

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير
تخصص: إدارة واقتصاد المؤسسة

عنوان المذكرة:

دور التسيير التنبئي في رفع أداء العنصر البشري
دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بدر بسيدي لخضر

من إعداد الطالب(ة):

عابد خديجة

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن جامعة
رئيسا	حجار آسيا	أستاذ مساعد أ	جامعة مستغانم
مقررا	بن حليلة خيرة	أستاذ مساعد أ	جامعة مستغانم
مناقشا	برواين شهرزاد	أستاذ مساعد أ	جامعة مستغانم

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى منبع الحنان و مصدر الحب و الوفاء

إلى الذين غمراني بحبهما و عطفهما و أنارا لي الطريق بدعواتهما

إلى الذين كرمهما الرحمان و رفع من شأنهما و أوصاني بطاعتهما "أمي و أبي"

فقال فيهما في كتابه العزيز "...و بِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا".

إلى كل من شاركوني حلو الحياة و مرها إخوتي و أخواتي قرّة عيني و مأنس دربي

إلى كل الصديقات المخلصات و إلى جميع الأقارب

و إلى كل من جمعتني بهم مقاعد الدراسة و مجالس العلم و إلى كل من يعرفني.

خديجة

شكر

باسم الله الرحمن الرحيم

"رَبِّي أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَ عَلَى وَالِدَيَّ وَ أَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَ أَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ " . صدق الله العظيم.

سورة النمل الآية 19.

قبل كل شيء نشكر الله عزّ و جلّ الذي رزقنا من العلم ما لم نكن نعلم و أعطانا القوة و المقدرة للوصول إلى هذا المستوى راجين منه أن يشفعنا بها و يزيدنا علما، فإن أصبنا فمن الله و إن أخطأنا فمن أنفسنا و من الشيطان و الصلاة و السلام على سيدنا محمد صلى الله عليه و سلم و على أصحابه.

أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذة الفاضلة المؤطرة " بن حليلة خيرة" على حسن قبولها الإشراف على هذا العمل وتقديمها لنا النصح و التوجيه و الإرشاد.

كما نشكر عمال بنك الفلاحة و التنمية الريفية.

و الشكر إلى كل من شجعنا بالكلمة الطيبة و الابتسامة و الدعاء.

الفهرس

المقدمة العامة

الجانب النظري

الفصل الأول: علاقة تقييم أداء العاملين بالتسيير التنبئي

مقدمة الفصل الأول

المبحث الأول: عموميات حول تقييم أداء العاملين

المبحث الثاني: عموميات حول التسيير التقديري ودوره بتقييم أداء العاملين

خاتمة الفصل الأول

الجانب التطبيقي

الفصل الثاني: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بدر بسيدي لخضر

مقدمة الفصل الثاني

المبحث الأول: لمحة عن بنك الفلاحة والتنمية الريفية بسيدي لخضر

المبحث الثاني: نتائج الدراسة الاستطلاعية في بنك بدر

خاتمة الفصل الثاني

الخاتمة العامة

يعتبر الاداء من المفاهيم التي نالت النصيب الاوفر من الاهتمام والتحليل في البحوث والدراسات بشكل عام، وبالمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص، وذلك بالنظر إلى أهمية الموضوع على الفرد والمؤسسة من جهة، وتداخله مع العلوم من جهة الأخرى .

ومع ظهور المفاهيم الجديدة مثل توسيع العمل وإثراء العمل تغيرت النظرة إلى الأداء وأصبح العاملون قادرون على النظر إلى الرضا والإشباع لحاجاتهم ليس فقط من خلال العمل وإنما من خلال الأداء العالي فيه.

يقوم العاملون في أية منظمة بأداء واجبات ومسؤوليات قصد تحقيق هدف أو أهداف استقرت سياسة المنظمة عليها، ويؤدي تقييم الأداء دوراً مهماً في التعريف بكم ونوع مستوى الإنجاز والتأكد من صلاحية أداء العاملين وسلوكهم، وتصرفاتهم أثناء العمل على مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوب أدائهم، وعلى معاملتهم مع زملائهم ومرؤوسيهـم.

إن عملية تقييم الأداء عملية مستمرة ومنتظمة تلازم الفرد طول حياته المهنية للوقوف على جوانب القوة والضعف قصد تدعيم وتصحيح الانحرافات إن وجدت وكذلك السلوكات.

وعملية تقييم الأداء ليست هي الوحيدة المتعلقة بالموارد البشرية فقط وإنما هناك عمليات أخرى من بينها عملية التسيير التنبئي للموارد البشرية. ونقصد بالتسيير التنبئي تحديد الاحتياجات للموارد البشرية، حيث تعتمد الاحتياجات للموارد البشرية على العديد من المتغيرات التنظيمية و التكنولوجية، فالتوسع في نشاطات المنظمة وتعدد وتنوع المتغيرات المؤثرة على الحاجة إلى الموارد البشرية وكذلك ارتفاع التكاليف التي تتحملها المنظمة من جراء الفشل في التخطيط المناسب والذي يتوافق مع استراتيجية المنظمة، فإن أغلب المنظمات الكبيرة منها والمتوسطة بصورة خاصة تسعى إلى التخطيط رغم الصعوبات الخاصة بالتنبؤات في ظل بيئة غير مستقرة وغير مؤكدة.

ويثار التساؤل حول مدى قدرة النظام الحالي المطبق بالمؤسسة على تقييم أداء العاملين والتسيير التنبئي للعنصر البشري بشكل موضوعي، وتوفير معلومات أساسية تعكس كفاءة العامل في أداء مهام وظيفته الحالية وما مدى اهتمام إدارة المؤسسة بالنتائج التي يسفر عنها النظام للاعتماد عليها عند اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الموارد البشرية.

أولاً: صياغة الإشكالية:

من أجل تتمين هذا العمل وإثرائه نصل إلى طرح الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة التسيير التنبئي في رفع أداء العنصر البشري؟

ولمعالجة وتحليل هذه الإشكالية بغية الوصول إلى نتائج مرضية علمية يمكن بلورتها ضمن إطار نظري وتطبيقي لموضوع البحث، تندرج تحت هذا السؤال المطروح جملة من الأسئلة الفرعية منها:

-فيما تكمن أهمية تقييم الأداء بالنسبة للعاملين والمنظمة؟

-ماهي مختلف طرق تقييم أداء العاملين وكذلك طرق التنبؤ بالعمالة؟

-فيما تكمن علاقة تقييم أداء العاملين بتحديد الاحتياج للمورد البشري؟

ثانياً: فرضيات البحث:

تقوم هذه الدراسة على اختبار عدة فرضيات نحاول إثبات صحتها ونصوغها على النحو الآتي:

-مقارنة مجهودات العمال والنتائج المحققة من بين مرتكزات نظام تقييم الأداء.

-تهدف عملية تقييم الأداء إلى التخطيط للمورد البشري.

ثالثاً: أهداف البحث:

تمثل أهداف البحث في مستوى تحقيق المؤسسة لأهدافها، أما الهدف الرئيسي للبحث فهو إعطاء نظرة واسعة حول طريقة البنك في تحديد احتياجه للمورد البشري ومدى تطبيقه للتسيير التنبئي من جهة ومدى اعتماده على نظام تقييم الأداء للعامل من جهة أخرى.

رابعاً: أسباب ودواعي اختيار الموضوع:

من دواعي اختيار هذا الموضوع والمتمثل في دور التسيير التنبئي في رفع أداء العنصر البشري هو مدى ضرورة الاهتمام بهذا الموضوع في الوقت الراهن، والذي يشهد تحولات وتغيرات سريعة وإدراكنا بأن المورد البشري هو مصدر للأداء الجيد للمؤسسة.

وأيضاً للخروج بنتائج حول عملية تقييم أداء العاملين والتسيير التنبئي وكيفية الاستفادة منها من أجل تعظيم مكاسبه سواء بالنسبة للمؤسسة أو الأفراد.

خامساً: صعوبات البحث:

- صعوبة الموضوع وكذا حساسيته.

- صعوبة توفر المراجع الكافية لهذا الموضوع.

- صعوبة الحصول على المعلومات وجمعها في الوكالة نظراً لسرية الملفات التي تعد من أسرار المهنة.

سادساً: المنهج المستخدم:

اعتمدنا في معالجة هذا الموضوع على المنهج الوصفي للجانب النظري، أما الدراسة الميدانية فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي بهدف اختبار الفروض من خلال إجراء دراسة لواقع التسيير التنبئي ودوره في رفع أداء العنصر البشري داخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية بوكالة سيدي لخضر.

سابعاً: هيكل البحث:

لمعالجة الإشكالية المطروحة قمنا منهجياً بتقسيم موضوع البحث إلى فصلين: فصل نظري وآخر تطبيقي.

حيث تناول الفصل النظري علاقة تقييم أداء العاملين بالتسيير التنبئي ولقد تفرع الى مبحثين:

المبحث الأول عاجلنا فيه عموميات حول تقييم أداء العاملين ولقد تطرقنا إلى ماهية تقييم أداء العاملين بالوقوف عند تعريف الأداء وتعريف أداء العاملين وكذا الأهمية والأهداف وأيضاً معايير التقييم ومسؤوليته واستخدام نتائجه

وأخيراً طرقة.

أما المبحث الثاني فقد كان عموميات حول التسيير التنبئي للموارد البشرية ودوره بتقييم أداء العاملين ولقد تناول هو الآخر ماهية التسيير التقديري للموارد البشرية وكذا تحليل المطلوب والمعروض من العمالة وكيفية معالجة الفائض أو العجز، وأخيراً دور تقييم الأداء في التخطيط للموارد البشرية، خاتمين بخلاصة للفصل ككل.

الفصل التطبيقي: اعتمدنا في هذا الفصل على الدراسة التطبيقية الميدانية التي كانت بينك الفلاحة والتنمية الريفية بوكالة سيدي لخضر والذي حاولنا من خلاله استخلاص مقاربات ما بين الجانب النظري وما يحدث في الواقع العملي ولقد تطرقنا فيه إلى مبحثين:

المبحث الأول كان لمحة عن وكالة بنك Badr ولقد تفرع إلى تقديم الوكالة والهيكلة التنظيمي وكذا الأهداف والمهام.

أما المبحث الثاني فلقد تطرق إلى تحليل نتائج الدراسة الاستطلاعية لبنك Badr وقد تمحور حول نظام التقييم الأداء السائد وواقع التسيير التنبئي في البنك ولقد ختم هو الآخر بملخص للفصل.

مقدمة الفصل الأول :

لقد اثبتت الدراسات وجود فروق و اختلافات بين الأفراد و بعضهم البعض و هي ظاهرة عامة تلاحظ دائما في جميع نواحي الحياة، ولهذه الفروق تأثيرها على صلاحية الفرد للعمل و حجم العمل و جودة أدائه، وأخيرا استمرارية الشخص على العمل أو تركه. حيث يعتبر تقييم أداء العاملين من النشاطات المهمة و الرئيسية لإدارة الموارد البشرية و التي تساهم بشكل كبير في تحقيق كل الأهداف للمنظمات كونه يحدد جوانب القوة و الضعف في أداء العاملين، وعليه يجب أن تقوم المنظمة بتحديد احتياجاتها من أعداد و نوعيات مختلفة من الموارد البشرية بطريقة سليمة. فالتسيير التقديري للموارد البشرية هو مجموعة الطرق و الممارسات الموجهة التي تسمح بتكييف الموارد البشرية مع الحاجات المقدرة للمؤسسة ، و هذا فيما يخص عدد العاملين ، كفاءاتهم و المهام... إلخ، التي تكون موضوع نظرة تقديرية تبين الإطار العام الذي من خلاله تتمحور كل القرارات المتعلقة بالتوظيف، الترقية، التكوين... إلخ.

وعليه قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: عموميات حول تقييم أداء العاملين.

المبحث الثاني: عموميات حول التسيير التقديري و دوره بتقييم أداء العاملين.

المبحث الأول: عموميات حول تقييم أداء العاملين.

يعتبر تقييم أداء العاملين من النشاطات المهمة والرئيسية لإدارة الموارد البشرية من الأهداف الاستراتيجية والتطويرية والإدارية للمنظمات، التي تساهم في تحديد جوانب القوة والضعف في أداء العاملين والذي يعتبر جوهر و صلب عملية التقييم يوضح للمنظمة ككل إمكانياتها في استثمار الطاقات البشرية الفعلية و الكامنة لتحقيق الكفاءة و الفعالية التنظيمية.

المطلب الأول: ماهية تقييم أداء العاملين.

أولاً: تعريف الأداء.

الأداء: يشير الأداء "إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع

بها الفرد متطلبات الوظيفة".¹

كما يعرف الأداء بأنه "المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه".²

ثانياً: تعريف تقييم أداء العاملين

توجد تعاريف متعددة لتقييم أداء العاملين كونه يمثل حلقة مهمة في ادارة الموارد البشرية ، نذكر من بينها:³

تقييم أداء العاملين هو "العملية الادارية التي تهدف الى قياس الاختلافات الفردية بين العاملين من حيث مدى كفاءتهم في النهوض بأعباء و مسؤوليات وظائفهم الحالية من ناحية و امكانية قيامهم مستقبلا بوظائف ذات

¹- عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2004، ص13.

²- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004، ص123.

³- محمود مصطفى أبو بكر، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003، ص317.

مستوى ومسؤوليات اكبر من ناحية أخرى ."

هو "نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم". ويطلق على نظام تقييم الأداء تسميات أخرى مثل نظام تقييم الكفاءة أو نظام تقارير الكفاءة ونظام تقييم العاملين . وأياً كان المسمى فهو يعني تحديد مدى كفاءة العاملين في أدائهم للعمل.¹

نلاحظ من التعاريف السابقة أنها تشترك في مضمون واحد وهو أن عملية تقييم أداء العاملين وإن اختلفت التسميات التي تطلق عليها، فهي وسيلة تمكن من اصدار حكم موضوعي على قدرة العامل في أداء واجبات ومسؤوليات عمله والتحقق من سلوكه وتصرفاته أثناء العمل ،ومدى التحسن الذي طرأ على أسلوب أدائه لواجباته ومسؤوليات عمله ، إضافة إلى التحقق من قدرته على تحمل واجبات ومسؤوليات إضافية.²

ثالثاً : الأهمية :

تعتبر عملية تقييم الأداء للعمال من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية لأي مؤسسة كونها تؤدي إلى العديد من الفوائد التي تعود على الرؤساء والمرؤوسين من عمال ومشرفين وكذا على المؤسسة كونها تساعد في التعرف على العديد من الجوانب التي تؤدي إلى وصول المؤسسة إلى الأهداف المرغوبة.

أ- أهمية التقييم بالنسبة للعمال : من بينها:³

إحساس العامل بالمسؤولية : عندما يشعر العامل بأن أدائه موضع تقييم من قبل رؤسائه وأن نتائج التقييم سيترتب عليها اتخاذ قرارات تمس مستقبله الوظيفي، فإنه سوف يشعر بالمسؤولية تجاه نفسه وتجاه العمل وبالتالي سيبدل كل ما في وسعه لتأدية عمله على أحسن ما يرام ليكسب بذلك رضا رؤسائه.

¹-احمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003،ص371.

²-مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص317.

³-نظمي شحادة واخرون إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000،ص76.

