

جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

دور العنصر البشري في تحسين جودة الخدمات المصرفية
حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية
"BADR"

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

إشراف الدكتور:

زيدان محمد

إعداد الطالبة:

خلوف زهرة

لجنة المناقشة

رئيسا
مقررا
ممتحنا
ممتحنا
ممتحنا

د.البشير عبد الكريم
د.زيدان محمد
د.علي عبد الله
د.بريش عبد القادر
أ. عرابة رابح

السنة الجامعية: 2006-2007



BADR

الإهداء

وجدت الدنيا جميلة حين حدثتني عن جمالها
ووجدت الأحلام ممكنة حين حدثتني عن الإرادة و التحدي
و أدركت سر الوجود حين علمتني أن أشكر لمن أحسن إلي
كنت بجانبني دائما الأب و الأخ و الصديق
إليك أقدم حصيلة جهدي الذي بذلته لتراني أواجه صعاب الحياة

أبوي العنون

العطاء كلمة من كلمات..عينك الساهرة، و الطهر الذي تحمله روحك
و العنان الذي أشعر به لأن قلبك معي
و العمد الذي قطعته على نفسي أن لا أنسى فضلك على ما حبيت
إلى الشمعة التي تذوب لتضيء شموعنا . . .

أمي الحبيبة

الحب و العنان اللذان منحاني القوة و التصميم و المتابعة
جمعتنا المسرات و الذكريات و الأحلام و جعلتنا قلبا واحد
جمعنا بيت واحد عشنا فيه شوقية الطفولة و عنقوان الشباب
إلى الذين شاركوني حلو الحياة و مرها

إخوتي و أخواتي الأعزاء

صحتكم اختيار، و قربكم أنس و محبة
و ثقتي بكم تجعلني أشعر أن الدنيا لن تخذلني مادمتنا معا . . .

صديقاتي الوفيات

تشكرات

بادئ ذي بدء، نحمد الله عز وجل الذي وفقنا لإنجاز هذه المذكرة التي هي ثمرة سنوات عديدة من المشوار الدراسي.

نتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ المشرف الذي تتبع هذا العمل و أحاطه بالرعاية و الاهتمام
الدكتور زيدان محمد .

كما نشكر الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة و إثراء هذه المذكرة و خاصة
من لم يبخل بوقته علينا رغم انشغالاته
الدكتور علي عبد الله.

نشكر كذلك عميد كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير بجامعة حسيبة بن بوعلوي
الدكتور كتوش عاشور .

نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من أمدنا بمساعداته العلمية و المعنوية خاصة
الدكتور بريس عبد القادر.

أتقدم بتشكراتي الخالصة لصديقتي الوفية على المساعدات المعنوية ومساندتها لي في مشواري
الأستاذة مرقاش سميرة

إلى كل أساتذة و طلبة جامعة حسيبة بن بوعلوي بالشلف .

الطالبة خلوف زهرة

الفهرس

أ-و	المقدمة
	الفصل الأول: مقدمة في الخدمات المصرفية
01	تمهيد
02	المبحث الأول: الخدمات: المفاهيم، الخصائص و الأنواع
02	المطلب الأول: أهمية الخدمات في النشاط الاقتصادي
05	المطلب الثاني: مفهوم وطبيعة الخدمة
06	المطلب الثالث: خصائص الخدمات
11	المطلب الرابع: تصنيف الخدمات
16	المبحث الثاني: مزيج الخدمات المصرفية
16	المطلب الأول : ماهية الخدمة المصرفية
26	المطلب الثاني: مزيج الخدمات المصرفية ودورة حياتها
36	المطلب الثالث: تطوير الخدمات المصرفية
47	المبحث الثالث: جودة الخدمات المصرفية
47	المطلب الأول: مفاهيم عن جودة الخدمات المصرفية و محدداتها
51	المطلب الثاني: قياس مستوى جودة الخدمة المصرفية
54	المطلب الثالث: أبعاد جودة الخدمات المصرفية
62	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة المعاصرة
63	تمهيد
64	المبحث الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية المعاصرة
64	المطلب الأول: ماهية الموارد البشرية
73	المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية المعاصرة
83	المطلب الثالث: العوامل البيئية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية
87	المبحث الثاني: تنظيم إدارة الموارد البشرية
87	المطلب الأول: موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة

93	المطلب الثاني: أشكال تنظيم إدارة الموارد البشرية.....
98	المطلب الثالث: تنظيم علاقة إدارة الموارد البشرية بإدارة التسويق.....
99	المبحث الثالث: الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية.....
99	المطلب الأول: اكتساب الموارد البشرية عن طريق التخطيط و الاختيار و التعيين.....
105	المطلب الثاني: المحافظة على الموارد البشرية عن طريق الأجور و الحوافز.....
111	المطلب الثالث: تنمية الموارد البشرية بالتكوين و تقييم الأداء.....
119	خلاصة الفصل.....
	الفصل الثالث: تكوين العنصر البشري كمدخل من مداخل تحسين جودة الخدمات

المصرفية

120	تمهيد.....
121	المبحث الأول: ماهية التكوين.....
121	المطلب الأول: طبيعة التكوين.....
128	المطلب الثاني: مبادئ التكوين و أبعاده.....
132	المطلب الثالث: أهمية و أهداف التكوين.....
144	المبحث الثاني: نظام التكوين.....
144	المطلب الأول: تعريف نظام التكوين.....
145	المطلب الثاني: مكونات نظام التكوين.....
150	المبحث الثالث: سيرورة عملية التكوين.....
150	المطلب الأول: تحديد الاحتياجات التكوينية.....
161	المطلب الثاني: تصميم البرنامج التكويني.....
175	المطلب الثالث: تنفيذ و تقييم البرنامج التكويني.....
184	خلاصة الفصل.....

