداد الطالب:

مغريش عبد الكريم

لجنة المناقشة:

- أ. د. بن عراب عبد الكريم ..... أستاذ التعليم العالي ..... جامعة منتوري قسنطينة ... رئيساً  
د. غربي فوزية ..... أستاذة محاضرة ..... جامعة منتوري قسنطينة ... مقرا  
د. عبد الله بعطوش ..... أستاذ محاضر ..... جامعة منتوري قسنطينة ... عضواً  
د. طاراش عذراء ..... أستاذة محاضرة ..... جامعة منتوري قسنطينة ... عضواً

السنة الجامعية: 2011-2012

# الإهداء

الحمد لله الذي وفقني لإنجاز هذا العمل المتواضع، والذي يسعدني أن  
أهديه إلى:

الوالدين الكريمين.

زوجتي العزيزة.

إلى كل أفراد عائلتي.

زملاء الدراسة و كل أصدقائي و زملائي في العمل.

إلى كل من قدم لي يد المساعدة من قريب أو بعيد لإنجاز هذه المذكرة.

إلى كل من يحبنا ونحبه في الله.

إلى كل هؤلاء جميعاً أهدي هذا العمل.

# كلمة شكر و عرفان

أشكر الله سبحانه وتعالى وعلى توفيقه لإتمام هذا العمل المتواضع،  
وانطلاقاً من قول الرسول صلى الله عليه وسلم: "...ومن صنع إليكم معروفاً  
فكافئوه، فإن لم تجدوا ما تكافئوه به، فادعوا له حتى تروا أنكم  
كافأتموه"، أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذة المشرفة غريبي فوزية على  
المجهودات التي بذلتها معي طيلة السنة من خلال متابعتها للعمل بنشاطها  
وتوجيهاتها القيمة.

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى كافة إطارات بنك الجزائر  
الخارجي وكالة جيبل على مساعدتهم وتعاونهم، وعلى رأسهم السيد بن  
عزوز عبد الوهاب، السيد عيساوي عبد المالك، السيدة زواد مريم.  
أتقدم بخالص عبارات الشكر والعرفان إلى كل من ساعدني وشجعني  
على إنجاز هذه المذكرة.

كما أشكر أعضاء لجنة المناقشة مسبقاً على تفضلهم باستقراء محتويات هذا  
العمل و إثرائه.

-بارك الله فيكم جميعاً -

القاهرة

## الفهرس

الصفحة

أ

المقدمة العامة

الفصل الأول : ماهية وأبعاد إدارة الموارد البشرية

09

تمهيد الفصل

10

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

10

المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية

12

المطلب الثاني: تعريف إدارة الموارد البشرية

15

المطلب الثالث: نشأة وتطور وظيفة إدارة الموارد البشرية

18

المطلب الرابع: أهداف إدارة الموارد البشرية .

21

المبحث الثاني: أهم وظائف إدارة الموارد البشرية.

21

المطلب الأول: التوظيف في المؤسسة

24

المطلب الثاني: تخطيط الموارد البشرية

27

المطلب الثالث: وضع نظام الأجور

30

المبحث الثالث : الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

30

المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية و مراحلها

36

المطلب الثاني: مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

39

المطلب الثالث: عناصر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

41

المطلب الرابع: دور الموارد البشرية في خلق ميزة تنافسية إستراتيجية

44

خلاصة الفصل

الفصل الثاني: تحليل الأداء و تقييمه

46

تمهيد الفصل

47

المبحث الأول: تحليل أداء العنصر البشري في المؤسسة

47

المطلب الأول: مفهوم أداء العنصر البشري

50

المطلب الثاني: دراسة العلاقة بين الأداء والرضا الوظيفي

57

المطلب الثالث: العوامل المحددة لأداء العنصر البشري

60

المبحث الثاني: تقييم أداء العنصر البشري

60

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء

62

المطلب الثاني: أهداف عملية تقييم الأداء

65

المطلب الثالث: خطوات وطرق تقييم أداء العنصر البشري

70	المطلب الرابع: الصعوبات التي تواجه تقييم أداء العامل
74	المبحث الثالث: تقييم كفاءة الأداء في المؤسسة الاقتصادية
74	المطلب الأول: أداء المؤسسة الاقتصادية في بعده الداخلي والخارجي
78	المطلب الثاني : العوامل المحددة لعملية تقييم الأداء في المؤسسة
79	المطلب الثالث: معايير الأداء و قياسه
87	المطلب الرابع: فجوة الأداء وتحسينها
96	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: إستراتيجية تفعيل المورد البشري
98	تمهيد الفصل
99	المبحث الأول: إستراتيجية تمكين المورد البشري في المؤسسة
99	المطلب الأول: تمكين العاملين
104	المطلب الثاني: إعداد ومتابعة برامج التدريب
109	المطلب الثالث: تحفيز المورد البشري
122	المبحث الثاني: إستراتيجية الإدارة المفتوحة كمدخل لتحسين الأداء و تشجيع الإبداع
122	المطلب الأول: مفهوم الإدارة المفتوحة
127	المطلب الثاني: مزايا منهج الإدارة المفتوحة والاعتبارات الواجب مراعاتها لتحقيق النجاح
132	المطلب الثالث: تشجيع الإبداع
141	المبحث الثالث: إستراتيجية تفعيل الاتصال
141	المطلب الأول: مفهوم الاتصال و عناصره
142	المطلب الثاني: خصائص عملية الاتصال
145	المطلب الثالث: تصنيف الاتصال
147	المطلب الرابع: معوقات الإتصال والتغلب عليها
151	خلاصة الفصل
	الفصل الرابع: دور تفعيل المورد البشري في تحسين أداء بنك الجزائر الخارجي ( دراسة تطبيقية )
153	تمهيد الفصل
154	المبحث الأول : تقديم عام لبنك الجزائر الخارجي
154	المطلب الأول: تعريف بنك الجزائر الخارجي
155	المطلب الثاني : وظائف وأهداف بنك الجزائر الخارجي
158	المطلب الثالث : تقديم وكالة فرعية لبنك الجزائر الخارجي

164	المبحث الثاني : إدارة أداء بنك الجزائر الخارجي
164	المطلب الأول: نبذة عن كيفية الدراسة
165	المطلب الثاني : المورد البشري في بنك الجزائر الخارجي
169	المطلب الثالث : نظام تقييم أداء العامل في بنك الجزائر الخارجي
172	المبحث الثالث : تفعيل المورد البشري في بنك الجزائر الخارجي
172	المطلب الأول: التمكين في بنك الجزائر الخارجي
179	المطلب الثاني: الإدارة المفتوحة و تشجيع الإبداع في بنك الجزائر الخارجي
181	المطلب الثالث : تفعيل الإتصال في بنك الجزائر الخارجي
184	خلاصة الفصل
186	الخاتمة العامة
	المراجع
	الملاحق
	الملخص

# قائمة الأشكال

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
10	العلاقة بين الموارد البشرية والقوى العاملة	1
34	نموذج عملية الإدارة الإستراتيجية	2
40	عناصر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	3
50	منحنى أثر التعلم	4
54	نموذج بورتير و لولير للعلاقة بين الأداء والرضا الوظيفي	5
56	نموذج لولير في محددات الرضا (1973)	6
68	خطوات طريقة مراكز التقييم في تقييم أداء المديرين	7
77	أبعاد الأداء الخارجي	8
84	العلاقة بين الكفاءة و الفعالية	9
102	تسلسل التمكين	10
111	مخطط يوضح العلاقة بين الحاجات والدوافع	11
114	ترتيب الحاجات لماسلو	12
117	درجة إشباع العوامل الصحية والعوامل الدافعية وتحقيق الرضا	13
117	مقارنة في نظرية تدرج الحاجات لماسلو ونظرية العاملين لهرز برغ	14
125	عناصر مشاركة العاملين في منهج الإدارة المفتوحة	15
127	العلاقة بين مستويات الإدارة المفتوحة	16
142	عناصر الإتصال	17
156	الهيكل التنظيمي لبنك الجزائر الخارجي	18
161	الهيكل التنظيمي لوكالة جبجل	19
168	خبرة العاملين في البنك	20
170	تقييم البنك لنتائجه ومقارنتها مع خططه	21
171	هدف البنك من تقييم أداء العاملين	22
173	امتلاك العاملين للصلاحيية في اتخاذ القرارات	23
174	تناسب العمل مع قدرات ومؤهلات العامل	24
175	تدريب العامل في البنك	25
176	تشجيع العامل على مواصلة التعليم	26

177	الحوافز في البنك	27
180	مساهمة العاملين في نتائج البنك	28
181	نشر المعلومات و أهداف البنك	29
182	الاتصالات الرسمية و الاتصالات غير الرسمية في البنك	30

# قائمة الجداول

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
38	بعض أوجه الاختلاف بين الإدارة الإستراتيجية والإدارة التقليدية للموارد البشرية.	1
70	نموذج (BARS) لتقييم إجراءات الاستقبال من قبل سكرتيرة مدير عام.	2
82	معايير الأداء.	3
86-85	مقاييس الفعالية والكفاءة في قياس الأداء.	4
166	التشكيلة العمالية لووكالة جيجل.	5

# المقدمة العامة

## مقدمة :

عرف العالم تغيرات وتطورات جذرية شاملة عميقة معقدة سريعة ومفاجئة على المستويات السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية نتيجة ما أفرزته العولمة بمظاهرها المختلفة في مجالات وطرق الإنتاج، الانتقال الحر للسلع ورؤوس الأموال، الاستعمال المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع الميادين. وفي ظل التغييرات الاقتصادية العالمية الراهنة أيقن الباحثون الاقتصاديون على أن التنمية الاقتصادية في العصر الحالي لا تقتصر على مدى توفر الموارد الطبيعية أو رؤوس الأموال بقدر اعتمادها على مدى توفر الموارد البشرية المدربة والمؤهلة، والدليل على ذلك أن هناك بلدان كثيرة تزخر أراضيها بثروات طبيعية هائلة وتملك رؤوس أموال ضخمة ولكنها بقيت ضمن الدول المتخلفة.

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

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

استراتيجيات، سياسات و تقنيات و برامج تعليمية مختلفة تخدم المؤسسة و الفرد، و لقد أصبحت الموارد البشرية أحد أهم العوامل التنافسية نجاعة في المؤسسة، الأمر الذي أعطاها بعدا استراتيجيا في إدارتها ، مما جعل وظيفة الموارد البشرية تتحول من إطارها التسييري إلى دورها الإستراتيجي، حيث تتضمن عملية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تقييم المهارات المطلوبة لتشغيل المؤسسة و يفرض التحكم في جودة الموارد البشرية وتوظيف المعرفة الكامنة فيها، بسبب ارتكاز أداء المؤسسة عليها، و أصبح من البديهي أن تنتهي غالبية الدراسات على مستوى المؤسسات إلى القول بأن السبب الحقيقي لمعظم المشكلات و الأزمات هو غياب أو نقص كفاءة المورد البشري بصفة عامة، وهذا ما ولد الاقتناع بضرورة تفعيل المورد البشري باعتباره موردا استراتيجيا، و طاقة ذهنية، و قدرة فكرية و مصدرا للمعلومات و الإبداع و المعرفة.

### أهمية البحث:

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

1- يمكن لهذا البحث أن يساهم في زيادة الاهتمام العلمي باستراتيجية تفعيل الموارد البشرية، باعتبارها محدد أساسي لأداء المؤسسة، و بضرورة إدارة هذا المورد استراتيجيا لدعم إستراتيجية المؤسسة.

2- يعتبر هذا البحث مساهمة علمية توضح دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تفعيل مواردها عن طريق تفعيل الاتصالات داخل المؤسسة، و إستراتيجية تمكين العاملين بتشجيعهم على العمل في فرق و تدريبهم على هذا المنهج، بالإضافة إلى تحفيزهم للقيام بذلك، و الاستخدام الذكي للموارد البشرية و إستراتيجية الإدارة المفتوحة.

3- محاولة اقتراح كل من إستراتيجية تمكين الموارد البشرية، و إستراتيجية الإدارة المفتوحة كنماذج تسييرية تمكن المؤسسة من مواجهة تحديات العولمة، من خلال إستراتيجية تفعيل الموارد البشرية.

4- يوضح هذا البحث، أهمية تحسين أداء المؤسسة، و عدم ركونها إلى نفس الأداء، و هذا ما يتطلب إدارته للحصول على مستويات أفضل، عن طريق قياسه ، تقييمه، و اكتشاف سبب الفجوة بين توقعات المؤسسة للأداء و أدائها الفعلي، و التطرق لأساليب تحسينها و التغلب عليها.

## أسباب اختيار الموضوع:

إن دراسة أي موضوع و اختياره يكون نتيجة أسباب و دوافع، و فيما يلي أهم أسباب اختيارنا لهذا الموضوع:

1- اقتناعنا بأن المورد البشري من أهم الموارد الإستراتيجية، نظرا لكونه يحدد فرص المؤسسة في البقاء و النجاح و التقدم، كما أنه يحدد قدرة المؤسسة على المنافسة و على التفوق على المؤسسات الأخرى.

2- اعتقادنا بأن المورد البشري مصدر الأداء الأحسن للمؤسسة، لذا وجب الاهتمام به و تفعيله، و محاولة مواكبته مع التغييرات السريعة و المستمرة التي يتميز بها عصرنا و التي تؤثر على المؤسسة، و نعتقد أن تحسين أداءه يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة، حيث عملية تحسين الأداء تتأثر بمستوى الموارد البشرية و مهارتها و إنتاجيتها و استعدادها.

3- معاناة الكثير من المؤسسات اليوم، خاصة تلك التي تنتمي إلى الدول النامية و منها الجزائر، من انخفاض مستوى أدائها، نظرا للكثير من العوائق الإدارية و التنظيمية التكوينية و غيرها، و التي تعود غالبا إلى إهمال و عدم توفر إدارة فعالة تهتم بمواردها البشرية، و تفضيل الاستثمار في الموارد المالية و التكنولوجية على حساب الموارد البشرية، و هذا ما أدى إلى فشل تلك المؤسسات في تحقيق أهدافها، و عجزها من الاندماج في الاقتصاد العالمي المبني على إنتاجية القوة العقلية و المهارات البشرية و الكفاءات و المعرفة.

4- الرغبة في تشجيع هذا النوع من البحوث، نتيجة قلة الدراسات النظرية و الميدانية التي تناولت بعمق إشكالية علاقة المورد البشري و إدارته إستراتيجيا بأداء المؤسسة، و بهذا البحث يمكن إتاحة مقاربات نظرية يمكن لباحثين آخرين اختبار مدى صحتها و نجاعتها.

## الإشكالية:

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

**ما مدى مساهمة إستراتيجية تفعيل المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة؟.**

## التساؤلات الفرعية:

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

1- ماهي أبعاد الأداء و العوامل المؤثرة عليه، كيف يتم تقييمه، ومتى يتم تحسينه، و هل يمكن اعتبار تحسينه هدف تسعى المؤسسة لتحقيقه؟

2 - ماذا نعني بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية؟ وفيما يكمن دورها في المؤسسة؟

3- كيف يتم تفعيل الموارد البشرية من خلال إستراتيجية التمكين، إستراتيجية الإدارة المفتوحة و تشجيع الإبداع، و إستراتيجية تفعيل الاتصال؟، و مدى مساهمة كل مدخل من هذه المداخل في تحسين أداء المؤسسة؟.

4 - ما مدى مساهمة المورد البشري في تحسين أداء بنك الجزائر الخارجي؟

### الفرضيات:

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

1. يهتم بنك الجزائر الخارجي بتحسين أداءه لأن إدارة الأداء نظام يهدف إلى تحسين

أداء المؤسسة من خلال نتائج التقييم، و الأداء مفهوم هام و جوهري بالنسبة للمؤسسة، يتأثر بمجموعة من العوامل المختلفة و المتداخلة ذو بعدين داخلي و خارجي، يعتبر المورد البشري مصدرا أساسيا و عاملا مؤثرا و هاما في رفع أداء المؤسسة بسبب الخصائص المميزة له.

2. تعتبر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية أحد المداخل الحديثة لتفعيل إشراك الموارد البشرية في إعداد وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها بنجاحة واكتساب مزايا تنافسية.

3. إن إستراتيجية تفعيل الموارد البشرية تساهم في تحسين أداء المؤسسة من خلال المداخل الحديثة المتمثلة في إستراتيجية التمكين ، إتباع إستراتيجية الإدارة المفتوحة و تشجيع الإبداع و أخيرا إستراتيجية تفعيل الاتصال، إلا أن بنك الجزائر الخارجي لا يطبق كل هذه المداخل لتفعيل موارده البشرية.

### المنهجية:

قصد الوصول إلى معرفة دقيقة لعناصر إشكالتنا، وقصد فهم أدق و أفضل، تم اعتماد المنهج الوصفي، وذلك في تحديد ماهية الأداء، أبعاده، العوامل المؤثرة فيه، كما استخدمناه في وصف المورد البشري و إدارته، وكذلك في معرفة النتائج المترتبة عن إستراتيجية تفعيله من خلال إستراتيجية التمكين، سياسة الإدارة المفتوحة و تشجيع الإبداع، و إستراتيجية تفعيل الاتصال، ووصف مختلف المهام و الوظائف الموكلة له في ظل الاقتصاد الجزائري، إضافة إلى كيفية اهتمامه بموارده البشرية لأجل تحسين أداءه للحصول على موقع تنافسي في سوق البنوك المتطور و المتغير.

بالإضافة إلى المنهج التحليلي الذي استعملناه في تحليل الوضع العام لبنك الجزائر الخارجي، و الظروف التي أدت لإنشائه.

و تم الاعتماد على أسلوب دراسة حالة، وهذا قصد التعمق في الدراسة من خلال جمع المعلومات و البيانات عن الوضع الراهن، عن طريق استبيان، للوقوف على أداءه و دور المورد البشري و إستراتيجية تفعيله في ذلك.

### **أهداف البحث:**

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

- 1- محاولة استقراء بعمق علمي، وتأسيس منهجي منظم لبعض الإسهامات المعرفية المقدمة من طرف العديد من الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية، وأداء المؤسسة و تحليلها.
- 2- محاولة اقتراح مقارنة نظرية تفترض أن تحقيق المؤسسة لأداء أحسن مرتبط بشكل رئيسي بإدارة مواردها البشرية إستراتيجيا و تفعيلها من خلال اعتمادها لمداخله الحديثة المتمثلة في إستراتيجية التمكين، إتباع سياسة الإدارة المفتوحة و تشجيع الإبداع و أخيرا إستراتيجية تفعيل الاتصال.
- 3- محاولة التأكيد على الدور المتنامي الذي تلعبه الموارد البشرية كأحد أهم العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة، و ذلك من خلال المهارات و المعارف التي تكتسبها ، و تحليل المنافع المحتملة للمؤسسة من خلال اعتمادها إستراتيجية تفعيل مواردها البشرية.
- 4- محاولة اكتشاف و تحليل بعض نظم الإدارة الحديثة ذات الصلة بإدارة الموارد البشرية.
- 5- توضيح أهمية إستراتيجية تفعيل الموارد البشرية و إدارتها بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية العامة و الخاصة، و الوسائل العلمية التي يمكن استعمالها لمعالجة المشاكل، لرفع مستوى الأداء و تحسينه.

### **خطة البحث:**

لإنجاز الدراسة والإجابة على إشكالية البحث واختبار الفرضيات، قام الباحث بتقسيم البحث إلى أربعة فصول، ثلاثة فصول نظرية وفصل تطبيقي، بالإضافة إلى المقدمة العامة والخاتمة العامة.

وقد تناول الباحث في الفصل الأول من الدراسة ماهية وأبعاد إدارة الموارد البشرية من خلال الثلاثة المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني: أهم وظائف إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثالث: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

في حين خصص الفصل الثاني لدراسة تحليل الأداء و تقييمه من خلال ثلاثة مباحث هي:

المبحث الأول: تحليل أداء العنصر البشري في المؤسسة

المبحث الثاني: تقييم أداء العنصر البشري.

المبحث الثالث: تقييم كفاءة الأداء في المؤسسة الاقتصادية.

أما في الفصل الثالث فقد قمنا بدراسة إستراتيجية تفعيل المورد البشري من خلال الثلاثة المباحث التالية:

المبحث الأول: إستراتيجية تمكين المورد البشري في المؤسسة

المبحث الثاني: إستراتيجية الإدارة المفتوحة كمدخل لتحسين الأداء و تشجيع الإبداع

المبحث الثالث: إستراتيجية تفعيل الإتصال

و أخيرا خصصنا الفصل الرابع لدراسة دور تفعيل المورد البشري في تحسين أداء بنك

الجزائر الخارجي من خلال الثلاثة المباحث التالية:

المبحث الأول : تقديم عام لبنك الجزائر الخارجي

المبحث الثاني : إدارة أداء بنك الجزائر الخارجي

المبحث الثالث : تفعيل المورد البشري في بنك الجزائر الخارجي

وقد تم تمهيد الدراسة بمقدمة وانتهت بخاتمة سوف تتضمن النتائج والتوصيات.

# الفصل الأول

ماهية وأبعاد إدارة الموارد البشرية

## ماهية وأبعاد إدارة الموارد البشرية

### تمهيد:

إن الاهتمام بالموارد البشرية ورعايتها يعد أهم ظاهرة تشغل بال المسؤولين بالدول المتقدمة والنامية على السواء في وقتنا الحاضر، ويرجع هذا الاهتمام إلى كون الموارد البشرية تمثل أهم عناصر الإنتاج ومصدر التميز والتفوق للمؤسسة. ولا يمكن أن تتم عمليات الإنتاج والتسويق والتمويل... الخ بدون توفر الخبرات والمهارات البشرية اللازمة، و لذلك فإن محاولة دراسة كيفية إدارة الموارد البشرية العاملة بكفاءة، أصبحت ضرورية وحيوية، وهذا يحتم تواجد إدارات وأجهزة موارد بشرية متخصصة بمختلف المؤسسات لإعداد سياسات وبرامج موارد بشرية جيدة، تمكن من زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين.

وتأتي أهمية وظيفة إدارة الموارد البشرية من أهمية الدور الأساسي الذي تلعبه في تمكين المؤسسة من بلوغ أهدافها بكفاءة وفعالية، وقد أخذت أهمية هذه الوظيفة تزداد وتتعاظم لتعادل وتفوق سائر وظائف المؤسسة كالتسويق والإنتاج والمالية... الخ. فبعد أن كان نشاط إدارة الموارد البشرية مقتصرًا على القيام بمهام روتينية كاستقطاب العاملين وتعيين وحفظ السجلات واستكمال إجراءات الإجازات للعاملين فقد تحولت إلى نشاطات إستراتيجية تتطوي على خطورة وحساسية تمس صميم أهداف المؤسسة. لقد دعت جميع العوامل السابقة الذكر إلى إعادة النظر في موقع هذه الوظيفة وعلى ضرورة توفير الدعم والمساندة لها من الإدارة العليا لتمكينها من أداء دورها بكفاءة وفعالية وعلى ضوء ما سبق سوف نقوم بتقسيم هذا الفصل إلى ما يلي:

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني : أهم وظائف إدارة الموارد البشرية .

المبحث الثالث: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

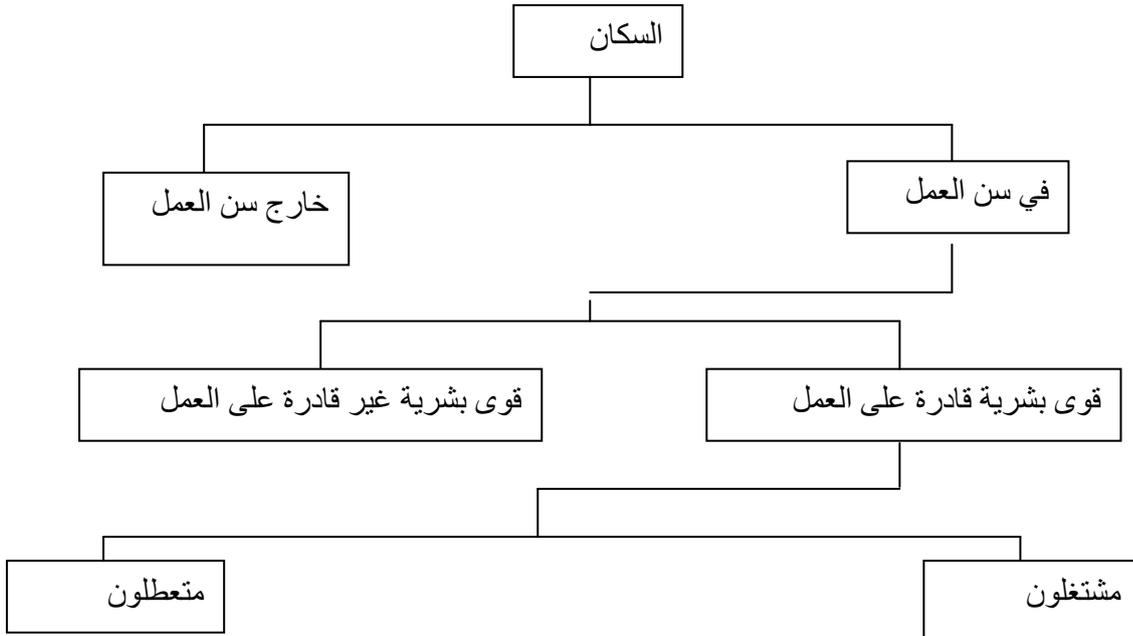
### المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

تقسم الموارد الاقتصادية في الكتابات الاقتصادية إلى موارد بشرية وأخرى غير بشرية، وتنقسم الموارد البشرية إلى مجموعتين رئيسيتين: تتمثل الأولى في الموارد الاقتصادية والتي تشير إلى الجزء من الموارد البشرية الذي يملك القدرة والرغبة في العمل وتسمح الظروف الاجتماعية والقانونية في المجتمع بتشغيله. وتتمثل المجموعة الثانية في الموارد البشرية غير الاقتصادية والتي تشير إلى الجزء الذي لا يقوم بأي نشاط اقتصادي.

### المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية

إن الموارد البشرية تشير إلى السكان في المجتمع، ويمكن توضيح علاقات التقارب والتباعد بين السكان وكل من الموارد البشرية الاقتصادية وغير الاقتصادية وكذلك ما يدخل منها في القوى العاملة وما لا يدخل في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): العلاقة بين الموارد البشرية والقوى العاملة



**المصدر:** مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر 2004، ص53.

إن الموارد أو الطاقة البشرية تتمثل في الأفراد المشتغلين أو المتعطلين أو أولئك الذين خارج نطاق العمل أو التعطل، حيث يدخل ضمن هذه الفئة الأخيرة كل الطلبة المتفرغين

للدراسة والأطفال، وأصحاب الأعمال الذين لا يمارسون عملاً بأنفسهم، وذوي العاهات غير القادرين على العمل، والمحولون إلى المعاش الذين لا يؤدون عملاً<sup>1</sup>.

#### أولاً- مفهوم القوى العاملة :

يشير مفهوم القوى العاملة إلى ذلك الجزء من الموارد البشرية والذي تتراوح أعمارهم بين الحد الأدنى والحد الأعلى لسن العمل، وتتوافر لديهم القدرة على العمل بجانب الرغبة في هذا العمل والبحث عنه أو الممارسة الفعلية له<sup>2</sup>.

ومنه فإن مفهوم القوى العاملة يشير إلى قطاعين من السكان، قطاع المشتغلين، وقطاع المتعطلين، أي كل من يقوم بعمل فعلي وكل من يمكن أن يمارس عملاً عندما يتوافر هذا العمل، وعادة ما يتم التمييز بين الفرد المشتغل والفرد المتعطل بأن الأخير تتوافر لديه القدرة والاستعداد والرغبة في العمل ولكنه لا يجد عملاً يمارسه<sup>3</sup>.

فالقوى العاملة تنحصر في تلك النسبة من الموارد البشرية (السكان بصفة عامة) والتي هي في سن العمل وتعمل في قطاعات الإنتاج أو الخدمات وذلك بأجر أو بدون أجر بالإضافة إلى الفئة المتعطلة التي لديها القدرة والرغبة والاستعداد للعمل<sup>4</sup>.

#### ثانياً- مفهوم العمل:

يشير اصطلاح العمل إلى مجموعة الوظائف المترابطة فيما بينها والتي تؤدي بواسطة مجموعة من الواجبات والمسؤوليات<sup>5</sup>. ويتضمن العمل وفق هذا المفهوم مايلي<sup>6</sup>:

- مجموعة من الوظائف المترابطة.

- مجموعة من الواجبات والمسؤوليات يعهد بها إلى فرد واحد أو مجموعة من الأفراد.

#### ثالثاً- مفهوم الوظيفة :

الوظيفة هي عبارة عن مجموعة من الواجبات والمسؤوليات التي يكلف بها شخص معين يمنح له قدر من السلطات التي تمكنه من القيام بتلك الواجبات والمسؤوليات<sup>7</sup>. ومعنى هذا، أن الوظيفة هي جزء من العمل يعهد به إلى موظف معين تتوافر لديه شروط شغل هذه الوظيفة للقيام بواجباتها ومسؤولياتها في حدود سلطات هذه الوظيفة.

1 : مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر 2004، ص 54.

2 أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار المعرفة الجامعية للنشر الإسكندرية، 1995، ص 27.

3 عقيل جاسم عبد الله، طارق عبد الله الحسين العكلي، تخطيط الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998، ص 19.

4 صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 31.

5 سعيد بسن عامر، إدارة الأفراد، مركز التمييز لعلوم الإدارة والحاسب، القاهرة، 2000، ص 87.

6 نفس المرجع السابق، ص 87.

7 عقيل جاسم عبد الله، طارق عبد الله الحسين العكلي، مرجع سبق ذكره، ص 23.

## رابعاً- مفهوم المهنة:

ليس كل عمل مهنة، فالمهنة لها مجموعة الأصول والشروط والضوابط والمعايير، حيث تتطلب المهنة الإعداد والتدريب الفني كما أنها تتطلب معارف ومهارات محددة، وتقوم على فلسفة معينة، ومن المهن المتعارف عليها التعليم والمحاسبة والهندسة والطب والمحاماة.<sup>1</sup> وفي ضوء المعايير المتعارف عليها داخل كل مهنة، يتعين توافر مجموعة شروط معينة لدى الفرد لكي يصبح مهنيًا، وفي مقدمة هذه الشروط الاستعداد الذهني والقدرة الذاتية والمهارة الفنية وانضباط السلوك مع أخلاقيات ودستور المهنة، وهذا ما جعل الكثير من النقابات المهنية لا تمنح عضويتها إلا بعد العديد من الامتحانات والاختبارات والحصول على شهادات وتزكيات محددة، ويشير البعض إلى المهنة أنها: "مجموعة من الأعمال المتشابهة إلى حد ما في الواجبات والمسئوليات"<sup>2</sup>.

## المطلب الثاني: تعريف إدارة الموارد البشرية

لقد اختلفت وجهات النظر في تحديد مفهوم موحد لإدارة الموارد البشرية، حيث يمكن التمييز بين وجهتي نظر مختلفتين وهما التقليدية والحديثة.

يرى أصحاب النظرة التقليدية أن إدارة الموارد البشرية ماهي إلا نشاط روتيني يشمل على نواحي تنفيذية، كحفظ ملفات وسجلات العاملين ومتابعة النواحي المتعلقة بضبط أوقات حضورهم وانصرافهم وإجازتهم، مما انعكس ذلك على الدور الذي يقوم به مدير إدارة الموارد البشرية وكذلك الوضع التنظيمي للجهاز الذي يقوم بأداء الوظيفة في الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة.<sup>3</sup>

أما أصحاب وجهة النظر الحديثة، أن إدارة الموارد البشرية تعتبر إحدى الوظائف الأساسية في المؤسسة ولها نفس أهمية تلك الوظائف (الإنتاج، التسويق، التمويل، المالية) وذلك لأهمية العنصر البشري على الكفاية الإنتاجية للمؤسسة.<sup>4</sup>

وبهدف الوصول إلى تعريف موحد وأكثر وضوحاً لإدارة الموارد البشرية نستعرض بعض تعريفات إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر الكتاب المهتمين بها.

1- يقصد بإدارة الموارد البشرية كل الإجراءات والسياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب العاملين ومعاملتهم في جميع المستويات، والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة،

<sup>1</sup> أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت، 1983، ص59.

<sup>2</sup> حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران، عمان، الأردن، 2002، ص14.

<sup>3</sup> شحادة نظمي وآخرون: إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر، عمان، 2000، ص43.

<sup>4</sup> راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2004، ص19.

وزيادة ثققتها في عدالة الإدارة وخلق روح تعاونية بينها، والوصول بالمؤسسة إلى أعلى مستويات الإنتاجية<sup>1</sup>.

2- يعرف كاسيو إدارة الموارد البشرية على أنها العملية (Process) التي من خلالها تكفل المؤسسة الاستخدام الفاعل للعاملين بما يحقق أهداف المؤسسة والعاملين فيها<sup>2</sup>.

3- يعرف المعهد البريطاني إدارة الموارد البشرية على أنها "مسؤولية كافة هؤلاء الذين يديرون أفراداً، كذلك هي وصف لعمل هؤلاء المتخصصين في هذا المجال وأنها الجزء من الإدارة المختص بالأفراد العاملين وبملاقاتهم داخل المشروع وهي تطبق ليس فقط في مجال الصناعة أو التجارة، بل في كافة مجالات التوظيف"<sup>3</sup>.

4- يعرف (Sikula,A) إدارة الموارد البشرية بأنها : "استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة أو بواسطة المؤسسة ويشمل ذلك عملية تخطيط القوى العاملة بالمؤسسة، الاختيار والتعيين، تقييم الأداء، التدريب والتنمية، التعويض والمرتبات، العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وأخيراً بحوث الأفراد"<sup>4</sup>.

5- يعرف (Martin,J) إدارة الموارد البشرية بأنها : "ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات، وعلاقتهم داخل التنظيم، وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم، وهي تشمل الوظائف التالية: تحليل التنظيم، تخطيط القوى العاملة، التدريب والتنمية الإدارية العلاقات الصناعية، مكافأة وتعويض العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية، ثم أخيراً المعلومات والسجلات الخاصة بالعاملين".

6- يعرف (Gluek W) إدارة الموارد البشرية بأنها: "تلك الوظيفة في التنظيم، التي تختص بإمداد الموارد البشرية اللازمة، ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة، البحث عنها ثم تشغيلها وتدريبها وتعويضها وأخيراً الاستغناء عنها"

7- يرى كل من (Myres,C) و (Pigros,P) أن إدارة الموارد البشرية : "عبارة عن القانون أو النظام الذي يحدد طرق وتنظيم معاملة الأفراد العاملين بالمؤسسة بحيث يمكنهم تحقيق ذاتهم وأيضاً الاستخدام الأمثل لقدراتهم وإمكانياتهم لتحقيق أعلى إنتاجية".

8- يرى (Chruden) و (Sheman,A) أن إدارة الموارد البشرية : "تتضمن على عمليات أساسية ينبغي أداؤها ومجموعة من القواعد العامة يجب إتباعها، وكذلك مجموعة أدوات و أساليب يتعين استخدامها لإدارة مجموعات الأفراد في التنظيم، والمهمة الرئيسية لمدير إدارة

<sup>1</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، (دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002)، ص30.

<sup>2</sup> حنا نصر الله، مرجع سبق ذكره، ص03.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص04.

<sup>4</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، (الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر)، 2002، ص ص 16-17.

الموارد البشرية هي مساعدة المديرين في المؤسسة وتزويدهم بما يحتاجون إليه من رأي ومشورة متخصصة تمكنهم من إدارة مرؤوسهم بطريقة أكثر فاعلية<sup>1</sup>.

ويتضح من التعريفات السابقة أن إدارة الموارد البشرية، تمثل إحدى الوظائف الهامة في المؤسسة الحديثة والتي تختص باستخدام موارد وقوى بشرية ملائمة وهي عبارة عن وضع الأفراد في الوظائف التي يشغلونها بكفاءة وفعالية كعاملين والذين يؤدون إسهامات ذات قيمة في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة وهذه الإسهامات هي نتيجة لإنتاجاتهم في المؤسسة.

ولكي يتحقق ذلك فهناك عدد من الأنشطة الرئيسية التي تؤديها ومن أهمها<sup>2</sup>:

1- تكوين قوى عاملة مستقرة وذات كفاءة، ويشتمل ذلك على الأنشطة الفرعية التالية:

\* تحليل التنظيم؛

\* توصيف الوظائف؛

\* إعداد خطة القوى العاملة وتحديد احتياجات المؤسسة من الأيدي العاملة من حيث النوع والعدد؛

\* دراسة المصادر التي يمكن الحصول منها على الأيدي العاملة المناسبة؛

\* البحث والاستقطاب؛

\* الاختيار والتعيين لأفضل الأشخاص المتقدمين للعمل وشغل الوظائف الشاغرة.

2- صيانة وتدريب وتنمية القوى العاملة: فبعد أن يتم اختيار وتعيين الأفراد اللازمين للعمل بالمؤسسة، ينبغي أن يتم تدريبهم بصفة مستمرة لزيادة قدراتهم ومهاراتهم لمقابلة التغيرات في أساليب ونظم العمل، فقد أصبحت التنمية الإدارية من أهم الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية لتوفير الكفاءات الإدارية اللازمة للمؤسسة؛

3- مكافأة الأفراد وتعويضهم، حيث لا بد أن يحصل الأفراد على تعويض مناسب مقابل الجهد والعمل الذي يؤدونه، ويتطلب ذلك من إدارة الموارد البشرية إعداد هيكل مناسب للرواتب والأجور، ونظام للحوافز والمكافأة المادية والمعنوية؛

4- تحقيق تكامل بين مصالح الفرد والمؤسسة، والعمل على خلق جو نفسي مناسب للعمل، ويتطلب ذلك من إدارة الموارد البشرية العمل المستمر لمعرفة اتجاهات العاملين ورغباتهم، ويرتبط ذلك بعدة مشاكل فرعية مثال ذلك نظام الاتصالات في التنظيم، والنمط القيادي السائد، والتنظيمات غير الرسمية، والعلاقات مع المنظمات أو الاتحادات التي ينتمي إليها العاملون؛

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص17.

<sup>2</sup> أحمد سيد مصطفى، الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة 2004، ص23.

5- توفير الرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين، وذلك للمحافظة على صحتهم وإيجاد نوع من الاتجاهات الإيجابية نحو المؤسسة.

### المطلب الثالث: نشأة وتطور وظيفة إدارة الموارد البشرية .

إن إدارة الأفراد بشكلها الحديث ليست حديثة النشأة إنما هي نتيجة التطورات المتداخلة والتي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، وهذه التطورات ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة الموارد البشرية المتخصصة التي ترعى شؤون الموارد بالمؤسسة .

#### أولا : نشأة وظيفة إدارة الموارد البشرية .

تعتبر إدارة الأفراد كوظيفة متخصصة حديثة النشأة في ميدان الأعمال سواء في الولايات المتحدة الأمريكية أو الدول الأوروبية، وقد ظهرت الحاجة إلى وجود مجموعة متخصصة لمساعدة الإدارة التنفيذية في الجوانب المتعلقة بالأفراد في قطاعات الأعمال في فترة الحرب العالمية الأولى، حيث كان هناك نقص في القوى العاملة من ناحية، والحاجة إلى زيادة الإنتاج من ناحية أخرى، مما وضع المديرين تحت ضغوط شديدة كما أدى نمو النقابات العمالية أثناء الحرب إلى حدوث مشاكل جديدة، كذلك فإن التطبيق السيئ لمبادئ الإدارة العلمية لفردريك تايلور أثارا كثيرا من المشاكل التي يجب على الإدارة أن تواجهها. ولم يكن الدافع إلى إيجاد إدارة متخصصة لشؤون الأفراد هو الإهتمام بالعناصر البشرية في ذلك الوقت، وإنما كان الدافع له هو رغبة الإدارة العليا في التفرغ لمشاكل الإنتاج لمجهود الحرب، وإلقاء مشاكل الأفراد على عاتقها لتتولاها إدارة مستقلة، وكذلك لم يكن هناك الإهتمام باختيار الأفراد الذين يتولون شؤون الإدارة الجديدة، إذ كانوا في معظمهم غير مدربين على القيام بمثل هذا النوع من العمل ولم يكن هناك في الواقع أي مقررات تدرس في مجال إدارة الأفراد، إلا أنه مع ذلك استطاعت إدارة شؤون الأفراد في المشروعات التي أجزتها لتقديم المساعدة للإدارة التنفيذية في المسائل المتعلقة بالأفراد ولكن مركزها في الهيكل التنظيمي لم يصل إلى مستوى الإدارات التي تطلعت برسم السياسات<sup>1</sup>.

#### ثانيا: التطور التاريخي لوظيفة إدارة الموارد البشرية .

يعتبر التصنيع نقطة البداية التي نبهت إلى إعادة النظر بكيفية إدارة الموارد البشرية، وبالرغم من المزايا الكثيرة التي رافقت مرحلة التصنيع والمتمثلة بالتقديم الصناعي للعمل، وتقليل الاعتماد على الجهد البشري واستخدام آليات الرقابة المركزية للعمل والتخصص إلا أن هذه المرحلة قد واجهت الكثير من التحديات التي ساهمت بدرجة، في تطويرها ولا يمكن

<sup>1</sup> صلاح الثنواني : إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، 1999، ص576

متابعة تطور حجم ودور إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، بدون ربطها بالتطورات والتغيرات، وأهمها: التطور التكنولوجي بشكل عام وما صادفه من تغيرات في الهياكل التنظيمية الإدارية وافتتاح الأسواق وتحرير التجارة الدولية والاتجاه نحو العولمة، بالإضافة إلى أهمية التعليم والجانب الثقافي وبزوغ عصر المعرفة.

كل هذا أدى إلى تسريع اللحاق بالتقدم العالمي، من خلال تنبيهه ينطوي على تنافس شرس هز أعداد هائلة من أعمال غير متكافئة من حيث الحجم والإمكانيات.

وفي هذا المنطلق ظهرت اتجاهات تغير في المؤسسات، وفي طرق عملها، ولا زال في تغير مستمر وفيما يلي بعض التغيرات الأهم<sup>1</sup>.

- إذ بدأ التغير الأول في عمل المؤسسات الحديثة إلى نظام العمل المرن، ثم ساد المؤسسات الكبيرة الاهتمام بتقليص الحجم كأن تشتري خدمة معينة عوض أن تقوم بها.

- التغير الجذري في قوة العمل، وهذا ما أدى إلى إعادة النظر في أسس تصميم نظام الأجر وتقييم الأداء. لأنه من خلاله يمكن الحكم على مدى فعالية الاختيار والتعيين والتطوير وتنمية التدريب و حتى أساليب التحفيز وإرداء العاملين<sup>2</sup>.

وفي ظل هذه التحديات فإنه لا بد على إدارة البيئة بشكل فاعل عن طريق ربط تطبيقات الموارد البشرية مع أهداف المؤسسة، وخلق العلاقة بين العاملين.

### ثالثاً : العوامل المؤثرة في تطوير إدارة الموارد البشرية

كثيراً ما يدور التساؤل حول مدى تأثير مختلف العوامل الموجودة في المجتمع على إدارة الموارد البشرية، ويمكن تصنيف هذه العوامل إلى مجموعتين :

**1- العوامل الداخلية :** وهذه العوامل تتبع من البيئة الداخلية للمؤسسة ومثال ذلك السياسات الإدارية العامة للمؤسسة، نظرة الإدارة العليا إلى العاملين بالمؤسسة وإلى إدارة الأفراد، حجم المؤسسة وإمكانياتها المادية...إلخ، وتنعكس هذه البيئة التنظيمية للمؤسسة على سياسات إدارة الموارد البشرية وعلى الوضع البشري وأيضاً على الوضع التنظيمي للجهاز القائم بوضعية الموارد البشرية .

**2- العوامل الخارجية:** ويقصد بها العوامل المحيطة بالمؤسسة والتي تتحرك فيها المؤسسة ومن ثمة إدارة الموارد البشرية ، ذلك لأن المؤسسة لا تعمل بمفردها في المجتمع الموجودة فيه، ولا تتخذ قرارات بمعزل عن البيئة التي تعيش فيها، وأهم هذه العناصر والعوامل المكونة لها :

<sup>1</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. مرجع سبق ذكره. ص 45 .

<sup>2</sup> معاذ نايف برونوطي. إدارة الموارد البشرية. دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع. عمان. الأردن. الطبعة الأولى. 2001. ص 38

أ- **العوامل التعليمية** : تعتبر هذه العوامل من أهم المؤثرات بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، فالنظام التعليمي هو الذي يمد المؤسسات بحاجاتها من اليد العاملة من حيث أنواع التخصصات والأعداد المطلوبة من كل تخصص وتعتبر العوامل التعليمية من المعوقات البيئية لإدارة الموارد البشرية، ومن أمثلة هذه العوامل إرتفاع نسبة الأمية بين المواطنين في الدول النامية مقارنة بالدول المتطورة، قصور نظام التعليم عن توفير بعض التخصصات الفنية والمهنية، تضخم خريجي الجامعات عن الحاجة في بعض التخصصات غير المطلوبة لخطط التنمية الاقتصادية . قصور في برامج التدريب والتنمية الإدارية التي تقوم بها أجهزة التدريب الحكومي . وتقع على عاتق إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات في هذه الحالة مسؤولية تنمية الكفاءات التي تتطلبها مجالات العمل بالمؤسسة، ويتطلب ذلك إعداد برامج تدريبية تعقد داخل وخارج المؤسسة.

ب- **عوامل إجتماعية وحضارية** : هناك العديد من المؤثرات الإجتماعية على إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات وهي بذلك تواجه جزء من المناخ الخارجي الذي تعمل فيه، ولهذه المتغيرات تأثيرا كبيرا على التخطيط طويل الأجل، وعموما فإن هذه العوامل تؤثر على أداء وظائف إدارة الموارد البشرية حيث أنها تحدد إتجاهات ونوعية الأفراد العاملين بالمؤسسة والمديرين وكفاءاتهم وكذلك تحدد العلاقة بين الأفراد ودوافعهم وإمكانياتهم الإجتماعية وأدائهم.

ج- **العوامل الاقتصادية** : إن المناخ الإقتصادي هو أحد العوامل المحددة لنجاح المؤسسات ومع ذلك فالكثير من المديرين غير مؤهلين لدراسة وتحليل العوامل الإقتصادية مثل المستوى العام للنشاط الإقتصادي الذي يقاس بكثير من المؤشرات كالناتج القومي الإجمالي، ومن المؤشرات التي تستقى من مجال إدارة الموارد البشرية لقياس المستوى العام للنشاط الإقتصادي هو حجم العمالة الإجمالية أونسبة العاطلين عن العمل، ويجب أن تؤخذ العوامل الاقتصادية بعين الإعتبار عند إتخاذ القرارات وإلا فإن إحتمالات الخطر كبيرة في عدم إدراك المعنى الحقيقي لها<sup>1</sup>.

د- **العوامل السياسية والقانونية** :

إن النظام السياسي للدولة وما يفرضه من قيود وإلتزامات يمثل عاملا هاما ومؤثرا على سياسة الموارد البشرية وبالتالي على كفاءتها، ومثال ذلك أن إختيار وتعيين القادة الإداريين لا يخضع لإعتبارات أخرى خلاف الكفاءة والقدرات وإنما على أساس الولاء السياسي والثقة، كذلك يجب أن يؤخذ بعين الإعتبار شكل النظام ومدى تدخله وسيطرته على أعمال وسياسات

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي: الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، مرجع سابق، ص 67

المؤسسات، فعلى سبيل المثال نجد أنه لا بد من الحصول على تراخيص وموافقات الجهات الإدارية الحكومية وانعكاس تلك الإجراءات على الممارسات الإدارية وأيضاً على وقت واهتمام العاملين، كما أن التغيرات وعدم الاستقرار السياسي ينعكس على إدارة المؤسسة والسياسات الداخلية، وهناك تضارب بين شركات حيث تقتضي هذه القوانين إنشاء مجالس لحل المشكلات والصعوبات الخاصة بهذه القوانين عن طريق التطبيق والفهم الجيد لها<sup>1</sup>.

### المطلب الرابع: أهداف إدارة الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية عنصراً هاماً وحيوياً في كل المنظمات (سواء كانت إنتاجية، تجارية، تعليمية، حكومية، ودينية.. الخ)، ويتوقف بقاء المؤسسة وتحقيق أهدافها على الطريقة التي استخدمت في الحصول على مواردها البشرية وطريقة استغلالها بواسطة القيادات. إنه من المهم أن تستعمل المؤسسة الموارد البشرية المتاحة أحسن استغلال ممكن، كما يجب على الإدارة أن تعتني بصفة مستمرة بالموارد البشرية وبالطريقة التي تستخدم وتتمى هذه الموارد سواء بتكوين سياسات الموارد البشرية أو بالطرائق والإجراءات التي تستخدم فيما يتعلق بقوة العمل<sup>2</sup>.

إن الأهداف التي تسعى إليها إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة هي الأهداف نفسها التي تسعى إليها الإدارة بصفة عامة<sup>3</sup>، وعلى مدير الموارد البشرية القيام بمجموعة من الأنشطة المتعلقة باستغلال الموارد البشرية، وهي أنشطة غير مطبقة في وحدات أخرى من التنظيم، لكن هذا العمل يساهم في إنجاز نفس الأهداف التي يسعى المديرون الآخرون لتحقيقها<sup>4</sup>. وتنقسم الأهداف إلى نوعين من الأهداف التنظيمية المترابطة والتميزة أيضاً<sup>5</sup>:

فالهدف الأول هو تعظيم إنتاجية المؤسسة والذي لا يعتبر هدفاً جديداً، فهو معروف منذ وقت بعيد كهدف رئيسي للمؤسسات الأخرى. وطالما أن أهداف إدارة الموارد البشرية مطابقة لأهداف باقي فريق الإدارة، فإن الإنتاجية تصبح أيضاً شاغلاً رئيسياً للعاملين في حقل وظيفة الإدارة.

إن من مسؤولية مديري الموارد البشرية تطوير واقتراح السياسات والإجراءات التي تساهم في تحقيق هذا الهدف، والعمل على تقييم وتطبيق بعض البرامج والطرق التي تتماشى مع الهدف، وعلى ضرورة تطوير أساليب قياس درجة تأثير الأنشطة التي يقومون بها من أجل

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 74 .

<sup>2</sup> صلاح محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 49.

<sup>3</sup> Bélanger L.ET AL.,Gestion Stratégique Et Opération Des Ressources Humaines,(Chicoutimi,Gaéton Morin 1999),p63.

<sup>4</sup> Barnard Martory,Daniel Grazer ,Gestion Des Ressources Humaines,Pilotage Social Et Performances,(Dunod,Paris,4ème Edition,2001) ,P108.

<sup>5</sup> أمين الساعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، القاهرة للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص ص: 79، 80.

تحقيق هدف الإنتاجية، والذي من أجلها يجب تطوير طرق تقييم أداء العمل. وعلى ذلك فإنه يمكن تقييم مدى فاعلية إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة بمدى مساهمتها في تحقيق أهدافها. أما الهدف الثاني الرئيسي للإدارة فهو مرتبط بالهدف الأول أيضا، ولكن يمكن تمييزه عنه بوضوح، حيث يركز على المحافظة على المؤسسة القائم كوحدة تسير بخطى متقدمة دائما في وجه الضغوط الداخلية والخارجية، وأحيانا يطلق على الهدف اصطلاح "الوقاية التنظيمية". إن أهمية هذا الهدف بدأ تداركه في الفترة التالية للحرب العالمية الثانية، وذلك عندما حدث عجز في العناصر ذات الكفاءة العالية، ووجود منافسة قوية على المتاح من هذه العناصر النادرة في ذلك الوقت، لذلك بدأت الإدارة تدرك ضرورة الاحتفاظ بقوة عمل دائمة، وذلك من خلال خلق ظروف عمل داخل التنظيم تساهم في تحقيق الرضا عن العمل، وهذا ما يساهم في دعم والحفاظ على هذه الكفاءات ذات المقدره العالية.

فإذا أرادت المؤسسة أن تتحدى الضغوط الخارجية مثل تغيير قوة العمل، زيادة الأوتوماتيكية والاختراعات التكنولوجية فعليها أن تبذل مجهودا متزايدا نحو المشكلات المتعلقة بالرقابة التنظيمية، حيث إن عدم تحقيق هذا العمل قد يسبب تغيرات ضخمة في كثير من المؤسسات ويعرض هياكلها التنظيمية للمخاطرة الحادة.

إن إدارة الموارد البشرية تلعب دورا هاما في خلق الظروف التي تساهم في استقرار المؤسسة، وتتمثل مسؤولية مديري الموارد البشرية في تحديد السياسات، الإجراءات والبرامج التي تجعل من المؤسسة مكانا جذابا للعمل، وفي نفس الوقت العمل على تقليل الصراع والنزاع الداخلي والذي يهدد كيان المؤسسة إلى اقل حد ممكن، وعندما تكون هذه الجهود ناجحة، ويتحقق الاستقرار الداخلي، فإن المؤسسة تكون في مركز قوة ضد الضغوط الخارجية والداخلية<sup>1</sup>.

لقد ساهمت العلوم السلوكية بنصيب كبير في مجال الوقاية التنظيمية، حيث أن البحوث المنبثقة من هذه الميادين السلوكية تساعد إدارة الموارد البشرية بدرجة كبيرة وفي مجالات عديدة مثل قياس الرضا عن العمل، الروح المعنوية للعاملين... الخ، بالإضافة إلى ذلك فإن هذه الفروع من المعرفة تساعد بدرجة كبيرة في تثقيف الأفراد والجماعات وجميع القوى التنظيمية المختلفة بما يساعدهم على التكيف مع التغيرات الجديدة من أجل الاستقرار والبقاء المستمر، وإذا كان علم الاقتصاد له مساهمات وفيرة في إمداد المؤسسة بالمعلومات عن الطرق التي تستخدمها الضغوط الخارجية في تأثيرها على قدرتها على البقاء، فإن العلوم

<sup>1</sup> أحمد ماهر : إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر و الطباعة، الإسكندرية، مصر، 1999، ص65.

- السلوكية (علم الاجتماع، علم النفس) لها قيمة كبيرة كمصدر للمعلومات الخاصة بطبيعة الضغوط الداخلية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة<sup>1</sup>.
- وبالإضافة إلى الأهداف العامة السابقة يمكن تلخيص أهم الأهداف الفرعية لإدارة الموارد البشرية فيما يلي<sup>2</sup>:
- تحقيق التعاون الفعال بين العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة.
  - إيجاد الحافز لدى القوة العاملة لتقديم أقصى مجهود ممكن لتحقيق أهداف المؤسسة.
  - تنمية العلاقات الطيبة في العمل بين جميع أفراد المؤسسة.
  - تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين في المؤسسة من حيث الترقية والأجور والتدريب والتطوير.
  - توفير ظروف العمل المناسبة التي تكفل جواً مناسباً للإنتاج وعدم تعريض العمال لأية مخاطر مثل حوادث العمل الصناعية وأمراض المهنة.
  - اختيار أكفأ الأشخاص لشغل الوظائف الحالية والقيام بإعدادهم وتدريبهم للقيام بأعمالهم على الوجه المطلوب.
  - إمداد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها والخاصة بالمشروع ومنتجاته وسياساته ولوائحه وتوصيل آرائهم واقتراحاتهم للمسؤولين قبل اتخاذ قرار معين يؤثر عليهم.
  - الاحتفاظ بالسجلات المتعلقة بكل عامل في المؤسسة بشكل موحد.
  - رعاية العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية والعلمية لهم.
  - توعية العاملين بمدى أهمية دورهم في تحقيق أهداف خطة التنمية الاقتصادية ودفعهم لبذل أقصى جهود ممكنة.

<sup>1</sup> عادل حسن، إدارة الأفراد، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1995، ص 87.

<sup>2</sup> مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية، مدخل كمي، دار الفكر للطباعة والتوزيع، عمان، 2001، ص 104.

## المبحث الثاني : أهم وظائف إدارة الموارد البشرية .

تختلف طبيعة المهام الموكلة لإدارة الموارد البشرية باختلاف المؤسسة، وطبيعة نشاطها وحجمها، ومستوى تطورها، ويمكن تصنيف هذه المهام إلى :

- وظائف فنية تتعلق بتخصص وظيفة إدارة الموارد البشرية .
- وظائف إدارية تساعد على تنفيذ المهام الفنية للإدارة .

كلها تصب في قالب واحد لأنها مترابطة ومتفاعلة فيما بينها، حيث أن كل وظيفة تساهم في وظيفة أخرى، سواءا بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، وهذا بحكم الهدف الرئيسي الذي تطمح إليه كل وظائف إدارة الموارد البشرية، ألا وهو ترقية العنصر البشري .

## المطلب الأول : التوظيف في المؤسسة.

تعتبر سياسة التوظيف من المهام الأساسية والرئيسية لإدارة الموارد البشرية وأكثرها تعقيدا وصعوبة، فهي عملية مستمرة ومكلفة تقوم على تنمية وتطوير الإمكانيات الحالية والمتاحة، والبحث عن مصادر جديدة وكذا تحفيز وترغيب المرشحين الذين تتوفر فيهم المواصفات المطلوبة على التقدم للعمل بالمؤسسة.

### 1- مفهوم التوظيف :

" التوظيف يعني البحث عن الأفراد الصالحين لشغل الوظائف الشاغرة في العمل واستمالتهم وجذبهم، وإختيار الأفضل منهم بعد ذلك "1.

ويعرف ( Jeah Guot ) التوظيف على انه " الوظيفة الشاملة لكل وظائف المستخدمين في العملية التي تبدأ من تحليل مناصب العمل أوالوظائف، ثم البحث والتنقيب عن مصادر الأفراد، ثم ترغيب العناصر المتميزة وإستقطابها للإلتحاق بالمؤسسة ثم ترغيبها للبقاء في المؤسسة".

وبالتالي يمكن تعريف التوظيف بأنه أحد نشاطات إدارة الموارد البشرية المستمرة، حيث يقتضي من المؤسسة إستقطاب القوى العاملة القادرة والراغبة في العمل، ومن ثم اختيار أحسن المرشحين وتعيينهم داخل المؤسسة .

### 2- أهمية التوظيف :

إن عملية التوظيف الجيدة لها أهمية كبيرة في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة ومن ثم استمرارية ونجاح المؤسسة.

<sup>1</sup> مدني عبد القادر علاقي: إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر، العربية السعودية 1993 ، ص 219 .  
2 حمداوى وسيلة: إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية المطبعة الجهوية، الجزائر، 2004، ص ص 87، 88.

وتبرز أهمية التوظيف في مايلي :

- التوظيف المخطط والمدروس تستطيع المؤسسة من خلاله إيصال رسالتها إلى المتقدمين للعمل لأن كفاءة العاملين تكون كفاءة المؤسسة .
- إختيار الوسائل الأفضل عند عملية البحث عن الكفاءات (الجامعات، المعاهد، الإعلان والمكاتب المختصة...إلخ ) التي تحدد سياسة التوظيف .
- الحصول على الكفاءات الفعالة، وضمان بقائها داخل المؤسسة وعدم تسربها إلى الخارج .

### 3- أهداف التوظيف: هناك عدة أهداف للتوظيف نذكر منها <sup>1</sup>:

- الإعتراف بذاتية الفرد وتشجيعه لتحقيق أهداف المؤسسة، أو ضبط الأهداف الشخصية للعاملين وربطها بأهداف المؤسسة .
- تحضير الإمكانيات والتقنيات التي تسمح للمؤسسة بتوظيف ذوي الكفاءات العالية واستخدام المهارات .
- الإشباع الأمثل لحاجات ورغبات الموارد البشرية، وتشجيعهم على المشاركة في إصدار ووضع القرارات وتوفير الأمن الاقتصادي للعامل .
- تأكيد وضمان الفرص لتنمية القدرات الذاتية وكفاءة العاملين.
- رفع مستوى مخزون اليد العاملة بأقل التكاليف.

4- مصادر التوظيف : يقتضي تعيين الموارد البشرية دراسة دقيقة للمصادر المختلفة، التي يمكن الحصول منها على القوى العاملة المطلوبة، ومن ثم فإن إختيار المصادر التي يمكن للمؤسسة استخدامها يستوجب دراسة الظروف الاقتصادية والظروف الخاصة بالمؤسسة.

#### أ- مصادر داخلية :

- النقل: لا يعني نقل الموظفين التغيير من مهامهم، ولا يعتبر النقل دائما ترقية وإنما تنشأ الحاجة إليه في العادة نتيجة إلى :
- إلغاء الوظيفة في حد ذاتها .
- طلب التغيير من قبل الموظفين .
- إعتقاد الإدارة أن الموظف لم يوضع في المكان المناسب.
- حاجة المؤسسة لبعض أنواع الوظائف الخاصة .

<sup>1</sup> منصور أحمد منصور: تطور تخطيط القوى العاملة في الدول المتقدمة، الدار الجامعية، القاهرة، 1982، ص 51 .

- الترقية: حيث أن تعيين الفرد في وظيفة أرقى يحتاج إلى مهارة أكثر ومسؤولية أكبر وراتبا أفضل.

تعتبر الكفاءة والأقدمية عاملان مهمان في الترقية، حيث تطبق المؤسسة الأقدمية في الحالات التي تتساوى فيهما كفاءة الأفراد، وبأهمية الكفاءة يتوجب توفير نظام لتقييم وإنجاز الوظائف في الحصول على تقارير العمل لتقييم خصوصيات معينة منها السلوك، المبادرة، السمات الشخصية، الإستعداد للتطوير الذاتي وعليه فالترقية في المؤسسة عادة ما تتم حسب ثلاث مبادئ عامة:

- مبدأ الترقية بالأقدمية .
- مبدأ الترقية بالكفاءة .
- مبدأ الترقية بالكفاءة والأقدمية .

#### ب- مصادر خارجية :

-الإعلان: حيث تتوقف فاعلية هذا الأسلوب على اختيار الوسيلة المناسبة لنشر الإعلان والتي تجذب أنظار المهارات والكفاءات إليها ويعتبر الإعلان من أكثر الوسائل استخداما للاستقطاب.

- المنظمات الرسمية والاجتماعية : وتتمثل فيما يلي :
- مكاتب العمل أو التوظيف .
- الجمعيات الاجتماعية لتشغيل الإطارات .
- النقابات .
- الأقارب والعلاقات غير الرسمية التي تربط بين الأفراد .

#### 5- تحضير وتهيئة التوظيف :

أ- طلب التوظيف: يعبر طلب التوظيف عن الحاجة إلى إشعار بحدوث عملية توظيف، أي أن هناك وظائف شاغرة يجب ملؤها، وقد يكون في بداية نشاط المؤسسة، أو بعد مدة معينة حيث تحتاج فيها المؤسسة إلى جذب وتوظيف عمال جدد نظرا لتطورها وتوسعها .

ب- تحليل الطلب: تعتبر عملية تحليل الطلب مهمة تتولاها إدارة الموارد البشرية للتعرف على طبيعة المنصب، مكانته وأهميته ...إلخ، لهذا يجب أن تتم هذه العملية بدقة كبيرة وذلك باستعمال طرق معينة للحصول على المعطيات الخاصة بالطلب، وتتمثل هذه المعطيات أو المعلومات فيمايلي :

- ماذا يعمل الفرد في وظيفته ؟

- كيف يؤدي الفرد عمله ؟
  - ما الغرض من الوظيفة مقارنة بالوظائف الأخرى ؟
  - ما مواصفات الفرد الشاغل للوظيفة ؟ أي المهارات المطلوبة .
- ج- **تحديد ودراسة المنصب:** عند الإنتهاء من تحليل الطلب والحصول على المعطيات والمعلومات اللازمة، تقوم إدارة الموارد البشرية بإنشاء أبناء هيكل أجور ورواتب وتطبيق عملية التوظيف والتحصير لعملية التدريب والتكوين فهذه الخطوات تساعد المؤسسة بتحديد المنصب الذي سيشغله الفرد مستقبلا.

### المطلب الثاني : تخطيط الموارد البشرية .

تتم أهمية التخطيط في فعاليته، أي في تحقيق الأهداف نظرا للوسائل المتوفرة، حيث أنه لا يعتبر هدفا في حد ذاته وإنما هو وسيلة للوصول إلى الهدف المسطر من طرف المؤسسة، لأن الإختيار الأمثل للموارد البشرية لا يأتي صدفة مالم يكن التخطيط سليما ودقيقا، ومن ثم ضمان الوصول إلى الإنتاجية والإستمرار والفعالية في القوة العاملة .

**1- مفهوم تخطيط الموارد البشرية :** "تخطيط الموارد البشرية هو محاولة لتحديد احتياجات المؤسسة من العاملين خلال فترة زمنية معينة، وهي الفترة التي يغطيها التخطيط ." .

"تخطيط الموارد البشرية هو تقديرات وتنبؤات المؤسسة بإحتياجاتها من الموارد البشرية المختلفة كما ونوعا، في الوقت المناسب والمكان المناسب، وذلك من أجل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، أوالأهداف الخاصة للقطاعات العاملة بها، وهي أيضا عملية تهدف إلى تقدير، ومن ثم تدبير العدد اللازم من الأفراد بالنوعيات المناسبة خلال فترة زمنية معينة"<sup>1</sup>.

كما يمكن تعريف تخطيط الموارد البشرية على أنه تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية اللازمة للعمل بالمؤسسة، والحرص على تلبية هذه الحاجة في المكان والزمان المناسبين، لضمان أداء المؤسسة لواجباتها ومهامها بكفاءة وفعالية .

**2- أهمية تخطيط الموارد البشرية :** تتلخص أهمية تخطيط الموارد البشرية فيمايلي :

- الاستخدام العقلاني والرشيد للموارد البشرية المتاحة ومن ثم تخفيض التكاليف الخاصة بالعمالة.
- التعرف على العاملين المطلوبين لكل وظيفة وإعدادهم لشغل مناصب العمل الخاصة بهم.

<sup>1</sup> أحمد ماهر : إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق، ص 90..

- يساعد تخطيط الموارد البشرية على إتخاذ القرارات الخاصة بالاستغناء والنقل، الترقية والتدريب.
- التنسيق بين حاجيات المؤسسة من الموارد البشرية و الكفاءات المتوفرة.
- يعتبر تخطيط الموارد البشرية أساس في نجاح العمليات الأخرى من إختيار، تعيين، تدريب وتطوير.
- عملية تخطيط الموارد البشرية تساهم بشكل فعال في الحصول على الموارد البشرية المنتجة والمستقرة والفعالة.

### 3- الإختيار والتعيين

عملية الإختيار والتعيين تعتبر من العمليات الهامة في سياسات التوظيف، حيث لا بد للإدارة من الإعداد لها بالشكل الذي ينتهي بتصفية المرشحين لوظيفة أو منصب معين، وإختيار وتعيين الشخص المناسب لهذا الأخير .

#### أ- مفهوم عملية الإختيار :

" يمكن تعريف عملية الإختيار على انها العملية الادارية التي بمقتضاها يقسم المرشحون إلى فريقين، فريق تقبله المؤسسة لتعيينه في الوظائف الشاغرة، وفريق ترفضه أو تؤوله"<sup>1</sup>.

فعملية الإختيار بمقتضاها تستطيع إدارة الموارد البشرية تقييم قدرات الأفراد ومن ثم تفرق بين الأفراد المتقدمين لشغل وظائف معينة من حيث درجة صلاحيتهم للأداء الفعال لهذه الوظيفة.

#### ب- مصادر عملية الإختيار : تنحصر في مصدرين أساسين :<sup>2</sup>

**1- الإختيار من داخل المؤسسة :** فعملية الترقية المتبعة في المؤسسة، تعني إتاحة الفرصة لجميع أفراد المؤسسة للتقدم إلى مستويات عليا، مع أخذ بعين الإعتبار عدم التمييز في تطبيق هذه القاعدة، حيث تلجأ المؤسسة إلى هذا المصدر بسبب اقتناعها بضرورة تفعيل ديناميكية التنظيم عن طريق كفاءات تستطيع أن توفر للمؤسسة قوة الدفع الجيدة.

#### 2- خطوات عملية الإختيار : يمكن أن نذكرها في النموذج التالي :

<sup>1</sup> السيد عليوى : تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين ، ايتراك للطباعة والنشر القاهرة ، 2001 ، ص 37.  
<sup>2</sup> كامل بربر : إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية ، بيروت، 1997 ، ص 82.

- **المقابلة الأولية:** وهي عبارة عن أسئلة محددة ومختصرة كمعرفة مكان إقامة المتقدم للعمل، تاريخ ميلاده، الحالة الإجتماعية، مستوى التعليم...إلخ.
  - **طلب الإلتحاق بالعمل:** من خلاله تستطيع الإدارة الحصول على المعلومات الأساسية الخاصة بالفرد المتقدم للعمل ويعتبر طلب الإلتحاق بالعمل القاعدة التي يرجع إليها بعد التعيين.
  - **الرجوع إلى المصادر:** فتقوم الإدارة بمراجعة المصادر التي قدمها طالب الوظيفة لتحقق من صحة البيانات المقدمة سابقا وذلك بالأخذ بعين الاعتبار آراء أصحاب الأعمال الذين عمل معهم لمعرفة أخلاق ومقدرة وكفاءة المتقدم للعمل.
  - **الإختبارات:** تعتبر الإختبارات طريقة موضوعية للكشف عن المواهب والقدرات وكفاءات الفرد على أداء عمله بأحسن صورة إذا ما تم تعيينه، فهذه الخطوة تحدد قبول المرشح للوظيفة أوعدم قبوله.
  - **المقابلة الرئيسية:** لها أهمية كبيرة كوسيلة من الوسائل التي تسبق عملية اختيار المتقدمين للعمل، وهي من الوسائل الأكثر استخداما للتأكد من صلاحيات المرشح .
  - **الفحص الطبي:** فبالفحص الطبي تقرر سلامة ولياقة الأفراد المتقدمين للعمل ومن ثم الوقاية من حوادث العمل.
  - التعيين والاندماج:** تصدر الإدارة العليا قرار التعيين للفرد وبذلك تحدد حقوقه وواجباته والذي يتمثل في عقد العمل الذي يتم الاتفاق عليه وتتمثل محاور الاتفاق فيما يلي :
    - تاريخ بداية العقد .
    - مكان ممارسة الوظيفة .
    - اسم الوظيفة .
    - الأجر .
    - مدة العقد .
    - القانون الداخلي للمؤسسة .
- فبعد التعيين تأتي مرحلة الاندماج؛ وهي مرحلة مهمة جدا فيبدأ خلالها برنامج الانضباط، الاستجابة لمتطلبات العمل وزيادة الوعي والسلوك الآدائي، فهذا الاخير أي السلوك تترتب عنه مزايا كما تترتب عنه أضرار تصل إلى حد الطرد، فعن طريق عملية التوظيف يتم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، كما أن التطور الحاصل يستدعي عملية التكوين، وذلك بخلق التجاوب الإيجابي بين الموظف وهذه التطورات .