*اختبار العامل تحت التجربة: تلزم القواعد القانونية في التوظيف على أن يخضع العامل الجديد إلى فترة تجربة يختبر فيها على مدى صلاحيته لشغل الوظيفة التي عين فيها. لذلك تعتبر التقارير الدورية التي تقييم أداء العامل وسيلة لتوفير المعلومات اللازمة عن عمل العامل الجديد، لتعطي لإدارة الموارد البشرية المبرر الذي تتخذ على اساسه حكما في مدى ملائمة العامل للوظيفة.

تطوير أداء العامل: تساهم عملية تقييم الاداء في الكشف عن نواحي القصور لدى العمال، ويعتبر ذلك نقطة البدء لتطوير أداء العامل .

*زيادة مستوى رضا العامل: يعد الرضا الوظيفي من أهم الأهداف التي يسعى العامل الى الوصول اليها كونها مؤشر على مدى سعادة العامل بانتمائه للمؤسسة نتيجة ما قدمته له من عوائد يشبع بها حاجاته تتلاءم و الجهد الذي قدمه للمؤسسة والممثل في الأداء الذي بذله في انجاز وظيفته.

ب - أهمية التقييم بالنسبة للرؤساء المشرفين: من بينها:¹

*ضمان استمرارية الرقابة والاشراف: ان تقييم أداء العامل وفق نظام محدد ومواعيد محددة سيلزم الادارات تتبع منجزات العمال وتقديم تقارير حول كفاءتهم والاحتفاظ بسجلات لتدوين ملاحظاتهم ونتائج تقييمهم كوثائق للحكم على صحة التقييم والتقييد بمواعيده، وبذلك يضمن استمرارية الرقابة والاشراف.

*تنمية القدرة على التحليل: إن تقييم الأداء يدفع الرؤساء والمشرفين إلى تنمية قدراتهم على التحليل عندما يشعرون أنهم مسؤولين على وضع التقديرات الدقيقة والحساسة عن جوانب أداء العمال حتى لا تكون موضع طعن من طرف العمال مستقبلا وبالتالي يشعر فيها المشرف بإمكانية تعرضه إلى انتقادات أو مساءلة أمام العمال أو الجهات المختصة في حالة عجزه عن إصدار الأحكام الملائمة.

¹- نفس المرجع السابق، ص77.

*تنمية الاتصال بين الرئيس المشرف والعمال: ان عملية تقييم الأداء تعد وسيلة تجمع بين الرؤساء والمرؤوسين من خلال التعامل مع بعضهم لإجراء عملية التقييم كمناقشة ظروف العمل وغيرها.

ت-أهمية التقييم بالنسبة للمؤسسة: من بينها:¹

*توجيه سياسات وبرامج تسيير العمال: يمكن تقييم الأداء من اكتشاف الحلل في السياسات والبرامج الجاري بها العمل في إدارة الموارد البشرية كبرامج التدريب والترقية أو انظمة الاجور والحوافز كما يفيد في تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمؤسسة وبالتالي يساهم في تصميم التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة كونه مصدرا ونظاما معلوماتيا يكشف عن مدى مساهمة العنصر البشري في عملية التخطيط وتنفيذ السياسات والبرامج المتعلقة بالعمال.

*وضع معدلات لأداء العمال: إن وضع معدلات للأداء تمكن المشرفين من تقييم العمال وتقدير درجات كفاءتهم في استمارة التقييم بعدالة و موضوعية ، ومن ثم قد يجنب المؤسسة الكثير من الوقت الضائع بسبب الاعتراضات والتظلمات من طرف العمال ،فهي بالتالي خطوة مهمة تحدد للعامل ما يجب عمله كما تتخذ أساسا لتقييم الأداء الفعلي للعامل.

*قياس كفاءة العنصر البشري: تزداد قدرة المؤسسة على البقاء والاستمرار والتطور بتحقيق أهدافها من خلال حسن استغلالها للإمكانيات المادية منها والبشرية والحصول على المعلومات المرتدة من التغذية العكسية التي تعكس مستوى استخدام العنصر البشري بالمؤسسة وتوضيح جوانب القوة في أدائه والجوانب القابلة للتحسن مستقبلا.

¹- نفس المرجع السابق،ص79.

*الكشف عن مشاكل التسيير : تلعب عملية تقييم الاداء دورا فعلا في الكشف عن بعض المشاكل والعيوب الإدارية والتنظيمية الناتجة عن وجود تناقضات وصراعات بين المستويات الإدارية التي تقف أمام المؤسسة عند تحقيقها لأهدافها. فقد تعود أسباب انخفاض كفاءة وفعالية اداء العمال الى قصور أو نقص في أسلوب إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة.

*رقابة وتوجيه الرؤساء المشرفين: تعطي عملية تقييم الأداء للإدارة العليا في المؤسسة دليلا موضوعيا عن عمل الرؤساء المشرفين على ادارة العاملين وتقييمهم وهذا ما يسمح بدوره من تقييم جهودهم وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال دراسة وتحليل التقارير الدورية التي يرفعونها عن أداء العمال وهذا يعطي مؤشرا على مدى كفاءة الرؤساء المشرفين.

رابعا: الأهداف

إن عملية تقييم الأداء تخدم كلا من الفرد والمنظمة من خلال مساهمتها في تحقيق الأهداف التالية:¹

الأهداف الاستراتيجية Strategic Objectives

تهدف عملية تقييم الأداء الى الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية (الاستراتيجية) ونشاطات العاملين وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الاستراتيجية التنظيمية والمتمثلة بالمنتجات المحددة مسبقا، ولذلك لا بد وان يكون نظام تقييم الأداء مرنا يستجيب لأي تغيير في استراتيجية المنظمة .

الأهداف التطويرية Développemental Objectives

يعد تطوير العاملين من الأهداف الجوهرية لنظام تقييم الاداء وبصورة خاصة لأولئك العاملين الفاعلين في

¹ -سهيلة محمد عباس، ادارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، 2006،ص139.

وظائفهم، أما أولئك الذين يكون معدل أدائهم أقل من المعدلات القياسية فلا بد من اتخاذ الإجراءات المناسبة لتحسين أدائهم.

الأهداف الإدارية Managérial Objectives

تستخدم المنظمات المعلومات المتعلقة بنتائج تقييم الأداء في اتخاذ العديد من القرارات الادارية مثل زيادة الأجور والرواتب وإعادة الاستخدام أو الاستغناء عن العاملين وكذلك تحديد الحوافز.

إن الهدف الأساسي من وراء عملية تقييم الأداء هو تحقيق الترابط بين المنظمة والعامل من خلال رفع معنوياته وتحسين العلاقات في البيئة العمل ، كما يهدف في نفس الوقت الى رفع كفاءة المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها.

المطلب الثاني: معايير التقييم ومسؤوليته واستخدامات نتائجه.

أولاً: معايير التقييم.

يقصد بمعايير تقييم الأداء تلك العناصر التي ستستخدم كركائز للتقييم وفيما يلي أمثلة للمعايير الممكن استخدامها لتقييم الأداء وهي¹:

1- معايير نواتج الأداء:

✓ كمية الأداء

✓ جودة الأداء

¹-صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 2002، ص374.

2-معايير سلوك الأداء:

✓ معايير شكاوي العملاء

✓ إدارة الاجتماعات

✓ كتابة التقارير

✓ المواظبة على العمل

✓ التعاون مع زملاء

✓ قيادة المرؤوسين

2- معايير صفات شخصية:

✓ المبادأة

✓ الانتباه

✓ دافعية العمل

✓ الاتزان الانفعالي

وهناك عدة مبادئ في استخدام معايير تقييم الأداء وهي كالآتي:¹

1- يجب استخدام عدد كبير نسبيا من المعايير عند تقييم الأداء ولا يجب الاقتصار على معيار واحد أو عدة

معايير قليلة. والسبب في ذلك يرجع إلى أن العاملين يقومون بعدة أنشطة، وعليه يجب أن تتعدد المعايير حتى

يمكن تغطية الجوانب المختلفة لأداء الفرد.

2- يجب أن تكون المعايير موضوعية بقدر الإمكان، وأكثر المعايير موضوعية هي معايير نواتج الأداء يليها سلوك

الأداء، وأقلها موضوعية هي معايير الصفات الشخصية .

¹ -احمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، الطلعة الثالثة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2014،ص415.

ففي النوع الأول من المعايير يتم التركيز على نواتج أداء المرؤوسين من كمية وجودة معينة.

أما النوع الثاني من المعايير فهو يقوم بالاعتماد على معايير غير مباشرة لأنها لا تلمس نواتج الأداء بل تلمس الأسلوب والسلوك الذي تم الاعتماد عليه للتوصل الى النواتج .

وأخيرا يمكن اللجوء الى بعض المعايير الشخصية وذلك حين يتعذر التوصل الى معايير نواتج الأداء او سلوك الأداء. ومعايير الصفات الشخصية هي أقل المعايير دقة لأنها لا تصف الأداء وانما تصف صفات الشخص القائم بالأداء وانه اذا توافرت به صفات معينة فإن أدائه من المحتمل ان يكون ممتازا ومن أمثلة هذه الصفات الشخصية الذكاء والانتباه والمبالاة والاتزان الانفعالي.

3- يمكن أن يتم التوصل الى معايير موضوعية لو قامت إدارة الموارد البشرية(أو القائم بتصميم قائمة التقييم) بدراسة وتحليل العمل وذلك للتعرف على جوانب الاداء. وربما تكفي قراره وتحليل توصيف الوظيفة و مواصفات شاغل الوظيفة، وذلك للتعرف على اهم معايير تقييم الاداء.

4- يمكن أن تأخذ المعايير أوزانا مختلفة وذلك لكي تعكس تأثيرها وعلاقتها على الأداء فإذا كان المطلوب تقييم أداء عمال الانتاج من خلال قائمة تقييم تضم عدة معايير، فإن المعايير التالية قد تكون مناسبة. والأهم أن هذه المعايير تأخذ في قيمتها أهميات نسبية.¹

¹- نفس المرجع، ص417.

ويظهر ذلك في الجدول رقم(01):¹

الاسم:..... الإدارة:.....		
التاريخ:.....		
المعايير	الأوزان	تقييم الأداء
- كمية الانتاج	35
- الجودة	25
- المواظبة في العمل	15
- التعاون مع الزملاء	10
- المبادرة	10
- الدافعية	05
المجموع	100	

جدول رقم(01) : مثال لمعايير التقييم وأوزانها

المصدر: أحمد ماهر ،إدارة الموارد البشرية،ص417.

ثانيا :مسؤولية التقييم(من المسؤول عن تقييم الأداء؟)

يمكن أن يتم تقييم الأداء بواسطة أي طرف من الأطراف التالية :

-الرئيس يقيم مرؤوسه .

-المرؤوسين يقيمون رئيسهم .

-الزملاء يقيمون بعضهم البعض .

-مجموعة من المقيمين يقومون بالتقييم .

¹- نفس المرجع،ص418.

فالطريقة الاولى ، وهي قيام الرئيس بتقييم مرؤوسه ، وهي الطريقة الاكثر شيوعا، وهي التي تتماشى مع مبادئ الادارة على الاخص مبدأ وحدة الامر، كما أن هذه الطريقة يمكن تقويتها غالبا من خلال قياس الرئيس الاعلى من الرئيس المباشر باعتماد التقييم. ويجب أن يلاحظ أن المسؤولية الرئيسية في التقييم هي للرئيس المباشر وأن مسؤولية الرئيس الأعلى هي في ضبط وموازنة تقديرات الرؤساء المباشرين ببعضهم البعض، وفي التأكد من إتباعهم للإجراءات و التعليمات بشكل سليم.

و الطريقة الثانية ، وهي قيام المرؤوسين بتقييم الرؤساء فإنها قد تفيد في تلك المنظمات أو المواقف الحرجة ، وذات الحساسية العالية إلا أن ذلك يتم في النادر في المنظمات، كما أنه يحوطه بعض المشاكل، و من أهم مشاكل هذه الطريقة أنها تناقض مبادئ الإدارة، خاصة مبدأ وحدة الأمر، كما أن الرؤساء يحتجون على قيام المرؤوسين بذلك. و أيضا يمانع الكثير من المرؤوسين في تقييم رؤسائهم، واعتبار ذلك أمرا غير مناسب.

اما الطريقة الثالثة، وهي تقييم الزملاء، فهي مثل سابقتها نادرة الاستخدام، وما زالت تحت التجريب، و يمكن في بعض الأحيان استخدامها في المستويات الادارية و بغرض تحديد الاستعدادات القيادية و الادارية المحتملة لدى قادة و مديري المستقبل. ويمكن لبعض الجماعات و فرق العمل ذات الاستقلالية أن تستخدم هذه الطريقة.

أما الطريقة الرابعة، فقد تعني وجود لجنة من الرؤساء يقومون بوضع تقييم مشترك من بينهم لكل مرؤوس على حدى. و هذه الطريقة تفترض أن الرؤساء على قرب من كل مرؤوس، ولديهم المعلومات الكافية للتقييم، وهو أمر ليس متوفرا بشكل دائم، ولذلك تميل بعض المنظمات إلى جعل كل رئيس يقوم بملء نموذج التقييم كل على حدى، ثم يتم جمع وتبويب كل النماذج في جدول واحد. و يساعد ذلك على اعطاء تقييم الشكل الفخم الذي يبعد عن الفردية، وأنه أمر يمس التنظيم كله، وليس رئيسا واحدا.¹

¹ -سعاد نائف برنوطي، ادارة الموارد البشرية(ادارة الافراد)،الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر،الأردن، 2007،ص378.

ثالثا: استخدام نتائج التقييم

تعتبر عملية تقييم الأداء أحد العناصر المؤثرة في مختلف الأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية، ومن أهم استخدامات نتائج تقييم أداء العاملين أنه:¹

- يستخدم كأساس للترقية (و إن كان هذا معييا في بعض الأحيان لأنه ليس هناك ضمان أن من يؤدي عمله الحالي بكفاءة، سيؤدي عمله الجديد، بعد الترقية بكفاءة).

- يستخدم كأساس لمنح العلاوات و المكافآت و الحوافز.

- يحدد على أساسه احتياج العاملين للتدريب (بافتراض أن التقارير توضح أوجه القصور في الاداء، و الجوانب التي تحتاج إلى تطوير).

- كما يمكن أن يستخدم تقارير الكفاءة في عمليات النقل و الانتداب من إدارة لأخرى .

- ويمكن أيضا أن تستخدم كأساس لتطوير العاملين بواسطة رؤسائهم المباشرين و ذلك من خلال توجيههم وإعطائهم النصائح الكافية لتحسين الأداء.

المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء .

هناك أكثر من طريقة وأداة لتقييم العاملين، حيث كل طرق و إجراءات تقييم الأداء المتاحة لها مزاياها و لها عيوبها، و بعض المنظمات تستخدم أكثر من طريقة لتحسين نظم تقييم الأداء بها. وطرق التقييم يمكن تقسيمها إلى طرق تقليدية و أخرى حديثة. حيث تركز الطرق التقليدية على الجوانب الكمية واستخدامها كمعايير

¹-أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره،ص435.

ومؤشرات مالية إلى جانب اهتمامها بالأداء الفردي، بينما الطرق الحديثة تعتمد على الجوانب النوعية ومختلف الصفات الشخصية، وتركز على الأداء الجماعي .

