

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة بلحاج بوشعيب محين تموشنت

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

قسم العلوم الاقتصادية

ماستر: إقتصاد وتسيير مؤسسات



مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر الموسومة بـ:

إدارة الكفاءات ودورها في تحسين أداء المؤسسة

إشراف الأستاذ:

من إعداد الطلبة:

أ.د. بن عامر عبد الكريم.

بن حدودي كوثر.

بن شرفي آسية.

لجنة المناقشة

رئيسا	أ.د. جديدن لحسن .
مشرفا	أ.د. بن عامر عبد الكريم .
ممتحنا	أ.د. بن يحيى حسين .

السنة الجامعية 2020-2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتَاطِفَ
وَالَّذِي يُرْسِلُ الرِّيَّاحَ
تُحْمَلُهُ الْمَوَاقِفُ
أَتَى الْبَيْتَ الْمَقْدِسَ
وَالَّذِي يُرْسِلُ الْغُلَّامَ
مُطَوِّقِينَ فِي الْغُلَّامِ
وَالَّذِي يُرْسِلُ الْغُلَّامَ
مُطَوِّقِينَ فِي الْغُلَّامِ
وَالَّذِي يُرْسِلُ الْغُلَّامَ
مُطَوِّقِينَ فِي الْغُلَّامِ

شكر و تقدير

﴿فَاذْكُرُونِي أَذْكُرْكُمْ وَاشْكُرُوا لِي وَلَا تَكْفُرُون﴾

الحمد والشكر والفضل أولاً لله العلي القدير الذي ألهمنا الإرادة ووفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع، ولا نقول أننا في بحثنا المتواضع هذا قدمنا دراسات أكثر من غيرنا أو عالجتنا أبواباً توسعنا في ها أكثر من غيرنا فالكمال لله سبحانه وتعالى، فقد يكون في البحث بمقابل ذلك نقصا لم نره ونقاط لم نتطرق إليها ربما.

وشكر خاص لأمهاتنا اللتان لم يبغلا علينا بالدعاء وعلى تعليمنا وتوصيلنا لهذه المرحلة راجين من الله عز وجل أن يحفظهم ويرحم آبائنا برحمته الواسعة.

نتقدم بالشكر الكبير ووافر الإمتنان إلى أستاذنا الفاضل الدكتور "بن جعفر عبد الكريم" الذي قبل الإشراف على هذه المذكرة والذي لم يبغلا علينا بإرشاداته ونصائحه وتوجيهاته القيمة.

إلى كل موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية على مساعدتهم لنا خاصة السيد "قتال محمد" والأنسة "مزوري عتيقة" التي تعتبر من أفضل كفءات البنك.

وفي الأخير شكري الجزيل إلى كل أساتذتي بكلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير.

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة على أشرف المرسلين سيدنا محمد وآله
الأنبياء والمرسلين.

أهدي ثمرة عملي ومجهودي إلى الذين قال فيهما الله عز وجل.

﴿ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْنِي وَمَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ غَيْرِ فَاعْبُدْهُ ﴾

إلى روح أبي العزيز الذي طالما تمنيت أن يكون معي لحظة
تخرجي رحمه الله وجعله من أهل الجنة يا رب.

إلى أمي الغالية حفظها الله التي طالما إنتظرت أن تبصر نجلي
وإلى أخوتي وأخواتي وكل الأهل والأقارب إلى كتايب العائلة
"أنس وإياد"

إلى كل حديقاتي وزملائي الذين جمعني معهم طلب العلم وإلى
كل من وسعته ذاكرتي ولم تسعه مذكرتي .

كوثر

إهداء

أهدي تخرجي هذا إلى روح والدي العزيز رحمه الله وإلى أمي
الغالية وإلى إخوتي وأساتذتي الأفاضل من بداية المشوار
وحتى اللحظة الجميلة وأشكر كل شخص وفق معي وساندني
على طوال مسيرتي الدراسية وأبارك لكل أصدقائي الذين
تخرجوا معي وأبارك لأهلهم وإنشاء الله التعيين لخدمة
بلدنا العزيز

أسيا



فهرس

المحتويات

الصفحة	المحتويات
	إهداء
	شكر وعرفان
	فهرس المحتويات
	فهرس الأشكال
	فهرس الجداول
	ملخص
	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية إدارة الكفاءات
03	المطلب الأول: مفهوم إدارة الكفاءات
03	الفرع الأول: تعريف إدارة الكفاءات
07	الفرع الثاني: أهداف إدارة الكفاءات
08	الفرع الثالث: أهمية إدارة الكفاءات
10	المطلب الثاني: مراحل، مزايا وعيوب إدارة الكفاءات
10	الفرع الأول: مراحل إدارة الكفاءات
12	الفرع الثاني: مزايا وعيوب إدارة الكفاءات
14	المطلب الثالث: مقاربات إدارة الكفاءات
15	المبحث الثاني: أثر إدارة الكفاءات على تحسين أداء المؤسسة
15	المطلب الأول: مفهوم الأداء المؤسسي
15	الفرع الأول: تعريف الأداء
18	الفرع الثاني: تحسين الأداء
18	الفرع الثالث: عناصر الأداء
20	الفرع الرابع: تقييم الأداء
21	الفرع الخامس: العوامل المؤثرة في الأداء
21	الفرع السادس: مؤشرات قياس الأداء

27	المطلب الثاني: علاقة الكفاءات بأداء المؤسسة
27	الفرع الأول: طبيعة العلاقة بين الكفاءات والأداء
29	الفرع الثاني: شروط تطبيق إدارة الكفاءات بالمؤسسة
31	المطلب الثالث: أهمية ودور إدارة الكفاءات لتحسين أداء المؤسسة
31	الفرع الأول: أهمية إدارة الكفاءات لتحسين أداء المؤسسة
34	الفرع الثاني: دور إدارة الكفاءات لتحسين أداء المؤسسة
36	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
39	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية
41	تمهيد
43	المبحث الأول: تقديم عام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية
43	المطلب الأول: نشأته ومهامه
47	المطلب الثاني: التنظيم العام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وهياكل تسييره
51	المطلب الثالث: مديرية إدارة الموارد البشرية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية
54	المبحث الثاني: إدارة أداء بنك و التنمية الريفية و الموارد البشرية
54	المطلب الأول: نظرة عامة على كيفية الدراسة
55	المطلب الثاني: تقييم أداء بنك الفلاحة والتنمية الريفية
60	المطلب الثالث: المورد البشري في بنك الفلاحة والتنمية الريفية
66	خاتمة الفصل
	قائمة المراجع

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
04	التكامل الأفقي و العمودي لإدارة الكفاءات	01- 01
05	الكفاءة محور تمرکز الأنشطة و إدارة الموارد البشرية	02-01
10	الكفاءة محور تمرکز الأنشطة و إدارة الموارد البشرية	03-01
17	الأداء من منظور الكفاءة و الفعالية	04-01
19	عناصر الأداء	05-01
28	طبيعة العلاقة بين الكفاءات و الأداء	06-01
50	الهيكل التنظيمي العام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR	01-02
57	معايير تقييم الأداء الخاصة بالزبون	02-02
58	إهتمام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتحسين أداءه	03-02
61	مكانة الإدارة الموارد البشرية في البنك	04-02
62	تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء	05-02

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
30	شروط تطبيق إدارة الكفاءات بالمؤسسة	01

في ظل مختلف التغيرات التي تشهدها البيئة الاقتصادية وإنتقال المؤسسات إلى الإقتصاد المبني على المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، أصبحت الكفاءات البشرية تمثل الدعامة الأساسية التي تستند إليها المؤسسات نظرا لما تمتلكه من معارف ومهارات من شأنها أن ترفع من مستوى الأداء المؤسسين وتميزه ومنه يهدف هذا البحث إلى التعرف على أثر إدارة الكفاءات على الأداء المؤسسي ومن أجل الوصول لأهداف البحث تم إستخدام المنهج الوصفي بالإعتماد على الأسلوب التحليلي كما تم الإعتماد على الإستبيان كأداة لجمع البيانات، والذي تم توزيعه على إطارات بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الكفاءات - تسيير الكفاءة البشرية - الأداء المؤسسي - تقييم الكفاءات.

Résumé :

Le changement de l'environnement économique et la transition vers une économie basé sur les connaissances et les nouvelles technologies, imposent aux questions entreprises de s'appuyer sur les capacités humaines qui sont devenues leur en raison de leurs savoirs, leur savoir –faire et leur savoir – être flexibles améliorent le niveau de performance des entreprises.

L'objectif de cette recherche est d'identifier l'impact de la gestion de compétences humaines.

Pour aboutir a l'objectif nous avons adopté une démarche descriptive en fonction de la méthode en utilisant le questionnaire comme outil de collecte de données, qui à été distribué sur les cadres de la Banque de l'Agriculture et de Développement Rural.

Mot clés : Gestion des compétences humaines, Performance Organisationnelle, Evaluation des Compétences.



مقدمة

تعمل المؤسسات اليوم في بيئة شديدة التنافس ومناخ معقد تواجه فيه تحديات كثيرة بعولمة الأسواق والتحالفات الإستراتيجية وتلاحق الابتكارات والإبداع التكنولوجي، وفي وقت يشهد العالم تحولاً إلى الإقتصاد المبني على المعرفة والقائم على التكنولوجيا الحديثة، وحيث تعد الجودة شرطاً ضرورياً للتبادل التجاري والتغيير هو الثابت الوحيد، أصبح لزاماً على مختلف المؤسسات ومهما كان حجمها أن تتخذ جملة من الإجراءات التي تساعد على التكيف على هذه التغيرات والبحث عن الأسلوب الأنجع الذي يكسبها الأفضلية للبقاء والنمو لأن المؤسسات الناجحة هي المؤسسات المتميزة بجودة منتجاتها بإبداعاتها والوقوف في وجه المنافسة وقد لوحظ أن نجاح المؤسسات تمنحه الكفاءات البشرية التي تتميز بمعارف ومهارات وسلوكيات في مجال العمل والتي في مجال العمل والتي يصعب تقليدها من قبل المنافسين فبعد أن كانت المؤسسات تعتبر المورد البشري مجرد يد عاملة ومصدر للتكلفة أصبحت تنظر إليه بإعتباره المؤشر الوحيد لنجاحها وتفوقها وتغيرت النظرة للمورد البشري مجرد يد عاملة ومصدر للتكلفة أصبحت تنظر إليه بإعتباره المؤشر الوحيد لنجاحها و تفوقها وتغيرت النظرة للمورد البشري وحظي بإهتمام كبير وأخذ أبعاد إستراتيجية وأصبح التنافس بين المؤسسات هو إمتلاكها للكفاءات البشرية التي تمنحها التميز حيث ظهرت المقاربة المبنية على الكفاءات والتي أعطت توجهها إستراتيجياً للمؤسسات في تسيير كفاءاتها وتنميتهم تماشياً مع التحولات التي تواجهها في مختلف الميادين وعلى مختلف المستويات.

لقد صاحب هذا التغيير في النظرة للمورد البشري تغيراً في معنى الأداء المؤسسي و ثم تطوير العديد من المؤشرات والأدوات لقيامه وتقسيمه، فظهرت بطاقة الأداء المتوازنة تأخذ الأدوات الفعالة التي يتم إستخدامها في قياس الأداء بإعتبارها تحقق التوازن في الأداء من خلال إعتقادها على مؤشرات مالية وغير مالية.

حيث أصبح الشغل الشاغل للمؤسسات الحديثة اليوم، هو كيف يمكنها إستقطاب الكفاءات البشرية التي تمنحها التمييز في أدائها، ومن ثم إستغلالها في تحقيق أهدافها وضمان إستمرارها إذ أصبحت الكفاءات لا

تتمثل في الفرد كقيمة كطلقة، بل تتمثل في المنتج الذهني من المصارف والخبرات التي يمتلكها الأفراد أو التي إكتسبها أثناء مزاولتهم لنشاطاتهم في المؤسسة والتي تعمل هذه الأخيرة على توظيفها لتصب في مصلحة أدائها. وما لوحظ أن المؤسسات الجزائرية على الرغم من محاولاتها لتحسين من أدائها لا تزال تعاني من ضعف قدرتها على الإستجابة لمختلف المتغيرات في بيئة الأعمال الحديثة الأمر الذي أجبرها للبحث عن السبل اللازمة لإعادة التوازن في أدائها من خلال تبني مفهوم الكفاءات كواحدة من أهم محددات الأداء والعمل على تسييرها فعالا لرفع مستوى الأداء.

وبنك الفلاحة والتنمية الريفية -عين تموشنت - كغيره من المؤسسات الجزائرية لا بد أن تولي أهمية كبيرة لكفاءتها البشرية وحسب تسييرها لما لها من أثر على أدائها.¹

1- إشكالية البحث:

ومن خلال ما سبق يمكن حصر الإشكالية العامة للبحث في التساؤل الرئيسي المتمثل في: ما مدى أثر إدارة الكفاءات البشرية على تحسين أداء بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية عين تموشنت؟.

ومن هذا التساؤل الرئيسي نصوغ الأسئلة الفرعية التالية:

- ما أسباب إهتمام المؤسسات بالأداء وإدارة الكفاءات؟

- كيف تتم عملية إدارة الكفاءات البشرية في المؤسسة؟

- ما مدى تطبيق إدارة الكفاءات في بنك الفلاحة والتنمية الريفية؟

2- فرضيات البحث:

يتطلب تحليل الإشكالية إختيار مجموعة من الفرضيات التي تعتبر كإجابة مبدئية على مختلف التساؤلات المطروحة: يؤدي التغيير الكبير والسريع لبيئة الأعمال أو محيط المؤسسة إلى زيادة الإهتمام بإدارة الكفاءات البشرية وتحسين الأداء والتنافسية.

¹ شوشان سهام، أثر تسيير الكفاءات البشرية على الأداء المؤسسي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة باتنة 1، 2018.

تعتبر عملية إدارة الكفاءات عملية معقدة تحكمها العديد من المتغيرات الملموسة كما تتأثر بمتغيرات أخرى غير ملموسة.

هناك أثر لإدارة الكفاءات على تحسين أداء بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

3-أهمية البحث:

يكتسب الموضوع أهمية كونه يعالج أحد أهم نظم التسيير حداثة ذات صلة بتسيير الموارد البشرية ألا وهي إدارة الكفاءات وأثرها على الأداء المؤسسة من مختلف الأبعاد، من خلال تقديم عملي يربط بين أبعاد إدارة الكفاءات البشرية أداء المؤسسة منه جوانبه المالية وغير المالية وفق منظور بطاقة الأداء المتوازن حيث نقد الكفاءات البشرية أحد أهم الركائز الأساسية التي تستند إليها المؤسسة لإنعكاس أدائها على الأداء الكلي للمؤسسة نظرا لما تمتلكه وتصنعه هذه الكفاءات في المؤسسة.

4-أهداف البحث:

تتمثل أهداف هذا البحث فيما يلي:

- إبراز علاقة إدارة الكفاءات بمختلف أبعاده بأداء المؤسسة.
- توضيح أثر إدارة الكفاءات على تحسين أداء المؤسسة.
- محاولة التأثير على الدور المتنامي الذي تلعبه الموارد البشرية تأخذ أحد أهم العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة، وذلك من خلال المهارات والمعارف التي يكتسبها.
- محاولة معرفة ما مدى تطبيق إدارة الكفاءات في بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية عين تموشنت.

5-أسباب إختيار موضوع البحث:

- إقتناعنا بأن المورد البشري من أهم الموارد الإستراتيجية، نظرا لكونه يحدد فرض المؤسسة خاصة المالية منها في البقاء والنجاح، لما أنه يحدد قدرتها على المنافسة في السوق.

-إزدياد الحاجة إلى الإدارة الفعالة للموارد البشرية، بحيث تسمح بمواجهة تحديات العصر، بسبب ما تملكه الموارد البشرية من مهارات، قدرات، خبرات، حيث نعتقد أن ما تملكه تلك الموارد يعد مصدر لإرتقاء المؤسسة بأدائها.

- إعتقادنا بأن المورد البشري الأداء الأحسن للمؤسسة، لذا وجب الإهتمام به وتفعيله وأن تحسين أداءه يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة.

-إعتبار أن المورد البشري هو مورد مؤثر وحاكم في أداء المؤسسة.

-الرغبة في تشجيع هذا النوع من البحوث نتيجة قلة الدراسات النظرية والميدانية التي تناولت بعمق إشكالية علاقة المورد البشري وإدارته بأداء المؤسسة وبهذا البحث يمكن إتاحة مقاربات نظرية يمكن لباحثين آخرين إختبار مدى صحتها ونجاعتها.

6-هيكل البحث وشمولية:

من أجل التطرق إلى كافة جوانب الموضوع جاء البحث متضمن مقدمة، فصلين وخاتمة.

حيث تطرقنا في هذا البحث إلى جزئين أساسيين، تشكل في مجملها الإجابة على تساؤلات حول مدى مساهمة المورد البشري في أداء بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

يشمل الفصل الأول الجانب النظري للدراسة وينقسم إلى ثلاث مباحث يتضمن الإطار المفاهيمي الكفاءات (مراحل، مقارباته، أهدافه...)

إلى جانب الإهتمام بتعريف الأداء، تحديات قياسه، العوامل المؤثرة فيه، وكيفية تقييمه مع إبراز الكفاءات على تحسين أداء المؤسسة.

ولتدعيم فصلنا تم إعتداد فصل ثاني كدراسة وصفية وتحليلية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) يتناول ما تم التطرق إليه نظريا.

وسنختم هذا البحث بخاتمة نستعرض فيها: نظم النتائج والآفاق.



الفصل الأول:

الإطار النظري للدراسة



تمهيد:

تعتبر الكفاءات من المفاهيم الحديثة في إدارة الأعمال و إدارة الموارد البشرية خصوصا، حيث تلعب التغيرات التي أحدثتها الثورة المعرفية والتي مست بدورها إدارة الموارد البشرية، دورا في تطور مفهوم الكفاءة، إذ أدت إلى انتقال المؤسسات من مفهوم مناصب العمل إلى مفهوم الفرد والخصائص الواجب توفرها فيه لشغل هذه المناصب، وعلى المستوى الاستراتيجي، فقد توجه التفكير إلى البحث عن موارد والكفاءات التي تحقق التميز للمؤسسة، لما أدى ذلك الى ضرورة تبني لمفهوم إدارة الكفاءات من أجل التخطيط الجيد للاحتياجات المؤسسة من الكفاءات ، فإدارة الموارد البشرية أصبحت تهتم بإدارة الكفاءات، و تزايد الاهتمام بهم كونهم يتحملون مسؤولية التغيير و يسعون لتحقيقها، فالاهتمام بهذه الفئة من خلال تكوينهم و تدريبهم يحسن من آدائهم وبالتالي ينعكس على تحسين أداء المؤسسة.

ولذلك يهدف هذا الفصل إلى مفهوم إدارة الكفاءات، مراحلها ومقارباتها مع إبراز الإطار المفاهيمي

للأداء المؤسسي والتعرف على علاقة هذا الأخير بإدارة الكفاءات من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية إدارة الكفاءات.

المبحث الثاني: أثر إدارة الكفاءات على تحسين أداء المؤسسة.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

المبحث لأول: ماهية إدارة الكفاءات.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الكفاءات.