الفصل الرابع: واقع التكوين في بنك الفلاحة و التنمية الريفيه (BADR)

185	تمهيد.....
187	المبحث الأول: مراحل تطور النظام المصرفي الجزائري.....
187	المطلب الأول: مرحلة إقامة جهاز مصرفي وطني.....

190	المطلب الثاني: الإصلاحات المالية و المصرفية.....
202	المطلب الثالث: واقع المنظومة المصرفية الجزائرية في المرحلة الراهنة.....
206	المبحث الثاني: مكانة بنك الفلاحة والتنمية الريفية ضمن الهيكل المصرفي الجزائري.....
206	المطلب الأول: نشأة و تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية.....
213	المطلب الثاني: دور بنك الفلاحة والتنمية الريفية في تمويل الاقتصاد الوطني.....
225	المطلب الثالث: التنظيم على مستوى بنك الفلاحة و التنمية الريفية.....
228	المبحث الثالث: دور الموارد البشرية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية.....
228	المطلب الأول: حالة الموارد البشرية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية.....
233	المطلب الثاني: أهمية عملية التكوين في تفعيل دور الموارد البشرية في بدر.....
246	خلاصة الفصل.....
247	الخاتمة.....
253	قائمة الجداول والأشكال.....
255	قائمة المراجع.....
266	الملاحق.....

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
4	نسب الفئة العاملة في الخدمات في بعض البلدان سنة 1996	01/1
12	معايير تصنيف الخدمات	02/1
35	الإستراتيجيات التسويقية في دورة حياة الخدمة المصرفية	03/1
58-57	أبعاد جودة الخدمة	04/1
79	مظاهر الاختلاف بين إدارة الموارد البشرية التقليدية و إدارة الموارد البشرية الجديدة	01/2
212	مراحل تطبيق عملية إرسال الشيك عبر الصورة	01/4
214	أنواع وعدد عملاء بنك بدر في 2001/12/31	02/4
215	تطور حجم موارد بنك بدر من 2001/12/31 إلى 2004/12/31	03/4
222-221	قائمة الوكالات الموجود فيها بنك الجلوس	04/4
227-226	ترتيب المجموعات الجهوية للاستغلال والوكالات الرئيسية التابعة للبنك وفقا لحجم الموارد في 2003/06/30	05/4
229-228	حالة الموارد البشرية في البنوك العمومية الجزائرية	06/4
230	توزيع العمال في بنك الفلاحة و التنمية الريفية من سنة 2000 إلى سنة 2006	07/4
238-237	التكوين في بنك الفلاحة و التنمية الريفية حصيلة 2003	08/4
240-239	توزيع تكاليف التكوين لسنة 2004	09/4
244	أنواع التكوين المطبقة في سنة 2006	10/4

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
3	مساهمة قطاع الخدمات في تشكيل الناتج المحلي الإجمالي (Pib) لبعض البلدان	01/1
9	تلازم عملية الإنتاج و الاستهلاك في حالة السلع و الخدمات	02/1
28	دورة حياة الخدمة المصرفية	03/1
36	تطوير مزيج الخدمات المصرفية	04/1
38	مصادر تطوير الخدمات المصرفية	05/1
49	مفهوم جودة الخدمة	06/1
55	الأبعاد الأولية لجودة الخدمة	07/1
59	الوزن النسبي لأبعاد جودة الخدمة	08/1
96	إدارة الموارد البشرية في هيكل الأقسام	01/2
97	إدارة الموارد البشرية في الهيكل المركزي	02/2
143	أنواع التكوين في المنظمة	01/3
145	نظام التكوين في المنظمة	02/3
154	فجوة الأداء	03/3
155	العلاقة بين دافعية العامل و قدراته	04/3
159	تحليل التنظيم و الوظائف و الفرد	05/3
201	هيكل النظام المصرفي الجزائري حتى نهاية 2004	01/4
208	الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية	02/4
214	أنواع و عدد عملاء بنك بدر في 2001/12/31	03/4
216	تطور حجم موارد بنك بدر من 2001/12/31 إلى 2004/12/31	04/4
230	توزيع العمال في بنك الفلاحة و التنمية الريفية من سنة 2000 إلى سنة 2006	05/4
236	طريقة تقييم أداء العامل	06/4

المقدمة

لقد طرأت تطورات عديدة على عالم الأعمال في ظل اندماج المؤسسات في الاقتصاد العالمي وانتشار مفهوم العولمة الاقتصادية وارتفاع حدة المنافسة المحلية والعالمية، من أهمها زيادة الاهتمام بقطاع الخدمات مقارنة بالقطاعات الأخرى، وهذا ما أدى بالقطاع الخدمي عامة والمالي خاصة إلى زيادة الاهتمام بخدمة العميل، وعرض الخدمات بالجودة والسعر المطلوبين.

إن الخدمات المصرفية متنوعة ومتعددة ويظهر ذلك في اقتصاد السوق، وقد تطورت بشكل كبير وواسع من حيث النوع والكم، ولغرض تقييم كفاءة أداء العمل المصرفي خلال فترة معينة، فإن ذلك يعني ضرورة تحديد الأهداف التي تضمن للبنك وصوله إلى تحقيق غايته في الربحية المنشودة دون الإخلال بالتوازنات المتعلقة بالأهداف الأخرى، ثم يتم مقارنة المتحقق مع هذه الأهداف وتحديد مستوى التحقق والانحرافات والبحث عن الأسباب التي أدت إلى حصول الانحرافات عن طريق إجراء تشخيص للظروف المحيطة بالبنك و تأثير نقاط القوة و الضعف في مستوى الأداء.

إن جودة الخدمات المصرفية تعتبر مقياس للدرجة التي يرقى إليها مستوى الخدمة المقدمة للعملاء ليقابل توقعاتهم، وبالتالي فإن تقديم خدمة ذات جودة متميزة، يعني تطابق مستوى الجودة الفعلي مع توقعات العملاء أو التفوق عليها في بعض الأحيان، وهذه التوقعات تبني على أساس أبعاد تتم من خلالها الحكم على جودة الخدمة المقدمة من طرف البنك، والذي يعتبر أداء موظف الخدمة من أهمها باعتبار أن هذه الأخيرة عبارة عن أداء وليس منتج مادي.