أولا: الطرق التقليدية : تعتمد الطرق التقليدية في عملية التقييم على الحكم الشخصي للرؤساء على المرؤوسين ومن أهمها:¹

1-طريقة الترتيب البسيط :

تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق المستخدمة في تقييم العاملين حيث يقوم الشخص القائم بعملية التقييم بترتيب الأفراد محل التقييم تنازليا حسب كفاءتهم من الأحسن إلى الأسوء وغالبا ما يتم ذلك بعد مقارنة أداء الشخص بالآخرين على ألا يتم التقييم بالنسبة لصفة واحدة، بل يجب أن يشمل الأداء الكلي للشخص.

*مزايا هذه الطريقة:

- سهولة التطبيق

-التفرقة بين الكفاء وغير الكفاء بطريقة واضحة.

*عيوب هذه الطريقة:

-يصعب تطبيقها في حالة وجود أعداد كبيرة من الأفراد.

-لا تظهر نواحي الضعف والقصور في أداء الموظف بالنسبة لكل مجال على حدة.

¹-عمار بن عيشي،ص40.

2-طريقة المقارنة بين العاملين:¹

بمذه الطريقة يتم تقييم العاملين بمقارنة كل واحد منهم بالآخرين مقارنة زوجية، ويكون عدد المرات التي اختير فيها الفرد هو الرقم الذي تحدد على أساسه الرتبة التي يمثلها بين الأفراد محل التقييم.

*مزايا الطريقة:

تتميز هذه الطريقة بأنها اذا قام أكثر من شخص بعملية المقارنة ففي الغالب سوف يصلون إلى نفس النتائج تقريبا كما لو اتبعت أي طريقة أخرى من طرق التقييم.

*عيوب هذه الطريقة:

مع بساطة وسهولة هذه الطريقة إلا أنه يصعب استخدامها في الأقسام التي تحتوي عددا كبيرا حيث سيكون عدد المقارنات كبيرا.

3-طريقة التوزيع الاجباري:²

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

-تشرط هذه الطريقة أن يقوم المقيم بتوزيع الأفراد على فئات التقييم المحددة بنسب مئوية موزعة على أساس

التوزيع الطبيعي، كما يلي:

¹-مهدي حسن زويلف ، وأحمد قطامين، الرقابة الإدارية(مدخل كمي)،دار حنين، عمان الأردن،1995،ص374.

²-علي سلمى، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب،مصر،1985،ص335.

10 % من الموظفين في الفئة الأولى (ضعيف).

20 % من الموظفين في الفئة الثانية(أقل من المتوسط).

40 % من الموظفين في الفئة الثالثة (متوسط).

20 % من الموظفين في الفئة الرابعة (اعلى من المتوسط) .

10 % من الموظفين في الفئة الخامسة (جيد).

*مزايا هذه الطريقة:

-سهولة عملية تقييم الأداء.

-سرعة التقييم.

-لا يبذل المقيم جهدا ووقتا كبيرين في التقييم.

*عيوب هذه الطريقة:

-نقص الموضوعية بسبب الاعتماد الكلي على الرأي الشخصي للمقيم.

-لا توضح نتائج التقييم نقاط القوة و الضعف في اداء الموارد البشرية .

4-طريقة التدرج البياني:¹

تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص المساهمة في الأداء ، ومن ثم يتم تقييم

أداء كل فرد وفقا لدرجة امتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص ، حيث أن المقيم يشير إلى مقياس التدرج البياني

¹-نفس المرجع السابق،ص336.

المحدد مسبقا و الذي يحتوي على صفات و خصائص ، مثل كمية الانتاج ، نوعية الانتاج، الابداع و المعرفة بالعمل ، التعاون ، وغيرها من الخصائص ، ويشير على ما يعتقد بأن الفرد العامل المعين تتوفر فيه هذه الصفة .

***مزايا هذه الطريقة :**

-تعتمد على الدقة في تحديد الصفات و الخصائص المرتبطة بالأداء الفعال .

-تستخدم في حالة وجود أعداد كبيرة أو صغيرة ، وهي تلائم قطاع الخدمات لسهولة تحديد الصفات .

***عيوب هذه الطريقة:**

-لا ترتبط بصورة مباشرة بسلوك الافراد موضع التقييم ، حيث أن الفرد العامل يقيم وفقا لأحكام المشرفين فيما يتعلق بكمية ونوع العمل ، مما يؤدي إلى التحيز في عملية التقييم .

-يتطلب استخدام هذه السلوك درجة عالية من الشعور بالمسؤولية و الحكم العادل من قبل الرئيس المباشر كما يتطلب جهودا كبيرة في الملاحظات و الإشراف على سلوك العاملين و متابعتهم .

5_طريقة قوائم المراجعة: ¹

من خلال هذه الطريقة يستخدم المقيم قوائم بالأوصاف السلوكية المحددة من قبل إدارة الأفراد أو الأقسام و على المقيم أن يؤشر و يختار العبارة أو الصفة التي تصف أداء الأفراد العاملين و يكون تأشير المقيم الذي هو في الغالب المشرف المباشر إم **بنعم** أو **لا** . و عند اتمام قائمة المراجعة تذهب إلى إدارة الأفراد لتحليلها و تحديد الدرجات والأوزان لكل عامل من العوامل المحددة في القائمة حسب درجة اهميتها ، ثم يعود التقييم النهائي من إدارة الأفراد إلى المشرف المباشر لمناقشة مع الأفراد العاملين .

¹-مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره،ص325.

*مزايا هذه الطريقة:

تقلل من التحيزات حيث أن المقيم و المسؤول عن تحديد درجة الأهمية و الدرجات لكل صفة مختلفين .

*عيوب هذه الطريقة:

تكلفتها عالية حيث تتطلب من المنظمة إعداد قوائم بقدر ما يوجد لديها من تصنيفات أعمال أو وفقا للأعمال الموجودة لديها، حيث أن فقرات هذه القائمة تختلف من عمل إلى اخر.

و النموذج التالي يوضح قائمة مراجعة لتقييم كاتب المبيعات ¹:

الفقرات	نعم	لا
1-هل يتبع تعليمات و توجيهات المشرف .		
2-هل يوجد الزبائن للأفضل من البضائع .		
3-هل يقترح منتجات جديدة للزبائن .		
4-هل يكون مشغولا حتى و إن لم يكن لديه زبائن .		
5-هل يفقد توازنه و هدوئه أمام الزبائن .		
6-هل يتطوع لمساعدة زملائه في العمل .		
7-هل يشكو و يتذمر من كثر العمل .		
8-هل يرتكب أخطاء في عمله .		

شكل رقم (01) : نموذج قائمة مراجعة لتقييم أداء كاتب المبيعات .

المصدر :عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، ص50.

¹—عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره، ص50.

8-طريقة الوقائع الحرجة :¹

الأساس الذي تركز عليه هو تجميع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل و التي تؤثر في أداء الفرد ، سواء من حيث نجاحه أو إخفاقه ، وتحدد قيمة لكل حادثة حسب أهميتها للعمل ، لا يطلع على تلك القيمة القائم بالتقييم و يطلب منه أن يقوم بملاحظة أداء الفرد بشكل دقيق ليحدد أي من هذه الوقائع تحدث من خلال أداء الفرد لعمله ، وبعد الانتهاء من هذا التقييم تقوم الإدارة بتحديد كفاءة الفرد ، وذلك على أساس عدد الحوادث التي حدثت في أدائه و احتساب قيمتها في القائمة السرية وبذلك نستخرج المعدل الأخير الذي يعبر عن كفاءة الفرد .

وتحتاج هذه الطريقة الى مقدره و كفاءة عالية من قبل الرؤساء المباشرين إذ يتطلب منهم ملاحظة دقيقة لأداء المرؤوسين وذلك للوقوف على الأعمال التي يقوم بها مرؤوسيههم بنجاح أو اخفاقهم وتحليل الأسباب ومقارنة ذلك مع الوقائع المحددة .

***مزايا هذه الطريقة :**

أهم ميزة لهذه الطريقة هي التقليل من التحيز من قبل المقيم ، حيث أن المقيم يلاحظ السلوك الفعلي الحاصل .

***عيوب هذه الطريقة :**

أهم عيب هذه الطريقة فيتمثل في أنها تتطلب جهودا كبيرة مستمرة من قبل المقيم في متابعة و ملاحظة أداء العاملين ، وكتابة المواقف الايجابية و السلبية أثناء فترة التقييم .

¹ -راوية حسن ،محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، تنمية المديرين ،تقييم الأداء، المتغيرات البيئية ،تعويضات الأفراد، دار التعليم الجامعي ،الإسكندرية،2011،ص261.

ثانيا : الطرق الحديثة :

1-مقياس التدرج على أساس سلوكي :

ويتم حسب هذه الطريقة تحديد و تصميم أعمدة لكل سلوك مستقى من واقع العمل ثم تقييم الفرد بناءً على مدى امتلاكه للسلوك أو الصفة. كما يتم توضيح المستويات المختلفة للسلوك ودرجة فاعليتها مما يساعد المقيم على ربط تقييمه بسلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم. والشكل الثاني يمثل نموذجاً لهذه الطريقة :¹

أداء متميز بدرجة كبيرة	7- عن طريق معرفة سعر البضائع يتوقع البضائع المعلمة و البضائع غير المعلمة ، أو التي يكون تعليمها خطأ .
أداء جيد	6- يعرف البضائع التي تتذبذب مبيعاتها وأسعارها، واحجام البضائع الموجودة في المخزن .
أداء جيد الى حد ما	5- عندما يكون غير مقتنع بشيء يسأل الآخرين معه على بعض الأمور المتعلقة بالبضاعة .
أداء متوسط	4- عندما يقوم بالصرف صك أو يبيعه، ويكون ضوء واضحاً أمامه من ماكينة الصرف فإنه يتردد ولا يعرف ماذا يعمل ، حيث أن الضوء يعني عدم إمكانية الماكينة لقبول الصك .
أداء ضعيف الى حد ما	3- يسأل الزبائن عن سعر بعض السلع وهو يقوم ببيعها لهم ، غالباً ما يشاهد وهو في حديث متواصل مع الموظفين الاخرين أو الزبائن .
أداء ضعيف	2- عندما تحين ساعة الاستراحة يترك العمل حتى وإن كان هناك زبائن في خط الانتظار .
أداء ضعيف الى درجة واضحة	1-؟

شكل رقم (02): نموذج مقياس التدرج على أساس سلوكي لتقييم المعرفة بالعمل لبائع في احد الأسواق المركزية .

-المصدر : حمداوي وسيلة ،إدارة الموارد البشرية، ص132.

¹ -حمداوي وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص132.

*مزايا هذه الطريقة:

-تقليل الصراعات بين الأفراد حول نتائج التقييم .

-تساهم هذه الطريقة بتحديد نقاط الضعف بدقة وبالتالي تساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد العاملين.

*عيوب هذه الطريقة:

-ارتفاع التكلفة و الوقت و الجهود المطلوبة في تطوير المقاييس و تنفيذها .

-لا يمكن استخدامها في المنظمات الصغيرة نظرا لكلفتها العالية .

-هذه الطريقة لا توفر درجة عالية من الموضوعية و الثبات في نتائجها .

2-طريقة مراكز التقييم :¹

تسعى هذه الطريقة إلى قياس مهارات وصفات معينة مثل: التخطيط، التنظيم، والعلاقات الانسانية ...

إلخ . بتحديد مقاييس معينة لهذه الصفات على الرغم من صعوبة تحديدها . وتستخدم هذه الطريقة لتقييم مدراء

مختلف المستويات الإدارية و بصورة خاصة الأفراد المرشحين للإدارة العليا .

*مزايا هذه الطريقة :

- تتمثل الميزة الرئيسية لمراكز التقييم في توفير مقياس موضوعي لأداء الأفراد للمهام الإدارية .

-فإنها توفر معلومات مؤكدة محددة ويمكنها المساعدة في تصميم خطط تنمية إدارية فردية .

¹—عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره،ص57.

-توفر معلومات قيمة عن نواحي القوة و الضعف لدى الأفراد .

- كما تتميز بالاعتمادية و الصلاحية و القبول لدى المديرين و العاملين .

*عيوب هذه الطريقة :

- كلفة عالية .

-عدم إمكانية استخدامها في جميع المستويات الإدارية المختلفة .

3-طريقة الإدارة بالأهداف:

تعتبر من أحدث الطرق و تعتمد على العبرة بالنتائج أي أن الرئيس المباشر لن يلتفت إلى سلوك مرؤوسيه

و لا إلى صفاتهم بل سيهتم فقط بما استطاعوا أن يحققوه من نتائج و تمر هذه الطريقة بعدة خطوات و هي

كالآتي:¹

-يتم تحديد الأهداف(أو النتائج) المطلوب تحقيقها التي سيتم تقييم العامل على أساسها(تحديد المدة المتفق عليها

أيضا).

-أثناء التنفيذ على الرئيس أن يساعد مرؤوسيه في تحقيق الأهداف و أن يتابع تحقيق النتائج.

-عند نهاية المدة المتفق عليها، أو عند وقت تقييم الأداء يتم مقارنة النتائج الفعلي (اي التي تم تحقيقها) بتلك

التي تم وصفها عند بداية المدة و تحديد الانحراف عن التنفيذ ايجابا أو سلبا.

¹—أحمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007،ص424.

4-طريقة 360 درجة:¹

يتم في هذه الطريقة تقييم الأداء بواسطة كل المهتمين به بعدة طرق و عدة أزمنة في آن واحد، أي أنه يتم بواسطة الرئيس و الزملاء باستخدام عدة طرق، بالإضافة إلى أنه لا يتم فقط في نهاية السنة، بل و باستمرار(شهريا كلما دعت الحاجة مثلا).

و تمتاز هذه الطريقة بتوفير معلومات دائمة و كاملة من عدة جهات و طوال الوقت مما يجعل الاستفادة منها كبيرة. أما عيبها الأساسي هو اعتراض البعض عليها على الأخص اعتراض الرؤساء أن يتم تقييمهم بواسطة مرؤوسهم، كما يعاب عليها أنها تستحوذ على وقت كبير من العاملين على حساب انتاجية العمل.

المبحث الثاني: عموميات حول التسيير التقديري و دوره بتقييم أداء العاملين .

المطلب الأول: ماهية التسيير التقديري للموارد البشرية .

أولا : التسيير التقديري للموارد البشرية .

يقول د. احمد ماهر:² إن تخطيط الموارد البشرية هو محاولة لتحديد احتياجات المنظمة من العاملين خلال

فترة زمنية معينة و هي الفترة التي تغطيها التخطيط ، و هي سنة في العادة و باختصار إن تخطيط الموارد البشرية يعني اساسا تحديد اعداد و نوعيات العمالة المطلوبة خلال فترة الخطة .

¹—نفس المرجع، ص 427.

²—ماضي بلقاسم، برجم حنان ، التسيير التقديري للموارد البشرية في المؤسسات السياحية ، الملتقى الوطني الثاني حول التسيير الموارد البشرية: التسيير التقديري للموارد البشرية و مخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية: يومي 27-28 فيفري 2013، ص2.

