

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي بغرداية



مَجَلَّةُ الْوَأَحَاتِمْ لِلْبَحْوثِ وَالدِّرَاسَاتِ

مجلة أكاديمية دورية محكمة تصدر عن المركز الجامعي بـ غرداية - الجزائر

العدد السابع



عدد خاص بأعمال الملتقى الوطني الأول
حول تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية والمالية الجزائرية
المنعقد يومي: 13 - 14 ذو الحجة 1430 / 01 - 02 ديسمبر 2009

ذو الحجة 1430 هـ / ديسمبر 2009م

طبع الطبعة العربية 11 نهج طالبي أحمد غرداية

صور رأس المال البشري في ظل النهضة

في المؤسسات الجزائرية

عبد اللطيف مصيطفي

معهد العلوم الاقتصادية التسيير العلوم التجارية المركز الجامعي غرداية
غرداية ص ب 455 غرداية 47000, الجزائر

Résumé

L'humanité a connu ces dernières décennies une évolution majeure et profonde dans sa voie c'est ce qu'on appelle "l'informatique et la connaissance" et que fondée la connaissance la base des ressources et du pouvoir et du progrès, est devenue une communauté de conduire" les collectivités et les économies de la connaissance".

aussi le développement des ressources humaines est devenue un facteur important dans le renforcement des capacités productives et la compétitivité des nations et une prise de conscience croissante que les connaissances et les compétences humaines et le capital intellectuel sont des éléments vitaux de l'économie de l'avenir et les clefs de la croissance réussie des institutions.

مقدمة:

أصبح عالمنا اليوم لا يعترف إلا بالدولة القوية، لا من حيث القوة العسكرية فحسب، وإنما من حيث قوتها الاقتصادية، وإذا كانت القوة العسكرية ضرورة لأية دولة لكي تحمي بما سيادتها، فإن القوة الاقتصادية أصبحت ضرورة أيضاً؛ تحمي بها قرارها ولم يعد خافياً على أحد أن مقياس تقدم الدول هو فيما تنتجه وتقدمه لشعبها أولاً، ثم لشعوب الدول الأخرى، فهذا هو العالم الموسوم بالعالم المتقدم - (1+7): الولايات المتحدة الأمريكية، وبريطانيا، وفرنسا، وألمانيا، وإيطاليا، وكندا، واليابان، وروسيا - لم يوسم بالتقدم إلا من خلال ما قدمه للعالم أجمع من تكنولوجيا صناعية متقدمة، أنتج بواسطتها منتجات متقدمة ومتنوعة.

واعتمدت الدول المتقدمة في نهضتها العلمية والعملية على ما تمتلكه من ثروة بشرية، فوجهت جل استثماراتها نحو تنمية هذه الثروة البشرية وتمكينها، من أدوات ووسائل العلم النظري، والتطبيق العملي المتقدم..! وهدفت من وراء ذلك إلى رفع الكفاءة الإنتاجية، وتميز هذه الثروة البشرية، وقد حققت هدفها، والواقع خير دليل على ذلك.

وإن كان تقدم الولايات المتحدة، وبريطانيا، وفرنسا - وهم الدول المنتصرة في الحرب

عبد اللطيف مصيطفي

العالمية الثانية - طبيعياً، فإن من غير الطبيعي أن نجد من بين الدول المتقدمة (ألمانيا، واليابان) وهما الدولتان الخاسرتان في الحرب! وهما خير نموذج للاهتمام بالاستثمار في تنمية الموارد البشرية، وخاصةً اليابان، التي لديها ندرة شديدة في الموارد الطبيعية، وبالرغم من ذلك، فقد استطاعت بما تمتلكه من ثروة بشرية أن تبني اقتصاداً قوياً، تقف من خلاله بين مصاف الدول الثمانية الكبار - المشار إليها آنفاً. إن العنصر البشري هو العنصر الوحيد القادر على حسن استخدام العناصر الإنتاجية المتاحة بالكفاءة والفاعلية المطلوبين¹.

وقد شهدت البشرية في العقود الأخيرة تحولا كبيرا وعميقا في مسارها وهو ما اصطلح على تسميته بالمعلوماتية والمعرفة والتي جعلت المعرفة أساس الموارد والقوة والتقدم، فأصبحت المجتمعات تُتعت بمجموعات واقتصاديات المعرفة، وأصبحت تنمية الموارد البشرية عاملا مهما في تعزيز القدرات الإنتاجية والتنافسية للأمم وازداد الإدراك بأن المعرفة والمهارات البشرية ورأس المال الفكري تعد مكونات حيوية لاقتصاد المستقبل ومفاتيح النمو الناجح للمؤسسات.

وفي ظل التحول العميق والتطورات الجديدة والمتلاحقة التي تواجهها مؤسسات الألفية الثالثة، وعلى ضوء التوجهات المتسارعة في مجال تنمية القدرات العلمية والعملية للعملاء الاقتصاديين يجدر بنا التساؤل حول واقعنا وموقفنا من هذه التحولات ا بيطة بنا: فهل أدركت المؤسسات الاقتصادية والمصرفية الجزائرية مفهوم ومدى أهمية هذا الأسلوب الجديد في التسيير المعتمد من طرف أكبر مؤسسات الدول المتقدمة؟ وإلى أين تم الوصول في هذا المجال؟ هذا ما ستحاول هذه المداخلة أن تكشف بعض جوانبه.

أولاً: مفهوم رأس المال الفكري: تدفع متطلبات التحول نحو الاقتصاد المبني على الجودة والمعرفة بالمؤسسات الاقتصادية إلى زيادة الاهتمام بمفاهيم رأس المال الفكري (Intellectual Capital) • وأبعاد المعرفة الكامنة فيه، ودوره في خلق القيمة، إن إدراك تلك المفاهيم أصبح أمراً ضرورياً لزيادة قدرة المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وتم التركيز على رأس المال الفكري كأحد أهم الأصول غير المادية المؤثرة على الميزة التنافسية للمؤسسة.

1- تعريف رأس المال الفكري: يرى *Drucker* " أن رأس المال الحقيقي لأي مؤسسة مهما كان نشاطها أو حجمها إنما يتمثل في رأس المال البشري (*human Capital*) الذي يعد مورداً استراتيجياً، يتمثل في مجموعة الموارد والقدرات الخاصة، والتي تمنح المؤسسة الميزة التنافسية المعتمدة على الابتكار، والتحسين المتواصل للإنتاجية من خلال التفعيل الكامل لطاقته وقدراته، إذ يقع عليه عبء تقديم الأفكار، وإجراء البحوث، وتحويل نتائجها إلى منتجات.

ولا يتركز رأس المال الفكري في مستوى تنظيمي معين دون غيره، كما لا يشترط توافر شهادة أكاديمية لمن ينصف به"⁽²⁾، وبالتالي لا يشكل كل الأفراد رأس مال فكري إذ يطلق هذا المفهوم فقط بصفة خاصة حسب *Stewart* " على قيمة معرفة العاملين، ومهاراتهم،

عبد اللطيف مصيطفى

ومعلوماتهم، شرط أن تتصف بما يلي⁽³⁾:

- المعرفة المتميزة: بحيث لا يوجد من يملك نفس المهارات أو المعلومات في المؤسسات المنافسة؛

- المعرفة الاستراتيجية: أي أن تكون لتلك المهارات والمعلومات قيمة يمكن للزبون أن يدفع ثمنها مقابل الحصول عليها جراء شرائه السلعة أو الخدمة المتميزة.

لقد تزايد الاهتمام بالرأس المال الفكري الذي يعبر عن الأصول غير الملموسة للمؤسسة والمسؤولة عن تحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد مبني على الجودة والمعرفة. ومن الواضح أن هناك علاقة وطيدة بين المعرفة ورأس المال الفكري، حيث أن تسيير المعرفة يشجع على تنمية رأس المال الفكري الضمني والصريح وكل ما يرتبط به من عناصر، أي زيادة فهم الأفراد والأصول الفكرية الأخرى لأهداف المؤسسة، كالربحية وتقديم الخدمات ذات الجودة المتميزة. ويقصد بالرأس المال الفكري القيمة الاقتصادية للأصول غير الملموسة ممثلة في رأس المال الهيكلي، ورأس المال البشري. ويقصد بالرأس المال البشري الذي يعتبر أحد المكونات الرئيسية للرأس المال الفكري المعرفة، ومهارات الأفراد، وقدراتهم الذاتية⁽⁴⁾.

يمكن تعريف رأس المال الفكري بناءً على التعريف الذي قدمته منظمة التعاون والتطوير الاقتصادي 1999 بأنه "القيمة الاقتصادية لفتتين من الأصول غير الملموسة لمنظمة معينة: رأس مال تنظيمي (هيكلي) ورأس مال بشري. (Guthrie 2001) ويعرف "Ulrich" رأس المال الفكري على أنه يمثل "مجموعة مهارات المؤسسة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على جعل المؤسسة عالمية من خلال الاستجابة لمتطلبات الزبائن والفرص التي تتيحها التكنولوجيا"⁽⁵⁾، بينما يرى كل من "هامل" و"هين" (Hamel, Heene) أن رأس المال الفكري عبارة عن "قدرة متفردة تتحقق من تكامل المهارات المختلفة التي تتفوق بها المؤسسة على منافسيها، بحيث تسهم في زيادة القيمة المقدمة للعملاء، كما تعد تلك القدرة من أهم مصادر الميزة التنافسية"⁽⁶⁾، كما عرف Reid "رأس المال الفكري على أنه "المادة الفكرية المتكونة من المعرفة والمعلومات والمهارات والخبرات ذات القيمة الاقتصادية التي يمكن وضعها موضع التطبيق بهدف خلق الثروة"، بينما يرى كل من "Prusak" و"Davenport" أن رأس المال الفكري يتمثل في "المعرفة التي يمكن تحويلها إلى ربح"⁽⁷⁾.

إن رأس المال الفكري يجسد "المقدرة العقلية القادرة على توليد الأفكار الجديدة والمناسبة والعملية (أي القابلة للتنفيذ) بحيث تتمتع بمستوى عالٍ من الجودة، وتمتلك القدرة على تحقيق التكامل بين الموارد المتنوعة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، فضلاً عن قدرتها على رؤية متغيرات المؤسسة وإدراك الترابط العضوي بين وظائفها"⁽⁸⁾.

وفي ضوء التعاريف سالفة الذكر، يتضح أن رأس المال الفكري يتمثل في القدرة العقلية

لدى فئة معينة من الموارد البشرية، ممثلة في الكفاءات القادرة على توليد الأفكار المتعلقة بالتطوير الخلاق، والاستراتيجي للأنظمة، والأنشطة، والعمليات، والاستراتيجيات، بما يضمن للمؤسسة امتلاك ميزة تنافسية.

إن بداية إدراك المؤسسات لمصدر نجاحها وسر بقائها يكمن في مدى استثمارها الصحيح لطاقتها الفكرية بالشكل الذي يعززها ويعمل على صيانتها ويضمن الاستفادة عليها، الأمر الذي زاد من أهمية وجود تسيير فعال لرأس مالها الفكري. ذلك التسيير الذي يهتم بقدرة المؤسسة على التكيف مع متغيرات البيئة التنافسية، ومدى اعتمادها على مبدأ التعاون والتوافق بين القدرات التكنولوجية. وتظهر أهمية الاستثمار بشكل مستمر في رأس المال الفكري وهو ما سيؤدي حتماً إلى:

- زيادة قدرة الكفاءات على التخطيط للموارد البشرية وربطها بتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة؛

- زيادة فاعلية ونجاعة إستراتيجيات تنمية الكفاءات بما يؤدي إلى الاستغلال الجيد لمختلف القدرات والمهارات؛ واستثمارها في عملية الإبداع والتطوير وإدارة التغيير لرفع القدرة التنافسية للمؤسسة.

ويؤدي رأس المال الفكري بعناصره المختلفة دوراً هاماً في نجاح المنظمات في الوقت الحاضر. حيث أنه يميز المنظمات التي يمكنها تقديم منتجات جديدة، وبشكل أفضل مع تقديم ابتكارات لمنتجاتها وخدماتها بمعدلات سريعة، ويؤكد ذلك ما ظهر من نتائج استقصاء رؤساء مجال إدارة المنظمات كبيرة الحجم في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث أكدوا أن رأس المال الفكري يعتبر أكثر الأصول أهمية، ويعد أساس النجاح في القرن الحادي والعشرين. (Wiig 1997)

2- مكونات رأس المال الفكري: إن رأس المال الفكري يتكون من رأس المال الهيكلي ورأس المال البشري، ويقصد برأس المال الهيكلي المعرفة التي تظل باقية في المنظمة بعد أن يتركها أعضاؤها سواء بشكل مؤقت أو بشكل نهائي، ويكون مخزناً في قواعد بيانات، ومستندات، وبرامج جاهزة، ومكون مادي للحاسب الآلي Hardware وهيكل تنظيمية، أما رأس المال البشري فيقصد به العاملين وما يملكونه من معارف. ويقصد برأس مال العملاء الذي يدخل ضمن رأس المال الهيكلي المعرفة والعلاقات المتصلة بالعملاء. ويعتبر رأس المال التنظيمي الجانب الآخر من رأس المال الهيكلي، وهو يشمل رأس المال الابتكاري - كبراءات الاختراع، وتراخيص الإنتاج - ورأس مال العمليات والذي يقصد به المعرفة المتصلة بعمليات المنظمة. هذا ويمكن التعبير عن رأس المال الفكري من خلال المعادلة التالية: (Joia 2000)

رأس المال الفكري = رأس المال البشري + رأس المال الهيكلي

ويقدم (Sveiby 1998) تقسيم آخر لرأس المال الفكري بالمنظمة على النحو التالي:

- كفاءة العاملين (Competence) (التعليم والخبرة
- الهيكل الداخلي (الشكل القانوني للمنظمة، الإدارة، النظم وثقافة المنظمة والبرامج الجاهزة).

- الهيكل الخارجي (العلاقات التجارية، العلاقات مع العملاء، العلاقات مع الموردین).
- و تشير الأدبيات إلى أن البلدان التي تمتلك رأس مال بشرياً مرتفعاً تحقق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة Chong & Zanforlin 2000 و Romer et al 1990 و Crossman et helpman 1991 وذلك باعتبار أن الثقافة نمطياً تقود النمو وتحتاج إلى وفرة في رأس المال البشري. بينما البلدان ضعيفة الثقافة وضعيفة الموارد البشرية لا تخضع بزيادات في الإنتاجية والنمو⁹.

3- مفاتيح النمو: ذكر شولتز أن مفتاح النمو الاقتصادي يعتمد على نوعية السكان، ويمثل رأس المال البشري حسب شولتز القدرة والمعلومات التي بها قيمة اقتصادية، ورأس المال البشري يمثل مصدراً قابل للتجدد وليس هناك أية حدود نظرية لمخزونه بخلاف الأنواع الأخرى لرأس المال. الأدبيات إلى أن البلدان التي تملك رأس مال بشرياً مرتفعاً تحقق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة¹⁰.

ويعد العنصر البشري من أهم العناصر الإنتاجية التي يمكن أن تساهم في تحقيق التنمية لكن لن يؤدي هذا العنصر دوره دون تعليم حيث يسهم التعليم في تراكم رأس المال البشري، والذي بدوره يساعد في التقدم التقني والذي يعد مصدراً من مصادر النمو المستدام.

وتشير أدبيات وتجارب التنمية إلى أن رفع معدلات النمو المستدام يتم عن طريق زيادة الطاقة الإنتاجية والاستثمارات في الأصول الملموسة وغير الملموسة (مثل الابتكار والتعليم والتدريب..). وهو ما يشكل مركزاً لتحقيق أهداف رف الإنتاجية ومستويات التشغيل على آمد طويلة. ولقد وجد Barro Barro & Lee 2000 بدراسة مددات النمو الاقتصادي في عدد كبير من دول العالم للفترة بين 1960 و 1995 أن من محددات النمو المهمة مخزون رأس المال البشري في البلدان.¹¹

ولتقديم تجربة تطبيقية على تزايد أهمية رأس المال البشري قام " أبراموفيتز" (Abramovitz)⁽¹²⁾ بدراسة النمو الاقتصادي للولايات المتحدة في القرن التاسع عشر، والعشرين، فوجد أن التقدم التكنولوجي متحيزاً بشدة في اتجاه استخدام رأس المال المادي. أما في القرن العشرين فإن هذا التحيز تحول إلى اتجاه استخدام رأس المال غير الملموس (رأس المال البشري، والمعرفة) مما ساهم بشكل كبير في نمو الإنتاجية. كما أن مكافآت كل من رأس المال والعمل في ذلك القرن وإن كانت تشمل عناصر من العوائد تعود إلى رأس المال غير

الملموس، فإن عوائد التعليم والتدريب تشكل جزءا كبيرا من مكاسب العمل والأداء، في حين أن عوائد المعرفة المكتسبة عن طريق البحث والتطوير تشكل أجزاء كبيرة من العوائد على رأس المال.

ثانيا - التعليم وأهمية الاستثمار في رأس المال البشري في ظل التحول نحو اقتصاد المعرفة: اقترح "شولتز" أن ينظر للتعليم كاستثمار في البشر، يؤدي إلى تراكم رأس المال البشري وإلى تقديم خدمات إنتاجية للاقتصاد ككل. لأن التعليم يساهم في تحسن قدرات الأفراد وزيادة إنتاجيتهم. وبذلك يكون "شولتز" قد وضع بشكل واضح أسس نظرية رأس المال البشري.

وهكذا فإن التعليم، والمعرفة، والتدريب يوفران للعامل العادي ميزة أخرى هي المهارة، بحيث يصبح هناك تمايز بين العمال يقوم على المهارة المكتسبة، كما يصبح هناك عرض للعمال يعتمد على التخصص، والمهارة، والكفاءة، وبالتالي فإن فرصة الحصول على وظائف قد تصبح متنوعة، مما يعني أن الطلب على العمال سيدخل فيه نوع من التنافس من قبل المؤسسات، مما يؤدي حتما إلى تحسين مداخيل العمال من خلال ارتفاع الأجور المتوقعة⁽¹³⁾.

إن قيمة المعرفة تتركز في كونها أساس أنشطة إنتاج الثروة من خلال تطبيق الأفكار، والمعلومات، والمفاهيم والأساليب، واستخدامها بغرض التحسين المستمر، وإنتاج عمليات ومنتجات جديدة ومختلفة، وابتكار عمليات ومنتجات وخدمات لم تكن معروفة من قبل، وعلى هذا الأساس أصبحت المعرفة مصدر القوة والجودة، ومن ثم فإن التنافس على تلك المعرفة والسيطرة عليها هي في قلب التنافس بين المؤسسات، وفي ظل هذا الاتجاه كان اللجوء إلى اقتصاد المعرفة أهم سبل تحسين القدرة التنافسية.

إن أهم مظهر لاقتصاد المعرفة نظرية رأس المال البشري، التي تقوم على فرضية أساسية مفادها وجود اختلاف بين الأفراد فيما يتعلق بمقدار الاستثمار في مهاراتهم، وخبراتهم، وقدراتهم، وبناء على ذلك فإن الفرد يعتبر أصلا من أصول المؤسسة إذ يمكن تحديد قيمته، وتسييره كما تسيير محفظة الموارد المالية. إن الاقتصاد الحديث القائم على توظيف المعرفة لن يكون فعالا إلا بتطوير رأس المال البشري وتدريبه.

إن الاستثمار في رأس المال البشري سيؤدي إلى تحقيق منافع طويلة الأجل، تتمثل في تغير الصورة الذهنية تجاه طبيعة العمل بما يؤدي إلى زيادة القدرات الإبداعية، وتحسين الإنتاجية، وزيادة الإيرادات، بالإضافة إلى تحقيق مزيد من الخدمات والمنتجات، وتحسين العلاقات بين العملاء والموردين.

1- مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري: يعرف (كينيد لبرجر) (C.P.kindlerger) كما ورد في السبوعي (1421هـ) رأس المال البشري بأنه ذلك الجزء المضاف ألي العمالة الخام

ويعرفه مايكل تودا رو (M.todaro) بأنه الاستثمارات الإنتاجية التي يحتوي عليها الفرد نفسه وهي تشمل على المهارات والقدرات والقيم والصحة وغيرها من الأمور التي ينتجها الاتفاق على التعليم ويعرفه (Theodor 7& Schults) نقلاً عن المفرجي وأد (2003م) "أنه مجموعة الطاقات البشرية التي يمكن استخدامها لاستغلال مجمل الموارد الاقتصادية أما الاستثمار في رأس المال البشري فيعرفه الحميد (1417هـ)" بأنه الإنفاق على تطوير قدرات ومهارات ومواهب الإنسان على نحو يمكنه من زيادة إنتاجيته.

ويعرفه المصري (2003م) "بأنه مجموعة المفاهيم والمعارف والمعلومات من جهة والمهارات والخبرات وعناصر الأداء من جهة ثانية والاتجاهات والسلوكيات والمثل والقيم من جهة ثالثة التي يحصل عليها الإنسان عن طريق نظم التعليم النظامية وغير النظامية، والتي تساهم في تحسين إنتاجيته وتزيد بالتالي من المنافع والفوائد الناجمة عن عمله.

ويمكن تعريف الاستثمار في رأس المال البشري بأنه (استخدام جزء من مدخرات المجتمع أو الأفراد في تطوير قدرات ومهارات ومعلومات وسلوكيات الفرد بهدف رفع طاقته الإنتاجية وبالتالي طاقة المجتمع الكلية لإنتاج مزيد من السلع والخدمات إلى تحقق الرفاهية للمجتمع كذلك لإعداده ليكون مواطناً صالحاً في مجتمعه.

إن صعوبة قياس الطاقات الكامنة للموارد البشرية جعل الباحثين يبحثون عن أنجع الأساليب التي تسمح بالتحويل نحو المؤسسة المتعلمة من خلال تسيير وتطوير المعرفة الكامنة لدى الأفراد، وبناء قاعدة معلومات معرفية تضم أهم المعارف والمهارات التي يجب أن يكتسبها الفرد وبالتالي يجب⁽¹⁴⁾:

- تدريبه على ممارسة عملية اتخاذ القرار واكتسابه مهارات الاتصال، وكيفية التحكم في الضغوطات النفسية.

- تنمية مهاراته المهنية مع التركيز على فكرة التدريب التحويلي.

- تدريبه على تقديم منتج متميز ذو قيمة للزبون.

- اعتبار نشاط تطوير الموارد البشرية على أنه نشاط دائم ومستمر.

2- المؤسسة المتعلمة: هي المؤسسة التي تستطيع أن تنسج ضمن كيانها وثقافتها التنظيمية قدرة متجددة ومستمرة للتعلم والتكيف والتغير والتطور، فقيمها وهيكلها وسياساتها وأنظمتها تشجع وتسرع التعلم لجميع العاملين فيها. وينجم عن هذا التعلم تحسن مستمر في مجالات عدة، مثل: العمليات، والمنتجات، والخدمات، وهياكل العمل ووظائف الأفراد، وفرق العمل، والممارسات الإدارية والبيئة المؤسسية، مما يؤدي بالتالي إلى نجاح المؤسسة وتحقيق التميز في أداؤها¹⁵.

ويقول ((Peter Senge) في كتابه الشهير "المنظمة المتعلمة- النظام الخامس / 1990": لا

يكفي أن يتعلم شخص واحد ثم يقوم بتحديد ما تحتاجه المنظمة ويتبعه الباقون، إن المنظمة التي ستنجح في المستقبل هي التي تكتشف كيف تستفيد من طاقة التعلم لدى جميع أفرادها، إذ أن علم المنظمة أكبر من مجموع علم أفرادها، إلا أن العامل الأساس هو كيف ننقل علم الفرد إلى المنظمة ككل¹⁶.

1 - مفهوم المؤسسة المتعلمة: يقول (Peter Senge) في كتابه الشهير "المنظمة المتعلمة - النظام الخامس، 1990": لا يكفي أن يتعلم شخص واحد ثم يقوم بتحديد ما تحتاجه المنظمة ويتبعه الباقون، إن المنظمة التي ستنجح في المستقبل هي التي تكتشف كيف تستفيد من طاقة التعلم لدى جميع أفرادها، إذ أن علم المنظمة أكبر من مجموعة علم أفرادها، إلا أن العامل الأساس هو كيف ننقل علم الفرد إلى المنظمة ككل. ومن أبرز سماتها¹⁷:

- تفتح لنفسها آفاقاً وأسواقاً وفرصاً جديدة بأن تتعلم من تجاربها ومن تعاملها مع العملاء والمستفيدين من خدماتها والمنافسين.
- تحرص على اختيار العاملين فيها وتدريبهم وتنميتهم مهنيّاً.
- تحرص على إطلاق الطاقات الكامنة للعاملين، وتمكنهم من التأثير في حياة المؤسسة ومستقبلها باتجاه إيجابي بناء.

➤ تعمل على إتاحة الفرص المناسبة للعمل الجاد المتميز والمشاركة الفاعلة.

والأهم من ذلك كله، أن تكون المؤسسة متفتحة وغير متمسكة بنماذج قديمة أثبتت نجاحتها، فالحاضر والمستقبل بحاجة إلى نماذج أخرى مبتكرة ومرنة، تتوافق مع متطلبات العمل الحالية والمستقبلية، ويعني ذلك التخلي عن كل نظام قديم لصالح أنظمة جديدة أكثر إنتاجية، إضافة إلى ذلك يجب أن تهتم المؤسسة بالإنسان لا الأنظمة والقوانين، فإن تعارضت القوانين مع مصلحة الموظفين أو المؤسسة يجب إلغاؤها أو تبديلها إلى قوانين تخدم المؤسسة وموظفيها.

ثالثاً- رأس المال البشري وإشكالية خلق القيمة في المؤسسة الاقتصادية:

بالنظر إلى أن رأس المال البشري الذي يقصد به قيمة الموارد البشرية المتاحة بالمؤسسة محسوبا بحجم ما أنفق عليها من تعليم، وتدريب، ورعاية اجتماعية، وثقافية، فإن قيمة الموارد البشرية تختلف بحسب ما أنفق عليها وبدرجة ندرتها، ومدى توفر الموارد البديلة التي يمكن أن تحل محلها إذا ما فقدتها المؤسسة.

إن مسألة ارتفاع أو انخفاض القيمة المضافة التي ينتجها المورد البشري ومن ثم قيمة رأس المال البشري، تتحدد بحسب الاقتراب الذي يقوم به المورد البشري تجاه العملاء، فالمؤسسات الذكية لا تعمل على تبديد مواردها المالية على الأعمال قليلة القيمة المضافة التي لا تفيد العملاء، بل تركز استثماراتها في الأعمال عالية القيمة.

مما يؤكد على أن الاستثمار في رأس المال البشري يعد ضمنياً ثميناً لرأس المال الفكري، ويؤدي تسييره الاستراتيجي إلى امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية المستدامة.

1- دور رأس المال الفكري في خلق القيمة: من أجل تحقيق الاستفادة القصوى من رأس المال الفكري، فإنه لا بد من تسيير الأصول الفكرية بفعالية، ولابد من إدراك اختلاف قيمة هذه الأصول، إذ تدعو الحاجة إلى تنمية واستثمار بعضها، وتوقيف الاستثمار في الأخرى عديمة الجدوى والفائدة على الإطلاق، مما يعني أن التسيير الفعال لرأس المال الفكري يمثل الوجه الجديد لاقتصاد المعرفة، لدوره الكبير في خلق قيمة المؤسسة والتي يمكن أن تأخذ عدة أشكال منها:

- تخفيض التكلفة، وتحسين الإنتاجية، واكتساب موقع تنافسي ممتاز، كأن تهدف المؤسسة للاستحواذ على حصة سوقية عالية، أو قيادة الابتكار التكنولوجي، أو تحقيق علامة تجارية؛

- تراكم الأرباح كنتيجة لتسويق المنتجات والخدمات، وزيادة ولاء العميل الداخلي والخارجي.

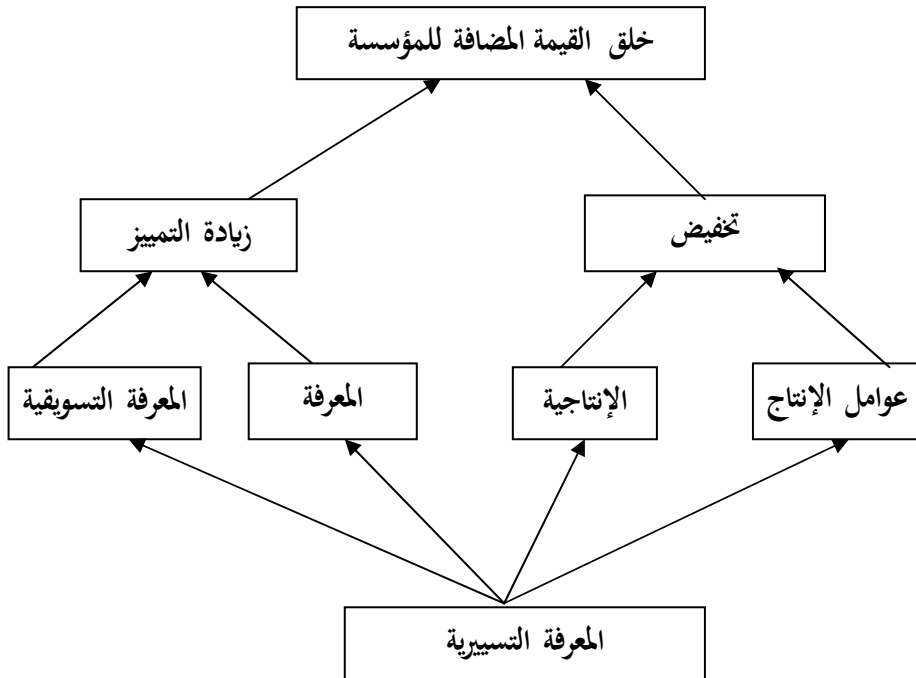
2- رأس المال الفكري وإستراتيجية خلق القيمة: تتنوع الإستراتيجيات التي يمكن للمؤسسة اعتمادها بهدف خلق القيمة المستخلصة من رأس مالها الفكري، فغالبا ما تقوم المؤسسات التي تباع منتجات مادية إلى أياً منتجاتها المبتكرة من خلال براءة الاختراع أو الابتكار، وبالتالي تحقق أرباحاً عالية نتيجة بيع منتجاتها المتميزة، أي أن تلك المؤسسات تسعى للتوصل لبعض الابتكارات من خلال رأس مالها الفكري بجعل منتجاتها ذات جودة عالية وأفضلية، وجاذبية للمستهلكين مقارنة بمنافسيها، وبالتالي تعمل تلك المؤسسات على تحصيل قيمة من رأس مالها الفكري سواء في شكل إيراد ناتج عن بيع منتجاتها، أو في شكل مركز استراتيجي تنافسي (سمعة، وشهرة عالية، وولاء العملاء... الخ).

في حين نجد أن المؤسسات الخدمية قد تحقق أرباحاً جراء بيعها للمعرفة التي يمتلكها رأس مالها البشري، إذ تتمثل قيمة ذلك رأس المال في ما تحصل عليه من أتعاب مقابل سمعتها أو شهرتها أو خدماتها المقدمة للعملاء، ذلك أن طبيعة نشاطها يعد محمداً أساسياً لاستراتيجياتها، ولنوع وحجم القيمة التي يمكن تحصيلها من رأس مالها الفكري. ويمكن أن تكون لرأس المال الفكري أدواراً دفاعية تتمثل في أياً المنتجات والخدمات الفعالة من ابتكارات رأس المال الفكري، وحرية تصميم المنتجات، وتجنب التقاضي القانوني، وأدوار هجومية كتجميع إيراد المنتجات، والخدمات، وأصول المؤسسة وملكيته الفكرية، وخلق معايير الأسواق أو الخدمات جديدة، بالإضافة إلى الحصول

على حق استخدام التكنولوجيا للآخرين، وتحديد أساس للتحالفات الاستراتيجية ودعم أنشطة الأعمال.

3- مصادر خلق القيمة المضافة للمؤسسة:

من أجل خلق قيمة مضافة للمؤسسة، هناك مصدرين، فإما زيادة التمييز أو تخفيض التكاليف، ولكل منها يجب توفر دعائم أساسية تتضح في الشكل التالي:
الشكل رقم (1): مصادر خلق القيمة.



المصدر: كرابلي بغداد، "تناسبية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية"، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة، يومي 21، 22 ماي 2001، ص 7.

من هذا الشكل يمكن ملاحظة ما يلي:⁽¹⁾

- زيادة التمييز مصدر خلق القيمة المضافة للمؤسسة: تتولد زيادة تمييز المؤسسة عن منافسيها من خلال تفاعل عدة محددات، حيث يساهم كل منها في إعطاء المؤسسة قيمة مضافة ويجعلها تمييز في سوقها، وأهم هذه المددات نجد:

• التطور التكنولوجي: والذي يعتبر أحد القوى الأساسية في تشكيل ا بيط التنافسي حيث يمكن أن يؤدي إلى:

- تعجيل أو تعطيل نمو الطلب، وذلك بإحداث ظواهر إحلالية جديدة، أو تسمح بتجديد المنتجات؛

- باستطاعته تغيير هيكل وديناميكية التكاليف بخلق مصادر جديدة للميزة التنافسية؛
- بإمكانه أن يدمج أو يخلق عدة قطاعات، وذلك بعرض عدة بدائل من خلال إحداث وظائف جديدة، أو أنه يجمع عدة وظائف في نفس المنتج.
- يمكن تغيير حواجز الدخول.

عليه فإن اكتساب المعرفة التكنولوجية، والتحكم فيها أكثر من المنافسين، يمكن المؤسسة من تحقيق الميزة الأساسية وبالتالي التميز الذي يخلق لها القيمة المضافة.

• المعرفة التسويقية: هي لا تقل أهمية عن المعرفة التكنولوجية، حيث تتمثل في امتلاك المؤسسة المؤهلات الضرورية لإعداد إستراتيجية تسويقية فعالة، مثل تطوير المنتجات الجديدة، التنويع في الخدمات، القيام بعمليات ترويجية، معرفة حاجات ورغبات الزبائن، دراسات السوق... إلخ.

- تخفيض التكاليف لخلق القيمة المضافة للمؤسسة: ويمكن للمؤسسة خلق القيمة المضافة، عن طريق تدنية التكاليف وذلك يتم من خلال:

• عوامل الإنتاج: التحكم في عوامل الإنتاج، وحسن استغلالها، بما يسمح بتوفير الوقت والجهد، وبالتالي تدنية التكاليف.

• الإنتاجية: عن طريق الرفع من الإنتاجية، من خلال تضافر عدة عوامل من أهمها: كفاءة العمال، التحكم في التقنية، المواد الأولية المناسبة، التجربة واقتصاديات الحجم، الأجور والتحفيزات، المناخ الملائم... إلخ.

الكفاءة التسييرية: وهي ضرورة على كل المستويات، فخلق قيمة مضافة للمؤسسة مرتبط بزوايا عدة من نشاط المؤسسة، من برامج الإنتاج، قياس الأداء، نظام تكوين الموارد البشرية، مروراً بأنظمة الحوافز والأجور ووصولاً إلى اتخاذ القرارات، عملية وإستراتيجية. فعملية خلق قيمة مضافة للمؤسسة ليس فقط مهمة الإدارة العامة، أو الإدارة المالية، بل تتخذ توجهها كبيراً نحو اللامركزية. فخلق قيمة مضافة للمؤسسة يتم بتكاتف جهود كل أطراف المؤسسة: ممثلين، متخذي القرارات، مدراء، مستثمرون... ملاك... إلخ، فكلهم يتفقون على لغة واحدة، واتجاه واحد، هو خلق قيمة، وهو ما يتطلب ترابطاً قوياً لأنشطة ومجهودات كل هؤلاء. فتحقيق قيمة مضافة يعني نجاح وربحية المؤسسة وهو ما يعود بالضرورة وكنتيجة حتمية بالنجاح على كل هاته الأطراف فيما بعد¹⁸.

رابعا- الاستثمار في رأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة:

1- نظرية الاستثمار في رأس المال البشري¹⁹: Investment in Human

عبد اللطيف مصيطفى

Capital Theory: من رواد هذه النظرية كما جاء في عابدين (2004م) (اوم سميت A.Smith) ألفريد مارشال A.Marshall جون ستيوارت ميل S.S.Mil ديفيد ريكارد D. Ricardo تيودور شولتز T. Shulzts جاري بيكر G. Becker. حيث تقوم هذه النظرية على أساس إن هناك علاقة إيجابية بين الاستثمار في التعليم (الاستثمار في رأس المال البشري) وبين زيادة دخل الفرد والمجتمع أي أنه كلما زاد الاستثمار في رأس المال البشري كلما زاد الدخل سواء على مستوى المجتمع أو مستوى الفرد.

يقتضي الانتقال إلى اقتصاد مبني على المعرفة ضرورة بدل جهود كبرى لمضاعفة حجم فعالية الموارد البشرية، وتعرف إدارة المعرفة بأنها: في تعريف لسكوت " SCOTT هي التجميع المنظم للمعلومات من مصادر داخل المنظمة وخارجها وتحليلها وتفسيرها واستنتاج مؤشرات ودلالات تستخدم في توجيه وإثراء العمليات في المنظمة، وتحقيق تحسين الأداء والارتقاء إلى مستويات أعلى من الإنجاز سواء بالنسبة لإنجازات المنظمة ذاتها في فترة سابقة أو قياساً إلى إنجازات المنافسين " ²⁰.

2- أهداف إدارة المعرفة: تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة ²¹:

- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة في اتجاه تحقيق أهدافها..
- تعد إدارة المعرفة أداة المؤسسات الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين ا تاجين إليها عملية سهلة وممكنة.
- توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين المؤسسة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.
- أسهمت المعرفة في تحول المؤسسات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة، لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال، ولتواجه التعقيد المتزايد فيها.
- حركت الأساس الحقيقي لكيفية خلق المؤسسة وتطورها ونضجها وإعادة تشكيلها ثانية.
- أسهمت المعرفة في مرونة المؤسسات من خلال دفعها لاعتماد أشكال للتنسيق والتصميم وهيكلية تكون أكثر مرونة. أتاحت المعرفة المجال للمؤسسة للتركيز على الأقسام الأكثر إبداعاً، وحفزت الإبداع والابتكار المتواصل لأفرادها وجماعاتها.
- يمكن للمؤسسات أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها والمتاجرة بها واستخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة.
- تعزز قدرة المؤسسة للاحتفاظ بالأداء المؤسسي المعتمد على الخبرة والمعرفة، وتحسينه.

- تتيح إدارة المعرفة للمؤسسة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.
 - تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.
 - تسهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على 1 توى.
 - تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة.
 - المعرفة أصبحت الأساس لخلق الميزة التنافسية وإدامتها.
- 3- المعايير المميزة للمنظمة قبل وبعد تطبيق إدارة المعرفة:
- من المعروف أن إدماج إدارة المعرفة في تسيير أي مؤسسة يسفر عن تغيير كبير في تنظيم وطرق عمل هذه الأخيرة، والجدول الموالي يوضح مختلف التغيرات التي تحدث على مستوى المؤسسة بعد إدماجها للمعرفة في إدارتها:

الإدارة ما قبل استعمال المعرفة	الإدارة ما بعد استعمال المعرفة
الرؤية الشخصية للمدراء والرؤساء أساس اتخاذ القرارات	- المنهج العلمي أساس اتخاذ القرارات
التجربة والخطأ أساس تخطيط وإدارة العمليات	البحث العلمي والتطوير التقني أساس تخطيط وإدارة العمليات
الثروة الحقيقية الرئيسية هي رأس المال والعمل لتحقيق الربح والمردودية	رأس المال الفكري هو الثروة الحقيقية للمؤسسة لتحقيق الربح والمردودية
أفضل الاستثمارات هو الاستثمار في بناء القدرات المادية -الأصول الملموسة-	أفضل الاستثمارات هو الاستثمار في بناء تنمية القدرات الفكرية -الأصول الغير ملموسة
المهارات والقدرات العملية هي أساس تقويم الأفراد	المعرفة هي أساس تقويم الأفراد
التراكم الرأسمالي هو المظهر الأساسي لتطور ونجاح المؤسسة	التراكم المعرفي هو المظهر الأساسي لتطور ونجاح المؤسسة
الموقع التنظيمي هو مصدر السلطة وأصحاب المناصب العليا هم أصحاب السلطة	المعرفة هي محدد السلطة وأصحاب المعرفة هم أصحاب السلطة
الاختصاصات والمهام والعلاقات الوظيفية وطبيعة العمليات الإنتاجية والتسويقية هي أساس التنظيم	مصادر واستخدامات المعرفة هي أساس تصميم البناء التنظيمي في المؤسسة

النسبة الأكبر من العاملين هم أصحاب المعرفة.	النسبة الأكبر من العاملين هم أصحاب القدرات والمهارات العملية
الأنشطة المعرفية هي مصدر القيمة المضافة.	الأنشطة الإنتاجية هي مصدر القيمة المضافة.
الابتكارات والاختراعات ومنتجات البحوث والتطوير هي وسائل كسب العملاء وبناء القدرات التنافسية للمؤسسة	تخفيض التكاليف وأسعار البيع هي أساس بناء القدرات التنافسية

المصدر: علي السلمي " إدارة التميز - نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة "، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2000، ص 223.

خامسا- المعرفة في البنوك الجزائرية²²: أصبح لزاما على البنوك في ظل الانتقال إلى اقتصاد السوق تحسين وتغيير طرق العمل وتبني التسيير الديناميكي والاستراتيجي للموارد البشرية، إن من بين وسائل إدارة المعرفة ضرورة استعمال تكنولوجيا عالية، والاهتمام بالجانب البشري عن طريق نظم التكوين والإعلام والتحفيز، حيث تمثل أهم ما حققه بنك الفلاحة والتنمية الريفية في هذه الميادين للرفي بعمله وتطويره في:

1- تطوير نظام المعلومات: إدخال تقنيات الإعلام الآلي والتكنولوجيات الجديدة اعتبرت من بين أول اهتمامات البنوك الجزائرية، واهم مؤشراتهما:

- تطبيق نظام SWIFT لتطبيق عمليات التجارة الخارجية.
- وضع برمجيات Logiciel SYBU مع فروعها المختلفة للقيام بالعمليات البنكية) تسيير القروض، تسيير عمليات الصندوق، تسيير المودعات، الفحص عن بعد لحسابات الزبائن).
- إدخال الإعلام الآلي على جميع عمليات التجارة الخارجية حيث أصبحت عمليات فتح القروض الوثائقية لا تتفوق 24 ساعة على الأكثر.
- إدخال مخطط الحسابات الجديد على مستوى الوكالات.
- إنهاء عمليات إدخال الإعلام الآلي على جميع العمليات البنكية.
- تشغيل بطاقات التسديد والسحب في بعض الوكالات الرئيسية.
- إدخال عمليات الفحص السلبي (Télétraitement)، فحص وإنجاز العمليات البنكية عن بعد وفي الوقت الحقيقي (Télétransmission).
- تشغيل بطاقة السحب ما بين البنوك دون الخدمات المسندة.
- وضع برنامج خماسي فعلي يركز خاصة على عصرة البنك وتحسين الخدمات وكذلك إحداث تطهير في ميدان المسبة والميدان المالي والذي نتجت عنه الإنجازات التالية:

عبد اللطيف مصيطفى

- القيام بفحص دقيق لنقاط القوة والضعف للبنك وإنجاز مخطط تسوية للمؤسسة لمطابقة القيم الدولية.
- التطهير الحسابي والمالي، وإعادة النظر وتقليل الوقت وتخفيف الإجراءات الإدارية والتقنية المتعلقة بملفات القروض.
- تحقيق مشروع البنك الجالس (Banque Assise) مع الخدمات المشخصة.
- إدخال مخطط جديد في الحسابات على مستوى المؤسسة المركزية وتعميم شبكة (MEGA- PAC) عبر الوكالات والمنشآت المركزية وكذا إنشاء تطبيق نظام يختص بآلية الدفع في مجال التعامل الافتراضي.
- تعميم نظام الشبكة المالية مع إعادة تنظيم البرنامج SYBU كربون مقدم للخدمة.
- تعميم البنك الجالس مع الخدمات المشخصة على جميع الوكالات الرئيسية.
- إدخال نظام (SYRAT) وهو نظام تغطية الأرصدة عن طريق الفحص السلبي دون اللجوء إلى النقل المادي للقيم).
- تأسيس نادي الصحافة بمبادرة مديرية الاتصال تشجيعاً لمبدأ التداول الحر للمعلومات البنكية وكذا تعريف الزبائن بمختلف خدمات البنك.
- إدخال نظام معلوماتي جديد مُعد من طرف مؤسسة AXYS للخدمات يسهل عملية التركيب، الصيانة عن بعد وحتى ما يخص الجانب القانوني والتشريعي مما يسهل تسيير الموارد البشرية.
- إدخال طرق العمل بالنقود الآلية.
- التحضير لإدخال برنامج E-Gouvernement في مختلف البنوك ووكالاتها..
- تحديث طرق الدفع: إقامة نظام الدفع والتسوية مع المعايير الحديثة جديدة وفعالة وآمنة، استناداً إلى dematerialization
- 2- مقاييس تشجيع الموارد البشرية: لقد تمّ التأكيد في أحد الدراسات التي تمت في الدول المتقدمة على أنه: "لا يمكن الحكم على مؤسسة ما بأنها تميّزت في استعمالها لإدارة المعرفة إلا إذا أدركت هذه الأخيرة بأنّ تسيير المعرفة لا يكمن في تسيير المعلومات فقط وإنما هو تسيير للموارد البشرية بالدرجة الأولى".
- فإدارة المعرفة تستدعي إذن ضرورة الاهتمام بالجانب البشري وذلك عن طريق نظم التكوين والتدريب وكذا منح المكافآت والحوافز المناسبة للأداء الجيد، والبنوك الجزائرية خلال السنوات الأخيرة إلى وضعت برامج تكوين واسعة المدى لغرض التعرف على تقنيات العمل الحديثة واستعمالها بطريقة تضمن تحقيق المردودية، إضافة إلى تحسين المستوى العام للعمال،

وفيما يلي أهم هذه البرامج:

2-I-أ) برامج التكوين: سُنّرت العديد من البرامج التكوينية لصالح البنوك الجزائرية، تكوينات ذات المدى القصير، وأخرى ذات المدى المتوسط، وأخرى خاصة، إضافة إلى تكوينات لنيل شهادات بنكية، وذلك بمساعدة الشركة ما بين البنوك SIBF التي تتولى تكوين العمال في كلّ المجالات المصرفية، والتي دُعمت بالمدرسة العليا للبنوك في 1996 المتخصصة في تكوين الإطارات البنكية وغيرها من الطلبة

- برامج التكوين على المدى القصير: وتمثلت أهم هذه البرامج في:
 - إعداد ملتقيات حول التقنيات والأساليب المعاصرة في التسيير بالتعاون مع الغرفة الفرنسية للتجارة والصناعة حيث خصّ هذا البرنامج المدراء ومسيري البنوك.
 - إحياء أيام إعلامية لتعميم فكرة البنك الجالس، وتكوينات خاصة بقروض الاستغلال وتقييم المشاريع الاستثمارية وطرق التقييم المالي للمؤسسات.
 - تكوين المكلفين بالزبائن (الذين يشغلون مناصب البنك الجالس) فيما يتعلق برفع قدراتهم وتوسيع نشاطاتهم حول طرق النصح والإرشاد المالي للزبائن وكلّ ما يتعلق بالعلاقة مع الزبون من مجرد تقديم معلومات بسيطة له وعمليات الصندوق إلى غاية منح القروض وتتبع تسديدها.

- تكوين العمال في المجال القانوني وتغطية القروض بالتعاون مع بنوك وخبراء كنديين.
- تطوير مهمة الاستقبال والاتصال الخاصة بالمكلفين بالاستقبال، أمانات السر، عمال المقسم الهاتفية، عن طريق نظام تكوين بالتعاون مع خبراء أجبيين متخصصين في هذا المجال.
- برامج التكوين على المدى المتوسط: وتمثلت في تكوينات تهدف إلى:
 - وضع كلّ عامل في المنصب المناسب له.
 - حذف الفرق ما بين مستوى أهلية الأفراد ومتطلبات المنصب.
 - برامج التكوين الخاصة: تأخذ هذه التكوينات شكل ملتقيات منظمة من طرف الشركة ما بين البنوك SIBF إذ تعالج العديد من المواضيع المتعلقة بوظائف البنك كعمليات الصندوق، الخصم، القروض المستندية... الخ.
 - التكوينات المانحة للشهادات:
 - شهادة الثقافة البنكية: CCB وهي دراسة خاصة بكلّ العمال ذوي المستوى الرابعة متوسط إلى غاية الثالثة ثانوي.
 - إجازة بنكية: BB ويتعلق بكلّ العمال ذوي شهادة البكالوريا، شهادة الثقافة البنكية، شهادة نجاح في الامتحان أو الإعلام الآلي، حيث تقدر مدّة الدراسة بثلاثة (3) سنوات.

- شهادة تحضيرية للدراسات العليا البنكية: CPES وهي تخص كل العمال ذوي شهادة البكالوريا + 3 سنوات جامعية، أو ليسانس في شعب أخرى غير الاقتصاد والتسيير واسبة والمالية، حيث تدوم الدراسة مدة سنة واحدة.

- شهادة في الدراسات العليا للبنوك: DESS وتخص كل العمال ذوي شهادة الليسانس في الاقتصاد أو التسيير أو ااسبة أو المالية، إجازة بنكية BB، شهادة CPES والتي يجب أن يكون معدل متحصليها مساوي أو يفوق 20/12، إذ تقدر مدة هذا التكوين بثلاث (3) سنوات.

- 2-I) تحفيز العمال:

3- معوقات استعمال إدارة المعرفة في البنوك الجزائرية: يمكن أن نقسم الصعوبات والمشاكل التي تعترض عمل البنوك إلى:

أ- المعوقات الخارجية:

- ايط السياسي والاجتماعي والاقتصادي للبنوك الجزائرية يبدوا إلى حد الساعة غير محفز للنهوض بهذا القطاع وجعله قادر على المنافسة.

- عدم توفر نظم إعلام كافية ومتطابقة مع حاجيات البنوك وتطورها.

- ضعف التكوين.

- عدم وجود التوافق ما بين عالم الشغل والبرامج الدراسية للطلاب.

- عدم وجود شراكة حقيقية ما بين المدارس/الجامعات والبنوك.

- عدم وجود افرات الكافية.

ب- المعوقات الداخلية:

- عدم الإدراك الفعلي لعمال البنوك مدى أهمية الإصلاحات المصرفية وضرورة التعامل معها بكل جدية، وكذا الجهل التام لمعنى إدارة المعرفة وأهميتها.

- عدم توفر الرغبة لدى المسيرين في منح الحرية للعامل المصرفي وفسح المجال له للإفصاح عن معارفه ومهاراته المهنية نظرا لالتصاق مبدأ البيروقراطية بالفكر الإداري الجزائري.

- نظرة المصرفي للعمل على أنه مرادف للأجر لا غير ولا بد عليه أن لا يبذل مجهود أكبر من أجره.

- عدم الثقة المتفشية ما بين عمال البنوك من جهة وعمال البنوك والمسيرين من جهة أخرى

- نظم الرشوة والتميز التي تسود عمليات التوظيف مما يحول دون الاختيار الأمثل للكفاءات.

- عدم إعطاء العمال قيمة لمدى أهمية التكوينات والمهاتيات التي يتلقونها، واعتبارهم لها بأنها مجرد فترات ابتعاد عن العمل والترفيه ووسائل لإمكانية الارتقاء في المستقبل إلى مناصب أعلى.

- عدم استغلال الامكانيات المتاحة لتقديم البنك.

4- التحديات²³: هناك تحديات كثيرة تواجه البنوك في ظل بيئة سريعة التغير كثيرة المعطيات، ويعد تطوير الكفاءات وتنويع الخدمات من أهم هاته التحديات، إذ يعتبر بعض الخبراء التكوين في قطاع البنوك حجر الأساس لنجاح الإصلاحات التي تمت مباشرتها منذ سنوات بالجزائر لتحسين أداء المؤسسات المصرفية والمالية عموما في وقت أصبحت فيه السوق الجزائرية تجلب اهتمام المستثمرين الأجانب في هذا المجال بالذات. لكن يبدو أن رفع هذا التحدي يبقى بعيدا المنال بالنظر إلى جملة من المعطيات أهمها عدم انشغال مسيري البنوك بعامل التكوين.

وطرح مشكل الموارد البشرية الذي تعاني منه الجزائر بفعل عوامل متعددة منها هجرة الأدمغة وحاجة الجزائريين حسب بعض الأرقام إلى تكوين 300 ألف من الكفاءات عالية المستوى في المجال البنكي على المدى المتوسط بالنظر إلى العجز الكبير في هذا المجال والذي يتطلب سده عشر سنوات كاملة.

لهذا فإن مهنيي البنوك يتوقعون حدوث ضغط على الموارد البشرية في المدى المتوسط بسبب فتح فروع جديدة لبنوك أجنبية يرتقب أن تستقر ببلادنا في السنوات المقبلة والتي أصبحت هي بذاتها تشكل منبع قلق للبنوك العمومية الجزائرية بفعل استقطابها المتزايد للكفاءات الجزائرية مقابل حوافر مغرية.

ولذلك يشدد بعض الخبراء في المجال على أهمية إطلاق برامج تكوينية في هذا القطاع لتدريب الموظفين في العمل البنكي من جهة وكذا في اللغة الإنجليزية التي أصبحت لغة المال العالمية. ومثل هذا التدريب لا يهدف فقط إلى تحسين الأداء اليومي للبنوك ولكن يسمح خصوصا بتحسين قدرة الإطارات البنكية على تقييم المخاطر.

والتحكم في التقييم يمكن البنوك بدون أدنى شك من لعب دور أكبر في الساحة الاقتصادية وهو المطلوب منها حاليا في الجزائر حيث أصبح ينظر إليها كالحلقة المفقودة في معادلة التنمية الاقتصادية بالرغم من الوضعية المالية الجيدة التي تعرفها البلاد باعتبار أن القطاع العام مازال يشكل 80 بالمائة من خارطة القطاع البنكي.

ولعل التكوين يُنظر إليه كتحدي يجب رفعه من أجل أن تصبح البنوك أكثر قدرة على المبادرة وعلى تمويل المشاريع التي قد تبدو للوهلة الأولى غير مربحة لاسيما إذا تعلق الأمر بخلق مؤسسات صغيرة ومتوسطة جديدة.

الخاتمة:

في الأخير نخلص إلا أن امتلاك المؤسسة الاقتصادية للميزة التنافسية المستدامة يتوقف على التسيير الفعال والاستراتيجي لرأس المال الفكري، وعلى الاستثمار الأمثل لمختلف القدرات، والمهارات، والمعرفة، والإمكانيات التي تتمتع بها الأفراد، مما يفرض التعرف على الكفاءات وتشخيصها وتسييرها، وهو ما سنتناوله في المبحث التالي.

إذن فمن أجل خلق قيمة مضافة للمؤسسة وبالتالي لجميع الأطراف ذوي الصلة المباشرة بها يجب وجود قيادة قوية وإدارة فعالة للكفاءات البشرية والموارد البشرية، ممثلة في التوزيع الجيد للأفراد، وتمييزهم وتطويرهم من خلال التكوين والتعليم للوصول بهم إلى مستوى يؤهلهم لاستيعاب طرق وأساليب العمل ومهاراتهم والنظر إلى العنصر البشري على أنه أعلى أصل من أصول المؤسسة، إضافة إلى ضرورة حسن تسيير الوقت واستغلاله لصالح المؤسسة، وبالمثل مع بقية الموارد المادية والمالية الأخرى، التي يجب أن تستغل في أماكنها المناسبة وفي الأوقات الحقيقية، عن طريق حسن القيام بالعمليات الضرورية لذلك.

الهوامش

¹ - محمد مرعي مرعي، أهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية،

<http://www.hrdiscussion.com/hr2633.html>

² - صالح أحمد علي، أنماط التفكير الاستراتيجي وعلاقتها بعوامل الأداء على رأس المال الفكري، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد، 2001، ص 23.

³ - سعد الغنزي، أثر رأس المال الفكري في أداء المنظمة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العدد 28/2001، ص 155، بتصريف.

نقلا عن: Stewart, T.A., Intellectual capital: the New Wealth of Organizations, Double Day-Currency, New York, 1999, P55.

⁴ - سميرة أمين علي، دراسة تحليلية مع التطبيق على رأس المال البشري، مجلة الإدارة والتأمين، العدد 60 جهاز الدراسات العليا والبحوث كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2003، ص 266.

⁵ - سعد الغنزي، مرجع سبق ذكره، ص 158. نقلا عن

Ulrich, D.A, New mandate for human resources, Harvard Business Review, January-February, 1998, p02.

⁶ - سعد الغنزي، مرجع سبق ذكره، ص 159. نقلا عن بتصريف،

Hamel, Gary & Heene, Airne; Competence-Based Competition, John Wiley & Sons, Inc.U.S.A. 1994, p02.

⁷ - سعد الغنزي، مرجع سبق ذكره، ص 159. نقلا عن بتصريف

Davenport, T.H., & Prusak, L., Working Knowledge: How organizations manage what they know, Business Quarterly: 1997, P04

⁸ - سعد الغنزي، مرجع سبق ذكره، ص 155.

⁹ - المعهد العربي للتخطيط، التقدم التقني والاستثمار في رأس المال البشري، الكويت، 05-07-2009،

<http://www.hrdiscussion.com/hr5167.html>

¹⁰ - عماد الدين أ د المصباح، رأس المال البشري في سورية، جمعية العلوم الاقتصادية السورية، سوريا،

30/7/2005، ص: <http://www.mafhoum.com/syr/young/index.htm4>

¹¹ - عماد الدين أ د المصباح، نفس المرجع، ص: 6.

¹² - إيمان محمد فؤاد محمد، تكوين رأس المال البشري، المؤشر العلمي الثاني والعشرون للاقتصاديين

المصريين، الجمعية المصرية للاقتصاد السياسي والإحصاء والتشريع القاهرة، 2000، ص 04. نقلا عن:

Abramovitz, Moses. " The Search for the Sources of Growth: Areas of Ignorance, Old and new " Journal of Economic History , vol53, no2 June 1993, p 217.

¹³ - قاسم محمد التل، التكاملية بين الاستثمارات البشرية والصادرات كمحددات للنمو الاقتصادي،

رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، 2002، ص 12.

¹⁴ - سواكري مباركة، المورد البشري والميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية

البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة

ورقلة، -10 مارس 2004، ص 02.

¹⁵ - وزارة التربية والتعليم - المملكة الأردنية الهاشمية، المؤسسة المتعلمة،

<http://www.moe.gov.jo/EDSS/know/g/m3.htm> ، 2009/10/20

¹⁶ - محمد أكرم العدلوني، مؤسسة المستقبل، مجلة عالم الإبداع،

<http://www.ebdaa.ws/mainart.jsp?ArtID=1005> 2009/10/20

¹⁷ - وزارة التربية والتعليم - المملكة الأردنية الهاشمية، مرجع سبق ذكره.

(1) كربالي بغداد، "تناسبية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية"، الملتقى الوطني الأول

حول الاقتصاد الجزائري، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، يومي 21،

22 ماي 2001، ص 6.

¹⁸ - Felix Bogliolo, " La création de la valeur ", éditions d'organisation, Paris 2001.

¹⁹ - منصور فرغل، الاستثمار في رأس المال البشري والعائد من التعليم،

<http://www.hrdiscussion.com/hr4751.html> .2009/10/21

²⁰ - سملاي يحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية

للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير،

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص: 429.

- ²¹- محمد أ د إسماعيل، مفهوم إدارة المعرفة في العصر الحديث، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية،
<http://hrdiscussion.com/hr4521.html>، 2009/10/25.
- ²²- بن وسعد زينة، أ.مباركي سمرة، المعرفة في البنوك الجزائرية،
<http://etudiantdz.com/vb/t6636.html>، 2009/10/28.
- ²³- حنان حيمر، تحديات البنوك الوطنية في السوق المالية المفتوحة، المساء، يومية إخبارية وطنية،
2008/02/9، عدد: 3179.ص:5.

إدارة الجودة الشاملة والموارد البشرية

أعمر عزاوي

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية جامعة قاصدي مرباح ورقلة

مقدمة:

يعتبر المورد البشري أحد أهم العوامل المسؤولة عن امتلاك الميزة التنافسية ونجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها بكفاءة عالية، وبذلك تظهر أهمية إدارة الجودة كأداة لتحسين أداء الموارد البشرية من خلال نشر ثقافة الجودة بالمؤسسة، ويتم تحقيق ذلك من خلال إدارة الجودة الشاملة للموارد البشرية والتي تشمل مختلف الإجراءات والعمليات الإدارية التي تهدف إلى تنمية قدرات العاملين وتحسين أدائهم ورفع كفاءتهم بواسطة جملة من العناصر المتمثلة في التدريب والاتصال والتحفيز التي تؤدي بذلك إلى التأكيد الدوري عن التحسين المستمر لقدراتها وكفاءتها. وبالنظر إلى هذا الدور أضحى إلزاما على المؤسسة الاهتمام به وتحضيره تحضيراً جيداً لمرحلة التغيير بغية تحقيق أهدافها.

كلمات المفتاحية: المورد البشري، الجودة، إدارة الجودة الشاملة، التميز، إدارة الجودة الشاملة للموارد البشرية.

أولاً: ماهية إدارة الجودة الشاملة: لقد احتلت إدارة الجودة الشاملة وتبنيها في الآونة الأخيرة أهمية خاصة سواء على الصعيد العالمي أو المحلي، إذ تعتبر أحد الأنماط الإدارية السائدة والمرغوبة في الفترة الحالية وقد وصفها أحد الراغبين في تبنيها بأنها الموجة الثورية الثالثة بعد الثورة الصناعية وثورة الحواسيب.

(I) مفهوم وأهمية إدارة الجودة الشاملة:

قبل الترق لمفهوم إدارة الجودة الشاملة نبدأ أولاً بالحديث عن الجودة.

1- مفهوم الجودة: هناك مفاهيم مختلفة للجودة ولكل مفهوم مؤيديه، وللجودة كذلك مدارس متعددة ولكل مدرسة منهجها الخاص، مما أدى إلى تنوع المفاهيم واختلافها، ورواد الجودة مثل: ديمينج، جوران، جارفين، روش "Ruch" ترجع إليهم أكثر من نصف المساهمات نحو قيادة الثورة لإدارة الجودة، وكانت مفاهيم الجودة عندهم تعني التركيز على العميل، التصميم الإستراتيجي للجودة، القيادة، جودة التصميم، جودة الأداء، إشراك الأفراد ومشاركتهم، التحسين المستمر، تخفيض الاختلافات والعيوب الصفرية حيث سيؤدي ذلك إلى تحقيق رضا العميل والمنافسة والربحية بالنسبة للمؤسسة ومن بين التعاريف:

جوران (Juran)¹: يعرف الجودة بأنها الملائمة للإستخدام، فهو يرى أن النوعية تعني مواصفات المنتج التي تشبع حاجات المستهلكين وتحوز على رضاهم مع عدم إحتوائها على العيوب

أعمر عزاوي

أو النواقص، ولذا فإن Juran يرى أن التخبط للجودة يمر بعدة مراحل وهي كما يلي²:

- تحديد من هم المستهلكين.
 - تحديد إحتياجاتهم.
 - توفير مواصفات المنتج لكي تستجيب لحاجات المستهلكين.
 - توفير العمليات التي من شأنها تحقيق تلك المواصفات أو المعايير المطلوبة³.
 - نقل نتائج الخط الموضوعية إلى القوى التشغيلية.
- ديمنج (Deming): ينظر للجودة على أنها قدرة المنتج على إرضاء جميع الأذواق وطبيعة الأسواق، ويتم تقييم المنتج وفقا لمقاييس الجودة الدولية⁴.

وكذلك يرى Ruch: أن الجودة هي صفة المنتج مثل: حجمه، شكله أو تكوينه وتحديدًا هي الصفة التي تحدد قيمة المنتج في السوق وإلى أي مدى من الكفاءة سيؤدي ذلك المنتج الوظيفة والمهمة التي صمم من أجلها⁵.

*جرفين Garving: يرى أن الجودة تعتمد في تعريفها على أساس المستخدم لها، فرجال التسويق يرون أن الجودة ترقد في عين المشاهد وتعني الأداء الأفضل⁶، وركز جرفين على ثماني أبعاد للجودة تكمن في كفاءة المنتج، وهيبته، ومدى الاعتماد عليه، ومما يقته للمواصفات ومدى تحمله (متانته)، والمنفعة منه، جمال مظهره ومدى إدراكه للجودة الفعلية وهذه الأبعاد يجب أن تكون مثل القواعد لتؤثر الجوده حيث ستساهم هذه الأبعاد في تمييز المنتجات عن المنافسين وأكد على أن الإطار العام لمنتج المؤسسة يجب أن يكون مميز لدى العميل وبذلك ترتبط الجودة بالربحية تؤثر على الأسواق وحجم المبيعات وجوانب التكلفة⁷.

- ويمكن إءاء تعريف شامل للجودة على أنها إستراتيجية عمل طويلة المدى تعمل على زيادة معدلات جودة الإنتاج والعمليات والأنشطة، بصورة ترضي توقعات العملاء الداخليين والخارجيين، الظاهرة والضمنية علاوة على استخدام موهبة وبراعة العاملين الشخصية بفاعلية ولقائدة المؤسسة المالية والتنافسية.

مراحل توراها: ظهور الجودة الشاملة لم يكن وليد اليوم أو اللحظة بل هو طور طبيعي للفكر الإداري من عهد فايول حتى الآن ولقد مرت الجودة بأربعة مراحل وهي:

- مرحلة الفحص، مراقبة الجودة، ضمان الجودة (تأكيد الجودة) مرحلة تسيير الجودة.
- وقد تم تقسيم هاته المراحل الأربعة إلى مرحلتين لإدارة الجودة: فالأولى سميت بالمدخل التقليدي لإدارة الجودة وتتضمن فحص ومراقبة الجودة وتأكيد الجودة، والثانية وذلقت عليها مدخل إدارة الجودة الشاملة أي تسيير الجودة.

2- مفهوم إدارة الجودة الشاملة: لقد تعددت مفاهيمها وروادها ونذكر منها ما يلي:

- الجودة الشاملة هي فلسفة إجمالية تهدف إلى مقابلة إحتياجات العملاء الداخليين والخارجيين وذلك بخلق ثقافة تنظيمية في كل شخص وكل مرحلة إنتاجية وكل مستوى إداري مع سيادة إستراتيجية الإلتزام بالجودة بوضوح⁸.
- الجودة الشاملة نظام إداري إستراتيجي متكامل يسعى لتحقيق رضا العميل ويستوجب تطبيق هذا النظام مشاركة جميع المديرين والموظفين، ويعتمد على الأساليب الكمية لتحسين العملية الإدارية بشكل مستمر⁹.
- الجودة الشاملة هي كل العمليات الإدارية التي تستخدم لتحسين كل الأنشطة والوظائف بصفة مستمرة وبمجه التحسينات يتم زيادة رضاء العملاء الداخليين والخارجيين¹⁰.
- الجودة الشاملة هي التوير والحفاظة على إمكانيات المؤسسة من أجل تحسين الجودة وبشكل مستمر والإيفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها وكذلك البحث عن الجودة وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدءا من التعرف على إحتياجات المستفيد وإنهاء بمعرفة مدى رضا المستفيد عن الخدمات المقدمة له¹¹.
- ومما سبق يلاحظ على أن الجودة قد ركزت على مابقة المواصفات، الملائمة للإستخدام وتحقيق رضاء العملاء. ومن بين الرواد الأوائل في إدارة الجودة الشاملة نجد ثلاثة أسماء وقفت بقوة وأسهمت بجزارة في هذا المجال بالمقارنة بغيرهم¹²: إدوارد ديمنج، جوزيف جوران، فليب كروسي
- 3- أهمية إدارة الجودة الشاملة: يمكن إبرازها في¹³:
 - إن نظام الجودة الشاملة يؤدي إلى تخفيض التكلفة وزيادة الربحية.
 - إن نظام الجودة الشاملة يمكن للإدارة من دراسة إحتياجات العملاء والوفاء بتلك الإحتياجات.
 - تدعيم الترابط والتنسيق بين إدارات المؤسسة ككل.
 - توفير مزيد من الوضوح للعاملين وكذلك توفير المعلومات المرتدة لهم وبناء الثقة بين أفراد المؤسسة ككل.
 - زيادة ارتباط العاملين بالمؤسسة ومنتوجاتها وأهدافها.
 - إن تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة أصبح أمرا ضروريا للحصول على بعض الشهادات الدولية مثل: ISO 9000.
 - تحسين سمعة المؤسسة في نظر العملاء والعاملين.
 - في ظل الظروف التنافسية التي تعيشها مؤسسات الأعمال، يساهم مدخل إدارة الجودة الشاملة في تحقيق ميزة تنافسية في السوق.
 - المساهمة في إتخاذ القرارات وحل المشكلات بسهولة.
 - التغلب على العقبات التي تعوق أداء الموظف من تقديم منتج أو خدمة ذات جودة عالية.

• تنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق والإعتماد المتبادل بين الأفراد والشعور بالانتماء في بيئة العمل.

• إحراز معدلات أعلى من التفوق والكفاءة عن طريق زيادة الوعي بالجودة في جميع إدارات المؤسسة.

- عناصر إدارة الجودة الشاملة:

نتحدث عن العناصر الأساسية لإدارة الجودة الشاملة ويمكن اللجوء إليها فيما يلي¹⁴:

- التزام الإدارة العليا.
- التوجه بالعميل
- تصميم المنتجات يؤدي للجودة
- تصميم عمليات الإنتاج تؤدي للجودة
- السيطرة على عمليات الإنتاج لبلوغ الجودة
- توفير مشاركة المورد
- خدمة العميل والتوزيع والتكيب
- بناء فرق عمل ممكنة
- الأداء وفقا للمقاييس الدولية
- التعاون من أجل التحسين المستمر.
- خلق قواعد بنائية معتمدة على الفرق الصغيرة وليس الوظائف الكبيرة.
- الجودة ليس لها نهاية وتبقى على كل المستويات أمر لا بد منه.
- خلق ملكية واسعة الانتشار مع لامركزية إدارية.

5- مبادئ إدارة الجودة الشاملة: إن إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية تهدف إلى إرضاء العميل، فإذا سألت أحد في أي مؤسسة عن من هو أهم شخص عنده فأجاب رئيسي أو مديري فهو يعتبر المؤسسة سلسلة تنظيمية مسيرة، أما إذا أجاب عميلي فهذا يدل على توافر مبادئ الجودة على الأقل، وقد أكدت الدراسات على قوة العمل والتحسين المستمر وأوصت بضرورة التنسيق الأفقي المستند على تدفق الأعمال من جهة والتربط مع الموردين والعملاء من جهة أخرى.

وتتمثل المبادئ الأساسية أو المبادئ الست لإدارة الجودة الشاملة فيما يلي¹⁵:

- التركيز على المستهلك
- التركيز على العمليات مثلما يتم التركيز على النتائج
- الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها
- شحن وتعبئة خبرات القوى العاملة

- اتخاذ القرارات المرتكزة على الحقائق
- التغذية العكسية

6- مرتكزات إدارة الجودة الشاملة: تعد المرتكزات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة ذات أهمية كبيرة في إطار التقييم العملي لها في مختلف المؤسسات الإنسانية العاملة، إذ أن هذه المرتكزات من شأنها أن تشير إلى الحقائق الأساسية التي ينبغي أن يرتكز إليها عند الشروع باستخدام هذا الأسلوب تمييزاً في مختلف المؤسسات إذ أنه يشير إلى البناءات الفكرية والفلسفية التي يستند إليها الجانب العملي في التقييم وقد تباينت آراء المفكرين والأكاديميين في شأن تحديد أولويات وأهمية هذه المرتكزات من باحث لآخر، إلا أنها من حيث المبدأ الفكري لا زالت تشكل المنعطف الحاسم في إمكانية التقييم ويمكن الإشارة إليها كما يلي¹⁶:

- التركيز على العميل.
- التركيز على إدارة القوى البشرية.
- المشاركة والتحفيز.
- نظام المعلومات والتغذية العكسية.
- العلاقة بالموردين.
- توكيد الجودة.
- التحسين المستمر.
- إنزاج الإدارة العليا.
- القرارات المبنية على الحقائق.
- الوقاية من الأخطاء.
- إدارة الجودة الشاملة إستراتيجياً.
- المناخ التنظيمي.
- الإدارة العملية.
- تصميم المنتج.

(II) مراحل تقييم إدارة الجودة الشاملة: تتم عملية وضع إدارة الجودة الشاملة موضع التقييم العملي عدد من المراحل والخطوات التي ستسهم في تهيئة الثقافة التنظيمية لتقبل فلسفة الجودة الشاملة، وقد حدد Joan March أربع مراحل أساسية لتقييم الجودة الشاملة وأطلق عليهم دورة التحسين Improvement cycle وتتكون من: التحديد، التحليل المنعطف والتصحيح، بحيث لا يتم البدء في مرحلة إلا بعد الإنتهاء من المرحلة التي تسبقها وينجح تام ويمكن حصر هذه المراحل الأربع وخواتمها الفرعية من خلال الجدول رقم: (01)

الجدول رقم (01): المراحل الأربع وخواتمها الفرعية لإدارة الجودة الشاملة

المراحل	الخواتم الفرعية
المرحلة الأولى: التحديد Define	- تحديد الأهداف - تحديد الموارد المطلوبة - تحديد الأدوار والمسؤوليات - تحديد خطة موجزة - تحديد العملية
المرحلة الثانية: التحليل Analyses	- القياس الكمي - تحليل الأسباب الرئيسية - التحقق من الأسباب الرئيسية
المرحلة الثالثة: التصحيح Correct	- اقتراح الخواتم التصحيحية الممكنة - اختار التصحيح - خطط التصحيح - طبق التصحيح - أبلغ أو أنشر التصحيح
المرحلة الرابعة: المنع Prévent	- اقتراح الخواتم الوقائية الممكنة - اختار الوقاية - خطط الوقاية - تحقق من الوقاية - أبلغ أو أنشر الوقاية - الوقاية بالإجراءات

المصدر: جون مارش، إدارة الجودة الشاملة من الألف إلى الياء، ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني، القاهرة، الجزء الثالث 1996 ص ص: 24 30.

ثانيا: تعريف إدارة الموارد البشرية:

تعريف الإدارة: الإدارة عند FAYOL هي الوصول إلى الأهداف بالتعاون مع الموارد البشرية المتاحة، فهي عموما مجموعة من الوظائف المتناسقة والمتكاملة لتوجيه استخدام الموارد المتاحة من أجل تحقيق أهداف معينة.

1) تعريف الموارد البشرية: الموارد البشرية هو مصطلح يقصد به تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع.

من هذا التعريف توجد صفتين أساسيتين في تركيب الموارد البشرية هما:

- صفة القدرة على أداء الأعمال
- صفة الرغبة في أداء الأعمال

إن أهم عامل في نجاح المؤسسة وتفوقها هو امتلاك الموارد البشرية المتميزة والتي تعتبر مصدرا للإبداع والابتكار, وأهم وأثمن أصول المؤسسة, كما تعد أيضا المصدر الحقيقي لتعظيم القيمة المضافة, بالإضافة إلى قدرتها على تحويل التحديات إلى قدرات تنافسية قوية, ونجاح المؤسسة يعود إلى ما تملكه من مهارات وقدرات بشرية, ومن أهم المميزات التي يجب أن تتصف بها الموارد البشرية لتساهم في نجاح المؤسسة ما يلي¹⁷:

- أن تكون نادرة, بمعنى امتلاكها لقدرات ومهارات نادرة ومميزة وغير متاحة للمنافسين, كالقدرة على الابتكار, الإبداع, قبول التحديات...
- أن تكون قادرة على خلق وتعظيم القيمة المضافة من خلال تنظيمها غير المسبوق وتجانس وتكامل المهارات والخبرات وكذلك القدرات العالية على العمل.
- أن يصعب على المنافسين تقليدها ومحاكاتها سواء كان ذلك باستخدام التأهيل أو التدريب, ولعل أفضل مثال الموارد اليابانية.

إن أسرع طريقة تمكن المؤسسة من الوصول إلى الفرص المستقبلية (المنتجات والأسواق المحتملة) هي الكفاءات المحورية, أو الكفاءات المتميزة أو القدرات, والتي تحقق للمؤسسة مركز القيادة والزيادة فيما تقدمه من سلع وخدمات.

ويمكن تعريف الكفاءات المحورية كمايلي: "تركيبية أو مجموعة من المهارات الفائقة, الأصول الملموسة وغير الملموسة ذات الابع الخاص, التكنولوجيات فائقة المستوى, والروتينيات (التصرفات المنظمة والتي تشكل في مجملها أساسا جيدا وقاعدة ل اقات المنظمة على التنافس, ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية متواصلة في مجال أعمال (نشاط) معين"¹⁸.

كما يعرفها Larregle على أنها: "تلك المهارات الناجمة عن تضافر وتداخل مجموعة من الأنشطة حيث تسمح هذه الكفاءات الجماعية بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة, فهي لا تحل محل الموارد بل تسمح بتيرها وتراكمها. ويتم خلق هذه الكفاءات من خلال تنمية, تواصل وتبادل المعلومات أو المعرفة بين أعضاء المؤسسة (رأس المال البشري). فالمؤسسة قد تحوز على الكفاءات بالاعتماد على معايير موضوعية ودقيقة في عملية التوظيف, وكذا تكوين الأفراد بشكل يتناسب مع المناصب التي يشغلونها بهدف تحقيق تميز وربحية أعلى, ويعد جذب هؤلاء الأفراد الأكفاء ذو المهارات العالية والحفاظة عليهم من بين الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية.

أما إدارة الموارد البشرية هي ذلك النشاط الإداري المتمثل في تحيط القاع البشري الذي يضمن ديمومة وجود القوى العاملة التي تحتاج إليها المؤسسة. كما يمثل هذا النشاط في تنمية قدرات العاملين وتحسين أدائهم ورفع كفاءتهم العلمية والعملية والفنية ثم إيجاد الوسائل المناسبة لرفع معنوياتهم وترغيبهم في العمل والاستمرار فيه وحثهم على المشاركة بولائهم الذاتي لتحقيق أهداف

المؤسسة ويدخل في كل هذا توافر المزايا والحوافز المادية والثقافية والمعنوية لإشباع حاجياتهم أو رغباتهم الفردية والجماعية.

كما تعرف Marting.J إدارة الموارد البشرية بأنها ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات، و علاقاتهم داخل التنظيم، وكذلك الرق التي يستبع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم، وهي تشمل الوظائف التالية: تحليل التنظيم - تحيط القوى العاملة - التدريب والتنمية الإدارية - العلاقات الصناعية - مكافأة وتعويض العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية، ثم أخيرا المعلومات والسجلات الخاصة بالعاملين¹⁹.

كما يرى Sherman.A و Chruder.H أن إدارة الموارد البشرية تشمل على عمليات أساسية ينبغي أداؤها ومجموعة من القواعد العامة يجب إتباعها وكذلك مجموعة أدوات وأساليب يتعين استخدامها لإدارة مجموعة الأفراد في التنظيم، والمهمة الرئيسية لمدير إدارة الموارد البشرية هي مساعدة المديرين في المنظمة وتزويدهم بما يحتاجونه إليه من رأي ومشورة متخصصة تمكنهم من إدارة مرؤوسهم ب ريقة أكثر فاعلية²⁰.

نفهم أن إدارة الموارد البشرية هي إدارة مختصة بكل الأمور المرتبة بالعنصر البشري في المؤسسات، من البحث عن مصادر القوى البشرية واختبارها وتعيينها وتدريبها وتنميتها وتهيئة المناخ الإنساني الملائم الذي من شأنه أن يدفع الأفراد إلى بذل جهد داخل المؤسسات. كما يمكن القول أنها إءاء أهداف نسبية للأفراد لتحقيقها ثم مراقبتها وفق نظام من قى عادل.

ومن خلال هذه التعاريف تتضح لنا إدارة الموارد البشرية على أنها عبارة عن نشاط إداري يهتم بالتنبؤ بالاحتياجات الكمية والنوعية من القوى العاملة وتحقيق التنسيق بين الأفراد والمهام التي أسندت إليهم، كما يهتم بتوجيه مراقبة الأفراد في أداء أعمالهم... ويمكن القول أن إدارة الموارد البشرية هي تبيق الإدارة بالنسبة لموارد البشرية، ومنه الإطار العام يشمل كل من التخيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة.

2) الموارد البشرية والتميز: يسعى كل فرد من الأفراد العاملين بالمنظمة إلى أن يكون متميزا في أدائه وسلوكه مع زملائه في المنظمة، وكذلك مع شركاء المنظمة خاصة العملاء، بصورة تؤكد اهتمامه بواجبات ومتمليات وظيفية، ويحرص دائما على توير هذا الأداء والسلوك وبالشكل الذي يضمن استمرار الاستفادة والرضا لدى جميع الأطراف المعنية بهذا السلوك والأداء سواء لدى المنظمة أو العملاء على السواء لكن، ماذا يعني مفهوم التميز في الأداء؟

أ- تعريف التميز: يقصد بالتميز إقرار ذوي العلاقة بالموظف بتميزه في التفكير والأداء والسلوك وانعكاس ذلك عمليا على النتائج التي تحققها الوظيفة وعلى تحقيق أهداف وخطط المنظمة وكثيرا ما يرتبط مفهوم التميز بمفاهيم أخرى نذكر بعضها:

- الإنجاز: تحقيق خمة العمل والتنحصيل على مستوى المنظمة
- ترشيد التكاليف: هي المقترحات والجهود العملية التي يتحقق منها توفير المصروفات وترشيد الإنفاق مع الاحتياط بمستوى الجودة التي تحقق رضا العميل

• الكفاءة أو الإنتاجية: الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق حجم أو مستوى معين من النواتج (المخرجات)

• الفعالية: هي محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي المنظم بما يحتويه من أنشطة فنية وإدارية وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية لتحقيق هدف أو مجموعة أهداف خلال فترة زمنية معينة.

ب- متلبات التميز: هناك مجموعة من الشروط والمواصفات ينبغي توفرها لتحقيق التميز منها²¹:

- التميز في السلوك والعلاقات مع الآخرين خاصة العملاء؛
- إنجاز الأعمال وتنفيذ المهام بصورة متميزة وتحقيق مراكز متقدمة؛
- الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانيات والجهود المستمرة للتحسين؛
- المقترحات الفعالة لترشيد التكاليف وحسن التصرف في المواقف الحرجة؛
- التعامل الفعال للمشكلات والأزمات؛
- العرض المنظم للأفكار والحلول المتميزة في مجالات العمل؛
- امتلاك قدر عال من الدافع الذاتي للإنجاز.

وكثيرا ما تلجأ إدارة الموارد البشرية إلى إنشاء واقتراح عدة حوافز منها التميز الذي يدفع للعمال المتميزين في أدائهم وسلوكهم فهذا النوع من الحوافز يجب أن يكون على أسس موضوعية واضحة لكي يوفر فرص المنافسة الفعالة بين العاملين لدفعهم إلى تحقيق التميز في السلوك والأداء والعلاقات.

ثالثا: إدارة الجودة الشاملة للموارد البشرية مفهومها وأهميتها:

باعتبار أن إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية مفهومين مختلفين ولكنها متكاملين ولأن مفهوم إدارة الجودة الشاملة للموارد البشرية حديث نتيجة هذه الدراسة ويختلف عن مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

1- تسيير الموارد البشرية في إطار الجودة الشاملة:

إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تنظر إلى المنظمة ليس فقط كنظام فني وإنما كنظام اجتماعي يحتوي على أفراد، وعليه فإن الجوانب المرتبة باتجاهات الموحات والدوافع والسلوكيات والتفاعل بين الجماعات في واقع العمل أيضا موضع اهتمام؛ كما تؤمن بأن العنصر البشري هو الأساس والأهم في إنجاح الإدارة، وجودة العمل هي جزء أساسي في مفهوم الجودة الشاملة. وبالتالي فإنه على مديري ومسيرى المنظمة الاعتماد على مايلي²²:

- التغيير والتطوير لثقافة المنظمة، قيمها وقيم الأفراد العاملين بها، إذ لا نجاح للجودة ما لم يعترف القادة بوجود أزمة والشعور الجماعي بالحاجة إلى التغيير؛
- تفهم واقتناع كل فرد في المنظمة بنظام الجودة؛

- مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات والمساعدة في تحسين النظام
- إحداث تغيير فكري وسلوكي في الأفراد لتحويلهم من مندق التفتيش وكشف الخأ إلى مندق منع الخأ
- العمل في فرق ذاتية الإدارة والاعتماد علي الرقابة الذاتية بدلا عن الرقابة الخارجية فالجودة لا تفرض علي الإنسان ولكنها تنبع منه
- المسؤولية لكل عضو في الفرق
- تحفيز العمال
- التدريب والتعليم لتحسين وتنمية المهارات

2- مفهوم إدارة الجودة الشاملة للموارد البشرية²³: نرى أنه بعد تجاوز المرحلة الأولى لعلاقة إدارة الجودة الشاملة بإدارة الموارد البشرية وفق المفهوم السابق للعلاقة من خلال دور أحد أهم موارد المؤسسة ألا وهو الموارد البشري في تبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة لتحقيق أهداف المؤسسة في البقاء، الاستمرارية والنمو.

لكن المفهوم الجديد لبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية يختلف عن السابق من خلال المصالح الجديد إدارة الجودة الشاملة للموارد البشرية والذي تعني به مختلف الإجراءات والعمليات الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه تنسيق ورقابة لمختلف الأنشطة التي تهدف إلى تنمية قدرات العاملين وتحسين أدائهم ورفع كفاءاتهم العلمية والفنية ثم إيجاد الوسائل المناسبة لرفع معنوياتهم وترغيبهم في العمل والاستمرار فيه وحثهم على المشاركة بولائهم الذاتي لتحقيق أهداف المؤسسة، ابتداء من أول خطوة وهي توصيف المنصب إلى غاية آخر خطوة نهاية علاقة العامل بالمؤسسة من خلال استخدام مختلف الأدوات والأساليب النوعية والكمية للجودة.

3- أهمية إدارة الجودة الشاملة للموارد البشرية: تمكن أهمية إدارة الجودة الشاملة للموارد البشرية في النتائج المتحصلة عليها من خلال التبيق العملي لمفهوم هذا المصالح الجديد من خلال الاستخدام الأمثل لأهم مورد من موارد المؤسسة والذي يتميز بخصوصية عالية عن باقي الموارد والمصدر الوحيد لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة وغير قابلة للتقليد وفق مناهج وأدوات إدارة الجودة مند البداية إلى النهاية لعلاقة العامل بالمؤسسة وبالاهتمام بأهم عناصر العلاقة حتى أدق التفاصيل.

4- أهداف إدارة الجودة الشاملة للموارد البشرية: نذكر منها مايلي²⁴:

- توفير مختلف الظروف لتحقيق بيئة عمل ملائمة؛
- تحقيق الاستخدام الأمثل للمورد البشري على أساس اعتباره استثمار يجب تعظيمه من خلال تنميته وليس تكلفة يجب تدنيته من خلال سلب حقوقهم؛
- تفجير القدرات والطاقات الكامنة في الفرد واستغلالها لرفع تنافسية المؤسسة؛
- تحديد المكافآت ذات القيمة بالنسبة لكل مورد بشري؛
- التيقن من ملائمة وتناسب المكافأة وربها بالأداء المقدم؛
- توفير ظروف عمل مناسبة ومشجعة للإبداع والتطوير؛

- المشاركة في العمل والوظيفة والمكاسب المحققة من العمل المقدم؛
- توير نظم الاتصال والحرص على أن تكون جداول العمل مرنة؛
- ربط نظام الأجور والحوافز بنظام الجودة ليكون معبرا عن المستوى الحقيقي لأداء كل عامل؛
- تحيط عملية التدريب لتكون أكثر فعالية وقدرة على تلبية الاحتياجات المعلنة؛
- التدريب على تقنيات حل المشاكل من أجل مساهمة أكبر للعامل في تدعيم نظام الجودة؛
- التدريب على إدارة الوقت لتخفيض التكاليف الخفية؛
- ضرورة الاهتمام بعملية تقييم الأداء؛
- تدريب جميع إطارات إدارة الموارد البشرية لتحسيس هذه الإدارة بأهمية دورها في تعبئة الموارد البشرية , والتحكم في الأساليب الحديثة لتسيير الموارد البشرية؛
- توفير الأمن الوظيفي للعمال خاصة الكفاءات المحورية بالمؤسسة؛
- تعزيز القنوات الاتصالية بين الإدارة العليا والعمال لتقوية الثقة المتبادلة؛
- تفعيل نظام الحوافز الإيجابية بتقديم التشجيع والتقدير للعمال الأكفاء , والحوافز السلبية للقضاء على جميع التصرفات والسلوكيات غير المسؤولة؛
- التأكيد على حرص الإدارة العليا بتحسين العلاقة الموجودة بين العامل ورئيسه المباشر لتحقيق الأهداف الجزئية على كل وحدة تنظيمية بالمؤسسة.

خاتمة:

نجاح تبيق نظام الجودة في المؤسسة الاقتصادية مرهون بتوفير وتسخير جميع الإمكانيات والموارد اللازمة, والتي من أهمها الموارد البشرية, لأن التنافس في ظل عالمية السوق أصبح يعتمد على تنمية الموارد والكفاءات البشرية باعتبارها القادرة على الإبداع والتوير واستثمار المعلومات وحسن إدارة التغيير. وبالنظر لأهمية الدور الذي يمكن أن يلعبه المورد البشري في تبيقه لنظام الجودة الشاملة , فإنه أضحى لزاما على المؤسسة الاهتمام به وتحضيره تحضيرا جيدا لمرحلة التغيير , من أجل التوافق مع نظام الجودة , وذلك من خلال إعادة النظر في جملة من العناصر المتعلقة به كالتدريب والاتصال والتحفيز.

وفي ظل التحديات الجديدة التي تواجه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية, والتي تتجلى من خلال واقع اقتصاد السوق الجديد واتفاق الشراكة مع الإتحاد الأوروبي, وكذا تحضير الجزائر للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة في المستقبل القريب, فإن المؤسسات الجزائرية ملزمة بتقبل هذا الوضع الجديد والمشاركة لتحقيق التكيف الإيجابي معه. ويمكن للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية رفع مستوى أداءها من خلال عدة مداخل منها تعزيز إمكانيات المادية والمالية ورفع مستواها التكنولوجي. ونظرا لعدم سهولة التحكم في هذه المداخل. فإنه يمكن للمؤسسة العمل على رفع مستوى مواردها البشرية في ظل الإمكانيات المتاحة بغرض تحقيق وضعية تنافسية مقبولة.

ويمكن لمفهوم المصالح الجديد الخاص ب: إدارة الجودة الشاملة للموارد البشرية بتحقيق

مختلف المزايا لاستخدام المورد البشري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية غير القابلة للتقليد وغير المحدودة القدرات والنتائج، والتي تحقق للمؤسسة التمييز وتتم بإنشاء قيمة مدركة من طرف الزبائن تعتمد بشكل أساسي على وجود موارد بشرية داخل المؤسسة لها خصائصها منها:

- المرونة في التفكير والقدرة على خلق البدائل والاحتمالات.
- الاستعداد القوي للمخاطرة والمبادرة وقوة المثابرة والتحمل.
- التحرر من القيود التي تمنع من المعرفة والتحديد وحب التميز.
- مستوى مرتفع من الذكاء المهني والاجتماعي.

الهوامش:

¹- Cardy , R. and Dobbins , G.H. " Human Resources Management in a Total Quality Environment: Shifting from a Traditional to a TQHRM Approach. " *Journal of Quality Management* 1 , no 1 (1996).

²- خضير كاظم ، ود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والباعه، البعة الأولى، عمان، الأردن، 2000، ص: 94

³- فريد عبد الفتاح زين الدين، المنهج العملي لتببيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، كلية التجارة، جامعة الرقازيق، 1996، ص: 09 .

⁴- فريد عبد الفتاح زين الدين، مرجع سبق ذكره، ص: 10 .

⁵- Garvin David A, *Competing on the Eight Dimensions of Quality* , *Marvard Business Review*, Nov/Dec 1987, pp: 85 97.

⁶- B, Mustafa pulat, «total Quality Management: A Framework for Application in Manufacturing, the TQM Magazine, vol. 6 ,NO.1,1994.,pp: 44 49.

⁷- Garvin David A, *Competing on the Eight Dimensions of Quality* , *Marvard Business Review*, Nov/Dec 1987, pp: 85 97.

⁸- B, Mustafa pulat, «total Quality Management: A Framework for Application in Manufacturing, the TQM Magazine, vol. 6 ,NO.1,1994.,pp: 44 49.

⁹- عبد الإله ساعاني، مبادئ إدارة المستشفيات، دار الفكر العربي، القاهرة، البعة الأولى، 1998، ص: 100.

¹⁰- porter Michael , *the competitive advantage of nations* , *the free press* , 1990, p: 195.

¹¹- موسى اللوزي، التوير التنظيمي (أساسيات ومفاهيم حديثة)، دار وائل للنشر، عمان، البعة الأولى، 1999، ص: 234 .

¹²- عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج والعمليات (مدخل كمي)، دار وائل للنشر، الأردن، 2000، ص ص: 522 - 527 .

- ¹³ - توفيق محمد عبد المحسن، تحيط ومراقبة جودة المنتجات (مدخل لإدارة الجودة الشاملة)، البعة الأولى، 96/95، ص: 120
- ¹⁴ - خضير كاظم، ود، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص: 84 83 .
- ¹⁵ Wayne H-Brunet, Achieving total Quality, Integrating Business Strategy and customer needs,
- ¹⁶ - خضير كاظم، ود، مرجع سبق ذكره، ص: 99 - 100 - 103 .
- ¹⁷ - العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، الخروبة، 2005، ص 138.
- ¹⁸ - نفس المرجع السابق ص 143.
- ¹⁹ - صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية 2004، ص 16 .
- ²⁰ - نفس المرجع السابق ص 18. سمير محمد عبد العزيز، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، 10011، دار غريب للباعة والنشر والتوزيع 1995 .
- ²¹ - حشمت جبر وياسر فاروق، المدير المحترف وحلقات التمييز، مجلة النيل، القاهرة، 1996، ص 94.
- ²² - أنظر: - سمير محمد عبد العزيز، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، 10011، دار غريب للباعة والنشر والتوزيع 1995، ص 144.
- علي السلمي، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص 28-29.
- ²³ - خالد بن سعد عبد العزيز، إدارة الجودة الشاملة تبيقات على القناع الصحي، الرياض، 1998.
- ²⁴ - أنظر: - خضير كاظم، ود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن 2000
- صلاح عبد الباقي، قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
- حشمت جبر وياسر فاروق، المدير المحترف وحلقات التمييز، مجلة النيل، القاهرة، 1996

واقع إعادة هيكلة البنوك التجارية الجزائرية في ضوء التحولات الاقتصادية الجزائرية

سمية برنو¹ و محمد زرقون²
1- إطار بالبنك الوطني الجزائري، الجزائر
2 كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية □ امعة قاصدي مباح بورقلة

Résumé:

dans leur course vers l'acquisition des avantages concurrentiels et la modernisation, Les banques commerciales publiques ont adopté le réengineering afin de fournir une prestation de service de qualité, chose qui implique un changement radical qui concernerait plusieurs aspects de la prestation de service.

Ces aspects sont : les données collectées de l'environnement extérieur que ce soit grâce à la relation directe avec le client, aux données économiques et politiques, ou aux données sociodémographiques.... Les processus et les opérations à la base de la prestation de services et de la survie de l'organisation, la qualité de ces processus détermine la qualité de la prestation fournie.

La technologie et l'automatisation qui sont indispensable à la fourniture d'un service de qualité. Il y a aussi l'aspect service et environnement qui constituent une source de concurrence entre les banques actives dans le marché algérien, qu'elles soient publiques, privées ou étrangères, elles cherchent toutes à s'accaparer des parts de marché en offrant des services qui sont non seulement capables d'attirer les clients mais aussi capables de les fidéliser en permanence.

Le dernier aspect, la ressource humaine est un élément important dans l'organisation, il est donc impératif, après le reengineering d'un processus, de prévoir une adaptation de la ressource humaine quantitativement et qualitativement avec un empowerment des employés sur tous les niveaux fonctionnels, afin d'augmenter les chances de réussite de la nouvelle organisation.

La doyennes des banques algériennes, La Banque Nationale d'Algérie, et après avoir remarqué une migration de ses ressources humaines vers d'autres banques étrangères, une lourdeur des tâches administratives, et la réduction du temps commercial causant ainsi la migration du client, entreprend un changement radical dans l'organisation de la ressource humaine, la problématique de cette étude est formulée comme suit : Quel est l'effet du reengineering sur l'organisation des ressources humaines ? Nous essayerons à travers cette problématique d'identifier les changements introduits par le reengineering de la banque nationale d'Algérie, identifier les conséquences de ces changements, et leur compatibilité avec les objectifs tracés par la dite banque.

المقدمة.

تسعى البنوك التجارية العمومية لتحقيق الميزة التنافسية وتحديث منظومتها، فاعتمدت على مدخل إعادة الهندسة من أجل تحقيق قفزة نوعية في جودة خدماتها المصرفية المقدمة وهو ما يلب إحداث تغييرات جذرية تمس مختلف جوانب أداء الخدمة.

شملت إعادة الهندسة في هذه البنوك مجموعة من الجوانب الداخلية والخارجية تمثلت في: المبيعات الجمعة من المحيط الخارجي سواء كان ذلك من خلال العلاقة المباشرة مع الزبون، المبيعات الاقتصادية والسياسية المختلفة، المبيعات الاجتماعية...، سيرورات العمليات لأنها أساس تقديم الخدمات وأساس بقاء المنظمة، فوجودها تحدد جودة الخدمة المقدمة، التكنولوجيا حيث لا يمكن تقديم سيرورة عمليات ذات جودة عالية في مجال الخدمات البنكية دون تقنية العمليات وتوفير التكنولوجيا الملائمة لذلك، كذلك جانب الخدمات والمحيط التي تعتبر مصدر وسبب الصراع الشديد بين البنوك في السوق الجزائرية سواء كانت عمومية، خاصة أو أجنبية حيث تسعى للحصول على حصص سوقية من خلال تقديم خدمات لا تجذب فقط الزبون بل وتضمن وفاء الدائم لها، فمن الزبون تبدأ وإلى الزبون تنتهي وجانب الموارد البشرية الذي توليه أهمية خاصة لأن المورد البشري هو العنصر الأهم من عناصر المنظمة، فبعد إعادة تصميم سيرورة عمليات معينة لا بد من ألقمة العنصر البشري عدديا ونوعيا مع تمكين العمال على مختلف المستويات التشغيلية، لزيادة فرص نجاح سيرورة العمليات المقترحة.

يقوم البنك الوطني الجزائري، وهو أقدم بنك تجاري جزائري، بالتغيير الجذري لتنظيم موارده البشرية بعد ملاحظته هجرة الموارد البشرية للبنوك الأجنبية، كثرة المهام الإدارية مما يثقل كاهل العمال وانخفاض الزمن المخصص لتسويق الخدمة مما يسبب هجرة الزبائن أيضا.

وبناء على ما سبق، يمكن طرح وصياغة الإشكالية الرئيسية لهذه المداخلة على النحو التالي:

ما هو أثر إعادة الهندسة على تنظيم الموارد البشرية في البنك الوطني الجزائري؟.

حيث نحاول من خلال هاته الإشكالية التعرف على طبيعة التغييرات التي أحدثتها إعادة هندسة الموارد البشرية في البنك الوطني الجزائري، التعرف على نتائج هذه التغييرات، ومدى موافقتها للأهداف التي سرها البنك.

وعلى هذا الأساس فإن الدراسة قسمت إلى محورين رئيسيين حيث تناول مايلي:

- مشروع إعادة هندسة الموارد البشرية في البنك الوطني الجزائري؛

- مراحل إعادة هندسة الموارد البشرية في البنك الوطني الجزائري.

1. مشروع إعادة هندسة الموارد البشرية في البنك الوطني الجزائري: لا بد من الذكر أن مشروع إعادة هندسة الموارد البشرية في البنك الوطني الجزائري ليس مشروعا مستقلا وقائما بذاته، بل هو مشروع تكميلي من أجل ضمان نجاح مشروع إعادة هندسة وتوير سيرورات عمليات البنك، لذلك وقبل الترق إلى إعادة هندسة الموارد البشرية نقوم بالتعريف بمشروع إعادة هندسة سيرورات العمليات في البنك الوطني الجزائري.

1-1- إعادة هندسة سيرورات العمليات في البنك الوطني الجزائري.

التعريف بالمشروع: مشروع ميدا هو برنامج أوروبي لمساعدة مجموعة من الدول الجنوب متوسية نذكر منها: "الجزائر، مصر، فلسة بن، الأردن، لبنان، المغرب، سوريا، تونس، تركيا بالإضافة إلى قبرص وما" على وضع استراتيجيات واكتساب مهارات من اجل جذب الاستثمار الأجنبي. يدير المشروع مجموعة من مكاتب الدراسات فرنسية، ايمالية ومغربية وبموها الاتحاد الأوربي وبرنامج ميدا.

قدم هذا البرنامج اقتراحات تخص عدة قاعات إستراتيجية منها: إعادة هندسة القامع المصرفي، قاع الاتصالات، المواصلات، السياحة، الزراعة، خصخصة المؤسسات...

أ- أسباب تبني مشروع ميدا للبنوك:

هناك العديد من الأسباب¹ التي حفزت تبني المشروع نذكر أهمها:

ب₁- الأسباب الثقافية والتنظيمية: الإدراك السلبي لصورة البنوك الوطنية: تشكل هذا الإدراك بفعل طول الآجال، كثرة خوط الانتظار وطولها، واعتبار العمال عقبة بين الزبون وحصوله على مراده مثلا الأجراء الذين يتوجهون إلى البنوك مرة كل شهر من أجل تحصيل أجرهم الشهرية، فيصدمون بالوابير الويلة، قلة عمال البنك الذين يهتمون بهم، طول مدة الانتظار، الازدحام... بالتالي يصبح البنك بمثابة عقبة بين الأجراء ونقودهم.

خ- ورة العمليات البنكية تستوجب حذر البنوك مما جعل هاته الأخيرة تترجح تحت أطنان من المعاملات الإدارية والقانونية، الأوراق والوسائل الرقابية على كل المستويات، هاته الجوانب تشكل عراقيل في وجه الزبون سواء الوطني أو الأجنبي وتعزز إدراكه السلبي للخدمات البنكية.

- عدم وجود معايير موحدة لوسائل الدفع بين البنوك: عدم سن معايير محددة، دقيقة وموحدة بين البنوك فيما يتعلق بمعالجة وسائل الدفع، أما تلك المتوفرة فغالبا ما لا تحترمها البنوك خاصة تلك المتعلقة بالقواعد الاحترازية التي سنها البنك المركزي الجزائري.

ب₂- الأسباب القانونية:

- التهرب الضريبي: تعتبر السوق الموازي أكبر مستهلك للتداولات المالية، كذلك أغلب الزبائن يفضلون التعامل وجها لوجه، والبيع مقابل السيولة الآنية كما يفضلون إبقاء جميع العمليات تحت طي الكتمان بريقة يصعب تتبعها أو مراقبتها في إطار قانون مكافحة تبيض الأموال ومكافحة التهرب الضريبي.

- الإطار القانوني: الإطار القانوني لنظام الدفع في الجزائر يتضمن مجموعة من التدابير المتعلقة

ب:

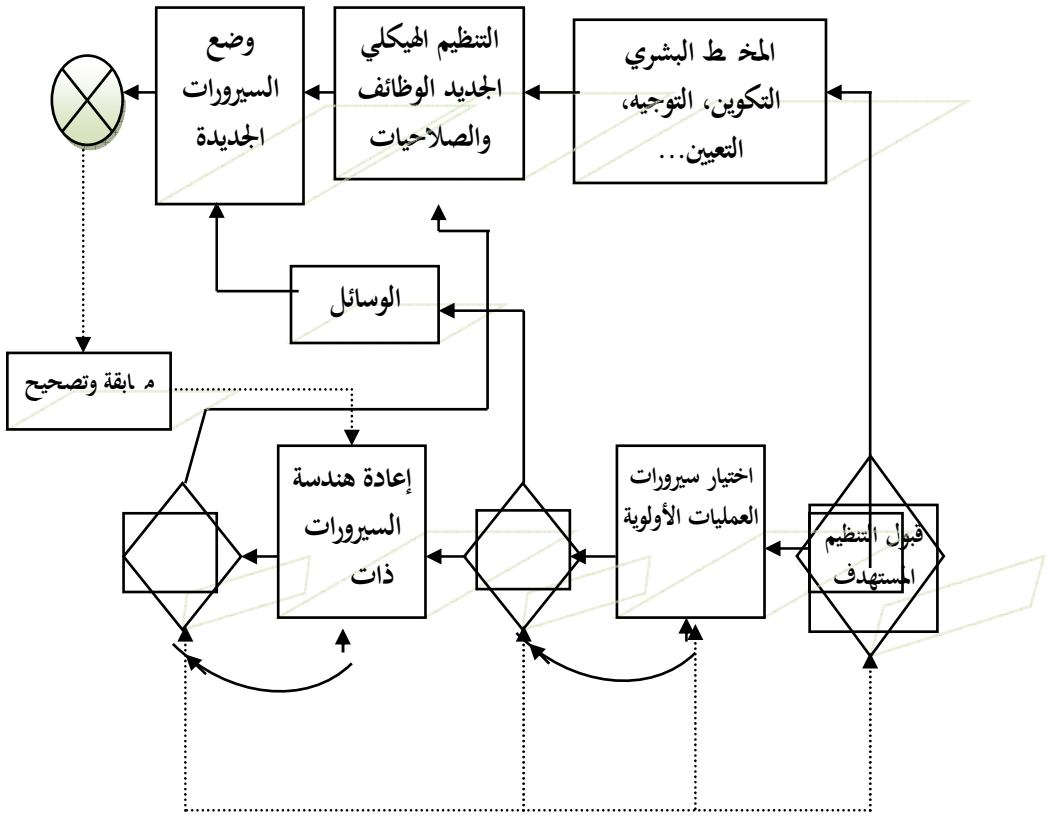
- تنميط وسائل الدفع خاصة الشيك؛
- حوادث الدفع والاحتيال.

ب- أهداف المشروع:

1- توفير وسائل دفع أكثر مرونة وأكثر حركية؛

- 2- توفير أنظمة دفع مواكبة للمعايير الدولية؛
 - 3- تخفيض آجال تقديم الخدمات؛
 - 4- تدنئة الأخرار الناتجة عن طول الآجال وطول خوط الانتظار؛
 - 5- سرعة وأمن التبادلات المالية؛
 - 6- تقليل تكاليف تقديم الخدمات؛
 - 7- تحسين جودة الخدمات البنكية؛
 - 8- تحسين الصورة المدركة للبنوك؛
 - 9- جذب التعاملات المالية الموازية نحو البنوك مما يسهل متابعتها ومراقبتها؛
 - 10- تبيين دور القام المالي في توازن وتنمية الاقتصاد الجزائري؛
 - 11- التحكم في الكتلة النقدية المتداولة.
- 2-1- إعادة هندسة الموارد البشرية في البنك الوطني الجزائري.
- أ- أسباب تبنى مشروع إعادة هندسة الموارد البشرية في البنك الوطني الجزائري.
- 1- عدم وضوح التنظيم ودقته بين المكاتب الأمامية والخلفية مما نتج عنه:
 - الصراع اليومي من أجل توزيع الموارد، وتحديد الأولوية بين الإنتاج، التسيير والتسويق؛
 - توزيع الجهود وتفرقها مما لا يسمح بالتحكم في العمليات ووصول على النتائج المرجوة (إنتاج الخدمة/رضا الزبون)؛
 - يتم معاملة الزبون برق إدارية بحتة، ليس لها أية علاقة بالتسويق.
 - 2- التقسيم الكبير للعمل مما نتج عنه:
 - عدم توازن عدد العمال مع حجم العمل؛
 - لا إمكانية للتعاون الجماعي بسبب كثرة العمل لكل شخص؛
 - لا إمكانية للتعويض عن غياب أحد العمال؛
 - آثاره على الجودة سلبية حيث تول الآجال وترتفع نسبة الأخطاء؛
 - شدة التركيز على إنهاء المهام الإدارية اليومية لا تسمح للعمال بالتركيز على الهدف الأول (زبون/خدمة)؛
 - يؤثر سلبا على معنويات العمال ويضعف اوافز.
 - 3- التسيير والقيادة:
 - المسرون ليس لهم الوقت لتخصيصه من أجل تحفيز العمال، تنشيط المبيعات أو ممارسة التسويق؛
 - تنشيط فرق العمل، التسويق العلاقائي والأنشطة التجارية بشكل ضيق ثم الأنشطة التسويقية بشكل واسع هي أنشطة لا يستيع المسير القيام بها بسبب كثرة المهام الإدارية اليومية وانشغاله بحل المشاكل اليومية والأخطاء أو الانحرافات؛
 - لا يقوم المسير باستغلال الإحصاءات: المخزونات، الآجال...
- ب- اذلاق إعادة هندسة الموارد البشرية في البنك الوطني الجزائري.

يمكن بيان مرحلة إطلاق مشروع إعادة هندسة الموارد البشرية من خلال الشكل أدناه:
 من الشكل رقم "1"، نلاحظ انه بمجرد المصادقة بالقبول على تنظيم سيرورات العمليات المستهدف اذ ملقت إعادة هندسة الموارد البشرية في نفس الوقت مع اذ لاق مرحلة اختيار سيرورات العمليات ذات الأولوية في التتبع، ويتم التنسيق بين المشروعين مرحلة بمرحلة من أجل ضمان نتيجة مثلى.
 الشكل رقم "1": تزامن إعادة هندسة الموارد البشرية مع إعادة هندسة سيرورات العمليات في البنك الوطني الجزائري.



Source : INEUM Consulting, training on line, Ariaconsult, Projet « réorganisation de la direction informatique » sur CD: cadrage de la mission, 11/02/2007, Document interne à la BNA, P23.

2. مراحل إعادة هندسة الموارد البشرية في البنك الوطني الجزائري:

تم إعادة هندسة الموارد البشرية تزامنا مع إعادة هندسة سيرورات العمليات في البنك الوطني الجزائري على مرحلتين:²

أ- المرحلة الأولى: مرحلة التحديد والاقتراح: في هذه المرحلة تمت عمليات المراقبة وجمع للمعلومات ثم تحليلها في مدة تعدت الستة أشهر.

أ₁- مصادر جمع المعلومات: تمت عملية جمع المعلومات بعد عمليات ملاحظة واستقصاء من خلال:

- دراسة وتحليل الوثائق البنكية كدفاتر الإجراءات، القواعد والأنظمة....
- دراسات ميدانية في أرض الواقع (وكالات: شي غيفارة، الأبيار، روية، زيغوت يوسف، واد السمار، بابا حسن)

- مقابلات شخصية مع إطارات البنك الوطني الجزائري
- دراسة معمقة للوكالة النموذج بالأبيار.

أ₂- نتائج جمع المعلومات:

← النتائج العامة:

- وجود وظائف شاغرة بالهيكل التنظيمي للبنك؛
- ضعف وحتى انعدام الاتصال بين مختلف المديرات والوكالات.
← الوقت المخصص للنشاط التسويقي غير مدرك:
- المهام الإدارية تعتبر إستراتيجية في البنك ولكن لها أثر سلبي على المهام التجارية؛
- يمضي العمال يومهم في القيام بالمعاملات الإدارية التي يعتبرونها أولوية مقارنة مع العمليات التسويقية؛

- ثقل المهام الإدارية ودقتها لا يترك أي وقت للقيام بالتسويق الفعلي للخدمات.

← الوكالات غير منظمة حول الربون:

- تحديد الأهداف التجارية غير دقيق.

- ضعف تفويض المهام للعمال.

- عدم البحث في احتياجات الربون وتوقعاته.

- عدم فصل المنظمات عن الأفراد أثناء تقديم بالخدمات لا يسمح بالتحكم في الوقت.

← التنظيم الفيزيائي للوكالة لا يسمح بخلق جو تسويقي مناسب:

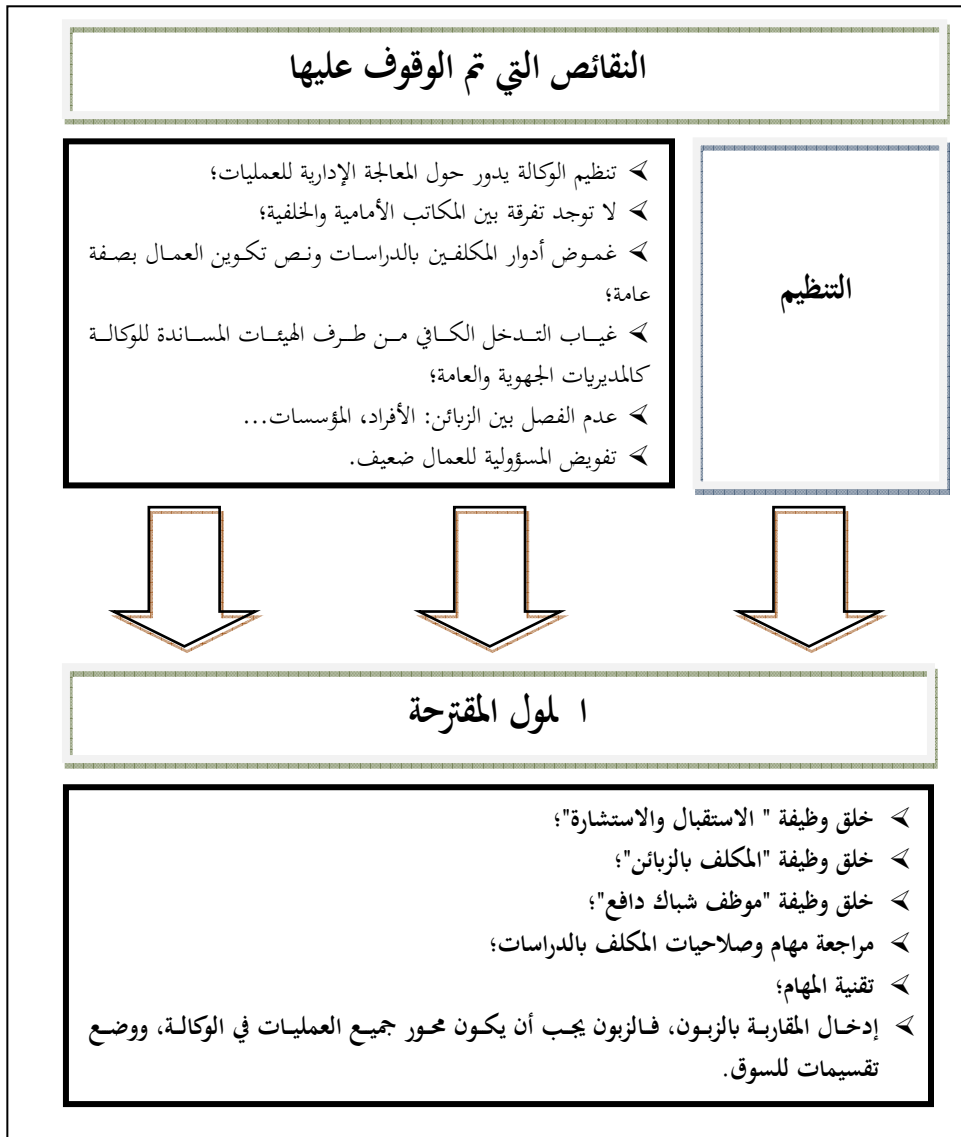
- طريقة تنظيم الوكالات أو طريقة تموضع المكاتب غير ملائمة لاداء المهام الجارية

على أحسن وجه؛

- تنظيم الوكالات وفقا لمكاتب أمامية وخلفية دون وضع حلقة وصل بينهما مما يخلق
بى فى التعامل مع الزبون.

أ- نتائج هذه المرحلة: بعد جمع المعينات اللازمة وتحليلها، خلص فريق المشروع إلى منهجية
منقحة لإعادة هندسة الموارد البشرية تتمثل في تمكين المورد البشري وإعادة توزيعه ب ريقة علمية،
إعادة تنظيم الوكالات لتسهيل حركة التدفقات البشرية والمعلوماتية وتوفير نظام معلومات فعال يعتمد
على تكنولوجيا عالية.

الشكل رقم "2": نتائج المرحلة الأولى من إعادة هندسة الموارد البشرية.



ب- المرحلة الثانية: مرحلة التقييم والانتقال من الاقتراحات إلى العمليات وابتدأت في مارس 2007:

في هذه المرحلة تم تحليل التنظيم المتبع، المراكز والمهام حيث حددت صلاحيات ومهام كل منصب عمل على حدى، سواء في المكاتب الأمامية (front office) التجارية أو في المكاتب الخلفية (back office) الإنتاجية. ثم تمت محورتها حول مركز واحد هو خدمة الزبون وإرضائه. أعيد كذلك استقلالية أكبر للعمال وقللت من المستويات الهرمية. وعلى العموم تم محورة هذه المرحلة حول الأهداف التالية: - الجدول رقم "1"-

الجدول رقم "1": الأهداف التي دارت حولها إعادة هندسة الموارد البشرية في البنك الوطني الجزائري.

<ul style="list-style-type: none"> - الفصل بين المكاتب الأمامية والخلفية؛ - المعالجة المتعددة الكفاءات لعمليات الشباك؛ - متابعة الزبائن من طرف المكلف بالزبائن؛ - توير وتثمين وظيفة الاستقبال. 	<p>التنظيم</p>	<p>الأهداف الوظيفية</p>
<ul style="list-style-type: none"> - تقليص خوط الانتظار؛ - تسهيل التعامل مع الزبون؛ - التعرف الأفضل على الزبون؛ - الرفع من الوقت المخصص للتسويق؛ - الرفع من المبيعات. 	<p>المكاتب الأمامية التسويقية</p>	<p>الأهداف العملية</p>
<ul style="list-style-type: none"> - ضمان آجال الإنتاج؛ - المحافظة على مستوى الجودة؛ - الرفع من الإنتاج. 	<p>المكاتب الخلفية الإنتاجية</p>	

Source: INEUM Consulting, training on line, Ariaconsult, Projet « organisation commerciale en agence » sur CD: Livrables 2-5 retour d'expérience, 26/07/2007, Document interne à la BNA, P6.

خلال هذه المرحلة تم رسم مخطط تبيقي يحوي تنظيمًا جديدًا للوكالات التجارية للبنك الوطني الجزائري بناءً على مجموعة من المبادئ المحددة -جدول رقم "2"-، كذلك رزنامة تبيق هذا المخطط في الوكالة النموذج بالإضافة إلى مجموعة من التوصيات لتسهيل عملية الانتقال مثل تكوين العمال، توفير الدعم القانوني، الوصول على التكنولوجيا اللازمة، طريقة توقيع المكاتب لتفعيل انسياب التدفقات المادية وغير المادية وتحفيز الاتصال لداخلي.

الجدول رقم "2": مبادئ إعادة تنظيم الوكالة التجارية.

إعادة تنظيم الوكالة التجارية			
المبادئ العامة			
المبدأ الأول	المبدأ الثاني	المبدأ الثالث	المبدأ الرابع
اعتماد مفهوم المهنة	إعادة تنظيم مساحة الوكالة بما يلائم أداء الأعمال	الفصل بين المكاتب الأمامية والمكاتب الخلفية	الدقة في تحديد المهام.

ب₁- كيفية التبيق: تم اختيار وكالة نموذج هي وكالة "الأيبار"، وذلك من أجل التأكد من إمكانية تبيق المخطط المسطر والتعرف على العراقيل والمصاعب من أجل إصلاحها قبل التعميم على 200 وكالة تجارية.

في هذا الإطار تم إعلام عمال وكالة الأيبار بالتغيرات الماثرة في توزيع الوظائف من أجل كسب ثقتهم وإقناعهم أن العملية لن تؤثر على مناصبهم أو أجورهم. كذلك تم القيام بالترتيبات المادية اللازمة من أجل إعادة التنظيم وأقلمة القوانين والقواعد الداخلية، كما تم وضع المناهج والوسائل اللازمة من أجل مراقبة ومتابعة تبيق المخطط المسطر.

ب₂- نتائج إعادة هندسة الموارد البشرية:

نتج عن إعادة الهندسة الموارد البشرية مجموعة من التغيرات تتمثل في:

1. تمكين العمال؛

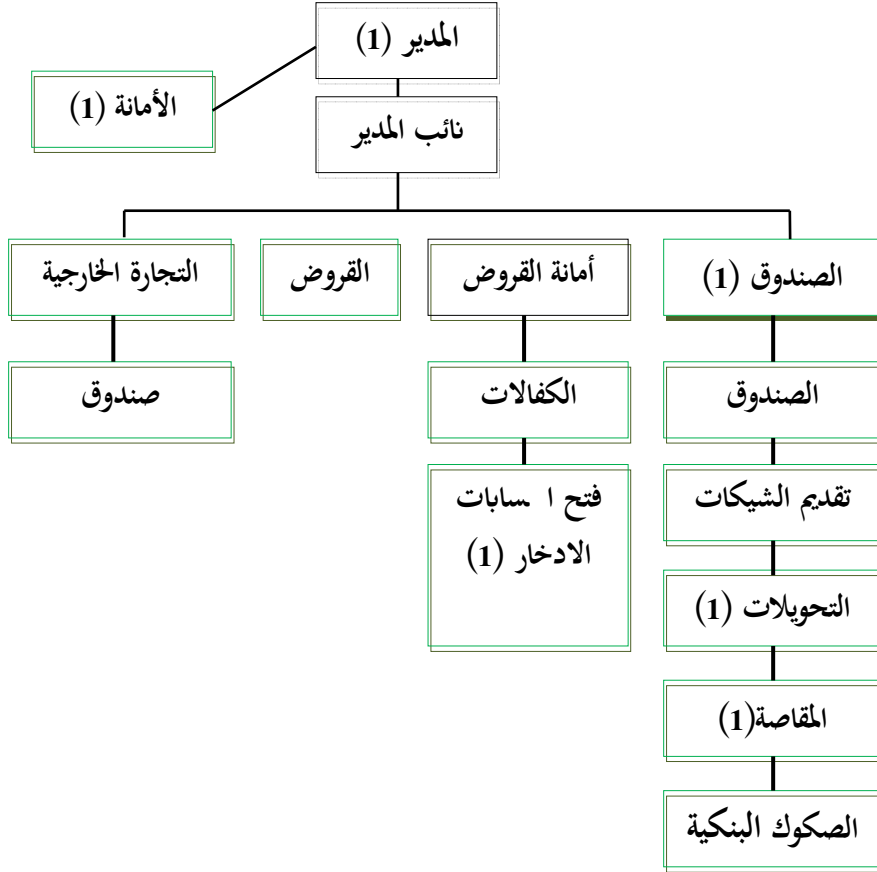
2. استحداث وظائف جديدة تلمبتها إعادة الهندسة لأجل السير الحسن لسيرورات العمليات الجديدة - الجدول رقم "3" -.

الجدول رقم "3": الوظائف المستحدثة

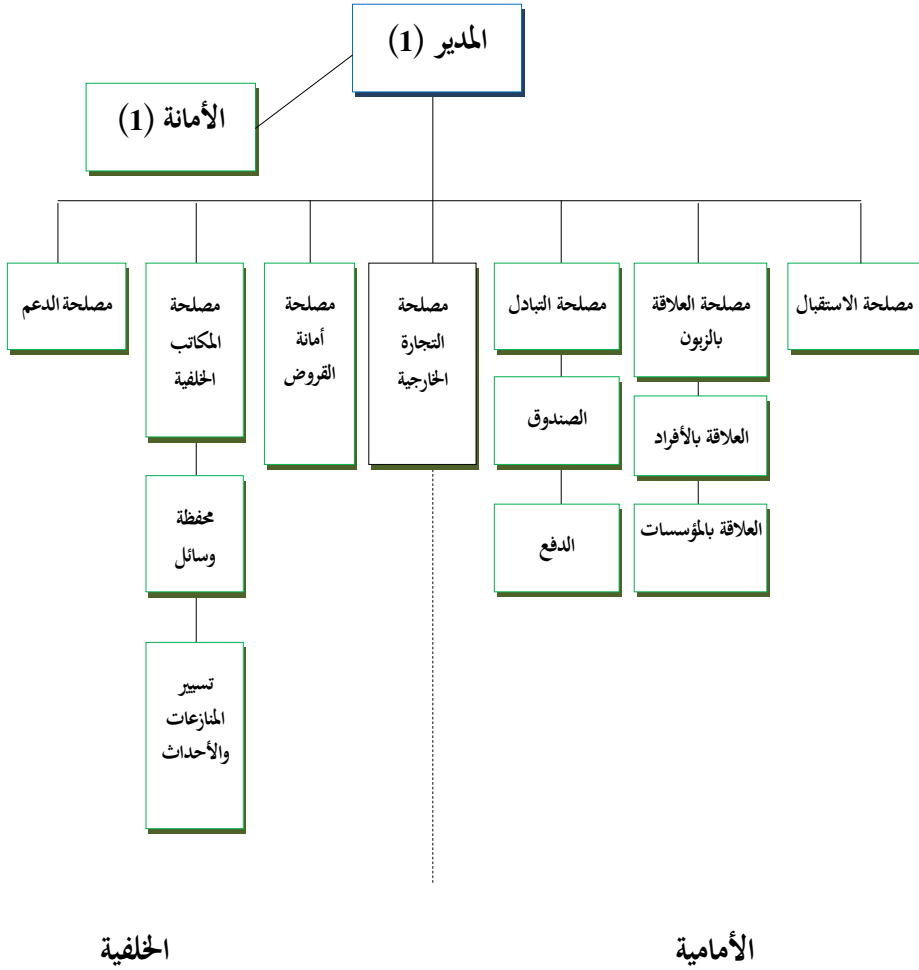
التوصيف	الوظائف البنكية الجديدة	
الاستقبال: (الفيزيائي، الهاتف، البريد...) ثم تحديد اللمب وتوجيهه	الاستقبال	المكاتب الأمامية
عمليات التسويق المباشرة، تحديد المواعيد، التحضير للمقابلات	ما قبل البيع	
مقابلات مع الزبائن، تقديم الاستشارة والتعاقد. إنهاء تكوين الملفات	الاستشارة والبيع إدارة المبيعات	المكاتب الخلفية
تسيير حركة الحسابات بالإضافة للأحداث المرافقة (الخدمات المتعلقة بالحسابات)، والأحداث الممكنة الحصول مثل معارضة صرف الشيكات...	تسيير الأحداث	
معالجة المشاكل التي تقع بالبنك مثل المشاكل التقنية والقانونية	تسيير ا وادث	
إنهاء تقديم الخدمات ومتابعة سير استعمال الخدمات من قبل الزبائن	دعم توجيه المؤسسات	
تسيير وتنمية الأصول التجارية للبنك، تحفيز وتنشيط العمال، مراقبة تسيير الأخر مار....	التسيير	

Source: INEUM Consulting, training on line, Ariaconsult, Projet « organisation et processus commerciaux agence » sur CD: organisation cible et processus cibles, 08/03/2007, Document interne à la BNA, P50.

3. تغيير الهيكل التنظيمي للوكالة بما يتماشى مع المتطلبات الجديدة للوكالة البنكية -
الشكلين رقم "3" و "4" - .
الشكل رقم "3": الهيكل التنظيمي للوكالة قبل إعادة هندستها.



الشكل رقم "4": الهيكل التنظيمي للوكالة بعد إعادة هندستها.



Source: INEUM Consulting, training on line, Ariaconsult, Projet « organisation FO/BO des moyens de paiements en agence » sur CD: Livrables 3-3 organisation cible agence, 11/04/2007, Document interne à la BNA, P23.

نلاحظ من الشكلين أعلاه أنه قد تم فعلا الفصل بين المكاتب الأمامية والمكاتب الخلفية، كما قد تم ايلاج الوظائف الجديدة في الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية.
 4. توزيع هاته الوظائف ووضعها في الهيكل التنظيمي الجديد- الجدول رقم "4".
 وضعية الوظائف المستحدثة في الهيكل التنظيمي للوكالة:

الجدول رقم "4": الوظائف المستحدثة في الهيكل التنظيمي للوكالة النموذج.

		الدعم	التسيير
المكاتب الأمامية		- الإداري	- التنمية
	مصلحة الاستقبال	- المادي	والثوير
	- استقبال وتوجيه الزبائن	- التقني	- التنشيط
	مصلحة العلاقة بالزبائن		- متابعة
	- اهتمام المكلف بالزبائن بالزبون: إرشاد، توجيه، بيع خدمات البنك، متابعة الزبائن		تسيير
	مصلحة التبادلات		الأخمار
	- تسيير ومعالجة جميع العمليات التبادلية للبنك		- المتابعة
الإنتاج	مصلحة أمانة القروض		- المراقبة
	- إنهاء عمليات البيع - تقديم الدعم للمكاتب الأمامية		- القيادة
التسيير	مصلحة المكاتب الخلفية		
	المنازعات		
	المحفظة		
	- تسيير الأعمال الجارية - تسيير المنازعات	- تسيير التدفقات - تسيير وسائل الدفع	

Source: INEUM Consulting, training on line, Ariaconsult, Projet « organisation FO/BO des moyens de paiements en agence » sur CD: Livrables 2-4 plan de mise en oeuvre, 09/04/2007, Document interne à la BNA, P10.

5. إعادة توزيع العمال على وظائف الهيكل التنظيمي الجديد للوكالة- الجدول

رقم "5" -.

كيفية إعادة توزيع الوظائف:

الجدول رقم "5": إعادة توزيع الوظائف/العمال.

الوظائف التي تم تغييرها

الوظائف التي لم تتغير

م.أ / م.خ	الوظائف الجديدة
م.أ/م.خ	مدير الوكالة
م.أ/م.خ	نائب مدير الوكالة
م.أ/م.خ	رئيس مصلحة الشباك
م.أ	عامل صندوق رئيسي
م.أ	عامل شباك دافع
م.خ	مسير وسائل الدفع
م.خ	مسير وسائل الدفع
م.خ	أخصائي منازعات وأحداث
م.أ	رئيس مصلحة التجارة الخارجية
م.أ	مسير التجارة الخارجية
م.أ	عامل صندوق دافع
م.خ	رئيس مصلحة أمانة القروض
م.خ	مسير القروض
م.خ	مسير داعم
م.خ	مسير القروض
م.أ	مكلف بالزبائن
م.خ	مسير المنازعات والأحداث
م.أ	مكلف بالزبائن
م.خ	مسير القروض
م.أ	مكلف بالزبائن
م.أ	الاستقبال

الوظائف ا الية
مدير الوكالة
نائب مدير الوكالة
رئيس مصلحة
عامل الصندوق
صكوك البنك
المكاتب الخلفية
المكاتب الخلفية
المكاتب الخلفية
رئيس مصلحة التجارة الخارجية
عامل بمصلحة التجارة الخارجية
عامل الصندوق
رئيس مصلحة القروض
المنازعات
الكفالات والأخار
مكلف بالدراسات أساسية
مكلف بالدراسات
تحصيل ا فوق
مكلف بالدراسات
مكلف بالدراسات
مكلف بالدراسات أساسية
سكرتيرة

.Source: Ibid, P14

6. وضع مخطط تكوين للعمال بناء على توجيههم الجديد.

7. الترتيب والأشغال والموارد المادية:

لم يتوقف أثر إعادة الهندسة على التفكير الجذري في سيرورات العمليات، بل أيضا الهيكل التنظيمي، تدريب العمال وتعداه ذلك إلى إعادة التفكير في ترتيب تموضع المكاتب وتقسيم المساحات وحتى تغيير العتاد والأجهزة المستعملة.

فبما أن سيرورات العمليات المعتمدة من أجل تقديم الخدمات المتنوعة تغيرت، ووظائف العمال تغيرت وأولوية التركيز على هاته الوظائف تغير أيضا، كان لا بد من إعادة النظر في توزيع المكاتب حيث تم:

- الفصل بين المكاتب الأمامية والمكاتب الخلفية.
- إعطاء أهمية أكبر للاستقبال والاهتمام بالزبون.
- إعطاء الأولوية لوظيفة المكلف بالزبائن.

في هذا الإطار، تم القيام بمجموعة من الأشغال كإسقاط بعض الجدران وبناء أخرى سواء كانت ثابتة أو متحركة، صاحبه ذلك التخلي على المكاتب القديمة وشراء أخرى مناسبة، التخلي عن الكمبيوترات القديمة وشراء أخرى أكثر تورا، شراء أجهزة حاسبة المقاصة الإلكترونية، ووضع جهاز صرف آلي...

الخاتمة.

يقوم البنك الوطني الجزائري، في محاولته لتهوير جودة خدماته المصرفية بإعادة هندسة سيرورات عملياته وأعطى أهمية كبيرة لموارده البشرية معتبرا أن نجاح إعادة هندستها جزء لا يتجزأ من عمليات تحديث البنك وقد حاولنا من خلال هذا البحث التعرف على طبيعة التغييرات التي أحدثتها إعادة هندسة الموارد البشرية في البنك الوطني الجزائري، التعرف على نتائج هذه التغييرات، ومدى موائمتها للأهداف التي سرها البنك من خلال الإجابة على الإشكالية الأساسية له والمتمثلة في السؤال التالي: ما هو أثر إعادة الهندسة على تنظيم الموارد البشرية في البنك الوطني الجزائري؟

من خلال ما سبق يمكن الإشارة إلى أهم التغييرات التي أحدثتها إعادة هندسة الموارد البشرية للبنك الوطني الجزائري وهي:

- تمكين العمال؛
- استحداث وظائف جديدة تلمبتها إعادة الهندسة لأجل السير الحسن لسيرورات العمليات الجديدة؛
- تغيير الهيكل التنظيمي للوكالة بما يتماشى مع المتطلبات الجديدة للوكالة البنكية؛

- توزيع هاته الوظائف ووضعها في الهيكل التنظيمي الجديد؛

- إعادة توزيع العمال على وظائف الهيكل التنظيمي الجديد للوكالة؛
- وضع مخ ط تكوين للعمال بناءا على توجيههم الجديد؛
- إحداث تغييرات جذرية في التنظيم الفيزيائي للوكالة التجارية؛
إلا أن هناك بعض الجوانب التي أغفلها البنك والتي نعتقد أن لها وزن مهم في نجاح مشروع إعادة هندسة الموارد البشرية وبالتالي مشروع إعادة هندسة سيرورات عمليات البنك الوطني الجزائري:

- يصعب قياس نتائج المشروع بسبب سقوطه تحت ظل مشاريع تحديث أخرى؛
- أغفل البنك وضع نظام تقييس لمخرجات موارده البشرية؛
- صعوبة وضع هذا النظام الخاص بالتقييس بسبب التركيز على عمل الفريق وليس عمل الفرد وبالتالي سيصعب تقييم الأفراد؛
- التغييرات ا اصللة في التنظيم الفيزيائي، الهيكل التنظيمي، المهام، الصلاحيات لم يصحبها تغيير لا نوعي ولا كمي في شبكة الأجر مما يعرقل تحفيز المورد البشري؛
- هل يجب اتخاذ شبكة أجر كلاسبكية وغير مرنة أو وضع شبكة أجر مرنة مرتبة بالجهد الفردي والجماعي للمورد البشري؛
- رغم أن التغييرات الجذرية مست معظم الجوانب العملية والتنظيمية، إلا أنه من المستحيل إحداث تغيير جذري في التصرفات المكتسبة للفرد، حيث يمكن تغيير طرق أداء العمل، تغيير وسائله،... إلا أنه لا يمكن تغيير العامل وردود فعله التي اكتسبها على مر سنوات من العمل لصالح البنك وهو ما سبب جو من المقاومة للتغيير في الوكالات التجارية للبنك؛
- كرد فعل على هذه المقاومة للتغيير قام البنك بالتخلي عن عدد كبير من موارده البشرية عن طريق إحالتهم على التقاعد بسبب بلوغهم السن القانونية من جهة وبسبب مقاومتهم الشديدة للتغيير؛
- الإحالات الكبيرة على التقاعد سببت وجود ثغرات كبيرة وفراغات في الهيكل التنظيمي، والأهم من ذلك هو التخلي عن مؤطرين وخبرات قيمة لن يمكن تعويضها على المدى المتوسط والقصير.

الهوامش:

¹. AtosEuronext, Diamis et groupe Atos origin, Rapport de conception version definitive “ projet de modernization des infrastructures de traitement des moyens de paiements de masse, version 2-0, Algérie, 18/06/2004, pp 9-18.

². INEUM Consulting , training on line, Ariaconsult, Réunion de restitution de retour d'expérience & plan de généralisation sur CD: Livrables finaux EAT,27/07/2007, Document interne à la BNA, P4 .



MANAGER L'EFFICACITÉ BANCAIRE : LES STYLES D'AUTORITÉ

AMIN MOKHEFI et MOHAMMED AMRANI

Université de Mostaganem

Résumé:

Il existe des managers qui réussissent à susciter l'adhésion de leurs équipes par des moyens complètement hétérogènes. Ils doivent cependant tous tenir compte de ce que leurs collaborateurs attendent d'eux. L'expérience montre justement que le « leadership » ou même le « charisme » peuvent s'apprendre. L'essentiel réside sans doute dans la capacité à motiver le personnel par des actions « qualitatives ». Aussi les attitudes adoptées dans les relations d'autorité doivent-elles être réfléchies et soigneusement adaptées aux circonstances. Certains modèles peuvent utilement guider les choix, dans ce domaine. Mais c'est avant tout l'observation de ses propres pratiques qui importe.

Mots clés: Organisation bancaire - Management – Styles d'autorité - Développement – Efficacité - Ressources humaine.

Abstract:

There are managers who manage to arouse the membership of their teams by completely heterogeneous means. They however have to all take into account for what their co-workers expect from them. The experience shows exactly that the "leadership" or even the "charisma" can learn. The main part doubtless lives in the capacity to motivate the staff by "qualitative" actions. So attitudes adopted in the relations of authority must be carefully reflected and adapted to circumstances. Certain models can usefully guide choices, in this domain. But it is above all the observation of its own practices that matters.

Keywords: Banking organization - Management - Styles of authority - Development – Efficiency - The human resource.

Les priorités des établissements de crédit se sont en effet complètement déplacées au cours des dernières années, et les dispositifs de management ont dû s'adapter.

AMIN MOKHEFI et MOHAMMED AMRANI

1. LES DIFFERENTES VOIES DE L'EXERCICE DE L'AUTORITE

Certains managers sont efficaces dans la mesure où ils emportent l'adhésion et suscitent même l'enthousiasme de leurs collaborateurs, qui sont prêts à les suivre n'importe où. On les dit "charismatiques". D'autres, au contraire, sont introvertis, peu sociables et peu liants. Ils parlent peu, ont des difficultés à s'exprimer en public, etc. Et pourtant certains d'entre eux ont un fort effet d'entraînement sur leurs "troupes", dans la mesure où ils sont estimés par leurs subordonnés, qui les considèrent comme très compétents, clairvoyants et surs. Ainsi chaque cadre peut-il, avec ses atouts propres, se forger une manière d'intervenir efficace dans les relations avec le personnel. C'est là tout l'art de l'animation.

2. QUEST- CE QU'ANIMER?

Animer c'est, étymologiquement, donner une âme. Cela suppose donc de créer un projet auquel l'équipe adhère, et qui donne du sens à son activité. Comment espérer que le personnel s'investira dans son travail, s'il ne sait pas ce qui est attendu de lui ?

Mais, animer c'est aussi se faire accepter, et se construire une image de crédibilité qui permet de faire accepter des modifications, même lorsqu'elles sont déplaisantes. C'est aussi réguler les tensions, et crever l'abcès, lorsque des rancœurs se sont accumulées, apaiser les passions, éviter ou résoudre les conflits interpersonnels au sein de son unité, etc.

Cette animation passe avant tout par l'écoute. L'expérience montre qu'un responsable peut adopter une attitude directive, ou même despotique, et être suivi, tant qu'il reste attentif aux demandes et réactions de ses subordonnés.

3. MAIS QU'EST-CE QUE LE PERSONNEL ATTEND JUSTEMENT DES RESPONSABLES ?

Nous avons eu l'occasion de demander à des cadres ce qu'ils avaient apprécié le plus chez leurs propres supérieurs hiérarchiques. Ils nous ont cité une quinzaine de facteurs :

- La confiance, le refus des méthodes autoritaires, la délégation, l'autonomie, la liberté d'action et la négociation : un tiers des avis exprimés ;
- La consultation, l'écoute, l'esprit ouvert aux propositions : 12 % des opinions ;
- Le fait de prendre la peine de suivre le travail fait (prendre rendez-vous pour faire le point), le feed-back donne, la reconnaissance, et la sanction (y compris positive) : 10 % ;
- La motivation, la passion, l'enthousiasme et l'activité : 5 % des avis, comme chacun des 6 points suivants ;

- Le respect de la personne, la connaissance de l'environnement du personnel, l'individualisation des traitements ;
- La gestion de son temps : disponibilité, accessibilité et respect des horaires ;
- L'imagination, (l'encouragement de) la créativité, l'initiative (notamment dans le domaine social) ;
- Le "coaching", le conseil, le rôle formateur ;
- Les contacts physiques réguliers avec l'équipe, la convivialité et la communication ;
- L'honnêteté intellectuelle, la justice, la sincérité, et la présentation précise de ses méthodes de management ;
- Les 10 % d'opinions restantes concernent : la compétence, l'exemplarité, la décision, (l'efficacité dans) la clarification (synthétique) des objectifs, ou le respect des organisations syndicales.

Par contre, les avis exprimés par le même groupe, composé principalement de futurs cadres dirigeants, lorsqu'on leur demandait ce qu'ils avaient le plus déploré chez leurs propres supérieurs, portaient sur des aspects dans une large mesure différents :

- Le manque de communication : exclusion des sentiments et émotions, dissimulation ("keep them in the black"), l'information au dernier moment (après les rumeurs), ou l'absence de démultiplication : 15 % des avis exprimés ;
- L'incapacité de décider : se perdre dans les détails, 'are craintif, l'hésitation (en cas de conflit), l'absence de rigueur, l'impulsivité, les choix idéologiques/irrationnels, la gestion des cadres "à la roulette russe" ("trouvez m'en 20 % de mauvais") : 15 % des opinions ;
- L'égoïsme : esprit de caste, réins de se remettre en cause, protection de sa "baronnie", autoritarisme, préoccupation exclusive du résultat : 13 % des expressions ;
- Les courts-circuits ("by pass" ou communications parallèle): 11 % ;
- La "langue de bois" : information tronquée, déphasage discours/action, présentations manipulatoires, tromperie ("feed them with bullshit") : 9 % ;
- L'appropriation des succès à son profit personnel : 5 %, comme les deux points suivants... ;
- Le manque de courage : culture du "pas de vague", absence d'esprit critique par rapport aux directives revues (application intégrale), non discussion des moyens ;

- Le mépris des autres : "colle" des images toutes faites, ne prend pas en compte les incidents de parcours professionnels, "cherche à coincer" ;

- Les 22 % restants se partagent entre : la difficulté à travailler en équipe, l'incompétence, l'excès d'idées (difficile à suivre), le manque de charisme, l'absence d'idée stratégique (politiques changeantes), la difficulté à formuler des buts, les ordres donnés sans discussion, le positionnement systématique en dernier recours (laisse "le sale boulot" aux autres), l'absence de contrôle et validation a posteriori, la non tenue des promesses, la possessivité (ne peut admettre de lâcher ses collaborateurs qui veulent partir).

Comme on le constate, le personnel attend principalement qu'on l'implique et qu'on lui laisse un espace de responsabilité, tout en contrôlant son travail, ce qui montre qu'on s'intéresse à ses réalisations. Et ce qu'il supporte le plus mal, c'est le filtrage et la déformation des informations, et l'indécision.

En partant de ces constats, on peut penser que...

4. LA CAPACITE A ENTRAINER L'ADHESION ET LA CONVICTION ET "MOBILISER" (OU "LEADERSHIP", OU "CHARISME") N'EST PAS QU'UNE QUESTION DE DONNS. ELLE PEUT S'AMELIORER.

En-effet, elle repose principalement sur huit conditions :

- Veiller à se construire et préserver son image de crédibilité aux yeux de ses collaborateurs, de façon à ce qu'ils estiment (ou même admirent), et écoutent "leur" responsable, et soient prêts à s'identifier à lui (ce qui ne veut pas dire qu'il faille nécessairement que le chef cherche à se faire aimer de ses subordonnés, en ne leur proposant, démagogiquement, que ce qui leur fait plaisir. L'exemple de W. Churchill annonçant au peuple britannique qu'il ne leur promet que "du sang et des larmes", en est un exemple célèbre) ;

- S'approprier les défis de l'entreprise (comment faire confiance à un responsable qui ne remplit pas son rôle et qui manifeste un manque de loyauté à l'entreprise qu'il représente?) et les expliquer et justifier au personnel ;

- Les traduire en un projet fixant des orientations prioritaires pour son unité, déclinées en objectifs précis, au besoin repartis au sein de l'équipe ;

- Faire preuve d'enthousiasme (c'est contagieux, et les pays industrialisés en manquent, actuellement !), de confiance en soi, d'énergie, d'allant, de dynamisme et d'affirmation de soi (les gens "transparents" et non remarquables, n'ont guère de charisme) ;

- Adopter un message percutant et, pour cela, synthétique et clair...
...qui soit positif et constructif ;

- Avoir la volonté de partager, et même "vendre", ses idées, en utilisant les procédés qui permettent aux commerciaux de susciter l'intérêt de leur auditoire (en le surprenant !), et de placer leurs produits comme répondant aux besoins et attentes des destinataires (préalablement analysés et pris en considération, ce qui suppose que les managers s'intéressent aux (demandes des) membres de leur groupe) ;

- Utiliser à bon escient toutes les techniques de motivation.

Animer, c'est donc répondre aux attentes des membres de l'équipe. Or, à certains moments, certains agents aspirent à être valorisés, ou ont besoin d'être soutenus. Quelques-uns demandent qu'on les sécurise en les protégeant et en leur garantissant la perpétuation de leur situation dans l'avenir. Beaucoup souhaitent que leur travail soit une occasion de contacts, et d'établissement de relations cordiales, voire amicales. L'orgueil de certains autres est satisfait quand ils peuvent se prouver à eux-mêmes qu'ils sont capables de faire des choses dont ils se pensaient incapables, ou lorsque leur travail leur procure des moyens de se mettre en avant et de réussir socialement. D'autres, enfin, désirent avant tout avoir le sentiment de faire œuvre utile. Dans tous ces cas, l'action des managers a une influence déterminante sur le succès.

5. ANIMER, C'EST D'ABORD DYNAMISER

Les managers disposent de beaucoup d'outils pour la motivation du personnel, mais ils les utilisent en général peu ou mal. Ils pourraient en particulier s'efforcer d'agir sur quatre plans :

5.1. Tout d'abord, en matière d'organisation :

- Faire disparaître les cloisonnements, plus ou moins tayloriens, entre les fonctions, et élargir le champ d'action des agents ;

- Donner de la visibilité à ce qui est produit par l'unité ;

- Nommer, pour chaque action, des responsables, et leur donner la charge de présenter et défendre leurs résultats,

- Accorder aux agents une marge d'initiative, ou augmenter l'autonomie qui leur est réellement conférée (délégation, attribution d'un budget (petits travaux) à chaque équipe, etc.), leur faire toute confiance, et respecter la liberté d'action qui leur a ainsi été accordée,

- Offrir à tous, des opportunités de se perfectionner, en effectuant des missions intéressantes, et en pouvant participer à des actions de formation. On peut aussi enrichir les tâches sans forcément changer l'organisation. On utilisera, pour cela:

- La consultation systématique, en demandant aux agents leur avis pour toutes les décisions qui concernent leur travail ;

- La démarche sécurité, qui invite les opérateurs à faire leur travail

autrement ;

- Ou l'implication des salariés dans les recherches d'amélioration de la qualité : leur faire décrire leurs propres tâches (dire ce qu'ils font), les entrées et sorties de leur travail ("quels sont mes clients et mes fournisseurs ?"), ce qui leur permet de connaître l'amont et l'aval de leur intervention, et les compétences requises à leurs postes, etc.

5.2. Constituer un dispositif d'outils de pilotage

Associer le personnel à la gestion, en constituant, sous une forme parlante, un dispositif d'outils de pilotage qui lui permette de connaître l'économie et les clients, de percevoir l'évolution des affaires, et de se positionner en connaissance de cause. Cela suppose d'instaurer un management participatif qui s'appuie sur :

- L'explication des enjeux de l'entreprise, et de sa déclinaison au niveau de l'unité d'affectation (plan stratégique local), qui permet que chacun trouve sa place ;

- L'attribution d'objectifs de performance qui constituent de véritables défis (fixés à un niveau d'ambition qui constitue un "challenge" et exerce une pression) ;

- La définition en commun d'objectifs de progrès ;

- L'explicitation de plans d'actions, définissant les moyens à employer ;

- La mise en place d'un mode de suivi comprenant la détermination et l'affichage des indicateurs d'activité et de performance, l'analyse détaillée des résultats (étude critique collective du fonctionnement et des méthodes de travail), la présentation annuelle des travaux réalisés, la reconnaissance solennelle des succès (en associant toute l'équipe), etc.

5.3. Développer des communications ouvertes

- Renforcer les contacts individuels par des tournées journalières du responsable sur le terrain, qui soient de véritables occasions d'échanges, de discussions informelles et de dialogue ;

- multiplier les réunions d'unité périodiques brèves, à rythme assez fréquent (40 % des salariés n'en ont pas, et 30 % de plus n'y participent qu'une ou deux fois l'an !) permettant aux responsables de dire régulièrement à leurs collaborateurs ce qu'ils attendent d'eux, de les informer de ce qui se passe dans l'environnement, leur expliquer pourquoi il faut qu'ils fassent ce qu'on leur demande, ou ca va, et en quoi c'est utile, d'écouter attentivement leurs questions et leurs remarques et les prendre en considération, de répercuter (démultiplier), en cascade, les informations qu'ils ont revues sur la situation économique et la marche de la société, du service, du secteur ou du groupe. Ces rencontres doivent être bien ciblées, et

"montées" de telle sorte que les participants puissent y apprendre ce qu'ils ont besoin de savoir, et qu'ils puissent y dire ce qu'ils désirent faire savoir, en prévoyant a l'ordre du jour une matière suffisante pour éviter la lassitude, et en les organisant de telle sorte que les membres de l'équipe aient a y faire eux-mêmes des présentations (c'est particulièrement valorisant) ;

- Encourager le travail en groupe ;
- Organiser des visites du site par les nouveaux collaborateurs et par la hiérarchie, ainsi que ces "opérations portes ouvertes" donnent l'occasion au personnel de faire connaitre leur travail avec fierté, pas seulement de l'interne, mais aussi de l'externe (famille, public) ;
- Systématiser les entretiens périodiques individuels d'activité : recevoir les agents en "entretiens de bilan" pour faire le point, leur faire savoir ce que l'on pense de leur travail, sans négliger de les remercier et complimenter de leurs réalisations qui le méritent, répondre a leurs revendications (en particulier en matière de conditions de travail, de salaire ou d'évolution de carrière), etc. ;
- Voir organiser des rencontres conviviales ("pots", repas, ou même voyages en commun) ;
- Profiter de toutes ces occasions pour engager une écoute attentive des problèmes et des suggestions du personnel. Cela implique d'y passer du temps, de provoquer l'expression des avis (tous peuvent avoir des choses à dire, même lorsqu'on n'a pas soi-même de message à faire passer), et de pouvoir apporter des réponses ou, du moins, donner acte de ce qui a été dit ;
- Parler d'eux, de leurs métiers, ou de leurs services, dans les revues internes, voire faire présenter leurs réussites dans les journaux extérieurs (locaux).

5.4. Trouver des moyens pour satisfaire les aspirations a la considération et la reconnaissance (voire la gratitude)

Le besoin d'estime, la fierté, l'orgueil, et même la vanité sont généraux... et nous sommes tous sensibles à la flatterie. L'indifférence est la pire des choses. Aussi tout manager doit-il avoir le souci de s'occuper de :

- L'accueil des nouveaux arrivants;
- Les contacts directs réguliers avec chacun : s'arranger pour rencontrer tous les collaborateurs, passer dans les services, dire bonjour, y consacrer du temps et adopter une attitude d'écoute attentive de ce qu'ils disent (en évitant d'être dérangé. Par exemple, couper le téléphone) ;
- Les rencontres ou repas avec des dirigeants ;
- L'attribution de missions et d'autonomie... en exprimant clairement qu'on est conscient de l'utilité de ce qui est demandé... ou, au moins, donner

son accord pour la conduite des projets proposés par le personnel (réception positive des suggestions) ;

- La non-interférence - ostentatoire - avec les responsabilités déléguées (ne pas prendre en charge une difficulté ou un incident, tant que le responsable désigné au premier niveau ne le demande pas) ;

- Les "challenges", palmarès, trophées... et la distinction marquant la différence ;

- Les compliments, même pour les efforts et résultats "bons" qui n'ont rien d'exceptionnel. Dans notre culture, nous partons, trop souvent, du point de vue que tout ce qui est bien fait est normal. Dire ce qu'on apprécie positivement, encourage. S'obliger à personnaliser et spécifier le positif, et le faire savoir, voire adresser des lettres de félicitations aux auteurs des réalisations extraordinaires ;

- Les remerciements : dire personnellement merci quand un effort particulier a été réalisé. Ou bien rendre systématiquement hommage à ceux qui partent;

- Le fait de faire périodiquement un bilan des réalisations du personnel, en évaluant le degré d'atteinte des objectifs ;

- L'ouverture d'opportunités de progresser, se former et faire carrière (rien n'est plus démobilisateur que de rester sans espoir). Il faut, en effet, penser aussi, comme "les gens vivent d'espoir", à offrir de véritables perspectives d'évolution professionnelle :

- Participation des agents à l'expression de leurs besoins de formation (réalisation d' "entretiens de formation") ;

- "retour" au personnel sur les réponses à leurs demandes de perfectionnement, et validation a posteriori de l'application des acquis des stages et propositions d'amélioration faites par les opérateurs ;

- Recherche d'opportunités de promotion;

- Association des chefs d'équipes au choix des agents promus (c'est particulièrement valorisant pour eux).

Toutes ces mesures sont envisageables, et ont souvent un effet dynamisant très sensible. Encore qu'il faille prendre garde au fait que les individus ont des aspirations qui leur sont propres. Aussi le manager aura-t-il le souci de s'adapter aux besoins et attentes personnels de chacun. Il pourra néanmoins avoir intérêt à surveiller aussi l'équilibre d'ensemble, en menant de petites enquêtes d'opinion (ou en se servant des données produites, le cas échéant par le "baromètre social" de l'entreprise).

Mais tout ceci suppose que les responsables adoptent, dans les relations avec leurs subordonnés, des attitudes pertinentes. Diverses recherches ont mis en évidence des règles généralement recommandables,

en la matière.

6. LE MODELE DE D. MAC GREGOR : "THEORIE X" ET "THEORIE Y"

D. Mac Gregor a distingué deux manières opposées, d'exercer une autorité, fondées sur des conceptions différentes des motivations humaines, qui s'autojustifient l'une comme l'autre :

- La théorie X : considérer que les gens ont une aversion naturelle pour le travail, et souhaitent avoir aussi peu de responsabilités que possible, conduit naturellement à estimer que le personnel doit être forcé à travailler par une direction autoritaire, qui emploie en permanence le contrôle et les sanctions. Ce qui ne manque pas de susciter des résistances, qui confirment, en apparence, le bien fondé de la théorie ;

- La théorie Y : part, au contraire, de l'idée que les agents ne demandent qu'à s'investir dans les tâches qu'ils estiment intéressantes, utiles ou valorisantes. Les responsables doivent alors se limiter à leur fixer clairement des buts à atteindre, les solliciter, et leur laisser une large autonomie.

Que pensez-vous de ces deux théories ? Laquelle vous paraît correspondre le mieux à ce qui est souhaitable ?... et à la réalité ? Quelles conséquences peut-on, a votre avis, attendre de ces deux pratiques ?

7. D'AUTRES REPRESENTATIONS DE LA FACON DONT LES CADRES DOIVENT

SE COMPORTER A L'EGARD DE LEURS COLLABORATEURS

D'autres auteurs (par exemple, K. Lewin et ses disciples) ont mis l'accent sur les effets divergents des leaderships directif et participatif, en ce qui concerne la productivité et la satisfaction des agents concernés. Ils ont aussi montré que rien n'était pire, à tous points de vue, qu'une attitude "laisser faire" des responsables.

D'autres auteurs (par exemple, S. Milgram) ont montré pourtant que, dans des situations particulières (notamment d'incertitude et de danger), les salariés cherchaient à (ou acceptaient de) se soumettre à une direction autocratique protectrice.

D'autres (par exemple, R. Blake et J. Mouton) ont démontré que les managers les plus efficaces étaient généralement ceux qui avaient le plus fort désir de maximiser, à la fois, la production, et la satisfaction des membres de l'équipe.

D'autres, enfin, (par exemple, H. Hersey et K. Blanchard) ont affirmé qu'il n'y avait pas de pratique universellement recommandable. Tout dépend des situations. Par exemple, on ne dirige pas des employés compétents et motivés par la coercition, qui peut pourtant être la seule manière de faire, dans d'autres circonstances.

Nous en arrivons à considérer aujourd'hui que :

- Il y a des attitudes à proscrire, telle que la "démission" bureaucratique de toute autorité, qui caractérise le comportement des responsables qui accordent toutes les libertés à leurs subordonnés. Cela ne peut conduire qu'au désintérêt, à la dégradation des résultats et du climat social ou, parfois, à la sédition ;

- Il y a toute une gradation de styles possibles, qui peuvent être pertinents dans certains cas, depuis l'autocrate le plus directif ou despote ("éclairé" cependant par son écoute attentive de ses collaborateurs), en passant par les approches explicative, consultative, et concertative, pour aller jusqu'à l'implication la plus responsabilisante de ceux qui délèguent de larges pouvoirs aux membres de leurs équipes. Ne nous trompons cependant pas : le dernier mode de management cité, que nous pourrions qualifier de coopératif ou associatif, est caractérisé par une forte exigence de résultats, et par une autonomie réelle des opérateurs, quant au choix des actions à conduire, des procédés à adopter, ou même des moyens à employer.

Conclusion :

Comme nous l'avons vu, la réussite dans des situations délicates repose, en majeure partie, sur la capacité du responsable à accepter son rôle de « référence » pour son équipe.

Il a valeur d'exemple, tant pour ses aptitudes techniques et décisionnelles, que comportementales.

Un manager qui ne recule pas devant ses responsabilités, mais qui au contraire les assume, en prenant en compte les réactions qu'elles suscitent, témoignage de sa capacité à « faire face », est sécurisant pour son équipe, et renforce sa crédibilité.

Bibliographie :

BANDLER R. et GRINGER J., *Les secrets de la communication*, Le Jour Editeur, 1982.

CHALVIN D., *Utiliser tout son cerveau*, ESF éditeur, 1995.

HOLT D., *management, principle and practices*, 3rd edition, Englewood cliffs, N.J, 1993.

JOSIEN, KARTOCHIANS. S, *organisation et management de l'entreprise*, Gualino éditeur, France, 2007.

KAEPPELIN P., *L'écoute. Mieux écouter pour mieux communiquer*, ESF éditeur, 1987.

KOURILSKY-BELLIARD F., *Du desk- au plaisir de changer*, InterEditions, 1995.

STEWART I. et JOINES V., *Manuel d'analyse transactionnelle*, InterEditions, 1991.

WATZLAWICK P., HELMICK BEAVIN J. et JACKSON D.D., *Une logique de communication*, Le Seuil, 1972.

WATZLAWICK P., WEAKLAND J. et FISCH R., *Changements*, Le Seuil, 1975.

فحالة زخلم التسيير فب المؤسسة التكنولوجية

مدرسة هبازة فب مؤسسة

التقنية الجزائرية بوهراڤ

الزهراء بوتيفور

المدرسة العليا للتعليم التكنولوجي وهران

مقدمة:

تعيش منشآت الأعمال الحديثة وخلال العقود الأخيرة تطورات مذهلة في مجال تطبيق نظم التسيير في المؤسسات والمنظمات الاقتصادية وهذا راجع للتطور التكنولوجي المذهل، الذي يتطلب بدوره وجود مسيرين قادرين على إدارة هذه المنشآت الاقتصادية بكفاءة وفعالية مما يدفع بالقائمين على هذه المنظمات باليقظة المستمرة والمتابعة الدائمة، لكل مجريات المحيط، لكن ما يثير الانتباه هو درجة التفاوت الواضح بين هذه المؤسسات في مسايرة هذا التطور وذلك بتطبيقها لنظام تسيير فعال ومحكم لمواجهة التنوع السريع في الأنشطة والتعقيد والتشابك في العمليات الذي يميز وظائف المؤسسة لتحقيق المبتغى وهو البقاء والاستمرارية أو أكثر من ذلك تحقيقها لأرباح واحتلالها مكانة مرموقة في محيطها. ومع ذلك فان المؤسسات الاقتصادية بمختلف أنواعها وتوجهاتها قد تحقق أهدافها كما قد تحقق وتفشل في تحقيق الحد الأدنى لهذه الأهداف وهذا ما أشار إليه مفكرين اقتصاديين وعلماء السلوك التنظيمي والتسيير في بحوثهم حيث وجدوا بأن سبب الفشل والإخفاق والزوال أوالبقاء والنمو راجع إلى جملة عوامل تقع على عاتق الأفراد المستخدمين باختلاف مستوياتهم (إطارات عليا , إطارات وسيطة, منفذين) داخل المنظمة، فتحقيق فعالية نظام التسيير مرتبط بفعالية الأفراد داخل المنظمة ومن خلال ما سبق نطرح الإشكالية التالية:

الإشكالية: هل هناك فروق فردية في نظرة المستخدمين لفعالية نظام التسيير في المؤسسة؟

من هذه الإشكالية يمكن صياغة التساؤلات الفرعية التالية:

- هل هناك فروق فردية في نظرة المستخدمين لفعالية نظام الأهداف ؟
- هل هناك فروق فردية في نظرة المستخدمين لفعالية نظام الاتصال ؟
- هل هناك فروق فردية في نظرة المستخدمين لفعالية نظام التحفيز ؟

الفرضيات: هذه الأسئلة تكون لنا الإطار الذي يساعدنا على قياس فعالية نظام التسيير في

المؤسسة ولهذا قمنا باقتراح الفرضيات التالية التي نقيس من خلالها نظرة المستخدمين لنظام التسيير المطبق وهي كالتالي: ترتبط هذه الفرضيات بالمتغيرات محل الدراسة وهي: نظام الأهداف، نظام الاتصال، نظام التحفيز.

- الفرضية الأساسية: توجد فروق فردية في نظرة المستخدمين لفعالية نظام التسيير في المؤسسة.
- الفرضية الأولى: هناك فروق فردية في نظرة المستخدمين لفعالية نظام الأهداف
- الفرضية الثانية: هناك فروق فردية في نظرة المستخدمين لفعالية نظام الاتصال
- الفرضية الثالثة: هناك فروق فردية في نظرة المستخدمين لفعالية نظام التحفيز

التعاريف الإجرائية للمفاهيم المستخدمة في البحث:

✓ تعريف الفعالية: هي مدى تحقيق الأهداف المسطرة مقارنة بالأهداف المحققة.
 ✓ تعريف النظام: هو وحدة مركبة تجمع وترتبط بين أجزاء تشكل في مجموعها تركيبا كليا موحدًا.

✓ تعريف فعالية النظام: هي فعالية كل نظام فرعي مشكل للنظام ككل
 ✓ تعريف التسيير: هو عملية تفاعل مجموعة من العناصر كالاتصال والتحفيز لتحقيق أهداف مشتركة

✓ تعريف الأهداف: هي النتائج النهائية أو الأداء النهائي التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها خلال فترة زمنية معينة ومن خلال الجهود المتعاونة في المنظمة.

✓ تعريف الاتصال: عملية نقل هادفة للمعلومات من طرف إلى آخر بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل فيما بينهما

✓ تعريف التحفيز: هو مجموعة من القوى النشطة التي تحث الفرد العامل على تصرف معين في عمله.

1. أدبيات الدراسة:

1.1 مفهوم الفعالية: الفعالية هي مدى تحقيق الأهداف المسطرة مقارنة بالأهداف المحققة. وهي تعني أيضا إنجاز المهمة المناسبة أو القيام بالعمل المطلوب ويمكن قياسها مثلا بحصة المنظمة في السوق التنافسي أو بمقدار إسهامها في الهدف التنموي المحدد لها.

ويرى آخرون أن الفعالية تعني تحقيق النتائج المطلوبة من أول مرة، ومن خلال القيام بالعمل الصحيح، حسب التسلسل الصحيح في أهميتها، في الوقت المناسب، وبأقل تكلفة، ويقال انك غير فعال عندما تكون نشيطا وكفؤا في مهمة خاطئة، أو في مهمة صحيحة في الوقت الخطأ.

ولمفهوم الفعالية عدة أبعاد من أهمها:

- مدي تحقيق الأهداف المحددة للمنظمة.

- قدرة المنظمة على تأمين الموارد اللازمة لإنتاج السلع والخدمات من خلال التفاعل مع البيئة المحيطة.

- فعالية العمليات داخل المنظمة وحسن سير الإجراءات فيها بسهولة ويسر وتحقيق الرضي الوظيفي بين العاملين

- رضی الجماعات والأطراف ذات علاقة بهدف تحقيق التنمية والاستمرارية للمنظمة وهم المالكون والمساهمون والعاملون والموردون والمنافسون والحكومة والمستهلكين والمجتمع. (د.خيري كنانة 2007ص33)

من خلال هذه التعاريف نستنتج أن مفهوم الفعالية مرتبط بأهداف المؤسسة ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة يعني تحقيق الفعالية، ولكن الأهداف تختلف من فرد لآخر ومن وظيفة لأخرى وهذا ما يجعل مفهوم الفعالية يختلف من مؤسسة لأخرى المفاهيم المتداخلة مع مفهوم الفعالية: هناك جملة من المفاهيم المتقاربة مع مفهوم الفعالية، والتي توضح فيما يلي:

أ (الكفاية: تتعلق بانجاز المهام بطريقة سليمة وتقاس بالنظر لعلاقة المدخل بالمخرج، فتخفيض تكلفة الوحدة المنتجة مع المحافظة على النوعية يعتبر مؤشرا لزيادة الكفاية. وكذا زيادة الإنتاج مع بقاء التكاليف على حالها. وهي مفهوم يعبر عن درجة الاقتصاد في استخدام المدخلات، فهي علاقة بين كمية المدخلات وكمية المخرجات، وكلما استخدمت المدخلات استخداما اقتصاديا زادت الكفاية. أي استخدام الموارد التنظيمية بجملة دون هدر.

