

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة أبي بكر بلقايد – تلمسان  
كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية  
بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير – تخصص إدارة الأعمال

## دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء

دراسة حالة: البنك الموريتاني للتجارة الدولية BMCI

المشرف: د. كرزابي عبد اللطيف

من إعداد الطالب: باباه ولد سيدن

### لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د. بن بوزيان محمد
مشرفا	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر	الدكتور كرزابي عبد اللطيف
ممتحنا	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر	الدكتور بوهنة علي
ممتحنا	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر	الدكتور شليل عبد اللطيف
ممتحنا	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر	الدكتور بوتلجة عبد الناصر

السنة الجامعية 2009-2010

# شكر وعرفان

" ربه أوزمني أن اشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن اعمل صالحا  
ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين "  
النمل-19-

كما أتقدم بخالص الشكر وخالص التقدير والاحترام لأستاذي الفاضل الدكتور  
كرزايي محمد اللطيفه الذي أشرف على إنجاز هذه المذكرة.

كما يسرني أن أتقدم بالشكر الجزيل لأساتذتي أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم  
الإشراف على مناقشة هذا العمل كل باسمه بدءا بالأستاذ الدكتور بن بوزيان  
محمد وأستاذي الفاضل الدكتور بوهنة محلي و الدكتور شليل محمد اللطيفه  
والدكتور بوثلجة محمد الناصر.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى صديقي العزيز السيد عبد الرزاق معلاش.

# إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى والديتي التي لم تبخل علي بدعائها المتواصل والملازم لكافة أطوار حياتي، وإلى روح والدي الطاهرة.

إلى جميع الإخوة والأخوات.

إلى كافة الأهل والأقارب.

إلى جميع الأصدقاء الذين عرفتهم خلال المشوار الدراسي أو خارجه.

إلى كافة زملائي طلبة الماجستير وخاصة طلبة تخصص إدارة الأعمال.

## الفهرس العام:

مقدمة عامة .....	1-ر
الفصل الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية .....	1
المبحث الأول: الإطار العام لوظيفة الموارد البشرية.....	3
المبحث الثاني: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.....	18
المبحث الثالث: تحليل وتوصيف الوظائف.....	25
المبحث الرابع: تنمية وتحفيز الموارد البشرية.....	35
الفصل الثاني: المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهوما وقياسا.....	46
المبحث الأول: مفهوم الأداء محدداته ومعوقاته.....	48
المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء.....	51
المبحث الثالث: طرق تقييم الأداء.....	70
المبحث الرابع: أسس التقييم الفعال ومشاكل التقييم.....	87
الفصل الثالث: قياس أداء الخدمات المصرفية وعلاقتها بتنافسية البنوك.....	96
المبحث الأول: تقديم البنك الموريتاني للتجارة الدولية.....	98
المبحث الثاني: منهجية الدراسة التطبيقية.....	108
المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة التطبيقية.....	115
خاتمة عامة.....	154

## المقدمة العامة

### المقدمة العامة:

في عصر المنافسة الشرسة والمتغيرات المتعاضمة والتطورات التقنية الهائلة، تكون المؤسسة في موقف صعب للغاية، حيث لا يكفي الأداء العادي لمواجهة التغير والمنافسة وتطلعات الزبائن المتزايدة والمتصاعدة، ومن الواضح أن المؤسسة مهما كانت إمكانياتها وقدراتها لا تستطيع المحافظة على موقعها التنافسي بالعودة إلى نفس مستوى الأداء والكون إلى نفس الأساليب التقليدية، وهذا ما يدفعها إلى تحسين أدائها إلى درجات متعالية تتفوق بها على المنافسين وترقى إلى المستوى العالمي، لأن أداء المؤسسة يعرف دائما على أساس تحسين القدرة التنافسية، أي تحسين النتائج.

تمتلك المؤسسة العديد من الموارد التي تستخدمها لتحسين مستويات الأداء، ومن ثم تحقيق أهدافها، لكن تبقى الموارد البشرية هي الموارد الأكثر أهمية والأكثر تأثيرا وتعتبر الثروة الأولى والجوهرية بالنسبة للمؤسسة، وأحد العوامل الأساسية للأداء، حيث تسمح للمؤسسة بالبقاء والاستمرار والنمو ضمن بيئة غير مستقرة وأسواق متقلبة ومنتجات أكثر تعقيدا وجد متنوعة، بالإضافة إلى صعوبة إرضاء ومزاجية الزبناء، وتحقيق المستوى الأعلى من الإنتاجية والفعالية، وبذلك تعتبر هذه السياسة (تحسين الأداء) سياسة عامة للمؤسسة، حيث يسود الاقتناع بضرورة تفعيل الموارد البشرية من القيادات العليا إلى المستويات التنفيذية في كل مجالات النشاط، فالمورد البشري يمثل جميع العاملين في المؤسسة وعلى اختلاف مستوياتهم ومؤهلاتهم وأدوارهم.

بدون المورد البشري لا يمكن أن ينشأ أو يكون تنظيم، لذلك اهتمت المدارس الإدارية في جميع العصور وحتى الوقت الحاضر بهذا المورد، وقامت بتدريبه وتحفيزه وتطويره، وتنمية قدراته، ورصد المعرفة الكامنة لديه، وعملت على تهيئة البيئة الداخلية والخارجية لكي يؤدي الأعمال والأنشطة الموكلة إليه بأفضل كفاءة لديه، فهو يقوم بترتيب وضبط واستغلال مختلف الموارد والإمكانات المادية والفنية والمالية والتكنولوجية التي تمتلكها المؤسسة، كما أنه يعمل على توزيع الأدوار ويحدد السلطات ويفوضها ويشرف على النشاطات والأدوات، فهو المورد الذي بدونه لا يمكن أن تتحقق الأهداف، وهذا ما دفع المؤسسة إلى الاهتمام أكثر بشؤون الموارد البشرية

## المقدمة العامة

كون المورد البشري يمتلك طاقات وقدرات لا تمتلكها الموارد الأخرى، وتستطيع من خلال هذا المورد أن تتميز عن باقي المؤسسات وتؤدي إلى تحقيق النجاح عن طريق تحسين الأداء، ويتطلب ذلك توفير إدارة تهتم باحتياجاتهم ورغباتهم، ويكمن دور هذه الإدارة في تهيئة البيئة المناسبة للعمل، والاهتمام بالعنصر البشري وتحفيزه لئلا أقصى مجهود لديه ويساهم بشكل إيجابي في تحسين أداء المؤسسة، وذلك بفضل استعمال سياسات وتقنيات وبرامج تعليمية مختلفة تخدم المؤسسة والفرد، يبقى أن تتمتع هذه الإدارة بالسلطة والخبرة الكافيتين للقيام بأعمالها على أحسن وجه.

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

وأصبح من البديهي أن تنتهي غالبية الدراسات على مستوى المؤسسات إلى القول بأن السبب الحقيقي لمعظم المشكلات والأزمات هو غياب أو نقص كفاءة المورد البشري بصفة عامة، وسوء الإدارة بوجه خاص، وهذا ما ولد الاقتناع بضرورة تفعيل المورد البشري باعتباره موردا إستراتيجيا، و طاقة ذهنية، وقدرة فكرية ومصدرا للمعلومات وإبداع والمعرفة.

وفي ظل التغيرات العالمية وعولمة النشاط المصرفي، أضحت من الأهمية بمكان على البنوك تطوير مستوى أداء خدماتها المصرفية ومواكبة متطلبات البيئة المصرفية المعاصرة والاهتمام أكثر بالجودة في خدماتها المصرفية، ومواكبة متطلبات البيئة المصرفية المعاصرة والاهتمام أكثر بالأداء لمواجهة تحديات قوى التغيير المصرفية وكسب حصص سوقية تعزز من مكانتها التنافسية.

## المقدمة العامة

فالبنوك في وقتنا الحاضر تقدم توليفة متنوعة من الخدمات المصرفية تجمع ما بين الخدمات التقليدية والمستحدثة، بهدف كسب رضا عملائها الحاليين وجذب عملاء جدد، إلا أن عنصر الجودة في الخدمات المصرفية المقدمة هي أساس ثقتهم في التعامل مع البنك، كما أن فهم احتياجات العملاء والتميز في خدمتهم يعتبر المصدر الحقيقي لتحقيق ميزة تنافسية دائمة تكسب البنك مكانة في السوق وتسمح له بمواجهة تحديات المؤسسات المالية والمصرفية المنافسة التي تسيطر على السوق المصرفية من خلال تقديمها لخدمات مصرفية متنوعة بالشكل الذي يلي احتياجات العملاء مع التركيز على نوعية الخدمة المقدمة والتكاليف المنخفضة.

ومن هذا المنطلق فإن نجاح المؤسسات الخدمية البنكية في زيادة قدراتها التنافسية انطلاقاً من الأداء المصرفي يعد مرتكزاً أساسياً تسعى لبلوغه في ظل ما يواجهها من ضغوط، ومدخل التميز في الأداء المصرفي يكمن في مفهوم الأداء وسبل اعتماده كآلية لتحسين جودة الخدمات المصرفية، والذي يقتضي تعزيز ثقافة الأداء في جميع المستويات الإدارية والوظيفية وجعلها مسؤولية الجميع وبشكل تضامني بين الإدارة العليا للبنك وكافة الأقسام والدوائر، والاعتماد بأهمية الجودة في رضا العميل الدائم، واعتبار أن خدمة الزبناء هو أساس النجاح والتفوق في السوق المصرفية وهو ما يؤدي إلى خلق علاقات شخصية إيجابية تزيد من ارتباط العميل بالبنك وبالتالي الولاء الدائم للمنظمة المصرفية.

وأمام عولمة الاقتصاد وتأثير التغيرات العالمية ومنافسة البنوك الأجنبية واتساع نطاق التكنولوجيا المصرفية، تواجه البنوك الموريتانية تحديات متعاضمة تعوها إلى ضرورة المواكبة بل والتكيف معها للارتقاء إلى المستوى المطلوب، ورغم الإصلاحات التي باشرتها إلا أن هذه الإصلاحات لا تزال غير كافية لتغيير فعلي وتحسين في الأداء، خاصة وأن احتياجات العملاء تتغير وتفضيلاتهم تختلف باختلاف إدراكهم وقناعاتهم بمستويات الجودة في الخدمات المصرفية، والوقوف على احتياجات العملاء، وذلك لا يتأتى إلا بإعداد كفاءات بشرية مؤهلة قادرة على فهم احتياجاتهم وتلبيتها بالشكل الذي يرضي توقعاتهم بغية كسب رضاهم وبالتالي تحقيق فجوة إيجابية بين التوقعات

## المقدمة العامة

والأداء الفعلي وبالتالي الوصول إلى مستوى إيجابي في الأداء، وهو ما من شأنه أن يرفع مكانة البنوك الوطنية واحتلالها مكانة في مصاف البنوك المنافسة وطنيا ودوليا.

### أولا: أهمية البحث:

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

1- يمكن لهذا البحث أن يساهم في زيادة الاهتمام العلمي بتفعيل الموارد البشرية، باعتبارها محدد أساسي لأداء المؤسسة، وبضرورة إدارة هذا المورد استراتيجيا لدعم إستراتيجية المؤسسة، علاوة على إمكانية تدعيم الباحثين والمهتمين بمقارنة تحليل الموارد البشرية وتفعيلها وإدارتها بتحسين أداء المؤسسة.

2- بسبب العولمة والتحرر من الروتين أو الإجراءات والتطورات التكنولوجية، يعني أن المؤسسة في الوقت الحاضر يجب أن تكون أكثر قدرة على المنافسة، أي أحسن أداء حتى تتمكن من البقاء والاستمرار، ومن هذا المنطلق تكمن أهمية هذا البحث من أجل المساهمة في دفع المؤسسات لأن تبني بشكل أسرع وأفضل، وأن تكون أحسن أداء من خلال مواردها البشرية.

3- يوضح هذا البحث، أهمية تحسين أداء المؤسسة، وعدم ركونها إلى نفس الأداء، وهذا ما يتطلب إدارته للحصول على مستويات أفضل عن طريق قياسه وتقييمه، واكتشاف سبب الفجوة بين توقعات المؤسسة للأداء وأدائها الفعلي، والتطرق لأساليب التحسين والتغلب عليها.

4- اعتبار أن جودة الخدمة المصرفية ميزة تنافسية تعزز من المكانة السوقية للبنك وتسمح له بمواجهة منافسة المؤسسات المالية والمصرفية.



## المقدمة العامة

5- توفير قاعدة من المعلومات للبنك الموريتاني للتجارة الدولية عن تقييم العملاء لمستوى ما يقدم لهم من خدمات مصرفية ومدى رضاهم عنها، بالإضافة إلى توقعاتهم عن جودة الخدمات المصرفية وهو ما يساهم في تحديث ورفع الموقف التنافسي للبنك ككل.

### ثانياً: أهداف البحث:

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

1- محاولة الاستقراء بعمق علمي، وتأسيس منهجي منظم لبعض الإسهامات المعرفية المقدمة من طرف العديد من الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية وأداء المؤسسة وتحليلها.

2- محاولة اقتراح مقارنة نظرية تفترض التالي: إن تحقيق المؤسسة لأداء أحسن مرتبط بشكل رئيسي بإدارة مواردها البشرية وتفعيلها من خلال اعتمادها على مدخل تقييم الأداء.

3- محاولة التأكيد على الدور المتنامي الذي تلعبه الموارد البشرية كأحد أهم العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة، وذلك من خلال المعارف والمهارات التي تكتسبها، وتحليل المنافع المحتملة للمؤسسة من خلال اعتمادها تفعيل مواردها البشرية.

4- تحديد الأهمية النسبية للمعايير التي يستخدمها العملاء في تقييمهم لجودة الخدمات المصرفية.

5- إبراز سبل وآليات التميز بجودة الخدمات المصرفية من منطلق الأداء.

6- توظيف نموذج الفجوة في تقييم جودة خدمات البنك الموريتاني للتجارة الدولية.

### ثالثاً: مبررات اختيار موضوع البحث:

إن اختيار دراسة أي موضوع يكون نتيجة أسباب ودوافع، ومن ين هذه الأسباب التي أدت اختيار هذا الموضوع نذكر:

1- كون الموضوع يدخل في مجال التخصص (إدارة أعمال).

## المقدمة العامة

2- اقتناعنا بأن المورد البشري من أهم الموارد الإستراتيجية، نظرا لكونه يحدد فرص المؤسسة في البقاء والنجاح والتقدم، كما أنه يحدد قدرة المؤسسة على المنافسة وعلى التفوق على زميلاتها من المؤسسات في السوق.

3- ازدياد الحاجة إلى الإدارة الفعالة للموارد البشرية، في إطار التوجهات العالمية الجديدة، بحيث تسمح بمواجهة تحديات العصر، بسبب ما تمتلكه الموارد البشرية من مهارات وقدرات وخبرات، حيث نعتقد أن ما تمتلكه الموارد البشرية يعد مصدرا لارتقاء المؤسسة بأدائها، وهذا ما يشجع الباحثين لدراسة مختلف الاستراتيجيات والوظائف والأنشطة والأنظمة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

4- اعتقادنا بأن المورد البشري مصدر الأداء الأحسن للمؤسسة، لذا وجب الاهتمام به وتفعيله، ومحاولة مواكبته مع التغيرات السريعة والمستمرة التي يتميز بها عصرنا والتي تؤثر على المؤسسة، ونعتقد أن تحسين أداءه يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة، حيث أن عملية تحسين الأداء تتأثر بمستوى الموارد البشرية ومهارتها وإنتاجيتها واستعدادها.

5- معاناة الكثير من المؤسسات اليوم، خاصة التي تنتمي إلى الدول النامية ومنها موريتانيا، من انخفاض مستوى أدائها، نظرا للكثير من العوائق الإدارية والتنظيمية التكوينية وغيرها، والتي تعود غالبا إلى إهمال وعدم توفر إدارة فعالة تهتم بمواردها البشرية، وتفضيل الاستثمار في الموارد المالية والتكنولوجية على حساب الموارد البشرية، وهذا ما أدى إلى فشل تلك المؤسسات في تحقيق أهدافها، وعجزها عن الاندماج في الاقتصاد العالمي المبني على إنتاجية القوة العقلية والمهارات البشرية والكفاءات والمعرفة.

6- اعتبار المورد البشري هو مورد مؤثر وحاكم في أداء المؤسسة إذا ما قورن بغيره من الموارد، فعلى الرغم من أن هذا المورد لا تظهر له قيمة مالية إلا أنه يعتبر المورد الوحيد الحقيقي لأي مؤسسة، كما أن هذا المورد يعمل على توزيع الأدوار ويحدد السلطات ويفوضها ويشرف على

## المقدمة العامة

النشاطات والأدوات، وبالتالي هو المورد الذي بدونه لا يمكن أن يتحسن أداء المؤسسة وبالتالي لن تستطيع تحقيق أهدافها.

7- محاولة تقييم أداء البنك الموريتاني للتجارة الدولية من منطلق جودة الخدمات المصرفية، ومدى إمكانية منافسته أمام ما يواجهه من تحديات، بالإضافة إلى محاولة تفسير تأخر البنك عن المواكبة رغم المساعي والجهود المبذولة نحو تطوير القطاع المصرفي الموريتاني وعصرنته، إلا أنها تبقى دون المستوى المطلوب، وفي محاولة منا تقديم الحلول والبدائل المقترحة لتحسين الأداء المصرفي.

### رابعاً: إشكالية البحث:

بعد الإطلاع على إطار هذا البحث، وأهمية القيام به، والتعرف على الأهداف التي نسعى للوصول إليها، بالإضافة إلى المبررات والدوافع التي كانت وراء تحمل مشاق ومسالك البحث العلمي، بالإضافة إلى أنه كان من الشائع أن رفع الإنتاج بالمؤسسة يعتمد على تحديد الاستثمارات وتوسيعها وتجديد التركيبة المادية والآلية التي تدخل في نطاق العملية الإنتاجية المباشرة والتركيز على الموارد المالية الضرورية.

إذا هل هذا الطرح يؤدي بالمؤسسة فعلاً إلى طريق النجاح والبقاء في ظل محيط تنافسي متغير وغير محدود.

ألا يمكن اعتبار العنصر البشري عنصر استراتيجي ومحدد لمستوى نجاح المؤسسة، ومع التطور التكنولوجي والاندماج في الاقتصاد العالمي وتغير أساليب ومفاهيم الإدارة وزيادة حدة المنافسة يظهر ضرورة اهتمام المؤسسة بإدارة الموارد البشرية وتعطي الأولوية الكبرى لجانب دور الأفراد في استراتيجياتها التنموية والمستقبلية "إدارة العنصر البشري من بين كل مهام الإدارة هي الأكثر أهمية ومحورية لأن أي شيء آخر يعتمد على كيفية أداء هذه المهمة بكفاءة".

انطلاقاً من هذا يمكن أن نلتبس إشكالية بحثنا في صيغة السؤال التالي :

## المقدمة العامة

## ما مدى مساهمة وظيفة الموارد البشرية في تحسين الأداء بالمؤسسات المصرفية؟

لمعالجة وتحليل هذه الإشكالية وبغية الوصول إلى إطار علمي يمكن من بلورة إطار نظري فكري وتطبيقي حول مساهمة المورد البشري وتفعيله في تحسين أداء المؤسسة، نقوم بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما هي أبعاد الأداء والعوامل المؤثرة عليه، كيف يتم تقييمه ومتى يتم تحسينه، وهل يمكن اعتبار تحسين الأداء أحد أهداف المؤسسة؟، هل الموارد البشرية مصدر أساسي لتحسين أداء المؤسسة؟ هل تساهم إدارتها في تحسين الأداء؟، وكيف يمكن إدارة هذا المورد استراتيجيا؟.
- 2- هل يتم تحسين أداء البنك الموريتاني للتجارة الدولية؟ وما مدى مساهمة المورد البشري في تحسين أداء البنك؟.
- 3- كيف يقيم العملاء أداء المؤسسات المصرفية؟.
- 4- ما تقييم عملاء البنك الموريتاني للتجارة الدولية لمستوى جودة خدماته المصرفية؟

### خامسا: فرضيات البحث:

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

- 1- يعتبر تحسين الأداء هدف تسعى المؤسسة لتحقيقه لذلك يتم إدارته، تؤثر فيه عدة عوامل وله مستويات مختلفة، يتم تحسينه بناء على نتائج التقييم، يعتبر المورد البشري مصدرا أساسيا وعاملا مؤثرا وهاما في رفع أداء المؤسسة بسبب الخصائص المميزة له، ولهذا يتم إدارته استراتيجيا.
- 2- إن تفعيل الموارد البشرية يساهم في تحسين أداء المؤسسة من خلال المداخل الحديثة للموارد البشرية.

## المقدمة العامة

3- إن البنك الموريتاني للتجارة الدولية مؤسسة تعمل على تحسين أدائها باستمرار اعتمادا على نتائج تقييم هذا الأداء، وللموارد البشرية دور فعال في ذلك، وهو ما خوله للتربع على قائمة البنوك التجارية الوطنية واحتلاله لنصيب الأسد من السوق.

4- يختلف تقييم عملاء البنك الموريتاني للتجارة الدولية لمستوى جودة الخدمة المصرفية المقدمة لهم فعليا عن مستوى الجودة المتوقعة.

سادسا: المنهج المستخدم:

قصد الوصول إلى معرفة دقيقة لعناصر إشكالتنا، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي وذلك في تحديد ووصف وتحليل المورد البشري وإدارته، وكذلك في تحديد ماهية الأداء، أبعاده، العوامل المؤثرة فيه، بالإضافة إلى وصف وتحليل كيفية تقييمه وطرق تحسينه.

كما استعملنا هذا المنهج في تحليل الوضع العام للبنك الموريتاني للتجارة الدولية، والظروف التي أدت لإنشائه، ووصف مختلف المهام والوظائف الموكلة له، إضافة إلى كيفية اهتمامه بموارده البشرية لأجل تحسين أداءه للحصول على موقع تنافسي في سوق البنوك المتطور والمتغير.

كما تم اعتماد المنهج الإحصائي في الجانب التطبيقي-دراسة حالة البنك الموريتاني للتجارة الدولية- كعينة من البنوك التجارية الموريتانية، أين تم توظيف الأساليب الإحصائية التي تتناسب وفرضيات البحث، ومتطلبات الدراسة ومتغيراتها بهدف قياس مستوى أداء البنك من خلال قياس جودة الخدمات المصرفية، وبالتالي تقييم الوضع التنافسي للبنك، حيث تم تحديد حجم العينة واعتماد الاستمارة إلى جانب الملاحظة لجمع المعلومات وضبطها إحصائيا، ومن أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث نذكر ما يلي:

1- الوسط الحسابي: لتقييم الفجوة بين مستوى جودة الخدمات المقدمة ومدى مطابقتها مع مستويات الجودة المتوقعة من قبل العملاء.

## المقدمة العامة

---

- 2- الانحراف المعياري: لقياس درجة تشتت قيم إجابات العملاء عن الوسط الحسابي.
- 3- اختبار T: لتقييم الفروق المعنوية بين الخدمة المدركة والخدمة المتوقعة.
- 4- توزيع كاي تربيع: لمعرفة الدلالة الإحصائية لنتائج تقييم أفراد العينة.

# الفصل الأول

مفهوم إدارة الموارد

البشرية

في المؤسسة الاقتصادية

## مفهوم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

### تمهيد:

تتسم المنظمات الموجهة استراتيجيا بالرؤية الثاقبة لأبعاد ومتغيرات المستقبل بعيد المدى سواء كان ذلك على صعيد بنائها الفكري والأيدولوجي أو عند ممارستها لمختلف الأنشطة ومجالات العمل، فهي تصيغ رسالتها وتضع غاياتها وأهدافها وتتوقع بفراصة مكانتها المستقبلية مما يساعدها في رسم خططها وسياساتها وإجراءات وخطوات أعمالها، ثم هي تنظم علاقاتها الداخلية في بناء متناسق يوضح مختلف سلطات ومسؤوليات وحداتها المختلفة ويبين التزامات وواجبات أفرادها في مواقعهم المتعددة بالاعتماد على نظم توجيه ترتبط بثقافة تنظيمية واضحة ومؤسسة على منهج موضوعي بعيد عن التأثيرات الشخصية، بالإضافة إلى النشاط الرقابي وذلك بمتابعة الأداء بغية تطوير وتنمية النشاط المستقبلي، ويختلف نجاح الأنشطة السابقة في مختلف مجالاتها على مدى كفاءة أنشطة الموارد البشرية تلك التي تعمل على تنمية الاستفادة من العنصر البشري الذي يعد أثمن وأعلى الموارد المتاحة للمنظمات.



## المبحث الأول: الإطار العام لوظيفة الموارد البشرية

### المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

تمثلت أنشطة الموارد البشرية في الماضي في بعض الوظائف التقليدية الخاصة بالعاملين داخل المنظمات، وكانت تسمى بإدارة المستخدمين أو إدارة شؤون العاملين، أو إدارة القوى العاملة، أو إدارة الموظفين أو إدارة العلاقات الصناعية، وبعد الاهتمام الجزئي بالعاملين ومتطلباتهم بدأت تسميتها بإدارة الأفراد **Personnel Management** أو إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، وتمثلت أهم وظائفها وفقا للمدخل التقليدي حينذاك<sup>1</sup> في:

- تعيين الأفراد والتعاقد معهم وفقا لما تراه الجهات العليا.
- إمساك السجلات والملفات الخاصة ببيانات الأفراد.
- القيام بإجراءات تنفيذ صرف مستحقات العاملين بالتعاون مع الإدارات المالية والحسابات.
- متابعة الشؤون الاجتماعية والصحية للعاملين.
- متابعة عمليات النقل والترقية والإحلال.

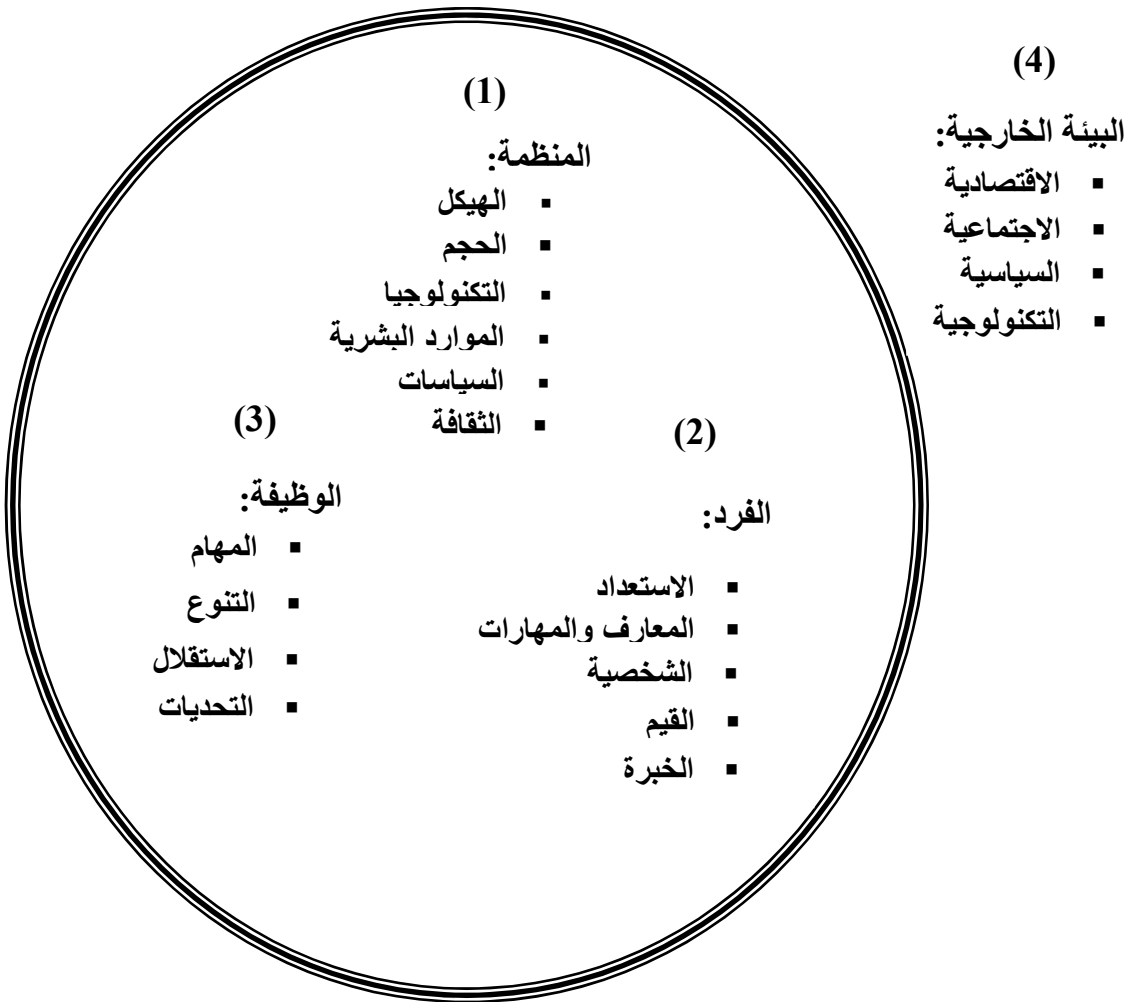
ولقد تغيرت النظرة نحو أنشطة ومهام الأفراد، فأصبحت تسميتها إدارة الموارد البشرية **Human Resource Management (HRM)** نظرا للاهتمام بالموارد البشرية وتقديرا لقيمتها كمورد مؤثر في تشغيل باقي الموارد وحسن استخدامها باعتباره أعلى وأثمن الموارد المتاحة، ونتيجة لذلك اتسع نطاق اهتمامات إدارة الموارد البشرية وأصبح يدور بصورة أساسية حول الفرد<sup>2</sup>، والوظيفة والمنظمة، وبجانب ذلك العناصر البيئية الخارجية ويوضح الشكل التالي المجموعة الرباعية لاهتماماتها.

<sup>1</sup> - عبد الباري درة وآخرون، إدارة القوى البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2008، جمهورية مصر العربية، ص 69.

<sup>2</sup> - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، مصر، 2007، ص 13.

## مفهوم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

الشكل رقم (1): المجموعة الرباعية التي تهتم بها إدارة الموارد البشرية.



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مصدر سابق، ص 14.

## مفهوم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

ويمكن تعريف إدارة الموارد البشرية وفقاً للمداخل المعاصرة بأنها: "جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها، ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة، بهدف الاستفادة من جهودها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المنظمة"<sup>3</sup>.

ومن خلال التعريف السابق يمكننا الوقوف على العناصر التالية:

**أولاً:** ممارسة الأنشطة الإدارية: تعمل إدارة الموارد البشرية في ظل مفهوم العملية الإدارية، والذي يتمثل في القيام بالأنشطة التالية:

**1-** تخطيط الموارد البشرية: ويشير إلى التنبؤ وماذا سيكون عليه مستقبل الموارد البشرية في المنظمة، وكيف يمكن الاستعداد لمتطلبات هذا المستقبل وبالتالي تدرس أنشطة تحليل وتصميم الوظائف، وترتب المسارات الوظيفية ويتم التخطيط للموارد البشرية للتعرف على العرض والطلب مع محاولة التوفيق بينهما ويظهر ذلك في صورة سياسات وإجراءات وبرامج خاصة بالموارد البشرية في المنظمة.

**2-** تنظيم الموارد البشرية: وتشير عملية التنظيم إلى تحديد العلاقات بين الإدارات والأقسام وبيان المسؤوليات والسلطات الخاصة بكل طرف، ومدى مجال المركزية المتاحة، أو بمعنى أدق تحديد أنشطة إدارة الموارد البشرية وترجمتها إلى اختصاصات وظيفية وتجميعها في إدارات وأقسام أو وحدات وبيان مستوياتها وسلطاتها ومسؤولياتها.

**3-** توجيه الموارد البشرية: وتمثل عملية توجيه الموارد البشرية الأعمال التي يمارسها المديرون أثناء تنفيذ الخطط والتي تشمل على تنسيق مهام الموارد البشرية ودعم التعاون بين الأقسام والوحدات داخل إدارة الموارد البشرية مع تحفيز الأفراد لبذل أقصى طاقتهم وتيسير عملية الاتصال بين

<sup>3</sup> - إبراهيم حمد العبود وآخرون، تخطيط القوى العاملة في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية الأسس والمشكلات والحلول، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2004، ص 25.

## مفهوم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

مختلف الأطراف، وتقديم مقترحات التطوير وبحث سبل علاج المشكلات والمعوقات الخاصة بالأفراد.

4- الرقابة وتقييم أداء الموارد البشرية: ويتضمن ذلك التأكد من أن المهام يتم تنفيذها وفق الخطط والأهداف المحددة سلفاً، ويتعلق ذلك بأداء الأفراد وإنتاجهم وتقييم أنشطتهم وسياسات وإجراءات الموارد البشرية، كما يتم تقييم نظم معلومات الموارد البشرية ودراسة وتحليل كافة معدلات الأداء ومعاييرها<sup>4</sup>.

ثانياً: الالتزام بأداء مختلف الأنشطة والوظائف المتعلقة بالموارد البشرية والتي يتمثل أهمها في:

- تخطيط الموارد البشرية.
- تحليل وتصميم الوظائف.
- تنمية المسار الوظيفي.
- تقييم الوظائف وتحديد الأجور والحوافز.
- التدريب والتنمية.
- تقييم الأداء.
- الرعاية الاجتماعية.

ثالثاً: العمل على تحقيق الأهداف التنظيمية والأهداف الفردية التي يسعى إليها كل طرف.

الشكل رقم (2): الأهداف التنظيمية والأهداف الفردية.

أهداف الأفراد	الأهداف التنظيمية
■ فرص عمل عادلة	■ الكفاءة والفعالية
■ ظروف عمل مناسبة	■ النمو والتكيف والاستقرار
■ أجور وحوافز مرضية	■ البقاء والريادة
■ مسار وظيفي مناسب	■ تطوير وتنمية المهارات

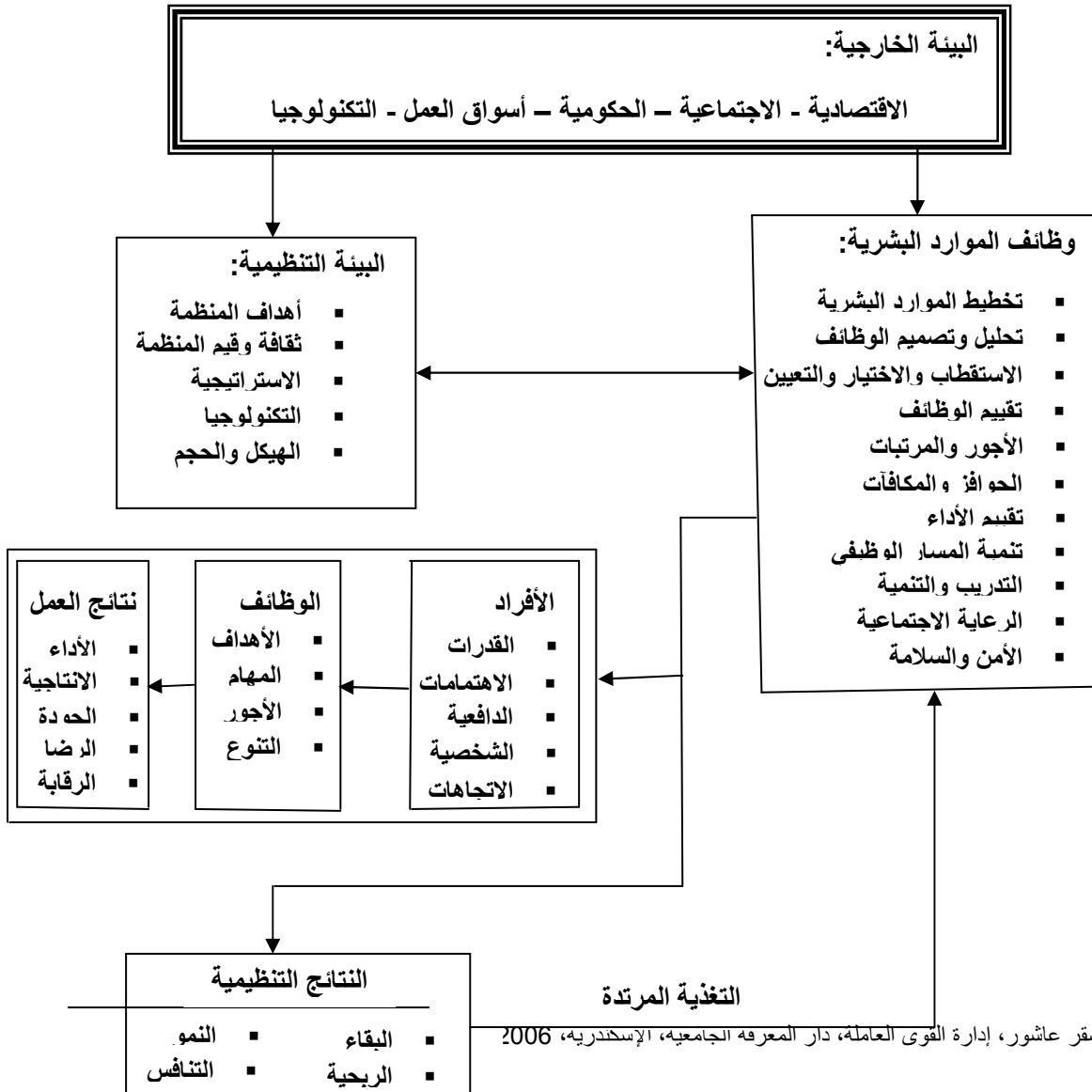
<sup>4</sup> - بربر كامل، إدارة الموارد البشرية كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1997، بيروت، ص 75.

## مفهوم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

تحقيق الانتماء والولاء	استقرار ورعاية جيدة
------------------------	---------------------

رابعاً: مراعاة الظروف المحيطة: تعمل إدارة الموارد البشرية في ظل عوامل ومتغيرات بيئية داخلية وخارجية يجب أخذها بعين الاعتبار بصورة مستمرة عند ممارسة كافة الأنشطة الإدارية والوظيفية<sup>5</sup>، ففي البيئة الداخلية يجب دراسة أهداف المنظمة وثقافتها وقيمها وإستراتيجيتها وأنماط التكنولوجيا التي تطبقها، هذا بالإضافة إلى الهيكل ومكوناته وحجمه، أما البيئة الخارجية التي تحيط المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 16. بة والاجتماعية، والحكومية، والتكنولوجية، وأسواق العمل.

شكل رقم (3): نموذج إدارة الموارد البشرية:



<sup>5</sup> - أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2006

## مفهوم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مصدر سابق، ص: 18

المطلب الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية

أولاً: أهداف الموارد البشرية:

يعمل المديرون وإدارات الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف، لا تعكس تلك الأهداف اهتمام الإدارة العليا فقط، ولكنها تهتم بتحقيق التوازن بين متطلبات كل من المنظمة ووظائف وسياسات الموارد البشرية والمجتمع وكافة الأفراد الآخرين ذوى التأثير، ويمكن القول بصفة عامة أن أهم أهداف إدارة الموارد البشرية تتمثل في ما يلي:

**1- الأهداف التنظيمية:** تسهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية إذ تعمل على ابتكار الطرق التي تساعد المديرين على تنمية وتطوير أدائهم، ويبقى المديرون مسئولين عن أداء مرؤوسيهم كل في تخصصه، لقد وجدت إدارة الموارد البشرية لتدعم المديرين وتساعدهم على تحقيق أهداف المنظمة فهي لم توجد لتحقيق أهدافها بصورة خاصة وإنما يتمثل نجاحها في تسيير أهداف كافة الإدارات بالمنظمة بما يسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل عام.

**2- الأهداف الوظيفية:** حتى تتمكن الإدارات والأقسام المختلفة من المحافظة على مستويات مناسبة لمتطلبات المنظمة، يجب أن تمددا إدارة الموارد البشرية باحتياجاتها الكمية والنوعية من الأفراد، إن الموارد المتاحة ستفقد قيمتها وسيتأثر تشغيلها والاستفادة منها إذا لم تقم إدارة الموارد البشرية بوظائفها المختلفة على الوجه الأكمل، ولذا تسعى إدارة الموارد البشرية للقيام بوظائفها المتعددة بدءاً من تخطيط الموارد البشرية واستقطاب واختيار الأفراد وتعيينهم وتحليل ووصف مختلف الوظائف و...، حتى تقديم الخدمات والمزايا للعاملين ورعايتهم مع انتهاء حياتهم الوظيفية.

## مفهوم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

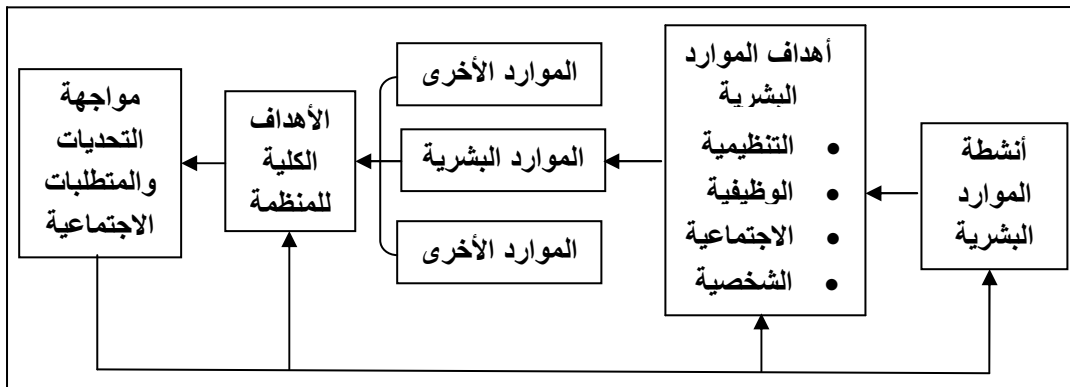
3- الأهداف الاجتماعية: تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف الاجتماعية والأخلاقية وذلك استجابة للمتطلبات والاحتياجات والتحديات الاجتماعية، ومن هنا تسعى إلى تحجيم الآثار السلبية والمعوقات البيئية التي تواجه المنظمة، كما أن فشل المنظمة في استخدام مواردها لتحقيق المزايا والفوائد التي تعود على المجتمع ومراعاة الطرق الأخلاقية في التعامل سينتج عنه العديد من المشكلات والمعوقات المنظمة في غنى عن وجودها.

4- الأهداف الشخصية: تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق الأهداف الشخصية للعاملين وذلك بما يساعد على حمايتهم والحفاظ عليهم وتنمية قدراتهم وبقائهم وحفزهم للعمل والإنتاج، كما أن إشباع حاجات العاملين الشخصية وتحقيق الرضا الوظيفي ومتابعة المسارات الوظيفية لهم لاشك يحتاج إلى قدر لا بأس به من اهتمام الموارد البشرية.

ثانيا: أنشطة الموارد البشرية: حتى تتمكن إدارة الموارد البشرية من تحقيق أهدافها، فإنها تقوم بمساعدة كافة إدارة المنظمة في الحصول على احتياجاتها من الأفراد وتنميتها، واستخدامها، وتقييم أدائها والحفاظ عليها، واستمرار بقائها في المنظمة وذلك بالكيف والكم المناسب لتحقيق أهداف المنظمة.

وكما يوضح الشكل التالي فإن أنشطة الموارد البشرية يجب أن تسعى لتحقيق الأغراض والأهداف الكلية للمنظمة من خلال تحقيقها لأهدافها بشكل متكامل مع الموارد الأخرى.

الشكل (4) العلاقة بين أنشطة الموارد البشرية وأهدافها.



المصدر: عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، المكتب العربي، الإسكندرية، 2004، ص 35.