لقد زادت أهمية جودة الخدمة كأساس لتحقيق التميز في البنوك والمؤسسات المالية وبالتالي أصبح مستوى جودة أداء الخدمة المصرفية أحد الأسلحة التنافسية في تأمين الاستمرار والنمو للمؤسسات الخدمية عموما والبنوك على وجه الخصوص، وأصبحت الخدمة المميزة هي الأساس في المفاضلة بين بنك وآخر حيث تشابهت عروض جميع البنوك تقريبا في كافة الخدمات المصرفية التي تقدمها للعملاء، الأمر الذي تطلب الاعتماد على الابتكار والإبداع في أداء الخدمة المصرفية، واللذان لا يمتلكهما إلا العقل البشري، فالخدمة المصرفية مرتبطة ارتباطا وثيقا بمن يقدمها، وجودة الخدمة تتوقف إلى درجة كبيرة على كفاءة القائم بأدائها، لذا يتوجب على الإدارة القيام بتنمية مهارات العاملين عن طريق التكوين المستمر، فيما يخص استعمال التسهيلات المادية أو فيما يخص الجوانب المتعلقة بمعاملة العملاء وكيفية استقبالهم فمن المتفق عليه أن هناك مجموعة من المهارات والقدرات التي يجب أن يتصف بها العاملون بالبنوك خاصة هؤلاء من لهم اتصال مباشر بالعملاء، إذ لا يمكن تحقيق أهداف البنك بدون تعبئة لموارده

البشرية، فالبنوك تتطور بأفكار وجهود موظفيها ولكي يحققوا هذا الدور المنوط بهم ينبغي أن يكونوا على مستوى عال من الكفاءة والفاعلية في أداء وظائفهم وأن يدركوا حقيقة أن العملاء يشتركون في الواقع مجموعة من المنافع و حلولاً لمشاكل ولا يشتركون الخدمات المصرفية في حد ذاتها.

أولاً: إشكال البحث

إن معالجة موضوع دور العنصر البشري في تحسين جودة الخدمات المصرفية يدفعنا إلى البحث في الإجابة عن الإشكال الذي يتمحور حول السؤال الجوهرى التالى:

ما الدور الذي يلعبه العنصر البشري في تطوير الخدمات المصرفية؟ وما هي الإستراتيجية التي يجب على البنوك إتباعها لتفعيل هذا الدور، وبالتالي تحقيق أهدافها من جهة، و تنمية قدراتها التنافسية في ظل المتغيرات التي تعرفها السوق المصرفية من جهة أخرى، خاصة وأن الجزائر تستعد للاندماج في الاقتصاد العالمى من خلال الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة؟

هذا الإشكال يتفرع منه مجموعة من الأسئلة يمكن طرحها على النحو التالى:

1. ماذا يمكن أن يقدم البنك من خدمات للعملاء؟ وما هي المداخل الأساسية لتحسين جودة هذه الخدمات؟
2. ما هي مكانة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة المعاصرة؟
3. كيف يمكن لنظام التكوين أن يساهم في تنمية الموارد البشرية؟
4. ما مدى فعالية نظام التكوين في تنمية الموارد البشرية لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية؟ وإلى أي مدى يساهم هذا النظام في تحسين جودة الخدمات المقدمة؟
5. هل التطوير في أداء الموارد البشرية يؤدي بالضرورة إلى تحسين مستوى أداء الخدمة؟

ثانياً: فرضيات البحث

على ضوء ما تقدم وأملا في تحقيق أهداف البحث يمكن تحديد مجموعة من الفرضيات التي نسعى لاختبارها في دراستنا و هي على النحو التالى:

- 1 - تتميز الخدمات المصرفية بالنمطية، وهذا ما يستدعي من كل بنك تطوير مزيجه الخدمي بشكل يميزه عن باقي منافسيه في السوق المصرفية.
- 2 - لإدارة الموارد البشرية مكانة مهمة في المؤسسة المعاصرة، كون العنصر البشري حلقة وصل بين مختلف الإدارات الفرعية الأخرى.
- 3 - تحسين أداء الموارد البشرية أهم مدخل من مداخل تحسين جودة الخدمات المصرفية.

4- إن التكوين المستمر للعنصر البشري يساعد على التحكم أكثر في التقنيات الحديثة ومنه في رفع مردودية البنك.

5- يولي بنك الفلاحة والتنمية الريفية اهتماما كبيرا للعنصر البشري، لذ يعمل على تحسين قدراته ومهاراته من خلال عملية التكوين.

ثالثا: دوافع اختيار الموضوع

- إن الدافع الرئيسي الذي جعلني أختار هذا الموضوع يعود بالدرجة الأولى إلى ضعف اهتمام القائمين على البنوك العمومية بالعنصر البشري، ومحاولك إبراز دوره في تحسين جودة خدمات تلك البنوك في ظل المناخ المصرفي الجديد الذي أفرزته الإصلاحات المصرفية التي عرفتها المرحلة الانتقالية والتي أدت إلى انفتاح السوق المصرفية على القطاع المصرفي الخاص الوطني والأجنبي.

- هناك إجماع من جانب الباحثين و الممارسين على أن الموارد البشرية من أهم موارد المؤسسة، وعلى الرغم من ذلك، فإن هذه الموارد لم تلق الاهتمام الكافي مقارنة برأس المال المادي أو المالي.

- إبراز الدور الفعال للموارد البشرية داخل المؤسسة، لأنه رغم الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية إلا أنه لم تبدل أي جهود حقيقية لتحديد أو تصنيف الأنماط أو النوعيات المختلفة لمهارات هذه الموارد حيث أشارت بعض الأبحاث إلى أن معدل العائد على الاستثمار في رأس المال البشري يفوق معدل العائد على الاستثمار في رأس المال المادي.

