ممارسة الإدارة في البنوك العمومية الجزائرية والبنوك الأجنبية-دراسة مقارنة-

إعداد:

أ.عائشة سعدون *

أ.مولود طابوش **

- جامعة البويرة -

الملخص:

تسعى معظم المؤسسات ولاسيما البنوك إلى تحقيق أهدافها وإشباع حاجات عملائها وذلك باستخدام وسائل مختلفة. وانطلاقاً من أن الفرد هو المسير الأول لهذه الوسائل، فالبنك يصبح بحاجة ماسة إلى وجود فئة المديرين للتنسيق وإدارة البنك نحو تحقيق أهدافه، ومما لا شك فيه أن قدرة المديرين على تحقيق هذه الأهداف تتوقف على ما يمتلكونه من كفاءات إدارية (كفاءات فنية، كفاءات إنسانية وكفاءات فكرية) تساهم في تحسين مستوى الأداء، من خلال قيادة التوازن بين أهداف البنك وأهداف المرؤوسين، كما تعمل على رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين وتضمن استمرار وجود فعالية تنظيمية.

فالسلك الإنساني في موقع العمل تحكمه عوامل عديدة تختلف من شخص إلى آخر ومن جماعة عمل إلى أخرى، ولكي ينجح المدير في عمله فإنه يحتاج إلى مجموعة من الكفاءات الإنسانية التي تحقق له القدرة على التعامل مع الأفراد الذين يعملون وفق توجيهاته.

لذا حاولنا في دراستنا هذه تقييم ومقارنة مستوى الكفاءات الإنسانية لدى مديري الوكالات البنكية العمومية الجزائرية والأجنبية واستنتاج أنماط القيادة المتبعة من قبلهم.

الكلمات المفتاحية: إدارة الأعمال، إدارة أعمال البنوك، الممارسة الإدارية، الكفاءات الإدارية، الكفاءات الإنسانية.

Summary:

Most institutions, especially banks, strive to achieve their objectives and meet the needs of their customers by using different means. The individual is the first path of these means. The bank is in dire need of a group of managers to coordinate and manage the bank towards achieving its objectives. These objectives depend on their managerial competencies (technical competencies, human competencies and intellectual competencies) that contribute to improving the level of performance, by driving the balance between the goals of the bank

* عائشة سعدون - أستاذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة البويرة.

** عائشة سعدون - أستاذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة البويرة.

and the objectives of the subordinates. It also raises the level of job satisfaction among the subordinates and ensures the continuity of organizational efficiency.

Human behaviour in the workplace is governed by many factors that vary from one person to another and from one working group to another. In order for a manager to succeed, he needs a range of human competencies that enable him to deal with individuals who work according to his direction.

In this study, we tried to evaluate and compare the level of human competencies among the managers of Algerian and foreign public banking agencies and to deduce their leadership patterns.

Keywords: Management, Banking Management, Management Practice, Management Competencies, Human Competencies.

مقدمة

أدرکت معظم الدول في عالمنا هذا ما لغدارة الأعمال من أهمية في كبيرة في تطورها وازدهارها، وراحت تعطيتها الأهمية التي تليق بها كعامل أساسي وفعال لنجاح العمل في مؤسساتها ولاسيما البنوك، وكونها وسيلة هامة لدفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

والبنوك الجزائرية كغيرها من البنوك التي لا يمكن أن تعزل نشاطاتها عن التطورات التي تتميز بسرعة التغيير، فلا بد أن تفتح أمام منافسة المنتجات والخدمات الأجنبية، وذلك بالتركيز على الجودة في مجال الخدمات نظرا للتحديات التي يواجهها هذا القطاع. لهذا عرفت البنوك في الجزائر تطورا وإصلاحات كثيرة كانت أبرزها قانون النقد والقرض (90-10) التي كانت مدخل جديد للتوجه نحو اقتصاد السوق، حيث أنشأت بنوك وطنية خاصة وبنوك أجنبية وعودة بنك الجزائر إلى المهام المنوطة بالبنوك المركزية في الدول المتقدمة.

لكن رغم هذه الإصلاحات لا تزال الخدمات التي تقدمها البنوك الجزائرية محدودة تقليدية لا تواكب التطورات الحاصلة في مجال الخدمات البنكية التي تقدمها البنوك في البلدان المتقدمة، بالإضافة إلى التأخر المسجل في تنظيمها.

وعليه جاءت دراستنا هذه لمقارنة الممارسة الإدارية في البنوك العمومية الجزائرية والبنوك الأجنبية، من خلال تقييم ومقارنة مستوى الكفاءات الإنسانية لدى بعض مديري الوكالات البنكية العمومية والوكالات البنكية الأجنبية الموجودة على مستوى ولايتي البويرة وتيزي وزو، ثم استنتاج أساليب القيادة المتبعة من قبلهم.

