

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



# مَكْتُوبٌ لِلرَّاحِلِينَ

## لِلبحوث و الدراسات

مجلة أكاديمية دورية محكمة تصدر عن المركز الجامعي غرداية - الجزائر

العدد السابع



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

ذو الحجة 1430هـ / ديسمبر 2009م

طبع المطبعة العربية 11 نهج طالبي احمد غرداية



## بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## فِي الْمُهَاجَرَةِ الْمُرْكَبَةِ

عبد اللطيف مصيطفى

معهد العلوم الاقتصادية التسيير العلوم التجارية المركز الجامعي غردابية

غردابية ص ب 455 غردابية 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 ضرورةً لأية دولة لكي تحمي بها سيادتها، فإن القوة الاقتصادية أصبحت ضرورةً أيضاً؛ تحمي بها قرارها ولم يعد خافياً على أحد أن مقياس تقدم الدول هو فيما تنتجه وتقدمه لشعبها أولاً، ثم لشعوب الدول الأخرى، فها 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 ومتعددة.

واعتمدت الدول المتقدمة في نجاحها العلمية والعملية على ما تمتلكه من ثروة بشرية، فوجّهت 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

العالمية الثانية – طبيعياً، فإن من غير الطبيعي أن نجد من بين الدول المتقدمة (ألمانيا، واليابان) وهما الدولتان الخاسرتان في الحرب! وهذا خير ثروج 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 آنفًا. إن العنصر البشري هو العنصر الوحيد القادر على حسن استخدام العناصر الإنتاجية المتاحة بالكفاءة والفاعلية المطلوبين<sup>1</sup>.

وقد شهدت البشرية في العقود الأخيرة تحولاً كبيراً وعميقاً في مسارها وهو ما اصطلح على تسميته بالعلمية والمعرفة والتي جعلت المعرفة أساس الموارد والقوة والقدم، فأصبحت المجتمعات تُتعت مجتمعات واقتصاديات المعرفة، وأصبحت تنمية الموارد البشرية عاملاً مهماً 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 للعمالء الاقتصاديين يجدر بنا التساؤل حول واقعنا و موقفنا من هذه التحولات ا يطة بنا: فهل أدرك 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 (humain 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 لطاقتها وقدراته، إذ يقع عليه عبء تقليل الأفكار، وإجراء البحوث، وتحويل نتائجها إلى منتجات.

ولا يتركز رأس المال الفكري في مستوى تنظيمي معين دون غيره، كما لا يتشرط توافر شهادة أكاديمية ملء يتتصف به<sup>(2)</sup>، وبالتالي لا يشكل كل الأفراد رأس مال فكري إذ يطلق هذا المفهوم فقط بصفة خاصة حسب Stewart " على قيمة معرفة العاملين، ومهاراتهم، عبد اللطيف مصطفى

ومعلوماً لهم، شرط أن تتصف بما يلي<sup>(3)</sup>:

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

- المعرفة الاستراتيجية: أي أن تكون تلك المهارات والمعلومات قيمة يمكن للزبون أن يدفع ثمناً 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، بحيث 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<sup>(4)</sup>.

يمكن تعريف رأس المال الفكري بناءً على التعريف الذي قدمته منظمة التعاون والتطوير الاقتصادي 1999 بأنه "القيمة الاقتصادية لفتتین من الأصول غير الملموسة لمنظمة معينة: رأس مال تنظيمي (هيكلی) ورأس مال بشري".<sup>(5)</sup> Guthrie 2001 و يعرف "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"<sup>(6)</sup>، بينما يرى كل من "Hamel" و "Heene"<sup>(7)</sup> أن رأس المال الفكري عبارة عن "قدرة متفوقة تتحقق من تكامل المهارات المختلفة التي تتتفوق بها المؤسسة على منافسيها، بحيث تسهم في زيادة القيمة المقدمة للعملاء، كما تعد تلك القدرة من أهم مصادر الميزة التنافسية"<sup>(8)</sup>، كما عرف "Reid" رأس المال الفكري على أنه "المادة الفكرية المكونة من المعرفة والمعلومات والمهارات والخبرات ذات القيمة الاقتصادية التي يمكن وضعها موضع التطبيق بهدف خلق الثروة"، بينما يرى كل من "Davenport" و "Prusak"<sup>(9)</sup> أن رأس المال الفكري يتمثل في "المعرفة التي يمكن تحويلها إلى ربح".

إن رأس المال الفكري يجسد "المقدرة العقلية القادرة على توليد الأفكار الجديدة والمناسبة والعملية (أي القابلة للتنفيذ) بحيث تتمتع بمستوى عالٍ من الجودة، ومتلك القدرة على تحقيق التكامل بين الموارد المتعددة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، فضلاً عن قدرتها على رؤية متغيرات المؤسسة وإدراك الترابط العضوي بين وظائفها".<sup>(10)</sup>

وفي ضوء التعريف سالفه 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 لطاقاتها الفكرية بالشكل الذي يعززها ويعمل على صيانتها ويضمن افظة عليها، الأمر الذي زاد من أهمية وجود تسيير فعال لرأس المال الفكري. ذلك التسيير الذي يهتم بقدرة المؤسسة على التكيف مع متغيرات البيئية 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 وهوكل تنظيمية، أما رأس المال البشري فيقصد به العاملين وما يملكونه من معارف. ويقصد برأس مال العملاء الذي يدخل ضمن رأس المال الهيكلي المعرفة وال العلاقات المتصلة بالعملاء. ويعتبر رأس المال التنظيمي الجانب الآخر من رأس المال الهيكلي، وهو يشمل رأس المال الابتكاري - كبراءات الاختراع، وتراثيصن الإنتاج - ورأس مال العمليات والذي يقصد به المعرفة المتصلة بعمليات المنظمة. هذا ويمكن التعبير عن رأس المال الفكري من خلال المعادلة التالية: (Joia 2000)

$$\text{رأس المال الفكري} = \text{رأس المال البشري} + \text{رأس المال الهيكلي}$$

- 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 الموردين).
- و تشير الأدبيات إلى أن البلدان التي تمتلك رأس مال بشرياً مرتفعاً تحقق معدلات نمو مرتفعة ومستديمة (Chong & Zanforlin 2000) و (Romer et al 1990 و Crossman et helpman 1991) وذلك باعتبار أن التقانة غطياً تقود النمو وتحتاج إلى وفرة في رأس المال البشري. بينما البلدان ضعيفة التقانة وضعيفة الموارد البشرية لا تخضع بزيادات في الإنتاجية والنمو<sup>9</sup>.

3- مفاتيح النمو: ذكر شولتز أن مفتاح النمو الاقتصادي يعتمد على نوعية السكان، ويتمثل رأس المال البشري حسب شولتز القدرة والمعلومات التي بها قيمة اقتصادية، ورأس المال البشري يمثل مصدراً قابلاً للتتجدد 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 ومستديمة<sup>10</sup>.

و يعد 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 بعد مصدراً من مصادر النمو المستدام.

وتشير أدبيات وتجارب التنمية إلى أن رفع معدلات النمو المستديم 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 آماد 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.<sup>11</sup>

ولتقديم تجربة تطبيقية على تزايد أهمية رأس المال البشري قام "آبراموفيتز" (Abramovitz<sup>12</sup>) بدراسة النمو الاقتصادي للولايات المتحدة في القرن التاسع عشر، والعشرين، فوجد أن التقدم التكنولوجي متاحياً بشدة في اتجاه استخدام رأس المال المادي. أما في القرن العشرين فإن هذا التحفيز 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 جزءاً كبيراً من مكاسب العمل والأداء، حين أن عوائد المعرفة المكتسبة عن طريق البحث والتطوير تشكل أجزاءً كبيرة من العوائد على رأس المال.

ثانياً - التعليم وأهمية الاستثمار في رأس المال البشري في ظل التحول نحو اقتصاد المعرفة:  
اقتصر "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 متعددة، مما يعني أن الطلب على العمال سيدخل فيه نوع من التنافس من قبل المؤسسات، مما يؤدي حتماً إلى تحسين مداخيل العمال من خلال ارتفاع الأجور المتوقعة<sup>(13)</sup>.

إن قيمة المعرفة تتركز في كونها أساساً لنشاطات إنتاج الشروة من خلال تطبيق الأفكار، والمعلومات، والمفاهيم والأساليب، واستخدامها بعرض التحسين المستمر، وإنتاج عمليات ومنتجات جديدة و مختلفة، 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 مظاهر لاقتصاد المعرفة نظرية رأس المال البشري، التي تقوم على فرضية أساسية مفادها وجود اختلاف بين الأفراد فيما يتعلق بمقدار الاستثمار في مهاراتهم، وخبراتهم، وقدراتهم، وبناءً على ذلك فإن الفرد يعتبر أصلاً من أصول المؤسسة إذ يمكن تحديد قيمته، وتسييره كما تسير محفظة الموارد المالية. إن الاقتصاد الحديث القائم على توظيف المعرفة لن يكون فعالاً إلا بتطوير رأس المال البشري وتوريده.

إن الاستثمار في رأس المال البشري سيؤدي إلى تحقيق منافع طويلة الأجل، تمثل في تغيير 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 العمال والملوردين.

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

ويعرفه مايكل تودا رو (M.todaro) «أنه الاستثمارات الإنتاجية التي يحتوي عليها الفرد نفسه وهي تشمل على المهارات والقدرات والقيم والصحة وغيرها من الأمور التي يتوجبها الإنفاق على التعليم ويعرفه Theodor 7& Schults نقلًا عن المفرجي وأ. م. (2003م) «أنه مجموعة الطاقات البشرية التي يمكن استخدامها لاستغلال جمل 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.

ويُكَن تعريف الاستثمار في رأس المال البشري بأنه (استخدام جزء من مدخلات 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 بالتحول نحو المؤسسة المتعلمـة من خلال تسيير وتطوير المعرفة الكامنة لدى الأفراد، وبناء قاعدة معلومات معرفية تضم أهم المعرفـات والمهارات التي يجب أن يكتسبها الفرد وبالتالي يجب (14) :

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

— تنمية مهاراته المهنية مع التركيز على فكرة التدريب التحويلي.

— تدريیه علی تقديم منتج متمیز ذو قيمة للزيتون.

— 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 والتكييف والتغيير والتطور، فقيمهما وهيكلها وسياساتها وأنظمتها تشجع وتسرع التعلم لجميع العاملين فيها. وينجم عن هذا التعلم تحسن مستمر في مجالات عدّة، مثل: العمليات، والمنتجات، والخدمات، وهياكل العمل ووظائف الأفراد، وفرق العمل، والممارسات الإدارية والبيئة المؤسسة، مما يؤدي بالتالي إلى نجاح المؤسسة وتحقيق التميز في أدائها<sup>15</sup>.

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

يكفي أن يتعلم شخص واحد ثم يقوم بتحديد ما تحتاجه المنظمة و يتبعه باقيون، 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 نقل علم الفرد إلى المنظمة ككل<sup>16</sup>.

1 - مفهوم المؤسسة المتعلمة: يقول (Peter Senge) في كتابه الشهير "المنظمة المتعلمة" - النظام الخامس، 1990<sup>17</sup>: لا يكفي أن يتعلم شخص واحد ثم يقوم بتحديد ما تحتاجه المنظمة و يتبعه باقيون، 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 نقل علم الفرد إلى المنظمة ككل. ومن أبرز سماتها:

- تفتح لنفسها آفاقاً وأسواقاً وفرصاً جديدة بأن تتعلم من تجاربها ومن تعاملها مع العملاء والمستفيدين من خدماتها والمنافسين.
  - تحرض على اختيار العاملين فيها وتدربيهم وتنميتهم مهنياً.
  - تحرض 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 مفتوحة وغير متمسكة بنماذج قديمة أثبتت نجاحها، فالحاضر والمستقبل بحاجة إلى نماذج أخرى مبتكرة ومرنة، تتوافق مع متطلبات العمل الحالية والمستقبلية، ويعني ذلك التخلص عن كل نظام قديم لصالح أنظمة جديدة أكثر إنتاجية، إضافة إلى ذلك يجب أن تفهم المؤسسة بالإنسان لا الأنظمة والقوانين، فإن تعارضت القوانين مع مصلحة الموظفين أو المؤسسة يجب إلغاءها 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 محسوباً بحجم ما أنفق عليها من تعليم، وتدريب، ورعاية اجتماعية، وثقافية، فإن قيمة الموارد البشرية تختلف بحسب ما أنفق عليها ودرجة ندرتها، ومدى توفر الموارد البديلة التي يمكن أن تحل محلها إذا ما فقدت 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 تفي بالمعايير، بل تركز استثماراتها في الأعمال عالية القيمة.

ما يؤكد على أن الاستثمار في رأس المال البشري يعد ضميئاً تمثيناً 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، وتوقف 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؛

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

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

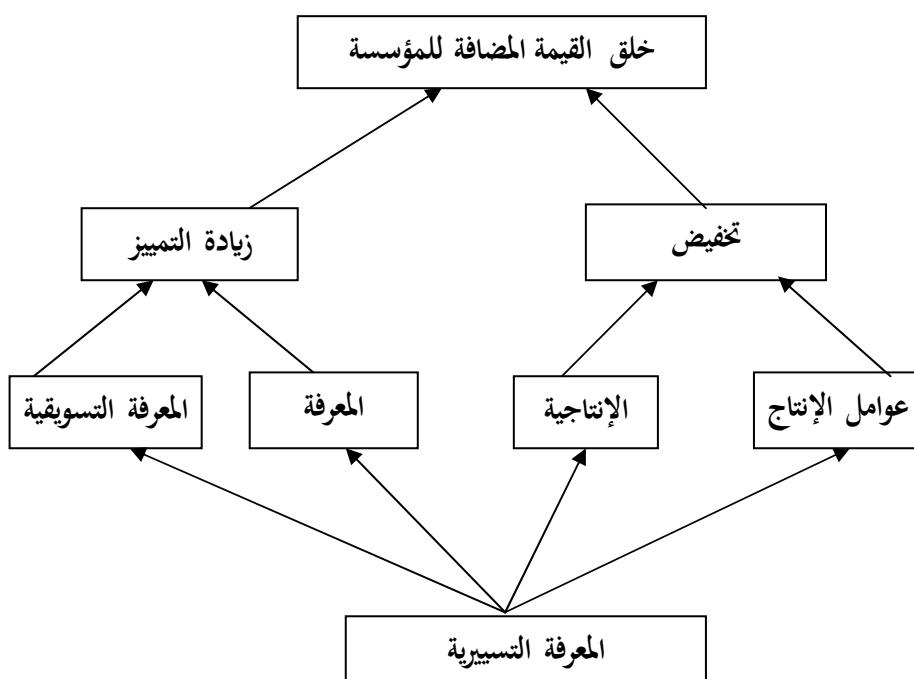
في حين نجد أن المؤسسات الخدمية قد تحقق أرباحاً جراء بيعها للمعرفة التي يمتلكها رأس مالها البشري، إذ تتمثل قيمة ذلك رأس المال في ما تحصل عليه من أتعاب مقابل سمعتها أو شهرتها أو خدماتها المقدمة للعملاء، ذلك أن طبيعة نشاطها يعد محدداً أساسياً لاستراتيجياتها، ولنوع وحجم القيمة التي يمكن تحصيلها من رأس مالها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

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

### 3- مصادر خلق القيمة المضافة للمؤسسة:

من أجل خلق قيمة مضافة للمؤسسة، هناك مصدرين، فإذا زيادة التمييز أو تخفيض التكاليف، وكل منها يجب توفر دعائم أساسية تتضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (1) : مصادر خلق القيمة.



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

من هذا الشكل يمكن ملاحظة ما يلي:<sup>(1)</sup>

- زيادة التمييز مصدر خلق القيمة المضافة للمؤسسة: تولد زيادة تميز المؤسسة عن منافسيها من خلال تفاعل عدة محددات، حيث يساهم كل منها في إعطاء المؤسسة قيمة مضافة و يجعلها تتميز في سوقها، وأهم هذه المحددات نجد:

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

- تعجيل أو تعطيل نحو الطلب، وذلك بإحداث ظواهر إحلالية جديدة، أو تسمح بتجديد المنتجات؛
- باستطاعته تغيير هيكل وдинاميكية 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 المؤهلات الضرورية لإعداد إستراتيجية تسويقية فعالة، مثل تطوير المنتجات الجديدة، التوسيع في الخدمات، القيام بعمليات ترويجية، معرفة حاجات ورغبات الزبائن، دراسات السوق،... إلخ.

- تخفيض التكاليف خلق 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 التسويقية: وهي ضرورية على كل المستويات، فخلق قيمة مضافة للمؤسسة مرتبطة بزوايا عدة من نشاط المؤسسة، من برامج الإنتاج، قياس الأداء، نظام تكوين الموارد البشرية، مروراً بأنظمة المكافأة والأجور ووصولاً إلى اتخاذ القرارات، عملية وإستراتيجية. فعملية خلق قيمة مضافة للمؤسسة ليس فقط مهمة الإدارة العامة، أو الإدارة المالية، بل تتحذذ توجهاً كبيراً نحو الالامركزية. فخلق قيمة مضافة للمؤسسة يتم بتكاتف جهود كل أطراف المؤسسة: مثلين، متخذي القرارات، مدراء، مستثمرون... ملوك... إلخ، فكلهم يتلقون على لغة واحدة، واتجاه واحد، هو خلق قيمة، وهو ما يتطلب ترابطًا قوياً لأنشطة ومجهودات كل هؤلاء. فتحقيق قيمة مضافة يعني نجاح وربحية المؤسسة وهو ما يعود بالضرورة و كنتيجة حتمية بالنجاح على كل هذه الأطراف فيما بعد.<sup>18</sup>.

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

نظريّة الاستثمار في رأس المال البشري<sup>19</sup>: Investment in Human

-1

عبد اللطيف مصطفى

Capital Theory: من رواد هذه النظرية كما جاء في عابدين (2004م) (أوم سميت A.Marshall الفريد مارشال جون ستيفوارت ميل S.S.Mil ديفيد ريكارد D. Ricardo تيودور شولتز T. Shultz 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.

يقضي الانتقال إلى اقتصاد مبني على المعرفة ضرورة بدل جهود كبرى لمضاعفة حجم فعالية الموارد البشرية، وتعرف إدارة المعرفة بأنّها: في تعريف لسكوت " SCOTT هي التجميع المنظم للمعلومات من مصادر داخل المنظمة وخارجها وتحليلها وتفسيرها واستنتاج مؤشرات ودلائل 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 قياسا إلى إنجازات المنافسين ".<sup>20</sup>

**2- أهداف إدارة المعرفة:** تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة<sup>21</sup>:

- تعد عملية نظامية تكاميلية لتنسيق أنشطة المنظمة في اتجاه تحقيق أهدافها ..
- تعد إدارة المعرفة أداة المؤسسات الفاعلة لاستثمار رأسها الفكري، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين ا تاجين إليها عملية سهلة ومتکنة.
- توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تكين 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 بيئية الأعمال، ولتواجه التعقيد المتزايد فيها.
- حرّكت الأساس الحقيقي لكيفية خلق المؤسسة وتطورها ونضجها وإعادة تشكيلها ثانية.
- أسهمت المعرفة في مردود المؤسسات من خلال دفعها لاعتماد أشكال للتنسيق والتصميم والميكلة تكون أكثر مردودة. أثاحت 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 وتطبيقاتها 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 ا متوى.
  - تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة.
  - المعرفة أصبحت الأساس خلق 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، والمجدول المولاي يوضح مختلف التغيرات التي تحدث على مستوى المؤسسة بعد إدماجها للمعرفة في إدارتها:

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

<p>النسبة الأكبر من العاملين هم أصحاب المعرفة.</p> <p>الأنشطة الإنتاجية هي مصدر القيمة المضافة.</p> <p>الابتكارات والاختراعات ومنتجات البحث والتطوير هي وسائل كسب العملاء وبناء القدرات التنافسية للمؤسسة</p>	<p>النسبة الأكبر من العاملين هم أصحاب القدرات والمهارات العملية</p> <p>الأنشطة الإنتاجية هي مصدر القيمة المضافة.</p> <p>تحفيض التكاليف وأسعار البيع هي أساس بناء القدرات التنافسية</p>
---	--

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

خامساً- المعرفة في البنوك الجزائرية<sup>22</sup>: أصبح لزاماً على البنك في ظل الانتقال إلى اقتصاد السوق تحسين وتغيير طرق العمل وتبني التسيير динاميكي والاستراتيجي للموارد البشرية، إنّ من بين وسائل إدارة المعرفة ضرورة استعمال تكنولوجيا عالية، والاهتمام بالجانب البشري عن طريق نظم التكوين والإعلام والتغذية، حيث تتمثل أهم ما حقق بنك الفلاحة والتنمية الريفية في هذه الميادين للرقي بعمله وتطويره في:

- تطوير نظام المعلومات: إدخال تقنيات الإعلام الآلي والتكنولوجيات الجديدة اعتبرت من بين أول اهتمامات البنك الجزائري، واهم مؤشراتها:
  - تطبيق نظام SWIFT لتطبيق عمليات التجارة الخارجية.
  - وضع برمجيات Logiciel SYBU مع فروعه 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 تفوق 24 ساعة على الأكثر.
  - إدخال مخطط الحسابات الجديد على مستوى الوكالات.
  - إكماء عمليات إدخال الإعلام الآلي على جميع العمليات البنكية.
  - تشغيل بطاقات التسديد والسحب في بعض الوكالات الرئيسية.
- إدخال عمليات الفحص السلكي (Télétraitement)، فحص وإنجاز العمليات البنكية عن بعد وفي الوقت الحقيقي (Télétransmission).
- تشغيل بطاقة السحب ما بين البنك دون الخدمات المسندة.
- وضع برنامج خماسي فعلي يرتكز خاصة على عصرنة البنك وتحسين الخدمات وكذلك إحداث تطهير في ميدان ا ناسبة والميدان المالي والذي نتجت عنه الإنجازات التالية:

عبد اللطيف مصطفى

- القيام بفحص دقيق لنقاط القوة والضعف للبنك وإنجاز خطط تسوية للمؤسسة لطابقة القيم الدولية.
  - التطهير الحسابي والمالي، وإعادة النظر وتقليل الوقت وتحفيض الإجراءات الإدارية والتقنية المتعلقة بملفات القروض.
  - تحقيق مشروع البنك الجالس (Banque Assise) مع الخدمات المشخصة.
  - إدخال خطط جديد في الحسابات على مستوى ا ماسية المركزية وعميم شبكة MEGA- PAC عبر الوكالات والمنشآت المركزية وكذا إنشاء تطبيق نظام يختص بالآلية الدفع في مجال التعامل الافتراضي.
  - عميم نظام الشبكة ا مالية مع إعادة تنظيم البرنامج SYBU كربون مقدم للخدمة.
  - عميم البنك الجالس مع الخدمات المشخصة على جميع الوكالات الرئيسية.
  - إدخال نظام (SYRAT) وهو نظام تغطية الأرصدة عن طريق الفحص السلكي دون اللجوء إلى النقل المادي للقيمة.
  - تأسيس نادي الصحافة بمبادرة مديرية الاتصال تشجيعاً لمبدأ التداول الحر للمعلومات البنكية وكذا تعريف الزبائن ب مختلف خدمات البنك.
  - إدخال نظام معلوماتي جديد مُعد من طرف مؤسسة AXYS للخدمات يسهل عملية التركيب، الصيانة عن بعد وحق ما يخص الجانب القانوني والتشريعي مما يسهل تسخير الموارد البشرية.
  - إدخال طرق العمل بالنقود الآلية.
  - التحضير لإدخال برنامج E-Gouvernement في مختلف البنوك ووكالاتها..
- تحديث طرق الدفع: إقامة نظام الدفع والتسوية مع المعاير الحديثة جديدة وفعالة وأمنة، استنادا إلى dematerialization
- 2- مقاييس تشجيع الموارد البشرية: لقد تم التأكيد في أحد الدراسات التي قمت في الدول المتقدمة على أنه: "لا يمكن الحكم على مؤسسة ما بأكملها تميزت في استعمالها لإدارة المعرفة إلا إذا أدركت هذه الأخيرة بأن تسخير المعرفة لا يمكن في تسخير المعلومات فقط وإنما هو تسخير 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:

I-2) برامج التكوين: سُطّرت 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 البنك SIBF التي تتولى تكوين العمال في كل المجالات المصرفية، والتي دعمت 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 خص هذا البرنامج المدراء ومسيري البنوك.
  - إحياء أيام إعلامية لتعزيز فكرة البنك الجالس، وتكوينات خاصة بقروض الاستغلال وتقدير المشاريع الاستثمارية وطرق التقييم المالي للمؤسسات.
  - تكوين المكلفين بالبيان (الذين يشغلون مناصب البنك الجالس) فيما يتعلق برفع قدراتهم وتوسيع نشاطاتهم حول طرق النصح والإرشاد المالي للزبائن وكل ما يتعلق بالعلاقة مع الزبون من مجرد تقديم معلومات بسيطة له وعمليات الصندوق إلى غاية منح القروض وتتبع تسديدها.
  - تكوين العمال في المجال القانوني وتفعيلية القروض بالتعاون مع بنوك وخبراء كنديين.
  - تطوير مهمة الاستقبال والاتصال الخاصة بالمكلفين بالاستقبال، أمانات السر، عمالة المقسم الهاتفي، عن طريق نظام تكوين بالتعاون مع خبراء أجنبيين متخصصين في هذا المجال.
- برامج التكوين على المدى المتوسط: وتمثلت في تكوينات تهدف إلى:
  - وضع كل 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 البنك SIBF إذ تعالج العديد من المواضيع المتعلقة بوظائف البنك كعمليات الصندوق، الخصم، القروض المستددة...الخ.
- التكوينات الماخنة للشهادات:
  - شهادة الثقافة البنكية: CCB وهي دراسة خاصة بكل العمال ذوي المستوى الرابع متوسط إلى غاية الثالثة ثانوي.
  - إجازة بنكية: BB ويتعلق بكل العمال ذوي شهادة البكالوريا، شهادة الثقافة البنكية، شهادة نجاح في امتحان أو الإعلام الآلي، حيث تقدر مدة 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 وأساسية المالية، حيث تدوم الدراسة مدة سنة واحدة.

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

#### أ-2-ب) تحفيز العمال:

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

##### أ- المعوقات الخارجية:

- ا يبط السياسي والاجتماعي والاقتصادي للبنوك الجزائرية ييدوا إلى حد الساعة غير محفز للنهوض بهذا القطاع وجعله قادر على المنافسة.

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

- ضعف التكوين.

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

- عدم وجود شراكة حقيقية ما بين المدارس الجامعات والبنوك.

- عدم وجود افazات 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 المصرفى وفسح المجال له للإفصاح عن معارفه ومهاراته المهنية نظراً لالتصاق مبدأ البيروقراطية بالتفكير الإداري الجزائري.

- نظرة المصرفى للعمل على أنه مرادف للأجر لا غير ولا بد عليه أن لا يبذل مجهد أكبر من أجراه.

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

- نظم الرشوة والتمييز التي تسود عمليات التوظيف مما يحول دون الاختيار الأمثل للكتفاءات.

- عدم إعطاء العمال قيمة لدى أهمية التكوينات والملتقيات التي يتلقونها، واعتبارهم لها بأكملها مجرد فترات ابتعاد عن العمل والترفيه ووسائل لإمكانية الارتفاع في المستقبل إلى مناصب أعلى.

- عدم استغلال الامكانيات المتاحة لتقدم البنك.

4- التحديات<sup>23</sup>: هناك تحديات كثيرة تواجه البنك في ظل بيئة سريعة التغير كثيرة المعطيات، وبعد تطوير الكفاءات وتتوسيع الخدمات من أهم هاته التحديات، إذ يعتبر بعض الخبراء التكوين في قطاع البنك حجر الأساس لنجاح الإصلاحات التي تمت مباشرةً منذ سنوات بالجزائر لتحسين أداء المؤسسات المصرفية والمالية عموماً في وقت أصبحت فيه السوق الجزائرية تجلب اهتمام المستثمرين الأجانب في هذا المجال بالذات. لكن يبدو أن رفع هذا التحدي يبقى بعيداً المنال بالنظر إلى جملة من المعطيات أهمها عدم انشغال مسيري البنك 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.

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

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 خصوصاً بتحسين قدرة الإطارات البنكية على تقييم المخاطر.

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

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

الخاتمة:

في الأخير نخلص إلا أن امتلاك المؤسسة الاقتصادية للميزة التنافسية المستدامة يتوقف على التسخير الفعال والاستراتيجي لرأس المال الفكري، وعلى الاستثمار الأمثل لمختلف القدرات، والمهارات، والمعرفة، والإمكانيات ا تملة لدى الأفراد، مما يفرض التعرف على الكفاءات وتشخيصها وتسييرها، وهو ما سنتناوله في البحث التالي.

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

### المواضيع

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

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

٢- صالح أمد علي، آفاق التفكير الاستراتيجي وعلاقتها بعوامل ا افظة على رأس المال الفكري، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد، 2001، ص 23.

٣- سعد الغزوي، أثر رأس المال الفكري في أداء المنظمة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العدد 28/2001، ص 155، بتصرف.

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

٤- سميرة أمين علي، ا اساسية عن رأس المال الفكري، دراسة تحليلية مع التطبيق على رأس المال البشري، مجلة ا اساسية والإدارة والتامين، العدد 60 جهاز الدراسات العليا والبحوث كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2003، ص 266.

٥- سعد الغزوي، مرجع سبق ذكره، ص 158. نقلا عن

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

٦- سعد الغزوي، مرجع سبق ذكره، ص 159. نقلا عن بتصرف،

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

٧- سعد الغزوي، مرجع سبق ذكره، ص 159. نقلا عن بتصرف

- Davenport,T.H.,& Prusak,L.,Working Knowledge:How organizations manage what they know,Business Quarterly: 1997, P04<sup>8</sup> - سعد الغنزي، مرجع سبق ذكره، ص 155.
- المهد العربي للتخطيط، التقدم التقاني والاستثمار في رأس المال البشري، الكويت، 05-07-2009<sup>9</sup>.
- <http://www.hrdiscussion.com/hr5167.html><sup>10</sup> - عماد الدين أ.د المصبح، رأس المال البشري في سوريا، جمعية العلوم الاقتصادية السورية، سوريا، 30/7/2005 ص: <http://www.mafhoum.com/syr/young/index.htm4>
- عماد الدين أ.د المصبح، نفس المرجع، ص: 6.<sup>11</sup>
- إيمان محمد فؤاد محمد، تكوين رأس المال البشري، المؤشر العلمي الثاني والعشرون للاقتصاديين المصريين، الجمعية المصرية للاقتصاد السياسي والإحصاء والتشريع القاهرة، 2000، ص 04. نقل 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.
- قاسم محمد النيل، التكاملية بين الاستثمارات البشرية وال الصادرات كمحددات للنمو الاقتصادي رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، 2002، ص 12.<sup>13</sup>
- سواكري مباركة، المورد البشري والميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكافاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10 مارس 2004، ص 02.<sup>14</sup>
- وزارة التربية والتعليم - المملكة الأردنية الهاشمية، المؤسسة المتعلمدة، 15<sup>15</sup>
- .2009/10/20 <http://www.moe.gov.jo/EDSS/know/g/m3.htm>
- محمد أكرم العدلوني، مؤسسة المستقبل، مجلة عالم الإبداع، 2009/10/20 <http://www.ebdaa.ws/mainart.jsp?ArtID=1005><sup>16</sup>
- وزارة التربية والتعليم - المملكة الأردنية الهاشمية، مرجع سبق ذكره.<sup>17</sup>
- (<sup>1</sup>) كربالي بغداد، "تناسبية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية"، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البيضاء، يومي 21، 22 ماي 2001، ص 6.<sup>18</sup>
- Felix Bogliolo," La création de la valeur ", éditions d'organisation, Paris 2001.<sup>18</sup>
- منصور فرغلي، الاستثمار في رأس المال البشري والعائد من التعليم، 2009/10/021 <http://www.hrdiscussion.com/hr4751.html><sup>19</sup>
- سمالى يخضية، 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.<sup>20</sup>

- <sup>21</sup>- محمد أ.د إسماعيل، مفهوم إدارة المعرفة في العصر الحديث، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، .2009/10/25، <http://hrdiscussion.com/hr4521.html>
- <sup>22</sup>- بن وسعد زينة، أ.مباركي سمرة، المعرفة في البنوك الجزائرية، .2009/10/28، <http://etudiantdz.com/vb/t6636.html>
- <sup>23</sup>- حنان حيمير، تحديات البنوك الوطنية في السوق المالية المفتوحة، المساء، يومية إخبارية وطنية، .5.3179، عدد: 2008/02/9.



## أمير 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 كفاءاتهم بواسطة جملة من العناصر المتمثلة في التدريب والاتصال والتحفيز التي تؤدي بذلك إلى التأكيد الدوري عن التحسين المستمر لقدراتها وكفاءاتها. وبالنظر إلى هذا الدور أصحي إلزاماً 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 وتبنيتها 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 تبنيتها بأنها الموجة الثورية الثالثة بعد الثورة الصناعية وثورة الحواسيب.

### (I) مفهوم وأهمية إدارة الجودة الشاملة:

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

1- مفهوم الجودة: هناك مفاهيم مختلفة للجودة ولكل مفهوم مؤيديه، و للجودة كذلك مدارس متعددة ولكل مدرسة منهاجها الخاص، مما أدى إلى تنوع المفاهيم واختلافها، ورواد الجودة مثل: دينج، جوران، جارفين، روش "Ruch" ترجع إليهم أكثر من نصف المساهمات نحو قيادة الله ور لإدارة الجودة، وكانت مفاهيم الجودة عندهم تعنى التركيز على العميل، التصميم الإستراتيجي للجودة، القيادة، جودة التصميم، جودة الأداء، إشتراك الأفراد ومشاركتهم، التحسين المستمر، تخفيض الاختلافات والعيوب الصفرية حيث سيؤدي ذلك إلى تحقيق رضاء العميل والمنافسة والربحية بالنسبة للمؤسسة ومن بين التعريفات:

جوران (Juran)<sup>1</sup>: يعرف الجودة بأنها الملائمة للإستخدام، فهو يرى أن النوعية تعنى مواصفات المنتج التي تشبع حاجات المستهلكين وتحوز على رضاهم مع عدم إحتواها على العيوب

أمير عزاوي

أو الناقص، ولذا فإن Juran يرى أن التخطيط للجودة يمر بعدة مراحل وهي كما يلي<sup>2</sup>:

- تحديد من هم المستهلكين.
- تحديد إحتياجاتهم.
- توسيع مواصفات المنتج لكي تستجيب حاجات المستهلكين.
- توسيع العمليات التي من شأنها تحقيق تلك المواصفات أو المعايير المطلوبة.<sup>3</sup>
- نقل نتائج الخط الموضوعية إلى القوى التشغيلية.

ديمنج (Deming): ينظر للجودة على أنها قدرة المنتج على إرضاء جميع الأذواق وطبيعة الأسواق، ويتم تقييم المنتج وفقاً لمقاييس الجودة الدولية.<sup>4</sup>

وكذلك يرى Ruch: أن الجودة هي صفة المنتج مثل: حجمها، شكله أو تكوينه وتحديداً هي الصفة التي تحدد قيمة المنتج في السوق وإلى أي مدى من الكفاءة سيؤدي ذلك المنتج الوظيفة والمهمة التي صمم من أجلها.<sup>5</sup>

\*Garving: يرى أن الجودة تعتمد في تعريفها على أساس المستخدم لها، فرجال التسويق يرون أن الجودة ترقد في عين المشاهد وتعني الأداء الأفضل<sup>6</sup>، ورکز Garving على ثمانى أبعاد للجودة تكمن في كفاءة المنتج، وهبته، ومدى الاعتماد عليه، وما بقائه للمواصفات ومدى تحمله (متانته)، والمنفعة منه، جمال مظهره ومدى إدراكه للجودة الفعلية وهذه الأبعاد يجب أن تكون مثل القواعد له وير الجودة حيث ستساهم هذه الأبعاد في تمييز المنتجات عن المنافسين وأكده على أن الإطار العام لمنتج المؤسسة يجب أن يكون مميز لدى العميل وبذلك ترتبط الجودة بالربحية تؤثر على الأسواق وحجم المبيعات وجوانب التكلفة.<sup>7</sup>

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

مراحل تورها: ظهور الجودة الشاملة لم يكن وليد اليوم أو اللحظة بل هو ترور طبيعي للفكر الإداري من عهد فايول حتى الآن وقد مررت الجودة بأربعة مراحل وهي:

مرحلة الفحص، مراقبة الجودة، ضمان الجودة (تأكد الجودة) مرحلة تسخير الجودة.

وقد تم تقسيم هذه المراحل الأربع إلى مراحلين لإدارة الجودة: فالأولى سميت بالمدخل التقليدي لإدارة الجودة وتتضمن فحص ومراقبة الجودة وتأكد الجودة، والثانية ونلق عليها مدخل إدارة الجودة الشاملة أي تسخير الجودة.

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

- الجودة الشاملة هي فلسفة إجمالية تهدف إلى مقابلة احتياجات العملاء الداخليين والخارجيين وذلك بخلق ثقافة تنظيمية في كل شخص وكل مرحلة إنتاجية وكل مستوى إداري مع سيادة إستراتيجية للالتزام بالجودة بوضوح.<sup>8</sup>
- الجودة الشاملة نظام إداري استراتيجي متكامل يسعى لتحقيق رضا العميل ويستوجب تبیق هذا النظام مشاركة جميع المديرين والموظفين، ويعتمد على الأساليب الكمية لتحسين العملية الإدارية بشكل مستمر.<sup>9</sup>
- الجودة الشاملة هي كل العمليات الإدارية التي تستخدم لتحسين كل الأنشطة والوظائف بصفة مستمرة وهذه التحسينات يتم زيادة رضاء العملاء الداخليين والخارجيين.<sup>10</sup>
- الجودة الشاملة هي التدريب والمحافظة على إمكانيات المؤسسة من أجل تحسين الجودة وبشكل مستمر والإيفاء بمتطلبات المستفيد وتحاوزها وكذلك البحث عن الجودة وتبیقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدءاً من التعرف على احتياجات المستفيد وإنتهاءً بمعارفه مدى رضا المستفيد عن الخدمات المقدمة له.<sup>11</sup>

وما سبق يلاحظ على أن الجودة قد ركزت على مابقة الموصفات، الملازمة للإستخدام وتحقيق رضاء العملاء. ومن بين الرواد الأوائل في إدارة الجودة الشاملة نجد ثلاثة أسماء وفدت بقوة وأسهمت بزيارة في هذا المجال بالمقارنة بغيرهم<sup>12</sup>: إدوارد دينج، جوزيف جوران، فيليب كروسي

### 3- أهمية إدارة الجودة الشاملة: يمكن إلإرها في<sup>13</sup>:

- إن نظام الجودة الشاملة يؤدي إلى تخفيض التكلفة وزيادة الربحية.
- إن نظام الجودة الشاملة يمكن للإدارة من دراسة احتياجات العملاء والوفاء بتلك الاحتياجات.
- 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 تبیق مدخل إدارة الجودة الشاملة أصبح أمراً ضرورياً 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 تعيق أداء الموظف من تقديم منتج أو خدمة ذات جودة عالية.

- تنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق والإعتماد المتبادل بين الأفراد والشعور بالإلتقاء 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 الله ورق إليها فيما يلي<sup>14</sup>:

- التزام الإدارة العليا.
- التوجّه بالعميل
- تصميم المنتجات يؤدي للجودة
- تصميم عمليات الإنتاج تؤدي للجودة
- السيطرة على عمليات الإنتاج لبلوغ الجودة
- تطوير مشاركة الموردين
- خدمة العميل والتوزيع والتركيب
- بناء فرق عمل ممكّنة
- الأداء وفقاً للمقاييس الدولية
- التعاون من أجل التحسين المستمر.
- خلق قواعد بنائية معتمدة على الفرق الصغيرة وليس الوظائف الكبيرة.
- الجودة ليس لها نهاية وتبقيها على كل المستويات أمر لا بد منه.
- خلق ملكية واسعة للإنتشار مع لامرکزية 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 رئيس أو مدير في فهو يعتبر المؤسسة سلسلة تنظيمية مسيّرة، أما إذا أجاب عميلاً 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 والترابط مع الموردين والعملاء من جهة أخرى.

وتتمثل المبادئ الأساسية أو المبادئ الست لإدارة الجودة الشاملة فيما يلي<sup>15</sup>:

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

- اتخاذ القرارات المترکزة على الحقائق
- التغذية العكسية

6- مرتکرات إدارة الجودة الشاملة: تعد المترکرات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة ذات أهمية كبيرة في إطار الله بيق العملي لها في مختلف المؤسسات الإنسانية العاملة، إذ أن هذه المترکرات من شأنها أن تشير إلى الحقائق الأساسية التي ينبغي أن يرتكن إليها عند الشروع باستخدام هذا الأسلوب تبيقاً في مختلف المؤسسات إذ أنه يشير إلى البناءات الفكيرية والفلسفية التي يستند إليها الجانب العملي في الله بيق وقد تبینت أراء المفكرين والأكاديميين في شأن تحديد أولويات وأهمية هذه المترکرات من باحث لأخر، إلا أنها من حيث المقام لا زالت تشكل المنهج الخالص في إمكانية الله بيق ويمكن الإشارة إليها كما يلي<sup>16</sup>:

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

(II) مراحل الله بيق إدارة الجودة الشاملة: ته لمب عملية وضع إدارة الجودة الشاملة موضوع الله بيق العملي عدد من الخطوات والمراحل التي ستسهم في تطبيق الثقافة التنظيمية لتبني فلسفة الجودة الشاملة، وقد حدد Joan March أربع مراحل أساسية لـ الله بيق الجودة الشاملة وأطلق عليهم دورة التحسين Improvement cycle وتتكون من: التحديد، التحليل المنهج والتصحيح، بحيث لا يتم البدء في مرحلة إلا بعد الإنتهاء من المرحلة التي تسبقها ونجاح تام ويمكن حصر هذه المراحل الأربع وخواصها الفرعية من خلال الجدول رقم: (01)

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

المراحل	الخواص الفرعية
المرحلة الأولى: Define	- تحديد الأهداف - تحديد الموارد المطلوبة - تحديد الأدوار والمسؤوليات - تحديد خطة موجزة - تحديد العملية
المرحلة الثانية: Analyses	- القياس الكمي - تحليل الأسباب الرئيسية - التحقق من الأسباب الرئيسية
المرحلة الثالثة: Correct	- إقتراح الخوات التصحيحية الممكنة - اختر التصحيح - خط التصحيح - طبق التصحيح - أبلغ أو أنشر التصحيح
المرحلة الرابعة: Prévent	- اقتراح الخوات الوقائية الممكنة - اختر الوقاية - خط الوقاية - تحقق من الوقاية - أبلغ أو أنشر الوقاية - الوقاية بالإجراءات

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

ثانياً: تعريف إدارة الموارد البشرية:

تعريف الإدارة: الإدارة عند FAYOL هي الوصول إلى الأهداف بالتعاون مع الموارد البشرية المتاحة، فهي عموماً مجموعة من الوظائف المتناسقة والمتكاملة لتوجيهه 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 واقتانع.

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 مصدراً للإبداع والابتكار، وأهم وأثمن أصول المؤسسة، كما تعد أيضاً المصدر الحقيقي لتعظيم القيمة المضافة ، بالإضافة إلى قدرها 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 يلي<sup>17</sup>:

• أن تكون نادرة، بمعنى امتلاكها لقدرات ومهارات نادرة وعالية 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 تقليلها ومحاكاتها سواء كان ذلك باستخدام التأهيل أو التدريب ، ولعل أفضل مثال الموارد اليابانية.

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

ويمكن تعريف الكفاءات المحورية كمالي: "تركيبة أو مجموعة من المهارات الفائقة، الأصول الملموسة وغير الملموسة ذات الارتباط الخاصة، التكنولوجيات فائقة المستوى، والروتينيات) (التصرفات المنتظمة والتي تشكل في مجملها أساساً جيداً وقادعاً لآفاق المنظمة على التنافس، ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية متواصلة في مجال أعمال (نشاط) معين<sup>18</sup>".

كما يعرفها Larregle على أنها: "تلك المهارات الناجحة عن تضاد وتدخل مجموعة من الأنسنة حيث تسمح هذه الكفاءات الجماعية بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة، فهي لا تخل محل الموارد بل تسمح بتزويدها 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 المعايير التي يشغلوها بهدف تحقيق تميز وربحية أعلى، وبعد جذب هؤلاء الأفراد الأكفاء ذو المهارات العالية والمحافظة عليهم من بين الأنسنة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية.

أما إدارة الموارد البشرية هي ذلك النشاط الإداري المتمثل في تحديد اللهامع 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 معنوياتكم وترغبيتهم في العمل والاستمرار فيه وتحتئم على المشاركة بولائهم الذاتي لتحقيق أهداف

أعمر عزاوي

المؤسسة ويدخل في كل هذا توافر المزايا والموافر المادية والثقافية والمعنوية لإشباع حاجياتكم أو رغباتكم الفردية والجماعية.

كما تعرف Marting.J إدارة الموارد البشرية بأنها ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات ، و علاقتهم داخل التنظيم، وكذلك الرق التي يسع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم، وهي تشمل الوظائف التالية: تحليل التنظيم - تحفيظ القوى العاملة - التدريب والتسمية الإدارية - العلاقات الصناعية - مكافأة وتعويض العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية، ثم أخيرا المعلومات والسجلات الخاصة بالعاملين<sup>19</sup>.

كما يرى Chruder.H.Sherman أن إدارة الموارد البشرية تشمل على عمليات أساسية ينبغي أداؤها ومجموعة من القواعد العامة يجب إتباعها وكذلك مجموعة أدوات وأساليب يعين استخدامها لإدارة مجموعة الأفراد في التنظيم، والمهمة الرئيسية لمدير إدارة الموارد البشرية هي مساعدة المديرين في المنظمة وتزويدهم بما يحتاجون إليه من رأي ومشورة متخصصة تكفهم من إدارة مؤسسهم بريقة أكثر فاعلية<sup>20</sup>.

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

ومن خلال هذه التعريفات 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 تبیق الإدارة بالنسبة لموارد البشرية، ومنه الإطار العام يشمل كل من التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة.

2) الموارد البشرية والتميز: يسعى كل فرد من الأفراد العاملين بالمنظمة إلى أن يكون متميزاً في أدائه وسلوكه مع زملائه في المنظمة، وكذلك مع شركاء المنظمة خاصة العملاء، بصورة تؤكد اهتمامه بواجبات ومهامه وظيفية، ويحرص دائماً 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 بالميز إقرار ذوي العلاقة بالموظفي بتميزه في التفكير والأداء والسلوك وانعكاس ذلك عملياً على النتائج التي تتحققها الوظيفة وعلى تحقيق أهداف وخط المنظمة وكثيراً ما يرتبط مفهوم التميز بمفاهيم أخرى نذكر بعضها:

• الإنجاز: تحقيق خفة العمل والتحصيل على مستوى المنظمة

• ترشيد التكاليف: هي المقتراحات 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.

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

وكثيراً ما تلجأ إدارة الموارد البشرية إلى إنشاء واقتراح عدة حواجز منها التميز الذي يدفع للعمال المتميزين في أدائهم وسلوكهم فهذا النوع من الحواجز يجب أن يكون على أساس موضوعية واضحة لكي يوفر فرص المنافسة الفعالة بين العاملين لدفعهم إلى تحقيق التميز في السلوك والأداء وال العلاقات.

**ثالثاً: إدارة الجودة الشاملة للموارد البشرية مفهومها وأهميتها:**

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

#### **١- تسيير الموارد البشرية في إطار الجودة الشاملة:**

إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تنظر إلى المنظمة ليس فقط كنظام في وإنما كنظام اجتماعي يحتوي على أفراد، وعليه فإن الجوانب المرتبطة بالاتجاهات الـ موحات والدوافع والسلوكيات والتفاعل بين الجماعات في واقع العمل أيضاً 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 مديرى ومسيرى المنظمة الاعتماد على مايلز<sup>22</sup>:

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

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

2- مفهوم إدارة الجودة الشاملة للموارد البشرية<sup>23</sup>: 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 تبيّق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة لتحقيق أهداف المؤسسة في البقاء، الاستمرارية والنمو.

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

3- أهمية إدارة الجودة الشاملة للموارد البشرية: تكمن أهمية إدارة الجودة الشاملة للموارد البشرية في النتائج المتحصل عليها من خلال التبيّق العملي لمفهوم هذا المصطلح الجديد من خلال الاستخدام الأمثل لأهم مورد من موارد المؤسسة والذي يتميّز بخصوصية عالية عن باقي الموارد والمصدر الوحيد لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة وغير قابلة للتقليل وفق مناهج وأدوات إدارة الجودة منذ البداية إلى النهاية لعلاقة العامل بالمؤسسة وبالاهتمام بأهم عناصر العلاقة حتى أدق التفاصيل.

- 4- أهداف إدارة الجودة الشاملة للموارد البشرية: ذكر منها مايلي<sup>24</sup>:
- توفير مختلف الظروف لتحقيق بيئة عمل ملائمة؛
  - تحقيق الاستخدام الأمثل للمورد البشري على أساس اعتباره استثمار يجب تعظيمه من خلال تكاليفه وليس تكلفة يجب تدنتها من خلال سلب حقوقهم؛
  - تفجير القدرات والآفاق الكامنة في الفرد واستغلالها لرفع تنافسية المؤسسة؛
  - تحديد المكافآت ذات القيمة بالنسبة لكل مورد بشري؛
  - التيقن من ملائمة وتناسب المكافأة وربطها بالأداء المقدم؛
  - توفير ظروف عمل مناسبة ومشجعة للإبداع والابتكار؛

- المشاركة في العمل والوظيفة والمكافآت الحقيقة من العمل المقدم؛
- تطوير نظم الاتصال والمحرص على أن تكون جداول العمل منتهية؛
- ربط نظام الأجر والحوافر بنظام الجودة ليكون معبراً عن المستوى الحقيقي للأداء كل عامل؛
- تحديد عملية التدريب لتكون أكثر فعالية وقدرة على تلبية الاحتياجات المعلنة؛
- التدريب على تقنيات حل المشاكل من أجل مساعدة أكبر للعامل في تدعيم نظام الجودة؛
- التدريب على إدارة الوقت لتخفيض التكاليف الخفية؛
- ضرورة الاهتمام بعملية تقييم الأداء؛
- تدريب جميع إطارات إدارة الموارد البشرية لتحسين هذه الإدارة بأهمية دورها في تعريف الموارد البشرية ، والتحكم في الأساليب الحديثة لتسخير الموارد البشرية؛
- توفير الأمان الوظيفي للعمال خاصة الكفاءات الحوربة بالمؤسسة؛
- تعزيز القنوات الاتصالية بين الإدارة العليا والعمال لتنمية الثقة المتبادلة؛
- تفعيل نظام الحوافر الإيجابية بتقديم التشجيع والتقدير للعمال الأكفاء، والحوافر 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 تطبيق نظام الجودة في المؤسسة الاقتصادية مرهون بتوفير وتسخير جميع الإمكانيات والموارد الضرورية، والتي من أهمها الموارد البشرية، لأن التفاضل في ظل عالمية السوق أصبح يعتمد على تنمية الموارد والكفاءات البشرية باعتبارها القادرية على الإبداع والابتكار واستثمار المعلومات وحسن إدارة التغيير. وبالنظر لأهمية الدور الذي يمكن أن يلعبه المورد البشري في تطبيقه لنظام الجودة الشاملة ، فإنه أصبحت لزاماً على المؤسسة الاهتمام به وتحضيره تحضيراً جيداً 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 تتجلّى من خلال واقع اقتصاد السوق الجديد واتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي، وكذا تحضير الجزائر للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة في المستقبل القريب، فإن المؤسسات الجزائرية ملزمة باتباع هذا الوضع الجديد والمسارعة لتحقيق التكيف الإيجابي معه. ويمكن للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية رفع مستوى أدائها من خلال عدة مداخل منها تعزيز إمكانيات المادية والمالية ورفع مستواها التكنولوجي. ونظراً لعدم سهولة التحكم في هذه المداخل. فإنه يمكن للمؤسسة العمل على رفع مستوى مواردها البشرية في ظل إمكانيات المتاحة بغرض تحقيق وضعية تنافسية مقبولة. ويمكن لمفهوم المصطلح الجديد الخاص به: إدارة الجودة الشاملة للموارد البشرية بتحقيق

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

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

المواهش:

- <sup>1</sup>- 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).
- <sup>2</sup>- خضر كاظم ود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الـ بـعـة الأولى، عـمان، الأـرـدن، 2000، ص: 94
- <sup>3</sup>- فـريد عـبد الفتـاح زـين الدـين، المـنهـج العمـلي لـه بـيـق إـداـرـة الجـودـة الشـامـلـة فـي المؤـسـسـات العـربـيـة، كلـيـة التجـارـة، جـامـعـة الرـقـازـيق، 1996، ص: 09 .
- <sup>4</sup>- فـريد عـبد الفتـاح زـين الدـين، مـرـجـع سـيـق ذـكرـه، ص: 10 .
- <sup>5</sup>- Garvin David A,Competing on the Eight Dimensions of Quality , Marvard Business Review, Nov/Dec 1987,pp: 85 97.
- <sup>6</sup>- B,Mustafa pulat,«total Quality Management: AFramework for Application in Manufacturing, the TQM Magazine ,vol. 6 ,NO.1,1994.,pp: 44 49.
- <sup>7</sup>- Garvin David A,Competing on the Eight Dimensions of Quality , Marvard Business Review, Nov/Dec 1987,pp: 85 97.
- <sup>8</sup>- B,Mustafa pulat,«total Quality Management: AFramework for Application in Manufacturing, the TQM Magazine ,vol. 6 ,NO.1,1994.,pp: 44 49.
- <sup>9</sup>- عبد الإله ساعي، مبادئ إدارة المستشفيات، دار الفكر العربي، القاهرة، الـ بـعـة الأولى، 1998 ، ص100.
- <sup>10</sup>- porter Michael , the competitive advantage of nations , the free press , 1990,p: 195.
- <sup>11</sup>- موسى اللوزي، الله وير التنظيمي (أساسيات ومفاهيم حديثة )، دار وائل للنشر، عـمان، الـ بـعـة الأولى، 1999 ، ص: 234 .
- <sup>12</sup>- عبد السنـار محمد العلي، إدارة الإنتاج والعمليات (مدخل كـمـي)، دار وـاـلـ للـنـشـر، الأـرـدن، 2000، ص ص: 522 - 527 .

- <sup>13</sup>- توفيق محمد عبد المحسن، تحبيط ومراقبة جودة المنتجات ( مدخل لإدارة الجودة الشاملة)، إل بعة الأولى، 120، ص: 96/95
- <sup>14</sup>- خضير كاظم ود، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص ص: 83 . 84
- <sup>15</sup> Wayne H-Brunet ,Achievring total Quality, Integrating Business Stategy and customer needs,
- <sup>16</sup>- خضير كاظم ود، مرجع سبق ذكره، ص ص: 99 - 100 - 103 .
- <sup>17</sup>- العيبار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر ، الخروبة ، 2005، ص 138.
- <sup>18</sup>- نفس المرجع السابق ص 143.
- <sup>19</sup>- صلاح الدين عبد الباقى ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية الإسكندرية 2004، ص 16 .
- <sup>20</sup>- نفس المرجع السابق ص18. سمير محمد عبد العزيز ، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، 9000 10011، دار غريب للباعة والنشر والتوزيع 1995 .
- <sup>21</sup>- حشمت جبر وياسر فاروق، المدير المخترف وحلقات التمييز، م جة النيل، القاهرة، 1996، ص 94.
- <sup>22</sup>- أنظر: - سمير محمد عبد العزيز، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 10011، دار غريب للباعة والنشر والتوزيع 1995، ص 144 .
- علي المسلمي، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص 28-29.
- <sup>23</sup>- خالد بن سعد عبد العزيز، إدارة الجودة الشاملة تبيقات على الواقع الصحي، الرياض، 1998.
- <sup>24</sup>- أنظر: - خضير كاظم ود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن 2000
- صلاح عبد الباقى، قضايا إدارة معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999 .
- حشمت جبر وياسر فاروق، المدير المخترف وحلقات التمييز، م جة النيل، القاهرة، 1996 .



وَلِقَاعٍ لِكُلِّ بَلْكٍ وَنَمْرُوكٍ لِلشَّرْكَفِيَّةِ الْبَلْكِيَّةِ الْعَمَلِيَّةِ  
الْبَلْكِيَّةِ  
— الْبَلْكِيَّةِ الْوَلَادِيَّةِ الْبَلْكِيَّةِ —

سمية برنو<sup>1</sup> و محمد زرقون<sup>2</sup>

إطار بالبنك الوطني الجزائري، الجزائر

<sup>2</sup> كلية العلوم الاقتصادية التسيير والعلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح 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 concerne 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 plupart 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.**

سمية برنو و محمد زرقون

تسعى البنوك التجارية العمومية لتحقيق الميزة التنافسية وتحديث منظومتها، فاعتمدت على مدخل إعادة الهندسة من أجل تحقيق قيمة نوعية في جودة خدماتها المصرفيه المقدمة وهو ما ية لمب إحداث تغيرات جذرية تمس مختلف جوانب أداء الخدمة.

شملت إعادة الهندسة في هذه البنوك مجموعة من الجوانب الداخلية والخارجية تمثلت في: المع بيات المجمعه من المحيط الخارجي سواء كان ذلك من خلال العلاقة المباشرة مع الزبون، المع بيات الاقتصادية والسياسية المختلفة، المع بيات الاجتماعيه...، سيرورات العمليات لأنها أساس تقديم الخدمات وأساس بقاء المنظمه، فجودتها تحدد جودة الخدمة المقدمة، التكنولوجيا حيث لا يمكن تقديم سيروره عمليات ذات جودة عاليه في مجال الخدمات البنكيه دون تقنية العمليات وتوفير التكنولوجيا الملائمه لذلك، كذلك جانب الخدمات والمحيط التي تعتبر مصدر وسبب الصراع الشديد بين البنوك في السوق الجزائريه سواء كانت عمومية، خاصة أو أجنبية حيث تسعى للحصول على حصص سوقية من خلال تقديم خدمات لا تجد ب فقط الزبون بل وتشتمن وفاءه الدائم لها، فمن الزبون تبدأ إلى الزبون تنتهي وجانب الموارد البشرية الذي تواليه أهميه خاصة لأن المورد البشري هو العنصر الأهم من عناصر المنظمه، فعند إعادة تصميم سيروره عمليات معينة لا بد من أقلمة العنصر البشري عدديا ونوعيا مع تكين العمال على مختلف المستويات التشغيلية، لزيادة فرص نجاح سيروره العمليات المقترحة.

يقوم البنك الوطني الجزائري، وهو أقدم بنك تجاري جزائري، بالتغيير الجذری لتنظيم موارده البشرية بعد ملاحظته هجرة الموارد البشرية للبنوك الأجنبية، كثرة المهام الإدارية مما يقلل كاھل 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 التغيرات التي أحدثتها إعادة هندسة الموارد البشرية في البنك الوطني الجزائري، التعرف على نتائج هذه التغيرات، ومدى موافقتها للأهداف التي سرها البنك.

وعلى هذا الأساس فإن الدراسة قسمت إلى محاورين رئيسين حيث نتناول 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 مشروعًا مستقلًا وقائمًا بذاته، بل هو مشروع تكميلي من أجل ضمان نجاح مشروع إعادة هندسة و ت وير سيرورات عمليات البنك، لذلك وقبل التطرق 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 الجنوبية متوازنة منها: "الجزائر، مصر، فلسطين، الأردن، لبنان، المغرب، سوريا، تونس، تركيا" بالإضافة إلى قبرص ومالطا" على وضع استراتيجيات وأكتساب مهارات من أجل جذب الاستثمار الأجنبي. يدير المشروع مجموعة من مكاتب الدراسات فرنسيبة، أي مالية ومغربية ويعولها الاتحاد الأوروبي وبرنامج ميدا.

قدم هذا البرنامج اقتراحات تخص عدة قطاعات إستراتيجية منها: إعادة هندسة القطاع المصرفي، قطاع الاتصالات، المواصلات، السياحة، الزراعة، خصخصة المؤسسات...

## أ- أسباب تبني مشروع ميدا للبنوك:

هناك العديد من الأسباب<sup>١</sup> التي حفظت تبني المشروع نذكر أهمها:

**بـ١- الأسباب الثقافية والتنظيمية:** الإدراك السلبي لصورة البنوك الوطنية: تشكل هذا الإدراك بفعل طول الأجال، كثرة خـوط الانتظار وطوها، واعتبار العمال عقبة بين الزبائن وحصوله على مراده مثلاً الأجراء الذين يتوجهون إلى البنوك مرة كل شهر من أجل تحصيل أجراهم الشهيرية، فيصـدمون بالـوايـرـالـوـيـلـةـ، قلة عـمـالـبـنـكـالـذـيـنـيـهـتـمـونـبـهـمـ، طـولـمـدـةـالـانتـظـارـ، الـازـدـحـامـ...ـبـالـتـالـيـيـصـبـحـالـبـنـكـمـثـابـةـعـقـبـةـبـيـنـالـأـجـرـاءـوـنـقـودـهـمـ.

- خورة العمليات البنكية تستوجب حذر البنوك مما جعل هاته الأخيرة ترثي تحت  
أطنان من المعاملات الإدارية والقانونية، الأوراق والوسائل الرقابية على كل المستويات، هاته  
الجوانب تشکل عراقيل في وجه الزيون 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 فغالباً ما لا تحترمها البنوك خاصة تلك المتعلقة بالقواعد الاحترازية التي سنها البنك المركزي الجزائري.

## **بـ- الأسباب القانونية:**

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

– الإطار القانوني: الإطار القانوني لنظام الدفع في الجرائم يتضمن مجموعة من التدابير المتعلقة

۲

- ## ▪ تنميّط وسائل الدفع خاصّة الشّيّك:

## • حوادث الدفع والاحتياط.

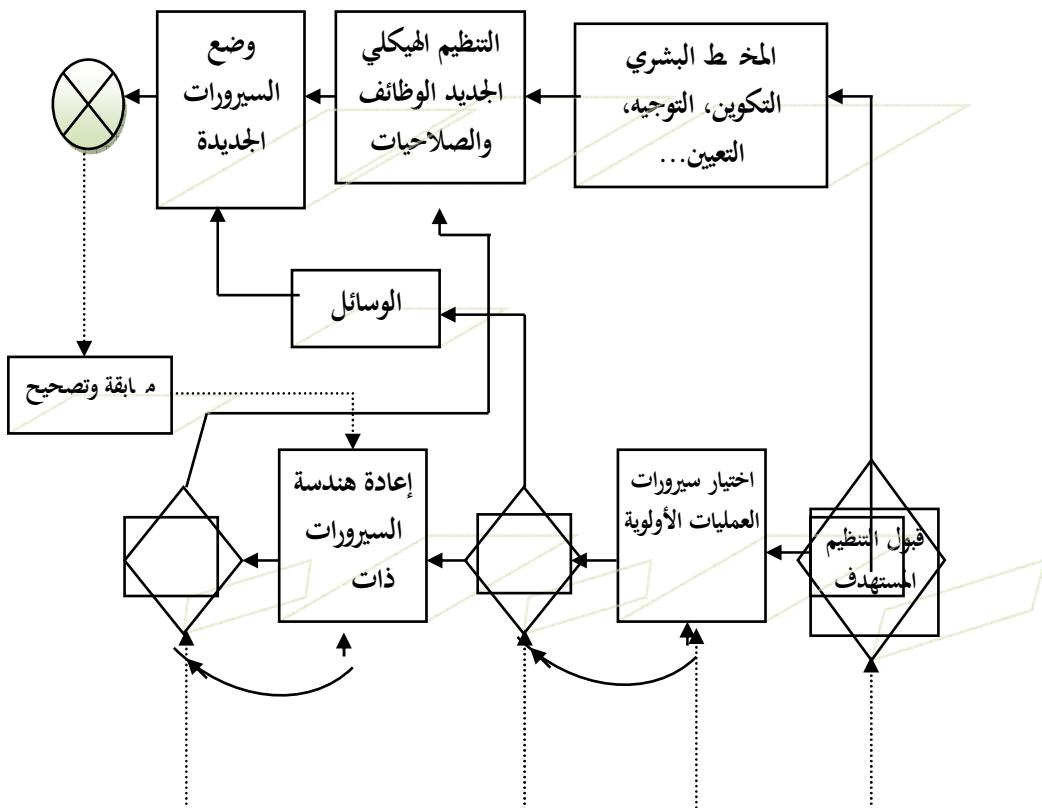
## **بـ- أهداف المشروع:**

١- توفير وسائل دفع أكثر مرونة وأكثر حركية؛

- 2- توفير أنظمة دفع مواكبة للمعايير الدولية؛
  - 3- تخفيض آجال تقديم الخدمات؛
  - 4- تدئة الأداء من الناتجة عن طول الآجال وطول خط 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- تشجيع دور القطاع المالي في توازن وتنمية الاقتصاد الجزائري؛
  - 11- التحكم في الكتلة النقدية المتداولة.
- 1- إعادة هندسة الموارد البشرية في البنك الوطني الجزائري.
- أ- أسباب تبني 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، تحديد الأولوية بين الإنتاج، التسويق والتسيير؛
    - توزيع الجهود وتفرقها مما لا يسمح بالتحكم في العمليات وصولاً على النتائج المرجوة (إنتاج الخدمة/رضاء 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 للتوعويض عن غياب أحد العمال؛
    - آثاره على الجودة سلبية حيث تكون الآجال وترتفع نسبة الأداء؛
    - شدة التركيز على إنجاز المهام الإدارية اليومية لا تسمح للعمال بالتركيز على الهدف الأول (زبون/خدمة)؛
    - يؤثر سلبياً على معنويات العمال ويضعف انتاجهم.
  - 3- التسيير والقيادة:
    - المسيريون ليس لهم الوقت لتخفيض العمال، تنشيط المبيعات أو ممارسة التسويق؛
    - تنشيط فرق العمل، التسويق العلائقية والأنشطة التجارية بشكل ضيق ثم الأنشطة التسويقية بشكل واسع هي أنشطة لا يمتلك المسير القيام بها بسبب كثرة المهام الإدارية اليومية وانشغاله بحل المشاكل اليومية والأداء أو الانحرافات؛
    - لا يقوم المسير باستغلال الإحصاءات: المخزونات، الآجال...
    - ب- انتقاد إعادة هندسة الموارد البشرية في البنك الوطني الجزائري.

يمكن بيان مرحلة إطلاع مشروع إعادة هندسة الموارد البشرية من خلال الشكل أدناه:  
 من الشكل رقم "1"، نلاحظ انه بمجرد المصادقة بالقبول على تنظيم سيرورات العمليات المستهدف اذ ملت إعادة هندسة الموارد البشرية في نفس الوقت مع اذ ملاق مرحلة اختيار سيرورات العمليات ذات الأولوية في التمهيق، ويتم التنسيق بين المشروعين مرحلة بمراحله من أجل ضمان نتيجة مثلثي.

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:<sup>2</sup>

**أ- المرحلة الأولى:** مرحلة التحديد والاقتراح: في هذه المرحلة قمت عمليات المراقبة وجمع المعلومات ثم تحليلها في مدة تعدد السنة أشهر.

**أ<sub>1</sub>- مصادر جمع المعلومات:** قمت عملية جمع المعلومات بعد عمليات ملاحظة واستقصاء من خلال:

- دراسة وتحليل الوثائق البنكية كدفاتر الإجراءات، القواعد والأنظمة....

- دراسات ميدانية في أرض الواقع ( وكالات: شي غيفارا، الأبيار، رويبة، زيغوفت يوسف، واد السمار، بابا حسن )

- مقابلات شخصية مع إطارات البنك الوطني الجزائري

- دراسة معمقة لـلوكالة النموذج بالأبيار.

### أ<sub>2</sub>- نتائج جمع المعلومات:

#### » النتائج العامة:

- وجود وظائف شاغرة بالهيكل التنظيمي للبنك;

- ضعف وحتى انعدام الاتصال بين مختلف المديريات والوكالات.

#### » الوقت المخصص للنشاط التسويقي غير مدرك:

- المهام الإدارية تعتبر إستراتيجية في البنك ولكن لها أثر سلبي على المهام التجارية؛

- يضي العمال يومهم في القيام بالمعاملات الإدارية التي يعتبرونها أولوية مقارنة مع العمليات التسويقية؛

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

#### » الوكالات غير منتظمة حول الزبون:

- تحديد الأهداف التجارية غير دقيق.

- ضعف تفويض المهام للعمال.

- عدم البحث في احتياجات الزبون وتوقعاته.

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

#### » التنظيم الفيزيائي لـلوكالة لا يسمح بخلق جو تسويقي مناسب:

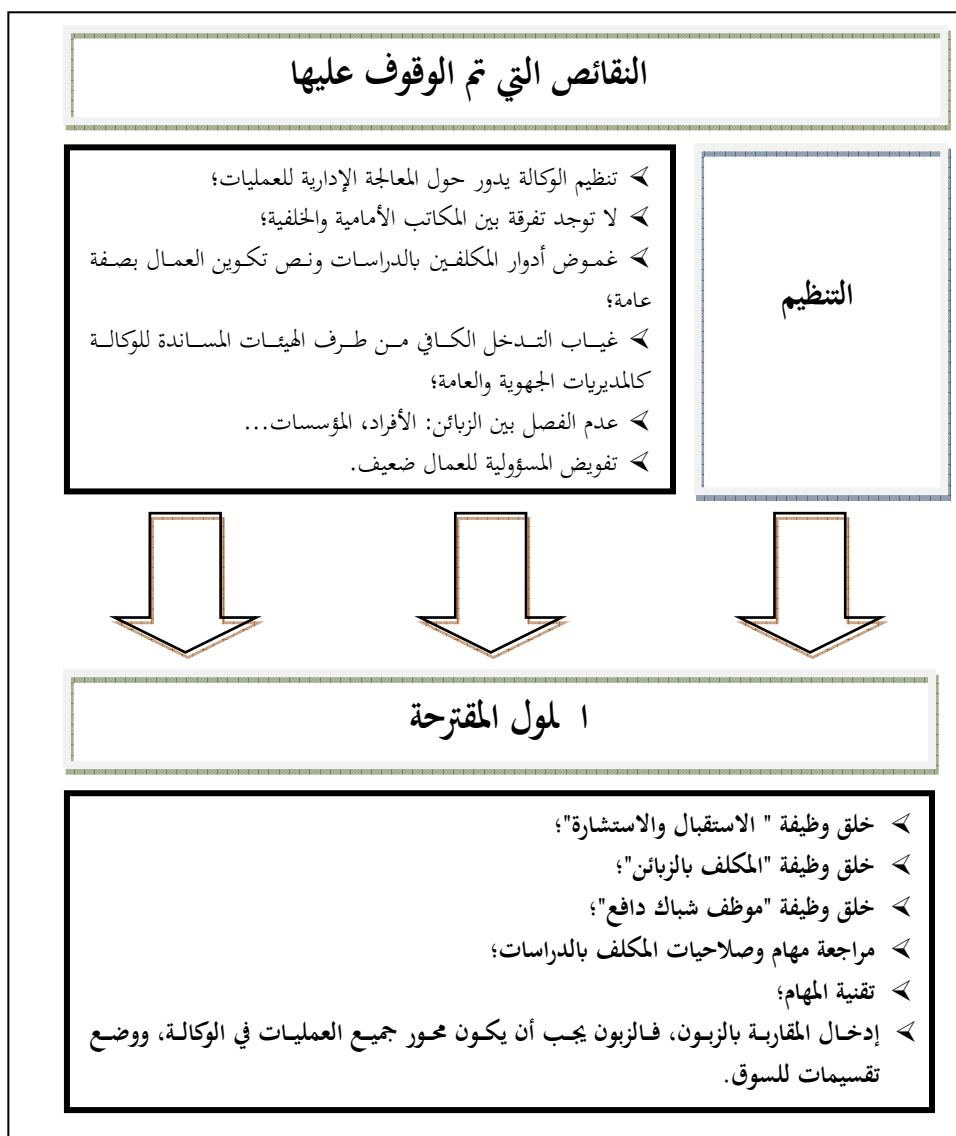
- طريقة تنظيم الوكالات أو طريقة تمويع المكاتب غير ملائمة لاداء المهام الحالية

على أحسن وجه؛

- تنظيم الوكالات وفقاً لمكاتب أمامية وخلفية دون وضع حلقة وصل بينهما مما يخلق بؤى في التعامل مع الزبائن.

أ-نتائج هذه المرحلة: بعد جمع المعلومات الازمة وتحليلها، خلص فريق المشروع إلى منهجية مهنية لإعادة هندسة الموارد البشرية تمثل في تكوين المورد الشري وإعادة توزيعه برقية 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.



بـ المرحلة الثانية: مرحلة الله يبق والانتقال من الاقتراحات إلى العمليات وابتدأت في مارس

:2007

في هذه المرحلة تم تخليل 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 قمت محورتها حول مركز واحد هو خدمة الزبائن وإرضائه. أعيت 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.



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 تبقي يحوي تنظيمها جديداً للوكالات التجارية للبنك الوطني الجزائري بناءاً على مجموعة من المبادئ المحددة سجل رقم "2"-، كذلك رزنامة تبقي هذا المخطط في الوكالة النموذج بالإضافة إلى مجموعة من التوصيات لتسهيل عملية الانتقال مثل تكوين العمال ، توفير الدعم القانوني، الحصول على التكنولوجيا اللازمة ، طريقة توقيع المكاتب لتفعيل انساب التدفقات المادية وغير المادية وتحفيز الاتصال الداخلي.

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



بـ\_ـ كيفية التبقي: تم اختيار وكالة نوذج هي وكالة "الأبيار" ، وذلك من أجل التأكد من إمكانية تبقي المخطط المسّر والتعرف على العراقيل والمصاعب من أجل إصلاحها قبل التعليم على 200 وكالة تجارية.

في هذا الإطار تم إعلام عمال وكالة الأبيار بالتغييرات ابادته في توزيع الوظائف من أجل كسب ثقفهم 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 تبقي المخطط المسّر.

#### بـ\_ـ نتائج إعادة هندسة الموارد البشرية:

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

1. تكين العمال؛

2. استحداث وظائف جديدة ة لمبتها إعادة الهندسة لأجل السير 1 سن لسيورات العمليات الجديدة – الجدول رقم "3".

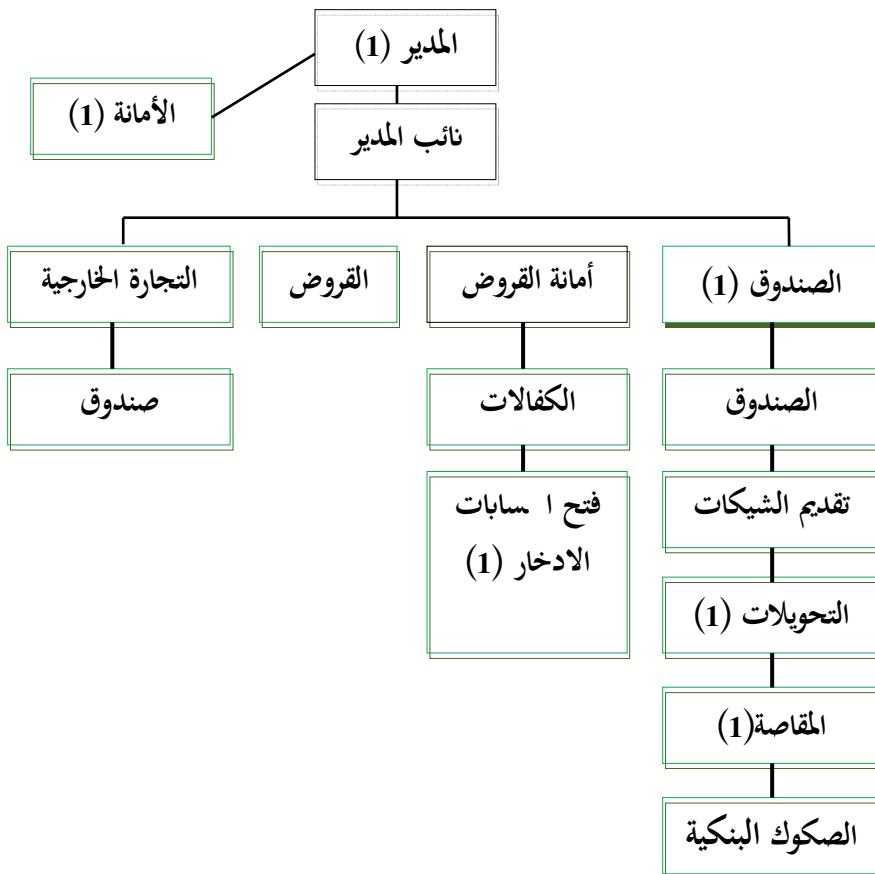
### الجدول رقم "3": الوظائف المستحدثة

الوظائف البنكية الجديدة	التصنيف
الاستقبال	الاستقبال
ما قبل البيع	الاستئجار الاستئجار الاستئجار
ادارة المبيعات	الاستئجار الاستئجار الاستئجار
تسير الأحداث	الاستئجار الاستئجار الاستئجار
تسير ا وادث	الاستئجار الاستئجار الاستئجار
دعم توجيه المؤسسات	الاستئجار الاستئجار الاستئجار
التسير	الاستئجار الاستئجار الاستئجار

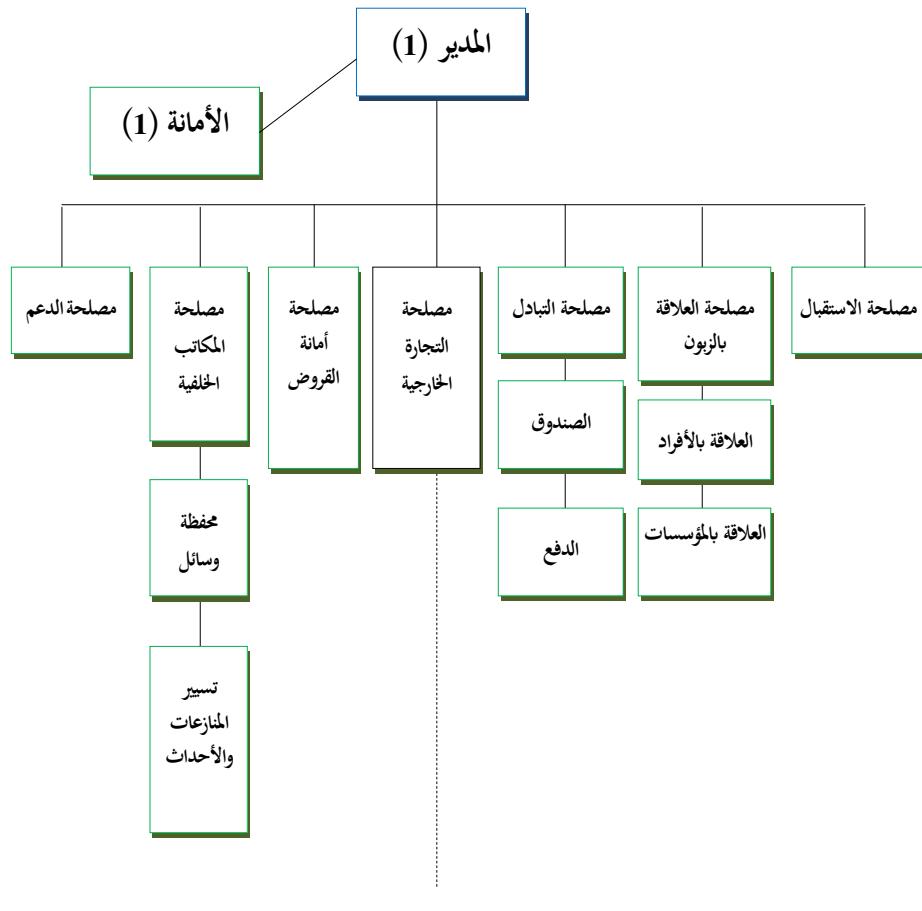
Source: INEUM Consulting, training on line, Ariaconsult, Projet « organisation et processus commerciaux agence » sur CD: organisation cible et processus cibles, 08/03/2007, Document interne à la BNA, P50.

3. تغيير الهيكل التنظيمي للوكلة بما يتماشى مع المعايير الجديدة للوكلة البنكية -  
الشكلين رقم "3" و "4".

الشكل رقم "3": الهيكل التنظيمي للوكلة قبل إعادة هندستها.



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



الخلفية

الأمامية

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 ايلاح الوظائف الجديدة في الهيكل التنظيمي للوكلة التجارية.

4. توزيع هاته الوظائف ووضعها في الهيكل التنظيمي الجديد - الجدول رقم "4".

وضعية الوظائف المستحدثة في الهيكل التنظيمي للوكلة:

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

آفاق المؤسسة	<p><b>مصلحة الاستقبال</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- استقبال و توجيه الزبائن</li> </ul> <p><b>مصلحة العلاقة بالزبائن</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- اهتمام المكلف بالزبائن بالزبون: إرشاد، توجيه، بيع خدمات البنك، متابعة الزبائن</li> </ul> <p><b>مصلحة التadalat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تسهيل ومعالجة جميع العمليات التبادلية للبنك</li> </ul>	<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="863 281 1001 358">الدعم</th> <th data-bbox="1001 281 1140 358">التسهيل</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="863 358 1001 475"> <ul style="list-style-type: none"> <li>- الإداري</li> <li>- المادي</li> <li>- التقني</li> </ul> </td><td data-bbox="1001 358 1140 475"> <ul style="list-style-type: none"> <li>- التنمية</li> <li>- واله وير</li> <li>- التنشيط</li> </ul> </td></tr> <tr> <td data-bbox="863 475 1001 591"></td><td data-bbox="1001 475 1140 591"> <p>تسهيل الأعمال</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- متابعة</li> </ul> </td></tr> <tr> <td data-bbox="863 591 1001 707"></td><td data-bbox="1001 591 1140 707"> <ul style="list-style-type: none"> <li>- المتابعة</li> <li>- المراقبة</li> <li>- القيادة</li> </ul> </td></tr> </tbody> </table>	الدعم	التسهيل	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الإداري</li> <li>- المادي</li> <li>- التقني</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التنمية</li> <li>- واله وير</li> <li>- التنشيط</li> </ul>		<p>تسهيل الأعمال</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- متابعة</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- المتابعة</li> <li>- المراقبة</li> <li>- القيادة</li> </ul>
الدعم	التسهيل									
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الإداري</li> <li>- المادي</li> <li>- التقني</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التنمية</li> <li>- واله وير</li> <li>- التنشيط</li> </ul>									
	<p>تسهيل الأعمال</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- متابعة</li> </ul>									
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المتابعة</li> <li>- المراقبة</li> <li>- القيادة</li> </ul>									
آفاق	<p><b>مصلحة أمانة القروض</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- إنهاء عمليات البيع</li> <li>- تقديم الدعم للمكاتب الأمامية</li> </ul>									
آفاق الثبات	<p><b>مصلحة المكاتب الخلفية</b></p> <table border="1"> <tr> <td data-bbox="310 1192 573 1250"><b>المنازعات</b></td> <td data-bbox="573 1192 829 1250"><b>الحفظة</b></td> </tr> <tr> <td data-bbox="310 1289 573 1522"> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تسهيل الأعمال الجارية</li> <li>- تسهيل المنازعات</li> </ul> </td><td data-bbox="573 1289 829 1522"> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تسهيل التدفقات</li> <li>- تسهيل وسائل الدفع</li> </ul> </td></tr> </table>	<b>المنازعات</b>	<b>الحفظة</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تسهيل الأعمال الجارية</li> <li>- تسهيل المنازعات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تسهيل التدفقات</li> <li>- تسهيل وسائل الدفع</li> </ul>					
<b>المنازعات</b>	<b>الحفظة</b>									
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تسهيل الأعمال الجارية</li> <li>- تسهيل المنازعات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تسهيل التدفقات</li> <li>- تسهيل وسائل الدفع</li> </ul>									

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 الميكل التنظيمي الجديد للوكلالة- الجدول

رقم "5"-.

الوظائف التي تم تغييرها
الوظائف التي لم تغير

كيفية إعادة توزيع الوظائف:

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

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

الوظائف ١ مالية
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
الكافالات والأثار
مكلف بالدراسات أساسى
مكلف بالدراسات
تحصيل اقساط
مكلف بالدراسات
مكلف بالدراسات
مكلف بالدراسات أساسى
سكرتيرة

Source: Ibid, P14

6. وضع خط 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 قواعد المكاتب وتقسيم المساحات وتحفيز العتاد والأجهزة المستعملة.

فبما أن سيرورات العمليات المعتمدة من أجل تقديم الخدمات المتوقعة 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 بالزبائن.
- 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 التخلص على المكاتب القديمة وشراء أخرى مناسبة، التخلص عن الكمبيوترات القديمة وشراء أخرى أكثر تقدما، شراء أجهزة حفظ المقاومة الإلكترونية، ووضع جهاز صراف آلي ...

الخاتمة.

يقوم البنك الوطني الجزائري، في محاولته ل توفير جودة خدماته المصرفية بإعادة هندسة سيرورات عملياته وأعلى أهمية كبيرة لموارده البشرية معتبرا أن نجاح إعادة هندستها جزءا لا يتجزأ من عمليات تحديث البنك وقد حاولنا من خلال هذا البحث التعرف على طبيعة التغييرات التي أحدها إعادة هندسة الموارد البشرية في البنك الوطني الجزائري، التعرف على نتائج هذه التغييرات، ومدى موافقتها للأهداف التي سرعا البنك من خلال الإيجابية على الإشكالية الأساسية له والمتضمنة في السؤال التالي: ما هو أثر إعادة الهندسة على تنظيم الموارد البشرية في البنك الوطني الجزائري؟

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

- تكين العمال؛
- استحداث وظائف جديدة تلبيتها إعادة الهندسة لأجل السير 1 سن لسيرورات العمليات الجديدة؛
- تغيير الهيكل التنظيمي للوكالة بما يتماشى مع المعايير الجديدة للوكالة البنكية؛
- توزيع هاته الوظائف ووضعها في الهيكل التنظيمي الجديد؛

- إعادة توزيع العمال على وظائف الهيكل التنظيمي الجديد للوكلالة؛
- وضع مخطط تكوين للعمال بناء على توجيههم الجديد؛
- إحداث تغييرات جذرية في التنظيم الفيزيائي للوكلالة 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 تقدير مخرجات موارده البشرية؛
  - صعوبة وضع هذا النظام الخاص بالتقدير بسبب التركيز على عمل الفريق وليس عمل الفرد وبالتالي سيصعب تقييم الأفراد؛
  - التغييرات اساسية في التنظيم الفيزيائي، الهيكل التنظيمي، المهام، الصالحيات لم يصحبها تغيير لا نوعي ولا كمي في شبكة الأجور مما يعرقل تحفيز المورد البشري؛
  - هل يجب اتخاذ شبكة أجور كلاسيكية وغير مرنة أو وضع شبكة أجور مرنة مرتبة بالجهد الفردي والجماعي للمورد البشري؟
  - رغم أن التغييرات الجذرية مست معظمه الجوانب العملية والتنظيمية، إلا أنه من المستحيل إحداث تغيير جذري في النصروفات المكتسبة للفرد، حيث يمكن تغيير طرق أداء العمل، تغيير وسائله،... إلا أنه لا يمكن تغيير العامل ورثود فعلة التي اكتسبتها على مر سنوات من العمل لصالح البنك وهو ما سبب جو من المقاومة للتغيير في الوكلالات 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 التخلّي عن مؤطرين وخبراء قيمة لن يمكن تعويضها على المدى المتوسط والقصير.

المواش:

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

<sup>2</sup>. 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 VOLES DE L'EXERCICE DE L'AUTORITÉ

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'entrainement 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 lors qu'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 donné, 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 craitif, l'hésitation (en cas de conflit), l'absence de rigueur, l'impulsivité, les choix idéologiques/irrationnels, la gestion des cadres "a la roulette russe" ("trouvez m'en 20 % de mauvais") : 15 % des opinions ;
- L'égocentrisme : esprit de caste, reins de se remettre en cause, protection de sa "baronne", 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 DONS. 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 analyses 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 ça 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 à 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 à 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 connaître 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 pence de leur travail, sans négliger de les remercier et complimenter de leurs réalisations qui le méritent, répondre à 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 à 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 démotivant 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, à 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 ("éclaire" 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, témoigne 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.



نَعْلَمُ لِذَلِكَ أَنَّهُ لَيْسَ فِي مُلْكِنَا  
إِنَّهُ لَيْسَ فِي مُلْكِنَا  
الْقُرْبُ لِلشَّعْبِيِّ الْأَكْلُ لِلْأَكْلِيِّ لِلْأَكْلِ

الزهراء بونيفور  
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 باليقطة المستمرة والمنابعة الدائمة، لكل جمادات الخيط، لكن ما يثير الانتباه هو درجة التفاوت الواضح بين هذه المؤسسات في مسايرة هذا التطور وذلك بتطبيقها لنظام تسيير فعال ومحكم لمواجهة التوسع السريع في الأنشطة والتعقيد والتشابك في العمليات الذي يميز وظائف المؤسسة لتحقيق المبتغي وهو البقاء والاستمرارية أو أكثر من ذلك تحقيقها لأرباح واحتلالها مكانة مرموقة في محيطها. ومع ذلك فإن المؤسسات الاقتصادية بمختلف أنواعها وتوجهاتها قد تحقق أهدافها كما قد تحقق وتفشل في تحقيق الحد الأدنى لهذه الأهداف وهذا ما أشار إليه مفكريين اقتصاديين وعلماء السلوك التنظيمي والتسيير في بحوثهم حيث وجدوا بأن سبب الفشل والإخفاق والزوال أو البقاء 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 نظرية المستخدمين لفعالية نظام التسيير في المؤسسة؟

من هذه الإشكالية يمكن صياغة التساؤلات الفرعية التالية:

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

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

المؤسسة وهذا قمنا باقتراح الفرضيات التالية التي نقيس من خلالها نظرية 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 نظرية المستخدمين لفعالية نظام التسيير في المؤسسة.

• الفرضية الأولى: هناك فروق فردية في نظرية المستخدمين لفعالية نظام الأهداف

• الفرضية الثانية: هناك فروق فردية في نظرية المستخدمين لفعالية نظام الاتصال

• الفرضية الثالثة: هناك فروق فردية في نظرية المستخدمين لفعالية نظام التحفيز

التعريف الإجرائية للمفاهيم المستخدمة في البحث:

✓ تعريف الفعالية: هي مدى تحقيق الأهداف المسطرة مقارنة بالأهداف الحقيقة.

✓ تعريف النظام: هو وحدة مركبة تجمع وترتبط بين أجزاء تشكل في مجموعها تركيباً كلياً موحداً.

✓ 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 المعاونة 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 الحقيقة. وهي تعني أيضاً انجاز المهمة المناسبة أو القيام بالعمل المطلوب ويمكن قياسها مثلاً بحصة المنظمة في السوق التنافسي أو بمقدار إسهامها في المدف 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 إنك غير فعال عندما تكون نشيطاً وكفؤاً في مهمة خاطئة، أو في مهمة صحيحة في الوقت الخاطئ.

ولمفهوم الفعالية عدة أبعاد من أهمها:

- مدي تحقيق الأهداف المحددة للمنظمة.
  - قدرة المنظمة على تأمين الموارد الالزمة لإنتاج السلع والخدمات من خلال النماذج مع البيئة المحيطة.
  - فاعالية العمليات داخل المنظمة وحسن سير الإجراءات فيها بسهولة ويسر وتحقيق الرضى الوظيفي بين العاملين
  - رضى الجماعات والأطراف ذات علاقة بجذب تحقيق التنمية والاستمرارية للمنظمة وهم المالكون والمساهمون والعاملون والموردون والمنافسون والحكومة والمستهلكين والمجتمع. (د. خيري كتابة 2007 ص 33)
- من خلال هذه التعريفات نستنتج أن مفهوم الفاعالية مرتبطة بأهداف المؤسسة ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة يعني تحقيق الفاعالية، ولكن الأهداف تختلف من فرد لأخر ومن وظيفة لأخرى وهذا ما يجعل مفهوم الفاعالية مختلفاً من مؤسسة لأخرى
- المفاهيم المتداخلة مع مفهوم الفاعالية: هناك جملة من المفاهيم المتقاربة مع مفهوم الفاعالية، والتي توضح فيما يلي:
- أ (الكافية): تتعلق بإنجاز المهام بطريقة سلية وتناسق بالنظر لعلاقة المدخل بالخرج، فتخفيض تكلفة الوحدة المنتجة مع الحافظة على النوعية يعتبر مؤشراً لزيادة الكافية. 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 استخداماً اقتصادياً زادت الكافية.
  - ب (الأداء): بمعنى إعطاء الأبعاد الكاملة لشيء ما أما على مستوى التسخير فيقصد به إنجاز 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 نظرياً بأنها العلاقة بين الإنتاج وعناصر الإنتاج، بمعنى العلاقة بين المخرجات والمدخلات. (خالد صافي صالح، ص 07).
  - هـ) أمر دودية: هي التزام أساسى لكل مؤسسة، للمحافظة على بقائها وللتكييف في ظروف المنافسة. والمردودية تعرف بالعلاقة بين النتيجة الحصلية وامكانيات مباشرة العمل فمردودية المؤسسة مرتبطة بجدارة هذه الأخيرة في الحصول على نتائج ايجابية.
  - و) النجاعة: نستعمل ونختتم 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 فعالاً إلا أن المؤسسة تعوق فعاليته وقد يكون في الجماعة الفعالة أفراد ليسوا كذلك والوضع الأمثل هو الذي تنسق فيه وجهة فعالية العناصر معاً حتى لا تعارض فيتحول ذلك دون تحقيق أهداف المؤسسة مما يقلل من فعاليتها.

- النسبية: نسبية الفعالية ومدى تأثيرها بالمنظور الذي تقومها من خالله.

- تفاعل معايير الفعالية: معايير الفعالية تتفاعل فيما بينها وتتبادل التأثير فيما بينها وينعكس ذلك في عدة صور كأن يضعف بعضها البعض الآخر أو يقويه وقد تنظم معاً في هيئة سلسلة متعددة الحلقات حيث يكون بعضها سبباً 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 دوراً هاماً في العلم الحديث وقد شغل ذلك تفكير العلماء والمخترعين 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 بعض التفاعلات المستقرة أو المتبدلة لأداء وظيفة معينة.

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

- أو هو عبارة عن مجموعة من الأجزاء أو المكونات مرتبطة بعلاقات بعلاقة لتحقيق أهداف محددة ضمن بيئه 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 المتدخلات وإنماجها من جديد مناسبة لبيئته.

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

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

المدخلات: تمثل المدخلات الموارد الالزامـة للنظام ليتمكن من القيام بالأنشطة المختلفة لتحقيق الأهداف المسطرة، وتشمل المدخلات العديد من العناصر الغير متجانسة كالخامات والطاقة والمعلومات والآلات، وتعتبر المدخلات مخرجات لنظم أخرى سواء تلك النظم الموجودة في بيئـة 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 معلومـة، وتعد المخرجات الأداة التي من خلالها يتم التحقق من أداء النظام وقدرتـه على تحقيق أهدافه (د. خيري كنانة 2007: 60). وهناك نوعين من المخرجات هي:

- مخرجـات تـنـائـيـة: وهي تـشـكـلـ مـيـاـسـرـةـ مـدـخـلـاتـ لـلـبيـئةـ الـتيـ يـوـجـدـ فـيـهـاـ النـظـامـ.
- مـخـرـاجـاتـ رـاجـعـةـ: وهي مـخـرـاجـاتـ اـرـتـدـادـيـةـ تـسـتـخـدـمـ مـرـةـ أـخـرـىـ كـمـدـخـلـاتـ لـلـنـظـامـ نـفـسـهـ، فـاـلـنـظـامـ قـدـ يـسـتـخـدـمـ جـزـءـ مـنـ مـخـرـاجـاتـ كـمـدـخـلـاتـ جـدـيـدـةـ لـهـ وـهـذـاـ مـاـ يـعـرـفـ بـالـتـغـذـيـةـ الـرـاجـعـةـ.

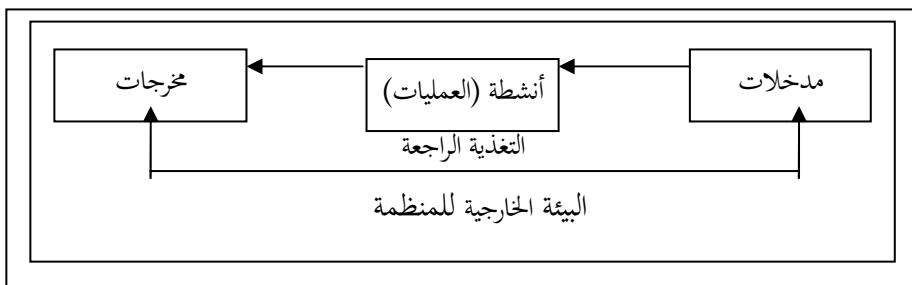
المعلومـةـ المرـتـدـةـ: تـعـتـبـرـ المـعـلـومـاتـ المـرـتـدـةـ الـأـدـاـةـ التـصـبـحـيـةـ لـلـمـخـرـاجـاتـ أيـ أـدـاـةـ لـتـحـقـيقـ الـرـقـابـةـ عـلـىـ أـدـاـةـ الـنـظـامـ، وـيمـكـنـ تقـسـيمـ الـمـعـلـومـاتـ إـلـىـ نـوـعـيـنـ: مـعـلـومـاتـ مـرـتـدـةـ تصـبـحـيـةـ يـقـضـدـ جـاـءـ إـرـجـاعـ الـأـشـيـاءـ إـلـىـ وـضـعـهـاـ الصـحـيـحـ، وـمـعـلـومـاتـ مـرـتـدـةـ تـطـوـرـيـةـ تـعـمـلـ عـلـىـ تـطـوـيرـ أـدـاـةـ الـنـظـامـ أـوـ تـغـيـيرـ الـأـهـدـافـ

الـعـلـاقـاتـ: تـمـثـلـ الـوـسـيـلـةـ الـتـيـ مـنـ خـلـالـهـ يـتـمـ رـبـطـ الـنـظـمـ فـرـعـيـةـ بـعـضـهـاـ الـبعـضـ، وـأـيـضاـ رـبـطـ الـنـظـامـ بـبـيـئـتـهـ.

بيـئـةـ الـنـظـامـ: أيـ أـنـ الـنـظـامـ لـاـ يـوـجـدـ فـيـ مـعـزلـ عـنـ الـنـظـمـ الـأـخـرـىـ، فـتـواـجـدـهـ فـيـ بـيـئـتـهـ يـسـمـحـ لـهـ باـسـتـقـطـابـ مـدـخـلـاتـهـ مـنـهـاـ كـمـاـ يـلـقـيـ بـمـخـرـاجـاتـ إـلـيـهـاـ وـبـالـتـالـيـ فـعـلـ وـجـودـ تـفـاعـلـ بـيـنـ الـنـظـامـ وـبـيـئـتـهـ يـؤـدـيـ إـلـىـ فـشـلـ الـنـظـامـ وـفـنـائـهـ.

حدـودـ الـنـظـامـ: تـتـمـثـلـ حـدـودـ الـنـظـامـ فـيـ الغـشـاءـ الـذـيـ يـحـيطـ بـهـ وـيـفـصلـهـ عـنـ بـيـئـتـهـ، فـهـيـ غـيرـ ثـابـتـةـ لأنـماـ تـتوـقـفـ عـلـىـ أـهـدـافـ الـنـظـامـ وـدـرـجـةـ تـعـقـدـهـ كـمـاـ هوـ مـوـضـعـ فـيـ الشـكـلـ رقمـ(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 ثبيت النظام على الطريق المرسومة له، والمؤدية نحو تحقيق الأهداف.
- ب) التأقلم: ويعني مدى تمكن النظام من مساعدة التغيرات التي تطرأ في البيئة
- ج) قوة التعلم: ويقصد منها مدى تمكن النظام من الاستفادة من أساليب معالجة الحالات التي فرضت التأقلم على أساس توظيفها في حالات مماثلة.
- د) المصداقية: وتعني الثقة المنوحة للنظام، وتقاس بأداء ومخرجات المنظمة.

### 4.2.1 أنواع النظام:

- أ) النظام المغلق: فهو الذي لا يتفاعل مع البيئة الخارجية وهو نادر الوجود واقتصر مثال له "الساعة التي تعمل على البطارية تبقى تعمل دون حاجة لأي دعم خارجي حتى تفرغ البطارية، فالندرة هنا نسبية وليس مطلقاً بالنظم المغلقة معدومة الوجود.
- ب) النظام المفتوح: وهو النظام الذي يتفاعل مع البيئة فيؤثر ويتأثر بها، وهذا النوع من النظم هو الأكثر انتشاراً 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 برتولنفي الذي أزعجه التشتت الواضح بين العلوم في مختلف مجالات البحث العلمي.

المؤسسة كنظام: حسب برتولنفي (Bertalanffy): المنظمة عبارة عن مجموعة من الأجزاء المتداخلة والتي تنتهي إلى النظام حيث كل جزء يؤدي وظيفته، وكل الأجزاء تتأثر وتتأثر وتتفاعل مع بعضها البعض. وتعبر في نفس الوقت هيكلًا اجتماعيًا واقعياً وكمعامل اقتصادي تتمتّع بخصائص تنظيمية. وبواسطة المفاهيم العامة للنظم فإن المؤسسة عبارة عن نظام بدليل أن:

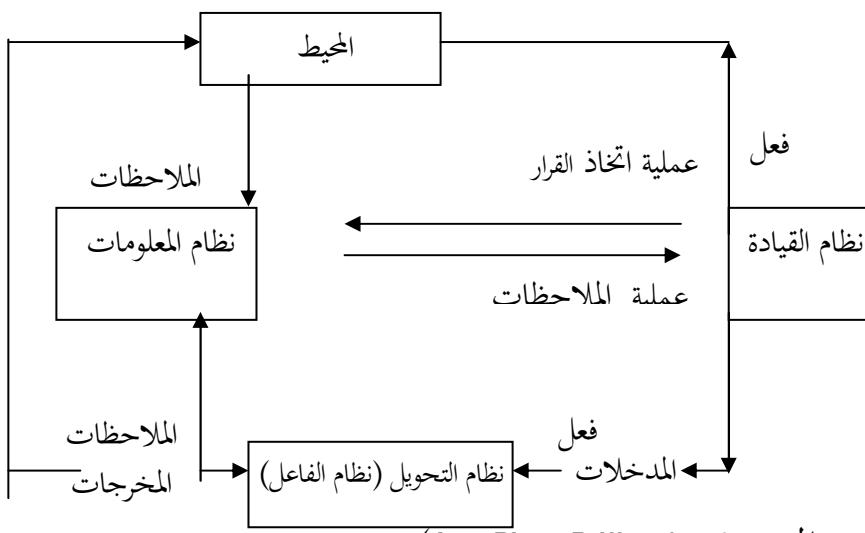
### "المؤسسة حدود"

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

#### 2.3.1 نظام التسيير حسب نظرية الانظمة: حسب برتابونفي فان المؤسسة نظام مركب (معدن)

يمكن تجويده إلى عدة مبادئ لتسخير لكل ميدان في المؤسسة إستراتيجيته ومهامه الأساسية، من هذه المهام ما هو عملي (كتصور المنتجات، شراء مواد أولية، صناعة المنتجات، تخزينها، بيعها، ومهام وظيفية) تسيير الموارد البشرية، الموارد المالية والرقابة والتسيير بين المهام العملية، وكل ميدان في المؤسسة مهمة أساسية يحتوي على أنظمة أساسية كما هو مبين في الشكل رقم(2).

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



المصدر: Jean Pierre Briffaut.(p113)

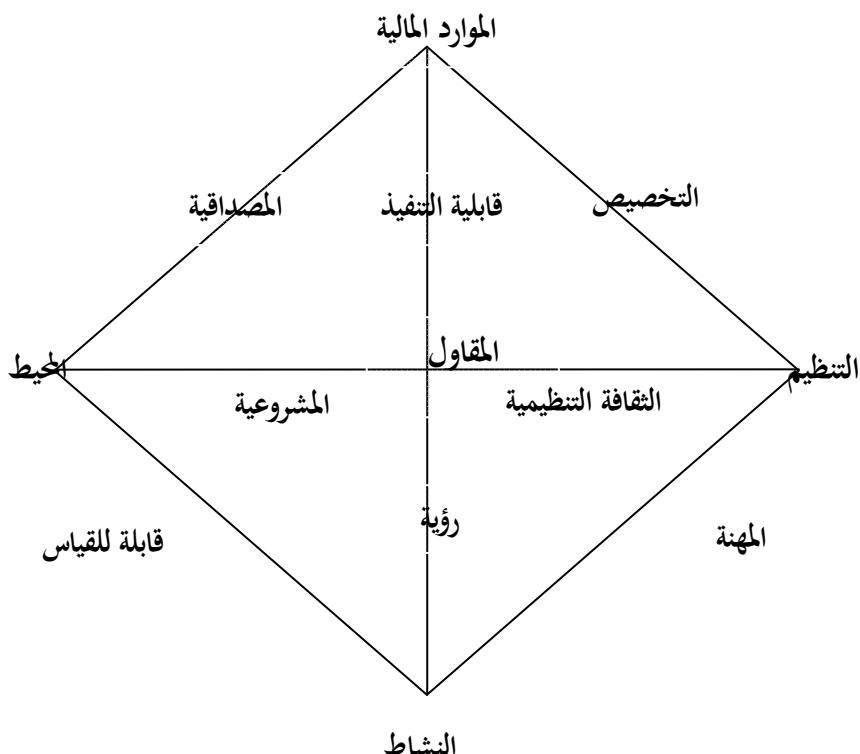
- نظام التحويل أو المعالجة(نظام الفاعل): تحدث فيها عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات باستعمال وسائل موضوعة تحت تصرفه(يد عاملة، تجهيزات... الخ)  
- نظام القيادة(القرار): يعرف بمستوى التحكم يقيم انطلاقاً من بيانات من نظام المعلومات، وينجز مهمة تمثل في قيادة النظام الفاعل(نظام المعالجة) بطريقة مباشرة أو غير مباشرة عن طريق المحيط.

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

(Jean –Pierre Briffaut.(p115

1.3.1 حسب سلفي سامينت (Sylvie Sammunt). ترى سامينت أن نظام تسيير المؤسسة في بداية الشاط ي تكون من خمسة عناصر أساسية هي (المقاول والتنظيم والشاط 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

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

3.1.3 نظام التسيير حسب شيسستر برنارد (Chester Bernard): اعتمد شيسستر برنارد في أفكاره على خبرته في شركة نيوجرسي للاتصالات، له أبحاث وكتابان وأضاف من خلالها معارف جديدة لعلم الإدارة بما التنظيم الإداري، ووظائف المدير الذي صدر سنة 1938 عرض من خلاله خلاصة خبرته وأفكاره لدور المدير، ووظائفه فهو يرى أن المدير يكون قائداً للفريق ويحرص جاهداً على تسهيل الاتصالات وتحفيز المسؤولين بمختلف الطرق وخاصة استعمال الحوافر المعنوية ليبذلوا أقصى طاقتهم، كما يجب على المنظمة صياغة تحديد أهدافها وقد صنف برنارد الحوافر إلى سبع مجموعات:

- النقود والأشياء المادية.
- إتباع المثل الشخصية.
- الموقف الاجتماعي الجذاب.
- ظروف العمل المناسبة.
- الشعور بمستوى المشاركة.
- فرض الاتصال والرفق في التعامل والتكافف والتعاضد.

5.1 محددات نظام التسيير حسب شيسستر برنارد: لنظم تسيير المؤسسة عدة اتجاهات كما رأينا فيما سبق، ومن الاتجاهات البارزة اتجاه شيسستر برنارد والذي رأى أن نظام التسيير يتكون من ثلاثة 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 واستئثارهم همهمهم لكي ينشطوا في العمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وبظهر 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 الحوافر.

1.5.1 نظام الأهداف: تعد الأهداف الواضحة والقابلة للقياس مرحلة من المراحل الأساسية لأي منظمة حتى تحدد طريقها وما تريده أن تصل إليه وقياس النتائج التي تتحققها، ويعتمد نظام الأهداف على إشراك جميع العاملين في آية 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

الزهراء بوتفور

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

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

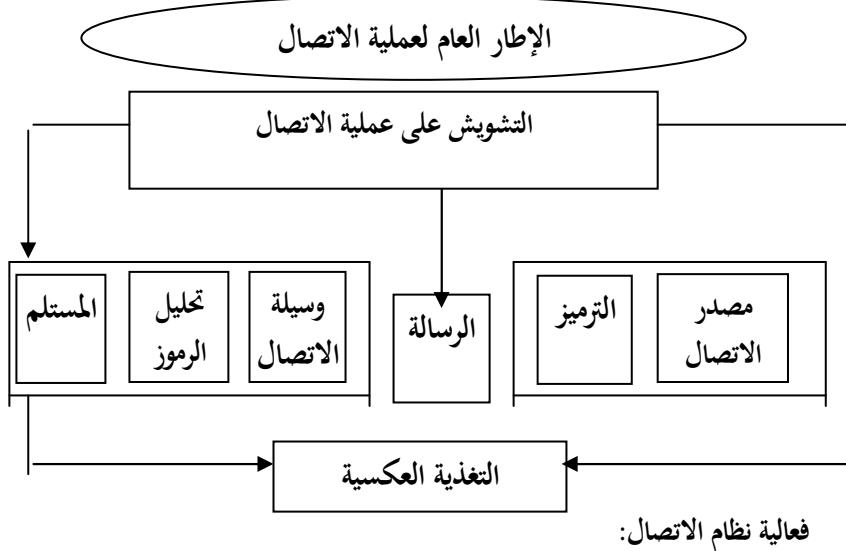
- تعد الأهداف من أهم عناصر التخطيط.
- تعد الأهداف مرشداً لاتخاذ القرار.
- تساعد الأهداف في المستويات العليا على وضع الأهداف في المستويات التالية.
- يساهم وضع الأهداف في تحديد مراكز المسؤولية.
- تسهم الأهداف في تفويض السلطة.
- تسهم الأهداف في بيان نوعية العلاقات السائدة بالمنظمة، وعلاقتها بيئتها.
- تسهم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

2.5.1 نظام الاتصال: إن عملية الاتصال عملية ديناميكية ذات اتجاهين، يعني أن كل فرد في عملية الاتصال هو مرسل ومستقبل للمعلومات والأفكار التي تتضمنها هذه العملية، وحتى تتم عملية الاتصال يجب توافق 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 تعقيداً، 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 العامل الذي 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 وحققتها وأهميته.

- تطوير مهارات الاتصال بالنسبة للعاملين.

- زيادة مهارات العاملين في استخدام وسائل الاتصال.

- تطوير أساليب الحصول على المعلوم ونظم حفظها.

- تخليه العاملين من الاتجاهات السالبة والعقد والمشكلات النفسية التي تعوق الاتصال الفعال.

- تقوم نتائج الاتصال.

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

الأمريكية مبادئ أساسية للاتصال الفعال تضمن لكل من يعمل بها نظاماً أولياً للاتصال الفعال

الزهاء بونيفور

وهي كما يأتي:

- إلزام المرسل بتحليل موضوع الرسالة وتوضيح كل جوانبها قبل البدء في الاتصال
- التتحقق من الهدف الفعلي في الاتصال: وهذا يقتضي من مسؤول 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 تغير اتجاهات شخص أو أشخاص آخرين...الخ.
- تذكر الاتصال أثناء الظروف الطبيعية والإنسانية: ويقضي ذلك اختيار الوقت المناسب للاتصال، فلا يتم الاتصال في آخر دقيقة من ساعات العمل، أو في الوقت الذي يبلغ منه الاجتهد والتعب أقصاه وذلك مراعاة الظروف الطبيعية أيضاً إلى جانب الظروف الاجتماعية والنفسية، فيتجنب الاتصال عند الضوضاء أو سوء الإضاءة أو الحرارة المرتفعة أو سوء التهوية.
- استشارة الآخرين كلما أمكن في تحضير الاتصال: فطالما إن موضوع الاتصال يمس الإدارة والعاملين والمجتمع، فلا بد من الوقوف على آراء الجميع.
- جعل نبرات الصوت ملائمة لموضوع الاتصال: وبغض ذلك توفير كافة العوامل التي تساعد على جذب الانتباه للرسالة، وفي حالة الاتصال الشفهي مثلاً يلتزم المرسل بأن يجعل نبرات صوته غير حادة عند استهلاك الرسالة، ويضغط على بعض الكلمات الرئيسية بالشكل الذي يوضح أهمية الرسالة ثم ينتقل إلى الجوهر ويختم الرسالة بعبارة ودية تتطوي على الاعتراف بالجهود المبذولة من العاملين من أجل تحقيق أهداف المنظمة.
- الاهتمام باحتياجات الجمهور: ويعني هذا البدء ألا يكون هدف الاتصال هو مجرد مطلب متواصلة فحسب، وإنما ينبغي من خلال تحقيق أهداف الإدارة تحقيق أهداف العاملين، فكلما حرص المرسل على تحقيق رغبات المستقبل كانت الاستجابة إيجابية من المستقبل وفي ظل هذا الأسلوب تتحقق مصالح المنشأة
- متابعة الاتصال: الاتصال من أجل تحقيق هدف محدد أو بعض الأهداف يحتاج 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، ف مجرد عدم الكلام لا يعتبر إنصاتاً وإنما الإنصات هو تجاوب مع المرسل ومحاولة فهم ما

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

الزهراء بوتنبور

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 مسئوليه، وتحفيزهم على أداء الأعمال الموكلة إليهم على الوجه الأكمل وصولا إلى تحقيق الأهداف المرجوة الشاملة للمنظمة.

نظام التحفيز هو مجموع الحوافر التي التي تدفع العاملين علىبذل جهد أكبر للإقبال على تنفيذ مهامهم بجد، وكفاءة لرفع مستوى العمل كما ونوعا،

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

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

تحديد السلوك المتضرر: أن تكون السلوك والتصرفات المنتظرة محددة منذ البداية واحتمال تحقيقها واردا.

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

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

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

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

معرفة مدى فعالية نظام التسيير في المؤسسة الجزائرية كان لابد من الدراسة الميدانية في إحدى المؤسسات وقد اخترنا القرض الشعبي الجزائري بوهران وقد قمنا أولا بالدراسة الاستطلاعية التي مكتتبنا 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 نظر المستخدمين لفعالية نظام التسيير في القرض الشعبي الجزائري بوهران

الجدول رقم (01) بين نتائج مقاييس النزعة المركزية (المتوسط، 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

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

المستخدمين لنظام التسيير في القرض الشعبي الجزائري بوهران حيث بلغت درجة المتوسط الحسابي (94.96) الوسيط (92.00)، والمتوسط (78.00) حيث هذه القيم تظهر مترادفة فيما بينها مما يبين أن درجة المستخدمين موزعة توزيعاً اعتدالياً 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 (المتوسط، الوسيط، المتوسط الحسابي) للفروق الفردية في نظرة المستخدمين لفعالية نظام الأهداف في مؤسسة القرض الشعبي الجزائري بوهران

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

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) الوسيط (30) والمتوسط (33) وهذه القيم مترادفة فيما بينها مما يبين أن درجات المستخدمين موزعة توزيعاً اعتدالياً أي أن هناك تماثل،

ومنا أن متوسط الدرجات = 30.21 والذى هو أكبر من متوسط نظرية المستخدمين لفعالية نظام الأهداف والذي يساوى 23 عند هذا البعد، إذا توجد فروق فردية في نظرية المستخدمين لفعالية نظام الأهداف في المؤسسة

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

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

الجدول رقم(3): يبين نتائج مقاييس النزعة المركبة (المتوسط الحسابي، الوسيط، المتوال).