### المطلب الثالث: وضع نظام الأجور

تعرف الأجور على أنها مقابل قيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد، وهنا نقصد الأجر الإجمالي بما فيه الاقتطاعات من (ضرائب، ضمان اجتماعي، تقاعد...).

و تتمثل أهمية الأجر في كونه وسيلة لإشباع الاحتياجات المختلفة للفرد، أما بالنسبة للمؤسسة فهو وسيلة لجذب الكفاءات العالية و الإبقاء على الكفاءات العاملة بها، كما أنه المقابل العادل للعمل و الوسيلة لنشر العدالة بين العاملين.

#### أولاً: تصميم هيكل الأجور:

- الأجر اليومي: يوجد لهذه الطريقة عيب يتمثل في أنها لا تعطي الفرصة للموظفين أو العاملين لبذل جهد أعلى لشعورهم و إدراكهم بأنهم يتساوون من حيث النتيجة و الأجر مع غيرهم من الموظفين غير الأكفاء، إلا أنه على الرغم من ذلك فإن طريقة الأجر اليومي أو بالساعة أو بالأسبوع أو بالشهر تعطي الفرصة للعامل أو الموظف ليصل بإنتاجه إلى مستوى رفيع بغض النظر عن الوقت و ليس هناك ما يؤدي إلى الإسراع في إنجاز عمله حتى يزداد أجره.

- الأجر بالقطعة: يرتبط أجر العامل أو الموظف في هذه الطريقة بكمية الإنتاج الذي يقوم بها لأنها تعطي فرصة لظهور الفروق الفردية و بطبيعة الحال يرتبط الإنتاج بالعمر و بالصحة و الحيوية و هذه الطريقة تلقي بعبء الإنتاج على العمال أنفسهم فإذا زاد فهو في مصلحتهم و إذا قل انخفض أجرهم.

- الأجر حسب احتياجات الفرد: أي يزداد أجر العامل كلما زادت حاجاته و مع زيادة عدد أفراد أسرته.

- العمولات: و هي تتمثل في حصول العامل أو الموظف على نسبة من الربح عن مجمل مبيعاته و يجب أن تكون هذه النسبة متفق عليها في عقد العمل و غالباً ما تكون هناك نسبة مبيعات محددة يجب أن يحققها الموظف أو العامل ليستحق أجره.

- الأجر الشهري: و هو الأجر الذي يتقاضاه الموظف أو العامل نهاية كل شهر عن ما قام به من عمل خلال الشهر حسب ما هو متفق عليه في عقد العمل.

و إن كانت الأنواع السابقة تمثل أكثر أنواع الأجور المادية انتشاراً نجد أن هناك أنواعاً أخرى للمكافآت و التي تتمثل في صور مختلفة و على سبيل المثال نجد:

- العلاوات المستحقة بداية كل عام: و تتمثل في الزيادة السنوية للعمال أو الموظفين و هي تحدد من خلال قانون العمل و الذي يطبق على جميع العاملين بالدولة أو القطاع الخاص و يكون لها حد أقصى و حد أدنى.

- **مكافأة نوعية العمل:** و هي رتبة في الدرجة تمنح اعترافاً بالأداء ذي النوعية العالية، و الذي يجاوز الأداء المقرر للوظيفة من حيث نوعية و كمية العمل و المعرفة الفنية، و تمنح بالإضافة إلى الزيادة السنوية، و يجب أن يقضي الموظف داخل المؤسسة (12) شهراً منذ بداية عمله و هي الفترة المطلوبة لاستحقاق هذه المكافأة بجانب التميز في العمل.
  - **الاشتراك في الأرباح:** و هو نوع من حوافز العمل المتمثلة غالباً في القطاع الخاص من خلال توزيع جزء من الأرباح السنوية للعمل على العاملين بالمؤسسة، على أن تكون هذه الأرباح موزعة بالعدل على جميع العاملين بالمؤسسة و هي طريقة بدورها تؤدي إلى اهتمام العامل بدوره وعمله و تزيد من ارتباط العامل بالمؤسسة.
  - **مكافأة العمل الخاص:** و هي مبلغ نقدي، و تمنح لموظف واحد أو لمجموعة من الموظفين تقديراً لهم على العمل الخاص، أو الخدمة الخاصة غير الاعتيادية، أو الإنجاز التخصصي سواء كان مرتبطاً بالعمل، أو غير مرتبط به.
  - **مكافأة الموظف العام:** و هي مبلغ نقدي أو جائزة عينية، أو كلاهما تمنح لموظف واحد من الموظفين في المؤسسة في كل عام لتمييزه و إبداعه في العمل و لإسهاماته البارزة بالعمل على أن يكون مستوفياً لمعايير استحقاق مكافآت الانضباط الوظيفي.
  - **مكافآت الاقتراحات:** و هي مبلغ نقدي يمنح لموظف واحد، أو مجموعة من الموظفين مكافأة على الاقتراح المقدم، بحيث يهدف هذا الاقتراح الذي يتقدم به الموظف إلى التطوير في مجال العمل مما يؤدي إلى توفير و خفض التكاليف و تحسين إجراءات و ظروف العمل بالمؤسسة.
  - **مكافأة الانضباط في العمل:** و هي مبلغ نقدي يمنح لمجموعة من الموظفين في السنة بمعدل حصة واحدة لكل قطاع و من شروطها الحضور المبكر إلى العمل و عدم التأخير و التواجد في العمل و عدم الانصراف خلال الدوام، و عدم التغيب عن العمل إلا في الإجازات السنوية.
  - **مكافأة نهاية الخدمة:** و هي مكافأة تقديرية، أو عينية تمنح للموظف الخاضع لقانون سن التقاعد عند انتهاء خدمته بسبب وصوله إلى سن التقاعد، أو لأسباب صحية، أو الوفاة، و يختلف نسبة هذه المكافأة من مؤسسة لأخرى<sup>1</sup>.
- وبالإضافة لما سبق هناك مكافآت معنوية تتعلق بالحوافز المعنوية و التي نوجزها في النقاط الآتية: مكافأة مدة الخدمة، رسائل التقدير و الإطراء، المدح و التأييد، التسيير الاجتماعي،

<sup>1</sup> بن سليمان الصبغان محمد، الحافظ و علاقته بالأداء الوظيفي، مقال من الانترنت في الموقع: [www.shura.gov.sa](http://www.shura.gov.sa) ، ص9.

دوافع العمل النفسية، دوافع العمل الاجتماعية ، العمل و الحاجة إلى التقدير، العمل و الحاجة إلى تقدير الذات، دوافع الإنجاز، دوافع الاستقرار...

ثانياً: معايير تحديد الأجور: هناك خمس معايير يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند تحديد الأجر هي:

- معدل الأجور السائد في السوق.

- القدرة المالية للمؤسسة و بالتالي القدرة على دفع معدل معين من الأجور.

- إنتاجية المؤسسة و إمكانية قياسها.

- مستوى المعيشة و مستوى الأسعار.

- القدرة الشرائية للعاملين في المؤسسة.

ثالثاً: مبادئ هيكل الأجور: و هي ثلاث مبادئ:

- مبدأ العدالة: و يقصد به ضرورة أن يكون الأجر عادلاً، يرتكز على أسس ثابتة، ويمثل

هذا المبدأ الجانب النفسي لنظام الأجور و الرواتب.

- مبدأ المساواة: و يمثل هذا الجانب الاجتماعي أو الموضوعي لنظام الأجور.

- مبدأ الكفاية: و يمثل هذا الجانب الاقتصادي لنظام الأجور، أي أن يكون الأجر كافياً

لمواجهة التزامات العامل الضرورية.

رابعاً: العوامل المؤثرة على هيكل الأجور: يجب مراعاة مجموعة من العوامل قبل البدء في

تحديد هيكل الأجور و تتمثل في :

- حجم المؤسسة: حيث أن المؤسسات الصغيرة لا تتحمل وجود هيكل وظيفي مكون من عدد كبير من الدرجات .

- عدد الوظائف: وجود عدد قليل من الوظائف يؤدي إلى وجود عدد قليل من الدرجات.

- سياسة الترقية: فإذا أرادت المؤسسة ترقية العاملين من خلال الأجر كنوع من التشجيع و

التحفيز يجب عليها زيادة عدد الدرجات.

- الفرق بين أعلى أجر و أدنى أجر: كلما كان كبيراً كلما أمكن زيادة عدد الدرجات.

- العرف السائد في المؤسسة: كلما تعود العمال على عدد كبير من الدرجات صعب

تخفيضها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - أحمد سيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن 21، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر 2000، ص331.

### المبحث الثالث: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

إن المدخل الرئيسي لتحقيق الاستمرار والنجاح في ظل بيئة أعمال غير مستقرة لا يتمثل في الاعتماد على الأساليب الكمية أو العقلية بقدر ما يتمثل في العوامل صعبة القياس مثل سلوك العاملين والجودة وخدمة العملاء، وفوق ذلك توافر المرونة الكافية للتعامل مع الظروف المتغيرة، ويمثل المورد البشري العنصر الحاكم في التكيف مع تحديات بيئة الأعمال في المؤسسات الحديثة.

وعملية إدارة الموارد البشرية تعطي اهتماما خاصا لإشباع الاحتياجات الذاتية لكل من المؤسسات والموارد البشرية على السواء، ويتوقف المدى الذي تساهم فيه الموارد البشرية في تحقيق الأهداف التنظيمية في المقام الأول على مقدرة وكفاءة مديري الموارد البشرية في تلك المؤسسات.

إن التحدي الرئيسي الذي تواجهه المؤسسات يكمن في إيجاد بيئة تنظيمية تمكن الموارد البشرية من النمو والتطور، وهو ما تسعى إدارة الموارد البشرية الفعالة إلى تحقيقه. ويتطلب تطبيق المدخل الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية أولا استعراض وفهم دور إدارة الموارد البشرية في عملية الإدارة الإستراتيجية بوجه عام.

### المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية و مراحلها

#### أولا: مفهوم الإستراتيجية

ترجع جذور كلمة إستراتيجية (Strategy) إلى الحضارة اليونانية وهي مستمدة من كلمة (Strategos) والتي ارتبط مفهومها بشكل صارم بالخطط المستخدمة لإدارة قوى الحرب، ووضع الخطط العامة في المعارك، وحديثا أخذت هذه الكلمة معنى مختلف، وصارت مفضلة الاستخدام لدى المؤسسات المعاصرة خاصة تلك التي تتمتع بالمبادرة والريادة في مجال نشاطها.

إنه ليس من السهل وضع تعريف للإستراتيجية في كلمات قليلة ولعل أفضل طريقة لفهم المقصود من مصطلح الإستراتيجية هو معرفة الأبعاد الرئيسية التي تتكون منها أية إستراتيجية لأية مؤسسة، ومن التعريفات الشائعة للإستراتيجية نجد مايلي:

1- "هي عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وإدارة المؤسسة من خلال تحليل العوامل البيئية بما يساعدها على تحقيق رسالتها والوصول إلى غاياتها وأهدافها المنشودة"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> ثابت عبد الرحمن، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص82.

2- "هي عملية اتخاذ قرارات بناء على معلومات ووضع الأهداف والخطط والبرامج الزمنية والتأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة"<sup>1</sup>.

3- "هي مسار أو مسلك أساس تختاره المؤسسة من بين عدد من المسارات البديلة المتوفرة لديها لتحقيق أهدافها، وذلك على ضوء توقعات المؤسسة لخطط ومسارات من تتعامل معهم أو تؤثر على مصالحهم"<sup>2</sup>.

4- "هي عملية اتخاذ القرار التي تتعلق بنمو المؤسسة وربحياتها في الأجل الطويل، وتحقيق تكيف المؤسسة مع البيئة المحيطة"<sup>3</sup>.

5- "هي مجموعة الخطط الموجهة والتي تساعد الإدارة على تحقيق المسار الذي اختارته والاستفادة من الفرص المحيطة بها، ومواجهة القيود والتهديدات والمخاطر التي تتعرض لها لتحقيق أهدافها الإستراتيجية، مع التأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة"<sup>4</sup>.

من خلال التعاريف السابقة نلاحظ أن عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية تتميز بالتكامل والديناميكية والمرونة، فأى تغيير في الظروف البيئية المحيطة يؤدي إلى تغيير بعض أو كل أجزاء الإستراتيجية لكي يتحقق التوافق والتكيف المستمر مع البيئة المحيطة، كما أن أي تعريف لمصطلح الإستراتيجية لا يخلو من الأبعاد الرئيسية التالية<sup>5</sup>:

- تعطي الإستراتيجية إطاراً موحداً عاماً يتم وفقه اتخاذ القرارات بحيث تكون هذه القرارات متناسقة ومتكاملة، وهذا المحور في التعريف ينبع من منطلق القناعة بأن الإستراتيجية هي القوة الدافعة في المؤسسة لوضع الخطط، ومن ثم تنفيذ هذه الخطط حتى تحقق المؤسسة أهدافها وغايتها.

- تعطي الإستراتيجية تعريفاً للمجال الذي تتنافس فيه المؤسسة، ويتطلب تحديد مجال عمل المؤسسة التعرض لقضايا نمو المؤسسة، وتوسع أعمالها وتنوعها، وكذلك مجالات العمل المطلوب التحلي عنها. وهنا تسعى الإستراتيجية للإجابة على سؤالين أساسيين:

\* ما هي مجالات عمل المؤسسة حالياً؟

\* ما هي مجالات العمل التي يجب أن تكون فيها المؤسسة؟

<sup>1</sup> THIERTART Raymond, La strategie d'entreprise, 2<sup>eme</sup> édition, ed. Ediscience Internatinal, Paris, 1997, p35.

<sup>2</sup> LA VALETTE Georges et NICULESSCU Maria, Les stratégies de croissance, ed d'organisation, Paris 1999, p26.

<sup>3</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 1999، ص38.

<sup>4</sup> نبيل مرسي خليل، الإدارة الإستراتيجية، تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص59.

<sup>5</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص41.

- الإستراتيجية هي وسيلة لتحديد كيفية الاستجابة للفرص والتهديدات الخارجية ولنقاط القوة والضعف الداخلية بهدف تحقيق تفوق على المؤسسات المنافسة، ومن هذا المنظور تهدف الإستراتيجية إلى تحقيق تفوق مستمر على منافسي المؤسسة في جميع مجالات عملها، هذا التفوق هو حصيلة تفهم شامل وعميق للقوى الداخلية والخارجية التي تؤثر على المؤسسة، فالإستراتيجية تساعد المؤسسة على تحقيق التوافق بين الإمكانيات الداخلية والواقع الخارجي، وهي كذلك تعين المؤسسة على حسن التكيف مع متطلبات التغيرات الخارجية.

- تشكل الإستراتيجية نظاماً منطقياً يميز بين مهام كل مستوى من مستويات الإدارة في المؤسسة: الإدارة العليا والوسطى والدنيا، وكذلك مهام الإدارة المركزية والفروع والأقسام والوحدات، وتضمن الإستراتيجية الناجحة توزيع المسؤوليات وتكاملها بما يحقق أقصى درجات التناسق، وبغض النظر عن هيكل المؤسسة، تتشكل الإستراتيجية من تكامل ثلاث استراتيجيات مختلفة هي: استراتيجيات المؤسسة، إستراتيجية العمل، إستراتيجية التشغيل.

- الإستراتيجية هي تعريف للإسهام الاقتصادي وغير الاقتصادي الذي تنوي أن تقدمه المؤسسة لجميع المستفيدين منها، وهنا يمكن تعريف المستفيدين بأنهم يشملون مالكي المؤسسة أو مالكي أسهم المؤسسة، الموظفين، المجتمع، الدولة،... الخ، وتبرز أهمية هذا البعد المتضمن تعريفاً واسعاً للمستفيدين إبراز ضرورة أن تراعي إستراتيجية المؤسسة مصلحة قطاع أوسع من المستفيدين، كما ينبغي أن تتجنب الإستراتيجية التركيز على تحقيق الربح السريع كحافز للعمل، وإنما ينبغي مراعاة تحقيق المصلحة لكافة المستفيدين على المدى البعيد.

- تمثل الإستراتيجية إما مدخلا عاما للمنافسة أو تعديلات وتصرفات محددة يتم اتخاذها للتعامل مع موقف معين، وترتبط الإستراتيجية بوضع رؤية ورسالة المؤسسة وأهدافها الأساسية في إطار الظروف البيئية وإمكانية تلك المؤسسة.

- تتعامل الإستراتيجية مع المستقبل وتوفر للمؤسسة الإجابة على عدد من التساؤلات من أهمها<sup>1</sup>:

- ماهي الفرص المتاحة للمؤسسة في الوقت الحالي والمستقبلي وكيف يمكن الاستفادة منها؟
- ماهي التهديدات التي تواجهها المؤسسة والحد من خطورتها، من المنافسين، المنظمات القانونية، التغيير التكنولوجي، التغيير في تفضيلات العملاء؟
- ماهي نقاط القوة في الإمكانيات الداخلية وكيف يمكن استغلالها في تنمية المزايا التنافسية للمؤسسة؟

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص129.

• ماهي نقاط الضعف وكيف يمكن التغلب عليها؟

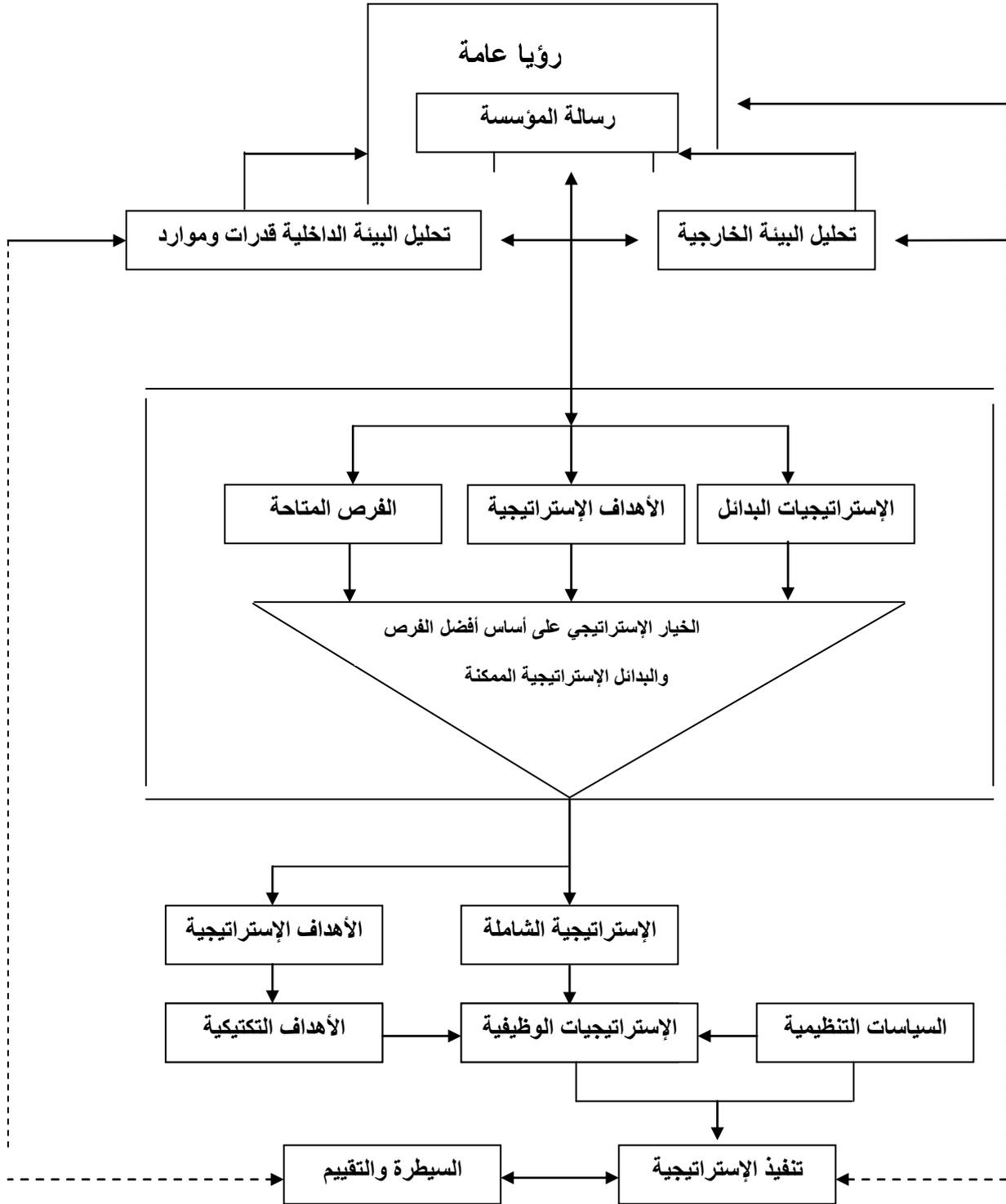
هذه الأبعاد تعطي في مجملها تعريفاً متكاملاً للإستراتيجية يجعلها إطاراً مهماً للعمل، ومن خلال هذا الإطار تثبت المؤسسة نفسها في المجتمع، وفي نفس الوقت تتكيف مع التغيرات البيئية بما يضمن لها القدرة على التنافس والبقاء.

ثانياً: مراحل عملية الإدارة الإستراتيجية

إن الإدارة الإستراتيجية تتكون من حزمة متكاملة ومتراصة من الأنشطة والعمليات التي تتدفق انطلاقاً من مرحلة صياغة رؤيا عامة ورسالة واضحة ودقيقة لمؤسسة الأعمال<sup>1</sup>. تعمل الإدارة الإستراتيجية على التفاعل مع البيئة الداخلية والخارجية وعلى تحقيق التوازن والتكيف البيئي و هذا ما سيوضحه الشكل التالي:

<sup>1</sup> عبد الرحمان توفيق، منهج الإدارة العليا في التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإبداعي، الطبعة الثالثة بميك للنشر، القاهرة، مصر، 2004، ص94.

الشكل رقم (02): نموذج عملية الإدارة الإستراتيجية



المصدر: بشير العلاق، قحطان العبدلي، سعد غالب ياسين، إستراتيجيات التسويق، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1999، ص22.

يتضح من الشكل السابق أن نقطة انطلاق الإدارة الإستراتيجية تتمثل في وجود رسالة مكتوبة أو شفوية تمثل خطاباً واضحاً في معالمه وغاياته يوجه للأفراد العاملين وللإدارات من جهة وإلى البيئة الخارجية بكل ما تتضمنه من جهات مستفيدة، منظمات منافسة، مراكز بحوث، أجهزة حكومية أو مستهلكين نهائيين أو مشتريين صناعيين<sup>1</sup>.

بعد ذلك يتم صياغة الأهداف الإستراتيجية في ضوء تحليل البيئة الداخلية لمعرفة عناصر القوة والضعف، وبالتالي تحديد قدرات وموارد المؤسسة وتحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة<sup>2</sup>.

استناداً إلى هذا التحليل يتم استعراض الاستراتيجيات البديلة، حيث إن استعراض البدائل الإستراتيجية يتطلب المفاضلة بينها ومقارنتها على أساس أفضل الفرص والبدائل المتاحة، بمعنى أن الإستراتيجية عادة لا تصاغ على أساس التنبؤ وبرمجة الإمكانيات الحالية وإنما على أساس الانطلاق من الحاضر بقوة وطاقة محفزة كامنّة في قدرات المؤسسة والتوجه من أجل صنع المستقبل وليس مجرد التنبؤ بأحداثه ومتغيراته<sup>3</sup>.

تتم عملية اختيار الإستراتيجية المناسبة بصورة شاملة في إطار منهجية الانتقال من العام إلى الخاص ومن الكل إلى الجزء<sup>4</sup>.

ويتم أولاً صياغة إستراتيجية الأعمال الشاملة للمؤسسة ثم اشتقاق الاستراتيجيات الوظيفية المرتبطة بالأهداف الإستراتيجية والتكتيكية للإدارات المسؤولة عن كل مجال وظيفي في المؤسسة ولذلك فإن الإستراتيجيات الوظيفية ومن بينها إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية يتم وضعها وتنفيذها في ضوء إستراتيجية الأعمال الشاملة للمؤسسة<sup>5</sup>.

بعد عملية اختيار وصياغة الاستراتيجيات تبدأ مرحلة تنفيذ الاستراتيجيات وعمليات الرقابة والتقييم المستمر الهادف إلى تحقيق تغذية عكسية متواصلة لتحديث وتطوير الاستراتيجيات وتصحيح الأخطاء وجوانب القصور<sup>6</sup>.

إن المهم في هذا الصدد هو ضرورة فهم عملية الإدارة الإستراتيجية باعتبارها عملية (Process)، وسيرورة محكمة ولكنها غير مقيدة بقوالب لأن أخطر ما يمكن أن يواجه

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002، ص 77.

<sup>2</sup> Allouche, J. et G. Shidit, Les outils De la Décision Stratégique, Tome 2, Editions La Découverte, 1995, p165.

<sup>3</sup> إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، مكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1993، ص 141.

<sup>4</sup> عبد الرحمن توفيق، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، منهج تطبيق، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 78.

<sup>5</sup> جمال الدين محمد المرسي وأخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، منهج تطبيقي، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 99.

<sup>6</sup> Spitzek, H., La stratégie D'entreprise : Compétitivité Et Mobilité, Paris Economica, 1995, p113.

الإدارة الإستراتيجية هو الانغلاق في أطر وقوالب في التفكير الإداري والممارسة الإدارية وما يعبر عنها كأدوات لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

تعرف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على أنها:

"عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بنظام الموارد البشرية والتي تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة، وعلى تدعيم إستراتيجيات المؤسسة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية، وبالتالي فهي مجموع الإستراتيجيات والخطط الموجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية والتي تعمل على تدعيم إستراتيجية المؤسسة لمواجهة التغيرات البيئية"<sup>2</sup>.

"مدخلا لصنع القرارات الإستراتيجية الخاصة بالعاملين على كافة المستويات التنظيمية، بحيث يتم توجيهها في ظل الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة وإستراتيجيتها التنافسية، كما تعبر عن الاتجاه العام للمؤسسة لبلوغ أهدافها الإستراتيجية من خلال مواردها البشرية وكفائتها"<sup>3</sup>.

"مجموعة الإستراتيجيات والخطط الموجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية والتي تعمل على تدعيم إستراتيجية المؤسسة وتحقيق الأهداف الإستراتيجية لمواجهة التغيرات التي تواجه المؤسسة في ظل الظروف البيئية المحيطة"<sup>4</sup>.

"العملية المخططة لحشد طاقات وأنشطة الموارد البشرية بغرض مساعدة المؤسسة في تحقيق أهدافها الرئيسية"<sup>5</sup>.

من التعاريف السابقة للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية يتبين أنها عبارة عن نظام يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للقدرات والمهارات البشرية، من خلال اعتماد إستراتيجيات ملائمة وتطبيق أنظمة، وتنفيذ خطط، وبرامج تعمل على تحسين أداء الموارد البشرية، وتمكين المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية طويلة الأجل<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> هشام الغريزي، إدارة البقاء: مدخل استراتيجي، (دار صفاء للنشر، عمان، الأردن، 1998)، ص 17.

<sup>2</sup> سملاي يحضيه، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، (مدخل الجودة والمعرفة، (أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004)، ص 82.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص 82.

<sup>4</sup> مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص 154.

<sup>5</sup> Barnard Martory, Daniel Grazer, op-cit, 2001, p253.

<sup>6</sup> سملاي يحضيه، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 82.

إن إستراتيجية الموارد البشرية هي جزء من إستراتيجية المؤسسة، وتتكامل وتتفاعل معها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، أما تخطيط القوى العاملة يركز على الوظائف التنفيذية في إدارة الموارد البشرية كتحديد الاحتياجات من القوى العاملة وتحديد الفائض أو العجز<sup>1</sup>. لذا يجب النظر إلى إستراتيجية الموارد البشرية على أنها عملية الربط بين جهود تخطيط الموارد البشرية والتوجهات الإستراتيجية للمؤسسة<sup>2</sup>. ولتحقيق الفعالية لجهود إدارة الموارد البشرية، فإنها يجب أن تنخرط في عمليات الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة، وهذا يعني أن مديري الموارد البشرية يجب عليهم<sup>3</sup>:

- أن يساهموا في صياغة إستراتيجية المؤسسة خاصة فيما يتعلق بالقضايا ذات العلاقة بالعنصر البشري، أو فيما يتعلق بتوجيه المورد البشري نحو بديل استراتيجي محدد.
- أن يمتلكوا معرفة تامة بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
- معرفة نوعية المهارات وأنماط السلوك والاتجاهات المطلوبة لتحقيق الدعم وتوفير سبل النجاح للخطة الإستراتيجية المختارة.
- تنمية البرامج اللازمة لضمان أن العاملين يمتلكون المهارات والاتجاهات المطلوبة، وينتهجون أنماط السلوك المرغوبة.

فلقد نجحت العديد من المؤسسات في تنمية وتطوير أنظمة متكاملة للإنتاج والعمليات مثل الأنظمة التكنولوجية المتقدمة، نظام الإنتاج والشراء اللحظي، أنظمة الجودة الشاملة... الخ. وذلك في سعيها لتحقيق المزيد من المزايا التنافسية وتحسين أوضاعها السوقية ونتائج أعمالها، إلا أن هذه الأنظمة لم تحقق لها الفعالية إلا من خلال المورد البشري، وتتضمن عملية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في مثل هذه الحالات تقييم المهارات المطلوبة لتشغيل هذه الأنظمة، وهو ما يترتب عليه مزاوله العديد من أنشطة الموارد البشرية مثل الاستقطاب والاختيار والتدريب والتي تضمن توافر هذه المهارات المطلوبة<sup>4</sup>.

ويختلف الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية عن الدور التقليدي للإدارة في العديد من الجوانب والذي كان سائدا حتى السبعينات على أنه جزء من الإدارة التنفيذية والتي تهتم بإدارة العمليات التنفيذية واليومية الخاصة بالعاملين كشؤون التوظيف أو إعداد بعض البرامج التدريبية أو إجراء التسويات الخاصة بالأجور أو حفظ ملفات العاملين... الخ<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص54.

<sup>2</sup> محمد مرعي مرعي، فن إدارة البشر، نظريات جديدة وتطبيقات ناجحة لأرباب العمل في المؤسسات المتقدمة، مانفريد ماك، دار رضا للنشر، 1999، ص108.

<sup>3</sup>Wills T.Le Louarn J.Y ,Guerin G.,Planification Strategique Des Ressources Humaines ,(Presses Universitaires De Montréal,1991),p 65.

<sup>4</sup> Robert Heller, Gérer le changement, Mangopratique, Italie, 1999, p p12-13.

<sup>5</sup> Petit et Autres :Gestion Stratégique et Opérationnelle Des Ressources Humaines,(Edition Gaéton Morin,Qébec,2000),p98.

والجدول الموالي يبين أهم الفروقات بين الدور الإستراتيجي و الدور التقليدي لإدارة الموارد البشرية:

الجدول رقم ( 01 ) : بعض أوجه الاختلاف بين الإدارة الإستراتيجية والإدارة التقليدية للموارد البشرية.

المجالات	المدخل الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية	المدخل الكلاسيكية لإدارة الموارد البشرية
الإدارة الإستراتيجية	المشاركة في تصميم الإستراتيجية العامة للمؤسسة، وتحقيق التكامل بينها وبين إستراتيجية الموارد البشرية	- الاهتمام بإدارة العمليات اليومية كحفظ الملفات الخاصة بالعمالين أو إجراء التسويات الخاصة بالأجور والاهتمام بشؤون التوظيف والتدريب والإجازات...الخ.
السلطة والمكانة التنظيمية	-تعتبر جزء من الإدارة العليا بالمؤسسة إذ يوجد نائب الرئيس لشؤون الموارد البشرية أسوة بالوظائف الأخرى كالتسويق والإنتاج والتمويل.	-تعتبر جزء من الإدارة التنفيذية.
التكامل والتنسيق	-تكامل وتنسيق بدرجة مرتفعة مع الوظائف التنفيذية الأخرى كالتسويق والإنتاج والمالية...الخ. -تكامل وتنسيق بدرجة مرتفعة من أجزاء نظام الموارد البشرية	-تكامل بدرجة متوسطة أو منخفضة مع بقية الوظائف الأخرى. -تكامل وتنسيق بدرجة متوسطة أو منخفضة بين أجزاء نظام الموارد البشرية.
مستخدمو خدمة الموارد البشرية	-النظر لمستخدمي الخدمة من المديرين والعمالين وغيرهم على أنهم عملاء لمؤسسة ومستهلكين. ومن هنا يجب تحسين جودة الخدمة وتحقيق رضا العاملين وإشباع حاجتهم.	-تقديم الخدمة حيث يتم الطلب عليها وتشتمل الخدمة المقدمة للعاملين في المصانع والمكاتب.

**المصدر:** عابدة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة، الاندماج، مشاركة المخاطر، الطبعة الثانية، المكتبات الكبرى، القاهرة، 1999، ص 63.

يتضح من الجدول السابق أن المدخل الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية يقوم على المشاركة في تصميم الإستراتيجية العامة للمؤسسة حيث تعتبر الموارد البشرية جزء من الإدارة العليا بالمؤسسة، تتناسق بشكل كبير مع الوظائف التنفيذية الأخرى و ينظر لمستخدمي الخدمة من المديرين والعاملين وغيرهم على أنهم عملاء للمؤسسة ومستهلكين. ومن هنا يجب تحسين جودة الخدمة وتحقيق رضا العاملين وإشباع حاجتهم.

أما المدخل الكلاسيكي يعتبر الموارد البشرية جزء من الإدارة التنفيذية وظيفتها الاهتمام بإدارة العمليات اليومية كحفظ الملفات الخاصة بالعاملين أو إجراء التسويات الخاصة بالأجور والاهتمام بشؤون التوظيف والتدريب والإجازات، تتناسق بشكل منخفض مع الوظائف التنفيذية الأخرى.

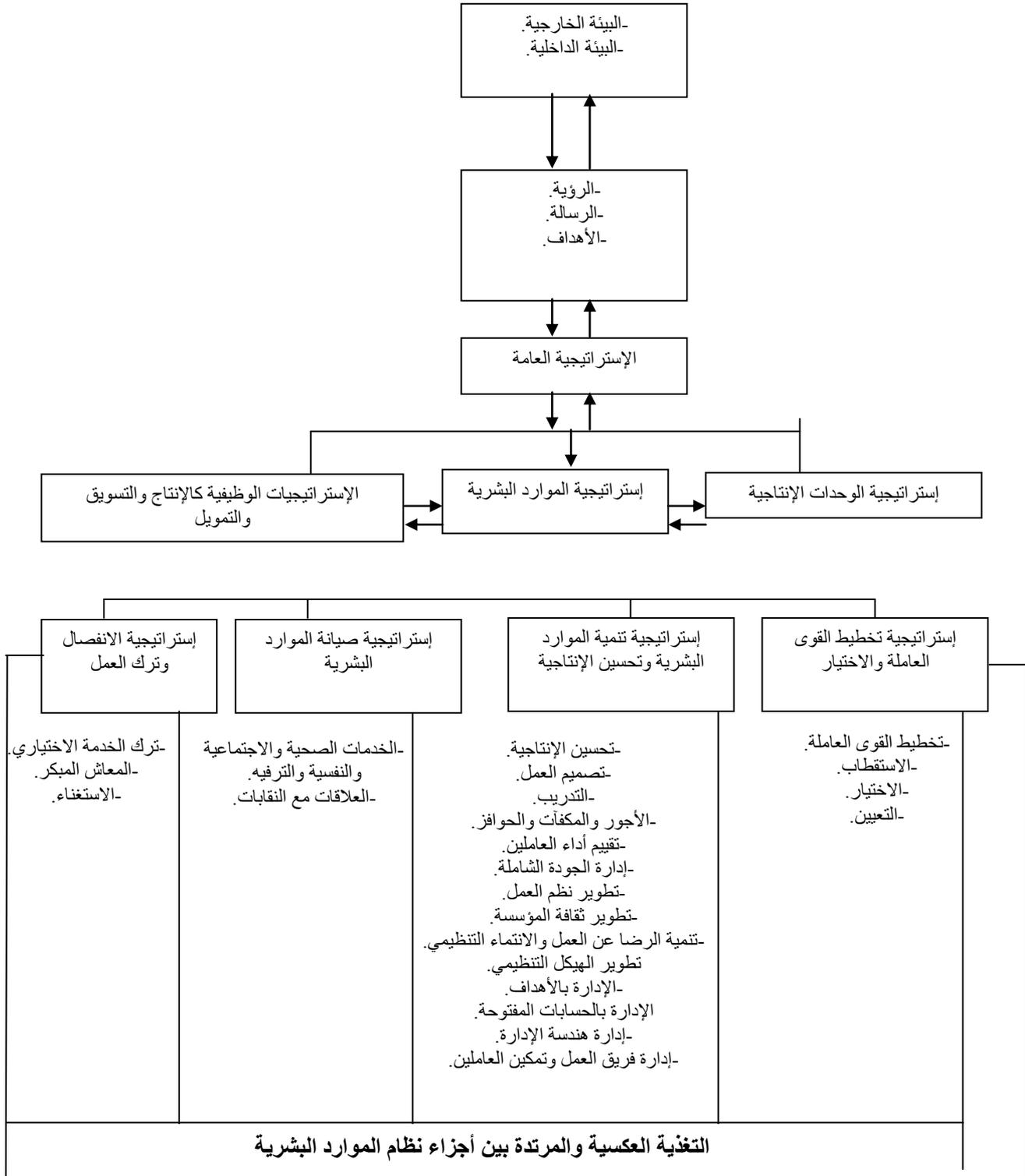
### المطلب الثالث: عناصر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

تتمثل عناصر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية فيما يلي<sup>1</sup>:

- 1 - دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمؤسسة وبنظام الموارد البشرية؛
  - 2 - وضع أهداف نظام الموارد البشرية بما يدعم الأهداف العامة للمؤسسة ويعمل على تحقيقها؛
  - 3 - وضع الإستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية والتي تدعم تنفيذ الإستراتيجية العامة للمؤسسة؛
  - 4 - وضع الخطط الوظيفية والسياسات والبرامج الزمنية الخاصة بنظام الموارد البشرية والتي تدعم تنفيذ الإستراتيجية؛
  - 5 - تقييم إستراتيجية الموارد البشرية والخطط والسياسات الخاصة بها ومستوى الخدمة، ورضا المستنفدين منها.
- و الشكل الموالي يوضح العناصر المكونة للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسة:

<sup>1</sup> Barnard Martory, Daniel Grazer ,op-cit,2001,p89 .

الشكل رقم (03): عناصر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية



المصدر: عابدة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة، الاندماج مشاركة

المخاطر، مرجع سبق ذكره، ص 79.

يتضح من الشكل رقم (03) أنه يتم وضع إستراتيجية المؤسسة بحيث يتم التوفيق بين الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية ونقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، ويشير الشكل إلى أن التحليل البيئي يضم العديد من أنشطة إدارة الموارد البشرية وأن الإدارة الفعالة للموارد البشرية يجب أن تعمل على غلق الفجوة بين الوضع الحالي والوضع المرغوب في إطار التحليل البيئي.

إن المؤسسة التي تملك رؤية إستراتيجية ورسالة واضحة تستطيع أن تحقق مزايا تنافسية على غيرها من المؤسسات التي تفتقر إلى مثل هذه الرؤية، ولكي يتم تطبيق الإستراتيجية بشكل ناجح فإن ذلك يتطلب التطبيق الناجح للإستراتيجية أيضا تحقيق التكامل بين إستراتيجية الموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة حيث يتطلب تطوير إستراتيجية الموارد البشرية نوعا من التفكير المستقبلي، واتخاذ قرارات متكاملة، وإجراءات رسمية، ووضع برامج لمختلف أنشطة الموارد البشرية، و يتم ذلك في إطار رسالة المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية وإمكانياتها الداخلية، ومن ناحية أخرى، يتضمن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية عددا من الأدوات التي تعد ببساطة وسائل لحل المشكلات التنظيمية الداخلية المرتبطة بإستراتيجية المؤسسة.

إن تحديد وتحليل نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات هي جوانب أساسية لعملية الإدارة الإستراتيجية التي تتضمن أيضا تحليل وتطوير للإستراتيجية التي يمكن من خلالها الاستجابة للفرص البيئية المتاحة وكذلك التهديدات من خلال استغلال وتدعيم نقاط القوة الداخلية والتغلب على نقاط الضعف، حيث يتضمن التحليل الفعال لنقاط القوة والضعف الداخلية معظم أنشطة التصميم التنظيمي الذي يعد أحد المجالات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

### المطلب الرابع: دور الموارد البشرية في خلق ميزة تنافسية إستراتيجية

إن عملية الإدارة الإستراتيجية وما يرتبط بها من قضايا تتعلق بالموارد البشرية سواء في مرحلة إعداد الإستراتيجية أو في مرحلة تنفيذها، إلا أنه يجب ملاحظة أن الموارد البشرية يمكن أن تساهم في خلق الميزة التنافسية من خلال طريقتين أخيرتين وهما: الإستراتيجيات الناشئة وتدعيم الميزة التنافسية.

#### أولا: الاستراتيجيات الناشئة

يجب التمييز أولا بين ما يسمى بالاستراتيجيات المزمعة والاستراتيجيات الناشئة عند الحديث عن دور الموارد البشرية في خلق ميزة تنافسية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص 195

إن الاستراتيجيات المزمعة، هي عملية اتخاذ القرارات الرشيدة بواسطة الإدارة العليا في محاولتها تنفيذ الخطة الإستراتيجية، حيث أن غالبية الاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسة تدخل تحت مسمى الاستراتيجيات المزمعة.

أما الاستراتيجيات الناشئة فتتكون من الاستراتيجيات التي تنمو من داخل المؤسسة وتعكس ما الذي يقوم به التنظيم بالفعل وليس ما يزعم أو ينوي القرارات أو التصرفات.

فقد دخلت مؤسسة هوندا السوق الأمريكي لأول مرة عام 1959 بإنتاجها من الموتوسيكلات التي تبلغ سعتها اللترية 250،350، كان التصور السائد هو عدم وجود سوق لإنتاجها من الموتوسيكلات الصغيرة ذات السعة الصغيرة 50، إلا أن مبيعاتها من الموتوسيكلات الكبيرة كان بطيئا، في حين لاقى الحجم الصغير إقبالا غير عادي، وهنا اكتشفت هوندا سوقا جديدا ومنافذ جديدة للتوزيع تمثلت في الوكلاء العموميون وليس المتخصصون والذي لم يتم التخطيط لهم، ولقد ساهمت مثل هذه الاستراتيجيات الناشئة في حصول هوندا على 50% من السوق بحلول عام 1964.

إن التمييز بين الإستراتيجيات المزمعة والاستراتيجيات الناشئة له دلالاته بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، فالتوجه الإداري الحديث نحو تبني فلسفة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية يعكس الميل نحو التركيز على الاستراتيجيات المزمعة، ومن ثم فإن إدارة الموارد البشرية قد يتمثل في تعريف الإدارة العليا بقضايا الموارد البشرية عند إعداد الإستراتيجية، ومع ذلك فإن غالبية الاستراتيجيات الناشئة يتم إعدادها بواسطة الموارد البشرية في المستويات الأدنى في الهيكل التنظيمي، وغالبا ما يقوم هؤلاء الأفراد بتزويد المؤسسة بأفكار عن المنتجات الجديدة والأسواق الجديدة والاستراتيجيات الجديدة كذلك، وتلعب إدارة الموارد البشرية دورا هاما في تسهيل عمليات الاتصال خلال التنظيم، بما يسمح بالتوصل إلى استراتيجيات ناشئة فعالة يتم تزويد الإدارة العليا بها، حيث أنه من غير المنطقي إنكار جهود وإبداعات آلاف العاملين في قاعدة التنظيم عند بناء الاستراتيجيات أو تنفيذها<sup>1</sup>.

#### ثانيا: تعزيز الميزة التنافسية

من الوسائل الأخرى التي يمكن للموارد البشرية أن تدعم بها الميزة التنافسية للمؤسسة، تنمية قاعدة من رأس المال البشري التي يمكنها تزويد المؤسسة بقدرات مميزة تساعد في التكيف مع المتغيرات البيئية المعقدة ودائمة التغيير، فقد زاد اهتمام المديرين بمفهوم التنظيم المتعلم وهو التنظيم الذي يسمح بتوسيع قاعدة قدرات الموارد البشرية به لتحقيق النتائج المرغوبة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 197.

<sup>2</sup> رابوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 114.

ويتطلب ذلك أن تكون المؤسسة في حالة تعلم مستمر من خلال المراقبة المنتظمة للبيئة ونشر وتبادل المعلومات والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتحقيق المرونة الهيكلية، وذلك من أجل المنافسة بنجاح في ظل هذه البيئة<sup>1</sup>. إن المؤسسة التي تمتلك القدرة على التعلم تستطيع أن تحقق ميزة تنافسية، وعلى الرغم من دور المعلومات في تحقيق التعلم، فإن المورد البشري يعتبر أهم مصدر للوصول إلى التنظيم المتعلم. وعليه فإن دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية يجب أن يظل في اضطراب مستمر وذلك بسبب التغيرات السريعة التي تميز بيئة الأعمال في الوقت الحالي<sup>2</sup>.

لقد أصبح من الواضح الآن، أنه على الرغم من تحسين الجودة إلا أن النجاح في المنافسة العالمية يقتضي تنمية أنظمة إنتاجية تتسم بالمرونة والقدرة على التكيف حتى يمكن تحقيق الاستجابة للتغيرات السريعة في احتياجات العملاء واستراتيجيات المنافسين، وهو ما يستلزم بالتالي توافر الموارد البشرية التي تمتلك القدرة على الاستجابة للتغيرات السريعة والتعامل معها بفعالية، حيث مثل هذه المرونة في العمليات الصناعية تسمح للاستراتيجيات الناشئة بأن تستمد مباشرة من السوق من خلال التجديد والاستجابة السليمة للاحتياجات والرغبة الفعلية للعملاء<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، مرجع سبق ذكره، ص126.

<sup>2</sup> أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص133.

<sup>3</sup> محمد إسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص212.

**خلاصة الفصل الأول :**

عرفت مكانة الموارد البشرية داخل المؤسسات الاقتصادية تغيرات وتطورات كبيرة ومتنوعة، و اكتسبت وظيفة تسيير الموارد البشرية مكانة وأهمية أكبر من ذي قبل، وذلك نتيجة الاقتناع والتسليم بأن العنصر البشري هو العنصر الحيوي والأساسي في المؤسسة. وتتمثل هذه الأهمية في المفاهيم الإدارية الحديثة الخاصة بإدارة الموارد البشرية والتي من أهمها الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والتي تعتمد إلى الربط بين إدارة الموارد البشرية، سياستها وأهدافها والإستراتيجية العامة للمؤسسة، و بذلك تتعامل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مع الإنسان باعتباره أهم الموارد.

و في نهاية الأمر، فإنه تقع على عاتق القيادات الإدارية العليا في المؤسسات المعاصرة المسؤولية في تطوير و تفعيل النموذج الأنسب للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في إطار التوجه الاستراتيجي العام للمؤسسة، حيث يجب الإهتمام بالعنصر البشري من خلال تحسين أدائه و تقييمه، و هذا ما سنتطرق له في الفصل الموالي.

# الفصل الثاني

## تحليل الأداء و تقييمه

## تحليل الأداء و تقييمه

### تمهيد:

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء، كونه يشكل بامتياز أهم أهداف المؤسسة، حيث تتوقف كفاءة أداء أي مؤسسة و في أي قطاع كانت على كفاءة أداء مواردها البشرية، و التي يفترض أن تؤدي وظائفها التي تسند إليها بكل فعالية، وحتى تضمن المؤسسات هذا تقوم إدارة الموارد البشرية فيها بممارسة وظيفة مهمة و معقدة في نفس الوقت من وظائفها، ألا و هي وظيفة تقييم أداء العاملين، و هي وظيفة قديمة قدم التاريخ، تطورت و تبلورت أكثر فأكثر مع الزمن لتصبح وظيفة متخصصة لها قواعد و أصول، يشرف عليها أفراد مدربون على أدائها و تستعمل فيها مقاييس رسمية توضع على أساس علمي و موضوعي.

وبذلك برزت في مواجهة المؤسسات تحديات جديدة تفرض عليها مقارنة أدائها و ما تحققت من إنجازات بما يصل إليه غيرها من المؤسسات الأحسن أداء، وإن الهدف من وجود المؤسسة هو ضمان و تأكيد تحقيق الأهداف التي نشأت من أجلها، و السبيل الأساسي لذلك هو تخطيط الأداء، و توفير المستلزمات المادية و البشرية و المعنوية اللازمة للحصول على الأداء العالي، إضافة للمعلومات و الإرشادات و المعايير الضرورية لقياس و تقييم الأداء الكلي للمؤسسة.

و سوف نقوم بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث على النحو التالي:

المبحث الأول: تحليل أداء العنصر البشري في المؤسسة.

المبحث الثاني: تقييم أداء العنصر البشري.

المبحث الثالث: تقييم كفاءة الأداء في المؤسسة الاقتصادية.

### المبحث الأول: تحليل أداء العنصر البشري في المؤسسة

العنصر البشري هو أحد أهم مصادر الأداء في المؤسسة باعتبار أن الفرد هو أهم مواردها على الإطلاق، إذ لا معنى للموارد الأخرى سواء كانت مالية، تكنولوجية، أو تنظيمية إذا غاب عنها أداء العنصر البشري سواء في المستوى الإداري أو التنفيذي، وانطلاقاً من أهمية تحليل أداء العاملين سوف نتطرق إلى مفهوم أداء الفرد، تقييمه، علاقته بالرضا عن العمل إلى جانب محددات هذا الأداء .

### المطلب الأول: مفهوم أداء العنصر البشري

إن النظرة المعاصرة لأداء المؤسسات أياً كانت طبيعتها وحجمها تقوم على فكرة بسيطة مفادها أن هذا الأداء يحركه ويشكله العنصر البشري أينما كان مستواه تنفيذي أو إداري، فالفرد يلعب دوراً حيوياً في كافة مستويات الأداء التي أشرنا إليها سابقاً، ولتحديد مفهوم أداء العنصر البشري ينبغي إعطاء التعريف المقبول له وتمييزه عما يشابهه من المفاهيم.

أولاً: مفهوم الأداء :

قدم الباحثون عدة تعاريف للأداء أهمها التعريف الذي قدمه نيكولاس (F.W Nickols) و الذي عرف الأداء (Performance) أنه نتاج السلوك ، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد ، أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك <sup>1</sup>.

كما أشار توماس جلبرت ( Thomas Gilbert) في هذا الصدد إلى أنه لا يجوز الخلط بين السلوك و بين الإنجاز و الأداء ، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المؤسسة التي يعملون بها ، كعقد الاجتماعات ، أو تصميم نموذج ، أو التفتيش ، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل ، أي أنه مخرج أو نتاج أو نتائج ، كتقديم خدمة محددة أو إنتاج سلعة ما. أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك و الإنجاز، أي انه مجموع السلوك و النتائج التي تحققت معاً، على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس <sup>2</sup>.

أما تعريف الأداء من الناحية الإدارية فقد ورد في معجم المصطلحات الاجتماعية على أنه " القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات و الواجبات وفقاً للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء المدرب، و يمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء أي دراسة كمية العمل و الوقت الذي يستغرقه و إنشاء علاقة عادلة بينهما ، و للتمكن من ترقية الموظف تجرى له

<sup>1</sup> عبد البارى إبراهيم درة : تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، مصر ، 2003، ص15.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق ، ص 26.

اختبارات أداء أو يعتمد في ذلك على تقارير الأداء، أي الحصول على بيانات من شأنها أن تساعد على تحليل و فهم و تقييم أداء العامل لعمله و سلوكه فيه في فترة زمنية محدودة " <sup>1</sup>.

كما يعبر الأداء عن " السلوك الذي يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المؤسسة على أن يدعم هذا السلوك و يعزز من قبل إدارة المؤسسة و بما يضمن النوعية و الجودة من خلال التدريب" <sup>2</sup>.

من خلال التعاريف السابقة للأداء يمكن القول أن الأداء الوظيفي هو درجة تحقيق و إتمام المهام و المسؤوليات المختلفة المكونة للوظيفة التي يشغلها الفرد، و بما يحقق أهداف المؤسسة، وهذا من خلال تحسين هذا الأداء من حيث الجودة و النوعية، بواسطة التدريب المستمر للعاملين.

ومن بين أهم المؤشرات التي تستعمل في قياس الأداء مؤشري الكفاءة و الفعالية ، حيث تشير الكفاءة إلى العلاقة النسبية بين المدخلات و المخرجات التي تفسر كيفية إنجاز العمل بالشكل الصحيح بإتباع أفضل الوسائل و الخيارات الموصلة للأهداف . أما الفعالية فهي تعبر عن العلاقة النسبية بين النتائج المحققة و الأهداف المخططة التي تفسر القدرة على تحقيق الأهداف بالشكل الصحيح ، بمقارنة الأداء المحقق بالنسبة إلى الأداء المطلوب.

و حتى يأتي أداء الفرد على الوجه المطلوب من الكفاءة و الفعالية يتوجب القيام بما يسمى بدراسة مكونات الأداء ( تحليل الوظيفة ) ، من خلال التحديد الموضوعي للمهارات و القدرات التي يجب أن يتميز بها شاغل الوظيفة ، إضافة إلى تحديد مسؤوليات الوظيفة و واجباتها و أساليب العمل و معدلات الأداء من حيث الكم و الكيف و حتى الظروف التي تؤدي فيها الوظيفة <sup>3</sup>.

### ثانيا- تمييز أداء العامل عن الجهد المبذول

غالبا ما يحدث لبس و تداخل بين أداء العامل و الجهد المبذول من طرفه، مع أن هناك فرق كبير بينهما، إذ يشير الجهد إلى الطاقة المبذولة أثناء العمل من طرف الفرد، وهو يتكون من ثلاث عناصر هي <sup>4</sup>:

<sup>1</sup> أحمد زكي بدوي : معجم المصطلحات الاجتماعية ، مكتبة لبنان ، بيروت ، لبنان ، 1992 ، ص 310.  
<sup>2</sup> سناء عبد الكريم الخناق : مظاهر الأداء الإستراتيجي و الميزة التنافسية ، مطبوعات الملتقى العلمي الدولي : الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة، 9/8 مارس 2005 ، ص 36.  
<sup>3</sup> علي السلمي: إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة ، 1985 ، ص 267.  
<sup>4</sup> أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، مرجع سابق، ص: 50 .

### 1- كمية الجهد المبذول:

وهي مقدار الطاقة البدنية والعقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية محددة، وهي من مقاييس سرعة وكمية الأداء، وإن كانت غير كافية لوجود الأداء.

### 2- نوعية الجهد المبذول:

تعبر نوعية الجهد عن الدقة والجودة ومطابقة المواصفات المطلوبة في المنتجات أو الخدمات، وهي ضرورية لفعالية الأداء وكفاءته.

### 3- طريقة بذل الجهد (نمط الأداء):

تعبر طريقة بذل الجهد أو نمط الأداء عن الأسلوب الذي يقوم به الفرد بالأنشطة والحركات سواء كانت بدنية أو فكرية، وهي هامة للأداء، لأنها تحدد كمية الجهد اللازم والكافي لإنجاز العمل.

لقد أولى فريدريك تايلور Frederick Taylor اهتماما بالغا بتخفيض كمية الجهد الذي يبذله العامل في العمل، كما عمل على تحسين نوعية وطريقة بذل الجهد عن طريق دراسة الحركة والزمن بالاعتماد على الملاحظة والتجربة والقياس، فأنشأ بذلك التنظيم العلمي للعمل أو حركة الإدارة العلمية.

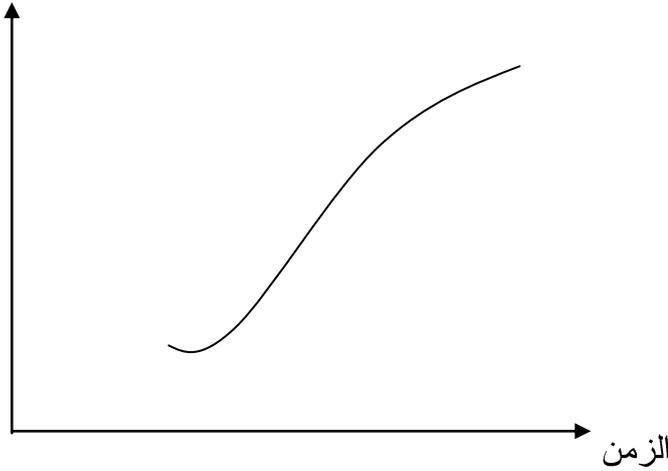
هذا عن الجهد المبذول، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد العامل، ولتوضيح الفرق بينهما أكثر نقدم مثال العامل الذي يبذل جهدا كبيرا في إصلاح آلة معطلة أو في حل مشكلة إدارية دون أن يتمكن من القيام بذلك، يكون في هذه الحالة الجهد المبذول كبيرا ولكن الأداء معدوم.

### ثالثا- تطور أداء العامل في الزمن

إن أداء فرد (وحتى جماعة، أو مؤسسة) يتحسن بمرور الزمن، فتكرار الفرد لإنجاز المهام تجعله يقوم بها بسرعة أكبر وبكيفية أحسن، عكس المهام التي يمارسها لأول مرة، وتعرف هذه الظاهرة بأثر التعلم l'effet d'apprentissage والتي تعتبر عنصرا هاما في أثر الخبرة l'effet d'expérience الذي يعبر عن الإنتاج المتراكم الذي تنتجه المؤسسة من البداية والمنحنى التالي يوضح ظاهرة أثر التعلم.

شكل (04) : منحنى أثر التعلم

أداء العامل (وحدة كيفية )



المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على ما سبق

يتضح من الشكل السابق أن منحنى التعلم هو رسم بياني يظهر العلاقة بين أداء العامل الممثل بالقدرة الإنتاجية والزمن الذي يستغرقه في إنتاج كمية معينة، وهو يشير إلى كيفية التغير في معدل التعلم أي السرعة في الإنتاج، حيث كلما زادت ممارسة الفرد للعمل ارتفعت كمية إنتاجه وتحسنت نوعيته، لذلك يستخدم هذا المنحنى للتنبؤ بإنتاجية العمال.

نستنتج من المنحنى أن أداء العامل يتحسن بمرور الزمن أثناء ممارسته للعمل، وهذا التحسن تزداد شدته (صعود المنحنى نحو الأعلى)، لأن العامل يستخدم الخبرات والمهارات والمعارف التي اكتسبها في تحسين أدائه)، إلا أن هذا التحسن يتوقف في الحقيقة على الجهود التي يبذلها العامل من جهة، وعلى البيئة التي يمارس فيها العمل إن كانت تساعد أو تعيق قيامه بالعمل.

### المطلب الثاني : دراسة العلاقة بين الأداء والرضا الوظيفي

لا تهتم المؤسسات برفع أداء العاملين بها فقط، لما لذلك من دور في تحقيق أهدافها، وإنما تعمل كذلك على رفع روحهم المعنوية وتوفير أسباب الارتياح والسعادة لهم في العمل بهدف تحقيق الرضا الوظيفي لديهم، وهذا يعود لدور الرضا في زيادة إنتاجيتهم وزيادة ولاءهم للمؤسسة وإخلاصهم في عملهم، لهذه الأسباب حظي موضوع الرضا الوظيفي باهتمام كبير من قبل الباحثين و الممارسين في الإدارة، لأنه يتناول مشاعر الفرد سواء كان مديرا أو موظفا أو عاملا إزاء العمل الذي يقوم به والبيئة المحيطة به، وبما أن لهذه المشاعر تأثير كبير على أداء الفرد لعمله، لذلك يشغل الرضا الوظيفي اهتمام القادة الإداريين والمرووسين على حد سواء.

نتناول في هذا المطلب مفهوم الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء وذلك باستعراض مختلف الآراء المتعارضة في هذا الموضوع.

### أولاً- تعريف الرضا الوظيفي

إن الفهم الصحيح لمفهوم الرضا الوظيفي يعد أمراً هاماً وضرورياً لما له من أثر بالغ على العامل و المؤسسة، ومن هذا المنطلق نحاول تعريفه وذلك لكونه يمثل مؤشراً عن مستوى التقدم الذي يحرزه العامل من خلال أدائه لعمله.

يشير الرضا الوظيفي إلى " مجموعة من اتجاهات (ميول مستقرة إلى حد كبير) الفرد ناحية عمله، وهو تعبير عن السعادة التي تتحقق عن طريق العمل، وبالتالي فهو يشير إلى مجموعة من المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها العامل نحو عمله"<sup>1</sup>.

يبين هذا التعريف أن الرضا الوظيفي هو حالة نفسية تتمثل في مشاعر الارتياح والسعادة نحو العمل، إلا أن هذه الحالة النفسية تتميز بالاستقرار النسبي، وذلك لما تحدثه التغيرات في ظروف وعلاقات ومكونات العمل على هذه الحالة النفسية، مثل الصراعات والحوادث .

كما يمكن اعتبار الرضا الوظيفي بأنه " شعور نفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه وبيئة العمل والعوامل الأخرى على حد سواء".  
يضيف هذا التعريف أن سبب الرضا هو إشباع حاجات العامل ورغباته، وهي متنوعة ومتشابهة حيث تتعلق بذات العامل ومكونات وطبيعة وبيئة العمل، وهو ما يجعل الرضا الوظيفي ظاهرة معقدة.

من خلال التعريفين نلاحظ أنه يجب التفرقة بين جانبيين على الأقل للرضا، أولهما الرضا عن جوانب العمل، وهو ميل الفرد لأن يكون راضٍ بدرجات متفاوتة عن الأوجه المختلفة للعمل مثل: العمل ذاته، الأجور، الترقية، التقدير، ظروف العمل، القيادة الإدارية وغيرها، بالإضافة إلى الرضا بوجه عام يعمل كمؤشر لاتجاه الفرد ناحية عمله، وهو يمثل متوسط أو مجموع اتجاهات الفرد ناحية الجوانب المختلفة للرضا<sup>2</sup>.

انطلاقاً من التعريفين السابقين يمكن القول أن الرضا الوظيفي هو "شعور داخلي يشعر به العامل نحو عمله، وهو يعبر عن درجة الإحساس بالراحة النفسية نحو العمل وبيئته المادية والإنسانية".

<sup>1</sup> عايدة خطاب، التخطيط الاستراتيجي، القاهرة، دار الفكر العربي، 1989، ص: 136 .

<sup>2</sup> راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2001، ص: 169 .

## ثانيا- علاقة الرضا الوظيفي بالأداء

لقد أكدت الدراسات التي تناولت العلاقة بين الأداء والرضا أن هناك تضاربا في مجمل نتائجها، ويعود ذلك لوجود عدة عوامل تؤثر على الأداء والرضا إلا أننا بشكل عام نقف على ثلاث تيارات تمثل هذه العلاقة وهي:

## 1- الرضا سبب الأداء:

بعد نشر دراسات هاوثورن على يد "التون مايو" وزملاءه صار الاعتقاد السائد أن مستوى رضا العمال يؤثر على الكثير من جوانب سلوكهم خاصة الأداء والإنتاجية، لذا يفترض هذا المدخل أن الرضا متغير مستقل والأداء التابع له، بمعنى أن ارتفاع رضا العامل يؤدي إلى ارتفاع مستوى أدائه كنتيجة حتمية، حيث يؤدي تحقيق الرضا بالعامل إلى ارتفاع معنوياته وتعديل نظرته واتجاهاته نحو الإيجابية اتجاه المنظمة، فينعكس ذلك على أداءه في الاتجاه الإيجابي، ويفسر ذلك بأن الأداء هو ناتج طبيعي ومنطقي لحالة الرضا التي يكون عليها العامل<sup>1</sup>.

إلا أن بعض البحوث أثبتت أنه إذا كانت توجد علاقة إيجابية بين الرضا والأداء فإنها ضعيفة، إذ تتغير بعوامل أخرى، فالعامل إذا رفع أداءه لا يعني ذلك بالضرورة أنه راض عن عمله وأجره، وإن كانت هذه العلاقة تكون دالة عند العاملين في المستويات القيادية العليا الذين يحصلون على أجور و مكافئات كبيرة عن عملهم فتحقق لهم الرضا الوظيفي، كما أن الواقع يؤكد إمكانية حدوث عكس هذه العلاقة، فالعامل الذي يحب العمل وتحقيق النتائج يرتفع رضاه كلما قدم أداء أعلى.

## 2- الأداء يسبب الرضا :

يفترض هذا المدخل أن الأداء متغير مستقل والرضا الوظيفي تابع له، أي أن الأداء المرتفع للعامل يجعله راضيا، وما يدل على ذلك أن الفرد كلما زادت مهاراته وقدراته، وأهمية الدور والوظيفة التي يقوم بها، كلما زادت العوائد التي يحصل عليها وإلى احتلاله مكانة بارزة في المنظمة، وهو ما يجعله يشعر بالسعادة ويرفع من روحه المعنوية، وينعكس ذلك إيجابيا على الرضا الوظيفي عنده<sup>2</sup>.

ومن البحوث التي دعمت هذا المدخل أعمال ليتمان بورتر و ادوارد لولير L. Portrer, E. Lawrler ، حيث ذهب بورتر و لولير إلى القول أن الأداء يقود إلى الرضا الوظيفي ولا يقود الرضا الوظيفي إلى الأداء، غير أن مارش و سيمون يؤكدان أن الأداء المرتفع لا يؤدي بالضرورة إلى الرضا لأن هنا الأخير مرتبط بطموحات الفرد الشخصية وتوقعاته أي العوائد

<sup>1</sup> شنوفي نور الدين، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2005، ص: 201.  
<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 202 .

التي ينتظرها نظير ما قام به من جهد، لذا فكلما كانت العوائد مساوية أو قريبة على الأقل من توقعاته كلما زاد رضاه، أما إذا كان الفرق كبيرا فإن رضاه لن يكون مرتفعا حتى ولو حقق أداء مرتفعا<sup>1</sup>.

### 3- الرضا والأداء يرتبطان بعوامل وسيطة:

يفترض هذا المدخل أن العلاقة بين الرضا والأداء مرهونة بعوامل وسيطة بينهما، هذا ما يجعل الرضا أحيانا متغيرا مستقلا يؤثر في أداء العامل وقد يكون تابعا أحيانا أخرى للأداء، أما تلك العوامل الوسيطة التي تحكم العلاقة فهي<sup>2</sup>:

- صفات الوظيفة تتضمن درجة الإثراء الوظيفي، السيطرة على الوظيفة، الشعور بالإنجاز، المشاركة في اتخاذ القرارات، فرص الترقية، المستوى التنظيمي للوظيفة، الحوافز، العلاقات المهنية مع الآخرين وغيرها.

- الصفات الذاتية للعامل كالجنس والعمر ومستوى التعليم والخبرة والسمات الشخصية.

- صفات المؤسسة: تتضمن ظروف العمل المادية، أساليب وإجراءات العمل، التكنولوجيا المستخدمة، ونمط الإشراف.

- صفات البيئة: تتضمن نظرة المجتمع للموظف والوظيفة التي يشغلها، المعايير الثقافية للمجتمع، الانتماء الديموغرافي وغيرها.

لذلك فالتغيير في الرضا أو الأداء لا يؤدي بالضرورة إلى تغيير مماثل أو معاكس في الآخر، أي أنه لا توجد أصلا علاقة ثابتة تحكم المتغيرين (الأداء والرضا)، وعلى ذلك فإنه ليس من الضروري أن يكون العامل الراضي عن عمله ذو أداء مرتفع والعكس صحيح.

وتشير دراسة لـ: مارش وسيمون أن الأفراد لا يربطون مباشرة بين المكافآت التي يحصلون عليها والأداء الذي يقدمونه بل يعتبرون أنه توجد عوامل أخرى على أساسها تتم المكافأة، لذا يسعى العامل لاكتشاف هذه العوامل ومن ثم تبنيها باعتبارها تساهم في رفع مكافآته ومن ثم رضاه، ومن تحليل مارش وسيمون نستنتج أن الأداء المرتفع لا يؤدي بالضرورة إلى الرضا الوظيفي - والعكس صحيح - لأن هذا الأخير يتوقف على عوامل أخرى تتمثل في المكافآت الفعلية التي يحصل عليها ومدى تحقيقها لطموحاته وتوقعاته، فكلما كانت المكافآت قريبة من مستوى توقعاته كلما زاد رضاه، أما إذا كان الفرق شاسعا فإن الرضا لن يتحقق حتى وإن كان الأداء مرتفعا<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، مرجع سابق، ص: 57 .

<sup>2</sup> عبد اللطيف عبد اللطيف، العلوم السلوكية في التطبيق الإداري، دمشق، دار الروضة، 2003، ص: 110 .