1-الإشكالية: انطلاقا مما سبق ذكره يمكن طرح الإشكالية التالية: ما هي أبرز نقاط التباين بين ممارسة إدارة الأعمال في البنوك العمومية الجزائرية والبنوك الأجنبية ؟

2-الأسئلة الفرعية: للإمام بجميع النواحي التي تتضمنها هذه الإشكالية نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي الكفاءات اللازمة لمديري البنوك في ضوء الفكر الإداري الحديث والمتعلقة بالممارسة الإدارية؟

- ما مستوى الكفاءات الإدارية (التركيز على الكفاءات الإنسانية) لدى مديري الوكالات البنكية محل المقارنة؟ -
ما هي أساليب القيادة المتبعة من قبل مديري الوكالات البنكية محل المقارنة؟

3-فرضيات الدراسة: تتطلب عملية البحث عن إجابات للأسئلة المطروحة سابقا اقتراح الفرضيات التالية:

- يتوقف نجاح العملية الإدارية في البنك على ما يتمتع به المدير من كفاءات إدارية، والكفاءات الإنسانية من أهم هذه الكفاءات التي تعد سر نجاحه قياسا بالآخرين ممن يفتقرون إليها.

- لا توجد اختلافات ملموسة وواضحة في مستوى الكفاءات الإنسانية لدى مديري الوكالات البنكية محل المقارنة.

- ميل مديري الوكالات البنكية محل المقارنة إلى إتباع نمط القيادة الأوتوقراطي القائم على المركزية الشديدة وأسلوب الثواب والعقاب وإهمال العلاقات الإنسانية.

4- أهمية الدراسة: تكمن أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

- توضيح مدى أهمية إدارة الأعمال في البنوك العمومية الجزائرية.

- تقديم صورة واضحة عن واقع الممارسات الإدارية لدى مديري الوكالات البنكية محل المقارنة.

- تعتبر الدراسات حول إدارة أعمال البنوك في الجزائر مدخل رئيسي لدراسة المشاكل الاقتصادية والتجارية.

5-منهج وأدوات الدراسة: تم الاعتماد على المنهج الوصفي لوصف متغيرات الدراسة (إدارة أعمال البنوك، الكفاءات الإدارية)، كما تم الاعتماد على المنهج المقارن لتقييم مستوى الكفاءات الإنسانية لدى مديري الوكالات البنكية محل المقارنة ، وبالنسبة لأدوات البحث تم الاعتماد على المقابلة والاستبيان.

الإطار النظري:

أولاً-الممارسة الإدارية: عرفت إدارة الأعمال تطورا في تعريفها وهذا وفقا لتطور المؤسسة، فقد اعتبرت المؤسسة من طرف المدرسة التقليدية كعلبة سوداء و تطورت بعد ذلك إلى نظام مفتوح، وهكذا بالنسبة لإدارة الأعمال وبالتالي كثرت و تنوعت آراء وأفكار الباحثين حول تعريفها.

وحتى يمكننا الإلمام بمعنى إدارة الأعمال سنقوم باستعراض بعض تعاريف الباحثين الإداريين:

عرف دراكر إدارة الأعمال بأنها: "وظيفة ومعرفة وعمل يتم إنجازه ويطلب المديرون هذه المعرفة لتنفيذ هذه الوظيفة و تلك الأعمال"¹.

وهناك من عرف إدارة الأعمال بأنها: "مجموعة من الطرق المستخدمة لتوجيه وإدارة مؤسسة أو مشروع ما بغية تحقيق هدف باستخدام أمثل للموارد المادية والبشرية"².

وعرف آخرون إدارة الأعمال بأنها: "عملية إنسانية هادفة إلى تحقيق نتائج مرغوبة تحقق نفعاً لأصحاب المصلحة، يقوم عليها نفر من المتخصصين يديرون الموارد والإمكانات اللازمة ويحددون الأعمال الواجبة ويضعون الخطط والبرامج ويقودون القائمين بالتنفيذ ويراقبون سير الأداء للتأكد من تحقق الأهداف المرجوة، وهم في ذلك يأخذون في الاعتبار الظروف المحيطة بهم"³.

ويقول تباتوني عن إدارة الأعمال: "هي مجموعة من العمليات توجيهه، تنظيم وتنشيط الأعمال الجماعية في إطار التنظيم"⁴.

أما بالنسبة للبنوك فيمكن تعريفها بأنها: "كيانات إدارية منظمة تعمل على إشباع الحاجات والرغبات المالية للأفراد و الجماعات من خلال أنشطة بنكية متنوعة أهمها قبول الإيداعات و منح القروض"⁵.

بعد تعريف إدارة الأعمال والبنك نتوصل إلى تعريف إدارة أعمال البنوك وفقاً لمفاهيم الفكر الإداري الحديث على النحو التالي: "تشير إدارة أعمال البنوك إلى عملية التنسيق بين أنشطة البنك على نحو يتسم بالكفاءة".

في ضوء المفاهيم السابقة يمكن استخلاص ملامح العملية الإدارية بالبنوك كما يلي:

1-التوازن بين الفعالية والكفاءة(الفاعلية): فلا تغلب الاعتبارات المتعلقة بالفعالية على اعتبارات الكفاءة أو العكس، ومعنى آخر فإن إدارة البنك ينبغي لها إيجاد صبغة توازنية بينهما في ظل الأهداف التي يسعى إليها كل بنك.

2-العمل مع ومن خلال الآخرين: المدير مطالب بإنجاز أهداف البنك مع ومن خلال الآخرين الذين يتمثلون في الأفراد الذين يترأسهم، ويجب التنويه هنا إلى ضرورة ترتيب الطموحات الشخصية والمصالح المتعارضة للأفراد العاملين بالبنك بصورة تتفق وتحقيق الأهداف التنظيمية التي من أجلها تم التعاون فيما بينهم⁶.