رأس المال البشري بات الدعامة الثالثة لنمو الإنتاجية في اقتصاد المعرفة بعد الرأس مال المادي والتكنولوجي، ونظرا للمرتبة التي يحوزها فيتطلب الاهتمام بكيفية تسيير هذا العنصر من خلال إدارة الأنشطة التي تخص هذا العنصر من التوظيف، تخطيط المسار الوظيفي، إعداد برنامج التحفيز والمكافآت العادلة، إضافة إلى الاهتمام بتكوين العمال و غيرها من الأنشطة التي تساهم في تطويره.¹

الفرع الأول: تعريف إدارة الكفاءات:

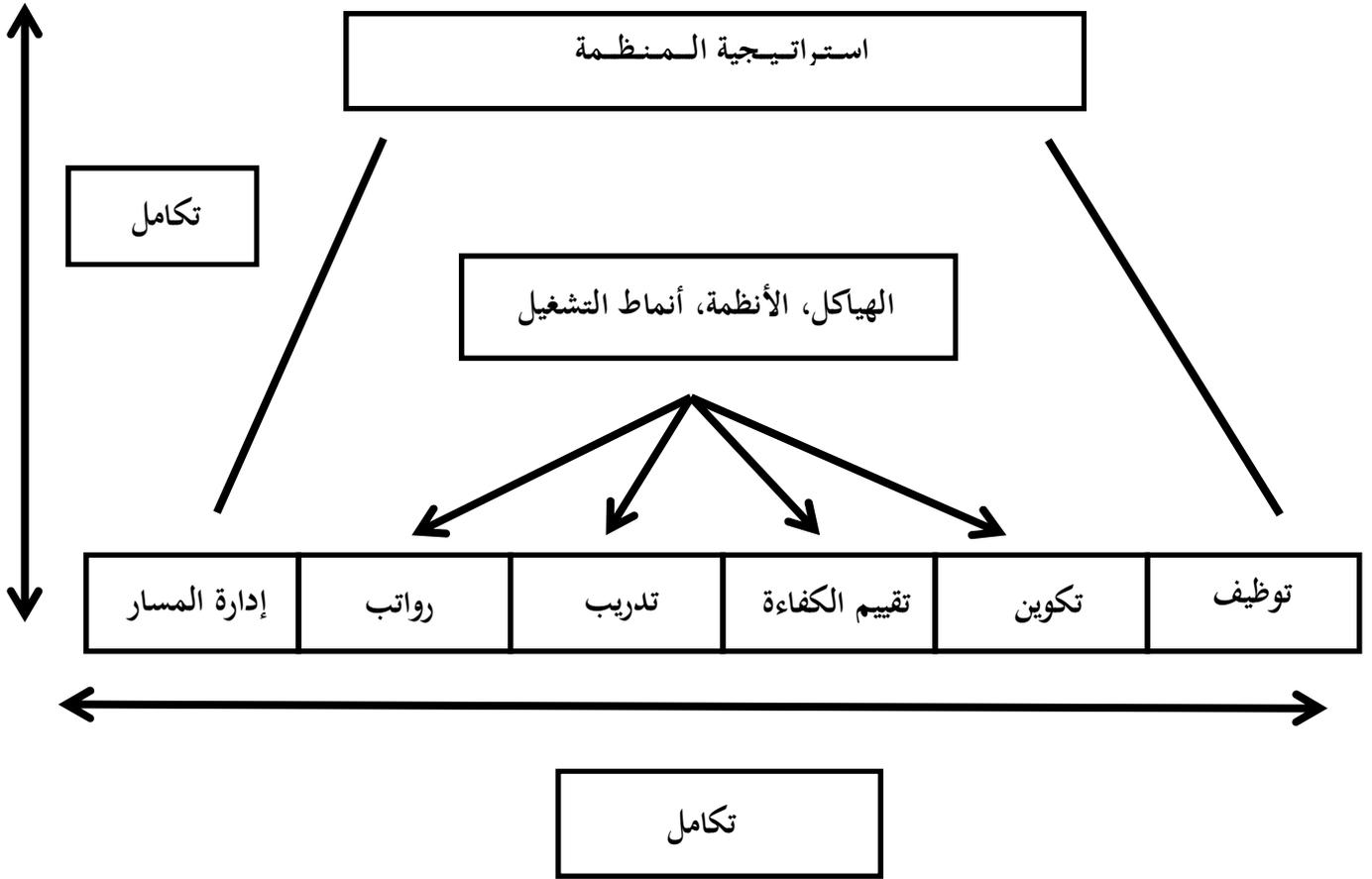
تعرف إدارة الكفاءات بأنها مجموعة من الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداؤها وكذا استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة نحو الأحسن، حيث تتمثل الأنشطة في تطوير المسار، التكوين، التوظيف، وغيرها، و هو وسيلة لتحسين أداء المنظمة، بحيث يكون هناك تكامل أفقي و عمودي.²

والشكل التالي يوضح التكامل الأفقي و العمودي لإدارة الكفاءات:

¹ د. نجاح عائشة، محاضرات في مقياس إدارات الكفاءات، السنة الثانية ماستر، تخصص "اقتصاديات العمل" كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة ابن خلدون - تيارت، 2018، ص17 .

² بوجمل أحمد، <<performance de ressources humaines>>، مداخلة المقدمة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الإدماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية العلوم الاقتصادية -ورقلة، 2004، ص02 .

الشكل رقم (1-1): التكامل الأفقي و العمودي لإدارة الكفاءات.⁽¹⁾



المصدر:

- Louvan beirendonk, "tous competent : le management des

competences dans l'entreprise", edition de boeck ,

Belgique, 2006, p33.

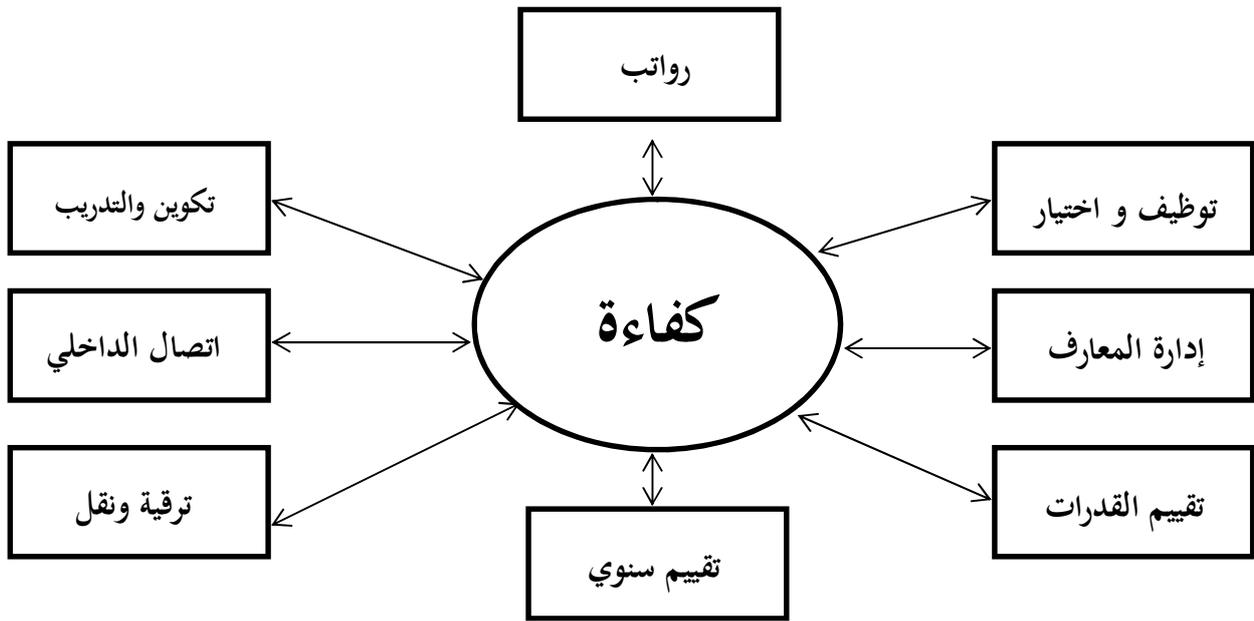
ومنه يمكن القول أن تحقيق إدارة كفاءات ناجح يرتبط بإحداث التكامل الأفقي والعمودي، بتكليف الكفاءات

البشرية مع مهمة المؤسسة ونظرتها واستراتيجياتها، وهذا يتطلب أن تكون الكفاءات منتقاة بطريقة تساهم في

تحقيق مهمة المؤسسة، أما التكامل الأفقي فيتم بالبحث عن تكيف مختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية فيما بينها، والكفاءات هنا تكون وسيلة مثلى لهذا التكيف و بهذا تصبح كل أنشطة الموارد البشرية تتمركز حول الكفاءة.¹

وهذا يوضحه الشكل الآتي:

الشكل رقم (1-2) : الكفاءة محور تمركز الأنشطة و إدارة الموارد البشرية.



المصدر: د. كمال منصور، سماح صولح، "تسيير الكفاءات، الإطار المفاهيمي و المجالات الكبرى"، مجلة

أبحاث الاقتصادية و إدارية، العدد 07، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر جوان 2010، ص55.

- كما عرف الباحثين (Martine le boulaire, Didier Retour) إدارة الكفاءات بأنها "مجموع

الإجراءات والأدوات تسمح للشركة بإكتساب و تعزيز و تنظيم المهارات التي تحتاجها اليوم و غدا، فرديا وجماعيا،

¹ Louvan beirendonk, "tous compétent : le management des compétences dans l'entreprise", edition de boeck , Belgique,2006,p33.

المتضمنة الرسالة والأهداف وغايات المؤسسة، إستراتيجيتها وهيكلها ووسائلها التقنية الخاصة وثقافتها".¹

- أما بوتاف Botaf: عرفها على أنها "عملية التأليف بين معرفة التنسيق ومعرفة التوظيف للموارد البشرية ويضيف إلى ذلك أن إدارة الكفاءات هي بعد يهدف إلى جمع بين التوظيف وتقوية القدرات العلمية للموظفين من جهة وتنمية قدرة المؤسسة على المنافسة وكذا الاستخدام الجيد و الفعال لموظفيها".²

ومن خلال ما سبق تعريف الإجرائي لإدارة الكفاءات يتمثل فيما يلي:

هي منهجية تنظيمية قائمة على أساس الملائمة بين احتياجات المنظمة من الموارد البشرية و بين متغيرات البيئة الخارجية عن طريق تحليل و تخطيط تلك الاحتياجات نوعا وكما، وذلك تماشيا مع استراتيجية إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية العامة للمنظمة.

ومنه نستنتج أن إدارة الكفاءات تتميز بمجموعة من الخصائص:³

- هي عملية استراتيجية: بما ان هذه الادارة تتعامل مع جزئيات تشكل رهانا استراتيجيا يعول عليه في تحقيق المزايا التنافسية، فتعتبر النشاطات المختلفة لإدارة الكفاءات ذات طابع استراتيجي بإمكاننا أن نقول عنه بأنه بعد طويل المدى.

- هي عملية ذات طابع عملياتي: لا يمكن أن تصنف نشاطات إدارة الكفاءات ذات طابع نظري بحت بل تمارس هذه الإدارة نشاطاتها اعتمادا على الكثير من العلوم والفنون، فعلى سبيل المثال تستند إلى علم النفس

¹ د.حمادي نبيل، د.رقي نذيرة،"أثر تسيير الكفاءات البشرية على تحقيق تميز في المؤسسة الإقتصادية- دراسة الإستقصائية لفرع المضادات الحيوية - مجلة الإقتصاد والتنمية- مخبر التنمية المحلية المستدامة، العدد08، جامعة بجي فارس- المدية، الجزائر ، جوان2017،ص155.

² عززي أسماء، تسيير الكفاءات في المؤسسة، مذكرة التخرج لنيل شهادة ليسانس، تخصص إدارة و تسيير مؤسسة قسم العلوم الإقتصادية، جامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم،2014،ص19.

³ بوجمل أحمد، مرجع سبق ذكره، ص09.

ولاجتماع و الإحصاء وعلم الهندسة البشرية وغيرها من العلوم، لذلك فهي تنحو منحى عمليا تطبيقيا الغرض منه هو الوصول إلى أجمع السبل الواقعية و المنطقية لتحقيق الأهداف المنشودة.

- هي أداة لاتخاذ القرارات: يعتبر تحسين أداء الموارد البشرية من بين أهداف إدارة الكفاءات و بما أن هذه الأخيرة تستهدف من خلال أنشطتها رفع الأداء وتحسينه وإستغلال تلك الموارد بصورة فعالة وفاعلية فهي بذلك تساعد في إتخاذ القرارات الخاصة بدعم الإدارة.

- تعتبر إدارة كفاءات الفرد ثروة وليس مجرد مورد: فهي بذلك تعول على أفرادها بإعتبارهم مصدرا للثروة.

الفرع الثاني: أهداف إدارة الكفاءات

باعتبار إدارة الكفاءات تستهدف المدى الغير المنظور في الأساس من إستقطاب وتحليل وتدريب وتنمية للموارد البشرية، ويقدر ما تكتسبه الموارد البشرية ليس كمورد فريد متفرد بل كثروة كامنة وحركية للمنظمة أيضا، فإن إدارة الكفاءات ما وجدت إلا لتحقيق جملة من الأهداف وأنها بالمقابل تكتسب أهمية الكفاءات ما وجدت إلا لتحقيق جملة من الأهداف وأنها بالمقابل تكتسب أهمية بالغة على الجميع الأصعدة.¹

- بالنسبة إلى المنظمة:

- تهدف للحصول على أداء عال مع النتائج إيجابية تتجسد في كل من الفعالية، الفاعلية.

- تسهيل التوافق بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد العاملين عن طريق إحداث التوازن وملائمة بين متطلبات كل طرف.

¹ عائشة شلال، عمار درويش، "تسيير الكفاءات البشرية باستخدام لوحة القيادة، مداخل في الملتقى الوطني حول تسيير الموارد البشرية، جامعة بسكرة - 2012، ص25.

- الإبقاء والمحافظة على المواهب والكفاءات دون دورانها نحو المنظمات الأخرى، وذلك بتوفير المناخ الداخلي والبيئة الملائمة و المشجعة على تحريك و تميم تلك الكفاءات.¹

- بالنسبة للأفراد:

- تحقيق الأهداف وتطلعات الأفراد وتلبية احتياجاتهم في التدريب والتنمية، مما يفتح الكثير منهم الباب الواسع أمام ذواتهم.

- تساهم بصورة مباشرة في الكشف و التقييم العادل لكفاءاتهم اعتمادا على الأساليب العلمية والتقنية، وليس بصورة عشوائية، مما يعطي فرصة لاكتشاف وتنمية الكفاءات الحقيقية.

- التثمين والإهتمام بالمسار المهني للأفراد وإثرائه، لأن المستفيد الأول هنا هو الفرد.

- بالنسبة للإدارة العليا:

- تمهيد الأساس نحو إدارة جيدة وواضحة المعالم بالنسبة للإدارة العليا.

- تجسيد و تعزيز التعاون مع إدارة الموارد البشرية خاصة وأن هذه الأخيرة لها استراتيجياتها التي تصب في تحقيق الأهداف الاستراتيجية الكلية.²

الفرع الثالث: أهمية إدارة الكفاءات.

تكتسب ادارة الكفاءات أهمية بالغة باعتبارها حلقة وصل بين الإدارة الدنيا وإدارة العليا، ويمكن اختصار هذه

¹ عائشة شلال، عمار درويش، مرجع سبق ذكره، ص25.

² نجاح عائشة، مرجع سبق ذكره، ص20.

الأهمية في العناصر التالية:¹

- تساعد إدارة الكفاءات من خلال التركيز على استقطاب الكفاءات على المدى الطويل في جانبين بالنسبة لإدارة العليا، الأول يعني بتوفير الكفاءات على المدى الاستراتيجي، والثاني يضمن وضع إستراتيجية شاملة للمنظمة وفق رسالة واضحة، وذلك من خلال الكفاءات التصورية الأصحاب القرار والإدارة العليا.

- نظرا للإرتباط الوثيق و المباشر بين منهجية إدارة الكفاءات و باقي الوظائف خاصة إدارة الموارد البشرية مثل : التحفيزات و المكافآت، نجد أن إدارة الكفاءات تساعد إلى حد كبير من دعم تلك الوظائف. فعلى سبيل المثال تعتمد الكثير من المنظمات على مبدأ المكافآت القائمة على أساس الكفاءات، الأجور المبنية على الكفاءات، التعويضات المبنية على الكفاءات.

- وباعتبار الكفاءات واحدة من بين أهم مكونات رأس المال البشري، فإن إدارتها بصورة مناسبة يضمن رفع حصة رأس المال الفكري المكون لأهم الأصول المعنوية للمنظمة.

- تكمن الأهمية الاجتماعية للإدارة الكفاءات في الإسهام بصورة غير مباشرة في البحث عن الكفاءات في سوق العمل، وبالتالي عدم تهميش هذه الفئة و التي تعتبر عملة نادرة يمكن أن تهاجر خارج الوطن في أي وقت، وبالتالي تخسر الدولة عنصرا مهما كأصل من الأصول المعنوية.

- إن تركيز إدارة الكفاءات على مجموعة من الأنشطة من بينها أنشطة التدريب و التعلم، من شأنها أن تعزز من تطبيق منهجية و فلسفة المنظمة المتعلمة، لذلك تساهم إدارة الكفاءات بصورة مباشرة في دعم تلك الغاية وفق مجموعة من المبادئ.

¹ بن فرحات مولاي لحسن، "إدارة الكفاءات و دورها في عصرة الوظيفة العمومية في جزائر" مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم القانونية، جامعة الحاج لخضر - باتنة-2011-2012، ص57.

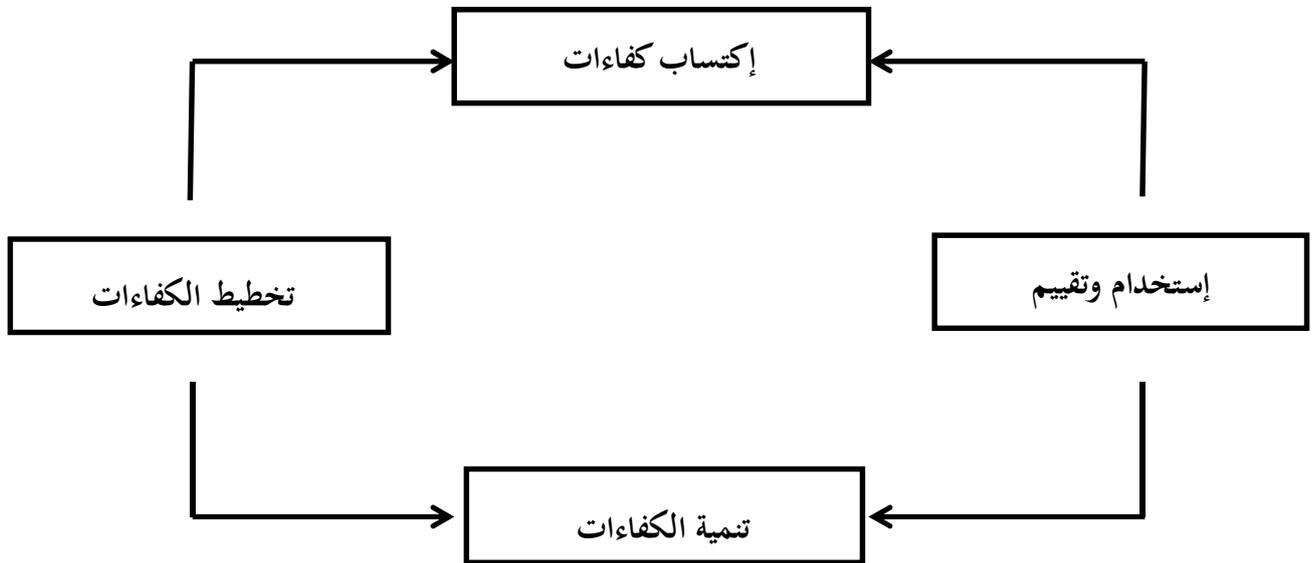
المطلب الثاني: مراحل و مزايا و عيوب إدارة الكفاءات

الفرع الأول: مراحل إدارة الكفاءات

من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة من الكفاءات لابد لها من تخطيط و تنظيم و تقييم أي لابد لها

من تسييرها و تتمثل مراحل إدارة الكفاءات في العناصر الموضحة في الشكل الآتي:¹

الشكل رقم (1-3) : الكفاءة محور تمرکز الأنشطة و إدارة الموارد البشرية.