- الميل الطبيعي والرغبة في البحث والاستطلاع في موضوع الموارد البشرية، ومعرفة حالة هذه الأخيرة في المؤسسات الجزائرية عموما والبنوك على وجه الخصوص.

رابعا: أهداف البحث

إن الهدف من هذا البحث يكمن في :

- 1 تسليط الضوء على موضوع الموارد البشرية في المؤسسات بصفة عامة والبنوك بصفة خاصة.
- 2 إظهار مدى تطبيق وممارسة التكوين على مستوى البنوك.
- 3 توفير مادة نظرية وميدانية حول هذا الموضوع لزملائي الباحثين، ومن ثم محاولة إثراء المكتبة ببحث جديد يكون دعما لمن يريد تعميق البحث في هذا الموضوع.

خامسا: أهمية البحث

تتمثل أهمية البحث فيما يلي:

1- ما يمكن أن يساهم به هذا البحث في إثارة الباحثين الأكاديميين والممارسين لموضوع الموارد البشرية في البنوك إلى أهمية تناول دراسة تأثير أداء الموارد البشرية على جودة الخدمات المصرفية ودورها في تحقيق رضا العملاء.

2- محاولة تحسيس المهتمين وبوجه خاص القائمين على البنوك العمومية بضرورة إعطاء أهمية للموارد البشرية ضمن إستراتيجية البنك باعتبارها مصدر لإكسابها ميزة تنافسية في السوق المصرفية.

3- محاولة إثراء الموضوع بمرجع جديد وباللغة العربية نظراً للنقص الملاحظ في هذا المجال.

سادساً: حدود البحث

بغرض أن تكون دراستنا في المستوى الذي نطمح إليه قمنا بوضع محددات للبحث والتي كانت على الشكل التالي:

- إن مداخل تحسين جودة الخدمات المصرفية عديدة، لكننا قمنا باختيار أهم مدخل من بينها، وهو العنصر البشري لما لهذا الأخير من تأثير مباشر على أداء البنك من جهة، ونظر الاحتكاكه المباشر بالعملاء من جهة أخرى.

- إن موضوع تنمية الموارد البشرية موضوع واسع، لذلك ارتأينا أن نقتصر دراستنا على التكوين دون غيره من الوظائف كتقييم الأداء، التحفيز.. الخ.

- اقتصرنا الدراسة على بنك الفلاحة والتنمية الريفية باعتباره البنك الأكثر انتشاراً عبر كامل التراب الوطني والذي يحوز على أكبر عدد من العملاء، كما يولي أهمية كبيرة للعنصر البشري، دون البنوك العمومية الأخرى.

سابعاً: منهج البحث

إن المنهج المتبع للإجابة عن إشكالية البحث وإثبات صحة الفرضيات المتبناة ينطوي على جانبين هما:

1. الجانب النظري: تم إتباع المنهج الاستنباطي المساعد على عرض المبادئ العلمية والمفاهيم

الأساسية لمكونات الدراسة وذلك من خلال الرجوع إلى المراجع العلمية العربية والأجنبية والمتمثلة في الكتب والدوريات ذات الصلة بموضوع البحث، بالإضافة إلى الأبحاث والدراسات ونتائج المنتقيات والندوات التي تمت في هذا الشأن.

2. الجانب الميداني (دراسة حالة): يتم إتباع المنهج الاستقرائي من خلال محاولة استخلاص بعض

النتائج التي من شأنها أن تساعد في تحقيق هدف البحث، وذلك من خلال استقراء المعطيات والمعلومات الموثقة، أو من خلال إجراء المقابلات الشخصية مع مسؤولي الإدارة بالبنك، وذلك للحصول على آرائهم ووجهات نظرهم في الموضوع، وبالتالي اختبار صحة فرض الدراسة.

ثامنا: الدراسات السابقة في الموضوع

ركزت الدراسات على محاولة معرفة رضا العملاء عن مستوى الخدمات المقدمة لهم، وأيضا على معرفة العوامل المؤثرة في ردود أفعال العملاء عن التعامل مع تلك البنوك، بغرض التوصل إلى بعض المؤثرات التي تساعد في ترشيد سياسات تسويق الخدمات المصرفية من قبل البنوك، بما يحقق للعملاء أعلى درجات الثقة أو الرضا عنها.

سنتناول شرحا مختصرا لبعض الدراسات فيما يلي :

- دراسة 1983 D.Buswell :

استهدفت هذه الدراسة قياس اتجاهات عملاء البنوك والمؤسسات المالية لتقويم جودة الخدمة المقدمة لهم، حيث أظهرت الدراسة أن أهم العوامل المستخدمة في التقويم والتي تتمثل في المعرفة الوظيفية المتوفرة لدى موظفي البنك، القدرة على الاتصال، خبرة موظفي البنك ومهاراتهم، تصميم فروع البنك، إمكانية البنك في تصميم نظام يمكن من خلاله تقديم خدمات تتماشى مع التطورات التكنولوجية والمعلوماتية من خلال عمليات تحويل الأموال و أساليب تمويل التجارة الخارجية وغيرها.

- دراسة 1984 C.Gronroos :

اتجهت هذه الدراسة إلى بناء نموذج لمفهوم جودة الخدمة، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك ثلاثة معايير للحكم على جودة الخدمة وهي:

1. الجودة الفنية: وتعني ما يحصل عليه العميل نتيجة تفاعله مع مقدمي الخدمة وبذلك يمكن تقويم الجودة الفنية عن طريق العميل.
2. الجودة الوظيفية: لعميلة أداء الخدمة نفسها، أي الكيفية التي بها تقديم الخدمة، ويتصل هذا الجانب بالتفاعل بين القائم بأداء الخدمة والمستفيد منها ، ويتضمن هذا الجانب اتجاهات وسلوك مقدمي الخدمة نحو العميل، والعلاقات الشخصية المتبادلة بين العملاء ومقدمي الخدمة.
3. البعد الخاص بسمعة البنك: ويشير هذا الجانب إلى الكيفية التي يدرك العملاء جودة خدمات محل التعامل، وبذلك ترتسم لديهم صورة ذهنية تنعكس من الجودة الفنية والجودة الوظيفية للبنك، وهي سوف تؤثر في النهاية على إدراك العملاء للبنك ومدى تميزه عن البنوك الأخرى.