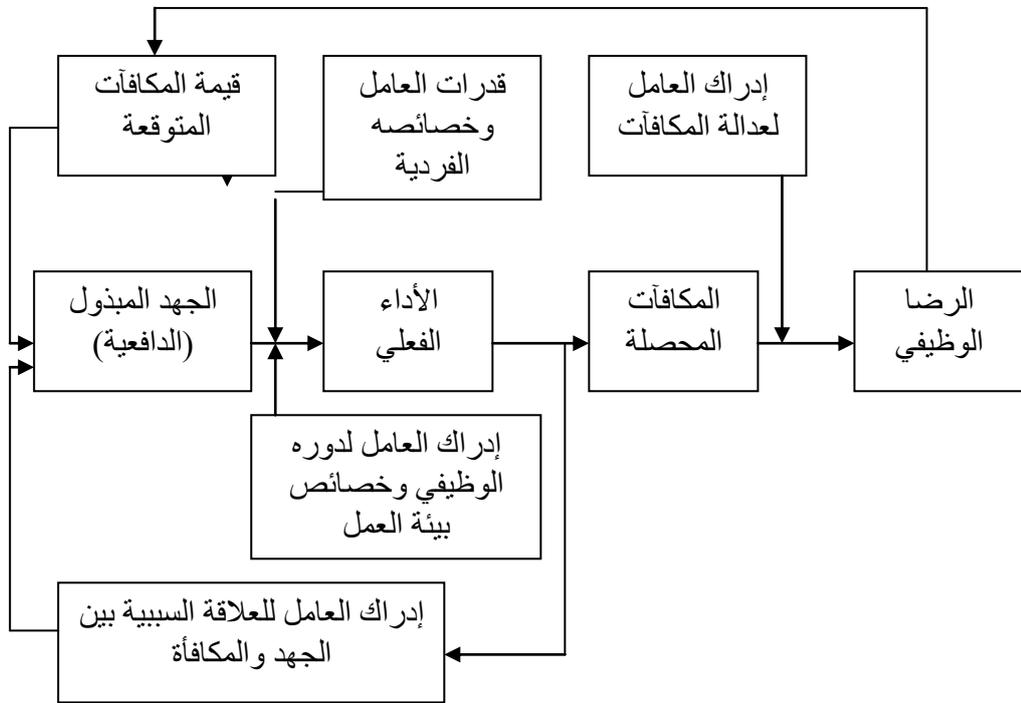
<sup>3</sup> محمد عدنان النجار، إدارة الأفراد والسلوك التنظيمي، منشورات جامعة سوريا، 1995، ص: 139-140 .

نلاحظ أن العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء أكثر عمقا وتعقيدا من العلاقة البسيطة التي قدمتها مدرسة العلاقات الإنسانية، هذا ما جعل L. Porter, E. lawler يقدمان نموذجا أكثر تفصيلا، إذ يعطي للأداء والرضا عوامل محددة تجعله أكثر قبولا.

ثالثا- دراسة نموذج بورتر و لولير لسنة 1968 :

ينتمي نموذج بورتر و لولير إلى المدخل الذي يعتقد بوجود عوامل وسيطة بين الأداء والرضا الوظيفي تتمثل أساسا في المكافآت المحصلة، وعلى ذلك فلا يقران بوجود علاقة مباشرة بين الأداء والرضا والشكل التالي يوضح النموذج:

شكل رقم(05): نموذج بورتر و لولير للعلاقة بين الأداء والرضا الوظيفي



المصدر: أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة: الأسس السيكولوجية وأدوات البحث التطبيقين مرجع سابق، ص 49.

من الشكل يتضح أن الجهد الذي يبذله العامل للقيام بالعمل يختلف عن الأداء، لأن الجهد يرتبط بقوة الدافع، كما أن الجهد لا يترجم مباشرة إلى أداء، إذ يعتمد ذلك على القدرات والسمات الشخصية للفرد وإدراكه للدور الوظيفي الذي يقوم به ولخصائص بيئة المنظمة سواء كانت داخلية أو خارجية، كما أن كمية الجهد التي يبذلها العامل تعتمد على تقييمه للمكافآت التي يتوقعها، وإدراكه لإمكانية الحصول عليها فعلا، فإذا كان الشخص يعطي تقييما عاليا لهذه المكافآت ويدرك أنه من المحتمل جدا أن جهوده ستقوده لهذه المكافآت، فإنه سيبدل قدرا كبيرا

من الجهد، ولكن رغم ذلك - حسب الباحثين- فإن هذا الجهد لا يقود مباشرة إلى مستوى عال من الأداء كما ذكرنا سابقا، هذا ما يبين أهمية المكافآت كمتغير وسيط بين الجهد المبذول والأداء من جهة والرضا الوظيفي من جهة أخرى.

ورغم أن بورتير و لولير لا يعطيان أهمية كبيرة للمكافآت المادية والمعنوية التي تضمنها نموذجهما بصفتها شيئا مرغوبا فيه من قبل العاملين، حيث يعتبران أن المكافأة الداخلية (القناعة الداخلية) لها علاقة بالرضا أكثر من علاقة الرضا بالأداء، كما أن إدراك المكافأة له تأثير حيوي في علاقة الأداء بالرضا، حيث أن العامل يكون راضيا عندما يدرك أن المكافأة التي حصل عليها عادلة وتتناسب مع توقعاته أي المكافأة التي ينتظرها، وبالتالي فإن الرضا هو متغير ناتج عن التناسب بين المكافأة الفعلية وإدراك العامل لعدالة هذه المكافأة وليس لذلك علاقة مباشرة بالأداء<sup>1</sup>.

نستخلص من نموذج بورتير و لولير في العلاقة بين الأداء والرضا الوظيفي - الذي يختلف عن النظرة التي قدمتها مدرسة العلاقات الإنسانية- إلى ظاهرتين هما:

- أن الرضا يمكن تحديده بالمكافأة الفعلية التي يتم الحصول عليها من مقابل مستوى الأداء المنجز.

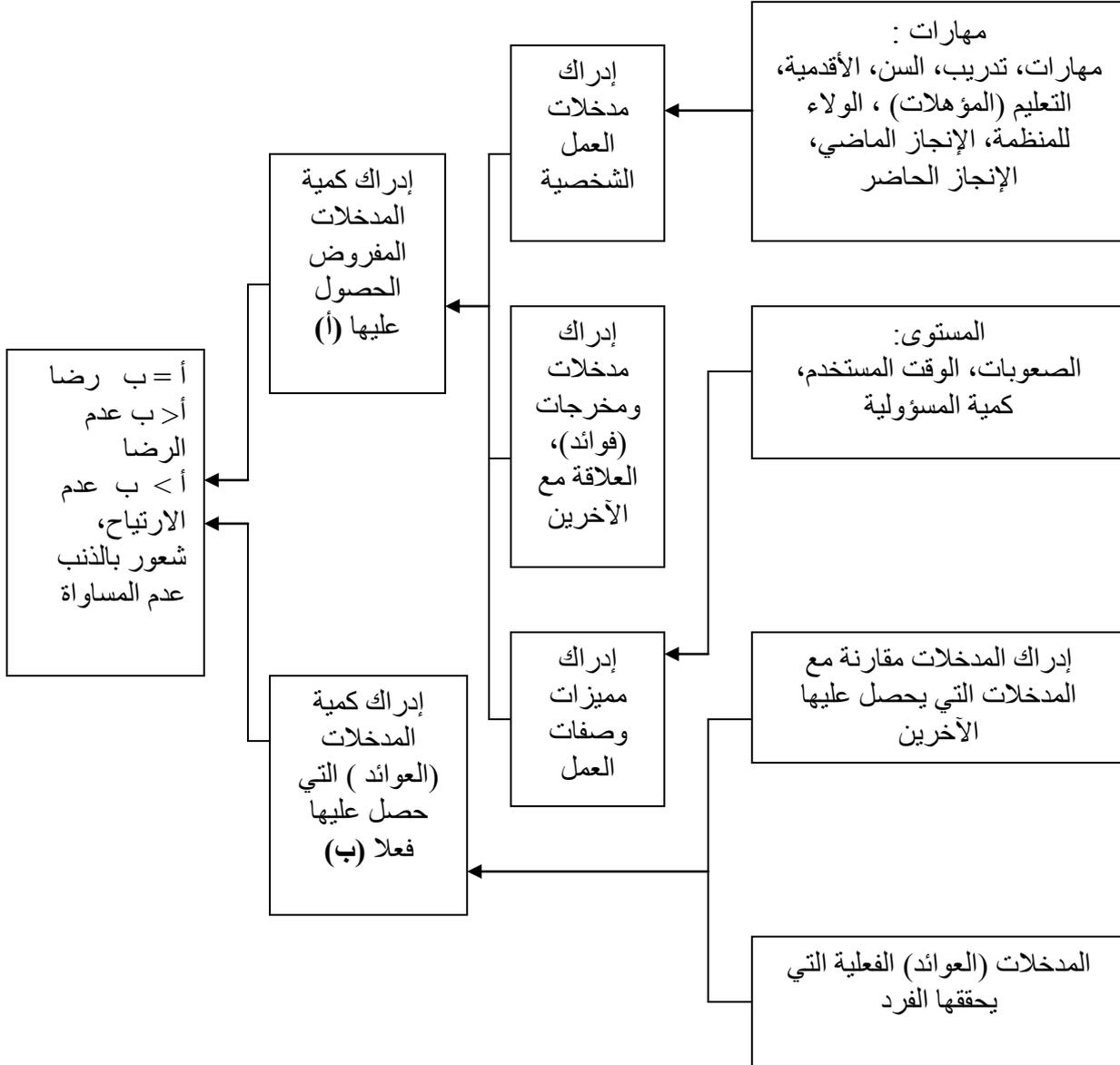
- أن الرضا يعتمد على الأداء أكثر من اعتماد الأداء على الرضا، بمعنى أن الأداء يقود إلى الرضا وأن الرضا لا يقود إلى الأداء.

#### رابعا- نموذج لولير في الرضا لسنة 1973:

قام إدوارد لولير Edward Lawler بتقديم نموذج مطور في العلاقة بين الرضا والأداء أطلق عليه نظرية التعارض، والذي يعتبر أن درجة رضا الفرد عن عمله تتحدد بالفارق بين شعوره تجاه ما ينبغي أن يحصل عليه وبين ما يدرك أنه قد حصل عليه بالفعل، فعندما يفوق إدراك عدالة المكافأة (ما ينبغي ويتوقع أن يحصل عليه) المكافأة الحقيقية (ما حصل عليه) يكون الفرد غير راض لأنه يعتقد أنه قد تعرض للظلم، في حين عندما تكون المكافأة التي حصل عليها تفوق عدالة المكافأة، فالنتيجة هي الشعور بالذنب والتوتر (عدم الرضا)، لأنه شعر بأنه قد أخذ شيئا لا يستحقه، أما في حالة التساوي بينهما فإن الفرد يكون راضيا، وهو ما يوضحه الشكل التالي :

<sup>1</sup> عيسى قبوقب، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء و الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2001، ص 42 .

شكل رقم (06) : نموذج لولير في محددات الرضا (1973)



المصدر: عيسى قبوقب، المناخ التنظيمي وأثره على الرضا والأداء، مرجع سابق، ص 45.

نلاحظ من الشكل السابق أن العامل يقيم مقارنة بين مقدارين:

✓ مقدار المدخلات أو العوائد التي ينبغي حسب اعتقاده أن يحصل عليها بفعل مهاراته، مؤهلاته، جهوده في العمل، أقدميته و غيرها من العوامل إضافة إلى مستوى الصعوبات التي يواجهها والوقت الذي سيستغرقه والمسؤولية التي يتحملها في العمل، كما تؤثر في ذلك العوائد التي يحصل عليها زملاؤه ممن يقدمون عملا مماثلا.

✓ مقدار المدخلات أو العوائد التي يحصل عليها فعلا في شكل مكافآت مادية ومعنوية وعند تعادل المقدارين من وجهة نظره فإنه يشعر بالرضا عن عمله. إن أهم ما توصلت إليه دراسات بورتير و لولير أن الرضا والأداء يرتبطان بالمكافآت، هذه الأخيرة من شأنها أن توفر الرضا للعامل إذا كان يقيم المكافآت المعطاة له إيجابيا، وإذا كانت هذه المكافآت تقدم بالقدر المطلوب، غير أنه لا يحتمل أن تؤثر المكافآت إيجابيا على الأداء إلا إذا أدرك العامل أن جهده سيؤدي إلى أداء أعلى وأن ذلك سيحظى بالمكافأة المطلوبة والمرغوبة.

### المطلب الثالث: العوامل المحددة لأداء العنصر البشري

يتأثر أداء الفرد بجملة متعددة من العوامل المختلفة والمتشابكة التي يصعب عمليا تحديدها وتمييزها حتى أن A. BAJT يقول: "تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاجتماعية أو الاقتصادية، أو الحياة عموما لا تؤثر على الأداء"<sup>1</sup>، وإلى جانب تعدد واختلاف العوامل المؤثرة على الأداء، فإنها تختلف باختلاف الزمان والمكان ومرحلة حياة الفرد وكذلك العوامل الفيزيائية، كما أن الاختلاف يلاحظ في شدة تأثيرها فبعض هذه العوامل تؤدي إلى رفع الأداء في حين يؤدي البعض الآخر إلى خفضه، كما أن للبعض منها تأثيرا مباشرا على الأداء بينما للبعض الآخر تأثيرا غير مباشر عليه، وبغرض التبسيط يمكننا تقسيم هذه المحددات إلى نوعين هما:

#### أولاً- العوامل الخارجية Les facteurs extrinsèques

تتعلق محددات الأداء الخارجية ببيئة العمل في المنظمة، والبيئة الخارجية العامة بمتغيراتها السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية بشكل عام، إلا أن أهم عواملها:

##### 1- ظروف العمل المادية:

تتمثل ظروف العمل المادية في مناخ العمل بالمؤسسة مثل: الإضاءة، التهوية، الضوضاء، الرطوبة، الحرارة، النظافة، ترتيب الآلات، الوجبات الغذائية وغيرها، وهي ذات تأثير كبير على الصحة البدنية والنفسية للفرد، لما لها من دور في توفير جو عمل آمن ومريح، لذلك فلها تأثير هام على الأداء الوظيفي<sup>2</sup>.

##### 2- العوامل الفنية:

تتمثل العوامل الفنية في نوعية الآلات والمعدات وأساليب العمل المستخدمة، وهي تعني التكنولوجيا المستعملة في العمل والإنتاج، حيث يكون لها دور حاسم في أداء الأفراد في بعض

<sup>1</sup> وجيه عبد الرسول العلي، الإنتاجية: مفهوما، قياس العوامل المؤثرة فيها، بيروت، دار النهضة، 1983، ص 103 .  
<sup>2</sup> اسماعيل محمد السيد وآخرون، تنمية المهارات القيادية والسلوكية، القاهرة المنظمة العربية للعلوم، 1997، ص 71 .

الحالات ودور ثانوي في حالات أخرى، لأن ذلك يتوقف على طبيعة وخصائص النشاط الذي يمارسه الفرد<sup>1</sup>.

يعبر البعض عن العوامل الفنية بالموارد وهي تعتبر متغير موقفي هام في الأداء، لأنه قد يوضع أفراد لديهم قدرات عالية وتدريب جيد في مواقف تحول دون القيام بالعمل عندما لا يتم إعطائهم الموارد اللازمة للأداء الفعال للمهام<sup>2</sup>.

### 3- العوامل الاجتماعية:

تتمثل العوامل الاجتماعية في ظروف العمل الاجتماعية التي أثبتت تجارب هاوثورن Hawthorne في ثلاثينات القرن الماضي أثرها الهام على أداء الفرد، ولعل من أهمها التنظيم الغير الرسمي لجماعات العمل، نمط القيادة والإشراف، والعلاقات الرسمية داخل جماعة العمل<sup>3</sup>.

### ثانيا- العوامل الذاتية Les facteurs intrinsèques :

وهي العوامل التي ترتبط بسلوك الفرد في العمل الذي يمثل أداءه الوظيفي، هذا الأخير ينتج من تفاعل القدرة على العمل والدافعية للعمل لدى الفرد في ظل البيئة أو الظروف التي يمارس فيها العمل، وهو ما يمكن أن نعبر عنه بالعلاقة التالية:

$$\text{الأداء} = \text{القدرة} \times \text{الدافعية (الجهد)} \times \text{البيئة}^4$$

#### 1 القدرة على العمل

تتمثل القدرة على العمل في قدرات الفرد الشخصية التي تحدد درجة فعالية وكفاءة الجهد الذي يبذله في العمل، ويمكن تقسيم هذه القدرات إلى<sup>5</sup>:

#### أ- قدرات فطرية أو موروثية :

وهي قدرات يمتلكها الفرد أصلا ويجلبها إلى الوظيفة معه، لذلك تسمى بالاستعدادات، وهي إما أن تكون بدنية مثل الصحة، اللياقة، حدة السمع والبصر أو شخصية مثل ضبط النفس، المبادرة، حسن الخلق وغيرها.

#### ب- القدرات المكتسبة:

وهي قدرات يحصل عليها الفرد بالممارسة والتدريب والتعلم وتتمثل في المؤهلات العلمية، الخبرات العملية، ومعرفة الفرد كيف ينبغي أن يمارس دوره في المنظمة، لذلك يطلق عليها مهارات إدراك الدور الوظيفي الذي قد يعتبره البعض منفصلا عن القدرة.

<sup>1</sup> نور الدين شنوفي، مرجع سابق، ص 183 .

<sup>2</sup> دفيد ويتون، تيم كامبرون، العلاقات التفاعل الإيجابي، ترجمة محمد محمود عبد العليم، القاهرة، بميك، 2001، ص 241 .

<sup>3</sup> نور الدين شنوفي، مرجع سابق، ص: 185.

<sup>4</sup> عمر سرار، الرضا عن العمل وأثره على الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2003، ص 58 .

<sup>5</sup> دفيد ويتون، تيم كامبرون، العلاقات التفاعل الإيجابي، مرجع سابق، ص 240.

## 2- الدافعية للعمل

تشير الدافعية إلى "الطاقة الكامنة داخل الفرد والتي تحركه وتوجهه للتصرف بطريقة معينة، كما تمثل قوة الحماس التي يتصف بها الفرد للقيام بمهام العمل"<sup>1</sup>، أي أنها قوة تدفع الفرد لإعطاء اتجاه لحاجاته<sup>2</sup>، بواعثه التي تحدد سلوك الفرد الذي يهدف إلى تقليل التوتر وبالتالي تحقيق التوازن لديه" وهي تعبر عن الرغبة في العمل وتنعكس في شكل جهد يبذله الفرد في العمل وفي درجة مثابته واستمراره فيه، بمعنى آخر الدافعية تحدد مدى استخدام الفرد لقدراته في العمل.

يرتبط الجهد الذي يبذله الفرد في العمل بقوة الدافع لديه ، هذا الأخير يعتمد على التفاعل بين تقييم الفرد للمكافأة أو الجزاء (المادي أو المعنوي ) الذي سيحصل عليه (دافع قوة جذب المكافأة أو تنفير الجزاء)، وكذلك إدراكه لاحتمالية هذه المكافأة أو الجزاء (دافع التوقع)، ولعل من أبرز الدوافع التي يحرك جهد الفرد المبذول وبالتالي سلوك الأداء هي تلك الحاجات التي يشعر بالنقص في إشباعها فيسعى جاهدا لإرضائها، وبالتالي تعتبر من أهم محددات الأداء، فالفرد الذي تحركه حاجة تأكيد الذات مثلا يختلف أداءه عن الفرد التي تحركه الحاجات الفيزيولوجية أو حاجة الأمن (الحفاظ على منصب العمل).

رغم أهمية الرغبة في العمل لتحقيق الأداء، إلا أن تأثيرها على الأداء يبقى غير كافي إن لم يكن معها التعهد أو المثابرة في العمل، فقد يرغب الفرد في إنجاز مهمة ما، لكن يتم بسهولة ذهوله وتثييطه، فهذا لديه رغبة قوية وتعهد منخفض، كما أن فردا آخر قد يواظب على العمل أي لديه تعهد ومثابرة قويين، إلا أن عمله غير ملهم له، فهذا لديه تعهد أو مثابرة مرتفعة ولكن رغبة منخفضة في العمل<sup>3</sup>.

إن العوامل التي تعرضنا لها سابقا تتفاعل فيما بينها، ويكون نتاج هذا التفاعل هو مستوى الأداء الفعلي للفرد، كما أن لهذه المحددات أوزان مختلفة في تأثيرها على الأداء، إضافة إلى تأثيرها في بعضها البعض، فارتفاع القدرات مثلا قد يزيد من دافعية أو رغبة الفرد في العمل، كما أن الدافعية قد تجعل الفرد يسعى لتطوير وتنمية قدراته، مما يتطلب منا أن ننظر إلى هذه المحددات نظرة شاملة وفق المقاربة النظامية.

<sup>1</sup> راوية حسن، السلوك في المنظمات، مرجع سابق، ص: 109 .

<sup>2</sup> SEKIOU Lakhdar et autres, GRH, 2ed, Deboeck university, Canada, 2001, P : 410.

<sup>3</sup> دفيد ويتون، تيم كامبرون، العلاقات..التفاعل الإيجابي، مرجع سابق، ص: 241 .

## المبحث الثاني: تقييم أداء العنصر البشري

إن عملية تقييم الأداء عملية مستمرة و منتظمة، تلازم الفرد طول حياته المهنية بطريقة نظامية وغير نظامية للوقوف على جوانب الضعف والقوة قصد تدعيم وتصحيح المهارات والسلوك، كما تعتمد نتائج التقييم أساس لإيجاد القرارات المتعلقة بسياسات وإجراءات، ونظم، لاختيار حجر الزاوية لسياسات الأفراد، فهي تؤثر على فعالية و كفاءة الجهاز الإداري ككل، كونها مساعدة على التغذية العكسية عن أداء القرار.

## المطلب الأول : مفهوم تقييم الأداء

بغية الإلمام بجميع أبعاد عملية التقييم يتم استعراض مجموعة من التعاريف:

التعريف الأول: " تقييم الأداء هو دراسة و تحليل أداء العاملين لعملهم و ملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل و ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية، و أيضا للحكم على إمكانيات النمو و التقدم للفرد في المستقبل، و تحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقيته لوظيفة أخرى"<sup>1</sup>.

يستخلص من هذا التعريف الخصائص التالية لعملية التقييم :

1- أن التقييم ينصب على أداء الفرد أو نتائج أعماله من ناحية، و على سلوكه و تصرفاته من ناحية أخرى.

2- أن التقييم يشتمل على الحكم على نجاح الفرد في وظيفته الحالية ( في الوقت الحاضر ) من ناحية، و على الحكم على مدى نجاحه و ترقيته في المستقبل من ناحية أخرى .

التعريف الثاني: " تقييم الأداء هو العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف و عادل ، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون و ينتجون، وذلك بالاستناد إلى معدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به "<sup>2</sup> .

أما هذا التعريف فيبرز الخصائص التالية لعملية التقييم :

1- عملية التقييم هي عملية يتم الحكم فيها بشكل موضوعي و دون تحيز على جهود العاملين و بالتالي مكافأتهم بصفة عادلة على ما يعملون و ينتجون .

2- عملية التقييم تخضع لمعايير أداء و أسس للمقارنة .

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي : الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، مرجع سابق، ص 257

<sup>2</sup> شحادة نظمي و آخرون، مرجع سابق ، ص 75 .

التعريف الثالث: "عملية التقييم هي عملية دورية تجمع بين الرئيس المباشر و مرؤوسيه ، حيث يتم فيها استعراض و تقييم النتائج المحققة ، إضافة إلى التحاور حول التنمية الفردية و الوظيفية لشاغل الوظيفة"<sup>1</sup>.

و أما هذا التعريف فيبرز الخصائص التالية :

1- عملية التقييم عملية دورية حيث أنها تتكرر غالبا مرة كل سنة ، أو أقل من ذلك أو أكثر حسب المؤسسة و الوظيفة .

2- تقوم هذه العملية على تقييم أداء الفرد على مستوى وظيفته و مقارنة نتائج أداءه مع الأهداف الموضوعه مسبقا من طرف الرئيس المباشر ( القائم بعملية التقييم ) و مرؤوسيه (الخاضعين لعملية التقييم) .

3- عملية التقييم لا تكتفي بتحليل الماضي بل تتعدى إلى الاهتمام بالأفاق المستقبلية للفرد، سواء تعلق الأمر بتنمية مهارات الفرد ذاته أو بتنميته الوظيفية (تدريبه، ترقبته، تطوير مساره الوظيفي...)

4- عملية التقييم تقوم على الاتصال و الحوار بين الرئيس المباشر و مرؤوسيه مما يؤدي إلى تعزيز الثقة بين الطرفين.

التعريف الرابع: " عملية التقييم هي الصفة النظامية أو الرسمية التي تعبر عن مكان القوة و مكان الضعف في المساهمات التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلفوا إنجازها و القيام بها "<sup>2</sup>.

أما هذا التعريف فيظهر الخصائص التالية :

1- عملية التقييم هي عملية إدارية ذات طابع رسمي و نظامي .

2- هي ايجابية لا تسعى فقط إلى كشف العيوب في الأداء فقط ،إنما تهتم بنقاط القوة التي يحققها الفرد في أداءه، مما يمكن الفرد من أداء عمله بفعالية في المستقبل، و هذا طبعا يسهم في تحقيق مصلحة الفرد و المنظمة في آن واحد .

و بناء على التعاريف السابقة يمكن القول بأن عملية قياس و تقييم الأداء هي عملية إدارية منظمة و مستمرة ، لقياس و إصدار الأحكام ، و تقييم نتائج تحقيق أهداف أداء الموظف وفق معايير الأداء و السلوك المتعلقة بالعمل، و كيفية أداء الموظف سابقا و حاليا ، وكيف يمكن جعل

<sup>1</sup> Besseyere desHortes : gérer les ressources humaines dans l' entreprise : concept et outil, Edition d'organisation , paris ,1992, p 102 .

<sup>2</sup> حسن بلوط : إدارة الموارد البشرية " مدخل استراتيجي " ، دار النهضة للطباعة ، بيروت ، لبنان ، 2003 ،ص360..

أدائه لواجبات وظيفته بكفاءة أعلى في المستقبل، كما يحدد المواهب الكامنة لدى الموظف و التي تمكنه من الارتقاء في سلم التدرج الوظيفي .

و الملاحظ عند مراجعة التعاريف الواردة سابقا أنها جميعها تتفق على أن عملية تقييم أداء العاملين تستهدف الإجابة على التساؤلات التالية :

- 1- ما هو مستوى أداء الفرد و سلوكه في العمل ؟
- 2- هل أن هذا الأداء أو السلوك يشكل نقطة قوة أو ضعف للفرد ؟
- 3- هل يحتمل تكرار نفس الأداء و السلوك في المستقبل ؟
- 4- ما هي انعكاسات ذلك السلوك و الأداء على فاعلية المؤسسة ؟

### المطلب الثاني : أهداف عملية تقييم الأداء

يتضح مما سبق أن عملية تقييم أداء العاملين من الأنشطة المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، و التي عند قيامها بعملية التقييم ، تستهدف تحقيق الأهداف التالية:

1- **على مستوى المؤسسة:** من بين الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية تحقيقها من خلال عملية التقييم على مستوى المؤسسة ما يلي:

- تهدف عملية تقييم الأداء إلى الربط و التكامل بين الأهداف التنظيمية (الإستراتيجية) و نشاطات العاملين و خصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية و المتمثلة بالمنتجات المحددة مسبقا ، لذلك لا بد أن يكون نظام تقييم الأداء مرنا يستجيب لأي تغيير في إستراتيجية المؤسسة<sup>1</sup>.

- تحسين المحيط الإجتماعي للعمل: إذ تساعد عملية تقييم الأداء على توضيح أساليب التعايش في المؤسسة، و تحسين علاقات العمل بها، " حيث يمكن القول أن تقييم الأداء هي وسيلة تنمية و زيادة الانسجام و الترابط بين الأفراد و المؤسسة، الأمر الذي يصعب تحقيقه غالبا في المؤسسات ذات الثقافة التقليدية (الجامدة) و السلطوية و البيروقراطية"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس : إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2003 ، ص 139

<sup>2</sup> Besseyere des Hortes: op.cit, p 111 .

- يساعد النظام الموضوعي لتقييم الموارد البشرية على إعداد سياسة جيدة للرقابة ، فلكي يقوم الرئيس بتقييم مرؤوسيه على أساس سليم فان الأمر يستلزم منه الاحتفاظ ببيانات منظمة على أداء العاملين، و نقاط القوة و الضعف فيهم، وهذا بدوره يحسن العملية الرقابية في المؤسسة<sup>1</sup>.
- تحديد تكاليف العمل الإنساني، و إمكانية ترشيد سياسات الإنتاج و سياسات التوظيف عن طريق الربط بين العائد و التكلفة .
- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل و مستلزماته.
- تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية، حيث تعتبر وظيفة تقييم الأداء بمثابة الوظيفة التي تعمل على مراجعة و متابعة باقي وظائف إدارة الموارد البشرية ، فهي الوظيفة التي تقع عند ملتقى جميع أنشطة الموارد البشرية ( التدريب ، الحوافز ، الترقية ، تخطيط القوى العاملة....)<sup>2</sup>.
- توفير التوثيق الملائم للقرارات الإدارية و الأسباب التي بنيت عليها.
- المساعدة في قياس الكفاءة الإنتاجية.

## 2- على مستوى العاملين:

- تنمية الإحساس بروح المسؤولية من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم بأن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة تقع تحت عملية التقييم الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافئات و يتجنبوا العقوبات.
- مقياس لأدائهم : حيث تعتبر هذه الغاية الأكثر تبريرا في العديد من أنظمة التقييم الموجودة في العديد من المؤسسات، و " المقصود بها هو قياس مستوى أداء العاملين مقارنة بمعايير خاصة (مرتبطة بتعريف الوظيفة، المهام المستمرة، الأهداف السنوية) ، أو مقارنة بميزات عامة في حالة التقييم النقطي المحض"<sup>3</sup>.
- تسيير و تطوير قدراتهم و مهاراتهم، حيث تساعد عملية التقييم على استثمار مهارات و قدرات العاملين بشكل أفضل في المستقبل خاصة و أن " مفهوم المهارات اليوم أصبح يشكل

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي : الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 104.

<sup>2</sup> Pascal Noferi :gestion Des ressources humaines et compétitivité de l' Entreprise, Ed Uimm, Paris,1987, p63.

<sup>3</sup> Jacqueline(b),fancoise(k), Martin (M) ,la fonction ressources humaines, Edition dunod. Paris, 2004, P23.

جوهر إشكالية خلق القيمة في المؤسسات ، مما جعل إدارة الموارد البشرية فيها توجه أكثر فأكثر سياساتها نحو تسيير كفاءات و مهارات أفرادها.

- إمدادهم بتغذية مرتدة عن أدائهم بالمقارنة مع ما كان متوقعا منهم.

- تساعد عملية التقييم على اقتراح مجموعة من الوسائل و الطرق المناسبة لتطوير سلوك العاملين و تطوير بيئتهم الوظيفية بأساليب علمية و بصورة مستمرة.

### 3- على مستوى المديرين:

- تنمية قدرات المديرين في مجالات الإشراف و التوجيه و اتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.

- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم، و تحسين الاتصال بهم، مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين و زيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية، و تنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى<sup>1</sup>.

- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي و موضوعي .

و عموما يمكن القول أن عملية التقييم هي العملية التي يتم بموجبها الحصول على معلومات مرتدة على كفاءة أداء العاملين و سلوكياتهم الوظيفية ، و يتخذ على ضوء نتائجها العديد من القرارات الإدارية، إضافة إلى أنها تعتبر أداة رقابية ليس على أداء العاملين فقط، بل حتى على أداء المديرين و المشرفين على مستويات أعلى، وحتى على أداء المؤسسة.

و نظرا لأهمية هذه العملية فإنها تستخدم غالبا لتحقيق الغايات الأساسية التالية:<sup>2</sup>

1- جذب الموارد البشرية الجيدة إلى المؤسسة، فهي تشبه نوعية المنتج في إدارة الإنتاج و أسلوب الدعاية و الترويج في إدارة التسويق.

2- الدافعية للعاملين لتحقيق الأداء الأفضل عندما تنجز عملية التقييم بشكل موضوعي و دقيق.

3- الاحتفاظ بالموارد البشرية ذات المهارات و المعارف و القدرات والقابليات التي تستهدف المؤسسة للاحتفاظ بها.

<sup>1</sup> محمد سعيد سلطان : إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، مصر ، 2003 ، ص 295.  
<sup>2</sup> خالد عبد الرحمن الهيتي : إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر و الطباعة ، عمان ، الأردن ، 2003، ص202.

### المطلب الثالث: خطوات وطرق تقييم أداء العنصر البشري

بغية الإلمام بجميع أبعاد عملية التقييم يتم استعراض خطوات تقييم أداء العنصر البشري ثم طرق تقييمه.

أولاً. خطوات تقييم الأداء<sup>1</sup> : و تتمثل فيمايلي:

- 1- رسم السياسة وإعلانها على كافة الأفراد الذين سيتأثرون بها : يجب أن تقرر الاغراض التي تستخدم من أجلها سياسة التقرير والأشخاص الذين يخضعون لتطبيق تلك السياسة، و الأشخاص الذين يقومون بوضع التقديرات والفترات التي يتم فيها ذلك، بحيث يجب إبلاغ هذه السياسة إلى جميع من يعينهم الأمر سواء القائمين بالتقييم أو الأفراد الذين سيتم تقييمهم، ويجب على القائمين بالتقييم معرفة الهدف من السياسة والطريقة التي يجب إتباعها في وضع التقييمات، كذلك يجب أن يفهم الافراد طريقة التقييم والغرض الذي يستخدم من أجله .
- 2- اختيار الطريقة التي ستتبع في التقييم : ويتوقف اختيار الطريقة على الشخص الذي سيتولى إعداد تقرير التقييم، والأفراد الذين ستوضع التقارير عن أدائهم، ففي حالة قلة عدد الرؤساء الذين يطلب منهم إعداد التقارير يمكن تدريبهم بعناية والاكتفاء بتقارير مبسطة دون الحاجة إلى تفسير لكل صفة من الصفات المطلوب وضع تقييم عنها، أما في حالة وجود عدد كبير من الرؤساء الذين ستوكل إليهم هذه العملية فيفضل أن تكون الصفات الموجودة في التقارير واضحة ومحددة.
- 3- تدريب المقومين: إن النجاح في استخدام تقارير الأداء يتوقف على الأشخاص الذين يوكل إليهم إعدادها، ولذلك من الضروري أن يكونوا ملمين بالهدف من إعداد تلك التقارير وطريقة استخدامها ومزاياها والعيوب التي تكتنفها، وقد تعطى لهم مكتوبة عن كيفية إعداد تلك التقارير، كذلك يمكن عقد اجتماع تتم فيه مناقشة تلك العمليات، وقد يطلب إليهم إعداد تقرير عن شخص معروف لهم جميعاً ثم تقارن التقييمات التي أعطيت له لمعرفة أوجه الإختلاف والأسباب التي دعت إليها وذلك بقصد محاولة الوصول إلى فهم موحد للصفات المطلوبة ووضع التقييم عنها .
- 4- تطبيق السياسة وتحليل النتائج : لا يجب أن تحاط العملية بالسرية أو الغموض، وفي الوقت نفسه يجب أن يعلم الأفراد أن التقارير تعتبر سرية، بمعنى عدم إطلاع أي فرد على تقرير يخص شخص آخر، ولذلك يجب الاحتياط دائماً حتى تظل تلك التقارير سرية، وإذا تقرر مناقشتها مع الأشخاص الذين خصصت لهم، فيجب أن يتم ذلك أيضاً بعد الانتهاء من إعدادها حتى لا تفقد أهميتها .

<sup>1</sup> كامل برير: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية، بيروت، 1997، ص 137 .

وبعد الانتهاء من إعداد التقارير تقوم الإدارة بتقييم النتائج التي حصلت عليها ولكن يجب في نفس الوقت التنبيه إلى العيوب التي تصاحب تطبيق هذه السياسة، وترجع هذه العيوب إلى أن التقييم يوضع عن صفات يصعب قياسها بطريقة موضوعية، ولذلك فإنها ليست بالعملية السهلة أو البسيطة، ولذلك تعتبر التقييمات الموضوعية مساعدة فقط في إعطاء تقييم لأداء أوقدرات الفرد المستقبلية .

### ثانيا- طرق تقييم الأداء:

هناك عدة طرق لتقييم الأداء منها الطرق القديمة ومنها الطرق الحديثة التي صممت لتجنب أخطاء الطرق القديمة ويمكن أن نذكرها فيما يلي :

#### 1-الطرق التقليدية في تقييم الأداء :

##### أ-طريقة الترتيب:<sup>1</sup>

وهي طريقة سهلة في تقييم أداء الموظفين إذ يقوم رئيس القسم بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه يحدد فيها أحسنهم كفاءة وأقلهم .

##### ب-طريقة التدرج:<sup>2</sup>

وفقا لهذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين، يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء، وتتمثل هذه التصنيفات:الأداء المرضي، والأداء الغير مرضي، والأداء المميز، توضع هذه التصنيفات من قبل الإدارة أوالمقيم ومن ثم مقارنة أداء الأفراد وفقا لهذه التصنيفات المحددة مسبقا حيث يوضع كل فرد وفقا لدرجة أدائه .

##### ج-طريقة التدرج البياني:<sup>3</sup>

تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات أوالخصائص المساهمة في الأداء ومن ثم يتم تقييم كل فرد وفقا لدرجة إمتلاكه لهذه الصفات أوالخصائص، حيث أن المقيم يشير على التدرج المحدد سابقا، والذي يحتوي على صفات وخصائص معينة مثل كمية الإنتاج نوعية الإنتاج، الإبداع والمعرفة بالعمل، والتعاون وغيرها من الخصائص، ويشير إلى ما يعتقد بان الفرد العامل المعين تتوفر فيه هذه الصفة، بالإضافة إلى طريقة الإختيار الإجباري وطريقة المواقف الحرجة .

<sup>1</sup> مدني عبد القادر علاقي : إدارة الموارد البشرية مرجع سابق ، ص 301 .

<sup>2</sup> سهيلة محمد عباس، علي حسين علي ، مرجع سابق، ص 249 .

<sup>3</sup> المرجع السابق، ص 250 .

## 2- الطرق الحديثة في تقييم الأداء :

### أ- طريقة الإدارة بالأهداف (MBO) :

تعتمد عملية التقييم وفقا للإدارة على أساس النتائج، حيث يتم تقييم الأفراد على أساس كيفية الإنجاز، ولذلك فإن هذه الطريقة تتضمن خطوتين أساسيتين، الأولى هي تحديد الأهداف والثانية مراجعة الأداء<sup>1</sup>. ففي الأولى يكون هناك لقاء لكل فرد مع رئيسه المباشر، ويتم تحديد الهدف بالاتفاق لفترة مستقبلية معينة، ومن الضروري أن تكون هذه الأهداف واقعية وفقا لقدرات الأفراد العاملين، وأن يتم تحديد وتوضيح هذه الأهداف للأفراد العاملين ومساعدتهم على تحديد الأهداف المرجوة وفقا للواقع الفعلي للعمل، وقدراتهم أيضا.

أما الخطوة الثانية يلتقي الرؤساء بالمرؤوسين لمناقشة مدى التقدم في تحقيق الأهداف لكل فرد من الأفراد العاملين، ويتم تقييمهم وفقا لما تم تحديده من أهداف في المرحلة الأولى . وتتميز طريقة الإدارة بالأهداف بأنها تحدد بوضوح المطلوب إنجازه من الفرد، وكيف يمكن قياس هذا الإنجاز المطلوب، وطريقة قياس هذا الإنجاز، غير أن من أبرز عيوب هذه الطريقة هو ما تتطلبه من وقت ومجهود من المدير نفسه ومن الأفراد العاملين المعنيين بعملية التقييم<sup>2</sup>.

### ب- طريقة مراكز التقييم (ACM) :

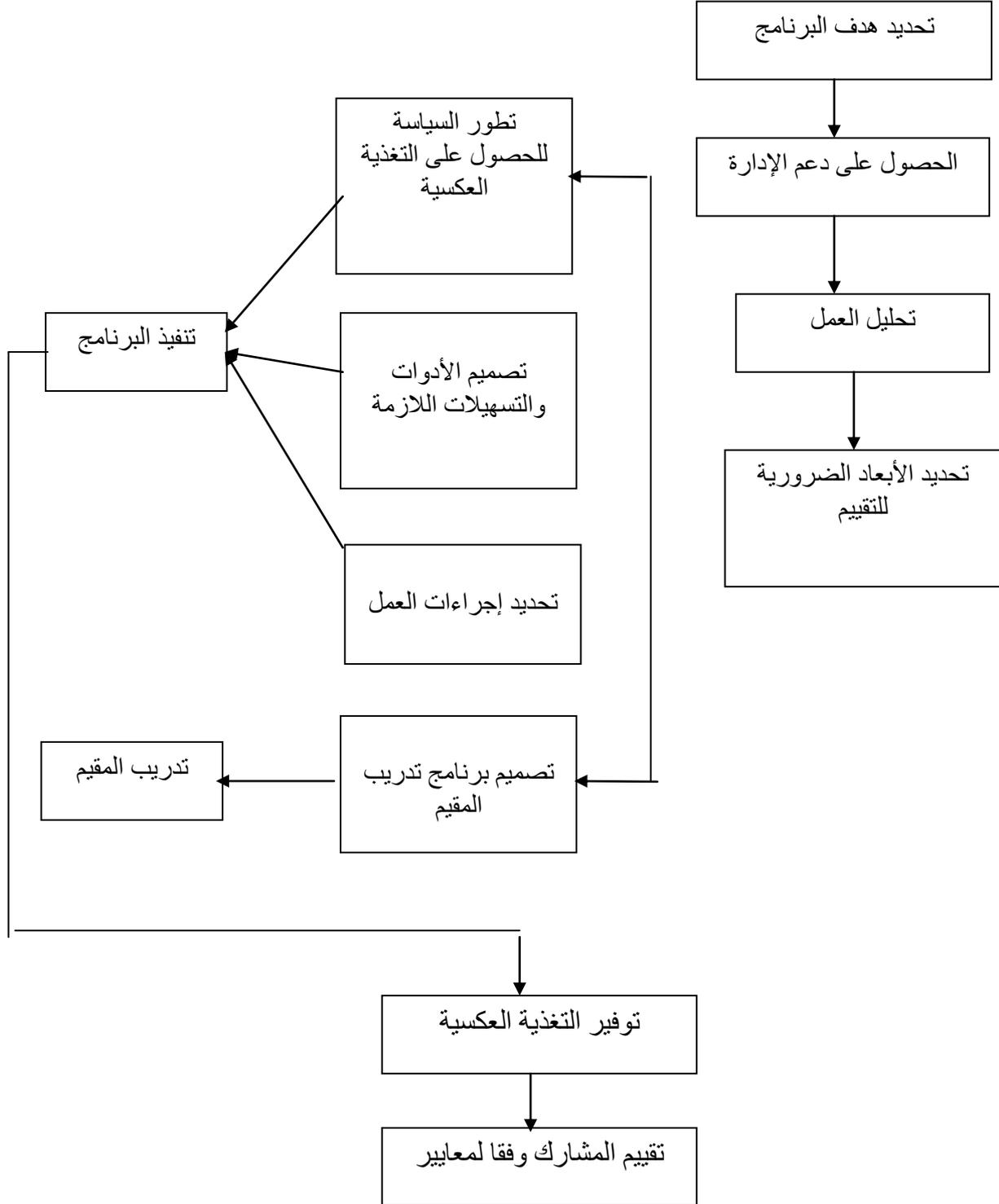
تستخدم هذه الطريقة خاصة لتطوير المديرين وتقييم أدائهم، حيث تساعد هذه الطريقة الأفراد على فهم نقاط القوة والضعف على مستوى أدائهم، مما يؤدي بهم إلى إعادة النظر فيما يخص أدائهم والعمل على تطويره.

إن العوامل الأساسية التي تأخذ بعين الاعتبار في هذه الطريقة هي قابلية الفرد في التأثير في الآخرين، والمهارات الإنسانية في التعامل، إضافة إلى تقدير مشاعر ورغبات الآخرين، وهذه العوامل مهمة خاصة للإدارات العليا، ولذلك فإن هذه المراكز تقيم أداء الأفراد المرشحين للإدارات العليا وفقا لبرامج خاصة في عملية اتخاذ القرارات، والمخطط الآتي يوضح خطوات التطوير والتقييم المستخدمة من قبل مراكز التقييم:

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 263 .

<sup>2</sup> مدني عبد القادر علاقي، مرجع سابق ، ص 312 .

الشكل رقم (07): خطوات طريقة مراكز التقييم في تقييم أداء المديرين.



المصدر: سهيلة محمد عباس، علي حسين: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 267.

من الشكل السابق نستنتج أن الخطوة الأولى في طريقة مراكز التقييم هي تحديد هدف البرنامج و من ثم الحصول على دعم الادارة، تحليل العمل و تحديد الأبعاد الضرورية للتقييم، بعد ذلك تأتي عملية تنفيذ برنامج التقييم و في الأخير يقيم المشارك في هذه العملية بعد الحصول على نتائجها و هذا ما يعرف بالتغذية العكسية.

### ج- طريقة التدرج البياني السلوكي (BARS) :

هذه الطريقة تعكس المستويات المتباينة لسلوكيات الأفراد من خلال بعض الوقائع السابقة في العمل مثل : معرفة الفرد لطبيعة واجبات الوظيفة، وطريقة تعامله مع العملاء طريقة تعامله مع الأجهزة، ومدى اهتمامه بالجديد في نطاق عمله إلى غير ذلك من الوقائع، وتتميز هذه الطريقة بما يلي:

- أنها طريقة دقيقة في القياس مقارنة بالطرق السابقة في تقييم الأداء، حيث تمر بمراحل متعددة من القياس والاختيار من قبل خبراء ذوو صلة ومعرفة بالوظيفة التي تعد موضوعا للتقييم.
  - مقاييس التقييم واضحة ومتعددة، وكذلك نماذج سلوكيات الأداء، ومن ثم يكون من السهولة ربط هذه السلوكيات بالمقاييس المستخدمة (ضعيف، متوسط، جيد، جيد جدا، متميز)<sup>1</sup> غير أن لهذه الطريقة بعض العيوب أهمها:
  - أنها طريقة مكلفة ومعقدة، وتحتاج إلى مجهود ووقت كبير في عملية التصميم والتنفيذ .
  - تتطلب الطريقة عدة نماذج للتصميم وفقا لكل وظيفة أوكل مجموعة من الوظائف المتشابهة.
- ويصور لنا الشكل التالي نموذجا لطريقة (BARS) لتقييم إجراءات الاستقبال من قبل سكرتيرة مدير عام.

<sup>1</sup> مدني عبد القادر علاقي : إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 211 .

الجدول رقم (02): نموذج (BARS) لتقييم إجراءات الاستقبال من قبل سكرتيرة مدير عام.

أداء متميز	6- تحليل ودراسة الموقف لتلاقي الزائرين غير المرغوب فيهم من قبل المدير .
أداء جيد	5- معرفة وتشخيص الزائرين والمراجعين غير المخطط لهم وتوجيههم للقسم أو الدائرة المناسبة .
أداء متوسط	4- تحديد جداول العمل، ومواعيد الزيارات .
أداء مقبول	3- في بعض الأحيان نترك الزائرين في انتظار المدير لمدة طويلة دون مبرر .
أداء ضعيف	2- ترحب بالزائرين وهي تدخن أو تأكل.

المصدر: سهيلة محمد عباس، علي حسين علي: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 259.

رأينا في الجدول السابق كيفية ربط سلوك سكرتيرة عند استقبال الزائرين بأدائها حيث يكون أداءا متميزا اذا قامت بتحليل ودراسة الموقف لتلاقي الزائرين غير المرغوب فيهم من قبل المدير و يكون أداءا ضعيفا اذا رحبت بالزائرين وهي تدخن أو تأكل حيث ترتبط نتيجة تقييم أدائها ارتباطا وثيقا بسلوكها أثناء أدائها لوظيفتها، لكن يختلف السلوك المرتبط بنتيجة التقييم وفقا لكل وظيفة أو كل مجموعة من الوظائف المتشابهة.

### المطلب الرابع: الصعوبات التي تواجه تقييم أداء العامل

أشرنا سابقا إلى أن عملية تقييم الأداء هي قياس كفاءة الأداء الوظيفي للأفراد شاغلي الوظائف، و الحكم على قدرتهم على القيام بواجباتهم، و هي موضوع حساس و مثير للجدل ، كونه يتعلق بالإنسان سواء كان رئيسا أو مرؤوسا، و هذا الجدل نابع من طبيعة العملية، حيث أنها تتضمن الحكم على شخص من قبل شخص آخر، و ما يتضمنه هذا الحكم من مؤثرات و أخطاء قد تجعل هذا الحكم غير موضوعي، و بالتالي عدم مصداقيته في الحكم على مستوى الأداء الوظيفي، كما قد تتبع عنه إجراءات إدارية غير سليمة .

#### أولا: الصعوبات المتعلقة بالقائمين بعملية التقييم

1 - التحيز أو التفضيل الشخصي: قد يفضل المشرف أو الرئيس عاملا أو موظفا أو عدد منهم عن بقية العاملين أو الموظفين فيعطيهم تقديرا حسنا، و قد لا يميل لعدد آخر منهم فيعطيهم

تقديرًا أو تقييمًا غير مرضي يكون في غير صالحهم، و هذا بناءً على أسباب لا تتعلق بعملية التقييم، بل لأسباب شخصية أو اجتماعية أو نفسية، كتأثير علاقات الصداقة و الزمالة و العلاقات العائلية و الميول و التفضيل، كل هذه المؤثرات قد تؤدي إلى انحياز القائم بعملية التقييم و بالتالي عدم موضوعية العملية<sup>1</sup>.

و حتى يتم التقليل من هذا الانحياز يتم إشراك الآخرين في عملية التقييم خاصة الذين لديهم معرفة بمستوى أداء الفرد و ذلك من خلال :

**مستوى ثان للمراجعة:** وذلك بقيام الرئيس بمراجعة و تدقيق التقييم النهائي للتأكد من كل النقاط التي يتضمنها التقييم، مما يقلل من فرص التقييم المنحاز.

**التقييم الجماعي:** يتم من خلاله التأكد من الملاحظات المسجلة حول أداء العامل و هذا في اجتماع يضم آخرين، مثل المدير الإداري أو أي مدير له علاقة عمل مع هذا العامل الذي هو محل تقييم .

**تعدد التقييم :** وذلك بقيام كل مشرف أو إداري له علاقة بتعبئة نموذج تقييم فردي يخص الموظف الخاضع للتقييم .

**مراجعة خبير مختص:** تساعد الاستعانة بخبير مختص في التقليل من التحيز الشخصي و ذلك من خلال فحص نماذج التقييم المعبئة للتأكد من صحتها و فعاليتها، أو مقابلة المشرفين و مناقشتهم حول أداء العاملين بعد تعبئة نماذج التقييم فعلياً .

**2- التساهل أو التشدد:** قد يميل بعض المشرفين لإعطاء تقديرات عالية لجميع مرؤوسيه، بغض النظر عن الفروق الفردية بينهم، و هذه الميل قد يكون ناتج عن خشية الرؤساء من مقابلة موظفيهم و تجنباً لمعاداتهم و كسباً لتعاطفهم و رضاهم، و بالمقابل هناك مشرفين يميلون لإعطاء تقديرات منخفضة لمرؤوسيه دون النظر إلى أدائهم الفعلي، و السبب في الحالتين يرجع إلى شخصية معد التقرير ( القائم بعملية التقييم ).

**3- الميل نحو الوسط ( النزعة المركزية ) :** يعد هذا الخطأ أكثر الأخطاء شيوعاً في الواقع العملي في مجال تقييم الأداء، و يحدث هذا الخطأ نتيجة لميل بعض المشرفين إلى إعطاء تقديرات متوسطة لغالبية أو جميع مرؤوسيه، رغم وجود اختلافات واضحة في أدائهم، و ينتج هذا الخطأ في التقييم إما لجهل المشرفين بالفروق الفردية بين مرؤوسيه، أو لعدم القدرة على اكتشافها أو تقديرها، أو لأنهم لا يريدون الوقوف في طريق ترقيتهم و زيادة أجورهم، أو لعدم توافر البيانات اللازمة و الكافية المتعلقة بمستوى أدائهم<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي : الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات ، مرجع سابق ، ص 282 .  
<sup>2</sup> محمد سعيد أنور سلطان : إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، مصر ، 2003 ، ص 302 .

4- خطأ تعميم الصفات ( الهالة ) : و ينتج هذا الخطأ عندما يبني المشرف تقييمه العام لمروؤسيه على أساس عامل واحد من عوامل التقييم أو خاصية واحدة من خصائص الخاضع لعملية التقييم، حيث أنه إذا وجد جيدا في خاصية معينة اعتبره رئيسه كذلك في جميع الخصائص المتبقية و العكس إذا كان ضعيفا . " و يقترح بيتش لتفادي هذا الخطأ أن يقوم المشرف بتقييم كل مروؤسيه بالنسبة لعامل واحد من عوامل التقييم، فإذا انتهى من ذلك يقوم بتقييمهم جميعا بالنسبة لعامل آخر، و هكذا بدلا من أن يقيم كل واحد منهم بالنسبة لجميع عوامل التقييم مرة واحدة فيتعرض لهذا الخطأ " <sup>1</sup> .

5- الأولوية و الحدائة : يظهر هذا الخطأ مع عملية التقييم التي تمتد لفترة طويلة " حيث يأخذ القائم بالتقييم بالأداء الأولي للفرد دون الأخذ بعين الاعتبار التطورات اللاحقة لأول عملية تقييم، أو يهمل أداء الفرد السابق و يهتم فقط بأحدث مستوى للأداء، و في الحالتين تعتبر عملية التقييم غير دقيقة ، لان عملية التقييم هي عملية مستمرة تستهدف رصد جميع التغيرات التي تحدث على الأداء، سواء كانت سابقة أو حالية أو متوقعة مستقبلا، و يقترح لمعالجة هذه المشكلة أن يعرض المقيم نفسه للأسئلة التالية: ما هو أداء الفرد الماضي ؟ ما هو أداءه الحالي ؟ هل يتوقع استمراره في المستقبل؟ <sup>2</sup>.

6- التأثير بالوظيفة أو المركز: و ذلك عندما يقيم الأفراد تبعاً للوظائف التي يشغلونها ، حيث أنه كلما احتلت الوظيفة مركزا مهما و عاليا في الهيكل التنظيمي، مال القائمين بعملية التقييم إلى إعطاء أصحاب هذه المراكز أو الوظائف تقديرات عالية قد لا تتناسب مع الأداء الفعلي لشاغلها.

7- تقييم عوامل غير قابلة للقياس: يعمل بعض الرؤساء على تقييم عوامل غير قابلة أساسا للقياس و التقدير مثل الاهتمام بالعمل، و الإخلاص فيه ، والاتجاهات التي لا يمكن قياسها بأي درجة من الدقة ، وحتى يتم تجنب هذا الخطأ يجب الإلتزام بما تستطيع رؤيته و سماعه و الابتعاد عن العوامل التي تستنتج فقط.

8- إهمال تقييم العوامل الأساسية: عندما تهمل العناصر الأساسية في العمل أو عدم إعطاءها المرتبة أو الأولوية المناسبة، أو تقدم عوامل لا تساهم في الأداء ، فان هذا سيؤدي إلى فشل عملية التقييم، و يبين الشكل الموالي كيف يصبح الأداء غير متناسق بسبب النقص أو العجز و التلوث و ذلك كما يلي: <sup>3</sup>

• العجز أو النقص : تهمل عملية التقييم الناقصة العناصر الأساسية في العمل (الوظيفة).

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق: ص 305 .

<sup>2</sup> مهدي حسن زويلف : إدارة الأفراد ، مكتبة المجتمع العربي للنشر ، دون ذكر البلد ، 2003، ص 202.

<sup>3</sup> زهير ثابت، تقييم أداء الشركات و الأفراد، دار قباء، القاهرة، 2001 ، ص 204 .

على سبيل المثال إذا كان تحصيل قسيمة الفواتير جزءا من واجبات مندوب المبيعات و لكن تقييم الأداء مبني أساسا على حجم المبيعات فقط يصبح مثل هذا التقييم ناقصا.

- **التشويش** : يشوش التقييم عندما يتأثر بشكل غير ملائم بحدث واحد فقط .على سبيل المثال إذا أخطأ الموظف في تأدية مهمة من مهام وظيفته قد ينظر إليه على أن أداءه سيئا دون النظر إلى أداءه الجيد طوال فترة توظيفه.
- **التلوث** : يحدث التلوث عندما تؤثر العوامل التي لا تساهم في الأداء في التقييم النهائي ، و هناك عنصران شائعان يلوثان التقييم عادة و هما المظهر الشخصي و التجانس مع طرف آخر ، حيث يحصل العاملون الذين يمتازون بحسن المظهر أو الود في التعامل على تقييم أفضل من الآخرين .

#### ثانيا: الصعوبات المتعلقة بنظام التقييم

ترتبط أغلب هذه المشاكل بمدخلات و عمليات و نشاط القياس و التقييم و يمكن حصرها في ما يلي :

- 1- عدم وجود نظام موضوعي منتظم لجمع البيانات اللازمة لتقييم أداء العاملين أو وجود قصور و ضعف في النظام المطبق .
- 2- عدم وضوح في تحديد أهداف التقييم ، فقد تخطأ المنظمة في تحديد الهدف الأساسي من التقييم و بالتالي تصبح عملية التقييم مجرد تضييع للوقت و المال<sup>1</sup> .
- 3 - سوء اختيار معايير التقييم و تظهر تلك المشكلة بسبب عدم قدرة المنظمة في فهم غايات المعيار الذاتي أو الموضوعي، و مثل هذا الأمر يفوت على المنظمة فرصة استثمار هدف عملية التقييم .
- 4 - الخطأ في اختيار وقت التقييم فكما هو معروف بأن المنظمات تتباين في عدد مرات تقييم الأداء، فمنها من يقوم بالعملية سنويا، و منها من يقوم بها فصليا أو مرة لكل ستة أشهر. و يعتمد عدد مرات ممارسة العملية على إمكانيات المنظمة و مستوى أداء العاملين، لذا يجب على المنظمة أن تحدد عدد مرات القيام بالعملية أولا، و وقت القيام بها ثانيا<sup>2</sup>
- 5- عدم دقة درجات القياس مثل ( ممتاز، جيد، متوسط....) في التمييز بين العاملين .
- 6- عدم وضوح العلاقة بين إدارة الأفراد و المديرين التنفيذيين، و عدم وضوح وظيفة كل منهما في هذا المجال<sup>3</sup> .

<sup>1</sup> خالد عبد الرحمن الهيتي : مرجع سابق ، ص 215.

<sup>2</sup> المرجع نفسه ، ص 216.

<sup>3</sup> أحمد ماهر : إدارة الموارد البشرية مرجع سبق ذكره، ص 287.

- 7- سوء اختيار إجراءات التقييم، أي عدم قدرة المنظمة على التمييز بين محتويات العملية و المتمثلة كما أشرنا سابقا في: قياس ، تقييم ، تقويم .
- 8 - تأثر عملية التقييم بالقوى و الضغوط السلبية السائدة في المؤسسة<sup>1</sup>.
- 9- عدم الدقة في ملاحظة أداء العاملين أو اعتماد معايير غير دقيقة في إجراء مقارنات الأداء أو الخطأ في تحديد اتجاهاته .

### المبحث الثالث: تقييم كفاءة الأداء في المؤسسة الاقتصادية

كل مؤسسة هي في حالة مستمرة من التغير وذلك بحكم التغير المستمر في البيئة المختلفة، وضمن إطار عملية التكيف، فلا بد من دراسة و تحليل و استيعاب الآثار الإيجابية و السلبية لهذه المتغيرات، لذلك المؤسسة تواجه مسألة جوهرية تتمثل في تعديل أدائها بصورة دائمة، و إن الوسيلة الفعالة التي تزيد من قدرتها على القيام بهذا التعديل إنما تتمثل في استمرارية قيامها بعملية التقييم، و هي بمثابة اختبار لدرجة مواءمة الأداء مع المتغيرات البيئية الخارجية و الداخلية.

### المطلب الأول: أداء المؤسسة الاقتصادية في بعديه الداخلي والخارجي

الأداء حتى فترة قريبة جدا كان يعتبر ذا بعد داخلي فقط، لكن المصطلح تغير، لم يعد أحادي البعد، حيث نكتشف مع تشعب الأسواق، أن القيمة ليست بالضرورة مساوية لتكلفة الإنتاج، و مراعاة المقاييس المعيارية...الخ، هي مجموعة من الخصائص التي تشكل قيمة تمنح للزبون والتي يعبر عنها بالثمن الذي يكون الزبون مستعدا لدفعه وهكذا:<sup>2</sup>

$$\text{الأداء} = \text{الأداء الداخلي} + \text{الأداء الخارجي (القيمة، الثمن)}$$

وعليه فإن للأداء بعدان، داخلي وخارجي.

أولاً- الأداء في مكوناته الداخلية: تعددت مكونات الأداء الداخلية و سوف نقوم بشرح مفصل لهذه المكونات فيما يلي:

1- الأداء و النوعية: النوعية هي عامل أساسي للأداء الداخلي، حيث يمكن أن نعرفها على أنها الخصائص و الصفات الإجمالية للخدمة أو المنتج، و يمكن اعتبار النوعية وفق مبدئين:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> زهير ثابت : مرجع سابق ، ص 206.

<sup>2</sup> Jacques castelenau et autres, Pilotage stratégique, Edition d'organisations, paris,2 édition,2001, p84.

<sup>3</sup> - Lamia berrah, l'indicateur de performance,concepts et application, cepadué éditions,paris,2002, p22.

- النوعية عنصر أداء نشاط أو عملية، مرتبطة بالضلعين الآخرين للأداء ( التكلفة، الآجال)، حيث أن العرض النهائي للمؤسسة، منتج أو خدمة، تدمج فيه القيمة المحسوسة من طرف الزبون ضمناً أولاً، ثم الأضلاع الثلاث: النوعية، التكلفة، الآجال، إن النوعية مرتبطة بالقيمة التي تعبر عن أداء المؤسسة.

- نوعية المنتجات المعروضة للزبون النهائي هي الوحيدة من الأضلاع الثلاثة للأداء التي تعطي نظرة خارجية خالصة، مستقلة عن الهيكلية، بهذه النوعية يمكن ربط مفهوم الآجال، حيث يوجد تطابق التوقعات الخارجية حسب المواقع التنافسية المحددة من طرف المؤسسة. النوعية إذن هي التكيف الكامل مع توقعات السوق حسب الاختيارات الإستراتيجية للمؤسسة هذا من وجهة نظر الإستراتيجية، أما من وجهة نظر الأداء المرتبط برضا الزبون، النوعية، تصور ملائمة و موافقة المنتجات (الخدمات) مع التوقعات.

**2- الأداء والتكلفة:** التكلفة هي "مجموع الأعباء المتعلقة بمرحلة معينة أو بمنتج مادي معين، أو مجموعة منتجات أو خدمة أو مجموعة خدمات، مقدمة في مرحلة معينة قبل المرحلة النهائية أي قبل وصولها إلى البيع"<sup>1</sup>.

و هناك عدة تقسيمات للتكاليف أهمها:

- حسب مرحلة (الإنتاج): تكاليف الشراء، تكاليف الإنتاج، تكاليف التوزيع.
- حسب حقل النشاط: التقسيم حسب الوظائف أو حسب أقسام المسؤوليات أو الطلبات.....الخ.
- حسب محتواها: الكاملة و الجزئية ( المباشرة، المتغيرة، الهامشية).
- المحققة فعلا و التقديرية(حسب الزمن).

إن التكلفة تمثل البعد المالي للأداء الداخلي، إذ أن كل مؤسسة تحلل في الداخل العلاقة بين الوظيفة و التكلفة كما يحلل الزبون العلاقة بين النوعية و الثمن حيث تعتبر كل نشاط يخلق قيمة بتكلفة كلية أقل من تلك التي لدى المنافسين هو نشاط ذو تكلفة إيجابية و لهذا فالأداء بالنسبة لهذا المفهوم قد تطور من حيث قياسه و تحول إلى تدنيه التكاليف"<sup>2</sup>.

و التمكن من التحكم في التكاليف هو أولاً قضية الفهم الصحيح لهذه الأخيرة و المنافع المتوخاة من الوسائل المستعملة للحصول على النتائج، و بذلك فإن التكاليف الزائدة ( المضحمة) هي دائماً تكاليف غير نافعة للنتائج المتوقعة و للقيمة الفعلية و للتوقعات الخارجية و عليه يمكن ربط كل التكاليف الداخلية بالرضا الخارجي، وهذا ما أحدث نظرة مزدوجة<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، المحاسبة التحليلية، دروس وتمارين، دار المحمدية، الجزائر العاصمة، 1999، ج1، ص14.

<sup>2</sup> Lamia Berrah, op.cit, p23.

<sup>3</sup> Jacques castelenau et autres, op.cit, p85.

\* يجب الأخذ بعين الاعتبار قيود السوق و المردودية الإجمالية في تعريف التكاليف المستهدفة، حيث يجب أن لا ننسى أن:

سعر التكلفة = سعر السوق - الهامش الضروري.

حيث يعبر سعر التكلفة عن الشروط الحقيقية لنشاط و أداء المؤسسة.

\* التحقق المستمر من التناسق بين مركبات التكلفة المستهدفة و القيم الحقيقية المؤداة للزبائن.

### 3- الأداء و الآجال

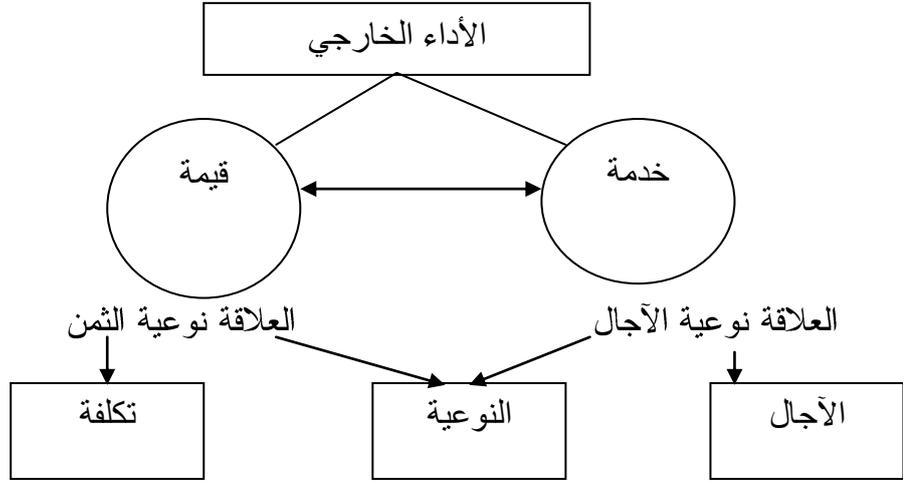
بصفة عامة، الأجل يمثل بالنسبة للمنتجات الموجودة، " مجال الوقت بين استقبال الطلبية و تسليم المنتج"، بالنسبة للمنتجات الجديدة يمثل الفترة الضرورية للعرض في السوق منتج معرف و محدد، إن الأداء هو الاحتياط و احترام المسؤوليات المحددة، داخليا و خارجيا، هو كذلك معرفة كيفية عزل المراحل الوسطية، التي لا تخدم الزبون و لا توقعاته، و بذلك فالأجل هو ضلع مختلط للأداء، داخلي بالنسبة للجزء الأكبر، و خارجي بالنسبة للجزء الظاهر للزبون في الداخل، و المؤشرات المرتبطة بالآجال تفسر سرعة المؤسسة في التفاعل مع المؤثرات الخارجية (عدم استقرار البيئة، طلبات الزبائن، المنافسة.....)، و عليه فإن "الآجال تقييم درجة التفاعل إذن مرونة المؤسسة"<sup>1</sup>، و أصبح معيار مهم للحصول على حصص من السوق، فبعدها كان أداء المؤسسة يتحقق عن طريق تقليص الآجال، تقليص التكاليف و تحسين النوعية، أصبح الآن يتحقق عن طريق التبادل و العلاقة بين تقليص الآجال و الإيرادات و بين تقليص التكاليف و تحسين النوعية.

#### ثانيا: الأداء الخارجي:

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

<sup>1</sup> Lamia Berrah, op.cit, p24.

الشكل رقم(08): أبعاد الأداء الخارجي.



المصدر: Lamia Berrah, op.cit, p22

فالأداء الخارجي يعرف بأكثر دقة" بالقدرة على تحسين العلاقة بين: القيمة المعروفة من الزبون/ تكلفة الوسائل الضرورية لخلق هذه القيمة"<sup>1</sup>، فرضا الزبون هو الوحيد الذي يضمن القابلية لتنافسية المؤسسة عن طريق القيمة التي يتلقاها، و بذلك فإداء المؤسسة الخارجي يتعلق بهذه القيمة، بالإضافة إلى ذلك يجب أن تؤكد أن معالم أو مكونات الأداء الخارجي نجدها ضمن عوامل النجاح الأساسية للمؤسسة، هذه الأخيرة يمكن تعريفها بأنها" العوامل التي لها تأثير حاسم على الموقع التنافسي في قطاع معين".

و التي يجب أن نفرق فيها بين:<sup>2</sup>

عوامل النجاح الأساسية المؤهلة: الضرورية للتمثيل في السوق.

عوامل النجاح الأساسية المفيدة: (الرابحة)، تسمح برفع حصة السوق.

كخلاصة لما سبق:

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

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

<sup>1</sup> Jacques Castelenau et autres, op.cit, p77.

<sup>2</sup> Lamia berrah , op.cit, p27.

إن مصطلح الأداء تعقد، بجانب القياس التقليدي للإنتاجية، أشكال أخرى للأداء ظهرت بالتدرج، مصحوبة بالتنافسية، ليس فقط مرتكزة على التكلفة، لكن أيضا على النوعية وخاصة على الأجل، في هذا السياق، ضبط الأداء لم يعد يقتصر على تدنيه التكاليف ورفع حجم الإنتاج، وإنما يستلزم تحسين مستمر، شامل، وثلاثي الأبعاد، داخليا، وخارجيا، والذي يترجم عبر بسطه على جميع المستويات.

### المطلب الثاني: العوامل المحددة لعملية تقييم الأداء في المؤسسة

يوجد في الواقع عدة أنظمة للتقييم تختلف من مؤسسة إلى أخرى، وهذا راجع لعدة عوامل تتضافر لتحديد نظام التقييم المتبع في المؤسسة بما يتلاءم مع تنظيم المؤسسة و خياراتها الإستراتيجية، و أهم هذه العوامل :

1- تاريخ و ثقافة المؤسسة: لتاريخ و ثقافة المؤسسة تأثير على نظام التقييم المتبع فيها، إذ يعتبر تاريخ المؤسسة جزءا من ثقافتها، كما أن الأداء في حد ذاته مرتبط بثقافة المؤسسة، و نظام التقييم الذي لا يأخذ بعين الاعتبار ثقافة و تاريخ المؤسسة هو نظام معرض لعدم الفهم و المقاومة و عدم التجاوب من طرف أعضاء المؤسسة.