المصدر: بوزيان عثمان، اقتصاد المعرفة مفاهيم واتجاهات، مداخله مقدمة في ملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2004، ص249.

- إعداد مواصفات الكفاءات: يمثل إعداد مواصفات الكفاءات واحدة من مراحل الأولى لإدارة الكفاءات عند وضعه حيز التطبيق ، حيث تقوم على توضيح الكفاءات المطلوبة، من أجل الحصول على أحسن أداء وظيفي. وهذا ما نسميه تحليل الكفاءات (l'analyse de compétence)، ويمكن القول أنه على

¹ سلامي فتيحة، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر في علوم تسيير، جامعة بويرة، 2014، ص25.

المستوى العلمي تكون مواصفات الكفاءات حجر الزاوية في تسيير الكفاءات، حيث تشكل في الواقع نقطة مرجعية لتقييم الكفاءات، تطويرها ورواتها.¹

- **اكتساب الكفاءات:** يتضمن اكتساب الكفاءات كل من استقطاب أفراد جدد أو ينتمون إلى نفس المنظمة أو شراء خدمات استشارية أو تعاون مع منظمات أخرى.²

- **تنمية الكفاءات:** و التي تشير إلى كل عملية تؤدي إلى التعلم، و يعرف التعلم على أنه عمليات التي تؤدي إلى تغيير واحد أو أكثر من الأبعاد التالية: المعرفة، المعرفة العلمية، السلوكيات.

- **استخدام و تقييم الكفاءات:** وهي المرحلة التي تستخدم وتوظف فيها الكفاءات المحصل عليها حيث يتم من خلالها جني ثمار جهد التدريب وإكتساب المهارات، كما تفيد هذه المرحلة في الإجابة عن ما هي المنفعة التي تحققت من جهود تدريبية، والتي تؤدي إلى تقييم الكفاءات المستخدمة ويتم ذلك بتقييم النشاطات والمهام المنجزة، بتحديد وإظهار نقص المهارات في مناصب معينة والأشخاص معينين والذي من شأنه توجيه مرحلة تخطيط الكفاءات، و بذلك تكتمل دورة حياة تسيير الكفاءات.

- **رواتب الكفاءات:** تبحث المؤسسات على دفع رواتب الكفاءات من أجل:³

- رفع الكفاءة المهنية وحظوظ الترقية.

- زيادة تحفيز الأشخاص (تمنئة، علاوات، ترقية).

- تقييم الفرد (إرضاء حاجة التقدير والانجاز).

¹د.قمبور عبد الرؤوف، د.رقى نذيرة، مقال حول تسيير الكفاءات في تحسين الأداء المؤسسي، 2017، ص9.

²سلامي فتيحة، مرجع السابق، ص26.

³د.قمبور عبد الرؤوف، د.رقى نذيرة، مرجع سبق ذكره، ص10.

وقد اقترحت "Valérie Marbach" خمسة أنواع لرواتب الكفاءات ويجب الأخذ بعين الاعتبار:

- تنوع الكفاءات المستخدمة.

- تخصص الكفاءات.

- المهارات التي تتعلق بالعمل الفردي.

- الكفاءات المثبتة.

الفرع الثاني: مزايا وعيوب إدارة الكفاءات.

1- مزايا إدارة الكفاءات:

- خصوصيات الكفاءة تعطي للمتعاونين نظرة واحدة على ما ينتظره من الأفراد، وهذا ما يقلل من الأخطاء.

- عند تطبيق إدارة الكفاءات، المنظمة تهتم بتطوير معاونيها وهذه العناية بجد ذاتها محفزة.

- إن جلب خصوصيات و كفاءات في وظائف تعطي نظرة شاملة على الإمكانيات المهنية في إطار تنظيمي.

- إن نظام إدارة الكفاءات هو نظام هادف ومفيد في التطبيق.¹

2- عيوب إدارة الكفاءات:

- إن نظام إدارة بالكفاءات جد معقد، كما أن المتعاونين مع المؤسسات حاليا لا يفهمون جيدا ما المقصود

بالكفاءة و تسييرها.

- إن تسيير الكفاءات البشرية لن يكتب له نجاح إلا إذا كان مدرج في أنماط تطويرية أخرى

¹ بن فرحات مولاي لحسن، مرجع سابق، ص60.

- تؤكد المؤسسات التي تمارس تسيير الكفاءات، أنه يجب الأخذ بعين الاعتبار بعض العوامل لتجاوز هذه الحواجز و العراقيل وهي:¹

- قبول هذا النظام على جميع المستويات المنظمة هو عامل يساهم في النجاح.
- خصوصيات الكفاءات هي رسائل قوية لتحديد الإستراتيجية ووسائل هامة للتغيير.
- التكيف المستمر لتسيير الكفاءات تكتسب أهمية أساسية من أجل بقاء المؤسسة على المدى الطويل.

المطلب الثالث: مقاربات إدارة الكفاءات

لم يعد مفهوم الكفاءات حالياً يدل على قدرة الموارد البشرية على الاستجابة الفعالة والناجعة لمتطلبات الوظائف، بل أصبحت ذات مفهوم شامل ومركز، فهي تتوقف على قدرة الفرد، المجموعات، والبيئة التنظيمية للمؤسسة على الانسجام، الأمر الذي جعلها تحتل مكانة محورية ضمن نظام التسيير لإرتباطها بمفاهيم الاستراتيجية وتسيير الموارد البشرية، وفق مقاربات هي:

1- المقاربة تسييرية للكفاءات: تتمثل الكفاءات من وجهة نظر المقاربة التسييرية (l'approche gestionnaire) في مجمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن. وعلى قدرة إستغلال تلك المعارف و الخبرات في ظل ظروف مهنية مختلفة، فمن هذا المنطلق تصبح الكفاءة متكونة من رأس مال، ومن المعرفة (le savoir) و المهارة (le savoir faire) و حسب التصرف (le savoir être) .

¹ بن فرحات مولاي الحسن، مرجع سابق، ص60.

إن المقاربة التسييرية تفرض أن تكون جاهزية الكفاءات للتعبئة و الإستغلال عالية أمام أي وضعية وظيفية محتملة، وبالتالي فغن الكفاءات وفق هذا المنظور تعد أداة متطورة وملازمة للوضعية المهنية للعامل أثناء أدائه لمهامه، ورغم هذا تبقى الكفاءات غائبة أو ناقصة ما لم تكن مقرونة بالقدرة على الفعل (le pouvoir d'agir).¹

2- المقاربة العملية:

من منظور هذه المقاربة تكون الكفاءات وليدة تفاعل المستمر بين التدريب و التعلم الجماعي، السيرورة التنظيمية و كذلك التكنولوجيا. فالكفاءات من هذا المنظور لا يمكن الحصول عليها أو تقليدها لأنها التفاعل المتزامن بين هذه العناصر الثلاث وليس ظريفي أو مؤقت، كذلك قدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الإيجابي.

لهذه المكونات بما يمنح لها ميزة تنافسية.

فالقدره حسب المقاربة العلمية ليست فردية بل جماعية، و ليست مطلقة بل نسبية مثل قدرة المجموعة على السيطرة و التحكم في التكنولوجيا المتاحة.

3- المقاربة الإستراتيجية للكفاءات:

وفق المقاربة الإستراتيجية تتحقق الكفاءات للمؤسسة ميزة تنافسية من خلال إنجاز مشاريع و تحقيق الأهداف الإستراتيجية، فالكفاءات تتحدد في تلك القدرات المعرفية و العملية، و التنظيمية المتسمة بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين أو تعويضها بنمط تكنولوجي جديد أو تعويضها بإبتكار طرق تنظيمية حديثة أو كفاءات أخرى متشابهة.²

¹ د. نجاح عائشة، محاضرات في مقياس إدارة الكفاءات، السنة الثانية ماستر- تخصص " إقتصاديات العمل"، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير - جامعة ابن خلدون- تيارت، 2018، ص28.

² سلامي فتيحة، مرجع سابق، ص28.

المبحث الثاني: أثر إدارة الكفاءات على تحسين أداء المؤسسة.

إن مصطلح الأداء ليس حديثاً بل توجد عدة دراسات وأبحاث من الناحيتين النظرية والتطبيقية، التي كانت تهدف إلى تدقيق مفهومه، حيث يحظى الأداء بأهمية كبيرة في تسيير المؤسسات والذي يمثل الدافع الأساسي والعامل الأكثر إسهاماً في تحقيق الهدف الرئيسي وهو البقاء والإستمرارية.

المطلب الأول: مفهوم الأداء المؤسسي.

إن تحديد تعاريف و مفاهيم دقيقة لمصطلح الأداء صعب تحقيقها فهو يشمل على عدة تعاريف، بل هناك من يستخدم مصطلحات عديدة كالكفاءة، الفعالية لتعتبر كمرادفات له.

الفرع الأول: تعريف الأداء.

- يعود أصل مصطلح الأداء لغويا إلى كلمة فرنسية "Performance" والذي يعني بصفة عامة أنه: مستوى النتائج المحصل عليها في نشاط محدد من قبل شخص معين أو آلة.¹

- عرف الأداء من طرف "Daniel – Bernard" بأنه يعتمد في مراحله القصيرة و المتوسطة دائما على مستويين و هما الفعالية و تعني درجة بلوغ الأهداف مهما كانت الوسائل المستعملة و الكفاءة التي تمثل العلاقات بين النتائج المتحصل عليها و الوسائل المستعملة للوصول إليها، أي أن الأداء مرتبط بالكفاءة و الفعالية.²

¹ Dictionnaire de français, La Rousse.

² عبد الملك أحمد رجب، مدخل القياس المتوازن كأداة لتطوير نظم تقييم الأداء في المشروعات الصناعية، المجلة العربية للبحوث و الدراسات التجارية، كلية التجارة، العدد2- القاهرة، 2006، ص81.

- تعريف الأداء حسب (P.Druker): ينظر "دراكر" إلى الأداء على أنه قدرة المؤسسة على الإستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال أي أن الأداء يعد مقياس للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لهدفها الرئيسي وهو البقاء في السوق و إستمرارها في نشاطها في ظل التنافس.¹

- تعريف الأداء حسب المنظمة العالمية للتقييس الإيزو 9000 إصدار 2000 بأنه يشمل الكفاءة و الفعالية، فهذه الأخيرة هي مدى بلوغ نتائج، أما الكفاءة هي علاقة بين نتيجة المتحصل عليها والموارد المستعملة.²

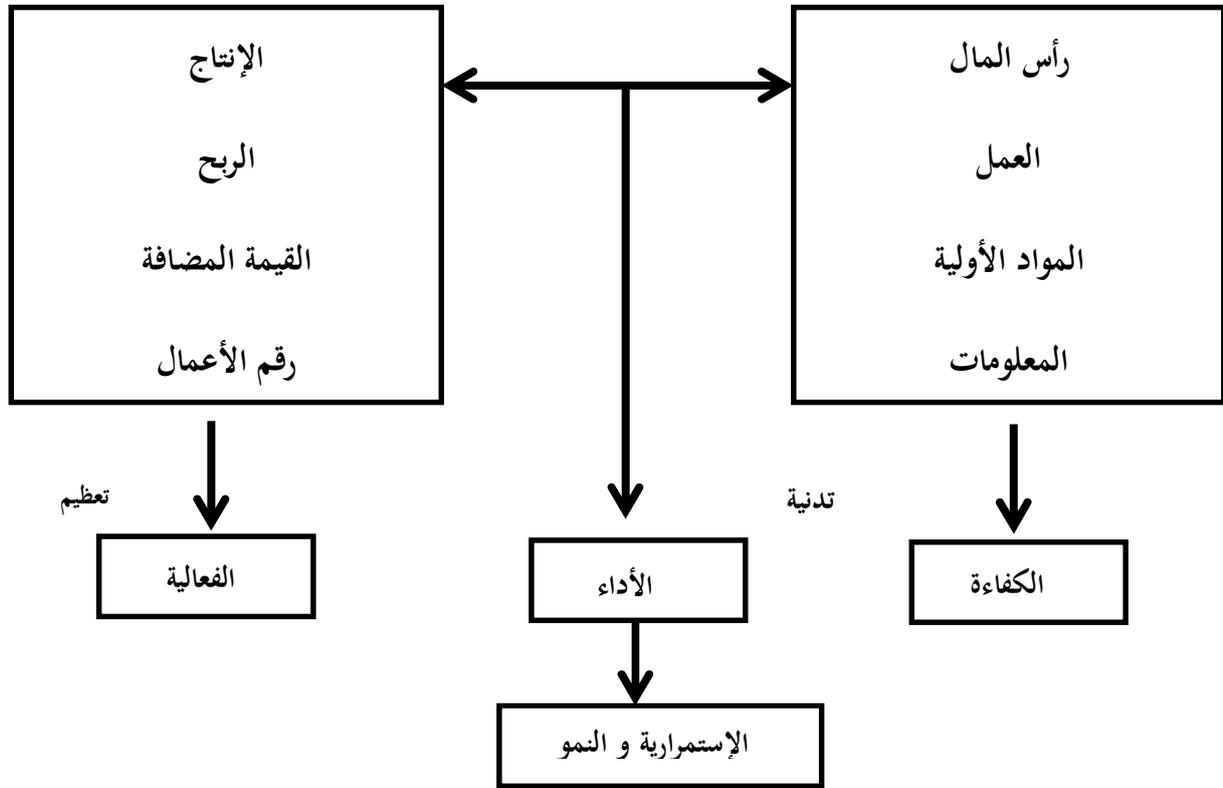
وتعد أسباب تنوع وإختلاف التعاريف التي أعطيت لمفهوم الأداء إلى كونه مفهوم واسع الإستعمال، إدراكي، متطور، و متعدد المكونات.

¹ الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء مجلة الباحث العدد7، جامعة ورقلة، 2010/2009، ص218.

² إلهام بجاوي، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة الباحث العدد5، جامعة باتنة، 2007، ص46.

والشكل التالي يوضح مفهوم الأداء من منظور الكفاءة والفعالية:

الشكل رقم (1-4): الأداء من منظور الكفاءة و الفعالية.



المصدر: عبد المالك مزهودة الأداء بين الكفاءة و الفعالية و مفهوم تقييم، مجلة العلوم الإنسانية العدد

الأول، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص88.

يعتبر أداء المؤسسة المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية

والخارجية حيث يشمل أداء المؤسسة:¹

- أداء الأفراد داخل كل إدارة و قسم.

¹ د.مهيب وسام، دور تسيير و تطوير الكفاءات في تحسين أداء المؤسسة، مجلة "دراسات في الإقتصاد و التجارة و المالية" العدد01، جامعة الجزائر 3، سنة 2019، ص249.

- أداء الإدارات في إطار السياسات العامة للمؤسسة.
- أداء المؤسسة في إطار البيئة الإقتصادية و الاجتماعية و الثقافية.
- وأداء المؤسسة المحصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والإقتصادية والثقافية عليها.

الفرع الثاني: تحسين الأداء

أداء الأفراد بالمؤسسة يتم تحسينه من خلال 6 دعائم مهمة وهي:¹

1- مهمة واضحة: لماذا نعمل؟ وأين نريد الوصول؟

2- أهداف محددة: ماهي النتائج المتوقعة من عملي؟

3- الكفاءات المطلوبة: كيف أقوم بعملتي؟

4- الدعم: من يساعدني حالة الحاجة لذلك؟

5- التغذية العكسية: هل نجحت بالعمل؟

6- التشجيعات: ما الذي أربحه؟

الفرع الثالث: عناصر الأداء

يتكون الاداء من مجموعة من العناصر أهمها:

¹ د.مهيل وسام، مرجع سابق، ص249.

أ- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: يشمل هذا العنصر المعارف العامة، و المهارات الفنية و المهنية، و الخلفية العامة عن الوظيفة و المجالات المرتبطة بها، أي معرفة كل ما هو متعلق بالوظيفة و يساعد شاغلها على حسن ادائها.

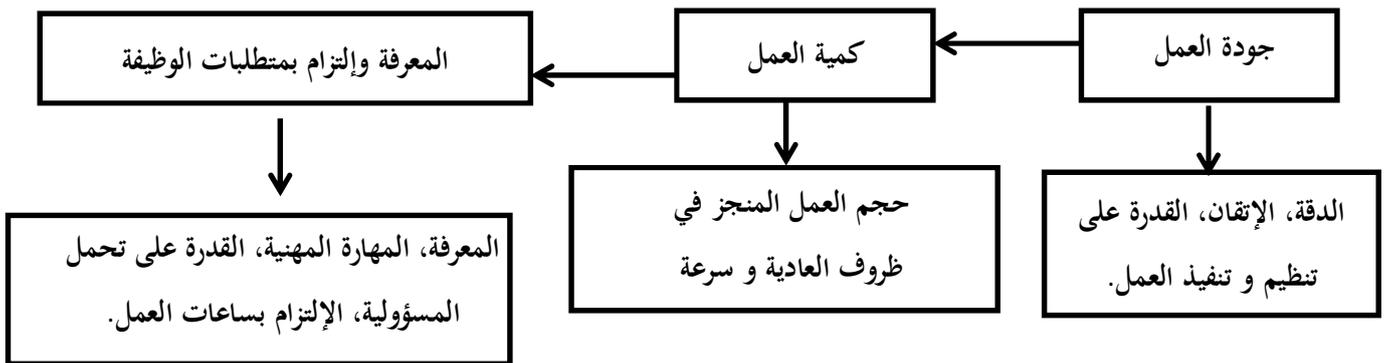
ب- نوعية العمل: تتمثل فيما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، و ما يمتلكه من رغبة و مهارات و براعة، و قدرة على تنظيم، و تنفيذ العمل دون إنقطاع و دون الوقوع في أخطاء.

ج- كمية العمل المنجز: يقصد به مقدار العمل الذي يستطيع الفرد ان ينجزه في ظل الظروف العادية للعمل، و مقدار سرعة العمل.

د- المثابرة والثوق:

و تشمل الجدية في العمل، والتفاني فيه، و قدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، و مدى حاجة هذا الموظف للإرشاد و التوجيه من قبل المشرفين.¹

الشكل (1-5): عناصر الأداء



المصدر: مروان سنور، دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين، المجلة الجامعية الإسلامية للدراسات

الاقتصادية، جامعة البلقاء، 2012، ص 192.

¹ فطيمة زعزع، أهمية الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الإنتاجية، أطروحة لشهادة دكتوراه في علوم التسيير، شعبة تسيير المؤسسات، سنة 2017، ص 236.