ب (الأداء: بمعنى إعطاء الأبعاد الكاملة لشيء ما أما على مستوى التسيير فيقصد به انجاز العمل المطلوب على الوجه المرغوب لذلك. وهو المقياس الرئيسي التابع أو الذي يتم التنبؤ به في الإطار الذي نستخدمه، ويصلح كوسيلة للحكم على فعالية الأفراد.

د (الإنتاجية: الإنتاجية هي مقياس التقدم التقني، وتعرف نظريا بأنها العلاقة بين الإنتاج وعناصر الإنتاج، بمعنى العلاقة بين المخرجات والمدخلات. (خالد صافي صالح، ص07).

هـ) المر دودية: هي التزام أساسي لكل مؤسسة، للمحافظة على بقائها وللتكيف في ظروف المنافسة. والمردودية تعرف بالعلاقة بين النتيجة المحصلة وإمكانيات مباشرة العمل فمردودية المؤسسة مرتبطة بجدارة هذه الأخيرة في الحصول على نتائج إيجابية.

و) النجاعة: نستعمل ونهتم بالنجاعة في استخدام الموارد (الوقت، السعر، التكلفة) في تحقيق الهدف أو الغاية، كما تعتبر النجاعة الأداء التنظيمي للمنظمة.

خصائص الفعالية:

- التداخل: بالرغم من وجود قدر من التداخل بين الفعالية القائد والعامل والجماعة والمؤسسة، إلا انه يجب التفرقة بينهم فقد يكون الفرد فعالا إلا أن المؤسسة تعوق فعاليته وقد يكون في الجماعة الفعالة أفراد ليسوا كذلك والوضع الأمثل هو الذي تنسق فيه وجهة فعالية العناصر معا حتى لا تتعارض فيحول ذلك دون تحقيق أهداف المؤسسة مما يقلل من فعاليتها.

- النسبية: نسبية الفعالية ومدى تأثيرها بالمنظور الذي نقومها من خلاله.

- تفاعل معايير الفعالية: معايير الفعالية تتفاعل فيما بينها وتتبادل التأثير فيما بينها وينعكس ذلك في عدة صور كأن يضعف بعضها البعض الأخر أو يقويه وقد تنظم معا في هيئة سلسلة متعددة الحلقات حيث يكون بعضها سببا لما عليه أو نتيجة لما سبقه.

2-1 مفهوم النظم: على الرغم من أن النظم قد وجدت قبل وجود الإنسان إلا أن استخدام هذا المفهوم في مجالات العلم لم يكن إلا منذ 1939 فأصبح يلعب مفهوم النظم دورا هاما في العلم الحديث وقد شغل ذلك تفكير العلماء والمختصين بصفة عامة وانعكس أثره بين علماء الإدارة بصفة خاصة، حيث يعتبر أسلوب النظم بالنسبة لهم أداة أساسية وفعالة للتغلب على بعض المشاكل والصعاب التي تواجههم

1.2.1- تعريف النظام: هناك عدة تعاريف لمفهوم النظام:

- هو مجموعة أو تجمع من الأشياء المرتبطة ببعض التفاعلات المنتظمة أو المتبادلة لأداء وظيفة معينة.

- وهو وحدة مركبة تجتمع وترتبط بين أشياء أو أجزاء تشكل في مجموعها تركيبا كليا موحدًا، فالنظام هو وحدة تتكون من أجزاء ذات علاقة متبادلة، ولهذا فان دراسة أي جزء من هذه الأجزاء في معزل عن الأجزاء الأخرى لا يعطي الصورة الحقيقية المتكاملة (مدخل إلى إدارة أعمال، خيرى كنانة ص 59).

- أو هو عبارة عن مجموعة من الأجزاء أو المكونات مرتبطة بعلاقات لتحقيق أهداف محددة ضمن بيئة متغيرة.

- يعرف على انه: مجموعة من العناصر المتفاعلة التي ترتبط فيما بينها بعلاقات معينة، وتعمل مجتمعة على تحقيق أهداف وغايات محددة.

- كذلك يعرف النظام بناء على مكوناته الرئيسية على انه الكل المتشكل من أجزاء مترابطة والذي يحصل على مدخلاته من البيئة التي يوجد فيها ويقوم بمعالجة هذه المدخلات وإنتاجها من جديد مناسبة لبيئته.

- نستخلص من هذه التعاريف أن النظام يتضمن مجموعة من العناصر والتي يمكن أن تمثل نظم فرعية داخل النظام ذاته وتتفاعل مع بعضها البعض من أجل تحقيق هدف أو مجموعة أهداف يسعى النظام لتحقيقها في ظل معطيات بيئة معينة.

2.2.1- مكونات النظام: انطلاقاً من تعريف النظام يمكن تحديد العناصر المكونة له والمتمثلة في:

المدخلات: تمثل المدخلات الموارد اللازمة للنظام ليتمكن من القيام بالأنشطة المختلفة لتحقيق الأهداف المسطرة، وتشمل المدخلات العديد من العناصر الغير متجانسة كالحامات والطاقة والمعلومات والآلات، وتعتبر المدخلات مخرجات لنظم أخرى سواء تلك النظم الموجودة في بيئة النظام أو نظم فرعية داخل النظام ذاته.

عمليات (التحويل): يقصد بالعمليات تحويل المدخلات إلى مخرجات وقد تكون عملية التحويل عبارة عن آلة أو إنسان أو آلة وإنسان.

المخرجات: هو ناتج عن عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات وقد تكون هذه المخرجات عبارة عن سلعة، خدمة أو معلومة، وتعد المخرجات الأداة التي من خلالها يتم التحقق من أداء النظام وقدرته على تحقيق أهدافه (د.خيري كنانة 2007: 60). وهناك نوعين من المخرجات هي:

- مخرجات نهائية: وهي تشكل مباشرة مدخلات للبيئة التي يوجد فيها النظام.
- مخرجات راجعة: وهي مخرجات ارتدادية تستخدم مرة أخرى كمدخلات للنظام نفسه، فالنظام قد يستخدم جزء من مخرجاته كمدخلات جديدة له وهذا ما يعرف بالتغذية الراجعة.

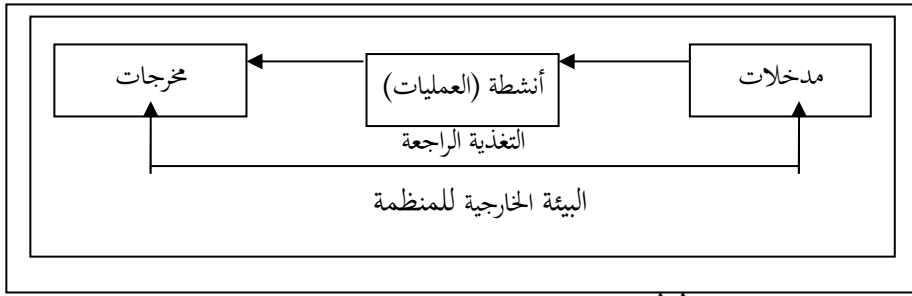
المعلومة المرتدة: تعتبر المعلومات المرتدة الأداة التصحيحية للمخرجات أي أداة لتحقيق الرقابة على أداء النظام، ويمكن تقسيم المعلومات إلى نوعين: معلومات مرتدة تصحيحية يقصد بها إرجاع الأشياء إلى وضعها الصحيح، ومعلومات مرتدة تطويرية تعمل على تطوير أداء النظام أو تغيير الأهداف

العلاقات: تمثل الوسيلة التي من خلالها يتم ربط النظم الفرعية بعضها البعض، وأيضاً ربط النظام ببيئته.

بيئة النظام: أي أن النظام لا يوجد في معزل عن النظم الأخرى، فتواجهه في البيئة يسمح له باستقطاب مدخلاته منها كما أنه يلقي بمخرجاته إليها وبالتالي فعدم وجود تفاعل بين النظام وبيئته يؤدي إلى فشل النظام وفنائه.

حدود النظام: تتمثل حدود النظام في الغشاء الذي يحيط به ويفصله عن بيئته، فهي غير ثابتة لأنها تتوقف على أهداف النظام ودرجة تعقده كما هو موضح في الشكل رقم(1).

شكل رقم (1) الإطار العام للنظام لأي منظمة



3.2.1 خصائص النظام:

يرى ميلاس أن للنظام أربع خصائص أساسية تمكنه من تحقيق أهدافه:

أ) القدرة على المراقبة: ويقصد من مدى تمكن المسيرين من تثبيت النظام على الطريق المرسومة له، والمؤدية نحو تحقيق الأهداف.

ب) التأقلم: ويعني مدى تمكن النظام من مسايرة التغيرات التي تطرأ في المحيط

ج) قوة التعلم: ويقصد منها مدى تمكن النظام من الاستفادة من أساليب معالجة الحالات التي فرضت التأقلم على أساس توظيفها في حالات مماثلة.

د) المصدقية: وتعني الثقة الممنوحة للنظام، وتقاس بأداء ومخرجات المنظمة.

4.2.1 أنواع النظام:

أ) النظام المغلق: فهو الذي لا يتفاعل مع البيئة المحيطة وهو نادر الوجود واقرب مثال له "الساعة التي تعمل على البطارية تبقى تعمل دون حاجة لأي دعم خارجي حتى تفرغ البطارية، فالندرة هنا نسبية وليست مطلقة والنظم المغلقة معدومة الوجود.

ب) النظام المفتوح: وهو النظام الذي يتفاعل مع البيئة فيؤثر ويتأثر بها، وهذا النوع من النظام هو الأكثر انتشارا والأمثلة عليه كثيرة منها الإنسان الحاسوب... الخ. (عبد الغفار حنفي، 2006، ص38).

3.1 نظام التسيير في المؤسسة: يرجع الفضل الأول في ظهور النظرية العامة للنظم في أوائل الخمسينيات من هذا القرن إلى عالم البيولوجيا لود فينج فون برتالونفي الذي أزعجه التشتت الواضح بين العلوم في مختلف مجالات البحث العلمي.

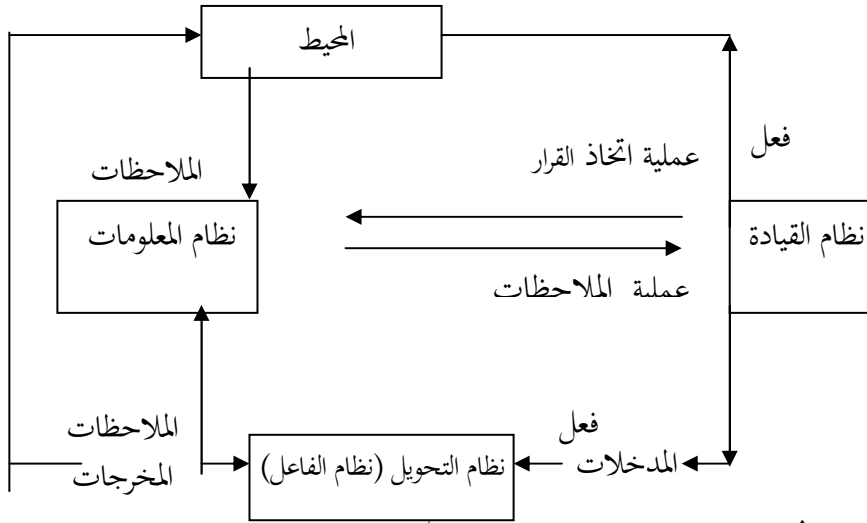
المؤسسة كنظام: حسب برتالونفي (Bertalanffy): المنظمة عبارة عن مجموعة من الأجزاء المتداخلة والتي تنتمي إلى النظام حيث كل جزء يؤدي وظيفته، وكل الأجزاء تتأثر وتأثر وتتفاعل مع بعضها البعض. وتعتبر في نفس الوقت هيكلًا اجتماعيًا واقعيًا وكمعامل اقتصادي تتمتع بخصائص تنظيمية. وبواسطة المفاهيم العامة للنظم فإن المؤسسة عبارة عن نظام بدليل أن:

"للمؤسسة حدود"

- نظام مفتوح لأنها تتكيف بوعي مع تغيرات المحيط بفعل القرارات المتخذة من طرف مسيريهها وبواسطة نشاطات أعضائها.

2.3.1 نظام التسيير حسب نظرية الانظمة: حسب برتالونفي فان المؤسسة نظام مركب (معقد) يمكن تجزئته إلى عدة ميادين لتسيير لكل ميدان في المؤسسة إستراتيجيته ومهامه الأساسية، من هذه المهام ما هو عملي) كتنصير منتجات، شراء مواد أولية، صناعة منتجات، تخزينها، بيعها، ومهام وظيفية) كتسيير الموارد البشرية، الموارد المالية والرقابة والتنسيق بين المهام العملية، ولكل ميدان في المؤسسة مهمة أساسية يحتوي على أنظمة أساسية كما هو مبين في الشكل رقم(2).

شكل رقم (2) نظام تسيير المؤسسة حسب اتجاه برتالونفي.



(المصدر: Jean Pierre Briffaut. p113)

- نظام التحويل أو المعالجة (نظام الفاعل): تحدث فيها عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات باستعمال وسائل موضوعة تحت تصرفه (يد عاملة، تجهيزات... الخ)

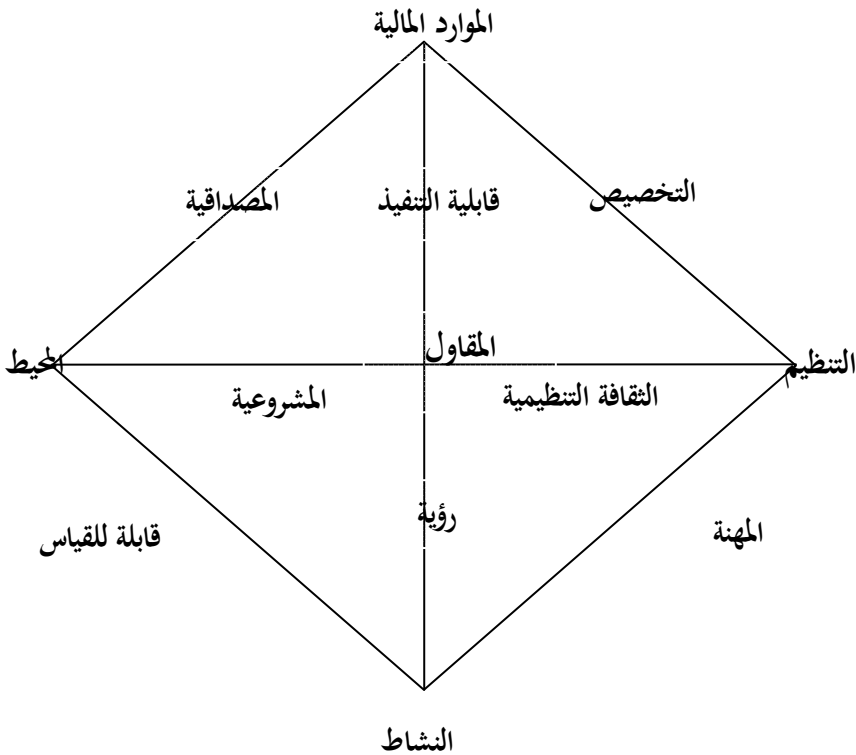
- نظام القيادة (القرار): يعرف بمستوى التحكم يقيم انطلاقا من بيانات من نظام المعلومات، وينجز مهمة تتمثل في قيادة النظام الفاعل (نظام المعالجة) بطريقة مباشرة أو غير مباشرة عن طريق المحيط.

- نظام المعلومات: يتجلى دوره في إنتاج المعلومات لمختلف مستويات القرارات القيادية كما يقوم بجمع البيانات، إدارة البيانات، رقابة وامن البيانات ويساعد على تبادل المعلومات بين الميدان المعني ومحيطه (الداخلي، الخارجي).

(Jean –Pierre Briffaut.(p115

1.3.1 حسب سلفي سايمنت (Sylvie Sammut). تري سايمنت أن نظام تسيير المؤسسة في بداية النشاط يتكون من خمسة عناصر أساسية هي (المقاول والتنظيم والنشاط والمحيط والموارد المالية) التي تتفاعل فيما بينها وتكون لها صفات كالمصداقية، قابلية التنفيذ، والرؤية الواضحة، والثقافة التنظيمية، والمشروعية. الخ التي ترتبط بمختلف العناصر الأساسية لتكون جوهر الشبكة النظامية.

شكل رقم (03): نظام تسيير المؤسسة في مرحلة الانطلاق حسب Sylvie Sammut



المصدر: Sylvie Sammut 2001

تري Sylvie Sammut أن هناك أربع سيناريوهات وضعت على أساس المشاكل التي تظهر في بداية المشرع وعلى أساس الخطر الذي يواجه المشروع والمتعلقة بالمسيرين وكل سناريوا يحتوي على خمس عناصر تشكل مكونات نظام تسيير المؤسسة وهي (المقاول، التنظيم، النشاط، المحيط، الموارد المالية).

3.1.3 نظام التسيير حسب شبيستر برنارد (Chester Bernard): اعتمد شبيستر برنارد في أفكاره على خبرته في شركة نيوجرسي للاتصالات، له أبحاث وكتابات أضاف من خلالها معارف جديدة لعلم الإدارة هما التنظيم الإداري، ووظائف المدير الذي صدر سنة 1938 عرض من خلاله خلاصة خبرته وأفكاره لدور المدير، ووظائفه فهو يرى أن المدير يكون قائدا للفريق ويحرص جهدا على تسهيل الاتصالات وتحفيز المرؤوسين بمختلف الطرق وخاصة استعمال الحوافز المعنوية ليبدلوا أقصى طاقاتهم، كما يجب على المنظمة صياغة وتحديد أهدافها. وقد صنف برنارد الحوافز إلى سبع مجموعات:

- النقود والأشياء المادية.
- إتباع المثل الشخصية.
- الموقف الاجتماعي الجذاب.
- ظروف العمل المناسبة.
- الشعور بمستوي المشاركة.
- فرض الاتصال والرفق في التعامل والتكاتف والتعاقد.

5.1 محددات نظام التسيير حسب شبيستر برنارد: لنظم تسيير المؤسسة عدة اتجاهات كما رأينا فيما سبق، ومن الاتجاهات البارزة اتجاه شبيستر برنارد والذي رأى أن نظام التسيير يتكون من ثلاث عناصر أساسية يجب على المدير تطبيقها وهي:

- ❖ نظام الأهداف.
- ❖ نظام الاتصالات.
- ❖ نظام التحفيز.

حيث نجد في الأعلى نظام الأهداف، الذي يعتبر الموجه لنشاط المؤسسة، ونجد في الأسفل، نظام التحفيز الذي يهدف إلى تشجيع الأفراد واستنهاض همهم لكي ينشطوا في العمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة، ويظهر نظام الاتصال في الوسط إذ تظهر مهمته في المساعدة على اتخاذ القرارات، إذ يزود نظام الأهداف بالمعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات، ويسجل ويعالج البيانات التي يحصل عليها ويرسلها في شكل مادي ملموس ككشف الأجور الذي يعبر عنه بنظام الحوافز.

1.5.1 نظام الأهداف: تعد الأهداف الواضحة والقابلة للقياس مرحلة من المراحل الأساسية لأي منظمة حتى تحدد طريقها وما تريد أن تصل إليه وقياس النتائج التي تحقنها، ويعتمد نظام الأهداف على إشراك جميع العاملين في أية مؤسسة بما فيهم الإداريون في تحديد الأهداف العامة للمؤسسة وتقرير إستراتيجيتها الرئيسية، وتحديد أغراضها ومجالات عملها.

تشير الأهداف إلى النتائج التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي

2006: 170 (كما تعد الأهداف أهم خطوات التخطيط الإستراتيجي والتكتيكي للمنظمات. يعتبر دريكر أول من ناد بتعدد الأهداف التي تسعى المؤسسات لتحقيقها، وذلك بتحديد أهداف لها في كامل المجالات التي من شأنها أن تساعد على الاستمرارية ونمو المؤسسة في السوق، ويرى دريكر أن معظم أهداف المؤسسة تتمحور حول 8 أهداف رئيسية، ويؤكد دريكر بأن إهمال أحد هذه الأهداف من طرف المؤسسات يؤثر سلبا على بقية الأهداف (حصة السوق، الإنتاجية، الربحية، الابتكار، الموارد، مستويات الأداء، الاعتناء بالعمل، المسؤولية الاجتماعية)

وعليه هناك عدة نواحي تبرز لنا ضرورة وضع الأهداف، من أهمها:

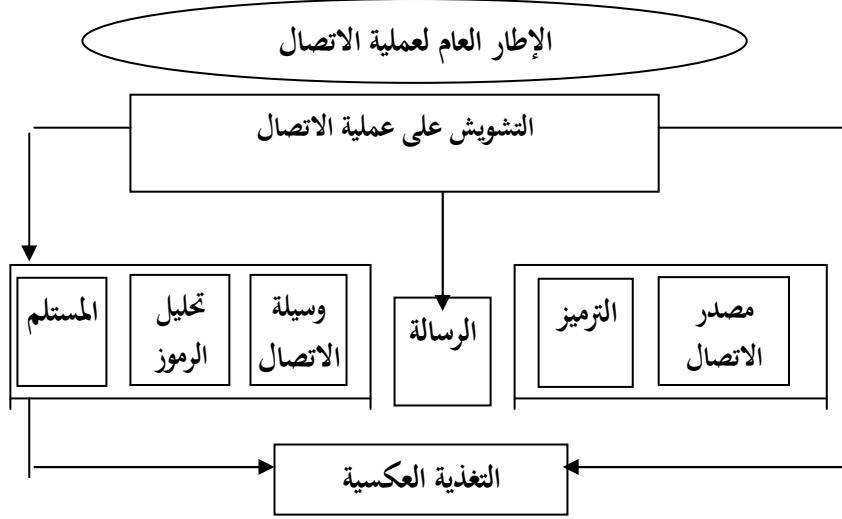
- تعد الأهداف من أهم عناصر التخطيط.
- تعد الأهداف مرشدا لاتخاذ القرار.
- تساعد الأهداف في المستويات العليا على وضع الأهداف في المستويات التالية.
- يساهم وضع الأهداف في تحديد مراكز المسؤولية.
- تسهم الأهداف في تفويض السلطة.
- تسهم الأهداف في بيان نوعية العلاقات السائدة بالمنظمة، وعلاقتها ببيئتها.
- تسهم الأهداف في وضع المعايير والمقاييس.
- تساعد الأهداف في تقييم أداء الأفراد.

2.5.1 نظام الاتصال: إن عملية الاتصال عملية ديناميكية ذات اتجاهين، بمعنى أن كل فرد في عملية الاتصال هو مرسل ومستقبل للمعلومات والأفكار التي تتضمنها هذه العملية، وحتى تتم عملية الاتصال يجب توافر ثلاثة عناصر أساسية على الأقل وهي:

المصدر أو (مرسل الرسالة)، الرسالة نفسها، مستقبل الرسالة.

هذه العناصر الثلاثة تمثل عملية الاتصال بمعناها البسيط، ولكن من ناحية عملية، فإن عملية الاتصال أكثر تعقيدا، وتحتوي على أكثر من متغير يؤثر على عملية الاتصال كما هو موضح في الشكل رقم(4)

الشكل (4) الإطار العام لعملية الاتصال بعناصره المختلفة



فعالية نظام الاتصال:

إن عملية الاتصال ما هي إلا إيصال فكرة أو مهارة من شخص لآخر بقصد التأثير عليه، وتتوقف درجة هذا التأثير على مدى تجنب العوامل التي تعيق الاتصال الفعال، ومن أهم هذه العوامل كما أوصت بها دراسات الاتصال:

- منها ما هو خاص بالمنظمة.
- ومنها ما هو موجه للممارسين.
- بالإضافة إلى ضوابط عامة أخرى للاتصال الفعال.
- أ- بالنسبة للمنظمة: فانه لضمان فعالية الاتصال يلزم اتخاذ الاحتياطات الآتية:
 - تحديد الأهداف الأساسية والفرعية للاتصال.
 - زيادة فهم العاملين للإدارة لأهداف الاتصال وحقيقته وأهميته.
 - تطوير مهارات الاتصال بالنسبة للعاملين.
 - زيادة مهارات العاملين في استخدام وسائل الاتصال.
 - تطوير أساليب الحصول على المعلومات ونظم حفظها.
 - تخليع العاملين من الاتجاهات السالبة والعقد والمشكلات النفسية التي تعوق الاتصال الفعال.
 - تقويم نتائج الاتصال.

ب- بالنسبة لضمانات الاتصال الفعال للممارسين: فقد حددت جمعية إدارة الأعمال

الأمريكية مبادئ أساسية للاتصال الفعال تضمن لكل من يعمل بما نظاما أوليا للاتصال الفعال

الز هراء بونليفور

وهي كما يأتي:

- إلزام المرسل بتحليل موضوع الرسالة وتوضيح كل جوانبها قبل البدء في الاتصال
- التحقق من الهدف الفعلي في الاتصال: وهذا يقتضي من مسئول العلاقات العامة ضرورة
الإجابة عن مجموعة من التساؤلات حتى يستطيع ترتيب كيفية تنفيذ موضوع الاتصال وهذه الأسئلة
هي:

▪ ما الذي ينبغي تحقيقه من الرسالة؟

▪ هل يهدف إلى تقديم المعلومات؟

▪ هل يرمي إلى تعبير اتجاهات شخص أو أشخاص آخرين... الخ.

- تذكير الاتصال أثناء الظروف الطبيعية والإنسانية: ويقضي ذلك اختيار الوقت المناسب
للانصال، فلا يتم الاتصال في آخر دقيقة من ساعات العمل، أو في الوقت الذي يبلغ منه الاجتهاد
والتعب أقصاه وذلك مراعاة الظروف الطبيعية أيضا إلى جانب الظروف الاجتماعية والنفسية،
فيتجنب الاتصال عند الضوضاء أو سوء الإضاءة أو الحرارة المرتفعة أو سوء التهوية.

- استشارة الآخرين كلما أمكن في تخطيط الاتصال: فطالما إن موضوع الاتصال يمس الإدارة
والعاملين والمجتمع، فلا بد من الوقوف على آراء الجميع.

- جعل نبرات الصوت ملائمة لموضوع الاتصال: ويقض ذلك توفير كافة العوامل التي
تساعد على جذب الانتباه للرسالة، وفي حالة الاتصال الشفهي مثلا يلتزم المرسل بان يجعل نبرات
صوته غير حادة عند استهلاك الرسالة، ويضغط على بعض الكلمات الرئيسية بالشكل الذي
يوضح أهمية الرسالة ثم ينتقل إلى الجوهر ويختتم الرسالة بعبارة ودية تنطوي على الاعتراف بالجهود
المبدولة من العاملين من اجل تحقيق أهداف المنظمة.

- الاهتمام باحتياجات الجمهور: ويعني هذا البدء ألا يكون هدف الاتصال هو مجرد مطالب
متواصلة فحسب، وإنما ينبغي من خلال تحقيق أهداف الإدارة تحقيق أهداف العاملين، فكلما
حرص المرسل على تحقيق راغبات المستقبل كانت الاستجابة ايجابية من المستقبل وفي ظل هذا
الأسلوب تتحقق مصالح المنشأة

- متابعة الاتصال: الاتصال من اجل تحقيق هدف محدد أو بعض الأهداف يحتاج إنجازها إلى عدة
ساعات أو أيام وبالتالي ينبغي أن تكون هناك متابعة مستمرة حتى يتحقق الهدف من الاتصال.

- على المرسل والمستقبل أن يمارس الإنصات: فالإنصات من المهارات الأساسية في العملية
الاتصالية، فمجرد عدم الكلام لا يعتبر إنصاتا وإنما الإنصات هو تجاوز مع المرسل ومحاولة فهم ما

قاله، ولذلك يقال أن الإنصات فن ومادام الاتصال فن، فإن الإنصات والاتصال توأمان.

(ج) بالنسبة للضوابط الأخرى الضرورية للاتصال الفعال:

-الإعداد الجيد: ونقصد به الاستكشاف الجيد للمجال الذي سيتم فيه الاتصال، والتعرف على الجمهور، رغباته واتجاهاته وسلوكياته، ثم دراسة أفضل الطرق للاتصال به، وبحيث تكون الرسالة على أحسن ما

3.5.1 نظام التحفيز:

يتوجب على المدير الفعال في أي منظمة العمل على رفع معنويات ومهارات مسئوليها، وتحفيزهم على أداء الأعمال الموكلة إليهم على الوجه الأكمل وصولاً إلى تحقيق الأهداف المرجوة الشمولية للمنظمة.

نظام التحفيز هو مجموع الحوافز التي التي تدفع العاملين على بذل جهد أكبر للإقبال على تنفيذ مهامهم بجد، وكفاءة لرفع مستوى العمل كما ونوعاً،

فعالية نظام الحوافز: يتطلب تصميم وتنفيذ نظام الحوافز بفعالية تحقيق عدة شروط أهمها:

تعريف الحافز والإعلان عنه: معنى أن يكون مفهوم من طرف المنفذين، المسؤولين والعمال ويعلم الجميع بوجوده.

تحديد السلوك المنتظر: أن تكون السلوك والتصرفات المنتظرة محددة منذ البداية واحتمال تحقيقها وارداً.

إمكانية قياس الأداء والسلوك المرغوب فيه بسهولة: وجود معايير قابلة للقياس والتحقيق.

ربط الحوافز بالأداء بصورة واضحة ومفهومة: لتشجيع العاملين على رفع مستوى الأداء.

أن يكون النظام عادل ومنوع: يشمل الحوافز المختلفة لتلبية كافة الاحتياجات.

2- نتائج الدراسة الميدانية في مؤسسة القرض الشعبي الجزائري بوهران:

لمعرفة مدى فعالية نظام التسيير في المؤسسة الجزائرية كان لابد من الدراسة الميدانية في إحدى المؤسسات وقد اخترنا القرض الشعبي الجزائري بوهران وقد قمنا أولاً بالدراسة الاستطلاعية التي مكنتنا من ضبط الإجراءات المنهجية ثم قمنا بالدراسة الأساسية،

وفيما يلي عرض النتائج لهذه الدراسة وتحليلها ومناقشته وقد نظمنا النتائج على أساس الفرضيات التالية:

الفرضية الأساسية: توجد فروق فردية في نظرة المستخدمين لفعالية نظام التسيير في القرض الشعبي الجزائري بوهران

الجدول رقم (01) بين نتائج مقاييس النزعة المركزية (المنوال، الوسيط، المتوسط الحسابي) للفروق الفردية في نظرة المستخدمين لفعالية نظام التسيير في مؤسسة القرض الشعبي الجزائري بوهران.
من خلال الجدول رقم (1) الخاص بمقاييس النزعة المركزية للفروق الفردية في نظرة

النتيجة	نظام التسيير	مقاييس النزعة المركزية
توجد فروق فردية في نظرة المستخدمين لفعالية نظام التسيير في المؤسسة	94.96	Mean المتوسط الحسابي
	92.00	Median الوسيط
	78.00	Mode المنوال

المستخدمين لنظام التسيير في القرض الشعبي الجزائري بوهران حيث بلغت درجة المتوسط الحسابي (94.96) الوسيط (92.00)، والمنوال (78.00) حيث هذه القيم تظهر متقاربة فيما بينها مما يبين أن درجة المستخدمين موزعة توزيعا اعتداليا هذا يبين أن هناك فروق فردية في نظرة المستخدمين لفعالية نظام تسيير القرض الشعبي الجزائري بوهران

الفرضية الأولى: توجد فروق فردية في نظرة المستخدمين لفعالية نظام الأهداف في مؤسسة القرض الشعبي الجزائري بوهران.

بعد استعراض إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بنظرة المستخدمين لفعالية نظام الأهداف حيث القيمة الدنيا للإجابة هي 10 لمجموع عبارات هذا البعد والقيمة القصوى هي 36 أما القيمة 23 فهي القيمة الوسطى أي متوسط الدرجات لمجموع عبارات هذا البعد.

الجدول رقم(02) يبين نتائج مقاييس النزعة المركزية (المنوال، الوسيط، المتوسط الحسابي) للفروق الفردية في نظرة المستخدمين لفعالية نظام الأهداف في مؤسسة القرض الشعبي الجزائري بوهران

النتيجة	نظام الأهداف	مقاييس النزعة المركزية
هناك فروق فردية في نظرة المستخدمين لفعالية نظام الأهداف لوجود تقارب بين مقاييس النزعة المركزية.	28.63	Mean المتوسط الحسابي
	30	Median الوسيط
	33	Mode المنوال

من خلال الجدول رقم (2) الخاص بمقاييس النزعة المركزية للفروق الفردية في نظرة المستخدمين لفعالية نظام الأهداف في مؤسسة القرض الشعبي الجزائري بوهران حيث بلغت درجة المتوسط الحسابي (28.23) والوسيط (30) والمنوال (33) وهذه القيم متقاربة فيما بينها مما يبين أن درجات المستخدمين موزعة توزيعا اعتداليا أي أن هناك تماثل.

وبما أن متوسط الدرجات =30.21 والذي هو أكبر من متوسط نظرة المستخدمين لفعالية نظام الأهداف والذي يساوي 23 عند هذا البعد، إذا توجد فروق فردية في نظرة المستخدمين لفعالية نظام الأهداف في المؤسسة

الفرضية الثانية: توجد فروق فردية في نظرة المستخدمين لفعالية نظام الاتصال في مؤسسة القرض الشعبي الجزائري بوهران.

بعد استعراض إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بنظرة المستخدمين لفعالية نظام الاتصال توصلنا إلى النتائج التالية:

الجدول رقم(3): يبين نتائج مقاييس النزعة المركزية (المتوسط الحسابي، الوسيط، المنوال).

في نظرة المستخدمين لنظام الاتصال في مؤسسة القرض الشعبي الجزائري بوهران.

مقاييس النزعة المركزية	نظام الاتصال	النتيجة
المتوسط الحسابي	34.34	هناك فروق فردية في نظرة المستخدمين
الوسيط	32	لفعالية نظام الاتصال لوجود تقارب بين
المنوال	28	مقاييس النزعة المركزية.

من خلال الجدول رقم (03) الخاص بمقاييس النزعة المركزية للفروق الفردية في نظرة المستخدمين لفعالية نظام الاتصال في مؤسسة القرض الشعبي الجزائري بوهران حيث بلغت درجة المتوسط الحسابي (34,34) الوسيط (32)، والمنوال(28) حيث هذه القيم تظهر متقاربة فيما بينها مما يبين أن درجة المستخدمين موزعة توزيعا اعتداليا وهذا بين أن هناك فروق فردية في نظرة المستخدمين لفعالية نظام الاتصال في مؤسسة القرض الشعبي الجزائري بوهران، ولكن متوسط الدرجات =31.446 والذي هو اقل من متوسط نظرة المستخدمين لفعالية نظام الاتصال والذي يساوي 38 عند هذا البعد، إذا لا توجد فروق فردية في نظرة المستخدمين لفعالية نظام الاتصال في المؤسسة.

الفرضية الثالثة: توجد فروق فردية في نظرة المستخدمين لفعالية نظام التحفيز في مؤسسة القرض الشعبي الجزائري بوهران.

بعد استعراض إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بنظرة المستخدمين لفعالية نظام التحفيز حيث القيمة الدنيا للإجابة هي 12 لمجموع عبارات هذا البعد والقيمة القصوى هي 40 أما القيمة 26 فهي القيمة الوسطى أي متوسط الدرجات لمجموع عبارات هذا البعد.

الجدول رقم(04) يبين نتائج مقاييس النزعة المركزية (المتوسط الحسابي، الوسيط المنوال) في نظرة المستخدمين لفعالية نظام التحفيز في مؤسسة القرض الشعبي الجزائري بوهران.

مقاييس النزعة المركزية	نظام التحفيز	النتيجة
المتوسط الحسابي	30.83	هناك فروق فردية في نظرة المستخدمين لفعالية
الوسيط	30.00	نظام التحفيز لوجود تقارب بين مقاييس النزعة
المنوال	30.00	المركزية.

من خلال الجدول رقم (04) الخاص بمقاييس النزعة المركزية للفروق الفردية في نظرة المستخدمين لنظام التحفيز في المؤسسة حيث بلغت درجة المتوسط الحسابي (30.83)، والوسيط (30,00)، والمنوال (30,00) وبما أن هذه القيم تظهر متقاربة جدا فيما بينها وموزعة توزيعا اعتداليا، وهذا ما يبين أن هناك فروق فردية في نظرة المستخدمين لفعالية نظام التحفيز في مؤسسة القرض الشعبي الجزائري بوهران.

وبما أن متوسط الدرجات 30.276 والذي هو أكبر من متوسط نظرة المستخدمين لفعالية نظام التحفيز والذي يساوي 26 عند هذا البعد، إذا توجد فروق فردية في نظرة المستخدمين لفعالية نظام التحفيز في المؤسسة.

3.4 تحليل ومناقشة النتائج: الفرضية الأولى: توجد فروق فردية في نظرة المستخدمين لفعالية نظام الأهداف في المؤسسة.

من خلال النتائج الموجودة في الجدول الخاص بمقاييس النزعة المركزية (انظر الجدول رقم 02) بين انه توجد فروق فردية في نظرة المستخدمين لنظام الأهداف في المؤسسة حيث يظهر أن الدرجات الخاصة بهذا البعد قد توزعت توزيعا اعتداليا على المستخدمين حيث أن معظمهم قد تمركزت درجاتهم في وسط الرسم البياني وان الأقلية منهم توزعت درجاتهم على جانب الرسم البياني مما يوضح بان نظرة المستخدمين لفعالية نظام الأهداف تختلف من فرد لآخر في هذه المؤسسة الفرضية الثانية: لا توجد فروق فردية في نظرة المستخدمين لفعالية نظام الاتصال في المؤسسة.

لقد أظهرت النتائج الموجودة في الجدول والمتعلقة بمقاييس النزعة المركزية (انظر الجدول رقم 03) على أنه توجد فروق فردية في نظرة المستخدمين لفعالية نظام الاتصال حيث يظهر أن الدرجات الخاصة بهذا البعد توزعت توزيعا اعتداليا على المستخدمين بحيث أن معظمهم قد تمركزت درجاتهم في وسط الرسم البياني وان الأقلية منهم قد توزعت درجاتهم على جانب الرسم البياني مما يوضح وجود فروق فردية في نظرة المستخدمين لنظام الاتصال، مما يؤدي بنا القول إلى وجود تبين واضح في نظرة المستخدمين لنظام الاتصال وهذا أمر طبيعي في هذه المؤسسة والأسباب تعزى إلى

الفروق الفردية بين الأفراد من حيث التدرج الوظيفي والخبرة المهنية فمثلا نظرة الإطارات لعملية الاتصال تختلف عن نظرة المنفذين أضف إلى ذلك غياب شبه كلي للاتصال المساعد الفعال مع غزارة

في الاتصال النازل.

الفرضية الثالثة: هناك فروق فردية في نظرة المستخدمين لفعالية نظام التحفيز في المؤسسة.

يتضح من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول المتعلق بمقاييس النزعة المركزية (انظر الجدول رقم 04) يتبين انه توجد فروق فردية في نظرة المستخدمين لفعالية نظام التحفيز حيث يظهر أن الدرجات الخاصة بهذا البعد قد توزعت توزيعاً اعتدالياً على المستخدمين حيث أن معظمهم تمركزت درجاتهم في وسط الرسم البياني، مما يوضح بان نظرة المستخدمين لنظام التحفيز تختلف من فرد لآخر في هذه المؤسسة، فنظرة المنفذين تختلف اختلافاً كلياً عن نظرة المسيرين فمثلاً المنفذين راضين على ما تقدمه المؤسسة لهم من خدمات نتيجة لتوفر المكافآت وتعويضات العمل تماشياً مع ضغط العمل إضافة إلى أن البنك يؤمن التقاعد، وتهتم بالتكوين، تأمين الأمراض، تعويض التجربة المهنية (حسب عدد سنوات الخبرة المهنية) والمكافآت.

الخاتمة

نظام التسيير داخل أي المؤسسة يعتبر من المقومات الأساسية لتحقيق أهدافها حيث نجد في الأعلى نظام الأهداف الذي يعد مرشداً لاتخاذ القرارات المحكمة... الخ إضافة إلى الاتصال الفعال الذي يعد السبيل الوحيد لدينامكية الجماعة وتحقيق التفاعل الدائم لسير العمل وفي الأخير نجد نظام التحفيز الذي يهتم بجميع شؤون العامل بتعزيز اهتمامه وانتمائه للمنظمة وانضباطه وشعوره بالمسؤولية.

على ضوء الإشكالية وفرضياتها والتي تهدف إلى دراسة فعالية نظام التسيير انطلاقاً من النظم الفرعية الثلاثة المتمثلة في نظام الأهداف، نظام الاتصال، نظام التحفيز، وذلك بدراسة الفروق الفردية لنظرة المستخدمين لكل نظام فرعي، وبناءً على معطيات جمعت من اجل الدراسة وبعد معالجة البيانات بأساليب إحصائية مناسبة تمثلت في مقاييس النزعة المركزية لوصف النتائج وتحليلها توصلت الباحثة إلى أن نظام التسيير غير فعال وهذا راجع إلى اثر التفاعل بين الأنظمة الفرعية الثلاثة حيث برغم من فعالية نظام الأهداف ونظام التحفيز إلا أن نظام الاتصال غير الفعال أثر سلباً على نظام التسيير ككل في المؤسسة.

وفي الأخير تعتبر النظم الفرعية للتسيير من المقومات الأساسية للعمل المؤسساتي، التي بدونها لا يمكن لأي مؤسسة أن تقوم بتحقيق أهدافها. من خلال نتائج الدراسة التي قامت بها ارتأت الباحثة إلى أن نقدم بعض التوصيات والاقتراحات التالية:

- التنوع في تحديد الأهداف وعدم حصر الهدف الرئيسي على الربح فقط
- ضرورة العمل بروح الفريق الواحد وخلق بيئة عمل مشجعة داخل المؤسسة
- إشراك العاملين في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة والمشاركة في تحديد الأهداف
- الاعتماد على كل أنواع قنوات الاتصال

المراجع

1. ثابت عبد الرمان إدريس، 2005 "إدارة الأعمال نظريات ونماذج تطبيقية" الدار الجامعية الإسكندرية، مصر.
2. خير كنانة، 2007 مدخل إلى إدارة أعمال الطبعة الأولى. دار النشر والتوزيع بيروت، لبنان.
3. عبد الرزاق بن حبيب، "الاقتصاد وتسيير المؤسسات" الطبعة الثالثة، ديوان المطبوعات الجامعية.
4. عبد الحميد عبد الفتاح، 2007 "الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن". الملكية العصرية للنشر والتوزيع، المصورة، مصر.
5. عبد الغفار حنفي، 2006 "أساسيات إدارة منظمات الأعمال، الوظائف والممارسات الإدارية"، الدار الجامعية الابراهيمية، مصر.
6. محمد حافظ حجازي، 2005 "إدارة الموارد البشرية" دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية مصر.
7. Abdelkrim Naas, Le système bancaire algérien: de la décolonisation à l'économie de marché, maisonneuve Larose, 2004.
8. Bernard Chester, Maisonneuve Larose
9. Jean Pierre Briffaut, Systèmes D'information En Gestion Industrielle, Hermes Science Publications, 1999
10. Sylvie Sammut, 2001, processus de démarrage en petite entreprise, revue d'entrepreneuriat N°1

مجال المعرفة البشرية لإنتاج التسويق بالعلاقات في المؤسسات

المقدمة

ساحي مصطفى¹ و جوال محمد السعيد²
□ قسم العلوم التجارية جامعة عمار ثلجي الأغوا
□ الب ماجستير جامعة المدية²

تعتبر المعرفة موردا رئيسيا بالنسبة للمؤسسة ومصدرا رئيسيا للثروة وميزة تنافسية للأمم¹ أما العمال المعرفيون وفي بيئة ديناميكية قابلة للتغيير، بيئة يتطلب العمال فيها ابداعا وابتكارا لأفكار قابلة للتسويق وليس مجرد معالجة وإنتاج المواد أو الرموز أو البيانات بل القدرة على استخدام قواعد المعلومات في إنتاج مخرجات معرفية جديدة².

من الانعكاسات العلمية للاقتصاد المبني على المعرفة هو: تحويل المعرفة إلى منتج يتمتع بأهمية فائقة كأصل مادي قابل للتسويق هذا الأخير يطرح ما يسمى "الفجوة بين المعرفة والعمل" أي التباين بين "علم المرء وأدائه الفعلي"، كما أن استغلال المعرفة على نحو فعال يمثل عملية مكملة معقدة مرتبطة بالفكر الإنساني، كما لا يجب أن ننسى ممارسات إدارة المعرفة التقليدية على خلق الفجوة بين المعرفة والعمل.

وتستوقفنا هنا أفكار نيرة للمؤلف وليم بولار william bollwrad في كتابه المنشور عام 1996 بعنوان "روح المؤسسة « the soul of the firm " هلا برز بينكم قائد حقيقي، ليس الرئيس بل القدوة، ليس أعلى الموظفين راتبا بل الذي يجازف ويتحمل المخاطر، وليس الشخص الذي يشجع نفسه ويحركها، بل يشجع ويرفع من مستواهم، ولا الإداري بل المبادر، ولا الآخذ بل المانح، لا المتحدث بال المستمع"

أليست هذه الصفات والممارسات منتجات معرفية و أفكار إدارية ينبغي أن تسوق للمورد البشري في جميع مستوياته، أليست ثقافة تساعد على توجيه العامل حتى يمكن أن يشتري ويقبل من رئيسه أفكارا تساعد على تسويق أفكارنا ومنتجاتنا لعملائنا³. إنما حلقة التسويق الداخلية مدير.....عامل.....عمل

المعرفة واكتسابها وإكسابها وتفسيرها ونقلها والإحتفاض بها، وتعديل سلوكها بصورة هادفة بحيث ينم عن معرفة وبصيرة نافذة⁴.

إن من أهم الأمور المؤكدة هو الحاجة الملحة إلى الإستمرار في كسب المعرفة واستخدامها على نحو منتج وزيادة مسؤولية مديري المؤسسات تجاه حفز العاملين لوضع معارفهم في خدمة أهداف المؤسسة. وهذا المفهوم يساوي بين مصالح الفرد الشخصية ومصالح المؤسسة الهادفة، وبالطبع العامل الذي يدرك هدف المؤسسة يكون من السهل عليه الإندماج في هذه الطموحات وبالتالي تزيد فرص استقبال التغيير والتغير أو بمعنى أصح زيادة فرص التعلم وتطبيق التعلم.

يمكن القول أن فكرة هرمية السلطة قد اضمحلت مؤخرا، بمفهومها الثابت على "القيادة والسيطرة" وحل لمة "المشاركة والتعاون" هذا الأخير يساعد ويشجع العاملين على الأداء الأفضل لمهامهم دون الإغفال عن مواطن القوة والضعف في الأداء، مع تحويل المسؤولية بطريقة يتم فيها استغلال الإمكانيات الفكرية لديهم على النحو الأمثل لتحقيق أهداف المؤسسة وهو ما ينطبق و المفاهيم العصرية للتسويق: "تحقيق هدف المؤسسة وإشباع حاجة العميل بأقل التكاليف".

فلما لا يكون العامل عميلا لدى المؤسسة يحضى بحلقة من حلقات الإنتاج ألا وهي التعليم والتعلم كيف يشترى خبرة ومؤهل، يؤهله لأن يبيع منتج المؤسسة للعملاء (تسويق الأفكار داخليا قبل تسويق المنتجات خارج المؤسسة).

إن من أهم المجالات التي يمكن أن تكسب فيها المؤسسة ميزة تنافسية في السوق هم عمال متميزون وممتازون ولا يتأتى هذا إلا بالتعلم المستمر ولا يستدعي الأمر دائما حاجة إلى مراكز البحوث والدراسات، بل بقاء المؤسسة في مستوى معين من التنافسية والنجاح يجعلها في زمرة المؤسسات "التعليمية".

إن الثقافة المؤسساتية الصحيحة تؤدي إلى النجاح في الإقتصاد المبني على المعرفة، وتعتبر ثقافة المؤسسة نتاجا للسلوك الجماعي لأعضائها وتتسم بصياغة شكل السلوك الفردي. ومن بين الطرق الفعالة للتأثير في السلوك و خلق ثقافة مؤسساتية: وجود هدف مكيف مع الأداء، تقديم المديح والتشجيع والثناء على من التزم بمعايير عالية ومخططة، جعل العمل من مصادر الرضا والمتعة، توزيع الأدوار القيادية والمساعدة على تحسين المهارات، مكافأة الإنجازات بسخاء وإيجاد ظروف عمل مواتية تشجع العمل الجماعي⁵.

لا يمكن لتقنيات المعلومات بمفردها إيجاد بيئة مبنية على المعرفة، كما لا تستطيع التقنية وحدها أن تعمل في فراغ ما لم تجد لها وعاءا سلوكيا وثقافيا يحمل شكلا من أشكال المعرفة، وعلى سبيل المثال لا اصر المعرفة الضمنية بجوانبها المختلفة "كالرأي القائم على التجربة، البصيرة الممتزجة بالخبرة، الذكاء والفتنة، والشخصية والأسلوب ا سى والإدراكي⁶، كلها يمكن أن تكون بذرات صا لنتية المعرفة، فهل يمكن تعليم المعرفة الضمنية كما الصريحة؟ وإن صح ذلك هل يمكن تسويقها كأفكار أو ملكات للعمال والأفراد أو للعملاء الداخليين إن صح التعبير؟؟؟.

ويدور النقاش بحدة حول قيمة التعلم داخل المؤسسة، والسبب يعود إلى أن المديرين والتنفيذيين والرؤساء يفضلون الإستثمار في المشاريع ذات التوجهات المالية، وبالتالي يتم النظر إلى فكرة استثمار الوقت والجهد والمال في المورد البشري فكرة غير جذابة، بل لا تقبل الدخول تحت غطاء المنطق الإستثماري التجاري السائد. على عكس ما يجب أن يكون كالنظر للعاملين كوصول ومصدر أساسي للربح وفي هذه الحالة تكون المؤسسة أكثر استعدادا للإستثمار فيهم. ألا تستثمر المؤسسة في مجموعة من الأسواق مكونة من مجموعة من العملاء ذوي الرغبات المعينة هم عملاء داخليين، فرصة الجذب فيهم هي معارفهم ومهاراتهم وأهدافنا حتى يتم فعلا النجاح لربط سلسلة الإستثمار في الأسواق، والأكد أن المورد البشري حلقة مهمة جدا في هذه السلسلة.

لكن كيف يمكن أن يكون الإستثمار في تكوين وتدريب العاملين مصدر اهتمام لدى المؤسسات؟ يوضح بيتر كميللي نظرا للقدرة على التحرك والمنافسة في عالم الأعمال الدولية تتردد في تزويد الموظف بتدريب واسع النطاق، وكلما كان العامل أكثر تأهيلا ارتفعت قيمته في ا حاجة إلى العاملين ذوي التأهيل والخبرة العالين. وهنا تظهر ا حاجة إلى التكوين (داخلي أو خارجي حسب التكلفة والوقت والعائد).

إن الإقتصاد المبني على المعرفة يدفع المؤسسات للنظر للعاملين والموظفين في ضوء منظور جديد بحيث يكون العاملون هم المؤسسة والنتيجة هو المعرفة* وبين لنا توماس ستوارت أنه بينما كانت المؤسسة تعد مجموعة من الأصول الثابتة، فإنها في الوقت الراهن مجموعة من الأفكار ويعتبر العاملون فيها " رأسمالين بشري " يستثمرون الجهد والوقت والطاقة والذكاء. لذلك من الأنسب عدم اعتبار العاملين أصولا بل مستثمرين وتصبح في هذه ا مالة المعرفة ليست مجرد ضمان إنما تصبح سلعة قابلة للتسويق وفي هذه ا مالة حق على المؤسسة أن تكافئ هؤلاء المستثمرين الذين يستثمرون وقتهم و مواهبهم لصالح المؤسسة. وكيف تكافئهم؟ ليس إلا با رص على اقتنائهم وتدريبهم وحفزهم لأنه من نقف عليه اليوم لكي يكون عاملا مؤهلا فهو قائد و مدير المستقبل والعامل الذي أستثمر فيه اليوم سيكون مُستترا في غيره لاحقا.

ا حاجة إلى التسويق بالعلاقات: الكثير من الاختلاف والقليل من الإجماع حول مفهوم موحد وبسيط للتسويق بالعلاقات⁸. فالبعض يراه عملة ترويجية نحو العملاء ا اليين والمرتقين بعد التحري عنهم بأساليب علمية. في حين يركز البعض على كونه يهتم بظروف كل عميل على حدة، ويؤسس شراكة وثيقة مع كل عميل، أو معاملته كأنه قطاع سوقي قائم بذاته. ويركز آخرون على نقطة ا فإظ على العملاء باستخدام أساليب مختلفة والإستمرار بالإتصال بهم بعد اتمام عملية البيع.

ويبدو أن من المفكرين من هم أكثر جُرأة وصراحة حيث من خلاله يركز مفهوم التسويق

بالعلاقات على نهاية خداع العميل عن طريق "القول والبيع" والتحول إلى الإشارك ا قيقى للعميل

بالإتصال والمشاركة في المعلومات (وهذا ما نحتاجه فعلا في المؤسسات الجزائرية). قد يرى الكثير تعدد المسميات التي توافق مصطلح التسويق ولكن الكثير من الغموض حول الفروقات والإختلافات، وهو ما تقتضيه ا حاجة إلى تقديم الجدول التالي والذي يقضي على الشبهة في هذا المجال، وذلك بتوضيح الإختلاف بين التسويق التقليدي و التسويق بالعلاقات:

الجدول رقم (01) أوجه الإختلاف بين التسويق التقليدي و التسويق بالعلاقات.

أوجه المقارنة	التسويق التقليدي	التسويق بالعلاقات
الهدف	تسويق المنتج أو الخدمة لأكبر عدد من العملاء	تسويق منتجات أو خدمات متنوعة لمجموعة متعددة من العملاء
وسائل الإتصال المستخدمة	التلفزيون والصحف - وسائل الإتصال الجماهيرية	الهاتف - البريد والمقابلات الشخصية
الرسالة التسويقية	اشترو منا	لماذا يجب أن تشترو منا/ ابقو معنا.
التركيز	تمييز السلعة أو الخدمة	تمييز العميل.

المصدر: منى شفيق حداد، مرجع سابق. ص 19.

إذن ومن خلال ما سبق تتمثل أهداف و دوافع الإستعانة بالتسويق بالعلاقات إلى:

- 1- ا ففاظ على العملاء، بدلا من ا ماولة المستمرة للبحث عن عملاء جدد.
- 2- إقامة علاقات هيكلية واجتماعية تمثل حاجزا للخروج وداعما للوفاء والإستمرار في العلاقة مع المؤسسة:

❖ الرابطة الهيكلية ← قيام الطرفين بإستثمار لا يمكن تعويضه عند انتهاء العلاقة لصعوبات التكلفة والجهد المترتبة عن التغيير.

❖ أما الرابطة الإجتماعية ← فتنشأ نتيجة العلاقات الإجتماعية والإنسانية التي يكون لها موظفي المؤسسة، والعلاقتين السابقتين تملان مداخل وأدوات لبناء العلاقة مع العملاء والمستهلكين.

❖ المؤسسة "بوينغ" لصناعة الطائرات المدنية قد استغلت في تصميم أحدث دوائرها المدنية "بوينغ 777" على متطلبات وأذواق زبائنها وما شد الإنتباه في تلك الفترة رسالة المؤسسة في إعلانات تحمل شعار " الزبون هو من يصمم طائراتنا ونحن نقوم فقط بالتنفيذ".

❖ وفي مجتمعات عربية يلعب الرأي العام الشعبي دورا كبيرا في تفضيل بعض المنتجات دون غيرها وذلك من منطلق "اسأل مجرب ولا تسأل طبيب"، فالجرب هم العملاء العارفين بالمؤسسة والطبيب هو المؤسسة وإعلاناتها، والعلة أو المرض هو ا حاجة والرغبة في الإنتفاع بالمنتج.

ساحي مصطفى و جوال محمد السعيد

دواعي الاهتمام بتسويق العملاء أو العلاقات⁹: الشيء الذي ينبغي أن تعبئه المؤسسات أن تكلفة جذب عميل جديد تعال 05 أو 10 أضعاف تكلفة الإحتفاظ برضا المستهلك ا مالي، بل إن تكلفة جذب مستهلك جديد تعادل تكلفة الإحتفاض بالمستهلك ا مالي 12 مرة.

ا قيمة الهامة هي أن خسارة عميل إنما يعني أكثر من مجرد فقدان صفقة بيعية واحدة، فهي تعني خسارة تيار متدفق من إجمالي مشتريات حياة كاملة لعميل ما وهو ما يعرف بدورة حياة العميل مع المؤسسة "، Customer lifetime value" العلاقة الجيدة من وجهة نظر العميل تختم عليه الشعور بالرضا وهو أسمى مبتغا للمؤسسة وعليه يترتب:

عميل راضٍ يستطيع أن يقدم للمؤسسة:

- حساسية أقل للأسعار.

- التحدث بشكل لائق وجيد ومبهر للآخرين عن المؤسسة ومنتجها وموظفيها.

- يسهم بولائه الدائم للإكساب المؤسسة عملاء ذوي ولاء أوسع مع الكثير من المزاي.

3- أبعاد التسويق بالعلاقات:

تتلخص الأبعاد الخمس الخاصة بالتسويق بالعلاقات في الدعامات و المبادئ التالية:

3-1 الجودة: لا يوجد تعريف واضح و مدد لكلمة الجودة نظرا لتغيير مفهومها بتغير الفرد نفسه الذي يقوم بتحديده، إلا أنها عموما تعد الجودة من الأمور ا مأكمة التي يعتمد عليها العميل بشكل أساسي في قرار اختياره للمنتجات والتعاملات هناك نوعان من الجودة:

- جودة التطابق: وتعني أن المؤسسة تحقق حاجة الأسواق مما يتطابق مع التوقعات والتطلعات.

- جودة الأداء: كيفية قيام موظفي وممتلكات المؤسسة بتحقيق حاجات العملاء دون تسجيل شكاوي أو اعتراضات أو مشاكل أو على العميل.

3-2 تحسن الجودة: ينبع المفهوم الأساسي لتحسين الجودة من أن الفشل يكون له سبب رئيسي والأسباب تكون قابلة للوقاية، و الوقاية منها دائما أرخص من تصحيح الفشل، وما يترتب عليها من إيجابيات واجراءات تصحيحية وهو ما ينعكس في خصائص المنتجات و الروح المعنوية والثقة لدى العاملين بالمؤسسة.

3-3 شكاوى العملاء: هي توقعات العملاء التي لم تقم المؤسسة بإشباعها ويؤدي الإهتمام بها إلى زيادة ولاء العملاء كما يؤدي إهمالها إلى تحول العملاء إلى المنافسن وهو ما يدمر مبدأ العلاقة.

3-4 تقوية العلاقة بين المؤسسة والعميل: هي مختلف وجميع الأساليب لتبقى العلاقة قائمة بين المؤسسة والعميل في سوق يخدم الطرفين.

التسويق الداخلي: هو تحقيق مستويات عالية جدا من الرضا بالمنظمة بهدف الإرتقاء بها بمستوى جودة الخدمة المقدمة للعملاء الخارجيين وهذا العنصر سوف تكون لنا معه وقفة أساسية في

1 ا اور اللاحقة.

4- المؤسسات التي يمكن أن تطبق مبادئ التسويق بالعلاقات: ليس كل المؤسسات والهيئات تستطيع تطبيق مفهوم التسويق بالعلاقات لكن العديد منها يستطيع ذلك، بصورة عامة تتمثل تلك المؤسسات في النمطين التاليين:

- مؤسسات تسوق سلعة أو خدمة معينة لفئة معينة و مددة من العملاء.
 - مؤسسات تهدف إلى تسويق منتجات تُفصل وفقا للمتطلبات الخاصة لكل عميل.
- ونستطيع الجزم في ما يلي على إمكانية النجاح بالإعتماد على التسويق بالعلاقات :

1- المؤسسات التي تقوم بتسويق السلع الخاصة (علامات معينة) تعكس مكانة أو وضع معين لفئات من العملاء مثل : ساعات رولكس، نظارات كرتيه، ومنتجات كرتيان ديور ...

2- مؤسسات تسوق منتجات إستهلاكية ذات الإستهلاك الكثيف كميا أو في فترات قصيرة نسبيا مثل المشروبات الغازية وأغذية الأطفال....

3- المؤسسات الخدمية مثل البنوك المؤسسات المصرفية، وشركات الطيران.

4- المؤسسات التي تعاني من مشاكل عدم الولاء و الرضا عنها أو عن منتجاتها.

نلاحظ من بين المؤسسات التي يمكن أن تستخدم مفهوم التسويق بالعلاقات هي البنوك والمصارف هو ما سوف يكون مجال بحث في هذا العمل والتقريب بين هذين العنصرين يستدعي التقرب والتعرض لمفاهيم التسويق الداخلي.

ثانيا: التسويق الداخلي:

«Selling the firm to the employees »

بيع المؤسسة إلى الموظفين"

← GRONROS 1981

هكذا أراده جرونر تعريفا للتسويق الداخلي، بيع المؤسسة لعمالها وموظفيها من خلال تحفيزهم بطريقة تمكنهم من التعامل مع المستهلكين والعملاء وفقا لمفهوم التوجه بالمستهلك (سيادة المستهلك على السوق). يعتبر التعريف السابق لجرونر التعريف الأم لتعريفات التسويق الداخلي ولكن لا بأس إن تم التعرض لتعريفات أخرى بغرض زيادة التوضيح الربط بين وظيفة الموارد البشرية والتسويق.

قدم بيرري و بارشومان (1991, p151) BERRY and parasura man في كتاب تسويق الخدمات المنافسة من خلال الجودة، تعريفا أساسيا تواء " التسويق الداخلي هو تلك الوسيلة التي تعمل على تنمية وتحفيز واستبقاء الموظفين المؤهلين للأداء الجيد من خلال اشباع حاجاتهم و رغباتهم".

وبناء على هذا يمكن القول أن التسويق الداخلي هو "فلسفة قائمة على التعامل مع الموظفين كمستهلكين و عملاء ينبغي التعرف على وإشباع حاجاتهم ورغباتهم، ويمكن أيضا الإشارة هنا بأن التسويق الداخلي هو تلك الإستراتيجية التي تقوم على تشكيل وتكوين الوظيفة كمنتج يجب أن يتوافق مع ا ماجات الإنسانية للأفراد الذين سيشغلونها ويؤدون المهام التي تنطوي عليها".

وعلى الرغم من أن التعريف السابق هو تعريف متكامل إلا أننا قد نستشعر في طياته الكثير مما تردده كتابات إدارة الموارد البشرية وليس إدارة التسويق، لذا نجد أن رقيق وأحمد سنة 1995، قد حاولا إظهار الصبغة التسويقية للتسويق الداخلي بصورة أكبر من خلال التأكيد على إستخدام وجهة النظر التسويقية عند قيام إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة.

حيث يتم النظر إلى التسويق الداخلي باعتباره عملية مبادلة بين المؤسسة ومجموعة من الموظفين والعاملين بما والمبادلة لها: كفاءة العمليات ورضا العاملين قبل تحقيق الأهداف التسويقية الخارجية¹⁰.

وهو المفهوم الذي يركز على المبادلة سواء كنا نتعامل مع موظفين(عملاء داخليين) أو مستهلكين الذين هم عملاء أو مستهلكين خارجيين، وهو الشيء الذي يستدعي تحريك المؤسسة ككل من خلال الوظيفة التسويقية¹¹.

ما غفلت عنه التعريفات السابقة:

- افتقدت التعريفات السابقة للأهمية إحتواء التسويق الداخلي على أنشطة الإتصال بالموظفين بالشكل الذي يمكنهم من أداء وظائفهم بكفاءة عالية وتعريفهم بالنتائج المترتبة على ذلك الأداء.

- ركزت التعريفات السابقة على التطبيق ا صري للتسويق الداخلي بشكل خاص على الخدمات، رغم إمكانية تطبيقه أيضا في المؤسسات الصناعية.

- النظر ومعاملة الموظفين كمستهلكين و عملاء وتجاهلت أهمية التعامل معهم كشركاء ومساهمين.

- لم تفرق التعريفات السابقة بين مفهومي التسويق الداخلي وبرامج التسويق الداخلي نظرا لصعوبة تطبيق الأول إن أهمل الأخير، وهو ما يعلل قلة المؤسسات المستفيدة من هذا المدخل التسويقي الإداري ا مديث نسبياً.

عموما مما سلف تقوم فكرة التسويق الداخلي على:

- كل الأفراد داخل المؤسسة يجب أن يبذلوا قصارى جهدهم لزيادة كفاءة وفعالية أنشطة التسويق الداخلي.

- كل وحدة تنظيمية أو جماعة داخل المؤسسة تسوق قدراتها وإمكاناتها للوحدات الأخرى داخل نفس التنظيم، إلى المستويات الإدارية الأعلى منها والرهنة على رفع تحدي الخبرة والسبب في النجاح.

- يشير التسويق الداخلي إلى تصميم سياسات وبرامج موجهة للعاملين بالمؤسسة (العملاء الداخليين) بهدف تحقيق مستويات عالية من الرضا، وهو ما من شأنه الإرتقاء بمستوى جودة الخدمة والمنتج المقدم للعملاء الخارجيين.

- يُجيب التسويق الداخلي على سؤالين هامين:

• من الذي يقوم بالتسويق؟ هل المؤسسة ككل أو قسم داخلها؟ وإلى من توجه جهود التسويق الداخلي لكل العاملين أم لقسم دون بقية الأقسام؟

تطور مفهوم التسويق الداخلي:

لقد ارتبنا أنه من الأهمية بمكان أن نتعرض للمراحل المختلفة التي ترصد لنا عملية تطور الكتابات والأبحاث التي تناولت التسويق الداخلي بالتحليل خلال الثلاثون عاما الماضية، وبالفعل تم رصد ثلاث أشكال مختلفة يقف عليها التطور الفعلي لهذا المفهوم كما يلي¹²:

المرحلة الأولى: دافعية/ تحفيز ورضا الموظف

خلال المرحلة الأولى لتطور المفهوم تم التركيز على قضية دافعية الموظف ورضاه على المؤسسة والأعمال التي يقوم بها، وتدعي الضرورة للقول أن جذور التسويق الداخلي بدأت بالظهور عند الإقتناع بضرورة تحفيز العاملين وارضائهم لأجل بذل المزيد من الجهود بغرض تحسين جودة الأداء. وهو الشيء الذي يطرحه مفهوم عدم تماثل جودة الخدمة بالخصوص، أيضا من مظاهر هذه المرحلة اعتبار رضا العامل بمثابة ترمومتر الذي نستطيع من خلاله قياس رضا المستهلك الخارجي في الأسواق التي تستهدفها المؤسسات، من إفرازات هذه المرحلة نشوء مصطلح "العميل الداخلي" وخلق هذا جدلا كبيرا حول من له الأسبقية بالإهتمام وإشباع حاجة: المستهلك أو العميل الداخلي، الشيء الذي مهد لظهور المرحلة الثانية.

المرحلة الثانية: التوجه بالمستهلك. تمت بدءاً بـجرونر(1981) gronror وتنص على ضرورة الإهتمام بالتواصل بين الموظف والعميل وهو ما يساعد العامل على التعامل مع الغلغل بشكل كبير في الخدمة التي يؤديها، ما سبق قوله يدخل ضمن مفهوم التسويق التفاعلي، أيضا ما يتم استخلاصه:

- لا يقتصر التسويق التفاعلي على البيع أو ما وراء البيع بل اكتساب العقلية البعية الجيدة sale-minded .

- التعاون والتفاعل بين العامل والعميل حتى تؤدي الخدمة بكفاءة عالية.

- اعتبار العاملين سوق داخلي تؤثر وتتعامل معهم بشكل كفي وفعال.
و صلة هذا هو مرحلة ظهور المفاهيم ا مدينة مثل marketing-like internal approach
التسويق داخل المؤسسة.

المرحلة الثالثة: توسيع مفهوم التسويق الداخلي - تنفيذ الإستراتيجية وإدارة التغيير:
هذه المرحلة تحول فيها التسويق الداخلي من مفهوم وفكر إلى وسيلة تقنية لتنفيذ إستراتيجية
المؤسسة، وبالتالي الأهداف التنظيمية وأصبح المفهوم الجديد للتسويق الداخلي هو: التخطيط وتعلم
وإثارة دافعية العامل تجاه تحقيق الأهداف المؤسسية، تمكن العاملين من فهم وإدراك ليس فقط قيمة
البرنامج الذي تقدمه المؤسسة ولكن أيضا معرفة دورهم في هذا البرنامج. في هذه المرحلة:

- الأفراد العاملين في أي وظيفة مورد يخص تلك الوظيفة في شكل تكاملي بين جميع
الأهداف والوظائف والمستويات.

- توفر هذه المرحلة تسهيل تنفيذ الإستراتيجية نتيجة القضاء على الصراعات والنزاعات
الداخلية بين الأفراد والوظائف.

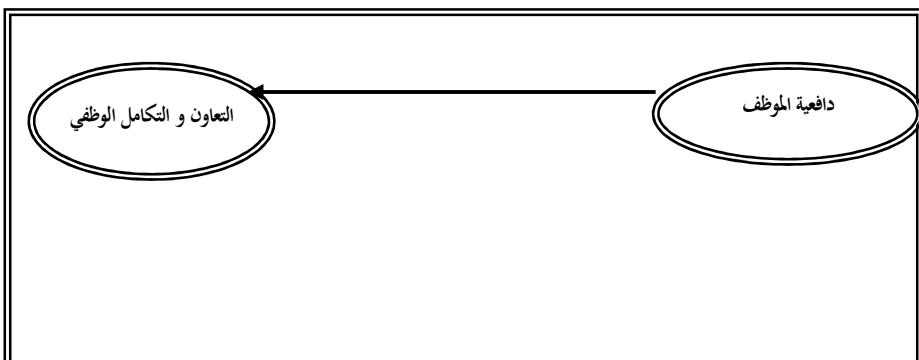
وتبعاً لهذه المرحلة يتم التسويق الداخلي بالنظر إليه كميكانيزم يمكنه:

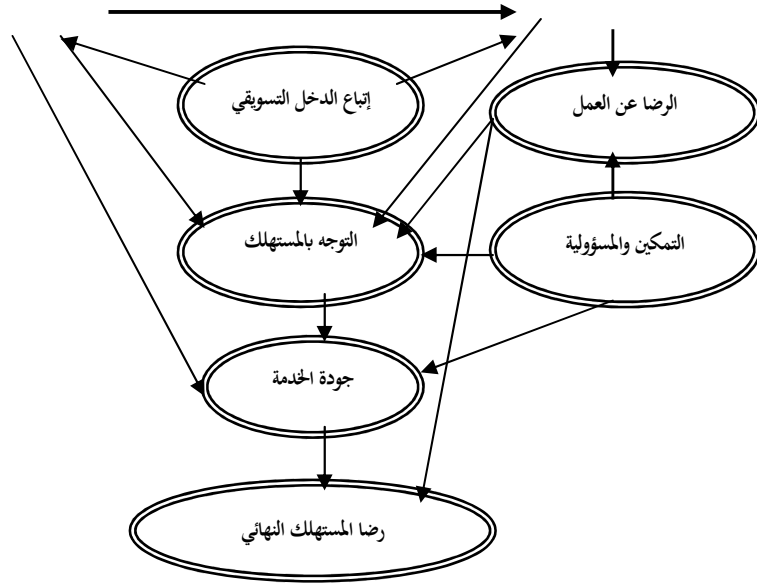
- تخفيض درجة الإنعزالية بين الأقسام والإدارات المختلفة (1992martin).
- تقليل الصراعات التي قد تحدث بين أو داخل الوظائف التنظيمية.
- التغلب على مقاوم التغيير (darling and taylor,1989,rafiq and ah med, 1993).

خلاصة هذا المنظور و نتيجة تبلور المفهوم ا مديث والنهائي والمكون من العناصر الخمس
للتسويق الداخلي:

التسويق الداخلي هو تلك الجهود المخططة و المبنية على استخدام المدخل التسويقي (4)
للقضاء على المقاومة التنظيمية للتغيير ولتحقيق التعاون والتكامل الوظيفي(03) بين الموظفين تجاه
التنفيذ الفعال للإستراتيجية (05) وبشكل يمكن في النهاية من تحقيق رضا المستهلك(02) من خلال
موظفين فزين(لديهم الدافعية) وموجهين بالمستهلك(01)... لاحظ أن الأرقام الموجودة بين قوسين
تشير إلى المعايير الخمس للتسويق الداخلي internal marketing

في الأخير يوضح الشكل التالي العلاقات المتداخلة بين عناصر المزيج التسويقي الداخلي يبين
تنفيذ واحدة من الإستراتيجيات التنظيمية الهامة التي تمثل قلب أو جوهر العمل داخل مؤسسة
خدمية وهي إستراتيجية جودة خدمة مصرفية مثلاً.





تمت الإشارة سابقا الإشارة إلى أنه هناك علاقة تلازمية وطيدة بين التسويق الداخلي والمؤسسات المصرفية وذلك لكون المنتج المقدم في هذه المؤسسات ذوطبيعة خاصة وهي الخدمات ...

في الآونة الأخيرة برزت أهمية كبيرة للخدمات بحيث غدا انفاق الفرد يذهب أغلبه إلى خدمات (التعليم، الصحة، الهاتف وغيرها...) ويعرف ذلك التطور الذي يشهده العالم بخاصة المجتمعات الغربية، فقد مثل العاملون في قطاع الخدمات ما معدله 24.5% من القوى العاملة العام 1965، وارتفع إلى 38.8% في الفترة ما بين 1989 و1991. وفي الوطن العربي من 23 إلى 45.5%، وفي الدول المتقدمة 41.4% إلى 66.7% للمدة نفسها، يلاحظ ارتفاع العاملين في قطاع الخدمات في بريطانيا عام 1990: 242.295 مليون دولار ووصل معدل هؤلاء إلى 80.2% في الولايات المتحدة الأمريكية¹³.

الخدمة: منتج غير ملموس يقدم المنافع للمستهفيد نتيجة لاستخدام جهد بشري أو آلي لا ينشأ عن ذلك حياة شيء مادي ملموس، عرفت بكونها أداء نشاط يشارك فيه المستهلك ويحقق له منفعة ما. من هذا المفهوم الشامل تتضح لنا خصائص الخدمة:

- اللا ملموسية: الخدمة مجال نظري واسع وغير ملموس.
- التنوع وتغير الخواص: غير معيارية وقابلة للتغيير بشكل عالي.
- التلاشي: يستحيل تخزين الخدمة حيث أنها تنتج وتستهلك في آن واحد.

- عدم التملك: غالبا لا يكون هناك تملك أي شيء ملموس كونها تستهلك مباشرة.

الخدمة المصرفية: لا بد من التذكير أن جودة الخدمة المصرفية غدت جزءا من الخدمات المالية المصرفية (التأمين، البنوك، الجمعيات، وغيرها...)، وتعرف الخدمة المصرفية " بكونها مجموعة من الأنشطة والعمليات ذات المضمون المنفعي المقدمة من طرف المصرف والمدركة من قبل المستفيد تشبع حاجة و المنفعة المالية والإئتمانية في الوقت نفسه هي مصدر أرباح المصرف من خلال العلاقة التبادلية"¹⁴

ومن خصائص الخدمة المصرفية التلازم، حضور مقدم الخدمة وهو العامل أو العميل الداخلي بقوة وعن دراية بالغة أثناء تقديم واستهلاك وانتاج هذه الخدمة لذا يمكن جدا ان تتوسع في مفهوم التسويق الداخلي في هذا المجال.

التسويق الداخلي في المؤسسات المصرفية: لقد بدأت منظمات الخدمة وبشكل خاص المصارف تميز وبشكل متزايد أن نجاحها في التسويق الخارجي مرتبط بنجاحها في التسويق الداخلي للعاملين و لكل فرد ولكل قسم في المصرف دور كزبائن داخليين ومزودين داخليين أيضا.

لضمان جودة التسويق الخارجي على كل قسم وعلى مستوى كل فرد بدقة وبنجاح كبيرين يحتاج الأفراد ليعملوا مع بعضهم البعض وذلك لتوجيه الجهود والقوى نحو الرسالة والإستراتيجيات والأهداف ا مددة للمصرف ويتضح بجلاء كيف أن الترابط والتواصل العالي لهؤلاء الأفراد يجعلهم عنصر أساسي في المصرف.

ويمكن تلخيص النقاط الأساسية للتسويق الداخلي في المؤسسات عموما وفي المصارف بصفة خاصة كما يلي¹⁵:

- 1- التسويق الداخلي عموما هو ليس أنشطة منفصلة ولكنها مضمنة بالجودة الأولية لبرامج خدمة الزبون والإستراتيجيات والأعمال الكلية.
- 2- يشكل التسويق الداخلي هيكل الأنشطة المرافقة ويعد هيكل تمهيدي للنشاط التسويقي الخارجي.

3- الإتصالات هي النقطة ا اسمة لنجاح التسويق الداخلي وهو ما يفسر ضرورة تملك وتحكم الموظفين بوسائل الإتصال في المؤسسة المصرفية.

4- هناك دور حاسم للتسويق الداخلي في تقليص الصراع داخل نطاق الكادر الوظيفي للمصرف وهو ما من شأنه أكسابه مزية تنافسية.

5- التسويق الداخلي داخل المصارف فكر تطوري، يشمل التآكل البطيء للحواجز ما بين الأقسام، وله دور مهم في المساعدة لإيجاد التوازن بين التسويق والعمليات.

6- يستخدم التسويق الداخلي في تسيير وتسهيل رفع الإبداع، تحفيز العاملين، والإحتفاض بهم. العمليات: إن جميع أنشطة الأعمال هي في الواقع عمليات، وتتضمن العمليات الإجراءات ووضع البرامج والسياسات و الميكانيزمات والروتين للأبي أنشطة أو منتجات تسلم للزبون. وكذلك تتضمن سياسة القرار بخصوص توثيق ارتباط بالمصرف وحرية التصرف لدى العاملين. وبالرغم من أن عنصر الأفراد هو جوهري في المزيج التسويقي الخدمي، إلا أن حجم الإهتمام والجهود المتأتية من الجهاز الإداري لن يقلل عدم الرضا عن أداء العمليات إذا لم تؤدي هذه العمليات بالأسلوب الأمثل.

إن عدم رضا وسرور الزبون يحتم الحاجة للتنسيق الدائم والدؤوب ما بين كوادر التسويق وعليه فإن إشراك العاملين في إدارة العمليات يتطلب منهم نوع من التماثل في العمليات كأحد عناصر المزيج التسويقي وتنوعها وهذا مهم و حاسم لجودة الخدمة أيضا.

إن سريان عمليات الخدمة المصرفية بكفاءة عالية يكسب مقدم الخدمة ميزة تنافسية تفوق المنافسين، وكمثال عن ذلك الكشف الدوري سبب العميل مجرد التقديم المستمر له يجعل الزبون يحكم على باقي خدمات المؤسسة بالانتظام ومن بين إقتراحات التسويق الداخلي في المجال المصرفي:

*- فورية تسليم الخدمة يمكن استخدامها كميزة إنتاج الخدمات التي تلاقي حاجات العملاء.

*- إعطاء أسعار منخفضة في أيام معينة مثل الأعياد، المناسبات الوطنية أو المواسم.

*- إعطاء عروض عند موسم افتتاح الجامعات بعروض خاصة بالطلبة والأساتذة ورسوم منخفضة...

1 اافظلة على العملاء: يشكل اهتمام إدارة المصرف وموظفيه بخدمة العملاء بعدا رئيسيا في مفهوم ثقافة المصرف، بل إن الكثير من النجاح أو الفشل الذي يمكن أن يحققه المصرف إنما تعود أسبابه إلى عدم ترسيخ هذه الثقافة لدى الموظفين حتى يمكنهم أن يكونوا قادرين على تقديم

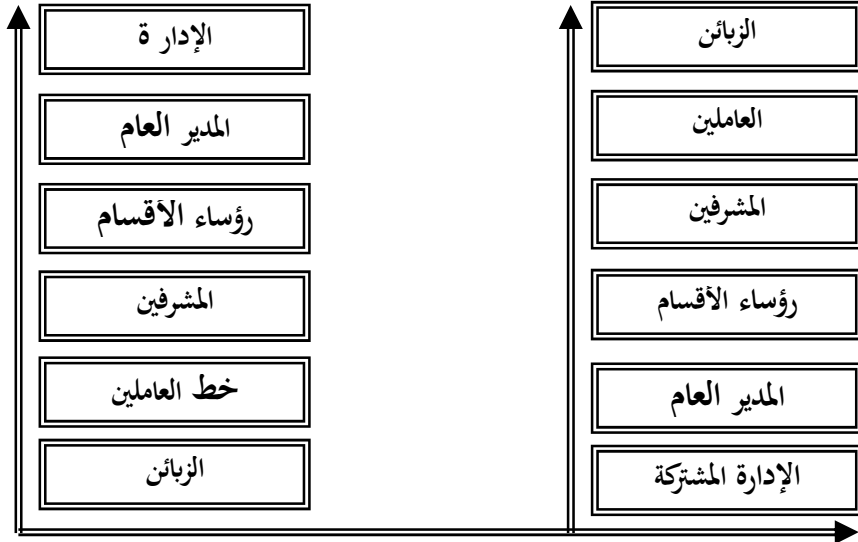
الخدمة، ولقد قيل في الأثر من الأقوال " فاقد الشيء لا يعطيه" ونظرا لأهمية العملاء لدى المصرف فإننا نعرض في ما يلي إطارا إجرائيا للمحافظة على العملاء.

إجراءات التسويق الداخلي في المؤسسات المصرفية: إن التسويق الداخلي يستخدم المنظور التسويقي لإدارة العاملين في مؤسسة الضيافة وبالأخص المؤسسات الخدمية وحتى المصرفية منها، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم لكي يكونوا قادرين على تقديم أفضل الخدمات وخلق علاقات طيبة مع زبائنهم وبالتالي تحقيق الهدف الذي يسعى المصرف لتحقيقه، ألا وهو رضا الزبائن والذي بدوره يحقق الربحية.

ويشمل التسويق الداخلي في المؤسسات الخدمية أربعة إجراءات وهي¹⁶:

- ترسيخ ثقافة الخدمة.
 - تطوير مدخل التسويق إلى إدارة الموارد البشرية.
 - نشر المعلومات التسويقية للعاملين
 - تنفيذ نظام المكافأة والإقرار بجهود العاملين.
- أولاً: ثقافة الخدمة: إن أي برنامج للتسويق الداخلي هو عبارة عن عملية تمثيل لثقافة الخدمة، لأن برنامج تسويق الخدمة يحكم عليه بالفشل أو الإفاق إذا لم يعمل المصرف أو البنك على ترسيخ ثقافة لخدمة العميل و أساس هذا البرنامج هو أن يتضمن ثقافة إشراك العاملين وهذا يمثل التزام قوي من قبل الإدارة.
- يؤكد خبراء التسويق أن عقبة البرنامج هو الإدارة الوسطى، ولترسيخ ثقافة الخدمة لدى العاملين فإن ذلك يتطلب من من الإدارة العليا أن تدعم ذلك بسياسات وإجراءات وأنظمة مكافأة لجميع الأعمال والأنشطة والأفعال اليومية للمصرف.
- إن ثقافة المؤسسة هي نمط من المشاركة في القيم والمعتقدات، تعطى معنواً إلى الأفراد وتزودهم بالقواعد الخاصة بالسلوك وهو نوعان:
- السلوك المباشر: هذا يعني أن العاملين في المصرف يعرفون جيداً كيف يعملون وما هو المتوقع منهم .
 - الثقافة القوية : تعطي للعاملين إحساساً بالهدف وهذا يولد لديهم الشعور الجيد إزاء مؤسساتهم وأنهم يشكلون جزءاً منها¹⁷.
 - تحويل إتجاه الهيكل التنظيمي من أعلى إلى أسفل، قد يبدو هذا المفهوم غير منطقي ولكن الوصول إلى تطبيقه هو عين المنطقية و النجاح في المؤسسة الخدمية، والمخطط التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم 02 تحويل اتجاه الهيكل التنظيمي
هيكل تنظيمي موجه للزبون هيكل تنظيمي تقليدي



التركيز على العمل الفردي التركيز على التنظيم الجماعي

المصدر: حميد عبد البى الطائي، مرجع سابق، ص361.

كين بلانجر ken blancher في كتابه " مدير دقيقة واحدة" one minute manager " أشار إلى أن المشكلة في الهيكل التنظيمي التقليدي هي أن الشخص في المنشأة يعمل لإرضاء مديره أو مسؤوله، أي أن كل شخص يكرس عمله وجهده لإرضاء مديره أو مسؤوله، أي أن كل شخص يكرس عمله وجهده لإرضاء رؤسائه في التنظيم والإدارة المشتركة corporat management في أسفل الهيكل، في هذا النمط من التنظيم فإن جميع العاملين يعملون لخدمة الزبون، فالإدارة المشتركة تساعد مديريها العام لخدمة العميل، والمدير العام يدعم الأقسام التابعة له لخدمة الزبون و مدراء الأقسام يطورون الأنظمة التي تسمح للمشرفين بتقديم خدمة جيدة إلى الزبون، وللمشرفين مساعدة العاملين بأي شكل من الأشكال في خدمة الزبون.

ثانيا: مدخل إدارة تنمية الموارد البشرية: يتوجب على على المدراء استخدام مبادئ التسويق لغرض جذب العاملين والإحتفاض بهم، بالإضافة إلى بحث وتطوير نوع من الفهم اجات العاملين وبنفس الدقة تعريف وتحديد حاجات الزبائن، والسبب في ذلك أنه ليس جميع العاملين في إتجاه واحد حيث أن قسما منهم يبحث عن المردود المادي لزيادة دخله، وقسم آخر ينظر إلى العمل كمصدر وحيد للرزق. وعليه في هذه الالة يمكن استخدام أساليب البحث التسويقي لتجزئة

سوق العمل ومن ثمة إختيار وإنتقاء الفئات الملائمة للعمل في فندق أو مصرف أو بنك، أيضا تنمية عناصر المزيج التسويقي لجذب هذه الفئات.

عناصر المزيج التسويقي للعاملين: هي العمال job الدفع. Pay المنافع benefits الموقع. location النقل transportation ساعات العمل work hours المكافآت المعنوية intangible rewards كذلك الوجهة prestig والفرص المستقبلية.

ومن منطلق فكرة بناء سمعة المصرف من خلال العلاقة الوثيقة بين تنمية مهارات و قدرات العاملين وإشباع حاجات ورغبات العملاء , يبقى على المؤسسة تنفيذ ومتابعة وتحليل العناصر التالية) سوف يتم التطرق لها مختصار وعلى الراغب في المزيد الإطلاع على¹⁸.

1-الإنتقاء والإختيار 2- التمكين وفقا للظروف وا تقاتق

2- الثبات 4-وبصفة خاصة التدريب وإجراءات التدريب.

ثالثا: نشر المعلومات التسويقية: سوف نتطرق لهذا العنصر على شكل نقاط:

1- غالبا ما تكون وسيلة الإتصال الأكثر فعالية بالعملاء هي العاملين أنفسهم عن طريق المقابلات المباشرة وهذا الشيء يظهر بصفة جلية في المصارف.

2- ينبغي تسهيل عملية اقناع العامل للعميل بجدوى الخدمات الجديدة وذلك من خلال توفير معلومات كافية ودقيقة عن الخدمات الجديدة والتي ينوي المصرف ترويجها، ويفضل إطلاع العامل عليها وتجربتها قبل العملاء.

3- ينبغي على جميع المستويات الإدارية أن تعي وتراجع أن العاملين يقومون بأدوارهم ويؤدون مهامهم من أجل تحقيق ما يتوقعه الزبون.

4- أخيرا و أولا تستطيع المؤسسات المصرفية تدريب العاملين بصفة دورية وتزويدهم بجميع المعلومات الإدارية والإجراءات التصحيحية والإنحرافات التي قد تحدث على الخدمات و املاات التسويقية, وهذا بصفة دورية ومنتظمة.

رابعا: الإقرار بجهود العاملين وتنفيذ نظام حوافز عادل¹⁹:

1- يتطلب من العاملين معرفة سر المهنة الكامن من وراء تقديم الخدمة ألا وهو الدراية التامة (know how) حتى يقوموا بأعمالهم بكفاءة عالية.

2- أي برنامج تسويقي داخلي يجب أن يتضمن: معايير الخدمة، طرق القياس وهو ما يتطلب من المصارف تحديد هذه المعايير بما يضمن أهدافها.

3- مفتاح نجاح المؤسسات المصرفية هو الإقرار والإعتراف بجهود عاملها وصياغة نظام فعال للمكافأة ضمن ما يسمى عائلة مؤسسة الصرافة أو الضيافة.

اقترح برنامج للمحافظة على العملاء: نرى أن نهاية هذا العمل تستوجب تقديم جملة من

التوجيهات للمحافظة على العملاء بنوعهم (الداخليين والخارجيين), ولنبدا بالخارجيين:

إن كسب ثقة العملاء ا المين و ا مافظة عليهم يجب أن يتم من خلال برنامج فعال تتبناه إدارة المصارف، ويقوم البرنامج الفعال للمحافظة على العملاء على مجموعة من المرتكزات الأساسية نعرضها كما يلي:

1- القياس المستمر لرضا العملاء عن مستوى الخدمات التي يقدمها المصرف، ومختلف ما صدر عن الموظفين من جوانب إيجابية وأخرى سلبية، وذلك اعتمادا على الاستمارات والاستقصاء والمقابلات الشخصية المعمقة.

2- إنشاء وحدة تنظيمية (قسم أو مصلحة أو دائرة) في المصرف تتولى القيام بخدمة العملاء، فالانطباع الأولي الذي يتكون لدى العميل هو أسلوب التعامل الذي يلقاه و يعتبر مددا حاسما لمدى الاستمرارية في التعامل مع المصرف.

3- إتباع سياسة الباب المفتوح مع العملاء للإدلاء بآرائهم وشكواهم لدى قنوات الاتصال وهو ما من شأنه إتاحة تغذية عكسية غنية بالمعلومات تساعد على تقويم الخطط و البرامج الإدارية للموظفين والعملاء على حد سواء.

4- إصدار النشرات والمطبوعات بشكل مستمر لأن ذلك يوفر للعملاء المعلومات الكافية التي تساعدهم على ا وصول على الخدمات بأحسن الوسائل وأقل التكاليف.

5- توثيق العلاقات مع العملاء من خلال برامج وجوائز وهدايا وبطاقات التهنتة تقدم للعملاء في المناسبات، إن هذه الجاملات من شأنها تعزيز العلاقة مع هؤلاء وتوطيدها على البعيد.

أما فيما يخص العملاء الداخليين فنقترح للمؤسسات المصرفية الجزائرية وغيرها ما يلي:

1- تحويل المعرفة إلى منتج يتمتع بأهمية فائقة كأصل مادي قابل للتسويق.

2- نبذ ممارسات إدارة المعرفة التقليدية التي تخلق الفجوة بين المعرفة والعمل.

3- إرساء ثقافة تساعد على توجيه العامل حتى يمكن أن يشتري ويقبل من رئيسه أفكارا تساعده على تسويق أفكارنا ومنتجاتنا لعملائنا²⁰. إنها حلقة التسويق الداخلية مديرعامل.....عميل.

4- إبقاء المؤسسة في مستوى معين من التنافسية والنجاح يجعلها في زمرة المؤسسات " التعليمية.

5- أن يكون استثمار المؤسسة في أسواق مكونة من مجموعة من العملاء ذوي الرغبات المعينة فرصة الجذب فيهم هي معارفهم ومهاراتهم وأهدافنا.

الهوامش:

- ¹ The blacwell, incyclopedic dictionary of management and ifomatique systems,1998
- ² stan david,and christopher mayer, futer weath,boston,am, harverd busniss school press,2002,p21
- ⁴ مركز الدراسات والبحوث الإستراتيجية، تنمية الموارد البشرية في إقتصاد مبني على المعرفة، الطبعة الأولى، 2204، ص15.
- ⁵ مركز الدراسات والبحوث الإستراتيجية، تنمية الموارد البشرية في إقتصاد مبني على المعرفة، الطبعة الأولى، 2204، ص15.
- ⁶ تنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص17.
- ⁷ Prter cappeltn, arw skill recritments rising. Evidence,for reviez vol, april, 1993, p; 15-30.
- ⁸ منى شفيق حداد، التسويق بالعلاقات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص:11-14.
- ⁹ محمد عبد ا مديد أبو النجا، التسويق، الدارالجامعية، الإسكندرية، 2008، ص32-33.
- ¹⁰ Rafiq mohamed and pervais ahmed, advance in the internal marketing concept, definition and extension, journal of services marketing vol 14, N6,p:449-462
- ¹¹ محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، مرجع سابق، ص:149-157 .
- ¹² محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، مرجع سابق، ص:145-161
- ¹³ عبد القادر الكيالي، عيسى بهاء، التسويق الآلي في البلدان العربية دراسة مسحية، جريدة العالم، العدد العاشر، 1999، ص:30-31.
- تيسير العجمارة، التسويق المصرفي، دار ا ا امد، الطبعة الأولى، الأردن، 2005، ص:19-24-14
- ¹⁵ نفس المرجع السابق، ص:310-312
- حميد عبد الني الطائي، التسويق السياحي، الوراق، الطبعة الأولى، الأردن، 2004، ص351-371
- ¹⁶ nadine tourhios, le marketing bancaire face aux nouvelles technologies, masson.paris,1989,p :45-55.
- ¹⁷ Philippe liger, marketing des ressources hu ;aines, donod, paris, 204, p :125- 152.
- حميد عبد الني الطائي، مرجع سبق ذكره، ص:363-370 -
- ¹⁸ Philippe liger, marketing des ressources humaines, donod, paris, 204, p :125- 152
- ¹⁹ ناجي معلا، الأصول العلمية للتسويق المصرفي، طبعة ثانية، الأردن، 2001

إدارة الموارد البشرية كمجال للتغيير الواقع والتحديات -

لويزة بهاز¹ و مهدي شرقي²
¹ معهد العلوم الاقتصادية التسيير العلوم التجارية،² قسم علم الاجتماع
المركز الجامعي غرداية
غرداية ص ب 455 غرداية 47000, الجزائر

مقدمة:

لقد أصبحت الموارد البشرية تحتل مركز الصدارة في الإهتمام على مستوى عالمنا المعاصر باعتبارها أهم عنصر من عناصر التنمية بل أصبحت تعد بمثابة الإستثمار الأكثر ربحا، وإذا كانت المنافسة هي المبدأ الذي تقوم عليه إقتصاديات اليوم فمما شك فيه أن السعي لكسب الرهان أصبح أمرا حتميا جعل المؤسسات بإختلاف طبيعتها (مالية، إنتاجية خدمتية... الخ) صارت تبذل قصاري جهدها لإستقطاب أحسن مهارات بشرية وأختيارها وتعيينها وتدريبها وتقديم الحوافز لها وتوفير فرص التأهيل والترقية بما يضمن الحفاظ عليها لمواجهة التحديات التي أفرزتها العولمة من فتح للأسواق وإزالة الحواجز وشدة المنافسة.

وحيث أن قدرة أي مؤسسة على تحقيق أهدافها بالمستوى المطلوب يعتمد إلى حد كبير على كفاءة مواردها البشرية في أداءهم للعمل كونهم الأداة الرئيسية لأحداث التغيير. ارتأينا عرض هذه الورقة من مبرزين النقاط التالية:

01- مفهوم إدارة الموارد البشرية ووظائفها: تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف الإدارية في المؤسسات وهي تقل أهمية عن الوظائف الأخرى كالمالية والتسويق والإنتاج وذلك لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمؤسسات وقد ساعد ذلك على إتساع مفهوم إدارة الموارد البشرية ليشمل أنشطة رئيسية من أهمها تحليل وتوظيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، تدريب وتنمية الموارد البشرية... الخ.

1-1- مفهوم إدارة الموارد البشرية: لقد تعددت تعريف إدارة الموارد البشرية بإختلاف وجهة نظر الكتاب المهتمين بها:

يعرف Sikula إدارة الموارد البشرية بأنها " إستخدام القوى العاملة داخل المنشأة أو بواسطة المنشأة وشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة، الأختيار والتعيين، تقييم الأداء، التدريب والتنمية التعويض والمربيات، العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الإجتماعية والصحية للعاملين وأخيرا بحوث الأفراد"⁽¹⁾

كما يعرف كلا من H.Chruden وشيرمان A.Sherman بأن " إدارة الموارد البشرية

تشتمل على عمليات أساسية ينبغي أداؤها ومجموعة من القواعد العامة يجب إتباعها وكذلك مجموعة أدوات وأساليب يتعين إستخدامها لإدارة مجموعات الأفراد في التنظيم والمهمة الرئيسية لمدير الأفراد هي مساعدة المديرين في المنشأة وتزويدهم بما يحتاجون إليه من رأي ومشورة متخصصة تمكنهم من إدارة مرؤوسيههم بطريقة أكثر فعالية." (2)

1-2-وظائف إدارة الموارد البشرية: من خلال استعراضنا تعاريف إدارة الموارد البشرية نجد أنها تتضمن مجموعة من الوظائف تتكامل فيما بينها لتحقيق أهدافها المسطرة وفيما يلي أهم هذه الوظائف (3):

أ- توصيف الوظائف: أي إعداد وصف دقيق لكل وظيفة في المنشأة بحيث يشمل كافة البيانات اللازمة عن الوظيفة والمتعلقة بتعريف الوظيفة وواجباتها ومسئولياتها بالإضافة إلى مؤهلات شاغلها

ب- تخطيط الموارد البشرية: وتتضمن تقدير احتياجات المنشأة من الموارد البشرية من حيث تحديد أنواع الوظائف المطلوبة وأعداد الأفراد اللازمين من كل نوع ولكل وظيفة خلال فترة زمنية معينة.

ج - البحث والإستقطاب للموارد البشرية: وتعني دراسة دقيقة للمصادر التي يمكن الحصول منها على أنسب الأشخاص للوظائف التي تم تحديدها والعمل على جذب واستقطاب الأكفأ وذلك بالأخذ في الإعتبار حجم المنشأة وظروفها وإمكاناتها وظروف سوق العمل وكذا الظروف الإقتصادية للبلد.

د- الإختيار والتعيين: وتتضمن عملية الإختيار المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة من حيث درجة صلاحيتهم لها قصد وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة عن طريق تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة وبين مؤهلات وخصائص الشخص المتقدم لشغل الوظيفة ليتم في نهاية الأمر تعيينه وتسلمه للعمل.

هـ- تدريب وتنمية الموارد البشرية: وهي عملية تساعد على تطوير وزيادة مهارات العاملين وتحسين قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم ويعتبر هذا النشاط ضروريا للأداء السليم للعمل بسبب زيادة الطلب على الأوتوماتيكية (Automation) وتعقد الأعمال والوظائف المختلفة فمثلا أقرت لجنة بازل II الحصول على نوعية عالية من الكفاءات البشرية سواء في التحليل المالي (4) أو في وضع النظم الحاسوبية ومراجعتها.

و- مكافأة الموارد البشرية: وتتضمن تحديد المكافأة العادلة والمناسبة للأفراد نظرا مساعدتهم في تحقيق أهداف المنشأة وهذا بعد تقييم آدائهم وفق معايير علمية وموضوعية تضمن تحفيز الفاعلين بالمنشأة

ي - تحقيق الأمان والرعاية الإجتماعية والصحية: وتعد الوظيفة الأخيرة إذ تتعلق بتدعيم

وتحسين ظروف العمل وخاصة المتعلقة بظروف العمل المادية وتوفير كافة الخدمات الإجتماعية والصحية للأفراد وكذا العمل على إيجاد نوع من الإتجاهات الإيجابية المرضية نحو المنشأة.

وتجدر الإشارة إلى أن إدارة الموارد البشرية إنما تهدف من وراء وظائفها المختلفة إلى إيجاد قوة بشرية منتجة ومستقرة وفعالة⁽⁵⁾ تمكنها من مواجهة التحديات التي تعترضها.

أ- منتجة: Productique أي تحقيق الإنجاز المطلوب بالقدر الكافي وفي الوقت والمواصفات الصحيحة.

ب- مستقرة: Stable أي أن معدل دوران العمل أقل مما يمكن مما يزيد في إنتاجية العمل وفعاليتته.

ج- فعالة: Effectue أي جعل الأفراد يحققون العمل المطلوب منهم فقط ولكنهم يحققون المطلوب بأحسن الطرق وبأقل التكاليف وأقصر وقت.

02 - التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية:

لقد حدثت كثير من التغيرات في مجا ت العمل المختلفة في وقتنا المعاصر، وقد صاحب هذه التغيرات كثير من التحديات والعقبات أمام إدارة الموارد البشرية لتحقيق أهداف العاملين من جهة وتجاه المؤسسة من جهة أخرى، وفيمايلي أهم هذه التحديات⁽⁶⁾:

2-1/- تحدي التكنولوجيا الحديثة: لقد أسفرت الفترة التكنولوجية التي شهدها العالم عن تغيرات جذرية في أنواع الأعمال والمهارات التي تحتاج إليها المؤسسات لأداء وظائفها الأمر الذي أدى إلى ضرورة تكيف إدارة الموارد البشرية لسياستها إتجاه عمالتها مع التغيرات التكنولوجية.

2-2/- زيادة حجم القوى العاملة: إن تزايد عدد السكان في العالم يشكل تحديا أمام الدولة والمؤسسات ويلقي على إدارة الموارد البشرية إشكالية حادة \ يقدر أن يصل سكان العالم إلى 06 ملايين سنة 2015⁽⁷⁾، حيث أن زيادة عدد الراغبين والباحثين عن عمل من جهة ووجود نسبة كبيرة ودوي المؤهلات والتخصصات غير المطلوبة من جهة أخرى يجعل إدارة الموارد البشرية مؤولة عن تغطية الكفاءات التي تتطلبها مجا ت العمل المختلفة.

2-3/- تغير القيم والإتجاهات: تلعب القيم والإتجاهات والمعتقدات دورا هاما بالنسبة لإدارة الموارد البشرية كونها تؤثر على دوافع وسلوك العاملين في مختلف المستويات التنظيمية، ولو ظرنا مثلا عن حالة المجتمع الياباني لوجدنا أن تطوره الإقتصاد إنما أستندا على قيم معينة مثل إحترام العمل، حب الإبتكار والإبداع إحترام الوقت... الخ

ولهذا تغير قيم العمل يوقع على عاتق إدارة الموارد البشرية مسؤولية ترشيح القيم الإيجابية ومواجهة أو التخلص من السلبية منها.

2-4/- نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية: لتساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسات بطريقة أفضل ينبغي توافر قاعدة من المعلومات الأساسية المعتمدة على الحواسيب الآلية التي تضمن لها إتجاه قرارات رشيدة بشأن مواردها البشرية لما تقدمه من بيانات

ومعلومات تخص كافة العاملين بها.

2-5/- العائد والتعويض المادي للعاملين: إن طلب العمال لأجور أعلى وعدم قدرة الكثير من المؤسسات على دفع أجور أعلى للعاملين تتناسب مع مستوى التضخم الذي قد تعيشه دولة ما، وكذا عدم القدرة على وضع نظام حوافز من شأنه زيادة أداء الأفراد تؤدي كلها إلى إلقاء مسؤولية أكبر على إدارة الموارد البشرية تجاه العاملين بها لحفزهم ودفعهم لبذل مجهود أكبر من العمل.

2-6/- التشريعات واللوائح الحكومية: إن كثرة التغييرات والتعديلات الحكومية في قوانين وتشريعات العمل وكذا التضارب وصعوبة تطبيقها يغير تحدياً آخر يجعل إدارة الموارد البشرية تحتاج إلى مهارات وكفاءات لتطبيق والتكيف مع هذه التشريعات.

2-7/- العولمة: تعد العولمة السمة البارزة التي تحمل في طياتها الكثير من التحديات التي استلزمت من المؤسسات والدول على حد سواء إيجاد سبل التكيف مع مختلفاتها وتعد حدة المنافسة التحدي الأكبر الذي تعمل إدارة الموارد البشرية على مواجهته من خلال إستهداف أسواق جديدة وتكنولوجيا عالية ومعلومات سريعة ودقيقة⁽⁸⁾ بموارد بشرية أكفاء.

إن مواجهة إدارة الموارد البشرية لهذه التحديات إنما هو في الحقيقة سعي لبحث عن وضع أفضل يجنب المؤسسة ما تملبه بيئتها المحيطة من مخاطر ويمكنها من إقتناص الفرص التي تحقق لها أهدافها المنشودة وهذا ما يعرف بالتغيير.

03 - التغيير:

3-1/- تعريف التغيير: يمكن تعريف التغيير بأنه " أي تعديل تبادر به الإدارة تاركا أثره على أي أو كل من العمل ومناخ العمل السائد للفرد " ⁽⁹⁾.

كما يعرف على أنه " ظاهرة طبيعية تقوم على عمليات إدارية معتمدة ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد " ⁽¹⁰⁾

ويهدف التغيير إلى تحقيق أهداف معينة قد تكون قصيرة الأجل كما قد تكون طويلة الأجل ويتوقف ذلك على كيفية إدارة وإحداث التغيير بفعالية.

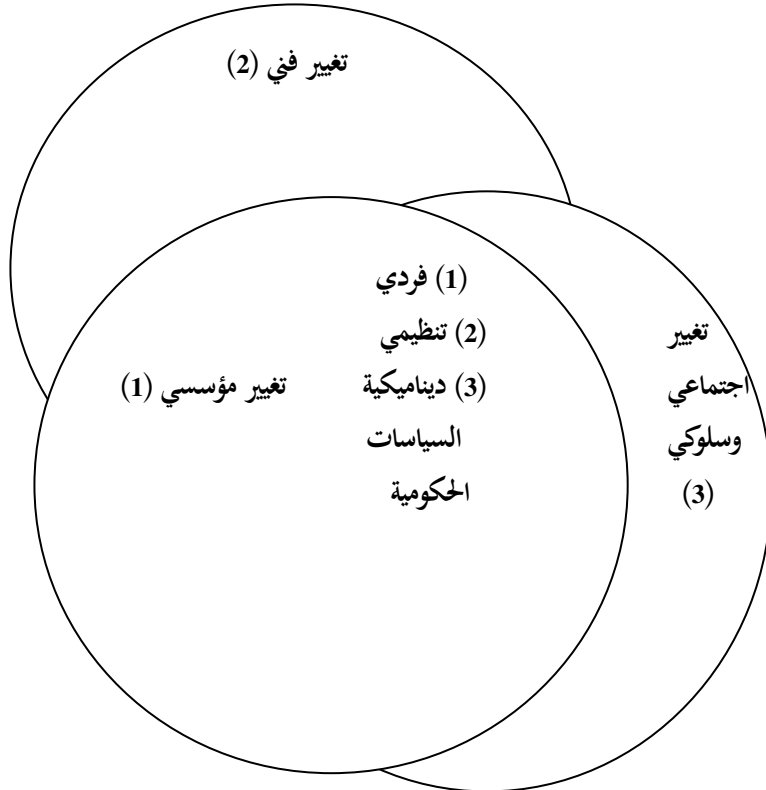
3-2/- صور التغيير في المؤسسة: هناك عدة صور يتم بها التغيير ومنها ما يلي ⁽¹¹⁾:

أ - صور التغيير في العمليات: ويتم ذلك فيما يلي:

- طرق أداء العمل وانسيابه
- موقع العمل
- توزيع مناطق ومساحات العمل
- إجراءات سير العمل وطرقه
- سير العمليات
- مواقع الإنتاج وتسهيلاتها

- التعاقد من الباطن
- النظم (التخطيط، الرقابة، الحوافز)
- ب - صور التغيير في مناخ العمل: ويتم ذلك على مستوى ما يلي:
 - أحوال العمل
 - نظم القياس والرقابة
 - معايير الأداء
 - سياسات وإجراءات
 - الأمن والخدمات
- ج -/ صور التغيير التنظيمية: ويتم ذلك من خلال تغيير مايلي:
 - الشكل التنظيمي وتوزيع المسؤوليات
 - المستويات الإدارية والإشرافية
 - أبعاد التفويض والنمط الإداري السائد
 - الإشراف على جماعات العمل
 - علاقات العمال مع الإدارة
 - العلاقات النقابية
 - حجم وطبيعة جماعات العمل
 - الأبعاد الحضارية والعقائدية.

والشكل رقم 01: يوضح مصادر التغيير ومستوياته



المصدر: سعيد يس عامر، مرجع سبق ذكره، ص: 40

3-3- أنواع التغيير: يوجد (04) أنواع للتغيير تختلف باختلاف درجة التحكم فيها ومدى القدرة على فرضها وهي⁽¹²⁾:

أ-تغييرات غير المخططة: وتحدث نتيجة التطور والنمو الطبيعي في المؤسسة واضطرابها للتعامل مع المتغيرات الخيطية.

ب-التغييرات المخططة: وتحدث من أجل أن تعد المؤسسة نفسها لمواجهة التغييرات المتوقعة.

ج-التغييرات المفروضة: وتفرض جبرا على العاملين وقد تسبب الإحباط وقد تزول بزوال الشخص الذي فرضها.

د-التغيير بالمشاركة: وتتم بمشاركة العاملين في التخطيط للتغيير وتنفيذه وهي أكثر استمرارية وأكثر نجاحا.

3-4- أسباب مقاومة التغيير:

مما شك فيه أن أي مجتمع بد وأن يكون حركيا إذا قدر له النهضة والتقدم وهذا ما يتطلب إدخال الكثير من التغيرات في كافة المجالات الاقتصادية منها والاجتماعية غير أن ذلك يعني أن جميع الأفراد العاملين بالمؤسسات ستكون لهم نفس القابلية للتغيير وإنجاحه وذلك للعديد من الأسباب نوجز أهمها فيما يلي⁽¹³⁾:

✓ العادات المختلفة للأفراد: والتي تكسبه إطارا معيناً يحدد سلوكه في مجا ت مختلفة.
✓ التخوف من التغيير: إذ يتصور الكثيرون مخوفا حصرها من جراء أي تغيير قد يحدث في المؤسسة أو خارجها.

✓ العلاقات الشخصية بين العاملين: إذ يرفض الكثير من الأفراد فكرة التغيير خوفا من التأثير على علاقاتهم مع الآخرين (الصدافة).

✓ توافر الخبرة والقدرات الجديدة: عادة ما يتطلب التغيير إكتساب مهارات وخبرات معينة فقدانها يؤدي إلى رفض ومقاومة أي شكل من أشكال التغيير التي قد تلزم الفرد على اكتسابها.

✓ ١ رتباط الشخصي بعملية التغيير: إن الإسهام في إعداد التغيير ذاته غالبا ما يولد ارتباطا شخصيا نحو ضرورة التطبيق الناجح له وعلى ذلك يعارض الكثيرون أي فكرة للتغيير ما لم يشاركها في إعدادها.

4/ - دور الموارد البشرية في التغيير:

تعد الموارد البشرية أكثر المجالات تأثيرا وتأثرا لما تتمتع به من خصوصية ديناميكية تختلف عن غيرها من العوامل الإنتاجية الأخرى، ولهذا فإن عملية التغيير تنجح إذا اعتمدت إضافة إلى توفير التصميم المناسب والمؤسسة المناسبة على المشاركة الفعالة من قبل الفريق القادر على إدارة العملية بفعالية ومقدرة.

وفيما يلي، أهم المسائل التي تساهم في تعزيز دور الموارد البشرية في إنجاح عملية التغيير.⁽¹⁴⁾

1- الرؤيا الواضحة والمحددة للأهداف المرسومة: حيث أن تحديد المسؤولين في الإدارة الأهداف المنشودة يعد مدخلا هاما لبعث أي تغيير في المؤسسة وفي مختلف الميادين وعلى جميع المستويات لتحقيق أهداف المؤسسة.

كما تعد القيم التي يؤمن بها الأفراد بالمؤسسة القوة الدافعة والرغبة الداخلية في التغيير وتحقيق الأهداف والسلاح القوي للتنفيذ.

2- الإختيار والترقية والتقدم الوظيفي: حيث أن تحديد المهارات المطلوبة للوظائف الجديدة المصممة محور أساسي في عملية التغيير لما تقدمه نظم الإختيار والترقية التي تعكس هذه المهارات والكفاءات الجديدة على معيار الكفاءة والإستعداد والقدرة على التعلم كفريق كأساس للإختيار.

3- العمل بروح الفريق: حيث أن العمل في ظل فريق عمل تتحلى بالقدرة على الإدارة الذاتية، وروح عالية من المسؤولية في عرض وتحليل المشاكل واتخاذ القرار إنما يشكل خطوة هامة لترسيخ

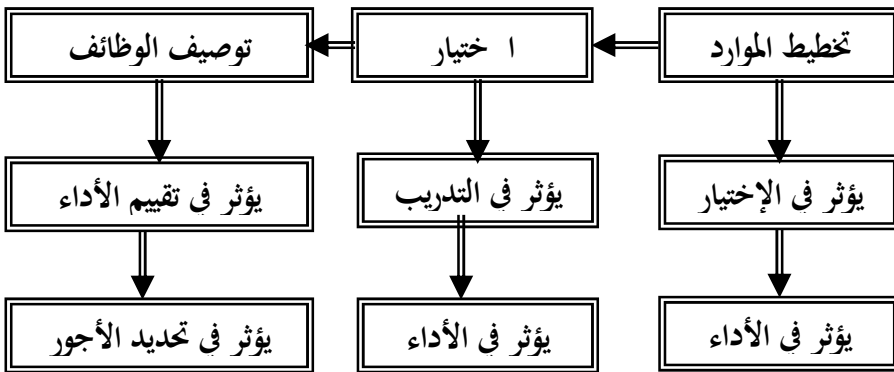
معالم أي تغيير تسعى المؤسسة إلى إحداثه.

4- القيادة الرائدة: يعتبر توفير قيادة واعية بصفات مميزة خطوة أساسية نحو التغيير من خلال عملها على بناء الثقة بين العاملين، ترسيخ الشعور با نتماء وتقديم النصح للعاملين وتدريبهم وتنمية قدراتهم.

5- إدارة وتقييم الأداء: إن وجود نظام فعال لإدارة وتقييم الأداء في المؤسسة يساعد على ترجمة خطط التغيير إلى خطط عمل حقيقية وواقع عملي ومسؤوليات واضحة.

إن سعي إدارة الموارد البشرية لإيجاد قوة بشرية منتجة ومستقرة وفعالة إنما يتأتى من خلال وضع خطة تنمية متكاملة في عناصرها أو عملياتها إذ أن تنمية الموارد البشرية عبارة عن عملية ديناميكية وفعاليتها مستمرة في المؤسسة ينبغي أن تتوقف عند أجل محدد من استمرار المؤسسة، وكفاءة أداء مواردها البشرية إنما يعكس بالنتيجة كفاءة الأداء التنظيمي لها، والشكل التالي يوضح تكامل عمليات تنمية الموارد البشرية.

الشكل رقم: 02 يوضح تكامل عمليات تنمية الموارد البشرية



المصدر: علي غربي، مرجع سبق ذكره، ص 18

5 - مات نمط إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العربية (الجزائر):

تجدد بنا الإشارة إلى أن الطابع التقليدي يزال يسود المؤسسة العربية و تزال إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى أضعف حلقات الإدارة العربية مما يشكل عائقا كبيرا أمام التغيرات التي أصابت الأبنية الأخرى، وتتلخص أهم هذه السمات فيما يلي: (15)

❖ انفصال إدارة الموارد البشرية وانعزالها عن مجاميع العمل الإستراتيجي في منظمة الأعمال العربية وتدني النظر إليها باعتبارها من الأنشطة الأقل أهمية.

❖ تدني الموقع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية، ومن ثم الإنخفاض النسبي للمستوى الإداري لشاغل تلك الوظيفة إلى مساعد للمدير العام أو نائب للمدير التنفيذي مثلا.

❖ إحصار نظم أو لوائح شؤون الموارد البشرية في الجوانب القانونية والأمور التعاقدية المتصلة بحقوق وواجبات العاملين وكذا مسائل المخالفات والجزاءات.

❖ غلبة الجانب الإجرائي (التنفيذي) على أعمال إدارة الموارد البشرية (إدارة شؤون الموظفين) واقتقاد الجانب التخطيطي والتطويري في تلك الإدارات.

❖ انحصار ممارسات الإدارة في معظم الأحيان في الأمور المتعلقة بالتوظيف وحسابات الرواتب والمستحقات، ومتابعة الدوام والتصريح بالإجراءات وما إلى ذلك.

❖ تعتمد بعض الدول العربية على الموارد البشرية الوافدة ولذا تتركز أعمال إدارة الموارد البشرية في أمور استقدام ومتابعة مسائل الإقامة والتأشيرة... الخ.

❖ تفتقد معظم إدارات الموارد البشرية الرؤية المستقبلية للاحتياجات ومن تم تنحصر أعمال التخطيط في استيفاء احتياجات العاجلة خلال فترة الموازنة السنوية فنادرًا ما يخطط لحمس أو عشر سنوات.

❖ تتلقى عملية استقطاب واختيار العناية الكافية، و توجد في غالب الأحيان دراسات لسوق العمل، أو مستويات الأجور والرواتب السائدة في السوق. وتتبلور أساليب استقطاب غالبًا في إعلانات الصحف أو مكاتب استقدام، ويتم اختيار أساسًا على المقابلات الشخصية المستعجلة.

❖ تنحصر أنشطة واهتمامات تنمية الموارد البشرية في عملية التدريب بشكلها التقليدي الذي يفتقد في غالب الأحيان إلى معظم أساسيات وأركان التدريب الفعال.

❖ تتسم نظم قياس كفاءة تقييم الأداء بالشكلية وعدم الموضوعية، الأمر الذي يفقدها قيمتها في كثير من المنظمات، وتصبح مجرد تقليد روتيني ترتب عنه نتائج ذات أهمية.

خاتمة:

من خلال ما سبق نستخلص أن البيئة الشديدة الديناميكية حتمت ضرورة قيام المؤسسات بتدعيم قدرتها على إدارة التغيير وتدعيم وتحسن القدرة على إدارة التغيير إنما يتحقق من خلال الاستخدام السليم لأدوات وخبرات إدارة الموارد البشرية التي تحرص على زيادة قابليتها للتكيف مع الظروف والمتغيرات البيئية من خلال تعيين أفراد يتصفون بالمرونة والعمل على تنميتهم بحيث يدركون أن التغيير جزء هام من النمو مدعومة بذلك (إدارة الموارد البشرية) معايير الأداء بالمرونة والإبتكارية لدى الأفراد.

وتجدر بنا الإشارة في الأخير إلى أن تجربة دول جنوب شرق آسيا تعد إحدى أهم تجارب الشعوب في مجال تنمية الموارد البشرية التي حولتها إلى طاقة وميزة تنافسية عالية جعلت اقتصاديات هذه الدول تحقق معدلات متسارعة من النمو فاقت بها أكثر بلدان العالم تقديماً ومنها الدول العربية التي عليها الاستفادة من هذه التجارب للنهوض بمواردها البشرية من جهة واقتصادياتها من جهة

أخرى.

الهوامش:

- 1 - صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2005، ص: 20
- 2 - نفس المرجع، ص: 21
- 3 - مصطفى محمود وأبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص ص: 59 - 61.
- 4 - مجلة إتحاد المصارف العربية، الأردن، العدد 22، ماي 2003.
- 5 - علي غربي، إ ماعيل قيرة، بلقاسم سلاطينية، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص: 17.
- 6 - صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص ص: 103 - 106.
- 7 - خيابة عبد الله، لوقرة رباح، الوقائع ا قتصادية (العولمة ا قتصادية، التنمية المستدامة)، مؤسسة شباب الجامعة، 2009، ص: 105.
- 8 - علي غربي، مرجع سبق ذكره ص: 158.
- 9 - سعيد يس عامر، التغيير ومصادره وأثاره - المؤتمر السنوي الثاني، سير إنجاز التغيير وتطوير منظمات الأعمال، القاهرة، 1992، ص: 36.
- 10 - ورقة بحثية، إدارة التغيير والموارد البشرية، HTM.
- 11 - سعيد يس عامر، مرجع سبق ذكره، ص: 36.
- 12 - الورقة البحثية، إدارة التغيير والموارد البشرية، HTM. مرجع سبق ذكره.
- 13 - حنفي محمد سليمان، التغيير، المؤتمر السنوي الثاني، مرجع سبق ذكره، ص ص: 95 - 96.
- 14 - الورقة البحثية ن، إدارة التغيير والموارد البشرية، HTM، مرجع سبق ذكره.
- 15 - علي غربي، مرجع سبق ذكره، ص: 19 .

العلاقة بين سلوكيات المواطنة البنكية وجودة الخدمة البنكية
المؤثرات في رضا عملاء
البنك التجاري الجزائري
معايير أداء المؤسسات البنكية

معراج هواري و مريم شرع
معهد العلوم الاقتصادية التسيير العلوم التجارية المركز الجامعي غرداية
غرداية ص ب 455 غرداية 47000, الجزائر

المستخلص

شهدت الصناعة البنكية في الجزائر تطورات كبيرة كالترخيص للبنوك الخاصة إلا أن هذه الولادة البنكية لم تخل من التحديات التي أثرت على أداء هذا القطاع كالهزات العنيفة التي أصابت القطاع المالي العالمي أخيراً، الأمر الذي دفع البنوك إلى تطوير خدماتها لضمان المحافظة على حصتها السوقية وكسب حصة جديدة، ومع تزايد الاهتمام بالصناعات الخدمية تزايد إدراك ووعي الباحثين والممارسين في صناعات الخدمات بأهمية الجودة ودورها في زيادة العائد على الاستثمار، والتميز في السوق، ورضا العميل، وكل ذلك حرض بنوك اليوم على المزيد من العمل والعطاء من قبل العاملين بما يفوق أداء الواجبات الرسمية للوظيفة؛ وبدأت البنوك تعمل على خلق روح المبادرة والابتكار تاركة للعاملين حرية الحركة، وتبين للبنوك أيضاً أن متطلبات الوظيفة الرسمية للفرد لم تعد وحدها كافية لتحقيق التميز؛ وبالتالي كان لابد من وجود أنشطة يمارسها الفرد واعية إلى جانب الأنشطة الرسمية وهي ما تعرف بسلوكيات المواطنة التنظيمية Organizational Citizenship Behaviors، كما أن النظرة إلى الجودة عبر التركيز على العميل هي نظرة لم تكن مهمة سابقاً كما الآن، لذلك على البنوك أن تحافظ على فعاليتها بتقديم خدماتها وفقاً لرغبة العملاء؛ وإلا فإنها تخاطر بفقدان مركزها في السوق.

بناء على ما سبق؛ يهدف هذا البحث إلى الوقوف على مدى تبني الموظفون لسلوكيات المواطنة التنظيمية وأثرها في جودة الخدمة البنكية المؤثرة في رضا العملاء كأساس لبناء الاستراتيجيات التنافسية للبنك الوطني الجزائري وذلك من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية:

- هل يتبع العاملون سلوكيات المواطنة التنظيمية في البنك الوطني الجزائري؟
- ما هو مستوى جودة الخدمة البنكية المقدمة من منظور عملاء البنك الوطني الجزائري؟
- ما هو مستوى رضا عملاء البنك الوطني الجزائري؟

- ما هو أثر سلوكيات الموازنة التنظيمية في كل من جودة الخدمة البنكية المقدمة من جهة وفي رضا عملاء البنك الوطني الجزائري من جهة أخرى؟
حيث أظهرت نتائج تحليل البيانات وجود أثر ردي لسلوك الموازنة التنظيمية في جودة الخدمة البنكية؛ وكذلك وجود أثر ردي لسلوك الموازنة التنظيمية في رضا العملاء.
مقدمة:

لقد شهدت الصناعة البنكية في الجزائر تطورات كبيرة خلال العقد الماضي، وتزامن ذلك مع التغيرات والمستجدات الاقتصادية التي شهدتها الاقتصاد الجزائري بشكل عام، ولعل أبرزها الترخيص للعديد من البنوك الخاصة إلا أن هذه الولادة البنكية لم تخل من التحديات التي أثرت على أداء هذا القطاع؛ وأيضاً ازدياد حدة المنافسة في الصناعة البنكية داخل الجزائر وخارجها بشكل عام، إضافة إلى ذلك الهزات التي أصابت القطاع المالي والبنكي العالمي في الآونة الأخيرة، الأمر الذي دفع البنوك إلى تحسين وتطوير خدماتها المقدمة لعملائها لضمان المحافظة على حصتها السوقية الحالية والسعي لكسب حصة سوقية جديدة بما يعظم ربحيتها، كما أنه مع تزايد الاهتمام بالصناعات الخدمية عموماً تزايد إدراك ووعي الباحثين والممارسين في صناعات الخدمات بأهمية الجودة ودورها في زيادة العائد على الاستثمار، والتميز في السوق، ورضا العميل، هذا الأمر حرض منظمات اليوم على السعي نحو المزيد من العمل والعطاء من قبل جميع العاملين بما يفوق أداء الواجبات والمسؤوليات الرسمية للوظيفة، المتمثلة في الحد الأدنى للأداء. وبدأت البنوك الحديثة تعمل على خلق روح المبادرة والابتكار تاركة للعاملين حرية الحركة، باعتبار أن هذا النوع من السلوكيات يؤثر في كفاءة وفعالية الأداء في البنوك التي يقوم بها الأفراد بناءً على اختيارهم وبارادتهم فهذه السلوكيات في الغالب لا ترد ضمن الوصف التنظيمي والوظيفي للدور الذي يؤديه الفرد داخل منظمته، وتبين للبنوك أيضاً أن متطلبات الوظيفة الرسمية للفرد لم تعد وحدها كافية لتحقيق النمو والتميز والنجاح وبالتالي كان لابد وجود أنشطة يمارسها الفرد واعية إلى جانب الأنشطة الرسمية وهي ما تعرف بسلوكيات الموازنة التنظيمية *Organizational Citizenship Behaviors*. كما أن النظرة إلى الجودة عبر التركيز على العميل هي نظرة لم تكن مهمة في يوم من الأيام كما هي الآن، ففي البيئة التجارية والتنافسية العالمية في التسعينات وما بعدها بدأ العملاء يبحثون عن خدمات متنوعة تحقق لهم المزيد من الإشباع والرضا، لذلك يجب البنوك أن تحافظ على فعاليتها وكفاءتها بصورة مستمرة في تقديم خدماتها وفقاً لرغبة عملائها وإلا فإنها تخاطر بفقدان مركزها في السوق، ولا شك بأن الفرد الذي يعمل في البنك وما يتبناه من اتجاهات وقيم وما يجوزه من دوافع وما يمارسه من سلوكيات له دور هام في رفع كفاءة وفعالية البنك الذي يعمل به، فإذا كانت ممارسة الفرد لسلوكيات الدور الأساسي تسهم بشكل مباشر في رفع كفاءة وفعالية البنك الذي يعمل به، فلا شك إن ممارسة الفرد لسلوكيات الدور الإضافي أو

ما تسمى سلوكيات الموازنة التنظيمية تسهم أيضاً في ذلك.

1- أهمية البحث: تأتي أهمية هذا البحث من أهمية الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في أداء المهام بفعالية داخل البنوك دون الالتزام بالواجبات والمسؤوليات الرسمية للوظيفة والتي تمثل الحد الأدنى للأداء من خلال قيامها بادوار إضافية تطوعية بمحض إرادتها وبشكل يساهم في رفع مستوى الأداء وجودة الخدمة المقدمة، وهنا يأتي دور المواطنة التنظيمية Organizational Citizenship للموارد البشرية وما تقدمه من قدرة على رفع جودة الخدمة البنكية المقدمة، إلا أنه رغم الأهمية الكبيرة التي يحظى بها موضوع سلوكيات المواطنة التنظيمية في الوقت الحاضر، إلا أنه لم يكن هناك اتفاق بين الكتاب والباحثين في أدبيات هذا الموضوع بالنسبة للدوافع الكامنة وراء ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، كما أن بعض الباحثين ومن خلال نظرية التبادل الاجتماعي وتفسير السلوك التطوعي اقترحوا ضرورة توفر العدالة والنزاهة لدى الرؤساء في العمل بشكل يؤدي إلى سلوك المواطنة التنظيمية التي تؤدي بدورها إلى ظهور المقايضة الاجتماعية بين الرؤساء والمرؤوسين، حيث أنه عندما يعامل الرؤساء مرؤوسهم بإنصاف وبعيداً عن ممارسات التمييز المححف تنشأ لدى الفرد قيمة التبادل أو رد الفضل والتي توجهه وتلزمه بأن يمارس المقايضة، وقد اعتبر سلوك المواطنة التنظيمية وما ينطوي عليه من أنشطة وممارسات إيجابية أحد القنوات المتاحة لتحقيق تلك المقايضة.

وتتبع أهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية للبنوك بصفة عامة والبنك الوطني الجزائري بصفة خاصة من كون العصر الذي تعيشه البنوك يتصف بأكبر حجم التحديات التي تواجهها هذه البنوك، فالتغيير السريع في البيئة الخارجية والتطور التقني والفني في شتى المجالات أوجد بيئة مضطربة تحتاج إلى مناخ تنظيمي ملائم يستطيع أن يتماشى مع الضغوط الخارجية المفروضة على هذه البنوك، ومن هنا جاءت أهمية العنصر البشري في المعادلة الصعبة التي تواجهها هذه البنوك وجعل الاهتمام بموضوع المواطنة التنظيمية أمراً بالغ الأهمية لأن مقابلة التحديات التي تعيشها بنوك اليوم تحتاج إلى جهود العاملين ليست الرسمية فحسب بل أكثر من ذلك سلوك العنصر البشري التطوعي¹.

2- مشكلة البحث: لقد كان ينظر منذ وقت بعيد إلى جودة الخدمة البنكية المقدمة والمدركة من منظور البنوك والعملاء في آن واحد على أنها ممكنة التحقيق من خلال الأدوار والمهام المحددة بشكل مسبق، إلا أن البنوك الحالية وجدت أن ذلك صعب التحقيق في ظل المنافسة الحادة والظروف شديدة التعقيد، هذا الأمر تطلب منها منح الموظفين حرية الحركة والتصرف بادوار تطوعية تعود بالنفع والفائدة للبنوك.

وعلى أية حال تتجلى مشكلة البحث في الإجابة عن التساؤلات التالية:

- هل يتبع العاملون سلوكيات المواطنة التنظيمية في البنك الوطني الجزائري؟
- ما هو مستوى جودة الخدمة البنكية المقدمة من منظور عملاء البنك الوطني الجزائري؟
- ما هو مستوى رضا عملاء البنك الوطني الجزائري؟
- ما هو أثر سلوكيات المواطنة التنظيمية في رفع جودة الخدمة البنكية المقدمة من البنك التجاري؟
- ما هو أثر سلوكيات المواطنة التنظيمية في رضا عملاء البنك الوطني الجزائري؟

- 3- أهداف البحث: تتمثل أهداف البحث في الآتي:
- إلقاء الضوء على مفهوم سلوك الموازنة التنظيمية بأبعاده وعلاقاته وتأثيراته وما يقدمه من حلول تساعد في رفع جودة الخدمة المقدمة.
 - توضيح مفهوم وأبعاد جودة الخدمة المقدمة في البنك الوطني الجزائري ورضا العملاء عنها عن طريق إجراء تأصيل وتحليل نظري وعملي للموضوع.
 - تحديد مدى تبنى عينة البحث لسلوك الموازنة التنظيمية.
 - التعرف على أثر سلوك الموازنة التنظيمية بأبعاده المختلفة في رفع جودة الخدمة البنكية المقدمة.
 - التعرف على أثر سلوك الموازنة التنظيمية بأبعاده المختلفة في رفع رضا عملاء البنك التجاري.
 - السعي لمعرفة كيفية رفع جودة الخدمة البنكية المقدمة وبالتالي رفع مستوى رضا عملاء البنك التجاري بالاعتماد على سلوك الموازنة التنظيمية من خلال تقديم المقترحات اللازمة في هذا الشأن.
- 4- منهج البحث: سيتم التحقق من الأهداف الموضوعية لهذا البحث واختبار مدى صحة الفرضيات من خلال إتباع المنهج الوصفي التحليلي وذلك على النحو التالي:
- أ- المنهج الوصفي: سيتم إتباع هذا المنهج من خلال مراجعة الكتب والدوريات والدراسات السابقة المرتبطة بكل من سلوكيات الموازنة التنظيمية وجودة الخدمة ورضا العملاء.
- ب- المنهج التحليلي: سيتم إتباع هذا المنهج في إطار تحليل العلاقات بين سلوك الموازنة التنظيمية وجودة الخدمة ورضا العملاء، وما يرتبها، وكيفية قياس المتغيرات المستقلة والتابعة، وتحديد إطار البحث الميداني وأركانه، حيث سيتم جمع البيانات الميدانية من مفردات العينة باستخدام قائمة الاستقصاء من خلال المراحل التالية:
- تحديد مجتمع وعينة البحث لتجميع البيانات واختبار الفرضيات الموضوعية استنادا على مشكلة البحث.
 - قياس متغيرات البحث من خلال مقاييس معتمدة.
 - إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة لاختبار فروض البحث مثل تحليل الانحدار المتعدد والارتباط، واختبار التباين والتحليلات الإحصائية الأخرى المرتبطة.
 - تحليل ومناقشة نتائج البحث الميداني وتقديم المقترحات اللازمة.
- 5- مجتمع وعينة البحث: يضم مجتمع البحث الموظفين في البنك الوطني الجزائري وذلك لقياس مدى توفر أبعاد سلوكيات الموازنة التنظيمية لدى موظفي البنك الوطني الجزائري؛
- بالإضافة إلى ذلك يضم مجتمع البحث عملاء البنك الوطني الجزائري في مدينة غرداية لقياس أبعاد كل من جودة الخدمة البنكية ورضا العملاء.

6- متغيرات البحث: تمثل متغيرات البحث الأساس العلمي والموضوعي لصياغة الفرضيات العلمية للبحث وتمثل هذه المتغيرات بالآتي:

أ- المتغيرات المستقلة: يتمثل المتغير المستقل بسلوك الموازنة التنظيمية **Organizational Citizenship Behaviors** وهذا المتغير سيؤثر في جودة الخدمة البنكية المقدمة ورضا عملاء البنك الوني الجزائري، ويشمل سلوك الموازنة التنظيمية عدد من المتغيرات وسيتم انتقاء أكثرها أهمية بناء على آراء الخبراء في هذا المجال وهي بشكل عام على النحو²:

- الإيثار.
- الروح الرياضية.
- الكياسة.
- السلوك الحضاري.
- الانجاز وفق الضمير.

ب- المتغير التابع:

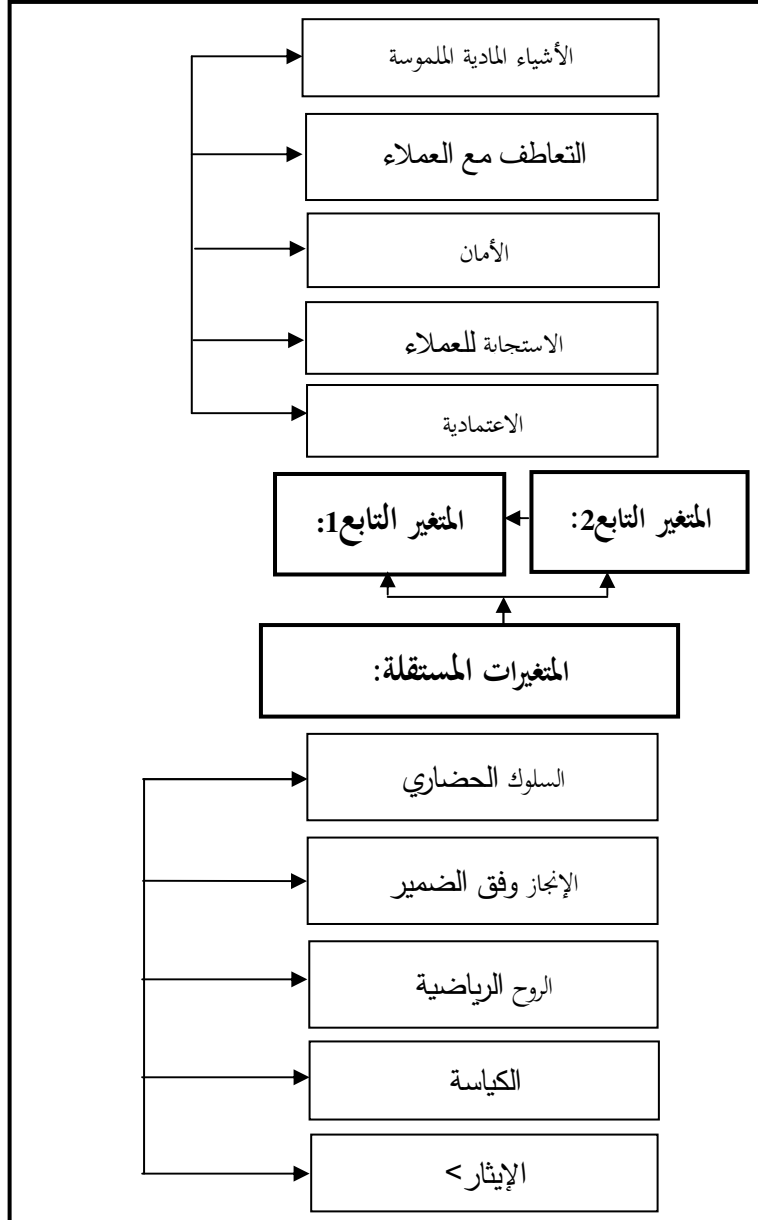
ب-1- جودة الخدمة المقدمة **Service Quality**: ويتمثل المتغير التابع بجودة الخدمة البنكية المقدمة حيث يكون هدف الباحثان شرح وتفسير هذا المتغير والتنبؤ به، ويشمل مجموعة من المتغيرات وهي:

- الأشياء المادية الملموسة.
- توفير الأمان والثقة للعملاء.
- الاعتمادية أو ثقة العميل في أداء الخدمة.
- التعاف مع العملاء.
- الاستجابة للعملاء.

ب-2- رضا العملاء **Customer Satisfaction**: وهم عملاء البنك الوني الجزائري في مدينة غرداية.

7- نموذج البحث

ينطلق نموذج البحث من أن سلوك الموازنة التنظيمية هي التي تسهم وبشكل فعال في رفع جودة الخدمة المقدمة، ويأخذ نموذج البحث في هذه البحث الشكل التالي:



الشكل رقم (1) نموذج البحث

8- فروض البحث: في ضوء مشكلة وأهداف البحث وانطلاقاً من نموذج البحث السابق يمكن صياغة الفرضيات على النحو:

8-1- الفرضية الأولى:

إنّ أبعاد سلوك الموازنة التنظيمية التالية:

(الإيثار؛ الكياسة؛ الروح الرياضية؛ الإنجاز وفق الضمير؛ السلوك الحضاري) لا تؤثر معنوياً في أبعاد جودة الخدمة البنكية المقدمة التالية:

(الاعتمادية، الاستجابة للعملاء، الأمان، التعاف مع العملاء، الأشياء المادية الملموسة).

8-2- الفرضية الثانية: إنّ أبعاد سلوك الموازنة التنظيمية التالية:

(الإيثار؛ الكياسة؛ الروح الرياضية؛ الإنجاز وفق الضمير؛ السلوك الحضاري) لا تؤثر معنوياً في رضا عملاء البنوك العاملة في مدينة غرداية.

9- التحليل الإحصائي:

- الوسع الحسابي: وهو من أهم مقاييس النزعة المركزية، وذلك للحصول على متوسط إجابات المجيبين على الأسئلة وبالتالي معرفة الدرجة التي يميل إليها أغلبية أفراد العينة المدروسة.
 - الانحراف المعياري: استخدم لمعرفة التشتت المطلق للقيم عن الوسع الحسابي للمتغيرات.
 - التوزيعات التكرارية: استخدمت بغرض معرفة توزيع عناصر وحدات العينة على الفئات المختلفة لتحليلها والحصول على النتائج التي تخدم موضوع البحث.
 - معامل الارتباط البسيط بين كل متغيرين من متغيرات الدراسة، وذلك للتعرف على قوة واتجاه ومعنوية العلاقة بين المتغيرين في صورتها البسيطة.
 - أسلوب تحليل الانحدار المتعدد لدراسة تأثير أبعاد سلوك الموازنة التنظيمية كمتغيرات مستقلة في جودة الخدمة المقدمة ورضا العملاء كمتغير تابع، وذلك لاختبار صحة فروض الدراسة.
- 10- الدراسات السابقة:

1. دراسة (Angela L. Zacharias؛ 2008): أروحة أعدت لنيل درجة الدكتوراه من جامعة Capella University بعنوان³:

“Organizational Citizenship Behavior in Professional Service Industry Sales Personnel”

حيث هدفت الدراسة إلى ما يلي:

- تحديد مدى أهمية سلوكيات الدور الإضافي المرتبطة بالأداء التنظيمي.
- تقييم مستوى سلوكيات الموازنة التنظيمية.
- تحديد العلاقة بين سلوكيات الموازنة التنظيمية على المستوى الفردي ومستوى الأداء الفردي.

وتوصلت الدراسة إلى ما يلي:

- عدم وجود اختلافات جوهرية في اتجاهات العاملين نحو متغيرات سلوك الموازنة التنظيمية باختلاف كل من الدرجة الوظيفية؛ الدولة؛ المؤهل الدراسي؛ الراتب الشهري.
- وجود اختلافات جوهرية في اتجاهات العاملين نحو متغيرات سلوك الموازنة التنظيمية باختلاف كل من: السن، الحالة الاجتماعية، الجنس، الخبرة.

2. دراسة (Adam R. Barringer؛ 2008):

أ. روضة أعدت لنيل درجة الدكتوراه من جامعة Capella University بعنوان⁴:

“Customer Loyalty: An exploration of the Relationship between Service Quality and Customer Intent to Return and Willingness to recommend In the restaurant Industry”

حيث هدفت الدراسة التركيز وبشكل محدد على العلاقة بين جودة الخدمة في المطعم ذا الخدمة الكاملة وولاء الزبون المعتمد على نية الزبون ورغبته بالطلب من المطعم كما وصفه من قبل زبائن المطعم من الذكور والإناث في المنطق الحضري والريفية في ولاية فلوريدا.

وتوصلت الدراسة إلى ما يلي:

- هناك علاقة قوية إلى حد ما و ردية بين جودة الخدمة في المطعم ذا الخدمة الكاملة وولاء الزبون ونيته في العودة مرة أخرى إلى المطعم.
- هناك علاقة قوية و ردية بين جودة الخدمة المقدمة وولاء الزبون ورغبته في الطلب مرة أخرى.
- هناك اختلافات جوهرية بين الذكور والإناث فيما يتعلق بالنية والرغبة في الطلب من المطعم.
- إن إدراك جودة الخدمة تختلف جوهرياً بين مختلف الفئات العمرية ومستوى الدخل السنوي.
- إن إدراك جودة الخدمة تختلف جوهرياً بين الذكور والإناث في المنطق الحضري والريفية في فلوريدا.

3. دراسة (Joong-Won Lee؛ 2008): أ. روضة أعدت لنيل درجة الدكتوراه من جامعة

University of Utah بعنوان⁵:

“The influence of culture and dimensions of Service Quality on positive effect؛ negative effect؛ and delightedness”

حيث هدفت الدراسة إلى تحليل واختبار أثر الثقافة (مقارنة بين الموازن من أصول أمريكية مع الموازن من أصول غير أمريكية) وأبعاد جودة الخدمة في الأثر السلبي والايجابي والسرور. وتوصلت الدراسة إلى:

- تشير النتائج أن جودة الخدمة ذات دلالة وأهمية واضحة لدى كافة الأفراد. وتشير أيضا إلى أن التفاعل بين جودة الخدمة والجنسية ليس له أي أهمية تذكر.
- عند دراسة العلاقة بين جودة الخدمة والثقافة تبين أن هناك علاقة ردية وموجبة بين بعد الجوانب المادية كبعد من أبعاد جودة الخدمة والثقافة التنظيمية.
- تشير النتائج إلى أن هناك علاقة ردية وموجبة بين جودة الخدمة والثقافة وتحديدًا بين بعد الاعتمادية كبعد من أبعاد جودة الخدمة والثقافة التنظيمية.

الإطار النظري للبحث

أولاً: سلوك المواطنة التنظيمية Organizational Citizenship Behaviors:

1. المفهوم والتعريف: يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية أحد جوانب السلوك التنظيمي الذي حظي باهتمام متزايد من قبل باحثي الإدارة في الآونة الأخيرة؛ ويرجع ذلك في جانب كبير منه لتأثيرها الحيوي على التماسك والتفاعل الإيجابي بين أعضاء التنظيم بما يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية.
- في نهاية السبعينات رح (Organ؛ 1977) مفهوم المواطنة التنظيمية على أنه الحلقة المفقودة في العلاقة السببية بين الرضا والأداء.

وبالتالي فإن ظهور مفهوم المواطنة التنظيمية كان إجابة على السؤالين التاليين:

- كيف يؤثر الرضا عن العمل على السلوك الفردي ومن ثم على الفعالية التنظيمية؟
- ما السلوك الذي يرغب المدبرون بالحصول عليه من المرؤوسين ولا يستطيعون أن يطلبوه منهم؟

هناك العديد من التعريفات التي تناولت موضوع سلوك المواطنة التنظيمية ومنها:

- ويرى (سليمان، 2001) أن سلوك المواطنة التنظيمية هو مجموعة من السلوكيات الإيجابية التطوعية التي يؤديها الفرد عن رغبة واختيار وبما هو أبعد من سلوكيات الدور الرسمي ولا تدخل ضمن النظام الرسمي للمكافآت، كما لا توجد عقوبات تترتب على هذه السلوكيات وتعتبر بالغة الأهمية للأداء الوظيفي الفعال⁶.
- ويرى (المبيض، 1999) أن سلوكيات المواطنة التنظيمية هي سلوكيات تنظيمية وظيفية أو إضافية للدور مدعومة اجتماعياً توجه إلى أفراد آخرين أو جماعة العمل أو البنك ككل⁷.
- ويظهر (Robbins، 2001) الدافع العقلائي لسلوك المواطنة التنظيمية إذ يعتبرها سلوك عقلائي لا يشكل جزء من متطلبات العمل الرسمي للموظف ولكنه مع ذلك يرفع من الفعالية التنظيمية⁸.
- هي سلوكيات اختيارية أو تطوعية لا ترتب بنظام المكافآت أو العقاب الرسمي ولا يتضمنها الوصف الوظيفي الرسمي، وتستهدف هذه السلوكيات تحقيق مصلحة البنك ككل أو

تحقيق مصلحة أفراد معينين داخل البنك، وذلك من خلال الإسهامات الايجابية التي يمارسها الفرد تطوعاً أو من خلال الامتناع عن السلوكيات التي تضايق البنك أو الإدارة أو القسم الذي يعمل به الفرد، وهي سلوكيات نزيهة يترتب على ممارستها بشكل دوري تحقيق الرفاهية التنظيمية⁹.

2. خصائص سلوكيات الموازنة التنظيمية: تتنوع خصائص سلوك الموازنة التنظيمية بين التطوعية وعدم الارتباط بنظام المكافآت الرسمية وكذلك المساهمة؛ ووفقاً لزايد أن سلوك الموازنة التنظيمية يتصف بالخصائص التالية¹⁰:

- سلوك غير ملزم للفرد من الناحية الفنية والتنظيمية.
- لا ينتظر الفرد مكافأة تنظيمية مقابل الأدوار الإضافية التي يقوم بها.
- سلوك تطوعي ينبع من الأدوار الإضافية التي يمكن أن يضطلع بها الفرد.
- تحرص المنظمات على تشجيع العاملين على الانخراط في هذا السلوك برغم كونه سلوك تطوعي.

ويؤكد خليفة هذه الخصائص إذ يعتبر أن سلوك الموازنة التنظيمية يتصف بالآتي¹¹:

أ- سلوك الموازنة التنظيمي هو مجموعة من الأفعال وليس فعلاً واحداً وتختلف هذه الأفعال من منظمة لأخرى أو من مجتمع لآخر وفقاً لطبيعته ولشكل اللوائح والثقافات المحددة لما هو رسمي في العمل وما هو تطوعي إضافي.

ب- سلوك فردي نابع من المبادرة الذاتية ويخضع للإرادة التطوعية الحرة للفرد.

ت- لا توجد علاقة رسمية أو تعاقدية مباشرة بين هذا السلوك ومتطلبات التوصيف الوظيفي للدور.

ث- لا يجلب هذا السلوك أي فائدة أو مصلحة مباشرة رسمية للفرد على المدى القصير ولكن يتوقع الفرد أن تؤخذ هذه السلوكيات في الاعتبار عند ظهور فرص تنافسية أو تمييزية أي أن هذه السلوكيات تحقق لممارستها أفضلية وميزة تنافسية.

ج- يساهم هذا السلوك في زيادة فعالية البنك والارتقاء بالأداء الوظيفي الكلي؛ فعلى الرغم من أنه لا يعتبر أداءً رسمياً بحذ ذاته إلا أنه يسمح ويساهم في تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة.

3. أبعاد سلوكيات الموازنة التنظيمية: تعد سلوكيات الموازنة التنظيمية بناءً متعدد الأبعاد؛ حيث قام الباحثون بتحديد هذه الأبعاد من خلال تناول سلوكيات الموازنة التنظيمية ضمن مجموعات منفصلة بحيث تدرج هذه المجموعات ككل في إطار سلوك الموازنة التنظيمية. وعلى الرغم من إجماع الباحثين على تعدد أبعاد الموازنة التنظيمية إلا أنهم لم يتفقوا على عددها ومضمونها؛ ويمكن إيضاح ذلك من خلال تناول ما تم تقديمه في هذا المجال.

حيث يشير (Appelbaum et al؛ 2004) إلى المقياس الحماسي الأبعاد الذي تم وضعه من قبل (1983:Smith et al) ؛ (1986:Graham) ؛ (1988:Organ) و (1990:Organ) والذي حدد أبعاد الموازنة التنظيمية بخمسة أبعاد أساسية هي¹² :

معراج هواري و مريم شرخ

1. صدق الموازنة أو السلوك الحضاري Civic virtue: وهو يعني المشاركة البناءة والمسؤولية في إدارة أمور البنك والاهتمام بمصير البنك من خلال الحرص على:
 - إبداء الرأي وتقديم المقترحات الجديدة لتطوير رفق العمل والمساهمة في مناقشة الموضوعات التي تواجه جماعة العمل أو البنك.
 - الرغبة في حضور الاجتماعات غير الرسمية الهامة.
 - مطالعة وقراءة مذكرات البنك وإعلاناته.
 - الحرص الدائم على تأدية العمل بصورة تساعد على الحفاظ على سمعة البنك.
2. الروح الرياضية Sportsmanship: وتتمثل في تحمل عبء العمل الزائد والمضايقات والإحباطات التنظيمية العرضية دون تدمير أو امتعاض
3. الإنجاز وفق الضمير Conscience: ويعكس هذا البعد الجانب الشخصي من سلوك الموازنة التنظيمية والذي لا يتضمن تعاملات مع الآخرين بشكل أساسي وإنما يتضمن السلوك الوظيفي الذي يتجاوز الحد الأدنى المطلوب رسمياً من البنك فيما يتعلق بالحضور؛ احترام اللوائح والقوانين؛ الدقة والعمل بجديّة؛ الحفاظ على موارد وممتلكات البنك.
4. الإيثار Altruism: وهو يتمثل بالتصرفات والأفعال التطوعية التي تعكس رغبة الفرد في مساعدة الآخرين من رؤساء وزملاء العمل أو حتى العملاء؛ ومن نماذج سلوك الإيثار ما يلي:
 - مشاركة العاملين الآخرين في رفق وأساليب العمل الجديدة.
 - مساعدة العاملين الجدد وتعليمهم على استخدام التجهيزات.
 - مساعدة زملاء العمل على إنجاز العمل المتراكم لديه.
5. الكياسة Courtesy: يندرج تحت هذه الفئة كل الأعمال التي تساهم في منع حدوث المشاكل ومن ذلك:
 - استشارة الآخرين قبل القيام بأية تصرفات قد تؤثر على أعمالهم.
 - تقديم النصح واحترام رغبات الزملاء الآخرين وعدم استغلال حقوقهم.
 أما (Williams & Anderson؛ 1991) فقد قسما سلوك الموازنة التنظيمية إلى نوعين رئيسيين حسب من يوجه إليه هذا السلوك وهما¹³:
 1. سلوك يفيد أفراد محددین بشكل مباشر وبالتالي يساهم هذا السلوك في تحقيق مصلحة البنك بشكل غير مباشر ومن أمثلته الاهتمام بالموظفين الآخرين بشكل شخصي؛ ومساعدة الأفراد المتغييبين.
 2. سلوك يفيد البنك ككل ويتمثل في تقديم النصح للآخرين؛ الالتزام بالقواعد الرسمية المتعارف عليها.

مما سبق يمكن للباحثين القول إن الأبعاد الأساسية للموانة التنظيمية هي كما توصل إليها (Podasskoff et al؛ 2000) تتمثل بالإبعاد السبعة التالية¹⁴:

□ الطاعة التنظيمية Organizational Compliance: وهي كافة السلوكيات الموجهة نحو البنك ذاته، وتنعكس من خلال الالتزام بالقواعد والتعليمات الرسمية التي تحكم البنك، وتؤدي إلى إنجاز المهام والاستخدام العقلاني للموارد، والإذعان للسلطة القانونية وتنفيذ الأوامر الصادرة من الإدارة العليا.

□ المبادرة الفردية Individual Initiative: وتتمثل بالأعمال الابتكارية التي يمارسها الفرد واعيية لتحسين أداء البنك، والحماس الزائد لإنجاز العمل، وتحمل أعباء العمل الإضافي وتشجيع الأفراد الآخرين داخل البنك على ممارسة مثل هذا السلوك.

□ التطوير أو التنمية الذاتية Self Development: وتتمثل الأنماط السلوكية التي يمارسها الأفراد بشكل واعي لتحسين معارفهم ومهاراتهم، ومن نماذج هذا السلوك الاستفادة من البرامج التدريبية المتقدمة؛ ومواكبة التطورات الجارية في المجال المرتب بعمل الفرد، وتعلم مجموعة جديدة من المهارات التي تزيد من الإسهامات التي يقدمها الفرد إلى منظمته.

□ الروح الرياضية Sportsmanship: وهي تمثل انعكاس مدى استعداد الفرد لتقبل بعض الإحباطات والمضايقات التنظيمية العرضية دون امتعاض أو شكوى، وهذه المضايقات غالباً ما تظهر نتيجة تفاعل العاملين داخل البنك الواحد أو العمل ضمن جماعة، كما أن تقبل الفرد لمثل هذه المضايقات دون تدمير أو شكوى يمكن أن يخفف عبء العمل على الرئيس المباشر وأن يؤدي إلى تفرغ كل من الرئيس والمرؤوس لحل مشاكل العمل الحقيقية.

□ صدق الموانة Civic Virtue: تعكس مدى رغبة الفرد في المشاركة الإيجابية البناءة في كافة نشاطات وفعاليات البنك غير الرسمية، والاهتمام بمصير البنك حتى لو تطلب ذلك تحمل الفرد لأعباء عمل إضافية، ومن نماذج هذا السلوك:

- قراءة مذكرات البنك وإعلاناته.
 - حضور الاجتماعات والندوات والمحاضرات وحلقات النقاش المهمة غير الرسمية.
 - تأدية العمل بصورة تساعد في المحافظة على سمعة البنك والمحافظة على التغيير.
- السلوك المساعد Helping Behavior: وهو مساعدة الآخرين في حل المشاكل في العمل أو منع حدوثها دون انتظار مقابل لذلك عندما يحتاجون لهذه المساعدة، وقد يكونوا هؤلاء إما الرئيس المباشر أو زملاء العمل أو العميل، ومن نماذجه:

- مشاركة العاملين والحرص على مساعدة الرئيس المباشر ومساعدة زملاء العمل الجدد على الإلمام بأعمالهم.
- مساعدة العملاء في الحصول على خدمة ذات جودة عالية.

- الحرص على مساعدة زملاء العمل في إنجاز الأعمال المتأخرة عليهم.
- الولاء التنظيمي *Organizational Loyalty*: وهو عبارة عن الشعور بالود تجاه الآخرين، وحماية مصالح البنك ودعمه أمام الغير وضد تهديدات البيئة الخارجية والمساهمة في بناء سمعة جيدة وصورة ذهنية جيدة والسعي للحفاظ على أصول وموارد البنك من خلال حسن استخدامها، والشعور بالانتماء للمنظمة فأهداف الفرد وحاجاته لا يمكن أن تتحقق إلا من خلال ذلك.
- 4. نتائج سلوكيات الموازنة التنظيمية: إن أهمية سلوك الموازنة التنظيمية على مستوى الأداء الكلي للمنظمة تتركز في النقاط التالية¹⁵:
 - على اعتبار أن الموارد في المنظمات نادرة فإن القيام بالأدوار الإضافية التي تتبع من سلوك الموازنة التنظيمية يؤدي إلى إمكانية تحقيق البنك لأهدافها ورؤاها ورسالتها واستراتيجياتها إجمالاً.
 - إن سلوك الموازنة التنظيمية يزود الإدارة بوسائل للتفاعل بين الأفراد داخل البنك تؤدي لزيادة النتائج الإجمالية المحققة.
 - إن سلوك الموازنة التنظيمية يزيد من قدرة زملاء العمل والمديرين على أداء وظائفهم بالشكل الأفضل من خلال إعطائهم الوقت الكافي للتخطيط الفعال والمستمر والتشخيص المبكر والأزمات وحل المشاكل.
- كما أن سلوكيات الموازنة التنظيمية يمكن أن تزيد من الأداء التنظيمي لأنها¹⁶:
 - زيادة الفعالية والكفاءة وتقليل مستوى الشعور بنقص الإمكانيات أو ندرة الموارد.
 - تقليل الهدر والاستغلال الأمثل للإمكانيات والموارد المتاحة.
 - الاهتمام بجانب المسؤولية الاجتماعية وتفعيل النظام الاجتماعي للمنظمة وتقليل الاحتكاكات أو الخلافات.
 - يعطي البنك المزيد من التركيز والمرونة من حيث معرفة ما يريد الزبائن وكيفية خدمتهم وكذلك القدرة على إحداث التغييرات التي يحتاجها البنك لتسيير شؤونه حيث أن البنك الذي يقيد نفسه بمحدود الأدوار الرئيسية يتسم بعدم المرونة وعدم القدرة على مواجهة الظروف المتغيرة.
 - تساعد على التنسيق بين الجهود المبذولة بين أعضاء الفريق وجماعات العمل المختلفة من ناحية أخرى.
 - تقليل معدلات الدوران للعاملين وتقليل عدد الشكاوى واجتذاب أفضل الأفراد والحفاظ عليهم من خلال جعل البنك مكان أكثر جاذبية للعمل.
- وعلى أية حال؛ يرى الباحثان انه لا بد من توضيح أثر الموازنة على جودة الخدمة ويشير Castro & Carmen et al إلى أن هناك دليلان يؤكدان العلاقة الإيجابية بين الموازنة وإدراك العملاء لجودة الخدمة هما¹⁷:

- هناك أثر فوري للمواثيق التنظيمية ينشأ من التفاعل بين الموظف والعميل حيث أن الموظفين الذين يظهرون سلوكيات المواثيق التنظيمية يكونون قادرين على تقديم خدمة جيدة كونهم يسعون لتحقيق أفضل مساعدة للعميل.
- تؤثر سلوكيات المواثيق إيجابياً على المتغيرات الداخلية للمنظمة حيث توفر مناخ مشجع لفرق العمل؛ تساهم في تمكين عملية الاتصال بين الإدارة والموظفين؛ وتحسن بيئة العمل وتخفف معدلات أخطاء الموظفين.

ثانياً: جودة الخدمات البنكية Banking Service Quality

- أ- مفهوم جودة الخدمة: لقد انصب الاهتمام في السابق على تعريف وقياس الخدمة من الناحية التاريخية على السلع المادية، إلا أن توافر المعرفة عن مفهوم الجودة بالنسبة للسلع المادية يعتبر غير كاف لتحقيق الفهم الواضح لمفهوم الجودة في صناعة الخدمات، وتستمد الصعوبة في تعريف جودة الخدمة Service Quality من الخصائص العامة المميزة للخدمات قياساً على السلع المادية¹⁸.
- ب- خصائص الخدمات البنكية¹⁹: برغم الاتفاق الكامل بين المفكرين على خصائص الخدمات فإن الملاحظ أن هناك اختلاف كبير بين المفكرين على الخصائص المميزة للخدمات البنكية؛ وفيما يلي خصائص الخدمات البنكية بهدف التعرف واللقاء الضوء عليها:
 - الخدمات البنكية غير ملموسة حيث لا يمكن لمسها أو تذوقها أو شمها أو رؤيتها أو سماعها.
 - تعتمد الخدمات البنكية على التسويق الشخصي بدرجة كبيرة حيث تعتمد في تقديمها على الاتصال الشخصي بين مقدم الخدمة والعميل.
 - تحتاج الخدمات البنكية هوية ومفهوم خاص لتمييز الخدمات التي يقدمها مصرف معين عن تلك التي تقدمها بنوك أخرى مع ملاحظة إن الخدمات البنكية غير قابلة للتجزئة أو التقسيم أو الانفصال بالإضافة إلى تعدد الخدمات البنكية؛ فالبنك يقدم تشكيلة متعددة من الخدمات.
 - الانتشار الجغرافي لفروع ووحدات البنك لتقديم الخدمات في المكان والزمان المناسب للعميل.
 - النمو في إمارات متوازن، فتقديم الخدمات البنكية خاصة خدمة الإقراض يتضمن إيجاد التوازن بين توسيع نشاط البنك ودرجة المخاطر التي يتحملها البنك نتيجة ذلك.
- وقد تضمن نموذج الفجوات الشهير الذي قدمه Parasuraman et al عام 1985م عدة أنواع من الجودة هي:

1. الجودة المتوقعة: Expected quality وهي تمثل توقعات العميل لمستوى جودة الخدمة، وهي تعتمد على احتياجات العميل، وخبراته وتجاربه السابقة، بالإضافة لاتصال العميل الشخصي بالآخرين من خلال الكلمة المنطوقة.

2. الجودة المدركة من قبل الإدارة: Management perceptions of quality وهي تمثل إدراك مديري المنظمات الخدمية لاحتياجات وتوقعات عملائها الخاصة بالخدمة، وقد يعجز هؤلاء المديرين عن معرفة الخصائص التي يطلبها العملاء في الخدمة وعن معرفة مستوى الجودة الذي يجب أن تقدم به الخدمة. لذلك قد تختلف الجودة المدركة من قبل الإدارة المتوقعة من جانب العملاء وهو ما يعبر عنه ب"الفجوة رقم 1".

3. مواصفات جودة الخدمة Service Quality Specifications: وهي تعني ترجمة البنك لجودة الخدمة -التي أدركها- في شكل مواصفات لجودة الخدمة. وقد تختلف الجودة المدركة من قبل الإدارة عن مواصفات جودة الخدمة، وهو ما يعبر عنه ب"الفجوة رقم 2" بالنموذج. وقد يرجع هذا إلى عدم استقرار الطلب على الخدمة أو القيود الخاصة بالموارد أو القيود الخاصة بالسوق، فعلى سبيل المثال قد يطلب عملاء "خدمة إصلاح أجهزة التكييف" سرعة الإصلاح خلال فصل الصيف، ومع ذلك تعجز المنشأة الخدمية للإصلاح عن تحقيق ذلك لنقص عدد الفنيين لديها لأن أغلبهم يكون في ذلك الوقت في أجازته السنوية.

4. الخدمة الفعلية المقدمة للعميل Actual Service Delivered: وتعني أداء العاملين بالمنشأة للخدمة بقاءً للمواصفات التي وضعتها تلك المنشأة وهي تتوقف يلاشك على درجة مهارة العاملين بتلك المنشأة. وقد تختلف الخدمة المقدمة، وبالتالي جودتها من منشأة خدمية لأخرى، وفي المنشأة الخدمية الواحدة من عامل لآخر، وبالنسبة للعامل الواحد تختلف الخدمة التي يقدمها من وقت لآخر حسب حالته النفسية ومقدار إرهاقه في العمل... الخ. وقد تختلف الخدمة الفعلية المقدمة للعميل عن مواصفات جودة الخدمة وهو ما يعبر عنه ب"الفجوة رقم 3" بالنموذج.

5. الجودة المروجة External Communication: وهي تعني المعلومات الخاصة بالخدمة وخصائصها... الخ، وما يعد به البنك عملائه والتي يتم نقلها للعملاء من خلال عناصر المزيح الترويجي من إعلان وبيع شخص ومطبوعات وخلافه. وتؤثر المعلومات المقدمة (الخدمة المروجة) بشكل كبير في توقعات العملاء عن الخدمة وجودتها؛ إدراك العملاء للخدمة المقدمة وجودتها. وقد تختلف الخدمة المقدمة فعلا للعملاء عن الخدمة الموح لها وهو ما يعبر عنه ب"الفجوة رقم 4" بالنموذج.

6. الخدمة المدركة Perceived Service: هي تقدير (إدراك) العميل لأداء الخدمة الفعلي (الخدمة الفعلية المقدمة له) وهي تعتمد لحد كبير على توقعات العميل. فمثلاً إذا كانت الخدمة البنكية الفعلية تقدم للعميل خلال 10 دقائق، فإذا كان العميل يتوقع الحصول عليها خلال زمن أكبر من 10 دقائق (خلال 15 دقيقة مثلاً) فإن العميل يدرك الخدمة البنكية على أنها "عالية الجودة" أما إذا كان العميل يتوقع الحصول عليه في وقت أقل من 10 دقائق (5 دقائق مثلاً) فإن العميل يدرك الخدمة البنكية على أنها "منخفضة الجودة". إذن برغم أن الجودة الفعلية للخدمة واحدة في الحالتين إلا أن الخدمة المدركة من جانب العميل تختلف باختلاف توقعات عن الخدمة.