2 - حجم و قطاع المؤسسة: يعتبر هذان العاملان أكثر موضوعية مقارنة بالعاملين السابقين، لأنه يمس مباشرة نظام التقييم المطبق في المؤسسة، حيث كانت المؤسسات الكبرى في القطاعات الأكثر تنافسية السباقة إلى تطوير أنظمة لقياس و تقييم الأداء، بغية نشر فكرة الأداء على المستوى الفردي، وهذا في سياق تخطيط المسار الوظيفي للأفراد العاملين بها<sup>1</sup>.

لكن وزن هذين العاملين أصبح أقل أهمية في السنوات الأخيرة ، لان أغلبية المؤسسات اليوم و مهما كان حجمها ( كبيرة أو متوسطة أو صغيرة الحجم ) و مهما كان القطاع الذي تنتمي إليه ، أصبحت تبحث عن أنجع الوسائل و الطرق التي تقيم من خلالها أداء أفرادها .

3- التوجهات الإستراتيجية: أصبح لزاما على المنظمات الحديثة أن تواكب التوجهات الإستراتيجية المعاصرة و في جميع المجالات سواء الاقتصادية أو التكنولوجية أو البشرية.

و فيما يخص الموارد البشرية، تتجه المنظمات في السنوات الأخيرة إلى تشغيل تلك الموارد في الاتجاهات و بالمعدلات التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة، و هذا ما تتكفل به الإدارة

<sup>1</sup> Besseyere des Hortes: op.cit, p103

الإستراتيجية للموارد البشرية، حيث تعمل هذه الأخيرة على " التوزيع المخطط للموارد البشرية و أنشطتها، و التي تؤدي إلى تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها"<sup>1</sup>.

و لعل الأداة الأكثر فعالية التي تمكن المنظمة من التحكم في أداء مواردها البشرية و استثمارها و توجيه قدراتها هي اختيار نظام لتقييم الأداء يكفل ذلك و بما يحقق أهداف المنظمة و الفرد معا.

4- نظام تسيير الموارد البشرية القائم: يتحدد نظام التقييم المتبع في المنظمة انطلاقا من النظام الكلي لتسيير الموارد البشرية، ففي المنظمات التي لا يوجد بها نظام لتسيير المسار الوظيفي مثلا، لا تؤخذ الطاقات الفردية بعين الاعتبار في تقييم الأداء ، نظرا لعدم استعمالها كمتغير عملي في تسيير الموارد البشرية.

إذن فالتناسق الضروري بين تقييم الأداء و التطبيقات الأخرى في تسيير الموارد البشرية، هو عامل مهم في اختيار نظام التقييم<sup>2</sup>.

5- أسلوب التأطير المتبع: يعتبر عاملا مهما في تطبيق عملية التقييم، لما له من أثر مهم على طبيعة نظام التقييم المطبق من طرف المؤسسة، و يعبر عنه بأسلوب الإدارة السائد في المؤسسة، و يضم هذا الأسلوب مجموعة الإجراءات الإدارية التي تهدف بالأساس إلى توضيح سياسة المؤسسة في الإعداد لهذا النظام و كيفية تطبيقه، مع إعداد و تأطير الأفراد لفهم هذا النظام و تقبله كطرف في العملية، إذن فأسلوب الإدارة السائد يساهم في تحديد شكل و محتوى نظام التقييم المتبع في المؤسسة.

6- طبيعة العلاقات الاجتماعية: تتمثل هذه العلاقات في العلاقات التي تقيمها المؤسسة مع ممثلي العاملين بها، حيث يمكن لهذه العلاقات أن تعمل على تطوير نظام التقييم المتبع في المؤسسة، فعلى حسب درجة التوافق و الانسجام الموجودة في المؤسسة ، يزيد أو يقل التطور الحاصل في نظام التقييم المطبق ، كما تزيد أو تقل أهمية جهود الاتصال بين أعضاء المؤسسة<sup>3</sup>.

### المطلب الثالث: معايير الأداء و قياسه

تحديد معايير الأداء تعتبر المرحلة الثانية في عملية تقييم الأداء، لأنها بحاجة إليها، التي هي "مجموعة الأهداف التي ترغب المؤسسة في تحقيقها في الآجال القريبة و البعيدة"<sup>4</sup>، و حسب ذلك

<sup>1</sup> رابوية حسن : مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، مرجع سابق ، ص 159.

<sup>2</sup> Besseyere des Hortes : op.cit, p 105.

<sup>3</sup> Ibid , p 104

<sup>4</sup> علي عبد الله، اثر البيئة على أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 1999، ص16.

فإن معيار الأداء هو إشارة مهمة، تقدم معلومات عن الأبعاد التالية في المؤسسة: النتائج، الموارد، العمليات، النوعية، الكفاءة، و بذلك فعلى الأداء أن يأخذ عدة مظاهر و يملئ عدة أدوار.

المعايير تحقق ملائمة قياس النتائج المحققة مع الأهداف المخططة، و عليه فإن القياس هو شرط ضروري للتقييم، فإننا لا نقيس من أجل القياس، ولكن من أجل التقييم، هذا التقييم ليس هدف في حد ذاته و إنما هو مساعدة لقدرة المؤسسة على التفاعل، و بذلك دعم قيادة المؤسسة، التي تضع الأداء في أولويات أهدافها معتمدة على معايير التي تقودها ولذلك قبل التطرق للمعايير سوف نتطرق إلى مفهوم القيادة و علاقته بالأداء.

### أولاً: معايير الأداء:

إن تقييم الأداء في المؤسسة يسمح بوضع معايير للأداء في مختلف مستوياتها، هذه المعايير تسمح ب:<sup>1</sup>

1- تفسير مهمة المؤسسة: و أولويات أهدافها القابلة للقياس، حيث هذه المعايير تفسر الهدف الحقيقي بالنسبة للصورة التي تريد أن تعطيها عن نفسها.

2- قيادة المؤسسة و التغييرات.

3- إعطاء في الوقت المناسب لكل قسم و وحدة و فرد و للمؤسسة ككل:

\* الأولويات و الأهداف.

\* الأداء بالنسبة للأهداف.

\* الموقع بالنسبة للمؤسسة، و موقع المؤسسة بالنسبة للقطاع.

\* الأداء بالنسبة للمنافسة.

و عليه معيار الأداء هو: " معطية تحدد الكمية التي تقيس الفعالية و الكفاءة لكل أو جزء من عملية أو نظام، بالنسبة للمخطط أو الهدف، محدد و مقبول في إطار إستراتيجية المؤسسة"<sup>2</sup>، و من هذا التعريف يمكن نستخرج المظهر الشامل للأداء عبر مفهوم العملية و النظام ، الذي يترك لنا الاعتقاد بأن المعايير موجودة في جميع المستويات.

فالمعيار يتجاوز مفهوم " الرقم"، فهو وسيلة التي تضمن سلسلة من المعلومات التي تغطي المظاهر الآتية:<sup>3</sup>

\* تقييم الأداء.

<sup>1</sup> Lamia Berrah, op.cit, p47.

<sup>2</sup> Jean Pierre Mercier, Mesurer et Développer les performances, les éditions A Quebecor, Montreal, 2003, p9.

<sup>3</sup> Lamia Berrah, op.cit, p97.

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

\* الاتصال

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

- توضيح الأهداف.

- التركيز على العمليات المفتاحية.

- التركيز على المتغيرات الحرجة أو العوامل الأساسية للنجاح.

- إظهار مستويات الأداء المحققة.

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

1-الثبات: بمعنى الحصول على نتائج مماثلة و متشابهة نتيجة تكرار استخدام المعيار، أي أن ثبات المعيار يتضمن جانبيين هما الاستقرار و التوافق، فالاستقرار يعني أن قياسات المعيار المأخوذة في أوقات مختلفة ينبع عنها نفس النتائج أو نتائج متساوية، أما التوافق فيقصد به أن القياسات المأخوذة في أوقات مختلفة أو بطرق مختلفة تؤدي إلى نتائج متقاربة.

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

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

4-التميز: و يقصد به مدى قدرة المعيار على التعرف بين المستويات المختلفة للأداء، حيث تبرز أهمية و ضرورة أن يتضمن المعيار قدراً مناسباً من التميز في الحالات التي تكون كفاءات الوحدات و الأقسام متقاربة.

إن المعايير تعكس الأهداف، فهي التي تقرر و تحدد ما يجب إنجازه، وقد تأخذ شكلاً زمانياً أو مادياً أو مالياً أو أرقاما قياسية، بحيث يجب أن تكون ثابتة نوعاً ما، وفي نفس الوقت يجب أن تتمتع بدرجة مناسبة من المرونة، مع القبول بانحرافات معقولة حتى يمكن لها أن تعبر بوضوح

عن الأهداف، وما عملية وضع المعايير إلى المرحلة الأولى من مراحل التقييم، وإن منبع هذه المعايير يكمن في خطط المؤسسة وإستراتيجيتها وأهدافها. ويجب أن نشير أن معايير الأداء الأكثر استعمالا هي: التنافسية، الاقتصادية، الإنتاجية، التجديد، النوعية، المردودية، الكفاءة، السرعة، الفعالية، التفاعل، المرونة، النمو، ويمكن أن نحصر بعضها في الجدول الآتي:

الجدول رقم (03): معايير الأداء.

المجال	المعيار
النمو	- نمو السوق، - نسبة نمو النشاطات، - حصة السوق.
التجديد	- الأجل المتوسط لوضع منتج جديد في السوق، - % المنتج الجديد في رقم الأعمال، - % رقم الأعمال.
قيمة- زبون	- مؤشر رضا الزبون، - نسبة الوفاء، - التنافسية، الثمن.
النوعية	- مؤشر النوعية، - الضمان.
التسيير	- دوران الأفراد، - % مصاريف التدريب على الأجرة.
البيئة	- نسبة العوارض

المصدر: Jean Brilman, Les Meilleures pratiques de Management, au Coeur de performance, les Editions de organisations, paris, 3 édition, 2001 p42

نستنتج من الشكل السابق أن معايير الأداء متعددة و كثيرة و تنتمي كل مجموعة من هذه المعايير الى مجال معين، و من هذه المجالات نجد النمو، التجديد، النوعية، التسيير، البيئة... الخ. إن معايير الأداء هي مرحلة تمهيدية لمرحلة القياس وتعتبر دعامة أساسية له.

### ثانيا: قياس الأداء

القياس هو "تحديد قيمة شيء بمقارنته بمعيار متفق عليه<sup>1</sup>، ومعنى ذلك أن القياس هو مقارنة الشيء المراد قياسه بشيء آخر معروف قدره ومتفق عليه، وإن مفهوم القياس يختلف عن مفهوم التقييم<sup>2</sup>، فالقياس ليس هو التقييم، هناك فرق و اختلاف أساسي بين المفهومين، فالتقييم هو تخصيص قيمة جيدة أو ضعيفة، حسنة أو سيئة لشيء أو حدث، إذن هو ليس قياس قيمة و إنما ترتيب أولويات، و بذلك فالقياس وسيلة للتقييم.

بعد الانتهاء من تحديد المعايير الخاصة بالأداء و التي تحتل مركزا مهما في عملية التقييم فإن الخطوة التالية إنما تتمثل في قياس الأداء، و تتطلب هذه العملية القيام بالجوانب الآتية:

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

2- مقاييس الأداء: و هي أدوات لقياس درجة تحقيق الأهداف<sup>3</sup>، و تتم عملية قياس الأداء باستخدام طرق و أساليب متنوعة منها من يستخدم المقاييس المالية، و منها من لا يكفي بالمقاييس المالية، و يضيف إليها أدوات غير مالية<sup>4</sup> و التي تشكل وسيلة فعالة للقياس، حيث يمكن أن نفرق بين مقاييس المتابعة و مقاييس البحث، يمكن أن نعرف هذه المقاييس كالاتي:

مقاييس المتابعة: هي مقاييس تهتم بالإجابة على السؤال الآتي: ما هي النجاحات الحالية منسوبة إلى القياسات التي قيمناها في الماضي؟

مقاييس البحث: بالنسبة لها يمكن طرح السؤال الآتي: ما هي النجاحات التي نستطيع بلوغها في المستقبل بالنسبة للنتائج التي توصلنا إليها اليوم؟

المؤسسات أساسا تستعمل معايير المتابعة، رغم أنها لا تعطي نتيجة أو فكرة على المستقبل و تقيس نتائج القرارات المأخوذة في الماضي، سهلة الحصول عليها عكس معايير البحث التي تعرف محركات الأداء في المستقبل.

و هناك من يفرق بين مقاييس الفعالية و مقاييس الكفاءة و مقاييس الإنتاجية<sup>5</sup>. و الشكل التالي يوضح العلاقة بين مقاييس الكفاءة و الفعالية بالنسبة للأداء:

<sup>1</sup> سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2004، ص259.

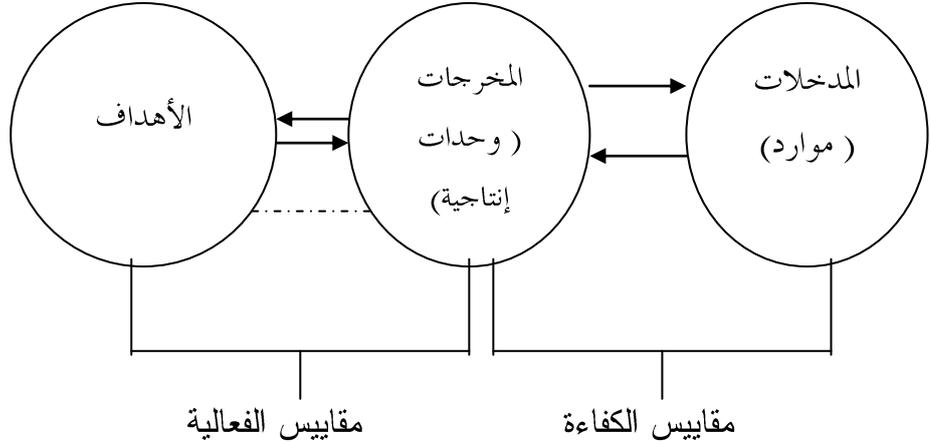
<sup>2</sup> Lamia Berrah, op.cit, p54.

<sup>3</sup> علي عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص16.

<sup>4</sup> Neil Class, Management les 10 Defis, deuxième triage, édition d'organisation, paris, 2000,p26.

<sup>5</sup> -جميل جريسات، مرجع سبق ذكره، ص95.

الشكل رقم (09): العلاقة بين الكفاءة و الفعالية



**المصدر:** جميل جريسات، موازنة الأداء بين النظرية والتطبيق، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 1995، ص101.

نستنتج من الشكل السابق ما يلي:

مقاييس الفعالية: هي مقاييس تعنى بمنجزات المؤسسة مقارنة بالأهداف المرسومة، أو مقدار الأداء بالنسبة للهدف المرسوم، و تركز على نوعية المنجزات بالإضافة إلى كميتها، و تقيس الأثر النهائي للعمليات بالإضافة لجودة و كمية الأداء منسوبة إلى ما هو مطلوب أو متوقع. مقاييس الكفاءة: هو مقياس آخر، يستعمل في الأداء، يعبر عن صحة إنجازات المؤسسة، و يعبر عن العلاقة بين المدخلات و المخرجات. مقاييس الإنتاجية: إن مقاييس الإنتاجية تشمل الكفاءة و الفعالية معاً، و هي أدق و أصعب مقاييس الأداء، و تتطلب معلومات حقيقية و دقيقة على مدى أو قات زمنية طويلة، حتى تعطي الفائدة المتوخاة.

لكن رغم هذا فإن هذه المقاييس تعاني من مشاكل أثناء القياس هي<sup>1</sup>:

- النظرة الجزئية عند القياس.
  - الافتقار إلى التكامل بين متغيرات القياس.
  - غياب البعد السلوكي و التنظيمي.
- و عليه يجب استخدام مقاييس الكفاءة و الفعالية في نفس الوقت أثناء القياس، بصفة أكثر نقترح الجدول التالي لقياس الأداء ببعدي الكفاءة و الفعالية:

<sup>1</sup> - سعد صادق بحيري، مرجع سبق ذكره، ص201.

الجدول رقم(04): مقاييس الفعالية والكفاءة في قياس الأداء.

مجال القياس	الكفاءة والفعالية	المقاييس
الأداء المالي	الفعالية	- الأرصدة الوسيطة للتسيير، القدرة على التمويل الذاتي، رأس المال العامل، الخزينة، الهيكل المالية
	الكفاءة	- المردودية المالية، المردودية الاقتصادية
قياس الأداء مع الزبائن	الفعالية	-إرضاء الزبائن من حيث النوعية، السعر، قيمة الاستعمال -إرضاء الزبائن من حيث العلاقات المحبوبة معهم (احترام الآجال، احتياجات الزبائن، نوعية العلاقات...) وفاء الزبائن (جذب الزبائن، المحافظة عليهم، مغادرة الزبائن، أفدية حافظة الزبائن...) -التنافسية: قوة الزبائن الكبار، الحصص من السوق الوطنية والدولية
	الكفاءة	- مردودية أجزاء الزبائن
أداء عمليات الإبداع في مجال السوق	الفعالية	- التنافسية: تحديد الأسواق الجديدة، الاحتياجات الجديدة للزبائن الجدد
	الكفاءة	- تكاليف دراسات السوق
أداء عمليات الإبداع في مجال المنتجات	الفعالية	-التنافسية: عدد المنتجات الجديدة المقدمة للسوق -عدد المنتجات الجديدة المقدمة من قبل المنافسين -نسبة المنتجات الجديدة إلى التوقعات -نسبة رقم الأعمال الناتج عن منتجات يقل عمرها سنتين -دورة تطوير المنتجات الجديدة
	الكفاءة	التكاليف:- مصاريف والتطوير - مصاريف البحث في المنتجات النهائية - مصاريف البحث الموجهة إلى منتجات جديدة
أداء في مجال الطرق الجديدة	الفعالية	- التنافسية،تحديد غايات جديدة وتقنيات جديدة
	الكفاءة	-التكاليف : الموارد المستخدمة - مصاريف العمال المسخرين لضبط التقنيات الجديدة
أداء عمليات الإنتاج	الفعالية	الفعالية الإنتاجية : احترام آجال تنفيذ الطلبات، دورة الإنتاج، كميات المواد المستخدمة - الليونة: زمن تغير خطوط الإنتاج

<p>- رد فعل اتجاه طلبيه ما - نوعية الإنتاج - ثمن البيع مقارنة مع المنافسين - نوعية المنتج</p>		
<p>- الكفاءة الإنتاجية: مردود التقنيات نسب استغلال الآلات مردودية المواد، التكاليف، هيكله التكاليف - إنتاجية: إنتاجية اليد العاملة- المردودية - الهامش الصافي</p>	الكفاءة	
<p>- إرضاء الأجراء - الوفاء والتحفيز (معدلات الغيابات) - استقرار عدد و وزن الأفراد المؤقتين</p>	الفعالية	التنظيم
<p>- الكفاءة الإنتاجية، إنتاجية اليد العاملة، المردودية، ميزانية التكوين، زمن التكوين/زمن العمل</p>	الكفاءة	

**المصدر:** عبد المليك مزهودة، مقارنة الأداء الإستراتيجية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 9-10 مارس 2005، ص402.

و بهذه المقاييس يمكن للأداء أن يعطي صورة عن مدى مساهمة المؤسسة في الاستجابة لتطلعات الأطراف الفاعلة في المؤسسة و كذلك اختيارها و أهدافها.

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

درجة فعالية المؤسسة في علاقاتها بالمجتمع، و يتضمن ذلك فعاليتها في الوفاء بمسؤولياتها الاجتماعية، و درجة استجابتها لحاجات مستهلكيها، و الصورة التي تمتلكها المؤسسة في أدهان المستهلكين و عموما أفراد المجتمع؛<sup>1</sup>

فعالية العلاقات التي توجد بين المجالات الوظيفية المختلفة للمؤسسة، ويشمل ذلك قياس لكل من درجة التعاون والتعارض بين الوحدات التنظيمية، ودرجة فعالية الاتصالات فيما بينها.

درجة مساهمة الأنشطة المختلفة في تحقيق أهداف المؤسسة.<sup>2</sup>

تحديد نقاط القوة التي تمتلكها المؤسسة، ونقاط الضعف، بالمقارنة بالمؤسسات الأخرى التي تعمل في نفس القطاع، ووضع الإستراتيجيات اللازمة للاستفادة من جوانب القوة والتغلب على جوانب الضعف.

<sup>1</sup> فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص227.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص385.

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

4- قياس الأداء باستخدام مراكز المسؤولية: يمكن قياس الأداء من خلال مراكز المسؤولية التي تشيد لهذا الغرض وهي متنوعة مثل:

مراكز التكاليف: "هي دائرة نشاط تحقق أهدافها باستخدام الموارد، ومن تم تتم المحاسبة عن كمية وتكلفة الموارد المستخدمة لتحقيق الأهداف"<sup>1</sup>، يتم قياس التكاليف فيها.

مراكز المبيعات: "إن الأقسام بما تصنعه من سياسات سعريه وما تحدده من برامج تسويقية، تكون مسؤولة عما يتحقق للمؤسسة من إيرادات وعناصر التكاليف."<sup>2</sup>

مراكز الربحية: "هي دائرة تستنفد تكاليف وتحقق إيرادات، ويؤدي تعظيم ربحية مركز الربحية إلى تعظيم أرباح المؤسسة وبالتالي الأداء المالي."<sup>3</sup>

مراكز الاستثمار: حيث هي مجموع الاستثمارات، يتم فيها قياس الأداء عن طريق العائد المحقق من أي استثمار للموارد.

بعد قياس الأداء الفعلي باحترام الجوانب السابقة يتم مقارنته بالمعايير الموضوعه سابقا، وغالبا ما تحدد المؤسسة نطاقا معيناً تسمح فيه للأداء الفعلي بالانحراف عن المعايير الموضوعه، وعلى هذا الأساس يتم تقييم الأداء، إن كان هذا الأخير جيدا أم لا يتم تحسينه أم نتركه على نفس المستوى، لأنه في الحقيقة هناك دوما درجة من التباين بين الأداء الفعلي والمعياري.

<sup>1</sup> سعد صادق بحيري، مرجع سبق ذكره، ص191.

<sup>2</sup> زهير ثابت، مرجع سبق ذكره، ص44.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص122.

### المطلب الرابع: فجوة الأداء وتحسينها

نتيجة مقارنة الأداء الفعلي (المنجز فعلا) مع الأداء المعياري (المستهدف)، وبعد التقييم، سنكتشف انحراف الفعلي عن المعياري، هذا الانحراف هو فجوة الأداء، ولذلك سنقوم بدراسة مفهوم فجوة الأداء وتحليلها، لكي نتمكن من تحسين الأداء، الذي يتم بأساليب متنوعة.

#### أولاً: فجوة الأداء

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

إن هذا الأداء ، هو الأداء المعياري يتم تحديده من خلال أمرين أساسيين:<sup>1</sup>  
الأول: الفرص المتاحة: مستوى الإشباع من السلع و الخدمات التي يمكن للمؤسسة الوصول إليها و يعبر عن حاجة حقيقية لدى المستفيدين (الزبائن، العمال، الجمهور...)،  
الثاني: الموارد المتاحة: أي المستوى المتاح من الإمكانيات البشرية والمادية، والمعنوية، والتي يمكن للمؤسسة الاعتماد عليها واستخدامها في إنتاج المستوى المطلوب من الإشباع لزبائن المؤسسة.

إن الفرص المتاحة تتواجد في البيئة الخارجية للمؤسسة، تشتمل على عدد من المخاطر تحد من قدرتها من الاستفادة منها وتعرقلها، أما الموارد المتاحة فتكون ضمن البيئة الداخلية للمؤسسة التي تتوفر على قيود إما أن تكون سلبية أو إيجابية بالنسبة لها، وعليه فإنه لتحديد الفرص المتاحة والموارد يجب أن تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار ما يعترضها أو يحدها من مخاطر وقيود، ولتحديد الأداء المعياري يجب التفاعل بين السلبيات والإيجابيات والفرص والموارد<sup>2</sup>.  
ومن هذا المنطلق يجب الوصول إلى القيمة الصافية للفرص المتاحة بعد إدخال آثار المخاطر المحتملة، وبالتالي الوصول إلى تقدير واقعي لحجم الفرص الممكنة، وهذا يفرض على المؤسسة تحديات أساسية منها:<sup>3</sup>

- البحث عن فرص بديلة،
- العمل على خلق الفرص من خلال التجديد والابتكار والتطوير التكنولوجي،
- محاولات التأثير على المخاطر المحتملة للتخفيف منها وتحييدها،

<sup>1</sup> علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب، القاهرة، 1995، ص259.

<sup>2</sup> علي السلمي، تطوير الأداء وتجديد المنظمات، دار غريب، القاهرة، 1998، ص36.

<sup>3</sup> علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات ، مرجع سبق ذكره، ص260.

- ابتكار أساليب وطرق جديدة لاستثمار الفرص المتاحة،
- ابتكار أساليب وطرق جديدة للتخفيف من المخاطر المحيطة بالفرص المتاحة،
- الاشتراك في استثمار الفرص أو التخفيف من المخاطر مع الآخرين (قد يكونون منافسين، موردين، مستثمرون جدد...)
- وبالنسبة للموارد المتاحة فيجب الوصول إلى نتائجها الصافية وقدراتها بعد استبعاد أثر القيود، وهذا ما يفرض على المؤسسة أمور هامة منها:<sup>1</sup>
- البحث عن موارد بديلة،
- البحث عن استخدامات أفضل للموارد المتاحة،
- التطوير التكنولوجي لتقليل أو تحييد أو إلغاء أثر القيود المحددة لاستخدامات الموارد،
- تحالف مع مؤسسة أو مؤسسات أخرى لتخفيف أو إلغاء القيود.
- ويتم رصد و تحليل للفرص و المخاطر، و الموارد و القيود من خلال أسلوب التحليل الإستراتيجي، الذي يركز على البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، يؤدي التحليل إلى تحقيق ما يلي:<sup>2</sup>
- تحديد ما يسمى " بالقدرة المميزة للمؤسسة" والتي تعرف على أنها القدرات و الموارد التي تمتلكها المؤسسة و العمليات التنفيذية المستخدمة في توظيف تلك القدرات و الإمكانيات لأداء؛
- تحديد الفرص المتاحة التي لا تستطيع المؤسسة اغتنامها في الوقت الراهن، بسبب عدم توفر الحد المطلوب من الإمكانيات و الموارد، وبالتالي استبعادها؛
- أداة بالغة الأهمية لمعرفة الأوضاع التنافسية للمؤسسة؛
- يجب أن يشمل الأداء المعياري، أداء العنصر البشري، أداء الموارد المادية و المالية، الأداء التكنولوجي، الأداء التنظيمي، الأداء التسويقي، الأداء الكلي، حيث يعبر عن كل عنصر من العناصر السابقة بمعايير قد تم التطرق إليها، هذه العناصر تتبلور في مجموعة من الخطط النوعية، خطة التسويق، خطة البحوث و التطوير... الخ، ويتم تجميع هذه الخطط لتتكامل في خطة عامة على مستوى المؤسسة، ويتم التعبير عن مستويات الأداء في المحاور الآتية:<sup>3</sup>
- المحور الكمي: يقيس الكميات المطلوبة من كل عنصر من عناصر الإنتاج.
- المحور النوعي: يقيس المواصفات و مستويات الجودة التي يجب الالتزام بها في كل عنصر من عناصر الأداء.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص26.

<sup>2</sup> أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية، حالات و نماذج التطبيق، دار مجدلاوي، عمان، 2002، ص73.

<sup>3</sup> علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص263.

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

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

إن مقارنة الأداء المعياري مع الأداء الفعلي، يعطي لنا انحراف، سواء من حيث الكمية أو السرعة أو الجودة، التكلفة، وبناء على ذلك يتم تحديد فجوة الأداء، والتي تشكل أمرا واجب العلاج حتى يعود الأداء إلى المستوى المعياري، وقد وردت العديد من التعاريف بشأن فجوة الأداء، ويمكن إجمالها فيما يلي، فجوة الأداء هي " مقارنة الأداء الحالي للوحدات أو الأنشطة التابعة للمؤسسة مع الأداء المخطط له (الأهداف) ، وإن كان الأداء الحالي للوحدات أو الأنشطة غير متطابق مع ما هو مخطط له"<sup>1</sup>، أي أن المؤسسة لم تصل إلى أهدافها، ذلك ما يتطلب من المؤسسة وسائل للقضاء على الفجوة، وقبل أن تقوم المؤسسة بذلك لا بد من توفر أربعة شروط:

1- التأكد والتحقق من الفارق بين الأداء الفعلي و الأداء المعياري فارق كبير و ملحوظ و مؤثر على أداء المؤسسة بشكل كبير جدا، أي أن الفجوة حقيقية؛

2- لا بد أن يكون لدى المؤسسة، دافع قوي للقضاء على الفجوة، فالمؤسسة لا يمكن أن تحقق كل الأهداف التي تسعى إليها، حيث هناك بعض الأهداف التي تتغاضى عنها المؤسسة لعدم أهميتها، هذه الأهمية تختلف من مؤسسة لأخرى؛

3- هذه الفجوة لا بد أن تستحق الاهتمام بها وأخذها بالحسبان والتغلب عليها، فإن كان غير مؤثر على أداء المؤسسة حيث يكون الفارق بين الأداء الفعلي والمعياري قليل، ومن ثم لا يستحق لا اهتمام ولا جهد ولا وقت المؤسسة.

4- ضرورة أن تؤمن المؤسسة بأنه يمكن القضاء على هذه الفجوة، فإن اعتقدت بأنها نتيجة أسباب خارجة عن إرادتها وأنها لا يمكن التغلب عليها، فإنها لا تفكر في أي تحسين يمكن أن يقضي عليها.

ويجب أن نؤكد دوما أن هناك درجة تباين بين الأداء الفعلي والمعياري، لذلك يجب على واضعي المعايير، تعيين الحدود المألوفة والمقبولة لذلك التباين، وإنه من غير المعقول أن نتوقع أداء فعليا يتطابق تماما مع الأداء المعياري، إذن لا بد من حصول انحراف بشكل أو بآخر بين الفعلي والمعياري، وبالتالي يصبح من الحكمة السماح بدرجة معينة من التباين والاختلاف المعقول والمقبول، و الفكرة الجوهرية للسماح المقبول،" هو وضع الحدود العليا و الدنيا على طرفي الأداء المعياري حتى يظل الأداء في إطار هذين الحدين متماشيا و متوافقا مع الخطة الأصلية"، أي انحراف يعد مقبولا و مسموحا به طالما لا يتعدى الحدود المعقولة المتفق عليها.

<sup>1</sup> فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص140.

إن الفجوة بين الأداء الفعلي و المعياري، تشير إلى وجود سلسلة من المشاكل أو الأسباب، إن لم تتحرك المؤسسة للتغلب عليها، فإنها تسبب تأثيرات سلبية على طموحها لأجل البقاء في الأجل الطويل، كما أنه سيؤثر على مركزها المالي سلبا و بالتالي تدهوره، و يمكن حصر تلك الأسباب في أسباب خارجية و أخرى داخلية كما يلي<sup>1</sup>:

- 1- الأخطاء التي تقع أثناء وضع الخطة موضع التنفيذ و أثناء التنفيذ و أثناء القياس أو التقييم.
- 2- قيام المنافسين ببعض التصرفات غير المتوقعة.
- 3- التغييرات المفاجئة التي تحدث في بيئة المؤسسة.
- 4- عدم وضوح المعايير الموضوعية التي تعطي المؤسسة القدرة على الإنجاز.
- 5- عدم فاعلية التنظيم و المركزية الإدارية و نظم التخطيط و الرقابة، و نظم الإدارة المالية و نظم إدارة الموارد البشرية و أساليب اتخاذ القرار.
- 6- تطور السوق و تغير رغبات الزبائن.
- 7- تحسن كفاءة و تميز أداء المنافسين.
- 8- التطورات الاقتصادية و الاجتماعية.
- 9- التطورات التكنولوجية السريعة.
- 10- تطور القيم و الثقافة السائدة.

و يمكن تشخيص أسباب الفجوة وفق مستويين: تشخيص إستراتيجي و تشخيص عملي<sup>2</sup>:

أ- التشخيص الإستراتيجي: يمثل تقييم أداء المؤسسة الحالي و العودة إلى المراحل الأولية المتمثلة في تقييم عناصر القوة و الضعف و الفرص المتاحة، و التهديدات المحيطة بها، إضافة إلى فحص و تدقيق الافتراضات التي تم استخدامها، و في ظل هذا التشخيص يتم طرح الأسئلة المتعلقة بحدوث التغييرات في البيئتين الداخلية و الخارجية التي أثرت بصورة سلبية على نجاح أداء المؤسسة و هي:

- هل حدثت تغييرات في أداء المنافسين، المستثمرين.....الخ؟.
- هل حدثت تغييرات في طبيعة الصناعة، الطاقة، اختلاف المنتج، سلوكيات الزبائن و اتجاهاتهم؟.
- هل حدثت هناك فرص أو تهديدات جديدة كنتائج لعملية التغيير في البيئة الخارجية أو في أداء المنافسين أو القطاع؟

<sup>1</sup> شوقي ناجي جواد، إدارة الاستراتيجية، دار حامد، عمان، 1999، ص336.

<sup>2</sup> فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص248.

- هل هناك تطابق الأداء الحالي مع التغيرات التي طرأت على البيئة الخارجية و أداء المنافسين؟

- هل مفتاح النجاح الأساسي في القطاع قد تغير؟

إن الإجابة على مثل هذه الأسئلة يمكن أن يؤثر أو يعكس للمؤسسة وجوب تحسين أدائها، و تبني أداء أكثر تكيفا و ملائمة للظروف البيئية الحالية، و عليه فإن التشخيص الإستراتيجي يحدد هل منهج الأداء الحالي هو السبب المباشر في ظهور هذه الفجوة أم هناك قصور في تحقيق المعايير المحددة، أي هل أن الخلل يكمن في الأداء ذاته أو في الخطط ووقت الإنجاز، و عليه فإن هذا التشخيص يهتم بالأداء المعياري.

ب- التشخيص العملي: يهتم هذا التشخيص بتقييم نتائج الأداء الفعلي، و من ثم تحديد الأسباب المؤدية إلى حدوث فجوة الأداء، و إن المرحلة الأولى من عملية التشخيص العملي تكمن في تحديد مجالات الأداء التي تكون تحت مستوى القبول و التي تحتاج إلى إجراء تحسينات عليها، و لذلك فإن ظهور فجوة الأداء قد يكون ناجما عن وجود مشاكل في الجوانب الوظيفية أو قد يعود إلى بعض الممارسات الإدارية الخاطئة، و حال تحديد الفجوة القائمة، لابد من البحث عن الأسباب الحقيقية التي أدت إلى ظهورها تمهيدا لاتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء.

و يتضح مما تقدم أنه لابد من الإشارة إلى أن فجوة الأداء هي تلك التي تنشأ جراء وضع المؤسسة لأهدافها مقارنة مع النتائج التي تحصل عليها في الأداء، و عندئذ فإنه لابد من العمل الجاد لإغلاق تلك الفجوة، و هذا ما يتطلب تشخيصها لتحديد أسبابها و تحليلها لكي تتمكن المؤسسة من استخدام نتائجها في تحديد المستوى الأحسن و الأنسب للأداء، فتحسين الأداء يتم من خلال عمليات مختلفة تتجه نحو أسباب الفجوة و ذلك عن طريق تحليلها.

#### ثانيا: أساليب تحسين الأداء

تتعدد أساليب و مداخل تحسين الأداء ، فقد يتم التحسين من خلال الاهتمام بتطوير و تحسين ظروف العمل، و عادة ما يكون التحسين عن طريق أساليب مختلفة تعرف المؤسسة 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 أداء أفضل أو إلى مستوى الأداء المعياري أو المطلوب الوصول إليه، و إنه مع توالي التأثيرات السلبية و الإيجابية، تصبح عملية تحسين الأداء ضرورة مستمرة و تشكل عملية أساسية في نشاط المؤسسة، و بذلك السيطرة على أداء المؤسسة بما يعد بفرص أكثر لتحقيق الأهداف و"من هنا تبرز أهمية إدارة الأداء كمفهوم حديث يجعل للمؤسسة سيطرة على مستويات الأداء"<sup>1</sup>، ويشكل تحسين الأداء الكلي

<sup>1</sup> علي السلمي، تطوير الأداء وتجديد المنظمات ، مرجع سبق ذكره، ص88.

للمؤسسة عنصرا أساسيا في مفهوم إدارة الأداء، وهو يتعامل مع مجمل العناصر المؤثرة في الأداء بغرض توظيفها لرفع مستوى الأداء أو منع انخفاضه والمحافظة على مستواه المرتفع، وذلك في مواجهة المتغيرات التي تواجه المؤسسة في تحقيق أهدافها، سواء من داخلها أو من خارجها، التي تخل بالتوازنات والتوقعات، وبالتالي على الأداء المعياري الذي وضعتة المؤسسة سواءا سلبيا أو ايجابيا، مما يجعل تحسين الأداء ضرورة حتمية للمؤسسة.

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

**1- الجودة الشاملة:** تعد الجودة الشاملة من أهم القضايا التي تهتم بها المؤسسة التي تسعى لرفع وتحسين مستوى أدائها، هذه القضية أساسها الأسلوب الذي تنتهجه المؤسسة في بناء نظمها الداخلية، ورسم سياستها الإستراتيجية، إذن هي مجموعة من الأساليب التي تستهدف أعلى مستويات الرضا للعملاء بهدف الارتقاء بمستويات أداء المؤسسة<sup>1</sup>، فإدارة الجودة الشاملة هي نظام فعال لتحقيق التكامل بين جهود كافة الأطراف و المجموعات داخل المؤسسة، والتي تتولى بناء الجودة و تحسينها و الحفاظ عليها، بالشكل الذي يمكن من تقديم سلعة أو خدمة بأقل تكلفة مع تحقيق الرضا الكامل للزبون ، إنها باختصار عملية التحسين المستمر والتي من خلالها تتمكن المؤسسة من بناء قاعدة أفضل لخدمة زبائنها، وهذا ما يتطلب بالضرورة أهمية تضافر جهود الأفراد و العمليات والنتائج نحو تحقيق مستوى جودة يلقي رضا الزبون وبذلك التحسين المستمر للأداء.

وقد اهتمت العديد من المؤسسات بهذا المفهوم نتيجة فشلها في الحفاظ على نفس مستوى الأداء ، وتشير نتائج الدراسات التي تعدد المزايا التي تحقها المؤسسة من وراء إتباع فلسفة الجودة الشاملة من ابرز تلك المزايا:<sup>2</sup>

- تعزيز كفاءات العمليات الداخلية،
- تحسين الأوضاع التنافسية،
- حسن استغلال الموارد،
- تعزيز رضا العاملين،
- تحسين العائد المادي والاجتماعي،
- تحسين صورة المؤسسة.

<sup>1</sup> جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، الرياض، 2003، ص 612 .

<sup>2</sup> جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 66.

هذه المزايا التي تحققها المؤسسة من خلال الجودة الشاملة ستسمح لها بتحسين أدائها، نتيجة أنها عملية مستمرة، ورغم تعدد مداخل الجودة الشاملة، إلا أنها تتفق في مبادئها العامة، والتي يمكن تلخيصها في المبادئ الستة الآتية:

- التركيز على الزبون،
  - التركيز على العمليات و النتائج،
  - مشاركة العاملين والعمل الجماعي،
  - التحسين والتطوير المستمر في الجودة،
  - أهمية المعلومات المرتردة،
  - الوقاية والمراقبة المستمرة بدلا من المراجعة والفحص.
- و نظرا لأهمية الجودة الشاملة، فقد أقامت الدول والمؤسسات الدولية منظمات الغرض منها تمييز المؤسسات التي تحقق أداءا ملموسا في مجال تحسين الجودة ومنح مكافآت وشهادات تقدير لهذه المؤسسات، ومن أشهرها شهادات الإيزو المعروفة، إشارة إلى الحروف الأولى للمنظمة العالمية للمعايير.

**2- إعادة الهندسة<sup>1</sup>:** تعرف إعادة الهندسة بأنها إعادة التصميم الجذري لعمليات الأعمال بغية الحصول على تحسينات جذرية، هذه التحسينات تتم في عوامل الوقت، التكلفة، الخدمة وبالتالي تحسين الأداء، إعادة هندسة العمليات لا تعني تكييف و تعديل الوظائف والهيكل والتكنولوجيا أو الموارد البشرية الحالية، وإنما إعادة التصميم لكل ما سبق، ويمكن أن يطبق على المؤسسة ككل، كما يمكن أن يطبق على وظيفة أساسية وذلك لتحسين الأداء الكلي للمؤسسة.

ويمكن التفرقة بين إعادة الهندسة والجودة الشاملة، فإدارة الجودة الشاملة تسعى دائما إلى تحسينات إضافية، أو المتزايدة في العمليات الحالية، أما إعادة الهندسة فهي تهتم بالمراجعة الجوهرية للعمليات، وعليه فإدارة الجودة الشاملة يمكن أن تكون جزءا من مشروع إعادة الهندسة، هذه الأخيرة بتطبيقها نقوم بإجراء مجموعة من التعديلات الجذرية في العمليات، وبالتالي تحقيق تحسينات ومعدلات فائقة في الأداء والجودة والسرعة.

وتتشكل عمليات إعادة الهندسة من العناصر الأساسية التالية:

- إعادة التفكير في الأساسيات والوضع الحالي،
- إعادة التصميم الجذري،
- التركيز على العمليات،
- تحقيق نتائج باهرة،

<sup>1</sup> مايكل هامر، نتائج إعادة الهندسة، دار الأفاق، الرياض، 1999، ص12.

- التحديد الواضح لأهداف وإستراتيجيات المؤسسة،
  - التركيز على الزبون،
  - شمول المؤسسة ككل،
  - حشد البيانات والمبررات والحجج اللازمة لاتخاذ قرارات سليمة.
- والخلاصة أن إعادة الهندسة تتضمن ثلاث ملامح: التركيز على الزبون، هيكل تنظيمي مدعم للإنتاج، ورغبة في إعادة التفكير في كيفية أداء المؤسسة من البداية، و لقد ساعد جهود عمليات إعادة الهندسة في تحقيق إنجازات ذات جودة و سرعة و ذلك عن طريق التغييرات التي أحدثتها أهمها:<sup>1</sup>
- تغيير قيم المؤسسة، من قيم الحماية و التحفظ على القديم إلى قيم إنتاجية و فعالية.
  - تغيير الهيكل التنظيمي من الشكل الهرمي التقليدي إلى الشكل المسطح قليل عدد المستويات.
  - تغيير دور الإدارة من تسجيل الأداء و الحكم عليه إلى قيادته.
- و عليه فإعادة الهندسة سوف تغير أسلوب أو طريقة أداء المؤسسة إلى الأحسن بشكل سريع و جوهري في مجالات الأداء.
- و تجدر الإشارة أن لكل من الأسلوبين رغم تعدد الفوائد المترتبة على تطبيقهما إلا أن هناك بعض المخاطر و القيود التي يجب اتخاذها بعين الاعتبار، و هناك العديد من الأساليب الأخرى التي يمكن تطبيقها لتحسين الأداء الكلي للمؤسسة، للحصول على مستوى أداء أفضل، و لسد فجوة الأداء، و لقد قمت بشيء من التحليل بالتطرق إلى الأسلوبين الأكثر شيوعا و لكن تطبيقها يتطلب نظام فعال يشمل جميع مستويات الأداء في المؤسسة.

<sup>1</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص163.

**خلاصة الفصل الثاني:**

يمكن القول في نهاية هذا الفصل و بعد استعراض أهم الأساسيات المتعلقة بالأداء، أن تقييم الأداء عملية منتظمة و مستمرة تهدف إلى تقرير إنجاز الفرد في العمل و توقعات تنميته في المستقبل، حيث تهدف برامج تقييم الأداء بشكل عام إلى تحسين مستوى الإنجاز عند الفرد. و من جهة أخرى تقييم أداء المؤسسة لا يقتصر على تقييم الأداء الفردي لكل من العاملين أو مجموعاتهم، بل يرقى إلى مستوى تقييم أداء المؤسسة، يراعي الأبعاد المالية، التسويقية، كفاءة العمليات الداخلية، و مدى تحقيق رضا العاملين، و تحقق التعلم و التطور، و من خلال إدارة الأداء و عن طريق المعايير التي تصفها المؤسسة بالنسبة للأداء.

يجب التصدي لكل فجوة يمكن أن تظهر في أداء المؤسسة، التي تنتج عوامل داخلية أو خارجية، و عادة ما يكون غلق الفجوة عملية مستمرة في المؤسسة و بذلك فإدارة الأداء عملية مستمرة و منتظمة فعالة ترقى بأداء المؤسسة إلى المستويات الأفضل و هنا يأتي دور تفعيل المورد البشري في المؤسسة .

## الفصل الثالث

# إستراتيجية تفعيل المورد البشري

## إستراتيجية تفعيل المورد البشري

### تمهيد:

على ضوء تزايد حدة المنافسة على المستوى الاقليمي والعالمي يتحتم على المؤسسة المضي لتبنى تغييرات هيكلية جذرية. ومن أجل السعي لتحسين كفاءة ومرونة المؤسسة ينبغي التحول من الإدارة التقليدية الهرمية إلى الإدارة الحديثة التي تتبنى المفاهيم الحديثة كالتكبير والقيادة الذاتية.

و عليه فالمؤسسة مجبرة على استعمال إستراتيجي لمواردها البشرية، إذ تعتمد في نجاحها و فعاليتها على المورد البشري الذي هو الأساس في خلق القيمة و يعد محركا جوهريا لجميع العناصر المساهمة في تحقيق الأداء العالي للمؤسسات، بالإضافة إلى ذلك لابد من الاهتمام بالموارد البشرية و تغيير نظرة المؤسسة لها، و اعتبارها المورد الأكثر أهمية، و الذي قد يعوض النقص في الموارد الأخرى.

إن المورد البشري هو المورد الحقيقي لأية مؤسسة، و ما الموارد المادية إلا عوامل مساعدة فالإنسان هو الذي يفكر و ينظم و يخطط و يراقب، و هو الذي يدير و يدار، و مهما تعاظمت ثورة التكنولوجيا و الذكاء الاصطناعي، يظل البشر هم المبدعون و المخترعون و المبتكرون و المطورون، و هذا بما يملكون من قدرات و مهارات، و ما يتمتعون به من دافعية في العمل، هم العنصر الحاسم في تحسين أداء المؤسسة، و هذا ما يتطلب من إدارة الموارد البشرية الاستخدام الفعال لمواردها البشرية و ذلك عن طريق إيجاد إستراتيجية لتفعيلهم بما أنهم المصدر الأساسي و الحقيقي للأداء في المؤسسة.

و سوف نقوم بتقسيم هذا الفصل الى ثلاثة مباحث على النحو التالي:

المبحث الأول: إستراتيجية تمكين المورد البشري في المؤسسة.

المبحث الثاني: إستراتيجية الإدارة المفتوحة كمدخل لتحسين الأداء و تشجيع الإبداع.

المبحث الثالث: إستراتيجية تفعيل الاتصال.

### المبحث الأول: إستراتيجية تمكين المورد البشري في المؤسسة

من خلال هذا المبحث سوف نحاول تسليط الضوء على موضوع ساخن حالياً على المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة، ألا وهو إستراتيجية تمكين المورد البشري. إن التماثل في طلب السلع بين مختلف المستهلكين وثروة الاتصالات، وفرص التواصل، و ما تلاها من تحولات اقتصادية كبيرة، هذا ما أدى إلى ضغوط أكبر على المؤسسة لتكون أكثر أداء، و لكي تصل إلى زيادة الأداء، تعتمد المؤسسة إلى استخدام استراتيجيات إدارية مختلفة، من بينها تفعيل الموارد البشرية من خلال اللجوء إلى تطبيق برامج تهدف إلى إشراك العاملين في الإدارة و ما يتبعها من عمليات اتخاذ القرارات و من بين هذه البرامج تمكين العاملين.

#### المطلب الأول: تمكين العاملين

في ظل المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال والضغوط المرافقة للمنافسة العالمية تولى المؤسسات الاهتمام لتبني المفاهيم الإدارية الحديثة لتحقيق الميزة التنافسية. وبالتالي ليست مفاجأة أن تولى العديد من المؤسسات والشركات اهتماماً ملحوظاً بمواردها البشرية عن طريق تبني مفهوم التمكين، لما له من أثر فعال على تحسين الأداء والرضاء الوظيفي. ويهتم مفهوم التمكين بشكل رئيسي على إقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة والعاملين.

#### أولاً ماهية التمكين:

يعتبر تمكين العاملين من المفاهيم الحديثة، و يمكن تعريفه على أنه المشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة مؤسساتهم باتخاذ القرارات و حل المشكلات و التفكير الإبداعي و التصرف في المواقف و تحمل المسؤولية و الرقابة على النتائج<sup>1</sup> كما يقصد به كذلك رفع مستويات اتخاذ القرار إلى أدنى المستويات التنظيمية و ذلك للعاملين المؤهلين الذين يمكنهم اتخاذ القرار<sup>2</sup>، و يحتل هذا الإجراء أو الأسلوب في تسيير الموارد البشرية أهمية كبيرة خصوصاً إذا فكرت المؤسسة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، و عموماً له دور هام في نجاح المؤسسات الموجهة نحو العميل فهو يساعد على خلق الإبداع و الابتكار لدى الموارد البشرية و أيضاً على اختصار الوقت، مثل مدة الإنتاج، و مدة اتخاذ القرارات، كما أن هناك من يرى أن تمكين العاملين في المؤسسات التي تركز على العميل يعتبر أمراً هاماً لا بد منه للموارد

<sup>1</sup> سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة ، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، الطبعة الثانية ، دون بلد، 1998، ص165

<sup>2</sup> مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية: مدخل لتحقيق ميزة تنافسية، مرجع سبق ذكره، ص48

البشرية المتعاملة مباشرة مع العملاء، لذا لا بد من تمكينهم لاتخاذ القرارات اللازمة في التعامل مع العملاء.

عمليا هناك تشابه بين التمكين و سياسة أخرى مستخدمة في تسيير الموارد البشرية و هي التفويض، إلا أنهما يختلفان من حيث المبدأ، إذ أن عملية التفويض تعني إعطاء المورد البشري حق اتخاذ القرارات و لكن ليس دوما، و إنما في حالة غياب المسؤول، أو عندما ينشغل بمشاكل أو مشاغل أخرى يكلفونه بالقيام باتخاذ قرار في مسألة ما، أما التمكين فهو منح حق اتخاذ القرارات للموارد البشرية المتمكنة أو الذين أثبتوا كفاءتهم، و يتمتعون بمؤهلات و مهارات فائقة، و ذلك في كل الحالات أي حق في حالة وجود المسؤولين و في حالة غيابهم و انشغالهم.<sup>1</sup>

و قد تعددت و اختلفت تعريفات الباحثين في هذا المجال و من أهمها ما يلي:

- عرف " John case " عملية التمكين بأنها: " تفويض للصلاحيات و المسؤوليات الكاملة للعاملين و منحهم الحرية الكاملة لأداء العمل بطريقتهم الخاصة بما يمكنهم من توجيه الأرقام و تحقيق الأرباح".

- كما عرض randolph تعريفا آخر للتمكين حيث أكد أن: " المديرين يستطيعون تمكين العاملين من خلال مشاركتهم في المعلومات و استبدال الهيكل التنظيمي لفرق العمل و مكافأة العاملين و تقبل المخاطرة التي من المتوقع التعرض لها".

من خلال هذه التعريفات نستطيع القول أن على المؤسسة أن تشرك أعضاءها في العمل لتحقيق الأهداف من خلال الاتجاه نحو التمكين الذي يؤدي إلى إحراز مكاسب عظيمة إن أدير بشكل صحيح و قد يؤدي إلى نتائج مخيبة إن حدث العكس، فتمكين الأفراد يهدف إلى تحسين الأداء الكلي للمؤسسة فمن هذه التعريفات من ينظر إلى أن التمكين وسيلة من وسائل الإدارة، و منها "من اعتبر التمكين ممارسة ثقافية تشجع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير الطريقة التي يؤدون بها عملهم، من خلال تفويض المسؤولية في اتخاذ القرارات إلى المستوى الأدنى، كلما أمكن ذلك"<sup>2</sup>.

#### ثانيا: أهداف تمكين العاملين

إن التمكين لا يعني إعطاء الحرية الكاملة للأفراد لإنجاز الأعمال، بل هناك محاسبة على النتائج، و إن الهدف من عملية التمكين هو الاستفادة من الآثار الإيجابية على الأداء، و تتمثل هذه الأهداف في:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> موزاوي سامية ، مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الايزو و إدارة الجودة الشاملة ، الاقتصادية و علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم جامعة الجزائر، 2004/2003، ص64  
<sup>2</sup> عطية حسين أفندي، تمكين العاملين: مدخل للتحسين و التطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 10.  
<sup>3</sup> سناء عبد الكريم الخناق، مرجع سبق ذكره، ص42.

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

إذن من هنا تأتي أهداف التمكين لكي تستخرج من الموارد البشرية أقصى طاقاتها و تحصل منها على أفضل إبداعاتها، فالتمكين ليس بالخيار الواهي، فالمؤسسة التي استعملت التمكين و مهدت له، إنما فعلت ذلك لأنها أدركت أن هناك أهدافا لا يمكن تحقيقها دون إشراك العاملين فيها، فالمؤسسة بحاجة إلى معلوماتهم و خبراتهم و مهاراتهم وجهودهم المشتركة من أجل تحقيق الأهداف، ووفقا للكتابات فإنه من المتوقع أن يؤدي التمكين إلى تحسين الوضع النفسي للعاملين،" حيث نظرتهم الذاتية لأنفسهم من خلال زيادة تقدير ما يقومون به من عمل، مما ينعكس إيجابا على مستوى الإنتاجية، كما أنه من المتوقع حدوث تغيير في دور المديرين، ففاعلية المديرين في السنوات القادمة سوف تقاس بأداء من يقعون تحت نطاق إشرافهم أكثر من أداءهم كأفراد".<sup>1</sup>

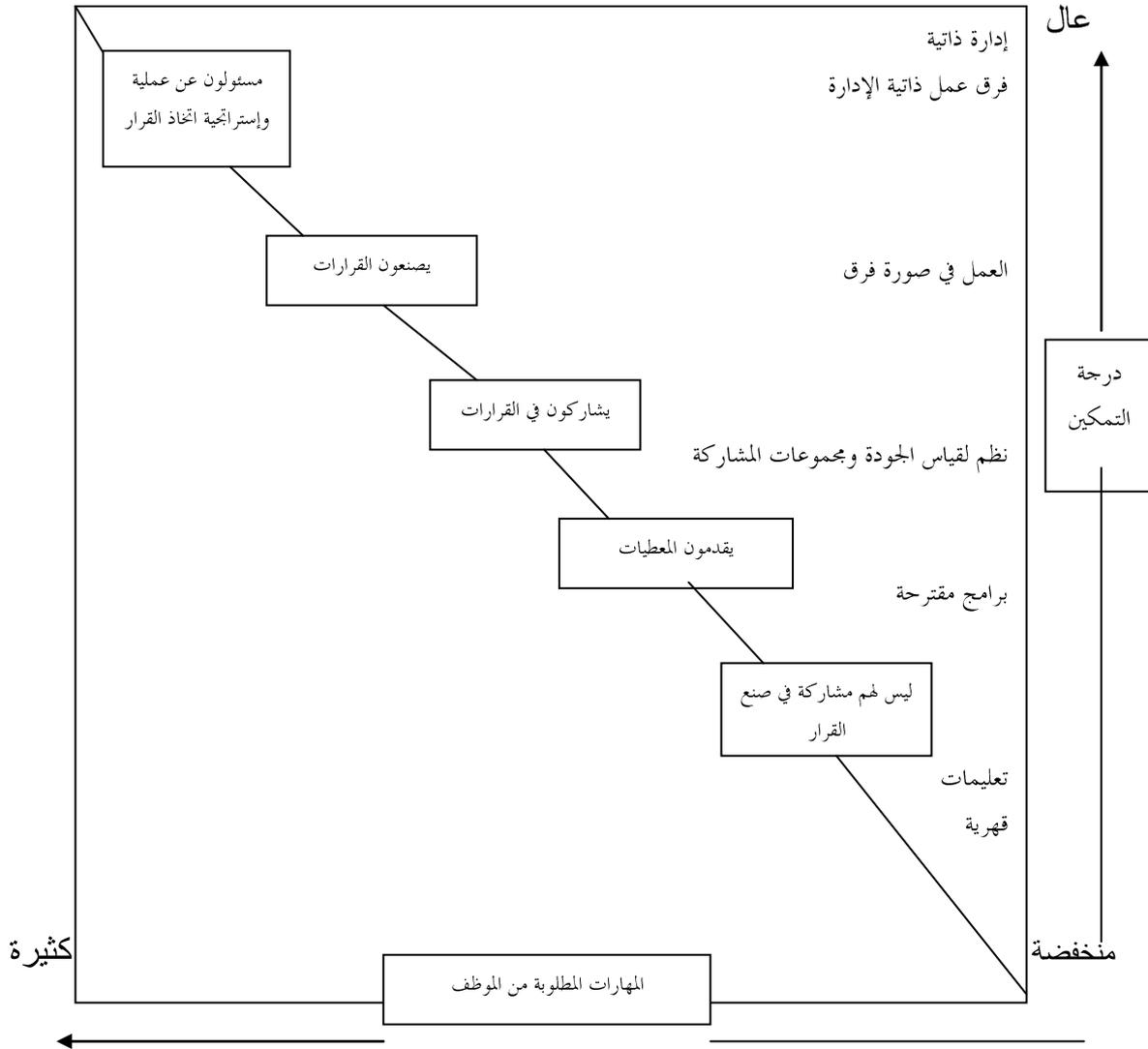
و إن الشيء الواضح من خلال أهداف التمكين هو سعي المؤسسة لتحسين أداءها و لكن هذه الأهداف لا يمكن تحقيقها إيجاد بيئة عمل ممكنة و صالحة للتطبيق حيث يحصل الأفراد على المعلومات التي يحتاجونها لصنع قرارات تتعلق بسير الأعمال التي يقومون بها،

إن التمكين يؤدي إلى الخروج إلى مستوى جديد، ويجعل العاملين يفعلون ما هو ضروري وما تحتاجه المؤسسة فعلا، وتطبيق التمكين يتم بدرجات متفاوتة، ففي بعض المؤسسات يعني التمكين تشجيع العاملين على طرح الأفكار واتخاذ القرار يرجع للمديرين، وفي مؤسسات أخرى

<sup>1</sup> - عطية حسن أفندي، مرجع سبق ذكره، ص 25.

يعني التمكين إعطاء العاملين حرية وسلطة كاملة لاتخاذ القرارات، وأساليب التمكين الحالية تسيير في تسلسل كما هو موضح في الشكل الآتي:

الشكل رقم(10): تسلسل التمكين.



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

يتضح من الشكل السابق أن درجة التمكين ترتبط ارتباطاً طردياً بالمهارات المطلوبة من الموظف من جهة و المشاركة في اتخاذ القرارات و يتحدد مستوى التمكين في المؤسسة حسب

توافر مكونات أربعة تحدد بذلك درجة مشاركة العاملين في اتخاذ القرار و صنعه، هذه المكونات تتمثل في:<sup>1</sup>

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

### ثالثاً: خطوات لتنفيذ تمكين العاملين

المؤسسات التي تفكر في تنفيذ برنامج لتمكين العاملين تحتاج أن تتفهم تبنى التمكين ليست بحال من الأحوال اختيار سهل. وقد أوضح عدد من الكتاب أن تمكين العاملين عملية يجب أن تنفذ على مراحل. وحدد Bowen and Lawler ثلاث مستويات من التمكين في المؤسسات تتراوح من التوجه للتحكم إلى التوجه للاندماج. وأوضح Caudron " أن الأسلوب التدريجي أفضل الطرق لتمكين فرق العمل. فالمسؤوليات للإدارة الذاتية واتخاذ القرار يجب أن تعهد للموظفين بعد التأكد من حسن أعدادهم". وأوصى Ford and Fottler أيضا بالتنفيذ التدريجي لتمكين العاملين " فألاسلوب التدريجي يركز أولاً على محتوى الوظيفة ومن ثم يتم لاحقاً إشراك الموظفين الممكّنين في اتخاذ القرارات المتعلقة ببيئة الوظيفة". وخلال مرحلة التمكين يمكن للإدارة متابعة تقدم الموظفين لتقييم استعدادهم ومستوى ارتياح المديرين لتخلي عن السلطة. ونقترح الخطوات التالية لتنفيذ عملية تمكين العاملين<sup>2</sup>:

1. تحديد أسباب الحاجة للتغيير.
2. التغيير في سلوك المديرين.
3. تحديد القرارات يشارك فيها للمرؤوسين.
4. تكوين فرق العمل.
5. المشاركة في المعلومات.
6. اختيار الأفراد المناسبين.
7. توفير التدريب.
8. الاتصال لتوصيل التوقعات.
9. وضع برنامج للمكافآت والتقدير.
10. عدم استعجال النتائج.

<sup>1</sup> - عطية حسين أفندي، مرجع سبق ذكره، ص 40.

<sup>2</sup> سعد بن مرزوق العتيبي، جوهرتمكين العاملين: إطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، الخبر 17- 18 أبريل 2005م، ص34

**المطلب الثاني: إعداد ومتابعة برامج التدريب.**

لا تقتصر مهمة إدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية على تخطيط احتياجات المؤسسة من القوى العاملة واختيار وتوفير هذه الاحتياجات وتقييم درجة كفاءتها في العمل بل يشمل مواضيع أوسع من ذلك مثل عملية تحسين كفاءة العاملين عن طريق البرامج التدريبية التي تعدها وتشرف على تنفيذها.

**أولاً- مفهوم التدريب و أهميته:**

**1 مفهوم التدريب:** يعرف الأستاذ **فيلبو Flippo** التدريب على أنه: "النشاط الخاص بإكساب وزيادة المعرفة ومهارة الفرد لأداء عمل معين"<sup>1</sup> والمقصود بالمعرفة هنا كم ونوع المعلومات والحقائق التي يعرفها الفرد أو يستوعبها من عمل معين، أما المهارة فيقصد بها القابلية على أداء الواجب أو العمل بالمستويات المطلوبة من الكفاءة بأقل ما يمكن من الطاقة والجهد.

ويعرف التدريب كذلك على أنه: "النشاط الفعال الذي يساهم في زيادة مهارة الموارد البشرية في أداء أعمالهم لتنفيذ الخطط الإنتاجية وبرامج العمل الحالية والمستقبلية وذلك على أسس علمية بهدف رفع كفاءة المؤسسة وفعاليتها"<sup>2</sup>.

إن هذا التعريف يركز على جانب المهارة وكيفية زيادتها لدى الأفراد العاملين لتمكينهم من أداء أعمالهم بكفاءة وفعالية أخذاً بالإعتبار احتمالات التطور والتغير في الأعمال والتكنولوجيات المعتمدة في المؤسسة.

وقد عرف "عمرو وصفي عقلي" التدريب بأنه: "عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب وأدوات بهدف خلق وتحسين وصلل المهارات والقدرات لدى الأفراد وتوسيع نطاق معرفتهم لأداء الكفاء، ولرفع مستوى انتاجيتهم وبالتالي انتاجية المؤسسة التي يعملون فيها كمجموعة عمل"<sup>3</sup>.

من خلال التعاريف السابقة يتبين لنا أن التدريب هو نشاط يتضمن تزويد الأفراد بمهارات ومفاهيم وقواعد جديدة وتمكينهم من ممارسة تلك الأساليب المتطورة وإجراء تطبيقها على أساس تجريبي لزيادة أدائهم ومن ثم نستطيع أن نصف بأن هدف التدريب هو محاولة لتغيير سلوك الأفراد وجعلهم يستعملون طرقاً وأساليب مختلفة في أداء عملهم بشكل يختلف عما كانوا يتبعونه قبل التدريب.

وعند الحديث عن مفهوم التدريب تجدر الإشارة إلى أن هناك فرقاً بين التدريب، التعليم، التعلم، فالتعليم يعني زيادة المعلومات العامة للفرد ومستوى الفهم للبيئة التي يتلقى تعليمه فيها، بالإضافة إلى زيادة مقدرة الفرد المتعلم على التفكير المنطقي وفهم وتفسير المعرفة من خلال

<sup>1</sup> صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994، ص 223.

<sup>2</sup> نبيل الحسيني النجار، إدارة الموارد البشرية مدخل نظري ووظيفي، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1990، ص 258.

<sup>3</sup> عمرو وصفي عقلي : إدارة الموارد البشرية ، مؤسسة زهران ، الأردن ، 1991 ، ص 220.

تنمية قدراته العقلية القادرة على تفهم العلاقات المنطقية بين مختلف التغيرات والظواهر المحيطة به، والتعليم يرتبط عادة بالدراسة التي يتلقاها في المدارس والجامعات وهو يهتم ويركز على الموضوع وليس على الفرد، بينما التدريب يركز على الفرد وكيفية تغيير سلوكه واتجاهاته وعلاقاته في العمل أما التعلم فهو فهم التغيرات السلوكية المتأنتية نتيجة الخبرات التي يمر بها الفرد، ويعرف "باس Bass" وأيضا "فوهان Vaughan" التعليم بأنه: "التغير الدائم في السلوك والذي يحدث نتيجة للممارسة أو للتجارب السابقة"<sup>1</sup>

من خلال هذا التعريف يتضح الفرق بين التعليم والتدريب، ففي الوقت الذي يركز فيه التدريب على إكساب وتطوير مهارات ومعارف للأفراد، فإن التعليم يحدث نتيجة للمعارف والمهارات التي يكتسبها الفرد من التعلم أو التدريب أو الشينئين معا.

## 2- أهمية التدريب :

للتدريب أهمية كبيرة خاصة في ظل التغيرات الإقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية والحكومية والتي تؤثر بدرجة كبيرة على أهداف وإستراتيجية المؤسسة، ومن ناحية أخرى فإن هذه التغيرات يمكن أن تؤدي إلى تقادم المهارات التي تتقلها في وقت قصير.

كما لا يمكن اعتبار منافع التدريب أشياء مسلم بها، فبعض الأشخاص يعتبرون التدريب تضيعا للوقت وإبعادهم عن نشاطات أكثر أهمية .

وتتمثل أهمية التدريب في الجوانب الرئيسية التالية :

### 2-1- الأهمية بالنسبة للمؤسسة : وتظهر هذه الأهمية فيما يلي :

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي.
- يساعد في ربط العاملين بأهداف المؤسسة .
- يساعد في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المؤسسة.
- يساعد في انفتاح المؤسسة على المجتمع.
- تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية.
- فهم وتوضيح البيانات العامة للمؤسسة.
- تحديد وإثراء المعلومات.
- يساعد من فعالية الاتصالات والاستشارات الداخلية.

### 2-2- الأهمية بالنسبة للأفراد العاملين :

- يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمؤسسة وإتباعهم لدورهم فيها.
- يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل.

<sup>1</sup> عمر سالم الزروق: برنامج العملية التدريبية، طرابلس، منشورات المعهد القومي للإدارة، 1989، ص08.

- تطوير الدافعية للأداء .

- يساعد على تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد.

### 2-3- الأهمية بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية :

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين.

- تطوير إمكانية الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة.

- توثيق العلاقة بين الإدارة و الأفراد العاملين.<sup>1</sup>

### 3- أهداف التدريب :

إن الهدف الأساسي لأي برنامج تدريبي هو توفير الإمكانيات لكل العاملين لكي يتمكنوا من:

أ- التأقلم والتجاوب مع احتياجات المشروع وطبيعة العملية الإنتاجية منذ أول يوم عمل.

ب- تنمية الكفاءات وتنمية المهارات وتحسين الاتجاهات بحيث يستمر نمو المشروع .

### 3-1- تنمية المهارات:

بمعنى زيادة قدرة الأفراد على أداء أعمال محددة ,والهدف هنا تدريب الشخص على الإلمام بجميع جوانب العمل وترقية أداء كل جزء منه بدقة كافية, إن الفرد قد يكون على علم تام بكافة المعلومات والحقائق المتعلقة بالعمل ولكنه لا يبلغ درجة عالية من الكفاءة في الأداء إلا إذا تم تدريبه على أداء العمل فعلا.

وعلى ذلك فإن الهدف من تنمية المهارات هو إتاحة الفرصة لكل فرد في المؤسسة لتنمية مهارات خاصة تسمح له بأداء العمل المسند إليه بطريقة تتفق مع معدلات الأداء المسطرة في هذا العمل.

إن مستويات المهارات المطلوبة لا تكف عن التغيير والتطور مما يجعل الحاجة إلى التدريب مستمرة تتناسب واحتياجات المؤسسة.<sup>2</sup>

### 3-2- تنمية القدرات الذهنية واكتمال الشخصية :

إن توفر درجة عالية من المهارة عن أداء عمل معين لا يكفي, ولكن الهدف هو تنمية الشخص ككل وتمكينه من استخدام كل طاقاته الذهنية والنفسية وتوجيهه إلى استغلال تلك الطاقات أحسن استغلال وفي هذا يقول أحد الكتاب إن المؤسسة تختار أحد الأشخاص ليشغل وظيفة معينة أنها تختار الشخص ككل, وليس المهارة الخاصة التي يتمتع بها فقط, بمعنى أننا حين نستخدم محاسبا للتكاليف مثلا فإننا لا نستخدم خبرته وكفاءته في محاسبة التكاليف فقط, ولكن نستخدم كل طاقاته الذهنية والبدنية التي ينبغي على الإدارة تنميتها وتوجيهها لصالح المؤسسة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - فضيل شحاته وآخرون ، إدارة الموارد البشرية ، دار صفا للنشر والتوزيع ، عمان 1990 ، ص 135.

<sup>2</sup> - علي السلمي: إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مرجع سبق ذكره ، ص 353.

<sup>3</sup> - نفس المرجع السابق ، ص 354.