## مفهوم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

ومن بين أهم الأنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة ما يلي

1- تخطيط الموارد البشرية: ويتناول هذا النشاط العديد من المجالات من بينها:

- تخطيط القوى العاملة.
- تحليل وتصميم الوظائف.
- الاستقطاب والاختيار والتعيين.

2- تنمية الموارد البشرية: ومن بين مجالات هذا النشاط:

- التأهيل والتهيئة المبدئية.
- التدريب والتنمية.
- التطوير الإداري والتنظيمي.

3- التعويض والتحفيز: ويشمل هذا النشاط بعض المجالات منها:

- تقييم الوظائف.
- تحديد الأجور والرواتب.
- التحفيز الفردي والجماعي.

4- صيانة الموارد البشرية: ومن بين اهتماماتها:

- المنافع المالية.
- الخدمات الاجتماعية.
- الروح المعنوية والرضا الوظيفي.

5- علاقات العمل: وتشمل بعض المجالات من بينها:



## مفهوم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

➤ تخطيط وتنمية المسار الوظيفي.

➤ إدارة الحركة الوظيفية: (النقل - الترقية - الاستقالة - المعاش).

### المطلب الثالث: التطور التاريخي لممارسات الموارد البشرية

تطورت ممارسات الموارد البشرية عبر عدة مراحل، اعتمدت على وجود العديد من العوامل المؤثرة، ويمكن استعراض أهم تلك المراحل على النحو التالي<sup>1</sup>:

ففي القرن الثامن عشر كان اقتصاد الدولة يعتمد بصورة أساسية على الموارد الزراعية وبعض المنتجات المنزلية الصغيرة، وفي تلك الفترة كانت ممارسات الموارد البشرية تتم عن طريق الرواد في مجال تلك الأعمال، فالعمال الجدد يتعلمون ويكتسبون مهارة القيام بمهام وظائفهم من خلال توجيهات وممارسات معلمهم والمشرفين عليهم من ذوي الخبرة والدراية في مجال العمل، وبطبيعة الحال كانت الأولوية تعطى لأقارب وأصدقاء أصحاب المزارع والقائمين على إدارتها، وتمثلت الحوافز في تلك الفترة في أجور قليلة كانوا يحصلون عليها إلى جانب السكن وقسط من الغذاء.

وكان أول ظهور رسمي لممارسات إدارة الموارد البشرية قد تم بفعل قيام الثورة الصناعية، فقد ترتب على ذلك حاجة المصانع إلى أعداد كبيرة من العمال ذوي المهارات لتشغيل الآلات الإنتاجية المتخصصة، ونتيجة لذلك اهتم المديرون المتخصصون في الموارد البشرية باختيار وتدريب العاملين الجدد وتوزيعهم على الأعمال التي تناسبهم.

أما مدرسة الإدارة العلمية في عام 1911 فقد اهتمت بتحديد المواصفات اللازم توافرها في العاملين، كما اهتمت بتحديد المهارات والقدرات اللازمة لأداء كل وظيفة والأجور والحوافز التي تناسبها بما ينعكس على زيادة الإنتاجية، كما عُنيت بالدراسات والبحوث الخاصة بأفضل الطرق لأداء الوظيفة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - صلاح الدين، وعلي عبد الهادي مسلم، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007، ص:43.  
<sup>2</sup> - بلوط حسن إبراهيم- إدارة الموارد البشرية من المنظور الاستراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص 48-49.

## مفهوم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

لقد كانت غالبية الشركات تعمل كمنظمات بيروقراطية مما انعكس على تنظيمها من حيث تسلسل السلطة وتحديد المسؤولية، وتمثلت مساهمة العاملين في صنع القرارات الخاصة بالعمل وتقديم المقترحات لتطوير المنتجات فقط إذا سمحت لهم الإدارة بذلك<sup>1</sup>.

وحتى سنة 1930 كانت ممارسات الموارد البشرية تدار عن طريق قسم الأفراد بصورة أساسية وتمثل ذلك بشكل جوهري في متابعة سجلات العاملين، التي تشتمل على المعلومات الأساسية المتعلقة بالحياة الوظيفية للعاملين مثل تاريخ تعيينهم للعمل بالشركة ووظيفتهم والمعلومات الصحية عنهم ومراجعة وتقييم أدائهم، واهتم قسم الأفراد في هذه الفترة أيضا بإدارة نظم الأجور وإجراء مقابلات التعيين ومتابعة العاملين ذوي الأداء المنخفض.

وفي الفترة 1930 حتى 1970 بدأت الشركات بملاحظة ودراسة وبمحاولة العلاقة بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ورضائهم الوظيفي، كذلك اهتمت بدراسة معدلات الغياب، ومعدلات دوران العمال، ومجهود النقابات والأنشطة التي تمارسها، وقد أثرت في هذه الفترة نتائج دراسات فلسفة الإدارة حينذاك والتي أكدت على ضرورة إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في صنع القرارات وتحمل المسؤولية عن نتائج أعمالهم وذلك وفق ما بنيت عليه فروض نظرية Y في الإدارة (Theory Y Management).

كما اهتمت الكثير من الدراسات<sup>2</sup> في نفس الفترة بالدراسات السلوكية والنفسية للعاملين وأشارت إلى أن زيادة إنتاجية العاملين تتحقق بمعاشيتهم للظروف والمتغيرات الإيجابية.

وكنتيجة للتطورات السابقة اتسعت إدارة الأفراد والتي أطلق عليها حديثا إدارة الموارد البشرية، فتعدت الدور الإداري التنفيذي لتشمل الاختبارات، التفاوض حول عقود العمل، بحوث الاتجاهات والسلوك، ومتابعة تشريعات العمل والاستجابة لها، ومن هنا بدأت العلاقة تتضح بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإنتاجية، ثم ظهرت العديد من الاتجاهات الحديثة لممارسات

<sup>1</sup> - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة لعصرية، مصر، 2007، ص 24.

<sup>2</sup> - دراسات الهاوثورن Hawthorne Studies التي أجريت في ويسترن إلكتريك Western Electric Plant عام 1928.

## مفهوم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

إدارة الموارد البشرية في العقد الأخير من القرن العشرين نتيجة للتحديات التي تواجه منظمات الأعمال وتنعكس آثارها على إدارة الموارد البشرية.

### المطلب الرابع: إدارة الموارد البشرية في الفكر الإسلامي

اهتم الفكر الإسلامي بالعنصر البشري اهتماما بالغاً فتجاوزت النظرة إليه كافة العناصر الأخرى، فلا أهمية لرأس المال أو الآلات أو المواد وغيرها ما لم يكن الإنسان محركها ومشغلها ومستثمرها ومديرها، يقول تعالى: ((ولقد كرمنا بني آدم وحملناهم في البر والبحر ورزقناهم من الطيبات وفضلناهم على كثير ممن خلقنا تفضيلاً)) (الإسراء، الآية: 60)، كما أكد الفكر الإداري الإسلامي على دور الفرد وأدائه، وحث على العمل المتقن الهادف لتحقيق سعادة الفرد والجماعة من خلال تعرضه للعديد من موضوعات الموارد البشرية نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر:

#### أولاً: الاختيار والتعيين:

ترتبط عملية التعيين والاختيار في الفكر الإداري الإسلامي بانتقاء الأصلح لشغل الوظيفة وإسناد الأمر إلى من يمكنه تقديم أفضل أداء، يقول تعالى: ((إن خير من استأجرتك القوي الأمين))، (القصص، 26)، كما يقول سبحانه وتعالى على لسان يوسف عليه السلام: ((قال اجعلني على خزانة الأرض إنني مهيئ لحليم))، (يوسف، 55)، فالقدرة والأمانة والمعرفة تعد من أسس الاختيار الجيد للموارد البشرية، ومن ثم يمكننا القول أن ما استقر عليه الفكر الإداري الإسلامي كأصول وبادئ عامة للاختيار والتعيين تتمثل في مايلي:

1- استعمال الأصلح: على القائم بالاختيار تولية من يجده أصلح المتقدمين، إذ يقول الرسول صلى الله عليه وسلم: "من ولي من أمر المسلمين شيئاً، فولى رجلاً وهو يجد من هو أصلح منه فقد خان الله ورسوله"، رواه أبو داود، وينطبق هذا المبدأ على كل المستويات الإدارية وعلى كافة الوظائف في جميع القطاعات.

## مفهوم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

2- اختيار الأمثل فالأمثل: إذا لم يتوفر الأصلح يجب اختيار الأمثل في ظل أسس القوة والأمانة بمراعاة أن القوة تختلف حسب الوظيفة، فالقوة هنا تشير إلى القدرة والخبرة والمعرفة الفنية المطلوبة للقيام بالعمل<sup>1</sup>، والخصائص الجسمانية والعقلية التي تتفق واحتياجات الوظيفة، أما الأمانة فإنها ترجع إلى خشية اله وترك خشية الناس وبناء على ذلك فالأمانة ترتبط بهيكل القيم والخلق والمبادئ الحميدة التي دعا إليها الإسلام وحث على إتباعها حتى تستقيم أمور المعاملات فيما بين الأفراد.

3- وضع الفرد المناسب في المكان المناسب: يجب الالتزام بركني الاختيار وهما القوة والأمانة، فإذا لم يجتمعا في الأفراد الذين يتم اختيارهم فيمكن دراسة متطلبات الوظيفة وشروط شغلها، ثم مواصفات وخصائص المتقدمين لتلك الوظيفة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - محمد الصيرفي، السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية)، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007، ص 90.  
<sup>2</sup> -مدني عبد القادر علاقي، إدارة الموارد البشرية - المنهج الحديث لإدارة الأفراد، مكتبة دار زهران، جدة، المملكة العربية السعودية، 2003، ص 27.

## مفهوم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

ثانيا: الأجور والحوافز:

كان الرسول صلى الله عليه وسلم يحدد أجور العاملين بنفسه مما يتناسب وأعباء الوظيفة وحجم العمل والظروف الاجتماعية والبيئية المحيطة، ويمكن القول أن الفكر الإسلامي قد حدد بعض المبادئ والأصول العامة للأجور والحوافز منها:

1- تحديد الأجر مقدما: حث الفكر الإداري الإسلامي على ضرورة تحديد الأجر مقدما والاتفاق عليه بين صاحب العمل والعامل، قال صلى الله عليه وسلم "من أستأجر أجيروا فليس له أجرته"، فالإتفاق على الأجر يطمئن العامل نفسيا هذا إلى جانب دوره في تحفيز العامل وإثارة دوافعه نحو العمل<sup>1</sup>.

2- السرعة في دفع الأجر المستحق: من المتفق عليه في الفكر الإسلامي أن يقوم صاحب العمل بدفع الأجر بمجرد فراغ العامل من عمله، ويقول الرسول صلى الله عليه وسلم "أعطوا الأجير حقه قبل أن يجف عرقه"، وبطبيعة الحال يختلف دفع ميعاد دفع الأجر حسبما اتفق الطرفان عليه وبما تقتضيه أيضا ظروف العمل.

3- تقييم العمل على أساس تحديد الأجر: يقدر الأجر بحسب العمل وطبيعته وظروفه ومتطلباته، يقول تعالى ((وَلِكُلِّ دَرَجَاتٍ مِمَّا عَمِلُوا وَلِيُوَفِّيَهُمْ أُجُورَهُمْ وَهُمْ لَا يَظْلَمُونَ))، (الأحقاف، 19)، ويتعين أن يكون الأجر عادلا ومناسبا تبعا لحجم الوظيفة ومقدار أعبائها ومسؤولياتها، يقول تعالى: ((ولا تبخسوا الناس أشياءهم))، (الأعراف، 85).

ثالثا: التدريب وتنمية القدرات:

اهتم الفكر الإسلامي بتدريب العاملين وتنمية قدراتهم بهدف إتقان ما يؤدونه من أعمال، إن تكليف الأفراد بالوظائف والأعمال يحتاج إلى التأهيل والتدريب على متطلبات واحتياجات الوظيفة، وفي هذا الصدد يقول النبي صلى الله عليه وسلم "إذا كلفتموهم فأعينوهم"، والإعانة

<sup>1</sup> - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 32.

## مفهوم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

هنا تتمثل في التدريب الجيد على العمل لاكتساب المعارف والمهارات وصقل القدرات كما تتمثل في توفير الأدوات والوسائل والظروف المشجعة على إتقان العمل.

رابعاً: الترقية:

تشير الترقية إلى الانتقال لمركز أفضل بالنسبة للعامل مما هو عليه الآن فهي أداة لتحفيز العاملين على العلم والتعلم واكتساب المهارات<sup>1</sup>، يقو الله تعالى (( هل يستوي الذين يعلمون والذين لا يعلمون ))، (الزمر، 9)، ويقاس مستوى كل فرد بعلمه وخبرته ودرايته بالأعمال المرشح لها والواجبات الوظيفية المنوطة به.

خامساً: العلاقات الإنسانية:

تشبع العلاقات الإنسانية حاجت الأفراد المعنوية والنفسية وذلك لتحقيق الرضا وإثارة الحماس وبت الطمأنينة والشعور بالانتماء لدى الأفراد<sup>2</sup>، ولقد حرص الفكر الإداري الإسلامي على تدعيم التعامل فيما بين الرئيس ومرؤوسيه، وضرورة تحلي القائد بصفات متعددة منها القدوة الحسنة، والرحمة، والاستشارة...، وبذلك يكون الإسلام قد أولى اهتماماً كبيراً بالعلاقات الإنسانية في المنظمات الإدارية ومن بين الأصول والقواعد الدالة على ذلك ما يلي:

- التأكيد على أهمية التعاون ومساعدة الآخرين.
- السعي لاستقرار الأفراد وتنمية الشعور بالانتماء للمشاركة.
- إشاعة روح المودة والحب بين العاملين.
- مبدأ الشورى.
- صيانة كرامة الإنسان.
- التشجيع على الإبداع والتطوير.
- تحري الصدق والأمانة.

<sup>1</sup> - مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 79.  
<sup>2</sup> - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 34.

## مفهوم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

---

- العدل والمساواة بين العاملين.
- الاعتراف والتقدير.
- تعميق الإحساس بالمسؤولية.

## مفهوم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

### المبحث الثاني: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

#### المطلب الأول: مفهوم تخطيط الموارد البشرية

تعد وظيفة تخطيط الموارد البشرية في مقدمة الوظائف العملية التي تهتم بها إدارات الموارد البشرية، فبعد أن تحدد المنظمات أهدافها وترسم سياساتها الرئيسية يصبح من الضروري أن تبين الأعمال والأنشطة الواجب القيام بها لتحقيق تلك الأهداف، وهكذا لا تستطيع المنظمات ممارسة أنشطتها بطريقة صحيحة دون التخطيط لتلك الأنشطة، ويأتي على قمة ذلك التخطيط، التخطيط للموارد البشرية لما لها من تأثير على فعالية استخدام باقي الموارد.

إن عملية تخطيط الموارد البشرية تشتمل على كل ما يهتم المنظمة فيما يخص جانب الأفراد في إطار التعامل مع احتياجاتها المستقبلية وذلك بما يحقق أهداف المنظمة والعاملين معا، وبمعنى أدق يركز تخطيط الموارد البشرية على تحديد احتياجات المستقبل من الموارد البشرية اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة من خلال توفير المعلومات الكاملة واتخاذ القرارات الفعالة<sup>1</sup>.

وتعدد التعريفات التي تهتم بتخطيط الموارد البشرية، ومن بين تلك التعريفات أن تخطيط الموارد البشرية يشير إلى: "تحديد الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة من حيث العدد، والمهارات للمنظمة ككل، وكذلك للقطاعات المختلفة كل على حدة"<sup>2</sup>، وفي تعريف آخر أكثر شمولاً نجد أن تخطيط الموارد البشرية هي: "عملية التقدير والتنبؤ التي تقوم بها المنظمة لتحديد احتياجاتها من الكوادر البشرية المختلفة كما ونوعاً في الوقت المناسب والمكان المناسب، وذلك من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة والأهداف الخاصة للقطاعات العامة بها"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - محمد عثمان حميد وحلمي مصطفى المعاز، المدخل الحديث في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، القاهرة، 1986، ص 52.

<sup>2</sup> - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 44.

<sup>3</sup> - سهيلة إدريس- إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي- دار وائل للنشر الطبعة الثانية 2006 الأردن - ص: 127.



## مفهوم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

ويعرفها آخرون بأنها: "مجموعة المبادئ والسياسات والإجراءات المتعلقة بالموارد البشرية، والتي تهدف إلى تحديد وتدير الأعداد والمستويات المطلوبة من الأفراد لأداء أعمال معينة في أوقات محددة بتكلفة مناسبة مما يساير خطة المنظمة بوجه عام ويسهم في تحقيق أهدافها"<sup>1</sup>.

وفي ضوء التعريفات السابقة يمكننا استخلاص النتائج التالية:

- 1- أن تخطيط الموارد البشرية عملية تحليلية منظمة ومستمرة.
- 2- يهتم تخطيط الموارد البشرية بدراسة مختلف جوانب الطلب على العمالة.
- 3- تعد دراسة وتحليل جوانب عرض العمالة داخليا أو خارجيا من أهم الموضوعات التي تركز عليها عملية تخطيط الموارد البشرية.
- 4- تخص عملية تخطيط الموارد البشرية المستقبل ومن ثم فهي تحتاج إلى حسن التوقع والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية كما وكيفا.
- 5- من الأبعاد الواجب مراعاتها عند إجراء عملية التخطيط للموارد البشرية الوقت المناسب لتوفير قوة العمل وفي المكان المناسب وبالتكلفة المناسبة.
- 6- إن التخطيط للموارد البشرية يعد مكملا لخطة المنظمة ككل، ويجب أن يكون له دوره الواضح في تخطيط أهداف المنظمة.

<sup>1</sup> - خليل محمد حسن الشماع - مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال - دار المسيرة للنشر الأردن - 1999 - ص: 89.

## مفهوم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

### المطلب الثاني: أهداف وفوائد تخطيط الموارد البشرية

أولاً: أهداف تخطيط الموارد البشرية:

- 1- التعرف على الوضع الحالي للموارد البشرية بالمنظمة بشكل تفصيلي، مما يساعد في بيان الصورة الواقعية لقوة العمل الحالية موزعة على المستويات الإدارية والإدارات والأقسام الوظيفية المختلفة.
- 2- تحديد مصادر استقطاب الموارد البشرية ودراستها، وتقييمها لبيان الأسلوب الأفضل منها والذي يتوافق مع ظروف المنظمة واحتياجاتها.
- 3- الوقوف على المشكلات التي تواجه عمليات تخطيط الموارد البشرية وتحدد من الاستخدام الفعال لقوة العمل، والسعي لتحليلها ودراسة آثارها في الحاضر والمستقبل.
- 4- تقديم المقترحات والحلول العملية للمشكلات التي تواجه تخطيط الموارد البشرية، واستمرار ابتكار الطرق والأساليب الحديثة التي تسهم في تنمية أداء الموارد البشرية.
- 5- التنبؤ بأعداد ومستويات وهياكل الموارد البشرية اللازمة لمختلف الأنشطة خلال الفترة الزمنية المستقبلية، وبما يغطي التوسعات وعمليات الإحلال لتلك الفترة<sup>1</sup>.
- 6- وضع السياسات والبرامج المتعلقة بالاختيار والتعيين، وتنمية الموارد البشرية لمواكبة عمليات التخطيط للموارد البشرية وضمان الوصول إلى مستوى عملي وتشغيلي صحيح داخل المنظمة.
- 7- التعرف على المعروض من العمالة ودراسة وتحليل خصائصهم الجغرافية والديمغرافية، وبحث العوامل والمتغيرات المؤثرة في ذلك من النواحي الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية.
- 8- العمل على صيانة الموارد البشرية والسعي لرفع كفاءتها الإنتاجية إلى جانب العمل على ضمان الاستقرار النفسي والاجتماعي والصحي لهذه الموارد.

<sup>1</sup> - مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص 83.

## مفهوم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

ثانيا: فوائد تخطيط الموارد البشرية<sup>1</sup>:

- 1- المساهمة في تحديد أهداف خطط المنظمة: يسهم تخطيط الموارد البشرية في تحديد أهداف المنظمة وخططها من خلال بيان الأعمال المطلوبة وما تحتاجه من أفراد لإنتاجها وما تتطلبه من معايير ومقاييس لأدائها.
- 2- موائمة الهيكل التنظيمي مع هيكل الوظائف: تسعى الجهود المبذولة لتخطيط الموارد البشرية إلى إتاحة الفرصة أمام المنظمة لمراجعة هيكلها التنظيمي مع الهيكل الوظيفي بها.
- 3- تنمية وتطوير سياسات الموارد البشرية: تعمل جهود تخطيط الموارد البشرية على تطوير سياسات الاختيار والتعيين، والتدريب والتنمية، والحوافز والمكافآت.....
- 4- تحقيق الاستفادة القصوى من الكفاءات البشرية المتاحة: تعتمد جهود تخطيط الموارد البشرية إلى الاستفادة القصوى من المصادر البشرية المتاحة مما يتطلب استمرار دراسة قدرات وإمكانات ومهارات الأفراد وإعداد الهيكلة المناسبة وإجراء إعادة التوزيع المناسب بما يحقق الأهداف التنظيمية.
- 5- الحصول على متطلبات المنظمة من العمالة: تتيح جهود الموارد البشرية الحصول على تحتاجه المنظمة من عمالة لتحقيق أهدافها المستقبلية مع ضمان فعالية ورضاء العاملين.
- 6- المساهمة في تحقيق خطط الإنتاج: تسهم عملية تخطيط الموارد البشرية في تحقيق خطط الإنتاج في مواعيدها وبالشروط المتفق عليها من خلال توفير الأعداد المناسبة بالكفاءة والمهارة المطلوبة.
- 7- الحد من ظاهرة البطالة المقنعة: إذ يتم تحديد المطلوب من الأفراد بدقة وبما يضمن تحقيق خطة الإنتاج المرجوة بأقل تكلفة.

<sup>1</sup> - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 46.

## مفهوم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

8- مواجهة العجز في العمالة: تهتم جهود الموارد البشرية بدراسة نواحي العجز في لعمالة وإعداده والعمل على سرعة توفيره.

9- إعداد موازنات الأجور والمكافآت: إن التخطيط الفعال للموارد البشرية يؤدي إلى الإعداد الجيد لموازنات الأجور والمرتبات والمكافآت.

10- التوزيع المناسب للعاملين على أماكن العمل: يؤدي التخطيط السليم للموارد البشرية إلى تحقيق التوزيع الفعال للعاملين على الإدارات والأقسام المختلفة.

### المطلب الثالث: الاعتبارات الواجب مراعاتها لنجاح التخطيط للموارد البشرية

أولاً: جزء أساسي من التخطيط الشامل للمنظمة: يعد تخطيط الموارد البشرية جزءاً أساسياً من التخطيط الشامل على مستوى المنظمة ويرتبط به ارتباطاً وثيقاً، ومن ثم فهو ليس مجرد جداول وأرقام وإنما تصور متكامل للنواحي الكمية والنوعية المطلوبة من الموارد البشرية في الفترة المستقبلية.

ثانياً: الركيزة الأساسية لبناء وتنمية الموارد البشرية: يعد تخطيط الموارد البشرية الركيزة الأساسية لبناء وتنمية الموارد البشرية، إذ تتوقف عليه معظم السياسات الأخرى كالاختيار والتعيين، والتدريب وتوصيف الوظائف، ونظم معلومات الموارد البشرية تتم على نهج من التأثير المتبادل فيما بينها وبين تخطيط الموارد البشرية<sup>1</sup>.

ثالثاً: يعكس عوامل ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية: لا بد أن يأخذ تخطيط الموارد البشرية في الاعتبار كافة المتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية وكذلك العوامل الأخرى المتعلقة بالبيئة الخارجية وسوق العمل بكافة متغيراته.

<sup>1</sup> - المرسي جمال الدين محمد، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، 2003، الإسكندرية، ص 122.

## مفهوم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

رابعاً: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية: يتم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية عن طريق الإدارة العليا، بالإضافة إلى خبراء الموارد البشرية عن طريق إدارات وأقسام الموارد البشرية، وذلك بعد قيامها بتجميع المعلومات من جميع إدارات المنظمة وأقسامها، ومن ثم يرتبط ويشترك جميع مديري الإدارات الأخرى في عملية تخطيط الموارد البشرية.

خامساً: يتم على كافة المستويات: لا يمكن أن يتم التخطيط للموارد البشرية على مستوى المنظمة معزل عن المستويات الأخرى، كالتخطيط على المستوى القومي والتخطيط على المستوى الإقليمي، والتخطيط على المستوى القطاعي، والتخطيط على مستوى الوحدات، فكل مستوى يحدد أبعاد التخطيط للمستويات التي تليه، هذا وتهتم كل المنظمات بعملية التخطيط والتنبؤ للموارد البشرية على اختلاف أنواعها وأحجامها، ومع أن المنظمات الأكبر حجماً تكون أكثر حاجة من المنظمات الصغرى لعملية التخطيط، إلا أن ذلك لا يمنع الأخيرة من دراسة احتياجاتها من الأفراد على قدر طاقتها.

سادساً: التخطيط الدوري والمتتابع للموارد البشرية: غالباً ما تضطلع المنظمة بالإعداد لعملية تخطيط الموارد البشرية مرة واحدة في العام بمراعاة التعديلات التي تتم خلال العام، وتركز عملية التخطيط في المراحل الأولى للمنظمات على احتياجات التوظيف الفعلية مع تقليل حجم العمالة، في حين تحتاج المنظمات الأكثر خبرة وممارسة في تخطيط الموارد البشرية إلى وضع الخطط للأجل المتوسط (سنتان أو ثلاثة)، في حين تهتم المنظمات الكبيرة والرائدة بالتخطيط طويل المدى<sup>1</sup>.

### المطلب الرابع: المشكلات التي تواجه تخطيط الموارد البشرية

تتعدد المشكلات التي تواجه عملية التخطيط للموارد البشرية وتحد من فعاليتها، ومن أهم تلك المشكلات<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> - سعيد يسن عامر ومحمد على عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، الطبعة الثانية، 1998، القاهرة، ص 83.

<sup>2</sup> - عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993، ص 52.

## مفهوم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

- 1- عدم توفر البيانات الكاملة اللازمة لعملية تخطيط الموارد البشرية، واتسامها بعدم الدقة والحداثة اللازمة لإجراء التحليلات اللازمة لتحليل التقديرات السليمة.
- 2- ضعف كفاءة القائمين على عملية التخطيط، بالإضافة إلى وجود نقص في إعداد أخصائي تخطيط الموارد البشرية القادرين على معالجة كافة الجوانب بالمستوى المناسب.
- 3- تعدد العوامل المؤثرة على عملية تخطيط الموارد البشرية وتشابكها، سواء كانت تلك العوامل داخلية: كالإنتاجية، والأداء، والقدرات، والمهارات، والمسار الوظيفي...، أو خارجية كأسواق العمل المحيطة، وأتماط التكنولوجيا المطبقة في مجال عمل المنظمة والاتجاهات الاقتصادية.
- 4- انخفاض الإنتاجية في فترات التأهيل والتهيئة المبدئية للعاملين الجدد، وصعوبة التنبؤ مسبقا بحدود الانخفاض خلال تلك الفترات، هذا بالإضافة إلى صعوبة التغطية السريعة للأنشطة التي تعاني من مشاكل انخفاض الأداء نتيجة لسرعة دوران العمل وضرورة الإحلال السريع لها.
- 5- صعوبة التنسيق ولتكاملي في كثير من الأحيان بين تخطيط الموارد البشرية وبين الأنشطة الأخرى الضرورية لتنمية الموارد البشرية كالاختيار والتعيين والتدريب والتنمية والنقل والترقية<sup>1</sup>.
- 6- اختلال الهيكل الوظيفي الحالي بالمنظمة، حيث يوجد فائض في العمالة في بعض الوظائف، في حين يوجد عجز في بعض الوظائف الأخرى، وقد يحدث هذا الخلل نتيجة تغير احتياجات المنظمة من العمالة لتغير الطلب على منتجاتها، أو عدم التنسيق بين نشاط الاستقطاب والاختيار والتعيين والاحتياجات الفعلية من العمالة، أو للتقدير غير الصحيح للعمالة وكل هذا يلقي عبئا على عملية تخطيط الموارد البشرية يتطلب جهودا منظمة لتحليلها وعلاجها.
- 7- صعوبة التوفيق بين الأساليب الوصفية والكمية عند التخطيط للموارد البشرية، حيث تتطلب عملية التخطيط الاستعانة بكل من الجانبين ويصبح اختيار الأسلوب المناسب من حيث الوقت والتكلفة والدقة أمرا يحتاج إلى القرار المناسب<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 74.

## المبحث الثالث: تحليل وتوصيف الوظائف

### المطلب الأول: مفاهيم ومصطلحات أساسية في تحليل وتوصيف الوظائف

تخدم بيانات تحليل الوظائف معظم ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل مباشر، وقبل التعرض تفصيلا لبيان مراحل وخطوات تحليل الوظائف يمكننا الوقوف على معنى المفاهيم والمصطلحات التالية<sup>2</sup>:

- 1- النشاط أو جزئية العمل: وهي الوحدة الصغيرة من العمل والتي تمثل إحدى الجزئيات التفصيلية للوظيفة.
- 2- المهمة: مجموعة من الجزئيات الصغيرة للعمل تتطلب وقتا محددًا، ويمكن التعبير عنها في صورة نتائج واضحة، وتؤدي بواسطة أحد العاملين، من خلال إجراءات وأساليب معينة.
- 3- الواجب: أحد المجالات المحددة في العمل مسئول عن أدائها أحد الأفراد، أو بمعنى أدق هي مجموعة من المهام التي تركز على أهداف وأغراض محددة.
- 4- المركز/الموقع: مجموعة من الواجبات المعتمدة لتحقيق الأداء المطلوب بواسطة شخص معين في مكان محدد.

<sup>1</sup> - عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص 53.

<sup>2</sup> - Jean-Marc Le Gall, La gestion des ressources humaines, (PUF) : presses universitaires de France, 1992, p : 117.

## مفهوم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

- 5- الوظيفة: مجموعة المراكز والمواقف المتكاملة والمتماثلة بدرجة ما وذلك لأداء المهام والواجبات التي تسهم في أداء الوظيفة بصورة كلية.
- 6- المهنة/الحرفة: الوظيفة أو مجموعة الوظائف المتداخلة التي تتكون من مجموعة مختلفة من المستويات والأبعاد بالمنظمات.
- 7- عائلة الوظائف: مجموعة من الوظائف المتشابهة بوجه كاف من المهام والواجبات التي تؤدي بشكل جماعي لتحقيق مجموعة من الأهداف.
- 8- المسار: سلسلة الوظائف التي يتقلدها أحد الأفراد بشكل متوالي في حياته الوظيفية في مهنة معينة.
- 9- تصميم الوظيفة: يهتم تصميم الوظيفة ببيان طريقة أداء العمل، وتحديد نوع الأنشطة والمهام الواجب القيام بها، وحجم المسؤوليات والأدوات والمعدات المستخدمة في العمل، وطبيعة العلاقات الموجودة في الوظيفة، هذا بالإضافة إلى تحديد ظروف العمل المحيطة، وأي سمات أخرى من الضروري ذكرها.
- 10- تحليل الوظيفة: يمثل تحليل الوظيفة تلك العملية التي يمكن من خلالها بيان خصائص ومواصفات مكونات الوظائف بطريقة واضحة ومفهومة تحدد المجالات والواجبات والمسؤوليات المطلوبة من الوظيفة ودور تلك الوظيفة في تحقيق أغراض معينة، وعلاقتها بباقي الوظائف في المنظمة، ويسهم تحليل الوظيفة في تحديد التوصيف الدقيق لها والمتطلبات الواجب توافرها فيمن يشغلها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - عقيلي عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، عمان، الأردن، ص 137.



## مفهوم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

11- توصيف الوظيفة: يمثل الوصف الوظيفي ذلك البيان المكتوب الذي يشمل وصف الأنشطة الواجب أدائها لممارسة الوظيفة، وعادة ما يحتوي على المعلومات الكاملة عن الأدوات المستخدمة وظروف العمل...، وهو مستمد بطبيعة الحال من نتائج تحليل الوظيفة<sup>1</sup>.

12- توصيف الموظف: بيان مختصر يحدد المهارات الخاصة والمعارف والقدرات والخصائص الأخرى المادية والشخصية المطلوب توافرها لأداء الوظيفة، ومن ثم تركز عملية التوصيف الخاصة بشاغل الوظيفة على: الصفات والخصائص الواجب توافرها فيمن سيشغل الوظيفة. بما يمكن من القيام بواجباتها وأعبائها على الوجه الأكمل، وهو مستمد من نتائج تحليل الوظيفة.

13- معايير الكفاءة الوظيفية: تعرف الكفاءة الوظيفية على أنها الخصائص الواجب توافرها في الأفراد الممارسين للوظيفة. بما يمكن من تحقيق الأداء الفعال لمهام الوظيفة، وكذلك بيان معايير الأداء الواجب الالتزام بها، ومقاييس الحكم على مدى الكفاءة في ممارسة أنشطة ومهام الوظيفة.

### المطلب الثاني: مفهوم تحليل الوظائف

دون توفر المعرفة الكاملة عما يجب أن يقوم به العاملون في وظائفهم، فلن تستطيع المنظمة إتمام إجراءات اختيار الموارد البشرية أو ترقيةها أو تدريبها أو تقييم أدائها أو تحفيزها بشكل فعال، فعلى سبيل المثال كيف يمكن لمنظمة ما تعيين احتياجاتها من الأفراد دون وجود المعلومات الأولية عن المعارف والقدرات والسلوكيات والأدوات المطلوبة لأداء الوظيفة؟ كيف يمكن لمنظمة ما أن تدرب أحد موظفيها دون وجود المعلومات الأساسية لما يجب أن يمارسه هذا الموظف من مهام؟، إن تحليل الوظائف يمد الأفراد والمنظمات بتلك البيانات والمعلومات الأساسية التي تسهم في زيادة فعالية الأداء<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - Lauren Belanger, Gestion des Ressources Humaines : une approche systématique, gaëtan morin éditeur, Québec, Canada, 1979, p 213.

<sup>2</sup> - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، 2003، عمان، الأردن، ص 96.

## مفهوم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

ولكي تتمكن إدارة الموارد البشرية من تحليل وظائفها بدقة لا بد من الإجابة على بعض الأسئلة مثل:

- من الذي يقرر عدد الوظائف وأهميتها؟
- ما هي المواصفات والخصائص المرتبطة بالوظيفة؟
- ما هي العلاقات الداخلية وسبل الاتصال بين مختلف الوظائف؟
- هل تتم مراجعة تصميم ومكونات كل وظيفة؟ وكيف يتم ذلك؟
- ما هو الحد الأدنى للمؤهل المطلوب لكل وظيفة؟
- ما هي أهم أهداف تنمية الوظيفة وما هي البرامج المعدة لذلك؟
- كيف يمكن قياس الأداء لكل وظيفة؟
- ما هو المقابل المادي لكل وظيفة؟

ومن المعروف أن المنظمات الرائدة في كافة أنحاء العالم تعيد تفكيرها مستمرة في المبادئ والأسس التي تحدد تصميم الوظائف والأرقام المطلوبة للتوظيف، والمهارات والخبرات الواجب توفرها في الأفراد اللازمين لشغل هذه الوظيفة، ولذا تبدو الحاجة مستمرة إلى عملية تحليل الوظيفة. ويمكن القول بصفة عامة أن هناك عنصرين أساسيين يجب أخذهما في الاعتبار عند التفكير في تحليل الوظائف وهما:

1- التغيير المستمر في العوامل المرتبطة بالوظيفة: بمرور الوقت يتغير كل شيء حتى الوظائف، فإذا كان المدخل التقليدي يرى أن متطلبات الوظيفة وخصائصها لا تتغير<sup>1</sup>، فقد كانت الوظيفة شيئاً ثابتاً، صمم ليبقى رغم تغير شاغلها، أما الآن وحسب المداخل المعاصرة فمن المعروف أن العمل المراد إنجازه بفعالية لا بد أن يتغير طبقاً لتغير من يشغله وليواكب تغير الظروف الأخرى، إن طبيعة الوظيفة يمكن أن تتغير لعدة أسباب من أهمها:

\***الوقت:** فالحاسبون على سبيل المثال يؤدون أعمالاً مختلفة في أوقات مختلفة من السنة.

<sup>1</sup> - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، 2007، مصر، ص: 81.

## مفهوم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

\*الأفراد: من المعروف أن معدل الأداء في وظيفة ما يختلف باختلاف شاغل الوظيفة.

\*البيئة: تؤثر التغيرات البيئية تأثيراً جوهرياً على تحليل الوظائف، فمثلاً التغيرات التكنولوجية غيرت الكثير من وظيفة السكرتير يا.

2- تحليل الوظيفة يشمل تحديد مواصفات شاغلها: حتى تكتمل عملية تحليل الوظائف لابد من بيان الشروط والخصائص الواجب توافرها فيمن يشغل هذه الوظائف.

ويمكن تعريف عملية تحليل الوظائف بأنها: "جمع وتسجيل وتحليل كافة البيانات التفصيلية عن الوظائف بطريقة واضحة ومفهومة تحدد المجالات والواجبات والمسؤوليات المطلوبة من الوظيفة، ودور تلك الوظيفة في تحقيق أغراض معينة وعلاقتها ببقية الوظائف في المنظمة".

وحتى يمكن القيام بعملية تحليل الوظائف يجدر القيام بالخطوات التالية:

1- تجميع وتسجيل كافة البيانات المتعلقة بالوظيفة.

2- مراجعة البيانات وتحليلها وتدقيقها.

3- كتابة الوصف الوظيفي بناء على البيانات السابق تجميعها ومراجعتها.

4- استخدام البيانات والمعلومات السابقة لتحديد المعارف والقدرات والمهارات المطلوبة للوظيفة.

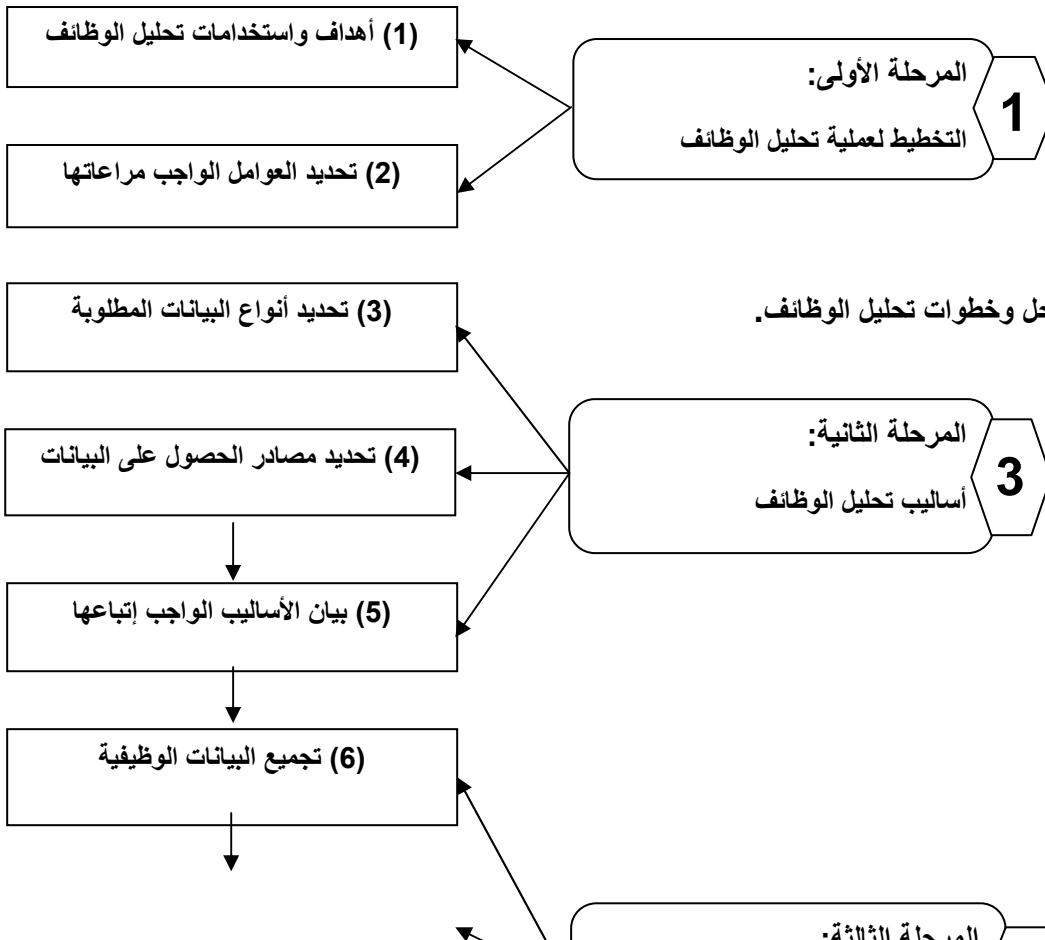
5- تحديث المعلومات وتطويرها من وقت إلى آخر<sup>1</sup>.

**المطلب الثالث: مراحل عملية تحليل الوظائف**

<sup>1</sup> - Patrice Roussel et François Wacheux, Management des Ressources Humaines : méthode de recherche en sciences humaines et sociales, De Boeck, Bruxelles, Belgique, 2005, p 173.

## مفهوم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

تتكون عملية تحليل الوظائف من أربع مراحل رئيسية يمكن تفصيلها إلى عشر خطوات فرعية، كما هو موضح في الشكل التالي:



شكل رقم (5): مراحل وخطوات تحليل الوظائف.

## مفهوم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

يتم في المرحلة الأولى التخطيط لعملية تحليل الوظائف وذلك من خلال بيان أغراض عملية تحليل الوظائف واستخداماتها، كذلك تحليل العوامل الواجب مراعاتها عند الرغبة في تحليل الوظائف، أما المرحلة الثانية فتهتم بتحديد الأسلوب أو الأساليب التي يمكن إتباعها لتحليل الوظيفة، وبيان أنواع البيانات المطلوبة لعملية التحليل وهي مصادر الحصول على تلك البيانات، وتحديد الإجراءات الواجب إتباعها لتجميع تلك البيانات، وفي المرحلة الثالثة يتم تجميع البيانات تحليلها، إذ يقوم محلل الوظيفة بتجميع معلومات الوظيفة وتحليلها وتقديم تقرير ومفهوم يمكن استخدامه بشكل ميسر، وإعادة مراجعة المعلومات للاطمئنان إلى سلامتها واكتمال موضوعيتها، وفي المرحلة الرابعة يقوم محلل الوظيفة بتقييم أساليب تحليل الوظيفة بشكل شمولي وصياغة الوظيفة في شكل مصطلحات محددة من خلال فوائدها ومنافعها وتكاليفها وأعبائها<sup>1</sup>.

عند القيام بتحليل الوظائف تهتم المنظمة بدراسة عدة موضوعات أهمها:

- أهداف واستخدامات تحليل الوظائف، إذ تقرر المنظمة ما الذي تريد أن تحققه من خلال بيانات تحليل الوظيفة؟
- أنواع الوظائف التي تريد أن يشملها برنامج التحليل، وذلك من خلال تحليلها لأهم الاعتبارات الواجب دراستها عند الرغبة في تحليل الوظائف.

ومن ثم يمكننا تناول هذه المرحلة من خلال الخطوتين التاليتين<sup>2</sup>:

**أولاً: أهداف واستخدامات تحليل الوظائف:** هناك العديد من الأساليب التي تدعو إلى ضرورة القيام بتحليل الوظائف، من أهم تلك الأسباب الاستخدامات المتعددة لتحليل الوظائف في منظمات الأعمال، كتخطيط الموارد البشرية وتتبع إجراءات الاختيار والتعيين، وتدريب الأفراد،

<sup>1</sup> - العدلوني محمد أكرم، العمل المؤسسي، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، 2002، بيروت، لبنان<sup>3</sup> ص 135.