3-السعي لإنجاز أهداف البنك التنظيمية:وتسعى البنوك باعتبارها مؤسسات خدمية هادفة للربح إلى تحقيق عدد من الأهداف الاقتصادية مثل زيادة معدلات الربحية، نمو حجم المبيعات البنكية تقديم خدمات بنكية جديدة أو مبتكرة تحسين المركز التنافسي للبنك في السوق الذي يعمل فيه.

4-العمل في بيئة متغيرة:تعمل البنوك في البيئة المحيطة بها فهي لا تنشأ من فراغ، وإنما في البيئة التي تعمل فيها وتمدها هذه البيئة بالموارد اللازمة لأداء أنشطتها، و تضع عليها في الوقت ذاته عدد من القيود ينبغي التكيف معها والعمل في ظلها، و يلاحظ أن متغيرات البيئة التي تعمل في ظلها البنوك تتسم بأنها غير مستقرة (دائمة التغيير والحركة) و معقدة في نفس الوقت و هو ما يعرف بعدم التأكد البيئي⁷.

ثانياً- الكفاءات الإدارية:أشارت العديد من الدراسات الاقتصادية (Hansen, Wernerflet 1989, Husiled, Becker 1998, 1999 Veiga) أن الإدارة الفعالة هي المحدد الرئيسي للنجاح الاقتصادي المستمر والدائم

للمؤسسة والنجاح الإداري يعتمد بالدرجة الأولى على الأداء، ومقدرة أي مدير على الأداء تكون نتيجة الكفاءات الإدارية التي يمتلكها⁸، ومن الضروري دراسة الكفاءات الإدارية التي تكون العامل الأساسي في تقدير فعالية المديرين، وهذا يعني أن هناك كفاءات معينة لا بد من توفرها في المديرين حتى يتمكنوا من إدارة مؤسساتهم بنجاح، بل أن سلطة المدير قد لا تستمر دون وجود هذه الكفاءات⁹.

وتعرف الكفاءات الإدارية بأنها: "ممارسات سلوكية وقابليات وقدرات متخصصة تتضمن الطرق و الإجراءات والتقنيات اللازمة للتعامل مع كافة المواقف و الأعمال الإدارية التي يواجهها المدير بفعالية"¹⁰.

وقد صنفت هذه الكفاءات إلى ثلاثة أنواع: الكفاءات الفنية، الكفاءات الإنسانية والكفاءات الفكرية، وفيما يلي عرض لهذه الكفاءات:

1-الكفاءات الفنية: تتعلق الكفاءات الفنية بالأساليب و الطرائق التي يستخدمها المدير في ممارسة عمله ومعالجته للمواقف التي يصادفها، و تتطلب هذه الكفاءات توفير قدر ضروري من المعلومات و الأصول العلمية والفنية التي يتطلبها نجاح العمل الإداري. وأهم ما يميز الكفاءات الفنية أنها أكثر تحديدا من الكفاءات الأخرى، بمعنى أنه يمكن التحقق من توافرها لدى المدير بسهولة، وهي أسهل في اكتسابها وتنميتها من الكفاءات الأخرى.

2-الكفاءات الإنسانية: الكفاءات الإنسانية كما يبدو من تسميتها تعني قدرة المدير على التعامل مع المرؤوسين وتحقيق التعاون بين مجموعات العمل، كما تتضمن القدرة على فهم دوافع السلوك الآخرين وتحقيق الاتصال الفعال وتنمية الفهم المشترك للأفكار والمعتقدات والتغيرات التي يمكن أن تطرأ عليها ومغزى هذه التغيرات¹¹.

وتشير العديد من الدراسات التي تمت في مجال السلوك القيادي إلى أن تطبيق المدير أو القائد الإداري للكفاءات الإنسانية في مجال العمل يؤدي إلى خلق قنوات من الاحترام والثقة، ويعزز العلاقة بينه وبين مرؤوسيه، مما يؤدي إلى رضا المرؤوسين وتحسين أدائهم، وذهب بعض الباحثين إلى القول أن أغلب مشاكل الإنتاجية الإدارية تعود بشكل كبير إلى نقص الكفاءات الإنسانية في المديرين. إذن فامتلاك المدير لهذه الكفاءات هو أحد أسرار نجاحه قياسا بالآخرين ممن يفتقرون إليها¹².

3-الكفاءات الفكرية: ويقصد بها قدرة المدير على النظرة الشاملة للأمور تتضمن القدرة على تفسير الأمور والحكم عليها، والقدرة على تحليل المشاكل والتعامل مع البيانات وتحليلها، وتوافر مثل هذه القدرات يساعد المديرين على التخطيط الشامل لأهداف المؤسسة وتوجهاتها في المستقبل، والإدراك الشمولي لكيفية تحريك العناصر والأجزاء المكونة للنظام الذي يعمل فيه بطريقة تحقق أهداف المؤسسة¹³.

الدراسة الميدانية:

أولاً- الإطار المنهجي للدراسة الميدانية:

1-مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع الوكالات البنكية العمومية الجزائرية والخاصة الأجنبية الموجودة على مستوى ولايتي البويرة وتيزي وزو، أما بالنسبة للعينة فقد تم الاعتماد على أسلوب العينة المقصودة المتكونة من مجموعة من مديري الوكالات البنكية الموجودة على مستوى ولايتي البويرة وتيزي وزو (12) موزعين كما يلي: (6) وكالات بنكية عمومية (6 مديرين) و (6) وكالات بنكية خاصة أجنبية (6 مديرين).