**ثانيا- أساليب التدريب:**

لزيادة فعالية النشاط التدريبي فإنه من الأفضل إتباع أكثر من أسلوب للتدريب ويعتمد اختيار أسلوب أو بعضها على مجموعة من العوامل منها: حجم المؤسسة وطبيعة نشاطها، والأهداف المتوخاة من النشاط التدريبي ونوع البرامج التدريبية والإمكانات المالية والمادية والبشرية المتاحة للمؤسسة، وتقسّم أساليب التدريب عادة إلى قسمين أو نوعين مختلفين، أساليب التدريب في مكان العمل، وأساليب التدريب خارج مكان العمل:<sup>1</sup>

**1- أساليب التدريب في مكان العمل:**

يعتبر التدريب أثناء العمل أو في مكان العمل أوسع طرق التدريب انتشارا وشيوعا، ويرجع السبب في ذلك إلى بساطته والاعتقاد بأنه قليل التكلفة. ويتم هذا التدريب في نفس موقع العمل، أي داخل المؤسسة التي يعمل فيها المتدرب، ويأخذ هذا النوع الأشكال التالية:

■ **أسلوب تعليمات العمل:** يتم هذا الأسلوب من خلال إعداد دليل عمل مكتوب يتضمن التعليمات والإرشادات التي يتوجب على المتدرب تطبيقها في أثناء تدريبه لكسب المهارات المطلوبة، ويقوم المدرب بشرح التعليمات والإشراف على التنفيذ والمتابعة والتصحيح وإعطاء التوجيهات اللازمة. ويناسب هذا الأسلوب العمال الصناعيين والعمال الإداريين والفنيين.

■ **أسلوب التدريب عن طريق الرئيس المباشر:** بموجب هذا الأسلوب يتم تدريب الشخص في نفس مكان عمله، وفي ظروفه الواقعية وخلال وقت العمل الرسمي تحت إشراف رؤسائه المباشرين الذين يوجهونه ويصححون له أخطائه أول بأول، ويسمح هذا الأسلوب بالتعلم من خلال الأداء الفعلي للعمل، وهي تعطي عامل المساهمة الفورية في الإنتاج، وقد تلقى هذه الطريقة عبء التدريب على عاتق الرئيس المباشر. بالإضافة إلى أن العامل المتدرب لا ينمي كل المهارات اللازمة لأداء وظيفته، حيث تكون إنتاجيته منخفضة.

■ **أسلوب التدريب عن طريق عامل قديم:** هذا الأسلوب لا يختلف عن الأسلوب السابق كثيرا، فالتدريب يتم في هذه الحالة عن طريق التلمذ على عامل قديم ممن لهم خبرة طويلة في العمل، ولديهم معلومات فنية كبيرة، إلى جانب توفر القدرة لديهم كمعلمين يقدمون المعرفة للمتدربين من خلال الوصف والإيضاح والشرح والتطبيق.

■ **أسلوب التدريب تحت إشراف وتوجيه وملاحظة مشرف:** تتميز هذه الطريقة على غيرها من الطرق السابقة بأن المشرف أو المدرب يقوم بتوجيه أنشطة وأعمال مرؤوسية في المؤسسة من خلال إرشاداته وتوجيهاته ونصائحه واقتراحاته وانتقاداته وتختلف هذه الطريقة عن الطريقة السابقة في كون المدرب هو شخص آخر وليس المشرف المباشر للشخص المتدرب.

<sup>1</sup> محمد مري مرعي: أسس إدارة الموارد البشرية، سلسلة الرضا للمعلومات، دار الرضا للنشر، 1999، ص، ص263-267.

■ **أسلوب التدريب بالنقل بين مراكز العمل:** وهذا الأسلوب هو الأكثر شيوعاً وأهمية من أساليب التدريب أثناء العمل، وبموجبه يتم التنقل المخطط بين الأعمال المختلفة في المؤسسة، بشرط أن تكون هذه الأعمال في مستوى واحد، ويهدف هذا التدريب أساساً إلى توسيع معارف شخصية المتدرب، وإلمامه بكافة نشاط المؤسسة، ويتم تخطيط عمليات التنقل على أساس أن يمضي المتدرب مدة زمنية، شهر أو بضعة شهور في الوظيفة، أو مكان العمل. إن أهمية الأسلوب يتميز بكونه يعطي للمتدرب صورة واضحة وشاملة عن طبيعة وظروف العمل، مما يساعد على خلق روح التعاون بينه، وبين الأفراد المشتغلين في هذه الوظائف.

## 2- أساليب التدريب خارج مكان العمل:

يقصد بالتدريب خارج مكان العمل، ذلك التدريب الذي يعطي العاملين في غير أوقات العمل الرسمية، وقد يتم في مكان مخصص للتدريب داخل المؤسسة أو في مركز خارج المؤسسة، كالمعاهد المتخصصة والجامعات، وفي هذه الحالة تتحمل المؤسسة مقابل ذلك بعض التكاليف للجهة المكلفة بالتدريب، وفيما يلي أهم هذه الأساليب:

■ **أسلوب المهمات الفردية:** بالاعتماد على هذا الأسلوب، يقوم المدرب بتكليف عمل للمتدرب، خلال فترة زمنية محددة، يقوم بهذا العمل منفرداً دون أن يتعاون مع زملائه، وقد يكون هذا العمل مهمة بإنجاز عملاً ما أو بحثاً، يقوم بإعداد تقرير عن حادثة أو ظاهرة معينة، وتترك له حرية معالجتها وإعدادها، ثم بعد الإنتهاء يقوم المدرب بتقييم النتائج التي توصل إليها المتدرب.

■ **أسلوب المحاضرة:** تمثل المحاضرة أحد أبرز أساليب التدريب، وبموجبها يقوم المحاضر "المدرب" بإلقاء المادة التدريبية التي يتضمنها البرنامج التدريبي على المتدربين، ويتحكم المدرب في المحاضرة بشكل عام ويقتصر دور المتدرب على الإستماع فقط، ولنجاح أسلوب المحاضرة يجب توفر مجموعة من العوامل التي يأخذها المحاضر وهي:

- أن تكون المعلومات مرتبة ومتسلسلة بشكل منطقي.

- يجب توفير وسائل الإيضاح اللازمة.

- إدخال عامل الإثارة على المحاضر للقضاء على الملل.

- إعطاء حرية للمتدرب للإستفسار عن المعلومات غير الواضحة.

■ **أسلوب المؤتمرات والندوات وحلقات البحث:** يتم هذا عبر اجتماع عدد من المشاركين لدراسة موضوع معين ويهدف إلى توصيات محددة، ويتم تبادل الآراء والمناقشة والحوار والتعرف على خبرات ومعارف الآخرين، ويتميز بالتفكير الجماعي وباستعراض وجهات النظر المختلفة.

■ **أسلوب دراسة الحالة:** تتم عبر تقديم مشكلة أو فكرة معينة للمتدربين والطلب منهم دراستها وتحليلها والوصول إلى حلول ونتائج لها، ويهدف هذا الأسلوب إلى زيادة القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات عن طريق التفكير المنظم والتحليل، ووضع الحلول والبدائل بالاعتماد على معارف وخبرات المتدربين. ونفيد دراسة حالة المتدرب بتنمية القدرة لديه على دراسة المشكلات وتحليلها واتخاذ القرارات.

■ **أسلوب المباريات الإدارية:** ومن أهم هذه الأساليب التدريبية الحديثة، المباريات الإدارية حيث يقسم المتدربون إلى مجموعات صغيرة، كل مجموعة تمثل شركة وهمية، وعلى أسلوب بعض المعلومات المبدئية يبدأ أفراد كل مجموعة في اتخاذ سلسلة من القرارات الإدارية في نواحي البيع والإنتاج والأفراد والتمويل، وتستمر المباريات لمدة طويلة حيث تبنى قرارات كل دورة على أساس نتائج الدورة التي سبقتها وهكذا حتى نهاية المباراة.

إن هذا الأسلوب في التدريب يتيح فرصة كبيرة لجعل المتدربين يعيشون ظروفًا قريبة من تلك التي يواجهونها عند اتخاذ القرار وتجعلهم يستوعبون أهمية توفر قدر عالٍ من الترابط بين القرارات وتفهم الآثار المترتبة عليه على صعيد المؤسسة ككل.

■ **أسلوب تدريب الحساسية:** ومن وسائل التدريب الحديثة والتي أثارت كثيرًا من النقد ما يسمى "تدريب الحساسية" حيث يهدف إلى زيادة حساسية الفرد بتكوينه الشخصي وطرق تعامله مع الآخرين ووسيلته في ذلك المناقشات المفتوحة غير الموجهة بين أعضاء مجموعة صغيرة من المتدربين يتبادلون الرأي في شخصياتهم ويتلقى كل منهم رد فعل الآخرين لأرائه وشخصيته.

### المطلب الثالث: تحفيز المورد البشري

تسعى المؤسسات بمختلف أنواعها إلى تحقيق معدلات متنامية من الإنتاجية، وتعتبر إدارة الموارد البشرية من بين الوظائف الأساسية التي يعتمد عليها في تحقيق هذه الأهداف، غير أن تحقيق هاته الأخيرة لا يمكن الوصول إليها بدون تحفيز الأفراد العاملين بالمؤسسة وهذا قصد الرفع من معدلات إنتاجيتهم، والوصول إلى الأهداف المرجوة. بالإضافة إلى عدم إهمال عامل التقييم ودوره في تحديد ومعرفة مستويات وقدرات الأداء لدى الأفراد.

من خلال كل هذا لا بد من وجود حوافز تدفع الأفراد نحو الأداء الفعال، ولذلك ينبغي تصميم ووضع نظام فعال للتقييم والرقابة على الأنشطة التي يقوم بها الأفراد داخل المؤسسة، قصد تحفيزهم.

**أولاً: مفهوم الحوافز ودورها في تحسين الإنتاجية.**

ترتبط الحوافز ارتباطاً وثيقاً بمفهوم الدوافع، فتحديد الحوافز لا بد أن ينطلق من دراسة دوافع الأفراد وتحديد حاجاتهم ومن ثم فإن العلاقة بينهما هي علاقة متكاملة ومترابطة. ولأجل الإلمام بموضوع الحوافز فإننا سنتناول أولاً مفهوم الدوافع ونبين ماهية العلاقة الموجودة بينهما ثم نستعرض فيما بعد إلى الحوافز ودورها في تحسين الإنتاجية بالمؤسسات الاقتصادية.

**1- مفهوم الحاجات والدوافع:**

إن فهم دافعية الأفراد وحاجاتهم يساعد إلى حد كبير في وضع نظام سليم وفعال للحوافز داخل المؤسسات إذ يعمل هذا الفهم على أن يقوم نظام الحوافز على حقائق فعلية وأسس صحيحة تخص رغبات الأفراد ويحقق وافراً في التكاليف من جهة وزيادة في الإنتاجية من جهة ثانية.

إن مصطلح الدافعية مشتق في الأصل من كلمة: "Mover" وتعني التحرك وبهذا نعرف الدافعية على أنها: "القوة الداخلية التي تدفع الإنسان لأن يقوم بالحركة التي تعبر عن الأعمال والسلوكيات الإنسانية فالدافعية ما هي في الحقيقة إلا عبارة عن محركات داخلية أو قوى كامنة غير مرئية يحس بها الإنسان، وتدفعه لأن يتصرف أو يعمل من أجل إشباع حاجة معينة يحس ويشعر بها، ذلك أن عدم إشباعها يحدث لديه حالة من التوتر وعدم التوازن مما يتطلب الأمر الإتيان بتصرف أو سلوك معين لإحداث الإشباع وإزالة التوتر وإعادة التوازن الداخلي"<sup>1</sup>

يتضح من التعريف السابق أن الحاجات والرغبات هي التي تشكل الدافعية الإنسانية وهي تتسم بصفة الدفع لذلك يطلق عليها تسمية الدوافع، لكونها تعمل على تشكيل دافعية الفرد وتعمل على حثه على التصرف والسلوك من أجل إحداث عملية إشباع الحاجة أو الرغبة الموجودة.

ويعرف **علي السلمي** الدوافع بأنها: "شيء ينبع من نفس الفرد ويثير فيه الرغبة في العمل، أي هو دفعة من الداخل أو قوة داخلية تعمل في نفس الإنسان تدفعه للبحث عن شيء محدد وبالتالي توجه تصرفاته وسلوكه في اتجاه ذلك الشيء أو الهدف وأهم تلك الدوافع هي الحاجات الإنسانية باختلاف أنواعها والتي تنبع من شعور الإنسان للحاجة إلى شيء معين، فنخلق هذه الحاجة رغبة محددة للحصول على ذلك الشيء، فيسعى إلى البحث عما يشبع تلك الحاجة"<sup>2</sup>

انطلاقاً مما سبق يتضح لنا أن الدوافع تخلق وتتبع من وجود الحاجة إلى شيء معين وفي هذا الخصوص يشير "كيف ديفير" إلى أن الدوافع ما هي إلا تعبير عن حاجات الفرد وهي شخصية داخلية في نفسه، والإشكالية تطرح في كيفية إثارة هذه الدوافع وإطلاق تلك القوى النفسية الكامنة

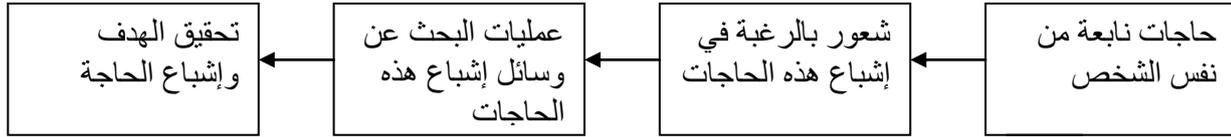
<sup>1</sup> عمرو وصفي عقلي: مرجع سبق ذكره، ص 380.

<sup>2</sup> علي السلمي: إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مرجع سبق ذكره، ص 299.

في الأفراد والتي تدفعهم عن رغبة واقتناع إلى تحسين أدائهم وزيادة الإنتاج ورفع مستوى إنتاجية المؤسسة.

ونستطيع أن نوضح العلاقة بين الحاجات والدوافع في الشكل التالي:

الشكل رقم (11): مخطط يوضح العلاقة بين الحاجات والدوافع



المصدر: عمرو وصفي عقلي مرجع سبق ذكره ، ص283.

هذا وإن نظرنا إلى مضمون الحاجات التي تولد الدوافع لدى الأفراد نجدها كثيرة ومتنوعة إلى حد كبير وهي مستمرة لا تقف عند حد معين، واستمراريتها مرتبطة في كون الفرد على قيد الحياة، وقد قام الباحثون في وضع تصنيفات متعددة للحاجات لعل أبرزها هو تصنيف "إبرام ماسلو" الذي لقي قبولا من قبل المختصين في هذا المجال.

## 2- مفهوم الحوافز:

لقد أوضحنا فيما تقدم أن لدى الفرد عددا مختلفا ومتنوعا من الحاجات الكامنة بداخله فعندما تتحرك حاجة ما لدى الفرد فإنه يشعر بتوتر وبحالة عدم التوازن الداخلي وعدم الارتياح ومن هنا يبدأ بالبحث عن هدف أو ما نسميه بالحوافز الذي من خلاله يستطيع الفرد إشباع حاجاته وإعادة التوازن لنفسه وشعوره بالارتياح. فمثلا إذا كانت حاجة الفرد هو تغطية وتلبية حاجاته الضرورية من ملابس ومسكن فإن الدافع هو النقود أو الرغبة في الحصول على نقود أكثر لإشباع هذه الحاجة والحافز هو الأجر أو المزايا النقدية أو المكافآت التي تقدمها له المؤسسة وفي هذا الصدد عرف عمرو وصفي عقلي الحوافز على أنها: "فرص أو مكافأة، علاوة... الخ. توفرها إدارة المؤسسة أمام أفراد العاملين لتسير بها رغباتهم وتخلق لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها عن طريق الجهد والعمل المنتج، والسلوك السليم وذلك بإشباع حاجاتهم التي يحسنون ويشعرون بها والتي تحتاج إلى إشباع"<sup>1</sup>. وقد عرف علي السلمي الحوافز على أنها: "العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عمر وصفي عقلي: مرجع سبق ذكره ، ص284.

<sup>2</sup> علي السلمي: إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مرجع سبق ذكره ، ص300.

وقد عرف أحد الباحثين بأنها: "قوة خارجية عن الشخص قد تكون مادية أو معنوية أو في شكل عوامل موجودة في البيئة المحيطة بالفرد، تدفعه أو تحثه على الارتفاع بمستوى أدائه الإنساني إلى مستوى أعلى بهدف الحصول على مزايا جديدة"<sup>1</sup>.

من التعاريف السابقة نستخلص إلى أن دور الحوافز ما هو إلا دفع الفرد للسعي والاجتهاد من أجل تلبية رغبة معينة. فالتحفيز يعبر عن رغبات أو احتياجات غير محققة يحاول الفرد تحقيقها، فحينما نقول أن على المديرين تحفيز العمال فإننا نفصل انه عليهم العمل على إشباع بعض حاجات العمال بإتباع أسلوب وسلوك معين مرغوب فيه ويقول: "بارجورون، Bergeron" عند قولنا "أن المدير يعرف جيدا كيف يحفز مرؤوسيه هذا يعني انه يتصرف معهم بطريقة ملائمة من أجل إشباع حاجاتهم ورغباتهم و انه يدفعهم للعمل بكفاءة"<sup>2</sup>

ونعود إلى التذكير أن هناك اختلاف بين مفهوم الحوافز والدوافع في حين أن هناك ارتباط أو علاقة بين معرفة (الدوافع والحاجيات) وتحديد الحوافز. وان فاعلية ونجاح نظام الحوافز يعتمد بالدرجة الأولى على المعرفة التامة بحاجات ودوافع الأفراد، وقد أشرنا في ما سبق إلى أن الدوافع هي تعبير عن حاجات الفرد وهي داخلية وشخصية في نفسه، في حين أن الحوافز عكس ذلك فهي خارجة عن الفرد وتتمثل في عوامل موجودة في بيئته توفر له المؤسسة لإثارة الدافع وبالتالي تحقيق إشباع الحاجة<sup>3</sup>. أما من حيث الارتباط بينهما فإن نجاح المؤسسة في تحفيز أفرادها يعتمد على مدى التوافق بين كل من الدوافع والحوافز حيث أنه كلما كان التوافق بين الاثنين كاملا كلما كانت فاعلية الحوافز في إثارة الدوافع وتحريك السلوك اكبر، لذلك يمكن القول أن المؤسسة التي تسعى إلى رفع الروح المعنوية في العمل وتحسين الإنتاجية يجب عليها أن تدرس احتياجات العاملين لديها (دوافع العمل) وأولويات إشباعها بالنسبة لهم وتضع الرسالة المناسبة لإثارة هذه الدوافع (حوافز العمل) لإشباع هذه الحاجات وبشكل عام يمكن القول أن فاعلية ونجاح الحوافز مرتبط بعاملين هما<sup>4</sup>:

- وجود ورغبة ودافع لدى الفرد للحصول على الحافز (تكامل وتوافق).
- أن يكون الحافز مرتبط مباشرة بالإنتاج أي أن الحصول عليه يكون عن طريق حسن الأداء.

<sup>1</sup> أحمد المصري : الإدارة والمدير العصري، مؤسسة شباب الجامعة، دون سنة نشر، ص62.

<sup>2</sup> Pierre. G.Bergeron: la gestion moderne théorie et cas. Ed : geaton morin canada، 1983، p188.

<sup>3</sup> صالح عودة سعيد: مرجع سبق ذكره ، ص293.

<sup>4</sup> عمرو وصفي عقيلي : مرجع سبق ذكره ، ص285.

**3- دور الحوافز في تحسين الإنتاجية:**

تعتبر الحوافز مدخلا من مداخل تحسين الإنتاجية فعن طريق الحوافز يمكن للمؤسسة أن توجه سلوك الأفراد نحو تحقيق مستويات أعلى من الأداء والإنتاجية ولقد أثبتت تجارب كثيرة أن الحوافز تزيد من إنتاجية الفرد و من إنتاجية المؤسسة. وبصفة عامة وبالأستناد على ما سبق فإن الأهمية تكتسبها الحوافز في تحسين الإنتاجية تتجلى في الجوانب التالية:

- تحقق الحوافز الكفوة زيادة في العوائد المحققة للمؤسسة من خلال رفع أداء الأفراد فالاختبار الصحيح والدقيق للحوافز يؤدي إلى دفع العاملين وتشجيعهم على زيادة الإنتاج وتحسين جودته.
- تساهم الحوافز في تحقيق حالة من الرضا لدى الأفراد العاملين لما يحصلون عليه من حوافز وهذا بدوره يساعد على حل الكثير من المشاكل التي تواجهها الإدارات كانخفاض قدرات الإنتاج وارتفاع معدلات التكاليف والمعدلات العالية لدوران العمل والتراكمات العمالية وغيرها.
- تساهم الحوافز في تفجير قدرات العاملين وطاقاتهم واستخدامها أفضل استخدام ويؤدي هذا إلى تقليص حجم العمل المطلوب بالمؤسسة مما يؤدي إلى تقليل التكاليف التي تتحملها.
- تساهم الحوافز في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة من خلال ربط الأهداف الكلية أو الفرعية بالحوافز فمثلا قد يتم ربط الأجور المقدمة للأفراد من خلال المكافآت والزيادات نتيجة لتحقيق المؤسسة رقم الأعمال أو الأرباح .

**ثانيا: نظريات الحوافز**

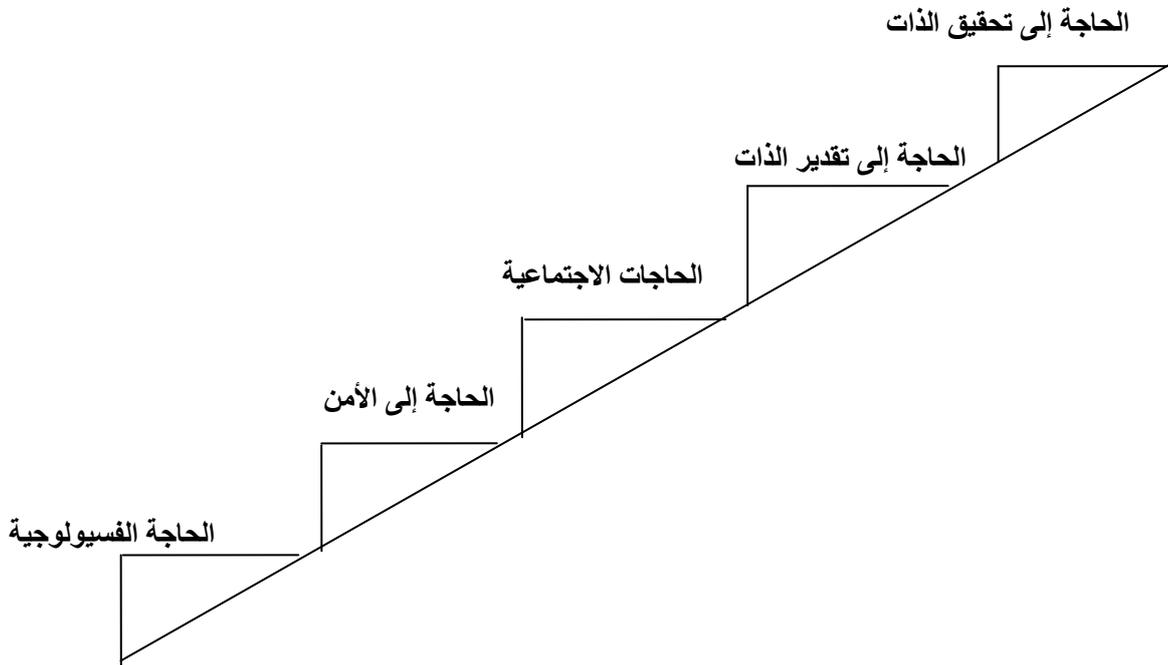
نظرا لأهميته التي يكتسبها موضوع الحوافز لما له من دور في توجيه سلوك الأفراد، في تحسين مستويات الإنتاجية فقد تناولته بالدراسة عدة نظريات تطورت كثيرا عبر الزمن خاصة في الآونة الأخيرة محاولة بذلك ابراز أهم العوامل التي من شأنها أن تحفز الأفراد وكذا مجموع الإمكانيات التي يمكن استعمالها للتأثير عليهم للعمل بكفاءة وفعالية ومن أبرزها هذه النظريات شيوعا: نظرية ماسلو للحاجات، نظرية العاملين لهزبرغ....الخ.

**1- نظرية ماسلو للحاجات:**

من التحاليل الرائدة والتي تعد البداية العلمية والمنظمة في دراسة الحوافز، نظرية تدرج الحاجات للباحث "أبراهام ماسلو" "Abraham Maslow" والتي يركز فيها على مفهوم الحوافز وكيفية تحديدها على مفهوم الحاجات الإنسانية. فالحوافز حسب هذه النظرية تتحدد من الدافعية

وهذه الأخيرة هي عبارة عن قوى داخلية مركبة تدفع الفرد لان يسلك تصرفا محددا وهادفا، فهي التي تمكنه من الانتقال من حالة اللاتوازن إلى حالة التوازن بتحقيقه للهدف.<sup>1</sup> وفي هذا الصدد قسم ماسلو الحاجات الإنسانية إلى خمس مجموعات رتبت في هرم وتدرجت من الحاجات الفسيولوجية في قاعدة الهرم وهي الأكثر إلحاحا إلى حاجات تحقيق الذات في قمة الهرم وهي الأقل إلحاحا ويقوم التحليل على النحو التالي:

الشكل رقم(12) : ترتيب الحاجات لماسلو



المصدر: عمرو وصفي عقلي، نفس المرجع السابق ص295.

ويرى ماسلو أن الحاجات الفسيولوجية تعد نقطة البداية في نظريته عن الحوافز فالفرد يبحث أولا عن إشباع الحاجة الأساسية من مأكّل ومشرب وملبس وهي أقوى المجموعات فإن كانت غير مشبعة فهي المسيطرة والتي تشكل دافعا للفرد حتى وإن كانت الحاجات الأخرى غي مشبعة، وبعد إشباع هذه المجموعة تظهر أهمية حاجات الأمن كدافع وموجه لسلوك الفرد، وتتضمن هذه المجموعة كل ما يضمن سلامة وأمن الفرد وحمايته من المخاطر وبالتالي فهي

<sup>1</sup> عبد الفتاح بوخمخ: مفهوم الدافعية في مختلف نظريات السلوك التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة (الجزائر)، عدد15 جوان2001. ص138.

تشمل الرغبة في الحصول على عمل مستقر يوفر الأجر الكافي حاضرا ومستقبلا وكذلك لعمل في وسط خال من المخاطر التي تهدد صحة الفرد.

فالفرد إذا أشبع حاجته بشكل متسلسل ولا يمكن له أن يحقق إشباعا لحاجته بشكل كلي، فالفرد في تحليل "ماسلو" يحقق إشباعا لحاجته وفقا لتدرجه، والفرضية الأساسية لهذه النظرية أن الحاجة المشبعة لا تشكل دافعا للفرد، واستناد إلى هذا التحليل "ماسلو" وحتى يحقق خلف الدافعية للفرد على العمل لتحسين إنتاجيته فإن يجب عليه الكشف عن الحاجات غير المشبعة للعمال ومحاولة إثارتها بإظهار الحافز، ويمكن أن نضع تصورا عن كيفية إشباع هذه الحاجات لدى الأفراد بالمؤسسة وفقا لما يلي:

- **الحاجات الفسيولوجية:** تشبع بالأجر الكافي والامتيازات العينية المتنوعة.
  - **حاجات الأمن:** يمكن إشباعها بتوفير ظروف العمل الملائمة، والوظيفة الدائمة، والتأمينات المختلفة (التأمينات الصحية، التأمينات ضد المخاطر، التقاعد المضمون).
  - **الحاجات الاجتماعية:** تشبع بتنمية روح الفريق، اللقاءات الدورية مع المرؤوسين، تنظيم العمل بالطريقة التي تمكن الأفراد من الاتصال.
  - **حاجات التقدير:** ويمكن تحقيقها عن طريق الاعتراف بالإنجازات، تكليف الأفراد بالأنشطة، فعلية الاشتراك في اتخاذ القرارات، تفويض سلطات أكثر استفادة للأفراد من برامج تدريب، ترقيات، ... الخ.
  - **حاجات تحقيق الذات:** وتشبع بترقية المنظمة للاختراع والابتكار وإسناد مهام إلى الأفراد وتمكينهم من استخدام قدراتهم الفكرية والفنية.
- وهذا يبدو من خلال دراستنا لنظرية ماسلو للحاجات أنها تعد بسيطة وواضحة فهي تصلح لحد كبير في تفسير ظاهرة الحوافز الإنسانية وكيفية إثارة الدافعية وبالتالي فهي تعد أداة موجهة للمدراء بالمؤسسات في فهم دافعية الأفراد وكيفية إثارتها في الوسائل الملائمة لإشباع الحاجات الإنسانية وتعد هذه النظرية أساسا لظهور دراسات أخرى عن تحليل مفهوم الحوافز والدوافع.

## 2- نظرية العاملين لفريدريك هرزبرغ: Fredrik Hersberg.

قدم الباحث "فريدريك هرزبرغ" سنة 1959 تحليلا آخر لمفهوم الدوافع والحوافز وذلك من خلال دراسة موسعة شملت 200 مهندس ومحاسب في مجموعة من المؤسسات، وقد وجه الباحث إلى أفراد العينة سؤالين الأول يطلب فيه ذكر العوامل التي جعلت الفرد يشعر بحاجة الرضا عن العمل وفي السؤال الثاني يطلب من الأفراد ذكر العوامل التي جعلت الفرد يشعر بحالة عدم الرضا عن العمل وصيغت نتائج الدراسة في مجموعتين من العوامل، مجموعة العوامل الصحية، ومجموعة العوامل الدافعية، لذلك سمين هذه النظرية بنظرية العاملين.

إن العوامل الصحية والعوامل الدافعية تتمثل حسب "هرزبرغ" تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>  
العوامل الصحية (الوقائية): وتتمثل:

- سياسة وإدارة المؤسسة
- الإشراف الفني.
- ظروف العمل.
- المركز الوظيفي.
- الراتب.
- الأمن الوظيفي.
- العلاقات المتبادلة مع المشرفين والزملاء
- أما العوامل الدافعية فتشمل العوامل الآتية:

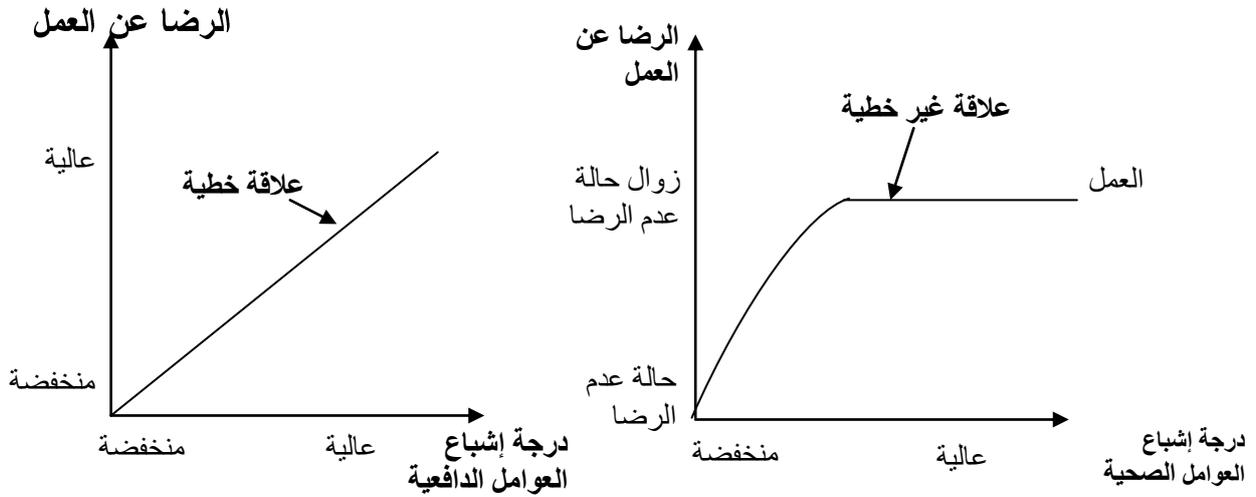
- الرضا في حالة الشعور بالإنجاز
- الاعتراف بنتيجة الانجازات في العمل.
- العمل نفسه كونه مهما لأنه إبداعي.
- إمكانية التقدم في الوظيفة.
- المسؤولية ومدى سيطرة الشخص على وظيفته وتحكمه فيها ومدى مسؤوليته مع الآخرين.

إن العوامل حسب "هرزبرغ" هي عوامل مسؤولة عن زوال حالة عدم الرضا للأفراد وبالمقابل فهي ليست مسؤولة عن الشعور بحالة الرضا أما العوامل الدافعية فهي مسؤولة عن الشعور بحالة الرضا عن العمل وبالتالي فهي تولد الدافع إلى العمل وهذه العوامل (العوامل الدافعية) على عكس العوامل الصحية غير قابلة للإشباع.

وعليه فلتحسين الإنتاجية وخلق دافعية لدى للأفراد للعمل ينبغي على إدارة المؤسسة بتلبية العوامل الصحية إلى درجة التي يصبح فيها الشعور بحالة عدم الرضا مساويا للصفر وزيادة الإنفاق على العوامل الدافعية بغرض إشباعها حيث إن درجة الرضا تزداد كلما ازداد إشباع العوامل الدافعية ويمكن تصور العلاقة في إشباع العوامل الدافعية والعوامل الصحية والرضا عن العمل في الشكلين التاليين:

<sup>1</sup> مصطفى نجيب شوايش: إدارة الموارد البشرية ، دار الشروق ، 1996 ، ص54.

الشكل رقم (13): درجة إشباع العوامل الصحية والعوامل الدافعية وتحقيق الرضا.



**المصدر:** عبد الفتاح بوخمخم، مفهوم الدافعية في مختلف نظريات السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص، ص 141-142.

إن جوهر نظرية العاملين لـ "هرزبرغ" تستند إلى قيام المؤسسة بإشباع العوامل الصحية إلى المستوى الذي يزول فيه الشعور بحالة عدم الرضا وبعدها تنتقل المؤسسة إلى التركيز على إشباع العوامل الدافعة وهذه الأخيرة غير قابلة للإشباع وإذا تمعنا في نظرية العاملين وكيفية توظيفها لحث الموارد البشرية على العمل فإننا نجد أنها غير بعيدة عن نظرية تدرج الحاجات كما في المقارنة التالية:

الشكل رقم (14): مقارنة في نظرية تدرج الحاجات لماسلو ونظرية العاملين لهرز برغ.

نظرية ماسلو	نظرية هرزبرغ
حاجات تحقيق الذات	العوامل الدافعة
حاجات التقدير والاحترام	الاعتراف، الانجاز، النمو الوظيفي، المسؤولية، العمل نفسه، التقدم، المركز
الحاجات الاجتماعية	العوامل الصحية
حاجات الأمن	سياسة المؤسسة، طبيعة الإشراف، العلاقات بين الأفراد، ظروف العمل، الأجر، علاقة المشرف بالأفراد.
الحاجات الفسيولوجية	

**المصدر:** عبد الفتاح بوخمخم، نفس المرجع السابق، ص 142.

من خلال هذا الشكل يتضح لنا أن دراسة "هرزبرغ" لا تختلف عن دراسة ماسلو فقد قسم ماسلو الحاجات إلى خمسة مجموعات في حين قسمها "هرزبرغ" إلى مجموعتين فقط، مجموعة العوامل الصحية التي ترتبط بإشباع الحاجات الأساسية وهي تقابل عند ماسلو الحاجات الفسيولوجية، حاجات الأمن والحاجات الاجتماعية، المجموعة الثانية وتمثل العوامل الدافعة المسؤولة عن الشعور بحالة الرضا وهي تقابل أيضا في نظرية ماسلو حاجات التقدير والاحترام وحاجات تحقيق الذات وإشباعها يولد دافعا إلى العمل.

### ثالثا: أنواع الحوافز.

وفق هذا الأساس فإن الحوافز تقسم إلى حوافز مادية وحوافز غير مادية (معنوية):

**1- الحوافز المادية:** ويقصد بالحوافز المادية تلك التي تشبع حاجات الإنسان المادية أو الفسيولوجية أو الأساسية مثل الحاجة إلى المأكل والملبس والمأوى وغيرها، ويعتمد هذا النوع من الحوافز في الدول النامية نظرا لفقرها وحاجة العمال إليها لسد حاجياتهم الأساسية وتضم هذه الحوافز مجموعة من الحوافز أهمها ما يلي:

أ- **الحافز المالي أو النقدي:** وتمثل هذه الحوافز كل ما يصرف في صورة نقدية دفعة واحدة أو دفعات دورية وتشمل: الأجر، المكافآت المالية التشجيعية، العمولة، العلاوات الدورية السنوية والعلاوات التحفيزية، المشاركة في الأرباح وغيرها.<sup>1</sup>

ومن أهم هذه الحوافز هو الأجر الذي يربط العامل بالمؤسسة ويرى "إدوارد لاوير، Edward Lawire" إلى أن الأجر حافز فريد لأنه قادر على إشباع كل من الحاجات الدنيا فسيولوجية والحاجة إلى الأمن كما أنه يشبع أيضا الحاجات العليا مثل تحقيق الذات والاعتراف بالجهود المميزة والاحترام.<sup>2</sup>

وتختلف الآراء حول درجة أهمية الحافز المالي بشكل عام للفرد فالنظرية الكلاسيكية تنظر للفرد وكأنه آلة وتهمل الجانب الإنساني فيه، وتعتقد أن الفرد يسعى إلى تحقيق أعلى أجر ممكن وبالتالي فإنها تعتقد بأن الأجر هو العامل الحاسم لزيادة إنتاجيته في حين يتضاءل دور الحافز المالي بالنسبة لمؤيدي النظرية السلوكية حيث يشيرون بأن الفرد يعطي أهمية للأجر وللمردود المالي من عمله، وخاصة بعد أن يكون قد أشبع الحاجات الأساسية.

غير أننا نرى أن الأجر يمثل حافزا أساسيا ومناسب في حالات أوفي ظروف معينة ولكي يعتبر الأجر كحافز للفرد ويحقق الزيادة في الإنتاج يجب أن يقترن بشرطين أساسيين وهما:

- أن يكون الفرد راغبا في الحصول على أجر أعلى.

<sup>1</sup> صالح عودة سعيد: مرجع سبق ذكره، ص315.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص316.

- أن تكون هناك علاقة مباشرة وارتباط ايجابي بين الزيادة والإنتاج والزيادة في الأجر.

ب - **ظروف العمل المادية:** تشكل الظروف المادية المحيطة بالعمل مثل الآلات والمعدات ومكان العمل، التهوية، الإضاءة، النظافة، الهدوء، تعتبر كعوامل مهمة تؤثر على وتحفز الأفراد على أدائهم لأعمالهم حيث أن لهذه العوامل تأثير مباشر على أداء الأفراد ومن ثم إنتاجية المؤسسة، حيث كلما كانت هذه الظروف مهياً أكثر كلما كان استعداد الأفراد للعمل أحسن.<sup>1</sup>

وفي هذا الشأن يوضح "**Blondin Fali**" أن الاهتمام المتواصل بالمحافظة على محيط سليم للعمل يؤثر على الرضا الشخصي والوظيفي لكل عامل ويحسن أداء إنتاجيته.<sup>2</sup>

ج - **الخدمات الصحية والاجتماعية للعاملين:** تقدم معظم المؤسسات للأفراد العاملين بها خدمات مختلفة تختلف تبعاً لطبيعة وحجم المؤسسة إلا أنها تشترك في خاصية هامة وهي القدرة على إشباع بعض الحاجات الأساسية التي يشعر بها الأفراد وهي تهدف إلى تحفيزهم على بذل جهد أكبر ورفع إنتاجيتهم بطريقة غير مباشرة من خلال التأثير على حالتهم المعنوية والصحية الأمر الذي يزيد من مقدرتهم على العمل ومن رغبتهم فيه.

ومن بين هذه الخدمات، الخدمة الصحية، خدمات غذائية، خدمات تعليمية، توفير وسائل النقل، توفير السكنات الملائمة...الخ.

2- **الحوافز غير المادية (المعنوية):** يقصد بالحوافز غير المادية تلك النواحي من جو العمل التي توفر لإشباع حاجات الأفراد وتدعوهم للعمل حيث أنها تساعدهم على إشباع حاجاتهم الاجتماعية أو الذاتية، وأهم تلك الحوافز ما يلي:

أ- **فرص الترقية والتقدم:** تعتبر الترقية أحد المصادر الداخلية للموارد البشرية إذ تلجأ الإدارة إلى شغل المناصب لديها عن طريق ترقية بعض الأفراد، وتتوقف فاعلية الترقية كحافز على درجة ارتباطها بمستوى أداء الفرد في المؤسسة فالمؤسسات التي ترتبط فيها الترقيات بمستويات أداء الفرد تكون أكثر كفاءة من تلك التي تتحدد فيها الترقيات على أساس العلاقات الشخصية، فالأفراد يعتمدون على رفع مستوى أدائهم أملاً في الحصول على الترقية. وتزداد أهمية الترقية بالنسبة للعاملين في مستويات الإدارة العليا فقد أثبتت الدراسات المتعددة أن المديرين يتميزون برغبة نحو التقدم والحركة الصعودية.<sup>3</sup>

ب- **المشاركة في الإدارة كحافز معنوي:** إن إشراك الأفراد في الإدارة يعتبر مدخلاً هاماً للتحفيز حيث يساهمون بأرائهم وأفكارهم في وضع الخطط والاستراتيجيات وتوجيه مسار

<sup>1</sup> علي السلمي ، تطوير الأداء وتجديد المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص31.

<sup>2</sup> Blondin fabi : gestion des ressources humaines، université Canada.1993, p470.

<sup>3</sup> علي السلمي : إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مرجع سبق ذكره، ص315.

المؤسسة، وإشراك الأفراد يساهم مساهمة فعالة في رفع روح المعنوية وتوليد الشعور لديهم بالأهمية فهي بذلك أسلوب إذا ما تم استخدامه داخل الإدارة السليم.

وبشكل مناسب فإنه يصبح أسلوب فعالاً ومؤثراً في العاملين في الطريق إشباع حاجاتهم الشخصية ودفعهم على التقدم بالعمل.<sup>1</sup>

ويعرف أحد الباحثين بالمشاركة كونها: "طريقة يستخدم مجموعة من التقنيات العلمية ترمي إلى توزيع المعلومات المعرفة السلطة القرار الدعائم المالية من أجل جميع الأفراد مسؤولية نجاح المؤسسة".<sup>2</sup>

وحسب نفس الباحث فإن الإدارة بالمشاركة ترمي إلى شيئين أساسيين وهما تحقيق أهداف ذات طابع اقتصادي واجتماعي.

فأما الأهداف ذات الطابع الاقتصادي فتتمثل في:

- تحفيز الأفراد على رفع مستوى الإنتاج في المؤسسة.
- تحسين فعالية المؤسسة.
- ضمان نمو المؤسسة وذلك بتشجيع الأفراد على الإبداع.

أما الأهداف ذات الطابع الاجتماعي فتتمثل في:

- هل محيط العمل أكثر إنسانية.
- تحسين رضا الأفراد عن العمل.
- دفع الفرد إلى تحقيق ذاته من خلال المهمة التي يؤديها.
- تنمية الشعور بالانتماء لدى الفرد.
- التقليل من النزاعات الداخلية.

رابعاً: الأسس التي على ضوئها يتم منح الحوافز:

إن منح الحوافز لا بد أن يكون مبنياً على مجموعة من الأسس حتى تحقق الأهداف المرجوة منها، و لا تكون سبباً في نتائج عكسية على الموظفين بشكل خاص، وعلى المؤسسة أدها بشكل عام و يمكن إجمال هذه الأسس في الآتي:

- **اعتماد الحافز على السلوك:** و يعني ذلك أن يأتي الحافز على أثر سلوك محدد، وهذا يتطلب أن يكون في المؤسسات سياسات و قواعد للحوافز توضح متى، وكيف يمكن للموظف الحصول على الحافز سواء كان الحافز ايجابياً أو سلبياً و أن يكون الموظفون على علم بهذه السياسات.

<sup>1</sup> احمد عادل راشد: مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، بيروت، ص320.

<sup>2</sup> Blondin fabi: opcit ، p482.

- **التوقيت:** و يقصد بذلك بأن يأتي الحافز بعد السلوك مباشرة لأنه كلما طالت الفترة بين السلوك والحافز أصبحت العلاقة بينهم علاقة غامضة و متناقضة.
- **حجم الحافز:** و هذا يتعلق بصغر أو كبر الحافز، و الصغر والكبر مصطلحات نسبية و لكن المقصود بها (أن يكون الجزاء من جنس العمل) أي على قدر العمل ويمكن أن يصبح الحافز بدون فائدة إذا لم يعرف الموظف من خلال سياسة و قواعد الحوافز بالمؤسسة ما يجب عليه القيام به للحصول على الحافز من نوع معين و كيفية معينة.
- **نوع الحافز:** للحوافز أنواع كثيرة منها الحوافز المادية و المعنوية و الايجابية و السلبية و الداخلية و الخارجية و المهم هنا هو أن يتعرف المشرفون على الحوافز الأكثر تأثيراً على الموظف الذي يرغب في تحفيزه.
- **الثبات:** و هو المساواة في تطبيق الحافز فإذا عمل موظف عملاً جيداً و حصل على مكافأة نظير ذلك العمل فإنه من الطبيعي أن يحصل أي موظف على نفس المكافأة إذا عمل نفس عمل الموظف السابق (العدل أساس الحكم).

### المبحث الثاني: إستراتيجية الإدارة المفتوحة كمدخل لتحسين الأداء و تشجيع الإبداع

الإدارة المفتوحة أو المكشوفة كما يسميها البعض هي فلسفة إدارية حديثة، ارتكزت فكرتها الأساسية على طرح تساؤل حول إمكانية أن يتحول العاملون بالمؤسسة إلى شركاء حقيقيين في إدارة تلك المؤسسة، ومن ثمّ العمل بروح وعقلية جديدة هي عقلية الملكية بدلا من الوظيفة. فهذا المنهج يدعو إلى طريقة جديدة في التفكير تدعو لتحقيق المشاركة الفعلية للعاملين مطلبها الأساسي أن جميع العاملين يجب أن يتحملوا مسؤولياتهم الكاملة في تحقيق الأهداف وتنفيذ مهام المؤسسة وذلك من خلال التأكيد على أن المؤسسة تستطيع أن تحصل على نتائج أفضل عندما يعمل العاملون بها ليس لتحقيق أهداف متفرقة للإدارة (معايير الجودة - الفعالية، الإنتاجية) ولكن لتحقيق الأهداف التي تدعمها وتسعى لتحقيقها الإدارة العليا (العالمية التميز، الربحية، تخفيض التكلفة)، ومن ثمّ فليس هناك شيء سرّي أو غامض في المؤسسة وإن المعلومات والأرقام الهامة المعبرة عن إنجازات ونتائج أعمال المؤسسة يجب نشرها وجعلها في متناول جميع العاملين، وتعليمهم كيفية قراءتها واستنباط دلالات مؤشراتها.

#### المطلب الأول: مفهوم الإدارة المفتوحة

- لقد أطلق على هذا المنهج العديد من التعاريف من أهمها ما ذهب إليه بعض الباحثين حيث عرفها - الإدارة المكشوفة - على أنّها منهج المصارحة بالأرقام حيث يتعرف جميع أعضاء المؤسسة على أرقامها الهامة التي تعبّر عن أهدافها الإستراتيجية والمالية والإنتاجية وتدريبهم على فهم العلاقات بين هذه الأرقام وإكسابهم حاسة خاصة تجاهها من خلال اللقاءات والاجتماعات التي تصبح جزءاً من العمل ومنهج لعبة الأعمال العظيمة حيث يعتبر جميع العاملين في المؤسسات كلاعبين في الفرق الرياضية يجب أن يتعلموا المبادئ الأساسية للتنافس وقوانين تحقيق المكاسب والتي تعتمد على<sup>1</sup>:

- تقدير المسافات والوقت.
- التقديرات الكمية.
- مقارنات القوة مع المنافسين.
- تقدير فرص النصر المكسب.

<sup>1</sup> - عليان نذير وعنتر عبد الرحمان، نحو نموذج لتسيير المعرفة في المؤسسة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية، جامعة ورقلة (الجزائر)، 9 - 10 ماي 2004، ص16.

كما تدعو كذلك الإدارة على المكشوف إلى كشف (الأرقام، المعلومات، الخطط...) للعاملين بما يمكنهم من فهم السبب من وراء كل عمل يؤديه ومتابعة نتائج أدائهم ومعرفة تأثيرها على النتائج الكلية للمؤسسة.<sup>1</sup>

وفي نفس السياق تناول عدد من الكتاب والمفكرين في مجال الإدارة تعريف منهج الإدارة المفتوحة بأنها " فلسفة تقوم على أنّ كل فرد في المؤسسة - مديرا وعاملا - يمكن أن يكون له دور إيجابي في تحقيق أهداف المنظمة وزيادة أرباحها ودعم مركزها التنافسي " وهناك من عرفها بأنها "منهج يعمل على المشاركة الفعلية للعاملين في أمور كانت تعتبر من قبل من صميم مسؤوليات الإدارة مثل تخفيض التكاليف ورفع مستوى جودة الإنتاج وزيادة الأرباح والدعم المالي لمركز المؤسسة.<sup>2</sup>

في حين نجد رأي آخرين أنّ منهج الإدارة المكشوفة (المفتوحة) تعتبر "نظام متشابك من الأنشطة والعمليات اليومية تركز على ممارسات المشاركة في المعلومات وعمليات اتخاذ القرار والعمل الجماعي بما يخلق مؤسسة تمتلك مجموعة من العاملين الأكفاء الذين يتحملون مسؤولياتهم الكاملة لتحقيق أهداف المؤسسة ليس كمستخدمين لكن مفكرين ومخترعين ومنجزين للأهداف.<sup>3</sup>

- ومن خلال التعاريف السابقة للإدارة المفتوحة (المكشوفة) نستخلص الخصائص الآتية :

1) أنّ منهج الإدارة المفتوحة هو فلسفة إدارية حديثة تعمل على إحداث التكامل والتضامن الشديد بين الإدارة والعاملين في تحمل مسؤولية النتائج التي تحققها المؤسسة سواء كانت ربحاً أو خسارة. وذلك من خلال فتح سجلات المؤسسة ونشر المعلومات والتقارير المتعلقة بأداء المؤسسة ومركزها المالي والتنافسي على جميع العاملين وذلك من خلال :

أ- التحديد الواضح لرسالة وأهداف المؤسسة وخططها الإستراتيجية وذلك من خلال :

- فهم لرؤية المؤسسة والمكانة التي تريد أن تحتلها في السوق.
- اتجاهات السوق.

• فهم لأبعاد الخطط المالية (الإمكانات المالية للمؤسسة)

ب- تحويل هذه الخطط إلى أرقام حرجة، وهي الأرقام المؤثرة أو التي تحدد نجاح المؤسسة مثل :

- صافي الربح.

<sup>1</sup> - سملاي بحضية ، تسيير المعرفة وتحسين الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية، المؤتمر الدولي العالمي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة (الجزائر) 8-9 مارس 2005 ، ص 04.

<sup>2</sup> - مصطفى محمود أبو بكر، المدير المعاصر وإدارة الأعمال في بيئة العولمة المعاصرة، الدار الجامعية الإسكندرية 2003 ، ص 68.

<sup>3</sup> أبو بكر، فاتن أحمد، "نظم الإدارة المفتوحة - ثورة الأعمال القادمة للقرن الحادي العشرين"، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001م، ص 55.

- العائد على الإستثمار.
  - معدل تشغيل المقاعد في شركات الطيران.
  - معدل تشغيل الأسرة في المستشفيات.
- فهذه الأرقام هي المرشد للمديرين والعاملين لأن يروا بوضوح نتيجة أعمالهم وهل هي تسير في الإتجاه الصحيح للأهداف.
- ج- إعداد البيانات والتقارير المحاسبية بطريقة تمكن العاملين من استخدامها في وظائفهم.
- د- تصميم لوحة تظهر تطور الأرقام في المواقع الأمامية للعاملين.
- هـ- إعطاء العاملين الفرصة كتعلم أساسيات الأعمال.
- 2) إن محاولة الإجابة على السؤال الذي طرحه منهج الإدارة المفتوحة - حول إمكانية تحويل فكر وسلوك العاملين بالمؤسسة من فكر وسلوك المستخدمين إلى فكر وسلوك الشركاء الحقيقيين - تركز على أربع مبادئ رئيسية كما يوضحها الشكل الموالي وهي:
- المصارحة بالأرقام.
  - ملكية حقيقية للعاملين.
  - تعزيز عمليات المشاركة.
  - الدور القيادي الجديد.
- و الشكل التالي يوضح عناصر الإدارة المفتوحة

الشكل رقم (15) : عناصر مشاركة العاملين في منهج الإدارة المفتوحة.

المصارحة بالأرقام	ملكية حقيقية وليست خادعة
يعتبر مبدأ المصارحة بالأرقام التوجه الأساسي والصفة المميزة لمنهج الإدارة المفتوحة حيث يدعو إلى خلق مؤسسة مفتوحة يستطيع كل فرد فيها أن يرى ويفهم معنى الأرقام الهامة للمؤسسة والتي تشير إلى تطور الموقف المالي وتعلم العاملين كيفية حساب تأثير أفعالهم وقراراتهم على صحة هذه الأرقام، وتحمل مسؤولية تحسينها.	يركز هذا المبدأ على أن المشاركة للعاملين في ملكية المؤسسة هي الأساس في تحريك طاقات الأفراد لاستثمار موارد المؤسسة بكفاءة، لذلك فقد دعا هذا المنهج إلى توسيع قاعدة الملكية وتخصيص حصة من أسهم المؤسسة للعاملين بها، وربط عوائد الأفراد - مثل عوائد المساهمين - بما تحققه المؤسسة من نتائج وإنجازات سواء كانت ربحاً أو خسارة.
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">المشاركة الفعلية للعاملين</div>	
تعزيز عمليات المشاركة	الدور القيادي الجديد
يوجه هذا المحور الانتباه إلى أنه إذا كان الهدف الرئيسي من الإدارة المفتوحة هو إنشاء مؤسسة العاملون بها شركاء، ومتضامنون مع الإدارة في تحمل المسؤولية فإنه يجب الاهتمام بتمكين العاملين ومنحهم الصلاحيات والقدرات اللازمة للقيام بأعباء هذه المشاركة من خلال تطبيق سياسات تنظيمية وبرامج تعليمية وتدريبية، ونظم للاتصالات حديثة وفعالة.	يلق هذا المبدأ الضوء على أهمية القيادي في إحداث تغيير في فكر وقيم وخبرات العاملين بما يتناسب مع دورهم الجديد كمشاركين وذلك من خلال إتاحة الفرصة لهم للإدارة الذاتية لأنفسهم واتخاذ القرار والتغذية المرتدة لمعرفة تأثير قراراتهم على النتائج الكلية للمؤسسة.

المصدر: أحمد أبو بكر فاتن، نظم الإدارة المفتوحة، مرجع سابق، ص57.

(3) أن منهج الإدارة المفتوحة من خلال تنفيذ هذه المبادئ يعمل على تحقيق عدد من الأسس من أهمها:

أ- معالجة أزمة الثقة المتعلقة بحجب المعلومات بين العاملين والإدارة من خلال المناقشات الصريحة للأرقام الهامة المتعلقة بنتائج وإنجازات المؤسسة.

ب- تعميق مفهوم المشاركة للعاملين في اتخاذ القرارات وتدريبهم على التفكير بعقلية رجال الأعمال، مما يعمل على تحريك القوى الإبداعية والإبتكارية لدى الأفراد لطرح المقترحات والأفكار الجديدة.

ج- زيادة شعور العاملين بالأمان الوظيفي من خلال تعليمهم البيانات المالية وكيفية تحليلها لمعرفة قيمة إسهامات كل عامل في تحقيق أهداف المؤسسة بما تحفزهم على بذل الجهد المناسب لتطوير وتحسين مستوى أدائهم لتأمين مستقبلهم الوظيفي.

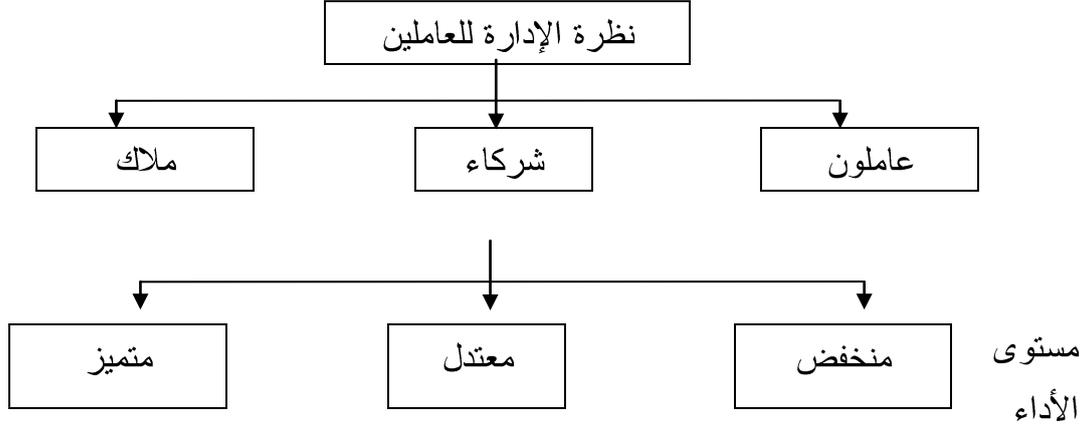
4) يصبح العاملون من خلال هذا المنهج - الإدارة المكشوفة - شأنهم شأن أصحاب وحاملي الأسهم - من خلال تخصيص نسبة من أسهم المؤسسة للعاملين- يهتمون بنجاح المؤسسة وتعظيم عوائد مواردها ويتعرفون على تطويرها ويفهمون كيف يحسنون نتائجها.

5) تحقيق ترابط المؤسسة حيث لا يعمل منهج الإدارة المفتوحة على مستوى الإدارة فقط ولكنه منهج يخاطب جميع المستويات الإدارية والتنفيذية ويعمل على إحداث التكامل بين أهدافها.

ويؤدي إرساء هذه الأسس إلى تحول العاملين من مجرد أفراد يهدفون إلى العمل على تأدية وظائفهم بصورة روتينية للحصول على رواتبهم، إلى شركاء حقيقيين في المؤسسة يعملون ويفكرون بهذه الروح الجديدة - كشركاء لتكون الثقافة البديلة التي تسود المؤسسة هي الأداء المتميز لرفع شأن المؤسسة<sup>1</sup> وهو ما يوضحه الشكل الآتي :

<sup>1</sup> - السعيد عمر وآخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان 2003 ، ص 312.

الشكل رقم(16): العلاقة بين مستويات الإدارة المفتوحة :



* معرفة الأساسيات	* تفهم الجوانب المالية	* الإدارة الذاتية
* معرفة طبيعة نشاط المؤسسة	* تفهم الاستراتيجيات	* تفهم نظام الأسهم وتخصيص
* معرفة العملاء	* تفهم الجوانب التسويقية	* نسبة منها للعاملين
* معرفة المنافسين	* تفهم العملية الكلية	
* معرفة المخرجات	* القدرة على الابتكار والتجديد	
* منتجات أو خدمات		

المصدر: أحمد أبو بكر فاتن، نظم الإدارة المفتوحة، مرجع سابق ذكره، ص 59.

يتضح من الشكل السابق أن هناك ثلاث مستويات في منهج الإدارة المفتوحة حيث في المستوى الأول تكون نظرة الإدارة للعاملين على أنهم مجرد عاملين و مستوى أدائهم في هذه الحالة منخفض لديهم معارف متوسطة أما المستوى الثاني تكون نظرة الإدارة للعاملين على أنهم شركاء يكون مستوى أدائهم معتدل و يستطيعون فهم الجوانب المالية، الاستراتيجية و التسويقية و في المستوى الأخير نظرة الإدارة للعاملين على أنهم ملاك مستوى أدائهم متميز لديهم معرفة كاملة بالاستراتيجية الكلية للمؤسسة.

## المطلب الثاني: مزايا منهج الإدارة المفتوحة والاعتبارات الواجب مراعاتها لتحقيق النجاح

قبل التطرق إلى مزايا التنفيذ والاعتبارات التي يجب على المؤسسة مراعاتها لتحقيق النجاح يجب أولاً الوقوف عند بعض النقاط الهامة التي تركز عليها الإدارة المفتوحة<sup>1</sup>:

1- إن منهج الإدارة المفتوحة يعدّ تطوراً طبيعياً لنظريات الإدارة وممارساتها.. ويتزامن مع التطور الذي يحدث في العالم في الجوانب الاقتصادية والثقافية والاجتماعية وربما يمكن القول انه لولا الثغرات التي حدثت من تنفيذ مناهج الإدارة التقليدية ما كان يمكن تطوير مناهج وممارسات جديدة.

2- أن منهج الإدارة المفتوحة في ظاهره يتضمن منح العاملين العديد من الحقوق والمزايا - التمكين الكامل لاتخاذ القرارات وحق قراءة وفهم التقارير المالية، المشاركة في المعلومات وتملك نصيب من أسهم المنظمة - والتي لم تتضمنها المناهج السابقة، مما يجعل الكثير من أصحاب ورؤساء المؤسسات في حالة من التردد والخوف من تنفيذ هذا المنهج .

إلا أننا نرى أنّ هذه الحقوق والمزايا التي منحها المنهج للعاملين هي مقابلة عادلة للمسؤوليات والأعباء التي تحملها أدوارهم الجديدة باعتبارهم مشاركين في تحمل مسؤولية تطوير و تحسين النتائج التي تحققها المؤسسة، فعلى سبيل المثال فإن العاملين في المؤسسات التي تعمل في ظل الإدارة التقليدية يحصلون على رواتبهم وحوافزهم مقابل انتظامهم في تحقيق نسب الحضور المقررة بصرف النظر عن الانجازات التي تحققها أقسامهم أو نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الكلية. أما في ظل تنفيذ منهج الإدارة المفتوحة فإن هذه العوائد ترتبط ارتباطاً مباشراً:

- بمدى تأثير كل فرد على ما حققته المؤسسة من نتائج مالية.

- نسبة ما حققه كل قسم من إيرادات في مقابل المصروفات.

- مدى إسهام كل فرد في ابتكار وسائل وأفكار لتطوير وتحسين نتائج المؤسسة.

3- إن منهج الإدارة المفتوحة لا يعمل منعزلاً بعيداً عن أسس ومبادئ المناهج الأخرى، كما أنّه ليس منهجاً بديلاً لها. وإنّما هو منهج يعمل على توفير المناخ الملائم لتنفيذ مبادئ ومفاهيم هذه المناهج وإقتناع العاملين بأهمية تنفيذ برامج الجودة الشاملة وإعادة هندسة الإدارة (الهندرة).

4- أنّ العديد من المبادئ والأسس التي دعا إليها منهج الإدارة المفتوحة يشترك في الدّعوة إليها العديد من المناهج الإدارية الأخرى - وضوح الأهداف وإشراك العاملين في وضعها (الإدارة بالأهداف) والقيادة الديمقراطية والمشاركة في اتخاذ القرار (مدرسة العلاقات الإنسانية) - إلاّ أنّه

توجد عدّة إسهامات ينفرد بها منهج الإدارة المفتوحة يمكن إيجازها فيما يلي :

<sup>1</sup> أبو بكر، فاتن أحمد، مرجع سبق ذكره ، ص178.

أ- خلق مؤسسة شفافة يستطيع كل فرد فيها أن يرى ويفهم الأرقام المالية الهامة المعبرة عن الحالة الاقتصادية للمؤسسة - والتي كان يقتصر تبادلها على الرؤساء والعاملين في الإدارات المالية - والتي تسمح للعاملين القياس والتقييم الحقيقي لأفعالهم وقراراتهم وتأثيرها على النتائج الكلية للمؤسسة.

ب- اعتبار العاملين رأس مال فكريا تمتلكه المؤسسة ويجب ربط وقياس فعاليته بالنتائج المالية التي تحققها المؤسسة وقدرتها على التطوير والابتكار.

ج- يعمل على تكوين رصيد من المعرفة التنظيمية - التي تعمل على الحفاظ على الخبرات والتجارب الكامنة لدى الأفراد و المؤسسة - وتبادلها ونشرها داخل أرجاء التنظيم.

د- يركز المنهج الجديد على أهمية العملية التطويرية واستمرارها والتي تعمل على تكوين جيل جديد من العمالة لها فكر وسلوك رجال الأعمال تمتلك الرؤية والإضافة الإبداعية وتفهم الأبعاد والعلاقات بين المتغيرات ولديها القدرة على الاستنتاج والتحليل المالي والكمي.

هـ- يصمم معايير للمحاسبة والتحفيز تدعم المبدأ الأساس للمنهج باعتبار العاملين مشاركين ومسؤولين عن النتائج التي تحققها المؤسسة.

5- أن معظم تطبيقات منهج الإدارة المفتوحة جاءت من مبادرات لمؤسسات القطاع العام والخاص، وحققت نتائج إنجازات فاقت كثيرا النتائج والإنجازات التي حققتها هذه المؤسسات قبل تنفيذ هذا المنهج. الأمر الذي يطرح تساؤلا حول إمكانية تنفيذ هذا المنهج في مؤسسات الإدارة الحكومية من حيث :

أ- مدى ملائمة مبادئ هذا المنهج مع طبيعة وبيئة المؤسسات الحكومية.

ب- مدى الاختلاف بين المقومات الإدارية والتنظيمية السائدة في المؤسسات الحكومية مع المقومات الإدارية والتنظيمية التي يركز عليها منهج الإدارة المفتوحة.

ج- مدى الاختلافات بين إجراءات تنفيذ منهج الإدارة المفتوحة في المؤسسات الحكومية وإجراءات تنفيذ هذا المنهج في مؤسسات القطاع العام والخاص.

\* **المزايا التي يحققها تنفيذ نموذج الإدارة المفتوحة :**

يحقق الأخذ بترتيبات نموذج الإدارة المفتوحة في المؤسسات العديد من المزايا بالنسبة للمؤسسة والعاملين ومن أهمها<sup>1</sup> :

أ- بالنسبة للمؤسسة:

1- تثمر ثقافة تنظيمية جديدة قوامها الشفافية، التميز، تقبل المخاطرة، ومشاركة العاملين.

<sup>1</sup> أبو بكر، فاتن أحمد، مرجع سبق ذكره ، ص184.

2- تحقيق ترابط المؤسسة من خلال إحداث التكامل بين كل من أهداف ومصالح المؤسسة والعاملين.

3- إحداث تغير في أدوار القيادة من القيادة التقليدية - الاهتمام باللوائح، الانضباط - إلى التركيز على ابتكار طرق حديثة لإدارة موارد المؤسسة بما يخلق ميزة تنافسية جديدة تحدث نقلة حضارية للمؤسسة بما يزيد من قدرتها على الإستجابة لمتغيرات العصر والدخول في ميدان التنافس العالمي.

4- ضبط وترشيد عملية استخدام وإنفاق موارد المؤسسة من خلال الاهتمام بتصميم نظم للمعلومات المحاسبية وتطوير التقارير المالية والتي ترسم صورة واضحة ومعبرة عن المركز المالي للمؤسسة.

5- تخفيض مقاومة العاملين ومطالبتهم الدائمة بزيادة الأجور وذلك باعتبار أن العاملين متضامنون مع الإدارة في تحمل مسؤولية عما تحققه المؤسسة من إنجازات ونتائج مالية.

#### ب - بالنسبة للعاملين :

1- تعظيم أهمية العاملين كميزة تنافسية وكمصدر للفكر والإبداع في المؤسسة.

2- تزايد النضج الحضاري وارتفاع المستوى الثقافي والمعرفي للعاملين.

3- تولي العاملين وظائف ذات مهام متكاملة بمثابة تحدي لقدراتهم ومهاراتهم.

4- منح العاملين مزيد من الصلاحيات والمسؤوليات والحرية في تنفيذ ما يناسبهم من أساليب لأداء العمل.

5- التعليم والتدريب عملية مستمرة تركز على تزويد العاملين بعلوم الحسابات، اللغة، البيئة، وتنمية مهارات التحليل والاستنباط والقدرة على إدارة وحل المشاكل المتنوعة.

6- للعاملين الحق في الإطلاع على سجلات المؤسسة والمعلومات والأرقام العامة المتعلقة بأداء المؤسسة ومركزها المالي والتنافسي.

#### \* الاعتبارات الواجب مراعاتها لنجاح تنفيذ منهج الإدارة المفتوحة:

إنّ منهج الإدارة المفتوحة هو مجموعة عمليات متشابكة تتفاعل وتؤثر كل منهما في الآخر، الأمر الذي يثير خوف البعض من صعوبة أو تكاليف التنفيذ، وفي هذا المجال يسعنا قول الآتي<sup>1</sup>:

1 - إنّ منهج الإدارة المفتوحة شهد العديد من التطبيقات والتجارب الناجحة سواء في المؤسسات ذات القطاع العام أو الخاص في كثير من البلدان المتقدمة، ونحن في مؤسساتنا لدينا

<sup>1</sup> - أبو بكر، فائق أحمد ، مرجع سبق ذكره، ص ص 192، 194 .

مفكرّون وقادة إداريون يمتلكون العلم والإدارة، ويستطيعون الاستفادة من المناهج المختلفة وتهيئتها بما يتوافق مع واقعهم.

2- إنّ الأصل في تنفيذ المنهج هو التكامل ولكن ذلك لا يعني أننا إذا لم نستطع تنفيذ المنهج ككل هو أن نتوقف عن السعي أو تجاهل مثل هذا المنهج، ولكن تظل دائماً المحاولة في البدء بعملية أو اثنتين أو ثلاث كما يمكن التنفيذ على بعض الإدارات أو الأقسام بشرط أن تؤدي العمليات إلى قيمة مضافة للمؤسسة، أو البدء في التنفيذ على بعض إدارات أو أقسام المؤسسة كمرحلة أولى على أن تتابع نتائج التنفيذ ويقاس مدى نجاحها حتى تستطيع الإدارة تحسينها أو تطويرها أو تعديلها بما يحقق الأهداف المطلوبة والمتوقعة منها.