<sup>2</sup> - François Jalbert, Les Ressources Humaines atout stratégique, Édition l'Harmattan, Paris, 1989, p 149.

## مفهوم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

وتقييم الأداء، وإعداد هيكل عادل للأجور، هذا بالإضافة إلى التعرف على الواجبات المطلوبة من الوظيفة والمؤهلات والمهارات الضرورية للقيام بتلك الواجبات.

وفيما يلي نبذة عن أهم استخدامات تحليل الوظائف:

1- تخطيط الموارد البشرية: بعد استقرار المنظمة على بناء إستراتيجيتها وغاياتها وأهدافها، فإن الخطوة التالية تتمثل في التخطيط لمواردها البشرية المطلوبة لتحقيق تلك الغايات والأهداف، وذلك في صورة أعداد معينة توزع على الوحدات الإدارية بحسب الحاجة إليها، هذا إلى جانب بيان المهارات والمعارف والخبرات المطلوبة لكل منها في الوقت والمكان المناسبين، ويتوقف تحقيق ذلك على نتائج تحليل وتوصيف الوظائف وتصميمها وعلى ذلك فإنه يجب:

➤ تحديد المخرجات التي يجب أن تحققها المنظمة.

➤ اتخاذ القرارات الخاصة بتحديد أعداد وأنماط الوظائف المطلوبة لتحقيق تلك المخرجات.

➤ ومن ثم يجب تصميم الوظائف أو إعادة تصميمها بما يواكب الطلب المتوقع.

➤ أعداد وأنواع العمالة المطلوبة لأداء تلك لوظائف<sup>1</sup>.

2- الاختيار والتعيين: قبل أن تتم عمليات الاختيار والتعيين لا بد للمنظمة أن تقوم بعملية تحليل وتصميم الوظائف حتى تتمكن من تحديد المؤهلات والخبرات والخصائص والشروط الواجب توافرها في الأفراد.

إن قيام المنظمة بتوصيف الوظيفة وبيان الشروط الواجب توافرها يسهم إلى حد كبير في بيان كيفية شغل الوظيفة وبواسطة من يجب شغلها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - Leclerc Michel, Le Gestionnaire : un acteur primordial en gestion des ressources humaines, Presses de l' université du Québec, Saint-Foy, Québec, Canada, 1993, p 98.

<sup>2</sup> - شارلز وجاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية، الجزء الأول، ترجمة ومراجعة: رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، 2001، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص 122.

## مفهوم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

- 3- تقييم الوظائف: يعد تقييم الوظائف من أهم الأسباب الداعية لتحليلها فبدون المعلومات الواضحة والمحددة عن الوظائف والتعرف على أهميتها ومكانة كل منها ومقارنتها بغيرها من الوظائف لا يمكن تقييمها على الوجه الصحيح.
- 4- التدريب والتنمية: تفيد معلومات تحليل الوظائف بشكل كبير في تحديد الاحتياجات التدريبية، فبدون تلك المعلومات يبدو صعبا تحديد النتائج والمقاييس الخاصة بالأداء والكفاءة المطلوبة وبالتالي بيان أبعاد العملية التدريبية الواجب التخطيط لها.
- 5- إعادة تصميم الوظيفة: إن المتغيرات المؤثرة على أنشطة المنظمات ومخرجاتها متعددة ومتباينة، وخاصة في الوقت الحالي والمستقبلي مما يدعو إلى ضرورة مراعاة عنصر المرونة، ومن ثم يجب الأخذ في الاعتبار هذه التغيرات وعوامل الحدائة عند إعادة تجميع البيانات عن الواجبات والمسؤوليات والطرق المتعددة لأداء الوظيفة.
- 6- تقييم الأداء: تهدف عملية تقييم الأداء إلى التأكد من أداء الأفراد لمهام وأنشطة وظائفهم بما يحقق الفعالية المطلوبة، ولهذا فإنه لقياس وتقييم الأداء يصبح من الضروري مقارنة متطلبات الوظيفة وخصائصها وما يقوم به الأفراد من ممارسات وأعمال.
- 7- مراجعة التنظيم وإعادة الهيكلة: عندما تبدأ عمليات إعادة التنظيم والنظر في هيكل المنظمة فإنه يصبح من الضروري تجميع كافة المعلومات اللازمة عن مكونات وخصائص كل الوظائف التي يحتوي عليها، ويجب أن تؤخذ في الاعتبار كافة العوامل المتصلة بالتداخل بين الوظائف أو إمكانية اندماج بعضها أو تقسيمها لتحقيق أهداف التنظيم.
- 8- حقوق العاملين: يسهم تحليل الوظيفة وبيان خصائصها ومواصفات شاغلها في تحديد الحقوق المترتبة للعاملين مع بيان العلاقة بين جهات العمل والعاملين بها، وكذلك تحديد النواحي القانونية والشرعية الحاكمة كعلاقة الموظف بعمله في مختلف مجالاته<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، دار مراحل للطباعة الإلكترونية، 1993، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص 157.

## مفهوم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

ثانياً: العوامل الواجب مراعاتها عند الرغبة في تحليل الوظائف: توجد مجموعة متعددة من العوامل الواجب أخذها في الاعتبار عند الرغبة في تحليل الوظائف تمثل هذه العوامل مجموعة المعايير الواجب مراعاتها، فمثلاً تركز أنشطة المتخصصين في مراقبة الجودة داخل المنظمة على كيفية توفير منتجات عالية الجودة، كذلك الوظائف الجديدة والوظائف المتداخلة والتي تحتاج إلى تدريب وتنمية مستمرة، هذا ويجب مراعاة الاعتبارات القانونية والشرعية عند تحليل الوظائف، وكذلك تراعى إمكانات شغل الوظيفة عن طريق المرأة وتأثيرات ذلك على الأداء.

وبالإضافة إلى ذلك فإن الحاجة تصبح ملحة لعمليات التحليل عند تطبيق تكنولوجيا معاصرة أو الأخذ بمقترحات جديدة لتطوير طرق الأداء، وتتم الحاجة إلى تحليل الوظائف أيضاً عند التخلص من بعض الوظائف وتوزيع مسؤولياتها وواجباتها على الوظائف الأخرى في التنظيم، وتصبح أهمية التحليل كبيرة كذلك في حالة التوسع والأثر الوظيفي.



## المبحث الرابع: تنمية وتحفيز الموارد البشرية

### المطلب الأول: مفهوم وأهمية تنمية الموارد البشرية

الإثراء أو التنمية هي من أكثر المواضيع التي شغلت بال العلم وازدادت أهمية، وخاصة بعد الحرب العالمية الثانية. ومن أكثر الدلائل على أهمية التنمية ارتفاع مستوى وحجم المؤتمرات والاجتماعات والندوات التي تعقد سنويا ويأشرف الأمم المتحدة وبمشاركة البلدان المتقدمة والنامية والهادفة جميعها إلى البحث عن سياسات التنمية الواجبة إتباعها للحد من المشكلات القائمة وإيجاد الحلول الناجحة لها.

تتألف التنمية من مجموعة من المبادئ الإنسانية والقواعد العلمية، الهادفة إلى مساعدة الناس على الانتقال من وضع إنساني إلى وضع أفضل ليتمكنوا من تحقيق إنسانيتهم الكاملة، وهي بحسب العلم الاقتصادي فرانسوا برو: "مزيج من التغييرات الفكرية والاجتماعية والاقتصادية لشعب من الشعوب تمكنه من زيادة إنتاجه الكلي الحقيقي زيادة شاملة مطردة"، أما المحور الرئيسي للتنمية فيبقى الإنسان كون نجاح التنمية مرتبطا مباشرة بنجاحه في التخطيط والتنظيم والمراقبة والقيادة لبرامجها وآلياتها في تحصيل وتوزيع الموارد المتاحة من أجلها، فما هي التنمية إذا وما هي أبرز أهدافها؟

**أولا:** تعريف تنمية الموارد البشرية: تعرف التنمية البشرية، بحسب تقارير الأمم المتحدة، على أنها تنمية الناس بواسطة الناس ومن أجل الناس، وتتوجه إلى حاجات الناس في المأكل والملبس والمعاش والعلم والعمل والسكن والتربية والثقافة، من هنا فإن التنمية البشرية تركز بالمطلق على

## مفهوم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

عقول وسواعد الموارد البشرية من خلال سعيها المستمر لتفجير طاقات وإبداعات الأفراد الإنتاجية.

شمل التدريب في السابق تعليم الأفراد فن وعلم أداء الوظائف، وتطور هذا المفهوم وأصبح يعرف حاليا بعملية تنمية أداء وسلوكيات وخبرات الموارد البشرية وظيفيا أو مهنيا أو مهاراتيا، إداريا، التدريب والتنمية مترادفان<sup>1</sup>، نعرف التدريب بمجموعة النشاطات المصممة والموجهة، أما لرفع مستوى مهارات وخبرات الأفراد أو لتعديل إيجابي من ميولهم وتصرفاتهم أو سلوكياتهم، ونعرف التنمية بإعداد وتطوير الأفراد لاستسلام مسؤوليات مختلفة وأوسع داخل المستويات الإدارية التسلسلية، وتجدد الإشارة إلى أن هذا التبسيط للتعريفين يتوافق مع الرؤية الكلية للتدريب والتنمية، ذلك أن الجزء الأكبر من التدريب يطال العاملين أو الموظفين الذين يعملون في مستويات إشرافية، في حين تطال التنمية والتطوير الموظفين والمدراء الذين يعملون في المستويات المتوسطة أو العليا ولأهداف تقريرية وتنفيذية مستقبلية.

**ثانيا:** الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية: تحتاج المؤسسات على اختلاف أنواعها وأحجامها إلى موارد بشرية مدربة ومؤهلة لتنفيذ كافة نشاطاتها وعملياتها، ومن الطبيعي أن تزداد الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية، مع ظهور وظائف جديدة ومع اتساع استخدام المؤسسات لتكنولوجيا حديثة ومعقدة، فالتكنولوجيا الجديدة وما رافقها من تعديل وتغيير في إنتاج وتسويق سلع وخدمات وابتكارات قائمة أو جديدة، إلى جانب خلقها لوظائف جديدة أو تغييرها لأساليب العمل في وظائف معينة، أو وجدت بقوة حاجة ماسة إلى تنمية مهارات وقدرات الموارد البشرية العاملة وفرضت بالتالي على المؤسسات برامج تأهيلية وتدريبية، تواكب سد النقص الحاصل في المهارات القديمة وإكساب الأفراد مهارات جديدة تواكب المهن الحديثة التي أفرزتها عوامل التكنولوجيا والمعرفة.

ومن أبرز الأسباب الكامنة وراء الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية ما يلي:

<sup>1</sup> - حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت-لبنان، 2002، ص 236.

## مفهوم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

- \* مواكبة التحول الحاصل في انتقال الوظائف من قطاع الصناعة إلى قطاع الخدمات.
- \* توجيه الأفراد الجدد وتعريفهم بشتى أنواع النشاطات والوظائف المعطاة لهم، وإرشادهم أو تعليمهم كيفية ونوعية الأداء المتوقع منهم.
- \* تحسين مهارات وزيادة قدرات الأفراد ورفع مستوى أدائهم بما يطابق معايير الأداء المحددة لهم.
- \* تهيئة الأفراد لتبوء وظائف مستقبلية، أو تحضيرهم عدة وعددا لمواجهة كافة التغييرات التكنولوجية والمعلوماتية والتسويقية، التي تؤثر على إنتاجهم وأدائهم.
- \* تهيئة الأفراد لمواجهة التحديات، التي تفرضها المحيطات الخارجية على المؤسسات في مجالات عدة، منها عولمة اليد العاملة وانتشار المساحات التنافسية بين السلع والخدمات المنتجة وذات المواصفات والأحجام والمزايا والنوعيات المختلفة، بما لها من تصاميم وتجهيزات وتركيبات وتشغيلات متنوعة.

**ثالثا:** أهمية تنمية الموارد البشرية: تكمن الأهمية الأولى لتنمية الموارد البشرية من خلال قيام حاجة فعلية لتدريب الأفراد، ونقلهم إلى مواقع الإنتاج والتغيير معا، إذ أن الفاعلية والكفاية في الإنتاج والأداء، واللدان يعتبران مطلبين أساسيين يقعان في صلب استراتيجيات إدارة المؤسسة العاملة، يتحققان غالبا عن طريق التدريب، كما أن الحوافز المادية والمعنوية التي ترفع من مستوى أداء وإنتاجية الفرد تنمو وتزداد مع ارتفاع مستوى دوافع التدريب ومع تطوير وتحديث برامجها، الأهمية الثانية للتدريب تتضح أكثر فأكثر من خلال تحقيق التدريب للأهداف المرجوة منه والتي يمكن تلخيص بعضها في ما يلي:

- \* زيادة في الإنتاج عن طريق ضمان التدريب لأداء الأفراد للعمل بكفاءة وفاعلية.
- \* اقتصاد في النفقات التي يمكن أن تتكبدها المؤسسة نتيجة التغيير أو الهدر أو الاستبدال في موارد معينة (آلات، معدات، مواد).
- \* تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل وذلك عن طريق مد الأفراد بالمهارات والقدرات التي تساعد على القيام بمسؤوليات الأعمال التي توكل إليهم.

## مفهوم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

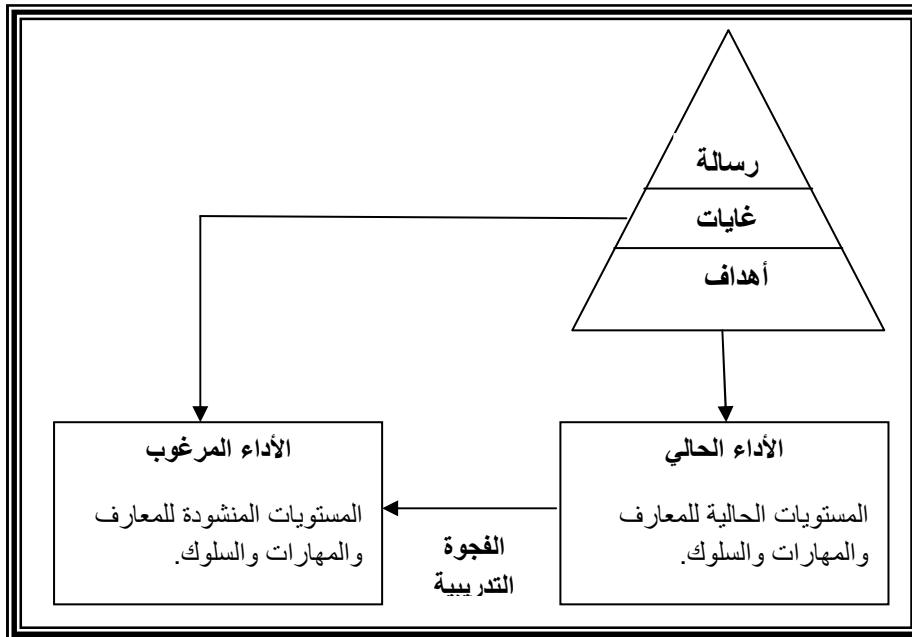
\* استقرار في دوران العمل. مما يؤمن متابعة إنتاج المؤسسة لمشاريعها المختلفة، وبما يوفر الاستقرار الوظيفي للأفراد المدربين على تلبية حاجات وشروط مختلف مشاريع المؤسسة الإنتاجية.

### المطلب الثاني: مفهوم التدريب

ينظر إلى النشاط التدريبي في المنظمات الرائدة على أنه نشاط مؤثر بشكل كبير في نجاحها ومحدد لمدى استمرارها في الريادة ومن ثم يجب الاهتمام به والربط بينه وبين استراتيجيات وخطط وأهداف المنظمة.

ومن المعروف أن رسالة المنظمة وغاياتها تسهم في بناء الأهداف الرئيسية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، ويجب أن تحدد هذه الأهداف في صورة أرقام، ومستويات وأنماط معينة، ويعمل التدريب على المساهمة في تحقيق تلك الأهداف.

شكل رقم (6): علاقة رسالة وغايات المنظمة.



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية،

ص: 186.

## مفهوم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

ويعرف البعض التدريب بأنه: "العملية المنظمة التي يتم من خلالها تغيير السلوكيات والمعارف والدافعية للموظفين العاملين من أجل تحسين عملية التوافق بين خصائص وقدرات الموظف وبين متطلبات الوظيفة".

وبناء على ذلك نجد أن التدريب يساعد العاملين للقيام بواجبات وظائفهم، ويمدهم بالجديد الذي يطور حياتهم الوظيفية ويسهم في رسم مسارهم المهني، كما يعرف البعض التدريب بأنه: "الجهود المخططة التي يتم تصميمها بواسطة المنظمة لتسيير عملية تعلم المعارف والمهارات والاتجاهات المتعلقة بالوظائف التي يمارسها العاملون بهدف تنمية وتطوير الأداء على المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية"<sup>1</sup>، من هذا التعريف يمكننا تحديد العناصر الثلاثة الرئيسية التالية:

1- التدريب جهود مخططة من قبل المنظمة وبالتالي يحتاج إلى عمليات تحليل وتشغيل ومراعاة مختلف البدائل واتخاذ القرارات وغيرها من العمليات التخطيطية المعروفة.

2- التدريب يشتمل على عمليات تعلم المعارف والمهارات المتعلقة بوظائف معينة ويجب أن تحدد بوضوح تلك المعارف والمهارات المرتبطة بصورة مباشرة بالوظيفة التي تم التدريب من أجل تنميتها حتى لا يصبح التدريب مجرد نشاط شكلي لا يحقق أهدافه.

3- التدريب يهدف إلى تنمية أداء العاملين وتحقيق أهداف المنظمة، ولذا يجب أن تكون أهداف المنظمة وغاياتها محددة ومعروفة، ومن ثم يتم تحديد نوع الأداء المطلوب لتحقيق تلك الغايات والأهداف، ثم يتم تحديد نمط النشاط التدريبي الذي يمكن من تحقيق الأداء المنشود.

كما يعرف التدريب أيضا بأنه: "النشاط الذي يهتم بإدارة البرامج التدريبية وتصميمها بهدف تنمية الأداء الفردي والجماعي، ورفع مستوى كفاءة الأداء التنظيمي وتتطلب عملية تحسين الأداء إجراء تغييرات محددة في المعارف والمهارات والاتجاهات والسلوك الاجتماعي داخل المنظمات"<sup>2</sup>. وهكذا يمكننا القول أن النشاط التدريبي:

<sup>1</sup> - خضير كاظم محمود، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2007، ص 126.  
<sup>2</sup> - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 188.

## مفهوم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

\* نشاط مخطط: يحتاج إلى عمليات تحليل وتشغيل، ووضع مجموعة من السياسات والقواعد والإجراءات والبرامج الزمنية، ثم الميزانية التي تترجم ما سبق إلى أرقام محددة.

\* نشاط منظم: يتطلب إقامة مجموعة واضحة من العلاقات والتنسيق فيما بين الجهود المبذولة حتى يتحقق الهدف.

\* نشاط هادف: لزيادة المعارف وتغيير السلوك والتصرف، ودعم الدافعية وتنمية الاتجاهات الإيجابية نحو العمل والمنظمة.

\* نشاط مستمر: يعمل على تهيئة العاملين الجدد وأيضا العاملين القدامى، وهو مطلوب لتنمية قدرات ومهارات العاملين وكذلك تنمية لقاءات القادة الإداريين ومديري الإدارات العليا، وهو لا ينقطع طيلة الحياة الوظيفية للعاملين.

\* نشاط شامل ومتكامل: يغطي التدريب كافة أوجه النشاط بالمنظمة سواء الإدارية أو الفنية وكذلك في المجالات التسويقية أو المالية أو الإنتاجية أو لتنمية مهارات الموارد البشرية... أو غيرها.

\* نشاط يستوعب التقدم التكنولوجي: يهتم التدريب بمسايرة الفكر الحديث والتقنية المتقدمة حتى يتمكن من تحقيق غاياته، ويتطلب ذلك قدرا كبيرا من الاتجاهات الابتكارية والسلوك الإبداعي لدى العاملين في هذا الحقل التنموي.

### المطلب الثالث: تكاليف التدريب وعلاقته بباقي وظائف الموارد البشرية

أولاً: تكاليف التدريب: تتجلى أهمية التدريب بوضوح تام من خلال دراستنا للفتورة التي تدفعها المؤسسات على تدريب أفرادها، حيث بلغت تكاليف التدريب التي دفعتها المؤسسات الأمريكية في العام 1992 حوالي 45 بليون دولار، وحسب مجلة التدريب الأمريكية (Training Magzin) فإن هذه التكلفة السنوية التي دفعت مقابل التدريب الرسمي للأفراد لم تشمل تكلفة رواتب وتعويضات الأفراد خلال فترات التدريب أو تكلفة تدريبهم وتوجيههم في أمكنة عملهم، كما أن بعض الدراسات أشارت إلى أن المؤسسات التي تعول كثيرا على تدريب وتطوير الأفراد انطلاقا من إيمانهم بالترسمل البشري كمدخل للإنتاج، لا تتردد في صرف 3%

## مفهوم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

إلى 4% من الموازنة المخصصة لرواتب وتعويضات الأفراد على التدريب، وفي عام 1998 ارتفعت فاتورة التدريب بحسب المجلة لتصل إلى 60,7 بليون دولار سنويا في الولايات المتحدة الأمريكية، وصرفت هذه المبالغ على برامج تناولت إدارة الجودة الشاملة وبناء علاقات مميزة مع الزبائن والقيادة الإدارية وإدارة التغيير وغيرها من البرامج التدريبية التي شغلت وما تزال تشغل بال المؤسسات، كما أن التدريب سوف يتطلب مزيدا من الوقت والكلفة في الحقبة الحالية والمقبلة وذلك لأسباب عدة من بينها:

\* ارتفاع عدد الأفراد غير الماهرين وغير المثقفين الذين سوف يعملون في وظائف إعدادية .entry-level jobs

\* التطور لحاصل في التكنولوجيات المعقدة التي يترتب على استخدامها تدريب وإعادة تدريب الموارد البشرية.

\* ازدياد عدد المؤسسات التي استعانت بمجموعات وفرق العمل المدربة والقادرة على استخدام أدوات الإبداع والابتكار.

\* حاجة المؤسسات إلى التدريب كأداة فاعلة في مواجهة تحديات المحيطات التنافسية العالمية.

**ثانيا: علاقة التدريب بباقي وظائف إدارة الموارد البشرية:** تهتم الغالبية من المنظمات بالتدريب، وتولي وظيفة تدريب الموارد البشرية عناية متميزة نتيجة للفوائد العديدة التي تتأتى من نتائجها، ونظرا لارتباط وظيفة التدريب ارتباطا وثيقا بباقي وظائف إدارة الموارد البشرية، والملاحظ أن بعض المؤسسات يربط بين وظيفة الاختيار والتعيين وبين وظيفة التدريب، ويعتبر بأن التدريب يكون أحيانا بديلا لاختيار وتعيين موارد بشرية إضافية، كما يرى بعض المدراء في هذا المجال بالذات أن تكاليف الاستقطاب والتعيين من الأفضل استخدامها لأغراض تدريبية، كون التدريب يحقق النتائج المرجوة سلفا من عمليات الاستقطاب والتعيين، وبأقل مخاطرة ممكنة قد تنتج أحيانا عن سوء اختيار بعض الأفراد، البارز في العلاقة التي تجمع بين وظيفتي التدريب والاختيار ما

## مفهوم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

يتعلق بارتباط حجم التكاليف والبرامج لهاتين الوظيفتين، أما تقليصا أو اتساعا، بالاستناد إلى مدخلات الوظيفة الواحدة منها على حساب مخرجات الوظيفة الأخرى، فالاختيار المبني على اختبارات دقيقة وموثوقة لاكتشاف ثقافات وخبرات الأفراد المنوي توظيفهم، يقلل في نجاحه من حاجة المؤسسة إلى تدريب هؤلاء لاحقا، ويخفف بالتالي من فاتورة التدريب، بالمقابل فإن التدريب النوعي داخل المؤسسة للأفراد يهدف ترقيتهم وسد شواغر معينة يقلص من الحاجة إلى اختيار مرشحين ذوي مهارات معينة، إلى جانب ارتباط وظيفة الاختيار والتعيين بالتدريب، فإن وظيفة تقييم الأداء مرتبطة بدورها بوظيفة التدريب، فمن المتوقع أن يدفع التدريب الأداء أشواطاً إلى الأمام بعد انتهاء الفترة الزمنية المحددة له، أضف إلى ذلك أن تقييم أداء الأفراد هو بحد ذاته وسيلة للتنبؤ بمعرفة الأداء، كون التقييم يكشف عن حجم التدريب اللازم للوصول بالفرد إلى الأداء المحدد والمطلوب، إذ يكشف التدريب عن الفوارق والنواقص التي قد تصيب بعض الأفراد، يرتبط التدريب أيضا بوظيفة التعويض، إذ أن الوظائف التي تعمل بموجب نظام التعويض المهاري تستخدم التدريب كأداة لتحديد مستوى تعويضات الأفراد، فالأفراد الذين تحدد رواتبهم وتعويضاتهم بمقياس تعدد المهارات التي يتقنون، والذين أنهموا ببرامج تدريبية متنوعة، زادت من مستوى مهاراتهم يتوقعون مقابل هذا التدريب زيادة ملحوظة في أساس رواتبهم وتعويضاتهم.

### المطلب الرابع: تأثير التدريب على أداء الأفراد

قد لا يميز كثير من الباحثين والمتخصصين في مجالات تدريب وتطوير الموارد البشرية بين كل من مفهومي التدريب والتطوير، ويذهب البعض الآخر إلى الاتجاه الآخر وهو أن هناك فرقا بين التدريب والتطوير، فالتكوين هو إكساب الأفراد العاملين المعرفة والمعلومات النظرية والمهارات العملية المؤثرة على سلوكياتهم في المستقبل، ولذلك فإن التدريب وفق وجهة النظر هذه يركز إكساب العاملين مهارات محددة (مرتبطة بوظائفهم) أو مساعدتهم على تصحيح الانحرافات في جوانب أدائهم، أما التطوير فيتمثل بالجهود المبذولة لإكساب العاملين القابليات التي يحتاجونها مستقبلا ووفق التصورات للتغيرات البيئية والتكنولوجية، ولذلك فإن عملية التطوير ما هي إلا



## مفهوم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

عملية إستراتيجية لا ترتبط فقط بالموقف الحالي أو الاحتياجات الآنية ولا تتوقف على إكساب مهارات للوظائف الحالية فقط، وإنما لابد من الاعتماد على رؤية المدير الإستراتيجية للوظائف التي ستكون مستقبلا، ولابد من النظر إلى المؤسسة كفريق عمل متكامل يتطلب الأخذ بالنظرة الشمولية والتنوع في المهارات وإمكانيات وعلى ضوء ذلك يمكننا من تحديد الفروقات بين التكوين والتطوير في الشكل التالي:

الشكل رقم (7): الفرق بين التدريب والتطوير.

أبعاد المقارنة	التدريب	التطوير
التركيز	الوظائف الحالية	الوظائف الحالية والمستقبلية
النطاق	الأفراد العاملين	مجموعات وفرق العمل (جماعي)
الإطار الزمني	قصير الأمد	طويل الأمد
الأهداف	سد النقص في المهارات الحالية	التهيئة للاحتياجات المستقبلية في المهارات

المصدر: سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي، الصفحة: 186.

على الرغم من هذه الفروقات فإننا سنأخذ بالمفهوم الشامل لعملية التكوين، أي اعتبار التكوين والتطوير مفهوما واحدا يشير إلى إكساب الموارد البشرية المهارات والمعارف الحالية والمستقبلية لتغيير اتجاهاتهم وسلوكياتهم بما ينسجم مع إستراتيجية المنظمة والمتغيرات البيئية.

لا شك أن الأفراد في المؤسسة باختلاف مستويات تواجدهم فيها يؤدون مهامهم بدرجات مختلفة من الانجاز، ذلك أن كل فرد في المؤسسة يؤدي الوظيفة الموكلة إليه حسب قدرته علي أدائها ورغبته في ذلك. فالأفراد يختلفون من حيث القدرة علي انجاز الأعمال، وتختلف لديهم الرغبة لإتمام هذه الأعمال. وذلك لاختلاف الظروف الخاصة بكل فرد والجوانب السلوكية لديه وكذا الحاجات التي يطمح إلي تحقيقها من خلال الوظيفة التي يشغلها. فالفرد ضعيف القدرة لا

## مفهوم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

يستطيع تقديم مستوي أعلي من الانجاز حتى ولو توفرت لديه الرغبة في ذلك، كذلك الحال بالنسبة للفرد الذي لا تتوفر لديه الرغبة ولديه القدرة علي ذلك، فكل من القدرة علي العمل والرغبة فيه تؤثران علي مستوي أداء الفرد، فلتحسين مستوي الأداء لابد من تحسين هذين العنصرين لدي الفرد. ويمكن اكتساب القدرة علي العمل من خلال التعليم والتدريب والخبرة في المجال، بالإضافة إلي القدرات الشخصية للفرد. أما الرغبة في العمل فتحددها الظروف المحيطة بالعمل ومدى ملائمتها لميول الفرد، كما تتحدد الرغبة لدي الأفراد بالحاجات والرغبات التي يمكن أن تمثل دوافع العمل لديهم. ويمكن التعبير عن هذه العلاقة بالصيغة التالية:

$$\text{مستوي الأداء} = \text{القدرة علي العمل} \times \text{الرغبة في العمل}$$

فكل من الرغبة والمقدرة علي العمل يتفاعلان في تحديد مستوي الأداء، بمعنى أن تأثير المقدرة علي مستوي الأداء يتوقف علي درجة رغبة الفرد في العمل. والعكس فتأثير الرغبة في العمل علي الأداء يتوقف علي مقدرة الفرد للقيام بالعمل.

وبناء علي ما سبق فإنه "يمكن أن نؤثر في مستوي الأداء عن طريق تغيير مقدرة الأفراد علي العمل أو بزيادة رغبتهم فيه"<sup>1</sup>. ويفهم من هذا انه حتى تنجح المؤسسة في النهوض بمستوي أداء الأفراد لابد أن تنجح في تحديد أي العنصرين أكثر فعالية في التأثير علي ذلك، المقدرة أم الرغبة، فقد يكون مستوي الأداء في المؤسسة منخفضا نتيجة الرغبة لدي العاملين وليس لضعف قدرتهم علي العمل، فإن لجأت المؤسسة إلي تدريب العاملين بغية تحسين الأداء، فإن ذلك يكون قرارا غير سليم ولن يؤدي ثماره في تحسين أداء الأفراد. وقد يكون مستوي الأداء منخفضا نتيجة لضعف المقدرة علي العمل وليس الرغبة، فإذا بادرت المؤسسة إلي تحسين الرغبة في العمل عن طريق تطبيق برنامج للحوافز فإن ذلك لن يؤدي إلي تحسين الأداء.

<sup>1</sup> - Alain Labruffe, Management des compétences, construire votre référentiel, Afnor, Saint- Denis, France, 2003:p : 51.

## مفهوم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

لذلك ينبغي علي الإدارة كخطوة أولى في عملية تحسين الأداء تحديد أي العاملين أكثر فعالية في التأثير علي مستوي الأداء، ثم تطبيق الإجراءات المناسبة لذلك حتى تتفادى تضييع الوقت والمال دون الحصول علي النتائج المرغوبة.

يمكن للمؤسسة أن ترفع من المقدرة علي العمل والرغبة فيه من خلال وظائف إدارة الموارد البشرية، حيث يمكن تحسين المقدرة من خلال تخطيط الموارد البشرية، من اختيار وتعيين، وتدريب وكذا إشراف وقيادة. ويمكن التأثير علي درجة الرغبة في العمل من خلال الحوافز ونظام الاتصالات في المؤسسة.

خلاصة ما سبق أن أي جهد تقوم به المؤسسة باتجاه كل من عنصر المقدرة والرغبة في العمل يعني حتما التأثير علي مستوي الأداء.

## خاتمة:

إن الاهتمام بالموارد البشرية في المنظمات المعاصرة نابع عن اقتناع علمي بالدور الرائد الذي يقوم به المورد البشري في صنع التقدم وتحقيق الانجازات العلمية والتقنية والإنتاجية التي غيرت ملامح الحياة جميعاً، وبذلك تتعامل إدارة الموارد البشرية مع الإنسان باعتباره المورد الأكثر قدرة والأعلى قيمة في إنتاج القيمة المضافة وهي مصدر العائد لرأس المال والعمل.

إن نجاح أي مؤسسة مرتبط بالدرجة الأولى بمواردها البشرية، فإذا كان العنصر البشري في المؤسسة يمتاز بالكفاءة فبصاحب ذلك استغلال فعال لباقي الموارد من آلات وغيرها وبالتالي جودة في الإنتاج والعكس صحيح، ومن هذا المنطلق تظهر لنا أهمية التكوين ودوره المتنامي في تنمية مهارات وقدرات العمال، ذلك لأن المؤسسات تسعى لتحقيق أهدافها الإستراتيجية غير أن هذه الأهداف تعتمد بشكل كبير على فاعلية الموارد البشرية بالمؤسسة، دون أن ننسى التطور الكبير للتكنولوجيا الذي يحتم على المؤسسة مسايرة هذا التطور وإدخال كل ما هو جديد عن طريق التكوين في الخارج أو غير ذلك من أنواع التكوين.

# الفصل الثاني

## المقاربة الإستراتيجية

### للأداء مفهومها وقياسها

## المقاربة الإستراتيجية لأداء مفهومها وقياسها

### تمهيد :

يعتبر موضوع الأداء وتقييمه من أهم المواضيع في وظيفة إدارة الموارد البشرية في المنظمة، ذلك أن نجاح أي منظمة مرتبط بمدى كفاءة وفعالية أداء مواردها البشرية، لذلك نجد أن الأداء يعتبر المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المديرين كونه يشكل أهم أهداف المنظمة، ولمعرفة مدى كفاءة تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييمه لكي تعرف مكانم الضعف والقوة في إنجاز الأعمال المنوطة بكل فرد في المنظمة من أجل وضع إستراتيجية فعالة للقوى العاملة وبناء مراجع الاختيار والتعيين ووضع معايير موضوعية للأجور والترقية والتحفيز أو حتى الاستغناء عن الأفراد في المنظمة.

## المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهوماً وقياساً

**المبحث الأول : مفهوم الأداء، محدداته ومعوقاته :**

**المطلب الأول : مفهوم الأداء :**

**أولاً : المفهوم اللغوي :**

يعتبر قاموس اللغة الفرنسية Larousse كلمة الأداء " Performance " كلمة إنجليزية مشتقة من الكلمة القديمة Performance المأخوذة من الكلمة Performer والتي تعني أتم أو أنجز أو أدى (Accomplir)1.

ويمكن تعريف الأداء بأنه إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز وهذا ينسجم مع اتجاه بعض الباحثين في التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال درجة تحقيق إتمام مهام وظيفته حيث يعبر الأداء عن السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة.

**ثانياً : المفهوم الاصطلاحي التنظيمي**

يشير الأداء إلى "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة"<sup>2</sup>

ويمكن القول بأن الأداء هو سلوك يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - Dictionnaire Larousse de la langue française. P : 766. 2001.

<sup>2</sup> - راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2000، ص 215.

<sup>3</sup> - سناء عبد الكريم الخناق، مرجع سابق، ص 36.

## المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهوماً وقياساً

ويعرفه نيكولاس F.W.Nicolas بأنه : الأداء هو نتاج سلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتائج السلوك فهي تلك النتائج التي تمخض عنها ذلك السلوك، مما جعل البيئة أو المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه نتائج ذلك السلوك<sup>1</sup>.

وتجدر الإشارة هنا إلى بعض المفاهيم المرتبطة بالأداء مثل الكفاءة والفعالية، فتشير الكفاءة إلى النسبة بين المدخلات والمخرجات، فكلما كانت المخرجات أعلى من المدخلات كانت الكفاءة أعلى<sup>2</sup>، فهو مفهوم يرتبط بالقدرة على أداء الأعمال أي المهارات، أما الفعالية فتشير إلى الأهداف المحققة من قبل المنظمة<sup>3</sup>.

### المطلب الثاني : محددات الأداء ومعوقاته

#### أولاً : محددات الأداء

الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور (المهام)، فهذا يعني أن الأداء هو نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من : الجهد، القدرات، وإدراك الدور أو المهمات المنوطة به<sup>4</sup>.

فيشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته وينتج هذا الجهد من حصول الفرد على حوافز تدفعه لذلك، أما القدرات فيقصد بها الصفات الشخصية للفرد والتي يستخدمها لأداء وظيفته، فيما يشير إدراك الدور أو المهمة إلى الاتجاه الذي يوجه الفرد جهوده في العمل من خلاله ويتمثل ذلك في مجموعة الأنشطة والسلوكيات التي يقوم بها الفرد في أداء مهامه.

<sup>1</sup> - عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، بحوث ودراسات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الدول العربية، العدد 382، القاهرة 2003، ص 15.

<sup>2</sup> - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للإنتاج والتوزيع، عمان الأردن 2002، ص 138.

<sup>3</sup> - المرجع السابق، ص 138.

<sup>4</sup> - راوية محمد حسن، مرجع سابق، ص 216.



## المقاربة الإستراتيجية لأداء مفهومها وقياسها

ولكي يحقق الفرد مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود تكامل وحد أدنى من الإلتقان في كل مكون من مكونات الأداء، بمعنى أن الفرد إذا بذل جهودا فائقة وكانت لديه قدرات لا بأس بها وكان مدركا لدوره فإن مستوى أدائه سيكون مقبولا، أما إذا كان يبذل جهودا كبيرة ويتمتع بقدرات متفوقة إلا أنه غير مدرك لدوره، أو أن لديه قدرات متفوقة والفهم اللازم للدور الذي يقوم به إلا أنه لا يبذل الجهود اللازمة في العمل فإن مستوى أدائه عادة ما يقيم كأداء منخفض أو غير مقبول، وفي بعض الأحيان قد يبذل العامل الجهد اللازم مع تمتعه بقدرات فائقة وفهما جيدا لمهمته إلا أنه يصطدم ببعض العوامل الخارجية والخارجة عن نطاق سيطرته يمكن لها أن تؤثر على مستوى أدائه والتي نوردتها في العنصر الموالي.

### ثانيا : معوقات الأداء

هناك العديد من العوامل التي يتوقف عليها أداء العامل ومن أهمها : الإضاءة، الحرارة، الضوضاء، التهوية، نمط الإشراف، عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات والتجهيزات والسياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة، إلا أن هذه العوامل والتي يطلق عليها العوامل الخارجية ليست وحدها المؤثرة على أداء العامل وإنتاجيته، ولكنها تتفاعل بشكل كبير مع العوامل الداخلية والتي يمكن أن ترتبط بشخصية العامل، ذكاؤه وقدراته الخاصة، سماته الشخصية وخبرته وتدريبه على ما يمارسه من عمل، بالإضافة إلى ظروف العمل الاجتماعية<sup>1</sup>، ويجب النظر إلى هذه العوامل على البيئية على أنها مؤثرات على الجهد، القدرة والاتجاه، فعلى سبيل المثال : أي عطل في أي آلة أو جهاز يمكن أن يؤثر بسهولة على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل، كما أن السياسات الغير واضحة أو نمط الإشراف السيئ يمكن أن يتسبب في التوجيه الخاطئ للجهود، إضافة إلى أن النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في استغلال سيئ للقدرات الموجودة لدى الأفراد، لذا فإنه من أكبر وأهم مسؤوليات الإدارة نجد<sup>2</sup> :

<sup>1</sup> - علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص 187.  
<sup>2</sup> - راوية محمد حسن، مرجع سابق، ص 216.

## المقاربة الإستراتيجية لأداء مفهومها وقياسها

- توفير ظروف عمل مناسبة للعاملين.

- توفير بيئة تنظيمية مدعمة تقل فيها عوائق الأداء بما يمكن من تحقيق أداء جيد.

### المطلب الثالث : الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء

هناك العديد من الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء نوجزها فيما يلي<sup>1</sup> :

#### أولا : الجوانب المتعلقة بالعمل :

1- الإلمام بالعمل : يعد الإلمام بالعمل ركنا أساسيا من أركان الأداء، فهو يعبر عن معرفة العامل بالعمل لذي يقوم به ومدى فهمه لدوره ومهمته وإدراكه للتوقعات المطلوبة منه ومدى إتباعه لطريقة العمل التي تحددها له المنظمة.

2- ناتج العمل : يعبر ناتج العمل عن مستوى الإنجازات التي يحققها العامل، ومدى مقابقتها للمعايير النموذجية الكمية والنوعية والزمنية وضغط التكاليف وكل ما يميز عمله من قيمة مضافة تعبر عن ناتج العمل ويعبر عنه ببصمات العامل في العمل.

#### ثانيا : الجوانب المتعلقة بالسلوك :

1- سلوك العامل : يشير سلوك العامل في أداء وظيفته عن مدى محافظته وحرصه على معدات وأدوات وتجهيزات الإنتاج المستخدمة في العمل من حيث الاعتناء بها وصيانتها وتجنب الإلتلاف ومدى تفعيلها بالشكل الذي يضمن عائدا معتبرا.

2- السلوك الاجتماعي : يتمثل السلوك الاجتماعي في العمل في مدى تعاون العامل مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه ومدى مساهمته في إنجاز أعمال الجماعة وتنفيذه للأوامر ومشاركته في حل المشكلات أثناء العمل.

<sup>1</sup>- نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة لنيل درجة دكتور دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، إشراف إسماعيل شعباني، قسم علوم التسيير جامعة الجزائر، الجزائر 2005/04، ص 18.

## المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهومها وقياسها

---

3-الحالة النفسية للعامل : إن الحالة النفسية للعامل والتي تمكنه من التصرف بمزاج معين يكون من خلالها متحمسا وراغبا في العمل ومستعدا لإتقانه أو قد يكون في حالة نفسية لا تسمح له بالتجاوب مع العمل.

4-فرص التقدم : يسلك العامل طريق التحسين والتقدم من خلال اكتساب مهارات ومعلومات عن طريق البرامج التدريبية أو الممارسة الميدانية بغية زيادة كفاءة إنتاجيته وفعالية أدائه.

## المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهوماً وقياساً

### المبحث الثاني : ماهية تقييم الأداء

إن التعامل مع موضوع أداء الأفراد ينصب أساساً على تقييم الأداء، كما أن التتبع التاريخي لعملية تقييم الأداء يشير إلى أنها ممارسة قديمة عرفت في حضارات قديمة وتطورت مفاهيمها بتطور الفكر الإداري، وقبل التطرق إلى مفهوم تقييم الأداء نستعرض إسهامات مختلف الحضارات القديمة والنظريات الإدارية فيما يخص هذا الموضوع.

### المطلب الأول : الخلفية الفكرية النظرية لتقييم الأداء

#### أولاً : مساهمة الحضارات المتعاقبة :

يرى البعض بأن العملية بدأت منذ أن بدأ الإنسان في إصدار إشارات القبول والرفض عند ملاحظته عمل منهم حوله ويزن أداءهم وفقاً لما يتصوره ويتوقعه من أداء، وتتطور الحياة وتوسع المجتمعات توسع استخدام العملية، فجد أنه في حضارة بابل استخدمت العملية كنشاط من أنشطة الرقابة الإدارية والتي تهدف إلى متابعة أداء إدارات الأقاليم التابعة لها من خلال مراقبة أداء الموظفين.

واستخدمت حضارة الصين القديمة أنظمة شغل الوظائف أو الاكتتاب على أساس اختبارات التسابق والتي اعتبرت إحدى مستلزمات إجراء القياس والتوقع لأداء من سيشغل الوظيفة<sup>1</sup>.

واستعملت الحضارة الرومانية عملية تقييم الأداء كأداة من أدوات الرقابة المحكمة لأداء الموظفين نظراً لتمتعها بجهاز إداري بيروقراطي بدرجة عالية من المركزية استلزم ممارسة دقيقة للعمليات الإدارية.