- دراسة عوض بدير الحداد 1991:

أجريت هذه الدراسة على البنوك التجارية المصرية بهدف تحديد المهارات والكفاءات الضرورية المطلوب توفرها فيمن يشغل وظيفة تتعلق بخدمة العملاء في البنوك من وجهتي نظر عملاء البنك وموظفي الخدمة المحتكين مباشرة بالعملاء. كما استهدفت أيضا تقويم درجة مستوى أداء تلك المهارات

والكفاءات عند اللقاء الفعلي مع العملاء، بالإضافة إلى دراسة تأثير الخدمة المقدمة على السلوك الاستهلاكي للعميل في استعداده للتعامل مع البنك مستقبلاً ورضاه التام بمستوى الخدمة وأساليب تقديمها له. وقد أوصت الدراسة بأن تهتم البنوك بتطوير وتنمية مهارات وقدرات موظفي البنوك عن طريق التدريب المستمر والاستفادة من تجارب البنوك الرائدة في هذا المجال.

تاسعا: محتويات البحث

في هذا الإطار قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاثة فصول نظرية وفصل تطبيقي

الفصل الأول: الخدمات المصرفية، فتعرضنا في مبحثه الأول لمفاهيم وخصائص وأنواع الخدمات وفي الثاني لمزيج الخدمات المصرفية وفي الثالث لجودة الخدمات المصرفية.

الفصل الثاني: فقد تناولنا فيه أهمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة المعاصرة، فتعرضنا في مبحثه الأول إلى مدخل لإدارة الموارد البشرية المعاصرة والثاني لتنظيم إدارة الموارد البشرية وفي الثالث للوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية.

الفصل الثالث: التكوين كمدخل من مداخل تحسين جودة الخدمات، فقد تناولنا في مبحثه الأول ماهية التكوين و في الثاني نظام التكوين وفي الثالث سيرورة عملية التكوين.

الفصل الرابع: الجانب العملي أو الميداني، واقع التكوين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية حيث تعرضنا في مبحثه الأول إلى مراحل تطور النظام المصرفي الجزائري وفي مبحثه الثاني مكانة بنك الفلاحة والتنمية الريفية ضمن الهيكل المصرفي الجزائري وفي مبحثه الثالث دور الموارد البشرية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

عاشرا: صعوبات البحث

لقد واجهتنا صعوبات و مشاكل جمة في مسيرة إعدادنا هذا البحث، أردنا الإشارة إليها بغية لفت نظر الباحثين من أجل تفاديها مستقبلاً، كما نود لفت اهتمام المسؤولين من أجل تسهيل مهمة الباحثين مستقبلاً، و كذا ترشيد التعامل معها، ويمكن إبراز أهم هذه الصعوبات في الآتي:

- قلة المراجع وخاصة تلك التي تعالج مواضيع الموارد البشرية في البنوك والجودة في قطاع الخدمات.
- اختلاف آراء ووجهات نظر كتاب الإدارة والتسيير حول موضوع تكوين الموارد البشرية، مما يصعب مهمة الباحث في تحديد اتجاه معين.
- صعوبة الحصول على المعلومات من الجهات الرسمية، والموقف السلبي من طرف بعض المسؤولين وعدم اكثرائهم بأهمية البحث العلمي، الأمر الذي جعلنا نرفع التحدي بالتصميم المتزايد والإصرار على إتمام هذا البحث المتواضع وعلى هذه الصورة مهما بلغت الصعوبات، ولو على حساب الوقت.

تكملي

من أهم التحولات في عالم الأعمال في الفترة الراهنة هو زيادة الإهتمام بصناعة الخدمات مقارنة بالقطاع الصناعي، فلفترة طويلة من الزمن كان الإهتمام منصبا على القطاع الصناعي ودوره في تحقيق خطط التنمية على مستوى الدول ومن ثم على مستوى منظمات الأعمال، ولكن في الآونة الأخيرة انخفض الدور والأهمية النسبية لهذا القطاع وزاد الإهتمام بقطاع الخدمات كمحور أساسي في تشكيل القطاعات الإقتصادية المختلفة وكمحور هام لدخل الدولة.

ويلاحظ أن الإهتمام بصناعة الخدمات يرتبط أساسا بمستوى المعيشة ودخول الأفراد داخل المجتمع ففي ظل ارتفاع مستويات المعيشة وزيادة متوسط دخل الفرد تزيد حاجته إلى الخدمات المصرفية والسياحية والفنادق.

يتناول هذا الفصل بالشرح والتحليل المقصود بالخدمات بصفة عامة والخدمات المصرفية بصفة خاصة والخصائص المميزة لها، كما يتم التطرق إلى الخدمات المصرفية المستحدثة التي تتعامل فيها البنوك وكيفية تطويرها، كما يتعرض هذا الفصل إلى أهمية جودة الخدمات المصرفية باعتبار أن جودة الخدمات المصرفية أهم عنصر من عناصر التنافسية التي يجب على البنوك اكتسابها، وعليه سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: الخدمات، المفاهيم، الخصائص والأنواع.

المبحث الثاني: الخدمات المصرفية.

المبحث الثالث: جودة الخدمات المصرفية.

المبحث الأول: الخدمات: المفاهيم، الخصائص و الأنواع

تعتبر الخدمة محور النشاط التسويقي للمؤسسة، أي تمثل موضوع التبادل بين المؤسسة وأسواقها وعلى ذلك سنتناول في هذا المبحث مفهوم وطبيعة الخدمة وكذا خصائص الخدمة وأنواعها.