ت- أنواع الخدمات البنكية²⁰:

1. قبول الودائع مثل الودائع الجارية والودائع الادخارية والودائع المحتجزة والمجمدة لأغراض محددة (تأمينات مقابل اعتمادات مستندية أو مقابل إصدار خطابات الضمان).
2. تقديم التسهيلات الائتمانية كالتسهيلات النقدية المتمثلة بالسلف وخصم الكمبيالات؛ القروض؛ والتسهيلات غير النقدية المتمثلة بإصدار خطابات الضمان- قبول فتح الاعتمادات المستندية.
3. الاستثمار في الأوراق المالية والاستثمارية مثل السندات الحكومية والسندات المضمونة من الحكومة وأذون الخزانة؛ والاستثمار في مشروعات مثل: المساهمة في رؤوس أموال البنوك الأخرى وفي رؤوس أموال المشروعات العاملة في قطاعات الزراعة والصناعة والإسكان والاستثمار والأموال والسياحة.
4. الخدمات البنكية التقليدية مثل صرف الشيكات المسحوبة على البنك (بالعملة المحلية والأجنبية) وتحصيل الشيكات و إصدار الشهادات التي تثبت القيام بعمليات مالية مع البنك مع العملاء؛ وإجراء جميع التحويلات وفقاً لأوامر العملاء في الداخل والخارج؛ شراء وبيع العملات الأجنبية؛ فتح الحسابات؛ سداد التزامات العملاء بناء على لمبهم للغير تحصيل الشيكات الشخصية والسياحية وإيداعها بحساب العملاء.
5. الخدمات المرتبطة بإدارة أموال ومشروعات العملاء: وهي الخدمات الحديثة المقدمة للعملاء في السوق ولا تندرج تحت أي من المجموعات الأربعة السابقة من الخدمات ولا يشترط بالضرورة أن تقدمها البنوك ولا تقدم لجميع قطاعات العملاء بالبنك مثل:
 - ☒ خدمات أمناء الاستثمار وأهمها تقديم النصح والإرشاد للعميل في المجالات المالية والإدارية، وتأسيس وإدارة الشركات لصالح العملاء، دراسة الجدوى الاقتصادية لمشروعات العملاء، وترويج مشروعات أعمال العملاء عن ريق رحها للاكتتاب... وتسجيل الأسهم التي تم الاكتتاب فيها، وكذلك إدارة العقارات نيابة عن العملاء، وتسويق العقارات نيابة عن العملاء، بالإضافة إلى تقديم مجموعة من خدمات الاتصال الآلية للعملاء. تداول الأوراق المالية الخاصة بالعملاء. تقديم الفرص التسويقية للعميل في السوق المحلي أو الخارجي (تقديم الاستشارات)، وكذلك تمويل عمليات البيع الإيجارى للعملاء والحصول على المعدات... الخ.
 - ☒ الإنتاج والتوزيع الآلي لبعض الخدمات البنكية مثل بيان حركة القرض سحباً وسداداً للأقساط والرصيد المتبقي وتاريخ انتهاء وفترته وبداية دورته الائتمانية الجديدة؛ وكذلك سحب أو إيداع نقدية من الحسابات الجارية ودفاتر التوفير الخاصة بالعملاء دون الدخول إلى صالات البنك والتعامل مع موظفيه، والإعداد الفوري وكشف حركة الحساب الجاري، والتحويلات الإلكترونية للأموال من البنك لفروعه أو لمصرف آخر سواء بالداخل أو الخارج، وإمداد العميل بالشهادات الفورية التي تثبت قيامه بعمليات مالية مع البنك.

☒ توزيع بطاقة الائتمان: والتي يحصل عليها العميل بعد دفع مبلغ كأمين والتي تمكن من الشراء والحصول على نقدية من أي مكان من العالم في حدود حد أقصى معين مقابل دفع فائدة محددة بعد فترة سماح متفق عليها مع جهات إصدار تلك البطاقات.

ث- أبعاد جودة الخدمة البنكية ورضا العملاء: لقد شهد الربع الأخير من القرن العشرين تطوراً نوعياً كبيراً في الأنظمة البنكية ومن ضمنها تطور الخدمات البنكية وقد أدى هذا التطور إلى بلوغ معظم الخدمات البنكية المقدمة مرحلة النضوج وإلى تماثل الخدمات التي تقدمها مختلف الأنظمة البنكية.²¹

وهذا أدى إلى تقليل المنافسة بين البنوك بشأن أنواع الخدمات المقدمة ومن هنا برز مفهوم جودة الخدمة البنكية كواحد من أهم المجالات التي يمكن أن تتنافس البنوك فيما بينها من خلالها، وهذا يعني أن توجه عملاء البنوك في لمب الخدمات البنكية ليس فقط مجرد المضامين التسويقية التي يحصل عليها من تلك الخدمة وإنما لما تتصف به تلك المضامين من قيم رمزية يبحث عنها العميل وتشكل بالنسبة له جودة أفضل من وجهة نظره، وضمن هذا السياق ظهرت مفاهيم مثل خدمة العملاء التعاف مع العملاء سرعة الإنجاز السرية البنكية في التعامل أسلوب تقديم الخدمة الخ كمجالات للتميز في تقديم الخدمات البنكية وهو ما يشكل مفهوماً لجودة الخدمات البنكية.

ولو نظرنا إلى جودة الخدمة البنكية وفق المفهوم أعلاه يلاحظ أنها تركز على التجاهن للجودة وهي الجودة الداخلية المبنية على أساس تقديم الخدمة وفق مواصفات قياسية صممت على أساسها تلك الخدمة، أما وجهة النظر الخارجية لمفهوم الجودة فهي تركز على مدى اقتناع العميل بمستوى الخدمة المقدمة إليه وهنا يفاضل بين العلامات التجارية المختلفة التي من خلالها يحصل على خدماته.

لذا فإن تبني مفهوم الجودة الخارجية للخدمة البنكية أكثر أهمية نظراً لأن مفهوم الجودة في هذا الاتجاه يركز على ادراكات العملاء واستناداً لذلك تتشكل الخدمة في ضوء توقعات العملاء لذا فإن قياس جودة الخدمات البنكية يجب أن تتشكل على أساس إيجاد المقاييس التي ترتب بإدراكات العملاء وتعتبر عنها أي أن مفهوم جودة الخدمة البنكية تختلف عن مفهوم الخدمة بشكل عام كما تحده الموصفات القياسية فهناك تباين بين الجودة المدركة من قبل العملاء وبين الجودة القياسية²².

واعتماداً على المفهوم أعلاه يمكن تحديد خمسة أبعاد مختلفة لقياس جودة الخدمات البنكية كالآتي^{23,24}:

6. الأشياء المادية الملموسة Tangibles: وتشمل كافة التسهيلات المادية للمنظمة الخدمية ومعداتها وأجهزتها بالإضافة لمظهر العاملين بها وغالباً ما ترتب بالجوانب التالية:
 - حداثة الأجهزة الخاصة بالبنك.
 - تصميم صالات البنك وتأثيره الداخلي.
 - أماكن الانتظار ومظهر العاملين بالبنك.
 - اللوحات الإرشادية داخل البنك وكتيبات البنك.
7. الاعتمادية أو ثقة العميل في أداء الخدمة: أي قدرة البنك على أداء الخدمة المطلوبة - التي وعد بها العميل - بشكل صحيح ودقيق، وغالباً ما ترتب الاعتمادية بالجوانب التالية:

- الوفاء بالوعود المقدمة لانجاز الخدمات البنكية.
 - تقديم الخدمة البنكية في الوقت المحدد لها.
 - ثبات مستوى أداء الخدمة البنكية.
 - دقة السجلات والمعاملات وعدم حدوث أخطاء؛ وتقديم الخدمة البنكية بشكل سليم.
 - توفر المعرفة البنكية لدى العاملين بالبنك لمساعدة العملاء والرد على تساؤلاتهم.
 - تخصيص موظفي البنك الوقت الكافي لشرح الخدمات البنكية للعملاء.
 - حصول العميل على الخدمات البنكية أو الرد على استفساره بالتليفون.
 - صدق المعلومات التي يقدمها البنك للعملاء من خلال الموظفين أو الإعلان أو المطبوعات.
 - توفير البنك لصراف آلي يقدم خدمات متعددة.
8. الاستجابة للعملاء Responsiveness: أي سرعة استجابة موظفي البنك للعملاء والاستعداد لمساعدتهم وتلبية حاجاتهم وحل مشاكلهم بسرعة وغالبا ما ترتبه الاستجابة للعملاء بالجوانب التالية:
- سرعة قيام موظفي البنك بالرد على استفسارات العميل وحل مشكلاته.
 - إخبار عميل البنك بدقة عن ميعاد تقديم الخدمة والانتهاؤها منها.
 - تخصيص البنك لموظفين أو نوافذ خدمة أو فروع لخدمة السيدات فقط .
 - سرعة تقديم الخدمة البنكية واستجابة موظفي البنك للعملاء رغم ضغوط العمل.
 - استعداد موظفي البنك الدائم للتعاون مع العميل.
 - قيام البنك بزيادة ساعات الدوام بالبنك في حالة الضرورة.
 - قيام البنك بزيادة عدد الموظفين أو نوافذ الخدمة في حالة الزحام.
9. توفير الأمان والثقة للعملاء Assurance: من خلال إلمام موظفي الخدمة بالمعلومات واللباقة في التعامل مع العملاء وبث الثقة لديهم، ويرتبه الأمان بما يلي:
- شعور العميل بالأمان المستمر من شهرة البنك وخبرته.
 - سرعة حسابات ومعاملات العملاء بالبنك.
 - تطابق الخدمة البنكية المقدمة للعملاء مع المعلن عنها.
 - شعور العميل بالأمان عند التعامل مع البنك.
10. التعاف مع العملاء Empathy: ويتضمن ذلك الاهتمام الفردي بالعميل والإيحاء بأنه شخصياً موضع اهتمام البنك الخدمية، وغالبا ما يرتبه التعاف مع العملاء بالجوانب التالية:
- وضع مصالح العميل في مقدمة اهتمامات البنك وموظفيه.
 - سيادة روح الود والصدقة في تعامل موظفي البنك مع العميل.
 - تقدير ظروف عميل البنك والتعاف معه.

- تفهم موظفي البنك لاحتياجات العميل.
- ملاءمة ساعات دوام البنك لجميع العملاء، والعناية الشخصية بالعميل من جانب موظفي البنك.

- حرص العاملين بالبنك على تقديم خدمات إضافية للعميل.
الدراسة الميدانية للبحث

أولاً- اختبار ثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة: غالباً ما يعبر عن ثبات المقياس بالاتساق الداخلي بين العبارات، وكما أن لثبات المقياس جانبيين الأول هو استقرار المقياس كأن يتم الحصول على ذات النتائج إذا قيس المتغير مرات متتالية، أما الجانب الثاني للثبات فهو الموضوعية أي أن يتم الحصول على ذات الدرجة بصرف النظر عن الشخص الذي يطبق الاختبار أو الذي يصمّمه. وقد اعتمد الباحثان ريقة كرونباخ لحساب ثبات المقاييس باستخدام برنامج SPSS, V.16، وفي هذا المجال يشير Hair إلى أن قيمة معامل الارتباط ألفا تتراوح بين (0, 1) وحتى يتمتع المقياس بالثبات يجب ألا يقل الحد الأدنى لقيمة المعامل في هذا الاختبار عن (0.60)، حيث أشارت النتائج الموضحة في الجدول رقم (1) إلى أن قيمة ألفا كرونباخ للمتغير المستقل (أبعاد سلوكيات الموا نة التنظيمية) هي (0.698)، بينما قيمة ألفا كرونباخ للمتغير التابع (جودة الخدمة البنكية) هي (0.963) وتعتبر هذه القيم مقبولة في العلوم الإدارية، وبناءً على ذلك يمكن للباحثين القول بأن جميع المقاييس المستخدمة في البحث تتصف بالثبات الداخلي لعباراتها.

جدول رقم (1) معاملات ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	المتغير
14	0.698	سلوكيات الموا نة التنظيمية
38	0.963	جودة الخدمة البنكية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

ثانياً: الإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث:

1- الإحصاءات الوصفية لأبعاد سلوكيات الموا نة التنظيمية:

جدول رقم (2) الواس الحسائي والانحراف المعياري لمقياس سلوكيات الموا نة التنظيمية

م	العبارات	الواس الحسائي	انحراف معياري
1	ابذل قصار جهدي في تقديم المساعدة والتوجيه للموظفين الجدد حتى ولو لم يطلب مني ذلك.	3.0638	1.09155
2	انا دائماً على استعداد للمساعدة ومد يد العون لمن معي في البنك.	3.2553	.96612
3	لدي قابلية عالية لإعطاء وقتي لمساعدة الموظفين الآخرين.	3.5532	.90430
	المقياس الكلي لسلوكيات الإيثار	3.2908	.57993

4	لدي قابلية عالية لمتابعة التطور والتغيير الذي يحدث في البنك.	3.0851	1.42691
5	غالبا أشارك في الأعمال التي تحسن من سمعة البنك وواعية.	1.8723	1.11545
6	غالبا ما أثار في إبداء رأي حول أفضل الطرق وبشكل يتعارض مع أفكار الآخرين.	2.9362	1.30890
المقياس الكلي للسلوك الحضاري			
7	لدي نزعة عدم إضاعة الوقت في الشكوى من أمور روتينية ليست لها قيمة.	3.1489	1.19744
8	ليس لدي رغبة الميل للمبالغة والتهويل (أي لا أصنع من الحبة قبة).	2.5319	1.31630
9	في إماراتي مع البنك أركز على الجوانب الإيجابية أكثر من تركيزي على الجوانب السلبية.	3.8085	1.03500
المقياس الكلي لسلوكيات الروح الرياضية			
10	ضميري يقودني دائما إلى اتباع إجراءات وتعليمات البنك بدقة وتفاني.	3.1489	1.19744
11	شخصيتي وتركيبتي الفكرية تجبرني على أحاول إنجاز عملي بشكل مبكر عما هو محدد	2.5319	1.31630
12	أرد على الاستفسارات والمكالمات الهاتفية بكل حماس وتفان دون تدمير.	3.8085	1.03500
المقياس الكلي لسلوكيات الإنجاز وفق الضمير			
13	أشاور الآخرين قبل أن أبادر بأي تصرف قد يؤثر على عملهم.	3.5745	1.29790
14	أبادر شخصياً لمنع المشاكل التي قد تحدث مع زملائي أو في البنك.	1.9149	1.11958
المقياس الكلي لسلوكيات الكياسة			
		2.8085	.94727

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح للباحثين ومن الجدول أعلاه رقم (2) الذي يبين الوسـ الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات مقياس سلوكيات الموازنة التنظيمية ما يلي:

1- تقيس العبارات (1,2,3) بُعد سلوكيات الإيثار وهو أحد أبعاد سلوكيات الموازنة التنظيمية، حيث يلاحظ ارتفاعها عن الدرجة المتوسطة للمقياس، أي أن بُعد سلوكيات الإيثار تتواجد في حدود معقولة إلا أن هناك قصورا لدى الموظفين في بذل الجهد الكافي في تقديم المساعدة والتوجيه للموظفين الجدد حتى ولو لم يطلب منهم ذلك، وبشكل عام يلاحظ أن مدركات الموظفين في البنك التجاري لبُعد سلوكيات الإيثار يزيد عن الدرجة المتوسطة، ولكنها تقل عن الدرجة الجيدة، حيث بلغ الوسـ الحسابي الكلي لبُعد سلوكيات الإيثار (3.29) بانحراف معياري (.5799)، مما يعني أن هناك تواجد بدرجة متوسطة لهذا البُعد.

2- تقيس العبارات (4,5,6) بُعد السلوك الحضاري وهو أحد أبعاد سلوكيات الموازنة التنظيمية، حيث يلاحظ ارتفاع العبارة رقم (4) عن الدرجة الجيدة وهذا يدل إن لدى الموظفين في البنك التجاري قابلية عالية لمتابعة التطور والتغيير الذي يحدث في البنك، في حين يلاحظ أن العبارة

(6،5) تنخفض عن الدرجة المتوسطة، أي لا يشارك الموظفون غالبا في الأعمال التي تحسن من سمعة البنك واعية كما أن هناك خوف من المخامرة في إبداء الرأي حول أفضل ما يمكن تحقيقه للبنك وبشكل يتعارض مع أفكار الآخرين، وبشكل عام يلاحظ أن مدركات الموظفين في البنك التجاري لبعد السلوك الحضاري تقل عن الدرجة الجيدة، حيث بلغ الوس الحسابي الكلي للسلوك الحضاري (2.89) بانحراف معياري (.822)، مما يعني أن هناك إدراك بدرجة متوسطة لهذا البعد.

3- تقيس العبارات (9،8،7) بُعد سلوكيات الروح الرياضية وهو أحد أبعاد سلوكيات الموازنة التنظيمية، حيث يلاحظ ارتفاع العبارتين (9،7) عن الدرجة الجيدة وهذا يدل إن الموظفين ليس لديهم الرغبة في إضاعة الوقت في الشكوى من أمور روتينية ليست لها قيمة وكذلك لدى الموظفين في البنك قابلية عالية في التركيز على الجوانب الإيجابية أكثر من التركيز على الجوانب السلبية، في حين يلاحظ أن العبارة (8) تنخفض عن الدرجة المتوسطة وذلك لدى سؤالهم عن الرغبة في الميل للمبالغة والتهويل وهذه النقطة تثير انتباه الباحثان وإن تمكن إلى حد ما من توضيح أسبابها حيث ردها إلى أن الموظف يقوم بذلك من أجل تسيير وضعه في الوظيفة، وبشكل عام يلاحظ أن مدركات الموظفين في البنك التجاري لبعد سلوكيات الروح الرياضية يزيد عن الدرجة المتوسطة، ولكنها تقل عن الدرجة الجيدة، حيث بلغ الوس الحسابي الكلي للسلوك الحضاري (3.0567) بانحراف معياري (.80853)، مما يعني أن هناك إدراك بدرجة متوسطة لهذا البعد.

4- تقيس العبارات (12،11،10) بُعد سلوكيات الإنجاز وفق الضمير وهو أحد أبعاد سلوكيات الموازنة التنظيمية، حيث يلاحظ ارتفاع العبارتين (12،10) عن الدرجة الجيدة وهذا يدل أن الدقة والتفاني في العمل وكذلك الرد على استفسارات الزبائن دون تذرر ليست بمعزل عن الضمير الذي يقود دائما إلى اتباع إجراءات وتعليمات البنك بدقة؛ في حين يلاحظ أن العبارة (11) تنخفض عن الدرجة المتوسطة وذلك لدى سؤالهم عن شخصيتهم وتركيبتهم الفكرية عما إذا تجبرهم على إنجاز العمل بشكل مبكر عما هو محدد وهذه النقطة تثير الانتباه بحكم انخفاضها ويمكن للباحثين إرجاع أسبابها إلى إن الانجاز الفعال للعمل لا يعود بالدرجة الأولى إلى تركيبة الفرد وإن كانت لها أهمية؛ وإنما تعود إلى عملية الرقابة والقيادة من قبل الإدارة العليا كجزء من منظومة متكاملة للعملية الإدارية في البنك التي تضع معايير تقييم الأداء والانجاز والمكافآت التي لا تزال في معظم قطاعاتنا جماعية وليست فردية، وبشكل عام يلاحظ أن تواجد سلوكيات الإنجاز وفق الضمير لدى الموظفين في البنك التجاري تقل عن الدرجة الجيدة، حيث بلغ الوس الحسابي الكلي لسلوكيات الإنجاز وفق الضمير (3.1064) بانحراف معياري (.68138)، مما يعني أن هناك إدراك بدرجة متوسطة لهذا البعد.

5- تقيس العبارات (14،13) بُعد سلوكيات الكياسة وهو أحد أبعاد سلوكيات الموازنة التنظيمية، حيث يلاحظ ارتفاع العبارة (13) عن الدرجة الجيدة وهذا يدل على أن الموظفين في البنك التجاري لديهم من الكياسة المطلوبة تجاه زملائهم في العمل وهذا يدل على وجود التنظيمات غير الرسمية في بيئة العمل التي تحكم العلاقات بين الزملاء وبعض النظر عما إذا كانت تلك التنظيمات تعمل بشكل إيجابي أو سلبي في البنك وهنا لا بد من تعمل إدارة البنك بشكل يساهم في الاستفادة

من تلك التنظيمات إيجابا بدلا من أن تكون كارثة حقيقية عندما تعمل تلك التنظيمات بشكل يتعارض وأهداف البنك الإستراتيجية، في حين يلاحظ أن العبارة (14) تنخفض عن الدرجة المتوسطة وهذا يدل على ضعف المبادرة الشخصية لدى الموظفين في البنك التجاري وبالتالي إن مشكلات العمل لا تحل ما لم تبادر الإدارة لحلها وهذه تعتبر كارثة حقيقية تؤدي إلى الموت الزؤام والى الاحتراق الوظيفي لأفراد التنظيم باعتبارها تحد من الإبداع والابتكار في حل المشكلات؛ وبشكل عام يلاحظ أن تواجد سلوكيات الكياسة لدى الموظفين في البنك التجاري تقل عن الدرجة المتوسطة، حيث بلغ الوس الحسابي الكلي سلوكيات الإنجاز وفق الضمير (2.8085) بانحراف معياري (.94727)، مما يعني أن هناك إدارك بدرجة متوسطة لهذا البعد.

2- الإحصاءات الوصفية لأبعاد جودة الخدمة البنكية:

جدول رقم (3) الوس الحسابي والانحراف المعياري لمقياس جودة الخدمة البنكية

م	العبارات	وس حسابي	انحراف معياري
1	إن لوحات البنك الإرشادية واضحة بشكل جيد	2.8723	.99164
2	إن كتيبات ومنشورات البنك واضحة بشكل جيد	2.7872	1.08219
3	إن حدائة أجهزة ومعدات البنك مرتفعة	3.2979	.80528
4	تتوفر لدى البنك أماكن انتظار للسيارات	1.0213	1.03187
5	مظهر موظفي البنك بسوية عالية	2.9362	1.03008
6	مظهر صالات وتأثيث البنك فائقة النوعية	2.7234	1.07748
	المقياس الكلي للأشياء المادية الملموسة	2.8936	2.5319
7	يخصص الموظفون لخدمة العملاء الوقت الكافي	3.2128	.90737
8	تقدم الخدمات البنكية بشكل سليم وصحيح	3.0426	1.06235
9	يوفر البنك خدمة الصراف آلي	2.9149	99629.
10	تتمتع سجلات ومعاملات البنك بالدقة	3.3617	94237.
11	يلتزم البنك بالوفاء بالوعود المقدمة للعملاء	2.8085	94727.
12	تقدم الخدمات البنكية في المواعيد المحددة لها	3.1489	88413.
13	يلتزم البنك بتقديم المعلومات الصادقة للعملاء	2.8936	1.00508
14	إن مستوى أداء الخدمة البنكية ثابت.	2.7234	1.05711
15	يتمتع الموظفون بالمعرفة البنكية العالية	3.2979	85757.
16	هناك إمكانية في الحصول على الخدمة بالهاتف.	2.3191	78315.
	المقياس الكلي لثقة العميل في أداء الخدمة أو الاعتمادية	3.7426	.21844
17	يلتزم البنك بتحقيق التوافق بين الخدمة المقدمة والمعلنة.	3.1702	.84233
18	إن التعامل مع البنك يحقق الأمان وعدم الشعور بالقلق.	2.9149	1.15777
19	يلزم البنك بالمحافظة على سرية الحسابات والمعاملات "السرية البنكية"	3.3191	.83683

معراج هواري و مريم سرخ

20	إن سمعة وشهرة وخبرة البنك توفر الأمان والا مئنان	2.9574	.93151
	المقياس الكلي لتوفير الثقة والأمان للعملاء	3.9840	.38801
21	يتم حل المشكلات والرد على استفسارات العملاء بسرعة	2.7447	1.05229
22	في أوقات الذروة يعمل البنك على زيادة عدد الموظفين	2.9362	.89453
23	يلتزم البنك بالاستعداد الدائم للتعاون مع عملاء	2.5532	.97375
24	يتم تقديم الخدمات البنكية بالسرعة المطلوبة	2.6596	1.14733
25	إن سرعة الاستجابة للعميل عالية رغم الضغ الوظيفي	2.8298	.98509
26	عند الحاجة يعمل البنك على تمديد ساعات الدوام للعملاء	2.7234	.92553
27	يخصص البنك عاملات وأماكن خاصة بالنساء	2.4255	.97233
28	يلتزم البنك بإخبار عملاءه بموعد تقديم الخدمات البنكية	3.0638	.89453
	المقياس الكلي للاستجابة للعملاء	1.7686	.23743
29	يحرص البنك على تقديم خدمات إضافية مساعدة للعملاء	2.9362	1.00875
30	يتصف موظفو البنك بالقدرة على تفهم احتياجات العملاء	2.9149	.99629
31	تضع إدارة البنك مصلحة العميل في مقدمة الاهتمامات	2.5319	1.08048
32	يأخذ موظفو البنك بعين الاعتبار ظروف العملاء	2.5106	.92952
33	تتصف العلاقة بين البنك والعملاء بالود والصدافة	2.2553	.98837
34	يتم إيلاء عملاء البنك العناية الشخصية	2.6809	.98038
35	إن ساعات دوام البنك ملائمة للعملاء	3.0213	1.03187
	المقياس الكلي للتعا ف مع العملاء	1.8450	.21651

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح للباحثين ومن الجدول رقم (3) الذي يبين الوس الحسائي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات مقياس جودة الخدمة البنكية ما يلي:

1. تقيس العبارات (من 1 حتى 6) بُعد الأشياء المادية الملموسة وهو أحد أبعاد جودة الخدمة البنكية، حيث يلاحظ ارتفاع العبارة رقم (3) عن الدرجة الجيدة وهذا يدل إن حداثة أجهزة ومعدات البنك التجاري مرتفعة إلى حد ما؛ في حين يلاحظ أن العبارة (1؛2؛4؛5؛6) تنخفض عن الدرجة المتوسطة مما يعني أن بعض الجوانب المادية للبنك التجاري لا تتوافر حتى في الحدود الدنيا سواء كانت لوحات البنك التجاري الإرشادية وكتيباته ومنشوراته ومظهر موظفيه ومظهر الصالات والتأثير والديكور الداخلي للبنك من وجهة نظر عملاء البنك بفئاته العمرية وشرائحه مختلفة الدخل. وبشكل عام يلاحظ أن مدركات عملاء البنك لبعد الأشياء المادية الملموسة في البنك التجاري تقل عن الدرجة المتوسطة، حيث بلغ الوس الحسائي الكلي للأشياء المادية الملموسة (2.5390) بانحراف معياري (44804)، مما يعني أن هناك إدراك بدرجة منخفضة لهذا البعد.

2. تقيس العبارات (من 7 حتى 16) بُعد ثقة العميل في أداء الخدمة أو الاعتمادية وهو أحد أبعاد جودة الخدمة البنكية، حيث يلاحظ ارتفاع العبارات رقم (7؛8؛10؛12؛15) عن الدرجة

المتوسطة؛ وهذا يدل على تخصيص الموظفين الوقت لخدمة العملاء؛ لكن هذا الوقت ليس كافيا في اغلب الأحيان وكما ان الخدمات البنكية لا تقدم بالشكل السليم والصحيح دائما، وأيضا تتمتع سجلات ومعاملات البنك بالدقة المطلوبة يضاف إلى ذلك يتمتع الموظفون بالمعرفة البنكية العالية لكن كل ذلك في درجة فوق الوس ؛ إلا إن التحليل يظهر انخفاض العبارات (9؛11؛13؛14؛16) عن الدرجة المتوسطة أي أن خدمات الصراف الآلي رغم وجودها في بعض الأماكن فإنها لا تكفي كما انها محدودة الانتشار وان وجدت فإنها غالبا لا تخدم عملاء البنك وبالتالي إن مستوى أداء الخدمة البنكية ليس ثابتا؛ أضف إلى ذلك ليس هناك إمكانية للحصول على الخدمة بالهاتف. وبشكل عام يلاحظ أن مدركات عملاء البنك لبعده ثقة العميل في أداء الخدمة أو الاعتمادية في البنك التجاري تزيد عن الدرجة المتوسطة، حيث بلغ الوس الحسابي الكلي لبعده ثقة العميل في أداء الخدمة أو الاعتمادية في البنك التجاري (3.7426) بانحراف معياري (21844)، مما يعني أن هناك إدراك بدرجة متوس لهذا البعد.

3. تقيس العبارات (من 17 حتى 20) بُعد الثقة والأمان للعملاء وهو أحد أبعاد جودة الخدمة البنكية، حيث يلاحظ ارتفاع العبارات رقم (17؛19) عن الدرجة المتوسطة؛ وهذا يدل على إن هناك تطابق بين الخدمة المقدمة والمعلنة من وجهة نظر العملاء رغم انخفاض جودة تلك الخدمة وان البنك وموظفيه يتمتعوا بسرية مصرفية معينة من وجهة نظر عملاء البنك مما يجعل التعامل مع البنك يتسم بالأمان وعدم الشعور بالقلق نتيجة سمعة وشهرة وخبرة البنك التجاري. وبشكل عام يلاحظ أن مدركات عملاء البنك لبعده الثقة والأمان للعملاء في البنك التجاري تزيد عن الدرجة المتوسطة، حيث بلغ الوس الحسابي الكلي لبعده الثقة والأمان للعملاء في البنك التجاري بحدود (4) بانحراف معياري (38801)، مما يعني أن هناك إدراك بدرجة فوق الوس لهذا البعد بسبب سمعة وتاريخ وخبرة البنك التجاري وملاءته المالية التي تعطي عملاءه المزيد من الثقة والأمان.

4. تقيس العبارات (من 21 حتى 28) بُعد الاستجابة للعملاء وهو أحد أبعاد جودة الخدمة البنكية، حيث يلاحظ انخفاض درجة عباراته عن الدرجة المتوسطة؛ وهذا يدل على إن المشكلات والرد على الاستفسارات لا تلقى باهتمام الموظفين من وجهة نظر العملاء وان وقت الاستجابة غير كافي حتى وان وجد لدى الموظفين حيث لا يتم تقديم الخدمات البنكية بالسرعة المطلوبة وسرعة الاستجابة للعميل منخفضة. وبشكل عام يلاحظ أن مدركات عملاء البنك لبعده الاستجابة للعملاء في البنك التجاري تقل عن الدرجة المتوسطة، حيث بلغ الوس الحسابي الكلي لبعده الاستجابة للعملاء في البنك التجاري بحدود (1.7686) بانحراف معياري (44804)، وهذا مؤشر خطير يدل على أن البنك الويني الجزائري رغم النقلة النوعية التي حدثت في الفترة الماضية إلا أن عملاءه إلى الآن يرون في إن خدماته هي ذاتها خدمات القطاع العام المتسم بعدم الاستجابة للعملاء وحاجاتهم وظروفهم ومنافسة القطاع البنكي الخاص.

5. تقيس العبارات (من 29 حتى 35) بُعد التعاف مع العملاء وهو أحد أبعاد جودة الخدمة البنكية، حيث يلاحظ انخفاض درجة عباراته عن الدرجة المتوسطة؛ وهذا يدل على إن البنك

التجاري لا يحرص على تقديم خدمات إضافية مساعدة للعملاء ولا يتصف موظفوه بالقدرة على تفهم احتياجات العملاء و لا تتصف العلاقة بين البنك والعملاء بالود والصدافة. وبشكل عام يلاحظ أن مدركات عملاء البنك لبعدهم مع العملاء في البنك التجاري تقل عن الدرجة المتوسطة، حيث بلغ الواسع الحسابي الكلي لبعدهم مع العملاء في البنك التجاري بمحدود (1.8450) بانحراف معياري (21651)، وهذا مؤشر خطير يدل على أن البنك الواسع الجزائري لا يأخذ بالمنافسة المحمومة التي يقوم بها القطاع البنكي الخاص من ناحية تعامله مع العملاء وتقديم الخدمات التي يطمح إليها.

3- الإحصاءات الوصفية لأبعاد رضا العملاء:

جدول رقم (4) الواسع الحسابي والانحراف المعياري لمقياس رضا العملاء

م	العبارات	الواسع الحسابي	انحراف معياري
1	ما هي نسبة رضاك سابقاً حول الخدمات البنكية المقدمة	2.4894	1.12041
2	ما هي نسبة رضاك اليوم حول الخدمات البنكية المقدمة	3.2979	.93052
3	من خلال تعاملك مع هذا البنك؛ هل تنصح الآخرين به لجودة خدماته المقدمة	1.6596	.52239
	المقياس الكلي لرضا العملاء	2.5390	.44804

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح للباحثين ومن الجدول رقم (4) الذي يبين الواسع الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات مقياس رضا العملاء ما يلي:

1. يلاحظ أن نسبة رضا العملاء عن الخدمات البنكية المقدمة سابقاً هي نسبة متدنية جداً حيث تشير النتائج إلى إن العملاء غير راضون عن الخدمات السابقة. وبشكل عام يلاحظ أن رضا العملاء للخدمات البنكية السابقة تقل عن الدرجة المتوسطة، حيث بلغ الواسع الحسابي لها بمحدود (2.4894) بانحراف معياري (1.12041).

2. يلاحظ أن هناك تحسناً في نسبة رضا العملاء عن الخدمات البنكية المقدمة حالياً حيث تشير النتائج إلى إن العملاء راضون إلى حد ما عن الخدمات المقدمة؛ حيث بلغ الواسع الحسابي لها بمحدود (3.2979) بانحراف معياري (.93052)؛ ويمكن للباحثين إرجاع سبب تحسن جودة الخدمة البنكية الحالية إلى إعادة الهيكلة التي تمت في البنك الواسع الجزائري إضافة إلى الرؤية الجديدة للإدارة العامة.

3. عموماً؛ تشير النتائج إلى أن العملاء لا يرون في البنك التجاري مقصدهم ولا يشجعون العملاء الآخرين للتعامل معه ونسبة عالية 61% وهم يرون في البنك الجاري فق القدرة المالية العالية والأمان العالي وهم بطبيعة الحال في تعاملهم مع البنك التجاري لا يبحثون عن جودة الخدمة وإنما عن الأمان والثقة وخدمات الاستيراد والتصدير بالصفقات الكبيرة التي تتطلب تعاملات و

اعتمادات مستندية مع الخارج وهذا ما يقوم به البنك التجاري؛ وتشير النتائج أيضا إلى أن 36% من العملاء يرون في البنك التجاري مقصدهم و يشجعون العملاء الآخرين للتعامل معه وهم يرون في البنك التجاري قدرة مالية عالية ويرى الباحثان إن هذه النسبة في تزايد مع دخول القطاع البنكي الخاص إلى السوق الجزائرية، فجودة الخدمة البنكية أصبحت صناعة وان مقولة الزبون دائما على حق سوف تصيب قطاعنا البنكي العام شتتا أم أينا فهذه حقيقة السوق وإلا سنجد أموالنا في مهب الريح رغم المركز المالي والقدرة المالية للبنك التجاري الجزائري.

ثالثاً: تحليل الانحدار: وهنا قام الباحثان باستخدام أسلوب الانحدار المتعدد لبيان أثر علاقة متغير مستقل أو أكثر على متغير تابع والهدف في ذلك معرفة أي المتغيرات المستقلة لها تأثير معنوي حقيقي على المتغير التابع، ومعرفة التأثير النسبي لكل متغير من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، بالإضافة إلى معرفة مقدرة النموذج على تفسير التغيرات التي تحدث في المتغير التابع.

وقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد عند مستوى معنوية Significance Level 5%، ويوضح الجداول التالية نتائج تحليل الانحدار المتعدد بطريقة Stepwise لتأثير أبعاد سلوكيات الموازنة التنظيمية في جودة الخدمة البنكية ورضا العملاء.

أ- أثر أبعاد سلوكيات الموازنة التنظيمية في جودة الخدمة البنكية:

وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة تفسر ما مقداره (46.3%) من التغير الحاصل في المتغير التابع (جودة الخدمة البنكية)، وهي قوة تفسيرية جيدة نسبياً، تدل على أثر المتغير المستقل في جودة الخدمة البنكية كبعد تابع، وأن نسبة (63.7%) ترجع إلى متغيرات أخرى لم تكن موضع الدراسة أو ترجع لعامل الصدفة.

جدول رقم (5) معاملات التحديد لنموذج أساليب العمل الفعالة

معامل الارتباط المتعدد	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري للتقدير
593.	.451	.463	.57589

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

حيث يوضح الجدول (6) نموذج الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد سلوكيات الموازنة التنظيمية في جودة الخدمة البنكية

المتغير	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري Std.Error	م. الانحدار المعياري Beta	ت الحسوبة T	مستوى المعنوية	الدلالة الإحصائية
سلوكيات الموازنة التنظيمية	399.	113.	397.	3.536	001.	معنوية

الثابت	940.	371.	2.537	013.
--------	------	------	-------	------

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

من الجدولين السابقين يمكن للباحثين الوصول إلى أن هناك سلوكيات الموازنة التنظيمية يؤثران ردياً في جودة الخدمة البنكية، حيث يشرح نموذج الانحدار (046.3%) من الاختلافات في جودة الخدمة البنكية.

2- أثر أبعاد سلوكيات الموازنة التنظيمية في رضا العملاء:

إن المقدرة التفسيرية لهذا النموذج توضح نسبة التغير في المتغير التابع التي تفسرها المتغيرات المستقلة، حيث يبين الجدول رقم (7) أن معامل التحديد بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع بلغ (632.)، ومعامل التحديد المعدل بلغ (073.4%).

وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة تفسر ما مقداره (073.4%) من التغير الحاصل في المتغير التابع (رضا العملاء)، وهي قوة تفسيرية جيدة نسبياً، تدل على أثر لأبعاد المتغير المستقل في رضا العملاء كبعدها تابع، وأن نسبة (026.6%) ترجع إلى متغيرات أخرى لم تكن موضع الدراسة أو ترجع لعامل الصدفة.

جدول رقم (7) معاملات التحديد لنموذج رضا العملاء

معامل الارتباط المتعدد	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري للتقدير
779.	632.	734.	46281.

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

حيث يوضح الجدول (8) نموذج الانحدار المتعدد لأثر أبعاد سلوكيات الموازنة التنظيمية في رضا العملاء

المتغير	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري Std.Error	معامل الانحدار المعيارى Beta	التحسوبة t	مستوى المعنوية	الدلالة الإحصائية
سلوكيات الموازنة التنظيمية	.515	.131	.434	3.931	.000	معنوية
الثابت	.496	.325		1.526	.131	

من الجدولين السابقين يمكن للباحثين الوصول إلى أن سلوكيات الموازنة التنظيمية تؤثر ردياً في رضا العملاء، حيث يشرح نموذج الانحدار (073.4%) من الاختلافات في رضا العملاء.

رابعاً: اختبار صحة فرضيات البحث

سيقوم الباحثان في هذا الجزء باختبار صحة فرضيات بحثهما على النحو التالي:

معراج هوارى و مريم شرع

- الفرضية الأولى: إنّ أبعاد سلوك الموازنة التنظيمية التالية:
(الإيثار؛ الكياسة؛ الروح الرياضية؛ الإنجاز وفق الضمير؛ السلوك الحضاري) لا تؤثر معنوياً في أبعاد جودة الخدمة البنكية المقدمة التالية:
(الاعتمادية، الاستجابة للعملاء، الأمان، التعاف مع العملاء، الأشياء المادية الملموسة).
من خلال نتائج التحليل السابقة تبين وجود أثر ردي معنوي لأبعاد سلوك الموازنة التنظيمية التالية:
- (الإيثار؛ الكياسة؛ الروح الرياضية؛ الإنجاز وفق الضمير؛ السلوك الحضاري) في المتغير التابع أبعاد جودة الخدمة البنكية المقدمة التالية:
(الاعتمادية، الاستجابة للعملاء، الأمان، التعاف مع العملاء، الأشياء المادية الملموسة)، مما يقتضي رفض فرضية العدم، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه يوجد تأثير معنوي لسلوك الموازنة التنظيمية في أبعاد جودة الخدمة البنكية المقدمة.
- الفرضية الثانية: إنّ أبعاد سلوك الموازنة التنظيمية التالية:
(الإيثار؛ الكياسة؛ الروح الرياضية؛ الإنجاز وفق الضمير؛ السلوك الحضاري) لا تؤثر معنوياً في رضا عملاء البنك الوطني الجزائري في مدينة غرداية.
من خلال نتائج التحليل السابقة تبين وجود أثر ردي معنوي لسلوك الموازنة التنظيمية التالية:

(الإيثار؛ الكياسة؛ الروح الرياضية؛ الإنجاز وفق الضمير؛ السلوك الحضاري) في المتغير التابع رضا عملاء البنك الوطني الجزائري في مدينة غرداية، مما يقتضي رفض فرضية العدم، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه يوجد تأثير معنوي لسلوك الموازنة التنظيمية في أبعاد رضا عملاء البنك الوطني الجزائري في مدينة غرداية.

خامساً: ملخص نتائج وتوصيات الدراسة: نعرض فيما يلي ملخصاً لنتائج الدراسة الميدانية:

- أ- إنّ تواجد أبعاد جودة الخدمة البنكية المقدمة التالية:
الاعتمادية، الاستجابة للعملاء، الأمان، التعاف مع العملاء، الأشياء المادية الملموسة؛ ورضا العملاء يقل إلى حد ما عن الدرجة المتوسطة، وتزيد إلى حد ما عن الدرجة المتوسطة في بعض أبعادها، وهنا يوصي الباحثان بما يلي:
1. العمل الحثيث من اجل وضع استراتيجيات لتطوير الخدمات البنكية لمواجهة تحديات المنافسة من البنوك الخاصة في ظل تحديات المنافسة العالمية في الصناعة البنكية.
 2. تكثيف الدراسات لمعرفة خصائص عملاء البنوك عموماً وخاصة الفئات التي يكون لديها رغبة في التعامل مع البنك الوطني الجزائري حيث أن الاهتمام بهذا الجانب كفيل بالمساعدة في تصميم

برامج مصرفية ملائمة لكل فئة من العملاء ؛ وكل ذلك يتطلب الاستعانة بالدراسات المبينة على التقنيات والدراسات التسويقية والإعلانية والتعريفية الحديثة في التعامل مع العملاء التي تتطلب من البنك الوحي الجزائري اخذ وجهات نظر العملاء فيما يتعلق بتطوير الخدمات البنكية.

3. العمل على تصميم خدمات البنك وفق نوعية العملاء سواء من ناحية الخصائص الديموغرافية للعملاء أو غيرها بشكل يساهم في تجزئة السوق وتوجيه الأنشطة التسويقية المناسبة لكل فئة عمرية أو دخلية وتمييز الزبائن والتركيز على من هم أقدر على تحقيق الأرباح على وفق قاعدة 20% - 80%. والتي تعني بأن 20% من الزبائن يمكن أن يحققوا عوائد تعادل 80% من دخل البنك.

4. ضرورة اهتمام البنك الوحي الجزائري في تطوير ثقافة المعلومات المستخدمة في تقديم الخدمات للعملاء والعمل على التوزيع الجغرافي الأكبر عدد من الصراف الآلي مراقبة توقفها عن الخدمة على مدار الساعة بشكل يساهم بخدمة العميل على مدار 24/24 ساعة باليوم.

5. لا بد من أن يعمل البنك الوحي الجزائري على وضع الاستجابة السريعة وتلبية مطالب العملاء في مقدمة أولوياته فيما يتصل برفع جودة الخدمات البنكية.

6. إن للجوانب الملموسة للبنك التجاري الجزائري كالمباني الحديثة والمكان المنظم المريح اثر كبير في نظر العملاء عند تقويم جودة الخدمة فلا بد من أن يعمل على إعادة النظر فيها بشكل يساهم في رفع جودة الخدمات البنكية.

7. أن تعمل الإدارة على إذكاء روح المواطنة التنظيمية وغرسها في حياة الموظفين واعتبارها ذو قيمة أساسية من القيم التي يؤمنون بها وذلك من خلال خلق مناخ أو ثقافة تنظيمية تساعد العاملين على تبني مثل تلك السلوكيات ويتم ذلك من خلال إتاحة المزيد من فرص التطوير والتقدم الوظيفي مستقبلاً وره المكافآت والحوافز التشجيعية بما يظهره العاملين من سلوكيات مواطنة تنظيمية مرتفعة، وهذا يساهم بدوره في ربه أداء الفرد بأهداف البنك.

8. أن تقوم الإدارة ببناء نموذج متكامل يتيح وجود سلوكيات المواطنة التنظيمية سواء على المستوى الفردي أو الجماعي أو التنظيمي، هذا النظام يكون جزءاً لا يتجزأ ضمن منظومة إدارة وتنمية الموارد البشرية وذلك من خلال روح الفريق والعمل الجماعي والقيادة بالقوة.

ب- إن تواجد أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية التالية:

الإيثار؛ الكياسة؛ الروح الرياضية؛ الإنجاز وفق الضمير؛ السلوك الحضاري يزيد إلى حد ما عن الدرجة المتوسطة في بعض أبعادها، ولكنها تقل عن الدرجة الجيدة في الأبعاد الأخرى؛ وهنا يوصي الباحثان بما يلي:

1. العمل الحثيث على تنمية سلوك المواطنة التنظيمية من خلال تنظيم الموظفين في فرق عمل بدلا من الاعتماد على الهياكل الهرمية التقليدية وان تتميز فرق العمل بالتماسك بين أعضائها؛

والاعتماد على ثم القيادة التي تركز على الإنجاز مع الثقة المتبادلة ما بين الأعضاء؛ وضمان التنوع الديموغرافي والوظيفي والثقافي في الفريق.

2. تشجيع الموظفين على إبداء الرأي وتقديم المقترحات الجديدة لتطوير رفق العمل والمساهمة في مناقشة الموضوعات التي تواجه البنك مع ضرورة تشجيع الموظفين على قراءة مذكرات البنك وإعلاناته.

3. التقليل من الإحباطات التنظيمية العرضية وتدريب الموظفين على التعامل معها دون تدمير أو امتعاض.

4. مكافأة الأفراد بحسب الإنجاز خصوصا الإنجاز وفق الضمير مع إعطاء المرونة الكافية لهم بشكل يتيح لهم الحركة واتخاذ القرارات؛ الإنجاز وفق الضمير المتصل بالحضور؛ احترام اللوائح والقوانين؛ الدقة والعمل بجديّة؛ الحفاظ على موارد وممتلكات البنك.

5. تشجيع الأفراد على التصرفات والأفعال التطوعية التي تعكس رغبة الفرد في مساعدة الآخرين من رؤساء وزملاء العمل أو حتى العملاء.

6. تقليل معدلات الدوران للموظفين وتقليل عدد الشكاوى واجتذاب أفضل الأفراد والحفاظ عليهم من خلال جعل البنك مكان أكثر جاذبية للعمل.

سادساً: ملخص تنفيذي لآلية بناء الاستراتيجيات التنافسية للبنك التجاري في ضوء النتائج والتوصيات

أولاً: إجراء التحليل الاستراتيجي لبيئة البنك الداخلية والخارجية في ضوء SWOT

:MATRIX

أ- تحليل البيئة الخارجية Ex. Environment للبنك التجاري الجزائري: وهي المتغيرات التي تقع خارج سيطرة البنك وتمثل الإطار العام الذي يمارس فيه البنك نشاطه وتمثل بالبيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية والزبائن والخلقاء الإستراتيجيون وهي تعبر عن إما فرص أو تهديدات؛ فالفرص Opportunities تمثل العوامل الخارجية التي تؤثر إيجاباً في فعالية البنك وتجعله أكثر قدرة على تحقيق مهمته بفعالية وخلق ميزة تنافسية ومنها:

- الأسواق الجديدة أو / والعملاء الجدد وزيادة الطلب في السوق.

- القدرة المالية الكبيرة 80% من إجمالي الميزانية العمومية للقطاع البنكي و70%

من إجمالي الإيداع والقروض.

- التشريعات والقوانين الجديدة.

- النمو والانتعاش الاقتصادي والتقنيات الحديثة

أما التهديدات Threats تمثل العوامل الخارجية التي تؤثر سلباً في فعالية البنك وتجعله أقل قدرة على تحقيق مهمته بفعالية وخلق ميزة تنافسية ومنها:

□ اختراق المنافسون للسوق وبتكاليف منخفضة.

□ فجائية التغير في احتياجات ورغبات العملاء.

□ دخول الاقتصاد في أزمة كساد حاد Serious Recession.

ب- تحليل البيئة الداخلية Int. Environment للبنك التجاري الجزائري: هي المتغيرات التي تقع داخل البنك وتمثل الإمار العام الذي يتم فيه أداء الأنشطة المختلفة؛ مثل الهيكل التنظيمي وعوامل الثقافة التنظيمية والعمليات الداخلية والإجراءات والتعلم والنمو والإبداع والعوامل المالية؛ وتشتمل البيئة الداخلية للبنك التجاري الجزائري على إما نقاط قوة أو نقاط ضعف. فنقاط قوة Strengths البنك الو بي الجزائري هي التي تجعله أكثر قدرة على تحقيق مهمته بفعالية ومنها:

□ الموارد المالية الملائمة المتمثلة برأس المال الهائل جدا.

□ العاملون والموظفون ذوي الخبرات العالية وما يدل على ذلك سعي البنوك الخاصة للحصول عليهم.

□ برامج إعادة الهيكلة التي قامت بها الإدارة العامة في البنك الو بي الجزائري.

أما نقاط ضعف Weakness البنك الو بي الجزائري هي التي تجعله أقل قدرة على تحقيق مهمته بفعالية وتشكل نقاط خلل في قدرة البنك على تحقيق أهدافه ومنها:

□ غياب الرؤية وضعف الخبرة في تطبيق الاستراتيجيات خصوصا في الفترة القريبة الماضية.

□ انخفاض في دعم قدرات البحث والتطوير.

□ مشكلات في شبكات التوزيع التي لازالت إلى الآن مستمرة في درجات متفاوتة.

ثانياً: صياغة الإستراتيجية للبنك التجاري

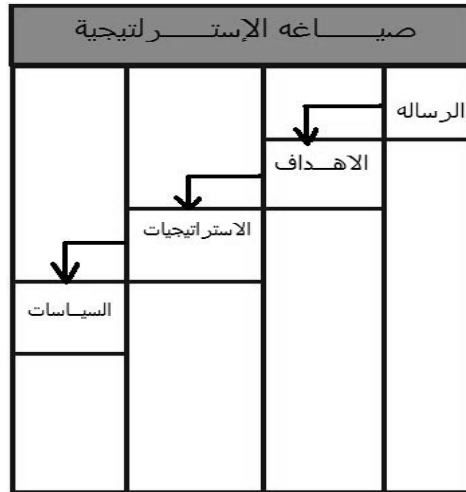
يتم صياغة الإستراتيجية للبنك التجاري

من خلال إعداد خطة ريق ويلة الأجل في ضوء ما يملكه البنك من نواحي القوة والضعف وتشمل على الأمور التالية:

□ الأهداف: سواء الإستراتيجية أو التكتيكية أو التشغيلية.

□ الاستراتيجيات: بمعنى ما هي خطة الطريق التي توضح كيف يمكن للبنك تحقيق رسالته وأهدافه.

□ السياسات: من خلال تحديد الإمار أو المرشد لعملية اتخاذ القرارات داخل البنك.

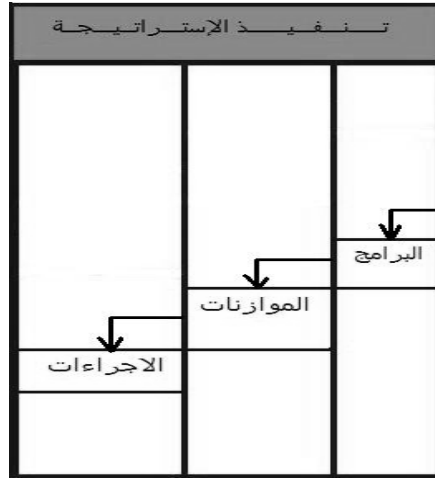


ثالثاً: تنفيذ الإستراتيجية المقترحة للبنك التجاري

يتم تنفيذ الإستراتيجية من خلال وضع

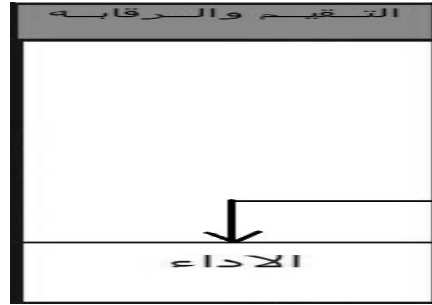
الاستراتيجيات والسياسات موضع التنفيذ من

خلال تنمية:



- البرامج: وهي أداة التوجه التنفيذي لإستراتيجية البنك.
- الموازنات: وهي ترجمة لبرامج البنك نقدياً أو مالياً.
- الإجراءات: نظام بخطوات يصف بالتفصيل كيفية تنفيذ المهام وتحدد الأنشطة التي يجب القيام بها لتنفيذ برامج البنك.

رابعاً: التقويم والرقابة على أنشطة وخط البنك التجاري



- يتم في مرحلة التقويم والرقابة ما يلي:
- متابعه أنشطة البنك.
 - تطوير مؤشرات لتقييم الأداء.
 - مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المرغوب.

الهوامش

¹ - عبد الرحمن، نسرين، 2005، تأثير فرق العمل على سلوك الموازنة التنظيمية - دراسة مقارنة على قطاع المستشفيات، رسالة ماجستير، كلية التجارة، عين شمس، ص 96.

2- Philip M. Podsakoff et als: 2000. "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestion for Future Research". Journal of Management.

3- Angela L. Zacharias: August 2008. Organizational Citizenship Behavior In Professional Service Industry Sales Personnel. A Dissertation Presented in Partial Fulfillment. Of the Requirements for the Degree. Doctor of Philosophy. Capella University.

4- Adam R. Barringer: June 2008. "Customer Loyalty: An exploration of the Relationship Between Service Quality and Customer Intent to Return And Willingness To recommend In The restaurant Industry". A Dissertation Presented in

Partial Fulfillment Of the PHD. Capella University.

5- Joong-Won Lee, May 2008. "the influence of culture and dimensions of Service Quality on positive effect, negative effect, and delightedness" A dissertation submitted to Faculty Utah in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in department of parks recreation and tourism the University of Utah.

6 - سليمان، محمد جلال، (2001)، "تحليل مساري لأثر الموازنة التنظيمية على صنع القرارات الأخلاقية"، *المجلة العلمية للتجارة والتمويل*، العدد الثاني، ص 195-255
7 - المبيض، علي محمود، (1999)، "العوامل المؤثرة على ممارسة سلوكيات الموازنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بإدارة شؤون الطلاب بجامعة عين شمس"، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الثالث، ص 548.

8- Robbins, S.P.(2001), "Organizational Behavior", Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ

9 - نسرين عبد الرحمن، "تأثير فرق العمل على سلوك الموازنة التنظيمية-دراسة مقارنة على قطاع المستشفيات"، (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، عين شمس، 2005).

10 - زايد، عادل محمد، (2000) "تنمية سلوك الموازنة التنظيمي للعاملين في شركات قطاع الأعمال المصري: دراسة تطبيقية" بحث منشور، *مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين*، كلية التجارة، جامعة القاهرة العدد الخامس والخمسون، ص 576

11 - خليفة، محمد عبد اللطيف، (1997)، "محددات سلوك التطوع التنظيمي في المنظمات العامة: دراسة تحليلية ميدانية في ضوء النظريات السلوكية الحديثة"، *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، (المجلد الخامس، العدد الأول، نوفمبر)، ص 18-19.
12 - Appelbaum, Steven, et al, (2004), "Organizational Citizenship Behavior : A case Study of Culture, Leadership and Trust", *Management Decision*, V 42, N1, PP 19.

13 - Williams L. J & Anderson, S. E: (2000): "Job Satisfaction & Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship & in- Rol Behaviors;" *Journal of Management*: V17, PP601-617.

14 - Philip M. Podsakoff et als. 2000. "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestion for Future Research", *Journal of Management*.

15 - حامد؛ سعيد شعبان؛ "أثر علاقة الفرد برئيسه وإدراكه للدعم التنظيمي كمتغيرين وسيطين على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسوك الموازنة التنظيمي: دراسة مقارنة"؛ *مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين*؛ كلية التجارة جامعة القاهرة؛ (العدد 61؛ 2003)؛ ص 341-390.

16 محمود، علاء عبد الغني، "دراسة تحليلية لبعض محددات ونتائج سلوك الموازنة التنظيمية بالتطبيق على العاملين على جامعة القاهرة- فرع بني سويف، *مجلة الدراسات المالية والتجارية*، (العدد الثاني، 2001)، ص 362.

17- Castro: Carmen et al (2004): "The Influence of Organizational Citizenship Behavior on Customer Loyalty;" *International Journal of Service Industry Management*: V 15, N1, P31.

18 - صليحة رقاد؛ تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون "دراسة حالة مؤسسة البريد والمواصلات"؛ جامعة الحاج لخضر -باتنة- كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2007/2008.

¹⁹ - محمد المري؛ قياس جودة الخدمات البنكية بدولة قطر؛ أ. روحة دكتوراه؛ جامعة عين شمس.

²⁰ - محمد المري؛ سبق ذكره.

²¹ - Gronroos, C. *Services Management and Marketing*, Lexington: Lexington Book, 1995.

²² - De Primio, *Quality Assurance in Services Organization*, London: Chilton Book Co. 1997.

²³ - العفشيات، تيسير محمد شحادة، أثر الجودة ورضا الزبون في تحديد الاستراتيجيات التسويقية للخدمة البنكية، دراسة تحليلية على عينة من البنوك التجارية الأردنية، أ. روحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، الموصل، العراق، 2001م.

²⁴ - رشدي عبد اللطيف وادي؛ يوسف حسين عاشور؛ تقييم جودة خدمات البنوك العاملة في قطاع غزة من وجهة نظر العملاء؛ بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الأول "الاستثمار والتمويل في فلسطين بين آفاق التنمية والتحديات المعاصرة" المنعقد بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية 9 مايو 2005.

أهمية التدريب في المؤسسات المصرفية

الإسلامية والحديثة

سليمان بلعور و عبد الرحمان بن سانية
معهد العلوم الاقتصادية التسيير العلوم التجارية المركز الجامعي غرداية
غرداية ص ب 455 غرداية 47000, الجزائر

مقدمة

يشكل العنصر البشري الطرف الرئيسي الذي تبنى عليه رهانات النجاح في أية مؤسسة اقتصادية، وبل في أية دولة كانت وقد خلصت دراسة شملت 192 بلدا إلى أن رأس مال البشري يساهم بما لا يقل عن 64% من النمو في مقابل 16% لرأس المال المادي، و20% رأس المال الطبيعي، الأمر الذي يجعل الاستثمار في المورد البشري استثمارا ضروريا لتحقيق النجاح والتقدم¹.

ويختص التدريب - كجانب من جوانب الاستثمار في الموارد البشرية - بأهمية خاصة بالنظر إلى كونه الأداة المرنة والسريعة التي تسمح للمؤسسات بمواكبة التطور الحاصل في محيطها التنافسي، وما يفرزه هذا التطور من تحديات في مجال تأهيل المورد البشري، ويمكن القول أن التدريب أصبح اليوم شرطا لأية عملية إبداع أو تطوير وظيفي، ووسيلة لا غنى عنها لتحقيق الأهداف المستقبلية لأية مؤسسة طموحة.

وتحتاج المصارف الإسلامية، مثلها مثل المؤسسات المصرفية التقليدية، إلى التدريب وتطوير مهارات العاملين فيها، بل إن واقع هذه البنوك قد يطرح حاجتها الأكثر من غيرها للتدريب، تبعا لخصوصياتها وما تفرضه من مواصفات متميزة في العنصر البشري.

وإذا كانت قواعد التدريب واحدة مهما كانت طبيعة نشاط المؤسسة، إلا أن المؤسسات المالية الإسلامية بحاجة للتركيز في العملية التدريبية على موضوعات ترتبط بخصوصية نشاطها، فكثير من العاملين في البنوك الإسلامية، ليست لديهم فكرة محددة عن مفاهيم أساسية، تشكل جوهر الفروق بين النظامين الإسلامي والتقليدي مثل الربا والغرر ونحو ذلك.

سنحاول في هذه الورقة التطرق إلى إشكالية خصوصيات التدريب في المؤسسات المصرفية الإسلامية، وذلك من خلال المحاور التالية:

- التدريب: المفهوم والأهمية؛
- الخصوصيات المميزة للمؤسسات المصرفية الإسلامية وحاجتها للتدريب؛
- خصوصيات التدريب في المؤسسات المصرفية الإسلامية.

التدريب: المفهوم والأهمية

1- ماهية التدريب

1-1 تعريف التدريب: يعرف التدريب بأنه "الوسيلة التي من خلالها يتم إكساب الأفراد العاملين الأفكار والمعارف الضرورية لمزاولة العمل، والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال، أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة، مما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد"². وقد عرف بأنه "عملية تعلم تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد واتجاهات لزيادة وتحسين أداء الأفراد"³.

كما عرف بأنه "عملية تزويد الموظف بمهارات ومعارف وقواعد وسلوك لتطوير أداءه، أو تهيئته لشغل وظيفة أعلى في المستقبل"⁴.

1-2 أهمية التدريب: مهما كانت قيمة وأهمية عملية الاختيار في اجتذاب المؤسسة لأفراد ذوي قدرات ومهارات معينة، فإن هذه القدرات والمهارات في حاجة إلى نقل ودعم مستمر؛ لتنمية مواهب الأفراد وإكسابهم مهارات ومعارف جديدة تمكنهم من النهوض بأعباء وظائفهم الحالية على نحو أكثر فعالية، ولا تقتصر جهود التدريب على الوظائف الحالية التي يشغلها المتدربون وإنما أيضا إعدادهم لتولي الوظائف ذات المستوى الأعلى والمسؤوليات الأخرى. بالإضافة لذلك تظهر أهمية التدريب في الجوانب التالية⁵:

أولا- أهميته بالنسبة للمؤسسة:

- ضمان أداء العمل بفاعلية وسرعة واقتصاد، وسد الثغرات التي توجد بين معايير الأداء التي يحددها الرؤساء وبين الأداء الفعلي للعاملين.

- ربط أهداف العاملين بأهداف المؤسسة؛

- بناء قاعدة فعالة للاتصالات والاستشارات الداخلية.

- ضمان استقرار المؤسسة ومرونتها، فالأفراد المدربين هم بمثابة أمل من الأمل الهامة في المؤسسة، يعملون على ضمان استقرارها ومرونتها من خلال مدها بالقدرة على الاستمرار مهما حدث من تغيير وبالقدرة على التلاؤم والتكيف مع التغيرات والمستجدات.

ثانيا- أهميته بالنسبة للأفراد العاملين:

- ترغيب الفرد في عمله، باعتبار أن زيادة إنتاجه مرهونة برغبته في أداء العمل؛

- رفع الكفاءة الإنتاجية للفرد عن طريق إتاحة الفرصة أمامه لكي يقف على كل ما هو جديد في مجال التطور العلمي والتقني، وما يترتب عليه من تطور في فنون وأساليب العمل.

- يوفر للفرد فرصة الترقية والتميز في العمل؛

- تخفيض عدد حوادث العمل، خصوصا تلك الناجمة عن ضعف الكفاءة والمهارة.

ثالثاً- أهميته في تطوير العلاقات الإنسانية:

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين؛
- رفع الروح المعنوية لأفراد القوى العاملة بالمشروع نتيجة إهتمامهم بأبعاد العمل ومهاراتهم في أدائه واهتمامهم به؛
- تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة في المؤسسة.

1-3 مبادئ التدريب

أولاً- التدريب نشاط ضروري ومستمر، وليس كماليا ولفترة معينة: أي أن التدريب ليس أمراً كمالياً تلجأ إليه الإدارة أو تنصرف عنه باختيارها، لكنه نشاط ضروري ومهم. فبعد اختيار الفرد لشغل وظيفة معينة تأتي عملية الإعداد والتهيئة، وتهدف هذه العملية لتعريف الفرد بالعمل المسند إليه.

ثانياً- التدريب نظام متكامل: يقصد بذلك أن هناك تكامل وتربط في العمل التدريبي، فهو ليس نشاطاً عشوائياً. ويتضح التكامل في نظام التدريب من خلال ما يلي⁶:

* التكامل والتجانس الإيجابي بين المكونات الأساسية التي يقوم عليها التدريب وهي:
- الأفراد المطلوب تدريبهم؛

- الخبرات والمعارف والمعلومات المطلوب إكسابها للمتدربين؛

- القائمين بالعمل التدريبي من مديريين ومسؤولين آخرين؛

- المشكلات التي تعاني منها المؤسسة.

* التكامل في الأنشطة التدريبية، والتي تتمثل فيما يلي⁷:

- توظيف وتحليل الأوضاع والأنماط التنظيمية والإدارية؛

- توظيف وتحليل العمليات والإجراءات؛

- توظيف وتحليل سلوك الأفراد وتقييم أدائهم؛

- تحديد الاحتياجات التدريبية؛

- إعداد المدربين؛

- تنفيذ ومتابعة وتقييم البرامج التدريبية.

* التكامل في نتائج التدريب؛ إذ ينبغي أن يتوافر قدر كاف من التكامل والتوازن بين النتائج الاقتصادية والمتمثلة في انخفاض النفقات، تقليص وقت أداء العمل، تحسين النتائج،

والنتائج السلوكية التي تتمحور حول السلوك الجديد للمتدربين وعلاقتهم الإنسانية ومدى تحمسهم للعمل، والنتائج المتعلقة بالخبرات والكفاءات البشرية اللازمة لأداء العمليات.

ثالثاً- التدريب نشاط إداري وفني: بما أن التدريب عمل إداري فينبغي أن تتوفر فيه مقومات العمل الإداري الكفاء، ومنها وضوح الأهداف والسياسات، توازن الخطط والبرامج، توافر الموارد المادية والبشرية، وأخيراً توافر الرقابة المستمرة.

ويعتبر التدريب عملاً فنياً أيضاً لأنه يحتاج لخبرات متخصصة أهمها خبرة متخصصة في تحديد الاحتياجات التدريبية، وإعداد برامج تدريبية، وأخرى متخصصة في تنفيذ هذه البرامج ومتابعتها وتقييمها.

- رابعاً- التدريب له مقومات إدارية وتنظيمية: يستند التدريب إلى مقومات إدارية وتنظيمية هي:
 - وجود خطة للعمل تحدد الأهداف والأنشطة، وتوفر الإمكانيات اللازمة لأداء هذا العمل؛
 - توافر القادة والمشرفين الذين يحصل منهم الموظف على المعلومات الأساسية والتوجيه المستمر؛
 - توافر نظام سليم لاختيار وتعيين العاملين؛
 - توافر نظام مستمر لتقييم أداء وكفاءة العاملين، حتى يمكن تحديد الاحتياجات التدريبية؛
 - تور نظام للحوافز المادية والمعنوية.

1-4 أنواع التدريب

أولاً- التدريب في المرحلة الأولى من التوظيف: هذا النوع من التدريب يحصل عليه الفرد حديث الالتحاق بالوظيفة، ويعتبر بمثابة تقديم وتعريف بالعمل والمؤسسة.

ثانياً- التدريب في المراحل المتقدمة من العمل: وينقسم إلى ما يلي:

* التدريب بغرض تجديد العمليات: يتضمن هذا النوع من التدريب المعلومات الجديدة التي ينبغي أن تقدم للموظف في التخصص الذي يمارسه، وتدعو الحاجة دائماً إلى تعميم هذا النوع في كافة التخصصات، لأن التطورات في نظم المعلومات والتقنية الحديثة تلزم إجراء بعض التغييرات والتجديدات الأساسية.

* تدريب القيادات الإدارية: يهدف هذا النوع من التدريب إلى تزويد المديرين والمشرفين بمهارات ومعارف إدارية وإشرافية لتقلد مناب عليا في المؤسسة، وذلك لتنمية قدراتهم الشخصية في تسيير العمليات الإدارية مثل: التخطيط، التنظيم، الرقابة، اتخاذ القرارات القيادية، التنسيق والاتصال.

1-5 طرائق التدريب: وتتم عملية التدريب باستخدام عدة طرق من أهمها⁸:

أولاً- التدريب في مواقع العمل: وفق هذه الطريقة يكون التدريب في موقع العمل، حيث يتم وضع الفرد العامل في موقع العمل الفعلي الذي يكون ممارساً له بصورة مباشرة، ويقوم المدرب بممارسة العمل أمام المتدرب.

ثانياً- تدوير العمل: وفقاً لهذا الأسلوب تتم عملية نقل الأفراد العاملين داخل المؤسسة من قسم إلى آخر أو من عمل لآخر، ويصحب هذه العملية التوجيه من قبل المدرب لتعريف الفرد

بالعمل الجديد المنقول إليه.

ثالثا- التدريب في بيئة مماثلة للعمل: تتم بموجب هذا النوع تهيئة مكان مجهز بكافة مستلزمات ومعدات مشابهة لما هو موجود في مكان العمل الأ لمي للتدريب عليه، وهذه الطريقة تحبى العامل لنقل ما تعلمه في بيئة التدريب إلي بيئة العمل.

رابعا- المحاضرات وعرض الأفلام: إن هذه الطريقة تعتمد بصورة أساسية على الاتصالات بدلا من الالتحاق بالعمل، وتعد من الأساليب التدريبية الشائعة، وذلك لقلة تكلفتها وأهميتها في نقل المعلومات والمعارف، وبصورة خاصة المعارف النظرية كمفاهيم وأسس مرتبطة بالعمل.

خامسا- تمثيل الأدوار: تتيح هذه الطريقة للأفراد التعامل مع الموقف الفعلي والأفراد الذين يعملون في هذا الموقف، وبموجبها توكل للمشاركين أدوار يطلب منهم التصرف إزائها وكأنهم في الواقع. وتوجه هذه الطريقة عادة إلى القيادات الإدارية، ومختلف المجالات التي تتطلب مهارات سلوكية في التعامل مع الآخرين.

سادسا- تدريب الحساسية: يركز على العلاقات الشخصية التبادلية بين مجموعة المتدربين، ويتيح لهم رؤى حول كيفية تصرف الفرد ضمن المجموعة، وكيفية إدراك الآخرين بهذا التصرف. يهدف هذا النوع من التدريب إلى زيادة إحساس الفرد بأثر انفعالاته وسلوكه على الآخرين وأثر سلوكهم عليه، كما يهدف إلى تطوير المعارف والقيم، وتنمية مهارات سلوكية لمجموعة أو مجموعات مستهدفة، من خلال التفاعل الجماعي و مراعاة الآراء والتعلم⁹.

1-6- تقويم التدريب: هناك وسائل كثيرة لتقويم التدريب من أهمها¹⁰:

- التقويم عن طريق الدراسة المقارنة: ويتم عن طريق المقارنة بين مجموعتين مع تحليل العوامل التي جعلت أحد المجموعتين أكثر استفادة من المجموعة الأخرى.

- تقويم البرنامج بواسطة المشرفين: وهذا النوع أكثر شيوعا؛ لأن المشرفين على العمل من أكثر الناس حساسية لنواحي الضعف في العمل، وإدراكا لأثر التدريب في رفع مستوى الأداء.

- الامتحان كوسيلة من وسائل تقويم التدريب: وذلك لمعرفة مقدار ما اكتسبه المتدربون من خبرات ومهارات يستطيعون تطبيقها في ميدان العمل.

- التقويم عن طريق الأدلة من ميدان العمل: والمقصود به أن يقوم المشرفون على التدريب بعد انتهاء البرنامج بتصميم بطاقة متابعة تنقسم إلى ثلاثة أقسام:

* قسم يشمل بيانات عامة عن المتدرب وظروفه الاجتماعية.

* قسم يتناول التحليل الدقيق لنواحي عمله ومدى إتقانه لكل ناحية وذلك قبل التدريب.

* قسم يتناول التحليل الدقيق بعد التدريب

الخصو يات المميزة للمؤسسات المصرفية الإسلامية، وحاجتها للتدريب

1- مفهوم البنوك الإسلامية: تختلف التعاريف المعطاة للبنوك الإسلامية في بعض الجوانب، حيث تركز أغلبية التعاريف على تمييز البنك الإسلامي بموافقة نشاطه لمبادئ الشريعة الإسلامية لاسيما فيما يخص مسألة الربا، ومن هذه التعاريف نجد تعريف اتفاقية إنشاء الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية:

"يقصد بالبنوك الإسلامية في هذا النظام تلك البنوك أو المؤسسات التي ينص قانون إنشائها ونظامها الأساسي راحة على الالتزام بمبادئ الشريعة، وعلى عدم التعامل بالفائدة أخذا وعطاء"¹¹. وكثيرا ما تركز تعريف البنوك الإسلامية على بيان الأعمال التي تقوم بها هذه البنوك كالتعريف الذي ينص على أن:

"البنك الإسلامي مؤسسة مصرفية هدفها تجميع الأموال والمدخرات من كل من لا يرغب في التعامل بالربا، ثم العمل على توظيفها في مجالات النشاط الاقتصادي المختلفة، وكذلك توفير الخدمات المصرفية المتنوعة للعملاء بما يتفق مع الشريعة الإسلامية ويحقق دعم أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع"¹².

أو "البنك الإسلامي هو مؤسسة تستقبل الودائع وتقوم بكل الأنشطة البنكية باستثناء عمليات الاقتراض والإقراض بفائدة"¹³.

وتضيف تعريف أخرى بعدا أوسع وهو الرسالة التي وجدت هذه البنوك لتأديتها والتي تشكل فارقا جوهريا بينها وبين البنوك التقليدية الربوية، كما في التعريف التالي:

"البنك الإسلامي مؤسسة مالية إسلامية ذات رسالة اقتصادية واجتماعية تعمل في ظل التعاليم الإسلامية"¹⁴.

نلاحظ أن هذا التعريف ركز على عنصر إضافي في تعريف البنوك الإسلامية وهو كونها بنوك لا تسعى فقط إلى تحقيق الربح رفاً، بل البنك الإسلامي بنك محب رسالة يؤديها في المجتمع وليس مجرد تاجر، بنك يبحث عن المشروعات الأكثر نفعاً وليس فقط الأكثر ربحاً¹⁵.

- من التعاريف التي شملت مختلف الجوانب المذكورة - وإن كان يعاب عليه أنه تعريف طويل نوعا ما - التعريف التالي:

"البنك الإسلامي منظمة مالية ومصرفية اقتصادية واجتماعية، تسعى إلى جذب الموارد من الأفراد والمؤسسات وتعمل على استخدامها الاستخدام الأفضل، مع أداء الخدمات المصرفية المتعددة، وتعمل على تحقيق العائد المناسب لأصحاب رأس المال، كما تساهم في تحقيق التكافل الاجتماعي في المجتمع، وتلتزم بمبادئ ومقتضيات الشريعة الإسلامية، وذلك بهدف تحقيق الإيجابية الاقتصادية والاجتماعية للأفراد المؤسسات مع مراعاة ظروف المجتمع"¹⁶.

2 - الخصو يات المميزة للبنوك الإسلامية: توضح التعاريف السابقة جانباً من الخصو يات التي تتميز بها البنوك الإسلامية عن نظيراتها من البنوك التجارية الربوية، وهي:

2-1 المرجعية الشرعية: إن البنوك الإسلامية بنوك تلتزم وفق ما يقضي به قانون إنشائها مراعاة أحكام الشريعة الإسلامية، هذا الالتزام يتضمن إعطاء بعد أخلاقي لنشاط هذه البنوك لا نجد نظيراً له في البنوك التقليدية التي يجمح بها التهافت إلى تعظيم الربح إلى تجاوز حدود الأخلاق، وقد ظهر هذا واضحاً في الأزمة المالية العالمية الحالية التي كان من أعمق أسبابها جشع البنوك لتعظيم أرباحها والذي دفعها إلى التوسع في المديونية دون النظر إلى المخاطر الكبرى التي يتعرض لها النظام المالي (وبالتالي مصالح المجتمع) في الأجل طويل.

ومن أهم جوانب هذا الالتزام الديني الأخلاقي نجد:

أولاً- عدم التعامل بالفائدة: فالفائدة التي تشكل الأساس الذي تبنى عليه البنوك الربوية ربحيتها يعتبر أمراً محرماً بالنسبة للبنوك الإسلامية بنص القرآن الكريم "يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَذَرُوا مَا بَقِيَ مِنَ الرِّبَا إِن كُنْتُمْ مُؤْمِنِينَ"، وهو الحلية الأولى التي تميز البنوك الإسلامية والتي كانت راء جعلها أقل عرضة للأخطار التي تنجم عن الأزمات المالية والمصرفية .

إن الفائدة في جوهرها هي نظام استغلال لصالح طرف واحد هو البنك على حساب الإضرار بمصالح الفرد المقترض، وهي في الوقت ذاته من أهم المخاطر التي يواجهها البنك التجاري حيث تؤدي إلى إفلاسه في كثير من الأحيان، كما هو الحال في الأزمات المالية والمصرفية، والتي أبرزها الأزمة المالية العالمية الأخيرة.

ذلك أن سعر الفائدة هو معاملة لا تخلق أية قيمة مضافة، لأن القطاع الحقيقي هو مصدر الثروات ومصدر خلق القيم المضافة في الاقتصاد، بل تساهم في فصل المديونية عن الثروة، وبسبب تحول الرأسمالية إلى نظام مقامرة في ظل الأدوات المالية المستحدثة أتيح نمو المديونية يتم بشكل أسرع بكثير من نمو الثروة وهو ما يخلق الهرم المقلوب. وهذا ما تؤكد الإحصائيات حيث بلغ نمو الدين في الاقتصاد الأمريكي في الفترة 1976-2007 نسبة 36% بينما لم تنم الثروة سوى بنسبة 20% في نسبة الفترة.

من ناحية أخرى، فإن سعر الفائدة يشكل معاملة لا أخلاقية تمنح للمصارف والمؤسسات المالية الإثراء على حساب ظلم الأفراد، إذ يقوم منطق الفائدة على منح سعر فائدة على الودائع التي تستقبلها البنوك أقل من سعر الفائدة على القروض التي تمنحها، بالإضافة إلى أن جدولة الديون (تأخير آجال استحقاقها) يعني تحميل المدين تكلفة إضافية برفع سعر الفائدة، مما يساهم في تضخيم المديونية دون نشاط منتج ويرتب تضخم القطاع المالي وانفصاله عن القطاع الحقيقي.

لذلك فقد حرم الإسلام التعامل بالربا مهما كان شكله، وجعل الاقتصاد قائماً على التداول الفعلي للموجودات، كما حرم نظام جدولة الديون، وأقر مبدأ المشاركة في الربح والخسارة (منع الربح دون مخاطرة) وهي الحالة الواضحة في عدم ضمان البنوك الإسلامية للودائع الاستثمارية.

ثانياً- اعتماد قاعدة الغنم بالغرم: تقوم الصيرفة الإسلامية على قاعدة أساسية تمثل جوهر تميزها عن الصيرفة التقليدية وهي أن " النقود رؤوس أموال يتجر بها لا فيها"¹⁷، بمعنى آخر

اعتمادها على القاعدة الإنتاجية لا القاعدة الإقراضية، ويتجلى ذلك في استخدام أسلوب المشاركة في التمويل، حيث أن هذا الأسلوب يقضي بتقاسم الأرباح إن وجدت، وأيضاً بتقاسم الخسائر إن وقعت، بالإضافة إلى أن موضوع التمويل يخص مشروعات تحقق نفعاً للمجتمع. لذلك يرتبط بالقاعدة السابقة قاعدة منهجية أخرى في ممارسة الصيرفة الإسلامية وهي قاعدة: "الغنى بالغرم" أو الربح بالخسارة، وما يرتبط بذلك من الأحكام العملية التفصيلية ومن أهمها:

- مبدأ نظرة الميسرة عند الإعسار

- امتناع غرامة التأخير

- الخسارة على قدر رأس المال دائماً

- اعتماد مؤشرات الربح كبديل شرعي لمؤشرات الفائدة الربوية.

2-2 ربط التنمية الاقتصادية بالتنمية الاجتماعية: والمظهر البارز لهذا الربط هو عدم اقتصار البنوك الإسلامية على الربح كهدف وحيد لنشاطها. فنظرياً وجدت هذه البنوك لتعمل على الاضطلاع بخدمة المجتمع والمساهمة في تنميته فيما يرجع إلى نشاطها كمؤسسة مصرفية، ولا يشكل الربح الدافع الأول والوحيد من وجودها كما هو الحال بالنسبة لغيرها من البنوك التجارية الربوية.

إن هذا الجانب النظري الذي أشارت إليه بعض التعريفات المعطاة للبنوك الإسلامية تحت عبارة "بنوك ذات رسالة" يطرح:

- من جهة ضرورة الإشارة إلى أن سعي هذه البنوك لخدمة أهداف المجتمع التتموية لا يعني عدم اهتمامها بالبحث عن الربح.

- من جهة أخرى، مدى التطبيق الواقعي لهذا الالتزام النظري في الممارسات الميدانية للبنوك المتواجدة في العالم تحت تسمية "البنوك الإسلامية"، حيث يثور التساؤل في كثير من الأحيان عن مدى التطابق الفعلي لنشاط البنك الإسلامي مع أحكام الشريعة الإسلامية.

3- خصو يات تستدعي حاجات ماسة إلى تدريب متميز

إن الخصو يات السابقة التي تتميز بها البنوك الإسلامية تبين حاجتها إلى كوادر بشرية ذات مواصفات خاصة، هذا من جهة، ومن جهة أخرى تطرح حاجة ماسة إلى برامج تدريبية تتبناها هذه البنوك لفائدة موظفيها للرفقي بتأهيلهم المهني إلى المستوى الذي تتطلبه خصو ياتها.

3-1 الموا فبات الضرورية للعامل في البنوك الإسلامية¹⁸:

• السلوك السوي (الأمانة وحسن الخلق)؛

• الشخصية المتزنة (الخالية من الأمراض النفسية والروحية)؛

• التكوين المستمر المتخصص المزدوج؛

• الر يد الشرعي الكافي؛

- التجديد والتطوير، وسعة الأفق؛
- الديناميكية (ابتكاري، إبداعي، معرفي...)
- التحلي بالروح الجماعية (الانسجام، التعاون، تقاسم الأعباء والمسؤوليات)؛
- القدرة على الإقناع، (شخصية منفتحة وحوارية).

3- 2 أسباب الحاجة إلى التدريب في البنوك الإسلامية: تتعدد الأسباب التي تبين حاجة المصارف الإسلامية إلى تدريب عمالها وتطوير تأهيلهم، ومن بين هذه الأسباب نذكر:

أولاً- عدم ملاءمة مخرجات نظام التعليم لاحتياجات العمل: كما ذكرنا فإن أنشطة البنوك الإسلامية تعتمد على مجموعة من المبادئ والضوابط الشرعية؛ الأمر الذي يتطلب ضرورة توافر المعرفة بهذه الضوابط وفهمها من قبل مواردها البشرية، إلا أن المشكلة تكمن في أن هذه البنوك تصطدم بضرورة توظيف كوادر بشرية لم تتلق التكوين المتخصص الضروري لمعرفة تلك الضوابط، والسبب يعود إلى أن النظام التعليمي يغلب عليه التكوين في الصيرفة التقليدية، مما يخلق عدم تطابق بين احتياجات العمل في المصارف الإسلامية ومخرجات النظام التعليمي.

وتشير إحدى الدراسات حول الصناعة المالية الإسلامية عام 2005 إلى أن عدد الموظفين في المؤسسات المالية الإسلامية و ل إلى 250 ألف موظف، 85% منهم لهم خلفية مصرفية تقليدية¹⁹.

ثانياً- نمو مطرد لا يقابله كوادر متخصصة: إن أحد الأسباب الرئيسية لحاجة البنوك الإسلامية لتدريب مواردها البشرية هو النمو الكبير الذي عرفته الصناعات المالية الإسلامية، حيث بلغ هذا النمو خلال الفترة من 1995 إلى 2006 معدلاً يفوق 23%، وهو معدل مرتفع مقارنة مع معدل نمو 15% سابقاً، كما أن الصناعة المالية الإسلامية يتوقع لها أن تتجاوز 1.3 تريليون دولار لعام 2015 على مستوى العالم وفق آخر الإحصائيات، وأن إجمالي عدد المؤسسات المالية الإسلامية و ل إلى 339 مؤسسة حتى نهاية عام 2006، ويتوقع أن تبلغ نحو 800 مؤسسة عام 2015²⁰.

إن هذا النمو المطرد - وبرغم إيجابياته - يحمل في طياته تحديات كبرى على البنوك الإسلامية مواجهتها، يأتي في مقدمتها الحاجة إلى عدد متزايد من الموظفين ذوي الخبرة بالصيرفة الإسلامية، وفي ظل ندرة المتخصصين في هذا المجال يبرز الدور الكبير الذي يلعبه التدريب في مواجهة هذا التحدي.

ثالثاً- مشاكل التوظيف: إذ يسجل عدم وجود معايير موحدة لتوظيف العاملين بالبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية، حيث يخضع اختيار العاملين في غالب الأحيان إلى العشوائية نسبياً وإلى ضرورات سد النقص، مما يؤدي إلى وجود نوعية من العاملين في البنوك الإسلامية لا تدرك حتى الحد الأدنى من المقومات الشرعية، حتى وجد فيهم من لا يعرف الفرق بين الربح والفائدة، والمراجحة والقرض بفائدة²¹!

يضاف إلى هذا عدم وجود المؤسسات اللازمة لتأهيل العاملين بهذه المؤسسات، وتحديدًا التي تعمل في بلاد غير إسلامية وتضطر إلى توظيف غير مسلمين²².

خصو يات التدريب في البنوك الإسلامية:

تتميز البنوك والمؤسسات المالية الإسلامية عن غيرها بشمولية التدريب، إذ لا يقتصر على الجوانب المصرفية الفنية بل يقرن بذلك، التدريب على الجوانب الشرعية، وهو ليس أمراً تحسينياً بل أنهما يسيران جنباً إلى جنب، بل يعتبر التدريب الشرعي أهم من الجانب الفني، لأنه هو الذي يحقق للبنك الإسلامي خصو يته التي وجد من أجلها.

وبناء على ذلك، يحتاج العاملون بالبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية إلى إعداد وتأهيل متعدد الجوانب، بخلاف العاملين بالبنوك والمؤسسات المالية التقليدية، ويمكن توضيح خصو يات التدريب في البنوك والمؤسسات المالية الإسلامية من خلال النقاط التالية:

1- مجال التدريب: يشمل إعداد العاملين في البنوك الإسلامية مجالين²³:

- أحدهما: فني يشتمل على العمل المصرفي التقليدي نفسه لكن مع استبعاد كل المعاملات الربوية.

- والثاني: شرعي يستوعب يغب التمويل والاستثمار الشرعية من مراحة وبيع بالأجل وسلم واستصناع وإجارة ومضاربة ومشاركات.

ومن ناحية أخرى فإن التدريب الشرعي يجب أن يكون تاماً وشاملاً ومتكاملاً، وليس كالتدريب الفني الذي يمكن أن يتدربه العامل تدريجياً حتى يصل إلى مستوى الكفاءة العالية فيه، ذلك أن التدريب الشرعي يتصل بالأحكام الشرعية التي لا تتجزأ، فهي إما أن تستوفي فيكون التصرف مشروعاً، أو تفقد أو تنقص فلا يكون مشروعاً. ومن الواضح أن التدريب الشرعي هو المقصود بصفة أساسية، لأنه هو الذي لم يأخذ حقه من حيث توفير الآليات المستقرة له، خلافاً لما هو عليه الحال بالنسبة للتدريب الفني.

2- نطاق التدريب: أما نطاق التدريب للعاملين في المصارف والمؤسسات المالية فهو يشمل جميع العاملين في هذه المؤسسات ولاسيما الهيئات الشرعية ثم العاملين الذين يعملون تحت إشرافهم ومراقبتهم، وعليه فإن التدريب الشرعي بالذات ينبغي أن يشمل فئتين هما:

2-1 تدريب أعضاء هيئة الرقابة الشرعية: والمقصود بمؤلاء أعضاء هيئة الرقابة الشرعية الداخلية للمؤسسة (أي وحدات الرقابة الشرعية)، وليس هيئات الفتوى الشرعية.

تتطلب مهام الرقابة الشرعية أن يتوافر في عضو الهيئة التأهيل العلمي والعملي، وذلك بأن يكون متعمقاً في فقه المعاملات المالية، ولا سيما ما يتصل بأنشطة المصارف الإسلامية، كما يجب أن تتوافر لديه المقدرة على جمع أدلة اثبات المشروعية لتلك الأنشطة ودراستها وتحليلها.

2-2 تدريب العاملين فنياً وشرعياً: يقصد بالتدريب الفني للعاملين تدريبهم على الجوانب العلمية والنظرية والجوانب التطبيقية والفنية والوسائل التقنية لمزاولة العمل المصرفي الإسلامي بمختلف جوانبه، وبناء على ذلك يمكن أن يشمل التدريب الفني الجوانب التالية²⁴:

- تدريب ملائم في الأعمال المصرفية والحاسبية والاقتصادية والمالية بما في ذلك التحليل المالي

وانشاء المشروعات الاقتصادية.

- تدريب ملائم على الوسائط الآلية كالأجهزة والأنظمة المالية والحاسوبية والإنترنت وغيرها.
- تدريب ملائم على فنون المراجعة والتدقيق القانوني والحاسبي الذي يجري تطبيقه على المصارف والمؤسسات المالية التقليدية.
- أما التدريب الشرعي فهو يشمل بالإضافة إلى الجوانب الفنية السابقة المتطلبات الشرعية في العمل المصرفي الإسلامي والتي تتضمن المجالات التالية:
 - بيغ التمويل والاستثمار الشرعية؛
 - المراجعة الشرعية الداخلية أو الخارجية؛
 - أصول الاقتصاد الإسلامي وفقه المعاملات المالية الإسلامية, أ ولا وفروعها؛
 - فتاوى وقرارات وتو يات الهيئة الشرعية للمؤسسة؛
 - المعايير الشرعية والحاسبية الصادرة عن هيئة الحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية؛
 - الفتاوى والقرارات والتو يات الصادرة عن الندوات والجامع والملتقيات الفقهية؛
 - ماهية المؤسسات المالية الإسلامية وأنشطتها والفروق بينها وبين المؤسسات المالية التقليدية؛
 - التأمين التكافلي وضوابطه و بيغه والفروق بينه وبين التأمين التقليدي؛
 - قواعد السلوك المهني الإسلامي؛
- التركيز في التدريب على الحوكمة أو الإدارة المؤسسية السليمة لارتباطها بمبادئ شرعية أساسية تتمثل في الأمانة والاستقامة والإتقان والبعد عن الغش والتدليس.
- 3- تدريب العاملين على قواعد السلوك المهني الإسلامي: بالإضافة إلى التدريب الفني والشرعي يتطلب العمل في المؤسسات المالية الإسلامية تدريباً على قواعد السلوك المهني الإسلامي؛ حتى يتم إرشاد العاملين في المؤسسات المالية الإسلامية إلى ما ينبغي مراعاته من قيم وسلوك أخلاقي في مزاولتهم هذه المهنة.
- وتنقسم قواعد السلوك الأخلاقي القواعد الثلاث التالية²⁵:
 - 1-3 قواعد السلوك الذاتية المؤثرة في الأداء الوظيفي: من أهمها:
 - مراقبة العبد لربه في السر والعلن "مراقبة ذاتية"؛
 - التمسك بالشرعية بامتثال وأمرها وكذلك اجتناب منهياتها؛
 - إحقاق الحق وإبطال الباطل واجتناب هوى النفس ومحابة الأقرباء والأ مدقاء على حساب غيرهم أثناء العمل؛
 - الإخلاص في العمل ابتغاء مرضاة الله دون تأثر بالضغوط المختلفة؛

- التزام بالصدق والشفافية في البيانات والإفادات المقدمة في مجالات العمل والمعلومات المقدمة للعملاء وغيرهم، مع الالتزام بأداء الأمانة.
- 2-3 قواعد السلوك مع أصحاب حقوق الملكية في المؤسسة وأصحاب حسابات الاستثمار والعاملين فيها: من أهمها:
- الاهتمام بتطوير العمل، وتقديم الأفكار المبتكرة، والتشاور لتحقيق ما هو أفضل، وتلقي مقترحات الغير بروح إيجابية ودراستها بجدية مع التقدير لمقدمها؛
- التقيد بأوقات العمل في المؤسسة وبالطرق المرسومة لأدائه بانضباط وإتقان من حيث الكيفية والكمية؛
- الإطلاع على النظم والتعليمات الصادرة عن إدارة المؤسسة والالتزام بتنفيذها شكلاً وموضوعاً؛
- بذل الجهد لاستفادة المؤسسة من الفرص المتاحة لها وعدم تفويتها عليها، وعدم تسخير إمكانيات المؤسسة لغرض شخصي، مع المحافظة على ممتلكات المؤسسة.
- الامتناع عن العمل الذي يخل بالواجب الوظيفي أو يخالف تعليمات المؤسسة، وعدم قبول الرشوة أو الهدايا.
- 3-3 قواعد السلوك مع عملاء المؤسسة والأطراف الأخرى ذات العلاقة: من أهمها:
- الحرص على تلبية احتياجات العملاء، والمبادرة إلى خدمتهم، مع الرفق في المعاملة والتواضع والحلم؛
- أداء الحقوق لمستحقيها بالعدل من غير محاباة لذوي المصالح المشتركة، أو لذوي الجاه ونحوهم؛
- حفظ أسرار العمل وبيانات العملاء، وعدم إفشائها إلا بحسب الحالات الموجبة لتقديم الإفادات بمقتضى الشرع أو القانون؛
- الجدية في التصرفات الوظيفية مع الإعراض عن اللغو، والابتعاد عن كل ما يسبب النفور والتأذي ويؤدي إلى التفرق والتنازع.

الخاتمة

تتميز البنوك الإسلامية عن البنوك التقليدية بالتزامها بأحكام الشريعة الإسلامية، مما يفرض عليها إعطاء بعد أخلاقي لنشاطها، كما أنها تتميز بربط التنمية الاقتصادية بالتنمية الاجتماعية، والمظهر البارز لهذا الربط هو عدم اقتصر البنوك الإسلامية على الربح كهدف وحيد لنشاطها. فنظرياً وجدت هذه البنوك لتعمل على الاضطلاع بخدمة المجتمع والمساهمة في تنميته. إن هذه الخصائص التي تتميز بها البنوك الإسلامية تبين حاجتها إلى كوادر بشرية ذات مواصفات خاصة، هذا من جهة، ومن جهة أخرى تطرح حاجة ماسة إلى برامج تدريبية تتبناها هذه البنوك لفائدة

موظفيها للرقى بتأهيلهم المهني إلى المستوى الذي تتطلبه خصو يأتها.
يرتكز التدريب في البنوك الإسلامية على الجوانب المصرفية الفنية وعلى الجوانب الشرعية، وهو ليس أمراً تحسينياً بل أنهما يسيران جنباً إلى جنب، بل يعتبر التدريب الشرعي أهم من الجانب الفني، لأنه هو الذي يحقق للبنك الإسلامي خصو بيته التي وجد من أجلها. ويشتمل التدريب الشرعي في البنوك الإسلامية على تدريب شرعي بأ ول المعاملات الإسلامية، بالإضافة إلى تدريب أخلافي مهني لربط القيم المهنية بأ ولها الشرعية.

الهوامش

- 1 تقرير التنمية الإنسانية العربية لعام 2002، البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة، ص 6.
- 2 سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل، الطبعة 01، 1999، ص 107.
- 3 رابوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية-، الإسكندرية، الدار الجامعية، 1999، ص 167.
- 4 حسين حسن عمار، إدارة شؤون الموظفين- مبادئ الأسس العامة والتطبيقات-، السعودية، مطابع معهد الإدارة العامة، 1991، ص 217.
- 5 سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، مرجع سبق ذكره، ص 109.
- 6 علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، القاهرة، مكتبة غريب، 1985، ص 355.
- 7 نفس المرجع، ص 356.
- 8 للاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 1999/ 2000، ص 222.
- 9 أحمد سيد مصطفى، إدارة التغيير في مواجهة التحديات- رؤية مستقبلية ودليل عمل المنظمات العربية، مجلة آفاق اقتصادية، الإمارات، العدد 58/57، أبريل 1994، ص 37.
- 10 بن زاهي منصور والشايب محمد الساسي، التدريب كأحد المقومات الأساسية لتنمية القدرات البشرية نظرة سيكولوجية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإدماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية 09-10 مارس 2004، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة.
- 11 اتفاقية إنشاء الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية، مصر الجديدة، القاهرة، مطابع الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية، 1997، ص 10.
- 12 عبد المنعم محمد مبارك وآخر، اقتصاديات النقد والصرافة التجارة الدولية، الدار الجامعية، القاهرة، 1996، ص 173.
- 13 Mabid Ali Al-Jarhi et Munawar Iqbal, Banques islamiques: réponses à des questions fréquemment posées, document périodique n°04, institution islamique de recherche et de formation, p:25.
- 14 محمد سعيد سلطان وآخرون، الاسكندرية، إدارة البنوك، مؤسسة شباب الجامعة، 989، ص 53.
- 15 المرجع السابق، ص 54.
- 16 محمد للاح الصاوي، مشكلة الاستثمار في البنوك الإسلامية وكيف عالجها الإسلام، دار المجتمع دار الوفاء، ط 1، 1990، ص 03.

- ¹⁷ أي لا يتجر في بذاتها فيخرج بذلك الصرف وهو بيع النقود بغير جنسها يداً بيد.
- ¹⁸ فارس مسدور، معايير اختيار العاملين في البنوك الإسلامية.
- ¹⁹ عبد الحلیم غربي، الموارد البشرية في البنوك الإسلامية بين النظرية التطبيق، مجلة الباحث، دورية سنوية تصدر عن كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية بجامعة ورقلة، العدد 06، 2008، ص 52.
- ²⁰ تأهيل العاملين التحدي الأبرز في ناعة المصرفية الإسلامية، من الموقع:
<http://www.aawsat.com/details.asp?section=58&article=455065&issueno=10647> (10-10-2009)
- ²¹ عبد الحلیم غربي، مرجع سابق، ص 51.
- ²² تأهيل العاملين التحدي الأبرز في ناعة المصرفية الإسلامية، مرجع سابق، ص 2.
- ²³ دار المراجعة الشرعية، أدوات التأهيل المتكامل للعاملين في المؤسسات المالية الإسلامية ودور الهيئات الشرعية والمعاهد في تدريبهم شرعياً، بحث مقدم إلى: المؤتمر الخامس للهيئات الشرعية للمؤسسات المالية الإسلامية المنعقد في مملكة البحرين في 19-20 نوفمبر 2005، ص 7، 8.
- ²⁴ نفس المرجع، ص 14.
- ²⁵ نفس المرجع، ص 17-19.

تأهيل و تصريب المصارف البشرية في المصارف الإسلامية (التوقع - الواقع)

نوال بن عمارة

كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية جامعة قاصدي مرباح ورقلة

تمهيد:

إن المصارف الإسلامية تشهد العديد من المعوقات من أهمها تنمية الموارد البشرية، والتي يجب ارتقاء بما واختيار أفضل الكفاءات عند تأسيس أي مصرف إسلامي.

كما أن تحقيق المصارف الإسلامية لأهدافها مرتبط بمدى توافر العنصر البشري الملائم والمؤهل مصرفياً وشرعياً، فكلما ارتفعت درجة تأهيل العاملين وتفاعلهم مع رسالة المصرف الإسلامي؛ أدى ذلك إلى تحقيق أهدافه على الوجه الصحيح.

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الموارد البشرية في المصارف الإسلامية، والتعرض للأسس العلمية لتأهيل هذه الموارد، وإبراز بعض الأسس نتقاء العاملين في المصارف الإسلامية.

أو - واقع الموارد البشرية في المصارف الإسلامية:

تعاني المصارف الإسلامية منذ نشأتها من عدم توافر العنصر البشري المؤهل والمناسب للطبيعة المميزة لها، ولقد عرفت تجربة المصارف الإسلامية خلال هذه الفترة وجود عاملين يفتقدون للمهارات الشرعية والمصرفية.

ويمكن تلخيص أهم مشاكل الموارد البشرية في المصارف الإسلامية فيمايلي:

1- عدم توافر الموارد البشرية التي يتطلبها العمل المصرفي الإسلامي: ويقصد بما عدم وجود الموارد التي تجمع بين المعرفة الشرعية والخبرة المصرفية الإسلامية، ويرجع ذلك في الأساس إلى اعتماد هذه المصارف على العمالة القادمة من المصارف التقليدية، دون اهتمام بالنواحي المعرفية الشرعية، وقد أخذت تلك العمالة سبيلها في الترتي حتى تولى بعضها إدارة العديد من المصارف الإسلامية.

2- قلة الخبرة بحقيقة المعاملات المالية الإسلامية: وتعاني المصارف الإسلامية كذلك من قلة الخبرة لدى كثير من العاملين بحقيقة المعاملات المالية الإسلامية، حيث أن معظم العاملين بما من أصحاب التكوين الاقتصادي والقانوني الحديث، و علم لهم بقواعد اقتصاد الإسلامي الذي تعمل بما المصارف الإسلامية، و فقه المعاملات المالية في الإسلام.

3- عدم وجود المؤسسات اللازمة لتأهيل العاملين: إن عدم وجود المؤهلين علمياً ومهنيًا الذين يجمعون بين الفقه الشرعي والفقه المصرفي واقتصاد من بين العاملين في المصارف الإسلامية، يعود إلى عدم وجود معاهد علمية خاصة باقتصاد الإسلامي والصيرفة الإسلامية ضمن الهياكل الجامعية، وحتى إن وجدت فحجمها ضئيل بالمقارنة بحجم الكليات والمعاهد الأخرى.

بل أن الواقع أن أصحاب التكوين الفقهي الإسلامي علاقة لديهم بالجانب الاقتصادي والقانوني والفني والتقني الضروري لسير عمليات المصرف، كما أن وجود كثير من المصارف الإسلامية في بلاد غير المسلمين تضطرهم إلى توظيف غير المسلمين أحياناً التزاماً برخصة العمل، أو الحاجة إلى تخصصات في المجال المصرفي واستثماري⁽⁰¹⁾.

وترتب على كل ذلك أن عانت المصارف الإسلامية من قلة الموارد التي تتوافر فيها المعايير اللازمة لشغل الوظائف في المصارف الإسلامية، مما أدى إلى دخول بعض العناصر التي تعمل بعقلية ربوية مادية فكان لهذا أثره السيئ تماماً على تسويق خدمات المصارف الإسلامية.

4- عدم وجود معايير موحدة لتعيين وتطوير العاملين بالمصارف الإسلامية: من المعروف أن المصارف الإسلامية حين أقيمت كانت طريقة تعيين العاملين فيها تختلف جوهرياً عنها بالمصارف الإسلامية، لفقدان البديل، وكان مستوى التأهيل للعمل المصرفي التقليدي، ومدى سنوات الخبرة فيه هو المعول عليه في إسناد الوظائف والتكاليف بالمهام، وذلك نظراً للحاجة القائمة في ذلك الوقت إلى مزاولة الأعمال المصرفية الإسلامية- بالرغم من اختلاف الفلسفة والوظائف- لأن هناك قطاعاً مشتركاً، وهو العمليات الثمانية والضمانات والتحصيل، فضلاً عن الخدمات المصرفية التي الأصل فيها المشروعية قياهما على أساس الإجارة أو الوكالة. ... ما لم يتمخض عنها ائتمان غير مشروع، إن السنوات الأخيرة من العمل المصرفي الإسلامي شهدت تطوراً في مجال تحديد المعايير اللازمة للعاملين في المصارف الإسلامية.

كما أشارت الدراسة استقصائية التي أجراها المعهد العالمي للفكر الإسلامي إلى أن المرتبة الأولى في أسس اختيار العاملين في عدد من المصارف الإسلامية هي للاعتبارات الشخصية ثم تأتي بعدها الكفاءة، ومن المفترض أن هناك تعاضداً بين اعتبارات الشخصية وعوامل الكفاءة⁽⁰²⁾.

5- مشكلات متعلقة بتدريب وتنمية العاملين بالمصارف الإسلامية: يواجه العاملون في المصارف الإسلامية تساؤلات عديدة من قبل المتعاملين معهم حول مفهوم بعض الفتاوى الشرعية الصادرة وكيفية التعامل معها، وتظهر المشكلة من أن بعض العاملين يستطيع الرد على العملاء وإيضاح معنى الفتوى الشرعية؛ مما يعكس عدم إلمام بعض العاملين بالقطاع المصرفي الإسلامي بالضوابط والفتاوى الشرعية، ومن حق جمهور المتعاملين في الصناعة المصرفية الإسلامية أن يجدد الرد الواضح عن تلك التساؤلات، وكيف يتعامل مع تلك المنتجات التي تعد حديثة نسبياً لمفاهيمه المصرفية والشرعية⁽⁰³⁾.

وقد قامت المصارف الإسلامية خلال الفترة الماضية بعقد دورات تدريبية خاصة بالعاملين، من أجل تزويدهم بالمعلومات والمفاهيم الشرعية والفتاوى الصادرة في مجال المعاملات المالية

والمصرفية، إذ أنها لم تكف لسد النقص المتزايد في عدد العاملين المؤهلين للعمل المصرفي الإسلامي.

6- عدم كفاية وملاءمة البرامج التدريبية للعاملين بالمصارف الإسلامية: بهدف تنمية قدراتهم في هذا المجال والإلمام بالمستجدات في الصناعة المصرفية عالميا و ليا، خاصة مع تزايد اتجاه لتأسيس فروع للمعاملات الإسلامية في المصارف التقليدية، إلى جانب ما سيؤدي إليه دخول عاملين جدد متخصصين في الصيرفة الإسلامية إلى السوق من اشتغال حدة المنافسة.

7- عدم اهتمام بأنظمة تقييم أداء العاملين:

حيث تكشف بعض تجارب المصارف عن جمود في الحراك الوظيفي لأبنائها في العديد من تلك المصارف، في نفس الوقت الذي يتم فيه التجديد لمن بلغوا سن المعاش باسم استفادة من خبراتهم، مما يحول بين العاملين والحراك الوظيفي، ويؤثر سلبا على تحفيزهم و وئهم لمؤسساتهم⁽⁴⁾.

فالمصارف الإسلامية تحتاج إلى موارد بشرية قادرة على جذب المودعين، وفهم طبيعة العلاقة التي تربط المودع بالمصرف الإسلامي، وكذلك تتطلب عمالة قادرة على تقديم الخدمة المصرفية بالسرعة والجودة الملائمة ووفقا لقواعد الشريعة المنظمة لذلك، إضافة إلى القدرة على توجيه الأموال للاستثمار وفق الصيغ الشرعية بأنواعها المتعددة، ووفق أولويات المجتمع، وهذا يتطلب بدوره نوعية من الموارد البشرية قادرة على البحث عن الفرص الاستثمارية الملائمة، ودراسة جدواها وتقييمها وتنفيذها، ومتابعتها في إطار هذه الضوابط الشرعية.

وكل هذا يستوجب وجود عقلية تتصف بالمهارة والخبرة وابتكار لدى العاملين القائمين على التطبيق العملي لفكرة المصرفية الإسلامية، حتى يتسنى لهم الربط بين الواقع ومتغيراته من ناحية أخرى، ويؤدي غياب نظم تقييم الأداء الموضوعية إلى إتاحة فرصة هائلة أمام نمو النشاط المصرفي التقليدي، حتى يفرض تطبيق أحكام الشريعة في المصارف الإسلامية.

ثانيا - تأهيل وتدريب الموارد البشرية في المصارف الإسلامية ونطاقه:

1- مفهوم تأهيل وتدريب الموارد البشرية في المصارف الإسلامية: يقصد بالتأهيل أو التدريب معنى آخر غير التعليم، ذلك أن التعليم هو إكساب المعرفة للشخص أما التدريب فهو المقدرة على استفادة مما تعلمه الإنسان، وعليه فإن المراد بالتأهيل هو جعل الشخص أهلا لمزاولة ما تعلمه.

ويعرف أيضا على أنه "تلك الجهود التي تهدف إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسيه المهارة في أداء العمل، أو تنميته وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات بما يزيد من

كفاءته في أداء عمله الحالي أو يعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل القريب"⁽⁵⁾.

وتتسم المصارف الإسلامية عن غيرها بشمولية إذ يقتصر على الجوانب الفنية بل يقتزن بالتدريب على الجوانب المصرفية الفنية بل يقتزن بالتدريب على الجوانب الشرعية، حيث يعتبر التأهيل الشرعي أهم من الجانب الفني، لأنه هو الذي يحقق للمصرف الإسلامي خصوصيته التي

وجد من أجلها.

ومن هذا المنطلق يحتاج العاملون بالمصارف الإسلامية إلى إعداد وتأهيل متعدد الجوانب، بخلاف العاملين بالمصارف التقليدية، ويمكن توضيح هذه الفروقات بين النظامين فيما يلي: (66)

1.1- العاملون بالمصارف التقليدية : حيث ينحصر عملهم بعد الخدمات المصرفية التي تعتبر نشاطاً جانبياً بالرغم من كثرتها- في إدارة قروض ربوية بفوائد ربوية- ويكاد يقتصر إعداد العاملين فيها على ما يتعلق بتلك المهمة وينحصر في الدراسة الثمانية والضمانات.

1.2- العاملون بالمصارف الإسلامية : فإن إعدادهم يتطلب ما يلي:

أ- التأهيل الفني: يشتمل على العمل المصرفي التقليدي نفسه مع استبعاد كل ما يترتب عليه من فوائد ربوية؛

ب- التأهيل الشرعي: يستوعب صيغ التمويل و استثمار الشرعية من مراعاة وبيع بالأجل وسلم واستصناع وإجارة ومضاربة ومشاركات؛ لأن العمل المصرفي قائم على وظائف تستند إلى تلك العقود؛

ج- التأهيل الأخلاقي المهني: يشتمل على قواعد السلوك الذاتية المؤثرة في الأداء الوظيفي، وقواعد السلوك مع أصحاب حقوق الملكية في البنك وأصحاب حسابات استثمار والعاملين فيه، وقواعد السلوك مع عملاء البنك والأطراف الأخرى ذات العلاقة.

2- أهداف تأهيل وتدريب الموارد البشرية في المصارف الإسلامية: ويمكن تلخيص أهم أهداف تأهيل وتدريب فيما يلي: (67)

1.2- بيان مفهوم المصارف الإسلامية وأنشطتها والفروق بين مفاهيمها ومفاهيم المصارف التقليدية، وأن عمل المصارف الإسلامية يقتصر على تجنب الربا فقط، بل تجنب كل التعاملات الرمة وإحلال المعاملات المالية الإسلامية لها؛

2.2- التعريف بمحددات وضوابط استثمار في المصارف الإسلامية؛

3.2- التعريف بصيغ وأساليب التمويل و استثمار الإسلامية من حيث مفاهيمها وطبيعتها وشروطها؛

4.2- تنمية مهارات العاملين بالمصارف الإسلامية بمختلف مصادر واستخدامات الأموال في الجهاز المصرفي طبقاً للأحكام الشرعية؛

5.2- تزويد المشاركين في التدريب بمختلف أوجه الخلاف بين التمويل بصيغ استثمار الإسلامية كالمضاربة والمراحة والتمويل الذي تقدمه المصارف التقليدية؛

6.2- تعريف العاملين بالمصارف الإسلامية بالفروق الدقيقة في مجال تقديم الخدمات المصرفية بين ما يقبل منها وما يمنع كلية، أو تمنع الجوانب غير المشروعة منه، أو تستخدم البدائل المقبولة شرعاً؛

7.2- توعية وتثقيف العاملين في المصارف الإسلامية على معرفة واستيعاب ومراعاة ما ورد في ميثاق العاملين بالمؤسسات المالية الإسلامية الصادر عن هيئة ا مسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية، وعلى ضرورة التزام العاملين بالمبادئ الأخلاقية والسلوكية الواردة في هذا الميثاق في أثناء مزاولتهم المهنة حتى يكون سلوك شاغلها سلوكاً أخلاقياً مقبواً على أسس شرعية ومهنية.

3- نطاق تأهيل وتدريب الموارد البشرية في المصارف الإسلامية: إن نطاق التأهيل في المصارف الإسلامية يشمل جميع العاملين، ويشمل مايلي :

1.3- تأهيل العاملين فنياً وشرعياً: ويتم التأهيل الفني بتدريب العاملين على الجوانب العلمية والنظرية والجوانب التطبيقية والفنية والوسائل التقنية لمزاولة العمل المصرفي الإسلامي، وبناء على ذلك يشمل هذا النوع من التأهيل الجوانب الآتية :

أ- تدريب ملائم في الأعمال المصرفية و ا مسبية و ا قتصادية والمالية بما في ذلك التحليل المالي وإنشاء المشروعات ا قتصادية؛

ب- تدريب ملائم على الوسائط الآلية كالأجهزة والأنظمة المالية والحاسوبية والإنترنت وغيرها؛

ت- تدريب ملائم على فنون المراجعة والتدقيق القانوني و ا مسبي الذي يجري تطبيقه على المصارف التقليدية.

2.3- تأهيل العاملين شرعياً: فهو يشمل المتطلبات الشرعية في العمل المصرفي وتتضمن ما يلي:

أ- تأهيل العاملين في المصارف الإسلامية على صيغ التمويل و ا استثمار الشرعية من مراجعة ومضاربة ومشاركة وإجارة وسلم واستصناع وبيع بالأجل وأية صيغ مستجدة أخرى؛

ب- تأهيل العاملين على التعرف على أهم الفروق بين الخدمات المصرفية في مصرف إسلامي وبين الخدمات المصرفية في مصرف تجاري؛

ج- مساعدة العاملين كل في موقعه على ا لتزام بالشرعية من خلال ا حتكاك المباشر بالمراجعين الشرعيين الداخليين وإمكانية ا ستفسار عن النواحي الشرعية المتصلة بعملهم⁽⁹⁸⁾؛

هـ- تأهيل عملي ملائم يمكن العاملين من اكتساب المهارات اللازمة لإجراء عمليات المراجعة و سيما في مجال جمع أدلة الإثبات بأساليب فنية ملائمة. مساعدة العاملين في ا لتزام بالمعايير الشرعية و ا مسبية الصادرة عن هيئة ا مسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية والفتاوى والقرارات والتوصيات الصادرة عن الندوات والجامع والملتقيات الفقهية⁽⁹⁹⁾.

3.3- تأهيل العاملين على قواعد السلوك المهني الإسلامي: يتطلب العمل في المصارف الإسلامية ا لتزام بأحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية، و بد من وجود ميثاق أخلاقي يرشد العاملين إلى ما ينبغي مراعاته من قيم في مزاولتهم لهذه المهنة، ولقد قامت هيئة ا مسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية بإصدار موثيق أخلاقية.

وسنحاول عرض أهم البنود التي وردت في هذا الميثاق، باعتبار ذلك من الأهداف الأساسية

التي ينبغي أن يتم تدريب وتأهيل العاملين في المصارف الإسلامية عليها كأساس للعمل في هذه المصارف، وتنقسم قواعد السلوك الأخلاقي إلى القواعد الثلاثة التالية:

أ- قواعد السلوك الذاتية المؤثرة في الأداء الوظيفي: وهذه القواعد ينفرد بها هذا الميثاق، لأنها مستمدة من أحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية، ويتميز بها السلوك الإيماني للفرد، وعليه أن يراعي في سلوكه وتصرفاته ما يلي:

• يجب أن يؤمن العامل بأن الله يراقبه في جميع أفعاله وهذا ما يسمى بالرقابة الذاتية وهي مرتبطة بقوة العقيدة واستشعار قدرة الله عز وجل⁽¹⁰⁾؛

• يجب أن يتصف بالأمانة وأن يكون قادراً على تحمل مسؤوليتها؛

• أن يكون العامل مخلصاً في عمله قاصداً به وجه الله عز وجل، و يخضع للمؤثرات أو للضغوط الخارجية؛

• ينبغي على العامل إ يقصر في أداء عمله واعتبار ذلك عبادة ومطلباً دينياً؛

• التزام الصدق والشفافية في البيانات المقدمة في مجا ت العمل والمعلومات المقدمة للعملاء وغيرهم.

ب- قواعد السلوك مع أصحاب حقوق الملكية في المصرف وأصحاب حسابات استثمار: إن الأساس الذي تقوم عليه العلاقة بين أصحاب حقوق الملكية في المصرف وأصحاب حسابات استثمار من جهة، والعاملين في المصرف بمختلف مستوياتهم من جهة أخرى هو مبدأ الوكالة الذي تم بموجبه تفويضهم بأداء متطلبات العمل، وإن مقتضى الوكالة أن يكون تصرف العاملين في المصرف بما يحقق مصلحة الموكل، ومن قواعد السلوك التي تحقق ذلك ما يلي:

• اهتمام بتطوير العمل، وتقديم الأفكار المبتكرة، والتشاور لتحقيق ما هو أفضل، وتقديم المقترحات لذوي الشأن ومتابعة ما ينتج عنها، وتلقي مقترحات الغير بروح إيجابية ودراستها مجدية مع التقدير والتشجيع لمقدمها؛

• التقيد بأوقات العمل في المصرف وبالطرق المرسومة لأدائه بانضباط وإتقان من حيث الكيفية والكمية، وذلك استجابة لوجوب الوفاء بالعهد، وصدق الوعد وإنجاز ما يتم التعهد به إ لظروف القاهرة، فيجب حينئذ إبداء العذر وتدارك ما يمكن تداركه⁽¹¹⁾؛

• الإطلاع على النظم والتعليمات الصادرة عن إدارة المصرف وا لتزام بتنفيذها شكلاً وموضوعاً والتقيد بمقتضى القوانين ذات الصلة بأنشطة المصرف في الإطار الذي يضمن عدم مخالفة أحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية؛

• يجب أن يحرص العامل على أن يكون قدوة حسنة في سلوكه وتعاملاته داخل وخارج المصرف الذي ينتمي إليه، وأن يحرص على شرف وكرامة عمله⁽¹²⁾؛

• بذل الجهد استفادة المصرف من جميع الفرص المتاحة لها وعدم تفويتها عليها تعاوناً أو إهماً ، وعدم تسخير إمكانيات المصرف لغرض شخصي، مع اافظة على ممتلكاته؛

• ١ متناع عن العمل لدى الغير بما يخل بالواجب الوظيفي أو يخالف تعليمات المصرف، وعدم قبول الرشوة أو الهدايا ممن لهم مصلحة وقصدوا بالإهداء تحقيق مصالحهم غير المشروعة تلك؛

• حفظ موجودات المصرف ومرافقها وأدوات العمل، وعدم استخدامها لغير ما خصصت له.

ج- قواعد السلوك مع عملاء المصرف والأطراف الأخرى ذات العلاقة: إن ١ نطباع السائد عن المصارف الإسلامية، هو أنها مصارف ملتزمة بأحكام الشريعة الإسلامية فالعميل الذي دخل المصرف الإسلامي، إنما دخلها بدافع ديني متمثل في تحري الحلال والبعد عن الحرام، مما يعني أن هذا العميل سيكون شديد التحسس لأي أمر قد يبدو مخالفاً للأحكام الشرعية، كما أن هذا ١ نطباع المثالي مهتد بالتشوه إذا ما تم معاملة العميل من قبل عامل يفتقر للتأهيل الشرعي السليم، و يتوقف الأمر عند هذا الحد فحسب بل سيقوم بنقلها إلى كل من يعرفه ويقابله ، وعليه أن يراعي في سلوكه وتصرفاته مايلي:

• الجدية في التصرفات الوظيفية مع الإعراض عن اللغو وهو فضول الكلام الذي نفع فيه، و ابتعاد عن كل ما يسبب النفور والتأذي ويؤدي إلى التفرق والتنازع⁽¹³⁾؛

• أداء الحقوق لمستحقيها بالعدل من غير مابة لذوي المصالح المشتركة، أو لذوي الجاه ونحوهم، وإطلاع المسئولين على المعاملات التي يتم إجراؤها مع الأقرباء للتأكد من استحقاقهم لها؛

• الحرص على تلبية احتياجات العملاء، والمبادرة إلى خدمتهم وذلك في حدود اللوائح والضوابط المطبقة، مع الرفق في المعاملة والتواضع؛

• حفظ أسرار العمل وبيانات العملاء، وعدم إفشائها ولو للأقارب أو الأصحاب ! بحسب الحيات الموجبة لتقديم الإفادات بمقتضى الشرع أو القانون⁽¹⁴⁾.

ثالثاً - الآفاق المستقبلية لتأهيل وتدريب الموارد البشرية في المصارف الإسلامية: رغم كل ما ذكر من مشاكل ! أنه توجد جهود لدعم مسيرة العمل المصرفي الإسلامي، فقد صاحب انتشارها تزايداً في إنشاء أقسام ومراكز بحوث متخصصة في دراسة مستجدات صناعة الخدمات المصرفية الإسلامية، وكذا عقد العديد من المؤتمرات والندوات حول المصارف الإسلامية والتي

اشتملت معظم توصياتها على التأكيد على أهمية تأهيل وتدريب العاملين حتى يكونوا مؤهلين للعمل في هذه المصارف، ونوجز هذه التوصيات فيما يلي:

1-1- توصية مجمع الفقه الإسلامي الدولي في قراره رقم 67 (8/7) سنة 1993 بشأن مشاكل المصارف الإسلامية، الذي جاء فيها: "ثانياً: اهتمام البنوك الإسلامية بتأهيل القيادات والعاملين فيها بالخبرات الوظيفية الواعية لطبيعة العمل المصرفي الإسلامي، وتوفير البرامج التدريبية المناسبة، بالتعاون مع المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب وسائر الجهات المعنية بالتدريب المصرفي الإسلامي"⁽¹⁵⁾.

2- التوصية الصادرة عن الملتقى السنوي الإسلامي السابع بالأردن المنعقد بتاريخ 25-27/9/2004، ونصه: "يدعو المشاركون المصارف الإسلامية إلى العمل على دعم وجود الخبرات الفنية الكاملة والمهارات الخاصة بالملين الماليين للأسواق المالية واستثمارات المباشرة بشكل عام بغرض التخفيف من العقبات الفنية المرتبطة بالتصنيف المالي والمخاطر الخاصة بالمصارف الإسلامية، وأن تعمل أيضاً على تأهيل وتنقيف جميع العاملين فيها بصيغها الخاصة وأعمالها ونشاطاتها المستمدة من أحكام الشرعية الإسلامية وذلك بشكل دائم وعلى نحو مستمر لتطوير مهاراتهم في هذا الخصوص"⁽¹⁶⁾.

3- التوصية الصادرة عن مؤتمر المؤسسات المالية الإسلامية: معالم الواقع وآفاق المستقبل المنعقد في دبي بتنظيم من جامعة الإمارات العربية المتحدة بتاريخ 15-17/5/2005، ونصهما: "ثالث عشر: إن تنمية وتطوير الموارد البشرية اللازمة للعمل في المصارف والمؤسسات المالية الإسلامية المؤمنة برسالتها والمزودة بالمعارف العلمية والمهارات العملية، وبروح ابتكار والإبداع ضرورة ملحة في الوقت الحاضر، وتتطلب تعاوناً وثيقاً مع الجامعات ومراكز البحث والتدريب"⁽¹⁷⁾.

كما أنشئت العديد من الهيئات والتنظيمات بهدف توفير الدعم اللازم للنظام المصرفي الإسلامي وسلامة تطبيقه، نذكر بعضها فيما يلي:⁽¹⁸⁾

1- هيئة ااسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية AAOIFI: والتي أنشئت في مارس 1991 بغرض وضع معايير تضمن سلامة العمل المصرفي الإسلامي متمشية مع مثيلاتها في اتفاقية بازل للمصارف التقليدية - البحرين.

2- سوق المال الإسلامي الدولي: الذي يهدف إلى زيادة فعالية مجمل العمل المصرفي الإسلامي.

3- مركز إدارة السيولة: والذي يهدف إلى تطوير سوق ثانوية يتم من خلاله توفير أدوات استثمارية قصيرة المدى لمساعدة المصارف الإسلامية متصاهه السيولة الزائدة في تلك المصارف وابتكار منتجات جديدة تتوافق مع مبادئ الشريعة الإسلامية.

4- مجلس الخدمات المالية الإسلامية - ماليزيا: الذي يضم في عضويته عدداً من المصارف

المركزية لدول عربية وإسلامية فضلاً عن عضوية صندوق النقد الدولي، ويهتم هذا المجلس بدفع مسيرة المصرفية الإسلامية وتذليل ما يعترض طريقها من عقبات.

5- مركز صالح كامل للاقتصاد الإسلامي بجامعة الأزهر: ويعد أحد مراكز الخبرة الذي يقدم خدماته المتعددة إلى العالم الإسلامي، والهدف الرئيسي له العمل على نشر المعرفة الاقتصادية من منظور إسلامي وتأهيل الموارد اللازمة لتطبيق اقتصاد الإسلامي وتكوين قاعدة المعلومات تتعامل باقتصاد الإسلامي.

6- معهد البحرين للدراسات المالية والمصرفية: وقد بدأ بالتدريب على العمل المصرفي

العادي ثم أنشأ إدارة مستقلة للتدريب على العمل المصرفي الإسلامي.

7- مؤسسة النقد العربي السعودي : والتي أنشأت أيضاً معهداً خاصاً بالتدريب وجعل قسماً منه للتدريب على العمل المصرفي الإسلامي.

8- المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب - جدة:الذي يعد مصدراً ومرجعاً يعين الباحثين والمختصين والإدارات بتطوير المنتجات في المصارف الإسلامية حتى تكون متوافقة مع الشريعة الإسلامية، التي تفيد الصناعة وتحقق الأهداف المنشودة وتراعي مقاصد الشريعة الإسلامية في أدوات التمويل.

9- المجلس العام للبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية-البحرين: يعتبر أحد المؤسسات الداعمة الرئيسية للصناعة المالية الإسلامية، حيث تم تأسيسه بإعتباره المظلة الرسمية التي تمثل هذه الصناعة وتسعى إلى تطويرها بشكل أساسي وذلك بحماية مسيرتها والحفاظ على هويتها الإسلامية، ويسعى المجلس إلى تحقيق الأهداف التالية: (19)

• التعريف بالخدمات المالية الإسلامية، ونشر المفاهيم والقواعد والأحكام المتعلقة بها، والعمل على تنميتها وتطويرها؛

• العمل على توفير المعلومات المتعلقة بالمصارف والهيئات الإسلامية ذات الصلة؛

• العمل على رعاية مصالح الأعضاء ومواجهة الصعوبات والتحديات المشتركة وتعزيز التعاون فيما بين الأعضاء بعضهم مع بعض، وبين الأعضاء والجهات الأخرى وعلى وجه الخصوص الجهات الرقابية؛

• تعزيز التعاون بين أعضاء المجلس والمؤسسات المشابهة في المجالات التي تخدم الأهداف المشتركة.

وفي هذا الشأن وسعيًا منه لتدعيم العمل المصرفي الإسلامي قام المجلس بوضع خطة مستقبلية لإنشاء "مركز اعتماد التدريب الإسلامي" ورسالة هذا المركز هي "رفع المستوى المهني للعاملين في الصناعة المالية الإسلامية من خلال وضع المعايير والقواعد التي تحكم خدمات التدريب والإشراف على اعتماد كل من المدربين، والبرامج التدريبية والهيئات القائمة على أعمال التدريب"⁽²⁰⁾.

ومن مهامه اعتماد الحقائق التدريبية واعتماد المدربين انفسهم فهذا نوع من الحماية التي يستطيع أن يصل بها لهدف معين، وأن يقوم بتأهيل الموارد البشرية يجب مراعاة الجودة في تقديم الدورات سواء من مراكز التدريب أو المدربين.

الخلاصة:

تناولت هذه الدراسة مشكلة وورية تتعلق بتأهيل وتدريب الموارد البشرية، و شك أن توفر العنصر البشري المناسب يمثل أحد أهم أسباب النجاح لأي مؤسسة خاصة مع التقدم التقني الكبير، والمصارف الإسلامية ليست إستثناءً من ذلك، فتجارتها في رسالتها سوف يتوقف كثيراً على

مدى نجاحها في استقطاب الموارد المؤهلة والمدربة للعمل فيها ليس فقط من الناحية الفنية والمصرفية للعمل، ولكن أيضا من إيمانهم وقناعتهم بالعمل المصرفي الإسلامي.

لذلك، وفي بحثنا هذا يد من التأكيد على النقاط التالية :

- حسن اختيار العاملين في المصارف الإسلامية من ذوي الكفاءة العلمية والمهنية والشرعية؛
- تخطيط عمليات تدريب الأفراد وتنمية مهارتهم بما يسمح لهم دائما بامتلاك القدرة على الأداء ومعالجة أسباب القصور فيه أو بأول، ومواكبة متطلبات العمل والتقنيات؛
- ضرورة اهتمام البرامج التدريبية والدورات التأهيلية للموارد البشرية العاملة في المصارف الإسلامية بمهدف تنمية قدراتهم في هذا المجال والإلمام بالمستجدات في الصناعة المصرفية عالميا و محليا؛
- ضرورة وضع نظام مكافآت مناسب ليشجع العاملين على تطوير قدراتهم؛
- ضرورة تنظيم الدورات المتخصصة وورش العمل بالتعاون مع الهيئات الدولية ومعاهد الدولية.

الهوامش:

(01) عائشة الشراوي المالقي: البنوك الإسلامية - التجربة بين الفقه والقانون، المركز الثقافي العربي، الدار البيضاء، ط1، 2000، ص112.

(02) لجنة من الأساتذة الخبراء اقتصاديين والشرعيين والمصرفيين: تقويم الجوانب الإدارية للمصارف الإسلامية، ج 5، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، القاهرة، ط1، 1996، ص: 144.

(03) عبد الحليم غربي: الموارد البشرية في البنوك الإسلامية - بين النظرية والتطبيق، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، عدد06، 2008، ص: 51.

(04) أشرف مود: تقويم الموارد البشرية بالبنوك الإسلامية، ص: 05، بحث منشور في الموقع <http://www.islamonline.net> تم استفاضة من الموقع بتاريخ 15 / 09 / 2009.

(05) عماد الدين أحمد السندي أحمد: دور التدريب في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين بالمصارف - بالتركيز على المصارف السودانية، المعهد العالمي للدراسات المصرفية والمالية، 2004، ص: 13.

(06) دار المراجعة الشرعية: أدوات التأهيل المتكامل للعاملين في المؤسسات المالية الإسلامية ودور الهيئات الشرعية والمعاهد في تدريبهم شرعياً، المؤتمر الخامس للهيئات الشرعية للمؤسسات المالية الإسلامية، 19-20 نوفمبر 2005، البحرين، ص: 07.

(07) المرجع السابق، ص: 10-11.

(08) نوال بن عمارة : دور المراجعة في تقييم أداء مصارف المشاركة - دراسة ميدانية بينك البركة الجزائري، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم ا قتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف، 2007-2008، ص: 120.

(09) موسى مصطفى القضاة: أهمية التأهيل الشرعي للعاملين في المؤسسات المالية الإسلامية، بحث منشور في الموقع [http:// www.badlah.com](http://www.badlah.com) تم استفاضة من الموقع بتاريخ 15 / 09 / 2009.

- (10) حسين حسين شحاتة:الميثاق الإسلامي لقيم وأخلاق ا ماسب، دار الطباعة والنشر الإسلامية، ط1، 2001، ص: 85.
- (11) دار المراجعة الشرعية، مرجع سابق، ص:19.
- (12) عبد الحميد مود العلي:الأخلاق المهنية في المؤسسات المالية الإسلامية-نطاقها ومتطلباتها والجزاءات المترتبة على مخالفتها، ص:81
- (13) عبد الستار أو غدة: بحوث في المعاملات والأساليب المصرفية الإسلامية، ج6، مجموعة دلة البركة، 2005،ص342.
- (14) دار المراجعة الشرعية، مرجع سابق، ص:19.
- (15) قرارات مجمع الفقه الإسلامي الدولي: <http://www.fiqhacademy.org> تم ا استفادة من الموقع بتاريخ 15 / 09 / 2009.
- (16) دار المراجعة الشرعية، مرجع سابق، ص:04.
- (17) توصيات المؤتمر العلمي السنوي الرابع عشر: المؤسسات المالية الإسلامية- معالم الواقع وآفاق المستقبل، جامعة الإمارات العربية، 2005/15/17-
- (18) سعيد بن سعد المرطان : تقويم المؤسسات التطبيقية للاقتصاد الإسلامي -النوافذ الإسلامية للمصارف التقليدية، المؤتمر العلمي الثالث للاقتصاد الإسلامي لجامعة أم القرى، 31ماي -1-2 جوان 2005، ص:18 ؛ دار المراجعة الشرعية،مرجع سابق، ص: 19.
- (19) ناصر سليمان: علاقة البنوك الإسلامية بالبنوك المركزية في ظل المتغيرات الدولية الحديثة - مع دراسة تطبيقية حول علاقة بنك البركة الجزائري ببنك الجزائر، مكتبة الريام، ط1، 2006، ص:472-473.
- (20) عبد الحليم غربي: مرجع سابق، ص: 52.

أهمية التسيير التنموي للوكالات والمؤسسات في إدارة الموارد البشرية وتنميتها في المؤسسة

عمر شريف

معهد العلوم الاقتصادية التسيير العلوم التجارية □ امعة □ انة

مقدمة

إن التحول من منطق المنصب إلى منطق الكفاءة والذي فرضته ظروف التنافسية والتطور التكنولوجي إلى جانب التحديات التي فرضتها ظروف العولمة، هو حديث عن التنافسية ومدى قدرة المؤسسة على تحقيق الميزة التنافسية التي تتحقق من خلال الاستغلال الأمثل للإمكانيات المتاحة خاصة منها الموارد البشرية التي تمكنها من تصميم وتطبيق إستراتيجيتها التنافسية .

نتيجة الأهمية المتزايدة للعنصر البشري كعامل أساسي لخلق القيمة ولفعاليتها ونجاحها، قد أدى إلى تغيير النظرة إلى المورد البشري من شيء قابل للاستبدال والتعويض إلى مورد ينبغي استثماره وتنميته والحرص على صيانته والمحافظة عليه، وإن الوقت يشكل احد العوامل المهمة التي يتوقف عليها بقاء المؤسسة واستمراريتها، وجب عليها التطلع إلى المستقبل للاستشراف عليه بالكشف عن خصائصه والعمل على استغلال ما يوفره من فرص وتفاذي المخاطر التي يحملها، ومن بين السياسات الاستراتيجية التي تتبناها المؤسسة في تحقيق التنمية وخاصة في المورد البشري تنطلق من سياسة التسيير التقديري للوظائف والكفاءات وذلك للتحكم في التطورات التي تحدث على مستوى تنميته في المؤسسة، ومنه تنبئ التساؤل حول الإشكالية التالية :

- ما مدى قدرة تحكم التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في التطورات الحادثة على تنمية الموارد البشرية في المؤسسة لتحقيق أهدافها؟

1- مفهوم وخصائص الموارد البشرية

لا شك إن تطور الاهتمام بالموارد البشرية يرجع إلى عدة سنوات خصت بها المنطقة الاقتصادية في العديد من دول العالم وذلك لكون الموارد البشرية يجب إن يكون لها الدور الرائد في بلورة المحيط الاقتصادي

1-1 مفهوم الموارد البشرية وأهميتها: تعتبر الموارد البشرية أهم الموارد الاقتصادية، لذلك أصبحت تحتل مركز الصدارة في الاهتمام على المستوى المعاصر، ويرجع ذلك لكون الأنسان هو المنتج والمستهلك، فإن الأنسان بذكائه وقدراته الخاصة يستطيع إن يكشف المزيد من الموارد الطبيعية، ويكشف استخدامات ومنافع جديدة لها، ومن خلال هذه المقدمة يمكننا إعطاء عدة

تعريف لهذا العنصر:

1-1-1/ مفهوم الموارد البشرية

هناك عدة تعريفات نذكر منها:¹

"تعريف القوى العاملة بأنها تشمل المشغلين والباحثين على العمل والراغبين فيه، ويتحدد حجم القوى العاملة بحجم السكان والتركيب العمري وفرص العمل المتاحة، والقيم والاتجاهات التي تحدد مدى إسهام الفئات المختلفة من القوى العاملة، وهي تشمل الذين يعملون فعلا دون النظر لطبيعة أعمالهم، والذين يبحثون عن عمل ويرغبون فيه".

"وتعني القوى العاملة جميع الأفراد الذين يمكنهم الإسهام في إنتاج السلع والخدمات الاقتصادية سواء منهم الذين يساهمون فعلا في ذلك أو الذين يقدرّون على العمل ويرغبون فيه ويبحثون عنه"²

من خلال ذلك نتعرف على صنفين أساسيين في تركيب الموارد البشرية، وهما:

أ- صفة القدرة على الأداء.

ب- صفة الرغبة في الأداء.

1-1-2/ أهمية الموارد البشرية: نبرزها فيما يلي:³

1- إن الأفراد هم عبارة عن استثمار إذا أحسنت إدارته وتنميته يمكن أن يحقق مكاسب طويلة الأجل للمؤسسة من خلال زيادة الإنتاج.

2- يمثل العنصر البشري أهم العناصر التي يتشكل منها أي تنظيم، فال مورد البشري هو القوة الدافعة الحقيقية.

3- كل نجاح أو إنجاز يعود إلى الجهد البشري في المقام الأول حتى ولو تعاونت إمكانية مادية أخرى في عملية الإنتاج.

4- يحدد الأهداف والسياسات، ويصنعون الخطط والبرامج، ويتولون توزيع الأدوار والسلطات والمسؤوليات عن طريق التنظيم.

5- المورد البشري يعوض النقص ويتولى المهام التي تعجز الآلة على القيام بها.

6- يعتبر كعامل أساسي في كسب الميزة التنافسية والحفاظ عليها.

7- هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر معلومات واقتراحات وابتكارات، وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي.

ومن خلال ما تطرقنا إليه في أهمية الموارد البشرية، نخلص إلى إنه عبارة عن عبء استثمار مريح للغاية، خاصة إذا أحسنت إدارته وتنميته، فالاستثمار في الرأسمال البشري يعني الأنفاق على المجالات التي تساهم في بناء الأنسان، ومن أهمها الأنفاق على الصحة والتغذية والتدريب والتعليم.⁴

1-2- خصائص ومصادر الموارد البشرية

1-2-1/ خصائص الموارد البشرية: يقسم الاقتصاديون الموارد الاقتصادية إلى موارد بشرية وأخرى طبيعية، وتقسّم الموارد البشرية إلى قسمين رئيسيين هما:⁵

الأولى: موارد بشرية اقتصادية، أي قوى بشرية، وهي ذلك الجزء من السكان الذي يملك القدرة على العمل والذي تسمح الأوضاع الاجتماعية والقانونية في المجتمع لتشغيله، وعادة ما تتكون القوى البشرية في المجتمع من مجموع الأفراد الذين تنحصر أعمارهم بين الخامسة عشر والستين، مضافاً إليهم العاملون فعلاً من هم فوق الخامسة والستين.

الثاني: موارد غير اقتصادية، وتضم الأفراد الذين يقل عمرهم من الخامسة عشر أو يزيد عن الخامسة والستين ولا يقومون بنشاط اقتصادي، مضافاً إليهم من تقعدهم الأمراض والعاهات، وعادة ما يقسم أفراد القوى البشرية أيضاً إلى قسمين آخرين:

1- القوى العاملة، وهو ذلك الجزء من القوى البشرية الراغبة في العمل سواء كانوا يعملون عملاً في أوجه النشاط الاقتصادي، أم مازالوا في فترة البحث.

2- القوى غير العاملة، والتي تمثل القوى البشرية غير الراغبة في العمل سواء كان ذلك يرجع إلى كونهم في مرحلة الإعداد للعمل أو عدم الرغبة بتاتا في العمل.

1-2-2/ مصادر الموارد البشرية: يستطيع الفرد إن يشغل وظيفة معينة في المؤسسة، سواء كان موجوداً بها ويعمل حالياً بها، أو يكون من خارج المؤسسة. ولذلك فمصادر الموارد البشرية تنقسم إلى مصدرين، داخلي وخارجي:

أ- المصادر الداخلية⁶: تلجأ المؤسسة إلى شغل وظيفة شاغرة من طرف الأفراد الموجودين فيها، وذلك عن طريق الترقية، تكون عادة مصحوبة بزيادة في الأجر، والأفراد الذين يقترحون لشغل وظيفة شاغرة هم المرؤوسون الموجودون دون الوظيفة الشاغرة مباشرة، وتتميز المصادر الداخلية بما يلي:

• إن للمؤسسة فكرة جيدة عن مواطن القوة والضعف في أفرادها، فإذا كانت المؤسسة تتوفر على مخزون مهارات، فبالإمكان إستخدامه كنقطة بداية لجلب الأفراد من خلالها.

• ليست المؤسسة وحدها هي التي تعلم الكثير عن أفرادها، إنما الأفراد كذلك مطلعون على مؤسساتهم.

• للمصادر التاريخية تأثير إيجابي على واقعية الأفراد ومعنوياتهم، لأن ذلك يخلق فرص للترقية ويمنح الإستغناء عن الأفراد، وبالتالي يحس الأفراد بأن المؤسسة تنظر إليهم بعين الإعتبار عند أوله شغلها للوظائف الأعلى.

• الإستثمار الأمثل للموارد البشرية، إذ يتم إستخدامها بنجاعة، والإستفادة الكاملة من قدرتهم وهذا يحسن من عائد إستثمارات المؤسسة.

- إن للمصادر الداخلية للقوى العاملة يوفر للمؤسسة عناصر بشرية تتميز بالعمل ومعرفة تامة للمؤسسة وظروفها، الشيء الذي يوفر نفقات إضافية لعملية التدريب.
- ب- المصادر الخارجية: قد تجد المؤسسة في بعض الأحيان ضرورة للجوء إلى المصادر الخارجية، وذلك بهدف تحسين نوعية التوظيف، عن ظهور بعض الوظائف بالمنطقة يملئ ضرورة للجوء إلى الكفاءات الخارجية، وأهم مميزاتها ما يلي:
- كبر الوعاء الذي يهتم للمواهب والمهارات وذلك عكس المصادر الداخلية التي تقتصر على كفاءات مدودة.

• إن الفرد المستقطب من الخارج يأتي بوجهات نظر وأفكار جديدة تفيده المؤسسة. رغم التأثير الإيجابي لكل من المصادر الداخلية والخارجية بالنسبة للموارد البشرية في المؤسسة، إلا إن لكليهما مساوئ تشوههما. فبالنسبة للمصادر الداخلية نجد إن الصراع سعياً للحصول على الترقية يؤدي إلى الحساسية والتوتر بين الأفراد إلى جانب تأثيره السلبي على معنويات الذين لم تتم ترقيةهم، كما يؤدي أيضاً إلى جمود وعمق الأفكار وعدم التجديد والإبتكار، أما بالنسبة للمصادر الخارجية فتظهر في صعوبة الإتصال وتقييم الأفراد ذوي الإستعدادات العالية، كما يتطلب الفرد المعين من الخارج وقت أطول للتكيف مع ظروف المؤسسة، وبسبب مشاكل نفسية للأفراد داخل المؤسسة بالنسبة للذين يشعرون إنهم أولى بذلك المنصب.

2- أهداف وتطور إدارة الموارد البشرية

2-1- مفهوم تطور إدارة الموارد البشرية

2-1-1/ تطور إدارة الموارد البشرية: تعتبر هذه الإدارة واحدة من الإدارات المساندة للإدارات الأخرى في المؤسسة، وهي تتعامل مع الأفراد بصفقتهم أهم عنصر من عناصر الإنتاج، ذلك إنهم هم الذين يمتازون بقدراتهم الكبيرة، فهم يؤثرون ويتأثرون بما يدور حولهم من متغيرات في المؤسسة. لذا قامت الموارد البشرية بوضع لوائح وقوانين وإجراءات تكفل خدمة العنصر البشري في المؤسسة، وجهدت في إن تحقيق رغبات هذا العنصر ورغبات المؤسسة ككل، على هذا الأساس تطورت الموارد البشرية، وأسباب هذا التطور نلخصها فيما يلي:⁷

1- ظهور الشركات والمؤسسات كبيرة الحجم، مما ترتب عليه زيادة الحاجة إلى الأفراد كماً ونوعاً.

2- التطور التكنولوجي للمشاريع، والذي فرض الحاجة إلى تدريب العاملين وتطويرهم بصورة مستمرة.

3- تعاظم نفوذ النقابات والإتحادات العمالية التي تقوم بالدفاع عن مصالح العمال، مما فرض وجود إدارة الأفراد للوفاء بمتطلبات هذه النقابات والإتحادات ما أمكن.

4- تدخل الدولة في النشاط الإقتصادي، وذلك بوضع لوائح عمالية تحدد كيفية إستخدام العمال والمحافظة على حقوقهم، مثل قوانين العمل والعمال وقوانين الخدمة المدنية.

5- مواكبة التطورات المستجدة في مجالات العلوم الأخرى، مثل علم الاجتماع وعلم النفس الذي يهتم بدراسة الحالة النفسية للعامل والسعي لإشباع رغباته وتخفيفه.⁸

2-1-2/ مفهوم إدارة الموارد البشرية: تقوم المؤسسات بإنشاء إدارة الموارد البشرية فيها بغية تسهيل التعامل مع الأفراد العاملين فيها وتسهيل حل المشاكل التي تنشأ فيها بينهم من جهة، وبينهم وبين الإدارات المختلفة في المؤسسة من جهة أخرى، وتدريبهم، وبتعزيز ذلك إيجاباً على رفع روحهم المعنوية واستقرارهم الوظيفي، وزيادة إنتاجهم، مما يؤدي في النهاية إلى حسن إنجاز العمل وتحقيق أهداف المؤسسة ذاتها. من هنا جاء مفهوم إدارة الموارد البشرية على أنها تقوم بتوفير ما تحتاجه المؤسسة من الأيدي العاملة والمحافظة عليها.

كما يمكن تعريفها على أنها عملية الإهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل إقتناء هذه الموارد والإشراف على إستخدامها وصيانتها والحفاظ عليها لتحقيق أهداف المؤسسة وتطويرها.

وينظر لإدارة الموارد البشرية على أنها من أربع خطوات تتضمن البعد الذي يتعلق بالناس في الإدارة "الحصول عليهم، تنشيطهم، والإبقاء عليهم".⁹

الموارد البشرية الداخلي يعتمد على عدة إعتبرات، من أهمها:

1- حجم المؤسسة أو الشركة، فكلما كبر حجم المؤسسة وتضخم نشاطها، كبر حجم إدارة الموارد البشرية فيها والعكس صحيح.

2- حجم إنشئة إدارة الموارد البشرية ذاتها ونوع تلك الأنشطة، فكلما توسعت الأنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية وتنوع وظائفها، زاد حجم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

3- الهيكل التنظيمي للمؤسسة وموقع إدارة الموارد البشرية فيها، فكلما تعقد الهيكل التنظيمي للمنشأة، تعقد دور إدارة الموارد البشرية فيها والعكس صحيح.

4- مدى دعم الإدارة العليا في المؤسسة لإدارة الموارد البشرية فيها ومدى إهتمامها بالعنصر الإنساني في المؤسسة.

2-2- أهداف إدارة الموارد البشرية

يمكننا تلخيص أهداف إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

1- أداء مهامها والنشاطات التي منحت صلاحية مباشرة لتنفيذها بكفاءة وفعالية.

2- مشاركة الإدارة العليا فيما يلي:

- ضمان إن يوفر للمؤسسة موظفون أكفاء من الناحية الاقتصادية والعملية والتنافسية.
- ضمان كون الموظفين يفهمون وينفذون التزاماتهم تجاه المؤسسة.
- ضمان حقيقة إن المؤسسة تقوم بتنفيذ التزاماتها ومسؤوليتها تجاه الموظفين بصورة صحيحة وتوفير ظروف عمل ملائمة لهم كلياً كلما كان ذلك ممكناً.

- إتباع المقاييس والأساليب الأخلاقية في العمل والعلاقات الاجتماعية، مما يعطي المؤسسة سمعة طيبة بين المؤسسات الأخرى.
- وضع السياسات واللوائح العادلة التي تحكم علاقة العاملين والمؤسسة.
- 3- التنسيق الكامل مع الإدارة الأخرى في المؤسسة لتحقيق ما يلي:
 - المشاركة في توضيح كافة اللوائح والتعليمات والسياسات التي تنتهجها المؤسسة للعاملين.
 - المساعدة في وضع الحلول المناسبة لكافة المشاكل العمالية.
 - إيداع النصح والإرشاد لمدرء الإدارة الأخرى فيما يتعلق بأعمالهم واطلاعهم أولا بأول على كافة السياسات الحكومية التي لها تأثير على نشاطات إدارتهم العمالية.
 - حث مدرء الإدارة على إتباع نظم السلامة اللازمة لحماية العاملين وممتلكاتهم.

من خلال ما سبق يمكننا القول بأن الهدف الرئيسي الذي تسعى إليه إدارة الموارد البشرية هو وضع إستراتيجية موارد بشرية وفق متطلبات واحتياجات تنفيذ وإنجاز إستراتيجية المؤسسة الحالية والمستقبلية، لتسهم من خلالها بتوفير قوة بشرية ذات مستوى عالي من الإنتاجية والفعالية التنظيمية، بحيث تكون قادرة على تحقيق أهداف المؤسسة بأعلى مستوى من الأداء والإنجاز من أجل ضمان نجاحها وبقائها واستمرارها.¹⁰

الموارد البشرية تعتبر من أهم بالموارد في المؤسسة وأصلا من الأصول التي تمتلكها، فلا يمكن تحقيق أهداف المؤسسة من دون هذه الموارد، لذلك سعت المنظمات إلى الاهتمام بدراسة الموارد البشرية، من خلال التسيير الفعال الذي يستوجب أساليب ناجحة لتحقيق الأهداف التنظيمية، ومزاولة نشاطاتها على أحسن وجه، بعد إن كان العامل مجرد آلة أو عاملا من عوامل الإنتاج أصبح موردا هاما وعنصرا فعالا في المنظمات.

ولكي تحقق إدارة الموارد البشرية الدور المطلوب منها، أصبح لازما عليها تحقيق التكامل مع إستراتيجيات المنظمة بغرض الموازنة بين نقاط القوة والضعف داخليا مع الفرص والتهديدات التي تفرضها البيئة الخارجية بهدف الحصول على الميزة التنافسية وهذا ما ينبئنا بتوسع دور إدارة الموارد البشرية في الإرتقاء بمستوى أداء المؤسسة والأفراد العاملين بها.

2-3 وظائف إدارة الموارد البشرية: يعرف بيريتني إدارة الموارد البشرية بأنها إحدى الوظائف الإستراتيجية التي يعمل على رفع وتحسين أداء الموارد البشرية بالشكل الذي يسمح بالمساهمة بفعالية في الأداء الكلي للمؤسسة وذلك عن طريق إيجاد أحسن توافقا بين حاجات المؤسسة من الموارد البشرية في الوقت الحالي أو في المستقبل وبين ما هو متاح منها داخل المؤسسة أو في ساحة العمل.¹¹

ويعرفها ليتسو إن مسؤولية إدارة الموارد البشرية كوظيفة من وظائف المؤسسة تكمن في التوفيق بين وظائف المؤسسة وحاجاتها من الموارد البشرية الكفيلة بتغطية هذه الوظائف¹²

ومن التعريفين يتضح إن وظيفة الموارد البشرية تلعب دورا الهوارء بالنسبة للمؤسسة حيث تقوم بإمدادها بالهوارء البشرية التي تحتاجها لممارسة مهامها بالكمية والنوعية اللازمين وفي الوقت المناسب.

في حين نجد إن وصفي عقيلي يعرفها على إنها الوظيفة التي يتمحور نشاطها حول جميع الهوارء البشرية التي تعمل فيها. وتؤدي مجموعة من الأنشطة والممارسات المتعلقة بالهوارء البشرية وذلك في ظل إستراتيجية خاصة بما وتخدم إستراتيجية المؤسسة¹³

ويجمع سعيد سلطان¹⁴ مهام وإنشطة إدارة الهوارء البشرية في أربعة مهام رئيسية هي:

1- الحصول على الأفراد.

2- التدريب والتنمية.

3- التحفيز

4- الصيانة

إن إدارة الهوارء البشرية هي تلك الوظيفة التي تختص بجانب العنصر البشري في المؤسسة منذ البحث عنه إلى غاية إتهائه للعمل في المؤسسة والاستغناء عن خدماته، وتقوم هذه الوظيفة بتنقية الهوارء البشرية بالطريقة التي تسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية إذن فإدارة الهوارء البشرية تمارس لأربعة مهام رئيسية هي الحصول على الأفراد، تدريبهم وتمييزهم تحفيزهم ثم المحافظة عليهم وصيانتهم

- في حين نجد إن المهمة الأولى تهتم بإجراءات الحصول على العمالة وذلك بعد التأكد من الحاجة إليها

- أما المهمة الثانية فيتمحور اهتمامها حول الأنشطة والممارسات التي تهدف إلى رفع المهارات العلمية والعملية للعاملين والذي يعود بالفائدة على المؤسسة

- بينما يلاحظ ارتباط وتداخل بين الوظيفتين والمهمتين الأخيرتين حيث تسعى المؤسسة من وراء التحفيز إلى رفع أداء العاملين وتحسين إنتاجهم باستخدام حوافر عديدة هي نفسها التي تستعملها لصيانتهم، بمعنى إن أساليب الصيانة هي نفسها أساليب التحفيز ويكمن الفرحة فقط في الهدف.

قد أصبحت إدارة الهوارء البشرية إحدى الوظائف التي تركز عليها المؤسسة في تحقيق أهدافها والسبب يعود إلى الأهمية التي يكتسبها العنصر البشري في تحقيق القيمة وإدارة الهوارء البشرية تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال مهامها الرئيسية وقد أدت ظروف العولة

والتنافسية وتطور البعد الاجتماعي والإنساني للمؤسسات التي تبنى معايير جديدة للفعالية التنظيمية إلى جانب المعيار التقليدي الذي يتمثل في الكفاءة الإنتاجية لذلك تضاعفت مهام ومؤسسات وظيفة الهوارء البشرية بعدما تم ربط الإطار الداخلي للمؤسسة بمحيطها الخارجي.

3- التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المؤسسة: يعتبر التسيير التقديري بمثابة الوسيلة

الأساسية التي تمكن المؤسسة من إن تتحكم في المستقبل وممارسة على جميع المستويات الإنتاجية منها والتسويقية والإدارية كما تمارسه على مستوى الشغل والموارد البشرية حيث تقوم بالتوقع لكل ما يحمله مستقبلها تمارسه على مستوى الشغل والموارد البشرية حيث تقوم بالتوقع لكل ما يحمله مستقبلها من مستجدات وذلك بناء على معلومات داخلية تخص إمكانياتها وطموحاتها ومعلومات خارجية تتعلق بمحيطها الخارجي وتظهر في شكل فرص أو عراقيل ومخاطر، وهذا في إطار التسيير التقديري للوظائف والكفاءات.

3-1 أهمية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات : لقد أدت التغييرات المستمرة والمتسارعة التي تطرأ على الهياكل التنظيمية للإنشاء والناجحة أساس على التنافسية الشديدة والتدفقات التكنولوجية الهائلة إلى ضرورة البحث عن سبل التعامل معها باستغلال إمكانياتها بل والمساهمة في صنعها وتفادي سلباتها ويعد التسيير التقديري للوظائف والكفاءات إحدى الأدوات التي استخدمت لهذا الغرض وهذا على مستوى وظيفة الموارد البشرية .

3-1-1 مفهوم التسيير التقديري للوظائف والكفاءات: لقد انطلق سيتو في إعطاء مفهوم التسيير النقدي "هو العملية التي بمقتضاها تسعى المؤسسة إلى تحقيق التوافق الدائم والمستمر بين مؤهلا عاملها والوظائف التي يشغلونها وذلك بمسايرة التطورات التي تطرأ عليها من حين لآخر¹⁵ أما لالو بوير وإيكيليان فيعرف على أنه "عملية البحث عن الطرق اللازمة لتكثيف الموارد البشرية الحالية للمؤسسة مع إستراتيجيتها وأهدافها المستقبلية"¹⁶ وتعرفه كارلن "بأنه عملية تتضمن شقين أحدهما يخص الوظائف والآخر يخص الكفاءات"¹⁷، فالتسيير التقديري للوظائف حسبها يعني مجموعة الطرق والأساليب التي تهمم بمتابعة التطورات التي تحدث في وظائف المؤسسة استجابة لاستراتيجياتها المستقبلية، أما التسيير التقديري للكفاءات فيشير إلى مجموعة الإجراءات التي تهمم بتطوير مؤهلات الأفراد ومهاراتهم تماشيا ومتطلبات الوظائف في المؤسسة.

وعليه نصل إلى تعريف التسيير التقديري للوظائف والكفاءات بأنه عملية التقدير المستمر لحجم ونوع الوظائف المستقبلية للمؤسسة، ثم البحث عن سبل تهيئة وتأهيل العاملين الحاليين بالشكل الذي يسمح لهم بتغطية تلك الوظائف أو اللجوء إلى سوق العمل عند اقتضاء الحاجة أو الضرورة لذلك .

ويعد التسيير التقديري للوظائف والكفاءات بمثابة المرجع والدليل في اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في المؤسسة وتوضح أهميته أكثر في سلامة هذه القرارات ونجاحتها ومن ثم المساهمة في تحقيق الفعالية التنظيمية .

3-1-2 أهمية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في اتخاذ القرارات:

على ضوء الفارق الناتج عن المقارنة بين الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة في الموارد البشرية والعرض المتاح منها داخليا وفي سوق العمل، ويعد تشخيص إمكانياتها المالية، تقوم

المؤسسة باتخاذ القرارات الكفيلة والمناسبة لسد ذلك الفراق وتتمثل هذه القرارات في مختلف الإجراءات التعديلية داخلية وأخرى خارجية وفي هذا الصدد تجدر الإشارة إلى أن فعالية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات تتحقق أكثر بإعطاء الأولوية للإجراءات الداخلية على الخارجية وخاصة ما يتعلق منها ببناء الكفاءات وتطويرها ذلك إن الكفاءة لا يمكن بناؤها وتطويرها إلى في المؤسسة وعن طريق التكوين والخبرة .

- الإجراءات التعديلية الداخلية ومن أهمها:¹⁸
 - التكوين
 - الترقية
 - النقل
 - الدوران الوظيفي والهدف منه اكساب العامل اختصاصات عديدة تسمح له بشغل وظائف هامة في المؤسسة وعليه، فالدوران أسلوب من أساليب التكوين وأداة للترفيه.
 - الإجراءات التعديلية الداخلية ومن بينها¹⁹
 - التوظيف ومنه
 - التوظيف المؤقت
 - التوظيف الدائم
 - التعاقد من الباطن: وينطلق من كون الشغل الذي تقوم به المؤسسة المتعاقدة ومعها الباطن في صالح ويخدم المؤسسة، إلا إن العاملين في هذه الحالة ليسوا متعاقدين مع المؤسسة ولا علاقة لهذه الأخيرة بهم وتلجأ المؤسسة إلى التعاقد من الباطن في الحالات التي يتعذر عليها الحصول على الكفاءات أو استقطابها أو ترى إن حاجتها إلى تلك الكفاءات مؤقتة.
 - الاخرجة: وتختلف عن التعاقد من الباطن في كون إسناد الوظائف لمؤسسات أخرى في حالة التعاقد م الباطن هامة وأساسية بالنسبة للمؤسسة، في حين نجد إن الوظائف التي يتم أخرجتها غير ذلك وتخرج عن إطار المهنة الرئيسية للمؤسسة.
 - التسريح يأتي كضرورة تفرضه حالة الفائض التي تشهدها المؤسسة مع تعويض العامل المسرح أو إعانته ماليا على إنشاء مشروع خاص، ويمكن إن يكون التسريح في حالة العجز خاصة عندما يظهر العامل عجزا على التعلم والتدرب
 - التقاعد المسبق: تستعمله المؤسسة كوسيلة للتخلص من الفائض حيث تدفع بالعامل إلى طلب التقاعد المسبق وبذلك تتسبب التسريح وما يترتب عليه من آثار.
- 3-1-3 أهمية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في تحقيق الفعالية التنظيمية:
- إن تحقيق الفعالية التنظيمية بتقديم منتج أو خدمة بنوعية جيدة وبتكلفة اقل مع تحقيق رضا الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة هو أمر في غاية الصعوبة لكن على الرغم من ذلك يلعب التسيير التقديري للوظائف والكفاءات دورا كبيرا في التوفيق بين مختلف أهداف المؤسسة ويظهر ذلك من خلا التحكم في تكاليف عديدة بعد غياب الليونة سببا رئيسيا لجزء

كبير منها، أما الجزء الآخر فيتعلق بتلك الناتجة عن عدم رضا العاملين ومن بين هذه التكاليف ما يلي:

- التكاليف الناتجة عن غياب الليونة²⁰
 - التكاليف المتعلقة بالتوظيف²¹ * الفشل في اجتياز الفترة التجريبية
 - * الحاجة إلى تدريبات إضافية
 - تكاليف متعلقة بالتكوين
- التكاليف الناتجة عن عدم رضا العاملين: ويعبر عن الرضا حسب عبد الباقي بالمعادلة التالية
 "الرضا عن العمل = الرضا عن الأجر + الرضا عن تنوع العمل + الرضا عن فرص الترقى + الرضا عن الإشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل"²²
- يمكن للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات إن يساهم في تحقيق عناصر الرضا عن العمل السابقة إلا إن أهميته تظهر بوضوح في تحقيق الرضا عن ساعات العمل والرضا عن تنوع العمل وكذا الرضا عن فرص الترقية.

- تعد مشاركة العاملين شرطا أساسيا لنجاح التسيير التقديري للوظائف والكفاءات لأن التقدير للوظائف يتم بناء على المعلومات المقدمة من طرف العاملين سواء في المؤسسة التي تقوم بالتحليل أو في مؤسسات أخرى مما يعني إن تصميم الوظائف أو إعادة تصميمها يتم وفق شروط الرضا الوظيفي لشاغليها.

وتقدير الوظائف المستقبلية للمؤسسة يسمح برسم المسارات المهنية المستقبلية للعاملين حيث يكشف عن وظائف جديدة سيتم استحداثها ووظائف حالية يستمر العمل بها وأخرى يتم إلغاؤها والتسيير التقديري للوظائف والكفاءات وانطلاقا من تبنية منطق الكفاءة الذي يعطي الأولوية للتوظيف الداخلي يعزل من الوظائف الجديدة التي يتم استخدامها هدفا بالنسبة لبعض العاملين والتي تمثل لهم فرصا للنمو والترقية مما يشجعهم على العمل من أجل الحصول عليها أما العاملين الذين يتم إلغاء وظائفهم من الهيكل التنظيمي للمؤسسة فيعتبر عملا كافيا لهم بإخطارهم بذلك مسبقا للبحث عن وظائف أخرى في المؤسسة أو خارجها

إذا كانت الغاية من وظيفة الموارد البشرية هي تحقيق الكفاءة الإنتاجية والفعالية التنظيمية عن طريق توفير الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة بالكمية والنوعية اللازمين وفي الوقت المناسب فإن التسيير التقديري للوظائف والكفاءات يلعب دورا كبيرا في تحقيق أهداف وظيفة الموارد البشرية وبذلك يعد أداة إستراتيجية بالنسبة لها وبالنسبة للمؤسسة بوجه عام.

خلاصة:

إن فعالية وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة الحديثة تواجه تنافسية حادة إلى جانب بيط معقد وسريع التغير لن يتحقق إلا من خلال التنبؤ بالمستقبل والإعداد له بالشكل الذي يسمح باستغلال النتيجة من فرص وتفادي لها بجملة من المخاطر.

ونتيجة لما يحمله العنصر البشري من أهمية جعل من حسن إدارته أمراً ضرورياً بتحقيق الفعالية وإن المعايير المتحكمة أخذت أشكالاً عديدة ومتباينة من مؤسسة الأخرى وتتجدد من حين لآخر حسب ما تفرضه الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية التي يتميز بها يطر المؤسسات فلقد كان لذلك أثره على الموارد البشرية في تحقيق التنمية من جهة وضمنان ما نحتاجه المؤسسة من جهة أخرى.

ولا يتحقق ذلك إلا من خلال التسيير التقديري للوظائف والكفاءات إن التحول الذي طرأ على أهمية الموارد البشرية وتنميتها خاصة جانب منطق الكفاءة بفعل ظروف التنافسية والتطور التكنولوجي التي تواجهها المؤسسات الحديثة قد كان له اثر على المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية وتجدر الإشارة إن الاستثمار الفعلي وإنتاج للمورد البشري في المؤسسة ينطلق من عامل الرضا الوظيفي الذي يسمح بتحفيز العاملين ومن خلال ما تقدم يمكن إن نصل إلى بعض الاستنتاجات أهمها:

- إن للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات دور في فعالية الموارد البشرية ف المؤسسات الحديثة وبشكل أساسي نجاحها وتنمية قدرات أفرادها.
- إن العمل في أحسن الظروف والشروط يعد جزءاً هاماً في عملية الاستثمار في الرأسمال البشري.
- الاستثمار في الوقت له أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسات الحديثة ويعد التسيير التقديري للوظائف والكفاءات أحسن طريقة لاستثمار الوقت على مستوى وظيفة الموارد البشرية.

الهوامش:

- ¹ صلاح عبد لباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 20
- ² - محمد عبد العزيز عمومية، الموارد الاقتصادية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1983، ص 58.
- ³ - رمسيس أسعد عبد المالك، علي لطفي، التنمية والتخطيط الاقتصادي، ص 14.
- ⁴ - علي غريب، بلقاسم سلاطنية، إسماعيل قبرة، المرجع السابق، ص 49.
- ⁵ - عدلي علي أبو طاحون، إدارة الموارد البشرية والطبيعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ص 41.
- ⁶ - محمد عبد العزيز عمومية، المرجع السابق، ص 43-45.
- ⁷ - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2006، ص 141.
- ⁸ - محمد فالخ صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2004، ص 19.