<sup>1</sup> - خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2003، ص 197.

## المقاربة الإستراتيجية لأداء مفهومها وقياسها

ولقد كان للحضارة الإسلامية دور بالغ الأهمية في المساهمة في موضوع الأداء من خلال ما جاء في كتاب الله وسنة رسوله صلى الله عليه وسلم، حيث أرشدنا المنهج الإسلامي إلى مجموعة من الأسس والمبادئ التي تمكن من استثمار قدرات الفرد أحسن استثمار وذلك ابتداء من الاختيار الدقيق للأفراد الذين تتوفر فيهم المواصفات والقدرات والحاصل التي تمكنهم من أداء أعمالهم بشكل جيد ويتجلى ذلك في قوله تعالى ((إن خير من استأجرت القوي الأمين)) (القصص 26)، وبعد الحصول على الأفراد المناسبين يتم تعليمهم وتدريبهم دوريا وإسداء النصائح لهم وبيان السلوك المطلوب أثناء الأداء، وتحفيزهم وتشجيعهم وتوجيههم بما يمكنهم من تجنب الأخطاء وتبصيرهم بمواطن الضعف في أدائهم وتقدير نقاط القوة والتميز في الأداء وفي ذلك يقول الله تعالى ((إن الذين آمنوا وعملوا الصالحات إنا لا نضيع أجر من أحسن عملا)) (الكهف 30).

كما أمر المنهج الإسلامي أتباعه بالإلتقان والإحسان في أداء أعمالهم، وجاء ذلك في غير ما آية أو حديث شريف حيث يقول تعالى ((إن الله يأمر بالعدل والإحسان)) (النحل 90)، وقال صلى الله عليه وسلم: (إن الله كتب الإحسان على كل شيء) رواه البخاري ومسلم، ويتضمن معنى الإحسان السرعة واستثمار الوقت وبذل جهود مضاعفة لإنتاج منتجات ذات جودة عالية<sup>1</sup>، كما قرر المنهج الإسلامي مبدأ الرقابة الذاتية أثناء الأداء والتي تعني رقابة الفرد المسلم لسلوكه وضبطه أثناء أدائه لعمله وفق تعاليم الشريعة الإسلامية<sup>2</sup> والتحلي بيقظة الضمير وربطه بالخالق سبحانه (أن تعبد الله كأنك تراه فإن لم تكن تراه فإنه يراك) متفق عليه، كل هذا أدى إلى تنمية سلوك الفرد المسلم وأخلاقيات العمل وأحسن أداء الأمانة في صور لم تشهد البشرية لها مثيلا، كما أكد أيضا على ضرورة التقييم الموضوعي والعدل لأداء الأفراد وتقدير المتميزين والمتفوقين منهم وتمكينهم من الإبداع والابتكار، إضافة إلى التعويض العادل لجهود الأفراد على أعمالهم وإنجازاتهم وفي ذلك يقول رسول الله صلى الله عليه وسلم (أعطوا الأجير حقه قبل أن يجف

<sup>1</sup> - علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة 2001، ص 375.  
<sup>2</sup> - محمد مهنا العلي، الإدارة في الإسلام، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1985، ص 126.

## المقاربة الإستراتيجية لأداء مفهومها وقياسها

عرفه) ويقول أيضا (مطل الغني ظلم)، كما يقوم تقييم الأداء في المنهج الإداري الإسلامي على مجموعة من المبادئ المستمدة من كتاب الله وسنة رسوله صلى الله عليه وسلم أهمها ما يلي 1 :

- الحكم بما أنزل الله تعالى بالحكمة والعدل.

- خشية الله تعالى أثناء التقييم ((واخشوا يوما لا يجزي والد عن ولده)) (لقمان 73).

- إتباع الحق دائما أثناء التقييم.

- المفاضلة بين العاملين بالإيمان والعلم.

- تجنب قول الزور وشهادة الزور على العاملين.

- عدم أكل أموال العاملين بالباطل.

- عدم مؤاخذه العامل بالخطأ غير العمد.

ومع تطور الفكر الإداري ظهرت مجموعة من النظريات واطاعة مجموعة من الأسس لموضوع الأداء وتقييمه ومن أهمها نجد :

### ثانيا : مدرسة الإدارة العلمية :

ركزت مدرسة الإدارة العلمية على الأسلوب العلمي في الإدارة الذي ركز بشكل أساسي على تقييم الوظائف وبما يعزز استخدام الأساليب العلمية في الأداء، وقد أطلق مصطلح الإدارة العلمية على سلسلة الدراسات التي تتعلق بأوضاع العمل والعامل لاكتشاف أمثل الوسائل لإنجاز العمل وأمثلة الطرق لضبط وترقية أداء العامل، ولقد تبنت هذه المدرسة مجموعة من المرتكزات والمفاهيم قامت عليها كمبادئ هي : اعتماد الأسلوب العلمي لتحديد عناصر عمل الفرد، تقسيم العمل والتخصص لضمان نقص التكلفة ورفع الكفاءة الإنتاجية، دراسة الحركة والزمن واستبعاد

<sup>1</sup> - محمد ياغي وتوفيق مرعي، نحو صياغة نظرية إدارية إسلامية تستخلص من القرآن الكريم، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للإدارة والاقتصاد، المجلد الثالث، المملكة العربية السعودية، 2007، ص 286-290.

## المقاربة الإستراتيجية لأداء مفهومها وقياسها

الحركات الزائدة ووضع زمن معياري لأداء كل حركة في العمل المنجز، الاعتماد على الحوافز المادية والتعاون بشكل أساسي بين المشرف الأساسي ومرؤوسيه، كذلك الاختيار السليم للأفراد ومستلزمات العمل المادية ثم تدريب العاملين لتوسيع دائرة معارفهم ومهامهم من أجل ترشيد الأداء<sup>1</sup>، كما ركزت على ضرورة وجود طريقة مثلى لأداء أي عملية من خلال تنميط الأداء الفردي وفق مبدأ (one best way).

وما يعاب على هذه النظرية تأكيدها على الحافز المادي متجاهلة إنسانية هذا العامل واعتباره آلة مما مهد لظهور مدرسة العلاقات الإنسانية.

### ثالثا : مدرسة العلاقات الإنسانية :

نتيجة المناقشة بتحسين ظروف العمل والأجور ظهرت هذه المدرسة بريادة التون مايو ( Elton Mayo)، حيث ركزت على أثر العوامل الاجتماعية والإنسانية وظروف العمل المادية على الأداء<sup>2</sup>، ورأت بأن تحفيز العمل ماديا وكذا من خلال حصوله على تقدير من قبل مشرفيه ورغبته في تحقيق الاعتراف به وبأدائه يشكل قوة دافعة نحو تحقيق ذاته وإشباع حاجاته وتفوقه في أداء مهامه، وقد انصب الاهتمام في هذه المدرسة على مقابلة تقييم الأداء التي تتم بين المشرف ومرؤوسيه لمناقشة نواحي القوة والضعف في الأداء وليس النقد لشخصية المرؤوس<sup>3</sup>، مما يزيد في شعور الفرد بالمشاركة والوعي والتفاعل مع أهداف المنظمة.

<sup>1</sup> - عتيقة احرايرية، إشكالية تقييم الأداء في السلوك التنظيمي وعلاقته بتوجيه وتطوير المسار الوظيفي للإطارات-دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، حاسي مسعود، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، إشراف : الهاشمي مقراني، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر، الجزائر، 2002-2003، ص 20.

<sup>2</sup> - سناء عبد الكريم الخناق، مرجع سابق، ص 33.

<sup>3</sup> - عبد الغفار حنفي وصلاح الدين عبد الباقي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2005، ص 328.

\*- سيتم التطرق إلى طريقة تقييم الأداء عن طريق الإدارة بالأهداف في عنصر لاحق من هذا الفصل.

## المقارنة الإستراتيجية للأداء مفهومها وقياسها

رابعاً : الإدارة بالأهداف وتقييم الأداء :

تتركز فكرة الإدارة بالأهداف\* على دور المشرف - بمساعدة ومشاركة مرؤوسيه - في وضع الأهداف الخاصة بهم، والمتوقع تحقيقها خلال الفترة القادمة، ويتم بعد ذلك قياس وتقييم الأداء بالمقارنة على أساس هذه المعايير (أي الأهداف المعيارية التي شاركوا فيها)<sup>1</sup>.

خامساً : إدارة الأداء :

تقوم فكرة إدارة الأداء على منطوق أن الأداء المتميز المحقق للغرض منه يتطلب توافر العناصر التالية :

- تصميم العمل بطريقة علمية يتم فيها تحديد الأداء المطلوب والنتائج المتوقعة حتى تمام التنفيذ.
- توفير مستلزمات الأداء المادية والتقنية وكل ما يتطلبه التنفيذ السليم للأداء حسب تصميم الموضوع.
- توفير الموارد البشرية المؤهلة لأداء العمل، وإعدادهم وفق خطة الأداء والأهداف المرغوبة وتوفير المعلومات المطلوبة والكافية عن مستويات الجودة ومعايير تقييم النتائج.
- المتابعة المستمرة للأداء وملاحظة الأفراد أثناء تنفيذهم لمهامهم وتزويدهم بالمعلومات المتجددة والمساعدة على تصحيح مسار التنفيذ وتخطي العقبات التي يمكن أن تصادفهم أثناء العمل.
- رصد نتائج الأداء وتقييمها بالمقارنة مع الأهداف المسطرة وتعويض العامل عن أدائه وفقاً لما حققه من نتائج ووفقاً لنتائج التقييم.
- فإدارة الأداء تقوم أساساً على عدة عمليات تهدف إلى ضمان وصول الأفراد إلى الأهداف المسطرة وتمثل أساساً في : تخطيط الأداء، توجيه الأداء، تقييم الأداء، تشخيص الأداء وتطويره.

<sup>1</sup> - عتيقة احرايرية، مرجع سابق، ص 22.



## المقاربة الإستراتيجية لأداء مفهومها وقياسها

المطلب الثاني : مفهوم تقييم أداء العاملين وأهميته

أولاً : مفهوم تقييم أداء العاملين :

يقصد بتقييم أداء العاملين قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقى وزيادة الأجر<sup>1</sup>، كما يمكن تعريفه بأنه محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية، أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة الثانية وذلك كضمان أساسي لتحقيق فاعلية المنظمة<sup>2</sup>، كما يعرف بأنه ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة موضوعية للحكم مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه وبطريقة موضوعية، وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل<sup>3</sup>، كما يعني تقييم أداء العامل تحديد مستوى كفاءة هذا الأداء في محاولة للوصول إلى تحديد مدى مساهمته في إنجاز الأعمال الموكلة إليه أو من المحتمل أن توكل إليه في المستقبل، وكذلك سلوكه وتصرفاته في محيط العمل والمتعلقة به وكذلك قدراته وإمكانياته الذاتية خلال فترة زمنية<sup>4</sup>، ويقصد بتقييم أداء العاملين كذلك دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترفيته لوظيفة أخرى<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين؟، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2006، ص 87.

<sup>2</sup> - مؤيد سعيد السالم وعادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن، 2002، ص 102.

<sup>3</sup> - مهدي حسن ازويلف، إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي، عمان الأردن، 2007، 188.

<sup>4</sup> - علي عبد الله، محاضرات في مقياس إدارة الموارد البشرية، السنة الأولى ماجستير، فرع إدارة الأعمال، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية 2006-2007.

<sup>5</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 257.

## المقاربة الإستراتيجية لأداء مفهومها وقياسها

### ثانيا : أهمية تقييم أداء العاملين :

تبدي كل المنظمات تقريبا أهمية قصوى لعملية تقييم أداء العاملين، فمن خلالها يمكن للمنظمة<sup>1</sup> :

-التأكد من المعاملة العادلة لجميع الموظفين، وأن المستندات المتعلقة بذلك ستكون عنصرا هاما في تأيد سلامة موقف المنظمة في حالة تظلم أحد الموظفين حول القرارات التي تمس ترقيته أو تعويضه أو إنهاء خدمته.

-تحديد الأفراد المتميزين ووضعهم في الصورة أمام المسؤولين تمهيدا لترقيتهم إلى مراكز وظيفية أعلى.

معرفة مستوى أداء العامل تمهد له الطريق نحو تدريبه و تطوير أدائه وتحسين إنتاجيته وذلك بالاتفاق مع رئيسه.

-من شأن الحوار بين العامل ورئيسه المباشر حول نتائج تقييم الأداء أن يظهر جوانب النقص في سياسات المنظمة وأنظمتها إذ قد يترتب على إعادة النظر في هذه الأمور اكتشاف أخطاء قد تكون هي السبب في ضعف نتائج تقييم أداء الأفراد.

إضافة إلى أن نظام تقييم الأداء يمكن أن يساعد العاملين على تعريفهم بنواحي القصور في أدائهم فيعطي لهم الفرصة لتلافيها في المستقبل، وأيضا التعرف على نواحي السلوك غير المقبولة والتي تقلل من كفاءة العاملين من وجهة نظر الإدارة وبالتالي العمل على تجنبها إضافة إلى أنه يساعد

<sup>1</sup> - مؤيد سعيد السالم وعادل حرجوش صالح، مرجع سابق، ص 103.

## المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهومها وقياسها

على احترام نظام العمل وقواعده لأن شعور الشخص بأن هناك من يقيم سلوكه وتصرفاته سوف يجعله أكثر التزاما بنظام وقواعد العمل الموضوعة<sup>1</sup>.

**المطلب الثالث : أهداف تقييم الأداء واستخداماته**

**أولا : أهداف تقييم الأداء :**

تحقق عملية تقييم الأداء أهدافا عديدة وذلك وفق ثلاث مستويات هي : المنظمة، المديرين، المرؤوسين، وذلك وفقا لما يلي :

**1- على مستوى المنظمة :**

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوى العاملين تجاه المنظمة.

- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكانياتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.

- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية لأن نتائج هذه العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.

- مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

**2- على مستوى المديرين :**

إن مواجهة المدير أو المشرف للفرد العامل للحكم على أدائه لا تعتبر عملية سهلة وإنما تعتبر عملية تتميز بطابع التحدي الذي يدفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز

<sup>1</sup> - صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 257-297.

## المقاربة الإستراتيجية لأداء مفهومها وقياسها

قدراهم الإبداعية للوصول إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم، وهذا ما يدفع باتجاه تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم وصعوباتهم<sup>1</sup>.

### 3- على مستوى الفرد :

إن زيادة شعور العاملين بالعدالة وبأن جميع جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار من قبل المنظمة يجعلهم أكثر شعورا بالمسؤولية ويدفعهم إلى العمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليتربحوا فوزهم باحترام وتقدير مسؤوليتهم معنويا ومكافأهم ماليا.

إضافة إلى أن لتقييم الأداء مزايا عدة منها :

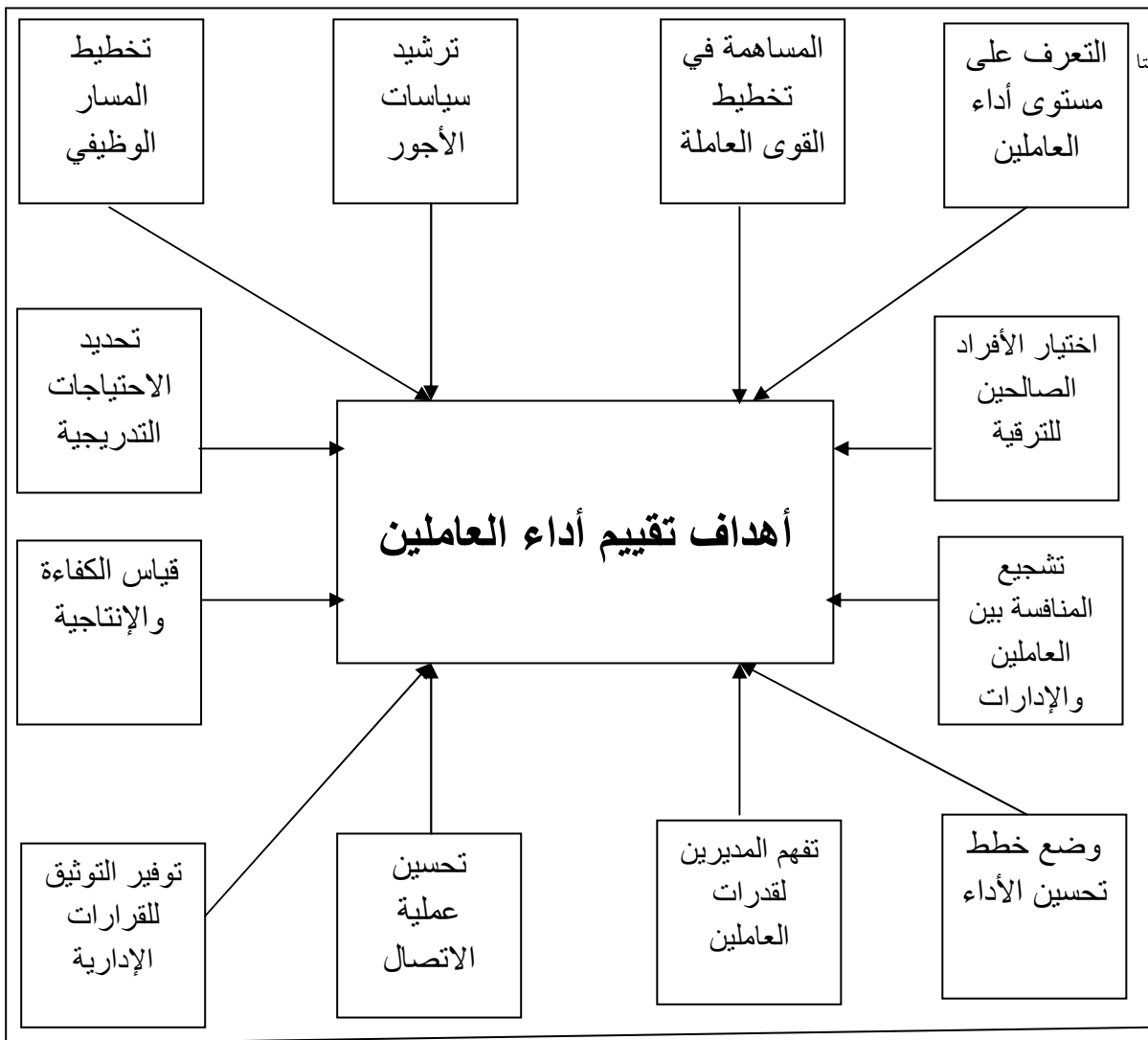
- رفع الروح المعنوية للعاملين وخلق جو من التفاهم والعلاقات الحسنة.
- إشعار العاملين بمسؤوليتهم تجاه وظائفهم.
- وسيلة لضمان العدالة في معاملة المسؤولين لمرووسيتهم.
- تقييم سياسات الاختيار والتدريب.
- وسيلة لتطوير الأداء الفردي للعامل وتخطيط المسار الوظيفي للأفراد<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، بحوث ودراسات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الدول العربية، العدد 382، 2003، القاهرة، ص 136.

<sup>2</sup> - ثابت زهير، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، 2001، القاهرة، ص 79.

## المقاربة الإستراتيجية لأداء مفهومها وقياسها

الشكل رقم (8) أهداف تقييم أداء العاملين:



المصدر: زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 90.

## المقاربة الإستراتيجية لأداء مفهومها وقياسها

ثانيا : استخدامات تقييم الأداء:

يعتبر تقييم أداء الموارد البشرية أداة موضوعية تستفيد منه المنظمة في اتخاذ بعض القرارات الإدارية والتي من أهمها :

1- الترقية : يتم ترقية العامل إلى وظيفة أعلى من خلال مدى أحييته ومدى كفاءته في العمل، لأن عملية تقييم الأداء تكشف عن ذلك مما يعتبر مقياسا موضوعيا للكشف عن مؤهلاته وقدراته وإمكانياته لشغل منصب أعلى.

2- تحديد المكافآت والحوافز الشخصية : تستخدم نتائج تقييم الأداء في معرفة الأجر بالمكافآت التشجيعية والحوافز من بين العاملين من خلال معرفة مستويات الكفاءة وحسن الأداء.

3- التعيين والنقل : تستعين الإدارة بنتائج تقييم الأداء لمعرفة مدى سلامة اختيار الفرد وتعيينه في الوظيفة التي تتلاءم مع قدراته وكفاءته، إضافة إلى تمكينه من معرفة الذين هم بحاجة إلى الانتقال إلى وظائف أخرى تناسب ومؤهلاتهم.

4- تطوير الأفراد: تستخدم نتائج تقييم الأداء في تطوير الأفراد في المنظمة من خلال ما توفره لهم من معلومات حول نقاط القوة والضعف لديهم وتساعد الإدارة في اعتماد الأسس السليمة في تدعيم نقاط القوة وتصميم البرامج التطويرية والتدريبية لمعالجة نقاط الضعف<sup>1</sup>.

5- الانضباط: إن الفرد الذي تشير تقارير تقييم أدائه بشكل مستمر على أنه عديم الكفاءة وأن سلوكه غير حسن ولا يرجى فائدة من إصلاحه وتحسين أدائه وسلوكه، يصبح ضروريا إبعاده عن العمل لأنه سوف يصبح عبئا على العمل ولهذا يعتبر تقييم الأداء عاملا من عوامل الانضباط الموضوعية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 140.  
<sup>2</sup> - مهدي حسن زويلف، مرجع سابق، ص 194-195.

## المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهومًا وقياسًا

6- تحسين عملية الاتصال: ويكون ذلك بين المشرف ومرؤوسيه فيما يخص الأهداف المخططة، والتوجيهات بشأن طرق وأساليب الأداء والتعامل.

7- إنهاء الخدمة (الاستغناء): تقوم المنظمة بإنهاء خدمة العاملين الذين يكون مستوى أدائهم متدن لأنه في الحقيقة يعتبر عبئا أو تكلفة إضافية على المنظمة.

### المطلب الرابع: معايير تقييم الأداء وخصائصها

يتم تقييم أداء العاملين باستخدام معايير (مقاييس) محددة يستند إليها في الحكم على صلاحية السلوك والكفاءة الأدائية للعاملين، ويقصد بمعايير الأداء الأساس الذي ينسب إليه الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا ومرضيا<sup>1</sup>، ويشترط أن تصاغ هذه المعايير بمشاركة العاملين مما يرفع من إخلاصهم وولائهم للمنظمة وكذا أدائهم.

### أولاً: أقسام معايير الأداء:

وتنقسم معايير الأداء إلى نوعين ذاتية (سلوكية) وتسمى بعناصر الأداء، ومعايير موضوعية وتسمى بمعدلات الأداء.

1- المعايير الذاتية (السلوكية): وتشمل الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في العامل وتختلف طبقاً للفروقات بين الوظائف وهي<sup>2</sup>:

- مهارة العامل في أداء مهامه.

- توفر المعلومات المهنية الكافية لدى العامل واستعداده لزيادتها وتطويرها.

- إدراك العامل لتوجيهات ونظم وأساليب العمل والالتزام بها.

- الاهتمام بسلامة وكفاءة ما يستخدم في الأداء من معدات وأدوات.

<sup>1</sup> - خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سابق، ص 202.  
<sup>2</sup> - أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي والعشرين، دون ذكر دار النشر أو مدينة النشر، 1999، ص 335.

## المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهوماً وقياساً

- الانضباط والالتزام بمواعيد الدخول والخروج.
- المبادرة والإيجابية في الأداء في جميع المواقف العادية وغير العادية والتفكير في أفكار واقتراحات جديدة من شأنها أن تحسن في الأداء كما ونوعاً.
- طريقة التعامل مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين والعملاء من حيث التعاون والاحترام والإدلاء بمختلف الآراء وقبول التوجيهات وإدراكها.
- المهارات الاتصالية والقيادية لدى الرؤساء وقدرتهم على تحليل المشكلات واتخاذ القرارات.
- الأخطاء الفنية المرتكبة أثناء العمل ومدى رجوعها لعدم الانضباط والإهمال أو لنقص مهارات معينة أو حتى خارجة عن إرادة الفرد.

**2- المعايير الموضوعية (معدات الأداء):** تعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل مثل: كمية الإنتاج، النوعية، السرعة، جودة المنتج، فهي تعبر عادة عن حجم المخرجات، جودة المخرجات والزمن المحدد للإنجاز، ويفضل البعض تسمية هذه المعايير بمعدلات الأداء وتجدر الإشارة إلى ضرورة استخدام المعايير السلوكية والموضوعية معا في تقييم الأداء لتكون النتائج أكثر دقة، مع الأخذ بعين الاعتبار أنه توجد بعض الأعمال يصعب استخدام المعدلات في قياسها والعكس صحيح، بينما هناك أعمال يستحسن استخدام النوعين فيها معا<sup>1</sup>.

### ثانياً: خصائص معايير الأداء:

حتى يكون المعيار (المقياس) دقيقاً في التعبير عن الأداء المراد تقييمه يشترط أن يتميز بالخصائص التالية:

**1- الصدق:** ويقصد بصدق المقياس ضرورة اعتماد التقييم على مقاييس تتعلق بخصائص الوظيفة وذات صلة بإنتاجية وأداء الفرد أي أن العوامل الداخلة في المقياس يجب أن تعبر عن الخصائص

<sup>1</sup> - شارلز وجاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية، الجزء الأول، ترجمة ومراجعة: رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، 2001، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص 63.



## المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهوماً وقياساً

التي يتطلبها أداء العمل، ويتحدد صدق المقياس إذا قاس الأجزاء الهامة المكونة للوظيفة والمتعلقة بفعالية الأداء.

2- الثبات: ويقصد به مدى ثبات نتائج التقييم في حالة خضوع المرؤوس إلى تقييم لأدائه من طرف أكثر من مقيم، فثبات مقاييس التقييم في فترة زمنية معينة يعطي نفس نتائج التقييم إذا تم من طرف أكثر من مقيم.

3- الفعالية في ثقافة المنظمة: إن الثقافة التي تطغى عليها العلاقات الشخصية في التعيين والترقية والمكافآت تفقد نظام تقييم الأداء فعاليته<sup>1</sup>.

4- التمييز: المقصود بتمييز المقياس هنا هو قدرته على التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء، فالمقياس الجيد هو الذي يمكن من تقدير الفروق مهما كانت ضئيلة بين أداء الأفراد، والقدرة على التمييز تتوقف على دقة الدرجات التي يحتويها المقياس كما تتوقف على صدق المقياس أيضاً، وأهمية التمييز تتضح في الحالات التي تتقارب فيها قدرات الأفراد وكفاءاتهم<sup>2</sup>، وهو ما يستوجب منا الحرص على إظهار الاختلافات في الجهود ومستويات الأداء، مما يمكن متخذي القرارات من اتخاذ القرارات المناسبة بشأن الترقية والتحفيز والتدريب أو حتى الاستغناء.

5- التحديد: ويقصد به المدى الذي يوفر به المقياس المستخدم الإرشادات والتوجيهات المحددة للعاملين بشأن ما هو متوقع منهم وكيف يمكنهم تحقيق هذه التوقعات<sup>3</sup>.

6- القبول: ونعني بالقبول مدى قبول الأفراد للمقياس المستخدم في تقييمهم واقتناعهم به، والمقياس المقبول هو المقياس الذي يشير إلى العدالة ويعبر عن الأداء الفعلي للعاملين.

<sup>1</sup> علي عبد الله، محاضرات في مقياس إدارة الموارد البشرية.  
<sup>2</sup> جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 413.  
<sup>3</sup> أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت، 2007، ص 360-361.

## المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهومها وقياسها

7- سهولة استخدام المقياس: ونعني به وضوح المقياس وإمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل.<sup>1</sup>

المطلب الخامس: مسؤولية وتوقيت تقييم الأداء ومراحله

أولاً: مسؤولية تقييم الأداء:

عند عزم المنظمة على تقييم أداء مواردها البشرية فإنها تعتمد على المصادر الذين تناط بهم مسؤولية تقييم الأداء الفردي والذين هم:

الرؤساء المباشرين (المشرفون).

الزملاء.

العملاء.

الأفراد أنفسهم.

المرؤوسون.

1- الرئيس المباشر: يعتبر المصدر الأول الذي يتولى عملية تقييم الأداء باعتباره المشرف على عمل وأداء العامل، ويعتبر هذا المصدر الأكثر شيوعاً واستعمالاً في عملية التقييم لأسباب أبرزها:

- معرفة الرئيس المباشر بعمل المرؤوس وبعملات الوظيفة التي يقوم بأدائها.

- موقع الرئيس المباشر في توجيه المرؤوس باتجاه أهداف قسمه أو وحدته ومسؤوليته المباشرة عن مكافأته أو عدم مكافأته لهذا المرؤوس.

<sup>1</sup> - حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002، ص 389.

## المقاربة الإستراتيجية لأداء مفهومها وقياسها

إضافة إلى أن المشرف يزود العامل بالتغذية العكسية **feed back** عن أدائه ومن ثم تحسينه وتطويره.

**2- الزملاء:** يمثل زملاء العمل أحد المصادر القيمة للحصول على المعلومات عن أداء العامل نتيجة للملازمة الدائمة، والاحتكاك الدائم ببعضهم البعض وكون العمل يفرض عليهم التعاون والتشارك في أداء الوظائف، إضافة إلى أن للزملاء معلومات عن الوظيفة وخبرات عن متطلبات أداء الوظيفة، وتوافر فرص الملاحظة اليومية للأداء، إلا أن تقييم زملاء العمل قد يكون مضللا في بعض الأحيان لاعتبارات شخصية كالصداقة أو صراعات العمل مما يوفر فرصا للتحيز في التقييم.

**3- الرؤوسين:** يعتبر الرؤوسون مصدرا للحصول على المعلومات عن أداء المديرين أو الرؤساء، وكفاءتهم في توجيههم وتنمية روح الجماعة وتشجيع التعاون، وحل المشاكل التي تعترضهم خاصة المتعلقة بالعملية الإدارية فيها، ومن ثم يمكنهم تقييم هؤلاء الرؤساء في حال وفرت لهم المنظمة الاستقلالية والثقة، مما يساعد من كبح جماح العقوبة التي قد يلوح الرؤساء بعد مرحلة التقييم<sup>1</sup>.

**4- العملاء:** تعتبر عملية تقييم أداء العاملين عن طريق العملاء من الأساليب الشائعة للتقييم في المنظمات الخدمية وذلك نظرا لعدم إمكانية تتبع سلوك الموظف وأدائه من قبل المشرف ومتاح ذلك فقط للعميل\*.

**5- التقييم الذاتي (الأفراد أنفسهم):** تعتمد المنظمة في بعض الأحيان في تقييم أداء عاملها على العاملين أنفسهم والحكم على سلوكياتهم الخاصة باعتبارهم يعرفون كل ما يتعلق بالأداء ومحدداته ونتائجه، إلا أنه يؤخذ هذا المصدر الميل للمبالغة في التقييمات ويرجع ذلك إلى اعتبارين رئيسيين هما<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص 392.  
\* وهو ما سنعتمد عليه في التقييم وذلك في الفصل الثالث أثناء الدراسة التطبيقية.  
<sup>2</sup> - جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 446.

## المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهوماً وقياساً

- إمكانية الربط بين التقييم واتخاذ القرارات الإدارية مثل الزيادة في الراتب والترقية.
- ميل المرؤوسين إلى تبرير الأداء المتدني بإرجاعه إلى عوامل خارجية مثل: عدم تعاون زملاء أو سوء الإشراف أو انخفاض جودة المواد أو كثافة المنافسة أو ضغوط العمل وما إلى ذلك.

### ثانياً: توقيت فترة التقييم:

يتم تقييم أداء العاملين في المنظمات غالباً مرة كل عام، ويكون التقييم في بعض المنظمات نصف أو ربع سنوي وذلك وفقاً لفلسفة المنظمة ومدى الفائدة من تكرار عملية التقييم بالإضافة إلى تكلفة التقييم، وقد يتم التقييم أكثر من مرة عند بداية عمل الفرد في المنظمة وأثناء فترة الاختبار، وتتجنب بعض المنظمات القيام بتقييم كافة الأفراد في موعد ثابت لتجنب ازدحام عملية التقييم ويتم توزيعها على مدار السنة في مواعيد متغيرة<sup>1</sup>.

### ثالثاً: مراحل تقييم أداء الموارد البشرية:

هناك مجموعة من الخطوات التي يجب مراعاتها عند تقييم الموارد البشرية والتي نوردتها فيما يلي<sup>2</sup>:

1- وضع توقعات الأداء: تعد عملية وضع توقعات الأداء أولى خطوات عملية التقييم، حيث يقوم كل من المنظمة والعاملين بوضع توقعات الأداء والاتفاق على وصف المهام المطلوبة والنتائج المرغوب تحقيقها.

2- مرحلة مراقبة التقدم في الأداء: تهدف هذه المرحلة إلى التعرف على كيفية عمل الفرد مقارنة بالمعايير المحددة مسبقاً ويتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية من خلال ذلك، ويتم توفير المعلومات

<sup>1</sup> - مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دار المعرفة، بيروت، لبنان، 2006، ص 325.  
<sup>2</sup> - خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سابق، ص 204-206.

## المقاربة الإستراتيجية لأداء مفهومها وقياسها

اللازمة عن كيفية إنجاز الأعمال بشكل أمثل ويكون ذلك بشكل مستمر، أي لزوم المراقبة لما لها من أثر فعال في تصحيح الانحرافات أثناء حدوثها (رقابة تصحيحية) أو العمل على تفادي وقوعها لاحقاً.

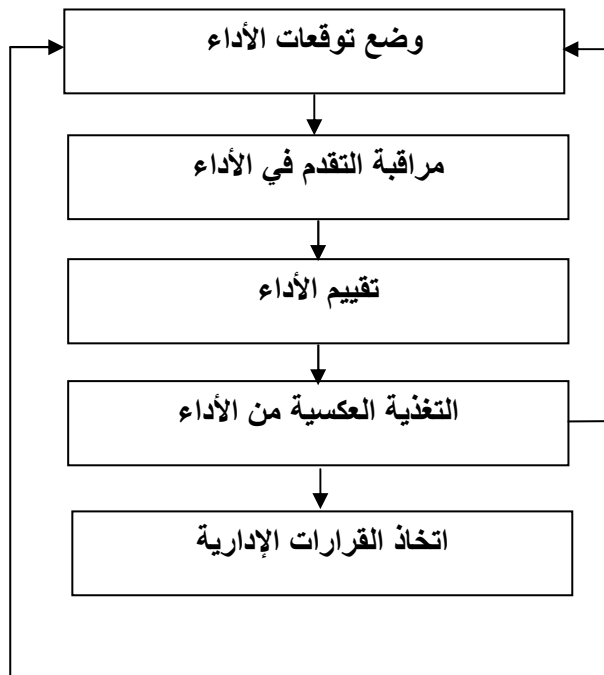
3- مرحلة تقييم الأداء: من خلال التعرف على مستوى الأداء بغية التمكن من اتخاذ مختلف القرارات المتعلقة بالأفراد.

4- التغذية العكسية: وتتمثل في عملية تعريف العامل بمستوى أدائه والنتائج التي حققها ودرجة تقدمه في أدائه لعمله، وتعتبر التغذية العكسية ضرورية لأنها تفيد العامل في كيفية أدائه المستقبلي لعمله.

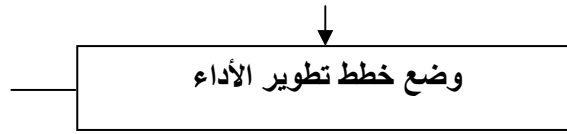
5- اتخاذ القرارات الإدارية: والمتعلقة بالترقية والنقل والتعيين وتطوير الأداء أو الاستغناء.

6- وضع خطط تطوير الأداء: وتمثل المرحلة الأخيرة من مراحل تقييم الأداء، حيث يتم وضع الخطط التطويرية من خلال التعرف على المهارات والقدرات والقابليات والمعارف والقيم التي يحملها الفرد العامل والاستفادة منها في إنجاز الأعمال أو محاولة تعزيزها وتطويرها مما ينعكس على تحقيق أداء متميز.

الشكل رقم (9) يوضح مراحل عملية تقييم الأداء.



## المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهوماً وقياساً



المصدر: خالد عبد الرحيم الهبي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 204.

### المبحث الثالث: طرق تقييم الأداء

تعتمد المنظمات في تقييم أداء عاملها على مجموعة من الطرق والأساليب، ويمكن تقسيم هذه الطرق إلى طرق ذاتية وطرق موضوعية، وفيما يلي تفصيل لهذه الطرق:

#### المطلب الأول: الطرق الذاتية لتقييم الأداء

هي عبارة عن طرق شائعة الاستعمال من قبل مختلف المنظمات ومن أهمها:

**أولاً: طريقة الترتيب:** تقوم هذه الطريقة على مبدأ المقارنة بين الأفراد، إذ يقوم المقيم بترتيب المرؤوسين تنازلياً وفقاً لمستوى أداء الأفراد من الأفضل إلى الأسوأ وذلك وفقاً لبعض الخصائص المفترض توافرها في أفراد المجموعة، ويمتاز هذا الأسلوب بسهولة استخدامه إذ من خلاله تتم المفاضلة بين الأفراد الذين يعملون تحت إشراف رئيسهم المباشر لاختيار أفضل الأفراد ثم الذي يليه حتى تتم عملية الترتيب للوصول إلى أسوأ الأفراد في المجموعة.

**ثانياً: طريقة المقارنة المزدوجة:** يقوم المقيم على أساس هذه الطريقة بمقارنة كل فرد في المجموعة المطلوب تقييمها مع باقي أفراد المجموعة<sup>1</sup>، ثم يختار الأفضل من بين الفردين ويوضع كل فرد في الترتيب الذي تحصل عليه، ثم يتم جمع عدد المرات التي حصل فيها هذا الفرد على الترتيب

<sup>1</sup> - كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2006، ص 131.

## المقارنة الإستراتيجية للأداء مفهومًا وقياسًا

الأفضل نتيجة قيامه لوظيفته بتمايز عن أقرانه أو زملائه في العمل<sup>1</sup>، وعلى أساسها تحدد مرتبة الفرد في الترتيب.

أما عدد المقارنات الزوجية التي يحتاج إليها المقيم فيتحدد من خلال المعادلة التالية<sup>2</sup>:

$$\text{عدد المقارنات الزوجية} = \frac{ن(ن-1)}{2}$$

حيث:  $ن$  تمثل عدد الأفراد المطلوب تقييمهم.

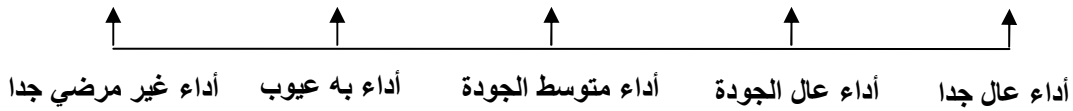
وتتميز هذه الطريقة بأنها سهلة الاستعمال والفهم وكذا تحديد الأكفأ من بين الأفراد العاملين إضافة إلى ترتيبهم ترتيباً سهلاً عملية التعويض، إلا أن هذه الطريقة صعبة الاستعمال في حالة وجود عدد كبير من الأفراد يراد تقييمهم إضافة إلى أنها لا تقيم أداء الفرد ككل ولا تركز على خصائص محددة في أدائه.

**ثالثاً: طريقة المقاييس المتدرجة:** تعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق شيوعاً واستعمالاً في تقييم الأداء وذلك نظراً لسهولة تطبيقها وتقوم على أساس قياس المقيم لمدى تمتع الفرد بصفات معينة، حيث يتم استخدام مقياس متدرج الدرجات لكل صفة أو عنصر من عناصر التقييم ويحدد المقيم درجة معينة حصل عليها الفرد بالنسبة لكل عنصر من عناصر التقييم وبتجميع درجات الفرد التي حصل عليها بالنسبة لعناصر التقييم نستطيع المقارنة بين الأفراد بالرجوع إلى مجموع الدرجات النهائية التي حصل عليها كل منهم.

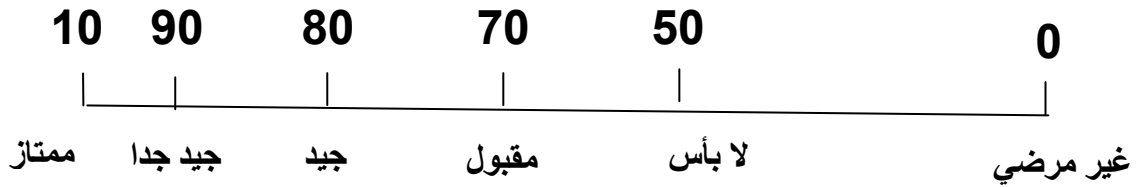
وهناك طريقتان أساسيتان لتصميم المقاييس المتدرجة نستعرضهما على النحو التالي:

**1- الطريقة الأولى:** تحديد الصفة المراد قياسها باعتبارها صفة عامة وإعطائها أوصاف تحليلية، ولنعتمد صفة "الجودة".

## المقارنة الإستراتيجية للأداء مفهومًا وقياسًا



2- الطريقة الثانية: يتم اعتماد صفة على أساس محتوياتها الجزئية وإعطائها اوصافا تقديرية، نعتمد نفس الصفة "الجودة" والتي تعني إنجاز الوظيفة بدقة ونظام وبطريقة اقتصادية وتعطيها التقديرات التالية:



والجداول التالية نموذج لتقييم الأداء وفق طريقة المقاييس المتدرجة يتم من خلاله تحديد كفاءة أداء الفرد:

الشكل رقم (9) نموذج تقييم الأداء وفق المقاييس المتدرجة.

الدرجة	الصفات
70	التعاون مع الزملاء
90	المواظبة
10	جودة الأداء
10	القدرة على الإبداع
60	الانضباط في الدوام
<b>240</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالب

نقوم بجمع الدرجات المسجلة وحساب المتوسط الحسابي، ثم يتم التعبير بالقيمة المحصلة عن كفاءة

$$48 = \frac{60+10+10+90+70}{5}$$

الفرد وذلك بالطريقة التالية:



## المقارنة الإستراتيجية للأداء مفهومًا وقياسًا

بعد حساب الدرجات يتم تصنيف كفاءة الفرد في الفئة المناسبة لذلك وذلك وفقا للمخطط السابق.

يتميز هذا الأسلوب بسهولة استخدامه، ويساعد على التحليل والوصف الدقيق لكفاءة الفرد، كما يسهل مناقشة الأدلة نظرا لما يوفره هذا الأسلوب من معلومات عن هذا الأداء كما يسمح بإبراز نقاط الضعف والقوة في الأداء بشكل واضح نتيجة لما يسمح به التحليل الوصفي للأداء، ويؤخذ على هذه الطريقة تحيز المشرف في التقييم في بعض الأحيان مع إمكانية عدم ارتباط الصفات المعتمدة في التقييم مع الوظيفة المراد تقييمها.

الشكل رقم(10): تقييم أداء الموظف باستخدام طريقة المقاييس المتدرجة.

الشركة العامة:.....
اسم الموظف:.....عنوان الوظيفة:.....التاريخ:...../...../.....
القسم:.....القائم بالتقييم:.....التوقيع:.....

درجات التقييم	ضعيف (1)	مقبول (2)	جيد (3)	جدا (4)	ممتاز (5)
الصفات					
نوعية الأداء (الدقة والموضوعية)					
كمية الأداء					
الحاجة للإشراف					
الانتظام في الدوام					
القدرة على الإبداع					
التعاون مع الزملاء					
إتباع التعليمات والأنظمة					
رئيس القسم:..... التاريخ:..... التوقيع:.....					
مسئول إدارة الموارد البشرية:..... التوقيع:.....					