2-حدود الدراسة: قصد التقييد بإطار البحث وضعنا مجموعة من الحدود بهدف تركيز جهودنا داخلها وعدم الخروج عنها، وتمثل هذه الحدود في:

الحدود المكانية: تمت الدراسة الميدانية على مستوى 12 وكالة بنكية (06 وكالات بنكية عمومية جزائرية و 06 وكالات بنكية خاصة أجنبية) موجودة على مستوى ولايتي البويرة وتيزي وزو.

- **الحدود الزمنية:** تمت هذه الدراسة في الفترة الممتدة من أكتوبر 2013 وسبتمبر 2014.

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرنا هذه الدراسة على تقييم ومقارنة مستوى الكفاءات الإنسانية لدى مديري الوكالات البنكية محل المقارنة واستنتاج أساليب القيادة المتبعة من قبلهم.

3-أدوات جمع البيانات: تم الاعتماد في هذا الدراسة على المقابلة الحرة نظرا لغزارة المعلومات التي توفرها، وتصميم استبيان مغلق خاص بتقييم ومقارنة مستوى الكفاءات الإنسانية لدى مديري الوكالات البنكية محل المقارنة حسب إجاباتهم الشخصية، ثم استنتاج أساليب إدارة الأعمال (أنماط القيادة) المعتمدة من قبلهم، وبعد عرضه على المحكمين تم تحديد شكله النهائي والذي جاء محتويا على 09 بنود (سؤال) مقسمة على 3 محاور يتم قياسها على مقياس ليكرت الخماسي (أبدا، نادرا، أحيانا، غالبا، دائما)، وهذه المحاور هي:

-**المحور الأول** متعلق بتقييم مستوى المهارة الاتصالية لدى مديري الوكالات البنكية محل المقارنة.

- **المحور الثاني** يقيس مهارة القيادة لدى مديري الوكالات البنكية محل المقارنة.

- **المحور الثالث:** يقيس مستوى مهارة إدارة المهام لدى مديري الوكالات البنكية محل المقارنة.

ثانيا-عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

1-تقييم المهارة الاتصالية لدى مديري الوكالات البنكية محل المقارنة: يمكن تقييم المهارة الاتصالية لدى مديري الوكالات البنكية محل المقارنة من خلال المتغيرات التالية:

- الإصغاء بانتباه للمرؤوسين.

- تزويد المرؤوسين بالمعلومات الجوهرية (الأساسية).

- كسب الخراط المرؤوسين في أهداف البنك.

1-1-الإصغاء بانتباه للمرؤوسين:الجدول التالي يوضح مدى اهتمام مديري الوكالات البنكية محل المقارنة بمهارة الإصغاء للمرؤوسين.

الجدول رقم(01): الإصغاء بانتباه.

درجات الموافقة	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
تكرارات إجابات وكالات البنوك العمومية			04	01	
تكرارات إجابات وكالات البنوك الأجنبية				03	03

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الاستبيان.

معظم مدراء الوكالات البنكية العمومية الجزائرية محل المقارنة يعطون أهمية متوسطة للإصغاء وذلك راجع إلى ضيق الوقت وكثرة مسؤولياتهم حسب تصريحاتهم، وضعف الإصغاء عندهم ينجر عنه سلبيات كثيرة منها انعدام الثقة وسوء الفهم الذي يؤدي إلى تضييع الأوقات والجهود والأموال والعلاقات، في حين أن معظم مدراء الوكالات البنكية الأجنبية محل المقارنة يعطون أهمية عالية للإصغاء وذلك لوعيهم بالآثار الايجابية التي تنجر عن ذلك، فالإصغاء حسبهم هو الجزء الفعال في الاتصالات الجيدة، إذ يمكن المدير من معرفة آراء العاملين بالوكالة واتجاهاتهم في المستقبل، وبالتالي يكون قادرا على التحكم فيهم وإحداث التأثير المطلوب، بالإضافة إلى أن الإصغاء لمشاكل المرؤوسين يمكنه من استعمال الطرق الصحيحة في عملية التوجيه والإرشاد، وكل ذلك يولد لديهم القناعة التامة بأن عملهم محل تقدير وأن آرائهم محل ترحيب وشكواهم محل اهتمام المدير.

1-2-تزويد الموظفين بالمعلومات الجوهرية:الجدول التالي بين مدى تزويد المديرين في الوكالات البنكية محل المقارنة المرؤوسين بالمعلومات الجوهرية.

الجدول رقم (02): تزويد المرؤوسين بالمعلومات الجوهرية

درجات الموافقة	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
تكرارات إجابات وكالات البنوك العمومية	01	01	04		
تكرارات إجابات وكالات البنوك الأجنبية				02	04

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الاستبيان.

إن أغلب مديري الوكالات البنكية العمومية الجزائرية أحيانا ما يزودون المرؤوسين بالمعلومات المتعلقة بسياسات وأهداف الوكالة ومركزها التنافسي لأنها معلومات خاصة وسرية وهناك تخوف من تسريبها للمنافسين في حين أن معظم مديري الوكالات البنكية الأجنبية يؤكدون على توفير كل المعلومات سواء الجوهرية (الإستراتيجية) أو المعلومات التشغيلية المتعلقة بالمهام والأعمال الموكلة للمرؤوسين حتى يتمكنوا من القيام بأعمالهم بشكل صحيح

وواضح، كما أن تزويد أفراد التنظيم حسبهم بالمعلومات المتعلقة بأهداف المؤسسة يشكل لديهم رؤية مستقبلية تحفزهم على العمل و تطوير مهاراتهم و أدائهم و يساهم أيضا ببناء و تنمية مناخ الثقة.