المطلب الأول: أهمية الخدمات في النشاط الاقتصادي

لقد ساد الاعتقاد حول تهميش الخدمات " حتى الربع الأخير من القرن التاسع عشر ¹، عندما أقر **A. Marshall** " بالقول أن مقدم الخدمة قادر على تقديم منفعة للمستهلك تماما مثل منتج السلع وأضاف مارشال بأن السلع ما كانت لتظهر إلى الوجود لو لم تكن هناك سلسلة من الخدمات المؤداة لكي يتم إنتاج هذه السلع وتقديمها إلى المستهلكين ².

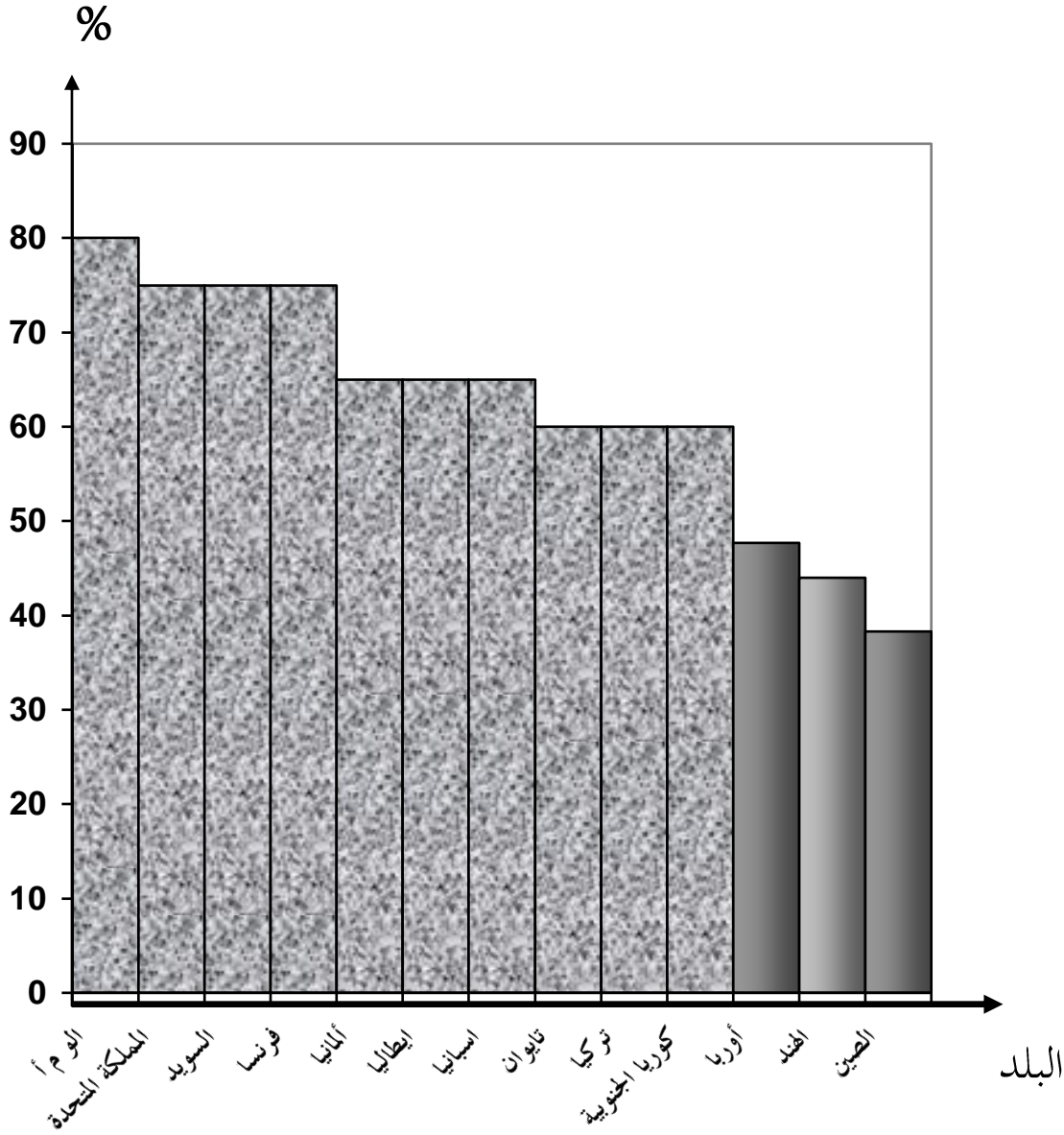
نما قطاع الخدمات بشكل كبير بعد الحرب العالمية الثانية، حيث تحولت الكثير من اقتصاديات الدول من اقتصاد التصنيع إلى الاقتصاد الخدمي، ولإبراز هذه الحقيقة ندرج الشكل التالي والذي يبين نسبة مساهمة الخدمات في تشكيل الناتج المحلي الخام (PIB) فمثلا تبلغ هذه النسبة في الولايات المتحدة الأمريكية أكثر من 70 % فيما لا تتجاوز نسبة 50 % في كل من روسيا والصين، حسب التقرير الإحصائي لمؤسسة التعاون والتنمية الاقتصادية OCDE الصادرة في 1997 ³.

¹ - جميلة مديوني- تسويق الخدمات لحالة الهاتف النقال بمؤسسة جازي GSM، رسالة ماجستير، فرع التسويق، جامعة البليدة، 2004، ص11.

² - بشير عباس العلق، حميد عبد النبي الطائي، تسويق الخدمات، مدخل استراتيجي، وظيفي، تطبيقي الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع عمان 1999، ص 19.

³ - James Teboul, " Le Temps des services : une nouvelle approche du management " 3^{ème} Tirage, édition d'organisation ,Paris 2000 , P12.

الشكل (1، 1): مساهمة قطاع الخدمات في تشكيل الناتج المحلي الخام (PIB) لبعض البلدان



Source : James Teboul, OPcit P12, Selon Statistique OCDE 1997.