## المقاربة الإستراتيجية لأداء مفهومها وقياسها

المصدر: مؤيد سعيد السلم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، أربد، الأردن، 2002، ص 113

رابعاً: طريقة التوزيع الإحصائي: وتقوم على أساس توزيع الأفراد على درجات مختلفة بالمقياس وفق نسب محددة وهذه الطريقة تعرف بالتوزيع الطبيعي للأفراد بناء على إنجازهم حيث يتركز أكثر أفراد المجموعة حول المتوسط<sup>1</sup>، وذلك استناداً إلى الافتراض القائل بأن نسبة قليلة من الأفراد تحصل على الترتيب الأفضل ونسبة قليلة أخرى تحصل على الترتيب الأدنى بينما باقي الأفراد يحصلون على الترتيب المتوسط<sup>2</sup>، ثم يتم كتابة أسماء العاملين المراد تقييم أدائهم على بطاقات صغيرة ويكون كل اسم على بطاقة واحدة فقط ثم يطلب من المقيم توزيع هذه البطاقات على مجموعات كما يلي:

المجموعة الأولى: 10% أداء ضعيف.

المجموعة الثانية: 20% أداء اقل من المتوسط.

المجموعة الثالثة: 40% أداء مقبول (متوسط).

المجموعة الرابعة: 20% أداء جيد.

المجموعة الخامسة: 10% أداء ممتاز.

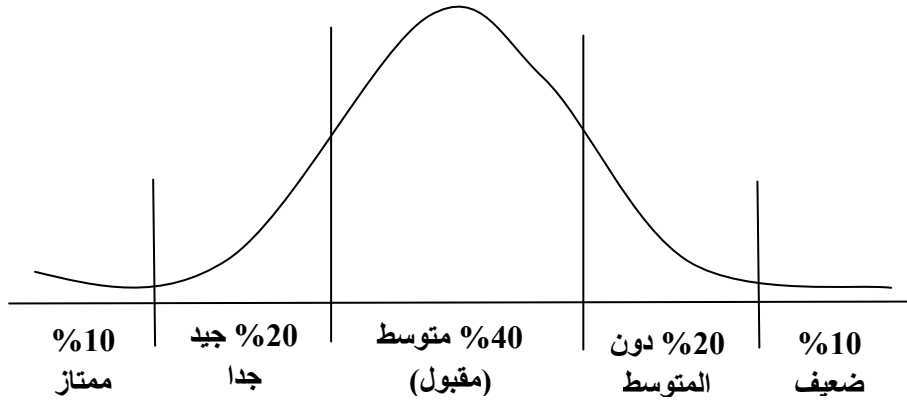
وتتم عملية التوزيع حسب نسب محددة لكل مجموعة كما في الشكل التالي:

<sup>1</sup> - كامل بربر، مرجع سابق، ص 133.

<sup>2</sup> - حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 347.

## المقارنة الإستراتيجية للأداء مفهومًا وقياسًا

الشكل رقم (11): نموذج عن التوزيع الإحصائي لأداء الأفراد.



المصدر: حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص 374.

تتسم هذه الطريقة ببساطتها وسرعتها في التطبيق إلا أنها تفترض أن كل مجموعات العاملين تنقسم إلى ضعيف وجيد جدا ومتوسط وممتاز وهذا الافتراض غير صحيح فقد نجد أن أداء العاملين في قسم من الأقسام ممتاز.

### المطلب الثاني: الطرق الموضوعية لتقييم الأداء

أولاً: طريقة الاختيار الإحصائي: تقوم هذه الطريقة على أساس اختيار المقيم لعبارتين من مجموع أربع عبارات أو أكثر تصف صفة معينة للفرد، بحيث تصف إحدى العبارات المختارة الفرد بأفضل ما يكون والعبارة الأخرى أبعد ما تكون عن وصف الفرد<sup>1</sup>، ثم يقوم المقيم باختيار القائمة من العبارات التي تنطبق أو العبارات الأكثر قرباً من وصف الفرد محل التقييم، والشكل التالي يمثل نموذجاً لتقييم الفرد بطريقة الاختيار الإحصائي:

<sup>1</sup> - كامل بربر، مرجع سابق، ص 132.

## المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهومها وقياسها

شكل رقم (12) نموذج لقائمة التقييم بطريقة التقييم الإيجابي.

البند أو العنصر	الأقل وصفا	الأكثر وصفا
يراقب ويفحص عمل المرؤوسين ويقدم الإعانة عندما يطلب	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
يتابع المهام المفوضة للتحقيق من مدى تمشي ذلك مع إجراءات التشغيل.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
يحصل على أفكار وآراء الأفراد ويستفيد منها عندما تسمح الظروف بذلك.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
يعين حدود العمل والمهام.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
يوجه الشكر والثناء لأنك الذين يسلكون المسلك الملائم في مكان العمل ويكون ذلك محل التقدير والاحترام.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ذلك.

المصدر: عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص: 386.

ثانياً: طريقة قوائم المراجعة: بموجب هذه الطريقة يتم إعداد قائمة تحتوي على عدد من الأسئلة تتعلق بسلوك الفرد في الأداء وذلك بالتعاون بين إدارة الموارد البشرية والرؤساء المباشرين، وهي قوائم تشرح جوانب كثيرة من سلوك المرؤوسين في العمل والصفات الواجب توافرها فيهم ويتم وضعها في قائمة وعلى إدارة الأفراد أن تحدد أهمية كل عنصر في تأثيره على الأداء للوظيفة، ويتم وضع كل عنصر أو صفة أمامه حسب أهميته<sup>1</sup>، ويطلب من المقيم الإجابة بنعم أو لا أو وضع علامة أمام كل عبارة أو سؤال حسب ما يراه يتفق مع رأيه الشخصي نحو تصرفات الفرد وسلوكه وأدائه لوظيفته بغية تحديد تلك الصفات التي تتوافر في أداء الفرد، وبعد استيفاء هذه القائمة تقوم إدارة الأفراد بتحديد وزن أو قيمة الإجابات. بموجب دليل خاص من أجل الوصول إلى الترتيب النهائي لأداء الفرد وهذا يعني أن المدير المباشر لا يلعب دور التقييم وإنما يقوم بدور

<sup>1</sup> - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 303.

## المقاربة الإستراتيجية لأداء مفهومها وقياسها

المراسل الذي يتولى تبليغ الإدارة عن أداء الفرد بإجابته على العبارات أو الأسئلة في القائمة المعدة لغرض التقييم<sup>1</sup>.

الشكل رقم (13): نموذج تقييم الأداء وفق طريقة قوائم المراجعة.

نادرا	أحيانا	دائما	غالبا	الأسئلة (العبارات)
				هل يقدم أفكارا جديدة؟
				هل هو مهتم بالعمل؟
				هل هو مواظب في الحضور؟
				هل يحترم أنظمة العمل؟
				هل يتمتع بمعلومات كاملة عن وظيفته؟
				هل هو مبادر؟
				هل يتصرف بجد واستقلالية أثناء الأزمات؟
				هل هو سريع الملاحظة والفهم؟

المصدر: من إعداد الطالب

ثالثا: طريقة الأحداث الحرجة: يتم تقييم الأداء بموجب هذه الطريقة عن طريق دراسة طبيعة كل نوع من الوظائف من خلال نتائج تحليلها وتوصيفها، ومن ثم تحديد مجموعة من السلوكيات التي تؤثر في أدائها سلبا أو إيجابا بشرط أن تكون هذه السلوكيات هامة وحساسة وذات تأثير مباشر على أداء الأفراد الذين يمارسونها، و يهمل أي سلوك أو تصرف غير هام وليس له تأثير يذكر في الأداء<sup>2</sup>، أي أنه يطلب من المشرف ملاحظة سلوك كل موظف وتسجيل كل ما يمكن أن يشير إلى نقاط الضعف والقوة لديه وهذا الأسلوب قد لا يقدم صورة واضحة ووثيقة عن أداء الموظفين طوال العام وإنما يقيم ما يحكم به المشرف بأنه نقطة ضعف أو نقطة قوة تظهر في

<sup>1</sup> - أكرم أحمد الطويل وخالد عبد الرحمن مطرهي، التنظيم الصناعي - المبادئ العملية المدخل والتجارب، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 418.

<sup>2</sup> - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي - دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 423.

## المقاربة الإستراتيجية لأداء مفهومها وقياسها

فترة من الفترات في أثناء العمل وليس دائماً<sup>1</sup>، والمطلوب من المقيم هو التركيز على السلوكيات وملاحظتها بشكل عام ويحدد أي هذه السلوكيات له علاقة بفاعلية أو عدم فاعلية أداء الفرد.

ومن مزايا هذه الطريقة أنه:

1- تعطي للرئيس مقاييس موضوعية (السلوكيات) لتقييم أداء المرؤوسين ولا يعتمد على الذاكرة والتعميم.

2- إبراز نواحي الضعف والقصور في أداء العاملين.

3- تتيح الفرصة أمام الرئيس لمناقشة المرؤوس في سبيل تلافي القصور وتحسين الأداء في المستقبل.

إلا أنه يعاب على هذه الطريقة أن الرئيس سيميل إلى ممارسة الرقابة اللصيقة المستمرة على المرؤوسين، وهذا يسبب مضايقة شديدة للعاملين<sup>2</sup>.

ويبين النموذج التالي: استمارة تقييم أداء لرجل بيع بطريقة الوقائع الحرجة.

<sup>1</sup> - ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، دار مراحل للطباعة الإلكترونية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2205، ص 417.  
<sup>2</sup> - Alain Labruffe, Management des compétences, construire votre référentiel, Afnor, Saint- Denis, France, 2003, p 201.

## المقاربة الإستراتيجية لأداء مفهوم وقياسا

الشكل رقم (14): استمارة تقييم عامل مبيعات بطريقة الوقائع الحرجة.

### قائمة السلوك البيعي

اسم الشخص:

اقرأ كل عبارة ثم قرر درجة مطابقة العبارة على الشخص محل لقياس، بأن تقرر مدى اتفاقك أو اختلافك وذلك بوضع علامة X في المربع الذي يقع أسفل البدائل التالية:

- يثير شائعات عن المعلومات الخاصة بالعملاء:

مختلف جدا	مختلف	غير متأكد	موافق	موافق جدا
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- ينقصه المعرفة عن المنتجات التي يتولى بيعها:

مختلف جدا	مختلف	غير متأكد	موافق	موافق جدا
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- يعطى وعودا غير واقعية للعملاء:

مختلف جدا	مختلف	غير متأكد	موافق	موافق جدا
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- يتابع التغييرات في الأسواق:

مختلف جدا	مختلف	غير متأكد	موافق	موافق جدا
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- يقوم بمجهودات ممتازة في اقتناص الفرص الجديدة:

مختلف جدا	مختلف	غير متأكد	موافق	موافق جدا
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- يقترح أساليب بيعية جديدة:

مختلف جدا	مختلف	غير متأكد	موافق	موافق جدا
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

المصدر أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت، 2006، ص 395.

## المقاربة الإستراتيجية لأداء مفهومها وقياسها

رابعاً: طريقة التقرير المكتوب: تشبه هذه الطريقة طريقة الأحداث الحرجة حيث يقوم المشرف بكتابة تقرير يبين فيه حكمه على أداء مرؤوسيه وذلك في نهاية فترة التقييم، موضحاً مواطن الضعف والقوة في أدائهم وذلك اعتماداً على ذاكرته ودون الاستناد إلى مذكرة أو أجنحة يدون فيها الأحداث الحرجة في أثناء أداء الأفراد لوظائفهم.

خامساً: طريقة الإدارة بالأهداف: الإدارة بالأهداف فلسفة إدارية تهدف إلى زيادة مشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف التي يقوم بتحقيقها واتخاذ القرارات الملائمة لذلك<sup>1</sup> بافتراض ميل المرؤوسين إلى معرفة المهام المطلوب منهم إنجازها والرغبة في مشاركة الإدارة في اتخاذ القرارات المتعلقة بهم إضافة إلى رغبتهم في معرفة مستويات أدائهم، وتستخدم كأسلوب لتقييم الأداء من خلال إتباع خطوات تطبيق هذا البرنامج في المنظمة والتي تتضمن ما يلي:

- يقوم الرؤساء والمرؤوسون في كل وحدة إدارية بمناقشة الأهداف والنتائج المرغوب تحقيقها والتي غالباً ما تكون ضمن الإطار العام لأهداف المنظمة.

- يشرف الرؤساء والمرؤوسون على تحديد الأهداف المرغوب تحقيقها والتي يجب أن تكون واقعية وسهلة القياس.

- يجتمع الرؤساء والمرؤوسون ثانية لدراسة مدى إنجاز المرؤوسين لتلك الأهداف وتقييمها.

تتمتع طريقة تقييم الأداء وفقاً لطريقة الإدارة بالأهداف بمزايا أهمها<sup>2</sup>:

- توفر طريقة الإدارة بالأهداف لكل مرؤوس مقياساً خاصاً لقياس أدائه مبنياً على خصائص وظيفته وطبيعتها وأهدافها.

- تمكن المرؤوس من تقييم أدائه ذاتياً من خلال قياس النتائج التي حققها.

- التركيز على أداء الفرد المستقبلي وكيفية تحسينه وتطويره.

<sup>1</sup> - كامل بربر، مرجع سابق، ص 134.

<sup>2</sup> - زهير ثابت، مرجع سابق، ص 126، 127.



## المقاربة الإستراتيجية لأداء مفهومها وقياسها

- توضيح المسؤوليات والواجبات لكل من الرئيس والمرؤوس وتنظيم العمل وتنسق بين الجهود.
- تحول تركيز الرئيس إلى الاهتمام بكيفية مساعدة المرؤوس لتطوير أدائه ومدته بالمعلومات الكافية عن أدائه الحالي والمستقبلي بدلا من الاكتفاء بالنقد.
- تتماشى مع المبدأ النفسي القائل بأن الأفراد تزيد إنتاجيتهم كلما وضعت لهم أهداف محددة بدقة مطلوب تنفيذها في فترة زمنية محددة.
- تنمية قدرة الفرد على التعلم من خلال استفادته من المعلومات المرتدة عن طريق التغذية العكسية feed back.
- القضاء على العديد من الصعوبات التي تواجه العاملين عند إتباعهم للطرق التقليدية التي تعتمد على التقدير الشخصي.
- يتم التقييم طبقا للأهداف التي شارك في وضعها المرؤوس بالمقارنة مع أدائه والنتائج التي حققها.
- تعطي دورا هاما للمرؤوس في عملية التقييم يقلل من درجة اعتماده على الرئيس ويزيد من درجة تحكمه في بيئة العمل المحيطة.
- على الرغم من المزايا التي تحققها طريقة الإدارة بالأهداف إلا أنها لا تخلو من المشاكل التي من بينها: أنها تقيس أداء الموظف في وظيفته الحالية فقط، وأنها لا تعط مؤشرا لنجاحه في وظائف أخرى في المستقبل، كما تتطلب قدرا كبيرا من التفكير وحرية التصرف وإبداء الرأي، وقد يكون عدم المقدرة على التعبير عن الأهداف بشكل كمي سببا مباشرا في فشل تطبيقها<sup>1</sup>، يضاف إلى ذلك صعوبة تطبيق هذه الطريقة في حالة جماعية العمل أي قيام مجموعة من الأفراد بنفس المهمة فيصعب تحديد الأداء الفردي من أجل تحديد مساهمة كل فرد.

<sup>1</sup> - مؤيد سعيد السالم وعادل حرجوش صالح، مرجع سابق، ص 118.

## المقاربة الإستراتيجية لأداء مفهومها وقياسها

المطلب الثالث: مدخل إدارة الجودة الشاملة في تقييم الأداء

أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها: "عملية التحسين المستمر لكل نشاط من أنشطة المنظمة وذلك من خلال الإدارة التي تهتم بالحصول على الأفراد المهرة، واستخدام فرق العمل والأساليب التجريبية المتعددة وتنظيم المكافآت والتقدير لإنجازات العاملين والاهتمام بتدريبهم وجمع المعلومات التي تمكن وتساعد المنظمة في التوجه بإدارة الجودة الكلية"<sup>1</sup>، كما يمكن تعريفها بأنها: "شكل تعاوني لأداء العمل يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين بهدف تحسين وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل"<sup>2</sup>.

فإدارة الجودة الشاملة توجه إداري تتبناه جميع المستويات الإدارية في المنظمة يسعى إلى تقديم منتجات وخدمات ذات جودة ترضي رغبات العملاء وذلك من خلال التحسين المستمر لجميع العمليات في المنظمة.

ثانياً: تقييم الأداء بطريقة إدارة الجودة الشاملة:

يعتبر مدخل الجودة الشاملة من المداخل المعاصرة المستخدمة في تقييم أداء العاملين ومن ثم تحسينه وتحقيق مزايا تنافسية، ذلك أن أغلب أنظمة التقييم السابقة تعتمد على النواحي الكمية والسلوكية وتتجاهل اعتبارات الجودة، كما أن المسؤولية الكاملة على نتائج الأداء يتحملها العامل لوحده في حين لا تتم مكافأته على أساس النتائج المحققة من قبله، أي أن المنظمات لا تقوم بتوزيع العوائد المالية وفقاً لمساهمة العاملين في تحقيقها، إلا أن فلسفة الجودة الشاملة لا تعتمد في تقييم الأداء على أساس النتائج وأنماط السلوك، معتبرة في ذلك أن مثل هذه الاعتبارات لا يملك العامل السيطرة عليها في الغالب، إضافة إلى تركيز هذا المدخل على ضرورة التحسين

<sup>1</sup> - صونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 46.  
<sup>2</sup> - المرجع السابق، ص 47.

## المقاربة الإستراتيجية لأداء مفهومها وقياسها

المستمر في أداء الموارد البشرية من خلال ما تظهره نتائج تقييم أدائهم، لأن الفاعلية التنظيمية التي توفر للزبائن سلعا وخدمات يرضون عنها متوقفة على جودة الأداء وتحسينه المستمر، فتقييم أداء الموارد البشرية أداة رقابية فعالة في المنظمات تضع الأداء التنظيمي فيها تحت السيطرة فهو يرصد الانحرافات السلبية فيعالجها وينمي الانحرافات الإيجابية فيه في مسعى إلى تطوير وتحسين الأداء التنظيمي وتحقيق الفاعلية التنظيمية<sup>1</sup>، فيرى مؤيدو هذه الفلسفة أن مجال تركيز أنظمة تقييم الأداء يجب أن ينصب على تزويد العاملين بمعلومات مرتدة حول مجالات التحسين الممكنة في أدائهم ولهذا الغرض يجب توافر نوعين من المعلومات المرتدة<sup>2</sup>:

- معلومات وصفية عن المديرين والزملاء والعملاء.

- معلومات موضوعية تستند على عمليات الوظيفة ذاتها وباستخدام الأساليب الإحصائية للرقابة على الجودة.

إضافة إلى تجنب استخدام تصنيفات فتوية للعاملين مثل: ممتاز، جيد،.... مما يؤدي إلى تشجيعهم على مواصلة التصرف وفق الطريقة التي توافق الفئة التي ينتمي إليها العامل ويتقاعس عن بذل جهود لتحسين أدائه.

### ثالثا: أهداف طريقة إدارة الجودة الشاملة:

هناك مجموعة من الأهداف التي يمكن تحقيقها من خلال تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة ومنها<sup>3</sup>:

- تخلق روح التعاون والمشاركة المستمرة لجميع العاملين من أجل تحسين منتجاتها وأنشطتها وتتيح لهم الفرصة لتطوير مشاركتهم في شؤون الجودة.

<sup>1</sup>- عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 374.

<sup>2</sup>- جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 440.

<sup>3</sup>- نور الدين شنوفي، مرجع سابق، ص 153.

## المقاربة الإستراتيجية لأداء مفهومها وقياسها

- كسب رضي العملاء الداخليين (العمال) والخارجيين (الزبائن).
- تجنيد كافة الإمكانيات المتاحة لدى المنظمة بغية تحقيق الأهداف المسطرة من خلال تحديد أهداف الأداء لكل عامل ووسائل تحقيقها والاستمرار في البحث عن أمثل طريقة للأداء.
- معايير ومعدلات تقييم تمكن من قياس الأداء الفعلي للعامل.
- تشجيع نظام الرقابة على التكاليف والسيطرة عليها.
- الاستخدام الأمثل للموارد البشرية بغية بناء كفاءات بشرية والرفع من مستويات أدائها إلى درجة الامتياز.

رابعا: مزايا وعيوب طريقة إدارة الجودة الشاملة:

### 1- مزايا طريقة إدارة الجودة الشاملة:

- لطريقة تقييم الأداء وفق مدخل إدارة الجودة الشاملة مزايا عديدة نوردتها فيما يلي:
- قياس الأداء في شكل جودة لمخرجات المنظمة.
- الاعتماد على التحسين المستمر للأداء من خلال تحسين جودة المنتجات والأنشطة والإجراءات والأساليب الإدارية والخدمات المساعدة.
- الاهتمام البالغ بالعاملين وضرورة إشراكهم في العوائد المادية والمعنوية والمالية على قدر مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة<sup>1</sup>.
- التأكيد على ضرورة تعريف العامل بالأداء الأمثل المراد تحقيقه وتحديد الأهداف الواجب تحقيقها مراعيًا في جودة المخرجات، آخذًا في الاعتبار المنافسة والظروف البيئية المحيطة التي لا يمكن السيطرة عليها.

<sup>1</sup> ثابت زهير، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، 2001، القاهرة، ص 163.

## المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهومها وقياسها

- تشجيع الإجراءات الهادفة إلى جعل تقييم الأداء تحسین للأداء وتطوير له وتنمية للأفراد بإمدادهم بالمعلومات المرتدة عن طريق التغذية العكسية حول كل الجوانب الممكن تحسينها.

### 2- عيوب طريقة إدارة الجودة الشاملة:

رغم كل هذه المزايا التي تتمتع بها طريقة إدارة الجودة الشاملة في تقييم أداء الموارد البشرية إلا أنها لا تخلو من مجموعة من العيوب نوجزها فيما يلي:

- التأكيد على تقييم الأداء الشخصي بالاعتماد على خصائص ذاتية مثل: التعاون، المبادرة، الإبداع، ...، والتي يصعب ربطها بالوظيفة بشكل مباشر.

- لمدخلات هذه الطريقة تأثير على نوعية النتائج المحققة، وفي حالات كثيرة لا تملك المؤسسة سيطرة كاملة على هذه الموارد.

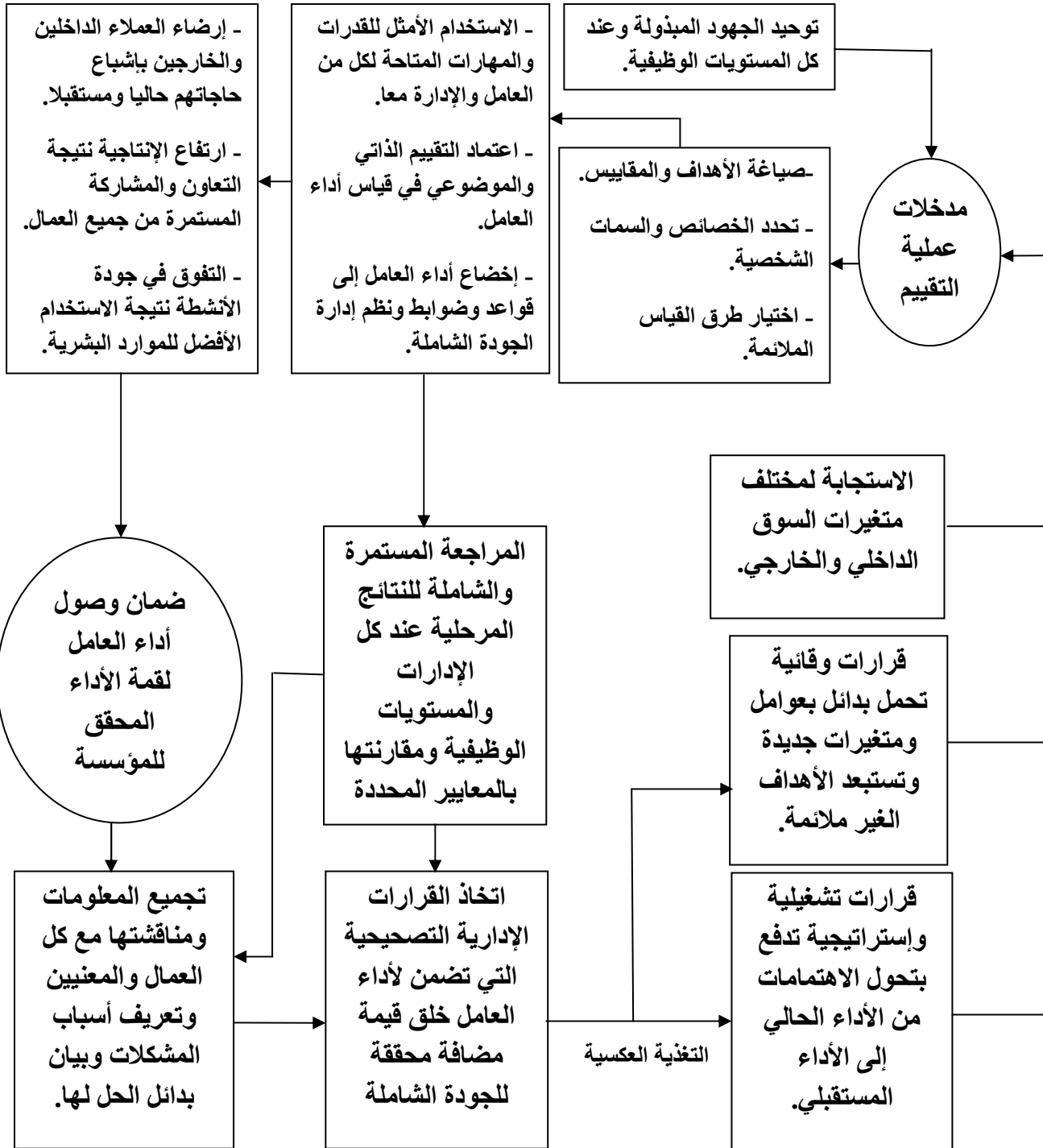
- مواجهة المنظمة لبعض الصعوبات التي تحول دون إمكانية تطبيق هذه الطريقة والتي تحاول من خلالها إيجاد توازن بين كافة الفئات والأطراف وتحقيق الرضا لجميع الفئات والأطراف.

- تعارض الأهداف بين مصالح العمال ومصالح المديرين - في كثير من الأحيان - مما يخلق نوعا من عدم الإجماع على أهداف مشتركة وواحدة لدى الجميع.

ولتوضيح عملية تقييم الأداء وفق طريقة الجودة الشاملة نورد الشكل التالي:

## المقاربة الإستراتيجية لأداء مفهومها وقياسها

شكل رقم (15) محددات طريقة تقييم أداء عامل وفق منظور مدخل إدارة الجودة الشاملة.



المصدر: نور الدين شنوفي، مرجع سابق، ص 155.

## المقاربة الإستراتيجية لأداء مفهومها وقياسها

### المبحث الرابع: أسس التقييم الفعال ومشاكل التقييم

#### المطلب الأول: أسس تقييم الأداء:

يمكن تلخيص أهم الأسس والمبادئ التي يقوم عليها التقييم الفعال لأداء العاملين على النحو التالي<sup>1</sup>:

- تحديد الأهداف المراد تحقيقها بدقة وكذا تحديد مجالات تقييم الأداء.
- وضع معايير موضوعية وواضحة لعملية تقييم الأداء.
- ضرورة أن يكون لنظام عملية تقييم الأداء صلة وثيقة بالوظيفة أي أن تكون معايير التقييم ذات علاقة مباشرة بالوظيفة.
- التوصيف الدقيق لكل وظيفة ومعايير الأداء فيها.
- تدريب مقيمي الأداء على استخدام نظم وأساليب التقييم تدريبا كافيا.
- ضرورة الاتصال المستمر للمقيمين بالعاملين المراد تقييم أدائهم.
- إذا كان التقييم يتعلق بمجموعة من مقاييس الأداء (مثل: المواظبة، الجودة، الكمية) فإن وزن كل مقياس يجب أن يكون ثابتا طيلة فترة التقييم.
- ضرورة أن يتم التقييم عن طريق أكثر من مقيم وبشكل مستقل تفاديا لبعض التضليلات التي يمكن أن يحملها التقييم من طرف شخص واحد.
- ضرورة تزويد العاملين بالتغذية العكسية عن مستوى أدائهم وكفاءته وكيفية.
- أن يتضمن تقييم أداء العاملين استخدام أسلوب تقييم النتائج الذي يركز على تخطيط الأداء وأسلوب تقييم السلوك الذي يركز على الصفات والسمات السلوكية.

<sup>1</sup> - زهير ثابت، مرجع سابق، ص 91.

## المقاربة الإستراتيجية لأداء مفهومها وقياسها

المطلب الثاني: مشاكل تقييم أداء العاملين وعلاجها:

أولاً: مشاكل تقييم الأداء:

طالما أن تقييم أداء العاملين يتم عن طريق أفراد فإنه من الطبيعي أن يتعرضوا في ذلك إلى أخطاء أو بعض أوجه الضعف من خلال الوقوع في بعض الأخطاء والمشاكل والتي منها<sup>1</sup>:

- يعتمد تقييم الأداء بشكل كبير على الرأي والحكم الشخصي للمقيم مما من شأنه توقع وجود تحيز ولا موضوعية في نتائج التقييم والذي يعتبر مشكلة حقيقية يجب التخفيف منها ذلك أن القضاء على الجوانب الشخصية في التقييم يكاد يستحيل.

- توقع المقاومة التي سيتلقاها تقييم الأداء من طرف الأفراد بسبب تعريضهم للخضوع للرقابة المستمرة إضافة إلى خوف هؤلاء الأفراد على مستقبلهم الوظيفي المرتبط إلى حد كبير بنتائج التقييم والتي يشككون في موضوعيتها بسبب الجوانب الشخصية المصاحبة للتقييم، لذلك وجب إقناع العاملين بموضوعية وعدالة تقييم الأداء وأنه يسمح لهم بالتطور والتحسين وأنه في فائدتهم مما يقلل من مقاومتهم للتقييم.

- تعتبر الفروقات الفردية والصفات الشخصية للأفراد مثل الشك في نتائج التقييم وعدم الثقة في المقيم وعدم الاقتناع بموضوعية التقييم من أهم الأسباب التي تحول دون تحقيق الرضا عن نتائج التقييم لديهم.

- توقع حدوث حساسية بين الرؤساء والمرؤوسين ذلك أنه في غالب الأحيان ما ترتبط نتائج تقييم الأداء بالمستقبل الوظيفي للأفراد مما يضع الرؤساء في مواقف محرجة.

- توقع شعور عدائي من قبل بعض الأفراد الذين قيم أدائهم بدرجة متوسطة أو ضعيفة لأن ذلك سيحرمهم من بعض المزايا الوظيفية والتي يحصل عليها ذووا الأداء الجيد، وبالتالي وجب

<sup>1</sup> - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 371-373.



## المقاربة الإستراتيجية لأداء مفهومها وقياسها

التخفيف من هذا الشعور عن طريق التوعية بأن النتائج الضعيفة ستعالج ويمكن لأصحابها الحصول على المزايا التي يحصل عليها الأفراد الأكفاء.

– غالباً ما يصعب التأكد من صحة ودقة نتائج تقييم أداء العاملين في الوظائف الإدارية لارتباط معايير التقييم بصفات شخصية يصعب تحديد مدى توفرها في الأفراد وأن الإنتاجية في هذه الوظائف غير ملموسة.

### ثانياً: علاج مشاكل تقييم الأداء:

تجدر الإشارة إلى أنه مهما بلغت مشاكل وصعوبات تقييم الأداء فلا بد من السعي إلى علاجها والتخفيف من حدتها ومن الوسائل المستخدمة في ذلك نجد:

– تحديد معايير التقييم بشكل واضح ودقيق يمكن فهمها من قبل المقيم والمقيم وذلك من خلال تحديد الجوانب المكونة لأداء العمال.

– ضرورة التأكيد على الموضوعية والدقة في نتائج التقييم من خلال مراجعتها من قبل جهة غير الجهة المقيمة لهذا الأداء.

– ضرورة المساءلة الجادة للمقيمين الذين يكتشف وجود خطأ في تقييمهم خاصة إذا كان الخطأ يتعلق بموضوع التحيز.

– مناقشة نتائج التقييم مع كل من قيم أداؤه بغية شرحها وتبريرها ويكون ذلك من قبل المقيم.

– فتح باب التظلم لكل من يشكك في نتائج التقييم.

– ضرورة تحسيس الأفراد بالثقة والاطمئنان حول نظام تقييم الأداء من خلال توضيح أهدافه وأبعاده والفوائد التي يجنيها كل من الأفراد والمنظمة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، دار مراحل للطباعة الإلكترونية، 1993، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص 153.

## المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهومها وقياسها

### المطلب الثالث: شروط نجاح تقييم الأداء:

يتوقف نجاح تقييم الأداء على توفر بعض الشروط الداعمة له ولبنيته، من أبرز هذه الشروط ما يتعلق بالتوافق والحوار حول معظم مضامين عمليات التقييم، ومن بين المعايير المهمة لنجاح مضامين التقييم نذكر: التناسب، القبول، المرونة والحوار.

**أولاً: التناسب:** يعتبر التناسب حاجة ضرورية من حاجات وشروط تقييم الأداء، إذ يقصد بالتناسب الرابط الذي يجمع بين معايير الأداء والأهداف المحددة سلفاً له، فالأداء الذي تتطابق نتائجه مع الأهداف والمعايير التي حددت لقياسه يعتبر أداءً مناسباً وبالتالي ناجحاً، فالتناسب يؤدي إلى تقييم أفضل للأداء عندما يساهم الأفراد في تحقيق إنجازات عملية مرغوبة ويحصلون على مكافآت مقابل ذلك، ومثال ذلك أداء الموظف الذي يجهد في خدمة زبائن المؤسسة ويسهر على سعادتهم وراحتهم والذي يتعاون باستمرار مع رؤسائه وزملاء عمله لأهداف تتعلق بتحقيق مكاسب هامة للمؤسسة، ولا بد للمؤسسة بالمقابل من مكافأة هذا الموظف المناسب جداً لها وإعطائه أفضل تقييم ممكن، يستمد التناسب قوته من قوى الأطراف المتمسكة به والعاملة على إنجاحه، فمقدار ما يزداد أداء الفرد وتزداد مساهماته ومبادراته لتحقيق أهداف المنظمة، وبمقدار ما تتمسك هذه الأخيرة بالحفاظ على هذا الفرد ومكافأة إنجازاته بمقدار ما يقوى التناسب بين الطرفين، عكس ذلك يحصل في حال ضعف التناسب بين الفريقين، فالتناسب الضعيف يتبعه عادة مشاحنات ودعاوى بين الفريقين ويؤدي حتماً إلى الانفصال، وأخيراً لا بد من القول بأن التناسب يقوى ويزداد إذا حددت المؤسسة للفرد أهدافاً واضحة وأجواء مريحة وإذا قامت بتوضيح وتحليل الوظيفة الملقاة على عاتقه ووضعت له معايير واضحة ومحددة للقيام بها أولاً ومن ثم لتقييم أدائه ومحاسبته على هذا الأداء في مراحل لاحقة ثانياً<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - ناصر محمد العديلي، مرجع سابق، ص 153.

## المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهوماً وقياساً

ثانياً: القبول: الشرط الثاني من شروط نجاح تقييم الأداء يتعلق بقبول الأطراف المشاركة بالتقييم، فتقييم الأداء الذي لا يلقى قبولا لا من قبل الأطراف ولا من قبل رؤسائهم لا يعتبر تقييماً ناجحاً، وفي هذا المجال فإن أنظمة تقييم أداء الأفراد ليست على ما يرام كونها معدة سلفاً من قبل اختصاصيين غير مهتمين بالمدخلات الضرورية الصادرة عن رؤساء الأفراد أو عن الأفراد أنفسهم والتي تدخل في صلب عمليات التقييم الناجحة، بالإضافة إلى أن حساسية الأداء تعتبر بدورها شرطاً ملازماً للقبول بالتقييم ولإنجاحه، فالتقييم غير القادر على التمييز بين الأداء الجيد والأداء غير الجيد يلقى حتماً رفضاً قاطعاً من قبل الأفراد، فلا يعقل أن يقبل الأفراد الناجحين بالتقييم الذي يساوي الأداء الجيد بالأداء العاطل.

ثالثاً: المرونة والحوار: الشرط الثالث من شروط نجاح تقييم الأداء يتعلق بالمرونة التي ينبغي أن ترافق آليات وعمليات التقييم، فنظام التقييم المرن يأخذ بعين الاعتبار الاختلاف والتنوع الحاصل بين ثقافات الأفراد والمدراء كما بين اختلاف وتنوع أساليب وفلسفات المدراء المتعددة ويضع المعايير المناسبة التي تنسجم مع متطلبات الاختلاف والتنوع معاً ويساعد بالتالي على نجاح تقييم الأداء<sup>1</sup>.

كما يجب أن يكون التقييم عملياً فذلك يعزز من قوة ومكانة المرونة وخاصة إذا استخدمت المؤسسة آليات تقييمية سهلة الاستعمال من قبل المدراء وسهلة الاستيعاب من قبل الأفراد محل التقييم، كما أن حوار الأداء الذي يدور بين طرفي الأداء يعتبر من الشروط الهامة والكفيلة بإنجاح تقييم الأداء، وهذا الحوار يكون فعالاً إذا تجاوز إخبار الأفراد بما ينبغي عليهم فعله وركز على قضايا ونشاطات تثير اهتمام والتزام الأفراد وتفسح الباب واسعاً أمامهم لتحسين أدائهم، والتقييم الناجح يعطي الأفراد حق الاطلاع عليه سواء كان التقييم شفهيًا أو كتابيًا وحق الحوار حوله بحيث يتسنى للأفراد الإجابة على هذا التقييم وإبداء ملاحظاتهم عليه، ويجب أن لا ننسى أن

<sup>1</sup> - Jacqueline Barroud and all, La Fonction des ressources humaines : métiers ; compétences et formations, DUNOD, Paris, 2004, p 149.

## المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهومها وقياسها

بعض المؤسسات الناجحة<sup>1</sup> تشجع الحوار بين المقيم والمقيم وتطلب أحيانا من الأفراد تقييم أدائهم بأنفسهم لتشجيع وإنجاح حوار الأداء بين عملية التقييم.

خلاصة القول أن نجاح تقييم الأداء مرهون بمعايير وشروطه معا، فالمعايير تضع مقاييس الكفاية الفعالة لأداء الأفراد والشروط تضع الأسس السليمة لقيام علاقات ممتازة بين أطراف الإنتاج وتوفر المناخات الحوارية الملائمة لتمتين تلك العلاقات التبادلية، كما أن نجاح المعايير والشروط معا يضمن بدوره تحقيق الأداء الجيد ويؤدي بالتالي إلى زيادة إنتاجية الأفراد وإنتاجية المؤسسة على السواء.

<sup>1</sup> - حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002، ص 399.

## المقاربة الإستراتيجية لأداء مفهومها وقياسها

### خاتمة:

يعتبر الأداء من أهم الموضوعات التي تحدد درجة تطور وتنظيم الاقتصاد والمجتمعات بصفة عامة حيث ينعكس أداء الأفراد في الورشات والمصانع على الاقتصاد الوطني، فكلما كان أدائهم جيد كلما كانت المردودية على المستوى الجزئي جيدة، وعليه ينعكس ذلك طبعا على المستوى الكلي، وانطلاقا من هذه الأهمية الكبيرة للأداء فقد أدركتها الدول المتقدمة وبدأت في أعلى مستويات الإنتاجية وزيادة نسب الانتفاع من الطاقات الإنتاجية لديها، على الرغم من الندرة التي تعانيها بعض أكبر الاقتصاديات في توفير بعض الشروط المطلوبة في عناصر الإنتاج.

إن تقييم أداء الأفراد وفعاليتهم لا تتحقق فقط بحسن التخطيط والتصميم لهذا التقييم، وإنما تعتمد أيضا على دقة التنفيذ من جانب القائمين على عملية التقييم، كما تتأثر عملية التقييم أيضا باقتناع الأفراد محل التقييم وإقبالهم على استيعاب وتفهم محتوى التقييم وأهدافه.

فالتقييم هو عملية قياس مستمرة لكفاءة العمال وقياس مدى تحقيق الأهداف المخططة على مستوى المنظمة ككل، وبناء على ما تقدم يهدف التقييم بصفة عامة إلى التأكد من أن الأهداف المحددة في الخطة سيتم تنفيذها، وكذا قياس الارتفاع في مستوى الأداء نتيجة المهارات والمعلومات المكتسبة من قبل الأفراد.

# الفصل الثالث

قياس أداء الخدمات المصرفية وعلاقتها بتنافسية البنوك

دراسة حالة البنك الموريتاني للتجارة الدولية BMCI

## قياس أداء الخدمات المصرفية وعلاقتها بتنافسية البنوك

### تمهيد :

عرفت المنظومة المصرفية الموريتانية إصلاحات جذرية تماشيا مع التحولات الاقتصادية ومواكبة للتحديات المطروحة أمامها، فكان أن بادرت نحو تحسين مستوى الخدمات المصرفية المقدمة، ورفع الأداء المصرفي وتحديث الأجهزة والهيكل بهدف الحفاظ على العملاء الحاليين وخلق عملاء جدد وذلك تدعيما لمركزها التنافسي أمام ما يواجهها من منافسة قوية من طرف البنوك الأجنبية.

في إطار هذه الدراسة التطبيقية سنحاول قياس وتقييم مستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء من طرف البنك الموريتاني للتجارة الدولية **BMCI** وذلك سواء من ناحية توقعاتهم أو من ناحية إدراكهم لمستوياتها المقدمة فعليا لهم، واختبار مدى صحة مقياس جودة الأداء الذي تقترحه نظرية الفجوة ومنه تحديد المقدرة التنافسية للبنك الموريتاني للتجارة الدولية انطلاقا من تقييم مدى تطبيق معايير الأداء لنخلص في الأخير إلى العلاقة بين المتغيرين وإثباتها تطبيقيا وذلك اعتمادا على مجموعة من الأدوات لجمع المعلومات وأساليب إحصائية لمعالجة النتائج المتحصل عليها.

وبناء عليه فإن الفصل يحمل عنوان قياس أداء الخدمات المصرفية وعلاقتها بتنافسية البنوك دراسة حالة البنك الموريتاني للتجارة الدولية **BMCI**، ويتضمن المباحث التالية :

- المبحث الأول : تقديم البنك الموريتاني للتجارة الدولية **BMCI**.
- المبحث الثاني : منهجية الدراسة التطبيقية.
- المبحث الثالث : تحليل وتفسير نتائج الدراسة التطبيقية.

## قياس أداء الخدمات المصرفية وعلاقتها بتنافسية البنوك

### المبحث الأول : تقديم البنك الموريتاني للتجارة الدولية B.MCI.

عرف النظام المصرفي الموريتاني سلسلة من الإصلاحات تماشيا مع الظروف المحلية والعالمية أين لجأ البنك الموريتاني للتجارة الدولية كباقي البنوك إلى تحديث أنظمتها وهيكله، وتوسيع دائرة نشاطه والتنويع في منتجاته المصرفية بشكل يتيح له التعامل مع عملائه بشكل أفضل.

من خلال هذا المبحث نتطرق إلى تقديم البنك الموريتاني للتجارة الدولية حيث نتناول نشأته وتطوره ومختلف المنتجات المصرفية والنشاطات وذلك من خلال المطالب التالية.

#### المطلب الأول: لمحة تاريخية عن نشأة البنك:

يجب أن نعود إلى سنة 1974 لتتعرف على أصل هذه المؤسسة التي أصبحت الآن أكبر مؤسسة مصرفية في البلد، لقد رأى البنك الموريتاني للتجارة الدولية النور تحت اسم : Banque Arabe Africaine en Mauritanie وكان رأس ماله في ذلك الوقت 150 مليون أوقية بالتشارك بين البنك المركزي الموريتاني بنسبة 51% والبنك العربي الإفريقي الدولي وهو مؤسسة مالية مصرية بنسبة 49%.