1-3-انخراط المرؤوسين في أهداف الوكالة:الجدول التالي يبين مدى اهتمام مديري الوكالات البنكية محل المقارنة بانخراط المرؤوسين في أهداف الوكالة.

الجدول رقم(03): انخراط المرؤوسين في أهداف البنك

درجات الموافقة	ابدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
تكرارات إجابات وكالات البنوك العمومية	01	01	03	01	
تكرارات إجابات وكالات البنوك الأجنبية			01	03	02

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الاستبيان.

يتبن من هذا الجدول أن معظم مديري الوكالات البنكية العمومية الجزائرية محل المقارنة لا يهتمون بانخراط المرؤوسين في أهداف الوكالة، ويعزى ذلك إلى أن المرؤوسين يعتقدون أن هذه الأهداف لا تخدم سوى طبقة المديرين، ومن ثمة يغدو كل جهد يبذله هؤلاء المديرين لخلق الرؤية المشتركة لأهمية تحقيق أهداف الوكالة لا قيمة له في هذه الحالة ومجرد تضيق للوقت على حد تعبيرهم، وفي المقابل يؤكد أغلب مديري الوكالات البنكية الأجنبية على ضرورة انخراط المرؤوسين في أهداف الوكالة لأن خلق رؤية مشتركة لأهمية بلوغ هذه الأهداف لدى المرؤوسين سيجعلهم على استعداد للوقوف خلفها (الالتزام بتحقيقها)، كما أن قناعة المرؤوسين بأهداف الوكالة وغاياتها يقلل من فرص ظهور الصراع والتصادم .

نستنتج من خلال تحليل المتغيرات السابقة ضعف مهارة الاتصال لدى مديري الوكالات البنكية العمومية الجزائرية محل المقارنة وبالمقابل قدرات اتصالية عالية لدى مديري الوكالات البنكية الأجنبية محل المقارنة.

2-تقييم مهارة القيادة لدى مديري الوكالات البنكية محل المقارنة:يمكن تقييم هذه المهارة لدى مديري الوكالات البنكية محل المقارنة من خلال المتغيرات التالية:

- الهام الثقة للمرؤوسين.

- تحفيز المرؤوسين.

- تشجيع المرؤوسين على الابتكار .

2-1- الهام الثقة للمرؤوسين: الجدول التالي يبين مدى الهام الثقة للمرؤوسين من قبل مديري الوكالات البنكية محل المقارنة.

الجدول رقم (04): الهام الثقة للمرؤوسين

درجات الموافقة	أبدا	نادرا	أحيانا	غالباً	دائماً
تكرارات إجابات وكالات البنوك العمومية		04	02		
تكرارات إجابات وكالات البنوك الأجنبية			02	04	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الاستبيان.

نلاحظ من الجدول أن معظم مديري الوكالات البنكية العمومية الجزائرية محل المقارنة لا يوحون بالثقة لمرؤوسين ويعزى ذلك لضعف ولائهم والتخوف من استغلالهم هذه الثقة لتحقيق مآربهم أو الإطاحة بمديريهم.

وبالمقابل يؤكد أغلب مديري الوكالات البنكية الأجنبية محل المقارنة على أهمية الهام الثقة للمرؤوسين، فمن خلالها يتم ضمان إنجاز الأعمال باقتدار، والهام هذه الثقة لا يتحقق بالخطابات والكلام على حد تعبيرهم ولكن من خلال الاهتمام بشؤون المرؤوسين الخاصة، والثناء على أعمالهم وإعطاء المثل في كل ما يصدر عنهم من أفعال أو أقوال ليسهم في الأخير(الهام الثقة) بتعزيز ثقة المرؤوسين بهم وتعميق الولاء للوكالة، فإيجاء الثقة بناء هام لتكوين المرؤوس المتمكن القادر على العمل بنفس المسؤولية التي يحملها مديره و بروح المبادرة الكاملة.

2-2-تحفيز المرؤوسين: الجدول التالي يبين مدى اهتمام المديرين في الوكالات البنكية محل المقارنة بتحفيز المرؤوسين.

الجدول رقم(05): تحفيز المرؤوسين

درجات الموافقة	أبدا	نادرا	أحيانا	غالباً	دائماً
تكرارات إجابات وكالات البنوك العمومية			03	03	
تكرارات إجابات وكالات البنوك الأجنبية				03	03

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الاستبيان

يتضح من هذا الجدول أن أغلب مديري الوكالات البنكية العمومية الجزائرية يعطون أهمية عالية للتحفيز المادي على حساب المعنوي لاعتقادهم أن الحوافز المادية تشتمل على عدة معان نفسية و اجتماعية نتيجة لما توفره للمرؤوسين من تحسين قدراتهم الشرائية، بينما يعطي معظم مديري الوكالات البنكية الأجنبية أهمية بالغة للتحفيز بشقيه باعتباره المحرك الأساسي الذي يدفع الأفراد إلى رفع أدائهم،فالحافز هو القوة التي تنمي الرغبة في العمل لدى المرؤوسين و يبعث لديهم الرضا والاستقرار في نفوسهم ومن ثمة زيادة ولائهم و انتمائهم للوكالة.