- ⁹ - حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر، قالمة، الجزائر، 2004، ص.
- ¹⁰ - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، جامعة حلب، سوريا، 2005، ص 29.
- ¹¹ Jean Marie Peritte (gestion des ressources humaines) Vuibert , 2^{ème} édition , Paris 1998 , P32
- ¹² Jean Pierre Citeau , gestion des ressources humaines 3^{ème} édition , ed Avmond colin , Dallaz 2000 , p 16.
- ¹³ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل، عمان 2005، ص 13.
- ¹⁴ محمد سعيد سلطان، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1993، ص 121
- ¹⁵ Jean pierre citeau (gestion des ressources humaines) opcit p 58.
- ¹⁶ Luc Boyer Nolequiclibey (Organisation –théorie et application) édition d'organisation 2^{ème} édition paris , 2000 , p 129.
- ¹⁷ Françoise Karlen , Guide de la gestion prévisionnelle des emplois des compétences 2^{ème} édition d'organisation , Paris 2004 , p 127 .
- ¹⁸ Luc Boyen – Noel equiliby. (Organisation –théorie et application) édition d'organisation , Opcit
- ¹⁹ François Karlen Guide de la gestion prévisionnelle des emplois des compétences ; Opcit
- ²⁰ Luc Boyer : Nolequiclibey (Organisation –théorie et application), Opcit
- ²¹ - راوية حسن، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2004، ص 212 .
- ²² - صلاح الدين عبد الباقي، "السلوك الفعال في المنظمات" در الجامعية الجديدة، الإسكندرية 2002، ص 210.

نظائر معلومات تسيير الموارد البشرية

نور الدين أحمد قايد
كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية جامعة محمد خيضر بسكرة

مقدمة:

إننا نلاحظ ونعيش يومياً تحول مفاهيم وفرضيات ميدان التسيير، في حين أن نظم المعلومات والتسيير المستعملة تحاول التأقلم فتشهد هي الأخرى تقلب قواعدها الأساسية. يعد هذا في الحقيقة وعمق الأشياء لمعالجة المتغيرات الأساسية المحددة للقرار.

هذه المتغيرات هي: الوقت، القيمة، والسلطة، حيث أن عادة النظر فيها سيؤثر حتماً على التسيير الاجتماعي. أما بخصوص الوقت: فالفعالية والكفاءة (Performance) ينتجان غالباً عن ربح الوقت في إنجاز نفس النشاط، ولكن أيضاً من إمكانيات التأقلم والليونة، بمعنى القدرة على التطور عبر الزمن التي تجد جذورها في استعداد استباق الأحداث والكون في تقديم "تقدم عن الوقت" بتطوير استراتيجيات اجتماعية، التنبؤ بالتحويلات وعدم تجاهل المقاومة الدفاعية (Inertie) لأفراد المنظمة.

نظم التسيير والمعلومات من شأنها السماح بقيادة هذه التطورات وتسليح المسؤولين بالوسائل الجديدة التي تأخذ عامل الوقت في الحسبان كوسائل التخطيط وتردد المحي التي تمكن من الحصول على المعلومات آنياً.

بينما القيمة: فلا تنتج فقط عن التراكم المادي، بل كذلك من التراكم الغير مادي المتمثل في أثر الاستثمارات في الذكاء، بعبارة أخرى أبحث القيمة تجد معناها في أشكال الإنتاج التي كانت مهمشة من طرف أنظمة المراقبة الكلاسيكية، لذلك ينبغي على نظم المعلومات أن تقيم وتعالج كل من: المعارف في كيفية العمل (Know Now)، الطاقات الكامنة للبشر (Potentiels Humains)، وبصفة عامة كل الأشكال غير المادية للثروة.

وأخيراً، وليس آخراً، السلطة: الانتقال من نظام التحكم الهيراركي إلى نظم السلطة اللامركزية - التي تكون أحياناً مشتتة - يستدعي أقلمة إجراءات متابعة كفاءة الأداء ومراقبة هذا التوزيع الجديد للسلطة، كما أن اقتسام هذه الأخيرة بين المؤسسة وأعوامها (agents) في المحي، يؤدي إلى اتساع نطاق الرقابة إلى درجة استلزام إحداث مراقبة اجتماعية.

وهنا يكمن الإشكال، إذ أن تعقيد العلاقات الاجتماعية يستدعي معالجتها بكيفية شاملة (Globale) وديناميكية وارتباطية (Interactive) في نفس الوقت. فكيف لهذا أن يتحقق دون الإستعانة بنظام المعلومات الاجتماعي (sis)*؟ باعتبار أن المعلومة الاجتماعية هي المغذي الرئيسي

لاتخاذ القرار وقيمة الرقابة الاجتماعية ضمن الشروط التي سيتم دراستها في هذا البحث المتواضع.

I - مفاهيم عامة حول نظام المعلومات الاجتماعية: إن هدف نظام المعلومات أيًا كان، هو السماح بتبادل المعلومات بين مهام قيادة المنظمة ومختلف أنظمتها الفرعية العملية. بصفة عامة يمكن تعريف نظام المعلومات كجملة العناصر (من أفراد، أجهزة برمجيات... الخ) التي تسمح باقتناء، معالجة، الاحتفاظ و بث المعلومات. ويمكن استخراج إقترايين متكاملين لكن قابلين للفصل ويقومان على ثنائية مفهوم نظام المعلومات: نظام المعلومات هو هدف (objectif) للتسيير لأنه يحدد حالة معينة ينبغي الو ل إليها.

نظام المعلومات هو أداة (objet) للتسيير لأنه يحدد سيرورة معينة ينبغي إدارتها.

والنظام المتكامل للمعلومات، يتطلب توافر المعلومات عن الأنشطة الداخلية في المنظمة، وأيضاً معلومات عن البيئة الخارجية المحيطة بها. ويتمثل نظام المعلومات في ثلاث أجزاء رئيسية هي:¹

أولاً: المدخلات: وهي البيانات التي تم إدخالها إلى النظام وهي تشمل على بيانات تجمع داخل المنشأة مثال ذلك أرقام الإنتاج، المبيعات، المصروفات، الأرباح، العمالة، المخزون، المشتريات... الخ. وبيانات خارجية (خارج المؤسسة) وهي تشمل على ظروف السوق والمنافسة واتجاهات المستهلكين، وكافة القوانين المتعلقة بالنواحي السياسية والاقتصادية والاجتماعية... وهذه البيانات بيانات تاريخية أو حاضرة أو توقعات وتنبؤات مستقبلية.

ثانياً: العمليات أو الأنشطة: وهي تلك المتصلة بالتعامل مع البيانات والتي تشمل: التجميع، التصنيف، والتحليل، التداول، الحفظ والاسترجاع.

ثالثاً: المخرجات: وتتمثل في مجموعة التقارير والإحصاءات التي تنتج من العمليات السابقة مثال ذلك نسب الربحية، أر مدة المخزون، المركز المالي، نتائج نشاط الإنتاج والبيع والتمويل... الخ.

I-1- تعريف نظام المعلومات الاجتماعية: يتجاوز نظام المفهوم الوحيد - الذي تم التخلي عنه- يمكن تعريف نظام المعلومات الاجتماعية كأحد الأنظمة الفرعية للمنظمة والذي يعد ضروري لوظائف "الموارد البشرية" و"المراقبة" من أجل الأداء الجيد لمهامها. بعبارة أخرى وبيان أبعاده، يمكن القول أنه في نفس الوقت: وسيلة للإتصال الداخلي في المنظمة، أي أحد أدوات التنسيق، المحادثة، والتأثير على المناخ الاجتماعي؛ مساعدة للإتصال مع المحي ، مثلاً بالنشر السنوي لميزانية اجتماعية؛ مساعدة لعمليات التسيير وبالتالي لمراقبة القرار: إذ تعد المعلومة الاجتماعية المادة الأولية للقرار الفردي (كالترقية، المراقبة التعيين،...) أو الجماعي (كالاستخدام، الفصل، إعادة التخصص، المسارات المهنية... الخ).

غير أن المورد البشري الذي يمثله الفرد، له بالمقارنة مع الموارد الأخرى خصائص مددة، فهو

ليس ملكية للمؤسسة ولا يعتبر -على الأقل من وجهة نظر المحاسبي- كعنصر من ذكته؛ فالمؤسسة يربطها بالفرد عقد قابل للإلغاء عند توفر شروط ذلك. هذه الخاصية للمورد البشري تعرض قيود

على نظم تسيير هذه الموارد، كضرورة تأمين التوظيف، الاستخدام، ثم تسيير المستأجرين (إلى غاية مغادرتهم للمؤسسة)، أي متابعة تدفق موارد خا لة للتحويل ومتحكم فيها جزئياً.

2- I وظائف نظام المعلومات الاجتماعية: ² في الأ ل، كانت أتمتة معالجة المعلومات تقتصر على معالجة التعويضات ومسك سجل خاص بالمستخدمين. لكن نظام المعلومات الخاص بتسيير الموارد البشرية (GRH) يتجاوز هذه الوسيلة "البداية" سواءاً في الوظائف التي يؤديها أو في تسيير المعطيات. ³

حيث تستخدم إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعارة، وفي سائر مراحل وأنواع نشاطاتها، نظم المعلومات لمساعدتها على إنجاز وظائفها المختلفة، وأهم هذه الوظائف:

وضع الخط الإجمالية والتفصيلية والتنبئية لقوة العمل، وذلك بمقابلة حاجات المنطقة للقوى العاملة مع العروض من القوى من داخل المنظمة وخارجها، وإيجاد الرمد وعرض البدائل لمعالجة الفروقات.

بناء ملفات شخصية خا لة بكل موظف، يبين فيه كل المعلومات الضرورية عنه من حيث العمر، والجنس والحالة الاجتماعية والمؤهلات، وتاريخ الالتحاق، ونوع الوظيفة، والانفكاك ومقدار الراتب والترفيعات والمكافآت والعقوبات... الخ.

وضع جداول وولوائح تفصيلية وإجمالية، يوضح فيها طبيعة الموارد البشرية في المنظمة، من حيث متوسط العمر، ونسبة النوع (الجنس)، ومعدل الشهادات والقدم الوظيفي، وحجم وطبيعة المهارات (الإمكانات) البشرية التي تمتلكها المنظمة.

و ف كامل لجميع الوظائف المتاحة في المنظمة، مبيناً فيه متطلبات كل وظيفة، والمهام التي سيقوم بها شاغل هذه الوظيفة، وفي مقابل ذلك يجري حصر المهارات والكفايات المتواجدة في المنطقة، ومدى مقابقتها مع الوظائف المتاحة؛

تنظيم شؤون العاملين الإدارية والإجرائية، مثل: كوك التعيين، والإجازات العادية، والمرضية، وتسجيل الغيار، والنقل والترفيغ... وغيرها من النشاطات الدورية والروتينية.

إجراء البحوث والدراسات المهنية والسلوكية، باستخدام قاعدة معطيات الموارد البشرية وقاعدة المعرفة لإجراء هذه البحوث، مثل مقارنة مستوى الأجور مع مستوى المعيشة، أو فحص العلاقة بين الحوافز التي تقدمها المنظمة ومعدلات أداء العاملين، أو حساب نسبة تكاليف الأيدي العاملة في المنتج النهائي، (عائدية اليد العاملة)، وغيرها من مجالات بحث الموارد البشرية، مثل معدل الغياب ودوران الأيدي العاملة. ⁴

3- I دور قاعدة معطيات الموارد البشرية: إن ضمان تسيير الموارد البشرية يستلزم المعرفة

الدائمة لحالة هذه الموارد، لهذا نجد في كل المؤسسات سجل (أو قاعدة معطيات) "المستخدمين" الذي يصف مختلف الأفراد المأجورين في المؤسسة.

قاعدة المعطيات هذه تشكل دور (pivot) الأساسي لنظام معلومات (GRH)، فالنشاطات الرئيسية (التوظيف، التكوين، المكافئة) تستعمل معطيات هذه القاعدة وتوفر معطيات لهذه القاعدة التي تكون حسب الحاجة إما يدوية بشكل كامل أو مؤتمتة جزئياً أو كلياً.

نظام المعلومات اليدوي: في ظل هذا النظام تحتفظ إدارة المستخدمين بسجلات كاملة عن كل موظف، ويحتوي هذا السجل على معلومات تتعلق بخصائصه الشخصية وتعليمه وخبراته السابقة واسم الوظيفة التي يشغلها، ونوع التدريب الذي حصل عليه، كما تستخدم أيضاً مجموعة من النماذج والمستندات في كافة الأنشطة التي تمارسها إدارة المستخدمين (كتخطيط القوى العاملة، الاختيار والتعيين، التدريب والتنمية الإدارية، الأجور والمراتب، النقل والترقية، قياس كفاية أو كفاءة العاملين... الخ. ومن أمثلة هذه النماذج والمستندات: نموذج استلام العمل ونماذج قياس كفاية العاملين... الخ.

نظام معلومات المؤتمت (Automatisée): قد ترغب المؤسسة في التحول من قاعدة المعطيات السابقة إلى قاعدة معطيات مؤتمتة جزئياً أو كلياً، فتستعمل الأقراص المغناطيسية لحفظ كل المعطيات الإلزامية الضرورية لتسيير المستخدمين، ويمكن إظهار هذه المعطيات والوثائق حسب الطلب على شاشة الحاسوب لاستجوابها (interrogation) وتجديدها.

تلجأ المؤسسة غالباً لقاعدة المعطيات المؤتمتة نتيجة لتضخم حجم الأعمال وتعدد الأنشطة وزيادة عدد العاملين بها، بحيث يصبح التعامل مع حركة العمالة يتطلب وقتاً ومجهوداً أكبر، وأيضاً نتيجة لحدوث أخطاء في حالة استخدام النظام اليدوي، وبالتالي فإن من مزايا النظام المؤتمت هي: تقليل أو اختصار الوقت، تقليل الأخطاء التي تحدث من جراء تكرار كتابة واستخدام المعلومات، التخلص من أحجام المعلومات المتراكمة طوال عمر المؤسسة وحفظها على الأقراص المغناطيسية أو أحسن على الأقراص المضغوطة.⁵

إلى جانب قاعدة المعطيات المستخدمين فإن نظام تسيير الموارد البشرية يستعمل معلومات أخرى هي:

معطيات و فية للوظائف والمنا ب، معرفة في بيعة مؤهلات (إذا كانت قاعدة المعطيات "المستخدمين" تحتوي و ف للمؤهلات فإنه يمكن التقريب بسهولة بين الاحتياجات والموارد المتاحة لتخطيط التوظيف، التكوين، التعيين...)، الصعوبة الرئيسية تكمن في و ف المؤهلات التي تشترطها الوظيفة، بكيفية عملية (opérationnelle) بطرح سؤال: ما هي المعرفة الخاصة (savoir- Faire) المطلوبة؟

كمية كبيرة من المعلومات ذات الصبغة القانونية (اجتماعية وجبائية)، لأن التشريع الخاص بتسيير المستخدمين جدّ متطور وفي تحول دائم.⁶

II- هيكلية نظام المعلومات الاجتماعية:

إن عملية إعداد نظام المعلومات الاجتماعية لا ينبغي أن تترجم في الوضع العشوائي للجدول

والبيانات والوثائق المتعددة، دون خطة مسبقة، إذ من الضروري توقع خطة تنظيم عام بكيفية تسمح:

تفادي التكرار ((Redondance الذي يعبر عن سوء استخدام الإمكانيات؛

البحث عن أكبر تسويق (cohérence) بتفادي إنتاج معلومات متناقضة لتوضيح نفس القرار؛

تطوير ملائمة (pertinence) المعلومة، بمعنى توافقها مع القرار الذي سيتخذ ومع ماحب القرار.

لهذا الغرض يمكن اقتراح مصفوفة (grille) لتحليل نظام المعلومات الاجتماعية القائم على اقتراب ثنائي متمثل في: المستوى الهيراركي للقرار المتخذ من جهة، وميدان التسيير الاجتماعي المعني من جهة أخرى. هذا الإطار يتمثل مناطق المعلومات الموافقة لكل نوع ولكل مستوى من الخيارات الاجتماعية.

II-1- النظام العملي: الميادين الأربعة التي تحتوي المعلومة الاجتماعية:7 ملاحظة التطبيقات (الممارسات) تظهر أنه من الممكن استخراج أربعة مناطق خاصة بالتسيير الاجتماعي، أي أن المعلومة الاجتماعية توجد في أربعة ميادين مميزة:

II-1-1- تسيير العتاد والموارد البشرية: يتعلق بمجمل الممارسات التي ترمي إلى وضع "الشخص المناسب في المكان المناسب" وتشمل التوظيف، متابعة العتاد، ديمغرافية الموارد البشرية، التسيير التنبي للمستخدمين، معرفة الطاقات الكامنة وتنظيم المسارات المهنية... الخ.

II-1-2- التحكم في المناخ الاجتماعي، في السلوكات الاجتماعية وفي تطوير الحديث الاجتماعي: قيادة المنظمات يستدعي القدرة على التقدير الدوري لسلوكات الأفراد والجماعات التي تعيش في وسط المنظمة. حيث أظهرت بحوث علم الاجتماع والخبرات، منذ أكثر من نصف قرن، أن الاقترابات (approches) الآلية⁸ فيما يخص ردود فعل مأجورين، غالبا ما تنجح بالفشل، لهذا تحاول إدارة الأفراد تقدير تقدم المناخ الاجتماعي من خلال مؤشرات الاختلال. وبصفة مكملة أسندت لها مهام هيئة إجراءات الإتصال الداخلي وتطوير الحديث الاجتماعي.

وفي هذا السياق تشير الخبرات الحديثة في الاتصالات وتجارب الجماعات الصغيرة إلى أن مصدر المشاكل التنظيمية ومشاكل اتخاذ القرار، يكمن في المحتويات الخاطئة للمعلومات أو في التدفق الخاطئ للمعلومات في شبكة الاتصالات التنظيمية، فتظل مشاكل كثيرة في المنظمات بدون حل ليس بسبب صعوبة تنظيم وتوويل المعلومات، وإنما بسبب وجود معلومات غير مرتبطة بالنشاط المطلوب اتخاذ قرار بشأنه، وهذا ما يدعى بالإزعاجات أو ضوضاء الرسالة.⁹

II-1-3- تقدير الكفاءة و الاستثمار في التكوين: خلال العشرية الأخيرة أبدى بوضوح وبحجم كافي آراء موحدة (Unanime) حوا هذا الموضوع: وهو أن البشر هم أساس تحسين

كفاءات المنظمة، يبدو إذن من العادي تقدير هذه تقدير الكفاءة، ليس بهدف تراكم المعرفة ذات بعة و فية، لكن من أجل العمل على تحسينها (الكفاءة).

هذا الاقتراب للكفاءة يتم في مستويات مختلفة: يمكن أن تكون فردية أو جماعية، فتجسد في ربحية الإنتاجية، ارتفاع الفائض المالي، أو من خلال المؤشرات العامة للجودة... الخ. لكن مهما يكن، أبحث الكفاءة تشكل في كل مكان أداة وهدف لتسيير الاجتماعي.

4-1-2- التحكم في تكاليف الأجور والتكاليف الاجتماعية: معرفة الالتزامات المالية التي تمثلها اليد العاملة، قيادة سياسة الأجور، إعداد موازنات مصاريف المستخدمين،... كل هذا يستدعي إنشاء معلومة أساسية ومالية مستقلة مقارنة بالنظام المحاسبي المالي الكلاسيكي.

2-2- نظام التحكم: المستويات الهيراركية للقرار:¹⁰

مجمّل القرارات المتخذة في كلا الأربعة ميادين العلمية المعرفة سابقاً لا تنجم عن نفس المستوى الهيراركي، فالدفع الشهري للأجور أو تقرير رفع الأجور بالنسبة للسنة، قياس المردودية في منصب عمل أو إنشاء نظام لتحفيز الكوادر، هذه كلها عمليات لها شخصيات عملية ولكنها تخص بصفة مؤكدة مستويات هيراركية مختلفة.

وقد يكون من العملي في كثير من الحالات، الاحتفاظ بثلاث مستويات هيراركية لبناء أو هيكلة نظام المعلومات الاجتماعية.

1-2-2- المستوى الاستراتيجي: أعلى المستويات، وهو الذي تؤخذ فيه القرارات الكبرى التي تلزم الوحدة على المدى الطويل، وهو مستوى إدارات: المستخدمين، الموارد البشرية، العلاقات الاجتماعية... الخ. التت تشتغل عامة في هذا المستوى بالتشاور مع الإدارة العامة. كما توجد في هذا المستوى القرارات الخاصة بتطور العنّاد البشري على المدى الطويل، تنظيم عمليات الإنتاج، الظروف العامة للعمل، استراتيجيات تحفيز (motivation) الأشخاص، تطوير نظم المكافآت.

2-2-2- مستوى التعديل أو الوسيط (Intermédiaire): هو الذي تؤخذ فيه القرارات الاجتماعية على المدى المتوسط و التي تقابل الخيارات التكتيكية المطابقة (conforme) - على الأقل في المبادئ- لتلك المعمول بها في المستوى الاستراتيجي. سيتعلق الأمر مثلاً بتنظيم حملة (compagne) توظيف، تقدير تطور الغيابات (absentéisme) خلال السنة، إنشاء أدوات لمراقبة كفاءات الأطر، تحديد طريقة حساب العلاوات (primes) الممثلين... الخ.

3-2-2- مستوى التنفيذ (exécution): أكثر المستويات لا مركزية، وهو المستوى التسيير الاجتماعي اليومي (quotidien) كإدماج توظيف جديد، متابعة حوادث العمل، حساب علاوة تحفيزية (prime d'intéressement)، تحديد مكافآت الشهر، إعطاء معلومة حول دفتر (bulletin) الراتب... الخ.

المعلومة يجب أن تكون موافقة (adaptée) في نفس الوقت لمستوى القرار الواجب اتخاذه

(مثلاً للمستويات الثلاث المذكورة أعلاه) ولميدان الخيارات الاجتماعية المعمول بها. نظام المعلومات يجب إذن أن يكون مهيكلاً على أساس مبدأ الملائمة (pertinence)، بمعنى توافق المعلومة على مستوى

وطبيعة القرار المتخذ.

3-II إنشاء نظام المعلومات الاجتماعية: نظام المعلومات الاجتماعي يغذي كل جزء من الإطار (grille) بالمادة الأولية لكل قرار ألا وهي: المعلومة. من المنطقي إذن أن يهيكل هذا النظام (sis) على أساس تقاطع التقسيمين السابقين.

III- مركزية أو لامركزية نظام المعلومات و المراقبة الاجتماعية¹⁴

إن استعمال مصطلحات (vocable) المركزية واللامركزية يرجع إلى تسمية عامة تغطي ثلاث أشكال للتنظيم:

الشكل الأول: تنظيم السلطة (pouvoir)؛ حيث تتواجد في إطار تحول يتجه نحو التثديد المستمر بالأنظمة الهيراركية، البحتة، والتي تو ف بالأنظمة التاييلورية. على هذا الأساس يجب على نظم المعلومات والمراقبة أن تتأقلم بالإتجاه نحو لا مركزية أكبر،

الشكل الثاني: تنظيم نظام المعلومات والمراقبة؛ مبدئياً، هذا النظام يجب أن يتم إرساءه بالتطابق مع تنظيم السلطة، بالخصوص في مستواه اللامركزي، لكن الملاحظة الميدانية تبين وجود نقص التناسب (décalage) مع هذه المبادئ؛

الشكل الثالث: التنظيم الجغرافي؛ سواءاً في شكل وحدة تقع في مكان معين، أو في شكل وحدات فرعية (sous- unités) مشتتة (dispersés) جغرافياً، حيث أن تباعد النشاطات فضائياً يدفع إلى لامركزية المعلومات والسلطات. رغم ذلك، فإن اللامركزية لا تشكل طريقة تنظيم مفروضة بسبب التباعد الجغرافي، إذ نلاحظ وجود وحدات كبرى مشتتة جغرافياً، لكنها تملك نظم المعلومات ومراقبة اجتماعية جد مركزية.

مع هذا، يمكن أن نجد تركيبات (combinaisons) بين مختلف طرق التنظيم المعلومات والمراقبة الاجتماعية، هذه التركيبات تقع بين النماذج "التامة" (purs) المعروضة فيما يلي:

III-1- مركزية المعلومات و المراقبة:

في هذا التنظيم، فإن مجمل المعلومات، التي يتم جمعها من المستوى السفلي تصعد إلى المستوى المركزي (central) نحو إدارة المستخدمين أو مراقبة التسيير. هذه المعلومات تغذي القرارات التي تفرض على الوحدات اللامركزية، لو مثلنا هذا النظام بتصور ثلاث وحدات لامركزية (بالمفهوم الجغرافي أو تنظيم السلطة: مصانع، وحدات كبرى، وحدات الموازنات... الخ).

مثال (01): كثيرا من منظمات القطاع الإداري أو تلك الناجمة عن هذا القطاع، تشتغل تبعاً لهذا النموذج، بعضها ذات الحجم الكبير والمشتتة جغرافياً، تملك في نفس الوقت أنظمة تعمل على رفع المعلومات إلى مستوى الإدارة، وتملك طرق للمراقبة وللقرارات في حدّ ذاتها مركزية. هذا

النوع من التنظيم مفيد من وجهة نظر تماثل القرارات المطبقة على الوحدات المشتتة، وهو ما يعمل على العدل في تساوي المكانة (statut) الاجتماعية والأجور.

لكن في المقابل، هذا التنظيم يخفي بذور الأعراض البيروقراطية، نذكر منها: بطئ (lenteur) القرارات، عدم تناسب الخيارات (choix) باعتبار أن المعلومة منفصلة عن القرار، خطر استعمال رقابة كثيرة الاهتمام بالتفصيل (tatillonne) أكثر مما هي فعالة (efficace)، غياب تفويض المسؤولية للأعوان (agents) اللامركزيين.

2-III اللامركزية الكاملة (totale) للمعلومة والمراقبة:

في هذا النظام الذي بدون شك يعاكس تماماً النظام السابق، فإن الوحدات اللامركزية تشتغل بصفة مستقلة (autonome)، حيث تتخذ قراراتها تبعاً للمعلومات التي تجمعها وتعالجها بإجراءاتها الخاصة في هذه الحالة، فإن دورة إدارة المستخدمين والمراقبة يقتصر على تحديد التوجهات الكبرى وعلى تقديم النصح للوحدات اللامركزية، حتى وأنه قد نلاحظ حالات أين يكون نتيجة عملية اللامركزية هي اختفاء إدارات المستخدمين والمراقبة والمركزية.

مثال (02): بصفة عامة فإن المؤسسات التي تقترب من هذه الطريقة في التنظيم، هي تلك التي تعمل في القطاعات العالية التخصص (secteur de pointe). هذا التنظيم نجده عادةً في مؤسسات الخدمات المعلوماتية (informatique)، الهندسية (ingénierie) أو لتقديم النصح في ميدان مدد.

فائدة هذا التنظيم تكمن في الليونة (flexibilité) الكبيرة للنظام القادر على التأقلم السريع مع تغيرات المحيط، لذلك من العادي أن نجده في القطاعات المضطربة، أين يجب أن يكون تسيير الكفاءات الخاصة للتحويل، على التخصص. بالمقابل فإن نتيجة الحتمية لهذا التنظيم هي إدخاله لاختلالات توازن المنافسة الداخلية حول مسألة المكافآت وظروف العمل خاصة. لذلك يمكن القول أن هذا النظام قد يحوي بذور دماره بذاته (autodestruction).

3-III اللامركزية الجزئية أو الحل الوسطي: هذا التنظيم يمثل بالنسبة لكثير من المؤسسات مرحلة (stade) من تطور نظمها المعلوماتية والمراقبة، حيث يتصف باقتسام قيادة الأنظمة:

بالنسبة لإدارة المستخدمين والمراقبة؛ ترجع عليها ممارسة الخيارات الأساسية الطويلة المدى، مثلاً تحديد تطورات العتاد البشري أو نمو حجم الأجرور في الوحدات اللامركزية. من جهة أخرى تقوم برسم شكل نظام المعلومات مع فرض هياكل (architectures) مماثلة (homogènes) على كل الوحدات الفرعية. فتعيين مثلاً برمجية (logiciel) معالجة المعلومات المستعملة من قبل كل الوحدات الفرعية؛ مما يجعل عملية تجميع المعلومات ممكنة.

بالنسبة للوحدات اللامركزية: ترجع إليها الخيارات المتوسطة والقصيرة المدى وكذلك تقوم بإعداد نظم المعلومات؛ فمثلاً تكفل بحملات التوظيف وتديرها، كما تحدد الأجرور ضمن الإطار

المعروف به في المستوى العلوي.

مثال (03): هذه الأنظمة تشتغل في العديد من الوحدات التي تتميز بتسيير اجتماعي متقدم، كما هو الحال مثلا في المخابر الصيدلانية التي تترك استقلالية كبيرة لوحداها الإنتاجية وتخصص للمقر (siège) مهمة الخيارات الاستراتيجية، على أساس معطيات التي تصل دورياً (périodiquement) إلى المركز.

فائدة هذا التنظيم أنه يضمن تماثل (homogénéité) مكانة المأجورين (saliariés)، كما يمكن من الحصول على اقتصاديات الحجم (économies d'échelle) في المعالجة، باستعمال نفس المنطق لمعالجة المعلومات.

يبدو إذن أن هذا التنظيم يشكل مرحلة ملفت للإنتباه ضمن مراحل تطور نظم التسيير الاجتماعية، حيث يقع بين الطرق المركزية الموروثة عن الماضي، والطرق الشديدة اللامركزية التي لم تصل بعد إلى مواكبة تطور الذهنيات والحيي .

III-4- كيفية اختيار نموذج التنظيم الأمثل: طبقاً للأسس المعروضة، كيف يتم اختيار طريقة تنظيم نظام المعلومات والمراقبة الاجتماعية؟ لقد أثبتت الملاحظة أن هذه المسألة تثار في مناسبتين: عند حدوث تغيرات تكنولوجية في النظام (عادة عند القيام بمشروع تألية من مستوى أعلى)؛ عند ملاحظة اختلالات في اشتغال النظام، ككثرة ارتكاب الأخطاء، قلة المعلومات المتاحة وتأخر وولها، ضعف الإنتاجية... الخ.

ونظراً لتنوع الهياكل، ظروف الحيي والإنتاج، فإنه لا يمكن الإجابة على السؤال المطروح بتحديد أي النماذج هو الأمثل، لكن يمكن وضع ثلاث قواعد أساسية لترشيد للاختيار:

* قاعدة الاقتصادية (économicité): تكلفة المعلومة المنتجة ونظام المراقبة يجب أن تكون موازنة (proportionné) للقيمة المضافة إلى فعالية التسيير الاجتماعي؛

* قاعدة الملائمة (pertinence): إنتاج المعلومات ومراقبة التسيير، يجب أن يتوافقا مع المستوى الهيراركي للقرارات ومع ميدان القرار.

* قاعدة اللامركزية (décentralisation): كلما كانت الوظيفة الاجتماعية هامة بالنسبة للمنظمة، كلما كانت اللامركزية ضرورية لاكتساب أكبر ليونة وأوسع تأقلم مع الحيي . وهذه القاعدة يمكن ترجمتها بالمفارقة (paradoxe) التالية: " كلما كانت "وظيفة المستخدمين" حيوية (vitale) بالنسبة للمؤسسة، كلما كانت أدى ذلك إلى اختفائها كوظيفة في حد ذاتها لتمارس من قبل كل المسؤولين الهيراركيين".

IV - تشغيل نظام المعلومات والمراقبة الاجتماعية:¹²

IV-1- نظام المعلومات الاقتصادية ونظام المعلومات الاجتماعية: دعنا نجعل فال تصور بين نظام المعلومات الاقتصادية ونظام المعلومات الاجتماعية للمنظمة. من جهة، نجد المحاسبة كقاعدة أساسية للمعلومات الاقتصادية، حيث نجدها في كل المؤسسات، إذ تغذي بالمعلومات كلاً من النظام (financier)، المحاسبة التحليلية (analytique) وتسيير الموازنات.

هذا هو نظام المعلومات الاقتصادية، الذي يعد من أوائل النظم التي استخدمتها المؤسسات في تسييرها اليومي، من جهة أخرى نجد قاعدة المعطيات "الراتب و المستخدمين" (paie – personnel) الموجودة على الأقل بحد أدنى- في كل المؤسسات لإعداد الراتب الشهري. هذه القاعدة تغذي نظام معلومات الاجتماعية لإنتاج الوثائق الإلزامية (كالميزانية، والتصريحات القانونية) وفي حالات متزايدة الانتشار لإعداد لوائح القيادة الاجتماعية وموازنات مصاريف المستخدمين و نسبة الموارد البشرية.

2-2-IV استخراج و معالجة المعلومات:

إن الإجراءات المستعملة في الوقت الحالي، تبقى المعلومات الاجتماعية مخفية في كل أنحاء المؤسسة، نظراً لأن جمع هذه المعلومات ومركزتها لا يتمان باحترام الأوقات المحددة. ففي أماكن (postes) العمل، يمكن معرفة أوقات العمل والحضور وأحياناً مردودية المنا ب المنتجة.

في المصالح (services)، يمكن التحكم في توزيع الإمكانيات، في المردودية الإجمالية، في تطور العناد البشري وحتى في مصاريف التكوين، ومستوى المكافآت، لكن هذا يترتب بدرجة اللامركزية.

في المستوى المركزي يمكن تتبع التدفقات (flux) المجموعة (consolidé) من دخول وخروج تكاليف الأجور والتكاليف الاجتماعية، الكفاءات وعمليات التكوين... الخ.

وبالتالي، مبدئياً يمكن الحصول على أي معلومة اجتماعية مهما كانت طبيعتها بشرط أن نقبل بدفع ثمن ذلك، أما عملياً، فإن مسألة التكلف وأجل (délai) الاستخراج، هي بالتحديد التي تفرض إجراء تصفية (filtrage) للمعلومات.

ويمكن تحليل التعاملات مع المعلومة الاجتماعية عبر و ف العمليات التالية:

1-2-IV الانطلاق من معلومات الراتب:

لا يمكن لأي مؤسسة أن تطلق على حتمية (obligation) استخدام نظام المعلومات لتحديد أجور العمال، حيث يمكن استخراج معطيات من هذا النظام: هذه المعطيات تتعلق بالعتاد البشري وتوزيعهم في الهيكلن أوقات العملن الغيابات، تكاليف الأجور والتكاليف الاجتماعية للمستأجر الواحد، الخرج والدخول، وبالتالي يتوفر لدى المسؤول معلومة ثرية، والتي يكفي تصفيتها وتحويلها إلى السجلات الأخرى. المسألة الوحيدة التي تطرح، تكمن في الجانب التقني: وهي كيفية استخراج (interfaçage) معلومات سجلات (fichier) الرواتب، في هذا المجال نلاحظ أن أغلبية أنظمة الرواتب تتصور مسبقاً كيفية خروج المعلومات المغذية للتسيير الاجتماعي.

2-2-IV جمع (rassembler) و تجميع (consolider) المعطيات:

بغض النظر عن الراتب، فإن المعلومة الاجتماعية تواجد في كل مكان، لذلك يجب على النظام أن يكون قادراً على استخراج المعطيات المفيدة لتجميعها فيما بعد. في مجال المراقبة الاجتماعية، هذه الضرورة

تفرض التدخل (l'intervention) في كل من المعلومات الاجتماعية وفي المعلومات الاقتصادية والمالية. أبرز مثال هو ذلك الخاص بالتكوين: حيث أن مصلحة المحاسبة تملك المعطيات المالية، أما مصلحة المستخدمين فتتوفر لديها المعلومات الإدارية، لذلك فإن ضرورة مراقبة مشاريع التكوين تؤدي إلى القيام بإعادة معالجة وتجميع المعلومات الصادرة من كلا المصلحتين.

3-2-4- IV-2-3- نصفية المعطيات الفائضة (surabondante):

تنتج المنظمة يومياً ملايين المعلومات، ويحتفظ بالآلاف منها باستعمال مختلف طرق معالجة المعلومات، هدف أنظمة المراقبة هو فرز المئة معلومة التي تفيد التسيير الاجتماعي، ثم عرضها في لوائح القيادة، وضرورة الفرز والتجميع تكسي أكثر أهمية كلما ارتفعنا في المستويات الهرمية، حيث يمكن الاحتفاظ بثلاث مستويات للفرز المتتالي (progressif) للمعطيات:

قواعد المعطيات: تمثل اختيار أولي للمعلومات المفيدة للتسيير الاجتماعي الاقتصادي (socio - économique) باستعمال الحوامل المعلوماتية التي تسمح باستغلالها آلياً. عادة ما يتعلق الأمر إما بقاعدة الراتب والمستخدمين التي تسمح بإعداد الراتب ومتابعة التسيير الاجتماعي، وأحياناً بقاعدة متابعة الأوقات، حيث أن معطيات هذه القواعد تستعمل مع المعطيات المحاسبية ومراقبة التسيير.

الجمعات (recueils) الإحصائية: تشكل فرز أولي للتنسيق بين قواعد المعطيات حسب المواضيع (thèmes)، مثلاً قيام إدارة الموارد البشرية بتحليل مفصل للعتاد البشري حسب الجنس، الدرجة، الوظيفة أو المنصب المنتمي إليه... الخ. على أن يكون هذا التحليل في متناول المسؤولين الهرميين ضمن الشبكة الداخلية.

لوائح القيادة الاجتماعية: تساعد على اختيار وعرض المعلومات التي تعد بمثابة مفاتيح لاتخاذ القرار، هذه اللوائح يجب إذن أن تكون سهلة القراءة وملائمة لكل مستعمل، كما ستحتوي على جزء من المعطيات في شكل أهداف مسطرة وقياس الانحرافات (écarts) غالباً ما يترك في هذه اللوائح مكان التعليق.

3-3-4- IV-3-3- استغلال المعلومات القانونية في لوحة القيادة الاجتماعية:¹³

من المستحيل اقتراح لوحة القيادة جاهزة الاستعمال لكل الوظائف، كما أن الاحتياجات الخاصة لا يمكن معالجتها فرعياً، لذلك قبل إنتاج معلومات جديدة، يجب البحث في تلك التي أنتجت من قبل إن لم تكن موجودة التي نحتاجها، وهذا له فائدتين:

فائدة الاقتصاد، لأن المعلومات إنتاجها مكلف، حتى وإن كانت هذه التكلفة غير معرفة بوضوح؛ فائدة المصدقية لأن المعلومات المكتسبة في إطار قانوني متأكد منها والمصادر القانونية

هي: المحاسبة المالية، التسيير المحاسبي والميزانية الاجتماعية.

1-3-4- IV-3-1- معلومات المحاسبة المالية: المحاسبة المالية (وبالخصوص أحد مقاييسها، الراتب) يمكن

أن توفر العديد من المعلومات بتكلفة تقريبا معدومة وبمصادقية قصوى، إذ يكفي فتح الحسابات الفرعية اللازمة. فيمكن مثلاً الجمع في حسابات منفصلة أعباء المستخدمين حسب نوعهم (إطار إداري، مهندس، موظف، عامل ورشة...) أو حسب المصالح (الإدارة، التمويل، التصنيع، التسويق، الخدمات، الخدمات ما بعد البيع...). أو كذلك حسب الموقع الجغرافي (المقر، المصانع، المخازن، الورشات). كما يمكن تحليل الأعباء الاجتماعية تبعاً لمعايير مختلفة، كالأعضاء المستفيدين، طبيعة الخطر المغطى، تفصيل للمزايا العينية... الخ. لكن الحاسبة المالية لا تعالج سوى القيم النقدية، لذلك تستعمل معلومات من مصادر أخرى.

2-3-IV معلومات التسيير المحاسبي: التسيير المحاسبي، عندما يكون موجود، يمكنه كذلك توفير معلومات ثمينة لتكميل الحاسبة المالية بمؤشرات مادية، مبدئياً يقوم التسيير المحاسبي بتحليل أعباء المستخدمين، فيسمح مثلاً بحساب المؤشرات التالية:

عدد ساعات العمل / عدد الساعات المدفوعة؛

عدد الساعات المفوترة لزبائن / العدد الإجمالي للساعات المدفوعة؛

عدد الوحدات (article) المنتجة / عدد الساعات (وهو مؤشر مردودية أو إنتاجية العمل)؛

التسيير المحاسبي يسمح كذلك بالجمع بين المؤشرات المادية والمؤشرات المالية لحساب التكلفة المتوسطة لساعة العمل في مصلحة معينة، مصنع أو ورشة، أو بالنسبة لطليبة أو زبون معين.

3-3-IV معلومات الميزانية الاجتماعية: للتذكير، الميزانية الاجتماعية كما عرفها المشرع في قانون العمل، هي وثيقة معدة سنوياً في كل المؤسسات التي تشكل على الأقل (300) عامل، إذ يتم عرض هذه الميزانية على الهيئات الممثلة للمستخدمين لتعمل على تلخيص المعطيات العددية الأساسية، التي تسمح بتقدير وضعية المؤسسة في الميدان الاجتماعي وتسجيل الإنجازات التي تمت وقياس التغيرات التي طرأت خلال السنة الجارية وفي السنتين الفارطتين. والميزانية الاجتماعية لا تشبه على الإطلاق الميزانية المحاسبية، حيث تتكون من سبع فصول تشمل عدة مؤشرات إلزامية، والتي تعالج على التوالي:

العمالة: كتوزيع العتاد البشري حسب الشن، الجنس، الأقدمية، المؤهلات والجنسية، العمال الأجانب، الرحيل بعزل التسريحات الاقتصادية واستقالة البطالة، الغيابات، وتقاس بعدد أيام التغيب.

التعويضات والأعباء الثانوية (accessoire): كحجم الأجور حسب طبيعة المهنة وحسب الجنس، هيراقية المكافآت، إجمالي أعباء الأجور، المساهمات المالية (في النتيجة وفي رأس المال). ظروف الصحة والأمن: كحوادث العمل، الأمراض المهنية، ومصاريف التأمين.

الظروف الأخرى للعمل: كمدة العمل، تحديد وتنظيم الساعات، مصاريف التنظيم والتحسين.

التكوين: نسبة حجم الأجور المخصصة للتكوين المتوا ل، عدد المتربصين، عدد ساعات

التريص، إجازات التكوين.

العلاقات الاجتماعية: تشمل تشكيلة اللجنة (comité) المركزية للمؤسسة، عدد اجتماعاتها، تواريخ ومواضيع الاتفاقيات، وجود هيكل التشاور.

الظروف الأخرى للحياة في المؤسسة: تتمثل في الخدمات الاجتماعية وتكلفة الخدمات التكميلية الأخرى (كالأمراض، الوفيات، الشيخوخة).

IV-4- المراجعة الاجتماعية (audit sos):¹⁴

يتم إعداد هذه الوثيقة عبر مراحل، ففي بادئ الأمر يتم مراجعة النطاق ثم الفعالية وأخيراً الملائمة الاستراتيجية.

مراجعة التطابق (conformité): تسمح بالتأكد من أن المؤسسة -بصفة شاملة وكذلك مأخوذة مصلحة بمصلحة- تحترم القواعد الخارجية التي تفرض عليها، سواء كانت قواعد قانونية أو اتفاقية (conventionnel)، أو كانت عبارة عن إجراءات قررت إنجازها بمحض إرادتها، وكذلك الاتفاقات التي أمضتها مع المؤسسات الأخرى، كما أنه لا يمكن بناء شيء قابل للدوام (durable) إلا بمعرفة أسسه واستقرار هذه الأخيرة، فإنه لا يمكن للمؤسسة ضمان الحديث مع شركائها الاجتماعيين إلا باحترام التزاماتها مهما كان مصدرها. ثم يتم جمع المعطيات الموجودة في تقرير مراجعة التطابق مع معطيات الميزانية الاجتماعية (المعرفة مسبقاً) لتكملها عند الضرورة.

من هاتين الوثيقتين تنجم مراجعة الفعالية (efficacité): التي تقدر مدى نجاح المنظمة في بلوغ أهدافها المستطرة ضمن بعد "الموارد البشرية" مثلاً: هل العناد البشري متواجد بعدد كافي؟ هل تكوينه كافي؟ هل حضوره كافي؟ وهل درايته للنتائج المنتظرة منه كافية؟

من هذه الوثائق الثلاث تنتج الوثيقة الأخيرة وهي:

مراجعة الملائمة الاستراتيجية: أي إذا كانت المنظمة بفضل السياسات الاجتماعية التي حددتها لنفسها، قادرة على بلوغ أهدافها القصيرة والمتوسطة المدى؟

وهكذا انتقلنا من فحص الانحراف الإجرائي الموجود بين ما ينبغي أن يكون، وما هو فعلاً (وهذا بمراجعة التطابق) إلى فحص الانحراف الكمي والنوعي الموجود بين النتائج المتوكل إليها والأهداف المستطرة (بمراجعة الفعالية)، لول إلى الانحراف في السياسة والاستراتيجية الحاضرة والمستقبلية. الخاتمة:

نظم معلومات تسيير الموارد البشرية لها علاقة وطيدة بأفاق تناول مشكل المورد البشري في المنظمة، إذ أن نجاح هذه الأخيرة مقرون قبل كل شيء بطريقة الدمج بين جزء مؤتمت في الأعمال الروتينية وجزء يدوي قادر على ضمان الجودة، الليونة (souplesse) والإثراء، في تسيير العلاقات بين الأفراد في المنظمة.

وأمام تعقيد المشاكل التي تواجهها إدارات الموارد البشرية فيما يخص نظم المعلومات، فإن تكوين الموارد البشرية يمكن أن يشكل مساعدة معتبرة لتهيئة ومواكبة اتخاذ المسؤولية في استعمال

الإدارة المعلوماتية (الأجهزة والبرمجيات) بشكل كامل من أجل تحقيق العالية في ممارسات التسيير.

الهوامش:

* **Système d'Information Spciale**

¹ **Bernard Martory, contrôle de gestion sociale , Unibert , Paris, 1999 ; P 293.**

² - ملاح الدين محمد عبد الباقي, إدارة الموارد البشرية, الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع, الإسكندرية, 2000, ص 377.

³ - **Robert Reix, système d'information et management des organisations, Vaibert, Paris, 1995, P 154.**

⁴ - سليم إبراهيم الحسنية, نظم المعلومات الإدارية, مؤسسة الورق للنشر و التوزيع, عمان, الأردن, الطبعة الأولى, 1998, ص 322.

⁵ - ملاح الدين محمد عبد الباقي, مرجع سبق ذكره, ص 380.

⁶ - **Robert Reix, opcit, P 156.**

⁷ - **Bernard Martory, op cit, P 294.**

⁸ - الافتراب الآلي (mécaniste), عبارة عن فلسفة تحاول تفسير مجمل الظواهر الطبيعية باستعمال القوانين السبب و الأثر فق (lois de cause à effet).

⁹ - فريد النجار, إدارة الأعمال الاقتصادية والعالمية, مفاتيح التنافسية و التنمية المتوا لمة, الإسكندرية 1998, ص 238.

¹⁰ **Bernard Martory, op cit, P 295.**

¹¹ **Bernard Martory, op cit, P 298-301.**

¹² **Barnard Martory, op. cit ; P 302-306.**

¹³ **Dimitri Weiss, les ressources humaines ; édition d'organisation, Paris, 2^{ème} tirage 2000 ; P 676-679.**

¹⁴ **Dimitri Weiss, op .cit, P 111-113.**

التقنيات الإدارية - بيرت - PERT في تسيير الموارد البشرية

عدمان مريزق
معهد العلوم الاقتصادية التسيير العلوم التجارية المدرسة العليا للتجارة الجزائر

المقدمة

ترتكز طريقة "بيرت" PERT (Program Evaluation and Review Technique) أساسا على إبراز بوضوح الارتباطات التي توجد بين المهمات المختلفة للمشروع ومن تحديد " المسار الحرج" المشكل من مجموع العمليات الحرجة بمعنى العمليات التي لا تقبل أي تأخير، فأى تأخير فيها يؤدي بالضرورة إلى تأخير مدة إنجاز المشروع.

بعبارة أخرى تستخدم طريقة "بيرت" من قبل الإداريين لضمان إنجاز المشروع في الوقت المحدد لإيجاد مؤشرات منبهة للحالات غير الاعتيادية حين ظهورها والمرونة في إعادة تخطيط المشروع وفقا لذلك وتشخيصها في ثلاث مراحل تنفيذية، ممثلة في: إنشاء شبكة الأعمال للمشروع، تخطيط المشروع، ومراقبته.

ونظرا لأهمية هذه الطريقة، نحاول من خلال هذا البحث التعرف على مزايا تطبيقه على مستوى دائرة الموارد البشرية من خلال عملية التوظيف وتقييم الأداء.

مشكلة البحث: هناك فرق بين التخطيط المبني على دراسات علمية وبين التخطيط المبني على العفوية والاجتهادات والآراء الشخصية. ومهما يكون المشروع الذي نخطط له فإنه ما لم يضع المخطط في اعتباره التطورات المتوقعة والتغيرات الحاصلة والتقنية المناسبة للمشروع الذي يخطط له والابتعاد عن الأساليب القديمة، فإنه سوف يكون مبير التخطيط الفشل.

وعليه فإن مشكلة البحث تدور حول الإجابة عن الأسئلة التالية:

س1: ما هي أهم مائص طريقة "بيرت" ومزاياها؟

س2: ما أوجه الاستفادة من هذه الطريقة في عملية التوظيف وتقييم الأداء؟

س3: ما إمكانية تطبيق مخطط "جانت"، كتمثيل بياني قريب من طريقة "بيرت"، لتقدير كفاءة

القوى العاملة؟

وعليه سيتم تقسيم البحث إلى قسمين أساسيين: سيتناول القسم الأول مدخل لطريقة " بيرت"، بالتعرض للجانب التاريخي، ثم مزاياها، ثم خطوات تطبيقها. أما القسم الثاني فسيتناول نماذج من استخدامات طريقة " بيرت" PER في تسيير الموارد البشرية.

أولاً: مدخل لطريقة "بيرت": سنحاول من خلال هذا القسم أن نقدم بطاقة تعريفية لطريقة "بيرت"، على النحو الآتي:

1- نبذة تاريخية عن طريقة "بيرت": استخدم أسلوب شبكات العمل أساساً في المجالات العسكرية وبالتحديد في صناعة وتطوير نوع معين من أنواع الـ واريخ المعروفة باسم صواريخ "بولاريس" polaris عابرة للقارات في عام 1958 ومن ثم تم نقل تطبيقات هذا الأسلوب إلى المجالات المدنية وبالتحديد في تخطيط ومتابعة تنفيذ المشاريع الإنشائية والإنتاجية (1).

يرد ضمن شبكات العمل ثلاثة أنواع أساسية من الأساليب التي تستخدم في هذا المجال، وهي:

- أسلوب أو مخطط "جانت" Gantt.

- أسلوب المسار الحرج CPM

- أسلوب "بيرت" PERT

2- تعريف طريقة "بيرت": يمكن تعريف طريقة "بيرت" على النحو التالي(2): يعد تحليل الشبكات تقنية من أجل التخطيط ومراقبة المشروعات المعقدة، وأيضاً من أجل جدولة الموارد المطلوبة في تلك المشروعات. ويحقق تحليل الأجزاء المكونة للمشروع، وتقييم العلاقات بين كل حدث. ويمكن وضع نتائج هذا التحليل على شكل سوم بيانية كشبكة للأنشطة المتلمة.

3- المصطلحات الأساسية في طريقة "بيرت": نرى من المفيد قبل الخوض في تفاصيل طريقة "بيرت"، أن نستعرض بعض المصطلحات، على النحو التالي(3):

النشاط: إحدى عمليات المشروع، أو مهامه. ويحتاج النشاط إلى موارد ويستغرق كمية من الوقت في إتمامه.

الحدث: إتمام نشاط، أو سلسلة من الأنشطة، في نقطة معينة من الوقت.

الشبكة: رسم كل أنشطة المشروع بيانياً مرتبطة ببعضها بعضاً من خلال علاقات الأسبقية. تمثل خطوط (أو المنحنيات) الشبكة الأنشطة، وتمثل الروابط بين الخطوط (وتسمى عقداً) الأحداث، والأسهم على المنحنيات تمثل الأسبقية.

المسار: سلسلة من الأنشطة المرتبطة ببعضها بعضاً من بداية المشروع وحتى نهايته.

المسار الحرج: أي مسار إذا حدث تأخير فيه فإنه يتسبب في تأخير إتمام المشروع كله.

الأنشطة الحرجة: الأنشطة الواقعة على المسار الحرج، أو المسارات الحرج.

كما يمكن أن نضيف المصطلحين التاليين(4):

التحرك الأمامي: التحرك للأمام في شبكة أعمال المشروع لتحديد أوقات البدء المبكر والانتهاؤ المبكر لكل نشاط.

التحرك الخلفي: التحرك للخلف في شبكة أعمال المشروع لتحديد أوقات البدء المتأخر لكل نشاط.

- 4- خائص طريقة "بيرت": عموما يمكن النظر إلى طريقة "بيرت" باعتبار أن لها (5):
- وجه تخطيطي، حيث تستطيع الإدارة استخدامه في تخطيط الوقت والتكاليف للأنشطة المختلفة اللازمة لتنفيذ مشروع معين.
 - وجه تنسيقي، يتم استخدامه للتعرف على التعارضات بين الأنشطة المختلفة والتنسيق بين هذه الأنشطة حتى يمكن إكمال العمل في الوقت المحدد دون تأخير.
 - وجه رقابي، من خلال حـ ول الإدارة على المعلومات الضرورية حول سير تنفيذ العمل والتعرف على العقبات التي تعترض التنفيذ وإلى مدى يسير التنفيذ الفعلي طبقا للمخططات. هذا يتيح للإدارة اتخاذ الإجراءات التي تحيية اللازمة وبشكل مباشر وسريع مما يؤدي إلى تذليل العقبات والعقبات التي تعترض التنفيذ الأمر الذي يساعد في النهاية على تحقيق الهدف المتمثل في إنجاز المشروع في حدود ما تقر من وقت وتكاليف.
- 5- مزايا طريقة "بيرت": يمكن تلخيص المزايا الفنية لهذه الأداة الفنية فيما يلي (6):
- تجبر على القيام بتخطيط مسبق كامل للمهمة.
 - تؤدي إلى زيادة التنسيق.
 - تحدد غالبا إمكانية المشكلات، مقدما، وتحدد المسؤولية.
 - تنقي الفكر وتزيد من معرفة مستعملها بالمشكلات المرافقة وأهميتها النسبية في العملية الكلية.
 - تركز انتباه الإدارة على الفعاليات التي تعاني صعوبة عوضا عن التركيز على الفعاليات التي تتقدم بشكل سهل وبالتالي لا تحتاج إلى أي انتباه.
 - تسهل الاطلاع على المعلومات أثناء التبديل في الإدارة، وهي أداة مساعدة قيمة عند إصدار الأوامر.
 - تدل على الأزمنة المثلى للبدء والإنهاء لكل فعالية في عملية ما.
 - تمكن من مراجعة الخطة بأفضل طريقة لتناسب الظروف المتغيرة.
 - تقترح أين يجب أن يبحث عن الطرائق البديلة.
 - تسمح بالتخطيط المسبق جزئيا لعمليات معينة تتبع نموذجا محددًا، وهكذا تسرع التخطيط النهائي.
 - تعتبر وسيلة هامة في تدريب الأفراد على الطرائق الفنية للتعامل مع العمليات.
 - تشكل سجلا شاملا مفيدا لا يتطلب إلا الحد الأدنى من المساحة التخزينية.
- 6- خطوات تطبيق طريقة "بيرت": يتضمن تطبيق طريقة "بيرت" الخطوات التالية (7):
- تجزئة المشروع إلى أجزاء (أنشطة) وذلك لغرض جدولة الأنشطة المختلفة بشكل مستقل.
 - تحديد أسبقيات الأنشطة.

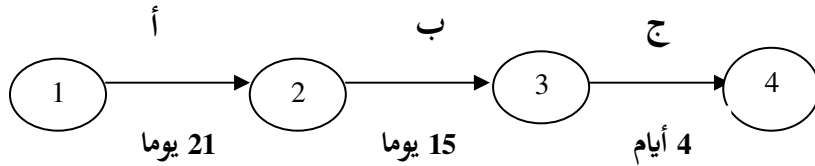
- تمثيل تتابع الأنشطة من خلال رسم شبكة الأعمال.
- تقدير الوقت المطلوب لتنفيذ كل نشاط.
- إن أهم خاصية في أسلوب "بيرت" هو اعتماده على ثلاث أزمنة مقدره للنشاط وهي:
 - الوقت التفاؤلي: وهو أقصر وقت ينفذ فيه النشاط، إذا ما سارت الأمور بـ ورة حسنة جدا بنفس الإمكانيات المتاحة. أي هو الزمن الذي يفترض أفضل الظروف المتوقعة.
 - الوقت الأكثر احتمالا: ويعبر عن أفضل التقديرات للوقت اللازم للانتهاء من النشاط وتكون درجة احتمال حدوثه عالية، إذ يمثل الوسط بين التفاؤل والتشاؤم. أي العمل وفق الظروف الاعتيادية.
 - الزمن التشاؤمي: ويمثل أطول وقت تنفذ فيه الأنشطة، بسبب تعرض العمليات إلى بعض المشاكل.
- تحديد عدد المسارات والمسار الحرج.
- حساب الأزمنة المبكرة والمتأخرة والزمن الفائض لكل نشاط من أنشطة المشروع.
- ويمكن عرض الأزمنة وفترة السماح لكل نشاط
- ثانيا: نماذج من استخدامات طريقة " بيرت " PER في تسيير الموارد البشرية
 - طبقت طريقة "بيرت" في أكثر من مجال، خاصة في مجال الإنتاج، وسيحاول هذا القسم عرض نموذجين من استخدامات طريقة " بيرت " PER في تسيير الموارد البشرية، ممثلين في مسار التوظيف وتقييم الأداء.
 - 1- عملية التوظيف: تتطلب عملية تعيين الموارد البشرية الجدد في وظيفة معينة، أن يتم إنجاز عدد من الأهداف الوسيطة
 - (الأحداث) والقيام بالأنشطة اللازمة لها، كما هو مبين في الجدول التالي(8):

الأنشطة			الأحداث	
الزمن اللازم للنشاط	وصف النشاط	الرمز	وصف الحدث	الرقم
-	-	-	نقطة البدء في المشروع.	1
4 أيام	تحديد مواصفات الخبرة والتعليم في المتقدمين للوظيفة وتحديد وسائل الاتمال بسوق العمل وتقييم الرسالة الاعلانية عن الوظيفة.	أ	الإعلان عن الوظيفة.	2

3	اختيار عدد من الموارد البشرية من بين المتقدمين للوظيفة.	ب	تلقي طلبات المتقدمين واختبارهم.	15 يوما
4	اختيار الموارد البشرية لبرنامج التدريب المختلفة.	ج	تدريب الموارد البشرية على مهام الوظائف الجديدة وتقرير مدى صلاحيتهم للقيام بهذه المهام.	21 يوما

المدر: أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1983، ص 316.

ويمكن تمثيل شبكة "بيرت" على النحو التالي:



يمكن تسجيل بعض الملاحظات انطلاقاً من الشكل أعلاه:

- النشاط الذي يلزم للانتقال من حدث (2) إلى حدث (3) يستغرق 15 يوماً. وهذه المعلومة لاشك تفيد في المتابعة والرقابة على الأداء الفعلي للنشاط (ب) المرتبط بتحقيق الحدث (3).

- يمكن تحديد الزمن الكلي الذي تستغرقه العملية كلها وهو 40 يوماً، وعلى أساسه يمكن الرقابة على الزمن الفعلي الذي استغرقته عملية تعيين موظفين جدد وأيضاً يمكن تحديد الوقت الذي ينبغي البدء فيه (حدث رقم 1) من الخطوات التي تتطلبها هذه العملية.

فمثلاً إذا كان الموعد اللازم لبدء الموارد البشرية الجدد في أداء العمل لا يجب أن يتعدى 60 يوماً من الآن، فإن بداية القيام بأول خطوة من خطوات العملية لا يجب أن تتعدى 20 يوماً من الآن (60-40=20)، وإلا فإنه لن يمكن الوفاء بالموعد المحدد لبدء الموارد البشرية الجدد في العمل.

2- عملية تقييم الأداء: نستعرض استخدامات شبكة "بيرت" في تقييم أداء الموارد البشرية، من خلال المثال التالي:

أسفر تحليل مشروع دراسة مكونات الأداء في إحدى المؤسسات عن المعلومات التي يلخ بها الجدول الآتي:

النشاط		الحدث	
الزمن اللازم للنشاط	وصف النشاط	الرمز	الرقم وصف الحدث
-	-	-	1 نقطة البدء في المشروع.

2	إتمام ح ر مجموعات الأعمال التي يستخدم لها الاستقساء وتلك التي يستخدم لها المقابلة الشخية.	أ	ت نيف الأعمال حسب مستواها الوظيفي وحسب درجة مناسبة وسيلة جمع البيانات لها	يومين
3	الانتهاء من تميم قائمة الاستقساء وطبوعها.	ب	تحديد المعلومات التي تهدف قائمة الاستقساء إلى الحول عليها وتميم الأسئلة التي تحتويها القائمة وطبع النسخ اللازمة	5 أيام
4	الانتهاء من تميم خطوات المقابلة الشخية	ج	تحديد المعلومات التي ستجمع من خلال المقابلة الشخية وتميم مراحل المقابلة وتحديد طرق التغلب على المشكلات التي قد تادف المقابل	يومين
5	توزيع قائمة الاستقساء	د	تجهيز قوائم الاستقساء وإرسالها إلى العاملين	يومين
6	الانتهاء من اختيار وتدريب القائمين بالمقابلات الشخية		اختيار الأفراد الذين سيقومون بالمقابلة وتدريبهم تدريبا عمليا على عمليات وأساليب المقابلات ومشكلاتها	3 أيام
7	الانتهاء من تسلم قوائم الاستقساء المملوءة	و	ح ر الاستجابات الواردة ومتابعة الحالات التي لم ترد منها استجابات ومتابعتها	10 أيام
8	الإنهاء من المقابلات الشخية	ز	إجراء المقابلات الشخية مع الأفراد المخطط جمع البيانات عن أعمالهم بطريقة المقابلة	8 أيام
9	إتمام مراجعة قوائم الاستقساء وفرز القوائم الالحة وتحديد الحالات التي تجرى معها مقابلات شخية لاستيفاء مزيد من المعلومات	ح	مراجعة قوائم الاستقساء الواردة وفرز الحالات المستوفاة والالحة للتحليل والحالات التي ينبغي إجراء مقابلات شخية معها	3 أيام
10	—	ط	إجراء مقابلات شخية مع الحالات المحولة من عملية الاستقساء والمطلوب جمع مزيد من المعلومات عنها	يومين
11	الانتهاء من تبويب البيانات	ق	تفريغ وتبويب بيانات الاستقساء	4 أيام

12	–	ى	تفريغ وتبويب بيانات المقابلة الشخصية	4 أيام
13	الانتهاء من تحليل البيانات	ل	تحديد علاقات التجانس والتكامل وإزالة الازدواج بين الأعمال ووضع توصيف لكل عمل وتعديل العلاقات التنظيمية في ضوء توصيف الأعمال	10 أيام
14	عرض خطة توصيف الأعمال والتنظيم المقترح على الإدارة العليا	ل	إعداد تقرير الدراسة والمقترحات وعرضه على الإدارة العليا	3 أيام

المدر: أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1983، ص 316.

المطلوب: - بناء شبكة بيرت التي تورد المعلومات الواردة في الجدول السابق؟

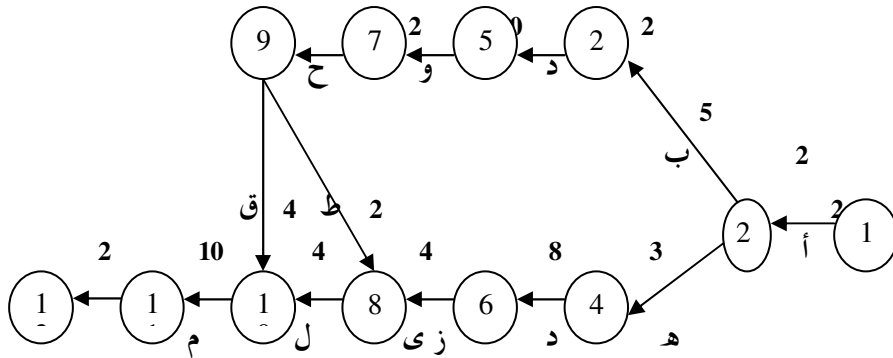
- تحديد المسار الحرج في الشبكة؟

- تحديد الأزمنة المبكرة والمتأخرة لبداية ونهاية كل نشاط؟

- تحديد فائض الزمن لكل نشاط؟

- تحديد فائض الزمن الحر بالنسبة للنشاط (ق)؟

1-2 - بناء شبكة بيرت



2-2- تحديد المسار الحرج:

المسارات التي تحتويها الشبكة والأزمنة التي تستغرقها هي كما يلي:

المسار الأول: (أ) - (ب) - (د) - (و) - (ح) - (ط) - (ى) - (ل) - (م)

المسار الثاني: (أ) - (ب) - (د) - (و) - (ح) - (ق) - (ل) - (م)

المسار الثالث: (أ) - (ج) - (هـ) - (ز) - (ى) - (ل) - (م)

زمن المسار الأول: $2+5+2+10+3+4+10+3$

زمن المسار الثاني: $2+5+2+10+3+4+10+3=39$ يوماً

زمن المسار الثالث: $2+2+3+8+4+10+3=32$ يوماً

وحيث أن المسار الأول الذي تقع عليه الأنشطة التالية:

(أ) (ب) (د) (و) (ح) (ط) (ى) (ل) (م) وهو يستغرق 41 يوماً

2-3- الأزمنة المبكرة والمتأخرة لبدائيات ونهايات الأنشطة

النشاط	البداية المبكرة بالأيام	البداية المتأخرة بالأيام	البداية المبكرة بالأيام	البداية المتأخرة بالأيام
أ	2	2	2	2
ب	7	7	7	7
ج	13	11	4	2
د	9	7	9	7
هـ	16	13	7	4
و	19	13	19	9
ز	24	9	10	7
ى	22	16	22	19
ل	24	19	24	22
م	28	22	28	24
	28	24	26	22
	28	24	38	28
	41	28	41	38

2-4- فائض الزمن الكلي لكل نشاط

فائض الزمن الكلي = الزمن المتأخر لبداية النشاط - الزمن المبكر

لبداية النشاط = الزمن التأخر - الزمن المبكر لنهاية النشاط

النشاط فائض الزمن بالأيام

أ صفر

ب صفر

ج 9

د صفر

هـ 9

و صفر

ز 9

ح صفر

ط صفر

ى صفر

ق 2

ل صفر

م صفر

ويلاحظ أن فائض الزمن بالنسبة للأنشطة التي تقع على المسار الحرج = صفر.

وعليه فهناك طريقة أخرى لتحديد المسار الحرج وذلك بتحديد الأنشطة التي يكون فائض الزمن فيها يساوي صفر، فتكون هي الأنشطة المكونة للمسار الحرج

$$2-5 - \text{فائض الزمن الحر للنشاط (ق): فائض الزمن الحر للنشاط (ق)} = \text{أطول الأزمنة المبكرة لبداية الأنشطة التالية للنشاط (ق) مباشرة} - \text{الزمن المبكر لنهاية النشاط (ق)}$$

$$= \text{الزمن المبكر لبداية النشاط (ل)} - \text{الزمن المبكر لنهاية النشاط (ق)}$$

$$= 28 - 26 = \text{يومين}$$

3- تقدير كفاءة القوى العاملة: تحسب كفاءة القوى العاملة في المشروع أو كفاءة نوعية معينة من العمال في أنشطة المشروع كما يلي :

كفاءة العمال = (عدد الأيام المنجزة ÷ عدد أيام المشروع الكلية) × 100، وهي النسبة الفعلية لمساهمة القوى العاملة أو فئة محده من العمال في المشروع أو مستوى استخدام العمالة في المشروع (9).

3-1 - جدولة الأنشطة والعمالة: يوضح جدول الأنشطة والعمالة مدى مساهمة القوى العاملة في الأنشطة المحدد لهم. فمثلا النشاط x يحتاج إلى عاملان لانجازه في 3 أيام وبالتالي إجمالي أيام النشاط 6 (2 عمال x 3 يوم)، بينما يحتاج النشاط z إلى عاملان لانجازه في 5 أيام وبالتالي فإن إجمالي النشاط يساوي 10 أيام، ... إلخ.

ويمكن استخدام مخطط "جانت" (10) لعرض هذه الجدولة على النحو التالي:

جدول الأنشطة والعمالة

النشاط	العمالة	الايام (زمن فعالية النشاط)												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
X	2													
Z	2													
Y	4													

الم. مدر: المعهد العربي للتخطيط بالكويت، تحليل الموارد المادية والبشرية

http://www.arab-api.org/course8/c8_5.htm

3-2 - جدول توزيع الموارد على الفعاليات

يوضح جدول توزيع الموارد على الفعاليات مدى مساهمة فئات العمالة خلال زمن المشروع. فمثلا العاملين رقم 1، 2 يحتاجان إلى 3 أيام عمل في النشاط x و 4 أيام في النشاط z. وبذلك فإن إجمالي أيام العمل 7 لكل منهم.. بينما يحتاج كل من العاملين 3 و 4 إلى 5 أيام في النشاط Y... إلخ.

جدول توزيع الموارد على الفعاليات

الموارد	الايام									
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
عامل 1				z	z	z	z	x	x	x
عامل 2				z	z	z	z	x	x	x
عامل 3						y	y	y	y	y
عامل 4						y	y	y	y	y
عامل 5				z	z	z	z			
عامل 6				z	z	z	z			

الم. مدر: المعهد العربي للتخطيط بالكويت، تحليل الموارد المادية والبشرية

http://www.arab-api.org/course8/c8_5.htm

لتقدير كفاءة القوى العاملة في المشروع = (عدد أيام العمل للعامل رقم 1 ÷ عدد الأيام الكلية في المشروع) × 100

$$100 \times (32 \div 42) =$$

$$= 76.19 \%$$

ولحساب كفاءة العامل رقم 1 في المشروع = (عدد أيام العمل للعامل رقم 1 ÷ عدد الأيام الكلية للمشروع)

$$100 \times (7 \div 42) =$$

$$= 16.6 \%$$

يمكن تقدير مساهمة القوى العاملة في أنشطة المشروع من خلال مؤشر كفاءة العمل

الخاتمة

انتشر أسلوب "بيرت" وتعددت صور استخداماته كأداة لتخطيط وإدارة المشروعات والأعمال لاعتباره أسلوبا تخطيطيا رقابيا متقدما يمكن استخدامه لتحقيق التناسق والتناغم بين مستويات وقطاعات التخطيط، بالإضافة لإمكانية تطبيقه في جميع مراحل الدورة التخطيطية. فهو

عدمان مريزق

يحقق جملة من الفوائد، يمكن إيجازها في النقاط التالية:

- تحديد وتنظيم ما ينبغي أن يقوم به لبلوغ أهداف معينة في زمن معين
- يساعد هذا الأسلوب على اتخاذ قرارات رشيدة (عقلنة القرارات)
- يعين الإدارة على تحديد المشكلات التي تتطلب حلولاً وأساليب العمل التي تيسر التنفيذ في الأوقات المحددة.
- يساعد الإدارة في الكشف عن المشاكل والانحرافات والأخطاء (الاختناقات) في حينها ليتم توجيهها في الوقت المناسب وقبل استفحالها.
- مساعدة الإدارة في تحسين الرقابة الإدارية أثناء التنفيذ.
- مساعدة الإدارة في تحديد احتمالات إنهاء المشروع (البرنامج) ككل في الوقت المحدد.
- رغم المزايا التي تقدمها طريقة "بيرت"، تتخللها مجموعة من العيوب، تتمثل فيما يلي:
- ارتفاع تكلفة استخدام طريقة "بيرت" مما يقلل الفائدة على المنظمات الكبيرة ويحد من إمكانية استخدامه في المنظمات الصغيرة.
- عدم الوضوح والتأكد بالنسبة للنشاطات وأحداث البرنامج مما يمثل عائقاً لضمان تنفيذه وتتابع خطوات التنفيذ.
- صعوبة الحصول على اتفاق في التنبؤات المستقبلية نظراً لتغير طبيعة البرنامج والموقف والتقدير الذاتي والتي تكون معرضة للاختلاف والتبدل باختلاف الموقف.
- يحتاج تطبيق طريقة "بيرت" إلى فريق من المدربين ذوي المهارات العالية كي يستطيعوا القيام بأعمال من هذا النوع.
- وبناء على ما سبق، يتضح جلياً أنه يمكن أن نستفيد من طريقة "بيرت" في تخطيط العديد من وظائف تسيير الموارد البشرية، سواء تعلق الأمر بالتوظيف وتقييم الأداء، كما تقدم، أو غيرها من الوظائف.

المراجع

- 1- المدر: محمود العبيدي، مؤيد عبد الحسن الفضل، بحوث العمليات وتطبيقاتها في إدارة الأعمال، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 215.
- 2- ميشل أرمسترونج، المرجع الكامل في تقنيات الإدارة الدليل الأكثر رواجاً لطرق الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية، 2004، ص 737
- 3- سكوت شافير، جاك ميرديث، تعريب سرور علي إبراهيم سرور، مراجعة محمد يحيى عبد الرحمن، إدارة العمليات منهج عملية الأعمال ب فحات الانتشار، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2005، ص ص

1000-999

- 4- ديفيد أندرسون، دينس سويني، توماس وليامز، تعريب ومراجعة محمد توفيق البلقيني، مرفت طلعت الحلاوي، الأساليب الكمية في الإدارة، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2006، ص 630
- 5- منعم الموسوي، الأساليب الكمية وبحوث العمليات في الإدارة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 296.
- 6- أكرم شقرا، إدارة الإنتاج والعمليات، الطبعة السادسة، منشورات جامعة دمشق، 2001-2002، ص 377-378
- 7- أحمد عبد إسماعيل ال فجار، ماجدة عبد اللطيف التميمي، بحوث العمليات تطبيقات على الحاسوب، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 383-385
- 8- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1983، ص 316.
- 9- المعهد العربي للتخطيط بالكويت، تحليل الموارد المادية والبشرية
http://www.arab-api.org/course8/c8_5.htm
- 10- لمزيد من التفصيل، راجع:
- غسان قاسم داود اللامي، أميرة شكروني البياتي، إدارة الإنتاج والعمليات مرتكزات معرفية وكمية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 417-418.

بحور ومكانة زناجل ونهيف ألوه الألف في نهفور انقلافت

المنظمة في المؤسسات المرصوفة

بروز نهفور نباله بطل وأبانت عمل جامعة لإدارة ونهيف ألوه الألف البشرية-

الحبيب ثابتي

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية □ امعة معسكر

تقديم:

إن التقلبات التي تعصف بالاجتمعات البشرية الحالية فارضة تحولات جذرية في أنظمة القيم والتمثلات وفي أنماط الحياة والسلوكيات تقتضي إحداث تغييرات عميقة في تنظيم العمل وفي ظروف وطرق أدائه، وتستوجب اعتماد توجهات إدارية جديدة تستجيب لمتطلبات المرحلة الراهنة.

ومن أبرز هذه التحولات وأعمقها تأثيرا بروز نموذج التسيير بالكفاءات وإدارة الموارد المعرفية الذي يعتبر ثورة تنظيمية بأتم معنى الكلمة، نظرا لما أحدثته هذا النموذج من انقلابات جوهرية في التصورات والمفاهيم وفي أساليب العمل والتنظيم، وما ترتب عنه من تجديد للمفاهيم الفكرية وتكريس لشكل تحليلي بديل *Un nouveau paradigme* في الدراسات الإدارية والتنظيمية.

كل ذلك فرض على الباحثين الأكاديميين والممارسين الإداريين إعادة نظر شاملة ومراجعة عميقة لكل القناعات والمعتقدات المتأثرة بالتنظيم التaylorي، وبذلك تورت اتجاهات جديدة في الدراسات الإدارية عموما وفي مجال إدارة الموارد البشرية بوجه خاص، هذه الاتجاهات تولي مسألة تنظيم العمل مكانة مركزية في التفكير الإداري وتضع الانسان وقدراته الفكرية والابداعية في قلب المعادلة التنظيمية، مما يدفع اليوم . بقوة . مديري الموارد البشرية إلى "تجنيد كل الوسائل لإعلاء الدلالات والمحتويات الملائمة لعالم الشغل"⁽¹⁾.

إن المشكلة الأساسية التي تواجهها كل منظمة، مهما كان حجمها أو تكنولوجيتها أو ثقافتها... تتلخص في السؤال الجوهرى التالي: كيف نصمم ونحافظ على ترتيب تدرجى للوظائف والأشخاص يكون في ذات الوقت عادلا وشرعيا ومتفتحا ومرنا وقابلا للاستعمال من طرف مسيري الموارد البشرية⁽²⁾... ترتيبا تدرجيا أو هيكلية تنظيمية تضمن التوافق بين النظامين الاجتماعى والاقتصادى في المنظمة أي بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية.

يعكس هذا التساؤل مظهرين أساسيين لثورة نظرية المنظمات:

• وأولهما: عدم للاحية التقنيات والمناهج التقليدية للتصميم التنظيمي وعجزها عن معالجة مشكلة المنظمات من جهة؛

• وثانيهما: الضرورة الملحة لتكييف المنظمة (هياكلها، مناياها، نشاطاتها... الخ.) مع المتطلبات الحالية التي يفرضها تسارع وتيرة التغيير التنظيمي من جهة ثانية.

كما تشكل الإجابة عن هذا التساؤل، بالإضافة إلى ذلك، مرتكزا ودعامة أساسيين لكل مشروع يهدف إلى عصنة وظيفة الموارد البشرية وتنمية القدرات الإنسانية.

إن ضرورة تكييف المنظمة مع مقتضيات محيطها الخارجي تزداد أهمية في دولة مثل الجزائر حيث بدأت العناية بالمناهج الإدارية الحديثة في وقت جد متأخر⁽³⁾ وحيث يعود تاريخ اعتماد الريقة الوحيدة لتصنيف مناب العمل⁽⁴⁾ إلى أكثر من ربع قرن عرفت خلاله الجزائر تحولات هيكلية جذرية، لاسيما وأن هذه الريقة اعتمدت آنذاك في إطار مشروع تعميم التوجه الاشتراكي في المجتمع الجزائري، وتنبثق عن التوجهات العامة لتنظيم العمل التي تضمنها القانون الأساسي العام للعامل⁽⁵⁾، وهي بالتالي تحمل في طياتها تصورا خاصا لتنظيم العمل أقل ما يقال عنه أنه قد عفا عليه الزمن ولم يعد ملائما للمرحلة الراهنة.

وعلى غرار باقي المؤسسات الاقتصادية تواجه المؤسسات المالية والمصرفية في بلادنا تحديات جمّة ومخاطر جسيمة تتلب من كل المعنيين التوقف مليا عند هذه المستجدات لمراجعة الواقع واستشراف المستقبل، كل ذلك وفق تصور يراعي الخصويات المحلية بكل أبعادها ويواكب التحولات العالمية الحالية.

لذلك ارتأينا أن يكون الانشغال الجوهري الذي ترحه هذه الورقة وتحاول الإجابة عنه هو البحث في إشكالية تجديد مناهج وأدوات تحليل وتوظيف مناب العمل في المؤسسات المصرفية من منظور يكرس منق الكفاءات ويواكب الانتقال الحالي لمنشآت الأعمال من المجتمع الصناعي إلى مجتمع المعرفة، ويساهم بالتالي في دعم وتمكين هذه المؤسسات من الاستغلال الأمثل للقدرات والموارد غير المادية التي بحوزتها وتميبتها.

أولا. دور مفهوم تحليل العمل وتوظيف الوظائف: (من دراسة مناب العمل إلى تحليل وضعيات العمل):

أدت التحولات التي أسلفنا الحديث عنها في مستهل هذه الورقة إلى تراجع أهمية وفعالية المناهج التقليدية لتحليل وتوظيف مناب العمل، مما حدى بالعديد من المنظمات المهنية والهيئات المختصة إلى طرح جملة من المناهج المبتكرة التي سنأتي على ذكر أهمها فيما بعد، وقبل استعراض أهم الفوارق بين المناهج التقليدية والمناهج الحديثة يجدر بنا الوقوف قليلا عند ماهية تحليل وتوظيف وتصنيف الوظائف رفعا لما قد يعترضنا من إلتباس دلالي في ثنايا هذه الدراسة.

تعددت التعاريف الواردة بشأن دراسة مناب العمل وتباينت من حيث يباغاتها،

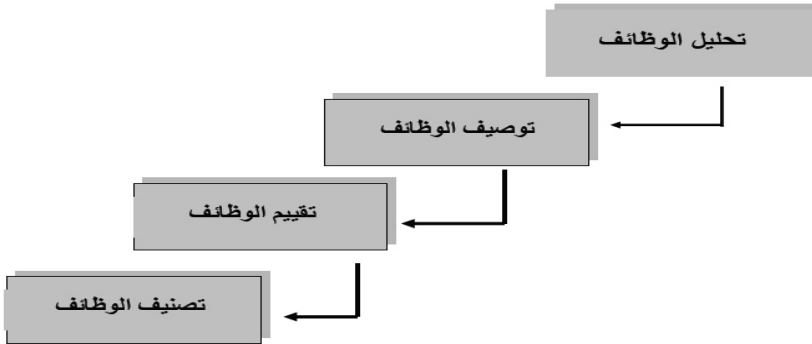
مضامينها ودلالاتها، وعليه يمكننا تصنيف هذه التعاريف إلى اتجاهين كبيرين أحدهما تقليدي والآخر حديث:

1- المفهوم التقليدي لدراسة منا ب العمل: تعرّف دراسة منا ب العمل وفق هذا المنظور "كتحليل للعمل المنجز في منصب ما، توفيق وتحديد سمات المهمة أو مجموعة المهام المرتبة بالمنصب في سيره الواقعي، فهم نشاط أو نشاطات شاغل المنصب أثناء أدائه لوظائفه وشغله لوقته المهني"⁽⁶⁾.
و يميّر Mucchielli بين مفهومين مختلفين لدراسة منا ب العمل:

- مفهوم ضيق: دراسة ظروف العمل (المادية مثل الإنارة، الضجيج...، الفيزيولوجية مثل الإرهاق، المضار، المدة الزمنية...، السيكولوجية مثل المؤهلات اللازمة لشغل المنصب... والاجتماعية مثل تقييم المنصب بغية تحديد مستوى الأجر)؛
- مفهوم واسع: يشمل تحليل العمل الواجب إنجازه في المنصب⁽⁷⁾.

على ضوء ما تقدم يمكننا استعراض مجموعة من العمليات المتتابعة التي تندرج كلها في سياق دراسة منا ب العمل، كما هو مبين في الشكل التالي:

مسار التحليل الوظيفي
(دراسة مناصب العمل)



(أ) تحليل منا ب العمل⁽⁸⁾: يقصد بتحليل منا ب العمل (أو الوظائف حسب تعبير البعض) تحديد معالم كل وظيفة أي توضيح ماهية واجباتها ومسئولياتها، تقدير درجة المهارة ومقدار المعلومات، نوع المقدرة المطلوبة فيمن يشغلها، تحليل طبيعتها وظروف العمل الخاصة بها بقصد التوصل إلى توفيق كامل لها⁽⁹⁾.

(ب) توفيق منا ب العمل: هو نتيجة لعملية التحليل المذكورة سابقاً، إذ يتم تسجيل حصيلة المعلومات المجموعة أثناء التحليل في شكل بيان تفصيلي مكتوب، أو كما عرفه محررو وثيقة "تصنيف وتوفيق الوظائف" للإتحاد الدولي للاتصالات: "هو ملخص للملامح الأساسية للوظيفة"، ويرى R. Mucchielli أنه "تحديد للمواصفات الشخصية التي يتلها الأداء الكفؤ لنشاط مهني معين"⁽¹⁰⁾.

(ج) تقييم منا ب العمل: هو عملية شاملة لتقرير القيمة النسبية للمنصب، ليس من أجل

الحبيب ثابتي

إعداد سلم أجري عادل فقه كما نلمسه لدى معظم المهتمين بهذا الموضوع، وإن كان ذلك أحد أهم الانشغالات بله الهدف الأساسي للتقييم، وإنما كذلك من أجل إحداث ترتيب تنظيمي متكافئ يضمن التوافق بين أدوار ومكانات شاغلي المناصب.

د) تصنيف المناصب بالعمل: يقصد بالتصنيف في هذا السياق إعداد ترتيب تدرجي (هيراركي Hierarchique) للمناصب بغية اعتماد شبكة أجرية من جهة وتصميم مدونة مرجعية للمناصب والمهام Nomenclatures ou Référentiels des postes في إطار تصميم أو هيكل المؤسسة من جهة ثانية.

2- المفهوم الحديث لدراسة المناصب بالعمل: "يتمثل تعريف منصب العمل في تحديد السمات الرسمية وغير الرسمية للمهام التي يتم إنجازها من طرف المستخدمين، بما في ذلك العلاقات التي تنشأ فيما بينهم والارتباطات التي يخلقها تنفيذ المهام مع أشخاص آخرين داخل المنظمة أو خارجها"⁽¹¹⁾.

"مجموع العوامل المرتبطة بالعمل نفسه: المناهج المستعملة، درجة تعقد المهام، العلاقات مع نوع آخر من العمل والنشاطات الأخرى داخل المنظمة وأخيرا الارتباط بين التكنولوجيا والعمل"⁽¹²⁾.

وتكمن الفوارق الجوهرية بين المفهومين التقليدي والحديث لدراسة المناصب بالعمل في النقاط التالية:

أ) الخلفيات الفكرية: بينما تركز دراسة المناصب بالعمل في المفهوم التقليدي على المرح التايلوري للتنظيم على اعتبار أن التنظيم لعلمي للعمل كان سابقا إلى إبراز دور هذه الدراسات وأهميتها في يرورة البناء التنظيمي، تركز النظرة الحديثة على نظريات ومقاربات فكرية أقل بلاية وأكثر انفتاحا تدرج ضمن الرؤية الموقفية للتنظيم.

ب) تصور ماهية الدراسة: دراسة منصب العمل في المفهوم التقليدي عبارة عن النقاط ورة ثابتة ومعيارية للمنصب في وقت معين، وتجريد هذا المنصب من إمكانيات التور وتجريد شاغله من إمكانيات تويره، خلافا للمفهوم الحديث الذي يزيل هذه العقبات والشوائب عن دراسة المنصب، حيث يدمج هذا الأخير في يرورة تحول أو يراعي على الأقل إمكانيات التحول نتيجة ما يعترى الحيز بين الداخلي والخارجي من تقلبات.

ج) المنهجية المعتمدة: الدراسة التقليدية للمناصب تمتاز بالتنبسي كونها تتعامل مع واقع يفترض أنه ثابت لذلك فهي تعتمد المنهجية التحليلية La Méthode Analytique لدراسة منصب العمل بكل ما تتضمن هذه المنهجية من عزل للمنصب عن محيطه ومجال تفاعله، بالإضافة إلى حصره في مجموعة من السمات والتوصيفات Prescriptions وإدراجها في قالب متصلب وجامد.

أما الدراسة الحديثة فإنها تلمق من وعيها بتعدد الحيز وتداخل الأجزاء المكونة لأي تنظيم، ومن هنا تعتمد هذه الدراسة منهجا نظريا Méthode Systémique في تحليل المناصب أو الوظائف

وهو منهج يتسم بالنظرة الشاملة لموضوع لدراسة وبالبحث عن عوامل التفاعل بين مختلف الأجزاء،

مما يسمح بتجاوز التعقيدات وإدراك التفاعلات.

د) الأهداف: تورت أهداف دراسة منا ب العمل تدريجيا منذ ان ملاقتها على يدي تايلور حيث كان الهدف آنذاك يتمثل في قياس عدد الحركات والزمن اللازمين لإنجاز الأعمال بحثا عن الريقة المثلى التي تحقق في نظر تايلور رفاهية العامل ورب العمل، مروراً بأبحاث هاوثرن التي سعت إلى إيجاد السبل الكفيلة برفع مردودية العامل، و ولا إلى النظريات الحديثة التي تعددت في ظلها أهداف دراسة العمل: الأهداف الوقائية والبيئة (الأرغونوميا)، الأهداف الإدارية (تسيير الموارد البشرية...)، الأهداف التنظيمية (التصميم والهيكل)...

المقارنة بين المفهومين التقليدي و الحديث للتحليل الوظيفي

المفهوم الحديث	المفهوم التقليدي	
المقاربات الحديثة للتنظيم: الموقفية، التعلمية...	التصور التايلوري للتنظيم	الخلفيات الفكرية
دراسة الوظائف في سياق تطوري و تسولي	النقاط صورة ساكنة و معيارية للمنصب	الماهية
المنهجية النظامية Méthode Systémique	المنهجية التحليلية Méthode Analytique	المنهجية
تحديد الكفاءات المتاحة و الكفاءات اللازمة لكل وظيفة	تحديد المهام المنوطة بكل وظيفة (من يفعل ماذا؟)	الأهداف

ثانيا. استخدامات تحليل العمل وتوظيف الوظائف

تلجأ المنظمات إلى إجراء هذه الدراسات (تحليل، توظيفات، تقييمات، تصاميم...) كلها أو بعضها، إما بشكل انفرادي (على مستوى المنظمة) أو على مستويات قاعية، بغية الاستجابة لعدد من المقتضيات الإدارية أو التنظيمية، وفيما يلي استعراض لأهم استخدامات دراسة منا ب العمل:

1- تهيئة العمل: يشكل هذا المحور الدافع الأول والأهم في تجارب تايلور العملية واستنتاجاته النظرية، هو ومن انتهج أسلوبه (فرانك وليليان جيلبريث، هنري جانت، برتراند تومسون، هارنجتون إيرسون...)، وكذلك الأمر عند فايول، فقد دأب هؤلاء جميعا على تحديد مواصفات ومعايير العمل (التفديدي عند تايلور والإداري عند فايول) ومقتضياته لدى العامل بغية ترويع هذا الأخير لمستلزمات الأداء الأمثل للعمل.

ولا تزال هذه النظرة الكلاسيكية مترسبة إلى اليوم في الفكر التنظيمي حيث نلمسها بدرجات متفاوتة لدى عدد غير قليل ممن تصدوا للدراسات التنظيمية أو الممارسة الإدارية متأثرين إلى حد ما بالتصور التايلوري للعمل، ليجد تجلياته البارزة في أنظمة إدارة الجودة وفي التوجهات النيوتايلورية للتنظيم.

2- تخطيط الموارد البشرية: إن تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية. كما ونوعا. لا

يتأتى إلا بفضل التحليل الدقيق للوظائف والمهام ومن ثم توزيع أو إعادة توزيع الأدوار بشكل عقلاني وحدي يجنب المنظمة الوقوع في حالي العجز أو الفائض من القوى العاملة أو الكفاءات اللازمة على مدى زمني مستقبلي.

3- إعداد نظام الأجر: من أجل تصميم شبكة أجرية تضمن العدالة بين العمال وتقوم على مبدأ "التساوي في العمل يستلزم التساوي في الأجر" A travail égal salaire égal، يتوجب اللجوء إلى تحليل العمل ومن ثم تحديد معايير يقاس كل منصب على أساسها للتوصل إلى منح قيمة معينة لكل منصب عمل في شكل نقاط استدلالية Points indiciaires يتحدد على أساسها الأجر القاعدي.

4- الوقاية من المخاطر المهنية: تتم دراسة مناصب العمل بغرض تحديد مختلف المخاطر التي قد يتعرض لها العامل بغية اتخاذ التدابير اللازمة لوقايتها من الحوادث أو الأمراض المهنية وتوزيع وسائل العمل للمتمهات البشرية في إطار ما يسمى بالأرغونوميا أو المواءمة البشرية وفي مجال الدراسات البيئية للعمل.

5- التوظيف والترقية: تحديد المواصفات والمؤهلات الواجب توفرها في المترشح لمنصب شاغر لا تتأتى إلا بوجود توفيق مسبق للمنصب المعني، وبذلك تساهم دراسة مناصب العمل في إعداد برامج التوظيف أو الترقية وتساعد على اختيار المترشح المناسب لشغل المنصب.

وتتيح هذه التدابير كذلك تحديد سياسة اجتماعية خصوصية تستجيب لمتطلبات العمل على المدى البعيد، وذلك بوضع شروط وتحديد مواصفات تنمائي والتحويلات التنظيمية وتستجيب للتحولات المستقبلية للمهن.

6- التكوين: تساهم دراسة المناصب أيضا في تحديد المستلزمات التأهيلية للعمل، مما يشكل قاعدة فعالة لتحديد احتياجات التكوين وإعداد البرامج التدريبية (مجالات التكوين، الأفراد المعنيين، الوسائل التكوينية وغيرها...).

7- نظم الدافعية: على ضوء استنتاجات دراسة مناصب العمل يمكن تصميم نظام تحفيز يستجيب لحاجات الأفراد الفسيولوجية والنفسية والاجتماعية، وكذلك تهيئة المناخ الاجتماعي للعمل وفق مقتضيات المناصب ومتمهات شاغليها.

8- تخصيص الوظائف: تلجأ المنظمات، إما بدافع التزامات قانونية أو مقتضيات عملية، إلى تخصيص بعض الوظائف على أساس نوعي (ذكور أو إناث) أو لفئة الأشخاص ذوي الحاجات الخاصة أو المعوقين، ولا يتأتى هذا التخصيص وما يستتبعه من تهيئة خاصة للمناصب Aménagement des postes إلا بواسطة تحليل المناصب وتوزيع مستلزماتها.

9- تصميم الهياكل التنظيمية: يستند التصميم التنظيمي على تحليل المناصب أو الوظائف، ومهما تكن نوعية الهيكل التنظيمي المرصع اعتماده أو المناهج التحليلية المستخدمة، تظل دراسة

مناصب العمل مرتكزا أساسيا للمسار التنظيمي، إذ على أساسه تتحدد البنى التنظيمية الملائمة

لبيعته النشاط الذي تمارسه المنظمة ولمخاتها الإستراتيجية وتوجهاتها المستقبلية، وهو ما سنبينه بشيء من التفصيل في المباحث اللاحقة.

10- إدارة الجودة الشاملة: يشكل الوصف الوظيفي خوة أساسية في سياق تأهيل المنظمة للحصول على شهادة الجودة، حيث يتوجب عليها دراسة الوظائف والمهام التي يؤديها الأفراد كل في موقعه والبحث عبر ذلك عن أوجه الخلل وسبل الارتقاء بأداء الوظائف لبلوغ مستويات عالية من الجودة والامتياز⁽¹³⁾.

11- جرد وتدوين إجراءات العمل: تبنت العديد من المؤسسات منذ مطلع التسعينات عمليات تدوين إجراءات العمل، وذلك بهدف رسملة معارفها وتكوين ذاكرة تنظيمية تسمح لها باسترجاع المعلومات عند الحاجة، واستخدامها لأغراض التسيير.

12- تقييم الأداء: يركز التقييم الجاد لأداء الأفراد والوحدات الإدارية على تحديد معايير أو مؤشرات تكون بمثابة القواعد المرجعية للتقييم، وتتحدد هذه الأخيرة بدورها على أساس عمليات تحليل وتوظيف وتقييم مناب العمل.

هذه بعض أهم مجالات استخدام التحليل والتوظيف الوظيفي، وعليه يمكننا القول أن التحليل الوظيفي هو الأرضية والأساس الذي يقوم عليه البناء التنظيمي والسياسات الاجتماعية لأي منظمة، الأمر الذي يستلزم الاعتناء بهذه التحليلات وتبنيها بشكل دوري وريقة منتظمة ضمانا لمسايرة التحولات البيئية والتنظيمية واستجابة لمطالبات القرارات الإستراتيجية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

ثالثا. المقتضيات العملية لتجديد مناهج التحليل الوظيفي

تأتي المناهج الجديدة للتحليل الوظيفي استجابة لمقتضيات عملية كثيرة فرضتها التحولات المتعددة الأبعاد التي تعصف بالمنظمات عموما وبالإدارة البشرية بوجه خاص، هذه الأخيرة تتعرض حاليا لتحديات هامة يتوجب معها الارتقاء بالأساليب والأنماط الادارية إلى مستوى مواكبة التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة واستيعاب عوامل النجاح وتحقيق الأداء الحدي بفضل الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والحرص على استقطاب وحماية الكفاءات العالية وإنتاج كفاءات جديدة بشكل متواصل.

في هذا السياق تندرج مجموعة من الأدوات الهادفة إلى عقلنة الادارة البشرية وتحقيق الاستغلال الأمثل للكفاءات الفردية والجماعية المتاحة وفق منظور توري يصبو إلى ضمان البقاء والنجاح في مجبه كثير التقلبات وشديد التعقيدات.

1- الانتقال من مفهوم "منصب العمل" إلى مفهوم "وضعية العمل": أدت التحولات التي أسلفنا الحديث عنها في القسم السابق، لاسيما تلك المتعلقة بتور أنماط العمل والديناميكية المهنية

الجديدة، إلى إحداث نقلة نوعية في النظر إلى الوحدة المهنية القاعدية للمنظمة وإحلال مفهوم

وضعية العمل محل مفهوم منصب العمل.

وقد أشرنا سابقا إلى أن منصب العمل يعني، بشكل حصري، الموضع والظروف (الضجيج، الحرارة، سعة المكان...) التي يؤدي فيها العامل مهامه المحددة والمقبولة *Tâches stéréotypées*؛ هذا المعنى يعد اليوم متجاوزا على اعتبار أن مفهوم الموضع المحدود والمشغول يوميا يميل إلى الاختفاء في ظل الأشكال الجديدة لتنظيم العمل لصالح مفهوم شامل لمجموعة من المناصب هو وضعية العمل حيث يتفاعل العمال فيما بينهم⁽¹⁴⁾.

وتشير تسميات "مناصب العمل" و"ظروف العمل" إلى الأبعاد المادية بوجه خاص، بينما تشكل المظاهر التنظيمية والعلاقات بين الأشخاص وتوزيع المسؤوليات، عوامل أساسية في تحقيق رفاهية العامل في العمل.

وعليه فإن عبارة "وضعية العمل" تشير إلى:

- كل المظاهر المادية، التنظيمية، السيكولوجية والاجتماعية للحياة في العمل والتي لها تأثير على أمن ورفاهية العامل؛

- مجموعة العمل أي مجموع الأشخاص (عمال، مشرفون مباشرون...) المرتب بين بعضهم بعض والمتفاعلين فيما بينهم والذين يشكلون بالتالي وحدة وظيفية مغيرة⁽¹⁵⁾.

لذلك تلجأ الأدبيات الحديثة إلى استعمال مصطلحات بديلة كالوظائف، المهام، المهنة، الحرف... للتعبير عن مفهوم متطور ورؤية مغيرة لمنصب العمل، والتأكيد من ثم على الأبعاد المستبعدة في المفهوم التقليدي لمنصب العمل لاسيما تلك المتعلقة بالجوانب التنظيمية والعلاقاتية، ووفق منظور ديناميكي يولي تورات المهنة أهمية خاصة.

2- التسيير التقديري للوظائف والكفاءات G P E C : برز التسيير التقديري للوظائف والكفاءات *Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences* كبديل عما كان يعرف في الثمانينات بالتسيير التقديري للمستخدمين *Gestion prévisionnelle du personnel* والذي كان جل اهتمامه منصبا على تقدير التعداد البشري وتوقعات التدفقات من الأفراد دخولا (التوظيف) وخروجا (التسريح، التقاعد، التحويل...).

وتكمن أهم نقائص التسيير التقديري للمستخدمين في ارتكازه الضمني على فرضية استقرار المحيط الاقتصادي، ووجود قريحة راسخة، في ذهن المسيرين على الأقل، بين الاقتصادي والاجتماعي، إضافة إلى هيمنة المنطق القانوني *La logique statutaire* على تصورات وممارسات التقديرات البشرية.

يهدف التسيير التقديري للوظائف والكفاءات إلى خلق توافق بين كفاءات المستخدمين وأنشطة المؤسسة وتوجهاتها المستقبلية عن طريق تحديد الكفاءات الحرجة التي يتوجب الحفاظ

عليها، تويرها و/أو حيازتها على المديين القصير والمتوس⁽¹⁶⁾.

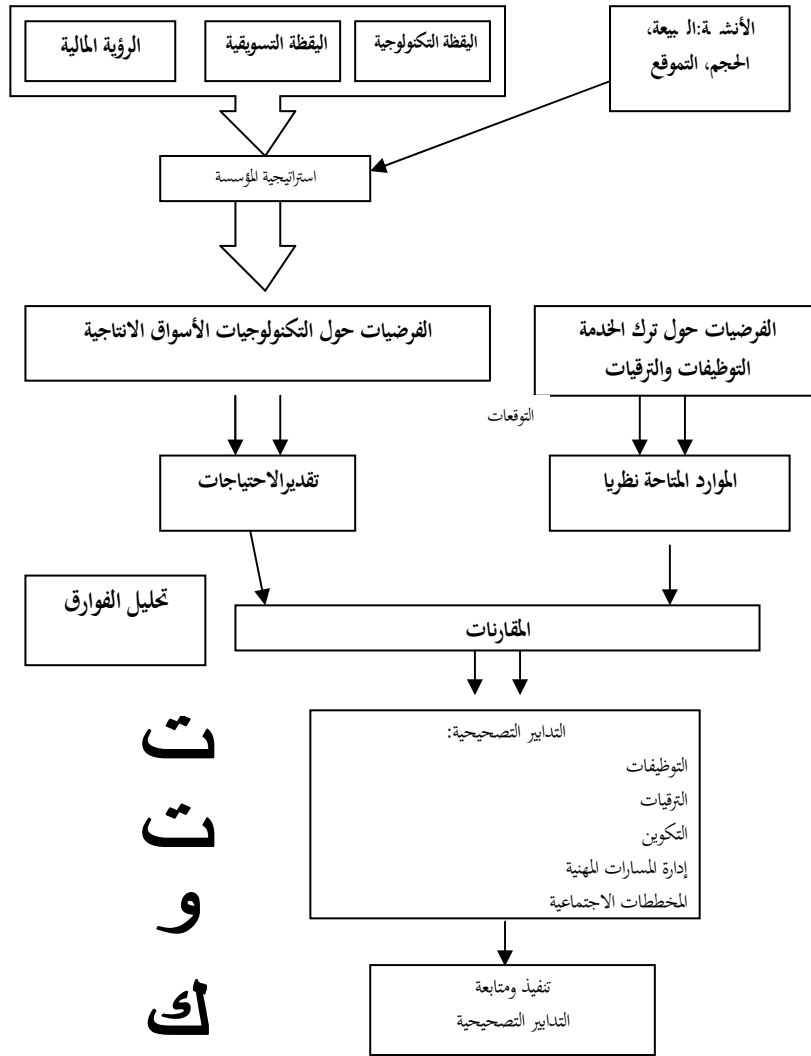
يتمثل التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في إعداد مخزونات عمل، في إطار الأهداف الاستراتيجية المحددة، تهدف إلى ضمان التوافق النوعي و/أو الكمي بين الاحتياجات المستقبلية (الاستخدام، متطلبات الوظائف...) والموارد البشرية (الكفاءات المتاحة)⁽¹⁷⁾.

وتتضمن الطريقة العملية لت.و.ك. عدة مراحل وخواتم يمكن حصرها في النقاط التالية:

- ملاحظة وتحليل التوجهات الكبرى للمحيط ؛
- اختيار محاور استراتيجية وإعداد مشاريع تويرية؛
- ترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى هياكل، كمية ونوعية الأنشطة اللازمة،
- جرد الموارد البشرية المتاحة وتحليل إمكانيات تويرها مستقبلياً؛
- تحليل الفوارق وتحديد السيناريوهات الممكنة (التدابير التصحيحية والبرامج العملية)؛
- إعداد وتنفيذ الخطة العملية⁽¹⁸⁾.

والشكل التالي يوضح هذه الخواتم بشيء من التفصيل:

شكل (2-2): مسار التسيير التقديري للوظائف والكفاءات



ت و ك

على ضوء ما تقدم يمكننا استخلاص دور ومكانة التحليل الوظيفي في المسار التقديري، إذ لا يمكن معرفة وضعية الوظائف وممتلباتها الحالية والمستقبلية دون الاعتماد على مناهج تحليلية تراعي البعد الديناميكي للأشنة وتتركز بوجه خاص على عنصر الكفاءات المتاحة واللازمة.

3- المدونات المرجعية للأشنة والكفاءات *Référentiels d'Activités et de Compétences*: تعتبر المدونات المرجعية للوظائف والكفاءات أدوات أساسية جد ضرورية لحسن إنجاز عمليات التسيير التقديري للوظائف والكفاءات، ومرتكزا أساسيا لإدارة الموارد البشرية بـرق عقلانية وفعالة؛ لذلك يلاحظ اتساع نطاق استخدام هذه الأدوات في مختلف القاعات

المهنية، حيث أضحى الاهتمام بإعداد هذه المدونات ملبا حيويا وضرورة ملحة في سياق توير وعصرنة الإدارة البشرية.

هذه المدونات عبارة عن وثائق مرجعية تتعلق بمنصب، وظيفة أو مهنة، وقد تتعلق أيضا بمجموع وضعيات العمل في المنظمة، في هذه الحالة تتكلم عن قاموس الكفاءات *Dictionnaire des compétences*.

تصف مدونة الوظائف الخصائص الأساسية للوظيفة، وتحدد الكفاءات اللازمة لأداء المهام المدرجة فيها، وعليه تعتبر هذه المدونات بمثابة قوائم تستعرض من خلالها مهام الوظائف النموذجية والكفاءات اللازمة لإنجازها.

تلجأ المنظمات إلى تحديد الكفاءات المتوفرة لديها (حاليا) أو اللازمة (مستقبلا) وإلى إعداد مدوناتها المرجعية للكفاءات، لأغراض كثيرة نوجز أهمها فيما يلي⁽¹⁹⁾:

1. تحديد المواصفات والشروط الواجب توفرها في المترشحين للتوظيف الجديد، حتى تتم عملية الإنتقاء بنجاح من خلال المابقة بين احتياجات المنصب ومؤهلات الشخص؛
2. تحديد الكفاءات الواجب تلميتها أو اكتسابها بواسطة التكوين أو غيره، وذلك بمناسبة توير المنصب أو حدوث تغيير في التكنولوجيات المستعملة؛
3. تشكيل فرق عمل أو فرق مشاريع *Groupes projets* متجانسة وتكاملية من خلال إحصاء الكفاءات المتوفرة وتجنيد خصوبيات الأفراد بما يتلاءم مع متطلبات المشروع؛
4. إعادة تنظيم العمل وتقليص تكاليف الإنتاج بواسطة إنشاء فرق مستقلة، تنمية التعددية، إخراج بعض الأنشطة والتركيز على بعض المهن؛
5. إنجاز مشروع تنمية الجودة بغية حياة مزاي تنافسية أو الحصول على شهادة ISO؛
6. تحديد الكفاءات الأساسية للمنظمة بهدف تصميم استراتيجية ملائمة؛
7. تشجيع ظهور مهن جديدة من خلال إعداد مدونات النشاطات وبرامج التكوين؛
8. إعداد خرائط لمختلف المهن والمناصب في المؤسسة بهدف تحديث وتوير أساليب تسيير المسارات المهنية والمناصب؛
9. إعادة تصميم وياغة نظام التصنيف والأجور بالإعتماد على توير المهن والكفاءات اللازمة لها.

وعلى اعتبار أن المدونات المرجعية للوظائف والكفاءات تشكل أدوات تسيير للموارد البشرية، تتأكد أهميتها في حالات التورات التقنية والتحويلات التنظيمية للمؤسسة، وأمام مشكلة إعادة تأهيل المستخدمين بغرض معرفة الكفاءات المستخدمة فعليا من طرف الفرد وتلك التي يحتاجها لتحقيق أهدافه، نظرا لهذه الاعتبارات يتوجب الاعتناء بإعداد هذه المدونات باستمرار حسب ما تملبه متطلبات توير الأنشطة وتحويلات السياق التنظيمي.

إن المدونة المرجعية هي نتاج عمل تحليلي معمق للوظائف، وبحكم قصور المناهج التقليدية للتحليل الوظيفي عن استخلاص الكفاءات المرتبة بأداء المهام تلمب الأمر إذن استحداث مناهج جديدة تستجيب لهذا الملمب الأساسي، وعليه تم ابتكار عدد كبير من المناهج المرتكزة على منق الكفاءات، أهمها طريقة تحليل الأنشطة والكفاءات وطريقة الدراسة الديناميكية للوظائف النموذجية كما سنبينه في المبحث الأخير من هذا الفصل.

والتركيز على الكفاءات في هذه المناهج مرده إلى أن الكفاءة لا تنفصل عن العمل، ولا يمكن بالتالي . كما يؤكد P. Gilbert & M. Parlier . إدراك أو استكشاف الكفاءات إلا من خلال الأنشطة التي تعبر عنها وتنجز بفضلها⁽²⁰⁾.

وإلى هذا المعنى يشير Serge De Witte بقوله: "الكفاءة لا تعرض نفسها للمشاهد مباشرة، ما نلاحظه بشكل جيد على المستوى الأبس والأكثر استعمالا من الممارسة المهنية هو آثار الكفاءات، ولا يوجد من استماع مشاهدتها بواسطة المجر... لذلك تظل إلى الآن مجرد مسلمة نفس من خلالها بعض مومات النشاط المشاهد جيدا"⁽²¹⁾.

وعلى هذا الأساس أكد محررو الجزء الرابع من مجموعة أعمال الأيام الدولية للتكوين على أنه "مهما كانت الريقة المستعملة فإن تحديد الكفاءات يمر لزوما عبر تحليل النشاط... لذلك نجد عددا كبيرا من المدونات المرجعية للكفاءات ليست في حقيقتها سوى مدونات للنشاطات"⁽²²⁾.

4- رسملة المعارف والكفاءات: تعتبر عملية الرسملة أحد أهم أدوات إدارة المعارف وتوير الكفاءات، ويقصد بالرسملة استخلاص المعارف والخبرات الإستراتيجية ان ملاقا من ممارسات أو حالات معاشة، بواسطة عمل خصوي يهدف إلى تحديد واسترجاع المعارف القابلة للتحويل، للإمتلاك ولإعادة الإستعمال.

وتكمن المشكلة الأساسية في استكشاف المعارف والخبرات الموجودة في المنظمة، وهو ما دفع Lew Platt مدير عام شركة Hewlett-Packard إلى إطلاق كلمته الشهيرة: "لو أن Hewlett-Packard تعرف كل ما تعرفه Hewlett-Packard لأبحث ثلاث مرات أكثر نجاعة" "Si HP Packard تعرف كل ما تعرفه Hewlett-Packard لأبحث ثلاث مرات أكثر نجاعة" "savait ce que HP sait, HP serait trois fois plus performant"

ويعرف Michel Grundstein الرسملة بقوله: "استكشاف معارف المؤسسة (تحديد مواقعها Repérage) وجعلها مرئية، القدرة على حفظها، الول إليها وتعيينها، معرفة كيفية نشرها وحسن استعمالها، وضعها في حالة تفاعل وتتمينها، كلها مواضع تشغل الإهتمام في الوقت الراهن، ونجمها كلها تحت عبارة "رسملة معارف المؤسسة"⁽²³⁾.

ويضيف في نفس السياق: إن رسملة معارف المؤسسة هي اعتبار بعض المعارف المستعملة أو المنتجة من طرف المؤسسة كمجموعة ثروات والإستفادة منها في زيادة رأس المال⁽²⁴⁾.

والتعريف الأكثر انتشارا هو الذي اغه Pierre de Zutter بقوله "الرسملة هي الإنتقال من

الخبرة إلى المعرفة القابلة للتقاسم⁽²⁵⁾.

وتدلق عملية الرسملة (أو) بياغة المعارف والكفاءات La Formalisation كما يحد البعض تسميتها) من مجموعة تساؤلات:

- كيف نتجنب تكرار نفس الخأ؟

- كيف ننتقل من مجموعة تدابير علاجية إلى تدابير وقائية؟

- كيف ننشئ ذاكرة تنظيمية يستمر وجودها بعد رحيل الأفراد وانقضاء الحالات التي تشكل مصدرها؟

- كيف نعرف كل ما نعرفه؟

- كيف نرسم خرائط المعارف وخبرات المؤسسة؟

- كيف نتجنب توثيق أطنان المعلومات غير اللازمة، ونشر أي شئ لأي كان؟

- كيف نتعلم ما لا نعرفه الآن مما هو حيوي للمؤسسة؟

وعلى ضوء الإجابات المقترحة عن الأسئلة المذكورة يتم إحصاء وجرد المعارف والخبرات الموجودة في المؤسسة وتصنيفها إلى فئات أو أناف متميزة.

وتعتبر ذاكرة المنظمة التجسيد المادي الصريح والدائم للمعارف، المعلومات والكفاءات الحاسمة والإستراتيجية للمنظمة بغية تسهيل الوول إليها، تقاسمها وإعادة استعمالها من طرف أعضاء المنظمة في مهامهم الفردية والجماعية⁽²⁶⁾.

وفي معرض تصنيفهما لمناهج تسيير المعارف ميّر الباحثان Barthelme - Trapp F. & Vincent B. بين ثلاث مجموعات من المناهج⁽²⁷⁾:

أ. مناهج الرسملة: وتضم مجموع الارق التي تندرج ضمن ما يسمى بمهندسة المعارف والهادفة إلى دمج المعارف في أدوات معلوماتية، تصنيفها وتجهيزها للإستعمال اللاحق.

ب. مناهج الإدماج المتواصل في الذاكرة بهدف العودة إلى الخبرات Méthodes de mémorisation continue pour retour d'expériences: وترتكز على التصريح العفوي عن المعارف من قبل الحائزين عليها بالموازاة مع وضعها موضع التنفيذ، ويعرف D. Thévenot الهدف من هذه المناهج بقوله: "الحفاظ على مذكرات عن الأحداث والإخفاقات، على وقائع تقنية وكتابات لوناتق تقترح حلولاً عملية"⁽²⁸⁾.

ج. المناهج الخرائطية Les démarches cartographiques: يقصد بخرائط المعارف التمثيل البياني والو في للمعارف بما يسمح بتحديد مواقعها داخل المنظمة، وترتكز هذه المناهج عملياً على تسيير "محزونات المعارف" من دون السعي إلى توضيح مضمونها.

ويتجلى الاهتمام المتزايد حالياً برسملة المعارف والكفاءات في لجوء العديد من المؤسسات إلى

تحرير إجراءاتها العملية⁽²⁹⁾، سواء بغرض الاستجابة لمعايير الجودة (ISO 9000)، أو للتمهات الأمنية أو حتى للإلتزامات القانونية، أيا كان الغرض الأساسي فإن تدوين الأنماط الإجرائية يساهم في نشر المعارف العملية، لا سيما وأن المعلوماتية تسهل كثيرا مثل هذه العمليات نظرا لوجود أنظمة تسيير وبرمجيات متخصصة:

- التسيير الإلكتروني للمعلومات والوثائق الموجودة GEIDE

- أنظمة تسيير قواعد البيانات SGBD... إلخ.

ولا يخفى ما للمناهج التحليلية المبنية على منق الكفاءات من أهمية بالغة في تحقيق هذه الغاية، كونها تسمح للمنظمات باستكشاف المعارف والكفاءات المتاحة وتحديد مواقعها وتفصيل إجراءاتها بما يسهل معالجتها، تخزينها واسترجاعها عند الحاجة، ومن ثم يمكن اعتبار هذه المناهج كدعائم أساسية لأنظمة المعلومات، وما سنبينه لاحقا يوضح هذا الدور ويرز أهميته في سياق التحولات التنظيمية الراهنة.

رابعا. المناهج الجديدة للتحليل والتصنيف الوظيفي

أمام عجز المناهج التقليدية عن استيعاب التحولات الجارية وقصورها عن تمكين المنظمات من حيازة أدوات فعالة تضمن لها توير وظائفها وترقية أنماطها الادارية بما تقتضيه مستجدات الحية ومتمهات المرونة التنظيمية، سارعت الكثير من المنظمات المهنية والهيئات العلمية المتخصصة إلى ابتكار عدد من المناهج الجديدة التي تدرج في سياق التحولات الادارية والتنظيمية الراهنة.

1-1- مناهج التحليل والتوير الوظيفي: إن المناهج الجديدة للتحليل الوظيفي من الكثرة والتنوع بحيث يصعب حصرها جميعا أو الاحاطة بها، ولا يزال الابتكار في هذا المضمار متواكلا، وقد حرمنا على إيراد أهم المناهج لاسيما تلك المبنية على منق الكفاءات نظرا لأهميتها الكبيرة في مجال توير أساليب الادارة البشرية وتمكين المنظمات من الاستغلال الأمثل لقدرات وكفاءات أفرادها، وفيما يلي عرض موجز لأهم المناهج:

1-1-1- طريقة الدراسة الديناميكية للوظائف النموذجية Méthode ETED

ظهرت طريقة الدراسة الديناميكية للوظائف النموذجية *Emploi-type étudié dans sa dynamique* (أو وفق الترجمة الحرفية للتسمية الفرنسية: الوظيفة النموذجية المدروسة في وضعيتها الديناميكية) في فرنسا عام 1990 بمبادرة من الباحثة Nicole Mandon، وطورها مركز الأبحاث حول المؤهلات CEREQ.

واتسع نطاق استخدام هذه الطريقة بفعل تنامي أهمية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات GPEC وتوير مناهج تامين مكتسبات الخبرة المهنية VAE.

ومفهوم الوظيفة النموذجية *L'Emploi-type* برز بمناسبة إعداد "الفهرس الفرنسي للوظائف" *Répertoire français des emplois*، ثم عرف استعمالا واسعا عقب ذلك، تمخص عنه

إعادة الاعتبار لمدلول الحرف Les métiers، فقد عمدت الوكالة الوطنية من أجل التشغيل ANPE إلى استخدامه بشكل مكثف بمناسبة إعداد "الفهرس العملي للحرف والوظائف" Répertoire (opérationnel des métiers et des emplois) (ROME).

تعتمد هذه الريقة على تحليل العمل الفعلي بشكل شامل ومنظم بدل الاستناد إلى التعاريف المسبقة ذات اليبعية التحديدية أو التوبيفية، ومن ثم فهي تأخذ منحى تصاعديا يلقى من الأنشطة إلى الوظائف عبر تجميع المناصب والأنشطة حسب مدى تقاربها وطبيعة أهدافها، بدل المنحى التنازلي التقليدي المرتكز على التصنيف المسبق للمناصب⁽³⁰⁾.

ومن إيجابيات هذه الريقة أنها تأخذ بعين الاعتبار الابع التغيري لأنماط أداء الأنشطة إضافة إلى اعتنائها بتور الوظائف، كما أنها تسمح بدراسة الوظيفة، في وضعيتها الواقعية وفي بيورتها التحولية ضمن علاقاتها بالوظائف الأخرى.

ومن ثم فإن السمات الأساسية المميزة لهذه الريقة هي:

- اعتماد المنهج النظمي؛

- إدراج البعد التوري؛

- وتبني الرؤية الواقعية.

1-2- طريقة تحليل النشاطات والكفاءات La Méthode ADAC

متمت هذه الريقة من قبل معهد الإدارة بالكفاءات وتتمين المكتسبات Management par les compétences et validation des acquis (Institut MCVA, ex. CD.FFPS) التابع للمعهد الوطني للفنون والحرف CNAM، في 1996 بمساهمة V. Mont & S. De Witte، وهي طريقة مسجلة لدى المعهد الوطني للملكية الفكرية INPI بفرنسا.

تتركب هذه الريقة من ثلاث عمليات متكاملة:

- جرد الأنشطة والأنشطة الفرعية المنفذة فعليا من طرف كل فرد في إطار إنجاز مهامه، يتم إعداد هذا الجرد بالاعتماد على مقابلات توضيحية مع عينة معقولة العدد من الأجراء المكلفين بنفس الوظائف ومع مسئوليتهم وزملائهم.

- استخلاص المعارف اللازمة انلاقا من الأنشطة الفرعية وتصنيفها ضمن أربع فئات: المعارف النظرية، المعارف الإجرائية، المعارف المتولدة عن الخبرة والمعارف العملية.

- تأكيد النتائج الوافية المستخلصة للأنشطة والكفاءات المحددة من طرف الأشخاص المعنيين بالمقابلات.

بعد تحديد الأنشطة الخصوية والثانوية ينصب التحليل على استكشاف عوامل إنجاز هذه الأنشطة وذلك من خلال استعراض كل نشاط على حدة وتحديد شروط تنفيذه ونوع المعارف اللازمة لذلك.

تسمح هذه العملية بإعداد مدونة مرجعية شاملة للكفاءات توضح المعارف الواجب حيازتها، مصنفة على النحو التالي:

(1) المعارف النظرية: هي معارف تُكتسب بعيدا عن الميدان، في إطار دورات تكوينية نظرية أو بالدراسة والبحث الشخصيين، وتتحدد على أساسها مستويات التوظيف بالنظر إلى دراسات المرشحين وتكوينهم الأساسي والمهني.

(2) الإجراءات: هذه المعارف تصاغ عادة كتابيا أو شفويا لتحديد معايير وظيفية، علاقاتية أو تقنية لأداء الأنشطة في وظيفة معينة.

(3) المعارف العملية: تكتسب ميدانيا عن طريق الممارسة المهنية غالبا أو بواسطة التكوين التقني، ويعتبر إحصاؤها بمثابة إعداد دليل هام لتحديد بطاقة المنصب، وهي بذلك تعتمد كمضمون للاختبارات المقترحة لتوظيف بعض الفئات المهنية.

(4) الخبرات: تتولد عن الممارسة أو التتبع المتواصل نسبيا للمعارف السابقة، والخبرات ليست حكرا على الممارسة الميدانية في المؤسسة بل تتعلق أيضا بالمكتسبات الشخصية المحصلة في الوسط المعاش، وهي أهم المعارف تحديدا وتقييما لكونها مرتبة بالشخص من حيث قدراته الشخصية وقابليته للتعلم، وتحديدها الدقيق يسمح بنقلها من المستوى الشخصي إلى المستوى التنظيمي بفضل عملية الرسملة أو تحويلها إلى المستوى الجماعي بواسطة مسار المرافقة (التدريب، التكفل، الرعاية...).

هذا التصنيف الرباعي للمعارف يمكن من إعداد المدونات المرجعية والأدوات الإدارية التالية:

- المدونة المرجعية للكفاءات؛
- مرجعيات التكوين بالاستناد إلى التتبع الواقعي للمهنة؛
- البطاقات الفنية للتوظيف؛
- شبكات تقييم الأجراء.

1-3- تحليل المهام باستخدام طريقة تصميم برامج التكوين

La méthode DACUM (Developing A CURriculuM) / Conception d'un programme de formation

تعتبر طريقة DACUM التي يعود تاريخ ظهورها إلى منتصف الستينات منهجا مبتكرا في مجال التحليل الوظيفي بغرض تصميم برامج تكوين موجهة نحو توفير الكفاءات الفعلية (أي اللازمة لأداء العمل)، وهو منهج واسع الانتشار على الصعيد الدولي.

تتمثل عملية التحليل تشكيل فريق عمل يتكون من خبراء - ممارسين Un groupe d'experts-praticiens (ورشة Atelier)، توكل إليهم مهمة إعداد جرد للكفاءات وللمهام التي ينفذها المستخدمون العاملون في مواقع أو وظائف محددة.

يتولى أعضاء الفريق إعداد وثيقة تتضمن الكفاءات الأساسية المرتبة بكل وظيفة، تعرض هذه الكفاءات بعد ذلك على عمال القاع لتأكيدهما، وتتخذ تويات كل الجهات المعنية بعين الاعتبار.

ترتكز طريقة DACUM على ثلاثة مبادئ هي:

■ الخبراء الممارسون أقدر من غيرهم على توضيح مهامهم؛

■ مجموع الوظائف والمهام الدقيقة التي ينفذها الخبراء تحدد العمل بفعالية؛

■ لكي تنفذ بطريقة جيدة تتلمذ كل المهام معارف وكفاءات ومواقف وأدوات خصوصية.

من أهم مميزات هذه الطريقة أنها سهلة التتبع، سريعة (تنجز في غضون يومين أو ثلاثة أيام) وغير مكلفة، وتستخدم لعدة أغراض: تحديد احتياجات التكوين، تقييم الأداء، تحديد مواصفات الوظائف، تحديد معايير الكفاءات، التوظيف، تحديد المسارات المهنية، تطوير برامج التكوين، وغيرها.

2- مناهج التقييم والتصنيف الوظيفي: شهدت العقود الأخيرة، بفعل ما أوردنا من عوامل ومقتضيات، بروز العديد من المناهج الهادفة إلى تحقيق تقييم وظيفي يتجاوز الأطر التقليدية والتصورات العتيقة وتتحوّل نحو اعتماد منق الكفاءات كأساس للتقييم والتأجير، وفيما يلي أهم مناهج التقييم المبنية على مبدأ تثمين الكفاءات والخبرات المهنية.

2-1- اتفاق قيادة النشاط المهني 2000 Accord A.

أبرم هذا الاتفاق في 17 ديسمبر 1990 بين مجموعة مؤسسات الصناعات الحديدية GESIM وأربع منظمات نقابية فرنسية بعد سلسلة مفاوضات متساوية الأعضاء توّلت إلى الاعتراف بالكفاءات الفردية كأساس للتصنيف وإدارة المسار المهني.

وقد أحدثت هذه الاتفاقية نقلة نوعية في مجال التصنيف الوظيفي وذلك بالانتقال من المنق التقليدية الذي يولي أهمية كبرى لعلاقة العامل بمنصب عمله من حيث ما يقتضيه هذا المنصب من مؤهلات وأنماط سلوكية وطرق عملية، إلى منق جديد عماده الإنسان وما يجوزه من كفاءات لأداء مهامه، ومن ثم استماع هذا الاتفاق أن يفصل بين التصنيف والأجر الفرديين وبين الوظيفة التي يشغلها الفرد.

يعتبر هذا الاتفاق أول مبادرة في فرنسا للتصنيف المهني القائم على أساس الكفاءة وليس على أساس المنصب أو الوظيفة، وأرضية للمقابلات الدورية بين الأفراد ورؤسائهم الإداريين، كإطار لتحديد التوجهات المستقبلية المتعلقة بتطوير المسار المهني وإعداد البرامج التكوينية، لذلك اعتبر هذا الاتفاق فاتحة "عهد جديد"⁽³¹⁾ لشبكات التصنيف.

2-2- طريقة لجنة الدراسة العامة للتنظيم العلمي Méthode CEGOS

خلافًا للرق الأخرى ترفض لجنة الدراسة العامة للتنظيم العلمي⁽³²⁾ فكرة وجود طريقة شاملة للتصنيف تصلح لكل الهيئات أو المنظمات، بل ترى أن أي تصنيف ينبغي أن يراعي خصوصيات المؤسسة ويسعى إلى التكيف مع مبادئها الذاتية والحصول من خلال ذلك على توافق اجتماعي، وتعتبر أن هذا التوافق هو ضمان نجاح العملية التصنيفية.

وتتلخص الأهداف الأساسية لهذه الريقة في النقاط التالية:

- المقارنة بين المنا ب داخل كل مؤسسة؛
- خلق قبول عام لدى الشركاء الاجتماعيين؛
- السهر على احترام ثقافة المؤسسة.

ولتحقيق ذلك تبنت هذه الريقة بعض المعايير النابعة من المناهج العلمية للتنظيم وأضافت إليها معايير أخرى تجريبية ومنغرة حسب مقتضيات الحية (التنظيم، ثقافة المؤسسة...).

يرتكز التصنيف وفق هذه الريقة على خمسة (5) إلى ستة (6) معايير مركبة في ثلاث مصفوفات ذات مدخلين لكل منها على النحو التالي:

* تعقد المهام (5 مستويات) + قدرات التكيف والابتكار (4 مستويات)

* مستوى المسؤولية (5 مستويات) + استقلالية القرار (4 مستويات)

* الكفاءة المهنية (5 مستويات) + إدارة الأفراد

2-3- طريقة معدلات التقييم هاي HAY Méthode des barèmes d'évaluation

تعتبر طريقة "هاي" طريقة تقييم تحليلية للوظائف كوئما تعتمد على معايير محددة مسبقا، وتستخدم التصنيف ليس فق من أجل مقارنة المنا ب في المؤسسة الواحدة وإنما لمقارنة المنا ب من نفس النوع في مؤسسات مختلفة، مما دفع البعض إلى اعتبارها طريقة علمية⁽³³⁾، وهي لذلك تحضى بانتشار واسع على الصعيد العالمي.

تحدد طريقة "هاي" القيمة النسبية (أو الوزن) لكل منصب في المنظمة باستخدام مجموعة معايير ومعايير فرعية تتميز بالموضوعية والعقلانية والشمولية، ومن خلال قياس الدرجة النسبية لمساهمة كل منصب في أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

تحدد هذه المساهمة بواسطة تقييم المنصب ان لاقا من تو يف المهام وباستخدام ثلاثة معايير:

← الكفاءة؛

← المبادرة الابتكارية/التفكير؛

← الغاية/اتخاذ القرارات.

خامسا. تحليل وتو يف المهن والكفاءات البنكية

التحولات الكثيرة ذات الابع التنظيمي، السلوكي، التكنولوجي وبالتالي التنافسي، التي تعيشها المؤسسات المصرفية منذ قرابة ثلاثة عقود، دفعت بالكثير من المختصين والمهتمين بالعمل المصرفي إلى التساؤل عن طبيعة المهام البنكية وعن كيفية أداء هذه المهام مواكبة لهذه التحولات واستجابة لمة لمبات المرحلة الراهنة⁽³⁴⁾.

إن اتساع نطاق العمل المصرفي وبروز أشكال جديدة من التنظيمات والممارسات المصرفية

(البنوك الشاملة، البنوك الاسلامية...) انعكس على مهام ووظائف البنوك من حيث كفاءات أداء النشاط المصرفي ومن حيث الكفاءات الواجب توفرها من أجل إنجاز هذه المهام بمستويات عالية من الأداء والنجاعة.

وقد تعددت الدراسات والأبحاث المتعلقة بصياغة المهن البنكية وتحديد الكفاءات اللازمة لإنجاز المهام المصرفية، ومن برزوا على وجه الخصوص في هذا السياق الأستاذ إريك لامارك Eric LAMARQUE الذي خصص عددا من أعماله للبحث في الأنشطة والكفاءات البنكية باستخدام طريقة تحليل سلسلة القيمة لمايكل بورتور Michael PORTER، توصل بواسطتها إلى تصنيف المهن البنكية وإلى تحديد مواصفات الكفاءات اللازمة لأداء هذه المهن.

بينما اعتمدت دراسات أخرى على المرحل الوظيفي L'Approche Fonctionnelle بالتركيز على مناصب ووظائف العمل في المؤسسات البنكية، ولتوضيح هذا الأسلوب نورد فيما بعد نموذجاً حديثاً يتمثل في المبادرة التي أطلقها مركز الدراسات والأبحاث حول الوظائف والمؤهلات CERPEQ في الجزائر بالتعاون مع الاتحاد الدولي للتربية في كندا.

1- تحليل المهن والكفاءات البنكية باستخدام سلسلة القيمة: على ضوء عدد من الأبحاث الميدانية التي أجراها الأستاذ لامارك في كل من الشركة العامة Société Générale والقرض الفلاحي Crédit Agricole والبنك الوطني الشعبي BNP توصل إلى تصميم سلاسل القيم البنكية، تحديد مهن البنوك التجارية والاستثمارية وتوضيف الكفاءات اللازمة للمؤسسات المصرفية.

1-1- تصميم سلاسل القيم البنكية: تهدف سلسلة القيمة للمؤسسة البنكية إلى تحديد المهن الأساسية والأنشطة الأساسية وأنشطة بالدعم التي تساهم في خلق القيمة للمنتج أو الخدمة في نظر الزبون، وقد ميز لامارك بين سلسلة القيمة الخاصة بالبنك التجاري وتلك الخاصة بالبنك الاستثماري، على النحو التالي:

سلسلة القيمة للبنك التجاري

هامش	البنية القاعدية للمنشأة				الأنشطة الداعمة
	تسيير المخاطر				
	التطوير التكنولوجي				
	الموارد البشرية				
الربح	خدمات ما بعد البيع والعلاقات مع الزبائن	التسويق والبيع اختيار منهجية التوزيع، الاشهار والزبائن المستهدفين	تصميم المنتجات / الخدمات وفق رغبات الزبائن المستهدفين	الإمدادات الداخلية	الأنشطة الرئيسية

1-2- تحديد المهن البنكية: يقصد بالمهنة Le Métier في هذا السياق القدرة على تسيير نظام عرض La capacité à gérer un système d'offre، أي مجموع المهام التي تسمح باقتراح منتج أو خدمة محددة لفئة معينة من الزبائن⁽³⁵⁾؛ الأمر الذي يقتضي حيازة الكفاءات والموارد اللازمة لإنجاز تلك المهام إضافة إلى القدرة على الرب المفصلي بين مختلف الاسهامات⁽³⁶⁾.

ميّز لامارك بين مهن البنك التجاري ومهن البنك الاستثماري كالتالي:

البنك التجاري	البنك الاستثماري
بنك الخواص	بنك الأعمال
الجمع	- التدخلات بالأموال الخاصة
القروض	المساهمات
الخدمات	الاستثمار الرأسمالي
بنك المؤسسات المتوسطة والصغيرة	- الهندسة المالية
والمهنيين	الاستشارات
التمويلات	التمويلات المهيكلة
وسائل الدفع والحزينة	تركيب إدارات القيم
خدمات متخصصة	البنك المالي
منتجات التأمين	التسيير الخاص
الحياة	التسيير الجماعي
الاحتياط	تسيير الادخار الأجرى
الأضرار	التسيير المؤسسي
التمويلات المتخصصة	الوساطة البورسية
قرض الاجار	الأنشطة التجارية والمشتقات
الكراء العملي	الحفاظة

1-3- تحديد الكفاءات البنكية: تمخضت هذه الأعمال عن التمييز بين نوعين من الكفاءات: الكفاءات المدركة مباشرة من قبل الزبون والمتعلقة بالمنتج المعروض، بأمن المبادلات، بفعالية شبكة التوزيع، نوعية العلاقات وخبرة المستخدمين؛ والكفاءات الداخلية التي يصعب إدراكها من قبل الزبون مثل تصميم نظام المعلومات، ترشيد هيكل التكاليف والقدرة على التقييم والتحكم في المخاطر.

وقد أورد لامارك عددا من الكفاءات تقتصر على ذكر بعضها تجنبا للإطالة:

- 1- الكفاءات الأساسية
 - الشبكة المادية أو الالكترونية
 - معرفة الأحداث الخاصة بحياة الربون
 - التجزئة الدقيقة للسوق
 - تكوين المستخدمين في مجالي الاستقبال والعلاقات الانسانية
 - أتمتة العمليات
 - التحكم في التكنولوجيات المتعلقة بالمنتجات والخدمات
- 2- الكفاءات المميّزة
 - شبكة لامركزية وقناة توزيع متخصصة
 - التركيب الحدي للشبكة: عرض/زون/قناة
 - توقع الاحتياجات
 - ابتكار المنتجات والمسارات
 - العرض المركب لعدة منتجات / خدمات
 - ورة البنك: الجدية والاحترافية
- 2- التحليل والتوظيف للمهن البنكية:

بادر مركز الدراسات والأبحاث حول الوظائف والمؤهلات التابع لوزارة التكوين والتعليم المهنيين بالجزائر، بالتعاون مع الاتحاد الدولي لتوير التربية الكائن مقره بمونتريال .كندا، في جويلية 2007، بإعداد باقات مرجعية للفاع البنكي، ضمنها تحليل وتويفا دقيقين لعدد من الوظائف البنكية وفق طريقة مبتكرة تسمح بتحديد العناصر التالية في كل وظيفة:

 - التسميات المختلفة للوظيفة؛
 - توير وجز للوظيفة؛
 - الكفاءات العامة القاعدية؛
 - الكفاءات التقنية المهنية؛
 - ظروف ممارسة الوظيفة؛
 - شروط الالتحاق بالوظيفة؛
 - المهارات، الاستعدادات والقدرات المرتبة بالوظيفة؛
 - الحركية الداخلية والخارجية (ما بين القاعات).

وقد شمل التوير وظيف:

 - المكلف بالزبائن - المفتش البنكي
 - المكلف بالقروض البنكية - عون بنك

- مدير وكالة بنكية - المكلف بالتمويل الخارجي

- المكلف بالنزاعات وتحصيل الديون البنكية - مسؤول تشكيلة المنتجات البنكية

الخاتمة

إن دور الإدارة البنكية وتنمية كفاءاتها تلب الاعتناء بتحليل وتصنيف الوظائف باعتبارهما حجر الأساس في التركيبة الهيكلية والبناء الوظيفي للمؤسسة، والانتقال من التصور التقليدي للمناصب البنكية وفق منق التأييل إلى تصور جديد قوامه الكفاءات الفردية والجماعية، مما يستدعي تجديد مناهج تحليل العمل وتوظيف الوظائف بما يتوافق والمتطلبات الحالية والمستقبلية للأشعة البنكية.

وبما أن المناهج موضوع هذه الدراسة تندرج في حقول المعرفة الانسانية والاجتماعية فإنها محكومة بسياساتها وخصوميات أطرها الفكرية أو الايديولوجية، لذلك فإنه من المتعذر تبقيها على هيتها الأصلية في سياقات مختلفة وأطر متباينة، الأمر الذي دفعنا إلى إجراء تجارب ميدانية وأبحاث تبقيية بغرض الوقوف على نقائص وقصور المناهج التقليدية عن الاستجابة للمتطلبات الادارية الراهنة من جهة، ودراسة مدى ملاءمة المناهج الحديثة للتبقي في السياق الجزائري.

لذلك يتوجب اتخاذ جملة من التدابير على الصعيدين الجزائري (على مستوى المؤسسات) والكلية (على المستوى الوطني)، نوحزها فيما يلي:

1. تدابير ينبغي اعتمادها على مستوى المؤسسات البنكية:

- استخدام مناهج جديدة للتحليل والتوظيف أكثر ملائمة للسياق المحلي والخصوميات الذاتية، وقد اقترحنا في هذا الصدد طريقة جديدة أطلقنا عليها التحليل الذاتي بالمرافقة (3A) Auto-Analyse par Accompagnement⁽³⁷⁾؛

- اعتماد نظام جديد لمتابعة دور المهن والكفاءات (نظام اليقظة الوظيفية)؛

- استخدام أدوات المتابعة والتقييم المستمرين لأغراض التحليل الوظيفي.

2. أما على الصعيد الوطني فينبغي اتخاذ التدابير التالية:

- تأسيس مركز وطني لدراسة المهن والوظائف والكفاءات البنكية؛

- دور المدونة الوطنية للوظائف لمسيرة واستيعاب التغيرات الجارية؛

- اعتماد نظام وطني و/أو قواعدي لشتمين مكتسبات الخبرة المهنية؛

- بعث تخصص علمي جديد يعنى بالدراسات والأبحاث المتعلقة بدور الوظائف والمهن وسبل ترفيها واستكشاف تحولاتها المستقبلية.

بهذه التدابير يمكن التوصل إلى خلق الأرضية الملائمة لدور مناهج التحليل والتصنيف الوظيفي التي من شأنها أن تشكل مرتكزا أساسيا لترقية أنظمة الادارة البشرية وتمكين المنظمات من

توير كفاءاتها، تنمية قدرات أفرادها وحسن استغلال الماقات والموارد المعرفية المتوفرة لديها. ويقع على كاهل الجامعة ومراكز الأبحاث المتخصصة في مجال العمل العبء الأكبر في ترقية هذه الأنشطة والدفع بها إلى مستويات عليا على الصعيدين النظري والعملي، وفي هذا الصدد تتحدد أولويتان أساسيتان لا يمكن للمبادرات التي اقترحتها أنفا أن تتجسد عمليا وبشكل فعال إلا بتحقيقهما:

- تتمثل الأولى في فتح تخصصات تكوينية في مجال التحليل والتوظيف بغية تخريج إطارات متخصصة في هذا المجال (المحللين الوظيفيين)؛
- أما الأولوية الثانية فهي بعث وتشجيع الأبحاث المتعلقة بتصميم العمل وتوير مناهج التحليل والتوظيف عبر إحداث تخصص جديد يمكن تسميته بـ "الهندسة الوظيفية" .L'Ingénierie Fonctionnelle

الهوامش

¹ G. Locano, Gestion des Ressources Humaines, Ed. Casbah, 2004, p.139.

² Donnadieu G., La pyramide des rémunérations, in Weiss D., Les Ressources Humaines, Editions d'Organisation, Paris, 1999, p.261..

³ يمكننا تأريخ أهم تحول في مسيرة المؤسسة الجزائرية بصدور القانون رقم 01/88 المؤرخ في 12 جانفي 1988 والمتضمن توجيه المؤسسة العمومية الاقتصادية وما تضمنه من تدابير تصب في اتجاه منح استقلالية كبرى لمؤسسات القطاع الاقتصادي وما تلاه من إلماحات مكنت المؤسسة من تبني أنظمة تسيير حديثة.

⁴ المرسوم رقم 356/82 المؤرخ في 20-11-1982 المتضمن الريقة الوطنية لتصنيف مناصب العمل.

⁵ القانون رقم 12/78 المؤرخ في 05-08-1978 والمتضمن القانون الأساسي العام للعمال، وقد أُلغيت بصفة رسمية بموجب القانون 11-90 (المؤرخ في 21 أبريل 1990 والمتعلق بعلاقات العمل)، غير أنه استمر بشكل غير طبيعي في قطاع الوظيفة العمومية إلى غاية 2006.

⁶ R. Mucchielli , L'étude des postes de travail, Les éditions ESF, p. 7.

⁷ Op. Cit. p. 96.

⁸ يستعمل غير واحد من المؤلفين عبارة تحليل الوظائف بدل تحليل مناصب العمل (د.عادل حسن: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، 1995؛ موسى اللوزي: التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للباعة والنشر والتوزيع، 2002)، بينما يستخدم آخرون عبارة تصميم المهام أو هيكله العمل، ومرد ذلك في نظر D. Mottay إلى الترجمة غير الدقيقة للعبارة الأنجلوسكسونية Job Design ، لأن كلمة Job تلمق على العمل المحدد في إطار منصب Emploi كما تلمق على المهام باعتبارها أنشطة منجزة Des taches en tant qu'activités accomplies.

⁹ د. حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة قلمة ، 2004، ص 55؛ اقتباسا عن د. عادل حسن: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية 1998.

¹⁰ R. Mucchielli, L'étude des postes de travail, Les éditions ESF, p. 97.

- ¹¹ Hellriegel & al., Management des Organisations, p. 362
- ¹² D. Mottay, La Structuration du Travail ou Job Design, GREFIGE-CR - 01-05, 2001
<http://www.univ-nancy2.fr/CERFIGE/colloques/cahier2001/mottay%2001-05.pdf>
يستخدم D. Mottay عبارة هيكلية العمل كمقابل للمصاح Job Design بينما يستخدم Pierre Romelaer في ترجمته لكتاب Structures et Dynamiques des organisations (Mintzberg) عبارة Conception des postes de travail أي تصميم مناصب العمل وهي في رأي العبارة الأسلم للدلالة على المصاح Design.
- ¹³ - يراجع في هذا الصدد. على سبيل المثال. كتاب الأستاذ محسن بن نايف، إستراتيجية نظام الجودة في التعليم، البعة الأولى، 2007
- http://www.4shared.com/get/68075906/c736770d/PDF_.html
- ¹⁴ Prof. J. Malchaire, Stratégie SOBANE et guide de dépistage DEPARIS, publication de la Direction générale Humanisation du travail, Bruxelles, Jan. 2007, p. 8.
(http://www.deparisnet.be/sobane/fr/brochure_sobane_2007_fr.pdf)
- ¹⁵ Op. Cit. p. 8.
- ¹⁶ Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris, Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences, CAPITAL RH. Les Ressources Humaines en pratique, N° 13, Mars 2004
(http://www.ccip93.fr/upload/lettrehr/032004_gestion%20previsionnelle.pdf)
- ¹⁷ Citeau J.P., Gestion des Ressources Humaines. Principes généraux et cas pratiques, p. 64
- ¹⁸ Op. Cit.
- ¹⁹ - نقلا عن: CNPF, Objectif Compétences , Actes des journées internationales de la formation, 1998, Tome 4 , P. 6 – 7
- ²⁰ Gilbert P. & Parlier M., La gestion des compétences, in Personnel n° 330 , Février 1992, p. 44.
- ²¹ De Witte S., La notion de compétence. Problèmes d'approche, in Minet E. & al. " La compétence: mythe, construction ou réalité ? éd. L' Harmattan , Paris 1995, p. 26.
- ²² CNPF , op. cit. , Tome 4 , p. 52.
- ²³ Grundstein M., Vers la capitalisation des connaissances de l'entreprise, IIIA COMETT Tutorials, INSTN , Paris 15 – 16 Décembre 1994 .
- ²⁴ Op. Cit .
- ²⁵ DE ZUTTER Pierre, Des histoires, des savoirs et des hommes: l'expérience est un capital, Paris: Charles Léopold Mayer, 1994, 137 p.
- ²⁶ Rose Dieng-Kuntz , Panorama: Méthodes et outils pour la gestion des connaissances , INRIA 2002 .
- ²⁷ Barthelme – Trapp F. & Vincent B., Analyse comparée des méthodes de gestion des connaissances. Pour une approche managériale. 9^{ème} Conférence AIMS 2001 .
- ²⁸ Thévenot D., Le partage des connaissances, Editeur technique de documentation, Paris 1997.

²⁹ Henry A. et Monkam-Daverat I., *Rédiger les procédures de l'entreprise. Guide pratique.* Ed. d'Organisation, 2001.

³⁰ La méthode ETED, CEREQ, P. 5.

³¹ Tallard M., *L'introduction de la notion de compétence dans les grilles de classification: Genèse et évolution, Sociétés contemporaines, n° 41-42, 2001, P. 159-187.*

³² - هيئة فرنسية متخصصة في التكوين المهني والاستشارة في مجال الإدارة وتوبر الكفاءات، تأسست سنة 1926، بلغ عدد مستخدميها عام 2007 أكثر من 1200 منهم 700 مستشار، وتتكون حاليا من شبكة دولية تضم 10 فروع منتشرة في القارة الأوروبية والصين.

³³ Boyer L. & Equilbey N., *GRH Nouvelle pratique (Vade Mecum)*, éd. EMS, 2003, P. 156.

³⁴ De Carmoy H., *Stratégies bancaires: Le refus de la dérive.*, Paris: PUF, 1989.

Canals J., *Competitive strategy in european banking*, Clarendon press, 1993.

³⁵ Lamarque E., *Les activités clés des métiers bancaires: une analyse par la chaîne de valeur, Finance Contrôle Stratégie, Vol. 2 N° 2, Juin 1999, p. 135 - 160.*

³⁶ Koenig G., *Management Stratégique*, Paris, Nathan 1993.

³⁷ - ثابقي الحبيب، تجديد مناهج تحليل وتصنيف مناب العمل. مدخل الكفاءات، رسالة دكتوراه تحت إشراف الأستاذ بندي عبد الله عبد السلام، جامعة تلمسان.

صور وتأهيلات الموارد البشرية في تأهيل النخلة المصرفية الجزائرية

بو حفص رواني¹ و علي بن ساحة²
كلية العلوم الاقتصادية التسيير العلوم التجارية جامعة الأغواط
كلية العلوم الاقتصادية التسيير العلوم التجارية جامعة ورقلة

مقدمة

إن الجزائر مجبرة للاندماج في إطار النظام المالي والتجاري الدولي الجديد، الذي خلق موجات كبيرة من التغيرات مست المجال المالي أو المجال التجاري.

بالإضافة إلى التزامات بتقييد مختلف ا تفاعيات المبرمة سواء كاتفاقي الشراكة مع اتحاد الأوروبي أو ا نضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة أو الإ ملاحات التي يهدف إليها ندوق النقد الدولي.

إن الهدف من هذه ا تفاعيات هو تأهيل القاع الم رفي والمالي الجزائري للتكيف والمتغيرات الم رفية والمالية الدولية والتي ستترك دون شك آثار على هذا القاع مما سيدفعها إلى توفير بعض العوامل وإتباع سلسلة من الإجراءات التنظيمية والتسييرية لرفع كفاءة هذا القاع و ارتقاء بتنافسية أمام تحديات منافسة الم مارف الأجنبية للم مارف الجزائرية.

إلى جانب كل ذلك تلعب الموارد البشرية دورا مهما في تأهيل وتحديث النظام الم رفي، لكن هذه الإجراءات والإ ملاحات تتم ا من خلال تنمية الموارد البشرية في هذا القاع ا ستراتيحي.

وأمام هذا الم رح تبرز ملامح إشكالية مداخلتنا والمتمحورة في:

كيف يتم تأهيل النظام الم رفي الجزائري من خلال تنمية الموارد البشرية ؟ وما هي الإجراءات المتبعة لذلك؟.

1. المتغيرات المالية والم رفية المعاصرة الدافعة لتأهيل النظام الم رفي:

تشهد الأسواق العالمية والناعية الم رفية خلال المرحلة الحالية أسرع وأعظم التغيرات التي عرفتها على مدى تاريخها، والتي أثرت بدورها على ملامح النظام الم رفي العالمي.

وقد بدأت تلك الملامح تتضح مع موجة من تحرير الأنظمة الم رفية والمالية من التدخل والقيود الحكومية، تلك الموجة التي ازدهرت في العقد الماضي وأفرزت تيار من المنافسة والتوسع في انشطة البنوك العالمية. ومن ناحية اخرى اتجهت رؤوس الأموال للتدفق عبر الحدود الق رية

والقومية وعبر القارات دون حواجز أو موانع. كما أزيلت الحواجز الجغرافية بين الأسواق النقدية والمالية في العالم حتى عرفت هذه الأسواق التكامل اقليمي والدولي، وأصبح العالم بأسره بمثابة ساحة واحدة لنشاط رأس المال وحركته واستثماراته.

وفيما يلي سنعرض أهم هذه المتغيرات المالية والمالية ريفية.

1.1.1. العولمة المالية:

1.1.1. مفهومها: العولمة المالية هي الناتج الأساسي لعمليات التحرير المالي والتحول إلى ما يسمى بالاندماج المالي، مما أدى إلى تكامل وارتباط الأسواق المالية المحلية بالعالم الخارجي من خلال إلغاء القيود على حركة رؤوس الأموال، ومن ثم أخذت تتدفق عبر الحدود إلى الأسواق العالمية.¹

1.1.2. أسباب ظهور العولمة المالية: لقد ارتبط ظهور العولمة المالية بعدة عوامل منها:

عود الرأسمالية المالية؛

ظهور فائض نسبي كبير لرؤوس الأموال؛

ظهور ابتكارات المالية؛

التقدم التكنولوجي،²

2.1. العولمة المرفية: تعني العولمة المرفية خروج المرف من إطار التعامل المحلي إلى آفاق عالمية، تعمل على دمج نشاط المرف في السوق العالمي. وهذا يعني التخلي عما هو قائم وموجه إلى السوق المحلية الوطنية، بل تعني انتقال بمحيط النشاط المرفي إلى أرجاء العالم مع الاحتفاظ بالمركز الوطني، مما يجعل أداءه أكثر فعالية وكفاءة ونشاط.

1.2.1. أسباب العولمة المرفية: وترجع أسباب العولمة المرفية إلى الرغبة العارمة في التوسع

والنمو وانتشار والهيمنة العالمية التي تستند إلى:

- الدور الذي حدث في اقتصاديات المرف وزيادة عدد المرف وشدة المنافسة، مما جعل الأسواق المرفية المحلية أضيق من أن تستوعب جميع القدرات الإنتاجية للمرف؛³
- مشاركة المرف في تشجيع وتووير سوق رأس المال؛
- حركة رؤوس الأموال الدولية الكبيرة وانسيابها وسرعة تدفقها من مكان لآخر؛
- تضخم وتنامي الشركات عابرة القارات بحثاً عن أسواق جديدة؛
- اتجاه المرف إلى تووير إطارها المؤسسي مما يدعم التحول نحو نشاطات مرفية شاملة.⁴

3.1. مقررات لجنة بازل: مع تزايد العولمة أبحاث المرف تتعرض للعديد من المخاطر

المرفية، ولذلك أصبح لزاماً عليها أن تحتاط لهذه المخاطر بعدة وسائل من أهمها تدعيم رأس المال واحتياطات، وقد اتخذ معيار كفاية رأس المال أهمية متزايدة منذ أن أقرته لجنة بازل في جويلية 1988، وأصبح لزاماً على البنوك الالتزام به كمييار عالمي يدل على متانة المركز المالي للبنك ويقوي ثقة المودعين فيه. حيث تلتزم هنا البنوك بأن تملك نسبة رأسمالها إلى مجموع أصولها الخيرة بعد ترجيحها بأوزان المخاطرة الثمانية إلى 8% كحد أدنى مع نهاية 1992.⁵

وقامت لجنة بازل في عام 1995 بإجراء بعض التعديلات لتوفير أسلوب حساب معدل كفاية رأس المال اذ ملاقا من كون المخاطر التي تتعرض لها البنوك تتقتر على المخاطر الائتمانية ومخاطر الدول فقط، وإنما تتعرض بدورها للعديد من المخاطر الأخرى مثل تقلبات أسعار الأدوات المالية ومخاطر تقلبات أسعار الرفع.

وقد أصدرت لجنة بازل للرقابة المالية رفية العديد من التوجيهات التي تسهم في تحسين الأساليب الفنية للرقابة على أعمال البنوك بحيث تتناسب مع بيئة القرن الحادي والعشرين، ومن أهم هذه التوجيهات ما صدر عن اللجنة خلال سبتمبر 1997 بشأن المتطلبات الواجب توافرها لإجراء رقابة مالية فعالة، والمبادئ الأساسية لممارسة هذه الرقابة، والعديد من الإرشادات بشأن إدارة المخاطر الائتمانية وما صدر من معايير كفاية رأس المال.⁶

1.4.1 اتفاقية تحرير تجارة الخدمات المالية: تعتبر اتفاقية العامة لتجارة الخدمات "GATS" أحد النتائج الهامة التي أسفرت عنها جولة الأوروغواي، وهي الجولة الثامنة الشهيرة في منظومة تحرير التجارة الدولية من خلال اتفاقية العامة للتعريف والتجارة "GATT".

وقد شملت اتفاقية العامة لتجارة الخدمات عدة أنواع من الخدمات كان من أهمها الخدمات المالية وفي مقدمتها الخدمات المالية رفية.⁷

1.4.1.1 الخدمات المالية والمالية التي تشملها اتفاقية:

- ✓ قبول الودائع من الجمهور؛
- ✓ الإقراض بجميع أنواعه؛
- ✓ التمويل التأجيري؛
- ✓ جميع خدمات المدفوعات والتحويلات النقدية؛
- ✓ ضمانات الضمان واعتمادات المستندية؛
- ✓ التجارة لحساب المؤسسة المالية أو للغير في السوق الأولية أو غيرها... الخ؛⁸

1.4.1.2 آثار اتفاقية الجات على العمل المالي العربي: يمكن القول أن اتفاقية الجات لها تأثيرات اقتصادية متعددة على مختلف نواحي الأنشطة وخصوصاً على العمل المالي سواء كانت هذه التأثيرات مباشرة أو غير مباشرة، وتتمثل أهم هذه التأثيرات للجات على العمل المالي فيما يلي:

- ✓ التأثير على أداء الشركات الوطنية سواء العامة أو الخاصة؛
- ✓ التأثير على توظيف الأموال الفائضة والمتراكمة في المصارف في ظل سياسة الجات التي تفتح الأسواق أمام سيل من السلع الأجنبية ذات السعر المنخفض؛

✓ ضرورة أن يستعد القطاع المالي العربي ويستفيد من تمويل عمليات التجارة التجارية الدولية لما سيحدثه ذلك على المصارف من عائدات مجزية؛

✓ التأثير على العمل المرفي بشكل مباشر في حالة فتح الأسواق أمام خدمات المرف الأجنبي بما لديها من خبرات وأساليب إدارية متطورة، وقوانين متحررة في إدارة العمل المرفي، الأمر الذي يحتم على المرفع المرفي أن يعد نفسه من الآن لهذه المرحلة.⁹

2. 1 دوافع تأهيل النظام المرفي الجزائري

هناك العديد من الدوافع تدفع إلى تأهيل وتحديث تسير المرف الجزائري ولعل من بينها:
* فقدان احترافية المرف الجزائرية تفتقد إلى احترافية اللازمة، فهذه البنوك كانت تخضع بشكل دائم للسلاطات العمومية في اتخاذ قراراتها على منح القروض للمؤسسات العمومية، بالتالي مازالت أداة يد الدولة.

وما يبرر عدم احترافية الجهاز المرفي، ما يلي¹⁰:

- التمييز في تقديم القروض.
- الآجال الويلة للرد على طلبات التمويل.
- استناد القرارات لمعايير مرتبة بالضمانات قبل أي اعتبار آخر.
- عبء التمويل إلى القروض المرفية البيروقراطية والتسيير المركزي.
- إفراط في حجم القروض الممنوحة على شكل مسحوبات على الكشوف للمؤسسة العمومية، التي تتمتع بوضعية مالية تسمح لها بالحوول على القروض على الرغم من إجراءات التهيير التي اتخذتها السلاطات العمومية.
- غياب عمليات الخدم في بعض المرف.

*عدم فعالية المنظومة المرفية: يمكن تحليل نجاعة وفعالية المنظومة المرفية بالنسبة للوساطة المالية على مستويين.

- المستوى الأول: عدم فعالية المالية: تقاس فعالية المنظومة الواسطة المالية بكلفة إنتاج الخدمات التي يقدمها والمعلومات المرف الجزائرية ذات تكلفة مرتفعة بسبب:

- ضعف تشكيلة الخدمات المقدمة.
- قلة استعمال أجهزة الإعلام الآلي بالمقابل استعمال المفرط للموارد البشرية لمعالجة العمليات التجارية.
- أنظمة الإعلام الآلي إلى تعتبر نقرة الضعف في المنظومة المرفية.
- اكتظاظ استقبال الزبائن والعجز الكبير في مراقبة وتدقيق الحسابات الداخلية.

- المستوى الثاني: عدم الفعالية الاقتصادية: تعتبر منظومة الواسطة فعالية إذ قامت بتسيير جيد لنظام الدفع وخدمات الموارد البشرية الجيدة، ويقدم بتخفيض الموارد العملية التي بموجبها توزيع الأموال المتاحة للمرف على بنود استخدام المختلفة وريقة تضمن الملائمة بين احتياجات من السيولة وتحقيق الربحية والعائد وتعود أسباب ضعف جمع الأموال إلى:¹¹

- عدم وجود استراتيجية واضحة لتشجيع ادخار من قبل الماراف.
 - نفاثة ثقة الجمهور في الماراف، خاصة ضمان ودائعهم في حالة الإفلاس أو سحب اعتماد من الماراف (حالة بنك الخليفة خير مثال).
 - البيروقراطية والعبوية في فتح الحسابات الجارية والتجارية.
 - نفاثة الثقة في الشيك من خلال استعمال النقد في المعاملات التجارية.
 - وجود سعر فائدة قابل للتفاوض على المبلغ المدوع.
 - ضعف كبير في الهياكل والوكالات المرفية خارج المدن الكبرى.
- ^{*}/ انحرافات المنظومة المرفية: تمارس الماراف ملاحيتها الأساسية في اتخاذ القرار فيما يتعلق بمنح القروض ويبقى القام العمومي يبالي لمستوى القروض وبتكاليفها. بحيث ان الأحكام التي تضمنتها القوانين المارة خلال الثمانينات (قانون 12/86 المتعلق وقانون 88-06 المعدل للقانون 12/86 المتعلق) أو الموصولة خلال العشرية الماضية (خاصة قانون 10/90 والمتعلق بالنقد والقروض) قد استعانت المساس بالحق التي يعتبر غير قابل للتقدم¹²، وهو حق الحول على القروض المالية في جميع الحالات. ونوجز بعض انحرافات فيما يلي:
- ضعف الرقابة، فقدان الاحترازية ونفاثة المرامة في الإجراءات التي تنظم عمليات القرض، وهذه تعتبر السلوكات الجانحة والنفاثة المنحرفة والتعسفات في استعمال الوظيفة. مما أدى إلى ضعف الرقابة على نشاط الماراف.
 - عجز التأطير المؤسسي: ضعف كبير في الهياكل ونفاثة الوكالات المرفية خارج المدن الكبرى.
 - عجز التأطير سنة 1996، يتجاوز نسبتهم 16% من عدد المستخدمين¹³.
- 2.2 البنوك الجزائرية وزبائنهما في ظل المحيط اقة مادي الجديد: لقد وجدت البنوك الجزائرية نفسها مجبرة على التكيف مع الأوضاع الراهنة والمتميزة بتغير كل من المحيط اقة مادي وسلوك الدولة من جهة، والمؤسسات الإقتة مادية من جهة أخرى.
- فالمحيط الذي وجدت البنوك التجارية الجزائرية نفسها بمدد العمل فيه، تميز أساسا بالإصلاحات التي أدخلت على القام العمومي بهدف انتقال التدريجي إلى اقة مادي السوق واندماج في اقة مادي العالمي ومن مميزاتة:
- بنوك تبحث على تحقيق الربح في عملياتها المختلفة، تحقيقا لمبدأ المتاجرة؛
 - مؤسسات تستعد لمواجهة المنافسة الوطنية والأجنبية؛
 - وأشخاص يبحثون عن التوظيف الأمثل، الذي يحقق أكبر مردودية لمدخراتهم، وذلك باللجوء إلى البنوك التي تقدم أحدث الخدمات وأعلى أسعار الفائدة.

هذا ما دفع البنوك الجزائرية للجوء إلى العديد من الإجراءات للتأقلم مع هذا المحيط الجديد، لتوفير أحسن الظروف لعملائها، أحسن الخدمات وأجودها، وأعلى أسعار فائدة بما يحقق لها أهدافها سواء من حيث حجم العمليات، تقليل نسبة المخاطرة أو تحقيق أكبر الأرباح بأقل التكاليف.

وللتأقلم مع هذا المحيط الجديد على البنوك التجارية القيام بما يلي:

- وضع سياسة أكثر ديناميكية في مجال جمع وتخزين الموارد؛
- التحسين من نوعية الخدمات و جودة البنك، وذلك عن طريق تحسين طرق استقبال، احترام الزبائن وفتح وكالات جديدة... الخ؛
- إعداد برامج تكوين تتناسب مع تطور النظام المصرفي.

و يمكن للبنوك تحقيق ذلك إلا باللجوء إلى استخدام المكثف للتكنولوجيات الحديثة وبالأحرى تكنولوجيات الإعلام والتواصل الحديثة¹⁴.

3. المحطات الأساسية لإصلاح النظام المصرفي الجزائري والمحيط البنكي الجديد:

1.3. الفترة ما قبل 1990: في سياق تحول الجزائر إلى اقتصاد السوق، أدخلت تعديلات جذرية على طريقة عمل القطاع المالي في الفترة 1989-1993، حيث تهدف إصلاحات هذا القطاع إلى زيادة الاعتماد على قوى السوق والمنافسة، وتحويل النظام المالي من مجرد ناقل للأموال من الخزينة إلى المؤسسات العمومية، إلى نظام يلعب دوراً نشطاً في تعبئة الموارد وتخزينها¹⁵. ولقد بدأ التمهيد لذلك منذ سنة 1988، وذلك بمسور القانون رقم 88-01 المؤرخ في 22 جمادى الأولى عام 1408، الموافق لـ 12 جانفي 1988، ويتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الإقتية مادية، حيث نص هذا القانون في المادة 07 منه على تمتع المؤسسة العمومية الإقتية مادية بالأهلية القانونية الكاملة، فتشترط وتلتزم وتتعاهد بكيفية مستقلة بواسطة تجهزتها المؤهلة لهذا الغرض.

كما نجد أيضاً القانون رقم 88-06 المؤرخ في 12 جانفي يعدل ويتمم القانون رقم 86-12 المؤرخ في 19 أوت 1986 المتعلق بنظام البنوك والقرض¹⁶.

والذي أدخل تعديلات مختلفة منها استقلالية المالية للبنك المركزي ومؤسسات القرض واعتبرهما مؤسسات عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية¹⁷.

ويمكن تحديد المبادئ والقواعد التي قام عليها قانون 1988 في النقاط التالية:

- أصبح نشاط البنك يخضع إلى قواعد المتاجرة، ويجب أن يأخذ أثناء نشاطه مبدء الربحية والمردودية، وعليه أن يكيف نشاطاته في هذا الإتجاه؛
- يمكن للمؤسسات المالية غير المصرفية أن تقوم بتوظيف نسبة من أموالها المالية في إقتناء أسهم أو سندات مادرة عن مؤسسات تعمل داخل التراب الوطني أو خارجه؛

• يمكن لمؤسسات القرض أن تلجأ إلى الجمهور من أجل اقتراض على المدى الويل، كما يمكنها أن تلجأ إلى طلب ديون خارجية.¹⁸

2.3. الفترة ما بعد 1990:

تميزت هذه الفترة بالعديد من الإصلاحات الأساسية أهمها القانون 10/90 المؤرخ في 19 رمضان عام 1410، الموافق 14 أبريل 1990 يتعلق بالنقد والقرض، ومن بين أهداف هذا القانون:

- تشجيع استثمارات الخارجية، والسماح بإنشاء مرفق خاصة أجنبية؛
- تهيئ الحالة المالية للقطاع العمومي، وإشراك السوق المالية في تمويل الأعوان الاقتصادية؛

• إرساء مبدأ توحيد المعاملة بين المؤسسات الخاصة والعمومية بالنسبة لإمكانية الحصول على ائتمان أو القرض؛¹⁹

- إقامة نظام ريفي قادر على اجتذاب وتوجيه مبادر التمويل؛
- إدخال منتجات مالية جديدة.²⁰

ومن بين الإصلاحات الأساسية أيضا نجد برنامج التحريك الهيكلي لعام 1994، والذي تم تدعيمه من قبل صندوق النقد الدولي، ولقد مر ذلك بمرحلتين، المرحلة الأولى حيث شمل برنامج الإصلاح الاقتصادي الشامل في هذا المجال أهم أدوات السياسة النقدية المتحكمة في النشاط المالي ريفي عامة وهي:

- تحرير أسعار الفائدة على الودائع والقروض، وذلك من خلال رفع أسعار الفائدة اسمية، وتحريرها تدريجيا لكي تعكس قوى السوق الريفي؛
- ابتعاد عن ائتمان الموجه؛
- التوجيه نحو عوامل السوق في تمويل الخزنة؛
- تحرير سعر الصرف بالشكل الذي يعكس قوى العرض والطلب على العملات الأجنبية في سوق الصرف.²¹

وإذا كانت المرحلة الأولى اهتمت بتوفير الإطار المؤسسي والتشريعي المناسب فإن التدابير اللاحقة كانت مرتبة بتأهيل وحدات النظام الريفي، إذ تهدف فضلا عن إرساء وتعميق قواعد السوق في هذا المجال، إلى تأهيل المؤسسات الريفية بما ينسجم وطبيعة المرحلة الجديدة التي تمتاز

بمحيط اقتصادي مفتوح ومنافسة شرسة وغير متكافئة.²²

فنظرا للدور المتعاظم للمؤسسات المالية والمرفقية في تعبئة الموارد المالية، تضمنت هذه الإصلاحات إدخال تعديلات على الأطر القانونية والتنظيمية بما يمكن من ترقية النشاط الريفي والمالي عموما، وإعادة هيكلة المرفق العامة لتوفير متطلبات عملية الحصول وتوفير البيئة

التنافسية في السوق المرفي، إضافة إلى توير أسواق الأوراق المالية من خلال توفير الأطر القانونية والتنظيمية التي تسمح بتوير النشاط المالي.²³

4. مته لمبات تأهيل النظام المرفي الجزائري للاندماج في الحركية اقة مادية الدولية:

لقد كثر الجدل في الأونة الأخيرة حول نندوق إ ملاح وتأهيل القاع المرفي لأنه لم يؤد المنوط به في النهوض باقة مادية، وذلك نتيجة لمعانان من ارث اقة مادية الموجه رغم الدخول في الإ ملاحات اقة مادية عموما والمرفية خاصة مع مامور قانون النقد والغرض (10/90)، وكذا عدم مسانرة هذا القاع لأهم التوروات العالمية في العمل المرفي.