و يمكن النظر إلى تخطيط الموارد البشرية ايضا على أنها مقابلة بين العرض و الطلب فالعرض يمثل المتاح من الموارد البشرية حاليا، و اتجاهه وسلوكه في الفترة المقبلة التي تتضمنها فترة التخطيط ، أما الطلب فيتمثل احتياجات المنظمة من القوى العاملة خلال فترة التخطيط ويعتمد هذا على العديد من العناصر منها:¹

أ-ظروف المنظمة من حيث تغير او ثبات كميات الإنتاج .

ب-التغير في عبء العمل .

ج-التغير في تكنولوجيا الإنتاج.

د-التغير في الهيكل التنظيمي للمنظمة .

هـ-التغير في ظروف المحيط خارج المنظمة.

ويعتبر التسيير التقديري للموارد البشرية أيضا إحدى الوظائف الإدارية بصفة عامة، ويتضمن تحديد الأهداف ، ودراسة البدائل المتاحة والمفاضلة بينهما وتحديد البرامج والمسؤولين عن التنفيذ، في مجال إدارة الموارد البشرية يعتبر إحدى وظائفها الأساسية. ويهدف الى تقدير احتياجات المنشأة من الموارد البشرية من حيث انواع الوظائف او الأعمال المطلوبة ، اعداد الأفراد اللازمين من كل نوع للوظائف المطلوبة ، الفترة الزمنية التي تعد عنها خطة الموارد البشرية.

و أخيرا نلخص التسيير التقديري للموارد البشرية بأنه تقدير احتياجات المنشأة من الأفراد كما و نوعاً خلال المدة القادمة مع تحديد الوظائف التي يشغلونها ، والمؤهلات المطلوب توافرها فيما يشغلها، لهذا يتم التقدير للموارد البشرية في المقام الأول بضمان أن تحصل المنظمة على الأفراد من النوعية و الكمية التي تحتاجها.

¹-ماضي بلقاسم، برجم حنان، نفس المرجع السابق، ص2.

ثانيا : أهمية تقدير الموارد البشرية :

تتلخص أهمية تخطيط الموارد البشرية فيما يلي :¹

1-يساعد تقدير الموارد البشرية على منع ارتباكات فجائية في خط الإنتاج و التنفيذ الخاص بالمشروع ، و ذلك

لأنه يساعد على التعرف على مواطن العجز أو الفائض في القوة العاملة ، و يهيئ هذا اتخاذ التدابير اللازمة مثل

الاستغناء و النقل و الترقية ، و التدريب .

2-يساعد تقدير الموارد البشرية في التخلص من الفائض و سد العجز و بالتالي في ترشيد استخدام الموارد البشرية

و تخفيض في التكلفة الخاصة بالعمالة إلى أقل حد.

3-يسبق تقدير الموارد البشرية الكثير من وظائف إدارة الأفراد ، فلا يمكن التعرف على أنشطة الاختيار والتعيين و

التوظيف ، ما لم يكن معروفا نوعية الوظائف و أعداد العاملين المطلوبين فيها.

4-يساعد التنبؤ بالموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة

التدريب والنقل و الترقية لهم.

5-يساعد تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة أسباب تركهم للخدمة او بقائهم فيها و مدى رضائهم عن العمل

.

6-يعد التسيير التقديري أحسن طريقة لاستثمار الوقت على مستوى وظيفة الموارد البشرية.²

¹ - نفس المرجع، ص3.

² -عمر شريف، أهمية التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات في إدارة الموارد البشرية و تنميتها في المؤسسة، مجلة الواحات للبحوث و الدراسات ، العدد7، ص185.

ثالثا: من يقوم بالتنبئ التقديري للموارد البشرية ؟ :

يقع عبء التخطيط للموارد البشرية داخل المشروع إما على إدارة الأفراد وشؤون العاملين (الشؤون الادارية) أو على وحدات الإنتاج والتنفيذ الأساسية في المشروع .

ويعطي الجدول التالي توزيعا مثاليا تقريبا لمهام تخطيط الموارد البشرية بين إدارة الأفراد والمديرين التنفيذيين ، إلا أن ظروف أي مشروع قد تفرض بعض التعديلات في هذا الجدول :¹

إدارة الموارد البشرية	المديرون التنفيذيون
-تحديد اهداف المشروع من تخطيط القوى العاملة .	-تحديد الأعمال و الوظائف اللازمة للأداء و تحديد المهارات ومواصفات شاغليها.
-تصميم نظم المعلومات والاجراءات والنماذج الخاصة بتخطيط القوى العاملة .	-تحديد احتياجات الأقسام من العاملين استنادا إلى حجم العمل.
-البدء في ومتابعة تخطيط القوى العاملة.	-التخطيط للترقيات و التنقلات وتحديد احتياجات العاملين من التدريب.
-جمع المعلومات من المديرين التنفيذيين بصدد احتياجات الأقسام .	-استيفاء المعلومات المرسله من إدارة الأفراد بصدد تخطيط القوى العاملة.
-التنبؤ باحتياجات المشروع كله وتجميع الاحتياجات الجزئية في خطة كلية.	-مراجعة المناقشة خطة القوى العاملة ومدى مناسبتها .
-ترجمة الاحتياجات إلى خطة عمل في التعيين والنقل والترقية.	

الجدول رقم (02): توزيع تقريبي لمهام تخطيط الموارد البشرية بين إدارة الأفراد و المديرين التنفيذيين.

المصدر: أحمد ماهر ، ادارة الموارد البشرية، ص164.

¹ -أحمد ماهر ،إدارة الموارد البشرية،ص164.

رابعاً : مكونات التسيير التنبئي ¹:

تتكون عملية التسيير التنبئي من مجموعة من المفاهيم المنهجية والنظرية، وأيضا من مجموعة من وسائل التحليل والاتصال والطرق الموضوعية لهذا الغرض، وهو أيضا عبارة عن سيرورة تنبئية واستراتيجية، كما ويتطلب من المؤسسة أن تكون قادرة على التنبؤ بالأحداث ووضعيات العمل. إن الرهان الحقيقي هو القدرة على إضاءة المستقبل.

هذا الأخير ليس معطية ولكنه يتوقف على الخيارات الاستراتيجية وهو مقارنة جماعية مشتركة هدفها تطوير الكفاءات في المؤسسة وهو أيضا مقارنة نوعية تهدف إلى التوجيه المهني الجيد في الميدان لتتخذ القرارات الصائبة في وقت مبكر. على ضوء ما سبق يقودنا هذا الى استخلاص شيئين مهمين وهما مفهوم الخطر ومفهوم الزمن:

- مفهوم الزمن: إن التسيير التقديري للموارد البشرية فيما يتعلق بالتوظيف التكويني والترقيات والتطوير للكفاءات يتم بالنسبة للاحتياجات الممتدة عبر الزمن ولا يتعلق بالاحتياجات الآنية أو الفورية العاجلة، وهذا يعني أن الاحتياج إلى الموارد البشرية يقدر بانحراف زمني يتوقف على الآجال اللازمة لاقتناء المؤهلات الضرورية لتلبية تلك الاحتياجات سواء بالتوظيف الداخلي أو الخارجي. إن التنبؤ عبر الزمن بالاحتياجات يتطلب بالأخذ بعين الاعتبار مجموعة من العوامل التي لا يمكن التنبؤ بها بنفس القدر من السرعة والدقة. فإذا كان من الممكن أن نتنبأ بمناصب الشغل بدقة حسب هرم الاعمار ومعدل دوران العاملين لمعرفة المناصب الشاغرة منه سواء كانت إرادية أم إحالة على التقاعد أو ترقية. فيجب أيضا أن نأخذ بعين الاعتبار التغيرات التقديرية التي يمكن أن تمس خصائص المناصب، متطلبات العمل وكذا تنظيم المؤسسة، ويجدر بنا أن نتساءل هل المناصب التي ستفرغ في الزمن (ن+1)

¹-ماضي بلقاسم، برجم حنان، مرجع سبق ذكره، ص5.

ستكون بنفس خصائص المناصب الحالية، وهل يجب على صاحب المنصب الجديد أن يكون بنفس خصائص من سبقه.

- مفهوم الخطر : يهدف التسيير التقديري للموارد البشرية أيضا إلى الحد من الخطر وينقسم الخطر إلى أن الخطر

ينتج عن اختلالات سواء بين احتياجات المؤسسة وبين مواردها البشرية الحالية وإمكانية تطويرها في المستقبل أو بين

احتياجات العاملين وبين اجابات المؤسسة وتجدد الإشارة إلى أننا لا بد أن نفهم جيدا معنى كلمة "احتياج".

- احتياج المؤسسة: إن الاختلال بين احتياج المؤسسة و موارده يمكن أن يكون كميأ أو نوعياً ولن يكون له معنى

إلا إذا تم التعبير عنه سواء على مستوى فئات الموظفين العليا أي الكوادر مثلا، وهذا ما نسميه الخطر الفتوي أو

أن يكون على مستوى المهن و هذا ما نسميه الخطر المهني .

إن كل هذه الأخطار يمكن أن تكون نتاج عجز أو فائض، و يمكن أيضا إضافة عنصر إلى الأخطار وهو عنصر

سوء توزيع الكفاءات حسب العمر في هياكل المؤسسة، وهذا ما نطلق عليه بالخطر الهيكلي وكذا الاختلالات

الناجئة عن عدم تطابق الكفاءة مع المنصب الذي تشغله وهذا ما نطلق عليه اسم خطر عدم الكفاءة.

إن مفهوم الخطر يكمن في إمكانية الانحراف عن النتائج المتوقعة وعليه يمكن تحليله و التخطيط له و إدارته

واستغلاله والسيطرة عليه لتحقيق منفعة اقتصادية للمؤسسة.¹

¹ - نفس المرجع، ص6.

المطلب الثاني: تحليل المطلوب و المعروف من العمالة وكيفية تحليل الفائض أو العجز .

أولاً: تحليل المطلوب و المعروف من العمالة .

1-تحليل المطلوب .

1-1 العوامل المؤثرة في التنبؤ بالعمالة .

هناك عوامل كثيرة تؤثر في عدد العاملين المطلوبين خلال فترة الخطة القادمة ويقوم المديرون التنفيذيون بمسؤولية

التنبؤ بعدد العاملين المطلوبين، ونذكر من أهم العوامل ما يلي:¹

__ تحديد الوظائف المطلوبة .

__ التأكد من أن تحديد المقررات الوظيفية تم بطريقة سليمة.

__ التأكد من أن من يشغل الوظائف قادر على أدائها.

__ تحديد تأثير التغير المتوقع في حجم الإنتاج .

__ تحديد تأثير التغير المتوقع في تكنولوجيا الإنتاج.

__ تحديد تأثير التغير المتوقع في الهيكل التنظيمي.

__ تحديد تأثير الاستثمارات الجديدة.

¹—أحمد ماهر، الدليل العلمي في اختيار الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2014، ص61.

2-1 طرق التنبؤ بالعمالة المطلوبة : من أهم طرق التنبؤ بالعمالة نجد :

1-2-1 تقدير الخبراء و المديرين:

هي أبسط طريقة يقوم المسؤول فيها بتحليل الطلب ودراسة تطور حجم العمالة عبر عدة سنوات، ثم يقوم بالتعرف على شكل المشروع ، ويستخدم المدير حدسه في تحديد العمالة في المنظمة و في الاقسام المختلفة و يقوم عدد من المدراء بهذا التنبؤ ثم يؤخذ متوسط التنبؤات ، ويتم بذلك توفير التقديرات أكثر دقة، ويعتمد مسير الموارد البشرية في تحديد احتياجاته من الموارد البشرية على المحللين و المختصين في العمليات المختلفة.¹

2-2-1 طريقة دلفي delfi:

هي تقنية تقدير معقدة وجدت لتحسين صحة التقديرات من طرف الخبراء(حسب الطريقة السابقة)و تعتمد هذه الطريقة على ثلاث مراحل هي:

__ يطلب من كل خبير على حدى صياغة احتياجاته من الموارد البشرية مدعوما بأسانيده و دراساته.

__ يتم جمع كل التقارير وتلخيص النتائج وإرسالها إلى جميع الخبراء.

__ يتم صياغة تقديرات جديدة من طرف الخبراء ثم تعرض هذه التقديرات مرة اخرى عليهم، وتكرر العملية حتى

يتم التوصل إلى أحسن تقدير يجمع عليه المديرين.

¹—أحمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص181.

المراحل الثلاث تقدير- تفكير- تقدير تكرر حتى يحصل على اتفاق وجهات نظر الخبراء حول التطورات المستقبلية و تعتبر هذه الطريقة مفيدة على الخصوص عندما تريد المنظمة تحديد تأثير تغيرات مهمة لم يسبق لها أن أدخلتها.²

1-2-3 التقدير بواسطة وحدات العمل:

يقوم كل مدير قسم أو وحدة عمل بتقدير احتياجاته من الموارد البشرية من خلال دراسة كل عمل وكل فرد في فترة الخطة وتنطلق هذه العملية من أدنى المستويات التنظيمية إلى أعلاها ويستعين المدير لتحديد تقديراته بمداول المقررات الوظيفية و الهياكل التنظيمية... الخ، وعلى الرغم من كون هذه الطريقة مكلفة ماديا وتستغرق وقتا طويلا لكنها طريقة فعالة وأكثر شمولية، وتستخدم هذه الطريقة في المؤسسات الاقتصادية المتطورة.¹

1-2-4 تحليل عبء العمل في المستقبل:

يقوم المديرون بتحليل عبء العمل المستقبلي لكل وظيفة على حدى وذلك بمعرفة كل من عبء العمل الإجمالي في الوظيفة وعبء العمل الذي يستطيع أن يقوم به الفرد الواحد ، حيث يتحدد عبء العمل المستقبلي بقسمة عبء العمل الإجمالي على عبء العمل الذي يقوم به الفرد .

1-2-5 نسب العمالة (إنتاجية الفرد) إلى الإنتاج والمبيعات :

هنا تقوم الإدارة العليا بربط حجم العمالة بأحد العناصر ذات العلاقة القديمة بها. حيث يتحدد الأفراد اللازمين للعمل بقسمة حجم الإنتاج المخطط (وحدة في الزمن) على متوسط إنتاجية الفرد الواحد (وحدة في الزمن).²

² -راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص79.

¹ -حمداوي وسيلة ، مرجع سبق ذكره، ص76.

² - أحمد ماهر، الدليل العلمي في اختيار الموارد البشرية، مرجع سابق، ص64.

2-تحليل المعروض من العمالة

حتى تكتمل الصورة لابد من تحليل المعروض من العمالة للمنظمة حيث مشكلة تحديد المطلوب من العمالة ذات شقين الشق الاول خاص بالطلب و الشق الثاني خاص بالعرض من العمالة و لتحليل المعروض من العمالة حاليا وخلال فترة الخطة لابد من التعرف على عدد العاملين الحاليين داخل هيكل الوظائف وتحليل تدفق هذه العمالة في الترقية و النقل وترك الخدمة.

أساليب تحليل المعروض من العمالة : هناك أساليب تساعد المنظمة في التعرف على تحليل المعروض لديها من العمالة ومن اشهر هذه الأساليب :¹

-**قائمة العمالة :** وهي تحتوي على معلومات مهمة عن العمالة بالمنظمة ،فهي تتضمن الهيكل الوظيفي للمنظمة و عدد العاملين في كل وظيفة و تحليل لهذا العدد بحسب الجنس و المؤهل و السن و الحالة الاجتماعية و غيرها من البيانات التي يرى انها تفيد في تحليل وضع العمالة وتؤثر في تخطيط الموارد البشرية من تعيين وترقية وتدريب.