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

مقاييس النزعة المركبة	نظام الاتصال	النتيجة
المتوسط الحسابي	34.34	هناك فروق فردية في نظرية المستخدمين
الوسيط	32	لفعالية نظام الاتصال لوجود تقارب بين
المتوال	28	مقاييس النزعة المركبة.

من خلال الجدول رقم (03) الخاص بمقاييس النزعة المركبة للفروق الفردية في نظرية المستخدمين لفعالية نظام الاتصال في مؤسسة القرض الشعبي الجزائري بوهران حيث بلغت درجة المتوسط الحسابي (34,34) الوسيط (32)، والمتوال (28) حيث هذه القيم تظهر متقاربة فيما بينها مما يبين أن درجة المستخدمين موزعة توزيعاً اعتدالياً وهذا يبين أن هناك فروق فردية في نظرية المستخدمين لفعالية نظام الاتصال في مؤسسة القرض الشعبي الجزائري بوهران، ولكن متوسط الدرجات = 31.446 والذى هو أقل من متوسط نظرية المستخدمين لفعالية نظام الاتصال والذي يساوى 38 عند هذا البعد، إذا لا توجد فروق فردية في نظرية المستخدمين لفعالية نظام الاتصال في المؤسسة.

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

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

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

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

من خلال الجدول رقم (04) الخاص بمقاييس النزعة المركزية للفروق الفردية في نظرة المستخدمين لنظام التحفيز في المؤسسة حيث بلغت درجة المتوسط الحسائي (30.83)، والوسيط (30.00)، والمتوال (30.00) وعما أن هذه القيم تظهر مترابطة جدا فيما بينها وموزعة توزعا اعتداليا، وهذا ما يبين أن هناك فروق فردية في نظرة المستخدمين لفعالية نظام التحفيز في مؤسسة القرض الشعبي الجزائري بوهران.

وما 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 توزعا اعتداليا على المستخدمين حيث أن معظمهم قد تركزت 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 وال المتعلقة 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 توزعا اعتداليا على المستخدمين بحيث أن معظمهم قد تركزت 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 تباين 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 أضعف إلى ذلك غياب شبه كلي للاتصال الصاعد الفعال مع غزارة الزهاء بونتفور

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 التوزع المركبة (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 تمركت درجاتهم في وسط الرسم البياني، مما يوضح بان نظرة المستخدمين لنظام التحفيز تختلف من فرد لأخر في هذه المؤسسة، فنظرة المفدين تختلف اختلافاً كلياً عن نظرة المسيرين فمثلاً المفدين راضين على ما تقدمه المؤسسة لهم من خدمات نتيجة لتوفر المكافآت وتعويضات العمل تماشياً مع ضغط العمل إضافة إلى أن البنك يؤمن التقاعد، وicket بالتكوين، تامين الأمراض، تعويض التجربة المهنية (حسب عدد سنوات الخبرة المهنية ) والمكافآت.

#### الخاتمة

نظام التسيير داخل أي المؤسسة يعتبر من المقومات الأساسية لتحقيق أهدافها حيث تجد في الأعلى نظام الأهداف الذي يعد مرشد لاتخاذ القرارات الحكمة... إلخ إضافة إلى الاتصال الفعال الذي يعد السبيل الوحيد لдинاميكية الجماعة وتحقيق التفاعل الدائم لسير العمل وفي الأخير نجد نظام التحفيز الذي يهتم بجميع شؤون العامل بتعزيز اهتمامه واتمامه 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 أجل الدراسة وبعد معالجة البيانات بأساليب إحصائية مناسبة تتمثل في مقاييس التوزع المركبة 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 المؤسسي، 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:

- التوسيع 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 الرحمن إدريس، 2005 "إدارة الأعمال نظريات ومحاذاج 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 وتنمية المؤسسات" الطبعة الثالثة، ديوان المطبوعات الجامعية.
4. عبد الحميد عبد الفتاح، 2007 "الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المعاوزن". الملكية العصرية للنشر والتوزيع، المصورة، مصر.
5. عبد الغفار حنفي، 2006 "أساسيات إدارة منظمات الأعمال، الوظائف والمهارات 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



## بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ بِالْحُكْمِ لِلَّهِ الْأَكْبَرِ فِي الْعُوَذُ لِلَّهِ

### الْمُهْمَّا

ساحي مصطفى<sup>1</sup> و جوال محمد السعيد<sup>2</sup>  
قسم العلوم التجارية جامعة عمار ثليجي الأغوا  
اللب ماجستير جامعة المدينة<sup>2</sup>

تعتبر المعرفة موردا رئيسيا بالنسبة للمؤسسة ومصدرا رئيسيا للثروة وميزة تنافسية للأمم<sup>1</sup> أما العمال المعرفيون وفي بيئه ديناميكية قابله للتغيير، بيئه يتطلب العمال فيها ابداعا وابتكارا لأفكار قابله للتسويق وليس مجرد معالجة وإنتاج المواد أو الرموز أو البيانات بل القدرة على استخدام قواعد المعلومات في انتاج مخرجات معرفية جديدة.<sup>2</sup>

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

وتسقونا هنا أفكار نيرة للمؤلف وليم بولار william bollwrads في كتابه المشهور عام 1996 بعنوان "روح المؤسسة « the soul of the firm " هلا برب يبنكم قائد حقيقي، ليس الرئيس بل القدوة، ليس أعلى الموظفين راتبا بل الذي يجازف ويتحمل المخاطر، وليس الشخص الذي يشجع نفسه وحركها، بل يشجع ويرفع من مستوىهم، ولا الإداري بل المبادر، ولا الآخذ بل المانح، لا المتحدث بالمستمع"

أليس هذه الصفات والممارسات منتجات معرفية وأفكار إدارية ينبغي أن تسوق للمورد البشري في جميع مستوياته، أليس ثقافة تساعد على توجيه العامل حتى يمكن أن يشتري ويقبل من رئيسه أفكارا تساعدة على تسويق أفكارنا ومنتجاتنا لعملائنا<sup>3</sup>. إنما حلقة التسويق الداخلية مدبر عامل.....عميل

المعرفة واكتسابها واكتسابها وتفسيرها ونقلها والإحتفاظ بها، وتعديل سلوكها بصورة هادفة بحيث يتم عن معرفة وبصيرة نافذة.<sup>4</sup>

إن من أهم الأمور المؤكدة هو اتجاه الملحقة إلى الإستمرار في كسب المعرفة واستخدامها على نحو منتج وزيادة مسؤولية مديري المؤسسات تجاه حفظ العاملين لوضع معارفهم في خدمة أهداف المؤسسة. وهذا المفهوم يساوي بين مصالح الفرد الشخصية ومصالح المؤسسة المأهولة، وبالطبع العامل الذي يدرك هدف المؤسسة يكون من السهل عليه الإنداخ 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 محله "المشاركة والتعاون" هذا الأخير يساعد ويشجع العاملين على الأداء الأفضل لهم 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 يكتفى بحلقة من حلقات الإنتاج ألا وهي التعليم والتعلم كيف يشتري 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 هي عمال متميزون ومتأzion ولا يتأنى هذا إلا بالتعلم المستمر ولا يستدعي الأمر دائما اتجاه إلى مواكز البحث والدراسات، بل بقاء المؤسسة في مستوى معين من التنافسية والنجاح يجعلها في زمرة المؤسسات "التعليمية".

إن الثقافة المؤسساتية الصحيحة تؤدي إلى النجاح في الاقتصاد 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 المدح والتشجيع والثناء على من التزم بمعايير عالية ومحضطة، جعل العمل من مصادر الرضا والمحنة، توزيع الأدوار القيادية والمساعدة على تحسين المهارات، مكافأة الإنجازات بسخاء وإيجاد ظروف عمل مواطية تشجع العمل الجماعي<sup>5</sup>.

لا يمكن لتقنيات المعلومات بقدرها إيجاد بيئة مبنية على المعرفة، كما لا تستطيع التقنية وحدتها أن تعمل في فراغ ما لم تجد لها وعاء سلوكيا وثقافيا يحمل شكلا من أشكال المعرفة، وعلى سبيل المثال لا اصر المعرفة الضمنية بجوانبها المختلفة " كالرأي القائم على التجربة، البصيرة المترتبة باخبرة، الذكاء والفتنة، والشخصية والأسلوب اسي والإدراكي<sup>6</sup>، كلها يمكن أن تكون بذرات صامة لنبتة المعرفة، فهل يمكن تعليم المعرفة الضمنية كما الصريح؟ وإن صح ذلك هل يمكن تسويقها كأفكار أو ملكات للعمال والأفراد أو للعملاء الداخليين إن صح التعبير؟؟؟.

ويدور النقاش بحثة 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 كأصول ومصدر أساسى للربح وفي هذه الحالة تكون المؤسسة أكثر استعداداً للإستثمار فيهم. إلا تستثمر المؤسسة في مجموعة من الأسواق مكونة من مجموعة من العملاء ذوي الرغبات المعينة هم عملاء داخلين، فرصة الجذب فيها هي معارفهم ومهاراتهم وأهدافنا<sup>7</sup> حتى يتم فعلاً النجاح لربط سلسلة الإستثمار في الأسواق، والأكيد أن المورد البشري حلقة مهمة جداً في هذه السلسلة.

لكن كيف يمكن أن يكون الإستثمار في تكوين وتدريب العاملين مصدر اهتمام لدى المؤسسات؟ يوضح بيتر كاميابي نظراً للقدرة على التحرك والمنافسة في عالم الأعمال الدولية تردد في تزويد الموظف بتدريب واسع النطاق، وكلما كان العامل أكثر تأهيلاً ارتفعت قيمته في اتجاه إلى العاملين ذوي التأهيل والخبرة العالية. وهنا تظهر اتجاه إلى التكوين (داخلي أو خارجي حسب الكلفة والوقت والعائد).

إن الاقتصاد المبني على المعرفة يدفع المؤسسات للنظر للعاملين والموظفين في ضوء منظور جديد بحيث يكون العاملون هم المؤسسة والناتج هو المعرفة\* وبين لنا توماس ستواتر أنه بينما كانت المؤسسة تعد مجموعة من الأصول الثابتة، فإنها في الوقت الراهن مجموعة من الأفكار ويعتبر العاملون فيها "رأسماليين بشري" يستثمرون الجهد والوقت والطاقة والذكاء. لذلك من الأنساب عدم اعتبار العاملين أصولاً بل مستثمرين وتصبح في هذه اتجاه المعرفة ليست مجرد ضمان إنما تصبح سلعة قابلة للتسويق وفي هذه اتجاه حق على المؤسسة أن تكافئ هؤلاء المستثمرين الذين يستثمرون وقتهم ومواههم لصالح المؤسسة. وكيف تكافئهم؟ ليس إلا بارص على اقتناصهم وتدريبهم وحفزهم لأنهم من نصف عليه اليوم لكي يكون عاملًا مؤهلاً فهو قائد و مدير المستقبل والعامل الذي أستثمر فيه اليوم سيكون مستشاراً في غيره لاحقاً.

1 اتجاه إلى التسويق بالعلاقات: الكثير من الاختلاف والقليل من الإجماع حول مفهوم موحد ويسيط للتسويق بالعلاقات<sup>8</sup>. فالبعض يراه عملية ترويجية نحو العملاء اثنين والمرتقبين بعد التحري عنهم بأساليب علمية. في حين يركز البعض على كونه يهتم بظروف كل عميل على حدة، ومؤسس شراكة وثيقة مع كل عميل، أو معاملته كأنه قطاع سوقي قائم بذاته. ويركز آخرون على نقطة اتجاه على العملاء باستخدام أساليب مختلفة والإستمرار بالإتصال بهم بعد اتمام عملية البيع. ويبدو أن من المفكرين من هم أكثر جرأة وصرامة حيث من خلاله يركز مفهوم التسويق

بالعلاقات على نهاية خداع العميل عن طريق "القول والبيع" والتحول إلى الإشراك اتفقي للعميل

بالإتصال والمشاركة في المعلومات (وهذا ما نحتاجه فعلاً في المؤسسات الجزائرية). قد يرى الكثير تعدد المسميات التي توافق مصطلح التسويق ولكن الكثير من الغموض حول الفروقات والإختلافات، وهو ما تقتضيه ا ماجة 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
المهد	تسويق المنتج أو الخدمة لأكبر عدد من العملاء	تسويق منتجات أو خدمات متعددة لجموعة متعددة من العملاء
وسائل الإتصال المستخدمة	التلفزيون والمصحف – وسائل الإتصال الجماهيرية	الهاتف – البريد والمقابلات الشخصية
الرسالة التسويقية	اشترو منا	لماذا يجب أن تشتري منا / ابقو معنا.
التركيز	تمييز السلعة أو الخدمة	تمييز العميل.

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

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

1- افاظ على العملاء، بدلاً من ا اولة المستمرة للبحث عن عملاء جدد.

2- إقامة علاقات هيكلية واجتماعية تمثل حاجزاً للخروج وداعماً للوفاء والإستمرار في العلاقة مع المؤسسة:

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

❖ أما الرابطة الاجتماعية ← فتتشاءم نتيجة العلاقات الاجتماعية والإنسانية التي يكون لها موظفي المؤسسة، والعلاقاتين السابقتين تمثلان مداخل وأدوات لبناء العلاقة مع العملاء والمستهلكين.

❖ المؤسسة "بوينغ" لصناعة الطائرات المدنية قد استغلت في تصميم أحد ث دائراتها المدنية "بوينغ 777" على متطلبات وأدوات زبائنها وما شد الإنتماء 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 دوراً كبيراً في تفضيل بعض المنتجات دون غيرها وذلك من منطلق "اسأل مغرب ولا تسأل طبيب"، فالتجرب هم العملاء العارفين بـ المؤسسة والطبيب هو المؤسسة واعلاناتها، والعلة أو المرض هو ا ماجة والرغبة في الإنفاع بالمنتج.

ساحي مصطفى و جوال محمد السعيد

داعي الاهتمام بتسويق العملاء أو العلاقات<sup>9</sup>: الشيء الذي ينبغي أن تعه المؤسسات أن تكلفة جذب عميل جديد تuala 05 أو 10 أضعاف تكلفة الإحتفاظ برضاء المستهلك ا مالي، بل إن تكلفة جذب مستهلك جديد تعادل تكلفة الإحتفاظ بالمستهلك ا مالي 12 مرة.

اقيقة الحامة هي أن خسارة عميل إنما يعني أكثر من مجرد فقدان صفة بيعية واحدة، فهي تعني خسارة تيار متدايق من إجمالي مشتريات حياة كاملة لعميل ما وهو ما يعرف بدورة حياة العميل مع المؤسسة "، Customer lifetime value" العلاقة الجيدة من وجهة نظر العميل تختيم عليه الشعور بالرضا وهو أسمى مبتغاً للمؤسسة وعليه يترتب:

عميل راضٍ يستطيع أن يقدم للمؤسسة:

- حساسية أقل للأسعار.

- التحدث بشكل لائق وجيد وبمبر للآخرين عن المؤسسة ومنتجاتها وموظفيها.

- يسهم بولائه الدائم لـلإكساب المؤسسة عملاء ذوي ولاء أوسع مع الكثير من المزايا.

### 3- أبعاد التسويق بالعلاقات:

تلخص الأبعاد الخمس الخاصة بالتسويق بالعلاقات في الدعمات و المبادئ التالية:

1-3 الجودة: لا يوجد تعريف واضح و مدد لكلمة الجودة نظراً لتغير مفهومها بتغير الفرد نفسه الذي يقوم بتحديده، إلا أنها عموماً تعد الجودة من الأمور الـ ا ماكمة التي يعتمد عليها العميل بشكل أساسي في قرار اختياره للمنتجات والمعاملات هناك نوعان من الجودة:

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

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

2-3 تحسن الجودة: يبع المفهوم الأساسي لتحسين الجودة من أن الفشل يكون له سبب رئيسي والأسباب تكون قابلة للوقاية، و الواقعية منها دائمًا أرخص من تصحيح الفشل، وما يتربت 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 المنافسين وهو ما يدمر مبدأ العلاقة.

4-3 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 جداً من الرضا بالمنظمة بهدف الإرتقاء بها بمستوى جودة الخدمة المقدمة للعملاء الخارجيين وهذا العنصر سوف تكون لنا معه وقفة أساسية في ساحي مصطفى و جوال محمد السعيد

ا امور 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 تمثل تلك المؤسسات في النمطين التاليين:

- مؤسسات تسوق سلعة أو خدمة معينة لفئة معينة و مدة من العملاء.
  - مؤسسات تهدف إلى تسويق منتجات تفصل وفقاً 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 كريستيان دior ...

2- مؤسسات تسوق منتجات إستهلاكية ذات الإستهلاك الكثيف كمياً أو في فترات قصيرة نسبياً 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 والتقرير بين هذين العنصرين يستدعي التقرب والعرض لمفاهيم التسويق الداخلي.

ثانياً: التسويق الداخلي:

«Selling the firm to the employees »

بيع المؤسسة إلى الموظفين"

GRONROS 1981 ←

هكذا أراده جرونر تعريفاً للتسويق الداخلي، بيع المؤسسة لعملائها وموظفيها من خلال تحفيزهم بطريقة تمكنهم من التعامل مع المستهلكين والعملاء وفقاً لمفهوم التوجه بالمستهلك (سيادة المستهلك على السوق). يعتبر التعريف السابق جرونر التعريف الأُمّ لتعريفات التسويق الداخلي ولكن لا يأس إن تم التعرض لتعريفات أخرى بغض زبادة التوضيح الرابط بين وظيفة الموارد البشرية والتسويق.

قدم بيري و بارشومان (1991, p151) في كتاب تسويق الخدمات المنافسة من خلال الجودة، تعريفاً أساسياً تواه "التسويق الداخلي هو تلك الوسيلة التي تعمل على تنمية وتحفيز واستبقاء الموظفين المؤهلين للأداء الجيد من خلال اشباع حاجاتكم و رغباتكم".

ساحي مصطفى و جوال محمد السعيد

وبناءً على هذا يمكن القول أن التسويق الداخلي هو "فلسفة قائمة على التعامل مع الموظفين كمستهلكين و عملاء ينبعي التعرف على وإشباع حاجاتهم ورغباتهم، ويمكن أيضاً 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 تتطوّي عليها".

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

حيث يتم النظر إلى التسويق الداخلي بإعتباره عملية مبادلة بين المؤسسة وجموعة من الموظفين والعاملين بها والمبالغة لها: كفاءة العمليات ورضا العاملين قبل تحقيق الأهداف التسويقية الخارجية<sup>10</sup>.

وهو المفهوم الذي يركز على المبادلة سواءً كنا نتعامل مع موظفين(عملاء داخلين) أو مستهلكين الذين هم عملاء أو مستهلكين خارجين، وهو الشيء الذي يستدعي تحريك المؤسسة كلّ من خلال الوظيفة التسويقية<sup>11</sup>.

ما غفلت عنه التعريفات السابقة:

- افتقدت التعريفات السابقة للأهمية إحتواء التسويق الداخلي على أنشطة الاتصال بالموظفين بالشكل الذي يمكنهم من آداء وظائفهم بكفاءة عالية وتعريفهم بالنتائج المترتبة على ذلك الآداء.
- ركزت التعريفات السابقة على التطبيق ا صري للتسويق الداخلي بشكل خاص على الخدمات، رغم إمكانية تطبيقه أيضاً في المؤسسات الصناعية.
- النظر ومعاملة الموظفين كمستهلكين وعملاء وتجاهلت أهمية التعامل معهم كشركاء ومساهمين.
- لم تفرق التعريفات السابقة بين مفهومي التسويق الداخلي وبرامج التسويق الداخلي نظراً لصعوبة تطبيق الأول إن أهل الأخير، وهو ما يعلل قلة المؤسسات المستفيدة من هذا المدخل التسويقي الإداري ا لمزيد نسبياً.

عموماً 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 وأمكانياتها للوحدات الأخرى داخل نفس التنظيم، إلى المستويات الإدارية الأعلى منها والبرهنة على رفع تحدي الخبرة والسبب في الجاح.

- 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.

- يُحيّب 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 ارتبينا 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 يلي<sup>12</sup>:

#### المرحلة الأولى: دافعية/ تحفيز رضا الموظف

خلال المرحلة الأولى لتطور المفهوم تم التركيز على قضية دافعية الموظف ورضاه على المؤسسة والأعمال التي يقوم بها، وتدعى الضرورة للقول أن جذور التسويق الداخلي بدأت بالظهور عند الإقتناص بضرورة تحفيز العاملين وارضائهم لأجلبذل المزيد من الجهد بغرض تحسين جودة الأداء. وهو الشيء الذي يطرحه مفهوم عدم تمايز جودة الخدمة بالخصوص، أيضاً من مظاهر هذه المرحلة اعتبار رضا العامل بمثابة ترمومتز الذي نستطيع من خلاله قياس رضا المستهلك الخارجي في الأسواق التي تستهدفها المؤسسات، من إفرازات هذه المرحلة نشوء مصطلح "العميل الداخلي" وخلق هذا جدلاً كبيراً حول من له الأسبقية بالإهتمام وإشباع اتجاه: المستهلك أو العميل الداخلي، الشيء الذي مهد لظهور المرحلة الثانية.

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

- لا يقتصر التسويق التفاعلي على البيع أو ما وراء البيع بل اكتساب العقلية العالية الجيدة saleminded .

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

- اعتبار العاملين سوق داخلي تؤثر وتعامل معهم بشكل كفء وفعال.  
و صلة هذا هو مرحلة ظهور المفاهيم ا مدثة 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 وفك 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 أيضاً 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.

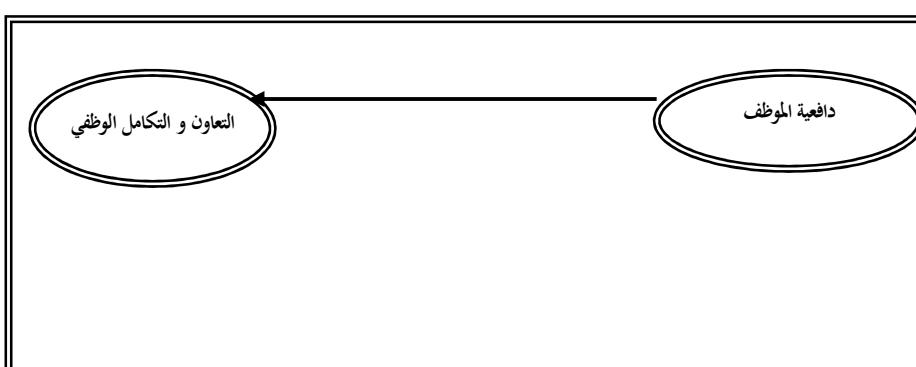
وبعد هذه المرحلة يتم التسويق الداخلي بالنظر إليه كميكانيزم يمكنه:

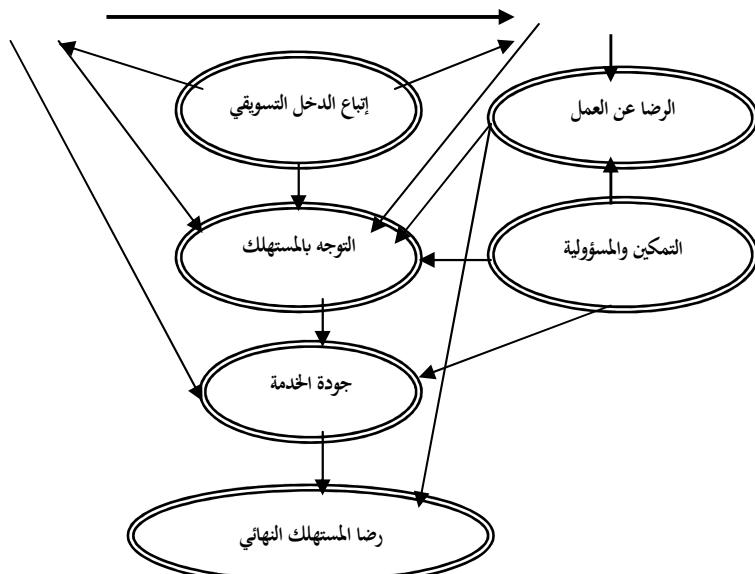
- تخفيض درجة الإنعزالية بين الأقسام والإدارات المختلفة (1992 martin).
- تقليل الصراعات التي قد تحدث بين أو داخل الوظائف التنظيمية.
- التغلب على مقاوم التغيير (darling and taylor, 1989, rafiq and ahmed, 1993).

خلاصة هذا المنظور و نتيجة تبلور المفهوم ا مدثة والنهاي والمكون من العناصر الخمس للتسويق الداخلي:

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

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





تُمَت الإِشارة سابقاً إلى أنه هناك علاقَة تلازَمية وطيدة بين التسويق الداخلي والمُؤسسات المصرفيَّة وذلك لكون المنتج المقدَّم في هذه المؤسسات ذو طبيعة خاصة وهي الخدمات ...

في الآونة الأخيرة بَرَزَت أهمية كبيرة للخدمات بحيث غداً انفاق الفرد يذهب أغلبه إلى خدمات (التعليم، الصحة، الهاتف وغيرها...) ويعرف ذلك التطور الذي يشهده العالم بخاصة المجتمعات الغربيَّة، فقد مثل العاملون في قطاع الخدمات ما معدله 024.5% من القوى العاملة العام 1965، وارتفع إلى 38.8% في الفترة ما بين 1989 و 1991. وفي الوطن العربي من 23 إلى 45.5%، وفي الدول المتقدمة 041.4% إلى 066.7% 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 الأمريكية.<sup>13</sup>.

الخدمة: منتج غير ملموس يقدم المنافع للمستفيد نتيجة لاستخدام جهد بشري أو آلي لا ينشأ عن ذلك حيازة شيء مادي ملموس، عرفت بكونها آداء نشاط يشارك فيه المستفيد ويتحقق له منفعة ما. من هذا المفهوم الشامل تتضح لنا خصائص الخدمة:

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

• عدم الملك: 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 تشعـ ا ماجـة و المـنـعـة المـالـيـة والإـتـنـامـيـة فيـ الـوقـتـ نـفـسـهـ هيـ مـصـدـرـ أـربـاحـ المـصـرـفـ منـ خـلـالـ الـعـلـاقـةـ " <sup>14</sup> البـادـلـيـةـ

ومن خصائص الخدمة المصرفية التلازم، حضور مقدم الخدمة وهو العامل أو العميل الداخلي بقوة وعن دراية باللغة أثناء تقديم واستهلاك وانتاج هذه الخدمة لذا يمكن جدا ان يتسع 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 ولكل فرد ولكل قسم في المصرف دور كرياتان داخلين ومزودين داخلين أيضا.

لضمان جودة التسويق الخارجي على كل قسم وعلى مستوى كل فرد بدقة وبنجاح كبيرين يحتاج الأفراد ليعملوا مع بعضهم البعض وذلك لتجهيز الجمهور والقوى نحو الرسالة والإستراتيجيات والأهداف ا مدة للمصرف ويتبصر بجلاء كيف أن الترابط والتواصل العالي هو لاء الأفراد يجعلهم عنصر أساسى في المصرف.

ويمكن تلخيص النقاط الأساسية للتسويق الداخلي في المؤسسات عموما وفي المصارف بصفة خاصة كما يلى <sup>15</sup>:

1- التسويق الداخلي عموما هو ليس أنشطة منفصلة ولكنها مضمنة بالجودة الأولوية لبرامج خدمة الزبائن والإستراتيجيات والأعمال الكلية.

2- يشكل التسويق الداخلي هيكل الأنشطة المرافقة وبعد هيكل تمهيدي للنشاط التسويقيي الخارجى.

3- الإتصالات هي النقطة ا اساسة 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 مزيدة تنافسية.

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

٦- يستخدم التسويق الداخلي في تسهيل رفع الإبداع، تخفيف العاملين، والإحتفاظ بهم. العمليات: إن جميع أنشطة الأعمال هي في الواقع عمليات، وتتضمن العمليات الإجراءات ووضع البرامج والسياسات والآليات والميكانيزمات والروتين للأي 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 الاهتمام والجهود المتأنية من الجهاز الإداري لن يقلل عدم الرضا عن آداء العمليات إذا لم تؤدي هذه العمليات بالأسلوب الأمثل.

إن عدم رضا وسرور الزبون يحتم اتجاه للتنسيق الدائم والدؤوب مابين كوادر التسويق وعليه فإن إشراك العاملين في إدارة العمليات يتطلب منهم نوع من التمايز في العمليات كأحد عناصر المزيج التسويقي وتوعتها وهذا مهم و حاسم لجودة الخدمة أيضاً.

إن سريان عمليات الخدمة المصرفية بكفاءة عالية يكسب مقدم الخدمة ميزة تنافسية تفوق المنافسين، وكمثال عن ذلك الكشف الدوري ساهم 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 تلقي حاجات العملاء.

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

\*- إعطاء عروض عند موسم افتتاح الجامعات بعروض خاصة بالطلبة والأساتذة وبرسوم مخفضة...

١. اهظة على العملاء: يشكل اهتمام إدارة المصرف وموظفيه بخدمة العملاء بعداً رئيسياً في مفهوم ثقافة المصرف، بل إن الكثير من النجاح أو الفشل الذي يمكن أن يتحقق المصرف إنما تعود أسبابه إلى عدم ترسیخ هذه الثقافة لدى الموظفين حتى يمكنهم أن يكونوا قادرين على تقديم

الخدمة، ولقد قيل في الآخر من الأقوال "فائد الشيء لا يعطيه" ونظراً لأهمية العملاء لدى المصرف فإننا نعرض في ما يلي إطاراً إجرائياً للمحافظة على العملاء.

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

ويشمل التسويق الداخلي في المؤسسات الخدمية أربعة إجراءات وهي<sup>16</sup> :

- ترسيخ ثقافة الخدمة.
- تطوير مدخل التسويق إلى إدارة الموارد البشرية.
- نشر المعلومات التسويقية للعاملين
- تفزيذ 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 الإلقاء إذا لم يعمل المصرف أو البنك على ترسيخ ثقافة لدعم خدمة العميل وأساس 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.

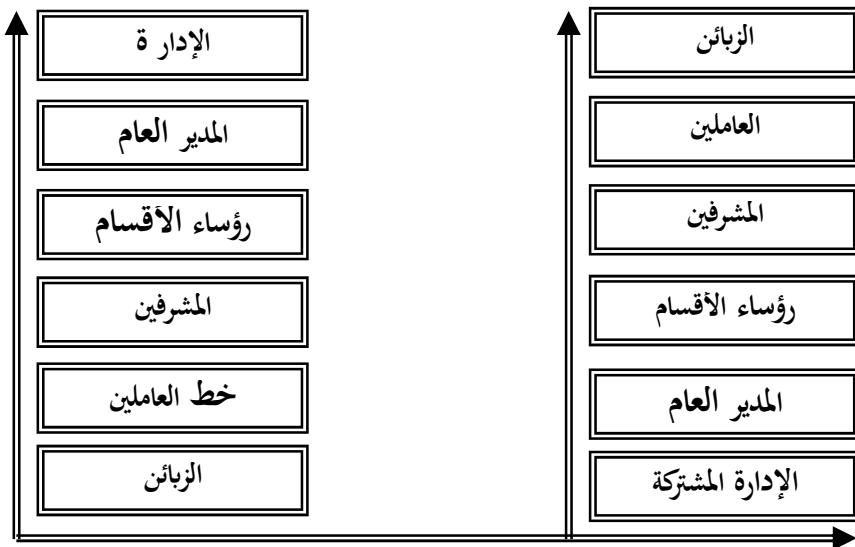
إن ثقافة المؤسسة هي نمط من المشاركة في القيم والمعتقدات، تعطى معنوياً إلى الأفراد وتزودهم بالقواعد الخاصة بالسلوك وهو نوعان:

- 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 منها<sup>17</sup>.

- تحويل إتجاه الهيكل التنظيمي من أعلى إلى أسفل، قد يbedo 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 للزيون هيكل تنظيمي تقليدي



التوكيل على العمل الفردي التوكيل على التنظيم الجماعي

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

كين بلانچر 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 مدیرها 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.

ثانياً: مدخل إدارة تنمية الموارد البشرية: يتوجب على على المدراء استخدام مبادئ التسويق لغرض جذب العاملين والإحتفاظ بهم، بالإضافة إلى بحث وتطوير نوع من الفهم لاجات 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 ا مالة يمكن استخدام أساليب البحث التسويقي لتجزئة

سوق العمل ومن ثم إختيار وانتقاء الفئات الملائمة للعمل في فندق أو مصرف أو بنك، أيضاً تهمية عناصر المزيج التسويقي جذب هذه الفئات.

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

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 بختصار وعلى الراغب في المزيد الإطلاع على<sup>18</sup> .

## 2- التمكين وفقاً للظروف وائق

### 1- الإنقاء والإختيار

2- الشبات 4- وبصفة خاصة التدريب وإجراءات التدريب.

ثالثاً: نشر المعلومات التسويقية: سوف تتطرق لهذا العنصر على شكل نقاط:

1- غالباً ما تكون وسيلة الاتصال الأكثر فعالية بالعملاء هي العاملين أنفسهم عن طريق المقابلات المباشرة وهذا الشيء يظهر بصفة جلية في المصادر.

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 وتُراجع أن العاملين يقومون بأدوارهم ويؤدون مهامهم من أجل تحقيق ما يتوقعه الزبون.

4- أخيراً وأولاً تستطيع المؤسسات المصرفية تدريب العاملين بصفة دورية وتزويدهم بجميع المعلومات الإدارية والإجراءات التصححية والإخراجات التي قد تحدث على الخدمات واملاك التسويقية، وهذا بصفة دورية ومنتظمة.

رابعاً: الإقرار بجهود العاملين وتنفيذ نظام حوار عادل<sup>19</sup> :

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

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

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

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

ساحي مصطفى و جوال محمد السعيد

الوجيهات للمحافظة على العملاء بنوعيهم (الداخلين والخارجين)، ولنبدأ بالخارجين: إن كسب ثقة العملاء أاليين وافطة عليهم يجب أن يتم من خلال برنامج فعال تبنيه إدارة المصارف، ويقوم البرنامج الفعال للمحافظة على العملاء على مجموعة من المركبات الأساسية نعرضها كما يلي:

- 1- القیاس المستمر لرضا العملاء عن مستوى الخدمات التي يقدمها المصرف، و مختلف ما صدر عن الموظفين من جوانب إيجابية وأخرى سلبية، وذلك اعتماداً على الاستثمارات والاستقصاء والمقابلات الشخصية المعتمدة.
- 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 يلقاء ويعتبر مداداً حاسماً لدى المستمرة 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 الحصول على الخدمات بأحسن الوسائل وأقل التكاليف.
- 5- توثيق العلاقات مع العملاء من خلال برامج وجائز وهدايا وبطاقات التهنئة تقدم للعملاء في المناسبات، إن هذه المحاملات من شأنها تعزيز العلاقة مع هؤلاء وتوطيدتها على بعيد. أما فيما يخص العملاء الداخلين ففتح 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 تساعده على توجيه العامل حتى يمكن أن يشتري ويقبل من رئيسه أفكاراً تساعده على تسويق أفكارنا ومنتجاتها لعملائنا<sup>20</sup>. إنها حلقة التسويق الداخلية مدير.....عامل.....عميل.
  - 4- إبقاء المؤسسة في مستوى معين من التسافرية والنجاح يجعلها في زمرة المؤسسات "العلمية".
  - 5- أن يكون استثمار المؤسسة في أسواق مكونة من مجموعة من العملاء ذوي الرغبات المعينة فرصة الجذب فيها هي معارفهم ومهاراتهم وأهدافنا.

المواضيع:

- <sup>1</sup> The blacwell, incyclopedic dictionary of management and iformatique systems,1998
- <sup>2</sup> stan david, and christopher mayer, futer weath,boston,am, harverd busniss school press,2002,p21
- <sup>4</sup> مركز الدراسات والبحوث الإستراتيجية، تنمية الموارد البشرية في إقتصاد مبني على المعرفة، الطبعة الأولى، 2204، ص.15
- <sup>5</sup> مركز الدراسات والبحوث الإستراتيجية، تنمية الموارد البشرية في إقتصاد مبني على المعرفة، الطبعة الأولى، 2204، ص.15.
- <sup>6</sup> تنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص.17.
- <sup>7</sup> Prter cappel, arw skill recruitments rising. Evidence,for reviez vol, april, 1993, p; 15-30.
- <sup>8</sup> مني شفيق حداد، التسويق بالعلاقات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص:11-14
- <sup>9</sup> محمد عبد ا مديد أبو النجا، التسويق، الدارالجامعية، الإسكندرية، 2008، ص.33-32.
- <sup>10</sup> Rafiq mohamed and pervaiz ahmed, advance in the internal marketing concept, definition and extension, journal of services marketing vol 14, N6,p:449-462
- <sup>11</sup> محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، مرجع سابق، ص: 149-157 .
- <sup>12</sup> محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، مرجع سابق، ص: 145-161
- <sup>13</sup> عبد القادر الكيالي، عيسى بحاء، التسويق الآلي في البلدان العربية دراسة مسحية، جريدة العالم، العدد العاشر، 1999، ص:30-31.
- تيسير العجارة، التسويق المصرفي، دار ا امد، الطبعة الأولى، الأردن، 2005،ص:19- 24- 14-
- <sup>15</sup> نفس المرجع السابق،ص:310-312
- 371-351. جميد عبد النبي الطائي، التسويق السياحي، الوراق، الطبعة الأولى، الأردن، 2004
- <sup>16</sup> nadine tourhios, le marketing bancaire face aux nouvelles technologies, masson.paris,1989,p :45-55.
- <sup>17</sup> Philippe liger, marketing des ressources hu ;aines, donod, paris, 204, p :125- 152.
- جميد عبد النبي الطائي، مرجع سبق ذكره، ص:363-370 -
- <sup>18</sup> Philippe liger, marketing des ressources humaines, donod, paris, 204, p :125- 152
- <sup>19</sup> ناجي معلا، الأصول العلمية للتسويق المصرفي، طبعة ثانية، الأردن، 2001



## لِبَارَكَ الْمُهَاجِرُونَ لِلْجَنَاحِينَ لِلْوَاقِعِ وَالْمُبْرِأَتِ -

لوبيزة بهاز<sup>1</sup> و مهدي شرقى<sup>2</sup>  
<sup>1</sup> معهد العلوم الاقتصادية التسيير العلوم التجارية،<sup>2</sup> قسم علم الاجتماع  
المركز الجامعي غردابية  
غردابية ص ب 455 غردابية 47000، الجزائر

### مقدمة:

لقد أصبحت الموارد البشرية تحتل مركز الصدارة في الإهتمام على مستوى عالمنا المعاصر بإعتبارها أهم عنصر من عناصر التنمية بل أصبحت تعد بمثابة الاستثمار الأكبر ربما، 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 خدماتية...الخ) صارت تبذل قصارى جهدها لاستقطاب أحسن مهارات بشوية وأختيارها وتعيينها وتدریکها وتقدم الحوافز لها وتوفير فرص التأهيل والترقية بما يضمن الحفاظ عليها مواجهة 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 أدائهم للعمل كونهم الأداة الرئيسية لأحداث التغيير. ارتئينا عرض هذه الورقة من ميزتين النقاط التالية:

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

1-1- مفهوم إدارة الموارد البشرية: لقد تعددت تعريف إدارة الموارد البشرية بإختلاف وجهة نظر الكتاب المختصين بما:

يعرف Sikula إدارة الموارد البشرية بأنها "استخدام القوى العاملة داخل المنشأة أو بواسطة المنشأة وشمل ذلك عمليات تحفيظ القوى العاملة، الأختيار والتعيين، تقدير الأداء، التدريب والتسمية التعيين والمرتبات، العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الإجتماعية والصحية للعاملين وأخيرا بحوث الأفراد"<sup>(1)</sup>

كما يعرف كلامن 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 مدير الأفراد هي مساعدة المديرين في المسألة وتزويدهم بما يحتاجون إليه من رأي ومشورة متخصصة تمكنهم من إدارة مرؤوسיהם بطريقة أكثر فعالية." (2)

٢- وظائف إدارة الموارد البشرية: من خلال استعراضنا تعريف 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 وال المتعلقة بتعريف الوظيفة وواجباتها ومسؤولياتها بالإضافة إلى مؤهلات شاغلها

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

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

د- الإختيار والتعيين: وتتضمن عملية الإختيار المفضلة 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 ضروري للأداء السليم للعمل بسبب زيادة الطلب على الأوتوماتيكية (Automation) وتعقد الأعمال والوظائف المختلفة فمثلاً 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 نظيرًا مساعدتهم في تحقيق أهداف المنشأة وهذا بعد تقييم أدائهم وفق معايير علمية وموضوعية تضمن تحفيز الفاعلين بالمنشأة

ي- تحقيق الأمان والرعاية الاجتماعية والصحية: و تعد 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.

ونخدر الإشارة إلى أن إدارة الموارد البشرية إنما تهدف من وراء وظائفها المختلفة إلى إيجاد قوة بشرية منتجة ومستقرة وفعالة<sup>(5)</sup> تكفيها من مواجهة التحديات التي تعترضها.

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

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

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

#### 02 - التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية:

لقد حدثت كثيرة من التغيرات في مجتمعات العمل المختلفة في وقتنا المعاصر، وقد صاحب هذه التغيرات كثيرة من التحديات والعقبات أمام إدارة الموارد البشرية لتحقيق أهداف العاملين من جهة وتجاه المؤسسة من جهة أخرى، وفيما يلي أهم هذه التحديات<sup>(6)</sup>:

1- تحدي التكنولوجيا الحديثة: لقد أسفرت الفترة التكنولوجية التي شهدتها 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- زيادة حجم القوى العاملة: إن تزايد عدد السكان في العالم يشكل تحدياً أمام الدولة والمؤسسات ويلقي على إدارة الموارد البشرية إشكالية حادة إلا يقدر أن يصل سكان العالم إلى 06 ملايين سنة 2015<sup>(7)</sup>، حيث أن زيادة عدد الراغبين والباحثين عن عمل من جهة وجود نسبة كبيرة ودعي المؤهلات والتخصصات غير المطلوبة من جهة أخرى يجعل إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن تنفطية الكفاءات التي تتطلبها مجتمعات العمل المختلفة.

3- تغير القيم والإتجاهات: تلعب القيم والإتجاهات والمعتقدات دوراً هاماً بالنسبة لإدارة الموارد البشرية كونها تؤثر على دوافع وسلوك العاملين في مختلف المستويات التنظيمية، ولو طرينا مثلاً عن حالة المجتمع الياباني لوجدنا أن تطوره الاقتصادي إنما أستند إلى قيم معينة مثل إحترام العمل، حب الإبتكار والإبداع إحترام الوقت... الخ

ولهذا تغير قيم العمل يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية مسؤولية تشريح القيم الإيجابية ومواجهتها أو التخلص من السلبية منها.

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 الموسسات الآلية التي تضمن لها إتجاه قرارات رشيدة بشأن مواردها البشرية لما تقدمه من بيانات

لوبيزة بهاز و مهدي شرقى

ومعلومات تخص كافة العاملين بها.

5-2- 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 تعشه دولة ما، وكذا عدم القدرة على وضع نظام حواجز من شأنه زيادة أداء الأفراد تؤدي كلها إلى إلقاء مسؤولية أكبر على إدارة الموارد البشرية تجاه العاملين بما لفزهم ودفعهم لبذل مجهد أكبر من العمل.

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

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 مختلفها وتعده حدة المنافسة التحدى الأكبر الذي تعمل إدارة الموارد البشرية على مواجهته من خلال إستهداف أسواق جديدة وتكنولوجيا عالية ومعلومات سريعة ودقيقة<sup>(8)</sup> بموارد بشرية أكفاء.

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

### 03 - التغيير:

1-3- تعريف التغيير: يمكن تعريف التغيير بأنه " أي تعديل تبادر به الإدارية تاركاً أثره على أي أو كل من العمل ومناخ العمل السائد للفرد "<sup>(9)</sup>.

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

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

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

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

- موقع الإنتاج وتسهيلاتها

- التعاقد من الباطن
- النظم ( التخطيط، الرقابة ،الحوافر )

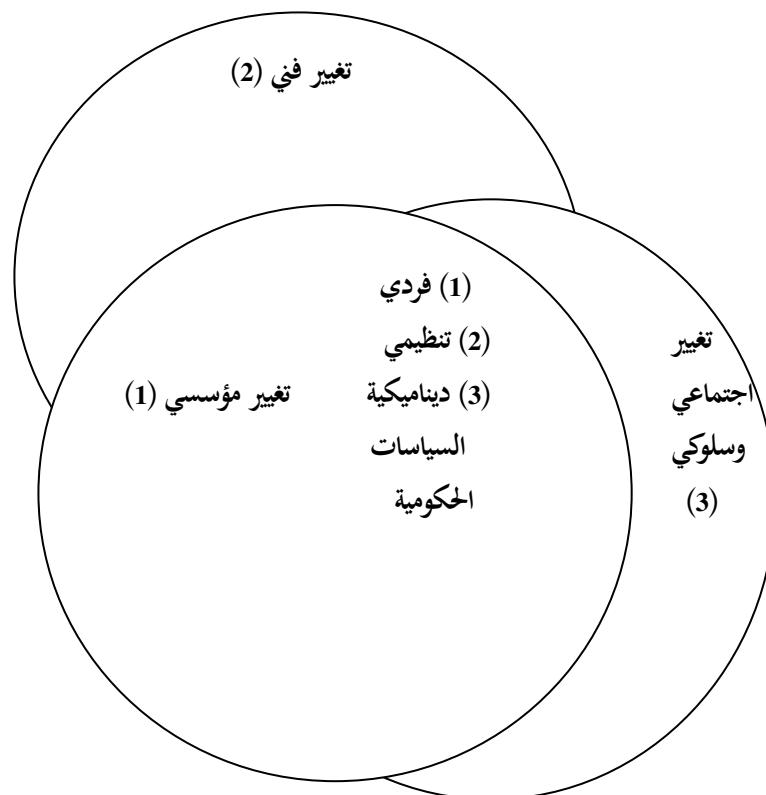
ب - صور التغيير في مناخ العمل: ويتم ذلك على مستوى ما يلي:

- أحوال العمل
- نظم القياس والرقابة
- معايير الأداء
- سياسات وإجراءات
- الأمان والخدمات

ج / - صور التغيير التنظيمية: ويتم ذلك من خلال تغيير ما يلي:

- 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 بإختلاف درجة التحكم فيها ومدى القدرة على فرضها وهي<sup>(12)</sup>:

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

ب-التغيرات المخططة: وتحدث من أجل أن تدع المؤسسة نفسها لمكافحة التغيرات المتوقعة.

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

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

4-3- أسباب مقاومة التغيير:

ما شك فيه أن أي مجتمع بد وأن يكون حركيا إذا قدر له النهضة والتقدم وهذا ما يتطلب إدخال الكثير من التغيرات في كافة المجالات الإقتصادية منها والإجتماعية 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 إطاراً معيناً يحدد سلوكه في مجتمع مختلف.
- ✓ التخوف من التغيير: إذ يتصور الكثيرون مخاوفاً حصرها من جراء أي تغيير قد يحدث في المؤسسة أو خارجها.
- ✓ العلاقات الشخصية بين العاملين: إذ يرفض الكثير من الأفراد فكرة التغيير خوفاً من التأثير على علاقتهم مع الآخرين (الصداقه).
- ✓ توافق الخبرة والقدرات الجديدة: عادة ما يتطلب التغيير إكتساب مهارات وخبرات معينة فقد أنها يؤدي إلى رفض ومقاومة أي شكل من أشكال التغيير التي قد تلزم الفرد على اكتسابها.
- ✓ ارتباط الشخصي بعملية التغيير: إن الإسهام في إعداد التغيير ذاته غالباً ما يولد ارتباطاً شخصياً 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 تأثيراً وتأثراً 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 تسهم في تعزيز دور الموارد البشرية في إنجاح عملية التغيير. (14)

1- الرؤيا الواضحة والمحددة للأهداف المرسومة: حيث أن تحديد المسؤولون في الإدارة الأهداف المشودة يعد مدخلاماً 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 والتقدير: حيث أن تحديد المهارات المطلوبة للوظائف الجديدة المصممة محور أساسى 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 وإتخاذ القرار إنما يشكل خطوة هامة لترسيخ

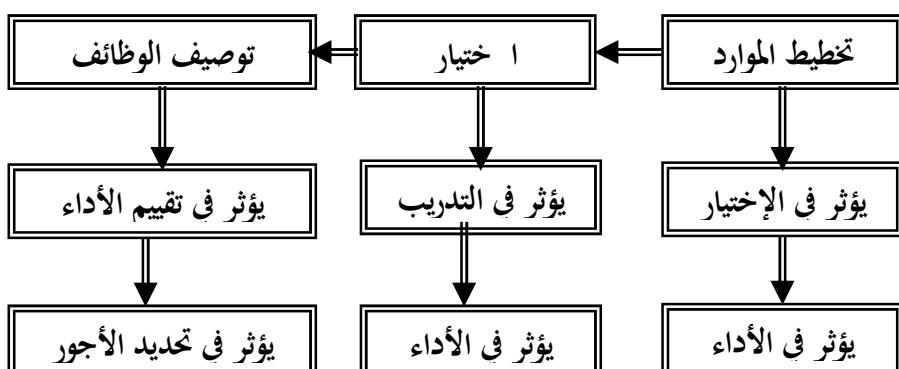
معالم أي تغير تسعى المؤسسة إلى إحداثه.

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

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

إن سعي إدارة الموارد البشرية إلى إيجاد 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 غريبي، مرجع سبق ذكره، ص 18

5- انت فخط إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العربية (الجزائر):

تحذر بما الإشارة إلى أن الطابع التقليدي يزال يسود المؤسسة العربية و تزال إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى أضعف حلقات الإدارة العربية مما يشكل عائقاً كبيراً أمام التغيرات التي أصابت الأبنية الأخرى، وتلخص أهم هذه السمات فيما يلي:

- ❖ انفصال إدارة الموارد البشرية وانعزالها عن مجاالت العمل الإستراتيجي في منظمة الأعمال العربية وتدني النظر إليها بإعتبارها من الأنشطة الأقل أهمية.
- ❖ تدني الموقن التنظيمي لإدارة الموارد البشرية، ومن ثم الإنخفاض النسبي للمستوى الإداري لشاغل تلك الوظيفة إلى مساعد للمدير العام أو نائب للمدير التنفيذي مثلاً.

- ❖ إنحصار 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) وافتقار الجانب التخطيطي والتطويري في تلك الإدارات.
- ❖ إنحصار ممارسات الإدارة في معظم الأحيان في الأمور المتعلقة بالتوظيف وحسابات الرواتب والمستحقات ، ومتابعة الدوام والتصریح بالإجراءات وما إلى ذلك.
- ❖ تعتمد بعض الدول العربية على الموارد البشرية الوافدة ولذا تتركز أعمال إدارة الموارد البشرية في أمور ا ستقدام ومتابعة مسائل الإقامة والتأشيرية... الخ.
- ❖ تفتقد معظم إدارات الموارد البشرية الرؤية المستقبلية للاحتياجات ومن تم تحصر أعمال التخطيط في استيفاء احتياجات العاجلة خلال فترة الموازنة السنوية فنادرا ما يخطط لخمس أو عشر سنوات.
- ❖ تتلقى عملية ا ستقطاب واختيار العناية الكافية ، و توجد في غالب الأحيان دراسات لسوق العمل ، أو مستويات الأجر والرواتب السائدة في السوق. وتبتليه أساليب ا ستقطاب غالبا في إعلانات الصحف أو مكاتب ا ستقدام، ويتم ا اختيار أساسا على المقابلات الشخصية المستعجلة.
- ❖ تحصر 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 تترتب عنه نتائج ذات أهمية.

**خاتمة:**

من خلال ما سبق نستخلص أن البيئة الشديدة الديناميكية حتمت ضرورة قيام المؤسسات بتدعيم قدرتها على إدارة التغيير وتدعم وتحسن القدرة على إدارة التغيير إنما يتحقق من خلال الإستخدام السليم لأدوات وخبرات إدارة الموارد البشرية التي تحرص على زيادة قابليتها للتكيف مع الظروف والمتغيرات البيئية من خلال تعين أفراد يتصفون بالمرنة والعمل على تمييزهم بحيث يدركون أن التغيير جزءا هاما من النمو مدفعة بذلك ( إدارة الموارد البشرية) معايير الأداء بالمرنة 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 اقتصادات هذه الدول تحقق معدلات متتسارعة من النمو فاقت بها أكثر بلدان العالم تقدما ومنها الدول العربية التي عليها إستفادة من هذه التجارب للنهوض بوارداتها البشرية من جهة واقتصادياً من جهة

أخرى.

المواضيع:

- <sup>1</sup> - صلاح عبد الباقى، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2005، ص: 20
- <sup>2</sup> - نفس المرجع، ص: 21
- <sup>3</sup> - مصطفى محمود وأبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص ص: 59 – 61
- <sup>4</sup> - مجلة إتحاد المصارف العربية، الأردن ،العدد 22، مارس 2003.
- <sup>5</sup> علي غربى، إاعيل قبرة، بلقاسم سلطان، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص: 17
- <sup>6</sup> - صلاح عبد الباقى، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص ص: 103 – 106
- <sup>7</sup> - خبابة عبد الله، لورقة رياح، الواقع 1 اقتصادية (العولمة 1 اقتصادية، التنمية المستدامة)، مؤسسة شباب الجامعة، 2009، ص: 105.
- <sup>8</sup> - علي غربى، مرجع سبق ذكره ص: 158
- <sup>9</sup> - سعيد يس عامر، التغيير ومصادره وأثاره - المؤتمر السنوى الثانى، سير إنجاز التغيير وتطوير منظمات الأعمال، القاهرة، 1992، ص: 36.
- <sup>10</sup> ورقة بحثية، إدارة التغيير والموارد البشرية، HTM.
- <sup>11</sup> - سعيد يس عامر، مرجع سبق ذكره، ص: 36.
- <sup>12</sup> - الورقة البحثية، إدارة التغيير والموارد البشرية، HTM. مرجع سبق ذكره.
- <sup>13</sup> - حنفى محمد سليمان، التغيير، المؤتمر السنوى الثانى، مرجع سبق ذكره، ص ص: 95 – 96.
- <sup>14</sup> - الورقة البحثية ن، إدارة التغيير والموارد البشرية، HTM، مرجع سبق ذكره.
- <sup>15</sup> - علي غربى، مرجع سبق ذكره، ص: 19 .



الْعَلَمُ الْكَافِيُّ بَيْنَ الْمُوَكَّلَاتِ الْمُهْلَكَاتِ الْمُجَاهِدَاتِ الْمُبَاهِدَاتِ  
الْمُهَذِّلَاتِ الْمُهَذِّبَاتِ  
الْمُهَذِّلَاتِ الْمُهَذِّبَاتِ  
الْمُهَذِّلَاتِ الْمُهَذِّبَاتِ

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

### المستخلاص

شهدت الصناعة البنكية في الجزائر تطورات كبيرة كالترخيص للبنوك الخاصة إلا أن هذه الولادة البنكية لم تخلي من التحديات التي أثرت على أداء هذا القطاع كالمؤشرات العينية التي أصابت القطاع المالي العالمي أخيراً، الأمر الذي دفع البنوك إلى تطوير خدماتها لضمان الحفاظة على حصتها السوقية وكسب حصة جديدة، ومع تزايد الاهتمام بالصناعات الخدمية تزايد إدراك ووعي الباحثانين 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 المبادأة والابتكار تاركة للعاملين حرية الحركة، وتبيّن للبنوك أيضاً أن متطلبات الوظيفية 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 الموانة 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 فاعليتها بتقديم خدماتها وفقاً لرغبة العملاء؛ وإلا فإنها تناصر بفقدان مركزها في السوق.

بناء على ما سبق؛ يهدف هذا البحث إلى الوقوف على مدى تبني الموظفين لسلوكيات الموانة 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 الموانة التنظيمية في البنك الوطني الجزائري؟

- ما هو مستوى جودة الخدمة البنكية المقدمة من منظور عملاء البنك الوطني الجزائري؟

- ما هو مستوى رضا عمالء البنك الوطني الجزائري؟

- ما هو أثر سلوكيات المواءة التنظيمية في كل من جودة الخدمة البنكية المقدمة من جهة وفي رضا عملاء البنك الذي الجزائري من جهة أخرى؟

حيث أظهرت نتائج تحيل البيانات وجود أثر ردئ لسلوك المواءة التنظيمية في جودة الخدمة البنكية؛ وكذلك وجود أثر ردئ لسلوك المواءة 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 الولاية 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 المزادات 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 والسعى 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 المبادأة والابتكار تاركة للعاملين حرية الحركة، باعتبار أن هذا النوع من السلوكيات يؤثر في كفاءة وفعالية الأداء في البنك 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 الوظيفية الرسمية للفرد لم تعد وحدها كافية لتحقيق التمو والتميز والنجاح وبالتالي كان لابد من وجود أنشطة يمارسها الفرد واعية إلى جانب الأنشطة الرسمية وهي ما تعرف بسلوكيات المواءة 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 التسعينيات وما بعدها بدأ العملاء يبحثون عن خدمات متنوعة تحقق لهم المزيد من الإشباع والرضا، لذلك يجب البنك أن تحافظ على فعاليتها وكفاءتها بصورة مستمرة في تقديم خدماتها وفقاً لرغبة عملائها والا فإنها تخا بفقدان مركزها في السوق، ولاشك بأن الفرد الذي يعمل في البنك وما يتمناه من اتجاهات وقيم وما يحوزه 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 المواءة التنظيمية تسهم أيضاً في ذلك.

1- أهمية البحث: تأتي أهمية هذا البحث من أهمية الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في أداء المهام بفعالية داخل البنك دون الالتفات بالواجبات والمسؤوليات الرسمية للموظفة والتي تمثل الحد الأدنى للأداء من خلال قيامها بادوار إضافية طوعية بمحض إرادتها وبشكل يسهم في رفع مستوى الأداء وجودة الخدمة المقدمة، وهنا يأتي دور الموانة 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 الموانة التنظيمية في الوقت الحاضر، إلا أنه لم يكن هناك اتفاق بين الكتاب والباحثين في أدبيات هذا الموضوع بالنسبة للدافع الكامنة وراء ممارسة سلوكيات الموانة التنظيمية، كما أن بعض الباحثين ومن خلال نظرية التبادل الاجتماعي ولتفسير السلوك التطوعي افترحوا ضرورة توفير العدالة والنزاهة لدى الرؤساء في العمل بشكل يؤدي إلى سلوك الموانة التنظيمية التي تؤدي بدورها إلى ظهور المقاista الاجتماعية بين الرؤساء والمرؤوسين، حيث أنه عندما يعامل الرؤساء مرؤوسيهم بإنصاف ويعيناً عن ممارسات التمييز المخالف تنشأ لدى الفرد قيمة التبادل أو رد الفضل والتي توجهه وتلزمه بأن يمارس المقاista، وقد اعتبر سلوك الموانة التنظيمية وما ينطوي عليه من أنشطة وممارسات إيجابية أحد القنوات المتاحة لتحقيق تلك المقاista.

وتبع أهمية سلوكيات الموانة التنظيمية للبنك بصفة عامة والبنك الوطني الجزائري بصفة خاصة من كون العصر الذي تعشه البنوك يتصرف بغير حجم التحديات التي تواجهها هذه البنوك، فالتأثير السريع في البيئة الخارجية والتطور التقني والفنى في شتى الحالات أوجد بيئة مضطربة تحتاج إلى مناخ تنظيمي ملائم يستطيع أن يتماشى مع الضغوط الخارجية المفروضة على هذه البنك، ومن هنا جاءت أهمية العنصر البشري في المعادلة الصعبة التي تواجهها هذه البنك وجعل الاهتمام بموضوع الموانة 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 التطوعي.<sup>1</sup>

2- مشكلة البحث: لقد كان ينظر منذ وقت بعيد إلى جودة الخدمة البنكية المقدمة والمدركة من منظور البنك والعملاء في آن واحد على أنها مكنة التحقيق من خلال الأدوار والمهام الخددة بشكل مسبق، إلا أن البنك الحالي وجدت أن ذلك صعب التتحقق في ظل المنافسة الحادة والظروف شديدة التقييد، هذا الأمر تطلب منها منع الموظفين حرية الحركة والتصرف بادوار تطوعية تعود بالفع والفائدة للبنك.

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

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

3- أهداف البحث: تمثل أهداف البحث في الآتي:

- إلقاء الضوء على مفهوم سلوك المواءمة التنظيمية بأبعاده وعلاقاته وتأثيراته وما يقدمه من حلول تساعد في رفع جودة الخدمة المقدمة.
  - توضيح مفهوم وأبعاد جودة الخدمة المقدمة في البنك الودي الجزائري ورضا العملاء عنها عن طريق إجراء تأصيل وتحليل نظري وعملي للموضوع.
  - تحديد مدى تبني عينة البحث لسلوك المواءمة التنظيمية.
  - التعرف على أثر سلوك المواءمة التنظيمية بأبعاد المختلفة في رفع جودة الخدمة البنكية المقدمة.
  - التعرف على أثر سلوك المواءمة التنظيمية بأبعاد 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 المواءمة التنظيمية من خلال تقديم المقتضيات الازمة في هذا الشأن.
- 4- منهج البحث: سيتم التتحقق من الأهداف الموضوعة 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 والمدوريات والدراسات السابقة المرتبطة بكل من سلوكيات المواءمة التنظيمية وجودة الخدمة ورضا العملاء.

ب- المنهج التحليلي: سيتم إتباع هذا المنهج في إطار تحليل العلاقات بين سلوك المواءمة التنظيمية وجودة الخدمة ورضا العملاء، وما يربته بها، 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 لجمع البيانات وختبار الفرضيات الموضوعة استناداً على مشكلة البحث.

- قياس متغيرات البحث من خلال مقاييس معتمدة.

- إجراء التحليلات الإحصائية الازمة لاختبار فروض البحث مثل تحليل الانحدار المتعدد والارتباط، وختبار التباين والتحليلات الإحصائية الأخرى المرتبطة.

- تحليل ومناقشة نتائج البحث الميداني وتقديم المقتضيات الازمة.

5- مجتمع وعينة البحث: يضم مجتمع البحث الموظفين في البنك الودي الجزائري وذلك لقياس مدى توفر أبعاد سلوكيات المواءمة التنظيمية لدى موظفي البنك الودي الجزائري؛

بالإضافة إلى ذلك يضم مجتمع البحث عملاء البنك الودي 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 وتتمثل هذه المتغيرات التالي:

أ- المتغيرات المستقلة: يتمثل المتغير المستقل بسلوك الموارنة التنظيمية Organizational Citizenship Behaviors وهذا المتغير سيؤثر في جودة الخدمة البنكية المقدمة ورضا عملاء البنك الوالي الجزائري، ويشمل سلوك الموارنة التنظيمية عدد من المتغيرات وسيتم انتقاء أكثرها أهمية بناء على أراء الخبراء في هذا المجال وهي بشكل عام على النحو<sup>2</sup>:

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

ب- المتغير التابع:

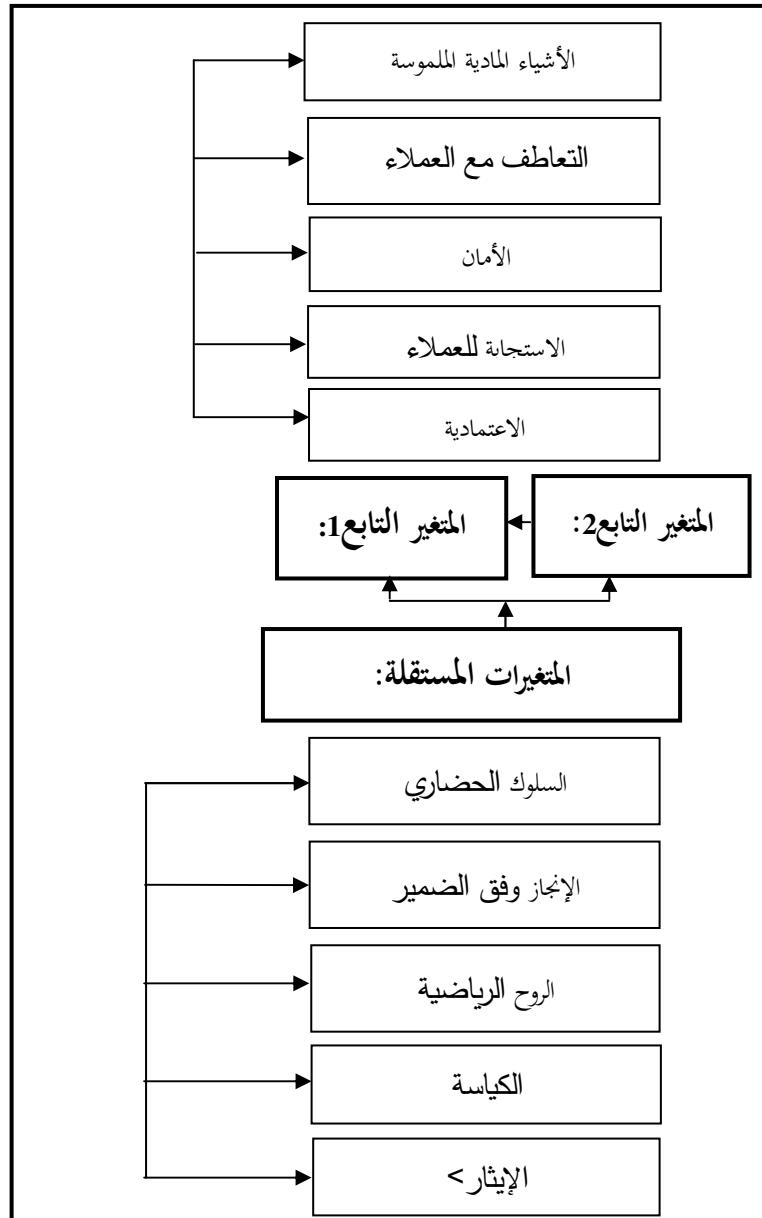
ب-1- جودة الخدمة المقدمة Service Quality: ويتمثل المتغير التابع بجودة الخدمة البنكية المقدمة حيث يكون هدف الباحثان شرح وتفسير هذا المتغير والتبؤ به، ويشمل مجموعة من المتغيرات وهي:

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

ب-2- رضا العملاء Customer Satisfaction: وهو رضا العملاء البنك الوالي الجزائري في مدينة غرداية.

### 7- نموذج البحث

ينطلق فنوج البحث من أن سلوك الموانة التنظيمية هي التي تسهم وبشكل فعال في رفع جودة الخدمة المقدمة، ويأخذ فنوج 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:

إنَّ أبعاد سلوك المواء من التنظيمية التالية:

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

(الاعتمادية، الاستجابة للعملاء، الأمان، التعاَف مع العملاء، الأشياء المادية الملمسة).

8-2- الفرضية الثانية: إنَّ أبعاد سلوك المواء من التنظيمية التالية:

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

9- التحليل الإحصائي:

- الوسِّعُ الحسَّابي: وهو من أهم مقاييس النزعة المركزية، وذلك للحصول على متوازِّع إجابات الجبَّارين على الأسئلة وبالتالي معرفة الدرجة التي يميل إليها أغلبية أفراد العينة المدروسة.

- الاحِرَافُ المعياري: استخدم لمعرفة التشتت المطلق لقيمة عن الوسِّعُ الحسَّابي للمتغيرات.

- التوزيعات التكرارية: استخدمت بغرض معرفة توزيع عناصر وحدات العينة على الفئات المختلفة لتحليلها والحصول على النتائج التي تخدم موضوع البحث.

- معامل الارتباط البسيِّي بين كل متغيرين من متغيرات الدراسة، وذلك للتعرف على قوَّة واتجاه ومعنوية العلاقة بين المتغيرين في صورَتِهما البسيطة.

- أسلوب تحليل الأنماط المتعدد لدراسة تأثير أبعاد سلوك المواء من 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): أُروحة أُعدت لنيل درجة الدكتوراه من

جامعة Capella University بعنوان<sup>3</sup>:

“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 المواء من التنظيمية.
- تحديد العلاقة بين سلوكيات المواء من التنظيمية على المستوى الفردي ومستوى الأداء الفردي.

وتوصلت الدراسة إلى ما يلي:

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

2. دراسة (Adam R. Barringer) (2008):

أ روحية أعدت لنيل درجة الدكتوراه من جامعة Capella University بعنوان<sup>4</sup>:

“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 الزبائن المعتمد على نية الزبائن ورغبتهم بالطلب من المطعم كما وصفه من قبل زبائن المطعم من الذكور والإإناث في المناق الحضرية والريفية في ولاية فلوريدا.

وتوصلت الدراسة إلى ما يلي:

- هناك علاقة قوية إلى حد ما ورديّة بين جودة الخدمة في المطعم ذا الخدمة الكاملة وولاء الزبائن وبنيتها في العودة مرة أخرى إلى المطعم.
- هناك علاقة قوية وردية بين جودة الخدمة المقدمة وولاء الزبائن ورغبتهم في الطلب مرة أخرى.
- هناك اختلافات جوهرية بين الذكور والإإناث فيما يتعلق بالبنية 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 والإإناث في المناق الحضرية والريفية في فلوريدا.

3. دراسة (Joong-Won Lee) (2008): أ روحية أعدت لنيل درجة الدكتوراه من جامعة University of Utah بعنوان<sup>5</sup>:

“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 المواءمن من أصول أمريكية مع المواءمن من أصول غير أمريكية) وأبعاد جودة الخدمة في الأثر السلبي والإيجابي والسلور. وتوصلت الدراسة إلى:

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

#### الإطار النظري للبحث

##### أولاًً: سلوك الموانة التنظيمية **Organizational Citizenship Behaviors**:

1. المفهوم والتعريف: يعتبر سلوك الموانة 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 السبعينيات وح (Organ: 1977) مفهوم الموانة التنظيمية على أنه الحلقة المفقودة في العلاقة السببية بين الرضا والأداء.

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

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

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

- ويرى (سليمان، 2001) أن سلوك الموانة التنظيمية هو مجموعة من السلوكيات الإيجابية الطوعية التي يؤديها الفرد عن رغبة و اختيار وما 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 الفعال<sup>6</sup>.
- ويرى (المبيض، 1999) أن سلوكيات الموانة التنظيمية هي سلوكيات تنظيمية وظيفية أو إضافية للدور مدعمة اجتماعياً توجه إلى أفراد آخرين أو جماعة العمل أو البنك ككل<sup>7</sup>.
- ويظهر (Robbins, 2001) الدافع العقلي لسلوك الموانة التنظيمية إذ يعتبرها سلوك عقلي لا يشكل جزءاً من متطلبات العمل الرسمي للموظف ولكنه مع ذلك يرفع من الفعالية التنظيمية<sup>8</sup>.
- هي سلوكيات اختيارية أو طوعية لا ترتقي 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 الإيجابية التي يمارسها الفرد تطوعاً أو من خلال الامتناع عن السلوكيات التي تصايق البنك أو الإدارة أو القسم الذي يعمل به الفرد، وهي سلوكيات تزيفية يتربّى على ممارستها بشكل دوري تحقيق الرفاهية التنظيمية.<sup>9</sup>

2. خصائص سلوكيات الموارنة التنظيمية: تتبع خصائص سلوك الموارنة التنظيمية بين الطوعية وعدم الارتباط بنظام المكافآت الرسمية وكذلك المساهمة؛ ووفقاً لزياد أن سلوك الموارنة التنظيمية يتتصف بالخصائص التالية:<sup>10</sup>

- سلوك غير ملزم للفرد من الناحية الفنية والتنظيمية.
- لا يتنتظر 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 الموارنة التنظيمية يتتصف بالآتي:<sup>11</sup>

أ- سلوك الموارنة التنظيمي هو مجموعة من الأفعال وليس فعلًا واحدًا وتختلف هذه الأفعال من منظمة لأخرى أو من مجتمع لأخر 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 تميزية أي أن هذه السلوكيات تحقق لمارسها أفضليّة وميزة تنافسية.

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

3. أبعاد سلوكيات الموارنة التنظيمية: تعد سلوكيات الموارنة التنظيمية بناءً متعدد الأبعاد؛ حيث قام الباحثانون بتحديد هذه الأبعاد من خلال تناول سلوكيات الموارنة التنظيمية ضمن مجموعات منفصلة بحيث تدرج هذه المجموعات ككل في إطار سلوك الموارنة التنظيمية. وعلى الرغم من إجماع الباحثان على تعدد أبعاد الموارنة التنظيمية إلا أنهم لم يتتفقوا على عددها ومضمونها؛ وبعken إيضاح ذلك من خلال تناول ما تم تقديمها في هذا المجال.

حيث يشير (Appelbaum et al; 2004) إلى المقاييس الخمسية للأبعاد الذي تم وضعه من قبل (Smith et al; 1983; Graham 1986; Organ 1988) و (Organ 1990) والذي حدد أبعاد الموارنة التنظيمية بخمسة أبعاد أساسية هي<sup>12</sup> :

مراجـ هوارـ و مريم سـ

1. صدق الموانة أو السلوك الحضاري **Civic virtue**: وهو يعني المشاركة البناءة والمسؤولية في إدارة أمور البنك والاهتمام بمصير البنك من خلال الحرص على:

- إبداء الرأي وتقديم المقترنات الجديدة لتطوير رق العمل والمساهمة في مناقشة الموضوعات التي تواجه جماعة العمل أو البنك.
- الرغبة في حضور الاجتماعات غير الرسمية المهمة.
- مطالعة وقراءة مذكرات البنك وإعلاناته.
- الحرص الدائم على تأدية العمل بصورة تساعد على الحفاظ على سمعة البنك.

2. الروح الرياضية **Sportsmanship**: وتمثل في تحمل عبء العمل الزائد والمضايقات والإحباطات التنظيمية العرضية دون تذمر أو امتعاض

3. الإنجاز وفق الضمير **Conscience**: ويعكس هذا البعد الجانب الشخصي من سلوك الموانة التنظيمية والذي لا يتضمن تعاملات مع الآخرين بشكل أساسي وإنما يتضمن السلوك الوظيفي الذي يتجاوز الحد الأدنى المطلوب رسميًا من البنك فيما يتعلق بالحضور؛ احترام اللوائح والقوانين ؛ الدقة والعمل بجدية؛ الحفاظ على موارد ومتلكات البنك.

4. الإيثار **Altruism**: وهو يتمثل بالتصرفات والأفعال التطوعية التي تعكس رغبة الفرد في مساعدة الآخرين من روساء وزملاه العمل أو حتى العملاء؛ ومن نماذج سلوك الإيثار ما يلي:

- مشاركة العاملين الآخرين في رق وأساليب العمل الجديدة.
- مساعدة العاملين الجدد وتعليمهم على استخدام التجهيزات.
- مساعدة زملاء العمل على إنجاز العمل المتراكم لديه.

5. الكياسة **Courtesy**: يدرج 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 زملاء الآخرين وعدم استغلال حقوقهم.

أما (Williams & Anderson، 1991) فقد قسم سلوك الموانة التنظيمية إلى نوعين رئيسيين حسب من يوجه إليه هذا السلوك وهما<sup>13</sup>:

1. سلوك يفيد أفراد محددين بشكل مباشر وبالتالي يساهم هذا السلوك في تحقيق مصلحة البنك بشكل غير مباشر ومن أمثلته الاهتمام بالموظفين الآخرين بشكل شخصي؛ ومساعدة الأفراد المتنغيرين.

2. سلوك يفيد البنك ككل ويتمثل في تقديم النصح لآخرين؛ الالتزام بالقواعد الرسمية المتعارف عليها.

ما سبق يمكن للباحثين القول إن الأبعاد الأساسية للموانة التنظيمية هي كما توصل إليها (Podakoff et al 2000): تمثل بالإبعاد السبعة التالية<sup>14</sup>:

□ الطاعة التنظيمية Organizational Compliance: وهي كافة السلوكيات الموجهة نحو البنك ذاته، وتعكس 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: وتمثل بالأعمال الإبتكارية التي يمارسها الفرد واعية لتحسين أداء البنك، والحماس الرائد لإنجاز العمل، وتحمل أعباء العمل الإضافي وتشجيع الأفراد الآخرين داخل البنك على ممارسة مثل هذا السلوك.

□ التطوير أو التنمية الذاتية Self Development: وتمثل الأنماط السلوكية التي يمارسها الأفراد بشكل وعي لتحسين معارفهم ومهاراتهم، ومن نماذج هذا السلوك الاستفادة من البرامج التدريبية المتقدمة؛ ومواكبة النظائرات الجارية في المجال المرتبط 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 الإيجابيات 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 مثل هذه المضايقات دون تذمر أو شكوى يمكن أن يخفف عبء العمل على الرئيس المباشر وأن يؤدي إلى تنفس كل من الرئيس والمأمور حل مشاكل العمل الحقيقة.

□ صدق المواتية Civic Virtue: تعكس مدى رغبة الفرد في المشاركة الإيجابية البناءة في كافة نشاطات وفعاليات البنك غير الرسمية، والاهتمام بمصير البنك حتى لو طلب 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 الحفاظة 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 الإمام بأعمالهم.

- مساعدة العملاء في الحصول على خدمة ذات جودة عالية.

- الخوض 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 ضد تحديات البيئة الخارجية والمساهمة في بناء سمعة بيئة وصورة ذهنية جيدة والسعى 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 الموارنة التنظيمية: إن أهمية سلوك الموارنة التنظيمية على مستوى الأداء الكلي للمنظمة تتذكر في النقاط التالية<sup>15</sup>:

- على اعتبار أن الموارد في المنظمات نادرة فإن القيام بالأدوار الإضافية التي تبع من سلوك الموارنة التنظيمية يؤدي إلى إمكانية تحقيق البنك لأهدافها ورؤاها ورسالتها واستراتيجياتها إجمالاً.

- إن سلوك الموارنة التنظيمية يزود الإدارة بوسائل للتفاعل بين الأفراد داخل البنك تؤدي لزيادة النتائج الإجمالية الحقيقة.

- إن سلوك الموارنة التنظيمية يزيد من قدرة زملاء العمل والمديرين على أداء وظائفهم بالشكل الأفضل من خلال إعطائهم الوقت الكافي للتخطي الفعال المستمر والتشخيص المبكر والأزمات وحل المشاكل.

كما أن سلوكيات الموارنة التنظيمية يمكن أن تزيد من الأداء التنظيمي لأنها<sup>16</sup> :

- 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 لتسخير شؤونه حيث أن البنك الذي يقييد نفسه بحدود الأدوار الرئيسية يتسم بعدم المرنة وعدم القدرة على مواجهة الظروف المتغيرة.

- تساعده على التسويق بين الجهود المبذولة بين أعضاء الفريق وجماعات العمل المختلفة من ناحية أخرى.

- تقليل معدلات الدوران للعاملين وتقليل عدد الشكاوى واجتناب أفضل الأفراد والحفاظ عليهم من خلال جعل البنك مكان أكثر جاذبية للعمل.

وعلى أية حال؛ يرى الباحثان انه لابد من توضيح أثر الموارنة على جودة الخدمة ويشير Castro & Carmen et al إلى أن هناك دليلان يؤكدان العلاقة الإيجابية بين الموارنة وإدراك العملاء لجودة الخدمة هما<sup>17</sup>:

- هناك أثر فوري اهوا نة التنظيمية ينشأ من التفاعل بين الموظف والعميل حيث أن الموظفين الذين يظهرون سلوكيات الموات نة التنظيمية يكونون قادرين على تقديم خدمة جيدة كونهم يسعون لتحقيق أفضل مساعدة للعميل.
- توفر سلوكيات الموات نة إيجابياً على المتغيرات الداخلية للمنظمة حيث توفر مناخ مشجع لفرق العمل؛ تساهم في تكين عملية الاتصال بين الإدارة والموظفين؛ وتحسن بيئة العمل وتحفظ 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 المادية<sup>18</sup>.
- ب- خصائص الخدمات البنكية<sup>19</sup>: 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 بجذب التعرف وإلقاء الضوء عليها:
  - الخدمات البنكية غير ملموسة حيث لا يمكن لمسها أو تذوقها أو شها 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 طوية 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 تشيكيلة متعددة من الخدمات.
  - الانتشار الجغرافي لفروع ووحدات البنك لتقديم الخدمات في المكان والزمان المناسب للعميل.
- النمو في إمار 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 1985 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 المنطقية.

2. الجودة المدركة من قبل الإدارة Management perceptions of quality: وهي تمثل إدراك مديربي 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 بـ"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 بـ"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 يتطلب عملاء "خدمة إصلاح أجهزة التكيف" 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 أجرازته السنوية.

4. الخدمة الفعلية المقدمة للعميل Actual Service Delivered: وتعني أداء العاملين بالمنشأة للخدمة بقاؤاً 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 آخر، وبالنسبة للعامل الواحد تختلف الخدمة التي يقدمها من وقت لآخر حسب حاليته النفسية ومقدار إرهاقه في العمل... الخ. وقد تختلف الخدمة الفعلية المقدمة للعميل عن مواصفات جودة الخدمة وهو ما يعبر عنه بـ"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 المزيج 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 فعلاً للعملاء عن الخدمة المروج لها وهو ما يعبر عنه بـ"الفجوة رقم 4" بالنموذج.

6. الخدمة المدركة Perceived Service : هي تقدير (إدراك) العميل لأداء الخدمة الفعلية (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 البنكية<sup>20</sup>:

1. قبول الودائع مثل الودائع الجارية والودائع الادخارية والودائع المختبزة والمحمدة لأغراض محددة (تأمينات مقابل اعتمادات مستندية أو مقابل إصدار خطابات الضمان).
2. تقديم التسهيلات الائتمانية كالتسهيلات النقدية المتمثلة بالسلف و خصم الكمبيالات؛ القروض؛ والتسهيلات غير النقدية المتمثلة بإصدار خطابات الضمان- قبول فتح الاعتمادات المستندية.
3. الاستثمار في الأوراق المالية والاستثمارية مثل السنديات الحكومية والسنديات المضمونة من الحكومة وأدوات 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) و تحصيل 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 لزيهم 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 الأربع السابقة من الخدمات ولا يتشرط بالضرورة أن تقدمها البنوك ولا تقدم جميع 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 طريق 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 الایجارى للعملاء والحصول على المعدات... الخ.
  - ☒ الإنتاج والتوزيع الآلي لبعض الخدمات البنكية مثل بيان حركة القرض سجنا وسداداً للأقساط والرصيد المتبقى و تاريخ انتهاء وفترته وبداية دورته الائتمانية الجبيدة؛ 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 الفوريه التي تثبت قيامه بعمليات مالية مع البنك.

توزيع بطاقة الائتمان: والتي يحصل عليها العميل بعد دفع مبلغ كتأمين 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.

ثـ- 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 والتي تماطل الخدمات التي تقدمها مختلف الأنظمة البنكية<sup>21</sup>.

وهذا أدى إلى تقليل المنافسة بين البنوك بشأن أنواع الخدمات المقدمة ومن هنا يبرز 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 التسوية التي يحصل عليها من تلك الخدمة وإنما لما تتصرف 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 التعامل مع العملاء سرعة الإنجاز السريعة البنكية في التعامل أسلوب تقديم الخدمة ..... اخـ كـمـجـالـاتـ لـلـتـمـيـزـ في تقديم الخدمات البنكية وهو ما يشكل مفهوماً لجودة الخدمات البنكية.

ولو نظرنا إلى جودة الخدمة البنكية وفق المفهوم أعلاه يلاحظ أنها تركز على اتجاهين للجودة وهي الجودة الداخلية المبنية على أساس تقديم الخدمة وفق مواصفات قياسية صممت على أساسها تلك الخدمة، أما وجهاً آخر فهو مفهوم الجودة فهي تركز على مدى افتتان العميل بمستوى الخدمة المقدمة إليه وهنا يفضل 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 تربّى بادراكات العملاء وعبر عنها أي أن مفهوم جودة الخدمة البنكية تختلف عن مفهوم الخدمة بشكل عام كما تحدده المؤشرات القياسية فهناك تباين بين الجودة المدركة من قبل العملاء وبين الجودة القياسية<sup>22</sup>.

واعتماداً على المفهوم أعلاه يمكن تحديد خمسة أبعاد مختلفة لقياس جودة الخدمات البنكية كالأتي:<sup>23,24</sup>

6. الأشياء المادية الملموسة **Tangibles**: وتشمل كافة التسهيلات المادية للمنظمة الخدمية ومعداتها وأجهزتها بالإضافة لمظهر العاملين بها وغالباً ما تربّى بالجوانب التالية:

- حداة الأجهزة الخاصة بالبنك. - تصميم صالات البنك وتأثيثه الداخلي.  
- أماكن الانتظار ومظهر العاملين بالبنك. - اللوحات الإرشادية داخل البنك وكتبيات 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 تربّى الاعتمادية بالجوانب التالية:

- الوفاء بالوعود المقدمة لإنجاز 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 لصرف آلي يقدم خدمات متعددة.

8. الاستجابة للعملاء Responsiveness: أي سرعة استجابة موظفي البنك للعملاء والاستعداد لمساعدتهم وتلبية حاجاتهم وحل مشاكلهم بسرعة غالباً ما ترتبط الاستجابة للعملاء بالجوانب التالية:

- سرعة قيام موظفي البنك بالرد على استفسارات العميل وحل مشكلاته.
- إخبار عميل البنك بدقة عن ميعاد تقديم الخدمة والانتهاء منها.
- تخصيص البنك لموظفيه أو نوافذ خدمة أو فروع خدمة 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 إتمام موظفي الخدمة بالمعلومات واللباق في التعامل مع العملاء وبيث الثقة لديهم، ويرتبط 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. التعاطف مع العملاء Empathy: ويتضمن ذلك الاهتمام الفردي بالعميل والإيجاب بأنه شخصياً موضع اهتمام البنك الخدمية، غالباً ما يرتبط التعاطف مع العملاء بالجوانب التالية:

- وضع مصالح العميل في مقدمة اهتمامات البنك وموظفيه.
- سيادة روح الود والصداقة في تعامل موظفي البنك مع العميل.
- تقديم ظروف عميل البنك والتعاطف معه.

- تفهم موظفي البنك لاحتياجات العميل.
  - ملائمة 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 المقاييس بالاتساق الداخلي بين العبارات، وكما أن ثبات المقاييس جانبي الأول هو استقرار المقاييس كأن يتم الحصول على ذات النتائج إذا قياس 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 يصممه. وقد اعتمد الباحثان ويفة كرونباخ لحساب ثبات المقاييس باستخدام برنامج SPSS, V.16، وفي هذا المجال يشير Hair إلى أن قيمة معامل الارتباط ألفا تتراوح بين (0,0) وحتى يتمتع المقاييس بالثبات يجب ألا يقل الحد الأدنى لقيمة المعامل في هذا الاختبار عن (0.60)، حيث أشارت النتائج الموضوعية في الجدول رقم (1) إلى أن قيمة ألفا كرونباخ للمتغير المستقل (أبعاد سلوكيات الموارنة 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

المتغير	معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات
سلوكيات الموارنة التنظيمية	0.698	14
جودة الخدمة البنكية	0.963	38

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

ثانياً: الإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث:

1- الإحصاءات الوصفية لأبعاد سلوكيات الموارنة التنظيمية:

جدول رقم (2) الوس عحساني والأنحراف المعياري لمقياس سلوكيات الموارنة التنظيمية

العبارات	الوس الحساسي	الأنحراف معياري	m
ابذل قصار جهدي في تقديم المساعدة والتوجيه للموظفين الجدد حتى ولو لم يطلب مني ذلك.	3.0638	1.09155	1
انا دائمآ على استعداد للمساعدة ومد يد العون من معي في البنك.	3.2553	.96612	2
لدي قابلية عالية لاعطاء وقتي لمساعدة الموظفين الآخرين.	3.5532	.90430	3
المقياس الكلي لسلوكيات الإيثار	3.2908	.57993	

4	لدى قابلية عالية لمتابعة التطور والتغيير الذي يحدث في البنك.	1.42691	3.0851
5	غالباً أشارك في الأعمال التي تحسن من سمعة البنك واعية.	1.11545	1.8723
6	غالباً ما أخاف في إبداء رأي حول أفضل الطرق وبشكل يتعارض مع أفكار الآخرين.	1.30890	2.9362
	المقياس الكلي للسلوك الحضاري		
7	لدي نزعة عدم إضاعة الوقت في الشكوى من أمور روتينية ليست لها قيمة.	1.19744	3.1489
8	ليس لدي رغبة الميل للمبالغة والتهويل (أي لا أصنع من الحية قبة).	1.31630	2.5319
9	في إمار علاقتي مع البنك أكثر على الجوانب الإيجابية أكثر من تركيز على الجوانب السلبية.	1.03500	3.8085
	المقياس الكلي لسلوكيات الروح الرياضية		
10	ضميري يقودني دائماً إلى أتباع إجراءات وتعليمات البنك بدقة وتفاني.	1.19744	3.1489
11	شخصي وتركيزي الفكرية تجبرني على أحواه إنجاز عملي بشكل مبكر عما هو محدد	1.31630	2.5319
12	أرد على الاستفسارات والمكالمات الهاتفية بكل حماس وتفان دون تذمر.	1.03500	3.8085
	المقياس الكلي لسلوكيات الإنجاز وفق الضمير		
13	أشاور الآخرين قبل أن أبادر بأي تصرف قد يؤثر على عملهم.	1.29790	3.5745
14	أبادر شخصياً لمنع المشاكل التي قد تحدث مع زملائي أو في البنك.	1.11958	1.9149
	المقياس الكلي لسلوكيات الكياسة		

#### المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح للباحثين ومن الجدول أعلاه رقم (2) الذي بين الوس احساسي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات مقياس سلوكيات المواتنة التنظيمية ما يلي:

1- تقىيس العبارات (3,2,1) بعد سلوكيات الإيثار وهو أحد أبعاد سلوكيات المواتنة التنظيمية، حيث يلاحظ ارتفاعها عن الدرجة المتوسطة للمقياس، أي أن بعد سلوكيات الإيثار تتوارد في حدود معقولة إلا أن هناك قصوراً 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 لبعد سلوكيات الإيثار يزيد عن الدرجة المتوسطة، ولكنها تقل عن الدرجة الجيدة، حيث بلغ الوس احساسي الكلي لبعد سلوكيات الإيثار (3.29) بانحراف معياري (.5799)، مما يعني أن هناك توارد بدرجة متوسطة لهذا البعد.

2- تقىيس العبارات (4,5,6) بعد السلوك الحضاري وهو أحد أبعاد سلوكيات المواتنة 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

(5) تنخفض عن الدرجة المتوسطة، أي لا يشارك الموظفون غالباً في الأعمال التي تحسن من سمعة البنك واعية كما أن هناك خوف من المخاوف في إبداء الرأي حول أفضل ما يمكن تحقيقه للبنك وبشكل يتعارض مع أفكار الآخرين، وبشكل عام يلاحظ أن مدركات الموظفين في البنك التجاري بعد السلوك الحضاري تقل عن الدرجة الجيدة، حيث بلغ الوس احساسي الكلي للسلوك الحضاري (2.89) بآخراف معياري (822)، مما يعني أن هناك إدراك بدرجة متوسطة لهذا البعد.

3- تقيس العبارات (9,8,7) بعد سلوكيات الروح الرياضية وهو أحد أبعاد سلوكيات الموانة التنظيمية، حيث يلاحظ ارتفاع العبارتين (9,7) عن الدرجة الجيدة وهذا يدل إن الموظفين 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 وان تمكن إلى حد ما من توضيح أسبابها حيث ردها إلى ان الموظف يقوم بذلك من اجل تسخير وضعه في الوظيفة، وبشكل عام يلاحظ أن مدركات الموظفين في البنك التجاري بعد سلوكيات الروح الرياضية يزيد عن الدرجة المتوسطة، ولكنها تقل عن الدرجة الجيدة، حيث بلغ الوس احساسي الكلي للسلوك الحضاري (3.0567) بآخراف معياري (80853)، مما يعني أن هناك إدراك بدرجة متوسطة لهذا البعد.

4- تقيس العبارات (10,11,10) بعد سلوكيات الإنجاز وفق الضمير وهو أحد أبعاد سلوكيات الموانة التنظيمية، حيث يلاحظ ارتفاع العبارتين (10,12) عن الدرجة الجيدة وهذا يدل أن الدقة والتفاني في العمل وكذلك الرد على استفسارات الزبائن دون تذمر ليست بعمل عن الضمير الذي يقود دائماً 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 اختلافها ويمكن للباحثين إرجاع أسبابها إلى إن الانجاز الفعال للعمل لا يعود بالدرجة الأولى إلى تركيبة الفرد وان كانت لها أهمية؛ وإنما تعود إلى عملية الرقابة والقيادة من قبل الإدارة العليا كجزء من منظومة متكاملة للعملية الإدارية في البنك التي تتضمن معايير تقييم الأداء والإنجاز والمكافآت التي لا تزال في معظم قطاعاتنا جماعية وليس فردية، وبشكل عام يلاحظ أن تواجد سلوكيات الإنجاز وفق الضمير لدى الموظفين في البنك التجاري تقل عن الدرجة الجيدة، حيث بلغ الوس احساسي الكلي سلوكيات الإنجاز وفق الضمير (3.1064) بآخراف معياري (68138)، مما يعني أن هناك إدراك بدرجة متوسطة لهذا البعد.

5- تقيس العبارات (13,14) بعد سلوكيات الكياسة وهو أحد أبعاد سلوكيات الموانة 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 وبغض النظر عما إذا كانت تلك التنظيمات تعمل بشكل إيجابي أو سلبي في البنك وهنا لابد من تعلم إدارة البنك بشكل يسهم في الاستفادة

من تلك التنظيمات إيجاباً بدلاً من أن تكون كارثة حقيقة عندما تعمل تلك التنظيمات بشكل يتعارض وأهداف البنك الإستراتيجية، في حين يلاحظ أن العبارة (14) تنخفض عن الدرجة المتوسطة وهذا يدلل على ضعف المبادرة الشخصية لدى الموظفين في البنك التجاري وبالتالي إن مشكلات العمل لا تحل ما لم تبادر الإدارة حلها وهذه تعتبر كارثة حقيقة تؤدي إلى الموت الزؤام والاحتراق 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 الوسحساني الكلي سلوكيات الإنجاز وفق الضمير (2.8085) بحرف معناري (94727)، مما يعني أن هناك إدراكاً بدرجة متوسطة لهذا البعد.

## 2- الإحصاءات الوصفية لأبعاد جودة الخدمة البنوكية:

### جدول رقم (3) الوسـة      الحسابي والانحراف المعياري لمقياس جودة الخدمة البنكية

.93151	2.9574	إن سمعة وشهرة وخبرة البنك توفر الأمان والا مسنان	20
.38801	3.9840	المقياس الكلي لتوفير الثقة والأمان للعملاء	
1.05229	2.7447	يتم حل المشكلات والرد على استفسارات العملاء بسرعة	21
.89453	2.9362	في أوقات الذروة يعمل البنك على زيادة عدد الموظفين	22
.97375	2.5532	يلتزم البنك بالاستعداد الدائم للتعاون مع عملاءه	23
1.14733	2.6596	يتم تقديم الخدمات البنكية بالسرعة المطلوبة	24
.98509	2.8298	إن سرعة الاستجابة للعميل عالية رغم الضغط الوظيفي	25
.92553	2.7234	عند الحاجة يعمل البنك على تمديد ساعات الدوام للعملاء	26
.97233	2.4255	يختص البنك عاملات وأماكن خاصة بالنساء	27
.89453	3.0638	يلتزم البنك بإخبار عملاءه بموعد تقديم الخدمات البنكية	28
.23743	1.7686	المقياس الكلي للاستجابة للعملاء	
1.00875	2.9362	يحرص البنك على تقديم خدمات إضافية مساعدة للعملاء	29
.99629	2.9149	يتصرف موظفو البنك بالقدرة على تفهم احتياجات العملاء	30
1.08048	2.5319	تضطلع إدارة البنك بمصلحة العميل في تقديم الاهتمامات	31
.92952	2.5106	يأخذ موظفو البنك بعين الاعتبار ظروف العملاء	32
.98837	2.2553	تنتصف العلاقة بين البنك والعملاء باللود والصداقة	33
.98038	2.6809	يتم ابلاع عملاء البنك العناية الشخصية	34
1.03187	3.0213	إن ساعات دوام البنك ملائمة للعملاء	35
.21651	1.8450	المقياس الكلي للتعرف مع العملاء	

#### المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح للباحثين ومن الجدول رقم (3) الذي يبين الوسيلة الحسابي والأنحراف المعياري لكل عبارة من عبارات مقياس جودة الخدمة البنكية ما يلي:

1. تقييس العبارات (من 1 حتى 6) بعد 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 تتوافق حق في الحدود الدنيا سواء كانت لوحات البنك التجاري الإرشادية وكتيباته ومشوراته ومظهر موظفيه ومظهر الصالات والتأثير والديكور الداخلي للبنك من وجهة نظر عملاء البنك بفنهاته العمورية وشوارعه مختلفة الدخل. وبشكل عام يلاحظ أن مدركات عملاء البنك بعد الأشياء المادية الملموسة في البنك التجاري تقل عن الدرجة المتوسطة، حيث بلغ الوسيلة الحسابي الكلي للأشياء المادية الملموسة (2.5390) بالأنحراف معياري (44804)، مما يعني أن هناك إدراكاً بدرجة منخفضة لهذا البعد.

2. تقييس العبارات (من 7 حتى 16) بعد 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 الموظفين بالمعرفة البنكية العالية لكن كل ذلك في درجة فوق الوس ؛ إلا إن التحليل يظهر انخفاض العبارات (9;11;13;14)، عن الدرجة المتوسطة أي أن خدمات الصراف الآلي رغم وجودها في بعض الأماكن فإنه لا تكفي كما أنها محدودة الانتشار وإن 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 بعد ثقة العميل في أداء الخدمة أو الاعتمادية في البنك التجاري تزيد عن الدرجة المتوسطة، حيث بلغ الوس الحسابي الكلي بعد ثقة العميل في أداء الخدمة أو الاعتمادية في البنك التجاري (3.7426) بآخراف معياري (21844)، مما يعني أن هناك إدراك بدرجة متوازه لهذا البعد.

3. تقدير العبارات (من 17 حتى 20) بعد الثقة والأمان للعملاء وهو أحد أبعاد جودة الخدمة البنكية، حيث يلاحظ ارتفاع العبارات رقم (19;17) عن الدرجة المتوسطة؛ وهذا يدل على إن هناك تطابق بين الخدمة المقدمة والمعلنة من وجهة نظر العملاء رغم انخفاض جودة تلك الخدمة وإن البنك وموظفيه يتمتعوا بسرية مصرافية 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 بعد الثقة والأمان للعملاء في البنك التجاري تزيد عن الدرجة المتوسطة، حيث بلغ الوس الحسابي الكلي بعد الثقة والأمان للعملاء في البنك التجاري بحدود (4) بآخراف معياري (38801)، مما يعني أن هناك إدراك بدرجة فوق الوس لهذا البعد بسبب سمعة وتاريخ وخبرة البنك التجاري وملاءته المالية التي تعطي عملاء المزيد من الثقة والأمان.

4. تقدير العبارات (من 21 حتى 28) بعد 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 وإن وقت الاستجابة غير كافي حتى وإن وجد لدى الموظفين حيث لا يتم تقديم الخدمات البنكية بالسرعة المطلوبة وسرعة الاستجابة للعميل منخفضة. وبشكل عام يلاحظ أن مدركات عملاء البنك بعد الاستجابة للعملاء في البنك التجاري تقل عن الدرجة المتوسطة، حيث بلغ الوس الحسابي الكلي بعد الاستجابة للعملاء في البنك التجاري بحدود (1.7686) بآخراف معياري (44804)، وهذا مؤشر خطير يدل على أن البنكاوي 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 البشكي الخاص.

5. تقدير العبارات (من 29 حتى 35) بعد التعامل مع العملاء وهو أحد أبعاد جودة الخدمة البنكية، حيث يلاحظ انخفاض درجة عباراته عن الدرجة المتوسطة؛ وهذا يدل على إن البنك

التجاري لا يحнос على تقديم خدمات إضافية مساعدة للعملاء ولا يتصرف موظفوه بالقدرة على تفهم احتياجات العملاء و لا تتصف العلاقة بين البنك والعملاء بالود والصداقة. وبشكل عام يلاحظ أن مدركات عملاء البنك بعد التعا ف مع العملاء في البنك التجاري تقل عن الدرجة المتوسطة، حيث بلغ الوس الخسائي الكلي بعد التعا ف مع العملاء في البنك التجاري بحدود (1.8451) بالحرف معياري (21651)، وهذا مؤشر خطير يدل على أن البنك الوخي الجزائري لا يأخذ بالمنافسة الحمومة التي يقوم بها القطاع البنكي الخاص من ناحية تعامله مع العملاء وتقدم الخدمات التي يطمح إليها.

### 3- الإحصاءات الوصفية لأبعاد رضا العملاء:

## جدول رقم (4) الوسـط الحسـابـي والانحراف المعيـاري لمـقـيـاس رـضا العـملـاء

العبارات	الرسالة	نوع المعياري
ما هي نسبة رضاك سابقاً حول الخدمات البنكية المقدمة	2.4894	1.12041
ما هي نسبة رضاك اليوم حول الخدمات البنكية المقدمة	3.2979	.93052
من خلال تعاملك مع هذا البنك؛ هل تنسص الآخرين به جودة خدماته المقدمة	1.6596	.52239
المقياس الكلي لرضا العملاء	2.5390	.44804

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح للباحثين ومن الجدول رقم (4) الذي يبين الوسيلة 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 الوسيلة الحسابي لها بحدود (2.4894) بآخر 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 حداً ما عن الخدمات المقدمة؛ حيث بلغ الوسـط الحسـابي لها بحدود (3.2979) بالنحوـف معياري (.93052)؛ ويمكن للباحثين إرجاع سبب تحسـن جودة الخدمة البنكية الحالـية إلى إعادة الهيكلة التي قـمت في البنك الـوـني الجـزاـئـري إضافة إلى الرؤـوية الجديدة للإـدارـة العامة.

3. عموماً؛ تشير النتائج إلى أن العملاء لا يرون في البنك التجاري مقصدهم ولا يشجعون العملاء الآخرين للتعامل معه وبنسبة عالية 61% وهم يرون في البنك التجاري فقـة القدرة المالية العالية والأمان العالـي وهم بطبيعة الحال في تعاملـهم مع البنك التجاري لا يـبحثون عن جودة الخدمة وإنما عن الأمان والثقة وخدمـات الاستـيراد والتـصـدير بالـصفـقات الكـبـيرـة التي تتطلب تعـامـلات و

اعتمادات مستندية مع الخارج وهذا ما يقوم به البنك التجاري؛ وتشير النتائج أيضاً إلى أن 36% من العملاء يرون في البنك التجاري مصدراً لهم ويشجعون العملاء الآخرين للتعامل معه وهم يرون في البنك الجارى قدرة مالية عالية ويرى الباحثان إن هذه النسبة في تزايد مع دخول القطاع البنكي الخاص إلى السوق الجزائرية، فجودة الخدمة البنكية أصبحت صناعة وإن مقوله الزبون دائماً على حق سوف تصيب قطاعنا البنكي العام شيئاً فشيئاً فهذه حقيقة السوق وإلا سنجده 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 وهدف 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 مقدمة 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 المواءنة التنظيمية في جودة الخدمة البنكية ورضا العملاء.

#### أ- أثر أبعاد سلوكيات المواءنة 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 المواءنة التنظيمية في جودة الخدمة البنكية

التأثير	معامل الانحدار	الخطأ المعياري Std.Error	M. الانحدار المعياري Beta	T	مستوى المعنوية	الدلالـة الإحصائية
سلوكيات المواءنة التنظيمية	399.	113.	397.	3.536	001.	معنوية

	013.	2.537		371.	940.	الثابت
--	------	-------	--	------	------	--------

#### المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

من الجدولين السابقين يمكن للباحثين الوصول إلى أن هناك سلوكيات المواتنة التنظيمية يؤثران رددياً في جودة الخدمة البنكية، حيث يشرح غوذج الانحدار (3.46%) من الاختلافات في جودة الخدمة البنكية.

#### 2- أثر أبعاد سلوكيات المواتنة التنظيمية في رضا العملاء:

إن المقدرة التفسيرية لهذا النموذج توضح نسبة التغير في المتغير التابع التي تفسرها المتغيرات المستقلة، حيث بين الجدول رقم (7) أن معامل التحديد بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع بلغ (63.4%)، ومعامل التحديد المعدل بلغ (73.4%).

وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة تفسر ما مقداره (4.073%) من التغير الحاصل في المتغير التابع (رضا العملاء)، وهي قوة تفسيرية جيدة نسبياً، تدل على أثر لأبعاد المتغير المستقل في رضا العملاء كبعد تابع، وأن نسبة (26.0%) 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) غوذج الانحدار المعدل لأثر أبعاد سلوكيات المواتنة التنظيمية في رضا العملاء

المتغير	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري Std.Error	معامل الانحدار Beta المعياري	t المحسوبة	مستوى المعنوية	الدلالة الإحصائية
سلوكيات المواتنة التنظيمية	.515	.131	.434	3.931	.000	معنوية
الثابت	.496	.325		1.526	.131	

من الجدولين السابقين يمكن للباحثين الوصول إلى أن سلوكيات المواتنة التنظيمية تؤثر رددياً في رضا العملاء، حيث يشرح غوذج الانحدار (73.4%) من الاختلافات رضا العملاء.

#### رابعاً: اختبار صحة فرضيات البحث

سيقوم الباحثان في هذا الجزء باختبار صحة فرضيات بخليها على النحو التالي:

معراج هواري و مريم شرع

- الفرضية الأولى: إنّ أبعاد سلوك الموانة التنظيمية التالية:  
(الإثارة؛ الكياسة؛ الروح الرياضية؛ الإنجاز وفق الضمير؛ السلوك الحضاري) لا تؤثر معنوياً في  
أبعاد جودة الخدمة البنكية المقدمة التالية:  
(الاعتمادية، الاستجابة للعملاء، الأمان، التعامل مع العملاء، الأشياء المادية الملموسة).  
من خلال نتائج التحليل السابقة تبين وجود أثر ردّي معنوي لأبعاد سلوك الموانة التنظيمية  
التالية:  
(الإثارة؛ الكياسة؛ الروح الرياضية؛ الإنجاز وفق الضمير؛ السلوك الحضاري) في المتغير التابع  
أبعاد جودة الخدمة البنكية المقدمة التالية:  
(الاعتمادية، الاستجابة للعملاء، الأمان، التعامل مع العملاء، الأشياء المادية الملموسة)، مما  
يقتضي رفض فرضية عدم، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه يوجد تأثير معنوي لسلوك  
الموانة التنظيمية في أبعاد جودة الخدمة البنكية المقدمة.
- الفرضية الثانية: إنّ أبعاد سلوك الموانة التنظيمية التالية:  
(الإثارة؛ الكياسة؛ الروح الرياضية؛ الإنجاز وفق الضمير؛ السلوك الحضاري) لا تؤثر معنوياً  
في رضا عملاء البنك الوحيدي الجزائري في مدينة غرداية.  
من خلال نتائج التحليل السابقة تبين وجود أثر ردّي معنوي لسلوك الموانة  
التنظيمية التالية:  
(الإثارة؛ الكياسة؛ الروح الرياضية؛ الإنجاز وفق الضمير؛ السلوك الحضاري) في المتغير التابع  
رضا عملاء البنك الوحيدي الجزائري في مدينة غرداية، مما يقتضي رفض فرضية عدم، وقبول الفرضية  
البديلة والتي تنص على أنه يوجد تأثير معنوي لسلوك الموانة التنظيمية في أبعاد رضا عملاء البنك  
الوحيدي الجزائري في مدينة غرداية.
- خامساً: ملخص نتائج و توصيات الدراسة: نعرض فيما يلي ملخصاً لنتائج الدراسة الميدانية:
- أ- إنّ تواجد أبعاد جودة الخدمة البنكية المقدمة التالية:  
الاعتمادية، الاستجابة للعملاء، الأمان، التعامل 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 الحيث من أجل 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 الوحيدي حيث أن الاهتمام بهذا الجانب كفيل بالمساعدة في تصميم

برامج مصرافية ملائمة لكل فئة من العملاء ؛ وكل ذلك يتطلب الاستعانة بالدراسات المبنية على التقنيات والدراسات التسويقية والإعلانية والتعرفيّة الحديثة في التعامل مع العملاء التي تتطلب من البنك الوسيط 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 تحجّرّة السوق وتوجيهه لأنشطة التسويقية المناسبة لكل فئة عمرية أو دخلية وتقييم الرسائل والتكيّف على من هم قادر على تحقيق الأرباح على وفق قاعدة 80% - 20%. والتي تعني بأن 20% من الرسائل يمكن أن يحققوا عوائد تعادل 80% من دخل البنك.

4. ضرورة اهتمام البنك الوسيط الجزائري في تطوير تقانة المعلومات المستخدمة في تقديم الخدمات للعملاء والعمل على التوزيع الجغرافي لأكبر عدد من الصراف الآلي مراقبة توفرها عن الخدمة على مدار الساعة بشكل يسهم بخدمة العميل على مدار 24/24 ساعة باليوم.

5. لابد من أن يعمل البنك الوسيط 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 الحالية والمكان المنظم المريح اثر كبير في نظر العملاء عند تقييم جودة الخدمة فلابد من أن يعمل على إعادة النظر فيها بشكل يسهم في رفع جودة الخدمات البنكية.

7. أن تعمل الإدارة على إذكاء روح الموانة 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 والتعلم الوظيفي مستقبلاً وربما المكافآت والحوافز التشجيعية بما يظهره العاملين من سلوكيات موافقة تنظيمية مرتفعة، وهذا يسهم بدوره في إرادة الفرد بأهداف البنك.

8. أن تقوم الإدارة ببناء نموذج متكمال يتبع وجود سلوكيات الموانة 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 بالقيادة.

ب- إن تواجد أبعاد سلوك الموانة التنظيمية التالية:

الإثارة؛ 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 الحيث على تنمية سلوك الموانة التنظيمية من خلال تنظيم الموظفين في فرق عمل بدلاً من الاعتماد على الهياكل الهرمية التقليدية وإن تميز فرق العمل بالتماسك بين أعضائها؛

2. تشجيع الموظفين على إبداء الرأي وتقديم المقترنات الجديدة لتطوير ورق العمل وألمساهمة في مناقشة الموضوعات التي تواجه البنك مع ضرورة تشجيع الموظفين على قراءة مذكرة البنك وإعلاناته.

3. التقليل من الإحجام التنظيمية العرضية وتدريب الموظفين على التعامل معها دون تذمر أو اعتراض.

٤. مكافأة الأفراد بحسب الانجاز خصوصا الانجاز وفق الضمير مع إعطاء المرونة الكافية لهم بشكل يتيح لهم الحركة والتخاذل القرارات؛ الانجاز وفق الضمير المتصل بالحضور؛ احترام اللوائح والقوانين؛ الدقة والعمل بجدية؛ الحفاظ على موارد ومتلكات البنك.

5. تشجيع الأفراد على التصرفات والأفعال التطوعية التي تعكس رغبة الفرد في مساعدة الآخرين من روؤسأ وزملاء العمل أو حتى العملاء.

٦. تقليل معدلات الدوران للموظفين وتقليل عدد الشكاوى واجتذاب أفضل الأفراد والحفاظ عليهم من خلال جعل البنك مكان أكثر جاذبية للعمل.

**سادساً: ملخص تفديي 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 الإٍمارات العالمي الذي يمارس فيه البنك نشاطه وتمثل بالبيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية والذكيان والخلفاء الإستراتيجيون وهي تعبر عن إما فرص أو تحديات؛ 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 والتكنولوجيات الحديثة

قدراة على تحقيق مهمته بفعالية وخلق ميزة تنافسية ومنها:  
أما التهديدات Threats تتمثل العوامل الخارجية التي تؤثر سلباً في فعالية البنك وتجعله أقل

□ اختراق المنافسون للسوق وبتكلف منخفضة.

□ فجائية التغير في احتياجات ورغبات العملاء.

□ دخول الاقتصاد في أزمة كساد حاد .Serious Recesssion

ب- تحليل البيئة الداخلية Int. Environment للبنك التجاري الجزائري: هي المتغيرات التي تقع داخل البنك وتمثل الإطار 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. فنقط قوة Strengths البنك وهي الجزائرية هي التي تجعله أكثر قدرة على تحقيق مهمته بفعالية ومنها:

□ الموارد المالية الملائمة المتمثلة برأس المال الهائل جداً.

□ العاملون والموظرون ذوي الخبرات العالية وما يدل على ذلك سعي البنك الخاصة للحصول عليهم.

□ برامج إعادة الهيكلة التي قامت بها الإدارة العامة في البنك وهي الجزائرية.

أما نقاط ضعف Weakness البنك وهي الجزائرية 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 خصوصاً في الفترة القريبة الماضية.

□ انخفاض في دعم قدرات البحث والتطوير.

□ مشكلات في شبكات التوزيع التي لازالت إلى الآن مستمرة في درجات متفاوتة.

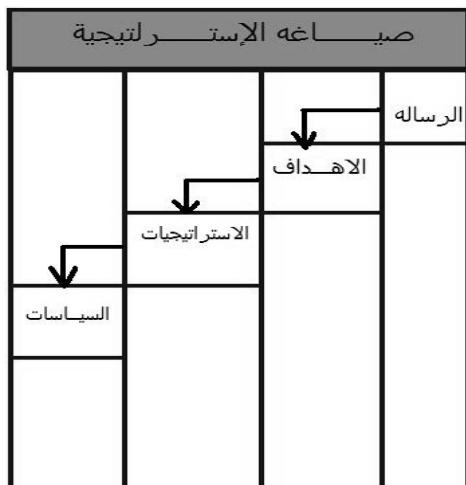
ثانياً: صياغة الإستراتيجية للبنك التجاري

يتم صياغة الإستراتيجية للبنك التجاري من خلال إعداد خطة طريق ويلة الأجل في ضوء ما يملكه البنك من نواحي القوة والضعف وتشمل على الأمور التالية:

□ الأهداف: سواء الإستراتيجية أو التكتيكية أو التشغيلية.

□ الاستراتيجيات: يعني ما هي خطة الطريق التي توضح كيف يمكن للبنك تحقيق رسالته وأهدافه.

□ السياسات: من خلال تحديد الإطار أو المرشد لعمليةتخاذ القرارات داخل البنك.