كما أصبحت الخدمات تستقطب نسبة عالية من الفئة النشيطة لا سيما في الدول المتقدمة كما يوضحه الجدول التالي.

الجدول (1 / 01): نسب الفئة العاملة في الخدمات في بعض البلدان سنة 1996

البلد	فرنسا	الدنمارك	بلجيكا	هولندا	ألمانيا	المملكة المتحدة	إيطاليا	إسبانيا	فلندا	البرتغال	اليونان	أيرلندا	السويد
% الفئة العاملة	67,9	68,4	68,2	72,7	59,7	70,1	60,2	60,0	67,9	55,8	55,6	59,7	71,6

المصدر : Liliane Bensahel, introduction à l'économie du service, presse

Universitaire, Grenoble, 1997, P 07, Selon earorstat 1996.

وعموما فإن زيادة الإهتمام بقطاع الخدمات يعزى إلى عدة عوامل نذكر أهمها فيما يلي¹:

- حركة عصر المعلومات التي نشأت بفعل اختراع الحاسوب وتطور الإتصالات.
- زيادة أوقات الفراغ بسبب استخدام ظاهرة التشغيل الآلي في كثير من المؤسسات.
- تنامي معدلات الرفاهية من خلال زيادة دخول الأفراد، وارتفاع مستوى معيشتهم وكذا اتساع دائرة عمل المرأة التي أصبحت قوة عمل مؤثرة، وعليه أصبحوا يتوجهون إلى سوق الخدمات لإشباع حاجات جديدة.
- زيادة تشكيلات المنتوجات التي تحتاج إلى خدمات وكذا الزيادة في درجة تعقيد هذه المنتوجات تقنيا مما استدعى الحاجة إلى خدمات مثل الصيانة والترتيب والتدريب.....إلخ.

ونظرا لدور الخدمات في تنمية اقتصاديات الأمم فقد أدرج موضوع " تجارة الخدمات" كمحور جد هام ضمن بنود اتفاقية حول تجارة الخدمات (AGCS) برعاية المؤسسة العالمية للتجارة (OMC) والذي يعتبر أول اتفاق متعدد الأطراف دخل حيز التنفيذ أول جانفي 1995 وقد رتبت أمانة المنظمة العالمية للتجارة (OMC) الخدمات في اثني عشر (12) فصلا (قطاعا)*.

¹ - شفيق حداد ونظام سويدان، أساسيات التسويق، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 1998، ص 249 - 250.

* ترتيب الفصول: خدمات موجهة للمؤسسات، خدمات الاتصال، خدمات البناء والخدمات الهندسية الملحق، خدمات التوزيع، خدمات التعليم خدمات متعلقة بالبيئة، خدمات مالية (التأمين والبنوك) وخدمات صحية، خدمات السياحة والأسفار، خدمات ترفيهية، ثقافية ورياضية، خدمات النقل، خدمات أخرى.

المطلب الثاني: مفهوم وطبيعة الخدمة

- يرجع أصل كلمة " خدمة " إلى اللغة اللاتينية " Serviciem " والتي تعني العبودية ¹، أي كثرة خدمة الأسياد " الملوك " أما في النشاط الإقتصادي فإن السيد هو المستهلك أو العميل ².
- ولطالما أعتبر ولا يزال مفهوم الخدمة معقدا وطبيعتها غير واضحة وذلك للأسباب التالية:³
- إن كلمة " خدمة " توحى بشيء معنوي أكثر منه مادي، ولذلك غالبا ما يستعمل لفظ منتج للتعبير عن الخدمة كقولنا مثلا: منتجات مالية، منتجات سياحية.
- إن كلمة " الخدمة " لا تشمل قطاع نشاط معين، وإنما تمتد إلى عدة قطاعات، أي أن قطاع الخدمات متنوع جدا.
- لطالما أعتبرت الخدمة متعلقة بالعنصر البشري ولكن هذا المفهوم نقص مفعوله في وقت اكتسحت فيه الآلة ميدان الخدمات، أي أن الخدمة تتغير بتغير المحيط التكنولوجي.
- فضلا على أن كل من الخدمة والسلعة تؤدي نفس الغرض وهو إشباع حاجات المستهلكين.
- وقصد إزالة الغموض الذي يكشف مفهوم الخدمة ولو نسبيا، ارتأينا تسليط الضوء على عدد من التعريفات التي جاءت بها أدبيات التسويق:
- 1- يرى **L.Cloristopher**: أن الخدمة هي " تجربة زمنية يعيشها العامل أثناء تفاعله مع فرد من أفراد المؤسسة ومع دعم مادي وتقني " ⁴.
- 2- يرى **P. Eiglier & E. Langeard**: أن الخدمة هي نشاط أو مجموعة من الأنشطة الناجمة عن تفاعل شخص أو آلة من المؤسسة والمستهلك قصد إرضاء هذا الأخير ⁵.
- من خلال التعريفين السابقين نلاحظ أنه تم اعتبار الخدمة كنظام، وعناصر هذا النظام هي: أفراد الإتصال العاملين بالمؤسسة أو دعمها المادي والتقني، والعميل المستفيد من الخدمة المقدمة، وهذا ما سنراه بالتفصيل لاحقا.

¹ - Larocle. Dct Petrof, Le Marketing rendements, et applications, 4ème édition MC Graw Hill 1990, P628.

² - Christiane Dumoulin et Jeu – Paul flipot, entreprise de service, 7 facteurs clé de réussite, 2émé tirage édition d'organisation, Paris 1993, P18.

³ - Michel Langlois et Gerard Tocquer, Marketing des services, le défi relationnel, Gaétan Morin éditeur, Paris 1992, P22 – 23.

⁴ - Michel Langlois et Gerard Tocquer, OP , P 23.

⁵ - Eiglier Pierre et Eric Langeard, Servuction : Le marketing des services, 7 éme Tirage, ed science internationale, 1999, P08.