1.4 ماهية التأهيل:

1.1.4 مفهوم التأهيل وأهميته: التأهيل هو عبارة عن مجموعة الإجراءات والتدابير التي تهدف إلى تحسين وترقية أداء المؤسسة على مستوى منافسيها الراندين في السوق.²⁴

إن التأهيل يحوي مجموعة من العمليات ذات طابع تكنولوجياي، تقني، تسييري يهدف للوول بالمؤسسة إلى المستوى الذي تكون عليه المؤسسات المنافسة الوطنية والأجنبية—أي جعلها تتمتع بقدرة تنافسية من خلال منتجاتها الجيدة التي تستجيب للنوعية وتحقيق الأهداف والأرباح— وتتميز عملية التأهيل بوضع نظام تسييري محكم يعتمد على اقة مادية، الإبداع وابتكار، وضع أنظمة النوعية وهذا بتوير الأنظمة الحالية واعتماد على إدارة إستراتيجية ناجحة.

ويمكن تعريف برنامج التأهيل بأنه عبارة عن مجموعة من الإجراءات التي تتخذها السلمات قامة تحسين موقع المؤسسة في إطار اقة مادية التنافسي أي أن تباح لها هدف اقة مادية ومالي على المستوى الدولي.²⁵

2.4 الآليات التي نستيع من خلالها تأهيل النظام المرفي الجزائري: نذكر من الآليات مايلي:

1.2.4 إعادة هيكلة ورسملة الماراف العمومية: لقد كانت الماراف تسيير بمنهج الإقراض الإلجباري للمؤسسات العامة، مما أدى إلى ضعف المحافظ المالية بدرجة كبيرة ولجوء هذه الماراف إلى المرف المركزي من أجل إعادة التمويل بدرجات كبيرة، ونتج عن تلك الممارسات المالية تراكم مقادير ضخمة من الديون المشكوك فيها نتيجة للوضع المالي لهذه المؤسسات العمومية التي تفتقر إلى الفعالية والعجز الدائم.

كل هذا أدى تدهور الملاعة المالية للقاع المرفي لدرجة إن 65% من أول الماراف كانت غير منتجة في سنة 1990.²⁶

لذا اتخذت السلمات الجزائرية جملة من التدابير تهدف إلى تهيير الديون المشكوك فيها وإعادة رسملة الماراف.

*/ التهيير المالي للماراف العمومية: منذ سنة 1990، ظهرت الحاجة إلى تقييم ملاعة الماراف العمومية بما يوافق القواعد احترازية الدولية، وقد تركز التقييم الأول على الوثائق لمعرفة

بو حفص رواني و علي بن ساحة

الوضعية المالية للمارف، والذي كشف عن نسبة من الديون المشكوك فيها بالإضافة إلى عدم كفاية رأس المال وقد تم تهيير وإعادة هيكلة القامع على غرار مؤسسات عمومية أخرى. ويتمثل التهيير المالي للمارف العامة في قيام الخزينة العمومية بشراء القروض المارفي غير الخاملة والمستحقة على المؤسسات العمومية.

وتتمثل القروض التي تم شراؤها من طرف الخزينة في:²⁷

* الحقوق على الشركات الأم للمؤسسات العمومية المعاد هيكلتها سنة 1983.

* الحقوق المستحقة على المؤسسات العمومية المنحلة

* الحقوق المستحقة على المؤسسات العامة التي ظلت تمول عملها.

ومن هذا المنطلق، أخذت الخزينة على عاتقها:²⁸

- خسارة سعر الرفع الناتجة عن القروض الخارجية لتدعيم ميزان المدفوعات.
- الفرق بين أسعار فائدة القروض
- العمليات المختلفة التي تقوم بها المارف عن طلب المساهمين.

ومرت عملية التهيير المالي بثلاثة مراحل:

* المرحلة الأولى: بدأت هذه المرحلة في سنة 1991، وارتكزت على تقييم "بنك الجزائر" والمارف الوسيطة، حيث مسمى هذا التقييم الحقوق المستحقة على 23 مؤسسة قبل استقلالها، ومن أجل توازن النتائج المارفية خلال السنة المالية 1991-1992، دفعت الخزينة عمولة تسيير تقدر بـ 7.5 مليار دينار.

* المرحلة الثانية: تمت هذه المرحلة بين سنتي 1996 و1998 حيث مست مؤسسات التوريد بعض المنتوجات الأساسية وأيضا بعض المؤسسات المنتخبة.

نتج عن تقييم المؤسسات مبلغ 186.7 مليار دينار كديون مشكوك فيها، حيث قامت الخزينة بشراؤها عن طريق سندات، مدة استحقاقها 12 سنة، وسعر فائدة 10%.

يهدف التقييم في هذه المرحلة إلى التفريق بين المؤسسات القادرة على مواصلة نشاطاتها إذ باستماعة المارف مساندتها والمؤسسات العاجزة عن مواصلة نشاطاتها.

* المرحلة الثالثة: تمت مباشرة عملية التهيير المالي في المرحلة الثالثة في الفترة 2000-2001، وقد تم شراء ديون المؤسسات التي تمت تهييرها، والحقوق المتعلقة بتفاقات الخامة مثل تلك

المتعلقة بالجانب الاجتماعي، وقد وبل المجموع الإجمالي لهذه الحقوق إلى 346.5 مليار دج بما فيها الشراء الجزئي لخسارة سعر الرفع والفرق بين أسعار الفائدة والتي 21.293 مليار دج.²⁹

هذه الحقوق تم شراؤها من طرف الخزينة في سنة 2001، لمدة استحقاق 20 سنة وسعر فائدة يقدر بـ 06% وقد سميت "سندات الدعم".

الجدول رقم (01): نتائج التهيير المالي للمارف العمومية (باستثناء ندوق الدخار)

بو حفص رواني و علي بن ساحة

(2001-2000)

الوحدة: مليار دج

نهاية 2001	نهاية 2000	الفترة
214.857	238.730	اتفاقيات الدعم في إطار المرحلتين الأولى والثانية لشراء حقوق الم ارف العامة
311.605	346.228	اتفاقيات الموقعة في إطار المرحلة الثالثة لشراء حقوق الم ارف العامة
526.426	584.958	مجموع السندات المحفوظة لدى الم ارف

SOURCE :BANQUE D'ALGERIE ,RAPPORT 2001,EVOLUTION .ECONOMIQUE ET MONETAIRE EN ALGERIE ,OP-CIT P :52

وفي ما يلي جدول يمثل مدفوعات الخزينة في اطار اتفاقيات الشراء.
الجدول رقم (02): مدفوعات الخزينة في إطار اتفاقية الشراء لسنة 2001.
الوحدة: مليار دينار

نهاية 2001	الفترة
11.937	أ ل المبلغ في إطار اتفاقيات الدعم
34.623	أ ل المبلغ في إطار ا اتفاقيات الجديدة
13.608	القواعد المقدمة في إطار اتفاقيات الدعم 2001
40.509	القواعد المقدمة في إطار ا اتفاقيات الجديدة (2001-2000)
100.077	المجموع

الم ارف: علي بن ساحة، مرجع سابق، ص:138.

*/إعادة رسملة الم ارف العمومية: ترجم الله مبير المالي للم ارف بدعم الملاءة الم رفية عن طريق عدة عمليات لإعادة الرسملة، ولقد بدأت الأولى إعادة الرسملة في 1991، والتي ركزت على تقييم قم به 'بنك الجزائر' والمتعلق بالوضع المالية للم ارف في نهاية 1990.
أما إعادة الرسملة التي تمت خلال السنوات 1993-1995 و1997 فقد تم توجيهها بنتائج تقييم

الم ارف التي تمت عن طريق مكاتب الدراسات الدولية والمؤيدة من طرف "بنك الجزائر". إذ أجرت السلا مات عمليات التدقيق بالتعاون مع البنك الدولي لتحديد احتياجات إعادة الرسملة في الم ارف من أجل الوفاء بنسبة الحد الأدنى لرأس المال إلى الأ ول المريحة لمخاطر، حيث بلغت تلك النسبة 5% سنة 1996 وقد تقرر رفع هذه النسبة إلى 8% سنة 1999 وفي نهاية 1994 انتهت عمليات التدقيق للميزانيات العمومية في أربعة م ارف عمومية من أ ل خمسة، وأشارت النتائج

بو حفص رواني و علي بن ساحة

إلى أن البنك الوطني الجزائري (BNA) هو الوحيد لم يحتاج إلى رأس مال إضافي³⁰. تمت إعادة الرسملة الأخيرة على أساس تقييم "بنك الجزائر" للوضع المالي له. أرف في نهاية 1999، إعادة الرسملة هذه جاءت نقدا لدعم رأس مال الأساسي عن طريق ح مساهمة³¹.

الجدول رقم (03): إعادة رسملة الم ارف العامة بما فيها ندوق ا دخار للفترة (1991-2001) الوحدة: مليار دينار

السنة	نقدا	ح المساهمة
1991	8.8000	-
1993	9.000	-
1995	14.000	24.900
1997	18.000	10.000
2001	24.600	25.200
	74.400	60.100

الم لدر: بن ساحة علي، مرجع سابق، ص: 140.

2.2.4. فتح القاع الم رفي ومراجعة أنماط التسيير

أتاح قانون النقد والقرض 10/90 إنشاء م ارف خاصة، محلية أو أجنبية، وقد حدد التنظيم 93-01 المؤرخ في 03 جانفي 1993 شروط الإنشاء وإجراءات فتح الفروع للم ارف الأجنبية والمؤسسات المالية، كما عمدت السلطات الجزائرية إلى اتخاذ خطوة هامة نحو تقوية المنافسة وتعزيز تنافسية القاع الم رفي باتخاذها قرار فتح رأس مال الم ارف العمومية وفتح القاع الم رفي أمام القاع الخاص والأجنبي.

*/هيكل النظام الم رفي العمومي والخاص:

النظام الم رفي الجزائري-نهاية سنة 2004- يتكون من³²:

- ست م ارف عمومية بما فيها ندوق ا دخار والتي تم الترق إليها سابقا.
- 12 م رف خاصة، منها م رف ذو رأس مال مشترك.
- 04 مؤسسات مالية، منها واحدة عامة
- مؤسستين للقرض الإيجاري، وم رف للتنمية عن طريق الإيلاج، بالإضافة إلى م رف خارج الإقليم.

لقد سمح إنشاء الم ارف الخاصة وتوزيع أنشطتها إلى خلق جو من المنافسة الحرة بين الم ارف على مستوى سوق الموارد والقروض والخدمات الم رفي.

وفي ما يلي جدول يمثل هيكل الودائع الم رفية، ومدى تورم مساهمة القاع الم رفي الخاص في

ذلك.

الجدول رقم (03) : هيكل الودائع المرفية للفترة (1999-2002)

2002	2001	2000	1999	الودائع السنوات
				<u>ودائع جارية :</u>
642.2	554.9	467.5	352.7	- الم ارف العامة
548.1	499.2	438.2	341.3	- الم ارف الخاصة
94.1	55.7	29.3	11.4	- نسبة الم ارف العامة إلى الودائع الجارية (%)
85.35	89.96	93.73	96.76	- نسبة الم ارف الخاصة إلى الودائع الجارية (%)
				<u>ودائع لأجل :</u>
14.65	10.04	6.26	3.23	- الم ارف العامة
1485.2	1235.0	974.3	578.6	- الم ارف الخاصة
1319.9	1152.0	928.5	559.3	- نسبة الم ارف العامة إلى الودائع لأجل (%)
172.2	83.0	45.8	19.3	- نسبة الم ارف الخاصة إلى الودائع لأجل (%)
88.87	93.28	95.30	96.66	
11.13	6.72	4.70	3.34	
2127.30	1789.90	1441.80	931.30	المجموع

الوحدة : مليار دج

الم مدر : علي بن ساحة، مرجع سابق، ص:145.

*مراجعة أتماط وقواعد التسيير : تعتبر النظم ا حترافية من قواعد التسيير في الميدان الم رفي، والتي يجب على المؤسسات الم رفية والمالية احترامها من أجل ضمان سيولتها وبالتالي ملاءمتها اتجاه المودعين حتى تكتسب العمليات الم رفية نوعا من الثقة.

لقد أدخلت السلمات النقدية الجزائرية هذه النظم ابتداء من 01 جانفي 1992 حسب الأمر رقم 34/91 ال مدر بتاريخ 14/11/1991 المتعلق بتحديد النظم ا حترافية في تسيير الم ارف والمؤسسات المالية في شكل نسبتين هما:

بو حفص رواني و علي بن ساحة

– نسبة الملاءة Ratio de solvabilité

– نسبة السيولة Ratio de Liquidité

* – نسبة الملاءة ratio de cook ou de solvabilité

تستخدم نسبة الملاءة لضمان قدرة المرف أو المؤسسة المالية على الوفاء بالتزاماتها، ولقد ارتفعت نسبة الملاءة في المرف الجزائرية حسب تدرج السلم الأتي³³:

- 04% ابتداء من نهاية ديسمبر 1995

- 05% ابتداء من نهاية ديسمبر 1996

- 06% ابتداء من نهاية ديسمبر 1997

- 07% ابتداء من نهاية ديسمبر 1998.

08% ابتداء من نهاية ديسمبر 1999.

وتجدر الإشارة هنا أنه قد تم إعادة النظر في مبلغ رأس المال الاجتماعي من طرف "بنك الجزائر" إذ نمت المادة الثانية من التنظيم رقم 04-01 المؤرخ في 04 مارس 2004 والمتعلق بتحديد رأس المال الأدنى للمرف والمؤسسات العمومية الخاضعة للقانون الجزائري على ما يلي³⁴:

– ضرورة توفير حد أدنى من رأس المال الاجتماعي المقدر بـ 2.5 مليار دينار بالنسبة للمرف.

– ضرورة توفير حد أدنى من رأس المال الاجتماعي المقدر بـ 500 مليون دينار بالنسبة للمؤسسات المالية.

1- * – نسبة السيولة: تعرف هذه النسبة بالعلاقة بين الأصول والسائلة في الأجل القير وعنا ر الخوم القيرة الأجل حيث تهدف من جهة إلى ضمان قدرة المرف والمؤسسات المالية على الدفع لأصحاب الودائع في أية لحظة ومن جهة أخرى تهدف إلى قياس ومتابعة عدم السيولة للمرف والمؤسسات المالية. بحيث تكون هذه الأخيرة مستعدة لتسديد ديونها في أجال استحقاتها وضمان قدرتها على تقديم القروض كما أنها تجنبها اللجوء إلى المرف المركزي لته حجية وضعية خزنتها³⁵.

3.2.4. الإجراءات المقترحة لتاهيل النظام المرفي الجزائري: فيما يلي ندرق الى الإجراءات والآليات الإدارية التنظيمية المقترحة، والتي بد من القيام بها من طرف الجهات المعنية في سبيل تأهيل أمثل للمرف الجزائرية ندماجها في اقة ماد الدولي. وذلك بناء على المعايير العالمية (المتغيرات المرفية العالمية) وخاء الجهاز المرفي وعدم نجاعته، ونذكر من بينها³⁶:

*/ إعادة النظر في الإمتيازات الممنوحة للمرف العمومية من طرف الدولة.

بما أن المرف العمومية مملوكة للدولة، فقد سعت هذه الأخيرة إلى دعمها بكل الوسائل

سواء كان دعما ماديا أو معنويا، إلى حد يتنافى وقواعد اقتة ماد السوق والسعي إلى إيجاد منافسة حقيقية بين مختلف المارف.

وتمت إعادة رسملة المارف العمومية بضغط من الجهات الخارجية والدولية كشرط أولي قبل خونها، وقد كلفت هذه العملية خزينة الدولة ما يقارب 2400 مليار دج خلال 15 سنة ماضية عبر سلسلة من العمليات بدأت آخرها في أكتوبر 2005 وينتظر أن تمل إلى 03 ملايين دو ر³⁷.

^{*}/ تشديد الرقابة لمكافحة الإفلاس واختلاس في المارف: لقد أثبت الواقع أن التعديل الأخير الذي أدخل على قانون النقد والقرض وهو الأمر 11/03 ال مarder في : 2003/08/26 لم يمنع إفلاس المارف ولسحب اعمتاد منها، بالرغم من أن هذا التعديل ظهر بعد إفلاس بنك الخليفة وبداية ال عووبات المالية للبنك التجاري ال ناعمي الجزائري.

فمنذ مدور قانون النقد والقرض رقم 90/10 الذي فتح المجال أمام إنشاء المارف الخاصة بالجزائر، تم سحب اعمتاد وافلاس خمسة من المارف الخاصة، وهي : بنك الخليفة، البنك ال ناعمي التجاري والجزائري، يونيون بنك، البنك الدولي الجزائري والشركة الجزائرية. وليس هناك ما يضمن توقيف هذه الظاهرة في ظل الأوضاع القوانين الحالية.

وإذا كان الإفلاس هو الظاهرة الممنوحة للمارف الخاصة الجزائرية، فإن اختلاس أرباح الظاهرة المميزة للمارف العمومية الجزائرية، والذي سجل في الأشهر الأخيرة مبالغ ضخمة وملت إلى 200 مليار سنتيم من البنك الوطني BNA (وكالة بوزريعة)، و1200 مليار سنتيم من بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR (وكالة بئر خادم)، و1400 مليار سنتيم من البنك الجزائري الخارجي BEA (وكالة الخروب/قسنينة) ومازال المسلسل مستمرا³⁸.

^{*}/مراجعة المنظومة القانونية ووجوب تبيقها في الميدان: لقد أظهرت الهزات التي تعرض لها النظام المارف في الجزائري مؤخرا وجود بعض الثغرات في النصوص التشريعية والتنظيمية للعامل المارف في الجزائر، وعدم التزام بالاتباق الفعلي والمارم لهذه النصوص التشريعات.

وتظهر ضرورة كشف الحقائق من خلال تغيير جوانب عديدة في القانون الجزائري حتى يبرمج شاملا ويؤمن رؤوس الأموال الأجنبية المنتظرة التي تريد استثمار داخل الجزائر.

4.2.4 اجراءات التنظيمية المقترحة للتأهيل.

^{*}/توفير بعض الشروط المرفقية المحفزة على توفير أعمال المارف: ونذكر من بينها، ما يلي:

- توفير البنية التقنية للعمال المارف:

- يحتاج العمال المارف لتشغيله إلى بنية تقنية متطورة، وتشمل هذه البنية الفروع التكنولوجية للخدمات والناعات المالية، وأنظمة التحويل الكتروني والدفع الكتروني وتبادل الوثائق الكترونية والتوزيع الكتروني للأوراق النقدية، إلى جانب الأنظمة المشتركة بين المارف والأنظمة المشتركة بين الناعات والمناطق.

ومن الضروري إقامة نظام للتكيف مع المعايير المرفية الحديثة من خلال استعمال الأوسع والمكثف للتكنولوجيات والهندسة المرفية وتوسيع نطاق التنافس في القطاع وتقرير التعاون بين المرف و تحرير أسواق الخدمات المالية وتوسيع الوساطة التقليدية، وهذه كلها عوامل تشكلت من لمبات أساسية للنجاح وميادين نشاط المرف الجديدة إذ أرادت أن تزيد من قدرتها التنافسية وتصبح محركاً لعاشاق التقدم الوطني.

- سياسية جبائية مخفزة: ينبغي إعداد سياسة جبائية مخفزة (إعفاء كلي لرؤوس الأموال) التي يعاد استثمارها وتعديل أسعار الفائدة للقروض، والتشجيع المدخرين على الاستثمارات المنتجة المباشرة التي تدخل في إطار التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد.

- ترقية وتوسيع خدمات فتح الحسابات في المرف:

إن توسيع المواطنين على فتح الحسابات في المرف يتم من خلال³⁹:

توسيع شبكة الوكالات الفرعية المرفية، بهدف تقريب الشبكات المرفية من المتعاملين المرفية ذوي الدخول المرتفعة.

- إقامة شبكة لغرف المقامة، وربط الشبكات المشتركة بين المرف باضافة إلى الربط بين الشبكات الخزينة والبريد والبورصة، علاوة على تشجيع الشراكة في مجال المدعم المالي.

- إلزامية فتح حساب لكل تاجر

- توسيع استخدام وسائل الدفع الأكثر تروا، مثل باقات visa الدولية

*/تحسين وتوسيع منظومة الخدمات المرفية: وتتم من خلال:

- إن المرف مالمية بوضع سياسات تجارية وائتمانية مميزة: عن طريق توفير الخدمات المرفية وتحسينها وإعادة الاعتبار إلى الزبون الذي على أساسه يتوقف كامل نشاط المرف وهذا لن يتأتى إلا من خلال وضع استراتيجية تسويق مرفية تركز على:

* تحسين طرق استقبال وهايكل المرف (تحسين نوعية استقبال وتخزين المدعم الخاص للاستشارة التي قد يحتاجها المتعامل مع المرف.

* احترام الزبائن والأخذ بعين الاعتبار احتياجاتهم وإقتراحاتهم، حتى تتسنى تلبية احتياجاتهم

بفعالية وعادة ما يحقق ذلك من خلال التقرب من الزبون ويفتح وكالات جديدة ونشر كل المعلومات التي تهمه سواء كانت اقتصادية مالية أو تشريعية.

السرعة في معالجة العمليات وتبني سياسة إتصال تهدف إلى زيادة الملب على المنتجات وخدمات المرف. وهذا مهم لتوطين المرف إلى خلق قوة قوية لنفسه، وطبعاً يكون هذا باستعمال وسائل الترويج والدعاية والاعلان.

- التحول إلى المرف الشاملة ذات الخدمات المتنوعة والمتنوعة: كخوذة نحو مواجهة المنافسة

المرفية العالمية، وي لمب ذلك العمل على مستويات سواء على مستوى الدولة أو على مستوى الجهاز المرفي في مجموعة أو على مستوى البيئة الداخلية لكل مرف من خلال تقوية قاعدة رأسمال المرف، زيادة عمليات الإندماج للوقوف في وجه المرف المنافسة. وكذا استعداد في التعامل مع التقنيات المرفية الحديثة، علاوة على تقوية دور المرف المركزي في مرحلة تحرير الخدمات المرفية من حيث القدرة الإشرافية والتنظيمية⁴⁰.

- تميم نظام إعلامي ملائم احتياجات المرف والزبائن :

إن وجود مثل هذا النظام يجعل المعلومات تتوقف بشكل سليم وهذا ما يمكن المرف من التعرف على كل العمليات المالية ووقت مادية أو التشريعية التي تمهه وتم الزبون، ومتابعة كل التورات في عالم التقنيات المرتبة بالنشاط المرفي من أجل تقديم خدمات جديدة للعلاء⁴¹.

كما أن إنسياب المعلومات داخل المرف نفسه يعي للمسؤولين القدرة على متابعة نشاطات المرف، مقارنة النتائج مع الأهداف المسيرة، وللعاملين الفرصة للتعرف أكثر مع مؤسستهم وتبني تحقيق أهداف المرف لأنهم سيشعرون بانتماء إلى الجماعة. غير أن هذا يكفي بل يجب تدعيمه بتحسين تداول المعلومات ما بين المرف للتسجيل بعمليات تحويل الشكايات والأوراق التجارية وعمليات التحويل.

*/ إجراءات أخرى مساعدة على تأهيل النظام المرفي الجزائري:

هناك بعض الإجراءات مساعدة على تأهيل القطاع المرفي ونذكر من بينها :

- ضرورة مسايرة المرف الجزائرية للمعايير الدولية، خاصة اتفاقية بازل I واتفاقية بازل II التي تتسم بالكثير من التعقيد.

- الإسراع في تحديث أنظمة الدفع في الجزائر

- تأهيل المؤسسات المساعدة للعمل المرفي وخاصة السوق المالية، بحيث أنه الملاحظ بالنسبة للجزائر هو ضعف هذه السوق وعدم نموها منذ افتتاحها في التسعينات من القرن الماضي. حيث تبين أن الحجم النسبي للقيمة السوقية لبورصة الجزائر مقارنة مع الحجم الإجمالي لهذه القيمة (بالنسبة للأسواق المالية العربية) بلغ 0.03%، خلال الربع الثاني من سنة 2004⁴²، مقابل 45.65% للبورصة السعودية و13.83% لبورصة الكويت خلال نفس الفترة. وعليه يجب تأهيل وتنشيط

الأسواق المالية وخاصة المالية الجزائرية الذي يساعد على استقاب المدخرات توجيهها إلى الأوعية الاستثمارية، وكذا جذب رؤوس الأموال المهاجرة، وخاصة القضاء على المدخرات والودائع التي هي خارج الدائرة النقدية، وبالتالي القضاء التدريجي على اقتصار الموازي... الخ.

5. تأهيل النظام المرفي من خلال تنمية العنصر البشري: تستغني المرف الناجحة عن القوة البشرية المميزة من الناحية الكفاءة، فهذا العنصر هو المنفذ والمنفذ لإستراتيجية الإدارة وسياساتها، واهتمام بهذا العنصر إستراتيجي يجب أن يلاقي للأهمية

التي تركز نظرا لتأثيره على نجاح تطبيق الإستراتيجية. وعليه يجب على الإدارة توفير جميع أنواع المهارات الإدارية العاملة كافة المستويات الإدارية، وهذه الأنواع هي:⁴³

* المهارات الفنية: تحتاج المستويات الإدارية المختلفة الى تنمية مهاراتها الفنية. هذه المهارات قد تكتسب في التدريب على استخدام تقنيات اعلامية والبرامج والنظم المتطورة، وقد ترتبط ايضا بالتعلم والتدريب في مجالات فنية قد يحتاجها العمل.

* المهارات السلوكية والفكرية: إن المهارات السلوكية تتمثل في القدرة على القيادة والتحفيز والتعاون وبناء الروح المعنوية لدى المرؤسين والتدريب والتفويض السليمة. هذه العناصر جد هامة في بناء ادارة الناجحة والمبدعة التي تستيع من خلالها بناء كيانات مرفية مؤهلة وقادرة على التنافسية واندماجها في المجتمع العالمي.

أما في ما يخص المهارات الفكرية فتعني قدرة الادارة على وضع خطة عامة للمنظمة ككل والعلاقات بين اقسامها المختلفة أداء المهام، وذلك من خلال التخطيط، التنظيم، الرقابة، وتوفير النظم، تحليل المشكلات، عملية اتخاذ القرار، التنسيق وتفويض السلطة.

ويجب اشارة الى ان ادارة التنفيذ تحتاج الى التحلي بجميع المهارات. بحيث ان ادارة غالبا ما تركز على المهارات السلوكية والفنية وتعطي اهتماما محدود جدا للمهارات الفكرية، في حين ان ادارة العليا تهتم بالمهارة الفكرية بدرجة اكبر من المهارات الفنية والسلوكية.

ومما رأينا سابقا، أن نقرة تأهيل العنصر البشري يعد مشكلة في النظام الجزائري عموما. كما أن نجاح استراتيجيات التأهيل والتدريب بكافة محاورها بكفاءة وفعالية هو أمر مرهون بتوفير كوادرات بشرية عالية التأهيل معززة بتقنيات مرفية حديثة وهو ما يتطلب تبني مايلي:⁴⁴

- توظيف العنصر المختصة في المجال المرفي.
- إعادة تميم نظم الجور والحوافز لدى العاملين.
- اتباع سياسة مرنة في تفويض السلطات.
- إلزام كافة العاملين بالممارف يتلقى برامج تدريبية على استخدام تكنولوجيا التاتات والحاسوب باعتباره عنصريا في العمل المرفي.
- ترسيخ بعض المفاهيم المتطورة لدى موظفي الممارف التي تتعلق بأهمية الابتكار والإبداع ومواكبة التكنولوجيا الحديثة وتوفير المنتجات المرفية والمبادرة لكسب عملاء جدد مع التحرير من القيود الروتينية التي تعوق سير العمل المرفي.
- التوسع في البعثات التدريبية الخارجية للموظفين قدام استعابهم لتبقيات التكنولوجيا والتقنيات الحديثة في العمل المرفي المستخدمة في الممارف العالمية وطرق التعامل معها وكيفية تبقيها في الجزائر. إذ أن بعض الممارف في العالم تقوم بتخصيص نسبة من إيرابها للاستثمار في الموارد البشرية باعتباره استثمارا للمستقبل.

• تبيح نظام تحفيزي على: الترقية بالإنتاجية والتكوين، من خلال مابقة علاوات المرودية مع الجهود الفردي.

الخاتمة

بعد التعرف على أهم المتغيرات العالمية المالية والمرفية المميزة للاقتصاد العالمي، واختلافات الاقتصاد الجزائري باتت بد من إعادة تأهيله وذلك عن طريق إتباع استراتيجيات وآليات تهدف إلى رفع من كفاءة الاقتصاد والبنية الاقتصادية في إطار النظام المالي. بالإضافة إلى العوامل التي من شأنها رفع من المنافسة داخل الاقتصاد المالي والمرفي الجزائري.

كما أن الضغوط الممارسة على الجزائر لتأهيل نظامها الاقتصادي تهدف إلى خلق بيئة مناسبة من مرفها التي تتمتع بحالة مالية جيدة، وبالتالي إيجاد المنافسة الحقيقية بين المرف العاملة في الجزائر سواء منها العامة أو الخاصة أو الأجنبية، كما أن التمهيد المالي للمرف العمومية من الديقون المشكوك في تحييلها إعادة شراء مكشوف المؤسسات العمومية بتقديم سندات الخزينة يحل جزءا من مشكل المرف كون أنه يمكن إعادة تحويل السندات في السوق المالية.

وعليه فإن الجزائر مدعوة إلى رفع وتأهيل وتحديث اقتصادها المالي عن طريق توفير جملة العوامل من أهمها تحقيق الاستقرار الاقتصادي الكلي وتوفير الإطار التشريعي والرقابي الواضح بالإضافة إلى تنويع شبكة خدماتها وإدخال أحدث التكنولوجيات والتقنيات في مختلف المجالات المرفية علاوة على ذلك إعادة تأهيل الكفاءة البشرية التي يعتمد عليها لتحقيق النجاح ورفع التحدي.

لمواجهة ظروف التغير المستمر والتحديات الراهنة والمنافسة العالمية مع ما يواجهها متغيرات تكنولوجية، ارتأينا أن نقدم بعض التوجيهات التي تكون بهدف تنمية الموارد والكفاءات البشرية عن طريق إتباع سياسات مرنة ومتجددة تبعاً للتحولات الواقعة في البيئة الاقتصادية وبيئة الأعمال، واستجابة كذلك لمطالب السوق المحلي والعالمي. ومن بين هذه التوجيهات:

* - إتباع منهج إثراء الوظيفي، وبقية مجهودات التي تؤدي إلى جعل الوظيفة والعمل أكثر جاذبية وتمثل تحدياً للعاملين ومحفزة بدورة أكبر وأفضل.

* - إعادة هيكلة نظم الإدارة لكي تصبح أكثر واطسع استجابة لتقديم الخدمات الجديدة.

* - تقديم برامج دورية للتدريب ومستمرة لتدريب العاملين وزيادة مهاراتهم.

* - إتباع سياسات جديدة ومرنة للعمل، والتي تستجيب للتحولات الاقتصادية في البيئة والسوق.

* - إتباع سياسات جديدة ومتميزة لقياس مدى نجاح المرف في تلبية حاجات الزبائن ومتملباتهم.

الهوامش

- 1 الخ مفتاح، العولمة المالية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد رقم 2، جوان 2002، ص.223.
- 2 أ د عبد الحافظ عبد الوهاب معين، دور السياسة النقدية في التأثير على هيكل ائتمان بالبنوك ظل برنامج ا ملاح ا قة مادي، رسالة ماجستير في ا قة مادي، كلية التجارة جامعة عين شمس، م ر، 2001، ص. 202.
- 3 محمد فرج عبد الحلیم، التورات المرفية و ائتمانية المعارة بالسودان، المؤتمر العلمي السنوي الثالث، التورات المرفية و ائتمانية المعارة في م ر والعالم العربي، كلية الحقوق، جامعة حلوان، م ر، ماي 2004، ص. 17.
- 4 عزت عبد الحلیم، أسباب العولمة المرفية، مجلة اتحاد المارف العربية، العدد 236، المجلد 20، أوت 2000، ص. 6.
- 5 عبد الملب عبد الحمید، العولمة و ا قة ماديات البنوك، الدار الجامعية، م ر، 2000، ص. 40.
- 6 ماجدة أ د شلبي، الرقابة المرفية في ظل التحولات الإقتصادية العالمية ومعايير لجنة بازل، الدليل الإلكتروني للقانون العربي عن موقع www.arablawninfo.com
- 7 عبد الملب عبد الحمید، تحديث آلية الجهاز المرفي للتكيف مع إتفاقية تحرير تجارة الخدمات، المجلد المرفية للتنمية والتخيط، العدد الثاني، المجلد الحادي عشر، م ر، 2003، ص. 5.
- 8 المرجع السابق، ص. 14.
- 9 ملاح الدين حسن السیسی، ادارة أموال وخدمات المارف لخدمة أهداف التنمية ا قة مادية، البعة الأولى، دار الوسام للباعة والنشر، لبنان، 1998، ص ص. 323-324.
- 10 علي بن ساحة، نحو تاهيل النظام المرفي الجزائري دماجه في اللاقة مادي، رسالة ماجستير، كلية العلوم ا قة مادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007/2006، ص: 122.
- 11 نفس المرجع، ص: 123.
- 12 كمال رزق وعبد الحلیم فضیلي، تحديث النظام المرفي الجزائري، ملتقى المنظومة المرفية الجزائرية والتحويلات ا قة مادية، واقع وآفاق، جامعة الشلف، 2004، ص: 374.
- 13 نفس المرجع، ص: 375.
- 14 أحلام بوعبدلي، البنوك الجزائرية والمنافسة في ظل البيئة المرفية المعارة - حالة البنوك الجزائرية، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير المؤسسات، المؤسسة ا قة مادية الجزائرية والتميز، جامعة قالمة، نوفمبر 2007، ص. 57-56.
- 15 كريم النشاشيبي وآخرون، الجزائر: تحقيق استقرار والتحول إلى ا قة مادي السوق، ندوق النقد الدولي، واشنطن، 1998، ص. 54.
- 16 الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 12، ل 13 جانفي 1988
- 17 المادة 02 من القانون 88-06.
- 18 بلعزوز بن علي، كوش عاشور، واقع المنظومة المرفية الجزائرية ومنهج الإلاح، ملتقى المنظومة المرفية الجزائرية والتحويلات ا قة مادية، جامعة الشلف، ديسمبر 2004، ص. 495.

- ¹⁹ كريم النشاشيبي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص:57.
- ²⁰ لعشب محفوظ، القانون المرفي، المبعة الحديثة للفنون المبعية، الجزائر، 2001، ص:26.
- ²¹ بوعتروس عبد الحق، الإملاح المرفي في الجزائر (انجازات والتحديات)، الملتقى الوطني الأول حول النظام المرفي الجزائري، واقع وأفاق، جامعة قلمة، نوفمبر 2001، ص ص:208-209.
- ²² روابع عبد الباقي، الإملاح المرفي في ظل برنامج التميميح الميكلي (دراسة حالة الجزائر)، الملتقى الوطني المرفي حول النظام المرفي الجزائرية، واقع وأفاق، جامعة قلمة، 2001، ص:84.
- ²³ بوعتروس عبد الحق، مرجع سبق ذكره، ص ص:209-210.
- ²⁴ LAMIRI ABDELHAK , La mise a niveau , revue des sciences commerciales et des gestion , N° :02: école superieure de commerce ,Alger P :19.
- ²⁵ المالح الحمي، أساليب تنمية المشروعات المبررة المبررة المبررة والمتوسمة في المرفي الجزائرية، مجلة العلوم المرفي مادية وعلوم التسيير، العدد 03 جامعة سبف 2004، ص:42.
- ²⁶ كريم النشاشيبي وآخرون، مرجع سابق، ص:66.
- ²⁷ BANQUE D'ALGERIE , RAPPORT 2001 ,EVOLUTION ECONOMIQUE ET MONETAIRE , impression ANEP, Alger, P :49.
- ²⁸ MOHAMED HAMIDET, le passage bancaire Algerien : realité et développement BNA-FINANCE, N04, avril/juin2003, P : 14.
- ²⁹ BANQUE D'ALGERIE RAPPORT 2001, EJOLUTIM ECONOMIQUE ET MONETAIRE EN ALGERIE, OP-CIT ,P :51.
- ³⁰ كريم النشاشيبي وآخرون، مرجع سابق ص:67.
- ³¹ BANQUE D'ALGERIE RAPPORT 2001, EVOLUTION ECONOMIQUE ET MONETAIRE EN ALGERIE OP-CIT P :54.
- ³² MOHAMED HAMIDET , OP-CIT, P :12.
- ³³ سامية نزالي، التأهيل المرفي للنخوة، رسالة ماجستير، كلية العلوم المرفي مادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، 2006/2005، ص : 216.
- ³⁴ REGLEMENT N° :04/01 DU 04 MARS 2004 RELATIVE AU CAPITAL MINIMUM DES BANQUE ET ETABLISSEMENT FINANCIARE EXERCANT EN ALGERIE, MEDIA BANK, AVRIL /MAI 2004, N° :71.P :10.
- ³⁵ سامية نزالي، مرجع سابق، ص : 150.
- ³⁶ ناسر سليمان، تأهيل المؤسسات المرفية العمومية بالجزائر، المبررات وأسلوب الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسات المرفية والمتوسمة في الدول العربية، جامعة الشلف، 17-18 أبريل 2006
- ³⁷ ص حفيظ 3:ملايير دو لإعادة رمملة جديدة وتهمير للبنوك العمومية، جريدة الخبر، فمحة المرفي مادية، بتاريخ: 2005/09/25.
- ³⁸ ناسر سليمان، مرجع سابق، ص:596.

- ³⁹ و ماف عتيقة، اتفاقية العامة للتجارة في الخدمات وآثارها على القامع المالي في ا قة اديات الغربية بالتركيز على حالة الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2002/2001، ص:152.
- ⁴⁰ محمد زيدان، النظام الم رفي وتحديات العملة، الملتقى الوطني الأول حول النظام الم رفي في الجزائر، واقع وأفاق جامعة قلمة، 05-06 نوفمبر 2001، ص:38.
- ⁴¹ نعيمة غلاب وزينات دراجي، استراتيجيات التكيف البنكي مع التور المحيط ا قة ادي، الملتقى الوطني الأول حول النظام الم رفي في الجزائر، واقع وأفاق جامعة قلمة، 05-06 نوفمبر 2001، ص ص: 252-253.
- ⁴² Haguette durand ,de la banque universel au retour de la banque spécialisée (livre de contrôle des activités bancaire et risque financière) édition économique paris ,1998,p :35.
- ⁴³ كوثر ا بجي، إستراتيجية التوير في القامع الم رفي العربي لمواجهة تحديات العملة، المؤتمر العلمي الرابع حول استراتيجيات الأعمال لمواجهة تحديات العملة، جامعة فيلادلفيا، الأردن، 15-16/03/2005، ص: 9.
- ⁴⁴ النشرة ا قة ادية "تنمية القامع الم رفي في مواجهة تحديات العملة" الإسكندرية، المجلد35، 2003، ص 39.

الأسئلة البشريّة والنقد

سليمة رقيبة
معهد العلوم الاقتصادية التسيير العلوم التجارية □ امعة وهران

مقدمة

خلال فترة تمتد لأكثر من عشرين سنة، قام صناع السياسة في الجزائر بإصلاح القطاع المالي تدريجيا وذلك من خلال إصدار قانون النقد والقرض الذي يعتبر نقلة نوعية في عالم لبنك والمال ورغم أنهم حققوا بعض التقدم، إلا أن الإصلاح والنمو في أجزاء أخرى أصاب جهودهم بالفشل، لذا بدا ضروريا ولازما الاهتمام برفع أداء المنظومة المصرفية، حيث يرد الأداء على عدة جوانب منها الإبداع، حركة الوسائل المالية، التنسيق بين عوامل الإنتاج، النجاح في الإندماج التجاري وبقاء وحدة الإنتاج في المنافسة، وتهدف المنظمات المصرفية من خلال رفع أدائها إلى تحقيق ثروة مالية وتحقيق الاستقرار في سوق تملكه المنافسة وقانونه: البقاء للأقوى، لأنها تنشأ وتنمو في وسط مليء بالعوامل المؤثرة فيها ولعل أهم عامل من العوامل المحققة للنجاح نجد العنصر البشري فهو العنصر الخلق والفاعل من خلال إستخدامه للعناصر الأخرى، إذن هناك عوامل محددة لأداء المنظومة المصرفية أو بعبارة أخرى هناك عوامل تؤدي إلى عكس الأداء فيها.

تهدف هذه الورقة البحثية إلى تسليط الضوء على أداء المنظومة المصرفية الجزائرية من خلال سرد مختصر للإصلاحات التي مرت بها ومدى تجاوزها مع التطورات السريعة التي عرفها السوق الجزائري وهذا بعد التعرف على العوامل المؤثرة فيه وكذا أهمية تدريب وتكوين وتأهيل العنصر البشري لتحسين نوعية الخدمات المقدمة من طرف المنظومة المصرفية.

1-تعريف إدارة الموارد البشرية: تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها جزء من الإدارة يعني بشؤون الأفراد العاملين من حيث التعيين والتأهيل والتدريب وتطوير الكفاءات وكذلك وصف أعمالهم. ويمكن تعريفها بأنها "جذب وتنمية الأفراد الذين يمتلكون المواهب والخيال اللازمين للشركات لكي تتنافس في بيئة متغيرة ومعقدة. وهناك من يرى أن إدارة الموارد البشرية هي فن اجتذاب العاملين واختيارهم وتعيينهم وتنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم، وهتمة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم والكيف لاستخراج أفضل ما فيهم من طاقات وتشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد والعطاء. ويمكن القول بأنها الإدارة التي تبحث عن الأفراد وتخطط للاحتياجات البشرية ثم تقوم بالاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وتنمية المهارات وتضع هيكل أو نظام للأجور.

بعد استعراض المفاهيم المتعددة لإدارة الموارد البشرية نرى أنها سلسلة من الإجراءات تهدف إلى تنظيم الأفراد للحصول على أقصى فائدة ممكنة من الكفاءات البشرية واستخراج أفضل طاقاتهم من خلال وظائف التخطيط والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتقييم ووافر المالية والمعنوية.

2- أهمية إدارة الموارد البشرية: قامت إدارة الموارد البشرية بتبني مدخلين للموارد البشرية والذي يمكن أن تستفيد المنظمات من خلالهما وهما زيادة الفعالية التنظيمية وإشباع حاجات الأفراد بدلاً من النظر إلى أهداف المنظمة وحاجات الأفراد على أنهما نقيضين منفصلين وأن تحقيق أي منهما سيكون على حساب الآخر، أعتبر مدخل الموارد البشرية إن كلاً من أهداف المنظمة وحاجات الأفراد يكملان بعضهما البعض ولا يكونا على حساب أحدهما، لذلك أظهرت الأبحاث السلوكية حاجة إلى معاملة الأفراد كموارد بدلاً من اعتبارهم عامل إنتاج. والمبادئ التي يقوم عليها هذا المدخل ومنها:

- الأفراد هم استثمار إذا أحسن إدارته وتنميته يمكن أن يحقق أهداف المنظمة ويزيد إنتاجيتها.
- إن سياسات الموارد البشرية لا بد أن تُخلق لإشباع حاجات الأفراد النفسية والاقتصادية والاجتماعية.

- بيئة العمل لا بد أن تهيئ وتشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم.
- برامج وسياسات الموارد البشرية لا بد أن تُنفذ بطريقة تراعي تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المنظمة من خلال عملية تكاملية تساعد على تحقيق هذا التوازن الهام.
يتضح من التعريفات السابقة إن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المنشآت الحديثة التي تختص باستخدام العنصر البشري بكفاءة في المنشآت بكافة أنواعها.

3- الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية: تختلف وظائف الموارد البشرية من منظمة لأخرى بحسب حجم المنظمة وأنشطتها إلا أن هناك عددًا من الوظائف الأساسية للموارد البشرية في أي تنظيم وهي عملية مكونة من عدة خطوات صممت لتزويد المنظمة بالأفراد المناسبين للوظائف المناسبة. هذه الخطوات تتضمن: توصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، توفير الموظفين من خلال الاستقطاب ثم الاختيار ثم التعيين.

يعتبر توصيف الوظائف كما ذكر البداية الحقيقية لعمل إدارات الموارد البشرية لأنه يحدد الأعمال والمهارات المطلوبة بعد تحديد أهداف المنظمة. ويعرف توصيف الوظائف بأنه "تحديد معالم كل وظيفة من الوظائف الموجودة في المنظمة من حيث واجباتها ومسؤولياتها ومتطلباتها والشروط التي يجب أن تتوفر فيمن يشغلها". يستخدم توصيف الوظائف كأساس لوضع نظام سليم لاختيار وتعيين الأفراد ويساهم أيضاً في تحديد الاحتياجات الدقيقة من الموارد البشرية. هذا الوصف المكتوب عن الوظيفة ومتطلباتها يساهم في تحديد وتخطيط الاحتياج الفعلي من الموارد البشرية أيضاً. تم أن تخطيط الموارد البشرية عبارة عن "نظام توافق أو مقابلة عرض الأفراد مع الوظائف المتاحة والتي تتوقع

المنظمة وجودها عبر فترة زمنية محددة. يتبين لنا أن من أهم بنود تخطيط الموارد البشرية أنها تهدف إلى التنبؤ باحتياجات المنظمة من الأفراد وتطوير خطط واضحة تبين عدد العاملين الذين سيتم توظيفهم (من خارج المنظمة) والأفراد الذين سيتم تدريبهم (من داخل المنظمة) لسد هذه الاحتياجات.

من خلال ما تقدم يتبين لنا أيضاً أن تخطيط الموارد البشرية لا يعني بالضرورة عملية وصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة، بل يعني تحديد الاحتياج المالي والمتوقع من الأفراد. أما توفير الموظفين فيتم عن طريق الاستقطاب الذي يُعرف بأنه العملية التي يمكن من خلالها جذب طالبي العمل للتقدم للمنظمة لشغل الوظائف الشاغرة عن طريق نشر مواصفات الوظيفة ومتطلباتها وقد يكون هذا الجذب من داخل المنظمة وقد يكون من خارجها. وتلجأ المنظمات للعديد من الوسائل للبحث عنم يغطي هذه الاحتياجات، مثل الصحف اليومية والصحف المختصة بالإعلانات، ووكالات العمل، أو الاتصال بالمعاهد والكلية التجارية، أو مواقع الويب المختصة والعديد من الوسائل التي تمثل الاستقطاب السلبي أما الإيجابي فهو عندما يذهب ممثلو المنظمة إلى ذوي الخبرة المؤهلين ويعرضوا عليهم الوظائف الشاغرة. بعد ذلك تأتي عملية الاختيار وهي اختيار أنسب شخص للعمل من بين مرشحين من داخل المنظمة أو من خارجها). يتم اختبار المرشحين الذين تقدموا لشغل الوظائف المعلن عنها بعدة وسائل منها ملء بعض الاستمارات، أو المقابلات، والاختبارات التحريرية أو المهاراتية، بعد ذلك يتم تعيين من ينجح وتتطابق عليه المتطلبات.

إن التعيين لا بد أن يتم بصفة مبدئية حتى يتم التأكد من أن العاملين قد اجتازوا الاختبار الفعلي. من خلال ما تقدم يتبين لنا أهمية التسلسل المنهجي العلمي في عملية التوظيف والتي تعتبر أهم وظيفة في إدارة الموارد البشرية لأنها الأساس الذي يُبنى عليه نجاح أو فشل الموارد البشرية في المنظمة. وفي رأبي أن مما أفقد سياسات إدارة الأداء والاختيار والتعيين (أي التوظيف) المعمول بها حالياً في منظماتنا أهميتها هو كونها لا تعتمد على أسس الاستحقاق والجدارة والشفافية، وتفتقر إلى الشفافية والمساءلة، وتعتبر تقليدية وغير فعالة أو مرنة، وكونها تعمل وفق أنظمة مغلقة تعتمد على مبدأ المركزية في اتخاذ القرار، والمحسوبة بدلاً من معايير أداء دقيق وهذا مما أدى إلى ضعف الأداء في كل المنظمات بصفة عامة والمنظمات المصرفية بصفة خاصة.

التدريب والتطوير الذي يكون بعد توصيف الوظائف لمعرفة المهارات المطلوب توافرها في الأفراد المعينين لشغل وظيفة معينة. التدريب هو العملية التي تقوم على تزويد الأفراد بالمعلومات والخبرات والمهارات اللازمة لأداء أعمالهم بفعالية. ولهما عدة مزايا منها زيادة الإنتاجية ورفع معنويات الأفراد وتقليل الحاجة للإشراف عن قرب وتخفيض حوادث العمل وتعميق المعرفة المتخصصة وتعزيز استقرار ومرونة التنظيم.

4- الأداء في المؤسسات المالية: تتلخص العلاقات بين الأداء والتمويل في الدور المنتظر من البنوك باعتبارها الوسيط المالي الذي يعمل على مساندة نشاط المنظمات، لكن هل البنوك في الدول النامية بصفة عامة وفي الجزائر بصفة خاصة هي قادرة على تحقيق ما هو منتظر منها؟

هل العناصر البشرية العاملة في المنظومة البنكية الجزائرية مؤهلة لأداء الدور المنوط بها؟

جميع التحليلات في هذا المجال تبرز أن أحد الصعوبات المقيدة هو عدم قدرة البنوك على التحديد الصحيح للخطر (Le risque) ولأداء المنظمات، وهذا يرجع إلى منهجية التحليل المالي لأنها مستخلصة من تطبيقات واستعمالات أنجزت في الدول المتقدمة ولقيت نجاحا، في حين أن نفس هذه التحليلات كانت نتائجها محدودة جدا في الدول النامية وهذا إن دل على شيء إنما يدل على أن المشكل يعود للعنصر البشري المستعمل الذي لا نجاح لأي منظمة إلا بنجاحه.

إن النظام البنكي في الدول النامية بعيد عن الامتيازات الحقيقية المطلوبة في السوق مما يعده على أن يكون عامل لأداء المنظمة، وبسبب الأهمية البالغة التي يحتلها النظام البنكي في التنمية الاقتصادية، يجب أن يأخذ بعين مدركة للواقع عن طريق تشجيع التوفير في الأوساط الشعبية بوضع صناديق لإيداع الأموال في متناول الجميع والعمل على تخفيض ديمقراطية الإقراض. رغم الإصلاحات المالية المنتهجة، تبقى النتائج هزيلة لذا يجب محاولة جمع العوامل المتسببة في ذلك وإظهار قدرات الإيداع المالي، وسرعة دوران النقود الائتمانية والفعالية التنظيمية، كلها محددات أساسية للأداء.

تعاني الأنظمة البنكية من مشكلتين رئيسيتين هما:

- تسيير بنكي قليل الكفاءة.

- عرض منتجات وخدمات غير ملائمة.

5-الصلة الوثيقة بين التكوين والآداء واستعمال الطرق العلمية: تقترح نظرية رأس المال البشري أن الاستثمار في تكوين الأشخاص هو ضروري لتحسين قدراتهم التسييرية ومنه تحسين مردودهم الاقتصادي، حيث يرجع بعض الاقتصاديين ضعف التسيير إلى ضعف مستوى التعليم، ولذا يجب تحديد نوع وأسلوب التكوين الذي يساعد على دعم نمو القدرات المشتركة مع الأسلوب التسييري.

أثبتت الدراسات أن هناك علاقة وطيدة بين طريقة التسيير والتعليقات الدراسية، وهذا ما يتطلب إعداد استراتيجيات للتكوين تفيده في الحصول على رؤساء يجيدوا عمليات الاتصال مع البشر، قادرين على عرض المحفزات التي تتناسب مع متطلبات العمال وأخيرا قيادتهم لبلوغ النجاح.

إن صيانة العنصر البشري والدعم الجيد له هي عامل لأداء المنظمة لكي تتفادى الاستثمارات السلبية، حيث نوقشت أهمية هذا العامل في العديد من الدراسات وكانت مفيدة للبلدان النامية باقتراح بعض الملوم لمشاكلها.

أثبتت التجارب السابقة أن استعمال الطرق العلمية والتقنيات الكمية لتقدير فرص الاستثمار يقود إلى قرارات عقلانية، من بين هذه الأساليب نجد: القيمة المالية الصافية، معدل المردود الداخلي..

تعتبر شخصية المسير في حد ذاتها محددات أساسيا لنجاح المؤسسة، على الأخص في القطاع الخاص، وتأمين المراقبة التسييرية برؤوس أموال أجنبية أو خاصة يعظم فرص نجاح المنظمات ويجعلها

في تزايد مستمر.

إن الأخذ في الاعتبار، القيم السوسيو-ثقافية للمحيط في عملية التسيير، يحسن بدون شك أداء المنظمات.

أما بالنسبة لنقص الاستعدادات في التسويق، في التسيير الاستراتيجي، في تسيير الموارد البشرية وتختلف فكر المنظمة فهذه أيضا عوامل تشكل عوائق ملموسة تعوق نجاح المنظمات.

إن عدم ملائمة عرض المنتجات البنكية مع خصوصيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول النامية، عدم كفاءة التسيير البنكي وعدم قدرة البنوك على القيام بتحليلات هامة حول الخطر والأداء في المنظمة، لم يمكن المؤسسات البنكية من تغطية اهتمامات المنظمات بكفاءة.

6- تقييم أداء المنظومة المصرفية الجزائرية: ورثت الجزائر عن فرنسا نظاما مصرفيا قائما على أساس ليبرالي وبعد الاستقلال انتهجت السلطات سياسة التخطيط المركزية، فلم تكن السياسة النقدية منفردة ببرنامج مالي مستقل عن بقية البرامج التنموية الوطنية حيث كان إصدار النقود خاضع لاحتياجات مختلف القطاعات دون دراسة دقيقة للنتائج المترتبة عن ذلك ليعرف هذا النموذج التنظيمي نقائص من الجانبين النظري والتطبيقي.

كل هذا نجم عنه اختلال وظيفي وهيكل لا يزال مستمرا على الجهاز المصرفي، وعلى هذا الأساس كان على السلطات الجزائرية وضع سياسة اقتصادية تتماشى ومتطلبات العصر وتجديد سياسة نقدية قوية ومستقلة تخدم السياسة التنموية، إلا أن هذا الهدف اعترضته قيود عديدة يمكن إجمالها فيما يلي:

- وجود ديون كبيرة ناتجة عن نظام التخطيط المركزي.

- التسرب الكبير للنقود خارج القطاع المصرفي.

- عجز أغلب المؤسسات العمومية، مما أدى بما إلى عدم تسديد ديونها تجاه البنوك وبالتالي لم يكن بإمكان السلطات تطبيق أي سياسة دون مراعاة هذه القيود.

ونظرا للدور الكبير الذي يلعبه الجهاز المصرفي في الاقتصاد تطورت ونمت إشكالية الإصلاح البنكي في الجزائر مع تطور مسار السياسة الاقتصادية للبلاد، حيث عرفت ثلاث مراحل مهمة هي:

* سنوات السبعينات (1970): كان الجهاز المصرفي يلعب دور "صندوق (Tiroir - Caisse) تحول من خلاله تدفقات الأموال الداخلية والخارجية الموجهة للاستثمارات العمومية.

* في سنوات الثمانينات (1980): بدأ النظام البنكي ينتبه ويتعرف على حدوده من اجل تطوير القطاع الخاص بسبب تراجع الادخار الداخلي الناتج من انخفاض أسعار البترول. خلال هذه الفترة المليئة بالتحويلات، غالبا ما تعرض النظام البنكي إلى انتقادات غير عادلة، قد تسبب فيها المحيط الاقتصادي العام.

عرفت هذه المرحلة إصلاحات متتالية، أولها إصلاحات 1986، بمقتضى القانون رقم 86-12

الصادر في 19 أوت 1986 المتعلق بنظام البنوك والقروض أين تم إدخال تغيير جذري على الوظيفة البنكية، وبعدها سنة 1988 بمقتضى القانون رقم 88-06 الصادر في 12 جانفي 1988 المعدل والمتمم لقانون 86-12 السابق الذكر ومضمونه هو إعطاء الاستقلالية للبنوك في إطار التنظيم الجديد للاقتصاد والمؤسسات، ويلزمها التدخل في السوق حسب قواعد المتاجرة والعمل بمبدأ الربحية والمردودية.

* في سنوات التسعينات (1990): عرفت سنوات التسعينات تناول جدي واهتمام حقيقي بمشاكل النظام المصرفي التي وصلت ذروتها، حيث عرفت هذه الفترة محدثين مهمين هما:

- أولا: تدخل البنك العالمي وصندوق النقد الدولي من أجل مساندة الإصلاحات المصرفية عن طريق وضع برنامج للتعديل القطاعي والمخطط الإجمالي (بإبرام عقد التثبيت في 31-05-1989) الذي كان يطالب بإعادة نظر جذرية وشاملة بشأن القطاع المالي وبالتالي اختفاء تدريجي للنظام البنكي السائد.

- ثانيا: إصدار القانون رقم 90-10 المتعلق بالنقد والقرض والمؤرخ في 14 أفريل 1990 والذي كان منعظا حاسما فرضه اقتصاد السوق من أجل القضاء على نظام تمويل الاقتصاد الوطني القائم على المديونية والتضخم.

وأهم المبادئ التي جاء بها هذا القانون نجملها فيما يلي:

- منح البنك المركزي الاستقلالية التامة.
- إعطاء أكثر حرية للبنوك التجارية في المخاطرة ومنح القروض للأشخاص والمؤسسات.
- تناقص التزامات الخزينة العمومية في تمويل المؤسسات العمومية.
- محاربة التضخم ومختلف أشكال التسريبات.
- وضع نظام مصرفي فعال من أجل تعبئة وتوجيه الموارد.
- وضع هيئة جديدة على رأس المنظومة المصرفية تسمى "مجلس النقد والقرض".

le conseil de la monnaie et le crédit

إنّ إشكالية الإصلاح البنكي ترجع في الأصل إلى إصلاح ومعالجة الخيط، دون إغفال الشركاء المتعاملين مع النظام البنكي، حيث يجب أن يشمل الإصلاح مجمل الجهاز المصرفي وعلى رأسه بنك الجزائر، كونه المسؤول الأول على وضع السياسة النقدية وسياسة القرض، الخزينة العمومية باعتبارها وسيط مالي غير بنكي والبنوك التجارية لكونها الوسيط المباشر لتمويل الاقتصاد. إذن لا يمكن فصل النظام المالي وحصره في منطلق خاص، إنما هو تابع للسياسة الاقتصادية العامة التي تنتهج وجهة ليبرالية بمعنى التعامل مع منطلق اقتصاد السوق وشمولية العولمة التي تتبنى أفكار الانفتاح والمنافسة ومكافأتهما تكون إما النجاح والاستمرارية أو الفشل والزوال.

7- النظام المصرفي الجزائري والتحويلات الاقتصادية الراهنة: إنّ نجاح التحول من الاقتصاد المخطط إلى اقتصاد السوق يحتاج إلى تطوير المؤسسات وقيام حكومة بدورها الملائم، والمقومات

الأساسية لنجاح ذلك هي وضع برنامج للاستقرار الاقتصادي والتصحيح الهيكلي. فالانتقال إلى اقتصاد السوق يتطلب وضع نظام مصرفي متطور يتعامل على أساس علاقات جيدة مع باقي القطاعات الاقتصادية، لكن القطاع المصرفي الجزائري يبقى ضعيفا نظرا للخصائص التالية التي يتميز بها:

- عجز التسيير (التنظيم، التأطير، ضبط التحول) وهنا نعود لنؤكد على أهمية تكوين وتدريب العنصر البشري العنصر الفعال والفاعل في نجاح أي منظمة.

- عدم الكفاءة في تقدير الأخطار لعدم أهلية وكفاءة البنوك وخدماتها الائتمانية.

- عجز أنظمة الإعلام، التسويق والاتصال.

- غياب المنافسة وتأخر التحديث خاصة التكنولوجي.

- ضعف دوره كوسيط مالي.

إن الاختلالات الموجودة على مستويات كثيرة أضعفت فعالية الخدمات المصرفية خاصة على مستوى تجميع الموارد. وهكذا يبقى القطاع المصرفي ا مالي عقدة تعترض تطور الاقتصاد الوطني وعولته ولتجاوز هذه الأزمة، يجب رفع أداء المنظومة المصرفية الذي لا يتحقق إلا بعد تحضير أرضية وفضاء يتلاءم مع فترة الانفتاح هذه ويتميز بسبع عناصر مهمة هي⁷:

- تجديد التشريعات البنكية وا مذرة (Prudentielle) حتى تنسجم مع التطبيقات الدولية،

ا مديثة والمستقرة.

- استقلالية السلطة النقدية.

- بدأ مرحلة صارمة لتحديث البنوك العمومية الكبرى، تشمل على إعادة رسملة، تطهير مالي،

إعادة توجيه الاستثمارات وتحديث طرق التنظيم والتسيير.

- إطلاق مشاريع جديدة ما بين البنوك تتعلق بنقل المعطيات، تنويع سلة المنتجات ومعمارية

أدوات التسيير.

- تغطية أوسع لإحتياجات الزبائن.

- تطوير نشاطات السوق وتطهير المحافظ.

- إثراء الوسط البنكي الوطني بدخول بنوك جديدة خاصة ومؤسسات مالية متخصصة.

لعدة سنوات ولم يزل الإصلاح البنكي ورفع أداء المنظومة المصرفية، موضوعا وار شديد، حاد ومتعدد الأبعاد، أكد كل مرة وخلص إلى ضرورة إعادة هيكلة القطاع، إعادة تشكيله أو خصوصية البنوك العمومية ا مالية كسبيل وحيد لإنجاح الإصلاح البنكي وتحقيق منظومة مصرفية فعالة تسعى إلى تحسين جودة خدماتها ورفع أدائها وإلى تكثيف المنافسة بين مؤسساتها.

إذ يتطلب وضع البنوك في محيط تنافسي تميزه عناصر هي:

- تنظيم المنافسة بين البنوك، وذلك بفتح القطاع وتشجيع ظهور منتجات بنكية جديدة.

- الاستثمار في القطاع البنكي، لأن النظام المصرفي الجزائري تغلب عليه البنوك العمومية

ويبقى نشاط البنوك الخاصة محدودا.

- خصوصية البنوك العمومية: حيث كانت هناك مساعي عديدة لخصوصية المؤسسات العمومية وتقوية الاقتصاد، حيث صدر القانون 95-22 المؤرخ في 26 اوت 1995 والمتعلق بالخصوصية ثم إنشاء مجلس الخصوصية في 21 ديسمبر 1996 ثم لجنة مراقبة الخصوصية في 1997، وبعدها المرسوم 97-12 المؤرخ في 19 مارس 1997 لتكميل القانون 95-22 تماشيا مع التحولات الجديدة، لهدف تفعيل سير عملية الخصوصية.

طرحت مشكلة خصوصية البنوك العمومية في الكثير من الدول، حيث هناك مساعي وطرق مختلفة لخصوصية البنوك العمومية، ربما تكون خصوصية البنوك الجزائرية ضرورة ملحة للقضاء على الاختلالات الاقتصادية، ولتجاوز عجز وظيفة الوساطة المالية التي نتج عنها عجز تمويل الاستثمارات وتجاوز مرحلة البيروقراطية وتناقل الإجراءات، لكن هل اكتمل التحضير الفعلي لخصوصية البنوك العمومية وتوفر المناخ والأرضية المناسبين لذلك وهل الخصوصية هي الحل الوحيد لنجاح الإصلاح البنكي، لتحديث البنوك ورفع مستوى أداء المنظومة المصرفية؟

يمكننا اقتراح حلول تناسب الوضعية المالية التي تعرفها البلاد وتساعدنا على التجاوب مع التحولات السريعة الشاملة على الصعيد الوطني والدولي.

- أولا: دعم الشراكة بترقية المساهمة وبمشاركة الرأسمال الأجنبي الذي يسمح بتنمية وتطوير القدرات التسييرية والقيادية واكتساب الخبرات.

- ثانيا: تدقيق أحسن لميادين تدخل الدولة.

- ثالثا: استعمال ميكانزمات بحثة تسمح باصول على معلومات جيدة حول تسيير هذه المنظمات.

- رابعا: تحديث أدوات التسيير والتنظيم، لعرض خدمات بنكية ذات مقاييس دولية وأداء مرتفع، تنال رضا الزبون وتجلب اهتمامه.

يبدو أن الحل الرابع سهل المنال ويمكن تجسيده على مستوى مؤسساتنا المصرفية وذلك بإتباع أساليب تنظيمية جديدة تماشى مع الأهداف الجديدة، نذكر منها: جودة الخدمة البنكية، سهولة توصيل الخدمة المطلوبة، المردود الاقتصادي للمؤسسة وغيرها.

إذن حتى تضمن المؤسسات المصرفية البقاء والاستمرار داخل محيط لا يقبل التنازلات يجب أن تحقق تحول جذري لأفكار وذهنيات عمالها وتعبئة الجهود المبذولة على كافة الجهات لتجسيد الأهداف التالية:

- تحديث أدوات العمل.

- تحسين إطار العمل واستقبال الزبائن.

- رفع مستوى مردود المعاونين عن طريق صيغ تكوين مختلفة ونظام تحفيز يساعد على الالتزام بالنتائج.

إذن أصبح التفكير في أسلوب تنظيمي جديد للمؤسسات المصرفية أمر ضروري حتمي ومستعجل، أسلوب أكثر كفاءة ينال رضا الزبون بالدرجة الأولى ومناسب للعامل ويساعده على تقديم خدمات ذات جودة في أوجز وقت ممكن لأن في ظل العولمة والانفتاح للمنافسة، لا بد من وجود في المستقبل القريب مؤسسات مالية وبنكية منافسة وحينها يترجم وقت الانتظار والطريقة المالية لتقديم الخدمة بهروب الزبائن إلى المؤسسات المنافسة للحصول على خدمة أفضل وفي زمن قياسي وجيز، وفقد الزبائن يؤدي إلى ضياع فرص بيعية على المؤسسة تعكسها معدلات الإنتاجية المنخفضة تدهور أكيد في مستوى الأداء.

وهكذا يمكن تصور علاقة طردية بين الثلاثية التالية: تحسين الأداء ← إشباع الزبون ← تقليص طابور الانتظار (أو تقليص زمن وصول على الخدمة المطلوبة).

إذن خلصنا إلى أن رفع أداء المؤسسات المالية والبنكية يتطلب تغيير الأسلوب التنظيمي المالي المعمول به واقترح أسلوب تنظيمي آخر يتمثل في تعدد الشعب (Polyvalence) أو تشعب الشبايك بمعنى أن كل شبك أو محطة يقدم كل ونفس المنتجات ولا يختص في تقديم خدمة واحدة أي أن الزبون عند دخوله المؤسسة المصرفية فهو يقف في طابور واحد ويتجه إلى الشباك الفارغ حسب دوره مهما كانت الخدمة المطلوبة لأن الشبايك كلها تقدم نفس الخدمات وتنجزها في مرحلة واحدة.

يرتكز الأسلوب المتناوب أي تشعب مراكز الخدمة على تحليل نظرية صفوف الانتظار التي تهتم بمعدل وصول الزبائن إلى المؤسسة (أو النظام) في وحدة من الزمن وبزمن تأدية الخدمة (غالبا يفرض ثابت)

يمكننا التأكيد على أن الأسلوب المتناوب المقترح هو أكثر كفاءة من الأسلوب التنظيمي المالي لأنه يعكس إشباع الزبون المنتظر من ناحية تقليص زمن الانتظار، إذن الطريقة التنظيمية الجديدة تعمل على تحسين الأداء في المؤسسات المصرفية وهذا ما تعكسه العلاقة بين (أداء/وقت الانتظار) أي الوقت اللازم للحصول على الخدمة بافتراض ثبات وقت إنجاز الخدمة.

لكن الأسلوب المتناوب مرهون بشرط أساسي هو تكوين العمال وإعادة تأهيلهم للإدراك والسيطرة على جميع وسائل العمل والتمهين على جميع المنتجات وطريقة تقديمها لتحقيق تشعب الشبايك وأخيرا محاولة بذل مجهود أكبر في التعامل مع الزبائن لإرضائهم وكسب ثقتهم من خلال أساليب تدرج المفهوم التسويقي في المؤسسات المصرفية باعتباره المصدر الأول للنجاح ورفع الأداء.

8- خاتمة وتوصيات:

من خلال ما تقدم نخلص إلى أن التكوين في قطاع البنوك يعتبر حجر الأساس لنجاح الإصلاحات التي تمت مباشرتها منذ سنوات بالجزائر لتحسين أداء المؤسسات المصرفية والمالية عموما في وقت أصبحت فيه السوق الجزائرية تجلب اهتمام المستثمرين الأجانب في هذا المجال بالذات. لكن يبدو أن رفع هذا التحدي يبقى بعيدا المنال بالنظر إلى جملة من المعطيات أهمها عدم انشغال مسيري البنوك بعامل التكوين بصفة خاصة وبالعنصر البشري بوجه عام.

تم إن مشكل الموارد البشرية الذي تعاني منه الجزائر بفعل عوامل متعددة منها هجرة الأدمغة وحاجة الجزائريين حسب بعض الأرقام إلى تكوين 300 ألف من الكفاءات عالية المستوى في المجال البنكي على المدى المتوسط بالنظر إلى العجز الكبير في هذا المجال والذي يتطلب سده عدة سنوات كاملة.

لهذا فإن مهنيي البنوك يتوقعون حدوث ضغط على الموارد البشرية في المدى المتوسط بسبب فتح فروع جديدة لبنوك أجنبية يرتقب أن تستقر ببلادنا في السنوات المقبلة والتي أصبحت هي بذاتها تشكل منبع قلق للبنوك العمومية الجزائرية بفعل استقطابها المتزايد للكفاءات الجزائرية مقابل حوافز مغرية.

ولذلك يشدد بعض الخبراء في المجال على أهمية إطلاق برامج تكوينية في هذا القطاع لتدريب الموظفين في العمل البنكي من جهة وكذا في اللغة الإنجليزية التي أصبحت لغة المال العالمية. ومثل هذا التدريب لا يهدف فقط إلى تحسين الأداء اليومي للبنوك ولكن يسمح خصوصا بتحسين قدرة الإطارات البنكية على تقييم المخاطر.

فهذه الأخيرة وعكس ما يعتقد البعض لا تتعلق فقط بعدم قدرة الدائنين على السداد ولكن تتعدى ذلك إلى مخاطر من نوع آخر مثل المخاطر القانونية والمخاطر الائتمانية والمخاطر التشريعية ومخاطر السوق، إضافة إلى المخاطر ذات العلاقة بتذبذب أسعار العملات وبالكوارث وتقلب أسعار المواد الأولية.

والتحكم في التقييم يمكن البنوك بدون أدنى شك من لعب دور أكبر في الساحة الاقتصادية وهو المطلوب منها حاليا في الجزائر حيث أصبح ينظر إليها كالمقودة في معادلة التنمية الاقتصادية بالرغم من الوضعية المالية الجيدة التي تعرفها البلاد باعتبار أن القطاع العام مازال يشكل 80 بالمائة من خارطة القطاع البنكي.

ولعل التكوين يُنظر إليه كتحد يجب رفعه من أجل أن تصبح البنوك أكثر قدرة على المبادرة وعلى تمويل المشاريع التي قد تبدو للوهلة الأولى غير مربحة لاسيما إذا تعلق الأمر بخلق مؤسسات صغيرة ومتوسطة جديدة.

وإضافة إلى كون التغطية البنكية على المستوى الوطني مازالت بعيدة عن المعايير المتعارف عليها دوليا حيث توجد وكالة بنكية لكل 29 ألف نسمة حاليا يغطيها 1300 موقع مصرفي تابع لـ 30 مؤسسة مالية، فإن النقائص الأخرى التي يمكن الإشارة إليها تتمثل في غياب التنوع في المنتجات المقدمة كالإيجار المالي "الليزبنغ" Le leasing والوساطة المالية L'intermédiation Financière.

ومما تقدم، نلح على ضرورة الأخذ بعين الاعتبار للتوصيات التالية:

1- ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية لأنها العنصر الفعال والفاعل لنجاح أي منظومة لاسيما المنظومة المصرفية.

- 2- ضرورة الاستثمار في تكوين الإطارات البنكية والتقنيين والإداريين والقانونيين لضمان التحكم الأمثل في كل العمليات البنكية.
- 3- الاهتمام بتحفيز الإطارات المؤهلة في البنوك الوطنية لضمان عدم هروبها إلى البنوك الأجنبية التي تستقطب الكفاءات بفضل رواتبها المغرية.
- 4- ترسيخ مبدأ "الرجل المناسب في المكان المناسب"
- 5- ضرورة التحكم في اللغة الانجليزية التي تعتبر لغة المعاملات الدولية.
- 6- تخصيص ميزانية هامة لتكوين الإطارات والرسكلة المستمرة للتأقلم مع متطلبات الساحة الاقتصادية الراهنة.
- 7- الاستفادة من نتائج البحوث لعلم النفس والاجتماع والانتربولوجيا لان العامل البشري تركيبة معقدة يحتاج تأهيله وتسييره إلى العديد من المهارات.
- 8- إضفاء مفاهيم الجودة والتنوعية في إدارة الموارد البشرية.
- 9- الأفراد هم استثمار إذا أحسن إدارته وتنميته يمكن أن يحقق أهداف المنظمة ويزيد إنتاجيتها.
- 10- إن سياسات الموارد البشرية لا بد أن تُخلق لإشباع حاجات الأفراد النفسية والاقتصادية والاجتماعية وان بيئة العمل لا بد أن تهيب وتشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم.
- 11- إن برامج وسياسات تنمية وتدريب الموارد البشرية التي نعول عليها كثيرا لرفع كفاءة الفرد وأدائه لا بد أن تُنفذ بطريقة تراعي تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المنظمة من خلال عملية تكاملية تساعد على تحقيق هذا التوازن الهام.

المراجع:

- 1- المراجع باللغة العربية:
- 1-الركابي، زين العابدين. يوم العمال العالمي ومستقبل العالم من خلال أزمات البطالة. صحيفة الشرق الأوسط. 6 مايو 2006.
- 2-الشريف، طلال مسلط. العوامل المؤثرة في أداء العمل. مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة. المجلد 5, 1992.
- 3-الصاب، أحمد عبد الله وآخرون. أساسيات الإدارة الحديثة. 2002.
- 4- د.الضحيان، عبد الرحمن إبراهيم. الإصلاح الإداري المنظور الإسلامي والمعاصر والتجربة السعودية. جدة: دار العلم للطباعة، 1994.
- 5-العقدة، أحمد عبد المجيد. تقويم الأداء: نظرة تحليلية على أهداف وأساليب ووسائل تقويم الأداء في الجهاز المصرفي بسلطنة عمان دراسة ميدانية. الإداري. السنة 20 العدد 72 مارس 1998.
- 5- العلاق، بشير عباس. المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبة والتمويل والمصارف.

- بنغازي: الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان, 2004.
- 6- آل علي, رضا صاحب و سنان كاظم الموسوي. الإدارة لمحات معاصرة. عمان: الوراق للنشر والتوزيع, 2001.
- 7- النمر, سعود محمد وآخرون. الإدارة العامة للموارد البشرية الأسس والوظائف. الرياض: مطابع الفرزدق, 2004.
- 8- تومسون, روزمري. إدارة الأفراد. ترجمة حزام ماطر المطيري. الرياض: النشر العلمي والمطابع جامعة الملك سعود, 2004.
- 9- حسن, راوية محمد. إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: المكتب الجامعي اديث, 1999.
- 2- المراجع باللغة الأجنبية:
- 10-Amirouche Yazid: Gestion des ressources humaines dans les entreprises bancaires et d'assurances.
- 11-Global Development Network series, economic reform in developing countries, library of congress, 2008.
- 12 -A.Aghourt et Redha M.Bougherira, Algeria in transition, reforms and Development, Routledge Curzon , 2005.
- 13 -Hamid Ait Amara, Jean Gallot, Benamar Mediene, Paul Sindic, Algérie, débats pour une issue, 2000 .
- 14-M.Baba Ahmed, l'Algérie, diagnostic d'un non développement, ED l'pharmattan ,2000.
- 15-Djilali sari, la crise algérienne, économique et sociale, diagnostic et perspectives, éléments de stratégies, 2002.
- 16-Rapport FMI Algeria banking sector, 2002.
- 17-Benhalima Ammour, Le système bancaire algérien, textes et réalités, Ed Dahlab Alger 1996.
- 18-Choaib, elhassar, réformes et opportunités d'investissements dans le secteur bancaire algérien, Media bank , 06-2000,N° 48 Banque d'Algérie .
- 19-A.Tiano le Maghreb entre les mythes, PUF, paris 1967.
- 20-P.Pascallon, le système monétaire et bancaire Algérien, revue banque, octobre 1970, n°289.
- 21-Algérie, réforme bancaire de retour sur la table, l'observateur, mars 2009.

–www.skyscrapercity, com « bilan du FMI, concernant l'économie Algérienne », septembre 2008.

–L,h, la modernisation des banques , Colloque sur le réforme économique et Bancaires en Algérie, Avril 2006.

–Rapport C.N.E.S, sur la problématique de la réforme sue système bancaire algérien ,2000.

–Y.Benabdallah, « l'économie Algérienne entre réformes et ouverture, quelle priorité », Colloque Rabat, *CREAD Alger*
Sites Internet;

–www.badr-bank.net/2005, / réforme du secteur financier le secteur bancaire, la priorité des réformes.

–www.mémoires en line. com, pratiques bancaires et de banques étrangères, février 2008..

–www.lemaghreb.dz. com, la réforme bancaire n'a pas atteint ses objectifs, mars 2008.

–www.el watan, dz, réforme et modernisation du système financier algérien.

–www.fondation-res-publica ;org/la réforme des systèmes bancaires et financier, mars 2009.

–www.imf.org/external/french/np/sec/pr ,les perspectives économiques régionales, octobre 2008.

–www.algeria.com/forums /business/les recommandations du FMI pour l'Algérie, novembre 2008.

–www.algeria.com/forums /business/les Algeria's banking sector, November 2008.

–www.maghrebia.com/, le FMI recommande l'accélération des réformes prioritaires en Algérie, Février 2006.

–www.algérie-dz.com/article/ l'Algérie doit moderniser son système bancaire selon le FMI, juillet 2007.

–www.algeria-watch.org /fr /article/eco/, la face cachée de la réforme bancaire en Algérie, octobre 2008.

محور تنمية الموارد البشرية في تأهيل المؤسسات في ظل الاقتصاد المعرفي

بن نافلة قدور و قلش عبد الله

معهد العلوم الاقتصادية التسيير العلوم التجارية جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف

ملخص:

يعد العنصر البشري من أهم الموارد للمنظمات بمختلف أنواعها، ولهذا نجد معظم النظريات الإدارية توليه أهمية كبيرة، ابتداء من النظرية العلمية للعمل إلى النظريات العصرية، وتعتبر التنمية والتدريب لهذا العنصر من أساسيات النجاح للمنظمات، حيث تختلف وسائل وطرق التدريب والتنمية من مجتمع إلى آخر ومن منظمة إلى أخرى، كما أنها تختلف الوسائل الحديثة عن الوسائل القديمة، فالعصر الحالي بدأ يتميز بانتشار تكنولوجيا المعلومات والاتصال بمختلف أنواعها، والتي بدورها ساهمت في انتشار المعرفة وزيادة دورها وأهميتها، الأمر الذي غير من طبيعة وخصائص المعاملات الاقتصادية الحديثة والتي أصبحت تبني كلها على المعرفة سواء كانت تتمثل في منتجات مائية أو مواد خام أو مساعدة في نشاط المؤسسات، فزيادة دور المعرفة في الأنشطة الاقتصادية على اختلاف أنواعها وانتشارها الواسع ولد خصائص وملامح جديدة لاقتصاد مبني على المعرفة، والذي كان له أثر كبير على طبيعة وخصائص موارد المؤسسات وخاصة المورد البشري الذي تغير هيكله من هيكل مبني على القدرات البدنية والمهارات الفنية إلى هيكل مبني على القدرات الذهنية والفكرية والمهارات العلمية، وفي خضم التغيرات والتحديات التي يفرضها اقتصاد المعرفة تجد المؤسسات نفسها مجبرة على إعادة صياغة وبناء هيكل موردها البشري وتغيير أساليب وأدوات التعامل معه وخاصة فيما يتعلق بأساليب التنمية والتطوير الخاصة به، فقد أصبح المورد البشري ذو الكفاءات والمهارات الفكرية والذهنية العالية يلعب دورا كبيرا في تأهيل ونمو المؤسسات، ولهذا يجب تنمية ذلك المورد المحوري والاستراتيجي من أجل رفع مساهمته وتحسين قيمة خدماته داخل المؤسسات كأساس للحفاظ على البقاء والنمو.

فمن خلال هذه المدخلة سنقوم بتوضيح دور تنمية الموارد البشرية في تأهيل المؤسسات في ظل التوجهات الاقتصادية العالمية المبنية على المعرفة، وهذا بناء على ما يتميز به المورد البشري من قدرات ذهنية وفكرية التي تمكنه من الإبداع والابتكار باستمرار ومن ثم التجديد والتطوير الدائم الذي يمكن المؤسسات من التكيف ومسايرة التغيرات والتغيرات المتسارعة في ظل اقتصاد المعرفة، ومن أجل بلوغ هذا الهدف سنعمل على تحديد طبيعة وخصائص تنمية الموارد البشرية في

ظل اقتصاد المعرفة وأهميتها، ثم تحديد مفهوم تأهيل المؤسسات ومتم لها كما الأساسية، وبعدها نقوم بتحديد دور تنمية الموارد البشرية في تأهيل المؤسسات باعتبار أنها أداة لتأهيل وتوير العنصر البشري داخل المنظمات الذي يعتبر عنصر مهم ودعامة أساسية لتأهيل المؤسسات. ولهذا سنعتمد على العناصر التالية في هذه المداخلة:

1- تحديد طبيعة وخصائص تنمية الموارد البشرية وأهميتها في توير الكفاءات البشرية في ظل اقتصاد المعرفة.

2- مفهوم تأهيل المؤسسات ومتم لها كما الأساسية ودور المورد البشري في ذلك.

3- دور تنمية الموارد البشرية في تأهيل المؤسسات من خلال تنمية القدرات والمهارات الذهنية والفكرية.

أولاً: مفهوم تنمية الموارد البشرية.

1- تعريف تنمية الموارد البشرية: إن تنمية الموارد البشرية كما سبق وأن ذكرنا تحت أهمية كبيرة في خضم الصراع والتنافس بين المنظمات المختلفة من أجل امتلاك والسيطرة على الموارد النادرة، ولهذا كان من الضروري الاهتمام بهذه الموارد وتنميتها والحفاظ عليها، وخاصة في ظل الثورة العلمية والتكنولوجي لأساليب التنمية والتدريب للموارد البشرية، وهذا ما ولد أساليب وتقنيات حديثة للتنمية لهذا العنصر الرئيسي لكل نشاط، وقد أضفى ظهور وتوسع تكنولوجيا المعلومات والاتصال طبيعة جديدة على عملية تنمية وتدريب هذا المورد من حيث الخصائص والوسائل والكيفية التي تتم بها، وهنا يجدر بنا التمييز بين مفهومين، فالأول يتعلق بالتنمية البشرية والثاني يتعلق بمفهوم تنمية الموارد البشرية.

فأما التنمية البشرية فهي مفهوم واسع يهتم بالعنصر البشري كإنسان، فهي "عملية توسيع القدرات والانتفاع بها"¹ فحسب هذا التعريف التنمية البشرية تتناول جانبين الأول تنمية القدرات والثاني الاستفادة منها. كما أن التنمية البشرية تؤكد على توسيع الخيارات اللامتناهية للأفراد²، كما يمكن اعتبار التنمية البشرية كمدخل استثماري لتنمية الموارد والكفاءات البشرية وهي مدخل لاستثمار الموارد البشرية فهي جهد استثماري يتركز على زيادة المعارف والكفاءات لجميع أفراد المجتمع القادرين على العمل³.

أما تنمية الموارد البشرية: إن تنمية الموارد البشرية كمفهوم يتركز على استثمار الأموال في تنمية العنصر البشري كمورد للعملية الإنتاجية، فهنا ينظر إلى الإنسان ك رأس مال للعملية الإنتاجية. فيمكن التعرف على تنمية الموارد البشرية على أنها "عملية إعداد الفرد وتدريبه على عمل معين لتزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله جديراً بهذا العمل، وكذلك إكسابه المعارف والمعلومات التي تنقصه من أجل رفع مستوى كفاءته الإنتاجية وزيادة إنتاجيته في المؤسسة"⁴. فحسب هذا التعريف تكمن أدوات تنمية الموارد البشرية في التدريب وتقييم الأداء. وينظر مفهوم تنمية الموارد البشرية للإنسان كعنصر من عناصر الإنتاج مثله في ذلك مثل رأس المال المادي والأرض يقاس

جدواها بالعائد الناتج عن الأموال المستثمرة في هذا المجال⁵. كما ينظر إليها على أنها الاستخدام الأمثل للموارد البشرية وإعدادها والحفاظة عليها والتدريب ورفع الكفاءة⁶. وعلى هذا فتنمية الموارد البشرية تركز على رفع القدرات والمهارات للأفراد من اجل تمكينهم من أداء عملهم بكفاءة داخل العملية الإنتاجية فهي عملية استثمارية يرجى من ورائها عائد، وحتى تكون ناجعة لابد من إدماج هذه العملية ضمن القرارات الاستراتيجية ورؤيتها بالأداء الفعلي واحتياجات المؤسسة، ولابد من التكامل بين الموارد البشرية وباقي الموارد للمنظمة كما يجب أن يكون تكامل بين سياسات الموارد البشرية.

2- خصائص تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة: إن الانتشار الواسع لشبكات الاتصال ونقل المعلومات أصبح يشكل فرصا هامة وكبيرة لتعليم وتدريب الأفراد في مختلف المجالات، وذلك لما تتمتع به تكنولوجيا المعلومات والاتصال من مزايا وخصائص تجعل عملية التنمية عن طريقها متميزة وفعالة، هذا ما أتاح أمام إدارة الموارد البشرية فرص كبيرة لإتمام عملية تنمية الموارد البشرية، حيث تتيح تكنولوجيا المعلومات والاتصال فرصة التنمية المستمرة والفعالة، كونها متاحة ومتوفرة بخدماتها التعليمية والتدريبية في أي مكان وزمان، فلا دور للحدود الإقليمية والعرقية في عملية التنمية، فكل الأفراد متساوون في فرص التدريب والتعليم أمام هذه التكنولوجيا التي غيرت من خصائص التعامل بين الأفراد، كما أن التنمية عن طريق تكنولوجيا المعلومات والاتصال تتميز بكونها سعة المحتوى العلمي وذلك لما توفره هذه الوسائل من معلومات وبرامج متنوعة وعديدة، وهذا ما يجعل هذا النوع من التنمية يتميز بالكثافة والتنوع، حيث أن "توفير مصادر المعلومات والمعرفة الحديثة يعد أساساً لعملية تنمية الموارد البشرية الحديثة، ومهما حاولت الوسائل التقليدية تحديث مقتنياتها لا يمكنها الإحاطة بالإنتاج الفكري الضخم في زمن ثورة المعلومات والاتصالات الذي يتزايد الإنتاج فيه تزايداً مـرداً"⁷.

كما إنها تتميز بالعدالة والشمولية وانخفاض التكلفة، حيث أن إمكانية أي فرد استخدام أو المشاركة في هذه الشبكات بسهولة يتيح للجميع التعلم والاستفادة من هذه الأخيرة وبالتالي تنمية المهارات، كما يحقق هذا الانتشار الواسع شمولية جميع الأفراد الذي يؤدي بدوره شمولية التنمية للأفراد بمختلف أماكنهم ونزعاتهم. كما أن انتشارها وتوفيرها في المنازل والمحلات وأماكن العمل يخفض من التكلفة إلى أدنى حد لها، وذلك من خلال تخفيف مصاريف التنقل وتوفير وسائل تعليم تقليدية كالكتب والمجلات والجرائد وغيرها، فجاءت شبكات المعلومات والاتصال العالمية وسيلة حديثة تفتح الآفاق للباحثين للتجوال عبر العالم الإلكتروني من خلال المواقع الإلكترونية التي تتيح للباحث الوصول إلى مصادر معلومات حديثة ومتنوعة وعديدة عبر قواعد البيانات والمعلومات سواء النصية وغير النصية والفهارس والأدلة، عدا ما ينشر إلكترونياً من كتب ودوريات وبرامج تدريب على العمل، لتكون بشموليتها وتنوع موضوعاتها وسرعة الوصول إليها دون حدود جغرافية أو لغوية أو زمنية مكملة لما يجده الباحث من مصادر تقليدية في المكتبات⁸.

كما أنها تتميز بالاستمرارية والتجديد المستمر وذلك لتعدد وتنوع مصادر الحصول على البرامج والمعلومات في هذه الشبكات، والتي تعتمد على المشاركات والمبادرات الصادرة عن مختلف الأفراد والمؤسسات والمنظمات بمختلف أنواعها، وهذا ما يجعل محتوياتها في تجديد وتطور مستمر والذي بدوره يؤدي إلى استمرارية تنمية الموارد البشرية والمتابعة المستمرة لها. كل هذه الخصائص وغيرها من الخصائص الإضافية التي أفرزتها التقنيات الحديثة للمعلومات وطرق استخدامها المتطورة على التنمية البشرية جعلت من الإطار العام للبحث والاسترجاع للمعلومات عنصراً دائماً الحركية والفاعلية مع متغيرات العناصر الأخرى المرتبطة به كشبكات الاتصال عن بعد والبحوث في مجالات علمية.⁹

3- آليات تنمية الموارد البشرية في ظل إقتصاد المعرفة: لقد أصبح اهتمام المنظمات اليوم منصبا على التحكم في مصادر المعلومات والمعارف باعتبارها أساس التنافس، ولهذا تعمل على إدارة وتسيير راس مالها المعرفي بكفاءة، كما أنها تهتم بتنمية وتوير القدرات والمهارات الذهنية للأفراد باعتبارها مصدر للمعرفة، وتجدد في وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال حلاً أفضل لأنها تعتبر هذه الشبكات من أكبر الشبكات من حيث السعة السرعة في نقل المعلومات وتنوعها، فهي تعد وسيلة فعالة لعملية تنمية الموارد البشرية، وهذا من خلال آليات وأساليب نذكرها فيما يلي¹⁰:

- تخطيط القوى العاملة: بتحديد النوعيات والمهارات والأعداد، وتحديد مصادر الحصول على النوعيات المطلوبة.

- تعديل هيكل القوى العاملة: بالتخلص من النوعيات غير المطلوبة وجلب النوعيات المطلوبة.
- تأكيد هيكل المهارات الجديدة: بتصميم برامج التدريب، تقديم وقياس كفاءة الأداء، إعادة توزيع الأفراد على الأعمال بحسب تناسب المهارات ومطالبات العمل.

- تعديل نظم التعامل مع القوى العاملة: بتعديل نظم الرواتب والحوافز والمكافآت، تعديل نظم الاستخدام والتعاقد وشروط العمل، تعديل نظم المزايا، تعديل نظم وشروط الترقية والتنمية الوظيفية.

كما تتوفر وتتجدد المؤسسات من خلال تأكيد القدرات الذاتية للتطوير والابتكار وذلك من خلال العناصر التالية:

- التنمية المستمرة لكفاءة ومهارة الموارد البشرية: بالاختيار السليم، التدريب المستمر، التقييم الموضوعي، التعويض العادل عن الأداء.

- خلق الظروف المؤدية إلى الإقدام والمبادرة بين العاملين بالمشاركة في الإدارة، العمل الجماعي في فرق، الوحدات المستقلة، تشجيع الابتكار.

- توثيق العلاقة مع مراكز البحث والمعرفة ومصادر المعلومات: بالاتصالات المباشرة من خلال عقود، الاستفادة من خبرات الأفراد والباحثين، الدخول في مشروعات بحوث وتوير مشتركة.

ثانياً: مفهوم تأهيل المؤسسات.

1- تعريف تأهيل المؤسسات: إن عملية تأهيل المؤسسات هي عملية تستهدف رفع قدراتها التنافسية وزيادة فعاليتها في إنجاز الأهداف كما تهتم أيضا بعملية تكيف و توير المؤسسات تبعاً للتغيرات و التغيرات العلمية والتكنولوجية، من خلال رفع جودة العمليات وتحسين الأداء الذي يكون مبني على أساس تنمية المورد البشري ورفع قدراته ومهاراته، وزيادة القدرة على الابتكار والإبداع الذي يكون أساس التجديد والتوير بعملية التأهيل تتبع كضرورة تفرضها التحديات والتهديدات البيئية الناجمة عن التغيرات والتغيرات العلمية والتكنولوجية والتنافسية، فهي تتضمن مجموعة من الإجراءات والعمليات المتكاملة والمتناسقة التي تهدف إلى رفع فعالية النظام ورفع قدرته على النمو والاستمرار ومواجهة تحديات المنافسة والتغيرات المختلفة، وعملية تأهيل المؤسسات في ظل اقتصاد المعرفة تتضمن اكتسابها مصادر للمعرفة من خلال اكتساب رأس مال معرفي الذي يكون المورد البشري ذو القدرات والمهارات الفكرية والذهنية أساسه.

2- مزايا وأهمية عملية تأهيل المؤسسات: فمن خلال ما سبق يتضح أن لعملية التأهيل مجموعة من الأهداف والمزايا يمكن أن تحققها كما أنها تعتمد على مجموعة من الآليات والوسائل في تحقيق ذلك نوردتها فيما يلي:

• تعزيز تنافسية المؤسسات: حيث تمكن عملية تأهيل المؤسسات من إكسابها مزايا تنافسية التي يمكن أن تتأتى من خلال عملية التركيز والتخصص وزيادة الخبرة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية، كما تمكن عملية التأهيل من رفع القدرات التنافسية للمؤسسة وذلك ما يأتي من خلال تنمية مواردها بشكل عام سواء كانت موارد مادية أو بشرية أو مالية أو معنوية بما تتضمنه من معارف ومعلومات التي تعد جوهر امتلاك القدرات التنافسية وأساس التفرد في ظل اقتصاد المعرفة، ويختلف مفهوم التنافسية باختلاف محل الحديث فيما إذا كان عن شركة، أو قطاع، أو دولة. فالتنافسية على صعيد منشأة تسعى إلى كسب حصة في السوق الدولي، تختلف عن التنافسية لقطاع ممثل بمجموعة من الشركات العاملة في صناعة معينة، وهاتان بدورهما تختلفان عن تنافسية دولة تسعى لتحقيق معدل مرتفع ومستدام لدخل الفرد فيها، وتحقيق معدلات أكبر من النمو الاقتصادي، أي تهتم تنافسية الدولة برفع المؤشرات الاقتصادية الكلية والمتعلقة بالإنتاج والنمو ونسب التشغيل ومتوسط الدخل الفردي ومستوى التنمية البشرية وغيرها من المؤشرات التي تثبت مدى قدرة الاقتصاد الوطني على مواجهة المنافسة العالمية¹¹.

فالتنافسية على مستوى المؤسسة تعني القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحاً مستمراً لهذه الشركة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية. كما تعرف أيضا على أنها تميز المنظمة على منافسيها بمركز فريد، تقديم منتج أو أكثر بأسلوب يحقق ربحية أفضل، ومن المزايا التقليدية التي تعتمد عليها المنظمات هي تقديم منتج جديد متميز وامتلاك تكنولوجيا متطورة والحصة السوقية،

غير أن دور الموارد البشرية في تعظيم المزايا التنافسية أصبح أكثر أهمية¹². من خلال هذا التعريف نلاحظ أن الميزة التنافسية تعني التفرد والتميز في أحد الجوانب أو الأنشطة للمنظمة بالشكل الذي يعظم أرباحها ويحقق لها الاستفادة من مواردها المتاحة، حيث تنشأ الميزة التنافسية من جراء امتلاك التكنولوجيا المتطورة، والإبداع والابتكار بشكل مستمر، ويكون للموارد البشرية دور كبير في خلق المزايا التنافسية وتنميتها والحفاظة عليها. كما تنشأ الميزة التنافسية من خلال استغلال القدرات والمهارات المتوفرة للمنظمة والعمل على تنميتها وتويرها. وحسب M.Porter:¹³ أن الميزة تتحقق عندما تتوصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، ومعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع. نلاحظ أن هذا التعريف يركز على الإبداع والابتكار كأساس لتحقيق الميزة التنافسية، والذي يمكنها من اكتشاف طرق جديدة للتنافس تختلف عن تلك المستعملة من طرف المنافسين، وتصل المؤسسة إلى ذلك من خلال تشجيعها للابتكار والإبداع بشكل مستمر حتى يمكنها المحافظة على تميزها عن المنافسين، حيث يكون من الصعوبة بما كان المحافظة على تلك الأساليب والرق الجديدة وابتها من التقليد، وبالتالي صعوبة الحفاظ على الميزة التنافسية، إلا من خلال الإبداع والابتكار المستمر، والذي يكون أساسه القدرات والمهارات الفكرية والذهنية للأفراد ولهذا يجب على المؤسسة التركيز على هذه القدرات وتنميتها والحفاظة عليها. ويمكن قياس تنافسية الشركة من خلال عدة مؤشرات أهمها، الربحية ومعدلات نموها عبر فترة من الزمن، إضافة إلى استراتيجية الشركة واتجاهها لتلبية الطلب في السوق الخارجي من خلال التصدير أو عمليات التوريد الخارجي، وبالتالي قدرة الشركة على تحقيق حصة أكبر من السوق الإقليمي والعالمي. وتميز بين القدرة التنافسية والميزة التنافسية إذ تعتبر الأولى مختلف الإمكانيات والموارد التي تشكل مصدر قوة للمنظمة حيث تمكنها من مواجهة المنافسة، أما الميزة التنافسية فتتمثل بمجالات التفرد والتفوق على المنافسين في المدى الويل، حيث تعتبر القدرة التنافسية مصدر الميزة التنافسية إذا ما تم استغلالها بشكل أفضل، إذن الميزة التنافسية هي نتيجة الاستغلال الامثل والتميز للقدرات التنافسية للمنظمة. فعملية تأهيل المؤسسة تستهدف تعزيز ورفع تنافسيتها التي تأخذ بعدين البعد الأول يتعلق بصادر ودعائم التنافس والتي يلقى عليها القدرات التنافسية والتي تشكل نتيجة لامتلاك إمكانيات وموارد ذات فعالية عالية وأداء متميز كالموارد البشرية والمالية والمادية والمعرفية، والبعد الثاني الذي يتصل بكيفية التنافس والظهور في الأسواق وهذا الذي يظهر في شكل ميزة تنافسية للمؤسسة، حيث يؤدي الاستغلال المتميز والفعال للقدرات التنافسية إلى امتلاك مزايا تنافسية¹⁴.

تنبع الميزة التنافسية للمؤسسة من القدرات والإمكانيات التي تمتلكها المؤسسة وكيفية استغلال وتوظيف هذه الأخيرة، ولهذا فان الأداء التنافسي للمنظمة يتحدد من خلال بعدين اثنين وهما القدرات التنافسية التي تملكها المؤسسة ودرجة فعالية الاستغلال لهذه القدرات، فإذا ما كانت المؤسسة تلك قدرات تنافسية عالية ومتميزة وتستغلها استغلالا امثلا ومتميزا تستيعب أن تحقق مركز تنافسي قوي ولأجل طويل من خلال تدعيم ولاء العملاء. أما إذا كانت قدراتها التنافسية ضعيفة واستغلها غير فعال ومتميز فان مركزها التنافسي في الأجل الويل سيكون ضعيف وذلك لان

المؤسسة لا تسة بيع امتلاك ميزة تنافسية وقدرات في الأجل القصير. ويظهر من خلال هذا أنه ليس كل مؤسسة لها قدرات تنافسية تسة بيع امتلاك مزايا تنافسية وأداء تنافسي فعال، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال الاستغلال الامثل والمتميز لتلك القدرات وتوجيهها لتدعيم مجالات محدد والتركيز عليها في عملية التنافس. ومن أجل تعزيز تنافسية المؤسسات وزيادة قدرتها على مواجهة تحديات المنافسة من خلال عمليات التأهيل يجب توجيه جهود هذه الأخيرة إلى تمكين المؤسسات من اكتساب مزايا تنافسية ورفع قدرتها على الاستغلال الامثل لها وهذا الأمر الذي يبنى بالأساس على المورد البشري ذو الكفاءات والقدرات الذهنية والفكرية ذات القدرة العالية على التجديد والتطوير وخاصة في ظل اقتصاد المعرفة. وحتى تؤدي عملية تأهيل المؤسسات إلى رفع وتعزيز تنافسية المؤسسة يمكن إتباع الإجراءات التالية:¹⁵

- تكيف المؤسسات مع الظروف الحديثة للتسيير و التنظيم، خاصة التحكم في نوعية المنتوجات والخدمات، ولهذا يجب إخضاع عملياتها لمفهوم الجودة الشاملة الذي يبنى على أساس تحسين خدمة العميل.
- تدعيم مؤهلات المديرين، المسيرين، المستخدمين المنفذين، وذلك من خلال جهود التنمية التي تركز على رفع قدراتهم ومهاراتهم وخاصة منها الذهنية والفكرية.
- السعي إلى اكتساب تكنولوجيا حديثة والعمل على تحقيق الريادة في هذا الشئ من خلال تدعيم الإبداع والابتكار.

• تدعيم إمكانيات النمو والاستمرار للمؤسسة:¹⁶ تمكن عمليات تأهيل المؤسسات من زيادة قدرتها على النمو والتوسع في الأسواق ومن ثم الاستمرار والبقاء قفي خضم التحديات والتهديدات البيئية ومواجهتها وخاصة تلك المتعلقة بالعملة واقتصاد السوق، ومن أجل التمكن من تحقيق ذلك يجب أن تركز على النقاط التالية:

* تحديد الاحتياجات الحقيقية للمستهلك و المنتج المحلي و الأجنبي، حيث يجب استخدام مختلف الأساليب والأدوات التسويقية التي تمكن المؤسسة من الوصول إلى المستهلك والتعرف على احتياجاته والعمل على تلبيتها، وأكثر من هذا يجب العمل قيادتها وتنميتها، ومن ثم العمل على كسب رضا العميل وتدعيم ولائه اتجاه المؤسسة.

* تحديد مجالات تفوق المؤسسة والتركيز عليها في عملية التنمية والتدعيم، وهذا ما يكسبها القدرة العالية على خدمة العمل وتحسين خدمته من جهة ومن جهة أخرى يمكنها من تحسين الأداء ورفع فعاليته وزيادة القدرة على التجديد والتطوير.

* العمل على تدنية التكاليف ومن خلال إجراءات إعادة هندسة الأعمال التي تؤدي إلى تصفية الوظائف والمصالح التي لا تكون المؤسسة بحاجة إليها، كما يجب إعادة توجيه أو خلق وظائف ومهام للأفراد الذين لم يكن لهم دور بالمؤسسة بدلا من اللجوء إلى عملية التسريح، وهذا ما يأتي من خلال عملية التجديد والتطوير المدعومة بعملية الابتكار والإبداع.

* اللجوء إلى عقود الشراكة التي تمكن المؤسسة من توسع حصتها السوقية واكسابها مصادر تكنولوجية وكفاءات بشرية فعالة.

■ خلق مناصب الشغل: تؤدي عملية تأهيل المؤسسات إلى زيادة فعاليتها وتوسيع قدراتها ونشاطها الأمر الذي يؤدي إلى خلق وظائف ومهام جديدة متنوعا ذلك بخلق مناصب شغل جديدة، وهكذا يمكن لعملية التأهيل أن توفر مناصب شغل جديدة.

ما سبق يوضح أهم المزايا والأهداف التي يمكن أن تصل إليها عملية التأهيل، يمكن من خلال عملية التأهيل تدعيم تنافسية المؤسسات بما فيها أبعادها الاثني، كما يمكن تؤدي إلى التوسع والنمو في السوق كما يمكن لها أن تخلق مناصب شغل جديدة وهذا ما يؤدي من خلال توسيع نشاطها، والغايات هذه توفر للمؤسسات فعالية الأداء وتدعيم مركزها التنافسي وتوسيع حصتها السوقية، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة ربحيتها ومبيعاتها ورفع جودة منتجاتها وزيادة معدلات الإبداع والابتكار، ومن ثم المساهمة في التور التكنولوجي والعلمي، والمساهمة أيضا في التنمية الاقتصادية والاجتماعية. ومن ثم تحقيق تنمية شاملة ومستدامة.

كما أن عملية التأهيل تهدف إلى تحسين وتوير إمكانيات وموارد المؤسسات وتفعيل أدائها من خلال تنمية الموارد البشرية بشكل مستمر ودائم، وزيادة فرص التمويل واكسابها تكنولوجيا متورة وحيازتها على راس مال معرفي.

3- تأهيل المورد البشري: يعتبر المورد البشري المحرك الرئيسي لنشاط المؤسسات ومصدر لنموها وبقائها في ظل التغيرات والتورات العلمية والتكنولوجية وفي خضم تهديدات وتحديات العولمة واقتصاد السوق، وذلك بما يتميز به من قدرات ومهارات تشغيلية كانت أو إنسانية أو علمية، وخاصة في ظل اقتصاد المعرفة التي يتلمب الاعتماد على القدرات والمهارات الذهنية والفكرية باعتبارها لمصدر لإنتاج المعرفة والابتكار والإبداع المستمر ومن ثم القدرة على التجديد والتوير التكنولوجي والتنظيمي والإنتاجي والإداري وغيره، بما يضمن للمؤسسة القدرة على النمو والاستمرارية ويوفر لها ويدعم تنافسيتها، وتمكن عملية تأهيل المورد البشري من إكساب الفرد مهارات وخبرات عملية وعلمية وإنسانية ورفع فعاليته وزيادة قدرته على المساهمة في التجديد والتوير، ورفع مستواه الثقافي وجعله أكثر مرونة وتكيفاً مع التغيرات والتورات التكنولوجية والعلمية المتعلقة بمجال عمله، وإعائه الفرصة لإثبات الذات، وتمكينه من اتخاذ القرارات التي تحدث على مستواه، السبي الذي يبعث في نفسه روح المسؤولية والولاء والشعور بالانتماء إلى المنظمة، فيدافع عن مصالحها كما يدافع عن مصالحه الخاصة. وبذلك تعتبر عملية تأهيل المورد البشري أساس ومحور عملية تأهيل المؤسسات وباعتبار المورد الرئيسي والأساسي لاستمرارية نشاط المنظمة وقدراته ومهاراته أساس فعاليته، ولهذا التركيز على تنمية قدراته ومهارته

أمر مهم لاستكمال عملية التأهيل، ومن هنا تتبع أهمية تنمية الموارد البشرية في تأهيل المؤسسات.

ثالثا: دور تنمية الموارد البشرية في تأهيل المؤسسات.

نظرا للأهمية التي يبلغها المورد البشري في إستمرارية المؤسسات ونموها وبقائها، فإن عملية تنمية قدراته ومهارات أمر مهم لتفعيل عمليات تأهيل المؤسسات، وبالنظر إلى الدور الذي تلعبه القدرات والمهارات الذهنية والفكرية في استمرارية المؤسسات وزيادة قدرتها على مواجهة تحديات المنافسة في ظل اقتصاد المعرفة باعتبارها مصدرا للتجديد والتطوير ومصدرا للمعرفة والإبداع والابتكار، فإن التركيز على تنمية هذه القدرات والمهارات أمر مهم لتأهيل المؤسسات.

1- دور القدرات والمهارات البشرية في تأهيل المؤسسات في ظل اقتصاد المعرفة: نظرا للدور الكبير الذي يلعبه العنصر البشري في العملية الإنتاجية وفي تحديد مصير المنظمة، ونظرا لزيادة أهميته على المستوى الاستراتيجي للمنظمة كقوة تجديد وتوير وكقوة تنافسية وكدعامة للميزة التنافسية ومنشأ لها، حيث تصبح المنظمة أكثر قدرة على تحقيق ميزة تنافسية من خلال الأداء الاستراتيجي لمواردها البشرية¹⁷. إذ يمثل العنصر البشري رهان المنافسة¹⁸، ولهذا أصبح هذا المورد يحظى باهتمام كبير من طرف الإدارة العليا ولم يعد مجرد يد عاملة بل انتقل دوره وأهميته في تحديد الاعتبارات الاستراتيجية للمنظمة كالبقاء والنمو والقدرة التنافسية، وبالنظر إلى التغيرات العلمية والتكنولوجية التي حصلت وخاصة ما تعلق منها بتكنولوجيا المعلومات والاتصال، تغيرت معالم وخصائص هذا العنصر الهام كما تغير دوره وأهميته، وتكمن أهمية هذا المورد في القدرات والمهارات التي يمتلكها، إذ من خلالها يستطيع خلق القيمة ورفع جودة الأداء، وخاصة تلك القدرات والمهارات الذهنية التي تمكن الأفراد من الإبداع والابتكار، المدعم للتجديد والتوير بمختلف أنواعه، وخاصة إذا علمنا أن أساس الحفاظ على الميزة التنافسية وتويرها في ظل اقتصاد المعرفة هو الابتكار والتجديد والتوير بمختلف أنواعه، ومن أجل إيجاد المهارات والقدرات الكافية لذلك تلجأ المنظمات إلى تنمية وتوير قدرات ومهارات أفرادها، بمختلف وسائل التنمية المتوفرة لديها، وبرزت أهم الوسائل تجد التدريب كأداة تنمية فعالة لرفع القدرات وتنميتها. ولقد أصبحت المؤسسات تحرص من خلال سياساتها الهادفة إلى تنمية الموارد البشرية على تدعيم الميزة التنافسية من خلال تحقيق ما يلي:¹⁹

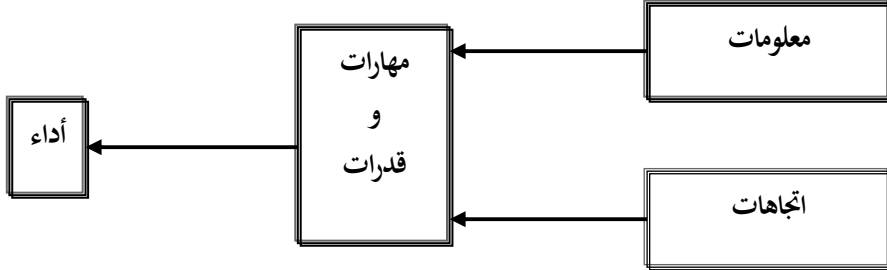
- اختيار العاملين الذين يمتلكون القدرة على الابتكار والتوير والأداء الجيد لمهام وظائفهم، والعمل على تنمية تلك القدرات باستمرار، من أجل تكييفها مع التغيرات العلمية والعملية من جهة ورفع مستواها من جهة أخرى.

- إعداد العاملين للتعامل مع التكنولوجيا الحديثة للإنتاج والعمليات.
- تنمية الولاء والانتماء للمنظمة، من خلال الاهتمام بهذا المورد.
- زيادة الإنتاجية من خلال تنمية القدرة على العمل وتدعيم الرغبة فيه.

إن الممارسات الجيدة للإدارة اتجه العاملين، وتدعيمها للسلوكات التي تساعدهم في تحقيق رضا العملاء والحفاظ عليهم ومن ثم تنمية سمعة طيبة وخلق انبعاث ذهنية ايجابية عن المنظمة في بيئة عملها يساهم في خلق ميزة تنافسية للمنظمة ويحافظ عليها، وأهم وسيلة تنمية للموارد البشرية وأجمعها متاحة أمام إدارة الموارد البشرية هي التدريب الذي يمكنه التأثير على مختلف مؤشرات الأداء المتميز.

كما يجب التركيز على تنمية القدرات والمهارات الذهنية التي يمكن أن تكون مصدرا للإبداع والابتكار ودعامات أساسية للتجديد والتطوير وتفعيل الأداء، وذلك من خلال التركيز على المعلومات والمعارف للأفراد والاتجاهات وذلك أنها مصدرا لتنمية القدرات والمهارات في ظل اقتصاد المعرفة التي مصدر فعالية الأداء كما يبينه الشكل التالي:

الشكل رقم (4-1): المعلومات والاتجاهات والمهارات وعلاقتها بالأداء



المصدر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية- التدريب الإداري الموجه بالأداء²⁰

فالقدرات والمهارات البشرية دور كبير في تعزيز تنافسية المؤسسات وتدعيم بقائها ونموها وتوسعا ورفع قدرتها على مواجهة التحديات والتحديات البيئية المختلفة، ولهذا يكون من المهم جدا تنميتها وتويرها باستمرار بغية زيادة فعاليتها وتكييفها مع مختلف التغيرات والتغيرات العلمية والتكنولوجية.

2- دور تنمية الموارد البشرية في تأهيل المؤسسات: تبلغ عملية تنمية الموارد البشرية أهمية كبيرة خاصة في ظل اقتصاد المعرفة، أين تكون الحاجة ماسة للابتكارات والإبداعات فتحل تنمية الموارد البشرية لتغذية العجز في إنتاج الابتكارات والإبداعات كأساس للتنافس والنمو، وذلك من خلال تنمية القدرات الذهنية والعلمية للأفراد، بالشكل الذي يسمح لهم بتفعيل قدراتهم العلمية والفكرية، وإعلاء المزيد من الأفكار والمساهمة في التجديد والتطوير، فإذا كانت تنمية الموارد البشرية تؤدي إلى رفع القدرات والمهارات، فإن ارتفاع مستوى المهارات والقدرات للموارد البشرية يعني عن بعض الموارد ويزيد من حجم الإنتاج²¹. حيث يستفيد الأفراد ذوي المهارات والقدرات البشرية العالية توسيع المهام والأعمال التي يمكن أن ينجزونها من حيث الكمية ومن حيث النوعية، إذ يسمح لهم ذلك المستوى العالمي من القدرات والمهارات من زيادة السرعة في الأداء كما يسمح لهم بتأدية عدة أنواع من المهام الأمر الذي يقلص حجم الحاجة إلى موارد

أخرى كان من المفروض إنجاز تلك الأعمال، فإذا كانت تنمية الموارد البشرية تسعى إلى تمكين الأفراد من أداء عملهم وفهم متغيرات محيطهم، فيمكن إبراز أهميتها وأهدافها في النقاط التالية:

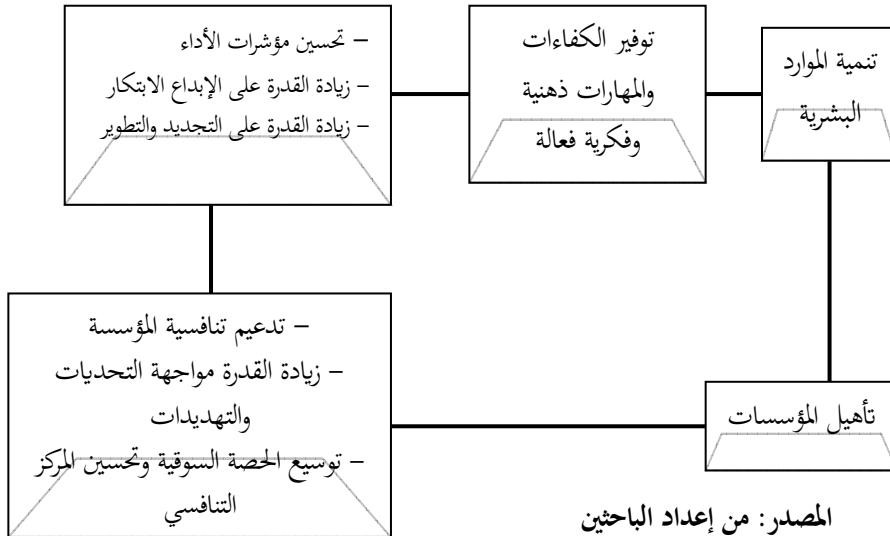
- رفع قدرات ومهارات الأفراد في العملية الإنتاجية.

- تحسين أداء الأفراد ورفع إنتاجيتهم.

- توفير للمنظمة المهارات والقدرات اللازمة والمناسبة.

- تمكين الأفراد من أداء عملهم وإنجاز مهامهم بكفاءة وفعالية عالية.
 - تمكين الأفراد من فهم متغيرات محي بهم وتفسيرها.
 - تساعد الأفراد على متابعة ومسايرة التغيرات العلمية والتكنولوجية.
 - تحفيز الأفراد على بذل المزيد من الجهد في أداء العمل.
 - تساهم في سد فجوة المهارات بالمنظمة.
- من ثم تعتبر تنمية الموارد البشرية عامل أساسي لتأهيل المؤسسات، والتركيز على تنمية القدرات والمهارات الذهنية والفكرية يعتبر أساس ذلك في ظل اقتصاد المعرفة، وذلك لما لهذه الأخيرة من دور في تأهيل المؤسسات، فإن التركيز على تنميتها وتكييفها مع مختلف التغيرات العلمية والتكنولوجية يعتبر ضروري لفعالية عملية التأهيل.

دور تنمية الموارد البشرية في تأهيل المؤسسات



من خلال الشكل نلاحظ أن لتنمية الموارد البشرية دور كبير تأهيل المؤسسات وذلك أنها تهتم بتوفير الكفاءات والقدرات البشرية المناسبة والملائمة والعمل على تنميتها وتوويرها باستمرار الأمر الذي يؤدي إلى تحسين مؤشرات الأداء كالإنتاجية والربحية والقيمة المضافة ويحسن الجودة ويقلل التكاليف، كما يرفع من معدلات الإبداع والابتكار ومن ثم زيادة القدرة على التجديد والتطوير نتيجة لرفع القدرات والمهارات الذهنية وتكييفها باستمرار مع التغيرات والتحديات العلمية والتكنولوجية، وهذا ما يعزز تنافسية المؤسسة ويزيد من قدرتها على مواجهة تحديات المنافسة وزيادة حصتها السوقية ويدعم مركزها التنافسي نتيجة لتدعيم ولاء العميل، مؤديا ذلك إلى زيادة فرصها في البقاء والنمو، وهذا ما يجعل عملية التأهيل فعالة في تحقيق أهدافها التي يمكن أن تكون تدعيم لعملية تنمية الموارد البشرية وذلك نتيجة التغذية العكسية أو نتيجة لتحسن مؤشرات الأداء

التي يمكن لها تدعيم عملية تنمية الموارد البشرية من جديد.
الخاتمة:

تعتبر عملية تأهيل المؤسسات عملية بالغة الأهمية من أجل تعزيز تنافسيتها وتدعيم مركزها التنافسي وتفعيل أدائها، ويعتبر المورد البشري ذو الكفاءات والمهارات العالية العامل الأساسي لتحقيق ذلك، وفي ظل اقتصاد المعرفة تعتبر القدرات الذهنية والفكرية دعامة أساسية لرفع تنافسية المؤسسات وزيادة قدرتها على النمو والبقاء، ولهذا فإن التركيز على تنمية هذه القدرات سواء تعلق الأمر بتوفيرها من مصادر خارجية أو توير وتجديد القدرات الحالية وتكييفها مع التغيرات والتحديات العلمية والتكنولوجية المتعلقة بميدان عمل الأفراد، وبذلك يمكن للأفراد المساهمة بفعالية في عملية توير وتجديد المؤسسة ورفع جودة الأداء، فتنمية الموارد البشرية بذلك تعد عنصراً أساسياً من عملية تأهيل المؤسسة، فلا يمكن الحديث عن تأهيل للمؤسسات من دون تنمية لمواردها البشرية، وذلك لأن المورد البشري هو المورد الوحيد الذي له القدرة على خلق القيمة والمساهمة في التجديد والتوير وخلق المعرفة وزيادة عن ذلك يعتبر المحرك الرئيسي لنشاط المؤسسة. ومن خلال ما سبق يمكن الوصول إلى النتائج التالية:

- المورد البشري محور عملية التأهيل للمؤسسات وتنميته شرط ضروري للوصول لفعالية تأهيل المؤسسة.

- تنمية القدرات الذهنية والفكرية للأفراد الركيزة الأساسية لعملية تأهيل المؤسسات في ظل اقتصاد المعرفة وذلك أن هذه الأخيرة تتلمب التوير والتجديد المستمر الذي يركز على الإبداع والابتكار وهذا الأخير مصدره القدرات والمهارات الذهنية والفكرية التي تتلمب التنمية والتوير المستمر والتكيف الدائم مع التغيرات والتحديات العلمية والتكنولوجية.

- لتمكين من تأهيل المؤسسات يتلمب تنمية الموارد البشرية بشكل مستمر وملائم مع الظروف البيئية.

الهوامش:

- 1 - د: عبد القادر محمد عبد القادر عية- اتجاهات حديثة في التنمية- الدار الجامعية الإسكندرية- 2003- ص49.
- 2 - د: بوحنية قوي- نحو منظور متكامل لفهم التنمية البشرية- الملتقى الدولي حول التنمية البشرية والاندماج في اقتصاد المعرفة- 2004- ص3.
- 3 - د: قدي عبد المجيد- إشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة- الملتقى الدولي حول التنمية البشرية والاندماج في اقتصاد المعرفة- 2004- ص1.
- 4 - د: صالح مفتاح- إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف- الملتقى الدولي حول التنمية البشرية والاندماج في اقتصاد المعرفة- 2004- ص17.
- 5 - د: عبد القادر محمد عبد القادر عية- مرجع سبق ذكره- ص50.
- 6 - د: عزوي أعمار، مصي في عبد الليف- تأهيل الموارد البشرية في ظل التقنيات الحديثة- مرجع سابق ذكره- ص252.
- 7 - النادي العربي للمعلومات- مدى إفادة الانترنت للباحثين في مجال البحث العلمي.
- 8 - النادي العربي للمعلومات- مرجع سبق ذكره.
- 9 - النادي العربي للمعلومات- مرجع سبق ذكره.
- 10 - د: عزوي أعمار، مصي في عبد الليف- مرجع سابق- ص254.
- 11 - أ: فليس عبد الله- أثر الشراكة الأوروبية الجزائرية على تنافسية الاقتصاد الجزائري- مجلة العلوم الإنسانية(الجدول)- العدد 29 جويلية 2006 - www.ulum.nl.
- 12 - نذير عبد الرزاق- خلق المزايا التنافسية في ظل التوجهات الإدارية الجديدة- الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية- جامعة محمد بوضياف المسيلة- 03، 04 / 05 / 2005.
- 13 - M. Porter, "Avantage concurrentiel des Nations", Inter Edition, 1993, p 48.
- 14 - عبد الله قلش- التدريب كدعامة لميزة التنافسية في ظل إقتصاد المعرفة (حالة ملنة عريب)- مذكرة تخرج تدخل ضمن متلبات نيل شهادة الماجستير تخصص إدارة الاعمال- كلية العلوم الاقتصادية والتسيير بالشلف- 2007/2006.
- 15 - عامر يحي حسين, تأهيل و المنافسة الصناعية, 2002, ص 1.
- 16 - نفس المرجع السابق, ص 03.
- 17 - أ: سناء عبد الكريم الخناق- مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية- المؤتمر الدولي العلمي ورقلة مرجع سبق ذكره- ص34.
- 18 - د: علي عبد الله- الأداء المتميز- المؤتمر الدولي العلمي ورقلة- مرجع سبق ذكره- ص234.
- 19 - د: جمال الدين محمد المرسي- الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية- مرجع سبق ذكره- ص24.

- 20 - المنظمة العربية للتنمية الإدارية- التدريب الإداري الموجه بالأداء- سلسلة بحوث ودراسات- القاهرة 2001 ص19.
- 21 - د: عدلى علي أبو طاحون- إدارة وتنمية الموارد البشرية وال مبيعية- جامعة المنوفية- 2000- ص39.

التدريب الإلكتروني

مؤتمر بحوث الموارد البشرية

زرقين عبود و جباري شوقي

كلية العلوم الاقتصادية التسيير العلوم التجارية جامعة العربي بن مهيدي
أم البواقي

مقدمة:

يتسم العصر الحالي بالتفجر المعرفي والتكنولوجي وانتشار نظم الاتصالات والاستعمال المتزايد للحاسوب والتوسع في استخدام شبكة الانترنت, الأمر الذي جعل العالم قرية كونية إلكترونية. وقد بدأت الدول تشعر بالأهمية المتزايدة للتربية المعلوماتية ولحو أمية الحاسوب من خلال توفير بيئة تعليمية وتدريبية تفاعلية تجذب اهتمام الأفراد في عصر يتميز بالتطور المتسارع والتغير المستمر.

ويعتبر توظيف تقنية المعلومات والانترنت في التدريب والتعليم من أهم مؤشرات تحول المجتمع إلى مجتمع معلوماتي, لأن ذلك سيسهم في زيادة كفاءة وفعالية نظم التدريب والتعليم, وفي نشر الوعي المعلوماتي, وبالتالي سيسهم في بناء الكوادر المعلوماتية التي تشدها المجتمعات في العصر الحالي.

وفي ظل وفان المعلومات وتقدم المعرفة, أصبح لزاما على المجتمعات أن تطور أنظمتها التدريبية حيث إن مفهوم التدريب لم يعد مفهوماً تقليدياً يقتصر على تنظيم الدورات التدريبية التقليدية ومنح شهادات الاجتياز, بل أصبح خياراً استراتيجياً في منظومة استثمار وتنمية الموارد البشرية, وإن الإنسان لم يعد يطلق عليه اسم العامل أو الموظف, بل أصبح يطلق عليه اسم المورد البشري, ولذلك يعتبر الإنسان من أهم الموارد التي تقوم عليها صروح التنمية والبناء والتنوير في أي دولة وفي أي مكان فوق كوكب الأرض. ولقد تسابق العلماء في تخصصات مختلفة على تعظيم الإنسان, فألقى عليه الاقتصاديون اسم رأس المال البشري.. كما ألقى عليه المحاسبون اسم الأصول البشرية.. أما الإداريون فقد سمو الإنسان برأس المال الذكي أو رأس المال المبدع أو رأس المال المعرفي. وفي إمار هذه التعظيمات لقدرات الإنسان, فإن التدريب لم يعد مجرد حلقات دراسية تقليدية, بل هو استثمار كامل للثروة البشرية التي أضحت -بدون جدال- الثروة الحقيقية لكل الدول والشعوب وأصبح التدريب -تبعاً لذلك- في قلب التنمية الحقيقية الشاملة, سواء بالنسبة للقطاع الخاص أو القطاع العام أو القطاع الحكومي أو قطاع المنظمات غير الحكومية.

وتعد شبكة الانترنت من أسرع التقنيات التي انتشرت بين سكان العالم بسرعة مذهلة مقارنة بما سبقها من تقنيات الاتصالات. حيث أن التطور الكبير في مجالي الحاسب الآلي والاتصالات دفع العديد من المنظمات الحكومية والمعاهد التدريبية بل والشركات الخاصة في

استخدام تقنية التدريب الإلكتروني في تعلم وتدريب عناصرها البشرية والاستفادة القصوى من التقنيات والموارد البشرية المتاحة لديها، فوجد على سبيل المثال أن شركة "إي.بي.ام" IBM وكذلك شركة سيسكو CISCO وهما من أكبر الشركات العالمية في مجال تقنية المعلومات قد استخدمتا تقنية التعليم والتدريب الإلكتروني لتدريب موظفيهم ووفرتا مبالغ مالية كبيرة، فمثلاً في عام 2000م وفرت شركة "إي.بي.ام" ما يقارب 350 مليون دولار ووفرت شركة سيسكو 240 مليون دولار من مصاريف التدريب⁽¹⁾

ويعد التدريب الإلكتروني أسلوباً جديداً من أساليب التدريب عن بعد والذي يسخر التكنولوجيا في التعليم باستخدام آليات الاتصال الحديثة من أجهزة الحاسوب وشبكة الانترنت التي تعد وسيلة نشطة وتفاعلية وعالمية لتبادل المعلومات بشكل متزايد بعد أن حولت العالم إلى قرية إلكترونية يسهل الاتصال بين أفرادها رغم التباعد الزماني والمكاني.

أهمية الموضوع: تبرز أهمية التدريب الإلكتروني كمفهوم جديد في تنمية الموارد البشرية من منطلق التقدم العلمي والتقني لطبيعة العصر الحالي، ومن الأهمية التي يتميز بها الحاسوب وشبكة الانترنت من خلال نشر الوعي المعلوماتي وتعزيز المعلومات والتكنولوجيا للحد من التخلف والأمية التكنولوجية.

أولاً- الإلمام العام لماهية التعليم والتدريب الإلكتروني:

يعتبر التعليم والتدريب الإلكتروني من أكثر التقنيات في المجال التعليمي حول العالم التي سيزيد استخدامها خلال السنوات القادمة، ويتضاعف عدد مستخدمي هذه التقنية من سنة إلى أخرى. حيث يتيح استخدام الحاسب الآلي وشبكة الانترنت العديد من المهارات التدريبية المعاصرة، وخاصة مهارة التجديد والتغيير والخروج من الروتين المتكرر والرتيب الذي يطغى غالباً على أدائنا التدريبي داخل معامل وقاعات التدريب. ويوجد الكثير من التطبيقات للحاسوب التي تفيد في عملية التدريب ولعل من أهمها برنامج Power Point.

1- ماهية التدريب الإلكتروني: التدريب الإلكتروني هو عملية تدريبية تهدف إلى تقديم المحتوى التدريبي من خلال أي وسيط من آليات الاتصال الحديثة من أجهزة حاسوب وشبكة انترنت لتخطي المسافة الجغرافية بين المتدرب والمدرّب، فهو عبارة عن نظام تدريبي بين متدربين ومدرّبين يفصلهم المكان والزمان، من أجل تمكين الأفراد من التدريب والتغلب على ظروف الوقت والمكان. فهو التدريب الذي يختار فيه المتدرب متى يتدرب؟ وكيف يتدرب؟ وأين يتدرب؟ وماذا يتدرب؟ ضمن الحدود الممكنة⁽²⁾.

كما يعرف التدريب الإلكتروني بأنه العملية التي يتم فيها تهيئة بيئة تفاعلية غنية بالتطبيقات المعتمدة على تقنية الحاسب الآلي وشبكات ووسائطه المتعددة، التي تمكن المتدرب من بلوغ أهداف العملية التدريبية من خلال تفاعله مع مصادرها، وذلك في أقصر وقت ممكن، وبأقل جهد مبذول، وبأعلى مستويات الجودة من دون تقييد بحدود المكان والزمان. وأيضاً هو تقديم البرامج التدريبية والتعليمية عبر وسائط إلكترونية متنوعة تشمل الأقراص المدججة وشبكة الإنترنت بأسلوب متزامن أو

غير متزامن وبعتماد مبدأ التدرّب الذاتي أو التدرّب بمساعدة مدرب.

كما يعرف على أنه أي عملية تدريبية تستخدم شبكة الانترنت (شبكة محلية، الشبكة العالمية) لعرض وتقديم الحقائق الالكترونية أو التفاعل مع المتدربين سواء كان بشكل متزامن أو غير متزامن أو بقيادة المدرب أو بدون مدرب أو مزيج بين ذلك كله⁽³⁾. ويعتبر التدرّب عن بعد احد أنواع التدرّب الالكتروني، وهو عبارة عن العملية التدريبية التي يكون فيها المتدرّب مفصلاً أو بعيداً عن المدرب بمسافة جغرافية يتم عادة سدها باستخدام وسائل الاتصال الحديثة. كما يمكن المتدرّب من التحصيل العلمي والاستفادة من العملية التدريبية بكافة جوانبها دون الانتقال إلى موقع التدرّب ويمكن المدربين من إيصال المعلومات والتفاعل مع المتدربين دون الانتقال إليهم كما انه يسمح للمتدرّب أن يختار برنامج التدرّب بما يتفق مع ظروف عمله والتدريب المناسب والمتاح لديه للتدريب دون الحاجة إلى الانقطاع عن العمل أو التخلي عن الارتباطات الاجتماعية.

يمكن القول أن التدريب الالكتروني، هو عملية اكتساب مجموعة من المعارف والمهارات والاتجاهات على فرد أو مجموعة من الأفراد باستخدام الوسائط الالكترونية في الاتصال واستقبال المعلومات واكتساب المهارات والتعامل بين المتدرّب والمدرب، ولا يستلزم هذا النوع من التدريب الالتقاء المكاني والزمني للمتدربين والمدرب.

2- مزايا وفوائد التدريب الالكتروني: على الرغم من وجود بعض المعوقات التي نشأت عن استخدام الانترنت في الوقت الحاضر، إلا أنه من المتوقع أن يشهد المستقبل تحولاً لها نتيجة التسابق المحموم بين شركات البرامج الحاسوبية لتطوير أدوات وبرامج جديدة تتلافى بما قصور الأدوات والبرامج الحالية. لقد أثبت استخدام الانترنت في التدريب أن هذا الأمر لن يكون مسألة خيار بل مسألة حتمية، فالمزايا التي تمتلكها قادرة على تجاوز كثير من الصعاب التي تعاني منها اليوم جميع النظم التدريبية والمتمثلة في نقص الموارد المالية وغيرها.

ومن ناحية أخرى تعدد مزايا التدريب الالكتروني⁽⁴⁾، والتي من أهمها ما يلي:

- انخفاض التكلفة: تعد البرامج التدريبية عبر الشبكة ذات كلفة مناسبة للمتدربين والمدربين والمنظمات بصفة عامة، وعن ريق هذه البرامج فإنه بالإمكان تخفيض تكلفة السفر وتكلفة الكتب، كما أن التكلفة التشغيلية للمؤسسات ستخفف أيضاً نظراً لانخفاض تكلفة الصيانة والتسهيلات المادية حيث أن مستخدمو الشبكة لا يحتاجون إلى الحجرات الدراسية أو التدريبية والازدحام في أماكن التجمعات إذا كانوا يمتلكون أجهزة حاسب موصلة بالشبكة في منازلهم.

- النشر الالكتروني « Electronic Publishing »: حيث تتيح الشبكة العنكبوتية آلية سهلة للنشر الالكتروني حيث باستطاعة كل من المدرب والمتدرّب تأليف ونشر أعمالهم في كل أنحاء العالم مما يمكن معه الاستفادة منها في النقاش والاقتداء بها ومراجعتها على الشبكة.

- اكتساب خبرات متعددة Multiple Expertise: إن برامج التدريب الالكتروني يمكنها الاستفادة من مزايا المصادر المتاحة على الشبكة العنكبوتية والتي وفرها خبراء من مختلف مجالات

المعرفة، فمجتمع الاتصال الالكتروني يضم خبراء خارجيين ومحاضرين وضيوف و هذا يوفر لا شك ميزة تنوع الرؤى العلمية وتنوع مصادر المعرفة والخبرة.

• أصبح الوصول إلى التطورات والاكتشافات الجديدة، متاحاً للدارسين والباحثين بصفة فورية ودون عناء.

• إن بيئات التعليم الالكترونية بيئات غير مميزة « Non Discriminatory » لذا تعتبر وسيطاً جيداً لتقديم فرص الدخول المتساوي إلى عالم المعلومات لكل المستخدمين بغض النظر عن موقعهم الجغرافي، وأعمارهم وأعراقهم، وأنواعهم وأجناسهم ولغاتهم.

• تعتبر البيئات التدريبية الالكترونية بيئات صديقة Friendly: حيث أن تقديم المحتوى التدريبي من خلال الشبكة يساعد على خفض الأعباء الجسدية والبيئية التي تترتب على خروج المتدربين اليومي من منازلهم أو حتى من أماكن عملهم إلى أماكن انعقاد الدورات التدريبية.

• التحرر من العوائق الجغرافية والزمنية: كسرت الشبكة حاجز الزمان والمكان وأصبح بمكان المتدربين من منا ق زمنية متغايرة التسجيل في البرامج التدريبية المختلفة خارج أو انهم، دون أن يغادروا أو انهم وبذلك أتاحت الفرصة للتعاون في مجال التدريب والاستفادة من الخبرات العلمية للخبراء الأكاديميين في الدول النامية والدول المتقدمة.

• تساعد الانترنت في متابعة وتقييم وتوجيه أداء المتدربين: الذين أصبحوا يؤدون أعمالاً تتضمن الاستعانة بمواد مرجعية الكترونية ووصلات خاصة من إنشائهم ويستخدمون عناصر متعددة الوسائط في هذه التطبيقات مما يساعد في تلخيص المعلومات المتعلقة بمهارات المتدربين، وتقديمهم واهتماماتهم وتطلعاتهم والاحتفاظ بسجل تراكمي للالتزامات المطلوبة والمؤداة من قبل كل متدرب، ومع تحرر المتدربين من الكم الكبير من العمل الورقي المنهك، فسوف تتوفر لديهم الطاقة والوقت الكافي لتلبية الاحتياجات الفردية المكتشفة للمتدرب.

• أتاحت الشبكة للمتدربين ذوي الحاجات الخاصة فرصة التدريب عن بعد والتفاعل السوي مع رفقاء التدريب، فالمتدربين الذين لديهم إعاقات سمعية على سبيل المثال لن يتطلبوا أي مساعدة سوى توفير وسيلة الوصول الملائمة للحاسب ليشعروا بعد ذلك أنهم جزء من الجلسة التدريبية يشاركون في برنامج تدريبي كامل، كما يشعرون بتقبل الرفاق وعدم تجاهلهم، على عكس ما يحدث في الوضع التقليدي.

3- الفئات التي يخدمها التدريب الالكتروني: رغم النمو الكبير في التدريب، إلا أن هناك قصور في توفير التدريب لفئات متعددة في المجتمع رغبة في تطوير مهاراتها وتقف أمامها العديد من العوائق والتي تحول دون ذلك. وبالتالي يهدف التدريب الالكتروني إلى تقديم الخدمات التعليمية والتدريبية لتلك الأعداد الغفيرة، ومن الفئات التي يخدمها التدريب الالكتروني⁽⁵⁾:

◀ المتدربين الذي يفضلون التدريب بمفردهم في منازلهم وفقاً لقدراتهم الذاتية.

◀ المتدربين الانطوائيين الغير اجتماعيين أو منفتحين.

- ◀ والأجيال الأكبر سنا الذين فاقهم قطار العلم والتدريب ويتطلعون إلى تحقيق موحاتهم دون الحاجة إلى الالتحاق بشكل مباشر بالمؤسسات التدريبية التقليدية.
- ◀ الفئات التي تعيش بعيدا عن مؤسسات التدريب التقليدية والتي يتم فيها التدريب بالاتصال المباشر.
- ◀ الفئات التي تحول واجباتهم العائلية وأعمالهم من الالتحاق بمؤسسات التدريب التقليدية.
- ◀ الأفراد الذين يحتاجون إلى تغيير تخصص ما أو التأهيل أو التدريب لعمل معين من أجل مواكبة سوق العمل ومقتضيات التقدم العلمي والتكنولوجي.
- ◀ خريجو الجامعات ممن يرغبون في تطوير مهاراتهم بما يتفق وسوق العمل المعومة.
- ◀ النساء وريبات البيوت اللواتي لا يستطعن الالتحاق بالمؤسسات التدريبية التي تتطلب المواجهة المباشرة نظرا للالتزامات العائلية.
- ◀ ذوي الاحتياجات الخاصة.
- ◀ المساجين الذين ليس بمقدورهم مغادرة السجن للتدريب خارج أسواره، حتى يمكن إعدادهم إعدادا مهنيا وفكريا مما يساعدهم على الاندماج بسرعة في المجتمع حالما يطلق سراحهم.

4- دور المدرب في التعليم والتدريب الإلكتروني

- إن الدور الذي يضطلع به المدرب في العملية التدريبية بشكل عام دور هام للغاية لكونه أحد أركان العملية التدريبية، وهو مفتاح المعرفة والعلوم بالنسبة للفرد. ويقدر ما يملك من الخبرات العلمية والعملية، وأساليب التدريب الإلكتروني تزداد أهمية المدرب ويعظم دوره، وهذا بخلاف ما يظنه البعض من أن التعليم والتدريب الإلكتروني سيؤدي في النهاية إلى الاستغناء عن المعلم أو المدرب.
- وفي الواقع فإن التعليم والتدريب الإلكتروني لا يحتاج إلى شيء بقدر حاجته إلى المدرب الماهر المتقن لأساليب واستراتيجيات التعليم والتدريب الإلكتروني، المتمكن من مادته العلمية، الراغب في التزود بكل حديث في مجال تخصصه، المؤمن برسائله أولاً ثم بأهمية التعليم والتدريب المستمر.
- والتدريب والتعليم الإلكتروني يحتاج إلى المعلم الذي يعي بأنه في كل يوم لا تزداد فيه خبرته ومعرفته ومعلوماته فإنه يتأخر سنوات وسنوات، لذا فإن من المهم جداً إعداد المعلم بشكل جيد حتى يصل إلى هذا المستوى الذي يتطلبه التعليم الإلكتروني، وهذا لا يمكن أن يتأتى في ظرف أيام أو أشهر معدودة بل يحتاج الأمر إلى عمل دؤوب وجهد متواصل وتوعية دائمة.
- كما أن الأمر ليس كما يفهمه البعض من أن عدة دورات في الحاسب الآلي على بعض التطبيقات يمكن أن تخرج لنا مدرباً إلكترونياً فهناك العديد من المدربين الذين يجيدون استخدام الحاسب الآلي إلى درجة الاحتراف ولكنهم غير قادرين على توظيف هذه المعرفة في الممارسات العلمية، وذلك بسبب غياب فلسفة التعليم الإلكتروني واستراتيجياته.

- إن المدرب لكي يصبح مدرباً إلكترونياً يحتاج إلى إعادة صياغة فكرية أولاً يقتنع من خلالها بأن رائق التدريب التقليدية يجب أن تتغير لتكون متناسبة مع الكم المعرفي الهائل التي تعج به كافة مجالات الحياة، ولا بد أن يقتنع بأنه لن يصنع وحيداً رجال المستقبل الذين يعول عليهم المجتمع والأمة في صنع الأعماد وتحقيق الريادة.
- إذاً لا بد له من تعلم الأساليب الحديثة في التدريب والاستراتيجيات الفعالة والتعمق في فهم فلسفتها وإتقان تطبيقها، حتى يتمكن من نقل هذا الفكر إلى المتدربين فيمارسونه من خلال أدوات التعلم والتدريب الإلكتروني.

ثانياً-تقنيات الانترنت وتفعيلها في المجال التدريبي

1-تعريف شبكة الانترنت: لا يوجد تعريف كامل وشامل للانترنت يتفق عليه الجميع، ولكنها عبارة عن كل الشبكات الحاسوبية المحلية التي يتصل بعضها ببعض في جميع أنحاء العالم لتشكّل شبكة واحدة ضخمة تنقل المعلومات من منطقة إلى أخرى وبسرعة فائقة وبشكل دائم متطور⁽⁶⁾.

2-مبررات استخدام شبكة الانترنت في المجال التدريبي:

- هناك العديد من الأسباب التي تؤكد على أهمية استخدام الانترنت في التدريب، منها:
 - الإنترنت مثال واقعي للقدرّة على الحصول على المعلومات من مختلف أنحاء العالم.
 - التزويد بمعلومات حديثة في كافة المجالات بدقة عالية وفي أقل وقت وبدون عناء وإضاعة الوقت.
 - تحسين فرص العمل المستقبلية بتهيئة المتدربين لعالم يتمحور حول التكنولوجيات المتقدمة.
 - تساعد الانترنت على الاتصال بالعالم بأسرع وقت وبأقل تكلفة.
 - المرونة في الوقت والمكان وإمكانية الوصول إلى عدد أكبر من المتابعين في أنحاء العالم.
 - سرعة تطوير البرامج موازنة بأنظمة الفيديو والأقراص المدججة (CD-ROM).
 - إعطاء التدريب الصبغة العالمية والخروج من الإطار المحلي.

وهناك مجموعة من الأمور العامة ينبغي أخذها بعين الاعتبار عند التخطيط للتدريب الشبكي وهي:

- ◀ ضرورة اتخاذ القرار على المستوى السياسي مصحوباً بخطة متكاملة.
- ◀ اعتبار شبكة الانترنت وسيلة أساسية من وسائل التعلم والتدريب.
- ◀ دمج النموذج التدريبي القائم على بيئة شبكات المعلومات الحديثة ضمن عملية تطوير التدريب.
- ◀ لا بد من توفير مكتبات غنية بأنواع المعرفة بلغة التدريب الإلكتروني.
- ◀ سيتغير دور المدرب في العملية التدريسية، فبدل أن يكون المدرب هو الكل-موفر المعلومة والمتحكم فيها- سيصبح موجهاً لعملية التدريب ومتدرباً في الوقت نفسه.
- ◀ زيادة مستوى التعاون بين المدرب والمتدرب.

- ← البيئة التي يوفرها التعليم الشبكي تقلل من الفروقات بين التدريب التقليدي والتدريب عن بُعد وبناء عليه يتحول الاختلاف إلى الاحتراف.
- ← وجود المرونة في العملية التدريبية، فالمتدرب يتعلم متى وكيفما يشاء.
- ← تحول المتدرب من التعلم بطريقة الاستقبال السلبي إلى التعلم عن ريق التوجيه الذاتي.
- ← تعلم الفرد بشكل مستقل عن الآخرين يبعده عن التنافس السلبي والمضايقات.
- ← زيادة الحصيلة الثقافية لدى المتدرب.
- ← ارتفاع مستوى التحصيل وزيادة المهارات المكتسبة بدرجة ملحوظة.
- ← تنامي روح المبادرة واتساع أفق التفكير لدى المتدرب.
- ← حل مشكلات المتدربين الذين يتخلفون عن زملائهم لظروف القاهرة، كالمريض وغيره، من خلال المرونة في وقت العملية التدريبية والتعلم.

3- مجالات استخدام الانترنت في التعلم والتدريب

أ- إن المتبع للتغير المستمر في تقنيات تحديث قوة وسرعة الحاسب الآلي يستطيع أن يدرك إن ما كان بالأمس القريب الأفضل تقنية والأكثر شيوعاً أصبح أداؤه محدوداً، أو ربما أصبح غير ذي جدوى (Obsolet). وقياساً على هذا التسارع الكبير، والمخيف أحياناً يؤكد البعض أن "التأثير الحقيقي لثورة المعلومات والاتصالات يوجد أمامنا وليس خلفنا".

ب- إن الانترنت سوف تلعب دوراً كبيراً في تغيير الطريقة التعليمية والتدريبية المتعارف عليها في الوقت الحاضر، فعن ريق الفيديو التفاعلي (Interactive Multimedia) لن يحتاج المتدرب مستقبلاً أن يقف أمام الأفراد لإلقاء محاضراته بل ستحل ريقة التعليم عن بعد (Distance Learning) بواسطة مدرب الكتروني وبالتالي توفر على الفرد عناء الحضور إلى مقر التدريب.

ج- وقد علق على تطبيقات الانترنت في التعلم والتدريب، بيل جيتس مدير عام شركة مايكروسوفت العالمية بقوله: "... فإن ريق المعلومات السريع سوف يساعد على رفع المقاييس التعليمية لكل فرد في الأجيال القادمة، وسوف يتيح -الطريق- ظهور رائق جديدة للتعلم ومجالاً أوسع بكثير للاختيار. .. وسوف يمثل التعلم باستخدام الحاسوب نقطة الانطلاق نحو التعلم المستمر من الحاسوب. .. وسوف يقوم معلمو المستقبل الجيدون بما هو أكثر من تعريف الأفراد بكيفية العثور على المعلومات عبر ريق المعلومات السريع، فسيظل مطلوباً منهم أن يدركوا متى يختبرون، ومتى يعلقون، أو يبهون، أو يثيرون الاهتمام".

إن استخدام الانترنت كأداة أساسية في التعلم والتدريب حقق الكثير من الإيجابيات نذكر منها:

- 1- المرونة في الوقت والمكان.
- 2- إمكانية الوصول إلى عدد أكبر من الجمهور والمتابعين في مختلف العالم.
- 3- عدم النظر إلى ضرورة تطابق أجهزة الحاسوب وأنظمة التشغيل المستخدمة من قبل المشاهدين مع الأجهزة المستخدمة في الإرسال.
- 4- سرعة تطوير البرامج مقارنة بأنظمة الفيديو والأقراص المدججة (Rom-CD).

- 5- سهولة تطوير المحتوى التدريبي الموجودة عبر الانترنت.
 6- قلة التكلفة المادية مقارنة باستخدام الأقمار الصناعية ومحطات التليفون والراديو.
 7- تغيير نظم و رائق التدريب التقليدية يساعد على إيجاد قاعات تدريبية مليئة بالحياة والنشاط
 8- إعطاء التدريب صبغة العالمية والخروج من الإطار المحلي.
 9- سرعة التعلم وبمعنى آخر فإن الوقت المخصص للبحث عن موضوع معين باستخدام الانترنت يكون قليلاً مقارنة بالطرائق التقليدية.
 10- الحصول على آراء العلماء والمفكرين والباحثين المتخصصين في مختلف المجالات في أي قضية علمية.

- 11- سرعة الحصول على المعلومات.
 12- وظيفة المدرب ستصبح بمثابة الموجه والمرشد وليس الملقني والملقن.
 13- مساعدة الأفراد والمتدربين على تكوين علاقات عالمية إن صح التعبير.
 14- إيجاد معمل أو قاعة تدريب بدون حائط « Classroom Without Walls ».
 15- تطوير مهارات الأفراد على استخدام الحاسوب.
 16- عدم التقيد بالساعات التدريبية حيث يمكن وضع المادة العلمية عبر الانترنت ويستطيع الأفراد الحصول على عليها في أي مكان وفي أي وقت.
 4- عوائق استخدام الانترنت في المجال التدريبي

إن المتبع لهذه التقنية يجد أن الانترنت كغيرها من الوسائل الحديثة لها بعض العوائق، وهذه العوائق إما أن تكون مادية أو بشرية أو غيرها وأهم العوائق هي ما يلي⁽⁷⁾:

✓ التكلفة المادية: تعد التكلفة المادية المطلوبة لتوفير خدمة الانترنت أحد الأسباب الرئيسة في عدم استخدام الانترنت، ذلك أن تأسيس هذه الشبكة يحتاج لخطوط هاتف بمواصفات معينة، والمتبع لواقع الانترنت يجد أن التكلفة المادية تقل يوماً بعد يوم، ولعل الاتصال المباشر عبر الأقمار الصناعية يكون أحد الحلول لهذه المشكلة.

✓ المشكلات الفنية: من المشكلات التي تواجه مستخدمي الشبكة كثرة الانقطاع أثناء البحث والتصفح لسبب في أو غيره. ولعل الاتصال المباشر عبر الأقمار الصناعية والخبرة المكتسبة تكون سبباً في حل ذلك.

✓ اتجاهات المدربين نحو استخدام التقنية: بالرغم من أن تطبيقات الانترنت في المصانع والغرف التجارية والأعمال الإدارية يزداد توسعاً إلا أن استخدامها في التعليم والتدريب أقل من المتوقع ويسير ببطء شديد عند المقارنة بما ينبغي أن يكون.

✓ الوقت: من المعلوم أن الوقت المحتاج للحصول على الصوت أو الصورة أو الملفات الكبيرة هو أضعاف الوقت المحتاج للحصول على نص كتابي، ذلك أن معظم الحاسبات تستخدم الموصل (Modem) ذا السرعة 56 بت، وهذه السرعة لا تنقل الملفات بسرعة فائقة وهذا قد يؤدي

إلى اتجاه سلمي نحو الانترنت, لكن ظهور موصلات ومستقبلات Receiver عبر الأقمار الصناعية سوف يساعد في تحطى هذه المشكلة.

✓ عدم المصدافية في تقييم المتدربين عبر الانترنت.

ثالثاً-عوائق تطبيق التدريب الالكتروني في المؤسسات والمنظمات

كثيراً ما تنصدر تكاليف التدريب الالكتروني المرتفعة قائمة العوائق التي تحول دون تطبيقه في كثير من المؤسسات والمنظمات، فهل هذه مثلاً عقبة حقيقية؟ وهل يمكن التغلب عليها؟ وكيف يمكن تخفيض هذه التكاليف؟

إن مسألة تكاليف تنفيذ مشاريع التدريب الالكتروني مسألة نسبية تتأثر بعدة عوامل من أهمها ما يلي⁽⁸⁾:

1-مبالغة الشركات المتخصصة والمنفذة للمشروع في الأسعار: وهذا الأمر تستوي فيه الشركات المنفذة للبنية التحتية، أو الشركات المنتجة للبرمجيات، وللأسف فإن هذا المسلك تبناه معظم الشركات العربية إذا لم يكن كلها، ويرجع ذلك إلى غياب معظم السياسة التسويقية الجيدة التي تتمتع بها الشركات الأجنبية، فحينما نجد برنامج أو تطبيقاً من إنتاج شركة عربية تتجاوز تكلفته المائة ألف وحدة نقدية عربية نجد نفس التطبيق ونفس البرنامج من إنتاج شركة أجنبية لا يتجاوز الخمسمائة دولار، مع فارق الجودة في المنتج والدعم الفني له والتطوير والإصدارات المتعددة لصالح المنتج الأجنبي.

2-عدم تقدير الشركات التقنية لاحتياجات المنظمة: فشركات التقنية خبراتها في مجال الأعمال ضئيلة جداً، فهي لا تستطيع تقدير احتياجات المنظمة، وأيضاً فالمنظمة ليس لديها الخبرة الكافية في المجال التقني لكي تحدد احتياجاتها بنفسها، وبالتالي تلجأ الشركات إلى التعامل معها عند تنفيذ المشاريع - لاسيما مشاريع البنية التحتية- كما تتعامل مع المصانع والبنوك والوزارات، فتثقل كاهل المنظمة بتكاليف باهضة مقابل تجهيزات قد لا تحتاج المنظمة غليها.

3-عدم وجود الخبرة اللازمة لدى المنظمات في المجال التقني: فهي لا تستطيع البحث عن البدائل أو تحديد ماهو الأنسب وغالباً ما تعتمد على نظرية الأعلى هو الأفضل والأجود دون دراسة وتحليل لمقدار هذه الأفضلية والجودة، كما أنها تعتمد على الأسعار المحلية فقط عند مقارنة المنتجات دون النظر إلى قيمتها في الأسواق العالمية، وعلى سبيل المثال: عند شراء أجهزة حاسب آلي من شركة ما على المنظمة أن تقارن الأسعار المقدمة لها مع الأسعار المحلية وكذلك مع الأسعار العالمية للسلعة.

4-اعتماد المنظمات على بناء الأنظمة بنفسها: والمقصود بذلك أن تلجأ المنظمة إلى الاتفاق مع شركة تقنية لتصميم برنامج ما أو تطبيق، مما يعني تحملها تكاليفه بالكامل، بينما شراء البرامج الجاهزة غالباً ما يكون أقل تكلفة ويمكن أن يدخل في هذا المعنى قيام بعض المنظمات بتوظيف كادر تقني يقوم بإنتاج هذه البرامج وبتدقيق محاسبي بسيط ستجد نفسها تنفق أضعاف ما كانت ستنتفقه في شراء البرامج الجاهزة، ناهيك عن التبعات الإدارية الأخرى التي تتبع تعيين أي موظف في المنظمة.

زرقيين عبود و جباري شوقي

وليس شرماً أن تلي النظم والتطبيقات الجاهزة احتياجات المنظمة مائة بالمائة بل يمكن التنازل عن بعض المزايا مقابل تخفيض التكاليف لاسيما المزايا التي لا تستخدم إلا بشكل ضئيل.

5- عدم وجود دعم مادي من قبل الشركات: فبينما نجد في الدول الأجنبية دعم لا محدود للمنظمات يتمثل في منح خصومات، قد تصل إلى تسعين في المائة من قيمة المنتج - كما هي الحال مع شركة مايكروسوفت - نجد الشركات العربية لا تقدم أي دعم يذكر وكأنها في غياب تام عن دورها المنوط بها.

6- الرغبة في الريادة ومحاولة مجارات المنظمات الكبرى أو منافستها: وإن كان هذا الشيء محموداً، ولكنه ليس شرماً ألا يكون للمنظمة نصيب من التدريب الالكتروني إلا إذا وفرت كامل الإمكانيات التي توفرها المنظمات الكبرى، والتي تملك الإمكانيات المادية ما يمكنها من التوسع في هذا المجال، ولو رجعنا إلى تعريف التدريب الالكتروني نجد أن باستطاعة كل منظمة أن تأخذ منه بقدر ما تتيحه لها ميزانيتها ومساافة الألف ميل تبدأ بخطوة.

وخلاصة القول أن عوائق تكاليف التعلم والتدريب الالكتروني تعتبر نسبية وتعتمد بشكل كلي على ريقه وخطة تنفيذ المشروع، واختيار الشركات المناسبة لاسيما التي تدعم المنظمة بشكل جيد، واختيار النظم والبرامج العالمية منخفضة التكاليف أفضل ليس من الناحية المادية فقط بل من الناحية الفنية أيضاً.

الخاتمة

يعد التدريب الالكتروني أحد الموضوعات المهمة في الفترة الحالية كمفهوم جديد في تعليم وتدريب الموارد البشرية، وأن التحول في النظام التدريبي التقليدي الحالي إلى نظام التدريب الالكتروني يتطلب تخطيط وتطوير الأنظمة التدريبية والابتعاد عن القوالب والأنماط التقليدية والتفكير بأنماط جديدة وصيغ مبتكرة وأساليب حديثة من خلال البحث عن أنظمة بديلة أو

مساندة للأنظمة التدريبية التقليدية تنسجم وحاجات عملية التنمية وتساعد في النهوض بقطاع التدريب، خاصة أن متطلبات المهنة تتغير باستمرار بسبب التقنية المتقدمة، ولذلك فإن الحاجة ملحة لتخطيط برامج التدريب المستمر التي تزود الأفراد بالمعلومات التي تستجد في مجالات تخصصهم وتتطلبها مهنتهم وبناء على ما تقدم، فإن الورقة البحثية الحالية توصي بما يلي تخطيط وتطوير أنظمة التدريب الحالية و الأخذ بمنهج إدارة الجودة الشاملة في إدارة منظمة التدريب. وتحديث عمليات الاتصال والإدارة في المؤسسة التدريبية من خلال الأخذ بمنهج المنشآت الإلكترونية لمواكبة العصر الحالي المتميز بأنه عصر المعلومات والتطور التكنولوجي المستمر..

الهوامش

(1) - راجع: عُجْدُ ندا، "التدريب الالكتروني من الاختلاف إلى الاحتراف"، القاهرة، مجلة إدارة الأعمال، تصدر عن جمعية إدارة الأعمال العربية، العدد، 123، ديسمبر 2008، ص ص. 24-29

- (2)- راجع: هناء عبد الرحيم يماني،"التدريب الالكتروني وتحديات العصر الرقمي" على الموقع:
www.ksu.edu.sa
- (3)- شوقي محمد حسن، "التدريب الالكتروني وتنمية الموارد البشرية"،مجلة التعليم الالكتروني،جامعة المنصورة،العدد الرابع، ص.01 على الموقع:
http://mansvu.mans.edu.eg/mag/show_article.php?id=44
- (4)- راجع كل من:
- محمد ندا، مرجع، سابق، ص. 25
- Al-Musawi, Ali Sharaf & Abdel-Raheem Ahmed Yousif. (2004). "E-learning at
- Sultan Qaboos University: status and future". British Journal of Educational
Technology, Vol. 35 No. 3 ,pp 363-367
- الغراب إيمان محمد، التعلم الالكتروني: مدخل إلى التدريب غير التقليدي. القاهرة: المنظمة العربية
للتنمية الإدارية، 2003، ص.28
- (5)- هناء عبد الرحيم يماني، التدريب الالكتروني وتحديات العصر الرقمي، ص.08، على الموقع:
www.ksu.edu.sa
- (6)- العمري محمد خليفة محمد، "واقع استخدام الإنترنت لدى أعضاء هيئة التدريس و لمبة جامعة العلوم
والتكنولوجيا الأردنية". مجلة اتحاد الجامعات العربية، ع 40 ، ص. 38.
- (7)- راجع: الموسى عبد الله بن عبد العزيز، استخدام الحاسب الآلي في التعليم (ط2). الرياض:مكتبة تربية
الغد. وزارة التخطيط. خطة التنمية السابعة، 2002، ص.177
- (8)- محمد ندا، مرجع، سابق، ص ص.28-29

أهمية العنصر البشري في المؤسسات الاقتصادية وسبل تطويره - منظر مغربي

مصطفى بن نوي¹ و محمد عجيلة²
كلية العلوم الاقتصادية التسيير العلوم التجارية جامعة الأغواط
الاقتصادية التسيير العلوم التجارية المركز الجامعي غرداية كلية العلوم
غرداية ص ب 455 غرداية 47000, الجزائر

مقدمة

شهد حقل الموارد البشرية في الآونة الأخيرة اهتماما ملحوظا بشكل عام، وخاصة في الاتفاق الكبير على عمليات التنمية والتطوير، وهذا يرجع إلى متطلبات وقناعة الإدارة بأن المؤسسة لا يمكن أن تحقق الأهداف المرجوة من الأصول المادية دون الاهتمام بالأصول البشرية، من خلال سياسات واستراتيجيات تنصف بالكفاءة والفعالية في كل الوظائف إدارة الموارد البشرية مثل التدريب، تخطيط القوة العاملة الاستقطاب والاختيار والتعيين تقييم الوظائف تحليل العمل تقييم الأداء... الخ تعمل الإدارة الرشيدة على رفع كفاءة الأداء وحسن توجيه واستخدام الجهود الإنسانية التي تبذل في المؤسسة، وتعمل على ابتكار طرق جديدة مبسطة للعمل وتحسين المعدات والتسهيلات المستخدمة بالإضافة إلى تحسين العلاقات الإنسانية بين العاملين في المؤسسة وذلك لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف¹

أن المؤسسات اليوم لا مناص لها من التفاعل الإيجابي مع الاتجاه الحديث لنظام عوامة الاقتصاد إذا ما أرادت البقاء والنمو والاستمرار في عالم الأعمال، فمن أوجه التحديات والتفاعل، الاهتمام المتزايد بالعنصر البشري، وخاصة فيما يتعلق بالتدريب والتنمية الإدارية لكافة المستويات الإدارية.

أولا: مدخل للموارد البشرية - مفاهيم وأسس:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أتمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق. إن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين الشركات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية. فالموارد البشرية يمكن أن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف وروح للمنظمة. إن إدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع. على مدى كفاءة، وقدرات، وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها. لذلك أهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من

خلال إدارة الموارد البشرية. هذه الأسس تبدأ من التخطيط والاختيار والتدريب والحوافز والتقييم وكل ما له صلة بالعنصر البشري.

هذا المدخل الذي يعتبره بعض رجال الإدارة من المداخل الأساسية للنجاح، وأن ما ينفق عليه من جهد ووقت ومال، له مبرراته التي يمكن تحديدها في النتائج المتوقعة منه التي من بينها الآتي²

- 1- زيادة معدل أداء الأفراد (الإدارة والعاملين)
 - 2- كفاءة وفعالية العمليات الإنتاجية.
 - 3- الجودة الشاملة في أعمال المنظمة.
 - 4- كفاءة وفعالية برامج التسويق.
 - 5- ارتفاع الروح المعنوية للعاملين، ودرجة رضائهم وولائهم للمنظمة.
 - 6- انخفاض معدل الغياب والتأخير ودوران العمل والشكاوي.
- وقد قدم تايلور* المفهوم الذي حدد عناصر عملية الإدارة كما يلي:³
- الإدارة هي التحديد الدقيق لما يجب على الأفراد عمله، ثم التأكد من أنهم يؤدون تلك الأعمال بأحسن وأكفأ الطرق.

كما قد قام أيضا بدراسة ميدانية لمشاكل الصناعة والجهد الإنساني في شركة الحديد والصلب التي كان يعمل بها، وقدم ضمن أهم آرائه في الإدارة كتابه الذي نشره في سنة بعنوان: " مبادئ الإدارة العلمية".

من أهم هذه المبادئ ما يلي:⁴ Principles of Scientific Management

إيجاد طريقة علمية لكل عنصر من عناصر العمل الذي يؤدي كل فرد وإحلال ذلك محل الطرق العفوية التي كانت متبعة في السابق

- اختيار وتدريب وتطوير القوة العاملة في المصنع على أسس علمية وذلك بدلا من الطريقة السابقة المتمثلة في ترك العامل ليختار العمل الذي يراه وكذلك ترك العامل يدرّب نفسه حسبما يراه هو أيضا

- خلق روح من التعاون الصادق ما بين الإدارة والعمال لضمان تنفيذ العمل وفقا للطريقة العلمية الموضوعية

- تقسيم الوجودات ما بين الإدارة والعمال بأنصبة متساوية كل بما يتناسب ووضعه في المنظمة وذلك بدلا من إلقاء كل الأعباء على العاملين كما أن متبعا في السابق

ومن هنا يمكن تحديد بعض العناصر الأساسية للإدارة⁵

- 1- هدف أو أهداف أو نتائج يراد تحقيقها.
 - 2- أنشطة أو كفاءات يمكن استخدامها لتحقيق تلك الأهداف.
 - 3- مجهود بشري يعتمد على عدد من الموارد والإمكانات المادية في أداء الأنشطة
- ا قققة للأهداف.

أي أن: الإدارة = أنشطة + أهداف + مجهود بشري

وتعدد الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة يرجع إلى تعدد الأفراد المتصلين بها هم أصحاب المؤسسة القوة العاملة المجتمع ككل ومهمة الإدارة هي إرضاء هؤلاء الأفراد والتوفيق بين هذه الأهداف بشكل عادل حتى تحافظ الإدارة على المؤسسة وتعمل على استمرارها ونجاحها.