ثالثاً: تنفيذ الإستراتيجية المقترحة للبنك التجاري

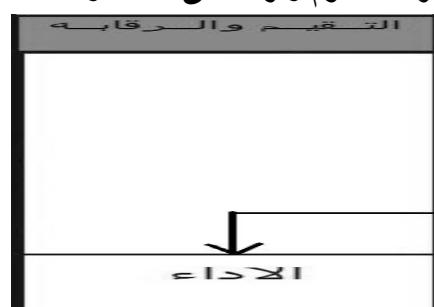
يتم تنفيذ الإستراتيجية من خلال وضع الاستراتيجيات والسياسات موضع التنفيذ من خلال تنمية:



- البرامج: وهي أداة التوجه التنفيذي لإستراتيجية البنك.
- الموازنات: وهي ترجمة لبرامج البنك نقداً أو مالياً.
- الإجراءات: نظام خطوات 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:
- متابعة أنشطة البنك.
  - تطوير مؤشرات لتقييم الأداء.
  - مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المرغوب.



#### المواضيع

<sup>1</sup> - عبد الرحمن، نسرين، 2005، تأثير فرق العمل على سلوك الموظف 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 الموارنة التنظيمية على صنع القرارات الأخلاقية"، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، العدد الثاني، ص 195-255
- 7 - المبيض، علي محمود، (1999)، "العوامل المؤثرة على ممارسة سلوكيات الموارنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بإدارة شؤون الطلاب بجامعة عين شمس"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العد 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 الموارنة التنظيمية-دراسة مقارنة على قطاع المستشفيات" ، (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، عين شمس، 2005).
- 10 - زايد، عادل محمد، (2000) "تنمية سلوك الموارنة 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 النطوع التنظيمي في المؤسسات 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 برئيسيه وإدراكه للدعم التنظيمي كمتغيرين وسيطين على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك الموارنة 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 الموارنة التنظيمية بالتطبيق على العاملين على جامعة القاهرة-فرع بنى 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 الزبائن "دراسة حالة مؤسسة البريد والمواصلات"؛ جامعة الحسين -باتنة- كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2007/2008.

<sup>19</sup> - محمد المري؛ قياس جودة الخدمات البنكية بدولة قطر؛ أ، روحنة دكتوراه؛ جامعة عين شمس.

<sup>20</sup> - محمد المري؛ سبق ذكره.

<sup>21</sup> - Gronroos, C. Services Management and Marketing, Lexington: Lexington Book, 1995.

<sup>22</sup> - De Primio, Quality Assurance in Services Organization, London: Chilton Book Co. 1997.

<sup>23</sup> - العفيشات، تيسير محمد شحادة، أثر المودة ورضا الزبون في تحديد الاستراتيجيات التسويقية للخدمة البنكية، دراسة تحليلية على عينة من البنوك التجارية الأردنية، أ، روحنة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، الموصل، العراق، 2001م.

<sup>24</sup> - رشدي عبد اللطيف وادي؛ يوسف حسين عاشور؛ تقييم جودة خدمات البنك 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.



## أَللّٰهُمَّ إِنَّمَا أَنْتَ عَلَيْهِ بِنِعْمَتِكَ أَنْتَ مَوْلَانَا فَإِنَّا إِلَيْكَ مُتَّوْلِثُونَ اللّٰهُمَّ إِنَّمَا أَنْتَ عَلَيْهِ بِنِعْمَتِكَ أَنْتَ مَوْلَانَا فَإِنَّا إِلَيْكَ مُتَّوْلِثُونَ

سليمان بلعور و عبد الرحمن بن سانية  
معهد العلوم الاقتصادية التسيير العلوم التجارية المركز الجامعي غردية  
غرداية ص ب 455 غردية 47000، الجزائر

### مقدمة

يشكل العنصر البشري الطرف الرئيسي الذي تبني عليه رهانات النجاح في آية مؤسسة اقتصادية، وبل في آية 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 والتقدم.<sup>1</sup>

ويختص التدريب - كجانب من جوانب الاستثمار في الموارد البشرية - بأهمية خاصة بالنظر إلى كونه الأداة المركزة والسريعة التي تسمح للمؤسسات بمواكبة النطمور الحال في محياطها التنافسي، وما يفرزه هذا التطور من تحديات في مجال تأهيل المورد البشري، ويمكن القول أن التدريب أصبح اليوم شرطا لأية عملية إصلاح أو تطوير وظيفي، ووسيلة لا غنى عنها لتحقيق الأهداف المستقبلية لأية مؤسسة طموحة.

وتحتاج المصادر الإسلامية، مثلها مثل المؤسسات المصرفية التقليدية، إلى التدريب وتطوير مهارات العاملين فيها، بل إن واقع هذه البنوك قد يطرح حاجتها الأكثر من غيرها للتدریب، تبعاً لخصوصيتها وما تفرضه من مواجهات متميزة في العنصر البشري.

إذا كانت قواعد التدريب واحدة مهما كانت طبيعة نشاط المؤسسة، إلا أن المؤسسات المالية الإسلامية بحاجة للتراكيز في العملية التدريبية على موضوعات ترتبط بخصوصيتها نشاطها، فكثير من العاملين في البنوك الإسلامية، ليست لديهم فكرة محددة عن مفاهيم أساسية، تشكل جوهر الفروق بينظامين الإسلامي والتقاليدي 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؛
- خصوصيات المميزة للمؤسسات المصرفية الإسلامية واحتاجتها للتدریب؛
- 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 لزاولة العمل، والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال، أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة، مما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد".<sup>2</sup>

وقد عرف بأنه "عملية تعلم تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد واتجاهات لزيادة وتحسين أداء الأفراد".<sup>3</sup>

كما عرف بأنه "عملية تزويد الموظف بمهارات ومعارف وقواعد سلوك لتطوير أداءه، أو لتهيئته لشغل وظيفة أعلى في المستقبل".<sup>4</sup>

2- أهمية التدريب: مهما كانت قيمة وأهمية عملية الاختيار في اجتذاب المؤسسة لأفراد ذوي قدرات ومهارات معينة، فإن هذه القدرات والمهارات في حاجة إلى قل ودعم مستمر، لتنمية مواهب الأفراد وإكسابهم مهارات ومعارف جديدة تمكنهم من النهوض بأعاء وظائفهم الحالية على نحو أكثر فعالية، ولا تقتصر جهود التدريب على الوظائف الحالية التي يشغلها المتدربون وإنما أيضاً إعدادهم لتولي الوظائف ذات المستوى الأعلى والمسؤوليات الأخرى.

بالإضافة لذلك تظهر أهمية التدريب في الجوانب التالية<sup>5</sup>:

#### أولاً- 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 ومونتها، فالأفراد المدربين هم بمثابة أول من الأمل الذي يعتمد على صمام استقرارها ومونتها من خلال مدها بالقدرة على الاستمرار مهما حدث من تغيير وبالقدرة على التلاؤم والتكيف مع التغيرات والمستجدات.

#### ثانياً- أهميته بالنسبة للأفراد العاملين:

- ترغيب الفرد في عمله، باعتبار أن زيادة إنتاجه مرهونة برغبته في أداء العمل؛

- رفع الكفاية الإنتاجية للفرد عن طريق إتاحة الفرصة أمامه لكي يقف على كل ما هو جديد في مجال التطور العلمي والتقني، وما يتربّع عليه من تطور في فنون وأساليب العمل.

- يوفر للفرد فرصة الترقية والتميز في العمل؛

- تخفيض عدد حوادث العمل، خصوصاً 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 إلهامهم بأبعاد العمل ومهاراتهم في أدائهم واهتمامهم به؛
  - تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة في المؤسسة.

### 1-3 مبادئ التدريب

أولاً- التدريب نشاط ضروري ومستمر، وليس كمالياً ولفترات معينة: أي أن التدريب ليس أمراً كمالياً تلجمأ إليه الإدارة أو تصرف عنه باختيارها، لكنه نشاط ضروري وهم. وبعد اختيار الفرد لشغل وظيفة معينة تأتي عملية الإعداد والتهيئة، وتحدف هذه العملية لتعريف الفرد بالعمل المسند إليه.

ثانياً- التدريب نظام متكمال: يقصد بذلك أن هناك تكامل وترتبط في العمل التدريبي، فهو ليس نشاطاً عشوائياً. ويتبين التكامل في نظام التدريب من خلال ما يلي<sup>6</sup>:

\* التكامل والتجانس الإيجابي بين المكونات الأساسية التي يقوم عليها التدريب وهي:

- الأفراد المطلوب تدريسيهم؛
- الخبرات والمعرف والمعلومات المطلوب إكسابها للمتدربين؛
- القائمين بالعمل التدريبي من مدربين ومسؤولين آخرين؛
- المشكلات التي تعاني منها المؤسسة.

\* التكامل في الأنشطة التدريبية، والتي تمثل فيما يلي<sup>7</sup>:

- تويف وتحليل الأوضاع والأنماط التنظيمية والإدارية؛
- تويف وتحليل العمليات والإجراءات؛
- تويف وتحليل سلوك الأفراد وتقييم أدائهم؛
- تحديد الاحتياجات التدريبية؛
- إعداد المدرسين؛
- تنفيذ ومتابعة وتقييم البرامج التدريبية.

\* التكامل في نتائج التدريب؛ إذ ينبغي أن يتوافر قدر كافٍ من التكامل والتوازن بين النتائج الاقتصادية والمتمثلة في انخفاض النفقات، تقليل وقت أداء العمل، تحسين النتائج،

والنتائج السلوكية التي تتمحور حول السلوك الجديد للمتدربين وعلاقتهم الإنسانية ومدى تحمسهم للعمل، والنتائج المتعلقة بالخبرات والكفاءات البشرية اللازمـة لأداء العمليـات.

ثالثاً- التدريب نشاط إداري وفيه: بما أن التدريب عمل إداري فينبغي أن تتوافر 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 لأنّه يحتاج لخبرات متخصصة أهمّها خبرة متخصصة في تحديد الاحتياجات التدريبية، وإعداد برامج تدريبية، وأخرى متخصصة في تنفيذ هذه البرامج ومتابعتها وتقديرها.

رابعاً- التدريب له مقومات إدارية وتنظيمية: يستند التدريب إلى مقومات إدارية وتنظيمية هي:

- وجود خطة للعمل تحدد الأهداف والأنشطة، وتتوفر 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 لتقسيم أداء وكفاءة العاملين، حتى يمكن تحديد الاحتياجات التدريبية؛

- توفر نظام للحوافر المادية والمعنوية.

#### ٤-١ أنواع التدريب

أولاً- التدريب في المرحلة الأولى من التوظيف: هذا النوع من التدريب يحصل عليه الفرد حديث التحاق بالوظيفة، ويعتبر بمثابة تقديم وتعريف بالعمل وبالمؤسسة.

ثانياً- التدريب في المراحل المتقدمة من العمل: وينقسم إلى ما يلي:

\* التدريب بغرض تحديد العمليات: يتضمن هذا النوع من التدريب المعلومات الجديدة التي ينبغي أن تقدم للموظف في التخصص الذي يمارسه، وتدعى الحاجة دائماً إلى تعميم هذا النوع في كافة التخصصات، لأن التطورات في نظم المعلومات والتكنولوجيا الحديثة تتطلب إجراء بعض التغييرات والتجديفات الأساسية.

\* تدريب القيادات الإدارية: يهدف هذا النوع من التدريب إلى تزويد المديرين والمشرفين بمهارات ومهارات إدارية وإشرافية لتقلد منصب عليا في المؤسسة، وذلك لتنمية قدراتهم الشخصية في تسيير العمليات الإدارية مثل: التخطيط، التنظيم، الرقابة، اتخاذ القرارات القيادية، التسويق والاتصال.

#### ٥-١ طرائق التدريب: وتم عملية التدريب باستخدام عدة طرق من أهمها<sup>8</sup>:

أولاً- التدريب في موقع 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، ويصبح بهذه العملية التوجيه من قبل المدرب لتعريف الفرد

بالعمل الجديد المقتول إليه.

ثالثاً- التدريب في بيئة مماثلة للعمل: تم بوجب هذا النوع كيّة مكان مجهز بكافة مستلزمات ومعدات مشابهة لما هو موجود في مكان العمل الأُلماني للتدريب عليه، وهذه الطريقة تهيء العامل لنقل ما تعلمه في بيئة التدريب إلى بيئة العمل.

رابعاً- المحضرات وعرض الأفلام: إن هذه الطريقة تعتمد بصورة أساسية على الاتصالات بدلاً من الالتحاق بالعمل، وتعد من الأساليب التدريبية الشائعة، وذلك لقلة تكلفةها وأهميتها في نقل المعلومات والمعارف، وبصورة خاصة المعارف النظرية كمفاهيم وأسس مرتبطة بالعمل.

خامساً- تمثيل الأدوار: تتيح هذه الطريقة للأفراد التعامل مع الموقف الفعلي والأفراد الذين يعملون في هذا الموقف، وعمومها توكل للمشاركين أدوار يطلب منهم التصرف إزائها وكأنهم في الواقع. وتوجه هذه الطريقة عادة إلى القيادات الإدارية، و مختلف المجالات التي تتطلب مهارات سلوكية في التعامل مع الآخرين.

سادساً- تدريب الحساسية: يركز على العلاقات الشخصية التبادلية بين مجموعة المتدربين، ويبتعد لهم رؤى حول كيفية تصرف الفرد ضمن الجموعة، 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 المعرف والقيم، وتنمية مهارات سلوكية لجامعة أو مجموعات مستهدفة، من خلال التفاعل الجماعي و رفع الآراء والتعلم<sup>9</sup>.

6- تقويم التدريب: هناك وسائل كثيرة لتقويم التدريب من أهمها<sup>10</sup>:

- 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 شيوعاً؛ لأن المشرفين على العمل من أكثر الناس حساسية لنواحي الضعف في العمل، وإدراكاً لأثر التدريب في رفع مستوى الأداء.

- الامتحان كوسيلة من وسائل تقويم التدريب: وذلك لمعرفة مقدار ما أكتسبه 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 تقسم 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

## الخصوصيات المميزة للمؤسسات المصرفية الإسلامية، و حاجتها للتدريب

1- مفهوم البنوك الإسلامية: تختلف التعريفات المعطاة للبنوك الإسلامية في بعض الجوانب، حيث تركز أغلبية التعريف على تمييز البنك الإسلامي بمواقفه نشاطه حمادئ الشريعة الإسلامية لاسيما فيما يخص مسألة الربا، ومن هذه التعريفات نجد تعريف اتفاقية إنشاء الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية:

"يقصد بالبنوك الإسلامية في هذا النظام تلك البنوك أو المؤسسات التي ينص قانون إنشائها ونظامها الأساسي مراحة على الالتزام بمبادئ الشريعة، وعلى عدم التعامل بالفائدة أخذها وعطاء"<sup>11</sup>. وكثيراً ما ترتكز 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 المتعددة للعملاء بما يتفق مع الشريعة الإسلامية ويحقق دعم أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع"<sup>12</sup>.

أو "البنك الإسلامي هو مؤسسة تستقبل الودائع وتقوم بكل الأنشطة البنكية باشتثناء عمليات الاقتراض والإقراض بفائدة"<sup>13</sup>.

وتضيف تعريف أخرى بعداً أوسع وهو الرسالة التي وجدت هذه البنوك لناديتها والتي تشكل فارقاً جوهرياً بينها وبين البنوك التقليدية الربوية، كما في التعريف التالي:

"البنك الإسلامي مؤسسة مالية إسلامية ذات رسالة اقتصادية واجتماعية تعمل في ظل التعليم الإسلامي"<sup>14</sup>.

نلاحظ أن هذا التعريف ركز على عنصر إضافي في تعريف البنوك الإسلامية وهو كونها بنوك لا تسعى فقط إلى تحقيق الربح رُفقاً، بل البنك الإسلامي بنك محب رسالة يؤديها في المجتمع وليس مجرد تاجر، بنك يبحث عن المشروعات الأكثر نفعاً وليس فقط الأكثر ربحاً<sup>15</sup>.

- من التعريف التي شملت مختلف الجوانب المذكورة - وإن كان يعبّر عليه أنه تعريف طويلاً نوعاً 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 والمؤسسات مع مراعاة ظروف المجتمع"<sup>16</sup>.

2- الخصوصيات المميزة للبنوك الإسلامية: توضح التعريف السابقة جانبها من الخصوصيات التي تتميز بها البنوك الإسلامية عن نظيراتها من البنوك التجارية الربوية، وهي:

2- المرجعية الشرعية: إن البنوك الإسلامية بنوك تلتزم وفق ما يقضى به قانون إنشائها مواعة أحكام الشريعة الإسلامية، هذا الالتزام يتضمن إعطاء بعد أخلاقي لنشاط هذه البنوك لا نجد نظيرا له في البنوك التقليدية التي يجمع بها التهافت إلى تعظيم الربح إلى تجاوز حدود الأخلاق، وقد ظهر هذا واضحًا 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 طويلا.

ومن أهم جوانب هذا الالتزام الديني الأخلاقي نجد:

أولاً- عدم التعامل بالفائدة: فالفائدة التي تشكل الأساس الذي تبني عليه البنوك الروبية رجبيتها يعتبر أمرا محظيا بالنسبة للبنوك الإسلامية بنص القرآن الكريم "يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آتَيْنَاكُمْ رِحْلَةً وَذَرْرُوا مَا بَقَيَ مِنِ الرِّبَآءِ إِنَّ كُلَّمُوْمِنٍ" ، وهو الحالية الأولى التي تميز البنوك الإسلامية والتي كانت راءً جعلها أقل عرضة للأخطار التي تنتجه عن الأزمات المالية والمصرفية .

إن الفائدة في جوهرها هي نظام استغلال لصالح طرف واحد هو البنك على حساب الإضرار بمصالح الفرد المفترض، 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 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، ويساهم تحول الرأسمالية إلى نظام مقاومة في ظل الأدوات المالية المستحدثة أصبح نمو المديونية يتم بشكل أسرع بكثير من نمو الثروة وهو ما يخلق المرم المقلوب. وهذا ما تؤكد الإحصائيات حيث بلغ نمو الدين في الاقتصاد الأمريكي في الفترة 1976-2007 نسبة 36% بينما لم تنمو الثروة سوى بنسبة 20% في نسبة الفترة.

من ناحية أخرى، فإن سعر الفائدة يشكل معاملة لا أخلاقية تمنح للمصارف والمؤسسات المالية الإنماء 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 تحويل المدين تكلفة إضافية برفع سعر الفائدة، مما يساهم في تضخيم المديونية دون نشاط منتج ويرتبط تضخم القطاع المالي وانفصاله عن القطاع الحقيقي.

لذلك فقد حرم الإسلام التعامل بالربا مهما كان شكله، وجعل الاقتصاد قائما 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 تغييرها عن الصيرفة التقليدية وهي أن "النقود رؤوس أموال يتغير بها لا فيها"<sup>17</sup>، بمعنى آخر

اعتمادها على القاعدة الإنتاجية لا القاعدة الإقراضية، و يتجلّى 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: "الغنم بالغرم" أو الربح بالخسارة، وما يرتبط بذلك من الأحكام العملية التفصيلية ومن أهمها:

- مبدأ نظرية الميسرة عند الإعسار

- امتناع غرامة التأخير

- الخسارة على قدر رأس المال دائمًا

- اعتماد مؤشرات الربح كبدليل شرعي لمؤشرات الفائدة الربوية.

2-2 ربط التنمية الاقتصادية بالتنمية الاجتماعية: والمظاهر البارزة لهذا الربط هو عدم اقتصار البنوك الإسلامية على الربح كهدف وحيد لنشاطها. فنظرياً وجدت هذه البنوك لتعمل على الاضطلاع بخدمة المجتمع والمساهمة في تعميمه فيما يرجع إلى نشاطها كمؤسسة مصرفيّة، 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 التنموية 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 تميز بها البنوك الإسلامية تبيّن حاجتها إلى كوادر بشرية ذات موهّفات خاصّة، وهذا من جهة، ومن جهة أخرى تطرح حاجة ماسة إلى برنامج تدريبيّة تبنيها هذه البنوك لفائدة موظفيها للرقي بتأهيلهم المهني إلى المستوى الذي تتطلبه خصو ياتها.

3-1 الموارد الضرورية للعامل في البنوك الإسلامية<sup>18</sup>:

• السلوك السوي (الأمانة وحسن الخلق);

• الشخصية المترنة (الحالية من الأمراض النفسية والروحية);

• التكوين المستمر المتخصص المزدوج;

• الرّيد الشرعي الكافي؛

- التجديد والتطوير، وسعة الأفق؛
- الديناميكية (ابتكاري، إبداعي، معرفي،...);
- التحلي بالروح الجماعية (الانسجام، التعاون، تقاسم الأعباء والمسؤوليات)؛
- القدرة على الإقناع، (شخصية مفتوحة وحوارية).

3- 2- أسباب الحاجة إلى التدريب في البنوك الإسلامية: تعدد الأسباب التي تبين حاجة المصارف الإسلامية إلى تدريب عمالها وتطوير تأهيلهم، ومن بين هذه الأسباب ذكر:

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 تتقن التكوين الشخصي الضروري لمعرفة تلك الضوابط، والسبب يعود إلى أن النظام التعليمي يغلب عليه التكوين في الصيغة 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 مل إلى 250 ألف موظف، 85% منهم لهم خلفية مصرافية تقليدية<sup>19</sup>.

ثانياً- نمو مطرد لا يقابلها 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 عام 2015 على مستوى العالم وفق آخر الإحصائيات، وأن إجمالي عدد المؤسسات المالية الإسلامية و مل إلى 339 مؤسسة حتى نهاية عام 2006، ويتوقع أن تبلغ نحو 800 مؤسسة عام 2015<sup>20</sup>.

إن هذا النمو المطرد - وبرغم إيجابياته - يحمل في طياته تحديات كبيرة على البنوك الإسلامية مواجهتها، يأتي في مقدمتها الحاجة إلى عدد متزايد من الموظفين ذوي الخبرة بالصيغة 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، والمراحة والقرض بفائدة<sup>21</sup>!

يضاف إلى هذا عدم وجود المؤسسات الالزمة لتأهيل العاملين بهذه المؤسسات، وتحديداً التي تعمل في بلاد غير إسلامية وتضطر إلى توظيف غير مسلمين<sup>22</sup>.

خصوصيات التدريب في البنوك الإسلامية:

تمييز البنوك والمؤسسات المالية الإسلامية عن غيرها بশمولية التدريب، إذ لا يقتصر على الجوانب المصرفية الفنية بل يقترب بذلك، التدريب على الجوانب الشرعية، وهو ليس أمراً تحسنياً بل أنّهما يسيران جنباً إلى جنب، بل يعتبر التدريب الشرعي أهم من الجانب الفني، لأنّه هو الذي يحقق للبنك الإسلامي خصوصية ينتهى إلى وجود من أجلها.

وبناء على ذلك، يحتاج العاملون بالبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية إلى إعداد وتأهيل متعدد الجوانب، بخلاف العاملين بالبنوك والمؤسسات المالية التقليدية، ويمكن توضيح خصوصيات التدريب في البنوك والمؤسسات المالية الإسلامية من خلال النقاط التالية:

**1- مجال التدريب: يشمل إعداد العاملين في البنوك الإسلامية مجالين<sup>23</sup>:**

- أحدهما: فني يشتمل على العمل المصرفي التقليدي نفسه لكن مع استبعاد كل المعاملات الروبوية.

- الثاني: شرعي يستوعب بيع التمويل والاستثمار الشرعية من مراقبة وبيع بالأجل وسلم واستصناع وإجارة ومضاربة ومشاركات.

ومن ناحية أخرى فإن التدريب الشرعي يجب أن يكون تماماً وشاملاً ومتكمالاً، وليس كالتدريب الفني الذي يمكن أن يتدرّبه العامل تدريجياً حتى يصل إلى مستوى الكفاءة العالية فيه، ذلك أن التدريب الشرعي يتصل بالأحكام الشرعية التي لا تتجزأ، فهي إما أن تستوفى فيكون النصر مشروعاً، أو تفقد أو تنقص فلا يكون مشروعاً. ومن الواضح أن التدريب الشرعي هو المقصود بصفة أساسية، لأنّه 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 المصادر والمؤسسات المالية فهو يشمل جميع العاملين في هذه المؤسسات ولا سيما الهيئات الشرعية ثم العاملين الذين يعملون تحت إشرافهم ومراقبتهم، وعليه فإن التدريب الشرعي بالذات ينبغي أن يشمل فتلين هما:

**1- تدريب أعضاء هيئة الرقابة الشرعية: والمقصود بهؤلاء أعضاء هيئة الرقابة الشرعية الداخلية للمؤسسة (أي وحدات الرقابة الشرعية)، وليس هيئات الفتوى الشرعية.**

تطلب مهام الرقابة الشرعية أن يتوافر في عضو الهيئة التأهيل العلمي والعملي، وذلك بأن يكون متعمقاً في فقه المعاملات المالية، ولا سيما ما يتصل بأنشطة المصادر الإسلامية، كما يجب أن تتوافر لديه المقدرة على جمع أدلة اثبات المشروعية لتلك الأنشطة و دراستها وتحليلها.

**2- تدريب العاملين فيها وشرعياً:** يقصد بالتدريب الفني للعاملين تدريبيهم على الجوانب العلمية والنظرية واجوانب التطبيقية والفنية والوسائل التقنية لمواصلة العمل المصرف الإسلامي بمختلف جوانبه، وبناء على ذلك يمكن أن يشمل التدريب الفني الجوانب التالية<sup>24</sup>:

- تدريب ملائم في الأعمال المصرفية والمحاسبية والاقتصادية والمالية بما في ذلك التحليل المالي

وإنشاء المشروعات الاقتصادية.

- تدريب ملائم على الوسائل الآلية كالأجهزة والأنظمة المالية والخاسوبية والإنترن特 وغيرها.
- تدريب ملائم على فنون المراجعة والتدقق القانوني والمحاسبي 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 الحالات التالية:

- بيع التمويل والاستثمار الشرعية؛
  - المراجعة الشرعية الداخلية أو الخارجية؛
  - أول الاقتصاد الإسلامي وفقه المعاملات المالية الإسلامية، أولاً وفروعها؛
  - فتاوى وقرارات وتوبيات الهيئة الشرعية للمؤسسة؛
  - المعايير الشرعية والخاسبية الصادرة عن هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية؛
  - الفتوى والقرارات والنوبيات الصادرة عن الندوات والجامعات والملتقيات الفقهية؛
  - ماهية المؤسسات المالية الإسلامية وأنشطتها والفارق بينها وبين المؤسسات المالية التقليدية؛
  - التأمين التكافلي وضوابطه وبيغه والفرق بينه وبين التأمين التقليدي؛
  - قواعد السلوك المهني الإسلامي؛
  - التركيز في التدريب على الحكومة أو الإدارة المؤسسية السليمة لارتباطها بمبادئ شرعية أساسية تتمثل في الأمانة والاستقامة والإتقان وبعد عن الغش والتسليس.
- 3- تدريب العاملين على قواعد السلوك المهني الإسلامي: بالإضافة إلى التدريب الفنى والشرعى 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.

وتقسم قواعد السلوك الأخلاقي القواعد الثلاث التالية<sup>25</sup>:

### 3-1 قواعد السلوك الذاتية المؤثرة في الأداء الوظيفي: من أهمها:

- مراقبة العبد لربه في السر والعلن "مراقبة ذاتية"؛
- التمسك بالشريعة بامتثال أوامرها وكذلك اجتناب منهايتها؛
- إحقاق الحق وإبطال الباطل واجتناب هوى النفس ومحاباة الأقرباء والأعداء على حساب غيرهم أثناء العمل؛
- الإخلاص في العمل ابتغاء مرضاعة الله دون تأثر بالضغوط المختلفة؛

• التزام بالصدق والشفافية في البيانات والإفادات المقدمة في مجالات العمل والمعلومات المقدمة للعملاء وغيرهم، مع الالتزام بأداء الأمانة.

3- قواعد السلوك مع حاب حقوق الملكية في المؤسسة وأ حاب حسابات الاستثمار والعاملين فيها: من أهمها:

• الاهتمام بتطوير العمل، وتقديم الأفكار المبتكرة، والتشاور لتحقيق ما هو أفضل، وتلقي مقتراحات الغير بروح إيجابية ودراستها بجدية مع التقدير لقدمها؛

• 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 تفوتها 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- 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 المستحقيها بالعدل من غير محاباة لذوي المصالح المشتركة، أو لذوي الجاه ونحوهم؛

• حفظ أسوار العمل وبيانات العملاء، وعدم إفشائها إلا بحسب الحالات الموجبة لتقديم الإفادات بمقتضى الشع أو القانون؛

• الجدية في التصرفات الوظيفية مع الإعراض عن اللغو، والابتعاد عن كل ما يسبب النفور والتأدي و يؤدي إلى التفرق والتنازع.

#### الخاتمة

تمييز البنوك الإسلامية عن البنوك التقليدية بالتزامها بأحكام الشريعة الإسلامية، مما يفرض عليها أعطاء بعد أخلاقي لنشاطها، كما أنها تمييز بربط التنمية الاقتصادية بالتنمية الاجتماعية، والمظهر البارز لهذا الربط هو عدم اقتصار البنوك الإسلامية على الربح كهدف وحيد لنشاطها. فنظرياً وحدت هذه البنوك لعمل على الاصطفاء بخدمة المجتمع والمساهمة في تنميته. إن هذه الخصوصيات التي تمييز بها البنوك الإسلامية تبين حاجتها إلى كواذر بشرية ذات مهارات خاصة، وهذا من جهة، ومن جهة أخرى تطرح حاجة ماسة إلى برامج تدريبية تبنيها هذه البنوك لفائدة

موظفيها للرقي بتأهيلهم المهني إلى المستوى الذي تتطلبه خصوصياتها.

يرتكز التدريب في البنوك الإسلامية على الجوانب المصرفية الفنية وعلى الجوانب الشرعية، وهو ليس أمراً تحسينياً بل أكمنا يسيران جنباً إلى جنب، بل يعتبر التدريب الشرعي أهم من الجانب الفنى، لأنّه هو الذي يحقق للبنك الإسلامي خصوصيته التي وجد من أجلها. ويشتمل التدريب الشرعي في البنوك الإسلامية على تدريب شرعى بأول المعاملات الإسلامية، بالإضافة إلى تدريب أخلاقي مهنى لربط القيم المهنية بأول وهاب الشرعية.

### المواضيع

- <sup>1</sup> تقرير التنمية الإنسانية العربية لعام 2002، البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة، ص 6.
- <sup>2</sup> سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل، الطبعة 01، 1999 ص 107.
- <sup>3</sup> راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 1999، ص 167.
- <sup>4</sup> حسين حسن عمار، إدارة شؤون الموظفين - مبادئ الأسس العامة والتطبيقات، السعودية، مطابع معهد الإدارة العامة، 1991، ص 217.
- <sup>5</sup> سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، مرجع سابق ذكره، ص 109.
- <sup>6</sup> علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، القاهرة، مكتبة غريب، 1985، ص 355.
- <sup>7</sup> نفس المرجع، ص 356.
- <sup>8</sup> ملاح عبد الباقى، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 1999 / 2000، ص 222.
- <sup>9</sup> أحمد سيد مصطفى، إدارة التغيير في مواجهة التحديات - رؤية مستقبلية ودليل عمل المنظمات العربية، مجلة آفاق اقتصادية، الإمارات، العدد 57/58، أبريل 1994، ص 37.
- <sup>10</sup> بن زاهي منصور والشاي卜 محمد الساسي، التدريب كأحد المقومات الأساسية لتنمية القدرات البشرية نظرية سicosociologique، الملتقى الدولى حول التنمية البشرية وفرص الاندماج فى إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية 09-10 مارس 2004، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة.
- <sup>11</sup> اتفاقية إنشاء الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية، مصر الجديدة، القاهرة، مطابع الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية، 1997، ص 10.
- <sup>12</sup> عبد المنعم محمد مبارك وآخر، اقتصاديات النقد والصيرفة التجارية الدولية، الدار الجامعية، القاهرة، 1996، ص 173.
- <sup>13</sup> 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.
- <sup>14</sup> محمد سعيد سلطان وأخرون، الاسكندرية، إدارة البنك، مؤسسة شباب الجامعة، 1989، ص 53.
- <sup>15</sup> المرجع السابق، ص 54.
- <sup>16</sup> محمد ملاح الصاوي، مشكلة الاستثمار في البنوك الإسلامية وكيف عالجها الإسلام، دار المجتمع دار الوفاء، ط 1، 1990، ص 03.

<sup>17</sup> أي لا يتجر في بدايتها فيخرج بذلك الصرف وهو بيع النقود بغير جنسها يدأً بيد.

<sup>18</sup> فارس مسدور، معايير اختيار العاملين في البنوك الإسلامية.

<sup>19</sup> عبد الحليم غري، 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.

<sup>20</sup> تأهيل العاملين التحدي الأبرز في ناعة المصرفية الإسلامية، من الموقع:

[http://www.aawsat.com/details.asp?section=58&article=455065&issu\\_eno=10647](http://www.aawsat.com/details.asp?section=58&article=455065&issu_eno=10647) (10-10-2009)

<sup>21</sup> عبد الحليم غري، مرجع سابق، ص 51.

<sup>22</sup> تأهيل العاملين التحدي الأبرز في ناعة المصرفية الإسلامية، مرجع سابق، ص 2.

<sup>23</sup> دار المراجعة الشرعية، أدوات التأهيل المتكمال للعاملين في المؤسسات المالية الإسلامية ودور الهيئات الشرعية والمعاهد في تدريتهم شرعاً، بحث مقدم إلى: المؤتمر الخامس للهيئات الشرعية للمؤسسات المالية الإسلامية المنعقد في مملكة البحرين في 19-20 نوفمبر 2005، ص 7.

<sup>24</sup> نفس المرجع، ص 14.

<sup>25</sup> نفس المرجع، ص 17-19.



## لِلْأَنْجَلِ وَلِزَرْبَلِ الْمُهَاجِرِ فِي الْمَهَاجِرِ الْمُهَاجِرِ (الْمُهَاجِرُ - وَالْمَهَاجِرُ)

نوال بن عمارة  
كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية جامعة قاصدي مرباح ورقلة

تمهيد:

إن المصارف الإسلامية تشهد العديد من المعوقات من أهمها تنمية الموارد البشرية، والتي يجب ارتقاء بها واختيار أفضل الكفاءات عند تأسيس أي مصرف إسلامي.  
كما أن تحقيق المصارف الإسلامية لأهدافها مرتبط بمدى توافر العنصر البشري الملائم والمؤهل مصرفيًا وشرعياً، فكلما ارتفعت درجة تأهيل العاملين وتفاعلهم مع رسالة المصرف الإسلامي؛ أدى ذلك إلى تحقيق أهدافه على الوجه الصحيح.  
وتحدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الموارد البشرية في المصارف الإسلامية، والتعرض للأسس العلمية لتأهيل هذه الموارد، وإبراز بعض الأسس نقاء 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، وقد عرفت تجربة المصارف الإسلامية خلال هذه الفترة وجود عاملين يفتقدون للمهارات الشرعية والمصرفية.

ويمكن تلخيص أهم مشاكل الموارد البشرية في المصارف الإسلامية فيما يلي:

- 1- عدم توافر الموارد البشرية التي يتطلبها العمل المصرفي الإسلامي: ويقصد بها 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 بالتوابي المعرفية الشرعية، وقد أخذت تلك العمالة سبلها في الترقى 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 اقتصادي والقانوني الحديث، و علم لهم بقواعد اقتصاد الإسلامي الذي تعمل بما المصارف الإسلامية، و فقه المعاملات المالية في الإسلام.

3- عدم وجود المؤسسات الالزامية لتأهيل العاملين: إن عدم وجود المؤهلين علمياً ومهنياً الذين يجمعون بين الفقه الشرعي والفقه المصرفى و اقتصاد من بين العاملين في المصادر الإسلامية، يعود إلى عدم وجود معاهد علمية خاصة باقتصاد الإسلامي والصيرفة الإسلامية ضمن المراكز الجامعية، وحتى إن وجدت فحجمها ضئيل بالمقارنة بحجم الكليات والمعاهد الأخرى.

بل أن الواقع أن أصحاب التكوين الفقهي الإسلامي علاقه لديهم بالجانب اقتصادي والقانوني والفني والتكنولوجي لسير عمليات المصرف، كما أن وجود كثير من المصادر الإسلامية في بلاد غير المسلمين تضطرهم إلى توظيف غير المسلمين أحياناً التزاماً برخصة العمل، أو الحاجة إلى تخصصات في المجال المصرفى واستثماري<sup>(٠١)</sup>.

وتربى على كل ذلك أن عانت المصادر الإسلامية من قلة الموارد التي توافر فيها المعايير الالزامية لشغل الوظائف في المصادر الإسلامية، مما أدى إلى دخول بعض العناصر التي تعمل بعقلية روبية مادية فكان لهذا أثره السسيء تماماً على تسويق خدمات المصادر الإسلامية.

4- عدم وجود معايير موحدة لتعيين وتطوير العاملين بالصادرات الإسلامية: من المعروف أن المصادر الإسلامية حين أقيمت كانت طريقة تعيين العاملين فيها تختلف جوهرياً عنها بالصادرات الإسلامية، لفقدان البديل، وكان مستوى التأهيل للعمل المصرفى التقليدي، ومدى سنوات الخبرة فيه هو الم Howell 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 اجتماعية والضمادات والتحصيل، فضلاً عن الخدمات المصرفية التي الأصل فيها المشروعية قيامها على أساس الإجارة أو الوكالة...، ما لم يتم خص عنها اعتماد غير مشروع؛ إن السنوات الأخيرة من العمل المصرفى الإسلامي شهدت تطويراً في مجال تحديد المعايير الالزامية للعاملين في المصادر الإسلامية.

كما أشارت الدراسة 1 ستقصائية التي أجراها المعهد العالمي للفكر الإسلامي إلى أن المرتبة الأولى في أسس اختيار العاملين في عدد من المصادر الإسلامية هي للاعتبارات الشخصية ثم تأتي بعدها الكفاءة، ومن المفترض أن هناك تعارضاً بين 1 اعتبارات الشخصية وعوامل الكفاءة<sup>(٠٢)</sup>.

5- مشكلات متعلقة بتدريب وتنمية العاملين بالصادرات الإسلامية: يواجه العاملون في المصادر الإسلامية تساوت عديدة من قبل المتعاملين معهم حول مفهوم بعض الفتاوى الشرعية الصادرة وكيفية التعامل معها، وتظهر المشكلة من أن بعض العاملين يستطيع الرد على العملاء ويوضح معنى الفتوى الشرعية؛ مما يعكس عدم إلمام بعض العاملين بالقطاع المصرفى الإسلامي بالضوابط والفتاوی الشرعية، ومن حق جمهور المتعاملين في الصناعة المصرفية الإسلامية أن يحدد الرد الواضح عن تلك التساوت، وكيف يتعامل مع تلك المنتجات التي تعد حديثة نسبياً لفاهيمه المصرفية والشرعية<sup>(٠٣)</sup>.

وقد قامت المصادر الإسلامية خلال الفترة الماضية بعقد دورات تدريبية خاصة بالعاملين، من أجل تزويدهم بالمعلومات والمفاهيم الشرعية والفتاوی الصادرة في مجال المعاملات المالية

نوال بن عمارنة

والصرفية، إًنما تكفل لسد النقص المتزايد في عدد العاملين المؤهلين للعمل المصرفي الإسلامي.

6- عدم كفاية وملاءمة البرامج التدريبية للعاملين بالمصارف الإسلامية: بحاجة قدراتهم في هذا المجال والإمام بالمستجدات في الصناعة المصرفية عالمياً ولها، خاصة مع تزايد اتجاه لتأسيس فروع للمعاملات اسلامية في المصارف التقليدية، إلى جانب ما سيؤدي إليه دخول عاملين جدد متخصصين في الصيرفة اسلامية إلى السوق من اشتعال حدة المنافسة.

### 7- عدم اهتمام بأنظمة تقييم أداء العاملين:

حيث تكشف بعض تجارب المصارف عن جمود في الحراك الوظيفي لأنبائها في العديد من تلك المصارف، في نفس الوقت الذي يتم فيه التجديد لمن بلغوا سن المعاش باسم استفادة من خبراتهم، مما يحول بين العاملين والحرائك الوظيفي، ويؤثر سلباً على تحفيزهم ووئهم مؤسساتهم<sup>(44)</sup>.

المصارف 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 وفقاً لقواعد الشريعة المنظمة لذلك، إضافة إلى القدرة على توجيه الأموال للاستثمار وفق الصيغ الشرعية بأنواعها المتعددة، وفق أولويات المجتمع، وهذا يتطلب بدوره نوعية من الموارد البشرية قادرة على البحث عن الفرص اشتكمارية الملائمة، ودراسة جدواها وتقويمها وتنفيذها، ومتابعتها في إطار هذه الضوابط الشرعية.

وكيل هذا يستوجب وجود عقلية تتصرف بالمهارة والخبرة وابتكار لدى العاملين القائمين على التطبيق العملي لفكرة المصرفية اسلامية، حتى يتسمى لهم الربط بين الواقع ومتغيراته من ناحية أخرى، ويؤدي غياب نظم تقييم الأداء الموضوعية إلى إتاحة فرصة هائلة أمام نحو النشاط المصرفي التقليدي، حتى بفرض تطبيق أحكام الشريعة في المصارف الإسلامية.

### ثانياً – 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 للشخص أما التدريب فهو المقدرة على استفادة مما تعلمه الإنسان، وعليه فإن المراد بالتأهيل هو جعل الشخص أهلاً لمواصلة ما تعلمه.

ويعرف أيضاً على أنه "تلك الجهد التي تهدف إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعرفات التي تكسبه المهارة في أداء العمل، أو تمنيته وتطوير ما لديه من مهارات و المعارف وخبرات بما يزيد من

كفاءته في أداء عمله الحالي أو يعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل القريب"<sup>(45)</sup>.  
وتتسم المصارف اسلامية عن غيرها بشمولية إذ يقتصر على الجوانب الفنية بل يقترب بالتدريب على الجوانب المصرفية الفنية بل يقترب بالتدريب على الجوانب الشرعية، حيث يعتبر التأهيل الشرعي أهم من الجانب الفني، لأنه هو الذي يحقق للمصرف الإسلامي خصوصيته التي

وقد من أجالها.

ومن هذا المنطلق يحتاج العاملون بالمصارف الإسلامية إلى إعداد وتأهيل متعدد الجوانب، بخلاف العاملين بالمصارف التقليدية، ويمكن توضيح هذه الفروقات بين النظائر فيما يلي: <sup>(٥٦)</sup>

١.١- العاملون بالمصارف التقليدية : حيث ينحصر عملهم بعد الخدمات المصرفية التي تعتبر نشاطاً جانياً بالرغم من كثرتها - في إدارة قروض ربوية بفوائد ربوية - ويکاد يقتصر إعداد العاملين فيها على ما يتعلق بتلك المهمة وينحصر في الدراسة ائتمانية والضمادات.

١.٢- العاملون بالمصارف الإسلامية : فإن إعدادهم يتطلب ما يلي:

أ- التأهيل الفني: يشتمل على العمل المصرفي التقليدي نفسه مع استبعاد كل ما يتربّع عليه من فوائد ربوية؛

ب- التأهيل الشرعي: يستوعب صيغ التمويل و استثمار الشرعية من مراجحة وبيع بالأجل وسلام 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 ا ستثمار والعاملين فيه، وقواعد السلوك مع عملاء البنك والأطراف الأخرى ذات العلاقة.

٢- أهداف تأهيل وتدريب الموارد البشرية في المصارف الإسلامية: ويمكن تلخيص أهم أهداف تأهيل وتدريب فيما يلي: <sup>(٥٧)</sup>

١.٢- بيان مفهوم المصارف الإسلامية وأنشطتها والفرق بين مفاهيمها ومفاهيم المصارف التقليدية، وأن عمل المصارف الإسلامية يقتصر على تجنب الربا فقط، بل تجنب كل التعاملات ا رمة وإحلال المعاملات المالية الإسلامية لها؛

٢.٢- التعريف بمحددات وضوابط ا ستثمار في المصارف الإسلامية؛

٣.٢- التعريف بصيغ وأساليب التمويل و استثمار الإسلامية من حيث مفاهيمها وطبيعتها وشروطها؛

٤.٢- تنمية مهارات العاملين بالمصارف الإسلامية بمختلف مصادر واستخدامات الأموال في الجهاز المصرفي طبقاً للأحكام الشرعية؛

٥.٢- تزويد المشاركين في التدريب بمختلف أوجه الخلاف بين التمويل بصيغ ا ستثمار الإسلامية كالمضاربة والمراجحة والتمويل الذي تقدمه المصارف التقليدية؛

٦.٢- تعريف العاملين بالمصارف الإسلامية بالفرق الدقيق في مجال تقديم الخدمات المصرفية بين ما يقبل منها وما يمنع كلياً، أو تمنع الجوانب غير المشروعة منه، أو تستخدم البائع المقبول شرعاً؛

7.2- توعية وتثقيف العاملين في المصادر الإسلامية على معرفة واستيعاب ومراعاة ما ورد في ميثاق العاملين بالمؤسسات المالية الإسلامية الصادر عن هيئة ا ماسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية، وعلى ضرورة التزام العاملين بمبادئ الأخلاقية والسلوكية الواردة في هذا الميثاق في أثناء مزاولتهم المهنة حتى يكون سلوك شاغلها سلوكاً أخلاقياً مقوياً على أساس شرعية ومهنية.

3- نطاق تأهيل وتدريب الموارد البشرية في المصادر الإسلامية: إن نطاق التأهيل في المصادر الإسلامية يشمل جميع العاملين، ويشمل ما يلي :

1.3- تأهيل العاملين فنياً وشرعياً: ويتم التأهيل الفنى بتدريب العاملين على الجوانب العلمية والنظرية والجوانب التطبيقية والفنية والوسائل التقنية لمواصلة العمل المصرفي الإسلامي، وبناء على ذلك يشمل هذا النوع من التأهيل الجوانب الآتية :

أ- تدريب ملائم في الأعمال المصرفية واسمية واقتصادية ومالية بما في ذلك التحليل المالي وانشاء المشروعات ا قتصادية؛

ب- تدريب ملائم على الوسائل الآلية كالاجهزه والأنظمة المالية والخاسوبية والإنترن特 وغيرها؛

ت- تدريب ملائم على فنون المراجعة والتذقيق القانوني واسجي الذي يجري تطبيقه على المصادر التقليدية.

2.3- تأهيل العاملين شرعاً: فهو يشمل المتطلبات الشرعية في العمل المصرفي وتتضمن ما يلي:

أ- تأهيل العاملين في المصادر الإسلامية على صيغ التمويل و استثمار الشرعية من مراجحة 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 التزام بالشريعة من خلال ا حتكاك المباشر بالمرجعين الشرعيين الداخلين وإمكانية ا ستفسar عن النواحي الشرعية المتصلة بعملهم<sup>(٦٨)</sup>؛

هـ- تأهيل عملي ملائم يمكن العاملين من اكتساب المهارات الالازمة لإجراء عمليات المراجعة وسيما في مجال جمع أدلة الإثبات بأساليب فنية ملائمة. مساعدة العاملين في التزام بالمعايير الشرعية واسمية الصادرة عن هيئة ا ماسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية والفتاوي والقرارات والتوصيات الصادرة عن الندوات والمحاجع والملتقيات الفقهية<sup>(٦٩)</sup>.

3.3- تأهيل العاملين على قواعد السلوك المهني الإسلامي: يتطلب العمل في المصادر الإسلامية ا لالتزام 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 ماسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية بإصدار مواثيق 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، وتقسم قواعد السلوك الأخلاقي إلى القواعد الثلاثة التالية:

أ- قواعد السلوك الذاتية المؤثرة في الأداء الوظيفي: وهذه القواعد ينفرد بها هذا الميثاق، لأنها مستمدّة من أحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية، و يتميّز 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<sup>(10)</sup>؛

• يجب أن يتصرف بالأمانة وأن يكون قادرًا 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 ومطلب ديني؛

• 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 ا سشمار: إن الأساس الذي تقوم عليه العلاقة بين أصحاب حقوق الملكية في المصرف وأصحاب حسابات ا سشمار من جهة، والعاملين في المصرف بمختلف مستوياتهم من جهة أخرى هو مبدأ الوكالة الذي تم بموجبه تفوّضهم بأداء متطلبات العمل، وإن مقتضى الوكالة أن يكون تصرف العاملين في المصرف بما يحقق مصلحة الموكّل، ومن قواعد السلوك التي تحقّق ذلك ما يلي:

• ا هتمام بتطوير العمل، وتقديم الأفكار المبتكرة، والتشاور لتحقيق ما هو أفضل، وتقديم المقترفات لذوي الشأن ومتابعة ما ينتج عنها، وتلقي مقترفات الغير بروح إيجابية و دراستها بجدية مع التقدير والتشجيع لمقدمها؛

• التقيد بأوقات العمل في المصرف وبالطرق المروضة للأداء بانضباط وإتقان من حيث الكيفية والكمية، وذلك استجابة لوجوب الوفاء بالعهد، وصدق الوعد وإنجاز ما يتم التعهد به إ لظروف قاهرة، فيجب حيئذ إبداء العذر وتدارك ما يمكن تداركه<sup>(11)</sup>؛

• الإطلاع على النظم والتعليمات الصادرة عن إدارة المصرف وا لالتزام بتنفيذها شكلاً وموضوعاً والتقييد بمقتضى القوانين ذات الصلة بأنشطة المصرف في الإطار الذي يضمن عدم مخالفته 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<sup>(12)</sup>؛

• بذل الجهد ستفاده المصرف من جميع الفرص المتاحة لها وعدم تفوّتها عليها هماً أو إهماً، وعدم تسخير إمكانيات المصرف لغرض شخصي، مع ا نافذة على ممتلكاته؛

- ا متانع عن العمل لدى الغير بما يخل بالواجب الوظيفي أو يخالف تعليمات المصرف، وعدم قبول الرشوة أو الهدايا من لهم مصلحة وقصدوا بالإهداء تحقيق مصالحهم غير المشروعة تلك؛
- حفظ موجودات المصرف ومرافقها وأدوات العمل، وعدم استخدامها لغير ما خصصت له.

جـ- قواعد السلوك مع عمالء المصرف والأطراف الأخرى ذات العلاقة: إن ا نطابع السائد عن المصارف الإسلامية، هو أنها مصارف ملتزمة بأحكام الشريعة الإسلامية فالعميل الذي دخل المصرف الإسلامي، إنما دخلها بداعي متمثل في تحري الحلال والبعد عن الحرام، مما يعني أن هذا العميل سيكون شديد التحسس لأى أمر قد يبدو مخالفًا للأحكام الشرعية، كما أن هذا ا نطابع المثالي مهدد 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، وا ببعاد عن كل ما يسبب النفور والتآذى وينؤدي إلى التفرق والتزاوج<sup>(13)</sup>؛
- أداء الحقوق لمستحقها بالعدل من غير بابة لنزوي المصالح المشتركة، أو لنزوي الجاه ونحوهم، وإطلاع المسؤولين على المعاملات التي يتم إجراؤها مع الأقرباء للتأكد من استحقاقهم لها؛
- الحرص على تلبية احتياجات العمالء، والمبادرة إلى خدمتهم وذلك في حدود اللوائح والضوابط المطبقة، مع الرفق في المعاملة والتواضع؛
- حفظ أسرار العمل وبيانات العمالء، وعدم إفشائها ولو للأقارب أو الأصحاب إ بحسب الحال الموجبة لتقديم الإفادات بمقتضى الشرع أو القانون<sup>(14)</sup>.

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 تزييداً في إنشاء أقسام وموارك بحوث متخصصة في دراسة مستجدات صناعة الخدمات المصرفية الإسلامية، وكذا عقد العديد من المؤتمرات والندوات حول المصارف الإسلامية والتي

اشتملت معظم توصياتها 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 الوعائية لطبيعة العمل المصرفي الإسلامي، وتوفير البرامج التدريبية المناسبة، بالتعاون مع المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب وسائر الجهات المعنية بالتدريب المصرفي الإسلامي"<sup>(15)</sup>.

- التوصية الصادرة عن الملتقى السنوي الإسلامي السابع بالأردن المنعقد بتاريخ 25-9/2004، ونصه: "يدعو المشاركون المصارف الإسلامية إلى العمل على دعم وجود الخبرات الفنية الكاملة والمهارات الخاصة بالملحقين للأسوق المالية و استثمارات المباشرة بشكل عام بعرض 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 الشريعة الإسلامية وذلك بشكل دائم وعلى نحو مستمر لتطوير مهاراتكم في هذا الخصوص"<sup>(16)</sup>.
- التوصية الصادرة عن مؤتمر المؤسسات المالية الإسلامية: معالم الواقع وآفاق المستقبل المنعقد في دبي بتنظيم من جامعة الإمارات العربية المتحدة بتاريخ 15-5/2005، ونصهما: "ثالث عشر: إن تنمية وتطوير الموارد البشرية الازمة 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"<sup>(17)</sup>.  
كما أنشئت العديد من الهيئات والتنظيمات بهدف توفير الدعم اللازم لنظام المصرف الإسلامي وسلامة تطبيقه، نذكر بعضها فيما يلي: <sup>(18)</sup>
- 1- هيئة ائمة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية AAOIFI: والتي أنشئت في مارس 1991 بغرض وضع معايير تضمن سلامة العمل المصرفي الإسلامي متماشية مع مثيلاتها في اتفاقية بازل للمصارف التقليدية - البحرين.
- 2- سوق المال الإسلامي الدولي: الذي يهدف إلى زيادة فعالية محمل العمل المصرفي الإسلامي.
- 3- مركز إدارة السيولة : والذي يهدف إلى تطوير سوق ثانوية يتم من خلاله توفير أدوات استثمارية قصيرة المدى لمساعدة المصارف الإسلامية متضمنة 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، ويهم هذ المجلس بدفع مسيرة المصرفية الإسلامية وتذليل ما يعترض طريقها من عقبات.
- 5- مركز صالح كامل للاقتصاد الإسلامي بجامعة الأزهر: وبعد أحد مراكز الخبرة الذي يقدم خدماته المتعددة إلى العالم الإسلامي، والهدف الرئيسي له العمل على نشر المعرفة الاقتصادية من منظور إسلامي وتأهيل الموارد الازمة لتطبيق اقتصاد الإسلامي وتكوين قاعدة المعلومات تعامل باقتصاد الإسلامي.
- 6- معهد البحرين للدراسات المالية والمصرفية: وقد بدأ بالتدريب على العمل المصرفي

العادى ثم أنشأ إدارة مستقلة للتدريب على العمل المصرفي الإسلامي.

7- مؤسسة النقد العربي السعودى : والتي أنشأت أيضاً معهداً خاصاً بالتدريب وجعل قسمًا 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 باعتباره المظلة الرسمية التي تمثل هذه الصناعة وتسعى إلى تطويرها بشكل أساسي وذلك بحماية مسيرتها والحفاظ على هويتها الإسلامية، ويسعى المجلس إلى تحقيق الأهداف التالية<sup>(19)</sup>:

- التعريف بالخدمات المالية الإسلامية، ونشر المفاهيم والقواعد والأحكام المتعلقة بها، والعمل على تمييزها 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 المحافظات التي تخدم الأهداف المشتركة.

وفي هذا الشأن وسعياً منه لتدعم العمل المصرفي الإسلامي قام المجلس بوضع خطة مستقبلية "إنشاء" 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"<sup>(20)</sup>.

ومن مهامه اعتماد الحفاظ التدريبية واعتماد المدربين انفسهم فهذا نوع من الحماية التي يستطيع أن يصل بها هدف معين، وأن يقوم بتأهيل الموارد البشرية يجب مراعاة الجودة في تقديم الدورات سواء من مراكز التدريب أو المدربين.

#### الخلاصة:

تناولت هذه الدراسة مشكلة هوية تتعلق بتأهيل وتدريب الموارد البشرية، و شك أن توفر العنصر البشري المناسب يمثل أحد أهم أسباب النجاح لأى مؤسسة خاصة مع التقدم التقني الكبير، والمصارف الإسلامية ليست إستثناءً من ذلك، فنجاحها في رسالتها سوف يتوقف كثيراً على

مدى نجاحها في استقطاب الموارد المؤهلة والمدرية للعمل فيها ليس فقط من الناحية الفنية والمصرفية للعمل، ولكن أيضاً من إيمانهم وقناعتهم بالعمل المصرف الإسلامي.  
لذلك، وفي بحثنا هذا بد من التأكيد على النقاط التالية :

- حسن اختيار العاملين في المصادر الإسلامية من ذوي الكفاءة العلمية والمهنية والشرعية؛
- تحديد عمليات تدريب الأفراد وتنمية مهارتهم بما يسمح لهم دائماً بامتلاك القدرة على الأداء ومعالجة أسباب القصور فيه أو بأول، ومواكبة متطلبات العمل والتقنيات؛
- ضرورة اهتمام البرامج التدريبية والدورات التأهيلية للموارد البشرية العاملة في المصادر الإسلامية بهدف تمية قدراتهم في هذا المجال والإيمان بالمستجدات في الصناعة المصرفية عالمياً و محلياً؛
- ضرورة وضع نظام مكافآت مناسب ليشجع العاملين على تطوير قدراتهم؛
- ضرورة تنظيم الدورات المتخصصة وورش العمل بالتعاون مع الهيئات الدولية ومعاهد الدولية.

المواضيع:

- (01) عائشة الشرقاوي المالقي: البنوك الإسلامية - التجربة بين الفقه والقانون، المركز الثقافي العربي، الدار البيضاء، ط١، 2000، ص 112.
- (02) لجنة من الأساتذة الخبراء اقتصاديين وشريعيين ومصرفيين: تقوم الموانب الإدارية للمصادر الإسلامية، ج 5، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، القاهرة، ط١، 1996، ص: 144.
- (03) عبد الحليم غري: الموارد البشرية في البنوك الإسلامية - بين النظرية والتطبيق، مجلة الباحث، جامعة فاصدي مرباح - ورقة، عدد 06، 2008، ص: 51.
- (04) أشرف مود: تقوم الموارد البشرية بالبنوك الإسلامية، ص: 05، بحث منشور في الموقع أشرف مود: تقوم الموارد البشرية بالبنوك الإسلامية، ص: 05، بحث منشور في الموقع <http://www.islamonline.net> تم 1 سفادة من الموقع بتاريخ 15 / 09 / 2009.
- (05) عماد الدين أحمد السندي أحمد: دور التدريب في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين بالمصادر - بالتركيز على المصادر السودانية، المعهد العالي للدراسات المصرفية والمالية، 2004، ص: 13.
- (06) دار المراجعة الشرعية: أدوات التأهيل المتكمال للعاملين في المؤسسات المالية الإسلامية ودور الهيئات الشرعية ومعاهد في تدريتهم شرعاً، المؤتمر الخامس للهيئات الشرعية للمؤسسات المالية الإسلامية، 20-2005، البحرين، ص: 07.
- (07) المراجع السابق، ص: 10-11.
- (08) نوال بن عمارة : دور المراجعة في تقييم أداء مصارف المشاركة - دراسة ميدانية بين بنك البركة الجزائري، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم ١ قتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرجات عباس - سطيف، 2007-2008، ص: 120.
- (09) موسى مصطفى القضاة: أهمية التأهيل الشرعي للعاملين في المؤسسات المالية الإسلامية، بحث منشور في الموقع موسى مصطفى القضاة: أهمية التأهيل الشرعي للعاملين في المؤسسات المالية الإسلامية، بحث منشور في الموقع <http://www.badlah.com> تم 1 سفادة من الموقع بتاريخ 15 / 09 / 2009.

- (10) حسين حسين شحاته:الميثاق الإسلامي لقيم وأخلاق ا اسب، دار الطباعة والنشر الإسلامية، ط١، 2001، ص: 85.
- (11) دار المراجعة الشرعية، مرجع سابق، ص: 19.
- (12) عبد الحميد مود البعلبي:الأخلاق المهنية في المؤسسات المالية الإسلامية-نطاقها ومتطلباتها والجزاءات المترتبة على مخالفتها، ص: 81.
- (13) عبد السنوار أو غدة: بحوث في المعاملات والأساليب المصرفية الإسلامية، ج 6، مجموعة دلة البركة، 2005، ص 342.
- (14) دار المراجعة الشرعية، مرجع سابق، ص: 19.
- (15) قرارات مجمع الفقه الإسلامي الدولي: <http://www.fiqhacademy.org> تم ١ 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، 17/5/15.2005 -17.
- (18) سعيد بن سعد المرطان : تقويم المؤسسات التطبيقية للاقتصاد الإسلامي -النواخذة الإسلامية للمصارف التقليدية، المؤتمر العلمي الثالث للاقتصاد الإسلامي جامعة أم القرى، 31 مאי -1- 2 جوان 2005، ص: 18 ؛ دار المراجعة الشرعية، مرجع سابق، ص: 19.
- (19) ناصر سليمان: علاقة البنوك الإسلامية بالبنوك المركزية في ظل المغيرات الدولية الحديثة - مع دراسة تطبيقية حول علاقة بنك البركة الجزائري ببنك الجزائر، مكتبة الريام، ط١، 2006، ص: 472-473.
- (20) عبد الحليم غربى: مرجع سابق، ص: 52.



## أَنْهِيَّ الْمُؤْسَسَةِ التَّسِيرِيِّ الْكَافِيِّ وَالْكَفَاءَتِ فِيهِ لِبَلَكَ الْمُؤْسَسَةِ الْبَشِّرِيَّةِ وَزِيَادَتِهَا فِيهِ الْمُؤْسَسَةِ

عمر شريف  
معهد العلوم الاقتصادية التسيري العلوم التجارية □ امامة □ آلة

### 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 وفعاليتها ونجاحها، قد أدى إلى تغيير النظرة إلى المورد البشري من شيء قابل للاستبدال والتدعيع إلى مورد ينبغي استثماره وتنميته والحرص على صيانته والمحافظة عليه، وإن الوقت يشكل أحد العوامل المهمة التي يتوقف عليهابقاء المؤسسة واستمراريتها، وجب عليها التطلع إلى المستقبل للاشتراك في الكشف عن خصائصه والعمل على استغلال ما يوفره من فرص وتفادي المخاطر التي يحملها، ومن بين السياسات الاستراتيجية التي تتبعها المؤسسة في تحقيق التنمية وخاصة في المورد البشري تنطلق من سياسة التسieri التقديري للوظائف والكافاءات وذلك للتحكم في التطورات التي تحدث على مستوى تنميته في المؤسسة، ومنه تبني التساؤل حول الإشكالية التالية :

- ما مدى قدرة تحكم التسieri التقديري للوظائف والكافاءات 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 <sup>\*</sup> الخيط 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 الإنسان هو المنتج والمستهلك، فإن الإنسان بذاته وقدراته الخاصة يستطيع إن يكشف المزيد من الموارد الطبيعية، ويكشف استخدامات ومنافع جديدة لها، ومن خلال هذه المقدمة يمكننا إعطاء عدة

تعاريف لهذا العصر:

**١-١-١/ مفهوم الموارد البشرية**

هناك عدة تعاريف نذكر منها:<sup>١</sup>

"تعريف القوى العاملة بإنها تشمل المشغلين والباحثين على العمل والراغبين فيه، ويتحدد حجم القوى العاملة بحجم السكان والتوزيع 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 يقدرون على العمل ويرغبون فيه ويبحثون عنه"<sup>٢</sup>

من خلال ذلك نتعرف على صنفين أساسيين في تركيب الموارد البشرية، وهما:

أ- صفة القدرة على الأداء.

ب- صفة الرغبة في الأداء.

**١-٢-١/ أهمية الموارد البشرية: نبرزها فيما يلي:**<sup>٣</sup>

١- إن الأفراد هم عبارة عن إستثمار إذا أحسنت إدارته وتنميته يمكن إن يحقق مكاسب طويلة الأجل للمؤسسة من خلال زيادة الإنتاج.

٢- يمثل العنصر البشري أهم العناصر التي يتشكل منها أي تنظيم، فالمرور البشري هو القوة الدافعة الحقيقة.

٣- كل نجاح أو إنجاز يعود إلى الجهد البشري في المقام الأول حتى ولو تعاونت إمكانية مادية أخرى في عملية الإنتاج.

٤- يحددون الأهداف والسياسات، ويصنعون الخطط والبرامج، ويتولون توزيع الأدوار والسلطات والمسؤوليات عن طريق التنظيم.

٥- المرور البشري يعيض النقص ويتولى المهام التي تعجز الآلة على القيام بها.

٦- يعتبر كعامل أساسي في كسب الميزة التناصفية والحفاظ عليها.

٧- هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر معلومات واقتراحات وابتكارات، وعنصر فاعل وقدر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي.

ومن خلال ما تطرقنا إليه في أهمية الموارد البشرية، نخلص إلى إنه عبارة عن عبء إستثمار مرير 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.<sup>٤</sup>

## ١-٢- خصائص ومصادر الموارد البشرية

١-١/ خصائص الموارد البشرية: يقسم الاقتصاديون الموارد الاقتصادية إلى موارد يشربة وأخرى طبيعية، وتقسم الموارد البشرية إلى قسمين رئيسين هما:<sup>٥</sup>

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 تكون القوى البشرية في المجتمع من مجموع الأفراد الذين تتحصر أعمارهم بين الخامسة عشر والستين، مضافة إليهم العاملون فعلاً من هم فوق الخامسة والستين.

الثانية: موارد غير اقتصادية، وتضم الأفراد الذين يقل عمرهم من الخامسة عشر أو يزيد عن الخامسة والستين ولا يقومون بنشاط اقتصادي، مضافة إليهم من تقددهم الأمراض والعاهات، وعادة ما يقسم أفراد القوى البشرية أيضاً إلى قسمين آخرين:

١- القوى العاملة، وهو ذلك الجزء من القوى البشرية الراغبة في العمل سواء كانوا يعملون عملاً في أوجه النشاط الاقتصادي، أم مازالوا في فترة البحث.

٢- القوى غير العاملة، والتي تمثل القوى البشرية غير الراغبة في العمل سواء كان ذلك يرجع إلى كونهم في مرحلة الإعداد للعمل أو عدم الرغبة ببناتها في العمل.

٢-١/ 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 مصادر، داخلية وخارجية:

أ- المصادر الداخلية<sup>٦</sup>: تل JACK الممؤسسة إلى شغل وظيفة شاغرة من طرف الأفراد الموجودين فيها، وذلك عن طريق الترقية، تكون عادة مصحوبة بزيادة في الأجر، والأفراد الذين يقتربون لشغل وظيفة شاغرة هم المسؤولون الموجودون دون الوظيفة الشاغرة مباشرة، وتميز المصادر الداخلية بما يلي:

- إن للمؤسسة فكرة جيدة عن مواطن القوة والضعف في أفرادها، فإذا كانت المؤسسة توفر على مخزون مهارات، فإيمكن استخدامه كنقطة بداية جلب الأفراد من خارتها.

- 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 وينجح في الاستغناء عن الأفراد، وبالتالي يحسن الأفراد بإيمان المؤسسة تنظر إليهم بعين الإعتبار عند مواجهة شغفها للوظائف الأعلى.

- الاستثمار الأمثل للموارد البشرية، إذ يتم استخدامها بنجاعة، والاستفادة الكاملة من قدركم 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.
- بـ- المصادر الخارجية: قد تجد المؤسسة في بعض الأحيان ضرورة للجوء إلى المصادر الخارجية، وذلك بهدف تحسين نوعية التوظيف، عن ظهور بعض الوظائف بالمنطقة يلي ضرورة اللجوء إلى الكفاءات الخارجية، وأهم ميزاتها ما يلي:

  - كبير الوعاء الذي يهتم للمواهب والمهارات وذلك عكس المصادر الداخلية التي تقتص على كفاءات مدوة.
  - إن الفرد المستقطب من الخارج يأتي بوجهات نظر وأفكار جديدة تفيد المؤسسة.

رغم التأثير الإيجابي لكل من المصادر الداخلية والخارجية بالنسبة للموارد البشرية في المؤسسة، إلا إن لكليهما مساوى تشوههما. فالنسبة للمصادر الداخلية نجد إن الصراع سعيا للحصول على الترقية يؤدي إلى الحساسية والتوتر بين الأفراد إلى جانب تأثيره السلبي على معنويات الذين لم يتم ترقيتهم، كما يؤدي أيضاً إلى جمود وعقم الأفكار وعدم التجديد والإبتكار، أما بالنسبة للمصادر الخارجية فنظهر في صعوبة الاتصال 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

1-1-2 / تطور إدارة الموارد البشرية: تعتبر هذه الإدارة واحدة من الإدارات المساعدة للإدارات الأخرى في المؤسسة، وهي تعامل مع الأفراد بصفتهم أهم عنصر من عناصر الانتاج، 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 تلخصها فيما يلي:<sup>7</sup>

- 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 الاقتصادي، وذلك بوضع لوائح عمالية تحدد كيفية استخدام العمال والحافظة على حقوقهم، مثل قوانين العمل والععمال وقوانين الخدمة المدنية.

5- موأكبة التصورات المستجدة في مجالات العلوم الأخرى، مثل علم الاجتماع وعلم النفس الذي يهتم بدراسة الحالة النفسية للعامل والسعى لإشباع رغباته وتحفيزه.<sup>8</sup>

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، وتدربيهم، وينعكس 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 إنما تقوم بتوفير ما تحتاجه المؤسسة من الأيدي العاملة والمحافظة عليها.

كما يمكن تعريفها على إنما عملية الإهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة لتحقيق أهدافه، وهذا يشمل إقتناء هذه الموارد والإشراف على استخدامها وصيانتها والحفاظ عليها لتحقيق أهداف المؤسسة وتطويرها.

وينظر لإدارة الموارد البشرية على إنما من أربع خطوات تتضمن البعد الذي يتعلق بالناس في الإدارة "الحصول عليهم، تشتيطهم، والإبقاء عليهم".<sup>9</sup>

الموارد البشرية الداخلي يعتمد على عدة اعتبارات، من أهمها:

1- حجم المؤسسة أو الشركة، فكلما كبر حجم المؤسسة وتضخم نشاطها، كبر حجم إدارة الموارد البشرية فيها والعكس صحيح.

2- حجم إنشطة إدارة الموارد البشرية ذاتها ونوع تلك الأنشطة، فكلما توسيع 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 تعدد الهيكل التنظيمي للمنشأة، تعدد دور إدارة الموارد البشرية فيها والعكس صحيح.

4- مدى دعم الإدارة العليا في المؤسسة لإدارة الموارد البشرية فيها ومدى اهتمامها 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 موظفين أكفاء من الناحية الاقتصادية والعملية والتنافسية.

• ضمان كون الموظفين يفهمون وينفذون التزاماتهم اتجاه المؤسسة.

• ضمان حقيقة إن المؤسسة تقوم بتنفيذ التزاماتها ومسؤوليتها تجاه الموظفين بصورة صحيحة وتوفير ظروف عمل ملائمة لهم كليةً كلما كان ذلك ممكناً.

- إتباع المعايير والأساليب الأخلاقية في العمل وال العلاقات 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 النصائح والإرشاد ملديراً للإدارة الأخرى فيما يتعلق بأعمالهم واطلاعهم أولاً بأول على كافة السياسات الحكومية التي لها تأثير على نشاطات إدارتهم العمالية.

- حتى مدراء الإدارة على إتباع نظم السلامة الضرورية لحماية العاملين ومتلكاتهم.

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، لتسهيمنا من خلالها بتوفير قوة بشرية ذات مستوى عالي من الإنتاجية والفعالية التنظيمية، بحيث تكون قادرة على تحقيق أهداف المؤسسة بأعلى مستوى من الأداء والأنجاز من أجل ضمان نجاحها وبقاءها واستمرارها.<sup>10</sup>

الموارد البشرية تعتبر من أهم الموارد في المؤسسة وأصلًا من الأصول التي تمتلكها، فلا يمكن تحقيق أهداف المؤسسة من دون هذه الموارد، لذلك سعت المنظمات إلى الاهتمام بدراسة الموارد البشرية، من خلال التسخير الفعال الذي يستوجب أساليب ناجحة لتحقيق الأهداف التنظيمية، ومزاولة نشاطاتها على أحسن وجه، بعد أن كان العامل مجرد آل أو عاملًا من عوامل الانتاج أصبح مورداً هاماً وعنصرًا فعالاً في المنظمات.

ولكي تتحقق إدارة الموارد البشرية الدور المطلوب منها، أصبح لازماً عليها تحقيق التكامل مع إستراتيجيات المنظمة بغض الموازنة بين نقاط القوة والضعف داخلياً مع الفرص والتهديدات التي تفرضها البيئة الخارجية بهدف الحصول على الميزة التنافسية وهذا ما يتبناه توسيع دور إدارة الموارد البشرية في الإنقاء بمستوى أداء المؤسسة والأفراد العاملين بها.

2-3 وظائف إدارة الموارد البشرية: يعرف بيوريتي إدارة الموارد البشرية بإ أنها 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 تواافقاً بين حاجات المؤسسة من الموارد البشرية في الوقت الحالي أو في المستقبل وبين ما هو متاح منها داخل المؤسسة أو في ساحة العمل<sup>11</sup>.

ويعرفها ليتسو إن مسؤولية إدارة الموارد البشرية كوظيفة من وظائف المؤسسة تكمن في التوفيق بين وظائف المؤسسة وحاجاتها من الموارد البشرية الكافية ببغطية هذه الوظائف<sup>12</sup>

ومن التعريفين يتضح إن وظيفة الموارد البشرية تلعب دوراً الموارد بالنسبة للمؤسسة حيث تقوم بإمدادها بالموارد البشرية التي تحتاجها لممارسة مهامها بالكمية والنوعية اللازمتين وفي الوقت المناسب. في حين نجد إن وصفي عقلي يعرفها على إنها الوظيفة التي يتمحور نشاطها حول جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها. وتؤدي مجموعة من الأنشطة والممارسات المتعلقة بالموارد البشرية وذلك في ظل إستراتيجية خاصة بها وتحدم استراتيجية المؤسسة<sup>13</sup>

ويجمع سعيد سلطان<sup>14</sup> مهام وإنشطة إدارة الموارد البشرية في أربعة مهام رئيسية هي:

- 1- الحصول على الأفراد.
- 2- التدريب والتنمية.
- 3- التحفيز
- 4- الصيانة

إن إدارة الموارد البشرية هي تلك الوظيفة التي تختص بجانب العنصر البشري في المؤسسة منذ البحث عنه إلى غاية إيمائه للعمل في المؤسسة والاستغناء عن خدماته، وتقوم هذه الوظيفة بتقنية الموارد البشرية بالطريقة التي تسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية إذن إدارة الموارد البشرية تمارس لأربعة مهام رئيسية هي الحصول على الأفراد، تدريبيهم وتنميتهم تحفيزهم ثم الحفاظة عليهم وصيانتهم

- في حين نجد إن المهمة الأولى تقتصر على إجراءات 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 وتدخلاً بين الوظيفتين والمهنتين الأخيرتين حيث تسعى المؤسسة من وراء التحفيز إلى رفع أداء العاملين وتحسين إنتاجهم باستخدام حواجز عديدة هي نفسها التي تستعملها لصيانتهم، بمعنى إن أساليب الصيانة هي نفسها أساليب التحفيز ويكون الفرحة فقط في الهدف.

قد أصبحت إدارة الموارد البشرية إحدى الوظائف التي تتركز عليها المؤسسة في تحقيق أهدافها والسبب يعود إلى الأهمية التي يكتسبها العنصر البشري في تحقيق القيمة وإدارة الموارد البشرية تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال مهامها الرئيسية وقد أدت ظروف العولمة

والتنافسية وتطور البعد الاجتماعي والإنساني للمؤسسات التي تبني معايير جديدة للفعالية التنظيمية إلى جانب المعيار التقليدي الذي يتمثل في الكفاءة الأنtrاجية لذلك تصاعدت مهم ومؤسسات وظيفة الموارد البشرية بعدما تم ربط الإطار الداخلي للمؤسسة بمحيطها الخارجي.

3- التسخير التقديري للوظائف والكفاءات في المؤسسة: يعتبر التسخير التقديري بمثابة الوسيلة

الأساسية التي تمكن المؤسسة من إن تحكم في المستقبل ومارسة على جميع المستويات الإنتاجية منها والنسوية 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 عراقل ومخاطر، وهذا في إطار التسيير التقديري للوظائف والكفاءات.

**1-3 أهمية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات :** لقد أدت التغيرات المستمرة والمتسرعة التي تطرأ على الهياكل التنظيمية للإنشاء والناحة أساساً على التنافسية الشديدة والتدفقات التكنولوجية المائلة إلى ضرورة البحث عن سبل التعامل معها باستغلال إيجابياتها بل والمساهمة في صنعها وتفادي سلبياتها وبعد التسيير التقديري للوظائف والكفاءات إحدى الأدوات التي استخدمت لهذا الغرض وهذا على مستوى وظيفة الموارد البشرية .

**1-1-3 مفهوم التسيير التقديري للوظائف والكفاءات:** لقد انطلق سيتو في إعطاء مفهوم التسيير التقديري "هو العملية التي بمقتضاهما تسعى المؤسسة إلى تحقيق التوافق الدائم والمستمر بين مؤهلاً عامليها والوظائف التي يشغلونها وذلك بمسايرة التطورات التي تطرأ عليها من حين لآخر<sup>15</sup> أما لا لو بوير وايكيليان فيعرف على أنه "عملية البحث عن الطرق الالزمة لتكيف الموارد البشرية الحالية للمؤسسة مع إستراتيجيتها وأهدافها المستقبلية"<sup>16</sup> وتعرّفه كارلن "بأنه عملية تتضمن شقين أخذهما يختص الوظائف والأسلوب التي تكتنم بمتابعة التطورات التي تحدث في وظائف المؤسسة استجابة لاستراتيجياتها المستقبلية، أما التسيير التقديري للكفاءات فيشير إلى مجموعة الإجراءات التي تكتنم بتطوير مؤهلات الأفراد ومهاراتهم تماشياً 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 تهيئه وتأهيل العاملين الحاليين بالشكل الذي يسمح لهم بتنمية تلك الوظائف أو اللجوء إلى سوق العمل عند افتضاء الحاجة أو الضرورة لذلك .

ويعود التسيير التقديري للوظائف والكفاءات بثبات المرجع والدليل في اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في المؤسسة وتوضح أهميته أكثر في سلامة هذه القرارات ونجاعتها ومن ثم المساهمة في تحقيق الفعالية التنظيمية .

**2-1-3 أهمية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في اتخاذ القرارات:** على ضوء الفارق الناتج عن المقارنة بين الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة في الموارد البشرية والعرض المتاح منها داخلياً وفي سوق العمل، وبعد تشخيص إمكانياتها المالية، تقوم

المؤسسة بالتخاذل القرارات الكفيلة والمناسبة لسد ذلك الفراغ وتمثل هذه القرارات في مختلف الإجراءات التعديلية داخلية وأخرى خارجية وفي هذا الصدد تجدر الإشارة إلى أن فعالية التسيير التقديرية 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:<sup>18</sup>

- التكوين
  - الترقية
  - النقل
- الدوران الوظيفي والمدف منه أكساب العامل اختصاصات عديدة تسمح له بشغل وظائف هامة في المؤسسة وعليه، فالدوران أسلوب من أساليب التكوين وأداة للتربية.

- الإجراءات التعديلية الداخلية ومن بينها<sup>19</sup>

- 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 وتلجم المؤسسة إلى التعاقد من الباطن في الحالات التي يتذرع عليها الحصول على الكفاءات أو استقطابها أو ترى إن حاجتها إلى تلك الكفاءات مؤقت.

- الالخارجة: وتحتاج إلى التعاقد من الباطن فيكون 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 مالياً على إنشاء مشروع خاص، ويمكن أن يكون التسريح في حالة العجز خاصة عندما يظهر العامل عجزاً على التعلم والتدريب

- التقاعد المسبق: تستعمله المؤسسة كوسيلة للتخلص من الفائض حيث تدفع بالعامل إلى طلب التقاعد المسبق وبذلك تتسبب التسريح وما يترب عليه من أثار.

3-1-3 أهمية التسيير التقديرية للوظائف والكفاءات في تحقيق الفعالية التنظيمية:

إن تحقيق الفعالية التنظيمية بتقديم منتوج أو خدمة ب نوعية جيدة و بتكلفة أقل مع تحقيق رضا الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة هو أمر في غاية الصعوبة لكن على الرغم من ذلك يلعب التسيير التقديرية للوظائف والكفاءات دوراً كبيراً في التوفيق بين مختلف أهداف المؤسسة ويظهر ذلك من خلال التحكم في تكاليف عديدة بعد غياب الليونة سبباً رئيسياً لجزاء

كثير منها، أما الجزء الآخر فيتعلق بتلك الناتجة عن عدم رضا العاملين ومن بين هذه التكاليف ما يلي:

- التكاليف الناتجة عن غياب المليونه<sup>20</sup>

- التكاليف المتعلقة بالتوظيف<sup>21</sup>\* الفشل في احتياز 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 توقيع العمل + الرضا عن فرص الترقى + الرضا عن الإشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل"<sup>22</sup>

يمكن للتسيير التقديري للوظائف والكافاءات إن يساهم في تحقيق عناصر الرضا عن العمل السابقة إلا إن أهميته تظهر بوضوح في تحقيق الرضا عن ساعات العمل والرضا عن توقيع العمل وكذا الرضا عن فرص الترقى.

- تعد مشاركة العاملين شرطا أساسيا لنجاح التسيير التقديري للوظائف والكافاءات 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 تصديمها يتم وفق شروط الرضا الوظيفي لشاغلها.

وتقدير الوظائف المستقبلية للمؤسسة يسمح برسم المسارات المهنية المستقبلية للعاملين حيث يكشف عن وظائف جديدة سيتم استخدامها ووظائف حالية يستمر العمل بها وأخرى يتم إلغاؤها والتسيير التقديري للوظائف والكافاءات وانطلاقا من تبنيه لمنطق الكفاءة الذي يعطي الأولوية للتوظيف الداخلي يعلن من الوظائف الجديدة التي يتم استخدامها هدفا بالنسبة لبعض العاملين والتي تمثل لهم فرصة للنمو والترقية مما يشجعهم على العمل من أجل الحصول عليها أما العاملين الذين يتم إلغاء وظائفهم من الهيكل التنظيمي للمؤسسة فيعتبر عملا كافيا لهم بإخبارهم 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 اللازمتين وفي الوقت المناسب فإن التسيير التقديري للوظائف والكافاءات يلعب دورا كبيرا في تحقيق أهداف وظيفة الموارد البشرية وبذلك يعد أدلة إستراتيجية بالنسبة لها وبالنسبة للمؤسسة بوجه عام.

خلاصة:

إن فعالية وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة الحديثة تواجه تنافسية حادة إلى جانب يط معقد وسرع 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 المترددة أخذت أشكالاً عديدة ومتباينة من مؤسسة الأخرى وتتجدد من حين لآخر حسب ما تفرضه الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية التي يتميز بها يط المؤسسات فلقد كان لذلك أثره على الموارد البشرية في تحقيق التنمية من جهة وضمان ما تحتاجه المؤسسة من جهة أخرى.

ولا يتحقق ذلك إلا من خلال التسخير التقديرى للوظائف والكفاءات إن التحول الذى طرأ على أهمية الموارد البشرية وتميزتها خاصة جانب منطق الكفاءة بفعل ظروف التنافسية والتطور التكنولوجى الذى تواجهها المؤسسات الحديثة قد كان له اثر على المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية وتجدر الإشارة إن الاستثمار الفعلى وإنتاج للمورد البشرى فى المؤسسة ينطلق من عامل الرضا الوظيفي الذى يسمح بتحفيز العاملين ومن خلال ما تقدم يمكن إن نصل إلى بعض الاستنتاجات أهمها:

- إن للتسيير التقديرى للوظائف والكفاءات دور في فعالية الموارد البشرية فالمؤسسات الحديثة وبشكل أساسى تجاهها وتنمية قدرات أفرادها.
- إن العمل في أحسن الظروف والشروط يعد جزء هاماً في عملية الاستثمار في الرأس المال البشري.
- الاستثمار في الوقت له أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسات الحديثة وبعد التسخير التقديرى للوظائف والكفاءات أحسن طريقة لاستثمار الوقت على مستوى وظيفة الموارد البشرية.

#### المواضىء:

- <sup>1</sup> صلاح عبد لباقى، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 20
- <sup>2</sup> محمد عبد العزيز عجمية، الموارد الاقتصادية، دار الهبة العربية للطباعة والنشر، 1983، ص 58.
- <sup>3</sup> رميس أسعد عبد المالك، علي لطفي، التنمية والتخطيط الاقتصادي، ص 14.
- <sup>4</sup> علي غريب، بالقاسم سلاطنة، إسماعيل قبرة، المرجع السابق، ص 49.
- <sup>5</sup> عدي علي أبو طاحون، إدارة الموارد البشرية والطبيعة، المكتب الجامعى الحديث، الإسكندرية، ص 41.
- <sup>6</sup> محمد عبد العزيز عجمية، المرجع السابق، ص 43-45.
- <sup>7</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2006، ص 141.
- <sup>8</sup> محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2004، ص 19.

- <sup>9</sup> - حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر، قالمة، الجزائر، 2004، ص.
- <sup>10</sup> - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، جامعة حلب، سوريا، 2005، ص 29.
- <sup>11</sup> Jean Marie Peritte ( gestion des ressources humaines ) Vuibert , 2<sup>ème</sup> édition , Paris 1998 , P32
- <sup>12</sup> Jean Pierre Citeau , gestion des ressources humaines 3<sup>ème</sup> édition , ed Avmond colin , Dallaz 2000 , p 16.
- <sup>13</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل، عمان 2005، ص .13
- <sup>14</sup> محمد سعيد سلطان، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1993، ص 121
- <sup>15</sup> Jean pierre citeau ( gestion des ressources humaines ) opcit p 58.
- <sup>16</sup> Luc Boyer Nolequiclibey (Organisation –théorie et application ) édition d'organisation 2<sup>ème</sup> édition paris , 2000 , p 129.
- <sup>17</sup> Francoise Karlen , Guide de la gestion prévisionnelle des emplois des compétences 2<sup>ème</sup> édition d'organisation , Paris 2004 , p 127 .
- <sup>18</sup> Luc Boyen – Noel equilibey. (Organisation –théorie et application ) édition d'organisation , Opcit
- <sup>19</sup> François Karlen Guide de la gestion prévisionnelle des emplois des compétences ; Opcit
- <sup>20</sup> Luc Boyer : Nolequiclibey (Organisation –théorie et application), Opcit
- <sup>21</sup> راوية حسن، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2004 ، ص 212 .
- <sup>22</sup> - صلاح الدين عبد الباقى، "السلوك الفعال في المنظمات" در الجامعية الجديدة، الإسكندرية 2002، ص 210.



## لِنَّكُلْمَرْ كَهْلَمْلَتْ لِلْبَلْلَلْ لِلْبَلْلَلْ لِلْبَلْلَلْ

نور الدين أحمد قايد

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية جامعة محمد خضر 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 معاجلة المتغيرات الأساسية المحددة للقرار.

هذه المتغيرات هي: الوقت، القيمة، والسلطة، حيث أن عادة النظر فيها سيؤثر حتماً على التسيير الاجتماعي. أما بخصوص الوقت: فالفعالية والكافحة (Performance) (Performance) (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 "تقديم" (Inertie) (Inertie) (Inertie) بتطوير استراتيجيات اجتماعية، التبؤ بالتحولات وعدم تجاهل المقاومة الدافعية (Inertie) (Inertie) (Inertie) لأفراد المنظمة.

نظم التسيير والمعلومات من شأنها السماح بقيادة هذه التطورات وتسلیح المسؤولين بالوسائل الجديدة التي تأخذ عامل الوقت في الحسبان كوسائل التخطي وتمرد الحجم التي تمكّن من الحصول على المعلومات آنياً.

بينما القيمة: فلا تنتج فقة عن التراكم المادي، بل كذلك من التراكم الغير مادي المتمثل في أثر الاستثمارات في الذكاء، بعبارة أخرى أ بحث القيمة تجد معناها في أشكال الإنتاج التي كانت مهمشة من طرف أنظمة المراقبة الكلاسيكية، لذلك ينبغي على نظم المعلومات أن تقيم و تعالج كل من: المعرف في كيفية العمل (Know Now)، الطاقات الكامنة للبشر (Potentiels Humains)، وبصفة عامة كل الأشكال غير المادية للثروة.

وأخيراً، وليس آخر، السلطة: الانتقال من نظام التحكم الهيروكي إلى نظام السلطة الالامركزية -التي تكون أحياناً مشتبة- يستدعي أقلمة إجراءات متابعة كفاءة الأداء ومراقبة هذا التوزيع الجديد للسلطة، كما أن اقسام هذه الأخيرة بين المؤسسة وأعوانها (agents) في الحجم ، يؤدي إلى اتساع نطاق الرقابة إلى درجة استلزم 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 الإستعanaة بنظام المعلومات الإجتماعي sis؟ باعتبار أن المعلومة الاجتماعية هي المغذي الرئيسي

نور الدين أحمد قايد

لاتخاذ القرار ونقطة الرقابة الاجتماعية ضمن الشروط التي سيتم دراستها في هذا البحث المتواضع.

I - مفاهيم عامة حول نظام المعلومات الاجتماعية: إن هدف نظام المعلومات أيًّا كان، هو السماح بتبادل المعلومات بين مهام قيادة المنظمة ومتختلف أنظمتها الفرعية العملية. بصفة عامة يمكن تعريف نظام المعلومات كجملة العناوين (من أفراد، أجهزة برمجيات...الخ) التي تسمح باقتقاء، معالجة، الاحتفاظ وبث المعلومات. ويمكن استخراج إقتراين متكمالين لكن قابلين للفصل ويقومان على ثنائية مفهوم نظام المعلومات: نظام المعلومات هو هدف (objectif) للتسيير لأنَّه يحدد حالة معينة ينبغي الوصول إليها.

نظام المعلومات هو أداة (objet) للتسخير لأنّه يحدد سيرورة معينة ينبغي إدارتها. والنظام المتكامل للمعلومات، يتطلب توافر المعلومات عن الأنشطة الداخلية في المنظمة، وأيضاً معلومات عن البيئة الخارجية الخارجية بها. ويتمثل نظام المعلومات في ثلاثة أجزاء رئيسية هي:<sup>1</sup>

أولاً: المدخلات: وهي البيانات التي تم إدخالها إلى النظام وهي تشمل على بيانات تجمع داخل المنشأة مثل ذلك أرقام الإنتاج، المبيعات، المصروفات، الأرباح، العمالة، المخزون، المشتريات...الخ. وبيانات خارجية (خارج المؤسسة) وهي تشمل على ظروف السوق والمنافسة واتجاهات المستهلكين، وكافة القوانيين المتعلقة بالتوابع السياسية والاقتصادية والاجتماعية... وهذه البيانات بيانات تاريخية أو حاضرة أو توقعات ونبؤات مستقبلية.

ثانياً: العمليات أو الأنشطة: وهي تلك المتصلة بالتعامل مع البيانات والتي تشمل: التجميع، التصنيف، والتحليل، التداول، الحفظ والاسترجاع.

**ثالثاً: المخرجات:** وتمثل في مجموعة التقارير والإحصاءات التي تنتج من العمليات السابقة مثل ذلك نسب الربحية، أربدة المخزون، المركز المالي، نتائج نشاط الإنتاج والبيع والتمويل...الخ.

**١-١ تعريف نظام المعلومات الاجتماعية:** بتجاوز نظام المفهوم الوحيد - الذي تم التخلص عنه - يمكن تعريف نظام المعلومات الاجتماعية كأحد الأنظمة الفرعية للمنظمة والذي يعد ضروري لوظائف "الموارد البشرية" و "المراقبة" من أجل الأداء الجيد لهاها. بعبارة أخرى وبيان أبعاده، يمكن القول أنه في نفس الوقت: وسيلة للإتصال الداخلي في المنظمة، أي أحد أدوات التنسيق، المحدثة، والتأثير على الماخ الاجتماعي؛ مساعدة للإتصال مع الخـيـر ، مثلـاـ بالنشر السنوي لمـيزـانـة اـجـتمـاعـيـة؛ مـسـاعـدة لـعمـلـيات التـسيـير وبـالتـالي لمـراـقبـة القرـارـ: إـذـ تـعـدـ المـعلومـةـ الـاجـتمـاعـيـةـ المـادـةـ الـأـوـلـيـةـ لـلـقـرـارـ الفـرـديـ (ـكـالـتـرقـيـةـ، المـراـقبـةـ التـعيـينـ،...)ـ أوـ الجـمـاعـيـ (ـكـالـاسـتـخدـامـ، الفـصـلـ، إـعادـةـ التـخصـصـ، المسـارـاتـ المـهـيـةـ... الخـ).

غير أن المورد البشري الذي يمثله الفرد، له بالمقارنة مع الموارد الأخرى خصائص ملائمة، فهو

ليس ملكية للمؤسسة ولا يعتبر على الأقل من وجهة نظر المخابسي - كعنصر من ذكّتها؛ فالمؤسسة بطبعها بالغة عقد قاباً لالبالغ عند توقف شوط ذلك. هذه الخاتمة للمورد الشيّري تعرض قيد

على نظم تسيير هذه الموارد، كضرورة تأمين التوظيف، الاستخدام، ثم تسيير المستأجرين (إلى غاية مغادرتهم للمؤسسة)، أي متابعة تدفق موارد خاصة للتحول ومتتحكم فيها جزئياً.

**٢-١-١** وظائف نظام المعلومات الاجتماعية:<sup>٢</sup> في الأصل، كانت أتمتها معاجلة المعلومات تقتصر على معاجلة التوعيات ومسك سجل خاص بالمستخدمين. لكن نظام المعلومات الخاص بتسخير الموارد البشرية (GRH) يتجاوز هذه الوسيلة "البدائية" سواءً في الوظائف التي يؤديها أو في تسيير المعطيات.<sup>٣</sup>

حيث تستخدم إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاونة، 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 لقوى العاملة مع العروض من القوى من داخل المنظمة وخارجها، وإيجاد الرد وعرض البديل لمعالجة الفروقات.

بناء ملفات شخصية خاصة بكل موظف، بين فيه كل المعلومات الضرورية عنه من حيث العمر، والجنس والحالة الاجتماعية والمؤهلات، وتاريخ الالتحاق، ونوع الوظيفة، والانفكاك ومقدار الراتب والترفيهات والمكافآت والعقوبات... الخ.

وضع جداول وولوائح تفصيلية وإجمالية، يوضح فيها طبيعة الموارد البشرية في المنظمة، من حيث متosome العمر، ونسبة النوع (الجنس)، ومعدل الشهادات والقدم الوظيفي، وحجم وطبيعة المهارات (الإمكانات) البشرية التي تمتلكها المنظمة.

وف كامل جميع الوظائف المتاحة في المنظمة، مبيناً فيه متطلبات كل وظيفة، والمهامات التي سيقوم بها شاغل هذه الوظيفة، وفي مقابل ذلك يجري حصر المهارات والكميات المتواجدة في المنطقة، ومدى مقتبلتها مع الوظائف المتاحة؛

تنظيم شؤون العاملين الإدارية والإجرائية، مثل: كوك التعيين، والإجازات العادية، والمرضية، وتسجيل الغيار، والنقل والتغليف... 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 المؤشرات 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.<sup>٤</sup>

**٢-١-٢** 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 ور دوان (pivot) الأساسي لنظام معلومات (GRH)، فالنشاطات الرئيسية (التوظيف، التكوين، المكافأة) تستعمل معطيات هذه القاعدة وتتوفر معطيات هذه القاعدة التي تكون حسب الحاجة إما يدوية بشكل كامل أو مؤقتة جزئياً أو كلياً.

نظام المعلومات اليدوي: في ظل هذا النظام تحفظ إدارة المستخدمين بسجلات كاملة عن كل موظف، ويحتوي هذا السجل على معلومات تتعلق بخصائصه الشخصية وتعليمه وخبراته السابقة باسم الوظيفة التي يشغلها، ونوع التدريب الذي حصل عليه، كما تستخدم أيضاً مجموعة من النماذج والمستندات في كافة الأنشطة التي تمارسها إدارة المستخدمين (كتخطي القوى العاملة، الاختيار والتعيين، التدريب والتنمية الإدارية، الأجر والمتبيات، النقل والترقية، قياس كفاية أو كفاءة العاملين... الخ). ومن أمثلة هذه النماذج والمستندات: نموذج استلام العمل ونماذج قياس كفاية العاملين... الخ.

نظام معلومات المؤقت (Automatisée): قد ترغب المؤسسة في التحول من قاعدة المعطيات السابقة إلى قاعدة معطيات مؤقتة جزئياً أو كلياً، فتستعمل الأقراص المغناطيسية لحفظ كل المعطيات الإلزامية الضرورية لتسخير المستخدمين، ويمكن إظهار هذه المعطيات والوثائق حسب الطلب على شاشة الحاسوب لاستجوابها (interrogation) وتجديدها.

تلحق المؤسسة غالباً لقاعدة المعطيات المؤقتة نتيجة لضخم حجم الأعمال وتعدد الأنشطة وزيادة عدد العاملين بها، بحيث يصبح التعامل مع حركة العمالة يتطلب وقتاً وجهوداً أكبر، وأيضاً نتيجة لحدوث أخطاء في حالة استخدام النظام اليدوي، وبالتالي فإن من مزايا النظام المؤقت 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.<sup>5</sup>

إلى جانب قاعدة المعلومات المستخدمين فإن نظام تسخير الموارد البشرية يستعمل معلومات أخرى هي:

معطيات وفية للوظائف ولمنابعها، معرفة في بيئة مؤهلات (إذا كانت قاعدة المعلومات "المستخدمين" تحوي وف للمؤهلات فإنه يمكن التقرير بسهولة بين الاحتياجات والموارد المتاحة لتخطيط التوظيف، التكوين، التعيين...)، الصعوبة الرئيسية تكمن في وف المؤهلات التي تشترطها الوظيفة، بكيفية عملية (opérationnelle) بطرح سؤال: ما هي المعرفة الخاصة (savoir- faire) المطلوبة؟

كمية كبيرة من المعلومات ذات الصبغة القانونية (اجتماعية وجبلائية)، لأن التشريع الخاص بتسيير المستخدمين جدّ متتطور وفي تحول دائم.<sup>6</sup>

## - II- هيكلة نظام المعلومات الاجتماعية:

إن عملية إعداد نظام المعلومات الاجتماعية لا ينبغي أن تترجم في الوضع العشوائي للجدال

والبيانات والوثائق المتعددة، دون خطة مسبقة، إذ من الضروري توقيع خطة تنظيم عام بكيفية تسمح:

تفادي التكرار (Redondance) الذي يعبر عن سوء استخدام الإمكانيات؛

البحث عن أكبر تنسيق (cohérence) بتفادي إنتاج معلومات متناقضة لوضيح نفس القرار؛

تطوير ملائمة (pertinence) المعلومة، بمعنى توافقها مع القرار الذي سيتخذ ومع اهتمام القرار.

لهذا الغرض يمكن اقتراح مصفوفة (grille) لتحليل نظام المعلومات الاجتماعية القائم على افتراض ثانٍ متمثل في: المستوى الهيراركي للقرار المتخذ من جهة، وميدان التسيير الاجتماعي المعنى من جهة أخرى. هذا الإطار بتمثيل مناطق المعلومات الموافقة لكل نوع ولكل مستوى من الخيارات الاجتماعية.

II-1-1 النظام العملي: الميادين الأربع التي تحتوي المعلومة الاجتماعية:<sup>7</sup> ملاحظة التطبيقات (الممارسات) تظهر أنه من الممكن استخراج أربعة مناطق خاصة بالتسخير الاجتماعي، أي أن المعلومة الاجتماعية توجد في أربعة ميادين مميزة:

II-1-1-1 تسيير العتاد والموارد البشرية: يتعلق بمجمل الممارسات التي ترمي إلى وضع "الشخص المناسب في المكان المناسب" وتشمل التوظيف، متابعة العتاد، ديمغرافية الموارد البشرية، التسيير التنبئي 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 وسق المنظمة. حيث أظهرت بحوث علم الاجتماع والخبراء، منذ أكثر من نصف قرن، أن الاقرارات (approches) الآلية<sup>8</sup> فيما يخص ردود فعل مأجورين، غالباً ما توج 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، فنظل مشاكل كثيرة في المنظمات بدون حل ليس بسبب عوبة تنظيم وتوسيع المعلومات، وإنما بسبب وجود معلومات غير مرتبطة بالنشاط المطلوب اتخاذ قرار بشأنه، وهذا ما يدعى بالإزعاجات أو ضوضاء الرسالة.<sup>9</sup>

II-1-3 تقدير الكفاءة والاستثمار في التكوين: خلال العشرية الأخيرة أبدى بوضوح وحجم كافي بآراء موحدة (Unanime) حوا هذا الموضوع: وهو أن البشر هم أساس تحسين

كفاءات المنظمة، ييدو إذن من العادي تقدير هذه تقدير الكفاءة، ليس بهدف تراكم المعرفة ذات بعدها وفية، لكن من أجل العمل على تحسينها (الكفاءة).

هذا الاقتراب للكفاءة يتم في مستويات مختلفة: يمكن أن تكون فردية أو جماعية، فتتجسد في ربحية الإنتاجية، ارتفاع الفائض المالي، أو من خلال المؤشرات العامة للجودة... الخ. لكن مهما يكن، أ بحث الكفاءة تشكل في كل مكان أداة وهدف لتسيير الاجتماعي.

**II-1-4 التحكم في تكاليف الأجور والتكاليف الاجتماعية:** معرفة الالتزامات المالية التي تغتالها اليد العاملة، قيادة سياسة الأجور، إعداد موازنات مصاريف المستخدمين،... كل هذا يستدعي إنشاء معلومة أساسية ومالية مستقلة مقارنة بالنظام الحاسبي المالي الكلاسيكي.

## 2-II نظام التحكم: المستويات الهيكلية للقرار:<sup>10</sup>

محمل القرارات المتعددة في كلا الأربع ميادين العلمية المعرفة سابقاً لا تنجم عن نفس المستوى الهيكلية، 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 هيراكية مختلفة.

وقد يكون من العملي في كثير من الحالات، الاحتفاظ بثلاث مستويات هيراكية لبناء أو هيكلة نظام المعلومات الاجتماعية.

**II-2-1 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 تشغله عامة في هذا المستوى بالتشاور مع الإدارة العامة. كما توجد في هذا المستوى القرارات الخاصة بتطور العتاد البشري على المدى الطويل، تنظيم عمليات الإنتاج، الظروف العامة للعمل، استراتيجيات تحفيز (motivation) الأشخاص، تطوير نظم المكافآت.

**II-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. سيعتبر الأمر مثلاً بتنظيم حملة (compagne) توظيف، تقديم تطور الغيابات (absentéisme) خلال السنة، إنشاء أدوات ملائمة لفاءات الأطر، تحديد طريقة حساب العلاوات (primes) للمثبتين... الخ.

**II-2-3 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) ولبيان الخيارات الاجتماعية المعمول بها. نظام المعلومات يجب إذن أن يكون مهيكل على أساس مبدأ الملاحة (pertinence)، بمعنى توافق المعلومة على مستوى

وطبيعة القرار المتخذ.

3-II إنشاء نظام المعلومات الاجتماعية: نظام المعلومات الاجتماعي يغذى كل جزء من الإطار (grille) باللادة الأولية لكل قرار ألا وهي: المعلومة. من المنطقي إذن أن يهيكل هذا النظام على أساس تقاطع التقسيمين السابقين (sis).

III- مركزية أو لامركزية نظام المعلومات و المراقبة الاجتماعية<sup>11</sup>؟

إن استعمال مصطلحات (vocable) المركزية واللامركزية يرجع إلى تسمية عامة تغطي ثلاث أشكال للتنظيم:

الشكل الأول: تنظيم السلطة (pouvoir); حيث تتوارد في إطار تحول يتوجه نحو التهديد المستمر بالأنظمة الميراكية، البحثة، والتي توفر بالأنظمة التالية. 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 مستوى اللامركزي، لكن الملاحظة الميدانية تبين وجود نقص التنااسب (décalage) مع هذه المبادئ؛

الشكل الثالث: التنظيم الجغرافي؛ سواءً في شكل وحدة تقع في مكان معين، أو في شكل وحدات فرعية (sous-unités) مشتقة (dispersés) جغرافياً، حيث أن تباعد النشاطات فضائية يدفع إلى لامركزية المعلومات والسلطات. رغم ذلك، فإن اللامركزية لا تشكل طريقة تنظيم مفروضة بسبب التباعد الجغرافي، إذ نلاحظ وجود وحدات كبيرة مشتقة 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 "النامة" (purs) المعروضة فيما يلي:

III-1- مركزية المعلومات و المراقبة:

في هذا التنظيم، فإن محمل المعلومات، التي يتم جمعها من المستوى السفلي تتصعد إلى المستوى المركزي (central) نحو إدارة المستخدمين أو مراقبة التسويير. هذه المعلومات تغذي القرارات التي تفرض على الوحدات اللامركزية، لو مثلنا هذا النظام بتصور ثلاث وحدات لامركزية (بالمفهوم الجغرافي أو تنظيم السلطة: مصانع، وحدات كبيرة، وحدات الموازنات... الخ.

مثال (01): كثيراً من منظمات القطاع الإداري أو تلك الناجمة عن هذا القطاع، تشغله تبعاً لهذا النموذج، بعضها ذات الحجم الكبير والمشتقة جغرافياً، تلك في نفس الوقت أنظمة تعمل على رفع المعلومات إلى مستوى الإدارة، وتلك طرق للمراقبة وللقرارات في حد ذاتها مركزية. هذا

النوع من التنظيم مفيد من وجهة نظر مثال القرارات المطبقة على الوحدات المشتقة، وهو ما يعمل على العدل في تساوي المكانة (statut) الاجتماعية والأجور.

لكن في المقابل، هذا التنظيم يكتفي 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.

### III-2 اللامركزية الكاملة (totale) للمعلومة والمراقبة:

في هذا النظام الذي بدون شك يعاكس تماماً النظام السابق، فإن الوحدات اللامركزية تشغّل بصفة مستقلة (autonome)، حيث تتحذّر قراراًها تبعاً للمعلومات التي تجمعها وتعالجها بإجراءاتها الخاصة في هذه الحالة، فإن دورة إدارة المستخدمين والمراقبة يقتصر على تحديد التوجهات الكبرى وعلى تقديم النصائح للوحدات اللامركزية، حتى وأنه قد نلاحظ حالات أين يكون نتيجة عملية اللامركزية هي اختفاء إدارات المستخدمين والمراقبة والمراكبة.

مثال (02): بصفة عامة فإن المؤسسات التي تقترب من هذه الطريقة في التنظيم، هي تلك التي تعمل في القطاعات العالمية التخصص (secteur de pointe). هنا التنظيم نجده عادةً في مؤسسات الخدمات المعلوماتية (informatique)، الهندسية (ingénierie) أو تقديم النصائح في ميدان مدن.

فائدة هذا التنظيم تكمن في المرونة (flexibilité) الكبيرة للنظام القادر على التأقلم السريع مع تغيرات الحيز ، لذلك من العادي أن نجد في القطاعات المضطربة، أين يجب أن يكون تسخير الكفاءات الخاصة للتتحول، على التخصص. بالمقابل فإن نتيجة الختامية لهذا التنظيم هي إدخاله لاختلالات توازن المنافسة الداخلية حول مسألة المكافآت وظروف العمل خاصةً. لذلك يمكن القول أن هذا النظام قد يحيي بذور دماره بذاته (autodestruction).

### III-3 اللامركزية الجزئية أو الحل الوسطي:

هذا التنظيم يمثل بالنسبة لكثير من المؤسسات مرحلة (stade) من تطور نظمها المعلوماتية والمراقبة، حيث يتصنّف باقتسام قيادة الأنظمة: بالنسبة لإدارة المستخدمين والمراقبة؛ ترجع عليها ممارسة الخيارات الأساسية الطويلة المدى، مثلاً تحديد تطويرات العتاد البشري أو فهو حجم الأجور في الوحدات اللامركزية. من جهة أخرى تقوم برسوم شكل نظام المعلومات مع فرض هيكل (architectures) مماثلة (homogènes) على كل الوحدات الفرعية. فتعين مثلاً برمحية (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 الأجور ضمن الإطار

المعروف به في المستوى العلوي.

مثال (03): هذه الأنظمة تشتمل في العديد من الوحدات التي تتميز بتسيير اجتماعي متقدم، كما هو الحال مثلاً في المخابر الصيدلانية التي ترك استقلالية كبيرة لوحداتها 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 (salariés)، كما يمكن من الحصول على اقتصاديّات الحجم (économies d'échelle) في المعالجة، باستعمال نفس المنطق لمعالجة المعلومات.

يبدو إذن أن هذا التنظيم يشكل مرحلة ملقة للإنتباه ضمن مراحل تطور نظم التسيير الاجتماعية، حيث يقع بين الطرق المركزية الموروثة عن الماضي، والطرق الشديدة الامericaine التي لم تصل بعد إلى موافقة تطور الذهنيات والخيال.

**III-4** كيفية اختيار غموض التنظيم الأمثل: طبقاً للأسس المعروضة، كيف يتم اختيار طريقة تنظيم نظام المعلومات والمراقبة الاجتماعية؟ لقد ثبتت الملاحظة أن هذه المسألة تثار في مناسبتين: عند حدوث تغيرات تكنولوجية في النظام (عادة عند القيام بمشروع تالية من مستوى أعلى)؛ عند ملاحظة اختلالات في اشتغال النظام، ككثرة ارتكاب الأخطاء، قلة المعلومات المتاحة وتأخر وولها، ضعف الإنتاجية... الخ.

ونظراً لتنوع الهياكل، طروف الحيز والإنتاج، فإنه لا يمكن الإجابة على السؤال المطروح بتحديد أي النماذج هو الأمثل، لكن يمكن وضع ثلاث قواعد أساسية لترشيد لاختيار:  
\* 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 يتوافقاً مع المستوى الميراسي للقرارات ومع ميدان القرار.

\* قاعدة الامericaine (décentralisation): كلما كانت الوظيفة الاجتماعية هامة بالنسبة للمنظمة، كلما كانت الامericaine ضرورية لاكتساب أكبر ليونة وأوسع تأقلم مع الحيز . وهذه القاعدة يمكن ترجمتها بالفارقة (paradoxe) التالية: "كلما كانت "وظيفة المستخدمين" حيوية (vitale) بالنسبة للمؤسسة، كلما كانت أدى ذلك إلى اختلافها كوظيفة في حد ذاتها لتمارس من قبل كل المسؤولين الميراسيين".

#### IV - تشغيل نظام المعلومات والمراقبة الاجتماعية:<sup>12</sup>

**IV-1**- نظام المعلومات الاقتصادية ونظام المعلومات الاجتماعية: دعنا نجعل فايل تصوري بين نظام المعلومات الاقتصادية ونظام المعلومات الاجتماعية للمنظمة. من جهة، نجد الحاسبة كقاعدة أساسية للمعلومات الاقتصادية، حيث نجدها في كل المؤسسات، إذ تغذي بالمعلومات كالأمن والنظام (financier)، الحاسبة التحليلية (analytique) وتسيير الموارد.

هذا هو نظام المعلومات الإقتصادية، الذي يعد من أوائل النظم التي استخدمتها المؤسسات في تسخيرها 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 (الميزانية، والتصرighات القانونية) وفي حالات متزايدة الانتشار لإعداد لواحات القيادة الاجتماعية و موازنات مصاريف المستخدمين و باسية الموارد البشرية.

#### - IV-2- استخراج و معالجة المعلومات:

إن الإجراءات المستعملة في الوقت الحالي، تبقى المعلومات الاجتماعية محفوظة في كل أنحاء المؤسسة، نظراً لأن جمع هذه المعلومات و مرتكزها لا يتمان باحترام الأوقات المحددة.

ففي أماكن (postes) العمل، يمكن معرفة أوقات العمل والحضور وأحياناً مردودية اهنا ب المنتجة.

في المصالح (services)، يمكن التحكم في توزيع الإمكانيات، في المردودية الإجمالية، في تطور العتاد البشري وحتى في مصاريف التكوين، ومستوى المكافآت، لكن هذا يرتب بدرجة الالامركية.

في المستوى المركزي يمكن تتبع التدفقات (flux) المجمعة (consolide) 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:

#### - IV-2-1 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، الخروج والدخول، وبالتالي يتتوفر 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 أغلىية أنظمة الرواتب تتصور مسبقاً كيفية خروج المعلومات المغذية للتسيير الاجتماعي.

#### - IV-2-2 جمع (rassembler) و تجميع (consolider) المعطيات:

بعض النظر عن الراتب، فإن المعلومة الاجتماعية تواجد في كل مكان، لذلك يجب على النظام أن يكون قادراً على استخراج المعطيات المقيدة لتجميعها فيما بعد. في مجال المراقبة الاجتماعية، هذه الضرورة

تفرض التدخل (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.

#### 3-2-3 تصفيية المعطيات الفائضة (surabondante):

تنتج المنظمة يومياً ملايين المعلومات، ويحتفظ بالآلاف منها باستعمال مختلف طرق معالجة المعلومات، هدف أنظمة المراقبة هو فرز الملة معلومة التي تفيد التسيير الاجتماعي، ثم عرضها في لواح القيادة، وضرورة الفرز والتجميع تكتسي أكثر أهمية كلما ارتفعنا في المستويات الميراكية، حيث يمكن الاحتفاظ بثلاث مستويات للفرز المتتالي (progressif) للمعطيات:

قواعد المعطيات: تمثل اختيار أولى 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 الخاسية ومراقبة التسيير.

الجمعات (recueils) الإحصائية: تشكل فرز أولى للتسيير بين قواعد المعطيات حسب المواضيع (thèmes)، مثلاً قيام إدارة الموارد البشرية بتحليل مفصل للعناد البشري حسب الجنس، الدرجة، الوظيفة أو المنصب المترتب إليها... الخ. على أن يكون هذا التحليل في متناول المسؤولين الميراكين ضمن الشبكة الداخلية.

لواح القيادة الاجتماعية: تساعد على اختيار وعرض المعلومات التي تعد بمثابة مفاتيح لاتخاذ القرار، هذه اللواح 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 اللواح مكان التعليق.

#### 3-3 استغلال المعلومات القانونية في لوحة القيادة الاجتماعية:<sup>13</sup>

من المستحبيل 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 تحتاجها، وهذا له فائدتين:

فائدة الاقتصاد، لأن المعلومات إنتاجها مكلف، حتى وإن كانت هذه التكلفة غير معرفة بوضوح؛ فائدة المصداقية لأن المعلومات المكتسبة في إطار قانوني متأكد منها والمتصادر القانونية

هي: المحاسبة المالية، التسيير المحاسبي والميزانية الاجتماعية.

#### 3-1-4 معلومات المحاسبة المالية: المحاسبة المالية (وبالخصوص أحد مقاييسها، الراتب) يمكن

أن توفر العديد من المعلومات بتكلفة تقربياً معدومة ومصداقية قصوى، إذ يكفي فتح الحسابات الفرعية الالازمة. فيمكن مثلاً الجمع في حسابات منفصلة أعباء المستخدمين حسب نوعهم (إطار إداري، مهندس، موظف، عامل ورشة,...) أو حسب المصالح (الادارة، التمويل، التصنيع، التسويق، الخدمات، الخدمات ما بعد البيع...). أو كذلك حسب الموقع الجغرافي (المقر، المصانع، المخازن، الورشات). كما يمكن تحليل الأعباء الاجتماعية تبعاً لمعاير مختلفة، كالأشخاص المستفيدون، طبيعة الخطر المفضلي، تفصيل للمزايا العينية،... الخ. لكن الحاسبة المالية لا تعالج سوى القيم النقدية، لذلك تستعمل معلومات من مصادر أخرى.