3-2-تشجيع المرؤوسين على الابتكار: الجدول التالي يوضح مدى تشجيع الابتكار لدى المرؤوسين من قبل مديري الوكالات البنكية محل المقارنة.

الجدول رقم(06): تشجيع المرؤوسين على الابتكار.

درجات الموافقة				
أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
	03	03		
		01	03	02

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

نلاحظ من الجدول أن معظم مديري الوكالات البنكية العمومية الجزائرية محل المقارنة لا يهتمون بتشجيع المرؤوسين على تقديم أفكار ابتكارية وحلقة، يعزى ذلك لعدة أسباب منها: حرص المرؤوسين على أداء الأعمال بنفس الطريقة المعتادة ، نقص الخبرة وقلة المعرفة لديهم وخوفهم من تحمل المسؤولية،والمقابل يعطي مديري الوكالات البنكية الأجنبية محل المقارنة أهمية كبيرة للابتكار باعتباره المحدد الرئيسي لنجاح الوكالة، فاستمرارها مرهون بقوتها على الصمود في وجه المنافسة، فالوكالة إذا ما أرادت النجاح في المستقبل على حد قولهم ينبغي أن تسمح لكل من يعمل فيها على التفكير وتقديم الآراء والأفكار الجديدة والحلقة وأن تكافئهم وتشجعهم على ذلك.

نستنتج من تحليل المتغيرات السابقة ضعف المهارة القيادية لدى مديري الوكالات البنكية العمومية الجزائرية محل المقارنة مما يجعلهم رؤساء أكثر منهم قادة وهو ما يحول دون التأثير بالدرجة الكافية على أداء و اتجاهات المرؤوسين، في حين يمتلك مديري الوكالات البنكية الأجنبية محل المقارنة قدرات قيادية عالية مما يجعلهم يتحكمون في محددات أداء المرؤوسين سواء من حيث إشاعة مناخ الثقة ومنح المكافآت والحوافز المتنوعة لإشباع الحاجات المختلفة، وتشجيع الأفكار الإبداعية، مما يجعل قدرتهم على التأثير في المرؤوسين كبيرة لخلق و تدعيم الولاء و الإخلاص للوكالة .

3-إدارة المهام: يمكن تقييم قدرة مديري الوكالات البنكية محل المقارنة على إدارة المهام من خلال المتغيرات التالية:

- تحديد الأهداف والأولويات.

- تخطيط المهام.

- التفويض الفعال.

3-1-تحديد الأهداف والأولويات:الجدول التالي يبين مدى اهتمام مديري الوكالات البنكية محل المقارنة بتحديد أهداف الأداء للمرؤوسين.

الجدول رقم(07):تحديد أهداف الأداء للمرؤوسين

درجات الموافقة	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
تكرارات إجابات وكالات البنوك العمومية				04	02
تكرارات إجابات وكالات البنوك الأجنبية				03	03

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الاستبيان.

إن أغلب مديري الوكالات البنكية العمومية الجزائرية محل المقارنة يصرحون بأنهم غالبا ما يحددون أهداف الأداء للمرؤوسين دون مشاركتهم ، وهو ما يجعل المرؤوسين غير متحمسين لبلوغ هذه الأهداف لشعورهم بأنها لا تخدمهم بل تخدم فقط المدير وهم ليسوا إلا منفذين لأساليبه وطرائقه،وفي المقابل يصرح معظم مديري الوكالات البنكية الأجنبية بأنهم غالبا ما يحددون أهداف الأداء للمرؤوسين بإتباع أسلوب الإدارة بالأهداف،لأن مشاركة المرؤوسين سيجعلهم يشعرون بأنها أهدافهم التي يلتزمون بتحقيقها ورفع الروح المعنوية لديهم وتحقيق ذاتهم، بالإضافة إلى إكسابهم الشعور بأهمية ما يقومون به من عمل.

3-2-تخطيط المهام: الجدول التالي يوضح مدى اهتمام مديري الوكالات البنكية محل المقارنة بتخطيط المهام.

الجدول رقم(08): تخطيط المهام

درجات الموافقة	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
تكرارات إجابات وكالات البنوك العمومية				05	01
تكرارات إجابات وكالات البنوك الأجنبية				02	04

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الاستبيان.

يتبين من هذا الجدول أن غالبا ما يقوم مديري الوكالات البنكية العمومية الجزائرية محل المقارنة بتخطيط مهام المرؤوسين دون مشاركتهم لمساعدتهم على فهم المهام المسندة إليهم و لإحاطتهم علما بما هو متوقع منهم بالضبط وبالتالي يسهل متابعة أدائهم ومساءلتهم في حالة القصور فيه، في حين صرح أغلب مديري الوكالات البنكية الأجنبية بأنهم دائما يقومون بتخطيط مهام المرؤوسين بمشاركتهم لتوضيح ما هو مطلوب منه، كما أن ذلك يشجعهم ويجفزهم على أدائها على أكمل وجه ويرفع لديهم الشعور بالانتماء والولاء للوكالة.

3-3-التفويض الفعال:الجدول التالي يبين مدى اهتمام مديري الوكالات البنكية محل المقارنة بتفويض المرؤوسين.