الفرع الرابع: تقييم الأداء

للحصول على المستوى المرغوب من الأداء، تقوم المنظمة بوضع نظام متابعة خاصة بكل وظيفة، بحيث تحدد مستوى الواجب تحقيقه و تعريف الأفراد به سعياً لبلوغ هذه المستويات، وفي بعض الأحيان تضطر إلى وضع خطة لتحسين و تطوير الأداء، كون تقييم الأداء يعتبر مدخل للإلتخاذ القرارات المتعلقة بمواد المنظمة، إذ يرى البعض أن عملية تقييم الأداء الغرض منها فحص المركز المالي والإقتصادي في تاريخ معين، وذلك كما في استخدام المالي والمراجعة الإدارية.¹

تعريف تقييم الأداء: هو مرحلة أو جزء من عملية الرقابة، بإعتبار أنه ينصب على الإنجازات المحققة من طرف العاملين، و بذلك فهو يجب كمرحلة أولى للرقابة عن السؤال: ماذا تحقق؟ مما يجب أن يتحقق؟ في حين تجيب المرحلة الثانية من عملية الرقابة عن السؤال: لماذا لم يتحقق الذي كان يجب أن يتحقق؟ أي تحديد أسباب الإنحرافات.²

ويمثل تقييم الأداء (Performance Appraisal) أداة لتحديد مدى إجادة أداء العاملين لأعمالهم، وكذا تبليغ النتائج المتوصل إليها للعاملين على شكل تغذية راجعة.³

- كما يعرف تقييم الأداء عند " محمد كمال مصطفى " على أنه: عملية التأكد من صلاحية الإنجاز، وسلامة وصحة النتائج و الأداء وفقاً لما يجب أن يكون.⁴

¹ توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء دار الفكر العربي، دار نهضة العربية، 2004، ص3.

² مريزق عدمان، التسيير العمومي بين الإتجاهات الكلاسيكية و الإتجاهات الحديثة، الجزائر: جسر للنشر و التوزيع، 2015، ص75.

³ عبد الغاني تغلابت، دراسة تحليلية لأثر إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص تسيير مؤسسات، باتنة، 2019، ص83.

⁴ محمد كمال مصطفى، معجم مصطلحات الموارد البشرية، القاهرة، مركز الخبرات المهنية لإدارة 2013، ص198.

الفرع الخامس: العوامل المؤثرة في الأداء

تنشط المنظمات في ظل بيئة تتميز بالتغير، وهي تؤثر على نشاطها إيجابا وسلبا كما أنها بدورها تؤثر فيها، والعلاقة بينهما علاقة متبادلة، لذلك على المنظمات أن تعطي أهمية لهذه البيئة. ونجد أن "Bressy" يرى أن: المحيط هو " مجموعة من العناصر الخارجة عن المنظمة وقابلة للتأثير على نشاطها".¹

وعموما وعلى قدر كثرة العوامل التي تؤثر على أداء المنظمة تزداد ضرورة حصرها وتعدادها ومن أهم العوامل التي أوردتها " Doraldson" التالية²: الهيكلية، العملية الإنتاجية الإستراتيجية، الاختبارات التقنية، المحيط الذي تعيش فيه المنظمة، القيادة، الثقافة، أسلوب الإدارة.

أما waterman و paters فيقولان أن أداء المنظمة يتوقف على جملة من العوامل أهمها:³

الجاهزية للعمل، الاستماع للزبون، الاستقلالية وروح المبادرة، الإنتاجية بتحفيز العامل، قانون القيم الجماعية (ثقافة المؤسسة والقيم المشتركة)، التوفيق بين المردودية و المعرفة.

الفرع السادس: مؤشرات قياس الأداء

تتعدد مؤشرات قياس الأداء بتعدد أنشطة المنظمات منها ما يكشف عن قدرة المنظمة على تحقيق إنتاجها بأقل تكاليف ومنها ما يقيس نجاح المنظمة في إحكام العلاقة بين مدخلاتها ومخرجاتها، ومؤشرات الغرض منها توضيح مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها.

¹ فطيمة زعزع، مرجع سابق، ص 237.

² مزهودة عبد الملك، مرجع سابق، ص 90.

³ نعيمة بجاوي، أدوات مراقبة التسيير بين النظرية و التطبيق، دراسة حالة قطاع صناعة الحليب، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة باتنة،

2009/2008، باتنة، ص 151.

1- الإنتاجية: ويقصد بها عموماً العلاقة بين المدخلات والمخرجات وتعبّر الإنتاجية من المقاييس والمؤشرات الهامة المستخدمة في قياس نجاح و تطور أي منظمة.

وترتبط الإنتاجية بجملة من العوامل أهمها:¹

- مجموعة العوامل التكنولوجية.

- مجموعة العوامل البشرية.

- مجموعة العوامل الطبيعية و المادية و الاجتماعية.

وتقاس الإنتاجية بالعلاقة:

$$\frac{\text{المدخلات}}{\text{المخرجات}} = 100x \text{ أو الإنتاجية} = \frac{\text{مجموع عوامل مجموع الانتاج}}{\text{مجموع عوامل الانتاج}}$$

إن كتابة علاقة إنتاجية بهذا الشكل يصعب حسابها وهذا راجع إلى عدم تجانس منتجات المنظمة وكذا عدم

تجانس عواملها الإنتاجية لذا يفضل اعتماد هذا المؤشر في شكله العيني أو النقدي وتصبح العلاقة كما يلي:

$$\frac{\text{رقم الأعمال}}{\text{التكاليف}} = \frac{\text{القيمة الإجمالية}}{\text{القيمة المستهلكة}} = \text{الإنتاجية}$$

كما يمكن حساب إنتاجية العمل و الأجر بالعلاقة:²

$$\frac{\text{كمية الإنتاج}}{\text{عدد العاملين}} = \text{الإنتاجية} \quad \text{و} \quad \frac{\text{قيمة الإنتاج}}{\text{عدد العاملين}} = \text{بالقيمة}$$

¹ كاسر نصر منصور، إدارة العمليات الإنتاجية، الأسس النظرية و الطرائق الكمية، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، ص 132.

² فاطيمة زعزع، مرجع سابق، ص 254.

$$\text{أما إنتاجية الأجر} = \frac{\text{كمية الإنتاج}}{\text{مجموع الاجور والرواتب}} \quad \text{و بالقيمة} = \frac{\text{قيمة الإنتاج}}{\text{مجموع الاجور والرواتب}}$$

وبمقارنة نتائج مؤشر الإنتاجية، مع الانتاجية المعيارية وكلما كانت النتائج متقاربة كلما دل ذلك على استخدام الموارد بفعالية.

2- الربحية: يعتبر الربح من أهم الأهداف التي تسعى المنظمات البلوغ إليه، الأمر الذي يجعله من أهم مؤشرات قياس أدائها كونه يعبر عن مدى قدرتها في تحقيق الفوائض المالية والتي تحسب من خلال الفرق بين الإيرادات والتكاليف.¹

$$\text{الربح} = \text{الإيرادات} - \text{التكاليف}.$$

والربح وفقا للعلاقة السابقة لا يعبر عن حسن الأداء و الكفاءة نظرا لأنه يتأتى من مصادر متعددة في المنظمة كعدم دقة الحسابات أو احتكار أسواق البيع أو اسواق الشراء و عن إستغلال الفرص، وكذلك قد يتأتى الربح من الإبتكار و التحديد والذي يعتبر المعبر الحقيقي عن حسن أداء المنظمة.

وإلى جانب اعتماد مؤشر الربح الإجمالي و تحليله لقياس الأداء لابد من الإعتماد على جملة من العلاقات والتي تدعم هذا التحليل و منها:

$$- \text{المردودية الإقتصادية لرأس المال} = \frac{\text{الربح الإجمالي}}{\text{الأموال المستثمرة}}$$

و يظهر فعالية رؤوس الأموال المادية و المالية، أو نسب الأرباح إلى كل وحدة نقدية مستثمرة و كلما كانت كبيرة كلما دلت على الفعالية.

¹ فاطيمة زعزع، مرجع سابق، ص254.

$$- \text{نسبة العائد إلى رأس المال المستثمر} = \frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة}}{\text{رأس المال المستثمر}} \cdot 1$$

$$- \text{نسبة العائد إلى رأس المال المستثمر} = \frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة} + \text{فوائد على قروض طويلة الأجل}}{\text{رأس المال المستثمر}} \cdot 2$$

و تعكس العلاقة الأولى حسن إستخدام الأموال التي يقدمها المالكون و الدائنون.

معدل هامش الربح: يعتبر من المؤشرات الواسعة الإستعمال و يحسب:

$$\text{معدل هامش الربح} = \frac{\text{نتيجة الإستغلال}}{\text{رقم الأعمال}}$$

- يقيس نصب كل سهم من الأرباح المحقق وهذا المؤشر يهم بشكل كبير المساهمين وكذا قيم سهم المنظمة في السوق، ويفضل حسابه على أساس الربح الصافي.

3- القيمة المضافة:³ يقصد بالقيمة المضافة القيمة التي استطاعت المنظمة إضافتها إلى مواردها المستخدمة في

العمليات الإنتاجية لتصبح لها منافع واستعمالات جديدة وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{القيمة المضافة الإجمالية} = \text{قيمة الإنتاج} - \text{قيمة الاستخدامات.}$$

$$\text{أما القيمة الصافية} = \text{القيم المضافة الإجمالية} - \text{الإهلاكات.}$$

لتستطيع المنظمة تحليل ودراسة أدائها يمكن الإعتماد أيضا على علاقات أخرى إنطلاقا من القيمة المضافة ومنها:

¹ نفس المرجع، ص255.

² نفس المرجع، ص255.

³ حسب الدليل الوطني المحاسبي تحسب القيمة المضافة = (مبيعات+ الإنتاج المباع+ الإنتاج المخزن+ إنتاج المنظمة لاستخدامها الذاتي+ تحويل تكاليف الإنتاج) - (الموارد والوازم+ الخدمات).

- القيمة المضافة لكل وحدة منتجة = $\frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{عدد الوحدات المنتجة}}$ وتعبّر عن مساهمة كل وحدة منتجة في القيمة

المضافة، وتستخدم لمتابعة ترشيد الإستهلاكات الوسيطة والتي تحسب بالعلاقة: نسبة القيمة المضافة

$$\text{للإستخدامات الوسيطة} = \frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{الإستخدامات الوسيطة}}$$

- كما ذكرنا سابقا فإن مؤشرات قياس الأداء هي وسائل لقياس مدى التقدم إيجاباً لتحقيق الأهداف العلمية للمنظمة، كما يسمح قياس الأداء للمنظمة بتحديد طريقة عملية لتوصيف ما يعتبر أداء مناسب، وما هو ليس كذلك، وباستعمال هذا التعريف المحدد للنجاح، يستطيع المديرون مكافأة موظفيهم و التعلم من الممارسات الجيدة المطبقة في منظمة الأعمال.

وعليه وبالإضافة لمؤشرات قياس الأداء السابقة نذكر أيضاً أهم المؤشرات الحديثة لقياس الأداء:

1- بطاقة قياس الأداء المتوازن: تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من الوسائل الحديثة ذات نظرة شمولية في قياس أنشطة و مستوى أداء المؤسسة، و هذا من منطلق أن نجاح المؤسسات يتوقف على قدرتها في قياس أدائها في مجالات (علاقات الزبائن، الأعمال الداخلية...) وقد بدأ الإهتمام باستعمال بطاقة قياس الأداء المتوازن إلى أوائل عام 1990 بين كل من "Nortan" , "Kaplan".¹

2- لوحة القيادة: هي وسيلة تقوم بتخفيض حالة عدم التأكد في إتخاذ القرارات وذلك بتوفير المعلومات وتساهم في عملية تخفيض المخاطر و هي أداة إتصال و تنشيط الأفكار .

و تستطيع المؤسسة أن تجني عدة فوائد من تبنيتها للوحة القيادة كمقياس لأدائها، من أهمها:²

¹ د.قمبور غبد الرؤوف، د.رقي نذيرة، مرجع السابق، ص12.

² نفس المرجع، ص12.

- منح المعلومات المناسبة للأشخاص المناسبين.
- تمكين مختلف المسؤولين من المعلومات وليست فقط المديرية العامة.
- توفير المعلومات لكل شخص التي هو بحاجة إليها في المؤسسة لقيادة أداء الوحدة التي يترأسها.
- لكن لم يكتف الباحثون في ميدان التسيير بمؤشري بطاقة قياس الأداء المتوازنة و لوحة القيادة في دراساتهم الخاصة بقياس أداء المؤسسة فيلى جانب ذلك عمل عدة باحثين من بينهم "chack Rod" و "Philippe Crapart" على إضافة سبعة مقاييس أخرى تعرف بالمقاييس الأساسية و المتمثلة في:
- تسليم العمليات: ويتم الحكم على ذلك من خلال (الجودة، الآجال، الكمية، المكان، الشكل، الوثائق).
- صحة العمليات المتنبأ بها.
- تخفيض الآجال (تخفيض آجال البيع، الإنتاج و التوزيع، الشراء).
- الجودة: يتم الحكم على الجودة من خلال عدد العيوب بالنسبة لمليون وحدة تم معالجتها.
- إحترام البرنامج: يقصد بهذا المقياس أنه يجب على جميع العمال داخل المؤسسة إحترام و تطبيق برامج العمل التي تم تسطيرها من قبل المؤسسة.
- إدخال منتجات جديدة في الساعة.
- السرعة: يقصد بهذا المقياس سرعة تقديم قيمة مضافة.

المطلب الثاني: علاقة الكفاءات بأداء المؤسسة.

بعد أن تطرقنا لكل من مفهوم إدارة الكفاءات والأداء سنقوم بدراسة الدور الذي يلعبه إدارة الكفاءات في تحسين أداء المؤسسة.

الفرع الأول: طبيعة العلاقة بين الكفاءات و الأداء.

مما لا شك فيه أن هناك علاقة سببية قوية بين درجة كفاءات الأفراد و مستوى الأداء الذي يحققونه للمؤسسة، فكما تتحول الأفكار إلى أفعال و سلوكيات تتحول إلى معارف و مهارات و استعدادات الأفراد إلى أداء متميز وإنجازات للمؤسسة. لكن تجدر الإشارة أنه ليس كل كفاءة لها أثر على أداء المؤسسة.

حيث يرى رائد علم النفس الحديث " وليام جيمس " في هذا الصدد " أن المهمة الأولى لمن يدرس الفرد هي أن يفرق بين المتغير الذي يغير و المتغير الذي لا يغير شيئاً".

وهنا لا بد من التركيز على الكفاءات التي هي بمثابة مدخلات أساسية يستخدمها الفرد في إنتاج أنشطة ومخرجات في بيئة العمل.

وعلى الرغم من أن جل الأبحاث تربط الكفاءات بالأداء وأن الكفاءات تساوي الأداء. لكن يمكننا القول أن الكفاءات مهمة للأداء لكنها ليست كافية للأداء الفعال، فالأداء الفعال لوظيفة ما هو الوصول إلى نتائج محددة من خلال تصرفات معينة في إطار البيئة التنظيمية، وما يجب الإشارة إليه أن وجود الكفاءات لا ينتج عنه أداء، ولكن فقط عند إظهار الكفاءات أو التصرفات بناء عليها.¹

¹ شوشان سهام، أثر تسيير الكفاءات البشرية على الأداء المؤسسي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة باتنة 1، -2018، ص136.

وعلى أساس ربط الكفاءات بفعالية الأداء الوظيفي يمكن الإشارة إلى نموذج (Boyatzis) و الذي يطلق عليه نموذج فاعلية الأداء الوظيفي. و هذا النموذج يحدد بأن فاعلية العمل في النشاط و أدائه يبرز من خلال مكونات مرتبطة مع بعضها البعض و هي:

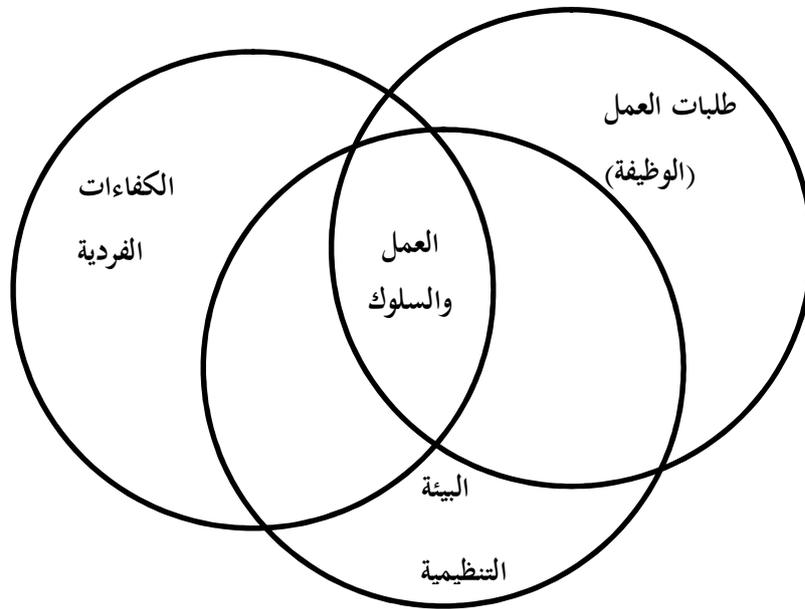
- البيئة التنظيمية.

- متطلبات الوظيفة.

- الكفاءات الفردية.

و هذا يعني أنه في حالة فقدان واحدة أو أكثر من هذه المكونات سوف يؤدي إلى نتائج ذات طابع سلبي أو غير كفاء، و الشكل التالي يوضح هذه التفاعلات المتداخلة بين المكونات الثلاث.

الشكل رقم (1-6) : طبيعة العلاقة بين الكفاءات و الأداء.



المصدر: حميد الطائي، أحمد على صالح، دنيا فاضل الوائلي، إدارة الجدارات والمواهب، دار البازوري العلمية

لنشر و التوزيع، الأردن، 2015، ص120.

من خلال هذا الشكل يتبين أن الكفاءات الافراد تمثل قدرات الفرد التي تؤهله للحصول على المنصب الملائم والتي بدورها تحدد المسؤوليات الملقاة على عاتقه. ولذلك فإن الكفاءات تمثل خصائص أو سمات محددة أو قدرات يمتلكها الفرد و التي تمكنه أو تؤهله لأداء عمل بها.

وتكمن فاعلية الأداء الوظيفي في تحقيق النتائج أو مخرجات المطلوبة من خلال النشاطات والأعمال المحددة المرتبطة بالسياسات و الإجراءات و الظروف البيئية التنظيمية.¹

الفرع الثاني: شروط تطبيق إدارة الكفاءات بالمؤسسة.

هناك مجموعة من الشروط التي من خلالها نقول بأن المؤسسة تطبق إدارة الكفاءات والتي سنلخصها في الجدول التالي:

¹ حميد الطائي، أحمد على صالح، دنيا فاضل الوائلي، مرجع سبق ذكره، ص120.

الجدول رقم (1-1): شروط تطبيق إدارة الكفاءات بالمؤسسة.