–2-3-IV معلومات التسيير الحاسبي: التسيير الحاسبي، عندما يكون موجود، يمكنه كذلك توفير معلومات ثمينة لتكميل الحاسبة المالية بممؤشرات مادية، مبدئياً يقوم التسيير الحاسبي بتحليل أعباء المستخدمين، فيسمح مثلاً بحساب المؤشرات التالية:

عدد ساعات العمل / عدد الساعات المدفوعة؛

عدد الساعات المفوتة لزيائن / العدد الإجمالي للساعات المدفوعة؛

عدد الوحدات (article) المنتجة / عدد الساعات (وهو مؤشر مردودية أو إنتاجية العمل)؛

التسيير الحاسبي يسمح كذلك بالجمع بين المؤشرات المادية والمؤشرات المالية لحساب التكلفة المتوسطة لساعة العمل في مصلحة معينة، مصنع أو ورشة، أو بالنسبة لطلابية أو زبون معين.

–3-IV معلومات الميزانية الاجتماعية: للتذكير، الميزانية الاجتماعية كما عرفها المشروع 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 ل تعمل 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 الحاسبية، حيث تتكون من سبع فصول تشمل عدة مؤشرات إزامية، والتي تعالج على التوالي:

العمالة: كتوزيع العتاد البشري حسب الشن، الجنس، الأقدمية، المؤهلات والجنسية، العمال الأجانب، الرحيل بعزل التسرحيات الاقتصادية واستقالة البطالة، الغيابات، وتقاس بعدد أيام الغيب.

التعويضات والأعباء الثانوية (accessoire): كحجم الأجر حسب طبيعة المهنة وحسب الجنس، هيراكية المكافآت، إجمالي أعباء الأجر، 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 الأجر المخصصة للتكوين المتواصل، عدد المترصدين، عدد ساعات

الترخيص، إجازات التكوين.

العلاقات الاجتماعية: تشمل تشكيلاً للجنة (comité) المركزية للمؤسسة، عدد اجتماعاتها، تواريخ ومواضيع الاتفاقيات، وجود هيأكل التشاور.

الظروف الأخرى للحياة في المؤسسة: تتمثل في الخدمات الاجتماعية وتكلفة الخدمات التكميلية الأخرى (كالأمراض، الوفيات، الشيوخوخة).

#### IV-4 المراجعة الاجتماعية (audit sos)

يتم إعداد هذه الوثيقة عبر مراحل، ففي بادئ الأمر يتم مراجعة التطابق ثم الفعالية وأخيراً الملازمة الاستراتيجية.

مراجعة التطابق (*conformité*): تسمح بالتأكد من أن المؤسسة -بصفة شاملة وكذلك مأخذة مصلحة بمصلحة- تحترم القواعد الخارجية التي تفرض عليها، سواءً كانت قواعد قانونية أو اتفاقية (*conventionnel*، أو كانت عبارة عن إجراءات قررت إنجازها بموجب إرادتها، وكذلك الاتفاقيات التي أمضتها مع المؤسسات الأخرى، كما أنه لا يمكن بناء شيء قابل للدوس (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 الموجدة في تقرير مراجعة التطابق مع معطيات الميزانية الاجتماعية (المعرفة مسبقاً) لتمكّنها عند الصدور.

من هاتين الوثقتين تترجم مراجعة الفعالية (*efficacité*): التي تقدر مدى نجاح المنظمة في بلوغ أهدافها المسطرة ضمن بعد "الموارد البشرية" مثلاً: هل العتاد البشري متواجد بعد كافي؟ هل تكوينه كافي؟ هل حضوره كافي؟ وهل درايته للنتائج المتوقعة منه كافية؟

من هذه الوثائق الثلاث تنتج الوثيقة الأخيرة وهي:

مراجعة الملازمة 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 مراجعة التطابق) إلى فحص الانحراف الكمي والنوعي الموجود بين النتائج المتوصل إليها والأهداف المسطرة (مراجعة الفعالية)، للوصول إلى الانحراف في السياسة والاستراتيجية الحاضرة والمستقبلية.

الخاتمة:

نظم معلومات تسخير الموارد البشرية لها علاقة وطيدة بآفاق تناول مشكل المورد البشري في المنظمة، إذ أن نجاح هذه الأخيرة مقولون قبل كل شيء بطريقة الدمج بين جزء مؤقت في الأعمال الروتينية وجزء يدوي قادر على ضمان الجودة، الليونة (*souplesse*) والإثراء، في تسخير 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 لتنمية ومواكبة الأخذ المسؤولية في استعمال

الإدارة المعلوماتية (الأجهزة والبرمجيات) بشكل كامل من أجل تحقيق العالمية في ممارسات التسخير.

المواضيع:

\* Système d'Information Spciale

<sup>1</sup> Bernard Martory, contrôle de gestion sociale , Unibert , Paris, 1999 ; P 293.

<sup>2</sup>- لاح الدين محمد عبد الباقى، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع، الإسكندرية، 2000، ص 377.

<sup>3</sup>- Robert Reix, système d'information et management des organisations, Vaibert, Paris, 1995, P 154.

<sup>4</sup>- سليم إبراهيم الحسينية، نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة الورق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 1998، ص 322.

<sup>5</sup>- لاح الدين محمد عبد الباقى، مرجع سبق ذكره، ص 380.

<sup>6</sup>- Robert Reix, opcit, P 156.

<sup>7</sup>- Bernard Martory, op cit, P 294.

<sup>8</sup>- الاقتراب الآلي (mécaniste)، عبارة عن فلسفة تحاول تفسير محمل الظواهر الطبيعية باستعمال القوانين (les lois de cause à effet))

<sup>9</sup>- فريد النجار، إدارة الأعمال الاقتصادية والعالمية، مفاتيح التنافسية و التنمية المتكاملة، الإسكندرية، 1998، ص 238.

<sup>10</sup> Bernard Martory, op cit, P 295.

<sup>11</sup> Bernard Martory, op cit, P 298-301.

<sup>12</sup> Barnard Martory, op. cit ; P 302-306.

<sup>13</sup> Dimitri Weiss, les ressources humaines ; édition d'organisation, Paris, 2<sup>ème</sup> tirage 2000 ; P 676-679.

<sup>14</sup> Dimitri Weiss, op .cit, P 111-113.



## مُنْظَرٌ لِلْمَهَارَاتِ الْجَنِّيَّاتِ - PERT فِي تَبْلِيلِ الْمُهَاجِرَاتِ

عدمان مريزق  
معهد العلوم الاقتصادية التسيير العلوم التجارية المدرسة العليا للتجارة الجزائر

### المقدمة

ترتکز طريقة "بيرت" (Program Evaluation and Review Technique) PERT على إبراز بوضوح الارتباطات التي توجد بين المهام المختلفة للمشروع ومن تحديد "المسار الحرج" المشكل من مجموع العمليات الحرجة بمعنى العمليات التي لا تقبل أي تأخير، فأي تأخير فيها يؤدي بالضرورة إلى تأخير مدة إنجاز المشروع.

بعارة أخرى تستخدمن طريقة "بيرت" من قبل الإداريين لضمان إنجاز المشروع في الوقت المحدد لإيجاد مؤشرات منبهة للحالات غير الاعتيادية حين ظهورها والمرور في إعادة تحطيط المشروع وفقاً لذلك وتشخيصها في ثلاث مراحل تفاصيلية، مثلاً في: إنشاء شبكة الأعمال للمشروع، تحطيط المشروع، ومراقبته.

ونظراً لأهمية هذه الطريقة، نخواول 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 المنفي على دراسات علمية وبين التخطيط المبني على العفوية والاجتهادات والأراء الشخصية. ومهما يكون المشروع الذي يخطط له فإنه ما لم يضع المخطط في اعتباره النظائر المتوقعة والتغيرات الحاصلة والتكنولوجيا المناسبة للمشروع الذي يخطط له والابتعاد عن الأساليب القديمة، فإنه سوف يكون معرضاً للتخطيط الفشل.

وعليه فإن مشكلة البحث تدور حول الإجابة عن الأسئلة التالية:

س1: ما هي أهم خصائص 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 أساسين: سيتناول القسم الأول مدخل لطريقة "بيرت"، بالعرض للجانب التاريخي، خصائصها، مزاياها، ثم خطوات تطبيقها. أما القسم الثاني فسيتناول نماذج من استخدامات طريقة "بيرت" PERT في تسيير الموارد البشرية.

عدمان مريزق

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 تحضير ومتتابعة تنفيذ المشاريع الإنسانية 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" BERT

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. ويتحقق تحليل الأجزاء المكونة للمشروع، وتقييم العلاقات بين كل حدث. ويعكس وضع نتائج هذا التحليل على شكل سوم بيانية كشبكة لأنشطة الملة ملة.

3- الم طلحت الأساسيه في طريقة "بيرت": نرى من المفيد قبل الخوض في تفاصيل طريقة "بيرت"، أن نستعرض بعض الم طلحت، 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 بعضها البعض من خلال علاقات الأسبقية. تمثل خطوط (أو المنحنيات) الشبكة الأنشطة، وتمثل الروابط بين الخطوط (وتسمى عقداً للأحداث، والأسمهم على المنحنيات تمثل الأسبقية).

المسار: سلسلة من الأنشطة المرتبطة بعضها ببعض من بداية المشروع وحتى نهايته.

المسار الحرج: أي مسار إذا حدث تأخير فيه فإنه يتسبب في تأخير إتمام المشروع كله.

الأنشطة الحرجية: الأنشطة الواقعة على المسار الحرج، أو المسارات الحرج.

كما يمكن أن نضيف الم طلحين التاليين(4):

التحرك الأمامي: التحرك للأمام في شبكة أعمال المشروع لتحديد أوقات البدء المبكر والانهاء المبكر لكل نشاط.

التحرك الخلفي: التحرك للخلف في شبكة أعمال المشروع لتحديد أوقات البدء المتأخر لكل نشاط.

- 4- خاص طريقة "بيرت": عموما يمكن النظر إلى طريقة "بيرت" باعتبار أن لها (5):
- وجه تخططي، حيث تستطيع الإدارة استخدامه في تحطيط الوقت والتكاليف للأنشطة المختلفة الازمة 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 ح ول الإدارة على المعلومات الضرورية حول سير تنفيذ العمل والتعرف على العقبات التي تتعرض التنفيذ وإلى أي مدى يسير التنفيذ الفعلي طبقاً للمخططات. هذا يتتيح للإدارة اتخاذ الإجراءات اللازمة و بشكل مباشر و سريع مما يؤدي إلى تذليل العقبات وال عوبات التي تتعرض التنفيذ الأمر الذي يساعد في النهاية على تحقيق المدف المتمثل في إنجاز المشروع في حدود ما تقرر من وقت وتكاليف.
- 5- مزايا طريقة "بيرت": يمكن تلخيص المزايا الفنية لهذه الأداة الفنية فيما يلي (6):
- تجبر على القيام بتحطيط مسبق كامل للمهمة.
  - تؤدي إلى زيادة التنسيق.
  - تحد غالباً أمكـنة المشـكلـات، مـقدـماً، و تـحدـدـ المسـؤـولـيةـ.
  - تبنيـ الفـكـرـ و تـزـيدـ منـ مـعـرـفـةـ مـسـتـعـمـلـهـاـ بـالـمـشـكـلـاتـ الـمـرـافـقـةـ وـ أـهـمـيـتـهـاـ النـسـبـيـةـ فـيـ الـعـلـمـيـةـ الـكـلـيـةـ.
  - تـركـزـ اـنـتـبـاهـ الـإـدـارـةـ عـلـىـ الـفـعـالـيـاتـ الـتـيـ تـعـانـيـ صـعـوبـةـ عـوـضـاـ عـنـ التـرـكـيزـ عـلـىـ الـفـعـالـيـاتـ الـتـيـ تـنـقـدـ بـشـكـلـ سـهـلـ وـ بـالـتـالـيـ لـاـ تـحـتـاجـ إـلـىـ أيـ اـنـتـبـاهـ.
  - تسـهـلـ الـاطـلـاعـ عـلـىـ الـمـعـلـومـاتـ أـثـنـاءـ التـبـدـيلـ فـيـ الـإـدـارـةـ، وـ هـيـ أـدـأـةـ مـسـاعـدـةـ قـيـمـةـ عـنـ إـصـدـارـ الـأـوـامـرـ.
  - تـدـلـ عـلـىـ الـأـرـمـنـةـ الـمـثـلـىـ لـلـبـدـءـ وـ الـإـخـاءـ لـكـلـ فـعـالـيـةـ فـيـ عـمـلـيـةـ ماـ.
  - تـمـكـنـ مـرـاجـعـةـ الـخـطـةـ بـأـفـضـلـ طـرـيـقـ لـتـنـاسـبـ الـظـرـوفـ الـمـتـغـيـرـةـ.
  - تـقـرـحـ أـيـنـ يـجـبـ أـنـ يـحـثـ عـنـ الـطـرـائـقـ الـبـدـيـلـةـ.
  - تـسـمـحـ بـالـتـخـطـيطـ الـمـسـبـقـ جـزـئـاـ لـعـمـلـيـاتـ مـعـيـنـةـ تـتـبعـ نـوـذـجاـ مـحـدـداـ، وـ هـكـذـاـ تـسـرـعـ التـخـطـيطـ الـهـائـيـ.
  - تـعـتـبـرـ وـسـيـلـةـ هـامـةـ فـيـ تـدـرـيـبـ الـأـفـرـادـ عـلـىـ الـطـرـائـقـ الـفـنـيـةـ لـلـتـعـاـمـلـ مـعـ الـعـمـلـيـاتـ.
  - تـشـكـلـ سـجـلاـ شـامـلاـ مـفـيدـاـ لـاـ يـتـطـلـبـ إـلـاـ الـحدـ الـأـدـنـيـ مـنـ الـمـسـاحـةـ الـخـرـيـنةـ.
- 6- خطوات تطبيق طريقة "بيرت": يتضمن تطبيق طريقة "بيرت" الخطوات التالية (7):
- تـجـزـئـةـ الـمـشـرـوـعـ إـلـىـ أـجـزـاءـ (أـنـشـطـةـ) وـ ذـلـكـ لـغـرضـ جـدـولـةـ الـأـنـشـطـةـ الـمـخـتـلـفـةـ بـشـكـلـ مـسـتـقلـ.
  - تـحـدـيدـ أـسـبـقـيـاتـ الـأـنـشـطـةـ.

- 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 مقدرة للنشاط وهي:

- الوقت التفاؤلي: وهو أدق وقت ينفذ فيه النشاط، إذا ما سارت الأمور بـ ورقة حسنة جداً بنفس الإمكانيات المتاحة. أي هو الزمن الذي يفترض أفضل الظروف المتوقعة.

- الوقت الأكثر احتمالاً: ويعبر عن أفضل التقديرات للوقت اللازم للانتهاء من النشاط وتكون درجة احتمال حدوثه عالية، إذ يمثل الوسط بين التفاؤل والتshawؤم. أي العمل وفق الظروف الاعتيادية.

- الزمن التشاوئي: ويمثل أطول وقت تتفذ فيه الأنشطة، بسبب تعرض العمليات إلى بعض المشاكل.

- تحديد عدد المسارات والمسار الحرج.

- حساب الأزمنة المبكرة والمتأخرة والزمن الفاصل لكل نشاط من أنشطة المشروع.

وبعكس عرض الأزمنة وفترة السماح لكل نشاط

ثانياً: 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، ممثلاً في مسار التوظيف وتقيم الأداء.

1- عملية التوظيف: تتطلب عملية تعيين الموارد البشرية الجدد في وظيفة معينة، أن يتم إنجاز عدد من الأهداف الوسيطة

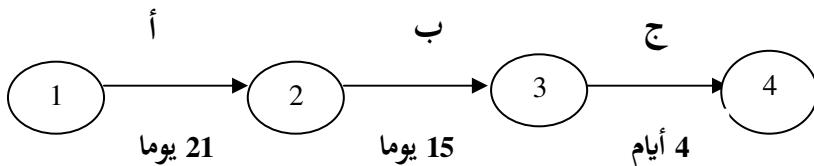
(الأحداث) والقيام بالأنشطة الالزمة لها، كما هو مبين في الجدول التالي(8):

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 الاتصال بسوق العمل وتهيئة الرسالة الإعلانية عن الوظيفة.	أ	الإعلان عن الوظيفة.	2

15 يوما	طلبات المتقدمين و اختبارهم.	تلقي طلبات المتقدمين و اختبارهم.	ب	اختبار عدد من الموارد البشرية من بين المتقدمين للوظيفة.	3
21 يوما	تدريب الموارد البشرية على مهام الوظائف الجديدة وتقرير مدى صلاحيتهم للقيام بهذه المهام.	تدريب الموارد البشرية على مهام الوظائف الجديدة وتقرير مدى صلاحيتهم للقيام بهذه المهام.	ج	اختبار الموارد البشرية لبرنامج التدريب المختلفة.	4

المؤلف: أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة الأساسية السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1983، ص 316.

ويمكن تقييم شبكة "بيرت" على النحو التالي:



يمكن تسجيل بعض الملاحظات انتلافاً من الشكل أعلاه:

- النشاط الذي يلزم للانتقال من حدث (2) إلى حدث (3) يستغرق 15 يوماً. وهذه المعلومة لا شك 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 استغرقه عملية تعيين موظفين جدد وأيضاً يمكن تحديد الوقت الذي ينبغي البدء فيه (حدث رقم 1) من الخطوات التي تتطلبها هذه العملية.
- فمثلاً إذا كان الموعود اللازم لبدء الموارد البشرية الجدد في أداء العمل لا يجب أن يتعدي 60 يوماً من الآن، فإن بداية القيام بأول خطوة من خطوات العملية لا يجب أن تتعدي 20 يوماً من الآن ( $40 - 20 = 20$ )، وإلا فإنه لن يمكن الوفاء بالموعد المحدد لبدء الموارد البشرية الجدد في العمل.
- 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 يلخص بها الجدول الآتي:

الزمن اللازم للنشاط	وصف النشاط	الرمز	الحدث		الرقم
			وصف الحدث	الرقم	
-	-	-	نقطة البدء في المشروع.	1	

2	إنعام ح سر مجموعات الأعمال التي يستخدم لها الاستهاء وتلك التي يستخدم لها المقابلة الشخصية.	أ	نة نيف للأعمال حسب مستواها الوظيفي وحسب درجة مناسبة وسيلة جمع البيانات لها	يومين
3	الانتهاء من ترميم قائمة الاستهاء وطبعها.	ب	تحديد المعلومات التي تهدف قائمة الاستهاء إلى الحصول عليها وترميم الأسئلة التي تحويها القائمة وطبع النسخة اللازمة	5 أيام
4	الانتهاء من ترميم خطوات المقابلة الشخصية	ج	تحديد المعلومات التي ستجمع من خلال المقابلة الشخصية وترميم مراحل المقابلة وتحديد طرق التغلب على المشكلات التي قد تحدى المقابل	يومين
5	توزيع قائمة الاستهاء	د	تجهيز قوائم الاستهاء وإرسالها إلى العاملين	يومين
6	الانتهاء من اختيار وتدريب القائمين بالمقابلات الشخصية		اختيار الأفراد الذين سيقومون بال مقابلة وتدريبهم تدريبا عمليا على عمليات وأساليب المقابلات ومشكلاتها	3 أيام
7	الانتهاء من تسلم قوائم الاستهاء المطلوبة	و	حرر الاستجابات الواردة ومتابعة الحالات التي لم ترد منها استجابات ومتابعتها	10 أيام
8	الانتهاء من المقابلات الشخصية	ز	إجراء المقابلات الشخصية مع الأفراد المخطط جمع البيانات عن أعمالهم بطريقة المقابلة	8 أيام
9	إنعام مراجعة قوائم الاستهاء وفرز القوائم بالحالة وتحديد الحالات التي تجرى معها مقابلات شخصية لاستيفاء مزيد من المعلومات	ح	مراجعة قوائم الاستهاء الواردة وفرز الحالات المستوفاة والمحالحة للتخليل والحالات التي ينبغي إجراء مقابلات شخصية معها	3 أيام
10	-	ط	إجراء مقابلات شخصية مع الحالات الحمولة من عملية الاستهاء والمطلوب جمع مزيد من المعلومات عنها	يومين
11	الانتهاء من تبويب البيانات	ق	تفريق وتبويب بيانات الاستهاء	4 أيام

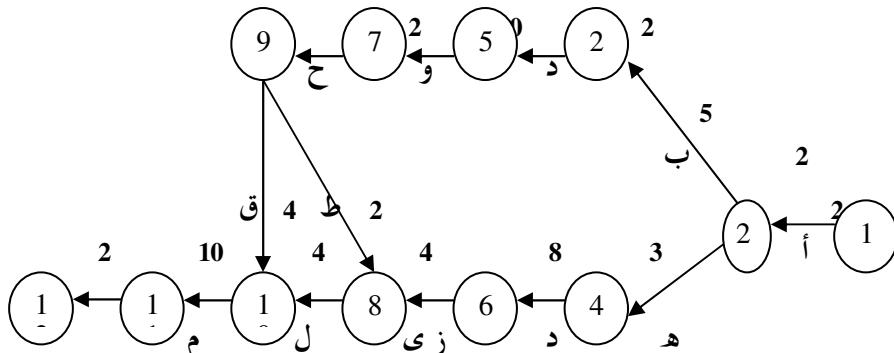
- 12				
الانتهاء من تحليل البيانات	ل	تحديد علاقات التجانس والتكامل والإزالة الازدواج بين الأعمال ووضع توصيف لكل عمل وتعديل العلاقات التنظيمية في ضوء توصيف الأعمال	الشخّصية	تفريغ وتمويه بيانات المقابلة
13				
14	ل	عرض خطة توصيف الأعمال والتنظيم المقترن على الإدارة العليا	ل	إعداد تقرير الدراسة والمقترحات وعرضه على الإدارة العليا

المؤلف: أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة الأساسية السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1983، ص 316.

**المطلوب:** - بناء شبكة بييرت التي تدور المعلومات الواردة في الجدول السابق؟

- تحديد المسار الحرج في الشبكة؟
  - تحديد الأزمة المبكرة والمتاخرة لبداية ونهاية كل نشاط
  - تحديد فائض الزمن لكل نشاط؟
  - تحديد فائض الزمن الحر بالنسبة للنشاط (ق)؟

1-2 - بناء شبكة بيرت



## ٢-٢- تحديد المسار المخرج:

المسارات التي تحتويها الشبكة والأزمنة التي تستغرقها هي كما يلي:

**المسار الأول:** (أ) – (ب) – (د) – (و) – (ح) – (ط) – (ي) – (ل) – (م)

**المسار الثاني :** (أ) – (ب) – (د) – (و) – (ح) – (ق) – (ل) – (م)

المسار الثالث: (أ) – (ج) – (ه) – (ز) – (ى) – (ل) – (م)

زمن المسار الأول:  $+3 +10 +4 +3 +10 +2 +5 = 39$  يوما

زمن المسار الثاني:  $= 2 + 10 + 4 + 3 + 10 + 2 + 5 = 32$  يوما

زمن المسار الثالث:  $= 3 + 10 + 4 + 8 + 3 + 2 + 2 = 32$  يوما

وحيث أن المسار الأول الذي تقع عليه الأنشطة التالية:

(أ) (ب) (د) (و) (ح) (ط) (ى) (ل) (م) وهو يستغرق 41 يوما

### 2-3- الأزمنة المبكرة والمتاخرة لبدايات ونهايات الأنشطة

الشاط	البداية المبكرة بالأيام	البداية المبكرة بالأيام	البداية المتأخرة بالأيام	البداية المبكرة بالأيام
أ	2	صفر	2	صفر
ب	7	2	7	2
ج	13	11	4	2
د	9	7	9	2
ه	16	13	7	7
ز	19	9	19	4
و	24	16	10	9
ح	22	19	22	7
ط	24	22	24	19
ي	28	24	28	22
ق	28	24	26	24
ل	28	28	38	22
م	41	28	41	38

4- فائض الزمن الكلي لكل نشاط

فائض الزمن الكلي = الزمن المتأخر لبداية الشاط - الزمن المبكر

لبداية النشاط = الزمن التأخر - الزمن المبكر لنهاية النشاط

النشاط فائض الزمن بالأيام

أ صفر

ب صفر

ج 9

د صفر

ه 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 الخرج = صفر .  
وعليه فهناك طريقة أخرى لتحديد المسار الخرج وذلك بتحديد الأنشطة التي يكون فائض الزمن فيها يساوي صفر، فتكون هي الأنشطة المكونة للمسار الخرج

5- فائض الزمن الحر للنشاط (ق): فائض الزمن الحر للنشاط (ق) = أطول الأزمنة المبكرة لبداية الأنشطة التالية للنشاط (ق) مباشرة - الزمن المبكر لنهاية النشاط (ق)  
= الزمن المبكر لبداية النشاط (ل) - الزمن المبكر لنهاية النشاط (ق)  
= 26-28 = 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 =  $(\text{عدد الأيام المنجزة} \div \text{عدد أيام المشروع الكلية}) \times 100$  ، وهي النسبة الفعلية لمساهمة القوى العاملة أو فتلة محددة من العمال في المشروع أو مستوى استخدام العمالة في المشروع(9).

1- جدول الأنشطة والعمال: يوضح جدول الأنشطة والعملة مدى مساهمة القوى العاملة في الأنشطة المحدد لهم. فمثلا النشاط x يحتاج إلى عاملان لإنجازه في 3 أيام وبالتالي إجمالي أيام النشاط 6 ( 2 عمال  $\times$  3 يوم )، بينما يحتاج النشاط z إلى عاملان لإنجازه في 5 أيام وبالتالي فإن إجمالي النشاط يساوي 10 أيام، ... إلخ.

ويمكن استخدام مخطط " جانت " (10) لعرض هذه الجدول على النحو التالي:

جدول الأنشطة والعملة

إجمالي لكل نشاط	ال أيام (زمن فعالية النشاط)										العملة	النشاط
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1		
6											2	X
10											2	Z
16											4	Y

المؤلف: المعهد العربي للتخطيط بالكويت، تحليل الموارد المادية والبشرية

[http://www.arab-api.org/course8/c8\\_5.htm](http://www.arab-api.org/course8/c8_5.htm)

### 3- جدول توزيع الموارد على الفعاليات

يوضح جدول توزيع الموارد على الفعاليات مدى مساعدة 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

الايات										الموارد
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
			z	z	z	z	x	x	x	عامل 1
			z	z	z	z	x	x	x	عامل 2
				y	y	y	y	y	y	عامل 3
				y	y	y	y	y	y	عامل 4
			z	z	z	z				عامل 5
			z	z	z	z				عامل 6

المؤلف: المعهد العربي للتخطيط بالكويت، تحليل الموارد المادية والبشرية

[http://www.arab-api.org/course8/c8\\_5.htm](http://www.arab-api.org/course8/c8_5.htm)

لتقييم 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 الخامسة

انتشر أسلوب "بيرت" وتعددت صور استخداماته كأداة للتخطيط وإدارة المشروعات والأعمال لاعتباره أسلوباً تخطيطياً رقابياً متقدماً يمكن استخدامه لتحقيق التناصق والتلاحم بين مستويات وقطاعات التخطيط، بالإضافة لإمكانية تطبيقه في جميع مراحل الدورة التخطيطية. فهو عدمنا مريرق

- 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 حلولا وأساليب العمل التي تيسر التنفيذ في الأوقات المحددة.
  - يساعد الإدارة في الكشف عن المشاكل والانحرافات والأخطاء (الاختيارات) في حينها ليتم تحييجهما في الوقت المناسب وقبل استفحالها.
  - مساعدة الإدارة في تحسين الرقابة الإدارية أثناء التنفيذ.
  - مساعدة الإدارة في تحديد احتمالات إنجاء المشروع (البرنامج) ككل في الوقت المحدد.
  - رغم المزايا التي تقدمها طريقة "بيرت"، تخللها مجموعة من العيوب، تتمثل فيما يلي:
    - ارتفاع تكلفة استخدام طريقة "بيرت" مما يقهقق 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 والتقديرات الذاتية 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 يستفيد من طريقة "بيرت" في تحضير العديد من وظائف تسيير الموارد البشرية، سواء تعلق الأمر بالتوظيف وتقدير الأداء، كما تعلم، أو غيرها من الوظائف.

## المراجع

- 1- أ.م.در: محمود العبيدي، مؤيد عبد الحسن الفضل، بحوث العمليات وتطبيقاتها في إدارة الأعمال، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 215.
- 2- ميشيل أرمسترونج، المرجع الكامل في تقييمات 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 ، فتحات الانتشار، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2005، ص 999-1000

- 4- ديفيد أندرسون، دينيس سوبني، توماس ولیامز، تعریف ومراجعة محمد توفيق البليقینی، مرفت طلعت الملاوي، الأساليب الكمية في الإدراة، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2006، ص 630
- 5- منعم الموسوي، الأساليب الكمية وحوث العمليات في الإدراة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 296.
- 6- أكرم شقرا، إدارة الإنتاج والعمليات، الطبعة السادسة، منشورات جامعة دمشق، 2001-2002، ص 378.-377
- 7- أحمد عبد إسماعيل الأ فار، 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 للأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1983، ص 316.
- 9- المهدى العربي للتخطيط بالكويت، تحليل الموارد المادية والبشرية  
[http://www.arab-api.org/course8/c8\\_5.htm](http://www.arab-api.org/course8/c8_5.htm)
- 10- لمزيد من التفاصيل، راجع:  
غسان قاسم داود اللامي، أميرة شكرولي البياتي، إدارة الإنتاج والعمليات مرتکرات معرفية وكمية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 417-418.



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
اللَّهُمَّ إِنِّي أَعُوذُ بِكَ مِنْ أَنْفُسِي  
إِنِّي لَا أَعْلَمُ بِمَا فِي أَنفُسِي وَلَأَعْلَمُ بِمَا أَعْلَمُ  
بِرُوزِ شَكْلٍ لِّذِلِّي بِعِزْلَتِي هَلْ جَعَلْتَ لِي مِنْ لَذَّةٍ بِشَكْلِكَ

الحبيب ثابتى  
كلية العلوم الاقتصادية والتسهير والعلوم التجارية □ امامة معسكر

#### تقديم:

إن التقنيات التي تعصف بالمجتمعات البشرية الحالية فارضة تحولات جذرية في أنظمة القيم والشمائل 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 تأثيراً بروز نموذج التسيير بالكتفاءات وإدارة الموارد المعرفية الذي يعتبر ثورة تنظيمية بأتم معنى الكلمة، نظراً لما أحدهه هذا النموذج من انقلابات جوهرية في الصورات والمفاهيم وفي أساليب العمل والتنظيم، وما ترتب عنه من تجديد للمنهج المعرفي وتكريس لشكل تخيلي بدليل 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 التقليدي، وبذلك تورت الاتجاهات الجديدة في الدراسات الإدارية عموماً وفي مجال إدارة الموارد البشرية بوجه خاص، هذه الاتجاهات توقيع مسألة تنظيم العمل مكانة مركبة في التفكير الإداري وتضع الإنسان وقدراته الفكرية والإبداعية في قلب المعادلة التنظيمية، مما يدفع اليوم . وبقوة . مديرى الموارد البشرية إلى "تجسيد كل الوسائل لإعاء الدلالات والخوبيات الملائمة لعالم الشغل"<sup>(1)</sup>.

إن المشكلة الأساسية التي تواجهها كل منظمة، مهما كان حجمها أو تكتولوجيتها أو تفاوتها ... تتلخص في السؤال الجوهري التالي: كيف نصمم ونحافظ على ترتيب تدرجى للوظائف والأشخاص يكون في ذات الوقت عادلاً وشرعياً وممتضاً ومناسباً وقابلًا للاستعمال من طرف مسيرة الموارد البشرية؟<sup>(2)</sup> ... ترتيباً تدريجياً أو هيكلة تنظيمية تضمن التوافق بين النظمتين الاجتماعى والاقتصادى فى المنظمة أي بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية.

يعكس هذا التساؤل مظاهرى أساسين له ور نظرية المنظمات:

أولهما: عدم لاحية التقنيات والمناهج التقليدية للتصميم التنظيمي وعجزها عن معالجة مشكلة المنظمات من جهة؛

وثانيهما: الضرورة الملحة لتكيف المنظمة (هيأكلها، منا بها، نشاطها... الخ.) مع الملة الحالية التي يفرضها تسارع وتيرة التغيير التنظيمي من جهة ثانية. كما تشكل الإجابة عن هذا التساؤل، بالإضافة إلى ذلك، مرتكزاً ودعامة أساسين لكل مشروع يهدف إلى عصرنة وظيفة الموارد البشرية وتنمية القدرات الإنسانية.

إن ضرورة تكيف المنظمة مع مقتضيات محييها الخارجي تزداد أهمية في دولة مثل الجزائر حيث بدأت العناية بالمناهج الإدارية الحديثة في وقت جد متأخر<sup>(3)</sup> وحيث يعود تاريخ اعتماد الورقة الوحيدة لتصنيف منا ب العمل<sup>(4)</sup> إلى أكثر من ربع قرن عرفت خلاله الجزائر تحولات هيكلية جذرية، لاسيما وأن هذه الورقة اعتمدت آنذاك في إطار مشروع تعليم التوجه الاشتراكي في المجتمع الجزائري، وتبعد عن التوجهات العامة لتنظيم العمل التي تضمنها القانون الأساسي العام للعامل<sup>(5)</sup>، وهي بالتالي تحمل في طياتها تصوراً خاصاً لتنظيم العمل أقل ما يقال عنه أنه قد عفا عليه الزمن ولم يعد ملائماً للمرحلة الراهنة.

وعلى غرار باقي المؤسسات الاقتصادية تواجه المؤسسات المالية والمصرفية في بلادنا تحديات جمة ومخاطر جسيمة تهـلـبـ منـ كـلـ الـعـنـيـنـ التـوقـفـ مليـاـ عـنـدـ هـذـهـ الـمـسـتـجـدـاتـ لمـراجـعةـ الـوـاقـعـ واستـشـارـفـ الـمـسـتـقـبـلـ، كلـ ذـلـكـ وـفـقـ تـصـورـ يـرـاعـيـ الـخـصـوـيـاتـ الـخـلـيـلـ بكلـ أـبعـادـهاـ وـبـواـكـبـ التـحـولـاتـ الـعـالـمـيـةـ الـحـالـيـةـ.

لذلك ارتأينا أن يكون الانشغال الجوهري الذي ترجه هذه الورقة وتحاول الإجابة عنه هو البحث في إشكالية تجديد مناهج وأدوات تحليل وتوسيف منا ب العمل في المؤسسات المصرفية من منظور يكسر منطق الكفاءات ويوابك الانتقال الحالي لمنشآت الأعمال من المجتمع الصناعي إلى مجتمع المعرفة، ويساهم وبالتالي في دعم وتمكين هذه المؤسسات من الاستغلال الأمثل للقدرات والموارد غير المادية التي بحوزتها وتنميتها.

أولاً . تـورـ مـفـهـومـ تـحلـيلـ الـعـمـلـ وـتوـ سـيـفـ الـوـظـائـفـ:(من دراسة منا ب العمل إلى تحليل وضعيات العمل):

أدت التحولات التي أسلفنا الحديث عنها في مستهل هذه الورقة إلى تراجع أهمية وفعالية المناهج التقليدية لتحليل وتوسيف منا ب العمل، مما حدى بالعديد من المنظمات المهنية والهيئات المختصة إلى طرح جملة من المناهج المتباينة التي سنأتي على ذكر أهمها فيما بعد، وقبل استعراض أهم الفوارق بين المناهج التقليدية والمناهج الحديثة يجدر بنا الوقوف قليلاً عند ماهية تحليل وتوسيف وتصنيف الوظائف رفعاً لما قد يعترضنا من إنتباس دلالي في ثانياً هذه الدراسة.

تعددت التعريفات الواردة بشأن دراسة منا ب العمل وتبينت من حيث ياغاها،

مضامينها ولدلاًّاتها، وعليه يمكننا تصنيف هذه التعريف إلى اتجاهين كبيرين أحدهما تقليدي والآخر حديث:

١- المفهوم التقليدي لدراسة منا ب العمل: تعرف دراسة منا ب العمل وفق هذا المنظور "تحليل العمل المجز في منصب ما، تو يف وتحديد سمات المهمة أو مجموعة المهام المرتبة بالمنصب في سيره الواقعي، فهم نشاط أو نشاطات شاغل المنصب أثناء أدائه لوظائفه وشغله لوقته المهني" <sup>(٦)</sup>.

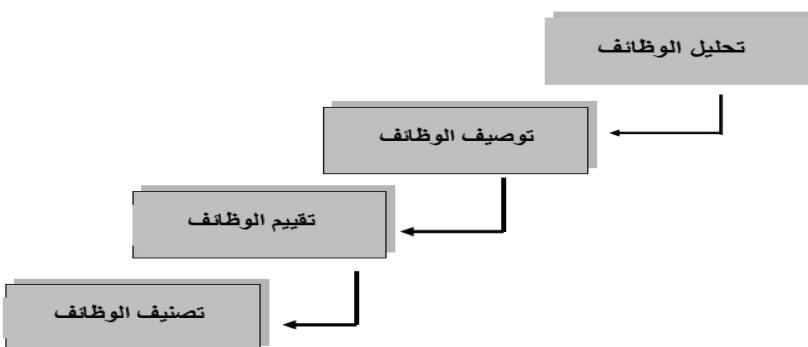
و يميّز Mucchielli بين مفهومين مختلفين لدراسة منا ب العمل:

- مفهوم ضيق: دراسة ظروف العمل (المادية مثل الإنارة، الضجيج...، الفيزيولوجية مثل الإرهاق، المضار، المدة الزمنية...، السيكولوجية مثل المؤهلات الالزمه لشغل المنصب... والاجتماعية مثل تقييم المنصب بغية تحديد مستوى الأجر)؛

- مفهوم واسع: يشمل تحليل العمل الواجب إنجازه في المنصب <sup>(٧)</sup>.

على ضوء ما تقدم يمكننا استعراض مجموعة من العمليات المتتابعة التي تدرج كلها في سياق دراسة منا ب العمل، كما هو مبين في الشكل التالي:

مسار التحليل الوظيفي  
(دراسة مناصب العمل)



أ) تحليل منا ب العمل <sup>(٨)</sup>: يقصد بتحليل منا ب العمل (أو الوظائف حسب تعبير البعض) تحديد معالم كل وظيفة أي توضيح ماهية واجباتها ومسؤولياتها، تقدير درجة المهارة ومقدار المعلومات، نوع المقدرة لما ملوية فيمن يشغلها، تحليل طبيعتها وظروف العمل الخاصة بها بقصد التوصل إلى تو يف كامل لها <sup>(٩)</sup>.

ب) تو يف منا ب العمل: هو نتيجة عملية التحليل المذكورة سابقاً، إذ يتم تسجيل حصيلة المعلومات الجموعة أثناء التحليل في شكل بيان تفصيلي مكتوب، أو كما عرفه محرو وثيقة "تصنيف وتو يف الوظائف" للاتحاد الدولي للاتصالات: "هو ملخص للملامح الأساسية للوظيفة"، ويرى R. Mucchielli أنه "تحديد للموا فات الشخصية التي ية لمبها الأداء الكفاءة لنشاط مهني معين" <sup>(١٠)</sup>.

ج) تقييم منا ب العمل: هو عملية شاملة لتقرير القيمة النسبية للمنصب، ليس من أجل

د) تصنیف مانا ب العمل: يقصد بالتصنیف في هذا السياق إعداد ترتیب تدرجي (هیارکی Hierarchique) للمنا ب بغية اعتماد شبكة أجرية من جهة وتصمیم مدونة مرجعیة للمنا ب والمهام Nomenclatures ou Référentiels des postes في إطار تصمیم أو هيكلة المؤسسة من جهة ثانية.

2- المفهوم الحديث للدراسة منا ب العمل: 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 والاتصالات التي يخلقها تنفيذ المهام مع أشخاص آخرين داخل المنظمة أو خارجها<sup>(11)</sup>.

"مجموع العوامل المرتبطة بالعمل نفسه: المذاهج المستعملة، درجة تعقد المهام، العلاقات مع نوع آخر من العمل والنشاطات الأخرى داخل المنظمة وأخيراً الارتباط بين التكنولوجيا والعامل"<sup>(12)</sup>. وتكمن الفوارق الجوهرية بين المفهومين التقليدي والحديث لدراسة منا ب العمل في النقاط التالية:

أ) الخالفات الفكرية: بينما ترتكز دراسة منا ب العمل في المفهوم التقليدي على المرح التايلوري للتنظيم على اعتبار أن التنظيم العلمي للعمل كان سباقا إلى إبراز دور هذه الدراسات وأهميتها في بروز البناء التنظيمي، ترتكز النظرية الحديثة على نظريات ومقاربات فكرية أقل للاهتمام وأكثر افتتاحا تدرج ضمن الرؤية الموقفية للتنظيم.

**ب) تصور ماهية الدراسة:** دراسة منصب العمل في المفهوم التقليدي عبارة عن التناقض ورة ثابتة ومعيارية للمنصب في وقت معين، وتحويد هذا المنصب من إمكانيات الله وتحويد شاغله من إمكانيات ت ويره، خلافاً للمفهوم الحديث الذي يزيل هذه العقبات والشوائب عن دراسة المنصب، حيث يدمج هذا الأخير في بروفة تحول أو يراعي على الأقل إمكانيات التحول نتيجة ما يعتري الخيم بين الداخلي والخارجي، من تقلبات.

ج) المنهجية المعتمدة: الدراسة التقليدية للمنا بـ ممتاز بالتبسيه كونها تعامل 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 حبيه و مجال تفاعله، بالإضافة إلى 22 د في مجموعة من الوسائل ممتاز بـ Proscriptions ملابحها فـ قال ممتاز وحال

أما الدراسة الحديثة فإنها تهمل من وعيها بتعقد الحبي وتدخل الأجزاء المكونة لأي تنظيم، ومن هنا تعتمد هذه الدراسة منهجاً نظرياً معرفياً في تحليلها المنهجية *Méthode Systémique*.

وهو منهج يتسم بالنظرية الشاملة لموضوع الدراسة وبالبحث عن عوامل التفاعل بين مختلف الأجزاء،

ما يسمح بتجاوز التعقيدات وإدراك التفاعلات.

د) الأهداف: تورت أهداف دراسة منا ب العمل تدريجياً منذ اذ لاقتها على يدي تاييلور حيث كان الهدف آنذاك يتمثل في قياس عدد الحركات والمن الملازمين لإنجاز الأعمال بحثاً عن الورقة المثلثى التي تتحقق في نظر تاييلور رفاهية العامل ورب العمل، مروا بأبحاث هاوثرن التي سعت إلى إيجاد السبل الكفيلة برفع مردودية العامل، و لا إلى النظريات الحديثة التي تعددت في ظلها أهداف دراسة العمل: الأهداف الوقائية والبيئية (الأرغونوميا)، الأهداف الإدارية (تسخير الموارد البشرية...)، الأهداف التنظيمية (التصميم والهيكلة)...

### المقارنة بين المفهومين التقليدي و الحديث للتحليل الوظيفي

المفهوم الحديث	المفهوم التقليدي	
المقاربات الحديثة للتنظيم: الموقفية ، التعلمية...	التصور التاييلوري للتنظيم	الخلفيات الفكرية
دراسة الوظائف في سياق تطورى و شمولى	التقط صورة ساكنة و معيارية للمنصب	الماهية
المنهجية النظامية <i>Méthode Systémique</i>	المنهجية التحليلية <i>Méthode Analytique</i>	المنهجية
تحديد الكفاءات المتاحة و الكافاءات اللازمة لكل وظيفة	تحديد المهام المنوطة بكل وظيفة (من يفعل ماذا؟)	الأهداف

### ثانياً . استخدامات تحليل العمل و تو يف الوظائف

تلجأ المنظمات إلى إجراء هذه الدراسات (تحاليل، تو يفات، تقييمات، تصاميم...) كلها أو بعضها، إما بشكل انفرادي (على مستوى المنظمة) أو على مستويات فاعية، بغية الاستجابة لعدد من المقتضيات الإدارية أو التنظيمية، وفيما يلي استعراض لأهم استخدامات دراسة منا ب العمل:

1- كثيبة العمل: يشكل هذا المحور الدافع الأول والأهم في تجربة تاييلور العملية واستنتاجاته النظرية، هو ومن انتهجه أسلوبه (فرانك وليلييان جيلبريث، هنري جانت، برواند تومسون، هارنجتون أيمرسون...)، وكذلك الأمر عند فايول، فقد دأب هؤلاء جميعاً على تحديد موات فات ومعابر العمل (التفيدية عند تاييلور والإداري عند فايول) ومقتضياته لدى العامل بغية تزييع هذا الأخير لمستلزمات الأداء الأمثل للعمل.

ولا تزال هذه النظرة الكلاسيكية متربعة إلى اليوم في الفكر التنظيمي حيث نلمسها بدرجات متفاوتة لدى عدد غير قليل من تصدوا للدراسات التنظيمية أو الممارسة الإدارية متاثرين إلى حد ما بالتصور التاييلوري للعمل، ليجد تجلياته البارزة في أنظمة إدارة الموهبة وفي التوجهات النيوتاييلورية للتنظيم.

2- تحديد 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 وحدى يتجنب المظنة الوقوع في حالتي العجز أو الفائض من القوى العاملة أو الكفاءات الالزمة على مدى زمني مستقبلي.

3- إعداد نظام الأجر: من أجل تصميم شبكة أجيرية 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 القاعدى.

4- الوقاية من المخاطر المهنية: تم دراسة منابع العمل بغرض تحديد مختلف المخاطر التي قد يتعرض لها العامل بغية اتخاذ التدابير الالزمة لوقايتها من الحوادث أو الأمراض المهنية وذوبان وسائل العمل للمرة لمبات البشرية في إطار ما يسمى بالأرغونوميا أو المواءمة البشرية وفي مجال الدراسات الالكترونية للعمل.

5- التوظيف والترقية: تحديد الملوّفات والمؤهلات الواجب توفرها في المرشح لمنصب شاغر لا يتأتى إلا بوجود توافر مسبق لمنصب المعنى، وبذلك تساهem دراسة منابع العمل في إعداد برامج التوظيف أو الترقية وتساعد على اختيار المرشح المناسب لشغل المنصب.

وتتيح هذه التدابير كذلك تحديد سياسة اجتماعية خصوصية تستجيب لمطالبات العمل على المدى البعيد، وذلك بوضع شروط تحديد ملوّفات تتماشى والتحولات التنظيمية وتستجيب للهوية وتراث المهن المستقبلية للمهن.

6- التكوين: تساهem دراسة منابع العمل أيضاً 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 اسستجاجات دراسة منابع العمل يمكن تصميم نظام تحفيز يستجيب لاحتياجات الأفراد الفسيولوجية والنفسية والاجتماعية، وكذلك تكيّف المناخ الاجتماعي للعمل وفق مقتضيات الملاحة ومتطلبات شاغليها.

8- تخصيص الوظائف: تلجم المنظمات، إما بدفع 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 تكيّف خاصة للمنابع إلا بواسطة تحليل الملاحة Aménagement des postes.

9- تصميم الهياكل التنظيمية: يستند التصميم التنظيمي على تحليل الملاحة أو الوظائف، ومهما تكون نوعية الهيكل التنظيمي المزعزع اعتماده أو المنهج التحليلي المستخدمة، تظل دراسة منابع العمل مرتكزاً أساسياً للمسار التنظيمي، إذ على أساسه تتحدد البنية التنظيمية الملائمة

لبيعة النشاط الذي تمارسه المنظمة ولخاتما الإستراتيجية وتوجهاتها المستقبلية، وهو ما سنبيه بشيء من التفصيل في المباحث اللاحقة.

10- إدارة الجودة الشاملة: يشكل الوظيفي خاتمة 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 الارتفاع بأداء الوظائف لبلوغ مستويات عالية من الجودة والامتياز<sup>(13)</sup>.

11- جرد وتدوين إجراءات العمل: تبنت العديد من المؤسسات . منذ مطلع السبعينيات . عمليات تدوين إجراءات العمل، وذلك بهدف رسمة معارفها وتكوين ذاكرة تنظيمية تسمح لها باسترجاع المعلومات عند الحاجة، واستخدامها لأغراض التسخير.

12- تقييم الأداء: يرتكز التقييم الجاد لأداء الأفراد والوحدات الإدارية على تحديد معايير أو مؤشرات تكون بمثابة القواعد المرجعية للتقييم، وتتحدد هذه الأخيرة بدورها على أساس عمليات تحليل وتوسيف وتقييم مناسب العمل.

هذه بعض أهم مجالات استخدام التحليل والتوصيف 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 وزييقها بشكل دوري وبريقة منتظمة ضماناً لمسايرة التحولات البيئية والتنظيمية واستجابة ملبيات القرارات الإستراتيجية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

### ثالثاً. المقتضيات العملية لتجديده مناهج التحليل الوظيفي

تأتي المنهج الجديدة للتحليل الوظيفي استجابة لمقتضيات عملية كثيرة فرضتها التحولات المتعددة الأبعاد التي تعصف بالمؤسسات عموما وبالادارة البشرية بوجه خاص، هذه الأخيرة تتعرض حالياً لتحديات هامة يتوجب معها الارتفاع بالأساليب والأنمط الإدارية إلى مستوى مواكبة التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة واستيعاب عوامل النجاح وتحقيق الأداء الحدي بفضل الاستغلال الأمثل للاقنات البشرية والحرص على استغلال الكفاءات العالمية وإنتاج كفاءات جديدة بشكل متوازن.

في هذا السياق تدرج مجموعة من الأدوات المادفة إلى عقلنة الادارة البشرية وتحقيق الاستغلال الأمثل للكفاءات الفردية والجماعية المترافق وفق منظور تطوري يصبو إلى ضمان البقاء والنجاح في حيـ كثـير التقلبات وشدـيد التـعـيـدـات.

1- الانتقال من مفهوم "منصب العمل" إلى مفهوم "وضعية العمل": أدت التحولات التي أسلفنا الحديث عنها في القسم السابق، لاسيما تلك المتعلقة بهـ وـأـنـاطـ العـلـمـ والـدـيـنـامـيـكـةـ المـهـنيـةـ

الجديدة، إلى إحداث نقلة نوعية في النظر إلى الوحدة المهنية القاعدة للمنظمة وإحلال مفهوم

وضعية العمل محل مفهوم منصب العمل.

وقد أشرنا سابقاً إلى أن منصب العمل يعني، بشكل حضري، الموضع والظروف (الضجيج، الحرارة، سعة المكان...) التي يؤودي فيها العامل مهامه المحددة والموقولة *Tâches stéréotypées*؛ هذا المعنى يعد اليوم متتجاوزاً على اعتبار أن مفهوم الموضع المحدود والمشغول يومياً يميل إلى الاختفاء في ظل الأشكال الجديدة لتنظيم العمل لصالح مفهوم شامل لمجموعة من المعايير هو وضعية العمل حيث يتفاعل العمال فيما بينهم<sup>(14)</sup>.

وتشير تسميات "منا ب 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 و راحة ورفاهية العامل؛

- مجموعة العمل أي مجموع الأشخاص (عمال، مشرفون مباشرون...) المرتبة بين بعضهم البعض والمتقاعدين فيما بينهم والذين يشكلون بالتالي وحدة وظيفية غيرية<sup>(15)</sup>.

لذلك تلجأ الأديبيات الحديثة إلى استعمال مصطلحات بدبلة كالوظائف، المهام، المهن، الحرف... للتعبير عن مفهوم مة ور ورؤية مغايرة لمنصب العمل، والتأكيد من ثم على الأبعاد المستبعدة في المفهوم التقليدي لمنصب العمل لاسيما تلك المتعلقة بالجوانب التنظيمية والعلاقانية، ووفق منظور ديناميكي يوليّة ورات المهنة أهمية خاصة.

2- التسخير التقديري للوظائف والكفاءات G P E C : بُرز التسخير التقديري للوظائف والكفاءات *Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences* كبدليل عما كان يعرف في الثمانينيات بالتسخير التقديري للمستخدمين *Gestion prévisionnelle du personnel* والذي كان جل اهتمامه منصباً على تقدير العدد البشري وتوقعات التدفقات من الأفراد دخولاً (التوظيف) وخروجاً (التسریح، التقاعد، التحويل...).

وتكمّن أهم نتائج التسخير التقديري للمستخدمين في ارتکازه الضمني على فرضية استقرار الخبي الأقتصادي، ووجود قاعدة راسخة، في ذهن المسيرين على الأقل، بين الاقتصادي والاجتماعي، إضافة إلى هيمنة المنهج القانوني *La logique statutaire* على تصورات ومارسات التقديريات البشرية.

يهدف التسخير التقديري للوظائف والكفاءات إلى خلق توافق بين كفاءات المستخدمين وأنشطة المؤسسة وتوجهاتها المستقبلية عن طريق تحديد الكفاءات الحرجية التي يتوجب الحفاظ

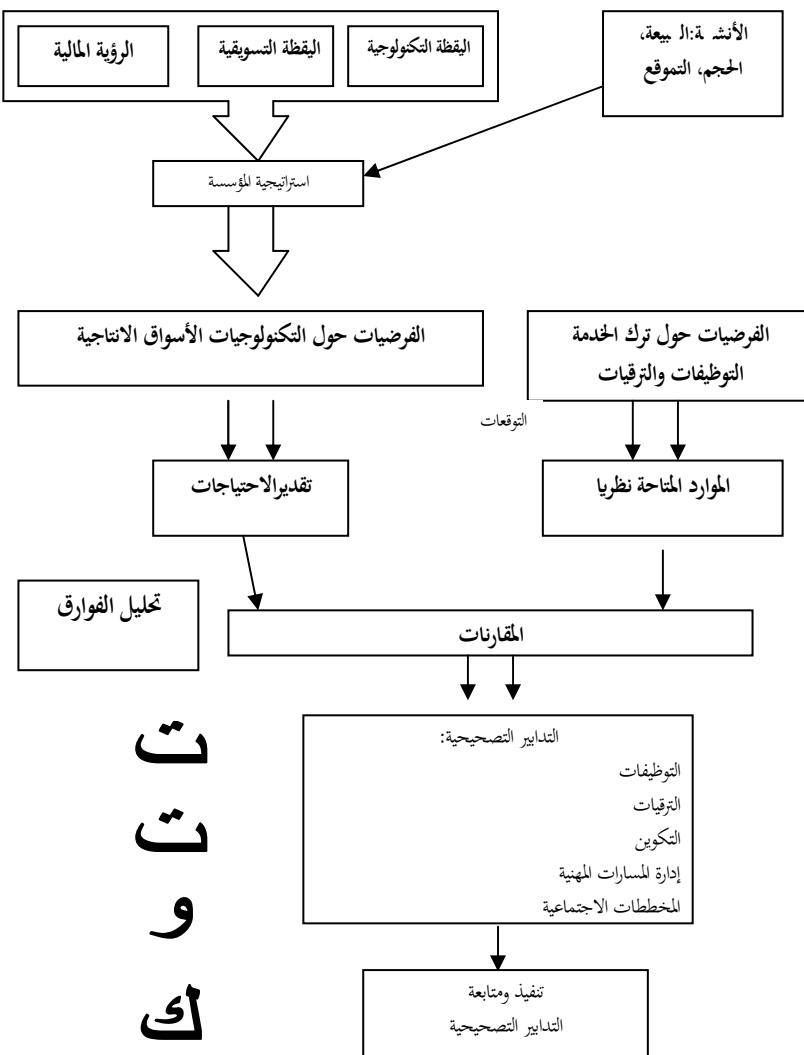
عليها، تويتها وأو حيازتها على المدين القصير والملوس<sup>(16)</sup>.

يتمثل التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في إعداد مخططات عمل، في إطار الأهداف الاستراتيجية المحددة، تهدف إلى ضمان التوافق النوعي و/أو الكمي بين الاحتياجات المستقبلية (الاستخدام، متطلبات الوظائف...) والموارد البشرية (الكفاءات المتاحة)<sup>(17)</sup>.

وتتضمن الـ رؤية العملية لـ ت.ت.و.ك. عدة مراحل وخطوات يمكن حصرها في النقاط التالية:

- ملاحظة وتحليل التوجهات الكبرى للمحيط؛
- اختيار محاور استراتيجية وإعداد مشاريع توقيعها؛
- ترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى هيكل، كمية ونوعية الأنشطة الضرورية،
- جرد الموارد البشرية المتاحة وتحليل إمكانيات وورها مستقبلياً؛
- تحليل الفوارق وتحديد السيناريوهات الممكنة (التدابير النصحيحية والبرامج العملية)؛
- إعداد وتنفيذ الخطة العملية<sup>(18)</sup>.

والشكل التالي يوضح هذه الخطوات بشيء من التفصيل:  
شكل (2-2): مسار التسيير التقديري للوظائف والكفاءات



على ضوء ما تقدم يمكننا استخلاص دور ومكانة التحليل الوظيفي في المسار التقديري، إذ لا يمكن معرفة وضعيّة الوظائف ومتطلباتها الحالية والمستقبلية دون الاعتماد على مناهج تحليلية تراعي البعد الديناميكي للأنشطة وتركز بوجه خاص على عنصر الكفاءات المتاحة واللازمة.

**3- المدونات المرجعية للأنشطة والكفاءات Référentiels d'Activités et de Compétences**: تعتبر المدونات المرجعية للوظائف والكفاءات أدوات أساسية جد ضرورية لحسن إنجاز عمليات التسيير التقديري للوظائف والكفاءات، ومرتكزاً أساسياً لإدارة الموارد البشرية بـ رق عقلانية وفعالية؛ لذلك يلاحظ اتساع نطاق استخدام هذه الأدوات في مختلف القطاعات

المهنية، حيث أضجع الاهتمام بإعداد هذه المدونات ملباً حيوياً وضرورة ملحة في سياق تأثيرها وعصرنة الإدارة البشرية.

هذه المدونات عبارة عن وثائق مرجعية تتعلق بمنصب، وظيفة أو مهنة، وقد تتعلق أيضاً بمجموع وضعيات العمل في المنظمة، في هذه الحالة نتكلم عن قاموس الكفاءات *Dictionnaire des compétences*.

تصف مدونة الوظائف الخصائص الأساسية للوظيفة، وتحدد الكفاءات الالزمه لأداء المهام المندرجة فيها، وعليه تعتبر هذه المدونات بمثابة قوائم تستعرض من خلالها مهام الوظائف النموذجية والكفاءات الالزمه لإنجازها.

تلحق المنظمات إلى تحديد الكفاءات المتوفرة لديها (حالياً) أو الالزمه (مستقبلـاً) وإلى إعداد مدوناتها المرجعية للكفاءات، لأغراض كثيرة نوجز أهمها فيما يلي<sup>(19)</sup>:

1. تحديد الموات فات والشروط الواجب توفرها في المرشحين للتوظيف الجديد، حتى تتم عملية الإنقاء بنجاح من خلال ما يابقة بين احتياجات المنصب ومؤهلات الشخص؛
2. تحديد الكفاءات الواجب تمييزها أو اكتسابها بواسطة التكوين أو غيره، وذلك بمناسبة تور المنصب أو حدوث تغير في التكنولوجيات المستعملة؛
3. تشكيل فرق عمل أو فرق مشاريع Groupes projets متتجانسة وتكاملية من خلال إحصاء الكفاءات المتوفرة وتجنيد خصوصيات الأفراد بما يتلاءم مع مهارات المشرع؛
4. إعادة تنظيم العمل وتقليل تكاليف الإنتاج بواسطة إنشاء فرق مستقلة، تنمية التعددية، إخراج بعض الأنسنة والتراكيز على بعض المهن؛
5. إنجاز مشروع تنمية الجودة بغية حيازة مزايا 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 مختلف المهن والمناصب في المؤسسة بهدف تحديث وتوسيع أساليب تسيير المسارات المهنية والمناصب؛
9. إعادة تصميم و ياغة نظام التصنيف والأجور بالإعتماد على تور المهن والكفاءات الالزمه لها.

وعلى اعتبار أن المدونات المرجعية للوظائف والكفاءات تشكل أدوات تسخير للموارد البشرية، تتأكد أهميتها في حالات الوراث التقنية والتحولات التنظيمية للمؤسسة، وأمام مشكلة إعادة تأهيل المستخدمين بغض معرفة الكفاءات المستخدمة فعلياً من طرف الفرد وتلك التي يحتاجها لتحقيق أهدافه، نظراً لهذه الاعتبارات يتوجب الاعتناء بإعداد هذه المدونات باستمرار حسب ما تملية منه ملبات تور الأنسنة وتحولات السياق التنظيمي.

إن المدونة المرجعية هي نتاج عمل تحليلي عميق للوظائف، وبحكم قصور المناهج التقليدية للتحليل الوظيفي عن استخلاص الكفاءات المرتبة بأداء المهام تلب الأمر إذن استحداث مناهج جديدة تستجيب لهذا المطلب الأساسي، وعليه تم ابتكار عدد كبير من المناهج المتكررة على منهج الكفاءات، أهمها طريقة تحليل الأنشطة والكفاءات وطريقة الدراسة الديناميكية للوظائف النموذجية كما سنبيئ في البحث 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 تعيّر عنها وتتجزء بفضلها<sup>(20)</sup>.

وإلى هذا المعنى يشير Serge De Witte بقوله: "الكفاءة لا تعرض نفسها للمشاهد مباشرة، ما نلاحظه بشكل جيد على المستوى الأبس والأكثر استعمالاً من الممارسة المهنية هو آثار الكفاءات، ولا يوجد من اسْتَهِنَّ باع مشاهدتها بواسطة المجهر ... لذلك تظل إلى الآن مجرد مسلمة نفسيّة من خالها بعض موافقات النشاط المشاهد جيداً"<sup>(21)</sup>.

وعلى هذا الأساس أكد محرورو الجزء الرابع من مجموعة أعمال الأيام الدولية للتكتوين على أنه "مهما كانت الورقة المستعملة فإن تحديد الكفاءات يمز لزوماً عبر تحليل النشاط... لذلك نجد عدداً كبيراً من المدونات المرجعية للكفاءات ليست في حقيقتها سوى مدونات للنشاطات"<sup>(22)</sup>.

4- رسملة المعارف والكفاءات: تعتبر عملية الرسملة أحد أهم أدوات إدارة المعارف وة ويركز على الكفاءات، ويقصد بالرسملة استخلاص المعارف والخبرات الإستراتيجية انطلاقاً من ممارسات أو حالات معاشرة، بواسطة عمل خصوّي يهدف إلى تحديد واسترجاع المعرف القابلة للتحويل، للإمتلاك والإعادة الإستعمال.

وتكون المشكلة الأساسية في استكشاف المعارف والخبرات الموجودة في المنظمة، وهو ما دفع مدیر عام شركة Hewlett-Packard Lew Platt إلى إطلاق كلمته الشهيرة: "لو أن Hewlett-Packard تعرف كل ما تعرفه Hewlett-Packard لأَ بحث ثلاثة مرات أكثر نجاعة" "savait ce que HP sait, HP serait trois fois plus performant

ويعرف Michel Grundstein الرسملة بقوله: "استكشاف معارف المؤسسة (تحديد موقعها Repérage) وجعلها مرئية، القدرة على حفظها، الول إلية وتحسينها، معرفة كيفية نشرها وحسن استعمالها، وضعها في حالة تفاعل وتشمينها، كلها مواضيع تشغّل الإهتمام في الوقت الراهن، ونجعلها كلها تحت عبارة "رسملة معارف المؤسسة"<sup>(23)</sup>.

ويضيف في نفس السياق: إن رسملة معارف المؤسسة هي اعتبار بعض المعارف المستعملة أو المنتسجة من طرف المؤسسة كمجموعة ثروات والإستفادة منها في زيادة رأس المال<sup>(24)</sup>.

والتعريف الأكثر انتشاراً هو الذي أاغه Pierre de Zutter بقوله "الرسملة هي الإنفاق من

الخبرة إلى المعرفة القابلة للتقاسم".<sup>(25)</sup>

وتطرق عملية الرسملة (أو ياغة المعارف والكفاءات La Formalisation كما يجتذب البعض تسميتها) من مجموعة تساؤلات:

-كيف نتجنب تكرار نفس الخطأ؟

-كيف ننتقل من مجموعة تدابير علاجية إلى تدابير وقائية؟

-كيف ننشئ ذاكرة تنظيمية يستمر وجودها بعد رحيل الأفراد وانقضاء الحالات التي تشكل مصدرًا لها؟

-كيف نعرف كل ما نعرفه؟

-كيف نرسم خرائط معارف وخبرات المؤسسة؟

-كيف نتجنب توثيق أطنان المعلومات غير الالزمة، ونشر أي شيء لأي كان؟

-كيف نتعلم ما لا نعرفه الآن مما هو حيوي للمؤسسة؟

وعلى ضوء الإجابات المقترحة عن الأسئلة المذكورة يتم إحصاء وجد المعرف والخبرات الموجودة في المؤسسة وتصنيفها إلى فئات أو أناف متتميزة.

وتعتبر ذاكرة المنظمة التجسيد المادي الصريح وال دائم للمعارف، المعلومات والكفاءات الحاسمة والإستراتيجية للمنظمة بغية تسهيل الوصول إليها، تقاسمها وإعادة استعمالها من طرف أعضاء المنظمة في مهامهم الفردية والجماعية<sup>(26)</sup>.

وفي معرض تصنيفهما ملناهج تسيير المعارف ميز الباحثان Barthelme – Trapp F. & Vincent B بين ثلاث مجموعات من المناهج<sup>(27)</sup>:

أ. مناهج الرسملة: وتضم مجموع المراقبة التي تندرج ضمن ما يسمى بـ " الهندسة المعرفية والمادفة إلى دمج المعرف في أدوات معلوماتية، تصنيفها وتجهيزها للإستعمال اللاحق".

ب. مناهج الإدماج المتوازن في الذاكرة بهدف العودة إلى الخبرات Méthodes de mémorisation continue pour retour d'expériences المعرف من قبل الحائزين عليها بالموازاة مع وضعها موضع التنفيذ، ويعرف D. Thévenot من هذه المناهج بقوله: "الحفظ على مذكرات عن الأحداث والإخفاقات، على وقائع تقنية وكتابات لوثائق تفتح حلولاً عملية"<sup>(28)</sup>.

ج. المناهج الخرائية Les démarches cartographiques: يقصد بـ "خرائط المعرف التمثيلي" البياني والوقيعي للمعارف بما يسمح بتحديد مواقعها داخل المنظمة، وترتبط هذه المناهج عملياً على تسيير "مخزونات المعرف" من دون السعي إلى توضيح مضمونها.

ويتجلى الاهتمام المتزايد حالياً بـ "رسملة المعارف والكفاءات" في جوء العديد من المؤسسات إلى

تحوير إجراءاتها العملية<sup>(29)</sup>، سواء بفرض الاستجابة لمعايير الجودة (ISO 9000)، أو للمرة لمبات الأمانة أو حتى للإلتزامات القانونية، أيًا كان الغرض الأساسي فإن تدوين الأنماط الإجرائية يساهم في نشر المعارف العملية، لا سيما وأن المعلوماتية تسهل كثيراً مثل هذه العمليات نظراً لوجود أنظمة تسيير وبرمجيات متخصصة:

- التسيير الإلكتروني للمعلومات والوثائق الموجودة GEIDE

- أنظمة تسيير قواعد البيانات SGBD ... إلخ.

ولا يخفى ما للمناهج التحليلية المبنية على مناقص الكفاءات من أهمية بالغة في تحقيق هذه الغاية، كونها تسمح للمنظمات باستكشاف المعرف والكفاءات المتاحة وتحديد موقعها وتفصيل إجراءاتها بما يسهل معالجتها، تخزينها واسترجاعها عند الحاجة، ومن ثم يمكن اعتبار هذه المناهج كدائع أساسية لأنظمة المعلومات، وما سنبيه لاحقاً يوضح هذا الدور ويزدّي أهميته في سياق التحولات التنظيمية الراهنة.

رابعاً . المناهج الجديدة للتحليل والتصنيف الوظيفي

أمام عجز المناهج التقليدية عن استيعاب التحولات الجارية وقصورها عن تمكين المنظمات من حيازة أدوات فعالة تضمن لها توفر وظائفها وترقية أنهاطتها الإدارية بما تقتضيه مستجدات الخدمة ومهام ملبات المؤونة التنظيمية، سارعت الكثير من المنظمات المهنية وأجهزة التعليم المتخصصة إلى ابتكار عدد من المناهج الجديدة التي تدرج في سياق التحولات الإدارية والتنظيمية الراهنة.

1- مناهج التحليل والتوصيف الوظيفي: إن المناهج الجديدة للتحليل الوظيفي من الكثرة والتنوع بحيث يصعب حصرها جمِيعاً أو الاختطاف بها، ولا يزال الابتكار في هذا المضمار متواصلاً، وقد حررنا على إبراز أهم المناهج لاسيما تلك المبنية على مناقص الكفاءات نظراً لأهميتها الكبيرة في مجال توظيف أساليب الادارة البشرية وتمكين المنظمات من الاستغلال الأمثل لقدرات وكفاءات أفرادها، وفيما يلي عرض موجز لأهم المناهج:

1-1- طريقة الدراسة الديناميكية للوظائف النموذجية Méthode ETED

ظهرت طريقة الدراسة الديناميكية للوظائف النموذجية Emploi-type étudié dans sa dynamique (أو وفق الترجمة الحرافية للتسمية الفرنسية: الوظيفة النموذجية المدرورة في وضعيتها الديناميكية) في فرنسا عام 1990 بمبادرة من الباحثة Nicole Mandon، وتطورها مركز الأبحاث حول المؤهلات CEREQ.

واسع نطاق استخدام هذه الطريقة بفعل تنامي أهمية التسيير التقديرية للوظائف والكفاءات GPEC وتوسيع مناهج تثمين مكتسبات الخبرة المهنية VAE.

ومفهوم الوظيفة النموذجية L'Emploi-type بُرز مناسبة إعداد "الفهرس الفرنسي للوظائف" Répertoire français des emplois، ثم عُرف استعمالاً واسعاً عقب ذلك، تخصص 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 الـ طريقة على تحليل العمل الفعلي بشكل شامل ومنظم بدل الاستناد إلى التعريف المسبقة ذات البيعية التحديدية أو التويفية، ومن ثم فهي تأخذ منحى تصاعديا ينهي ملء من الأنشطة إلى الوظائف عبر تجميع المنشآت والأنشطة حسب مدى تقاربها وطبيعة أهدافها، بدل المنحى التنازلي التقليدي المرتكز على التصنيف المسبق للمنشآت (30).

ومن إيجابيات هذه الـ طريقة أنها تأخذ بعين الاعتبار الواقع التغيري لأنماط أداء الأنشطة إضافة إلى اعتئتها به ور الوظائف، كما أنها تسمح بدراسة الوظيفة، في وضعيتها الواقعية وفي بدورها التحولية ضمن علاقتها بالوظائف الأخرى.

ومن ثم فإن السمات الأساسية المميزة لهذه الـ طريقة هي:

- اعتماد المنهج النظمي؛
- إدراج البعد الثالثي؛
- وتبني الرؤية الواقعية.

## 1-2- طريقة تحليل النشاطات والكفاءات La Méthode ADAC

ممّت هذه الـ طريقة من قبل معهد الإدارة بالكفاءات وتشمين المكتسبات Management par les compétences et validation des acquis (Institut MCVA, ex. CD.FFPS) الوطني للفنون والحرف CNAM، في 1996 بمساهمة V. Mont & S. De Witte، وهي طريقة مسجلة لدى المعهد الوطني للملكية الفكرية INPI بفرنسا.

تتركب هذه الـ طريقة من ثلاث عمليات متكاملة:

- جرد الأنشطة والأنشطة الفرعية المنفذة فعليا من طرف كل فرد في إطار إنجازه لمهامه، يتم إعداد هذا الجرد بالاعتماد على مقابلات توضيحية مع عينة معقولة العدد من الأجراء المكلفين بنفس الوظائف ومع مسؤوليهم وزملائهم.
- استخلاص المعرف اللازم الذي ملاقا من الأنشطة الفرعية وتصنيفها ضمن أربع فئات: المعرف النظرية، المعرف الإجرائية، المعرف المترتبة عن الخبرة والمعرف العملية.
- تأكيد النتائج الواقعية المستخلصة للأنشطة والكفاءات المحددة من طرف الأشخاص المعينين بالمقابلات.

بعد تحديد الأنشطة الخصوصية والثانوية ينصب التحليل على استكشاف عوامل إنجاز هذه الأنشطة وذلك من خلال استعراض كل نشاط على حدة وتحديد شروط تنفيذه ونوع المعرف اللازم لذلك.

تسمح هذه العملية بإعداد مدونة مرجعية شاملة للكفاءات توضح المعارف الواجب حيازها، مصنفة على النحو التالي:

- 1) المعارف النظرية: هي معارف تكتسب بعيداً عن الميدان، في إطار دورات تكوينية نظرية أو بالدراسة والبحث الشخصيين، وتحدد على أساسها مستويات التوظيف بالنظر إلى دراسات المرشحين وتكوينهم الأساسي والمهني.
- 2) الإجراءات: هذه المعارف تصاغ عادة كتابياً أو شفهياً لتحديد معايير وظيفية، علاقانية أو تقنية لأداء الأنشطة في وظيفة معينة.
- 3) المعارف العملية: تكتسب ميدانياً عن طريق الممارسة المهنية غالباً أو بواسطة التكوين التقني، ويعتبر إحساؤها بمثابة إعداد دليل هام لتحديد بطاقة المنصب، وهي بذلك تعتمد كمضمون للاختبارات المقترحة لتوظيف بعض الفئات المهنية.
- 4) الخبرات: تتولد عن الممارسة أو الله يبيق المتناول نسبياً للمعارف السابقة، والخبرات ليست حكراً على الممارسة الميدانية في المؤسسة بل تتعلق أيضاً بالمتكتسبات الشخصية المحصلة في الوظيفة، وهي أعب المعارف تحديداً وتقييمها لكونها مرتبة بالشخص من حيث قدراته الشخصية وقابليتها للتعلم، وتحديدها الدقيق يسمح بنقلها من المستوى الشخصي إلى المستوى التنظيمي بفضل عملية الرسملة أو تحويلها إلى المستوى الجماعي بواسطة مسار المراقبة (التدريب، التكفل، الرعاية...).

هذا التصنيف الرباعي للمعارف يمكن من إعداد المدونات المرجعية والأدوات الإدارية التالية:

- المدونة المرجعية للكفاءات؛
- مرجعيات التكوين بالاستناد إلى الله يبيق الواقعي للمهن؛
- البالاقات 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 السبعينيات . منهاجاً مبتكرًا في مجال التحليل الوظيفي بغرض تصميم برامج تكوين موجهة نحو وير الكفاءات الفعلية (أي اللازمة لأداء العمل)، وهو منهج واسع الانتشار على الصعيد الدولي.

تلعب عملية التحليل تشكيل فريق عمل يتكون من خبراء - مارسين Un groupe d'experts-praticiens (ورشة Atelier)، توكل إليهم مهمة إعداد جرد للكفاءات وللمهام التي ينفذها المستخدمون العاملون في موقع أو وظائف محددة.

يتولى أعضاء الفريق إعداد وثيقة تتضمن الكفاءات الأساسية المترتبة بكل وظيفة، تعرّض هذه الكفاءات بعد ذلك على عمالقة لتأكيدها، وتؤخذ توقيعات كل الجهات المعنية بعين الاعتبار.

ترتکز 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 تتمدّد طريقة جيدة تهمل كل المهام معارف وكفاءات وموافق وأدوات خصوصية.

من أهم مميزات هذه الطريقة أنها سهلة اللهيف، سريعة (تنجز في غضون يومين أو ثلاثة أيام) وغير مكلفة، وتستخدم لعدة أغراض: تحديد احتياجات التكوين، تقييم الأداء، تحديد مواهبات الوظائف، تحديد معايير الكفاءات، التوظيف، تحديد المسارات المهنية، توير برامج التكوين، وغيرها.

2- مناهج التقييم والتصنیف الوظيفي: شهدت العقود الأخيرة، بفعل ما أوردنا من عوامل ومتضيّفات، بروز العديد من المنهجات الهدفية إلى تحقيق تقييم وظيفي يتتجاوز الأطر التقليدية والتصورات العتيدة وتوسّع نحو اعتماد مهنة الكفاءات كأساس للتقييم والتّأجير، وفيما يلي أهم مناهج التقييم المبني على مبدأ تشمين الكفاءات والخبرات المهنية.

#### 2-1- اتفاق قيادة النشاط المهني Accord A. Cap 2000

أبرم هذا الاتفاق في 17 ديسمبر 1990 بين مجموعة مؤسسات الصناعات الحديدية GESIM وأربع منظمات نقابية فرنسية بعد سلسلة مفاوضات متّساوية للأعضاء توّلت إلى الاعتراف بالكفاءات الفردية كأساس للتصنیف وإدارة المسار المهني.

وقد أحدثت هذه الاتفاقية نقلة نوعية في مجال التصنیف الوظيفي وذلك بالانتقال من المنهج التقليدي الذي يولي أهمية كبيرة لعلاقة العامل بمنصب عمله من حيث ما يقتضيه هذا المنصب من مؤهلات وأنماط سلوكية وطرق عملية، إلى مناقلة عمامه الإنسان وما يحوزه من كفاءات لأداء مهامه، ومن ثم استطاع هذا الاتفاق أن يفصل بين التصنیف والأجر الفردي وبين الوظيفة التي يشغلها الفرد.

يعتبر هذا الاتفاق أول مبادرة في فرنسا للتصنیف المهني القائم على أساس الكفاءة وليس على أساس المنصب أو الوظيفة، وأرضية للمقابلات الدورية بين الأفراد ورؤسائهم الإداريين، كإطار لتحديد التوجهات المستقبلية المتعلقة به ور المسار المهني وإعداد البرامج التكوينية، لذلك اعتبر هذا الاتفاق فاتحة "عهد جديد"<sup>(31)</sup> لشبكات التصنیف.

#### 2-2- طريقة لجنة الدراسة العامة للتنظيم العلمي Méthode CEGOS

خلافاً للرأي الآخر ترفض لجنة الدراسة العامة للتنظيم العلمي<sup>(32)</sup> فكرة وجود طريقة شاملة للتصنیف تصلح لكل الميّارات أو المنظمات، بل ترى أن أي تصنیف ينبغي أن يراعي خصوصيات المؤسسة ويسعى إلى التكيف مع ميّاتها الذاتية والحصول من خلال ذلك على توازن اجتماعي، ويعتبر أن هذا التوازن هو ضمانة نجاح العملية التصنیفية.

وتلخص الأهداف الأساسية لهذه الـ طريقة في النقاط التالية:

- المقارنة بين المعايير داخل كل مؤسسة؛
- خلق قبول عام لدى الشركاء الاجتماعيين؛
- السهر على احترام ثقافة المؤسسة.

ولتحقيق ذلك تبنت هذه الـ طريقة بعض المعايير النابعة من المنهج العلمية للتنظيم وأضافت إليها معايير أخرى تجريبية ومتغيرة حسب متطلبات الحيز (التنظيم، ثقافة المؤسسة...).

يرتكز التصنيف وفق هذه الـ طريقة على خمسة (5) إلى ستة (6) معايير مركبة في ثلاث مصفوفات ذات مدخلين لكل منها على النحو التالي:

- \* تعقد المهام (5 مستويات) + فنرات التكيف والابتكار (4 مستويات)
- \* مستوى المسؤولية (5 مستويات) + استقلالية القرار (4 مستويات)
- \* الكفاءة المهنية (5 مستويات) + إدارة الأفراد

### 3-3- طريقة معدلات التقييم هاي Méthode des barèmes d'évaluation HAY

تعتبر طريقة "هاي" طريقة تقييم تحليلية للوظائف كونها تعتمد على معايير محددة مسبقاً، وتستخدم التصنيف ليس فقط من أجل مقارنة المعايير في المؤسسة الواحدة وإنما مقارنة المعايير من نفس النوع في مؤسسات مختلفة، مما دفع البعض إلى اعتبارها طريقة علمية<sup>(33)</sup>، 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 بال موضوعية والعقلانية والشمولية، ومن خلال قياس الدرجة النسبية لمساهمة كل منصب في أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

تحدد هذه المساهمة بواسطة تقييم المنصب إذا لاقى من توقيف المهام وباستخدام ثلاثة معايير:

- ← الكفاءة؛
- ← المبادرة الابتكارية/التفكير؛
- ← الغاية/اتخاذ القرارات.

خامساً. تحليل وتوسيف المهن والكفاءات البنكية

التحولات الكبيرة ذات الـ ابعاد 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 كيفيات أداء هذه المهام مواكبة لهذه التحولات واستجابة لها لمبات المرحلة الراهنة<sup>(34)</sup>.

إن اتساع نطاق العمل المصرفي وبروز أشكال جديدة من التنظيمات والممارسات المصرفية

(البنوك الشاملة، البنوك الاسلامية،...) انعكس على مهام ووظائف البنوك من حيث كيفيات أداء الشاطط المصرفي ومن حيث الكفاءات الواجب توفرها من أجل إنجاز هذه المهام بمستويات عالية من الأداء والنجاعة.

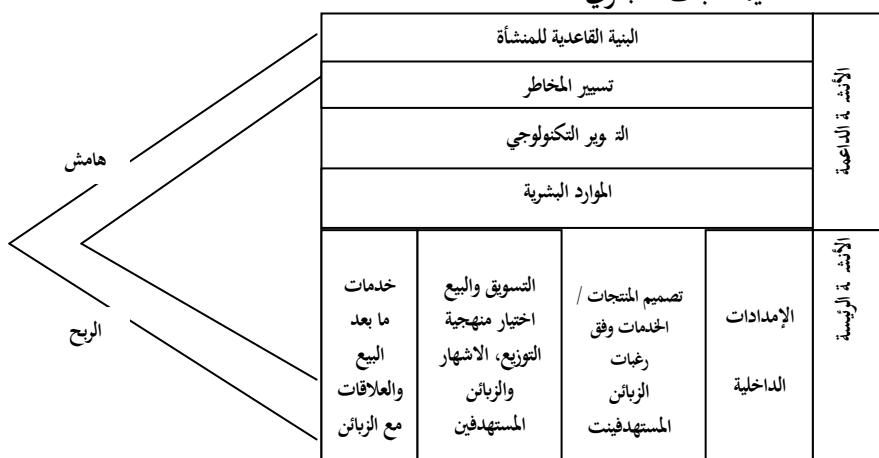
وقد تعددت الدراسات والأبحاث المتعلقة بصياغة المهن البنكية وتحديد الكفاءات اللازمة لإنجاز المهام المصرافية، ومن يبرزوا على وجه الخصوص في هذا السياق الأستاذ إريك لامارك Eric LAMARQUE الذي خصص عدداً من أعماله للبحث في الأنشطة والكفاءات البنكية باستخدام طريقة تحليل سلسلة القيمة مايكل بورتر Michael PORTER، توصل بواسطة إلى تصنیف المهن البنكية والتي تحديد موانعات الكفاءات الازمة لأداء هذه المهن.

بينما اعتمدت دراسات أخرى على المرح الوظيفي L'Approche Fonctionnelle بالتركيز على مزايا ووضعيات العمل في المؤسسات البنكية، ولتوسيع هذا الأسلوب نورد فيما بعد نموذجاً حديثاً يتمثل في المبادرة التي أطلقها مركز الدراسات والأبحاث حول الوظائف والمؤهلات CERPEQ في المخابر بالتعاون مع الاتحاد الدولي له وير التربية 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 وتوفيق الكفاءات الازمة للمؤسسات المصرافية.

1-1- تصميم سلاسل القيم البنكية: تهدف سلسلة القيمة للمؤسسة البنكية إلى تحديد المهن الأساسية والأنشطة الأساسية وأنشطة بالدعم التي تساهم في خلق القيمة للمنج أو الخدمة في نظر الزبون، وقد ميز لامارك بين سلسلة القيمة الحادة بالبنك التجاري وتلك الحادة بالبنك الاستثماري، على النحو التالي:

#### سلسلة القيمة للبنك التجاري



**1-2- تحديد المهن البنكية:** يقصد بالمهنة *Le Métier* في هذا السياق القدرة على تسيير نظام عرض منتج أو خدمة محددة لفئة معينة من الزبائن<sup>(35)</sup>; الأمر الذي يتضمن حيازة الكفاءات والموارد اللازمة لإنجاز تلك المهام إضافة إلى القدرة على الرؤى المفصليّة بين مختلف الأسهامات<sup>(36)</sup>.  
ميّز لامارك بين مهن البنك التجاري ومهن البنك الاستثماري كالتالي:

البنك الاستثماري	البنك التجاري
بنك الأعمال	بنك التمويل
- الندخلات بالأموال الخاصة	الجمع
المساهمات	القرص
الاستثمار الرأسمالي	الخدمات
- الهندسة المالية	بنك المؤسسات المتوسطة والصغيرة
الاستشارات	والمهنيين
التمويلات المهيكلة	التمويلات
تركيب إمدادات القيمة	وسائل الدفع والخزينة
البنك المالي	خدمات متخصصة
التسهيل الخاص	منتجات التأمين
التسهيل الجماعي	الحياة
تسهيل الادخار الأجربي	الاحتياط
التسهيل المؤسسي	الأصول
الواسطة البوري	التمويلات المتخصصة
الأنشطة التجارية والمشتقات	قرض الأيجار
المحافظة	الكراء العملي

**3- تحديد الكفاءات البنكية:** تمّيّز هذه الأعمال عن التميّز بين نوعين من الكفاءات:  
الكفاءات المدركة مباشرةً من قبل الزبائن والمتعلقة بالمنتج المعروض، بأمن المبادرات، بفعالية شبكة التوزيع، نوعية العلاقات وخبرة المستخدمين؛ والكفاءات الداخلية التي يصعب إدراكها من قبل الزبائن مثل تصميم نظام المعلومات، ترشيد هيكل التكاليف والقدرة على التقييم والتحكم في المخاطر.

وقد أورد لامارك عدداً من الكفاءات نقتصر على ذكر بعضها تجنباً للإطالة:

1- الكفاءات الأساسية

- الشبكة المادية أو الالكترونية

- معرفة الأحداث الخالية بحياة الزبون

- التجربة الدقيقة للسوق

- تكوين المستخدمين في مجال الاستقبال والعلاقات الإنسانية

- أئمة العمليات

- التحكم في التكنولوجيات المتعلقة بالمنتجات والخدمات

2- الكفاءات المميزة

- شبكة لامركبة وقناة توزيع متخصصة

- التركيب الحدي للشبكة: عرض/زبون/قناة

- توقع الاحتياجات

- ابتكار المنتجات والمسارات

- العرض المركب لعدة منتجات / خدمات

- ورقة البنك: الجدية والاحترافية

2- التحليل والتوفيق الوظيفي للمهن البنكية:

بادر مركز الدراسات والأبحاث حول الوظائف والمؤهلات التابع لوزارة التكوين والتعليم المهنيين بالجزائر، بالتعاون مع الاتحاد الدولي للهندسة والتربية الكائن مقره مونتريال . كذلك، في جويلية 2007، بإعداد بآلات مرجعية للقطاع البنكي، ضمنها تحليل وتوفيق دقيق لعدد من الوظائف البنكية وفق طريقة مبتكرة تسمح بتحديد العناصر التالية في كل وظيفة:

- التسميات المختلفة للوظيفة؛

- توقيف وجيز للوظيفة؛

- الكفاءات العامة القاعدية؛

- الكفاءات التقنية المهنية؛

- ظروف ممارسة الوظيفة؛

- شروط الالتحاق بالوظيفة؛

- المهارات، الاستعدادات والقدرات المرتبطة بالوظيفة؛

- الحركة الداخلية والخارجية (ما بين الفئات).

و قد شمل التوفيق وظيفة:

- المكلف بالبيان - المفتش البنكي

- المكلف بالقروض البنكية - عن بنك

- مدير وكالة بنكية - المكلف بالتمويل الخارجي
- المكلف بالنزاعات وتحصيل الديون البنكية - مسؤول تشكيلة المنتجات البنكية الخاتمة

إن توير الإدارة البنكية وتنمية كفاءاتها لمب الاعتناء بتحليل وتصنيف الوظائف باعتبارهما حجر الأساس في التركيبة الهيكيلية والبناء الوظيفي للمؤسسة، والانتقال من النصور التقليدي للمنا بـ البنكية وفق من ق التأهيل إلى تصور جديد قوامه الكفاءات الفردية والجماعية، مما يستدعي تجديد مناهج تحليل العمل وتو يف الوظائف بما يتوافق والله لمعات الحالية والمستقبلية للأئنة البنكية.

ومما أن المناهج موضوع هذه الدراسة تدرج في حقول المعرفة الإنسانية والاجتماعية فإنها محكومة بسياقها وخصوصياتها الفكريية أو الإيديولوجية، لذلك فإنه من المتعدد تبيّنها على هيئتها الأ لمبية في سياقات مختلفة وأطر متباينة، الأمر الذي دفعنا إلى إجراء تجارب ميدانية وأبحاث تبيّقية بغرض الوقوف على نتائج وقصور المناهج التقليدية عن الاستجابة للمتطلبات الإدارية الراهنة من جهة، ودراسة مدى ملائحة المناهج الحديثة للبيق في السياق الجزائري.

لذلك يتوجب اتخاذ جملة من التدابير على الصعيدين الجزئي (على مستوى المؤسسات) والكلي (على المستوى الوطني)، نوجزها فيما يلي:

#### 1. تدابير ينبغي اعتمادها على مستوى المؤسسات البنكية:

- استخدام مناهج جديدة للتحليل والتوفيق أكثر ملائمة للسياق المحلي والخصوصيات الذاتية، وقد اقتربنا في هذا الصدد طريقة جديدة أطلقنا عليها التحليل الذاتي بالمرافقة (3A) Auto-Analyse par Accompagnement<sup>(37)</sup>؛

- اعتماد نظام جديد لمتابعة تور المهن والكفاءات (نظام اليقطة الوظيفية)؛

- استخدام أدوات المتابعة والتقييم المستمر لاغراض التحليل الوظيفي.

#### 2. أما على الصعيد الوطني فينبعي اتخاذ التدابير التالية:

- تأسيس مر د وطني لدور المهن والوظائف والكفاءات البنكية؛

- توير المدونة الوطنية للوظائف لمسايرة واستيعاب التغيرات الجارية؛

- اعتماد نظام وطني و/أو قاعي لتشمين مكتسبات الخبرة المهنية؛

- بعث تخصص علمي جديد يعنى بالدراسات والأبحاث المتعلقة به دور الوظائف والمهن وسبل ترقيتها واستكشاف تحولاتها المستقبلية.

بهذه التدابير يمكن التوصل إلى خلق الأرضية الملائمة لتوير مناهج التحليل والتصنيف الوظيفي التي من شأنها أن تشكل مرتكزا أساسيا لترقية أنظمة الادارة البشرية وتمكين المؤسسات من

ة و غير كفاءاتها، تنمية قدرات أفرادها وحسن استغلال المآلات والموارد المعرفية المتوفرة لديها. ويقع على كاهل الجامعة ومرأكز الأبحاث المتخصصة في مجال العمل العباء الأكبر في ترقية هذه الأنثى و الدفع بها إلى مستويات عليا على الصعيدين النظري والعملي، وفي هذا الصدد تحدد أولويتان أساسيتان لا يمكن للمبادرات التي اقتربناها آنفا أن تتجسد عمليا وبشكل فعال إلا بتحقيقهما:

- تمثل الأولى في فتح تخصصات تكوينية في مجال التحليل والتوفيق الوظيفي بغية تخريج إطار متخصص في هذا المجال (المخلصين الوظيفيين)؛
- أما الأولوية الثانية فهي بعث وتشجيع الأبحاث المتعلقة بتصميم العمل وتنمية مناهج التحليل والتوفيق عبر إحداث تخصص جديد يمكن تسميته بـ "الهندسة الوظيفية".

L'Ingénierie Fonctionnelle

### المواضيع

<sup>1</sup> G. Locano, Gestion des Ressources Humaines, Ed. Casbah, 2004, p.139.

<sup>2</sup> Donnadieu G., La pyramide des rémunérations, in Weiss D., Les Ressources Humaines, Editions d'Organisation, Paris, 1999, p.261..

<sup>3</sup> 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 كبيرة لمؤسسات القطاع الاقتصادي وما تلاه من إصلاحات مكنت المؤسسة من تبني أنظمة تسيير حديثة.

<sup>4</sup> المرسوم رقم 356/82 المؤرخ في 20-11-1982 المتضمن إرادة الوطنية لتصنيف مناصب العمل.

<sup>5</sup> القانون رقم 12/78 المؤرخ في 05-08-1978 والمتضمن القانون الأساسي العام للعامل، وقد ألغى بصفة رسمية بوجوب القانون 11-90 (المؤرخ في 21 أبريل 1990 والمتعلق بعلاقات العمل)، غير أنه استمر بشكل غير طبيعي في قيام الوظيفة العمومية إلى غاية 2006.

<sup>6</sup> R. Mucchielli , L'étude des postes de travail, Les éditions ESF, p. 7.

<sup>7</sup> Op. Cit. p. 96.

<sup>8</sup> يستعمل غير واحد من المؤلفين عبارة تحليل الوظائف بدل تحليل مناصب العمل (د.عادل حسن: إدارة الأفراد وال العلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، 1995؛ موسى اللوزي: التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، 2002)، بينما يستخدم آخرون عبارة تصميم المهام أو هيكلة العمل، ومورد ذلك في نظر D. Mottay إلى الترجمة غير الدقيقة للعبارة الأنجلوأمريكية Job Design ، لأن كلمة Job تطلق على العمل المحدد في إطار منصب Emploi كما تطلق على المهام باعتبارها أنشطة منجزة Des taches en tant qu'activites accomplies.

<sup>9</sup> د. حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة قملة ، 2004، ص 55؛ اقتباسا عن د. عادل حسن: إدارة الأفراد وال العلاقات الإنسانية 1998.

<sup>10</sup> R. Mucchielli, L'étude des postes de travail, Les éditions ESF, p. 97.

<sup>11</sup> Hellriegel & al., Management des Organisations, p. 362

<sup>12</sup> D. Mottay, La Structuration du Travail ou Job Design, GREFIGE-CR - 01-05, 2001

<http://www.univ-nancy2.fr/CEREFIGE/colloques/cahier2001/mottay%2001-05.pdf>

يستخدم Pierre عبارة هيكلة العمل كمقابل للمصطلح D. Mottay في ترجمته لكتاب Henry (Structures et Dynamiques des organisations Romelaer أي تصميم منا ب العمل Conception des postes de travail (Mintzberg عبارة Design على المصطلح للأسلم للدلالة على المصطلح

<sup>13</sup> يراجع في هذا الصدد . على سبيل المثال . كتاب الأستاذ محسن بن نايف ، إستراتيجية نظام الجودة في التعليم ، البعثة الأولى ، 2007

[http://www.4shared.com/get/68075906/c736770d/PDF\\_.html](http://www.4shared.com/get/68075906/c736770d/PDF_.html)

<sup>14</sup> 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](http://www.deparisnet.be/sobane/fr/brochure_sobane_2007_fr.pdf))

<sup>15</sup> Op. Cit. p. 8.

<sup>16</sup> 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/lettrerh/032004\\_gestion%20previsionnelle.pdf](http://www.ccip93.fr/upload/lettrerh/032004_gestion%20previsionnelle.pdf))

<sup>17</sup> Citeau J.P., Gestion des Ressources Humaines. Principes généraux et cas pratiques, p. 64

<sup>18</sup> Op. Cit.

CNPF, Objectif Compétences , Actes des journées internationales <sup>19</sup> - نقل عن : de la formation, 1998, Tome 4 , P. 6 – 7

<sup>20</sup> Gilbert P. & Parlier M., La gestion des compétences, in Personnel n° 330 , Février 1992, p. 44.

<sup>21</sup> 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.

<sup>22</sup> CNPF , op. cit. , Tome 4 , p. 52.

<sup>23</sup> Grundstein M., Vers la capitalisation des connaissances de l'entreprise, IIIA COMETT Tutorials, INSTN , Paris 15 – 16 Décembre 1994 .

<sup>24</sup> Op. Cit .

<sup>25</sup> DE ZUTTER Pierre, Des histoires, des savoirs et des hommes: l'expérience est un capital, Paris: Charles Léopold Mayer, 1994, 137 p.

<sup>26</sup> Rose Dieng-Kuntz , Panorama: Méthodes et outils pour la gestion des connaissances , INRIA 2002 .

<sup>27</sup> Barthelme – Trapp F. & Vincent B., Analyse comparée des méthodes de gestion des connaissances. Pour une approche manageriale. 9<sup>ème</sup> Conférence AIMS 2001 .

<sup>28</sup> Thévenot D., Le partage des connaissances, Editeur technique de documentation, Paris 1997.

<sup>29</sup> Henry A. et Monkam-Daverat I., *Rédiger les procédures de l'entreprise. Guide pratique.* Ed. d'Organisation, 2001.

<sup>30</sup> La méthode ETED, CERÉQ, P. 5.

<sup>31</sup> 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.

<sup>32</sup> – هيئة فرنسية متخصصة في التكوين المهني والاستشارة في مجال الإدارة و تدريب الكفاءات، تأسست سنة 1926، بلغ عدد مستخدميها عام 2007 أكثر من 1200 منهم 700 مستشار، وت تكون حاليا من شبكة دولية تضم 10 فروع منتشرة في القارة الأوروبية والصين.

<sup>33</sup> Boyer L. & Equilbey N., *GRH Nouvelle pratique* (Vade Mecum), éd. EMS, 2003, P. 156.

<sup>34</sup> De Carmoy H., *Stratégies bancaires:Le refus de la dérive*. ,Paris: PUF,1989.

Canals J., *Competitive strategy in european banking*, Clarendon press,1993.

<sup>35</sup> 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.

<sup>36</sup> Koenig G., *Management Stratégique*, Paris, Nathan 1993.

<sup>37</sup> – ثابتي الحبيب، تجديد مناهج تحليل وتصنيف مناصب العمل . مدخل الكفاءات، رسالة دكتوراه تحت إشراف الأستاذ بندي عبد الله عبد السلام، جامعة تلمسان.



## بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ كُلُّ هُنْدَلٌ لِّلْمُهْسِنِينَ

بو حفص روايٰ و علي بن ساحة  
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 بمتطلب مختلف اتفاقيات المبرمة سواء كاتفاقية الشراكة مع اتحاد الأوروبي أو انتظاماً إلى المنظمة العالمية للتجارة أو إلى ملاحم التي يهدف إليها ندوق النقد الدولي.

إن الهدف من هذه اتفاقيات هو تأهيل القاع المالي والجزائري للتكيف والمتغيرات المصرفية والمالية الدولية والتي ستترك دون شك أثاراً على هذا القاع مما سيدفعها إلى توفير بعض العوامل واتباع سلسلة من الإجراءات التنظيمية والتسييرية لرفع كفاءة هذا القاع وارتفاعه التنافسية أمام تحديات منافسة المارف الأجنبية للملف الجزائري.

إلى جانب كل ذلك تلعب الموارد البشرية دوراً مهماً في تأهيل وتحديث النظام المالي، لكن هذه الإجراءات والإصلاحات تتم من خلال تنمية الموارد البشرية في هذا القاع استراتيجياً.

وأمام هذا الواقع تبرز ملامح إشكالية مداخلتنا والمتمحورة في:  
كيف يتم تأهيل النظام المالي الجزائري من خلال تنمية الموارد البشرية؟ وما هي الإجراءات المتبعة لذلك؟.

1. المتغيرات المالية والمصرفية الدافعة لتأهيل النظام المالي:  
تشهد الأسواق العالمية والمناعة المصرفية خلال المرحلة الحالية أسرع وأعظم التغيرات التي عرفتها على مدى تاريخها، والتي أثرت بدورها على ملامح النظام المالي العالمي.

وقد بدأت تلك الملامح تتضح مع موجة من تحرير الأنظمة المالية من التدخل والقيود الحكومية، تلك الموجة التي ازدهرت في العقد الماضي وأفرزت تياراً من المنافسة والتوزع في إنشاء البنوك العالمية. ومن ناحية أخرى اتجهت رؤوس الأموال للتتدفق عبر الحدود الفردية

بو حفص روايٰ و علي بن ساحة

والقومية عبر القرارات دون حواجز أو موانع. كما أزيلت الحواجز الجغرافية بين الأسواق النقدية والمالية في العالم حتى عرفت هذه الأسواق التكامل اقليمي والدولي، وأبح العالم بأسره بمثابة ساحة واحدة لنشاط رأس المال وحركته واستثماراته.

وفيما يلي سنعرض أهم هذه المتغيرات المالية وما رفتها.

#### 1.1. العولمة المالية:

1.1.1. مفهومها: العولمة المالية هي الناتج الأساسي لعمليات التحرير المالي والتحول إلى ما يسمى بـ ندماج المالي، مما أدى إلى تكامل وارتباط الأسواق المالية المحلية بالعالم الخارجي من خلال إلغاء القيد على حركة رؤوس الأموال، ومن ثم أخذت تتدفق عبر الحدود إلى الأسواق العالمية.<sup>1</sup>

2.1.1. أسباب ظهور العولمة المالية: لقد ارتبط ظهور العولمة المالية بعدة عوامل منها:

عود الرأسمالية المالية؛

ظهور فائض نسي كبير لرؤوس الأموال؛

ظهور ابتكارات المالية؛

التقدم التكنولوجي<sup>2</sup>؛

2.1.2. العولمة المصرفية: تعني العولمة المصرفية خروج المصرف من إطار العامل المحلي إلى آفاق عالمية، تعمل على دمج نشاط المصرف في السوق العالمي. وهذا يعني التخلص تماماً هو قائم وموجه إلى السوق المحلية الوطنية، بل تعني انتقال بمحيط النشاط المصرف إلى أرجاء العالم مع احتفاظ بالمركز الوطني، مما يجعل أدائه أكثر فعالية وكفاءة ونشاط.

2.2.1. أسباب العولمة المصرفية: وترجع أسباب العولمة المصرفية إلى الرغبة العارمة في التوسيع والنمو وانتشار والهيمنة العالمية التي تستند إلى:

- اللهور الذي حدث في الآونة الأخيرة المصرف وزيادة عدد المصارف وشدة المنافسة، مما جعل الأسواق المصرفية أضيق من أن تستوعب جميع القدرات الإنتاجية للبنوك المصرف؛<sup>3</sup>
- مشاركة المصارف في تشجيع وتوسيع سوق رأس المال؛
- حركة رؤوس الأموال الدولية الكبيرة وانسيابها وسرعة تدفقها من مكان لآخر؛
- تضخم وتضخم الشركات عبرة القرارات بحثاً عن أسواق جديدة؛
- اتجاه المصارف إلى توسيع إطارها المؤسسي مما يدعم التحول نحو نشاطات مصرفية شاملة.<sup>4</sup>

3.1. مقررات لجنة بازل: مع تزايد العولمة أصبح المصرف يتعرض للعديد من المخاطر المصرفية، ولذلك أصبح لزاماً عليها أن تحافظ 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 التزام به كمعيار عالمي يدل على متناسبة المركز المالي للبنك ويقوي ثقة المودعين فيه. حيث تلتزم هنا البنوك بأن تصل نسبة رأس المال إلى مجموع أصولها بعد ترجيحها بأوزان المخاطرة 17% إلى 8% كحد أدنى مع نهاية 1992.<sup>5</sup>

بو حفص رواني و علي بن ساحة

وcameت لجنة بازل في عام 1995 بإجراء بعض التعديلات لـ هير أسلوب حساب معدل كفاية رأس المال اذ لاقا من كون المخاطر التي تتعرض لها البنوك تقدمة على المخاطر الإئتمانية ومخاطر الدول فقط، وإنما تتعرض بدورها للعديد من المخاطر الأخرى مثل تقلبات أسعار الأدوات المالية ومخاطر تقلبات أسعار الصرف.

وقد أصدرت لجنة بازل للرقابة المصرفية العديد من التوصيات التي تسهم في تحسين الأساليب الفنية للرقابة على أعمال البنوك بحيث تتناسب مع يرفة القرن الحادي والعشرين، ومن أهم هذه التوصيات ما صدر عن اللجنة خلال سبتمبر 1997 بشأن المعايير الواجب توافرها لإجراء رقابة مصرفية فعالة، والمبادئ الأساسية لممارسة هذه الرقابة، والعديد من الإدارات بشأن إدارة المخاطر الإئتمانية وما يلزم معيار كفاية رأس المال.<sup>6</sup>

4.1 اتفاقية تحرير تجارة الخدمات المالية: تعتبر اتفاقية العامة لتجارة الخدمات "GATS" أحد النتائج الهامة التي أسفرت عنها جولة الأورو جوي، وهي الجولة الثامنة الشهيرة في منظومة تحرير التجارة الدولية من خلال اتفاقية العامة للتعريفة والتجارة "GATT".

وقد شملت اتفاقية العامة لتجارة الخدمات عدة أنواع من الخدمات كان من أهمها الخدمات المالية وفي مقدمتها الخدمات المصرفية.<sup>7</sup>

#### 1.4.1. الخدمات المصرفية والمالية التي تشملها اتفاقية:

- ✓ قبول الودائع من الجمهور؛
- ✓ الإقراض بجميع أنواعه؛
- ✓ التمويل التأجيري؛

✓ جميع خدمات المدفوعات والتحويل القدي؛  
✓ خاتمات الضمان واعتمادات المستندية؛

✓ التجارة لحساب المؤسسة المالية أو للغير في السوق الأولية أو غيرها... الخ؛<sup>8</sup>

2.4.1. آثار اتفاقية انجات على العمل المصرفية: يمكن القول أن اتفاقية انجات لها تأثيرات مادية متعددة على مختلف نواحي الأنشطة وخصوصاً على العمل المصرفية سواء كانت هذه التأثيرات مباشرة أو غير مباشرة، وتتمثل أهم هذه التأثيرات للبنوك على العمل المصرفية فيما يلي:

- ✓ التأثير على أداء الشركات الوطنية سواء العامة أو الخاصة؛
- ✓ التأثير على توظيف الأموال الفائضة والمترآكة في المصرف في ظل سياسة انجات التي تفتح الأسواق أمام سهل من السلع الأجنبية ذات السعر المخفض؛
- ✓ ضرورة أن يستبعد القائم المصرف من تمويل عمليات التجارة التجارية الدولية لما سيدهره ذلك على المصرف من عائدات مجزية؛

✓ التأثير على العمل الم مارف بشكل مباشر في حالة فتح الأسواق أمام خدمات المارف الأجنبية بما لديها من خبرات وأساليب إدارية مهورة، وقوانين متصرفة في إدارة العمل الم رفي، الأمر الذي يحتم على القائم الم رفي أن يعد نفسه من الآن هذه المرحلة.<sup>9</sup>

## 2. 1 دوافع تأهيل النظام الم رفي الجزائري

هناك العديد من الدوافع تدفع إلى تأهيل وتحديث تسيير المارف الجزائريه ولعل من بينها:  
\*/ فقدان احترافية المارف الجزائرية تفتقد إلى احترافية الازمة، فهذه البنوك كانت تخضع بشكل دائم للسلمات العمومية في اتخاذ قرارتها على منح القروض للمؤسسات العمومية، وبالتالي ما زالت أداة يد الدولة.

وما يبرر عدم احترافية الجهاز الم رفي، ما يلي<sup>10</sup>:

- التمييز في تقدير القروض.
- الآجال الـ ويلة للرد على طلبات التمويل.
- استناد القرارات لمعايير مرتبة بالضمادات قبل أي اعتبار آخر.
- عوبة الـ وول إلى القروض المـ رفـيـةـ الـ بـيـرـوـقـاطـيـةـ وـالـتـسـيـرـ الـمـركـزـيـ.
- إفراط في حجم القروض الممنوعة على شكل مسوحات على الكشوف للمؤسسة العمومية، التي تتمتع بوضعية مالية تسمح لها بالـ وـلـ على القروض على الرغم من إجراءات الـ هـيـرـ الـتـيـ اـخـذـكـاـ السـلـمـاتـ العـمـومـيـةـ.
- غياب عمليات الخـ مـ في بعض المـ اـرـفـ.

\*/ عدم فعالية المنظومة المـ رـفـيـةـ يمكن تحليل نجاعة وفعالية المنظومة المـ رـفـيـةـ بالنسبة للوساطة المالية على مستويين.

- المستوى الأول: عدم فعالية المالية: تقاس فعالية المنظومة الوساطة المالية بكلفة إنتاج الخدمات التي يقدمها والمعلومات المـ اـرـفـ الجزـائـريـ ذات تكلفة مرتفعة بسبب:  
- ضعف تشكيلة الخدمات المقدمة.

- قلة استعمال أجهزة الإعلام الآلي بالمقابل استعمال المفترط للموارد البشرية لمعالجة العمليات التجارية.

- أنظمة الإعلام الآلي التي تعتبر نفقة الضعف في المنظومة المـ رـفـيـةـ.

- اكتظاظ استقبال الرسائل والعجز الكبير في مراقبة وتدقيق الحسابات الداخلية.

- المستوى الثاني: عدم الفعالية اقتـ مـاـدـيـةـ: تعتبر منظومة الوساطة فعالية إذ قامت بتسخير جيد لنظام الدفع وخفـ تـ المـوارـدـ خـ يـ مـاـجـيدـ، وـيـقـ مـدـ بـتـخـ يـ المـوارـدـ العـمـلـيـةـ الـتـيـ بـمـوجـبـهاـ تـوزـعـ الـأـمـوـالـ المـتـاحـةـ لـلـمـ رـفـيـةـ عـلـىـ بـنـوـدـ اـسـتـخـدـمـ الـمـخـتـلـفـ وـبـرـيقـةـ تـضـمـنـ الـمـالـامـةـ بـيـنـ 1ـ حـيـاجـاتـ مـنـ السـيـوـلـةـ وـخـقـقـ الـرـجـيـةـ وـالـعـائـدـ وـتـعـودـ أـسـبـابـ ضـعـفـ جـمـعـ الـأـمـوـالـ إـلـىـ<sup>11</sup>

- عدم وجود استراتيجية واضحة لتشجيع ادخار من قبل المارف.
- نقص ثقة الجمهور في المارف، خاصةً ضمانته وداعمهم في حالة الإفلاس أو سحب اعتماد من المارف (حالة بنك الخليفة خير مثال).
- البيروقراطية والثوبية في فتح الحسابات الجارية والتجارية.
- نقص الثقة في الشريك من خلال استعمال النقد في المعاملات التجارية.
- يوجد سعر فائدة قابل للتفاوض على المبلغ المودع.
- ضعف كبير في الهيكل والوكلات المارفية خارج المدن الكبرى.

\*/ انحرافات المنظومة المارفية: تمارس المارف لاحيتها الأساسية في اتخاذ القرار فيما يتعلق بمنح القروض وبيفي القباع العمومي بيلي مستوى القروض وبنكالييفها. بحيث ان الأحكام التي تضمنتها القوانين الماءدة خلال الشهرين (قانون 12/86 المتعلق وقانون 88-06 المعدل للقانون 12/86 المتعلق) أو الماءدة خلال العشرينة الماضية (خاصة قانون 90/10 والمتعلق بالنقد والقرض) قد انتهت باعت المساس بالحق التي يعتبر غير قابل للتقادم<sup>12</sup>، وهو حق الحال على القروض المالية في جميع الحالات. ونوجز بعض انحرافات فيما يلي:

- ضعف الرقابة، فقدان احترازية ونقص الرامة في الإجراءات التي تنظم عمليات القرض، وهذه تعتبر السلوكات الجائحة والمهينة والمحرفة والتعسفات في استعمال الوظيفة. مما أدى إلى ضعف الرقابة على نشاط المارف.
- عجز التأثير المؤسسي: ضعف كبير في الهيكل ونقد الوكلات المارفية خارج المدن الكبرى.

- عجز التأثير سنة 1996 ، يتجاوز نسبتهم 16% من عدد المستخدمين<sup>13</sup>.

2.2 البنوك الجزائرية وربانها في ظل المحيط اقتناة مادي الجديد: لقد وجدت البنوك الجزائرية نفسها مجبرة على التكيف مع الأوضاع الراهنة والمتميزة بتغير كل من المحيط اقتناة مادي وسلوك الدولة من جهة، والمؤسسات الإقتصادية من جهة أخرى.

فالمحيط الذي وجدت البنوك التجارية الجزائرية نفسها به مدد العمل فيه، تميز أساساً بالإمارات التي أدخلت على القباع العمومي بمدفأة انتقال التدريجي إلى اقتناة ماد السوق واندماج في اقتناة ماد العالمي ومن مميزاته:

- بنوك تبحث على تحقيق الربح في عملياتها المختلفة، تحقيقاً ملبداً 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 للتغلب مع هذا الخيط الجديد، لتوفير أحسن الظروف لعملائها، أحسن الخدمات وأ وجودها، وأعلى أسعار فائدة بما يتحقق لها أهدافها سواء من حيث حجم العمليات، تقليل نسبة المخاطرة أو تحقيق أكبر الأرباح بأقل التكاليف.

وللتغلب مع هذا الخيط الجديد على البنوك التجارية القيام بما يلي:

- وضع سياسة أكثر ديناميكية في مجال جمع وتخفيض الموارد؛
- التحسين من نوعية الخدمات و ورقة البنك، وذلك عن طريق تحسين طرق استقبال، احترام الزبائن وفتح وسائل جديدة... إلخ؛
- إعداد برامج تكوين تتناسب مع تطور النظام المالي.

و يمكن للبنوك تحقيق ذلك بإدخالجودة إلى استخدام المكتشف للتكنولوجيات الحديثة وبالأحرى تكنولوجيات الإعلام والتواصل الحديثة<sup>14</sup>.

3. المعايير الأساسية لإصلاح النظام المالي في الجزائري والمحيط البنكي الجديد:

1.3. الفترة ما قبل 1990: في سياق تحول الجزائر إلى اقتصاد السوق، أدخلت تعديلات جذرية على طريقة عمل القضاء المالي في الفترة 1989-1993، حيث تهدف إلى إصلاح هذا القضاء إلى زيادة الاعتماد على قوى السوق والمنافسة، وتحويل النظام المالي من مجرد ناقل للأموال من الخزانة إلى المؤسسات العمومية، إلى نظام يلعب دوراً نشطاً في تعبئة الموارد وتخفيضها<sup>15</sup>.