3- إنّ منهج الإدارة المفتوحة أشبه ما يكون بفلسفة أو سياسة أو مجموعة من المبادئ، وليس برنامجاً مقنناً ذا خطوات منطقية متتابعة - يعمل على تمكين العاملين من أن يعملوا معاً بأقصى واقعية ممكنة ويمكن لكل مؤسسة توظيفه بالطريقة التي تتناسب مع ظروفها بغض النظر عن طبيعة نشاطها.

4- إنّ تنفيذ منهج الإدارة المفتوحة يركز على إحداث تغيير جذري في فكر وسلوك العاملين، فمن مجرد اعتبارهم مستخدمين إلى غرس فكر وسلوك رجال الأعمال فيهم، ويصبح السؤال الهام هنا هو إمكانية تنفيذ هذا المنهج على المؤسسات التي تبنت عبر سنوات عديدة فكر الإدارة التقليدية وتجاهل قيم الاهتمام بنتائج العمليات وترشيد الإنفاق والإجابة عن السؤال بالإيجاب، ولكن الأمر يتطلب عدة شروط أو احتياجات نبيها فيما يلي :

أ- إفساح الوقت المناسب وبذل الجهد الملائم للإقتناع العميق من جانب جميع المسؤولين بالمؤسسة بمبادئ هذا المنهج وأهمية تنفيذه.

ب- وبنفس القدرة من الأهمية موافقة جميع العاملين واقتناعهم وفهمهم المشترك بأهمية تنفيذ هذا المنهج والمكاسب التي تعود عليهم من تنفيذه.

ج- عدم توقع النجاح الفوري الذي يتحقق من أول تجربة وذلك لأنّ سد الفجوة بين نظام الإدارة التقليدية ومنهج الإدارة المفتوحة يحتاج إلى وقت ومجهود وتكلفة كبيرة. لذا يجب الاستفادة من الفشل وتفهم أسباب المشاكل والبحث عن أفضل الطرق للتغلب عليها.

5- توقع المشكلات الإنسانية الناتجة عن تنفيذ المنهج ومن أهمها:

- الشعور بالقلق والتوتر.
- انخفاض الشعور بالأمان الوظيفي.
- ارتفاع معدل دوران العمل.
- خوف بعض القادة من فقد صلاحيتهم ومسؤولياتهم.

### المطلب الثالث: تشجيع الإبداع

إن المورد البشري هو المورد الوحيد الذي يتمتع بميزة العقل و القدرة و التفكير أي أنه مخزن للمعرفة و هذا ما يؤهله لاكتساب مهارات و كفاءات يتحدد من خلالها أداء المؤسسة، مما يفرض على هذه الأخيرة مسؤولية توفير البيئة التي تدعم العمل الإبداعي، و تنمي رغبة الأفراد و دافعيتهم، و بذلك جعلهم أكثر فاعلية و أكثر أداء، إذن من أجل تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة لكي تقوم بالدور المناط بها و تساهم بشكل أو بآخر في تحسين أداء المؤسسة، وهي اليوم أكثر حاجة إلى الإبداع في ظل الزيادة الهائلة في حجم المعرفة، و من هنا أصبح الإبداع مورد تسعى لتنظيمه و إدارته، و اعتماد سياسة يكون عمادها تشجيع المبادرات الإبداعية لدى الأفراد و الجماعات في مختلف مستوياتهم، و العمل على إزالة المعوقات التي تقف في وجه السلوك الإبداعي، أي نشر ثقافة الإبداع في المؤسسة، فعليه هناك علاقة بين المورد البشري و أداء المؤسسة يترجمها نشاط الإبداع و ذلك باستغلال المعرفة المخزنة لديه أو في المؤسسة و بما أن العالم يشهد عدة تحولات، حيث تراجع دور الموارد المالية و المادية في تكوين أو نجاح المنتجات سواء كانت سلع أو خدمات و حلت محلها المعرفة و أصبحت هي الأساس و بذلك أصبحت المنتجات تعتمد على ما في عقول البشر من المعرفة و أصبح السبق في الإبداع من المقومات الأساسية لنجاح و استمرار المؤسسات و تحسين أدائها لأن مصدره المعرفة التي انتشرت بشكل كبير، و هذا ما جعل الإبداع نشاط من الأنشطة الهامة التي تقوم بها المؤسسات، فالتشجيع و التدريب عليه ليس أمراً اختيارياً بل ضرورياً، باعتبار أن الإبداع عملية تتطلب تعاون كل أفراد المؤسسة بتوظيف معارفهم قبل تناول مفهوم الإبداع، لابد من إزالة بعض الغموض الناتج عن كثرة المصطلحات المتعلقة بالموضوع، و هكذا نميز بين الإبداع و الابتكار، الإبداع و التغيير التنظيمي.

في غالب الأحيان يستعمل مصطلح الابتكار و الإبداع كمرادفين، إلا أنه في الواقع هناك فرق بين المصطلحين، فالابتكار متعلق بالأشخاص أي أن معظم الأشخاص يمكن أن يكونوا مبتكرين إذا توفرت لديهم الظروف المناسبة، حيث يتعلق الابتكار باكتشاف فكرة جديدة مميزة، أما الإبداع فيتعلق بوضع هذه الفكرة موضع التنفيذ في شكل خدمة أو سلعة تقدمها المؤسسة، أي أن الإبداع يتعلق بالمؤسسة و نشاطها، و بصفة عامة الابتكار يسبق الإبداع و يقف كأحد شروط نجاحه.

أما بالنسبة للإبداع و التغيير، فيظهر التغيير خاصة التغيير التنظيمي كشكل من أشكال الإبداع، لكن لابد من التمييز بينهما، فالتغيير هو عكس الإبداع لا يهتم بالفرد أو فرق العمل، حيث موضوعه يستقطب عدة فروع علمية (علم الإدارة، علم النفس....)، أما التغيير التنظيمي

نقصد به التغييرات الإدارية المخططة بشكل رسمي التي تمس المؤسسة ككل أو قسم منها و تعتبر من خصائص الإدارة فقط.

غالبا ما يتناول الإبداع من جانبه التكنولوجي، إلا أن مفهوم الإبداع يتجاوز هذه الحدود و من أجل التعرف على مختلف المفاهيم نورد فيما يلي تعاريف مختلفة.

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

كما يعرف كذلك " الآلية التي يتم بها، التفكير و توظيف المهارات و القدرات لدى الفرد بأسلوب أو نظام معين و من خلال مراحل معينة لتنتهي بتقديم شيء جديد نافع للفرد و المؤسسة"<sup>2</sup>، و يمكن إدراج التعريف التالي للإبداع الذي يعتبر الإبداع ميزة تنافسية للمؤسسة فيعرف " بأنه عملية إنشاء الأفكار الجديدة و وضعها في الممارسة، و هذا يجعل عملية من الفكرة إلى المنتج (الممارسة) و من تم إلى السوق (الميزة) و تأكيدا على هذه الرؤية تم الاستعانة بمعادلة: الإبداع = الميزة التنافسية"<sup>3</sup>.

و من خلال هذه التعاريف نستطيع أن نقول أن الإبداع هو توظيف المعارف و المهارات و المعلومات و الأفكار و المواقف التي لدى كل أفراد المؤسسة، لإجراء تحسينات سواء على المنتجات أو أساليب الإنتاج، و على ضوء هذه التعاريف نستطيع إجمال خصائص تساعد على التعرف على الإبداع و تمييزه من دونه:<sup>4</sup>

- الإبداع عبارة عن منتج ملموس، أو عملية أو إجراء داخل المؤسسة.
- لا بد أن يمثل الإبداع شيء جديدا بالنسبة للمجتمع محل تطبيقه (جماعة، إدارة معينة أو مؤسسة ككل)، حتى و لم يكن جديدا بالنسبة للأفراد الذين يقومون بإنجازه.
- يجب على الإبداع أن يكون مقصودا و ليس عارضا.
- من صفات الإبداع أن لا يكون روتيني.
- يهدف الإبداع حتما لتحقيق فائدة للمؤسسة، أو بعض فروعها، أو حتى للمجتمع ككل.
- لا بد للإبداع أن يتسم بعمومية آثاره و فوائده، فإذا قام أحد الأشخاص بعمل تغيير في طريقة أداء عمله، و لم يكن له أثرا ملحوظا على باقي الأفراد في المؤسسة، فلا يعتبر من قبيل الإبداع.

<sup>1</sup> - Lamia berrah, op-cit, p133.

<sup>2</sup> مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص170.

<sup>3</sup> محمد سعيد أوكيل، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994، ص9.

<sup>4</sup> - زين الدين زيوش، عبد الوهاب بلمهدي، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة (الجزائر)، 8-9 مارس 2005، ص2.

فالإبداع نشاط يختلف بدرجة كبيرة عن النشاطات الأخرى، و هو أحد الموارد الأساسية للمجتمع و ثروة المجتمع، فهو يخلق قيم إضافية لكل المعنيين، و مصدرها المعرفة، و هي ناتجة عن الانتشار السريع للمعارف، فقدرة الإبداع تطور الممارسات لأن النجاح يقاس بإمكانية تجسيد الأفكار الجديدة على أرض الواقع.

توجد عدة محاولات لحصر أنواع الإبداع في تصنيفات مختلفة، بسبب تعدد المعايير، حيث يمكن تجاوز هذه الأنواع وحتى التصنيفات و اقتراح تجميع التقسيمات في أربعة فئات:<sup>1</sup>

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

يحتوي الإبداع الإداري على تغييرات في الهيكل التنظيمي، تصميم الوظائف، سياسات و إستراتيجيات جديدة... ، بينما يشمل الإبداع التكنولوجي أو الفني تطوير منتجات أو خدمات جديدة أو تغييرات في التقنيات التي تستخدمها المؤسسة، و تغييرات في الفنون و أساليب الإنتاج. أما التصنيف الأكثر استعمالا في هذه الفئة هو ذلك الذي يقسم الإبداع إلى إبداع خاص بالمنتج (بحث و تطوير سواء جزئي أو كلي في المنتجات) و إبداع خاص بالعمليات.

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

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

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

عن الإنسان هو أساس الإبداع في المؤسسات و مصدره الرئيسي رغم تواجده بدرجات متفاوتة و أساليب متنوعة لدى البشر، و لكي يكون الفرد مبدعا يجب أن تتوفر فيه مجموعة من السمات الحميدة و الصفات الإيجابية، و تختلف تحديد هذه الصفات في الكتابات و تتفاوت، و يمتد هذا التفاوت إلى حد التفريط في تحديد هذه الخصائص بدرجة يمكن أن تصل لأن يكون المبدع شامل

<sup>1</sup>- نفس المرجع السابق ، ص3.

لكل الصفات و الخصال الإيجابية الحميدة و التي من غير الممكن أن تجتمع في شخص واحد، و يمكن إجمال هذه السمات فيما يلي:

- أن يكون للفرد قدرة و رغبة واضحة للتفاعل مع الآخرين و الانسجام معهم.  
- اعتماده على التفكير العلمي في التحليل و التقييم و إصدار الأحكام التي تكون في هذه الحالة بالتأكيد صائبة.

- درجة عالية من حب الاستطلاع.

- يتمتع بدرجة كبيرة واضحة من المرونة الذهنية و التفكير المنظم و الحر و غير خاضع لأي ضغوط.

- يتوفر لديه قدر كبير من الدافع الذاتي و ممارسة النقد الذاتي، و هذا ما سيدفعه إلى زيادة و تطوير الفكر المبدع.

- البحث عن المعرفة أيا كان مصدرها ليستثمرها في مجال الإبداع.  
و ممكن أن يتم الإبداع من طرف جماعة ( فريق العمل)، و نتيجة التفاعل بين مختلف الأفكار، فإن الإبداع على مستوى الجماعة يفوق بكثير الإبداع على مستوى الفرد و يتأثر بمجموعة من العوامل، القيادة، تكوين الجماعة، هيكل الجماعة، استمرارية الجماعة، فحسب نمط القيادة يمكن للإبداع أن يتشجع أو يعرقل فالأنماط القيادية تشجع على الإبداع، أما بالنسبة لتكوين الجماعة فقد أكدت بعض الدراسات على أنه كلما كان الفريق متجانسا كلما نمت قدراته الإبداعية، و يمكن التمييز بين هيكل الجماعة العضوي الذي يوجد في الجماعات الغير رسمية، و هيكل ميكانيكي التي تتمثل في جماعة رسمية، و رغم عدم دقة الدراسات فإن الجماعة ذات الهيكل العضوي أكثر إبداعا من الجماعة الميكانيكية، أما استمرارية الجماعة لفترات طويلة تؤثر على الإبداع حيث تقل هذه القدرة، نفس الشيء بالنسبة للجماعة التي لا تمنح الوقت الكافي للقيام بوظائفها، لذلك لابد من إدخال نوع من الديناميكية في حالة الفرق المستمرة حتى نتفادى جمود عادات التفكير و السلوك الإبداعي.

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

### 1- الظروف و المحيط:

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

<sup>1</sup> محمد سعيد أوكيل، مرجع سبق ذكره، ص56.

فإن كان الأمر كذلك بالنسبة للأعمال العادية، فإن نشاطات الإبداع و البحث تستلزم بالإضافة إلى كل ذلك علاقة من نوع خاص مع الإدارة بالفعل، فطالما أن نشاط الفرد في قسم الإنتاج مثلا محدد بمواصفات معينة، فعمل المهندسين في هياكل الإبداع ليس كذلك، و منه إذن اختلاف المستلزمات بالنسبة لعملية البحث و التطوير.

## 2- الإعلام و التسيير الفعال:

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

## 3-الإدارة الفعالة:

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

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

## 4- الحوافز بمختلف أنواعها:

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

كما يمكن أن تأخذ الحوافز شكلا آخر على المستوى الجزئي (أي التي تقدمها المؤسسة لعمالها) و من أمثلتها: مختلف الهدايا و الحوافز و المكافآت المادية و غير المادية و الترفقيات لكي تستمر المؤسسة في البقاء فلا بد من الإبداع خاصة في البيئة التنافسية،

و لكي تستمر في الإبداع هي بحاجة إلى الفرد و الفريق المبدع، و لكي يتحقق ذلك لابد من توفير المناخ المناسب للإبداع لكي تحافظ على المبدعين في المؤسسة الذين تتوفر لديهم المعرفة

الأكثر، و لكي تقوم المؤسسة بتوظيف مخزون المعرفة التي لدى الأفراد و بذلك تساعد على التفكير و التوجه الإبداعي يجب أن تقوم بالإدارة العقلانية للإبداع الذي يعتبر المورد البشري هو الركيزة الأساسية، و بصورة عامة يمكن التمييز بين أسلوبين رئيسيين في إدارة الإبداع تساعد على تحسين أداء المؤسسة و هما:<sup>1</sup>

### 1- أسلوب الإشراف المباشر:

يمارس هذا الأسلوب عن طريق إعطاء أوامر صارفة و كذلك المتابعة المستمرة و القريبة للقائمين بنشاطات البحث و التطوير داخل المؤسسة، و من بين مبررات المدافعين على هذا الأسلوب أن الموارد نادرة من جهة، و من جهة أخرى فإن هناك احتمال وقوع تهاون من طرف هؤلاء العمل، إن تطبيق مثل هذا الأسلوب لا يليق إلا في بعض الحالات النادرة، كحالة حرب مثلاً، كما تنقص فعاليته عندما تقل الموارد المادية و الوسائل.

### 2- أسلوب الإشراف اللين:

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

يتفق أغلب الباحثين و الكتاب على أن إدارة الإبداع تتطلب مرونة كبيرة من طرف الإدارة في التعامل، بالإضافة إلى تزويد الباحثين بالمعطيات اللازمة و الحرية الكافية، لأنه نشاط صعب و يستغرق وقتاً لتحقيقه، و هذا ما يشجع المورد البشري الذي يعتبر المصدر الحقيقي للإبداع على توظيف ما لديه من معارف، إلا أنه قد يصطدم بمحيط عمل لا يشجع على ذلك، ما يدفع المؤسسة لإتباع إحدى أو بعض الأساليب التالية لتوفير المناخ الإبداعي المناسب كما يلي:<sup>2</sup>

- إشراك كافة الفئات العمرية من العاملين في المؤسسات و من خلال عملية لإيجاد الأفكار الجديدة و المبدعة حول السلع و الخدمات.

- التدريب لتلك الفئات الشابة من العاملين في المؤسسات و من مختلف المستويات أو الوظائف الإدارية باعتبار أن تدريب هذه الفئات الشابة من العاملين سيؤدي لدى معظمهم أو بعضهم

<sup>1</sup> عمر عزاري. محمد عجيلة، الإبداع كأسلوب لتحقيق الميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة (الجزائر)، 8-9 مارس 2005، ص5.

<sup>2</sup> محمد إبراهيم عبيدات، تطوير المنتجات الجديدة، مدخل سلوكي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص54.

الشعور بالحماس و الحافزية التي قد تنتج أفكارا إبداعية إذا ما أحسن توجيهها من قبل الإدارة المختصة بعملية التطوير إلى سلع و خدمات جديدة يمكن طرحها في الأسواق المستهدفة و برمجة عالية.

- إيجاد آليات عمل للقيادات الإبداعية داخل المؤسسات نفسها، و قد يتم تنفيذ هذه الآليات من خلال إسناد دوائر مختصة لكافة أنواع الدعم المادي أو المعنوي و الذي يساعد على إيجاد الأفكار الجديدة و المبدعة و دون أية قيود أو عراقيل تنظيمية إدارية أو غيرها.

- المساهمة في دعم و إنشاء مراكز الدراسات الإبداعية المستقلة في المؤسسات و من الناحيتين المادية و المعنوية حسب القطاعات أو الأنشطة الإبداعية و المطلوبة، و في هذه الحالة قد يكون مراكز البحث العلمي من الأمور التي قد تثمر أو تؤدي إلى الحصول على الأفكار الإبداعية و التي إن تم تطويرها فقد تعطينا سلعا أو خدمات جديدة.

إن توفير هذه البيئة يسمح بتوسيع دائرة البحث و التحليل مما يعطي قدرة للفرد على إنتاج معلومات و استنتاجات جديدة و ترتفع لديه القدرة على الإبداع مع تنوع و عمق هذه المعلومات وهذا يتطلب و جود قائد و كذلك الأفراد المؤثرين في عملية الإبداع يتمتعون بالصفات القيادية المتعارف عليها ( الشخصية، المهنية، الإدارية.....)، أكثر توجهها إلى الإبداع عن طريق قدرة التأثير في الآخرين، الإلهام، التقدير الفردي، بالإضافة إلى ذلك و لزيادة القدرة على الإبداع لابد من توفر هيكل تنظيمي قائم على عمل الجماعات كنموذج ثقافي موحد مشجع للإبداع و إتباع إستراتيجيات متباينة نذكر منها إستراتيجية الدفاع التي من خلال الإبداع تحافظ على مكاسب المؤسسة بالإضافة إلى إستراتيجية التنقيب التي تقوم المؤسسة بدعم الإبداع بكثافة لمسايرة لسرعة التغيير الجارية في المحيط.

إن الحاجة إلى الإبداع في المؤسسة هي مسألة أساسية تفرضها كافة التغييرات، فهو أحد وسائل البقاء والنمو، ونظرا لأهميته، فإن المؤسسات بدأت تأخذ في عين الاعتبار ذلك بوضع سياسات للإبداع، وإنشاء وحدات إدارية خاصة لإدارة الإبداع، أو اعتماد برامج تدريبية تشجع على السلوك الإبداعي، ولكن تحقيق الأهداف المتوخاة من الإبداع داخل المؤسسة تعترضه مجموعة من الصعوبات تؤثر على إدارة و تنظيم السلوك الإبداعي للعاملين، ويمكن تصنيف العوامل التي تقف عائق أمام الإبداع وتطويره إلى عوامل فردية، تنظيمية واجتماعية، ثقافية وندرجها فيما يلي:<sup>1</sup>

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

-الخوف من الفشل،

<sup>1</sup>- زين الدين زيوش، عبد الوهاب بلمهدي، مرجع سبق ذكره، ص7.

- عدم الثقة في النفس،
  - الخوف من تحمل المسؤولية،
  - نقص الخبرة،
  - قلة المعرفة،
  - اعتقاد الفرد بأنه ليس مبدعا،
  - شعور الفرد بأن العمل الذي سيؤديه ليس ذي قيمة،
  - الخوف من الجديد،
  - إهمال المشكلات التي تقع خارج مجال التخصص،
- 2- معوقات من قبل المدير: إن ممارسات المدراء غير السليمة قد تقف عائق أمام الإبداع، حيث يشير الكاتب Kanter إلى القواعد الآتية على أنها من ضمن معوقات الإبداع:
- النظر إلى الأفكار الجديدة الصادرة من المستويات الدنيا بنوع من الشك وعدم الثقة لأنها جديدة ولأنها صادرة عن المستويات الدنيا.
  - إصرار المدير على أن العاملين الذين يحتاجون إلى موافقته يجب أن يمروا عبر مستويات إدارية أخرى للحصول على موافقتهم أولاً،
  - انتقاد الإدارات والأفراد بعضهم لبعض،
  - إشعار العاملين بإمكانية فصلهم من العمل في أي وقت،
  - اعتبار معرفة وتحديد المشكلات على أنها علامة فشل،
  - السيطرة على كل شيء بعناية،
  - سرية اتخاذ القرارات المتعلقة بإعادة التنظيم وإعلانها للعاملين بصورة مفاجئة،
  - التأكد من وجود مبررات كافية لطلب معلومات من جهة إدارية أخرى،
  - تكليف العاملين في المستويات الدنيا، باسم تفويض السلطات والمشاركة مسؤولية البحث عن الطرق لتقليص اليد العاملة والاستغناء عن العاملين ونقلهم.
- 3- المعوقات التنظيمية: ومنها:
- سيادة نمط إداري تقليدي،
  - الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات،
  - عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة،
  - سوء نظام الاتصالات،
  - انعدام روح الفريق،
  - عدم تدفق وانسياب المعلومات،

- عدم تكافؤ السلطة والمسؤولية،
- عدم وضوح الواجبات،
- غياب مفهوم الدور وعدم وضوح التوقعات،
- الجهل بالمداخل السلوكية في الإدارة،
- تطبيق مبدأ التخصص الضيق في تصميم الأعمال.
- 4- المعوقات الاجتماعية والثقافية: قد تقف القيم الاجتماعية والاتجاهات والتقاليد السائدة في المجتمع والضغوط عائق أمام تنمية وتعزيز القدرات الإبداعية لدى الأفراد، ومن هذه القيم:
  - العادات والتقاليد والأعراف،
  - طلب السلطة من أجل السلطة،
  - انتشار الفساد،
  - تحكيم البيروقراطية كنمط إداري،
  - قلة التكافل الاجتماعي.

أصبح التغيير سمة من سمات هذا العصر وبصفة خاصة المؤسسة ومحيطها، وهذا ما يتطلب منها بناء إستراتيجية مشجعة للإبداع على كل المستويات، وتشجيع التفكير والسلوك الإبداعي مع إزالة كل المعوقات التي يمكن أن تكبته ما يؤدي إلى إرساء ثقافة إبداعية داخل المؤسسة، وذلك ما يجعل الفرد أكثر فعالية لأنه يعتبر مصدر الإبداع، وهذا ما يسمح بتحسين أداء المؤسسة بعد أن يدعم لتوظيف ما لديه من معارف، حيث إن لم يتم تبنيها وتجسيدها من طرف المؤسسة، فستأخر عن باقي المؤسسات ليكون مآلها بعد ذلك الزوال لتضييعها لأهم مفاتيح الميزة التنافسية، فالإبداع في المؤسسة تجاوز المنتجات الجديدة، إنها تبذل أكثر فأكثر في تعاملها مع المحيط وعلاقتها مع الزبائن، الموردين، تبذل في أهدافها، تبذل في إجراءات العمل وطرق الإدارة، تبذل في كل شيء له علاقة بها أو يؤثر بها ويكون ذلك عن طريق الموارد البشرية التي لديها.

### المبحث الثالث: إستراتيجية تفعيل الإتصال

أساس تنمية العلاقات في المؤسسات هو إيجاد مناخ يمتاز بالصراحة و الثقة و متانة الاتصالات بين المدير و الموارد البشرية أنفسهم، و قد اكتشف المديرون أن المصارحة و الثقة و الاتصالات هي أساس دفع الموارد البشرية نحو تحقيق الأهداف المرجوة و يقول احد الإداريين " أن من افتراضاتي الأساسية أن أهم مصدر تملكه المؤسسة هو المعلومات الصحيحة و الدقيقة و بطبيعة الحال لا يمكن أن نحصل على المعلومات دون وسيلة الإتصال سواء كانت كتابية أو شفوية أو غير ذلك من الوسائل"<sup>1</sup>

#### المطلب الأول: مفهوم الإتصال و عناصره

هناك تعاريف متعددة للإتصال و من أهمها ما يلي:

تعريف عبد الكريم أبو مصطفى "الاتصال هو تلك العملية الهادفة إلى نقل و تبادل المعلومات التي على أساسها يتوحد الفكر و تتفق المفاهيم و تتخذ القرارات."<sup>2</sup>

أما احمد بن مرسل فيعرفه على انه " العلاقة التبادلية بين طرفين أو أكثر و هي العلاقة القائمة بين مرسل و مستقبل يشتركان في عملية تبادل معاني، باستخدام نظام معين من الإشارات و الرموز مفهومة من كلا الطرفين حتى يعي كل طرف ما يقوله الطرف الآخر من معاني تحقيقا للاستجابة المطلوبة بينهما."<sup>3</sup>

في حين يعرف عبد الفتاح دياب الإتصال داخل المؤسسة على "أنها عملية نقل و تبادل المعلومات بين أجزاء المؤسسة المختلفة حتى يتوحد الهدف و تنسق المفاهيم"<sup>4</sup>

و في هذا الصدد يجب التفريق بين الإتصال و الأنباء و الإعلام، فالأنباء و الإعلام يكون وحيد الاتجاه على عكس الإتصال الذي يتطلب طرفين أو أكثر.<sup>5</sup>

و من خلال التعريفات السابقة يتضح أن لعملية الإتصال عناصر تتكون منها، تتمثل هذه العناصر في: المرسل، المستقبل، الرسالة، الوسيلة، ولا يمكن أن تحدث العملية إذا غاب أحدها، بل أن كل عنصر منها يؤثر في الآخر و يتأثر به.

<sup>1</sup> يوسف محمد المقبلان، مفاهيم و تطبيقات في السلوك الإداري، شركة العبيكان للطباعة و النشر، الطبعة الثالثة، الرياض 1991، ص 26.

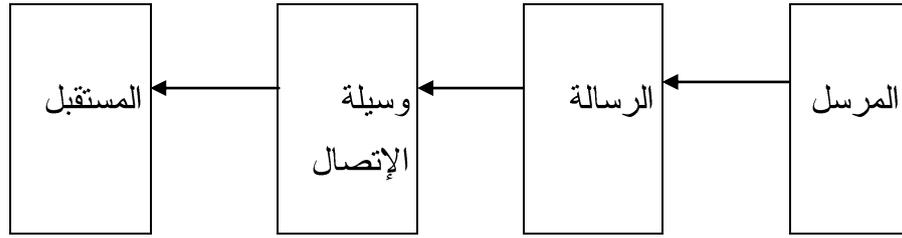
<sup>2</sup> عبد الكريم أبو مصطفى، الإدارة و التنظيم: المفاهيم، الوظائف، العمليات، 2001، ص 22.

<sup>3</sup> احمد بن مرسل، منهج البحث العلمي في علوم الإعلام و الإتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، دون طبعة، الجزائر، 2003، ص 21.

<sup>4</sup> عبد الفتاح دياب حسن، الإدارة الفعالة، المؤسسة الفنية للطبع و النشر، دون طبعة، القاهرة، 1998، ص 319.

<sup>5</sup> مصطفى حجازي، الإتصال الفعال في العلاقات الإنسانية و الإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، الطبعة الثالثة، بيروت (2000)، ص 19.

الشكل رقم ( 17 ): عناصر الإتصال.



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على التعريفات السابقة.

المرسل: وهو مصدر الرسالة أو النقطة التي تبدأ عندها عملية الاتصال.  
 الرسالة: وهي الموضوع أو المحتوى (المعاني أو الأفكار) الذي يريد المرسل أن ينقله إلى المستقبل. ويتم عادة التعبير عنها بالرموز اللغوية أو اللفظية أو غير اللفظية أو بهما معاً.  
 الوسيلة: وهي الطريقة أو القناة التي تنتقل بها الرسالة من المرسل إلى المستقبل.  
 المستقبل: وهو الجهة أو الشخص الذي توجه له الرسالة ويستقبلها من خلال أحد أو كل حواسه (السمع والبصر والشم والذوق واللمس)، ثم يقوم بتفسير رموزها ويحاول إدراك معانيها.  
 التغذية العكسية أو (الاستجابة): وهي إعادة إرسال الرسالة من المستقبل إلى المرسل واستلامه لها وتأكده من أنه تم فهمها. والمرسل في هذه الحالة يلاحظ الموافقة أو عدم الموافقة على مضمون الرسالة.

المطلب الثاني: خصائص عملية الإتصال

إن النشاطات داخل المؤسسة لا تتم إلا عن طريق الإتصال و ذلك في جميع المستويات و في جميع الإتجاهات، أي لا يمكن للمؤسسة تحقيق أداء دون الإتصال الذي يجب أن يكون جيد، و إن كان العكس فسيؤدي إلى أداء سيئ، و هذا ما نراه شائعاً في أوساط العمل، لذلك نتساءل عن السبب الكامن وراءه، و لهذا يجب تطوير مهارات الإتصال، لأنه كلما زادت فعاليته تحسن الأداء بأكمله، و يمكن إدراج خصائص عملية الإتصال فيما يلي:

- 1- الدينامكية: تمتاز عملية الإتصال بالدينامكية أي " أنها في حالة تغير دائم و ليس لها نقطة بداية و نهاية محددة، و تتم في تتابع غير منتظم و عناصرها تتفاعل مع بعضها."<sup>1</sup>
- 2- التلقائية: يمكن القول أن الأفراد داخل المؤسسة مدفوعين للاتصال ببعضهم البعض بصورة تلقائية حتى يتمكنوا من الاستمرار، لأن الإتصال من صنع الفرد و الجماعة .

<sup>1</sup> مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، بدون سنة، ص189.

3- هادفة: الإتصال عملية هادفة، لأنها عملية ليس لها هدف في حد ذاتها و إنما وسيلة لتحقيق هدف معين أو مجموعة من الأهداف.

4- "العمومية و الشمول"<sup>1</sup>: تتسم عملية الإتصال بالعمومية و الشمول، أي أنها تشمل جميع الأفراد و الجماعات فهي ليست قاصرة على فرد دون الآخر أو جماعة دون الأخرى كما أنها ليست قاصرة فقط على داخل المؤسسة، بل تتم داخل المؤسسة و خارجها، و جميع الأفراد و الجماعات بكافة مستوياتهم عاملين و مديرين في أشد الحاجة إلى عملية الإتصال لإشباع رغباتهم و حاجاتهم أو لإنجاز أعمالهم بكفاءة و تحقيق أهداف المؤسسة.

5-الموضوعية و الواقعية: الإتصال حقيقة واقعة بين الأفراد و الجماعات أو المؤسسات، يقود إلى تحقيق الهدف و هو مواجهة المشكلات أو إشباع الحاجات أو وضع برامج أو خطط "و الإتصال لا يخضع للعوامل الذاتية و إنما يخضع للعوامل الموضوعية"<sup>2</sup>، و على هذا فإن الإتصال يستمد أصوله من الواقع و ما يترتب عليه من تأثيرات متبادلة بين أطرافه.

6- ذات اتجاهين: يقصد بالاتجاهين أن هناك مرسل و مستقبل و أن عملية الإتصال لا تحدث بين طرف واحد و لابد أن يشاركه طرف آخر، ولكي تتم عملية الإتصال يجب أن يفهم المستقبل الرسالة، و قد يفهم المستقبل الرسالة بطريقة غير التي يقصدها المرسل و قد يرجع ذلك لأسباب متعلقة إما بالمستقبل أو المرسل، و هنا يجب على الإدارة أن تكون على علم ودراية بالأسباب حتى يتم إزالتها و يتحقق الإتصال الفعال و يتم ذلك عن طريق إدراك المستقبل الرسالة كما لو كان هو المرسل و في نفس الوقت يكون المرسل مستقبلا لها أي يجب أن تكون عملية الإتصال ذات اتجاهين، و تجدر الإشارة هنا إلى أن مستويات الإتصال تتعدد فقط تكون بين:

أ- بين شخصين مثل الرئيس و المرؤوس.

ب- بين فرد و جماعة مثل الإتصال بين رئيس مجلس الإدارة و أعضاء مجلس الإدارة .

ج- بين جماعة و أخرى مثل الإتصال بين الأقسام المختلفة داخل المؤسسة

7- إدراكية و تفسيرية: شرط أساسي لكي تؤدي عملية الإتصال الأهداف المرجوة منها حيث يجب أن يفهم المستقبل الرسالة و يدركها بالمعنى الذي أراده المرسل، و إن عملية الإدراك تؤثر فيها مجموعة من العوامل الذاتية مثل: المعارف، الخبرات و المهارات، القيم، المعتقدات، الدوافع، الإتجاهات.....إلخ، لذلك يجب على المرسل قبل أن يقوم بإرسال رسالته و صياغتها بالطريقة و الأسلوب و الوسيلة و الوقت المناسب كي يتمكن المستقبل من فهمها و إدراكها و تفسيرها كما لو كان هو المرسل.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص191.

<sup>2</sup> هناء حافظ بدوي، الإتصال بين النظرية و التطبيق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص51.

8- **الجاذبية:** أساليب الإتصال تعني مختلف الطرق التي تنتقل بها الرموز أو المعاني أو الأفكار بين الأفراد و تتراوح هذه الطرق بين الغامضة غير المحددة إلى القانونية الواضحة و من الكتابة إلى المعلوماتية، كل هذه الأساليب لها تأثيرات جاذبية على أفراد المؤسسة، و هذه الجاذبية قد تكون<sup>1</sup>: "جاذبية شعور حماسية، جاذبية شعور هادئة".

إن جاذبية الشعور الحماسية يتفاعل معها أفراد المؤسسة بما تقدم من موضوعات أو حقائق إما حزنا أو فرحا من خلال وسائل جذابة في عرض هذه المعلومات و غيرها.

أما الجاذبية الشعورية الهادئة فتتسم بالتعقل وإحكام الفكر، و تعمل وسائل الإتصال من خلالها على إشاعة جو من الثقة بين المديرين و أفراد المؤسسة و من هنا فإن للاتصال جاذبية تجعل الفرد لا يكف عن تدعيم شبكة اتصاله.

9- **عملية تسعى لتحقيق الترابط بين أفراد المؤسسة:** يعتبر الإتصال وسيلة لتحقيق الترابط و التماسك بين الأفراد في المؤسسة، من خلال مواجهة الشائعات و كل ما من شأنه أن يسيء إلى أمن الفرد و المؤسسة و هو في ذلك يعمل على بث و نقل القيم و المعارف و المعلومات و الأفكار و كل ما هو ذو قيمة بين الأفراد ثم العمل على المحافظة على السلوك و التصرف الجيد و الحرص عليه و دعوة كل أفراد المؤسسة إلى التمسك به بما يحافظ على هوية المؤسسة و تحقيق الترابط بين أفرادها، و نبذ السلوك و التصرف و الأداء السيئ الذي يضر بالمؤسسة.

إذن الإتصال عملية لها مجموعة من الخصائص تتصف بها، و من الأسس العلمية المسلم بصحتها أن تقبل أي فكرة جديدة أو ممارسة أي وسيلة جديدة لا يحدث فجأة، و لا يتحقق دفعة واحدة، و الفرد يقوم بعملية الإتصال غالبا ما يمر بكل أو بعض المراحل، و قد يطول أو يقصر الوقت الذي يقضيه في كل مرحلة طبقا لظروفه الخاصة، و فيما يلي مرحلة من مراحل عملية الإتصال علما أن كل مرحلة تتطلب أسلوب خاص في الإتصال على النحو التالي:

1- **مرحلة الإدراك:** في مرحلة الإدراك يلتقي المستقبل و يسمع عن الوسيلة الجديدة و الغرض منها، و عما يمكن أن تحققه من أهداف، حيث يعمل المرسل بكل الطرق و الوسائل لتوعيته و إقناعه بالفكرة الجديدة مع إيضاح أهميتها.

2- **مرحلة الاهتمام:** في هذه المرحلة يهتم المستقبل بمعرفة المزيد من المعلومات عن الرسالة التي سمع عنها، و خصائصها و ما يمكن أن تحققه من الأهداف و الأغراض المختلفة، و هنا يزود المرسل المستقبل بمعلومات و حقائق تفصيلية و ذلك عن طريق عقد الاجتماعات و المناقشات و التدريب.....إلخ.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص52.

3- مرحل التقييم: يقوم الفرد بتقييم المعلومات التفصيلية التي حصل عليها و يفتتح بصحتها، و يبدأ باتخاذ القرار بتجربتها، و في هذا الوقت يجب أن يترك الشخص أو المستقبل ليتخذ قراره بنفسه دون ضغط خارجي، و يتم تشجيعه بطريقة غير مباشرة وذلك بتزويده بالمزيد من الإيضاحات و المعلومات و الحقائق و إزالة ما قد يكون عنده من شكوك أو استفسارات عنها.

4- مرحلة المحاولة و التجربة: و في هذه المرحلة يسعى المستقبل إلى تجريب ما وصل إليه من الرسالة و محاولة استعمالها بتحفظ و في هذه المرحلة يكون دور المرسل هو تشجيع المستقبل، و لن يتحقق ذلك إلا بشرح الاستفسارات أو الغموض حول الرسالة المراد توصيلها.

5- مرحلة الممارسة: و في هذه المرحلة يقوم الفرد فعلا باستعمال ما وصل إليه عن طريق الرسالة التي تم اختيارها و ممارستها على أن يستمر الإتصال بين المستقبل و المرسل بانتظام، حتى يتأكد من إشباع المستقبل بالفكرة الجديدة و ممارستها من أجل الوصول إلى تحقيق الهدف الذي خططنا للوصول إليه.

لقد أوضحنا أن الإتصال عملية لا يمكن أن يستغنى عنها أي فرد داخل المؤسسة أو أي جماعة، و على ذلك فإن الإتصال يعد الوسيلة التي يستخدمها لتنظيم و تغيير و استقرار توجهاته، و لا يمكن لجماعة أو مؤسسة أن تنشأ دون اتصال يجري بين أعضائها، و لهذا فإن عملية الإتصال تسعى لتحقيق هدف عام و هو التأثير في المستقبل حتى يتحقق من المشاركة في الخبرة مع المرسل و قد يصب هذا التأثير على أفكاره لتعديلها و تغييرها أو على اتجاهاته أو على مهاراته.

### المطلب الثالث: تصنيف الاتصال

يمكن تصنيف الاتصال في المؤسسات وفقا لاتجاهه و كذا في ضوء مضمون الاتصالات و طبيعتها وإذا تناولنا الاتصالات من حيث اتجاهها فسنجد ثلاث اتجاهات أساسية هي:

1. اتصال من الأعلى إلى الأسفل: تنتقل الأوامر و التعليمات و القرارات و التوجيهات و التفسيرات للأفراد من المدير إلى الموظفين أو من الإدارة العليا بشكل عام إلى مجموع الموظفين في المؤسسة.<sup>1</sup>
2. اتصال من الأسفل إلى الأعلى: و هو اتصال من المرؤوسين إلى الرؤساء أو من الرؤساء إلى الإدارة العليا<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عمر سعيد و آخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2003، ص122.

<sup>2</sup> احمد ماهر، الإدارة: المبادئ و المهارات، الدار الجامعية، دون طبعة، الإسكندرية، 2003/2004، ص192.

3. اتصال أفقي: و هو اتصال يمر عبر الإدارات الوظيفية أي يوجد بين الأشخاص الذين يعملون في نفس المستوى الإداري مثلا مدير الإنتاج مدير المشتريات مدير المحاسبة...الخ فهو ينسق بين الوظائف كما يعتبر أساس لفاعلية العمليات في المؤسسة<sup>1</sup>

أما فيما يتعلق بمضمون الاتصال فهناك تصنيف شائع يميز بين الاتصالات الرسمية و الاتصالات غير الرسمية و هي:<sup>2</sup>

- الاتصالات الرسمية : هو اتصال له قنوات معروفة و محددة و اتجاهات متفق عليها كاتصال من الأسفل إلى الأعلى و من الأعلى إلى الأسفل و الاتصال الأفقي و في نظر الإدارة هو اتصال يقترن بالسلطة في المؤسسة.

- الاتصالات غير الرسمية: و هو ذلك الذي يعبر عن الرغبة التلقائية من جانب الأفراد و الجماعات في إقامة أنماط متعددة للتفاعل الاجتماعي بينهم مثلا الصداقة بين شخصين تخلق ظروف للاتصال و الحديث بينهما.

كانت مهارات الاتصال و مازالت من أهم أركان الإدارة الجيدة و سوف نجدها ضمن أي قائمة من اهتمامات المديرين إلا أن الاتصالات تحضى باهتمام اكبر في الجودة الشاملة.

تعتمد مؤسسة الجودة الشاملة على الاتصالات التي تتدفق من كل الاتجاهات من الأعلى و من الأسفل و أفقيا و على مدير إدارة الجودة الشاملة أن يراقب عملية الاتصالات و أن يكشف عن أي خلل فيها و أن يعمل على تحسينها<sup>3</sup>

و ينبغي أن تكون قنوات شبكة الاتصال مصوبة نحو النهوض بالجودة و ينبغي كذلك أن لا نغفل عن الاهتمام بالاتصالات الخارجية<sup>4</sup> ، لان الاتصالات مع العملاء يعد أمرا بالغ الأهمية بالنسبة إلى التحسين المستمر للجودة، لذا يجب أن نعمل باستمرار على الاتصال بالعملاء و التعرف على الأسباب التي تحول دون انضمام عملاء جدد إلى المؤسسة و الدوافع التي جعلتهم يفضلون أن يكونوا عملاء لمؤسسة أخرى، و الحقيقة انه لا يمكن أن يحدث مثل هذا التعلم دون أن يكون هناك اتصال مستمر مع العملاء، فالمؤسسات التي تعاني من ضعف في الاتصال غالبا ما لأنها لا تطرح مشكلاتها و تناقشها داخل المؤسسة إما بسبب يكون محكوم عليها أن تعيد أخطاءها المكابرة أو الخوف من الاعتراف بالأخطاء.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي، رسمية قرياقص، أساسيات الإدارة و بيئة الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة ، دون طبعة، الإسكندرية، 2002، ص756

<sup>2</sup> إبراهيم عبد الهادي المليجي، استراتيجيات و عمليات الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، دون طبعة، الإسكندرية، 2002، ص 325.

<sup>3</sup> وارين شميدت جبروم فاتجا، الدليل العلمي للقيادة و للمديرين لتحقيق إدارة الجودة الشاملة ، ترجمة محمد عبد الحميد مرسي، دار أفق الإبداعية العالمية، الطبعة الأولى، دون بلد، 1997، ص37.

<sup>4</sup> مجيد جاسم، دراسات في الأيزو، مؤسسة شباب الجامعة، دون طبعة، الإسكندرية، 2002، ص199.

<sup>5</sup> روديك ماكيني، تحقيق الجودة :الدليل العلمي لتطبيق الجودة، ترجمة صلاح بن معاذ المعيوف، دار أفق الإبداع العالمية للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الرياض، 1999، ص141.

و تبقى الاتصالات داخل المؤسسة هي القوة المحركة و الدافعة لجهود تحسين الجودة فقد اكتشف الكثير من المديرين أن الثقة هي أكثر الأدوات الإدارية لتقوية عملية الاتصال الداخلية فعندما يكون المدير الأعلى رتبة محل ثقة و كذا مرؤوسيه فان الأمور تسير بسهولة اكبر كما يمكنهم هذا من تحمل المخاطر و المصارحة بأفكارهم و الاعتراف بأخطائهم عندئذ يتأكدون أن الحقائق سوف تنتقل إليهم حتى و إن كانت غير سارة و هذا النوع من الثقة لا يمكن أن يكون إلا في مناخ من المصارحة و الانفتاح و تتعدد الأمور عندما تنقل الثقة أو تنعدم فتصبح الاتصالات اقل اتضاحا و تقل الرغبة في المخاطرة و الاعتراف بالأخطاء.

تبنى الاتصالات على المصارحة و الثقة وتكون البداية عندما يعطي مدير الجودة الشاملة للموارد البشرية في المؤسسة المعلومات اللازمة لفهم أهداف المؤسسة و الدور الذي تلعبه وظائفهم في مساندة هذه الأهداف و تمتد الثقة عندما يتأكد مدير الجودة الشاملة من أن الموظفين لديهم المعرفة و المهارات اللازمة لإتقان أداء وظائفهم و تستمر الثقة عندما يسعى المدير في طلب الأفكار و المعلومات من الموارد البشرية بهدف تحسين العمليات الإنتاجية في المؤسسة<sup>1</sup>.

و من المبادئ الهامة في عملية الاتصال أن تكون المعلومات مركزة خالية من البلاغة الزائدة و بتكلفة يسيرة و الابتعاد عن أساليب الاتصال المعقدة<sup>2</sup>.

و من هنا يتضح لنا انه يترتب على عملية الاتصال صدور قرارات و خلق نشاط و توجيه و تنسيق و تتبع نتائجه و في النهاية تقويمه<sup>3</sup>

### المطلب الرابع: معوقات الإتصال والتغلب عليها

يقصد بمعوقات الإتصال تلك العوامل و المواقف التي تؤثر سلبا على عملية الإتصال و كفاءتها و تعوق تحقيق الغايات المنشودة منها، و تجدر الإشارة إلى أن هذه المعوقات يمكن التأثير فيها بدرجة متفاوتة تحولها من عوائق للاتصال إلى عوامل مساعدة أو مؤيدة في تحقيق كفاءة الإتصال، فلكي تحقق جهود الإتصال أهدافها يجب أن تمهد لها الإدارة كافة التيسيرات و التسهيلات التنظيمية التي من شأنها تحقيق فاعلية هذا الإتصال، الأمر الذي يتوقف على درجة خلو عملية الإتصال ذاتها من المعوقات أي الصعوبات والعراقيل التي تؤثر على فاعليته نتيجة تحريف وتشويه المعلومات المنقولة، أو الحد من تأثيرها الإيجابي في مجالات استخدامها، أو إقامة الحواجز في مسار عملها أو تفويت الفرصة على أطرافها لإنجازها على الوجه الأكمل، و تشكل هذه المعوقات أكبر و أهم مشكلة للإدارة الحديثة نظرا لأهمية الإتصال داخل المؤسسة، و

<sup>1</sup> وارين شمדת جيروم فاتجا، مرجع سبق ذكره، ص41.

<sup>2</sup> طارق سويدان، منهجية التغيير في المنظمات، دار ابن حزم للطباعة و النشر و التوزيع، الطبعة الأولى، بيروت، 2001، ص50.

<sup>3</sup> مصطفى كامل أبو العزم عطية، مرجع سبق ذكره ، ص188

يمكن أن تظهر هذه المعوقات في أي خطوة من خطوات الإتصال، و يمكن حصر هذه المعوقات في ما يلي:

1- انخفاض الاهتمام و الدافعية<sup>1</sup>: إن رسائل عديدة لاتصل - كما قصد من مرسلها- لأن مستقبل الرسالة يكون أقل اهتماما و اكتر اثا باستقبالها، و هنا يواجه المرسل تحديا يتمثل في كيفية صياغة رسالته بطريقة تجذب المستقبل و تستجيب لحاجاته، كذلك يكون إرسال الرسالة في الوقت المناسب أمرا هاما للغاية بما يساعد على إثارة اهتمام و دافعية الطرف الآخر، فالرسالة أو الرسائل يجب أن تنتقل في التوقيت الذي يرجح أن تلقى فيه استقبالا جيدا من المستقبل.

2- وجود اختلاف كبير في الطريقة التي يدرك بها الأفراد و الطريقة التي يفهمون بها بيئتهم: حيث تلعب الخبرة و الثقافة و القيم دورا هاما في التأثير على الطريقة التي يدرك بها الأفراد بيئتهم.

3- معيق اللغة: كثيرا ما تعني الكلمة الواحدة أشياء مختلفة لأناس مختلفين فعلى الرغم من ارتباط اللغة بالإنسان إلا أنه يمكن اعتبارها من العوامل التي تعيق عملية الإتصال، لأن هناك عدة متغيرات تؤثر على مدى وضوح و سلامة اللغة، من أمثلتها" السن، المستوى التعليمي و الخلفية التعليمية أو الثقافية أو الحرفية أو المهنية"<sup>2</sup>، و لوجود عدة قطاعات و إدارات في المؤسسة الواحدة يؤدي إلى وجود عدة تخصصات مهنية، فيكون لكل تخصص لغة مهنية خاصة به فيحاولون التعديل في لغتهم و التغيير فيها و ذلك لتسهيل الفهم، " و رغم ذلك تشكل هذه المعلومات و المصطلحات صعوبة في الفهم"<sup>3</sup>، إذن اللغة هي وعاء التعبير الأساسي، فإن عجز المرسل عن استخدام الكلمة أو الكلمات المعبرة عن رسالته في اللغة الأخرى التي تناسب المستقبل فلن يستطيع التعبير، و قد يستعمل كلمات يراها مناسبة لكنها في الحقيقة ليست كذلك، إذ لا تنتقل المعنى المراد إرساله للمستقبل و قد تنتقل معنى مغاير، و لا ننسى هنا حاجز اللغة كعائق للاتصال.

4-الإتصال الدفاعي<sup>4</sup>: الإتصال الدفاعي هو الميل إلى استقبال الرسائل بطريقة تحمي و تركز احترام الذات و الاعتداد بالنفس، و يلجأ البعض لذلك من خلال عملية رفض أو لمس المعلومات التي تبدو غير مناسبة أو غير مريحة للشخص، و يمثل هذا عائق للاتصال لا سيما و أن كثيرا من الرسائل المرسله أو المتبادلة في المؤسسات قد تكون غير مريحة أو غير مرضية تماما.

<sup>1</sup> أحمد السيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، بدون دار نشر، 2000، ص364.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 365.

<sup>3</sup> . عمر السعيد وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 128.

<sup>4</sup> أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص368.

5- و جود الأخطاء المطبعية و الإملائية في الرسائل: و هذا ما سيؤثر تأثيراً سلباً في درجة استجابة المستقبل، كما قد تعطي انطباعات بعدم اهتمام المرسل بالمستقبل فضلاً عن احتمالات اللبس و الخطأ في الاستجابة من قبل المستقبل.

6- "عدم القدرة على التعبير بوضوح عن المعنى: فبديهي أن القدرة عن التعبير على معنى الرسالة مسألة أساسية لضمان فهم مضمون الرسالة، و ذلك يعني أن الفرد القادر على التعبير بدقة و وضوح مع ضمان اتزانها العاطفي و النفسي عند النقاش كل ذلك في توصيل الرسالة و تحقيق التأثير و الاستجابة"<sup>1</sup>.

7- محدودية الإتصال غير اللفظي: للاتصال الفعال شقين متكاملين يدعم أحدهما الآخر، هما الإتصال اللفظي و الإتصال غير اللفظي، فإذا لم يحدث تكامل بين الإتصال اللفظي مع الإتصال غير اللفظي فقد لا تكون الرسالة مقنعة، إذن لكي يكون الإتصال فعالاً، يجب أن تتوافق و تتسجم تعبيرات الوجه و الجسد مع مدلولات اللفظ، لأن العكس سيؤدي غالباً لعدم وضوح المعنى المراد إرساله و عدم فهم المستقبل و بذلك لا يستجيب أو يستجيب خلاف المتوقع.

8- المسافات التي تقع بين المرسل و المستقبل و الوقت اللازم لنقل الرسالة: و ذلك لارتباط المسافة و الوقت في عملية الإتصال، فكلما بعدت المسافة بين المرسل و المستقبل تطلب ذلك مزيداً من الوقت في عملية الإتصال خاصة إذا كان يقتضي ذلك انتقال المرسل لمكان المستقبل أو الإتصال عن طريق البريد.

9- "الأفكار المستترة لدى أفراد الجماعة: فمن المشكلات التي تواجه كل قائد مشكلة معالجة المستترة بطريقة لا تجعلها عائقاً لكفاية الجماعة أو سبيلاً لإخفائها و انحلالها، و معنى ذلك أن معالجة الأفكار المستترة و كشفها يعد سبيلاً لرفع كفاءة الإتصال في الجماعات لأن هذه الأفكار لو بقيت ستظل حاجزاً بين المرسل و المستقبل في تحقيق التأثير و الاستجابة"<sup>2</sup>.

10- القدرة على الفهم: "حيث يختلف الأفراد من حيث قدراتهم على الفهم و التي تعكس على الفهم الدقيق لما يقال و على سرعة الفهم كذلك، و على ذلك فإن فاعلية الاتصالات ترتبط بقدرات المرسل و المستقبل على فهم ما يتم تداوله بينهما"<sup>3</sup>.

11- الخوف: "كذلك قد تقل فاعلية الاتصالات نتيجة لعامل الخوف الذي قد يعترى بعض الأفراد في إرسال المعلومات الواجب إرسالها، و هذا صحيح بالنسبة للاتصالات الصاعدة على وجه الخصوص"<sup>4</sup>، كما أن "العواطف و مشاعر المستقبل عند تلقيه للرسالة، تؤثر في كيفية

<sup>1</sup> - صديق محمد عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي، الطبعة العاشرة، مكتبة عين شمس، قصر العيني، 2003، ص 367.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 447.

<sup>3</sup> حنفي محمود سليمان، السلوك التنظيمي و الأداء، الإسكندرية، دار الجامعات المصرية، بدون سنة نشر، ص 285.

<sup>4</sup> - نفس المرجع السابق، ص 285.

تفسيره لها، إذن الانفعالات مثل الخوف و القلق و التوتر تخلق ما يسمى بالضوضاء النفسية أو الداخلية<sup>1</sup>، و هذا ما سيعوق الإتصال الفعال ، لأنها غالبا ما تقلل من وضوح و دقة التعبير لأن التفكير و الحكم يكون عاطفي مغل بالتفكير الموضوعي و الرشيد.

12 - الإفراط في عملية الإتصال: ربما يدخل المرسل تفاصيل و يناقش موضوعات لها علاقة بالعمل و لكن ليست لها علاقة بعملية الإتصال، هذه الموضوعات تأتي بصورة عفوية و غير معدة إعدادا كافيا و ربما ترتبط بأهداف فردية، و ذلك يؤدي إلي ضياع الهدف الأصلي و الرسالة المراد نقلها من وراء عملية الإتصال و هذا ما سيعيق هذه الأخيرة. و لذلك يجب على الإدارة أن تتخذ مجموعة من الإجراءات هي<sup>2</sup>:

- الإصغاء الجيد.
- رفع معدلات الثقة بمحيط العمل.
- إختيار قناة الإتصال الجيدة.
- مشاركة المعلومات.
- التخطيط الجيد للاتصالات.
- تحديد هدف الإتصال بدقة.
- التعرف على الظروف الطبيعية المحيطة بعملية الإتصال.
- أن يكون الإتصال ذو اتجاهين.
- استشارة الآخرين في عملية الإتصال.
- الاستفادة من الفرص المتاحة لنقل شيء له قيمة.
- متابعة الاتصالات.
- انتزاع الخوف في عملية الإتصال.
- النظرة المستقبلية في الإتصال.
- التواءم بين الأفعال و الإتصال.
- ملكية المعلومات.

<sup>1</sup> - أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 371.

<sup>2</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 294.

### خلاصة الفصل الثالث:

تعد إدارة الموارد البشرية وظيفة أساسية لبقاء أية مؤسسة، و لكي تصل إلى زيادة أدائها، تعتمد إلى استخدام استراتيجيات مختلفة، من بينها تفعيل المورد البشري من خلال تطبيق مفهوم التمكين، وهذا ما يتطلب تدريب لإحداث التغيير في المعارف و المهارات و السلوك و الاتجاهات ليتمكن الأفراد من العمل ضمن فريق، بالإضافة إلى تحفيزهم لإحداث هذا التحول وفق نظام تتابع فيه المؤسسة باستمرار سلوكهم و تصرفاتهم من أجل تفعيلهم و التأثير الإيجابي عليهم، هذا التحفيز يكون إما في صورة مادية أو معنوية.

و من مختلف الدعائم التي تمت دراستها من أجل تحسين الأداء الإدارة المفتوحة حيث ارتكزت فكرتها الأساسية على طرح تساؤل حول إمكانية أن يتحول العاملون بالمؤسسة إلى شركاء حقيقيين في إدارة تلك المؤسسة، ومن ثمّ العمل بروح وعقلية جديدة هي عقلية الملكية بدلا من الوظيفة.

يعتبر الإبداع من أهم وسائل التفوق والتميز ويمثل الفرد مصدره الوحيد، لهذا تحرص المؤسسات على الاستثمار فيه من خلال تكوينه بصفة مستمرة لتطوير مهاراته فنجد إدارة الموارد البشرية دور كبير في التأثير وبناء ظروف عمل جيدة.

إضافة لما سبق إن الاتصال عملية لنقل المعلومات والقيم بين الأفراد داخل المؤسسة، تعمل على ترابط الأفراد في المؤسسة بهدف إكساب خبرات أو مهارات أو مفاهيم جديدة، بالإضافة إلى تحسين سير العمل و توزيع المسؤوليات، ودعم التفاعل بين العاملين في المؤسسة، وتوضح لجميع العاملين في مختلف المستويات أسلوب و برامج العمل، ونظرا لأهمية الإتصال داخل المؤسسة تشكل معوقاتا أكبر وأهم مشكلة يمكن أن تواجه الإدارة الحديثة، لأنها تؤثر سلبا على العملية وتعوق تحقيق الغايات المنشودة منها، تعمل المؤسسة على تفاديها باستخدام مجموعة من الإجراءات التي تؤدي إلى تفعيل الإتصال وإن تفعيل هذا الأخير يؤدي بالضرورة إلى تنمية وتشجيع الموارد البشرية لأداء مهامها وجعلهم أكثر فعالية بالإتصال الجيد و الفعال. و سوف نتناول في الفصل الموالي مدى مساهمة كل مدخل من هذه المداخل في تحسين أداء بنك الجزائر الخارجي.

## الفصل الرابع

دور تفعيل المورد البشري في تحسين أداء بنك الجزائر الخارجي

## دور تفعيل المورد البشري في تحسين أداء بنك الجزائر الخارجي

### تمهيد:

لقد احتل النظام البنكي منذ فترات طويلة أهمية بالغة في مختلف المنظومات الاقتصادية، وازدادت أهميته مع التطورات الهامة على الاقتصاد الوطني من جهة ومع التحولات العميقة التي شهدتها المحيط الوطني من جهة أخرى، و يعتبر بنك الجزائر الخارجي إحدى المؤسسات المالية المختصة في مجال تقديم الائتمان لصالح الأفراد والمؤسسات، والشركات وتمويل الاستثمارات المتوسطة و الطويلة الأجل، وهو كغيره من المؤسسات المالية فإنه يقوم بدراسة العميل طالب القرض، سواء دراسة عامة أو تحليلية ويقوم بالتحليل الائتماني له ومدى جدارته الائتمانية، ويعتمد على أدوات التحليل المالي في دراسته التحليلية ودراسة التوازن المالي باستخدام المؤشرات سواء مؤشرات التوازن المالي أو مؤشرات النسب.

وفي هذا الإطار و لكي يكون البنك قادرا على القيام بمهامه على أكمل وجه و مواجهة التحديات و المستجدات فإن عليه الاهتمام أكثر بأداء الموارد البشرية لديه و تفعيلها كونها المحرك الرئيسي للعمليات المصرفية، ولتدعيم الفصول النظرية السابقة، سوف نتطرق في هذا الفصل إلى حالة تطبيقية من خلال بنك الجزائر الخارجي كمؤسسة مالية تسعى لتحسين أدائها من خلال تفعيل مواردها البشرية وذلك من خلال المباحث التالية:

1. تقديم عام لبنك الجزائر الخارجي.
2. إدارة أداء بنك الجزائر الخارجي.
3. تفعيل المورد البشري في بنك الجزائر الخارجي.

### المبحث الأول: تقديم عام لبنك الجزائر الخارجي

يعتبر بنك الجزائر الخارجي من أهم البنوك التجارية في الجهاز المصرفي لما له من دور فعال في تحقيق التنمية الاقتصادية، حيث أسندت إليه مهمة التكفل بعمليات الجزائر مع الخارج بالإضافة إلى تعدد وكالاته، نتيجة توسع نشاطه في الداخل.

### المطلب الأول: تعريف بنك الجزائر الخارجي

أنشئ بنك الجزائر الخارجي بموجب المرسوم رقم 204/67 المؤرخ في 1967/01/01 برأسمال قدره 20 مليون دينار وقد ورث البنك 05 بنوك أجنبية :

1- القرض الليوني. crédit lyonnais. عام 1967./09/12

2- الشركة العامة société générale. 1968/01/16.

3- قرض الشمال crédit du nord. 1968./05/31.

4- البنك الصناعي الجزائري والبحر المتوسط عام : 1968/05/26

5- بنك باركليز « barclayes bank »

وقد كان بنك الجزائر الخارجي عام 1967 يعالج حوالي 30% من الدويلات الخارجية مما أدى إلى تأميم هذه البنوك ليترجم بعد ذلك إلى إنشاء بنك الجزائر الخارجي ، ولم يحصل البنك على الهيكل التتائي إلا في جوان 1986 وأصبح مستقلا بموجب نص القانون 89/01 الصادر في 12 جوان 1988 وفي 05 فيفري تحول البنك إلى مؤسسة ذات أسهم مع حفظه على نفس الهدف الذي حدده قرار 01 أكتوبر 1967.

وقد ورث البنك مجموعة فعاليات لعدة مؤسسات مالية، وبالرغم من أنه ينتمي إلى القطاع العمومي فإنه يعمل وفقا للقانون التجاري وبالتالي لقواعد المنافسة، وذلك لنزعه الأولية الخاصة والمتمثلة في التجارة الخارجية حيث يتدخل في جميع العمليات البنكية. وينقسم هذا البنك إلى قسمين القسم الأول يعالج الانتماء "ودائع وإقراض" والقسم الثاني يعالج أو يختص بالعمليات الخارجية.

وقد توسعت مهمة البنك عام 1970 إلى تسيير حسابات الشركات الصناعية الكبرى في مجال المحروقات مثل سوناطراك، نפטال، والبتريكيماوية والتعدين والنقل البحري ومواد البناء، حيث هو الذي يمد هذه الشركات بالقروض، وقد ساهم البنك بالفعل بتمويل وتطوير حقول حاسي رمل وحاسي مسعود، وأنشأ أنابيب النفط والغاز ومصافي سكيكدة وعنابه وسطيف ومصانع الإسمنت في شلف والحجار وفي الحصول على ناقلات النفط والغاز والبضائع.

وقد منح البنك المؤسسات العامة سنة 1984 قروض بلغ مجموعها إلى 63.08 مليار دينار بالإضافة إلى أن المقر الرئيسي للبنك بالعاصمة وله 8 مديريات و 74 فرع.

### المطلب الثاني: وظائف وأهداف بنك الجزائر الخارجي.

أسس بنك الجزائر الخارجي لتحقيق أهداف معينة و له عدة وظائف.

#### أولاً: وظائف البنك:

من أهم وظائف البنك ما يلي:

- تسهيل تنمية العلاقات الاقتصادية بين الجزائر والخارج وذلك بتمويل التجارة الخارجية.
- منح القروض على الاستيراد مع تقديم ضمان للمصدرين الجزائريين وذلك لتسهيل عملية التصدير.
- توضيح الاتفاقيات و اعتمادات مع البنوك الأجنبية .
- إعطاء المعلومات التجارية الضرورية للمصدرين والمستوردين حول عمليات التمويل، واستغلال المعاملات الهامة.

#### ثانياً : أهداف البنك

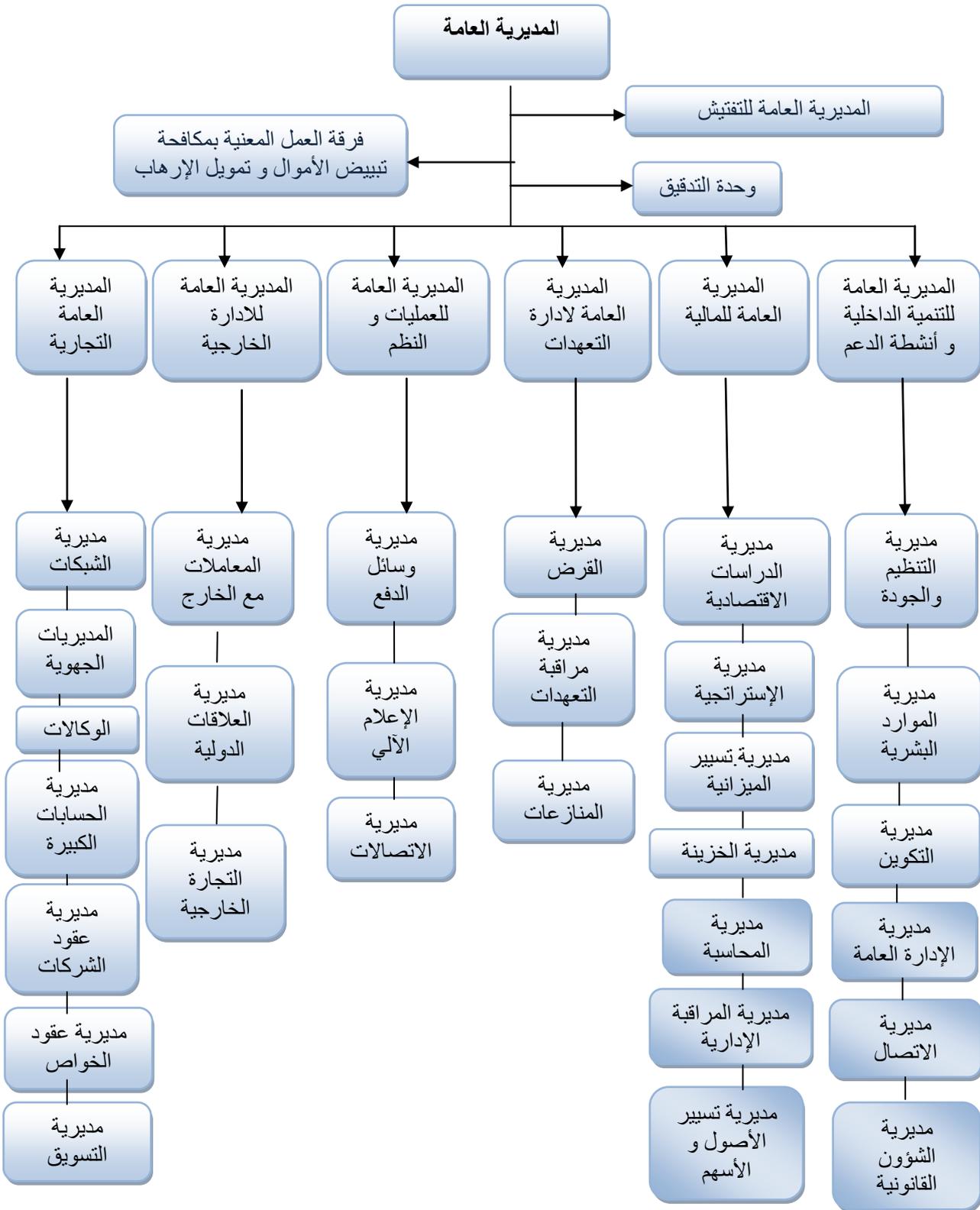
للبنك عدة أهداف سعي الى تحقيقها من خلال ما يقوم به من وظائف وأعمال من بين هذه الاهداف نذكر منها :

1. تحفيز وتشجيع وتمويل العمليات التجارية مع باقي بلدان العالم .
2. تسهيل تنمية الاصلاحات بين الخارج والجزائر.
3. يعمل على تأمين العمليات التجارية مع الخارج ضد الأخطار السياسية والاقتصادية.
4. ضمان التنفيذ أكيد للالتزامات الناتجة بين اسواق الدول ،العمليات المحلية.

#### ثالثاً: هيكله التنظيمي :

يضم الهيكل التنظيمي للبنك عدة مديريات عامة تنقسم بدوره الى مديريات فرعية ووكالات. والشكل التالي يوضح مختلف المديريات المتعلقة بالهيكل التنظيمي لبنك الجزائر الخارجي:

الشكل رقم (18): الهيكل التنظيمي لبنك الجزائر الخارجي



المصدر: وثائق متحصل عليها من البنك الجزائري الخارجي

يوجد في بنك الجزائر الخارجي عدة مديريات هي :

1. المديرية العامة للتنمية الداخلية و أنشطة الدعم: ويتمثل دورها في الاشراف على كل ما يتعلق بعمال البنك من أجور ومنح واقتطاعات .....الخ، كما يهتم بالجانب التكويني للعمال كتنظيم دورات تكوينية، وكذا تربصات خاصة بكافة العمال وهذا من أجل تطوير البنك.
- كما نجد في هذه المديرية الفرعية مديرية خاصة بالشؤون القانونية وتكمن مهمتها في دراسة كافة النزاعات المتعلقة بالبنك من مشاكل، استرداد القروض ومشاكل العقارات....الخ.
2. المديرية العامة للمالية: وتعمل على اعداد ودراسة كافة المؤشرات المالية الخاصة بالبنك ، من اعداد القوائم المالية والميزانيات ومختلف العمليات الخاصة بالخرينة، كما تعمل على ايجاد السبل الكفيلة بتطوير النظام المصرفي ، وكذا مراقبة التسيير داخل البنك.
3. المديرية العامة للإدارة الخارجية : ويكمن دور هذه المديرية في كل ما يتعلق بالملفات الخاصة بالتجارة الخارجية، وكذا كل العلاقات مع مختلف البنوك الأجنبية الأخرى.
4. المديرية العامة لإدارة التعهدات: ويكمن دورها في دراسة كافة الملفات الخاصة بالمشاريع والقروض سواء كانت طويلة أو متوسطة الأجل ، وفق الإستراتيجية المتبعة من طرف مجلس ادارة البنك.
5. المديرية العامة للعمليات و النظم: و هي مسؤولة عن وسائل الدفع ، الاتصالات و الاعلام الآلي بالبنك.
6. المديرية العامة التجارية: ويكمن دور هذه المديرية في كل ما يتعلق بالملفات الخاصة بالحسابات الكبيرة و عقود الخواص، التسويق و هي أيضا مسؤولة عن الوكالات المنتشرة في كافة ولايات الوطن.