ويؤكد أحد الكتاب أهمية العنصر البشري بقوله: إن العنصر البشري (ممثلا في أنماط السلوك المختلفة التي تصدر عن الأفراد في المواقف المتباينة) يعتبر عاملا أساسيا في تحديد نتائج العمل والنشاط في مختلف المجالات الإدارية، وعلى ذلك فإن قدرة الإدارة على تحقيق ما تصبوا إليه من أهداف تتوقف جزئيا على ما تقوم به مجموعات الأفراد من تصرفات وأفعال⁶

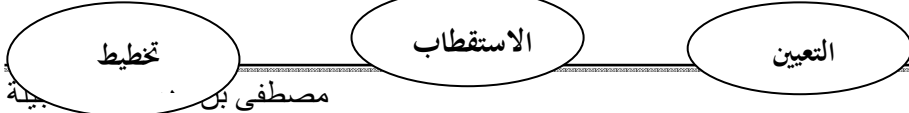
ونجد اصطلاح الموارد البشرية Human Resources اصطلاحا حديثا والذي حل تدريجيا محل اصطلاح الأفراد Personnel نتيجة توسع وعمق هذا المجال من الدراسة، وقد كانت سنة هي نقطة التحول لهذه الثورة التدريجية عندما قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد وهي أكبر منظمة متخصصة في مجال الإدارة بتغيير المصطلح إلى إدارة الموارد البشرية ليمتاش مع زيادة الأدوار الإستراتيجية للموارد البشرية في المنظمات وليصبح مدير الموارد البشرية شريكا كاملا في الأعمال المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي⁷.

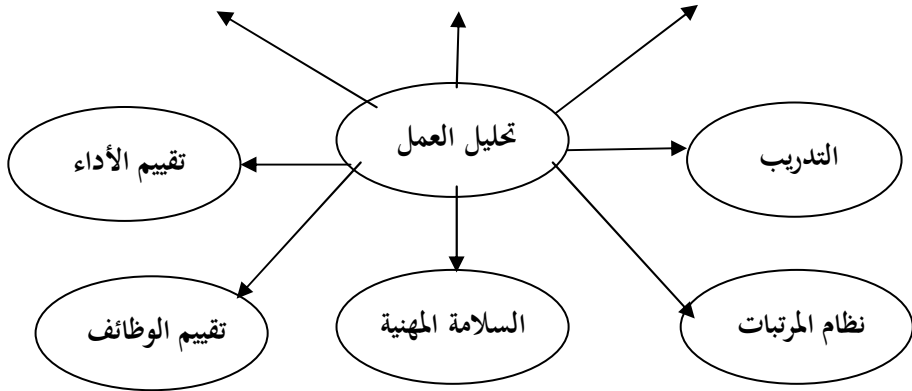
إن وظائف إدارة الموارد البشرية متعددة وتختلف من منظمة لأخرى حسب طبيعة العمل وحجمه والظروف البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة، فمن بين هذه الأنشطة تحليل العمل، تخطيط الاحتياجات البشرية، الأجور والمرتبات المزاي والتعويضات السلامة المهنية تقييم الوظائف، التدريب، تقييم الأداء... الخ .

وتعتبر وظيفة تحليل العمل حجر الأسا لكل وظائف إدارة الموارد البشرية، فبعد تحديد الأهداف وتحديد الأنشطة والأعمال المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف تقوم الإدارة بعملية تحليل هذه الأعمال أو هذه الأنشطة كخطوة أولى وضرورية من أجل تحقيق المهام الوظيفية التي تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية بكفاءة وفعالية وقبل عملية التحليل الوظيفي هناك بعض الخطوات الأساسية تقوم بها الإدارة لضمان سلامة عملية التنفيذ وهي:⁸

- 1- تحديد الطريقة التي سوف تستخدم في تحليل العمل
- 2- اختيار الأفراد المسؤولين عن عملية التحليل الوظيفي
- 3- تحديد البيانات والمعلومات المطلوب توفرها
- 4- أعداد وتدريب الأفراد المسؤولين عن تحليل العمل
- 5- تعريف العاملين ببرنامج وأهداف وأهمية تحليل العمل
- 6- إقناع الإدارة العليا بأهمية تحليل العمل في تطوير المنظمة لضمان الدعم المادي والمعنوي

ويمكننا تلخيص وتوضيح عملية تحليل العمل والوظائف الأخرى في إدارة الموارد البشرية. الشكل رقم () : العلاقة بين وظيفة تحليل العمل والوظائف الأخرى في إدارة الموارد البشرية





المصدر: حسن على هامان، مرجع سبق ذكره، ص

ثانيا: تعريف محاسبة الموارد البشرية

وضع ا اسبون والإداريين والسلوكيون تعريفات ومفاهيم متعددة ا اسبة الموارد البشرية باعتبارها حقلا في الفكر ا اسبي والإداري ويدخل في نطاق كل تخصص، فتعرفها جمعية ا اسبة الأمريكية محاسبة الموارد البشرية بأنها عملية تحديد وقيا الموارد البشرية وإمداد الوحدات الإدارية المعنية بهذه المعلومات⁹ ويمكن تعريف محاسبة الموارد البشرية بأنها عملية تحديد قيمة الموارد البشرية ومعرفة كيفية معالجتها، ومن ثم التعرف على التغيرات التي تطرأ عليها لإظهار القيمة الحقيقية للأصول الإنسانية وإمداد الأطراف المعنية بهذه المعلومات¹⁰

ولقد عرف (Flamholt) ا اسبة عن الموارد البشرية بأنها تعني ا اسبة عن الموارد البشرية ا اسبة عن الأفراد كونهم موارد في المشروع وتقوم على قيا تكلفة وقيمة الأفراد الموجودين بهذا المشروع¹¹

كما يعرفها (برومن) من أوائل الذين كتبوا في هذا الموضوع بأنها عملية قيا ديناميكية العنصر الإنساني في المنظمة وإعداد التقارير اللازمة عن ذلك¹²

وظهر اتجاه بينهم يدعو إلى تصميم نظم ا اسبة الموارد البشرية

Human Resource Accounting تختص بتوفير المعلومات المناسبة عن هذه الموارد المستخدمى القوائم والتقارير ا اسبية في عملية اتخاذ القرارات وقد تحدد الإطار العام لنظام محاسبة الموارد البشرية (HRA) في تعريف صدر بهذه الخصوص عن جمعية ا اسبين الأمريكيين (AAA) ينص على ما يلي:

مجموعة من المفاهيم والمبادئ والأساليب والإجراءات تحكم عملية تحديد ثم قيا البيانات المتعلقة بالموارد البشرية، وذلك بقصد إيصالها بعد ذلك للأطراف ذات المصلحة¹³

اجتمع علماء السلوك والإدارة مع علماء ا اسبية، فينظر (ليكارت) وهو أول من بحث من السلوكيين في هذا المجال على محاسبة الموارد البشرية، على أنها عملية التقدير الدقيق للقيمة الحالية والمستقبلية (للأصول الإنسانية) وبينما تعتبر القوى العاملة أو التنظيم الإنساني

على رأ هذه الأصول هي المجال الرئيسي لاهتمام محاسبة الموارد البشرية، إلا أن (ليكاتر) و(بورز) يدخلان ضمن هذه الأصول ولاء المستهلكين والموردين المستثمرين، وسمعة المنطقة في المنطقة.¹⁴

ونتح الاهتمام المتزايد من قبل ا ماسين نحو معالجة الموارد البشرية عن عدة عوامل أهمها:¹⁵

1- الأهمية المتصاعدة للمواد غير الملموسة عامة، والبشرية منها على وجه الخصوص في المشروعات الحديثة. هذا بالإضافة إلى النمو المضطرد في أنشطة مشروعات الخدمات كمكاتب الاستثمارات، ومكاتب تدقيق الحسابات، وشركات التأمين... الخ حيث تعتبر الموارد البشرية في مثل هذه المشروعات الجزء الأهم من مواردها.

2- الاتجاه المتزايد في المشروعات الحديثة نحو تكوين نظم للمعلومات Information Systems هدفها تزويد الأطراف ذات المصلحة، بمعلومات مناسبة حول القوى العاملة في المشروع والإفصاح عما يحدث في قيمها من تغيرات.

3- انفتاح ا ماسية من هذه العلوم السلوكية Behavioral Sciences وبذلك اكتسبت ا ماسية من هذه العلوم، كثيرا من المفاهيم التي ساهمت في تحسين وتطوير طرقها وأساليبها في القيا بشكل عام، وفي مجال الموارد البشرية بشكل خاص.

هذا ومع اتفاق ا ماسين على أهمية توفير البيانات المناسبة عن الموارد البشرية في المشروع الاقتصادي، إلا أنهم يختلفون في وجهات نظرهم حيال هذه المسألة من زاويتين:
الأولى: حول طبيعة هذه الموارد من الناحية ا ماسية، أي في كيفية معاملتها في مصروف.¹⁶

ويرى الباحث ويدعو إلى اعتبارها أصلا من أصول.

والثانية: أنهم يختلفون كذلك حول طرق وأساليب قيا تكلفة هذه الموارد ومن ثم حول كيفية الإفصاح عن قيمتها في القوائم والتقارير ا ماسية.

ثالثا: أهداف محاسبة الموارد البشرية

يعتبر الهدف العام للمحاسبة كأداة من أدوات الإدارة هو تقديم المعلومات الصحيحة والموقوتة عن الموقف المالي والتنافسي للمنظمة، وذلك مع مراعاة الإطار البيئي - التنظيمي والتكنولوجي - الذي تعمل فيه المنظمة، ولا يخرج هدف محاسبة الموارد البشرية عن جوهر ذلك. إذ تهدف هذه إلى توفير المعلومات الضرورية عن العنصر البشري للمنظمة، مما يساعد الإدارة على اتخاذ القرارات السليمة فيما يتعلق بذلك العنصر كما تهدف أيضا إلى جذب انتباه الإدارة إلى أهمية الموارد البشرية ومساعدتها في قيا هذه الموارد وتقييمها وتطويرها.¹⁷

تقوم محاسبة الموارد البشرية على الأهداف التالية:¹⁸

1- إيجاد طرق قيا يعتمد عليها في معرفة تكلفة الموارد البشرية.

2- وضع التقارير المالية الصحيحة على نشاط المؤسسة.

3- تقييم الإدارة بطريقة سليمة وأكثر كفاءة.

4- إصدار القرارات المالية السليمة عن المؤسسة سواء بواسطة الإدارة أو بواسطة الأشخاص الخارجيين المعنيين.

5- توفير معلومات عن كفاءة المديرين عن استخدام أصول المؤسسة البشرية.

6- تنظيم وتنسيق استخدام كافة الموارد في المؤسسة سواء أكانت طبيعية أو مالية أو بشرية.

7- إجراء المقارنات بين المشروعات المتنافسة على أسس سليمة.

8- مساعدة الإدارة في التخطيط والرقابة على استخدام الموارد البشرية بصورة أكثر فاعلية.

وقد حددت جمعية المسبة الأمريكية ثلاثة أهداف رئيسية مسبة الموارد البشرية كما يلي:¹⁹

1- القيا : أي تقدير تكلفة وقيمة العنصر البشري، باستخدام طرق ونماذج ومعايير موضوعية.

2- التطبيق: ويعني تصميم النظام المسبي الملثم للاستفادة من المقاييس الموضوعية.

3- النتائج الإنسانية: وتتضمن تحليل أثر محاسبة الموارد البشرية على التنظيم الإنساني للمنظمة، من حيث اتجاهات العاملين وسلوكهم وأدائهم.

ومن ثم فإن محاسبة الموارد البشرية تسهم في تحقيق هدف أشمل وهو كفاءة استخدام القوى العاملة المتاحة، وتقييم وتحليل العمل المباشر، فحيث أنها تتعامل مع قيمة الاستثمار في الأصول الإنسانية والنتائج الاقتصادية، كما أنها تساعد الإدارة على اتخاذ القرار السليم وبالأخص على حسن اختيار الأفراد المتميزين والملثمين، وتدريبهم وتحفيزهم والاستفادة من طاقاتهم وقدراتهم وجهودهم إلى الحد الذي يحقق مصالح هؤلاء الأفراد إلى جانب مصلحة العمل وعلى ذلك فمن الأهمية بمكان رسم إطار فكري أو فلسفي مسبة الموارد البشرية وتصميم وتدقيق النظام المسبي الذي يوفر البيانات الدقيقة لاتخاذ القرارات الملثمة وإجراء البحوث التطبيقية والميدانية للتعرف على العوامل التي تحقق فعالية ومردودية محاسبة الموارد البشرية.

رابعا: فروض محاسبة الموارد البشرية

تقوم محاسبة الموارد البشرية على الفروض الأربع التالية:²⁰

1- إن الأفراد ذو قيمة كمورد بشرية للمؤسسة: إن الأفراد العاملين لدى المؤسسة يعتبرون ذو قيمة كمورد للمؤسسة، حيث أن الأفراد قادرون على إعطاء خدمات للمؤسسة سواء حاليا أو مستقبليا وهذه الخدمات لها قيمة اقتصادية للمؤسسة، وهنا يمكن أن نقول أن الأفراد يعتبرون موارد للمؤسسة بسبب خدماتهم الحالية والمستقبلية.

2- أن قيمة الموارد البشرية تتأثر ينمط الإدارة الموجودة في المؤسسة:

إن قيمة الأفراد كمورد للمؤسسة تتأثر بالطريقة التي تقيم بها إدارة هؤلاء الأفراد فيمكن زيادة قيمة موارد المؤسسة البشرية أو اافظة عليها نتيجة للتصرفات الإدارية التي

تتخذها تجاه هؤلاء، فمثلا يمكن زيادة قيمة الموارد البشرية عن طريق زيادة الكفاءة بواسطة تكثيف الدورات التدريبية للعاملين مما ينعكس إيجابيا على زيادة الإنتاجية.

3- ضرورة وجود معلومات عن محاسبة الموارد البشرية:

إن وجود معلومات عن قيمة الموارد البشرية بالمؤسسة ضروري من أجل إدارة الأفراد بكفاءة وفاعلية باعتبارهم أهم مورد، لذلك فإن هذه المعلومات تفيد جهات داخلية كالإدارة التي سوف تسعى إلى تنمية الأفراد العاملين لديها وتوزيعهم على العمل ووضع نظام للأجور والحوافز مما يساعد على زيادة قيمة الموارد البشرية، وبالتالي زيادة الإنتاجية، كما أن هذه المعلومات تفيد جهات خارجية كالمستثمرين والمقرضين فالمؤسسة التي يتوفر لديها أفراد عاملين متميزين ذو كفاءة ومهارة عالية، تحقق في الغالب أرقام ربح مرتفعة عن نظيراتها من المؤسسات التي يقل فيها مستوى كفاءة أفرادها العاملين.

4- إن العنصر البشري يعتبر أحد أصول المؤسسة: وبناء على هذا يزعم اسون أنه يمكن تطبيق مفهوم الأصول على العنصر البشري، حيث أنه يعطي للمؤسسة منافع اقتصادية ويمكن تقدير قيمته (مورد اقتصادي يعط منفعة مستقبلية).²¹

نجد أيضا من أهم الفروض التي قامت عليها محاسب الموارد البشرية في نظر المفكرين هي كما يلي:²²

- 1- العنصر البشري يعتبر موردا من موارد المنظمة.
 - 2- يمكن إطلاق مفهوم الأصول على العنصر البشري.
 - 3- إن استخدام الأصول الإنسانية يتضمن تكلفة اقتصادية تتحملها المنظمة.
 - 4- إن قيمة الأصول الإنسانية تتأثر بالنمط القيادي للإدارة.
 - 5- هناك حاجة أساسية الموارد البشرية.
- وهكذا كما رأينا سابقا أن الفكر الأساسي قد تطور جنبا إلى جنب مع الفكر الإداري حتى وصل وانتهى بالنمط الإداري الفعال الذي بدأ يلقي مسؤولية زيادة قيمة الموارد البشرية على الإدارة من خلال مراعاة أركان القيادة الأساسية نجا سلوكها مع العناصر البشرية - وهي الثقة والمهارة والموودة في العلاقات أن المؤسسة التي لها ميزة تنافسية مصدرها العنصر البشري، وما يملكه من مهارات فكرية وإنسانية وفنية، تستطيع أن تحقق الآتي:²³
- 1- ضمان النجاح صناعة القرار وتنفيذه.
 - 2- كفاءة وفعالية العمليات الإنتاجية.
 - 3- دقة تحليل الفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة في بيئة العمل.
 - 4- التكيف والتفاعل الإيجابي مع التطور التكنولوجي.
- إن من خلال هذه النتائج أ نققة تستطيع المؤسسة أن تضمن مركز تنافسي مرموق، وزيادة في الحصة السوقية، التي تعتبر إحدى مقاييس تقييم أداء المنظمات في تحقيق أهدافها، والتي من أهمها هدف البقاء والنمو في السوق.

خامسا: محاسبة الموارد البشرية ومشكلات التطبيق²⁴

لا زالت فكرة محاسبة الموارد البشرية تتعثر نظرا للشكوك ايطلة بإمكانية اختيار صحة الفروض التي قامت عليها ولصعوبة قيا مدى الاستفادة من الموارد البشرية بالنسبة للفترة الواحدة على حده والفترات المستقبلية لقد كان الإنسان وسيظل حر الإدارة، من المستحيل امتلاكه وبالتالي وجب استبعاد من الأصول المملوكة كما أن من الصعب ضمان ارتباطه بالمنظمة، نظرا للديناميكية الفعالة في عالم الأعمال وبالتالي يجب استبعاده من الأصول التشغيلية، أضف إلى ذلك أن مشكلات التقييم المختلفة لم تترك وراءها أية فرصة توحى بالتفاؤل لإمكانية تطبيق فكرة محاسبة الموارد البشرية، وإن كانت بعض الشركات حاولت بمساعدة المختصين تطبيق الفكرة وتقييم الأصول الإنسانية على أسس التكلفة التاريخية إلا أن النتائج وجهة نظرا العمق الفكري للجوانب المالية واسباب جاءت بالمرّة غير مرضية وذلك بسبب عدم الحفاظ على العلاقات المالية والارتباطات الخاصة بالفروض ااسباب والدلالات والمعلومات المتفق على معانيها بالنسبة للأرصدة التي تظهر بالقوائم المالية للمنظمة. هذا بالإضافة إلى تصعب مهمة المراجعة المالية والإدارية والاجتماعية، وسياسات الإفصاح والعلانية، والقابلية للتطبيق، والأخذ بالقواعد والمبادئ ااسباب الراجعة وكلها من مستلزمات أي نظام أو فكر محاسبي.

الخاتمة:

كما أشرنا سابقا، إدارة الموارد البشرية بأنها جزء من الإدارة يعني بشؤون الأفراد العاملين من حيث التعيين والتأهيل والتدريب وتطوير الكفاءات وكذلك وصف أعمالهم. وأورد الخزامي تعريفا لها بأنها "جذب وتنمية الأفراد الذين يمتلكون المواهب والخيال اللازمين للشركات لكي تتنافس في بيئة متغيرة ومعقدة". أما نيجرو Nigro فيرى أنها كما أشار النمر وآخرون "فن اجتذاب العاملين واختيارهم وتعيينهم وتنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم، وتهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم والكيف لاستخراج أفضل ما فيهم من طاقات وتشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد والعطاء". وذكر حنفي بأنها الإدارة التي تبحث عن الأفراد وتخطط للاحتياجات البشرية ثم تقوم بالاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وتنمية المهارات وتضع هيكل أو نظام للأجور. وبعد استعراض المفاهيم المتعددة لإدارة الموارد البشرية نرى أنها سلسلة من الإجراءات والأسس تهدف إلى تنظيم الأفراد للحصول على أقصى فائدة ممكنة من الكفاءات البشرية

واستخراج أفضل طاقاتهم من خلال وظائف التخطيط والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتقييم والحوافز المالية والمعنوية. أهمية إدارة الموارد البشرية: قامت إدارة الموارد البشرية بتبني مدخلين للموارد البشرية والذي يمكن أن تستفيد المنظمات من خلاهما وهما زيادة الفعالية التنظيمية وإشباع حاجات الأفراد كما أوردت حسن. وتستطرد حسن فبدلاً من النظر إلى أهداف المنظمة وحاجات الأفراد على أنهما نقيضين منفصلين وأن تحقيق أي منهما سيكون على حساب الآخر،

أعتبر مدخل الموارد البشرية إن كلاً من أهداف المنظمة وحاجات الأفراد يكملان بعضهما البعض ولا يكونا على حساب أحدهما، لذلك أظهرت الأبحاث السلوكية الحاجة إلى معاملة الأفراد كموارد بدلاً من اعتبارهم عامل إنتاج. وذكرت حسن الأسس والمبادئ التي يقوم عليها هذا المدخل ومنها: الأفراد هم استثمار إذا أحسن إدارته وتنميته يمكن أن يحقق أهداف المنظمة ويزيد إنتاجيتها.

. إن سياسات الموارد البشرية لا بد أن تُخلق لإشباع حاجات الأفراد النفسية والاقتصادية والاجتماعية.

. بيئة العمل لا بد أن تهيئ وتشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم.
 . برامج وسياسات الموارد البشرية لا بد أن تُنفذ بطريقة تراعي تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المنظمة من خلال عملية تكاملية تساعد على تحقيق هذا التوازن الهام.
 . الأهتمام بمحاسبة الموارد البشرية واعتبرها أصلاً من أصول المؤسسة

الهوامش

- 1- نانسي إبراهيم رياض، الرقابة ا ماسية وأبعادها السلوكية على الجودة الشاملة (دراسة ميدانية)، رسالة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير في ا ماسية، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، مصر، ص
- 2- حسن علي هامان، الموارد البشرية كمدخل للميزة التنافسية، مؤتمر التحديات المعاصرة للإدارة (القيادة الإبداعية) المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية القاهرة، مصر 2001، ص3
- * فريدريك تايلور: مهندس ميكانيكي أمريكي (1856-1915) وساهم في تطوير الإدارة.
- علي السلمي، السلوك التنظيمي، مطبعة جامعة القاهرة، مصر، 1980، ص9.
- 4- جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة، دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2003، ص15
- 5- علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص9.
- 6- نفس المرجع
- 7- حسن علي هامان، مرجع سبق ذكره، ص 651.
- 8- نفس المرجع، ص ص 652-653 - بتصرف.
- 9- علي مُجد عبد الوهاب، سعيد يس عامر، محاسبة الموارد البشرية (عرض وتحليل، مع مدخل بديل)، دار المريخ، الرياض، 1984، ص 19.
- 10- وليد ناجي الحيايلى، دراسات في المشاكل ا ماسية المعاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع الطبعة 2002، عمان الأردن، ص 290.
- 11- نفس المرجع
- 12- علي مُجد عبد الوهاب، سعيد يس عامر، مرجع سبق ذكره، ص 19.

- ¹³ - مُجَّد مطر، التأسيس النظري للممارسات المهنية ا ماسية في مجالات: القيا والعرض والإفصاح، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2004 ، ص 430
- ¹⁴ -R. likert , and d Bwers "Organizational Theory and Human Resource Accountig" in w. French and d. Hellriegel (cDs) Personnel Management And Organization Development (Basten Tthoughton Mifflin, 1971 p 178
- ¹⁵ - مُجَّد مطر، مرجع سبق ذكره، ص ص 431-430
- ¹⁶ - Skieen Michael, Human Resource Accountting, The Accountant Digest March, 1975, PP 152-154
- ¹⁷ Caplanand Landekich, Human Resource Accounting: Past, Present and future (New york: National Association Of Accountants,) P.
- ¹⁸ - وليد ناجي الحياي، مرجع سبق ذكره، ص ص 292 - 293
- 19- علي مُجَّد عبد الوهاب، سعيد يسين عامر، مرجع سبق ذكره، ص ص 22 - 23
- ²⁰ - وليد ناجي الحياي، مرجع سبق ذكره، ص ص 293-294 - بتصرف
- ²¹ - علي مُجَّد عبد الوهاب، سعيد يس عامر، مرجع سبق ذكره، ص 24.
- ²² - نفس المرجع، ص ص 93-95.
- ²³ - حسن علي هامان، مرجع سبق ذكره، ص 654.
- ²⁴ - علي مُجَّد عبد الوهاب، سعيد يس عامر، مرجع سبق ذكره، ص ص 95-96.

نمىة الموارء البشرية في المؤسسة المصرية والمؤسسة الجزائرية

ناصر مراد

كلية العلوم الاقتصادية التسيير العلوم التجارية جامعة البليدة

المقدمة:

يكتمسي موضوع العنصر البشري في المؤسسة بأهمية بالغة، كونه يشكل أحد عناصر الإنتاج، فضلا عن كونه سلوك إجتماعي معقد. وفي ظل العولمة وتدايعاتها خاصة على مستوى شدة المنافسة، مما يستوجب على المؤسسة الإهتمام وتنمية العنصر البشري والإستثمار فيه كما تستثمر في المجالات الأخرى، حتى تستطيع التكيف مع مختلف تحولات السوق وتحسين أداء العاملين وترقية القدرة التنافسية.

يقاس نجاح المؤسسة بقدرة العمال على تحقيق مهامهم الوظيفية، ويشكل أداء الفرد محصلة تفاعل القدرة على العمل والرغبة فيه. وتسعى إدارة المؤسسة ضمان إستمرار الأداء بأعلى قدر من الكفاءة والفعالية، في هذا المجال يجب تنمية سلوك العمال قصد تحقيق أهداف المؤسسة. في هذا السياق نتساءل على مدى فعالية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة؟

ولمعالجة هذه الإشكالية سنتطرق إلى العناوين التالية:

أو : مفهوم تنمية الموارد البشرية

عرف الفكر المعاصر مفهوما جديدا للتنمية، فلم يعد يقتصر على التنمية الاقتصادية بل أصبح مفهوم شامل، ويشكل العنصر البشري أحد أهم مواضيع هذه التنمية الشاملة، حيث أن تنمية العنصر البشري هي التي تضمن نجاح التنمية الاقتصادية.

توجد عدة تعاريف لتنمية الموارد البشرية من أهمها ما يلي:

التعريف الأول: تعرف تنمية الموارد البشرية أنها تتوجه إلى حاجات الناس في المأكل والملبس والمعاش والعلم والسكن والتربية والثقافة. فهي تركز على عول وسواعد الموارد البشرية، من خلال سعيها المستمر لتفجير طاقات وإبداعات الأفراد الإنتاجية¹.

التعريف الثاني: يقصد بتنمية الموارد البشرية أنها زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، والتي يتم إنتقاؤها واختيارها على ضوء ما أجري من إختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن².

التعريف الثالث: يقصد بتنمية الموارد البشرية تحسين وتطوير أنماط سلوك الأفراد والعمل على تعديل إتجاهاتهم ومعتقداتهم وذلك للتكيف مع الظروف المتغيرة في البيئة الخارجية، وجعل الأفراد أكثر قدرة على التعامل مع تلك الظروف، وذلك بإحداث التوازن بين طبيعة هؤلاء الأفراد من حيث أهدافهم ودوافعهم وقدراتهم، وبين أعمال ووظائف وأهداف المؤسسة³.

أما التعريف الذي نتبناه هو: تنمية الموارد البشرية هي تنمية الإنسان باعتباره مورد حتى تتعاظم مساهمته في العملية الإنتاجية، وذلك بالتدريب وتحسين جودة حياة العمل.

يوجد تداخل بين مفهوم تنمية الموارد البشرية والتنمية البشرية، حيث كلاهما يهدف إلى تنمية الفرد بكافة أدواره مستهلكاً ومنتجاً. إ أن مفهوم تنمية الموارد البشرية ينظر إلى الإنسان كعنصر من عناصر الإنتاج، مما يعني تحول الفرد إلى مدخلات ومخرجات⁴. بينما مفهوم التنمية البشرية ينظر للإنسان أنه الهدف من تشغيل تلك الموارد ليس باعتباره ثروة بل سبب وجودها، بحيث يركز على تنمية طاقات البشر، ورفع مستوى معيشتهم المادية والمعنوية، التي تمكنهم من العمل لتدعيم مسيرة التنمية، من خلال تفعيل نظم التعليم والصحة وتحقيق العدالة.

وهكذا نلاحظ أن مفهوم التنمية البشرية أوسع وأشمل، حيث يركز على أن يكون الفرد محور التنمية، بينما يركز تنمية الموارد البشرية على دور الفرد في زيادة الإنتاج.

ثانياً: دوافع تنمية الموارد البشرية: تواجه المؤسسات العديد من التغيرات البيئية الداخلية والخارجية، مما يقتضي ضرورة مواكبة هذه التغيرات، حتى تستطيع المحافظة على بقائها، واستمرار نشاطها، والذي يتطلب إدارة الموارد البشرية في عدة مجالات، من بينها تنمية الموارد البشرية.

توجد عدة دوافع لتنمية الموارد البشرية أهمها:

1- تزايد مستمر في أهمية رأس المال المعرفي، أي ما لدى المؤسسة من عناصر بشرية، عارفة وماهرة أو ذات جدارة بدأ يلعب الدور الأساسي في نجاح الأداء⁵.

2- تحسين مهارات الأفراد وزيادة قدراتهم، ورفع مستوى أدائهم وفق معايير الأداء المددة.

3- توجيه الأفراد الجدد بشتى أنواع الوظائف المددة لهم، وتعليمهم طبيعة الأداء المطلوب.

4- مواكبة التحول الحاصل في إنتقال الوظائف من قطاع الصناعة إلى قطاع الخدمات، إذ أن 84% من الأمريكيين العاملين أصبح يعمل في قطاع الخدمات⁶.

5- التغيير التكنولوجي، وما يترتب عليه من تحول في أنماط الطلب على قوى العمل لصالح ذوي المهارات العالية⁷.

6- تهيئة الأفراد لمواجهة تحديات العولمة، وشدة المنافسة بين السلع والخدمات، ومن ثم زيادة الحاجة إلى العمالة الكفأ.

7- أبحاث المؤسسة تبحث على العمالة التي تتصف بخصائص أساسية مثل الإبداع.

بالإضافة إلى ما سبق تشكل أهمية تنمية الموارد البشرية إحدى هذه الدوافع، وتكمن أهميتها في النتائج التي تحققها مجازات تنمية الموارد البشرية، والتدريب بشكل خاص بحيث تعد الفعالية والأداء مطلبين أساسيين ضمن إستراتيجية إدارة المؤسسة، واللذان يتحققان عن طريق التدريب، كما أن الحوافز المادية والمعنوية التي ترفع مستوى أداء الأفراد تزداد مع تطوير وتحديث برامج التدريب. بالإضافة إلى أهمية الوظائف التي تؤديها تنمية الموارد البشرية والتي تتمثل فيما يلي⁸:

- تهيئة وتدريب العاملين

- تصميم وتنفيذ برامج للتنمية الإدارية والتنظيمية

- بناء فرق فعالة داخل الهيكل التنظيمي

- تصميم نظام لتقييم العاملين

- مساعدة العاملين في تطوير مهاراتهم الوظيفية

ثالثاً: مداخل تنمية الموارد البشرية: تتحقق تنمية الموارد البشرية من خلال عدة أساليب وآليات تندرج في الإختيار الصحيح للمدخل الذي سوف تعتمد عليه، ومن بين أهم تلك المداخل نجد مدخل سلسلة المهارات والمعرفة، ومدخل تصميم العمل .

1- مدخل سلسلة المهارات والمعرفة: لقد أبحث المؤسسة تولى أهمية كبيرة للمهارات والمعرفة للموارد البشرية، لذلك تعمل على تنميتها، وذلك من خلال تخطيطها وإكسابها وتوظيفها.

- تخطيط المهارات والمعرفة: وذلك من خلال تقدير الإحتياجات المستقبلية للمهارات ثم مقارنتها بما هو متاح لدى المؤسسة، وقد نجد فجوة في المهارات والمعرفة، وتعمل المؤسسة على تغطيتها على أساس العدد اللازم توظيفه وطبيعة الحاجات المطلوبة. وقد تلجأ المؤسسة إلى الحراك الداخلي من خلال إنتقال الأفراد من وظيفة إلى أخرى وترقيتهم .

- الحصول على المهارات والمعرفة: وذلك من خلال اللجوء إلى سوق العمل الخارجي، ومن بين التقنيات المستعملة نجد إستقطاب أفراد جدد على درجة عالية من التعليم والخبرة، أو شراء خدمات إستشارية باللجوء إلى الإستشاريين الخارجيين نظراً للخبرات والمهارات المتخصصة التي يتمتعون بها مثل الخبير المناسب.

- تنمية المهارات والمعرفة: وذلك من خلال التعلم، تدريب الأفراد، التطوير الإداري، برامج التدريب المهني والأشكال الداخلية للتعاون مثل حلقات البحث العلمي وجماعات العمل ودوائر الجودة.

- توظيف المهارات والمعرفة: بحيث تقوم المؤسسة بجني ثمار جهودها في مجال التدريب

وإكساب المهارات، وفي هذا السياق تلجأ كل مؤسسة إلى الطريقة المثلى لتوظيف مهارات ومعرفة مواردها البشرية وفقاً لبعض الأهداف والمعايير التي تحددها⁹.

2- مدخل تصميم العمل: يشكل تصميم العمل أحد أهم المداخل لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة، وسنستعرض ذلك المدخل من خلال دراسة علاقة تصميم العمل والأداء التنظيمي، بالإضافة إلى الإستخدام الأمثل للموارد البشرية.

- علاقة تصميم العمل والأداء التنظيمي: يؤثر تصميم العمل على الوظيفة وخاصة على الكفاءة المطلوبة، بحيث يتوقف نجاح عملية الإستقطاب على كيفية تصميم العمل. في هذا السياق يجب توفر معلومات كاملة، وضرورة تصميم العمل أن يعكس الواقع، لذلك يجب التحليل المعمق للوظائف .

- الإستخدام الأمثل للموارد البشرية: وذلك من خلال توزيع الوظائف على أساس حيحة قصد الإستغلال الأمثل للخبرات والمهارات، والإستفادة من المواهب والخبرات التي تضمها الموارد البشرية. في هذا السياق يجب التركيز على تحسين الإختيار وتخطيط المسار الوظيفي.

رابعا: شروط فعالية تنمية الموارد البشرية

تواجه إدارة الموارد البشرية عدة تحديات، خاصة فيما يتعلق بالتطور التكنولوجي الذي يؤدي إلى تغير المهارات والقدرات والكفاءات التي تحتاج إليها المؤسسة، مما يعطي طابعا خاصا لعملية التكوين والتنمية للموارد البشرية .

وتنشأ تنمية الموارد البشرية من رؤية مستقبلية عن قدرات الأفراد وطاقاتهم الكامنة، وتتطلب توفر الشروط التالية:

- تنظيم وظيفة تنمية الموارد البشرية بشكل يسمح بتحقيق التوافق بين الخصائص الفردية وإحتياجات النظام .

- إنجاز الأعمال الخاصة بإدارة الموارد البشرية بكفاءة عالية مع وجود متخصصين ذو خبرة عالية.

- الربط بين تنمية الفرد والمؤسسة من خلال تحديد إحتياجات كل من المستويات: الإستراتيجي، الإداري، العمليات، ورسم الخطط الإستراتيجية لمقابلة تلك الإحتياجات¹⁰.

- رؤية مستقبلية واضحة لتنمية الفرد، ومدى إهتمام المؤسسة بتنمية مواردها البشرية.

- إعتداد سياسة وتبني إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية مع مراعاة واقع التقدم التكنولوجي، وتوضيح الأسس المنبثقة لضمان إنجاز أهداف تنمية الفرد .

- يجب على القائمين بإعداد إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية، مراعاة المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة، وكذا الإستراتيجية العامة للمؤسسة .

- ضمان فعالية تطبيق الخطط والإستراتيجيات، وذلك بتوفر مستوى عال من الإدارة الإشرافية للمشاركة في مناقشة تلك الخطط .

- إستمرارية إستثمار المؤسسة في الأفراد مع تمكينهم من التعلم التنظيمي الذي يسمح

باستخدام أفكار جديدة وتوسيع الطاقات والمهارات والقدرات، مما يؤدي إلى التحسن المستمر لأداء الأفراد.

- تبني نظم للاختيار تقوم على إستقطاب المواهب والكفاءات العالية، والعمل على الإحتفاظ بهم.

- الإستفادة من تكنولوجيا المعلومات في تنمية الموارد البشرية، من خلال تحويل بعض الأنشطة الروتينية إلى عمليات آلية تتم عن طريق الحاسبات الآلية .

- الإستفادة من تجارب المؤسسات الرائدة في تبني برامج وسياسات موارد بشرية متطورة مثل تمكين العاملين¹¹.

- إن تنمية الموارد البشرية يجب أن تبدأ بتنمية وتطوير قدرات وكفاءات المديرين والمشرفين، حتى يتمكنوا من القيام بمهامهم على أحسن وجه¹² .

- من أجل إنجاح نظام تنمية الموارد البشرية في المؤسسة، يجب أن تلجأ المؤسسة إلى الإستشاري سواء الداخلي أو الخارجي، وهذا لما يتمتع به من خبرة ومعرفة في الميدان .
الخاتمة:

يشكل تنمية الموارد البشرية أحد الأنظمة الفرعية لنظام إدارة الموارد البشرية، له مدخلات تتمثل في الأفراد، ومخرجات في شكل الموارد البشرية الفعالة. وتواجه المؤسسة العديد من التغيرات البيئية الداخلية والخارجية، مما يقتضي ضرورة مواكبة هذه التغيرات، حتى تضمن بقاءها وإستمرار نشاطها، وذلك من خلال تبني إستراتيجية لتنمية مواردها البشرية.

يتوقف نجاح المؤسسة في نشاطاتها على ترقية معارف عمالها، وتنمية مواردها البشرية، ولهذا يجب على المؤسسة الحرص على تدريب عمالها بصفة متواصلة، وبقدرة ذاتية على التجديد في طرق العمل والإنتاج. ولتفعيل تنمية الموارد البشرية نضع التويات التالية:

- ضرورة مراجعة برامج تنمية الموارد البشرية وفق متطلبات عالم الشغل .
- ضرورة الإهتمام بالنوعية في تكوين الموارد البشرية وترقيتها .
- تنويع الإستثمار في مجال تنمية الموارد البشرية وفق حاجات المؤسسة، مع الحرص على تطوير طرق العمل تماشياً مع التطور التكنولوجي.

- إعتداد المؤسسة بسياسة تدريبية دائمة ومناسبة لحاجاتها من أجل ترقية معارف عمالها.
- إنشاء نظام تحفيزي في المؤسسة لتشجيع المواهب والكفاءات ورفع الإنتاج وتحسين نوعيته.
- تأسيس خلايا بحث علمي وتكنولوجي داخل المؤسسة للتفكير المتواصل في تجديد طرق العمل وتطوير نماذج الإنتاج .

– ضرورة التوفيق بين تنمية الموارد البشرية كقوة منتجة وتنمية ايط كعلاقة إنتاجية.

الهوامش

- (1) حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، بيروت، دار النهضة العربية، 2002، ص 236
- (2) مراكشي محمد أمين، فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية، دراسة حالة نفعال وحدة البلدية، رسالة الماجستير، كلية العلوم ا قتصادية وعلوم التسيير، جامعة البلدية، 2005، ص 61 .
- (3) محمد سمير أمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 78.
- (4) علي عبد الله، موقع التنمية البشرية ضمن الإلاح الهيكلي، مجلة الباحث، العدد الثاني، كلية الحقوق والعلوم ا قتصادية، جامعة ورقلة، 2003، ص 104.
- (5) علي عبد الله، العولمة وإدارة الموارد البشرية، مجلة علوم ا قتصاد والتسيير والتجارة، العدد 17، كلية العلوم ا قتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، ص 47 .
- (6) مراكشي محمد أمين، مرجع سابق، ص 61 .
- (7) يوسف مد الإبراهيم وآخرون، تنمية الموارد البشرية في اقتصاد مبني على المعرفة، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، أبو ظبي، 2004، ص 107 .
- (8) مصطفى كامل ونفيسة محمد باشري، إدارة الموارد البشرية، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، مصر، 2001، ص 21.
- (9) رواية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2001، ص 253.
- (10) محمد سمير أمد، مرجع سابق، ص 81.
- (11) محمود أمد الخطيب، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، مصر، 2002، ص 104.
- (12) إدريس تواتي، تنمية القيادات الإدارية في المنظمة، الملتقى الدولي حول دور الموارد البشرية في التنمية ا قتصادية وا اجتماعية، الجزائر، المنعقد بتاريخ 17 و18 جويلية 2004.

التنمية البشرية بين الشغل والتوظيف في سوق العمل

فاتح سردوك و خليدة عابي
كلية العلوم الاقتصادية والتسيير العلوم التجارية
المركز الجامعي بالوادي

مقدمة

إن احد التطورات الهامة في إدارة المنظمات في العقود الثلاثة الأخير هو بروز أهمية إدارة الموارد البشرية، ويتفق الباحثون الإداريون على إن الإدارة الفعالة للموارد البشرية في مواقع العمل يكون لها تأثير كبير على قدرة هذه المواقع على النمو والازدهار وتطوير وتحسين إنتاجيتها خاصة في بيئة العمل الحالية التي تتميز بالطابع التنافسي الشديد.

إن الدراسات الإدارية الحديثة أصبحت تؤكد على المدخل الإنساني الذي يقوم على مفهوم إن إحداث التطوير في مواقع العمل يرتكز أساسا على إحداث تغيير في السلوك التنظيمي للعاملين وتطوير أدائهم وتشكيل أنماط إيجابية من التفاعل الاجتماعي.

ومع تطور المنظمات الحديثة أصبحت مشكلة إدارة الموارد البشرية واحدة من مشكلات العصر الرئيسة نتيجة الاعتراف والتقدير المتزايد لأهمية جهود التعامل مع مواقف واتجاهات العاملين وهكذا أصبح الشغل الشاغل للإدارة هو الإبقاء على قوى عاملة ذات كفاءة ومهارة عالية وتتوافر لديها الرغبة للعمل التعاوني المنتج نشأة وتطوير إدارة الموارد البشرية:

إن نشأة وتطوير إدارة الموارد البشرية يعود إلى بروز أهمية الدور البشري في العمل.. ومدى أهمية هذا الدور في تحقيق رؤية وغايات وأهداف المنظمة، ومن ثم بقائها واستمراريتها، فنشأة وتطوير إدارة الموارد البشرية يدلان على مدى اهتمام المنظمات بدورها الكبير داخل هذه المنظمات، فضلا عن دورها في تنمية وتطوير أداء العنصر البشري المنوط به العمل داخل المنظمات.

تبيح للقوانين الحكومية الخاصة بالحفاظ على الموارد البشرية، والقوانين الخاصة بالنقابات والاتحادات العمالية وغيرها، وانطلاقاً من إلزامية هذه القوانين للمنظمات، اتجهت هذه الخيرة إلى تكوين إدارة متخصصة باسم " إدارة الموارد البشرية" للتعامل مع هذه القوانين كي لا تقع تحت طائلتها وتعرض لمخالفات وغرامات أو تحديد بالإغلاق.¹

أدت المنافسة الشديدة بين المنظمات (الصناعية والتجارية... إلخ) كأحد إفرزات العولمة إلى توجيه جل اهتمام هذه المنظمة إلى إرضاء العملاء، ويقين هذه المنظمات أن هذا الإرضاء لن يكون إلا

من خلال جودة وتميز السلع والخدمات التي تنتجها وتقدمها.. ولن تتم هذه الجودة إلا من خلال جودة أداء العنصر البشري، فكان لزاماً على هذه المنظمات أن تلجأ إلى إدارة الموارد البشرية، التي تضع ضمن مهامها الرئيسية تطوير مفاهيم الجودة لدى العاملين، فضلاً عن تنمية مهاراتهم من خلال المناهج العلمية، والوسائل التدريبية الحديثة. إنَّ التطور الاقتصادي العالمي الهائل، وكبر حجم الشركات، ومن ثم كبر حجم العمالة وما تجره من مشاكل متنوعة، فرضَ الحاجة لإدارة متخصصة وهي إدارة الموارد البشرية للتعامل مع هذه المشكلات.

الموارد البشرية:

الموارد البشرية في منظمة ما هم جميع البشر أو الأفراد المنتمين لها، والعاملين فيها (سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين) وهؤلاء الأفراد تعاقبت معهم المنظمة للقيام بمهام وظيفية أو عمل محدد مقابل راتب أو أجر، وتعيوضات، ومكافآت، ومزايا عينية محددة على أن يلتزم هؤلاء الأفراد في أثناء قيامهم بأعمالهم الموكلة إليهم من قبل المنظمة أو الشركة بإستراتيجية هذه المنظمة أو تلك الشركة، وهذه الإستراتيجية تشتمل على رؤية، ورسالة، وأهداف مادية ومعنوية تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

وقد عمدت المنظمات في الدول المتقدمة، وبعض دول العالم النامي الساعية إلى التقدم إلى تغيير مصطلح العاملين أو القوى العاملة أو العمال وهو مصطلح تقليدي، ما زال يستعمل في كثير من بلدان العالم النامي - إلى مصطلح- الموارد البشرية - للدلالة على أهمية العنصر البشري.²

مفهوم إدارة التنمية البشرية:

يقصد بإدارة الموارد البشرية ذلك الجانب من العملية الإدارية المتضمن لعدد من الوظائف والأنشطة التي تمارس بفرض إدارة العنصر البشري بطريقة فعالة وإيجابية بما يحقق مصلحة الشركات أو مواقع العمل ومصلحة العاملين ومصلحة المجتمع.

هي إحدى الإدارات الرئيسية والأساسية في المنظمات والشركات التي تأخذ بالفكر الإداري المعاصر، ويتركز عملها على جميع الموارد البشرية التي تعمل داخل المنظمة أو الشركة، فهي تهتم بكل ما يتعلق بهذه الموارد البشرية من قبل التحاقها بالعمل من حيث التخطيط لمواصفاتها، ومنذ بدء التحاقها بالعمل، وحتى ساعة انتهاء خدماتها!.. فإدارة الموارد البشرية في المنظمة تعمل على تحقيق الاستخدام الأفضل للموارد البشرية التي تعمل في المنظمة. من خلال إستراتيجية تشتمل على رؤية وغايات وأهداف وسياسات كلها تصب في الإستراتيجية العامة للمنظمة.³

وتشمل إدارة الموارد البشرية إدارة كافة المجالات التي تحكم علاقة الشركات بأفراد القوى العاملة بما يكفل الحصول على قوة عمل مناسبة كما ونوعاً لتحقيق إنتاجية عالية لشركات أو مواقع العمل الأخرى.

الإطار العام لوظائف إدارة الموارد البشرية:

إنَّ الإطار العام يشتمل على العديد من الوظائف التي تكوّن في مجموعها مجال عمل إدارة

الموارد البشرية أهم تلك الوظائف⁴:

1. وظيفة تجميع وتكوين الموارد البشرية: هذه الوظيفة أو النشاط من أهم النشاطات الموكلة لإدارة الموارد البشرية، فهي وظيفة رئيسة يندرج تحتها الكثير من الوظائف الفرعية، تقوم من خلالها وعلى أساسها إدارة الموارد البشرية بتوفير كل احتياجات المنظمة أو الشركة من الموارد البشرية، وفق مواصفات محددة من حيث: الشهادات العلمية، والخبرات العملية، والمهارات، والقدرات الذاتية... وغيرها، لشغل الوظائف الشاغرة والمتاحة في الشركة أو المنظمة.. وهذه الوظائف الفرعية يمكننا ذكر بعضها فيما يلي:

- وظيفة أو نشاط تصميم وتحليل العمل على أسس علمية، ومنهجية مدروسة، لواجبات ومهام ومسؤوليات ووظائف الشركة أو المنظمة.

- وظيفة تخطيط الموارد البشرية: تقوم هذه الوظيفة بتقدير الحاجة المستقبلية من الموارد البشرية للمنظمة أو الشركة، من حيث أعدادها ومواصفاتها، ونوعيتها... الخ

- وظيفة جذب واستقطاب الموارد البشرية: بناء على نتائج وظيفتي تصميم وتحليل العمل وتخطيط الموارد البشرية، عن طريق عرض مزايا العمل في المنظمة أو الشركة.. من خلال سوق العمل المحلي، الإقليمي أو العالمي⁵.

- وظيفة انتقاء واختيار وتعيين الموارد البشرية.

- وظيفة التدريب والتأهيل للموارد البشرية: بعد اختيار الموارد البشرية الجديدة، تبدأ مرحلة إعادة التأهيل، وذلك من خلال برامج تدريبية علمية وعملية مدروسة، والتي تعمل على تأهيلهم وتجهيزهم لتسلم وتحمل مهام عملهم في المنظمة أو الشركة.

2. وظيفة تصميم نظم التعويضات والمكافآت والمزايا العينية: تعد من الوظائف الرئيسية والأساسية لإدارة الموارد البشرية، فتصميم عدد من الأنظمة التي على أساسها يتم وضع نظام للتعويضات والمكافآت والمزايا العينية، وهذا التحفيز يؤدي إلى وجود روح الانتماء، وزيادة درجات الولاء للمنظمة. وغيرها من الآثار الإيجابية، وتجنب المشكلات وآثارها السلبية ومن أهم هذه النظم:

- نظام المكافآت المالية المباشرة: وهذا النظام التحفيزي المالي المباشر، يقدم للموارد البشرية المجدة والملتزمة في عملها داخل الشركة، وذلك من خلال التقويم المستمر لأداء هذه الموارد البشرية المبني على أسس علمية وفنية.

- نظام المزايا العينية: وهذا النظام التحفيزي غير المالي، يقدم للموارد البشرية العاملة في المنظمة أو الشركة دون استثناء خدمات متنوعة مثل: التأمين الصحي.

- نظام تقييم أداء الموارد البشرية: طبقاً لهذا النظام توضع مجموعة من القواعد والإجراءات والضوابط التي على أساسها يتم تقييم أداء الموارد البشرية، من حيث الكفاءة والتميز في العمل، وبناء على نتائج هذا التقييم يُفَعَّل نظام المكافآت المالية ِ

3. وظيفة تدريب وتنمية الموارد البشرية: تعد من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، فالتدريب لا يكفي به فقط للموارد البشرية الجديدة، بل هو نظام مُستدام يهدف إلى رفع الكفاءة المهنية والمهارة للموارد البشرية الجديدة والقديمة، فضلاً عن تنميتها المستمرة. وتشتمل على:

- التعلم المستمر والتدريب المتواصل: إن التعلم والتدريب يُكسبان الموارد البشرية معارف ومهاراتٍ جديدةً، تقف بهم على أحدث ما توصلت إليه التكنولوجيا في مجال عملهم، مما يظهر بالضرورة في أدائهم لأعمالهم بكفاءة وفاعلية واقتدار.

- التنمية: تسعى إدارة الموارد البشرية من خلال هذه الوظيفة أو النشاط إلى تنمية أداء الموارد البشرية داخل المنظمة أو الشركة في المستقبل المنظور والبعيد، من أجل جعلها مؤهلة وقادرة على ممارسة وظائف ذات متطلبات أعلى مما هي عليه الآن في المستقبل. فضلاً عن ترويض الموارد البشرية بكل جديد في مجال المعرفة المتصلة بعملها وصناعتها.. بهدف تمكينها من الاندماج والتكيف مع كل جديد.

4. وظيفة حماية الموارد البشرية: وتهدف هذه الوظيفة إلى:

- توفير السلامة للموارد البشرية

- توفير الرعاية الصحية

5. وظيفة علاقات الموارد البشرية: تعد هذه الوظيفة من أهم الوظائف إذ تعمل على خلق بيئة مساعدة لنمو العلاقات الاجتماعية، والرعاية الإنسانية... إلخ، وتشتمل هذه الوظيفة على عملية دمج الموارد البشرية فهذه الوظيفة أو النشاط يتم من خلاله تصميم برامج متنوعة تشتمل على وسائل وطرقٍ تهدف إلى تفعيل مشاركة الموارد البشرية في العملية الإنتاجية داخل المنظمة أو الشركة، بدءاً من المساهمة والمشاركة في عملية التخطيط التي تؤهلهم إلى المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، وتهدف هذه البرامج أيضاً إلى توفير الرعاية الاجتماعية للموارد البشرية، والمعاملة الإنسانية الراقية لهم، والعمل على حل المشكلات.

خامساً: أهداف إدارة الموارد البشرية:

إن إدارة الموارد البشرية ومن خلال وظائفها تهدف إلى⁶:

1 . العمل على تحقيق الكفاءة الإنتاجية: إن تحقيق الكفاءة الإنتاجية يتم من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تمتلكها المنظمة أو الشركة، لتحقيق الاستخدام الأفضل لهذه الموارد مجتمعة. فالموارد المادية المتمثلة في المواد الخام، والعدد والآلات، والمعدات، وتكنولوجيا التصنيع... وغيرها، كلها مدخلات للعملية الإنتاجية، يستخدمها العنصرُ البشري داخل الشركة

أو المنظمة، ومن خلال كفاءة أدائه وحسن استخدامه لهذه الموارد المادية، يخرج المنتج في شكله النهائي كسلع، بالموصفات والكميات ا مددة سلفاً، وبأقل تكلفة ممكنة. فتحقيق الكفاءة الإنتاجية من خلال سلع أو خدمات ذات مواصفات مطلوبة، وكميات محددة، وبأقل تكلفة.. من

مسؤوليات العنصر البشري، الذي تشتمله اهتمامات إدارة الموارد البشرية، التي تحدد مهام الوظيفة وكيفية ممارستها، والمسؤولة عن تأهيل وتدريب العنصر البشري وعن تحفيزه، ورفع درجة انتمائه وولائه للشركة أو المنظمة التي يعمل بها، وهذه المنظمة تصبح من خلال هذا العنصر البشري قادرة على الأداء بإنتاجية عالية، مما يساعدها على البقاء والاستمرار في ظروف تنافسية مغايرة.

2. العمل على تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي: إن الكفاية الإنتاجية التي تتمم بتحقيق مخرجات ذات كفاءة عالية من حيث الكميات والمواصفات وأقل تكلفة، حقاً تساعد على بقاء واستمرار المنظمة أو الشركة، ولكنها لا تكفي وحدها لتحقيق النجاح والتميز ومن ثم القدرة الكبيرة على المنافسة والبقاء والاستمرار، إذ لا بد بجانب الكفاية الإنتاجية من تحقق الفاعلية في الأداء التنظيمي، والفاعلية تعني أن المنتج النهائي أو الخدمة التي تنتجها أو تقدمها المنظمة أو الشركة لا بد وأن يتوافر فيها الجودة العالية، لتحقيق الرضا المنشود من قبل العملاء والمستهلكين لها، أي أن هذه السلعة أو تلك الخدمة تكون قادرة على تلبية احتياجات هؤلاء العملاء، فضلاً عن تحقيق رغباتهم وتوقعاتهم في السلعة أو الخدمة التي يستهلكونها، ولتعي المنظمة أو الشركة أن الحكم على توافر الجودة العالية في المنتج أو الخدمة التي تقدمها للمستهلكين لن يكون معتبراً إذا كان من قبيلها فقط، وإنما - وهو الأهم - أن يكون الحكم بجودة السلعة أو الخدمة صادراً عن المستهلكين أو العملاء ..
7

إن تحقيق الجودة في السلع والخدمات يتوقف على كفاءة ومهارة العنصر البشري، وهذه الكفاءة وتلك المهارة الواجب توافرها في العنصر البشري من أكبر المهام الملقة على عاتق إدارة الموارد البشرية، فعليها تصميم البرامج التدريبية لرفع كفاءة العنصر البشري، وإكسابه المهارة اللازمة، التي تمكنه - بجانب قدراته الذاتية - من تحقيق معدلات الجودة المأمولة، فضلاً عن توعيته بأهمية تحقيق الجودة في السلعة أو الخدمة التي يشارك في إنتاجها أو تقديمها، وأن توافر هذه الجودة يحقق رضا العميل أو المستهلك عن هذه السلعة أو الخدمة، ومن ثم تزداد رغبته في عدم تغييرها إذ إنها تلبى احتياجاته ورغباته، ومن ثم تحافظ الشركة أو المنظمة على عملائها، وهذا يؤدي بدوره إلى إفاضة على أرباحها، وإفاضة على موقعها التنافسي، وحصتها السوقية، وقد يؤدي هذا الاستقرار إلى قدرتها على فتح أسواق جديدة، وزيادة حجم الشركة أو المنظمة، وتحقيق أرباح أعلى، ومن ثم زيادة الاستثمار في تنمية الموارد البشرية، فضلاً عن زيادة الرواتب والأجور والمكافآت المالية والتعويضات والمزايا العينية والتي تعود بالفائدة الكبرى على العنصر البشري في المنظمة أو الشركة.. بشكل مباشر وغير مباشر.. فضلاً عن الفائدة الكبرى التي يتحصل عليها المجتمع ككل من جراء الزيادة في النمو الاقتصادي.

العوامل التي أدت إلى الاهتمام بإدارة الموارد البشرية:

أ- أصبح العنصر البشري يمثل مكانة كأصل هام من أصول مواقع العمل له تأثير جوهري على الإنتاجية وكذلك ظهرت أهمية تنمية وتطوير العنصر البشري وصيانتته ورفع معنوياته فضلاً عن أهمية الاستخدام الأمثل لهذا العنصر.

2. حتمته التحديات والتطورات التكنولوجية الحديثة إلى جانب الرغبة في تطوير وزيادة الإنتاجية.

3. ضغوط المؤثرات البيئية الخارجية ويشمل ذلك :⁸

أ- المؤثرات القانونية: إن قوانين وتشريعات التوظيف التي تصدرها الدولة بمهدف تأمين وحماية العاملين والخدمات وظروف العمل وغيرها تعتبر من أهم المؤثرات.

ب- للنقابة العمالية دور هام في صياغة وتنفيذ سياسات وبرامج إدارة الموارد البشرية.

ج. تأثير سوق العمل : إن سوق العمل التي تحصل منه الشركات على ما يلزمها من عمالة كما ونوعا تؤثر بظروف العرض والطلب على عنصر العمل وهي ظروف متغيره بطبعها وقد يصعب التنبؤ بها في بعض الأحيان ولهذا يعتبر سوق العمل من أهم المؤثرات البيئية في إمكانية توفير وظائف للحديثي التخرج.

د- المؤثرات الاجتماعية.

• ان القوى العاملة اليوم لا تحتاج فقط إلى الأجر العادل والمكان المناسب وإنما تحتاج إلى جانب ذلك اهتماما متزايد من الإدارة بمشكلاتهم المرتبطة بالعمل وبمحتاجهم ويحقق حاجات ذات مستوى أعلى لديهم مثل الحاجة إلى الشعور بالإنجاز.

• إن العاملين اليوم لا يبحثون فقط عن مجرد وظائف والتي توفر لهم الأمن الوظيفي والعائد المادي الجيد إنما أصبح الأهم من ذلك لديهم هو البحث عن مواقع عمل التي تنمي مهاراتهم وقدراتهم وخبراتهم وتوفر لهم المسار المهني أو الوظيفي الذي يخطط لتطويرهم وتقدمهم الوظيفي على ضوء طموحاتهم وقدراتهم واتجاهاتهم وحاجاتهم لتقلد مناصب وظيفية أعلى.

هـ- المؤثرات التكنولوجية: إن تطور طرق وأساليب الإنتاج تؤثر بالضرورة على المهارات والقدرات اللازمة توافرها في العمالة.

تخطيط التنمية البشرية:

هنالك العديد من الظروف المتغيرة التي أدت إلى الاهتمام المتزايد بتخطيط الموارد البشرية.

1. العامل الأول العصر الذي نعيشه هو عصر الإبداع التكنولوجي الذي يتميز بالتطور السريع وعلى فترات قصيرة نسبيا ، أن التغير التكنولوجي يؤدي بالضرورة إلى أحداث عدم توازن في سوق العم حيث تطرأ تعديلات على طبيعة وخصائص ومواصفات المهارات المطلوبة لمواكبة هذا التطور التكنولوجي.

فقد يستحدث التطور التكنولوجي مهناً وتخصصات جديدة وملغي البعض منها أو قد يغير من أهمية بعض المهن والتخصصات.

2. الوقت الطويل نسبيا الذي يستغرقه إعداد الكوادر البشرية

3. ضيق السوق العمل في الآونة الأخيرة ومعاناته لنقص واضح في أنواع معينة من المهارات

والتخصصات وبصفة خاصة في المجالات الإدارية والمهنية

4. الاهتمام المتزايد بمدخل النظم الذي ينظر إلى عمليات الاختيار والتعيين والتدريب والتطوير والنقل والترقية والمكافآت وغيرها كإجراء متكامل من نظام كلي حركي تفاعلي وليس نشاطا منفصلا.

5. تأثير السياسات القانونية فالدول الحديثة لها دور في التنمية يأخذ شكل أو آخر في مختلف الأنظمة الاقتصادية وتدخل الدول في اقتصاد لا يكون فقط من خلال الاتفاق العام وإنما أيضا من خلال السياسات والتشريعات التي تصدر في مجالات متنوعة والتي كثير ما يكون لها تأثير كبير على تخطيط الموارد البشرية.

مراحل عملية تخطيط التنمية البشرية:

المرحلة الأولى: البحث والاستقصاء: قبل إجراء أي توقعات خاصة بالطلب على العمالة وعرضها يلزم تكوين صورة واضحة عن مواقع العمل من خلال البحث والاستقصاء ويمتد ذلك ليشمل جميع البيانات عن مختلف العوامل المؤثرة في مواقع العمل سواء الفرص المتاحة لها أو الضغوط والمشاكل التي تواجهها والسياسات والطرق الحالية وعملية التوظيف في مواقع العمل والأوضاع والظروف الإنتاجية والسوقية الحالية وخطط مواقع العمل في مجالات الإنتاج والتسويق والأرباح حتى يمكن ترجمتها إلى احتياجات من العمالة.

وهذا ويمتد البحث والاستقصاء ليشمل التغيرات في البيئة الخارجية وأثارها على خطط مواقع العمل والطاقة الاستيعابية للسوق ودراسة وتحليل البيئة الخارجية للقوى العاملة والتطورات في سوق العمل ا لمي والخارجي وأنواع العمالة المتاحة حاليا والمنتظر توافرها في المستقبل واحتمالات تغييرها متأثرة بعوامل معينة ومحرجات أنظمة التعليم ومراكز التدريب الإداري والمهني والأعداد والنوعيات المتوقع تخرجها في المستقبل.

يشمل ذلك دراسة حجم وهيكل العمالة المتاحة على مستوى مواقع العمل وعلى مستوى الأقسام التنظيمية في مواقع العمل وكذلك دراسة الفرص والمشاكل المرتبطة بالعمالة الموظفة حاليا والمجالات التي يكون فيها استخدام العمالة اقتصاديا اقل من الحد المناسب والمجالات التي تتميز بتكلفة عمالة عالية.

المرحلة الثانية تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية: إن تحديد الطلب على العمالة هو احد الجوانب الهامة في تخطيط الموارد البشرية ويعني ذلك تقدير الاحتياجات من أفراد

القوى العاملة في مختلف مستوياتها وتخصصاتها التي تتطلبها عمليات التطوير والتوسع المستقبلية في أنشطة مواقع العمل.

ويتوقف تقدير حجم وهيكل الطلب على العمالة أساسا على الدراسات الاقتصادية وبالمواقع العمل ذلك لتقدير آثار ونتائج التغيرات المخططة في حجم الإنتاج.

ويشمل تقدير الاحتياجات من العمالة الناحية العددية وكذلك الناحية النوعية بما يكفل مسايرة هيكل العمالة من زاوية التأهيل العلمي والخبرات والمهارات للمتطلبات الحركية السريعة لتغيير والتطور الاقتصادي والتكنولوجي.

مرحلة تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية في مختلف مستوياتها وتخصصاتها سواء باستخدام أساليب التوقعات الرياضية لاتجاهات الاقتصاد والتطورات في الصناعة هذا والى جانب تحديد العرض المتوقع لعمالة عن طريق حصر مصادر العمالة المتاحة حاليا بتحليل مدى استخدامها بالحدود المثلثي أي مدى الفعالية في استخدامها.

ثم التوقع بمشاكل العمالة عن طريق إسقاط المصادر الحالية للعمالة على المستقبل ومقارنتها بالاحتياجات المتوقعة لتحديد مدى كفايتها كما ونوعا لسد تلك الاحتياجات.

وتعتبر هذه المرحلة هامة جدا في مجال تقييم جدوى وضع برامج وخطط جديدة تتطلب مهارات بشرية معينة كما هذه المرحلة في مجال التوجيه المهني للأفراد فضلا عن أهميتها في تطوير برامج وسياسات القوى العاملة.

ويتم تحديد الاحتياجات المستقبلية من العمالة بصفة عامة عن طريق إجراء توقعات لحجم الطلب على هذه العمالة والتوقعات بمثابة رؤية دقيقة للمستقبل ، هذه التوقعات الخاصة بالعمالة ليست هدفا في حد ذاتها وإنما تكمن قيمتها في توسيع نطاق الجوانب الأخرى لتخطيط العمالة وهي جزء من عملية التخطيط الكلي بمواقع العمل.

المرحلة الثالثة: مرحلة التخطيط: حيث يتم تحويل التوقعات إلى سياسات أفراد تكفل مواجهة الأحداث المستقبلية وإذا أسفرت المرحلة الثانية عن توقع عجز في بعض نوعيات العمالة عند إذن يتم تقدير مهارات مناسبة للتعرف لإحداث توازن بين جانبي العرض والطلب عن القوى العاملة وذلك من خلال تخطيط عمليات التدريب والتنمية بما يكفل إبقاء العمالة مواكبة دوما للمهارات والتخصصات الجديدة المطلوبة وتخطيط برامج الضرورية لعمليات الترقية النقل والتحفيز.

أما إذا أسفرت الدراسة في المرحلة السابقة عن توقع فائض في بعض نوعيات العمالة وهنا يتم تقدير السياسات التي تحدد كيفية التعامل مع هذا الفائض وتحويلها من عمالة غير ماهرة إلى عمالة ماهرة وبذلك توزيع الفائض من العمالة على الشركات ومواقع عمل أخرى.

المدى الزمني للتوقعات الخاصة بالعمالة:

يركز تخطيط الموارد البشرية على عمل التوقعات في المدى المتوسط والمدى الطويل نسبيا

حيث أن التغيرات الجوهرية المخططة تتأثر بطبيعتها بفترات زمنية طويلة نسبيا.

وبدیهي ان المدى الزمني الذي يحكم عملية تخطيط الموارد البشرية يتحدد بطبيعة القرار الذي ترغب الإدارة ان تؤثر فيه وكذا البيئة والظروف ا بيطة بمواقع العمل.

ومن العوامل التي تحدد المدى الزمني في علاقته بتوقعات الفترة اللازمة لتدريب وتنمية نوع

معين من العمالة حيث ان التوقع الخاص بهذا النوع من العمالة يجب ان يغطي فترة مماثلة لفترة تدريبهم وهذه عوامل أخرى تندخل في تحديد الصدى الزمني لتخطيط الموارد البشرية مثل حجم مواقع العمل وطبيعة نشاطها وكذلك طبيعة السوق ومدى الفرض المتاحة للعاملين للتقدم المستمر داخل مواقع العمل. ويكون معدل التغير في البيئة ا يطة بمواقع العمل أكثر على طول فترة التوقع. فالبيئة المتغيرة تكون أصعب في إدارتها عن تلك البيئة المستمرة وتحاول الإدارة في البيئة المتغيرة ان تزيد من معدل رقابتها على ظروف بتجميع وتحليل بيانات ومعلومات أكثر دقة عن الأهداف والخطط المستقبلية وتأثيرها على العمالة الأمر الذي يستدعي إجراء توقعات ذات مدى زمني اقصر حيث انه كلما زاد معدل التغير كلما قلت درجة الثقة في التوقعات طويلة الأجل وبالتالي قلت درجه نفعها

أهم المدخل لتحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية

1 - استخدام عوامل عبي العمل: بموجب هذا المدخل يتم تحديد المعدل الزمني مقدرا بعدد الساعات التي يتطلبها إنجاز كل وحدة من وحدات العمل.

2- استخدام مدخل السلاسل الزمنية: بموجب هذا المدخل يتم تحليل مستويات العمالة على فترة زمنية سابقة (سلسلة زمنية) ويستخدم ذلك كأساس لتوقع مستويات العمالة في المستقبل بمعنى عمل توقعات لقيم مستقبلية في ضوء الاتجاهات الماضية والحالية وعلى وجه الاحتمال سوف تظهر مستويات العمالة عند تسجيلها على مدى فترة زمنية معينة.

وبصفة عامة من خلال اتجاه التوظيف أو العمالة في السنوات الماضية يمكن تقدير الاتجاه في المستقبل. ومن أهم وأبرز المشكلات التي تواجهه هذا المدخل هي درجة دقة التوقع لانه كلما كان التوقع لفترات زمنية مستقبلية بعيدة المدى زاد احتمال الخطأ الإحصائي نتيجة اعتماد التوقعات بدرجة كبيرة على اتجاهات ماضية.

وبهذا يكون من الأفضل عدم استخدام هذا المدخل للتوقع لفترة تزيد عن ثلاث سنوات باعتبار ان هذا المدخل يكون عمليا في التوقعات قصيرة ومتوسطة الأجل.

3. استخدام الارتباط لتحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية: من خلال هذا المدخل يمكننا التنبؤ بحجم العمالة في المستقبل على ضوء معرفة قوة وحجم العمل في المستقبل، وتوضح مقاييس الارتباط درجة العلاقة بين ظاهرتين في حالة وجود ارتباط قوي بين ظاهرتين فانه يمكن تقدير قيمة أحدهما على ضوء معرفة قيمة الأخرى.

فيما يلي نورد مثال على هذا المدخل بيان حجم الإنتاج وكذلك حجم العمالة الموظفة خلال السنوات الخمس السابقة بإحدى الشركات الصناعية.⁹

السنوات	حجم الإنتاج	حجم العمالة
1996	4000	40
1997	5000	60

40	4000	1998
70	6000	1999
80	7000	2000

من خلال هذا المثال المبسط نستطيع استخدام معادلة إحصائية في تقدير حجم العمالة المطلوبة لهذه الشركة خلال الأعوام الثلاثة القادمة بشرط ان يكون إنتاج هذه الشركة متزايد من سنة إلى أخرى

أولا : يوجد معامل الارتباط بين ظاهري حجم الإنتاج وحجم العمالة:

السنوات	حجم الإنتاج بالآلاف (X)	عدد العاملين بالعشرات (Y)	XY	X ²	Y ²
1996	4	4	16	16	16
1997	5	6	30	25	36
1998	4	4	16	16	16
1999	6	7	42	36	49
2000	7	8	56	49	64
N=5	{X=26 X=5.2	{Y=29 Y=5.8	{XY=160	{X ² =142	{Y ² =181

من الجداول الإحصائية يتضح أن معامل الارتباط لمثل هذه العينة يكون معنويا على مستوى 5% إذا زاد عن 0.878 ومن ثم يمكن القول أن هناك ارتباط بين حجم الإنتاج وعدد العمالة ويمكننا إذن استخراج معادلة مستقيم الانحدار كالتالي: ¹⁰

$$Y=A+BX$$

$$\begin{cases} Y=NA+B\{X \\ XY=A\{X+B\{X^2 \end{cases}$$

من هذه المعادلة يمكننا تقدير عدد العاملين في هذه الشركة خلال الأعوام الثلاثة القادمة بشرط أن يكون إنتاج الشركة في تزايد مستمر وتكون المعادلة على الصورة.

$$Y = -1.2 + 1.35 X$$

ومن خلالها يمكن التنبؤ وتقدير حجم العمالة على أساس الكمية المتوقع إنتاجها خلال الثلاثة سنوات القادمة. حيث أم Y تمثل حجم العمالة المطلوبة لتقديرها.

و X يمثل حجم الإنتاج المتوقع خلال العام.

4- المدخل الرابع استخدام اتجاهات الإنتاجية: هو اتجاهات نمو الكفاءة الإنتاجية لعنصر العمل بنصيب العامل من الإنتاج وذلك تمهيدا لتقدير الاحتياجات من القوي العاملة عند أهداف إنتاجية معينة مع الأخذ في الاعتبار عنصر التطور التكنولوجي فعلى ضوء حصة الفرد من المخرجات بصفة عامة إنتاجية الفرد ومعرفة القدر المتوقع من المخرجات يمكن تقدير العمالة لتحقيق

هذا القدر المتوقع لهذه المخرجات.

فتحسين الإنتاجية لا يرجع بصفة دائمة إلى زيادة الجهد البشري فإن كان معدل الزيادة في إنتاجية العمل يفوق معدن الزيادة المستهدفة في الإنتاج الكلي يقل الطلب على العمالة.

إذا كان معدل الزيادة في إنتاجية العمل اقل من معدل الزيادة المستهدفة في الإنتاج الكلي يزيد الطلب على العمالة.

وإذا تساوى المعدلات ظل الطلب على العمالة ثابتا لا يتغير ومن الوجهة العملية تختلف معدلات الكفاءة الإنتاجية من شركة إلى أخرى وفقا لعوامل عديدة منها نوع الصناعة وحجم المصنع ومقدار الاستثمار في رأس المال وأساليب الإنتاج المستخدمة وحجم العمليات وأساليب التدريب وطرق وأساليب والإدارة والتنظيم ومستوى ظروف العمل السائدة وغيرها.

5. استخدام مدخل الإنتاجية: في هذا المدخل تستخدم تقديرات متغير ما في عمل تقديرات لمتغير آخر إذ كان هنالك ارتباط بين المتغيرين.

مثال على ذلك يمكن الاستناد إلى حجم المبيعات من أجهزة ومعدات معينة في تقدير حجم خدمات الصيانة لهذه الأجهزة في المستقبل.

وبمعرفة إنتاجية عامل الصيانة يمكن تقدير حجم العمالة المطلوبة للصيانة وأيضا يمكن الاستناد إلى عدد عمال الإنتاج لتقدير عدد عمال الصيانة في مصنع ما ومن خلال هذه المقارنة يمكن تقدير العمالة المطلوبة.

مدى الدقة في التوقعات الخاصة بالعمالة:

من المؤكد أن نسبة الدقة في التوقعات الخاصة بالعمالة لن تصل إلى 100 % وهذا راجع إلى اعتبارات أهمها: ¹¹

1- قابلية التوقع في المجال أو النشاط التي تنتمي إليه الشركة أو المصنع.

2- دقة البيانات المستخدمة.

3- درجة التكامل بين تخطيط العمالة وجهود التخطيط الأخرى بمواقع العمل.

4- مقدار الخبرة المتوفرة لمواقع العمل ومجالات التخطيط.

من أهم المتغيرات في هذا المجال المتغير الأول إذ من الصعب توقع العمالة المطلوبة لشركة ما

تخضع عملياتها لتقلبات وتغيرات واسعة استجابة لتغيرات سريعة في نموذج أو طراز الإنتاج أو الدورة التجارية.

كذلك نوع المستقبل التي يتم التوقع خلاله تأثير على دقة توقعات ففي المستقبل ذي المدى المتوسط لا نحتاج إلى مداخل رياضية لتقدير حجم العمالة إذ تكفي الخبرات الإدارية في هذا المجال.

تحديد العرض المتوقع للعمالة:

إن توقع حجم ونوعيات العمالة ونوعيات العمالة المطلوبة في فترة مستقبلية هو خطوة هامة في تخطيط الموارد البشرية يكملها خطوة هامة وهي ترفع نوعيات العمالة التي ينتظر ان تكون متاحة خلال فترة التوقع ان حجم ونوعيات العمالة المتاحة حاليا هو الأساس الذي يبني عليه توقع العمالة التي ستكون متاحة في المستقبل.

تحليل البيئة الخارجية للقوى العاملة:

يفيد هذا التحليل في الوقوف على ظروف البيئة الخارجية وإثرها على عرض العمالة ومن المعلوم ان عرض قوة العمل يمثلها أساسا عدد السكان في الدولة¹² والداخلين في قوة العمل والقادرين عليه نتيجة تسليحهم بمستويات معينة من التعليم والتدريب والخبرة والراغبين فيه وذلك في زمن معين.

ولذلك تكون الدراسات الديموغرافية هي الأساس في تحديد حجم العوض من العمالة على ضوء كل من الحجم السكاني وهيكل التركيب العمري والنوعي والمهني لسكان.

وبصفة عامة فهناك عدد من الظروف والعوامل المرتبطة بالبيئة الخارجية تؤثر في عرض العمالة وأهمها الظروف والعوامل التالية:

- العرض ا لمي والقومي للعمالة على أساس المهارة والتخصص.
 - اتجاهان البطالة على المستوى القومي وعلى أساس الصناعة.
 - النشاط الاقتصادي للمشروعات ا لمية وعلى المستوى القومي.
 - نشاط المنافسين.
 - القوى العاملة الكلية ا لمية والقومية.
 - اتجاهات التعليم.
 - اتجاهات التدريب المهني والإداري.
 - اتجاهات الاجتماعية.
 - التشريعات القانونية.
- معدلات النمو السكاني وفقا لمعدلات المواليد والوفيات السائدة التي تتأثر جميعها بالظروف الاقتصادية والاجتماعية السائدة
- الإستراتيجية الدولية للعمالة.

تخطيط المسارات اللازمة لتحقيق التوازن في قوى العمل

من المعلوم إن التوقعات الخاصة بطلب وعرض العمالة هي أجزاء متكاملة من تخطيط الموارد البشرية على انه إذا أسفرت هذه التوقعات من عدم وجود توازن بين جانبي الطلب والعرض فلا بد من استعداد جهة الإدارة لتخطيط المسارات التي تكفل تحقيق هذا التوازن وبصفة خاصة في المجالات التالية: ¹³

1. تخطيط عملية استقطاب أفراد صالحين للتعين
 2. تخطيط عمليات الترقية.
 3. تخطيط التدريب.
 4. تخطيط عمليات التنمية الإدارية والتطوير التنظيمي
 5. تخطيط عمليات التعاقب.
 6. تخطيط نظم المرتبات والمكافآت بما يكفل منح مرتبات ومكافآت عادلة والأقل فعالية خطط استقطاب أفراد جدد وخطط الترقية والتدريب والتنمية وغيرها.
 7. التخطيط لمعالجة حالات الزيادة في العمالة بما يكفل استبعاد النتائج الاجتماعية الضارة للعمالة الزائدة.
 8. تخطيط العلاقات الصناعية.
- التوصيات والاقتراحات
 1. تخطيط التطور الوظيفي على مستوى الشركات.
 2. العمل على وضع تقديرات مستقبلية متوسط المدى لاحتياجات الشركات ومواقع العمل من القوى العاملة.
 3. العمل على تخطيط جيد لتحسين التوازن في القوى العاملة.
 4. العمل على دراسة معدلات دورات العمل كل ثلاث أو خمسة سنوات
 5. إنشاء مصرف للمعلومات ويطلق عليه نظام المعلومات عن العنصر البشري يعمل علن إجراء توقعات دقيقة خاصة بعرض العمالة والطلب عليها.
 6. التنبؤ بمستويات العمالة المستقبلية وكذلك تحديد برامج تدريب جديد للعمالة.

الهوامش

- 1- غربي. ع وآخرون، "تنمية الموارد البشرية"، دار الهدى، عين مليلة، 2002، ص: 120
- 2- نفس المرجع، ص: 198.
- 3- الدكتور زكي محمود هاشم، " إدارة الموارد البشرية"، كلية التجارة والاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة الكويت، الطبعة لأولى، 1989، ص ص ص: 31 32 34.
- 4- د.عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي"، الطبعة1، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص ص 50 90
- 5- Chrisina Townsend and Michael Freshwater, Manpower mobility and grouping of skills personnel management, June,1978,P:36
- 6- Ashon D. Felstead, Human resource management, London, 1995.P 30.
- 7- الدكتور زكي محمود هاشم ، مرجع سابق ، ص ص 54 57 .
- 8- سعاد عمران البركي، ورقة عمل بعنوان "التنمية البشرية في سوق العمل"، الجماهيرية العربية الليبية، بنغازي، 2008، ص: 05.
- 9- عبد المنعم ناصر الشافعي، مبادئ الإحصاء، الباب التاسع، دار الكتاب العربي للطباعة والنشر، القاهرة، 1967، ص 253 - 288
- 10- احمد عبادة سرحان وآخرون، الإحصاءات التطبيقية، الباب الأول، دار المعارف، 1962، ص: 1-50.
- 11- سعاد عمران البركي، مرجع سابق، ص: 16.
- 12- الدكتور زكي محمود هاشم، مرجع سابق، ص ص: 76 79.
- 13- نفس المرجع ، ص ص ص: 90 91 92.

علاقة الرضا الوظيفي والأداء في ظل نمط الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية

كمال تشام و آ مخفي
كلية العلوم الاقتصادية التسيير العلوم التجارية □ امعة مستغانم

مقدمة:

إن تغيرات الجديدة كان لها تأثير على المؤسسات وخاصة على موردها البشري، ويستوجب ذلك التأقلم مع هذه التغيرات وعلى المؤسسة أن تركز على إدارة الفعالة لذلك، وهذا لا يكون إلا عن طريق رضا العامل في مؤسسة الذي لا يتجلى إلا من خلال الأداء، وعلى هذا الأساس تم تركيز على موضوع دراسة الأداء ورضا الوظيفي.

المبحث الأول: الأداء الوظيفي

المطلب الأول: مفهوم ومحددات الأداء

إن الأداء الوظيفي سواء كان على مستوى الفرد أم الفريق، هو السبيل إلى تحديد مستوى الكفاءة والفعالية. ومستوى أداء الوظيفي الفردي يؤثر على مستوى الأداء الجماعي وبالتالي في أداء الجماعة ككل، وهو قيام الفرد بالعمل على أتم وجه.

وقد عرف الأداء أيضا: عرفه ا وamide والفهداوي: « بأنه مجموعة من سلوكيات الإدارية ذات علاقات المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه وتحمل مسؤولياته، وهي تتضمن جودة الأداء وحسن التنفيذ والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة. فضلا عن اتصال والتفاعل مع باقي أعضاء المنظمة، وقبول مهام جديد، والإبداع والالتزام بالنواحي الإدارية في العمل، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفعالية.»⁽¹⁾

وعرفها أيضا كلا من سيزلاقي ووالاس: فذكروا « أن الأداء الوظيفي نشاط يمكن الفرد من الانجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقولة للموارد المتاحة.»⁽²⁾

فالتأمل التعريف انه يقتصر على الأداء الوظيفي الايجابي أو الفعال عندما أشار بقوله بنجاح، مع العلم إن الأداء الوظيفي كنشاط ومصطلح عام هنا لا يقتصر على هذا الجانب إنما جوانب سلبية وإيجابية فلا يشترط أن يكون الأداء الوظيفي هنا فعلا إنما قد يكون غير فعال، فالأمر يعود على مدى فعالية برامج تنمية الموارد البشرية. ويحدد الأداء بـ

الأداء = الدافعية*القدرات*الإدراك

ومنه نستنتج أن الأداء الوظيفي هو الأداء الفرد أو العامل لمهامه أو أهدافه التي قدمت له من طرف المسؤول على أكمل وجه ثم يأتي تقييم أداء العامل خلال سنة كاملة.

المطلب الثاني: تعريف تقييم الأداء وأهدافه ومعايره

أولاً: تعريف تقييم الأداء: تقييم الأداء نشاط رقابي على أداء الأعمال وهو ليس ناتج فكري إداري حديث.

تعددت التسميات التي أطلقها كتاب الإدارة على تقييم الأداء فقد سميت تارة بتقييم الأداء (Performance Evaluation) وسميت تارة بقياس الكفاءة (Rating) وآخرون سموها بتقييم الكفاءة (Efficiency Evaluation) ولكن خير تسمية لها هو تقييم الأداء لانتشاره فهو تحديد كفاءة العاملين في أداء عملهم.

تقييم الأداء هو قياس أداء وسلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة ودورية، وتحديد كفاءة موظفين حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم. ويتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة من قبل المدير مباشر أو مسؤول في معظم الأحيان، كما يترتب على ذلك إصدار قرارات تتعلق بترقية موظف أو نقله وفي أحيان أخرى استغناء على خدماته وتكوينه أو زيادة درجة مالية.

وفي واقع أن عملية تقييم الأداء مرتبطة بكل شيء ومرتبطة بها كل شيء، حيث إن عملية تدريب الموظف مرتبطة بنتائج تقييم الذي يجري له، وكذلك من جهة أخرى فإن تقييم الأداء مبني على توصيف الوظيفي.

ويرى كل من بنكتون وادوارد: "أن تقييم تحفيزية تعمل على تشكيل خبرات تعليم التي تحفز العامل لغرض تطوير أنفسهم وتحسين أدائهم".⁽³⁾

وحطى موضوع تقييم الأداء لأعضاء هيئة التدريس وفعالية التدريسية باهتمام الدارسين والباحثين ومتخذي القرار في الجامعات والايدارت تعليم العالي لسنيين أساسيين هما:⁽⁴⁾

1- اتخاذ القرار من قبل المسؤولين بشأن أعضاء هيئة التدريس من حيز توقيتهم وتثبيتهم ومكفنتهم؛

2- اتخاذ القرار من قبل المدرسين لغايات تحسين الأداء الوظيفي والممارسات التدريسية.

إن تقييم الأداء عملية تسعى الإدارة من خلالها إلى تحديد نوعية العناصر البشرية وشكل أدائهم، وهو الوسيلة الفعالة للحصول على ا قائق والبيانات من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم أداء الموظفين في ممارسة مهامهم الوظيفية المناطة بهم، وإعطاء تقدير لمستوى هذا الأداء ومن ثم العمل على تنميته وتطويره.

ثانياً: أهداف ومعايير تقييم الأداء⁽⁵⁾

أولاً: أهداف تقييم الأداء: أهداف تقييم الأداء تنقسم إلى مجالين:

I- في مجال الإداري: يتم استخدام تقييم الأداء في مايلي:

- في ترقية الموظفين؛
- في نقل موظف في وظائف أكثر ملائمة لهم؛
- في تحديد مكافآت تشجيعية وعلاوات؛
- في تحديد عقوبات تاديبية والفصل؛
- في الكشف على احتياجات تدريبية كوسيلة لتطوير الأداء.

II- في مجال تطوير المنظمة وفرد:

يهدف تقييم الأداء إلى تحقيق بعض الأهداف التي تساهم في آن واحد في تطوير أداء الفرد ومنظمة ككل من خلال كشف على نقاط الضعف عن الموظف وتدريبه ورفع إنتاجية، وبالتالي إنتاجية المنظمة. ومن هذه الأهداف:

(1)- تطوير الأداء ذاتي: من خلال قياس الأداء يستطيع الشخص معرفة جوانب القوة وتعزيزها ومعرفة جوانب القصور وتفاديها.

(2)- تنمية الكفاءة لدى الرؤساء: تقتضي طبيعة التقييم من الرؤساء ملاحظة أداء رؤوسهم ومعرفة سلوكيهم أثناء العمل ومن ثم تحليل ذلك ليكونوا قادرين على التقييم والقيادة الرشيدة والفعالية.

(3)- كشف عن الاحتياجات التدريبية: تهدف عملية تقييم الكفاءة عن نقاط الضعف عن الموظف واقتراح البرنامج التدريبي المناسب للموظف.

ثانيا: معايير تقييم الأداء

يجب أن تكون هناك معايير لتقييم أداء الأفراد، والمقصود بالمعايير المستويات التي يعتبر عندها الأداء مرضيا. ويجب أن توضع هذه المعايير قبل عملية التقييم حتى تكون أساسا للمقارنة بالنسبة للأداء الفعلي. ويجب أن توضع المعايير أساس دراسة وتفهم لمتطلبات كل عمل.

فان كانت الأعمال متعلقة بعملية الإنتاج فتكون هناك معايير موضوعية للإنتاج كما وكيفا، ومبنية على أساس دراسات للزمن و بركة، ويقارن إنتاج كل بجزءه المعايير. وإذا كانت الأعمال متعلقة بعملية البيع فانه يمكن أيضا وضع معايير كمية للنشاط البيعي يقارن على أساسها أداء الأفراد العاملين في المبيعات.

أما بالنسبة للأعمال التي لا يمكن تقييم الأداء فيها على أساس معايير كمية، وحيث ينطوي الأداء على الخصائص غير ملموسة التي يتصف بها الأفراد مثل المثابرة، الولاء نحو المشروع، السرعة في اتخاذ القرارات والمبادرة، وغير ذلك من الخصائص التي تكون ضرورية ومع ذلك لا يمكن التعبير عنها بأرقام كمية، فان الملاحظات الشخصية وتقارير المشرفين تكون هي أساس عملية التقييم.

وفي المشروعات الكبيرة التي أصبحت سائدة في كثير من المجالات في الوقت ا ماضر ازدادت العمليات تعقيدا. واتسع نطاق المشروعات حتى لقد أصبح بعضها يعمل على مستوى علمي. وفي مثل هذه المشروعات لم يعد التركيز في تقييم الأداء على الصفات الشخصية، وإنما أصبح ينصب على منجزات الأفراد.

ونستطيع أن نقسم معايير الأداء إلى القسمين هما:

I-العناصر: تتمثل العناصر مجموعة من الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في الموظف ليكون قادرا على أداء وظيفته بشكل جيد وفعال.

تقسم هذه العناصر إلى عناصر ملموسة وعناصر غير ملموسة ومن البديهي أن يكون قياس عناصر غير ملموسة أصعب مقارنة من الملموسة. ومن الأمثلة على عناصر الملموسة والتي يمكن قياسها بسهولة عملية حضور الموظف وانصرافه في الأوقات المحددة ومن أمثلة على غير ملموسة الأمانة والصدق والانتماء وغير ذلك.

II- معادلات: وهي عبارة عن ميزان يمكن من خلاله قياس إنتاجية من ثلاث جوانب:

(1)- معادلات كمية: وهي عبارة عن عدد محدد من الوحدات التي يجب على الفرد إنتاجها خلال فترة زمنية محددة.

(2)- معادلات نوعية: وتعني وجوب وصول أداء الشخص إلى مستوى معين من الجودة والدقة والإتقان.

(3)- معادلات كمية ونوعية: هو مزيج من الكم والنوع فالإضافة إلى وجوب إنتاج عدد معين من وحدات الإنتاج أن يصل مستوى الأداء إلى حد من الجودة والدقة والإتقان.

المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء

قسم طرق تقييم الأداء إلى مجموعتين:

أولا: أساليب المقاييس الموضوعية

طرقها هي ثلاثة: (6)

I- طريقة كمية ناتج الأداء: إذا يمكن ا صول على مقياس موضوعي لكمية ناتج الأداء، أن آمكن تحديد ناتج الأداء وحدة قياسه، ومن أمثلة هذا النوع عدد الوحدات التي تم إنجازها أو قيمة وثائق تامين المبيعة.

ويعاب على كمية الناتج كمقياس الأداء هو تأثيره بعوامل خارجية لتحكم الأفراد، بالتالي فالقيم التي يعبر عنها مقياس كمية ناتج رغم موضوعيتها الظاهرة، لا تعكس في الكثير من الأحيان المساهمة المباشرة للفرد، فقد لا تعكس درجة ونوعية الجهد الذي بذله الفرد في أداءه العمل، وبالتالي فقد لا تعبر عن قدرته على الأداء.

II- جودة نتائج الأداء: وفي بعض المرات يتطلب معرفة جودة نواتج الأداء الذي يؤديه الفرد صرف النظر عن سرعته في الأداء وعلى الرغم من أن مفهوم الجودة لا يكتنفه الغموض إلا أن ترجمته إلى مقياس يثير صعوبات عديدة فهناك:

1. صعوبات إيجاد مقياس موضوعي ودقيق للجودة؛

2. كما أن هناك صعوبات عن تأثير المقياس بعوامل خارجية غير مساهمة للفرد ذاته، كأن ترجع الجودة إلى عوامل متعلقة بنوعية المواد، أو دقة الآلات أو ترجع إلى أداء الأفراد في المراحل السابقة.

ويجب إشارة إلى أن استخدام معيار الجودة الناتج يجب أن يتضمن تعريفاً محدداً للجودة وان يكون هذا التعريف مشتقاً من أهداف العمل ذاته، وبالتالي فمقياس الجودة يتفاوت حسب طبيعة العمل وأهدافه. فجودة الناتج الصناعي قد تقاس بمقدار الوحدات المعيبة أو غير مطابقة للمواصفات، وجودة أعمال مسك الدفاتر قد تقاس بعدد الأخطاء في قيود، وجودة أعمال التفشيش قد تقاس بعدد الأخطاء التي يستطيع مفتش أن يكتشفها في عينة معينة معيارية من المنتجات.

III- كمية وجودة الناتج معا: وهو حينما نستطيع استنباط مقياس يجمع بين الكم والنوع معا. إن هذا القياس يعتبر مقياس مفضلاً لشموله الصفتين معا وتعتبر الوحدات غير المعيبة، وقيمة المبيعات الصافية بعد طرح مردودات المبيعات وعدد الكلمات الصحيحة المكتوبة على الآلة الطابعة، أمثلة لهذا النوع من المقاييس. ويعاب على هذا المقياس صعوبة إجاده، فهو عرضة للعيوب نفسها التي تتسم بها المقاييس الكمية والنوعية.

ثانياً: أساليب القياس التقديرية.⁽⁷⁾

I- المقاييس التقليدية: وتنقسم لنوعين:

1- مقياس التدرجية: Grading تقوم هذه المقاييس على تقدير القائم بالقياس (كالرئيس مباشرة) لدرجة احتواء أداء الفرد على صفة معينة، وقد تقوم تلك الطريقة على اتخاذ الصفة المقاسة صفة عامة مثل الكفاءة والفاعلية أو قد تكون جزئية بحيث يتكون تقييم من عدد من المقاييس التي تتناول الجوانب المتعددة من الأداء كالسرعة، جودة الأداء والابتكار. وفي هذه المرات التي تعدد فيها الجوانب المقاسة، فإن درجات التي يحصل عليها الفرد من المقاييس المختلفة قد تجمع في المقاييس مركب واحد. ويتم ذلك باستخراج متوسط بسيط أو متوسط مرجح بأوزان تعطي لهذه القياسات تناسباً مع أهميتها النسبية من الفاعلية الكلية للعمل.

ورغم صلاحيات هذه المقاييس لكونها تسمح بتقييم فرد واحد أو أكثر، إلا أنها تحمل نقص في حكمها وذلك لضعف قدرة المقيمين كخطاهم في تعميم الصفات حينما يقوم الفرد للعوامل التي يفضلها أو تساهل في التقييم. وهو عندما يعطي المقيم درجة عالية للفرد دون النظر للتفاوت الحقيقي بين الأفراد أو يميل المقيم للعموميات في تقييمه حينما يكون لفرد درجات تربية من النقطة الوسطية.

2- المقاييس الترتيبية: Ranking وتقوم المقاييس الترتيبية على مقارنة الأفراد محل التقييم

بعضهم البعض في الكفاءة للأداء. وفي بعض جوانبه فيترتب الأفراد تنازليا معناه الذي يحصل على المرتبة الأولى يكون يملك أكبر قدر من الصفة موضوعة القياس والذي يليه يكون في المرتبة الثانية وهكذا هناك عدة طرق هي:

أ) طريقة الترتيب البسيط: Simple Ranking ويقوم المقيم وفق هذه الطريقة بترتيب الأفراد تنازليا وفق درجة وجودة الصفات التي لديهم، وهناك مجموعة من الترتيب التبادلي ما يوصي باستخدامها لضبط عملية ترتيب، وتبدأ عملية ترتيب بأن يحدد من بين أسماء الأفراد ومحل التقييم الفرد الذي يملك الأقل. وهكذا تستمر العملية حتى يتم ترتيب الأفراد في القائمة.

ب) طريقة المقارنة الثنائية: Paired Ranking وتسمى بطريقة الترتيب المزدوج، ويتم بموجبه مقارنة كل فرد بالأفراد الآخرين معناه مقارنة كل فردين معا. لبيان أيهما أكثر كفاءة ويكون عدد المرات التي اختير فيها هو الرقم الذي تحدد على أساسه الرتبة التي يمثلها بين الأفراد محل التقييم.

مثل: إذا كان هناك 4 أفراد في قسم هم: سعد - علي - محمد - صلاح

فإن المقارنة بينهم تكون:

(سعد/علي)، (سعد/محمد)، (سعد/صلاح)، (علي/محمد)، (علي/صلاح)، (محمد/صلاح).

وعند إجراء المقارنات يقوم الرئيس المباشر بتحديد أي فرد اتصل في مقارنة من المقارنات السابقة ولقد تمت الإشارة إلى الشخص الأفضل وذلك بوضع خط تحت الفرد الأفضل.

وبناء عليه يمكن الوصول إلى الشكل التالي والذي يبين نتيجة المقارنات الثنائية. ويظهر من خلال هذا الجدول أن محمد قد حصل على أكبر عدد مرات تفضيل وهو بتالي يعتبر ذا المرتبة الأولى وأن سعد حصل على المرتبة الثانية لأنه تكرر مرتين وعلي حصل على المرتبة الثالثة لأنه حصل على مقارنة واحدة أما الرابع هو صلاح.

الشكل 1: جدول نتيجة مقارنة الثنائية

الترتيب	عدد مرات التفضيل	الفرد
2	2	سعد
3	1	علي
1	3	محمد
4	-	صلاح

وببساطة وسهولة هذه الطريقة إلا أنه يصعب تطبيقها أو استخدامها في الأقسام التي تحتوي على عددا كبيرا من الأفراد حيث يكون عدد المقارنة كبيرا.

إذا كان يوجد 4 أفراد:

$$\text{عدد المقارنات} = \frac{(1-4)}{2} \times 4 = \frac{(3)}{2} \times 4 = \frac{12}{2}$$

06 مقارنات

وتصور عدد المقارنات لو كان هناك 20 فرد:

190 مقارنات

$$\text{عدد المقارنات} = \frac{20(1-20)}{2} = \frac{20(19)}{2} = \frac{380}{2}$$

كما أن هذه الطريقة لا يصلح استخدامها لأغراض تدريب والتفريع أو النقل لأنها تحدد نواقص الأفراد. يكاد يكون عوض منها اختيار مدى نجاح مؤسسة عدد الاختيار وتعيين، ووفق كل هذا هي لا تسند على عناصر محددة في التقييم وقد تكون لها أهمية حينما يكون عدد العاملين قليلا في المؤسسة.

ج) طريقة التوزيع الإجباري: في هذه الطريقة يتم تقييم الفرد على أساس الأداء للعمل ويتم ذلك وفق المراحل التالية:

✎ يتم كتابة أسماء الأفراد المطلوب تقييم أدائهم في بطاقات صغيرة وكل اسم له بطاقة؛

✎ يطلب من المشرف أن يوزع هذه البطاقات على خمس مجموعات:

1. المجموعة الأولى ضعيف؛

2. المجموعة الثانية أقل من المتوسط؛

3. المجموعة الثالثة متوسط؛

4. المجموعة الرابعة أعلى من المتوسط؛

5. المجموعة الخامسة جيد جدا؛

✎ وبعد ذلك يطلب من المشرف أن يوزع عدد الأفراد الموزعين لديه في القسم على خمس (5) مجاميع. فإذا فرضنا أن لديه عشرون (20) عاملا فإنه سيعطي (2) منهم جيد جدا و(4) منهم أعلى من المتوسط و(8) منهم متوسط ثم (2) منهم أقل من المتوسط و(4) ضعيف وتصور لو عنده (15) عامل. فهل سيعطيه (1.5) فرد تقدير جيد جدا؟ هنا تكمن صعوبة الطريقة.

لكن مؤسسة تحل هذه طريقة بالاعتماد على هذه النسب بشكل تقريبي وأنها موجودة فقط للاستشهاد.

وتقوم هذه الطريقة على أساس فكرة التوزيع الطبيعي والذي يقول بأن أي ظاهرة تميل بالتركيز حول القيمة المتوسطة لها، ويقل تركيزها عند الطرفين وتستخدم هذه الطريقة لتفادي الأخطاء المركزية والتشدد التي تشوب إليها المقاييس التدريجية.

II - المقاييس ا مدبنة: وتنقسم الى الأنواع التالية: (8)

1- طريقة قوائم المراجعة؛

2- طريقة الاختيار الإجباري؛

3- طريقة الوقائع ا رجة.

1- طريقة قوائم المراجعة: يتم إعداد هذه القوائم بالتعاون بين إدارة الموارد البشرية والرؤساء المباشرين. وهي قوائم تشرح جوانب كثيرة في سلوك المرؤوسين في العمل والمواصفات الواجب توافرها فيهم ويتم وضعها في القائمة. وعلى إدارة الأفراد أن تحدد أهمية كل عنصر في تأثيرها على الأداء ووضع قيمة له أمامه لكن لا يعرف هذه القيم إلا مدير الموارد البشرية لأن عند تقديم قوائم للرئيس لكي يقيم تكون خالية من القيم ذلك لمنع تحيزه لمرؤوسه. وعلى الرئيس وضع مثلا علامة أمام المواصفات التي تتوفر في أداء مرؤوسه ثم ترجع القوائم إلى مدير الموارد البشرية ويضع قيم أمام العلامات التي وضعها الرئيس المقيم. ومثال على ذلك الشكل التالي:

الشكل2: قوائم المراجعة لإحدى موظفي قسم الإدارة العامة.

اسم الموظف:..... القسم:..... التاريخ:.....		
ضع العلامة () أمام العبارة التي تنطبق على المرؤوس.		
9.2	(.....)	1. يقدم أفكار جديدة.
5.6	(.....)	2. مهتم حقيقة بالعمل.
2.7	(.....)	3. يقف إلى جانب مرؤوسيه.
1.3	(.....)	4. مواظب على ا حضور.
6.1	(.....)	5. يتصرف بحزم أوقات الأزمات.
1.1	(.....)	6. يتأكد من سلامة معداته.
7.3	(.....)	7. يتأقلم مع الظروف.
5.8	(.....)	8. يتخذ قراراته بكفاءة.
5.4	(.....)	9. لديه معلومات كافية في عمله.
6.2	(.....)	10. سريع الملاحظة والفهم.
4.6	(.....)	11. يمتاز باليقظة.
3.2	(.....)	12. لديه معلومات كافية في عمله.
2.1	(.....)	13. يحترم مرؤوسيه.

المصدر: د. مهدي حسين زويلف, المرجع السابق الذكر, ص: 195.

نفرض أحد الموظفين قيم أدائه في الشكل أعلاه ووضع له علامة أمام العبارات التالية (1)، 2، 3، 5، 8، 10، 11) فالنتيجة الإجمالية هي: جمع الأوزان لهذه العبارات. فتقييم الفرد يساوي كالتالي:

$$47.5 = 4.6 + 6.2 + 5.8 + 7.3 + 6.1 + 2.7 + 5.6 + 9.2$$

ويمكن التعرف على ترتيب الأفراد بمعرفة ما يحصل عليه كل فرد، فإذا كان مجموع القيمة الإجمالية للأوزان (70) فإن نسبة تقييم الأداء للموظف أعلاه 67% وإذا كانت نسبة تقييم الأفراد الآخرين 50%، 60%، 40% فإن الفرد الأول هو الذي حصل على 67% ويعتبر أكثرهم كفاءة وفعالية، وبأني في المرتبة الأولى لباقي الأفراد في الإدارة.

2- طريقة الاختيار الإجباري: نظرا لتعرض طريقة القوائم لبعض الثغرات والتي منها عدم دقة الإجابات التي يقدمها القائم بالتقييم وخاصة تعذر إعطاء الإجابات الوسيطة، إذ أنها تتضمن إجابات النفي والإثبات. لذا فقد جاءت هذه الطريقة، طريقة الاختيار الإجباري وهي تقوم على تجميع عدد كبير من العبارات التي تقيم أداء الفرد، وثنائيات كل منها تعبر عن ناحيتين من النواحي غير مرغوب فيه، ومثال عن ذلك:

ا. هذا شخص سريع الملاحظة والفهم

نواحي طيبة ومرغوبة.

ب. أنه شخص حاضر البديهة

ج. هذا الشخص يميل إلى التأجيل في اتخاذ القرارات الهامة

نواحي غير مرغوب فيها.

د. من صفاته التردد في أوقات الأزمات.

ويتم تحديد شفرة خاصة تحدد بها العبارات التي تعتبر أكثر أهمية في كل ثنائية وتلك الشفرة لا يعرف عنها المقيم عادة. ويتم طبع تلك العبارات في قوائم خاصة كل منها يحتوي على أربع عبارات: اثنين منها تعبر عن النواحي الطيبة في الشخص واثنين منها تعبر عن النواحي الغير مرغوب فيها. ويطلب من المشرف أن يضع علامة أمام تلك العبارات الأكثر انطباقا على الشخص، والعبارات أقل انطباقا عليه.

ومراجعة تلك العبارات المختارة والتي تتفق مع العبارات الواردة في الشفرة فقط ومثالها:

إذا كانت العبارة رقم (1) هي التي اختارها المشرف لأنها أكثر انطباقا مع الشخص ولم تكن هذه العبارة قد اختيرت في الشفرة فإنها تحسب لصالح الفرد. وميزة هذه الطريقة كونها لا تسمح بالتحيز حيث لا يعلم المقيم العبارات الحقيقية الواردة في الشفرة ورغم ذلك هي صعبة الإدراك إلى جانب صعوبة الاحتفاظ بسرية الشفرة.

3- طريقة وقائع ارجحة: وتعتبر من طرق ا مدبنة أيضا والأساس الذي تركز عليه:

1- تجمع أكثر عدد ممكن من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل والتي تؤثر على أداء الأفراد سواء كان من حيث نجاحه أو إخفائه؛

ب- تحدد قيمة لكل حادث حسب أهميتها للعمل، ولا يطلع على تلك القيمة القائم

بالتقييم وتبدأ تحت سيطرة الموارد البشرية؛

ج- يطلب من كل مقيم أو مشرف أن يقوم بملاحظة أداء الفرد بشكل دقيق ليحدد أي من أنواع الوقائع التي تحدث للفرد خلال عمله؛

د- وبعد الانتهاء من التقييم تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد كفاءة الفرد وذلك على أساس عدد ا وادث والوقائع التي حدثت في أداء الفرد واحتساب قيمتها في الشفرة أو القائمة السرية؛

هـ- وبذلك يحسب المعدل الذي يعبر على كفاءة الفرد.

إلا أن هذه الطريقة تعتمد أو تحتاج إلى مقدرة وكفاءة عالية من قبل الرؤساء المباشرين، إذ يتطلب منهم ملاحظات دقيقة لأداء مرؤوسيههم. وذلك للوقوف على الأعمال التي يقوم بها مرؤوسيههم بنجاحهم أو إخفاقهم، وتحليل الأسباب ومقارنة ذلك من الوقائع المحددة.

III- الطريقة المستحدثة "الطريقة السلوكية" M. B. O

وباستعراض الطرق السابقة الذكر مقارنة بهذه الطريقة نجد أن الطرق ا مديثة بالذات تحاول قدر الإمكان تفعيل ا كم الشخصي ومنح التحفيز في التقييم وذلك بجعل قيم وأوزان المواصفات والعناصر السرية لا تطلع عليها سوى إدارة الموارد البشرية. وتارة نسلك إلى تغيير أسلوب التقييم ابتعادا من ا كم المتوسط، مع ذلك فإنها لم تحقق غرضها على الوجه الأمثل لاعتماد غالبية هذه الطرق على السلطة التي يتمتع بها المشرف. ولذا فهي طرق تسلطية لا تأخذ بالاعتبارات النفسية والاتجاه السلوكي وما يفرضه المجتمع والبيئة.

ولهذا برزت اتجاهات عديدة في تقييم أداء العاملين سمية بطريقة " إدارة الأهداف M B O" وترتكز على النتائج أي أن الرئيس المباشر لن يلتفت إلى سلوك مرؤوسيه ولا إلى صفاتهم بل يهتم على ما يقدمونه أو ما استطاعوا أن يحققونه من نتائج ومضار هذه الطريقة هي: (9)

(1) يتفق الرئيس والمرؤوس على تحديد النتائج المتوقع ا حصول عليها خلال فترة التقييم؛

(2) يبقى الرئيس والمرؤوس ملتزمين بتلك الأهداف أو النتائج المتوقعة. يسجل الرئيس كل عثرة أو مبادرة جيدة تتعلق بتلك الأهداف والنتائج المتفق عليها؛

(3) وما أن يجل موعد التقييم حتى يعمد الرئيس إلى مقابلة المرؤوس ليتعرفا سويا على مدى الوفاء بالالتزامات والأهداف التي حددت سلفا إلى جانب تشخيص أسباب العثرات التي صادفت الفرد وأيضا طرق إصلاحها؛

(4) و من الطبيعي أن يلحق ذلك تحديد مدى الوفاء بالالتزامات وتقييم كفاءات الفرد على ضوءها. وقد يصل ا سباب إلى عدم إقرار التقدم أو أي جزء سلبي والشكل التالي يبين نموذج من هذا النوع من التقييم:

الشكل 3: استمارة تقييم أداء مدير إدارة

الوزارة: القسم:				
المديرية:				
اسم الموظف:				
الوظيفة: مدير إدارة الأفراد				
من 2000/1/1 إلى 2000/12/31				
رقم المهمة	وصف المهمات الرئيسية.	مواعيد الانتهاء المهمة.	وثيقة الانتهاء من المهمة.	شروط إتمام المهمة. على أن ترسل.
1	استحضار الميزانية البشرية للعاملين.	2000/9/1	كتاب موجه لوزارة المالية.	الدوائر الفرعية حاجتها قبل 2000/08/15.
2	استحضار قوائم مستحقي التفرع والعلوات.	2000/8/1	جدول مرفق لكتاب يوجه للجنة استحضار الميزانية.	
3		2000/11/1	مذكرة توجيه للسيد المدير العام.	

المصدر: د. مهدي حسين زويلف، المرجع سابق الذكر، ص: 199.

المبحث الثاني: الرضا الوظيفي

المطلب الأول: مفهوم ونظريات الرضا الوظيفي

أولاً: مفهومه وطبيعته: الرضا الوظيفي هو ذلك الشعور بالاكتمال والانجاز النابع من العمل. هذا الشعور ليس له علاقة بالنقود أو مميزات أو حتى بالإجازات، إنما ذلك الشعور بالارتياح النابع من العمل ذاته ومن الناحية النظرية يمكن لأي نظرية أن تحقق قدراً من الرضا.

وهو احد العناصر الرئيسية للرضا العام الذي يمد الإنسان بالطاقة اللازمة التي تمكنه من القدرة على أداء عمله والاستمرار فيه، وبه تسمو روحه، ويصف فكره، فيلتهب اسه ويركز في عمله فينتج ويبدع. وهو االة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله يتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو وتحقيق الأهداف الجماعية.⁽¹⁰⁾

ويرجع الرضا الوظيفي بقبول الفرد وظيفته كما هي وقيامه باستغلال كل سبل الرضاء المتاحة له من خلالها. ويرتبط بالوظيفة الواحدة أكثر من مصدر لتحقيق الرضاء. فالإنسان قد يشعر بالارتياح نتيجة لارتفاع أدائه في العمل أو جودة عمله أو تعلم مهارات جديدة أو العمل

كجزء من فريق العمل، وكذلك مساعدة الزملاء أو زيادة قدراته الشخصية أو حتى تلاقي الشاء. فيمكن لأي عامل ا حصول على عشرة مصادر للشعور بالرضا على الأقل.

ويمكن الشعور بالرضا الوظيفي كل يوم عن طريق التنقيب داخل عناصر الرضا المتاحة، وهذا الأمر ينطبق حتى على من ينتظرون الوقت المناسب للانتقال إلى مجال عمل آخر، فالسر يمكن أن تستمتع بعملك ا الي بينما تستعد لعمل أفضل. وكثير من الناس يحققون قدرا "معقولا" من الشعور بالرضا من خلال أداء أعمال تقليدية، فهم يحسنون استغلال وقت العمل بغض النظر عن طبيعة المهام التي يؤديونها.

وعلى أساس التعريفات الرضا الوظيفي يتبين أن الرضا الوظيفي هو ناتج عملية التوازن الخاصة بين العوامل المرغوب فيها وغير المرغوب فيها والتي تميز بين ثلاث محددات:

1- درجة التوافق الشخصي للعمل؛

2- نوع العلاقات بين الأفراد والزملاء وطبيعة العمل؛

3- طبيعة المؤسسة التي ينتمي إليها.

طبيعة الرضا الوظيفي: (11)

الروح المعنوية = الاتجاه النفسي نحو العمل = الرضا عن العمل = مشاعر التي يشعر بها الفرد نحو العمل ← المشاعر الرضا وعدم الرضا.

إيجابية
سلبية

يتفاوت الأفراد في الدرجة التي يعكس بها اتجاهاته النفسية على سلوكه الخارجي ويتوقف ذلك على:

قوة المشاعر
القوة ← الاستياء من العمل والعكس صحيح.
درجة التراكم

ثانيا: نظريات الرضا الوظيفي (12)

1- نظرية ا حاجة: تبين النظرية بين إشباع ا حاجة أو ا رمان منها وتكون حالة عدم الرضا أو السخط الذي يولد توترا نفسيا أو جسمانيا في بنية الفرد، وهذا التوتور هو محدد لدرجة الرضا.

2- نظرية الآلية: تعتمد النظرية على شرح معنى التوقع أي التساؤل الفرد على النتيجة التي يتحصل عليها من جراء قيامه بالعمل. ويقترح أصحاب النظرية استعمال مفهوم نفسية بدلا من مفهوم الرضا وذلك لان ا مالة النفسية التي تحدث للفرد هي حالة متوقعة وليست قائمة حاضرا.

3- نظرية السلوك ونظرية التوازن: تعتمد على الأسس التي وضعها العالم " ستجر" عام

1975 في نظرية التناظر الإدراكي فهي تقوم على تمتع الفرد بنوع من التماسك الداخلي في عواطفه

كمال تشام و آ مخفي

وأفكاره وتصوراتها كما أن أفعاله في حقيقة الأمر متوازنة ومتجانسة، وأعاب على نظرية أن العوامل التي ارتكزت عليها ما هي إلا جزء من باقي العوامل المؤثرة، كالذاتية والاجتماعية الأخرى.

وهكذا تعتبر النظريات السابقة عن وجهات النظر المتعددة لأصحابها، وهي تحاول تفسير السلوك الإنساني ودافعيته ورضاه وطرق تحفيزه للوصول إلى أداء السليم وإنتاجية مرضية، ويمكن قول بشكل عام انه لا يوجد نظرية واحدة تفسر جميع حالات الرضا أو عدمه بل توجد عدة نظريات تمثل وجهات نظر متباينة، وكثيرا ما يختلط مفهوم الرضا الوظيفي بمفهوم الروح المعنوية مرتبط بالجماعة، فالروح المعنوية ولاء أفراد الجماعة ويدفعها إلى انجاز عملها على أكمل وجه بينما الرضا الوظيفي أمر يتعلق بالفرد، فهو حالة يصل فيها الفرد إلى التكامل مع عمله من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه من خلال تحقيق أهداف العمل ذاته.

وإذا كان موضوع الرضا الوظيفي قد ظهر أصلا في المجال الصناعي إلا انه اكتسب أهميته خاصة في المجال التربوي باعتبار أن البشر هم أهم مداخلته، وهم كذلك أهم مخرجاته بل انه يمكن تقويم كل المخرجات العملية التربوية في المجال التربوي بعامة مجال، والرضا الوظيفي للمعلم محرك العملية التربوية بخاصة.

المطلب الثاني: عوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

تورد النظريات الإدارية عوامل كثيرة وأحيانا متضاربة حول موضوع رضا عن العمل، من أبرز العوامل المؤثرة عن الرضا الوظيفي العوامل الخاصة بالتنظيم المنظمة وعوامل الخاصة بالفرد:

أولا: عوامل الخاصة بالمنظمة

1- الرضا عن الوظيفة والتي تتضمن إتاحة الفرصة لإبراز مهارات وقدرات الفرد، وإتاحة فرصة للمبادرة، الابتكار وتوفير نظام الإشراف العام، وليس الإشراف المباشر. درك الفرد بوجود الإشراف يؤثر على درجة رضاه مما يزيد من خبرات العاملين. وان تتيح الفرصة للمكانة الاجتماعية المناسبة؛

2- الرضا عن الأجر ويتضمن تناسب الأجر مع العمل وأن يتناسب مع تكلفة المعيشة ويجب إتباع سياسة المكافآت المافرة والمتكررة والترقية وتفضيل ا وافر الجماعة عن ا وافر الفردية، ويجب العدالة في تقسيم ا وافر؛

3- الرضا عن النمو والارتقاء الوظيفي ويجب أن تكون سياسة واضحة لتخطيط المستقبل الوظيفي، ونمو الوظيفة التي يشغلها الموظف. ويجب على المنظمة توفر تأهيل المناسب للعاملين؛

4- ويجب أن يكون رضي عن الأسلوب القيادة والإشراف، ويجب على المنظمة إظهار الروح الصداقة في العمل ومساندة الرئيس لمؤوسيه عند طلب المعونة، واعتماد على السلطة الشخصية بعيدا عن السلطة الرسمية والعدالة في معاملة المرؤوسين؛

5- الرضا عن المجموعة العمل وهو الانسجام الشخصي بين أعضاء المجموعة، ويجب تقارب

درجة الثقافة والناحية العلمية والفكرية للمجموعة، ومشاركة في النوادي وجمعيات مهنية واحدة؛
 6- الرضا عن النواحي الاجتماعية بالبحث للمشكلات الاجتماعية للموظف ومساعدته في حلها، وتوفير الرعاية الصحية ووسائل الانتقال المناسبة للعاملين؛
 7- الرضا عن سياسة المنظمة، الأنظمة، اللوائح، الإجراءات وقواعد المنظمة للعمل مما يوضح تصرفات ويسهل العمل؛
 8- الرضا عن تصميم العمل، فكلما صمم العمل يسمح بالتنوع والمرونة والتكامل مما يحقق بنية من الرضا؛

9- الرضا عن ظروف العمل، فكلما كانت الظروف المادية مناسبة ساعد على رضا العاملين مثل التهوية والإضاءة وارة مناسبين.

كل هذه العوامل تعطيه الأمان الوظيفي واطمئنانه على أوضاعه الوظيفية مما يبعد القلق وبالتالي يرفع مستوى رضاه عن العمل.

ثانيا: عوامل الخاصة بالفرد

وهي العوامل الشخصية التي تتعلق باحترام الذات. كلما احترم ذاته كان اقرب لرضا، وقدرته على تحمل الضغوط في العمل وتعامل والتكيف معها كلما كان رضي عن العمل. ومكانة الاجتماعية حيث كلما ارتفعت مكانته أو الوظيفة كلما زاد رضاه وبالعكس أو بالعلاقات الشخصية التي كونها الموظف في محيط العمل لأنها تجعله يميل إلى الاستقرار والشعور بالرضا الداخلي. وأيضا كلما كان الفرد سعيد في حياته كان راضي عن عمله.

وبالتالي يساعد كل ذلك على ارتفاع مستوى الانجاز وتوفير العوامل الدافعية في تصميم الوظيفة، أي تلك العوامل المؤدية إلى مس ودافعية ورضاه عن عمله، وتتمثل في:

- القدرة على انجاز في أداء العمل أي أن تكون هناك أهداف تستحق الانجاز ومعايير الانجاز؛

- مدى مسؤولية الفرد عن عمله وعمل الآخرين ومنحه الثقة الكافية في ذلك؛

- 1- وصول على تقدير الآخرين واحترامهم له؛

- وجود فرص للتقدم والنمو في العمل؛

- أداء عمل ذي أهمية وقيمة للمؤسسة.

المطلب الثالث: طرق قياس الرضا الوظيفي

تتطلب قياس جملة من الإجراءات التي تسمح بالتعرف على شعور العاملين اتجاه

وظائفهم، منها: (13)

1- الغيابات: إن انضباط العامل وحرصه على عمله في المواعيد مؤشرا ودليل القوي على درجة

رضاه باستثناء الغيابات الناتجة عن ظروف القاهرة. وقد اثبت الدراسات أن العامل الأكثر والأحسن

كمال تشام و آ مخفي

تكيف مع ظروف عمله قلما ما يتغيب ولا يستعمل الغياب إلا اضطرارا.

2- طرق تحليل ظواهر الرضا: يرى فروم "VROOM" انه بتحليل الظواهر يمكن التنبؤ بالعوامل التي تدفع بالعمال إلى استمرار بمهنتهم أم التخلي عنها.

وأن ارتباط درجات الرضا عن الجوانب المختلفة للعمل ببعضها قد يرجع إلى أن العمل الذي يعطي ميزات معينة في جانب معين وميزات في جوانب الأخرى للعمل.

النتائج التجريبية تفيد بان مستوى الرضا يرتبط طرديا مع المستوى الوظيفي للأفراد.

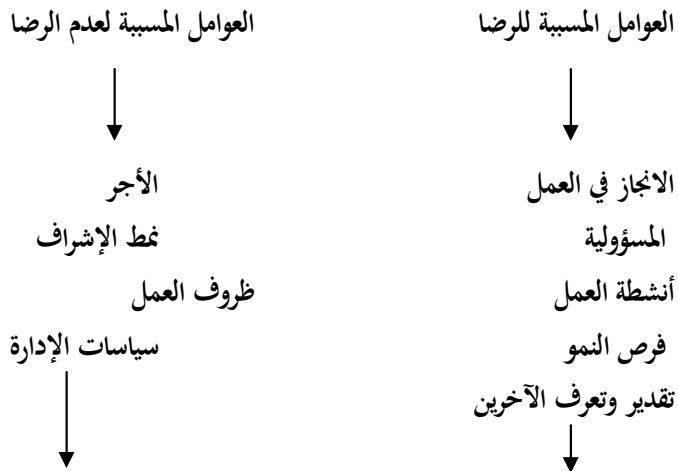
الرضا عن العمل = الرضا عن الأجر + الرضا عن المحتوى العمل + الرضا عن فرص الترقية + الرضا عن الإشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل.

ومنه سلوك الفرد = محددات الأداء * محددات الرضا.

والفرد ينظر للعوائد التي يحصل عليها * عدالة العوائد مع الآخرين. ومنه أن الفرد لا يحاول الحصول على أكبر قدر من العوائد من عمله دون القيد أو شروط وإنما يحاول أن يحصل على عوائد عادلة.

عوائد الفرد مقارنة	عوائد الآخرين
مداخلات الفرد	مداخلات الآخرين

3- طريقة فريدريك هرزبرغ: تعتمد الطريقة على المعلومات المستمدة من مقابلة الشخصية التي يقوم بها الباحث مع العامل أين يتم ذكر الأوقات التي يكون العامل راضيا، بعدما يطلب من العامل تحديد الأسباب التي ساعدته على ذلك ويقوم الباحث بتحديد ماذا الانعكاس على الشعور. ويرى أن مشاعر السعادة والرضا عن العمل تختلف كيفيا ونوعيا عن مشاعر الاستياء وعدم الرضا ليس فقط في طبيعتها ولكن أيضا في العوامل المسببة لها.



العوامل الدافعة

العوامل الدافعة

4- طريقة الاستقصاءات: من خلال نماذج لاستطلاع الرأي كنموذج "فرور وبوتر" يتم استقصاء آراء العمال، ومن خلال ذلك يحدد عبارات من شأنها تحديد الخصائص الإيجابية في العمل بحيث يطلب من الفرد أن يعبر عن درجة موقفة بالنسبة لكل عبارة.

5- طريقة التدرج التجميعي لكارت: إعطاء قيمة لهذه الاستجابة (1-5)

- تجميع هذه القيم في العبارات مختلفة التي تحتويها القائمة للحصول على درجة الرضا الكلية؛

- إن عملي صمم بشكل أفضل يمكنني من أدائه بصورة أفضل؛

5	4	3	2	1
لا أوافق أبدا	لا أوافق	غير متأكد	أوافق	أوافق جدا

- يحتوي القياس النهائي على عبارات يتم اختيارها على أساس قوة الارتباط من قيمة التي وقع عليها اختيار الفرد بالنسبة للعبارة وبين القيمة الكلية لمجموعة العبارات؛
- كلم كان الارتباط كبيرا كلما كانت هذه العبارات كبيرالتعيش فعلا مما يقيسه المقياس ككل والعكس صحيح.

المبحث الثالث: الأداء والرضا الوظيفي

المطلب الأول: العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء

العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء هي علاقة طردية معناه تكاملية أي أن توفير الرضا لدى العاملين سوف يؤدي إلى أداء مرتفع، فهناك علاقة طردية بين الطرفين الأول مستقل وهو الرضا والثاني تابع وهو الأداء، معناه كلما زاد الرضا ارتفعت معدلات الأداء.

ونستطيع القول أيضا أن الرضا ما هو إلا متغير تابع لمتغير مستقل وهو الأداء على أساس أن الأداء الجيد للموظف وما يتبعه من مكافآت يؤدي إلى زيادة قدرته على إشباع حاجاته، وبالتالي زيادة درجة رضاه.

المطلب الثاني: الرضا يؤدي إلى الأداء

في ضوء تناولنا للعلاقة المهنية التي تربط الفرد بتنظيمات العمل تبرز أهمية دراسة المتغيرات الناتجة في بيئة العمل مثل الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وضغوط العمل، والتي تعتبر من الموضوعات المهمة في أدبيات العلوم الاجتماعية، فالمنظمات تتجه نحو التوسع وكبر حجمها وبيئة

العمل أصبحت أكثر تعقيدا من أي وقت مضى، والعاملون تتزايد حاجاتهم وتطلعاتهم يوما بعد يوم وبطبيعة الحال ربما تتمكن المنظمات من إشباع بعض رغبات وحاجات العاملين في بعض الأحيان

ولكنها من المؤكد أنها لن تستطيع إشباع ذلك في كل الأحيان، مما سيؤدي في نهاية المطاف إلى توتر العلاقة بين المنظمة والعاملين مما يؤثر في نهاية على المنظمة في قلة الإنتاجية وانخفاض مستوى الفاعلية. ويجب على المنظمة توفير البيئة المناسبة للعنصر البشري وهو يقوم بتنفيذ المسؤوليات منطوية به، وضمن هذا الإطار تبرز أهمية تلك المتغيرات الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي.

كمحددات للأداء الوظيفي والفاعلية التنظيمية والأمر الذي يتطلب العمل الجاد من الباحثين والقائمين على تنظيمات العمل على دراسة تلك المحددات والمتغيرات لفهم طبيعة العلاقة بينهما، وزيادة الإنتاجية للمنظمة لضمان بقائها واستمرارها. ولدراسة هذه العلاقة، علينا أولاً أن نرى محددات الرضا الوظيفي والتي تتمثل فيما يلي:⁽¹⁴⁾

- أكدت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة بين الرضا الوظيفي والعمر حيث أكد أن متغير العمر يلعب دوراً إيجابياً في الرضا الوظيفي وبعبارة أخرى كلما تقدم عمر الموظف سواء في القطاع الحكومي أو القطاع الخاص زاد مستوى الرضا الوظيفي لديه؛

- توصلت العديد من الدراسات السابقة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين الراتب الشهري للموظف والرضا الوظيفي حيث أن الأجر الذي يتقاضاه الفرد يوفر له درجة عالية من الرضا عن مهنته ويعتبر الراتب الشهري للموظف أحد المصادر الأساسية للرضا الوظيفي؛

- أكدت أيضاً العديد من الدراسات على وجود علاقة بين الخدمة التي يقضيها الموظف في عمله والرضا الوظيفي، بمعنى أنه يوجد أثر لعدد سنوات الخدمة على مستوى، وهي علاقة طردية فكلما زادت سنوات الخدمة لدى الموظف ارتفع مستوى الرضا الوظيفي لديه.

وأخيراً صراع الدور الوظيفي وغموض الدور يعتبران مظهرين من مظاهر ضغوط العمل الفردية وأن لها أثراً سلبياً على الرضا الوظيفي، وبالتالي على أداء الفرد الوظيفي وإنتاجية المنظمة، ومنه العلاقة سلبية بين صراع الدور وغموضه والرضا الوظيفي.

ومنه نرى محددات الأداء الوظيفي والفاعلية، والمقصود بالفاعلية التنظيمية مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ومدى قدرتها على اكتساب الموارد من البيئة الخارجية. وأجريت دراسات عديدة بهدف التعرف على العوامل التي تؤدي إلى حالة تدني مستوى الأداء الوظيفي للعاملين على اعتبارها مؤشراً يحمل نتائج سلبية على أداء وفعالية المنظمة، وأكدت العديد من الدراسات أن هناك ارتباط قوي بين مستوى الأداء الوظيفي للأفراد من جهة ومستوى كل من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي وضغوط العمل من جهة أخرى. كما يمكن عرضها من خلال:⁽¹⁵⁾

أولاً: علاقة ضغوط العمل بالأداء والفاعلية

العلاقة بين المنظمة والفرد العامل بها تلعب دوراً مهماً في عملية الضغوط وأثارها المختلفة في

أداء العاملين داخل المنظمة. ولذلك تظهر جودة إدارة الضغوط أو سوء إدارتها في منظمات العمل بشكل واضح على الأفراد وانجازاتهم داخل هذه المنظمات، ويمكن أن يؤدي الضغط إلى خلل

وظيفي لدى كل من الفرد والمنظمة، وأن زيادة الضغط يؤثر وبشكل قوي على أداء العاملين بالمنظمة حيث ينخفض الأداء وبشكل حاد مع ارتفاع مستوى الضغط، بمعنى أن ضغوط العمل تعوق الأفراد والمنظمة من تحقيق أهدافها، وذلك لأن الأفراد الذين يواجهون ضغوط العمل يمضون وقتهم في محاولة التغلب على هذه الضغوط أو القيام بنشاطات تضر المنظمة من خلال بعض السلوكيات العدوانية كالقيام بالعديد من الأعمال التخريبية بالمنظمة مثل إتلاف مخرجات، تصيب الوقت ومواد المنظمة، ومنه ضغوط العمل تعد العامل الرئيسي في الأداء المنخفض وذلك يؤدي إلى انخفاض الفعالية للمنظمة. وبالتالي العلاقة بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي علاقة سلبية والعلاقة بين الأداء وضغوط العمل سلبية فان الرضا يؤدي إلى الأداء.

ثانيا: العلاقة بالرضا الوظيفي والأداء

يؤكد الواقع والدراسات ذات صلة والخبرات العملية أن شعور الفرد بالارتياح اتجاه واقعية الوظيفة يعزز شعوره بالرضا الوظيفي الذي يعكس في العطاء والأداء ونوعية الإنتاج، حيث يعتبر وجود مستوى عال من الرضا الوظيفي من أهم العوامل التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها ويعد مطلب أساسي للكثير من المنظمات ا مديثة لان المنظمات التي يتميز موظفوها بالرضا الوظيفي هي منظمات ذات فعالية عالية وبالتالي الإنتاجية العالية والأداء العالي من قبل موظفيها، ويرتبط مستوى الولاء التنظيمي للعاملين بعلاقة ايجابية مع الانجاز، معناه أن الولاء التنظيمي للمؤسسة له ايجابية كبيرة في أداء العامل ووجود الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي يؤدي إلى أداء جيد، فهذان المتغيران كمفهومان تعديا حدود الارتباط المادي والمعنوي للأفراد إلى التأثير الكبير والواضح على الأداء والفعالية للمنظمات من خلال مدى الارتباط بدرجة الاقتناع والإيمان لدى الأفراد بوجود وأهمية الأهداف التنظيمية التي ينتمون لها والاستعداد من قبلهم لبذل الكثير من الجهد للعمل على تحقيق تلك الأهداف.

إن الرضا الوظيفي يؤثر بما كل من العمر وسنوات الخدمة والراتب الشهري أما الأداء فيؤثر به الرضا الوظيفي.

ومنه نستنتج أن الرضا الوظيفي يؤدي إلى الأداء الوظيفي

المطلب الثالث: الأداء يؤدي إلى الرضا

يؤكد علماء الإدارة بأن تطبيق قاعدة ارتباط الأجر بالعمل وتناسبه مع ما يقدمه العامل من جهد يساعد على تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين. نتيجة أن هذه القاعدة تعتبر أساسا عادلا مقبولا للترقية بين مستويات المرتبات أولا، كما تساعد أيضا على دفع العاملين على بذل مزيد من الجهد والأداء. إذا إن الارتباط بين الأجر وجهود العمل تعني أن يزيد دخل العامل كلما زاد الجهد الذي يبذله.

إذا كان الأداء الوظيفي يتأثر بمستوى الرضا الوظيفي فان هناك علاقة عكسية كذلك الرضا الوظيفي يتأثر بالأداء الوظيفي، بمعنى أن مستوى الأداء وطبيعة العمل تؤثر هي الأخرى على مستوى الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي. وهذا ما تؤكدته الدراسة ا مالية حيث بينت النتائج أن احد

كمال تشام و آ مخفي

مسببات الرضا الوظيفي هو الأداء الوظيفي، وهذا يتفق مع الاتجاه الذي يرى أن الرضا الوظيفي نتيجة للأداء التي تتبعه عواقب ايجابية، حيث انه إذا شعر العامل أن حصوله على عناصر مثل الأجر، الترقية والعلاقات ا سنة... الخ مرتبطة بضرورة أدائه معنا، فهو سيعمل على القيام بذلك الأداء حتى يحصل على عواقبه التي بدورها تحقق رضا العمل عن عمله. وكلما كان توقعه مرتفع بان أدائه سيترتب عليه حصوله على مكافئات، وكلما كانت هذه المكافئات ذات أهمية للعامل أو ذات أهمية لتحقيق الرضا الوظيفي كلما حاول العامل تحقيق ذلك المستوى من الأداء، وبذلك يعتبر الأداء هو المتسبب في الرضا الوظيفي.

ولذلك يجب على الإدارة إذا أرادت أن ترفع الإنتاجية أن تربط الإنتاجية بمؤثرات ايجابية يتوقع العامل ا حصول عليها وتكون عادلة، وحصول العامل عليها يؤدي إلى زيادة رضاه عن العمل وتعمل هذه العلاقة على تكرار أداء مرتفع.

إن الموظف يكون مدفوعا إلى العمل إذا كانت جهوده ستعود عليه بالفائدة بالقدر العادل والمناسب لما قدمه من أعمال، وإن مستوى الأداء ينخفض ويشعر العامل بالاستياء إذا أهملت متطلباته، ومن ثم فإن العوامل الهامة لرفع مستوى الأداء الوظيفي وترشيد العملية الإنتاجية هو الاهتمام بالجانب الاجتماعي والإنساني للعاملين، والعمل على رفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين من خلال تقديم ا وافتر المختلفة سواء المادية أو المعنوية، والتي تعمل على إشباع حاجاتهم الإنسانية، وكذلك على خفض مستوى الضغوط العملية من خلال توفير برامج تساعد على التغلب على العوامل ومصادر الضغوط العملية.

ومنه نستنتج أن الأداء بدوره يؤثر في الرضا الوظيفي

الخلاصة:

نستنتج من خلال ما سبق أن العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء طردية، وأن المناخ التنظيمي عامل وسيط بين الرضا الوظيفي والأداء. ومن هنا فالمناخ التنظيمي هو المرآة التي تعكس الانطباع الذي يكون لدى العاملين بالمنظمة، فكلما كانت صورة المنظمة ايجابية لديهم سيؤدي ذلك إلى رفع الروح المعنوية والارتقاء بأدائهم، وبالتالي ضمان بقاء ونمو المنظمة على المدى البعيد، مما يمكنها من خلال ذلك تدعيم دورها الرائد في تحقيق التنمية المستدامة بأبعادها المختلفة.

الهوامش

1. ا وامة نضال صالح والفهداوي فهمي خليفة، " اثر فضيلة التقوى في الأداء الوظيفي رضا الوظيفي "، مجلة مؤتة للبحوث مجلد 17 عدد 2 عام، 2002، ص: 200س.
2. سيزلاقي اندرودي ووالاس مارك جي، " سلوك تنظيمي والأداء "، ترجمة جعفر ابوقاسم ا د، رياض بمهد الإدارة العامة، 1991، ص: 98.
3. Pinnington.A. & Edwards.T. Introduction to human ressource organisation dynamics 2000 p 235
4. ا د صاريني ومُجد سعد، " تطوير معايرة فقرات أداة لتقييم ممارسات تدريسية"، مجلة اتحاد الجامعات العربية العدد 25، 1990، ص: 28س.
5. ا وامة نضال صالح وفهداوي فهمي خليفة، المرجع سابق الذكر، ص: 204-205.
6. د. مهدي حسين زويلف، إدارة موارد البشرية "مدخل كمي"، الطبعة الأولى دار الفكر، 2001، ص184
7. د. مهدي حسين زويلف، المرجع سابق الذكر، ص: 185س.
8. د. مهدي حسين زويلف، المرجع سابق الذكر، ص: 194.
9. د. مهدي حسين زويلف، المرجع سابق الذكر، ص: 198.
10. حامد بدر، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الكويت، العدد 3، سبتمبر 1999، ص: 62.
11. حامد بدر، المرجع سابق الذكر، ص: 63.
12. <https://www.ulum.nl>
13. www.hrm.group.com
14. www.Docs.ksu.edu.sa.com
15. www.docs.ksu.edu.sa.com

رَبْطُ الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ فِي الْمَوْسَسَاتِ الْمَصْرِفِيَّةِ وَالْمَالِيَّةِ الْجَزَائِرِيَّةِ

عبد الفتاح بوخمخم و عز الدين هروم
كلية العلوم الاقتصادية التسيير العلوم التجارية جامعة منتوري قسنطينة

مقدمة

يشهد العالم اليوم عدة تغيرات مست المجالات التقنية، التجارية والمعرفية نتج عنها زيادة الاعتراف بأهمية المورد البشري ودوره المتفرد في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، انطلاقا من الإطارات المسيرة، وصولا إلى الأفراد العاملين في المستويات الدنيا من السلم الوظيفي.

لقد أصبح نجاح أي مؤسسة مرهونا بآليات تسيير مواردها البشرية، ومدى التزام القائمين عليها بالمنهج العلمي في ممارساتهم المختلفة، خاصة منها ممارسات تسيير الأداء الوظيفي. المؤسسات المصرفية كغيرها من المؤسسات الجزائرية شهدت في فترات سابقة بروز مجموعة من السلوكيات والممارسات غير الرشيدة، التي كونت ثقافة يصعب تغييرها أو نزعها من ذهن المسير الجزائري. ففي مجال تسيير الموارد البشرية، كانت تتخذ مجمل القرارات المتعلقة بالتوظيف والترقيات دون اعتبارات موضوعية، كما غاب التعامل على أساس الفروق الفردية في منح المكافآت، وانعدم الاستثمار في التدريب والتأهيل المستمر. مما أحدث حالة من التسيب واللامبالاة، وكبح لجم الإبداع والمبادرة، وزيادة التوتر في العلاقات، مع ضعف الشعور الجماعي والانتماء إلى المؤسسة.

ونظرا لأهمية البنوك في تسيير عجلة الاقتصاد الوطني، وحتى يكون باستطاعتها مجابهة التحديات المحيطة بها. أصبح لزاما عليها تركيز اهتمامها نحو أداء وكفاءة مواردها البشرية، بتنمية قدراتهم وكسب رضاهم وولائهم. لأن العنصر البشري هو المحرك الرئيس للعمليات المصرفية، فحسن المعاملة وأمانة الموظفين وكفاءة المسيرين هي التي تميز البنوك عن بعضها في ظل تشابه الخدمات التي تقدمها.

من خلال هذه الورقة البحثية نتولى تحليل تسيير الأداء الوظيفي، ودور هذه العملية في تعظيم الاستفادة من الموارد البشرية. لكن قبل هذا يمكن أن نذكر بأهم المجالات التي يمكن أن تستغلها المؤسسة لتحقيق ميزتها التنافسية من خلال الاستثمار في مواردها البشرية.

I- مجالات التميز من خلال الموارد البشرية:

في إطار تحليله للنشاطات الداخلية للمؤسسة المسؤولة إستراتيجيا عن خلق القيمة، وبالتالي

عن الميزة التنافسية وفق أسلوب سلسلة القيمة، يرى "بورتر" (M. Porter) أن الموارد البشرية هي المسؤولة عن خلق القيمة، وأن تسييرها يؤثر على الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال تنمية الكفاءات وتحفيز المستخدمين، وبالتالي تعتبر عاملا حاسما في تطوير الميزة التنافسية.

ويمكن حصر أهم مجالات تميز المؤسسة من خلال مواردها البشرية في ثلاثة مجالات هي: في مجال تقديم منتج جديد، في امتلاك تكنولوجيا متقدمة وفي مجال التنافس في الأسواق المفتوحة.

I-1- في مجال تقديم منتج أو خدمة جديدة

إن قدرة المؤسسة على التنافس من خلال تقديم منتج متميز، أصبحت ترتبط ارتباطا كبيرا بمدى قدرة تلك المنظمة على تقديم منتج جديد خلال فترات زمنية متقاربة. فالملاحظ حاليا أن دورة حياة المنتج أصبحت قصيرة جدا، وخير دليل على ذلك ما يحدث في مجال صناعة الإلكترونيات. بل أكثر من ذلك أصبح من المعتاد أن تقدم نفس الشركة منتجا جديدا يقتل منتجا سابقا لها. فالمؤسسة التي تستطيع أن تقدم منتجا جديدا لا تترك للمنافس متعة تقليد منتجها الحالي.

غير أن رغبة المؤسسة في تقديم منتجات جيدة بشكل مستمر يتطلب إلى جانب الإنفاق على البحوث والتطوير، توافر الموارد البشرية القادرة على الإبداع والتجديد والابتكار. وهو ما تحتاجه البنوك، خاصة في ظل تشابه الخدمات التي تقدمها، والتي تستدعي التحسين والإبداع من خلال دراسة نقاط قوة وضعف الخدمة التي يقدمها البنك مقارنة ببنوك أخرى.

I-2- في مجال امتلاك تكنولوجيا متقدمة

إذا كان امتلاك التكنولوجيا المتطورة يعد ميزة تنافسية كبرى. غير أن الطفرات التكنولوجية التي يشهدها العالم حاليا تشير إلى أن الأساس في استيعاب وتطوير تلك التكنولوجيات هو العنصر البشري. وبما أن التكنولوجيا أصبحت متاحة أمام الجميع، فإن امتلاك الموارد البشرية في مجال تعظيم الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة هو الميزة التنافسية الحقيقية. وتزداد أهميته في هذا المجال في البلاد المستوردة للتكنولوجيا بدرجة أكبر من أهميته في البلاد المصنعة للتكنولوجيا. فما من شك أن للتكنولوجيا جانبا اجتماعيا وثقافيا لا يمكن تجاهله. ففي ثقافة لا تقدر قيمة الوقت مثلا لن يجدي استخدام التكنولوجيا التي توفر الوقت. وفي النهاية فإن التكنولوجيا تجعل الأشياء ممكنة، أما الإنسان فهو الذي يجعل الأشياء تحدث. فالموارد البشرية المتميزة هي القادرة على تخفيض تكاليف "فاتورة" التكنولوجيا المستوردة".

و يمكن للبنوك استغلال التكنولوجيا الحديثة في تقديم خدمات جديدة أو ذات جودة أعلى، مما يجعلها تكسب ولاء زبائنها المعتادين وتستقطب زبائن جدد.

I-3- في مجال التنافس في الأسواق المفتوحة

بسبب تكاتف القوى الدولية على فتح الأسواق العالمية وتحرير التجارة، وعدم إمكانية الاعتماد على حماية الأسواق كميزة تنافسية، أصبح الدور الجديد للموارد البشرية هو زيادة قدرة

المنظمة على التنافس في الأسواق المفتوحة. وذلك بخلق جيل من الموارد البشرية القادرة على تفهم فكر العالم الجديد، عالم المنافسة المفتوحة الذي لا يسمح للدخول من بوابته إلا لكل منافس. من هذا المنطلق فإن التميز يمكن أن يتحقق من خلال موارد بشرية يمكن أن تعي جيدا طبيعة المنافسة في الأسواق العالمية الجديدة. موارد بشرية يمكن أن تغير من تركيبها العقلية التي برمجت على الأسواق الخمية وتحويلها إلى عقلية السوق المفتوحة.

من هنا يمكن القول أن واقع عالم الأعمال الجديد يفرض بقوة أهمية المورد البشري كميزة تنافسية دائمة، وهو القوة المحركة للمؤسسة، التي تتجلى في أدائه الوظيفي، حتى وإن كان هذا الأداء مجرد جزء لا يتجزأ من أداء المؤسسة ككل، باعتبار أن أهدافها لا تتحقق إلا بتفاعل مختلف مواردها.

الآن وبعد أن تعرفنا على دور المورد البشري في تحديد أداء المؤسسة، فإن ما يهمنا الآن هو التعرف على الأداء الوظيفي ومحدداته.

II - مفهوم ومحددات الأداء الوظيفي

يعد الأداء الوظيفي من بين أكثر المجالات التي لاقت اهتمام الباحثين في مختلف التخصصات (علم النفس، علم الاجتماع وعلوم التسيير). وكان لتعدد طبيعة العنصر البشري انعكاس كبير على اختلاف النتائج المتوصل إليها، خاصة فيما يتعلق بتصنيف مختلف العوامل المحددة لأدائه ودرجة تأثير كل منها على مستواه.

II-1 - مفهوم الأداء الوظيفي: إن مفهوم الأداء الوظيفي كغيره من المفاهيم التفسيرية لم يلقى تعريفه الإجماع بين الباحثين في مجال التسيير. فهناك من يرى أن هذا المصطلح هو إشارة إلى "النتائج المتحققة عن إنجاز وظيفة محددة، وعلى هذا الأساس يمكن أن يعرف الأداء الوظيفي على أنه « النتائج النهائية من حيث الكم، النوع والتكلفة التي أسفرت عنها الممارسة الفعلية لأوجه النشاط المختلفة خلال فترة زمنية محددة»⁽¹⁾.

وهناك من يرى أن الأداء الوظيفي عبارة عن القيام بالفعل ذاته وليس النتيجة المتحصلة عن القيام به، وهو ما يعبر عنه ب"سلوك الأداء"، الذي يعرف على أنه «قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله»⁽²⁾. أو بعبارة أخرى هو «السلوك الوظيفي الهادف، أو ما يفعله الفرد استجابة لمهمة معينة»⁽³⁾.

كما يتجه الكثير من الباحثين إلى التمييز بين السلوك والإنجاز والأداء، فيرون أن السلوك يعبر عما يقوم به الأفراد من أعمال في المؤسسة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتاج السلوك. أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا⁽⁴⁾.

هذا ما دفع البعض إلى الجمع بين السلوك والنتائج في محاولة لإعطاء تعريف مقبول للأداء الوظيفي، وهو ما لم يتوفر في التعريفات السابقة، التي اختارت أحد المنظورين فقط للتعبير عن معنى

هذا المصطلح، وعلى هذا الأساس فقد عرف على أنه «تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المؤسسة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المؤسسة»⁽⁵⁾. وإن كان البعض يضيف بعد الشخصية في الأداء الوظيفي (السلوك والنتائج والشخصية)، لكن ذلك نادر بينهم.

كما أن هناك من ينظر إلى الأداء الوظيفي على أساس النتائج المحققة لكن من زاوية مختلفة باعتبار أنه «مدى أو درجة بلوغ عامل أهداف وحدة العمل والمؤسسة كنتيجة لسلوكه واستخدام مهاراته، قدراته ومعارفه»⁽⁶⁾. أو باعتباره «النسبة بين النتائج المحصلة والوسائل المستخدمة للتوصل إليها»⁽⁷⁾. وبعبارة أخرى يستخدم للتعبير عن مستويات الفعالية (effectiveness) أو الكفاءة (Efficiency) أو كليهما، بما أنهما يشكلان بعدين متكاملين ومتلازمين في الأداء الوظيفي.

II-2- محددات الأداء الوظيفي: إن الأداء الوظيفي لا يتحدد نتيجة لقوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد نفسه فقط، ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به. ويمكن أن تصنف هذه القوى إلى عوامل أساسية وأخرى جزئية. حيث يشير الكثير من الباحثين أن مستوى الأداء الوظيفي يتحدد بتفاعل عاملين رئيسيين معا وهما: المقدرة على العمل والرغبة في العمل، وتتحدد العلاقة بينهما من حيث تأثيرها على مستوى الأداء بالشكل الآتي:

$$\text{مستوى الأداء} = \text{المقدرة على العمل} \times \text{الرغبة في العمل}$$

أي أن تأثير المقدرة على العمل في مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل، وبالعكس فإن تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على مدى مقدرة الشخص على القيام بالعمل⁽⁸⁾.

وقد وضع "بورتير" (Porter) وزميله "إدوارد لولير" (Lawler) سنة 1968م نموذجاً نظرياً يقوم على مجموعة من الفروض حول محددات الأداء الوظيفي تتكون من ثلاث عوامل رئيسية هي كما يبينها الشكل رقم (1) تتمثل في:⁽⁹⁾

❖ الجهد المبذول: الذي يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل أو درجة دافعيته، التي تتحدد هي الأخرى بعوامل جزئية مختلفة ومتراصة بعضها بعض ك: الأجور والمكافآت، عدالة العائد، فرص التطور والترقية المتاحة للفرد، نمط القيادة أو الإشراف، الظروف المادية، المكانة الوظيفية، طبيعة العلاقات داخل التنظيم، تضخم العمالة، تحديد أهداف الأداء، محتوى العمل وتنوع المهام؛

❖ قدرات الفرد وخبراته السابقة: التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول، ويشمل ذلك التعليم والتدريب والخبرات؛

❖ إدراك الفرد لدوره الوظيفي: ويشمل تصورات وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله، وعن الكيفية التي يمارس بها دوره في المؤسسة.

ومقارنة بالمحاولات السابقة، فقد أضاف "بورتر" و"لولير" عنصراً أساسياً ثالثاً وهو مدى إدراك الفرد لدوره الوظيفي، حيث يؤدي تفاعل العناصر الثلاثة السابقة فيما بينهما إلى تحديد مستوى الأداء وذلك حسب المعادلة التالية:

$$\text{الأداء} = \text{الدافعية} \times \text{الجهد المبذول} \times \text{القدرات} \times \text{الإدراك}$$

ووفقاً لهذه المعادلة فإن أثر التغيير في أحد العوامل على الأداء يتوقف على المستوى أو الدرجة المتوافرة من كل عامل من العاملين الآخرين. فلا شك أن أثر التدريب (زيادة القدرات) على الأداء يتحسن بدرجة أكبر لدى الفرد الذي تكون دافعيته للأداء عالية من ذلك الذي تكون دافعيته للأداء منخفضة، بفرض تماثل مقدار الزيادة في القدرات الذي أحدثته التدريب لدى الفردين، وبالمثل فإن التحسين الذي يحدث في الأداء نتيجة زيادة وضوح الدور الوظيفي ومكونات العمل في ذهن الفرد (تغيير في إدراكه) يكون أكبر لدى فرد تكون دافعيته عالية وقدراته عالية، عن آخر تغيير إدراكه بنفس المقدار لكن دافعيته كانت منخفضة وقدراته كانت منخفضة⁽¹⁰⁾.

والشيء الإضافي الآخر في نموذج "بورتر" و"لولير"، يتعلق أساساً بعنصر الرضا الوظيفي في علاقته بالأداء. فقد كان يشكل هذا العنصر بالنسبة لمدرسة العلاقات الإنسانية، محمداً رئيسياً ومباشراً للأداء، حيث كان الإعتقاد بأن ارتفاع رضا الفرد عن عمله يؤدي إلى زيادة حماسه للعمل وإقباله عليه، ويزداد أيضاً إيمانه للوظيفة والمؤسسة، فترتفع بذلك إنتاجيته وأدائه. وبالعكس فإن انخفاض رضا الفرد عن عمله، يؤدي إلى انخفاض حماسه للعمل، ويقل إقباله عليه، وتقل مشاعر الإمتنان والولاء للوظيفة وللمؤسسة. فتقل نتيجة لهذا إنتاجيته وأدائه. فهذا التفسير يدمج بين مشاعر الرضا والدافعية للأداء، وبذل الجهد في العمل. ويعني بذلك أن الرضا والدافعية هما نفس الشيء، فزيادة الرضا معناه زيادة الدافعية والعكس بالعكس.

هذا مغاير لما قدمه "بورتر" و"لولير"، اللذان أكداً أن العلاقة بين الرضا والأداء ليست على الشكل المذكور أعلاه، وأن الرضا لا يعتبر محمداً مباشراً للأداء أو حتى الجهد المبذول في العمل. والرضا إن أثر على متغيرات تحدد الجهد المبذول، فهو يؤثر بطريقة غير مباشرة، فتأثيره إذاً كما يوضحه الشكل رقم (1) يتوقف على قيمة ومنفعة العوائد المتوقعة⁽¹¹⁾.

بالتالي فإنه يمكن القول أن الرضا الوظيفي يعتمد على الأداء (الإنجاز) أكثر من اعتماد الأداء عليه، بمعنى أن الأداء يقود إلى رضا وظيفي، وأن الرضا الوظيفي لا يقود بالضرورة إلى أداء⁽¹²⁾.

من ثم فالأداء الوظيفي للفرد يتحدد بتفاعل وامتزاج دافعيته، قدراته وإدراكه لدوره. ولا يوجد عامل أهم من آخر فكل العوامل تتفاعل فيما بينها لتحديد مستوى الأداء.

III - طبيعة تفسير الأداء الوظيفي

بعد أن وقفنا على مفهوم الأداء الوظيفي ومحدداته الأساسية، اتضح الآن أن تفعيل الموارد البشرية في أي مؤسسة يمر عبر التأثير الإيجابي في دافعتهم، قدراتهم وإدراكهم الوظيفي. لذلك حاول الباحثون إيجاد السبل الكفيلة بتحقيق ذلك، والتي تتلخص أهمها في مفهوم تفسير الأداء.

عبد الفتاح بوخمخ و عز الدين هروم

III-1- ظهور مصطلح تسيير الأداء:

يعتبر مفهوم تسيير الأداء الامتداد الطبيعي لتطور مفهوم تقييم الأداء، استعملت العبارة لأول مرة من قبل "مايكل بير" (Michael Beer) و"روبرت روه" (Robert A.Ruh) سنة 1976، في مقالة منشورة عنهما بعنوان "تطور العامل من خلال تسيير الأداء" (Employee growth through performance management)، لكنه ما أصبح معترفاً به كمقاربة متميزة سوى منتصف الثمانينات. نشأ عن الإدراك بالحاجة إلى مقاربة أكثر استمرارية وتكاملاً لإدارة ومكافأة الأداء، بدلا من أنظمة التقييم التقليدية التي أخفقت في تسليم النتائج المتوقعة منها⁽¹³⁾.

فقد كونت العمليات المستعملة حسب العادة في إجراء عملية التقييم (اجتماع المشرفين بمرووسيههم مرة في السنة لتفح العمل المنجز على مدار العام وقياس النتائج المحققة؛ أو إعطاء تقييم مباشر دون إجراء اجتماع مع المرؤوسين) اعتقاداً راسخاً لدى المقيمين أو الأفراد الخاضعين للتقييم بعدم فعاليتها، وقد ذكرت في هذا الصدد مجموعة من الأسباب منها ما يلي⁽¹⁴⁾:

- ❖ خشية العاملين من أن يتم الحكم عليها بسوء، ونفور المقيمين من لعب هذا الدور؛
- ❖ عدم الثقة في الوسائل المستعملة؛
- ❖ نق الاتصال؛
- ❖ انخفاض المكافآت المرافقة للمستويات العليا للأداء.

هذا ما جعل من هذه العملية في نظرهم مجرد إجراء إداري شكلي لا يرضي أي طرف، وبالتالي فلن تسمح بتحسين أداء العاملين ولا المؤسسة. وبأني "تسيير الأداء" كمفهوم يستند على مجموعة من المقاربات والممارسات التي تسعى للتغلب على هذه السلبيات.

III-2- تعريف تسيير الأداء:

وردت العديد من المحاولات لإعطاء تعريف لهذا المصطلح الحديث نسبياً، نذكر منها ما يلي:

❖ «تسيير الأداء يمثل عملية لتهيئة بيئة العمل بالشكل الذي يحتاجه الأفراد لأداء عملهم، وحيث يتلقون تغذية مرتدة مستمرة حول أدائهم، ويكون تقييم الأداء مجرد جزء من نظام تسيير للأداء أكثر شمولاً»⁽¹⁵⁾.

❖ «تسيير الأداء عملية مستمرة، يدخل خلالها المشرف في اتصال مزدوج مع العاملين بخصوص التوقعات، الأداء المنجز، مجالات التطوير وخطط تحسين الأداء»⁽¹⁶⁾.

❖ «تسيير الأداء هو مقاربة إستراتيجية ومتكاملة من أجل الحصول على نجاح مستمر للمؤسسة، عن طريق تحسين أداء الأفراد والفرق وتطوير قدراتهم»⁽¹⁷⁾.

❖ «تسيير الأداء عبارة عن عملية تواصل مستمرة، تنفذ بالاشتراك بين العامل ورئيسه المباشر، وتهدف للتوصل إلى توقعات وفهم واضحين بخصوص:

- واجبات العمل الأساسية التي يتوقع من العامل تأديتها؛

- كيف يساهم عمله في تحقيق أهداف المؤسسة؛
- ماذا يعني " إتقان العمل " بعبارة محددة، وكيف سيجري تقييم الأداء الوظيفي؛
- كيف سيعمل العامل والمشرف معا للمحافظة على الأداء الحالي وتحسينه والبناء عليه؛
- ما هي العقبات التي تعترض الأداء، وكيفية التغلب عليها»⁽¹⁸⁾.

III - 3- أهداف تسيير الأداء

يمكن تلخيص أهم أهداف تسيير الأداء في أربع نقاط كما يلي⁽¹⁹⁾:

❖ زيادة المواءمة بين جهود العاملين وأهداف المؤسسة: حين يعلم العاملون ما تصبو إليه المؤسسة وكيف يساعد عملهم على تحقيق ذلك، فإنه يكون بمقدورهم تقديم الأفضل. فبيان واضح لأهداف المؤسسة بإمكانه أن يساعد الرؤساء على ضمان تركيز جهود العاملين على الأنشطة التي بإمكانها خلق الفارق في أداء المؤسسة.

❖ زيادة استبقاء والتزام العاملين: تسيير الأداء عنصر أساسي في خلق مناخ جذاب للعاملين، وهو ما يسمح باستبقاء العاملين وزيادة التزامهم، من خلال توضيح التوقعات، تعزيز شعور العاملين بأنهم جزء من وحدة متكاملة أكبر، احترامهم ومعاملتهم كشركاء دون اعتبار للتسلسل الهرمي في المسؤولية، تطوير قدراتهم بالتدريب، ومنح مكافآت وفق الأداء.

❖ زيادة كفاءة العاملين: العنصر الأساسي في تسيير الأداء يتمثل في معالجة فجوات الأداء، والتزويد بالتغذية المرتدة والتوجيه التطويري لتحسين مقدرة وأداء العامل.

❖ زيادة أداء المؤسسة: لو نفذ تسيير الأداء بشكل منظم واستمر تطبيقه على المدى البعيد، فإنه سيرفع من مستوى تفوق المؤسسة ويحسن من أداء كل الأفراد.

زيادة على هذه الأهداف، فإن الدور الأساسي لتسيير الأداء يتمثل في تطوير "ثقافة الأداء"، التي ينظر من خلالها على أن النتائج أكثر أهمية من أعراف السلوك التقليدية داخل المؤسسة.

مما سبق يتبين أن تسيير الأداء أوسع معنى وأشمل مجالا من تقييم الأداء، والجدول رقم (1) يلخ الفرق بين العمليتين.

جدول (1): الفرق بين تقييم الأداء وتسيير الأداء

تقييم الأداء	تسيير الأداء
تقدير تنازلي (من أعلى إلى أسفل)	عملية مشتركة من خلال الحوار
اجتماع تقييم سنوي	مراجعة مستمرة مع واحدة أو أكثر من المراجعات الرسمية
نظام موحد Monolithic	عملية مرنة
التركيز على أهداف كمية	التركيز على القيم والسلوكيات بالإضافة إلى الأهداف
يرتبط في أغلب الأحيان بالأجر	احتمال أقل بالارتباط المباشر مع الأجر (التركيز على التطوير)
يخ قسم الموارد البشرية	يخ الرؤساء المباشرين

المصدر: Michael Armstrong, Performance management : Key strategies and practical guidelines, Third edition, Op.Cit., p.10.

من خلال الجدول رقم (1) يتضح جلياً أن تسيير الأداء ليس⁽²⁰⁾:

- شيئاً يجريه المدير أو الرئيس للعامل؛
- جهة أو هيئة ما لدفع الأفراد للعمل بشكل أفضل أو بجد أكبر؛
- عملية تستخدم فقط في حالات الأداء الضعيف؛
- عملية تتعلق بتعبئة النماذج مرة في السنة.

III -4- مقاربات تسيير الأداء: يمكن النظر إلى تسيير الأداء من ثلاث زوايا: كعملية طبيعية في الإدارة، كدورة مشكلة من مجموعة من العمليات المتسلسلة، أو كنظام متكامل.

أ- تسيير الأداء كعملية إدارية طبيعية: إن النظر إلى تسيير الأداء باعتباره عملية طبيعية (عادية) في الإدارة، معناه ممارسة عناصر الإدارة الأربعة المعروفة على أداء الأفراد: التخطيط، التنظيم، القيادة (أو التوجيه)، والرقابة، حيث يمثل تسيير الأداء:

❖ أداة تخطيطية: من خلال: التنبؤ وتحديد الأهداف، رسم السياسات والبرامج ودراسة الإمكانيات.

❖ أداة تنظيمية: من خلال: توزيع الأهداف على الوحدات، تحديد العلاقات وتحديد السلطات والمسؤوليات.

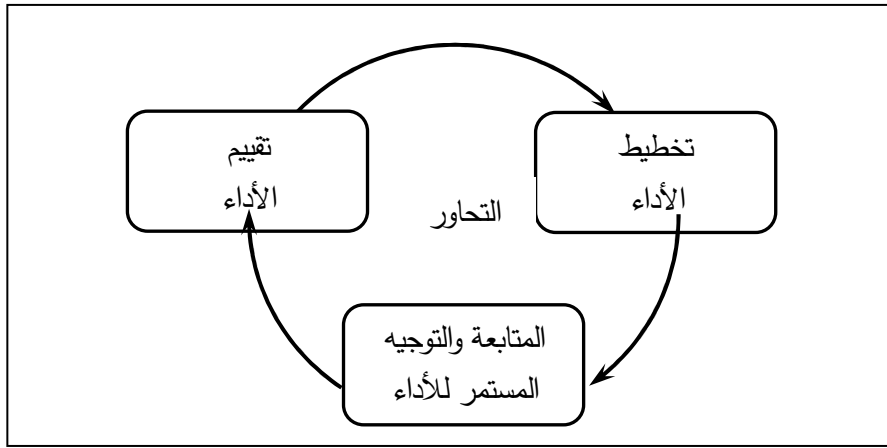
❖ أداة قيادية: من خلال: نمط ديمقراطي قائم على المشاركة في الإدارة، تحفيز للعاملين في اتجاه تحقيق الأهداف وتنمية القدرات بالمشاركة في حل المشكلات.

❖ أداة رقابية: من خلال: تحديد المعايير بالإتفاق، التركيز على النتائج وليس على الخطوات أو الأنشطة والرقابة الذاتية.

إن اعتبار تسيير الأداء كعملية تسييرية طبيعية، هو ما يجعل منها عملية تخرؤساء المباشرين، وليست تقنية أو وسيلة لتسيير الموارد البشرية بيد الإدارة.

ب- تسيير الأداء كدورة: يمكن أن يوصف تسيير الأداء كدورة متجددة ذاتيا بشكل مستمر، تتسلسل فيها مجموعة من الأنشطة أو المكونات المترابطة في شكل حلقة مغلقة، هي: تخطيط الأداء، المتابعة والتوجيه المستمر للأداء وتقييم الأداء، وذلك وفق ما هو موضح في الشكل رقم (2).

شكل (2): دورة تسيير الأداء



المصدر: من إعداد الباحثين.

يوضح الشكل رقم (2) أن التحوار بين الرئيس المباشر ومروؤوسيه يشكل جزءاً مهماً من المكونات الثلاثة، التي سوف نأتي للتعريف بها عند التطرق إلى الممارسات العلمية في تسيير الأداء الوظيفي.

ج- تسيير الأداء كعملية متكاملة: إن أحد عوامل نجاح عملية تسيير الأداء، هو النظر إليها باعتبارها عملية متكاملة، أي أنها تشكل في حد ذاتها نظام، وفي نفس الوقت هي جزء من بين أجزاء أخرى لنظام أشمل، يتكون من الأنشطة الهامة الأخرى ضمن المؤسسة. حيث أن إغفال أحد الأجزاء أو بعضها يؤدي إلى عدم نجاح النظام ككل.

في إطار هذه المقاربة، قدم "باريت" (Barrette) وآخرون معه نموذجاً للتكامل على ثلاث مستويات. حيث أشار هؤلاء الكتاب إلى أن تسيير الأداء يجمع بين العديد من التطبيقات كتحديد الأهداف، توجيه ومتابعة التقدم في الإنجاز ومناقشة الأداء. وأن الواقع التطبيقي يفرض على أنظمة تسيير الأداء الاشتراك مع العديد من المكونات الأخرى لتسيير الموارد البشرية كالترقية، الانتقاء، الأجور، التدريب، تخطيط المسار الوظيفي... إلخ؛ إضافة إلى الأهداف الإستراتيجية، من خلال

تستطير أهداف وكفاءات العاملين مع العوامل الأساسية للنجاح، الرؤية وقيم المؤسسة. وفي تعريفهم لتسيير الأداء وضعوا في الأولوية توضيح مفهوم النظام، أو مستويات التكامل الثلاثة، حيث يرون أن تسيير الأداء هو «مجموعة من التطبيقات التسييرية التي تهدف إلى تعظيم أداء العاملين والمؤسسة والتي:

- تدمج العناصر الأساسية للإستراتيجية المؤسسية؛

- تتناسق مع بعضها البعض؛

- تتكامل مع المكونات الأخرى لتسيير الموارد البشرية.

ومن ثم فالهدف النهائي للنظام ليس فقط رفع أداء الأفراد أو فرق العمل، لكن أيضا تعظيم أداء المؤسسة ككل، أخذاً في الاعتبار لتطبيقات تحسين الأداء، القرارات الإستراتيجية والنظم الأخرى لتسيير الموارد البشرية»⁽²¹⁾.

IV - الممارسات العلمية في تسيير الأداء الوظيفي

رغم أهمية المدخلات في أي نظام كان، إلا أن أهم شيء فيه هي العمليات التي تشغله. فحتى لو وفرت مدخلات نظام تسيير الأداء بالشكل المطلوب، من ظروف مواتية، والوسائل اللازمة، وتم إعداد الأفراد بالشكل الصحيح، قد تكون المخرجات، أو النتائج غير التي تم توقعها، ويعزى السبب في ذلك على الأرجح، إلى عدم إتباع الإجراءات والطرق الملائمة في القيام بالعملية بالشكل الصحيح على مستوى المشرفين، وبالتحديد في الطرق والممارسات المتبعة في تخطيط، متابعة، توجيه وتقييم الأداء. وسنوضح فيما يأتي بشكل مختصر الممارسات العلمية أو المطلوبة في هذه العمليات.