ولقد بدأ التمهيد لذلك منذ سنة 1988، وذلك بمدورة القانون رقم 88-01 المؤرخ في 22 جمادى الأولى عام 1408، الموافق لـ 12 جانفي 1988، ويتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الإقتصادية، حيث نص هذا القانون في المادة 07 منه على تتمتع المؤسسة العمومية الإقتصادية بالأهلية القانونية الكاملة، فتشترط وتلتزم وتعاقده بكيفية مستقلة بواسطة أجهزتها 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 والقرض.<sup>16</sup>

والذي أدخل تعديلات مختلفة منها استقلالية المالية للبنك المركزي وممؤسسات القرض واعتبرهما مؤسسات عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية.<sup>17</sup>

ويمكن تحديد المبادئ والقواعد التي قام عليها قانون 1988 في النقاط التالية:

- أولاً بمحظى نشاط البنك إلى قواعد المراجعة، ويجب أن يأخذ أثناء نشاطه بمبدأ الرجوعية والمرونة، وعليه أن يكيف نشاطاته في هذا الإتجاه؛
- يمكن للمؤسسات المالية غير المصرفية أن تقوم بتوظيف نسبة من أصلها المالية في إقتداء أسهم أو سندات مدارة عن مؤسسات تعمل داخل التراب الوطني أو خارجه؛

- يمكن مؤسسات القرض أن تلجأ إلى الجمهور من أجل اقتراض على المدى الـ ٥، كما يمكنها أن تلتحّى طلب دون خارجية.<sup>18</sup>

### الفترة ما بعد 1990: 2.3

تميزت هذه الفترة بالعديد من الإ لاحات الأساسية أهمها القانون 90/10 المؤرخ في 19 رمضان عام 1410، الموافق 14 فبراير 1990 يتعلق بالقدي والقرض، ومن بين أهداف هذا القانون:

- تشجيع استثمارات الخارجية، والسماح بإنشاء مارف خاصة أجنبية؛
  - تهير الحالة المالية للقانع العمومي، وإشراك السوق المالية في تمويل الأعوان

القصد؟

- إرساء مبدأ توحيد المعاملة بين المؤسسات الخاصة والعمومية بالنسبة لإمكانية الحصول على ائتمان أو القرض؛<sup>19</sup>

- إقامة نظام م رفي قادر على اجتذاب وتوجيهه مادر التمويل؛
  - ادخال منتهيات مالية جديدة.<sup>20</sup>

ومن بين الإ لاحات الأساسية أيضاً نجد برنامج الله جميع الميكللي لعام 1994، والذي تم تدعيمه من قبل ندوة النقد الدولي، ولقد مر ذلك بمرحلتين، المرحلة الأولى حيث شمل برنامج الإ لاح اقة نادي الشامل في هذا المجال أهم أدوات السياسة النقدية المتحكمة في النشاط المالي في عامه وهو :



وإذا كانت المرحلة الأولى اهتمت بتوفير الإطار المؤسسي والتشريعي المناسب فإن التدابير اللاحقة كانت مرتبة بتأهيل وحدات النظام المركب، إذ تهدف فضلاً عن إرساء وتعزيز قواعد السوق في هذا المجال، إلى تأهيل المؤسسات المركبة بما ينسجم وطبيعة المرحلة الجديدة التي تلتاز

بيحيط اقتـادي مفتوح ومنافسة شرسـة وغير متـكافـفة.<sup>22</sup>

فنظراً للدور المتعاظم للمؤسسات المالية والمرفية في تعبئة الموارد المالية، تضمنت هذه الإلأ لاحات إدخال تعديلات على الأطر القانونية والتنظيمية بما يمكن من ترقية النشاط المالي عموماً، وإعادة هيكلة ما يارف العامة لتوفير متطلبات عملية الخواصة وتوفير البيئة

التنافسية في السوق المالي، إضافة إلى توسيع أسواق الأوراق المالية من خلال توفير الأطر القانونية والتنظيمية التي تسمح به ويزير النشاط المالي.<sup>23</sup>

#### 4. معايير تأهيل النظام المالي في الجزائري للاندماج في الحركة العالمية:

لقد كثُر الجدل في الأونة الأخيرة حول ملحوظ إصلاح وتأهيل القباع المالي لأنّه لم يؤدِّ المنشود به في النهوض بالاقتصاد، وذلك نتيجة لمعانات من ارتفاع اقتصاد الموجة رغم الدخول في الإصلاحات الاقتصادية عموماً والمالي خصوصاً مع دور قانون النقد والغرض (90/10)، وكذا عدم مسايرة هذا القطاع لأهم التغيرات العالمية في العمل المالي.

##### 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 الرائدات في السوق.<sup>24</sup>

إن التأهيل يعني مجموعة من العمليات ذات طابع تكنولوجي، تقني، تسييري يهدف للوصول بالمؤسسة إلى المستوى الذي تكون عليه المؤسسات المنافسة الوطنية والأجنبية أي جعلها تتمتع بقدرة تنافسية من خلال منتجاتها الجديدة التي تستجيب للنوعية وتحقيق الأهداف والأرباح وتتميز عملية التأهيل بوضع نظام تسييري محكم يعتمد على اتّصال، الإبداع وابتكار، وضع أنظمة النوعية وهذا به ويزير الأنظمة الحالية واعتماد على إدارة إستراتيجية ناجحة.

ويمكن تعريف برنامج التأهيل بأنه عبارة عن مجموعة من الإجراءات التي تتبعها السلاسل التحويلية لتحسين موقع المؤسسة في إطار اقتصاد التناوب أي أنّها تجذب لها هدف اقتصادي ومتاح على المستوى الدولي.<sup>25</sup>

#### 2.4 الآليات التي نسبت بعض من خلالها تأهيل النظام المالي في الجزائري: نذكر من الآليات ما يلي:

1.2.4 إعادة هيكلة ورسمة المارف العمومية: لقد كانت المارف تسير بمنهج الإقراض الإيجاري للمؤسسات العامة، مما أدى إلى ضعف المحفظة المالية بدرجة كبيرة وخلو هذه المارف إلى المارف المركزي من أجل إعادة التمويل بدرجات كبيرة، ونتج عن تلك الممارسات المالية تراكم مقاولات ضخمة من الديون المشكوك فيها نتيجة للوضع المالي لهذه المؤسسات العمومية التي تفتقر إلى الفعالية والعجز الدائم.

كل هذا أدى تدهور الملاعة المالية للقطاع المالي لدرجة إن 65% من أول المارف كانت غير متنبطة في سنة 1990.<sup>26</sup>

لذا اتخذت السلاسل الجزائرية جملة من التدابير تهدف إلى تهير الديون المشكوك فيها وإعادة رسمة المارف.

\* تهير المالي لله مارف العمومية: منذ سنة 1990، ظهرت الحاجة إلى تقييم ملاعة المارف العمومية بما يوافق القواعد الحائزية الدولية، وقد ترك التقييم الأول على الوثائق معرفة بو حفص رواني و علي بن ساحة

الوضعية المالية للهـ مـارـفـ، والـذـي كـشـفـ عـنـ نـسـيـةـ مـنـ الـدـيـوـنـ الـمـشـكـوـكـ فـيـهـاـ بـالـإـضـافـةـ إـلـىـ عـدـمـ  
كـفـاـيـةـ رـأـسـ الـمـالـ وـقـدـ تـهـبـرـ إـعـادـةـ هـيـكـلـةـ الـقـاعـ عـلـىـ غـرـارـ مـؤـسـسـاتـ عـمـومـيـةـ أـخـرىـ.  
ويـتـمـثـلـ الـهـ بـهـبـرـ الـمـالـيـ لـلـهـ مـارـفـ الـعـامـةـ فـيـ قـيـامـ الـخـزـينـةـ الـعـمـومـيـةـ بـشـرـاءـ الـقـرـوـضـ الـمـاـ رـفـيـ غـيرـ  
الـخـلـةـ وـالـمـسـتـحـقـةـ عـلـىـ الـمـؤـسـسـاتـ الـعـمـومـيـةـ.

وـتـمـثـلـ الـقـرـوـضـ الـتـيـ تـمـ شـرـأـهـاـ مـنـ طـرـفـ الـخـزـينـةـ فـيـ<sup>27</sup>:

\*الـحـقـوقـ عـلـىـ الـشـرـكـاتـ الـأـمـ الـلـمـؤـسـسـاتـ الـعـمـومـيـةـ الـمـعـادـ هـيـكـلـتـهـاـ سـنـةـ 1983ـ.

\*الـحـقـوقـ الـمـسـتـحـقـةـ عـلـىـ الـمـؤـسـسـاتـ الـعـمـومـيـةـ الـمـنـحـلـةـ

\*الـحـقـوقـ الـمـسـتـحـقـةـ عـلـىـ الـمـؤـسـسـاتـ الـعـامـةـ الـتـيـ ظـلـتـ تـواـلـىـ عـلـىـ عـلـمـاـهـاـ.

وـمـنـ هـذـاـ الـمـقـدـمـ، أـخـذـتـ الـخـزـينـةـ عـلـىـ عـاـنـقـهـاـ<sup>28</sup>:

- خـسـارـةـ سـعـرـ الـرـفـ النـاتـجـةـ عـنـ الـقـرـوـضـ الـخـارـجـيـةـ لـتـدـعـيمـ مـيزـانـ الـمـدـفـوعـاتـ.

- الفـرقـ بـيـنـ أـسـعـارـ فـائـدـةـ الـقـرـوـضـ

- الـعـمـليـاتـ الـمـخـتـلـفـةـ الـتـيـ تـقـوـمـ بـهـاـ الـمـارـفـ عـنـ طـلـبـ الـمـسـاـهـمـيـنـ.

وـمـرـتـ عـمـلـيـةـ الـهـبـرـ الـمـالـيـ بـثـلـاثـةـ مـراـحلـ:

\*المـرـحـلـةـ اـولـىـ: بـدـأـتـ هـذـهـ المـرـحـلـةـ فـيـ سـنـةـ 1991ـ، وـارـتكـزـتـ عـلـىـ تـقـيـيمـ "بنـكـ الجـزـائـرـ"  
وـالـمـارـفـ الـوـسـيـةـ، حـيـثـ مـسـىـ هـذـاـ التـقـيـيمـ الـحـقـوقـ الـمـسـتـحـقـةـ عـلـىـ 23ـ مـؤـسـسـةـ قـبـلـ اـسـتـقـلـالـهـاـ،  
وـمـنـ أـجـلـ تـواـزنـ النـتـائـجـ الـمـارـفـيـةـ خـالـلـ السـنـةـ الـمـالـيـةـ 1991ـ 1992ـ، دـفـعـتـ الـخـزـينـةـ عـمـوـلـةـ تـسـيـرـ تـقـلـيدـ  
بـ7.5ـ مـلـيـارـ دـيـنـارـ.

\*المـرـحـلـةـ الثـانـيـةـ: تـمـ هـذـهـ المـرـحـلـةـ بـيـنـ سـنـيـ 1996ـ وـ1998ـ حيثـ مـسـتـ مـؤـسـسـاتـ التـورـيدـ  
لـبعـضـ الـمـتـوـجـاتـ الـأـسـاسـيـةـ وـأـيـضاـ بـعـضـ الـمـؤـسـسـاتـ الـمـتـخـلـصـةـ.

نـتـجـ عـنـ تـقـيـيمـ الـمـؤـسـسـاتـ مـبـلـغـ 186.7ـ مـلـيـارـ دـيـنـارـ كـدـيـوـنـ مـشـكـوـكـ فـيـهـاـ، حـيـثـ قـامـتـ الـخـزـينـةـ  
بـشـرـأـهـاـ عـنـ طـرـيقـ سـنـدـاتـ، مـدـدـةـ اـسـتـحـقـاقـهـاـ 12ـ سـنـةـ، وـسـعـرـ فـائـدـةـ 10%ـ.

يـهـدـيـنـ التـقـيـيمـ فـيـ هـذـهـ المـرـحـلـةـ إـلـىـ التـفـرـيقـ بـيـنـ الـمـؤـسـسـاتـ الـقـادـرـةـ عـلـىـ مـوـلـةـ نـشـاطـهـاـ إـذـ  
بـاسـتـعـاـهـ الـمـارـفـ مـسـانـدـهـاـ وـالـمـؤـسـسـاتـ الـعـاجـزـةـ عـنـ مـوـلـةـ نـشـاطـهـاـ.

\*المـرـحـلـةـ الثـالـثـةـ: تـمـ مـبـاشـرـةـ عـمـلـيـةـ الـهـبـرـ الـمـالـيـ فـيـ المـرـحـلـةـ الثـالـثـةـ فـيـ الـفـتـرـةـ 2000ـ 2001ـ، وـقـدـ تـمـ  
شـرـاءـ دـيـوـنـ الـمـؤـسـسـاتـ الـتـيـ تـمـتـ تـبـيـهـاـ، وـالـحـقـوقـ الـمـعـلـقـةـ بـاـ تـفـاقـاتـ الـخـالـةـ مـثـلـ تـلـكـ  
الـمـعـلـقـةـ بـالـجـانـبـ اـجـتمـاعـيـ، وـقـدـ وـلـلـجـمـعـوـمـ الـإـجـمـاليـ لـهـذـهـ الـحـقـوقـ إـلـىـ 346.5ـ مـلـيـارـ دـجـ بـماـ فـيـهـاـ  
الـشـرـاءـ الـجـزـئـيـ خـسـارـةـ سـعـرـ الـرـفـ وـالـفـرقـ بـيـنـ أـسـعـارـ فـائـدـةـ وـالـتـيـ 21.293ـ مـلـيـارـ دـجـ.<sup>29</sup>

هـذـهـ الـحـقـوقـ تـمـ شـرـأـهـاـ مـنـ طـرـفـ الـخـزـينـةـ فـيـ سـنـةـ 2001ـ، مـدـدـةـ اـسـتـحـقـاقـ 20ـ سـنـةـ وـسـعـرـ فـائـدـةـ  
يـقـدـرـ بـ 06%ـ وـقـدـ سـيـمـتـ "سـنـدـاتـ الدـعـمـ".

الـجـدـولـ رقمـ (01): نـتـائـجـ الـهـبـرـ الـمـالـيـ لـلـهـ مـارـفـ الـعـمـومـيـةـ (بـاستـشـاءـ نـدوـقـ 1ـ دـخـارـ)

بوـ حـفـصـ روـاـيـيـ وـعـلـيـ بـنـ سـاحـةـ

(2001-2000)

الوحدة: مiliar دج

نهاية 2001	نهاية 2000	الفترة
214.857	238.730	اتفاقيات الدعم في إطار المراحلتين الأولى والثانية لشراء حقوق الماء مارف العامة
311.605	346.228	1 اتفاقيات الموقعة في إطار المرحلة الثالثة لشراء حقوق الماء مارف العامة
526.426	584.958	مجموع السنديات المحفوظة لدى الماء مارف

SOURCE :BANQUE D'ALGERIE ,RAPPORT 2001, EVOLUTION ECONOMIQUE ET MONETAIRE EN ALGERIE ,OP-CIT P :52

وفي ما يلي جدول يمثل مدفوعات الخزينة في إطار اتفاقيات الشراء .  
الجدول رقم (02): مدفوعات الخزينة في إطار اتفاقية الشراء لسنة 2001.

الوحدة: مiliar دينار

نهاية 2001	الفترة
11.937	أ مل المبلغ في إطار اتفاقيات الدعم
34.623	أ مل المبلغ في إطار 1 اتفاقيات الجديدة
13.608	القواعد المقدمة في إطار اتفاقيات الدعم 2001
40.509	القواعد المقدمة في إطار 1 اتفاقيات الجديدة (2001-2000)
100.077	المجموع

الم در: علي بن ساحة، مرجع سابق، ص:138.

\*إعادة رسملة الماء مارف العمومية: ترجم الله بهير المالي للهـ مارف بعدم الملاعة المـ رفـية عن طريق عدة عمليات لإعادة الرسملة، وقد بدأت الأولى إعادة الرسملة في 1991، والتي ركزت على تقسيم قـمـ به "بنك الجزائر" والمتعلق بالوضعية المالية للـ مـ اـ رـ فـ في خـاـيـةـ 1990ـ .

أما إعادة الرسملة التي قـمـتـ خـالـلـ السـنـوـاتـ 1993ـ 1995ـ وـ 1997ـ فقد تم توجيهها بـنتـائـجـ تقـسيـمـ

الماء مارف التي قـمـتـ عن طـرـيقـ مـكـاتـبـ الـدـرـاسـاتـ الـدـولـيـةـ وـاـمـؤـيـدةـ منـ طـرـفـ "بنـكـ الـجـزاـئـرـ". إذـ أـجـرـتـ السـلـاـتـ عـمـلـيـاتـ التـدـقـيقـ بـالـعـاـونـ معـ الـبـنـكـ الـدـولـيـ لـتـحـدـيدـ اـحـتـيـاجـاتـ إـعادـةـ الرـسـمـلـةـ فيـ المـاءـ مـارـفـ منـ أـجـلـ الـوـفـاءـ بـنـسـبـةـ الـحدـ الأـدـنـ لـرـأـسـ الـمـالـ إـلـىـ الـأـوـلـ وـالـمـرـيـخـةـ لـمـخـاطـرـ، حـيـثـ بـلـغـتـ تـلـكـ النـسـبـةـ 5%ـ سـنـةـ 1996ـ وـقـدـ تـقـرـرـ رـفعـ هـذـهـ النـسـبـةـ إـلـىـ 8%ـ سـنـةـ 1999ـ وـفـيـ خـاـيـةـ 1994ـ اـنـتـهـتـ عـمـلـيـاتـ التـدـقـيقـ لـلـمـيـزـانـيـاتـ الـعـوـمـيـةـ فيـ أـرـبـعـةـ مـاءـ مـارـفـ عـوـمـيـةـ مـنـ أـمـلـ خـمـسـةـ، وـأـشـارـتـ النـتـائـجـ

بو حفص رواني و علي بن ساحة

الجدول رقم (03): إعادة رسملة المارف العامة بما فيها ندوق ١ دخار للفترة (1991-)

(الوحدة: مiliar دينار 2001)

المساهمة	%	نقداً	السنة
-		8.8000	1991
-		9.000	1993
24.900		14.000	1995
10.000		18.000	1997
25.200		24.600	2001
<b>60.100</b>		<b>74.400</b>	

<sup>١٤٠</sup> مدر: بن ساحة علي، مرجع سابق، ص: .

#### 2.2.4. فتح القاء الماء في ومراجعة أنماط التسبيير

أتاح قانون النقد والقرض 10/90 إنشاء مارف خاصة، محلية أو أجنبية، وقد حدد التنظيم المؤرخ في 03 جانفي 1993 شروط الإنشاء وإجراءات فتح الفروع للمرف أجنبية والمؤسسات المالية، كما عمدت السلطات الجزائرية إلى اتخاذ خطة هامة نحو تقوية المنافسة وتعزيز تنافسية القطاع المالي وفي بالتخاذلها قرار فتح رأس مال المرف العمومية وفتح القطاع المالي في أمام القطاع الخاص والأجنبي.

**النظام المالي في الجزائري -نهاية سنة 2004-** يتكون من :

- ست م اarf عمومية بما فيها ندوة ١ دخار والتي تم الـ مرق إليها سابقا.

- 12 مرفخاً منها مرف ذو رأس مال مشترك.

- 04 مؤسسات مالية، منها واحدة عامة

- مؤسستين للقرض الإيجاري، ومصرف للتنمية عن طريق الإئام، بالإضافة إلى مصرف خارج الإقليم.

لقد سمح إنشاء الماء مارف الخا تة و ته وير أنسه تها إلى خلق جو من المنافسة الحرة بين الماء مارف على مستوى سوق الموارد والقروض والخدمات الماء مارف.

وفي ما يلي جدول يمثل هيكل الودائع المصرفية، ومدى تورمساهمة القفّاع المصرفية في الخاص في

ذلك.

الجدول رقم (03) : هيكل الودائع المصرفية للفترة (1999-2002)

السنوات	الودائع	2002	2001	2000	1999
ودائع جارية :					
- المارف العامة	642.2	554.9	467.5	352.7	
- المارف الخاصة	548.1	499.2	438.2	341.3	
- نسبة المارف العامة إلى الودائع الجارية (%)	94.1	55.7	29.3	11.4	
- نسبة المارف الخاصة إلى الودائع الجارية (%)	85.35	89.96	93.73	96.76	
ودائع لأجل :					
- المارف العامة	14.65	10.04	6.26	3.23	
- المارف الخاصة	1485.2	1235.0	974.3	578.6	
- نسبة المارف العامة إلى الودائع لأجل (%)	1319.9	1152.0	928.5	559.3	
- نسبة المارف الخاصة إلى الودائع لأجل (%)	172.2	83.0	45.8	19.3	
	88.87	93.28	95.30	96.66	
	11.13	6.72	4.70	3.34	
المجموع	2127.30	1789.90	1441.80	931.30	

الوحدة : ملليار دج

المادر : علي بن ساحة، مرجع سابق، ص: 145.

\*مراجعةً لآفاق وقواعد التسيير: تعتبر النظم احترازية من قواعد التسيير في الميدان المصرفية، والتي يجب على المؤسسات المصرفية والمالية احترامها من أجل ضمان سيرها وبالتالي ملاءمتها اتجاه المودعين حتى تكتسب العمليات المصرفية نوعاً من الثقة.

لقد أدخلت السلطات النقدية الجزائرية هذه النظم ابتداءً من 01 جانفي 1992 حسب الأمر رقم 34/91 المادر بتاريخ 14/11/1991 المتعلق بتحديد النظم احترازية في تسيير المارف والمؤسسات المالية في شكل نسبتين هما:

بو حفص رواني و علي بن ساحة

- نسبة الملاعة Ratio de solvabilité

- نسبة السيولة Ratio de Liquidité

\* - نسبة الملاعة ratio de cook ou de solvabilité

تستخدم نسبة الملاعة لضمان قدرة المصرف أو المؤسسة المالية على الوفاء بالتزاماتها، وقد ارتفعت نسبة الملاعة في المصرف الجزايري حسب تدرج السلم الآتي:<sup>33</sup>

- 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 1 جتماعي من طرف "بنك الجزاير" إذ نصت المادة الثانية من التنظيم رقم 04-01 المورخ في 04 مارس 2004 والمتعلق بتحديد رأس المال الأدنى للمصرف والمؤسسات العمومية الخاضعة للقانون الجزائري على ما يلي<sup>34</sup>:

- ضرورة توفير حد أدنى من رأس المال 1 جتماعي المقدر بـ 2.5 مليار دينار بالنسبة للمصرف.
- ضرورة توفير حد أدنى من رأس المال 1 جتماعي والمقدر بـ 500 مليون دينار بالنسبة للمؤسسات المالية.

- \* - نسبة السيولة: تعرف هذه النسبة بالعلاقة بين الأصول والسائلة في الأجل التي يرصدها ويعنى رأس المال وقيمة الأجل حيث تهدف من جهة إلى ضمان قدرة المصرف والمؤسسات المالية على الدفع لأصحاب الودائع في أية لحظة ومن جهة أخرى تهدف إلى قياس ومتابعة خطر عدم السيولة للمصرف والمؤسسات المالية. بحيث تكون هذه الأخيرة مستعدة لتسديد ديونها في أجال استحقاقها وضمان قدرتها على تقديم القروض كما أنها تجنبها اللجوء إلى المصرف المركزي لتهيج وضعية خزنتها.<sup>35</sup>

3.2.4. الإجراءات المقترحة لتأهيل النظام المالي في الجزائري: فيما يلي نبذة عن الإجراءات والآليات الإدارية التنظيمية المقترحة، والتي بدأ من القيام بما من طرف الجهات المعنية في سبيل تأهيل أمثلة المصرف الجزايري نديماجها في أفقه الدولي. وذلك بناء على المعطيات العالمية (التحولات المالية) وخطاب الجهاز المالي ونوعه ونوعه، ونذكر من بينها:<sup>36</sup>

/\* إعادة النظر في الإمدادات المنوحة للمصرف العمومي من طرف الدولة. بما أن المصرف العمومي مملوكة للدولة، فقد سعت هذه الأخيرة إلى دعمها بكل الوسائل

سواءً كان دعماً مادياً أو معنوياً، إلى حد يتنافى وقواعد اقتصاد السوق والسعى إلى إيجاد منافسة حقيقة بين مختلف المارف.

ومنذ إعادة رسملة المارف العمومية بضغط من الجهات الخارجية والدولية كشرط أولى قبل خوبتها، 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 تصل إلى 03 مليارات دج.<sup>37</sup>

\* تشديد الرقابة لمكافحة الإفلاس واحتلاله في المارف: لقد أثبت الواقع أن التعديل الأخير الذي أدخل على قانون النقد والقرض وهو الأمر 11/03/2003 لم يمنع إفلاس المارف ولسحب اعتماد منها، بالرغم من أن هذا التعديل ظهر بعد إفلاس بنك الخليفة وببداية الوباءات المالية للبنك التجاري الناعي الجزائري.

منذ دور قانون النقد والقرض رقم 10/90 الذي فتح المجال أمام إنشاء المارف الخاصة بالجزائر، تم سحب اعتماد وافلاس خمسة من المارف الخاصة، وهي : بنك الخليفة، البنك الناعي التجاري والجزائري، يونيون بنك، البنك الدولي الجزائري والشركة الجزائرية. وليس هناك ما يضمن توقيف هذه الظاهرة في ظل الأوضاع القوانين الحالية.

إذا كان الإفلاس هو الظاهرة المنوحة للمارف الخاصة الجزائرية، فإن احتلاله أصبح الظاهرة المميزة للمارف العمومية الجزائرية، والذي سجل في الأشهر الأخيرة مبالغ ضخمة وبلغ إلى 200 مليار سنتيم من البنك الوطني BNA (وكالة بوزرعنة)، و1200 مليار سنتيم من بنك الفلاح والتسمية الريفية BADR (وكالة بئر خادم)، و1400 مليار سنتيم من البنك الجزائري الخارجي BEA (وكالة الخروب/قسمة بينة) وما زال المسلسل مستمراً.<sup>38</sup>

\*مراجعة المظومة القانونية ووجوب تبييقها في الميدان: لقد أظهرت المزادات التي تعرض لها النظام المالي في الجزائري مؤخراً وجود بعض التغيرات في الدوام التشريعية والتنظيمية للعمل المالي في الجزائر، وعدم التزام بالذريعة الفعلية والممارسة له الدوام التشريعات.

وتشير صورة كشف الحقائق من خلال تغيير جوانب عديدة في القانون الجزائري حتى يصبح شاملاً ويؤمن رؤوس الأموال الأجنبية المنتظرة التي تريد استثمار داخل الجزائر.

#### 4.4.2.4. جراءات التنظيمية المقترنة للتأهيل.

\* توفير بعض الشروط المادية المحفزة على تدبير أعمال المارف: ونذكر من بينها، ما يلي:  
- تدبير البنية التقنية للقطاع المالي:

- يحتاج القطاع المالي لتشغيله إلى بنية تقنية متطورة، وتشمل هذه البنية الفروع التكنولوجية للخدمات والقطاعات المالية، وأنظمة التحويل الإلكتروني والدفع الإلكتروني وتبادل الوثائق الإلكترونية والتوزيع الإلكتروني للأوراق النقدية، إلى جانب الأنظمة المشتركة بين المارف والأنظمة المشتركة بين القطاعات والمناطق.

ومن الضروري إقامة نظام للتكيف مع المعايير المصرفية الحديثة من خلال ا ستعمال الأوسع والمكثف للتكنولوجيات والفنادس العالية وتوسيع نطاق التنافس في القطاع وتقدير التعاون بين المصرف وتغيير أسواق الخدمات المالية وتوسيع الوساطة التقليدية، وهذه كلها عوامل تشكل ملبيات أساسية للنجاح وميادين نشاط المصرف الجديدة إذ أرادت أن تزيد من قدرها التنافسية وتعزز محركها نعاشر اقتطاعاً ماداً الوطني.

- سياسية جبائية محفزة: ينبغي إعداد سياسة جبائية محفزة (إعفاء كلي لرؤوس الأموال) التي يعاد استثمارها وتعديل أسعار الفائدة للقروض، والتشجيع المدخررين على ا ستثمارات المنتجة المباشرة التي تدخل في إطار التنمية اقتصادية واجتماعية للبلاد.

- ترقية وتوسيع خدمات فتح الحسابات في المصرف:

إن توسيع المواطنين على فتح الحسابات في المصرف يتم من خلال :<sup>39</sup>  
توسيع شبكة الوكالات الفرعية المصرفية، بهدف تغريب الشبكات المصرفية من المتعاملين اقتصاديين ذوي الدخول المرتفعة.

- إقامة شبكة لغرف المقاصة، وربط الشبكات المشتركة بين المصرف باضافة إلى الربط بين الشبكات الخزينة والبريد والبورصة، علاوة على تشجيع الشراكة في مجال مال الدعم المالي.

- إلزامية فتح حساب لكل تاجر

- توسيع استخدام وسائل الدفع الأكثر تطوراً، مثل بطاقة visa الدولية  
\*/ تحسين وتوسيع منظومة الخدمات المصرفية : وتم من خلال :

- إن المصرف عليه بوضع سياسات تجارية وائتمانية مميزة: عن طريق توسيع الخدمات المصرفية وتحسينها وإعادة اعتبار إلى الزيون الذي على أساسه يتوقف كامل نشاط المصرف وهذا لن يتأتى إلا من خلال وضع استراتيجية تسويقية وهي ترتكز على :

\* تحسين طرق الاستقبال وهياكل المصرف (تحسين نوعية الاستقبال وتحفيز مالحة الزيارة للاستشارة التي قد يحتاجها المتعامل مع المصرف).

\* احترام الزبائن والأخذ بعين الاعتبار احتياجاتهم وإقتراحاتهم، حتى تنسن تلبية احتياجاتهم

بفعالية وعادة ما يتحقق ذلك من خلال التقرب من الزيون يفتح وكاتب جديدة ونشر كل المعلومات التي تهمه سواء كانت اقتصادية مالية أو تشريعية.

السرعة في معالجة العمليات وتبني سياسة إنما تهدف إلى زيادة الطلب على المنتوجات وخدمات المصرف. وهذا مهم لتمويل المصرف إلى خلق ورقة قوية لنفسه، وطبعاً يكون هذا باستعمال وسائل اتصال: الدعاية والعلن.

- التحول إلى المصرف الشامل ذات الخدمات المتنوعة والمتنوعة: كخطوة نحو مواجهة المنافسة

الم وفية العالمية، وبملب ذلك العمل على مستويات سواء على مستوى الدولة أو على مستوى الجهاز الم وري في مجموعة أو على مستوى البيئة الداخلية لكل م رف من خلال تقوية قاعدة رأس المال الم مارف، زيادة عمليات الإنداج للوقوف في وجه الم ارف المدفأة. وكذا استعداد في التعامل مع التقنيات الم وفية الحديثة، علاوة على تقوية دور الم ور المركزي في مرحلة تحويل الخدمات الم وفية من حيث القدرة الإشرافية والتنظيمية.<sup>40</sup>

#### - ت ميم نظام إعلامي ملائم حتياجات الم رف والربائين :

إن وجود مثل هذا النظام يجعل المعلومات تتوقف بشكل سليم وهذا ما يمكن الم ورف من التعرف على كل العمليات المالية واقية مادية أو التشريعية التي تهمه وفهم الزبون، ومتابعة كل الـة ورات في عالم التقنيات المروبة بالنشاط الم وري من أجل تقديم خدمات جديدة للعاء.<sup>41</sup> كما أن إنساب المعلومات داخل الم ورف نفسه يعني للمؤولين القدرة على متابعة نشاطات الم ورف، مقارنة النتائج مع الأهداف الميسورة، وللعاملين الفرصة للتعرف أكثر مع مؤسستهم وتبني تحقيق أهداف الم ورف لأنهم سيشعرون بانتماء إلى الجماعة. غير أن هذا يكفي بل يجب تدعيمه بتحسين تداول المعلومات مابين الم ارف للتسجيل بعمليات تحويل الشكارات والأوراق التجارية وعمليات التحويل.

#### \*/ اجراءات أخرى مساعدة على تأهيل النظام الم وري الجزائري:

هناك بعض الإجراءات مساعدة على تأهيل القاع الم وري ونذكر من بينها :

- ضرورة مسايرة الم ارف 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 الم وري وخاصة السوق المالية، بحيث أنه الملحوظ بالنسبة للجزائر هو ضعف هذه السوق وعدم ثوتها منذ افتتاحها في التسعينيات من القرن الماضي. حيث تبين أن الحجم النسيي للقيمة السوقية لبورصة الجزائر مقارنة مع الحجم الإجمالي لهذه القيمة (بالنسبة للأسوق المالية العربية) بلغ 0.03%， خلال الربع الثاني من سنة 2004<sup>42</sup>، مقابل 45.65% للبورصة السعودية و 13.83% لبورصة الكويت خلال نفس الفترة. وعليه يجب تأهيل وتنشيط

الأسواق المالية وخاصة المالية الجزائرية الذي يساعد على استثمار المدخرات توجيهها إلى الأوعية الاستثمارية، وكذا جذب رؤوس الأموال المهاجرة، وخاصة القضاء على المدخرات والودائع التي هي خارج الدائرة النقدية، وبالتالي القضاء التدريجي على اقتطاع الموازي... الخ.

5. تأهيل النظام الم وري من خلال تنمية العنصر البشري: تستعين الم ارف الناجحة عن القوة البشرية المميزة من الناحية الكفاءة، فهذا العنصر هو المنقذ والمنفذ لاستراتيجية الإدارة وسياساتها، واهتمام بهذا العنصر واستراتيجي يجب أن يلاقي للأهمية

الله وى نظراً لتأثيره على نجاح تسيير الإستراتيجية. وعليه وجوب على الإدارة توبيخ جميع أنواع الممارسات الإدارية العاملة كافة المستويات الإدارية، وهذه الأنواع هي:<sup>43</sup>

\* المهارات الفنية: تحتاج المستويات ١ دارية المختلفة الى تربية مهاراتها الفنية. هذه المهارات قد تقتصر في التدريب على استخدام تقنيات ١ علام ١ لي والبرامج والنظم المدورة، وقد ترتبط ايضاً بالتعلم والتدريب في مجالات فنية قد يحتاجها العمل.

\* المهارات السلوكية والفكيرية: إن المهارات السلوكية تمثل في القراءة على القيادة والتحفيز واتخاذ بناء الروح المعنوية لدى المسؤولين والتدريب والتأهيل وتفويض السلطة. هذه العناصر جد هامة في بناء دائرة الناجحة والمبدعة التي تستطيع من خلالها بناء كيانات مرفقة مؤهلة وقدرة على التنافسية واندماج في أفق عالمي.

أما في ما يخص المهارات الفكرية فتعني قدرة ادارة على وضع ورقة عامة للمنظمة ككل والعلاقات بين اقسامها المختلفة داء المهام، وذلك من خلال التخطيط، التنظيم، الرقابة، تقوير النظم، تحليل المشكلات، عملية اتخاذ القرار، التنسيق وتفويض السلطة.

ويجب ا شارة الى ان ا دارة التنفيذية تحتاج الى التحليل بجميع المهارات. بحيث ان ا دارة غالبا ما تركز على المهارات السلوكية والفنية وتعطي اهتماما محدود جدا للمهارات الفكرية، في حين ان ا دارة العليا تهتم بالمهارة الفكرية بـ ورة اكبر من المهارات الفنية والسلوكية.

وَمَا رأيْنَا سَابِقًا، أَنْ نَهْ تَأهيلِ العَنْدِ وَالبَشْرِيِّ بَعْدَ مُشَكَّلَةً فِي النَّظَامِ الْمُرْفَعِ الْجَزَائِريِّ عَمُومًا. كَمَا أَنْ نَجَحَ اسْتَاتِيجِيَّاتُ التَّأهيلِ وَاللَّهُ وَيْرَ بِكَافَةِ مُخَارِهَا بِكَفَاءَةٍ وَفَاعِلَيَّةٍ هُوَ أَمْرٌ مَرْهُونٌ بِتَوفِيرِ كَوَادِرٍ وَاطِّلاَرَاتٍ بِشَرِّيَّةٍ عَالِيَّةٍ التَّأهيلِ مَعْزَزًا بِتَقْنيَّاتٍ مُرْفَعَةٍ حَدِيثَةٍ وَهُوَ مَا يَهْ لَبْ تَبْنِي مَايِلِي٤٤:

- توظيف العناصر المختصة في المجال المأهلي.
  - إعادة تدوير نظم جور والخوافر لدى العاملين.
  - اتباع سياسة مرونة في تفويض السلطات.
  - إلزام كافة العاملين بالماრف يتلقى برامج تدريبية على استخدام تكنولوجيا المعلومات والحواسوب باعتباره عنصراً رئيسياً في العمل المأهلي.
  - ترسیخ بعض المفاهيم المأهولة لدى موظفي المارف التي تتعلق بأهمية ابتكار والإبداع ومواكبة التكنولوجيا الحديثة وتوسيع المنتجات المأهولة والمبتكرة لكسب عمالاء جدد مع التحرير من القيود الروتينية التي تعوق سير العمل المأهلي.
  - التوسيع في العثاث التدريبية الخارجية للموظفين قد استبعدهم لبيقات التكنولوجيا والتقنيات الحديثة في العمل المأهلي المستخدمة في المارف العالمية وطرق التعامل معها وكيفية تبييقها في الجزائر. إذ أن بعض المارف في العالم تقوم بتخفيض نسبة من إرباحها للاستثمار في الموارد البشرية باعتباره استثمار للمستقبل.

- تبقى نظم تحفيزي على: الترقية بالإنتاجية والتكتوين، من خلال م باقة علاوات المردودية مع الجهد الفردي.

#### الخاتمة

بعد التعرف على أهم المتغيرات العالمية المالية والمرفية المميزة للاقتصاد العالمي، واحتلاط القاع المالي في الجزائري بات بد من إعادة تأهيله وذلك عن طريق إتباع استراتيجيات وأدوات تهدف إلى رفع من كفاءة القاع والبنية اللاح النظام المالي. بالإضافة إلى العوامل التي من شأنها رفع من المنافسة داخل القاع المالي والمالي في الجزائري.

كما أن الضغوط الممارسة على الجزائر لتأهيل نظامها المالي في تهدف إلى خواص بعض من مارفها التي تتمتع بحالة مالية جيدة، وبالتالي إيجاد المنافسة حقيقة بين المارف العاملة في الجزائر سواء منها العامة أو الخاصة أو الأجنبية، كما أن المارف المالي للمارف العمومية من الديون المشكوك في تحليها إعادة شراء مكتشوف المؤسسات العمومية بتقديم سندات الخزينة يحل إجزاءاً من مشكل المارف كون أنه يمكن إعادة تحويل السندات في السوق المالية.

وعليه فإن الجزائر مدعوة إلى رفع وتأهيل وتحديث قاعها المالي عن طريق توفير جملة العوامل من أهمها تحقيق استقرار اقتصادي الكلي وتوفير الإطار التشريعي والرأي الواضح بالإضافة إلى توسيع شبكة خدماتها وإدخال أحدث التكنولوجيات والتقنيات في مختلف الجات المارفية علاوة على ذلك إعادة تأهيل الكفاءة البشرية التي يعتمد عليها لتحقيق النجاح ورفع التحدى.

ولواجهة ظروف التغير المستمر والتحديات الراهنة والمنافسة العالمية مع ما يصاحبها متغيرات تكنولوجية، ارتأينا أن نقدم بعض التوصيات التي تكون بمثابة التنمية الموارد والكافاءات البشرية عن طريق إتباع سياسات مرونة ومتعددة تبعاً للتغيرات الواقعة في البيئة المارفية وبيئة الأعمال، واستجابة كذلك لمطلب السوق المحلي وال العالمي. ومن بين هذه التوصيات:

\*- إتباع منهج اثراء الوظيفي، وبهذا الجهد الذي يؤدي إلى جعل الوظيفة والعمل أكثر جاذبية وقلل تحدياً للعاملين ومحفزة بورقة أكبر وأفضل.

\*- إعادة هيكلة نظم الإدارة لكي تتوافق أكثر واسع استجابة تقديم الخدمات الجديدة.

\*- تقديم برامج دورية للتدريب ومستمرة لتدريب العاملين وزيادة مهاراتهم.

\*- اتباع سياسات جديدة ومرنة للعمل، والتي تستجيب للتغيرات الحالية في البيئة والسوق.

\*- اتباع سياسات جديدة ومتعددة لقياس مدى نجاح المارف في تلبية حاجات الزبائن ومتطلباتهم.

#### المواضيع

- ١ ملحن مفتاح، العولمة المالية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد رقم 2، جوان 2002، ص. 223.

٢ أ. د عبد الحافظ عبد الوهاب معين، دور السياسة النقدية في التأثير على هيكل ائتمان البنوك ظل برنامج للاحقة مادي، رسالة ماجستير في اقتصاد، كلية التجارة جامعة عين شمس، مصر، 2001، ص. 202.

٣ محمد فرج عبد الحليم، الدورات المعرفية وتنمية المعاشرة بالسودان، المؤتمر العلمي السنوي الثالث، الدورات المعرفية وتنمية المعاشرة في مصر والعالم العربي، كلية الحقوق، جامعة حلوان، مصر، مايو 2004، ص. 17.

٤ عزت عبد الحليم، أسباب العولمة المعرفية، مجلة اتحاد المعرفة العربية، العدد 236، المجلد 20، أوت 2000، ص. 6.

٥ عبد الله عبد الحميد، العولمة واقفة ماديات البنوك، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص. 40.

٦ ماجدة أم دشلي، الرقابة المعرفية في ظل التحولات الإقتصادية العالمية ومعايير لجنة بازل، الدليل الإلكتروني للقانون العربي عن موقع [www.arablawinfo.com](http://www.arablawinfo.com)

٧ عبد الله عبد الحميد، تحديث آلية الجهاز المركزي للتكييف مع إتفاقية تحديد تجارة الخدمات، الجملة المعرفية والتنمية والتخطيط، العدد الثاني، المجلد الحادي عشر، مصر، 2003، ص. 5.

٨ المرجع السابق، ص. 14.

٩ ملحن الدين حسن السيسىي، ادارة اموال وخدمات المعرفة لخدمة اهداف التنمية، اقتصاديات، البعثة الأولى، دار الوسام للطباعة والنشر، لبنان، 1998، ص. 324-323.

١٠ علي بن ساحة، نحو تأهيل النظام المعرفى الجزائري دماغه في اللاقى، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسويق، جامعة الجزائر، 2006/2007، ص. 122.

١١ نفس المرجع، ص: 123.

١٢ كمال رزق وعبد الحليم فضيلي، تحديث النظام المعرفى الجزائري، ملتقى المنظومة المعرفية الجزائرية والتحولات الاقتصادية، واقع آفاق، جامعة الشلف، 2004، ص: 374.

١٣ نفس المرجع، ص: 375.

١٤ أحلام بوغبلي، البنوك الجزائرية والمنافسة في ظل البيئة المعرفية المعاصرة - حالة البنك الجزائري، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير المؤسسات، المؤسسة الاقتصادية والتميز، جامعة قايمة، نوفمبر 2007، ص. 57-56.

١٥ كريم الناشاشي وآخرون، الجزائر: تحقيق استقرار والتحول إلى اقتصاد السوق، ندوة النقد الدولي، واسه من، 1998، ص. 54.

١٦ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 12، لـ 13 جانفي 1988.

١٧ المادة 02 من القانون 88-06.

١٨ بلعزوز بن علي، كوش عاشر، واقع المنظومة المعرفية الجزائرية ومنهج الإصلاح، ملتقى المنظومة المعرفية الجزائرية والتحولات الاقتصادية، جامعة الشلف، ديسمبر 2004، ص. 495.

- <sup>19</sup> كريم النشاشيبي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص.57.
- <sup>20</sup> لعشب محفوظ، القانون الم روبي، الم بعة الحديثة للفنون الم بعية، الجزائر، 2001، ص.26.
- <sup>21</sup> بوغزوس عبد الحق، الإ لاح الم روبي في الجزائر(1 نجازات والتحديات)، الملتقي الوطني الأول حول النظام الم روبي الجزائري، واقع وأفاق، جامعة فاملة، نوفمبر 2001، ص.209-208.
- <sup>22</sup> رواجع عبد الباقى، الإ لاح الم روبي في ظل برنامج الله حبیح الحبکلی (دراسة حالة الجزائر)، الملتقي الوطني الأول حول النظام الم روبي الجزائري، واقع وأفاق، جامعة فاملة، 2001، ص.84.
- <sup>23</sup> بوغزوس عبد الحق، مرجع سبق ذكره، ص.209-210.
- <sup>24</sup> LAMIRI ABDELHAK , La mise à niveau , revue des sciences commerciales et des gestion , N° :02: école supérieure de commerce ,Alger P :19.
- <sup>25</sup> بالح الم حي، أساليب تنمية المشروعات الم غرة الم غيرة الم متoscة في ا قة ماد الجزائري، مجلة العلوم ا قة مادية وعلوم التسيير، العدد 03 جامعة سيف 2004، ص:42.
- <sup>26</sup> كريم النشاشيبي وآخرون، مرجع سابق، ص:66.
- <sup>27</sup> BANQUE D'ALGERIE , RAPPORT 2001 ,EVOLUTION ECONOMIQUE ET MONETAIRE ,impression ANEP, Alger, P :49.
- <sup>28</sup> MOHAMED HAMIDET, le passage bancaire Algérien : réalité et développement BNA-FINANCE, N°04, avril/juin2003, P : 14.
- <sup>29</sup> BANQUE D'ALGERIE RAPPORT 2001, EJOLUTIM ECONOMIQUE ET MONETAIRE EN ALGERIE, OP-CIT ,P :51.
- <sup>30</sup> كريم النشاشيبي وآخرون، مرجع سابق ص:67.
- <sup>31</sup> BANQUE D'ALGERIE RAPPORT 2001, EVOLUTION ECONOMIQUE ET MONETAIRE EN ALGERIE OP-CIT P :54.
- <sup>32</sup> MOHAMED HAMIDET , OP-CIT, P :12.
- <sup>33</sup> سامية نزالي، تأهيل الم روبي للخوا تة، رسالة ماجستير، كلية العلوم ا قة مادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، 2005/2006، ص : 216.
- <sup>34</sup> 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.
- <sup>35</sup> سامية نزالي، مرجع سابق، ص : 150.
- <sup>36</sup> ناصر سليمان، تأهيل المؤسسات الم روبة العمومية بالجزائر، المبررات وأسلوب الملتقي الدولي حول تأهيل المؤسسات الم غيرة الم متoscة في الدول العربية، جامعة الشلف، 17-18 أفریل 2006
- <sup>37</sup> ص حفیظ:3ملايين دو ر لإعادة رسملة جديدة وتهیير للبنوك العمومية، جريدة الخبر، فحة ا قة ماد، بتاريخ: 2005/09/25.
- <sup>38</sup> ناصر سليمان، مرجع سابق، ص:596

<sup>39</sup> و اف عتيقة، اتفاقية العامة للتجارة في الخدمات وآثارها على القضاء المالي في قبة ماديات الغربية بالتركيز على حالة الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة محمد خضر بسكرة، 2002/2001، ص: 152.

<sup>40</sup> محمد زيدان، النظام المالي في تحديات العولمة، الملتقى الوطني الأول حول النظام المالي في الجزائر، وافق جامعة قايملة، 05-06 نوفمبر 2001، ص: 38.

<sup>41</sup> نعيمة غلاب وزينات دراجي، استراتيجيات التكيف البنكي مع القضاء المالي، الملتقى الوطني الأول حول النظام المالي في الجزائر، وافق جامعة قايملة، 05-06 نوفمبر 2001، ص: 252-253.

<sup>42</sup> Hagquette 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.

<sup>43</sup> كوثر ابجي، إستراتيجية القضاء المالي في العربي لمواجهة تحديات العولمة، المؤتمر العلمي الرابع حول استراتيجيات الأعمال لمواجهة تحديات العولمة، جامعة فيلادلفيا، الأردن، 15-16/03/2005، ص: 9.

<sup>44</sup> النشرة قبة مادية "تنمية القضاء المالي في مواجهة تحديات العولمة" الإسكندرية، المجلد 35، 2003، ص .39:



## الْأَكَادِيمِيَّةِ الْعَالِيَّةِ الْجَزَائِيرِيَّةِ

سليمة رقيبة  
معهد العلوم الاقتصادية التسيير العلوم التجارية كلية وهران

### مقدمة

خلال فترة تقدر لأكثر من عشرين سنة، قام صناع السياسة في الجزائر بإصلاح القطاع المالي تدريجياً وذلك من خلال إصدار قانون النقد والقرض الذي يعتبر نقلة نوعية في عالم لبنك والمصال ورغم أنهم حققوا بعض التقدم، إلا أن الإصلاح والنمو في أجزاء أخرى أصاب جهودهم بالفشل، لذا بدا ضرورياً ولازماً الاهتمام برفع أداء المنظومة المصرفية، حيث يرد الأداء على عدة جوانب منها الإبداع، حركة الوسائل المالية، التسويق بين عوامل الإنتاج، النجاح في الإنداجم التجاري وبقاء وحدة الإنتاج في المنافسة، وتحدف المنظمات المصرفية من خلال رفع أدائها إلى تحقيق ثروة مالية وتحقيق الاستقرار في سوق تملكه المنافسة وقانونه: البقاء للأقوى، لأنها تنشأ وتتمو في وسط مليء بالعوامل المؤثرة فيها ولعل أهم عامل من العوامل الحقيقة للنجاح نجد العنصر البشري فهو العنصر الحقق 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 تجاوها 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 يتملكون المواهب والخيال اللازمين للشركات لكي تتنافس في بيئه متغيرة ومعقدة. وهناك من يرى أن إدارة الموارد البشرية هي فن اجتذاب العاملين واختيارهم وتعيينهم وتنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم، ونهاية الظروف التنظيمية المalaalمة من حيث الکم والكيف لاستخراج أفضل ما فيهم من طاقات وتشجيعهم علىبذل أكبر قدر ممكن من الجهد والعطاء. ويمكن القول بأنها الإدارة التي تبحث عن الأفراد وتخطط الاحتياجات البشرية ثم تقوم بالاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وتنمية المهن ووضع هيكل أو نظام للأجر.

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 والتقويم و وافر المالية والمعنوية.

2- 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 فبدلاً من النظر إلى أهداف المنظمة وحاجات الأفراد على أنها تقسيم منفصلين وأن تحقيق أي منها 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 اتجاه 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 لابد أن تخلق لإشباع حاجات الأفراد النفسية والاقتصادية والاجتماعية.

- بيئة العمل لابد أن تهيي وتشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم.

برامج وسياسات الموارد البشرية لابد أن تُنفذ بطريقة تراعي تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المنظمة من خلال عملية تكاملية تساعده على تحقيق هذا التوازن الهام.

يتضح من التعريفات السابقة إن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الحامة في المنشآت ا مدiate 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 المجموعة وأنشطتها إلا أن هناك عدداً من الوظائف الأساسية للموارد البشرية في أي تنظيم وهي عملية مكونة من عدة خطوات صمممت لتزويد المنظمة بالأفراد المناسبين للوظائف المناسبة. هذه الخطوات تتضمن: توصيف الوظائف، تحطيط الموارد البشرية، توفير الموظفين من خلال الاستقطاب ثم الاختيار ثم التعيين.

يعتبر توصيف الوظائف كما ذكر البداية ا قيقة لعمل إدارات الموارد البشرية لأنّه يحدد الأعمال والمهارات المطلوبة بعد تحديد أهداف المنظمة. ويعرف توصيف الوظائف بأنه "تحديد معلم كل وظيفة من الوظائف الموجودة في المنظمة من حيث واجباتها ومسؤوليتها ومتطلباتها والشروط التي يجب أن توفر 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 يساعده في تحديد وتحطيط الاحتياج الفعلي من الموارد البشرية أيضاً. تم أن تحطيط الموارد البشرية عبارة عن "نظام تواافق أو مقابلة عرض الأفراد مع الوظائف المتاحة والتي تتوقع

المنظمة وجودها عبر فترة زمنية محددة. يتبين لنا أن من أهم بنود تحطيط الموارد البشرية أنها تهدف إلى التأبِّي باحتياجات المنظمة من الأفراد وتطوير خطط واضحة تبين عدد العاملين الذين سيتم توظيفهم (من خارج المنظمة) والأفراد الذين سيتدرِّبُهم (من داخل المنظمة) لسد هذه الاحتياجات.

من خلال ما تقدم يتبين لنا أيضًا أن تحطيط الموارد البشرية لا يعني بالضرورة عملية اصول 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. وتلخص المنظمات للعديد من الوسائل للبحث عن يعطي هذه الاحتياجات، مثل الصحف اليومية والصحف المختصة بالإعلانات، ووكالات العمل، أو الاتصال بالمعاهد والكليات التجارية، أو موقع الويب المخصصة والعديد من الوسائل التي تنقل الاستقطاب السلبي أما الإيجابي فهو عندما يذهب ممثلو المنظمة إلى ذوي الخبرة المؤهلين ويعرضوا عليهم الوظائف الشاغرة. بعد ذلك تأتي عملية الاختيار وهي اختبار أنساب شخص للعمل من بين مرشحين من داخل المنظمة أو من خارجها). يتم اختبار المرشحين الذين تقدمو لشغل الوظائف المعلن عنها بعدة وسائل منها ملء بعض الاستمارات، أو المقابلات، والاختبارات التحريرية أو المهاراتية، بعد ذلك يتم تعين من ينجح وتنطبق عليه المتطلبات.

إن التعين لابد أن يتم بصفة مبدئية حتى يتم التأكيد من أن العاملين قد اجتازوا الاختبار الفعلي. من خلال ما تعلم 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 رأيي أن مما أفقد سياسات إدارة الأداء والاختبار والتعيين(أى التوظيف) المعمول بما حالياً في منظماتنا أهميتها هو كونها لا تعتمد على أساس الاستحقاق والجدارة والتنافسية، وتتفقر إلى الشفافية والمساءلة، وتعتبر تقليدية وغير فعالة أو مزنة، وكونها تعمل وفق أنظمة مغلقة تعتمد على مبدأ المركبة في اتخاذ القرار، والحسوبية 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 املاكه للإشراف عن قرب وتحفيض حوادث العمل وتعزيز المعرفة المتخصصة وتعزيز استقرار ومرنة التنظيم.

4- الأداء في المؤسسات المالية: تتلخص العلاقات بين الأداء والتمويل في الدور المنظر 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 متضرر 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 أنجذب 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 لاي منظمة إلا بنجاحه.

إن النظام البنكي في الدول النامية بعيد عن اتجاهات الواقعية المطلوبة في السوق مما يبعده على أن يكون عامل لأداء المنظمة، وبسبب الأهمية البالغة التي يحتلها النظام البنكي في التنمية الاقتصادية، يجب أن يأخذ بعين مردكة للواقع عن طريق تشجيع التوفير في الأوساط الشعبية بوضع صناديق لإيداع الأموال في متناول الجميع والعمل على تحفيز ديمقراطية الإقراض. رغم الإصلاحات المالية المتهجة، تبقى النتائج هزيلة لذا يجب محاولة جمع العوامل المتساوية في ذلك وإظهار قدرات الإبداع المالي، وسرعة دوران القروض الأئتمانية والفعالية التنظيمية، كلها محددات أساسية للأداء.

تعاني الأنظمة البنكية من مشكلتين رئيسيتين هما:

- تسخير بنكي قليل الكفاءة.

- عرض منتجات وخدمات غير ملائمة.

5-الصلة الوثيقة بين التكوين والأداء واستعمال الطرق العلمية: تقترح نظرية رأس المال البشري أن الاستثمار في تكوين الأشخاص هو ضروري لتحسين قدراتهم التسوية ومنه تحسين مردودهم الاقتصادي، حيث يرجع بعض الاقتصاديين ضعف التسخير إلى ضعف مستوى التعليم، ولذا يجب تحديد نوع وأسلوب التكوين الذي يساعد على دعم ثفو القدرات المشتركة مع الأسلوب التسوييري.

أثبتت الدراسات أن هناك علاقة وطيدة بين طريقة التسخير والتعليمات الدراسية، وهذا ما يتطلب إعداد استراتيجيات للتكتونين تفيد في اصوال على رؤساء بحثوا 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 المؤسسة لكي تتفادى الاستثمارات السلبية، حيث نوقشت أهمية هذا العامل في العديد من الدراسات وكانت مفيدة للبلدان النامية باقتراح بعض املول لمشاكلها.

أثبتت التجارب السابقة أن استعمال الطرق العلمية والتقييمات 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 محددا أساسيا لنجاح المؤسسة، على الأخص في القطاع الخاص، وتأمين المراقبة التسوية برؤوس أموال أجنبية أو خاصة يعظم فرص نجاح المنظمات و يجعلها

في تزايد مستمر.

إن الأخذ في الاعتبار، القيم السوسيو-ثقافية للمحيط في عملية التسخير، يحسن بدون شك أداء المنظمات.

أما بالنسبة لنقص الاستعدادات في التسويق، في التسخير الاستراتيجي، في تسخير الموارد البشرية وتختلف فكر المنظمة فهده أيضا عوامل تشكل عائقا ملموسا تعوق نجاح المؤسسات.

إن عدم ملائمة عرض المنتجات البنكية مع خصوصيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول النامية، عدم كفاءة التسخير البكى و عدم قدرة البنك 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 انتهجهت السلطات سياسة التخطيط المركبة، فلم تكن السياسة النقدية منفردة ببرنامج مالي مستقل عن بقية البرامج التنموية الوطنية حيث كان إصدار النقد خاضع لاحتياجات مختلف القطاعات دون دراسة دقيقة للنتائج المرتبطة عن ذلك ليعرف هذا المودج التنظيمي نعائص من الجانين النظري والتطبيقي.

كل هذا نجم عنه اختلال وظيفي وهيكلي لا يزال مستمرا على الجهاز المركزي، 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 إيجادها فيما يلي:

- وجود ديون كبيرة ناتجة عن نظام التخطيط المركزي.

- التسرب الكبير للنقد خارج القطاع المركزي.

- عجز أغلب المؤسسات العمومية، مما أدى بها إلى عدم تسديد ديونها تجاه البنك و بالتالي لم يكن بإمكان السلطات تطبيق أي سياسة دون مراعاة هذه القيود.

ونظرا للدور الكبير الذي يلعبه الجهاز المركزي في الاقتصاد تطور و نت إشكالية الإصلاح البنكي في الجزائر مع تطور مسار السياسة الاقتصادية للبلاد، حيث عرفت ثلاث مراحل مهمة هي:

\* سنوات السبعينيات (1970): كان الجهاز المركزي يلعب دور "صندوق" (Tiroir - Caisse) تحول من خلاله تدفقات الأموال الداخلية والخارجية الموجهة للاستثمارات العمومية.

\* في سنوات الثمانينيات (1980): بدأ النظام البنكي يتغير ويعرف على حدوده من أجل تطوير القطاع الخاص بسبب تراجع الأدوار الداخلي الناتج عن انخفاض أسعار البترول. خلال هذه الفترة المليئة بالتحولات، غالبا ما تعرض النظام البنكي إلى انتقادات غير عادلة، قد تسبب فيها المحيط الاقتصادي العام.

عرفت هذه المرحلة إصلاحات متتالية، أولاً إصلاحات 1986، بمقتضى القانون رقم 86-12

سليمه رفيبة

ال 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 المعجل والمتمم لقانون 86-12 السابق الذكر ومضمونه هو إعطاء الاستقلالية للبنوك في إطار التنظيم الجديد للاقتصاد والمؤسسات، ويلزمهما التدخل في السوق حسب قواعد التجارة والعمل بمبدأ الربحية والمردودية.

\* في سنوات التسعينيات (1990): عرفت سنوات التسعينيات تناول جدي واهتمام حقيقي بمشاكل النظام المصرفي التي وصلت ذروتها، حيث عرفت هذه الفترة بحدثين مهمين هما:

- أولاً: تدخل البنك العالمي وصندوق النقد الدولي من أجل مساندة الإصلاحات المصرفية عن طريق وضع برنامج للتعديل القطاعي والمخطط الإجمالي (بيان عقد الشبيث في 31-05-1989) الذي كان يطالب بإعادة نظر جذرية و شاملة بشأن القطاع المالي وبالتالي اخفاء تدرجى لنظام البنكي السائد.

- ثانياً: إصدار القانون رقم 90-10 المتعلق بالنقد والقرض والمؤرخ في 14 أفريل 1990 والذي كان منعطفاً حاسماً 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 وختلف أشكال التسربات.

- وضع نظام مصرفي فعال من أجل تعبيته وتوجيه الموارد.

- وضع هيئة جديدة على رأس المنظومة المصرفية تسمى "مجلس النقد والقرض".  
*le conseil de la monnaie et le crédit*

إن إشكالية الإصلاح البنكي ترجع في الأصل إلى إصلاح ومعاجلة المحيط، دون إغفال الشركاء المعاملين مع النظام البنكي، حيث يجب أن يشمل الإصلاح محمل الجهاز المالي 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 منطق خاص، إنما هو تابع للسياسة الاقتصادية العامة التي تنتهج وجهة ليبرالية بمعنى التعامل مع منطق اقتصاد السوق وشمولية العولمة التي تتبنى أفكار الانفتاح والمنافسة ومكافأتها تكون إما النجاح والاستمرارية أو الفشل والزوال.

7- النظام المالي الجزائري والتحولات الاقتصادية الراهنة: إن نجاح التحول من الاقتصاد المخطط إلى اقتصاد السوق يحتاج إلى تطوير المؤسسات وقيام حكومة بدورها الملاائم، والمقومات

الأساسية لنجاح ذلك هي وضع برنامج للاستقرار الاقتصادي والتصحيح الميكانيكي. فالانتقال إلى اقتصاد السوق يتطلب وضع نظام مصري متتطور يتعامل على أساس علاقات جيدة مع باقي القطاعات الاقتصادية، لكن القطاع المصرفي الجزائري يبقى ضعيفاً نظراً 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 وجدارتها الائتمانية.
- عجز أنظمة الإعلام، التسويق والاتصال.
- غياب المعاشرة وتأخر التحديث خاصة التكنولوجي.
- ضعف دوره ك وسيط مالي.

إن الاختلالات الموجودة على مستويات كبيرة أضعفـت فعالية الخدمات المصرفية خاصة على مستوى تجميع الموارد. وهـكذا يـقى القطاع المصرفي ـ مـالي عـقدة تـعرض تـطور الاقتصاد الوطني وعـولته ولـتجاوزـ هذه الأـزمـة، يـجب رفعـ أداءـ المـنظـومةـ المـصرـفـيةـ الـذـيـ لاـ يـتحقـقـ إـلاـ بـعـدـ تـخـبـيرـ أـرضـيـةـ وـفـضـاءـ يـتلـاءـمـ معـ فـترةـ الـافتـاحـ هـذـهـ وـيـتمـيزـ بـسـعـ عـنـاصـرـ مـهمـةـ هيـ<sup>7</sup>:

- تـجـديـدـ التـشـريعـاتـ الـبنـكـيـةـ وـاـنـدرـةـ (Prudentielle)ـ حـقـ تـسـجـمـ معـ التـطـيـقـاتـ الـدوـلـيـةـ،ـ ـاـ مدـيـثـةـ وـالـمـسـتـقـرـةـ.
- اـسـقـالـالـيـةـ السـلـاطـةـ الـنـقـدـيـةـ.
- بدـأـ مرـحـلـةـ صـارـمـةـ لـتحـديـتـ الـبـنـوـكـ الـعـمـومـيـةـ الـكـبـرـيـ،ـ تـشـمـلـ عـلـىـ إـعادـةـ رـسـمـلـةـ،ـ تـطـهـيرـ مـالـيـ،ـ إـعادـةـ تـوجـيهـ الـاسـتـثـمارـاتـ وـتـحـديـتـ طـرـقـ التـنظـيمـ وـالتـسيـيرـ.
- إـطـلاقـ مـشـارـيعـ جـديـدةـ ماـ بـيـنـ الـبـنـوـكـ تـعـلـقـ بـنـقلـ الـمـعـطـيـاتـ،ـ تـوـيـعـ سـلـةـ الـمـنـتجـاتـ وـمـعيـارـيـةـ أدـوـاتـ التـسيـيرـ.
- تعـطـيلـيـةـ أـوـسـعـ لـإـحتـسـاجـاتـ الـزـيـانـ.
- تـطـوـيرـ نـشـاطـاتـ الـسـوقـ وـتـطـهـيرـ الـمـحـافـظـ.

ـ إـثـراءـ الـوـسـطـ الـبـنـكـيـ الـوـطـنـيـ بـدـخـولـ بـنـوـكـ جـديـدةـ خـاصـةـ وـمـؤـسـسـاتـ مـالـيـةـ مـتـخـصـصـةـ.ـ لـعـدـةـ سـنـوـاتـ وـلـمـ يـزـلـ الإـصلاحـ الـبـنـكـيـ وـرـفـعـ أـداءـ الـمـنظـومةـ المـصـرـفـيـةـ،ـ مـوـضـوعـاـ وـارـ شـدـيدـ،ـ حـادـ وـمـتـعـدـ الـأـبعـادـ،ـ أـكـدـ كـلـ مـرـةـ وـخـلـصـ إـلـىـ ضـرـورـةـ إـعادـةـ هـيـكـلـةـ الـقـطـاعـ،ـ إـعادـةـ تـشـكـيلـهـ أوـ خـوـصـصـةـ الـبـنـوـكـ الـعـمـومـيـةـ ـاـ مـالـيـةـ كـسـبـيلـ وـحـيدـ لـإـنجـاحـ الإـصلاحـ الـبـنـكـيـ وـتـحـقـيقـ مـنظـومةـ مـصـرـفـيـةـ فـعـالـةـ تـسـعـىـ إـلـىـ تـحـسـينـ جـودـةـ خـدـمـاتـهاـ وـرـفـعـ أـدائـهاـ وـإـلـىـ تـكـشـيفـ الـمـنـافـسـةـ بـيـنـ مـؤـسـسـاـتـهاـ.

ـ إـذـ يـنـطـلـقـ وـضـعـ الـبـنـوـكـ فيـ حـيـطـ تـنـافـسـيـ تـمـيزـ عـنـاصـرـ هـيـ،ـ

- تـنظـيمـ الـمـنـافـسـةـ بـيـنـ الـبـنـوـكـ،ـ وـذـلـكـ بـفـتـحـ الـقـطـاعـ وـتـشـجـيعـ ظـهـورـ مـنـتـجـاتـ بـنـكـيـةـ جـديـدةـ.
- الـاستـثـمارـ فيـ الـقـطـاعـ الـبـنـكـيـ،ـ لـأـنـ الـنـظـامـ الـمـصـرـفـيـ الـجـزاـئـيـ تـغلـبـ عـلـيـهـ الـبـنـوـكـ الـعـمـومـيـةـ

ويقى نشاط البنوك الخاصة محدودا.

- خوصصة البنوك العمومية: حيث كانت هناك مساعي عديدة لخوصصة المؤسسات العمومية وتقويم الاقتصاد، حيث صدر القانون 95-22 المؤرخ في 26 اوت 1995 والمتعلق بالخوصصة ثم إنشاء مجلس الخوصصة في 21 ديسمبر 1996 ثم لجنة مراقبة الخوصصة في 1997، وبعدها المرسوم 97-12 المؤرخ في 19 مارس 1997 لتكميل القانون 95-22 تماشيا مع التحولات الجديدة، هدف تفعيل سير عملية الخوصصة.

طرح مشكلة خوصصة البنوك العمومية في الكثير من الدول، حيث هناك مساعي وطرق مختلفة لخوصصة البنوك العمومية، ربما تكون خوصصة البنوك الجزائرية ضرورة ملحة للقضاء على الاختلالات الاقتصادية، ولتجاوز عجز وظيفة الوساطة المالية التي تتج عنها عجز قabil الاستثمارات وتجاوز مرحلة البيروقراطية وتناقل الإجراءات، لكن هل أكمل التحضير الفعلى خوصصة البنوك العمومية وتتوفر المناخ والأرضية المناسبين لذلك وهل الخوصصة هي امل الوحيد لنجاح الإصلاح البنكي، لتحديث البنوك ورفع مستوى أداء المنظومة المصرفية؟

يمكننا اقتراح حلول تناسب الوضعية ا مالية التي تعرفها البلاد وتساعدها على التجاوب مع التحولات السريعة الشاملة على الصعيدين الوطني والدولي.

- أولا: دعم الشراكة بترقية المساهمة ومشاركة الرأس المال الأجنبي الذي يسمح بتنمية وتطوير القدرات التسييرية والقيادية وأكتساب الخبرات.

- ثانيا: تدقيق أحسن مليادين تدخل الدولة.

- ثالثا: استعمال ميكانزمات بحثة تسمح با صول على معلومات جيدة حول تسيير هذه المنظمات.

- رابعا: تحدث أدوات التسيير والتنظيم، لعرض خدمات بنكية ذات مقاييس دولية وأداء متتفع، تنا رضا الزبون وتجلب اهتمامه.

يبدو أن امل 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 تتحقق تحول جذري لأفكار وذهنيات عمالها وتبنة الجهود المبذولة على كافة الجهات لتجسيد الأهداف التالية:

- تحدث أدوات العمل.

- تحسين إطار العمل واستقبال الرopian.

- 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 الزبائن بالدرجة الأولى ومناسب للعامل ويساعده على تقديم خدمات ذات جودة في أوجز وقت ممكن لأن في ظل العولمة والافتتاح للمنافسة، لا بد من وجود في المستقبل القريب مؤسسات مالية وبنكية منافسة وحينها يتترجم وقت الانتظار والطريقة المالية لتقديم الخدمة بمثابة الركيان إلى المؤسسات المنافسة للحصول على خدمة أفضل وفي زمن قياسي وجزء، فقد الزبائن يؤدي إلى ضياع فرص بيعية على المؤسسة تعكسها معدلات الإنتاجية المنخفضة تدهور أكيد في مستوى الأداء.

وهكذا يمكن تصوّر علاقة طردية بين الثلاثية التالية: تحسين الأداء ← إشباع الزبائن ← تقليص طابور الانتظار (أو تقليل زمن اصوال على الخدمة المطلوبة).

إذن خلصنا إلى أن رفع أداء المؤسسات المالية والبنكية يتطلب تغيير الأسلوب التنظيمي المالي المعتمد به واقتراح أسلوب تنظيمي آخر يتمثل في تعدد الشعوب (Polyvalence) أو تشعب الشبابيك بمعنى أن كل شبايك أو محطة يقدم كل ونفس المنتجات ولا يختص في تقديم خدمة واحدة أي أنّ الزبائن عند دخوله المؤسسة المصرفية فهو يقف في طابور واحد ويتوجه إلى الشبايك الفارغ حسب دوره مهمًا كانت الخدمة المطلوبة لأن الشبابيك كلها تقدم نفس الخدمات وتتجزّه في مرحلة واحدة.

يرتکز الأسلوب المتناوّب أي تشعب مراكز الخدمة على تحليل نظرية صفوف الانتظار التي تقسم بعدل وصول الزبائن إلى المؤسسة (أو النظام) في وحدة من الزمن وبزمن تأدية الخدمة (غالباً يفرض ثابت)

يمكننا التأكيد على أن الأسلوب المتناوّب المقترن هو أكثر كفاءة من الأسلوب التنظيمي المالي لأنّه يعكس إشباع الزبائن المتضرر 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 المتناوّب مرهون بشرط أساسى هو تكوين العمال وإعادة تأهيلهم للإدراك والسيطرة على جميع وسائل العمل والتمهّن على جميع المنتجات وطريقة تقديمها لتحقيق تشعب الشبابيك وأخيراً محاولة بذل مجهود أكبر في التعامل مع الزبائن لإرضائهم وكسب ثقفهم من خلال أساليب تدرج المفهوم التسويقي في المؤسسات المصرفية باعتباره المصدر الأول للنجاح ورفع الأداء.

#### 8- خاتمة ونوصيات:

من خلال ما تقدّم نخلص إلى أن التكوين في قطاع البنوك يعتبر حجر الأساس لنجاح الإصلاحات التي تمت مباشرةً منذ سنوات بالجزائر لتحسين أداء المؤسسات المصرفية والمالية عموماً في وقت أصبحت فيه السوق الجزائرية تجلب اهتمام المستثمرين الأجانب في هذا المجال بالذات. لكن يبدو أن رفع هذا التحدى يبقى بعيداً المنال بالنظر إلى جملة من المعطيات أهمها عدم انشغال مسيري البنوك بعامل التكوين بصفة خاصة وبالعنصر البشري بوجه عام.

سليمه رفيبة

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 فتورة جديدة لبنوك أجنبية يرتفع أن تستقر ببلادنا في السنوات المقبلة والتي أصبحت هي بذاتها تشكل منبع قلق للبنوك العمومية الجزائرية بفعل استقطابها المتزايد للكفاءات الجزائرية مقابل حواجز مغربية.

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 العالمي. 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 تتعذر ذلك إلى مخاطر من نوع آخر مثل المخاطر القانونية والمخاطر الائتمانية والمخاطر التشريعية ومخاطر السوق، إضافة إلى المخاطر ذات العلاقة بتذبذب أسعار العملات وبالكورونا وتقلب أسعار المواد الأولية.

والتحكم في التقىيم يمكن البنك بدون أدنى شك من لعب دور أكبر في الساحة الاقتصادية وهو المطلوب منها حاليا في الجزائر حيث أصبح ينظر إليها كـ ملقة 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 كتحدٍ يجب رفعه من أجل أن تصبح البنوك أكثر قدرة على المبادرة وعلى تمويل المشاريع التي قد تبدو للوهلة الأولى غير مرحة 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 يعطيها 1300 موقع مصري تابع لـ 30 مؤسسة مالية، فإن الناقص الأخرى التي يمكن الإشارة إليها تمثل في غياب التوسيع في المنتجات المقدمة كـ الإيجار المالي "le leasing" والوساطة المالية .L'intermédiation Financière

وما 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 المغربية.
- 4- ترسیخ مبدأ "الرجل المناسب في المكان المناسب"
- 5- ضرورة التحكم في اللغة الانجليزية التي تعتبر لغة المعاملات الدولية.
- 6- تحصيص ميزانية هامة لتكون الإطارات والرسكلة المستمرة للتآقلم مع متطلبات الساحة الاقتصادية الراهنة.
- 7- الاستفادة من نتائج البحث لعلم النفس والمجتمع والانتربولوجيا لأن العامل البشري توكيية مقدمة يحتاج تأهيله وتسييره إلى العديد من المهارات.
- 8- إضفاء مفاهيم الجودة والتوعية 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 تخلق لإشباع حاجات الأفراد النفسية والاقتصادية والاجتماعية وأن بيئه العمل لا بد أن تهيئ وتشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم.
- 11- إن برامج وسياسات تنمية وتدريب الموارد البشرية التي نعول عليها كثيراً لرفع كفاءة الفرد وأدائه لا بد أن تُنفذ بطريقة تراعي تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المنظمة من خلال عملية تكاملية تساعده على تحقيق هذا التوازن المأمول.

#### المراجع:

- 1- المراجع باللغة العربية:  
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- الصباب، أحمد عبد الله وآخرون. أساسيات الإدارة ١ مدبلبة. 2002.
- 4- د.الضحيان، عبد الرحمن إبراهيم. الإصلاح الإداري المنظور الإسلامي والمعاصر والتجربة السعودية. جدة: دار العلم للطباعة، 1994.
- 5- العقدة، أحمد عبد الجيد. تقويم الأداء: نظرية 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 وسنان كاظم الموسوي. الإدراة طحات معاصرة. عمان: الوراق للنشر والتوزيع, 2001.
- 7- النمر, سعود محمد وآخرون. الإدارة العامة للموارد البشرية الأسس والوظائف. الرياض: مطابع الفرزدق, 2004.
- 8- ثومسون, روزمرى. إدارة الأفراد. ترجمة حزام ماطر المطيري. الرياض: النشر العلمي والمطبع جامدة الملك سعود, 2004.
- 9- حسن, راوية محمد. إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: المكتب الجامعي لمذبح, 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'harmattan ,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.algerie-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.





# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ فِي بَلْ مُعْرِفَةٍ

بن نافلة قدور و فاش عبد الله  
معهد العلوم الاقتصادية التسيير العلوم التجارية جامعة حسيبة بن بو علي الشلف

## ملخص:

يعد العنصر البشري من أهم الموارد للمنظمات بمختلف أنواعها، وهذا نجد معظم النظريات الإدارية توليه أهمية كبيرة، ابتداءً 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 بدا 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 تمثل في منتجات نهائية أو مواد خام أو مساعدة في نشاط المؤسسات، فزيادة دور المعرفة في الأنشطة الاقتصادية على اختلاف أنواعها وانتشارها الواسع ولد خصائص ولامح 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 التحديات التي يفرضها إقتصاد المعرفة تجد المؤسسات نفسها مجبرة على إعادة صياغة وبناء هيكل موردها البشري وتغيير أساليب وأدوات التعامل معه وخاصة فيما يتعلق بأساليب التنمية والله وير الخاصة به، فقد أصبح المورد البشري ذو الكفاءات والمهارات الفكرية والذهنية العالية يلعب دوراً كبيراً في تأهيل ونمو المؤسسات، وهذا يجب تنمية ذلك المورد المحوري والاستراتيجي من أجل رفع مسانته وتحسين قيمة خدماته داخل المؤسسات كأساس لحفظه على البقاء والنمو.

فمن خلال هذه المداخلة سنقوم بتوضيح دور تنمية الموارد البشرية في تأهيل المؤسسات في ظل التوجهات الاقتصادية العالمية المبنية على المعرفة، وهذا بناءً على ما يتميز به المورد البشري من قدرات ذهنية وفكرية التي تمكنه من الإبداع والابتكار باستمرار ومن ثم التجديد والله وير الدائم الذي يمكن المؤسسات من التكيف ومسايرة الله ورات والتغيرات المتتسارعة في ظل اقتصاد المعرفة، ومن أجل بلوغ هذا المهد سنعمل على تحديد طبيعة وخصائص تنمية الموارد البشرية في

ظل اقتصاد المعرفة وأهميتها، ثم تحديد مفهوم تأهيل المؤسسات ومهامها الأساسية، وبعدها تقوم بتحديد دور تنمية الموارد البشرية في تأهيل المؤسسات باعتبار أنها أداة لتأهيل وتنوير العنصر الشري داخل المنظمات الذي يعتبر عنصر مهم وداعمة أساسية لتأهيل المؤسسات. وهذا سيعتمد على العناصر التالية في هذه المداخلة:

1- تحديد طبيعة وخصائص تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تأهيل الكفاءات البشرية في ظل اقتصاد المعرفة.

2- مفهوم تأهيل المؤسسات ومهامها 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 تختل أهمية كبيرة في خضم الصراع والمنافس بين المنظمات المختلفة من أجل امتلاك والسيطرة على الموارد النادرة، وهذا كان من الضروري الاهتمام بهذه الموارد وتنميتها والحفاظ عليها، وخاصة في ظل التكنولوجيا والعلوم والتقنيات حديثة للتنمية لهذا العنصر الرئيسي لكل نشاط، وقد أضفت ظهور وتوسيع تكنولوجيا المعلومات والاتصال طبيعة جديدة على عملية التنمية وتدريب هذا المورد من حيث الخصائص والوسائل والكيفية التي يتم 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 كأنسان، فهي "عملية توسيع القدرات والانفاس بما"<sup>1</sup> فحسب هذا التعريف التنمية البشرية تتناول جانبي الأول تنمية القدرات والثاني الاستفادة منها. كما أن التنمية البشرية تؤكد على توسيع الخيارات اللامتاهمية للأفراد<sup>2</sup>، كما يمكن اعتبار التنمية البشرية كمدخل استثماري لتنمية الموارد والكفاءات البشرية وهي مدخل لاستثمار الموارد البشرية فهي جهد استثماري يرتكز على زيادة المعرف والكفاءات لجميع أفراد المجتمع القادرين على العمل.<sup>3</sup>

أما تنمية الموارد البشرية: إن تنمية الموارد البشرية كمفهوم يرتكز على استثمار الأموال في تنمية العنصر البشري كمورد للعملية الإنتاجية، فهنا ينظر إلى الإنسان كرأس مال للعملية الإنتاجية. فيمكن التعرف على تنمية الموارد البشرية على أنها "عملية إعداد الفرد وتدريبه على عمل معين لتزويداته بالمهارات والخبرات التي تجعله جديراً بهذا العمل، وكذلك إكسابه المعرف والمعلومات التي تنسقه من أجل رفع مستوى كفاءته الإنتاجية وزيادة إنتاجيته في المؤسسة".<sup>4</sup> 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 المجال<sup>5</sup>. كما ينظر إليها على أنها الاستخدام الأمثل للموارد البشرية وإعدادها والمحافظة عليها والتدريب ورفع الكفاءة<sup>6</sup>. وعلى هذا فتنة الموارد البشرية ترتكز على رفع القدرات والمهارات للأفراد من أجل تكثيفهم من أداء عملهم بكفاءة داخل العملية الإنتاجية فهي عملية استثمارية يرجى من ورائها عائد، وحتى تكون ناجحة لابد من إدماج هذه العملية ضمن القرارات الاستراتيجية وربّها بالأداء الفعلي واحتياجات المؤسسة، ولابد من التكامل بين الموارد البشرية وباقى الموارد للمنظمة كما يجب أن يكون تكامل بين سياسات الموارد البشرية.

2- خصائص تربية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة: إن الانتشار الواسع لشبكات الاتصال ونقل المعلومات أصبح يشكل فرصة 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 لأنماط عملية تربية الموارد البشرية، حيث تتيح تكنولوجيا المعلومات والاتصال فرصه 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 بكبر سعة المحتوى العلمي وذلك لما توفره هذه الوسائل من معلومات وبرامج متعددة وعديدة، وهذا ما يجعل هذا النوع من التنمية يتميز بالكثافة والتتنوع، حيث أن "توفير مصادر المعلومات والمعرفة الحديثة يعد أساساً لعملية تربية الموارد البشرية الحديثة، ومهما حاولت الوسائل التقليدية من تحديق مقتنياتها لا يمكنها الإحاطة بالإنتاج الفكري الضخم في زمن ثورة المعلومات والاتصالات الذي يتزايد الإنتاج فيه تزايداً ملحوظاً"<sup>7</sup>.

كما إنها تتميز بالعدالة والشمولية والخفاض التكاليف، حيث أن إمكانية أي فرد استخدام أو المشاركة في هذه الشبكات بسهولة يتيح للجميع التعلم والاستفادة من هذه الأخيرة وبالتالي تنمية المهارات، كما يتحقق هذا الانتشار الواسع شمولية جميع الأفراد الذي يؤدي بدوره شمولية التنمية للأفراد بمختلف أماكنهم ونزعاتهم. كما أن انتشارها وتوفيرها في المنازل وال محلات وأماكن العمل ينخفض من التكاليف إلى أدنى حد لها، وذلك من خلال تخفيف مصاريف التنقل وتوفير وسائل تعليم تقليدية كالكتب وال مجلات والجرائد وغيرها، فجاءت شبكات المعلومات والاتصال العالمية وسيلة حديثة تفتح الآفاق للباحثين للتجوال عبر العالم الإلكتروني من خلال الواقع الإلكتروني التي تتيح للباحث الوصول إلى مصادر معلومات حديثة ومتعددة عبر قواعد البيانات والمعلومات سواء النصية وغير النصية والفالرس 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 المكتبات.<sup>8</sup>

كما أنها تتميز بالاستمرارية والتجدد المستمر وذلك لتنوع 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 ومستمر 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 المتقدمة على التنمية البشرية جعلت من الإطار العام للبحث والاسترجاع للمعلومات عنصراً دائم الحركة والفاعلية مع متغيرات العناصر الأخرى المرتبطة به كشبكات الاتصال عن بعد والبحوث في مجالات علمية.<sup>9</sup>

3- آليات تنمية الموارد البشرية في ظل إقتصاد المعرفة: لقد أصبح اهتمام المنظمات اليوم منصباً على التحكم في مصادر المعلومات والمعارف باعتبارها أساس التنافس، ولهذا تعمل على إدارة وتسيير رأس مالها المعرفي بكفاءة، كما أنها تهتم بتقنية وظيفة القدرات والمهارات الذهنية للأفراد باعتبارها مصدر للمعرفة، وتتجذر في وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال حالاً أفضل لأنها تعتبر هذه الشبكة من أكبر الشبكات من حيث السعة السرعة في نقل المعلومات وتوعتها، فهي تعد وسيلة فعالة لعملية تنمية الموارد البشرية، وهذا من خلال آليات وأساليب نذكرها فيما يلي<sup>10</sup>:

- تحديد القوى العاملة: بتحديد النوعيات والمهارات والأعداد، وتحديد مصادر الحصول على النوعيات المطلوبة.

- تعديل هيكل القوى العاملة: بالخلص 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 ومتطلبات العمل.

- تعديل نظم التعامل مع القوى العاملة: بتعديل نظم الرواتب والحوافز والكافآت، تعديل نظم الاستخدام والتعاقد وشروط العمل، تعديل نظم المزايا، تعديل نظم وشروط الترقية والتنمية الوظيفية.

كما تهتم وترتजد المؤسسات من خلال تأكيد القدرات الذاتية لله وظيفة الابتكار وذلك من خلال العناصر التالية:

- التنمية المستمرة لكفاءة ومهارة الموارد البشرية: بالاختبار 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 والجامعة ومصادر المعلومات: بالاتصالات المباشرة من خلال عقود، الاستفادة من خبرات الأفراد والباحثين، الدخول في مشروعات بحث وظيفة مشتركة. ثانياً: مفهوم تأهيل المؤسسات.

١- تعريف تأهيل المؤسسات: إن عملية تأهيل المؤسسات هي عملية تستهدف رفع قدراتها التنافسية وزيادة فعاليتها في إنجاز الأهداف كما تهتم أيضاً بعملية تكثيف وتوسيع المؤسسات تبعاً للتغيرات والثروات 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 والثروة ووير عملية التأهيل تتبع كضرورة تفرضها التحديات والتهديدات البيئية الناجمة عن التغيرات والثروات العلمية والتكنولوجية والتلافية، فهي تتضمن مجموعة من الإجراءات والعمليات المتكاملة والمت Başاسنة التي تهدف إلى رفع فعالية النظام ورفع قدرته على النمو والاستمرار ومواجهة تحديات المنافسة والثروات المختلفة، وعملية تأهيل المؤسسات في ظل اقتصاد المعرفة تتضمن أكاديمياً مصادر للمعرفة من خلال اكتساب رأس مال معرفي الذي يكون المورد البشري ذو القدرات والمهارات الفكرية والذهنية أساسه.

٢- مزايا وأهمية عملية تأهيل المؤسسات: فمن خلال ما سبق يتضح أن لعملية التأهيل مجموعة من الأهداف والمزايا يمكن أن تتحققها كما أنها تعتمد على مجموعة من الآليات والوسائل في تحقيق ذلك نوردها فيما يلي:

• تعزيز تنافسية المؤسسات: حيث تتمكن عملية تأهيل المؤسسات من إكسابها مزايا تنافسية التي يمكن أن تتأتى من خلال عملية التركيز والتخصص وزيادة الخبرة وتنمية القدرات والكافاءات البشرية، كما تتمكن 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 جواهر 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 لفروع ممثلة 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 والمتصلة وبالإنتاج والنموا ونسبة التشغيل ومتوسط الدخل الفردي ومستوى التنمية البشرية وغيرها من المؤشرات التي ثبتت مدى قدرة الاقتصاد الوطني على مواجهة المنافسة العالمية.<sup>11</sup>

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 أيضاً على أنها تزيد المنظمة على منافسيها بمكر فريد، تقديم منتج أو أكثر بأسلوب يحقق ربحية أفضل، ومن المزايا التقليدية التي تعتمد عليها المنظمات هي تقديم منتج جديد متميز وامتلاك تكنولوجيا متقدمة ورة واللحصة السوقية،

غير أن دور الموارد البشرية في تعظيم المزايا التنافسية أصبح أكثر أهمية<sup>12</sup>. 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 المتميزة، والإبداع والابتكار بشكل مستمر، ويكون للموارد البشرية دور كبير في خلق المزايا التنافسية وتميزتها والمحافظة عليها. كما تنشأ الميزة التنافسية من خلال استغلال القدرات والمهارات المتوفرة للمنظمة والعمل على تطبيقها وتدعيمها. وحسب M.Porter<sup>13</sup>: 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، ويعنى آخر مجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع. نلاحظ أن هذا التعريف يركز على الإبداع والابتكار كأساس لتحقيق الميزة التنافسية، والذي يمكنها من إكتشاف 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 الصعب على تلك المنافسين، التي الأسلوب والطرق الجديدة وابتها من التقليد، وبالتالي صعوبة الحفاظ على الميزة التنافسية، إلا من خلال الإبداع والابتكار المستمر، والذي يكون أساسه القدرات والمهارات الفكرية والذهنية للأفراد وهذا يجب على المؤسسة التركيز على هذه القدرات وتميزها والمحافظة 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. وتحتاج بين القدرة التنافسية والميزة التنافسية إذ تعتبر الأولى مختلفة الإمكانيات والموارد التي تشكل مصدر قوة للمنظمة حيث تمكنها من مواجهة المنافسة، أما الميزة التنافسية فتمثل مجالات التفرد والتتفوق على المنافسين في المدى القصير ، حيث تعتبر القدرة التنافسية مصدر الميزة التنافسية إذا ما تم استغلالها بشكل أفضل، إذن الميزة التنافسية هي نتيجة الاستغلال الأمثل والمتميز للقدرات التنافسية للمنظمة. فعملية تأهيل المؤسسة تستهدف تعزيز ورفع تنافسيتها التي تأخذ بعدين بعدين الأول يتعلق بتصادر ودعائم التفاضل والتي يملأ عليها القدرات التنافسية والتي تتشكل نتيجة لامتلاك إمكانيات وموارد ذات فعالية عالية وأداء متميز كالموارد البشرية والمالية والهادفة والمعرفية، وبعد الثاني الذي يتصل بكيفية التفاضل والظهور في الأسواق وهذا الذي يظهر في شكل ميزة تنافسية للمؤسسة، حيث يؤدي الاستغلال المتميز والفعال للقدرات التنافسية إلى امتلاك مزايا تنافسية<sup>14</sup>.

تبعد الميزة التنافسية للمؤسسة من القدرات والإمكانات التي تمتلكها المؤسسة وكيفية استغلال وتوظيف هذه الأخيرة، ولهذا فإن الأداء التنافسي للمنظمة يتحدد من خلال بعدين اثنين وهما القدرات التنافسية التي تملكها المؤسسة ودرجة فعالية الاستغلال لهذه القدرات، فإذا ما كانت المؤسسة تملك قدرات تنافسية عالية ومتمنية واستغلتها استغلالاً أمثلًا ومتمنياً تسبة يبع أن تتحقق مركز تنافسي قوي ولأجل طويل من خلال تدعيمه ولاء العمالء. أما إذا كانت قدراتها التنافسية ضعيفة واستغلتها غير فعال ومتمنية فإن مركزها التنافسي في الأجل القصير سيكون ضعيف وذلك لأن

المؤسسة لا تنسى بيع امتلاكها ميزة تنافسية وقدرات في الأجل القصير. ويظهر من خلال هذا أنه ليس كل مؤسسة لها قدرات تنافسية تنسى بيع امتلاكها مزايا تنافسية وأداء تنافسي فعال، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال الاستغلال الأمثل والمتميز لتلك القدرات وتوجيهها لدعيم مجالات محمد والتوكيل 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 الأمثل لها وهذا الأمر الذي يعني بالأساس على المورد البشري ذو الكفاءات والقدرات الذهنية والفكيرية ذات القدرة العالية على التجديد والله وير وخاصة في ظل اقتصاد المعرفة. وحتى تؤدي عملية تأهيل المؤسسات إلى رفع وتعزيز تنافسية المؤسسة يمكن إتباع الإجراءات التالية:<sup>15</sup>

- تكييف المؤسسات مع الظروف الحالية للتيسير و التنظيم، خاصة التحكم في نوعية المنتوجات والخدمات، وهذا يجب إخضاع عملياتها لمفهوم الجودة الشاملة الذي يعني على أساس تحسين خدمة العميل.
  - تدعيم مؤهلات المديرين، المسيرين، المستخدمين المتقنيين، وذلك من خلال جهود التنمية التي ترتكز على رفع قدراتهم ومهاراتهم وخاصة منها الذهنية والفنكيرية.
  - السعي إلى اكتساب تكنولوجيا حديثة والعمل على تحقيق الريادة في هذا الشلن من خلال تدعيم الإبداع والابتكار.
- تدعيم إمكانيات النمو والاستمرار للمؤسسة:<sup>16</sup> 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 بالعولمة واقتصاد السوق، ومن أجل التمكّن من تحقيق ذلك يجب أن ترتكز على النقاط التالية:
- \* تحديد الاحتياجات الحقيقة للمستهلك و المنتج المحلي والأجنبي، 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 تجاه المؤسسة.
  - \* تحديد مجالات تفوق المؤسسة والتوكيل 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 والله وير.
  - \* 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 بدلاً من اللجوء إلى عملية التسريح، وهذا ما يأتي من خلال عملية التجديد والله وير المدعومة بعملية الابتكار والإبداع.

\* اللجوء إلى عقود الشراكة التي تمكن المؤسسة من توسيع حصتها السوقية وإكسابها 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 متبعاً 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 الالثنين، 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 وبيعها ورفع جودة منتجاتها وزيادة معدلات الإبداع والابتكار، ومن ثم المساهمة في النمو التكنولوجي والعلمي، والمساهمة أيضاً في التنمية الاقتصادية والاجتماعية. ومن ثم تحقيق التنمية شاملة ومستدامة.

كما أن عملية التأهيل تهدف إلى تحسين وظيفة إمكانيات وموارد المؤسسات وتفعيل أدائها من خلال تنمية الموارد البشرية بشكل مستمر دائم، وزيادة فرص التمويل وإكسابها تكنولوجيا متطورة وحيزها على رأس مال معروفي.

3- تأهيل المورد البشري: يعتبر المورد البشري المحرك الرئيسي لنشاط المؤسسات ومصدر لنموها وبقائها في ظل التغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية وفي خضم تحديات وتحديات العولمة واقتصاد السوق، وذلك بما يتميز به من قدرات ومهارات تشغيلية كانت أو إنسانية أو علمية، وخاصة في ظل اقتصاد المعرفة التي يتطلب الاعتماد على القدرات والمهارات الذهنية والفكيرية باعتبارها مصدراً لإنتاج المعرفة والابتكار والإبداع المستمر ومن ثم القردة على التجديد والتطور والتكنولوجي والتنظيمي والإنتاجي والإداري وغيره، بما يضمن للمؤسسة القدرة على النمو والاستمرارية ويتوفر لها ويدعم تنافسيتها، وتتمكن عملية تأهيل المورد البشري من إكساب الفرد مهارات وخبرات عملية وعلمية ورفع فعاليته وزيادة قدراته على المساهمة في التجديد والتطور، ورفع مستوى الثقافة وجعله أكثر مرونة وتكيفاً مع التغيرات والتطورات التكنولوجية والعلمية المتعلقة بمجال عمله، و إعادة الفرصة لإثبات الذات، وتقديمه من اتخاذ القرارات التي تحدث على مستوى، السبي الذي يعيش في نفسه روح المسؤولية والولاء والشعور بالانتماء إلى المنظمة، فيدافع عن مصالحها كما يدافع عن مصالحه الخاصة. وبذلك تعتبر عملية تأهيل المورد البشري أساس محور عملية تأهيل المؤسسات وباعتبار المورد الرئيسي والأساسي لاستمرارية نشاط المنظمة وقراراته وأساس فعاليته، وهذا التركيز على تنمية قدراته ومهاراته

أمر مهم لاستكمال عملية التأهيل، ومن هنا تباع أهمية تنمية الموارد البشرية في تأهيل المؤسسات.

ثالثاً: دور تنمية الموارد البشرية في تأهيل المؤسسات.

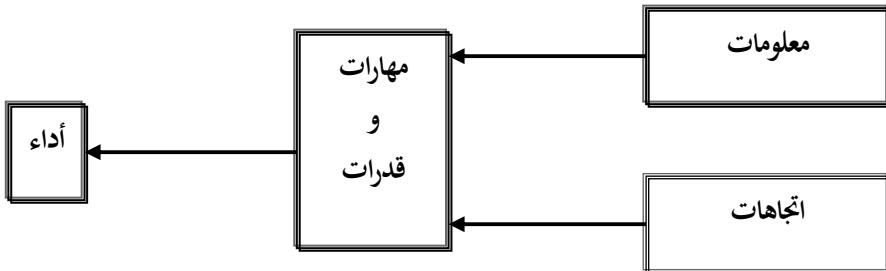
نظراً للأهمية التي يبلغها المورد البشري في استمرارية المؤسسات ونموها وبقائها، فإن عملية تنمية قدراته ومهارات أمر مهم لتفعيل عمليات تأهيل المؤسسات، وبالنظر إلى الدور الذي تلعبه القدرات والمهارات الذهنية والفكرية في استمرارية المؤسسات وزيادة قدرها على مواجهة تحديات المنافسة في ظل اقتصاد المعرفة باعتبارها مصدراً للتتجديد والابداع ومصدراً للمعرفة والإبداع والابتكار، فإن التركيز على تنمية هذه القدرات والمهارات أمر مهم لتأهيل المؤسسات.

- دور القدرات والمهارات البشرية في تأهيل المؤسسات في ظل اقتصاد المعرفة: نظراً للدور الكبير الذي يلعبه العنصر البشري في العملية الإنتاجية وفي تحديد مصير المنظمة، ونظراً لزيادة أهميته على المستوى الاستراتيجي للمنظمة كقوة تجديد وتنمية وبراعة تنافسية وكدعاية للميزة التنافسية ومنشأ لها، حيث تصبح المنظمة أكثر قدرة على تحقيق ميزة تنافسية من خلال الأداء الاستراتيجي لمواردها البشرية<sup>17</sup>. إذ يمثل العنصر البشري رهان المنافسة<sup>18</sup>، وهذا أصبح لهذا 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 الوراث العلمية والتكنولوجية التي حصلت وخاصة ما تعلق منها بتكنولوجيا المعلومات والاتصال، تغيرت معلم وخصائص هذا العنصر الهام كما تغير دوره وأهميته، وتكمّن أهمية هذا المورد في القدرات والمهارات الذهنية التي من خلالها يُستَّعِّب خلق القيمة ورفع جودة الأداء، وخاصة تلك القدرات والمهارات الذهنية التي يمكن للأفراد من الإبداع والابتكار، المدعوم للتتجدد والابتكار والتتجدد والابتكار والابداع بمحضه، ومن أجل إيجاد المهارات والقدرات الكافية لذلك تلجأ المنظمات إلى تنمية وتوسيع قدرات ومهارات أفرادها، بمختلف وسائل التنمية المتوفّرة لديها، وابرز واهم الوسائل تجد التدريب كأدّاء تمهيد فعالة لرفع القدرات وتنميتها. ولقد أصبحت المؤسسات تحرص من خلال سياساتها المادفة إلى تنمية الموارد البشرية على تدعيم الميزة التنافسية من خلال تحقيق ما يلي:<sup>19</sup>
- اختيار العاملين الذين يتطلّعون للقدرة على الابتكار والابداع والأداء الجيد لهم وظائفهم، والعمل على تنمية تلك القدرات باستمرار، من أجل تكثيفها مع الوراث العلمية والعملية من جهة ورفع مستواها من جهة أخرى.
- إعداد العاملين للتعامل مع التكنولوجيا الحديثة للإنتاج والعمليات.
- تنمية الولاء والانتقام للمنظمة، من خلال الاهتمام بهذا المورد.
- زيادة الإنتاجية من خلال تنمية القدرة على العمل وتدعيم الرغبة فيه.

إن الممارسات الجيدة للإدارة اتجاه العاملين، وتدعيمها للسلوكيات التي تساعدهم في تحقيق رضا العملاء والحفاظ عليهم ومن ثم تنمية سمعة طيبة وخلق اذ بعات ذهنية ايجابية عن المنظمة في بيئتها عملها يساهم في خلق ميزة تنافسية للمنظمة ويحافظ عليها، واهم وسيلة تنمية للموارد البشرية وأنجعها 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 مصدراً للإبداع والابتكار ودعامة أساسية للتتجديد والابتكار والأداء، وذلك من خلال التركيز على المعلومات والمعارف للأفراد والاتجاهات وذلك أنها مصدراً 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 بالأداء<sup>20</sup>

فالقدرات والمهارات البشرية دور كبير في تعزيز تنافسية المؤسسات وتدعمها بقائهما ونموها وتوسعاً ورفع قدرتها على مواجهة التحديات والتهديدات البيئية المختلفة، وهذا يكون من المهم جداً تطبيقها وتنميتها وتعزيزها باستمرار بغية زيادة فاعليتها وتكييفها مع مختلف التغيرات والتحولات 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 ل Linguie العجز في إنتاج الابتكارات والإبداعات كأساس للتنافس والنمو، وذلك من خلال تنمية القدرات الذهنية والعلمية للأفراد، بالشكل الذي يسمح لهم بتفعيل قدراتهم العلمية والفكيرية، وإتاحة المزيد من الأفكار والمساهمة في التجديد والابتكار، فإذا كانت تنمية الموارد البشرية تؤدي إلى رفع القدرات والمهارات، "فإن ارتفاع مستوى المهارات والقدرات للموارد البشرية يعني عن بعض الموارد ويزيد من حجم الإنتاج"<sup>21</sup>. حيث يسْتَعِدُ الأفراد ذوي المهارات والقدرات البشرية العالية توسيع المهام والأعمال التي يمكن أن ينجزونها من حيث الكمية ومن حيث النوعية، إذ يسمح لهم ذلك المستوى العالي من القدرات والمهارات من زيادة السرعة في الأداء كما يسمح لهم بتأدية عدة أنواع من المهام الأمر الذي يقلص حجم الحاجة إلى موارد

آخرى كان من المفروض إنجاز تلك الأعمال، فإذا كانت تنمية الموارد البشرية تسعى إلى تمكن الأفراد من أداء عملهم وفهم متغيرات محيطهم، فيمكن إبراز أهميتها وأهدافها في النقاط التالية:

- رفع قدرات ومهارات الأفراد في العملية الإنتاجية.

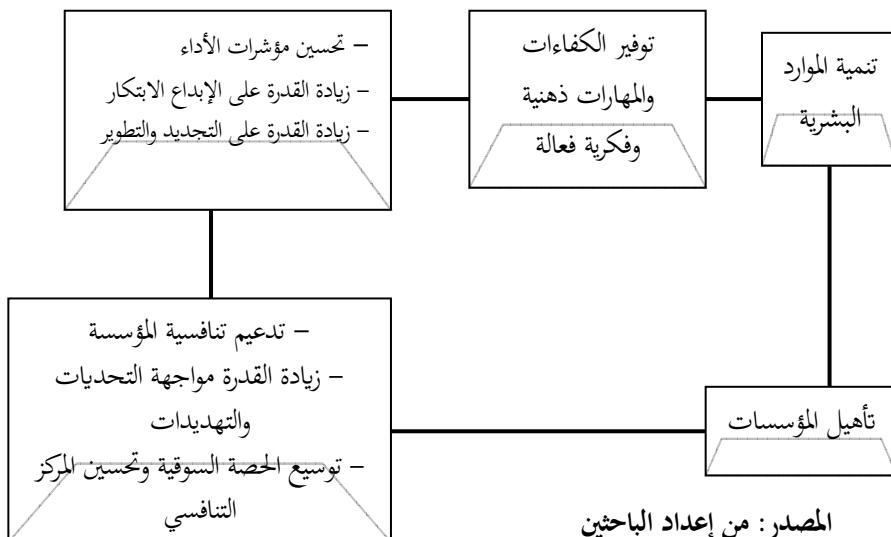
- تحسين أداء الأفراد ورفع إنتاجيتهم.

- توفير للمنظمة المهارات والقدرات اللازمة والمناسبة.

- تمكين الأفراد من أداء عملهم وإنجاز مهامهم بكفاءة وفعالية عالية.
- تمكين الأفراد من فهم متغيرات حيّهم وتفسيرها.
- تساعد الأفراد على متابعة ومسايرة التغيرات العلمية والتكنولوجية.
- تحفيز الأفراد على بذل المزيد من الجهد في أداء العمل.
- تساهُم فيسد فجوة المهارات بالمنظمة.

من ثم تعتبر تنمية الموارد البشرية عامل أساسى لتأهيل المؤسسات، والتركيز على تنمية القدرات والمهارات الذهنية والفكيرية يعتبر أساس ذلك في ظل اقتصاد المعرفة، وذلك لما لهذه الأخيرة من دور في تأهيل المؤسسات، فإن التركيز على تتميمتها وتكيفها 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 في تأهيل المؤسسات وذلك أنها تهتم بتوفير الكفاءات والقدرات البشرية المناسبة والملائمة والعمل على تتميمها وتوسيعها باستمرار الأمر الذي يؤدي إلى تحسين مؤشرات الأداء كالإنتاجية والربحية والقيمة المضافة وتحسين الجودة ويقلل التكاليف، كما يرفع من معدلات الإبداع والابتكار ومن ثم زيادة القدرة على التجديد والتطور نتيجة لرفع القدرات والمهارات الذهنية وتكيفها باستمرار مع التغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية، وهذا ما يعزز تنافسية المؤسسة ويزيد من قدرتها على مواجهة تحديات المنافسة وزيادة حصتها السوقية ويدعم مركزها التنافسي نتيجة لتدعمه ولاء العميل، مؤدياً بذلك 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 التقنية العكسية أو نتيجة لتحسين 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 والفكيرية دعامة أساسية لرفع تنافسية المؤسسات وزيادة قدرها على النمو والبقاء، وهذا فان التركيز على تنمية هذه القدرات سواء تعلق الأمر بتوفيرها من مصادر خارجية أو توفير وتجديد القدرات الحالية وتكييفها مع التغيرات والثروات العلمية والتكنولوجية المتعلقة بمبان عمل الأفراد، وبذلك يمكن للأفراد المساهمة بفعالية في عملية تأهيل المؤسسة ورفع جودة الأداء، فتنمية الموارد البشرية بذلك تعد عنصراً أساسياً من عملية تأهيل المؤسسة، فلا يمكن الحديث عن تأهيل للمؤسسات من دون تنمية مواردها البشرية، وذلك لأن المورد البشري هو المورد الوحيد الذي له القدرة على خلق القيمة والمساهمة في التجديد والابتكار وهذا الأخير مصدره القدرات والمهارات الذهنية والفكيرية التي تهمل التسمية والثروة ويرى المستمر والتكييف الدائم مع التغيرات والثروات العلمية والتكنولوجية.

يمكن الوصول إلى النتائج التالية:

- المورد البشري محور عملية التأهيل المؤسسات وتنميته شرط ضروري للوصول لفعالية تأهيل المؤسسة.

- تنمية القدرات الذهنية والفكيرية للأفراد الركيزة الأساسية لعملية تأهيل المؤسسات في ظل اقتصاد المعرفة وذلك أن هذه الأخيرة تهمل الثروة ويرى التجديد المستمر الذي يرتكز على الإبداع والابتكار وهذا الأخير مصدره القدرات والمهارات الذهنية والفكيرية التي تهمل التسمية والثروة ويرى المستمر والتكييف الدائم مع التغيرات والثروات العلمية والتكنولوجية.

- لتمكن من تأهيل المؤسسات يهتم بتنمية الموارد البشرية بشكل مستمر ومتلائم مع الظروف البيئية.

المواش:

- <sup>1</sup> - د: عبد القادر محمد عبد القادر عية- اتجاهات حديثة في التنمية- الدار الجامعية الإسكندرية- 2003- ص49.
- <sup>2</sup> - د: بوحنية قوي- نحو منظور متكامل لفهم التنمية البشرية- الملتقى الدولي حول التنمية البشرية والاندماج في اقتصاد المعرفة- 2004- ص3.
- <sup>3</sup> - د: قديي عبد الحميد- إشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة- الملتقى الدولي حول التنمية البشرية والاندماج في اقتصاد المعرفة- 2004- ص1.
- <sup>4</sup> - د: صالح مفتاح- إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف- الملتقى الدولي حول التنمية البشرية والاندماج في اقتصاد المعرفة- 2004- ص17.
- <sup>5</sup> - د: عبد القادر محمد عبد القادر عية- مرجع سبق ذكره- ص50.
- <sup>6</sup> - د: عزاوي أعمـر، مصـيـفـي عبد الله يـفـ- تـأـهـيلـ الـموـارـدـ الـبـشـرـيـةـ فيـ ظـلـ النـقـيـاتـ الـحـدـيـتـةـ- مـرـجـعـ سـابـقـ ذـكـرـهـ- ص252.
- <sup>7</sup> - النادي العربي للمعلومات- مدى إفادة الانترنت للباحثين في مجال البحث العلمي.
- <sup>8</sup> - النادي العربي للمعلومات- مرجع سبق ذكره.
- <sup>9</sup> - النادي العربي للمعلومات- مرجع سبق ذكره.
- <sup>10</sup> - د: عزاوي أعمـر، مصـيـفـي عبد الله يـفـ- مـرـجـعـ سـابـقـ ص254.
- <sup>11</sup> - أ: قلس عبد الله- أثر الشراكة الأوروجزائرية على تنافسية الاقتصاد الجزائري- مجلة العلوم الإنسانية (الجدول)- العدد 29 جويلية 2006- www.ulom.nl.
- <sup>12</sup> - نذير عبد الرزاق- خلق المزايا التنافسية في ظل التوجهات الإدارية الجديدة- الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية- جامعة محمد بوضياف المسيلة- 03/04/2005.
- <sup>13</sup> - M. Porter, "Avantage concurrentiel des Nations", Inter Edition, 1993, p 48.
- <sup>14</sup> - عبد الله قلش- التدريب كدعامة لميزة التنافسية في ظلال إقتصاد المعرفة (حالة ملنة عريب)- مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص إدارة الاعمال- كلية العلوم الاقتصادية والتسيير بالشلف- 2007/2006.
- <sup>15</sup> - عامر يحيى حسين، تأهيل و المنافسة الصناعية، 2002، ص 1.
- <sup>16</sup> - نفس المرجع السابق، ص 03.
- <sup>17</sup> - أ: سناء عبد الكريم الحناقي- مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية- المؤتمر الدولي العلمي ورقلة مرجع سبق ذكره- ص34.
- <sup>18</sup> - د: علي عبد الله- الأداء المتميز- المؤتمر الدولي العلمي ورقلة- مرجع سبق ذكره- ص234.
- <sup>19</sup> - د: جمال الدين محمد المرسي- الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية- مرجع سبق ذكره- ص24.

- <sup>20</sup> - المنظمة العربية للتنمية الإدارية- التدريب الإداري الموجه بالأداء- سلسلة بحوث ودراسات- القاهرة 2001 ص 19.
- <sup>21</sup> - د: عدلی علي أبو طاحون- إدارة وتنمية الموارد البشرية والبيعة- جامعة المانوفية- 2000- ص 39.



## اللّٰهُمَّ لِيْبِرٌ لِلْكُفَّارِ زَرْقَانٌ

لِكُفَّارِ لِيْبِرٌ لِلْكُفَّارِ لِلْكُفَّارِ

زرقان عبود و جاري شوفي

كلية العلوم الاقتصادية التسيير العلوم التجارية جامعة العربي بن مهيدى  
أم البواقي

### مقدمة:

يتسم العصر الحالي بالتفجر المعرفي والتكنولوجي وانتشار نظم الاتصالات والاستعمال المتزايد للحواسوب والتوسيع في استخدام شبكة الانترنت، الأمر الذي جعل العالم قرية كونية الكترونية. وقد بدأت الدول تشعر بالأهمية المتزايدة للتربية المعلوماتية وتحو أممية الحاسوب من خلال توفير بيئة تعليمية وتدريجية تفاعلية تحذب اهتمام الأفراد في عصر يتميز بالتطور المتتسارع 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 تشلها المجتمعات في العصر الحالي.

وفي ظل وفان المعلومات وتقدم المعرفة، أصبح زماما 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 والتغوير في أي دولة وفي أي مكان فوق كوكب الأرض. ولقد تسايق العلماء في تخصصات مختلفة على تعظيم الإنسان، فأطلق عليه الاقتصاديون اسم رأس المال البشري.. كما أطلق عليه المحاسبون اسم الأصول البشرية.. أما الإداريون فقد سموا الإنسان برأس المال الذكي أو رأس المال المبدع أو رأس المال المعرفى. وفي إطار هذه التعظيمات لقدرات الإنسان، فإن التدريب لم يعد مجرد حلقات دراسية تقليدية، بل هو استثمار كامل للثروة البشرية التي أصبحت بدون جدال - الثروة الحقيقة لكل الدول والشعوب وأصبح التدريب - تتبعاً لذلك - في قلب التنمية الحقيقة 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 النطورة الكبير في مجال الحاسوب 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 المنشطة لديها، فتجد على سبيل المثال أن شركة "آي.بي.ام" IBM وكذلك شركة سيسكو CISCO وهما من أكبر الشركات العالمية في مجال تقنية المعلومات قد استخدمنا تقنية التعليم والتدريب الإلكتروني لتدريب موظفيهم ووفرت مبالغ مالية كبيرة، فمثلاً في عام 2000م وفرت شركة "آي.بي.ام" ما يقارب 350 مليون دولار ووفرت شركة سيسكو 240 مليون دولار من مصاريف التدريب<sup>(1)</sup>.

وبعد التدريب الإلكتروني أسلوباً جديداً من أساليب التدريب عن بعد والذي يسرّع 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 الكترونية يسهل الاتصال بين أفرادها رغم التباعد الزماني والمكاني.

أهمية الموضوع: تبرز أهمية التدريب الإلكتروني كمفهوم جديد في تنمية الموارد البشرية من منطق التقدم العلمي والتكنولوجي لطبيعة العصر الحالي، ومن الأهمية التي يتميز بها الحاسوب وشبكة الانترنت من خلال نشر الوعي المعلوماتي وتغيير المعلومات والتكنولوجيا للحد من التخلف والأمية التكنولوجيا.

#### أولاً- إلإعام ماهية 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 يتتيح استخدام الحاسوب الآلي وشبكة الانترنت العديد من المهارات التدريبية المعاصرة، وخاصة مهارة التجديد والتغيير والخروج من الروتين المتكرر والرتاب 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 التدريسي من خلال أي وسيط من آليات الاتصال الحديثة من أجهزة حاسوب وشبكة انترنت لتخطي المسافة الجغرافية بين المتدرب والمدرب، فهو عبارة عن نظام تدريسي بين متدربيين ومدربين يفصلهم المكان والزمان، من أجل تمكين الأفراد من التدريب والتغلب على ظروف الوقت والمكان. فهو التدريب الذي يختار فيه المتدرب متى يتدرّب؟ وكيف يتدرّب؟ وأين يتدرّب؟ وماذا يتدرّب؟ ضمن المحدود الممكنة<sup>(2)</sup>.

كما يعرف التدريب الإلكتروني بأنه العملية التي يتم فيها تحويلية بيئة تفاعلية غنية بالتطبيقات المعتمدة على تقنية الحاسوب الآلي وشبكته ووسائله المتعددة، التي تُمكّن 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 وسائل إلكترونية متنوعة تشمل الأقراص المدمجة وشبكة الانترنت بأسلوب متزامن أو

غير متزامن وباعتماد مبدأ التدرب الذاتي أو التدرب بمساعدة مدرب.