### المطلب الثالث: تقديم وكالة فرعية لبنك الجزائر الخارجي

وكالة جيجل واحدة من الوكالات التابعة للبنك الخارجي الجزائري وهي تحمل رقم 00048 تابعة للمديرية الجهوية بقسنطينة الحاملة للرقم 000616. تتعامل الوكالة مع عدد هام من الزبائن سواء كانوا مواطنين عاديين أو تجار أو مؤسسات خاصة أو شركات عمومية مثل: " مصنع الشركة الإفريقية الشرق للأجر ENAVA " ويعتبر البنك الممول الرئيسي لعمليات التجارة الخارجية من خلال منحه للقروض سواء للتصدير أو الإستيراد أو قروض لأغراض أخرى.

#### أولاً: وظائف الوكالة:

يقوم البنك بعدة وظائف منها النقدية وغير النقدية، ويمكن تقسيم هذه الوظائف إلى تقليدية و أخرى حديثة.

#### أ- الوظائف التقليدية: وتشمل المهام التالية:

- 1 فتح الحسابات الجارية وقبول الودائع على اختلاف أنواعها ( تحت الطلب، ادخار، لأجل، وخاضعة للإشعار).
  - 2- تشغيل موارد البنك مع مراعاة مبدأ التوفيق بين السيولة، والربحية والضمان ومن أهم أشكال التشغيل والاستثمار مايلي:
    - منح القروض والسلف المختلفة و فتح الحسابات الجارية المدينة.
    - تحصيل الأوراق التجارية وخصمها والتسليف بضمانها.
    - التعامل بالأوراق المالية من أسهم وسندات، بيعا و شراءا لمحافظةها، أو لمصلحة عملاءها.
    - تمويل التجارة الخارجية من خلال فتح الإعتمادات المستندية، ومنح القروض للموردين أو المستثمرين وغيرها من التقنيات .
    - تقديم الكفالات وخطابات الضمان للعملاء.
    - التعامل بالعملات الأجنبية بيعا وشراءا، و الشيكات السياحية والحوالات الداخلية منها والخارجية.
    - تحصيل الشيكات المحلية عن طريق غرفة المقاصة، و صرف الشيكات المسحوبة عليها.
    - المساهمة في إصدار أسهم وسندات شركات المساهمة.
    - تأجير الخزائن لعملائها لحفظ المجوهرات و المستندات، و الأشياء الثمينة.
- ب- الوظائف الحديثة: وتتضمن المهام التالية:

- 1 -إدارة أعمال وممتلكات العملاء وتقديم الاستشارات الاقتصادية والمالية لهم من خلال دائرة متخصصة.
  - 2 -تمويل الإسكان الشخصي من خلال الإقراض العقاري، وما يجدر ذكره أن لكل بنك تجاري سقف محدد للإقراض في هذا المجال يجب أن لا يتجاوزه.
  - 3 -المساهمة في خطط التنمية الاقتصادية، وهنا يتجاوز البنك التجاري الإقراض لآجال قصيرة إلى إقراض لآجال متوسطة وطويلة الأجل نسبيا، ويضاف إلى هاتين المجموعتين من الوظائف الرئيسية للمصارف التجارية في المجتمعات التي تأخذ بمبدأ التخطيط المركزي للاقتصاد أي الاقتصاد الموجه.
  - 4 -تقديم الخدمات المالية العالمية من خلال دخول البنوك التجارية في التجارة والتمويل الدولي، فالبنك التجاري يضمن الشركات المستوردة حتى يتم استيراد وتسويق المنتجات، كما يمد البنك التجاري الشركات متعددة الجنسيات بالقروض، وتقديم النصيحة و التحليل الفني للأسواق كما يقوم ببيع وشراء الأوراق المالية أو النقد الأجنبي لحساب العميل.
- \* وهناك وظائف أخرى لا تقل أهمية عن الوظائف السابقة الذكر، ومن أهمها:
- أ- **وظيفة التوزيع:** في المجتمعات ذات التخطيط الاقتصادي المركزي يتم توزيع كافة الأموال اللازمة للإنتاج، أو إعادة الإنتاج المتولدة من مصادر خارجية عن المشروع نفسه عن طريق الصرف.
- ويتم ذلك عادة بالطرق الائتمانية، ولا توجد أي مؤسسة أخرى غير المصارف تزاوّل هذا النشاط في ظل ذلك النظام.
- ب- **وظيفة الإشراف والرقابة:** تتولى المصارف في المجتمعات ذات التخطيط المركزي عملية توجيه الأموال المتداولة إلى استخداماتها المناسبة مع متابعة هذه الأموال للتأكد من أنها تستخدم في خطط لها أغراض، وللتأكد من مدى ما حققه استخدامه من أهداف محددة مسبقا.

#### ثانيا: موارد الوكالة

- بالإضافة إلى رأس المال المحدد في قانونه الأساسي فإن موارده المالية التي بحوزته تتشكل من:
- الاحتياطات القانونية.
  - أرباحه الغير موزعة.

- الودائع التي تمثل المورد الرئيسي للبنوك التجارية، خاصة الودائع الجارية، وودائع لأجل، وودائع بإشعار وودائع التوفير.
- القروض التي تعتبر أكثر الموارد ربحا و أقلها سيولة ( مقابل ضمان أو بدونه).
- نسب الفوائد المحصلة من القروض الممنوحة للزبائن.
- المداخل المحصل عليها لقاء خدمات مقدمة للزبائن.
- أرباح الصرف و تتحصل عليها عند خصم الأوراق المالية.
- الأرباح الناتجة عن العمليات الأجنبية ( تغيير العملات).
- الميزانية المحددة من طرف المديرية العامة.

### ثالثا: التنظيم الإداري للوكالة وهيكلها الوظيفي

#### أ- التنظيم الإداري:

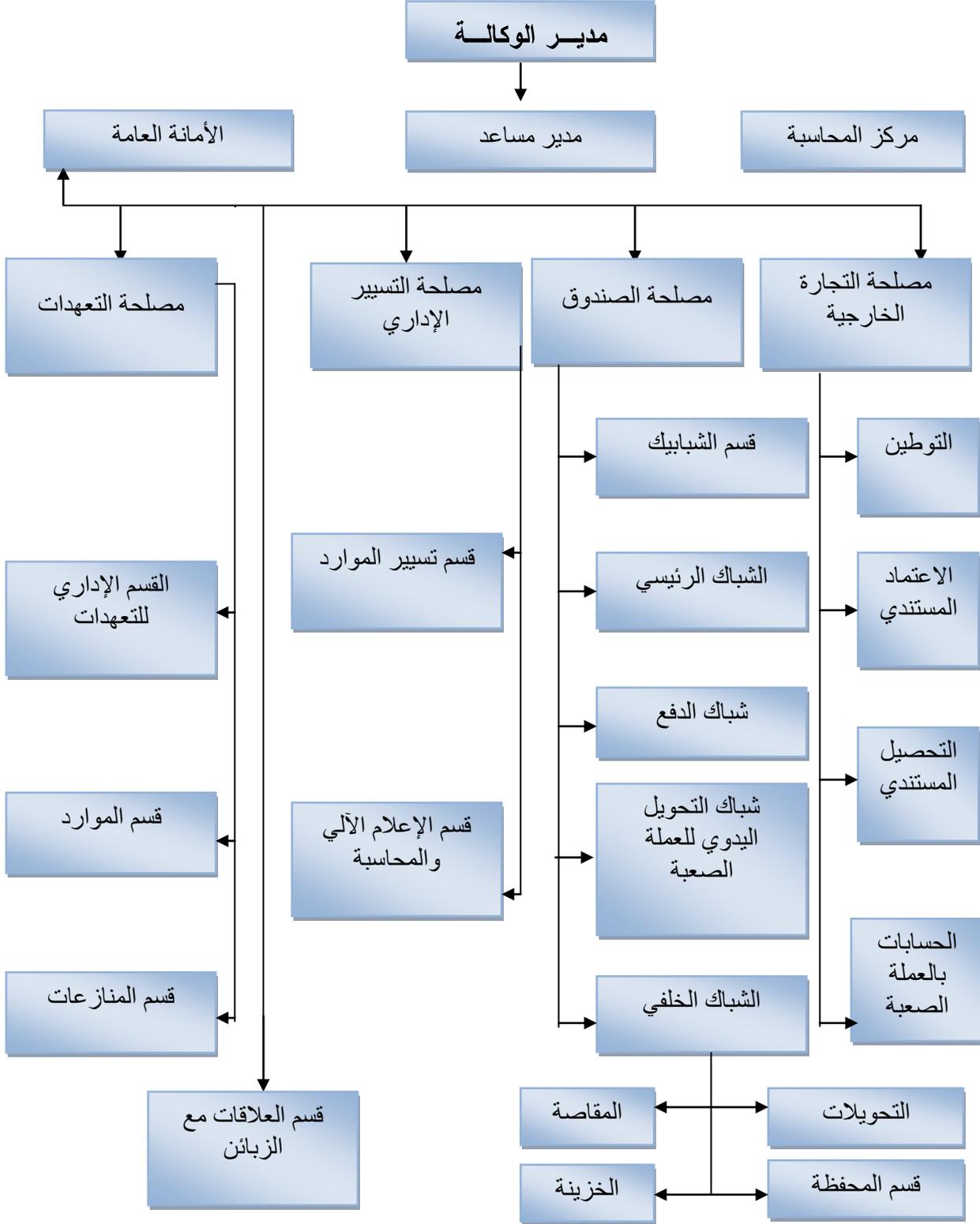
تعتبر الوكالة الموجودة على مستوى ولاية جيجل ( الوحدة 00048 ) من بين الوحدات المنتشرة عبر التراب الوطني، تسيير وفق تنظيم هيكل و إداري عام لأنه لا يخرج عن نطاق التنظيم الإداري الذي يسود أغلب وحدات البنك الخارجي الجزائري BEA فنجد في أعلى سلم الهرم الإداري مدير الوكالة بمثابة المسئول الأول عن كل العمليات البنكية، والأمور الإدارية، التي تهم موظفي البنك عبر أوقات العمل وتسجيل الحضور وغيرها من الأمور الإدارية الأخرى.

كما يعمل على السير الحسن للوكالة من خلال تنظيم مختلف مصالح الوكالة، كما يسعى مدير الوكالة إلى جلب عملاء جدد للبنك باستطاعتهم جلب أموال جديدة للبنك تضاف إلى احتياطات البنك.

#### ب- شرح الهيكل التنظيمي للوكالة:

يعرف الهيكل التنظيمي للبنك على أنه البيئة التي تسمح بتحديد وظائفه و أنواع الأنظمة و المهام الموجودة فيه وكذا العلاقات الموجودة بين كل مصلحة و أخرى، فهو الجسم الهندسي للبنك الذي يعكس نشاطها التجاري، إذا يتضمن مديرية عامة، مركز للمحاسبة، أمانة عامة أو أربعة مصالح تنقسم بدورها إلى أقسام . و يمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم (19): الهيكل التنظيمي لوكالة جبجل



المصدر: وثائق متحصل عليها من البنك الخارجي الجزائري.

- 1- **مدير الوكالة:** يكون على رأس الهيكل التنظيمي للوكالة، فمركز المدير يعتبر من الناحية الإدارية مركزا وظيفيا يخول لصاحبه مجموعة من الصلاحيات، فهو المسئول الأول في الوكالة فإليه تعود معظم القرارات، وعليه فهو يسهر على السير الحسن للمعاملات، يعين المدير العام بموجب مرسوم رئاسي، باقتراح من وزير المالية ولا يتم عزله إلا بنفس الطريقة.
  - 2- **المدير المساعد:** تنطبق عليه نفس الشروط فيما يخص المنصب، حيث يقوم بمساعدة المدير العام الرئيسي في بعض المهام، وينوب عنه في حالة غيابه.
  - 3- **الأمانة العامة:** تعمل على تنظيم الأعمال القانونية والإدارية كاستلام وتسليم البريد، تلقي المكلمات، الفاكسات، تنظيم المواعيد مع المدير .... الخ.
  - 4- **مركز المحاسبة:** يقوم بالعمليات المحاسبية للوكالة وتنظيمها كإعداد الميزانيات وحساب قيمة الودائع.... الخ.
- أ- **مصلحة التعهدات:** تتم على مستوى هذه المصلحة دراسة وتحليل جميع ملفات الإقراض وتنقسم إلى ثلاثة أقسام هي:
- **القسم الإداري للتعهدات:** يقوم هذا القسم بدراسة وإعداد ملفات القروض وتصنيفها.
  - **قسم الموارد:** يتم فيه تحديد موارد البنك و إتمام كل العمليات المتعلقة بالبورصة.
  - **قسم المنازعات:** يعمل على دراسة المنازعات و الاحتجاجات المقدمة من طرف العملاء والفصل فيها.
- ب- **مصلحة العلاقات:** تلعب هذه المصلحة دورا هاما في جلب العملاء للقيام بعمليات الإيداع لدى البنك بالإضافة إلى تزويد العملاء بكل المعلومات الخاصة بالخدمات المقدمة.
- ج- **مصلحة التسيير الإداري:** تقوم هذه المصلحة بالإشراف على كل العمليات المحاسبية التي يقوم بها البنك، وإعداد الميزانية السنوية للوكالة، وتضم هذه المصلحة قسمين هما:
- **قسم تسيير الموارد:** يتمثل دوره في إعداد وتسيير و مراقبة المعدات الموجودة في الوكالة كتوفير معدات المكاتب من أوراق و أجهزة الحاسوب وغيرها من المعدات.
  - **قسم الإعلام الآلي:** يعمل هذا القسم على إعداد ميزانية الوكالة والمراقبة الإدارية لدخول العمال، الوثائق والتقارير والمستندات.
- د- **مصلحة الصندوق:** تقوم هذه المصلحة بالإشراف على كل العمليات الخاصة بصندوق الوكالة، والمراقبة، من صرف وإيداع، وتضم هذه المصلحة خمسة شبابيك هي على التوالي:

قسم الشباك الرئيسي، شبك الدفع، شبك التحويل اليدوي، شبك العملة الصعبة، والشباك الخلفي الذي بدوره يتكون من: قسم التحويلات، قسم المحفظة، قسم المقاصة، وقسم الخزينة.

هـ - **مصلحة التجارة الخارجية:** تقوم هذه المصلحة بتسيير وتنفيذ كل العمليات

المتعلقة بالتعاملات الخارجية الدولية وتضم أربعة فروع أساسية هي:

- **قسم التوطين:** يقوم بإتمام كل إجراءات التوطين لكل العمليات الخاصة بالتجارة والتي

يقوم بها العملاء على مستوى الوكالة.

- **قسم الاعتماد المستندي:** ويختص في فتح الإعتمادات المستندية لصالح المستوردين،

ويعتبر وسيط بين المستورد و المصدر على تحصيل قيمة البضاعة من طرف زبونها.

- **قسم التحصيل المستندي:** ويهتم هذا القسم بفتح وتسيير العمليات الممولة عن طريق

التحصيل المستندي.

- **قسم العملة الصعبة:** يقوم بتسجيل قيمة تداول العملة الصعبة في الوكالة من مدفوعات

وتحصيلات.

### المبحث الثاني: إدارة أداء بنك الجزائر الخارجي

سوف نتطرق في هذا المبحث على نبذة عامة عن عينة الدراسة وكيفية اختيارها، و الأداة المستعملة لذلك، يليها نظام تقييم أداء العامل في بنك الجزائر الخارجي وختاماً أهداف وخصائص التقييم في هذه المؤسسة، بالإضافة إلى مكانة المورد البشري فيه.

#### المطلب الأول: نبذة عن كيفية الدراسة

سوف نركز في هذه الدراسة على كيفية تقييم و تفعيل أداء العاملين في بنك الجزائر الخارجي والحفاظ عليهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار لكسب ولائهم وتطوير ملكياتهم ومهاراتهم وتجنييد طاقاتهم وتفجير إبداعاتهم من أجل تحسين أدائه وتدعيم الأداء التنافسي، وذلك من خلال اتخاذ مجموعة من الإجراءات التي تحقق هذه الغاية.

إن إعداد أي بحث علمي يتطلب من الباحث الاستعانة بمجموعة من القواعد و الإجراءات، قصد الوصول إلى نتائج عملية ، و هذا ما يفرض عليه اختيار المنهج الملائم لدراسة موضوع بحثه، و عندما يتعلق الأمر بالبحث الذي يقوم على الدراسة الميدانية ، فان الأمر يتطلب كذلك الوقوف على مختلف الجوانب التي تتعلق بميدان الدراسة و تمثلت أداة الدراسة في استبيان، وهو وسيلة لجمع المعلومات في تسيير الموارد البشرية، حيث يسمح بالحصول على معلومات دقيقة لا يستطيع الباحث ملاحظتها بنفسه في المجال المبحوث لكونها معلومات لا يملكها إلا صاحبها المؤهل قبل غيره على البوح بها.

و لقد قمنا بإعداد هذا الاستبيان و الذي ضم (54) سؤالاً ، بما فيها الأسئلة المتعلقة بالمعلومات الشخصية ، و جهت هذه الأسئلة للعاملين الخاضعين لعملية التقييم ، بدءاً بإطارات المؤسسة و انتهاءً بالعامل البسيط فيها، واشتملت في المجموع على ثلاثة (03) محاور تماشياً مع فرضيات البحث :

أولاً : محور الأسئلة المتعلقة بالمعلومات الشخصية كالجنس و العمر ، المؤهل الدراسي و الأقدمية.

ثانياً : محور الأسئلة المتعلقة بنظام التقييم المطبق في المؤسسة

ثالثاً : محور الأسئلة المتعلقة بتفعيل المورد البشري عن طريق التمكين و اتباع سياسة الادارة المفتوحة و تشجيع الابداع و الاتصال.

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

قد تمت الدراسة على مستوى وكالة جيجل لبنك الجزائر الخارجي كعينة للمجتمع، عدد عمالها 34 عامل من إطار و عون ، عينة عشوائية بسيطة يسهل جمع البيانات فيها و ذلك لتواجد كافة وحدات المجتمع داخل وحدة واحدة ، 19 استبيان تم الرد عليها من بين 34. إن الهدف من هذه الدراسة التطبيقية هو محاولة التأكيد بأن المورد البشري مصدر الأداء الأحسن للبنك، التعرف على أداء البنك بالإضافة التعرف على الاستراتيجية المستخدمة من طرف البنك من أجل تفعيل المورد البشري.

بعد أن يتم تحديد البيانات اللازم الحصول عليها للبحث في الموضوع ومصادر الحصول عليها وتصميمها في إطار استبيان والتأكد من صلاحيتها، يتم الانتقال من الاستبيان إلى تقديم المعطيات وتحليلها حيث يستخدم برنامج (SPSS) لتحليل البيانات التي تؤخذ من الاستبيان، حيث يطلق على الأشخاص الذين يقومون بالإجابة على أسئلة الاستبيان اسم حالات، وكل سؤال في استبيان هو عبارة عن متغير، وتسمى إجابات الأشخاص عليها بقيم المتغيرات، يتم التعامل مع الإستبيانية حسب نوع الأسئلة، تمثل البيانات حيث يعرض المعلومات بشكل مرئي مما يساعد على فهم الأرقام والمقارنة بينها، ويمكن تمثيلها بعدة طرق مثل الأعمدة البيانية، القطاعات الدائرية، المدرج التكراري، شكل الإنتشار، وغير ذلك، يتم اختيارها بحيث يتناسب المقياس الإحصائي الذي قيست به البيانات مع البيانات المطلوب تمثيلها بيانيا، تتبع عملية التمثيل البياني، عمليات التحليل الإحصائي.

### المطلب الثاني: المورد البشري في بنك الجزائر الخارجي

إن عملية اختيار الموارد البشرية (التوظيف) والتي تعتبر أساسية في نجاح أي مؤسسة ولاسيما في الأجل الطويل، حيث تضمن هذه العملية تحقيق التوافق بين ما تتطلبه الوظيفة وما يتصف به الفرد المتقدم لشغل الوظيفة.

إن نشاط الاختيار والتعيين هو النشاط الوحيد الذي يضمن تحقيق هذا التوافق، وبمقتضاه يتم اختيار والمفاضلة بين مجموعة من الأفراد لاختيار أفضلهم بما يتناسب مع متطلبات وشروط الوظيفة حيث نضمن حسن فاعلية وكفاءة أداء الفرد في هذه الوظيفة وهنا إلى تحسين أداء البنك. و في ما يلي التشكيلة العمالية في الوكالة وذلك على أساس مستويات التدرج الوظيفي (الإطارات ، أعوان التحكم ، أعوان التنفيذ) :

الجدول رقم (05) : التشكيلة العمالية لوكالة جيجل

النسبة المئوية	الفئة المهنية
44.4 %	الإطارات
22.2 %	أعوان التحكم
33.3 %	أعوان التنفيذ
100.0 %	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان

و في ما يلي التعريف بهذه الفئات و المؤهلات اللازمة لشغلها:

▪ مناصب الإطارات:

تتضمن هذه المناصب جميع الوظائف التي يقوم شاغلوها بالإشراف على الأنشطة الرئيسية بالمؤسسة وتتضمن واجبات هذه المناصب تحديد السياسات والخطط العامة والأهداف الرئيسية للوحدة ومتابعة تنفيذ وتحقيقها وكذلك التنسيق العام ومتابعة التطبيق داخل التقسيمات التنظيمية .

كما يقوم شاغلوها هذه الوظائف بإجراء اتصالات بغرض تمثيل المؤسسة والتحدث باسمها ويتطلب شغل هذه الوظائف ضرورة توافر المعرفة النظرية والخبرة العالية مع توافر:

- مؤهل علمي مناسب .
- خبرة عملية حسب متطلبات المنصب .
- اجتياز البرامج التدريبية في مجال الإدارة والتسيير التي تتيحها المؤسسة .
- قدرة كبيرة على القيادة والتوجيه ووضع الأهداف والخطط والبرامج والدراسات ومتابعتها .

▪ مناصب أعوان التحكم:

تتضمن هذه المناصب جميع الوظائف التي يقوم شاغلوها تحت الإشراف المباشر بانجاز عمليات خصوصية تتطلب تأهيلا علميا محددًا ومقدارا معينًا من الدقة والمهارة وتؤدي وفق القوانين ولوائح وإجراءات محددة ويتطلب شغل هذه الوظائف المعرفة النظرية والصلاحيات والخبرة النوعية في مجالات العمل مع توافر:

- مؤهل علمي متوسط أو فوق المتوسط ومناسب لطبيعة العمل .
- الإلمام بالمعارف النظرية والتطبيقية لهذه الوظائف .

■ **مناصب أعوان التنفيذ:**

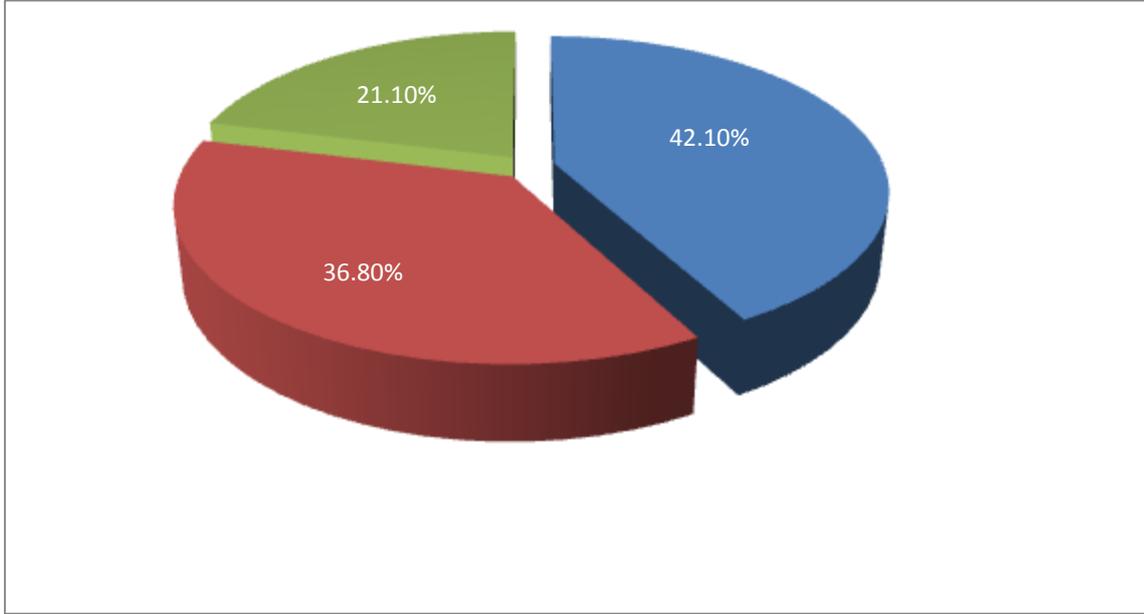
تتضمن جميع هذه المناصب الوظائف التي يقوم شاغلوها بانجاز أعمال حرفية أو يدوية أو القيام بالأعمال والخدمات المساندة، وتخضع إلى إشراف المباشر أمام المسؤولين ويتطلب شغل هذه الوظائف:

- الإلمام بالقراءة والكتابة دون الحاجة إلى خبرة سابقة .
  - مؤهل بدني أو صحي للقيام بالأعمال اليدوية والخدمات المكلف بها .
- و تعتبر سياسة التوظيف في البنك من المهام الأساسية والرئيسية لإدارة الموارد البشرية وأكثرها تعقيدا وصعوبة، فهي عملية مستمرة ومكلفة تقوم على تنمية وتطوير الإمكانيات الحالية والمتاحة، والبحث عن مصادر جديدة وكذا تحفيز وترغيب المرشحين الذين تتوفر فيهم المواصفات المطلوبة على التقدم للعمل بالمؤسسة حيث وجدنا أن :

➤ المستوى التعليمي السائد هو المستوى الجامعي حيث يصل إلى 52.63 % أما المستوى الثانوي فيصل إلى 42.11 %

➤ غالبية الموارد البشرية في البنك لديها خبرة ما بين سنتين و 20 سنة كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم(20): خبرة العاملين في البنك.



■ أقل من سنتين  
■ من 2 إلى 10 سنوات  
■ من 10 إلى 20 سنة

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان

➤ 73.7 % التحقوا بالمؤسسة عن طريق اجراء مسابقة على أساس الشهادة.

➤ 31.6% من إجمالي عينة البحث يعتقدون أن العمل الذين يقومون به يتناسب مع قدراتهم ومؤهلاتهم بينما نسبة 63.2% من إجمالي عينة البحث أجابوا بان هذه المهام تتناسب إلى حد ما مع قدراتهم ومهاراتهم وخبراتهم أما النسبة المتبقية والتي تمثل 5.3% ذكرت بان هذه المهام غير مناسبة تماما لقدراتهم ومهاراتهم.

من خلال تحليل مختلف النسب السابقة، نستنتج أن:

1. البنك يولي اهتماما كبيرا بتوظيف موارد البشرية و لهذا يعتبر إختيار الوسائل الأفضل عند عملية البحث عن الكفاءات (الجامعات، المعاهد، بالاضافة الى اجراء المسابقات) التي تحدد سياسة التوظيف بالاضافة الى التوظيف المخطط والمدرّس يستطيع البنك من خلاله إيصال رسالته إلى المتقدمين للعمل لأن كفاءة العاملين تكون كفاءة المؤسسة .

2. معظم العاملين في البنك ذكور يتراوح سنهم ما بين 20 و 40 سنة، يمتلكون مستوى ثانوي أو جامعي، لأغلبهم خبرة معتبرة في الوظيفة التي يشغلونها
3. يمتلك البنك موارد بشرية متنوعة و مختلفة من حيث الطبيعة و التركيب و هذا يساعد في إعداد وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها بنجاحة واكتساب مزايا تنافسية.
4. إن عدم توافق بين متطلبات الوظيفة ومتطلبات شاغلها يمكن إرجاعها إلى عاملين هما سوء أو ضعف تحليل الأعمال و سوء الاختيار والتعيين عند توظيف القوى العاملة.

يعد المورد البشري من الموارد المميزة التي لها دور في الارتقاء بأداء البنك، على اعتبار أن أداءه هو الفيصل ما بين البنوك، لذلك ينبغي تطوير إمكانيات العاملين و قدراتهم لإستيعاب التطورات في مجال الخدمات البنكية، بما يحقق تحسين مستوى تقديم الخدمة البنكية، وتحقيق أفضل استخدام لها و هذا ما يتطلب تفعيل نظام تخطيط الموارد البشرية الذي يمكن البنك من الحصول على احتياجاته من الموارد البشرية بالحجم والنوعية المطلوبة، في الوقت المناسب ، بهدف تحقيق الأهداف، إضافة الى إشراك الموارد البشرية في إعداد وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها بنجاحة واكتساب مزايا تنافسية حيث أضحت الموارد البشرية أهم مورد استراتيجي في المؤسسة ومصدر كل الإبداعات الذي تسمح للمؤسسة بالتفاعل مع الفرص والتهديدات المتضمنة في بيئتها.

### المطلب الثالث: نظام تقييم أداء العامل في بنك الجزائر الخارجي

يهدف تقييم الأداء في مجال البنوك التجارية كحالة بنك الجزائر الخارجي إلى قياس مدى كفاءة البنك في استخدام الموارد المتاحة لديه، و تعتبر المقارنة الزمنية و النشاطية لأداء البنك من أهم أدوات تقييم الأداء، فالمقارنة الزمنية تتم بمقارنة مؤشرات البنك نفسه على مدى فترات زمنية ماضية، وبالتالي يمكن التعرف على تطور المؤشرات خلال السلسلة الزمنية، و تبين مدى التقدم في الأداء أو درجة السوء فيه، أما المقارنة بمؤشرات النشاط ، فإن لها أهمية خاصة حيث تبين نقاط القوة و الضعف في البنك بالنسبة للقطاع المصرفي، ومن المستحيل تغيير الأداء الماضي من خلال تقييم هذا الأداء، لكن يبقى هذا التقييم بمثابة الخطوة الأولى في تخطيط الأداء المستقبلي.

لغرض تقييم كفاءة أداء البنك خلال فترة معينة، يعني ضرورة تحديد الأهداف التي تضمن للبنك وصوله إلى تحقيق غايته المنشودة، بعد ذلك يتم مقارنة المتحقق مع هذه الأهداف وتحديد

مستوى التحقق والانحرافات ، والبحث عن الأسباب التي أدت إلى حدوث هذه الانحرافات عن طريق إجراء تشخيص موضوعي للظروف المحيطة بالبنك، و تأشير نقاط القوة و الضعف في مستوى الأداء ومن تم تحسينه.

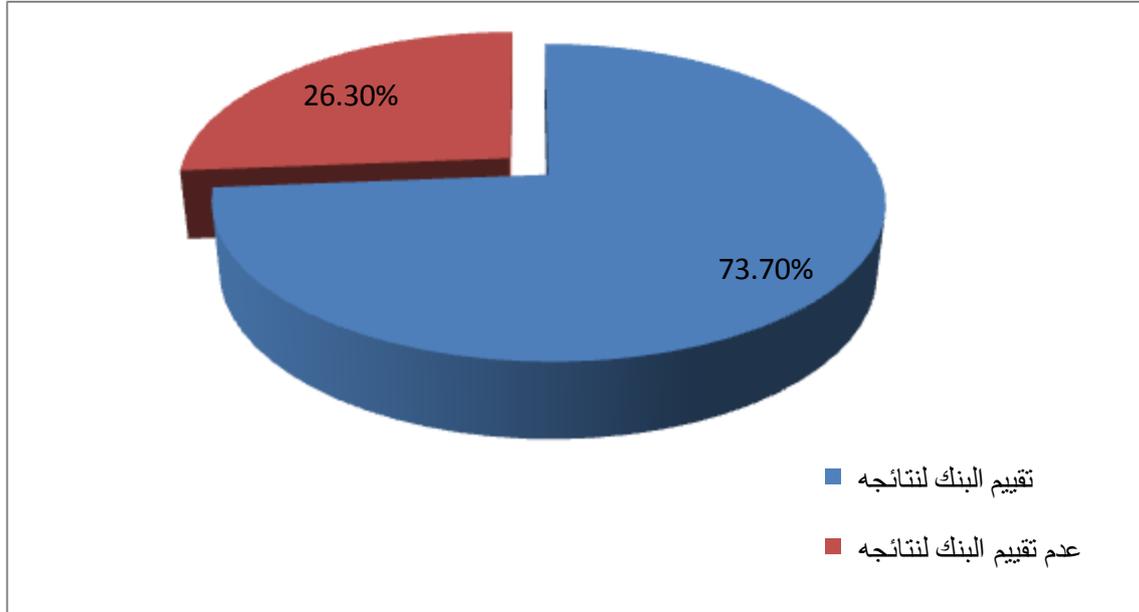
يقوم بنك الجزائر الخارجي بتقديم الخدمات إلى زبائنه، لهذا فإنه يفترض أن يكون للعاملين الصورة الحسنة و الناصعة من أجل جذب الزبائن، ويعتبر حسن اختيار العاملين من ذوي الكفاءات و المعرفة عاملا رئيسا يؤثر على نتائج البنك و أداءه، يعمل البنك على تعظيم الأرباح، وتوفير السيولة، وتحقيق الأمان، إن هذه الأهداف تلعب دورا بارزا في تشكيل سياسته في مجال جذب الودائع، وتقديم القروض و الاستثمار في الأوراق المالية.

عبر تقييم النتائج المتحققة من ممارسة بنك الجزائر الخارجي لمختلف وظائفه، يمكن الحكم على مدى إمكانية تحقيق الأهداف المرسومة، ويستند تقييم أداء البنك إلى مجموعة من المعايير و المؤشرات التي يمكن تصنيفها إلى ما يلي:

- 52.6 % يعلمون بوجود طريقة لتقييم أداء العاملين بالمؤسسة.
- 55.6 % يعتقدون أن البنك يولي اهتماما بتطبيق و متابعة نظام تقييم الأداء.
- 73.7 % يعتقدون أن البنك يقوم بتقييم نتائجه بصورة مستمرة و يقارنها مع ما كان

مخططا له ويمكن تمثيل ذلك في الشكل التالي:

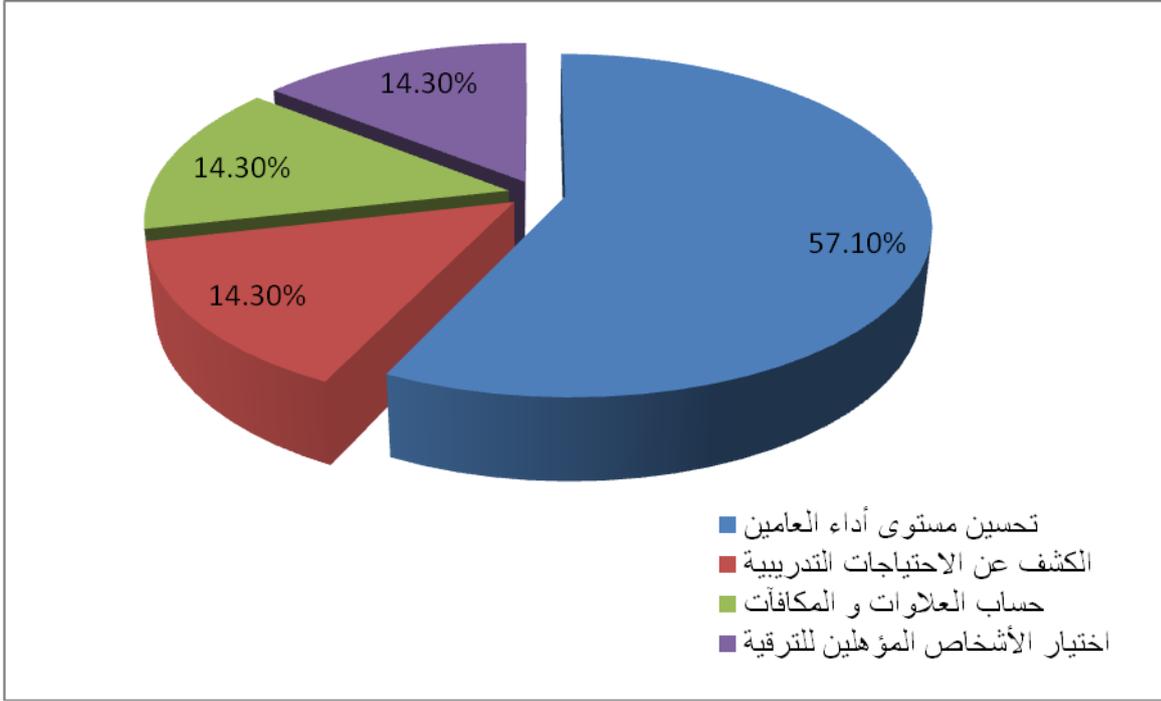
الشكل رقم(21): تقييم البنك لنتائجه ومقارنتها مع خطئه.



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان.

- نصف عمال البنك يعرفون الهدف من تقييم أدائهم بينما لا يعرف النصف الآخر.

- 57.1% ممن يعرفون الهدف من تقييم أدائهم يعتقدون أن الهدف الرئيسي هو تحسين مستوى أداء العاملين، 14.3% يعتقدون أنه لحساب العلاوات و المكافآت، 14.3% يعتقدون أنه للكشف عن الاحتياجات التدريبية و 14.3% يعتقدون أنه لاختيار الأشخاص المؤهلين للترقية وهذا ما سيوضحه الشكل التالي:
- الشكل رقم(22): هدف البنك من تقييم أداء العاملين.



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان

- 94.1% يفضلون أن تجرى عملية التقييم بصفة مستمرة أثناء أداء العاملين لعملهم .
- 33.3% يعتقدون أن الإجراءات التي يحضى بها العاملين ذوي التقدير الممتاز في المؤسسة هي الترشح للترقية، 33.3% توجبه الشكر والثناء، 13.3% الاستفادة من المكافآت المادية والعلاوات الدورية، 20% يعتقدون أن العامل يحضى بصلاحيات التمكين لتحريير طاقاته وإثبات ذاته.
- 57.1% يعتقدون أن الإجراءات التي يحضى بها العاملين ذوي التقدير الضعيف في المؤسسة هي الحرمان من الترقية والمكافآت المادية والعلاوات الدورية، 35.7% إنذاره أو توبيخه، 7.1% يعتقدون أن العامل يتلقى إنذار أو توبيخ.
- و من خلال تحليل مختلف النسب السابقة، يمكن استنتاج ما يلي:
- 1 - إن بنك الجزائر الخارجي يقوم بتقييم أداء موارده البشرية بصورة مستمرة .

- 2 - تقييم الأداء ببنك الجزائر الخارجي يسمح بربط أنشطته مع ما هو مخطط له بغرض تحقيق أهدافه.
  - 3 - تحسين أداء العامل يؤدي الى تحسين أداء البنك و يسمح بتقييم أداء بنك الجزائر الخارجي بوضع معايير لكيفية تحقيق النتائج الجيدة في مختلف المستويات، يعتمد في اتخاذ القرارات، ويساعد في تنمية و تطوير أساليب تحسين الأداء.
  - 4 - استنادا الى نتائج التقييم يقوم بنك الجزائر الخارجي بعدة اجراءات تختلف حسب تقدير العامل تهدف كلها الى تشجيعه على تحسين أداءه، تطوير نفسه و بذل أقصى طاقته.
  - 5 - إن بنك الجزائر الخارجي يسعى لتحسين أداءه، لأنه يعمل على تحقيق أهدافه و ذلك بتوفير الموارد المادية و المالية و البشرية.
- لكي يحقق بنك الجزائر الخارجي ميزة تنافسية تضمن له التفوق على باقي البنوك التجارية و الاستمرار يجب أن يحسن أداءه، وذلك بإتباع أساليب تنظيمية جديدة، وتحديث الأدوات الموجودة، لعرض خدمات بنكية ذات مقاييس دولية و أداء مرتفع، تتال رضا الزبون وتجلب اهتمامه. والعمل على زيادة حصة البنك في السوق و ذلك بزيادة نشاطاته و تنويع موارده و عرض منتجات بنكية تتلاءم مع خصوصيات المؤسسات الجزائرية.

### المبحث الثالث : تفعيل المورد البشري في بنك الجزائر الخارجي

سوف نتطرق في هذا المبحث الى المداخل الثلاثة لتفعيل المورد البشري وذلك من خلال تمكين العاملين مع الاعتماد على التدريب و التحفيز ، الإدارة المفتوحة كمدخل لتحسين الأداء و تشجيع الإبداع، بالاضافة الى الاتصال ثم التطبيق على بنك الجزائر الخارجي.

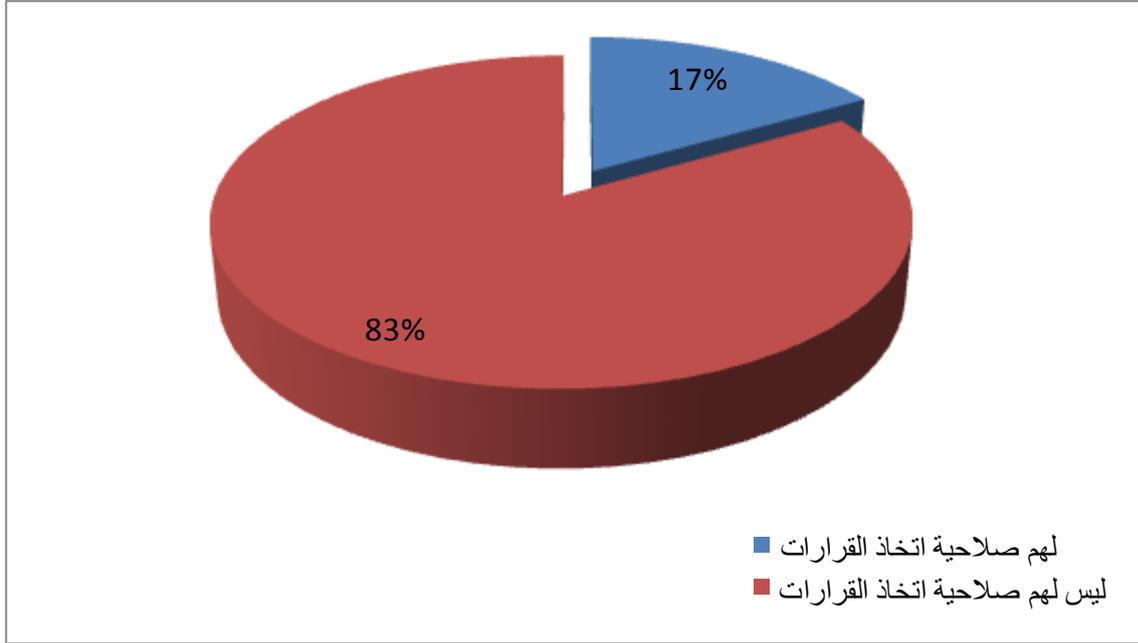
#### المطلب الأول: التمكين في بنك الجزائر الخارجي

يعتبر التمكين من أهم العناصر التي تعمل على تفعيل المورد البشري حيث تستخرج منها أقصى طاقاتها ، فتمكين الأفراد يهدف على تحسين الأداء الكلي للمؤسسة، وكان تقييم عينة البحث كما يلي:

➤ 16.7 % فقط يمتلكون الصلاحية و المسؤولية في اتخاذ القرار اللازم دون اللجوء إلى

رئيسهم وهذا ما سيوضحه الشكل التالي:

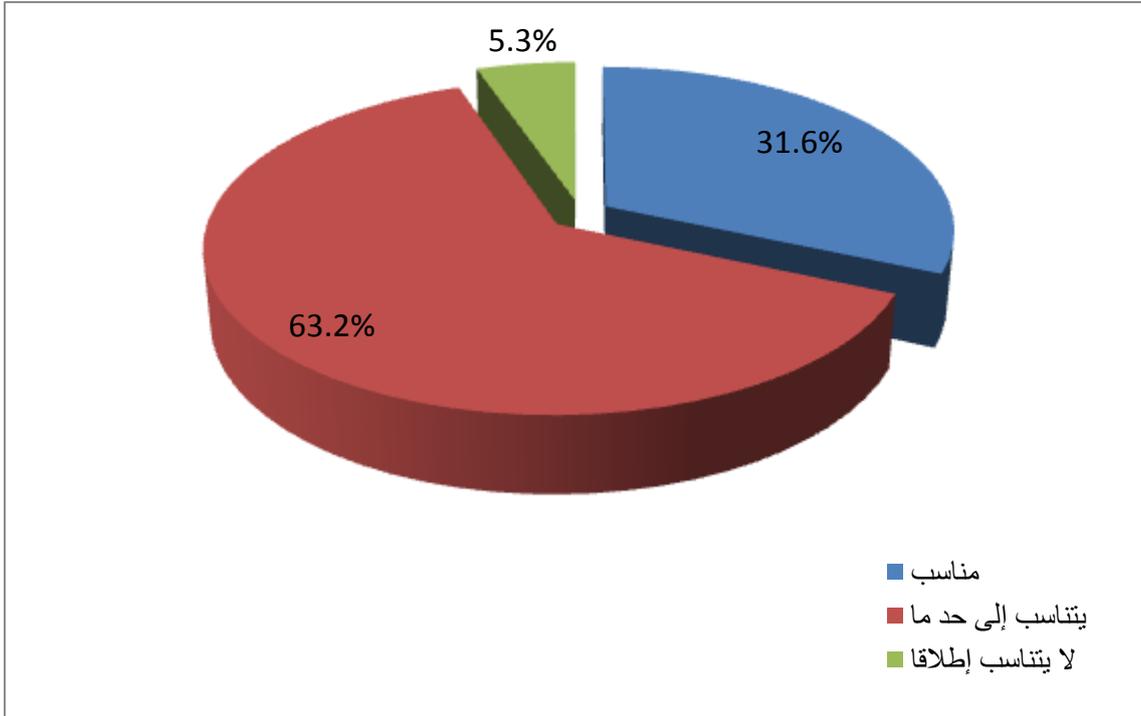
الشكل رقم(23): امتلاك العاملين للصلاحيّة في اتخاذ القرارات



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان.

- 52.9 % يعتقدون أن إدارة البنك تعتمد على موقعها للتمكن من إجبار العامل على التغيير والتكيف للقيام بالعمل
- 42.1 % يعتقدون أنهم أقرب للزبون ، فإن القرار يعود إليهم، لديهم حرية و سلطة أكثر في مجال عملهم وينجزونه بالطريقة التي يريدونها.
- 68.4 % يعتقدون أن رئيسهم يقوم بتشجيعهم و إرشادهم ومعالجة أخطاءهم ولا يتدخل في عملهم.
- 5.3 % فقط يعتقدون أن العمل الذي يقومون به لا يتناسب مع قدراتهم ومؤهلاتهم العلمية وخبرتهم وهذا ما سيوضحه الشكل التالي:

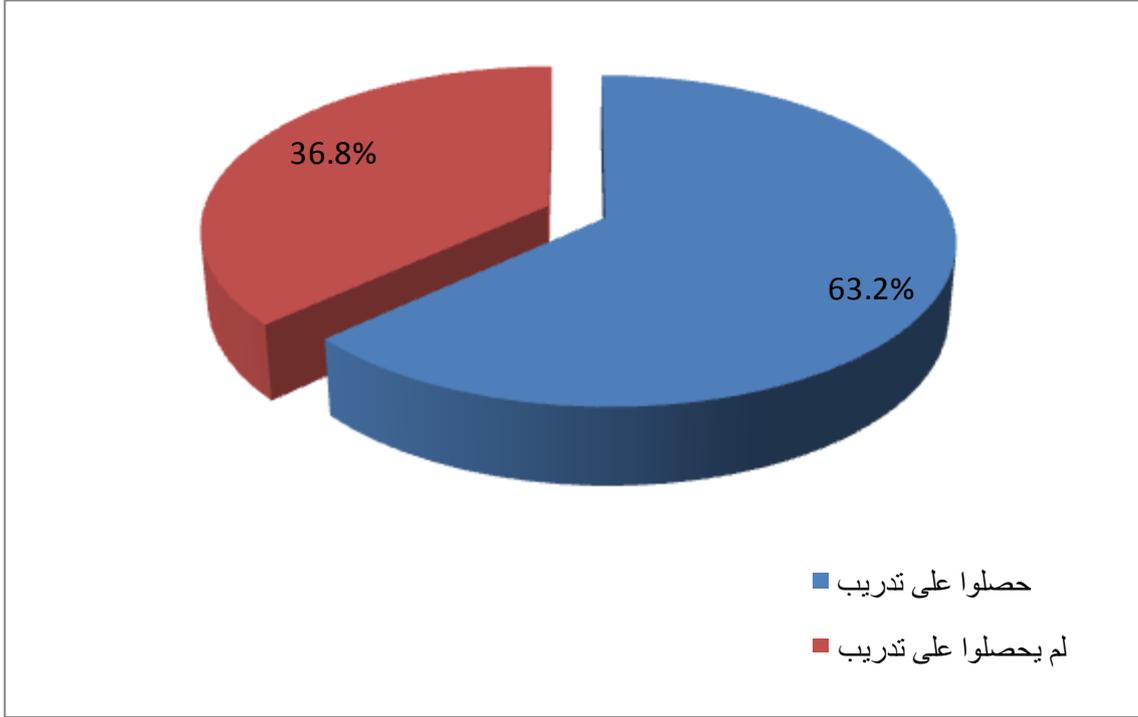
الشكل رقم(24): تناسب العمل مع قدرات ومؤهلات العامل



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان.

➤ 63.2% استفادو من تدريب في البنك ويمكن تمثيل ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم(25): تدريب العامل في البنك.



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان.

➤ 27.3% أسلوب تدريبهم عبارة عن محاضرات، 54.5% ندوات ومؤتمرات، 18.2% أساليب أخرى.

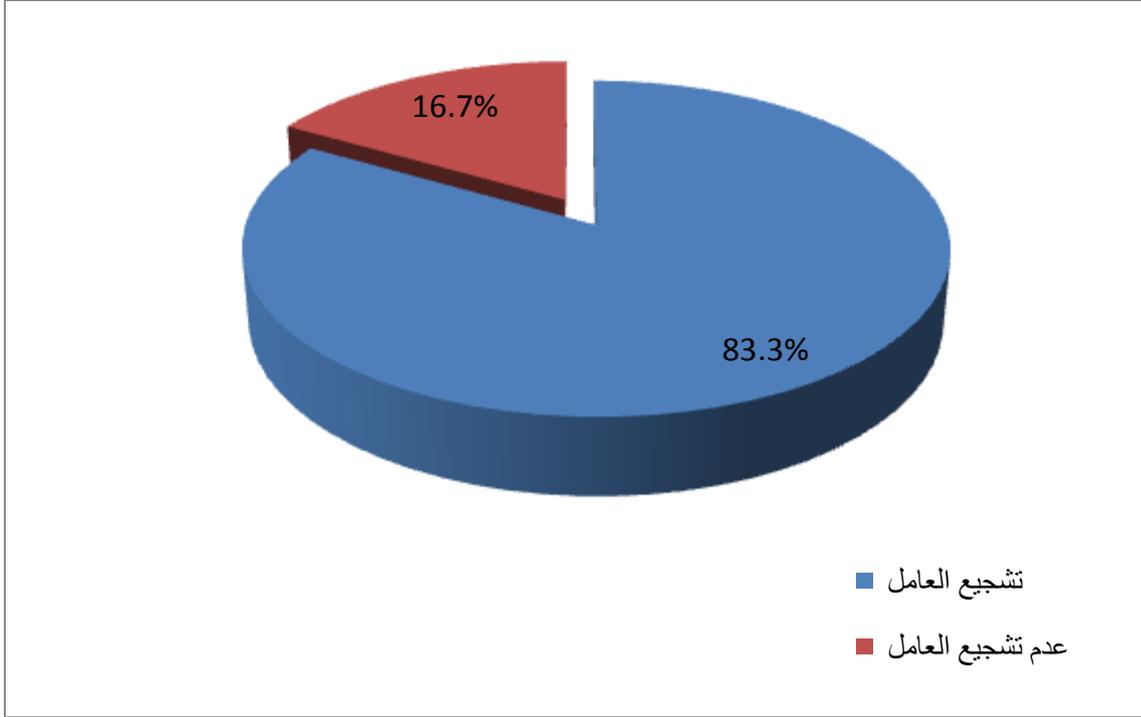
➤ 63.2% يعتقدون أن التدريب الذي حصلوا عليه مفيدا.

➤ 66.7% يعتقدون أن إدارة البنك تقوم بتدريب العاملين وفق برنامج تدريبي معد لكافة المستويات الإدارية و بشكل دوري ومستمر.

➤ 35.3% ممن حصلوا على تدريب كان عدد الدورات التدريبية أكثر من 3 مرات.

➤ 83.3% يعتقدون أن البنك يشجعهم على مواصلة تعليمهم و تطوير أنفسهم في مجال عملهم وهذا ما سيوضحه الشكل التالي:

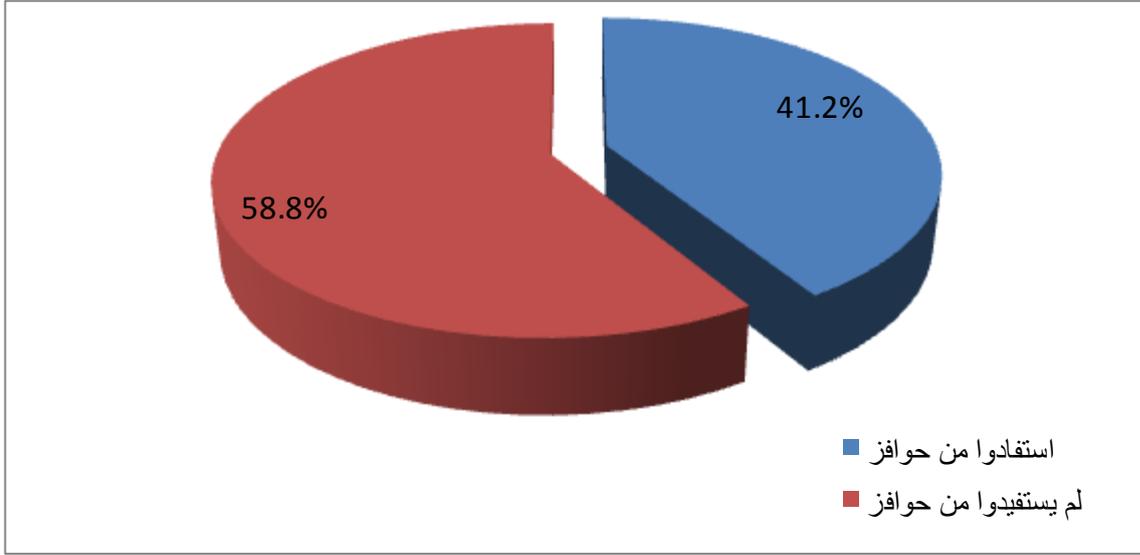
الشكل رقم(26): تشجيع العامل على مواصلة التعليم.



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان.

- 27.8% فقط يعتقدون مديرهم هو الذي يحدد احتياجاتهم التدريبية، وذلك حسب النتائج التي يصلون إليها.
- كل العاملين بالبنك يعتقدون أن التدريب الذي حصلوا عليه حسن من آدائهم لعملهم.
- 69.2% يعتقدون أن التدريب الذي خضعوا له أعطاهم الحرية في التصرف وأخذ القرار في مجال عملهم.
- 85.7% يعتقدون أن المعارف والمهارات التي اكتسبوها من خلال التدريب كافية لاداء عملهم بنجاح.
- 41.2% استفادوا من الحوافز المادية التي يمنحها البنك كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم(27): الحوافز في البنك.



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان.

- 57.1% ممن استفادوا من الحوافز المادية يعتقدون أن للدرجة التقييمية التي حصلوا عليها علاقة بهذه الحوافز.
  - 47.1% تمت ترقيتهم منذ دخولهم البنك.
  - 47.1% يعتقدون أن الإدارة تبذل قصارى جهدها لتطبيق نظام فعال للمكافآت و عادل يرضي العمال ويحفزهم على العمل أكثر.
  - 47.1% يعتقدون أن الأجر و المكافآت التي حصلوا عليها هي تعبر عن جهدهم والنتائج التي وصلوا إليها في عملهم.
- من خلال النسب السابقة الخاصة بتمكين العاملين في البنك وصلنا بالنتائج الآتية:
- 1 - إن البنك لا يعطي العاملين سلطة أوسع لممارسة نشاطهم ، حيث لا يمتلكون الصلاحية و المسؤولية في اتخاذ القرار اللازم دون اللجوء إلى رئيسهم.
  - 2 - إن إدارة البنك تعتمد على موقعها للتمكن من إجبار العامل على التغيير والتكيف للقيام بالعمل.
  - 3 - إن عمال البنك يستخدمون كل طاقتهم في العمل لامتلاكهم كافة التصورات عن أدائهم حيث يقوم رئيسهم بتشجيعهم و إرشادهم ومعالجة أخطاءهم.
  - 4 - العمل الذين يقوم به أغلب العاملين في البنك يتناسب مع قدراتهم ومؤهلاتهم حيث ارتأوا بأن هذه الأعمال مناسبة أو على الأقل تتناسب إلى حد ما مع قدراتهم ومهاراتهم وخبراتهم أما النسبة القليلة المتبقية ذكرت بان هذه المهام غير مناسبة تماما

لقدراتهم ومهاراتهم حيث يظنون أن هذه الأعمال صعبة وشاقة وتتطلب قدرات مهارات عالية لسيطرة عليها والتكيف معها أو أن هذه الأعمال لا تتوافق مع القدرات التي يمتلكونها فهم يرون بأنها أقل من مستواهم التكويني ، وقد أدت بهم الظروف الاقتصادية والاجتماعية إلى العمل في هذه الوظائف .

لقد رأينا في الجانب النظري أهمية التدريب ودوره في تحسين الإنتاجية حيث توصلنا إلى خلاصة وهي ان التدريب يؤدي إلى تحسين أداء الأفراد وتوجيه سلوكهم نحو الأداء الفعال بما يخدم هدف تحسين الإنتاجية ، كما رأينا كذلك أن التدريب يعتبر ضرورة حتمية لمواكبة التغييرات التكنولوجية المحيطة بالبنك . وفي ظل هذه الأهمية المتزايدة للتدريب تقوم إدارة الموارد البشرية ببنك الجزائر الخارجي بإعداد وتنفيذ ومتابعة البرامج التدريبية التي تعدها بغية تحقيق الأهداف المتوخاة منه ولأجل ذلك حاولنا تحليل النشاط التدريبي لتقييم فاعليته وأثره على تحسين الأداء فوجدنا أن:

1. يقوم البنك بتدريب عماله للمحافظة عليهم و تنميتهم، وفق برنامج تدريبي معد لكافة المستويات الإدارية و بشكل دوري ومستمر.
2. يلبي التدريب في البنك حاجات العاملين للتمكن من التحكم في العمل عن طريق تقديم محاضرات و ندوات و مؤتمرات، وهذا ما منح لهم الحرية و التصرف في أخذ القرارات .
3. البنك يشجع العاملين على مواصلة تعليمهم و تطوير أنفسهم في مجال عملهم ناهيك أن المعارف والمهارات التي اكتسبوها من خلال التدريب كافية لاداء عملهم بنجاح. تكتسب الحوافز أهمية بالغة لما لها من دور في بلوغ مستويات أفضل إنتاجية ، فعن طريق الحوافز يمكن لإدارة البنك من توجيه أداء الأفراد نحو تحقيق الأهداف المخططة و من خلال النسب السابقة الخاصة بتحفيز العاملين في البنك وصلنا بالنتائج الآتية:
  1. البنك يقوم بتحفيز عماله على أساس الدرجة التقييمية التي حصلوا عليها.
  2. العمال في البنك ينظرون إلى أن نظام الحوافز غير عادل، لا يرضي العمال أويحفزهم على العمل أكثر.
  3. إن أغلب العاملين في البنك استفادوا من حوافز مادية و من بين هذه الحوافز التي يطبقها البنك هي الترقية.
  4. إن البنك غير مهتم بوضع نظام لتحفيز العمال من الناحية المعنوية، و يقتصر على التحفيز المادي.

5. الأجر و المكافآت في البنك لا تعبر عن جهد العمال والنتائج التي وصلوا إليها في عملهم.

عند التطرق الى تطبيق التمكين ، يكون من المفيد أن نفحص مدى توافر البيئة الملائمة لتطبيق التمكين. لأن نجاح أو فشل برنامج التمكين يخضع بشكل أساسي الى مدى توافر المتطلبات الجوهرية في البيئة التنظيمية التي قد تساعد أحياناً أو تعيق أحياناً أخرى الوصول الى تحقيق النتائج المأمولة و بالتالي قد تواجه البنك بعض المعوقات التي قد تحد من قدرته على تطبيق تمكين العاملين، ومن تلك المعوقات وجدنا ما يلي:

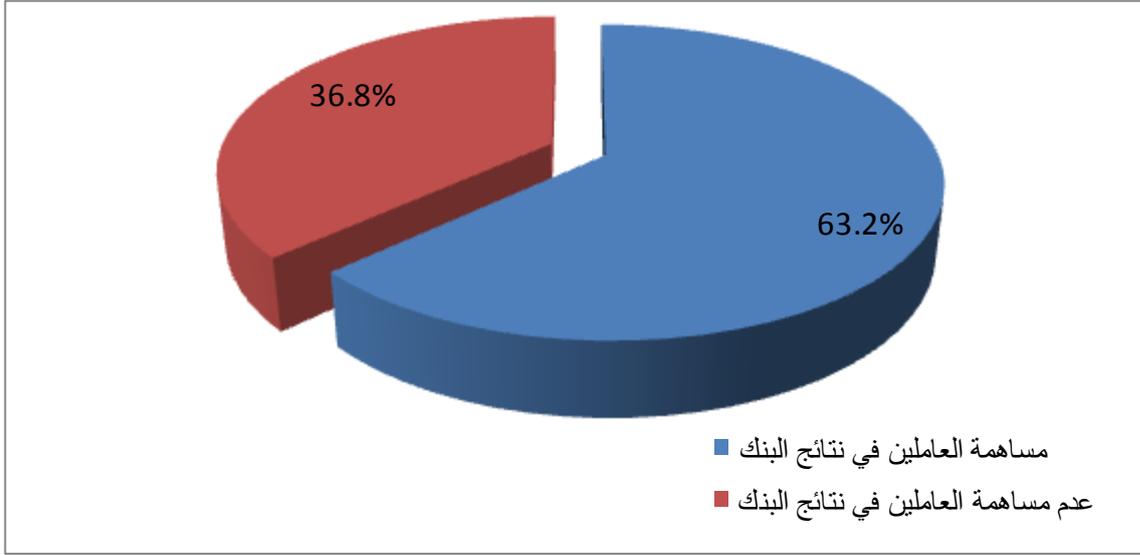
- البناء التنظيمي الهرمي.
  - المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.
  - عدم الرغبة في التغيير.
  - الأنظمة والاجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادأة والابتكار.
  - السرية في تبادل المعلومات.
  - ضعف نظام التحفيز.
  - تفضيل بأسلوب القيادة الادارية التقليدية.
- يتضح أن تطبيق تمكين العاملين ليس بحال من الأحوال اختيار سهل، وإنما عملية متشابكة في عناصرها، متداخلة في مكوناتها وأبعادها، و رغم أن التمكين مفهوم يعتبر حديثاً نسبياً ، إلا أن تطبيقه في البنك يعتبر دفع للموارد البشرية.

### المطلب الثاني: الإدارة المفتوحة و تشجيع الإبداع في البنك

ارتكزت فكرة الإدارة المفتوحة على طرح تساؤل حول إمكانية أن يتحول العاملون بالبنك إلى شركاء حقيقيين في الإدارة حيث تدعو لتحقيق المشاركة الفعلية للعاملين للوصول الى الأهداف المسطرة من طرف البنك، وكان تقييم عينة البحث كما يلي:

➤ 63.2% يعتقدون أن الإدارة تؤمن بأن كل العاملين يمثلون جزء من نتائج البنك وهذا ما سيوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم(28): مساهمة العاملين في نتائج البنك.



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان.

- 18.8% فقط يعتقدون أنهم يمثلون تكلفة بالنسبة للبنك.
- 66.7% يعتقدون أنهم مجرد أداة لتنفيذ أفكار الإدارة
- 77.8% يعتقدون أنه يوجد التزام من جانب العمال و الإدارة لتحقيق الأهداف.
- 84.2% علاقتهم مع الإدارة المشرفة عليهم جيدة .
- 68.4% لديهم تصور كامل عن كيفية تلبية توقعات الزبائن.
- 61.1% يعتقدون أنه توجد إدارة تهتم بشؤونهم وحل مشاكلهم.
- 55.6% يعتقدون أن الإدارة تشجعهم على إيجاد الحلول والإجراءات والأساليب الجديدة في العمل والتعامل مع الزبائن والزملاء وتحفزهم على ذلك..
- 44.4% يعتقدون أن أي عمل يقومون به ويكون جديد لم يقم به أي أحد من قبل في البنك، تقوم الإدارة بمكافأتهم.

من خلال النسب السابقة وصلنا الى النتائج الآتية:

- 1.ادارة بنك الجزائر الخارجي تؤمن بأن كل العاملين يمثلون جزء من نتائج البنك وليس تكلفة بالنسبة للبنك.
- 2.يوجد التزام من جانب العمال و الإدارة لتحقيق أهداف البنك و العلاقة بين الطرفين جيدة حيث تلتزم الادارة بحل مشاكل العاملين بالبنك و تهتم بشؤونهم.
- 3.العاملون ببنك الجزائر الخارجي لديهم تصور كامل عن كيفية تلبية توقعات الزبائن.

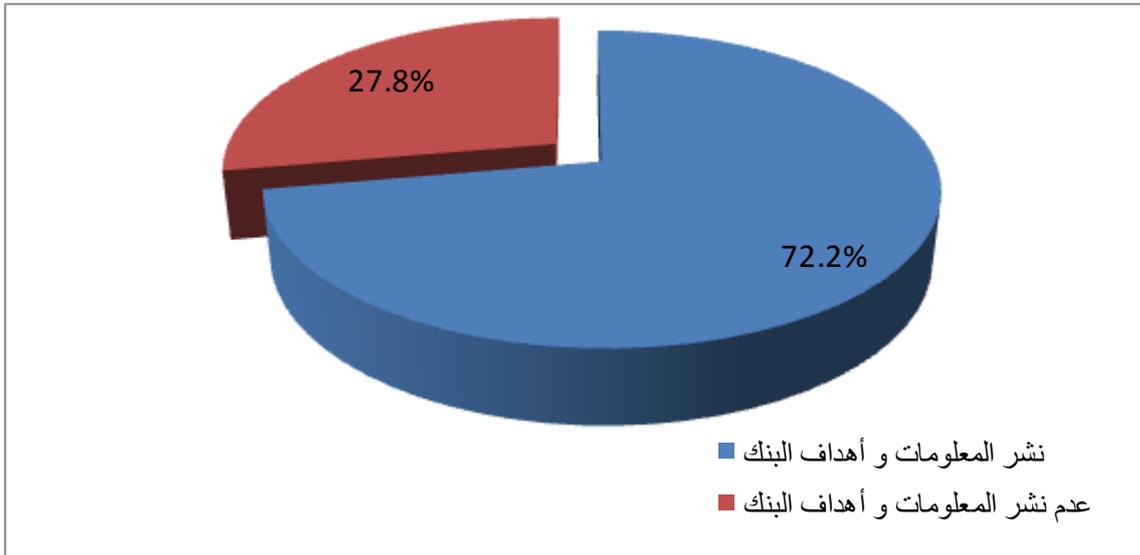
4. ادارة البنك تشجع العاملين لديها على إيجاد الحلول والإجراءات والأساليب الجديدة في العمل والتعامل مع الزبائن والزملاء وتحفزهم على ذلك.
5. ادارة البنك لا تقوم بمكافأة العاملين الذين يقومون بعمل جديد لم يقم به أي أحد من قبل. منهج الإدارة المفتوحة هو فلسفة إدارية حديثة تعمل على إحداث التكامل والتضامن الشديد بين الإدارة والعاملين في تحمل مسؤولية النتائج التي يحققها البنك و تطبيق هذا المنهج ليس بالأمر السهل، لذلك يجب كشف (الأرقام، المعلومات، الخطط...) للعاملين بما يمكنهم من فهم السبب من وراء كل عمل يؤديه ومتابعة نتائج أدائهم ومعرفة تأثيرها على النتائج الكلية للبنك. وتعزيز عملية تضامن ومشاركة العاملين في تحمل المسؤوليات ونتائج أعمال البنك.

### المطلب الثالث: تفعيل الإتصال في البنك

الاتصال هو أساس دفع الموارد البشرية نحو تحقيق الأهداف المرجوة حيث لا يمكن للمؤسسة تحقيق أداء دون الإتصال الذي يجب أن يكون جيد، وكان تقييم عينة البحث كما يلي:

➤ 72.2% يعتقدون أن البنك ينشر المعلومات في آجالها المحددة، في مختلف المستويات، ينشر أهدافه، خطته، أسلوب وبرنامج العمل كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم(29): نشر المعلومات و أهداف البنك.

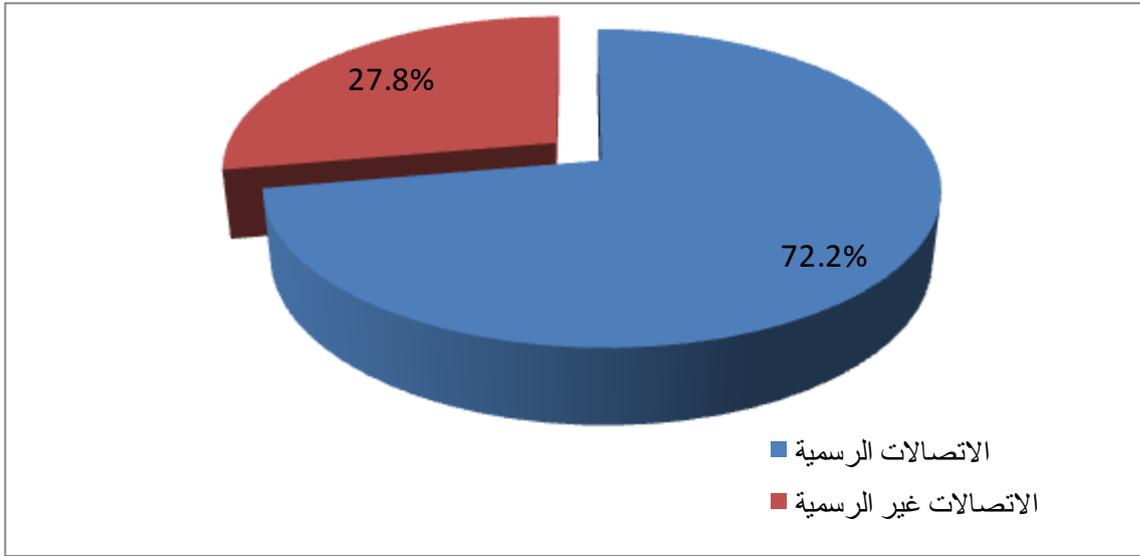


المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان.