الجدول رقم(09): التفويض الفعال

درجات الموافقة	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
تكرارات إجابات وكالات البنوك العمومية	01	04	01		
تكرارات إجابات وكالات البنوك الأجنبية			02	04	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الاستبيان.

معظم مديري الوكالات البنكية العمومية الجزائرية محل المقارنة يصرحون بأنهم نادرا ما يفوضون بعض المهام للمرؤوسين وغالبا ما ينحصر هذا التفويض في الأمور القانونية، ويعزى ذلك إلى أن المرؤوسين لا يثقون في سلامة نوايا المديرين من وراء التفويض، لكن من جهة المديرين لا يفوضون المرؤوسين خوفا من وقوعهم في أخطاء جسيمة ومكلفة ينجم عنها أضرار وخسائر بالوكالة. على عكس مديري الوكالات البنكية الأجنبية محل المقارنة بأنهم غالبا ما يقومون بتفويض جزء من المهام إلى المرؤوسين خاصة تلك التي يتأكدون أنهم يستطيعون تأديتها بنجاح، لأن من خلاله يتمكنون (المديرين) من توزيع المهام والصلاحيات وتسهيل تصريف الأعمال و بث الثقة في نفوس المرؤوسين وإشعارهم بأهميتهم و ضمان ولائهم للوكالة، فالتفويض هو مفتاح المدير الناجح للتفوق والإبتكار كما أنه عملية تكامل لا تضاد.

إن نتائج التحليل السابق تبين أنه ليس هناك اهتمام كاف بإدارة المهام من قبل مديري الوكالات البنكية العمومية الجزائرية محل المقارنة، فهم أكثر ميلا إلى مركزية القرارات ومركزية الحلول التي من شأنها أن تفقد المرؤوسين الحماس والثقة بالنفس و القدرة على التصرف والتكيف ويقلل من فرص الإبداع، على عكس مديري الوكالات البنكية الأجنبية محل المقارنة باعتبارها تساهم في تحقيق فعالية الأداء التنظيمي.

الخاتمة

1- نتائج الدراسة واختبار الفرضيات: تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى ما يلي:

- أثبتت التطبيقات العلمية أن الكفاءات الإنسانية تعتبر من الكفاءات الضرورية الهامة لنجاح المديرين في قيادة التنظيمات الحديثة ولاسيما البنوك نحو تحقيق أهدافها، وتعكس هذه الكفاءات في الواقع قدرة المدير أو القائد على التعامل مع المرؤوسين وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الفرقي ومن أبرز هذه الكفاءات: مهارة الاتصال، القدرة على قيادة الآخرين وتحفيزهم، إدارة المهام، وتطبيق هذه الكفاءات في مجال العمل يؤدي إلى خلق قنوات من الاحترام والثقة، ويعزز العلاقة بين المدير والمرؤوسين ومن ثم رضا المرؤوسين وهو ما يثبت صحة الفرضية الأولى (يتوقف نجاح العملية الإدارية في البنك على ما يتمتع به المدير من كفاءات إدارية، والكفاءات الإنسانية من أهم هذه الكفاءات التي تعد سر نجاحه قياسا بالآخرين ممن يفتقرون إليها).

- عدم وجود اتصال فعال في الوكالات البنكية العمومية الجزائرية محل المقارنة وهو ما يترتب عنه عدم فهم المرؤوسين الأهداف والقرارات والتعليمات أو سوء تفسيرها، كما ينتج عنه أيضا عدم كفاءة تبادل المعلومات ومتابعة الانجازات وإعداد التقارير وكذا تأخر اكتشاف الأخطاء وتصحيحها في الوقت المناسب.

- ضعف الوعي الاجتماعي لدى مديري الوكالات البنكية العمومية الجزائرية محل المقارنة أي عدم معرفتهم بحاجات المرؤوسين ومنه الحوافز التي يمكن إشباعها، مما يجعل لمديرين يضعون الحوافز المادية على رأس حوافز العمل.

- ضعف الاهتمام في الوكالات البنكية العمومية الجزائرية محل المقارنة بأهمية إنجاز العمل من خلال الفرق بدلا من الأسلوب الهرمي التقليدي، وعدم إيلاء ثقافة عمل الفريق الأهمية الكافية كما هو الحال في الوكالات البنكية الأجنبية محل المقارنة، والتي تعتبر فرق العمل إستراتيجية لاستثمار مواردها بنجاح.

- ضعف مستوى الكفاءات الإنسانية لدى مديري الوكالات البنكية العمومية الجزائرية محل المقارنة، على عكس مديري الوكالات الأجنبية محل المقارنة الذين يتمتعون بمستوى عال في هذه الكفاءات مما يجعلهم قادة أكثر منهم مديرين، وهو ما ينفي صحة الفرضية الثانية (لا توجد اختلافات ملموسة وواضحة في مستوى الكفاءات الإنسانية لدى مديري الوكالات البنكية محل المقارنة).

- إن نمط القيادة السائد في الوكالات البنكية العمومية الجزائرية محل المقارنة هو النمط الأوتوقراطي القائم على انفراد المدير بمباشرة السلطة، وبالمقابل يسود النمط القيادة الديمقراطي التشاركي في الوكالات البنكية الأجنبية محل المقارنة والقائم على الثقة ومشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف واتخاذ القرارات، والأخذ بأرائهم وتفويضهم الصلاحيات في إنجاز المهام المناطة بأدائهم وهذه النتيجة تنفي صحة الفرضية الثالثة (ميل مديري الوكالات البنكية محل المقارنة إلى إتباع نمط القيادة الأوتوقراطي القائم على المركزية الشديدة وأسلوب الثواب والعقاب وإهمال العلاقات الإنسانية).