<p>أ- تم إعطاء تقدير لمستوى أداء الأشخاص التنفيذيين وغير التنفيذيين.</p> <p>ب- كانت نسبة الإنفاق الإجمالي للتكوين بالمقارنة مع الكتلة الأجرية تكون أكبر من 3%.</p> <p>ج- الأشخاص التنفيذيين وغير التنفيذيين يخضعوا بصفة دورية إلى المقابلة مع المشرف عليهم (تقييم، ميزانية، الرأي).</p> <p>د- كان هناك صلة مباشرة أو غير مباشرة بين نتائج التقييم الدوري للموظف والتدريب الذي يخضع له.</p> <p>هـ- كان هناك صلة مباشرة أو غير مباشرة بين نتائج التقييم الدوري للموظف وترقيته.</p>	<p>تعتبر المؤسسة بأنها تطبق إدارة الكفاءات إذا:</p>
<p>- نفس عناصر أ، ب، ج و لكن:</p> <p>- إذا كان هناك صلة مباشرة بين نتائج التقييم الدوري للموظف والتدريب الذي يخضع له.</p> <p>- إذا كان هناك صلة مباشرة بين نتائج التقييم الدوري للموظف و ترقيته.</p>	<p>تعتبر المؤسسة بأنها تطبق إدارة الكفاءات بصفة قوية إذا:</p>

Source: Benoit Grasser, Thierry Celin, La gestion des Compétences :

un infléchissement limité de la relation salariale le 12/06/2016,

<https://halshs.archives-ouvertes.fr/hal00182502/document> ,p63.

لا يصبح تسيير الكفاءات حقيقة إلا إذا اتبع بالتنفيذ، ولا تعتبر مؤسسة ما أنها تطبق إدارة الكفاءات إلا إذا كان يوجد ربط بين نتائج التقييم الدوري للفرد وتكوينه وبين ترقيته، حيث نجد في إدارة الكفاءات المرونة والقدرة على التأقلم وتطوير قابلية الشغل لدى الأفراد، ولهذا نقول أن إدارة الكفاءات ليس فقط تصور، وإنما أداة تطبيق وطريقة تفكير وأسلوب تسيير لمختلف نشاطات الموارد البشرية بطريقة واعية و منهجية طبقا لمهمة وإستراتيجية المؤسسة.¹

المطلب الثالث: أهمية و دور إدارة الكفاءات لتحسين أداء المؤسسة.

الفرع الأول: أهمية إدارة الكفاءات لتحسين أداء المؤسسة.

أظهرت الدراسة لـ (BCG) Boston Consulting Group بوضوح أن العلاقة بين التسيير الجيد للكفاءات و أداء المؤسسة القوي جدا حيث حققت المؤسسات التي تركز على تسيير و تطوير كفاءاتها تحسن في أدائها من خلال النتائج التالية:²

- زيادة الإيرادات والأرباح 2.2 مرة و 1.5 مرة أسرع من المؤسسات التي لا تتبع إدارة الكفاءات.
- ضمان باستمرار النتائج الجيدة وأفضل قدرة للتأقلم مع المتغيرات البيئية.
- امتلاك تركيبة موارد بشرية قوية تجذب و تحتفظ بأفضل المهارات بفضل فرص التطوير، المسار المهني، التدريب وثقافة المؤسسة.

¹ د. قمبر عبد الرؤوف، د. رقي نذيرة، مرجع سبق ذكره، ص 11.

² د. مهيل وسام، مرجع سبق ذكره، ص 252.

- يركز نجاح إدارة الكفاءات بإعداد مواصفات الكفاءات الأساسية التي تدعم استراتيجية المؤسسة و تضمن لها تحقيق أفضل النتائج مع وضع إستراتيجية لتعريف و تطوير الكفاءات ذات العلاقة مع استراتيجية المؤسسة بإشراك كل من الإدارة و المديرين، فالمسير سيكون المحفز و الدافع للإشراك.

هذه الكفاءات الأساسية و الجوهرية بشكل كامل بهدف إستغلالها و إستثمارها لصالح المؤسسة.¹

من أجل مواجهة المتغيرات البيئية لابد على المؤسسة تطوير كفاءاتها، فتأقلمها مع هذه التغيرات المستمرة لن يكون إلا بضمان الأداء الجيد و بأفضل الطرق، و عليه بتطوير المؤسسة لكفاءاتها و بتدريبها ستقلص الفجوة بين الأداء الحالي و الأداء المطلوب و بذلك تحسن أدائها و تنافسيتها، وإضافة لذلك أنه من أجل تحسين أداء المؤسسة يجب توفر ما يلي:²

- توظيف أفضل الكفاءات و المهارات.

- تقييم الإستثمار من التدريب.

- إستدامة الكفاءات الأساسية أو الحساسة من أجل المحافظة بشكل دائم على أفضل أداء.

- تشخيص و قيادة الكفاءات الإستراتيجية للمؤسسة.

بالتالي فإن إدارة الكفاءات ومشاركتها في تحقيق أهداف المؤسسة يعد عنصر فعال لأدائها الجيد، بالإضافة إلى ذلك فتفسير الكفاءات تعد في غاية الأهمية من الناحية الإستراتيجية في بيئة جد تنافسية للغاية حيث يصعب جذب أفضل المواهب و الاحتفاظ بها.

¹ د.مهيل وسام، مرجع سبق ذكره، ص

² Yasmine Belho « la formation et l'amélioration des performance » - 07/01/2019 .

<https://www.tissot.formation.fr>

إضافة إلى ذلك فإن البحث والتنقيب على الكفاءات يساعد في تصنيف كفاءات المؤسسة، حيث تظهر كفاءاتها الاستراتيجية أو الأساسية والتي تحقق لها الميزة التنافسية كونها صعبة النقل والتقليد مما يجعل المؤسسات تتنافس لخلق وتطوير هذه الكفاءات والحفاظ عليها.

وتعتبر الكفاءات الاستراتيجية تلك الكفاءات المرتبطة بمهمة المؤسسة و التي يتم الاعتماد عليها في المستويات الإدارية العليا. حيث تساهم الكفاءات في التنبؤ بنقاط قوة و ضعف المؤسسة. كما أنها تحدد العوامل الداخلية والخارجية المواتية وغير المواتية لتحقيق أهدافها. فالكفاءات الاستراتيجية هي بمثابة جهود متخذة للحصول على المعلومات المهمة للمؤسسة تجاه منافسيها. و على المؤسسة توظيف هذه الكفاءات كونها تساعدها في حل المشاكل المختلفة وإتخاذ القرارات الرشيدة وقبول التغيرات والاستجابة السريعة لها مما يحقق ميزة للمؤسسة وبالتالي الإرتقاء بأدائها.¹

حيث يقدم كل من "hamel" و "prahalad" ثلاث فروض تمكن المؤسسة من معرفة كفاءاتها الأساسية وهي:²

- الكفاءات الأساسية تمكن من دخول أسواق واسعة و متنوعة.
- الكفاءات الأساسية يجب أن تخلق مساهمة في المنتج.
- الكفاءات الأساسية يجب أن تكون صعبة التقليد من قبل المنافسين.

¹ Ruba ousama HAWI, Dina Alkhodary, Tareq Hashel, Managenial cmpetences and organization performance, International Journal Of Management Sciences, VOL5,N°11,2015.P726-727.

² سماح صولح، تسيير الكفاءات في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GM sud بسكرة-الجزائر-مجلة العلوم الإقتصادية و التسيير، جامعة مسيلة، العدد7، 2012، ص104

الفرع الثاني: دور إدارة الكفاءات في تحسين أداء المؤسسة.

أصبحت المؤسسات اليوم تركز على كفاءاتها الفردية و الجماعية من أجل تحقيق مزايا تنافسية، كما أن أداء المؤسسة أصبح يعتمد على المهارات و الكفاءات أكثر من الجانب المادي وبالتالي ازدادت أهمية إدارة و تطوير الكفاءات من أجل تحسين أداء المؤسسة.¹

• الفائدة بالنسبة للمؤسسة:

من أجل أن تكون المؤسسة فعالة و تستطيع التأقلم مع المتغيرات البيئية و التي تسمح لها بتطوير أدائها و تحسينه، فهي بحاجة إلى الكفاءات الفردية و الجماعية من أجل الحصول على قيمة مضافة وكذلك كفاءات متنوعة في السوق بالمقارنة مع منافسيها من أجل تحسين تنافسياتها.

إدارة الكفاءات تسمع للمؤسسة مايلي:²

- الحصول على الأداء الجيد و أفضل النتائج.
 - يسهل التعاون المستمر بين أهداف المؤسسة و بين المسؤولين.
 - يسهل تغيير الثقافة أو يدعم ثقافة المؤسسة التي تتبناها.
 - تؤيد الموارد البشرية باستراتيجية المؤسسة.
- وبالتالي تؤدي بطريقة غير مباشرة إلى تحسين الأداء الإقتصادي للمؤسسة.

¹ د. قمبر غبد الرؤوف، درقي نذيرة، مرجع سابق، ص 13.

² Belghanmi Nadjat, la GRH à Travers les compétences pour améliorer la performance de l'entreprise, Mémoire de magister en management Faculté sciences économiques, des sciences de gestion, université d'oran, 2014. p79.

• الفائدة بالنسبة للفرد:

تسير الكفاءات هي عبارة عن وسيلة تسمح بتموضع الموارد البشرية على مستوى الإستراتيجي والذي يسمح للكفاءات الفردية و يمكنها من توسيع مهامها، تعدد المهام، الإستقلالية و تطوير المسؤولية بينما على مستوى الكفاءات الجماعية فهو يسمح بتطوير الفرق القادرة على إيجاد الحلول.¹

وبالتالي فإن تطبيق إدارة الكفاءات هي الهدف الأساسي الذي يعد محاولة لمراجعة المعارف النظرية المتعلقة بنظام تسيير الكفاءات، ولتوضيح آثار التسيير السلبي للكفاءات، وما يمكن أن يولده من هروب للعقول المفكرة وزيادة خسائر المؤسسة.²

¹ Belghanmi Nadjat, OP.CIT.P89

² سماح صولح، مرجع سبق ذكره، ص106.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

فيما يلي تلخيص لبعض الدراسات التي تناولت الموضوع ولو بشكل جزئي و تتمثل في:

1- الدراسة الأولى:

دراسة صولح سماح: دور الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للحبوب(أماش)، بسكرة، رسالة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص إقتصاد وتسيير مؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008 هدفت الدراسة إلى تبيان أهمية الكفاءات الفردية والجماعية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة، وتطويرها للأداء العام للمؤسسة، خاصة في ظل الإنفتاح الكبير الذي يشهده الإقتصاد العالمي، بمقابل زيادة هجرة الكفاءات نحو الخارج لعدم الإهتمام الكافي بهم، كما هدفت إلى إبراز ضرورة خروج المؤسسات الجزائرية من التسيير البدائي من خلال الأنشطة الروتينية كالتعيين والتحفيز، إلى الأساليب الحديثة المعتمد على المعرفة. وتوصلت هذه الدراسة إلى :

- أن إدارة الكفاءات لا تخضع إلى أي برنامج خاص أو توثيق في المؤسسة رغم إلمام المؤسسات بأهميته في تحقيق الميزة التنافسية.

- كما لمست الدراسة وجود جوانب من التسيير الذاتي للكفاءات مقتصرة على فئة المهندسين والإداريين مع إهمال لبقية الكفاءات في الإدارة الدنيا.

الدراسة الثانية:

دراسة (د.قمبور غبد الرؤوف، د.رقي نذيرة) 2017: حاول الباحثان من خلال هذه الدراسة إلى محاولة معرفة دور إدارة الكفاءات في تحسين أداء المؤسسة، مستخدمين في ذلك مجالات أو مراحل تسيير الكفاءات

والمتمثلة في استقطاب الكفاءات، تقييم الكفاءات، تدريب وتحفيز الكفاءات وإستخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس أداء المؤسسة وقد تم تحليل المعطيات بإستخدام برنامج spss20.

حيث من أجل معرفة واقع إدارة و تسيير الكفاءات وأثره على الأداء قاموا بإجراء دراسة ميدانية في شركة دراسات تقنية والهندسة المعمارية لولاية المدية وقاموا بإستخلاص مجموعة من النتائج أهمها أن الشركة تقوم بتقسيم المهام على أساس التخصص، كما أنها تقوم بتدريب وتحفيز كفاءاتها البشرية وتقييمها بشكل دوري وبالتالي فإن تدريب وتحفيز الكفاءات لها تأثير إيجابي على الأداء وفي هذا الصدد أوصوا بضرورة الإهتمام بالكفاءات الفردية الجماعية والعمل على تدريبها و تطويرها من أجل الوصول بالمؤسسة إلى مستوى التميز في الأداء.

الدراسة الثالثة:

دراسة خلفي مريم حسناء: دور تنمية الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم العالي، مذكرة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، جامعة أم بواقي 2017 هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور تنمية الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم العالي، و كذلك توضيح العلاقة بين المتغيرين، حيث تكون مجتمع الدراسة من أساتذة جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، ولغرض تحقيق أهداف هذه الدراسة تم تصميم إستبيان، و إستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة (الإعتماد على البرنامج الإحصائي spss) .

الدراسة الرابعة:

- سلامي فتيحة، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير - جامعة أكلي محمد أولحاج - البويرة، 2014.

قامت الباحثة بتقديم مفاهيم أساسية حول الكفاءات البشرية ، من مفهوم، أنواع، أبعاد،... وحول كيفية تسييرها والآليات المعتمدة عليها في تطوير هذه الكفاءات، تقديم دليل علمي عن أهمية الإهتمام بإدارة الموارد والكفاءات البشرية في تحقيق ميزة التنافسية للمؤسسة ومحاولة التأكد من دور تسيير الكفاءات كأحد أهم العوامل التفوق في الإقتصاد الجديد إضافة إلى التعرف على طبيعة تسيير الكفاءات البشرية بشركة إتصالات الجزائر.

الدراسة الخامسة:

دراسة (عادل بوجمان، 2015) بعنوان: تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الإقتصادية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - بسكرة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تأهيل هيكل الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة وهذا من مدخلين حديثين وهما التمكين الإداري و إدارة المعرفة، والتطرق إلى أداء المؤسسة من منظورات بطاقة التوازن. وتم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى جملة من الأهداف تؤكد أغلب فرضيات الدراسة أهمها أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة.

كما خلصت الدراسة إلى تقديم بعض التوصيات كتحفيز الكفاءات (محفزات مادية و معنوية)، إلى جانب الإهتمام بالإتصال، و العمل على تطبيق عمليات إدارة المعرفة.

خلاصة الفصل الأول:

إن المتطلبات الجديدة التي فرضتها التغيرات المختلفة والتي مست بدورها إدارة الموارد البشرية، فرضت على هذه الأخيرة إعادة النظر في طرق تسييرها لهذا العنصر المهم. وذلك بالتركيز على منطق الكفاءات بدل منطق مناصب العمل.

فالمطلوب اليوم ليس الكفاءات التي تنحصر في كفاءة التنفيذ كما كان متخذاً في المنظور التaylorي، بل الكفاءات التكيف مع الموافق الصعبة وحل المشكلات.

حيث برز دور الكفاءات على مختلف المستويات في المؤسسة، من الكفاءات الفردية والتي لا يمكنها أن تؤدي لوحدها إلى مجاعة المؤسسة إلى الكفاءات الجماعية التي تتشكل في إطار التعاون المشترك والرؤية المشتركة. فالمؤسسة من خلال إدارة كفاءاتها تبحث عن التوازن في آدائها، حيث أن الكفاءات تمثل العنصر الأهم في معادلة الأداء من خلال تأثيرها على مختلف أبعاده، وبالتالي فإنها تؤثر على أداء المؤسسة ككل.



الفصل الثاني:

دراسة تحليلية وصفية لبنك

الفلاحة و التنمية الريفية

تمهيد :

تعتبر البنوك من الدعائم الأساسية للتحويل إلى السوق، والبنك مؤسسة تتلقى ودائع الجمهور، توضع في حساباتهم، تمنح القروض، ولهذا عمدت الجزائر إلى إجراء العديد من الإصلاحات لتحسين مستوى أداء البنوك التجارية العمومية الجزائرية، وتهيئتها للعمل وفق آليات إقتصاد السوق، وفي سياق المتغيرات التي اجتاحت البيئة المالية الدولية إقليمي وعالميا، أصبح إلزاما على البنوك زيادة العناية بأدائها وتكييفها مع التغيرات وتطورات المحيط، هذا التكيف يقتضي إتخاذ عدة إجراءات تعتمد أساسا على تفعيل المورد البشري والإرتقاء به، بإعتبار أن الكفاءة في الأداء هي الفصل ما بين المؤسسات فمهما تنوعت مصادر الكفاءة يضل المورد البشري وراءها .

من بين البنوك التجارية الموجودة في الساحة الإقتصادية الجزائرية، بنك الفلاحة والتنمية الريفية، الذي يعتبر من بين البنوك التي تسعى دائما لتحسين أدائها للمحافظة على حصتها في السوق المصر في المحلي، في مواجهة جملة من التحديات المختلفة الداخلية والخارجية، وقد أصبح شريك متميز لعدة متعاملين إقتصاديين بالخصوص المؤسسات الإقتصادية، وهذا ما يدفعه إلى المحافظة على بقاءه وإستمراره وهذا ما يتطلب إدارة جيدة وأهداف محددة في القطاع تمثل فيه المنافسة والقوانين الخصائص الأساسية وفي هذا الإطار ولكي يتكون البنك قادر على مواجهة التحديات والمستجدات فإن عليه الإهتمام أكثر بالموارد البشرية وتفعيلهم كونهم المحرك الرئيسي للعمليات المصرفية التي ترتبط بشكل أساسي مع المعارف والخبرات والكفاءات التي تتواجد لديهم، فالبنوك التجارية التي تضم في هيكلها التنظيمي، أفراد وكفاءات عالية هي البنوك التي يكتب لها التقدم والنجاح، لأن أدائها تحسن.

ولتدعيم الفصلين النظريين السابقين، سوق نتطرق في هذا الفصل إلى حالة تطبيقية من خلال بنك الفلاحة والتنمية الريفية كمؤسسة مالية تسعى لتحسين أدائها من خلال تفعيل مواردها البشرية وذلك من خلال التطرق إلى نظرة شاملة وعامة للبنك وأدواره ووظائفه ومختلف إداراته وبالخصوص إدارة الموارد البشرية وذلك من خلال المبحث الأول، أما المبحث الثاني، فسنتناول أسباب الدراسة وأدائها صدقها وثباتها وأسلوب جمع البيانات

بالإضافة إلى عينة الدراسة، ثم تتطرق إلى تقييم أداء البنك، ومكانة المورد البشري فيه، أما المبحث الثالث نتناول فيه كيفية تفعيل المورد البشري في البنك، من خلال تفعيل الإتصال والتمكين وإدارة المعرفة، وعليه يضم هذا

الفصل ثلاثة مباحث:

- المبحث الأول: تقديم عام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

- المبحث الثاني: إدارة الأداء و المورد البشري في البنك

- المبحث الثالث: تفصيل المورد البشري في البنك.

المبحث الأول: تقديم عام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

بنك الفلاحة والتنمية الريفية واحد من أكبر البنوك الوطنية، الذي نتيجة لخبرته وتنافسية إستطاع أن يفرض مستواه في بيئة تنافسية لبنوك خاص وطنية وأجنبية، وذلك بتبني تنظيم جديد، وتحويل أساليب العمل الخاصة به وهذا ما يضيف قيمة أعلى لموارده البشرية والمادية، وبالإضافة إلى نظام الإدارة، كذلك يتكيف إستراتيجيات الإدارة مع الحقائق الجديدة الإقتصادية.