كما يعرف على أنه أي عملية تدريبية تستخدم شبكة الانترنت (شبكة محلية، الشبكة العالمية) لعرض وتقطيم الحقائب الالكترونية أو النفاعل مع المتدربين سواء كان بشكل متزامن أو غير متزامن أو بقيادة المدرب أو بدون مدرب أو مزيج بين ذلك كله<sup>(3)</sup>. ويعتبر التدرب عن بعد أحد أنواع التدرب الالكتروني، وهو عبارة عن العملية التدريبية التي يكون فيها المتدرب مفصولاً أو بعيداً عن المدرب بمسافة جغرافية يتم عادة سدها باستخدام وسائل الاتصال الحديثة. كما يمكن المتدرب من التحصيل العلمي والاستفادة من العملية التدريبية بكافة جوانها دون الانتقال إلى موقع التدرب ويمكن المدربين من إيصال المعلومات والتفاعل مع المتدربين دون الانتقال إليهم كما انه يسمح للمتدرب أن يختار برنامجه التدريبي بما يتفق مع ظروف عمله والتدريب المناسب والمتأهل لديه للتدريب دون الحاجة إلى الانقطاع عن العمل أو التخلّي عن الارتباطات الاجتماعية.

يمكن القول أن التدرب الالكتروني، هو عملية اكتساب مجموعة من المعارف والمهارات والاتجاهات على فرد أو مجموعة من الأفراد باستخدام الوسائل الالكترونية في الاتصال واستقبال المعلومات واكتساب المهارات والتعامل بين المتدرب والمدرب، ولا يستلزم هذا النوع من التدريب الالقاء المكاني والزماني للمتدربين والمدرب.

2- مزايا وفوائد التدرب الالكتروني: على الرغم من وجود بعض المعوقات التي نشأت عن استخدام الانترنت في الوقت الحاضر، إلا أنه من المتوقع أن يشهد المستقبل حلولاً لها نتيجة التسابق المحموم بين شركات البرامج الحاسوبية لتطوير أدوات وبرامج جديدة تتلاقي بها 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 تتعدد مزايا التدرب الالكتروني<sup>(4)</sup>، والتي من أهمها ما يلي:

- انخفاض التكلفة: تعد البرامج التدريبية عبر الشبكة ذات كلفة مناسبة للمتدربين والمدربين والمؤسسات بصفة عامة، وعن طريق هذه البرامج فإنه بالإمكان تخفيض تكلفة السفر وتكلفه الكتب، كما أن التكلفة التشغيلية للمؤسسات ستختفيض أيضاً نظراً لأنخفاض تكلفة الصيانة والتسهيلات المادية حيث أن مستخدمو الشبكة لا يحتاجون إلى الحجرات الدراسية أو التدريبية والازدحام في أماكن التجمعات إذا كانوا يمتلكون أجهزة حاسوب موصولة بالشبكة في منازلهم.

- النشر الالكتروني «Electronic Publishing»: حيث تتيح الشبكة العنکبوتية آلية سهلة للنشر الالكتروني حيث باستطاعة كل من المدرب والمتدرب تأليف ونشر أعمالهم في كل أنحاء العالم مما يمكن معه الاستفادة منها في القالش والاقداء بما ومراجعتها على الشبكة.

- اكتساب خبرات متعددة Multiple Expertise: إن برامج التدرب الالكتروني يمكنها الاستفادة من مزايا المصادر المتاحة على الشبكة العنکبوتية والتي وفرها خبراء من مختلف مجالات

- المعرفة، فمجتمع الاتصال الالكتروني يضم خبراء خارجين ومحاضرين وضيوف وهذا 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 بعض النظر عن موقعهم الجغرافي، وأعمارهم وأعراقيهم، 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 يمكن المتدربين من هنا في زمانية متغيرة التسجيل في البرامج التدريبية المختلفة خارج أو داخل، دون أن يغادروا أو ياخذوا بذلك أثاحت الفرصة للتعاون في مجال التدريب والاستفادة من الخبرات العلمية للخبراء الأكاديميين في الدول النامية والدول المتقدمة.
  - تساعدهم الانترنت في متابعة وتقييم وتوجيه أداء المتدربين: الذين أصبحوا يؤدون أعمالاً تتضمن الاستعانة بموجات مرئية الكترونية ووصلات خاصة من إنشائهم ويستخدمون عناصر متعددة الوسائل في هذه التطبيقات مما يساعد في تلخيص المعلومات المتعلقة بمهارات المتدربين، وتقديمهم واهتماماتهم وتطوراتهم والاحتفاظ بسجل تراكمي للالتزامات المطلوبة والمأداة من قبل كل متدرب، ومع تحرر المتدربين من الكم الكبير من العمل الورقي المنهاك، فسوف توفر لديهم الطاقة والوقت الكافي لتلبية الاحتياجات الفردية المكتشفة للمتدرب.
  - أثاحت 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 مساندة سوى توفير وسيلة الوصول الملازمة للحاسوب ليشعروا بعد ذلك أنهم جزء من الجلسة التدريبية يشاركون في برنامج تدريبي كامل، كما يشعرون بتقليل 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 راغبة في تطوير مهاراتها ووقف أمامها العديد من العوائق والتي تحول دون ذلك. وبالتالي يهدف التدريب الالكتروني إلى تقديم الخدمات التعليمية والتدرية لن تلك الأعداد الغفيرة، ومن الفئات التي يخدمها التدريب الالكتروني<sup>(5)</sup>:
- » المتدربين الذي يفضلون التدريب بمفردتهم في منازلهم وفقاً لقدرائهم الذاتية.
  - » المتدربين الانطوائيين الغير اجتماعيين أو منفتحين.

- » والأجيال الأكبر سنا الذين فاتتهم قطار العلم والتدريب ويتعلمون إلى تحقيق موهباتهم دون الحاجة إلى الالتحاق بشكل مباشر بمؤسسات التدريب التقليدية.
- » الفئات التي تعيش بعيداً 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 من يرغبون في تطوير مهاراتهم بما يتفق وسوق العمل المعولمة.
- » النساء وربات البيوت اللواتي لا يستطيعن الالتحاق بمؤسسات التدريب التقليدية التي تتطلب المواجهة المباشرة نظراً للالتزامات العائلية.
- » ذوي الاحتياجات الخاصة.
- » المساجين الذين ليس بمقادورهم مغادرة السجن للتدريب خارج أسواره، حتى يمكن إعدادهم إعداداً مهنياً وفكرياً مما يساعدهم على الاندماج بسرعة في المجتمع حلماً 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. وبقدر ما يملك من الخبرات العلمية والعملية، وأساليب التدريب الإلكتروني تزداد أهمية المدرب وبعده دوره، وهذا بخلاف ما يذهب 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 يقلد حاجته إلى المدرب الماهر المتقن لأساليب واستراتيجيات التعليم والتدريب الإلكتروني، المتمكن من مادته العلمية، الراغب في التردد بكل حديث في مجال تخصصه، المؤمن برسالته أولاً ثم بأهمية التعليم والتدريب المستمر.
- والتدريب والتعليم الإلكتروني يحتاج إلى المعلم الذي يعني بأنه في كل يوم لا تزداد فيه خبرته ومعرفته ومعلوماته فإنه يتأخر سنوات وسنوات، لهذا فإن من المهم جداً إعداد المعلم بشكل جيد حتى يصل إلى هذا المستوى الذي يتطلبه التعليم الإلكتروني، وهذا لا يمكن أن يتأتي 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 الحاسوب الآلي على بعض التطبيقات يمكن أن تخرج لنا مدرِّباً إلكترونياً فهناك العديد من المدربين الذين يجيدون استخدام الحاسوب 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 يقتضي من خلالها بأن رائق التدريب التقليدية يجب أن تتغير لتكون متناسبة مع الكم المعرفي المأهول التي تتعجب به كافة مجالات الحياة، ولا بد أن يقتضي بأنه لن يصنع وحيداً رجال المستقبل الذين يعول عليهم المجتمع والأمة في صنع الأمجاد وتحقيق الريادة.
- إذاً لا بد له من تعلم الأساليب الحديثة في التدريب والاستراتيجيات الفعالة والعمق في فهم فلسفتها وإتقان تطبيقها، حتى يتمكن من نقل هذا الفكر إلى المتدربين فيما رسونه 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 البعض في جميع أنحاء العالم لتشكل شبكة واحدة ضخمة تنقل المعلومات من منطقة إلى أخرى وبسرعة فائقة وبشكل دائم متتطور<sup>(٦)</sup>.

#### 2-مبررات استخدام شبكة الانترنت في المجال التدريبي:

هناك العديد من الأسباب التي تؤكد على أهمية استخدام الانترنت في التدريب، منها:

- الإنترت مثال واقعي للقدرة على الحصول على المعلومات من مختلف أنحاء العالم.
- التزويد بمعلومات حديثة في كافة المجالات بدقة عالية وفي أقل وقت بدون عناء وإضاعة الوقت.
- تحسين فرص العمل المستقبلية بتهيئة المتدربين لعلم يتمحور حول التكنولوجيات المقدمة.
- تساعده 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 المدمجة ( 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 بنية شبكات المعلومات الحديثة ضمن عملية تطوير التدريب.
- » لا بد من توفير مكتبات غنية بأنواع المعرفة بلغة التدريب الإلكتروني.
- » سيتغير دور المدرب في العملية التدريبية، فبدل أن يكون المدرب هو الكل-موفر المعلومة والمحكم فيها- سيصبح موجهاً لعملية التدريب ومتدربياً في الوقت نفسه.
- » زيادة مستوى التعاون بين المدرب والمتدرب.

- » البيئة التي يوفرها التعليم الشككي تقلل من الفروقات بين التدريب التقليدي والتدريب عن بعد 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 طريق 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 يختلفون عن زملائهم لظروف قاهرة، كالمرض 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 الحاسوب الآلي يستطيع أن يدرك إن ما كان بالأمس القريب الأفضل تقنية والأكثر شيوعاً أصبح أداؤه محدوداً، أو ربما أصبح غير ذي جدوى (Obsolete). وقياساً على هذا التسارع الكبير، والمخيف أحياناً يؤكد البعض أن "التأثير الحقيقي لنورة المعلومات والاتصالات يوجد أمامنا وليس خلفنا".

ب- إن الانترنت سوف تلعب دوراً كبيراً في تغيير الطريقة التعليمية والتدربيّة المتعارف عليها في الوقت الحاضر، فمن طريق الفيديو التفاعلي (Interactive Multimedia) لن يحتاج المتدرب مستقبلاً أن يقف أمام الأفراد للاقاء محاضراته بل ستحل طريق 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 جيتيس مدير عام شركة مايكروسوفت العالمية بقوله: "... فإن طريق المعلومات السريع سوف يساعد على رفع المقاييس التعليمية لكل فرد في الأجيال القادمة، وسوف يتبع -الطريق- ظهور رائق جديدة للتعلم ومجالاً أوسع بكثير لل اختيار... . 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 طريق المعلومات السريع، فسيظل مطلوباً منهم أن يدركوا متى يختبرون، ومتى يعلقون، أو ينبهون، 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 المدمجة (Rom-CD).

- 5- سهولة تطوير المحتوى التدريسي الموجودة عبر الانترنت.
- 6- قلة التكلفة المادية مقارنة باستخدام الأقمار الصناعية ومحطات التليفون والراديو.
- 7- تغيير نظم و وائق التدريب التقليدية يساعد على إيجاد قاعات تدريبية مليئة بالحيوية والنشاط
- 8- إعطاء التدريب صبغة العالمية والخروج من الإطار المحلي.
- 9- سرعة التعلم ومعنى آخر فإن الوقت المخصص للبحث عن موضوع معين باستخدام الانترنت يكون قليلاً مقارنة بالطراائق التقليدية.
- 10- الحصول على آراء العلماء والمفكرين والباحثين المتخصصين في مختلف المجالات في أي قضية علمية.
- 11- سرعة الحصول على المعلومات.
- 12- وظيفة المدرب ستتصبح بمثابة الموجة والمرشد وليس الملقن والملقن.
- 13- مساعدة الأفراد والمتدربيين على تكوين علاقات عالمية إن صح التعبير.
- 14- إيجاد معلم 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 التدريجي
- إن المتبوع لهذه التقنية يجد أن الانترنت كغيرها من الوسائل الحديثة لها بعض العوائق، وهذه العوائق إما أن تكون مادية أو بشرية أو غيرها وأهم العائق هي ما يلي<sup>(7)</sup>:
- ✓ التكلفة المادية: تعد التكلفة المادية المطلوبة لتوفير خدمة الانترنت أحد الأسباب الرئيسية في عدم استخدام الانترنت، ذلك أن تأسيس هذه الشبكة يحتاج لخطوط هاتف بمواصفات معينة، والمتبوع الواقع 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 فني 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 توسيعاً 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 الحاسوبات تستخدم الموصل (Modem) ذا السرعة 56 بت، وهذه السرعة لا تقل الملفات بسرعة فائقة وهذا قد يؤدي

إلى اتجاه سلبي نحو الانترنت، لكن ظهور موصلات ومستقبلات Receiver عبر الأقمار الصناعية سوف يساعد في تحفيزي هذه المشكلة.

✓ عدم المصداقية في تقييم المتدربين عبر الانترنت.

ثالثاً-عوائق تطبيق التدريب الالكتروني في المؤسسات والمنظمات

كثيراً ما تتصدر تكاليف التدريب الالكتروني المرتفعة قائمة العوائق التي تحول دون تطبيقه في كثير من المؤسسات والمنظمات، فهل هذه مثلاً عقبة حقيقة؟ وهل يمكن التغلب عليها؟ وكيف يمكن تخفيض هذه التكاليف؟

إن مسألة تكاليف تفزيذ مشاريع التدريب الالكتروني مسألة نسبية تتأثر بعدها عوامل من أهمها ما يلي<sup>(8)</sup>:

1- مبالغة الشركات المتخصصة والمنفذة للمشروع في الأسعار: وهذا الأمر تستوي فيه الشركات المنفذة للبنية التحتية، أو الشركات المنتجة للبرمجيات، وللأسف فإن هذا المسلك تتبناه 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 بنفس البرنامج من إنتاج شركة أجنبية لا يتتجاوز الخمسمائة دولار، مع فارق الجودة في المنتج والدعم الفني له والتطوير والإصدارات المعددة لصالح المنتج الأجنبي.

2- عدم تقدير الشركات التقنية لاحتياجات المنظمة: فشركات التقنية خبراءها في مجال الأعمال ضئيلة جداً، فهي لا تستطيع تقدير احتياجات المنظمة، وأيضاً فالمانحة ليس لديها الخبرة الكافية في المجال الشيق لكي تحدد احتياجاتها بنفسها، وبالتالي تلجأ الشركات إلى التعامل معها عند تفزيذ المشاريع – لاسيما مشاريع البنية التحتية – كما تعامل مع المصانع والبنوك والوزارات، قتيل كاهم المنظمة بتكاليف باهضة مقابل تجهيزات قد لا تحتاج المنظمة إليها.

3- عدم وجود الخبرة الالزامية لدى المنظمات في المجال التقني: فهي لا تستطيع البحث عن البدائل أو تحديد ما هو الأنسب وغالباً ما تعتمد على نظرية الأغلى هو الأفضل والأجود دون دراسة وتحليل مقدار 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 قادر تقني يقوم بإنتاج هذه البرامج وبتحقيق محسسي بسيط ستجد نفسها تنفق أضعاف ما كانت ستتفقه في شراء البرامج الجاهزة، ناهيك عن التبعات الإدارية الأخرى التي تتبع تعيين أي موظف في المنظمة.

وليس شرًّاً أن تلبي 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: في بينما 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 مجاراة المنظمات الكبرى أو منافستها: وإن كان هذا الشيء محموداً، ولكنه ليس شرًّاً ألا يكون للمنظمة نصيب من التدريب الإلكتروني 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 الإلكتروني نجد أن باستطاعة كل منظمة أن تأخذ منه بقدر ما تتيحه لها ميزانيتها ومسافة الألف ميل تبدأ بخطوة.

وخلاصة القول أن عوائق تكاليف التعلم والتدريب الإلكتروني تعتبر نسبية وتعتمد بشكل كلي على درجة وخطة تنفيذ المشروع، و اختيار الشركات المناسبة لاسيما التي تدعم المنظمة بشكل جيد، و اختيار النظم والبرامج العالمية منخفضة التكاليف أفضل ليس من الناحية المادية فقط بل من الناحية الفنية أيضاً.

#### الخاتمة

يعد التدريب الإلكتروني أحد الموضوعات المهمة في الفترة الحالية كمفهوم جديد في تعليم وتدريب الموارد البشرية، وأن التحول في النظام التربوي التقليدي الحالي إلى نظام التدريب الإلكتروني يتطلب تحطيط وتطوير الأنظمة التدريبية والابتعاد عن القوالب والأنمط التقليدية والتفكير بأنمط جديدة وصيغ مبتكرة وأساليب حديثة من خلال البحث عن أنظمة بديلة أو

مساندة لأنظمة التدريبية التقليدية تسجم وحاجات عملية التنمية وتساعد في النهوض بقطاع التدريب، خاصة أن متطلبات المهنة تتغير باستمرار بسبب التقنية المتقدمة، ولذلك فإن الحاجة ملحة لتحطيط برامج التدريب المستمر التي ترود الأفراد بالمعلومات التي تستجده في مجالات تخصصهم وتنطليها مهنيهم وبناء على ما تقدم ، فإن الورقة البحثية توصي بما يلي تحطيط وتطوير أنظمة التدريب الحالية و الأخذ منهاج إدارة الجودة الشاملة في إدارة منظمة التدريب. وتحديث عمليات الاتصال والإدارة في المؤسسة التدريبية من خلال الأخذ منهاج المنشآت الإلكترونية ملوكية العصر الحالي المتميز بأنه عصر المعلومات والتطور التكنولوجي المستمر..

#### المواضيع

(1)- راجع: محمد ندا، "التدريب الإلكتروني من الاختلاف إلى الاحتراف"، القاهرة، مجلة إدارة الأعمال، تصدر عن جمعية إدارة الأعمال العربية، العدد 123، ديسمبر 2008، ص 24-29.

- (2)- راجع: هناء عبد الرحيم يمان، "التدريب الإلكتروني وتحديات العصر الرقمي" على الموقع:  
[www.ksu.edu.sa](http://www.ksu.edu.sa)
- (3)- شوقي محمد حسن، "التدريب الإلكتروني وتنمية الموارد البشرية"، مجلة التعليم الإلكتروني، جامعة المنصورة، العدد الرابع، ص. 01 على الموقع:  
[http://mansvu.mans.edu.eg/mag/show\\_article.php?id=44](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 الإلكتروني: مدخل إلى التدريب غير التقليدي. القاهرة: المنظمة العربية للتربية الإدارية، 2003، ص. 28
- (5)- هناء عبد الرحيم يمان، التدريب الإلكتروني وتحديات العصر الرقمي، ص. 08، على الموقع:  
[www.ksu.edu.sa](http://www.ksu.edu.sa)
- (6)- العمري محمد خليفه 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 الحاسوب 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



## أَنْجُونْهُمْ أَنْجُونْهُمْ وَسَلِّمْ لِكُلِّهِمْ - مَنْ كُلُّهُمْ مَالِهِمْ

مصطففي بن نوي و محمد عجيبة<sup>٢</sup>

كلية العلوم الاقتصادية التسيير العلوم التجارية جامعة الأغواط  
الاقتصادية التسيير العلوم التجارية المركز الجامعي غرداية كلية العلوم  
غرداية ص ب 455 غرداية 47000، الجزائر<sup>٢</sup>

### مقدمة

شهد حقل الموارد البشرية في الآونة الأخيرة اهتماماً ملحوظاً 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 تتصرف بالكفاءة والفعالية في كل الوظائف إدارة الموارد البشرية مثل التدريب، تحفيظ القوة العاملة الاستقطاب والاختيار والتعيين تقييم الوظائف تحليل العمل تقييم الأداء... الخ

تعمل الإدارة الرشيدة على رفع كفاءة الأداء وحسن توجيه واستخدام المجهودات 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 الأهداف<sup>١</sup>

أن المؤسسات اليوم لا مناص لها من التفاعل الإيجابي مع الاتجاه الحديث لنظام عولمة 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.

### أولاً: مدخل للموارد البشرية – مفاهيم وأسس:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الإناتجية على الإطلاق. إن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المؤسسات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين الشركات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية. فالموارد البشرية يمكن أن تسهم وبقوة في تحقيق أهداف وربح للمنظمة. إن إدارة الموارد البشرية تعنى باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفّر والمتوّقع. 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 تساعده على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من

خلال إدارة الموارد البشرية. هذه الأسس تبدأ من التخطيط والاختيار والتدريب والخوافر والتقييم وكل ما له صلة بالعنصر البشري.

هذا المدخل الذي يعتبره بعض رجال الإدارة من المداخل الأساسية للنجاح، وأن ما ينفق عليه من جهد وقت ومال، له مبرراته التي يمكن تحديدها في النتائج الموقعة منه التي من بينها الآتي<sup>2</sup>

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 والشكاوى.

وقد قدم تايلور<sup>\*</sup> المفهوم الذي حدد عناصر عملية الإدارة كما يلي:<sup>3</sup>

الإدارة هي التحديد الدقيق لما يجب على الأفراد عمله، ثم التأكيد من أنهم يؤدون تلك الأعمال بأحسن وأكفاء الطرق.

كما قد قام أيضا بدراسة ميدانية لمشاكل الصناعة والجهاد الإنساني في شركة الحديد والصلب التي كان يعمل بها، وقدم ضمن أهم آرائه في الإدارة كتابه الذي نشره في سنة 1911 بعنوان: "مبادئ الإدارة العلمية".

من أهم هذه المبادئ ما يلي:<sup>4</sup> Principles of Scientific Management

إنجاد طريقة علمية لكل عنصر من عناصر العمل الذي يؤدي كل فرد وإحلال ذلك محل الطرق العفوية التي كانت متتبعة 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 يدرسه بنفسه حسبما يراه هو أيضا

- خلق روح من التعاون الصادق ما بين الإدارة والعمال لضمان تنفيذ العمل وفقاً للطريقة العلمية الموضوعية

- تقسيم الوجبات ما بين الإدارة والعمال بأنسبة متساوية كل بما يتناسب ووضعه في المنظمة وذلك بدلا من إلقاء كل الأعباء على العاملين كما أن متبعاً في السابق

ومن هنا يمكن تحديد بعض العناصر الأساسية للإدارة<sup>5</sup>

1- هدف أو أهداف أو نتائج يراد تحقيقها.

2- أنشطة أو كفاءات يمكن استخدامها لتحقيق تلك الأهداف.

3- مجهد بشري يعتمد على عدد من الموارد والإمكانيات المادية في أداء الأنشطة لالأهداف.

أي أن: الإدارة = أنشطة + أهداف + مجهد بشري

وتعود الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة يرجع إلى تعدد الأفراد المتصلين بها هم أصحاب المؤسسة القوة العاملة المجتمع ككل ومهمة الإدارة هي إرضاء هؤلاء الأفراد والتوافق بين هذه الأهداف بشكل عادل حتى تحافظ الإدارة على المؤسسة و تعمل على استمرارها ونجاحها.

ويؤكد أحد الكتاب أهمية العنصر البشري بقوله: إن العنصر البشري (مثلاً في أنماط السلوك المختلفة التي تصدر عن الأفراد في المواقف المتباينة) يعتبر عاملًا أساسياً في تحديد نتائج العمل والنشاط في مختلف المجالات الإدارية، وعلى ذلك فإن قدرة الإدارة على تحقيق ما تصبو إليه من أهداف تتوقف جزئياً على ما تقوم به مجموعات الأفراد من تصرفات وأفعال<sup>6</sup>

ونجد اصطلاح الموارد البشرية Human Resources اصطلاحاً حديثاً والذي حل تدريجياً محل اصطلاح الأفراد Personnel نتيجة توسيع 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 ليتماش مع زيادة الأدوار الإستراتيجية للموارد البشرية في المنظمات ولتصبح مدير الموارد البشرية شريكًا كاملاً في الأعمال المتعلقة بالخطيط الإستراتيجي<sup>7</sup>.

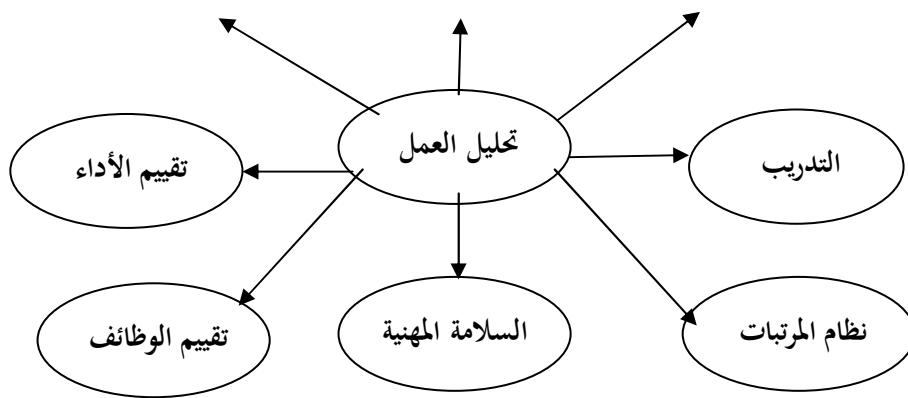
إن وظائف إدارة الموارد البشرية متعددة وتحتختلف من منظمة لأخرى حسب طبيعة العمل وحجمه والظروف البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة، فمن بين هذه الأنشطة تحليل العمل، تحضير الاحتياجات البشرية، الأجور والمرتبات المزايا والتعويضات السلامة المهنية تقييم الوظائف، التدريب، تقييم الأداء... الخ.

وتعتبر وظيفة تحليل العمل حجر الأساس 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 سلامتها عملية التنفيذ وهي:

- 1- تحديد الطريقة التي سوف تستخدم في تحليل العمل
- 2- اختيار الأفراد المسؤولين عن عملية التحليل الوظيفي
- 3- تحديد البيانات والمعلومات المطلوب توفرها
- 4- إعداد 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

ويمكنا 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

ثانياً: تعريف محاسبة الموارد البشرية

وضع ا ماسبون والإداريين والسلوكيون تعريفات ومفاهيم متعددة ا ماسبة 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 المعينة بهذه المعلومات<sup>9</sup> ويمكن تعريف محاسبة الموارد البشرية بأنها عملية تحديد قيمة الموارد البشرية ومعرفة كيفية معالجتها، ومن ثم التعرف على التغيرات التي تطرأ عليها لإظهار القيمة الحقيقة للأصول الإنسانية وإمداد الأطراف المعنية بهذه المعلومات<sup>10</sup>

ولقد عرف (Flamholt) ا اسبة عن الموارد البشرية بأنها تعني ا اسبة عن الموارد البشرية ا اسبة عن الأفراد كوفهم موارد في المشروع وتقوم على قيا تكلفة وقيمة الأفراد الموجودين بهذا المشروع<sup>11</sup>

كما يعرفها (برومن) من أوائل الذين كتبوا في هذا الموضوع بأنها عملية قيا ديناميكية العنصر الإنساني في المنظمة وإعداد التقارير اللازمة عن ذلك<sup>12</sup>

وظهر اتجاه بينهم يدعو إلى تصميم نظم ا اسبة الموارد البشرية

Human Resource Accounting تختص بتوفير المعلومات المناسبة عن هذه الموارد المستخدمي القوائم والتقارير ا اسبة في عملية اتخاذ القرارات وقد تحدد الإطار العام لنظام محاسبة الموارد البشرية (HRA) في تعريف صدر بهذه الخصوص عن جمعية ا اسبة الأمريكان (AAA) ينص على ما يلي:

مجموعة من المفاهيم والمبادئ والأساليب والإجراءات تحكم عملية تحديد ثم قيا البيانات المتعلقة بالموارد البشرية، وذلك بقصد إيجادها بعد ذلك للأطراف ذات المصلحة ذات<sup>13</sup>

اجتمع علماء السلوك والإدارة مع علماء ا اسبة، فينظر (ليكارت) وهو أول من بحث من السلوكيين في هذا المجال على محاسبة الموارد البشرية، على أنها عملية التقدير الدقيق للقيمة الحالية والمستقبلية (لالأصول الإنسانية) وبينما تعتبر القوى العاملة أو التنظيم الإنساني

على رأي هذه الأصول هي المجال الرئيسي لاهتمام محاسبة الموارد البشرية، إلا أن (ليكارت) و(بورز) يدخلان ضمن هذه الأصول ولاء المستهلكين والمواردين المستثمرين، وسمعة المنطقة في المنطقة.<sup>14</sup>

وتنتج الاهتمام المتزايد من قبل اهتمام نحو معالجة الموارد البشرية عن عدة عوامل أهمها:

1- الأهمية المتتصاعدة للمواد غير الملموسة عامه، والبشرية منها على وجه الخصوص في المشروعات الحديثة. هذا بالإضافة إلى التموي المضطرب في أنشطة مشروعات خدمات 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- افتتاح اهتمام من هذه العلوم السلوكية Behavioral Sciences وبذلك اكتسبت اهتمام من هذه العلوم، كثيراً من المفاهيم التي ساهمت في تحسين وتطوير طرقها وأساليبها في القيا بشكل عام، وفي مجال الموارد البشرية بشكل خاص.

هذا ومع اتفاق اهتمام على أهمية توفير البيانات المناسبة عن الموارد البشرية في المشروع الاقتصادي، إلا أنهم يختلفون في وجهات نظرهم حيال هذه المسألة من زوايتين: الأولى: حول طبيعة هذه الموارد من الناحية اهتمام، أي في كيفية معاملتها في مصروف.<sup>16</sup>

ويرى الباحث ويدعوه إلى اعتبارها أساساً من أصول.

والثانية: أنهم يختلفون كذلك حول طرق وأساليب القيا تكلفة هذه الموارد ومن ثم حول كيفية الإفصاح عن قيمتها في القوائم والتقارير اهتمام.

### ثالثاً: 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 أيضاً إلى جذب انتباه الإدارة إلى أهمية الموارد البشرية ومساعدتها في القيا هذه الموارد وتقييمها وتطويرها.<sup>17</sup>

تقوم محاسبة الموارد البشرية على الأهداف التالية:<sup>18</sup>

1- إيجاد طرق القيا 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 المنافسة علىأسا سليم.

8- مساعدة الإدارة في التخطيط والرقابة على استخدام الموارد البشرية بصورة أكثر فاعلية.

وقد حددت جمعية 1 ماسية الأمريكية ثلاثة أهداف رئيسية ماسية الموارد البشرية كما يلي:<sup>19</sup>

1- القيا : أي تقدير تكلفة وقيمة العنصر البشري، باستخدام طرق ونماذج ومعايير موضوعية.

2- التطبيق: ويعني تصميم النظام 1 ماسي الملائم للاستفادة من المقاييس الموضوعة.

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، وتقيم وتحليل العمل المباشر، فحيث أنها تعامل مع قيمة الاستثمار في الأصول الإنسانية والنتائج الاقتصادية، كما أنها تساعد الإدارة على اتخاذ القرار السليم وبالأخص على حسن اختيار الأفراد المتميزين والملاatin، 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 فلسفـي ماسية الموارد البشرية وتصميم وتدقيق النظام 1 ماسي الذي يوفر البيانات الدقيقة لاتخاذ القرارات الملائمة وإجراء البحوث التطبيقية والميدانية للتعرف على العوامل التي تتحقق فعالية ومرونة محاسبة الموارد البشرية.

رابعا: فروض محاسبة الموارد البشرية

تقوم محاسبة الموارد البشرية على الفروض الأربع التالية:<sup>20</sup>

1- إن الأفراد ذو قيمة كموارد بشرية للمؤسسة: إن الأفراد العاملين لدى المؤسسة يعتبرون ذو قيمة كمورد للمؤسسة، حيث أن الأفراد قادرون على إعطاء خدمات للمؤسسة سواء حالياً أو مستقبلاً وهذه الخدمات لها قيمة اقتصادية للمؤسسة، وهنا يمكن أن نقول أن الأفراد يعتبرون موارد للمؤسسة بسبب خدماتكم الحالية والمستقبلية.

2- أن قيمة الموارد البشرية تتأثر ينبع الإدارية الموجودة في المؤسسة: إن قيمة الأفراد كموارد للمؤسسة تتأثر بالطريقة التي تقيم بها إدارة هؤلاء الأفراد فيما يمكن زيادة قيمة موارد المؤسسة البشرية أو ما فرط 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 يتتوفر لديها أفراد عاملين متميزين ذو كفاءة ومهارة عالية، تحقق في الغالب أرقام ربح مرتفعة عن نظيرتها من المؤسسات التي يقل فيها مستوى كفاءة أفرادها العاملين.

4- إن العنصر البشري يعتبر أحد أصول المؤسسة: وبناء على هذا يزعم ا اسبون أنه يمكن تطبيق مفهوم الأصول على العنصر البشري، حيث أنه يعطي للمؤسسة منافع اقتصادية ويمكن تقدير قيمته ( مورد اقتصادي يعطى منفعة مستقبلية).<sup>21</sup>  
نجد أيضا من أهم الفروض التي قامت عليها محاسبة الموارد البشرية في نظر المفكرين هي كما يلي:<sup>22</sup>

- 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 ا اساسية لـ الموارد البشرية.

وهكذا كما رأينا سابقا أن الفكر ا اسي 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 نجاح سلوكها مع العناصر البشرية – وهي الثقة والمهارة والقدرة في العلاقات أن المؤسسة التي لها ميزة تنافسية مصدرها العنصر البشري، وما يملكته من مهارات فكرية وإنسانية وفنية، تستطيع أن تتحقق الآتي:<sup>23</sup>

- 1- ضمان النجاح صناعة القرار وتنفيذها.
- 2- كفاءة وفعالية العمليات الإنتاجية.
- 3- دقة تحليل الفرص والتهديدات الحالية المتوقعة في بيئة العمل.
- 4- التكيف والتفاعل الإيجابي مع التطور التكنولوجي.

إن من خلال هذه النتائج ا فقة 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.

#### خامساً: محاسبة الموارد البشرية ومشكلات التطبيق<sup>24</sup>

لأزالت فكرة محاسبة الموارد البشرية تتعثر نظراً للشكوك التي يطرأ بها إمكانية اختيار صحة الفرض التي قامت عليها ولصعوبتها فيما مدى الاستفادة من الموارد البشرية بالنسبة للفترة الواحدة على حده والفترات المستقبلة لقد كان الإنسان وسيظل هو الإداره، من المستحبيل امتلاكه وبالتالي يجب استبعاد من الأصول المملوكة كما أن من الصعب ضمان ارتباطه بالمنظمة، نظراً للديناميكية الفعالة في عالم الأعمال وبالتالي يجب استبعاده من الأصول التشغيلية، أضف إلى ذلك أن مشكلات التقييم المختلفة لم تترك وراءها أية فرصة توحى بالاتفاق لإمكانية تطبيق فكرة محاسبة الموارد البشرية، وإن كانت بعض الشركات حاولت بمساعدة المختصين تطبيق الفكرة وتقييم الأصول الإنسانية على أساس التكلفة التاريخية إلا أن النتائج وجهاً العميق الفكري للجوانب المالية وناسبة جاءت بالمرة غير مرضية وذلك بسبب عدم الحفاظ على العلاقات المالية والارتباطات الخاصة بالفرض ١ ناسبية والدلائل والمعلومات المتفق على معانيها بالنسبة للأرصدة التي تظهر بالقوائم المالية للمنظمة. هذا بالإضافة إلى تصعيب مهمة المراجعة المالية والإدارية والاجتماعية، وسياسات الإفصاح والعلانية، والقابلية للتطبيق، والأخذ بالقواعد والمبادئ الأساسية الراجحة وكلها من مستلزمات أي نظام أو فكر محاسبي.

#### الخاتمة:

كما أشرنا سابقاً، إدارة الموارد البشرية بأنها جزء من الإداره يعني بشؤون الأفراد العاملين من حيث التعيين والتأهيل والتدریب وتطوير الكفاءات وكذلك وصف أعمالهم. وأورد الخزامي تعريفاً لها بأنها "جذب وتنمية الأفراد الذين يتطلّبون الموهاب والخيال اللازمين للشركات لكي تتنافس في بيئه متغيرة ومعقدة". أما نيجرو Nigro فيرى أنها كما أشار النمر وآخرون "فن اجتذاب العاملين و اختيارهم وتعيينهم وتنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم، وتحقيق الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم والكيف لاستخراج أفضل ما فيهم من طاقات وتشجيعهم علىبذل أكبر قدر ممكن من الجهد والعطاء". ذكر حنفي بأنها الإداره التي تبحث عن الأفراد وتحلّل الاحتياجات البشرية ثم تقوم بالاستقطاب والاختيار والتعيين والتدریب وتنمية المهارات وتضع هيكل أو نظام للأجرور. 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 والتدریب والتقويم والحوافز المالية والمعنوية. 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 كما أوردت حسن. وتستطرد حسن فبدلاً من النظر إلى أهداف المنظمة وحاجات الأفراد على أنها نقيضين منفصلين وأن تحقيق أي منها 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 بدلًا من اعتبارهم عامل إنتاج. وذكرت حسن الأسس والمبادئ التي يقوم عليها هذا المدخل ومنها:  
الآباء هم استثمار إذا أحسن إدارته وتنميته يمكن أن يتحقق أهداف المنظمة ويزيد إنتاجيتها.

إن سياسات الموارد البشرية لابد أن تخلق لإشباع حاجات الأفراد النفسية والاقتصادية والاجتماعية.

بيئة العمل لابد أن تهيئ وتشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم.  
برامج وسياسات الموارد البشرية لابد أن تُنفذ بطريقة تراعي تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المنظمة من خلال عملية تكاملية تساعده على تحقيق هذا التوازن المأمول.  
الأهتمام بمحاسبة الموارد البشرية واعتبرها أصلًا من أصول المؤسسة.

### المواضيع

- ١- نانسي إبراهيم رياض، الرقابة ١ ماسية وأبعادها السلوكية على الموهبة الشاملة (دراسة ميدانية)، رسالة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير في ١ انبية، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، مصر، ص
- ٢- حسن علي هامان، الموارد البشرية كمدخل للميزة التنافسية، مؤتمر التحديات المعاصرة للإدارة (القيادة الإبداعية) المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية القاهرة، مصر ٢٠٠١، ص ٣
- \* فريدرريك تايلور: مهند ميكانيكي أمريكي (1856-1915) وساهم في تطوير الإدارة.
- علي المسلمي، السلوك التنظيمي، مطبعة جامعة القاهرة، مصر، ١٩٨٠، ص ٩.
- ٤- جمال الدين لعييسات، مبادئ الإدارة، دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، ٢٠٠٣، ص ١٥
- ٥- علي المسلمي، مرجع سبق ذكره، ص ٩.
- ٦- نفس المرجع
- ٧- حسن علي هامان، مرجع سبق ذكره، ص ٦٥١.
- ٨- نفس المرجع، ص ٦٥٣-٦٥٢ - بتصرف.
- ٩- علي محمد عبد الوهاب، سعيد يس عامر، محاسبة الموارد البشرية (عرض وتحليل، مع مدخل بديل)، دار المريخ، الرياض، ١٩٨٤، ص ١٩.
- ١٠- وليد ناجي الحيلي، دراسات في المشاكل ١ ماسية المعاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع الطبعة ٢٠٠٢، عمان الأردن، ص ٢٩٠.
- ١١- نفس المرجع
- ١٢- علي محمد عبد الوهاب، سعيد يس عامر، مرجع سبق ذكره، ص ١٩.

<sup>13</sup> - محمد مطر، التأصيل النظري للممارسات المهنية اساسية في مجالات: القيا والعرض والإفصاح، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2004 ، ص 430

<sup>14</sup> - R. likert , and d Bwers "Organizational Theory and Human Resource Accountig" in w. French and d. Hellriegel (cds) Personnel Management And Organization Development (Basten Troughton Mifflin, 1971 p 178

<sup>15</sup> - محمد مطر، مرجع سبق ذكره، ص ص 431-430

<sup>16</sup> - Skieen Michael, Human Resource Accounhting, The Accountant Digest March, 1975, PP 152-154

<sup>17</sup> Caplanand Landekich, Human Resource Accounting: Past, Present and future (New york: National Association Of Accountants,) P.

<sup>18</sup> - وليد ناجي الحيالي، مرجع سبق ذكره، ص ص 292 - 293

<sup>19</sup>- علي محمد عبد الوهاب، سعيد يسین عامر، مرجع سبق ذكره، ص ص 22 - 23

<sup>20</sup> - وليد ناجي الحيالي، مرجع سبق ذكره، ص ص 293-294 - بتصريف

<sup>21</sup> - علي محمد عبد الوهاب، سعيد يس عامر، مرجع سبق ذكره، ص 24.

<sup>22</sup> - نفس المرجع، ص ص 93-95.

<sup>23</sup> - حسن علي هامان، مرجع سبق ذكره، ص 654 .

<sup>24</sup> - علي محمد عبد الوهاب، سعيد يس عامر، مرجع سبق ذكره، ص ص 95-96.



## لِنَهْلَةِ الْعُوَادِ لِلشُّكْرِ فِي الْمُؤْسَسَاتِ الْمُسْرِفَةِ وَالْمُهَاجِرِ الْجَنَاحِ

ناصر مراد  
كلية العلوم الاقتصادية التسيير العلوم التجارية جامعة البليدة

### المقدمة:

يكتسي موضوع العنصر البشري في المؤسسة أهمية بالغة، كونه يشكل أحد عناصر الإنتاج، فضلاً عن كونه سلوك إجتماعي معقد. وفي ظل العولمة وتداعياتها خاصة على مستوى شدة المنافسة، مما يستوجب على المؤسسة ضرورة الإهتمام وتنمية العنصر البشري والإستثمار فيه كما تستثمر في المخارات الأخرى، حتى تستطيع التكيف مع مختلف تحولات ابيط 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 سنطرق إلى هنا التالية:

أو : مفهوم تنمية الموارد البشرية

عرف الفكر المعاصر مفهوماً جديداً للتنمية، فلم يعد يقتصر على التنمية الاقتصادية بل أصبح مفهوماً شامل، ويشكل العنصر البشري أحد أهم مواطن هذه التنمية الشاملة، حيث أن تنمية العنصر البشري هي التي تضمن نجاح التنمية الاقتصادية.

توجد عدة تعريفات لتنمية الموارد البشرية من أهمها ما يلي :

التعريف الأول: تعرف تنمية الموارد البشرية أنها توجه إلى حاجات الناس في المأكل والملبس والمعاش والعلم والسكن والتربية والثقافة. فهي ترتكز على عوامل وساعدة الموارد البشرية، من خلال سعيها المستمر لتجسير طاقات وإبداعات الأفراد الإنتاجية<sup>1</sup>.

التعريف الثاني: يقصد بتنمية الموارد البشرية أنها زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، والتي يتم إنتقاها وإختيارها على ضوء ما أجري من إختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن<sup>2</sup>.

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 حيث أهدافهم ودوافعهم وقدراتهم، وبين أعمال ووظائف وأهداف المؤسسة.<sup>3</sup>

أما التعريف الذي تتبناه هو: تنمية الموارد البشرية هي تنمية الإنسان باعتباره مورد حتى تتعاظم مساحتها 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. إن مفهوم تنمية الموارد البشرية ينظر إلى الإنسان كعنصر من عناصر الإنتاج، مما يعني تحول الفرد إلى مدخلات ومخرجات.<sup>4</sup> 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 لتدعم 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 يتضمن ضرورة مواكبة هذه التغيرات، حتى تستطيع املاكه على بقائها، واستمرار نشاطها، والذي يتطلب إدارة الموارد البشرية في عدة مجاالت، 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 الأداء<sup>5</sup>.

2- تحسين مهارات الأفراد وزيادة قدراتهم، ورفع مستوى أدائهم وفق معايير الأداء لمدة.

3- توجيه الأفراد الجدد بشتى أنواع الوظائف لمدة لهم، وتعليمهم طبيعة الأداء المطلوب.

4- مواكبة التحول الحال في إنتقال الوظائف من قطاع الصناعة إلى قطاع الخدمات، إذ أن 84% من الأميركيين العاملين أصبح يعملون في قطاع الخدمات.<sup>6</sup>

5- التغير التكنولوجي، وما يتربّع عليه من تحول في أنماط الطلب على قوى العمل لصالح ذوي المهارات العالية.<sup>7</sup>

6- تهيئة الأفراد لمواجهة تحديات العولمة، وشدة المنافسة بين السلع والخدمات، ومن ثم زيادة الحاجة إلى العمالة كفاءة.

7- أ- بحث المؤسسة تبحث على العمالة التي تتصف بخصائص أساسية مثل الإبداع.

بالإضافة إلى ما سبق تشكل أهمية تنمية الموارد البشرية إحدى هذه الدوافع، وتكون أهميتها في النتائج التي تتحققها مجاالت تنمية الموارد البشرية، والتدريب بشكل خاص بحيث تعد الفعالية والأداء مطلوبين أساسيين ضمن استراتيجية إدارة المؤسسة، وللذان يتحققان عن طريق التدريب، كما أن الموارف المادية والمعنوية التي ترفع مستوى أداء الأفراد ترداد مع تطوير وتحديث برامج التدريب. بالإضافة إلى أهمية الوظائف التي تؤديها تنمية الموارد البشرية والتي تتمثل فيما يلي<sup>8</sup>:

- كثيّة وتدريب العاملين

- تصميم وتنفيذ برامج للتنمية الإدارية والتنظيمية

- بناء فرق فعالة داخل الهيكل التنظيمي

- تصميم نظام لتنقييم العاملين

- مساعدة العاملين في تطوير مهاراتهم الوظيفية

ثالثاً: مداخل تنمية الموارد البشرية: تتحقق تنمية الموارد البشرية من خلال عدة أساليب وآليات تدرج 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 أثبتت المؤسسة توقيع أهمية كبيرة للمهارات والمعرفة للموارد البشرية، لذلك تعمل على تسييرها، وذلك من خلال تحفيظها وإكتسابها وتوظيفها.

- تحفيظ المهارات والمعرفة: وذلك من خلال تقديم الاحتياجات 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 المعايير المطلوبة. وقد تتجه 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 الخبراء .

- 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 واكساب المهارات، وفي هذا السياق تتجه كل مؤسسة إلى الطريقة المثلثي لتوظيف مهارات ومعرفة مواردها البشرية وفقاً لبعض الأهداف والمعايير التي تحددها<sup>9</sup> .

2- مدخل تصميم العمل: يشكل تصميم العمل أحد أهم المداخل لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة، و سنتعرض ذلك المدخل من خلال دراسة علاقة تصميم العمل والأداء التنظيمي، بالإضافة إلى الاستخدام 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 توفير معلومات كاملة، و ضرورة تصميم العمل أن يعكس الواقع، لذلك يجب التحليل العميق للوظائف.

- الاستخدام الأمثل للموارد البشرية: وذلك من خلال توزيع الوظائف على أسس حقيقة قصد الإستغلال الأمثل للخبرات والمهارات، والإستفادة من المواهب والخبرات التي تضمها الموارد البشرية. في هذا السياق يجب التركيز على تحسين الإختيار و تحضير المسار الوظيفي.

#### رابعاً: 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 طابعاً خالماً لعملية التكوين والتنمية للموارد البشرية.

وتشأ تنمية الموارد البشرية من رؤية مستقبلية عن قدرات الأفراد وطاقتهم الكامنة، وتتطلب توفر الشروط التالية:

- تنظيم وظيفة تنمية الموارد البشرية بشكل يسمح بتحقيق التوافق بين الخصائص الفردية واحتياجات النظام.

- إنجاز الأعمال الخاصة بإدارة الموارد البشرية بكفاءة عالية مع وجود متخصصين ذو خبرة عالية.

- الربط بين تنمية الفرد والمؤسسة من خلال تحديد احتياجات كل من المستويات: الإستراتيجي، الإداري، العمليات، ورسم الخبط الإستراتيجي لمقابلة تلك الاحتياجات<sup>10</sup>.

- رؤية مستقبلية واضحة لتنمية الفرد، ومدى إهتمام المؤسسة بتنمية مواردها البشرية.

- إعتماد سياسة وتبني إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية مع مراعاة واقع التقدم التكنولوجي، وتوضيح الأسس المتبعة لضمان إنجاز أهداف تنمية الفرد.

- يجب على القائم بإعداد إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية، مراعاة احيط الداخلي والخارجي للمؤسسة، وكذلك الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

- ضمان فعالية تطبيق الخطط الإستراتيجيات، وذلك بتوفير مستوى عال من الإدارة الإشرافية للمشاركة في مناقشة تلك الخطط.

- إستمرارية إستثمار المؤسسة في الأفراد مع تكييفهم 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 الحاسوبات الآلية .

- الإستفادة من تجارب المؤسسات الرائدة في تبني برامج وسياسات موارد بشرية متقدمة مثل تكين العاملين<sup>11</sup>.

- إن تنمية الموارد البشرية يجب أن تبدأ بتنمية وتطوير قدرات وكفاءات المديرين والمسرفيين، حتى يتمكنوا من القيام بمهامهم على أحسن وجه<sup>12</sup> .

- من أجل إنجاح نظام تنمية الموارد البشرية في المؤسسة، يجب أن تل JACK المؤسسة إلى الإستشاري سواء الداخلي أو الخارجي، وهذا لما ينتمع به من خبرة ومعرفة في الميدان .

الخاتمة:

يشكل تنمية الموارد البشرية أحد الأنظمة الفرعية لنظام إدارة الموارد البشرية، له مدخلات تمثل في الأفراد، وخرجات في شكل الموارد البشرية الفعالة. وتواجه المؤسسة العديد من التغيرات البيئية الداخلية والخارجية، مما يتضمن صورة مواكبة هذه التغيرات، حتى تضمن تضمن بقاءها واستمرار نشاطها، وذلك من خلال تبني إستراتيجية لتنمية مواردها البشرية.

يتوقف نجاح المؤسسة في نشاطها على ترقية معارف عمالها، وتنمية مواردها البشرية، وهذا يجب على المؤسسة الحرص على تدريب عمالها بصفة متواتلة، وبقدرة ذاتية على التجديد في طرق العمل والإنتاج. ولتفعيل تنمية الموارد البشرية نضع التوصيات التالية:

- ضرورة مراجعة برامج تنمية الموارد البشرية وفق متطلبات عالم الشغل .

- ضرورة الإهتمام بالتنوعية في تكوين الموارد البشرية وترقيتها .

- تنويع الإستثمار في مجال تنمية الموارد البشرية وفق حاجات المؤسسة، مع الحرص على تطوير طرق العمل تماشيا مع التطور التكنولوجي.

- إعتماد المؤسسة سياسة تدريبية دائمة ومناسبة لاحتاجها 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 ا بيط كعلاقة إنتاجية.

### المواضيع

- <sup>١)</sup> حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، بيروت، دار النهضة العربية، 2002، ص 236.
- <sup>٢)</sup> مراكشي محمد لين، فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية، دراسة حالة نفطال وحدة البلدة، رسالة الماجستير، كلية العلوم اقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البلدة، 2005، ص 61 .
- <sup>٣)</sup> محمد سمير أ. د، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 78.
- <sup>٤)</sup> علي عبد الله، موقع التنمية البشرية ضمن الإصلاح الهيكلوي، مجلة الباحث، العدد الثاني، كلية الحقوق والعلوم اقتصادية، جامعة ورقلة، 2003، ص 104.
- <sup>٥)</sup> علي عبد الله، العولمة وإدارة الموارد البشرية، مجلة علوم اقتصاد والتسيير والتجارة، العدد 17، كلية العلوم اقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، ص 47 .
- <sup>٦)</sup> مراكشي محمد لين، مرجع سابق، ص 61 .
- <sup>٧)</sup> يوسف د. الإبراهيم وآخرون، تنمية الموارد البشرية في اقتصاد مبني على المعرفة، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، أبو ظبي، 2004، ص 107 .
- <sup>٨)</sup> مصطفى كامل ونبيلة محمد باشري، إدارة الموارد البشرية، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، مصر، 2001، ص 21.
- <sup>٩)</sup> رواية حسن، مدخل إستراتيجي لخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2001، ص 253.
- <sup>١٠)</sup> محمد سمير أ. د، مرجع سابق، ص 81 .
- <sup>١١)</sup> محمود أ. د الخطيب، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، مصر، 2002، ص 104.
- <sup>١٢)</sup> إدريس تواقي، تنمية القيادات الإدارية في المنظمة، الملتقى الدولي حول دور الموارد البشرية في التنمية اقتصادية و اجتماعية، الجزائر، المنعقد بتاريخ 17 و 18 جويلية 2004.



بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِيْمِ  
كُلُّ شُكْرٍ لِّلّٰهِ وَكُلُّ طَّيْلٍ لِّلّٰهِ

فاتح سردوك و خليدة عابي  
كلية العلوم الاقتصادية التسيير العلوم التجارية  
المركز الجامعي بالوادي

مقدمة

إن أحد التطورات الهامة في إدارة المنظمات في العقود الثلاثة الأخيرة هو بروز أهمية إدارة الموارد البشرية، وينفق الباحثون الإداريون على إن الإدارة الفعالة للموارد البشرية في موقع العمل يكون لها تأثير كبير على قدرة هذه المواقع على النمو والازدهار وتطوير وتحسين إنتاجيتها خاصة في بيئه العمل الحالية التي تميز بالطابع التناصفي الشديد.

إن الدراسات الإدارية الحديثة أصبحت تؤكد على المدخل الإنساني الذي يقوم على مفهوم إن إحداث التطوير في موقع العمل يترکز أساساً على إحداث تغيير في السلوك التنظيمي للعاملين وتطوير أدائهم وتشكيل أنماط اجتماعية من التفاعل الاجتماعي.

ومع تطور المنظمات الحديثة أصبحت مشكلة إدارة الموارد البشرية واحدة من مشكلات العصر الرئيسية نتيجة الاعتزاف والتقدیر 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 وتطور إدارة الموارد البشرية:

إن نشأة وتطور 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 وتطور إدارة الموارد البشرية يدلان على مدى اهتمام المنظمات بدورها الكبير داخل هذه المنظمات، فضلاً عن دورها في تنمية وتطوير أداء العنصر البشري المنوط به العمل داخل المنظمات.

نتيجة 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 وتتعرض لمخالفات وغرامات أو تهدى بالإغلاق.<sup>1</sup>

أدت المنافسة الشديدة بين المنظمات (الصناعية والتجارية... إلخ) كأحد إفرازات العولمة إلى توجيه جل اهتمام هذه المنظمة إلى إرضاء العمالء، ويقين هذه المنظمات أن هذا الإرضاء لن يكون إلا

فاتح سردوك و خليدة عابي

من خلال جودة وتقييم السلع والخدمات التي تنتجهما وتقدمها.. ولن تتم هذه الجودة إلا من خلال جودة أداء العنصر البشري، فكان لزاماً على هذه المنظمات أن تلجأ إلى إدارة الموارد البشرية، التي تتضمن مهامها الرئيسية تطوير مفاهيم الجودة لدى العاملين، فضلاً عن تنمية مهاراتهم من خلال المناهج العلمية، والوسائل التدريبية الحديثة. إنَّ التطور الاقتصادي العالمي الهائل، وكثير حجم الشركات، ومن ثم كبر حجم العمالة وما تجربه من مشاكل متعددة، فرض الحاجة لإدارة متخصصة وهي إدارة الموارد البشرية للتعامل مع هذه المشكلات.

#### الموارد البشرية:

الموارد البشرية في منظمة ما هم جميع البشر أو الأفراد المنتسبين لها، والعاملين فيها ( سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسيين ) وهؤلاء الأفراد تعقدت معهم المنظمة ل القيام بهم وظيفية أو عمل محدد مقابل راتب أو أجر، وتعويضات، 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 عممت 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.<sup>2</sup>

#### 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 ويجابية بما يحقق مصلحة الشركات أو موقع العمل ومصلحة العاملين ومصلحة المجتمع.

هي إحدى الإدارات الرئيسية والأساسية في المنظمات والشركات التي تأخذ بالتفكير الإداري المعاصر، ويتركز عملها على جميع الموارد البشرية التي تعمل داخل المنظمة أو الشركة، فهي تقتسم بكل ما يتعلق بهذه الموارد البشرية من قبل التحقها بالعمل من حيث التخطيط لمواصفاتها، ومنذ بدء التحقها بالعمل، وحتى ساعة انتهاء خدماتها ! .. فإذا إدارة 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.<sup>3</sup>

وتشمل إدارة الموارد البشرية إدارة كافة الحالات التي تحكم علاقة الشركات بأفراد القوى العاملة بما يكفل الحصول على قوة عمل مناسبة كما ونوعا لتحقيق إنتاجية عالية لشركات أو موقع العمل الأخرى.

#### الإطار العام لوظائف إدارة الموارد البشرية:

إنَّ الإطار العام يشتمل على العديد من الوظائف التي تكون في مجموعها مجال عمل إدارة

#### الموارد البشرية أهم تلك الوظائف:<sup>4</sup>

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 المتاحة في الشركة أو المنظمة. وهذه الوظائف الفرعية يمكننا ذكر بعضها فيما يلي:

- وظيفة أو نشاط تصميم وتحليل العمل على أساس علمية، ومنهجية مدققة، لواجبات ومهام ومسؤوليات وظائف الشركة أو المجموعة.

- وظيفة تحطيط 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 وظيفي تصميم وتحليل العمل وتحطيط الموارد البشرية، عن طريق عرض مزايا العمل في المنظمة أو الشركة.. من خلال سوق العمل المحلي، الإقليمي أو العالمي<sup>5</sup>.

- وظيفة انتقاء و اختيار وتعيين الموارد البشرية.

- وظيفة التدريب والتأهيل للموارد البشرية: بعد اختيار الموارد البشرية الجديدة، تبدأ مرحلة إعادة التأهيل، وذلك من خلال برامج تدريبية علمية وعملية مدققة، والتي تعمل على تأهيلهم وتجهيزهم لتسلمه 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 المجددة والمتميزة في عملها داخل الشركة ، وذلك من خلال التقويم المستمر لأداء هذه الموارد البشرية المبنية على أساس 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 يُفعَّل 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 مستدام يهدف إلى رفع الكفاءة المهنية والمهارية للموارد البشرية الجديدة والقديمة، فضلاً عن تنميتها المستمرة. وتشتمل على:

- التعلم المستمر والتدريب المتواصل: إن التعلم والتدريب يُكسبان الموارد البشرية معارفً ومهاراتٍ جديدةً، تقف بهم على أحدٍ 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 الشاطئ إلى تنمية أداء الموارد البشرية داخل المنظمة أو الشركة في المستقبل المنظور والبعيد، من أجل جعلها مؤهلةً وقدرةً على ممارسة وظائف ذات متطلبات أعلى مما هي عليه الآن في المستقبل. فضلاً عن تزويد الموارد البشرية بكل جديد في مجال المعرفة المتصلة بعملها وصناعتها.. بهدف تكييفها من الاندماج والتكيف مع كل جديد.

4. وظيفة حماية الموارد البشرية: وتحدف 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 الشاطئ يتم من خلاله تصميم برامج متعددة تشتمل على وسائل وطرق تهدف إلى تفعيل مشاركة الموارد البشرية في العملية الإنتاجية داخل المنظمة أو الشركة، بدءاً من المساعدة والمشاركة في عملية التخطيط التي تؤهلهم إلى المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، وتحدف 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 إلى<sup>6</sup>:

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 العنصر البشري داخل الشركة

أو المنظمة، ومن خلال كفاءة أدائه وحسن استخدامه لهذه الموارد المادية، يخرج المنتج في شكله النهائي كسلع، بمواصفات وكميات امتددة سلفاً، وبأقل تكلفة ممكنة. فتحقيق الكفاءة الإنتاجية من خلال سلع أو خدمات ذات مواصفات مطلوبة، وكميات محددة، وبأقل تكلفة.. من

مسؤوليات العنصر البشري، الذي تشمله اهتمامات إدارة الموارد البشرية، التي تحدد مهام الوظيفة وكيفية ممارستها، والمسؤولة عن تأهيل وتدريب العنصر البشري وعن تحفيزه، ورفع درجة انتقامه وولاته 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 مغایرة.

2. العمل على تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي: إن الكفاية الإنتاجية التي تكتن بتحقيق مخرجات ذات كفاءة عالية من حيث الكثبيات والمواصفات وأقل تكلفة، حفاظاً تساعد علىبقاء 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 تتجهها أو تقدمها المنظمة أو الشركة لا بد وأن يتوافر فيها الجودة العالمية، 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 يستهلكوها، ولتعي المنظمة أو الشركة أن الحكم على توافر الجودة العالمية 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 ..<sup>7</sup>

إن تحقيق الجودة في السلع والخدمات يتوقف على كفاءة ومهارة العنصر البشري، وهذه الكفاءة وتلك المهارة الواجب توافرها في العنصر البشري من أكبر المهام الملقاة على عاتق إدارة الموارد البشرية، فعليها تصميم البرامج التدريبية لرفع كفاءة العنصر البشري، وإكسابه المهارة الالزمة، التي تمكنه - بجانب قدراته الذاتية - من تحقيق معدلات الجودة المأموله، فضلاً عن توعيته بأهمية تحقيق الجودة في السلعة أو الخدمة التي يشارك في إنتاجها أو تقديمها، وأن توافر هذه الجودة يتحقق رضا العميل أو المستهلك عن هذه السلعة أو الخدمة، ومن ثم ترداد رغبته في عدم تغييرها إذ إنها تلبي احتياجاته ورغباته، ومن ثم تحافظ الشركة أو المنظمة على عملائها، وهذا يؤدي بدوره إلى اتساعها على أرباحها، وارتفاعها على موقعها التناصفي، 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:

- أصبح العنصر البشري يمثل مكانة كأصل هام من أصول موقع العمل له تأثير جوهري على الإنتاجية وكذلك ظهرت أهمية تنمية وتطوير العنصر البشري وصيانته 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 :<sup>8</sup>

أ- المؤثرات القانونية: إن قوانين وتشريعات التوظيف التي تصدرها الدولة بهدف تامين 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 عماله كما ونوعاً تؤثر بظروف العرض والطلب على عنصر العمل وهي ظروف متغيرة بطبعها وقد يصعب التنبؤ بها في بعض الأحيان ولهذا يعتبر سوق العمل من أهم المؤثرات البيئية في إمكانية توفير وظائف للحدسي التخرج.

د- المؤثرات الاجتماعية.

• ان القوى العاملة اليوم لا تحتاج فقط إلى الأجر العادل والمكان المناسب وإنما تحتاج إلى جانب ذلك اهتماماً متزايد من الإدارة بمشكلاتهم المرتبطة بالعمل وباحتاجهم وتحقق 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 موقع عمل الذي تسمى مهاراتهم وقدراتهم وخبراتهم وتوفير لهم المسار المهني أو الوظيفي الذي ينطوي لتطويرهم وتقديمهم الوظيفي على ضوء طموحاتهم وقدراتهم واحتاجاتهم واحتاجهم لشغل مناصب وظيفية أعلى.

هـ- المؤثرات التكنولوجية: إن تطور طرق وأساليب الإنتاج تؤثر بالضرورة على المهارات والقدرات اللازمة توافرها في العمالة.

تضطيط التنمية البشرية:

هناك العديد من الظروف المتغيرة التي أدت إلى الاهتمام المتزايد بتضطيط الموارد البشرية.

1. العامل الأول العصر الذي نعيشه هو عصر الإبداع التكنولوجي الذي يتميز بالتطور السريع وعلى فترات قصيرة نسبياً ، أن التغير التكنولوجي يؤدي بالضرورة إلى أحداث عدم توازن في سوق العمل حيث تطرأ تعديلات على طبيعة وخصائص ومواصفات المهن المطلوبة ملوكه هذا التطور التكنولوجي.

فقد يستحدث التطور التكنولوجي مهناً وخصصات جديدة وملغي البعض منها أو قد يغير من أهمية بعض المهن والتخصصات.

2. الوقت الطويل نسبياً الذي يستغرقه إعداد الكوادر البشرية

3. ضيق السوق العمل في الآونة الأخيرة ومعاناته لنقص واضح في أنواع معينة من المهن.

والشخصيات وبصفة خاصة في الحالات 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 نشاطاً منفصلاً.

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 أيضاً من خلال السياسات التشريعات التي تصدر في مجالات متعددة والتي كثير ما يكون لها تأثير كبير على تحطيم الموارد البشرية.

#### مراحل عملية تحطيم التنمية البشرية:

المرحلة الأولى: البحث والاستقصاء: قبل إجراء أي توقعات خاصة بالطلب على العمالة وعرضها يلزم تكوين صورة واضحة عن موقع العمل من خلال البحث والاستقصاء ويتم ذلك ليشمل جميع البيانات عن مختلف العوامل المؤثرة في موقع العمل سواء الفرص المتاحة لها أو الضغوط والمشاكل التي تواجهها والسياسات والطرق الحالية وعملية التوظيف في موقع العمل والأوضاع والظروف الإنتاجية والسوقية الحالية وخطط موقع العمل في مجالات الإنتاج فالتسويق والأرباح حتى يمكن ترجيحتها إلى احتياجات من العمالة.

وهذا ويتم البحث والاستقصاء ليشمل التغيرات في البيئة الخارجية وأثارها على خطط موقع العمل والطاقة الاستيعابية للسوق ودراسة وتحليل البيئة الخارجية لقوى العاملة والتطورات في سوق العمل المحلي والخارجي وأنواع العمالة المتاحة حالياً والمتضرر توافرها في المستقبل واحتمالات تغيرها متأثرة بعوامل معينة وخرجات أنظمة التعليم ومراكز التدريب الإداري والمهني والأعداد والنوعيات المتوقعة تخرجها في المستقبل.

يشمل ذلك دراسة حجم وهيكل العمالة المتاحة على مستوى موقع العمل وعلى مستوى الأقسام التنظيمية في موقع العمل وكذلك دراسة الفرص والمشاكل المرتبطة بالعمالة الموظفة حالياً والحالات التي يكون فيها استخدام العمالة اقتصادياً أقل من الحد المناسب والحالات التي تتميز بتكلفة عماله عالية.

المرحلة الثانية تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية: إن تحديد الطلب على العمالة هو أحد الجوانب المهمة في تحطيم الموارد البشرية ويعني ذلك تقدير الاحتياجات من أفراد

القوى العاملة في مختلف مستوياتها وخصائصها التي تتطلبها عمليات التطوير والتوسع المستقبلية في أنشطة موقع العمل.

ويتوقف تقدير حجم وهيكل الطلب على العمالة أساساً على الدراسات الاقتصادية وبالموقع العمل ذلك لتقدير آثار ونتائج التغيرات المخططة في حجم الإنتاج.

ويشمل تقدير الاحتياجات من العمالة الناحية العددية وكذلك الناحية النوعية بما يكفل مساعدة هيكل العمالة من زاوية التأهيل العلمي والخبرات والمهارات للمتطلبات الحركية السريعة لتطورها والتطور الاقتصادي والتكنولوجي.

مرحلة تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية في مختلف مستوياتها وخصائصها سواء باستخدام أساليب التوقعات الرياضية لاتجاهات الاقتصاد والتغيرات في الصناعة هذا وإلى جانب تحديد العرض المتوقع لعمالة عن طريق حصر مصادر العمالة المتاحة حالياً 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 ونوعاً لسد تلك الاحتياجات.

وتعتبر هذه المرحلة هامة جداً في مجال تقييم جدوى وضع برامج وخطط جديدة تتطلب مهارات بشرية معينة كما هذه المرحلة في مجال التوجيه المهني للأفراد فضلاً 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 هدفاً في حد ذاتها وإنما تكمن قيمتها في توسيع نطاق الجوانب الأخرى لتخفيط العمالة وهي جزء من عملية التخطيط الكلي بموقع 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 نواعييات العمالة عند إذن يتم تقدير مهارات مناسبة للتعرف لإحداث توازن بين جانبي العرض والطلب على القوى العاملة وذلك من خلال تخطيط عمليات التدريب والتنمية بما يكفل إبقاء العمالة مواتكة دوماً للمهارات والتخصصات الجديدة المطلوبة وتخطيط برامج الضرورية لعمليات الترقية والنقل والتحفيز.

أما إذا أسفرت الدراسة في المرحلة السابقة عن توقع فائض في بعض نواعييات 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 نسبياً

حيث أن التغيرات الجوهرية المخطط لها تتأثر بطبيعتها بفترات زمنية طويلة نسبياً.

وبديهي أن المدى الزمني الذي يحكم عملية تخطيط الموارد البشرية يتحدد بطبيعة القرار الذي ترغب الإدارة أن تؤثر فيه وكذا البيئة والظروف ابطة بموقع 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 تدريسيهم وهذه عوامل أخرى تتدخل في تحديد الصدى الزمني لتخطيط الموارد البشرية مثل حجم موقع العمل وطبيعة نشاطها وكذلك طبيعة السوق ومدى الفرض المتاحة للعاملين للتقدم المستمر داخل موقع العمل. ويكون معدل التغير في البيئة ا يطة بموقع 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 تجميع وتحليل بيانات ومعلومات أكثر دقة عن الأهداف والخطط المستقبلية وتتأثيرها على العمالة الأمر الذي يستدعي إجراء توقعات ذات مدى زمني أقصر حيث انه كلما زاد معدل التغير كلما قلت درجة الثقة في التوقعات طويلة الأجل وبالتالي قلت درجة نوعها

#### **أهم المدخل لتحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية**

1 - استخدام عوامل عين العمل: يوجب هذا المدخل يتم تحديد المعدل الزمني مقدراً بعدد الساعات التي يتطلبها إنجاز كل وحدة من خدمات العمل.

2- استخدام مدخل السلسل الرزمنية: يوجب 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 تسجيلاها 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.

ويمكن من الأفضل عدم استخدام هذا المدخل للتوقع لفترة تزيد عن ثلاث سنوات باعتبار ان هذا المدخل يكون عملياً 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 فإنه 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.<sup>9</sup>

السنوات	حجم الإنتاج	حجم العمالة
1996	4000	40
1997	5000	60

40	4000	1998
70	6000	1999
80	7000	2000

من خلال هذا المثال البسيط نستطيع استخدام معادلة إحصائية في تقدير حجم العمالة المطلوبة لهذه الشركة خلال الأعوام الثلاثة القادمة بشرط أن يكون إنتاج هذه الشركة متزايد من سنة إلى أخرى

أولاً : يوجد عامل الارتباط بين ظاهري حجم الإنتاج وحجم العمالة:

السنوات	حجم الإنتاج بالألاف (X)	عدد العاملين بالعشرات (Y)	XY	X <sup>2</sup>	Y <sup>2</sup>
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 <sup>2</sup> =142	{Y <sup>2</sup> =181

من الجداول الإحصائية يتضح أن عامل الارتباط مثل هذه العينة يكون معنوياً على مستوى 5% إذا زاد عن 0.878 ومن ثم يمكن القول أن هناك ارتباط بين حجم الإنتاج وعدد العمالة ويمكننا إذن استخراج معادلة مستقيمة للانحدار كالتالي :

$$Y = A + BX$$

$$\begin{cases} Y = NA + B \\ XY = A(X + B) \end{cases}$$

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 المتوقعة إنتاجها خلال الثلاثة سنوات القادمة. حيث أم 7 تمثل حجم العاملة المطلوبة تقديرها.  
و X يمثل حجم الإنتاج المتوقع خلال العام.

4- المدخل الرابع استخدام اتجاهات الإنتاجية: هو اتجاهات نحو الكفاءة الإنتاجية لعنصر العمل بنصيب العامل من الإنتاج وذلك تمهيداً 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 فان كان معدل الزيادة في إنتاجية العمل يفوق معدل 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 متغيرة ما في عمل تقديرات لمتغير آخر إذ كان هناك ارتباط بين المتغيرين.

مثال على ذلك يمكن الاستناد إلى حجم المبيعات من أجهزة ومعدات معينة في تقدير حجم خدمات الصيانة لهذه الأجهزة في المستقبل.

ويمعرفة 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<sup>11</sup>:

1- قابلية التوقع في المجال أو النشاط التي تنتمي إليه الشركة أو المصنع.

2- دقة البيانات المستخدمة.

3- درجة التكامل بين تحطيط العمالة وجهود التخطيط الأخرى بموقع العمل.

4- مقدار الخبرة المتوفرة لواقع العمل و مجالات 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 في المستقبل ذي المدى المتوسط لاحتاج إلى مدخل 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 تحطيط الموارد البشرية يكملها خطوة هامة وهي ترفع نوعيات العمالة التي يتمنى أن تكون متاحة خلال فترة التوقع إن 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 يمثله أساساً عدد السكان في الدولة<sup>12</sup> والداخلين في قوة العمل والقادرين عليه نتيجة تسلحهم بمستويات معينة من التعليم والتدريب والخبرة والراغبين فيه وذلك في زمن معين. ولذلك تكون الدراسات الديموغرافية هي الأساس في تحديد حجم الموضوع 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 البطلة 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 وفقاً لمعدلات المواليد والوفيات السائدة التي تتأثر جميعها بالظروف الاقتصادية والاجتماعية السائدة

- الإستراتيجية الدولية للعمالة.

#### **تحطيط المسارات الالازمة لتحقيق التوازن في قوى العمل**

من المعلوم إن التوقعات الخاصة بطلب وعرض العمالة هي أجزاء متكاملة من تحطيط الموارد البشرية على أنه إذا أسفرت هذه التوقعات من عدم وجود توازن بين جانبي الطلب والعرض فلابد من استعداد جهة الإدارة لتحطيط المسارات التي تكفل تحقيق هذا التوازن وبصفة خاصة في الحالات التالية<sup>13</sup>:

1. تحطيط عملية استقطاب أفراد صالحين للتعيين
  2. تحطيط عمليات الترقية.
  3. تحطيط التدريب.
  4. تحطيط عمليات التنمية الإدارية والتطوير التنظيمي
  5. تحطيط عمليات التعاقب.
  6. تحطيط 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. تحطيط العلاقات الصناعية.
- التصصيات والاقتراحات**
1. تحطيط التطور الوظيفي على مستوى الشركات.
  2. العمل على وضع تقديرات مستقبلية متوسط المدى لاحتياجات الشركات وموقع العمل من القوى العاملة.
  3. العمل على تحطيط جيد لتحسين التوازن في القوى العاملة.
  4. العمل على دراسة معدلات دورات العمل كل ثلاثة أو خمسة سنوات
  5. إنشاء مصرف للمعلومات ويطلق عليه نظام المعلومات عن العنصر البشري يعمل على إجراء توقعات دقيقة خاصة بعرض العمالة والطلب عليها.
  6. التأؤ بمستويات العمالة المستقبلية وكذلك تحديد برامح تدريب جديد للعمالة.

### المواهش

- ١- غري. ع وآخرون، "تنمية الموارد البشرية"، دار المدى، عين مليلة، 2002، ص: 120
- ٢- نفس المرجع، ص: 198.
- ٣- الدكتور زكي محمود هاشم، " إدارة الموارد البشرية" ، كلية التجارة والاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة الكويت، الطبعة الأولى، 1989، ص ص 31: 32 34 .
- ٤- د. عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي" ، الطبعة ١، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص ص 50: 90
- ٥- Chrisina Townsend and Michael Freshwater, **Manpower mobility and grouping of skills personnel management**, June,1978,P:36
- ٦- Ashon D. Felstead, **Human resource management**, London, 1995.P 30.
- ٧- الدكتور زكي محمود هاشم ، مرجع سابق ، ص ص 54: 57 .
- ٨- سعاد عمران البركي، ورقة عمل بعنوان "التنمية البشرية في سوق العمل" ، الجماهيرية العربية الليبية، بنغازي، 2008 ، ص: 05.
- ٩- عبد المنعم ناصر الشافعي، **مبادئ الإحصاء**، الباب التاسع، دار الكتاب العربي للطباعة والنشر، القاهرة، 1967 ، ص 253 – 288
- ١٠- احمد عبادة سرحان وآخرون، **إحصاءات التطبيقية**، الباب الأول، دار المعارف، 1962 ، ص: 1- 50.
- ١١- سعاد عمران البركي، مرجع سابق، ص: 16.
- ١٢- الدكتور زكي محمود هاشم، مرجع سابق، ص ص: 76: 79 .
- ١٣- نفس المرجع ، ص ص 90: 91 92 .



## كُلُّهُ لِلرَّبِّ الْعَظِيمِ وَلِلرَّبِّ الْمُنْتَهِ لِلشَّرِيكِ

## الْمُؤْمِنُ لِلرَّبِّ الْمُنْتَهِ

كلية العلوم الاقتصادية التسيير العلوم التجارية □ جامعة مستغانم  
كمال تشام و آخفي

### مقدمة:

إن تغيرات الجديدة كان لها تأثير على المؤسسات وخاصة على موردها البشري، ويستوجب ذلك التأقلم مع هذه التغيرات وعلى المؤسسة أن ترتكز على إدارة الفعالة لذلك، وهذا لا يكون إلا عن طريق رضا العامل في مؤسسة الذي لا يتجلاء 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 أيضاً عرفة ا وامدة والمهداوي: « بأنه مجموعة من سلوكيات الإدارية ذات علاقات المعايرة عن قيام الموظف بأداء مهامه وتحمل مسؤولياته، وهي تتضمن جودة الأداء وحسن التففيف والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة. فضلاً عن اتصال والتفاعل مع باقي أعضاء المنظمة، وقبول مهام جديد، والإبداع والالتزام بالنواحي الإدارية في العمل، والسعى نحو الاستجابة لها بكل حرص وفعالية.»<sup>(1)</sup>

وعرفها أيضاً كلا من سيللاقي ووالاس: فذكروا « أن الأداء الوظيفي نشاط يمكن الفرد من الانجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح وينوقف ذلك على القيود العادلة للاستخدام المعقوله للموارد المتاحة.»<sup>(2)</sup>

فالتأمل التعريف انه يقتصر على الأداء الوظيفي الإيجابي 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 فعلاً إنما قد يكون غير فعال، فالامر 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 ملهمه 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 ومعاييره

أولاً: تعريف تقييم الأداء: تقييم الأداء نشاط رقابي على أداء الأعمال وهو ليس ناتج فكري إداري حديث.

تعدد 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 لأنشاره 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 يتربى على ذلك إصدار قرارات تتعلق برتبة موظف أو نقله وفي أحيان أخرى استغناء على خدماته وتكونه أو زيادة درجة مالية.

وفي واقع أن عملية تقييم الأداء مرتبطة بكل شيء ومرتبطة بما 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".<sup>(3)</sup>

وحظي موضوع تقييم الأداء للأعضاء هيئة التدريس وفعالية التدريسية باهتمام الدارسين والباحثين ومتخذني القرار في الجامعات والهيئات التعليمية العليا ليسين أساسيين هما:<sup>(4)</sup>

1- اتخاذ القرار من قبل المسؤولين بشأن أعضاء هيئة التدريس من حيث ترقيتهم وتنصيبهم ومكافئتهم؛

2- اتخاذ القرار من قبل المدرسين لغايات تحسين الأداء الوظيفي والممارسات التدريسية.

إن تقييم الأداء عملية تسعى للإدراة من خلالها إلى تحديد نوعية العناصر البشرية وشكل أدائهم، وهو الوسيلة الفعالة للحصول على إقائق والبيانات من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم أداء الموظفين في ممارسة مهامهم الوظيفية المناطة بهم، وإعطاء تقدير مستوى هذا الأداء ومن ثم العمل على تنميته وتطويره.

ثانياً: أهداف ومعايير تقييم الأداء<sup>(5)</sup>

أولاً: أهداف تقييم الأداء: أهداف تقييم الأداء تقسم إلى مجالين:

I- في مجال الإداري: يتم استخدام تقييم الأداء في ماليي:

- في ترقية الموظفين؛
- في نقل موظف في وظائف أكثر ملائمة لهم؛
- في تحديد مكافآت تشجيعية وعلاوات؛
- في تحديد عقوبات تأديبة والفصل؛
- في الكشف على احتياجات تدريبية كوسيلة لتطوير الأداء.

II- في مجال تطوير المنظمة وفرد:

يهدف تقييم الأداء إلى تحقيق بعض الأهداف التي تسهم في آن واحد في تطوير أداء الفرد ومنظمة ككل من خلال كشف على نقاط الضعف عن الموظف وتدربيه 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 مرؤوسيهم ومعرفة سلوكهم أثناء العمل ومن ثم تحليل ذلك ليكونوا قادرين على التقييم والقيادة الرشيدة والفعالية.

(3) كشف عن الاحتياجات التدريبية: تهدف عملية تقييم الكشف عن نقاط الضعف عن الموظف واقتراح البرنامج التدريبي المناسب للموظف.  
ثانياً: معايير تقييم الأداء

يجب أن تكون هناك معايير لتقييم أداء الأفراد، والمقصود بالمعايير المستويات التي يعتبر عندها الأداء مرضياً. ويجب أن توضع هذه المعايير قبل عملية التقييم حتى تكون أساساً للمقارنة بالنسبة للأداء الفعلي. ويجب أن توضع المعايير أساس دراسة وفهم لمتطلبات كل عمل.

فإن كانت الأعمال المتعلقة بعملية الإنتاج فتكون هناك معايير موضوعية للإنتاج كما وكيفاً، ومبينة على أساس دراسات للزمن وحركة، وبمقارنة إنتاج كل بهذه المعايير. وإذا كانت الأعمال المتعلقة بعملية البيع فإنه يمكن أيضاً 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 يتصرف 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، فإن الملاحظات الشخصية وتقارير المشرفين تكون هي أساس عملية التقييم.

وفي المشروعات الكبيرة التي أصبحت سائدة في كثير من الحالات في الوقت ااضر ازدادت العمليات تعقيداً. 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: تمثل العناصر مجموعة من الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في الموظف ليكون قادراً 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 حضور الموظف وانصرافه في الأوقات المحددة ومن أمثلة على غير ملموسة الأمانة والصدق والانتساع وغير ذلك.

II- معادلات: وهي عبارة عن ميزان يمكن من خلاله قياس إنتاجية من ثلاثة جوانب:

(1)- معدلات كمية: وهي عبارة عن عدد محدد من الوحدات التي يجب على الفرد إنتاجها خلال فترة زمنية محددة.

(2)- معدلات نوعية: وتعني وجوب وصول أداء الشخص إلى مستوى معين من الجودة والدقة والإتقان.

(3)- معدلات 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:

أولاً: أساليب المقاييس الموضوعية

طرقها هي ثلاثة:<sup>(6)</sup>

I- طريقة كمية ناتج الأداء: إذا يمكن الحصول على مقاييس موضوعي لكمية ناتج الأداء، وأن يمكن تحديد ناتج الأداء وحدة قياسه، ومن أمثلة هذا النوع عدد الوحدات التي تم إنجازها أو قيمة وثائق تأمين المباعة.

ويعبّر على كمية الناتج كمقاييس الأداء هو تأثيره بعوامل خارجية لتحكم الأفراد، وبالتالي فالقيم التي يعبر عنها مقاييس كمية ناتج رغم موضوعيتها الظاهرة، لا تعكس في الكثير من الأحيان المساعدة المباشرة للفرد، فقد لا تعكس درجة ونوعية الجهد الذي بذله الفرد في أداء العمل، وبالتالي فقد لا تعبر عن قدرته على الأداء.

II- جودة نتائج الأداء: وفي بعض الحالات يتطلب معرفة جودة نتائج الأداء الذي يؤديه الفرد صرف النظر عن سرعته في الأداء وعلى الرغم من أن مفهوم الجودة لا يكتفي 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 الموارد، 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 وأن يكون هذا التعريف مشتملاً من أهداف العمل ذاته، وبالتالي فمقياس الجودة يتفاوت حسب طبيعة العمل وأهدافه. فجودة الناتج الصناعي قد تقيس بمقاييس الوحدات المعيبة أو غير مطابقة للمواصفات، وجودة أعمال مسک الدفاتر قد تقيس بعدد الأخطاء في قيود، وجودة أعمال التفتيش قد تقيس بعدد الأخطاء التي يستطيع مفتاح أن يكتشفها في عينة معينة معيارية من المنتجات.

III- كمية وجودة الناتج معاً: وهو حينما نستطيع استنباط مقياس يجمع بين الكم والنوع معاً.

إن هذا المقياس يعتبر مقياساً مفضلاً لشموله الصفتين معاً وتعتبر الوحدات غير المعيبة، وقيمة المبيعات الصافية بعد طرح مردودات المبيعات وعدد الكلمات الصحيحة المكتوبة على الآلة الطابعة، أمثلة لهذا النوع من المقياسات. وبعبارة على هذا المقياس صعوبة إيجاده، فهو عرضة للعيوب نفسها التي تتسم بها المقياسات الكمية والنوعية.

ثانياً: أساليب القياس التقديريّة.<sup>(7)</sup>

I- المقياس التقليدية: وتنقسم لنوعين:

1- مقياس التدرجية: Grading تقوم هذه المقياسات 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 المقياسات التي تتناول الجانب المتعددة من الأداء كالسرعة، جودة الأداء والابتكار. وفي هذه الحالات التي تتعدد فيها الجوانب الأداء المقاسة، فإن درجات التي يحصل عليها الفرد من المقياسات المختلفة قد تجتمع في المقياس مركب واحد. ويتم ذلك باستخراج متوسط بسيط أو متوسط مرجح بأوزان تعطي لهذه القياسات تناسب مع أهميتها النسبية من الفاعلية الكلية للعمل.

ورغم صلحيات هذه المقياسات لكنهما تسمح بتقييم فرد واحد أو أكثر، إلا أنها تحمل نقص في حكمها وذلك لضعف قدرة المقيمين كخطاهم في تعليم الصفات حينما يقوم الفرد للعامل التي يفضلها أو تساهل في التقييم. وهو عندما يعطي المقيم درجة عالية للفرد دون النظر للتفاوت اتفقي بين الأفراد أو يميل المقيم للعموميات في تقييمه حينما يكون لفرد درجات تربية من النقطة الوسطية.

2- المقياس الترتيبية: Ranking وتقسم المقياسات الترتيبية على مقارنة الأفراد محل التقييم

بعضهم البعض في الكفاءة للأداء. وفي بعض جوانبه فيترتيب 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 طرقات 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 بإستخدامها 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 الشائعة: Paird Ranking وتسمى بطريقة الترتيب المزدوج، ويتم بمحاجتها مقارنة كل فرد بالأفراد الآخرين معناه مقارنة كل فردin معا. ليبين أيهما أكثر كفاءة ويكون عدد المرات التي اختير فيها هو الرقم الذي تحدد على أساسه الرتبة التي يمثلها بين الأفراد محل التقييم.

مثال: إذا كان هناك 4 أفراد في قسم هم: سعد - علي - محمد - صلاح

فإن المقارنة بينهم تكون:

(سعد/علي), (سعد/صلاح), (علي/محمد), (علي/صلاح), (محمد/صلاح).

وعند إجراء المقارنات يقوم الرئيس المباشر بتحديد أي فرد اتصل في مقارنة من المقارنات السابقة ولقد قمت الإشارة إلى الشخص الأفضل وذلك بوضع خط تحت الفرد الأفضل.

وبناءً عليه يمكن الوصول إلى الشكل التالي والذي يبين نتيجة المقارنات الشائعة. ويظهر من خلال هذا الجدول أن محمد قد حصل على أكبر عدد مرات تفضيل وهو وبالتالي 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 الشائعة

الرتبة	عدد مرات التفضيل	الفرد
2	2	سعد
3	1	علي
1	3	محمد
4	-	صلاح

وبساطة وسهولة هذه الطريقة إلا أنه يصعب تطبيقها أو استخدامها في الأقسام التي تحتوي على عدداً كبيراً من الأفراد حيث يكون عدد المقارنة كبيراً.

إذا كان يوجد 4 أفراد:

06 مقارنات

$$\frac{\text{عدد المقارنات} = 4}{2} = \frac{(3)}{2} = \frac{(1-4)}{2}$$

وتصور عدد المقارنات لو كان هناك 20 فرد:

**190 مقارنات**

$$\text{عدد المقارنات} = \frac{380}{2} = \frac{20}{\frac{(19)}{2}} = \frac{20}{2}$$

كما أن هذه الطريقة لا يصلح استخدامها لأغراض تدريب والتثريغ أو النقل لأنها تحدد نوافض 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 قليلاً 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;

• يتطلب 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 جداً؛

• وبعد ذلك يتطلب من المشرف أن يوزع عدد الأفراد الموزعين لديه في القسم على خمس (5) مجاميع. فإذا فرضنا أن لديه عشرون (20) عاملًا فإنه سيعطي (2) منهم جيد جداً 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 سنعطيه (1.5) فرد تقدير جيد جداً؟ هنا تكمن صعوبة الطريقة.

لكن مؤسسة تخل هذه طريقة بالاعتماد على هذه النسب بشكل تقريري وأنما 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 التدرجية.

II- المقاييس ا مدبلة: وتنقسم الى الأنواع التالية: (8)

1- طريقة قوائم المراجعة؛

2- طريقة الاختيار الإجباري؛

3- طريقة الواقع ا مرجة.

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 لمروءوسه. وعلى الرئيس وضع مثلاً عالمة أمام المواصفات التي تتوفّر في أداء مرؤوسه ثم ترجع القوائم إلى مدير الموارد البشرية ويضع قيمة أمام العلامات التي وضعها الرئيس المقيم. ومثال على ذلك الشكل التالي:

الشكل 2: قوائم المراجعة لـحدى موظفي قسم الإدارة العامة.

اسم الموظف: ..... القسم: ..... التاريخ: .....		ضع العالمة ( ) أمام العبارة التي تنطبق على المرؤوس.
9.2	(.....)	1. يقدم أفكار جديدة.
5.6	(.....)	2. مهم حقيقة بالعمل.
2.7	(.....)	3. يقف إلى جانب مرؤوسه.
1.3	(.....)	4. مواطن على ا ضور.
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 بـكفاءة.
5.4	(.....)	9. لديه معلومات كافية في عمله.
6.2	(.....)	10. سريع الملاحظة والفهم.
4.6	(.....)	11. يمتاز بـاليقظة.
3.2	(.....)	12. لديه معلومات كافية في عمله.
2.1		13. يحترم مرؤوسه.

المصدر: د. مهدي حسين زويلف، المرجع السابق الذكر، ص: 195.

لنفرض أحد الموظفين قيم أداءه في الشكل أعلاه ووضع له عالمة أمام العبارات التالية (1، 2، 3، 5، 7، 8، 10، 11) فالنتيجة الإجمالية هي: جمع الأوزان لهذه العبارات. فتقدير الفرد يساوي كالتالي:

$$.47.5 = 4.6 + 6.2 + 5.8 + 7.3 + 5.6 + 9.2$$

ويمكن التعرف على ترتيب الأفراد بمعرفة ما يحصل عليه كل فرد، فإذا كان مجموع القيمة الإجمالية للأوزان (70) فإن نسبة تقييم الأداء للموظف أعلى 67% وإذا كانت نسبة تقييم الأفراد الآخرين 50%， 40%， 60% فإن الفرد الأول هو الذي حصل على 67% وبعتبر أكثرهم كفاءة وفعالية، ويأتي في المرتبة الأولى لباقي الأفراد في الإدارة.

2- طريقة الاختيار الإجباري: نظراً لعرض طريقة القوائم بعض الشغارات والتي منها عدم دقة الإجابات التي يقدمها القائم بالتقدير وخاصة تعدد إعطاء الإجابات الوسطية، إذ أنها تتضمن إجابات النفي والإثبات. لذا فقد جاءت هذه الطريقة، طريقة الاختيار الإجباري وهي تقوم على تجميع عدد كبير من العبارات التي تقييم أداء الفرد، وثنائيات كل منها تعبير عن ناحيتين من النواحي غير مرغوب فيه، ومثال عن ذلك:

أ. 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 تعبّر عن النواحي الطيبة في الشخص واثنين منها تعبّر عن النواحي الغير مرغوب فيها. ويطلب من المشرف أن يضع علامة أمام تلك العبارات الأكثر انطباقاً على الشخص، والعبارات أقل انطباقاً عليه.

ومراجعة تلك العبارات المختارة والتي تتفق مع العبارات الواردة في الشفرة فقط ومثلها:

إذا كانت العبارة رقم (1) هي التي اختارها المشرف لأنها أكثر انطباقاً مع الشخص ولم تكن هذه العبارة قد اختيرت في الشفرة فإنها تحسّب لصالح الفرد. وميزة هذه الطريقة كونها لا تسمح بالتحيز حيث لا يعلم المقيم العبارات اقيميّة الواردة في الشفرة ورغم ذلك هي صعبة الإدراك إلى جانب صعوبة الاحتفاظ بسرية الشفرة.

3- طريقة وقائع ارجحة: وتعتبر من طرق ا مدینة أيضاً والأساس الذي ترتكز عليه:

1- تجمع أكثر عدد ممكن من الواقع التي تتسبّب في نجاح أو فشل العمل والتي تؤثر على أداء الأفراد سواء كان من حيث نجاحه أو إخفائه؛

ب- تحدد قيمة لكل حدث حسب أهميتها للعمل، ولا يطلع على تلك القيمة القائم

بالتقييم وتبدأ تحت سيطرة الموارد البشرية؛

ج- يطلب من كل مقيم أو مشرف أن يقوم بلاحظة أداء الفرد بشكل دقيق ليحدد أي من أنواع الواقع التي تحدث للفرد خلال عمله؛

د- وبعد الانتهاء من التقييم تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد كفاءة الفرد وذلك على أساس عدد ا وادث الواقع 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 موظفيهم. وذلك للوقوف على الأعمال التي يقوم بها موظفيهم بنجاحهم أو إخفاقهم، وتحليل الأسباب ومقارنته ذلك من الواقع المحددة.

### III- الطريقة المستحدثة "الطريقة السلوكية" M. B. O

وباستعراض الطرق السابقة الذكر مقارنة بهذه الطريقة نجد أن الطرق ١ مدحية بالذات تحاول قدر الإمكان تفعيل ا ككم الشخصي ومنح التحفيز في التقييم وذلك بجعل قيم وأوزان الموصفات والعناصر السرية لا تطلع عليها سوى إدارة الموارد البشرية. وتارة نسلك إلى تغيير أسلوب التقييم ابعاداً من ١ كم المتوسط، مع ذلك فإنما لم تتحقق غرضها على الوجه الأمثل لاعتماد غالبية هذه الطرق على السلطة التي يتمتع بها المشرف. ولذا فهي طرق تسلطية لا تأخذ بالاعتبارات النفسية والاتجاه السلوكى وما يفرضه المجتمع والبيئة.

ولهذا بذرت اتجاهات عديدة في تقييم أداء العاملين سمية بطريقة " إدارة الأهداف M B O " وترتکر على النتائج أي أن الرئيس المباشر لن يلتفت إلى سلوك موظفيه ولا إلى صفاتهم بل يهتم على ما يقدمونه أو ما استطاعوا أن يحققوه من نتائج ومصار هذه الطريقة هي:<sup>(٩)</sup>

1) يتفق الرئيس والمروءوس على تحديد النتائج المتوقع ا صول عليها خلال فترة التقييم؛

2) يبقى الرئيس والمروءوس ملتزمين بتلك الأهداف أو النتائج المتوقعة. يسجل الرئيس كل عشرة أو مبادرة جيدة تتعلق بتلك الأهداف والنتائج المتفق عليها؛

3) وما أن يحل موعد التقييم حتى يعمد الرئيس إلى مقابلة المروءوس ليتعرف 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 يتحقق ذلك تحديد مدى الوفاء بالالتزامات وتقيم كفاءات الفرد على ضوئها. وقد يصل ا سبب إلى عدم إقرار التقدم أو أي جزء سلبي والشكل التالي يبين نموذج من هذا النوع من التقييم:

**الشكل3: استمارة تقييم أداء مدير إدارة**

<b>الوزارة:</b> ..... القسم: ..... <b>المديريّة:</b> ..... <b>اسم الموظف:</b> ..... <b>الوظيفة:</b> مدير إدارة الأفراد <b>من 2000/1 إلى 2000/12/31</b>					
رقم المهمة	وصف المهام 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.	الدواائر الفرعية حاجتها قبل 15/08/2000.	
2	استحضار قوائم مستحقي التفريع والعلاوات.	2000/8/1	جدول مرفق لكتاب يوجه للجنة استحضار الميزانية.		
3		2000/11/1	مذكرة توجيه للسيد المدير العام.		

المصدر: د. مهدي حسين زوييف، المرجع سابق الذكر، ص: 199.

**المبحث الثاني: الرضا الوظيفي**

**المطلب الأول: مفهوم ونظريات الرضا الوظيفي**

أولاً: مفهومه وطبيعته: الرضا الوظيفي هو ذلك الشعور بالاكتفاء والانجذاب النابع من العمل. هذا الشعور ليس له علاقة بالنقود أو مميزات أو حق بالإجازات، إنما ذلك الشعور بالارتباح النابع من العمل ذاته ومن الناحية النظرية يمكن لأى نظرية أن تتحقق قدرًا من الرضا.

وهو أحد العناصر الرئيسية للرضا العام الذي يمد الإنسان بالطاقة اللازمية التي تمكنه من القدرة على أداء عمله والاستمرار فيه، وبه تسمى روحه، ويصف فكره، فيلتهب ماسه ويركز في عمله فيتسع ويبعد. وهو ما لا يكتمل فيها الفرد مع وظيفته وعمله يتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغباته في النمو وتحقيق الأهداف الجماعية.<sup>(10)</sup>

ويرجع الرضا الوظيفي بقبول الفرد وظيفته كما هي وقيامه باستغلال كل سبل الرضا الممتلكة له من خلاله. ويرتبط بالوظيفة الواحدة أكثر من مصدر لتحقيق الرضا. 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 صول على عشرة مصادر للشعور بالرضا على الأقل.

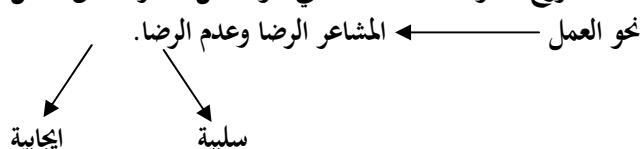
ويكن الشعور بالرضا الوظيفي كل يوم عن طريق التنقيب داخل عناصر الرضا المتاحة، وهذا الأمر ينطبق حق على من يتذمرون الوقت المناسب للانتقال إلى مجال عمل آخر، فالسر يمكن أن تستمتع بعملك أ ملي بينما تستعد لعمل أفضل. وكثير من الناس يتحققون قولا "معقولا" من الشعور بالرضا من خلال أداء أعمال تقليدية، فهم يحسون استغلال وقت العمل بغض النظر عن طبيعة المهام التي يؤدونها.

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:<sup>(11)</sup>

الروح المعنوية = الاتجاه النفسي نحو العمل = الرضا عن العمل = مشاعر التي يشعر بها الفرد



يتفاوت الأفراد في الدرجة التي يعكس بها اتجاهاته النفسية على سلوكه الخارجي ويتوقف ذلك على:



ثانياً: نظريات الرضا الوظيفي<sup>(12)</sup>

1- نظرية اتجاه: تبين النظرية بين إشباع اتجاه أو ا رمان منها وتكون حالة عدم الرضا أو السخط الذي يولده توثرًا نفسياً أو جسمانياً في بنية الفرد، وهذا التوتر هو محدد لدرجة الرضا.

2- نظرية الآلية: تعتمد النظرية على شرح معنى التوقع أي التساؤل الفرد على النتيجة التي يحصل عليها من جراء قيامه بالعمل. ويقترح أصحاب النظرية استعمال مفهوم نفسية بدلاً من مفهوم الرضا وذلك لأن ا مالة النفسية التي تحدث للفرد هي حالة متوقفة وليس لها قائمة حاضرة.

3- نظرية السلوك ونظرية التوازن: تعتمد على الأسس التي وضعها العالم "ستجر" عام 1975 في نظرية التأثير الإدراكي فهي تقوم على تقع الفرد بنوع من التماسك الداخلي في عواطفه كمال تشام و آخفي

وأفكاره وتصوراته كما أن أفعاله في حقيقة الأمر متوازنة ومتتجانسة، 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 ودافعته ورضاه وطرق تحفيزه للوصول إلى أداء السليم وانتاجية مرضية، ويمكن قول بشكل عام انه لا يوجد نظرية واحدة تفسر جميع حالات الرضا أو عدمه بل توجد عدة نظريات تمثل وجهات نظر متباعدة، وكثيراً ما يختلط مفهوم الرضا الوظيفي بمفهوم الروح المعنوية مرتبط بالجامعة، فالروح المعنوية ولاء أفراد الجامعة 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 أصلاً في المجال الصناعي إلا انه اكتسب أهميته خاصة في المجال التربوي باعتبار آن البشر هم أهم مداخلاته، وهم كذلك أهم مخرجاته بل انه يمكن تقويم كل المخرجات العملية التربوية في المجال التربوي بعامة مجال، والرضا الوظيفي للمعلم محرك العملية التربوية خاصة.

#### المطلب الثاني: عوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

تورد النظريات الإدارية عوامل كثيرة وأحياناً متضاربة حول موضوع رضا عن العمل، من ابرز العوامل المؤثرة عن الرضا الوظيفي العوامل الخاصة بالتنظيم المنظمة وعوامل الخاصة بالفرد:

##### أولاً: 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 يتتناسب مع تكلفة المعيشية ويجب إتباع سياسة المكافآت 1 بافراة والمتكررة والترقية وتفضيل 1 وافر الجماعية عن 1 وافر الفردية، ويجب العدالة في تقسيم 1 وافر؛

3- الرضا عن النمو والارتقاء الوظيفي ويجب أن تكون سياسة واضحة لخطيط المستقبل الوظيفي، وفو الوظيفة التي يشغلها الموظف. ويجب على المنظمة توفير تأهيل المناسب للعاملين؛

4- ويجب أن يكون رضي عن الأسلوب القيادة والإشراف، ويجب على المنظمة إظهار الروح الصداقية في العمل ومساندة الرئيس ملؤوسه عند طلب المعونة، واعتماد على السلطة الشخصية بعيداً عن السلطة الرسمية والعدالة في معاملة المرؤوسين؛

5- الرضا عن الجموعة العمل وهو الانسجام الشخصي بين أعضاء الجموعة، ويجب تقارب

كمال تسام و آخفي

- درجة الثقافة والناحية العلمية والفكيرية للمجموعة، ومشاركة في النادي وجمعيات مهنية واحدة؛
- 6- الرضا عن النواحي الاجتماعية بالبحث للمشكلات الاجتماعية للموظف ومساعدته في حلها، وتوفير الرعاية الصحية ووسائل الانتقال المناسبة لعاملين؛
- 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 والتكميل مما يحقق بنية من الرضا؛
- 9- الرضا عن ظروف العمل، فكلما كانت الظروف المادية مناسبة ساعد على رضا العاملين مثل التهوية والإضاءة وراحة مناسبين.
- كل هذه العوامل تعطيه الأمان الوظيفي واطمئنانه على أوضاعه الوظيفية مما يبعد القلق وبالتالي يرفع مستوى رضاه عن العمل.
- ثانياً: عوامل الخاصة بالفرد

وهي العوامل الشخصية التي تتعلق باحترام الذات. كلما احترم ذاته كان أقرب 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. وأيضاً كلما كان الفرد سعيد في حياته كان راضي عن عمله.

وبالتالي يساعد كل ذلك على ارتفاع مستوى الانجاز وبنوفير العوامل الدافعية في تصميم الوظيفة، أي تلك العوامل المؤدية إلى ماس دافعية ورضاه عن عمله، وتمثل في:

- القدرة على الانجاز في أداء العمل أي أن تكون هناك أهداف تستحق الانجاز ومعايير الانجاز؛

- مدى مسؤولية الفرد عن عمله وعمل الآخرين ومنحه الثقة الكافية في ذلك؛

- صول 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: <sup>(13)</sup>

- 1- الغيابات: إن انضباط العامل وحرصه على عمله في المواعيد مؤشراً ودليل القوي على درجة رضاه باستثناء الغيابات الناتجة عن ظروف القاهرة. وقد ثبتت الدراسات أن العامل الأكثر والأحسن كمال ت sham و آخفى

تكيف مع ظروف عمله قلماً ما يتغير ولا يستعمل الغياب إلا اضطراراً.

2- طرق تحليل ظواهر الرضا: يرى فروم "VROOM" انه بتحليل الظواهر يمكن التنبؤ بالعوامل التي تدفع بالعمال إلى استمرار مهنتهم أم التخلّي عنها.

وأن ارتباط درجات الرضا عن الجوانب المختلفة للعمل بعضها قد يرجع إلى أن العمل الذي يعطي ميزات معينة في جانب معين وميزات في جوانب الأخرى للعمل.

النتائج التجريبية تفيد بأن مستوى الرضا يرتبط طردياً مع المستوى الوظيفي للأفراد.

$\text{الرضا عن العمل} = \text{الرضا عن الأجر} + \text{الرضا عن المحتوى العمل} + \text{الرضا عن فرص الترقية} + \text{الرضا عن الإشراف} + \text{الرضا عن جماعة العمل} + \text{الرضا عن ساعات العمل} + \text{الرضا عن ظروف العمل.}$

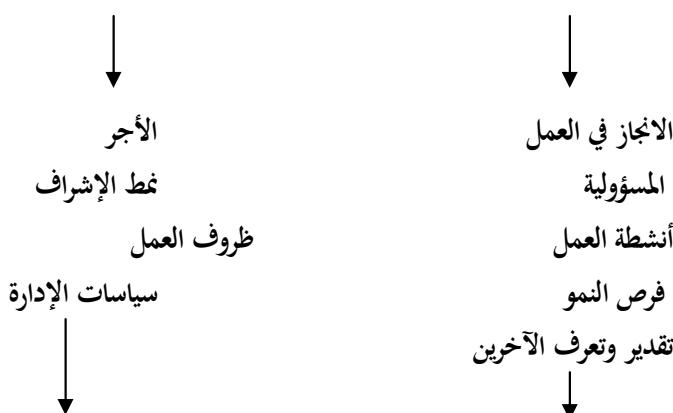
ومنه سلوك الفرد = محددات الأداء \* محددات الرضا.

والفرد ينظر للعوائد التي يحصل عليها \* عدالة العوائد مع الآخرين. ومنه أن الفرد لا يحاول أصول على أكبر قدر من العوائد من عمله دون القيد أو شروط وإنما يحاول أن يحصل على عوائد العادلة.

عوائد الآخرين	عوائد الفرد	مقارنة
مداخلات الآخرين	مداخلات الفرد	

3- طريقة فيدريك هربزبرغ: تعتمد الطريقة على المعلومات المستمدّة من مقابلة الشخصية التي يقوم بها الباحث مع العامل أين يتم ذكر الأوقات التي يكون العامل راضياً، بعدما يطلب من العامل تحديد الأسباب التي ساعدته على ذلك ويقوم الباحث بتحديد ماذا الانعكاس على الشعور. ويرى أن مشاعر السعادة والرضا عن العمل مختلف كيفيّاً ونوعياً عن مشاعر الاستياء وعدم الرضا ليس فقط في طبيعتها ولكن أيضاً في العوامل المسيبة لها.

العوامل المسيبة للرضا



العوامل الدافعة	العوامل الوقاية
4- طريقة الاستقصاءات: من خلال نماذج لاستطلاع الرأي كنموذج "فروم وبوتر" يتم استقصاء أراء العمال، ومن خلال ذلك يحدد عبارات من شأنها تحديد الخصائص الإيجابية في العمل بحيث يطلب من الفرد أن يعبر عن درجة موقعة بالنسبة لكل عبارة.	
5- طريقة التدرج التجمعي لكارت: إعطاء قيمة لهذه الاستجابة (1-5)	- تجميع هذه التقييم في العبارات المختلفة التي تحويها القائمة للحصول على درجة الرضا الكلية؛ - إن عملي صمم بشكل أفضل يمكنني من أدائه بصورة أفضل؛



- 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؛
- كلّم كان الارتباط كبيراً كلّما كانت هذه العبارات كبيرة التعبيش فعلاً مما يقيسه المقياس ككلّ 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 كلّما زاد الرضا ارتفعت معدلات الأداء.

ونستطيع القول أيضاً 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 بيئه العمل مثل الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وضغط العمل، والتي تعتبر من الموضوعات المهمة في أدبيات العلوم الاجتماعية، فالمنظمات تتجه نحو التوسيع وكبر حجمها وبيئة

العمل أصبحت أكثر تعقيداً من أي وقت مضى، والعاملون تتزايد حاجاتهم وتطلعاتهم يوماً بعد يوم وبطبيعة الحال ربما تتمكن المنظمات من إشباع بعض رغبات واحتياجات العاملين في بعض الأحيان

كمال تشام و آخفي

ولكنها من المؤكد أنها لن تستطيع إشاع ذلك في كل الأحيان، مما سيؤدي في نهاية المطاف إلى توفر العلاقة بين المنظمة والعاملين مما يؤثر في نهاية على المنظمة في قلة الإنتاجية وأنخفاض مستوى الفاعلية. ويجب على المنظمة توفير البيئة المناسبة للنصر البشري وهو يقوم بتنفيذ المسؤوليات مناطة به، وضمن هذا الإطار تبرز أهمية تلك المتغيرات الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي.

كمحددات للأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية والأمر الذي يتطلب العمل الجاد من الباحثين والقائمين على تنظيمات العمل على دراسة تلك الخدمات 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:

- أكدت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة بين الرضا الوظيفي والอายุ حيث أكد أن متغير العمر يلعب دوراً إيجابياً في الرضا الوظيفي وبعبارة أخرى كلما تقدم عمر الموظف سواء في القطاع اجتماعي 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 اثر 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 مظاهرين 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 والفعالية، والمقصود بالفعالية 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 مؤشرًا يحمل نتائج سلبية على أداء وفعالية المنظمة، وأكملت العديد من الدراسات أن هناك ارتباط قوي بين مستوى الأداء الوظيفي الأفراد من جهة ومستوى كل من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي وضغط العمل من جهة أخرى. كما يمكن عرضها من خلال:

#### أولاً: علاقة ضغوط العمل بالأداء والفعالية

العلاقة بين المنظمة والفرد العامل بما 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 وإنجازاتهم 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 تعيق 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، تضييع 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 وضغط العمل سلبية فإن الرضا يؤدي إلى الأداء.

#### ثانياً: 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 وبعد مطلب أساسي للكثير من المنظمات ا لمدينة لأن المنظمات التي يتميز موظفوها بالرضا الوظيفي هي منظمات ذات فعالية عالية وبالتالي الإنتاجية العالمية 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، فهذا التغييران كمفهومين 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 ينتهيون لها والاستعداد من قبلهم لبذل الكثير من الجهد للعمل على تحقيق تلك الأهداف.

إن الرضا الوظيفي يؤثر بحاكل 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 للتفرقة 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 يتاثر بمستوى الرضا الوظيفي فإن هناك علاقة عكssية كذلك الرضا الوظيفي يتاثر بالأداء الوظيفي، بمعنى أن مستوى الأداء وطبيعة العمل تؤثر هي الأخرى على مستوى الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي. وهذا ما تؤكد الدراسة ١ مالية حيث بینت النتائج أن أحد كمال تنشام و آخفي

أسباب 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 وال العلاقات ١ سنة...الخ مرتبط بضرورة أدائه أداء معينا، فهو سيعمل على القيام بذلك الأداء حتى يحصل على عواقبه التي بدورها تتحقق رضا العمل عن عمله. وكلما كان توقيعه مرتفع بان أدائه سيترتب عليه حصوله على مكافآت، وكلما كانت هذه المكافآت 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 صول عليها و تكون عادلة، و الحصول العامل عليها يؤدي إلى زيادة رضاه عن العمل و تعلم هذه العلاقة على تكرار أداء مرتفع.

إن الموظف يكون مدفوعاً إلى العمل إذا كانت جهوده مستجدة عليه بالفائدة بالقدر العادل والمتناسب 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 وافر المختلفة سواء المادية أو المعنوية، والتي تعمل على إثبات حاجاتكم الإنسانية، وكذلك على خفض مستوى الضغوط الضغوط العملية من خلال توفير برامج تساعده 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 فالمناناخ التنظيمي هو المرأة التي تعكس الانطباع الذي يكون لدى العاملين بالمنظمة، فكلما كانت صورة المنظمة ايجابية لدليهم سيؤدي ذلك إلى رفع الروح المعنوية والارتقاء بأدائهم، وبالتالي ضمانبقاء وفو المنظمة على المدى البعيد، مما يمكنها من خالل ذلك تدعيم دورها الرائد في تحقيق التنمية المستدامة بأبعادها المختلفة.

المواهش

1. وامدة نضال صالح وفهداوي فهمي خليفة، "اثر فضيلة التقوى في الأداء الوظيفي رضا الوظيفي "، مجلة مؤتة للبحوث مجلد 17 عدد 2 عام، 2002، ص: 200س.
2. سيلافي اندرودي ووالاس مارك جي، "سلوك تنظيمي والأداء "، ترجمة جعفر ابوقاسم ١ مـ، رياض بعهد الإدراة العامة، 1991، ص: 98.
3. Pinnington.A. & Edwards.T. Introduction to human ressource organisation dynamics 2000 p 235
4. ا.د صاربى و محمد سعد، " تطوير معايير فقرات أداة لتقسيم ممارسات تدريسية" ، مجلة اتحاد الجامعات العربية العدد 25، 1990، ص: 28.
5. ا.د نضال صالح وفهداوي فهمي خليفة، المراجع سابق الذكر، ص: 204-205.
6. د. مهدي حسين زويلف، إدارة موارد البشرية "مدخل كمي" ، الطبعة الأول دار الفكر، 184، 2001.
7. د. مهدي حسين زويلف، المراجع سابق الذكر، ص: 185.
8. د. مهدي حسين زويلف، المراجع سابق الذكر، ص: 194.
9. د. مهدي حسين زويلف، المراجع سابق الذكر، ص: 198.
10. حامد بدر، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الكويت، العدد 3، سبتمبر 1999، ص: 62.
11. حامد بدر، المراجع سابق الذكر، ص: 63.
12. <https://www.ulm.nl>
13. [www.hrm.group.com](http://www.hrm.group.com)
14. [www.Docs.ksu.edu.sa.com](http://www.Docs.ksu.edu.sa.com)
15. [www.docs.ksu.edu.sa.com](http://www.docs.ksu.edu.sa.com)



لِنَهْلَةِ الْمُهَاجِرِينَ لِلْبَرْزَلِيَّةِ الْمُهَاجِرِينَ  
الْمُهَاجِرِينَ وَالْمُهَاجِرِينَ الْبَرْزَلِيَّةِ

عبد الفتاح بوخمخ و عز الدين هروم  
كلية العلوم الاقتصادية التسيير العلوم التجارية جامعة منتوري قسنطينة

#### مقدمة

يشهد العالم اليوم عدة تغيرات مست الحالات التقنية، التجارية والمعرفية نتج عنها زيادة الاعتراف بأهمية المورد البشري ودوره المفرد في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، انطلاقاً من الإطارات المسيرة، وصولاً إلى الأفراد العاملين في المستويات الدنيا من السلم الوظيفي.

لقد أصبح نجاح أي مؤسسة مرهوناً بآليات تسيير مواردها البشرية، ومدى التزام القائمين عليها بالمنهج العلمي في ممارستهم المختلفة، خاصة منها ممارسات تسيير الأداء الوظيفي. المؤسسات المصرافية كغيرها من المؤسسات الجزائرية شهدت في فترات سابقة بروز مجموعة من السلوكيات والممارسات غير الرشيدة، التي كانت ثقافة يصعب تغييرها أو نزعها من ذهن المسير الجزائري. ففي مجال تسيير الموارد البشرية، كانت تستخدم جمل القرارات المتعلقة بالتوظيف والتقييم دون اعتبارات موضوعية، كما غاب التعامل على أساس الفروق الفردية في منح المكافئات، وانعدم الاستثمار في التدريب والتأهيل المستمر. مما أحدث حالة من التسيب واللامبالاة، وكبح جمجم الإبداع والمبادرة، وزيادة التوتر في العلاقات، مع ضعف الشعور الجماعي والانتماء إلى المؤسسة.