-**قائمة تدفق العمالة :** تدرس المنظمة حركة تدفق العمالة على مستوى المنظمة للتعرف على مدى التوازن أو الخلل الذي يحدث هذه الحركة في حجم العمالة .

-**السلاسل الزمنية :** تستخدم السلاسل الزمنية لتحديد عرض الموارد البشرية في المنظمات التي توظف عددا كبيرا من العاملين ، و من أشهر السلاسل الزمنية المستخدمة في هذا المجال سلاسل "ماركوف" التي تعتمد على تحليل حركة الموارد البشرية بالنسب ثم تستخدم هذه النسب للتنبؤ بحركة الموارد البشرية في المنظمة للسنوات المقبلة.

-**مخزون المهارات :** يمكن اعتبار المهارات بمثابة نظام يضم قائمة من أسماء العاملين و وصفاتهم و مهاراتهم داخل المنظمة، ويفيد مخزون المهارات في تحديد أنواع الأفراد ذوي المهارات المعينة و المطلوبة في ظل ظروف معينة

¹—أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، 2007، ص183.

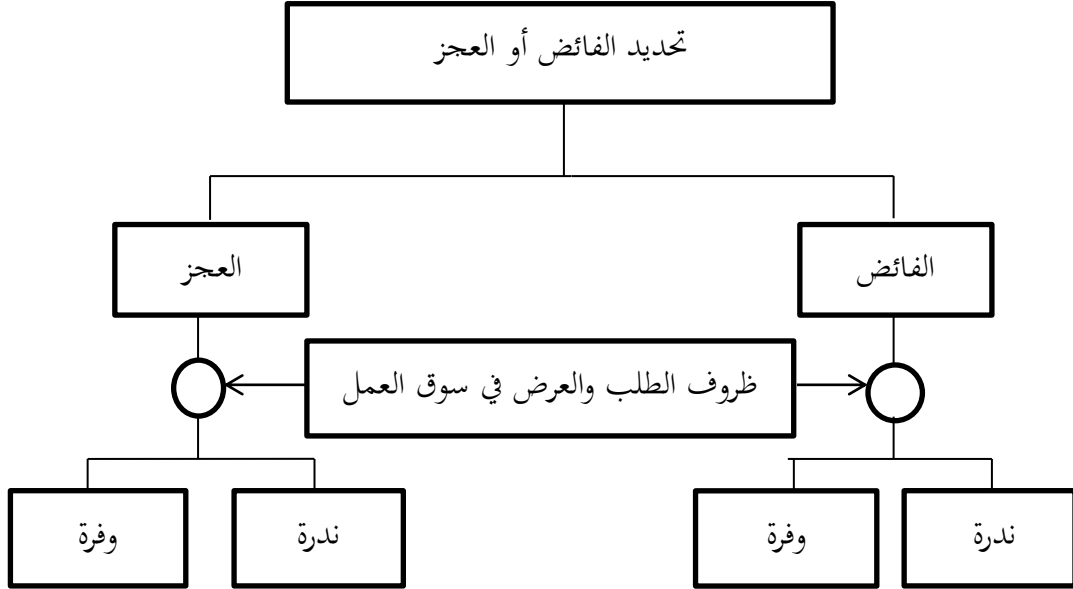
مثل: التعاقد على كميات وأنواع جديدة أو عند التوسع أو عند تغيير سياسات الشركة ، كما يفيد نظام مخزون المهارات كثيرا في التخطيط لبرامج التدريب و التنمية الإدارية و الترقية والنقل وغيرها من أنشطة شؤون العاملين .

-**خرائط الترقى والاحلال** : تعتبر خرائط الاحلال خطط احتمالية تعد مسبقا لمواجهة ظروف خلو المناصب المهمة بالشركة و توضح هذه الخطط الاشخاص المرشحين لشغل الوظائف الحساسة في حالة خلوها ، و يتطلب إعداد مثل هذه الخرائط تعاون كبير بين الإخصائيين في إدارة شؤون إدارة العاملين و بين المديرين التنفيذيين و يقوم هؤلاء بترشيح الأسماء التي يمكن أن تظهر على الخريطة و عادة ما تكون هذه الخرائط سرية .

-**تحليل ترك الخدمة (معدل دوران العمل)** : يعتمد تخطيط الموارد البشرية من تحديد للاحتياجات من العمالة والتعيين و التدريب وغيره على مدى ما تفقده المنشأة من العاملين الحاليين. ويقدم تحليل ترك الخدمة (معدل دوران العمل) أسلوبا للتعرف على نسبة العاملين الذين يتركون الخدمة .¹

¹-نفس المرجع، ص184.

ثانيا : تحديد الفائض أو العجز من العمالة و كيفية التصرف فيه.¹



الطلب < العرض

الطلب < العرض

الطلب < العرض

الطلب < العرض

- البحث عن مصادر - الاختيار الجيد

- التدريب واعداد - التقاعد.

اختيار جديدة.

- تشجيع التقاعد المبكر.

التدريب.

- تسهيل عملية الاختيار و زيادة الأجور.

- تعويضات البطالة.

- الاحتفاظ بالعمالة

- احلال تكنولوجيا محل العمالة.

- التدريب وإعادة التدريب.

لمواجهة حالات ترك

- رفع مستوى انتاجية الفرد.

- إيجاد فرص عمل جديدة.

الخدمة.

الشكل رقم(03):أساليب التعامل مع الفائض أو العجز من العمالة.

¹- نفس المرجع،ص185.

المصدر :أحمد ماهر، ادارة الموارد البشرية،ص185.

كيفية التعامل مع الفائض أو العجز.

أولا : كيفية التعامل مع الفائض .

إذا كانت نتيجة المقارنة بين المطلوب و المعروض من العمالة بالسالب فإن ذلك يعني أن عدد المعروض من العمالة داخل المنظمة أكثر من العدد المطلوب، فهذا يتطلب اتباع أساليب معينة تختلف باختلاف ظروف سوق العمل، فالأساليب التي تتبع في حالة ندرة العمالة تختلف عن تلك الأساليب التي تتبع في حالة وفرة العمالة كما يلي:¹

أ-إذا كان الطلب يزيد عن العرض في سوق العمل: في هذه الحالة قد تقوم الشركة باتباع أحد الأساليب التالية:

-إعادة تأهيل هذه النوعية من العمالة و ذلك للقيام بأعمال أخرى قد تحتاجها الشركة مستقبلا ،و يمكن أن يتم ذلك من خلال التدريب التحويلي ،حيث يتم تدريب العمالة الزائدة على القيام بأعمال أخرى تحتاجها المنظمة ويفضل أن يتم تدريب العمالة على أعمال و مهن تتميز بأن معدلات ترك الخدمة بها عالية .

-الاحتفاظ بالعمالة لمواجهة حالات ترك الخدمة ويتم إتباع هذا الأسلوب خاصة عندما يكون فائض العمالة في أعمال أو مهن تتسم بالندرة، حيث تقوم المنظمة باستبقاء هؤلاء العاملين في وظائفهم مع إعادة توزيع عبء العمل عليهم ليقوموا بأعباء عمل أقل أو إسناد أعمال أخرى إليهم على أن تكون ذات صلة بعملهم الأصلي وتقوم المنظمة في هذه الحالة بتحمل تكلفة الاحتفاظ بهذه العمالة بهدف احلالها محل حالات ترك الخدمة.

¹-أحمد ماهر، الدليل العلمي في اختيار الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره، ص75.

ب_ إذا كان العرض يزيد عن الطلب في سوق العمل : في هذه الحالة يفضل أن تقوم المنظمة بالتخلص من

فائض العمالة لديها و ويمكن أن يتم ذلك باتباع احدى الأساليب التالية:¹

1_التقاعد: فيما يتعلق بالتقاعد يتم تطبيق قاعدة عدم الإحلال للعمالة المتقاعدة و إذا كانت حالات التقاعد في

وظائف نادرة فيتم التعويض من داخل المنظمة من خلال التدريب التحويلي أو إعادة التأهيل .

2_ تشجيع التعاقد المبكر : وبالنسبة لهذا الأسلوب فإنه يتطلب تعديل بعض قوانين التأمينات الاجتماعية

خاصة في مصر وإذا لم يتم ذلك فيمكن أن تقوم المنظمة بوضع قواعد لتقاعد المبكر (في سن 55 على سبيل المثال

) على أن تقوم بدفع مكافأة نهائية الخدمة للمتقاعد .

3_تعويضات البطالة:ويتطلب هذا البديل تعديل بعض التشريعات المتعلقة بإعانة البطالة بحيث يحصل العامل

على التعويض الذي يمكنه من ممارسة عمل خاص به.

4_التدريب وإعادة التدريب: و يعتمد هذا التدريب على حصر أعداد و نوعيات فائض العمالة ،وحصر

الوظائف التي تتميز بمعدلات ترك عالية ، مع توجيه التدريب إلى تلك الوظائف ويمكن أن يتم تدريب فائض

العمالة على القيام يمثل هذه الأعمال من خلال التدريب التحويلي و رفع مهارات العاملين بما يمكنهم من القيام

بتلك الأعمال الجديدة ، مع إعطائهم حافزا على التدريب ، و يعتبر هذا الأسلوب أفضل من الأسلوب السابق.

5_إيجاد فرص عمل بديلة: يمكن أن يتم هذا الأسلوب بين المنظمات التي تمارس أنشطة متشابهة بحيث يتم نقل

العمالة من المنظمات التي بها فائض إلى المنظمات التي تواجه عجز في العمالة مع إعطاء العمال بعض المزايا نتيجة

انتقالهم لمنظمة جديدة والحفاظ على حقوقهم التأمينية.

¹ -نفس المرجع، ص76.

ثانيا : كيفية التعامل مع العجز:

إذا كانت نتيجة المقارنة بين المطلوب والمعروض من العمالة بالموجب فإن ذلك يعني أن عدد المطلوب من العمالة يزيد عن عدد المعروض أو المتاح منها، أي أن هناك عجزاً ينبغي تعويضه. وهذا يتطلب إتباع أساليب معينة تختلف باختلاف ظروف سوق العمل كما يلي:¹

أ- إذا كان الطلب يزيد عن العرض في سوق العمل: في هذه الحالة تواجه الشركة مشكلة في كيفية تدبير الاحتياجات من العمالة و التي تغطي العجز الموجود. و يمكن للشركة اتباع أحد الأساليب التالية :

1- البحث عن مصادر جديدة للعمالة: وهنا تقوم ادارة الموارد البشرية بدور فعّال في تنمية مصادر القوة العاملة ، والبحث عن مصادر جديدة و الاتصال بالجامعات و المدارس الفنية لجذب الخريجين للالتحاق بها وعمل دراسات و بحوث عن مصادر الموارد البشرية في المناطق المجاورة لمنطقة عمل المنظمة.

2- تسهيل عملية الاختيار : و هنا تقوم المنظمة بالتنازل عن بعض شروط الاختيار و عدم التشدد في معايير الاختيار، وأيضاً يمكن للمنظمة إتباع سياسة تعيين خريجين جدد ويمكن تعويض هذا التنازل عن بعض الشروط من خلال التدريب بعد الالتحاق بالعمل.

3-زيادة الأجور: وفي هذا الأسلوب تقوم المنظمة برفع مستوى الأجور و الحوافز بها حتى تكون مصدراً لجذب العمالة خاصة الماهرة. لأن الأجور و العوائد المادية تمثل الحافز الأساسي للعمل خاصة في مجتمعات العالم الثالث.

4-رفع مستوى إنتاجية الفرد : ويتم ذلك من خلال زيادة نواتج الأداء دون أن يصاحبها زيادة عدد الأفراد . ومن الأساليب التي تؤدي إلى رفع إنتاجية الفرد، التدريب المكثف و رفع مستمى المهارة.

¹ -راوية حسن، ادارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، مرجع سبق ذكره، 83.

5- تكبير الوظائف : وفي هذا الأسلوب يتم إضافة بعض المهام إلى الوظيفة بحيث يتمكن شاغل الوظيفة من القيام بأعباء عمل أكبر ، وذلك ينعكس أثره على زيادة الإنتاجية من ناحية و تنوع خبرات الأفراد من ناحية أخرى .

6- إحلال التكنولوجيا محل العمالة: في هذا الأسلوب تستطيع المنظمة أن تبحث عن التطور التكنولوجي في مجال نشاطها، والذي يسمح لها بزيادة الآلية، و الوصول إلى نفس الإنتاجية أو أعلى بنفس عدد العاملين أو أقل.

ب- إذا كان العرض يزيد عن الطلب في سوق العمل: في هذه الحالة لا توجد مشكلة أمام المنظمة في اختيار العمالة اللازمة لسد العجز، وتقوم المنظمة هنا باختيار أفضل العناصر المتاحة في سوق العمل و ذلك من خلال إتباع أساليب اختيار دقيقة.¹

¹- نفس المرجع، ص84.

المطلب الثالث: دور تقييم أداء العاملين بتخطيط الموارد البشرية .

إن تقييم أداء العاملين نظام فرعي من نظام إدارة الموارد البشرية ،يساعدها في متابعة و مراجعة بقية وظائفها بحيث تستطيع هذه الادارة أن تحكم على مدى نجاح بعض الوظائف وتخطيط البعض الآخر من خلال النتائج التي يقدمها التقييم . حيث أن نتائج التقييم تقدم معلومات مفيدة لتخطيط الموارد البشرية تساعد الإدارة في أداء مهمتها على النحو التالي :¹

1-عندما تشير نتائج التقييم إلى وجود مستوى عال من كفاءة الموارد البشرية فهذا مؤشر لوظيفة التخطيط بأن عبء العمل المستقبلي سينفذ مستقبلاً بزمن أقل نتيجة ارتفاع هذا المستوى وهذا يشير إلى احتمال عدم الحاجة إلى الموارد البشرية اضافية مستقبلاً لتغطية الزيادة المستقبلية المحتملة في عبء العمل .

2-توضح نتائج التقييم ذوي الكفاءة المنخفضة الذي سوف يستغنى عنهم ويتم تعويضهم بموارد بشرية جديدة من خارج المنظمة، مما يسهم في تقدير حاجة المنظمة المستقبلية من حيث حجمها ونوعها، وهو جوهر وصلب عملية تخطيط الموارد البشرية.

¹-عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، بعد استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص376.

خاتمة الفصل الأول:

من خلال ما سبق تبين لنا أهمية كل من تقييم أداء العاملين و كذلك التسيير التنبئي للموارد البشرية، إذ يتوقف نجاح المنظمة على مدى حصولها على الافراد المناسبين في الاعمال المناسبة في الوقت المناسب، ولا تتحقق الفائدة المرجوة من الأهداف و الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق هذه الاهداف، و لا يكون لها معنى إلا إذا توافر الأفراد ذوي الكفاءات و المهارات المناسبة لتحقيق هذه الاستراتيجيات.

مقدمة الفصل الثاني :

بعد تحديد الإطار النظري لهذه الدراسة في الفصل الأول سنحاول في الفصل الثاني إسقاط ما درسناه نظريا على مؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكل ما يتعلق بالتسيير التنبئي للموارد البشرية وكذا عملية تقييم أداء العاملين داخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية بوكالة سيدي لخضر. حيث تأتي أهمية هذا الفصل لمعرفة مدى تطبيق الوكالة لعملية التقييم والتسيير التنبئي من أجل الربط بين الدراسة النظرية والواقع العملي للمؤسسات الجزائرية.