المطلب الأول: نشأته ومهامه

إن تزايد الأهمية الإستراتيجية لقطاع الفلاحة، وإعتباره من بين الأقطاب التي يتركز عليها إقتصاد الجزائر، توافق مع ركود للإنتاج الفلاحي وتراجع كثلة القروض الممنوحة به بالإضافة إلى الدور المحدود الذي لعبه بنك الوطني الجزائري BNA لتفعيل الموارد في إتجاه قطاع الفلاحة، وهذا ما دفع الدولة الجزائرية إلى إنشاء بنك قادر على تأمين قروض وتمويل حقيقي لقطاع الفلاحة، إنه بنك الفلاحة والتنمية الريفية Banc de l'articulation et Développement Rural بنك الفلاحة والتنمية الريفية هي مؤسسة مالية وطنية تأسست بموجب المرسوم رقم 106/82 المؤرخ في 13 مارس 1982 الذي صدر في الجريدة الرسمية رقم 11 في 16 مارس 1982 برأسمال يقدر ب 1 مليار دينار جزائري، وقد حددت مدة حياة البنك ب 99 سنة ابتداء من يوم تسجيله في السجل التجاري ظهر نتيجة إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري من أجل تخفيض الضغط عليه والمساهمة في تمويل وهيكل ونشاطات الإنتاج الزراعي وكذلك الصناعة والموارد المائية والصيد.

قد عرف بنك الفلاحة والتنمية عدة تطورات في مجال نشاطه، وهذا بغية تحسين نوعية الخدمات والعروض المقدمة للزبائن، يمكن إيجارها في ثلاث مراحل على مدار الثمانية سنوات الأولى (1982-1990)، نشاطات بنك الفلاحة والتنمية الريفية كانت محدود هدفها إقتصر على النشاط الفلاحي، وإثبات حضوره في العالم الريفي، بفتح

عدة وكالات في مناطق فلاحية، وهذا ما اكتسبه خبرة ومكانة في تمويل الفلاحة والصناعة الميكانيكية والفلاحية، إن هذا التخصص كان في إطار إقتصاد مخطط أين كان لكل بنك عمومي حقل نشاطه وتدخله.

ما بعد التسعينات وبعد صدور قانون النقد والقرض، وسع بنك الفلاحة والتنمية الريفية من حقل نشاطه نحو قطاعات أخرى، بالأخص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع بقاءه الشريك المتميز لقطاع الفلاحة.

اليوم نتكلم عن بنك الفلاحة والتنمية الريفية الذي إسترجع تعاد إلى نشاطه الرئيسي ألا وهو تمويل القطاع الفلاحي والأنشطة الفلاحية المتعلقة به، وكذا الحرف التقليدية وبالإضافة إلى قطاع الموارد المائية والصيد وكل ما يتعلق بهذا القطاع.

إستفاد بنك الفلاحة والتنمية الريفية مع مختلف الإصلاحات الإقتصادية التي عرفتها البلاد والتي أحدثت تغيرات على المستويين الإداري والهيكلي، وحاليا يعرف إدخال تكنولوجيات وتقنيات حديثة (الإعلامية منها خاصة) إضافة إلى تخفيض نسبة الفوائد مؤخرا وهذا من أجل ترقية وتنظيم الخدمات من جهة، وجلب الزبائن من جهة أخرى في البداية، كان البنك يضم 140 وكالة ورثها عن البنك الوطني الجزائري، شبكته تضم أكثر من 300 وكالة موزعة على 40 فرع محلي في مختلف ولايات التراب الوطني، ويضم أيضا 21 مديرية مركزية و05 وكالات مركزية، عدد العمال والإطارات التي تعمل على مستوى هياكله المركزية والإقليمية والمحلية تتجاوز 7000 فرد.

إن بنك الفلاحة والتنمية الريفية هي شركة ذات أسهم SPA، يبلغ رأسمالها حاليا 33 مليار دينار جزائري، وخذا ما يفسر تطوره، يتواجد مقره الإجتماعي في الجزائر العاصمة، 17 نّج العقيد عميروش، صندوق بريد 544، الجزائر . إن بنك الفلاحة والتنمية الريفية كأبي بنك له أدوار يقوم بها، يمكن تجميعها في النقاط الأساسية الآتية:

1- جمع الموارد:

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

2- توزيع القروض:

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

-مقدم نقدي.

-رهن أو إمضاء من قبل المقرض.

-تنظيم الأموال المقرضة.

3-العمليات المالية:

العمليات المعروضة التي يقوم بها البنك هي:

-إصدار سندات مالية والمفاوضات المتعلقة بها.

-إصدار رأسهم والمفاوضات المتعلقة بها.

-عمليات الصرف بين مختلف العملات.

-عمليات التوظيف...

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

4-عمليات الخزينة:

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

نتيجة هذه الأدوار يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمهام الآتية:

بنك الفلاحة والتنمية الريفية "بنك تجاري":

بنك الفلاحة والتنمية الريفية كسائر البنوك بإمكانه:

-معالجة جميع عمليات البنك (قرض، صرف، خزينة).

-فتح الحسابات.

-المشاركة في جمع التوفير والإدخار.

-فتح ودائع متوسطة وطويلة الأجل.

بنك الفلاحة والتنمية الريفية "بنك التنمية":

تكمن مهمة بنك الفلاحة والتنمية الريفية في المشاركة في ترقية النشاطات الفلاحية والصناعية والحرفية، لهذا يجب

إتخاذ الإجراءات للحصول على قروض الإستثمار لصالح هياكل النشاطات الفلاحية، الصناعية والحرفية وفق

البرامج المالية وتنفيذ المخططات التنموية.

بنك الفلاحة والتنمية الريفية "وسيلة مراقبة":

يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية بمراقبة مطابقة التدفقات المالية للمؤسسات مع المخططات والبرامج المتعلقة بها،

وهذا تحت وصاية السلطات المعنية، وكذلك تتدخل دوريا لتحديد وضعيتها وتسييرها المالي، وإن المادة 4 من

القانون الأساسي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية تحدد مجالات تدخله، تنص على ما يلي:

تتمثل مهمة بنك الفلاحة والتنمية الريفية خاصة في تنفيذ جميع العمليات المصرفية والإعتمادات المالية بمختلف أشكالها طبقا للقوانين والتنظيمات المعمول بها في منح القروض والمساهمة فيما يأتي طبقا للسياسة الحكومية.

- تنمية مجموع القطاع الفلاحي.

- تطوير الأعمال الفلاحية التقليدية والزراعية والصناعية.

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

- تعبئة الإمكانيات البشرية والمادية والمالية الممنوحة من طرف الدولة الجزائرية لأجل قطاع الفلاحة، الري، الصيد والنشاطات الحرفية.

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

- يعتبر أداة من أدوات التخطيط المالي لأجل إنجاز المشاريع الفلاحية المسطرة في مختلف المستويات التنموية.

- بنك الفلاحة والتنمية الريفية بنك واسع النطاق، إنه يمول كل عملية بنكية للإستقلال ويقوم كذلك بالإستثمار.

المطلب الثاني: التنظيم العام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وهياكل تسييره:

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

1-وظيفة الموارد، القروض، التحصيل"، هي مكلفة بجمع الموارد ومنح القروض متابعتهم، تحصيل وإستيراد

القروض، تحت إدارة مدير عام مساعد يراقب خمس مدريات مركزية.

2-وظيفة "المعلوماتية والمحاسبية، الخزينة"، مكلفة بتسيير شبكة الإستغلال، المحاسبة تسيير رؤوس الأموال والموارد.

3-وظيفة "الإدارة والوسائل"، مكلفة بالتسيير الإداري، وتقسيم الأفراد والتكوين.

4-وظيفة "الدولية"، مكلفة بالعمليات البنكية مع الخارج، تمويل التجارة الخارجية، هي تحت إدارة مدير فرعي، الذي لديه السلطة على ثلاث مديريات مركزية.

5-وظيفة "الإستغلال"، هي مكلفة بالأساس من شبكة تتكون من وكالات، وكالات فرعية ومركزية.

6-وظيفة "المراقبة" هي متصلة مباشرة بالرئيس المدير العام، متكونة من مفتش عام ومديرية المراجعة الداخلية.

7-وظيفة "الإتصال" مكلفة بقسم الإتصال وهي متصلة بالمدير العام.

8-وظيفة "الإدارة" تضم مجموع مسيري البنك، حيث تدير مختلف المسؤوليات في مختلف المستويات، بالإضافة

إلى إدارة المشاورات لمعالجة أكبر ورشات البنك، الرئيس المدير العام يشرف على لجان والسكرتاريات المديرية.

إن البنك من خلال تنظيمه الهيكلي يتوافق مع الإدارة الحديثة، وهذا ما يسمح له بتفعيل والحفاظ ودفع

الكفاءات لكل فرد، وهذا في خدمة العصرية ودفع البنك نحو الآفاق الجديدة.

وعليه يمكن أن يضم الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية ما يلي:

1- المديرية العامة:

-مديرية المراجعة الداخلية.

-قسم الإتصال.

2-الموارد والقروض والتحصيل:

-مديرية وتمويل المؤسسات الكبيرة.

-مديرية تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

-مديرية تمويل النشاطات الفلاحية.

-مديرية دراسات الأسواق والمنتجات.

-مديرية المتابعة والتحصيل.

3-الإعلام الآلي، المحاسبة، الخزينة:

-مديرية الإعلام الآلي المركزي.

-مديرية الإعلام الآلي شبكة الإستغلال.

- مديرية الإتصال وصيانة الإعلام الآلي.

- مديرية المحاسبة العامة.

-مديرية الخزينة.

4-الإدارة والوسائل:

-مديرية المستخدمين.

- مديرية إعادة تميمين الموارد البشرية.

- مديرية الوسائل العامة.

- مديرية تنظيم الدراسات القانونية والنزاعات.

- مديرية التقدير ومراقبة التسيير.

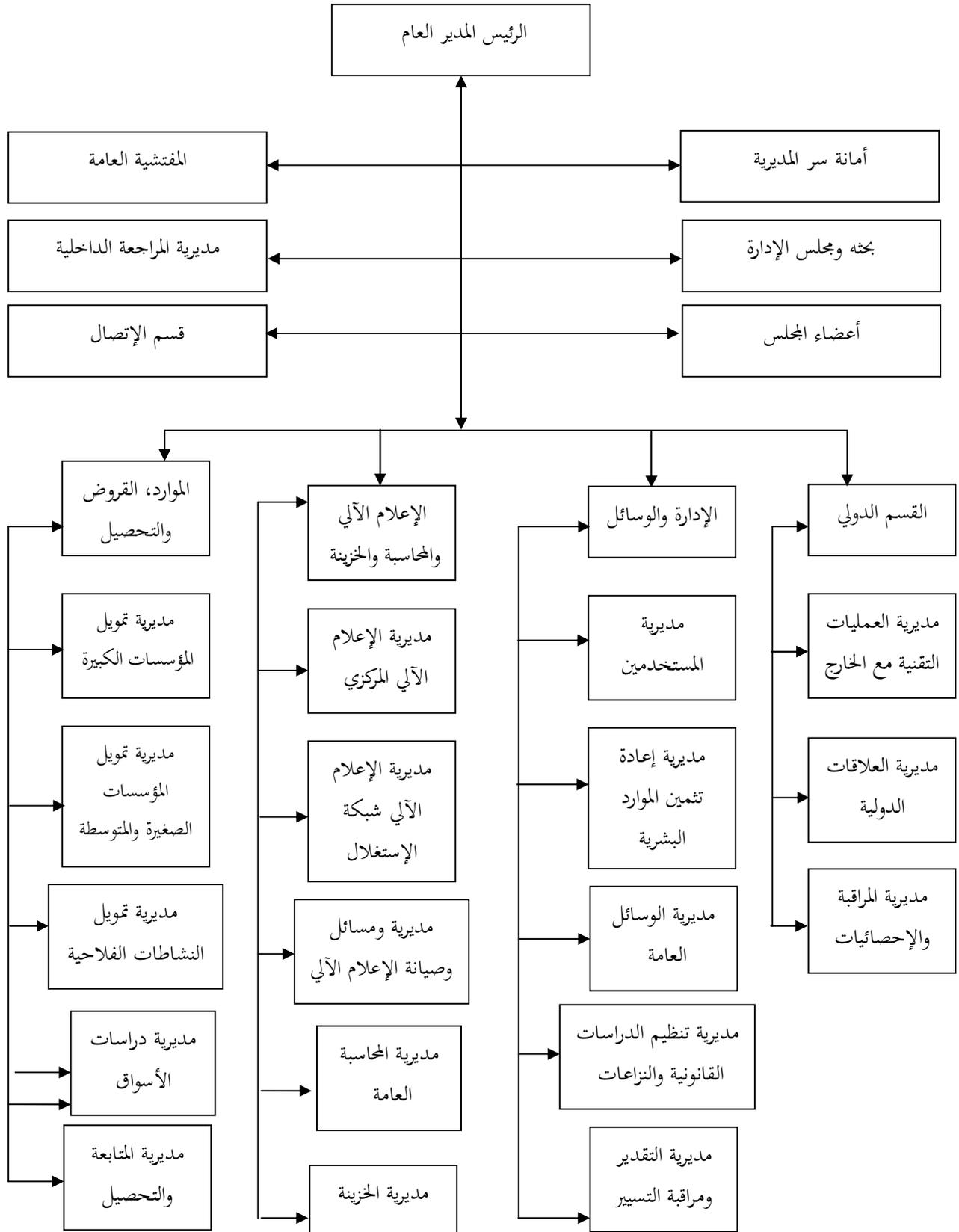
5-القسم الدولي:

- مديرية العمليات التقنية مع الخارج.

- مديرية العلاقات الدولية.

- مديرية المراقبة والإحصائيات.

الشكل رقم (1-2): الهيكل التنظيمي العام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR



المراجع: وثائق مقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية

المطلب الثالث: مديرية إدارة الموارد البشرية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

مديرية المستخدمين في تنظيم البنك الفلاحي والتنمية الريفية هي مديرية مركزية مرتبطة بالمديرية العامة المساعدة للإدارة و الوسائل ، مهمتها الأساسية السهر على التسيير الجيد للأفراد ، و ذلك مند التحاق الفرد بالبنك وتعيينه على مستواه حتى خروجه إدارة المستخدمين في البنك تتكون من :

- إدارة الموارد البشرية
- إدارة فرعية للأعمال الإدارية و المحاسبية
- الإدارة الفرعية القانونية ، الإدارة الفرعية للعمل الاجتماعي .

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

- ✓ مصلحة السلطة و الإماءات : إضارة القرارات التي تعطي الصلاحية و سلطة الإماء للإطارات المسؤولة (مدير العام المساعد ، المدير المركزي ، المدير الإقليمي ، مدير الوكالة ...).
- ✓ مصلحة التعيين و التوظيف : مهمتها التوظيف لتغطية العجز في الأفراد لما لا تستطيع تغطيته عن طريق التغيير و الحركة الداخلية، آخذا بعين الاعتبار بأن العنصر الموظف يستجيب للشروط المطلوبة . إن عملية التوظيف تتم بعد أن يحول مختلف الهياكل البنك احتياجاتهم عن طريق رسالة إلى المديرية العامة لكي توافق على طلبها مصلحة التوظيف تتم بعد أن يحول مختلف هياكل البنك احتياجاتهم.
- ✓ مصلحة تسيير المستخدمين : هي مصلحة وسيطة بين مختلف هياكل بنك الفلاحة والتنمية الريفية (بين الوكالات والفروع ، بين الوكالات فيما بينها وبين مختلف المصالح في نفس القسم) ، مهمتها تتمثل في إنشاء ملفات للعمال الجدد، معالجة وإدارة ، وتنظيم ومتابعة وتسجيل كافة التغييرات التي تنتج خلال حياة العامل ، كما تكلف بإعلام المصالح الاجتماعية و الأدوار بالتغييرات بفضل بطاقة تسمى CARDEX التي توجد على مستوى مصلحة التوظيف لكل قد يعمل في البنك، تتضمن كل المعطيات .

الشخصية تنقسم الى قسمان :

- ✓ القسم الأول : « D1 » هو الجزء الشخصي للعامل ، كل ما هو خاص به كفرد، إسم، لقب، العنوان، رقم الحساب ، عدد الأطفال ، الوضعية العائلية... إلخ
- ✓ القسم الثاني : « D2 » هو الجزء الخاص بعناصر الأجر القاعدي، لتعويضات المالية، الضمان الاجتماعي..... إلخ

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

✓ مصلحة الأجور : هي مصلحة مسؤولة عن كل حسابات الأجور على العمال حسب المعطيات

الموجودة في بطاقة CARDEX .

✓ مصلحة التحويل : متكلفة بمتابعة عملية تحويل الأجور الى العمال في حساباتهم الشخصية.

✓ المصلحة الاجتماعية : المصلحة التي تربط كل العمال بنك الفلاحة والتنمية الريفية بصندوق

التقاعد.

3-المديرية الفرعية القانونية، مكلفة بالمتابع القانونية الرسمية والداخلية التي تخص عقود العمل.

4-المديرية الفرعية للعمل الاجتماعي ، تدير مع نقابات البنك رؤوس أموال النقود العمال بالإضافة لإدارة

الأفراد يوجد إدارة أخرى تابعة للإدارة المركزية للوسائل هي إدارة إعادة ترميم الموارد البشرية .

✓ المساهمة في تعريف سياسة التكوين

✓ تقييم دوري للمعارف المهنية للأفراد لتثمين وتقدير نتائج التكوين المتبعة .

✓ المشاركة عن طريق أعمال التكوين لتحسين المستمر لنوعية الخدمات المقدمة للزبائن و دعم صورة البنك.

✓ المساهمة في تحديد مع الهياكل المعنية للبنك.

- ✓ إنشاء مخططات التكوين قصيرة ومتوسطة أو طويلة المدى بالنسبة للاحتياجات المعبرة من طرف هياكل البنك بالنسبة للتكوين .
- ✓ تأمين، مع الهياكل المعنية، تنفيذ مخططاته
- ✓ المشاركة في الهياكل المعنية، تنفيذ مخططاته .
- ✓ المشاركة في الهياكل اللامركزية التسيير في البنك في إطار التكوين .
- ✓ تحويل مفعول التكوين النوعي .
- ✓ المحافظة وتنمية العلاقات مع التنظيمات ومعاهد التكوين
- ✓ الاستعلام ووضع خطط للالتقاء الندوات والاجتماعات ومناير في الجزائر أو الخارج حول موضوع له علاقة بالتسيير البنكي المحاسبي والمالي .
- ✓ إنشاء مخطط العمل السنوي وكذلك الموازنة و التقديرية و تأمين تحقيقها.
- ✓ إعداد تقرير سنوي لمخططات الهيكل.

المبحث الثاني : إدارة أداء بنك و التنمية الريفية و الموارد البشرية

من خلال هذا المبحث سنتطرق إلى عينة الدراسة و كيفية اختيارها، والأداة المستعملة لذلك، ثم ننتقل إلى تقييم أداء البنك الفلاحة و التنمية الريفية و كيفية تحسين بالإضافة إلى مكان المورد البشري فيه.

المطلب الأول : نظرة عامة على كيفية الدراسة

تركز هذه الدراسة على واحد من أهم الموضوعات التي تخص البنوك التجارية بصفة عامة وبنك الفلاحة و التنمية الريفية بصفة خاصة ألا وهي كيف يستطيع البنك تفعيل موارده البشرية والحفاظ عليهم من أجل تحسين أدائه، ذلك من خلال إتخاذ مجموعة من الإجراءات إلي تحقق هذه الغاية، لأن المشكلة تمكن في ضعف إدارة البنوك في التعامل مع التوجهات الجديدة في إدارة الموارد البشرية وإصرارها على العمل وفق التوجه الإنتاجي بعيدا عن إعتبار المورد البشري المحرك الرئيسي للأداء الجيد المسبوق بمعرفة إحتياجاتهم ورغباتهم، والبنك الذي لا يستطيع تغيير هذه التوجهات سوف يواجهه مصاعب أكبر خاصة في ظل الإفتتاح على الأسواق العالمية وشدة المنافسة في العديد من الأبعاد والتي تعتبر محل إهتمام وتفكير وتوقعات الموارد البشرية.