ونظراً لأهمية البنوك في تسيير عجلة الاقتصاد الوطني، وحتى يكون باستطاعتها مجاهدة التحديات الحيوية بها. أصبح لزاماً عليها تركيز اهتمامها نحو أداء وكفاءة مواردها البشرية، بتبنمية قدراتهم وكسب رضاهem. لأن العنصر البشري هو المحرك الرئيس للعمليات المصرافية، فحسن المعاملة وأمانة الموظفين وكفاءة المسيرين هي التي تميز البنوك عن بعضها في ظل تشابه الخدمات التي تقدمها.

من خلال هذه الورقة البحثية تتولى 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 ميزة التنافسية من خلال الاستثمار في مواردها البشرية.

#### I- مجالات التميز من خلال الموارد البشرية:

في إطار تحليله للنشاطات الداخلية للمؤسسة المسؤولة إستراتيجياً عن خلق القيمة، وبالتالي

عن الميزة التنافسية وفقًّا لأسلوب 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 عاملاً حاسماً 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 ارتباطاً كبيراً بمدى قدرة تلك المنظمة على تقديم منتج جديد خلال فترات زمنية متقاربة. فلما لاحظ حالياً أن دورة حياة المنتج أصبحت قصيرة جداً، وخير دليل على ذلك ما يحدث في مجال صناعة الإلكترونيات. بل أكثر من ذلك أصبح من المعاد أن تقدم نفس الشركة منتجاً جديداً يقتل منتجًا سابقاً لها. فالمؤسسة التي تستطيع أن تقدم منتجاً جديداً لا تترك للمنافس متعة تقليد منتجها الحالي.

غير أن رغبة المؤسسة في تقديم منتجات جيدة بشكل مستمر يتطلب إلى جانب الإنفاق على البحث 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 المتطرفة يعد ميزة تنافسية كبرى. غير أن الضرورات التكنولوجية التي يشهدها العالم حالياً 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 الحقيقة. وتزداد أهميته في هذا المجال في البلاد المستوردة للتكنولوجيا بدرجة أكبر من أهميته في البلاد المصنعة للتكنولوجيا. فيما من شك أن للتكنولوجيا جانباً اجتماعياً وثقافياً لا يمكن تجاهله. فهي ثقافة لا تقدر قيمة الوقت مثلاً لن يجدني استخدام التكنولوجيا التي توفر الوقت. وفي النهاية فإن التكنولوجيا يجعل الأشياء ممكناً، أما الإنسان فهو الذي يجعل الأشياء تحدث. فالموارد البشرية المتميزة هي القادرة على تحفيض تكاليف "فاتورة التكنولوجيا المستوردة".

ويمكن 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 تكاثف القوى الدولية على فتح الأسواق العالمية وتحrir التجارة، وعدم إمكانية الاعتماد على حماية الأسواق كميزة تنافسية، أصبح الدور الجديد للموارد البشرية هو زيادة قدرة

المنظمة على التأمين 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 المطلق فإن التمييز يمكن أن يتحقق من خلال موارد بشرية يمكن أن تعبر جيداً طبيعة المنافسة في الأسواق العالمية الجديدة. موارد بشرية يمكن أن تغير تركيبتها العقلية التي يرجح على الأسواق الخمية وتحويلها إلى عقلية السوق المفتوحة.

من هنا يمكن القول أن واقع عالم الأعمال الجديد يفرض وبقوة أهمية المورد البشري كميزه تنافسية دائمة، وهو القوة الحركة للمؤسسة، التي تتجلّى 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

بعد الأداء الوظيفي من بين أكثر المجالات التي لاقت اهتمام الباحثين في مختلف التخصصات (علم النفس، علم الاجتماع وعلوم التسيير). وكان لتعقد طبيعة العنصر البشري انعكاس كبير على اختلاف النتائج المتوصّل إليها، خاصة فيما يتعلق بتصنیف مختلف العوامل الخديدة لأداء ودرجة تأثير كل منها على مستوى.

1-II- مفهوم الأداء الوظيفي: إن مفهوم الأداء الوظيفي كغيره من المفاهيم التسييرية 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 الشاطط المختلفة خلال فترة زمنية محددة»<sup>(1)</sup>.

وهناك من يرى أن الأداء الوظيفي عبارة عن القيام بالفعل ذاته وليس النتيجة المتحصلة عن القيام به، وهو ما يعبر عنه بـ"سلوك الأداء"، الذي يعرف على أنه «قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله»<sup>(2)</sup>. أو بعبارة أخرى هو «السلوك الوظيفي المأهول، أو ما يفعله الفرد استجابة لمهمة معينة»<sup>(3)</sup>.

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 معًا<sup>(4)</sup>.

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 تكلّفه بها المؤسسة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، وبمعنى النتائج التي يحققها الموظف في المؤسسة»<sup>(5)</sup>. 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»<sup>(6)</sup>. أو باعتباره «النسبة بين النتائج المحصلة والوسائل المستخدمة للتوصل إليها»<sup>(7)</sup>. وبعبارة أخرى يستخدم للتعبير عن مستويات الفعالية (effectiveness) أو الكفاءة (Efficiency) أو كليهما، بما أكملما يشكلان بعدين متكملين ومترابعين 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 رئисيين معاً وهما: القدرة 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<sup>(8)</sup>.

وقد وضع "بورتر" (Porter) وزميله "إدوارد لوبلر" (Lawler) سنة 1968م نموذجاً نظرياً يقوم على مجموعة من الفروض حول محددات الأداء الوظيفي تتكون من ثلاث عوامل رئيسية هي كما بيانها الشكل رقم (1) تتمثل في<sup>(9)</sup>:

❖ الجهد المبذول: الذي يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل أو درجة دافعيته، التي تتحدد هي الأخرى بعوامل جزئية مختلفة ومتربطة بعضها ببعض كـ: 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 تصوراته 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:

$$\text{الأداء} = \text{الداعية أو الجهد المبذول} \times \text{القدرات} \times \text{الإدراك}$$

ووفقاً لهذه المعادلة فإنَّ أثر التغيير في أحد العوامل على الأداء يتوقف على المستوى أو الدرجة المتوفرة من كل عامل من العاملين الآخرين. فلا شك أنَّ أثر التدريب (زيادة القدرات) على الأداء يتحسن بدرجة أكبر لدى الفرد الذي تكون دافعيته للأداء عالية من ذلك الذي تكون دافعيته للأداء منخفضة، بفرض تمايز مقدار الزيادة في القدرات الذي أحدهُ التدريب لدى الفردان، وبالتالي فإنَّ التحسين الذي يحدث في الأداء نتيجة زيادة وضوح الدور الوظيفي ومكونات العمل في ذهن الفرد (تغير في إدراكه) يكون أكبر لدى فرد تكون دافعيته عالية وقدراته عالية، عن آخر تغير إدراكه بنفس المقدار لكن دافعيته كانت منخفضة وقدراته كانت منخفضة<sup>(10)</sup>.

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، محدداً رئيسياً ومباسراً للأداء، حيث كان الإعتقاد بأنَّ ارتفاع رضا الفرد عن عمله يؤدي إلى زيادة حماسه للعمل وأقباله عليه، ويزداد أيضاً إمتنانه للوظيفة والمؤسسة، فترتفع بذلك إنتاجيته وأدائه. وبالعكس فإنَّ انخفاض رضا الفرد عن عمله، يؤدي إلى إنخفاض حماسه للعمل، ويقل إقباله عليه، وتقل مشاعر الإمتنان والولاء للوظيفة والمؤسسة. فتُنقل نتيجة لهذا إنتاجيته وأدائه. فهذا التفسير يدمج بين الشيء، فزيادة الرضا والداعية للأداء، وبين الجهد في العمل. ويعني بذلك أنَّ الرضا والداعية هما نفس الشيء، فزيادة الرضا معناه زيادة الداعية والعكس بالعكس.

هذا مغایر لما قدمه "بورتر" و "لولير"، اللذان أكدَا أنَّ العلاقة بين الرضا والأداء ليست على الشكل المذكور أعلاه، وأنَّ الرضا لا يعتبر محدداً مباشراً للأداء أو حتى الجهد المبذول في العمل. والرضا إنَّ أثر على متغيرات تحدد الجهد المبذول، فهو يؤثر بطريقة غير مباشرة، فتأثيره إذا كما يوضحه الشكل رقم (1) يتوقف على قيمة ومنفعة العوائد المتوقعة<sup>(11)</sup>.

بالناتي فإنه يمكن القول أنَّ الرضا الوظيفي يعتمد على الأداء (الإنجاز) أكثر من اعتماد الأداء عليه، بمعنى أنَّ الأداء يقود إلى رضا وظيفي، وأنَّ الرضا الوظيفي لا يقود بالضرورة إلى أداء<sup>(12)</sup>. من ثم فالأداء الوظيفي للفرد يتحدد بتفاعل وامتناع دافعيته، قدراته وإدراكه لدوره. ولا يوجد عامل أهم من آخر فكل العوامل تتفاعل فيما بينها لتحديد مستوى الأداء.

### III - طبيعة تسيير الأداء الوظيفي

بعد أن وقفنا على مفهوم الأداء الوظيفي وحدوداته الأساسية، اتضح الآن أنَّ تفعيل الموارد البشرية في أي مؤسسة يمر عبر التأثير الإيجابي في دافعيتهم، قدراتهم وإدراكيهم الوظيفي. لذلك حاول الباحثون إيجاد السبل الكفيلة بتحقيق ذلك، والتي تلخص أهميتها في مفهوم تسيير الأداء.

عبد الفتاح بوحالم 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 رو" (Robert A.Ruh) سنة 1976، في مقالة منشورة عندهما 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 وتكمالاً لإدارة ومكافأة الأداء، بدلاً من أنظمة التقييم التقليدية التي أخفقت في تسليم النتائج المتوقعة منها<sup>(13)</sup>.

فقد كانت العمليات المستعملة حسب العادة في إجراء عملية التقييم (اجتماع المشرفين بمروؤسيهم مرة في السنة لفتح العمل المتجز على مدار العام وقياس النتائج الحقيقة؛ أو إعطاء تقييم مباشر دون إجراء اجتماع مع المروؤسين) اعتقاداً راسخاً لدى المقيمين أو الأفراد الخاضعين للتقييم بعدم فعاليتها، وقد ذكرت في هذا الصدد مجموعة من الأسباب منها ما يلي<sup>(14)</sup>:

- ❖ خشية العاملين من أن يتم الحكم عليها بسوء، ونفور المقيمين من لعب هذا الدور؛
- ❖ عدم الثقة في الوسائل المستعملة؛
- ❖ نة 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. وبأي "تسيير الأداء" كمفهوم يستند على مجموعة من المقاربات والممارسات التي تسعى للنيل 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 مرتبطة مستمرة حول أدائهم، ويكون تقييم الأداء مجرد جزء من نظام تسيير للأداء أكثر شولا»<sup>(15)</sup>.

❖ «تسيير الأداء عملية مستمرة، يدخل خلالها المشرف في اتصال مزدوج مع العاملين بخصوص التوقعات، الأداء المتجز، مجالات التطوير وخطط تحسين الأداء»<sup>(16)</sup>.

❖ «تسيير الأداء هو مقاربة إستراتيجية ومتكلمة من أجل الحصول على نجاح مستمر للمؤسسة، عن طريق تحسين أداء الأفراد والفرق وتطوير قدراتهم»<sup>(17)</sup>.

❖ «تسيير الأداء عبارة عن عملية تواصل مستمرة، تنفذ بالاشتراك بين العامل ورئيسه المباشر، وتحدف للتوصل إلى توقعات وفهم واضحين بخصوص:  
- واجبات العمل الأساسية التي يتوقع من العامل تأديتها؛

- كيف يسهم عمله في تحقيق أهداف المؤسسة؟
- ماذا يعني "إنقاذ العمل" بعبارات محددة، وكيف سيجري تقييم الأداء الوظيفي؟
- كيف سيعمل العامل والمشير معاً للمحافظة على الأداء الحالي وتحسينه والبناء عليه؟
- ما هي العقبات التي تعترض الأداء، وكيفية التغلب عليها «<sup>(18)</sup>».

### III- 3- أهداف تسيير الأداء

يمكن تلخيص أهم أهداف تسيير الأداء في أربع نقاط كما يلي <sup>(19)</sup>:

- ❖ 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. في بيان 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 للسلسل الهرمي في المسؤولية، تطوير قدراتهم بالتدريب، ومنح مكافآت وفق الأداء.
  - ❖ زيادة كفاءة العاملين: العنصر الأساسي في تسيير الأداء يتمثل في معالجة فجوات الأداء، والتزويد بالغذاء 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.

ما سبق يتبيّن أن تسيير الأداء أوسع معنى وأشمل مجالاً من تقييم الأداء، والمجدول 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
اجتماعي 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 (التركيز على التطوير)	احتمال أقل بالارتباط المباشر مع الأجر (التركيز على التطوير)
يجذب الرؤساء المباشرين	يجذب قسم الموارد البشرية

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<sup>(20)</sup>:

- شيئاً يحقره 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.

- تسيير الأداء كعملية إدارية طبيعية: إن النظر إلى تسيير الأداء باعتباره عملية طبيعية (عادية) في الإدارة، معناه ممارسة عناصر الإدارة الأربع 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.

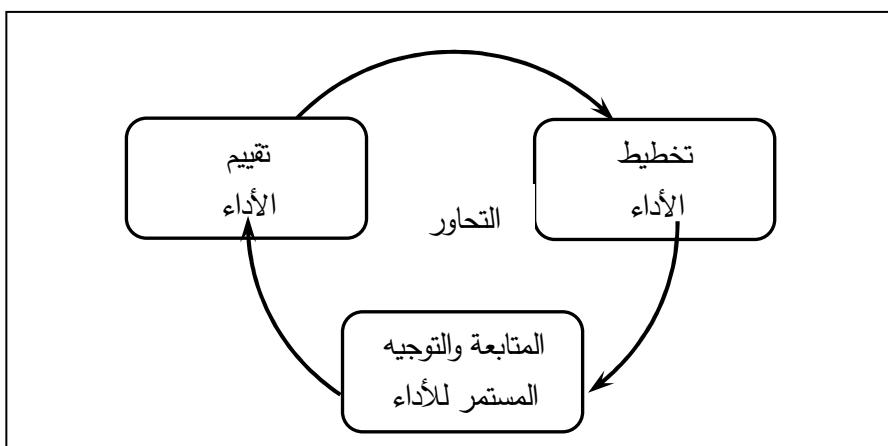
❖ أداة قيادية: من خلال: نظم ديمقراطي قائم على المشاركة في الإدارة، تحفيز للعاملين في اتجاه تحقيق الأهداف وتنمية للقدرات بالمشاركة في حل المشكلات.

❖ أداة رقابية: من خلال: تحديد المعايير بالإتفاق، التركيز على النتائج وليس على الخطوات أو الأنشطة والقيادة الذاتية.

إن اعتبار تسيير الأداء كعملية تسويقية طبيعية، هو ما يجعل منها عملية تخ  
الرؤساء  
المواطنين، وليس تقنية أو وسيلة لتسخير الموارد البشرية بيد الادارة.

**ب- تسيير الأداء كدورة:** يمكن أن يوصف تسيير الأداء كدورة متتجدة ذاتياً بشكل مستمر، تتسلسل فيها مجموعة من الأنشطة أو المكونات المتراقبة في شكل حلقة مغلقة، هي: تحفيظ الأداء، المتابعة والتوجيه المستمر للأداء وتقدير الأداء، وذلك وفق ما هو موضح في الشكل رقم (2).

## شكل (2): دورة تسيير الأداء



المصدر: من إعداد الباحثين.

يوضح الشكل رقم (2) أن التحاور بين الرئيس المباشر ومرؤوسه يشكل جزءاً مهماً من المكونات الثلاثة، التي سوف تأتي للتعرّف بها عند التطرق إلى الممارسات العلمية في تسخير الأداء الوظيفي.

ج- تسخير الأداء كعملية متكاملة: إن أحد عوامل نجاح عملية تسخير 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 العامة 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 لتسهيل الموارد البشرية كالترقية، الانتقاء، الأجور، التدريب، تحطيط المسار الوظيفي... إلخ؛ إضافة إلى الأهداف الإستراتيجية، من خلال

تسطير أهداف وكفاءات العاملين مع العوامل الأساسية للنجاح، الرؤية وقيم المؤسسة.

وفي تعريفهم لتسخير الأداء وضعوا في الأولية توضيح مفهوم النظام، أو مستويات التكامل الثالثة، حيث يرون أن تسخير الأداء هو «مجموعة من التطبيقات التسخيرية التي تهدف إلى تعظيم أداء العاملين والمؤسسة والتي:

- تدمج العناصر الأساسية للإستراتيجية المؤسسية؛
- تتناسق مع بعضها البعض؛
- تتكامل مع المكونات الأخرى لتسخير الموارد البشرية.

ومن ثم فالهدف النهائي للنظام ليس فقط رفع أداء الأفراد أو فرق العمل، لكن أيضا تعظيم أداء المؤسسة ككل، أخذًا في الاعتبار لتطبيقات تحسين الأداء، القرارات الإستراتيجية والنظام الأخرى لتسخير الموارد البشرية»<sup>(21)</sup>.

#### IV- الممارسات العلمية في تسخير الأداء الوظيفي

رغم أهمية المدخلات في أي نظام كان، إلا أن أهم شيء فيه هي العمليات التي تشغله. فحتى لو وفرت مدخلات نظام تسخير الأداء بالشكل المطلوب، من ظروف مواتية، والوسائل الالزمة، 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 المتتبعة في تحطيط، متابعة، توجيهه وتقدير الأداء. وسنوضح فيما يأتي بشكل مختصر الممارسات العلمية أو المطلوبة في هذه العمليات.

IV-1- تحطيط 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 تحطيط الأداء الوسيلة الأساسية للتخلص من هذا الغموض في إدراك العمل. إذ أن نقطة البداية المنطقية لدورة تسخير الأداء تتمثل في هذه العملية، التي تعتمد على المشاركة الفاعلة بين الرئيس والفرد القائم بالعمل، وذلك بالاتفاق على عناصر هذا العمل.

تم عملية التخطيط من خلال اجتماع يعقد بداية كل سنة بين الرئيس المباشر والمرؤوس، الهدف منه هو<sup>(22)</sup>:

- ❖ تنظيم مهام وغايات عمل المرؤوس، لتسخير بشكل متوازن 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 الحق، 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 إدراكيهم لدورهم الوظيفي، يسمح اجتماع التخطيط التأكيد من قدرة المرؤوسين المستمرة على تحمل كامل مسؤولياتهم. كما أن إشراك المرؤوسين في تحديد حجم العمل الموكلا إليهم والاتفاق حول أولويات العمل والتفاوض حول الصالحيات المخولة لهم في اتخاذ القرارات، والتحاور حول العقبات التي تعرّضهم 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 خصباً للأفكار والقدرات الإبداعية.

وتأتي عملية تخطيط الأداء لتأكيد النتائج التي توصلت إليها العديد من الدراسات، نذكر منها نظرية "وضع الهدف" لصاحبها "إدوارن لوك" (Edwin Locke) عام 1960، الذي أوضح أن القيادة بالاتجاه تحقيق هدف معين يعد مصدراً أساسياً في دافع العمل<sup>(23)</sup>. ويعتمد "لوك" في نظريته على بعض التساؤلات أو الفرضيات التي أيدتها كثير من الدراسات، وهي<sup>(24)</sup>:

- ❖ 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: أعمل 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، ويكتسبون من تقييم ذاتهم بأنفسهم، ويجعل نتائج التقييم أكثر موضوعية

-IV - المتابعة والتوجيه المستمر للأداء الوظيفي: كصفة طبيعية في أي وظيفة، قد تبرز حين القيام بها بعض المعوقات أو المغارات في المحيط الخارجي، تحول دون إتمام المأمور 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 يضفي 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 الحالية، وتزويد العاملين بالمعلومات المتعددة التي تساعدهم في إعادة توجيه الأداء في الاتجاهات الصحيحة، وتمكن القائمين بالأعمال من السيطرة على الأداء وظروفه»<sup>(25)</sup>.

تتلخص مسؤوليات الرئيس المباشر في هذه المرحلة فيما يلي<sup>(26)</sup>:

❖ الاحتفاظ بسجلات الأداء: من المهم بالنسبة لكل مشرف أن يتابع أداء مرؤوسه طوال السنة في سجلاً خاصاً. ففي أغلب الأحيان، يتضرر الرؤساء المباشرين إلى أن يحين وقت تقييم الأداء الرسمي، ليكتشفوا أن ليس يامكانهم 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، لأنّه يجبر الرئيس المباشر على ملاحظة أداء مرؤوسه بشكل دقيق.

❖ تحين الأهداف بتغير الظروف: تميزت أماكن العمل في الماضي بالاستقرار إلى حد ما، بحيث أنه كان بوسّع الأفراد القيام بالعمل ذاته لعدة سنوات، لأن معدل التغيير كان أبطأ مما هو عليه الآن. لكن الحال لم يعد كذلك الآن فأماكن العمل الحديثة تتصرف بكلونها ديناميكية، كما أن الحاجة إلى التناقض تدفع المؤسسات للتتطور باستمرار. وبصفة عامة فقد أصبح العمل أكثر تعقيداً وسرعة، فالآولويات تتغير وبيئة العمل كذلك، وتبذر 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 المسؤولين بالتعرفية المرتدة والتوجيه نحو النجاح: أغلب العاملين يعتقدون أنهم يعملون عملاً جيداً، ويقابلون توقعات المؤسسة. ورغم أنه يفترض عادة من المسؤولين القدرة على مراقبة أدائهم بشكل مستقل عن الرئيس المباشر، إلا أن ذلك يبقى غير كافي. فإذا خصأ المشرف الفعال هي تزويد العاملين بالتعرفية المرتدة عن مستوى أدائهم بشكل منتظم ومستمر، وكذا بالتوجيهات والإرشادات بغرض تحسين قدراتهم في الأداء، وتجنيبهم 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 دائماً افتراض حالات ستجر الأفراد على التعلم والنمو. أي إعادة تأهيلهم ومنع تقاعدهم معارفهم ومؤهلاتهم بمöhارات 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 للمؤسسين يحفزهم ويشجعهم على مواصلة الأداء الجيد،

وغياب رد فعل إيجابي من جانب الرؤساء قد يؤدي إلى ظهور شيء من التقصير من جانب المؤرّوسين في أداء أعمالهم. كما أن انتقاد وتوجيه اللوم نحو المؤرّوسين عن المستوى المتذبذب لأدائهم، قد يتبع عنه إحباط معنوياتهم 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 المؤرّوسين في إيجاد أساليبها، واقتراح الحلول الممكنة لها. فقد يؤدي فسح المجال للمؤرّوسين لإبداء آرائهم ومقترحاتهم، إلى إيجاد الأساليب الحقيقة لها، ومن ثم وضع حلول نهائية تكفل عدم ظهورها مجدداً. لأن رؤى الرؤساء والمؤرّوسين عادة تختلف، ويمكن أن يحدث أن تكون وجهات نظر المؤرّوسين أقرب إلى الواقع من وجهات نظر الرؤساء، وهو ما يمكن أن يجعل من هذا الأسلوب أداة لتقرير رؤى الطرفين

❖ إجراء مراجعات مرحلية: بالإضافة إلى تقديم تغذية مرتبطة 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 - تقييم الأداء الوظيفي: تتطوّر عملية تقييم الأداء على عمل الرئيس المباشر والمُؤوس سوياً (من خلال التواصل والنقاش)، لتقييم التقدّم الذي أحرزه العامل نحو الأهداف المقررة، والتوقعات الموضوعة أثناء تحطيم الأداء، وتلخيّ أو إجمال ما جرى تفدينه بشكل جيد خلال الفترة قيد المراجعة، وما جرى بمستوى أقل.

ولا يعني توفير التغذية المستمرة عن الأداء طوال السنة، التخلّي عن عملية التقييم الرسمية في نهاية الدورة؛ فهذه العملية توفر<sup>(27)</sup>:

- ❖ تغذية مرتبطة للعامل، تتميز بكونها رسمية، ومنتظمة ومدونة؛
  - ❖ توثيقاً 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 لتحطيم 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 تؤكّد على ضرورة إظهار الطريقة المختارة من طرف المؤسسة، للأهداف التي تتيح تحقيقها من وراء إدخال تقييم الأداء، حيث يمكن أن تقييم فعالية أسلوب معين من أساليب التقييم على أساس المعايير التالية<sup>(28)</sup>:

عبد الفتاح بوحمّمـ و عز الدين هروم

- ❖ التطوير: تحفيز المؤرّوسين على بلوغ مستويات عالية من الفعالية، التزويد بال營غذية المترندة، والمساعدة على تحطيط الموارد البشرية وتطوير المسارات المهنيّة؛
  - ❖ التقييم: اتخاذ القرارات المتعلّقة بالترقية، الفصل من الخدمة، العقاب، الأجر، ومن ثم إقامة مقارنات بين المؤرّوسين والمصالح؛
  - ❖ الاقتصاد: تكلفة الإعداد، الإنشاء والاستخدام؛
  - ❖ تقليل الأخطاء: الحد من أثر الهالة، أخطاء التساهل، النزعة المركبة، الزيادة في درجة الثبات والمصداقية؛
  - ❖ 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، مصداقية، منفعة) وإقرار أسلوب التقييم من قبل المستعملين؛
  - ❖ ويوضح الجدول رقم (2) تقييمًا لمختلف أساليب تقييم الأداء وفقاً للمعايير السابقة.
- جدول (2): تقييم أساليب تقييم الأداء

معايير التقييم								المقاربات
مستوى القبول	الإنطلاق في التنفيذ	العلاقة بين الأفراد	تقليل الأخطاء	الاقتصاد	التقييم	التطوير		
ض	ج	ض	ض	ض	م	م	ض	الترتيب البسيط
ض	ج	ض	ج	م	م	ض	الترتيب المتناسب	
ض	ج	ض	ض	ض	م	ض	المقارنة الروجية	
ض	ج	ج	ج	م	م	ج	التوزيع الإيجاري	
ض	ض	ض	ض	ض	م	ض	التقييم الوصفي	روجية

الندرج البيان	ض	ض	ض	ض	ض	م	ج	ض	ض
الأحداث الجوهرية	م	ج	ج	ج	ج	ج	ض	ج	ج
قائمة التدقيق	م	ج	ض	ج	ج	ج	ج	ج	ج
الإختيار الإعلامي	ض	ج	ض	م	ض	ج	ض	ض	ض
مقاييس التوقع السلوكي	م	ج	م	ج	ض	ض	ج	ج	ج
• الملاحظة السلوكية	ج	ج	م	ج	ض	ج	ج	ج	ج
الإدارة بالأهداف	ج	ج	ج	ج	ض	م	م	م	م
معدلات الأداء	ج	م	ج	ج	ض	م	ج	ج	ج
المؤشرات المباشرة	ج	م	ج	ج	ج	م	م	ض	ض
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 المواحي، فأي طريقة وإن كانت تتفوق على طرق أخرى في ناحية معينة، فهناك على الأقل طريقة تتفوق عليها في ناحية أو ناحي آخرى. لذلك يفضل العديد من الكتاب في الوقت الحاضر الاستعانة بأكثر من طريقة في التقييم مع ضرورة توفير الخصائص التالية في النظام المطبق لتقليل بعض أخطاء التقييم المعروفة (مثل: تقييم المرءوسيين دون الأخذ بعين الاعتبار للفروق الفردية في أدائهم، التأثر بالتقديرات السابقة، التحيز إيجاباً أو سلباً لبعض المرءوسيين لأسباب شخصية):

❖ سهولة استخدام نموذج التقييم:

عند تصميم نموذج التقييم ينبغي أن يراعي المصمم سهولة استخدام النموذج، ووضوحه لكل عبد الفتاح بوحمخ و عز الدين هروم

من يستخدمه، وعدم حاجته إلى جهد غير اعتيادي عند استخدامه، وكذلك مراعاة عنصر الزمن بحيث لا يتلزم وقتاً طويلاً، وإنما يكون الوقت المطلوب لاعتماده معقولاً ومناسباً. إن عدم مراعاة مثل هذه الشروط عند تصميم النموذج قد يجبر مستخدمي 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 سلباً على أدائهم لواجباتهم الأخرى<sup>(29)</sup>.

❖ دقة المعايير المستخدمة في التقييم:

من المهم لكافالة موضوعية تقييم الأداء الوظيفي تحديد عناصر التقييم وتعريفها تعريفاً دقيقاً وواضحاً 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 يتمتع بها العامل (تعدد خواص التقييم)، وبفترض 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 وعمق المعاني المستخدمة، إضافة إلى تقييم السلوك والنتائج معاً، 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 شخصاً ممتازاً في عمله يود أن يسمع كلمة مدح من رئيه، لتشجيعه على الاستمرار في امتيازه، وهو أيضاً يود أن يتعرف الآخرون على إنجازاته وينظروا إليها بعين التقدير والاحترام. لذلك يعتقد كثير من الكتاب أن واجب الرئيس أن يطلع مرؤوسيه على مدى تقدمهم، ويقدم لهم آراء الإدارة فيه وحكمه وحكم الإداره على أدائهم. وتصبح مقابلة الرئيس مع مرؤوسيه أكثر أهمية، إذا كان الأخير يحتاج إلى تحسين في الأداء، وإذا كانت هناك نواحي ضعف أو قصور من جانب المؤرّوس أو المجموعة أو الإداره أو نظام الاتصالات... الخ<sup>(30)</sup>.

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 بتسخير الأداء الوظيفي، سنسقط أغليها على أرض الواقع في الجانب الميداني للدراسة، لتحديد مدى اهتمام الرؤساء بها.

الخاتمة

في الأخير نعتقد أن تبني الرؤساء في المؤسسات المصرفية الجزائرية للممارسات السالفة ذكرها يكفل تفعيل مواردها البشرية، وإشراك المرؤوسين في تحديد توقعات الأداء، واتخاذ القرارات وحل

المشكلات يضمن وجود حد أدنى من الالتزام، ويشعرون 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 المفید بالنسبة للمؤولين على نشاط التدريب في المؤسسات المصرافية تنظیم دورات تدريبيّة للرؤساء المقيمين تهدف إلى:

- إطلاع الرؤساء على الممارسات العلمية في تحطيط، متابعة، توجيه وتقییم الأداء، بالإضافة إلى مهارات صنع القرار وإدارة الاجتماعات، وتحفيز الأفراد للعمل. هذا دون إغفال المعارف والمعلومات المتعلقة بالتسییر العقلاني والحديث للمؤسسات المصرافية حتى يتطلعوا نحو المزيد من التقدم والعصرنة؛
- تغيير نظرية 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، وتحطيط مستقبلهم الوظيفي؛
- تنبيه الرؤساء على ضرورة وكيفية التخلص من أخطاء التقييم.

### المواضیع

<sup>1</sup>- محمد بن عبد الله العنمان، 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>

<sup>2</sup>- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الطبعة الثانية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت: 1979، ص: 50.

<sup>3</sup>- موسى عبد الناصر، نظام مقتضى لتقييم أداء الأفراد في المؤسسات الاقتصادية العمومية، رسالة دكتوراه مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولية، جامعة باجي مختار، عنابة: 2004/2005، ص: 11.

<sup>4</sup>- عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلائلها في البيئة العربية المعاصرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة: 2003، ص: 14-15.

<sup>5</sup>- عبد الله عبد الرحمن النميان، 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>

- <sup>6</sup>- Robert Bacal, manager's guide to performance reviews, Mc Graw -Hill, USA:2004, p.39.
- <sup>7</sup>- Bernard Martory ,contrôle de gestion social :saires, masse salarial, effectifs, compétences, performance , librairie Vuibert, paris : 1999, p.231.
- <sup>8</sup>- علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، دار غريب للطباعة، القاهرة: 1985 ، ص:27.
- <sup>9</sup>- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية:2003، ص: 229-230.
- <sup>10</sup>- المرجع السابق، ص:230-231.
- <sup>11</sup>- المرجع السابق، ص:227-228.
- <sup>12</sup>- ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور كلية مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض: 1995 ، ص: 173.
- <sup>13</sup>- Michael Armstrong, Performance management: Key strategies and practical guidelines, Second edition, Kogan Page, London (UK); Dover (USA) : , p..
- <sup>14</sup>- Rachal Quellette , 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>
- <sup>15</sup>- 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..
- <sup>16</sup>- Donald L. Kirkpatrick ; foreword by Dick Grote, Improving employee performance through appraisal and coaching, Second Edition, American Management Association (AMACOM), New York: , p.-.
- <sup>17</sup>- Michael Armstrong, Strategic human resource management : a guide to action, Third edition, Kogan Page, London (UK); Philadelphia (USA) : , p..
- <sup>18</sup>- روبرت باكال، ترجمة: موسى يونس، تقييم الأداء: كيف تقيس وتطور الأداء الوظيفي، بيت الأفكار الدولية، العربية السعودية: 1999 ، ص:26.
- <sup>19</sup>- 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.-.
- <sup>20</sup>- روبرت باكال، ترجمة: موسى يونس، مرجع سابق، ص:27.
- <sup>21</sup>- Rachal Quellette, Op.Cit., p.11.
- <sup>22</sup>- روبرت باكال، ترجمة: موسى يونس، مرجع سابق، ص:100.
- <sup>23</sup>- ماجدة العطية، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان: 2003 ، ص: 124.
- <sup>24</sup>- أندرو دي. سيزلاقي؛ مارك جي. والاس، ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد، السلوك التنظيمي والأداء، معهد الإدارة العامة، الرياض: 1991 ، ص:170.

<sup>25</sup>- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة: 2001، ص: 157.

<sup>26</sup>- Dick Grote, The performance appraisal question and answer Book: a survival guide for managers, AMACOM ,U.S.A: , P.P.-.

)<sup>27</sup>- روبرت باكال، ترجمة: موسى يونس، مرجع سابق، ص: 68 - 69.

<sup>28</sup>- 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..

<sup>29</sup>- صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة، طرابلس: 1994، ص: 380.

<sup>30</sup>- محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية: 2003، ص: 326.



لِنَسْبَلْ لِلْمُكَبَّلِ  
لِنَسْبَلْ لِلْمُكَبَّلِ

هشام سفيان صلوانشي  
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 مصامن وأهداف التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، وباعتبار أن المدف 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 التمكّن 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 هذه 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 مهماته من خلال تسيير أداء العناصر الأساسية المشاركة في مختلف فعاليات وأنشطة المؤسسة، وفي مقدمتها – بل وأهمها – هو المورد البشري، وكذلك تكيّف الظروف المادية والتنظيمية الالزامية وذلك بمحض الوصول إلى الأداء المستهدف.

1.1. الإطار الفكري للأداء: تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى تحسين أدائها، بل وأن يكون أداؤها متميزة عن باقي المؤسسات المنافسة، لذا سنعرض مفهوم الأداء والمبادئ التي يرتكز عليها تحسين هذا الأداء.

1.1.1. مفهوم الأداء: إن اصطلاح الأداء لاتيني (Performance)؛ واللغة الإنجليزية هي التي أعطت لهذا المصطلح معنى واضحًا ومحددًا (To perfome)، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة. حيث يرى "لانغدون Langdon" أن مفهوم الأداء يعني إنجاز العمل وفقاً للأسس وقواعد ومعايير معينة ومحددة.<sup>1</sup>

#### 1.1.2. المبادئ الأساسية التي يرتكز عليها تحسين الأداء:

يقوم تحسين الأداء على المبادئ التالية:<sup>2</sup>

- هناك اختلاف بين الأداء البشري والسلوك البشري، ومعرفة الفرق بينهما يكتسي أهمية بالغة، وما أن تركيز مجاهدات تحسين الأداء هي بغرض تحقيق النتائج، فإن السلوك يستحق الاهتمام به لأنّه 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 مقوله عن الأهداف أو الإستراتيجيات أو النتائج المستقبلية للمؤسسة الاقتصادية تسري أيضاً على توقعات الأداء الفردي للفرد العامل؟

- يجب اعتبار تكاليف تحسين الأداء استثماراً موظفاً في رأس المال البشري، ويتحقق 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 بشكلٍ مشابك؛

- يتأثر الأداء في المؤسسات الاقتصادية بما تفعله الإدارة وما يفعله الأفراد وما تفعله المؤسسة، وتصل وظائف الإدارة بعضها البعض. حيث يتمثل دور الإدارة في توجيه النظام والأفراد والرقابة عليهم، أما وظائف التنمية فترتبط بأدوار الأفراد في تحسين قدراتهم وإمكانياتهم، أما مكونات الأنظمة فهي متغيرات بيئية العمل المؤثرة على الأداء التنظيمي والفردي؛

- تعتبر معرفة السبل الهندسة للأداء البشري والظروف المؤثرة عليه ذات أهمية كبيرة بالنسبة لتسخير سبب حدوث السلوك البشري، وبإمكانية تحفيظ التحسينات التي ستطرأ عليه.

انطلاقاً من مبادئ تحسين الأداء، من الممكن استخدام حلول عديدة و مختلفة لتحسين الأداء البشري، ويعتمد اختيار أي حل على سبب وطبيعة مشكلة الأداء، ويجب أن تتضمن المعايير المستخدمة في تقسيم الحال إمكانية إحداث اختلاف قابل للقياس في نظام الأداء.<sup>3</sup>

#### 2. الإطار الفكري لتسخير الأداء:

تعرف عملية تسخير الأداء على أنها: "الوسيلة التي يضمن من خلالها المسير التأكيد من أن الجهد الذي يبذله العاملون والنتائج التي يحققونها تحقق أهداف المؤسسة".<sup>4</sup>

ومن هذا المنطلق، فإن تسخير الأداء هو إحدى الأسس التنظيمية الهامة لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة. وتقوم فكرة تسخير الأداء على منطلق بسيط، ألا وهو أن الأداء المتميز الحق للغرض هشام سفيان صلوانشي

محظط يتطلب لعناصر محددة، كما له تداخلاً واضحاً مع بعض عمليات التسيير في المؤسسة.

#### 1.2.1. عناصر تحقيق الأداء المتميز: يتطلب تحقيق الأداء المتميز توفر العناصر التالية<sup>5</sup>:

- تصميم العمل بطريقة علمية سليمة يحدد الأداء المطلوب وطريقته، والنتائج المتوقعة منه حين تفيذه؛
- توفير مستلزمات الأداء المادية والتقنية من مواد، معدات، معلومات، وغير ذلك من موارد ينطليها التنفيذ السليم للعمل حسب التصميم الموضوع؛
- تحية الظروف الخفية يمكن تنفيذ العمل بما يتوافق ومتطلبات التنفيذ السليم؛
- توفير الفرد أو الأفراد المؤهلين للقيام بالعمل، وإعدادهم وتزويدهم 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، وتزويدتهم بالمعلومات المتجددة والمساندة بما يساعد 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 نظامٍ 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 ومترابطة مع مجموعة من العمليات (أنظر الشكل رقم (1)) والتي تضم<sup>6</sup>:

أ. تحظيط الأداء: أي تحديد الأهداف المطلوبة من أداء عمليات بذاتها، وتصميم الطريقة الأفضل للتنفيذ ومتطلباتها البشرية والمادية والمعلوماتية والتقنية.

ب. تيسير الأداء: أي تسهيله وذلك بتوفير مستلزماته وتوفير التوجيه للقائمين به.

ج. متابعة وتقييم الأداء: بلاحظة تقدم التنفيذ حسب المواصفات ومعايير المحددة، وتبين أي اتجاه للانحراف عن خطة الأداء، سواءً من حيث الكمية أو السرعة أو الجودة والتكلفة. وبناءً على ذلك يتم تحديد فجوة الأداء، والتي تشكل أمراً واجباً العلاج حتى يعود الأداء إلى المستوى المستهدف.

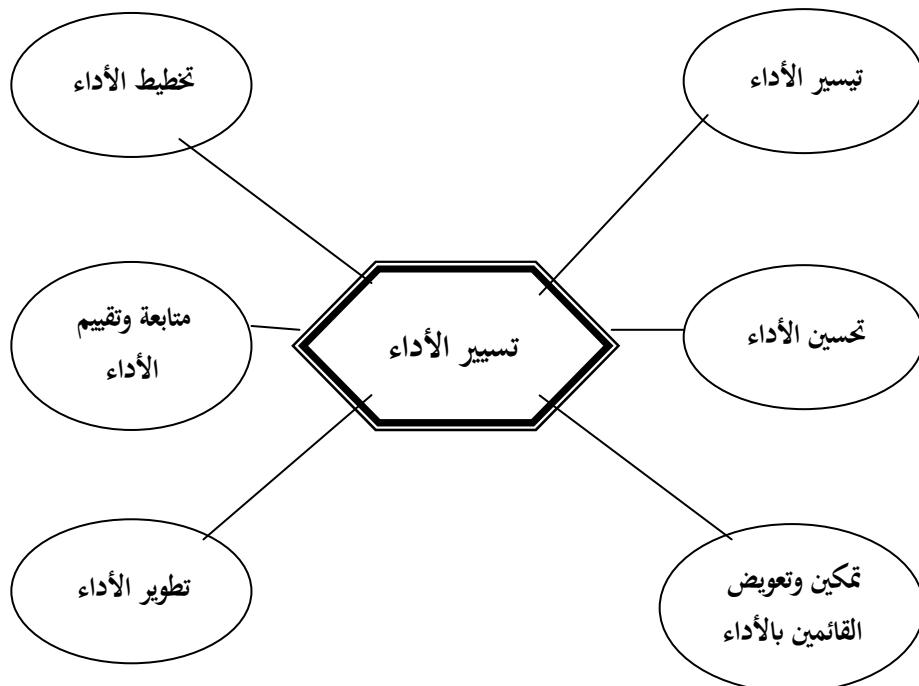
د. تحسين الأداء: ويتم من خلال عمليات مختلفة تتجه إلى أسباب فجوة الأداء، سواءً كان مصدرها عيوب في مهارات ومهارات القائمين بالأداء، أو تغير في ظروف الأداء، أو خلل في تصميم

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 هيكل القائمين بالأداء وتنظيم علاقتهم، من خلال إعادة هندسة العمليات.

و. تمكين وتعويض القائمين بالأداء: وذلك بتحويلهم الصالحيات المناسبة حل مشاكل الأداء مباشرةً، وتطوير ما يمكن تطويره في وقت الأداء، وتحفيزهم وصرف رواتبهم ومكافأتهم بحسب مستويات وجودة الأداء.

الشكل رقم (1): خطط يوضح تداخل تسيير الأداء بعض العمليات في المؤسسة.



المصدر: من إعداد الباحثين.

تعتبر عملية تسخير الأداء عملية إستراتيجية متكاملة مع مختلف وظائف وأنشطة المؤسسة، أما كونها إستراتيجية فلأنها تعنى بالاعتبارات الأشمل والأطول أولاً في أداء المؤسسة كمحصلة لأداء وحداتها متفاعلة مع بيئتها الحيوية بما (العملاء والمتنافسون والموردون والمنظمات الحكومية...) وذلك قصد بلوغ أهدافها. وأما كونها متكاملة فلأنها تجيء تكاملاً رأسياً يربط أهداف كل من المؤسسة وفريق العمل والفرد، بالقدرات الجوهرية اللازمة للأداء. فضلاً عن التكامل الأفقي بين وظائف المؤسسة والتي يضمها الهيكل التنظيمي وفرق العمل المتعددة، فضلاً عن ربط أداء الوحدات التي تضمنها إدارة الموارد البشرية من اختيار وتدريب وتقديم أداء وتحفيز وتحفيز وتحطيط للمسار الوظيفي والمهني للعمال من حيث النقل والترقية.

وتكمّن أهمية تسيير الأداء في أن العمالء – في النهاية – هم القضاة الأساسيون والمهائيون الذين يقيّمون هذا الأداء، ويقررون ما إن كانوا سيتعاملون مع المؤسسة أو ينصرفون عنها، وهل تبقى للمؤسسة جاذبية وقدرة تنافسية أم لا؟<sup>7</sup>

2. تنمية الموارد البشرية وتسيير الأداء: يتفاعل نظام تسيير الأداء في المؤسسة مع مواقف الأفراد واتجاهاتهم وسلوكياتهم تحت ظروف موقفيّة معينة، ويكون لكل فرد دوافع محددة في وقت محدد تؤثّر على أدائه ومستويات إنجازه.

إذا تغيّر نظام الأداء أو جزء رئيسي فيه مع بقاء مواقف العاملين واتجاهاتهم على ما هي عليه، اهتر نظام التوازن الاجتماعي القائم في المؤسسة وتتأثّر أداء الأفراد. ولإعادة هذا التوازن يتبع التعامل مع النظم المؤثرة عليه وتغيير نظام الحوافر 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 وهي<sup>8</sup>:

#### 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، وتوفّر نظام من لإعادة هندسة العمليات وتطوير الأداء؛
- وجود نظام للتخطيط الإستراتيجي يكون المصدر الذي يستمد منه أهداف الأداء في مختلف مجالات النشاط؛
- تسيير استراتيحي فعال للموارد البشرية تطبق مفاهيمه الحديثة، وفي مقدمتها نظام فعال للحوافر يرتبط مع نتائج الأداء.

#### 2. حيز تنمية الموارد البشرية:

لقد تحولت المؤسسات كما يرى العلماء في حقل التسيير لتشكل نظاماً تسييريّة واجتماعيّة وشبكات عمل، واتجاهات وفرق وظيفية متداخلة، وأنظمة مؤقتة، وفرق مهام خاصة ووحدات

قياس. كما تغيرت الأنماط التسويقية ونماذج المبادل التدريبية التي تحدد إطارها الوظيفي، إضافة إلى تغيير الأدوار المسئولة عن إنجاز نشاطها. الأمر الذي يحتاج إلى تكيف العاملين فيها وتدريبهم لإنقاذ الأساليب والأنمط التسويقية الحديثة، بالإضافة إلى وسائل التدريب والاتصال.

1.2.2. التوجه الحديث لوظيفة التدريب: تعتبر تنمية الموارد البشرية أو التدريب، عملية تسويقية 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 وفقاً لمتطلبات معايير الأداء من أجل أن تتحقق أهدافها في رفع كفاءة العاملين، وتحسين إنتاجيتهم لتحقيق أهداف التنظيم، وفي هذا الصدد يشير " جيم فولر J.Fuller " و " جان فريغتون J.Farrington " إلى أن المؤسسات تتفق الملايين من الدولارات لتدريب موظفيها وأنها تتوقع عائداً مناسباً بالمقابل، الأمر الذي يتطلب ربط التدريب باحتياجات المؤسسة وأداء العمل<sup>9</sup>.

وتجدر الإشارة إلى أن ثمة أمور هامة لابد من ذكرها تتعلق بتنمية الموارد البشرية في إطار نظام الأداء وهي<sup>10</sup>:

- 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 ينطلق 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 مناسبة في ظروف العمل وتقياته، أو في الأوضاع التنظيمية السائدة؛

لا يقتصر التدريب في مفاهيم تسيير 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.

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 المناسبة لسد فجوة الأداء والوصول إلى مستويات الأداء المستهدفة. وفي ظل هذه الرؤية لتنمية الموارد البشرية تبرز المعاrade التالية<sup>11</sup>:

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 فروقاً رئيسية من العلميين 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 التدريبية<sup>12</sup>.

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 إستراتيجية موضع التنفيذ، ويلي ذلك تصميم نظم القياس والتغذية العكسية التي تساعده على أداء السلوك التنظيمي الذي يحقق أهداف المؤسسة<sup>13</sup>.

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 وتقسيم الأداء في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية مثل تحديد الأجور والمكافآت، وتحديد الاحتياجات التدريبية، والاختيار والتعيين.

في حين يتمثل المدف الثالث لتسخير الأداء هو تنمية الموارد البشرية، من خلال تنمية مهارات وقدرات ومهارات العاملين. وفي الحالات التي لا يرقى فيها أداء العاملين إلى المستوى المطلوب، فإن هدف تسيير الأداء هو رفع مستوى أداء هؤلاء العاملين، وغالباً 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 يمكن أيضاً ليشمل المسبيبات التي أدت إلى حدوث هذا القصور (مثل دوافع العاملين أو بعض المتغيرات التنظيمية الخارجية عن إرادة العاملين).

من ذلك فإن تسيير الأداء يمكن من تأسيس قاعدة بيانات ملمساعدة 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 أبداً، وذلك بغية الإبقاء على التحسين المستمر، وتمثل هاته القرارات فنياً<sup>14</sup>:

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 الأساليب المحتملة مشكلة أو فرصة الأداء: ما هي خصائص المؤدين والمديرين؟ هل هناك تدخل من بيته العمل، أو قصور في الدافعية أو الحافر؟ 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 توسيع قوة العمل يتطلب تأييداً في الفهم والقبول، وتبني إجراءات عمل جديدة.

ج. القرار رقم 3: توجيهه بيته العمل وقضايا الدافعية مشكلة أو فرصة الأداء: هل انساب المعلومات، وإجراءات العمل، والمعدات، ونظم المكافآت، ونظم التعليم في موقع العمل... إلخ، تؤيد الأداء المرغوب فيه؟

د. القرار رقم 4: عند الاحتياج لمعرفة أو مهارة إضافية – هل القضية الجوهرية الخاصة بفرصة أو مشكلة الأداء، تغير 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 الواقع التي تحول دون تحويل التدريب لواقع العمل؟ وما هي القرارات التي يتخذها كل من المديرين والمدربين والمتدربيـن، بحيث يمكن التخلص أو التقليل من آثار هذه الواقع؟ وكيف يمكن تطبيق وإدارة هذه الإستراتيجيات؟

وـ. 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 المتطلبات 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؟

زـ. القرار رقم 7: تقييم نتائج برنامج التدريب: كيف يقدر المتدربون أهداف الأداء؟ وهل يظهر التقييم المتابع أن التدريب قد تحول بنجاح إلى موقع العمل؟ وهل المنتجات أو الخدمات التنظيمية تحستنت نتيجة التدريب؟ وهل يجب تعديل أو تقييم 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 ستقودنا مرة أخرى إلى القرار رقم (1)، وهذا تستمر الدورة.

### 3. عناصر تسخير 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 المناسبة لسد فجوة الأداء والوصول إلى مستويات الأداء المستهدفة.

1.3. العناصر الأولية: تمثل الخطوات الأولية لعناصر تسيير الأداء المرتبطة بتنمية الموارد البشرية في تحطيط، توجيه وتشخيص الأداء.

1.1.3. تحطيط الأداء: يعتبر تحطيط 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 أهمها<sup>15</sup>:

- 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 نشاطاً تدريبياً حقيقياً ومستمراً على أرض الواقع في محل الأداء ذاته، وتعتبر الأكثر فعالية وتأثيراً في بناء قدرات الفرد وتنمية مهاراته، وهي تعتمد مفاهيم وتقنيات التعلم بالمارسة تحت الإشراف المباشر من الرؤساء المختصين<sup>16</sup>.

وتشمل عمليات توجيه الأداء: المتابعة المستمرة لعناصر الأداء المختلفة، الفرد القائم بالعمل، ظروف الأداء الخاطئة، إمكانيات ومستلزمات الأداء، وما قد يطرأ على المحيط من متغيرات. وتتضمن كذلك عملية توجيه الأداء تزويد العاملين بالمعلومات المتتجدة والتي تساعدهم في السيطرة على ظروف الأداء والتغلب على ما قد يصادفهم من مشكلات، وتكتمل جهود توجيه الأداء بتمكين الفرد (Empowerment) بمعنى منحه الصالحيات اللازمة وتزويده بالآليات التي تسمح له بالسيطرة على ظروف ومعدلات الأداء، وفي هذا الصدد ذكر "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 وдинاميكية الجماعات، وذلك في إطار من الثقة والاعتماد المتبادل. بينما يعني التمكين الإداري، تحرير الفعل ونشر صلاحية اتخاذ القرار في جميع أنحاء المؤسسة.

ما سبق يتضح أن عملية توجيه الأداء تمثل 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)<sup>17</sup>.

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 مستوى 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 تعود جميعها إلى نقص في قدرات ومهارات الأفراد، بل قد يكون سبب فجوة الأداء أمور مادية، تنظيمية، تقنية، أو حتى بشرية تتصل بالموارد والدعايف، 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 العمل<sup>18</sup>.

2.3. العناصر النهائية: تمثل 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 تتحمّلها الوظيفة التي يؤديها الفرد، وبين قياس الأداء مستوى الجودة التي يتحققها لإتمام متطلبات الوظيفة والتعرف على درجة اخراجهما عن مستويات الأداء المحددة سلفاً.

إن عملية تقييم الأداء واحدة من عناصر نظم تسيير الأداء التي تتعلق نتائجها بعمليات التدريب، إذ تكشف لخطط التدريب عن نواحي القصور في أداء المورد البشري، والتي يمكن التعامل معها من خلال الأنشطة المختلفة لتنمية الموارد البشرية<sup>19</sup>.

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، والمدفأة إذن من التطوير هو تحقيق التعادل أو التمايز 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 الحالات: 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 تتجه نحو مؤسسة عالية الأداء.

وفي ضوء معطيات نظام تسيير الأداء، ينطلق التعامل مع تنمية الموارد البشرية من منظور مختلف تماماً يتمثل فيما يلي<sup>20</sup>:

- يعبر 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 جمل 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؛

- تحظيط الأداء للقائمين بالعمل التدريبي؛

- تشخيص أداء القائمين بالعمل التدريبي؛

- تقييم أداء القائمين بالعمل التدريبي.

خاتمة:

من خلال ما سبق يتضح لنا المكانة الهاامة التي يحتلها تسيير الأداء في المؤسسة، خاصة وأنه يساهم بشكل واضح في تنمية الموارد البشرية، وذلك بغرض سد فجوة الأداء والوصول إلى الأهداف المخطط لها من قبل المؤسسة الاقتصادية، وتمثل هاته الأهداف فيما يلي<sup>21</sup> :

- اقتصادية، ترتكز 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 وتغفالها داخل المؤسسة وتأثيرها على الموارد البشرية، أظهرت عدة

"مناهج ومقاربات Approches" مختلفة تساعدها على تنمية كفاءاته وقدراته، وتمثل هذه المناهج فيما يلي:

- المناهج التي تستند على "المعرفة Connaissances" ؟

- المناهج التي تستند على "الخبرة faire" ؟ Savoirs

- 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 حلولٍ عديدة و مختلفة لتحسين الأداء البشري، و يعتمد اختيار أي حل على سبب وطبيعة مشكلة الأداء، و يجب أن تتضمن المعايير المستخدمة في تقييم الحل إمكانية إحداث اختلافٍ قابلٍ للقياس في نظام الأداء؛ كما
- ❖ يعتبر تسيير الأداء إحدى الأسس التنظيمية الهامة لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، كما أن له تداخلاً واضحاً مع بعض عمليات التسيير داخلها؛
- ❖ يتكون نظام تسيير الأداء من سلسلةٍ متداخلةٍ و متفاعلةٍ مع مجموعة من العمليات وهي: تحديد الأداء، تيسير الأداء، متابعة و تقييم الأداء، تحسين الأداء، تطوير الأداء، تكين و تعويض القائمين بالأداء؛
- ❖ تعتبر عملية تسيير الأداء عملية إستراتيجية متكاملة مع مختلف وظائف وأنشطة المؤسسة؛
- ❖ تؤدي قارات الأداء إلى اتخاذ قرار بالتدريب، و يجب أن لا ننظر إليها على أنها دائرة منتهية أبداً، و ذلك بغية الإبقاء على التحسين المستمر للأفراد العاملين بالمؤسسة.

#### الوصيات:

- » الاهتمام بالعنصر البشري واعطائه 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، و ذلك من أجل إمكانية تحديد فجوة الأداء والتي تساعده 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 يشغلة والنشاط الذي يقوم به، وحسب مؤهلاته وكفاءاته وتكوينه الأصلي، خلق الانسجام بينه وبين منصب عمله؛
- » النظر إلى تكاليف التدريب على أنها بالأساس استثمار في رأس المال الفكري يمكن أن يحقق أهدافاً مستقبلية، وليس عبئٌ وتكاليف على المؤسسة ينبغي التقليل منها؛
- » ضرورة تشخيص بيئه أعمال الموارد البشرية من خلال تعريف الأهداف وتحديد معايير التقييم المستمر؛
- » تسيير الأداء انطلاقاً من توسيع دائرة القرار ولامركزية السلطة بين أطراف المؤسسة من أجل التوصل إلى تطبيق مبادئ الحكومة، وهذا ما يتمشى مع أي مؤسسة اقتصادية كالمؤسسات المصرفية الأمر الذي يعرف بـ "حكومة المصادر".

### المواضيع

- <sup>1</sup> Langdon.D, Aligning Performance: Improving people: Systems and Organisations, Jossy-Bass Pfeiffer, 2<sup>nd</sup> edition, San Francisco, 2000, p:131.
- <sup>2</sup> يوسف بودلة، دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تمية كفاءات المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مجمع صيدا - فرع أنتسيوبيكال، مذكرة ماجستير في علوم التسيير: تخصص إدارة الأعمال، جامعة البلدة، 2009/2008، ص: 120.
- <sup>3</sup> يوسف بودلة، نفس المراجع، ص: 120.
- <sup>4</sup> عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية، كلية التجارة، الطبعة الثانية، القاهرة، 2003، ص: 239.
- <sup>5</sup> نيلز جوران وآخرون، إصلاح الأداء البشري الفعال، ترجمة علاء أحمد، دون طبعة، سلسلة التنمية الإدارية الذاتية، مركز الخبرات المهنية للإدارة (عيلك)، القاهرة، 2003، ص: 53.
- <sup>6</sup> علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، دون طبعة، القاهرة، 2001، ص: 60.
- <sup>7</sup> Michel Armstrong, Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines; kegan paul pages, without edition, London, 2000, p:02.
- <sup>8</sup> يوسف بودلة، مرجع سبق ذكره، ص: 117.
- <sup>9</sup> عقلة محمد المبيضين وأسامي محمد جرادات، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، on-line], 12-43, [06.10.2009], Available frome internet J URL :<<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/.../UNPAN003092.pdf>>, 2001, p:07.
- <sup>10</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، دون طبعة، القاهرة، 2001، ص: 267.
- <sup>11</sup> عقلة محمد المبيضين وأسامي محمد جرادات، مرجع سبق ذكره، ص: 05.
- <sup>12</sup> 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.
- <sup>13</sup> عادل محمد زايد، مرجع سبق ذكره، ص: 244.
- <sup>14</sup> عادل محمد زايد، نفس المراجع، ص: 246.
- <sup>15</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص: 177.
- <sup>16</sup> علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص: 62.
- <sup>17</sup> معالي فهمي حيدر، دراسة العوامل المؤثرة على استخدام تكين العاملين، الجملة العلمية - التجارة والتمويل، العدد الثاني، كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر، [on-line], 13-26, [04.10.2009], Available frome internet : URL :<<http://www.minshawi.com/other/altaher.htm>>, 2001

<sup>18</sup> محمود أحمد الخطيب، إدارة الموارد البشرية: إدارة البشر في عصر العولمة والاقتصاد الالكتروني، مكتبة عين شمس، الطبعة الأولى، القاهرة، 2001. ص: 76.

<sup>19</sup> عقلة محمد المبيضين وأسامي محمد جرادات، مرجع سبق ذكره، ص: 46.

<sup>20</sup> محمود أحمد الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص: 79.

<sup>21</sup> ناصر دادي عدون- هشام سفيان صلواتشي: التأهيل، عملية لتطبيق الحكومة في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، العدد 05، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2008. ص 143.

• Cf. p : 13.



لِهُوَكَوْنُ الْمُهَاجِرُ لِلشَّرْكَةِ وَمُهَاجِرًا فِي لِهُوَكَوْنُ الْبَنْكِ

مصطففي عبد النبي

قسم الحقوق المركز الجامعي غرداية  
غرداية ص ب 455 غرداية 47000 ،الجزائر

### مقدمة

ما لا شك فيه أن الجزائر وبعد رياح الديمocrاطية التي إجتاحتها خلال سنة 1988، إنتقلت من تطبيق النظام الاقتصادي الم sisir إلى النظام الاقتصادي ا r، وتجلى ذلك في مختلف التشريعات التي صدرت بعد المصادقة على دستور فبراير 1989.

ومن أهم القوانين التي صدرت في تلك الفترة، القانون 10/90 المتعلق بالقند والقرض الملغى والمستبدل بموجب الأمر القانون رقم 11/03 المؤرخ 26/08/2003 حيث منح هذا القانون للمتعاملين الاقتصاديين إمكانية الإستفادة من عدة قروض في مجال الإستثمار وبشو ط حدتها القانون.

لكن ما هي الآليات والضمانات القانونية التي حدتها قانون النقnd والقرض المذكور لتحصيل ديون البنوك والمؤسسات المالية، وهل وفق التشريع الجزائري في تكوين إطارات للموارد البشرية في المجال المصرفي قادرة على تحصيل تلك الدينون؟

تلكم 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:

تضمن العمليات المصرافية تلقى الأموال من الجمهور وعمليات القروض المختلفة.

ولمعالجة الطبيعة القانونية للقرض البنكي، إرتتأيت أن أقسام هذا المبحث إلى ثلاث مطالب.

المطلب الأول: تعريف القرض البنكي: بالرجوع إلى المادة 68 من قانون النقnd والقرض رقم 11/03 فإنه يقصد بالقرض كل عمل لقاء عوض يضع بموجبه شخص ما أو بعد بوضع أموال تحت تصرف شخص آخر، أو يأخذ بموجبه لصالح الشخص الآخر التزاما بالتوقيع كالضمان الاحتياطي أو الكفالة أو الضمان وتغير بثابة عمليات قرض، عمليات الإيجار المقرونة بحق خيار بالشراء، لاسيما عمليات القرض الإيجاري.

وللإشارة فقط فإنه وحسب المادة 70 من قانون 03/11 فإن البنوك مخولة دون سواها بالقيام بعمليات القرض البنكي بصفة مهنتها العادية طبعا.

ومن ثم يتبيّن من خلال القانون 11/03 المتعلق بالنقnd والقرض أن القرض البنكي هو عملية مصرفية تتضمن وضع أموال تحت تصرف شخص يلتزم بأن يقوم مستقبلا بإرجاع الأموال المقترضة

مصطففي عبد النبي

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 وفقاً لنص المادة 124 من قانون النقد والقرض رقم 11/03، لكن بالرجوع إلى هذه المادة فإن قانون النقد والقرض لم يحدد نوع الدين القابل لتحصيل مما يجعل جميع ديون البنوك والمؤسسات المالية مهما كان سببها ونوعها تستفيد من أحكام هذا النص، وبهدف المشرع من وراء ذلك إلى تجنب إثارة منازعات هامشية تؤدي في الأخير إلى ايلوله دون تحصيل ديون هاته المؤسسات في الأجل القانونية.

خروجًا عن القواعد العامة المقررة في تحصيل الديون عن طريق أوامر ولائية كما هو الحال في أمر الأداء يمكن للبنوك والمؤسسات المالية أن تطالب بمحاسبة الدين المستحق، وكذلك بفوائد خدمة الدين وفوائد التأخير ومصاريف تحصيل مبلغ الدين، رغم أن هذه المبالغ تحدد سلفاً من طرف البنوك والمؤسسات المالية التي تطالب بتحصيل ديوتها، فلا يمكن للجهة القضائية المختصة طبقاً لنص المادة 124 من قانون النقد والقرض إثارة مسألة عدم تقرير الدين أو أعمال القاعدة الفقهية القائلة "لا يجوز للشخص أن يصنع الدليل لنفسه"، فـ كمـة المختصة تصدر أمرها وفق المبلغ المد المطلـب به من طـرفـهـ البنـوكـ والـمؤسساتـ المـالـيةـ وـعـلـىـ ضـوءـ المـسـتـنـدـاتـ منـ طـرـفـهاـ.

**المطلب الثالث: شروط المطالبة بالدين:** يجب على البنوك والمؤسسات المالية عند المطالبة بديونها وفقاً لنص المادة 124 من قانون النقد والقرض إحترام الشروط التالية:

**الفرع الأول:** حلول أجل الدين: تشرط المادة 124 من قانون النقد والقرض حلول أجل الدين حتى يتسرى للبنوك والمؤسسات المالية المطالبة بالدين، وأجل الدين مدد سلفاً بالعقد (1).  
والإشكال الذي يمكن أن يثار ويطرح عند حلول أجل قسط من أقساط الدين ويختلف المديون عن الوفاء به، هنا يجب الرجوع إلى بنود العقد فإذا كان العقد يرتب حلول أجل الدين ككل وهو الوضع المعمول به عادة ففي هاته االة يحل أجل الدين ككل وتطبق بالتالي أحكام المادة 124 من (ن ق) كما هو معمول به في عقود القروض المبرمة بين صندوق البنك والتوفير وزبائنه من أجل، شراء سيارات سياحية أو منفعة مثلاً(2).

(١) "يمكن للبنوك والمؤسسات المالية إذا لم يتم تسديد المبلغ المستحق عليها عند حلول الأجل"

(2) يشير أن هذا الإجراء أبطل خلال سنة 2008

**الفرع الثاني: إنذار المدين:** يجب على البنوك و المؤسسات المالية إنذار المدين بعقد غير قضائي بواسطة احضار القصائي من أجل تسليم مبلغ الدين وملحقاته في أجل لا يتعدي يوما من تاريخ حلول أجل الدين

الفرع الثالث: نفاذ مدة 15 يوما بعد حلول الأجل من أجل الإستفادة 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 الإنفاق المبرم بين الطرفين (البنوك أو المؤسسات المالية الدائنة والمدين).

ويجب التركيز هنا على حساب مدة 15 يوما بنظام المواعيد الكاملة التي أخذ بها المشرع الجزائري في نص المادة 463 من ق إ م وما بعدها من قانون الإجراءات المدنية والإدارية القديم .

المبحث الثاني: الوسائل والأليات القانونية لتحصيل ديون البنوك والمؤسسات المالية.  
إن القانون 11/03 المتعلقة بالنقذ والقرض 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 بشريّة ذات كفاءة مالية وقدرة مؤثرة على جلب مختلف المودعين، كما تتطلب هاته البنوك إطارات مؤهلة تقنيا وقانونيا من أجل تقديم خدمات مصرفيّة ذات جودة عالية ضمن إطار القانون الداخلي المُسِير لتلك المؤسسات المصرفيّة.

ولما كانت الجزائر من بين الدول الرائدة في الإستثمار البشري في جميع المجالات فنستطيع القول أنها وفرت عدد كبير من المدارس والمعاهد التكوينية المتخصصة في التأهيل للوظيفة البنكية والمصرفية.  
كما أن المؤسسات المالية والمصرفيّة لها عدة برامج تكوينية تختص في ترقية المستخدمين داخليا وخارجيا.

وما أن الموارد البشرية المستخدمة في المؤسسات المصرفيّة تهدف بالأساس إلى توجيه الأموال للإستثمار وفقاً لعدة صيغ ومعايير وأنواع متعددة وهذا كلّه وفق السياسة العامة التي ترسمها الدول في مجال الإستثمار. وبالتالي فإن دور الموارد البشرية ينحصر أساسا في البحث عن الفرص والإستثمارية الملائمة والإدارة جدولها ومتابعتها.

ومن ثم يتبع على الكفاءات البشرية المتقدمة إلى البنوك والمؤسسات المصرفيّة تكثيف العمل من جهة والإلتزام ببذل أقصى الجهد 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 لابد أن تكون قد قيدت رهنا تأميننا لديونها على أموال مدینتها، ويمكن أن يكون الرهن رسميا إذا تعلق بأموال عقارية، أو رهنا حيازيا إذا ورد على أموال منقوله والإشكال الذي يمكن أن يثار حول شكل الرهن إذا تعلق الأمر بأموال ستوجه الرسمية لإنقادها

كما هو الحال في العقارات والملاجات التجارية.

وبالرجوع إلى نصوص قانون النقد والقرض فإنه في المادة 123 (1) منه أجاز التعاقد بالعرفية عند رهن محل التجاري بشرط خصوصه للتسجيل ويكون بذلك قد خرج عن القواعد العامة المعمول بها في هذا الشأن والتي تتوجب حسب عقد الرهن الوارد على محل 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 أحكاما 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 المشروع يستدرك الأمر في المادة 96 من قانون المالية لعام 2003 المعدلة بنص المادة 50 من قانون رقم 21/04 المؤرخ في 29/12/2004 المتضمن قانون المالية لسنة 2005 وأصبح نص المادة 96 المعدلة كما يأتي:

"دون المساس بالأحكام المخالفة، يؤسس رهن قانوني على الأموال العقارية للمديدين لفائدة البنوك والمؤسسات المالية لضمان تحصيل ديونها والإلتزامات التي تم الإنفاق عليها معها".

يتم تسجيل هذا الرهن وكذا الإثارة الواردة في هامش هذا التسجيل المتعلق بالملول الإتفافي في هذا اتفاق الرهن لفائدة بنك آخر ومؤسسة مالية في إطار عملية إعادة التمويل الرهنوي طبقاً للأحكام القانونية المتعلقة بالسجل العقاري يطلب هذا السجل مباشرة من قبل مثل البنك أو المؤسسة المالية المؤهلة الذي يودع بنفسه لدى دائرة العقارية المختصة إقليمياً من أجل التسجيل المحاولين المنصوص عليهما في المادة 90 من المرسوم رقم 76/63 المؤرخ في 25/03/1976 المتعلق بتأسيس السجل العقاري ويودع من أجل بيان ذلك طلباً مرفقاً بعقد إعادة التمويل الرهنوي.

(1) يمكن أن يتم الرهن بيازي للمحل التجاري لصالح البنوك والمؤسسات المالية بموجب عقد عرضي"

نستخلص من هذا النص مايلي:

أن المشروع 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 بقيد الرهن القانوني مسؤولية شخصية عند إغفال القيام بهذا

الإجراء ويسمح بذلك بمساءلته مدنيا وجزائيا عند ضياع أموال البنك والمؤسسة المالية التي إليها، ويكون بذلك المشروع 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 محل البنك الآخر أو المؤسسة المالية الأخرى التي أتى معها التمويل الرهن.

المطلب الثالث: الضمانات القانونية عن طريق حق الإمتياز: يمكن للبنوك والمؤسسات المالية المطالبة بديوبونها 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 السنادات - العتاد- المنقول - البضائع.(1)

المطلب الرابع: الجهة القضائية المختصة: يختص رئيس 1 كمّة صاحب الإختصاص بصفته الولاية 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" ... 1 صول عن طريق عريضة بسيطة موجهة إلى رئيس 1 كمّة. "

#### المادة 124 من قانون النقد والقرض رقم 11/03

ونفرق هنا بين الأموال العقارية والأموال المنشورة المعنوية (مال التجارية) والأموال المنقوله الأخرى إذا كان محل الرهن موضوع المطالبة عقارا أو لا تجاري فتحتفظ كمّة مجلس طبقا لنص المادة من ق إ م و إ أما إذا كان محل الرهن موضوع المطالبة منقولا غير مل التجاري فتحتفظ كمّة مكان التنفيذ أي 1 جز لنص المادة ق إ م و إ ، وللإشارة فإنه يكفي التقدم بعريضة بسيطة في أي وقت أمام رئيس 1 كمّة المختصة مباشرة دون أي تعليمات تذكر ولا يتشرط في العريضة إدراج البيانات المنصوص عليها في المادة وما بعدها من ق إ م إ .

كما لا يتشرط تبليغ العارض ضده بالعريضة أو حضوره أمام رئيس 1 كمّة 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 التنبيه عليه من الناحية العملية أن نص المادة 124 من ق ن ق على إجراء البيع مباشرة، لا يعني عدم إتخاذ إجراء 1 جز أو لا على الشيء المرهون المراد بيعه لتحصيل ديون البنك العارضة أو المؤسسة المالية العارضة، الأمر الذي يحتم 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 المشروع الجزائري قد وجد الأليات القانونية والموارد البشرية الفعالة معاية 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 البنك العامة خاصة فيعود إلى عدم العمل بأحكام هاته المادة التي يعود تاريخها إلى سنة 1990 فلو طبقت أحكام المادة 124 من قانون قنطرة إنطلاقاً من مرحلة وجود التأمين العيني الذي يؤمن أموال هاته المؤسسات ثم الدخول في مرحلة التنفيذ لتحصيل الديون لتوقف الأمر عند هذا المدى دون اللجوء إلى المتابعات الجزائية التي تنتهي في الغالب بضياع أموال البنك لعدم المدين تهريب أمواله تحت أي غطاء أو تسمية تحول دون تحصيل ديون البنك الدائن لهذا يجب إيقاف مسؤولية أئوان البنك أو المؤسسات المالية المؤهلين بمنع أموال تلك المؤسسات المالية المؤهلين بمنع أموال تلك المؤسسات تسييقها للحفاظ على أموال تلك المؤسسات.

كما يجب حماية الأئوان المؤهلين لهذا الغرض من أي ضغط أو تهديد تحت أي صفة أو سلطان باعتبارهم إطاراً مختصاً في المجال المصرفي والقانوني لستنا في غنى عنهم.

#### المراجع:

- مجلة المحكمة العليا العدد بتاريخ 2006
- قانون الإجراءات المدنية والإدارية القديم
- قانون الإجراءات المدنية والإدارية الجديد.
- قانون النقد والقرض رقم 11/03 المؤرخ في 26/08/2003.
- قانون المالية لسنة 2003.
- الجريدة الرسمية العدد 21 لسنة 2003.



## لِنَهْلَةِ الْمُوَلَّةِ الْبَشِّرِيَّةِ فِي الْمُرْبَلَةِ الْمُسْكَنِيَّةِ وَ الْمُسْكَنِيَّةِ الْجِزَلِيَّةِ

مراد علة و محمد علي الجودي  
كلية العلوم الاقتصادية التسيير العلوم التجارية جامعة زيان عاشور الجلفة

### مقدمة:

يعتبر التكوين من أكثر الموضوعات التي لقيت اهتماماً كبيراً في ميدان إدارة الموارد البشرية، ذلك أن المؤسسة اليوم أصبحت تعيش في بيئة مليئة بالتغييرات السريعة سواء في الحالات التكنولوجية أو التنظيمية أو تلك المتعلقة بأساليب وبرامج الإنتاج أو غيرها، مما يفرض على إدارة المؤسسة مواكبة هذه التغيرات بعمارة النشاط التكويني للقوى العاملة بما 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 بيايجاد السبل الكفيلة لتوظيف الأفراد الأكثر قدرة على منح مردود أحسن عن طريق إدراك وفهم الدور المنوط بهم، ولمواجهة ذلك عمّدت المؤسسة إلى استخدام أسلوب التكوين كمسلسل إيجاري وتحتفي 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 الأجزاء الأعمالي التي تقوم بها المؤسسات، وتقسم هذه الموارد وفق خمس مجموعات:

- الموارد الاحترازية.
- 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.

مراد علة و محمد علي الجودي

فمن عملية تسيير المؤسسة ينبع عن ذلك وبصفة تلقائية ظهور ثلاث أنظمة:

- التسيير التقني (الاستغلال).
- التسيير المالي والاقتصادي.
- 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 ومتكامل 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 "فريديريك 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 ايجابية 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 تتسامي فيها إنتاجيتها الاقتصادية، ومن ثم تأتي إمكانية تعويض أو إحلال العوامل محل غيرها لتلبي قسم من العمليات بغية الاقتصاد بالكلفة، ويكون ذلك بإيجاد الفنين الذين هم مجموعة الأشخاص والجماعات التي تتجزأ أعمالاً إنتاجية يتطلب القيام بها توفر قدر معين من المهارة الفنية والتخصص بالعمل وحيث تغير هذه الأعمال ضرورة لتحقيق الإنتاج، فإن الفنانون هم أول من يجب أن يلجاً إليهم<sup>(1)</sup> فبمقدرتكم ابتكار أعمال جديدة بمنch الأرض المنكحة حياة وخصوصية وتحول الموارد والثروات الطبيعية بآلات ومعدات قد أبدعوها.

إن هذه الأهمية الاقتصادية للموارد البشرية ساعدت في حل الكثير من الناقضات، 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 التباعد بين المعدلين آخذ في الازدياد، ولا يفسر ذلك بأن الولايات المتحدة في مرحلة تزايد غلة الحجم، لأنه إن ح ذلك في بعض الصناعات فهو غير صحيح في الآخر، ولكن يمكن إرجاع السبب إلى وجود عوامل غير منظورة تفسيرها الوحيد هو، التحسن في نوعية عوامل الإنتاج المادية والتي ترجع جميعها إلى دور الموارد البشرية وما لديها من علوم ومعرفة<sup>(2)</sup>، ومثال

آخر جسده الحرب العالمية التي أتت على الصرح الاقتصادي لمعظم دول أوروبا حيث سجلت

خسائر جسيمة في رؤوس الأموال المادية وبقى القوى الإنتاجية المادية، كالصانع والبني التحتية مما دعا الاقتصاديين إلى توقيع 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 حسابهم أهمية الاحتياجات إلى رؤوس الأموال المادية فقط، وأهملوا أهمية الموارد البشرية، والذي اتضح أن لها دوراً استراتيجياً في عملية البناء والتعميم الاقتصادية، ويسببها لم تأخذ عملية الإنعاش في هذه البلدان ما كان متوقعاً.

ولكي نرى بوضوح أهمية العنصر البشري ودوره في العملية الاقتصادية يكفينا أن نتصور نتيجة وضع الإمكانيات المادية التكنولوجية تحت تصرف أفراد لا خبرة لهم بكيفية استخدام هذه الإمكانيات والنتيجة المتوقعة حينما 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<sup>(3)</sup>، ولذلك فإن التقصير في تنمية الموارد البشرية يترتب عليه انخفاض وسوء استخدام الرأس المال المادي المتاح بالكافية المطلوبة.

ولقد رأينا من خلال ملاحظة، أن الزيادات الحاملة 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 المتبقى Residual Factor والذي ار بعد ذلك مرادفاً لتعبير "رأس المال البشري"<sup>(4)</sup>.

رأس 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 والتكتوين واكتساب المهارات كعملية خلق لرأس المال البشري، تماماً مثل عملية ناعة الآلات والبناء التي تخلق رأس المال المادي أي السلعي 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<sup>(5)</sup>.

وقد لوحظ أن أجور العمال الراugin 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 المعتدين حياً لا يستطيعون القيام بأكثر من ساعات محدودة من العمل الشاق، وهذا يعني اقتصادياً قصر حياتهم الإنتاجية وهذا يبين لنا أن اختلاف المستويات الصحية والتعليمية يؤدي حتماً إلى اختلاف النوعيات والكفاءات الإنتاجية<sup>(6)</sup>.

ولقد تأكّد الدور الاستراتيجي للموارد البشرية يا مدار 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 منزج العناصر للحصول على منتج ما، وهذه العناصر تمثلة 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 أتي بحث تابعه 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 التغيير<sup>(7)</sup>، إضافة إلى أن عامل اليوم أصبح أكثر غرابة، أفضل تعليماً، فضلاً عن ما يتوقع من عمله ومن من يستخدمونه (المؤسسة)<sup>(8)</sup>.

و هنا 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 العناصر الثلاثة 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 والعناصر المادية الأخرى هي في الحقيقة عوامل مساعدة للإنسان لا غير.

#### ثانياً: بعد الاستراتيجي للموارد البشرية

في مؤتمر عن الموارد البشرية عرض مدير التطوير لشركة بلجيكيه (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، وبدلاً من ذلك فسوف يكون هناك نوعان من المؤسسات، أولاً: سوف تنتشر الشركات العملاقة على مستوى العالم وتسيطر تقريباً على كل مراقب المنتجات والخدمات، ثانياً: سوف توجد المؤسسات القائمة على الأفراد حيث يديرها مهنيون مؤهلون تقريباً 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 الموضع الذي آلت إليه المؤسسات الحالية الآن، وما يلزم أن تكون عليه، بوضع أساس للتفكير الاستراتيجي في المنظمات وتطبيقه بنفس الأهمية مع الاختصار بين في مجال الموارد البشرية الذين عليهم أن يبدأوا

التفكير استراتيجياً 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 المتولدة هو أفرادها.

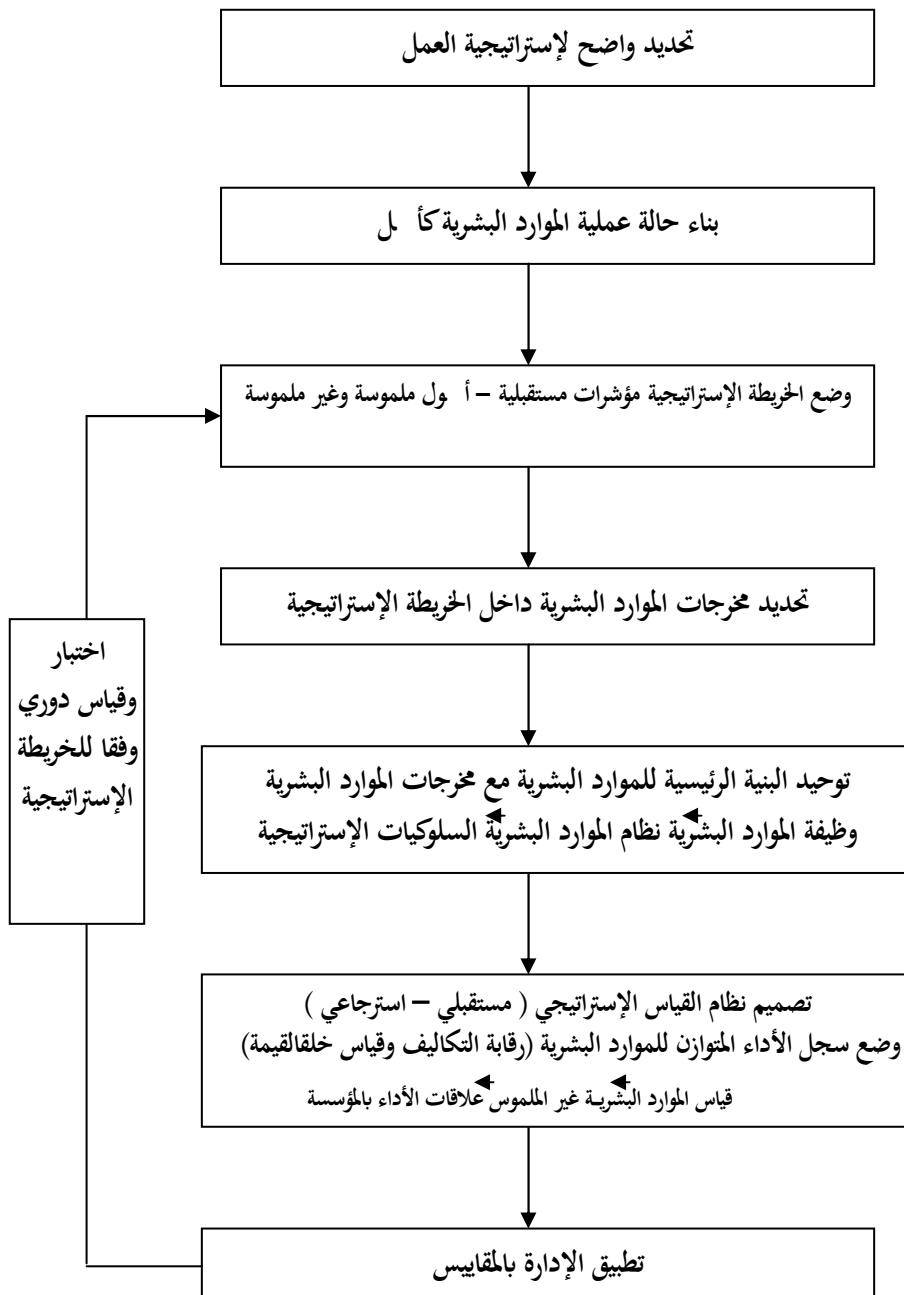
كما أيدن المديرون والقادة الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية كمسألة حيوية لنجاح المؤسسة ترجمت هذه الحقيقة في التحويل الجاري في إدارة الموارد البشرية في كل المؤسسات على مستوى العالم لأننا نتحرك في اتجاه مجتمع المعرفة Knowledge-Based Society حيث العمالة المزودة بالمعرفة أصبحت مسألة محورية ومن ثم فإن الموارد البشرية تطور أساليب فكرية جديدة لا تساهم في المخرجات النهائية وحسب، ولكن أيضاً في الأساليب التي تجعل هذه ممكناً في النهاية<sup>(6)</sup>.

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 القيمة في الأداء، وقد دعا إلى ذلك أن الإدارة العليا بصفة خاصة لديها الكثير من الشك في أهمية دور الموارد البشرية بل وأغلب المديرين التنفيذيين الذين يرددون الشعار السائد حالياً "البشر هم أهم أمل من أملنا" لا يدركون دور وظائف الموارد البشرية في تحويل هذا الشعار إلى حقيقة ملموسة.

تكمّن هذه المشكلة في عوبة قياس تأثير العنصر البشري على نتائج أعمال المؤسسة ومدى نجاح المقاييس الحالية للموارد البشرية في التحديد الدقيق لاستراتيجيتها في توليد قيمة مضافة للمؤسسة.

ومما لا شك فيه أن هناك ضغوطاً قوية لتوسيع دائرة مهام الموارد البشرية من مجرد تنفيذ الإجراءات الإدارية للعاملين، وهو ما يمثل الدور التقليدي إلى دور استراتيجي أكثر عمقاً، خاصة بعد أن تحول المورد الأول للإنتاج في الاقتصاد الحالي من النشاط العضلي إلى رأس المال المعرفي...، وبالتالي أصبح لزاماً على رجال الموارد البشرية أن يثبتوا كيف يمكنهم إضافة قيمة مؤسستهم، بل ومواجهة التحدي في العمل كأحد الأدوات الإستراتيجية الهامة للمؤسسة، والشكل المولى يعطينا صورة أوضح للطريقة الملائمة التي يمكننا بها تحويل الموارد البشرية واعتبارها أدواتاً لا استراتيجية.

الشكل رقم (01): كيفية تحويل الموارد البشرية إلى أمل 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 المادفة إلى مستوى من الكفاءة الفاعلية 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 لما 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 والانعزal، كما يجري في ساحة العمل الفعلية، ومن ثم انحصر نتائج التكوين في الإنسان نفسه وعدم إنتاجه الفرص ليقللها إلى مجال العمل الفعلي، وهذا ما يطلق عليه: "الانحصر التكوين في الإنسان".

أولاً: مدخل إلى تنمية الموارد البشرية: إن الهدف العام من النشاطات المتعلقة بتنمية الموارد البشرية<sup>(10)</sup>، 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 تمثل في اعتبار مجموعة أفراد المؤسسة موارد موضوعة تحت تصرفها وفق شروط محددة، وبالتالي فهي استثمار ضروري ومطلب اقتصادي واجتماعي.

وهنا يمكن أن تكون النتائج الحاصلة من تنمية الموارد البشرية على النحو التالي:<sup>(11)</sup>

- » جودة محیط العمل.
- » مستوى عال من الإنتاجية.
- » توفر 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 المتواخدة من عملية تنمية الموارد البشرية.

ثانياً: مكونات التنمية المركبة على العمل: تضم تلك المكونات عمليات تحليل العمل، تصميم العمل، تقييم العمل وتحسين العمل.

وغاية هذه المكونات تصميم العمل الذي سيقوم به الفرد، فدور الفرد هو تحويل المعرفة إلى شيء منتج<sup>(12)</sup>.

ومن هنا تقوم بتحديد الإجراءات والأنشطة الالزمة لمباشرة تلك المهام، ثم توضيح النتائج التي ينتهي إليها العمل، ونتيجة لكل ذلك أن يصبح في الإمكان تحديد مهارات 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 الأوحد في تفصيل استراتيجيات التطور وإعادة الهيكلة، من أجل تنمية القدرة على مواجهة موجة تحديات التقنيات الحديثة وغيرها من التغيرات<sup>(13)</sup>.

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 ورقة معلومات تستخدمن لتشخيص وتحديد سلسلة مهمة من العمليات التي توفر جملة الخدمات التكوينية لعملاء النظام ولمفهوم إدارة الجودة الشاملة وتنظم تلك العمليات ما يلي:

- دراسة وتحليل المناخ الخارجي وتبيين الفرص والتهديدات 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 ضرورة شتى من تدفق المعلومات الحائلة، فضلاً عن أساسيتها التي تعيق من حلدة المشاكل وتقلل من مواجهة التحديات الخارجية.

وأخيراً يتضح من رد مكونات عملية تنمية الموارد البشرية، حقيقة أساسية وهي أن: التكوين لا يمكن أن يتم بعزل عن باقي مكونات تنمية الموارد البشرية<sup>(14)</sup>، بل إنه يستمد مدخلاته وتحقق فعليته بالترتبط الوثيق والتلاسن التام مع مختلف المكونات المرتكزة على الفرد، العمل والتنظيم ومن ثم فإن غاية التكوين في رأينا أن يسهم في تحقيق أعلى درجة من التوافق بين أطراف علاقه العمل الثلاثة، إذ أشار "الشقاوي" في كتابه (التدريب الإداري للتنمية) على أن : "التكوين عملية مستمرة ويتبع على الموظف التعلم باستمرار لتطوير قدراته الإدارية على مدى حياته العملية ويعنى آخر فالحياة العملية هي عملية تعليم مستمر"<sup>(15)</sup>.

### III - إستراتيجية تكوين الموارد البشرية

تختتم هذه الإستراتيجية بتأمين حصول المؤسسة على الموارد البشرية المناسبة لاحتياجاتها في التوقيت المناسب، والاحتفاظ بقوة العمل في تناقض مستمر مع متطلبات الأداء وظروف المؤسسة و يتم تصميم هذه الإستراتيجية في ضوء الإستراتيجية العامة، وكذلك في ضوء التعرف المستمر على مراد عليه و محمد علي الجودي

## أوضاع سوق العمل.

### أولاً: التكوين الاستراتيجي للموارد البشرية ومتطلبات التغيير:

يمثل التكوين الاستراتيجي للموارد البشرية الاتجاه طويلاً المدى لوظيفة تكوين الموارد البشرية في المؤسسة إذ يتم ضمنها إيجاد أنسب خيارات المؤسسة في تكوين مواردها البشرية أخذًا بعين الاعتبار طبيعة الأهداف والنظم والعمليات والموارد المتاحة، وكذا وضع المتغيرات البيئة 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 بجانب جوهرية في البيئة التنافسية مثل إدارة التغيير، بناء الجدارة، تغير الثقافة...، وبالنظر لكون حقل الموارد والكفاءات البشرية دائم التغيير والتتوسع فإن الموارد البشرية ليست معنية فقط بإدارة التغيير التنظيمي بل التبؤ بحده وبحث عن الفرص ذات الصلة بالموارد البشرية، واقتراح الحلول الملائمة في إطار استراتيجي.

وهنا يرى Keep<sup>(16)</sup>: "أن أهداف إستراتيجية تكوين الموارد البشرية، هي الحصول على قوة العمل التي تتوفر فيها الموارد الصحيحة من خصائص شخصية ومهارات ومعارف فضلاً عن امتلاك القدرة على التقديم الوظيفي والتطور المستقبلي في المهارات والمعارف".

وترى 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 مواصفات وخصائص الأفراد المطلوبين بعناية.
- رسم طريق وأساليب البحث عن العناصر البشرية المطلوبة من المصادر الأكثر احتمالاً، سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها في سوق العمل المحلي، الإقليمية أو العالمية.
- تنمية وسائل ومعايير فحص المتقدمين للعمل، والمفاضلة لاختيار أكثر العناصر توافقاً مع احتياجات المؤسسة، ومتطلبات الأعمال والوظائف الشاغرة، وظروف التشغيل المادية والاجتماعية.
- ضمان تشغيل الموارد البشرية المتاحة بطريقة مثلى، بإنشاء المهام المناسبة إلى الأفراد وأهم المجموعات، بما يواكب خصائصهم المهنية والعلمية، اهتماماً بهم وتوجهاتهم الشخصية.
- ضمان انتفاظة على الموارد البشرية بالعمل المستمر على جعل مكان العمل ومتطلباته وعوائده متناسبة مع تطلعات الأفراد وخصائصهم المتطرفة.

إن إستراتيجية تكوين الموارد البشرية تتكون من عناصر مختلفة نلخصها فيما يلي:

- تحديد 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 تعطيها 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 والمقابلة بين المتقدمين وأسس اختيار العناصر الأفضل من بينهم.

▪ تخطيط استبقاء الموارد البشرية وافظة عليها، و kedf هذه الخطة إلى بيان الظروف والشروط الواجب تبنيتها 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 والتعميض المالي والمعنوي لجهود العاملين، وأشكال الرعاية والعنابة الاجتماعية والثقافية والصحية لهم وتنمية مناخ ثقافة المؤسسة، مما يجعلها المكان المفضل للعمل فيه من وجهة نظر العاملين. كما يتضمن بناء إستراتيجية تكوين الموارد البشرية تطوير الآليات الالزمة لتنفيذها وتحقيق أهدافها ومنها:

- الربط بين عملية تكوين الموارد البشرية وبين استراتيجيات وخطط وبرامج عمل المؤسسة.
- تجميع أنشطة تكوين الموارد البشرية لتحقيق التكامل والتلاحم بينهما جميعاً، لرفع مستوى كفاءة التنفيذ.

#### IV – إستراتيجية تنمية الموارد البشرية

تتم إدارة الموارد البشرية بقضية تنمية الموارد البشرية بمعنى أشمل وأعمق مما كانت تعامل 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 وجهات تكوينية متخصصة خارج المؤسسة، وقد دلت الممارسة العملية لأنشطة التكوين بهذا المعنى بالخصوص أثاره في المتكون، وعدم وطأة إلى موقع العمل بمعنى أن تأثيره محدود وغير محسوس في تحسين الأداء وتطويره وعلاج ظواهر 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 تبني الفرص للعاملين فيها للتعلم وتنمي معارفهم في تطوير الأداء<sup>(17)</sup>، كما أن ضمان الاستفادة من نتائج التكوين وتنمية الأفراد يتطلب ثقافة المؤسسة وأخلاق وأساليب القيادة فيها، بحيث تسمح بتدفق المهارات والمعارف المتكونة أثناء التكوين على موقع العمل الفعلي دون عوائق.

وبالحظ أن منطق المنهجية الجديدة لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تحول من الانحصر من مفهوم التكوين إلى مفهوم التنمية، حيث تفيد التنمية معنى اكتساب الفرد معارف ومهارات وتوجهات سلوكية جديدة ثم انعكاسها في شكل سلوك جديد يمارس في موقع العمل، فالتنمية تعني التغيير السلوكى الذي يؤدي إلى أداء أفضل وفق ما اكتسبه الفرد من اتجاهات، دوافع، قدرات معرفية ومهارات جديدة تساعد على تحقيق أهدافه، لذلك فإن إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة تناطب عادة الموضوعات التالية<sup>18</sup>:

- ❖ تنمية خطط وفرص تعلم الأفراد.
- ❖ تنمية وتطوير فرص التعلم التنظيمي.
- ❖ تنمية أسس ووسائل إدارة المعرفة.
- ❖ تنمية وتطوير رأس المال الفكرى للمؤسسة.
- ❖ تنمية وتطوير القيادات الإدارية.
- ❖ تنمية الذكاء الوجdاني للعاملين.
- ❖ تنمية القدرات الإستراتيجية للمؤسسة.

وهناك إستراتيجيات أخرى منها إستراتيجية التعليم التنظيمي، ويقصد بها أن يتم تغيير نظم وأساليب ومارسات التنظيم في جانب مختلفة بناء على الخبرة والمعرفة المكتسبة من التجارب والمارسات الحية السابقة، كما قد يتم التعلم التنظيمي بالتعرف على النماذج السائدة خارج المؤسسة ثم تحيةة الظروف الداخلية لاستخدام تلك الخبرات والعمل على توطينها داخل المؤسسة.

إن التعلم التنظيمي يدور حول تنمية قدرات المؤسسة على الأداء والتنافس وتحقيق الأهداف من خلال التغيير المخطط للنظم المعمول بها، وإعادة ياغة قواعد المعلومات والهيكل التنظيمية وثقافة المنظمة لتفعيل الاستفادة من الخبرات والمعرفة الجديدة في تنمية القدرات التنافسية للمؤسسة على المدى البعيد، فهي تغيرات تدوم فترة مناسبة وليس مجرد فترات طرائحة لا تستمر طويلاً وتحقق التعلم التنظيمي من خلال زيادة معارف وخبرات ومهارات أعضاء المؤسسة، لذا فإن تيسير 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.

وتحتشرد إدارة الموارد البشرية في بناء إستراتيجية التعلم التنظيمي بالمبادئ التالية<sup>19</sup>:

1. ياغة رؤية المؤسسة باعتبارها كيان يهدف إلى استثمار التفكير الإستراتيجي ببني منهج الإدارة الإستراتيجية، وتأكيد وضوح هذه الرؤية والاقتناع بها من جانب جميع العاملين بالمؤسسة.
2. تحيةة الفرص للعاملين للمشاركة في اقتراح استراتيجيات، 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 يثير فرص التوازن في المعرف والخبرات المختزنة لدى أعضاء المؤسسة، وكذا الانفتاح على الرأي المعرفي المتراكم خارج المؤسسة، ومن ثم تكامل فرص حدوث التعلم التنظيمي.

4. تشجيع الأفراد على التفكير والابتكار والتجديد من خلال تقديم المحفزات 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. وتحتم إستراتيجية إدارة المعرفة بالتعامل مع المعرفة باعتبارها من أهم الموارد والثروات التي تناهز للمؤسسة، ولندا تعامل الإستراتيجية على تيسير تدفق المعرفة بين أعضاء وقطاعات المؤسسة، والعمل على نشرها وتبادلها حتى يتعاظم تأثيرها في تحويل وتطوير أنماط الأداء، وتتعدد مصادر المعرفة في ثلاثة نقاط هي:

✓ المعرفة الكامنة المختزنة داخل أفراد المؤسسة.

✓ المعرفة المعلنة للمؤسسة والمتمثلة في قواعد معلومات، إحصائيات، تقارير، خبرات سابقة وتقنيات.

✓ معرفة مستمددة من عناصر 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 تناهى تلك العمليات ما يحدث في المخ الإلنساني من تشغيل المعلومات والمتغيرات المختلفة التي يصل بادراتها إلى المفاهيم ومدركات ومعان لها تأثير في تحديد سلوكه الظاهر والباطن، وتتبلور تلك العمليات التشغيلية في:

• جمع المعلومات وردها وتحويلها إلى معرفة، بحيث أن المعلومات تولد المعرفة.

• تحويل معرفة الأفراد الكامنة إلى معرفة معلنة بإتاحة الفرص للتفاعل فيما بينها وبين عناصر السلطة والتغيير الرسمي عن سياسات ومفاهيم المؤسسة.

• فتح قنوات الاتصال لتيسير تدفق وتبادل المعرفة بين أجزاء ومستويات المؤسسة المختلفة.

• تنظيم عملية اختزان المعرفة الناشئة والمجتمعية من عمليات التحويل والتداول المعرفي وتكوين رأي معرفي يمكن استرجاعه واستخدامه فضلاً عن تحديده.

#### ثالثاً: إستراتيجية تنمية رأس المال الفكري

يمثل رأس المال الفكري الأجل الأول غير الملموسة التي تملكها المؤسسة، وتضم هذه الأجل العلاقات التجارية الحميدة لم المنتجات المؤسسة، والتي يدركها العملاء ويقبلون على الشراء بحافز منها السمعة الجيدة التي تكونت نتيجة نجاح المؤسسة في خدمة عملائها وتفوقها في إشاعة احتياجاً لهم 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

فكرة العاملين في المؤسسة لتشكل 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 نط ميزانية الأموال التي تحصر أولاً وخصوص المؤسسة عبرها بقيم مالية، تطور أيضاً مفهوم "ميزانية رأس المال الفكري" التي قدمها MAYO على النحو التالي:

المجدول رقم (01): ميزانية رأس المال الفكري

الخصوص	الأول
- التكوين غير المخطط والمتقطع.	- التعليم المستمر.
- الخبرات المقدمة.	- الخبرة المتعددة.
- عدم الاستقرار وتفكك الفرق.	- استمرارية فرق العمل المتعاونة.
- انخساف المعرفة داخل الفرد.	- المعرفة المشتركة والقابلية للتداول.
- الهيكل التنظيمي الجامد.	- التنظيم المرن.
- خبرات منعزلة ومتباعدة.	- تشكيلة متتكاملة من التخصصات.
- ثقافة إلقاء اللوم على الآخرين عند حدوث الخطأ.	- أخطاء وتجارب كانت مصدر المتعلم.
إجمالي الخصوص	إجمالي الأول

المصدر: د. علي السلمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 374

وعلى نحو ما يحدث في اساسية المالية، فإن استثمار فكرة الميزانية تعني أن تعظيم الأول وتحفيض الخصوص يترتب عليه زيادة الأرباح، وبنفس المطلق فإن تنمية الأول وللفكرية وتحفيض الخصوص الفكرية (أي المعتقدات والتوجهات السلبية) يحقق تنمية رأس المال الفكري للمؤسسة الذي هو مصدر كل إنجاز وتفوق.

#### رابعاً: إستراتيجية تنمية الذكاء الوج다اني

يعرف Goleman<sup>(20)</sup> الذكاء الوجدااني 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 الوجدااني يتربّب من ثلاثة 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، المصداقية، المبادرة، التكيف، قبول التغيير، الرغبة في الإنجاز.

2.5- معرفة النفس: وهي القدرة على معرفة نفسه، واكتشاف حالاته وما يثيره ويفضله، وما يحزنه ويرضيه.

3.5- المعرفة الاجتماعية: وهي القدرة على إدراك التركيب الوجدي ومشاعر الآخرين، ومهارة التعامل مع الناس بما يوافق حالاتهم العاطفية.

خلاصة:

وما يمكن قوله كخلاصة وتوسيعه لهذه المداخلة؛ هو إزامية تكوين وتنمية الموارد البشرية ضمن ما يفترضه سوق العمال من متطلبات وما يشوبه من حركة مستمرة تستدعي أن تقوم المؤسسة بإجراء توقعاتها المستقبلية أي الاعتماد على النهج الإستراتيجي في التحليل والتوقع.

وعلى هذه الأساس تتجلّى ملامح التغيير الكلّي للنظرة التقليدية التي تأخذ في أبجدياتها تكوين وتنمية الموارد البشرية مجرد تكفة لا تدرّ عائداً إلى الاعتقاد الجازم - ومفهوم أوسع وأشمل - وعلى أنها أصل استراتيجي 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.

### المواضيع

- <sup>1</sup> . بوشافة أحمد ، تحطيط القوى العاملة في الجزائر، رسالة ماجستير، جوان 1994 ، جامعة الجزائر، ص 18-19.
- <sup>2</sup> . د. أحمد مندور و د. أحمد رمضان ، اقتصاديات الموارد الطبيعية والبشرية، الدار الجامعية ، بيروت، 1990، ص 326.
- <sup>3</sup> . د. أحمد مندور و د. أحمد رمضان، مرجع سبق ذكره ، ص 327 .
- <sup>4</sup> . د. عبد العزيز فهمي هيكل، موسوعة المصطلحات الاقتصادية والإحصائية، دار النهضة العربية، بيروت، 1980، ص 380.
- <sup>5</sup> . د. عقيل جاسم، عبد الله أبو رغيف، طارق العكيلي، تحطيط الموارد البشرية، المكتب الجامعي والحديث، الإسكندرية، 1998 ، ص 157 .
- <sup>6</sup> . د. عامر بن طاهر عرب، اقتصاديات العمل " نظرية عامة" ، جامعة الملك سعود، عمادة شؤون المكتبات، ص 123.
- <sup>7</sup> . ففي الولايات المتحدة مثلاً: كان حجم الموارد البشرية عام (1950) 62.20 مليون عامل، ارتفع هذا الرقم ليصبح 93 مليون عام 1975 ليبعدي حجمها مع بداية الألفية الثالثة 120 مليون عامل.
- <sup>8</sup> . د. محمد الحناوي و د. محمد الصحن و د. محمد سلطان ، مقدمة في الأعمال وإتال ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999 ، ص 228 .
- <sup>9</sup> . Serge Vallement , Gestion des ressources humaines dans l'administration , La Documentation française , Paris ,1999 , P 26.
- <sup>10</sup> . د. صالح الدين عبد الباقى، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2002، ص 32 .
- <sup>11</sup> . د. صالح الدين عبد الباقى، نفس المرجع أعلاه ، ص 44-45 .

- <sup>12</sup> . د. محمد عبد الكريم ، الإدراة "المهام والمسؤوليات" ، دار النشر الدولية ، القاهرة، 1995 ، ص 50.
- <sup>13</sup> . د. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 205 .
- <sup>14</sup> . د. علي السلمي، نفس المرجع أعلاه، ص 234.
- <sup>15</sup> . د. عبد الرحمن 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.
- <sup>17</sup> . د. علي السلمي، مرجع سبق ذكره ، ص 369 .
- <sup>18</sup> . د. راوية حسن، مدخل استراتيجي لتنظيم وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 2002، ص 157.
- <sup>19</sup> . بن عيسى محمد المهدى، مداخلة بعنوان: "العنصر البشري من منطق اليد العاملة إلى منطق الرأسمال الاستراتيجي" الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة، ورقلة، مارس 2004.ص 6.
- <sup>20</sup> . D.Goleman, Emotional intelligence, presentation in TPD-conference.october,1999, P 229 .



## بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ الْهُوَارِبِ الْبَشِّرِكَ

عبد حق بن نفاث<sup>1</sup> و يوسف بودة<sup>2</sup>  
جامعة ورقلة كلية علوم الاقتصادية تسيير علوم تجارية  
جامعة جزائر كلية علوم الاقتصادية تسيير علوم تجارية

### مقدمة:

لقد ازدادت أهمية التخطيط لاحتياجات تنمية الموارد البشرية خلال العقد الأول من القرن الحادي والعشرين، نظراً لكثره التغيرات والتحديات الداخلية والخارجية التي تواجه المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة، والمؤسسات المصرية بصفة خاصة.

حيث يرتبط التخطيط - عموماً - 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 هذه 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 هذه 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؛
- مساعدة التخطيط في تحديد احتياجات تنمية الموارد البشرية.

1. مفاهيم أساسية متعلقة بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية: من البديهي القول بأن تخطيط الموارد البشرية لا يتم بمفرز عن التخطيط في المجالات الأخرى. إذ أن التسبيق بين استراتيجيات الإنتاج، التسويق والمobil وغيرها من ناحية، وبين إستراتيجية العمالة من ناحية أخرى، يعتبر متطلباً أساسياً لتحقيق الفعالية والتوجه لعملية التخطيط على مستوى المؤسسة.

يستمد تخطيط الموارد البشرية أهميته الإستراتيجية خاصة بالنسبة للمؤسسات الجديدة، أو

عبد حق بن نفاث و يوسف بودة

بالنسبة لتلك التي تقبل على إعادة التنظيم أو التوسيع أو إدماج تكنولوجيات جديدة. حيث يتطلب كل وضع إدخال تعديلات على قاعدة العمالة الموجودة سواء من حيث الأعداد أو التخصصات.<sup>1</sup>

1.1. ماهية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية: تحتاج المؤسسات في سعيها الدائم إلى الفاعل 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 تعرف 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 التعريفات 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"<sup>2</sup>.

- " هو عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف المناسبة، وفي الوقت المناسب. وهو نظام تواقي بين عرض الأفراد الداخلي (الموجود فعلاً)، والخارجي مع الوظائف المتاحة، والتي تتوقع المؤسسة وجودها في فترة زمنية محددة"<sup>3</sup>.

- " هو أحد الأنشطة والممارسات الأساسية التي تؤديها إدارة الموارد البشرية، حيث يقوم أساساً على دراسة حجم وعمر العمل المستقبلي ا لمدى في إستراتيجية المؤسسة، ومقارنته مع قوة وإمكانيات الموارد البشرية المستقبلية فيها. لتحديد فيما إذا كانت المؤسسة بحاجة إلى قوة عمل إضافية، وما هو نوعها ومهاراتها المطلوبة لإنجاز عبء العمل المستقبلي"<sup>4</sup>.

سنعتمد خلال بحثنا هذا على تعريف "بيتر دروكر P.Drucker" للتخطيط الإستراتيجي كتعريف إجرائي، حيث عرفه بأنه: " عمليات مستمرة ومنظمة لصناعة القرارات الجوهرية المتعلقة مباشرة بمستقبل المؤسسة، وتنظيم الجهد أو الأنشطة الازمة لإنجاز هاته القرارات بناء على المعلومات المتاحة، وقياس نتائج تلك القرارات في ضوء التوقعات المستقبلية لها، وذلك عن طريق نظام سليم للتقويم والمتابعة والتغذية المرتبطة للمعلومات"<sup>5</sup>.

من التعريف 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 لأن تخطيط الاحتياجات لا يعمل بمفرده عن تخطيط التدريب، أو تخطيط الأجور أو الاستقطاب أو الاختيار. ولو أصبح كل نشاط يؤدي بمفرده عن نشاط آخر، فقدت إدارة الموارد البشرية أهميتها الإستراتيجية، وقد فقدت القرارات المستخدمة فعاليتها.

- أداة للتكييف مع التغير: تواجه المؤسسة تغيرات في القوى التنافسية، وتعقد في الأسواق والتكنولوجيا المستخدمة، إلخ. وتؤدي مثل هذه التغيرات إلى حدوث تعديلات في محتويات الوظائف ومتطلباتها الفنية والمهارية. وهو ما يمكن الاستجابة له من خلال عملية التخطيط الاستراتيجي.<sup>6</sup>

- أداة للحد من حالات المخاطرة وعدم التأكد: تكمن مهمة التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تقدير احتياجات المؤسسة من الأفراد بالمهارات والمؤهلات لمدة في الفترة الزمنية المستقبلية. والسعى 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 الازمة كلما تطلب الأمر ذلك.<sup>7</sup>

- نظام للمعلومات: يساعد التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، على توسيع قاعدة المعلومات الإدارية الخاصة بالعاملين، وهو أمر له أهميته في خدمة أنشطة الأفراد وباقى الوحدات التنظيمية في المؤسسة.

- أداة لتحقيق الفعالية والكافية الإنتاجية: يسمح التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، بتوجيه نشاطات الموارد البشرية وتدربيها على الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة، بنجاح وفعالية ومثابرة على تحقيق أهداف الإدارة.<sup>8</sup>

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 كما يلي:<sup>9</sup>

عبد الحق بن نفاث و يوسف بو

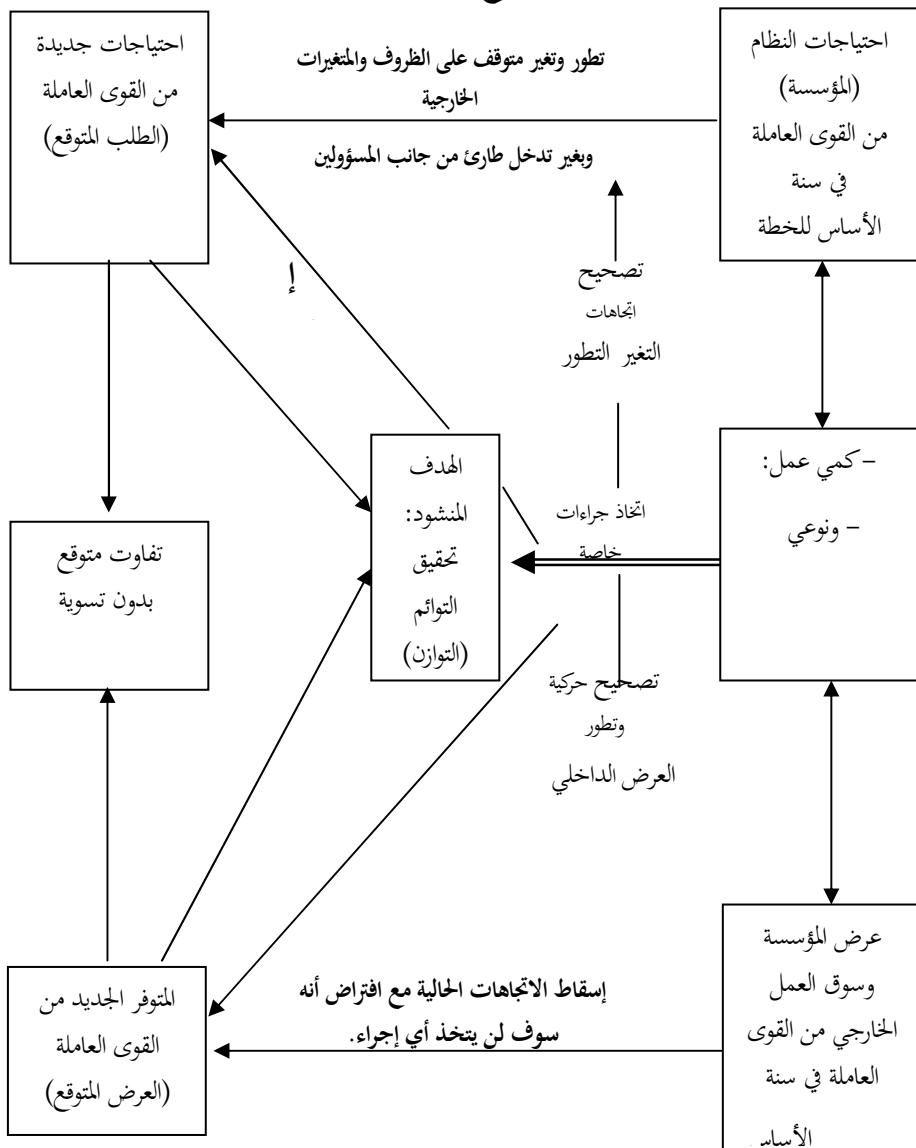
- تخطيط التدريب القائم على مقاربة التعليم المستمر، ومنطق الثانية التدريب-العمل؛
  - تقييم الاحتياجات وأولويات التدريب؛
  - الخطوات التي تعتمد على تقييم كفاءة البرنامج التدريبي.
- وبهذا فإن التخطيط للنشاط التدريبي وتحديد الاحتياجات التدريبية يكتسي أهمية بالغة في التخطيط الاستراتيجي.

2.1. مقاربة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية: يعد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية النموذج الأكثر ثراء بالأبحاث، مما أدى إلى تصنيفه كنموذج كلاسيكي للتسير الاستراتيجي للموارد البشرية، حيث استمد مرتکاته وتقوع ضمن إطار التفكير الاستراتيجي الذي أسسه مدرسة "هارفارد Harvard" في نهاية الخمسينات. وقد تم تطور فوذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وفق مرحلتين، إذ ترکت جهود الباحثين في البداية على مقاربة تخطيط الموارد البشرية التي غالباً ما عرفت بالتسير التقديري للموارد البشرية، ولقد أثار ظهور التسیر التقديري سنة 1970 الكثير من الإشكاليات المفاهيمية والتطبيقية بهدف الاندماج الاستراتيجي، الأمر الذي أدى منذ سنة 1980 إلى ظهور مقاربة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.<sup>10</sup>

توضع الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل تأثير المتغيرات البيئية، سواءً كانت 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 التأكيد لعدم ثبات واستقرار هذه المتغيرات.<sup>11</sup>

ويمكن أن نشير إلى منهجية التالية، والتي ارتأينا أنها ستكون مهمة في تحديد احتياجات الموارد البشرية، وذلك من خلال الشكل المولى:

**شكل رقم 1: منهجة التخطيط طوبيل الأمد للقوى العاملة**  
**(تقدير الاحتياجات والتبيؤ 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.