ولدراسة هذا الجانب من البحث اعتمدنا على المعلومات المتوفرة في وثائق المؤسسة إضافة إلى معلومات مقدمة من خلال القيام بمقابلات شخصية مع مجموعة من المسؤولين و الموظفين وعليه قد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

-المبحث الأول: لمحة عن بنك الفلاحة والتنمية الريفية بسيدي لخضر.

-المبحث الثاني: نتائج الدراسة الاستطلاعية لبنك بدر.

المبحث الأول: لمحة عن بنك الفلاحة و التنمية الريفية بسيدي لخضر

أكد الميثاق الوطني على الأهمية الاستراتيجية للفلاحة الجزائرية و نظرا للطاقات الكامنة الموجودة في البلاد فيما يخص المواد الفلاحية و مؤهلاتها من مناخ و تربة و غير ذلك مما يسهم في تنميتها نظرا لضرورة تبنى الحاجيات الوطنية للمنتجات الغذائية فإن الفلاحة تكتسب أهمية كبرى و تطورها أحد الاولويات التي تركز عليها الدولة لذا كان بنك الفلاحة و التنمية الريفية البنك الذي تولى هذه المهمة (مهمة تطوير الفلاحة) فاسمه أكثر دلالة على هذا إضافة الى الخدمات البنكية الأخرى المعتادة.

المطلب الأول: تقديم بنك الفلاحة و التنمية الريفية بسيدي لخضر.

الفرع الأول: نشأة بنك الفلاحة و التنمية الريفية بدر.

بنك الفلاحة والتنمية الريفية(بدر) عبارة عن حصيلة اعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري(BNA) بموجب المرسوم الرئاسي رقم 82/206 المؤرخ في 17 جمادى الأولى 1402 الموافق ل13/03/1982، الذي عدل بمرسوم 85/84 المؤرخ في 30/04/1985، و هو عبارة عن شركة مساهمة ذات رأسمال قدره 33مليار دج الكائن مقرها الرئيسي ب17 شارع العقيد عميروش بالجزائر العاصمة حيث يتمتع بالاستقلال المالي و يعد تاجرا مع الغير.

بدأ بنك Badr ب140 وكالة متنازل عنها من طرف(BNA) ليضم في الوقت الراهن 292 وكالة و41مديرية جهوية و7مديريات عامة وهذه الكثافة في زيادة و تطور مستمر وفق استراتيجية من شأنها جعل البنك الأشمل على المستوى الوطني. ونظراً لأهمية الشبكة وأهمية تشكيلها وهدفها، صنف بنك Badr من طرف قاموس مجلة البنوك BANKERS Almanach طبعة 2001 المركز الأول في ترتيب البنوك الجزائر والمرتبة 668 في الترتيب العالمي بين 4100 بنك مصنف.

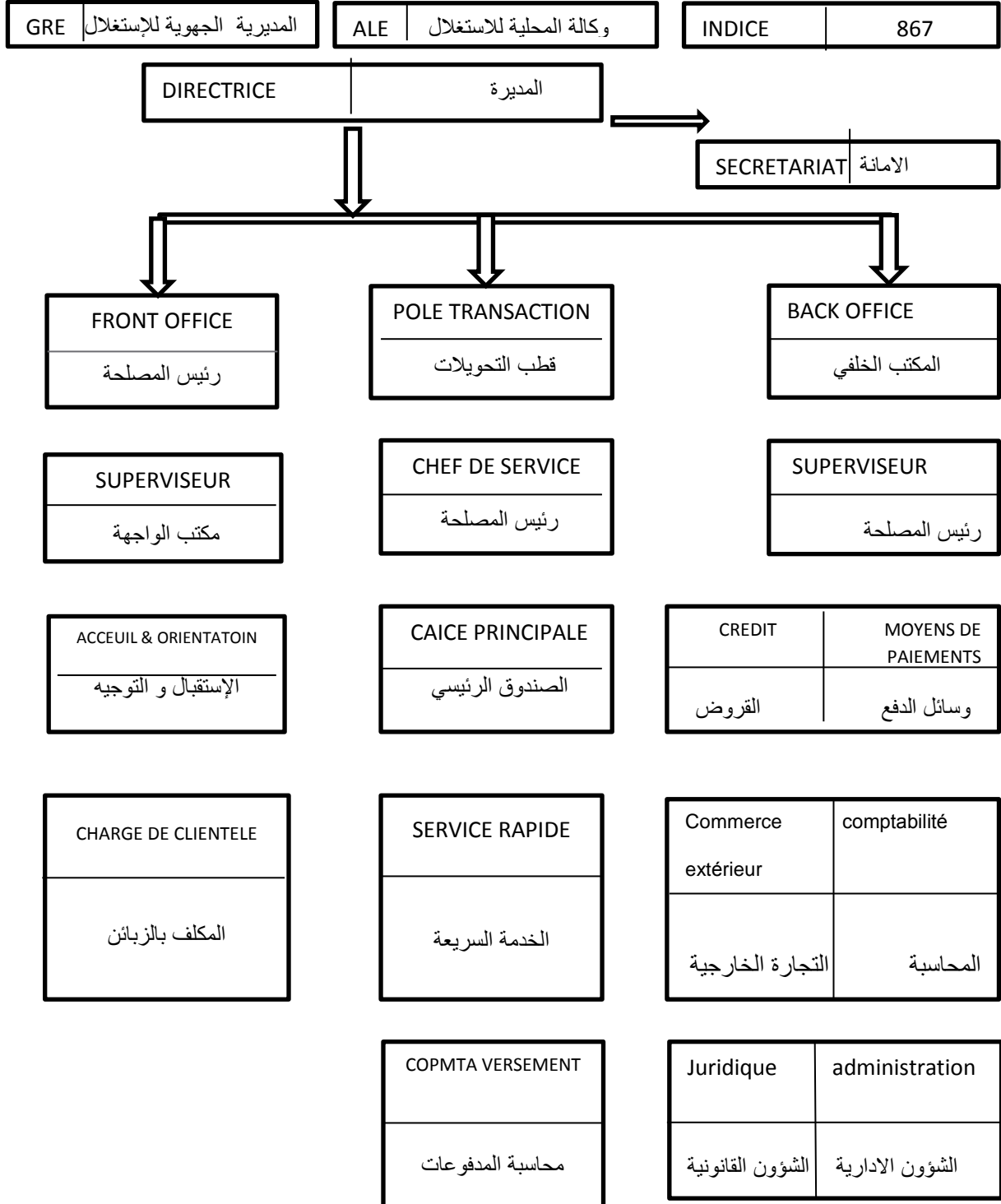
الفرع الثاني: التعريف بوكالة سيدي لخضر

بنك الفلاحة والتنمية الريفية مؤسسة مالية وطنية أنشأت بموجب المرسوم 82/206 بتاريخ 13 مارس 1982 لتدعيم القطاع الفلاحي وتحولت سنة 1982 من مؤسسة اشتراكية إلى مؤسسة عمومية اقتصادية ومن بين وكالاتها وكالة سيدي لخضر.

هذه الوكالة هي مؤسسة اقتصادية تقدم مختلف الخدمات وأيضا تقوم بالعديد من النشاطات بالإضافة إلى القروض التي تمنحها لصالح الأفراد الراغبين في الحصول عليها وهذا يتم وفق الدراسات المدققة لملفات القروض التي يقوم بها المكلف بالدراسات وتخص هذه القروض الصيد البحري...إلخ، هدفها تطوير الإنتاج الغذائي والزراعي والحيواني على الصعيد المحلي.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بسيدي لخضر

يوضح الشكل الموالي الهيكل التنظيمي للمؤسسة والذي يعبر عن التركيبة الداخلية للعلاقات السائدة في المؤسسة .



المصدر: الوثائق الداخلية للوكالة .

ويمكن توضيح كل مستوى اداري وصلاحياته داخل الوكالة:

المدير: يعتبر الممثل الرئيسي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية على مستوى بلدية سيدي لخضر حيث يقوم باتخاذ القرارات وكذلك يتحمل مسؤولية إبرام وتوقيع كل العقود والاتفاقيات ومختلف الوثائق، ومن مهامه أيضا مراقبة جميع المصالح التابعة للوكالة وكذلك يقدم تقرير عن إنجاز الأعمال و البرامج المتعلقة بالوكالة.

السكرتارية: من مهامها تسهيل أعمال المدير كما تستقبل العملاء الذين قدموا طلبات الحصول على القروض، و الاتصال بالعملاء عند الحاجة و استقبال البريد والمكالمات الهاتفية.

الإدارة: تنقسم بدورها إلى مكاتب الواجهة والمكاتب الخلفية و قطب المعاملات .

قطب المعاملات: تنقسم الى:

المشرف: يقوم بمساعدة المدير في أداء مهامه ويخلفه في حالة غيابه .

الصندوق الرئيسي: يقوم بتوزيع النقود للصندوق الثاني و هو مسؤول عن الإيرادات و النفقات و الدفع للزبائن.

الخدمة السريعة: وهي تسمى أيضا بالبنك الواقف و تتمثل في شبك خاص بالزبائن يفرض تقديم الخدمة السريعة.

محاسبة المدفوعات: ويقوم باستلام طلبات فتح حسابات الودائع وتحدد نوعها ومتابعة كل الاجراءات المتعلقة بفتح الحسابات والتأكد من توفير جميع الشروط القانونية ومتابعة عمليات الايداع والسحب من الحساب لصالح المودعين كما تتم مقارنة قيم النقود الموجودة مع القيم المذكورة في جهاز الكمبيوتر.

مكتب الواجهة: وينقسم إلى

ـ مشرف: يقوم بمساعدة المدير في أداء مهامه و يخلفه في حالة غيابه.

ـ مصلحة الاستقبال والتوجيه.

المكلف بالزبائن: و هناك أيضا مشرف عليه يتميز بالأقدمية و هو على نوعان:

مصلحة المكلف بالزبائن(المؤسسات).

مصلحة المكلف بالزبائن (أفراد).

ـ مصلحة التأمين المصرفي: عبارة عن عقد تبرمه مؤسسة التأمين مع الفرد الذي يحتاج إلى التأمين، حيث يتم

التأمين على المزروعات و العتاد الفلاحي... الخ.

ـ الخدمات المصرفية الالكترونية: تكون هذه الخدمة إذا كان البنك كبير بحيث يكون لها موظف خاص بها

بينما في هذا البنك هو عبارة عن وكالة قد تكون نادرة لذا يقوم بها المكلف بالزبائن.

المكاتب الخلفية: وتضم:

ـ المشرف.

ـ وظيفة الائتمان والقروض: تقوم هذه المصلحة بتنفيذ الاجراءات والتعليمات المتعلقة بشؤون القرض وفقا

للمبادئ المعتمدة من قبل الإدارة وتقوم أيضا باستقبال العملاء والنظر في طلباتهم، وإعداد المذكرات اللازمة كما

تضم هذه المصلحة كل من أمانة الالتزامات و خلية تسمى بخلية الدراسات والتحليل حيث تقوم هذه الأخيرة

بدراسة طلبات القروض.

ـ وظيفة التحويلات: تحويل الأموال في نفس البنك من حساب إلى حساب آخر.

وظيفة التجارة الخارجية: تعتبر هذه المصلحة بمثابة الوسيط بين المتعاملين الجزائريين والاجانب في عمليات البيع والشراء (الاستيراد و التصدير)،وتقوم هذه المصلحة بالتحويلات للخارج وعمليات التوطين (الإقامة)المصرفي وفتح الاعتمادات المستندية للعمليات المتعلقة بالتجارة الخارجية وهي على اتصال دائم مع مراسلين بالخارج.

وظيفة القانون والدعوات و التحصيلات: و يقوم هذا القسم بمساعدة الوكالة من ناحية وكذا متابعة الحالات المتنازع فيها ودراسة الشكاوي وطلبات الحقوق وتعيين المحامين الذين يقومون بتمثيل الوكالة أمام المحاكم ومتابعة تنفيذ الحكم بعد إصداره.

وظيفة المراقبة والمحاسبة: وتقوم بتسجيل جميع العمليات اليومية التي تقوم بها الوكالة في جميع أقسامها ويقوم ايضا بإعداد الميزانيات الختامية وتحليلها والمراجعة الدقيقة لحسابات الوكالة، كما تشرف على النفقات العامة في الوكالة ومتابعة العقود،الصيانة والتأمين وتوزيع التكاليف وبالمراقبة لعملية التسيير و مدى تطبيق القوانين الداخلية لعملية التسيير و مدى مطابقة القوانين الداخلية للوكالة ، كما تقوم بالتنسيق بين المصالح و الحث على تطبيق السياسة الإدارية المتبعة، كما تساعد المدير في اتخاذ القرارات من خلال التقارير التي توجه اليه عن مدى انتظام و دقة الوكالة و مدى وجود المشاكل الإدارية ، و كل هذا يتم عن طريق مراقبة دورية منتظمة من أجل تحقيق سياسة و أهداف الوكالة.

المطلب الثالث: أهداف ومهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

الفرع الأول: مهام بنك الفلاحة و التنمية الريفية.

وفقا للقواعد و القوانين المعمول بها في المجال البنكي بنك Badr بسيدي لخضر مكلفة بالقيام بمجموعة من

المهام من بينها:

- ✓ معالجة جميع العمليات الخاصة بالقروض، الصرف والصندوق.
- ✓ فتح حسابات لكل شخص طالب بها واستقبال الودائع.
- ✓ المشاركة في تجميع الادخارات.
- ✓ تنمية موارد واستخدامات الوكالة عن طريق عمليتي الادخار والاستثمار.
- ✓ يقوم بكراء الخزائن الحديدية لزيائنه.
- ✓ يقوم في إطار عمليات تشغيل الشباب بتمويل التعاونيات الشباب وبالتالي المساهمة في الحد من البطالة وكذلك تدعيم و ترقية الاستثمارات.

الفرع الثاني: أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

من أهم الأهداف المسطرة من طرف إدارة البنك ما يلي:

- ✓ تحسين نوعية وجودة الخدمات.
- ✓ الحصول على أكبر حصة في السوق.
- ✓ تحسين العلاقات مع العملاء.
- ✓ تطوير العمل المصرفي قصد تحقيق أقصى قدر من الربحية .
- ✓ مساهمة بنك الفلاحة والتنمية الريفية في تنمية الاقتصاد الوطني .
- ✓ المساهمة في تطوير القطاع الفلاحي والقطاعات الأخرى.
- ✓ تنويع وتوسيع مجالات تدخل البنك كمؤسسة مصرفية شاملة.
- ✓ خلق ديناميكية للخرزينة سواء كانت بالدينار أو بالعملة الصعبة.

المبحث الثاني: نتائج الدراسة الاستطلاعية في بنك بدر.

المطلب الأول: نظام تقييم الأداء لبنك بدر.

تبنى وكالة بنك Badr نظاما لتقييم أداء مواردها البشرية حيث يقوم هذا النظام على مجموعة من المرتكزات و الأهداف و مجموعة أخرى من الطرق و الأساليب العلمية المعتمدة في هذا المجال و التي من بينها:

أولا: مرتكزات نظام تقييم الأداء في البنك.