في سنة 1984 قررت الدولة ممثلة في البنك المركزي أن تتنازل عن 40% من حصتها في البنك للخصوصيين الموريتانيين، وبعد مفاوضات مع البنك المصري والمركزي الموريتاني دامت سنتين وانتهت به أخيرا إلى بنك موريتاني يملكه خصوصيون موريتانيون وذلك في : 15/12/1986 وأصبح منذ ذلك الوقت يعرف بالبنك الموريتاني للتجارة الدولية B.MCI.

كما أن البنك الموريتاني للتجارة الدولية يعتبر مؤسسة خاصة، منظمة وجوبا في شكل شركة ذات رأس مال مختلط خاضعة للإطار القانوني المطبق على مؤسسات القرض ويبلغ رأس المال الاجتماعي



## قياس أداء الخدمات المصرفية وعلاقتها بتنافسية البنوك

للبنك أربعة مليارات أوقية مملوكة بشكل كامل من طرف خصوصيين موريتانيين كما هو موضح في الشكل التالي:

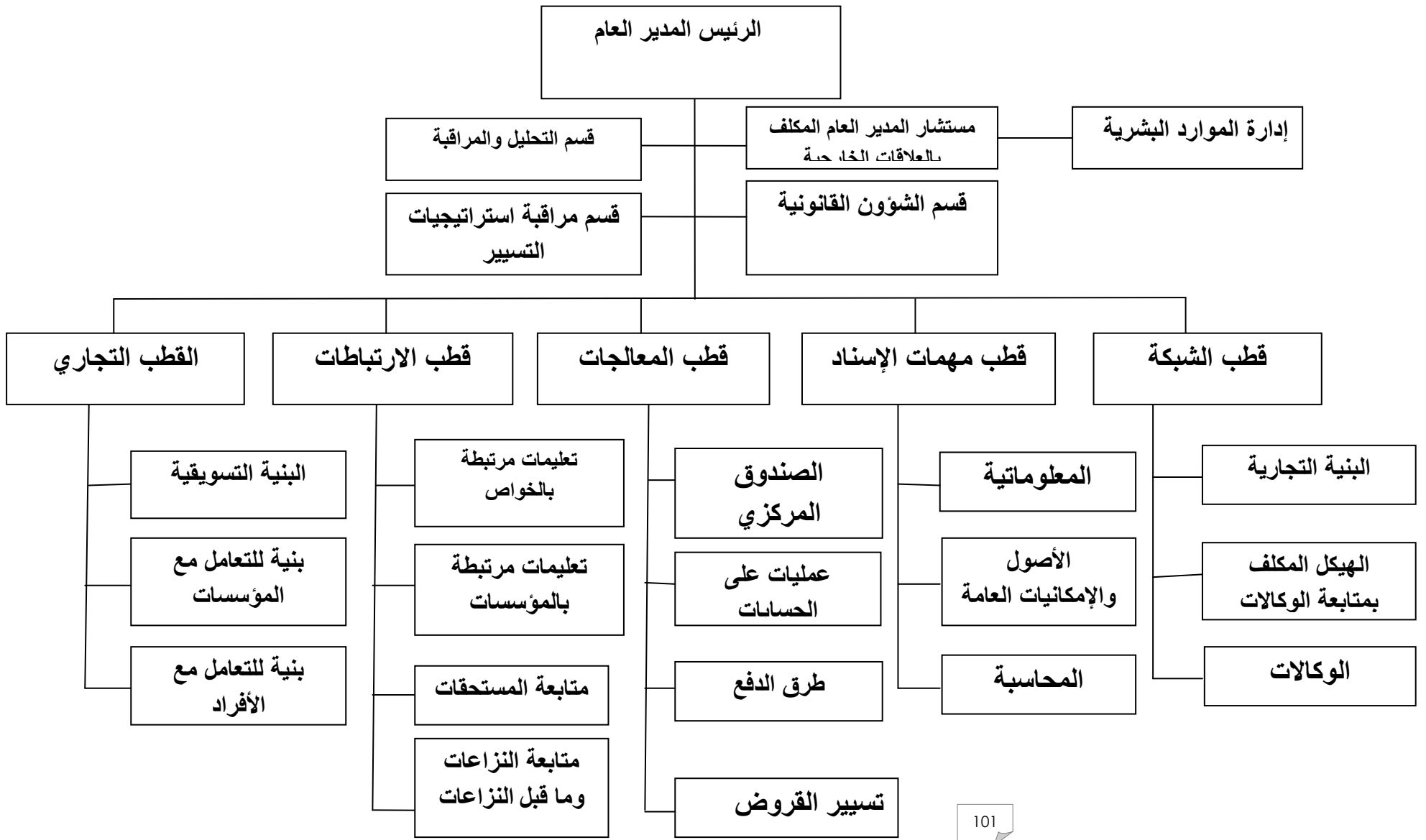
2009	2008	توزيع رأس المال
%95.814	%95.814	عائلة عباس
%04.186	%04.186	آخرون

كما أن البنك الموريتاني للتجارة الدولية يعتبر مصرفا للتجزئة، لصالح الزبائن ويتكون البنك الموريتاني للتجارة الدولية من شبكة من الوكالات تغطي أو تكاد جميع التراب الوطني، أين تضم هذه الشبكة 27 وكالة (حتى نهاية 2008)، بالإضافة إلى المقر المركزي للبنك الذي يقع في وسط العاصمة نواكشوط، حيث حوله هذا الموقع الاستراتيجي التعامل مباشرة مع الزبائن، بجمع الودائع (فتح الحسابات) وتوزيع القروض، ويبلغ عدد موظفي البنك 350 موزعين على مختلف إدارات ومصالح البنك كل حسب تخصصه، وذلك كما يوضحه المخطط التالي :

## قياس أداء الخدمات المصرفية وعلاقتها بتنافسية البنوك

---

## قياس أداء الخدمات المصرفية وعلاقتها بتنافسية البنوك





## قياس أداء الخدمات المصرفية وعلاقتها بتنافسية البنوك

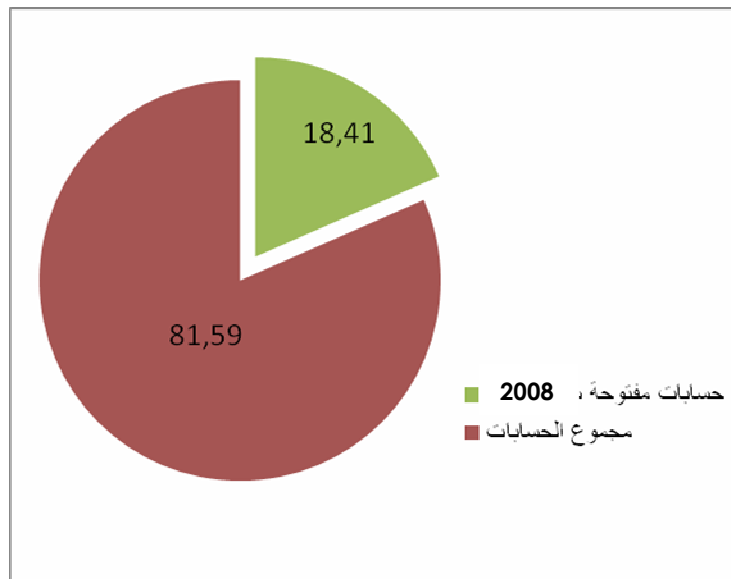
المطلب الثاني: نشاطات البنك ومردوديته:

ترتكز محاور ونشاطات البنك خلال 2008 على مجموعة من الانجازات نذكر منها: التحسين المستمر، تطوير تقنيات الإعلام والاتصال المتعلقة بالمنتجات والخدمات المصرفية، تطوير شبكة الوكالات وإعادة تنظيمها وكذلك دعم كفاءات العمال.

1- العلاقات بين البنوك: لقد أدت السياسة التجارية الفعالة التي انتهجها البنك إلى زيادة كبيرة في عدد الحسابات المفتوحة خلال 2008، إذ وصلت الحسابات الجديدة إلى 8914 حساباً مما أوصل العدد الإجمالي لحسابات البنك إلى 48420 وذلك لغاية 2009/12/31.

وعليه فإن عدد الحسابات الجديدة يمثل 18% من العدد الإجمالي للحسابات المفتوحة خلال سنة 2008 في دفاتر البنك، إلا أنه ينبغي الإشارة إلى أن العدد الإجمالي للحسابات قد تراجع بالمقارنة مع سنة 2007 وذلك بسبب القرار الذي اتخذته البنك والقاضي بإغلاق جميع الحسابات الجامدة. جميع الأشكال في هذا الفصل هي من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق البنك.

الشكل رقم (16)



شكل بياني يوضح حالات الحسابات المصرفية المفتوحة

## قياس أداء الخدمات المصرفية وعلاقتها بتنافسية البنوك

---

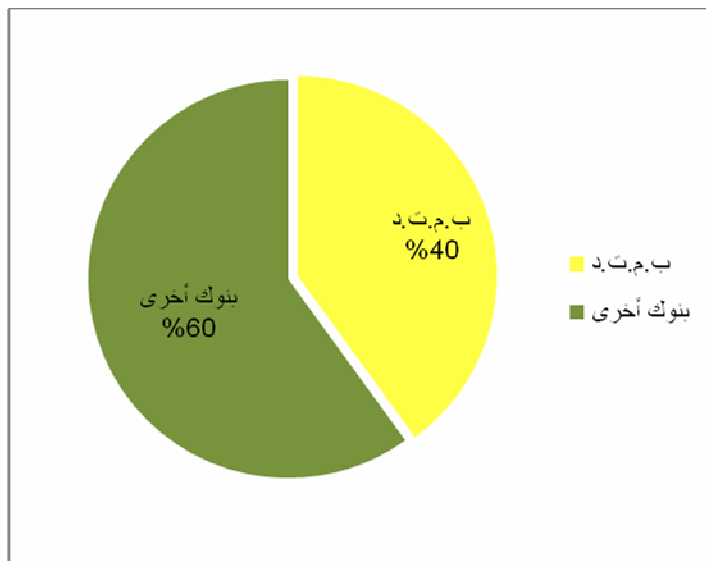
## قياس أداء الخدمات المصرفية وعلاقتها بتنافسية البنوك

2- الشبكة والتنظيم: شهدت سنة 2008 توقفا نسبيا في فتح الوكالات، إذ لم يتم فيها سوى فتح وكالة واحدة هي وكالة الجامعة بنواكشوط، فقد تم التركيز على إعادة تنظيم جديد لشبكة الوكالات على مستويات ثلاثة: الوكالة المحاذية، الوكالة الرئيسية والفرع، بالإضافة إلى إنشاء إدارات جهوية.

ومن شأن هذا الخيار الذي سيصبح نافذا في السنوات القادمة أن يمكن من تجميع عدة وكالات في منطقة جغرافية واحدة من أجل تحسين الخدمات والإسراع في أدائها بما يخدم أكثر زبائها، وسيكون لهذه الإدارات الجهوية دورا هاما في إنعاش ودعم وتسيير موارد الشبكة وتطوير نشاطات البنك على المستوى الجهوي.

كما يشكل هذا التجديد دعما للتداخل بين الوكالات والمصالح المركزية بالمقر الاجتماعي في العاصمة خالقا بذلك أداة لا مركزية لاتخاذ القرارات من طرف المسؤولين المحليين للوكالات بهدف إحداث مرونة في تسييرها، ولقد تمكن البنك بفضل هذه الإجراءات من تعزيز وجوده على التراب الوطني إذ يتوفر اليوم على 27 وكالة وهو ما يعتبر أكثر من ثلث الشبكة المصرفية الوطنية.

الشكل رقم (17)



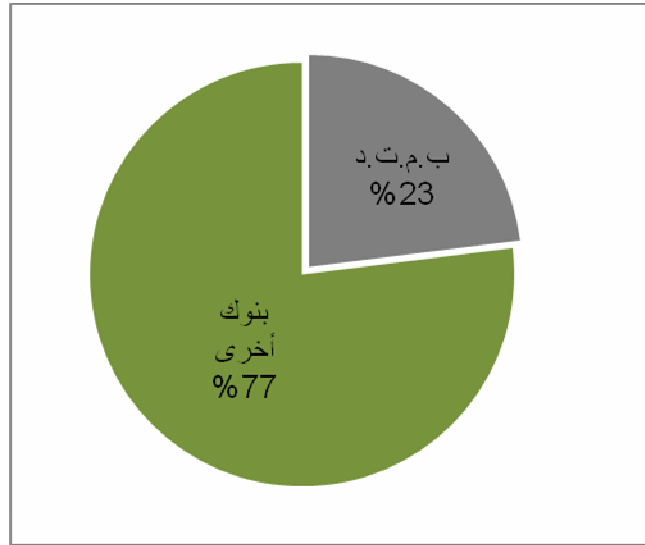
شكل بياني يوضح شبكة الوكالات في المنظومة المصرفية الموريتانية

## قياس أداء الخدمات المصرفية وعلاقتها بتنافسية البنوك

ومن الخيارات الإستراتيجية للبنك الإبقاء على موقعه كمصرف يتميز بمحاذاة زبائنه معززا بذلك مكتسباته من حيث إقامة شبكة الوكالات بما يضمن تئمين قدراته، وهذا ما أدى إلى اتخاذ إجراءات هامة وصارمة في مجال التسيير وتنقية الحسابات.

3- ودائع الزبناء: وصلت ودائع الزبناء سنة 2008 مبلغا إجماليا قدره 29,9 مليارا من الأوقية، يمكننا بذلك البنك من الاحتفاظ بموقعه كرائد على المستوى الوطني وموصلا نصيبه من السوق إلى 23,2%.

الشكل رقم (18)



رسم بياني يوضح نصيب BMCI من مجموع الودائع لدى النظام المصرفي الوطني

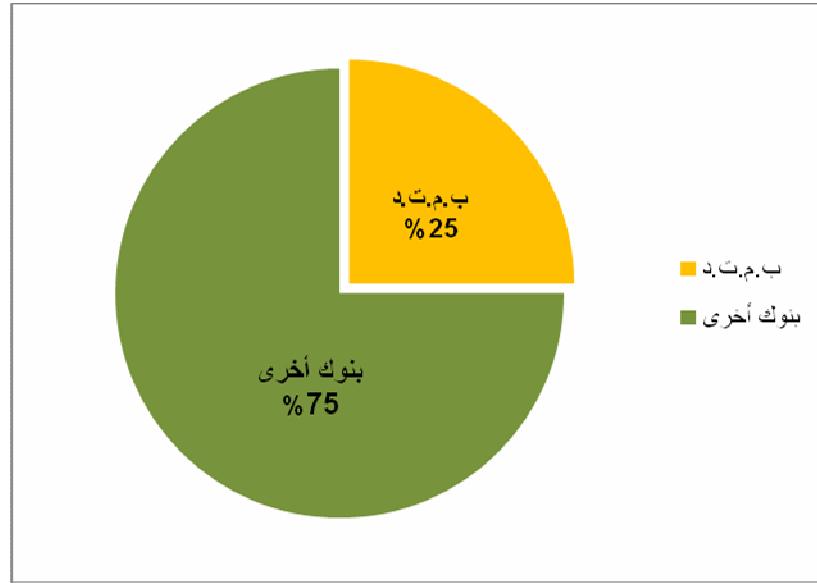
4- عمليات القرض: لم يدخر البنك أي جهد من أجل الاستجابة لرغبات مختلف زبائنه، فقد وفر منتجات وخدمات مصرفية متعددة، واضعا في الحسبان الاعتبارات الاجتماعية والثقافية والمالية للزبناء المتعاملين معه.



## قياس أداء الخدمات المصرفية وعلاقتها بتنافسية البنوك

وسيواصل البنك في تنويع رزمة الخدمات التي يوفرها والتي تشمل اليوم تمويلات متعددة كالقروض وتقديم الرواتب وقرض الإجارة والقرض بالتوقيع وخصم المستندات التجارية والتسليف على البضائع وكذلك تسهيلات الصندوق بالإضافة إلى القرض الإسلامي، كما أن مجمل القروض التي قدمها البنك تحتل مركزا مهما في الحيز المالي للبلد، إذ تمثل 25,5% من مجموع القروض التي قدمها النظام المصرفي الوطني لغاية 2009/12/31.

الشكل رقم (19)

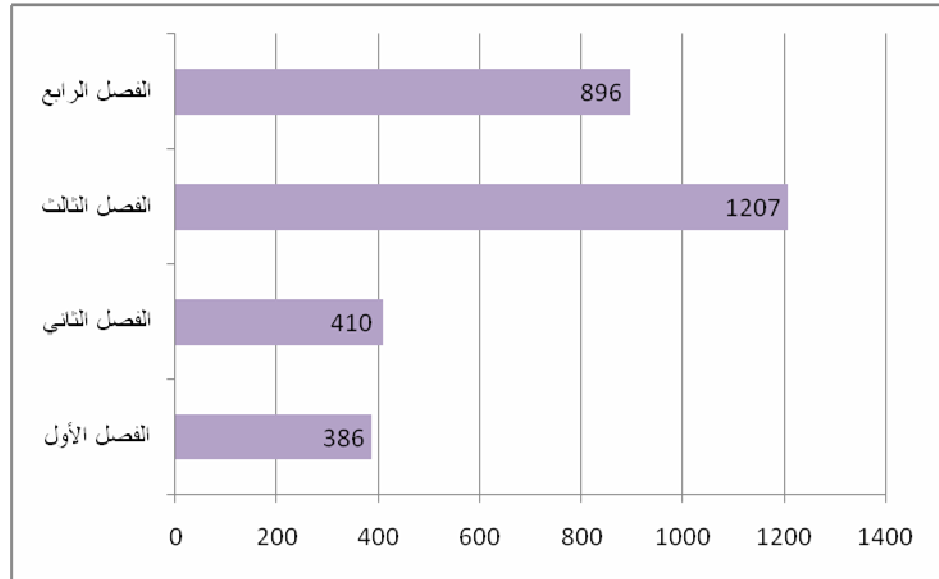


رسم بياني يوضح مقدار القروض التي قدمها BCI بالمقارنة مع مجموع القروض المقدمة من طرف النظام المصرفي الوطني

5- التحويلات المصرفية الآلية: لقد قام البنك المركزي الموريتاني للتجارة الدولية بحملة تحسيسية وإعلامية واسعة بهدف التعريف بالخدمات المصرفية الأوتوماتيكية، ولقد وصل ارتفاع نسبة بطاقات السحب الأوتوماتيكي المؤمنة، على إثر هذه المرحلة وصل الاكتتاب إلى 300% على مدار السنة، كما تم دعم مصلحة الزبناء بفرق أمنية تسهر على متابعة وتأمين شبكة السحب الآلي.

## قياس أداء الخدمات المصرفية وعلاقتها بتنافسية البنوك

الشكل رقم (20)



رسم بياني يوضح تطور إنتاج بطاقات السحب الآلية لسنة 2008

6- خدمات تكنولوجية جديدة: أطلق البنك الموريتاني للتجارة الدولية سنة 2006 بطاقة (لبريتس) وهي بطاقة أوتوماتيكية يتم التسديد بواسطتها من خلال أجهزة إلكترونية موفرة بقدر كاف. أما أعمال خدمة الانترنت المصرفي فقد استكملت سنة 2007 وقد انطلقت الخدمة منذ ذلك التاريخ وقد مكنت البنك من تحقيق أكبر قدر ممكن من محاذاة زبائنه بواسطة الانترنت. أما فكرة إقامة الرسالة المصرفية الإلكترونية فقد رأت النور سنة 2006 وتمت انطلاقتها الفعلية في مطلع 2007 مشكلة بذلك دليلا إضافيا على عصرنة خدمات البنك، انطلاقا من أدوات وتقنيات الإعلام والاتصال الحديثة.

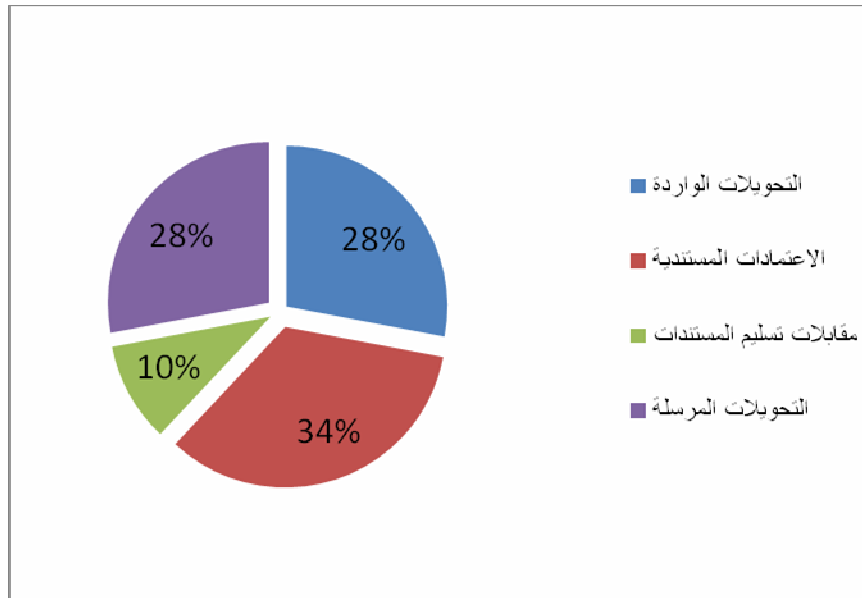
7- المبادلات مع الخارج: لقد واصل البنك سنة 2009، كما في السنوات الماضية وبكثافة سياسة المبادلات مع الخارج مؤكدا بذلك دوره كمصرف متخصص في التجارة الدولية، ولقد استطاع البنك بفضل شبكة مراسليه الواسعة أن يقوم خلال هذه السنة بإجراء 929 عملية تحويل مع

## قياس أداء الخدمات المصرفية وعلاقتها بتنافسية البنوك

الخارج بحجم مالي قدره 75 مليون دولار أمريكي، أما عمليات التحويل الواردة فقد بلغت 1674 عملية بحجم مالي قدره 76,2 مليون دولار أمريكي.

وفي ما يخص الاعتمادات المصرفية الواردة فقد سجل البنك 139 عملية بمبلغ قدره 91 مليون دولار أمريكي، كما بلغت مقابلات تسليم المستندات 102 عملية مسجلة حجما ماليا قدره 28,5 مليون دولار أمريكي.

الشكل رقم (21)



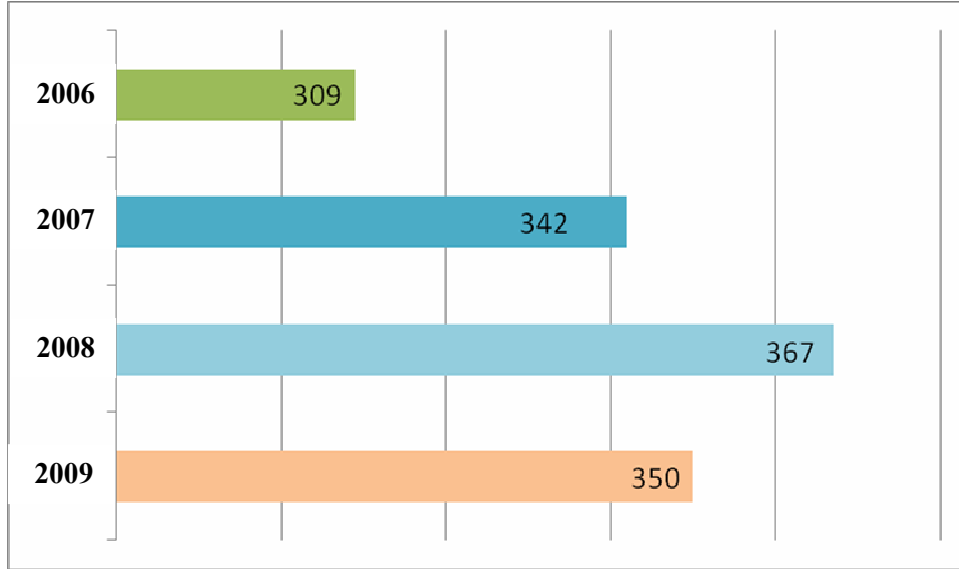
رسم بياني يوضح توزيع حجم المبادلات بملايين الدولار

8- تعزيز القدرات: وصل عدد عمال البنك عند نهاية سنة 2009 إلى 350 عاملا، ولقد شهد هذا العدد تناقصا ضئيلا بالمقارنة مع سنة 2008، وذلك بسبب سياسة اعتماد عقلنة تسيير الموارد البشرية التي مكنت البنك من وضع كل شخص في المكان المناسب لكي يستثمر أولا وقبل كل شيء في الكفاءات الموجودة لديه بدل إضافات جديدة، ولكي يتمكن البنك من الإبقاء على مستوى أداء عماله، قام البنك بمواصلة سياسة التكوين التي انتهجها سواء من حيث التكوينات الأساسية التي يحصل العمال بموجبها على شهادات كتلك التي تنظم في مركز التكوين على المهن

## قياس أداء الخدمات المصرفية وعلاقتها بتنافسية البنوك

المصرفية التابع للرابطة المهنية للبنوك بموريتانيا أو التكوينات الأخرى في الداخل والخارج، والتي يكتسب العمال على إثرها خبرات أساسية في مجالات حساسة بالنسبة للبنك.

الشكل رقم (22)



رسم بياني يوضح تطور عدد العاملين في البنك

## قياس أداء الخدمات المصرفية وعلاقتها بتنافسية البنوك

### المبحث الثاني : منهجية الدراسة التطبيقية:

في ظل الإصلاحات المصرفية التي عرفتها البنوك الموريتانية والتحولات الاقتصادية الراهنة، أصبحت البنوك الوطنية مطالبة بتوسيع نشاطاتها وتبني استراتيجيات تنافسية لمواكبة تحديات البنوك الأجنبية، وأمام هذه الأوضاع قمنا باختيار عينة للدراسة التطبيقية واعتمدنا على أدوات لجمع المعلومات عن موضوع البحث وأساليب إحصائية لتحليل النتائج المتحصل عليها وفق فرضيات الدراسة المقدمة، وهو ما سنتناوله ضمن هذا المبحث في سياق المطالب التالية.

### المطلب الأول : عينة الدراسة وخصائصها:

#### الفرع الأول : عينة الدراسة التطبيقية:

أمام استحالة الدراسة الميدانية على كل البنوك الموريتانية وما يتطلبه ذلك من مجهود ووقت قد لا يكونا متوفرين، اقتصرنا دراستنا على البنك الموريتاني للتجارة الدولية على اعتبار أنه من أوائل البنوك المؤسسة في موريتانيا، وجهوده في تحسين نوعية خدماته المصرفية، وتم اختيار هذا المصرف كعينة من مجموع المصارف الموجودة في البلد، وعلى أساسه وبالاعتماد على أدوات جمع المعلومات والأساليب الإحصائية تم قياس أدائه وفقا لتقييم خدماته المصرفية وتقييم مستوياتها ومن ثم تحديد علاقتها بالقدرة التنافسية.

وعليه فإن مجتمع هذه الدراسة يتمثل في زبائن البنك الموريتاني للتجارة الدولية ( المقر الرئيسي) على اختلاف أنواعهم من زبائن عاديين ممن لديهم حسابات جارية، أو حسابات لأجل، أو مؤسسات عامة، وقمنا بأخذ عينة عشوائية من مجتمع البحث والتي كانت بمثابة مصادر معلومات مفيدة، وكانت عينتنا مكونة من مائة عميل.

## قياس أداء الخدمات المصرفية وعلاقتها بتنافسية البنوك

### الفرع الثاني : خصائص عينة الدراسة:

كما أشرنا سابقا إلى اختيار عينة عشوائية من مجتمع البحث، وهذه العينة هي بسيطة بمعنى أننا أخذنا عينة بالصدفة من مجموع عناصر مجتمع البحث وسعينا ما أمكن إلى تجنب ذلك التوافق البسيط بين العينات المأخوذة، إن تواجدنا في البنك على مدى شهرين متتاليين - وهي فترة التدريب التي منحها لنا البنك - مكنتنا من عملية السحب المباشر على أساس قاعدة مجتمع البحث<sup>1</sup> ولم نركز على فئة معينة من العملاء، أو نشاط محدد، وحددت العينة العشوائية المأخوذة في مائة عميل من زبائن البنك الموريتاني للتجارة الدولية المقر المركزي.

وتميزت عينة البحث في مجموعة من الخصائص نوردتها في الجدول التالي :

الوظيفة			الحالة الاجتماعية			المستوى التعليمي			السن			الجنس		
%	F <sub>0</sub>	النوع	%	F <sub>0</sub>	الحالة	%	F <sub>0</sub>	المستوى	%	F <sub>0</sub>	الفئة	%	F <sub>0</sub>	النوع
70	70	حكومي	48	48	أعزب	13	13	أقل من ثانوي	45	45	30-20	52	52	ذكر
30	30	خاص	52	52	متزوج	22	22	بكالوريا	44	44	40-31			
						48	48	جامعي	6	6	50-41			
						17	17	دراسات عليا	5	5	أكثر من 50	48	48	أنثى
100	100		100	100		100	100		100	100		100	100	

حيث أن : F<sub>0</sub> تشير إلى مجموع التكرارات المتحصل عليها من أفراد عينة البحث.

ونلاحظ من خلال الجدول ما يلي :

أن أغلب المتعاملين مع البنك الموريتاني للتجارة الدولية هم ذكور حيث بلغ عددهم 52 بنسبة 52% وأن معظم أعمارهم تتراوح بين الفئتين التي تقع بين 30-20 سنة و 40-31 سنة على

<sup>1</sup> موريس أنجرس - منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي، كمال بوشرف وآخرون، دار القصبية للنشر، الجزائر، 2004، ص : 304.

## قياس أداء الخدمات المصرفية وعلاقتها بتنافسية البنوك

التوالي، كما تتميز خصائص العينة من ناحية المستوى التعليمي أن أغلبهم جامعيين بنسبة 48% وال حاصلين على شهادة البكالوريا بلغت نسبتهم 22%، ثم يليهم الأفراد ممن توجد لديهم دراسات عليا بنسبة 17%، في حين يبقى 13% من أفراد العينة أقل من الثانوي، وتظهر خصائص العينة أيضا أن 52% هم متزوجون والنسبة المتبقية عزاب، أما من حيث الوظيفة فإن معظمهم في القطاع العمومي والذين بلغ تمثيلهم نسبة 70% في حين أن ما نسبته 30% هم من القطاع الخاص.

### المطلب الثاني : أدوات جمع المعلومات والأساليب الإحصائية

من أجل معرفة مدى تأثير الموارد البشرية على الأداء في البنك الموريتاني للتجارة الدولية وتعذر اللجوء إلى العمال مباشرة اعتمدنا لمعرفة الأداء في هذا البنك على قياس جودة الخدمات التي يقدمها البنك وتقييم مستوياتها وتحديد المقدرة التنافسية للبنك وذلك بالاعتماد على مجموعة من الأدوات والأساليب الإحصائية سنوضحها ضمن هذا المطلب.

### الفرع الأول : أدوات جمع المعلومات

ومن أهم الأدوات المعتمدة في هذه الدراسة التطبيقية نذكر ما يلي :

1- الملاحظة : وتعد منطلق أي بحث وتستخدم قبل أي أداة أخرى حيث تسمح الملاحظة للباحث بفحص المحيط البنكي، والتشخيص المباشر للعلاقات التفاعلية بين الموظفين والعملاء خاصة العاملين بالشبابيك ممن هم في اتصال مباشر مع العملاء، وقد سمحت لنا فترة تواجدنا في البنك طيلة شهرين بمعاينة مدى توفر المعايير المرتبطة والمساعدة في إشباع رغبات العملاء وهو ما ساعدنا في الوقوف على :

- التصميم الداخلي والخارجي للبنك ومواقع الانتظار.
- التجهيزات المادية خاصة التقنية منها المتوفرة لدى البنك.

## قياس أداء الخدمات المصرفية وعلاقتها بتنافسية البنوك

• المظهر العام للموظفين، أصناف العملاء، وسلوكياتهم التفاعلية في ما بينهم.

2- المقابلة : وهي تقنية مباشرة تستعمل من أجل دراسة سلوك الأفراد والتعرف على آرائهم ومواقفهم واتجاهاتهم والاطلاع على الظروف المحيطة بهم<sup>2</sup>.

وانصبت مقابلتنا في استجواب رؤساء المصالح والموظفين، ومن ثم العملاء في شكل أسئلة متنوعة ومتفرقة عن الخدمات المصرفية المقدمة والتعديلات المستحدثة، والتحاور والنقاش عن أداء البنك بصفة عامة ومدى إشباع رغبات العملاء متمثلة في جودة الخدمات المقدمة لهم، وقد اعتمدنا على المقابلة بشكل أكثر من الملاحظة وبطريقة مرنة سمحت لنا بالتعرف على أصناف العملاء، واحتياجاتهم من الخدمات المصرفية، ومدى رضاهم عن الخدمات المصرفية وهو ما ساعدنا في الحصول على بعض الاقتراحات والحلول سواء من طرف العاملين في البنك بصفة اقتراحات غير مكتوبة، أو من طرف العملاء أنفسهم وذلك قصد تحسين الخدمات المصرفية.

3- الاستمارة : إلى جانب الأدوات السابقة، اعتمدنا على الاستمارة للتقصي العلمي والكشف عن جوانب الموضوع، والاستمارة أو سير الآراء هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة الموجهة في طرح مباشر للأفراد بصيغ واضحة محددة مسبقا من أجل معالجة كمية تسمح باكتشاف علاقات رياضية وإقامة مقارنات كمية<sup>3</sup>، وقمنا بتوزيع مائة وعشر استمارات على العملاء مكونة من جزئين يتضمن الجزء الأول ماهية الخدمات المصرفية المتوقعة من طرف العميل، أما الجزء الثاني فيشتمل على تقييم الخدمات المصرفية المقدمة فعليا من طرف البنك الموريتاني للتجارة الدولية.

وبعد تحليل الاستمارات تقرر إلغاء عشر استمارات منها أربع استمارات غير صالحة وستة لم تسترجع وبالتالي تم الاعتماد على المائة استمارة الصالحة للتحليل وتقييم مدى استحسان العملاء للخدمات المصرفية والمساعدة في الإجابة على فرضيات الدراسة.

<sup>2</sup> مبادئ الإحصاء - د. أحمد عيد السميع طبيه - دار البداية - عمان-الأردن -2008- ص : 14.

<sup>3</sup> - مورييس أنجريس- مرجع سابق- ص : 204.



## قياس أداء الخدمات المصرفية وعلاقتها بتنافسية البنوك

4- الوثائق والمطبوعات : وتتعلق بالبيانات الموثقة في سجلات البنك والتقارير السنوية والتي اعتمدها كمصادر معلومات مفيدة لتوضيح نشاطات البنك وموارده المالية ومختلف المنتجات المصرفية القديمة والمستحدثة، إلى جانب أنها ساعدت في تحليل المركز المالي للبنك في الفترة الأخيرة.

### الفرع الثاني : الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

بعد جمع المعلومات بأدوات مختلفة، اعتمدنا على أساليب إحصائية تتناسب وفرضيات الدراسة ومتغيراتها، وقمنا بمعالجة البيانات في الحاسوب بناء على الأساليب المستخدمة والتي تتمثل في :

1- النسب والتكرارات : وذلك لأجل توزيع خصائص أفراد العينة، فضلا عن تقييم جودة الخدمات المصرفية المتوقعة والمقدمة فعليا، وتقييم مدى تطبيق معايير الأداء بالبنك الموريتاني للتجارة الدولية.

2- الوسط الحسابي  $\bar{X}$  : وتم الاعتماد عليه لتقييم الفجوة بين مستوى الجودة الفعلية لخدمات البنك الموريتاني لتجارة الدولية ومدى تطابقها مع مستويات الخدمات المتوقعة من طرف العملاء وهو معرف بالعلاقة التالية<sup>4</sup> :

$$\bar{X} = \frac{\sum F_i X_i}{\sum F_i}$$

حيث :

$\sum F_i$  مجموع مراكز الفئات :

$$n = f_1 + f_2 \dots \dots f_h$$

$\sum X_i$  مجموع التكرارات

$$X_1 + X_2 \dots \dots X_h$$

4- معتوق أمحمد، الإحصاء الرياضي والنماذج الإحصائية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص 62.

## قياس أداء الخدمات المصرفية وعلاقتها بتنافسية البنوك

3- الانحراف المعياري  $S$  : وذلك لقياس درجة تشتت قيم إجابات العملاء عن الوسط الحسابي، ويتم استخراجها بأخذ الجذر التربيعي للتباين الذي يحسب بالعلاقة :

$$s = \sqrt{s^2} ; s^2 = \sum F_i (x_i - \bar{x})^2$$

5- توزيع كاي تربيع  $X^2$  : ويسمى أيضا مربع كاي ويعتبر من التوزيعات الاحتمالية المستخدمة لمعرفة الدلالة الإحصائية للنتائج المتحصل عليها عن طريق الاستمارة، وبالتالي اختبار مدى كون المتغيرين قيد الدراسة مستقلين أم لا، ويمكن حسابه وفق الصيغة التالية :

$$X^2 = \frac{\sum (F_o - F_e)}{F_e}$$

$F_o$  التكرارات المشاهدة (المتحصل عليها فعلا).

$F_e$  التكرارات المتوقعة (التكرارات النظرية)، وتحسب كما يلي : مجموع التكرارات مقسم على مجموع الاختبارات.

### المطلب الثالث : فرضيات الدراسة

بناء على إشكالية البحث الرئيسية قمنا بصياغة مجموعة من الفرضيات، من بينها الفرضيتين التاليتين التي تدرسان الجانب التطبيقي من البحث، وعلى هذا الأساس قمنا باختبارهما والتأكد من مدى صحتها وهاتين الفرضيتين هما على التوالي :

❖ الفرضية الأولى : يعتمد البنك الموريتاني للتجارة الدولية على مدخل إدارة الموارد البشرية كآلية لتحسين مستوى أداء خدماته المصرفية وزيادة قدرته التنافسية.

❖ الفرضية الثانية : يختلف تقييم عملاء البنك الموريتاني للتجارة الدولية لمستوى الخدمات المقدمة لهم فعليا عن مستوى الأداء الفعلي للخدمة.

## قياس أداء الخدمات المصرفية وعلاقتها بتنافسية البنوك

وانطلاقاً من هاتين الفرضيتين والتين تعتبران من جهة إجابة مقترحة لإشكالية البحث ومن جهة أخرى فهما تتضمنان تصريحاً يتنبأ بعلاقة بين عنصرين أو أكثر، فالفرضية في مضمونها تتضمن ثلاث خصائص هي<sup>5</sup> :

- التصريح في جملة العلاقة بين متغيرين أو أكثر.
- التنبؤ. بما سنتحقق منه في الواقع وبالتالي هي جواب مفترض ومعقول للسؤال المطروح.
- وسيلة للتحقق يتم من خلالها معرفة مدى مطابقة التوقع التوقعات ( المفترض به أن يقدم) مع المتحقق ميدانياً.

وبغية اختبار مدى صحة الفرضيتين والإجابة على تساؤلات البحث، اعتمدنا على المنهج الإحصائي وذلك لتحليل النتائج المتحصل عليها بمختلف الأساليب الإحصائية، ومنه تقديم مستوى الأداء المقدم وعلاقته بتنافسية البنك.

5 - عبد السميع طيبة، مبادئ الإحصاء، دار البداية، عمان، الأردن، 2008، ص 85.

## قياس أداء الخدمات المصرفية وعلاقتها بتنافسية البنوك

### المبحث الثالث : تحليل نتائج الدراسة التطبيقية

بهدف التعرف على تقييم العملاء لمستوى أداء البنك من خلال جودة الخدمات المصرفية المقدمة لهم من خلال البنك، وكذلك مستوى تقييم تطبيق المصرف قيد الدراسة معايير الأداء، من أجل ذلك قمنا بتوزيع استمارات ثم صنفناها في جداول وعملنا على ضبطها إحصائياً، من أجل تحليلها وتفسيرها وبذلك نستطيع استخلاص نتائج الدراسة التطبيقية. وهو ما سنقدمه ضمن المطالب التالية.

#### المطلب الأول : تحليل نتائج الاستمارة

بعد أن اعتمدنا على الاستمارة في جمع المعلومات، قمنا بتبويب نتائج الاستمارة المقدمة لعملاء البنك الموريتاني للتجارة الدولية في جداول وعرضها لتحليل وفق أساليب إحصائية وهو ما سنقدمه في النقاط التالية.

#### أولاً : تحليل نتائج استمارة تقييم الأداء المتوقع من قبل العملاء(الأداء المتوقع)

1- يجب أن يكون البنك في مكان ملائم

الخيارات	$F_0$	%	$X^2$	$X^2_t$
موافق بشدة (+5)	32	45	45,5	9,49
موافق (+4)	55	55		
محايد (+3)	03	03		
غير موافق (+2)	06	06		
غير موافق بشدة (+1)	04	04		

## قياس أداء الخدمات المصرفية وعلاقتها بتنافسية البنوك

يتضح من خلال الجدول أن  $X^2$  ذات دلالة إحصائية، وهذا يعني أن أغلب توقعات العملاء في تقييمهم للأداء المتوقع من البنك يوافقون على أنه يجب أن يكون البنك في مكان ملائم بنسبة 55% وأن 06% لا يتوقعون أن يكون لمكان البنك تأثير على الأداء المتوقع من البنك.

2- يجب أن يتميز التصميم الداخلي للبنك ومواقع الانتظار بالجاذبية

الخيارات	$F_0$	%	$X^2$	$X^2_t$
موافق بشدة	38	38	59,4	9,49
موافق	45	34		
محايد	05	05		
غير موافق	05	05		
غير موافق بشدة	07	07		

يتضح من خلال تحليل الجدول أن  $X^2$  ذات دلالة إحصائية لصالح الخيار الثاني، وهذا يعني أن أغلب العملاء والذين يمثلون نسبة 45% يعتقدون أن التصميم الداخلي للبنك ومواقع الانتظار يجب أن يراعى فيها الجاذبية ويرون أن ذلك يؤثر تأثيرا كبيرا في أداء البنك، في حين أن هنالك 05% من العملاء غير موافقين على ضرورة أن يتميز التصميم الداخلي بالجاذبية، في حين أن 05% منهم محايدون في توقعاتهم.

## قياس أداء الخدمات المصرفية وعلاقتها بتنافسية البنوك

3- يجب أن يتناسب التقسيم الإداري للبنك مع نوع الخدمات المقدمة

الخيارات	$F_0$	%	$X^2$	$X^2_t$
موافق بشدة	35	35	79,9	9,49
موافق	48	48		
محايد	05	05		
غير موافق	10	10		
غير موافق بشدة	02	02		

يتضح من خلال الجدول أن  $X^2$  ذات دلالة إحصائية تمثل نسبة 48% من العملاء الذين يتوقعون أن يتناسب التقسيم الإداري للبنك مع نوع الخدمات المقدمة، في حين أن 10% منهم غير موافقين على ضرورة أن يتناسب التقسيم الإداري مع نوع الخدمات، في حين أن 05% محايدون.

4- يجب أن يستخدم البنك تكنولوجيا عالية وأن يمتلك تجهيزات تقنية حديثة

الخيارات	$F_0$	%	$X^2$	$X^2_t$
موافق بشدة	42	42	123,9	9,49
موافق	50	50		
محايد	03	03		
غير موافق	05	05		
غير موافق بشدة	00	00		

يتضح من خلال الجدول أن  $X^2$  ذات دلالة إحصائية تمثل نسبة 50% من أفراد العينة الذين يوافقون في توقعاتهم على أن تتوفر لدى البنك تجهيزات تقنية حديثة واستخدام تكنولوجيا عالية، وأن 05% غير موافقين على أن لدى البنك تجهيزات تقنية حديثة، و03% محايدون.