يسهم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية بالحجم والنوعية المطلوبة، وفي الوقت المناسب بهدف تحقيق أهدافها الإستراتيجية. إن إندماج الموارد البشرية ضمن الإستراتيجية العامة للمؤسسة يمكّن تلقائياً عبر تخطيط الموارد البشرية،

## عبدالحق بن تقى و يوسف يودة

وذلك من خلال المقارنة الدقيقة للاحتياجات المستقبلية كما ونوعاً مع المتاح من الموارد البشرية، ذلك أن المقارنة بين الاحتياجات المستقبلية والموارد البشرية المتاحة تمكن من تحديد الإستراتيجية الملائمة للموارد البشرية بحيث تأخذ حالات هي<sup>12</sup>:

- 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 المثلثي: حيث يتواءن 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.

ينتطلب التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية من الإدارة العليا التفكير المستقبلي، مما يعني ضرورة دمج الموارد البشرية ضمن برنامج التخطيط الإستراتيجي. وعليه، فإن التخطيط الإستراتيجي هو الآلة الشاملة التي يمكن بواسطتها دمج إدارة الموارد البشرية ضمن باقي العمليات الإدارية بما يحقق الأهداف الإستراتيجية، ويتحقق اندماج وتوافق إستراتيجية الموارد البشرية مع إستراتيجية المؤسسة. وعلى المستوى التشغيلي عن طريق برجمة الاحتياجات من الموارد البشرية، لتحقيق الإستراتيجيات الوظيفية<sup>13</sup>.

ونستنتج أن التخطيط الإستراتيجي يساهم في تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية، ومن ثم فهو يساهم في تحديد الاحتياجات التدريبية المستقبلية لتنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة.

## 2. التخطيط الإستراتيجي لاحتياجات تنمية الموارد البشرية.

يم ببناء التخطيط الإستراتيجي لاحتياجات التنمية للموارد البشرية بمراحل متعددة ومتكلمة 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 والتبيؤ بالاتجاهات المتعلقة بالتغييرات البيئية: تبدأ عملية تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية بمعرفة ما هي التغيرات البيئية التي سؤثر في تدبير حاجة المؤسسة من هذه الموارد كما ونوعاً مستقبلاً. وتنقسم هذه التغيرات 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 متوافرة 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 القاعدة، إلخ.<sup>14</sup>.

2.2. مرحلة تقدير حاجة إستراتيجية المؤسسة من الموارد البشرية: يعتمد تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية على الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، ولابد أن يبحث موضوع تحديد الاحتياجات المستقبلية عن عدد العمال الذين تحتاجهم المؤسسة مستقبلاً، ومواصفاتهم ومؤهلاتهم، والوقت المناسب لتعيينهم داخل المؤسسة.<sup>15</sup>

تبني عملية تقدير حاجة إستراتيجية المؤسسة من الموارد البشرية في ضوء رقم العمل المطلوب أياً ما كان. 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.

ويتضح عن الخطوتين السابقتين كمية من المعلومات المتعلقة بالعملاء ومتطلبات إنجاز الإستراتيجية، مع تقدير الموجود منها في المؤسسة. وعندما نقارن بين الزمن المطلوب لإنجاز كمية العمل المقدرة للوظيفة، مع الزمن المتأخر 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؛

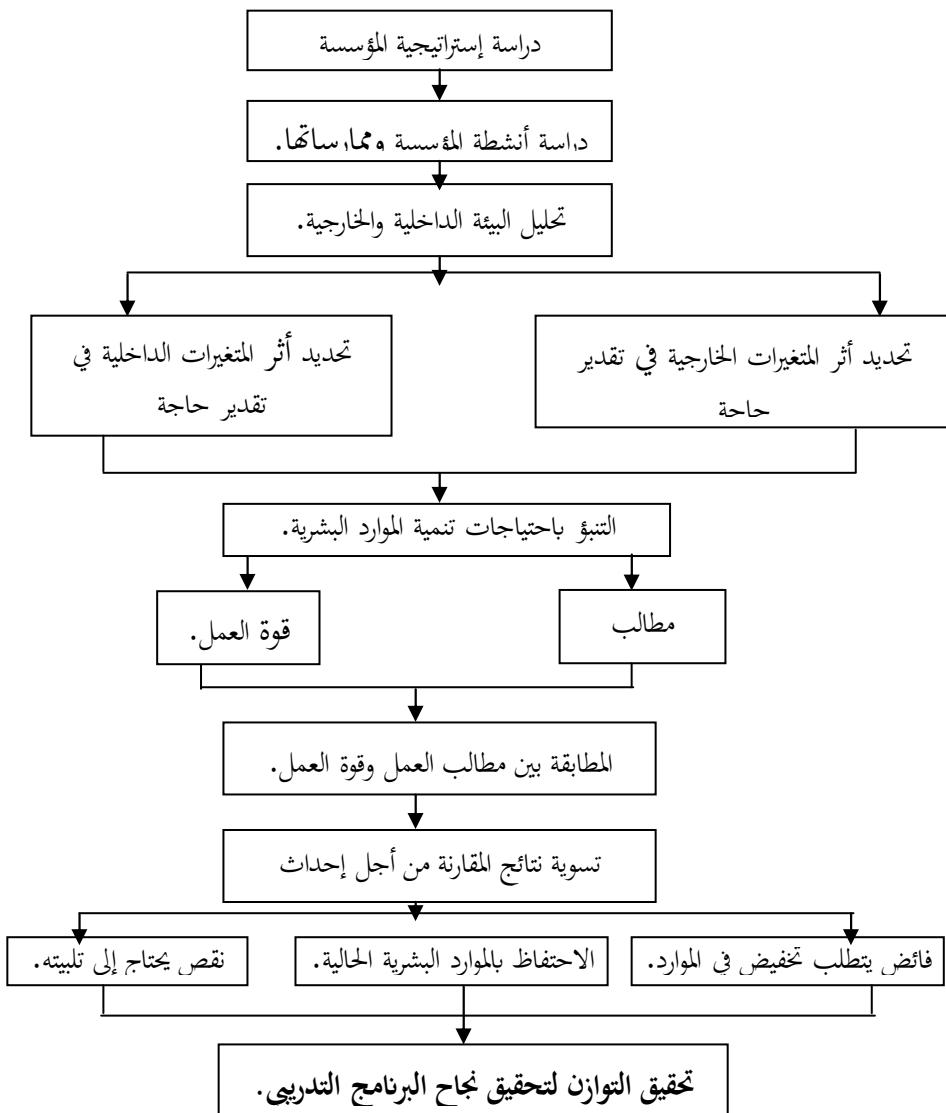
- وجود توازن في الموارد البشرية، وذلك في حالة كون الزمن المطلوب يعادل الزمن المتاح<sup>16</sup>.

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 إحداثها أو أكثر حسب الظروف التي تعيشها، ونذكر منها:

- \* إستراتيجيات الاعتماد على المصدر الخارجي، وتتمثل أساسا في: تعيين موارد بشرية جديدة ودائمة، تكليف جهة 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: تشمل معالجة الفائض على عدة سياسات يمكن استخدام إحداها أو أكثر حسب الظروف التي تعيشها المؤسسة، ونذكر منها: التسريع الدائم، التسريح المؤقت، التزيل، والنقل، حت 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 احتياجات تنمية مواردها البشرية مستقبلا أية مشاكل. لكن ينصح إتباع التوصيات التالية للمحافظة على هذا التوازن:
  - تفعيل وتوسيع وتوزيع الحوافر لمنع تسرب الموارد الحالية؛
  - تدريب وتعليم متواصل للموارد البشرية الحالية للمحافظة على إنتاجيتها؛
  - تعويض الموارد ذات الكفاءة ١ موددة بموارد عالية الكفاءة<sup>17</sup>.
- ويعرض الشكل المولى مختلف مراحل التخطيط الإستراتيجي لاحتياجات تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة.

شكل رقم 2: مراحل التخطيط الإستراتيجي لاحتياجات تنمية الموارد البشرية.



المصدر: المرجع بتصريف: عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص: 231.

4.2. وضع إستراتيجية تنمية للموارد البشرية: تمثل الإستراتيجية التنمية للموارد البشرية في وضع نتائج المرحلة السابقة في جدول تفصيلي، يبين فيه الموارد البشرية من حيث الأعداد والمهارات التي يحتاجها تفاصيل المؤسسة مستقبلاً. وبعد اكتمال الخطة، تقوم إدارة الموارد البشرية بنقلها إلى حيز التنفيذ وترجمتها إلى أعمال وأفراد يؤدون تلك الأعمال وفق جدول زمني

معد مستقبلاً. ومن أجل أن تتحقق الخطة أهدافها، يتوجب مراقبة عملية تنفيذها والوقوف على نواحي القوة والضعف فيها<sup>18</sup>.

### **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 قادراً 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 والاتجاهاته لجعله لائقاً لشغل وظيفة أعلى، أو أداء اختصاصات وواجبات وظيفته الحالية بكفاءة عالية.<sup>19</sup>

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 لهااته 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 للاحتجاجات المستقبلية.<sup>20</sup>

فعندما سُئل "مونتون Mownton" و " بلاك Black " عن أهم المشاكل في مجال تنمية الموارد البشرية، أجابا : "أن المشكلة الأولى التي تواجه المختصين في مجال التدريب والتطوير تتمثل في أن الاستجابة إلى الاحتياجات تم على محمد 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 حقيقة، وتحديدها يجعل موضوع التنمية ينسجم مع الحاجات الواقعية داخل المؤسسة؛

- إن رفع كفاءة الأداء للعاملين هدف عام وأساسي ينشده الجميع، سواء خلال المرحلة الحالية أو المستقبلية من عمر المؤسسة؟

- إن التغيرات التقنية والفنية والاجتماعية والاقتصادية أ لمية منها والدولية تفرض على المؤسسة التكيف معها، وذلك حتى تظل المؤسسة قادرة على القيام بمهامها وتحقيق أهدافها؛

- إن جميع العاملين الذين تكون تجاهاتهم وسلوكياتهم إيجابية، يحبون 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 ومتراكيهم الوظيفية، وما الذي س يتم تدريسيهم عليه، والوظائف التي تحتاج إلى مهارات جديدة. لذلك ينبغي الاهتمام بمراحلة تحديد الاحتياجات الخاصة

عبدالحق بن تقى و يوسف بوعدة

بتنمية الموارد البشرية وإعطائها أهمية خاصة، وذلك باعتبارها حجر الأساس الذي تبني عليه سائر الأجزاء خلال العملية التنموية للموارد البشرية<sup>21</sup>.

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 عملياً 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 طردياً مع درجة الدقة والجودة المطلوبة من نتائج هذا التقدير. حتى يكون لهذا التقدير كفاءة مقبولة، يجب أن يؤدي إلى تحسين في أداء المؤسسة تفوق قيمته إجمالي تكلفة تقدير الاحتياج، واختيار المتدربين، وكذا تنفيذ العملية التدريبية<sup>22</sup>.

2.3. الغاية من تحديد احتياجات تنمية الموارد البشرية: يعتمد تحظيط الموارد البشرية على عملية التقدير والتبيؤ، حيث تعمل من خلاله إدارة الموارد البشرية لتحديد احتياجات من الموارد البشرية المختلفة كماً ونوعاً في الوقت والمكان المناسبين، وتوفير تلك الاحتياجات خلال الفترة المخططة لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة والأهداف الخاصة لمختلف الوظائف العاملة بها<sup>23</sup>.

إن احتياجات تنمية الموارد البشرية تمثل الأفراد المطلوب تنبئهم لمواجهة الحالات التالية<sup>24</sup>:

- عندما ترغب الإدارة في زيادة مهارات بعض الأفراد لإيصالهم إلى المستوى المرغوب فيه؛
- عندما تقوم الإدارة بالانتقال من المركزية إلى الالمركزية في إدارة أعمالها، أو عند استخدام الحاسوب الآلي بدلاً من الآلات اليدوية والتقليدية؛
- عندما تقرر الإدارة تعين أفراد جدد أو نقل أو ترقية الأفراد الحاليين؛
- عندما تقرر الإدارة إنشاء وظائف جديدة أو نشاط جديد؛
- عندما تقرر الإدارة عملية إثارة الوظيفة، وتغيير مواصفات شغل الوظيفة.

كما يمثل التعرف على فجوات الأداء تقدير جميع الاحتياجات التدريبية للعاملين بالمؤسسة، إلا أن هناك فروقاً 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 والكافأة 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 تقييم الاحتياجات التدريبية<sup>25</sup>.

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 تجري بشكل شامل لكافة العاملين في المؤسسة، وقد تكون لفئة أو مجموعة تلو الأخرى، ومن هذه الطرق والأساليب ما يلي:

1.3.3. تحليل التنظيم: يعتمد أسلوب تحليل التنظيم على تحليل المؤسسة ككل، بحيث يتم الإلام بكل ما يتعلق بالمؤسسة من حيث:

- أهداف المؤسسة ومدى وضوحها، وقابلية الأفراد لهذه الأهداف ومدى تحقيقها؛
- هيكلها التنظيمي بهدف التعرف على مكوناتها، وخصائص كل مكون من هاته المكونات؛
- الإمام بمجموعة القوانين واللوائح والإجراءات والتعليمات التي تسير 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.

2.3.3. تحليل العمليات: ويعتمد هذا النوع من الأساليب على تحليل محتوى العمل، ومتطلبات القيام به. ودراسة طبيعته وحجمه وعلاقته بغيره من الأعمال، والأسلوب الذي يؤدى به والمهارات والمعرفة 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 يومياً ولمدة معينة من الزمن قد تقدر أياماً أو أسابيع أو أشهر<sup>26</sup>.

3.3.3. تحليل الفرد شاغل الوظيفة: تسمى هذه الطريقة أحياناً 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 والمعرفات والاتجاهات التي يجب أن تتمي السلوك اللازم بنبيه، إذا ما أراد أداء مهام وظيفته الحالية ووظائف أخرى جديدة. ويتضمن تحليل الفرد دراسة المتطلبات الفكرية كالمبادرات والإبداع وغيرها، والمتطلبات المتعلقة بالجهد الجسدي والبدني، والمزايا الشخصية كالانضباط والمظهر والاستقرار العاطفي وما إلى ذلك. كما يتضمن تحليل الفرد أيضاً دراسة دوافعه الشخصية. كما تحدّد الاحتياجات التدريبية في هذا المستوى بناءً على الأفراد الذين هم بحاجة إلى تدريب للارتفاع بمستوى أدائهم، وتقيس عن طريق تقارير الكفاءة والملاحظة والاختبار.

وانطلاقاً مما سبق ذكره، فإن الغرض من تحليل التنظيم هو تحديد الواقع، أي الإدارات أو الأقسام التي يلزم تدريب أفرادها، كما أن تحليل العمل يساعد في تقرير محتويات التدريب، أي المهارات والمعلومات والاتجاهات الالزامية لأداء العمل بالكفاءة المطلوبة.

ويأتي دور تحليل الفرد ليكمل مهمة تحليل التنظيم وتحليل العمل، فيحدد الأشخاص الذين يجب تدريبيهم، وترتبط هذه الأنواع الثلاثة من التحليل بعضها، وينتتج عن هذا التحليل تحديد دقيق للاحتياجات التدريبية.

إذا قمت 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، لا بد من الإشارة إلى شرطين

أساسين، لا بد من توافرهما في الجهة التي تناط بها عملية تحديد هذه الاحتياجات، وهما<sup>27</sup>:

أ. أن تكون هذه الجهة هي أكبر الأطراف القادرة على فهم و تحديد الأهداف العامة للمؤسسة، فذلك يمكنها من أن تكون أكثر الأطراف قدرة على استشعار مشاكل المؤسسة و تحديدها؛

ب. أن تكون هذه الجهة هي المسؤولة عن إنجاز و تحقيق أهداف المؤسسة ضمن معدلات الإنجاز والزمن والتكلفة المطلوبة في إطار الجودة الشاملة، وبالتالي تكون أكثر الأطراف حرضاً على متابعة مشاكل المؤسسة و تحديدها و مواجهتها حتى لا تحول دون تحقيق تلك الأهداف.

وبمراجعة البديهيات التنظيمية، يلاحظ أن مسؤولية حصر و تحديد الاحتياجات الأساسية المختلفة في المؤسسة تقع بالدرجة الأولى على عاتق السلطة العليا فيها، ولكن هل يلغى هذا الوضع دور خبراء التدريب في ذلك؟ وما هو موقف المديرين من هذا الأمر؟ وما هي طبيعة العلاقة ا تتملة بين المديرين و خبراء التدريب إزاء هذا التدريب؟

تؤكد الإجابة عن هذه الأسئلة وجود نوع و قدر من عدم الارتياب لدى الخبراء و المستشارين المعنيين نحو حصر مهمة تحديد الاحتياجات التدريبية في أيدي السلطة العليا، أو أيدي المديرين الذين لا يشعرون بأن التدريب يمثل إحدى مسؤولياتهم، أو جزءاً تكاملاً 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 البعض<sup>28</sup>.

إزاء ذلك، فإننا نرى أنه وإن كان يمكن تقبل هذا الموقف الإيجابي من خبراء التدريب و تشجيعه، فإنه لا يمكن تقبل هذا الموقف السلبي من المديرين الذين يحاولون التهرب رغم ثبات مسؤولياتهم، مع الحرص على تنظيم العلاقة بينهما (الخبراء والمديرون)، وذلك كما يلي:

أ. إعطاء خبراء التدريب دوراً مساعداً واستشارياً ليعملوا مع قيادة المؤسسة للإنجاز هذه المهمة. وهنا فإن دور الخبراء يختلف تبعاً لوضع المديرين و درجة إدراكهم لأهداف المؤسسة، وتبعاً لاستعدادهم لكشف مشكلات، فكلما نقصت هذه الدرجة و ضعف هذا الاستعداد كلما تعاظم دور الخبراء، وأصبح يقترب من الوظيفة التقريرية التي تتقى ولو إسمياً في أيدي المديرين؛

ب. إن على المديرين أن يفهموا و يستوعبوا دورهم الأساسي في هذا الـ، ومهما كانت دعاوى رمـ لا تبعدهم عن مسؤولياتهم النهائية، وهنا لابد من أن يلعب الخبراء دوراً أساسياً في إقناع المديرين ذـ 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 مطلبـ حـلـها للمؤسسة، بشرط أن يتم تقديم ذلك للمدير المسؤول حتى يقوم بإدراجه ضمن خطة ملائمة للمواجهة.

وعلى هذا الأساس، فإن عملية تحديد الاحتياجات تتمثل في مراحلها الأولى جهـداً مشتركـاً بين الإـدـارـةـ وـاجـهـةـ الـخـبـرـاءـ، أـمـاـ فـيـ مـراـحـلـهـاـ الـلـاحـقـةـ (مرـحـلـةـ الإـقـرـارـ وـالـإـدـرـاجـ الـنـاهـيـ ضـمـنـ خـطـةـ تـدـريـبـيـةـ معـيـنةـ)ـ فـإـنـ تـمـلـ إـحـدـيـ مـهـمـاتـ الإـدـارـةـ الـعـلـيـةـ الـأسـاسـيـةـ<sup>29</sup>.

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 صعباً من الناحية الواقعية، وبالتالي فإن تحديد الاحتياجات التدريبية ليس أئياً ولا جامداً، بل يجب أن يتسم بالمرنة 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، وتمثل نتائج بحثنا فيما يلي:

❖ 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 المناسب لهااته الاحتياجات يؤدي إلى نتائج خطيرة تتمثل في انخفاض الروح المعنوية، ونقص الإنتاجية وارتفاع التكاليف، نتيجة لزيادة دوران العمل.

❖ يمثل تحديد فجوات الأداء تقدير جميع الاحتياجات التدريبية للعاملين بالمؤسسة، كما تقوم عملية تحديد الاحتياجات التدريبية على التعرف على مناهي القصور والكفاءة المؤثرة على الأداء البشري.

❖ إن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تقلل جهداً مشتركاً بين المدراء وخبراء التدريب، في حين أن مراحلها اللاحقة (مرحلة الإقرار والإدراج النهائي ضمن خطة تدريبية معينة) فإذا تمثلت مهمات الإدارة العليا بالمؤسسة فقط.

النوصيات:

- » 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 عبئ وتكاليف على المؤسسة ينبغي التقليل منها؛
- » إن برامج تنمية الموارد البشرية مكلفة، وبالتالي فإن الاحتياجات يجب أن تكون حقيقية، وتحديدها 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 والتبؤ بالاحتياجات التدريبية لتجنب المخاطر التي تفرضها البيئة الخارجية؛
- » الاهتمام بالعنصر البشري من خلال التأهيل والتدريب المستمر، خصوصاً بعدما توصلت إليه إحدى الدراسات عن البنوك الجزائرية فيما يخص ضعف التأهيل البشري بحيث وجدت أن من بين العاملين في البنوك العمومية 30% فقط من لهم تأهيل جامعي.
- » محاولة إيجاد نوع من الاستقرار البيئي لمحاجة التحديات الداخلية للمنظومة المصرفية الجزائرية (فيما يخص مواردها البشرية)، وكذلك التحديات الخارجية التي فرضتها تغيرات البيئة المصرفية على المستوى العالمي.<sup>31</sup>

#### المواضيع:

- 1 - محمد جمال الدين المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: مدخل لتحقيق ميزة تنافسية منظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، دون طبعة، الإسكندرية، 2003، ص: 184.
  - 2 - محمد بسيوني البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية: دليل عملي، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 2005، ص: 63.
  - 3 - راوية 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 الإستراتيجية المبادئ والأدوات، الجزء الأول، سلسلة التنمية الإدارية الذاتية (بيك)، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الطبعة الأولى، القاهرة، 2004، ص: 07.
- <sup>5</sup> [on-line] , [15.10.2009], Available frome 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 سابق ذكره، ص: 185.
  - 8 - إبراهيم حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية: منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، بيروت،

.129، ص:

- <sup>9</sup> Olivier Bertrand, Planification des Ressources Humaines : (Méthodes – Expériences – Pratiques), UNESCO : Institut International de Planification de L'éducation, Paris, 1992, pp: 15-35.
- <sup>10</sup> سهلاي يحيصيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2003/2004، ص: 100.
- <sup>11</sup> سهلاي يحيصيه، مرجع سبق ذكره، ص: 101.
- <sup>12</sup> سامي عمري، فعالية تحفيظ الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص إدارة أعمال، جامعة المسيلة، 2006/2007، ص: 111.
- <sup>13</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2005، ص: 229.
- <sup>14</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص: 238.
- <sup>15</sup> مؤيد سعيد السالم آخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 64.
- <sup>16</sup> [on-line] , [11.10.2009], Available frome internet :  
URL:<<http://www.alukah.net/Articles/Article.aspx?CategoryID=85&ArticleID=1769>>.
- <sup>17</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص: 256.
- <sup>18</sup> محمد جمال الدين المرسي، مرجع سبق ذكره، ص: 221.
- <sup>19</sup> علي عبد الوهاب آخرون، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، 2002، ص: 205.
- <sup>20</sup> حسين يرقى، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية: حالة مؤسسة سونطران، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية: تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2007/2008، ص: 204.
- <sup>21</sup> [on-line] , [02.10.2009], Available frome internet :  
URL :<<http://hrdiscussion.com/hr3473.html>>.
- <sup>22</sup> [on-line] , [06.10.2009], Available frome internet :  
URL:<<http://www.libyanboyscout.com/muntada/showthread.php?t=6881>>.
- <sup>23</sup> ناصر عبدالله ناصر المعيلي، تحفيظ الموارد البشرية، مجلة عالم الاقتصاد، العدد: 185، السعودية، جوان 2007.
- [on-line] , [09.10.2009], Available frome internet :  
URL :<<http://www.ecoworld-mag.com>>.
- <sup>24</sup> عقلة محمد المبيضين وأسامه محمد جوادات، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، 2001.
- [on-line] , [07.10.2009], Available frome internet :  
URL:<<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/.../UNPAN003092.pdf>> , 2001, p:07.
- <sup>25</sup> محمد جمال الدين المرسي، مرجع سبق ذكره، ص: 403.

<sup>26</sup>- حسين يرقى، مرجع سبق ذكره، ص: 206.

<sup>27</sup>- عبد المعطي محمد عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص: 87.

<sup>28</sup>- يوسف بودلة، دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية كفاءات المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مجمع صيدا - فرع أنتسيبوتيكال، مذكرة ماجستير في علوم التسيير: تخصص إدارة الأعمال، جامعة البلدة، 2009/2008، ص: 117.

<sup>29</sup>- [on-line] , [03.10.2009], Available frome internet :

URL :< <http://www.hrdiscussion.com/hr2224.html> >.

<sup>30</sup>- المرجع بتصرف: بريش عبد القادر، التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، أطروحة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2006، ص: 309.

<sup>31</sup>- من التحديات الخارجية للمنظمة البنكية الجزائرية نذكر على سبيل المثال:

- تحديات تحويل 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 يترب عن ذلك من تزايد المخاطر المصرفية؛

- تحديات انتشار ظاهرة غسيل الأموال، واستخدام البنوك كقنوات لذلك؛

- تحديات مقررات لجنة بازل للرقابة المصرفية، ومطابقة المعايير المصرفية الدولية.



## نَبِيَّ الْمُهَاجَرِ الْمُهَاجِرِ وَالْمُهَاجِرِ

عبد الكرييم عبيادات  
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 وتحطيم 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 عماله غير مناسبة في الأعمال والوظائف، ووجود أعداد غير مناسبة منها أيضاً، مما يؤدي في النهاية إلى اضطراب العمل، وزيادة تكلفة العمالة مما يجب أن تكون. فما المقصود بتحطيم الموارد البشرية؟ وما هي الأهمية التي يكتسبها بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية؟ وما هي العوامل الواجب توفيرها والخطوات التي يجب إتباعها والمعوقات التي ينبغي تفاديتها لنجاح عملية التحطيم؟

### 1. ماهية تحطيم الموارد البشرية:

يعتبر تحطيم الموارد البشرية من أكثر الشفاطات أهمية في إدارة المؤسسات الحديثة وذلك لدوره الرئيسي في إنجاح المؤسسة وزيادة فعاليتها.

1.1 تعريف تحطيم الموارد البشرية: ويمكن تعريف التحطيم 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 تحطيم الموارد البشرية على أنه "العملية التي تسعى المؤسسة من خلالها إلى الحصول وفي الوقت المناسب على احتياجاتها من العاملين القادرين والمؤهلين على تنفيذ المهام الموكولة إليهم لتحقيق أهداف المؤسسة."

"تحطيم الموارد البشرية هو اولة لتحديد احتياجات المؤسسة من العاملين خلال فترة زمنية معينة، وهي الفترة التي يغطيها التحطيم، وهي سنة في العادة "[1]. وباختصار فإن تحطيم الموارد البشرية يعني أساساً تحديد أعداد ونوعيات العمالة المطلوبة خلال فترة الخطة.

ويقع عبء التحطيم للموارد البشرية داخل المؤسسة إما على إدارة الأفراد وشئون العاملين [الشؤون الإدارية]، أو على وحدات الإنتاج والتنفيذ الأساسية في المؤسسة.

وما تقدم أعلاه يمكن وضع تعريف إجرائي للتحطيم مفاده أن عملية التحطيم للموارد البشرية تبني على أسس علمية ومعلومات تمكن الإدارة من وضع تصور عن احتياجاتها من الموارد

عبد الكرييم عبيادات

البشرية خلال فترة زمنية مدة ضمن إطار الخطة الموضوعة ونوع هذه الموارد ومدى تخصصها ومستوى الكفاءة ... الخ.

وتحطيم الموارد البشرية يجبر على أربعة عناصر [2]:

- الكمية: كم نحتاج من عامل؟

- النوعية: أي كفاءات ومهارات ومواهب نحتاج؟

- الفضاء(المكان): أين نحتاج العمال؟

- الوقت: متى نحتاج العمال وما هي المدة الزمنية؟

2.1. أهداف وأهمية تحطيم الموارد البشرية: تظهر أهمية وأهداف عملية تحطيم الموارد البشرية لاعتبارها نشاط مهم وجوهري للمؤسسة بصورة خاصة، ويمكن تحديدها بما يلي [3]:

1- يساعد تحطيم الموارد البشرية على منع ارتباطات فجائية في خط الإنتاج والتنفيذ الخاص بالمشروع.

2 يساعد تحطيم الموارد البشرية في التخلص من الفائض وسد العجز.

3 يتم تحطيم الموارد البشرية قبل الكثير من وظائف إدارة الأفراد.

4 يساعد تحطيم الموارد البشرية على تحطيم المستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والتوفير.

5 يساعد تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقائهم فيها ومدى رضاهما عن العمل.

6 يساهم في زيادة العائد على استثمارات المؤسسة ويخفض التكلفة عن طريق الاستفادة المثلث من الموارد البشرية.

7 يساعد على هيئة المؤسسة مواجهة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.

2. خطوات تحطيم الموارد البشرية: تتعدد وتنوع خطوات الموارد البشرية وفقاً لশمولية العملية وأهميتها في المؤسسة، وعلاقتها بالتحطيم 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 المستمدّة 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 بالعمال: تتضمن هذه الخطوة تحديد العاملين المطلوبين وذلك بالتنبؤ بالموارد البشرية المطلوبة من حيث العدد والنوعية والكفاءة.

1.1.2. العوامل المؤثرة في التنبؤ بالعمال: [4]

أ . تحديد الوظائف المطلوبة: على المديرين التنفيذيين أن يسألوا أنفسهم ما إذا كانت الوظائف

المقررة مثلاً في الخطة الحالية مطلوب القيام بما؟ وهل يمكن الاستغناء عن بعض الوظائف؟ وهل يمكن دمج بعض الوظائف معًا؟ 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 الالزمة لأداء وظائفهم إلى انخفاض الإنتاجية، الأمر الذي يلزم تعويضه من خلال تعيين مزيد من العاملين في نفس الوظيفة، ويؤدي الأمر إلى تكدس 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 مكتسب 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 نوعيتها وأعدادهم.

ه . تحديد تأثير التغير المتوقع في تكنولوجيا الإنتاج: هناك مستوى تكنولوجي عالي يمكنه أن يحل محل العاملين، وعلى الشركة أن تأخذ قرارها بناء على العائد والتكلفة وسياسة الدولة.

و . تحديد تأثير التغير المتوقع في الهيكل الوظيفي: يأتي على المؤسسات فترات لتغيير التنظيم فيها، كأن يتم دمج أقسام، أو تصفية أقسام بكمالها، 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 المتقدمة للمشروع، وترسم صورته في المستقبل، ونوع المنتجات، وجودتها، وطبيعة علاقتها بالسوق والمنافسين، والمستهلكين، وتشرح أيضاً أهم الاستثمارات الرأسمالية، والتحولات التكنولوجية.

2.1.2 طرق التتبؤ بالعمالة المطلوبة: هناك طرق عديدة للتتبؤ 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 محاولة 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 ذات العلاقة القديمة بها، ومن أمثلة العناصر المرتبطة بحجم العمالة حجم المبيعات وحجم الإنتاج.

ج . التقدير بواسطة وحدات العمل والإنتاج: يقوم مدير 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:

$$\text{عدد العاملين بالوظيفة} = \text{عبء العمل الإجمالي في الوظيفة} \div \text{عبء العمل الذي يقوم به الفرد.}$$

2.2. وضع الأهداف: ترتكز هذه الخطوة على أهداف عملية التخطيط والتي يتشرط 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 توجّه المؤسسة نحو الاستقرار لقوعها بمستوى أدائها الحالي، فيفترض في التخطيط أن يستهدف البناء النوعي (المهارات ، والمعارف ) 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 تساعده في عملية زيادة خطط الموارد البشرية مع الخطط الإستراتيجية للمنظمة [6]:

- الربط بين دورة تخطيط العمل وتخطيط الموارد البشرية.

- أن يكون تخطيط الموارد البشرية هدفاً للمؤسسة.

- تحديد مصادر الموارد البشرية.

- تحويل أهداف العمل إلى أهداف الموارد البشرية التي تمثل الأساس في خطة الموارد البشرية.

- على مخطط 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. التقويم والرقابة: تنصب الجهد في هذه الخطوة على تكميم قيمة الموارد البشرية ، ذلك نتيجة للاعتقاد السائد بأن المجهودات البشرية في المؤسسة هي الموجودات الأكثر أهمية عبد الكرييم عبيدات

و تعد عملية التقويم من العمليات المهمة في تحضير الموارد البشرية كونها تستهدف و تستخلص نقاط القوة والضعف فيها و تتم إلى تحديد فاعلية خطط الموارد البشرية وقد تستخدم في التقويم واحد أو أكثر من المعايير الآتية [7]:

. حجم التوظيف الحقيقي إزاء متطلبات التوظيف ا مدة.

. مستويات الإنتاجية ا فقة إزاء المخطط لها.

. المعدلات الحقيقة لتدفق الموارد البشرية إزاء المعدلات المرغوب فيها (نتائج البرامج إزاء النتائج المتوقعة).

. غالباً ما يتم اختيار المعيار في ضوء الأهداف الموضوعية لتحضير الموارد البشرية والتي تشقق من الأهداف الإستراتيجية.

3. العوامل المؤثرة في تحضير الموارد البشرية: هناك جموعتان من العوامل التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند تحضير الموارد البشرية وهما المؤثرات الداخلية والمؤثرات الخارجية.

1.3. المؤثرات الداخلية: هي عبارة عن مجموعة من العوامل المؤسسية المنفصلة ببيئة الداخلية للمؤسسة المؤثرة في تحديد حجم الموارد البشرية المطلوبة مستقبلاً 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 تحضر لنفسها بعزل عن فهم أو إدراك الأهداف العامة وقدرة المؤسسة على تحقيقها.

2.1.3. الوضع المالي: الوضع المالي للمؤسسة والذي يتمثل في قدرتها على تحضير وتحديد الموارد البشرية، والوضع المالي يؤثر على أنشطة أخرى مثل استقطاب الكفاءات المؤهلة وإبقاءها على رأس العمل وكذلك التأثير على برامج التدريب والحوافر... الخ.

3.1.3. التغيرات التنظيمية: تعتبر التغيرات 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 يطة 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 الأجر ... 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 يتبع عن ذلك من إمكانية توفير الاحتياجات المطلوبة من الموارد البشرية.

5.2.3. عوامل تنافسية: ويتمثل في أنه كلما ازدادت المنافسة بين الشركات تصبح حاجة المؤسسة أكبر لكتفافات بشرية مدربة ومحظوظة .

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 إنجازه 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 والعملي، 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.

1.2.4. **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 تحديداً على المعروض منها ومن تلك الأساليب [11]:

أ- تحليل السلسل الزمنية.

ب- استخدام غاذج الانحدار.

ت- تخليل سلسله ماركوف.

وغيرها من الأساليب التي تظهر بسبب التطورات المتتسارعة في البيئة ووسائل الثقافة ونظم المعلومات.

#### 2.4. أنواع التخطيط: ويمكن تمييز 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 استراتيجية 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.

ما تقدم يمكن القول أن المتغيرات البيئية كالاستقرار 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 سلعي أو خدمي، التوسع والاندماج، فتح فروع جديدة أو بالعكس تقليص حجم العمل أو رفع مستوى الثقافة وغيرها، تلعب دوراً مهما في تحديد نوع الأسلوب المتبع في التخطيط وكذلك الفترة الزمنية لذلك التخطيط.

وللتخطيط الموارد البشرية علاقة مباشرة مع التخطيط العام للمؤسسة فالالتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية والذي يدوره يحدد الطلب والعرض الحالي والمستقبلى للموارد البشرية في ضوء التغيرات الداخلية والخارجية يستمد مقومات إعداده 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 لتحقيق النمو مثلاً أو الانكماش مما يحدد أبعاد خطط الموارد البشرية نحو الزيادة أو الانكماس 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 كأي 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 الالازمة 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 لـ تخطيط الموارد البشرية بما يلي [14]:

- ضعف الوعي التخططي لدى الأفراد العاملين بل قد يعتبرها البعض أمر غير ضروري إن لم يلتجأ مقاومتها والاعتراض عليها.
- قلة عدد الخبراء في مجال تخطيط الموارد البشرية كان سبباً لضعف الإمكانيات الثقافية والتخطيط للمؤسسات لما يعكس بدوره على احتمالية الواقع بأخطاء عديدة.
- قلة المتوفّر 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 المساعدة 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 مديرية 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 ودقّتها ، وإذا لم تتوفر البيانات الالزمه للتخطيط أو كانت هذه البيانات غير دقيقة فإنه لا يرجى الوصول إلى خطة دقيقة.
- نشر الوعي التخططي لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة، بتوضيح مختلف الأهداف المسطرة وكيفية الوصول إليها، وذلك من أجل توحيد الجهد ومساهمة الكل في الوصول في تنفيذ الخطة المسطرة.

المواش:

1. فيصل حسونة، "إدارة الموارد البشرية"، الأردن : دار أسماء 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 تحفيظ الموارد البشرية وخطوات عملية تحفيظ الموارد البشرية وأساليبها"، بحوث ودراسات، 2008/06/02:

<http://www.iraqstudent.net/detail.php?recordID=997>

4. مجموعة إدارة الموارد البشرية، "تحفيظ الموارد البشرية" :

<http://www.hrm-group.com/vb/forumdisplay.php?f=8>

5. المراجع 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. المراجع السابق.
10. مجموعة إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق.
11. صلاح هادي حسن الحسيني، مرجع سابق.
12. المراجع السابق.
13. فيصل حسونة، مرجع سابق، ص. 55.
14. محمد احمد إسماعيل، "أهداف ومقومات تحفيظ الموارد البشرية"، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، <http://www.hrdiscussion.com/hr2138.html> :2008/04/27
15. المراجع السابق.



## بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ أَللَّهُمَّ إِنِّي أَنْعَذُكَ لِلْفَاجِرِينَ

شرع يوسف و سمير بوختالة  
كلية العلوم الاقتصادية التسيير العلوم التجارية جامعة ابن خلدون تيارت

### مقدمة

لقد أضحت المؤسسة من أهم الدعامات التي تستند إليها المؤسسة في رفع مرد وديتها وكفاءتها الإنتاجية وتكمل باقي الوظائف باعتباره العنصر المفك في المؤسسة والقادر على ابتكار والتتجدد، لذلك تسعى المؤسسات إلى إعطاءه 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: الأجر والحوافر، التكوين، تحديد القوى العاملة، تصميم وتحليل العمل، سياسة اختيار وتنمية وحفظ على هذه السياسات تمكّن 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 وعراقل أحدهما الوساقة ومركزية استقطاب واختيار الأفراد خاصة الإدارات 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 النمو وتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها.

وبعد معالجتنا لموضوع استقطاب واختيار في المؤسسة، ودوره في تعزيز 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 ارتباطاً وثيقاً وتعتمد اعتماداً كلياً على سياسة استقطاب واختيار باعتبارها الوكيلة الأولى للوصول إلى الأهداف المسطرة.

- سياسة استقطاب واختيار مهمة من مهام إدارة الأفراد وهي العملية الإدارية المستمرة التي تقضي من المؤسسة تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية لتلبية الحاجات المادية والمعنوية.

- تعتبر سياسة ١ سقطاباً واختيار من اهتمامات الكبارى لعملية التوظيف إذ بموجبها تسمح للمؤسسة باتباع خطط وارشادات وعملية تقييم دائمة لمناصبها الشاغرة والأفراد الذين يشغلونها.

#### أو : عموميات حول ١ سقطاب:

بعد أن تقوم المنظمة بتحديد دقيق لأنواع الوظائف المطلوبة، وعدد العاملين بكل منها، ومواصفات شاغليها. يبقى لها سوى أن تستقطب أنساب 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 المسؤولين أو الجهات المعنية بعملية ١ سقطاب. وستتالى خلال هذا البحث ثلاث مطالع يتضمن الأول مفهوم ١ سقطاب والثاني القائم بعملية ١ سقطاب، والثالث خطوات عملية ١ سقطاب.

١: مفهوم ١ سقطاب: يمكن إعطاء بعض التعريف لعملية ١ سقطاب وهي كما يلي:  
التعريف الأول: يتضمن ١ سقطاب البحث عن الأفراد المؤهلين وجذبهم لشغل الوظائف الشاغرة (١). فـ ١ سقطاب بدأ أن يهتم بعملية البحث عن وجوب المرشحين الأكفاء والمؤهلين فقط للوظيفة، ويصعب تحقيق النجاح في ١ سقطاب إذا كانت الوظائف المراد شغلها تميز بالغموض في توصيفها وتعریفها. فلا بد أن تعرف وتوصف من حيث متطلباتها بطريقة دقيقة لزيادة فعالية ١ سقطاب.

التعريف الثاني: يشير لفظ ١ سقطاب إلى تلك المراحل، أو العمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لملأ الوظائف الشاغرة بالمنظمة.

و قبل القيام بهذه 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. (٢)

التعريف الثالث: ١ سقطاب بمعنى العملية التي يمكن بها جذب إلى العمل لتقدم للمنظمة كشغل الوظائف الشاغرة، وقد يتم ذلك عن طريق الإعلان الموسع كمدخل لتعريف الباحثين عن العمل بوجود فرص بالمنظمة، وبذلك يكون أمام الإدارة مجال أوسع لتنقاء أفضل العناصر المقدمة. وبناء على التعريفات السابقة يمكن الخروج بتعريف شامل لعملية ١ سقطاب.

١ سقطاب هو تلك العملية التي تتضمن مجموعة من النشاطات والإجراءات، والتي تهتم بتوفير وعاء من الأفراد المؤهلين بأكبر كفاءة ومهارة مناسبة لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة. (٣)

٢: القائم بعملية ١ سقطاب: في المنظمات الكبيرة ومتوسطة الحجم تعد إدارة الموارد البشرية هي المسئولة عن ١ سقطاب. وعادة ما يوجد مكتب للتوظيف في هذه الإدارة يكون مسؤولاً عن ١ سقطاب والمقابلات، والأعمال الإدارية الازمة للقيام بأنشطة

١ سقطاب، ويرجع السبب في ذلك إلى أن العاملين بحدا المكتب هم الدين 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 ١ استقطاب**

المديرين التنفيذيين	إدارة الموارد البشرية
• مساعدة إدارة الموارد البشرية في التخطيط لأنشطة استقطاب وأساليب استقطاب.	• التخطيط لأنشطة استقطاب والبحث عن المصادر واستخدام أساليب استقطاب والمقابلة المبدئية للمرشحين الجدد.
• العمل كأخصائيين للاستقطاب 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 فيبرز أهمية دورهم في مرحلة اختيار النهائي.

3: خطوات عملية استقطاب: تمر عملية استقطاب الموارد البشرية بعدة خطوات وهي كما يلي:

3-1- تحديد القوى العاملة: حيث يتم تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية بـ خطط الإنتاج والعمل في الفترة القادمة.

3-2- لمبات المديرين من العمالة: وتتضمن هذه الخطوات تحديد أعداد ونوعيات العمالة المطلوبة من حيث المتطلبات الجسمانية والذهنية، والقدرات والمهارات.

3-3- تحديد الوظائف الشاغرة: بناءاً على الخطوتين السابقتين يكون لدى إدارة الموارد البشرية تصور كامل عن إعداد الوظائف الشاغرة المطلوب شغلها، وفي أي الإدارات والأقسام وأيضاً 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، وأيضاً مراجعة المواصفات التي ينبغي توفرها في شاغل الوظيفة من حيث المؤهل، وعدد سنوات الخبرة ونوعها

3-5-1 استقطاب: وهو بداية العملية لجذب العمالة، وتتضمن هذه الخطوة عدداً من الأنشطة.

ثانياً: 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 ١ سقطاب إلى مصادر داخلية وأخرى خارجية، و شك أن جميع المصادر يفيد لمعظم المنظمات استخدامها كما أن أهمية المصدر تختلف من وقت لأخر نتيجة لتأثير ظروف العرض والطلب في سوق العمل، كما ينبغي للمنظمة أن تحدد مختلف الأساليب والطرق للحصول على القوى العاملة من خلال هذه المصادر.

١: مصادر ١ سقطاب: تنقسم مصادر ١ سقطاب إلى مصادر داخلية وأخرى خارجية وستتناول:

١-١ 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 من توافر فيه شروط شغلها من العاملين بما أن يتقدم لها ومن أهم هذه المصادر.

• الترقية: تقوم بعض المنظمات بإعداد خطة متكاملة لترقية وتكون واضحة ومعلنة لكافة العاملين، وقد تصمم هذه الخطط 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 تتحقق برامج الترقية الأهداف الموجودة منها بد من عملية ١ اختيار أن تتركز على أسس موضوعية، وعادلة يسهل على جميع العاملين تفهمها والتعرف عليها.

• النقل والتحويل (٥): 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 خلق توازن في عدد العاملين بالإدارات المختلفة. فقد تكون هناك أقسام أو إدارات مزدحمة بالعاملين في حين يوجد نقص في بعض الإدارات الأخرى، وتحتاج هذه الطريقة عن سابقتها في أنها ليس من الضروري أن تتضمن عملية النقل زيادة في الأجر أو المسئولية أو السلطة.

• الموظفون السابقون: قد تلجأ بعض المنظمات إلى إتباع سياسة توظيف الموظفين السابقين على أساس أكبر موظفون من الداخل، وخاصة الراغبين منهم العودة إلى العمل، وهناك سياسة قربة الشبه من هذه السياسة وهي سياسة توظيف أبناء العاملين بالمنظمة، وإتباعها يكون أكثروضوحاً في المنظمات الصغيرة وتحقق مزايا عدة للمنظمة منها زيادة الشعور باللوعة وارتفاع للمنظمة من قبل العاملين بها، وأيضاً زيادة الشعور بالرضا بينهم ومن عيوبها الحد من قدرة الإدارة على اختيار عناصر بشرية ذات كفاءة عالية من خارج المنظمة، أو قد تكون تنظيمات 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

والقدرات والمهارات والرجوع إلى مخزون المهارات للبحث عن توافر 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 فأن 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 شغفها.

• عن وريق الزملاء والمعرف والأصدقاء: عندما تكون لدى المنظمة الرغبة في شغل إحدى الوظائف ذات التخصصات النادرة فقد يتطلب من العاملين بها في نفس المهنة أو الوظيفة اتصال بأصدقائهم الذين توافر فيهم شروط تلك الوظيفة أو المهنة أو إغرائهم للالتحاق بالمنظمة.(6)

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 الداخلية بها من أفراد يعملون بها، فلا بد لها من اتجاه إلى المصادر الخارجية للحصول على بعض العاملين دوبي الكفاءات الخاصة وأهم هذه المصادر ما يلي

• مكاتب العمل الحكومية: هذه المكاتب تشرف عليها وزارة العمل وهي تنتشر في مختلف المدن والمحافظات وتقوم هذه المكاتب عادة بحصرالي الوظائف من الدين يترددون عليها، كما أنها تتصل بالمؤسسات لمعرفة مدى حاجتها من العمالة، بمعنى آخر تقوم هذه المكاتب بدور الوسيط بينالي العمل والمنظمة الباحثة عنالي العمل، فهي المكان الذي يلتقي فيه العرض والطلب على العمل ومن الطبيعي أن يتوقع تسجيل الأشخاص دوبي الكفاءات العالمية والنادرة في هذه المكاتب.

• مكاتب التوظيف الخاصة: ظهرت هذه المكاتب في كثير من الدول، وغالباً ما يعتمد عليها للحصول على العمالة غير الماهرة، 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 دوبي الكفاءة العالمية والتخصصية، وعادة ما تدفع رسوم معينة لهذه المكاتب قد يتحملها صاحب العمل أوالب العمل.

• التقديم المباشر للمنظمة: تستطيع المنظمة أن تحصل على مواردها البشرية، من خلال الأفراد الذين يتقدمون لها مباشرة أو عن وريق البريد بغرض لمب وظائف، حيث تقوم المنظمة باحتفاظ بطلبات التقديم التي يملأها الأفراد والتي تتضمن بيانات كاملة عنهم، وعن مستوى تعليمهم وخبراتهم السابقة، وقدراتهم، ومهاراتهم ثم تقوم إدارة الموارد البشرية بتصنيف هذه الطلبات بما للشخصيات الوظيفية، على أن تقوم باتصال بأصحابها عند الحاجة إليهم، حيث تجري عليهم اختبارات اللازمة لل اختيار.

وقد تقوم وكالت التوظيف أيضاً بجده المهمة حيث يكون لديها عدد كبير من البيانات عن

الي التوظيف، ويتم الرجوع إلى تلك البيانات عند لمب أي منظمة لتخصصات معينة.<sup>(7)</sup>

- الإعلان الخارجي: تقوم المنظمة بالإعلان عن حاجتها من الموارد البشرية في الصحف اليومية، والجهاز والمدونات المتخصصة، وفي هذه الحالة ينبغي على المنظمة أن تخانق وسيلة الإعلان التي تتناسب الوظيفة المطلوب شغلها فمثلاً في حالة الوظائف التي تحتاج إلى تخصصات نادرة يمكن الإعلان في الصحف اليومية الأكثر انتشاراً والتي تصل إلى أكبر عدد من الأفراد، أما في حالة الوظائف التخصصية النادرة فقد تلجأ المنظمة إلى الإعلان في المدونات المتخصصة وهي الجلارات الدورية أو النشرات التي تصدر عن اتحاد معين لأصحاب المهنة بحيث تضمن المنظمة وصول تلك الإعلانات إلى المنهمين بالأمر.

أما في حالة الوظائف تحتاج الخبرات والتي تتولى المنظمة تدريب المقدمين على العمل مثل الشركات العاملة في مجال الغزل والنسيج، فقد تلجأ هذه المنظمات إلى الإعلان في الأجهزة الإعلام الأخرى كالراديو، والتلفزيون. ... وفي جميع الحالات فإن تلك المنظمات تقوم غالباً بتلقي الطلبات مباشرةً أو من خلال البريد وتقوم باختيار من خلال إدارة الموارد البشرية بها، 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 خريجيها للعمل بها. ومن الأساليب التي تتبعها بعض المنظمات الصناعية في ذلك هي تدريب تلك العمالة الفنية من المدارس والمعاهد بها خلال العطل الصيفية، أو حتى العام الدراسي، كما يتتوفر للمنظمة التي تتبع هذا الأسلوب فرصة تقييم الأفراد من خلال ملاحظة سلوكهم ورغبتهم في التعلم ودافعيتهم على أن تخانق منهم من ترغب تعينه وهذا الأسلوب يوفر لها عمالة مدربة على أساليب وتقنيات العمل بها.

• المنظمات المهنية: تقوم بعض المنظمات بتأهيل أعضائها للعمل في مجال معينة وبغرض هذا التأهيل تقوم بتدريبهم، واختيارهم، ومنحهم شهادات وإجازات وترخيص العمل في مجال محدد ومن أمثلتها جمعيات انسانيين والمرأجين وجمعيات الآباء في تخصصات معينة وحتى مدير الموارد البشرية أصبح لهم جمعيات في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا وهي تعنى بتأهيلهم ومنحهم إجازات لممارسة المهنة فعلى سبيل المثال تقوم الجمعية الأمريكية لإدارة الموارد البشرية بوضع مناهج واختبارات للمديرين الذين يودون الحصول على شهادة تجيز لهم العمل في مجال الأفراد والموارد البشرية.

- الخدمة العسكرية: تلجأ بعض المنظمات إلى تعين الجنود بالخدمة العسكرية وذلك بعد ترسيئهم من الخدمة، مثل شركات النقل التي قد تستعين بالقوات المسلحة عندما تكون في حاجة السائقين، وبعض التخصصات الأخرى التي توجد بالقوات المسلحة وقد يتواافق لها مصدر آخر في سوق العمل.

• الأخذ بآراء الخبراء وأساتذة الجامعة: يميل بعض أصحاب الأعمال إلى تعيين الأفراد الذين يوصي بهم أفراد وأصحاب أعمال آخرون يعملون لديهم أو كانوا يعملون لديهم، كما يميل البعض إلى الأخذ بآراء أساتذة الجامعات باعتبارهم أشخاصاً موثوقاً 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 وتتوافق فيهم الخصائص والسمات المطلوبة لشغل الوظائف للاتصال بهم أولاً حفراً لهم للتقدم بطلبات للمنظمة أو الإعلان بهذه النقابات للباحثين عن العمل من أعضاء النقابات للتعرف بفرص العمل والمزايا والوظيفة وغيرها من البيانات التي تهم الفرد (8)

13- مزايا ومساوئ مصادر 1 استقطاب الداخليه والخارجيه بعدة مزايا ومساوئ ويمكن أن نذكر منها ما يلي :

3-1- مزايا مصادر 1 استقطاب الداخلي: تتصف المصادر الداخلية للاستقطاب بعدة مزايا منها المنظمة لديها فكرة جيدة، ومعرفة أفضل عن نقاط القوة والضعف في أفرادها المرشحين للوظيفة. فادا كان للمنظمة مخزون للمهارات فإنه يمكن استخدامها كنقطة بداية يتم استقطاب الأفراد من خلالها، بالإضافة إلى ذلك فإن تقييم أداء الأفراد يكون متاحاً للمنظمة وسهولة التعرف على احتمال 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 أيضاً الأفراد يعلمون أكثر عن منظمتهم وكيفية تشغيلها، فمثلاً درجة شعور الأفراد بعدم الرضا تكون في حد أدنى مما إذا تم 1 استقطاب من الداخل.

• زيادة دافعية وحماس الأفراد. أي أن 1 استقطاب من الداخل له تأثير إيجابي على دافعية ومعنوية الأفراد. وذلك عن خلق فرص ترقية، فعندما يعلم الأفراد أن المنظمة تنظر إليهم بعين الاعتبار عند محاولة شغلها للوظائف الأعلى. فإن هذا سيكون له تأثيراً إيجابياً على تحفيزهم لتحسين مستوى أدائهم.

• والعكس صحيح إذا ما كانت الأولوية تعطي للأفراد من خارج المنظمة.

• زيادة معدل استثمار المنظمة من العاملين الحاليين. أي زيادة استثمار المنظمة في مواردتها البشرية واستخدام واستفادة الكاملة من قدرات الأفراد العاملين بالمنظمة مما يحسن عائد المنظمة على استثمارها.

3-2- مساوى مصادر 1 استقطاب الداخلي: بالرغم من المزايا السابقة فإنه هناك بعض المساوى التي يشملها استقطاب العاملين من داخل المنظمة وتمثل فيما يلي:

- يمكن ترقية الأفراد إلى حد معين لنجاحهم في أداء الوظيفة مبدأ بيتر والذي بعده يكون الأفراد قادرين على الأداء بطرق صحيحة.
  - الصراع على الترقية قد يؤدي إلى أثار 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 ترقيهم.
  - قد يؤدي التعيين من الدخل إلى جمود الأفكار وقلة الابتكارات. فعندما يتم استقطاب من الداخل فقط فإنه يجب اتخاذ الحذر، لضمان تولد الأفكار الجديدة، والابتكارات وعدم كيدها 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 تفييد المنظمة.
  - التعيين من الخارج يكون أرخص وأسهل في حالة العاملين الفنيين، والمهنية 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- مساوى مصادر استقطاب الخارجي: بالرغم من المزايا التي يتمتع بها استقطاب من الخارج إلا أن هناك بعض المساوى التي تتخلل هذا المدخل ذكر منها ما يلي:
- صعوبة جذب وتقدير الأفراد ذوي استعدادات عالية في المستقبل أو اتصال بهم.
  - ول فترة تكليف الفرد مع المنظمة. فهناك احتمال أن يتطلب الفرد المعين من الخارج وقتاً وللتعرف على العمل والتوكيل 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
- 1- الإعلان: يتوقف اختيار الوسيلة المناسبة للإعلان على نوع الوظيفة المطلوب شغليها،
- شروع يوسف و سمير بوختالة

وبينجي 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 تقلل عناصر جذب في الوظيفة كالمطلب وبيعة وظروف العمل.
- أن يحدد الأسلوب الذي سيتم من خلاله استقدام أو استقبال المتقدمين للوظيفة شخصيا، بالبريد، بالטלפון
- أن يذكر ملخصاً للوصف العام للوظيفة.

و قد يقوم مدير الموارد البشرية باختيار أحد الوسائل التالية للإعلان عن الوظيفة(9)

**1-21-- 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 يجتذبوا معارفهم وأصدقائهم الذين توافر فيهم شروط شغل الوظيفة على التقدم للمنظمة. غالباً 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

**1-2- إعلانات بالصحف اليومية والدولية:** غالباً 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 الجايات الدورية والمهنية والتي تكون موجهة إلى أفراد معنيين أو إلى فئات أو مهن معينة. ويكون ذلك غالباً في الوظائف التي تحتاج إلى تخصصات دقيقة كمبرجي الحاسوب الآلي، أو التي تحتاج إلى تخصصات نادرة.

**1-23- إعلانات من خلال الراديو والتلفاز:** قد تلجأ بعض المنظمات إلى الإعلان في الراديو والتلفاز باعتبار أنها وسيلة لإعلان تصل إلى معظم أفراد المجتمع، ويكون غالباً في حالة المشروعات أو الشركات الجديدة والتي تحتاج إلى عدد كبير من العمالة فيغلب عليها الطابع الفني، غالباً ما يذكر في هذه الإعلانات عن مزايا العمل بالمنظمة المعلنة، وعن أسلوب التقدم للوظيفة. وقد تلجأ بعض المنظمات الإنتاجية مثل الغزل والنسيج إلى الإعلان بالميكروفونات املأة على سيارات صغيرة، ذلك في المناق المجاورة للمنظمة والتي تحتاج إلى وسيلة انتقال لكي تكون في العمل، غالباً ما يستخدم هذا الأسلوب إذا كانت العمالة المطلوبة تحتاج إلى تخصصات معينة، وقد يكتفي فيها الإمام بالقراءة والكتابة، على أن تتولى المنظمة المعلنة تدريسيهم بعد ذلك على أساليب وطرق العمل

• استخدام مستقطبين محترفين لهذا الغرض: يستخدم هذا الأسلوب في الدول المتقدمة غالباً، حيث يوجد بعض المتخصصين في عمليات استقطاب والجذب للموارد البشرية، وهوء المستقطبون توافر 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 لشخص معين من تلك التخصصات فأنهم يطلبون من هؤلاء المستقطبين البحث عن واستقطاب العمالة التي توافر فيها هذه الصفات ويقوم المستقطبون بدورهم با تصال هؤلاء الأفراد في منازلهم أو عن طريق أصدقائهم ومعارفthem وإغرايهم 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 اختيار 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 بعرض 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 الخبراء في وظيفة معينة أو في مجال معين، وتقوم من خلال هذه المؤتمرات بالتعريف بنفسها والمزايا التي تمنحها للعاملين بها 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 المشاركة معها في العرض ومن خلال هذه الزيارات والمعارض تستطيع تلك المنظمات أن تجذب عدداً من التخصصات الدين يقطنون بنفس المكان الذي تعمل فيه المنظمة و يرغبون في السفر يومياً 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 ملبة الجامعية 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 مندوبي من رفها إلى المدارس والجامعات للتعرف على الطلبة الذين على وشك إنتهاء 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 سقطاب إلى جذب عدد من الأفراد المؤهلين من دوي الكفاءة لشغل كل وظيفة من الوظائف الشاغرة، ويتمثل الجذب التنظيمي في كل السمات والمزايا الإيجابية التي تقدمها المنظمة لستخدام في جذب المتقدمين للوظيفة إلى المنظمة ومن أهمها ثالث وسائل تستخدم جذب إلى المنظمة ما يلي:

• الأنظمة التنظيمية للتوعيصلات

• الفرص المتاحة للمستقبل المهني والوظيفي

• السمعة التنظيمية (10)

❖ الأنظمة التنظيمية للتوعيصلات: تؤثر المرتبات التي يحصل عليها الفرد في بداية تعينه وتكرار الحصول على الزيادة في الأجور والحوافر و بيعة المزايا المادية للمنظمة في عدد الأفراد الذين يتم الحصول عليهم من خلال عملية ا سقطاب فثلا المنظمة التي تدفع أجور منخفضة في بداية التعين تجد صعوبة شديدة في استقطاب الأفراد دوي الكفاءة والمهارات العالية عكس الحالة بالنسبة التي تدفع أجور عالية في بداية التعين

❖ 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 للهمم والمؤهلين من دوي المهرة 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 ومستقبليهم المهني

❖ السمعة التنظيمية: إن سمعة المنظمة بصفة عامة أو ا نطباع الذهي عن المنظمة تستخدم كوسيلة لجذب الأفراد ا تملين وهناك بعض العوامل التي تؤثر في سمعة المنظمة وتشمل في بعض منها ريبة معاملة الأفراد و بيعة، وجودة منتجاتها وخدماها ومشاركتها في الأنشطة ا جتماعية و ملية وللأسف تهتم بعض المنظمات لتكوين انطباع ذهني جيد عنه مما يؤثر في نوعية الأفراد المستقطعين للعمل فيها ولذلك فإنه بعض 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 وبلغ غاياتها يجب أن تتوافق 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 بالمواد البشرية ذات الكفاءة والمهارة المطلوبة من قبل المنظمة وللحصول على هذه الموارد البشرية تعتمد على مصادر داخلية وخارجية وللجوء إلى إحدى المصادر يتوقف على عدة عوامل أساسية منها حجم المنظمة وظروفها وإمكانياتها ومن ثم فإن استقطاب الفرد الكفء 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 بربر / إدارة الموارد البشرية ( الطبعة الأولى، بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع. ) 1997
- (3)- د. رارية محمد حسين / إدارة الموارد البشرية ( الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث 1999/1998)
- (4)- د. صلاح الدين عبد الباقى، د. عبد الغفار حنفى / إدارة الأفراد والعائلات الإنسانية ( الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، 1998)
- (5)- د. مارق المجدوب / الإدارة العامة : العملية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري، مصر الجديدة: إشراك للنشر والتوزيع، 2001
- (6)- د. عبد الغفار حنفى، حسين الفراز / 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: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1998)
- (9)- مهدي حسان زدليف / إدارة الأفراد في منظور كمي والعائلات الإنسانية ( الطبعة الأولى، عمان: دار مجد وى، 1994)



لِلّٰهِ وَحْدَهُ لِلْمُصْلِحٍ لِلْمُبْرِكٍ لِلْمُهْلِكٍ لِلْمُأْمِنٍ

### رميلة لعمر

معهد العلوم الاقتصادية، التسبيير والعلوم التجارية المركز الجامعي غردية  
غرداية ص ب 455 غردية 47000 ،الجزائر

### مقدمة

يحتلّ موضوع التدريب والتأهيل وتنمية الموارد البشرية ماله من أهمية موقع الصدارة في كثير من دول العالم، المقدمة منها والتامية على السواء، وأبح 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 الالزمه، لشغل الوظائف المتاحة في سوق العمل لمختلف المهن والتخصصات، ويظهر الاهتمام الواضح للتدريب من خلال حجم التمويل الذي ترهى 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 كفوء، وسد العجز والقصور في المجال الإداري لتحمل أعباء التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

ويهدف التدريب الإداري إلى تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجدددة عن طبيعة الأعمال الموكولة لهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاههم بشكل إيجابي، وبالتالي رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية، وكما هو الحال في كل المصطلحات الإدارية تتباين تعريف التدريب الإداري من باحث إلى 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 وببيتها"<sup>1</sup>.

ويعرف التدريب ايضا على أنه "النشاط الخاص باكتساب وزيادة معرفة ومهارة الفرد لأداء عمل معين"<sup>2</sup>.

كما يعرف على أنه "الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المؤسسة بمعرف معينة، وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها، وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي بناء مما قد يعكس رميلة لعمر

على تحسين الأداء في المؤسسة<sup>٣</sup>.

ويعرف ايضاً بأنه "نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم".<sup>٤</sup>

ويعرف بأنه "تطوير منظم للمعرفة والمهارات والاتجاهات التي يحتاج إليها الفرد حتى يتمكن من القيام بأداء واجباته بكفاءة".<sup>٥</sup>

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 سلوكياتهم واتجاهاتهم بشكل ايجابي بما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية، وهذا يعني أنَّ 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: يلاحظ أن بعض الباحثين يرى أن التدريب للموارد البشرية القادرة على العمل في جميع المجالات ليصبحوا أكثر استعداداً لقبول متطلبات مهام جديدة<sup>٦</sup>، والتي يتم انتقاوها و اختيارها في ضوء ما أجري من اختبارات مختلفة بعية رفع مستوى كفاءتهم ما هو إلا مصطلح مرادف لتنمية وتطوير العاملين فيعرف التدريب أو التنمية "بالمجهد المخطط والمنظم من قبل المؤسسة لتزويد العاملين بمعرفة معينة وتحسين وتطوير مهاراتكم وقدراتكم وتغيير سلوكياتهم واتجاهاتهم بشكل ايجابي بناءً<sup>٧</sup>، بينما البعض الآخر يفرق كثيراً بين مفهوم تدريب الموارد البشرية وبين مفهوم تنمية تلك الموارد، فيعرفوا تنمية الموارد البشرية "بأنَّها عملية تطوير المهارات العامة الإنتاجية لأقصى حد، كما يعرفونها أيضاً "بأنَّها تكيّف الظروف الملائمة للفرد لتنمية مداركه وزيادة قدراته الفرد لتحسين مكانته الوظيفية أو لأداء واجبات إضافية، أو القيام بمسؤوليات أكبر"<sup>٨</sup>، ويمكن إبراز بعض العناصر التي تختلف فيها تنمية الموارد البشرية عن تدريب تلك الموارد في الجدول التالي:

التنمية	التدريب	العنصر
يغلب عليه الطابع الذهني	يغلب عليه الطابع الفني الحركي	من حيث الطابع
يهم بالوظائف والأعمال الحالية	محض للعاملين	من حيث الزمن
مخصص للمدراء	يكون على فترات متقطعة ولتحقيق هدف معين	من حيث التخصص
عملية مستمرة		من حيث الاستمرارية

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 يركز على زيادة القدرات والمهارات التي لها علاقة بعمل محدد، بينما يعبر التعليم عن زيادة المعارف والمدارك التي لا ترتبط بالضرورة بعمل محدد"<sup>9</sup>.

فالتأهيل "التعليم" هدفه تزويد الفرد بحصيلة معينة من العلم والمعرفة في إطارٍ ومجاًلاً معيناً، وبهتم 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 وإنقاذ عمل بذاته وبهدف أساساً إلى زيادة كفاءة الفرد العامل وقدراته ومهاراته على أداء مهام بذاته، واستغلال حصيلة التعليم من أجل أغراض الحياة العملية<sup>10</sup>، وتبقى حقيقة أن التدريب والتأهيل متلازمان ومكملان لبعضهما حيث يهدف التدريب لعلاج النعوقات التي قد لا يتواصلها محتوى التعليم والتأهيل، ويعتبران وجهان لعملة واحدة الهدف منها تطوير مهارات وقدرات العاملين في مختلف وظائفهم الإدارية والفنية والمهنية وبهتم كل منهما بالتغيير الإنساني لتطوير معارف ومهارات وقيم وسلوكيات العاملين.

#### ثانياً: مبادئ عامة في التدريب:

لكي يتحقق المدف من عملية التدريب هناك مبادئ وأسس يجب مراعاتها والأخذ بها، ويمكن تلخيص أهم تلك المبادئ والأسس في الآتي:<sup>11</sup>

1. الاستمرارية: التدريب عملية مستمرة، وكذلك التنمية التي تتربّع 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 ينعدم له من تدريب.
4. التفاعل: وفي ذات الوقت فإن التنمية عملية مشتركة يتم فيها التفاعل بين المتدرب والمدرب، ويتوقف نتاج التدريب على قدرة كلا الطرفين على الإلقاء والاستفادة.
5. التكامل: كل أنواع التدريب تنتج تنمية ذاتية للأفراد، ذلك لأنها تتكامل مع بعضها، فالناوحي الفنية تكمل الجوانب السلوكية والأخيرة تكمل الجوانب الذهنية.
6. العمومية: يستفيد المتدرب من نتاج التدريب في أنشطته المختلفة الشخصية منها والإدارية والفنية والمالية وغيرها.
7. الاجتاجية: التدريب نشاط ايجابي يلعب فيه المتدرب دوراً رئيسياً، وهذا فإن عنصر الرغبة ووجود الدوافع للتعلم أمر بالغ الأهمية.
8. الشمول: يتم التدريب على كافة المستويات الإدارية من أعلىها إلى أدناها، كل حسب حاجاته التدريبية، فالتدريب يشمل العاملين في كافة المستويات الوظيفية بالمؤسسة.
9. المسؤولية: التدريب مسؤولية كل مدير، فهو جزء من الحطة 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 عنابة في التخطيط والتنفيذ والمتابعة لتحقيق الأهداف المحددة له، ولذلك يُعد التدريب من أهم محاور تطوير العمل في المؤسسات إذ أنه كفيل بتزويد العاملين بالمهارات والأفكار والمعلومات التي تمكنهم من تنفيذ الأعمال الموكولة إليهم، وتساعدهم على موافقة التطورات التكنولوجية وتحسين أداء واجباتهم ومهامهم والرقي بالمستوى العام لمؤسساتهم التي يعملون فيها، ولهذا يُعد 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 مخططًا ومستمراً 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:<sup>12</sup>

1- أهمية التدريب للمؤسسة: التدريب يحقق للمؤسسة الفوائد التالية:

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف.

- رفع مستوى كفاءة الإنتاج كماً ونوعاً عن طريق زيادة مهارات العاملين

- يساهم فيربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المؤسسة.

- يساهم في خلق اتجاهات إيجابية 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 وحل مشاكل العمل ورفع معنوياتهم.

- يطور وينمي العوامل الدافعية للأداء ويوفر الفرصة 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 فلّة المهارات التي ينجم عنها ضعف الأداء.

- العمل على تخفيض معدل حدوث الحوادث وإـ بابـاتـ العملـ.

- يقلل دوران العمل نتيجة لازدياد الاستمرار والثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم في خدمة المؤسسة والأخلاص لها.

ـ3ـ أهمية التدريب في تطوير العلاقات الإنسانية: يؤدي التدريب الفعال إلى التأثير التالية فيما يتعلق بالعلاقات الإنسانية:

- تطوير أساليب الفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين.

- تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاـ مـلةـ فيـ المؤـسـسـةـ.

- تقوية العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين.

- يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المؤسسة.

إن البعض يعتبر التدريب مضيعة للوقت، وبعض المؤسسات ترشد عندما يتعلق الأمر بالتدريب والحقيقة أن هؤلاء لم يدركون 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 فنية أو خدمية... إلخ، المهم كلما تدرست تقدمت.

رابعاً: الإلتزام بالتدريب:

تشترك عناـرـ عـدةـ فيـ التـدـريـبـ،ـ وـماـ لمـ يـكـنـ هـنـاكـ التـراـمـ منـ هـذـهـ العـنـاـرـ،ـ فـلـنـ نـجـنيـ ثـمـارـ التـدـريـبـ فيـ تـحـقـيقـ اـهـدـافـ الـمـؤـسـسـةـ وـهـذـهـ العـنـاـرـ هـيـ:

1. التزام الإدارة بالتدريب: يجب أن يؤمن رب العمل، ويدرك قيمة وأهمية بل ومنافع التدريب، والمكافآت الجينية من خلال التدريب؛ مما يجعله يبذل ما في وسعه لإنجاح عملية التدريب في عمله.

2. التزام المتدربين بالتدريب: لا بد أن يتحقق التدريب احتياج المتدربين بما يوافق طموحاتهم وأماهم التي يخططون لتحقيقها، وما لم يلامس التدريب تلك الحاجة فلن تجد التزاماً ولا استجابةً.

3. التزام 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.

خامساً: خطوات التدريب: تتكون من أربع خطوات رئيسية وهي:<sup>13</sup>

1. تحديد الاحتياجات التدريبية: والتي تعني تحديد المهارات المطلوب رفعها لدى أفراد وادارات 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،

السبورة،... 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 تفزيذ البرنامج خطوة خطوة.

4. تقييم برنامج التدريب: ويتم ذلك من خلال تقييم المدربين محل التدريب، أو تقييم رأيهم حول إجراءات البرنامج.

وبناءً على ما سبق يتضح أن للتدريب أهمية وجدوى لا تقهر على العامل وحده فحسب، بل تنسع الأهمية لتشمل المؤسسة وكل العاملين فيها، سواء من حيث علاقتهم بعملهم أو علاقتهم ببعضهم البعض من جانب، أو علاقتهم بمؤسساتهم من جانب آخر، إضافة إلى أهمية ما يهدف إليه التدريب من تحقيق نتائج أفضل للعامل والمؤسسة على حد سواء.

#### سادساً: أهداف التدريب:

للتدریب 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 احتياجات الحالية أو المستقبلية التي يتطلبها العامل وطبيعة العمل الذي يؤديه ومؤسساته التي يعمل بها، فإن أهداف التدريب تتراكم بصورة مباشرة في إحداث تغييرات إيجابية في العامل، إضافة إلى ما يتيح 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 رفع 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 وقت أقصر، الأمر الذي يرضي رؤساءهم ويبعد الفرصة للترقية إلى وظيفة أرفع.

4. تنمية السلوك والاتجاهات الإيجابية للعاملين نحو العمل وبئته والمعاملين معه والمجتمع.

#### سابعاً: أنواع التدريب:

تعدد أنواع التدريب وتختلف من باحث إلى آخر، ولكن يمكن أن نقسم التدريب إلى نوعين حسب المكان الى: 15

- التدريب أثناء الخدمة [في مكان العمل]
- التدريب خارج العمل

**1.** التدريب الرئيسي خارج العمل: ونقصد بالتدريب الرئيسي أن يكون للتدريب استعدادات واجراءات 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. وهذا النوع من التدريب وسائل وأساليب متنوعة منها: امراضات، والحلقات الدراسية، والمؤتمرات، والمناقشات الجامعية، والحوارات المفتوحة، ودراسة الحالة، وتمثيل الأدوار، والممارسات الإدارية، والزيارات الميدانية — يتم شرح اساليب التدريب لاحقاً— والمفضلة بين أسلوب وآخر ترتكز 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 الالزمة 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 الأسلوب القائم 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 وأداب السلوك الوظيفي، لا يستطيع أحد أن ينكر أن أول واجبات الرئيس المباشر ما زالت تكمن في توجيهه من يعملون معه لأفضل الأساليب لأداء العمل، وللسلاسل الوظيفي الإيجابي، بل ويستمر هذا الدور ليس فقط في فترة التوازن مع متطلبات الوظيفة ولكن أيضاً خلال الحياة الوظيفية للعامل، فهو يحتاج باستمرار للتنمية وتطوير قدراته ومهاراته واستعداداته حتى يتحقق ما يقوم به من عمل ويكون مستعداً للترقية وأداء أعمال ذات مسؤولية أكبر وأخطر من مسئoliاته الحالية.

ولهذا النوع من التدريب وسائل وأساليب مختلفة تم أثناء العمل منها: التلمذة الصناعية، التدوير الوظيفي، أسلوب العرض العملي، التوسيع الوظيفي... حيث تسهم إدارة التدريب وتنمية الموارد البشرية بالتعاون مع الرئيس المباشر لكل قسم في وضع أحسن الأساليب لتدريب العاملين

الجدد، أو القديمي المرشحين للترقية، أو الذين يعانون من ضعف الأداء بهدف زيادة كفاءتهم ورفع قدراتهم عن طريق التنمية والتدريب المستمر، وهذا النوع من التدريب يضمن للعامل الكبير 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 يتتيح للعامل فرصة تطوير قدراته في التعامل مع التقنية الحديثة في مجال عمله، مثل استخدامات الحاسوب وبراجمه وتطبيقاته.

2- التدريب الإداري: ويتيح للعامل التعرف إلى الأساليب والأدوات والبرامج الإدارية الحديثة التي تعرفه بأحدث النظريات ومجال الإدارة، وتحسّن له مفاتيح للفيتو مع بيئة العمل، ووسائل الاتصال البناء مع كل الأطراف التي عليه أن يتعامل معها.

3- البرامج التعليمية: وهي برامج متعددة للتأهيل في مجالات مختلفة تتيح للعامل تطوير قدراته، ومن ذلك: مجال الإدارة، انسنة، السكرتارية، التسويق والمبيعات، المشتريات والمخازن وغيرها.

ثامناً: أهم أساليب التدريب:

يُعدُ 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 تناسب مع طبيعة العصر الذي نعيش فيه ووفق التوجهات العالمية المعاصرة ومن أساليب التدريب الإداري ما يلي:<sup>16</sup>

1. التدريب الوظيفي: يقصد به إلحاق العامل بعدد من الوظائف المختلفة في المؤسسة، التي يعمل بها لفترات قد تطول أو تقصر، وذلك بهدف تكينه من الإحاطة والإلمام 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 الآلي، وبالتالي يوفر هذا الأسلوب درجة أكبر من المرونة في تحريك العامل إلى الأماكن والواقع المتعدد 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 وغير ذلك.

2. إسناد مهام خاصة: حيث تُسند إلى المدير أو الرئيس المتدرب مهام وأعباء خاصة وتُترك له حرية معالجتها مثل: الإشراف على تطبيق نظام جديد للعمل أو دراسة أوضاع ومشكلات معينة وتقديم المقترنات حلها، وغالباً ما يتبع هذا الأسلوب التدريسي في تدريب الرؤساء المرشحين للترقى 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 أو كمما معاً أو غير ذلك من المعينات التدريبية التي توفرها المؤسسة أو الجهات الخارجية المتخصصة و تعالج موضوعات معينة ذات ملة بعمل العامل، ومع النورة التقنية التي انتشرت في العالم (الحاسوب) شاع استخدام المواد التدريبية المترجمة وهو ما يسمى بالتعليم المبرمج.

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 بمدخل جديدة بغرض النظر إلى المسائل والإشكالات ومعالجتها وتوسيع أفكارهم.

5. أسلوب العرض العملي: يقوم المدرب بأداء عمل معين بطريقة علمية وسليمة أمام المتلقين، شارحاً لهم طريقة وإجراءات عملية 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 تبنيه 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، غالباً ما تكون هذه البرامج مزيجاً من قاعة الدرس وخبرة العمل.

8. امضرات: تعدّ امضرات 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 الاشتراك بالخبراء والمتخصصين من امضرات، وتزداد فعالية هذا الأسلوب عندما يتم الإعداد له بصورة مسبقة للمادة العلمية للمحاضر والاهتمام بطريقة العرض بحيث تصحب ذلك الوسائل الإيضاحية كالرسوم أو الصور أو الخرائط أو الأفلام وما يمكن معه استدعاء انتباه المتدربين.

9. التدريب في الورشات: ويُعرف ببرنامج التلمذة الصناعية، فقد أصبح الكثير من أصحاب العمل يلجؤون لهذا الأسلوب، وهذا الأسلوب يتكون من مجموعة خطوات مركبة يصبح بعدها الأفراد عملاً مهراً، من خلال ربط التعليم النظري مع التدريب أثناء العمل، ويستعمل هذا الأسلوب على نطاق واسع في مهن بعينها مثل الكهرباء، السباكة... الخ. وتم عمل التلمذة تحت إشراف رئيس عمل ماهر.

10. التدريب من خلال الماكاكيات: فيه يقوم المتدرب بالتدريب على الأدوات التي يتوقع أن يمارسها في عمله، فالرغم من أن التدريب يتم خارج نطاق العمل، إلا أن ذلك يخلق الظروف التي سوف يعمل في ظلها الفرد، وتتميز هذه الطريقة بإمكانية تحقيق المزايا المرتقبة على التدريب أثناء العمل، بالإضافة إلى تقليل المخاطر المرتقبة على إمكانية الممارسة الفعلية لبعض الوظائف؛ مثل

الطيران والذي يتم في غرف منفصلة مع وجود نفس المعدات التي سوف تستخدم في الوظيفة الفعلية، وبالتالي يتربّع على ذلك ما يلي:

- زيادة درجة الأمان من خلال تجنب المخاطر التي قد تحدث بسبب أخطاء المتدربين وسط بيئه العمل الفعلية.

- قل المهارة لدى المتدرب من خلال إفساح المجال أمامه دون التأثير على سير العمل.

- خفض التكلفة، بحيث لا تعود تكلفة هذه الطريقة، إلا أن تكون مبالغ قليلة فقط تشمل تكاليف بيانه وإلاح المعدات التي قد تُشَلَّف بسبب أخطاء المتدربين.

11. دراسة الحاله: وتستخدم هذه الطريقة التدريبية للقيادات العليا والوسطى، إذ تتمي في المتدرب القدرة على التحليل والاستنتاج المطابقي، والقدرة على حل المشكلات، وتبدأ هذه الطريقة إما بعرض الحاله بدون مقدمة، او البدء بمقدمة نظرية عن الموضوع ثم طرح الحاله بعد ذلك، غالباً ما ترتبط الحاله بطبيعة عمل المتدرب.<sup>17</sup>

12. المباريات الإدارية: تشير هذه الطريقة الى استخدام موقف تدربي 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 الوصول الى قرارات او حلول للمشكله التي تم مناقشتها او تحليتها.<sup>18</sup>

تاسعاً: عوامل نجاح سياسة التدريب: هناك العديد من العوامل التي بتوفرها تنجح سياسة التدريب في أي مؤسسة ونذكر منها على سبيل المثال لا للحصر:<sup>19</sup>

1. أن توفر 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 الوصول إلى حلول للمشاكل التي يتناولها برنامج التدريب.

4. أن يشجع برنامج التدريب على إبداء الآراء بصرامة للتعرف على مختلف وجهات النظر والاستفادة من خبرات زملائهم مما يفتح أمامهم مجالات جديدة للتفكير والتحليل.

5. أن يكون البرنامج مناساً: يعني أن تلقى طرق التدريب قبولاً من الأفراد وأن يشعرون بوجوهاً بأمان في العمل.

المواطن:

1. تنمية الموارد البشرية. إدارة الأفراد،

2009./08/28

2. علي محمد رياضة، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار نقاء، 2003، ص 53.
3. عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلائلها في البيئة العربية المعاصرة، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص 103.
4. لاح الدين عبد الباقى، إدارة الموارد البشرية، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2000 ، ص 211.
5. قيس المؤمن وآخرون، التنمية الإدارية، عمان، دار زهران، 1997، ص 137.
6. عادل حرجوش صالح، مؤيد سعيد السالم، الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الاردن، عالم الكتب الحديث، 2009، ص 132.
7. نفس المرجع السابق، ص 130.
8. عبد الرحمن مهدي، تحطيط وتنمية الموارد البشرية،  
<http://ar.shvoong.com/business-management/human-resource-management>  
33، 2009/09/04
9. مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للطباعة، عمان، 2001، ص 98.
10. ناصر محمد ناصر، عزازي معوقات التدريب والتأهيل واثرها في اداء 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](http://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. ناصر محمد ناصر عزازي، مرجع سبق ذكره، ص 39، بتصرف
15. تنمية الموارد البشرية... إدارة الأفراد، مرجع سبق ذكره، بتصرف
16. ناصر محمد عزازي، مرجع سبق ذكره، ص 46\_47
17. عادل حرجوش صالح، مرجع سابق، ص 146
18. نفس المرجع السابق، ص 147
19. إدارة الموارد البشرية،  
<http://www.skaau.com/vb/register.php?do=requestemail>  
2009/09/03، يوم



## الاستثمار في التدريب كأداة التنمية المستدامة

عبد المجيد تيماوي

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 وبعد جوهرياً للأنشطة التي تقوم بها المنشآة نتيجة لطبيعة التغيرات المتتسارعة التي تمر بها واحتاجتها للتكيف مع تلك التغيرات البيئية المختلفة. ونتيجة لذلك خصصت الدول والشركات ميزانيات ضخمة للإنفاق على التدريب. فعلى سبيل المثال تنفق أمريكا الشمالية نحو 150 بليون دولار سنوياً على التدريب، بينما تنفق الدولة في المملكة العربية السعودية قرابة ملياري واثنين وعشرين مليون ريال للتدريب خلال العام المالي 1423هـ - 1424هـ ( الشقاوى، 1423 ).

ومن هنا كان لابد للقائمين على قطاع التدريب أن يسألوا أنفسهم عن مدى رضاهם 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 منشآتهم. ومع زيادة الاستثمار في التدريب والتطوير في قطاع الأعمال، لازال الاعتقاد القائم سائداً بأن التدريب عملية مكلفة.

ويمثل قياس العائد من الاستثمار في التدريب أحد المواضيع التي بُرِزَتْ 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 مرافق التعليم العام، ولكنه لا ينتهي عندما دامت عملية التكوين مستمرة. فالتعليم يتمثل في عملية تدفق لمجموعة من المعلومات تكون رصيداً من المعرفة التي تزيد من قدرة الفرد في التعامل مع الظروف الحياتية المختلفة وتزوده بالدراءة الالزمة بالأشياء والظواهر والنظريات والقيم والمبادئ والنظم لمواجهة متطلبات الحياة العامة وعرض مهاراته الناجحة عن هذه المعرفة في سوق العمل عن طريق التقدم لإحدى الوظائف أو المهن. أما التدريب فيتمثل في عملية تدفق مجموعة من المعلومات والمعارف العملية والممارسة التطبيقية لتكوين رصيداً من المعرفة والخبرة العملية التي تبني 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 تحديد وانتعاش مهارات وقدرات كامنة في قدمي العاملين لتحسين مستوى الأداء بطريقة تحقق الكفاية الإنتاجية المثلثي<sup>1</sup>.

أيضاً التدريب عملية لإرشاد خبرات وتجارب الفرد ومساعدته على تعديل سلوكه وتنمية إمكانياته وموافقه بحيث يصبح أكثر اهتماماً بعمله وإخلاصاً للمنظمة، وعلى مستوى أعلى من الإنتاجية<sup>2</sup>.

## 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 تسويفها في منشآت أخرى قد ينتقلوا إليها وعادة ما يتم هذا النوع من التدريب وفقاً للمناهج التربوية والتعليمية التي تتبعها الدولة وفقاً 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 وفقاً لاحتياجات سوق العمل ويرتبط بفضائل الفرد وقدراته المهارية.

ج- التدريب المتخصص تماماً: 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 وفقاً 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 نظاماً متشابهاً وجهاً مخططاً ومنظماً في مراحل متتابعة تتمثل حلقة تشابكية تكمل كل منها الأخرى وتوثر وتتأثر بها. وهذه المراحل قد تتم بالمنشأة بشكل كامل إذا كانت توافر 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 وتوثر في جميع المراحل اللاحقة حيث تبين أهداف التدريب والغة 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 المتعلقة بمعلوماته وخبراته وأدائه وسلوكه واتجاهاته لجعله

المناسب 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 التوسيع في الأنشطة أو إحداث وظائف جديدة أو تعين موظفين جدد، وغير ذلك من الأهداف، وتقوم المنشآت التي ترغب في إلحاقي موظفيها بالتدريب بحصر 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 ملبياً 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 للمنشأة) ونتائج تحليل الهيكل التنظيمي وتوصيف الوظائف ومؤشرات أداء العاملين، ومؤشرات تحضير المسار الوظيفي.

ب- وضع خطة التدريب: تقوم الجهة المعنية في المنشأة بوضع الخطة التدريبية شاملة الاحتياجات التدريبية والموظفين المطلوب تدريبيهم، وذلك بناء على توافر معلومات وافية عن أهداف المنشأة وأوضاعها، والأفراد المطلوب تدريبيهم، والبرامج التدريبية المتاحة وجهات تنفيذها والاعتمادات المالية للتدريب والإطار الزمني للتنفيذ.

ج- تصميم التدريب: وتشتمل على تحديد محتوى التدريب بناء على الاحتياجات التدريبية ووضعها في برامج تدريبية، وتحديد أساليب التدريب الذي سيتم بها التدريب، وتحديد نوعيات ومستويات وخصائص المدربين، ووضع الجداول الزمنية للبرامج التدريبية والأماكن المناسبة لتنفيذها، وتحديد ميزانية التدريب، وتحديد أسس تقييم هذه البرامج.

وتتولى تنفيذ هذه المرحلة الجهات التي تقوم بالتدريب ويطلب نجاحها أن تكون محتويات البرامج التدريبية متوافقة مع الأهداف والاحتياجات التدريبية، مع تنويع الأساليب التدريبية بما يتاسب مع مستويات المتدربين واحتياجاتهم ويسهل نقل المعلومات والأفكار والتطبيقات العملية لهم، وأن يحدد بدقة المساعدات التدريبية التي تتوافق مع محتويات البرامج التدريبية.

د- تنفيذ التدريب: ويتم فيها الإعلان عن البرامج وإلحاقي المرشحين بها وإخبارهم بمواعيدها وهيئة أماكن ومساعدات التدريب، ثم عقد البرنامج 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 وملاعبة 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 لمعالجتها في الأنشطة اللاحقة، ويتم تقييم البرنامج على ثالث مراحل هي:

أـ تقييم البرنامج قبل التنفيذ للتأكد من سلامته وقدرته على تحقيق الهدف الذي صمم من أجله؛

بـ- تقييم البرنامج أثناء التنفيذ للتأكد من سيره في الخط المرسوم له؛

جـ- 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 والمدرسين والمتدربين وتختلف في نوعية محتوياتها وفقاً لغرض الذي ترمي إليه من التقييم.

وـ- تطوير البرنامج التدريبي: ويتم هذا التطوير بناء على نتائج التقييم بإدخال التعديلات المناسبة على تصميم البرنامج، وعلاج ما شابها من ثغرات.

ثانياً- أهمية ودوافع الاستثمار في التدريب:

أصبح التدريب هو حجر الزاوية والخل الرئيسي لتوفير العمالة القادرة على أداء مهام العمل، حيث يستهدف التدريب إكساب الأفراد المعلومات والمعرف والمهارات التي تتطلبها الوظيفة ومارستها تطبيقياً، إضافة إلى تطوير هذه المعلومات والمعرف 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، فضلاً عن المردودات الاجتماعية خاصة من حيث رفع مستوى المعيشة والحد من معدلات البطالة.

ويزيد من هذه الأهمية من الناحية العملية العوامل التالية:<sup>3</sup>

✓ استمرار الفجوة القائمة بين مخرجات التعليم واحتياجات سوق العمل؛

✓ تزايد 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 الانتاج وتحسين أداء الخدمات بأنماط جديدة؛

✓ الحاجة لمواكبة المتغيرات المستمرة في الإدارة عند ممارسة الوظيفة وعلى رأس العمل طوال فترة الخدمة؛

✓ التناقض المتزايد بين المنشآت - خاصة مع تحويل 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 وأيضاً للمنشآت الصغيرة خاصة وأن هذه النوعية من المنشآت تعاني من مشكلات إدارية وتسويقية يمكن للتدريب حلها، كما أن التدريب له أهميته للمنشآت الانتاجية وأيضاً 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 التنوية بوضوح إلى أن الناتج لمي للمنشأة هو محصلة أداء القوى العاملة بها، ويشكل مجموع هذا الناتج في كافة المنشآت الناتج لمي 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 منهاج تجعل عدم التأكد مما ينطوي عليه المنهج المزدوج من الدراسات. فالاستثمار في برامج التدريب مرتبط برأس المال البشري الذي سبق أن أوضحنا اختلافه الغيريد عن الاستثمار في رأس المال المادي، الأمر الذي يؤدي إلى ضرورة التركيز على مشاكل مناهج التقييم<sup>4</sup>.

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 منهاج مقترن<sup>5</sup>.

### ثالثاً- 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 لدخل إدارة الأداء الأمور المهمة التالية بالنسبة لقضية التدريب:

- أن تحسين الأداء وتطويره 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 تمثل 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 أحدها<sup>6</sup>:

- 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 ومستمراً على أرض الواقع في محل الأداء ذاته، ويعتبرها الكثرون الأكثر فعالية وتأثيراً في بناء قدرات الفرد وتنمية مهاراته، وهي تعتمد مفاهيم وتقنيات التعليم بالمارسة تحت الإشراف المباشر من الرؤساء المختصين. وتشمل عمليات توجيه الأداء المتابعة المستمرة لعناصر الأداء المختلفة، الفرد القائم بالعمل، ظروف الأداء ا يط، إمكانيات ومستلزمات الأداء، وما قد يطرأ على المناخ ا يط 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 مستوى المخطط أو المستهدف، وبالتالي فتح الطريق نحو العلاج، ومن ثم يكون تشخيص الأداء هو المدخل نحو علاج

<sup>6</sup> عبد المجيد تيماوي

قصور الأداء بما يتناسب والأسباب الحقيقة التي تم الكشف عنها. ويلعب الكشف المبكر عن عيوب الأداء دوراً مهماً في فعالية التشخيص، وتعتمد فيه الإدارة على المعلومات الناتجة من المتابعة والملاحقة باستخدام نظم التقارير الفورية، والاسترشاد بلاحظات العملاء وشكواهم، 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 المستند 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 ومصادرها وأسبابها، ومن ثم أصبح الوسائل لعلاجه.

هـ- تطوير الأداء وعلاقته بالتدريب: إن تطوير الأداء هو الغاية النهاية التي تسعى إليها نظم إدارة الأداء، إذ تعامل مع مظاهر القصور التي كشف عنها عمليات تشخيص وتحليل وتقييم الأداء بالمقارنة بأهداف وخطط الأداء. والهدف إذن من التطوير هو تحقيق التعادل أو التمايز 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 تعامل مع محمل أطراف الأداء وليس مع المورد البشري فقط؛

- يخضع التدريب في ذاته لمطبق إدارة الأداء، ومن ثم تتم العمليات التالية:

1- تحديد استراتيجيات التدريب والأهداف المتوقعة منه؛

2- تحضير الأداء للقائمين بالعمل التدريبي؛

- 3- توجيهه 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 تقليله دوال الإنتاج، فشلاً تدريب العمالة غير الماهرة للوصول بها إلى عمالة شبه ماهرة قد يحتاج إلى برامج متخصصة بشكل دائم؛
- تعدد آثار التدريب وامتداد وفوائتها لتشمل الوحدات الاقتصادية بأنواعها تؤكد أن الاستثمار في التدريب قدرة على الصمود أمام التقلبات والتغيرات الاقتصادية؛
- تتحدد برامج التدريب المثلثى تبعاً للظروف السائدة في سوق العمل فضلاً عن نوعية التدريب وبالتالي يمكن تقييم الاستثمارات في برامج التدريب بطرق أكثر ملائمة لرأس المال البشري.

الوصيات:

- ضرورة اتخاذ القرارات المناسبة بخصوص الاستثمار في التدريب لتحقيق الأهداف المرجوة؛
- تقييم الاستثمار في البدائل المقترحة من البرامج التدريبية وتحليل الآثار القصيرة والأجل والطويلة الأجل على الوحدات الاقتصادية المرتبطة للاستفادة من خاصية امتداد وفورات الاستثمار لتوزيع تكاليف الاستثمار على الوحدات.

المواضيع:

<sup>1</sup>- سيد فتحي الحولي، دراسة تحليلية لمناهج تقييم الاستثمار في البرامج التدريبية، مجلة الاقتصاد والإدارة، م 2، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 1989.

<sup>2</sup>- نفس المرجع.

<sup>3</sup>- تقييم وقياس العائد على الاستثمار في التدريب، اللقاء الثالث للتوظيف والسعادة، مركز البحوث والدراسات بالغرفة التجارية الصناعية بالرياض، أيام 22-23 شوال 1424هـ / 17-18 ديسمبر 2003م

<sup>4</sup> - على عبد الوهاب، أحمد محمد بوزير، رجبي الحسن، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الملتقى السنوي الحادي عشر لمسئولي التدريب المنعقد تحت عنوان "التدريب ترف أم استثمار"، عمان المملكة الأردنية الهاشمية، 26 - 30/10/2002 م ص 6

<sup>5</sup> - David H. Metcalf, The economics of Vocational Training World Bank staff working papers, Number 713,

Washington D.C. 1985, p. 96.

<sup>6</sup> - عبد الرحمن توفيق، تقييم التدريب، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بيك) القاهرة، ص 32، ص 42.



## المؤشرات التنافسية لجامعة غداية

محمد مولود غزيل<sup>1</sup> و محمود بلال الوادي<sup>2</sup>

<sup>1</sup> كلية العلوم الاقتصادية التسيير العلوم التجارية المركز الجامعي غرداية

<sup>2</sup> جامعة عمان العربية للدراسات العليا بالأردن

غرداية ص ب 455 غرداية 47000 ،الجزائر

### مقدمة

إن مبدأ التنافس ليس وليد العصر الحديث، بل يتعدي من ان يكون ميلاده تاريخ وجود المؤسسات، فقد كانت تعيش القبائل القديمة جدا في العصور الغابرة على مفهوم القوة وفرض الوجود في الميدان، فتتنافس من أجل البقاء والسيطرة ونشر النفوذ، وذلك لم يكن بشكل عشوائي، وإنما كانت ترصد له كل الطاقات البشرية والمادية بشكل تراكمي، فقد اهتموا بالتدريب وكان من أهم الخطط الناجحة في التفوق على الاعداء والمنافسين، فقد كان التدريب يعزز القوة التنافسية للقبائل.

لن تبقى المؤسسات بكل انواعها ومستوياتها وخصائصها 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 إلى مسألةبقاء أو موت، وفي ضل تساوي العديد من المؤسسات من جانب الفرص المادية من حيث الملكية والكفاءة في استعمالها، أصبح اللعب يرتكز على مفهوم الاستثمار في العنصر البشري من أجل الضفر بالتميز والقوة التي تتميز بها المؤسسة دون غيرها، وذلك باختصار البرامج التدريبية الكفيلة بجعل المورد البشري للمؤسسة قادرا على تأمين قناة الأمان والتواجد ضمن السوق حتى الميمنة عليه.

لا يتم الحكم على الميزة التنافسية لأي مؤسسة عن طريق ادراك ما مدى تحكم المورد البشري في استعماله لمختلف الأدوات والوسائل المادية المتوفرة مثل الحاسوب ورأس المال بالمفهوم التقليدي ومحظوظ المصادر غير البشرية، وإنما يتم ذلك بالاعتماد على ما يمكن أن يحققه المورد البشري من إنجازات ابداعية وابتكارية ومتعددة عن نظيره في المؤسسات المافحة، بحيث تقود نحو تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية بالغة المستوى.

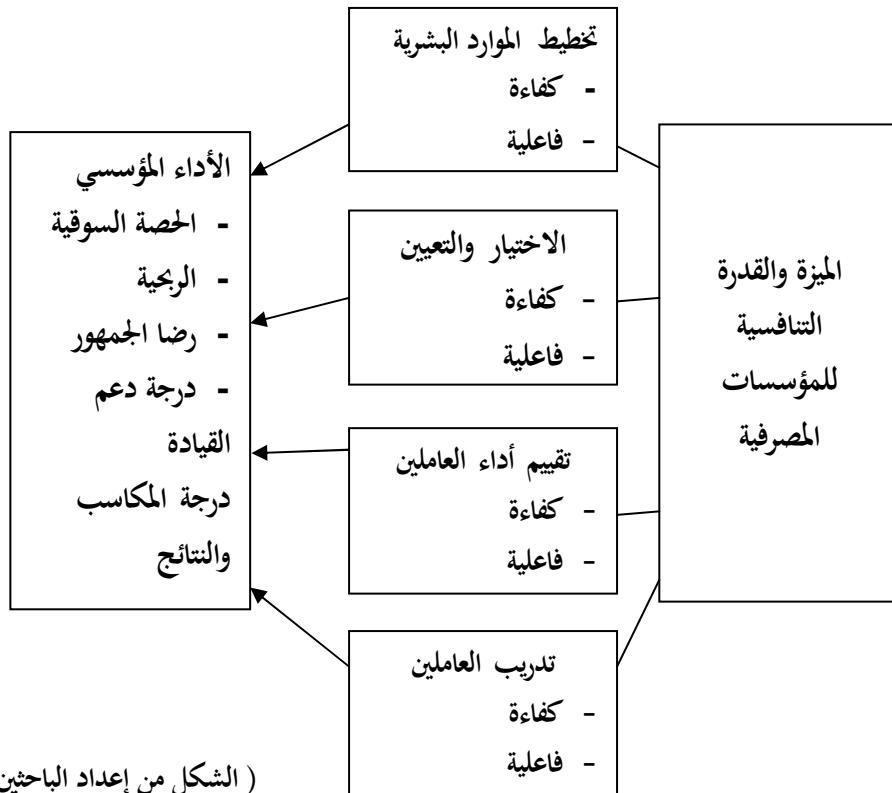
نخاول من خلال هذه الورقة العلمية المقدمة لمناقشتها ضمن هذا الملتقى الوطني، تسليط الضوء على بعض النقاط التي تعالج موضوع المورد البشري ودوره في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات بشكل عام، والمصارف بشكل خاص، وذلك بطريقة وصفية تحليلية ضمن الخطة التالية:

### المبحث الأول: الميزة التنافسية في المؤسسات المصرفية

محمد مولود غزيل و محمود بلال الوادي

أولاً: - المؤشرات الرئيسية لقياس الميزة التنافسية للمؤسسات المصرفية: في هذا الاطار، إن معالجة موضوع الميزة التنافسية يجب أن ينصب على مجموعة من النقاط الرئيسية وتقيمها كل على حدة، مع مراعاة أن كل نقطة منها يجب أن تتجزء 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



ثانياً: - مفاهيم حول مؤشرات قياس الميزة التنافسية للمؤسسات المصرفية

ولكن قبل ذلك، علينا أن نعرف ماهية المؤسسة المصرفية:

1. ماهية المؤسسات المصرفية: مفهوم المصرف: ترجع الكلمة بنك إلى أصل الكلمة الفرنسية *banque* وإلى أصل الكلمة الإيطالية *banca* وتعني هاتين الكلمتين صندوق متين لحفظ الفائس *chest* وكذا مقعد طويل لشخصين أو أكثر *bench* وتصف دلالة هاتين الكلمتين الوظيفتين الأساسيةتين التي تقوم بما المصارف التجارية ، حيث تعبر الكلمة الأولى *chest* عن وظيفة (الحماية) ويعنى 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 تحول إلى أصول مالية تمثل حقوقاً لجموع المودعين بمختلف فئاتهم.

وتعبر الكلمة الثانية **bench** عن المنضدة أو مكان تغيير النقود ويشير هذا المعنى إلى وظيفة (المعاملات)(1)

ومن الناحية العملية يرجع الأصل التاريخي لظهور البنك إلى إستخدام النقود الورقية كوسيلة للتبدل فيما بين الأفراد. ومع تطور وتوسيع عملية التبدل سواء على المستوى المحلي أو المستوى الدولي تطورت أنشطة البنك لتغطي الاحتياجات المستجدة مثل هذه الأنشطة كوسيلة من وسائل تسهيل عملية التبدل(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 بالاقتراض والإقران، كما أشير في اللغة العربية إلى أنَّ كلمة مصرف (بكسر الراء) تستخدم لمعنى (بنك) وهي مأخوذة من الصرف والصرف في اللغة العربية يعني بيع النقد بالنقد ويقصد به المكان الذي يتم منه الصرف (3)

كما ورد تعريف المصرف في قانون الكميابلات 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 بريطاني (5)

ثالثاً:- تحفيظ الموارد البشرية: هو عملية ربط الاحتياجات المستقبلية مع العرض المحمل للموارد البشرية، آخذناً 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 يعني بتطوير الموارد البشرية وتمكينها وإكسابها المهارات والقابلities المطلوبة.

3. تقييم أداء العاملين: هو التقييم الذي يزود المنظمة بتغذية عكssية عن أداء العاملين، من أجل تطويره بخطط مستقبلية، وكذلك تزويد المنظمة بوثائق داعمة للقرارات المتعلقة بالأفراد

رابعاً:- الكفاءة والفاعلية وإدارة الموارد البشرية: المفهوم والأهداف

1. مفهوم الكفاءة: الكفاءة لغة: كافأ الشيء أي سواه ومثله، وكفاءة الأمر مثله، والكافية أو الكفاءة هي المساواة والكافؤ هو النظير (8)

والكافءة: في ضوء ذلك هي القدرة على تحقيق المطلوب.

ويميز الباحث بين الكفاية والكفاءة فيرى أن الكفاية تعكس الكم أكثر منها للكيف، حيث تطرق إلى الكفاية الاقتصادية التي قال إنها تعني إنتاج المنتج بالأسلوب الحق لأقل تضحيه ممكنة من جانب المنظمة والكفاية التكنولوجية التي تعني اختيار انساب 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 يتسمى له إتقان عمله، حيث يلاحظ أن عنصري القدرة والرغبة هما محددا الكفاءة، فيقال إن الكفاية دالة في الكمية والكفاءة دالة في النوعية

2. مفهوم الفاعلية: الفاعلية لغة: الفاعل الذي قام أو يقوم بالفعل، أما الفعال فهي صيغة مبالغة من اسم الفاعل

والفاعلية في ضوء ذلك هي القدرة العملية الملمسة على تحقيق الأفعال، حيث يتعلق مفهوم الفاعلية بمدى النجاح في تحقيق الأهداف المنشودة، فإذا نجح المديرون في تحقيق أهداف المنشأة فإنهم يوصفون بأكمل فعالون، وهكذا فإن الفاعلية تتعلق بالحصول على النتائج المتواخدة. ويرى الباحث أنه بالرغم من أن الكفاية والفاعلية مرتبطة 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 أنها تلك الإدارة التي تقوم بهم 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 ومنهم الصالحيات 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.

وتعزف إدارة الموارد البشرية أنها الإدارة المسئولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف المنظمة والفرد والمجتمع.

وتتمثل أهداف إدارة الموارد البشرية بما يلي:

- الأهداف الخاصة: وتشمل الجذب والاحتفاظ والدافعة والتدريب.

- الأهداف التنظيمية: وتشمل الإنتاجية وتحسين حياة العمل والإذعان القانوني والميزة التنافسية.

- الأهداف العامة: وتشمل البقاء والتنافسية والنمو والربحية والمرؤنة.

خامساً: دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة: يرى أبو شيخة (9)، أن للإدارة الموارد البشرية دورين ومهمتين أساسيتين إدارية وشخصية، فالمهمة الإدارية تشتراك مع مختلف الوحدات التنظيمية في المنظمة وتتمثل في وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والإبداع وتحصيص الموارد. وأما المهمة الشخصية فتinarsها إدارة الموارد البشرية بدءاً بتنظيم الموارد البشرية ومروراً بالتدريب وتقديم أداء العاملين وانتهاء بالسلامة المهنية ورعاية العاملين. ويرى Dissler (2003: 11) 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 القدرة التنافسية للوحدة الاقتصادية:  
يشهد العالم تحولات سريعة نتيجة العولمة ، مما شكل بيئه جديد ملائم أكثر لانتشار الشركات المتعددة الجنسيه في مختلف دول العالم، والاستفادة من المزايا المتاحة حينما وجدت سوء على مستوى التمويل أو الانتاج أو التوزيع من أجل زيادة قدرها التنافسية ومواجهة منافسات الآخرين، وفي ظل الواقع الحالي والمتخلف لوحداتنا الاقتصادية فإن التحول لمواجهة ذلك التطور لابد من ان يكون بمقدمة بشريه تمتلك المعرفه والكفاءه العلميه والخبرة الازمه.

وهكذا تبرز أهمية الموارد البشرية في مجال التنمية ، انتلاقاً من كون ان العنصر البشري هو الوسيله والغاية في نفس الوقت في عملية التنمية ، وعليه فإنه لايمكن الحديث عن التنمية دون الحديث عن تنمية الموارد البشرية ، فتنمية الموارد البشرية تعتبر شرط سائق واساسي لتحقيق التنمية.

أولاً: - تنمية الموارد البشرية:

تعرف بأنما اعداد العنصر البشري اعداد صحيحاً بما يتافق واحتياجات المجتمع ، على اساس انه بزيادة معرفة وقدرة الانسان يزداد ويتطور استغلاله للموارد الطبيعية ، فضلاً عن زيادة طاقاته وجهوده (10). وقد اشار تقرير التنمية البشرية الصادر عن الامم المتحدة سنة 1990 أن التنمية

البشرية تعنى بتوسيع نطاق الاختيار أمام الأفراد وذلك بزيادة فرصهم في التعليم والرعاية الصحية والدخل والعماله (11). وقد تطور مفهوم تنمية الموارد البشرية (12) ولم يعد يقتصر فقط على التعليم والتدريب، بل أصبح يركز على تطوير أنماط التفكير والسلوك، ونوعية التعليم والتدريب، ونوعية مشاركة الجمهور في اتخاذ القرارات وال العلاقات 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 (الأجر والرواتب والكافيات والحوافز) + المحافظة (الرعاية الاجتماعية والنفسية والاقتصادية) + الضبط (الاشراف والتوجيه) + التنمية (التدريب ورفع الكفاءة).

إن معنى ذلك ان كل ما يدفع 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 الأمم المتحدة (14) الى ان تنمية الموارد البشرية ترتكز على:

أ. أن يعيش الإنسان حياة مديدة وصحية.

ب. أن يكتسبوا المعارف العلمية.

ت. أن يحصلوا على الموارد الازمه لمستوى معيشة لائق.

ثانياً:- الموارد البشرية في عصر العولمة:

إن العالم يتعامل اليوم في اقتصاد مفتوح ضمن قرينه صغيره تدعى العالم نتيجة تطور التكنولوجيا فأصبح ينظر الى الموارد البشرية كرأس مال متحرك ، والعلوته من منظور اداري هي عولمة النشاط المالي والتسوقي والانتاجي والتكنولوجي والمعلوماتي ، أي عولمة اسوق المال والسلع والخدمات والتكنولوجيا والعماله.

إن التحول من المؤسسة التقليدية (15) بكل أشكالها (تنظيم هرمي، مركزية، الاعتماد على التجربة,...الخ) الى المؤسسه المعاصره (تنظيم مفاطح وشبيكي، تكامل فريق العمل، الالامركيه، الاستراتيجيه، المعلومات,...الخ) يقوم اساساً على نوعية وخصائص الموارد البشرية، فإذا توافرت القدرة مع الرغبه في إطار منسجم ومتفاعل تصبح الموارد البشرية هي المدخل الاستراتيجي لادارة اهم اصول المؤسسه بهدف تحقيق ميزه تنافسيه.

ولغرض تطوير الموارد البشرية في عصر تكنولوجيا المعلومات فأن ذلك يتطلب  
مجموعه من الآليات:

1. تحديد التوقيع العامله: تحتاج أي وحده اقتصاديه إلى موارد بشريه تؤدي من خلالها النشاط الذي تقوم به، وعليه يجب أن تقوم بتحديد احتياجاتاً 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 عماله غير مناسبة في الأعمال والوظائف، وجود أعداد غير مناسبة منها أيضاً، مما يؤدي في النهاية إلى اضطراب العمل، وزيادة تكلفة العمالة بما يجب أن تكون. ويعتمد تحظيط 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.

تحظيط 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 تحظيط الموارد البشرية يعني أساساً تحديد أعداد ونوعيات العمالة المطلوبة خلال فترة الخطة.

2. تدريب الموارد البشرية: هو إعداد الفرد وتدربيه على عمل معين لتزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله جديراً بهذا العمل وكذلك اكتسابه 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 والمعرف الفنية لاداء الاعمال.
- ب. سرعة تفريغ الاعمال بصورة صحيحة.
- ت. ضمان سلامة العامل لانه كلما زاد التدريب على استخدام الاله أصبح في استطاعته تجنب الضرر وتفادى الاخطار.

3. إعادة هندسة العمليات: يرتبط تحسين الانتاج بعملية إعادة هندسة العمليات والتي يقصد بها اجراء تغييرات جذرية 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 اعادة هندسة العمليات
- تشكيل فرق العمل
- تغيير طبيعة العمل
- التحول من الوظائف المراقبة إلى الوظائف الممكنة.
- التحول من التدريب إلى التعليم

4. تقييم الاداء: هي العملية التي تصمم لتقدير مانعجه الفرد، وتعد عملية تقييم الاداء مهمه بالنسبة لخاصة الموارد البشرية لانه من خلالها يمن الاستفاده من ايجاد الطاقه الانتاجيه للموارد البشرية والتي عادة مايصعب قياسها ، حيث ان العوامل التي تساعده للوصول الى هذا التقييم مثلاً: 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 العلاوه أو الترقية.  
ت. يساعد في مقارنة العمل المنجز مع العمل المتوقع، وتحديد الاجراءات التصحيحية  
الواجب釆خذها.

### ثالثاً: - دور الموارد البشرية في تحسين القدرة 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 الحضارة الصناعية ذات المحتوى المادي الى الحضارة المعلوماتية ذات المحتوى الفكري (20)، وهذا أدى إلى اتساع المنافسة وشراستها بين مختلف الشركات والمجتمعات.

خلاصة القول وصفوفته: هو أن من أهم مقومات الميزة التنافسية ان لم تكن اهمها على الاطلاق هي الموارد البشرية، لأن كيفية تحكم الشركة بمواردها المختلفة (إدارية، تنظيمية، معلومات، بشرية) هي أن تكون تحت سيطرة القدرة العقلية التي تمتلكها هذه الموارد البشرية.

### المواضيع:

1- غيد سويم، إدارة المصادر التقليدية والإسلامية مدخل مقارن، (القاهرة: دار الطاعة الحديثة، بدون تاريخ)، ص 11-10.

2- رمضان الشرح وآخرون، البنوك التجارية، (الكويت: ذات السلاسل للطباعة النشر والتوزيع، 1999م)، ص 17.

3- رمضان الشرح 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 الادارية: المفاهيم، الاسس، التطبيقات، الطبعه الاولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان،الأردن، 2000

11- الأمم المتحدة، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تقرير التنمية البشرية لعام 1990، وكالة الأهرام للتوزيع، القاهرة، مصر، 1991.

12 - مكتب العمل العربي ، الموارد البشرية الغربية ودورها في الحياة الاقتصادية، مجلة العمل العربي، منظمة العمل العربيه، القاهرة ، عدد 98 ، 1997

13- علي السلمي ، ادارة الموارد البشرية ، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة ، 1997

14- الأمم المتحدة ، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تقرير التنمية البشرية لعام 1995، دار العالم العربي للطبعه،

محمد مولود غزيل و محمود بلال الوادي

القاهرة، 1995

15- احمد سيد مصطفى ، مصدر سبق ذكره

16- علي الشرقاوي ، ادارة النشاط الانتاجي في المشروعات الصناعيه ، دار النهضة العربية للطبعه والنشر، بدون  
سنة طبع

17- محمد رفيق الطيب ، مدخل للتبسيير اساسيات وفطائق وتقنيات، الجزء الثاني ، دار النهضة العربية للطبعه والنشر،  
بيروت، 1981

18- ديسيلر جاري. ترجمة محمد سيد احمد عبد المتعال ، ادارة الموارد البشرية، دار المريخ ، المملكه العربيه السعوديه،  
2003

19- جميل احمد توفيق ، ادارة الاعمال ، دار النهضة العربية للطبعه والنشر ، بيروت، 1981

20- راجي عنایت ، العالم سنة 2000 مستقبل جديد للبشر ، دار الشروق ، الطبعه الرابعه، 1995