IV - 1- تخطيط الأداء الوظيفي: من العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، هو اختلاف الإدراك بين الرؤساء والمرؤوسين حول توقعات الأداء، سواء كانت مهام ومسؤوليات، أولويات العمل، صلاحيات أو النتائج المراد تحقيقها، فهو عامل أساسي في حالات كثيرة من تدني الأداء. ويقدم تخطيط الأداء الوسيلة الأساسية للتخل من هذا الغموض في إدراك العمل. إذ أن نقطة البداية المنطقية لدورة تسيير الأداء تتمثل في هذه العملية، التي تعتمد على المشاركة الفاعلة بين الرئيس والفرد القائم بالعمل، وذلك بالاتفاق على عناصر هذا العمل.

تمت عملية التخطيط من خلال اجتماع يعقد بداية كل سنة بين الرئيس المباشر والمرؤوس، الهدف منه هو⁽²²⁾:

❖ تنظيم مهام وغايات عمل المرؤوس، لتسيير بشكل متواز مع أهداف وغايات وحدة العمل والمؤسسة ككل، بحيث يدرك المرؤوس الصلة بين مسؤولياته والأهداف العامة للمؤسسة، أو على الأقل أهداف وحدة العمل.

❖ تعديل وصف ومسؤوليات الوظيفة، بحيث تعكس أية تغيرات في إطار العمل.

❖ الاتفاق حول مهام العمل الرئيسية، وكيفية تقييم النجاح الحقيق، وتحديد مهام العمل الأكثر أهمية والأقل أهمية، ومستوى الصلاحيات المخولة له بالنسبة لكل مسؤولية عمل كلف بها المرؤوس.

❖ تحديد أية مساعدة يمكن للرئيس تقديمها، وأية عقبات تعوق الوصول للأهداف المرجوة، وسبل التغلب على تلك العقبات.

بالإضافة إلى زيادة إدراكهم لدورهم الوظيفي، يسمح اجتماع التخطيط التأكد من قدرة المرؤوسين المستمرة على تحمل كامل مسؤولياتهم. كما أن إشراك المرؤوسين في تحديد حجم العمل الموكل إليهم والاتفاق حول أولويات العمل والتفاوض حول الصلاحيات المخولة لهم في اتخاذ القرارات، والتحاور حول العقبات التي تعترضهم لأداء عملهم، له دور تحفيزي كبير في التزامهم بما اتفق عليه. وهي من الأمور المفتقدة في المشرفين بمؤسساتنا الجزائرية، أين لا يزالوا ينظرون نحو المرؤوسين على أنهم مجرد أداة لتنفيذ الأوامر والقرارات وليسوا مورداً خصبا للأفكار والقدرات الإبداعية.

وتأتي عملية تخطيط الأداء لتأكيد النتائج التي توصلت إليها العديد من الدراسات، نذكر منها نظرية "وضع الهدف" لصاحبها "إدوين لوك" (Edwin Locke) عام 1960، الذي أوضح أن النية للعمل باتجاه تحقيق هدف معين يعد مصدراً أساسياً في دافع العمل⁽²³⁾. ويعتمد "لوك" في نظريته على بعض التنبؤات أو الفرضيات التي أيدتها كثير من الدراسات، وهي⁽²⁴⁾:

- ❖ أن الأهداف الصعبة تقود إلى أداء عال أكثر من الأهداف الأقل صعوبة؛
- ❖ الأهداف المحددة تقود إلى أداء عال أكثر مما تقود إليه الأهداف العامة (أي غير المحددة، مثل: اعمل أحسن ما لديك)؛
- ❖ أن المشاركة في عمليات تصميم ووضع الأهداف أكثر فعالية من تحديدها؛
- ❖ أن المشاركة تزيد من الولاء والقبول؛
- ❖ أن الأهداف تدفع الأفراد إلى أداء عال عندما تكون مقبولة.

و في هذا الصدد يمكن أن نشير إلى أهمية استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف في تخطيط، متابعة وتقييم الأداء، على مستوى كل الوظائف الإشرافية، لأن هذا الأسلوب يدفع بالأفراد إلى بذل كل جهدهم لتحقيق ما التزموا به دون تقصير، وبممكنهم من تقييم ذاتهم بأنفسهم، ويجعل نتائج التقييم أكثر موضوعية

IV -2- المتابعة والتوجيه المستمر للأداء الوظيفي: كصفة طبيعية في أي وظيفة، قد تبرز حين القيام بما بعض المعوقات أو المتغيرات في المحيط الخارجي، تحول دون إتمام المتوقع بالكفاءة المطلوبة. كما قد يسيء الفرد فعل بعض الأمور المرتبطة بعمله، مما يستدعي في كل هذه الحالات المتابعة المستمرة من الرئيس المباشر، وتدخله إما لإزالة المعوقات، أو إعادة النظر في التوقعات

المحددة. لذلك يأتي المكون الثاني في عملية تسيير الأداء، الذي يضيف عليها صفة الاستمرارية، ألا وهو المتابعة والتوجيه المستمر للأداء.

حيث تعرف هذه العملية على أنها « تلك العملية الاتصالية في المقام الأول، والتي تتضمن متابعة ورصد مستويات الأداء الفعلي والظروف المحيطة، وتزويد العاملين بالمعلومات المتجددة التي تساعد في إعادة توجيه الأداء في الاتجاهات الصحيحة، وتمكين القائمين بالأعمال من السيطرة على الأداء وظروفه» (25).

تتلخ مسؤوليات الرئيس المباشر في هذه المرحلة فيما يلي (26):

❖ الاحتفاظ بسجلات الأداء: من المهم بالنسبة لكل مشرف أن يتابع أداء مرؤوسيه طوال السنة في سجلا خاصة. ففي أغلب الأحيان، ينتظر الرؤساء المباشرين إلى أن يحين وقت تقييم الأداء الرسمي، ليكتشفوا أن ليس بإمكانهم تذكر ما قام به شخص معين سوى في حدود الأسابيع الستة الأخيرة فقط. ومن شأن هذا السجل أن يقلل من عنصر التحيز في التقييم، وأن يحسن من مستوى الإشراف، لأنه يجبر الرئيس المباشر على ملاحظة أداء مرؤوسيه بشكل دقيق.

❖ تحيين الأهداف بتغير الظروف: تميزت أماكن العمل في الماضي بالاستقرار إلى حد ما، بحيث أنه كان بوسع الأفراد القيام بالعمل ذاته لعدة سنوات، لأن معدل التغير كان أبطأ مما هو عليه الآن. لكن الحال لم يعد كذلك الآن فأماكن العمل الحديثة تنصف بكونها ديناميكية، كما أن الحاجة إلى التنافس تدفع المؤسسات للتطور باستمرار. وبصفة عامة فقد أصبح العمل أكثر تعقيدا وسرعة، فالأولويات تتغير وبيئة العمال كذلك، وتبرز العقبات للوجود بحيث أن الرؤساء لا يمكنهم افتراض أن الأفراد سينجحون إذا ما حافظوا ببساطة على التسلسل المحدد للواجبات المسندة إليهم، أو التوقعات المتفق حولها في بداية السنة. لذا فإن أحد أهداف المتابعة والتوجيه المستمر للأداء هو جعل الطريقة التي سينجز بها العمل ديناميكية ومرنة، وذلك بالتدقيق في المشاريع والأهداف والأولويات بشكل منتظم، والتأكد من ملاءمتها للظروف الحالية. وهو ما يعني أن التخطيط لا يتوقف عند الاجتماع الذي يتم في بداية السنة.

❖ تزويد المرؤوسين بالتغذية المرتدة والتوجيه نحو النجاح: أغلب العاملين يعتقدون أنهم يعملون عملا جيدا، ويقابلون توقعات المؤسسة. ورغم أنه يفترض عادة من المرؤوسين القدرة على مراقبة أدائهم بشكل مستقل عن الرئيس المباشر، إلا أن ذلك يبقى غير كافي. فإحدى خصائص المشرف الفعال هي تزويد العاملين بالتغذية المرتدة عن مستوى أدائهم بشكل منتظم ومستمر، وكذا بالتوجيهات والإرشادات بغرض تحسين قدراتهم في الأداء، وتجنبهم احتمالات الخطأ، وزيادة فرص الوصول إلى النتائج المستهدفة. وقد يتطلب ذلك اللجوء إلى التكوين

❖ تقديم الدعم وفرص التطوير للأفراد: حتى ولو كانت الأمور في الاتجاه الصحيح، على المشرف دائما افتراض حالات ستجبر الأفراد على التعلم والنمو. أي إعادة تأهيلهم ومنع تقادم معارفهم ومؤهلاتهم بمؤهلات جديدة وبشكل مستمر لمواكبة التغيرات السريعة التي يتميز بها عصرنا، أو لتهيئة بعضهم إلى مراكز مسؤولية أعلى.

❖ تعزيز السلوك الفعال: وذلك بتقدير الأداء الجيد من جهة، وعدم انتقاد الأداء الذي يتم دون المستوى المطلوب، لأن إبلاغ التقدير للمرؤوسين يحفزهم ويشجعهم على مواصلة الأداء الجيد،

عبد الفتاح بوخمخ و عز الدين هروم

وغياب رد فعل إيجابي من جانب الرؤساء قد يؤدي إلى ظهور شيء من التقصير من جانب المرؤوسين في أداء أعمالهم. كما أن انتقاد وتوجيه اللوم نحو المرؤوسين عن المستوى المتدني لأدائهم، قد ينتج عنه إحباط لمعنوياتهم والتأثير على العلاقة معهم، بدل تشجيعهم والبحث عن حلول للمشكلة واستعادة ثقتهم بأنفسهم. فمن بين الأساليب التي بإمكانها الحد من ظهور نفس المشكلات في المستقبل، هو إشراك المرؤوسين في إيجاد أسبابها، واقتراح الحلول الممكنة لها. فقد يؤدي فسح المجال للمرؤوسين لإبداء آرائهم ومقترحاتهم، إلى إيجاد الأسباب الحقيقية لها، ومن ثم وضع حلول نهائية تكفل عدم ظهورها مجددا. لأن رؤى الرؤساء والمرؤوسين عادة تختلف، ويمكن أن يحدث أن تكون وجهات نظر المرؤوسين أقرب إلى الواقع من وجهات نظر الرؤساء، وهو ما يمكن أن يجعل من هذا الأسلوب أداة لتقريب رؤى الطرفين

❖ إجراء مراجعات مرحلية: بالإضافة إلى تقديم تغذية مرتدة غير رسمية بشكل مستمر عن مستوى أداء العمل، يستحب إجراء مراجعات مرحلية أكثر رسمية لضمان استمرار الأداء على الطريق الصحيح. فهذه المراجعات تسمح للرئيس المباشر بالحصول على المعلومات التي تمكنه من تنسيق العمل بين الأفراد العاملين معه، ومعرفة تطورات العمليات والمشاريع.

IV - 3- تقييم الأداء الوظيفي: تنطوي عملية تقييم الأداء على عمل الرئيس المباشر والمرؤوس سويا (من خلال التواصل والنقاش)، لتقييم التقدم الذي أحرزه العامل نحو الأهداف المقررة، والتوقعات الموضوعية أثناء تخطيط الأداء، وللتلخيص أو إجمال ما جرى تنفيذه بشكل جيد خلال الفترة قيد المراجعة، وما جرى بمستوى أقل.

ولا يعني توفير التغذية المستمرة عن الأداء طوال السنة، التخلي عن عملية التقييم الرسمية في نهاية الدورة؛ فهذه العملية توفر⁽²⁷⁾:

- ❖ تغذية مرتدة للعامل، تتميز بكونها رسمية، ومنظمة ومدونة؛
 - ❖ توثيقا يضاف للملف الشخصي، ويمكن الاستفادة منه لاتخاذ قرارات بخصوص الترقيات، ومستويات الرواتب، والزيادات، والإجراءات الانضباطية، وغيرها؛
 - ❖ فرصة للتعرف على كيفية تحسين الأداء وتطويره، بغض النظر عن المستوى الحالي؛
 - ❖ فرصة لتقدير جوانب التميز والنجاحات، ونقطة انطلاق لتخطيط الأداء للسنة المقبلة؛
 - ❖ فرصة لتحديد العمليات والإجراءات، التي تعتبر مكلفة وغير فعالة.
- تستخدم عدة أساليب لتقييم الأداء الوظيفي، قد تختلف من مؤسسة إلى أخرى، من مستوى

وظيفي إلى آخر ومن وظيفة إلى آخر. إن البحث في اختيار أفضل طريقة جد محدود، وأغلب الآراء الموجودة تحت على ضرورة إظهار الطريقة المختارة من طرف المؤسسة، للأهداف التي تبغى تحقيقها من وراء إدخال تقييم الأداء، حيث يمكن أن تقييم فعالية أسلوب معين من أساليب التقييم على أساس المعايير التالية⁽²⁸⁾:

- ❖ التطوير: تحفيز المرؤوسين على بلوغ مستويات عالية من الفعالية، التزويد بالتغذية المرتدة، والمساعدة على تخطيط الموارد البشرية وتطوير المسارات المهنية؛
 - ❖ التقييم: اتخاذ القرارات المتعلقة بالترقية، الفصل من الخدمة، العقاب، الأجر، ومن ثم إقامة مقارنات بين المرؤوسين والمصالح؛
 - ❖ الاقتصاد: تكلفة الإعداد، الإنشاء والاستخدام؛
 - ❖ تقليل الأخطاء: الحد من أثر الهالة، أخطاء التساهل، النزعة المركزية، الزيادة في درجة الثبات والمصادقية؛
 - ❖ العلاقات بين الأفراد: درجة السهولة التي يمكن أن يحصل بها الرؤساء على المعلومات المفيدة لإجراء مناقشة فعالة لتقييم الأداء؛
 - ❖ الانطلاق في التنفيذ: سهولة الإعداد، والإنشاء داخل المؤسسة؛
 - ❖ القبول: إدراك (ثبات، مصادقية، منفعة) وإقرار أسلوب التقييم من قبل المستعملين؛ ويوضح الجدول رقم (2) تقييما لمختلف أساليب تقييم الأداء وفقا للمعايير السابقة.
- جدول (2): تقييم أساليب تقييم الأداء

معايير التقييم							المقاربات	
مستوى القبول	الإنطلاق في التنفيذ	العلاقة بين الأفراد	تقليل الأخطاء	الاقتصاد	التقييم	التطوير	الترتيب البسيط	النسبي
ض	ج	ض	ض	م	م	ض	الترتيب البسيط	النسبي
ض	ج	ض	ج	م	م	ض	الترتيب المتناوب	
ض	ج	ض	ض	م	م	ض	المقارنة الزوجية	
ض	ج	ج	م	م	ج	ض	التوزيع الإجباري	
ض	ض	ض	ض	م	ض	ض	التقييم الوصفي	الترتبة على

عبد الفتاح بوحلم و عر الدين هروم

ض	ض	ض	ض	م	ج	ض	الندرج البياني	
م	ج	ج	ج	ج	ض	ج	الأحداث الجوهرية	
م	ج	ض	ج	ج	ج	ج	قائمة التدقيق	
ض	ج	ض	م	ض	ج	ض	الإختيار الإلزامي	
م	ج	م	ج	ض	ج	ج	مقياس التوقع السلوكي	
ج	ج	م	ج	ض	ج	ج	م. الملاحظة السلوكية	
ج	ج	ج	ج	ض	م	م	الإدارة بالأهداف	المرتكزة على النتائج
ج	م	ج	ج	ض	م	ج	معدلات الأداء	
ج	م	ج	ج	م	م	ض	المؤشرات المباشرة	
ملاحظة: ض: ضعيفة؛ ج: مقبولة إلى جيدة؛ م: جيدة جدا إلى ممتازة								

المصدر: Ibid., p.293.

ويبدو من خلال الجدول (2) أنه لا توجد طريقة مكتملة من كل النواحي، فأى طريقة وإن كانت تتفوق على طرق أخرى في ناحية معينة، فهناك على الأقل طريقة تتفوق عليها في ناحية أو نواحي أخرى. لذلك يفضل العديد من الكتاب في الوقت الحاضر الاستعانة بأكثر من طريقة في التقييم مع ضرورة توفر الخصائص التالية في النظام المطبق لتقليل بعض أخطاء التقييم المعروفة (مثل: تقييم المرؤوسين دون الأخذ بعين الاعتبار للفروق الفردية في أدائهم، التأثير بالتقييمات السابقة، التحيز إيجابا أو سلبا لبعض المرؤوسين لأسباب شخصية):

❖ سهولة استخدام نموذج التقييم:

عند تصميم نموذج التقييم ينبغي أن يراعي المصمم سهولة استخدام النموذج، ووضوحه لكل عبد الفتاح بوخمحم و عز الدين هروم

من يستخدمه، وعدم حاجته إلى جهد غير اعتيادي عند استخدامه، وكذلك مراعاة عنصر الزمن بحيث لا يستلزم وقتا طويلا، وإنما يكون الوقت المطلوب لاعتماده معقولا ومناسبا. إن عدم مراعاة مثل هذه الشروط عند تصميم النموذج قد يجبر مستخدمه النموذج من مدراء ورؤساء، إلى إهماله أو استخدامه بصورة شكلية، لأنهم بالتأكيد سيكونون غير مستعدين لإضاعة وقت طويل في عملية التقييم، بشكل يؤدي إلى التأثير سلبا على أدائهم لواجباتهم الأخرى⁽²⁹⁾.

❖ دقة المعايير المستخدمة في التقييم:

من المهم لكفالة موضوعية تقييم الأداء الوظيفي تحديد عناصر التقييم وتعريفها تعريفا دقيقا وواضحا حتى لا يحدث الاختلاف في تفسيرها، والحرص على أن تكون هذه العناصر قادرة على قياس العمل المراد تقييمه، أي تتلاءم مع طبيعة العمل أو المجموعة الوظيفية التي ينتمي إليها العامل (تعدد نماذج التقييم)، ويفترض أن تكون ذات معنى للأشخاص الذين يجري تقييم أدائهم (أوزان مناسبة) وأن تكون ذات صلة بأهداف الأفراد والمؤسسة. لذلك فهناك اتجاه حديث نحو التقليل من استخدام الصفات موضوع التقييم مع توسيع وتعميم المعاني المستخدمة، إضافة إلى تقييم السلوك والنتائج معا، مع إعطاء وزن أكبر للنتائج.

❖ علانية نتائج التقييم:

يرى كثيرون أن من حق الفرد معرفة نتائج عمله، ويطلع على آراء الآخرين وأحكامهم بشأن هذه النتائج، ولا شك أن شخصا ممتازا في عمله يود أن يسمع كلمة مديح من رئيسه، لتشجيعه على الاستمرار في امتيازه، وهو أيضا يود أن يتعرف الآخرون على إنجازاته وينظروا إليها بعين التقدير والاحترام. لذلك يعتقد كثير من الكتاب أن من واجب الرئيس أن يطلع مرؤوسيه على مدى تقدمهم، ويقدم لهم آراءه وأراء الإدارة فيهم وحكمه وحكم الإدارة على أدائهم. وتصبح مقابلة الرئيس مع مرؤوسه أكثر أهمية، إذا كان الأخير يحتاج إلى تحسين في الأداء، وإذا كانت هناك نواحي ضعف أو قصور من جانب المرؤوس أو المجموعة أو الإدارة أو نظام الاتصالات... الخ⁽³⁰⁾.

هذا دون إغفال العوامل الأخرى التي تزيد من فعالية هذه العملية، والمتمثلة في:

❖ تدريب القائمين على التقييم؛

❖ إشراك العاملين في عملية التقييم؛

❖ مساندة ودعم الإدارة العليا.

الآن وبعد أن تعرفنا على أهم الممارسات المرتبطة بتسيير الأداء الوظيفي، سنسقط أغلبها على أرض الواقع في الجانب الميداني للدراسة، لتحديد مدى اهتمام الرؤساء بها.

الخاتمة

في الأخير نعتقد أن تبني الرؤساء في المؤسسات المصرفية الجزائرية للممارسات السالف ذكرها يكفل تفعيل مواردها البشرية، فإشراك المرؤوسين في تحديد توقعات الأداء، واتخاذ القرارات وحل

المشكلات يضمن وجود حد أدنى من الالتزام، ويشعرهم بوجودهم وأهميتهم في المؤسسة. كما أن المتابعة والتوجيه المستمر لأدائهم وفق الأساليب الرسمية وغير الرسمية، تبين نقاط قوتهم وضعفهم، ومن تم تحسين مستوى أدائهم وتطوير مهاراتهم، دون أن ننسى الفوائد التي ذكرناها حول وجود تقييم أداء رسمي في المؤسسة.

وفي هذا الصدد سيكون المفيد بالنسبة للمسؤولين على نشاط التدريب في المؤسسات المصرفية تنظيم دورات تدريبية للرؤساء المقيمين تهدف إلى:

• إطلاع الرؤساء على الممارسات العلمية في تخطيط، متابعة، توجيه وتقييم الأداء، بالإضافة إلى مهارات صنع القرار وإدارة الاجتماعات، وتحفيز الأفراد للعمل. هذا دون إغفال المعارف والمعلومات المتعلقة بالتسيير العقلاني والحديث للمؤسسات المصرفية حتى يتطلعوا نحو المزيد من التقدم والعصرية؛

• تغيير نظرة المقيمين نحو عملية التقييم على أنها عملية مستمرة تهدف أساساً إلى مواجهة المشكلات قبل أن تتفاقم، وتقديم التغذية المرتدة المستمرة للمرؤوسين عن مستوى أدائهم؛

• توعية المقيمين على أن عملية التقييم هي عملية إستراتيجية، لا تستهدف فقط النظر في ماضي المرؤوسين، بل تطوير مستوى أدائهم، وتخطيط مستقبلهم الوظيفي؛

• تنبيه الرؤساء على ضرورة وكيفية التخلص من أخطاء التقييم.

الهوامش

¹ - محمد بن عبد الله العثمان، تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض: 2003، ص: 73، 2006/04/10

<http://www.nauss.edu.sa/NAUSS/Arabic/Menu/ELibrary/ScLetterResearch/Masters/year3/part3/as353.htm>

² - أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الطبعة الثانية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت: 1979، ص: 50.

³ - موسى عبد الناصر، نظام مقترح لتقييم أداء الأفراد في المؤسسات الاقتصادية العمومية، رسالة دكتوراه مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولية، جامعة باجي مختار، عنابة: 2005/2004، ص: 11.

⁴ - عبد البارى إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة: 2003، ص: 14-15.

⁵ - عبد الله عبد الرحمان النيمان، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض: 2003، ص: 37، 2006/04/10

<http://www.nauss.edu.sa/NAUSS/Arabic/Menu/ELibrary/ScLetterResearch/Masters/year3/part3/as103.htm>

⁶- Robert Bacal, manager's guide to performance reviews, Mc Graw –Hill, USA:2004, p.39.

⁷- Bernard Martory ,contrôle de gestion social :saires, masse salarial, effectifs, compétences, performance , librairie Vuibert, paris : 1999, p.231.

⁸- علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، دار غريب للطباعة، القاهرة: 1985، ص:27.

⁹- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية:2003، ص: 229-

.230

¹⁰- المرجع السابق، ص:230-231.

¹¹- المرجع السابق، ص:227-228.

¹²- ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض:

1995، ص:173.

¹³- Michael Armstrong, Performance management: Key strategies and practical guidelines, Second edition, Kogan Page, London (UK); Dover (USA) : , p..

¹⁴- Rachal Quелlette , le concept de gestion de la performance : effet de l'intégration du système de gestion de la performance sur la performance des entreprises canadiennes, thèse présentée en vue de l'obtention du diplôme de maîtrise en administration des affaires, Université d'ottawa : setembre , p. , //, <http://www.collectionscanada.gc.ca/obj/s/f/dsk/ftp/MQ.pdf>

¹⁵- William J. Rothwell; H. C. Kazanas, Planning and managing human resources: strategic planning for human resources management, Second Edition, Human Resource Development Press, Inc., Amherst, Massachusetts (U.S. and Canada): , p..

¹⁶- Donald L. Kirkpatrick ; foreword by Dick Grote, Improving employee performance through appraisal and coaching, Second Edition, American Management Association (AMACOM), New York: , p.-.

¹⁷- Michael Armstrong, Strategic human resource management : a guide to action, Third edition, Kogan Page, London (UK); Philadelphia (USA) : , p..

- (18) روبرت باكال، ترجمة: موسى يونس، تقييم الأداء: كيف تقيس وتطور الأداء الوظيفي، بيت الأفكار الدولية، العربية السعودية: 1999، ص:26.

¹⁹- Doug Jensen; Tom McMullen; Mel Stark, The Manager's Guide to rewards : what you need to know to get the best for—and from—your employees; American Management Association (AMACOM), New York: , p.-.

²⁰- روبرت باكال، ترجمة: موسى يونس، مرجع سابق، ص:27.

²¹- Rachal Quелlette, Op.Cit., p.11.

²²- روبرت باكال، ترجمة: موسى يونس، مرجع سابق، ص:100.

²³- ماجدة العطية، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان: 2003، ص: 124.

²⁴- أندرو دي. سيزلاقي؛ مارك جي. والاس، ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد، السلوك التنظيمي والأداء، معهد الإدارة العامة، الرياض:1991، ص:170.

²⁵- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة: 2001، ص:157.

²⁶- Dick Grote, The performance appraisal question and answer Book: a survival guide for managers, AMACOM ,U.S.A: , P.P.-.

(²⁷) روبرت باكال، ترجمة: موسى يونس، مرجع سابق، ص: 68-69.

²⁸- Shimon L.Dolan ; Tania Saba , Susan E.Jackson ; Randall S.Schuller , la gestion des ressources humaines:tendances ; enjeux et pratiques actuelles , édition , Pearson éducation , Paris: , P..

²⁹- صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة، طرابلس:1994، ص:380.

³⁰- محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية: 2003، ص:326.

تطوير الموارد البشرية من منظور السياسات الإدارية

هشام سفيان صلواتشي

كلية العلوم الاقتصادية التسيير العلوم التجارية المدرسة الوطنية العليا للتجارة الجزائر

مقدمة:

لقد انتشر مفهوم تسيير الأداء (Performance Management) خلال العقد الأول من القرن الحادي والعشرين، باعتباره المدخل العلمي لتطبيق مضامين وأهداف التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، وباعتبار أن الهدف من تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية هو في النهاية تحقيق الأداء الأعلى كفاءة والأكثر فعالية.

إن أهمية وتأثير تسيير الأداء على نتائج المؤسسة بصفة عامة، ومردودية مواردها البشرية بصفة خاصة من منطلق التنمية، يقودنا إلى دراسة هذا الموضوع من أجل التمكن من فهم التداخلات الكائنة بين تنمية الموارد البشرية وتسيير الأداء، وذلك بطرح الإشكالية التالية:

كيف يمكن لتسيير الأداء أن يساهم في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية؟

تقوم مداخلتنا هاته بمعالجة بعض النقاط الرئيسية والتي نراها ذات صلة مباشرة بالإشكالية المطروحة:

• الإطار العام لتسيير الأداء؛

• تنمية الموارد البشرية وتسيير الأداء؛

• عناصر تسيير الأداء المرتبطة بتنمية الموارد البشرية.

1. الإطار العام لتسيير الأداء: إن المهمة الأساسية للتسيير - بشكل عام - أن تتحقق الأهداف التي قامت من أجلها المؤسسة، ويمكن توفير فرص النجاح للمسير في أدائه لمهامه من خلال تسيير أداء العناصر الأساسية المشاركة في مختلف فعاليات وأنشطة المؤسسة، وفي مقدمتها - بل وأهمها - هو المورد البشري، وكذلك تهيئة الظروف المادية والتنظيمية اللازمة وذلك بهدف الوصول إلى الأداء المستهدف.

1.1. الإطار الفكري للأداء: تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى تحسين أدائها، بل وأن يكون أداؤها متميزا عن باقي المؤسسات المنافسة، لذا سنعرض مفهوم الأداء والمبادئ التي يتركز عليها تحسين هذا الأداء.

1.1.1. مفهوم الأداء: إن اصطلاح الأداء لاتيني (Performance)؛ واللغة الإنجليزية هي التي أعطت لهذا المصطلح معنى واضحاً ومحددًا (To perform) ، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة. حيث يرى "لانغدون Langdon" أن مفهوم الأداء يعني إنجاز العمل وفقاً لأسس وقواعد ومعايير معينة ومحددة¹.

2.1.1. المبادئ الأساسية التي يتركز عليها تحسين الأداء:

يقوم تحسين الأداء على المبادئ التالية²:

- هناك اختلاف بين الأداء البشري والسلوك البشري، ومعرفة الفرق بينهما يكتسي أهمية بالغة، وبما أن تركيز مجهودات تحسين الأداء هي بغرض تحقيق النتائج، فإن السلوك يستحق الاهتمام به لأنه يؤثر على تلك النتائج (الأداء)؛

- الأداء البشري ذو أهمية جوهرية وحيوية بالنسبة للأداء التنظيمي، كذلك فإن الظروف التنظيمية ذات أهمية حيوية بالنسبة للأداء البشري، ولذلك فإن أي مقولة عن الأهداف أو الإستراتيجيات أو النتائج المستقبلية للمؤسسة الاقتصادية تسري أيضاً على توفُّعات الأداء الفردي للفرد العامل؛

- يجب اعتبار تكاليف تحسين الأداء استثماراً موظفاً في رأس المال البشري، ويحقق عوائد بعيدة المدى من حيث زيادة إمكانيات الأداء؛

- يجب دراسة الأهداف التنظيمية والفردية لتحديد الأداء الجدير بالاهتمام؛ فالأداء الفردي مرتبط بالأداء التنظيمي، ومن ثم فإن الأهداف التنظيمية مرتبطة بالأهداف الفردية بشكل متشابك؛

- يتأثر الأداء في المؤسسات الاقتصادية بما تفعله الإدارة وما يفعله الأفراد وما تفعله المؤسسة، وتتصل وظائف الإدارة ببعضها البعض. حيث يمثل دور الإدارة في توجيه النظام والأفراد والرقابة عليهم، أما وظائف التنمية فتربط بأدوار الأفراد في تحسين قدراتهم وإمكانياتهم، أما مكونات الأنظمة فهي متغيرات بيئة العمل المؤثرة على الأداء التنظيمي والفردي؛

- تعتبر معرفة السبل هندسة الأداء البشري والظروف المؤثرة عليه ذات أهمية كبيرة بالنسبة لتفسير سبب حدوث السلوك البشري، وبإمكانية تخطيط التحسينات التي ستطرأ عليه.

انطلاقاً من مبادئ تحسين الأداء، من الممكن استخدام حلول عديدة ومختلفة لتحسين الأداء البشري، ويعتمد اختيار أي حل على سبب وطبيعة مشكلة الأداء، ويجب أن تتضمن المعايير المستخدمة في تقييم الحل إمكانية إحداث اختلاف قابل للقياس في نظام الأداء³.

2.1. الإطار الفكري لتسيير الأداء:

تعرف عملية تسيير الأداء على أنها: " الوسيلة التي يضمن من خلالها المسير التأكد من أن الجهود التي يبذلها العاملون والنتائج التي يحققونها تحقق أهداف المؤسسة"⁴.

ومن هذا المنطلق، فإن تسيير الأداء هو إحدى الأسس التنظيمية الهامة لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة. وتقوم فكرة تسيير الأداء على منطلق بسيط، ألا وهو أن الأداء المتميز المحقق للغرض

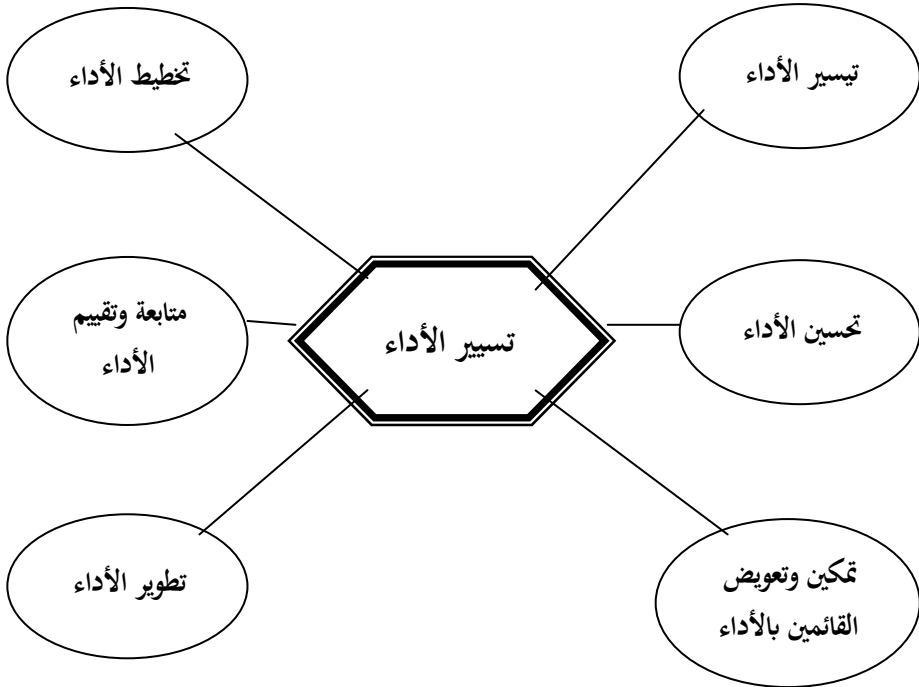
- مخطط يتطلب لعناصر محددة، كما له تداخلا واضحا مع بعض عمليات التسيير في المؤسسة.
- 1.2.1. عناصر تحقيق الأداء المتميز: يتطلب تحقيق الأداء المتميز توفر العناصر التالية⁵:
- تصميم العمل بطريقة علمية سليمة يحدد الأداء المطلوب وطريقته، والنتائج المتوقعة منه حين تنفيذه؛
 - توفير مستلزمات الأداء المادية والتقنية من مواد، معدات، معلومات، وغير ذلك من موارد يتطلبها التنفيذ السليم للعمل حسب التصميم الموضوع؛
 - تهيئة الظروف المحيطة بمكان تنفيذ العمل بما يتوافق ومتطلبات التنفيذ السليم؛
 - توفير الفرد أو الأفراد المؤهلين للقيام بالعمل، وإعدادهم وتدريبهم على طرق الأداء الصحيحة، وتوفير المعلومات الكاملة عن خطة الأداء وأهدافه، والمعدلات المحددة ومستويات الجودة ومعايير تقييم النتائج؛
 - متابعة الأداء وملاحظة ما يقوم به الفرد أو الأفراد أثناء العمل، وتزويدهم بالمعلومات المتجددة والمساندة بما يساعده على تصحيح مسار التنفيذ وتخطي ما قد يصادفه من عقبات؛
 - رصد نتائج التنفيذ وتقييمها بالقياس إلى الأهداف والمعدلات المحددة، وتعويض العامل على أدائه وفق نتائج التقييم. ومن ثم، فإن هذا المنطق يتبلور في شكل نظام متكامل يبدأ بتحديد المستوى المطلوب من الأداء، ثم قياس المستوى الفعلي للأداء، وتحديد الفجوة التي قد تفصل بين المستويين، والانطلاق إلى تصميم آليات لسد الفجوة بغرض تحسين وتطوير الأداء الفعلي حتى يصل إلى المستوى المستهدف.
- 2.2.1. تداخل تسيير الأداء ببعض العمليات في المؤسسة:
- يتكون تسيير الأداء من سلسلة متداخلة ومتفاعلة مع مجموعة من العمليات (أنظر الشكل رقم (1) والتي تضم⁶:
- أ. تخطيط الأداء: أي تحديد الأهداف المطلوبة من أداء عمليات بذاتها، وتصميم الطريقة الأفضل للتنفيذ ومتطلباتها البشرية والمادية والمعلوماتية والتقنية.
 - ب. تسيير الأداء: أي تسهيله وذلك بتوفير مستلزماته وتوفير التوجيه للقائمين به.
 - ج. متابعة وتقييم الأداء: بملاحظة تقدم التنفيذ حسب المواصفات والمعايير المحددة، وتبيين أي اتجاه للانحراف عن خطة الأداء، سواء من حيث الكمية أو السرعة أو الجودة والتكلفة. وبناءً على ذلك يتم تحديد فجوة الأداء، والتي تشكل أمراً واجب العلاج حتى يعود الأداء إلى المستوى المستهدف.
 - د. تحسين الأداء: ويتم من خلال عمليات مختلفة تتجه إلى أسباب فجوة الأداء، سواء كان مصدرها عيوب في مهارات ومعارف القائمين بالأداء، أو تغير في ظروف الأداء، أو خلل في تصميم

الأداء. ففي كل حالة سيتجه جهد تحسين الأداء لاتباع العلاج المناسب، مثل تدريب القائمين، أو استبدال التقنيات، أو تعديل في تصميم الأداء.

هـ. تطوير الأداء: وذلك بالبحث عن تقنيات جديدة، أو تصميمات مبتكرة، أو تغييرات في هياكل القائمين بالأداء وتنظيم علاقاتهم، من خلال إعادة هندسة العمليات.

و. تمكين وتعويض القائمين بالأداء: وذلك بتحويلهم الصلاحيات المناسبة لحل مشاكل الأداء مباشرة، وتطوير ما يمكن تطويره في وقت الأداء، وتخفيفهم وصرف رواتبهم ومكافئاتهم بحسب مستويات وجوده الأداء.

الشكل رقم (1): مخطط يوضح تداخل تسيير الأداء ببعض العمليات في المؤسسة.



المصدر: من إعداد الباحثين.

تعتبر عملية تسيير الأداء عملية إستراتيجية متكاملة مع مختلف وظائف وأنشطة المؤسسة، أما كونها إستراتيجية فالأمر تعني بالاعتبارات الأشمل والأطول أجلا في أداء المؤسسة كحصولها لأداء وحداتها متفاعلة مع بيئتها المحيطة بما (العلاء والمتنافسون والموردون والمنظمات الحكومية...) وذلك قصد بلوغ أهدافها. وأما كونها متكاملة فالأمر تعني تكاملا رأسيا يربط أهداف كل من المؤسسة وفريق العمل والفرد، بالقدرات الجوهرية اللازمة للأداء. فضلا عن التكامل الأفقي بين وظائف المؤسسة والتي يضمها الهيكل التنظيمي وفرق العمل المتنوعة، فضلا عن ربط أداء الوحدات التي تضمها إدارة الموارد البشرية من اختيار وتدريب وتقييم أداء وتخفيف وتخطيط للمسار الوظيفي والمهني للعمال من حيث النقل والترقية.

وتكمن أهمية تسيير الأداء في أن العملاء - في النهاية - هم القضاة الأساسيون والنهايون الذين يقيمون هذا الأداء، ويقررون ما إن كانوا سيتعاملون مع المؤسسة أو ينصرفون عنها، وهل تبقى للمؤسسة جاذبية وقدرة تنافسية أم لا⁷.

2. تنمية الموارد البشرية وتسيير الأداء: يتفاعل نظام تسيير الأداء في المؤسسة مع مواقف الأفراد واتجاهاتهم وسلوكياتهم تحت ظروف موقفية معينة، ويتكون لكل فرد دوافع محددة في وقت محدد تؤثر على أدائه ومستويات إنجازه.

وإذا تغير نظام الأداء أو جزء رئيسي فيه مع بقاء مواقف العاملين واتجاهاتهم على ما هي عليه، اهتز نظام التوازن الاجتماعي القائم في المؤسسة وتأثر أداء الأفراد. ولإعادة هذا التوازن يتعين التعامل مع النظم المؤثرة عليه وتغيير نظام الحوافز بما يتوافق مع الأوضاع الجديدة، وسيحدث ذلك توازن جديد ولكن في مستوى تنظيمي آخر في المؤسسة.

1.2. معايير نظام تسيير الأداء: لقد اكتشفت المؤسسات التي أدخلت نظم تسيير الأداء ضمن محاولاتها للتطوير، وفي إطار تطبيق مفاهيم التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، أهمية المعايير العامة والخاصة التالية التي لابد من توافرها حتى يحقق النظام أهدافه وهي⁸:

1.1.2. معايير عامة:

- وضع معايير تحديد الأداء المستهدف؛
 - العناية بتوصيل معايير الأداء المستهدف للعاملين بوضوح؛
 - تأكيد مشاركة العاملين في مناقشة مستويات الأداء المستهدف والاتفاق عليها.
- 2.1.2. معايير خاصة:
- وضوح أساليب تحري ومعرفة أسباب الأداء الضعيف وطرق معالجته؛
 - وضوح آليات نظام تسيير الأداء وترشيد الوقت المستغرق في الإجراءات؛
 - استكمال المقومات التنظيمية للنظام وضرورة استناده إلى نظم معلومات فعال، وتوفر نظام مرن لإعادة هندسة العمليات وتطوير الأداء؛
 - وجود نظام للتخطيط الإستراتيجي يكون المصدر الذي يستمد منه أهداف الأداء في مختلف مجالات النشاط؛

- تسيير استراتيجي فعال للموارد البشرية تطبق مفاهيمه الحديثة، وفي مقدمتها نظام فعال للحوافز يرتبط مع نتائج الأداء.

2.2. حيز تنمية الموارد البشرية:

لقد تحولت المؤسسات كما يرى العلماء في حقل التسيير لتشكّل نظاما تسييريًا واجتماعية وشبكات عمل، واتجاهات وفرقا وظيفية متداخلة، وأنظمة مؤقتة، وفرق مهمات خاصة ووحدات

قياس. كما تغيرت الأنماط التسييرية ونماذج الهياكل التدريبية التي تحدد إطارها الوظيفي، إضافة إلى تغير الأدوار المسؤولة عن إنجاز نشاطاتها. الأمر الذي يحتاج إلى تكييف العاملين فيها وتدريبهم لإتقان الأساليب والأنماط التسييرية الحديثة، بالإضافة إلى وسائل التدريب والاتصال.

1.2.2. التوجه الحديث لوظيفة التدريب: تعتبر تنمية الموارد البشرية أو التدريب، عملية تسييرية ومؤسسة تتطلب الإعداد والتخطيط والتنظيم والمتابعة والتقييم، وتتطلب توفير العناصر الأساسية التي تؤدي إلى نجاحها، ذلك أن التوجه الحديث للتدريب يتضمن العمل على سد الفجوة بين معرفة المتدرب وخبرته من جهة، وبين المعارف والمهارات والكفاءات المطلوبة لأداء عمله من جهة أخرى، مما يستدعي تصميم البرامج التدريبية وتنفيذها وفقا لمتطلبات معايير الأداء من أجل أن تحقق أهدافها في رفع كفاءة العاملين، وتحسين إنتاجيتهم لتحقيق أهداف التنظيم، وفي هذا الصدد يشير " جيم فولر J.Fuller " و " جان فرينغتون J.Farrington " إلى أن المؤسسات تنفق الملايين من الدولارات لتدريب موظفيها وأنها تتوقع عائدا مناسباً بالمقابل، الأمر الذي يتطلب ربط التدريب باحتياجات المؤسسة وأداء العمل⁹.

وتجدر الإشارة إلى أن ثمة أمور هامة لا بد من ذكرها تتعلق بتنمية الموارد البشرية في إطار نظام الأداء وهي¹⁰:

- أن تحسين الأداء وتطويره باستمرار ليحقق مستويات الإنجاز ويتوافق مع المتغيرات، ذات التأثير على عمل المؤسسات. ليس قضية تدريب فقط، ولكنه هدف يتجاوز إمكانية التدريب ويحتاج تحقيقه إلى تكامل وتفاعل مجموعة مختلفة من العناصر والعوامل ذات التأثير على الأداء؛

- إن اللجوء إلى التدريب كأحد وسائل تحسين وتطوير الأداء، ينبغي أن ينبثق من رؤية واضحة ومعرفة دقيقة بأهداف وخطط الأداء المستهدف ونتائج تحليل وتقييم للأداء الفعلي، وتحديد أسباب الفجوة التي قد تفصل بين المستويات الفعلية والمستهدفة؛

- إن التخطيط المتميز والتنفيذ الدقيق لفعاليات التدريب لن يحقق الآثار المستهدفة منه إن لم يصاحب التدريب (أو يلحقه) تعديلات متناسبة في ظروف العمل وتقنياته، أو في الأوضاع التنظيمية السائدة؛

لا يقتصر التدريب في مفاهيم تسيير الأداء على التدريب الرسمي الذي يتم في قاعات التدريب، بل يشمل أيضا كل أشكال التوجيه والمساندة والإشراف الفعال الذي يحصل عليه الفرد من رؤسائه في العمل.

ويضم نظام تسيير الأداء مجموعة مهمة من العمليات ذات العلاقة بتنمية الموارد البشرية، حيث تمثل الأسس التي يستمد منها نظام تنمية الموارد البشرية المعلومات اللازمة لتحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم الفعاليات التدريبية المختلفة المناسبة لسد فجوة الأداء والوصول إلى مستويات الأداء المستهدفة. وفي ظل هذه الرؤية لتنمية الموارد البشرية تبرز المعادلة التالية¹¹:

فجوة الأداء (الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية) = الأداء المطلوب لتحقيق الأهداف -

الأداء الفعلي

إن التعرف على فجوات الأداء يمثل تقدير الاحتياجات التدريبية، إلا أن هناك فروقا رئيسية من العمليتين بطبيعة الحال، ومنها أن بؤرة التركيز في عملية التعرف على فجوات الأداء ليست مقصورة على الكشف فقط عن أوجه القصور في المعرفة أو المهارات أو الاتجاهات، في حين أن عملية الاحتياجات التدريبية تقوم على التعرف على القصور والكفاءة المؤثرة على الأداء البشري. أما الفرق الثاني فيتمثل في عدم ضرورة قصر بؤرة تركيز الفجوة على الزمن الحاضر أو الماضي مثلما هو الحال بالنسبة لعملية تقدير الاحتياجات التدريبية¹².

إن أهداف تسيير الأداء ترتبط بالأهداف الإستراتيجية والأهداف الإدارية وأهداف تنمية الموارد البشرية. فبالنسبة للأهداف الإستراتيجية، فإن أهم أهداف تسيير الأداء هو الربط بين أداء العاملين وبين الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، فأفضل الطرق لتنفيذ الإستراتيجيات هي تحديد النتائج والسلوكيات، وتحديد خصائص العاملين القادرين على وضع الإستراتيجية موضع التنفيذ، وبلي ذلك تصميم نظم القياس والتغذية العكسية التي تساعد على أداء السلوك التنظيمي الذي يحقق أهداف المؤسسة¹³.

كما يشكل قياس الأداء - وهو عنصر من عناصر تسيير الأداء - في الأساس أداة لصياغة وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة، ولحشد التأييد والمساندة لها في جميع أرجاء المؤسسة. أما بالنسبة للأهداف الإدارية، فتعتمد المؤسسات إلى حد كبير على المعلومات الناتجة عن تسيير وتقييم الأداء في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية مثل تحديد الأجور والمكافآت، وتحديد الاحتياجات التدريبية، والاختيار والتعيين.

في حين يتمثل الهدف الثالث لتسيير الأداء هو تنمية الموارد البشرية، من خلال تنمية مهارات وقدرات ومعارف العاملين. وفي الحالات التي لا يرقى فيها أداء العاملين إلى المستوى المطلوب، فإن هدف تسيير الأداء هو رفع مستوى أداء هؤلاء العاملين، وغالبا ما يتم تحديد جوانب القصور في الأداء الوظيفي من خلال جلسات تقييم الأداء التي يعقدها المسير مع العاملين.

ومن الطبيعي أن لا يقتصر هدف تسيير الأداء على تحديد جوانب القصور الوظيفي فقط، بل يمتد أيضا ليشمل المسببات التي أدت إلى حدوث هذا القصور (مثل دوافع العاملين أو بعض المتغيرات التنظيمية الخارجة عن إرادة العاملين).

من ذلك فإن تسيير الأداء يمكن من تأسيس قاعدة بيانات لمساعدة الإدارة على اتخاذ القرارات بشأن مستقبل برامج تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة.

2.2.2. قرارات الأداء:

إن قرارات الأداء تؤدي إلى اتخاذ قرار بالتدريب، يجب أن لا ننظر إليها على أنها دائرة منتهية أبدا، وذلك بغية الإبقاء على التحسين المستمر، وتمثل هاته القرارات فيمايلي¹⁴:

أ. القرار رقم 1: تحديد الحاجة إلى تحسين الأداء: ما هي متطلبات تحسين الأداء؟ هل هناك مشكلة أداء، وهل نحن في حاجة إلى حلها؟ هل هناك فرصة لتحسين نوعية أو جودة الخدمات أو المنتجات؟

ب. القرار رقم 2: تحديد الأسباب المحتملة لمشكلة أو فرصة الأداء: ما هي خصائص المؤدين والمديرين؟ هل هناك تدخل من بيئة العمل، أو قصور في الدافعية أو الحافز؟ وهل يحتاج العاملون إلى معرفة أو مهارة إضافية بسبب تغير توقعات العميل أو تطور تكنولوجيات جديدة، أو تغير العمليات أو المنتجات؟ وهل التغيير، الذي يؤدي إلى تنويع قوة العمل يتطلب تأييداً في الفهم والقبول، وتبنى إجراءات عمل جديدة.

ج. القرار رقم 3: توجيه بيئة العمل وقضايا الدافعية لمشكلة أو فرصة الأداء: هل انسياب المعلومات، وإجراءات العمل، والمعدات، ونظم المكافآت، ونظم التعليم في مواقع العمل... إلخ، تؤيد الأداء المرغوب فيه؟

د. القرار رقم 4: عند الاحتياج لمعرفة أو مهارة إضافية - هل القضية الجوهرية الخاصة بفرصة أو مشكلة الأداء، تعتبر التدريب جزءاً من الحل؟ وهل العمل يساعد على إحلال بعض أو كل برنامج التدريب؟ هل يمكن صهر برنامج التدريب في العمل بحيث يجعله جزءاً لا يتجزأ منه؟ كيف وأين يتم تقديم برنامج التدريب؟ وهل منع الارتداد يعتبر جزءاً هاماً من برنامج التدريب؟

هـ. القرار رقم 5: إعداد شركاء التحويل وتطبيق استراتيجيات التحويل (بالتزامن مع القرار رقم 6): ما هي العوائق التي تحول دون تحويل التدريب لمواقع العمل؟ وما هي القرارات التي يتخذها كل من المديرين والمدرسين والمتدربين، بحيث يمكن التخلص أو التقليل من آثار هذه العوائق؟ وكيف يمكن تطبيق وإدارة هذه الإستراتيجيات؟

و. القرار رقم 6: تصميم وتنفيذ برنامج التدريب (بالتزامن مع القرار رقم 5): ما هي أهداف الأداء؟ وما هو المعيار الذي يختبر ما إذا كانت الأهداف قد تحققت أم لا؟ وما هي المحتويات والمتطلبات السابقة لبرنامج التدريب؟ وهل كل نواحي التدريب تتماشى مع ثقافة كل من المؤسسة والموارد البشرية بها؟ ومن هم المشاركون في البرنامج؟ وما هي الموارد التي ستخصص لتنفيذ هاته البرامج؟

ز. القرار رقم 7: تقييم نتائج برنامج التدريب: كيف يقدر المتدربون أهداف الأداء؟ وهل يظهر التقييم المتتابع أن التدريب قد تحول بنجاح إلى مواقع العمل؟ وهل المنتجات أو الخدمات التنظيمية تحسنت نتيجة التدريب؟ وهل يجب تعديل أو تنقيح برنامج التدريب؟

إن نتائج التقييم من خلال القرارات السبعة السابقة تزودنا بمعلومات عن مستوى الأداء بعد التدريب، كما أن استمرار المشاكل أو فرص الأداء الحالية أو ظهور مشاكل/ أو فرص جديدة ستؤدنا مرة أخرى إلى القرار رقم (1)، ولهذا تستمر الدورة.

3. عناصر تسيير الأداء المرتبطة بتنمية الموارد البشرية:

يتضمن نظام تسيير الأداء مجموعة من العمليات ذات العلاقة بتنمية الموارد البشرية، حيث تمثل الأسس التي يستمد منها نظام تنمية الموارد البشرية المعلومات اللازمة لتحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم الفعاليات التدريبية المختلفة المناسبة لسد فجوة الأداء والوصول إلى مستويات الأداء المستهدفة.

1.3. العناصر الأولية: تتمثل الخطوات الأولية لعناصر تسيير الأداء المرتبطة بتنمية الموارد البشرية في تخطيط، توجيه وتشخيص الأداء.

1.1.3. تخطيط الأداء: يعتبر تخطيط الأداء نقطة البداية في تسيير الأداء، ومن ثم أساس نشاط في تنمية الموارد البشرية بما يتضمنه من معلومات مهمة يحتاجها مخطط التنمية ولا يمكنه تجاهلها، ومن أهمها¹⁵:

- وصف العمل المطلوب وأسلوب تنفيذه، ومدى ارتباطه بغيره من الأعمال.
- حجم وسرعة ومستوى جودة الأداء المستهدف.
- توقيت العمل وحدود التكلفة المقبولة.

2.1.3. توجيه الأداء: تمثل عملية توجيه الأداء نشاطا تدريبيا حقيقيا ومستمر على أرض الواقع في محل الأداء ذاته، وتعتبر الأكثر فعالية وتأثيرا في بناء قدرات الفرد وتنمية مهاراته، وهي تعتمد مفاهيم وتقنيات التعلم بالممارسة تحت الإشراف المباشر من الرؤساء المختصين¹⁶.

وتشمل عمليات توجيه الأداء: المتابعة المستمرة لعناصر الأداء المختلفة، الفرد القائم بالعمل، ظروف الأداء المحيطة، إمكانيات ومستلزمات الأداء، وما قد يطرأ على المحيط من متغيرات. وتتضمن كذلك عملية توجيه الأداء تزويد العاملين بالمعلومات المتجددة والتي تساعدهم في السيطرة على ظروف الأداء والتغلب على ما قد يصادفهم من مشكلات، وتكتمل جهود توجيه الأداء بتمكين الفرد (Empowerment) بمعنى منحه الصلاحيات اللازمة وتزويده بالآليات التي تسمح له بالسيطرة على ظروف ومعدلات الأداء، وفي هذا الصدد ذكر " سبيكتور Spector " أن للتمكين بعدين رئيسيين هما التمكين المهاري والتمكين الإداري، ويعني التمكين المهاري إكساب العاملين مهارات العمل الجماعي من خلال التدريب وخاصة على مهارات التوافق وحل النزاعات والقيادة وبناء الثقة وديناميكية الجماعات، وذلك في إطار من الثقة والاعتماد المتبادل. بينما يعني التمكين الإداري، تحرير الفعل ونشر صلاحية اتخاذ القرار في جميع أنحاء المؤسسة.

كما سبق يتضح أن عملية توجيه الأداء تتمثل فيها جميع خصائص ومضامين عملية التدريب، وذلك من حيث رصد الاحتياجات التدريبية، وتصميم وسيلة التدريب المناسبة، وتنفيذ التدريب ومتابعة نتائجه، وبالتالي فتوجيه الأداء هو التدريب الفعلي المستمر على أرض الواقع بالعلاقة المباشرة بين الفرد ومدرسه الحقيقي (الرئيس المباشر)¹⁷.

3.1.3. تشخيص الأداء: تعتبر عملية تشخيص الأداء مرحلة أساسية في تسيير الأداء غايتها البحث عن أسباب الفجوة التي تفصل مستوى الأداء الفعلي عن مستواه المخطط، وبالتالي فتح

الطريق نحو العلاج، ومن ثم يكون تشخيص الأداء هو المدخل نحو علاج قصور الأداء بما يتناسب والأسباب الحقيقية التي تم الكشف عنها.

إن الميزة الأساسية لعمليات تشخيص الأداء هي تأكيد حقيقة مهمة بالنسبة لدور التدريب في تحسين الأداء، هي أن عيوب الأداء لا تقود جميعها إلى نقص في قدرات ومعارف الأفراد، بل قد يكون سبب فجوة الأداء أمور مادية، تنظيمية، تقنية، أو حتى بشرية تتصل بالمبول والدوافع، وجميع تلك الأسباب لا يمكن علاجها بالتدريب. وتمثل كذلك نتائج عملية تشخيص الأداء المدخلات الأساسية في نظام التدريب إذ يوفر المعلومات الضرورية التي تنطلق منها عملية تحديد الاحتياجات التدريبية بما يعكس حقيقة المواقف في مجال العمل¹⁸.

2.3. العناصر النهائية: تتمثل الخطوات النهائية لعناصر تسيير الأداء المرتبطة بتنمية الموارد البشرية في تقييم وتطوير الأداء.

1.2.3. تقييم الأداء: يشير تقييم الأداء إلى قياس مقدار الإنجاز للواجبات والمهام التي تتكون منها الوظيفة التي يؤديها الفرد، ويبين قياس الأداء مستوى الجودة التي يحققها لإتمام متطلبات الوظيفة والتعرف على درجة انحرافها عن مستويات الأداء المحددة سلفاً.

إن عملية تقييم الأداء واحدة من عناصر نظم تسيير الأداء التي تتعلق نتائجها بعمليات التدريب، إذ تكشف لمخطط التدريب عن نواحي القصور في أداء المورد البشري، والتي يمكن التعامل معها من خلال الأنشطة المختلفة لتنمية الموارد البشرية¹⁹.

2.2.3. تطوير الأداء: إن تطوير الأداء هو الغاية النهائية التي تسعى إليها نظام تسيير الأداء، إذ تتعامل مع مظاهر القصور التي كشفت عنها عمليات تشخيص وتحليل وتقييم الأداء بالمقارنة بأهداف وخطط الأداء، والهدف إذن من التطوير هو تحقيق التعادل أو التماثل بين مستويات الأداء الفعلي وبين المستويات المستهدفة في خطة الأداء.

وفي ضوء التعرف على مظاهر وأسباب القصور في الأداء، تتجه جهود تطوير الأداء إلى واحد أو أكثر من المجالات: تطوير الأفراد، تطوير العمل، تطوير التنظيم.

ومن الواضح أن عملية تطوير الأفراد هي صميم اختصاص تنمية الموارد البشرية، ومن ثم يمكن إدراك العلاقة الوثيقة بين تنمية الموارد البشرية وبين تسيير الأداء. لذلك زاد اهتمام الإدارة في المؤسسات المعاصرة بمفهوم تسيير الأداء، واعتبرته الأساس لفلسفة تسييرية جديدة تنتج نحو المؤسسة عالية الأداء.

وفي ضوء معطيات نظام تسيير الأداء، ينطلق التعامل مع تنمية الموارد البشرية من منظور مختلف تماماً يتمثل فيما يلي²⁰:

- يعتبر التدريب وتنمية الموارد البشرية آلية لتطوير وتحسين الأداء الفعلي للموارد البشرية، وذلك بغرض الوصول إلى مستوى الأداء المستهدف؛

- يكون اختيار التدريب لتحقيق التطوير والتحسين المرغوب في ضوء التحقق من حجم

فجوة الأداء ومن مصادرها والعوامل المؤثرة فيها، وذلك بعد استعراض مختلف الآليات والمداخل التي يمكن استخدامها للوصول إلى مستوى الأداء المرغوب؛

- يتم استخدام التدريب في إطار كونه عنصر في سلسلة متكاملة من أدوات التطوير والتحسين، تتعامل مع مجمل أطراف الأداء وليس مع المورد البشري فقط.

ويخضع التدريب (تنمية الموارد البشرية) في ذاته لمنطق تسيير الأداء، ومن ثم تتم العمليات التالية:

- تحديد استراتيجيات التدريب والأهداف المتوقعة منه؛

- تخطيط الأداء للقائمين بالعمل التدريبي؛

- تشخيص أداء القائمين بالعمل التدريبي؛

- تقييم أداء القائمين بالعمل التدريبي.

خاتمة:

من خلال ما سبق يتضح لنا المكانة الهامة التي يحتلها تسيير الأداء في المؤسسة، خاصة وأنه يساهم بشكل واضح في تنمية الموارد البشرية، وذلك بغرض سد فجوة الأداء والوصول إلى الأهداف المخططة من قبل المؤسسة الاقتصادية، وتمثل هاته الأهداف فيمايلي²¹ :

- اقتصادية، تركز على الأهداف المسطرة؛

- اجتماعية، مكانة المورد البشري ودوره في النتائج المستقبلية؛

- تنظيمية، التنظيم الجيد للموارد؛

- سياسية، كيفية اختيار السياسة الملائمة لتحقيق الأداء بالموارد المخصصة.

إن ميزة تسيير الأداء وتغلغلها داخل المؤسسة وتأثيرها على الموارد البشرية، أظهرت عدة "مناهج ومقاربات Approches" مختلفة تساعد المورد البشري على تنمية كفاءاته وقدراته، وتمثل هذه المناهج فيمايلي:

- المناهج التي تستند على "المعرفة Connaissances"؛

- المناهج التي تستند على "الخبرة Savoirs faire"؛

- المناهج التي تستند على "السلوكيات Comportements"؛

- المناهج التي تضم وتدمج المعرفة، الخبرة والسلوكيات؛

- المناهج التي تستند على "الكفاءة المعرفية Compétence cognitives"؛

- المناهج التي تستند على المناصب و"الأنشطة Activités".

كل هذه المناهج التي يمتاز بها تسيير الأداء يمكن أن تحقق أبعاد الأداء العام في المؤسسة الاقتصادية بما فيها تنمية الموارد البشرية.

النتائج:

❖ يمكن استخدام حلول عديدة ومختلفة لتحسين الأداء البشري، ويعتمد اختيار أي حل على سبب وطبيعة مشكلة الأداء، ويجب أن تتضمن المعايير المستخدمة في تقييم الحل إمكانية إحداث اختلاف قابل للقياس في نظام الأداء؛

❖ يعتبر تسيير الأداء إحدى الأسس التنظيمية الهامة لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، كما أن له تداخلا واضحا مع بعض عمليات التسيير داخلها؛

❖ يتكون نظام تسيير الأداء من سلسلة متداخلة ومتفاعلة مع مجموعة من العمليات وهي: تخطيط الأداء، تسيير الأداء، متابعة وتقييم الأداء، تحسين الأداء، تطوير الأداء، تمكين وتعويض القائمين بالأداء؛

❖ تعتبر عملية تسيير الأداء عملية إستراتيجية متكاملة مع مختلف وظائف وأنشطة المؤسسة؛
❖ تؤدي قرارات الأداء إلى اتخاذ قرار بالتدريب، ويجب أن لا ننظر إليها على أنها دائرة منتهية أبدا، وذلك بغية الإبقاء على التحسين المستمر للأفراد العاملين بالمؤسسة.

التوصيات:

< الاهتمام بالعنصر البشري وإعطائه الأهمية البالغة في المؤسسة وتأهيله، خاصة وأنه تجاوز مصطلح المورد، بل نعته بعض المختصين كالفرنسي: " ج.م. بيريتي J-M.Peretti " بالثروة ورأس المال الاستراتيجي؛

< دمج مفهوم تسيير الأداء ضمن ثقافة المؤسسة؛

< البحث عن مختلف أساليب قياس الأداء في المؤسسة وبالخصوص أداء الموارد البشرية، وذلك من أجل إمكانية تحديد فجوة الأداء والتي تساعد على وضع البرامج التدريبية المناسبة لكل عامل على حدى؛

< الجمع والتنسيق بين ثلاث أقطاب (التدريب، التمكين والمشاركة)، والتي تساهم في رفع وتحسين أداء الموارد البشرية؛

< تدريب كل عنصر بشري حسب طبيعة المنصب الذي يشغله والنشاط الذي يقوم به، وحسب مؤهلاته وكفاءته وتكوينه الأصلي، لخلق الانسجام بينه وبين منصب عمله؛

< النظر إلى تكاليف التدريب على أنها بالأساس استثمار في رأس المال الفكري يمكن أن يحقق أهدافا مستقبلية، وليس عبئ وتكاليف على المؤسسة ينبغي التقليل منها؛

< ضرورة تخصيص بيئة أعمال الموارد البشرية من خلال تعريف الأهداف وتحديد معايير التقييم المستمر؛

< تسيير الأداء انطلاقا من توسيع دائرة القرار ولا مركزية السلطة بين أطراف المؤسسة من أجل التوصل إلى تطبيق مبادئ الحوكمة، وهذا ما يتمشى مع أي مؤسسة اقتصادية كالمؤسسات المصرفية الأمر الذي يعرف بـ "حوكمة المصارف".

الهوامش

¹ Langdon.D, *Aligning Performance: Improving people: Systems and Organisations*, Jossy-Bass Pfeiffer, 2nd edition, San Francisco, 2000, p:131.

² يوسف بودلة، دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية كفاءات المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مجمع صيدال - فرع أنتيبوتيكال، مذكرة ماجستير في علوم التسيير: تخصص إدارة الأعمال، جامعة البليدة، 2009/2008، ص: 120.

³ يوسف بودلة، نفس المرجع، ص: 120.

⁴ عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية، كلية التجارة، الطبعة الثانية، القاهرة، 2003، ص: 239.

⁵ نيلز جوران وآخرون، إصلاح الأداء البشري الفعال، ترجمة علا أحمد، دون طبعة، سلسلة التنمية الإدارية الذاتية، مركز الخبرات المهنية للإدارة (ميك)، القاهرة، 2003، ص: 53.

⁶ علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، دون طبعة، القاهرة، 2001، ص: 60.

⁷ Michel Armstrong, *Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines*; kegan paul pages, without edition, London, 2000, p:02.

⁸ يوسف بودلة، مرجع سبق ذكره، ص: 117.

⁹ عقلة محمد المبيضين وأسامة محمد جرادات، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، [on-line],12-43, [06.10.2009], Available from internet

URL :<<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/.../UNPAN003092.pdf>>, 2001, p:07.

¹⁰ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، دون طبعة، القاهرة، 2001، ص: 267.

¹¹ عقلة محمد المبيضين وأسامة محمد جرادات، مرجع سبق ذكره، ص: 05.

¹² المرسي محمد جمال الدين، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، دون طبعة، الإسكندرية، 2003، ص: 403.

¹³ عادل محمد زايد، مرجع سبق ذكره، ص: 244.

¹⁴ عادل محمد زايد، نفس المرجع، ص: 246.

¹⁵ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص: 177.

¹⁶ علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص: 62.

¹⁷ معالي فهمي حيدر، دراسة العوامل المؤثرة على استخدام تمكين العاملين، المجلة العلمية - التجارة والتمويل، العدد الثاني، كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر،

[on-line],13-26, [04.10.2009], Available from internet :

.URL :<<http://www.minshawi.com/other/altaher.htm>>,2001

¹⁸ محمود أحمد الخطيب، إدارة الموارد البشرية: إدارة البشر في عصر العولمة والاقتصاد الالكتروني، مكتبة عين شمس، الطبعة الأولى، القاهرة، 2001، ص: 76.

¹⁹ عقلة محمد المبيضين وأسامة محمد جرادات، مرجع سبق ذكره، ص: 46.

²⁰ محمود أحمد الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص: 79.

²¹ ناصر داوي عدون- هشام سفيان صلواتشي: التأهيل، عملية لتطبيق الحوكمة في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، العدد 05، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2008، ص 143.

• Cf. p : 13.

أهمية زكوة البنوك البشرية ودورها في تجليل مظهر البنوك

مصطفى عبد النبي
قسم الحقوق المركز الجامعي غرداية
غرداية ص ب 455 غرداية 47000, الجزائر

مقدمة

مما لا شك فيه أن الجزائر وبعد رياح الديمقراطية التي إجتاحتها خلال سنة 1988، إنتقلت من تطبيق النظام الإقتصادي المسير إلى النظام الإقتصادي الرأسمالي، وتجلي ذلك في مختلف التشريعات التي صدرت بعد المصادقة على دستور فبراير 1989.

ومن أهم القوانين التي صدرت في تلك الفترة، القانون 10/90 المتعلق بالنقد والقرض الملغى والمستبدل بموجب الأمر القانون رقم 11/03 المؤرخ 26/08/2003 حيث منح هذا القانون للمتعاملين الإقتصاديين إمكانية الاستفادة من عدة قروض في مجال الإستثمار وبشروط حددها القانون.

لكن ما هي الأليات والضمانات القانونية التي حددها قانون النقد والقرض المذكور لتحصيل ديون البنوك والمؤسسات المالية، وهل وفق التشريع الجزائري في تكوين إطرار للموارد البشرية في المجال المصرفي قادرة على تحصيل تلك الديون؟

تلکم أهم النقاط التي سوف أحاول الإجابة عنها من خلال المداخلة الموسومة "أهمية تكوين الموارد البشرية ودورها في تحصيل ديون البنوك والمؤسسات المالية في التشريع الجزائري".

المبحث الأول: الطبيعة القانونية للقرض البنكي:

تتضمن العمليات المصرفية تلقي الأموال من الجمهور وعمليات القروض المختلفة.

ولمعالجة الطبيعة القانونية للقرض البنكي، إرتأيت أن أقسم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب.

المطلب الأول: تعريف القرض البنكي: بالرجوع إلى المادة 68 من قانون النقد والقرض رقم 11/03 فإنه يقصد بالقرض كل عمل لقاء عوض يضع بموجبه شخص ما أو يعد بوضع أموال تحت تصرف شخص آخر، أو يأخذ بموجبه لصالح الشخص الآخر إلتزاما بالتوقيع كالضمان الإحتياطي أو الكفالة أو الضمان وتعتبر بمثابة عمليات قرض، عمليات الإيجار المقرونة بحق خيار بالشراء، لاسيما عمليات القرض الإيجاري.

ولالإشارة فقط فإنه وحسب المادة 70 من قانون 11/03 فإن البنوك مخرولة دون سواها بالقيام بعمليات القرض البنكي بصفة مهنتها العادية طبعاً.

ومن ثم يتبين من خلال القانون 11/03 المتعلق بالنقد والقرض أن القرض البنكي هو عملية مصرفية تتضمن وضع أموال تحت تصرف شخص يلتزم بأن يقوم مستقبلاً بإرجاع الأموال المقترضة

بفائدة أو بدون فائدة.

لكن يشترط القانون في المستفيد من القرض أن يقدم ضمانات قانونية تمكن البنوك في حالة عدم قيام المستفيد من رد مبالغ القرض أو جزء منها عند حلول الأجل المتفق عليه، اللجوء إلى القضاء وبوسائل بسيطة.

المطلب الثاني: طبيعة الدين المتضمن القرض: يمكننا التطرق إلى طبيعة الدين المتضمن القرض وفقا لنص المادة 124 من قانون النقد والقرض رقم 11/03، لكن بالرجوع إلى هذه المادة فإن قانون النقد والقرض لم يحدد نوع الدين القابل لتحويل مما يجعل جميع ديون البنوك والمؤسسات المالية مهما كان سببها ونوعها تستفيد من أحكام هذا النص، ويهدف المشرع من وراء ذلك إلى تجنب إثارة منازعات هامشية تؤدي في الأخير إلى ايلولة دون تحويل ديون هاته المؤسسات في الأجل القانونية.

وخروجا عن القواعد العامة المقررة في تحويل الديون عن طريق أوامر ولائحة كما هو ا مال في أمر الأداء يمكن للبنوك والمؤسسات المالية أن تطالب بمبلغ الدين المستحق، وكذا بفوائد خدمة الدين وفوائد التأخير ومصاريف تحويل مبلغ الدين، رغم أن هاته المبالغ تحدد سلفا من طرف البنوك والمؤسسات المالية التي تطالب بتحويل ديونها، فلا يمكن للجهة القضائية المختصة طبقا لنص المادة 124 من قانون النقد والقرض إثارة مسألة عدم تقرير الدين أو أعمال القاعدة الفقهية القائلة "لا يجوز للخصم أن يصنع الدليل لنفسه"، فالكمة المختصة تصدر أمرها وفق المبلغ ا مدد والمطالب به من طرفه البنوك والمؤسسات المالية وعلى ضوء المستندات من طرفها.

المطلب الثالث: شروط المطالبة بالدين: يجب على البنوك والمؤسسات المالية عند المطالبة بديونها وفقا لنص المادة 124 من قانون النقد والقرض إحترام الشروط التالية:

الفرع الأول: حلول أجل الدين: تشترط المادة 124 من قانون النقد والقرض حلول أجل الدين حتى يتسنى للبنوك والمؤسسات المالية المطالبة بالدين، وأجل الدين مدد سلفا بالعقد (1). والإشكال الذي يمكن أن يثار وي طرح عند حلول أجل قسط من أقساط الدين ويختلف المدين عن الوفاء به، هنا يجب الرجوع إلى بنود العقد فإذا كان العقد يرتب حلول أجل الدين ككل وهو الوضع المعمول به عادة ففي هاته ا مالة يحل أجل الدين ككل وتطبق بالتالي أحكام المادة 124 من (ق ن ق) كما هو معمول به في عقود القروض المبرمة بين صندوق البنك والتوفير وزبائنه من أجل شراء سيارات سياحية أو منفعية مثلا(2).

(1) "يمكن للبنوك والمؤسسات المالية إذا لم ينم تسديد المبلغ المستحق عليها عند حلول الأجل"

(2) يشير أن هذا الإجراء أ بطل خلال سسنة 2008

الفرع الثاني: إنذار المدين: يجب على البنوك و المؤسسات المالية إنذار المدين بعقد غير قضائي بواسطة ا ضر القضائي من أجل تسديد مبلغ الدين وملحقاته في أجل لا يتعدى يوما من تاريخ حلول أجل الدين

الفرع الثالث: نفاذ مدة 15 يوما بعد حلول الأجل من أجل الاستفادة من أحكام المادة 124 من ق ن ق إضافة إلى حلول أجل الدين وإنذار المدين، لا بد من مرور مدة 15 يوما من حلول أجل الدين حسب الإتفاق المبرم بين الطرفين (البنوك أو المؤسسات المالية الدائمة والمدين).

ويجب التركيز هنا على حساب مدة 15 يوما بنظام المواعيد الكاملة التي أخذ بها المشرع الجزائري في نص المادة 463 من ق ن ق م وما بعدها من قانون الإجراءات المدنية والإدارية القديم .
المبحث الثاني: الوسائل والأليات القانونية لتحصيل ديون البنوك والمؤسسات المالية.

إن القانون 11/03 المتعلق بالنقد والقروض وضع عدة وسائل وأليات قانونية لتمكين البنوك والمؤسسات المالية من تحصيل ديونها كما أشار إلى ضرورة تكوين إطارات ذات كفاءة عالية من أجل الإشراف على العملية.

المطلب الأول: دور وأهمية تكوين إطارات مختصة في المجال المصرفي والقانوني:

إن أغلب البنوك والمؤسسات المالية سواء كانت وطنية أم أجنبية تحتاج إلى موارد بشرية ذات كفاءة مالية وقدرة مؤثرة على جلب مختلف المودعين، كما تتطلب هاته البنوك إطارات مؤهلة تقنيا وقانونيا من أجل تقديم خدمات مصرفية ذات جودة عالية ضمن إطار القانون الداخلي المسير لتلك المؤسسات المصرفية.

ولما كانت الجزائر من بين الدول الرائدة في الإستثمار البشري في جميع المجالات فستطيع القول أنها وفرت عدد كبير من المدارس والمراكز التكوينية المتخصصة في التأهيل للوظيفة البنكية والمصرفية.
كما أن المؤسسات المالية والمصرفية لها عدة برامج تكوينية تخصص في ترقية المستخدمين داخليا وخارجيا.

وبما أن الموارد البشرية المستخدمة في المؤسسات المصرفية تهدف بالأساس إلى توجيه الأموال للإستثمار وفقا لعدة صيغ ومعايير وبأنواع متعددة وهذا كله وفق السياسة العامة التي ترسمها الدول في مجال الإستثمار. وبالتالي فإن دور الموارد البشرية ينحصر أساسا في البحث عن الفرص الإستثمارية الملائمة وإدارته جدولها ومتابعتها.

ومن ثم يتعين على الكفاءات البشرية المنتمبة إلى البنوك والمؤسسات المصرفية تكثيف العمل من جهة والالتزام ببذل أقصى الجهود من أجل تنفيذ الأهداف المسطرة من قبل تلك البنوك.

وبالتالي فإن وجود كفاءات بشرية عالية وذات مهارات معترف بها يؤدي لا مالة إلى تحسين العمل البنكي والمصرفي في مختلف مجالاته الإستثمارية ويؤدي أيضا إلى تحسين الأداء في مجال إسترداد ديون البنوك والمؤسسات المالية.

المطلب الثاني: الضمانات القانونية عن طريق عقد الرهن: لكي تستفيد البنوك والمؤسسات المالية من أحكام المادة 124 من ق ن ق لا بد أن تكون قد قيدت رهنا تأميننا لديونها على أموال مدينها، ويمكن أن يكون الرهن رسميا إذا تعلق بأموال عقارية، أو رهنا حيازيا إذا ورد على أموال منقولة والإشكال الذي يمكن أن يثار حول شكل الرهن إذا تعلق بالأمر بأموال ستوجب الرسمية لإنتقادها

كما هو ا مال في العقارات و امالات التجارية.

وبالرجوع إلى نصوص قانون النقد والقرض فإنه في المادة 123 (1) منه أجاز التعاقد بالعرفية عند رهن ا مل التجاري بشرط خضوعه للتسجيل ويكون بذلك قد خرج عن القواعد العامة المعمول بها في هذا الشأن والتي تتوجب حسب عقد الرهن الوارد على مل تجاري في الشكل الرسمي (المادة 120 من القانون التجاري).

أما بخصوص عقد الرهن الوارد على عقار فإن نصوص قانونية النقد والقرض رقم 11/03 لم تتضمن أحكاماً تنظم المسألة عكس ما جاء به قانون النقد والقرض القديم (10/90) الملغى الذي تعرض في مادته 179 للمسألة وقرر الرهن القانوني إذا تعلق الأمر برهن عقار تأميناً لدين لفائدة بنك أو مؤسسة مالية.

لكن نستطيع القول أن قانون الإجراءات المدنية والإدارية الجديد الذي دخل حيز التنفيذ خلال سنة 2009 أدخل بعض التعديل في هذا الشأن وأصبح بإمكان حجز ورهن العقارات المملوكة بموجب عقود عرفية.

غير أن المشرع إستدرك الأمر في المادة 96 من قانون المالية لعام 2003 المعدلة بنص المادة 50 من قانون رقم 21/04 المؤرخ في 2004/12/29 المتضمن قانون المالية لسنة 2005 وأصبح تنوى نص المادة 96 المعدلة كما يأتي:

"دون المساس بالأحكام المخالفة، يؤسس رهن قانوني على الأملاك العقارية للمدينين لفائدة البنوك والمؤسسات المالية لضمان تحصيل ديونها والالتزامات التي تم الإتفاق عليها معها".

يتم تسجيل هذا الرهن وكذا الإثارة الواردة في هامش هذا التسجيل المتعلق با ملول الإتفاقي في هذا ا ق الرهني لفائدة بنك آخر ومؤسسة مالية في إطار عملية إعادة التمويل الرهني طبقاً للأحكام القانونية المتعلقة بالسجل العقاري يطلب هذا التسجيل مباشرة من قبل ممثل البنك أو المؤسسة المالية المؤهلة الذي يودع بنفسه لدى ا مافظة العقارية المختصة إقليمياً من أجل التسجيل الجداولين المنصوص عليها في المادة 90 من المرسوم رقم 63/76 المؤرخ في 1976/03/25 المتعلق بتأسيس السجل العقاري ويودع من أجل بيان ذلك طلباً مرفقاً بعقد إعادة التمويل الرهني.

(1) "يمكن أن يتم الرهن ا ييازي للمحل التجاري لصالح البنوك والمؤسسات المالية بموجب عقد عرفي"

نستخلص من هذا النص مايلي:

أن المشرع مكن البنوك والمؤسسات المالية من وسيلة الرهن القانوني للحفاظ على أموالها جعل القيام بعقد الرهن القانوني لتأمين الدين على عاتق مسؤول البنك أو المؤسسة المالية المؤهلة للقيام بهذا الإجراء بنفسه.

مسؤولية الموظف المؤهل قانوناً بقميد الرهن القانوني مسؤولية شخصية عند إغفال القيام بهذا

الإجراء ويسمح ذلك بمساءلته مدنيا وجزائيا عند ضياع أموال البنك والمؤسسة المالية التي إليها، ويكون بذلك المشرع قد حدد سلفا المسؤوليات وحاجة للبحث عن المتسبب في ضياع أموال البنك والمؤسسات المالية في حالة إعادة التمويل الرهني المتفق عليه، يحل البنك أو المؤسسة المالية لـ البنك الآخر أو المؤسسة المالية الأخرى التي أتى معها التمويل الرهن.

المطلب الثالث: الضمانات القانونية عن طريق حق الإمتياز: يمكن للبنوك والمؤسسات المالية المطالبة بديونها عن طريق الإمتياز حتى لو لم يتم قيده أو الإتفاق عليه عند التعاقد لأنه مقرر بقوة القانون بنص المادة 124/من ق ن ق " وكذلك الأمر في حالة ممارسة البنوك والمؤسسات المالية للإمتيازات المخولة لها بموجب النصوص التشريعية + التنظيمية المعمول بها".

ويرد حق الإمتياز على الأموال الأتية السندات - العتاد - المنقول - البضائع. (1)

المطلب الرابع: الجهة القضائية المختصة: يختص رئيس ا كمة صاحب الإختصاص بصفته الولائية بإصدار أمر على عريضة بسيطة بناء على طلب من البنك أو المؤسسة المالية الدائنة وهذا وفق ما جاءت به المادة 124 من ق ن ق بقبوها" ... ا صول عن طريق عريضة بسيطة موجهة إلى رئيس ا كمة."

المادة 124 من قانون النقد والقرض رقم 11/03

ونفرق هنا بين الأموال العقارية والأموال المنقولة المعنوية (ا مال التجارية) والأموال المنقولة الأخرى إذا كان لـ الرهن موضوع المطالبة عقارا أو لا تجاريا فنختص كمة مقر المجلس طبقا لنص المادة من ق إ م و إ أما إذا كان لـ الرهن موضوع المطالبة منقولا غير ا لـ التجاري فنختص كمة مكان التنفيذ أي ا جز لنص المادة ق إ م و إ، وللإشارة فإنه يكفي التقدم بعريضة بسيطة في أي وقت أمام رئيس ا كمة المختصة مباشرة دون أي تعليمات تذكر ولا يشترط في العريضة إدراج البيانات المنصوص عليها في المادة وما بعدها من ق إ م إ.

كما لا يشترط تبليغ العارض ضده بالعريضة أو حضوره أمام رئيس ا كمة بمناسبة النظر فيها وما يجب التنبيه عليه أن عبارة " عريضة بسيطة " لا يعني عدم تدعيم العريضة بالمستندات الثبوتية، بل يجب تقديم جميع المستندات الدالة على الطلب كما يجب التنويه عليه من الناحية العملية أن نص المادة 124 من ق ن ق على إجراء البيع مباشرة، لا يعني عدم إتخاذ إجراء ا جز أو لا على الشيء المرهون المراد بيعه لتحصيل ديون البنك العارضة أو المؤسسة المالية العارضة، الأمر الذي يجتم على البنوك والمؤسسات المالية تقديم طلب يتضمن الإجراءين معا، كما يجب على الجهات القضائية من إعادة ذلك.

الخاتمة

من خلال كل ما تقدم فإنه يمكن القول أن المشرع الجزائري قد وجد الأليات القانونية والموارد البشرية الفعالة حماية الأموال العامة، إذا كنا أمام بنوك أو مؤسسات مالية تابعة للقطاع العام والأموال الخاصة إذا كنا أمام بنوك خاصة سواء كانت وطنية أو أجنبية معتمدة هنا في الجزائر.

غير أن ما نراه اليوم يحدث على مستوى البنوك العامة خاصة فيعود إلى عدم العمل بأحكام هاته المادة التي يعود تاريخها إلى سنة 1990 فلو طبقت أحكام المادة 124 من ق ن ق إنطلاقاً من مرحلة وجود التأمين العيني الذي يؤمن أموال هاته المؤسسات ثم الدخول في مرحلة التنفيذ لتحصيل الديون لتوقف الأمر عند هذا الحد دون اللجوء إلى المتابعات الجزائية التي تنتهي في الغالب بضياع أموال البنوك لتعمد المدعين تهريب أمواله تحت أي غطاء أو تسمية تحول دون تحصيل ديون البنك الدائن لذا يجب إتقال مسؤولية أعوان البنوك أو المؤسسات المالية المؤهلين بمنح أموال تلك المؤسسات المالية المؤهلين بمنح أموال تلك المؤسسات عند مخالفة أحكام هذه المادة وما توجبه من عمليات قانونية تسبقها للحفاظ على أموال تلك المؤسسات.

كما يجب حماية الأعوان المؤهلين لهذا الغرض من أي ضغط أو تهديد تحت أي صفة أو سلطان باعتبارهم إطارات مختصة في المجال المصرفي والقانوني لسنا في غنى عنهم.

المراجع:

- مجلة ا كمة العليا العدد بتاريخ 2006
- قانون الإجراءات المدنية والإدارية القديم
- قانون الإجراءات المدنية والإدارية الجديد.
- قانون النقد والقرض رقم 11/03 المؤرخ في 2003/08/26
- قانون المالية لسنتي 2003/2005.
- الجريدة الرسمية العدد 21 لسنة 2003.

إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية و المالية الجزائرية

مراد علة و محمد علي الجودي
كلية العلوم الاقتصادية التسيير العلوم التجارية جامعة زيان عاشور الجلفة

مقدمة:

يعتبر التكوين من أكثر الموضوعات التي لقيت اهتماما كبيرا في ميدان إدارة الموارد البشرية، ذلك أن المؤسسة اليوم أبحث تعيش في بيئة مليئة بالتغيرات السريعة سواء في المجالات التكنولوجية أو التنظيمية أو تلك المتعلقة بأساليب وبرامج الإنتاج أو غيرها، مما يفرض على إدارة المؤسسة مواكبة هذه التغيرات بممارسة النشاط التكويني للقوى العاملة مما يسمح لها من استخدام هذه التقنيات الحديثة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية وتنمية قدراتها التنافسية.

I - الإطار العام للموارد البشرية

إن ظاهرة التخصص في النشاط هو التحدي الكبير الذي تواجه المؤسسة في الآونة الأخيرة حيث نتج عن ذلك اهتمام كبير بإيجاد السبل الكفيلة لتوظيف الأفراد الأكثر قدرة على منح مردود أحسن عن طريق إدراك وفهم الدور المنوط بهم، ولمواجهة ذلك عمدت المؤسسة إلى استخدام أسلوب التكوين كسبيل إجباري وحتمي لتحسين الأداء وزيادة الإنتاج، كما راجعت المؤسسات ظروف العمل من جميع الجوانب، بتجميع القوى والجهود بصيغة جماعية سميت بالموارد البشرية.

أولاً: تعريف و دور الموارد البشرية

1.1. تعريف الموارد البشرية: تعرف الموارد البشرية على أنها مجموعة من الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات انجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات، وتقسم هذه الموارد وفق خمس مجموعات:

- الموارد الاحترافية.
- الموارد القيادية.
- الموارد الإشرافية.
- باقي الموارد المشاركة.
- التكتلات العمالية والاتحادات.

لتسهيل فهم المصطلحات في هذا الميدان نشرح بصفة وجيزة، المفاهيم المستعملة بتحديد نشاطات التسيير وتطوير الموارد البشرية.

فمن عملية تسيير المؤسسة ينتج عن ذلك وبصفة تلقائية ظهور ثلاث أنظمة:

1- التسيير التقني (الاستغلال).

2- التسيير المالي والاقتصادي.

3- تسيير الموارد البشرية.

حيث أنه من المعروف أن أي مؤسسة تهدف للعمل على ضمان نجاح فاعلية أكثر، عن طريق النظر في نوعية الأنظمة والعمل على دفعها إلى طريق استراتيجي شامل ومتلائم وموجه نحو بلوغ الأهداف المسطرة وفي هذا الصدد يجب أن يحدد نشاط كل نظام في بيئة تسهل العلاقات بين الأنظمة الثلاثة ومنه التوجيه السليم نحو الهدف المسطر للمؤسسة.

إن نظام تسيير الموارد البشرية يحتوي على كل نشاطات المؤسسة، وعلى جميع المستويات قصد عملية جرد القوى العاملة.

2.1. دور الموارد البشرية: يقول الاقتصادي "فريدريك هاريسون" في كتابه: (الموارد البشرية في ثروة الأمم) أن: "الموارد البشرية وليس رأس المال ولا الدخل ولا الموارد المادية، هي التي تشكل القاعدة الأساسية لرفاهية وغنى الشعوب، فالموارد الطبيعية والرأسمالية تعتبر عوامل إنتاج سلبية، أما الموارد البشرية فهي وسائل إيجابية من شأنها تجميع الأموال واستغلال الموارد الطبيعية، وإنشاء هيئات سياسية، اقتصادية واجتماعية لدفع عجلة التنمية إلى الأمام".

إن التنمية الاقتصادية تبدأ بتحريك عوامل الإنتاج، ومصادر الثروة التي تدر غلات قليلة على الفعاليات البديلة التي تتنامى فيها إنتاجياتها الاقتصادية، ومن ثمة تأتي إمكانية تعويض أو إحلال العوامل محل غيرها لتأدية قسم من العمليات بغية الاقتصاد بالكلفة، ويكون ذلك بإيجاد الفنيين الذين هم مجموعة الأشخاص والجماعات التي تنجز أعمالاً إنتاجية يتطلب القيام بها توفر قدر معين من المهارة الفنية والتخصص بالعمل وحيث تعتبر هذه الأعمال ضرورة لتحقيق الإنتاج، فإن الفنون هم أول من يجب أن يلجأ إليهم⁽¹⁾ فبمقدورهم ابتكار أعمال جديدة بمنح الأرض المنهكة حياة وخصوبة وتحويل الموارد والثروات الطبيعية بالآلات ومعدات قد أبدعوها.

إن هذه الأهمية الاقتصادية للموارد البشرية ساعدت في حل الكثير من التناقضات، ومثال ذلك ما يلاحظ في الدول المتقدمة، وخاصة معدلات الزيادة في مواردها الطبيعية، فقد لوحظ أن الدخل القومي الأمريكي يزيد بمعدل أسرع بكثير من معدل زيادة عوامل الإنتاج المادية مجتمعة، كما أن التباين بين المعدلين أخذ في الازدياد، ولا يفسر ذلك بأن الولايات المتحدة في مرحلة تزايد غلة الحجم، لأنه إن صح ذلك في بعض الصناعات فهو غير صحيح في الآخر، ولكن يمكن إرجاع السبب إلى وجود عوامل غير منظورة تفسرها الوحيد هو، التحسن في نوعية عوامل الإنتاج المادية والتي ترجع جميعها إلى دور الموارد البشرية وما لديها من علوم ومعرفة⁽²⁾، ومثال

آخر جسده الحرب العالمية التي أتت على الصرح الاقتصادي لمعظم دول أوروبا حيث سجلت

خسائر جسيمة في رؤوس الأموال المادية وباقي القوى الإنتاجية المادية، كالمصانع والبنى التحتية مما دعا الاقتصاديين إلى توقع أن إعادة البناء الاقتصادي لهذه الدول وخروجها من هذه النكسات، سيأخذ وقتاً أطول بكثير من الفترة الفعلية التي استغرقتها إعادة البناء، والسبب الرئيسي في ذلك هو أن معظم هؤلاء الاقتصاديين أدخلوا في حساباتهم أهمية الاحتياجات إلى رؤوس الأموال المادية فقط، وأهمّوا أهمية الموارد البشرية، والذي اتضح أن لها دوراً استراتيجياً في عملية البناء والتنمية الاقتصادية، وبسببها لم تأخذ عملية إعادة الإنعاش في هذه البلدان من الزمن ما كان متوقعاً.

ولكي نرى بوضوح أهمية العنصر البشري ودوره في العملية الاقتصادية يكفي أن نتصور نتيجة وضع الإمكانيات المادية التكنولوجية تحت تصرف أفراد لا خبرة لهم بكيفية استخدام هذه الإمكانيات والنتيجة المتوقعة حتماً هو انخفاض مستوى الإنتاج لسوء استخدام هذه الإمكانيات، وهذا إثبات آخر للدور الاستراتيجي الذي تلعبه الموارد البشرية ذات المعرفة والخبرة القادرة على إدارة وتطوير ومتابعة التقدم العلمي والتكنولوجي في زيادة الإنتاج، بل إن العنصر البشري ذاته هو أساس كل تطور علمي وتكنولوجي قديم وحديث⁽³⁾، ولذلك فإن التخصيص في تنمية الموارد البشرية يترتب عليه انخفاض وسوء استخدام الرأس المال المادي المتاح بالكفاية المطلوبة.

ولقد رأينا من خلال ملاحظة، أن الزيادات الحائلة في الناتج القومي لبعض البلدان المتقدمة كانت كبيرة مقارنة بالزيادات في المستخدمات من رأس المال المادي وساعات العمل (التشغيل) والموارد الطبيعية ومن هنا استنتج أن الزيادة في الناتج القومي كان بفعل العنصر المتبقي Residual Factor والذي ار بعد ذلك مرادفاً لتعبير "الرأس المال البشري"⁽⁴⁾ Human Capital .

فأما الرأس المال البشري هو ما يمتلكه الفرد من قدرات ومهارات وطاقات تساعده على أن يكسب دخلاً وبذلك يكون الدخل الذي يحصل عليه مقابل ما يقدمه من خدمات - مهما كان نوعها - عائداً لرأس المال البشري والذي يمتلكه، ولذلك يمكن أن تعتبر الفترة التي يمضيها الفرد في التعليم والتكوين واكتساب المهارات كعملية خلق لرأس المال البشري، تماماً مثل عملية صناعة الآلات والبناء التي تخلق رأس المال المادي أي السليبي Physical Capital وكل ما يؤدي إلى زيادة قدرة أفراد المجتمع على العمل نسميه استثماراً بشرياً Human Investment كالإنفاق على التعليم والصحة وتكوين الإطارات المختلفة التي يحتاجها العمل في النشاطات المختلفة، خاصة الإطارات المهنية القادرة على نقل المعلومات العلمية النظرية إلى تطبيقات عملية⁽⁵⁾.

وقد لوحظ أن أجور العمال الزراعيين الذين يدخلون إلى ميادين الصناعة حديثاً تقل عن أجور أولئك العمال الصناعيين المدربين، ويرجع ذلك الاختلاف في درجات المهارة الصناعية بين المجموعتين وترجع الاختلافات أساساً في درجات التعليم والخبرة والصحة، فالأفراد المعتادين حياً لا يستطيعون القيام بأكثر من ساعات محدودة من العمل الشاق، وهذا يعني اقتصادياً قصر حياتهم الإنتاجية وهذا بين لنا أن اختلاف المستويات الصحية والتعليمية يؤدي حتماً إلى اختلاف النوعيات والكفايات الإنتاجية⁽⁶⁾.

ولقد تأكد الدور الاستراتيجي للموارد البشرية بدار هيئة الأمم المتحدة لتقريرها الأول

لتنمية الموارد البشرية حيث عرفتها بأنها: "عملية توسيع القدرات البشرية والانتفاع بها..". ويلاحظ في هذا الصدد أن تنمية الموارد البشرية لها جانبان هما: جانب تكوين القدرات، حيث يشير أسلوب (WAY) إلى الطريقة التي يتم بها مزج العنا و للحصول على منتج ما، وهذه العنا و ممثلة في التعليم، الصحة التكوين والتغذية وغيرها... للحصول على مستوى معين لتنمية الموارد البشرية والجانب الثاني هو جانب الاستفادة من هذه القدرات.

إن الدور الاستراتيجي الذي أ بحث تلعبه الموارد البشرية كان نتيجة التغير الكبير خلال الأربعين سنة الماضية، والذي حدث على مستوى طبيعتها، تكوينها، نوعيتها وتركيبها، ويعتبر اتساع حجم الموارد البشرية المظهر الأول لهذا التغير⁽⁷⁾، إضافة إلى أن عامل اليوم أصبح أ مخر سنا، أفضل تعليما، فضلا عما يتوقع من عمله ومن من يستخدمونه (المؤسسة)⁽⁸⁾.

وهنا توجد عدة عوامل أدت إلى هذا التطور الذي حدث في الموارد البشرية وبالتالي دورها في الحياة الاقتصادية في العصر الحديث، نوجز أهمها فيما يلي:

✓ ارتفاع وتعقد مستوى التقنية (التكنولوجية).

✓ ارتفاع مستويات التعليم.

✓ التزام الحكومات بتحقيق مستوى التشغيل الكامل.

حيث أن هذا الالتزام أدى إلى ضرورة تحقيق العمالة الكاملة، وبالتالي الاستغلال التام للطاقات البشرية ومن هنا ظهرت أهمية الموارد البشرية من منطلق القضاء على البطالة.

إن هذه العنا و الثلاث التي أدت بصفة عامة إلى تطور الموارد البشرية وإعادة توجيهها للقيام بالدور الاستراتيجي كمحدد أساسي للكفاءة الإنتاجية، معناه أن الإنسان بما يملكه من مهارات وقدرات وما يتمتع به من دوافع للعمل هو العنصر الرئيسي في تحقيق الأداء الإنتاجي المتميز، وأن الآلات والمعدات والعنا و المادية الأخرى هي في الحقيقة عوامل مساعدة للإنسان لا غير.

ثانياً: البعد الاستراتيجي للموارد البشرية

في مؤتمر عن الموارد البشرية عرض مدير التطوير لشركة بلجيكية (ستيفان تاكون) وجهات نظره حول تحويل أعمال الشركة في العقود القادمة، وحسب رأيه فإن: "مؤسسات اليوم لا يمكن أن تستمر في البقاء كما هي عليه الآن، وبدلا من ذلك فسوف يكون هناك نوعان من المؤسسات، أولا: سوف تنتشر الشركات العملاقة على مستوى العالم وتسيطر تقريبا على كل مرافق المنتجات والخدمات، ثانيا: سوف توجد المؤسسات القائمة على الأفراد حيث يديرها مهيون مؤهلون تقنيا ومتخصصون مستقلون، وسوف تتعامل هذه المؤسسات الصغيرة مع سلع وخدمات معينة وسوف تصبح تكنولوجيا المعلومات المدخل الرئيسي لكل من العميل والشركة."

يعطينا الموقف السابق الذي توقعه المدير العام التنفيذي فكرة جيدة عن الموضوع الذي آلت إليه المؤسسات الحالية الآن، وما يلزم أن تكون عليه، بوضع أساس للتفكير الاستراتيجي في المنظمات وبتطبيقه بنفس الأهمية مع الاختصاصيين في مجال الموارد البشرية الذين عليهم أن يبدأوا

التفكير استراتيجيا لمواجهة النظام الاقتصادي العالمي الجديد.

لقد أدركت المؤسسات التي تعمل على المستوى العالمي، وتريد أن تبقى منافسة أن العامل الوحيد الذي يمكن أن يوفر لها الميزة التنافسية المتواصلة هو أفرادها.

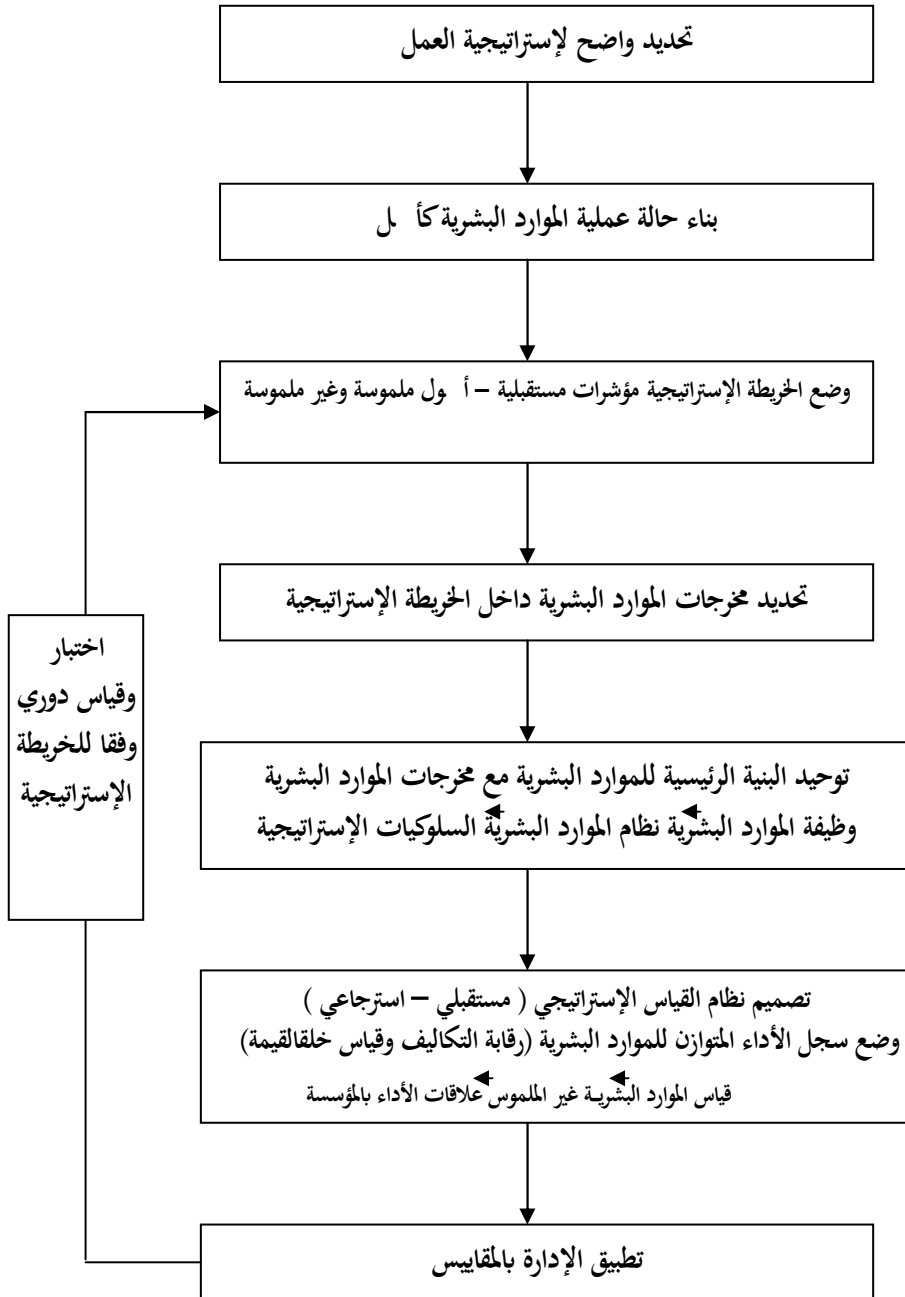
كما أيقن المدبرون والقادة الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية كمسألة حيوية لنجاح المؤسسة ترجمت هذه الحقيقة في التحويل الجاري في إدارة الموارد البشرية في كل المؤسسات على مستوى العالم لأننا نتحرك في اتجاه مجتمع المعرفة Knowledge-Based Society حيث العمالة المزودة بالمعارف أضحت مسألة محورية ومن ثم فإن الموارد البشرية تطور أساليب فكرية جديدة لا تساهم في المخرجات النهائية وحسب، ولكن أيضا في الأساليب التي تجعل هذه ممكنا في النهاية⁽⁹⁾.

فهناك اليوم حاجة ماسة للتفكير في وضع الموارد البشرية وكيفية تصميم وظائفها، سياساتها ونتائج أعمالها، وكيف يمكن أن تصبح أحد الميزات التنافسية التي تدفع المؤسسة إلى القمة في الأداء، وقد دعا إلى ذلك أن الإدارة العليا بصفة خاصة لديها الكثير من الشك في أهمية دور الموارد البشرية بل وأغلب المدبرين التنفيذيين الذين يرددون الشعار السائد حالياً " البشر هم أهم أصل من أصولنا " لا يدركون دور وظائف الموارد البشرية في تحويل هذا الشعار إلى حقيقة ملموسة.

تكمن هذه المشكلة في صعوبة قياس تأثير العنصر البشري على نتائج أعمال المؤسسة ومدى نجاح المقاييس الحالية للموارد البشرية في التحديد الدقيق لإستراتيجيتها في توليد قيمة مضافة للمؤسسة.

ومما لا شك فيه أن هناك ضغوطا قوية لتوسيع دائرة مهام الموارد البشرية من مجرد تنفيذ الإجراءات الإدارية للعاملين، وهو ما يمثل الدور التقليدي إلى دور استراتيجي أكثر عمقا، خاصة بعد أن تحول المورد الأول للإنتاج في الاقتصاد الحالي من النشاط العضلي إلى رأس المال المعرفي...، وبالتالي أصبح لزاما على رجال الموارد البشرية أن يثبتوا كيف يمكنهم إضافة قيمة لمؤسساتهم، بل ومواجهة التحدي في العمل كأحد الأصول الإستراتيجية الهامة للمؤسسة، والشكل الموالي يعطينا فكرة أوضح للطريقة الملائمة التي يمكننا بها تحويل الموارد البشرية واعتبارها أصلا استراتيجيا.

الشكل رقم (01): كيفية تحويل الموارد البشرية إلى أصل استراتيجي



المصدر: اتحاد الخبراء والاستشاريين الدوليين، عائد الاستثمار في رأس المال البشري، ايتراك للطباعة والنشر، 2004، ص 102.

II - مكونات نظام تنمية الموارد البشرية

يشمل نظام تنمية الموارد البشرية كافة الأنشطة والعمليات الهادفة إلى مستوى من الكفاءة والفاعلية والقدرة المستهدفة في المورد البشري التي تتناسب مع متطلبات العمل المستند إليه، وتوقعات المهام التي يمكن أن تعهد إليه في المستقبل سواء في نفس مجال التخصص أو في مجالات أخرى.

ولا تقتصر عملية تنمية الموارد البشرية، كما هو شائع في كثير من المؤسسات على التعامل مع الفرد بل تمتد لتشمل عنصرين آخرين مهمين لهما تأثير في ناتج عمل الإنسان، ومن ثم يتأثران بما يحدث له من تنمية وهما: " العمل الذي يقوم به الفرد أو جماعة الأفراد، والتنظيم الذي يعمل الفرد فيه أو مجموعة الأفراد في نطاقه، لذا فإن الاقتصار على التعامل مع الفرد كما هو الحال في معظم فعاليات التكوين يؤدي إلى عدم الانعزال، كما يجري في ساحة العمل الفعلية، ومن ثم انحصار نتائج التكوين في الإنسان نفسه وعدم إنتاجه الفرص لينقلها إلى مجال العمل الفعلي، وهذا ما يطلق عليه: " انحصار التكوين في الإنسان ".

أولاً: مدخل إلى تنمية الموارد البشرية: إن الهدف العام من النشاطات المتعلقة بتنمية الموارد البشرية⁽¹⁰⁾، هو وضع إستراتيجيات لتحسين إدارة الموارد البشرية وذلك بهدف تحقيق توازن حقيقي بين التنمية الفردية وإدارة الموظفين حسب ظروف المؤسسة والضغوطات الخارجية.

إن الفكرة الأساسية في مجال تنمية الموارد البشرية تتمثل في اعتبار مجموعة أفراد المؤسسة موارد موضوعة تحت تصرفها وفق شروط محددة، وبالتالي فهي استثمار ضروري ومطلب اقتصادي واجتماعي.

وهنا يمكن أن تكون النتائج الحاملة من تنمية الموارد البشرية على النحو التالي:⁽¹¹⁾

- < جودة محيط العمل.
- < مستوى عال من الإنتاجية.
- < وتوفير عنصر الرضا أثناء العمل.
- < استفادة الموظف بالتطور فيما يتعلق بجانبه الشخصي (التنمية الفردية).
- < امتلاك الفرد قدرة المواجهة وعنصر الاستعداد للتغيير.
- والشكل التالي يعطينا صورة النتائج المتوخاة من عملية تنمية الموارد البشرية.
- ثانياً: مكونات التنمية المرتكزة على العمل: تضم تلك المكونات عمليات تحليل العمل، تصميم العمل، توفير العمل وتحسين العمل.

وغاية هذه المكونات تصميم العمل الذي سيقوم به الفرد، فدور الفرد هو تحويل المعرفة إلى شيء منتج⁽¹²⁾.

ومن هنا تقوم بتحديد الإجراءات والأنشطة اللازمة لمباشرة تلك المهام، ثم توضيح النتائج التي ينتهي إليها العمل، ونتيجة لكل ذلك أن يصبح في الإمكان تحديد مواصفات ومهارات

وقدرات الفرد المناسب للقيام بالعمل في عملية تنمية الموارد البشرية.

ثالثاً: مكونات التنمية المرتكزة على التنظيم

1.3. تحليل الهيكل التنظيمي: يتم في هذا الإطار تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة، والخاص بتنمية وتطوير قدرات الأفراد وهذا بوضع هيكل تنظيمي يناسب التطور الفكري للأفراد، تماشياً والتطورات التقنية الحديثة وعليه يتم في هذا السياق وضع هيكل تنظيمي فعال يسمح بتنمية قدرات الأفراد حتى تكون لديهم الفعالية عند رفع مستوى إنتاجيتهم.

2.3. إعادة الهيكلة: إن تنمية وتكوين الموارد البشرية وتحسين أساليب استثمار قدراتها هو السبيل الأوضح في تفصيل استراتيجيات التطور وإعادة الهيكلة، من أجل تنمية القدرة على مواجهة موجة تحديات التقنيات الحديثة وغيرها من التغيرات⁽¹³⁾.

3.3. تحليل العمليات: حيث يتم فيه تحليل مختلف العمليات الخاصة بالهيكل التنظيمي، وأهم التنظيمات الخاصة بالمؤسسة.

4.3. تحليل الجودة: باعتبار التكوين نظام مفتوح، فإنه يحصل على المدخلات من المناخ الداخلي والخارجي في صورة معلومات تستخدم لتنشيط وتحديد سلسلة مهمة من العمليات التي توفر مجمل الخدمات التكوينية لمعلماء النظام ولفهوم إدارة الجودة الشاملة وتظم تلك العمليات ما يلي:

▪ دراسة وتحليل المناخ الخارجي وتبيين الفرص والتحديات للنشاط التكويني.

▪ دراسة وتحليل المناخ الداخلي للمؤسسة.

▪ تحديد الإستراتيجية العامة للتكوين في ضوء إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة.

5.3. تحليل التدفق المعلوماتي: تواجه مختلف المؤسسات في مختلف قطاعات على المستوى العالمي ضروباً شتى من تدفق المعلومات الهائلة، فضلاً عن أساليبها التي تعيق من حدة المشاكل وتقلل من مواجهة التحديات الخارجية.

وأخيراً يتضح من رد مكونات عملية تنمية الموارد البشرية، حقيقة أساسية وهي أن:

التكوين لا يمكن أن يتم بمعزل عن باقي مكونات تنمية الموارد البشرية⁽¹⁴⁾، بل إنه يستمد مدخلاته وتحقق فعاليته بالترباط الوثيق والتناسق التام مع مختلف المكونات المرتكزة على الفرد، العمل والتنظيم ومن ثم فإن غاية التكوين في رأينا أن يساهم في تحقيق أعلى درجة من التوافق بين أطراف علاقة العمل الثلاثة، إذ أشار " الشقاوي" في كتابه (التدريب الإداري للتنمية) على أن: "التكوين عملية مستمرة ويتعين على الموظف التعلم باستمرار لتطوير قدراته الإدارية على مدى حياته العملية ومعنى آخر فالحياة العملية هي عملية تعليم مستمر"⁽¹⁵⁾.

III - إستراتيجية تكوين الموارد البشرية

تمت هذه الإستراتيجية بتأمين حصول المؤسسة على الموارد البشرية المناسبة لاحتياجاتها في التوقيت المناسب، والاحتفاظ بقوة العمل في تناسق مستمر مع متطلبات الأداء وظروف المؤسسة ويتم تصميم هذه الإستراتيجية في ضوء الإستراتيجية العامة، وكذلك في ضوء التعرف المستمر على

مراد علة و محمد علي الجودي

أوضاع سوق العمل.

أولاً: التكوين الاستراتيجي للموارد البشرية ومتطلبات التغيير:

يمثل التكوين الاستراتيجي للموارد البشرية الاتجاه طويل المدى لوظيفة تكوين الموارد البشرية في المؤسسة إذ يتم ضمنها إيجاد أنسب خيارات المؤسسة في تكوين مواردها البشرية أخذاً بعين الاعتبار طبيعة الأهداف والنظم والعمليات والموارد المتاحة، وكذا وضع المتغيرات البيئية التنافسية.

إن التكوين الاستراتيجي للموارد البشرية يهدف إلى الحفاظ على كفاءة العاملين وتنمية وتوظيف قدراتهم ومهاراتهم في ضوء التغيرات البيئية السريعة، وبالتالي فهو مدخل يرتبط بجوانب جوهرية في البيئة التنافسية مثل إدارة التغيير، بناء الجدارة، تغيير الثقافة... وبالنظر لكون حقل الموارد والكفاءات البشرية دائم التغيير والتوسع فإن الموارد البشرية ليست معنية فقط بإدارة التغيير التنظيمي بل التنبؤ بمحدوثه والبحث عن الفرص ذات الصلة بالموارد البشرية، واقتراح الحلول الملائمة في إطار استراتيجي.

وهنا يرى Keep⁽¹⁶⁾: " أن أهداف إستراتيجية تكوين الموارد البشرية، هي الحصول على قوة العمل التي تتوفر فيها المواهب الصحيحة من خصائص شخصية ومهارات ومعارف فضلاً عن امتلاك القدرة على التقدم الوظيفي والتطور المستقبلي في المهارات والمعارف."

وتركز هذه الإستراتيجية على أهمية الموارد البشرية في بناء وتنمية وتفعيل القدرة التنافسية للمؤسسة ومن ثم ضرورة إتباع مفاهيم وتقنيات مضبوطة عن أجل تكوين هيكل الموارد البشرية الأكثر ملاءمة لاحتياجات المؤسسة. لذا تهدف إستراتيجية تكوين الموارد البشرية إلى تحقيق الغايات التالية:

- وضع الأسس السليمة لتقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، وتحديد مواهب وخصائص الأفراد المطلوبين بعناية.
- رسم طرائق وأساليب البحث عن العنصر البشري المطلوبة من المصادر الأكثر احتمالاً، سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها في سوق العمل المحلية، الإقليمية أو العالمية.
- تنمية وسائل ومعايير فحص المتقدمين للعمل، والمفاضلة لاختيار أكثر العنصر توافقاً مع احتياجات المؤسسة، ومتطلبات الأعمال والوظائف الشاغرة، وظروف التشغيل المادية والاجتماعية.
- ضمان تشغيل الموارد البشرية المتاحة بطريقة مثلى، بإنشاء المهام المناسبة إلى الأفراد أو المجموعات، بما يوافق خصائصهم المهنية والعلمية، اهتماماتهم وتوجهاتهم الشخصية.
- ضمان الاستفادة على الموارد البشرية بالعمل المستمر على جعل مكان العمل ومتطلباته وعوائده متناسبة مع تطورات الأفراد وخصائصهم المتطورة.

إن إستراتيجية تكوين الموارد البشرية تتكون من عناصر مختلفة نلخصها فيما يلي:

- تخطيط الموارد البشرية، وذلك بتقدير الاحتياجات من الموارد البشرية من حيث النوعيات والأعداد وذلك بناء على مراجعة استراتيجيات المؤسسة وخططها الإستراتيجية في مجالات نشاطها

المختلفة وتقدير مستويات الإنتاج, وحجم الطلب على منتجاتها وخدماتها في فترة عادة هي الخطة التي تغطيها خطة الموارد البشرية.

■ تخطيط البحث والاستقطاب, وذلك لتحديد مصادر الحصول على الموارد البشرية المطلوبة واختيار أساليب البحث, ومغريات حفز الأفراد على التقدم بطلبات شغل وظائف المؤسسة الشاغرة, كما تتضمن هذه العملية تحديد أساليب ومعايير المقارنة والمفاضلة بين المتقدمين وأسس اختيار العنا و الأفضل من بينهم.

■ تخطيط استبقاء الموارد البشرية وا مافظة عليها, وتهدف هذه الخطة إلى بيان الظروف والشروط الواجب تميمتها في المؤسسة بحيث تحافظ على الموارد البشرية المتاحة لها واستثمار تراكم الخبرة والمعرفة لديهم لفترات أطول. وتعالج هذه الخطة المسائل التي تتصل بنظم ومستويات الرواتب والتعويض المالي والمعنوي لجهود العاملين, وأشكال الرعاية والعناية الاجتماعية والثقافية والصحية لهم وتنمية مناخ وثقافة المؤسسة, لما يجعلها المكان المفضل للعمل فيه من وجهة نظر العاملين.

كما يتضمن بناء إستراتيجية تكوين الموارد البشرية تطوير الآليات اللازمة لتنفيذها وتحقيق أهدافها ومنها:

- الربط بين عملية تكوين الموارد البشرية وبين استراتيجيات وخطط وبرامج عمل المؤسسة.
- تجميع أنشطة تكوين الموارد البشرية لتحقيق التكامل والتنافس بينهما جميعا, لرفع مستوى كفاءة التنفيذ.

IV - إستراتيجية تنمية الموارد البشرية

تمت إدارة الموارد البشرية بقضية تنمية الموارد البشرية بمعنى أشمل وأعمق مما كانت تتعامل به إدارة الموارد البشرية التقليدية مع هذا الجانب المهم في تفعيل هيكل الموارد البشرية بالمؤسسة, فقد كانت اهتمامات إدارة الموارد البشرية التقليدية في قضية التنمية منحصرة في توفير فرص التكوين لأفراد المؤسسة الذين يبدون قصور في مستويات أدائهم وذلك بإتاحة التكوين بالموارد الذاتية داخل المؤسسة أو بالتعاون مع جهات تكوينية متخصصة خارج المؤسسة, وقد دلت الممارسة العملية لأنشطة التكوين بهذا المعنى بالانحصار أثاره في المتكون, وعدم و ولها إلى موقع العمل بمعنى أن تأثيره محدود وغير محسوس في تحسين الأداء وتطويره وعلاج مظاهر أسباب القصور فيه.

أولاً: المنهجية الإستراتيجية الجديدة لتنمية الموارد البشرية

لقد تبين أن منهجية إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في تفصيل التكوين وجرعات تنمية المورد البشري لا تتحقق بمجرد توجيهها وتركيزها على الأفراد القائمين بالعمل, وإنما لابد أن تتناول جهود التنمية المؤسسة ذاتها, ذلك من خلال تحويلها إلى مؤسسة تتعلم حتى تهيئ الفرص للعاملين فيها للتعلم وتميز معارفهم في تطوير الأداء⁽¹⁷⁾, كما أن ضمان الاستفادة من نتائج التكوين وتنمية الأفراد يتطلب ثقافة المؤسسة وأنماط وأساليب القيادة فيها, بحيث تسمح بتدقيق المهارات والمعارف المتكونة أثناء التكوين على مواقع العمل الفعلية دون عوائق.

ويلاحظ أن منطق المنهجية الجديدة لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تحول من الانحصار من مفهوم التكوين إلى مفهوم التنمية، حيث تفيد التنمية معنى اكتساب الفرد لمعارف ومهارات وتوجهات سلوكية جديدة ثم انعكاسها في شكل سلوك جديد يمارس في مواقع العمل، فالتنمية تعني التغيير السلوكي الذي يؤدي إلى أداء أفضل وفق ما اكتسبه الفرد من اتجاهات، دوافع، قدرات معرفية ومهارات جديدة تساعده على تحقيق أهدافه، لذلك فإن إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة تخاطب عادة الموضوعات التالية¹⁸:

- ❖ تنمية خطط وفرص تعلم الأفراد.
- ❖ تنمية وتطوير فرص التعلم التنظيمي.
- ❖ تنمية أسس ووسائل إدارة المعرفة.
- ❖ تنمية وتطوير رأس المال الفكري للمؤسسة.
- ❖ تنمية وتطوير القيادات الإدارية.
- ❖ تنمية الذكاء الوجداني للعاملين.
- ❖ تنمية القدرات الإستراتيجية للمؤسسة.

وهناك إستراتيجيات أخرى منها إستراتيجية التعليم التنظيمي، ويقصد بها أن يتم تغيير نظم وأساليب وممارسات التنظيم في جوانب مختلفة بناء على الخبرة والمعرفة المكتسبة من التجارب والممارسات الحية السابقة، كما قد يتم التعلم التنظيمي بالتعرف على النماذج السائدة خارج المؤسسة ثم تهيئة الظروف الداخلية لاستخدام تلك الخبرات والعمل على توطئتها داخل المؤسسة.

إن التعلم التنظيمي يدور حول تنمية قدرات المؤسسة على الأداء والتنافس وتحقيق الأهداف من خلال التغيير المخطط للنظم المعمول بها، وإعادة بياغة قواعد المعلومات والهياكل التنظيمية وثقافة المنظمة لتفعيل الاستفادة من الخبرات والمعارف الجديدة في تنمية القدرات التنافسية للمؤسسة على المدى البعيد، فهي تغيرات تدوم فترة مناسبة وليست مجرد فترات طارئة لا تستمر طويلاً ويتحقق التعلم التنظيمي من خلال زيادة معارف وخبرات ومهارات أعضاء المؤسسة، لذا فإن تيسر تعلم الأفراد واكتسابهم أنماط معرفية جديدة هو الأساس في تعلم المؤسسة ذاتها، ومن ثم فإن تنمية رأس المال البشري بالاستثمار في تكوين وتنمية الموارد البشرية المتاحة للمؤسسة هو السبيل الرئيسي للتعلم التنظيمي.

وتسترشد إدارة الموارد البشرية في بناء إستراتيجية التعلم التنظيمي بالمبادئ التالية¹⁹:

1. بياغة رؤية المؤسسة باعتبارها كيان يهدف إلى استثمار التفكير الإستراتيجي بتبني منهج الإدارة الإستراتيجية، وتأكيد وضوح هذه الرؤية والافتناع بها من جانب جميع العاملين بالمؤسسة.
2. تهيئة الفرص للعاملين للمشاركة في اقتراح إستراتيجيات وتطوير النظم وتأمين مناخ من الانفتاح الفكري الذي يحفز العاملين على التفكير، الإبداع والمساهمة بالأفكار في شراء القاعدة المعرفية للمؤسسة.

3. تنمية فرص الحوار والاتصالات المفتوحة عبر المؤسسة فيما بين الأفراد ومجموعات العمل والقادة، بما يشري فرص التوا مل في المعارف والخبرات المختزنة لدى أعضاء المؤسسة، وكذا الانفتاح على الر يد المعرفي المتراكم خارج المؤسسة، ومن ثم تكامل فرص حدوث التعلم التنظيمي.
4. تشجيع الأفراد على التفكير والابتكار والتجديد من خلال تقديم الحوافز المختلفة.

ثانياً: إستراتيجية إدارة المعرفة

من المعروف أن المعرفة هي ناتج التعلم، ومن ثم يصبح جدوى التعلم أفضل إذا توفرت إستراتيجية تسمح بالاستفادة من المعرفة الجديدة ووضعها موضع التطبيق. وتكتم إستراتيجية إدارة المعرفة بالتعامل مع المعرفة باعتبارها من أهم الموارد والثروات التي تتاح للمؤسسة، ولذا تعمل الإستراتيجية على تيسير تدفق المعرفة بين أعضاء وقطاعات المؤسسة، والعمل على نشرها وتبادلها حتى يتعاطم تأثيرها في تحويل وتطوير أنماط الأداء، وتحدد مصادر المعرفة في ثلاثة نقاط هي:

- ✓ المعرفة الكامنة المختزنة داخل أفراد المؤسسة.
- ✓ المعرفة المعلنة للمؤسسة والمتمثلة في قواعد معلومات، إحصائيات، تقارير، خبرات سابقة وتكنولوجيا.
- ✓ معرفة مستمدة من عنا ر خارج المؤسسة.

والمهم التأكيد أن مجرد توفر مصادر المعرفة لا يكفي، وإنما يجب أن تتم عمليات مختلفة داخل المؤسسة لتشغيل تلك المدخلات المعرفية وتحويلها إلى أنماط معرفية قابلة للاستخدام، حيث تحاكي تلك العمليات ما يحدث في المخ الإنساني من تشغيل المعلومات والمتغيرات المختلفة التي يصل بإدراكها إلى المفاهيم ومدركات ومعان لها تأثير في تحديد سلوكه الظاهر والباطن، وتنبولر تلك العمليات التشغيلية في:

- جمع المعلومات ور دها وتحويلها إلى معرفة، بحيث أن المعلومات تولد المعرفة.
- تحويل معرفة الأفراد الكامنة إلى معرفة معلنة بإتاحة الفرص للتفاعل فيما بينها وبين عنا ر السلطة والتغيير الرسمي عن سياسات ومفاهيم المؤسسة.
- فتح قنوات الاتصال لتيسير تدفق وتبادل المعرفة بين أجزاء ومستويات المؤسسة المختلفة.
- تنظيم عملية اختزان المعرفة الناشئة والمجتمععة من عمليات التحويل والتبادل المعرفي وتكوين ر يد معرفي يمكن استرجاعه واستخدامه فضلاً عن تحديثه.

ثالثاً: إستراتيجية تنمية رأس المال الفكري

يمثل رأس المال الفكري الأ ول غير الملموسة التي تملكها المؤسسة، وتضم هذه الأ ول العلاقات التجارية المميزة لمنتجات المؤسسة، والتي يدركها العملاء ويقبلون على الشراء بحافز منها السمعة الجيدة التي تكونت نتيجة نجاح المؤسسة في خدمة عملائها وتفوقها في إشباع احتياجاتهم بالإضافة إلى الخبرات المتراكمة والتقنيات التي نجح أعضاء المؤسسة في تطويرها، براءات الاختراع دراسات الجدوى، وقواعد المعلومات وغير ذلك من منتجات العقل الإنساني..، وتجمع منتجات

مراد علة و محمد علي الجودي

فكر العاملين في المؤسسة لتشكيل رأس المال البشري والذي تسعى إستراتيجية تنمية رأس المال الفكري لاستثمار طاقاته للحصول على المزيد من الإبداعات التي تضاف إلى رأس المال الفكري للمؤسسة.

وعلى نمط ميزانية الأموال التي تحصر أ ول وخصوم المؤسسة معبرا عنها بقيمة مالية، تطور أيضا مفهوم " ميزانية رأس المال الفكري" التي قدمها " MAYO " على النحو التالي:

الجدول رقم (01): ميزانية رأس المال الفكري

الأ ول	الخصوم
- التعليم المستمر.	- التكوين غير المخطط والمتقطع.
- الخبرة المتجددة.	- الخبرات المتقدمة.
- استمرارية فرق العمل المتعاونة.	- عدم الاستقرار وتفكك الفرق.
- المعرفة المشتركة والقابلية للتداول.	- انحباس المعرفة داخل الفرد.
- التنظيم المرن.	- الهيكل التنظيمي الجامد.
- تشكيلة متكاملة من التخصصات.	- خبرات منعزلة ومتباعدة.
- أخطاء وتجارب كانت مصدر المتعلم.	- ثقافة إلقاء اللوم على الآخرين عند حدوث الخطأ.
إجمالي الأ ول	إجمالي الخصوم

المصدر: د. علي السلمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 374 .

وعلى نحو ما يحدث في ا ماسبة المالية، فإن استثمار فكرة الميزانية تعني أن تعظيم الأ ول وتخفيض الخصوم يترتب عليه زيادة الأرباح، وبنفس المنطق فإن تنمية الأ ول الفكرية وتخفيض الخصوم الفكرية (أي المعوقات والتوجهات السالبة) يحقق تنمية رأس المال الفكري للمؤسسة الذي هو مصدر كل إنجاز وتفوق.

رابعاً: إستراتيجية تنمية الذكاء الوجداني

يعرف Goleman⁽²⁰⁾ الذكاء الوجداني بأنه : " قدرة الإنسان على اكتشاف مشاعره ومشاعر الآخرين، وضبط مشاعره وتنظيم عملها في نفسه وتأثيرها في العلاقات مع الآخرين، وكذا اكتساب وتفعيل الدوافع الكامنة في الفرد " , وهو يرى أن الذكاء الوجداني يتربى من ثلاث عناصر .

1.5- إدارة النفس: وهي القدرة على ضبط النفس وإعادة توجيه المشاعر والتحكم في السلوك الشخصي وفي نفس الوقت توجيه السلوك نحو تحقيق أهداف ايجابية، ويحتاج الإنسان في ممارسة إدارة النفس إلى القدرات الست التالية:

الرقابة الذاتية، المصدقية، المبادرة، التكيف، قبول التغيير، الرغبة في الإنجاز .

2.5- معرفة النفس: وهي القدرة على معرفة نفسه، واكتشاف حالاته وما يثيره وبغضبه، وما يحزنه ويرضيه.

3.5- المعرفة الاجتماعية: وهي القدرة على إدراك التركيب الوجداني ومشاعر الآخرين، ومهارة التعامل مع الناس بما يوافق حالاتهم العاطفية.
خلاصة:

وما يمكن قوله كخلاصة وتولية لهذه المداخلة؛ هو إلزامية تكوين وتنمية الموارد البشرية ضمن ما يفترضه سوق العمالة من متطلبات وما يشوبه من حركية مستمرة تستدعي أن تقوم المؤسسة بإجراء توقعاتها المستقبلية أي الاعتماد على النهج الإستراتيجي في التحليل والتوقع.
وعلى هذه الأساس تتجلى ملامح التغيير الكلي للنظرة التقليدية التي تأخذ في أبعادها تكوين وتنمية الموارد البشرية مجرد تكلفة لا تدر عائدا إلى الاعتقاد الجازم- وبمفهوم أوسع وأشمل- وعلى أنها أمل إستراتيجي يؤدي عند استثماره الفعلي، إلى خلق مزايا تنافسية تضمن للمؤسسة من خلاله فرص البقاء والانطلاق نحو تحقيق الأهداف والغايات المرجوة، في إطار التوجه الاستراتيجي العام للمؤسسة.

الهوامش

- 1 . بوشنافة أحمد ، تخطيط القوى العاملة في الجزائر، رسالة ماجستير، جوان 1994، جامعة الجزائر، ص 18-19.
- 2 . د. أحمد مندور و د. أحمد رمضان ، اقتصاديات الموارد الطبيعية والبشرية، الدار الجامعية ، بيروت، 1990، ص 326.
- 3 . د. أحمد مندور و د. أحمد رمضان، مرجع سبق ذكره ، ص 327 .
- 4 . د. عبد العزيز فهمي هيكل، موسوعة المصطلحات الاقتصادية والإحصائية، دار النهضة العربية، بيروت، 1980، ص 380.
- 5 . د. عقيل جاسم، عبد الله أبو رغيف، طارق العكيلي، تخطيط الموارد البشرية، المكتب الجامعي والحديث، الإسكندرية، 1998، ص 157 .
- 6 . د. عامر بن طاهر عرب، اقتصاديات العمل " نظرية عامة"، جامعة الملك سعود، عمادة شؤون المكتبات، 123.
- 7 . ففي الولايات المتحدة مثلا: كان حجم الموارد البشرية عام (1950) 62.20 مليون عامل، ارتفع هذا الرقم ليصبح 93 مليون عامل عام 1975 ليتعدى حجمها مع بداية الألفية الثالثة 120 مليون عامل.
- 8 . د. محمد الحناوي و د. محمد الصحن و د. محمد سلطان ، مقدمة في الأعمال والمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 228 .
- 9 . Serge Vallement , Gestion des ressources humaines dans l'administration , La Documentation française , Paris ,1999 , P 26.
- 10 . د. صالح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعة الجديدة، مصر، 2002، ص 32 .
- 11 . د. صالح الدين عبد الباقي، نفس المرجع أعلاه ، ص 44-45.

- 12 . د. محمد عبد الكريم ، الإدارة "المهام والمسؤوليات" ، دار النشر الدولية ، القاهرة، 1995، ص 50.
- 13 . د. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 205 .
- 14 . د. علي السلمي، نفس المرجع أعلاه، ص 234.
- 15 . د. عبد الرحمان الشقاوي، مرجع سبق ذكره، ص 09.
- 1 E . Keep , Training strategies in Ed story new perspective on Human ressource Management Mark well , Oxford , 1989 , P 56.
- 17 . د. علي السلمي، مرجع سبق ذكره ، ص 369 .
- 18 . د. راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 2002، ص 157.
- 19 . بن عيسى محمد المهدي، مداخلة بعنوان: "العنصر البشري من منطلق اليد العاملة إلى منطلق الرأسمال الاستراتيجي" الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة، ورقلة، مارس 2004، ص 6.
- 20 . D.Goleman, Emotional intelligence, presentation in TPD-conference.october,1999, P 229 .

مؤثر التنمية في تطوير الموارد البشرية الموارد البشرية

عبد الحق بن تقات¹ و يوسف بويادة²
جامعة ورقلة كلية علوم الاقتصادية¹ تسيير علوم¹ تجارية
جامعة الجزائر كلية علوم الاقتصادية² تسيير علوم² تجارية

مقدمة:

لقد ازدادت أهمية التخطيط لاحتياجات تنمية الموارد البشرية خلال العقد الأول من القرن الحادي والعشرين، نظرا لكثرة التغيرات والتحديات الداخلية والخارجية التي تواجه المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة، والمؤسسات المصرفية بصفة خاصة.

حيث يرتبط التخطيط - عموما - بتحديد كيفية استخدام الموارد لتحقيق مختلف الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة. كما تكتسي الموارد البشرية أهمية إستراتيجية لنجاح أية مؤسسة، ومنه فإن الركيزة الأساسية في التخطيط لتنمية الموارد البشرية هي عملية تحديد احتياجات تنمية الموارد البشرية، لأن الدقة في تحديد هاته الاحتياجات يؤدي إلى زيادة الفرص في تحقيق أهداف عملية تنمية الموارد البشرية والذي يؤدي بدوره إلى المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.

إن أهمية التخطيط بالنسبة للمؤسسة بصفة عامة، ومردودية مواردها البشرية بصفة خاصة من منطلق التنمية، يقودنا إلى دراسة هذا الموضوع من أجل التمكن من فهم التداخلات الكائنة بين التخطيط وتحديد احتياجات تنمية الموارد البشرية، وذلك بطرح الإشكالية التالية:

كيف يمكن للتخطيط أن يساهم في تحديد احتياجات تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية؟
تقوم مداخلتنا هاته بمعالجة بعض النقاط الرئيسية، والتي نراها ذات صلة مباشرة بالإشكالية المطروحة:

- مفاهيم أساسية متعلقة بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية؛
- مراحل التخطيط الاستراتيجي لاحتياجات تنمية الموارد البشرية؛
- مساهمة التخطيط في تحديد احتياجات تنمية الموارد البشرية.

1. مفاهيم أساسية متعلقة بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية: من البديهي القول بأن تخطيط الموارد البشرية لا يتم بمعزل عن التخطيط في المجالات الأخرى. إذ أن التنسيق بين استراتيجيات الإنتاج، التسويق والتمويل وغيرها من ناحية، وبين إستراتيجية العمالة من ناحية أخرى، يعتبر متطلبا أساسيا لتحقيق الفعالية والنجاح لعملية التخطيط على مستوى المؤسسة.

يستمد تخطيط الموارد البشرية أهميته الإستراتيجية خاصة بالنسبة للمؤسسات الجديدة، أو

عبد الحق بن تقات و يوسف بويادة

بالنسبة لتلك التي تقبل على إعادة التنظيم أو التوسع أو إدماج تكنولوجيات جديدة. حيث يتطلب كل وضع إدخال تعديلات على قاعدة العمالة الموجودة سواء من حيث الأعداد أو التخصصات¹.

1.1. ماهية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية: تحتاج المؤسسات في سعيها الدائم إلى التفاعل مع البيئة التي تعمل بها إلى حجم معين من الموارد البشرية، ومهارات فنية وإدارية معينة. وحتى تستطيع إدارة الموارد البشرية تحقيق حاجات المؤسسة، عليها أولاً أن تتعرف على مستوى المهارات المتاحة بها، وما هي طبيعة المهارات التي يجب الحصول عليها من سوق العمل، وغير ذلك من الأنشطة التي يتضمنها تخطيط الموارد البشرية.

1.1.1. التعريف بالتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية: من أهم التعاريف التي تناولته نجد:

- " هو عملية مستمرة تمارس وفق أسس علمية، وتحتوي على مجموعة مترابطة من الأنشطة، التي تتكامل في مجموعها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة فيما يتعلق بمواردها البشرية. وتوفير العدد اللازم من الأفراد المتميزين بالقدرات والكفاءة المناسبة، وتحفيزهم بغرض تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة"².

- " هو عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف المناسبة، وفي الوقت المناسب. وهو نظام توافقي بين عرض الأفراد الداخلي (الموجود فعلاً)، والخارجي مع الوظائف المتاحة، والتي تتوقع المؤسسة وجودها في فترة زمنية محددة"³.

- "هو أحد الأنشطة والممارسات الأساسية التي تؤديها إدارة الموارد البشرية، حيث يقوم أساساً على دراسة حجم وعبء العمل المستقبلي ومدى في إستراتيجية المؤسسة، ومقارنته مع قوة وإمكانات الموارد البشرية المستقبلية فيها. لتحديد فيما إذا كانت المؤسسة بحاجة إلى قوة عمل إضافية، وما هو نوعها ومهاراتها المطلوبة لإنجاز عبء العمل المستقبلي"⁴.

سنعتمد خلال بحثنا هذا على تعريف "بيتر دروكر P.Drucker" للتخطيط الاستراتيجي كتعريف إجرائي، حيث عرفه بأنه: " عمليات مستمرة ومنظمة لصناعة القرارات الجوهرية المتعلقة مباشرة بمستقبل المؤسسة، وتنظيم الجهود أو الأنشطة اللازمة لإنجاز هاته القرارات بناء على المعلومات المتاحة، وقياس نتائج تلك القرارات في ضوء التوقعات المستقبلية لها، وذلك عن طريق نظام سليم للتقويم والمتابعة والتغذية المرتدة للمعلومات"⁵.

من التعاريف السابقة، نستنتج أن التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية يتمحور حول مختلف الجهود التي تبذلها إدارة الموارد البشرية، وذلك من أجل اكتشاف القدرات والخبرات المهنية التي يتطلبها أداء العمل في مختلف أقسام المؤسسة في المستقبل، ثم مقارنتها مع إمكانيات وقدرات الموارد الحالية لتحديد الفجوات، ثم تحديد الآليات المناسبة لمعالجة هاته الفجوات.

2.1.1. أهمية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية: ترجع أهمية التخطيط الإستراتيجي

للموارد البشرية، إلى حاجة المؤسسة في سد احتياجاتها من الموارد البشرية حسب تغيرات بيئتها. حيث يمكن عرض أهم العناصر التي يمكن أن تظهر من خلالها هاته الأهمية، والمتمثلة في:

- أداة لتحقيق التكامل بين أنشطة الموارد البشرية الإستراتيجية: يساعد التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على إظهار نقاط القوة والضعف في نوعية أداء الموارد البشرية، وبالتالي في تحديد نوعية برامج التدريب والتطوير المطلوبة لرفع مستويات أداء العاملين. كما يساعد على تحقيق التكامل والترابط بين مختلف برامج إدارة الموارد البشرية. ذلك أن تخطيط الاحتياجات لا يعمل بمعزل عن تخطيط التدريب، أو تخطيط الأجور أو الاستقطاب أو الاختيار. ولو أصبح كل نشاط يؤدي بمعزل عن نشاط آخر، لفقدت إدارة الموارد البشرية أهميتها الإستراتيجية، وفقدت القرارات المتخذة فعاليتها.

- أداة للتكيف مع التغيير: تواجه المؤسسة تغيرات في القوى التنافسية، وتعد في الأسواق والتكنولوجيا المستخدمة، الخ. وتؤدي مثل هذه التغيرات إلى حدوث تعديلات في محتويات الوظائف ومتطلباتها الفنية والمهارية. وهو ما يمكن الاستجابة له من خلال عملية التخطيط الاستراتيجي⁶.

- أداة للحد من حالات المخاطرة وعدم التأكد: تكمن مهمة التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تقدير احتياجات المؤسسة من الأفراد بالمهارات والمؤهلات ا مددة في الفترة الزمنية المستقبلية. والسعي لتوفير تلك الاحتياجات في الوقت المناسب، بما يجنب المؤسسة التعرض لحالات النقص العددي أو الفائض من العمالة.

- أداة للتنبؤ: يسمح التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، بكشف احتياجات المؤسسة الفجائية، والتعرف على طلب وعرض العمالة، وتزويد المؤسسة بالعمال ذوي الكفاءات اللازمة كلما تطلب الأمر ذلك⁷.

- نظام للمعلومات: يساعد التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، على توسيع قاعدة المعلومات الإدارية الخاصة بالعاملين، وهو أمر له أهميته في خدمة أنشطة الأفراد وباقي الوحدات التنظيمية في المؤسسة.

- أداة لتحقيق الفعالية والكفاية الإنتاجية: يسمح التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، بتوجيه نشاطات الموارد البشرية وتدريبها على الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة، بنجاح وفعالية ومثابرة على تحقيق أهداف الإدارة⁸.

وبصفة عامة، نبرز أهمية التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة من خلال:

✓ تحديد مجالات أعمال وأنشطة المؤسسة، وتعيين مجالات تميزها في المستقبل وفق طبيعتها وأهدافها؛

✓ توقع التغيرات البيئية، فضلا على أنه يشكل نظام إنذار مسبق للمؤسسة؛

✓ تحديد الوظائف الإستراتيجية في مستوى من المستويات التنظيمية؛

✓ تطوير وتنمية مجالات التميز والتنافس المستقبلية للمؤسسة.

إن الطرق التقليدية الخاصة بالتخطيط لتحديد الاحتياجات من الموارد البشرية والتي نراها قائمة إلى حد الآن، تتمثل في ثلاث طرق هي كمايلي⁹:

- تخطيط التدريب القائم على مقارنة التعليم المستمر، ومنطق الثنائية التدريب-العمل؛
 - تقييم الاحتياجات وأولويات التدريب؛
 - الخطوات التي تعتمد على تقييم كفاءة البرنامج التدريبي.
- وبهذا فإن التخطيط للنشاط التدريبي وتحديد الاحتياجات التدريبية يكتسي أهمية بالغة في التخطيط الاستراتيجي.

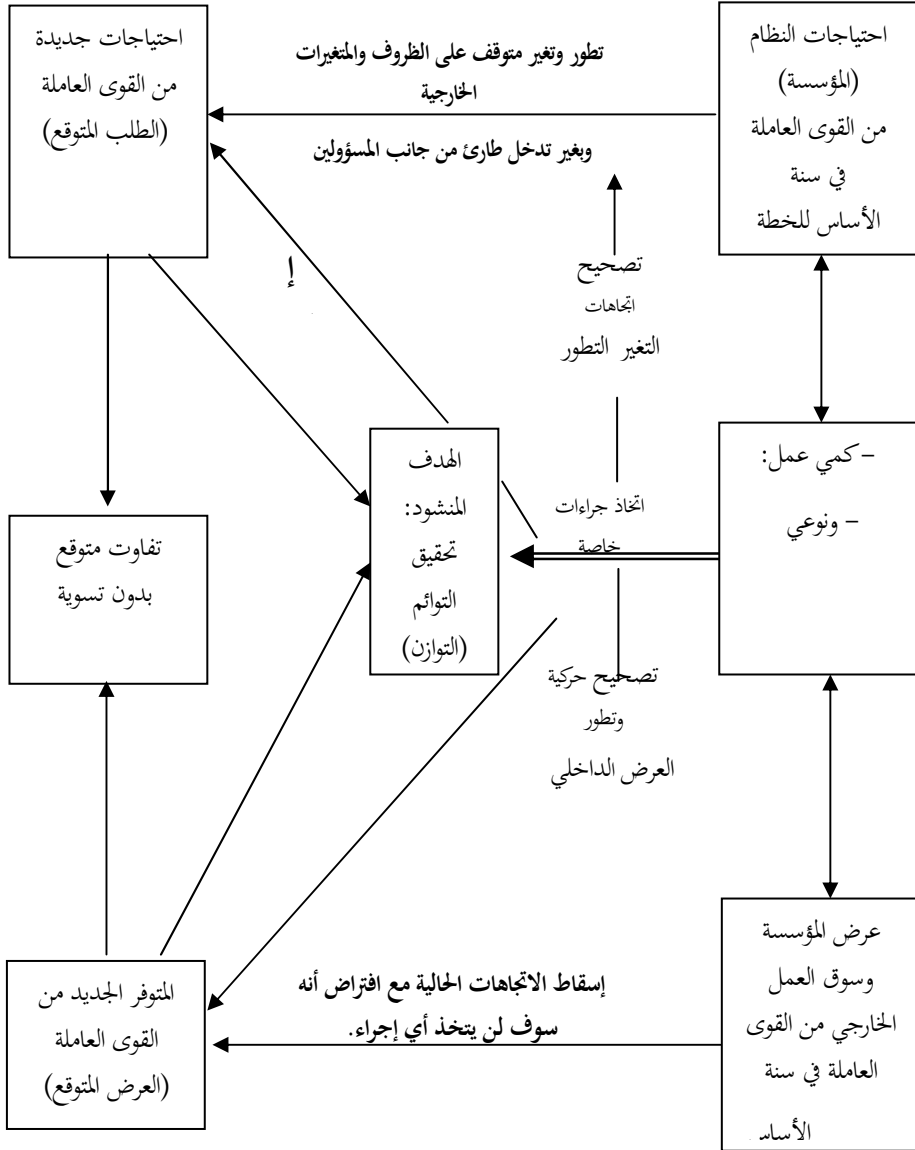
2.1. مقارنة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية: يعد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية النموذج الأكثر ثراء بالأبحاث، مما أدى إلى تصنيفه كنموذج كلاسيكي للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، حيث استمد مرتكزاته وتوقعه ضمن إطار التفكير الاستراتيجي الذي أسسته مدرسة "هارفارد Harvard" في نهاية الخمسينات. وقد تم تطور نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وفق مرحلتين، إذ تركزت جهود الباحثين في البداية على مقارنة تخطيط الموارد البشرية التي غالبا ما عرفت بالتسيير التقديري للموارد البشرية، ولقد أثار ظهور التسيير التقديري سنة 1970 الكثير من الإشكاليات المفاهيمية والتطبيقية بهدف الاندماج الاستراتيجي، الأمر الذي أدى منذ سنة 1980 إلى ظهور مقارنة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية¹⁰.

توضع الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل تأثير المتغيرات البيئية، سواء أكانت متعلقة بالبيئة الداخلية أو بالبيئة الخارجية. ومن هذه المتغيرات نجد: إستراتيجية المؤسسة، السياسات الخاصة بالعمل، التشريعات والقوانين، المنافسة، التكنولوجيا، إلخ. وهذا يعني أن تخطيط الموارد البشرية يتعامل مع الظروف البيئية المتسمة بالتعقد وعدم التأكد لعدم ثبات واستقرار هاته المتغيرات¹¹.

ويمكن أن نشير إلى منهجية التالية، والتي ارتأينا أنها ستكون مهمة في تحديد احتياجات الموارد البشرية، وذلك من خلال الشكل الموالي:

شكل رقم 1: منهجية التخطيط طويل الأمد للقوى العاملة

(تقدير الاحتياجات والتنبؤ بالعرض المتاح)



المصدر: عشوي نصر الدين، التخطيط طويل الأمد للقوى العاملة على مستوى المؤسسة - كنظام، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2006، ص: 70.

يسمح التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية بالحجم والنوعية المطلوبة، وفي الوقت المناسب بهدف تحقيق أهدافها الإستراتيجية. إن اندماج الموارد البشرية ضمن الإستراتيجية العامة للمؤسسة يمر تلقائياً عبر تخطيط الموارد البشرية،

عبد الحق بن تقات و يوسف بودة

وذلك من خلال المقارنة الدقيقة للاحتياجات المستقبلية كما ونوعا مع المتاح من الموارد البشرية، ذلك أن المقارنة بين الاحتياجات المستقبلية والموارد البشرية المتاحة تمكن من تحديد الإستراتيجية الملائمة للموارد البشرية بحيث تأخذ حالات هي¹²:

- حالة العجز: حيث حجم الاحتياجات يفوق العرض من الموارد البشرية المتاحة، الأمر الذي يتطلب تبني إستراتيجية تسمح بالحصول على الموارد البشرية بالكم والنوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب؛

- حالة الفائض: حيث يفوق المتاح من الموارد البشرية الاحتياجات المستقبلية، وبالتالي تعتمد المؤسسة إستراتيجية تخفيض أو إعادة توزيع العمالة الفائضة عن حاجة المؤسسة؛

- الحالة المثلى: حيث يتوازن العرض من الموارد البشرية مع الاحتياجات المستقبلية، وهي حالة جد نادرة. وهنا تقوم المؤسسة باعتماد إستراتيجية الاحتفاظ بالموارد والكفاءات المتاحة من خلال تبني سياسات تحفيز فعالة.

يساعد التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تطوير الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، كما يساهم في ترقية الإستراتيجيات وتعديلها، ويشجع على تدعيم التفكير الإبداعي. كما يعمل على تقليل الفجوة بين موقع المؤسسة الحالي وبين نظرتها المستقبلية.

يتطلب التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية من الإدارة العليا التفكير المستقبلي، مما يعني ضرورة دمج الموارد البشرية ضمن برنامج التخطيط الإستراتيجي. وعليه، فإن التخطيط الإستراتيجي هو الآلية الشاملة التي يمكن بواسطتها دمج إدارة الموارد البشرية ضمن باقي العمليات الإدارية بما يحقق الأهداف الإستراتيجية، ويحقق اندماج وتوافق إستراتيجية الموارد البشرية مع إستراتيجية المؤسسة. وعلى المستوى التشغيلي عن طريق برمجة الاحتياجات من الموارد البشرية، لتحقيق الإستراتيجيات الوظيفية¹³.

ونستنتج أن التخطيط الاستراتيجي يساهم في تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية، ومن ثم فهو يساهم في تحديد الاحتياجات التدريبية المستقبلية لتنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة.

2. التخطيط الاستراتيجي لاحتياجات تنمية الموارد البشرية.

يمر بناء التخطيط الإستراتيجي للاحتياجات التنموية للموارد البشرية بمراحل متعددة ومتكاملة مع بعضها البعض، لتشكل في الأخير خطة إستراتيجية متكاملة توضح حاجة المؤسسة من الموارد البشرية في الفترة الزمنية التي تخطط لها العملية التدريبية.

1.2. مرحلة التحديد والتنبؤ بالاتجاهات المتعلقة بالتغيرات البيئية: تبدأ عملية تخطيط

الاحتياجات من الموارد البشرية بمعرفة ما هي التغيرات البيئية التي ستؤثر في تقدير حاجة المؤسسة

من هذه الموارد كما ونوعا مستقبلا. وتنقسم هذه المتغيرات إلى قسمين:

- القسم الأول: متغيرات بيئية تؤثر في نشاط المؤسسة وحجم أعمالها المستقبلية.

- القسم الثاني: متغيرات بيئية تؤثر في قوة العمل أو الإمكانيات التي ستكون متاحة للمؤسسة في المستقبل.

يشير القسم الأول إلى المتغيرات الخارجية والداخلية، والتي تؤثر في إستراتيجية المؤسسة وأهدافها المستقبلية. وعلى رأس هذه المتغيرات نجد: المتغير الاقتصادي، المتغير القانوني، ومتغير المنافسة. أما القسم الثاني، فيشير إلى مختلف العوامل المؤثرة في قوة العمل، من حيث التنظيم والتشريع وكذلك المهارات. ومن أهم متغيراته نجد: التكنولوجيا، القوانين، المبادئ، التنظيم، سياسة التقاعد،.. إلخ¹⁴.

2.2. مرحلة تقدير حاجة إستراتيجية المؤسسة من الموارد البشرية: يعتمد تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية على الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، ولا بد أن يبحث موضوع تحديد الاحتياجات المستقبلية عن عدد العمال الذين تحتاجهم المؤسسة مستقبلاً، ومواصفاتهم ومؤهلاتهم، والوقت المناسب لتعيينهم داخل المؤسسة¹⁵.

تبنى عملية تقدير حاجة إستراتيجية المؤسسة من الموارد البشرية في ضوء رقم العمل المطلوب إنجازها. وهذا يستدعي بالضرورة دراسة عبء العمل المستقبلي في كل إدارة وقسم داخل المؤسسة.

إن تقدير حاجة المؤسسة من الموارد البشرية في المستقبل يتم من الخطوتين التاليتين:

- حصر عدد ونوعية الوظائف المطلوبة في المؤسسة مستقبلاً؛

- تقدير حاجة الوظائف من الموارد البشرية كما ونوعاً.

وينتج عن الخطوتين السابقتين كمية من المعلومات المتعلقة بالعمالة وبمطلبات إنجاز الإستراتيجية، مع تقييم الموجود منها في المؤسسة. وعندما نقارن بين الزمن المطلوب لإنجاز كمية العمل المقدر للوظيفة، مع الزمن المتاح فيها (قوة العمل)، نحصل على إحدى النتائج التالية:

- وجود فائض في الموارد البشرية، وذلك في حالة كون الزمن المطلوب أقل من الزمن المتاح؛

- وجود نقص في الموارد البشرية، وذلك في حالة كون الزمن المطلوب أكبر من الزمن المتاح؛

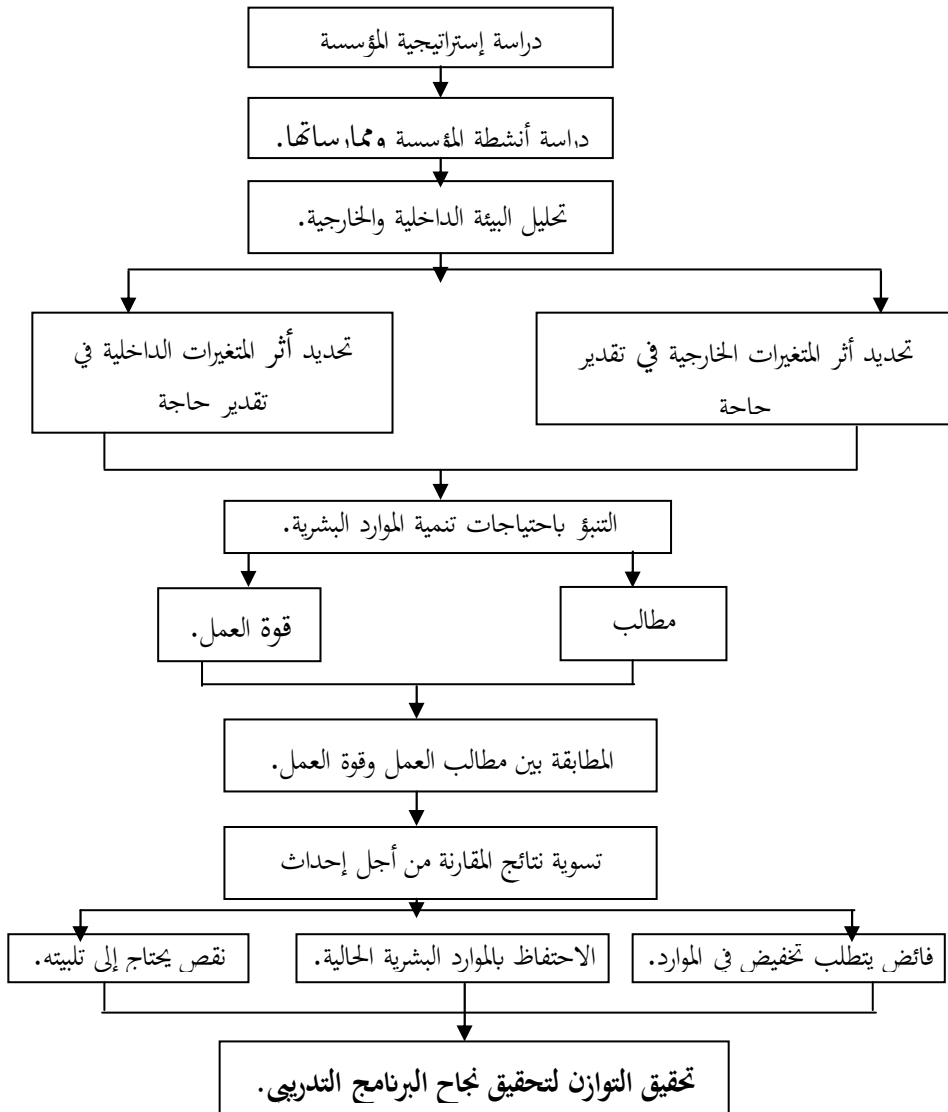
- وجود توازن في الموارد البشرية، وذلك في حالة كون الزمن المطلوب يعادل الزمن المتاح¹⁶.

3.2. إستراتيجيات التعامل مع نتائج تخطيط الاحتياجات: تختلف طبيعة الإستراتيجية التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية في التعامل مع نتائج التخطيط باختلاف طبيعة هذه النتائج، فهل تعتبر هذه الأخيرة عن العجز أم الفائض أم التوازن؟

- التخطيط لمعالجة العجز: يشمل على عدة حلول يمكن أن تلجأ المؤسسة إلى إحداها أو أكثر حسب الظروف التي تعيشها، ونذكر منها:

- * إستراتيجيات الاعتماد على المصدر الخارجي، وتتمثل أساسا في: تعيين موارد بشرية جديدة ودائمة، تكليف جهة عمل خارجية لأداء بعض المهام، استخدام تكنولوجيا حديثة؛
- * إستراتيجيات الاعتماد على المصدر الداخلي، وتتمثل أساسا في: العمل الإضافي، إعادة تشكيل قوة العمل الداخلية، إطالة سن التقاعد.
- التخطيط لمعالجة الفائض: تشتمل معالجة الفائض على عدة سياسات يمكن استخدام إحداها أو أكثر حسب الظروف التي تعيشها المؤسسة، ونذكر منها: التسريح الدائم، التسريح المؤقت، التنزيل، والنقل، حث الموارد البشرية على طلب التقاعد المبكر، تخفيض سن التقاعد، تخفيض التعويضات المالية والمزايا الوظيفية.
- التخطيط لمعالجة التوازن: لا تواجه المؤسسات التي يظهر تخطيط الموارد البشرية الإستراتيجي توازنا بين حجم العمل المتوقع مع إحتياجات تنمية مواردها البشرية مستقبلا أية مشاكل. لكن ينصح إتباع التوصيات التالية للمحافظة على هذا التوازن:
- تفعيل وتنويع وتوزيع الحوافز لمنع تسرب الموارد الحالية؛
- تدريب وتعليم متواصل الموارد البشرية الحالية للمحافظة على إنتاجيتها؛
- تعويض الموارد ذات الكفاءة امدودة بموارد عالية الكفاءة¹⁷.
- ويعرض الشكل الموالي مختلف مراحل التخطيط الإستراتيجي لاحتياجات تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة.

شكل رقم 2: مراحل التخطيط الإستراتيجي لاحتياجات تنمية الموارد البشرية.



المصدر: المرجع بتصرف: عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص: 231.

4.2. وضع إستراتيجية تنمية الموارد البشرية: تمثل الإستراتيجية التنموية للموارد البشرية في وضع نتائج المرحلة السابقة في جدول تفصيلي، يبين فيه الموارد البشرية من حيث الأعداد والمهارات التي يحتاجها تنفيذ إستراتيجية المؤسسة مستقبلاً. وبعد اكتمال الخطة، تقوم إدارة الموارد البشرية بنقلها إلى حيز التنفيذ وترجمتها إلى أعمال وأفراد يؤدون تلك الأعمال وفق جدول زمني

معد مستقبلا. ومن أجل أن تحقق الخطة أهدافها، يتوجب مراقبة عملية تنفيذها والوقوف على نواحي القوة والضعف فيها¹⁸.

3. مساهمة التخطيط في تحديد احتياجات تنمية الموارد البشرية.

تمثل احتياجات تنمية الموارد البشرية الفرق بين ما هو كائن وما ينبغي أن يكون عليه المستوى الوظيفي والمهني للفرد حتى يكون قادرا على المساهمة في حل مشكلات المؤسسة في الحاضر والمستقبل.

وبالتالي فهي تمثل مجموع التغييرات المطلوب إحداثها في أداء الفرد، والمتعلقة بمعلوماته ومهاراته وخبراته وأدائه وسلوكه واتجاهاته لجمعه لائتقا لشغل وظيفة أعلى، أو أداء اختصاصات وواجبات وظيفته الحالية بكفاءة عالية¹⁹.

1.3. اعتبارات مهمة في التخطيط لتحديد احتياجات تنمية الموارد البشرية: إن عملية التخطيط لتحديد احتياجات تنمية الموارد البشرية تعد بمثابة البداية الصحيحة لفاعلية تنمية الموارد البشرية. وأن عدم إعطاء الاهتمام المناسب لهاته الاحتياجات يؤدي إلى نتائج خطيرة تتمثل في انخفاض الروح المعنوية، ونقص الإنتاجية وارتفاع التكاليف، نتيجة لزيادة دوران العمل.

كذلك، فإن برامج تنمية الموارد البشرية تم تصميمها في كثير من المؤسسات، وعلى الأخص في الدول النامية، لمواجهة الاحتياجات الحالية، بينما تعطى الأهمية في الدول المتقدمة للاحتياجات المستقبلية²⁰.

فعندما سئل "مونتون Monton" و"بلاك Black" عن أهم المشاكل في مجال تنمية الموارد البشرية، أجابا: "أن المشكلة الأولى التي تواجه المتخصصين في مجال التدريب والتطوير تتمثل في أن الاستجابة إلى الاحتياجات تتم على مجرد الإحساس والشعور، وليس على أساس الاحتياجات الفعلية. وتتجلى أهمية التحديد الصحيح لاحتياجات تنمية الموارد البشرية في ضوء الاعتبارات التالية:

- إن برامج تنمية الموارد البشرية مكلفة، وبالتالي فإن الاحتياجات يجب أن تكون حقيقية، وتحديد ما يجعل موضوع التنمية ينسجم مع الحاجات الواقعة داخل المؤسسة؛

- إن رفع كفاءة الأداء للعاملين هدف عام وأساسي ينشده الجميع، سواء خلال المرحلة الحالية أو المستقبلية من عمر المؤسسة؛

- إن التغييرات التقنية والفنية والاجتماعية والاقتصادية الملحة منها والدولية تفرض على المؤسسة التكيف معها، وذلك حتى تظل المؤسسة قادرة على القيام بمهامها وتحقيق أهدافها؛

- إن جميع العاملين الذين تكون اتجاهاتهم وسلوكياتهم إيجابية، يجنون أداء عملهم وفق المستوى المنشود أو الذي تتطلع إليه المؤسسة.

وينبغي ملاحظة أن تحديد احتياجات المؤسسة يؤثر على القرارات الخاصة بتحديد من يحتاج إلى التدريب من العاملين على مختلف مستوياتهم ومراكزهم الوظيفية، وما الذي سيتم تدريبهم عليه، والوظائف التي تحتاج إلى مهارات جديدة. لذلك ينبغي الاهتمام بمرحلة تحديد الاحتياجات الخاصة

بتنمية الموارد البشرية وإعطائها أهمية خاصة، وذلك باعتبارها حجر الأساس الذي تبنى عليه سائر الأجزاء خلال العملية التنموية للموارد البشرية²¹.

وتتميز عملية تقدير احتياجات تنمية الموارد البشرية بأربع خصائص أساسية هي:

أ. الدقة والجودة؛

ب. الوقت الذي تستغرقه؛

ج. الوقت المتاح للعملية التنموية وظهور نتائجها عمليا في أداء المؤسسة؛

د. التكلفة.

لذا فإن فاعلية تقدير الاحتياجات تتوقف على الخصائص الثلاثة الأولى، وتزداد الفاعلية كلما ازداد "أ" وكلما قصر "ب+ج".

أما تكلفة تقدير احتياجات تنمية الموارد البشرية، فإنها من الطبيعي أن تتناسب طرديا مع درجة الدقة والجودة المطلوبة من نتائج هذا التقدير. وحتى يكون لهذا التقدير كفاءة مقبولة، يجب أن يؤدي إلى تحسين في أداء المؤسسة تفوق قيمته إجمالي تكلفة تقدير الاحتياج، واختيار المتدربين، وكذا تنفيذ العملية التدريبية²².

2.3. الغاية من تحديد احتياجات تنمية الموارد البشرية: يعتمد تخطيط الموارد البشرية على عملية التقدير والتنبؤ، حيث تعمل من خلاله إدارة الموارد البشرية لتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية المختلفة كما ونوعاً في الوقت والمكان المناسبين، وتوفير تلك الاحتياجات خلال الفترة المخططة لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة والأهداف الخاصة لمختلف الوظائف العاملة بها²³.

إن احتياجات تنمية الموارد البشرية تمثل الأفراد المطلوب تنميتهم لمواجهة الحالات التالية²⁴:

- عندما ترغب الإدارة في زيادة مهارات بعض الأفراد لإيصالهم إلى المستوى المرغوب فيه؛
- عندما تقوم الإدارة بالانتقال من المركزية إلى اللامركزية في إدارة أعمالها، أو عند استخدام الحاسب الآلي بدلا من الآلات اليدوية والتقليدية؛
- عندما تقرر الإدارة تعيين أفراد جدد أو نقل أو ترقية الأفراد الحاليين؛
- عندما تقرر الإدارة إنشاء وظائف جديدة أو نشاط جديد؛
- عندما تقرر الإدارة عملية إثراء الوظيفة، وتغيير مواصفات شغل الوظيفة.

كما يمثل التعرف على فجوات الأداء تقدير جميع الاحتياجات التدريبية للعاملين بالمؤسسة، إلا أن هناك فروقا رئيسية من العمليتين بطبيعة الحال، ومنها أن بؤرة التركيز في عملية التعرف على فجوات الأداء ليست مقصورة على الكشف فقط عن أوجه القصور في المعرفة أو المهارات أو الاتجاهات، في حين أن عملية الاحتياجات التدريبية تقوم على التعرف على القصور والكفاءة المؤثرة

على الأداء البشري.

أما الفرق الثاني فيتمثل في عدم ضرورة قصر بؤرة تركيز الفجوة على الزمن الحاضر أو الماضي، مثلما هو الحال بالنسبة لعملية تقدير الاحتياجات التدريبية²⁵.