تمثلت أداة الدراسة في الإستبانة، وهي وسيلة لجمع البيانات اللازمة للتحقق من فرضيات المشكلة قيد الدراسة وللإجابة عن فرضيات البحث، لذلك تم إعداد إستبيان يحتوي على مجموعة من الأسئلة تتعلق بأداء البنك وعلاقته بتفعيل المورد البشري، ومن ثم تقديم هذا الإستبيان إلى مجموعة من الأشخاص العاملين في البنك (الوكالة) للإجابة على الأسئلة التي احتوتها، يمكن تقسيمها إلى المحاور التالية:

المحور الأول: تتمثل في الأسئلة العامة حول المحيط بالعمر والجنس والمؤهل العلمي والموقع الوظيفي، وعدد السنوات في العمل الحالي... إلخ.

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

المحور الثالث: جاء هذا المحور ليختص بكيفية تفعيل المورد البشري في البنك عن طريق الإتصال والتمكين وإدارة المعرفة.

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

إن مجتمع الدراسة هو بنك الفلاحة والتنمية الريفية الذي يحتوي على مجموعة من العناصر التي ترغب في دراستها من أجل الحصول على النتائج وإجراء الدراسة تم إخضاع أو حصر جميع عناصر المجتمع التي تخضع لصفات أو متغيرات معينة.

وإن إختيار أحد المؤسسات البنكية للقيام بالدراسة التطبيقية يرجع لمسئور التطور والتقدم الذي تعرفه الصناعة البنكية بالنسبة للمؤسسات الإقتصادية. وقد تم إختيار أحد البنوك التجارية المشهورة نظرا لإحتكاكه بالجمهور وتشجيعه للتطور الإقتصادي للبلد.

المطلب الثاني: تقييم أداء بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

يهدف تقييم الأداء في مجال البنوك التجارية كحالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى قياس مدى كفاءة 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، وتبين مدى التقييم في الأداء أو درجة السوء فيه، أما المقارنة بمؤشرات النشاط، فإن أهمية خاصة حيث تبين نقاط القوة والضعف في البنك بالنسبة للقطاع المصرفي، ومن المستحيل تغيير الأداء الماضي من خلال تقييم الأداء، لكن يبقى هذا التقييم بمثابة الخطوة الأولى في تخطيط الأداء المستقبلي، لغرض تقييم كفاءة أداء البنك خلال فترة معينة، يعني ضرورة تحديد الأهداف والتي تضمنت

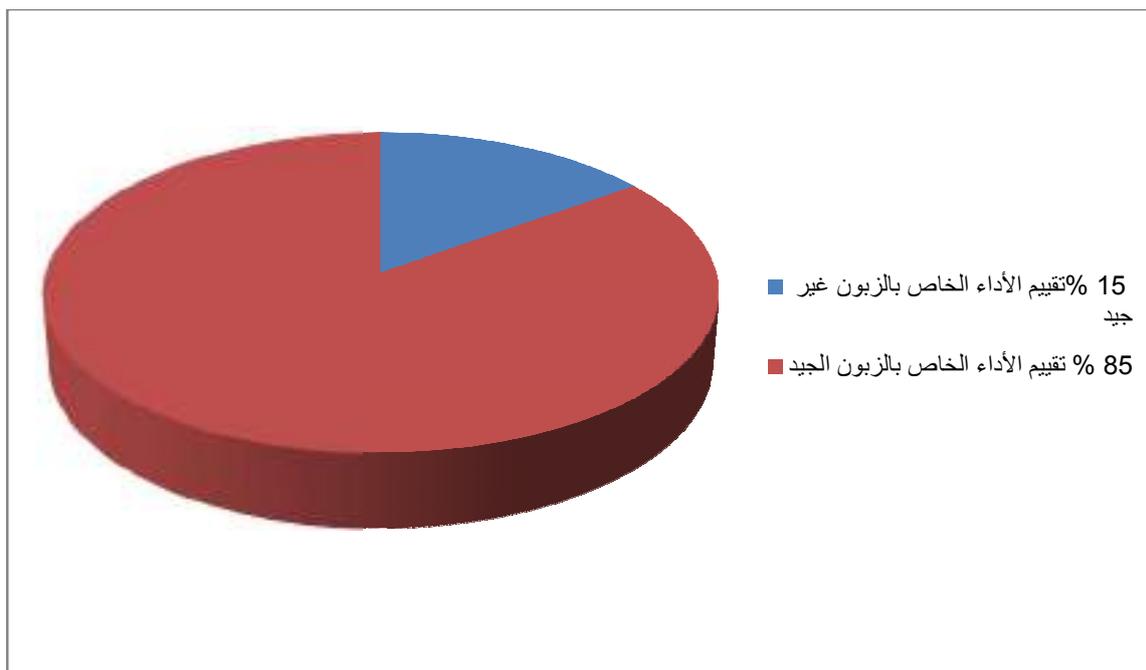
للبنك وصوله إلى تحقيق غايته المنشودة، بهد ذلك تم مقارنة المتحقق مع هذه الأهداف وتحديد مستوى التحقق والانحرافات، والبحث عن الأسباب التي أدت إلى حدوث هذه الانحرافات عن طريق إجراء تشخيص موضوعي للظروف المحيطة بالبنك، وتأشير نقاط القوة والضعف في مستوى الأداء ومن تم تحسينه.

على بنك الفلاحة والتنمية الريفية أن يمارس تخطيط أنشطة والمهام الضرورية الفاعلة التي يوصلها إلى تحقيق أهدافها المرسومة، وهذا يعني أن تقوم بدراسة السوق والعوامل الفاعلة فيه، وتقييم الإمكانيات التي يمتلكها من أجل الوصول إلى أفضل صيغة منسقة، أي الوصول إلى صيغة توفيقية ما بين الأهداف والإمكانيات من جهة والمعوقات الناتجة من السوق والبيئة التي يعمل فيها من جهة أخرى.

يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتقديم الخدمات إلى زبائنه، لهذا فإنه يفترض أن يكون العاملين الصورة الحسنة والناصفة من أجل جذب الزبائن، ويعتبر حسن إختيار العاملين من ذوي الكفاءات والمعرفة عاملا رئيسيا يؤثر على نتائج البنك وأداءه.

يعمل البنك على تعظيم الأرباح، وتوفير السيولة، وتحقيق الأمان، إن هذه الأهداف تلعب دورا بارزا في تشكيل جذب الودائع، وتقديم القروض والإستثمار في الأوراق المالية، عبر تقييم النتائج المتحققة من ممارسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية لمختلف وظائفه.

الشكل رقم (2-2): معايير تقييم الأداء الخاصة بالزبون



المراجع: من إعداد الطلبة

المجموعة الثانية: هي المعايير الرقمية لنتائج ممارسة الوظائف في البنك، توضح لنا رقميا ما تم تحقيقه نتيجة ممارسة العاملين لوظائفهم في إطار الأهداف.

نظرا لعدم تزويدي بالوثائق الضرورية لحساب مختلف المعايير، من أجل تقييم أداء بنك الفلاحة والتنمية الريفية، لأنه الميزانية السنوية يتم بصفة مركزية على مستوى الإدارة العامة للمالية، ومجموع الوكالات والفروع تمتلك جدول أنشطة فقط، لم أستطع القيام بالدراسة الجيدة، ولجأت للإستبيان لتقييم هذا العصر في البنك، وقد حصلت على النتائج التالية:

-63.6% يرون أنه لا يمكن الوصول إلى النتائج وتحسين الأداء، بإتباع الأساليب وطرق الإدارة التقليدية ومن خلال برنامج يعتمد على الموارد المادية فقط.

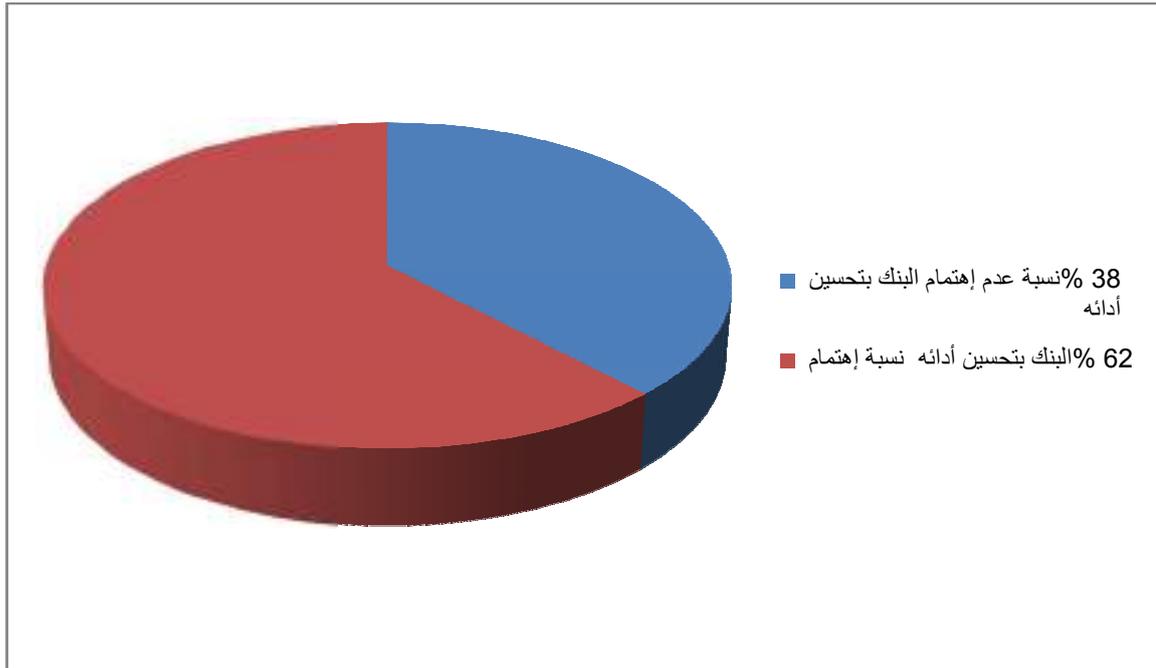
-57.1% يعتبرون أن تحسين أداء البنك عملية قصيرة الأجل، وأنه لا توجد مبادرات واضحة ومحددة تتعلق بالنتائج الطويلة الأجل.

-66.7% يعتبرون أن البنك يحقق أهدافه.

61.5% يرون أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يهتم للحصول على مستوى أداء أحسن، ويمكن توضيح رأي

العينة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (2-3): إهتمام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتحسين أداءه



المرجع: من إعداد الطلبة

-يجمع كل أفراد العينة المستوجبة على أنها الوصول إلى الأداء الأحسن يتطلب توفير الموارد المادية المادية والمالية والبشرية.

-91.7% يؤكدون على وجود معايير يعتمد عليها البنك لأداء مهامه.

-91.7% من المستوجبين يرون أن البنك يقوم بصورة دورية بقياس أداءه.

-76.9% يعتبرون أن البنك يقوم بتقلص أداءه.

-92.9% يرون أن تقييم الأداء يسمح بالربط بين الأنشطة البنك وأهدافه.

-جميع المستجوبين يرون أن تقييم أداء البنك يسمح بوضع معايير لكيفية الوصول إلى النتائج في مختلف المستويات، ويعتمد في إتخاذ القرارات الإدارية، ويساعد في تنمية وتطوير أساليب أداء البنك.

64.3% يعتبرون أن البنك يهتم بوضع قياسات في مختلف العمليات البنكية، متناسبة مع مختلف الفئات العمالية ومع طبيعة النشاط، حيث ينظر للقياس تأمر الحيوي في عملية تحسين الأداء.

من خلال تحليل مختلف النسب السابقة، يسمح بإدراج النتائج التالية:

1- إن تحسين أداء بنك الفلاحة والتنمية الريفية عملية قصيرة الأجل، وليس هناك مبادرات واضحة و محددة تتعلق بالتحسين في الأجل الطويل.

2- إن بنك الفلاحة و التنمية الريفية يسعى لتحسين أداءه، لانه يعمل على تحقيق أهدافه وذلك بتوفير الموارد المادية والمالية والبشرية.

3- إن بنك الفلاحة و التنمية الريفية يقوم بقياس أداءه بصفة دورية، حيث يهتم بوضع قياسات في مختلف العمليات البنكية، التي ينظر إليها تأمر حيوي في عملية تحسين الأداء.

4- يضع البنك معايير لقياس أداءه.

5- بنك الفلاحة والتنمية الريفية يقوم بتقسيم الأداء، هذا التقييم يسمح بربط أنشطة مع أهدافه.

6- يسمح تقييم أداء بنك الفلاحة والتنمية الريفية بوضع معايير لكيفية تحقيق النتائج الجيدة في مختلف المستويات، يعتمد في إتخاذ القرارات، ويساعد في تنمية وتطوير أساليب تحسين الأداء.

التي يضمن بنك الفلاحة والتنمية الريفية البقاء و الإستمرار داخل محيط لا يقبل التنازلات يجب أن يحسن أداءه، ويكون تجسيده بإتباع ما يلي:

-تحقيق تحول جذري لأفكار وذهنيات العمال وتعبئة الجهود المبذولة على كافة الجهات لتحسين الأداء.

-تحسين إطار العمل وإستقبال الزبائن.

-إتباع الأساليب تنظيمية جديدة، وتحديث الأدوات الموجودة لعرض خدمات بنكية ذات مقاييس دولية وأداء مرتفع، تنال رضا الزبون وتجلب إهنمامه.

-تقليل طوابير الإنتظار، وخفض مدة تقديم الخدمة وبالتالي رفع الأداء البنك.

-عرض منتجات بنكية تتلاءم مع خصوصيات المؤسسات الجزائرية.

-يجب أن يتكون هناك تقييم و تقدير فعلي لأداء البنك ودراسة مشاركته وتأثيره على تطوير الإقتصاد الجزائري.

-تحليل القوائم المالية لعدد من الفترات المالية المتعاقبة، مع إختيار واحد من تلك الفترات لتكون الأساس، وهذا

بغرض تحليل الإتجاهات والتطورات المالية المصاحبة للقوائم، وتحديد أوجه القوة والضعف فيها، وكذا التعرف على

أسبابها، وذلك بهدف وضع الخطط و السياسات، وإتخاذ القرارات، بهدف تقييم الأداء لتحسينه.

-على إدارة البنك أن تعمل على تعظيم الأرباح، توفير السيولة، تحقيق الأمان، وهذا ما يلعب دور بارز في

تشكيل سياسته في جلب الودائع، وتقديم القروض والإستثمار في الأوراق المالية.

-إعتماد قياس وتقييم الأداء المستمر، وهذا ما يسمح بتحديد الإنحرافات، وتحديد أسبابها وكيفية إعتماد قياس

وتقييم الأداء المستمر، وهذا ما يسمح بتحديد الإنحرافات، وتحديد أسبابها وكيفية معالجتها ورسم السياسات

المناسبة لرفع وتحسين مستوى الأداء

-البحث عن أفضل العلاجات التي تسمح بتغطية كل النقائص المشخصة.

-بنك الفلاحة والتنمية الريفية يعمل الآن على تنفيذ خدمة خاصة وجديدة، هي ربط علاقة مباشرة بين البنك

والزبون، من أجل رفع كل غموض وكذا كسب وفاء الزبون، وتحقيق فائدة للطرفين.

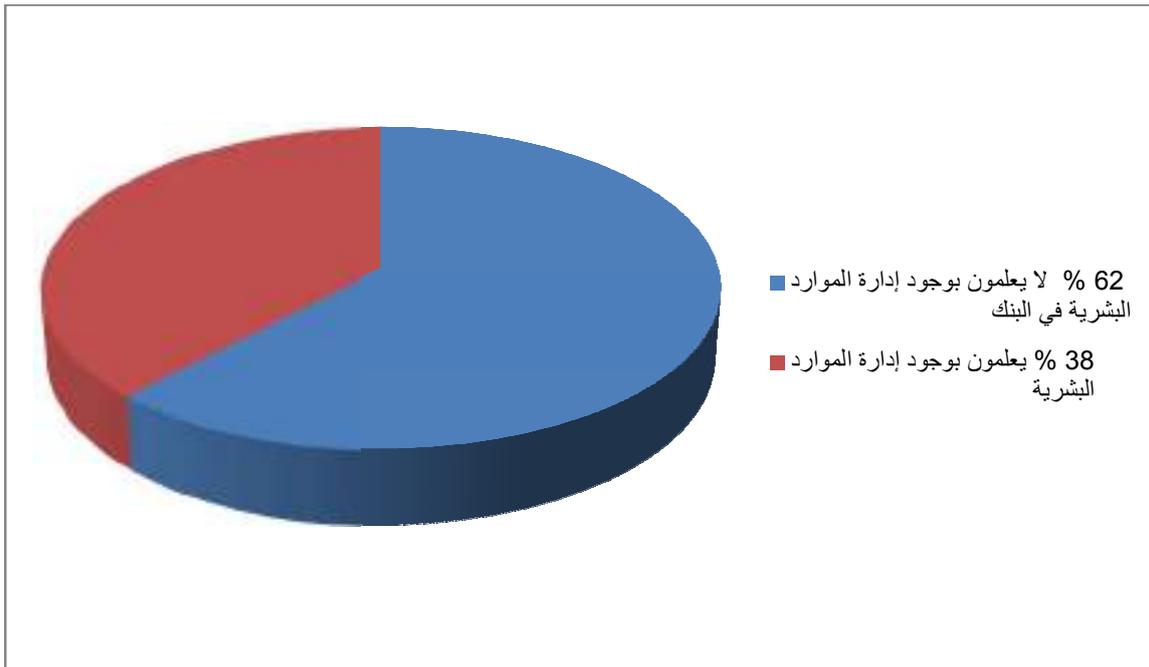
المطلب الثالث : المورد البشري في بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

يمتلك البنك موارد بشرية متنوعة ومختلفة من حيث الطبيعة والتركيب، غالبيتهم ذو مؤهل دراسي مقبول، تتم

إدارتهم بطريقة مركزية، تابعين لمديرية مركزية عامة واحدة ، وكانت نتائج التقسيم كما يلي:

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

الشكل رقم (2-4): مكانة الإدارة الموارد البشرية في البنك.



المرجع: من إعداد الطلبة

53.8% يرون أن البنك لا يهتم بمساعدتهم على حل المشاكل التي تعرضهم بشكل صحيح.

75% من العمال يرون أن هناك إلتزام ما بينهم وبين البنك لتحقيق الأهداف

أجمع كل المستجوبين أن كل مشاكل البنك تظهر بسبب كل من البنك والنظام المتبع وليس فقط بسبب العاملين

76.9% من العمال علاقتهم جيدة مع الإدارة المشرفة.

46.2% من العينة إعتبروا أن إدارة الموارد البشرية لا يهتم بهم بصفة جيدة.

80% يرون أن هناك تنسيق وتعاون عاليين ما بين إدارة الموارد البشرية ومختلف الإدارات والأقسام في البنك.