2-التوصيات: بناء على النتائج السابقة توصي الدراسة بما يلي:

- تنمية الكفاءات الإنسانية لدى مديري الوكالات البنكية العمومية الجزائرية محل المقارنة والتي تمكنهم من إقامة علاقات طيبة مع المرؤوسين، والتفاعل والتفاهم معهم ورفع روحهم المعنوية، وتنظيم جهودهم لتحقيق أهداف الوكالة.

- ضرورة تخلي الوكالات البنكية العمومية الجزائرية محل المقارنة عن الممارسات و المفاهيم الإدارية التقليدية، خاصة وأن الفكر الإداري الحديث يتجه في إدارة العنصر البشري نحو تمكين المرؤوسين وتوزيع الحق في المشاركة بين مختلف المستويات الإدارية وخاصة المستويات الدنيا في المؤسسة.

- ينبغي أن يعي مديري الوكالات البنكية العمومية الجزائرية محل المقارنة أن مسؤولياتهم لا تشمل فقط المهمات الفنية، كالتأكد من إعداد الخطط والأنظمة وغيرها، بل عليهم التأكد من حسن فهم وتقبل المرؤوسين العمل والتزامهم بأهداف الوكالة والولاء لها، وغيرها من القضايا التي تتعلق بخلق رابط وجداني بينهم وبين المرؤوسين يجعلهم يستجيبون لما يريد مديريهم.

3-أفاق البحث: فيما يتعلق بالدراسات المستقبلية توصي الدراسة الباحثين في مجال إدارة الأعمال بتناول:

- واقع إدارة الكفاءات في البنوك الجزائرية.

- دور الثقة القيادية في بناء الالتزام التنظيمي لدى العاملين في البنوك.

Les compétences managériales

Poste :

Banque :

Ancienneté :

Communication

A quelle fréquence le manager démontre t'il la compétence ?

Ecoute attentivement	Jamais ☐	Rarement ☐	Parfois ☐	Souvent ☐	Toujours ☐
Fournit les informations essentielle	Jamais ☐	Rarement ☐	Parfois ☐	Souvent ☐	Toujours ☐
Remporte l'adhésion	Jamais ☐	Rarement ☐	Parfois ☐	Souvent ☐	Toujours ☐

Leadership

A quelle fréquence le manager démontre t'il la compétence ?

Inspire la confiance	Jamais ☐	Rarement ☐	Parfois ☐	Souvent ☐	Toujours ☐
Motive les autres	Jamais ☐	Rarement ☐	Parfois ☐	Souvent ☐	Toujours ☐
Favorise l'expression de l'innovation	Jamais ☐	Rarement ☐	Parfois ☐	Souvent ☐	Toujours ☐

Construction d'équipe

A quelle fréquence le manager démontre t'il la compétence ?

Crée un climat favorable	Jamais ☐	Rarement ☐	Parfois ☐	Souvent ☐	Toujours ☐
Sollicite la participation	Jamais ☐	Rarement ☐	Parfois ☐	Souvent ☐	Toujours ☐
Favorise le développement des compétences	Jamais ☐	Rarement ☐	Parfois ☐	Souvent ☐	Toujours ☐

المراجع والإحالات المعتمدة:

²محمد فريد الصحن، محمد سعيد المصري، إدارة الأعمال (الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية: 1997) ص 11.

²Pascal Fabre et autre, management et contrôle de gestion- manuel et application- (Dunod, Paris 2007) p13

³علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة (دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة مصر: 2001) ص 368

⁴طارق طه، إدارة البنوك في بيئة العولمة والإنترنت (دار الفكر الجامعي، الإسكندرية: 2007) ص 34.

⁵محمد فريد الصحن، محمد سعيد المصري، مرجع سبق ذكره، ص 15.

⁶كامل بربر، الإدارة -عملية ونظام- (المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان: 1996) ص

78.

⁷ Michel Darbelet et autres, l'essentiel sur le management (édition Foucher, Paris:5^{ème} éd,2006) p81

⁸ طارق طه، مرجع سبق ذكره، ص 41.

⁹ Jean Simonet, Le développement des compétences managériales, juin 2008, disponible sur le site :www.bpi-group.com/fr/images/stories/pdf/cahier19.pdf(consulté le 15/04/2014).

¹⁰ شهرزاد محمد شهاب، أثر برنامج تطويري لرفع المستوى مهارات القيادة الإدارية والتربوية لمديري المدارس الابتدائية في مركز محافظة نينوى، مجلة دراسات تربوية، العدد 08، تشرين الأول 2009، نقلا عن الموقع الإلكتروني: <http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&ald=55911> (المطلع عليه في: 2014/05/15).

¹¹ جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال - مدخل وظيفي- (دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان: 1986) ص 29.

¹² خليل حسن الشماخ، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال (دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن: ط5، 2007) ص 2

¹³ فهد بن محمد الذويبي، المهارات الإدارية والشخصية وعلاقتها بالتعامل مع الجمهور -دراسة مسحية على الضباط العاملين بشرطة منطقة القصيم-، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005، ص 40.