يرتكز نظام تقييم الأداء لبنك بدر على مجموعة من المبادئ تتمثل فيما يلي:

- ارتكاز تقييم الأداء على وتيرة المعلومات و العلاقات المستمرة بين العامل الخاضع للتقييم و رئيسه المباشر.

- تتمحور عملية التقييم حول نسبة انجاز الأهداف المسطرة في برامج العمل.

- التغذية العكسية لنتائج التقييم بما يضمن في المستقبل تحقيق الفاعلية و تنمية أداء الأفراد.

- التقييم الموضوعي و العادل للأداء.

ثانيا: أهداف نظام تقييم الأداء في البنك.

بالإضافة إلى المرتكزات السابقة فان نظام تقييم الأداء يهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها:

- تحسين نوعية أداء الأفراد و خاصة الاطارات عن طريق التكوين، الترقية، الأجور و تحقيق الرضا الوظيفي.

- مكافأة مجهودات الاطارات و العمال و المنفذون تبعا للنتائج المحققة على ضوء التقييم.

- إقامة الترابط و الحوار و التعاون بين المسؤولين و مساعديهم من أجل خلق جو تعاوني تحقيق التزام جميع الأفراد

بإنجاز أهداف البنك و تحفيزهم على ذلك.

- تحديد الأفراد ذوي الكفاءة العالية و التي يجب ترقيةها لإدارة مهام البنك.

- كشف جوانب القوة و الضعف لدى العمال في المؤسسة و تدوينها ضمن استمارة تقييم نموذجية ملائمة لكل

مستوى وظيفي و اداري.

-التمكن من وضع سياسات تنموية على أسس علمية لتطوير وظيفة الموارد البشرية كاعتماد نتائج التقييم في تحديد احتياجات التكوين و استحقاقات التحفيز و الترقية و النقل و كل ما يتعلق بتنمية شؤون العمال .

ثالثا: طرق تقييم الأداء للبنك.

تتم عملية التقييم بالبنك بالاعتماد على تقنيتين أساسيتين هما: المحادثة و ملاء استمارة التقييم.

المحادثة: تعتبر المحادثة تقنية من تقنيات تقييم الاداء و هي عبارة عن حوار منظم يتم مرة واحدة كل شهر بشكل رسمي خلال فترة برنامج العمل الفردي بين الفرد الخاضع للتقييم و رئيسه المباشر(القائم بعملية التقييم) و ذلك بهدف تحفيز الفرد على تحسين أدائه، كما يتضمن هذا الحوار و يدور حول ثلاثة عناصر أساسية و هي:

-مدى وضوح الأهداف المنتظر تحقيقها من طرف العامل الخاضع للتقييم.

-مدى تحقيق الأهداف.

-استخراج النتائج.

ملاء استمارة التقييم: هي عبارة عن نموذج تعدده الادارة يركز على مجموعة من المحددات الخاصة بسلوك العامل و انتاجيته في البنك و من بينها المواظبة ، التعامل مع الزملاء...الخ.

إن نظام تقييم الأداء المطبق في بنك الفلاحة و التنمية الريفية هو بطاقة التنقيط. والذي يهدف إلى توزيع المكافآت و التحفيزات و كذا الأمر بالنسبة لترقية العامل إلى فئة أعلى و التي يترتب عليها زيادة الأجر و تحدد هذه الزيادات و التحفيزات وفق ميزانية محددة من طرف البنك . كما يطبق هذا النظام على جميع العاملين سواء كانوا دائمين أو مؤقتين.

-معايير التقييم في نظام التنقيط: يتم تقييم جميع الفئات على مختلف المستويات لتعطي درجة 10 نقاط كأحسن معدل لكل فرد الترم بالمعايير التالية:

-حجم العمل.

-نوعية العمل.

-الانضباط و تضاف اليه معايير الغيابات و التأخر.

ويمثل الشكل رقم(4):معايير التقييم في نظام التنقيط

المعايير	المستوى	جيد	متوسط	ضعيف
كمية العمل 3/3	3	3	2	1
نوعية العمل 4/4	4	4	2	1
سلوك(المداومة)3/3	3	3	2	1
المجموع	10	10	6	3

من إعداد الطالبة.

رابعاً: آثار تقييم أداء العنصر البشري في البنك.

يترتب عن عملية التقييم ما يلي:

-تحديد الاحتياجات من التكوين : الذي يؤدي إلى تحسين أداء الأفراد وتوجيه سلوكهم نحو الأداء الفعال بما يخدم هدف تحسين الانتاجية، كما يعرف على أنه ضرورة حتمية لمواكبة التغيرات الحاصلة. وفي ظل هذه الأهمية المتزايدة للتكوين يقوم البنك بإعداد و تنفيذ و متابعة للبرامج التكوينية التي تعدها بغية تحقيق الأهداف المتوخاة منه .

-تحديد أجور العاملين: يتم من خلال عملية التقييم تحديد مستوى الأجر فهي تمثل من جهة تكلفة من التكاليف و من جهة أخرى تمثل أداة تحفيزية لتحسين مستوياتها لتأثيرها على أداء الأفراد .

فنظام دفع الرواتب و الأجر يهدف إلى تحقيق نوع من التوازن بين ما يقدمه الأفراد و ما يأخذونه و هذا التوازن يضمن تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد و هو ما يمثل محور تحسين أدائهم.

-منح الحوافز والترقيات: يتم من خلال عملية تقييم الأداء منح الحوافز وهذا أساسا على الأهداف والنتائج المحققة والمراد تحقيقها. وتتمثل الحوافز المادية أساسا في الأجر والزيادات والمكافآت والعلاوات المرتبطة به بالإضافة إلى المزايا والخدمات المتمثلة في ما يلي:

-مزايا مادية عن وقت لا يتم العمل فيه (الإجازات السنوية، الإجازات المرضية، الإجازات الخاصة...).

-تأمينات التقاعد وحوادث العمل.

-الخدمات الصحية.

-خدمات اجتماعية.

- كما تهدف عملية تقييم الأداء في تحديد الأفراد المناسبين للترقية أو لشغل المناصب، وتعتبر الترقية حافز معنوي للعمال.

كما نتج عن المقابلة مع الأفراد العاملين ما يلي:

تتوفر وكالة بنك بدر على قوة بشرية مكونة من الجنسين 8 إناث و 9 ذكور. هناك منهم عمال دائمين يصل عددهم إلى 15 عامل، أما الباقين هم 2 في طريق العمل كعمال دائمين ، أما المستوى التعليمي السائد فهو المستوى الجامعي أكثر، حيث هناك عمال متحصلين على شهادات ليسانس في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و المحاسبة، مالية ، حقوق.

مشاركة العاملين وعلاقات العمل:

يحرص بنك الفلاحة والتنمية الريفية بوكالة سيدي لخضر على وجود اتصال بين الأفراد بصفة دائمة ومستمرة وهذا لإدراكه بأهمية المورد البشري في تحسين ادائه. وعليه يتمثل هذا الاتصال من خلال عقد الاجتماعات والتي تكون حسب الموضوع بمعنى أن الموضوع هو الذي يحدد نوع الاجتماع الذي يعقد، ومن بين أنواع هذه الاجتماعات نجد اجتماعات تكون ما بين المدير ورؤساء المصالح ولدينا اجتماعات ما بين المدير والعمال كافة، واجتماعات أخرى ما بين رؤساء المصالح وعمالهم. وتعتبر هذه الأنواع من الاجتماعات في حد ذاتها اتصال، إلا أن هذه الوكالة لا نجدها تعتمد على الاجتماعات فقط بل تعتمد أيضا على أنواع أخرى بما فيها الاتصال العمودي بنوعيه الاتصال النازل الذي يكون من المدير إلى العمال ورؤساء المصالح، والذي يكون على شكل أمر أو قرار أو في حالة نزول أو دخول تعليمة جديدة أو أمور خاصة بهذا البنك أو إصدار قانون جديد، أما الاتصال الصاعد فهو ذلك الاتصال الذي يكون من العمال ورؤساء المصالح إلى المدير ويكون عبارة عن تقديم

الشكاوي والانشغالات والاهتمامات المهنية وحتى الاجتماعية أو بعض المطالب .ومن هنا يمكن التوصل إلى أنه يتم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات المناسبة.

أما فيما يخص الاتصال الأفقي يتوفر بهذا البنك الذي يتم بين الموظفين الذي يكون بتبادل المعلومات والمعارف فيما بينها ويحقق هذا النوع من الاتصال للبنك نوعاً من الانسجام والتنسيق لعكس صورة إيجابية له، وحتى يكون هناك جو من العمل الذي يكون أكثر فعالية وجودة.

دورية التقييم:

من المعروف أن تقييم أداء العامل يحدث مرة في السنة ملازماً لنهاية السنة المالية في المؤسسات ، كما يمكن في بعض الحالات و في بعض المؤسسات أنه يحدث من مرة في السنة إلا أن الدراسات والأبحاث التي أجريت في السنوات الأخيرة أشارت بأن إجراء عملية التقييم لأداء العمال مرة في السنة لا يعتبر كافٍ، لأن العامل يتغير مستوى أدائه من يوم لآخر نتيجة لتغير صفاته وسلوكه في العمل بشكل مستمر ولا يمكن تثبيت حالة أداء العامل في صورة واحدة خلال زمن طويل باعتبار أن أداء العامل يتغير بصفة مستمرة، وعليه تأتي دورية التقييم التي تشعر العامل بوجود المتابعة والمراقبة المستمرة لأدائه وتصرفاته وسلوكه في العمل لتكون حافزاً له لبذل المزيد من الجهد، كما تمكن من تصحيح الانحرافات في الوقت المناسب لكي ينظر لها العامل (عملية التقييم) كونها أسلوب إصلاح وتطوير وتحسين لا أسلوب ردع وعقاب، كما يمكن أن تتم بأسلوب بسيط لا يشكل عبءاً على المشرف القائم بعملية التقييم وعليه عملية التقييم هي عملية شهرية.

الإشراف عن التقييم:

إن مهمة الإشراف على تقييم أداء العامل مهمة حساسة تتطلب من المشرف التحكم في طرق تقييم المرادودية والسلوك والقدرة على تحضير وقيادة المقابلات، التقييم وإقناع العمال وإرشادهم وتوجيههم، وغالباً ما تمنح هذه المهمة للرئيس المباشر للعامل بتقييم أداء مرؤوسيه باعتباره أكثر الأشخاص قدرة على ملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم نظراً لصلته المباشرة بهم ولخبرته في العمل ومعرفته بطلباتهم وظروفهم.

الإبلاغ عن نتائج التقييم:

يعتمد بنك بدر على إبلاغ العاملين المعنيين بنتائج التقييم في الوقت المناسب وبالأسلوب المناسب ليتمكن العامل من التصرف معها في الاتجاه الصحيح.

المطلب الثاني : واقع التسيير التنبئي في بنك بدر

تتأثر الموارد البشرية في المنظمات بالعديد من التغيرات الاقتصادية و الاجتماعية و التكنولوجية، و لمواكبة هذه التغيرات فإن البنك يسعى جاهدا على ذلك و عليه فهو يقوم بعدة خطوات محاولة منه لتطوير مورده البشري و تحفيزه حتى يمكن الاستفادة من معارفه و خبراته و من بين هذه الخطوات نذكر:

أولا :التوظيف

تعتبر عملية التوظيف في بنك الفلاحة و التنمية الريفية عملية يريد من خلالها البنك شغل مناصب العمل الشاغرة بواسطة يد عاملة مؤهلة ، أي أن عملية التوظيف تركز على تلبية حاجة البنك من الموارد البشرية باختيار الموارد الأكثر توافقا مع متطلبات المناصب الشاغرة.

أسباب التوظيف: تقوم عملية التوظيف لعدة أسباب نذكر منها:

- التقاعد.
- الترقية.
- انتهاء عقود العمل.
- حالة شغل المناصب.

خلق مناصب عمل جديدة قد يتطلب اطار سامي في بعض الأحيان مع الاشارة إلى أن البنك يعطي أهمية كبيرة للخبرة و المهارة لأن مجالها حساس.

مصادر التوظيف: لعملية التوظيف مصدرين رئيسيين هما: مصدر داخلي و آخر خارجي.

فالمصدر الداخلي يتمثل في ترقية العمال فبنك الفلاحة و التنمية الريفية يركز خاصة على هذا النوع من المصادر لأنه يسمح بتوفير الجهد و الوقت الممكن ضياعه في حالة اختبار شخص من خارج البنك.

أما المصدر الخارجي فيلجأ اليه من خارج البنك و يكون عن طريق :

- الاعلان في الجرائد و المجلات .
- مكاتب التوظيف.
- الاتصال بمراكز التخرج.

مراحل عملية التوظيف: تمر عملية التوظيف بعدة مراحل:

- استقبال ملفات المترشحين.
- تصفية الملفات (إعادة النظر في تكوين الملفات).
- اختيار المترشحين:

حين يتم اختيار المترشحين المناسبين للمناصب الشاغرة يتم تحليل ملفاتهم بدراسة مؤهلاتهم العلمية ، خبراتهم، تكوينهم...و مقارنتها مع متطلبات المنصب الجديد و شروطه ثم يتم فرز المترشحين و اختيار الأكثر أهمية للبنك و الذين يجرون مقابلات مع الجهات المختصة تسمح بالحصول على أكبر قدر من المعلومات حول المترشح و مساره المهني.

كما يخضع إلى اختبارات تهدف إلى كشف نقاط القوة والضعف لدى كل واحد من المترشحين، وهذا بغرض تصنيفهم حسب قدراتهم ومهاراتهم مما يسهل عملية الاختيار النهائي للشخص الذي سيشغل المنصب .

- استقبال وإدماج المترشح:

بعد إصدار قرار للمترشح المختار في المنصب الجديد، يجب أن يوفر له البنك كل المعلومات المتعلقة بنشاطه ومختلف هياكله التي تمكنه من الاندماج بسرعة في محيط العمل ومباشرة مهامه بثقة أكبر.

- الإمضاء على عقد العمل:

آخر خطوة في عملية التوظيف تتمثل في عقد العمل بموجب قانون العمل والقانون الأساسي الخاص بالبنك.

ثانيا: التكوين

يعرف التكوين عامة على أنه مجموعة من الإجراءات التي تمكن الأفراد من رفع مستوياتهم الحالية. فالمؤسسات اليوم عامة والبنوك خاصة تعاني كثيرا من مشكل تكوين الموارد البشرية التي تعتبر وظيفة حساسة ومهمة في تمكين البنك من مساندة المتطلبات الداخلية والأفاق المستقبلية، باعتبار أن التكوين وسيلة فعّالة في خدمة مصالح البنك وأيضا حتى يؤدي العنصر البشري وظائفه كاملة بالمستوى المطلوب وفقا لما يحدده البنك من أهداف.

أهداف التكوين:

- مساعدة الفرد على اكتساب معلومات وخبرات تساعده على مواجهة أعباء العمل.
 - إعداد العمال والموظفين لشغل وظائف ذات مستوى أعلى.
 - تجنب ضياع الوقت والجهد وتخفيض التكاليف والنفقات.
 - تطوير أساليب خدمات البنك بنقلها إلى مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية .
 - تخفيض حوادث العمل.
 - تخفيض العبء على المشرفين نظراً لاطمئنانهم بأن العمال يمارسون وظائفهم على أحسن وجه.
 - تزويد العمال المبتدئين بخبرات عملية لاستيعاب عملهم وسرعة تكييفهم مع أجواء العمل بالبنك.
- و الهدف من التكوين هو تحسين الأداء الحقيقي للأفراد لعملهم و الذي يعتبر منفعة كبيرة إذ يعني تكوين الفرد حصوله على مهمة يستطيع من خلالها أن يشارك بصفة فعالة في تطوير البنك.