61.5% يعتبرون أنفسهم أداة لتنفيذ أفكار الإدارة

69.2% يرون أنهم شركاء في العمل وليسوا أجزاء، وهم في قلب كل عملية تحسين

84.6% يرون أن سياسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر على تحقيق الأهداف وبالتالي الأداء، وهذا ما

يوضحه الشكل الآتي :

الشكل رقم (2-5): تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء



المرجع: من إعداد الطلبة

تم التوصل إلى هذه النتائج من خلال تحليل النسب السابقة:

- 1- معظم العاملين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية إناث يتراوح سنهم ما بين 20 و40 سنة يمتلكون مستوى ثانوي أو جامعي، خضعوا لتكوينات مختلفة، لأغلبهم خبرة معتبرة في الوظيفة التي يشغلونها.
- 2- إن الموارد البشرية لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية يدركون أن أدائهم يساهم في رفع أداء البنك، وفي تحقيق أهدافه، وأنهم لا يمثلون تكلفة بالنسبة للبنك.
- 3- رغم وجود إدارة للموارد البشرية في البنك إلا أن غالبية الأفراد لا يعرفون أن هناك إدارة تهتم بشؤونهم وحل مشاكلهم، ويعتبرون أن النقابة العمالية هي المسؤولة عن ذلك.
- 4- يلتزم مختلف العمال و الإدارة بتحقيق أهداف البنك.
- 5- سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر على أداء البنك.
- 6- هناك تنسيق تعاون العالين مابين إدارة الموارد البشرية ومختلف الإدارات والأقسام في البنك
- 7- مختلف عمال البنك هم في قلب كل عملية تحسين وتطوير للأداء، هم شركاء في العمل.
- 8- إدارة الموارد البشرية لا تهتم بالأفراد بصفة جيدة
- 9- تدرك إدارة بنك الفلاحة والتنمية الريفية أهمية المورد البشري في تحسين أداءه، لكنها لا تحرص على إعداد خطط لإدارته.
- 10- إن المورد البشري أساسي في كل تنظيم مهما كان نوعه أو الغرض من إنشائه، إذ يمثل الرأسمال الدائم لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، ورغم توفر هذا الأخير على الموارد البشرية اللازمة إلا أنه يعاني من قلة مردوديتها وضعف فعاليتها، وإنعدام روح المبادرة والخلق والإبداع لديها، وهذا نتيجة ضعف التكوين القاعدي الذي أخذوه من معاهد المختلفة والتي لا تعرف الشيء الكثير عن إدارة البنوك والعمل بها، مما يحتم على البنك الفلاحة والتنمية الريفية إعادة تكوينها، وهذا ما يتطلب تكاليف جديدة إضافية في الوقت والمال والجهد.

11- لزيادة مردوديته وتفعيل الموارد البشرية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية يتطلب تأهيل مستمر ورسكلة دائمة، لكن هذا الأمر لا نراه في الواقع، حيث يعاني الأفراد بطئ عملية التأهيل وطول المدة ما بين الرسكلة وأخرى الشيء الذي يجعلها دائما تتعامل بالأساليب والطرق القديمة ولا تتطلع على الجديد.

12- الموارد البشرية لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية تكتفي بتنفيذ والقيام بوظائفها بشكل روتيني وآلي خال من رغبة التطوير وهدف التحسين، ولا تمتلك الثقافة البنكية المتمثلة في جملة المعارف والمعلومات والنظريات والأخبار المتعلقة بالإدارة العقلانية للبنوك مما يجعلها تتطلع للمزيد من التقدم والعصرنة، وهذا ما لا نجده في أفراد البنك يعد المورد البشري من الموارد المميزة التي لها دور في الإرتقاء بأداء بنك الفلاحة والتنمية الريفية، على إعتبار أن أداءه هو الفصل ما بين البنوك، لذلك ينبغي تطوير إمكانيات العاملين وقدراتهم لإستعاب التطورات في المجال الخدمات البنكية، بما يحقق تحسين مستوى تقديم الخدمة البنكية، وتحقيق أفضل إستخدام لها وهذا ما يتطلب:

- تقريب إدارة الموارد البشرية من أفراد البنك.
- ضرورة إدارة الموارد البشرية إستراتيجيا من خلال المدخل الحديثة للإدارة.
- منح وظيفة الموارد البشرية دور قياديا بارزا وإستراتيجي، ومشاركة عالية في إتخاذ القرارات، وتنفيذ الخطط والعمليات.
- تفعيل نظام تخطيط الموارد البشرية الذي يمكن من الحصول على إحتياجاته من الموارد البشرية بالحجم والنوعية المطلوبة في الوقت المناسب، بهدف تحقيق الأهداف .
- تطوير إدارة الموارد البشرية وتزويدها بالسلطة والقيمة اللازمة لتنفيذ أعمالها .
- الإهتمام بتنظيم وهيكله إدارة الموارد البشرية، خلق الأنظمة اللازمة لتحفيز وتشجيع العمال على العطاء، تحسين مستوى أدائهم، الربط بين مختلف أنظمة الموارد البشرية، نظام التكوين، التحفيز، تقييم الأداء، حتى تكون النتيجة المنتظرة إيجابية.

- تشجيع الأفراد على الإندماج في المجموعات، تطوير الوفاء والولاء للبنك.
- أخذ شكاوي العمال بعين الإعتبار، الإستماع إلى مقترحات حلها.
- إستعمال أحدث التقنيات و الأساليب في إدارة الموارد البشرية.
- إختيار مديري الموارد البشرية على أساس المعرفة والخبرة والكفاءة المتوفرة في هذا المجال بالإضافة إلى السيطرة على التقنيات إدارة الموارد البشرية.

خاتمة الفصل:

إن تبني نظاما إقتصاديا معينا، يعني تبني الآليات المسيرة له، والقوانين السائدة فيه، والقبول بها والعمل على تجسيدها على أرض الواقع وفي نفس الوقت التخلي عن النظام الذي كان سائدا قبله، إن التغييرات الحاصلة في أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية بعد الإنتقال إلى إقتصاد السوق، بغرض على البنك فهم واستيعاب الأهداف الأساسية التي يرمي لها في إطار القوانين السائدة و المسيرة للسوق والعوامل الفاعلة فيه إن الهدف البنك الرئيسي في ظل إقتصاد السوق، هو تحقيق الربحية وضمان إستمراره في ممارسة نشاطه، إضافة إلى مستوى معين من النمو والإستقرار، وكذلك توفير الأموال اللازمة لمواجهة الإلتزامات وممارسة النشاط لتحسين الأداء، لتحقيق ذلك يجب تحديد المسار الواجب إتباعه الذي يضمن تعبئة فعالة ودائمة لكافة الطاقات والموارد المتاحة وصولا إلى ترسيخ التسيير الحسن، وفعالية المستمرة، ومن بين الأدوات والوسائل المعتمدة في هذا المجال، وضع معايير لقياس وتقييم الأداء، لهذا بنك الفلاحة والتنمية الريفية يقوم بتقييم أداءه بصفة مستمرة، لإصدار الأحكام على نتائج المحققة مقارنة مع ما تم تحقيقه في الماضي وما هو مطلوب تحقيقه مستقبلا، هذا وفق معايير متحددة بعضها يتعلق بوظائف النشاط الأساسي البنك، والآخر يتعلق بالخدمات البنكية الأخرى والتي تمثل النشاط المساند أو الداعم للنشاط الأساسي.

لدى البنك الفلاحة والتنمية الريفية موارد بشرية أغلبهم ذوي تكوين جامعي أو الثانوي قام البنك بمنحهم تكوينات مختلفة لتدعيم معارفهم وخبراتهم، تابعين للإدارة مركزية عامة للمستخدمين، ممارسات وسياسات هذه الإدارة تؤثر على أداء البنك، ولعدم إدراك معظم الأفراد وجود هذه الإدارة، وجب على البنك تقريها منهم بتطويرها وتزويدها بالسلطة والقيمة اللازمة لتنفيذ أعمالها.

إن الإتصال في البنك الفلاحة و التنمية الريفية يتمثل في إصدار التعليمات من الأعلى إلى الأسفل ، ضمن قنوات غير دائمة ولا معروفة، يفضل الأفراد الإتصالات الغير رسمية لإمدادهم بالمعلومات متخوفين من

الإتصال التنظيمي الصاعد الرسمي، يخضعون إلى تكوينات بصفة دورية ومستمرة وفق برنامج تدريبي معد لكافة المستويات، يركز على تحكم الموارد البشرية وتمكينهم في مجال عملهم، رغم هذا فهم لا يملكون الصلاحية والمسؤولية لإتخاذ القرار دون اللجوء لرؤسائهم الذين يتدخلون في أعمالهم ولا يشجعونهم على العمل ضمن فرق عمل، يعمل بنك الفلاحة والتنمية الريفية على تطبيق نظام للحوافز عادل، أكثر تناسبا مع الأفراد، لكنه لا يرضيهم، ينشر المعرفة في كل المستويات ولكن بصفة غير منتظمة وغير مستمرة، ولا يعمل على إدارتها.

بنك الفلاحة والتنمية الريفية يعمل جاهدا لتحسين أداءه، يدرك مساهمة المورد البشري، لذا يقوم بتفعيله وتثمينه دون أن يطبق المداخل الحديثة لإدارة الموارد البشرية، مثل التمكين وإدارة المعرفة، نظرا لعدم إقتناع السلطات العليا للبلاد أننا نريد أن تندمج في إقتصاد مبني إلى العلم والمعرفة، لذلك لا بد من تظافر الجهود على مستوى البنك، يحتاج ذلك إلى زمن طويل نسبيا، بهدف تحسين الأداء الكلي للبنك.



المهارات والمواهب البشرية هي من أهم الأصول والمؤسسات، وذلك من خلال دورها المحوري في تحقيق كل ما تطمح له المؤسسات من تفوق ونجاح بإعتبارها مصدر الإبداع والأداء العالي والمتميز، وبعد الإطلاع على وجهات النظر المتعددة الخاصة بالموارد البشرية تم التوصل إلى علاقته مع أداء المؤسسة.

ومن هذا المنطلق كان طرح إشكالية هذا البحث حول "ما أثر إدارة الكفاءات البشرية على تحسين الأداء المؤسسي؟".

وقد طرحت عدة تساؤلات جزئية، ووضعت فرضيات حاول البحث إختبار مدى صحتها على مسار هذا البحث، مبينا الإجابة على التساؤلات المطروحة والأهداف المرجوة.

فالمؤسسة بتبينها لأسلوب إدارة الكفاءات كأحد أهم المداخل الحديثة في تسيير الموارد البشرية تعمل على البحث عن الكفاءات الضرورية، تنميتها وتقييمها وتستخدم المؤسسة أساليب وآليات مختلفة لتنمية كفاءاتها البشرية كإدارة المعرفة وتتمتع المؤسسة بتحفيز كفاءاتها ماديا ومعنويا لزيادة ولائهم للمؤسسة. كما تعمل المؤسسة على تطوير فرق العمل وتمكين كفاءتها لما له من أبعاد وآثار نفسية، معرفية وسلوكية تنمي الإبداع لدى الكفاءات وتحسن من أدائها.

إن التكامل بين مختلف مراحل إدارة الكفاءات بالمؤسسة من تحديد للكفاءات، تنميتها وتقييمها يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي من مختلف الجوانب، وهو ما سعى إليه هذا البحث، والذي تم التوصل من خلاله إلى عدة نتائج يمكن تلخيصها فيما يلي:

1-النتائج النظرية:

- تعتبر الكفاءات البشرية أحد أهم موارد المؤسسة وأساس تفوق أدائها.
- تتمثل أهم كفاءات المؤسسة في الكفاءات الفردية والجماعية والإستراتيجية.
- تعتبر إدارة الكفاءات أحد أهم الأساليب الإدارية الحديثة في إدارة الموارد البشرية وتتم بعدة مراحل:

- تقوم المؤسسة بتقييم كفاءاتها بشكل دوري للتعرف على مستوى معارف ومهارات أفرادها.
- يعتبر تحسين الأداء المؤسسي ضرورة ملحة في ظل تواجدها في بيئة سريعة التغيير وشديدة التنافس، والتي تفرض على المؤسسة إعادة النظر في أدائها وتوازنه.
- هناك علاقة بين المورد البشري والأداء تترجمها نشاطاته المختلفة.
- أصبحت الموارد البشرية تمثل أساس تنافسية المؤسسات الأمر الذي منحها دورا إستراتيجيا في قيادتها.

2-النتائج التطبيقية :

- يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتقييم أداءه باستمرار من أجل تحسينه، معتمدا على معايير خاصة بالبنوك لقياس الأداء، منها ما هو متعلق بالزبون، ومنها ما هو مالي بحث، عملية تحسين أداء البنك عملية قصيرة الأجل، هذا ما يفرض على البنك إعادة النظر في هذه العملية.
- إن نجاح بنك الفلاحة والتنمية الريفية في تحسين أدائه يتطلب الإعتناء أكثر بكفاءاته البشرية، من أجل بناء وتنفيذ إستراتيجيات جديدة للعمل البنكي وزيادة المهارات، بإتباع المداخل الحديثة لإدارات الكفاءات، وقد تبين أن البنك لا يهتم بالإتصال الرسمي الصاعد ولا بالإتصال الغير الرسمي، يدرّب موارده على التمكن في علمهم لكن لا يحفزهم عليه، ولا يوفر المناخ المناسب لذلك.

3-التوصيات:

- على ضوء مختلف النتائج المتوصل إليها من هذا البحث ،تم إعطاء مجموعة من التوصيات والإقتراحات فيما يخص البحث النظري والتطبيقي، تمثل فيما يلي:
- ضرورة الإهتمام بعملية إدارة الكفاءات لإستغلال معارف ومهارات الأفراد على نحو صحيح.
- محاولة الإستفادة أكثر من الكفاءات الجماعية بإنشاء فرق عمل تساهم في تعزيز التعاون وتشارك المعارف والخبرات بين الأفراد.

-إشراك الكفاءات في الخطط الإستراتيجية للمؤسسة وإعطائهم الصلاحية في إتخاذ القرارات لضمان تحسين الأداء المؤسسي من مختلف الجوانب.

-وضع أجور على أساس الكفاءة لزيادة دافعية الأفراد للعمل وتحسين أدائهم.

-يجب على المؤسسات زيادة ميزانيات إدارة الموارد البشرية، حتى تحسن من مستوى إدارتها وموظفيها.

4-آفاق البحث:

ظهرت لنا من خلال بحثنا هذا العديد من الإشكاليات الجديدة بمواصلة البحث فيها، خاصة أن هذا المجال لازال خصبا للبحث وواعد لإستقطاب إهتمام الدراسات العلمية والعملية، حيث يمكن إقتراح البحوث التالية ليتم دراستها مستقبلا.

-الإدارة بالكفاءات ودورها في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة .

-دور تنمية الكفاءات في تحقيق الإبداع بالمؤسسة.

-أهمية دمج البعد البيئي ضمن بطاقة الأداء المتوازن لتحسين أداء المؤسسة.

وفي الأخير، بحثنا هذا لا يعدو إلا أن يكون محاولة لإثراء واحد من أهم الموضوعات ونتمنى أن نكون وفقنا بالإمام ببعض جوانبه، هو إجتهد بشري وإنساني، يلازمه النقص، يحتاج إلى التصويب، فإن أصبن فمن الله وحده، وإن أخطأت فمن نفسي.



الكتب باللغة الأجنبية المتعلقة بموضوع البحث:

- 1-Louvan Beirendoch « tous competent : le management des cometences dans l'entreprise », edition de Boeck, Belgique, 20065.
- 2-Dictionnaire de Français, La Rousse.

الكتب باللغة العربية المتعلقة بموضوع البحث:

- 3-توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء، دار الفكر العربي، دار النهضة العربية، 2004.
- 4-كريزق عدمان، التسيير العمومي بين الإتجاهات الكلاسيكية والإتجاهات الحديثة، الجزائر، جندور للنشر والتوزيع، 2015.
- 5-محمد كمال مصطفى، معجم مصطلحات الموارد البشرية، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2013.
- 6-كاسر المنصور، إدارة العمليات الإنتاجية، الأسس النظرية والطرائق الكمية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن.
- 7-حميد الطائي، أحمد علي صالح، دنيت فاضل الوائلي، إدارة الجدرات والمواهب، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.

الرسائل والمذكرات:

- 1-بن فرحات مولاي لحسن، "إدارة الكفاءات ودورها في عصرنة الوظيفة العمومية في الجزائر، مذكر لنيل شهادة الماجستير في العلوم القانونية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2011-2012.
- 2-سلامي فتيحة، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة البويرة، 2014.
- 3-شوشان سهام، أثر الكفاءات البشرية على الأداء المؤسس، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة ، باتنة 1، 2018.

4- عبد الغاني تغلابت، دراسة تحليلية لأثر إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص تسيير مؤسسات، باتنة، 2019.

5- عزبي أسماء، تسيير الكفاءات وتسيير المؤسسة، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة مستغانم، 2014.

6- فطيمة زعزع، أهمية الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الإنتاجية، أطروحة لشهادة دكتوراه في علوم التسيير، شعبة تسيير مؤسسات، 2017.

7- نعيمة يجياوي، أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق، دراسة حالة قطاع صناعة الحليب، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة باتنة، 2008-2009.

المجلات:

1- د. حمادي نبيل، د رقي نذيرة، "أثر تسيير الكفاءات البشرية على تحقيق التميز في المؤسسة الاقتصادية - دراسة إستقصائية لفروع المضادات الحيوية أنتيوتيكال - مجلة الإقتصاد والتنمية، مخبر التنمية المحلية المستدامة، العدد 08، جامعة يحيى فارس، المدية، الجزائر، جوان 2017.

2- عبد المالك أحمد رجب، مدخل القياس المتوازن كأداة لتطوير نظم تقييم الأداء في المشروعات الصناعية، المجلة العربية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة، العدد 02، القاهرة، 2006.

3- الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، ورقلة، 2010.

4- إلهام يجياوي، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة الباحث، العدد 05، باتنة، 2007.

5- د. مهيلل وسام، دور تسيير وتطوير الكفاءات في تحسين أداء المؤسسة، مجلة "دراسات في الإقتصاد والتجارة المالية"، العدد 01، جامعة الجزائر 03، سنة 2019.

6-سماح صويلح، تسيير الكفاءات في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GM SUD ، بسكرة، مجلة العلوم الإقتصادية والتسيير، جامعة مسيلة، العدد 07، 2012.

7-Ruba Osmahawi, Dina Alkhodary, Tareq Hasen, Mama genial competences and Organisations Performances, International Journal of Management Science, Vol5. N° 11, 2015.

المقالات والملتقيات :

1-بوجمل أحمد « Performance de Ressources Humaines » مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية العلوم الإقتصادية، ورقلة، 2004.

2-عائشة الشلال، عمار درويش، "تسيير الكفاءات البشرية بإستخدام لوحة القيادة، مداخلة في الملتقى الوطني حول تسيير الموارد البشرية، جامعة بسكرة، 2012.

3-د.قمبور عبد الرؤوف، درقي نذيرة، مقال حول تسيير الكفاءات في تحسين الأداء المؤسسي ، 2017.

المحاضرات :

1-د.نجاح عائشة، محاضرات في مقياس إدارة الكفاءات، السنة الثانية ماستر، تخصص "إقتصاديات العمل" كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة تيارت، 2018.

Les Sites d'internet :

1-Benoit Grasser, Theierry Calin, La Gestion des Compétence, un infléchissement limité de la relation Salarial le 12/06/2016

[https://halshs.archives-ouvertes.Fn\(hal00182502\) document.](https://halshs.archives-ouvertes.Fn(hal00182502) document.)

2-Yasmine Belou la formation et l'amélioration des performance,

07/01/2019. <http://www.tissot.formation.fn>.