➤ 78.9% يعتقدون أنه لا يمكن إنجاز أي عمل بشكل جيد دون اتصال بالآخرين.

- 55.6 % يعتقدون أن الإدارة تخلق قنوات للاتصال دائمة مع الموظفين و تحسبهم بأنه يحمي مصالحهم.
- 78.9 % يعتقدون أن الاتصال بينهم وبين رئيسهم جيد.
- 89.5 % يعتقدون أن الاتصال أفضل وسيلة لحل المشاكل.
- 70.6 % يعتقدون أن إدارة البنك تضع تعليماتها في صورة رسمية و بصورة مكتوبة، وهي معلومات تناسب في اتجاه واحد من المسؤولين إلى العمال فقط .
- 88.9 % يفضلون الاتصال الشفوي و المقابلات الفردية كأحسن وسيلة للاتصال مع المسؤولين أو العمال.
- 72.2 % يحصلون على المعلومات من زملاء العمل ، وهم يفضلون ذلك لأنه لا يخضع إلى قوانين أو قواعد رسمية أو مكتوبة وهذا ما سيوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم(30): الاتصالات الرسمية و الاتصالات غير الرسمية في البنك.



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان.

- 50 % يعتقدون أن هناك صعوبات أو عراقيل تؤثر على المعلومات المنقولة، لذلك تصل إليهم محرقة و غير كاملة.
- و من خلال النسب السابقة الخاصة بتفعيل الاتصال في البنك وصلنا الى النتائج الآتية:
- 1.الاتصال عملية حيوية، يدرك البنك أهميتها، وفعاليتها، دورها في انجاز الأعمال، وفي حل المشاكل حيث تخلق الادارة قنوات للاتصال دائمة مع الموظفين و تحسبهم بأنه يحمي مصالحهم و أنه أفضل وسيلة لحل مشاكلهم.

2. البنك ينشر المعلومات في آجالها المحددة، في مختلف المستويات، ينشر أهدافه، خطته.
3. يفضل أغلب أفراد البنك استعمال القناة الشفوية أثناء قيامهم بمختلف العمليات الاتصالية، محبذين هذا النوع السهل و المباشر و التقليدي من قنوات و أساليب الاتصال التنظيمي على غيره من القنوات، وفي رأينا يعود ذلك إلى انتشار الاعتماد على الثقافة الشفوية في مجتمعنا الجزائري، ونفور الكثير من العاملين من التقيد بالكتابة و التوثيق.
4. لا يمكن إنجاز أي عمل بشكل جيد دون اتصال بالآخرين و إدارة البنك تضع تعليماتها في صورة رسمية و بصورة مكتوبة، وهي معلومات تنساب في اتجاه واحد من المسؤولين إلى العمال فقط.

يدرك مختلف أفراد بنك الجزائر الخارجي دور الاتصال في تحسين الأداء لذلك يجب على البنك توسيع شبكة الاتصالات، وتسهيل الاتصال الرسمي و الغير الرسمي، و ضمان دوران المعلومات، والعمل على التغلب على الصعوبات و العراقيل التي تؤثر على عملية الاتصال، هذا يتطلب تحسين القدرات الإدراكية لدى العمال عن طريق التدريب و التكوين المتواصل على حسن الإصغاء و التواصل، بالإضافة إلى تطوير عادات الاستماع و الإنصات، فمن الضروري على الذين يتواصلون أن يكونوا محل إنصات و إصغاء و استماع، وذلك بطريقة موضوعية، تكفل لهم عرض وجهة نظرهم بشكل نهائي و كامل قبل تشكيل أية إجابة؛ وانتزاع الخوف من نفوس العاملين في عملية الاتصال حيث يساعد على تحسين الإنتاجية و الارتقاء بجودة العمل، و ذلك من خلال حث الجميع عن الكلام و التعبير بصراحة مع التأكيد على عدم التفاعل مع حامل الأخبار السيئة بطريقة دفاعية.

**خلاصة الفصل الرابع:**

مما سبق نستنتج أن بنك الجزائر الخارجي يعمل جاهدا لتحسين أداءه و ذلك بتحسين أداء المورد البشري فيه، لذا يقوم بتفعيله لكنه لا يطبق المداخل الحديثة لإدارة الموارد البشرية و خصوصا التمكين، لذلك لا بد من تضافر الجهود على المستوى الكلي و على مستوى البنك للوصول الى هدف البنك الرئيسي و هو تحقيق الربحية و ضمان استمراره في ممارسة نشاطه وكذلك توفير الأموال اللازمة لمواجهة الالتزامات وصولا إلى ترسيخ التسيير الحسن والفعالية المستمرة.

يلبي التدريب في البنك حاجات العاملين للتمكن من التحكم في العمل و هذا وفق برنامج تدريبي معد لكافة المستويات الإدارية و بشكل دوري ومستمر، و يعمل بنك الجزائر الخارجي على تطبيق نظام للحوافز عادل، أكثر تناسبا مع الأفراد، لكنه لا يرضيهم، تشجع ادارة البنك العاملين لديها على إيجاد الحلول والأساليب الجديدة في العمل لكنها لا تقوم بمكافأتهم على ذلك رغم أنها تؤمن بأن كل العاملين يمثلون جزء من نتائج البنك وليسوا تكلفة بالنسبة له.

الاتصال عملية حيوية، يدرك البنك أهميتها و يفضل أغلب العاملين بالبنك استعمال القناة الشفوية أثناء قيامهم بمختلف العمليات الاتصالية بينما تضع إدارة البنك تعليماتها في صورة رسمية و بصورة مكتوبة، وهي معلومات تناسب في اتجاه واحد من المسؤولين إلى العمال فقط.

لقد حاولنا في هذا الفصل أن نبين ونبرز دور تفعيل المورد البشري في تحسين أداء بنك الجزائر الخارجي، وأن مساهمة هذا المورد تزداد بإتباع أساليب علمية تتسم بالنجاح والفعالية لتحقيق الأهداف المتوخاة منه، وفي هذا الصدد وجدنا لدى البنك موارد بشرية متنوعة لأغلبهم مستوى ثانوي أو جامعي حيث يولي البنك اهتماما كبيرا بتوظيف موارد البشرية و يقوم بتقييم أدائهم بصورة مستمرة، لكنه لا يعطي العاملين سلطة أوسع لممارسة نشاطهم، حيث لا يمتلكون الصلاحية و المسؤولية في اتخاذ القرار اللازم دون اللجوء إلى رئيسهم.

الخطمة العامة

### الخاتمة العامة:

مرت إدارة الموارد البشرية منذ نشأتها بعدة مراحل وذلك حسب الحاجة لها حتى وصلت في نهاية الأمر إلى أن تجد لنفسها مكانا ضمن قائمة الهيكل التنظيمي للمؤسسة ولم تكتفي بمساواتها مع بقية الوظائف، بل أصبحت هي الوظيفة التي يبني عليها الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة كونها المسؤولة عن تسيير أهم مورد في المؤسسة وهو العنصر البشري الذي باستطاعته أن يرقى بها إلى أعلى المستويات وذلك من خلال مساهمته بإبداعاته وأفكاره وأيضا بالتزامه ومواظبته على العمل.

لقد تعرضنا من خلال الدراسة النظرية عبر الفصول المختلفة إلى مختلف الوظائف والمهام التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية والعوامل المؤثرة عليها، و من بين هذه الوظائف تعرضنا لمتابعة الأداء و توجيهه نحو تحقيق الأهداف المخططة و تحليل مشكلاته، و تشخيص أسبابه تمكينا من معالجة القصور في الأداء، ثم تطوير الأداء و تحسينه باستمرار و هذا ما يتطلب نظام متكامل لقياس الانجازات و تقييم أداء المؤسسة الذي لا يقتصر على تقييم الأداء الفردي لكل من العاملين أو مجموعاتهم، بل يرقى إلى مستوى تقييم أداء المؤسسة، يراعي الأبعاد المالية، التسويقية، كفاءة العمليات الداخلية، و مدى تحقيق رضا العاملين، و إن كان أداء المؤسسة بحاجة لتحسين تقوم بذلك عن طريق مساعدة الأساليب الشائعة المستخدمة في هذا النحو، و بذلك التصدي لكل فجوة يمكن أن تظهر في أداء المؤسسة، و بذلك فإدارة الأداء عملية مستمرة و منتظمة فعالة ترقى بأداء المؤسسة إلى المستويات الأفضل عن طريق تحسينه و تطويره.

و لتحسين أدائها تعتمد المؤسسة إلى استخدام استراتيجيات مختلفة، من بينها تفعيل المورد البشري من خلال تطبيق مفهوم التمكين و هو عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة و تحمل المسؤولية و في استخدام قدراتهم، و من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرارات، و هذا يتطلب تحسين كفاءة العاملين عن طريق البرامج التدريبية التي تعدها وتشرف على تنفيذها، بالإضافة إلى تحفيز العاملين بالمؤسسة وهذا قصد الرفع من معدلات إنتاجيتهم، والوصول إلى الأهداف المرجوة حيث تتابع المؤسسة باستمرار سلوكهم و تصرفاتهم من أجل تفعيلهم و التأثير الإيجابي عليهم، هذا التحفيز يكون إما في صورة مادية أو معنوية.

و من بين الاستراتيجيات المتبعة نجد سياسة الإدارة المفتوحة و التي تعمل على إحداث التكامل والتضامن الشديد بين الإدارة والعاملين في تحمل مسؤولية النتائج التي تحققها المؤسسة سواء كانت ربحاً أو خسارة حيث يتحول العاملون بالمؤسسة إلى شركاء حقيقيين في إدارة تلك المؤسسة، دون أن ننسى تشجيع الإبداع وهذا ما يتطلب من المؤسسة بناء إستراتيجية مشجعة

للإبداع على كل المستويات، وتشجيع التفكير والسلوك الإبداعي، و أن تحرص على الاستثمار فيه من خلال تكوينه بصفة مستمرة لتطوير مهاراته. و أخيرا تفعيل الاتصال و الذي يعمل على ترابط الأفراد في المؤسسة بهدف إكساب خبرات أو مهارات أو مفاهيم جديدة، بالإضافة إلى تحسين سير العمل و توزيع المسؤوليات و تفعيل هذا الأخير يؤدي بالضرورة إلى تنمية وتشجيع الموارد البشرية لأداء مهامها وجعلهم أكثر فعالية.

### 1 نتائج اختبار الفرضيات:

لقد انطلقنا في هذا البحث من مجموعة فرضيات والتي على أساسها وضعنا منهاجاً لدراسة وتحليل مختلف عناصر الموضوع، ومن الضروري أن نقدم في الأخير نتيجة اختبار هذه الفرضيات من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية التي قمنا بها:

- **وبدايةً بالفرضية الأولى والتي تتمحور حول إدارة الأداء من طرف بنك الجزائر الخارجي،** تمّ التوصل إلى أن الأداء مفهوم هام و جوهري بالنسبة للمؤسسة، يتأثر بمجموعة من العوامل المختلفة و المتداخلة، الداخلية و الخارجية وهذا ما أدى ببنك الجزائر الخارجي إلى الاهتمام بتحسينه، و الأداء مصطلح متعدد الأبعاد، يشمل على العديد من المفاهيم المتعلقة بالنجاح و الفشل، الكفاءة و الفعالية، يعد جوهر الإدارة الإستراتيجية، لذلك فالأداء الاستراتيجي هو تحسين القابلية التنافسية أي خلق قيمة لجميع أطراف المؤسسة، و قد لاحظنا مدى اهتمام بنك الجزائر الخارجي بتحسين أداءه من خلال الفصل التطبيقي وهو ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.
- **الفرضية الثانية تتعلق باعتبار الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية أحد المداخل الحديثة لتفعيل إشراك الموارد البشرية في إعداد وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة** ومن خلال بحثنا استنتجنا أن إستراتيجية الموارد البشرية هي جزء من إستراتيجية المؤسسة، و الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تبين أنها عبارة عن نظام يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للقدرات والمهارات البشرية، من خلال اعتماد إستراتيجيات ملائمة وتطبيق أنظمة، وتنفيذ خطط، وبرامج تعمل على تحسين أداء الموارد البشرية، وتمكين المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية طويلة الأجل، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.
- **الفرضية الثالثة الخاصة بتفعيل الموارد البشرية و تحسين أداء المؤسسة،** في بحثنا هذا تمّ إثبات أن تفعيل المورد البشري من خلال مداخل حديثة يزيد من قدرته في تحسين أداء المؤسسة و من بين المداخل التمكين الذي يهدف إلى إشراك العاملين في الإدارة وما يتبعها من اتخاذ القرارات. و لتمكين المورد البشري في بنك الجزائر الخارجي، يجب تدريبه و الهدف من وراء التدريب هو تنمية معلومات الأفراد وتطوير مهاراتهم وبالتالي

رفع كفاءة البنك. بالإضافة الى ذلك فان تحفيز العاملين عنصر مهم في إستراتيجية تفعيل المورد البشري و هو عبارة عن مجموعة من القوى التي تحث الفرد على تصرف معين في عمله، أي إحداث تحول في فكر و قدرات الأفراد، إلا بنك الجزائر الخارجي لا يهتم بتصميم نظام حوافز يجعل الأفراد يتصرفون بطريقة صحيحة تستجيب للأهداف المسطرة.

أما بالنسبة لسياسة الإدارة المفتوحة فهو منهج حديث في إدارة الموارد البشرية يدعو إلى طريقة جديدة في التفكير لتحقيق الأهداف التي تدعمها وتسعى لتحقيقها الإدارة العليا (العالمية التميز، الربحية، تخفيض التكلفة)، ومن ثم فليس هناك شيء سرّي أو غامض في المؤسسة وإن المعلومات والأرقام الهامة المعبرة عن إنجازات ونتائج أعمال المؤسسة يجب نشرها وجعلها في متناول جميع العاملين، حيث تتغير نظرة الإدارة للعاملين من مجرد عاملين إلى شركاء، لكن من خلال دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي في الفصل الرابع لاحظنا أنه لا يتبع هذه السياسة بحذافيرها حيث لا يعتبر العاملين في البنك شركاء. هناك علاقة ما بين إبداع المورد البشري و أداء المؤسسة حيث يخلق الإبداع قيم إضافية، يطور الممارسات، لكن من جهة أخرى لا توجد علاقة بين الإبداع و المكافآت في بنك الجزائر الخارجي .

الاتصال هي عملية نقل و تدفق المعلومات من طرف إلى آخر في بنك الجزائر الخارجي، وإن النشاطات داخل البنك لا تتم إلا عن طريق هذه العملية، وكلما زادت فعالية هذه العملية تحسن الأداء بأكمله. وكل ما سبق يؤكد صحة الفرضية الثالثة.

## 2- النتائج العامة:

- تساهم إدارة الموارد البشرية مساهمة فعالة في تحسين أداء المؤسسة من خلال أنشطتها المتكاملة والمترابطة والتي تهدف إلى ترشيد استغلال الموارد البشرية المتاحة بالمؤسسة من خلال تأثير وظائفها المختلفة على أداء ورضى وسلوك الأفراد والتي تعتبر المتغيرات الضمنية للعنصر البشري المؤثر على الإنتاجية وبالتالي فإن استهداف التأثير على هاته المكونات يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة.
- أهمية وظيفة إدارة الموارد البشرية من أهمية الدور الأساسي الذي تلعبه في تمكين المؤسسة من بلوغ أهدافها بكفاءة وفعالية، فقد تحولت إلى نشاطات إستراتيجية تنطوي على خطورة وحساسية تمس صميم أهداف المؤسسة.

- لا يوجد نموذج محدد لوظيفة إدارة الموارد البشرية، فكل مؤسسة متفردة بذاتها، ولا يصلح نموذج إحدى المؤسسات للتطبيق على مؤسسة أخرى، إنه يؤسس على الحجم، الهيكل التنظيمي، فلسفة الصناعة، و طبيعة الأعمال.
- إن الكفاءات البشرية ونمط إدارتها يعتبران عاملين أساسيين في نجاح إستراتيجية المؤسسة وتميزها عن مثيلاتها في سوق المنافسة حيث لم تعد درجة كفاءة المؤسسات تقاس بمدى ما تنجزه وتحققه من نتائج مالية فقط، بل أصبح يعتمد إضافة إلى ذلك على جودة القدرات اللازمة لإحداث التغيير والتطوير بما يحقق أهداف المؤسسة.
- إن التحدي الذي يواجه المؤسسات سوف يكون في كيفية تحرير إبتكارية الموارد البشرية وكسب كامل ولائهم وانتمائهم والتزامهم، هذا التحدي بصفة خاصة مخيف في ضوء أن المؤسسات على المستوى الدولي تواجه نقصا شديدا في العمالة التي هي على درجة عالية من التأهيل والتعليم، لذا سوف تشهد الساحة العالمية منافسة شديدة من طرف المؤسسات الرائدة على العمالة الأكثر تأهيلا وكفاءة ذات المعرفة والمهارات والقيم المتراكمة، وإلى زيادة الاستثمار في تطوير الموارد البشرية، حيث ستفوق بكثير الاستثمار في الموارد المادية الأخرى، لاعتبار الكفاءات البشرية المصدر الرئيسي الذي يمكنها من اكتساب ميزة تنافسية متواصلة.
- يركز تقييم الأداء إلى مجموعة من المبادئ و الخطوات، يسمح بوضع معايير للأداء في مختلف مستويات المؤسسة، تتوفر فيها المصادقية و الثبات و التميز، تعتبر المعايير مرحلة تمهيدية و دعامة أساسية لقياس الأداء.
- إن عملية التقييم يمكن أن تكشف عن وجود فجوة ما بين الأداء الفعلي و المعياري، و التي تعتبر المشكلة الحقيقية لأية مؤسسة، تستوجب العلاج للتغلب على أسباب وقوعها عن طريق التشخيص الإستراتيجي و العملي لها، تحليل هذه الفجوة يعتبر أحد الأساليب المتبعة لتحديد إمكانية تحسين الأداء و تقليص هذه الفجوة، و بالتالي تحسين أداء المؤسسة.
- بنك الجزائر الخارجي يعمل جاهدا لتحسين أداءه و ذلك بتحسين أداء المورد البشري فيه، لذا يقوم بتفصيله لكنه لا يطبق المداخل الحديثة لإدارة الموارد البشرية و خصوصا التمكين.
- يقوم البنك بتدريب عماله للمحافظة عليهم و تنميتهم، وفق برنامج تدريبي معد لكافة المستويات الإدارية و بشكل دوري ومستمر.

- يعمل بنك الجزائر الخارجي على تطبيق نظام للحوافز عادل، أكثر تناسبا مع الأفراد، لكنه لا يرضيهم.
- تشجع ادارة البنك العاملين لديها على إيجاد الحلول والأساليب الجديدة في العمل لكنها لا تقوم بمكافأتهم.
- يفضل أغلب العاملين بالبنك استعمال القناة الشفوية أثناء قيامهم بمختلف العمليات الاتصالية بينما تضع إدارة البنك تعليماتها في صورة رسمية و بصورة مكتوبة.
- يولي البنك اهتماما كبيرا بتوظيف موارد البشرية و يقوم بتقييم أدائهم بصورة مستمرة، لكنه لا يعطي العاملين سلطة أوسع لممارسة نشاطهم.

### 3 الإقتراحات:

يمكن أن نقدم بعض الاقتراحات والتوصيات التي نعتقد أنها يمكن أن تكون مفيدة في تطوير واقع وموقع الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، وأخيرا نقدم أفاق الدراسة باقتراحنا لبعض المواضيع المرتبطة بموضوع البحث أولها علاقة غير مباشرة والتي قد تكون أرضية لبحوث ودراسات مستقبلية:

- يجب على المؤسسة و قبل كل شيء القيام بتحليل و توصيف جميع مناصب العمل، من أجل تحديد مسؤوليات و واجبات كل وظيفة، و في جميع المستويات، سواء الإدارية أو الوظيفية في المؤسسة، و يتم من خلالها بناء معايير للأداء تتسم بالعدل و الموضوعية و الدقة، و تأخذ في عين الاعتبار الجوانب الفعلية في أداء العمل.
- تحقيق تحول جذري لأفكار و ذهنيات العمال و تعبئة الجهود المبذولة على كافة الجبهات لتحسين الأداء، و الاهتمام برفع نسبة ولاء العملاء و العمل على تحقيق رضا الزبون حيث يعتبر هذا الأخير ميزة تنافسية لصالح البنك.
- وضع نظام للمكافآت على حسب تقدير التقييم حيث يكون هذا النظام واضح و يسمح بادراك العامل للعلاقة السببية بين نتائج التقييم و المكافآت الممنوحة.
- تحديد القرارات يشارك فيها للمرؤوسين و تقليل مركزية عملية اتخاذ القرارات، مع وضع أطر إرشادية لتصرفات العاملين.
- التغيير في سلوك المديرين و اقتلاع آليات الإدارة التقليدية التي تجعل المدير هو المحور الذي تدور حوله جميع التوجهات، وفسح المجال لاهتمامات العمال و مشاعرهم وجهات نظرهم.
- وضع برنامج للمكافآت و التقدير و تحسين نظام التحفيز، و منحها لعدد معتبر من العاملين.

- يجب أن تتابع إدارة الموارد البشرية باستمرار دراسة سلوك و تصرفات الموارد البشرية، بهدف الحصول على كافة المؤشرات التي تساعد على تفعيل النظام بالاتجاه الذي يضمن التأثير الإيجابي، وتحقيق الأداء الأفضل للبنك.
- تحديد الاحتياجات التدريبية انطلاقاً من استراتيجية المؤسسة فيما يخص تحقيق الأهداف المسطرة و استراتيجية الموارد البشرية فيما يتعلق بتنمية تطوير أداء الأفراد.
- تدريب العمال و تكوينهم على معالجة أخطائهم في الوقت المناسب، تدريبهم على العمل ضمن فريق بطلب المساعدة عند الحاجة و المبادرة لمساعدة الآخرين.
- توفير التدريب للعمال بصورة دورية و مستمرة و اعتباره استثمار و ليس تكلفة.
- تطوير و تغذية العلاقات الشخصية القائمة على الاحترام و التآلف و الثقة.
- تدريب الموارد البشرية، لتجنب الأخطاء و تقليص العيوب، و إدراك مسؤولياتهم في إطار الانتماء للبنك، و المساهمة في تحسين الأداء، و تقليل الحاجة للإشراف، و زيادة الاستقرار و المرونة في البنك.
- توفير نظام حوافز عادل، يرضي جميع العمال و يحفزهم على العمل أكثر.
- تنويع الحوافز المادية و عدم حصرها في الأجر و الزيادات و المكافآت و العلاوات المرتبطة به.
- التأمين على حوادث العمل و منح خدمات صحية و اجتماعية و تحسين ظروف العمل.
- الاهتمام أكثر بالحوافز المعنوية كتحسين فرص الترقية و الإستحقاقات في العمل.
- التحديد الواضح لرسالة و أهداف البنك و خطته الإستراتيجية و وضع رؤية مستقبلية للبنك يشترك في وضعها جميع العاملين.
- إعداد البيانات و التقارير المحاسبية بطريقة تمكن العاملين من استخدامها في وظائفهم.
- تحويل فكر و سلوك العاملين بالبنك من فكر و سلوك المستخدمين إلى فكر و سلوك الشركاء الحقيقيين.
- نشر ثقافة تنظيمية تدعو إلى المبادأة و تقبل المخاطرة تسمح بالتجربة و الخطأ.
- توسيع قاعدة الملكية و تخصيص حصة من أسهم البنك للعاملين به، و ربط عوائد الأفراد بما يحققه البنك من نتائج.
- إسناد دوائر مختصة لكافة أنواع الدعم المادي أو المعنوي و الذي يساعد على إيجاد الأفكار الجديدة و المبدعة.
- اعتماد سياسة تشجيع المبادرات الإبداعية لدى العاملين في البنك و العمل على إزالة المعوقات التي تقف في وجه السلوك الإبداعي.

- توفير بيئة عمل ملائمة فيها حد أدنى من الاعتبار و التقدير للعاملين المبدعين.
- يجب على المؤسسة اعتبار مواردها الداخلية و كفاءاتها الإستراتيجية ممثلة في مجمل الأصول، القدرات، والمعرفة مصدر ميزتها التنافسية، بسبب امكانية التحكم فيها، والسيطرة عليها، خاصة الموارد البشرية و الكفاءات الفردية بسبب قدرتها على خلق القيمة، وبالتالي يجب على تلك المؤسسة استقطاب تلك الموارد و الكفاءات النادرة، و الفريدة، والتميزة، والإحتفاظ بها. وإدراك المؤسسة أن مصدر ميزتها التنافسية يكمن في جودة مخزون رأس مالها البشري والفكري، وتوظيف وتثمين معرفتها الكامنة.
- إعطاء الأولوية للإستثمار في القدرات والمهارات البشرية، من خلال إعتناء استراتيجيات ملائمة، وتطبيق أنظمة تدريب، وتحفيز، وإتصال وتقييم أداء، و وضع خطط، وتنفيذ برامج تعمل على تحسين أداء الموارد البشرية، وتمكين البنك من تحقيق الميزة التنافسية على المدى الطويل.
- ضرورة اهتمام المؤسسات الإقتصادية برأس المال الفكري ممثل في نخبة الكفاءات ذات القدرات المعرفية، والتنظيمية، والإبداعية، الإبتكارية التي تمكن المؤسسة من إنتاج الأفكار الجديدة، التي تسمح باغتنام نقاط القوة الداخلية واقتناص الفرص المتاحة في البيئة التنافسية، مع التعامل مع الافراد كعينات غير متماثلة بسبب تباين قدراتهم على خلق القيمة.
- يجب على البنك العمل على تحسين أدائه باستمرار من أجل الحصول على موقع تنافسي متقدم في إطار التغيرات التي تعرفه بيئته، وذلك بتخصيص موارده، و التكيف مع التحولات المتسارعة.
- جعل نتائج الأداء الهدف الأساسي لإحداث التحسين في المهارة والسلوك و العمل على اعتماد أساليب الحوار وتحرير المبادرة الفردية لتشجيع الإبداع وتفعيل التمكين.
- ترقية نظام الإتصال بتكثيف وسائله والعمل على استخدام تكنولوجيايات الإعلام والاتصال من خلال التشجيع على الحوار والتشاور والمقابلات التي تفعّل التغذية المرتدة في تدفق المعلومات لنشر الشفافية.
- التغذية العكسية لنتائج التقييم بما يضمن في المستقبل تحقيق الفاعلية وتنمية أداء الأفراد.
- إقامة الترابط والحوار والتعاون بين المسؤولين ومساعدتهم من أجل خلق جو تعاوني وتحقيق التزام جميع الأفراد بانجاز أهداف المؤسسة وتحفيزهم على ذلك .
- ضرورة زيادة البنك لميزانيات إدارة الموارد البشرية، حتى يحسن من مستوى إطاراته و موظفيه.

- المحافظة على السلوك والتصرف الجيد والحرص على تحقيق الترابط بين العاملين و خلق أجواء التفاهم بين جميع الفئات تسهل عملية الاتصال في البنك.
- الاهتمام بالاتصالات الخارجية و العمل باستمرار على الاتصال بعملاء البنك و التعرف على احتياجاتهم لكسب ولأئهم.
- التعامل الذكي مع الاتصالات الغير رسمية، والعمل على تحقيق نفس الأهداف و اهتمامات البنك، خاصة و أنها أكثر فاعلية من الاتصال الرسمي.
- يجب أن يتخذ البنك مجموعة من الإجراءات تتمثل في رفع معدلات الثقة بمحيط العمل مع التخطيط الجيد و تحديد الهدف من الاتصال بدقة و اختيار القناة الجيدة، مع مشاركة المعلومات و الإصغاء الجيد.

### 4 أفاق البحث:

إنّ هذا البحث لا يقدم رؤية كاملة لتوسع مفهومه، وإمكانية دراسته من جوانب عديدة، وبأبعاد مختلفة. ومما لا شك فيه أن هناك بعض النقاط التي يحتويها هذا البحث المتواضع، سواء من الناحية المنهجية، أو المعلوماتية، أو العملية، و لقد ظهرت لنا من خلال بحثنا هذا العديد من الإشكاليات الجديرة بمواصلة البحث فيها، خاصة وأن هذا المجال لازال خصبا للبحث وواعد لاستقطاب اهتمام الدراسات العلمية و العملية، و لهذا سوف نقترح عدداً من البحوث المستقبلية، التي يمكن أن تكون إشكاليات رئيسية:

1. إستراتيجية تطوير الموارد البشرية.
2. دور تخطيط الموارد البشرية في رفع إنتاجية المؤسسات.
3. دور إدارة الجودة الشاملة في تفعيل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية.

و في الأخير، نتمنى أن نكون قد وفقنا بإثراء هذا الموضوع، هو اجتهاد بشري و إنساني، يلزمه النقص، يحتاج إلى التصويب ، فإن أصبت فمن الله، وإن أخطأت فمن نفسي.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع:

### المراجع باللغة العربية:

1. إبراهيم عبد الهادي المليجي، استراتيجيات و عمليات الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، دون طبعة، الإسكندرية، 2002.
2. أبو بكر، فاتن أحمد، "نظم الإدارة المفتوحة - ثورة الأعمال القادمة للقرن الحادي العشرين"، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001م.
3. أحمد السيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، بدون دار نشر، 2000.
4. أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية، حالات ونماذج التطبيق، دار مجدلاوي، عمان، 2002.
5. أحمد المصري، الإدارة والمدير العصري، مؤسسة شباب الجامعة، دون سنة نشر.
6. أحمد بن مرسل، منهج البحث العلمي في علوم الإعلام و الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، دون طبعة، الجزائر، 2003.
7. أحمد زكي بدوي : معجم المصطلحات الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، 1992.
8. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن 21، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر 2000.
9. أحمد سيد مصطفى، الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 2004.
10. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت، 1983.
11. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار المعرفة الجامعية للنشر الإسكندرية، 1995.
12. أحمد عادل راشد، مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، بيروت.
13. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر و الطباعة، الإسكندرية، مصر، 1999.
14. أحمد ماهر، الإدارة: المبادئ و المهارات، الدار الجامعية، دون طبعة، الإسكندرية، 2004/2003.
15. إسماعيل محمد السيد وآخرون، تنمية المهارات القيادية والسلوكية، القاهرة المنظمة العربية للعلوم، 1997.
16. إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، مكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1993.
17. أمين الساعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، القاهرة للنشر والتوزيع، مصر، 2001.
18. بشير العلاق، قحطان العبدلي، سعد غالب ياسين، إستراتيجيات التسويق، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1999.
19. ثابت عبد الرحمان، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
20. جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، الرياض، 2003.
21. جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
22. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
23. جميل جريسات، موازنة الأداء بين النظرية والتطبيق، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 1995.
24. حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية " مدخل استراتيجي "، دار النهضة للطباعة، بيروت، لبنان، 2003.
25. حمداوى وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية المطبعة الجهوية، الجزائر، 2004.
26. حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران، عمان، الأردن، 2002.
27. حنفي محمود سليمان، السلوك التنظيمي و الأداء، الإسكندرية، دار الجامعات المصرية، بدون سنة نشر.
28. خالد عبد الرحمن الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و الطباعة، عمان، الأردن، 2003.
29. دفيد ويتون، تيم كامرون، العلاقات. التفاعل الإيجابي، ترجمة محمد محمود عبد العليم، القاهرة، بميك،

- 2001.
30. راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
31. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2004.
32. راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2001.
33. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
34. روديك ماكينى، تحقيق الجودة، الدليل العلمي لتطبيق الجودة، ترجمة صلاح بن معاذ المعيوف، دار أفاق الإبداع العالمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الرياض، 1999.
35. زهير ثابت، تقييم أداء الشركات و الأفراد، دار قباء، القاهرة، 2001.
36. سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2004.
37. سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، الطبعة الثانية، دون بلد، 1998.
38. سعيد يس عامر، إدارة الأفراد، مركز التميز لعلوم الإدارة والحاسب، القاهرة، 2000.
39. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003.
40. السيد عليوى : تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين، ايتراك للطباعة والنشر القاهرة، 2001.
41. شحادة نظمي و آخرون، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر، عمان، 2000.
42. شوقي ناجي جواد، إدارة الاستراتيجية، دار حامد، عمان، 1999.
43. صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994.
44. صديق محمد عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي، الطبعة العاشرة، مكتبة عين شمس، قصر العيني، 2003.
45. صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002.
46. صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
47. صلاح الشنواتي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، 1999.
48. طارق سويدان، منهجية التغيير في المنظمات، دار ابن حزم للطباعة و النشر و التوزيع، الطبعة الأولى، بيروت، 2001.
49. عادل حسن، إدارة الأفراد، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1995.
50. عايدة خطاب، التخطيط الاستراتيجي، القاهرة، دار الفكر العربي، القاهرة، 1989.
51. عايدة سيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة، الاندماج، مشاركة المخاطر، الطبعة الثانية، المكتبات الكبرى، القاهرة، 1999.
52. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 1999.
53. عبد الرحمان توفيق، التفكير الاستراتيجي و الإدارة الاستراتيجية، منهج تطبيق، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.
54. عبد الرحمان توفيق، منهج الإدارة العليا في التخطيط الاستراتيجي و التفكير الإبداعي، الطبعة الثالثة بميك للنشر، القاهرة، مصر، 2004.
55. عبد السلام أبو قحف، الإدارة الاستراتيجية و إدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002.
56. عبد الغفار حنفي، رسمية قرياقص، أساسيات الإدارة و بيئة الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة، دون طبعة،

الإسكندرية، 2002.

57. عبد الفتاح دياب حسن، الإدارة الفعالة، المؤسسة الفنية للطبع و النشر، دون طبعة، القاهرة، 1998.
58. عبد الكريم أبو مصطفى، الإدارة و التنظيم: المفاهيم، الوظائف، العمليات، دون دار النشر، دون طبعة، دون بلد، 2001.
59. عبد اللطيف عبد اللطيف، العلوم السلوكية في التطبيق الإداري، دمشق، دار الروضة، 2003.
60. عقيل جاسم عبد الله، طارق عبد الله الحسين العكيلي، تخطيط الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998.
61. علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1985.
62. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.
63. علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب، القاهرة للطباعة والنشر والتوزيع، 1995.
64. علي السلمي، تطوير الأداء وتجديد المنظمات، دار غريب، القاهرة، 1998.
65. عمر سالم الزروق، برنامج العملية التدريبية، طرابلس، منشورات المعهد القومي للإدارة، 1989.
66. عمر سعيد و آخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2003.
67. عمرو وصفي عقلي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة زهران، الأردن، 1991.
68. فضيل شحاته وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، 1990.
69. فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
70. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية، بيروت، 1997.
71. مايكل هامر، نتائج إعادة الهندسة، دار الأفاق، الرياض، 1999.
72. مجيد جاسم، دراسات في الايزو، مؤسسة شباب الجامعة، دون طبعة، الإسكندرية، 2002.
73. محمد إبراهيم عبيدات، تطوير المنتجات الجديدة، مدخل سلوكي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
74. محمد إسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
75. محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.
76. محمد سعيد أوكيل، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994.
77. محمد عدنان النجار، إدارة الأفراد والسلوك التنظيمي، منشورات جامعة سوريا، 1995.
78. محمد مرعي مرعي، فن إدارة البشر، نظريات جديدة وتطبيقات ناجحة لأرباب العمل في المؤسسات المتقدمة، دار رضا للنشر، 1999.
79. محمد مري مرعي، أسس إدارة الموارد البشرية، سلسلة الرضا للمعلومات، دار الرضا للنشر، 1999.
80. مدني عبد القادر علاقي، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر، العربية السعودية 1993.
81. مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية و الإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، الطبعة الثالثة، بيروت، 2000.
82. مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، بدون سنة.
83. مصطفى محمود أبو بكر، المدير المعاصر وإدارة الأعمال في بيئة العولمة المعاصرة، الدار الجامعية الإسكندرية 2003.
84. مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2000.
85. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية الإسكندرية،

- مصر 2004.
86. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية ، دار الشروق ، 1996.
87. معاذ نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2001.
88. منصور أحمد منصور، تطور تخطيط القوى العاملة في الدول المتقدمة، الدار الجامعية، القاهرة، 1982.
89. مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي للنشر، دون ذكر البلد، 2003.
90. مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية، مدخل كمي، دار الفكر للطباعة والتوزيع، عمان 2001.
91. ناصر دادي عدون، المحاسبة التحليلية، دروس وتمارين، دار المحمدية، الجزائر العاصمة، 1999، ج1.
92. نبيل الحسيني النجار، إدارة الموارد البشرية مدخل نظري ووظيفي، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1990.
93. نبيل مرسي خليل، الإدارة الإستراتيجية، تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.
94. هشام الغريزي، إدارة البقاء:مدخل استراتيجي، دار صفاء للنشر، عمان، الأردن، 1998.
95. هناء حافظ بدوي، الإتصال بين النظرية و التطبيق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003.
96. وارين شممت جيروم فاتجا، الدليل العلمي للقيادة و للمديرين لتحقيق إدارة الجودة الشاملة ، ترجمة محمد عبد الحميد مرسي، دار أفاق الإبداعية العالمية، الطبعة الأولى، دون بلد، 1997.
97. وجيه عبد الرسول العلي، الإنتاجية: مفهومها، قياس العوامل المؤثرة فيها، بيروت، دار النهضة، 1983.
98. يوسف محمد المقبلان، مفاهيم و تطبيقات في السلوك الإداري، شركة العبيكان للطباعة و النشر، الطبعة الثالثة، الرياض 1991.

### الرسائل والأطروحات:

1. سملاي يحضيه، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004.
2. شنوفي نور الدين، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2005.
3. عمر سرار، الرضا عن العمل وأثره على الأداء، أطروحة ماجستير، جامعة الجزائر، 2003.
4. عيسى قبوقب، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء و الرضا الوظيفي، أطروحة ماجستير، جامعة الجزائر، 2001.
5. علي عبد الله، اثر البيئة على أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 1999.
6. موزاوي سامية، مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الايزو و إدارة الجودة الشاملة، الاقتصادية و علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية العلوم جامعة الجزائر، (2004/2003).

### المجلات والملتقيات:

1. بن سليمان الصبغان محمد، الحافز وعلاقته بالأداء الوظيفي، مقال من الانترنت في الموقع: [www.shura.gov.sa](http://www.shura.gov.sa)
2. زين الدين زيوش، عبد الوهاب بلمهدي، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005.
3. سعد بن مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة

الشاملة، الخبر 17-18 أبريل 2005.

4. سملاي يحضية، تسيير المعرفة وتحسين الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية، المؤتمر الدولي العالمي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة 8-9 مارس 2005.
5. سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي و الميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 8/9 مارس 2005.
6. عبد البارى إبراهيم درة ، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ، مصر، 2003 .
7. عبد الفتاح بوخمخ، مفهوم الدافعية في مختلف نظريات السلوك التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، عدد 15 جوان 2001.
8. عبد المليك مزهودة، مقارنة الأداء الإستراتيجية،المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 9-10 مارس 2005.
9. عطية حسين أفندي، تمكين العاملين: مدخل للتحسين و التطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003
10. عليان نذير و عنتر عبد الرحمان، نحو نموذج لتسيير المعرفة في المؤسسة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 9 – 10 ماي 2004.
11. عمر عزاري، محمد عجيبة، الإبداع كأسلوب لتحقيق الميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005.

### المراجع باللغة الفرنسية:

1. Allouche,J.et G.Shidit,Les outils De la Décision Stratégique,(Tome2,Editions La Découverte,1995) .
2. Barnard Matotry,Daniel Grazet :Gestion Des Ressources Humaines,Pilotage Social et performance,(Dunod,Paris,4ème Edition :,Paris,2001),
3. Bélanger L.ET AL.,Gestion Stratégique Et Opération Des Ressources Humaines,(Chicoutimi,Gaéton Morin 1999).
4. Besseyere des Hortes : gérer les ressources humaines dans l' entreprise : concept et outil ,Edition d' organisation , paris ,1992.
5. Blondin fabi : gestion des ressources humaines، université canada 1993.
6. Jacqueline(b),fancoise(k), Martin (M) ,la fonction ressources humaines, Edition dunod. Paris, 2004.
7. Jacques castelenau et autres, Pilotage stratégique, Edition d'organisations, paris,2 édition,2001.
8. Jean Brilman, Les Meilleures pratiques de Management, au Coeur de performance, les Editions de organisations, paris, 3 édition,2001
9. Jean Pierre Mercier, Mesurer et Développer les performances, les éditions A

- Quebecor, Montreal, 2003.
10. La VALETTE Georges et NICULESSCU Maria ,Les stratégies de croissance,(ed d'organisation, Paris1999).
  11. Lamia berrah, l'indicateur de performance, concepts et application, cepadué éditions, Paris,2002
  12. Neil Class, Management les 10 Defis, deuxième triage, édition d'organisation, paris, 2000.
  13. Pascal Noferi :gestion Des ressources humaines et compétitivité de l'Entreprise, Ed Uimm , Paris,1987.
  14. Petit et Autres :Gestion Stratégique et Opérationnelle Des Ressources Humaines,(Edition Gaéton Morin,Qébec,2000)
  15. Pierre. G.Bergeron: la gestion moderne théorie et cas. Ed : geaton morin canada· 1983.
  16. Robert Heller, Gérer le changement, Mangopratique, Italie, 1999
  17. SEKIOU Lakhdar et autres, GRH, 2ed, Deboeck university, Canada, 2001.
  18. Spitzek, H, La stratégie D'entreprise :Compétitivité Et Mobilité,(Paris Economica,1995).
  19. THIERTART Raymond, La strategie d'entreprise, (2<sup>eme</sup> édition,ed. Ediscience Internatinal,Paris,1997).
  20. Wills T. Le Louarn J.Y ,Guerin G.,Planification Strategique Des Ressources Humaines ,(Presses Universitaires De Montréal,1991)

الملاحق

## إستبيان

أخي العامل، أختي العاملة في جميع مراكز ومسؤوليات العمل بالمؤسسة :  
نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لإنجاز بحث علمي، بغرض الحصول على درجة ماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية - كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - جامعة منتوري قسنطينة، حول دور استراتيجية تفعيل المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي -

حيث اخترنا هذا الموضوع لاقتناعنا بأن المورد البشري من أهم الموارد الإستراتيجية، نظرا لكونه يحدد فرص المؤسسة في البقاء و النجاح و التقدم، كما أنه يحدد قدرة المؤسسة على المنافسة و على التفوق على زميلاتها من المؤسسات في السوق.

ونظرا" لأهمية مؤسستكم في القطاع الاقتصادي الوطني المستدل عنها بمشوار تجربتها قمنا باختياركم كعينة لدراستنا الميدانية آمليين أن تفضلوا باستيفاء هذا الاستبيان بالإجابة عن الأسئلة المطروحة عليكم ونحن على ثقة من أنّ إجابتكم ستتصف بالدقة والموضوعية والاهتمام بالشكل الذي يؤدي إلى التوصل لنتائج تخدم الهدف الأساسي من هذه الدراسة.

ونعاهد حضرتكم بأنّ كافة المعلومات التي ستقدمونها تكون موضع السريّة التامة ولن تستخدم إلاّ لأغراض الدّراسة العلمية لاغير.

ونحن إذ نقدر تعاونكم الصادق معنا ومساهمتمكم البناءة في خدمة العلم والمعرفة، نرجو أن تتقبلوا منا خالص الشكر والتقدير.

الطالب : عبد الكريم مغريش

## ملاحظة:

ضع علامة (x) داخل المربع عند الإجابة التي تراها مناسبة لكل سؤال.

### أولاً : محور الأسئلة المتعلقة بالمعلومات الشخصية

1- الجنس :

ذكر ( ) أنثى ( )

2- الفئة العمرية:

20-30 سنة ( )

31-40 سنة ( )

41-50 سنة ( )

أكثر من 50 سنة ( )

3- المؤهل الدراسي:

ابتدائي ( ) متوسط ( ) ثانوي ( ) جامعي ( ) دراسات عليا ( )

أخرى ( )

4- الفئة المهنية:

إطار ( ) عون تحكم ( ) عون تنفيذ ( )

5- مدة الخدمة في المؤسسة :

أقل من سنتين ( ) ، من 2-10 سنوات ( ) ، من 10-20 سنة ( ) ، أكثر من 20 سنة ( )

6- الأقدمية في المنصب الحالي (بالسنة) :

أقل من سنتين ( ) ، من 2-10 سنوات ( ) ، من 10-20 سنة ( ) ، أكثر من 20 سنة ( )

7- كيف التحقت بالمؤسسة ؟

مسابقة ( ) الشهادة ( ) العلاقات الشخصية ( ) خبرة سابقة ( )

آخر ( ) .

### ثانياً : محور الأسئلة المتعلقة بنظام التقييم المطبق في المؤسسة

8- هل تعلم بوجود طريقة لتقييم أداء العاملين بالمؤسسة ؟

نعم ( ) لا ( )

- 9- هل تولى مؤسستك اهتماماً بتطبيق و متابعة هذا النظام ؟  
 نعم ( ) لا ( )
- 10- هل يتم تقييم نتائج البنك بصورة مستمرة، حيث تقارن النتائج المتوصل إليها مع ما كان مخطط له.  
 نعم ( ) لا ( )
- 11- هل تعرف أهداف تقييم أداءك ؟  
 نعم ( ) لا ( )
- 12- في حالة الإجابة بنعم : ما هو الهدف الرئيسي من بين هذه الأهداف ، هل هو :  
 (أ) - حساب العلاوات و المكافآت ( )  
 (ب)- تحسين مستوى أداء العاملين ( )  
 (ج) - الكشف عن الاحتياجات التدريبية ( )  
 (د)- اختيار الأشخاص المؤهلين للترقية ( )
- 13- كيف ترى النظام المتبع في تقييم أدائك ؟  
 مناسب ( ) غير مناسب ( )
- 14- هل تفضل أن تجرى عملية التقييم بصفة مستمرة أثناء أداء العاملين لعملهم ؟  
 نعم ( ) لا ( )
- 15- ما هي الإجراءات التي يحضى بها العاملين ذوي التقدير الممتاز في المؤسسة؟ هل هي :  
 (أ) - الترشح للترقية. ( )  
 (ب)- توجيه الشكر والثناء. ( )  
 (ج) - الاستفادة من المكافآت المادية والعلاوات الدورية. ( )  
 (د)- يحضى بصلاحيات التمكين لتحرير طاقاته وإثبات ذاته ( )
- 16- ما هي الإجراءات التي يحضى بها العاملون ذوي التقدير الضعيف في المؤسسة ؟ هل هي :  
 (أ) - إنهاء الخدمة ( )  
 (ب)-التخفيض الوظيفي ( )  
 (ج) - الحرمان من الترقية والمكافآت المادية والعلاوات الدورية ( )  
 (د)- النقل الوظيفي ( )  
 (و) - إنذاره أو توبيخه ( )

### ثالثا: محور الأسئلة المتعلقة بتفعيل المورد البشري

- 17- تمتلك الصلاحية و المسؤولية في اتخاذ القرار اللازم دون اللجوء إلى رئيسك.  
نعم ( ) لا ( )
- 18- تعتمد إدارة البنك على موقعها للتمكن من إجبار العامل على التغيير والتكيف للقيام بالعمل.  
نعم ( ) لا ( )
- 19- إنك أقرب للزبون ، فإن القرار يعود إليك، لديك حرية و سلطة أكثر في مجال عملك وتنجزه بالطريقة التي تريدها.  
نعم ( ) لا ( )
- 20- إن رئيسك يقوم بتشجيعك و إرشادك ومعالجة أخطاءك ولا يتدخل في عملك.  
نعم ( ) لا ( )
- 21- هل تعتقد أن العمل الذي يقوم به يتناسب مع قدراتك ومؤهلاتك العلمية وخبرتك ؟  
مناسب ( ) يتناسب إلى حد ما ( ) لا يتناسب إطلاقا ( )
- 22- هل استفدت من تدريب في المؤسسة التي تعمل بها ؟  
نعم ( ) لا ( )
- 23- ما هو أسلوب التدريب ؟  
محاضرات ( ) ندوات ومؤتمرات ( ) دراسة حالات ( ) مباريات إدارية ( )  
( ) أخرى ( )
- 24- هل كان التدريب مفيدا؟  
نعم ( ) لا ( )
- 25- إن إدارة البنك تقوم بتدريب العاملين وفق برنامج تدريبي معد لكافة المستويات الإدارية و بشكل دوري ومستمر.  
نعم ( ) لا ( )
- 26- أذكر عدد الدورات التدريبية التي خضعت لها: 0 ( ) ، 1 ( ) ، 2 ( ) ، 3 ( ) ،  
أكثر من 3 ( )
- 27- إن البنك يشجعك على مواصلة تعليمك و تطوير نفسك في مجال عملك.  
نعم ( ) لا ( )

- 28- إن مديرك هو الذي يحدد احتياجاتك التدريبية، وذلك حسب النتائج التي تصل إليها.  
نعم ( ) لا ( )
- 29- إن التدريب الذي خضعت له أعطاك الحرية في التصرف وأخذ القرار في مجال عملك.  
نعم ( ) لا ( )
- 30- هل تعتقد أن التدريب الذي حصلت عليه حسن من أدائك لعملك ؟  
نعم ( ) لا ( )
- 31- هل المعارف والمهارات التي اكتسبتها كافية لاداء عملك بنجاح ؟  
نعم ( ) لا ( )
- 32- هل استفدت من الحوافز المادية التي تمنحها المؤسسة ؟  
نعم ( ) لا ( )
- 33- في حالة الإجابة بنعم : هل للدرجة التقييمية التي تحصلت عليها علاقة بالحوافز التي تحصلت عليها ؟  
نعم ( ) لا ( )
- 34- هل تمت ترقيةك منذ دخولك المؤسسة ؟  
نعم ( ) لا ( )
- 35- تبذل الإدارة قصارى جهدها لتطبيق نظام فعال للمكافآت و عادل يرضي العمال ويحفزهم على العمل أكثر.  
نعم ( ) لا ( )
- 36- إن الأجر و المكافآت التي تحصل عليها هي تعبر عن جهدك والنتائج التي تصل إليها في عملك.  
نعم ( ) لا ( )
- 37- هل الإدارة تؤمن بأن كل العاملين يمثلون جزء من نتائج المؤسسة ؟  
نعم ( ) لا ( )
- 38- هل تمثل تكلفة بالنسبة للمؤسسة ؟  
نعم ( ) لا ( )
- 39- هل أنت مجرد أداة لتنفيذ أفكار الإدارة ؟  
نعم ( ) لا ( )
- 40- يوجد التزام من جانب العمال و الإدارة لتحقيق الأهداف.

- نعم ( ) لا ( )
- 41- إن علاقتك مع الإدارة المشرفة عليك جيدة.
- نعم ( ) لا ( )
- 42- لديك تصور كامل عن كيفية تلبية توقعات الزبائن.
- نعم ( ) لا ( )
- 43- هل توجد إدارة تهتم بشؤونك وحل مشاكلك.
- نعم ( ) لا ( )
- 44- البنك ينشر المعلومات في آجالها المحددة، في مختلف المستويات، ينشر أهدافه، خطته، أسلوب وبرنامج العمل.
- نعم ( ) لا ( )
- 45- هل تعتقد أنه لا يمكن إنجاز أي عمل بشكل جيد دون اتصال بالآخرين.
- نعم ( ) لا ( )
- 46- إن الإدارة تشجعك على إيجاد الحلول والإجراءات والأساليب الجديدة في العمل والتعامل مع الزبائن والزملاء وتحفزك على ذلك.
- نعم ( ) لا ( )
- 47- إن أي عمل تقوم به ويكون جديد لم يقم به أي أحد من قبل في البنك، تقوم إدارتك بمكافأته.
- نعم ( ) لا ( )
- 48- الإدارة تخلق قنوات للاتصال دائمة مع الموظفين و تحسبهم بأنه يحمي مصالحهم.
- نعم ( ) لا ( )
- 49- الاتصال بينك وبين رئيسك جيد.
- نعم ( ) لا ( )
- 50- هل تعتقد أن الاتصال أفضل وسيلة لحل المشاكل.
- نعم ( ) لا ( )
- 51- تضع إدارة البنك تعليماتها في صورة رسمية و بصورة مكتوبة، وهي معلومات تناسب في اتجاه واحد من المسؤولين إلى العمال فقط .
- نعم ( ) لا ( )
- 52- تفضل الاتصال الشفوي و المقابلات الفردية كأحسن وسيلة للاتصال مع المسؤولين أو العمال.

لا ( )

نعم ( )

53- تحصل على المعلومات من زملاء العمل ، وأنت تفضل ذلك لأنه لا يخضع إلى قوانين أو قواعد رسمية أو مكتوبة.

لا ( )

نعم ( )

54- هل هناك صعوبات أو عراقيل تؤثر على المعلومات المنقولة، لذلك تصل إليك محرفة و غير كاملة.

لا ( )

نعم ( )

**الملحق رقم 02: نتائج SPSS**

```
FREQUENCIES VARIABLES=a1 a2 a3 a4 a5 a6 a7 a8 a9 a10 a11 a12 a13 a14 a15 a16 a17
a18 a19 a20 a21 a22 a23 a24 a25 a26 a27 a28 a29 a30 a31 a32 a33 a34 a35 a36 a37
a38 a39 a40 a41 a42 a43 a44 a45 a46 a47 a48 a49 a50 a51 a52 a53 a54 /ORDER=ANALYSIS.
```

سؤال = a. مثال : a15 معناه سؤال 15

**Frequencies**

Notes		
	Output Created	29-Sep-2011 15:37:45
	Comments	
Input	Data	C:\Documents and Settings\HR11\My Documents\Questionnaire BEA Karim.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	19
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
	Syntax	FREQUENCIES VARIABLES=a1 a2 a3 a4 a5 a6 a7 a8 a9 a10 a11 a12 a13 a14 a15 a16 a17 a18 a19 a20 a21 a22 a23 a24 a25 a26 a27 a28 a29 a30 a31 a32 a33 a34 a35 a36 a37 a38 a39 a40 a41 a42 a43 a44 a45 a46 a47 a48 a49 a50 a51 a52 a53 a54 /ORDER=ANALYSIS.
Resources	Processor Time	0:00:00.032
	Elapsed Time	0:00:00.031

[DataSet1] C:\Documents and Settings\HR11\My Documents\Questionnaire BEA Karim.sav

**Statistics**

		a1	a2	a3	a4	a5	a6	a7
N	Valid	19	19	19	18	19	19	19
	Missing	0	0	0	1	0	0	0

**Statistics**

		a8	a9	a10	a11	a12	a13	a14
N	Valid	19	18	19	18	7	13	17
	Missing	0	1	0	1	12	6	2

**Statistics**

		a15	a16	a17	a18	a19	a20	a21
N	Valid	15	14	18	17	19	19	19
	Missing	4	5	1	2	0	0	0

**Statistics**

		a22	a23	a24	a25	a26	a27	a28
N	Valid	19	11	12	18	17	18	18
	Missing	0	8	7	1	2	1	1

**Statistics**

		a29	a30	a31	a32	a33	a34	a35
N	Valid	13	12	14	17	7	17	17
	Missing	6	7	5	2	12	2	2

**Statistics**

		a36	a37	a38	a39	a40	a41	a42
N	Valid	17	19	16	18	18	19	19
	Missing	0	0	0	0	0	0	0

**Statistics**

		a36	a37	a38	a39	a40	a41	a42
N	Valid	17	19	16	18	18	19	19
	Missing	2	0	3	1	1	0	0

**Statistics**

		a43	a44	a45	a46	a47	a48	a49
N	Valid	18	18	19	18	18	18	19
	Missing	1	1	0	1	1	1	0

**Statistics**

		a50	a51	a52	a53	a54
N	Valid	19	17	18	18	18
	Missing	0	2	1	1	1

**Frequency Table**

**a1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	M	10	52.6	52.6	52.6
	F	9	47.4	47.4	100.0
	Total	19	100.0	100.0	

**a2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-30	8	42.1	42.1	42.1
	31-40	9	47.4	47.4	89.5
	41-50	1	5.3	5.3	94.7
	50	1	5.3	5.3	100.0
	Total	19	100.0	100.0	

**a3**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid s	8	42.1	42.1	42.1
u	10	52.6	52.6	94.7
autre	1	5.3	5.3	100.0
Total	19	100.0	100.0	

**a4**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid cadre	8	42.1	44.4	44.4
maitrise	4	21.1	22.2	66.7
execution	6	31.6	33.3	100.0
Total	18	94.7	100.0	
Missing System	1	5.3		
Total	19	100.0		

**a5**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid -2	8	42.1	42.1	42.1
2-10	4	21.1	21.1	63.2
10-20	7	36.8	36.8	100.0
Total	19	100.0	100.0	

**a6**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid -2	9	47.4	47.4	47.4
2-10	7	36.8	36.8	84.2
10-20	3	15.8	15.8	100.0

**a6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	-2	9	47.4	47.4	47.4
	2-10	7	36.8	36.8	84.2
	10-20	3	15.8	15.8	100.0
	Total	19	100.0	100.0	

**a7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	a	5	26.3	26.3	26.3
	b	9	47.4	47.4	73.7
	c	4	21.1	21.1	94.7
	d	1	5.3	5.3	100.0
	Total	19	100.0	100.0	

**a8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	oui	10	52.6	52.6	52.6
	non	9	47.4	47.4	100.0
	Total	19	100.0	100.0	

**a9**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	oui	10	52.6	55.6	55.6
	non	8	42.1	44.4	100.0
	Total	18	94.7	100.0	
Missing	System	1	5.3		
	Total	19	100.0		

**a10**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	oui	14	73.7	73.7	73.7
	non	5	26.3	26.3	100.0
	Total	19	100.0	100.0	

**a11**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	oui	9	47.4	50.0	50.0
	non	9	47.4	50.0	100.0
	Total	18	94.7	100.0	
Missing	System	1	5.3		
	Total	19	100.0		

**a12**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	a	1	5.3	14.3	14.3
	b	4	21.1	57.1	71.4
	c	1	5.3	14.3	85.7
	d	1	5.3	14.3	100.0
	Total	7	36.8	100.0	
Missing	System	12	63.2		
	Total	19	100.0		

**a13**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	oui	7	36.8	53.8	53.8
	non	6	31.6	46.2	100.0
	Total	13	68.4	100.0	
Missing	System	6	31.6		
	Total	19	100.0		

**a14**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	oui	16	84.2	94.1	94.1
	non	1	5.3	5.9	100.0
	Total	17	89.5	100.0	
Missing	System	2	10.5		
	Total	19	100.0		

**a15**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	a	5	26.3	33.3	33.3
	b	5	26.3	33.3	66.7
	c	2	10.5	13.3	80.0
	d	3	15.8	20.0	100.0
	Total	15	78.9	100.0	
Missing	System	4	21.1		
	Total	19	100.0		

**a16**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	b	1	5.3	7.1	7.1
	c	8	42.1	57.1	64.3
	e	5	26.3	35.7	100.0
	Total	14	73.7	100.0	
Missing	System	5	26.3		
	Total	19	100.0		

**a17**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	oui	3	15.8	16.7	16.7
	non	15	78.9	83.3	100.0
	Total	18	94.7	100.0	
Missing	System	1	5.3		
	Total	19	100.0		

**a18**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	oui	9	47.4	52.9	52.9
	non	8	42.1	47.1	100.0
	Total	17	89.5	100.0	
Missing	System	2	10.5		
	Total	19	100.0		

**a19**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	oui	8	42.1	42.1	42.1
	non	11	57.9	57.9	100.0
	Total	19	100.0	100.0	

**a20**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	oui	13	68.4	68.4	68.4
	non	6	31.6	31.6	100.0
	Total	19	100.0	100.0	

**a21**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	oui	6	31.6	31.6	31.6
	peu	12	63.2	63.2	94.7
	non	1	5.3	5.3	100.0
	Total	19	100.0	100.0	

**a22**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	oui	12	63.2	63.2	63.2
	non	7	36.8	36.8	100.0
	Total	19	100.0	100.0	

**a23**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	a	3	15.8	27.3	27.3
	b	6	31.6	54.5	81.8
	e	2	10.5	18.2	100.0
	Total	11	57.9	100.0	
Missing	System	8	42.1		
	Total	19	100.0		

**a24**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	oui	12	63.2	100.0	100.0
Missing	System	7	36.8		
	Total	19	100.0		

**a25**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	oui	12	63.2	66.7	66.7
	non	6	31.6	33.3	100.0
	Total	18	94.7	100.0	
Missing	System	1	5.3		
	Total	19	100.0		

**a26**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	a	10	52.6	58.8	58.8
	b	1	5.3	5.9	64.7
	e	6	31.6	35.3	100.0
	Total	17	89.5	100.0	
Missing	System	2	10.5		
	Total	19	100.0		

**a27**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	oui	15	78.9	83.3	83.3
	non	3	15.8	16.7	100.0
	Total	18	94.7	100.0	
Missing	System	1	5.3		
	Total	19	100.0		

**a28**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	oui	5	26.3	27.8	27.8
	non	13	68.4	72.2	100.0
	Total	18	94.7	100.0	
Missing	System	1	5.3		
	Total	19	100.0		

**a29**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	oui	9	47.4	69.2	69.2
	non	4	21.1	30.8	100.0
	Total	13	68.4	100.0	
Missing	System	6	31.6		
	Total	19	100.0		

**a30**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	oui	12	63.2	100.0	100.0
Missing	System	7	36.8		
	Total	19	100.0		

**a31**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	oui	12	63.2	85.7	85.7
	non	2	10.5	14.3	100.0
	Total	14	73.7	100.0	
Missing	System	5	26.3		
	Total	19	100.0		

**a32**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	oui	7	36.8	41.2	41.2
	non	10	52.6	58.8	100.0
	Total	17	89.5	100.0	
Missing	System	2	10.5		

**a32**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	oui	7	36.8	41.2	41.2
	non	10	52.6	58.8	100.0
	Total	17	89.5	100.0	
Missing	System	2	10.5		
	Total	19	100.0		

**a33**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	oui	4	21.1	57.1	57.1
	non	3	15.8	42.9	100.0
	Total	7	36.8	100.0	
Missing	System	12	63.2		
	Total	19	100.0		

**a34**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	oui	8	42.1	47.1	47.1
	non	9	47.4	52.9	100.0
	Total	17	89.5	100.0	
Missing	System	2	10.5		
	Total	19	100.0		

**a35**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	oui	8	42.1	47.1	47.1
	non	9	47.4	52.9	100.0
	Total	17	89.5	100.0	
Missing	System	2	10.5		
	Total	19	100.0		

**a36**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	oui	8	42.1	47.1	47.1
	non	9	47.4	52.9	100.0
	Total	17	89.5	100.0	
Missing	System	2	10.5		
	Total	19	100.0		

**a37**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	oui	12	63.2	63.2	63.2
	non	7	36.8	36.8	100.0
	Total	19	100.0	100.0	

**a38**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	oui	3	15.8	18.8	18.8
	non	13	68.4	81.3	100.0
	Total	16	84.2	100.0	
Missing	System	3	15.8		

**a38**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	oui	3	15.8	18.8	18.8
	non	13	68.4	81.3	100.0
	Total	16	84.2	100.0	
Missing	System	3	15.8		
	Total	19	100.0		

**a39**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	oui	12	63.2	66.7	66.7
	non	6	31.6	33.3	100.0
	Total	18	94.7	100.0	
Missing	System	1	5.3		
	Total	19	100.0		

**a40**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	oui	14	73.7	77.8	77.8
	non	4	21.1	22.2	100.0
	Total	18	94.7	100.0	
Missing	System	1	5.3		
	Total	19	100.0		

**a41**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	oui	16	84.2	84.2	84.2
	non	3	15.8	15.8	100.0

**a41**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	oui	16	84.2	84.2	84.2
	non	3	15.8	15.8	100.0
	Total	19	100.0	100.0	

**a42**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	oui	13	68.4	68.4	68.4
	non	6	31.6	31.6	100.0
	Total	19	100.0	100.0	

**a43**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	oui	11	57.9	61.1	61.1
	non	7	36.8	38.9	100.0
	Total	18	94.7	100.0	
Missing	System	1	5.3		
	Total	19	100.0		

**a44**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	oui	13	68.4	72.2	72.2
	non	5	26.3	27.8	100.0
	Total	18	94.7	100.0	
Missing	System	1	5.3		
	Total	19	100.0		

**a45**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	oui	15	78.9	78.9	78.9
	non	4	21.1	21.1	100.0
	Total	19	100.0	100.0	

**a46**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	oui	10	52.6	55.6	55.6
	non	8	42.1	44.4	100.0
	Total	18	94.7	100.0	
Missing	System	1	5.3		
	Total	19	100.0		

**a47**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	oui	8	42.1	44.4	44.4
	non	10	52.6	55.6	100.0
	Total	18	94.7	100.0	
Missing	System	1	5.3		
	Total	19	100.0		

**a48**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	oui	10	52.6	55.6	55.6
	non	8	42.1	44.4	100.0
	Total	18	94.7	100.0	
Missing	System	1	5.3		

**a48**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	oui	10	52.6	55.6	55.6
	non	8	42.1	44.4	100.0
	Total	18	94.7	100.0	
Missing	System	1	5.3		
	Total	19	100.0		

**a49**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	oui	15	78.9	78.9	78.9
	non	4	21.1	21.1	100.0
	Total	19	100.0	100.0	

**a50**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	oui	17	89.5	89.5	89.5
	non	2	10.5	10.5	100.0
	Total	19	100.0	100.0	

**a51**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	oui	12	63.2	70.6	70.6
	non	5	26.3	29.4	100.0
	Total	17	89.5	100.0	
Missing	System	2	10.5		
	Total	19	100.0		

**a52**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	oui	16	84.2	88.9	88.9
	non	2	10.5	11.1	100.0
	Total	18	94.7	100.0	
Missing	System	1	5.3		
	Total	19	100.0		

**a53**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	oui	13	68.4	72.2	72.2
	non	5	26.3	27.8	100.0
	Total	18	94.7	100.0	
Missing	System	1	5.3		
	Total	19	100.0		

**a54**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	oui	9	47.4	50.0	50.0
	non	9	47.4	50.0	100.0
	Total	18	94.7	100.0	
Missing	System	1	5.3		
	Total	19	100.0		

المخلص

## الملخص :

تتضمن هذه الدراسة دور إستراتيجية تفعيل المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية حيث يعتبر المورد البشري الركيزة والميزة الأولى للتفوق. تم التطرق إلى هذه الإستراتيجية عبر ترتيب منهجي متسلسل حيث تم التعرف الى ماهية وأبعاد إدارة الموارد البشرية، تقييم الأداء و أهميته ثم التطرق إلى إستراتيجية تفعيل المورد البشري من خلال التعرف إلى إستراتيجية تمكين المورد البشري في المؤسسة، إستراتيجية الإدارة المفتوحة كمدخل لتحسين الأداء و تشجيع الإبداع إضافة إلى إستراتيجية تفعيل الإتصال. وفي إسقاط لهذه الإستراتيجية على ادارة بنك الجزائر الخارجي كمؤسسة محل الدراسة خرجنا ببعض النتائج التي تؤكد الفرضيات المقدمة في بداية الدراسة حيث وجدنا أن ادارة البنك تهتم بتحسين أدائها الا أنها لا تطبق كل المداخل التي تنص عليها إستراتيجية تفعيل المورد البشري، و في الأخير يمكن القول أن المورد البشري مصدر الأداء الأحسن للمؤسسة لذا يجب الاهتمام به و تفعيله.

## Résumé:

Cette étude illustre le rôle de la stratégie visant à augmenter l'efficacité de la ressource humaine afin d'améliorer la performance des organismes économiques considérant cette ressource comme l'élément fondamental et principal de la compétitivité.

Nous avons étudié cette stratégie à travers les étapes suivantes:

Identifier la nature de la gestion des ressources humaines et ses dimensions

Evaluer la performance et son importance

Augmenter l'efficacité de la ressource humaine à travers:

L'habilitation de la ressource humaine et la mise à sa disposition des moyens au sein de l'entreprise

La gestion transparente permettant d'améliorer la performance et d'encourager la créativité et l'innovation

L'amélioration de la communication

En comparant cette stratégie au mode de gestion de la ressource humaine au sein de la Banque Extérieure d'Algérie en tant qu'organisme sujet à cette étude, nous avons obtenu quelques résultats qui confirment les hypothèses présentées au début de

cette étude et nous avons constaté que l'administration de cette banque s'intéresse à l'amélioration de sa performance. Néanmoins, elle n'applique pas la stratégie, sujet de cette étude, dans sa globalité. Enfin, nous pouvons dire que la ressource humaine est la source de la meilleure performance d'une entreprise et c'est pour cela qu'il faut s'y intéresser et faire en sorte d'augmenter son efficacité.

## **The summary**

This study attempts to investigate the role of human resource activation strategy in improving the institution's economic performance, which is considered as human resource foundation and the best feature for competitiveness.

This strategy was discussed through a systematic order in which it identified the nature and dimensions of human resources management and the evaluation of the performance and its importance. It sheds light on human resources activation, in which it defined the empowerment of human resources in the organization and on the impact of administrative changes on performance empowerment, innovation encouragement and contact activation.

By applying this strategy on the Algerian external bank administration, we have obtained results which assert the assumptions mentioned in the beginning of the study; We have found that the administration of the bank cares about its performance improvement, but it does not apply all the rules which are provided by the human resources activation.

We conclude that human resources are sources for a good institution performance; so we have to care about it and try to activate it.