## قياس أداء الخدمات المصرفية وعلاقتها بتنافسية البنوك

5- يجب أن يهتم موظفو البنك بملاصهم وأناقتهم

الخيارات	$F_0$	%	$X^2$	$X^2_t$
موافق بشدة	35	35	112,9	9,49
موافق	52	52		
محايد	03	03		
غير موافق	10	10		
غير موافق بشدة	00	00		

يتضح من خلال تحليل الجدول أن  $X^2$  ذات دلالة إحصائية تمثل نسبة 52% من العملاء الذين يقيمون مستوى أداء الخدمات المصرفية في توقعاتهم بالتزام موظفي البنك بملاصهم وأناقتهم، في حين أن 10% غير موافقين على أن موظفي البنك مهتمين بملاصهم وأناقتهم، كما أن 03% هم محايدون في توقعاتهم.

6- يجب أن يلتزم البنك بأداء الخدمة في الوقت المحدد

الخيارات	$F_0$	%	$X^2$	$X^2_t$
موافق بشدة	33	33	68,2	9,49
موافق	49	49		
محايد	15	15		
غير موافق	03	03		
غير موافق بشدة	00	00		

## قياس أداء الخدمات المصرفية وعلاقتها بتنافسية البنوك

يتضح من خلال الجدول أن <sup>2</sup> ذات دلالة إحصائية لصالح الخيار الثاني وتمثل نسبة 49% من أفراد العينة الذين يتوقعون أن يلتزم البنك بالمواعيد المحددة مع العميل، وأن 03% غير موافقين على ضرورة الالتزام بالمواعيد المحددة، في حين يبقى 15% منهم محايدين.

7- يجب أن يقدم البنك الخدمة للعميل على نحو دقيق وبشكل صحيح

الخيارات	$F_0$	%	$X^2$	$X^2_t$
موافق بشدة	39	39	78,9	9,49
موافق	42	42		
محايد	07	07		
غير موافق	10	10		
غير موافق بشدة	02	02		

يتضح من خلال الجدول أن  $X^2$  ذات دلالة إحصائية بتمثيلها لأغلب أفراد العينة بنسبة وصلت 42% وهم يتوقعون أن يقدم البنك خدماته للعملاء على نحو دقيق وصحيح، وأن 10% منهم لا يتوقعون أن يقدم البنك الخدمات على نحو صحيح دون أخطاء، في حين أن 07% من العملاء محايدون في تقييمهم.



## قياس أداء الخدمات المصرفية وعلاقتها بتنافسية البنوك

8- البنك ملزم بتوفير عدد كافي من الموظفين

الخيارات	$F_0$	%	$X^2$	$X^2_t$
موافق بشدة	35	35	87	9,49
موافق	45	45		
محايد	15	15		
غير موافق	05	05		
غير موافق بشدة	00	00		

يتضح من خلال تحليل الجدول أن  $X^2$  ذات دلالة إحصائية لصالح الخيار الثاني الذي يمثل نسبة

45% من العملاء الذين في توقعاتهم على أن يتوفر لدى البنك عدد كافي من الموظفين، وأن

05% لا يتوقعون أن يتوفر لدى البنك عدد كافي من الموظفين، في حين أن 15% منهم غير

مهتمين بشأن ذلك.

9- على الموظفين الاهتمام بمشاكل العميل

الخيارات	$F_0$	%	$X^2$	$X^2_t$
موافق بشدة	32	32	112,3	9,49
موافق	55	55		
محايد	03	03		
غير موافق	08	08		
غير موافق بشدة	02	02		

## قياس أداء الخدمات المصرفية وعلاقتها بتنافسية البنوك

يتضح من خلال تحليل الجدول أن <sup>2</sup> ذات دلالة إحصائية تمثل نسبة 55% من أفراد العينة الذين يوافقون على ضرورة أن يحرص موظفو البنك على الاهتمام بمشاكلهم، و 08% منهم غير موافقين على أن يكون البنك مهتم بمشاكلهم، وأن 03% هم محايدون في توقعاتهم.

10- يجب أن يحتفظ البنك بأرشيف العمليات لتقديمها للعميل عند الحاجة

الخيارات	$F_0$	%	$X^2$	$X^2_t$
موافق بشدة	40	40	97,5	9,49
موافق	45	45		
محايد	10	10		
غير موافق	05	05		
غير موافق بشدة	00	00		

يتضح من خلال تحليل نتائج الجدول أن  $X^2$  ذات دلالة إحصائية تمثل أغلب أفراد العينة بنسبة 45% والذين يرون أنه من الضروري احتفاظ إدارة البنك ممثلة في موظفيها بسجلات العمليات التي هم طرفا فيها وتقديمها لهم عند الحاجة، كما أن 05% لا يتوقعون أن تحتفظ إدارة البنك بهذه السجلات، في حين أن 10% هم محايدون في توقعاتهم.

## قياس أداء الخدمات المصرفية وعلاقتها بتنافسية البنوك

11- يجب أن لا أتوقع الحصول على الخدمة بمجرد الطلب

الخيارات	$F_0$	%	$X^2$	$X^2_t$
موافق بشدة	06	06	76,7	9,49
موافق	10	10		
محايد	02	02		
غير موافق	57	57		
غير موافق بشدة	25	25		

يتضح من خلال تحليل الجدول أن  $X^2$  ذات دلالة إحصائية تمثل نسبة 57% من العملاء الذين هم غير موافقين على أن الحصول على الخدمة لا يتم بمجرد طلب الخدمة من الموظفين، وأن 10% يوافقون على أن الخدمة يمكن الحصول عليها بمجرد الطلب، في أن 02% هم محايدون في تقييمهم.

12- من واجب موظفي البنك تجاه العملاء تقديم النصائح والإرشادات اللازمة

الخيارات	$F_0$	%	$X^2$	$X^2_t$
موافق بشدة	33	33	97,1	9,49
موافق	52	52		
محايد	06	06		
غير موافق	07	07		
غير موافق بشدة	02	02		

## قياس أداء الخدمات المصرفية وعلاقتها بتنافسية البنوك

يتضح من خلال تحليل الجدول أن  $X^2$  ذات دلالة إحصائية تمثل نسبة 52% من العملاء الذين يقيمون أداء البنك الموريتاني للتجارة الدولية في توقعاتهم على ضرورة أن يقدم موظفو البنك النصائح والإرشادات اللازمة، وأن 07% من العملاء لا يتوقعون أن يقدم موظفو البنك لهم النصائح والإرشادات، في حين أن 06% محايدون.

13- ينبغي للبنك أن يحرص على إعلامنا بمواعيد تقديم الخدمات والانتهاؤ منها

الخيارات	$F_0$	%	$X^2$	$X^2_t$
موافق بشدة	31	31	98,5	9,49
موافق	48	48		
محايد	10	10		
غير موافق	07	07		
غير موافق بشدة	04	04		

يتضح من خلال تحليل الجدول أن  $X^2$  ذات دلالة إحصائية لصالح الخيار الممثل بالنسبة 48% من العملاء الذين يوافقون على ضرورة أن يحرص البنك على إعلامهم بمواعيد تقديم الخدمات، وأن 07% غير موافقين على أنه يجب أن يحرص البنك على إعلامهم بمواعيده، في حين أن 10% منهم محايدون.

## قياس أداء الخدمات المصرفية وعلاقتها بتنافسية البنوك

14- على موظفي البنك أن يكونوا دائما على استعداد للرد على استفساراتي

الخيارات	$F_0$	%	$X^2$	$X^2_t$
موافق بشدة	30	30	96,9	9,49
موافق	52	52		
محايد	10	10		
غير موافق	05	05		
غير موافق بشدة	03	03		

يتضح من خلال تحليل نتائج الجدول أن  $X^2$  ذات دلالة إحصائية تمثل 52% من العملاء الذين يتوقعون أن يكون موظفو البنك على استعداد للرد على استفساراتهم، وأن 05% لا يوافقون على أن موظفي البنك هم على استعداد للرد على استفساراتهم، في حين أن 10% هم محايدون في توقعاتهم.

15- قد لا يستجيب موظفو البنك لطلباتي فورا

الخيارات	$F_0$	%	$X^2$	$X^2_t$
موافق بشدة	05	05	75	9,49
موافق	12	12		
محايد	01	01		
غير موافق	49	49		
غير موافق بشدة	33	33		

## قياس أداء الخدمات المصرفية وعلاقتها بتنافسية البنوك

يتضح من خلال نتائج الجدول أن <sup>2</sup> ذات دلالة إحصائية تمثل نسبة 49% من العملاء الذين هم غير موافقين على ضرورة استجابة الموظفين لطلباتهم فوراً، و 12% منهم موافقين على أنه يجب أن يستجيب الموظفون لطلباتهم فوراً، وأن 01% هم محايدون في توقعاتهم.

16- يجب على الموظف إشعار العميل بالأمان خلال المعاملة وذلك بإشراف الإدارة

الخيارات	$F_0$	%	$X^2$	$X^2_c$
موافق بشدة	42	42	110,4	9,49
موافق	50	50		
محايد	02	02		
غير موافق	04	04		
غير موافق بشدة	02	02		

يتضح من خلال تحليل نتائج الجدول أن  $X^2$  ذات دلالة إحصائية لصالح الخيار الثاني والذي يمثل نسبة 50% من أفراد العينة الذين يوافقون على أنه من واجب إدارة البنك إحساسهم بالأمان في التعامل مع الموظفين وأن 04% غير متوقعين من إدارة البنك أن تتكبد إشعارهم بالأمان في التعامل مع الموظفين، في حين أن 02% محايدون في تقييمهم.

## قياس أداء الخدمات المصرفية وعلاقتها بتنافسية البنوك

17- موظفو البنك ليسو معذورين في عدم امتلاكهم المعلومات الكافية عن البنك

الخيارات	$F_0$	%	$X^2$	$X^2_t$
موافق بشدة	31	31	83	9,49
موافق	49	49		
محايد	10	10		
غير موافق	07	07		
غير موافق بشدة	03	03		

يتضح من خلال تحليل نتائج الجدول أن <sup>2</sup> ذات دلالة إحصائية تمثل نسبة 49% من العملاء

الذين يتوقعون توفر معلومات كافية عن البنك لدى العملاء، و 07% منهم غير موافقين على أن

لدى موظفي البنك معلومات مصرفية كافية، وأن 10% منهم محايدون بشأن ذلك.

18- على موظفي البنك التحلي باللباقة والأدب ولأخلاق الحسنة

الخيارات	$F_0$	%	$X^2$	$X^2_t$
موافق بشدة	38	38	73,9	9,49
موافق	40	40		
محايد	10	10		
غير موافق	07	07		
غير موافق بشدة	05	05		

## قياس أداء الخدمات المصرفية وعلاقتها بتنافسية البنوك

يتضح من خلال تحليل الجدول أن  $\chi^2$  ذات دلالة إحصائية تمثل نسبة 40% من أفراد العينة الذين يتوقعون أن يتحلى موظفو البنك باللباقة والأدب والأخلاق الحسنة، وأن 07% غير متوقعين أن يتحلى موظفو البنك بالأخلاق الحميدة، في حين اختار 10% منهم عدم الاهتمام.

19- ينبغي للمعاملات المصرفية مع البنك أن تكون سرية وخالية من الخطورة

الخيارات	$F_0$	%	$\chi^2$	$\chi^2_t$
موافق بشدة	33	33	86	9,49
موافق	51	51		
محايد	09	09		
غير موافق	05	05		
غير موافق بشدة	02	02		

يتضح من خلال الجدول أن  $\chi^2$  ذات دلالة إحصائية بنسبة 51% من العملاء الذين يوافقون في توقعاتهم على ضرورة أن تكون المعاملات المصرفية مع البنك سرية وخالية من الخطورة، وأن 05% غير موافقين في توقعاتهم أن المعاملات المصرفية سرية وخالية من الخطورة، في حين أن 09% منهم محايدون.



## قياس أداء الخدمات المصرفية وعلاقتها بتنافسية البنوك

20- أتوقع أن يحرص موظفو البنك على حسن استقبالي

الخيارات	$F_0$	%	$X^2$	$X^2_t$
موافق بشدة	36	36	115,7	9,49
موافق	57	57		
محايد	02	02		
غير موافق	05	05		
غير موافق بشدة	00	00		

يتضح من خلال الجدول أن  $X^2$  ذات دلالة إحصائية تمثل أغلب أفراد العينة بنسبة 57% الذين يتوقعون أن يحرص موظفو البنك على حسن استقبالهم، وأن 05% من العملاء غير موافقين في توقعاتهم على أن يهتم موظفو البنك بحسن استقبالهم، في حين 02% منهم هم محايدون بشأن ذلك.

21- يجب أن لا أتوقع من إدارة البنك إبداء اهتمام فردي بمصالحني الخاصة

الخيارات	$F_0$	%	$X^2$	$X^2_t$
موافق بشدة	20	20	23,7	9,49
موافق	17	17		
محايد	06	06		
غير موافق	25	25		
غير موافق بشدة	32	32		

## قياس أداء الخدمات المصرفية وعلاقتها بتنافسية البنوك

يتضح من خلال الجدول أن  $X^2$  ذات دلالة إحصائية تمثل نسبة 32% من العملاء الذين هم غير موافقين بشدة في توقعاتهم في عدم اهتمام الإدارة بمصالحهم الخاصة اهتماما فرديا، وأن 17% يتوقعون عدم اهتمام إدارة البنك بشكل فردي، في حين أن 06% من العملاء محايدون في توقعاتهم.

22- يجب أن لا أتوقع أن تكون أوقات عمل البنك ملائمة لكافة العملاء

الخيارات	$F_0$	%	$X^2$	$X^2_t$
موافق بشدة	10	10	47,3	9,49
موافق	12	12		
محايد	04	04		
غير موافق	35	35		
غير موافق بشدة	39	39		

يتضح من خلال تحليل الجدول أن  $X^2$  ذات دلالة إحصائية بنسبة 39% من العملاء الذين يتوقعون أن تكون أوقات عمل البنك ملائمة لجميع العملاء، كما نلاحظ وجود 12% من العملاء لا يتوقعون أن تكون أوقات عمل البنك ملائمة لكافة العملاء، وتبقى نسبة 04% من العملاء هم محايدون في توقعاتهم.

## قياس أداء الخدمات المصرفية وعلاقتها بتنافسية البنوك

ثانيا : تحليل نتائج استمارة تقييم أداء الخدمات المصرفية المقدمة (الأداء الحقيقي)

### 1- مكان البنك ملائم

الخيارات	$F_0$	%	$X^2$	$X^2_t$
موافق بشدة (+5)	12	12	32,3	9,49
موافق (+4)	39	39		
محايد (+3)	25	25		
غير موافق (+2)	10	10		
غير موافق بشدة (+1)	14	14		

يتضح من خلال الجدول أن  $X^2$  ذات دلالة إحصائية لصالح الخيار الثاني والذي يمثل نسبة 39%

من العملاء الذين يقيمون أداء البنك الذي يتعاملون معه من خلال ملائمة موقعه، كما نجد أن

10% من عملاء البنك هم غير موافقين أن البنك يتواجد في مكان ملائم، في حين نجد أن 25%

منهم لا يولون أي اهتمام لمكان تواجد البنك وذلك من خلال التزامهم الحياد.

### 2- التصميم الداخلي للبنك ومواقع الانتظار تتميز بالجاذبية

الخيارات	$F_0$	%	$X^2$	$X^2_t$
موافق بشدة	04	04	17,3	9,49
موافق	24	12		
محايد	17	17		
غير موافق	30	30		
غير موافق بشدة	25	25		

## قياس أداء الخدمات المصرفية وعلاقتها بتنافسية البنوك

يتضح من خلال تحليل نتائج الجدول أن  $X^2$  ذات دلالة إحصائية بلغت نسبة 30% من العملاء الذين هم غير موافقين على أن التصميم الداخلي للبنك ومواقع الانتظار تتميز بالجاذبية، وأن 24% من العملاء يوافقون على التصميم الداخلي للبنك الذي يتميز عندهم بالجاذبية، في حين أن 17% من العملاء هم محايدون.

3- إن التقسيم الإداري للبنك يتلاءم مع نوع الخدمات المقدمة

الخيارات	$F_0$	%	$X^2$	$X^2_t$
موافق بشدة	14	14	44,9	9,49
موافق	10	10		
محايد	07	07		
غير موافق	42	42		
غير موافق بشدة	27	27		

يتضح من خلال تحليل نتائج الجدول أن  $X^2$  ذات دلالة إحصائية تمثل 42% من أفراد العينة الذين لا يوافقون على أن التقسيم الإداري للبنك يتلاءم مع نوع الخدمات المقدمة، و10% من العملاء يوافقون على أنه وفقا للتقسيم الإداري للبنك فهو ملائم لنوع الخدمات المقدمة، في حين أن 07% منهم محايدون في تقييمهم.

## قياس أداء الخدمات المصرفية وعلاقتها بتنافسية البنوك

4- البنك يستخدم تكنولوجيا متطورة ويمتلك تجهيزات تقنية حديثة

الخيارات	$F_0$	%	$X^2$	$X^2_t$
موافق بشدة	07	07	26,7	9,49
موافق	05	05		
محايد	16	16		
غير موافق	50	50		
غير موافق بشدة	22	22		

يتضح من خلال تحليل الجدول أن  $X^2$  ذات دلالة إحصائية تمثل أغلب العملاء بنسبة 50% الذين هم غير موافقين على أن لدى البنك تجهيزات تقنية حديثة وتكنولوجيا متطورة، وأن 05% من العملاء يرون أن البنك الموريتاني للتجارة الدولية يمتلك فعليا تجهيزات تقنية حديثة ويستخدم تكنولوجيا متطورة، و16% هم محايدون في تقييمهم.

5- يتميز المظهر العام لموظفي البنك بالأناقة

الخيارات	$F_0$	%	$X^2$	$X^2_t$
موافق بشدة	08	08	45,5	9,49
موافق	12	12		
محايد	09	09		
غير موافق	40	40		
غير موافق بشدة	31	31		

## قياس أداء الخدمات المصرفية وعلاقتها بتنافسية البنوك

يتضح من خلال تحليل نتائج الجدول أن  $X^2$  ذات دلالة إحصائية تمثل نسبة 40% من أفراد العينة الذين يرون أن المظهر العام لموظفي البنك لا يتميز بالأناقة، في حين لا تشاطرهم الرأي نسبة 12% من العملاء الذين يرون أن المظهر العام لموظفي البنك يتميز بالأناقة، و9% منهم غير مهتمين.

6- يقدم البنك الخدمة في المواعيد المحددة حسب ما تم الاتفاق عليه

الخيارات	$F_0$	%	$X^2$	$X^2_t$
موافق بشدة	17	17	30,7	9,49
موافق	35	35		
محايد	06	06		
غير موافق	32	32		
غير موافق بشدة	10	10		

يتضح من خلال تحليل نتائج الجدول أن  $X^2$  ذات دلالة إحصائية تمثل نسبة 35% من المتعاملين مع البنك والذين يوافقون على أن البنك يقدم الخدمة المتفق عليها مسبقا في الوقت المحدد، وأن 32% من هؤلاء العملاء يرون أن البنك لا يقدم الخدمة في المواعيد المحددة، و6% محايدون في تقييمهم.

## قياس أداء الخدمات المصرفية وعلاقتها بتنافسية البنوك

7- البنك يقدم الخدمة بشكل صحيح دون أخطاء

الخيارات	$F_0$	%	$X^2$	$X^2_t$
موافق بشدة	12	12	89,2	9,49
موافق	07	07		
محايد	01	01		
غير موافق	55	55		
غير موافق بشدة	25	25		

يتضح من خلال البنك أن <sup>2</sup> ذات دلالة إحصائية تمثل أغلب أفراد العينة بنسبة 55% والذين

يقيمون الخدمة بأنها لا تتم دائما بشكل صحيح ودون أخطاء، في حين يرى 12% من العملاء أن

الخدمة تتم بشكل صحيح دائما، في حين تتبنى نسبة 01% موقف الحياد.

8- يتوفر لدى البنك عدد كافي من الموظفين

الخيارات	$F_0$	%	$X^2$	$X^2_t$
موافق بشدة	09	09	102,5	9,49
موافق	02	02		
محايد	48	48		
غير موافق	40	40		
غير موافق بشدة	01	01		

## قياس أداء الخدمات المصرفية وعلاقتها بتنافسية البنوك

يتضح من خلال تحليل الجدول أن <sup>2</sup> ذات دلالة إحصائية بنسبة 48% من العملاء الذين هم محايدون في تقييمهم لمدى توفر البنك على العدد الكافي من الموظفين، وأن 02% يوافقون على أن عدد الموظفين كافي، في حين أن 40% غير موافقين.

9- موظفو البنك حريصون على حل مشاكل العميل

الخيارات	$F_0$	%	$X^2$	$X^2_t$
موافق بشدة	10	10	99,3	9,49
موافق	20	20		
محايد	04	04		
غير موافق	59	59		
غير موافق بشدة	07	07		

يتضح من خلال تحليل نتائج الجدول أن  $X^2$  ذات دلالة إحصائية وقد مثلت أغلب العملاء بنسبة 59% وهي لا توافق على أن موظفي البنك حريصون على حل مشاكل العميل، في حين ترى 20% من العملاء أن الموظفين حريصون على حل مشاكل العميل، في حين أن 04% من أفراد العينة محايدون في تقييمهم.



## قياس أداء الخدمات المصرفية وعلاقتها بتنافسية البنوك

10- إدارة البنك تحتفظ بالملفات لتقديمها لي عند الحاجة

الخيارات	$F_0$	%	$X^2$	$X^2_t$
موافق بشدة	10	10	69	9,49
موافق	32	32		
محايد	48	48		
غير موافق	06	06		
غير موافق بشدة	04	04		

يتضح من خلال الجدول أن  $X^2$  ذات دلالة إحصائية لصالح الحياد والذي يمثل نسبة 48% من العملاء الذين يلتزمون موقف الحياد في تقييمهم بشأن أن تحتفظ إدارة البنك بسجلات وملفات تقدم لهم عند الحاجة، كما أن 32% من العملاء يوافقون على أن إدارة البنك تحتفظ بسجلات تقدم لهم عند الحاجة، في حين أن 06% من العملاء غير موافقين.

11- الحصول على الخدمة لا يتم بمجرد الطلب

الخيارات	$F_0$	%	$X^2$	$X^2_t$
موافق بشدة	25	25	55,4	9,49
موافق	47	47		
محايد	07	07		
غير موافق	17	17		
غير موافق بشدة	04	04		

## قياس أداء الخدمات المصرفية وعلاقتها بتنافسية البنوك

يتضح من خلال الجدول أن  $X^2$  ذات دلالة إحصائية تمثل نسبة 47% من العملاء الذين يقيمون الأداء الفعلي يرون أن الحصول على الخدمة لا يتم بمجرد الطلب، وأن 17% غير موافقين على أن الحصول على الخدمة لا يتم بمجرد الطلب، وأن 07% منهم محايدون في تقييمهم.

12- العملاء يتلقون الإرشادات والنصائح اللازمة من موظفي البنك

الخيارات	$F_0$	%	$X^2$	$X^2_t$
موافق بشدة	06	06	72,7	9,49
موافق	10	10		
محايد	07	07		
غير موافق	52	52		
غير موافق بشدة	25	25		

يتضح من خلال تحليل نتائج الجدول أن  $X^2$  ذات دلالة إحصائية، تمثل 52% من أفراد العينة الذين يرون أن موظفي البنك لا يقدمون لهم الإرشادات والنصائح اللازمة، في حين أن 10% يوافقون أن موظفي البنك يقدمون لهم الإرشادات والنصائح اللازمة، بينما التزم 07% منهم التزموا موقف الحياد.

## قياس أداء الخدمات المصرفية وعلاقتها بتنافسية البنوك

13- يحرص البنك على إعلامنا بمواعيد تقديم الخدمات والانتهاء منها

الخيارات	$F_0$	%	$X^2$	$X^2_t$
موافق بشدة	19	19	48,1	9,49
موافق	40	40		
محايد	25	25		
غير موافق	10	10		
غير موافق بشدة	06	06		

يتضح من خلال الجدول أن  $X^2$  ذات دلالة إحصائية لصالح الخيار الثاني بلغت نسبة 40% من العملاء الذين يوافقون على أن البنك حريص على إعلامهم بمواعيد تقديم الخدمات والانتهاء منها، وأن 10% من العملاء غير موافقين على أن البنك حريص على إعلامهم بمواعيده، في حين بقي 25% من العملاء محايدين في تقييمهم.

14- موظفو البنك هم على استعداد دائم للرد على استفساراتي

الخيارات	$F_0$	%	$X^2$	$X^2_t$
موافق بشدة	09	09	36,8	9,49
موافق	22	22		
محايد	25	25		
غير موافق	39	39		
غير موافق بشدة	05	05		

## قياس أداء الخدمات المصرفية وعلاقتها بتنافسية البنوك

يتضح من خلال الجدول أن  $X^2$  ذات دلالة إحصائية تمثل 39% من العملاء الذين هم غير موافقين على أن موظفي البنك هم على استعداد دائم للرد على استفساراتهم، كما أن 22% من العملاء موافقين على أن موظفي البنك على استعداد دائم للرد على استفساراتهم، في حين التزمت 25% من العملاء الحياد بشأن ذلك.

15- لا يهتم موظفو البنك بتلبية طلباتي فورا

الخيارات	$F_0$	%	$X^2$	$X^2_t$
موافق بشدة	24	24	46,6	9,49
موافق	40	40		
محايد	10	10		
غير موافق	16	16		
غير موافق بشدة	10	10		

يتضح من خلال تحليل الجدول أن  $X^2$  ذات دلالة إحصائية بنسبة 40% من أفراد العينة الذين يوافقون على أن موظفي البنك لا يهتمون بطلباتهم فورا، وأن 16% من العملاء يجدون من موظفي البنك اهتماما بتلبية طلباتهم فورا، في حين أن 10% منهم محايدون في تقييمهم.

## قياس أداء الخدمات المصرفية وعلاقتها بتنافسية البنوك

16- في تعاملتي مع إدارة البنك أشعر بالأمان مع الموظفين

الخيارات	$F_0$	%	$X^2$	$X^2_t$
موافق بشدة	11	11	45,5	9,49
موافق	18	18		
محايد	07	07		
غير موافق	44	44		
غير موافق بشدة	20	20		

يتضح من خلال تحليل نتائج الجدول أن <sup>2</sup> ذات دلالة إحصائية تمثل نسبة 44% من العملاء الذين لا يجدون الأمان والارتياح في تعاملهم مع الموظفين، كما أن 18% من العملاء على خلاف النسبة الأولى يشعرون بالأمان والارتياح مع موظفي البنك، وبقي 07% محايدون في تقييمهم.

17- لدى الموظفين قدر كافي من المعلومات عن البنك

الخيارات	$F_0$	%	$X^2$	$X^2_t$
موافق بشدة	10	10	63,8	9,49
موافق	12	12		
محايد	02	02		
غير موافق	48	48		
غير موافق بشدة	28	28		

## قياس أداء الخدمات المصرفية وعلاقتها بتنافسية البنوك

يتضح من خلال الجدول أن  $X^2$  ذات دلالة إحصائية تمثل نسبة 48% من العملاء الذين لا يجدون على أن لدى موظفي البنك القدر الكافي من المعلومات عن البنك، و12% يرون أن لدى موظفي البنك معلومات مصرفية كافية عن البنك، في حين أن 02% التزموا الحياد في تقييمهم بشأن ذلك.

18- يتحلى موظفو البنك باللباقة والأدب والأخلاق الحسنة

الخيارات	$F_0$	%	$X^2$	$X^2_t$
موافق بشدة	12	12	39,3	9,49
موافق	39	39		
محايد	25	25		
غير موافق	10	10		
غير موافق بشدة	14	14		

يتضح من خلال تحليل الجدول أن  $X^2$  ذات دلالة إحصائية لصالح الخيار الثاني بنسبة 39% من العملاء الذين يوافقون على أن موظفي البنك يتحلون باللباقة والأدب والأخلاق الحسنة، وأن 10% غير موافقين على أن موظفي البنك يتحلون بالأدب والأخلاق الحسنة، في حين أن 25% منهم محايدون في تقييمهم.

## قياس أداء الخدمات المصرفية وعلاقتها بتنافسية البنوك

19- معاملاتنا المصرفية مع البنك تتميز بالسرية والخلو من الخطورة

الخيارات	$F_0$	%	$X^2$	$X^2_t$
موافق بشدة	13	13	49,3	9,49
موافق	48	48		
محايد	20	20		
غير موافق	07	07		
غير موافق بشدة	12	12		

يتضح من خلال تحليل الجدول أن  $X^2$  ذات دلالة إحصائية لصالح الخيار الثاني بنسبة بلغت 48% من أفراد العينة الذين يوافقون في تقييمهم لأداء الخدمات المصرفية المقدمة لهم فعليا على أن المعاملات المصرفية مع المصرف تتميز بالسرية والخلو من الخطورة، وأن 07% يرون أن المعاملات المصرفية مع البنك لا تتميز والخلو من الخطورة، في حين أن 20% منهم محايدون في تقييمهم.

20- يحسن موظفو البنك استقبالي

الخيارات	$F_0$	%	$X^2$	$X^2_t$
موافق بشدة	13	13	33,3	9,49
موافق	22	22		
محايد	15	15		
غير موافق	38	38		
غير موافق بشدة	12	12		

## قياس أداء الخدمات المصرفية وعلاقتها بتنافسية البنوك

يتضح من خلال تحليل الجدول أن  $\chi^2$  ذات دلالة إحصائية بنسبة 38% من العملاء الغير موافقين على أن موظفي البنك يحسنون استقباهم، بينما يحظى 22% من العملاء بحسن الاستقبال من طرف موظفي البنك، و15% من العملاء هم محايدون في تقييمهم.

21- الإدارة لا تولي أي اهتمام لمصالحنا الفردية

الخيارات	$F_0$	%	$X^2$	$X^2_t$
موافق بشدة	13	13	24,9	9,49
موافق	30	30		
محايد	20	20		
غير موافق	27	27		
غير موافق بشدة	10	10		

يتضح من خلال تحليل الجدول أن  $X^2$  ذات دلالة إحصائية تمثل نسبة 30% من أفراد العينة الذين يقيمون الخدمات المصرفية المقدمة لهم فعليا والذين يرون أن إدارة البنك لا تهتم بمصالحهم الخاصة، وأن 27% يحظون بالاهتمام الفردي والخاص من إدارة البنك، و20% منهم محايدون في تقييمهم لذلك.



## قياس أداء الخدمات المصرفية وعلاقتها بتنافسية البنوك

22- أوقات الدوام لا تلاءم جميع العملاء

الخيارات	$F_0$	%	$X^2$	$X^2_t$
موافق بشدة	20	20	73,5	9,49
موافق	46	46		
محايد	08	08		
غير موافق	17	17		
غير موافق بشدة	09	09		

يتضح من خلال تحليل نتائج الجدول أن  $X^2$  ذات دلالة إحصائية لصالح الخيار الثاني بنسبة وصلت 46% من العملاء الذين يوافقون على أن أوقات دوام البنك ليست ملائمة لكافة العملاء، في حين أن 17% يرون أن أوقات دوام البنك توافق جميع عملاء، و08% من العملاء غير مهتمين في تقييمهم بشأن ذلك.

### المطلب الثاني : تفسير ومناقشة نتائج الاستمارة

بعد أن قمنا بعرض نتائج الاستمارة الموزعة على العملاء ورؤساء المصالح في جداول وتحليلها إحصائياً، نصل إلى تفسيرها على ضوء التحليل المقدم ونختبر مدى صحة الفرضيات المقدمة ضمن النقاط التالية.

#### أولاً : تفسير نتائج استمارة تقييم الخدمات المتوقعة (الأداء المتوقع)

1- الجوانب الملموسة : من خلال نتائج الاستمارة يرتفع ارتفاع توقعات العملاء بشأن جودة الخدمات المصرفية التي ينبغي للبنك الموريتاني للتجارة الدولية تقديمها، حيث أن أفضل العوامل في

## قياس أداء الخدمات المصرفية وعلاقتها بتنافسية البنوك

نظرهم كانت هو أن يتواجد البنك في مكان ملائم بنسبة 55% من العملاء، وان يتميز التصميم الداخلي للبنك ومواقع الانتظار بالتميز والجاذبية اللتين تتناسبان مع التقسيم الإداري للبنك بنسبة 45%، كما أكد 50% من العملاء على ضرورة أن يتوفر البنك على تجهيزات تقنية حديثة وأن يستخدم تكنولوجيا عالية، في حين أن 52% من العملاء يرون أن الخدمة المقدمة من قبل المصرف للعملاء تتأثر تأثراً واضحاً باهتمام الموظفين بأناقتهم.

**2- الاعتمادية :** من خلال تحليل نتائج الاستمارة يتبين أن 49% من العملاء يوافقون في توقعاتهم على أن يقدم البنك خدماته المبرجة مع العملاء في موافيتها المحددة التي كان قد وعد بها سابقاً، وان تقدم بشكل صحيح بما يمثل 42% من تقييمهم، وأشار 45% منهم إلى أنهم يتوقعون أن يكون عدد الموظفين كافياً للاستماع إلى طلباتهم وحل مشاكلهم وهو ما يمثل نسبة 55%، كما أن 45% منهم يتوقعون أن تحتفظ إدارة البنك بسجلات وملفات تقدم لهم عند الحاجة.

**3- الاستجابة :** من خلال تحليل نتائج الاستمارة يتضح أن العملاء يتوقعون أن يقدم لهم البنك الموريتاني للتجارة الدولية مستويات جودة عالية في خدماته المصرفية، ف 57% منهم غير موافقين على أن الحصول على الخدمة لا يتم بمجرد الطلب، وأن 49% غير موافقين على أنه ليس بالضرورة أن يستجيب موظفو البنك لطلباتهم فوراً، وأنه من واجب موظفي البنك تقديم النصائح والإرشادات اللازمة بما يمثل نسبة 52%، بالإضافة إلى النسبة 48% من العملاء الذين يتوقعون أن يحرص البنك على إعلامهم بمواعيد تقديم الخدمات وموعد الانتهاء منها.

**4- الأمان :** من خلال تحليل نتائج الاستمارة يتضح أن العملاء يحملون توقعات عالية بشأن مستوى الأمان بحيث يرى نصفهم الممثل في النسبة 50% أنهم يشعرون بالأمان اتجاه الموظفين، كما أن الموظفين حسب رأي 49% من العملاء لديهم معلومات كافية عن المصرف، كما يتوقعون أن تكون المعاملات المصرفية مع البنك سرية وخالية من الخطورة حسب ما أكده 51%،

## قياس أداء الخدمات المصرفية وعلاقتها بتنافسية البنوك

بينما نسبة 40% من أفراد العينة يؤكدون على ضرورة أن يتحلى موظفو البنك باللباقة والأخلاق الحسنة.

**5- التعاطف:** من خلال تحليل نتائج الاستمارة يتضح أن 57% من العملاء يتوقعون حسن استقبال من طرف الموظفين، وأن تهتم الإدارة بمصالحهم بشكل فردي وعلى نحو خاص بما يمثل 32% من توقعاتهم، أما الوقت فينبغي أن يكون ملائماً لكافة العملاء بنسبة 39%.

**ثانياً: تفسير نتائج استمارة تقييم جودة الخدمات المصرفية المقدمة (الأداء الفعلي)**

**1- الجوانب الملموسة:** يتضح من خلال تحليل نتائج الاستمارة أن العملاء يقيمون جودة الخدمات المقدمة لهم فعليا في ملائمة مكان تواجد البنك بنسبة 39%، إلا أن تقييمهم سلبى بنسبة 30% للتصميم الداخلي للبنك الذي لا يتميز عندهم بالجاذبية، وعدم تناسب التقسيم الإداري مع نوع الخدمات المقدمة بنسبة 42%، كما نجد أن 50% منهم من خلال تقييمهم للأداء الفعلي أن المصرف لا يتوفر على تجهيزات تقنية حديثة ولا يستخدم تكنولوجيا عالية ومتطورة، وعدم اهتمام موظفي البنك بأناقتهم بنسبة وصلت 40%، وبالتالي فإن أغلب تقييمهم فيما يقدم لهم كان سلبى نتيجة عدم الاهتمام بهذه الجوانب رغم أهميتها وتأثيرها بشكل مباشر على الأداء.

**2- الاعتمادية:** من خلال تحليل نتائج الاستمارة يتضح أن 35% من العملاء راضين على أن البنك يقدم الخدمة في المواعيد المحددة حسب ما تم الاتفاق عليه، وأن 48% محايدين في تقييمهم لعدد الموظفين وما إذا كان البنك يحتفظ بسجلات وملفات يقدمها لهم عند الحاجة، ويقيم أغلبهم بنسبة وصلت حتى 55% الأداء الفعلي بأنه سلبى نتيجة حدوث أخطاء عند تقديم الخدمة، كما أن 59% من هؤلاء العملاء لا يحظون بالاهتمام من قبل الموظفين للاستماع لطلباتهم وحل مشاكلهم.

### قياس أداء الخدمات المصرفية وعلاقتها بتنافسية البنوك

**3- الاستجابة :** من خلال تحليل نتائج الاستمارة يتضح أن تقييم العملاء لجودة الخدمات المصرفية المقدمة بعد الاستجابة كان ذا مستوى سلبي، إذ أن الحصول على الخدمة لا يتم بمجرد الطلب وهذا ما أكدته 47% منهم ويظهر ذلك واضحا في محدودية عدد الشبايك وحجم ضغوط المعاملات، وعلى ذلك فإن 39% من العملاء يجدون أن موظفي البنك ليسوا على استعداد دائم للرد على استفساراتهم وبالتالي عدم الاستجابة فورا وهذا ما أكدته 40% منهم، كما أن موظفي البنك لا يهتمون بتقديم النصائح والإرشادات اللازمة لهم بما يمثل 52%، في حين أن 40% منهم يجدون البنك حريص على إعلامهم بمواعيد تقديم الخدمات والانتهاء منها عن طريق الملصقات والإعلانات الدورية، إلا أن تقييمهم لهذا البعد يبقى سلبي وناجم بالأساس الأداء وعدم الاهتمام بهم بشكل كافي والمبادرة إلى تقديم النصائح والإجابة على استفساراتهم وهو ما يؤدي إلى خلق فجوة سلبية.

**4- الأمان :** من خلال تحليل نتائج الاستمارة يتضح أن 44% من العملاء لا يشعرون بالأمان في تعاملهم مع موظفي البنك نتيجة نقص الاهتمام بهم وضعف معلوماتهم المصرفية بما يمثل نسبة 48%، إلا أن 39% من العملاء يوافقون على أن موظفي البنك يتحلون باللباقة والأدب والأخلاق الحسنة، وأن 48% منهم يجدون أن المعاملات المصرفية مع البنك تتميز بالسرية والخلو من الخطورة.

**5- التعاطف :** من خلال تحليل نتائج الاستمارة يتضح أن 29% من العملاء لا يجدون حسن الاستقبال من طرف موظفي البنك كما أن تقييمهم كان سلبيا وذلك لعدم اهتمام إدارة البنك بمصالحهم الخاصة وتعاطفهم معهم بشكل فردي وهذا ما أكدته 30% من العملاء، كما أن 46% منهم يوافقون على أن أوقات العمل ليست ملائمة لكافة العملاء.

وفي الأخير وبغية اختبار فرضية بحثنا والتي تمحورت حول : (( يختلف تقييم عملاء البنك الموريتاني للتجارة الدولية لمستوى جودة الخدمات المقدمة لهم فعليا عن مستواها المتوقع ))، ولمعرفة الفجوة

## قياس أداء الخدمات المصرفية وعلاقتها بتنافسية البنوك

بين جودة الخدمة الفعلية (المدركة) والجودة المتوقعة، واختبار الفروق المعنوية لإجابات العملاء  
نقدم الجدول التالي :

الفجوة $\bar{X}$	جودة الخدمات الفعلية					جودة الخدمات المدركة					رقم العبارة
	مستوى المعنوية	درجات الحرية	T	S	$\bar{X}$	مستوى المعنوية	درجات الحرية	T	S	$\bar{X}$	
-0,8	1,048	99	40,88	0,97	4,05	1,048	99	26,28	1,21	3,25	1
-1,5	1,048	99	35,19	1,12	4,02	1,048	99	20,27	1,21	2,52	2
-1,75	1,048	99	39,42	1,04	4,17	1,048	99	17,46	1,35	2,42	3
-2,04	1,048	99	56,08	0,75	4,29	1,048	99	20,43	1,07	2,25	4
-1,86	1,048	99	46,28	0,87	4,12	1,048	99	17,76	1,24	2,26	5
-0,95	1,048	99	52,91	0,76	4,12	1,048	99	23,66	1,31	3,17	6
-1,83	1,048	99	39	1,03	4,09	1,048	99	17,64	1,25	2,26	7
-1,32	1,048	99	48,51	0,83	4,1	1,048	99	30,92	0,88	2,78	8
-1,4	1,048	99	43,51	0,92	4,07	1,048	99	22,34	1,17	2,67	9
-0,87	1,048	99	50,4	0,83	4,25	1,048	99	37,14	0,89	3,38	10
1,75	1,048	99	19,17	1,09	2,15	1,048	99	32,25	1,13	3,72	11
-1,87	1,048	99	43,51	0,92	4,07	1,048	99	19,36	1,11	2,2	12
-0,56	1,048	99	36,88	1,1	4,12	1,048	99	32,06	1,09	3,56	13
-1,32	1,048	99	40,84	1,02	4,23	1,048	99	26,4	1,08	2,91	14
1,45	1,048	99	17,86	1,13	2,07	1,048	99	26,88	1,29	3,52	15
-1,7	1,048	99	49,62	0,84	4,26	1,048	99	19,34	1,29	2,56	16
-1,88	1,048	99	38,73	1,06	4,16	1,048	99	17,53	1,27	2,28	17
-0,76	1,048	99	35,52	1,11	4,01	1,048	99	26,28	1,21	3,25	18
-0,65	1,048	99	45,01	0,89	4,08	1,048	99	28,78	1,17	3,43	19
-1,38	1,048	99	57,68	0,72	4,24	1,048	99	22,24	1,26	2,86	20
0,41	1,048	99	16,9	1,55	2,68	1,048	99	24,84	1,22	3,09	21
1,32	1,048	99	15,98	1,33	2,19	1,048	99	27,83	1,24	3,51	22
-0,29			39,54	0,99	3,79			24,44	1,22	2,9	المجموع

## قياس أداء الخدمات المصرفية وعلاقتها بتنافسية البنوك

بالاعتماد على برنامج **SPSS** في استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري وتطبيقه على مقياس **ليكرت** ذي خمس درجات، والمقياس المستخدم في اختبار الفروق المعنوية بين الجودة الفعلية والجودة المتوقعة تم استخلاص النتائج التالية :

❖ أن تقييم العملاء لمستوى جودة الخدمات المصرفية المتوقعة كان مرتفعا، وبلغ الوسط الحسابي العام (3,29) والذي يقع بين درجة الحياد (+3) ودرجة الموافقة (+4)، وأن أكبر وسط حسابي كان للعبارة رقم أربعة حيث بلغ (4,01) وبانحراف معياري (1,13)، وتتوزع المتوسطات الحسابية لباقي أفراد العينة على العبارات 22 بين هذين المجالين.

❖ أن تقييم العملاء لمستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة لهم كان منخفضا، وبلغ الوسط الحسابي العام (2,9) والذي يقع بين درجة عدم الموافقة (+2) ودرجة الحياد (+3)، وأن أكبر وسط حسابي كان للعبارة رقم 11 حيث بلغ (3,72) وبانحراف معياري (1,13)، وأقل وسط حسابي كان للعبارة 12 إذ بلغ (3,72) وبانحراف معياري (1,11)، وتتوزع المتوسطات الحسابية لباقي أفراد العينة على العبارات 22 بين هذين المجالين.