مراحل التكوين: تتضمن عملية التكوين في البنك المراحل التالية:

1-تحديد الاحتياجات التكوينية : حيث تقوم بتشخيص دقيق لمختلف المشاكل التي يعاني منها المورد البشري و ذلك بجمع كافة المعلومات. و تهدف هذه المرحلة إلى تحديد من هم بحاجة للتكوين، و كذلك من ملائمة البرنامج التكويني لمستوى تعليمهم و خبراتهم.

2-تصميم البرنامج التكويني: يتم تحديد أساليب التكوين ومنها: التكوين الفردي، التكوين الجماعي والتكوين أثناء العمل. وتختلف هذه الأساليب باختلاف عدد الاشخاص المراد تكوينهم و باختلاف الأهداف المراد تحقيقها.

3- تنفيذ برنامج التكوين: بعد التصميم يجب على المسؤولين عن التكوين الإشراف على تجسيده و متابعته باستمرار.

4- تقييم برنامج التكوين: يهدف إلى تحديد مدى مطابقة النشاطات التكوينية للأهداف المحددة سابقا ويعطي فكرة مسبقة عن مدى نجاح نفس البرنامج المستقبلي ذلك أن التقييم الحالي لبرنامج التكوين يساعد ويساهم في تحسين و تطوير البرامج التكوينية المتوقعة أن يقوم بها البنك مستقبلا.

كما يوضح لنا تقييم برنامج التكوين فيما إذا كانت النتائج المحصل عليها مقبولة اقتصاديا مقارنة مع التكاليف التي يتحملها البنك جراء قيامه بعملية التكوين.

ثالثا: الأجر و الترقية:

- الأجر: يمثل محورا هاما لتركيز اهتمام الأفراد في العمل، حيث يحرص البنك على الحفاظ على نظام سليم و عادل و كفاء للأجور و المرتبات الأساسية.

حيث يهدف أي نظام للأجور إلى بناء هيكل ونظام عادل للدفع، يطبق على الأفراد وفقا لوظائفهم، ومستوى أدائهم في هذه الوظائف، وبالرغم من وضوح هذا الهدف إلا أن تطبيقه ليس بهذه الدرجة من السهولة. ويساهم هذا في الرضا عن العمل والذي ينتج عنه مكافآت التي يحصل عليها الفرد كنتيجة لتوظيفه ومركزه ومن أمثلة ذلك: التأمين الصحي والإجازات المدفوعة.

ويتعلق الأجر أساسا بالأقدمية في العمل وأيضا حسب الكفاءة أي كلما كان للفرد أقدمية في العمل أو ذات كفاءة فإنه يتحصل على أجر أكثر.

ويمكن تبويب الأجور في البنك:

الأجر النقدي: يتكون الأجر النقدي من جزأين ثابت يدفع بشكل دوري وجزأ متحرك يرتبط في قيمته بظروف العمل والجهد المبذول من جانب العمل.

الأجر الثابت: يدفع الأجر الثابت عن الساعة أو اليوم أو الشهر أو السنة حسب نظام دفع الأجور.

الأجر المتحرك: يدفع البنك لعماله علاوة على الأجر الثابت مبالغ إضافية ومن أمثلة ذلك:

- الأجر التشجيعي الذي يقدم للعامل نتيجة زيادة في الإنتاجية.
 - المكافأة التشجيعية التي ترتبط بالأعمال المبتكرة الذي يحققها العامل.
- الترقية: يستخدم بنك الفلاحة والتنمية الريفية في نهاية كل سنة سلم للترقية، ويقصد بالترقية نقل شخص من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى. ويوجد نوعين من الترقية :

أ-الترقية في الدرجات.

ب-الترقية في الأجر.

حيث يقوم البنك كل سنة بتقييم العمال وذلك عن طريق سلم الترقية في نهاية كل سنة وهذا يكون حسب مردوديتهم وعلى حسب النقاط تتم الزيادة في الأجر، وتختلف من موظف لآخر حسب الكفاءة و الاجتهاد. ويترب عن ذلك عدة نتائج منها:

- زيادة في دخل الموظف في الوقت الحاضر أو في المستقبل.

- زيادة في الصلاحيات ومسؤوليات في الوظيفة التي يشغلها.

وتهدف برامج الترقية الى تحقيق عدة أهداف أهمها:

- خلق حافز قوي لدى العاملين لبذل قصارى جهدهم وشعورهم بالاستقرار والطمأنينة نتيجة التقدم المستمر في مستوى معيشتهم.

- ضمان بقاء الأفراد في خدمة البنك لشغل المناصب العليا.

ومما سبق نستنتج أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية لا يقوم بعملية التسيير التنبئي وهو يعتمد فقط على الهيكل التنظيمي وذلك لأنه لا يقوم بالتخطيط للموارد البشرية لتلبية احتياجاته من اليد العاملة في المستقبل. وهذا على حسب ما رأيناه في عملية التوظيف والتي من أسبابها وكما ذكرنا التقاعد، الترقية، انتهاء عقود العمل حالة شغل منصب .

فعند وجود مناصب شاغرة يرسل بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتقرير (رسالة) إلى وكالة التشغيل وهذه الأخيرة تقوم باختبار المترشحين الذي يكون على حسب التخصص(قانون، محاسبة، التسيير...) وهذا بعدما يقدم المترشح طلب مع الملف الاداري المطلوب والمترشح الذي ينجح يشغل المنصب.

ويمكن القول أن بنك بدر كونه لا يقوم بعملية التسيير التنبئي ويعتمد على الهيكل التنظيمي ربما هذا راجع إلى صعوبة هذه العملية والتي قد تكلف الوقت والجهد والتكاليف.

خاتمة الفصل الثاني:

لقد أظهرت الدراسة الميدانية لدور التسيير التنبئي في رفع أداء العنصر البشري في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بوكالة سيدي لخضر الإدراك التام لمدى أهمية عملية التقييم، ولكن دون الاهتمام والتطبيق السليم لعملية التسيير التنبئي، ورجع سبب ذلك إلى أن الغاية موجودة ومرجوة لكن الوسيلة والأسلوب أمران يطمح إليهما بيد أنه يمكن القول أنها تمكنت من وضع نظام تقييم لأداء العاملين يتقارب مع ما يرضي العاملين وما يحقق أهداف المؤسسة.

وعند الاستفسار عن التسيير التنبئي داخل البنك كان الجواب على أنهم يعملون بالطريقة التقليدية ويعتمدون على الهيكل التنظيمي في تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية وأن التسيير التنبئي عملية تحتاج إلى أرضية ثقافية ملائمة في البنك.

إن تقييم الأداء هي إشكالية متعددة الأبعاد والتي تتضمن كيفية الإنجاز والطريقة المتبعة في تنفيذ المهمات و مدى تطابق ما تم إنجازه مع المعايير المحددة و المتعلقة بالكمية و النوعية و التوقيت أما من الجانب المعنوي فتعني مدى حماس العامل و رغبته في إنجاز المهام الملقاة على عاتقه . و بالمقابل إذا أردنا ان نعطي هذا الأداء قيمة معينة فيجب علينا أن نطابقه مع ما هو محقق من مجموع ما كان مخطط له ، و بهذا نشكل مصطلح تقييم أداء العامل و الذي ينحصر في تقدير الأداء ثم قياس الإنتاجية و تكون هذه العملية خلال معلم زمني محدد . و من هذا الأخير نقول أن الأعمال بصفة عامة لا تقوم بها بصفة عشوائية و إنما لا بد من التخطيط والتنظيم لها.

اختبار نتائج الفرضيات:

- عند دراسة عملية تقييم أداء الفرد في المؤسسة تبين أنها تحظى بقدر كافي من الاهتمام و كامل الوعي لدى الأفراد بمدى أهميتها حتى أنهم يعلمون أهدافها ، كما أن نشاطات عملية التقييم واضحة و هذا جزء ثاني من شفافية العملية مما يرضي الأفراد على نشاطات التقييم و هذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى أن مقارنة مجهودات العمال و النتائج المحققة من بين مرتكزات نظام تقييم الأداء.

- تنتج عن عملية تقييم أداء العاملين تعيين مواطن القوة و الضعف في أداء العامل، و عليه تمكن هذه العملية من التخطيط للموارد البشرية، لكن رغم هذا اتضح لنا أن بنك الفلاحة و التنمية الريفية ما زال لا يعتمد على التسيير التنبئي للموارد البشرية لأنه يعتمد على الطريقة التقليدية المتمثلة في الهيكل التنظيمي.

نتائج البحث:

من خلال دراستنا لموضوع البحث قمنا باستخلاص النتائج التالية:

- إن تقييم أداء العاملين هو محاولة لتحليل أدائهم بهدف تحديد نقاط القوة و الضعف لأجل إصدار الحكم على القرارات التي تتعلق بالاحتفاظ ، الترقية ، التدريب و غيرها لتحقيق أهداف المؤسسة.

- تكمن أهمية تقييم الأداء في اعتباره وسيلة يستخدمها الرئيس أو المقيّم لبلوغ الأهداف، كما يهدف الى تخطيط القوى العاملة و المحافظة على مستوى عالٍ أو مستمر للكفاءة الإنتاجية ، و تشجيع المنافسة بين الأفراد لزيادة الإنتاجية.

- عملية تقييم أداء العامل تساعد المؤسسة لوضع معدلات أداء معيارية للاحتفاظ بالمهارات و القدرات البشرية المتميزة ، و كذا استعمالها كمؤشرات الحكم على دقة سياسات إدارة الموارد البشرية.
- تنتهي عملية تقييم أداء العاملين بتقرير الأداء الذي يعتبر الفاصل بين القرارات التي تكون لصالح الفرد أو ضده و الأخذ بعين الاعتبار كل المشاكل التي تؤثر سلبا على العملية.
- يعتبر التسيير التقديري للموارد البشرية أيضا إحدى الوظائف الادارية بصفة عامة.
- التسيير التقديري للموارد البشرية هو تقدير احتياجات المؤسسة من الأفراد كما و نوعا خلال المدة القادمة مع تحديد الوظائف التي يشغلونها و المؤهلات المطلوب توفرها في من يشغلها.
- يساعد التنبؤ بالموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب و النقل و الترقية لهم.
- يساعد تقدير الموارد البشرية على التعرف على مواطن العجز و الفائض في القوة العاملة.
- التسيير التنبئي للموارد البشرية يجنب المؤسسة الوقوع في الكثير من المشاكل الخاصة بشؤون العاملين.

قائمة المراجع

المؤلفات:

- 1- أحمد ماهر الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية و الأفراد، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003.
- 2- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007.
- 3- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2014.
- 4- أحمد ماهر، الدليل العلمي في اختبار الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2014.
- 5- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة، قلمة، 2014.
- 6- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الاسكندرية، طبع، نشر، توزيع، 2001.
- 7- راوية حسن، محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، تنمية المديرين، تقييم الأداء، المتغيرات البيئية، تعويضات الأفراد، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2011.
- 8- سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، الأردن، 2007.
- 9- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، 2006.
- 10- صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 2002.
- 11- عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، 2012.
- 12- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2005.

13-علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، مصر، 1985.

14-مصطفى محمود ابو بكر، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003.

15-مهدي حسن زويلف وأحمد قطامين، الرقابة الإدارية(مدخل كمي)، دار حنين، عمان، الأردن، 1995.

16-نظمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000.

الملتقيات والمجلات:

1-ماضي بلقاسم، برجم حنان، التسيير التقديري للموارد البشرية في المؤسسات السياحية، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية: التسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية، يومي 27-28 فيفري 2013.

2-عمر شريف، أهمية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في إدارة الموارد البشرية وتنميتها في المؤسسات، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 7.

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الجدول
15	مثال لمعايير التقييم وأوزانها	01
30	توزيع تقريبي لمهام تخطيط الموارد البشرية بين إدارة الأفراد والمديرين التنفيذيين	02

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
22	نموذج قائمة مراجعة لتقييم أداء كاتب مبيعات	01
24	نموذج لمقياس التدرج على أساس سلوكي تقييم المعرفة بالعمل في أحد الأسواق المركزية	02
38	أساليب التعامل مع الفائض أو العجز من العمالة	03
57	معايير التقييم في نظام التنقيط	04

الملخص:

يعتبر التسيير التنبئي وتقييم أداء العاملين من النشاطات المهمة والرئيسية لإدارة الموارد البشرية، والتي تساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المنظمة كما يوضح لها إمكانياتها في استثمار الطاقات البشرية الفعلية والكامنة. ولقد هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على دور التسيير التنبئي رفع أداء العنصر البشري. وهذا بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي. ولقد أظهرت النتائج أن هناك علاقة بين التسيير التنبئي وتقييم أداء العاملين أما بنك بدر فهو يقوم بعملية تقييم الأداء بشكل مستمر، إلا أنه لا يعتمد على التسيير التنبئي ويتبنى الهيكل التنظيمي في تحديد احتياجه للمورد البشري.

فهرس المحتويات

الإهداء.

الفهرس.

المقدمة العامة:.....أ-ث

الجانب النظري

الفصل الأول: علاقة تقييم أداء العاملين بالتسيير التنبي

- 06..... مقدمة الفصل الأول:
- 07..... المبحث الأول: عموميات حول تقييم أداء العاملين.....
- 07..... المطلب الأول: ماهية تقييم أداء العاملين.....
- 12..... المطلب الثاني: معايير التقييم ومسؤوليته واستخدامات نتائجه.....
- 17..... المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء.....
- 27..... المبحث الثاني: عموميات حول التسيير التقديري ودوره بتقييم أداء العاملين.....
- 27..... المطلب الأول: ماهية التسيير التقديري للموارد البشرية.....
- 33..... المطلب الثاني: تحليل المطلوب والمعروض من العمالة وكيفية تحديد الفائض أو العجز.....
- 43..... المطلب الثالث: دور تقييم أداء العاملين بتخطيط الموارد البشرية.....
- 44..... خاتمة الفصل الأول:.....

الجانب التطبيقي

الفصل الثاني: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بدر بسيدي لخضر

- 46..... مقدمة الفصل الثاني:
- 47..... المبحث الأول: لمحة عن بنك الفلاحة والتنمية الريفية بسيدي لخضر.
- 47..... المطلب الأول: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية بسيدي لخضر.
- 49..... المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بسيدي لخضر.
- 53..... المطلب الثالث: أهداف ومهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية.
- 55..... المبحث الثاني: نتائج الدراسة الاستطلاعية في بنك بدر.
- 55..... المطلب الأول: نظام تقييم الأداء لبنك بدر.
- 60..... المطلب الثاني: واقع التسيير التنبئي في بنك بدر.
- 65..... خاتمة الفصل الثاني:
- 66..... الخاتمة العامة:
- 69..... قائمة المراجع.
- 71..... قائمة الأشكال والجداول.
- 72..... الملاحق.

فهرس المحتويات.