3.3. أساليب تحديد احتياجات تنمية الموارد البشرية: هناك طرق وأساليب عديدة لتحديد الاحتياجات التدريبية، تختلف من مؤسسة لأخرى، فقد تكون مخططة ومنظمة أو العكس، وقد تجرى بشكل شامل لكافة العاملين في المؤسسة، وقد تكون لفئة أو مجموعة تلو الأخرى، ومن هذه الطرق والأساليب ما يلي:

3.3.1. تحليل التنظيم: يعتمد أسلوب تحليل التنظيم على تحليل المؤسسة ككل، بحيث يتم الإلمام بكل ما يتعلق بالمؤسسة من حيث:

- أهداف المؤسسة ومدى وضوحها، وقابلية الأفراد لهذه الأهداف ومدى تحقيقها؛
- هيكلها التنظيمي بهدف التعرف على مكوناتها، واختصاصات كل مكون من هاته المكونات؛
- الإلمام بمجموعة القوانين واللوائح والإجراءات والتعليمات التي تدير عليها المؤسسة، ومدى وضوحها لدى الأفراد ومدى التزامهم بها؛

- تحليل الموارد البشرية ومعرفة ما يتعلق بها، وذلك من حيث العدد والنوع والجنس والمستوى التعليمي والخبرات التدريبية؛

- تحليل معدلات أو مؤشرات الكفاءة، مثل مؤشرات الإنتاج، ومؤشرات أداء الأفراد ومؤشرات التكاليف، سواء كانت تكاليف العمالة أو تكاليف المواد المستخدمة أو خسائر الآلات.. الخ. وذلك بغية الوصول إلى معرفة مدى نجاح المؤسسة في الاستخدام الأمثل للموارد بغية تحقيق أهدافها؛

- تحليل المناخ التنظيمي، ويقصد به معرفة مستويات الروح المعنوية لدى الأفراد العاملين في المؤسسة.

3.3.2. تحليل العمليات: ويعتمد هذا النوع من الأساليب على تحليل محتوى العمل، ومتطلبات القيام به. ودراسة طبيعته وحجمه وعلاقته بغيره من الأعمال، والأسلوب الذي يؤدي به والمهارات والمعارف اللازمة للقيام به.. الخ. ويمكن تقسيم المعلومات المطلوبة لعملية التحليل إلى ثلاثة أنواع، هي:

- معلومات تتعلق بواجبات ومهام الوظيفة؛
- معلومات تتعلق بالمسؤوليات المترتبة على شاغل الوظيفة حتى يتمكن من أدائها؛
- معلومات تتعلق بالمهارات والمعرفة الضرورية لإنجاز المهام بصورة كافية ومرضية.

ولتحليل العمل طرق عديدة، نذكر منها:

- مراجعة البيانات المتوفرة عن الوظيفة؛
- الأداء الفعلي للوظيفة؛
- المشاهدة والملاحظة الشخصية للموظف؛
- المقابلات الشخصية مع شاغل الوظيفة نفسه؛
- الاستبيانات، حيث يمكن عن طريقها تجميع معلومات عن واجبات ومسؤوليات الشخصية مع المسؤول المباشر ولشاغل الوظيفة المطلوب تحليلها؛
- استخدام أسلوب المفكرة اليومية للعمل، بحيث يقوم الموظف بتسجيل الأعمال والمهام التي ينجزها يوميا ولمدة معينة من الزمن قد تمتد أياما أو أسابيع أو أشهر²⁶.

3.3.3. تحليل الفرد شاغل الوظيفة: تسمى هذه الطريقة أحيانا بأسلوب تحليل القوة العاملة، ويتم التركيز هنا على الفرد العامل وليس على الوظيفة أو العمل، حيث يتم قياس أداء الفرد في وظيفته ثم تحديد أنواع المهارات والمعارف والاتجاهات التي يجب أن تتمي السلوك اللازم تربيته، إذا ما أراد أداء مهام وظيفته الحالية ووظائف أخرى جديدة. ويتضمن تحليل الفرد دراسة المتطلبات الفكرية والمبادرة والإبداع وغيرهما، والمتطلبات المتعلقة بالجهد الجسدي والبدني، والمزايا الشخصية كالنضج والمظهر والاستقرار العاطفي وما إلى ذلك. كما يتضمن تحليل الفرد أيضا دراسة دوافعه الشخصية.

كما تحدد الاحتياجات التدريبية في هذا المستوى بناء على الأفراد الذين هم بحاجة إلى تدريب للارتقاء بمستوى أدائهم، وتقاس عن طريق تقارير الكفاءة والملاحظة والاختبار.

وانطلاقاً مما سبق ذكره، فإن الغرض من تحليل التنظيم هو تحديد المواقع، أي الإدارات أو الأقسام التي يلزم تدريب أفرادها، كما أن تحليل العمل يساعد في تقرير محتويات التدريب، أي المهارات والمعلومات والاتجاهات والأفكار اللازمة لأداء العمل بالكفاءة المطلوبة.

ويأتي دور تحليل الفرد ليكمل مهمة تحليل التنظيم وتحليل العمل، فيحدد الأشخاص الذين يجب تدريبهم، وترتبط هذه الأنواع الثلاثة من التحليل ببعضها، وينتج عن هذا التحليل تحديد دقيق للاحتياجات التدريبية.

فإذا تمت دراسة هذه العناصر متكاملة: تحليل التنظيم - تحليل العمل - تحليل الفرد، أمكن استخلاص نوع وكمية الاحتياجات التدريبية بدقة، ومن أجل تحديد هذه الاحتياجات يمكن استخدام المعادلة التالية:

$$\text{احتياجات التدريب} = \text{متطلبات العمل} - \text{مهارات الفرد في أداء هذا العمل}$$

4.3.3. من يقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية: بداية، لابد من الإشارة إلى شرطين

أساسين، لابد من توافرها في الجهة التي تناط بها عملية تحديد هذه الاحتياجات، وهما²⁷:

أ. أن تكون هذه الجهة هي أكبر الأطراف القادرة على فهم وتحديد الأهداف العامة للمؤسسة،
فذلك يمكنها من أن تكون أكثر الأطراف قدرة على استشعار مشاكل المؤسسة وتحديدتها؛

ب. أن تكون هذه الجهة هي المسؤولة عن إنجاز وتحقيق أهداف المؤسسة ضمن معدلات
الإنجاز والزمن والتكلفة المطلوبة في إطار الجودة الشاملة، وبالتالي تكون أكثر الأطراف حرصاً على
متابعة مشاكل المؤسسة وتحديدتها ومواجهتها حتى لا تحول دون تحقيق تلك الأهداف.

ومراجعة البديهيّات التنظيمية، يلاحظ أن مسؤولية حصر وتحديد الاحتياجات الأساسية
المختلفة في المؤسسة تقع بالدرجة الأولى على عاتق السلطة العليا فيها، ولكن هل يلغي هذا الوضع
دور خبراء التدريب في ذلك؟ وما هو موقف المديرين من هذا الأمر؟ وما هي طبيعة العلاقة
التي تتملة بين المديرين وخبراء التدريب إزاء هذا التدريب؟

تؤكد الإجابة عن هذه الأسئلة وجود نوع وقدر من عدم الارتياح لدى الخبراء والمستشارين
المعنيين نحو حصر مهمة تحديد الاحتياجات التدريبية في أيدي السلطة العليا، أو أيدي المديرين الذين لا
يشعرون بأن التدريب يمثل إحدى مسؤولياتهم، أو جزءاً تكاملياً من وظائفهم، ويرى الخبراء أن مهمة
تحديد الاحتياجات التدريبية هي في صلب وظيفتهم.

وهذا ما يعمل على خلق مشكلة عدم توازن في علاقة كل من هذين الطرفين بمطلب تحديد
الاحتياجات، أو في علاقة هذين الطرفين مع بعضهما البعض²⁸.

إزاء ذلك، فإننا نرى أنه وإن كان يمكن تقبل هذا الموقف الإيجابي من خبراء التدريب وتشجيعه،
فإنه لا يمكن تقبل هذا الموقف السلبي من المديرين الذين يحاولون التهرب رغم ثبات مسؤولياتهم، مع
الحرص على تنظيم العلاقة بينهما (الخبراء والمديرين)، وذلك كما يلي:

أ. إعطاء خبراء التدريب دوراً مساعداً واستشارياً ليعملوا مع قيادة المؤسسة لإنجاز هذه
المهمة. وهنا فإن دور الخبراء يختلف تبعاً لوضع المديرين ودرجة إدراكهم لأهداف المؤسسة، وتبعاً
لاستعدادهم لكشف مشكلاتها، فكلما نقصت هذه الدرجة وضعف هذا الاستعداد كلما تعاظم
دور الخبراء، وأصبح يقترب من الوظيفة التقريرية التي تبقى ولو إسمياً في أيدي المديرين؛

ب. إن على المديرين أن يفهموا ويستوعبوا دورهم الأساسي في هذا المجال، ومهما كانت
دعائهم لا تبعدهم عن مسؤولياتهم النهائية، وهنا لا بد من أن يلعب الخبراء دوراً أساسياً في
إقناع المديرين في هذا الدور.

وبالطبع، فإن هذا لا يعني حرمان الخبراء من حق المبادرة في تقديم أية ملاحظات أو أساليب،
تكشف عن وجود مشكلة ما، أو تنذر بوقوعها. بل على العكس فإن هذا يمثل مطلباً حيويًا للمؤسسة،
بشرط أن يتم تقديم ذلك للمدير المسؤول حتى يقوم بإدراجه ضمن خطة ملائمة للمواجهة.

وعلى هذا الأساس، فإن عملية تحديد الاحتياجات تمثل في مراحلها الأولى جهداً مشتركاً بين
الإدارة وأجهزة الخبراء، أما في مراحلها اللاحقة (مرحلة الإقرار والإدراج النهائي ضمن خطة تدريبية
معينة) فإنها تمثل إحدى مهمات الإدارة العليا الأساسية²⁹.

وتجدر الإشارة إلى أن تحديد وحصر المشكلات التي تعاني منها المؤسسة يقودنا إلى الملاحظتين التاليتين:

- الملاحظة الأولى: ضرورة إدراك أن مشكلات ليست بالضرورة ممكنة الحل عن طريق التدريب؛

- الملاحظة الثانية: ضرورة إدراك أن حصر جميع المشكلات أمر يكاد أن يكون صعبا من الناحية الواقعية، وبالتالي فإن تحديد الاحتياجات التدريبية ليس ائبا ولا جامدا، بل يجب أن يتسم بالمرونة حتى يمكن تعديله، كلما اقتضت الحاجة لذلك.

الخاتمة:

من خلال ما سبق يتبين لنا المكانة الهامة التي يحتلها التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية بصفة عامة والمؤسسات المصرفية بصفة خاصة، حيث يساهم بشكل واضح في تحديد الاحتياجات التنموية للموارد البشرية بها، وذلك بغرض نجاح البرنامج التدريبي والوصول إلى الأهداف المخططة من قبل المؤسسة، وتتمثل نتائج بحثنا فيمايلي:

❖ تعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية الركيزة التي يعتمد عليها نجاح البرنامج التدريبي وكذا التخطيط لتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة، كون الدقة في تحديد هاته الاحتياجات يؤدي إلى زيادة الفرص في تحقيق أهداف العملية التنموية للكفاءات البشرية والذي يؤدي بدوره إلى المساهمة في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

❖ يسمح التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية بالحجم والنوعية المطلوبة، وفي الوقت المناسب بهدف تحقيق أهدافها الإستراتيجية. وبالتالي فهو يساهم في تحديد الاحتياجات التدريبية المستقبلية لتنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة.

❖ إن عملية تخطيط احتياجات تنمية الموارد البشرية تعد بمثابة البداية الصحيحة لفاعلية تنمية الموارد البشرية. وأن عدم إعطاء الاهتمام لهاته الاحتياجات يؤدي إلى نتائج خطيرة تتمثل في انخفاض الروح المعنوية، ونقص الإنتاجية وارتفاع التكاليف، نتيجة لزيادة دوران العمل.

❖ يمثل تحديد فحوات الأداء تقدير جميع الاحتياجات التدريبية للعاملين بالمؤسسة، كما تقوم عملية تحديد الاحتياجات التدريبية على التعرف على مناحي القصور والكفاءة المؤثرة على الأداء البشري.

❖ إن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تمثل جهدا مشتركا بين المدراء وخبراء التدريب، في حين أن مراحلها اللاحقة (مرحلة الإقرار والإدراج النهائي ضمن خطة تدريبية معينة) فإا تمثل مهمات الإدارة العليا بالمؤسسة فقط.

التوصيات:

< تدريب كل عنصر بشري داخل المؤسسة المصرفية حسب طبيعة المنصب الذي يشغله، وحسب مؤهلاته وكفاءاته وتكوينه الأصلي، خلق الانسجام بينه وبين منصب عمله؛

< النظر إلى تكاليف التدريب على أنها بالأساس استثمار مستقبلي يدر عوائد للمؤسسة على المستوى الطويل، وليس عبئاً وتكاليف على المؤسسة ينبغي التقليل منها؛

< إن برامج تنمية الموارد البشرية مكلفة، وبالتالي فإن الاحتياجات يجب أن تكون حقيقية، وتحديدًا يجعل موضوع التنمية ينسجم مع الحاجات الواقعة داخل المؤسسة المصرفية؛

< إدخال مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تسيير الموارد البشرية، وذلك وفق المعايير القياسية العالمية للجودة، لاسيما جانب التخطيط الاستراتيجي والتنبؤ بالاحتياجات التدريبية لتجنب المخاطر التي تفرضها البيئة الخارجية؛

< الاهتمام بالعنصر البشري من خلال التأهيل والتدريب المستمر، خصوصا بعدما توصلت إليه إحدى الدراسات عن البنوك الجزائرية فيما يخص ضعف التأهيل البشري بحيث وجدت أن من بين العاملين في البنوك العمومية 30% فقط ممن لهم تأهيل جامعي.

< محاولة إيجاد نوع من الاستقرار البيئي لمواجهة التحديات الداخلية للمنظومة المصرفية الجزائرية (فيما يخص مواردها البشرية)، وكذلك التحديات الخارجية التي فرضتها تغيرات البيئة المصرفية على المستوى العالمي³¹.

الهوامش:

- 1- محمد جمال الدين المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، دون طبعة، الإسكندرية، 2003، ص: 184.
 - 2- محمد بسيوني الرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية: دليل عملي، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 2005، ص: 63.
 - 3- رابحة محمد حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، دون طبعة، الإسكندرية، 2005، ص: 75.
 - 4- عبد الرحمن توفيق، منهج الإدارة العليا: الإدارة الاستراتيجية للمبادئ والأدوات، الجزء الأول، سلسلة التنمية الإدارية الذاتية (يميك)، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الطبعة الأولى، القاهرة، 2004، ص: 07.
- ⁵ [on-line] , [15.10.2009], Available from internet :

URL : <<http://www.arabslink.net/vb/showthread.php?t=15850>>.

- 6- مؤيد سعيد السالم وآخرون، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، دون طبعة، القاهرة، 2002، ص: 61.
- 7- محمد جمال الدين المرسي، مرجع سبق ذكره، ص: 185.
- 8- إبراهيم حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية: منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، بيروت،

2002، ص: 129.

⁹ Olivier Bertrand, *Planification des Ressources Humaines : (Méthodes – Expériences – Pratiques)*, UNESCO : Institut International de Planification de L'éducation, Paris, 1992, pp: 15-35.

¹⁰ – سمالي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2004/2003، ص: 100.

¹¹ – سمالي يحضيه، مرجع سبق ذكره، ص: 101.

¹² – سامي عمري، فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص إدارة أعمال، جامعة المسيلة، 2007/2006، ص: 111.

¹³ – عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2005، ص: 229.

¹⁴ – عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص: 238.

¹⁵ – مؤيد سعيد السالم وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 64.

¹⁶ [on-line] , [11.10.2009], Available from internet :

URL:<<http://www.alukah.net/Articles/Article.aspx?CategoryID=85&ArticleID=1769>> .

¹⁷ – عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص: 256.

¹⁸ – محمد جمال الدين المرسي، مرجع سبق ذكره، ص: 221.

¹⁹ – علي عبد الوهاب وآخرون، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، 2002، ص: 205.

²⁰ – حسين يرفي، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية: حالة مؤسسة سونطراك، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية: تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2008/2007، ص: 204.

²¹ – [on-line] , [02.10.2009], Available from internet :

URL :< <http://hrdiscussion.com/hr3473.html> > .

²² – [on-line] , [06.10.2009], Available from internet :

URL:<<http://www.libyanboyscout.com/muntada/showthread.php?t=6881>> .

²³ – ناصر عبدالله ناصر المعيلي، تخطيط الموارد البشرية، مجلة عالم الاقتصاد، العدد: 185، السعودية، جوان 2007.

[on-line] , [09.10.2009], Available from internet :

URL :< <http://www.ecoworld-mag.com> > .

²⁴ – عقلة محمد المبيضين وأسامة محمد جرادات، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، 2001.

[on-line] , [07.10.2009], Available from internet :

URL:<<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/.../UNPAN003092.pdf>> , 2001, p:07.

²⁵ – محمد جمال الدين المرسي، مرجع سبق ذكره، ص: 403.

- 26- حسين يرقى، مرجع سبق ذكره، ص: 206.
- 27- عبد المعطي محمد عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص: 87.
- 28- يوسف بودلة، دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية كفاءات المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مجمع صيدال - فرع أنتيبوتيكال، مذكرة ماجستير في علوم التسيير: تخصص إدارة الأعمال، جامعة البليدة، 2008/2009، ص: 117.
- 29 - [on-line] , [03.10.2009], Available from internet :
URL :< <http://www.hrdiscussion.com/hr2224.html> >.
- 30- المرجع بتصريف: بريش عبد القادر، التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، أطروحة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2006، ص: 309.
- 31- من التحديات الخارجية للمنظومة البنكية الجزائرية نذكر على سبيل المثال:
- تحديات تحرير التجارة في الخدمات المالية والمصرفية، خاصة وأن الجزائر على وشك الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة؛
 - تحديات تغير طبيعة الخدمات المصرفية وظهور الخدمات المصرفية الجديدة، كالمشتقات المالية والمعاملات المصرفية الإلكترونية، وما يترتب عن ذلك من تزايد المخاطر المصرفية؛
 - تحديات انتشار ظاهرة غسل الأموال، واستخدام البنوك كقنوات لذلك؛
 - تحديات مقررات لجنة بازل للرقابة المصرفية، ومطابقة المعايير المصرفية الدولية.

تخطيط الموارد البشرية - المفهوم والأهمية -

عبد الكريم عبيدات
كلية العلوم الاقتصادية التسيير العلوم التجارية المركز الجامعي البويرة

تمهيد:

تعتبر الموارد البشرية عنصرا أساسيا لنجاح المؤسسات الاقتصادية باختلاف نشاطاتها، ولا شك أن تحقيق المؤسسات لأهدافها، مرهون بمدى توافر رأس المال البشري الملائم والمؤهل وتخطيط الموارد البشرية يمكن المؤسسة من حسن تحديد احتياجاتها من أعداد ونوعيات مختلفة من الموارد البشرية، بما يكفل القيام بالأنشطة على خير وجه، وبأقل تكلفة، أما سوء هذا التحديد فيعني وجود عمالة غير مناسبة في الأعمال والوظائف، ووجود أعداد غير مناسبة منها أيضاً، مما يؤدي في النهاية إلى اضطراب العمل، وزيادة تكلفة العمالة عما يجب أن تكون. فما المقصود بتخطيط الموارد البشرية؟ وما هي الأهمية التي يكتسبها بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية؟ وما هي العوامل الواجب توفرها والخطوات التي يجب إتباعها والمعوقات التي ينبغي تفاديها لنجاح عملية التخطيط؟

1. ماهية تخطيط الموارد البشرية:

يعتبر تخطيط الموارد البشرية من أكثر النشاطات أهمية في إدارة المؤسسات الحديثة وذلك لدوره الرئيسي في إنجاح المؤسسة وزيادة فعاليتها.

1.1 تعريف تخطيط الموارد البشرية: ويمكن تعريف التخطيط على أنه نوع من العمل التعاوني الشامل يقوم على المنهج العلمي في البحث بقصد رسم خطة قابلة للتنفيذ في حدود الإمكانيات والموارد القابلة للاستثمار". كما يمكن تعريف تخطيط الموارد البشرية على أنه "العملية التي تسعى المؤسسة من خلالها إلى الحصول وفي الوقت المناسب على احتياجاتها من العاملين القادرين والمؤهلين على تنفيذ المهام الموكلة إليهم لتحقيق أهداف المؤسسة."

"تخطيط الموارد البشرية هو ماولة لتحديد احتياجات المؤسسة من العاملين خلال فترة زمنية معينة، وهي الفترة التي يغطيها التخطيط، وهي سنة في العادة [1]. وباختصار فإن تخطيط الموارد البشرية يعني أساساً تحديد أعداد ونوعيات العمالة المطلوبة خلال فترة الخطة.

ويقع عبء التخطيط للموارد البشرية داخل المؤسسة إما على إدارة الأفراد وشؤون العاملين [الشؤون الإدارية]، أو على وحدات الإنتاج والتنفيذ الأساسية في المؤسسة.

ومما تقدم أعلاه يمكن وضع تعريف إجرائي للتخطيط مفاده أن عملية التخطيط للموارد البشرية تبنى على أسس علمية ومعلومات تمكن الإدارة من وضع تصور عن احتياجاتها من الموارد

البشرية خلال فترة زمنية مددة ضمن إطار الخطة الموضوعية ونوع هذه الموارد ومدى تخصصها ومستوى الكفاءة.... الخ.

وتخطيط الموارد البشرية يجب على أربعة عناصر [2]:

- الكمية: كم نحتاج من عامل؟
 - النوعية: أي كفاءات ومعارف ومواهب نحتاج؟
 - الفضاء(المكان): أين نحتاج العمال؟
 - الوقت: متى نحتاج العمال وما هي المدة الزمنية؟
- 2.1. أهداف وأهمية تخطيط الموارد البشرية: تظهر أهمية وأهداف عملية تخطيط الموارد البشرية لاعتبارها نشاط مهم وجوهري للمؤسسة بصورة خاصة، ويمكن تحديدها بما يلي [3]:
- 1- يساعد تخطيط الموارد البشرية على منع ارتباكات فجائية في خط الإنتاج والتنفيذ الخاص بالمشروع.

2 يساعد تخطيط الموارد البشرية في التخلص من الفائض وسد العجز.

3 يتم تخطيط الموارد البشرية قبل الكثير من وظائف إدارة الأفراد.

4 يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترفيه.

5 يساعد تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقائهم فيها ومدى رضاهم عن العمل.

6 يساهم في زيادة العائد على استثمارات المؤسسة ويخفض التكلفة عن طريق الإستفادة المثلى من الموارد البشرية.

7. يساعد على تهيئة المؤسسة لمواجهة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.

2. خطوات تخطيط الموارد البشرية: تتعدد وتنوع خطوات الموارد البشرية وفقا لشمولية العملية وأهميتها في المؤسسة، وعلاقتها بالتخطيط العام للمؤسسة.

وبالرغم من اختلاف الكتاب في تحديد هذه الخطوات إلا أنهم يتفقون على أن الموارد البشرية يجب أن ترتبط بإستراتيجية المؤسسة، وكلاهما يعتمد على الحقائق المستمدة من تاريخ المنظمة وحاضرها والتوقعات المستقبلية لحجم ونوع أعمالها والتأثيرات البيئية في مسارها الإستراتيجي. وعلى هذا فهناك من يصف العملية بأربع خطوات أساسية تتضمن مجموعة من الخطوات الفرعية:

1.2. التنبؤ بالعمالة: تتضمن هذه الخطوة تحديد العاملين المطلوبين وذلك بالتنبؤ بالموارد البشرية المطلوبة من حيث العدد والنوعية والكفاءة.

1.1.2. العوامل المؤثرة في التنبؤ بالعمالة: [4]

أ. تحديد الوظائف المطلوبة: على المديرين التنفيذيين أن يسألوا أنفسهم ما إذا كانت الوظائف

المقررة مثلاً في الخطة الحالية مطلوب القيام بها؟ وهل يمكن الاستغناء عن بعض الوظائف؟ وهل يمكن دمج بعض الوظائف معاً؟ وهل يمكن توزيع اختصاصات وظيفة معينة على أكثر من وظيفة أخرى؟ وهل يمكن اختصار العمل؟ وهل يمكن الاستغناء عن بعض الإجراءات والنماذج؟ وعلى المديرين أن يضعوا نصب أعينهم مدى التوفير في الجهد والتكاليف التي يمكن تحقيقها جراء ذلك.

ب. التأكد من أن تحديد المقررات الوظيفية تم بطريقة سليمة:

وذلك من خلال بعض الدراسات والأساليب في هذا المجال، ومن أمثلتها ما يلي:

. دراسات العمل والأساليب.

. المقارنة مع أقسام أو مصانع أو إدارات أخرى مشابهة.

. دراسة مدى التطور في إنتاجية العاملين وأثرها في عددهم المطلوب.

. دراسة مدى كفاءة الآلات والأساليب الفنية على عدد العاملين المطلوب.

ج. التأكد من أن من يشغل الوظائف قادر على أدائها:

يؤدي عدم امتلاك العاملين للمهارات والقدرات اللازمة لأداء وظائفهم إلى انخفاض الإنتاجية، الأمر الذي يلزم تعويضه من خلال تعيين مزيد من العاملين في نفس الوظيفة، ويؤدي الأمر إلى تكديس أعداد من العاملين لا لزوم لهم لأداء عمل معين. وتؤدي عمليات الترقية إلى الوظيفة أو النقل لها إلى نفس الأثر أحياناً إذا لم يكن الموظف الذي تم ترقيته أو نقله غير مكاسب للمهارات والقدرات المطلوبة.

د. تحديد تأثير الموقع في حجم الإنتاج: يجب أن تدرس خطة العمل أو خطة الإنتاج أو مشروعات التنفيذ المدرجة في خطة العام الجديد، أو الميزانية لمعرفة مدى التطور الواجب في هيكل العمالة من حيث نوعيتهم وأعدادهم.

هـ. تحديد تأثير التغيير المتوقع في تكنولوجيا الإنتاج: هناك مستوى تكنولوجي عالي يمكنه أن يحل مل العاملين، وعلى الشركة أن تأخذ قرارها بناء على العائد والتكلفة وسياسة الدولة.

و. تحديد تأثير التغيير المتوقع في الهيكل الوظيفي: يأتي على المؤسسات فترات لتغيير التنظيم فيها، كأن يتم دمج أقسام، أو تصفية أقسام بكاملها، أو إذابة عمل قسم في قسم آخر، أو صنع قسم جديد من قسم قديم وصنع وظائف جديدة، والاستغناء عن وظائف أخرى.

ي. تحديد تأثير الاستثمارات الجديدة: تسعى المؤسسات الناجحة إلى تصميم خطط استراتيجية وخطط طويلة الأجل لمستقبلها تشرح الاتجاهات المتدفقة للمشروع، وترسم صورته في المستقبل، ونوع المنتجات، وجودتها، وطبيعة علاقتها بالسوق والمنافسين، والمستهلكين، وتشرح أيضاً أهم الاستثمارات الرأسمالية، والتحولات التكنولوجية.

2.1.2. طرق التنبؤ بالعمالة المطلوبة: هناك طرق عديدة للتنبؤ بالعمالة المطلوبة [5]:

أ. تقدير الخبراء والمديرين: وتعتبر هذه الطريقة أبسط الطرق، حيث يطلب من المديرين أن

ينظروا إلى الماضي، ويدرسوا تطور حجم العمالة عبر السنوات، ثم ينظروا إلى المستقبل في اولة للتعرف على شكل المشروع. وبناءً على ذلك يستخدمون حدسهم الشخصي في تحديد حجم العمالة في المؤسسة ككل، وفي كل قسم على حدا.

ب . نسب العمالة إلى الإنتاج والمبيعات: هنا تقوم الإدارة العليا بربط حجم العمالة بأحد العناصر ذا العلاقة القديمة بما، ومن أمثلة العناصر المرتبطة بحجم العمالة حجم المبيعات وحجم الإنتاج.

ج . التقدير بواسطة وحدات العمل والإنتاج: يقوم مديرو الأقسام ووحدات العمل، بداية من أدنى المستويات التنظيمية بتقدير احتياجاتهم من العمالة خلال الخطة المقبلة.

د . تحليل عبء العمل في المستقبل: يقوم المديرون بإجراء هذا التحليل لكل وظيفة على حدا. ويتحدد ذلك بمعرفة كل من عبء العمل الإجمالي في كل وظيفة، وعبء العمل الذي يستطيع أن يقوم به الفرد العادي داخل الوظيفة، وفق المعادلة التالية:

عدد العاملين بالوظيفة = عبء العمل الإجمالي في الوظيفة ÷ عبء العمل الذي يقوم به الفرد.

2.2. وضع الأهداف: تركز هذه الخطوة على أهداف عملية التخطيط والتي يشترط أن توضح في ضوء أهداف وسياسات الموارد البشرية، فإذا كانت أهداف الإدارة التوسيع في التوظيف وذلك لأن إستراتيجية المؤسسة هي التوسيع المستقبلي للمؤسسة فعليها مراعاة مسارها المستقبلي، أما إذا كان توجه المؤسسة نحو الاستقرار لقناعتها بمستوى أدائها الحالي، فيفترض في التخطيط أن يستهدف البناء النوعي (المهارات , المعارف) لقوة العمل في المؤسسة.

كما يمكن لإدارة الموارد البشرية التأثير على تحديد الأهداف من خلال توفير معلومات عن الموارد البشرية للمؤسسة، حيث لا بد أن لا تخرج من الإطار العام لأهداف المؤسسة وفيما يلي بعض الاقتراحات التي تساعد في عملية زيادة خطط الموارد البشرية مع الخطط الإستراتيجية للمنظمة [6]:

- الربط بين دورة تخطيط العمل وتخطيط الموارد البشرية.
- أن يكون تخطيط الموارد البشرية هدفا للمؤسسة.
- تحديد مضامين الموارد البشرية.
- تحويل أهداف العمل إلى أهداف الموارد البشرية التي تمثل الأساس في خطة الموارد البشرية.
- على مخططي الموارد البشرية معرفة إستراتيجية العمل وضمان توافق خطة الموارد البشرية مع استراتيجية العمل.

3.2. تنفيذ الخطة: وتشتمل هذه الخطوة على تصميم البرامج الخاصة بالاستقطاب والتعيين والتعاقد كما تتضمن تحديد وتنفيذ برامج التدريب والتطوير وسياسات الأجور والمكافآت وأنظمة المعلومات.

4.2. التقييم والرقابة: تنصب الجهود في هذه الخطوة على تكميم قيمة الموارد البشرية , ذلك نتيجة للاعتقاد السائد بأن الجهود البشرية في المؤسسة هي الموجودات الأكثر أهمية

وتعد عملية التقويم من العمليات المهمة في تخطيط الموارد البشرية كونها تستهدف وتستخلص نقاط القوة والضعف فيها وتمتد إلى تحديد فاعلية خطط الموارد البشرية وقد تستخدم في التقويم واحد أو أكثر من المعايير الآتية [7]:

. حجم التوظيف الحقيقي إزاء متطلبات التوظيف ا مددة.

. مستويات الإنتاجية ا ققة إزاء المخطط لها.

. المعدلات الحقيقية لتدفق الموارد البشرية إزاء المعدلات المرغوب فيها (نتائج البرامج إزاء النتائج المتوقعة).

. وغالبا ما يتم اختيار المعيار في ضوء الأهداف الموضوعية لتخطيط الموارد البشرية والتي تشتق من الأهداف الإستراتيجية.

3. العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية: هناك مجموعتان من العوامل التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند تخطيط الموارد البشرية وهما المؤثرات الداخلية والمؤثرات الخارجية.

1.3.1. المؤثرات الداخلية: هي عبارة عن مجموعة من العوامل المؤسسية المتصلة بالبيئة الداخلية للمؤسسة المؤثرة في تحديد حجم الموارد البشرية المطلوبة مستقبلا ومن أهم تلك العوامل [8]:

1.1.3. أهداف المؤسسة: حيث تشكل أهداف المؤسسة القاعدة الأساسية التي تحدد حاجتها من القوى البشرية ونوعيتها ومن الصعب على إدارة الموارد البشرية أن تخطط لنفسها بمعزل عن فهم أو إدراك الأهداف العامة وقدرة المؤسسة على تحقيقها.

2.1.3. الوضع المالي: الوضع المالي للمؤسسة والذي يتمثل في قدرتها على تخطيط وتحديد الموارد البشرية، والوضع المالي يؤثر على أنشطة أخرى مثل استقطاب الكفاءات المؤهلة وإبقائها على رأس العمل وكذلك التأثير على برامج التدريب والحوافز... الخ.

3.1.3. التغييرات التنظيمية: تعتبر التغييرات التنظيمية كإعادة توزيع العاملين على الوظائف أو إحداث تغيير في الهيكل التنظيمي من المؤثرات الداخلية في تحديد طلب الموارد البشرية. خاصة فيما يتعلق بتدريب وتنمية العاملين وكذلك في حالة إعادة توزيع الأفراد والذي بدوره قد يتطلب إلى تدريب وتطوير الموارد البشرية .

4.1.3. حجم العمل: يعتمد حجم الموارد البشرية المطلوبة لأداء عمل معين على حجم ذلك العمل ونوعيته .

2.3. المؤثرات الخارجية: يتأثر حجم الموارد البشرية المطلوبة لأي مؤسسة بمجموعة من المتغيرات التي تحدث في بيئة المؤسسة الخارجية ومن أهم تلك العوامل [9]:

1.2.3. عوامل اقتصادية: تتأثر المؤسسة بالأوضاع الاقتصادية الخارجية ا بطة بما كالتضخم الاقتصادي ومعدل البطالة ومعدل أسعار الفائدة، فارتفاع معدل البطالة يؤدي إلى وجود فائض في سوق العمل ما يعني توفر فرصة أكبر للاختيار من الموارد البشرية المطلوبة.

2.2.3. سياسة العمالة في الدولة: وتتضمن هذه التشريعات القانونية التي تضعها الدولة مثل وضع سياسات عمالية أو وضع حد أدنى من الأجور ... الخ.

3.2.3. عوامل تقنية: يقصد بذلك نوع وحجم التكنولوجيا المستخدمة مما قد يؤثر على حجم الموارد البشرية المطلوبة وكذلك نوعيتها وأثر ذلك على برامج تدريب العاملين وتطويرهم.

4.2.3. أوضاع سوق العمل: ويتمثل هذا في التغيرات التي تطرأ على سوق العمل من حيث الفائض أو العجز وما ينتج عن ذلك من إمكانية توفر الاحتياجات المطلوبة من الموارد البشرية.

5.2.3. عوامل تنافسية: ويتمثل في أنه كلما ازدادت المنافسة بين الشركات تصبح حاجة المؤسسة أكبر لكفاءات بشرية مدربة وماهرة .

6.2.3. العوامل الاجتماعية السكانية: ويتمثل في حركة السكان وانتقالهم من منطقة جغرافية إلى أخرى أو الهجرة العائدة أو الخارجة وأثر ذلك على سوق العمل من حيث الفائض أو العجز.

4. أساليب وأنواع التخطيط:

1.4. أساليب التخطيط: إن أسباب الاختلاف بين المؤسسات يرجع إلى مجموعة متغيرات تنظيمية منها: حجم المؤسسة، نوع نشاطها، مدى توفير المخططين، ثقافة الإدارة العليا والعاملين، اتجاه هذا الموضوع، ومتغيرات بيئية وتشمل (درجة التأكيد البيئي، خصائص سوق العمل، تركيبة الموارد البشرية... الخ). ويمكن تقسيم الأساليب المستخدمة إلى قسمين والتي يشيع استخدامها بين المؤسسات وهما الأسلوب المباشر الأسلوب الإحصائي.

1.1.4. الأسلوب المباشر (تحليل عبء العمل):

من خلال عبء العمل المطلوب إنجازَه خلال فتره معينة تقوم المؤسسة بتحديد متطلباتها من الموارد البشرية ولتحديد الكميات والنوعيات من الموارد البشرية تأخذ المؤسسة في عين الاعتبار عوامل منها [10]:

أ- التغيرات الثقافية: تلعب ثقافة الفرد دوراً مهماً في تحديد مستوى أداءه العلمي والعملية، لذلك تأخذها الإدارة بعين الاعتبار في تحديد الكمية والنوعية من الموارد البشرية.

ب- التغيرات التنظيمية: كاستخدام وحدات جديدة تنظيمية أو استخدام وظائف جديدة، أو إدخال تقنيات جديدة، ويستخدم حجم المبيعات المتوقعة أساساً في تحديد عبء العمل في المؤسسة.

2.1.4. الأسلوب الإحصائي: اعتماداً على دقة المعلومات المتوفرة للظواهر الاجتماعية والاقتصادية والتي يمكن من خلالها تحديد ما يمكن أن يطرأ على الموارد البشرية من ظهور فرص جديدة للموارد البشرية أو تهديدات على المعروض منها ومن تلك الأساليب [11]:

أ- تحليل السلاسل الزمنية.

ب- استخدام نماذج الانحدار.

ت- تحليل سلسله ماركوف.

وغيرها من الأساليب التي تظهر بسبب التطورات المتسارعة في البيئة ووسائل الثقافة ونظم المعلومات.

2.4. أنواع التخطيط: ويمكن تميز نوعين من التخطيط هما [12]:

1.2.4. التخطيط العقلاني: وهو نوع من التخطيط طويل الأمد ويعتمد على البيئة المستقرة أو شبه المستقرة لذلك تمتاز بوضوح استراتيجياتها وخططها.

2.2.4. التخطيط الحدسي: ويستخدم عندما تكون البيئة متغيرة والذي يتطلب دراسة مستمرة لحاجات المؤسسة في الموارد البشرية وكذلك دراسة ومتابعة الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف التي تتعرض لها الموارد البشرية.

مما تقدم يمكن القول أن المتغيرات البيئية كالأستقرار من عدمه، المعروض من الفرص، الثقافة التي يتمتع بها الفرد والمجتمع بصورة خاصة، التهديدات المتوقعة، حاجة المؤسسة من العمالة، الخطط الإستراتيجية للمؤسسة بصورة عامة، نوع المنتج سلعى أو خدمي، التوسع والاندماج، فتح فروع جديدة أو بالعكس تقليص حجم العمل أو رفع مستوى الثقافة وغيرها، تلعب دوراً مهماً في تحديد نوع الأسلوب المتبع في التخطيط وكذلك الفترة الزمنية لذلك التخطيط.

ولتخطيط الموارد البشرية علاقة مباشرة مع التخطيط العام للمؤسسة فالتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية والذي بدوره يحدد الطلب والعرض الحالي والمستقبلي للموارد البشرية في ضوء التغيرات الداخلية والخارجية يستمد مقومات إعدادة من التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة، وبصورة عامة الارتباط بين هذين الخطتين واضح حيث أن الأهداف والغايات وأساليب تحقيقها التي تحددها المنظمة يتضح من خلال ما يمكن أن تخطط له إدارة الموارد البشرية من أجل توفير أو تحديد كم ونوع الموارد البشرية المطلوبة وكذلك خطط الإدارة العليا في المؤسسة كتحقيق النمو مثلاً أو الانكماش مما يحدد أبعاد خطط الموارد البشرية نحو الزيادة أو الانكماش في مواردها.

5. مقومات ومعوقات نجاح تخطيط الموارد البشرية:

هناك عدة مقومات يجب أن تتوفر حتى ينجح تخطيط الموارد البشرية، كما أن هناك عدة معوقات التي يمكن أن تحول دون نجاحه.

1.5. مقومات نجاح تخطيط الموارد البشرية: تخطيط الموارد البشرية كأى نوع من آخر

التخطيط يوضع في ضوء البيانات التي تصل إلى إدارة الموارد البشرية وتتوقف فعالية التخطيط على كفاية هذه البيانات ودقتها، وإذا لم تتوفر البيانات اللازمة للتخطيط أو كانت هذه البيانات غير دقيقة فإنه لا يرجى الوصول إلى خطة دقيقة، وبناء على هذه فإن مقومات تخطيط الموارد البشرية يمكن حصرها في [13]

- وضع الأهداف الحالية والمستقبلية.
 - وضوح خطط كافة إدارات المؤسسة.
 - وضوح سياسات الإنتاجية المالية بصفة خاصة.
 - وجود وصف تحليلي للوظائف.
 - التغيرات المستقبلية للتكنولوجيا.
 - وجود تنظيم إداري واضح.
 - سرعة الإجراءات العمالية المعمول بها.
 - التشريعات العمالية المعمول بها.
- 2.5. معوقات ومشاكل تخطيط الموارد البشرية: يمكن تلخيص أهم المشاكل والمعوقات لتخطيط الموارد البشرية بما يلي [14]:
- ضعف الوعي التخطيطي لدى الأفراد العاملين بل قد يعتبرها البعض أمر غير ضروري إن لم يلجأ لمقاومتها والاعتراض عليها.
 - قلة عدد الخبراء في مجال تخطيط الموارد البشرية كان سبباً لضعف الإمكانيات الثقافية والتخطيط للمؤسسات لما ينعكس بدوره على احتمالية الوقوع بأخطاء عديدة.
 - قلة المتوفر من المعلومات المطلوبة لعملية التخطيط أو عدم دقتها بل أن الكثير من المؤسسات تفتقد لنظم معلومات خاصة بالموارد البشرية.
 - وفي الأخير يمكن القول تخطيط أن الموارد البشرية يكتسي أهمية كبيرة في توفير حاجة المؤسسات من الموارد البشرية بالكمية والكفاءة المطلوبة، وبالتالي المساهمة بشكل فعال في نجاح هذه المؤسسات، لهذا ينبغي على المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات المصرفية والمالية بصفة خاصة أن تهتم بتخطيط مواردها البشرية، وذلك من خلال ما يلي:
 - توفير العدد اللازم من خبراء الموارد البشرية، وذلك نظراً للدور الكبير الذي يلعبه مديري الموارد البشرية في نجاح عملية التخطيط ونظراً لحساسية المهمة التي تحتاج إلى كفاءة وخبرة كبيرتين.
 - العمل على إيجاد نظام معلومات خاص بالموارد البشرية، وذلك لتوفير البيانات المطلوبة لعملية التخطيط، ففعالية التخطيط تتوقف على كفاية هذه البيانات ودقتها، وإذا لم تتوفر البيانات اللازمة للتخطيط أو كانت هذه البيانات غير دقيقة فإنه لا يرجى الوصول إلى خطة دقيقة.
 - نشر الوعي التخطيطي لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة، بتوضيح مختلف الأهداف المسطرة وكيفية الوصول إليها، وذلك من أجل توحيد الجهود ومساهمة الكل في الوصول في تنفيذ الخطة المسطرة.

الهوامش:

1. فيصل حسونة، "إدارة الموارد البشرية"، الأردن : عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008، ص. 49
2. JUTTA Rump, Human resource management, fachhochschule ludwigshafen am rhein: p 30.
3. صلاح هادي حسن الحسيني، "مفهوم وأهمية تخطيط الموارد البشرية وخطوات عملية تخطيط الموارد البشرية وأساليبها"، بحوث ودراسات، 2008/06/02:
<http://www.iraqstudent.net/detail.php?recordID=997>
4. مجموعة إدارة الموارد البشرية، "تخطيط الموارد البشرية":
<http://www.hrm-group.com/vb/forumdisplay.php?f=8>
5. المرجع السابق.
6. راوية محمد حسن، "إدارة الموارد البشرية"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص. 98.
7. صلاح هادي حسن الحسيني، مرجع سابق.
8. فيصل حسونة، مرجع سابق، ص 51.
9. المرجع السابق.
10. مجموعة إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق.
11. صلاح هادي حسن الحسيني، مرجع سابق.
12. المرجع السابق.
13. فيصل حسونة، مرجع سابق، ص. 55
14. محمد احمد إسماعيل، "أهداف ومقومات تخطيط الموارد البشرية"، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية،
2008/04/27: <http://www.hrdiscussion.com/hr2138.html>
15. المرجع السابق.

الموارد البشرية والموارد البشرية المؤسسة

شرع يوسف و سمير بوختالة
كلية العلوم الاقتصادية التسيير العلوم التجارية جامعة ابن خلدون تيارت

مقدمة

لقد أضحي أن المورد البشري من أهم الدعائم التي تستند إليها المؤسسة في رفع مرد وديتها وكفاءة الإنتاجية وتكميل باقي الوظائف باعتباره العنصر المفكر في المؤسسة والقادر على ابتكار والتجديد، لذلك تسعى المؤسسات إلى إعطائه أهمية ومكانة خاصة في إدارة الموارد البشرية والتوجه إلى اهتمام أكثر في إدارته بطريقة علمية فعالة، ونجد أن أهم سياسات ووظائف إدارة الموارد البشرية ما يلي: الأجور والحوافز، التكوين، تخطيط القوى العاملة، تصميم وتحليل العمل، سياسة اختيار واستقطاب... هذه السياسات تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها ومهامها، لذلك وجب عليها كسب وتنمية والحفاظ على هذا المورد.

ومن خلال الدراسات التي أجريت في المؤسسة اتضح أن الإجراءات موجودة ومسننة ولكن غير مجسدة في الواقع وذلك لوجود مشاكل وعراقيل أهمها الوساطة ومركزية استقطاب واختيار الأفراد خاصة الإمارات السامية والعليا التي تأتي من إدارة المؤسسة الأم، كما يزال ينظر إلى العنصر البشري على أنه تكلفة أو عبء تتحمله المؤسسة في حين أنه في الواقع استثمار حقيقي يمكن المؤسسة من استمرار والنمو وتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها.

وبعد معالجتنا لموضوع استقطاب واختيار في المؤسسة، ودوره في تفعيل أهدافها حاولنا الإجابة على الإشكالية المتمثلة في: إمكانية تحقيق أهداف المؤسسة بتطبيق سياسة استقطاب واختيار فعال، يوصلنا إلى عدة نتائج على ضوء هذه الدراسة والمتمثلة في:

- المورد البشري هو الوحيد القادر على استخدام مختلف الموارد الأخرى بالكفاءة والفعالية المطلوبين في المؤسسة.

- سياسات إدارة الموارد البشرية ترتبط ارتباطا وثيقا وتعتمد اعتمادا كليا على سياسة استقطاب واختيار باعتبارها الركيزة الأولى للوصول إلى الأهداف المسطرة.

- سياسة استقطاب واختيار مهمة من مهام إدارة الأفراد وهي العملية الإدارية المستمرة التي تقتضي من المؤسسة تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية لتلبية الحاجات المادية والمعنوية.

- تعتبر سياسة استقطاب واختيار من اهتمامات الكبرى لعملية التوظيف إذ بموجبها تسمح للمؤسسة بإتباع خطط وإرشادات وعملية تقييم دائمة لمناصبها الشاغرة والأفراد الذين يشغلونها.

أو : عموميات حول استقطاب:

بعد أن تقوم المنظمة بتحديد دقيق لأنواع الوظائف المطلوبة، وعدد العاملين بكل منها، ومواصفات شاغليها. يبقى لها سوى أن تستقطب أنسب الأفراد لشغل هذه الوظائف والذي يقتضي من المنظمة توفير أكبر وعاء من الأفراد المؤهلين، وتحديد مختلف المصادر والكيفية التي يتم بها استقطاب هؤلاء الأفراد ومن هم المسؤولون أو الجهات المعنية بعملية استقطاب. وستناول خلال هذا المبحث ثلاث مطالب يتضمن الأول مفهوم استقطاب والثاني القائم بعملية استقطاب، والثالث خطوات عملية استقطاب.

1: مفهوم استقطاب: يمكن إعطاء بعض التعاريف لعملية استقطاب وهي كما يلي:

التعريف الأول: يتضمن استقطاب البحث عن الأفراد المؤهلين وجذبهم لشغل الوظائف الشاغرة (1). فاستقطاب بد أن يهتم بعملية البحث عن وجدب المرشحين الأكفاء والمؤهلين فقط للوظيفة، ويصعب تحقيق النجاح في استقطاب إذا كانت الوظائف المراد شغلها تتميز بالغموض في توصيفها وتعريفها. فلا بد أن تعرف وتوصف من حيث متطلباتها بطريقة دقيقة لزيادة فعالية استقطاب.

التعريف الثاني: يشير لفظ استقطاب إلى تلك المراحل، أو العمليات المختلفة للبحث عن المترشحين الملائمين لملاأ الوظائف الشاغرة بالمنظمة.

وقبل القيام بمده الوظيفة ينبغي التأكد من ضرورة الحاجة إلى شغل الوظيفة. ومن مراجعة خطة القوى العاملة بالمنظمة، ومن وجود تحليل، وتصنيف للوظائف يوضح البيانات التي يجب توافرها في شاغل الوظيفة. (2)

التعريف الثالث: استقطاب بمعنى العملية التي يمكن بها جذب المبي العمل لتقدم للمنظمة كشغل الوظائف الشاغرة، وقد يتم ذلك عن ريق الإعلان الموسع كمدخل لتعريف الباحثين عن العمل بوجود فرص بالمنظمة، وبذلك يكون أمام الإدارة مجال أوسع نتقاء أفضل العناصر المتقدمة. وبناء على التعريفات السابقة يمكن الخروج بتعريف شامل لعملية استقطاب.

استقطاب هو تلك العملية التي تتضمن مجموعة من النشاطات والإجراءات، والتي تتم بتوفير وعاء من الأفراد المؤهلين بأكبر كفاءة ومهارة مناسبة لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة. (3)

2: القائم بعملية استقطاب: في المنظمات الكبيرة ومتوسطة الحجم تعد إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن استقطاب. وعادة ما يوجد مكتب للتوظيف في هذه الإدارة يكون مسؤو عن استقطاب والمقابلات، والأعمال الإدارية اللازمة للقيام بأنشطة استقطاب، ويرجع السبب في ذلك إلى أن العاملين بمدا المكتب هم الذين يتصلون بطريقة

مباشرة مع المتقدمين لشغل الوظائف سواء من داخل المنظمة أو من خارجها. أما في المنظمات الصغيرة الحجم، فإن وظيفة استقطاب يقوم بها فرد واحد عادة، يكون مدير مكتب التوظيف، أيضا يمكن أن يقوم المديرين التنفيذيين في المنظمات الصغيرة الحجم باستقطاب الأفراد وإجراء المقابلات معهم. (4)

الشكل رقم (1) دور إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في استقطاب

المديرين التنفيذيين	إدارة الموارد البشرية
<ul style="list-style-type: none"> • مساعدة إدارة الموارد البشرية في التخطيط المصادر واستخدام أساليب استقطاب والمقابلة المبدئية للمرشحين الجدد. • العمل كأخصائين للاستقطاب والمقابلة المبدئية للمرشحين الجدد. 	<ul style="list-style-type: none"> • التخطيط لأنشطة استقطاب والبحث عن المصادر واستخدام أساليب استقطاب والمقابلة المبدئية للمرشحين الجدد. • متابعة تنفيذ أنشطة استقطاب وتقييمها.

يبين الشكل رقم (1) عملية التعاون المشترك بين مدير الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في عملية استقطاب، وقد يقع العبء الأكبر على مدير الموارد البشرية، أما المديرين التنفيذيين فتبرز أهمية دورهم في مرحلة اختيار النهائي.

3: خطوات عملية استقطاب: تمر عملية استقطاب الموارد البشرية بعدة خطوات وهي كما يلي:

1-3 - تخطيط القوى العاملة: حيث يتم تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية بقا لخطط الإنتاج والعمل في الفترة القادمة.

2-3 - لمبات المديرين من العمالة: وتتضمن هذه الخطوات تحديد أعداد ونوعيات العمالة المطلوبة من حيث المتطلبات الجسمانية والذهنية، والقدرات والمهارات.

3-3 - تحديد الوظائف الشاغرة: بناء على الخطوتين السابقتين يكون لدى إدارة الموارد البشرية تصور كامل عن إعداد الوظائف الشاغرة المطلوب شغلها، وفي أي الإدارات والأقسام وأيضا في المستويات الوظيفية تقع تلك الوظائف.

3-4 - النظر في تحليل الوظائف ومراجعة مواصفات شاغلي الوظيفة:

بعد تحديد عدد الوظائف الشاغرة يكون من الضروري مراجعة تحليل الوظائف لمعرفة متطلبات الوظيفة من واجبات ومسؤوليات، وأيضا مراجعة المواصفات التي ينبغي توفرها في شاغل الوظيفة من حيث المؤهل، وعدد سنوات الخبرة ونوعها

3-5 - استقطاب: وهو بداية العملية لجذب العمالة، وتتضمن هذه الخطوة عددا من الأنشطة.

ثانيا: مصادر وأساليب عملية استقطاب

بعد انتهاء المنظمة من تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية، وذلك في شكل خطة للقوى العاملة تتضمن أعداد ووظائف، ومواصفات لشغل تلك الوظائف فينبغي التفكير في المصادر التي يتسم الحصول منها على احتياجاتها، وتنقسم مصادر استقطاب إلى مصادر داخلية وأخرى خارجية، و شك أن جميع المصادر يفيد لمعظم المنظمات استخدامها كما أن أهمية المصدر تختلف من وقت لآخر نتيجة لتأثير ظروف العرض والطلب في سوق العمل، كما ينبغي للمنظمة أن تحدد مختلف الأساليب والطرق للحصول على القوى العاملة من خلال هذه المصادر.

1: مصادر استقطاب: تنقسم مصادر استقطاب إلى مصادر داخلية وأخرى خارجية وستناول:

1-1 - المصادر الداخلية: يعتبر العاملون بالمنظمة في الوقت الحاضر من أهم المصادر التي يعتمد عليها في شغل الوظائف الشاغرة، وهذا يعني أنه إذا خلت وظيفة معينة في المنظمة فإنه يجب الإعلان عنها داخل المنظمة حتى يمكن لمن تتوافر فيه شروط شغلها من العاملين بها أن يتقدم لها ومن أهم هذه المصادر.

• الترقية: تقوم بعض المنظمات بإعداد خطة متكاملة لترقية وتكون واضحة ومعلنة لكافة العاملين، وقد تصمم هذه الخطة على شكل خرائط ترقية، توضح فيها العلاقة بين كل وظيفة، والوظائف الأخرى، والطرق والإجراءات التي ينبغي إتباعها للترقية والتقدم من الوظيفة الدنيا إلى الوظيفة الأعلى.

ولكي تحقق برامج الترقية الأهداف الموجودة منها بد من عملية اختيار أن تركز على أسس موضوعية، وعادلة يسهل على جميع العاملين تفهمها والتعرف عليها.

• النقل والتحويل (5): قد يتم تطبيق سياسة التوظيف داخل المنظمة عن طريق النقل الداخلي للموظف من وظيفة إلى وظيفة أخرى، أو من فرع إلى فرع آخر والهدف من ذلك قد يكون لخلق توازن في عدد العاملين بالإدارات المختلفة. فقد تكون هناك أقسام أو إدارات مزدحمة بالعاملين في حين يوجد نقص في بعض الإدارات الأخرى، وتختلف هذه الطريقة عن سابقتها في أنها ليس من الضروري أن تتضمن عملية النقل زيادة في الأجر أو المسؤولية أو السلطة.

• الموظفون السابقون: قد تلجأ بعض المنظمات إلى إتباع سياسة توظيف الموظفين السابقين على أساس أنهم موظفون من الداخل، وخاصة الراغبين منهم العودة إلى العمل، وهناك سياسة قريبة الشبه من هذه السياسة وهي سياسة توظيف أبناء العاملين بالمنظمة، وإتباعها يكون أكثر وضوحاً في المنظمات الصغيرة وتحقق مزايا عدة للمنظمة منها زيادة الشعور بالولاء و انتماء للمنظمة من قبل العاملين بها، وأيضا زيادة الشعور بالرضا بينهم ومن عيوبها الحد من قدرة الإدارة على اختيار عناصر بشرية ذات كفاءة عالية من خارج المنظمة، أو قد تكون تخطيطات المنظمة غير رسمية تقوم على أساس القرابة والعلاقة الشخصية

• مخزون المهارات: يستخدم هذا الأسلوب عندما يكون لدى المنظمة تصور كامل عن القدرات والمهارات المتوفرة لدى العاملين بها. حيث يتم تحديد احتياجات كل وظيفة من الخبرات

شرح يوسف و سمير بوختالة

والقدرات والمهارات والرجوع إلى مخزون المهارات للبحث عن متوافر فيهم تلك المهارات والقدرات، ويتم تشغيل الوظيفة بعد ذلك إما بنقل أو الترقية.

• الإعلان الداخلي: عندما ترغب المنظمة في شغل بعض الوظائف في المستويات التنظيمية الدنيا فإنه يكون من المفيد نشر حاجتها بلوحات الإعلانات بالمنظمة وهذه الإعلانات يقرأها العاملون بالمنظمة وينشرون تلك الأخبار خارج المنظمة في محيط الأصدقاء والأسرة حيث يتقدم للوظيفة بعد ذلك من يجد في نفسه مواصفات شغلها.

• عن ريق الزملاء والمعارف والأصدقاء: عندما تكون لدى المنظمة الرغبة في شغل إحدى الوظائف ذات التخصصات النادرة فقد يتطلب من العاملين بما في نفس المهنة أو الوظيفة اتصال بأصدقائهم الذين تتوافر فيهم شروط شغل تلك الوظيفة أو المهنة أو إغرائهم للالتحاق بالمنظمة. (6)

1-2- المصادر الخارجية: قد يكون من الضروري للمنظمة أن تلجأ إلى أحد المصادر الخارجية للحصول على الأيدي العاملة المطلوبة، فمهما كان لدى المنظمة من اكتفاء ذاتي لشغل الوظائف الخالية بما من أفراد يعملون بها، فلا بد لها من اللجوء إلى المصادر الخارجية للحصول على بعض العاملين ذوي الكفاءات الخاصة وأهم هذه المصادر ما يلي

• مكاتب العمل الحكومية: هذه المكاتب تشرف عليها وزارة العمل وهي تنتشر في مختلف المناطق الجغرافية وتقوم هذه المكاتب عادة بمحصر البلي الوظائف من الذين يترددون عليها، كما أنها تتصل بالمنظمات لمعرفة مدى حاجتها من العمالة، بمعنى آخر تقوم هذه المكاتب بدور الوسيط بين البلي العمل والمنظمة الباحثة عن البلي العمل، فهي المكان الذي يلتقي فيه العرض والطلب على العمل ومن الطبيعي أن يتوقع تسجيل الأشخاص ذوي الكفاءات العالية والنادرة في هذه المكاتب.

• مكاتب التوظيف الخاصة: ظهرت هذه المكاتب في كثير من الدول، وغالبا ما يعتمد عليها للحصول على العمالة غير المهارة، وفي الدول المتقدمة تقوم مكاتب التوظيف الخاصة بدور كبير في توفير وقت لإدارة الأفراد إذا أدت واجبها بشكل جيد.

وهناك شكوى مستمرة من أن معظم هذه المكاتب ترسل الأشخاص الغير مناسبين دون تصفية أو تفرقة بين الأشخاص ذوي الكفاءة العالية والمتخصصة، وعادة ما تدفع رسوم معينة لهذه المكاتب قد يتحملها صاحب العمل أو البلي العمل.

• التقدم المباشر للمنظمة: تستطيع المنظمة أن تحصل على مواردها البشرية، من خلال الأفراد الذين يتقدمون لها مباشرة أو عن ريق البريد بغرض لب وظائف، حيث تقوم المنظمة باحفاظ بطلبات التقدم التي يملأها الأفراد والتي تتضمن بيانات كاملة عنهم، وعن مستوى تعليمهم وخبراتهم السابقة، وقدراتهم، ومهاراتهم ثم تقوم إدارة الموارد البشرية بتصنيف هذه الطلبات بقا للتخصصات الوظيفية، على أن تقوم با اتصال بأصحابها عند الحاجة إليهم، حيث تجري عليهم اختبارات اللازمة للاختيار.

وقد تقوم وكالات التوظيف أيضا بمده المهمة حيث يكون لديها عدد كبير من البيانات عن

البي التوظيف، ويتم الرجوع إلى تلك البيانات عند لب أي منظمة لتخصصات معينة. (7)

- الإعلان الخارجي: تقوم المنظمة بالإعلان عن حاجاتها من الموارد البشرية في الصحف اليومية، والمجالت والدوريات المتخصصة، وفي هذه الحالة ينبغي على المنظمة أن تختار وسيلة الإعلان التي تناسب الوظيفة المطلوب شغلها فمثلا في حالة الوظائف التي تحتاج إلى تخصصات نادرة يمكن الإعلان في الصحف اليومية الأكثر انتشارا والتي تصل إلى أكبر عدد من الأفراد، أما في حالة الوظائف التخصصية النادرة فقد تلجأ المنظمة إلى الإعلان في الدوريات المتخصصة وهي المجالات الدورية أو النشرات التي تصدر عن اتحاد معين لأصحاب المهنة بحيث تضمن المنظمة وصول تلك الإعلانات إلى المهتمين بالأمر.

أما في حالة الوظائف تحتاج الخبرات والتي تتولى المنظمة تدريب المتقدمين على العمل مثل الشركات العاملة في مجال الغزل والنسيج، فقد تلجأ هذه المنظمات إلى الإعلان في الأجهزة الإعلام الأخرى كالراديو، والتلفزيون. ... وفي جميع الحالات فان تلك المنظمات تقوم غالبا بتلقي الطلبات مباشرة أو من خلال البريد وتقوم باختيار من خلال إدارة الموارد البشرية بما، أو قد تكلف أحد المكاتب الخاصة بمهمة الإعلان واختيار العمالة.

- المدارس والجامعات: تعتبر المدارس والمعاهد الفنية المتخصصة وكذلك الجامعات من المصادر الهامة في الحصول على الموارد البشرية فقد تلجأ بعض المنظمات إلى إقامة علاقات مع هذه المصادر بغرض جذب خريجها للعمل بما. ومن الأساليب التي تتبعها بعض المنظمات الصناعية في ذلك هي تدريب تلك العمالة الفنية من المدارس والمعاهد بما خلال العطل الصيفية، أو حتى العام الدراسي، كما يتوفر للمنظمة التي تتبع هذا الأسلوب فرصة تقييم الأفراد من خلال ملاحظة سلوكهم ورغبتهم في التعلم ودافعتهم على أن تختار منهم من ترغب تعيينه وهذا الأسلوب يوفر لها عمالة مدربة على أساليب وتكنولوجيا العمل بما.

- المنظمات المهنية: تقوم بعض المنظمات بتأهيل أعضائها للعمل في مجالت معينة وبغرض هذا التأهيل تقوم بتدريبهم، واختيارهم، ومنحتهم شهادات وإجازات وتراخيص للعمل في مجال محدد ومن أمثلتها جمعيات المسين والمراجعين وجمعيات الأباء في تخصصات معينة وحتى مديرو الموارد البشرية أصبح لهم جمعيات في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا وهي تعني بتخريجهم ومنحهم إجازات لممارسة المهنة فعلى سبيل المثال تقوم الجمعية الأمريكية لإدارة الموارد البشرية بوضع مناهج واختيارات للمديرين الذين يودون الحصول على شهادة تجيز لهم العمل في مجال الأفراد والموارد البشرية.

- الخدمة العسكرية: تلجأ بعض المنظمات إلى تعيين المجندين بالخدمة العسكرية وذلك بعد تسريحهم من الخدمة، مثل شركات النقل التي قد تستعين بالقوات المسلحة عندما تكون في حاجة السائقين، وبعض التخصصات الأخرى التي توجد بالقوات المسلحة وقد يتوافر لها مصدر آخر في سوق العمل.

• الأخذ بآراء الخبراء وأساتذة الجامعة: يميل بعض أصحاب الأعمال إلى تعيين الأفراد الذين يوصى بهم أفراد وأصحاب أعمال آخرون يعملون لديهم أو كانوا يعملون لديهم، كما يميل البعض إلى الأخذ بآراء أساتذة الجامعات باعتبارهم أشخاصا موثوقا بهم وإذا أصدرت منهم توصية اتجاه شخص معين فلا بد وأن تكون في محلها.

• النقابات العمالية يمكن للمنظمات ذات العلاقة الوثيقة بالنقابات الفرعية، والرئيسية الحصول على بيانات عن الأفراد الباحثين عن العمل وتتوافر فيهم الخصائص والسمات المطلوبة لشغل الوظائف للاتصال بهم ماولة حفزهم للتقدم بطلبات للمنظمة أو الإعلان بمده النقابات للباحثين عن العمل من أعضاء النقابات للتعريف بفرص العمل والمزايا والوظيفة وغيرها من البيانات التي تهم الفرد (8)

13-: مزيا ومساوى مصادر ا ستقطاب تتميز مصادر ا ستقطاب الداخلية والخارجية بعدة مزيا ومساوى ويمكن أن نذكر منها ما يلي :

1-3-1-مزيا مصادر ا ستقطاب الداخلي: تتصف المصادر الداخلية للاستقطاب بعدة مزيا منها المنظمة لديها فكرة جيدة، ومعرفة أفضل عن نقاط القوة والضعف في أفرادها المرشحين للوظيفة. فادا كان للمنظمة مخزون للمهارات فانه يمكن استخدامها كنقطة بديلة يتم استقطاب الأفراد من خلالها، بالإضافة إلى ذلك فان تقييم أداء الأفراد يكون متاحا للمنظمة وسهولة التعرف على احتمالات نجاح الفرد في المستقبل ومدى استعداداته وتأهيله للترقية.

• الرشح للوظيفة لديه معرفة أفضل بالمنظمة. أي ليس للمنظمة فقط هي التي تعلم أكثر عن أفرادها، بل أيضا الأفراد يعلمون أكثر عن منظماتهم وكيفية تشغيلها، فمثلا درجة شعور الأفراد بعدم الرضا تكون في حد أدنى لها اذا ما تم ا ستقطاب من الداخل.

• زيادة دافعية وحماس الأفراد. أي أن ا ستقطاب من الداخل له تأثير إيجابي على دافعية ومعنوية الأفراد. وذلك عن خلق فرص ترقية، فعندما يعلم الأفراد أن المنظمة تنظر إليهم بعين ا اعتبار عند محاولة شغلها للوظائف الأعلى. فان هذا سيكون له تأثيرا إيجابيا على تحفزهم لتحسين مستوى أدائهم.

• و العكس صحيح إذا ما كانت الأولوية تعطي للأفراد من خارج المنظمة.

• زيادة معدل استثمار المنظمة من العاملين الحاليين. أي زيادة استثمار المنظمة في مواردها البشرية وا استخدام وا استفادة الكاملة من قدرات الأفراد العاملين بالمنظمة مما يحسن عائد المنظمة على استثمارها.

1-3-2-مساوى مصادر ا ستقطاب الداخلي: بالرغم من المزايا السابقة فانه هناك بعض المساوى التي يشملها استقطاب العاملين من داخل المنظمة وتتمثل فيما يلي:

- يمكن ترقية الأفراد إلى حد معين لنجاحهم في أداء الوظيفة مبدأ يتر والذي بعده يكون الأفراد قادرين على الأداء بطريقة صحيحة.
- الصراع على الترقية قد يؤدي إلى آثار نفسية سلبية. إذ أن الصراع سعياً للحصول على الترقية يمكن أن يؤدي إلى الحساسية والتوتر بين الأفراد إلى جانب تأثيره السلبي على معنويات الأفراد الذين لم يتم ترقيتهم.
- قد يؤدي التعيين من الدخل إلى جمود الأفكار وقلة ابتكارات. فعندما يتم استقطاب من الداخل فقط فإنه يجب اتخاذ الحذر، لضمان تولد الأفكار الجديدة، وابتكارات وعدم كبتها نتيجة اتجاهات لدى الأفراد مثل نحن لم نتم بها من قبل.
- 13- 3-مزايا مصادر استقطاب الخارجي: من أهم المزايا التي يتميز بها استقطاب من الخارج كما يلي:
- كبر الوعاء الذي يضم المواهب والمهارات المتاحة. عكس الحال عند قصر استقطاب على المصادر الداخلية فقط.
- جلب أفكار ووجهات نظر جديدة، أي عند استقطاب فرد من الخارج يأتي بوجهات نظر أفكار ورؤى جديدة تفيد المنظمة.
- التعيين من الخارج يكون أرخص وأسهل في حالة العاملين الفنيين، والمهرة والإداريين. ويرجع هذا إلى أنه في حالة التعيين من الدخل يحتاج الأفراد إلى التدريب والتنمية والذي يكلف المنظمة.
- لذلك فإن التعيين من الخارج يكون أحياناً أكثر فائدة خاصة إذا كانت المنظمة تتطلب هذه المهارات بصورة فورية.
- 14-3- مساوئ مصادر استقطاب الخارجي: بالرغم من المزايا التي يتمتع بها استقطاب من الخارج إلا أن هناك بعض المساوئ التي تتخلل هذا المدخل نذكر منها ما يلي:
- صعوبة جذب وتقييم الأفراد ذوي استعدادات عالية في المستقبل أو اتصال بهم.
- طول فترة تكليف الفرد مع المنظمة. فهناك احتمال أن يتطلب الفرد المعين من الخارج وقتاً طويلاً للتعرف على العمل وللتكيف مع المنظمة. مما يسبب مشاكل للمنظمة، حيث يتطلب قيام الفرد بوظيفته معرفة سياسات وإجراءات المنظمة.
- اتجاه للتعيين من الخارج بسبب مشاكل نفسية للأفراد داخل المنظمة، خاصة الأفراد الذين يشعرون بأنهم مؤهلين لتولي هذا المنصب أو القيام بالأداء.
- 2: أساليب استقطاب: تتعدد أساليب استقطاب وجذب الموارد البشرية، ويتوقف اختيار وسيلة استقطاب المناسبة على مستوى الوظيفة مع حجم المنظمة والمنطقة التي تعمل فيها. وفيما يلي سنعرض هذه الأساليب
- 2-1- الإعلان: يتوقف اختيار الوسيلة المناسبة للإعلان على نوع الوظيفة المطلوب شغلها،

- وينبغي على مدير الموارد البشرية قبل أن يعلن عن الوظيفة أن يقوم بما يلي :
- دراسة متطلبات شغل الوظيفة من حيث المؤهل وعدد سنوات الخبرة ونوعها.
- تحديد المنطقة التي يرغب في اختيار العمالة منها
- اختيار وسيلة الإعلان التي تصل إلى أكبر عدد من القراء أو المشاهدين.
- أن يحدد العوامل التي تمثل عناصر جذب في الوظيفة كالمرتب و بيعة وظروف العمل.
- أن يحدد الأسلوب الذي سيتم من خلاله استقدام أو استقبال المتقدمين للوظيفة شخصياً، بالبريد، بالتلفون
- أن يذكر ملخصاً للوصف العام للوظيفة.

و قد يقوم مدير الموارد البشرية باختيار أحد الوسائل التالية للإعلان عن الوظيفة(9)

21-1-1- الإعلانات الداخلية: وهي عبارة عن ملصقات، أو إعلانات في لوحات الإعلانات بالشركة وتكون هذه الإعلانات في الأماكن التي يتجمع فيها. أو يمر من أمامها أكبر عدد من العاملين. والغرض من استخدام هذا الأسلوب هو نشر حاجة المنظمة إلى شغل بعض الوظائف من خلال العاملين بالمنظمة والذين يتوقع أن يجتوا معارفهم وأصدقائهم الذين تتوافر فيهم شروط شغل الوظيفة على التقدم للمنظمة. وغالبا ما يستخدم هذا الأسلوب في وظائف المستويات الدنيا كعمال التشغيل غير المؤهلين أو عمال النظافة أو السعاة، وقد توضع هذه الإعلانات مداخل الأقسام الإنتاجية أو على بوابة المنظمة وفي المداخل الرئيسية لها

2-1-2- إعلانات بالصحف اليومية والدورية: غالبا ما تقوم المنظمات بالإعلان عن حاجتها من العمالة في الصحف اليومية باعتبار أنها تصل إلى أكبر عدد من القراء. وهناك بعض المنظمات التي تعمل على الإعلان عن حاجتها من العمالة في المجات الدورية والمهنية والتي تكون موجهة إلى أفراد معينين أو إلى فئات أو مهن معينة. ويكون ذلك غالبا في الوظائف التي تحتاج إلى تخصصات دقيقة كمبرمجي الحاسب الآلي، أو التي تحتاج إلى تخصصات نادرة.

23-1-1- إعلانات من خلال الراديو والتلفاز: قد تلجأ بعض المنظمات إلى الإعلان في الراديو والتلفاز باعتبار أنها وسيلتان للإعلان تصل إلى معظم أفراد المجتمع، ويكون غالبا في حالة المشروعات أو الشركات الجديدة والتي تحتاج إلى عدد كبير من العمالة فيغلب عليها الطابع الفني، وغالبا ما يذكر في هذه الإعلانات عن مزايا العمل بالمنظمة المعلنة، وعن أسلوب التقدم للوظيفة. و قد تلجأ بعض المنظمات الإنتاجية مثل الغزل والنسيج إلى الإعلان بالميكروفونات ا ملة على سيارات صغيرة، ذلك في المناق المجاورة للمنظمة والتي تحتاج إلى وسيلة انتقال لكي تكون في العمل، وغالبا ما يستخدم هذا الأسلوب إذا كانت العمالة المطلوبة تحتاج إلى تخصصات معينة، وقد يكفي فيها الإلمام بالقراءة والكتابة، على أن تتولى المنظمة المعلنة تدريبهم بعد ذلك على أساليب و رق العمل

• استخدام مستقطبين محترفين لهذا الغرض: يستخدم هذا الأسلوب في الدول المتقدمة غالباً، حيث يوجد بعض المتخصصين في عمليات استقطاب الجذب للموارد البشرية، وهؤلاء المستقطبون تتوافر لديهم معلومات كاملة عن أهم الأفراد في كل مهنة من المهن، وجهات عملهم، وأرقام تليفوناتهم الخاصة، وقد يحصلون على تلك البيانات من جهات العمل نفسها، أو من المؤتمرات والندوات وبرامج التدريب التي يشترك فيها هؤلاء الأفراد.

وفي حالة احتياج منظمة ما لتخصص معين من تلك التخصصات فأنهم يطلبون من هؤلاء المستقطبين البحث عن واستقطاب العمالة التي تتوافر فيها هذه الصفات ويقوم المستقطبون بدورهم با اتصال هؤلاء الأفراد في منازلهم أو عن ريق أصدقائهم ومعارفهم وإغرائهم للالتحاق بالوظيفة المطلوب شغلها، وقد يمتد دور هؤلاء المستقطبون إلى القيام بإجراء المقابلات المبدئية للاختيار، وقد يقتصر دورهم على مجرد الترشيح على أن تقوم المنظمة بإجراء المقابلات الشخصية واستكمال باقي إجراءات الاختيار وقد يقوم بهذا الدور المكاتب المتخصصة في التوظيف

• دعوة المتقدمين لزيارة المنظمة: تقوم بعض المنظمات بجذب الأنظار إليها من خلال دعوة فئات معينة لزيارتها أو للتعرف عليها، وذلك بغرض تقديم نفسها للمجتمع الذي تعمل فيه، وهذه المنظمات غالباً ما تكون جديدة، وبعض المنظمات الأخرى تقوم بعقد مؤتمرات علمية على نفقتها حيث تضم هذه المؤتمرات مجموعة من المترفين في وظيفة معينة أو في مجال معين، وتقوم من خلال هذه المؤتمرات بالتعريف بنفسها وبالمزاي التي تمنحها للعاملين بما بحيث تخلق رغبة داخل بعض الأفراد من ذوي التخصصات التي تحتاجها للالتحاق بالعمل بها، وقد تقوم هذه المنظمات بإقامة معرض أو احتفال يجمع بين تخصصات مهنية معينة، ويتم تقديم المنظمة والمنظمات المشتركة معها في العرض ومن خلال هذه الزيارات والمعارض تستطيع تلك المنظمات أن تجذب عدداً من التخصصات الذين يقطنون بنفس المكان الذي تعمل فيه المنظمة و يرغبون في السفر يوميا وتحمل مشقة الذهاب إلى العودة من العمل والمنظمات التي تقوم باتباع هذا الأسلوب غالباً ما تكون منظمات صغيرة وغير مشهورة

• التدريب الصيفي: تقوم بعض الشركات الصناعية وبعض المنظمات الأخرى باستضافة لبية الجامعة أو المعاهد الفنية، أو المدارس الثانوية الصناعية للتدريب بها خلال شهور الصيف وفي خلال فترة

التدريب يتعرف الطلبة على أسلوب العمل بالشركة أو المنظمة والمزايا التي يتمتع بها من يعملون بهذه المنظمة، وهذا يخلق لدى البعض منهم الرغبة في الالتحاق بالعمل بهذه المنظمة بعد تخرجه

• زيارة المدارس والجامعات: تقوم بعض المنظمات بإرسال مندوبين من رفها إلى المدارس والجامعات للتعرف على الطلبة الذين على وشك إنهاء مرحلتهم الدراسية، ثم تعريفهم بالمنظمة أو الشركة والمزايا العمل بها، وخلق الرغبة لديهم للالتحاق بهذه المنظمة.

3: دور الترغيب التنظيمي في عملية استقطاب

يهدف ا ستقطاب إلى جذب عدد من الأفراد المؤهلين من ذوي الكفاءة لشغل كل وظيفة من الوظائف الشاغرة، ويتمثل الجذب التنظيمي في كل السمات والمزايا الإيجابية التي تقدمها المنظمة لتخدم في جذب المتقدمين للوظيفة إلى المنظمة ومن أهمها ثلاث وسائل تستخدم لجذب إلى المنظمة ما يلي:

- الأنظمة التنظيمية للتعويضات
- الفرص المتاحة للمستقبل المهني والوظيفي
- السمعة التنظيمية (10)

❖ الأنظمة التنظيمية للتعويضات: تؤثر المرتبات التي يحصل عليها الفرد في بداية تعيينه وتكرار الحصول على الزيادة في الأجور والخوافر و بيعة المزايا المادية للمنظمة في عدد الأفراد الذين يتم الحصول عليهم من خلال عملية ا ستقطاب فمثلا المنظمة التي تدفع أجور منخفضة في بداية التعيين تجد صعوبة شديدة في استقطاب الأفراد ذوي الكفاءة والمهارات العالية عكس الحالة بالنسبة التي تدفع أجور عالية في بداية التعيين

❖ الفرص المتاحة للمستقبل المهني والوظيفي: إن المنظمات التي تتمتع بسمعة جيدة في تقديم وتوفير فرص التطوير المهني والوظيفي للفرد يكون لها فرصة أكبر في جذب وعاء أكبر من المرشحين للهمل والمؤهلين من ذوي المهارة والكفاءة العالية ويساعد في تقديم المنظمة كفرص التطوير الوظيفي للأفراد أو التطوير الإداري على جذب أفضل العناصر إلى المنظمة أما بالنسبة للأفراد الحاليين فهو يساعد على تنمية شعور لدى الأفراد باهتمام المنظمة ومستقبلهم المهني

❖ السمعة التنظيمية: إن سمعة المنظمة بصفة عامة أو ا نطباع الذهني عن المنظمة تستخدم كوسيلة لجذب الأفراد ا تملين وهناك بعض العوامل التي تؤثر في سمعة المنظمة وتشمل في بعض منها ريقة معاملة الأفراد و بيعة، وجودة منتجاتها وخدماتها ومشاركتها في الأنشطة ا جتماعية و ا لمية وللأسف تتم بعض المنظمات لتكوين انطباع ذهني جيد عنه مما يؤثر في نوعية الأفراد المستقبطين للعمل فيها ولذلك فانه بغض النظر على نوعية العمل أو الصناعة يجب على المنظمات أن تسعى جاهدة لتكوين انطباع جيد عنها

الخلاصة:

من خلال دراستنا يمكن القول بأنه إذا أرادت المنظمة تحقيق أهدافها المسطرة وبلوغ غاياتها يجب أن تتوافر لديها قوى عاملة ذات كفاءة وقدرات عالية، لذلك يستلزم منها تبني استقطاب فعالة قائمة على إجراءات وأساليب جيدة، ويظهر من كونها تحافظ على دوام التموين بالموارد البشرية ذات الكفاءة والمهارة المطلوبة من قبل المنظمة وللحصول على هذه الموارد البشرية تعتمد على مصادر داخلية وخارجية واللجوء إلى إحدى المصادر يتوقف على عدة عوامل أساسية منها حجم المنظمة وظروفها وإمكانياتها ومن ثم فإن استقطاب الفرد الكفاء هو من أهم العوامل لنجاح العمل داخل المنظمة وكل هذه الخطوات تسمح بوضع الفرد المناسب في المكان المناسب

قائمة المراجع:

- (1)- د. أحمد ماهر / إدارة الموارد البشرية (الطبعة الخامسة، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2001)
- (2)- د. كامل بربور / إدارة الموارد البشرية (الطبعة الأولى، بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1997)
- (3)- د. رابية محمد حسين / إدارة الموارد البشرية (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث 1999/1998)
- (4)- د. صلاح الدين عبد الباقي، د. عبد الغفار حنفي / إدارة الأفراد والعائلات الإنسانية (الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، 1998)
- (5)- د. ارق المجدوب / الإدارة العامة: العملية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري، مصر الجديدة: إشراك للنشر والتوزيع، 2001
- (6)- د. عبد الغفار حنفي، حسين الفزاز / السلوك التنظيمية وإدارة الأفراد (الإسكندرية: الدار الجامعية، 1996)
- (7)- د. علي السلمي / إدارة الأفراد والكفاءات الإنتاجية (الطبعة الثالثة، القاهرة: دار غريب، 1995)
- (8)- د. علي السلمي / إدارة الموارد البشرية (الطبعة الثانية، القاهرة كدار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1998)
- (9)- مهدي حسان زديف / إدارة الأفراد في منظور كمي والعائلات الإنسانية (الطبعة الأولى، عمان: دار مجد وى، 1994)

تنبؤ ونصائح لتدريب الموارد البشرية - مقالة علمية -

رميلة لعمور

معهد العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية المركز الجامعي غرداية
غرداية ص ب 455 غرداية 47000، الجزائر

مقدمة

يحتل موضوع التدريب والتأهيل وتنمية الموارد البشرية لما له من أهمية موقع الصدارة في كثير من دول العالم، المتقدمة منها والنامية على السواء، وأصبح يشكل العمود الفقري في أولويات كثير من المؤسسات الحديثة نحو التطوير والتحديث، وتأتي أهمية التدريب من كونه وسيلة أساسية في عملية إعداد وتأهيل وتنمية الموارد البشرية وإكسابها المهارات والخبرات اللازمة، لشغل الوظائف المتاحة في سوق العمل لمختلف المهن والتخصصات، ويظهر الاهتمام الواضح للتدريب من خلال حجم التمويل الذي ترده الدول لبرامج وأنشطة التدريب لارتباط ذلك مباشرة بالكفاءة الإنتاجية وتنمية الموارد البشرية.

أولاً: مفهوم تنمية وتدريب الموارد البشرية:

1. مفهوم التدريب: يعتبر التدريب الإداري في عصرنا الحاضر موضوعاً أساسياً من موضوعات الإدارة نظراً لما له من ارتباط مباشر بالأداء والإنتاجية وتنمية الموارد البشرية، وباعتباره أحد السبل المهمة لتكوين جهاز إداري كفؤ، وسد العجز والقصور في المجال الإداري لتحمل أعباء التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

ويهدف التدريب الإداري إلى تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة الأعمال الموكولة لهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاههم بشكل إيجابي، وبالتالي رفع مستوى الأداء والكفاءة الانتاجية، وكما هو الحال في كل المصطلحات الإدارية تتباين تعاريف التدريب الإداري من باحث الى آخر كما يلي:

يعرف التدريب بأنه "مجموعة الأفعال التي تسمح لأعضاء المؤسسة أن يكونوا في حالة من الاستعداد والتأهب بشكل دائم ومتقدم من أجل وظائفهم الحالية والمستقبلية في إطار مؤسستهم وبيئتها"¹.

ويعرف التدريب ايضا على أنه "النشاط الخاص باكتساب وزيادة معرفة ومهارة الفرد لأداء عمل معين"².

كما يعرف على أنه "الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المؤسسة بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها، وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي بناء مما قد ينعكس

رميلة لعمور

على تحسين الأداء في المؤسسة³.
 ويعرف ايضا بأنه "نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم"⁴.
 ويعرف بأنه "تطوير منظم للمعرفة والمهارات والاتجاهات التي يحتاج إليها الفرد حتى يتمكن من القيام بأداء واجباته بكفاءة"⁵.

ويمكن القول في تحديد مفهوم التدريب أنه: عملية إدارية يتم بواسطتها إكساب الأفراد مهارات وخبرات إدارية وفنية وقدرات تقنية تؤهلهم للقيام بأعمال محددة، ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل ايجابي بما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية، وهذا يعني أن التدريب هو العملية التي يُراد بها إحداث تغييرات معينة لمجموعة من العمال هم في حاجة لها، أو أن المؤسسة تحتاجها منهم.

2. الفرق بين التدريب والتنمية: يُلاحظ أن بعض الباحثين يرى أن التدريب للموارد البشرية القادرة على العمل في جميع المجالات ليصبحوا أكثر استعدادا لقبول متطلبات مهام جديدة⁷، والتي يتم انتقاؤها واختبارها في ضوء ما أُجري من اختبارات مختلفة بُغية رفع مستوى كفاءتهم ما هو الا مصطلح مرادف لتنمية وتطوير العاملين فيعرف التدريب أو التنمية "بالجهد المخطط والمنظم من قبل المؤسسة لتزويد العاملين بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل ايجابي بناء"⁶، بينما البعض الاخر يفرق كثيرا بين مفهوم تدريب الموارد البشرية وبين مفهوم تنمية تلك الموارد، فيعرفوا تنمية الموارد البشرية "بأنها عملية تطوير المهارات العامة الإنتاجية لأقصى حد، كما يعرفونها ايضا "بأنها تهيئة الظروف الملائمة للفرد لتنمية مداركه وزيادة قدرات الفرد لتحسين مكانته الوظيفية أو لأداء واجبات إضافية، أو القيام بمسؤوليات أكبر"⁸، ويمكن إبراز بعض العناصر التي تختلف فيها تنمية الموارد البشرية عن تدريب تلك الموارد في الجدول التالي:

العنا ر	التدريب	التنمية
من حيث الطابع	يغلب عليه الطابع الفني الحركي	يغلب عليه الطابع الذهني
من حيث الزمن	يهتم بالوظائف او الاعمال الحالية	يهتم بالوظائف والأعمال المستقبلية
من حيث التخصص	مخصص للعاملين	مخصص للمدراء
من حيث الاستمرارية	يكون على فترات متقطعة ولتحقيق هدف معين	عملية مستمرة

المصدر: من اعداد الباحثة

3. الفرق بين التدريب والتأهيل\التعليم: لعل من المناسب أن نبدأ الحديث عن التدريب والتأهيل (التعليم) بإيراد حقيقة اتفق عليها أغلب من كتب عن التدريب والتأهيل، تلك الحقيقة هي تمييز التدريب عن التأهيل (التعليم) ومنها:

"أن التدريب يركّز على زيادة القدرات والمهارات التي لها علاقة بعمل محدد، بينما يعبر التعليم عن زيادة المعارف والمداكر التي لا ترتبط بالضرورة بعمل محدد"⁹.

فالتأهيل "التعليم" هدفه تزويد الفرد بحصيلة معينة من العلم والمعرفة في إطارٍ ومجالٍ معين، ويهتم بالمعارف كوسيلة لتأهيل العامل للدخول في الحياة العملية، بينما يكون التدريب أكثر تخصصاً وتحديداً من نطاق التعليم والتأهيل، فهو الوسيلة التي تمكن الفرد من ممارسة وإتقان عمل بذاته ويهدف أساساً إلى زيادة كفاءة الفرد العامل وقدراته ومهاراته على أداء مهام بذاتها، واستغلال حصيلة التعليم من أجل أغراض الحياة العملية¹⁰، وتبقى حقيقة أن التدريب والتأهيل متلازمان ومكملان لبعضهما حيث يهدف التدريب لعلاج الثغرات التي قد لا يتناولها محتوى التعليم والتأهيل، ويعتبران وجهان لعملة واحدة الهدف منهما تطوير مهارات وقدرات العاملين في مختلف وظائفهم الإدارية والفنية والمهنية ويهتم كل منهما بالتغيير الإنساني لتطوير معارف ومهارات وقيم وسلوكيات العاملين.

ثانياً: مبادئ عامة في التدريب:

لكي يتحقق الهدف من عملية التدريب هناك مبادئ وأسس يجب مراعاتها والأخذ بها، ويمكن تلخيص أهم تلك المبادئ والأسس في الآتي:¹¹

1. الاستمرارية: التدريب عملية مستمرة، وكذلك التنمية التي تترتب عليه، ولكن تختلف درجات هذه التنمية باختلاف الأفراد والأوقات.
2. الإمكانية: كل شيء قابل للتعليم، فمن اللغة إلى المعلومات والمهارات والقيم والصفات الشخصية والاتجاهات.
3. الذاتية: التنمية عملية ذاتية، فالفرد هو المسؤول الأول عن تنمية نفسه بالاستفادة مما يُقدّم له من تدريب.
4. التفاعل: وفي ذات الوقت فإن التنمية عملية مشتركة يتم فيها التفاعل بين المدرب والمدرّب، ويتوقف نتائج التدريب على قدرة كلا الطرفين على الاستفادة.
5. التكامل: كل أنواع التدريب تنتج تنمية ذاتية للأفراد، ذلك لأنها تتكامل مع بعضها، فالنواحي الفنية تكمل الجوانب السلوكية والأخيرة تكمل الجوانب الذهنية.
6. العمومية: يستفيد المتدرّب من نتائج التدريب في أنشطته المختلفة الشخصية منها والإدارية والفنية والمالية وغيرها.
7. الإيجابية: التدريب نشاط إيجابي يلعب فيه المتدرّب دوراً رئيسياً، ولهذا فإن عنصر الرغبة ووجود الدوافع للتعليم أمر بالغ الأهمية.
8. الشمول: يتم التدريب على كافة المستويات الإدارية من أعلاها إلى أدناها، كل حسب حاجاته التدريبية، فالتدريب يشمل العاملين في كافة المستويات الوظيفية بالمؤسسة.
9. المسؤولية: التدريب مسؤولية كل مدير، فهو جزء من الخطة المتكاملة للمؤسسة كما أنه

جزء من التنمية الكلية للمؤسسة.

10. العمق: يعمل التدريب على تغيير القناعات والاتجاهات، فالتعليم لا يتم إلا بعد تغيير السلوك.

ثالثاً: أهمية التدريب:

وتبرز أهمية التدريب كعنصر رئيس في عملية تنمية الموارد البشرية، مما يتطلب عناية في التخطيط والتنفيذ والمتابعة لتحقيق الأهداف ا مددة له، ولذلك يعدّ التدريب من أهم محاور تطوير العمل في المؤسسات إذ إنه كفيل بتزويد العاملين بالمهارات والأفكار والمعلومات التي تمكنهم من تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم، وتساعدهم على مواكبة التطورات التكنولوجية وتسخيرها لتحسين أداء واجباتهم ومهامهم والرقى بالمستوى العام لمؤسستهم التي يعملون فيها، ولهذا يعدّ التدريب ذو أهمية بالغة للعامل، وكذلك للمؤسسة التي يعمل فيها، ويتفق المختصون على أن للتدريب أهمية كبيرة في مجال إعداد الموارد البشرية، باعتبار التدريب جهداً مخططاً ومستمرّاً لتطوير أداء العاملين ورفع مستوى إنتاجيتهم وزيادة خبراتهم الثقافية والاجتماعية، وبالتالي تتمكن المؤسسة من إعداد وتأهيل كوادر ماهرة ذات قدرات وخبرات لمهامها الوظيفية.

وتتمثل أهمية التدريب في أنه يهدف إلى تحقيق عدد من الفوائد في الجوانب الرئيسية التالية:¹²

- 1- أهمية التدريب للمؤسسة: التدريب يحقق للمؤسسة الفوائد التالية:
 - زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف.
 - رفع مستوى كفاءة الإنتاج كمّاً ونوعاً عن طريق زيادة مهارات العاملين
 - يساهم في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المؤسسة.
 - يساهم في خلق اتجاهات ايجابية داخلية وخارجية نحو المؤسسة.
 - يساهم في افتتاح المؤسسة على المجتمع الخارجي، وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها.
 - يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة.
 - يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية.
 - يساعد في تجديد وإثراء المعلومات التي تحتاجها المؤسسة لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها.
 - يساهم في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستشارات الداخلية.
- 2- أهمية التدريب للأفراد العاملين: إن الفوائد التي يحققها التدريب للأفراد العاملين تتمثل بالآتي:

- يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمؤسسة واستيعابهم لدورهم فيها.
- يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحلّ مشاكل العمل ورفع معنوياتهم.
- يطوّر وينمي العوامل الدافعية للأداء ويوفّر الفرمة أمام الأفراد للتطور والترقية في العمل.
- يساعد الأفراد في تطوير مهارات الاتصالات والتفاعلات بما يحقق الأداء الفاعل.

- يساعد في التغلب على حالات الاغتراب والصراع والقلق والتوتر الناجم عن عدم المعرفة بالعمل أو قلّة المهارات التي ينجم عنها ضعف الأداء.

- العمل على تخفيض معدّل حدوث الحوادث وإمابات العمل.

- يقلل دوران العمل نتيجة لازدياد الاستمرار والثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم في خدمة المؤسسة والاخلاص لها.

3- أهمية التدريب في تطوير العلاقات الإنسانية: يؤديّ التدريب الفعال إلى النتائج التالية فيما يتعلق بالعلاقات الإنسانية:

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين.

- تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة في المؤسسة.

- تمثين العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين.

- يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المؤسسة.

إن البعض يعتبر التدريب مضبعة للوقت، وبعض المؤسسات ترشد عندما يتعلق الأمر بالتدريب والحقيقة أن هؤلاء لم يدركوا منافع التدريب، فالتدريب الجيد والفعال هو الأهم في تقدم الأفراد والمؤسسات على حد سواء، لأنه يرشد إلى المسار الصحيح لمواكبة المستجدات التي ربما تكون إدارية أو تقنية أو فنية أو خدمية... إلخ، المهم كلما تدرّبت تقدمت.

رابعا: الإلتزام بالتدريب:

تشارك عنا ر عدة في التدريب، وما لم يكن هناك التزام من هذه العنا ر، فلن نجي ثمار التدريب في تحقيق اهداف المؤسسة وهذه العنا ر هي:

1. إلتزام الإدارة بالتدريب: يجب أن يؤمن رب العمل، ويدرك قيمة وأهمية بل ومنافع التدريب، والمكاسب المجنية من خلال التدريب؛ مما يجعله يبذل ما في وسعه لإنجاح عملية التدريب في عمله.

2. إلتزام المتدربين بالتدريب: لا بد أن يحقق التدريب احتياج المتدربين بما يوافق طموحاتهم وآمالهم التي يخططون لتحقيقها، وما لم يلامس التدريب تلك الحاجة فلن تجد التزاماً ولا استجابةً.

3. إلتزام المدرب بالتدريب: لا بد أن يؤمن المتدرب بأهمية وقيمة التدريب، ولا بد أن يدرك أنه يسعى لتغيير حياة الآخرين إلى الأفضل، وإلا سينطبق عليه المثل القائل فاقد الشيء لا يعطيه.

خامسا: خطوات التدريب: تتكون من أربع خطوات رئيسية وهي:¹³

1. تحديد الاحتياجات التدريبية: والتي تعني تحديد المهارات المطلوب رفعها لدى أفراد وإدارات معينة، والتي يتم تفصيلها في مجموعة من الأهداف المطلوب تحقيقها في نهاية التدريب.

2. تصميم برنامج التدريب: والذي يعني ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية وتحديد الأسلوب الذي سيتم استخدامه بواسطة المدربين، كما يتم تحديد الوسائل التدريبية مثل الأفلام،

السورة... الخ، وكجزء من تصميم برنامج التدريب يجب تحديد المدربين في البرنامج، وأيضاً تحديد ميزانية التدريب.

3. مرحلة تنفيذ برنامج التدريب: والتي تتضمن أنشطة مهمة مثل تحديد الجدول الزمني للبرنامج، كما يتضمن تحديد مكان التدريب، والمتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج خطوة خطوة.

4. تقييم برنامج التدريب: ويتم ذلك من خلال تقييم المتدربين محل التدريب، أو تقييم رأيهم حول إجراءات البرنامج.

وبناء على ما سبق يتضح أن للتدريب أهمية وجدوى لا تقتصر على العامل وحده فحسب، بل تتسع الأهمية لتشمل المؤسسة وكل العاملين فيها، سواء من حيث علاقتهم بعملهم أو علاقتهم ببعض البعض من جانب، أو علاقتهم بمؤسستهم من جانب آخر، إضافة إلى أهمية ما يهدف إليه التدريب من تحقيق نتائج أفضل للعامل والمؤسسة على حد سواء.

سادساً: أهداف التدريب:

للتدريب أهمية خاصة في تحسين الأداء ورفع كفاءة العامل، حيث يساعده ذلك على زيادة وتطوير معلوماته ومهاراته وتحسين قدراته على أداء الأعمال الموكلة إليه.

ولأن التدريب هو عملية منظمة ومستمرة للعامل تهدف إلى إحداث تغييرات سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجاته الحالية أو المستقبلية التي يتطلبها العامل وطبيعة العمل الذي يؤديه ومؤسسته التي يعمل بها، فإن أهداف التدريب تتركز بصورة مباشرة في إحداث تغييرات إيجابية في العامل، إضافة إلى ما ينتج عن التدريب بصورة غير مباشرة من إنجازات إدارية ونتائج اقتصادية.

وتتمثل بعض أهداف التدريب في الآتي: 14

1. اكتساب العاملين المعارف والقدرات والمهارات المهنية والوظيفية لإنجاز المهام المطلوبة على أكمل وجه ورفع مستوى أدائهم، وزيادة قدرات الإبداع والتجديد لديهم.

2. تدريب وتأهيل العامل على أساليب عمل جديدة وتطويرها لضمان أداء العمل بفعالية والحد من الأخطاء.

3. توفير احتياجات المؤسسة من القوى العاملة المدربة، ورفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين لتحقيق الأهداف الإدارية المطلوبة للمؤسسة بجهد أقل ووقت أقصر، الأمر الذي يرضي رؤسائهم ويتيح الفرصة للترقية إلى وظيفة أرفع.

4. تنمية السلوك والاتجاهات الإيجابية للعاملين نحو العمل وبيئته والمتعاملين معه والمجتمع.

سابعاً: أنواع التدريب:

تعدد أنواع التدريب وتختلف من باحث إلى آخر، ولكن يمكن أن نقسم التدريب إلى نوعين

حسب المكان إلى: 15

• التدريب أثناء الخدمة [في مكان العمل]

• التدريب خارج العمل

1. التدريب الرسمي خارج العمل: ونقصد بالتدريب الرسمي أن يكون للتدريب استعدادات وإجراءات وشهادات حيث يدور في أماكن خارج العمل إما في قسم مستقل تابع للمؤسسة نفسها، أو خارجها في جهات متخصصة مثل معاهد الإدارة أو مراكز التدريب الجامعات أو بعض الجهات أو المكاتب المتخصصة. ولهذا النوع من التدريب وسائل وأساليب متنوعة منها: المصاحبات، والحلقات الدراسية، والمؤتمرات، والمناقشات الجامعية، والحوار المفتوح، ودراسة الحالة، وتمثيل الأدوار، والمباريات الإدارية، والزيارات الميدانية _ يتم شرح اساليب التدريب لاحقاً _ والمفاضلة بين أسلوب وآخر تركز على اعتبارات وعوامل عديدة يجب مراعاتها قبل عملية اختيار الأسلوب التدريبي الملائم، ومن أهم هذه الاعتبارات:

1. مدى ملاءمة الأسلوب التدريبي للمادة التدريبية وللأفراد المتدربين.
2. طبيعة المتدربين واتجاهاتهم ومستوياتهم العلمية والتنظيمية
3. إمكانية توافر التسهيلات المادية للتدريب، مثل القاعات والأجهزة والمعدات اللازمة لإنجاز العملية التدريبية.
4. نفقات استخدام كل وسيلة تدريبية وملاءمتها مع موازنة التدريب.
5. مدى ملاءمة الوقت والمكان المتاح لكل وسيلة تدريبية.
6. درجة إلمام المدرب نفسه بالأسلوب التدريبي.
7. عدد المشتركين في البرنامج التدريبي، فكلما كان عدد المشاركين قليلاً كلما أمكن استخدام الأساليب القائمة على المناقشة.

2. التدريب في مكان العمل: يقوم هذا النوع من التدريب على فكرة قديمة فكرة التلمذة المهنية التي تعني أساساً تلقي العامل الجديد التعليمات والتوجيهات التي تبين له أسلوب العمل من رئيسه الذي يتولاه بالرعاية خلال الفترة الأولى فيبين له الصواب من الخطأ والحقوق والواجبات، وأفضل أسلوب لأداء العمل وآداب السلوك الوظيفي، لا يستطيع أحد أن ينكر أن أول واجبات الرئيس المباشر ما زالت تكمن في توجيهه من يعملون معه لأفضل الأساليب لأداء العمل، وللسلوك الوظيفي الإيجابي، بل ويستمر هذا الدور ليس فقط في فترة التواءم مع متطلبات الوظيفة ولكن أيضاً خلال الحياة الوظيفية للعامل، فهو يحتاج باستمرار للتنمية وتطوير قدراته ومهاراته واستعداداته حتى يتقن ما يقوم به من عمل ويكون مستعداً للترقية وأداء أعمال ذات مسؤولية أكبر وأخطر من مسؤولياته الحالية.

ولهذا النوع من التدريب وسائل واساليب مختلفة تتم أثناء العمل منها: التلمذة الصناعية، والتدوير الوظيفي، أسلوب العرض العملي، التوسيع الوظيفي... حيث تساهم إدارة التدريب وتنمية الموارد البشرية بالتعاون مع الرئيس المباشر لكل قسم في وضع أحسن الأساليب لتدريب العاملين

الجدد، أو القدامى المرشحين للترقية، أو الذين يعانون من ضعف الأداء بهدف زيادة كفاءتهم ورفع قدراتهم عن طريق التنمية والتدريب المستمرين، وهذا النوع من التدريب يضمن للعامل الكثير من المزايا منها أنها تجعله أكثر دراية بظروف العمل الواقعية وحل المشاكل التي تواجهه بأسلوب علمي وفعال، ولهذا فإن أهم مجالات التدريب في مكان العمل هي:

1- التدريب الفني: وهذا يتيح للعامل فرصة تطوير قدراته في التعامل مع التقنية الحديثة في مجال عمله، مثل استخدامات الحاسب وبرامجه وتطبيقاته.

2- التدريب الإداري: ويتيح للعامل التعرف إلى الأساليب والأدوات والبرامج الإدارية الحديثة التي تعرفه بأحدث النظريات ومجال الإدارة، وتهيئ له مفاتيح للتفاعل مع بيئة العمل، ووسائل للاتصال البناء مع كل الأطراف التي عليه أن يتعامل معها.

3- البرامج التعليمية: وهي برامج متنوعة للتأهيل في مجالات مختلفة تتيح للعامل تطوير قدراته، ومن ذلك: مجال الإدارة، الأساسية، السكرتارية، التسويق والمبيعات، المشتريات والمخازن وغيرها.

ثامناً: أهم أساليب التدريب:

يُعدُّ التدريب أساس التنمية الإدارية والفنية لمختلف قطاعات العمل والإنتاج، ولأهمية التدريب فقد ارتبط بالتطوير في العديد من المنظمات باعتباره وسيلة لتطوير وتحسين أداء الموارد البشرية، وذلك من خلال توظيف أساليب وطرق مختلفة للتدريب تتناسب مع طبيعة العصر الذي نعيش فيه ووفق التوجهات العالمية المعاصرة. ومن أساليب التدريب الإداري مايلي:¹⁶

1. التدوير الوظيفي: يقصد به إحقاق العامل بعدد من الوظائف المختلفة في المؤسسة، التي يعمل بها لفترات قد تطول أو تقصر، وذلك بهدف تمكينه من الإحاطة بالإلمام في مجالات ومهارات متعددة في العمل، ومعرفة طرق أداء العمل في الأقسام المختلفة وعلى مستوى الإدارات المختلفة، وهذا الأسلوب يتيح الفرصة لزيادة قدرات العامل المتدرب والدراية الجيدة بالأعمال الأخرى المتصلة والمرتبطة بعمله الأصلي، وبالتالي يوفر هذا الأسلوب درجة أكبر من المرونة في تحريك العامل إلى الأماكن والمواقع المتعددة في المؤسسة، وبالتالي الاعتماد عليه مستقبلاً وفي القريب العاجل عند مواجهة بعض الإشكالات المتمثلة في ضغط العمل في أحد الأقسام، أو عند حدوث شواغر وظيفية أو في حالات الغياب والاستقالات أو الإحالة للتقاعد أو غير ذلك.

2. إسناد مهام خاصة: حيث تُسند إلى المدير أو الرئيس المتدرب مهام وأعباء خاصة وتترك له حرية معالجتها مثل: الإشراف على تطبيق نظام جديد للعمل أو دراسة أوضاع ومشكلات معينة وتقديم المقترحات لحلها، وغالباً ما يتبع هذا الأسلوب التدريبي في تدريب الرؤساء المرشحين للتقدم إلى الوظائف القيادية العليا، وذلك لغرض إكسابهم المهارات القيادية وبصفة خاصة القدرة على القيادة وتوجيه مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف معين إلى جانب إكسابهم القدرة على التكيف مع مواقف معينة.

3. التدريب الذاتي: وفيه يقوم العامل بتدريب نفسه بنفسه، بالاستعانة بكتيبات أو شرائط مسجلة بالصوت أو الصورة أوهما معاً أو غير ذلك من العينات التدريبية التي توفرها المؤسسة أو الجهات الخارجية المتخصصة وتعالج موضوعات معينة ذات لمة بعمل العامل، ومع الثورة التقنية التي انتشرت في العالم (الحاسوب) شاع استخدام المواد التدريبية المرجلة وهو ما يسمى بالتعليم المرمج.

4. قراءات خاصة: ويستخدم هذا الأسلوب بصفة خاصة للرؤساء الإداريين، وذلك بغرض توسيع آفاقهم الثقافية والمعرفية، ويتم باختيار الموضوعات أو المقالات أو الكتب والأبحاث الخاصة، المتعلقة بعلوم الإدارة وبالأحداث الجارية في المجتمع وبالمشكلات الراهنة، ويتم عقد الندوات الدورية التي يشترك فيها المديرون ويعرض كل منهم ملخصاً لأحدث ما قرأه من الأبحاث أو الموضوعات في مجال الإدارة، ويفيد هذا في إمداد المتدرب بمداخل جديدة بغرض النظر إلى المسائل والإشكلات ومعالجتها وتوسيع أفكارهم.

5. أسلوب العرض العملي: يقوم المدرب بأداء عمل معين بطريقة علمية وسليمة أمام المتلقين، شارحاً لهم طريقة وإجراءات وعملية الأداء، وهذا الأسلوب يصلح بصفة خاصة في الأعمال الحرفية التي تحتاج إلى المهارات اليدوية أو تحتاج إلى استخدام آلات وأجهزة معينة.

7. البرامج الخاصة القصيرة الأجل: ويتم تربيته لتدريب الأفراد التنفيذيين بصفة خاصة بغرض زيادة معلوماتهم عن العمل كما هو الحال في تدريب رجال البيع أو رجال العلاقات العامة، أو اختصاصي التنظيم أو الماسين، وغالباً ما تكون هذه البرامج مزيجاً من قاعة الدرس وخبرة العمل.

8. محاضرات: تعد المحاضرات أسلوباً تدريبياً مباشراً، تعرض من خلاله الحقائق والأفكار والمعلومات عن موضوع معين بشكل مرتب ومنسق على عدد كبير من الدارسين في وقت واحد بشكل تزداد معه فرص الاحتكاك بالخبراء والمتخصصين من المحاضرين، وتزداد فعالية هذا الأسلوب عندما يتم الإعداد له بصورة مسبقة للمادة العلمية للمحاضرة والاهتمام بطريقة العرض بحيث تصحب ذلك الوسائل الإيضاحية كالرسوم أو الصور أو الخرائط أو الأفلام وبما يمكن معه استدعاء انتباه المتدربين.

9. التدريب في الورشات: ويعرف ببرنامج التلمذة الصناعية، فقد أصبح الكثير من أصحاب العمل يلجؤون لهذا الأسلوب، وهذا الأسلوب يتكون من مجموعة خطوات مركبة يصبح بعدها الأفراد عمالاً مهرة، من خلال ربط التعليم النظري مع التدريب أثناء العمل، ويستعمل هذا الأسلوب على نطاق واسع في مهن بعينها مثل الكهرباء، السباكة... الخ. وتتم عملية التلمذة تحت إشراف رئيس عمل ماهر.

10. التدريب من خلال الماكاة: فيه يقوم المتدرب بالتدرب على الأدوات التي يتوقع أن يمارسها في عمله، فبالرغم من أن التدريب يتم خارج نطاق العمل، إلا أن ذلك يخلق الظروف التي سوف يعمل في ظلها الفرد، وتتميز هذه الطريقة بإمكانية تحقيق المزايا المترتبة على التدريب أثناء العمل، بالإضافة إلى تقليل المخاطر المترتبة على إمكانية الممارسة الفعلية لبعض الوظائف؛ مثل

الطيران والذي يتم في غرف منفصلة مع وجود نفس المعدات التي سوف تستخدم في الوظيفة الفعلية، وبالتالي يترتب على ذلك ما يلي:

- زيادة درجة الأمان من خلال تجبب المخاطر التي قد تحدث بسبب أخطاء المتدربين وسط بيئة العمل الفعلية.

- قل المهارة لدى المتدرب من خلال إفساح المجال أمامه دون التأثير على سير العمل.
- خفض التكلفة، بحيث لا تعدو تكلفة هذه الطريقة، إلا أن تكون مبالغ قليلة فقط تشمل تكاليف بيانة وإصلاح المعدات التي قد تُتلف بسبب أخطاء المتدربين.

11. دراسة الحالة: وتستخدم هذه الطريقة التدريبية للقيادات العليا والوسطى، إذ تنمي في المتدرب القدرة على التحليل والاستنتاج المنطقي، والقدرة على حل المشكلات، وتبدا هذه الطريقة إما بعرض الحالة بدون مقدمة، او البدء بمقدمة نظرية عن الموضوع ثم طرح الحالة بعد ذلك، وغالبا ما ترتبط الحالة بطبيعة عمل المتدرب.¹⁷

12. المباريات الإدارية: تشير هذه الطريقة الى استخدام موقف تدريجي يشابه الى حد بعيد مواقف العمل الطبيعية التي يعمل فيها المتدربون، حيث يقوم كل عضو من اعضاء الدورة التدريبية بدور معين في ذلك الموقف من اجل الولوج الى قرارات او حلول للمشكلة التي تم مناقشتها وتحليلها.¹⁸

تاسعاً: عوامل نجاح سياسة التدريب: هناك العديد من العوامل التي بتوفرها تنجح سياسة التدريب في أي مؤسسة ونذكر منها على سبيل المثال لا للحصر:19

1. أن تتوفر الرغبة في التغيير لدى الأشخاص المشتركين في برنامج التدريب، وأن يشعروا بالحاجة للتدريب لتعديل وتحسين الوضع القائم.

2. أن يكون هدف البرنامج هو معالجة المشاكل التي يواجهها المتدربون وأن يكون مناسباً لاحتياجاتهم في العمل، "يمكن عمل استقصاء لآراء المتدربين مسبقاً".

3. تشجيع المتدربين على التحليل بقصد الولوج إلى حلول للمشاكل التي يتناولها برنامج التدريب.

4. أن يشجع برنامج التدريب على إبداء الآراء بصراحة للتعرف على مختلف وجهات النظر والاستفادة من خبرات زملائهم مما يفتح أمامهم مجالات جديدة للتفكير والتحليل.

5. أن يكون البرنامج مرناً: بمعنى أن تلقى طرق التدريب قبولا من الأفراد وأن يشعروا بموجبه بأمان في العمل.

الهوامش:

1. تنمية الموارد البشرية. إدارة الافراد، <http://forum.resala.org/showthread.php?t>

2009./08/28

2. علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار فاء، 2003، ص 53.
3. عبد الباري إبراهيم ذرة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص 103.
4. صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2000، ص 211.
5. قيس المؤمن وآخرون، التنمية الإدارية، عمان، دار زهران، 1997، ص 137.
6. عادل حرحوش الخ، مؤيد سعيد سالم، الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الاردن، عالم الكتب الحديث، 2009، ص 132.
7. نفس المرجع السابق، ص 130.
8. عبد الرحمن المهدي، تخطيط وتنمية الموارد البشرية،
<http://ar.shvoong.com/business-management/human-resource-management>
33 ص 2009/09/04
9. مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للطباعة، عمان، 2001، ص 98.
10. نادر محمد نوري، عزاني معوقات التدريب والتأهيل وأثرها في أداء العاملين دراسة ميدانية في جامعة عدن، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الإدارية جامعة عدن، اليمن 2007 \ 2008، ص 33
11. التدريب: خطوة نحو المستقبل، www.students-online.ws/arabic، 2009/08/28
12. سهيلة محمد عباس، وعلي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة، عمان، الاردن، ص 109.
13. مهدي حسن زويلف، مرجع سبق ذكره، ص 10.
14. نادر محمد نوري وعزاني، مرجع سبق ذكره، ص 39، بتصرف
15. تنمية الموارد البشرية...إدارة الافرد، مرجع سبق ذكره، بتصرف
16. نادر محمد عزاني، مرجع سبق ذكره، ص: 46_47
17. عادل حرحوش الخ، مرجع سابق، ص 146
18. نفس المرجع السابق، ص 147
19. إدارة الموارد البشرية،
<http://www.skaau.com/vb/register.php?do=requestemail>، يوم 2009/09/03

الاستثمار في التدريب كأداة لتكسين الأفراد

عبد المجيد تيموي
معهد العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية المركز الجامعي بغرداية
غرداية ص ب 455 غرداية 47000، الجزائر

مقدمة:

هناك اتجاه متزايد لدى المنشآت في القطاع العام والخاص للاستثمار في التدريب وذلك باعتبار التدريب وسيلة للارتقاء بمهارات وقدرات وسلوكيات الأفراد مما يعود بالنفع على كفاءة المنشأة ومستوى إنجازها وبالتالي الرفع من قدرتها التنافسية. لذا أصبح التدريب نشاطاً يتميز بالاستمرارية ويعد جوهرياً للأنشطة التي تقوم بها المنشأة نتيجة لطبيعة التغيرات المتسارعة التي تمر بها وحاجتها للتكيف مع تلك المتغيرات البيئية المختلفة. ونتيجة لذلك خصصت الدول والشركات ميزانيات ضخمة للإتفاق على التدريب. فعلى سبيل المثال تنفق أمريكا الشمالية نحو 150 بليون دولار سنوياً على التدريب، بينما تنفق الدولة في المملكة العربية السعودية قرابة مليارين واثنتين وعشرين مليون ريال للتدريب خلال العام المالي 1423هـ - 1424هـ (الشقاوي، 1423).

ومن هنا كان لابد للقائمين على قطاع التدريب أن يسألوا أنفسهم عن مدى رضاهم عن العائد من الاستثمار في التدريب. تقليدياً، ينظر للتدريب كعملية ذات تكاليف باهضة للمنشأة، بالإضافة أن رجال الأعمال عادة ما ينظرون للتدريب بشكل منفصل عن الأعمال الأساسية التي تقوم بها منشأتهم. ومع زيادة الاستثمار في التدريب والتطوير في قطاع الأعمال، لازال الاعتقاد القديم سائداً بأن التدريب عملية مكلفة.

ويمثل قياس العائد من الاستثمار في التدريب أحد المواضيع التي برزت في حقل تنمية الموارد البشرية خلال السنوات الماضية. لذلك ومن خلال هذه الورقة البحثية يمكن إثارة الإشكالية التالية: هل الاستثمار في التدريب ضرورة حتمية لتحسين الأداء أم لا؟

1- مفهوم التدريب: عادة ما يبدأ تكوين رأس المال البشري أثناء مراحل التعليم العام، ولكنه لا ينتهي عندها ما دامت عملية التكوين مستمرة. فالتعليم يتمثل في عملية تدفق مجموعة من المعلومات لتكون رصيذاً من المعرفة التي تزيد من قدرة الفرد في التعامل مع الظروف الحياتية المختلفة وتزوده بالدراسة اللازمة بالأشياء والظواهر والنظريات والقيم والمبادئ والنظم لمواجهة متطلبات الحياة العامة وعرض مهاراته الناجمة عن هذه المعرفة في سوق العمل عن طريق التقدم لإحدى الوظائف أو المهنة. أما التدريب فيتمثل في عملية تدفق مجموعة من المعلومات والمعارف العملية والممارسة التطبيقية لتكون رصيذاً من المعرفة والخبرة العملية التي تنمي المهارات لدى الأفراد في مختلف الوظائف والمهن أو المتقدمين لها بالصورة الملائمة للقيام بأعمالهم. وتنمية مهارات الأفراد

تشمل تزويد الأفراد بمهارات جديدة أو تطوير المهارات والقدرات غير المستغلة وصقلها، أو تجديد وانتعاش مهارات وقدرات كامنة في قدامى العاملين لتحسين مستوى الأداء بطريقة تحقق الكفاية الإنتاجية المثلى¹.

أيضا التدريب عملية لإرشاد خبرات وتجارب الفرد ومساعدته على تعديل سلوكه وتنمية إمكانياته ومواقفه بحيث يصبح أكثر اهتماما بعمله وإخلاصا للمنظمة، وعلى مستوى أعلى من الإنتاجية².

2- أنواع التدريب: يمكن تقسيم برامج التدريب إلى ثلاثة أنواع:

أ- التدريب العام: هو التدريب الذي يزيد من إنتاجية العامل في عدة منشآت بكمية متساوية لزيادة الإنتاجية في المؤسسة التي قامت بالتدريب. مثل أن تقوم المؤسسة بتدريب عمالها للحصول على مهارات بحيث تزيد من إنتاجيتهم بصورة يمكن تسويقها في منشآت أخرى قد ينتقلوا إليها وعادة ما يتم هذا النوع من التدريب وفقا للمناهج التربوية والتعليمية التي تتبناها الدولة وفقا لفلسفتها ونظامها.

ب- التدريب المتخصص: الذي يزيد من إنتاجية العامل في المؤسسة القائمة بالتدريب بصورة أكبر من الإنتاجية التي قد تحصل عليها المؤسسة القائمة بالتدريب بصورة أكبر من الإنتاجية التي قد تحصل عليها المؤسسات الأخرى في حالة الانتقال إليها. وعادة ما يتم هذا النوع من التدريب وفقا لاحتياجات سوق العمل ويرتبط بتفضيلات الفرد وقدراته المهارية.

ج- التدريب المتخصص تماما: الذي يزيد من إنتاجية العامل في المؤسسة القائمة بالتدريب دون إمكانية انتقال هذه الزيادة إلى المؤسسات الأخرى في حالة الانتقال إليها، وعادة ما يتم هذا النوع من التدريب وفقا لاحتياجات المؤسسة ويمكن تقسيمه إلى تدريب داخل العمل أو خلال العمل وتدريب خارج العمل.

3- مراحل التدريب: رغم تعدد أشكال التدريب، إلا أن المراحل التي تمر بها العملية التدريبية تسلك نظاما متشابها وجهدا مخططاً ومنظماً في مراحل متتالية تمثل حلقة تشاكية تكمل كل منها الأخرى وتؤثر وتتأثر بها. وهذه المراحل قد تتم بالمنشأة بشكل كامل إذا كانت تتوافر لديها إمكانات التدريب الداخلي، أو لدى جهات التدريب الخارجية، أو بالتعاون بين المنشآت وهذه الجهات في مرحلة أو أكثر.

وتتمثل هذه المراحل فيما يلي:

أ- تحديد الاحتياجات التدريبية: تعد عملية تحديد الاحتياجات التدريبية الخطوة الأولى والأساسية التي تنطلق منها العملية التدريبية وتؤثر في جميع المراحل اللاحقة حيث تبين أهداف التدريب والفئة المستهدفة منه وتساعد على التخطيط الجيد للبرامج التدريبية، وتحدد الاحتياجات التدريبية الفرق بين الأداء الحالي والأداء المستهدف، وتعرف بأنها مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في الفرد والمتعلقة بمعلوماته وخبراته وأدائه وسلوكه واتجاهاته لجعله

مناسبا لأداء مهام الوظيفة التي يشغلها أو المرشح لشغلها، وبناءً على هذه الاحتياجات يتم تحديد الغرض من التدريب وفقاً لمتطلبات أداء الوظائف وتطلعات المنشأة نحو تحسين الأداء وعلاج مشكلات العمل القائمة، ومواجهة التوسع في الأنشطة أو إحداث وظائف جديدة أو تعيين موظفين جدد، وغير ذلك من الأهداف، وتقوم المنشآت التي ترغب في إلحاق موظفيها بالتدريب بخصر هذه الاحتياجات التدريبية، كما تتولى جهات التدريب تجميع هذه الاحتياجات وتصنيفها وتصميم البرامج التدريبية بناء عليها.

ويتطلب نجاح هذه المرحلة تحديد هذه الاحتياجات بشكل دقيق بحيث يكون ملبية للغرض منها على ضوء الأسس والمؤشرات الموضوعية وأهمها: مؤشرات الأداء التنظيمي للمنشأة (معدلات الانتاجية والربحية وتكلفة المواد وجودة الانتاج واستغلال الآلات وتكلفة التوزيع وغيرها) والخطط المستقبلية المرتبطة بالمنشأة) ونتائج تحليل الهيكل التنظيمي وتوصيف الوظائف ومؤشرات أداء العاملين، ومؤشرات تخطيط المسار الوظيفي.

ب- وضع خطة التدريب: تقوم الجهة المعنية في المنشأة بوضع الخطة التدريبية شاملة الاحتياجات التدريبية والموظفين المطلوب تدريبهم، وذلك بناء على توافر معلومات وافية عن أهداف المنشأة وأوضاعها، والأفراد المطلوب تدريبهم، والبرامج التدريبية المتاحة وجهات تنفيذها والاعتمادات المالية للتدريب والاطار الزمني للتنفيذ.

ج- تصميم التدريب: وتشتمل على تحديد محتوى التدريب بناء على الاحتياجات التدريبية ووضعها في برامج تدريبية، وتحديد أساليب التدريب الذي سيتم بما التدريب، وتحديد نوعيات ومستويات وتخصصات المدربين، ووضع الجداول الزمنية للبرامج التدريبية والأماكن المناسبة لتنفيذه، وتحديد ميزانية التدريب، وتحديد أسس تقييم هذه البرامج.

وتتولى تنفيذ هذه المرحلة الجهات التي تقوم بالتدريب ويتطلب نجاحها أن تكون محتويات البرامج التدريبية متوافقة مع الأهداف والاحتياجات التدريبية، مع تنوع الأساليب التدريبية بما يتناسب مع مستويات المتدربين واحتياجاتهم ويسر نقل المعلومات والأفكار والتطبيقات العملية لهم، وأن يحدد بدقة المساعدات التدريبية التي تتوافق مع محتويات البرامج التدريبية.

د- تنفيذ التدريب: ويتم فيها الاعلان عن البرامج وإلحاق المرشحين بها وإخطارهم بمواعيدها وتهيئة أماكن ومساعدات التدريب، ثم عقد البرامج بحضور المتدربين لها وانتظامهم فيها، ثم إجراء الاختبارات اللازمة في نهاية كل برنامج تدريبي، ويجب مراعاة التسلسل المنطقي لموضوعات البرنامج ومدى تفاعل المتدربين معها وحسن نقل المعلومات والتطبيقات إليهم من قبل المدربين وكفاية أساليب التدريب لتوصيل المعلومات والتطبيقات وملاءمة الوقت المخصص للتدريب.

هـ - تقييم البرامج التدريبية: تهدف هذه المرحلة إلى قياس مدى تحقيق البرامج التدريبية للأهداف التي صممت من أجلها والتعرف على نواحي القصور في جزئياتها لعلاجها في الأنشطة اللاحقة، ويتم تقييم البرامج على ثلاث مراحل هي:

أ- تقييم البرنامج قبل التنفيذ للتأكد من سلامته وقدرته على تحقيق الهدف الذي صمم من أجله؛

ب- تقييم البرنامج أثناء التنفيذ للتأكد من سيره في الخط المرسوم له؛

ج- تقييم البرنامج التدريبي بعد التنفيذ للتأكد من تحقيقه لهدفه؛

ويعتمد في مستويات التقييم السابقة على مجموعة متنوعة من الاستقصاءات والتقارير والنماذج يتم استيفائها من قبل كل من المشرفين على البرنامج والمدربين والمتدربين وتختلف في نوعية محتوياتها وفقا للغرض الذي ترمي إليه من التقييم.

و- تطوير البرامج التدريبية: ويتم هذا التطوير بناء على نتائج التقييم بإدخال التعديلات المناسبة على تصميم البرامج، وعلاج ما شابها من ثغرات.

ثانيا- أهمية ودوافع الاستثمار في التدريب:

أصبح التدريب هو حجر الزاوية والحل الرئيسي لتوفير العمالة القادرة على أداء مهام العمل، حيث يستهدف التدريب إكساب الأفراد المعلومات والمعارف والمهارات التي تتطلبها الوظيفة وممارستها تطبيقيا، إضافة إلى تطوير هذه المعلومات والمعارف والمهارات بما يتناسب مع التغيير المنشود سواء في مهام الوظيفة الحالية أو الوظائف المستجدة أو تطوير أداء الموظف وقدراته في أداء هذه المهام، بما يحقق للمنشأة المزيد من الكفاءة الاقتصادية في تقديم منتجاتها أو خدماتها ويرسخ عوامل الاستقرار الوظيفي ويحد من معدلات الغياب ودوران العمل والحوادث المهنية بها، ويعزز قدراتها على المنافسة، فضلا عن المردودات الاجتماعية خاصة من حيث رفع مستوى المعيشة والحد من معدلات البطالة.

ويزيد من هذه الأهمية من الناحية العملية العوامل التالية:³

✓ استمرار الفجوة القائمة بين مخرجات التعليم واحتياجات سوق العمل؛

✓ ترايد عدد الباحثين عن عمل من الموارد البشرية الوطنية سواء من مخرجات التعليم أو غيرها من الفئات القادرة على العمل، ويزيد التدريب والتأهيل من فرص حصول الأشخاص على الوظائف؛

✓ التوجه نحو إحلال العمالة الوطنية محل العمالة الوافدة مع الحفاظ في ذات الوقت بمستوى التشغيل والذي يتطلب مهارات مقاربة لما اتسمت به العمالة الوافدة؛

✓ الحاجة لمواكبة التطورات المستحدثة في تكنولوجيا الإنتاج وتحسين أداء الخدمات بأنماط جديدة؛

✓ الحاجة لمواكبة المتغيرات المستمرة في الإدارة عند ممارسة الوظيفة وعلى رأس العمل طوال فترة الخدمة؛

✓ التنافس المتزايد بين المنشآت - خاصة مع تحوير التجارة - على اجتذاب أكبر حصة في السوق أو على الأقل الحفاظ على المستوى الحالي دون نقصان مما يتطلب التحسين المستمر للكفاءة الاقتصادية؛

وعلى ضوء هذه الأهمية تغير مفهوم الانفاق على التدريب من كونه مجرد مصروفات أو تكاليف لأداء الأعمال ليصبح استثمارا لا تقل أهميته إن لم تكن تتجاوز أهمية الاستثمار في الأصول الرأسمالية، إستنادا إلى ما يدره من عائد واضح يتمثل في إنتاجية أعلى وسلوك وظيفي أفضل طالما كان مليئا للأهداف وطالما وفرت له المقومات الضرورية لإحداث فاعليته.

وتجدر الإشارة إلى أن أهمية الاستثمار في التدريب لا تختلف باختلاف حجم ونوعية المنشآت فهو ضرورة للمنشآت الكبيرة وأيضا للمنشآت الصغيرة خاصة وأن هذه النوعية من المنشآت تعاني من مشكلات إدارية وتسويقية يمكن للتدريب حلها، كما أن التدريب له أهميته للمنشآت الانتاجية وأيضا للمنشآت الخدمية لتحقيق ذات الأهداف، وفي داخل المنشأة الواحدة فإن التدريب ضرورة لمختلف نوعيات الأعمال لتنمية الأداء في مختلف مجالات العمل الإدارية والفنية والتخصصية.

ويجب التنويه بوضوح إلى أن الناتج الملي للمنشأة هو محصلة أداء القوى العاملة بها، ويشكل مجموع هذا الناتج في كافة المنشآت الناتج الملي الإجمالي للاقتصاد الوطني، ومع تحسين أداء القوى العاملة من خلال التدريب فإن الأمر ينعكس في النهاية في زيادة هذا الناتج.

تقييم الاستثمار في التدريب: الاستثمار في التدريب يمكن المستثمر من اتخاذ القرارات المناسبة في ظل الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها (خاصة عند استخدام خليط من هذه المناهج لدعم النتائج المتحصلة من أي منها بصورة تقلل من هامش المخاطرة الاستثمارية) إلا أن تعدد المشاكل المرتبطة بكل منهج تجعل عنصر عدم التأكد مهما صغر يتطلب المزيد من الدراسات. فالاستثمار في برامج التدريب مرتبط برأس المال البشري الذي سبق أن أوضحنا اختلافه الفريد عن الاستثمار في رأس المال المادي، الأمر الذي يؤدي إلى ضرورة التركيز على مشاكل مناهج التقييم⁴.

وترجع مشاكل التقييم أساسا إلى اختلاف فعالية القياس الكمي من برنامج تدريبي إلى آخر في ظل الفروض الأساسية المتعلقة بسوق العمل والتي بنيت عليها المناهج المقترحة. ومن ثم لتحقيق نتائج أكثر فعالية لتقييم الاستثمار في برامج التدريب يتوقف على درجة ابتعاد سوق العمل عن شروط المنافسة الكاملة، وعلى نوع البرنامج التدريبي. فإذا تمكن المستثمر من إيجاد تصور مبدئي لطبيعة سوق العمل، وطبيعة البرنامج التدريبي، فإنه يستطيع تقليص المشاكل المتعلقة بالقياس الكمي لكل منهج مقترح⁵.

ثالثا - دور العملية التدريبية في تحسين الأداء:

1- مداخل تحسين الأداء: ويشمل

- تحسين الأداء بالتركيز على تطوير مهارات وسلوك العاملين؛
- تحسين الأداء بالتركيز على تطوير وتحسين ظروف العمل المادية؛

- تحسين الأداء بالتركيز على التطوير التنظيمي وإعادة الهيكلة؛
- تحسين الأداء من خلال التطوير التقني؛
- 2- التدريب من منظور إدارة الأداء: يوضح هذا العرض المفاهيم الأساسية لمدخل إدارة الأداء الأمور المهمة التالية بالنسبة لقضية التدريب:
- أن تحسين الأداء وتطوره باستمرار ليحقق مستويات الإنجاز ويتوافق مع المتغيرات ذات التأثير على عمل المنظمات ليس قضية تدريب فقط، ولكنه هدف يتجاوز إمكانيات التدريب، ويحتاج تحقيقه إلى تكامل وتفاعل مجموعة مختلفة من العناصر والعوامل ذات التأثير على "الأداء"؛
- أن اللجوء إلى التدريب كأحد وسائل تحسين وتطوير الأداء الفردي ينبغي أن ينطلق من رؤية واضحة ومعرفة دقيقة بأهداف وخطط الأداء المستهدف ونتائج تحليل وتقييم الأداء الفعلي وتحديد أسباب الفجوة التي قد تفصل بين المستويات الفعلية والمستهدفة؛
- أن التخطيط المتميز والتنفيذ الدقيق لفعاليات التدريب لن يحقق الآثار المستهدفة منه إن لم يصاحب التدريب تعديلات متناسبة في ظروف العمل وتقنياته أو في الأوضاع التنظيمية السائدة؛
- لا يقتصر التدريب في مفاهيم إدارة الأداء على التدريب الرسمي الذي يتم في قاعات التدريب، بل يشمل أيضاً كل أشكال التوجيه والمساندة والإشراف الفعال الذي يحصل عليه الفرد من رؤسائه في العمل؛
- 3- عناصر إدارة الأداء المرتبطة بالتدريب: و تتمثل في:
- أ- تخطيط الأداء وعلاقته بالتدريب: تخطيط الأداء هو نقطة البداية في إدارة الأداء، ومن ثم أساس نشاط التدريب بما تتضمنه من معلومات مهمة يحتاجها مخطط التدريب ولا يمكنه تجاهلها من أهمها⁶:
- وصف العمل المطلوب وأسلوب تنفيذه؛
- حجم وسرعة ومستوى جودة الأداء المستهدف؛
- توقيت العمل وحدود التكلفة المقبولة.
- ب- توجيه الأداء وعلاقته بالتدريب: تمثل عملية توجيه الأداء نشاطاً تدريبياً حقيقياً ومستمرًا على أرض الواقع في محل الأداء ذاته، ويعتبرها الكثيرون الأكثر فعالية وتأثيراً في بناء قدرات الفرد وتنمية مهاراته، وهي تعتمد مفاهيم وتقنيات التعليم بالممارسة تحت الإشراف المباشر من الرؤساء المختصين. وتشمل عمليات توجيه الأداء المتابعة المستمرة لعناصر الأداء المختلفة، الفرد القائم بالعمل، ظروف الأداء البيئية، إمكانيات ومستلزمات الأداء، وما قد يطرأ على المناخ المحيط من متغيرات.
- ج- تشخيص الأداء وعلاقته بالتدريب: تعتبر عملية تشخيص الأداء مرحلة أساسية في إدارة الأداء غايتها البحث في أسباب الفجوة التي تفصل مستوى الأداء الفعلي عن مستواه المخطط أو المستهدف، وبالتالي فتح الطريق نحو العلاج، ومن ثم يكون تشخيص الأداء هو المدخل نحو علاج

قصور الأداء بما يتناسب والأسباب الحقيقية التي تم الكشف عنها. ويلعب الكشف المبكر عن عيوب الأداء دوراً مهماً في فعالية التشخيص، وتعتمد فيه الإدارة على المعلومات الناتجة من المتابعة والملاحظة باستخدام نظم التقارير الفورية، والاسترشاد بملاحظات العملاء وشكاواهم، والمقارنة مع مستويات الأداء في فترات زمنية مختلفة أو في قطاعات مختلفة داخل المنظمة أو بمنظمات خارجية. وتنتهي عملية التشخيص بتحديد مصادر القصور، وأسبابها.

د- تقييم الأداء وعلاقته بالتدريب: تقييم الأداء حلقة مهمة في نظام إدارة الأداء هدفها قياس أداء الفرد ومقارنته بالأداء المستهدف والحكم على مدى الكفاءة. كذلك تهدف عملية تقييم الأداء إلى الكشف عن مدى توافق الفرد مع العمل المسند إليه، وزملاءه، وظروف الأداء في المنظمة.

هذه العملية واحدة من عناصر نظم إدارة الأداء التي تتعلق نتائجها بعمليات التدريب، إذ تكشف لمخطط التدريب عن نواحي القصور في أداء المورد البشري التي يمكن التعامل معها من خلال أنشطة التدريب المختلفة.

وتتكامل عملية تقييم الأداء في ذلك مع عمليات تشخيص وتحليل الأداء وصولاً إلى التحديد السليم لمظاهر قصور الأداء ومصادره وأسبابه، ومن ثم أنجح الوسائل لعلاجها.

ه- تطوير الأداء وعلاقته بالتدريب: إن تطوير الأداء هو الغاية النهائية التي تسعى إليها نظم إدارة الأداء، إذ تتعامل مع مظاهر القصور التي كشف عنها عمليات تشخيص وتحليل وتقييم الأداء بالمقارنة بأهداف وخطط الأداء. والهدف إذن من التطوير هو تحقيق التعادل أو التماثل بين مستويات الأداء الفعلي وبين المستويات المستهدفة في خطة الأداء.

وتتجه جهود تطوير الأداء إلى واحد أو أكثر من المجالات التالية:

1- تطوير الأفراد؛ 2- تطوير العمل؛ 3- تطوير التنظيم؛

في ضوء معطيات نظام إدارة الأداء ينطلق التعامل مع "التدريب" من منظور مختلف تماماً يتمثل فيما يلي:

- يعتبر التدريب آلية لتطوير وتحسين الأداء الفعلي للموارد البشرية للوصول إلى مستوى الأداء المستهدف كما تحدده خطط الأداء؛

- يكون اختيار التدريب لتحقيق التطوير والتحسين المرغوب في ضوء التحقق من حجم فجوة الأداء ومصادرها والعوامل المؤثرة فيها؛

- يتم استخدام التدريب في إطار كونه عنصر من حزمة متكاملة من أدوات التطوير والتحسين تتعامل مع مجمل أطراف الأداء وليس مع المورد البشري فقط؛

- يخضع التدريب في ذاته لمنطق إدارة الأداء، ومن ثم تتم العمليات التالية:

1- تحديد استراتيجيات التدريب والأهداف المتوقعة منه؛

2- تخطيط الأداء للقائمين بالعمل التدريبي؛

- 3- توجيه أداء القائمين بالعمل التدريبي؛
 - 4- تشخيص أداء القائمين بالعمل التدريبي؛
 - 5- تقييم أداء القائمين بالعمل التدريبي؛
- قد يعاني القائمين بالعمل في مجالات التدريب المختلفة أنفسهم من عيوب الأداء تتطلب التدخل لبحث أسبابها وتحديد آليات العلاج المناسبة.
- النتائج:

- من خلال هذه الورقة البحثية يمكن استخلاص النتائج التالية:
- يؤدي الاستثمار في التدريب إلى تكوين رصيد المجتمع من رأس المال البشري وزيادته وتحسين نوعية المدخلات البشرية في الإنتاج، الأمر الذي يتطلب جهوداً متزايدة في تشجيع مثل هذه الاستثمارات وتقييمها بصورة دقيقة؛
 - نوعية المهارة المستخدمة كعنصر إنتاجي تحدد الحاجة إلى نوعية متخصصة من البرامج التدريبية، وفق ما تلميه دوال الإنتاج، فمثلاً تدريب العمالة غير الماهرة للوصول بها إلى عمالة شبه ماهرة قد يحتاج إلى برامج متخصصة بشكل دائم؛
 - تعدد آثار التدريب وامتداد وفوراتها لتشمل الوحدات الاقتصادية بأنواعها تؤكد أن الاستثمار في التدريب قدرة على الصمود أمام التقلبات والتغيرات الاقتصادية؛
 - تتحدد برامج التدريب المثلى تبعاً للظروف السائدة في سوق العمل فضلاً عن نوعية التدريب وبالتالي يمكن تقييم الاستثمارات في برامج التدريب بطرق أكثر ملاءمة لرأس المال البشري.
- التوصيات:

- ضرورة اتخاذ القرارات المناسبة بخصوص الاستثمار في التدريب لتحقيق الأهداف المرجوة؛
- تقييم الاستثمار في البدائل المقترحة من البرامج التدريبية وتحليل الآثار القصيرة الأجل والطويلة الأجل على الوحدات الاقتصادية المرتبطة للاستفادة من خاصية امتداد وفورات الاستثمار لتوزيع تكاليف الاستثمار على الوحدات.

الهوامش:

¹ - سيد فتحي الخولي، دراسة تحليلية لمناهج تقييم الاستثمار في البرامج التدريبية، مجلة الاقتصاد والإدارة، م 2، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 1989.

² - نفس المرجع.

³ - تقييم وقياس العائد على الاستثمار في التدريب، اللقاء الثالث للتوظيف والسعودة، مركز البحوث والدراسات بالغرفة التجارية الصناعية بالرياض، أيام 22-23 شوال 1424 هـ / 16-17 ديسمبر 2003م

⁴ - علي عبد الوهاب، أحمد محمد بوزير، رنجي الحسن، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الملتقى السنوي الحادي عشر لمسئولي التدريب المنعقد تحت عنوان "التدريب ترف أم استثمار"، عمان المملكة الأردنية الهاشمية، 26 - 30/10/2002م ص 6

⁵ - David H. Metcalf, The economics of Vocational Training World Bank staff working papers, Number 713, Washington D.C. 1985, p. 96.

⁶ - عبد الرحمن توفيق، تقييم التدريب، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) القاهرة، ص 32، ص 42.

المورد البشري وجورها في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات المصرفية

محمد مولود غزِيل¹ و محمود بلال الوادي²
1 كلية العلوم الاقتصادية التسيير العلوم التجارية المركز الجامعي غرداية
2 جامعة عمان العربية للدراسات العليا بالأردن
غرداية ص ب 455 غرداية 47000, الجزائر

مقدمة

إن مبدأ التنافس ليس وليد العصر الحديث، بل يتعدى من ان يكون ميلاده تاريخ وجود المؤسسات، فقد كانت تعيش القبائل القديمة جدا في العصور الغابرة على مفهوم القوة وفرض الوجود في الميدان، فتنافس من أجل البقاء والسيطرة ونشر النفوذ، وذلك لم يكن بشكل عشوائي، وإنما كانت ترصد له كل الطاقات البشرية والمادية بشكل تراكمي، فقد اهتمو بالتدريب وكان من أهم الخطط الناجحة في التفوق على الاعداء والمنافسين، فقد كان التدريب يعزز القوة التنافسية للقبائل.

لن تبقى المؤسسات بكل انواعها ومستوياتها وتخصصاتها في منأى عن هذا المفهوم، فالسوق يعتبر بمثابة ميدان التنافس لهذه المؤسسات، وكلما كثر عدد المنافسين وتطور مستواهم، كلما كانت المنافسة أشد، إلى أن يتحول الأمر الى مسألة بقاء أو موت، وفي ضل تساوي العديد من المؤسسات من جانب الفرص المادية من حيث الملكية والكفاءة في استعمالها، أصبح اللعب يركز على مفهوم الاستثمار في العنصر البشري من أجل الضفر بالتميز والقوة التي تتميز بها المؤسسة دون غيرها، وذلك باختيار البرامج التدريبية الكفيلة بجعل المورد البشري للمؤسسة قادرا على تأمين قناة الأمان والتواجد ضمن السوق وحتى الهيمنة عليه.

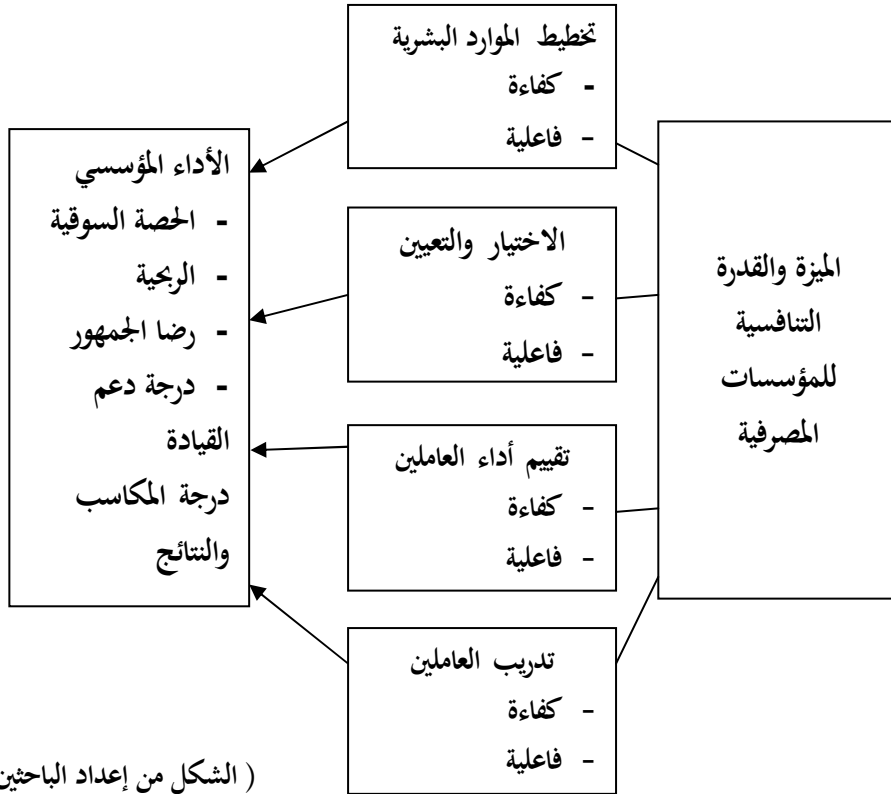
لا يتم الحكم على الميزة التنافسية لأي مؤسسة عن طريق ادراك ما مدى تحكم المورد البشري في استعماله لمختلف الادوات والوسائل المادية المتوفرة مثل الحاسوب ورأس المال بالمفهوم التقليدي ومختلف المصادر غير البشرية، وإنما يتم ذلك بالاعتماد على مايمكن أن يحققه المورد البشري من انجازات ابداعية وابتكارية ومتميزة عن نظيره في المؤسسات المنافسة، بحيث تقود نحو تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية بالغة المستوى.

نحاول من خلال هذه الورقة العلمية المقدمة لمناقشتها ضمن هذا الملتقى الوطني، تسليط الضوء على بعض النقاط التي تعالج موضوع المورد البشري ودوره في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات بشكل عام، والمصارف بشكل خاص، وذلك بطريقة وصفية تحليلية ضمن الخطة التالية:

☒ المبحث الاول: الميزة التنافسية في المؤسسات المصرفية

أولاً:- المؤشرات الرئيسية لقياس الميزة التنافسية للمؤسسات المصرفية: في هذا الاطار، إن معالجة موضوع الميزة التنافسية يجب ان ينصب على مجموعة من النقاط الرئيسية وتقييمها كل على حدة، مع مراعاة أن كل نقطة منها يجب ان تنجز بالاعتماد على قيم ومدى كفاءة وفاعلية مجموع النقاط الأخرى، يمكن توضيح ذلك عن طريق الشكل التالي

الشكل يوضح المؤشرات الرئيسية لقياس الميزة التنافسية للمؤسسات المصرفية



(الشكل من إعداد الباحثين)

ثانياً:- مفاهيم حول مؤشرات قياس الميزة التنافسية للمؤسسات المصرفية

ولكن وقبل ذلك، علينا أن نعرف ماهية المؤسسة المصرفية:

1. ماهية المؤسسات المصرفية: مفهوم المصرف: ترجع كلمة بنك إلى أصل الكلمة الفرنسية banque وإلى أصل الكلمة الإيطالية banca وتعني هاتين الكلمتين صندوق متين لحفظ الفئات chest وكذا مقعد طويل لشخصين أو أكثر bench وتصف دلالة هاتين الكلمتين الوظيفتين الأساسيتين التي تقوم بهما المصارف التجارية ، حيث تعبر الكلمة الأولى chest عن وظيفة (الحماية) وبمعنى آخر المكان الذي يحتفظ فيه بكل ما هو ذو قيمة ، وتمثل حماية البنك في (محفظة) أصوله الفعالة التي يقتنيها ، حيث تمثل تلك المحفظة قلب البنك النابض بحركته ونشطة ولذا فإن فهم كلمة (بنك) تدعو إلى التفكير في الودائع المصرفية التي تتحول إلى أصول مالية تمثل حقوقاً لمجموع المودعين بمختلف فئاتهم.

محمد مولود عزيز و محمود بلال الوادي

وتعبر الكلمة الثانية bench عن المنضدة أو مكان تغيير النقود ويشير هذا المعنى إلى وظيفة (المعاملات)(1)

ومن الناحية العملية يرجع الأصل التاريخي لظهور البنوك إلى إستحداث النقود الورقية كوسيلة للتبادل فيما بين الأفراد. ومع تطور وتوسع عملية التبادل سواء على المستوى المحلي أو المستوى الدولي تطورت أنشطة البنوك لتغطي الاحتياجات المستجدة لمثل هذه الأنشطة كوسيلة من وسائل تسهيل عملية التبادل(2)

2. تعريف المصرف: ليس هناك تعريف موحد متفق عليه لتعريف المصرف بل هناك قوانين أو مواد في قوانين وسوابق قضائية حاولت تعريف المصرف، عموماً عُرف المصرف في المعجم الوسيط بأنه مؤسسة تقوم بعمليات الائتمان بالإقراض والإقراض، كما أُشير في اللغة العربية إلى أن كلمة مصرف (بكسر الراء) تستخدم لتعني (بنك) وهي مأخوذة من الصرف والصرف -في اللغة العربية- يعنى بيع النقد بالنقد ويقصد به المكان الذي يتم منه الصرف(3)

كما ورد تعريف المصرف في قانون الكمبيالات البريطاني لسنة 1882م بأنه (أي شخص يقوم بممارسة الأعمال المصرفية.

كما عرفه أيضاً بأنه أي جهة مصدق لها من قبل وزارة الخزانة للعمل كبنك(4)

كما ورد بقانون الطوابع البريطاني لسنة 1891 بان المصرف هو أي شخص يقوم بالأعمال المصرفية في المملكة المتحدة. أما قانون الإسكان البريطاني لسنة 1962 فقد عرف المصرف بأنه أي شخص معنوي أو شراكة تقوم بالأعمال المصرفية أو أي مصرف إدخار أو وصى على المدخرات التي تودع لديه من قبل المؤسسات تحت أي قانون برلماني(5)

ثالثاً: - تخطيط الموارد البشرية: هو عملية ربط الاحتياجات المستقبلية مع العرض المحتمل للموارد البشرية، أخذاً بعين الاعتبار الوضع الحالي والتوجهات الاستراتيجية المستقبلية للمنظمة المعنية(6)

1. الاختيار والتعيين: هو الاختيار الذي يمكن أن يساعد في توظيف وترقية من هو الأفضل لصياغة الاستراتيجية وتوظيف الأفراد في المنظمة الأكثر فاعلية في تنفيذ الاستراتيجية(7)

2. تدريب العاملين: هو التدريب الذي يعنى بتطوير الموارد البشرية وتمكينها وإكسابها المهارات والقابليات المطلوبة.

3. تقييم أداء العاملين: هو التقييم الذي يزود المنظمة بتغذية عكسية عن أداء العاملين، من أجل تطويره بخطط مستقبلية، وكذلك تزويد المنظمة بوثائق داعمة للقرارات المتعلقة بالأفراد

رابعا: - الكفاءة والفاعلية وإدارة الموارد البشرية: المفهوم والاهداف

1. مفهوم الكفاءة: الكفاءة لغة: كافأ الشيء أي ساواه وماتله، وكفاء الأمر مثله، والكفاية أو الكفاءة هي المساواة والكفو هو النظر(8)

والكفاءة: في ضوء ذلك هي القدرة على تحقيق المطلوب.

ويميز الباحث بين الكفاية والكفاءة فيرى أن الكفاية تعكس الكم أكثر منها للكيف، حيث تطرق إلي الكفاية الاقتصادية التي قال إنها تعني إنتاج المنتج بأسلوب المحقق لأقل تضحية ممكنة من جانب المنظمة والكفاية التكنولوجية التي تعني اختيار انطب أسلوب وأفضل طريقة للإنتاج.

في حين يرى أن الكفاءة تعتبر عنصراً من عناصر النمو والتقدم للأفراد أو للمنظمات، تتطلب وجود رغبة لدى الفرد في عمله وقدرته عليه كي يتسنى له إتقان عمله، حيث يلاحظ أن عنصري القدرة والرغبة هما محدد الكفاءة، فيقال إن الكفاية دالة في الكمية والكفاءة دالة في النوعية

2. مفهوم الفاعلية: الفاعلية لغة: الفاعل الذي قام أو يقوم بالفعل، أما الفعّال فهي صيغة مبالغة من اسم الفاعل

والفاعلية في ضوء ذلك هي القدرة العملية الملموسة على تحقيق الأفعال، حيث يتعلق مفهوم الفاعلية بمدى النجاح في تحقيق الأهداف المنشودة، فإذا نجح المديرون في تحقيق أهداف المنشأة فإنهم يوصفون بأنهم فعالون، وهكذا فإن الفاعلية تتعلق بالحصول على النتائج المتوخاة. ويرى الباحث أنه بالرغم من أن الكفاءة والفاعلية مرتبطتان مع بعضهما إلا أن الكفاءة تعني محاولة الوصول إلى الهدف بأقل تكلفة ووقت وجهد أما الفاعلية فتعني الوصول إلى الهدف المطلوب.

3. مفهوم إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد أما تلك الإدارة التي تقوم بمهام التخطيط والتنظيم والتوظيف والقيادة والرقابة للأفراد العاملين في المنظمة، وبالتالي فهي تعني بأداء الوظائف أو النشاطات التالية:

- وظيفة التخطيط: وتشمل التنبؤ ووضع الأهداف والمعايير وتطوير القواعد والإجراءات ووضع الخطط المستقبلية.

- وظيفة التنظيم: وهي التي تقوم بتحديد أعمال الأفراد العاملين وتوزيعهم على الأقسام ومنحهم الصلاحيات الكفيلة بإنجاز أعمالهم، علاوة على تنسيق جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة.

- وظيفة التوظيف: وتشمل اختيار نوع الأفراد المراد تشغيلهم ووضع معايير أداء لهم وتحديد أجورهم ومكافآتهم بالإضافة إلى تدريبهم

- وظيفة القيادة: وهي توجيه الأفراد العاملين في أداء أعمالهم ورفع معنوياتهم وزيادة دافعيتهم تجاه العمل.

- وظيفة الرقابة: وتشمل وضع المعايير لتحقيق الأهداف ثم قياس الأداء الفعلي للتأكد من أن الأداء الفعلي يتطابق مع هذه المعايير واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الضرورة.

وتعرف إدارة الموارد البشرية أنها الإدارة المسؤولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف المنظمة والفرد والمجتمع.

وتتمثل أهداف إدارة الموارد البشرية بما يلي:

- الأهداف الخاصة: وتشمل الجذب والاحتفاظ والدافعية والتدريب.
- الأهداف التنظيمية: وتشمل الإنتاجية وتحسين حياة العمل والإذعان القانوني والميزة التنافسية.
- الأهداف العامة: وتشمل البقاء والتنافسية والنمو والربحية والمرونة.

خامسا: دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة: يرى أبو شيخة (9)، أن للإدارة الموارد البشرية دورين ومهمتين أساسيتين إدارية وتخصصية، فالمهمة الإدارية تشترك مع مختلف الوحدات التنظيمية في المنظمة وتتمثل في وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والإبداع وتخصيص الموارد. وأما المهمة التخصصية فتتمثل في إدارة الموارد البشرية بدءا بتخطيط الموارد البشرية ومرورا بالتدريب وتقييم أداء العاملين وانتهاء بالسلامة المهنية ورعاية العاملين. ويرى Dissler (11: 2003) أن دور إدارة الموارد البشرية قد تحول من دور الحامي والمنظم إلى شريك استراتيجي ووكيل تغيير.

في حين يرى تشاندا وكابرا (2002: 187) أن دور وظيفة الموارد البشرية يتمثل في تحقيق أهداف العمل، لذلك يجب أن ترتبط أنشطة الموارد البشرية برسالة المنظمة، وبأهدافها، لأنها لا يمكنها أن تعمل في فراغ.

المبحث الثاني: تنمية الموارد البشرية ودورها في تحسين قدره التنافسيه للوحده الاقتصادية: يشهد العالم تحولات سريعة نتيجة العولمة، مما شكل بيئه جديده ملائمه أكثر لانتشار الشركات المعدده الجنسيه في مختلف دول العالم، والاستفادة من المزايا المتاحة حيثما وجدت سواء على مستوى التمويل أو الانتاج أو التوزيع من اجل زيادة قدرتها التنافسيه ومواجهه منافسات الاخرين، وفي ظل الواقع الحالي والمتخلف لوجداتنا الاقتصاديه فأن التحول لمواجهه ذلك التطور لايد من ان يكون بموارد بشريه تمتلك المعرفه والكفاءه العلميه والخبره اللازمه.

وهكذا تبرز اهمية الموارد البشريه في مجال التنميه، انطلاقاً من كون ان العنصر البشري هو الوسيله والغايه في نفس الوقت في عمليه التنميه، وعليه فإنه لايمكن الحديث عن التنميه دون الحديث عن تنمية الموارد البشريه، فتنمية الموارد البشريه تعتبر شرط سابق واساسي لتحقيق التنميه.

أولاً: - تنمية الموارد البشرية:

تعرف بأنها اعداد العنصر البشري اعداداً صحيحاً بما يتفق واحتياجات المجتمع، على اساس انه بزيادة معرفة وقدرة الانسان يزداد ويتطور استغلاله للموارد الطبيعيه، فضلاً عن زيادة طاقاته وجهوده (10). وقد اشار تقرير التنميه البشريه الصادر عن الامم المتحده سنة 1990 أن التنميه

البشرية تعني بتوسيع نطاق الاختبار أمام الافراد وذلك بزيادة فرصهم في التعليم والرعاية الصحية والدخل والعمالة (11). وقد تطور مفهوم تنمية الموارد البشرية (12) ولم يعد يقتصر فقط على التعليم والتدريب، بل اصبح يركز على تطوير أنماط التفكير والسلوك، ونوعية التعليم والتدريب، ونوعية مشاركة الجمهور في اتخاذ القرارات والعلاقات الاجتماعية والعادات والتقاليد، وثقافة الشعوب، وطرق وأساليب العمل والانتاج أي تعبئة الناس بهدف زيادة قدراتهم على التحكم في مهاراتهم وقدراتهم.

إن تنمية الموارد البشرية (13) = الاعداد (إعداد الموارد البشرية) + المتابعة (تقييم الاداء) + المقابل (الأجور والرواتب والمكافآت والحوافز) + المحافظة (الرعاية الاجتماعية والنفسية والاقتصادية) + الضبط (الاشراف والتوجيه) + التنمية (التدريب ورفع الكفاءة).

إن معنى ذلك ان كل مايدفع من مبالغ ستؤدي الى تنمية الموارد البشرية أي زيادة قيمتها وبالتالي فإن الباحث يؤيد هذا التوجه لانه يحدد القيمة المالية التي يتم انفاقها من اجل الوصول الى قيمة الموارد البشرية التي يجب اثباتها في السجلات والقوائم.

وتشير تقارير الامم المتحدة (14) الى ان تنمية الموارد البشرية تركز على: -

أ. أن يعيش الانسان حياة مديدة وصحية.

ب. أن يكتسبوا المعارف العلمية.

ت. أن يحصلوا على الموارد اللازمة لمستوى معيشة لائق.

ثانياً: - الموارد البشرية في عصر العولمة:

إن العالم يتعامل اليوم في اقتصاد مفتوح ضمن قرية صغيرة تدعى العالم نتيجة تطور التكنولوجيا فأصبح ينظر الى الموارد البشرية ك رأس مال متحرك , والعولمة من منظور اداري هي عولمة النشاط المالي والتسويقي والانتاجي والتكنولوجي والمعلوماتي , أي عولمة اسواق المال والسلع والخدمات والتكنولوجيا والعمالة.

إن التحول من المؤسسة التقليدية (15) بكل أشكالها (تنظيم هرمي, مركزي, الاعتماد على التجربة... الخ) الى المؤسسة المعاصرة (تنظيم مفلطح وشبكي, تكامل فريق العمل, اللامركزيه, الاستراتيجيه, المعلومات... الخ) يقوم اساساً على نوعية وخصائص الموارد البشرية, فإذا توافرت قدره مع الرغبة في إطار منسجم ومتفاعل تصبح الموارد البشرية هي المدخل الاستراتيجي لادارة اهم اصول المؤسسة بهدف تحقيق ميزه تنافسيه.

ولغرض تطوير الموارد البشرية في عصر تكنولوجيا المعلومات فإن ذلك يتطلب مجموعه من الآليات:

1. تخطيط القوى العاملة: تحتاج أي وحده اقتصاديه إلى موارد بشرية تؤدي من خلالها النشاط الذي تقوم به، وعليه يجب أن تقوم بتحديد احتياجاتها من أعداد ونوعيات مختلفة من الموارد البشرية. وحسن تحديد النوعيات والأعداد المناسبة من العمالة تكفل القيام بالأنشطة

على خير وجه، وبأقل تكلفة. أما سوء هذا التحديد فيعني وجود عمالة غير مناسبة في الأعمال والوظائف، ووجود أعداد غير مناسبة منها أيضاً، مما يؤدي في النهاية إلى اضطراب العمل، وزيادة تكلفة العمالة عما يجب أن تكون. ويعتمد تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية على مقارنة بسيطة بين ما هو مطلوب من العمالة وبين ما هو معروض منها داخل الوحدة الاقتصادية. فإذا كانت نتيجة المقارنة هو وجود فائض في عمالة المنظمة وجب التخلص منهم، أما إذا كانت النتيجة هي وجود عجز، فإنه يجب توفيره.

تخطيط الموارد البشرية هو محاولة لتحديد احتياجات الوحدة الاقتصادية من العاملين خلال فترة زمنية معينة، وهي الفترة التي يغطيها التخطيط، وهي سنة في العادة. وباختصار فإن تخطيط الموارد البشرية يعني أساساً تحديد أعداد ونوعيات العمالة المطلوبة خلال فترة الخطة.

2. تدريب الموارد البشرية: هو إعداد الفرد وتدريبه على عمل معين لتزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله جديراً بهذا العمل وكذلك أكسابه المعارف والمعلومات التي تنقصه من أجل رفع مستوى كفاءته الانتاجية وزيادة انتاجيته في المؤسسة (16).

ويهدف التدريب إلى (17):

أ. زيادة الانتاج عن طريق تحسين المهارات والمعارف الفنيه لاداء الاعمال.

ب. سرعة تنفيذ الاعمال بصورة صحيحة.

ت. ضمان سلامة العامل لانه كلما زاد التدريب على استخدام الاله اصبح في استطاعته تجنب الضرر وتفادي الاخطار.

3. إعادة هندسة العمليات: يرتبط تحسين الانتاج بعملية إعادة هندسة العمليات والتي يقصد بها اجراء تغييرات جذريه للعمليات تؤدي الى حصول تغييرات جوهرية في المنتج , وان إعادة هندسة العمليات لن تنجح بدون مشاركة ادارة الموارد البشرية وتنميتها من خلال (18):-

• الحصول على الدعم والتأييد لجهود إعادة هندسة العمليات

• تشكيل فرق العمل

• تغيير طبيعة العمل

• التحول من الوظائف المراقبه إلى الوظائف الممكنة.

• التحول من التدريب إلى التعليم

4. تقييم الاداء: هي العملية التي تصمم لتقدير ماإنجزه الفرد, وتعد عملية تقييم الاداء مهمه بالنسبه لحاسبة الموارد البشرية لانه من خلالها يمكن الاستفادة من ايجاد الطاقه الانتاجيه للموارد البشرية والتي عادة مايصعب قياسها , حيث ان العوامل التي تساعد للوصول الى هذا التقييم مثلا: كمية العمل المنجز, جودة العمل, مدى الاعتماد على المورد البشري, وحكمه وتقديره.

إن تقييم الأداء يخدم العديد من الأغراض منها (19):
 أ. يوضح العامل الذي يجب تدريبه ومن الذي ينبغي نقله أو الاستغناء عنه.
 ب. يبين الفرد الذي يستحق العلاوة أو الترقيه.
 ت. يساعد في مقارنة العمل المنجز مع العمل المتوقع, وتحديد الاجراءات التصحيحية الواجب اتخاذها.

ثالثاً: - دور الموارد البشرية في تحسين القدره التنافسية

إن من آثار ظاهرة العولمة هو ظهور الشركات المتعددة الجنسيات نتيجة ازدياد التعامل التجاري ما بين الشرق والغرب والشمال والجنوب ضمن هذا العالم ادى الى الانتشار الواسع للاستثمار الاجنبي والانتقال من الحضاره الصناعيه ذات المحتوى المادي الى الحضاره المعلوماتيه ذات المحتوى الفكري (20), وهذا أدى إلى اتساع المنافسة وشراستها بين مختلف الشركات والمنتجات.
 خلاصة القول وصفوته: هو أن من اهم مقومات الميزه التنافسيه ان لم تكن اهمها على الاطلاق هي الموارد البشريه, لان كفيته تحكم شركه بمواردها المختلفه (ماديه, تنظيميه, معلومات, بشريه) هي أن تكون تحت سيطرة القدره العقلية التي تمتلكها هذه الموارد البشريه.

الهوامش:

- 1- محمد سويلم, إدارة المصارف التقليدية والإسلامية مدخل مقارن, (القاهرة: دار الطباعة الحديثه, بدون تاريخ), ص 10-11.
- 2- رمضان الشراح وآخرون, البنوك التجارية, (الكويت: ذات السلاسل للطباعة النشر والتوزيع, 1999م), ص 17.
- 3- رمضان الشراح وآخرون, مرجع سابق, ص 18.
- 4- F.E. Perry, Law and practice relating to banking, third edition.
- F.E. Perry, Law and practice relating to banking, third edition, pp 2-35
- Decenzo & Robbins, 1996, P:1276
- Miner & Crane, 1995, P: 3477
- 8- ابن منظور (1997), لسان العرب, الطبعة السادسة, المجلد الأول, بيروت.
- 9- أبو شيخة, نادر أحمد (2000), إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية, (عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع).
- 10- موسى اللوزي, التنمية الاداريه: المفاهيم, الاسس, التطبيقات, الطبعة الاولى, دار وائل للنشر والتوزيع, عمان, الاردن, 2000
- 11- الأمم المتحدة, برنامج الامم المتحدة الانمائي, تقرير التنمية البشرية لعام 1990, وكالة الاهرام للتوزيع, القاهرة, مصر, 1991.
- 12 - مكتب العمل العربي, الموارد البشريه الغريبه ودورها في الحياة الاقتصادية, مجلة العمل العربي, منظمة العمل العربيه, القاهرة, عدد 98, 1997
- 13- علي السلمي, ادارة الموارد البشريه, دار غريب للطباعة والنشر, القاهرة, 1997
- 14- الامم المتحدة, برنامج الامم المتحدة الانمائي, تقرير التنمية البشرية لعام 1995, دار العالم العربي للطباعة,

القاهرة, 1995

15- احمد سيد مصطفى , مصدر سبق ذكره

16- علي الشرفاوي , ادارة النشاط الانتاجي في المشروعات الصناعيه , دار النهضه العربيه للطباعه والنشر, بدون

سنة طبع

17- محمد رفيق الطيب , مدخل للتسيير اساسيات وفئات وتقنيات, الجزء الثاني , دار النهضه العربيه للطباعه والنشر,

بيروت, 1981

18- ديسلر جاري. ترجمة محمد سيد احمد عبد المتعال , ادارة الموارد البشريه, دار المريخ , المملكة العربيه السعوديه,

2003

19- جميل احمد توفيق , ادارة الاعمال , دار النهضه العربيه للطباعه والنشر , بيروت, 1981

20- راجي عنايت , العالم سنة 2000 مستقبل جديد للبشر , دار الشروق , الطبعة الرابعه, 1995