❖ باستخدام نظرية الفجوة وحساب الفرق بين الأداء الفعلي وتوقعات العملاء عن هذا الأداء يمكن استخدام المعادلة التالية :

مجموع المتوسط الحسابي العام للجودة الفعلية - مجموع المتوسط الحسابي للجودة المتوقعة

$$\text{وبالتعبير الرياضي : } 3,62 - 3,91 = -0,29$$

وعليه فإن هذا الفرق يمثل مستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة من طرف البنك الموريتاني للتجارة الدولية (BMCI)، ووفقا لذلك فإن الأداء المتوقع هو أكبر من الأداء الفعلي (فجوة سالبة)، وعليه فجودة الخدمة المقدمة من طرف البنك الموريتاني للتجارة الدولية تختلف عن جودة الخدمة المتوقعة من طرف العملاء وتتجه نحو الخدمة الغير مرضية، وبالتالي تقبل فرضية أن مستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة فعليا للعملاء تختلف عن مستوى الجودة المتوقعة وأقل منها بكثير.

## قياس أداء الخدمات المصرفية وعلاقتها بتنافسية البنوك

ثالثا: مناقشة نتائج الدراسة:

أوضحت نتائج الدراسة ما يلي:

1- إن تقييم عملاء البنك الموريتاني للتجارة الدولية لمستوى الأداء الفعلي للخدمات المصرفية المقدمة لهم كان سلبيا، وبالتالي فإن الجودة الفعلية كانت منخفضة.

2- إن الجودة المتوقعة من عملاء البنك في الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك كانت عالية.

3- لا يوجد اختلاف بين نتائج قياس جودة الخدمات المصرفية باستخدام مقياس الأداء الفعلي، وبين نتائج القياس باستخدام مقياس نظرية الفجوة، فكما تشير النتائج فإن نتائج القياس في الحالتين كانت مختلفة وهو ما يمكن أن يحسم الخلاف بين مؤيدي المدخلين حول مدى كفاءة المقياسين في قياس الجودة<sup>6</sup>، إذ طالما أن الزبون يعتمد في تقييمه لجودة الخدمة المصرفية على خبراته السابقة مع المصرف والاتجاهات التي يكون قد كونها عن مستوى الخدمة خلال تلك الخبرات، فإن هذه كلها تشكل الكيفية التي يقيم بها الزبون جودة الخدمة المصرفية، وكذلك فإن توقعات التي يكونها الزبائن حول جودة الخدمة المصرفية تعتمد على تلك الخبرات والاتجاهات، ولهذا فإن المقياس الاتجاهي يعتبر مقياسا مناسباً وبسيطاً من الناحية التطبيقية، ولأغراض قياس جودة الخدمات المصرفية.

4- تختلف المعايير التي يستخدمها زبائن المصرف في أهميتها النسبية عند تقييمهم لجودة الخدمات المصرفية، والحقيقة أن لهذه النتيجة دلالات تطبيقية فيما يتعلق بتحديد الأولويات عند تطوير الخدمات المصرفية، حيث تعتبر الأهمية النسبية لكل بعد مؤشرا على درجة الأولوية التي يجب أن يوليها صانع القرار للتطوير بالنسبة لكل بعد من أبعاد الأداء.

5- إن عدد مرات تعامل الزبائن مع المصرف له تأثير على تقييم زبائن المصرف لجودة الخدمات المصرفية المقدمة لهم.

6- ناصر دادي عدون ومعراج هواري، مدى إدراك زبائن المصارف التجارية العاملة بالجزائر لجودة الخدمات المصرفية المقدمة، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد الثاني، مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي، اشلف، الجزائر، 2005، ص 220.

## قياس أداء الخدمات المصرفية وعلاقتها بتنافسية البنوك

---

6- إن العامل الخاص بالتقنيات الحديثة للخدمة، يعتبر ذا أهمية نسبية عالية في تقييم الزبائن لجودة الخدمات المصرفية، ولهذا فإن إدارة المصرف التجاري يجب أن تولي هذا العامل أهمية عالية في برامجها لتطوير الخدمات المقدمة وتحسينها.



## قياس أداء الخدمات المصرفية وعلاقتها بتنافسية البنوك

### خاتمة الفصل الثالث:

مسايرة للتحويلات الاقتصادية، وفي سياق انتقال الجمهورية الإسلامية الموريتانية إلى اقتصاد السوق، بادرت إلى إصلاح القطاع المصرفي وعصرنته كجزء من هذه التحويلات أين أصدرت قوانين بنكية جديدة تدعوا إلى إرساء قواعد عمل ونظم مصرفية سليمة تهدف في الأساس إلى تحديث الهياكل ورفع مستوى الأداء، وابتكار منتجات مصرفية جديدة لتتوافق ومتطلبات العملاء وتوقعاتهم وتحقق رضاهم.

ورغم الجهود والماساعي المبذولة لعصرنة القطاع المصرفي والارتقاء بمستوياته إلا أنها تبقى دون المستوى المطلوب وتظهر نتائجها واضحة في انخفاض مستوى الخدمات المصرفية، وضعف الأداء وغياب التكنولوجيا المتطورة، وفي تقييم مستوى جودة الخدمات المصرفية وتقييم الوضع التنافسي للبنك الموريتاني للتجارة الدولية.

خاتمة عامة:

## خاتمة عامة

### خاتمة عامة:

قليل منا سيكون مديرا لإدارة الموارد البشرية لكن البعض منا سيكون في بعض الوظائف التي سيتقلدها لاحقا مسؤولا عن إدارة مجموعة من الأفراد، كما سيكون البعض منا في مراكز وظيفية يستطيع من خلالها التأثير على حركية الموارد البشرية في إطار المنظمة التي يعمل فيها، فنحن وبغض النظر عن مركزنا الوظيفي، سوف نتأثر بسياسات إدارة الموارد البشرية لأننا أعضاء في المنظمة.

وعليه فكلما أحسنت المنظمات استثمار مواردها البشرية التي تتحكم في بقية الموارد الأخرى، أصبحت أكثر قدرة على تحقيق أهدافها وبكفاءة أعلى، فحتى المنظمات التي لديها موارد متطورة في التكنولوجيا والمعلومات ورأس المال لا يمكن أن تدير مواردها بكفاءة ما لم يكن لديها موارد بشرية تم اختيارها وتنميتها وتقييمها ومكافأتهما بشكل جيد، إن الاختيار السيئ للعاملين يمكن أن يهدم عمل المنظمة بالكامل، بينما يمكن للاختيار السليم، وللتدريب والتحفيز الجيد للعاملين أن يطلق للمنظمة العنان في عالم الإبداع والتجديد، والتفنن في أفضل النتائج.

بالإضافة إلى ذلك تعد وظيفة تقييم أداء العاملين من أهم الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، وعلى الرغم من هذه الأهمية إلا أنها وعلى ضوء ما رأيناه هي أقل الوظائف جاذبية لجميع الإدارات، وأسباب ذلك عديدة يأتي في مقدمتها صعوبة تحقيق التقويم الفعال لأن العملية تخضع للحكم الشخصي ولأن الذين يمارسونها على الأغلب غير مدربين جيدا على كيفية إتقانها بفاعلية عالية، فضلا عن أن الكثير منا لا يرغب في سماع الانتقادات بشأن أدائه، ولكن رغم هذه الأسباب فإن التقويم وتحديد المستوى الفعلي لأداء الفرد ومدى التزامه بضوابط وتعليمات المنظمة، ومدى إمكانية الاعتماد عليه مستقبلا، كل ذلك يشكل في رأينا نقطة أساسية في نجاح منظمات الأعمال بغض النظر عن حجمها أو نوعها.

## خاتمة عامة

كما أن السوق المصرفية تشهد احتداما وضغوطا تنافسية بين مختلف المتدخلين من بنوك ومؤسسات مالية وغير مالية، والتي تتنافس فيما بينها بشدة وتظهر المنافسة قوية من منطلق الجودة في الخدمات المصرفية المقدمة والتي تفاضل بين بنك وآخر وتحقق له خاصية التميز التي تكسبه

مكانة سوقية تعزز من موقفه التنافسي، وهو ما يسمح له بالحفاظ على عملائه الحاليين وجذب عملاء جدد وتحقيق متطلباتهم وتوقعاتهم، بل وتجاوز مستوى التوقعات الذي يحقق جودة شاملة ورضا عميل دائم خاصة وأن تقييم مستوياتها يتحدد من طرف العملاء بالمقارنة بين ما يتوقعونه وما يحصلون عليه بالفعل، ومن هنا تظهر أهمية جودة الخدمات المصرفية ضمن الإستراتيجية الشاملة للبنك والتي تساعد في تحسين موقعه.

وبغية تحقيق الجودة المطلوبة في الخدمات المصرفية وبلوغ مستوى التميز وبالتالي مستوى الأداء المنشود، تعتمد المنظمات المصرفية والمالية مدخل إدارة الموارد البشرية لتحسين أدائها وزيادة قدراتها التنافسية، ويقتضي هذا المدخل ضرورة الالتزام بتحقيق الجودة في جميع المستويات بدءا من القيادة الإدارية إلى مشاركة جميع العاملين في أقل مستوى من السلم الإداري المصرفي، إلى جانب إعداد إدارة البنك لبحوث ودراسات تهتم بموضوع الموارد البشرية، ونحن ندرك أن مثل هذه البحوث والدراسات ليست بالشيء السهل ولا يجب أن تكون مجرد نزوة أو رغبة طارئة، ينبغي لمثل هذه البحوث والدراسات أن ترتبط بالأهداف الخاصة والعامة للمنظمة، كما يجب أن تكتسب صفة الاستمرارية خاصة في ما يتعلق بالأداء لكي تتمكن الإدارة من قياس الآثار الحقيقية للإنجازات ومقارنتها مع النتائج السابقة.

كما أن تدريب وتكوين الكفاءات البشرية ومنحها الحوافز والمكافآت لتشجيع مستوى أدائها يجعلها تشعر بأهمية الدور المنوط بها ويجعلها تساهم في نجاح تطبيق أهداف المصرف من تحسين

## خاتمة عامة

في نوعية خدماته، وبذلك يكون الأداء فلسفة وليس مجرد شعار، وبذلك يصبح هو السبيل الوحيد لتحقيق رضا العملاء ومواجهة تنافسية البنوك الأخرى ككل.

وأمام هذه التحديات يواجه القطاع المصرفي الموريتاني صعوبات حادة تتركز في مستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة ومدى تحقيقها لتوقعات العملاء ورضاهم عن مستوياته، ومن خلال دراستنا التي انصبت على قياس أداء الخدمات المصرفية من خلال البنك الموريتاني للتجارة الدولية كعينة من البنوك التجارية الموريتانية تبين من تقييم العملاء لجودة الخدمات المقدمة لهم أنها منخفضة عن الجودة المتوقعة وتتجه إلى الجودة غير المقبولة، كما أنها سلبية في أبعادها، ومع ارتفاع توقعاتهم لمستوى الجودة التي ينبغي لـ **BMCI** تقديمها واختلاف المعايير المعتمدة في

تقييمهم، إلا أن عدم توافق ما هو متوقع مع ما هو مقدم قد خلق فجوة سلبية وبالتالي عدم الرضا لدى العملاء عن أداء مصرفهم.

### التوصيات المقترحة:

في ضوء نتائج البحث المتوصل إليها نجد أنه غني عن البيان أن العنصر البشري يعد من الركائز الأساسية للارتقاء بالأداء المصرفي فعلى الرغم من الجهود التي بذلتها إدارات البنوك في السنوات الأخيرة لتطوير الخدمة المصرفية، إلا أن هذه الجهود سوف تظل محدودة النتائج ما لم يتواءم معها تطوير لإمكانيات العاملين وقدراتهم اللازمة لاستيعاب التطورات المتلاحقة في مجال الخدمات المصرفية بما يضمن أفضل استثمار للموارد البشرية في البنوك الموريتانية.

إن هذا العمل يتطلب الارتقاء بمستوى أداء العنصر البشري من خلال تبني عدد من الاستراتيجيات المتكاملة من أجل الوصول لنموذج "المصرفي الفعال" نذكر منها:

\* الاستعانة بأحد بيوت الخبرة العالمية أو البنوك الكبرى لتدريب الكوادر المصرفية على استخدام أدوات العصر الحديث مثل الإنترنت وغيرها.

## خاتمة عامة

\* إرسال موظفي البنوك لبعثات تدريبية في الخارج لاستيعاب أدوات التكنولوجيا المستخدمة في البنوك العملية وطرق التعامل معها وكيفية تطبيقها محليا.

\* ترسيخ بعض المفاهيم المتطورة لدى موظفي البنوك التي تتعلق بأهمية الابتكار والإبداع ومواكبة التكنولوجيا الحديثة، وتطوير المنتجات المصرفية والمبادرة لكسب عملاء جدد مع التحرر من القيود الروتينية التي تعوق سير العمل.

\* يجب صياغة الأهداف التدريبية لتناسب المستويات الوظيفية بحيث يتم التركيز على تنمية وصقل مهارات حسن التصرف والقدرة على التفاوض والتخطيط واتخاذ القرار وتطبيق مبدأ قيادات المستقبل بصورة أكثر فعالية وذلك بإعطاء الفرصة للعناصر الشابة لتولي الوظائف القيادية، على أن يتم اختيار من تتوافر لديهم الكفاءة والصفات الشخصية التي تؤهلهم لذلك مع تزويدهم بالبرامج التدريبية المناسبة في المجالات المصرفية والمالية، مع التدريب العملي على مجالات العمل المصرفي التي لم يسبق لهم العمل بها حتى يصبحوا قادرين في المستقبل على المراقبة والمتابعة واتخاذ القرارات المناسبة لحل المشاكل التي قد تعترض الأداء.

\* إلزام كافة العاملين بالبنوك بتلقي برامج تدريبية على استخدام تكنولوجيا الاتصالات والإعلام الآلي باعتباره عنصرا رئيسيا لتحقيق التطوير المطلوب في مهارات موظفي البنوك.

\* تشجيع العاملين المتميزين والمجددين على بذل مزيد من الجهد واستنهاض طاقاتهم الإبداعية وذلك باستخدام أسلوب الحوافز والمكافآت إما بصورة مادية أو عن طريق الترقية لوظائف أعلى.

\* ضرورة مشاركة العاملين في وضع أساليب تطوير الأداء وهو ما يضمن التزامهم وحماسهم عند التطبيق.

## خاتمة عامة

\* التوسع في تقديم خدمات مصرفية جديدة وحديثة تتجاوز نطاق الأعمال المصرفية التقليدية، ومنح العملاء الحرية في اختيار ما يعرض عليهم من تشكيلة متنوعة من الخدمات المصرفية، الأمر الذي يزيد من رضاهم وولائهم للبنك.

\* وضع مقاييس متطورة لتقييم رضا العميل البنكي، وتعد الاستقصاءات من الأساليب التي تعد مفيدة لإدارة البنك من أجل التعرف على احتياجات عملائهم وردود الأفعال الإيجابية والسلبية، ويفيد الأخذ بها أكثر عند تصميم إستراتيجية الخدمات المصرفية المستقبلية.

\* تحديث الهياكل والأنظمة الداخلية للبنك وقاعات الانتظار، والاهتمام أكثر ببعد الاستجابة وذلك من أجل تقليل الفجوة الظاهرة بين جودة الخدمات المدركة وجودة الخدمات المتوقعة وبالتالي تحسين مستوى الأداء.

\* ضرورة تخصيص شبك خاص بالشكاوى والاقتراحات والأخذ به لأنه يعبر عن تقييم العملاء عما يقدم لهم فعليا من خدمات مصرفية، ومدى رضاهم عنها وبالتالي فإن ذلك يساهم في اكتشاف الفجوات وتصحيحها.

في ختام هذا البحث المتواضع نرجو أن نكون قد ساهمنا ولو بشكل بسيط في إثراء الموضوع  
بمختلف جوانبه، وقدمنا ما يفيد الدارسين والباحثين في مختلف المجالات

والحمد لله رب العالمين



## قائمة المراجع:

- 1- عبد الباري درة وآخرون، إدارة القوى البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2008، جمهورية مصر العربية.
- 2- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، 2007، مصر.
- 3- خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007، عمان، الأردن.
- 4- سلسلة إصدارات بميك، إستراتيجيات الاستثمار البشري، الإشراف العلمي: عبد الرحمن توفيق، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، 1996، القاهرة.
- 5- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، 2002، بيروت، لبنان.
- 6- عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2006، إربد، الأردن.
- 7- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق لنشر والتوزيع، 2007، عمان، الأردن.
- 8- طارق عبد العال حماد، تقييم أداء البنوك التجارية "تحليل العائد والمخاطرة"، الدار الجامعية، 1999، الإسكندرية، مصر.
- 9- أبو قحف عبد السلام، إدارة الأعمال الدولية، دار الجامعة الجديدة، 2002، الإسكندرية، مصر.

- 10- أبو قحف عبد السلام، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002، الإسكندرية، مصر.
- 11- أحمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي، دار الوفاء، 2000، المنصورة، مصر.
- 12- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، 1983، بيروت لبنان.
- 13- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، 2004، الإسكندرية.
- 14- أكرم أحمد الطويل وخالد عبد الرحمن مطر هيتي، التنظيم الصناعي المبادئ العمليات المدخل والتجارب، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2000، عمان، الأردن.
- 15- بربر كامل، إدارة الموارد البشرية كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1997، بيروت.
- 16- الهيتي خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، 2003، عمان، الأردن.
- 17- حنفي عبد الغفار وصلاح الدين عبد الباقي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، المكتب العربي الحديث، 1988، الإسكندرية.
- 18- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، 2004، الإسكندرية.
- 19- محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، 2005، الإسكندرية.
- 20- صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة، 1994، طرابلس، ليبيا.
- 21- مصطفى محمود أبو بكر، دليل المدير المعاصر الوظائف الإدارية المهارات الصفات، الدار الجامعية، 2001، الإسكندرية.

- 22- المرسي جمال الدين محمد، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، 2003، الإسكندرية.
- 23- المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة القرن الواحد والعشرين، مجموعة النيل العربية، 1999، القاهرة.
- 24- سعيد يسن عامر ومحمد علي عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، الطبعة الثانية، 1998، القاهرة.
- 25- سيكاران اوما، طرق البحث في الإدارة مدخل بناء المهارات البحثية، ترجمة إسماعيل علي بسيوني وعبد الله بن سليمان العزاز، جامعة الملك سعود، 1998، المملكة العربية السعودية.
- 26- مؤيد سعيد السالم، تنظيم المنظمات، دار عالم الكتاب الحديث، 2002، الأردن.
- 27- علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2001، القاهرة.
- 28- طارق السويدان، منهجية التغيير في المنظمات، دار ابن حزم، 2001، بيروت.
- 29- عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، بحوث ودراسات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الدول العربية، العدد 382، 2003، القاهرة.
- 30- عقيلي عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، عمان، الأردن.
- 31- معتوق أحمد، الإحصاء الرياضي والنماذج الإحصائية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2007، بن عكنون، الجزائر.
- 32- العدلوني محمد أكرم، العمل المؤسسي، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، 2002، بيروت، لبنان.

**33-** ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، دار مراحل للطباعة الإلكترونية، **1993**، الرياض، المملكة العربية السعودية.

**34-** محمد مهنا العلي، الإدارة في الإسلام، ديوان المطبوعات الجامعية، **1985**، الجزائر.

**35-** محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، **2003**، عمان، الأردن.

**36-** شارلز وجارث جونز، الإدارة الإستراتيجية، الجزء الأول، ترجمة ومراجعة: رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، **2001**، الرياض، المملكة العربية السعودية.

**37-** ثابت زهير، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، **2001**، القاهرة.

## المراجع باللغة الفرنسية:

- 1- Jean-Marc Le Gall, La gestion des ressources humaines, (PUF) : presses universitaires de France, 1992.
- 2- François Stankiewicz, Économie des Ressources Humaines, La Découverte, Paris, 1999.
- 3- Lauren Belanger, Gestion des Ressources Humaines : une approche systématique, gaëtan morin éditeur, Québec, Canada, 1979.
- 4- Jacqueline Barroud and all, La Fonction des ressources humaines : métiers ; compétences et formations, DUNOD, Paris, 2004.
- 5- Patrice Roussel et François Wacheux, Management des Ressources Humaines : méthode de recherche en sciences humaines et sociales, De Boeck, Bruxelles, Belgique, 2005.
- 6- Martory Bernard et Crozet Danie, Gestion des Ressources Humaines, pilotage social et performances, DUNOD, Paris, 2002.
- 7- Eric Campoy and all, Gestion des Ressources Humaines, Pearson, France, 2008.
- 8- Laurent Belanger and all, Gestion des Ressources Humaines, une approche globale et intégrée, gaëtan morin éditeur, Québec, Canada, 1983.
- 9- François Jalbert, Les Ressources Humaines atout stratégique, Édition l'Harmattan, Paris, 1989.
- 10- Jean-Marie Peretti, RH et Gestion du personnel, Vuibert, Paris, 1998.
- 11- Alain Labruffe, Management des compétences, construire votre référentiel, Afnor, Saint- Denis, France, 2003.
- 12- Leclerc Michel, Le Gestionnaire : un acteur primordial en gestion des ressources humaines, Presses de l' université du Québec, Saint-Foy, Québec, Canada, 1993.
- 13- Geneviève Krebs, RH nouvelles pratiques, Afnor, France, 2007.
- 14- Annie Cornet, et Philippe Warland, GRH et gestion de la diversité, DUNOD, Paris, 2008.
- 15- Laëtitia Lethielleux, l'essentiel de la GRH, Guliano editrice EJA, Paris, 2006.

## فهرس تفصلي

- مقدمة عامة ..... 1-ر
- الفصل الأول:** مفهوم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية..... 1
- مقدمة الفصل الأول..... 2
- المبحث الأول:** الإطار العام لوظيفة الموارد البشرية..... 3
- المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية..... 4
- المطلب الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية..... 8
- المطلب الثالث: التطور التاريخي لممارسات الموارد البشرية..... 11
- المطلب الرابع: إدارة الموارد البشرية في الفكر الإسلامي..... 13
- المبحث الثاني:** التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية..... 18
- المطلب الأول: مفهوم تخطيط الموارد البشرية..... 19
- المطلب الثاني: أهداف وفوائد تخطيط الموارد البشرية..... 20
- المطلب الثالث: الاعتبارات الواجب مراعاتها لنجاح تخطيط الموارد البشرية..... 22
- المطلب الرابع: المشكلات التي تواجه تخطيط الموارد البشرية..... 23
- المبحث الثالث:** تحليل وتوصيف الوظائف..... 26
- المطلب الأول: مفاهيم ومصطلحات أساسية في تحليل وتوصيف الوظائف..... 27

- المطلب الثاني: مفهوم تحليل الوظائف.....28
- المطلب الثالث: مراحل عملية تحليل الوظائف.....30
- المبحث الرابع: تنمية وتحفيز الموارد البشرية.....36
- المطلب الأول: مفهوم وأهمية تنمية الموارد البشرية.....36
- المطلب الثاني: مفهوم التدريب.....39
- المطلب الثالث: تكاليف التدريب وعلاقته بباقي وظائف الموارد البشرية.....41
- المطلب الرابع: تأثير التدريب على أداء الأفراد.....43
- خاتمة الفصل الأول.....45
- الفصل الثاني: المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهوماً وقياساً.**.....46
- تمهيد.....47
- المبحث الأول: مفهوم الأداء محدداته ومعوقاته.....48
- المطلب الأول: مفهوم الأداء.....48
- المطلب الثاني: محددات الأداء ومعوقاته.....49
- المطلب الثالث: الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء.....50
- المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء.....51
- المطلب الأول: الخلفية الفكرية النظرية لتقييم الأداء.....51
- المطلب الثاني: مفهوم تقييم أداء العاملين وأهميته.....56
- المطلب الثالث: أهداف تقييم الأداء واستخداماته.....58

- المطلب الرابع: معايير تقييم الأداء وخصائصه.....62.....
- المطلب الخامس: مسؤولية وتوقيت تقييم الأداء ومراحله.....65.....
- المبحث الثالث: طرق تقييم الأداء.....70.....
- المطلب الأول: الطرق الذاتية لتقييم الأداء.....71.....
- المطلب الثاني: الطرق الموضوعية لتقييم الأداء.....75.....
- المطلب الثالث: مدخل إدارة الجودة الشاملة في تقييم الأداء.....82.....
- المبحث الرابع: أسس التقييم الفعال ومشاكل التقييم.....87.....
- المطلب الأول: أسس تقييم الأداء.....87.....
- المطلب الثاني: مشاكل تقييم أداء العاملين وعلاجها.....88.....
- المطلب الثالث: شروط نجاح تقييم الأداء.....90.....
- خاتمة.....95.....
- الفصل الثالث: قياس أداء الخدمات المصرفية وعلاقتها بتنافسية البنوك**.....96.....
- تمهيد.....97.....
- المبحث الأول: تقديم البنك الموريتاني للتجارة الدولية.....98.....
- المطلب الأول: لمحة تاريخية عن نشأة البنك.....98.....
- المطلب الثاني: نشاطات البنك ومردوديته.....101.....
- المبحث الثاني: منهجية الدراسة التطبيقية.....108.....
- المطلب الأول: عينة الدراسة وخصائصها.....109.....



- المطلب الثاني: أدوات جمع المعلومات والأساليب الإحصائية.....110
- المطلب الثالث: فرضيات الدراسة.....113
- المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة التطبيقية.....115
- المطلب الأول: تحليل نتائج الاستمارة.....116
- المطلب الثاني: تفسير ومناقشة نتائج الاستمارة.....144
- خاتمة الفصل الثالث.....152

خاتمة عامة

قائمة المراجع

فهرس تفصيلي

فهرس الجداول والأشكال

الملاحق

## فهرس الجداول والأشكال

رقم الشكل	مخوان الشكل	الصفاة
01	المجموعة الرباعفة الفف فهم بها إدارة الموارد البشرية	04
02	الأهاف الففففمفة والأهاف الفردفة	06
03	العلاقة بفف أنشطف الموارد البشرية وأهافها	09
04	مراحل وخطواف فحلل الوظائف	31
05	علاقة رسالة وغافاء المنظمة	39
06	الفرق بفف الففرففب والفطوفر	44
07	أهاف فقففم أداء العاملفن	60
08	مراحل عملفة فقففم الأداء	69
09	نموفج فقففم الأداء وفق المقاففس المفرفرة	72
10	فقففم أداء الموظف باسففرام طرفة المقاففس المفرفرة	73
11	نموفج عن الفوفزف الإجابرف لأداء الأفراد	75
12	نموفج لقائمة الفقففم بطرفة الفقففم الإجابرف	76
13	نموفج فقففم الأداء وفق طرفة قوافم المراجعة	77
14	اسففرارة فقففم عامل مباءعات بطرفة الوقاع الفرفة	79
15	محدداف طرفة فقففم أداء عامل وفق منظر مدخل إدارة الفوفة الشاملة	86
16	حالات الحساباف المصرففة المفففرافة	101
17	شبكة الوكالات فف المنظمة المصرففة المورفففانفة	102
18	نصفب BCCI من مجموع الوفاف لاف النظام المصرفف الوطنف	103
19	القروض الفف قفمها BCCI بالمقارنة مع القروض الفف قفمها المنظمة المصرففة	104
20	فطور إنفانج بطاقات السحب الآلفة لسنة	105
21	فوفزف حجم المباءلاف بملاففن الفولار	106
22	فطور عاف العاملفن فف البنك	107

## الملاحق

### ملحق رقم (01)

استمارة موجهة إلى عملاء البنك الموريتاني للتجارة الدولية لقياس وتقديم جودة الخدمات المصرفية المقدمة لهم.

نقوم بإعداد بحث حول: "الموارد البشرية وتأثيرها على أداء الأفراد حالة البنك الموريتاني للتجارة الدولية"، فالرجاء منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة التالية، بوضع إشارة في الخانة التي تتفق مع رأيكم كمساعدة منكم على إنجاز البحث على أن تعامل إجابتكم بشكل سري ولغايات علمية فقط، ونشكر تعاونكم معنا.

#### بيانات شخصية

الجنس:	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى		
السن:	<input type="checkbox"/> 30-20 سنة	<input type="checkbox"/> 40-31 سنة	<input type="checkbox"/> 50-41	<input type="checkbox"/> أكثر من 50 سنة
المستوى التعليمي:	<input type="checkbox"/> أقل من الثانوي	<input type="checkbox"/> بكالوريا	<input type="checkbox"/> جامعي	<input type="checkbox"/> دراسات عليا
الحالة الاجتماعية:	<input type="checkbox"/> أعزب	<input type="checkbox"/> متزوج		
الوظيفة:	<input type="checkbox"/> موظف حكومي	<input type="checkbox"/> قطاع خاص		

## الجزء الأول:

الرجاء توضيح درجة تقييم جودة الخدمات المصرفية المتوقع تقديمها من طرف البنك الموريتاني للتجارة الدولية، "ما يجب على البنك أن يقدمه من مستويات الجودة" وذلك بوضع إشارة في واحد من الخانات المدرجة أمام كل عبارة.

سلم الإجابة					العبارة
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					1- يجب أن يكون البنك في مكان ملائم
					2- يجب أن يتميز التصميم الداخلي للبنك ومواقع الانتظار بالجاذبية
					3- يجب أن يتناسب التقسيم الإداري للبنك مع الخدمات المقدمة
					4- يجب أن يتوفر لدى البنك تجهيزات تقنية حديثة وتكنولوجيا عالية
					5- يجب أن يهتم موظفو البنك بملابسهم وأناقتهم
					6- يجب أن يلتزم البنك بتسليم الخدمة في المواعيد المحددة
					7- يجب أن يقدم البنك الخدمة على شكل دقيق وصحيح
					8- يجب أن يتوفر لدى البنك عدد كافي من الموظفين
					9- يجب أن يحرص موظفو البنك على الاهتمام بمشاكلهم
					10- يجب أن تحتفظ إدارة البنك بسجلات وملفات تقدمها لي عند الحاجة
					11- يجب أن لا أتوقع الخدمة بمجرد تقديم الطلب
					12- من واجب موظفي البنك تقديم النصائح والإرشادات اللازمة
					13- على البنك الحرص على إعلامنا بمواعيد تقديم و انتهاء الخدمات
					14- يجب على موظفي البنك الرد على استفساراتي
					15- ليس بالضرورة أن يستجيب موظفو البنك لطلباتي فورا
					16- من واجب إدارة البنك إشعارنا بالأمان في التعامل مع الموظفين
					17- على الموظفين أن يكونوا على قدر كافي من المعلومات عن البنك
					18- يجب أن يتحلى الموظفون بالأدب والأخلاق الحسنة
					19- على المعاملات المصرفية أن تكون سرية وخالية من الخطورة
					20- على موظفي البنك أن يحرصوا على حسن استقبالي
					21- لا أتوقع من إدارة البنك اهتماما فرديا بمشاكلتي الخاصة
					22- لا أتوقع أن تكون أوقات البنك ملائمة لكافة العملاء

الجزء الثاني:

الرجاء توضيح درجة تقييم جودة الخدمات المصرفية المقدمة لكم فعليا من طرف البنك الموريتاني للتجارة الدولية "ما هو موجود فعلا" بوضع إشارة في واحد من الخانات المدرجة أمام كل عبارة.

سلم الإجابة					العبارة
غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	

بشدة					
					1- البنك موجود في مكان ملائم
					2- التصميم الداخلي للبنك ومواقع الانتظار تتميز بالجاذبية
					3- يتناسب التقسيم الإداري للبنك مع الخدمات المقدمة
					4- يتوفر لدى البنك تجهيزات تقنية حديثة وتكنولوجيا عالية
					5- موظفو البنك يهتمون بملابسهم وأناقتهم
					6- يلتزم البنك بتسليم الخدمة في المواعيد المحددة
					7- يقدم البنك الخدمة على شكل دقيق وصحيح
					8- يتوفر لدى البنك عدد كافي من الموظفين
					9- يحرص موظفو البنك على الاهتمام بمشاكلي
					10- إدارة البنك تحتفظ بسجلات وملفات تقدمها لي عند الحاجة
					11- لا أتوقع الخدمة بمجرد تقديم الطلب
					12- موظفو البنك يقدمون النصائح والإرشادات اللازمة
					13- البنك يحرص على إعلامنا بمواعيد تقديم و انتهاء الخدمات
					14- موظفو البنك يردون على استفساراتي
					15- موظفو البنك يستجيبون لطلباتي فورا
					16- إدارة البنك تشعرنا بالأمان في التعامل مع الموظفين
					17- موظفو البنك على قدر كاف من المعلومات عن البنك
					18- يتحلى الموظفون بالأدب والأخلاق الحسنة
					19- المعاملات المصرفية سرية وخالية من الخطورة
					20- موظفو البنك يحرصون على حسن استقبالي
					21- إدارة البنك تهتم اهتماما فرديا بمشاكلي الخاصة
					22- أوقات البنك ملائمة لكافة العملاء

الملحق رقم (02)

قياس وتقييم جودة الخدمات المصرفية المتوقعة بواسطة برنامج SPSS.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة
0,97	4,05	1- يجب أن يكون البنك في مكان ملائم
1,12	4,02	2- يجب أن يتميز التصميم الداخلي للبنك ومواقع الانتظار بالجاذبية
1,04	4,17	3- يجب أن يتناسب التقسيم الإداري للبنك مع الخدمات المقدمة
0,75	4,29	4- يجب أن يتوفر لدى البنك تجهيزات تقنية حديثة وتكنولوجيا عالية
0,87	4,12	5- يجب أن يهتم موظفو البنك بملابسهم وأناقيتهم
0,76	4,12	6- يجب أن يلتزم البنك بتسليم الخدمة في المواعيد المحددة
1,03	4,09	7- يجب أن يقدم البنك الخدمة على شكل دقيق وصحيح
0,83	4,10	8- يجب أن يتوفر لدى البنك عدد كافي من الموظفين
0,92	4,07	9- يجب أن يحرص موظفو البنك على الاهتمام بمشاكلهم
0,83	4,25	10- يجب أن تحتفظ إدارة البنك بسجلات وملفات تقدمها لي عند الحاجة
1,09	2,15	11- يجب أن لا أتوقع الخدمة بمجرد الحصول على الطلب
0,92	4,07	12- من واجب موظفي البنك تقديم النصائح والإرشادات اللازمة
1,10	4,12	13- على البنك الحرص على إعلامنا بمواعيد تقديم وانتهاء الخدمات
1,02	4,23	14- يجب على موظفي البنك الرد على استفساراتي
1,13	2,07	15- ليس بالضرورة أن يستجيب موظفو البنك لطلباتي فوراً
0,84	4,26	16- من واجب إدارة البنك إشعارنا بالأمان في التعامل مع الموظفين
1,06	4,16	17- على الموظفين أن يكونوا على قدر كافي من المعلومات عن البنك
1,11	4,01	18- يجب أن يتحلى الموظفون بالأدب والأخلاق الحسنة
0,89	4,08	19- على المعاملات المصرفية أن تكون سرية وحالية من الخطورة
0,72	4,24	20- على موظفي البنك أن يحرصوا على حسن استقبالي
1,55	2,68	21- لا أتوقع من إدارة البنك اهتماماً فردياً بمشاكلتي الخاصة
1,33	2,19	22- لا أتوقع أن تكون أوقات البنك ملائمة لكافة العملاء



الفروق المعنوية عند مستوى دلالة = 5%						رقم العبارة
درجة ثقة = 95%		اختلاف الوسط الحسابي	مستوى المعنوية	درجات الحرية df	الفروق T	
أصغر قيمة	أكبر قيمة					
3,80	4,19	4,00	1,048	99	40,88	1
3,74	4,19	3,97	1,048	99	35,19	2
3,91	4,32	4,12	1,048	99	39,42	3
4,09	4,39	4,24	1,048	99	56,08	4
3,89	4,24	4,07	1,048	99	46,28	5
3,91	4,22	4,07	1,048	99	52,91	6
3,83	4,24	4,04	1,048	99	39,00	7
3,88	4,21	4,05	1,048	99	48,51	8
3,83	4,20	4,02	1,048	99	43,51	9
4,03	4,36	4,20	1,048	99	50,40	10
1,88	2,31	2,10	1,048	99	19,17	11
3,83	4,20	4,02	1,048	99	43,51	12
3,85	4,28	4,07	1,048	99	36,88	13
3,97	4,38	4,18	1,048	99	40,84	14
1,79	2,24	2,02	1,048	99	17,86	15
4,04	4,37	4,21	1,048	99	49,62	16
3,89	4,32	4,11	1,048	99	38,73	17
3,73	4,18	3,96	1,048	99	35,52	18
3,85	4,20	4,03	1,048	99	45,01	19
4,04	4,33	4,19	1,048	99	57,68	20
2,32	2,93	2,63	1,048	99	16,90	21
1,87	2,40	2,14	1,048	99	15,98	22
3,54	4,43	3,74			39,54	المجموع

## الملحق رقم (3)

## قياس وتقييم جودة الخدمات المصرفية المقدمة بواسطة برنامج spss

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة
1,21	3,25	1- البنك موجود في مكان ملائم
1,21	2,52	2- التصميم الداخلي للبنك ومواقع الانتظار تتميز بالجاذبية
1,35	2,42	3- يتناسب التقسيم الإداري للبنك مع الخدمات المقدمة
1,07	2,25	4- يتوفر لدى البنك تجهيزات تقنية حديثة وتكنولوجيا عالية
1,24	2,26	5- موظفو البنك يهتمون بملاصمتهم وأناقتهم
1,24	3,17	6- يلتزم البنك بتسليم الخدمة في المواعيد المحددة
1,25	2,26	7- يقدم البنك الخدمة على شكل دقيق وصحيح
0,88	2,78	8- يتوفر لدى البنك عدد كافي من الموظفين
1,17	2,67	9- يحرص موظفو البنك على الاهتمام بمشاكلهم
0,89	3,38	10- إدارة البنك تحتفظ بسجلات وملفات تقدمها لي عند الحاجة
1,13	3,72	11- لا أتوقع الخدمة بمجرد تقديم الطلب
1,11	2,20	12- موظفو البنك يقدمون النصائح والإرشادات اللازمة
1,09	3,56	13- البنك يحرص على إعلامنا بمواعيد تقديم وانتهاء الخدمات
1,08	2,91	14- موظفو البنك يردون على استفساراتي
1,29	3,52	15- موظفو البنك يستجيبون لطلباتي فورا
1,29	2,56	16- إدارة البنك تشعرنا بالأمان في التعامل مع الموظفين
1,27	2,28	17- موظفو البنك على قدر كاف من المعلومات عن البنك
1,21	3,25	18- يتحلى الموظفون بالأدب والأخلاق الحسنة
1,17	3,43	19- المعاملات المصرفية سرية وخالية من الخطورة
1,26	2,86	20- موظفو البنك يحرصون على حسن استقبالي
1,22	3,09	21- إدارة البنك تهتم اهتماما فرديا بمشاكلهم الخاصة
1,24	3,51	22- أوقات البنك ملائمة لكافة العملاء

الفروق المعنوية عند مستوى دلالة = 5%						رقم العبارة
درجة ثقة = 95%		اختلاف الوسط الحسابي	مستوى المعنوية	درجات الحرية df	الفروق T	
أصغر قيمة	أكبر قيمة					
2,95	3,44	3,20	1,048	99	26,28	1
2,22	2,71	2,47	1,048	99	20,27	2
2,10	2,63	2,37	1,048	99	17,46	3
1,98	2,41	2,20	1,048	99	20,43	4
1,96	2,45	2,21	1,048	99	17,76	5
2,85	3,38	3,12	1,048	99	23,66	6
1,96	2,45	3,12	1,048	99	17,64	7
2,55	2,90	2,73	1,048	99	30,92	8
2,38	2,85	2,62	1,048	99	22,34	9
3,15	3,50	3,33	1,048	99	37,14	10
3,44	3,89	3,67	1,048	99	32,25	11
1,92	2,37	2,15	1,048	99	19,36	12
3,29	3,72	3,51	1,048	99	32,06	13
2,64	3,07	2,86	1,048	99	26,40	14
3,21	3,72	3,47	1,048	99	26,88	15
2,25	2,76	2,51	1,048	99	19,34	16
1,97	2,48	2,23	1,048	99	17,53	17
2,95	3,44	3,20	1,048	99	26,28	18
3,14	3,61	3,38	1,048	99	28,78	19
2,55	3,06	2,81	1,048	99	22,24	20
2,79	3,28	3,04	1,048	99	24,84	21
3,21	3,70	3,46	1,048	99	27,83	22
2,61	3,39	2,61			24,44	المجموع

**الملخص:**

يعتبر موضوع إدارة الموارد البشرية من أهم الموضوعات التي استحوذت على اهتمام وتفكير الكثير من الكتاب والمفكرين في مجال إدارة الأعمال، نظرا لحساسية الوظيفة المناطة بها، والتي تعالج مواضيع تتعلق بأهم عناصر الإنتاج، وهو العنصر البشري الذي يعتبر أساس عمل هذه الإدارة، ومن منطلق التحديات التي تواجه البنوك والمؤسسات المالية والتي تدعو إلى ضرورة التكيف والمواكبة، يبرز موضوع الأداء كأهم القضايا الإستراتيجية والذي تأخذ به البنوك للاحتفاظ برضا زبائنها الحاليين والمرتبين، إضافة إلى تحسين صورة البنك وتخفيض التكاليف وزيادة الأرباح، ورفع الأداء المصرفي، وهو ما يساعده على اكتساب مكانة إضافية داخل السوق المصرفية تؤهله للقدرة على المنافسة.

وقد استهدفت دراستنا التطبيقية القيام بتحليل إحصائي لآراء عينة من عملاء البنك الموريتاني للتجارة الدولية عن مستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة لهم، وتعتبر الجودة مدخل من مداخل تقييم الأداء، لنخلص في الأخير إلى مدى قدرته على المنافسة من منطلق الجودة المصرفية.

**Résumé :**

La gestion des ressources humaines compte parmi les sujets les plus importants qui attirent l'attention et la réflexion des auteurs et des penseurs dans le domaine de la gestion du travail. Compte tenu de la mission qui lui est assignée, et qui traite des sujets relatifs aux éléments essentiels de la production, le facteur humain est considéré comme un élément fondamental dans cette gestion. Considérant les défis que les banques et les institutions financières doivent relever et qui appellent à la nécessité de s'adapter et de survivre, la gestion s'avère être une des affaires stratégiques que les banques doivent prendre en considération afin de préserver la satisfaction (confiance) de leurs clients actuels et futurs, améliorer l'image de la banque, diminuer les frais, accroître les bénéfices et perfectionner la gestion financière. Ceci aidera la banque à acquérir une meilleure position au sein du marché financier et à être plus compétitive.

Le but de notre étude pratique consistait à faire une analyse statistique des avis des clients de la Banque Mauritanienne du Commerce International par rapport à la qualité des services financiers qui leurs sont offerts. La qualité du service est considérée comme un critère essentiel d'évaluation de la gestion. En conclusion, nous avons montré l'importance de la qualité financière d'une banque afin qu'elle puisse être compétitive.

**Abstract:**

Human resources management is one of the most important topics that is attracting the attention and reflection of authors and thinkers in the field of work management. Considering its objective, which deals with topics that are related to fundamental elements of production, the human factor is regarded as an essential element in this human resources management. Regarding the challenges facing the banks and the financial institutions, which are to fit one's surrounding and to survive, management is believed to be one of the strategic issues that banks must take into account in order to preserve their actual and future clients' complacency, improve the bank's image, lower the fees, increase the benefits and have a better financial management. This will push the bank to a better position in the financial market and makes it more competitive.

Our practical study's objective was to carry out a statistical analysis of a sampling of the Mauritanian Bank of International Commerce customers' views with regard to the quality of the financial services they are offered. Service quality is regarded as a basic criterion in management evaluation. Finally, we showed the importance of a bank's financial quality in order to be competitive.