في حين ركزت بعض التعاريف على الجانب غير الملموس في الخدمات كمدخل رئيسي لتعريف هذه الأخيرة، باعتبار خاصية الملموسية جوهر التفرقة والتمييز بين السلعة والخدمة ومن بين هذه التعاريف مايلي:

1- " الخدمة تعرف عادة على أنها أداء أو تقديم " Prestation " ذو طابع غير ملموس من طرف المؤسسة نحو العميل"¹.

2- لقد عرف Stanton الخدمة بأنها أوجه نشاطات غير ملموسة تهدف إلى إشباع الرغبات والاحتياجات عندما يتم تسويقها إلى المستهلك النهائي أو المستعمل الصناعي مقابل سداد مبلغ معين من المال، بحيث لا تقتصر هذه الخدمات ببيع منتجات أخرى².

3- وبين هذا وذاك برز تعريف P. Kotler الذي وصف بالشمولية، والذي ينص على أن :
" الخدمة هي كل نشاط أو منفعة يمكن أن يقدمها طرف لآخر، وهي أساسا غير ملموسة ولا يمكن نقل ملكيتها، وإنتاجها يمكن أن يرتبط أحيانا بسلعة"³.

وما يلاحظ على تعريف P. Kotler أنه فضلا عن كونه أشار إلى إمكانية ارتباط تقديم الخدمة بسلعة كخدمات ما بعد البيع مثلا " الضمان، الصيانة...." فإنه أخذ بمدخل التعريف بخصائص الخدمة لتفهم معناها.

المطلب الثالث: خصائص الخدمات

تتميز الخدمات بالعديد من الخصائص التي تميزها عن السلع المادية، ويؤدي وجود هذه الخصائص إلى ظهور مشكلات وتطبيقات تسويقية قد تختلف عن نظيرتها في حالة السلع المادية. ولكي نستطيع تقديم إجابة وافية عن مدى اختلاف المدخل المستخدم في تسويق الخدمات عن تسويق السلع المادية، يلزم الأمر التعرض أولا للخصائص التي تميز الخدمات والمشاكل التي قد تنشأ عن هذه الخصائص وإلى ذلك مناقشة إلى أي مدى يمكن اتباع نفس الأسس والمفاهيم التسويقية المطبقة بنجاح في حالة السلع المادية ونقلها وتطبيقها في حالة الخدمات.

¹ -Frédéric Dupont, Management des Services, édition ESKA, Paris, 2000, P19.

² - Stanton.M, Fundamentals of Marketing, Mc Graw-hill, Auckland, 1984, P.494.

³ - أنظر في ذلك إلى:

- محمد سالم، تسويق الخدمات(المبادئ النظرية و الحالات التطبيقية)، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1997، ص 13.
- Philip Kotler et Bernard Dubois, Marketing Management 9^{ème} édition, Publi-union, Paris, 1994, P257.

إن أهم الخصائص التي تتسم بها الخدمات يمكن إبرازها فيما يلي:

1/ عدم الملموسية:

تعتبر القابلية للمس من أبرز الخواص التي تفرق بين السلعة المادية عن الخدمة فيما يمكن للمستهلك أن يلمس أو يستمع إلى أو يتذوق السلعة المادية بحواسه المختلفة فإن هذا الأمر من الصعوبة بمكان في حالة الخدمات¹.

فمن السهولة أن يتم وصف طبيعة وأداء السلع المادية وذلك باستخدام معايير موضوعية مثل الصلابة، الحجم، الشكل، وهذا متاح بدرجة محدودة في حالة السلع. وآثار هذه الخاصية كذلك:²

- صعوبة تقييم الخدمات المتنافسة بهدف التمييز بينها قبل الحصول عليها.
- ارتباط الحصول عليها واستخدامها بعنصر المخاطرة وعدم الرضا عنها بعد تجربتها.
- يصبح سعرها عند الرغبة في الحصول عليها هو معيار جودتها.
- ويترتب على ذلك خاصية فرعية أخرى وهي عدم تملك الخدمة فطالما أن الخدمة غير ملموسة، فإن المستهلك يستفيد منها ولا يمتلكها كما هو الحال في السلع المادية وتمثل هذه الخاصية مشكلة تسويقية لمديري المؤسسات الخدمية حيث أن المستهلك كجزء من اشباعاته. يشعر بالسعادة عند تملك السلعة ومن ثم على مديري التسويق في المؤسسات الخدمية أن يستخدموا بعض الدلائل المادية التي تشير إلى استهلاك الفرد للخدمة وتوحي بملكيته.

2/ التلازمية (عدم الانفصالية) :

تقدم الخدمات وتستهلك في نفس الوقت، وهذا الأمر لا ينطبق على السلع التي توضع في المعارض أو توزع على البائعين ومن خلالها إلى المشتريين ليتم استهلاكها لاحقاً. وتشير خاصية التلازمية إلى وجود علاقة مباشرة ما بين مقدم الخدمة والزبون حيث غالباً ما يتطلب الأمر حضور وتواجد المستفيدين من الخدمة عند تقديمها وهذا ما يحقق لتسويق الخدمات ميزة خاصة، حيث يتم إنتاج وتسويق الخدمة في آن واحد، كما أن تواجد مقدم وطالب الخدمة معاً له تأثير على النتائج المتوقعة من الخدمة مثل خدمة الحلاقة والتطبيب³.

1 - محمد فريد صحن، قراءات إدارة التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية 1996، ص 350.

2 - سعيد محمد المصري، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية، المفاهيم والاستراتيجيات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 165 - 166.

3 - أنظر في ذلك إلى:

- محمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص 356.

- جميلة مديوني - تسويق الخدمات، مرجع سابق، ص 17.

إن التلازم بين الخدمة ومقدمها يجعلها غير قابلة للتخزين¹، ومن ثم فهي تفتنى بمجرد إنتاجها ويترتب على ذلك أن الطاقة غير المستغلة من الخدمة تعتبر إيراد مفقود إلى الأبد لأننا ببساطة لا نستطيع الاحتفاظ بها لوقت لاحق.

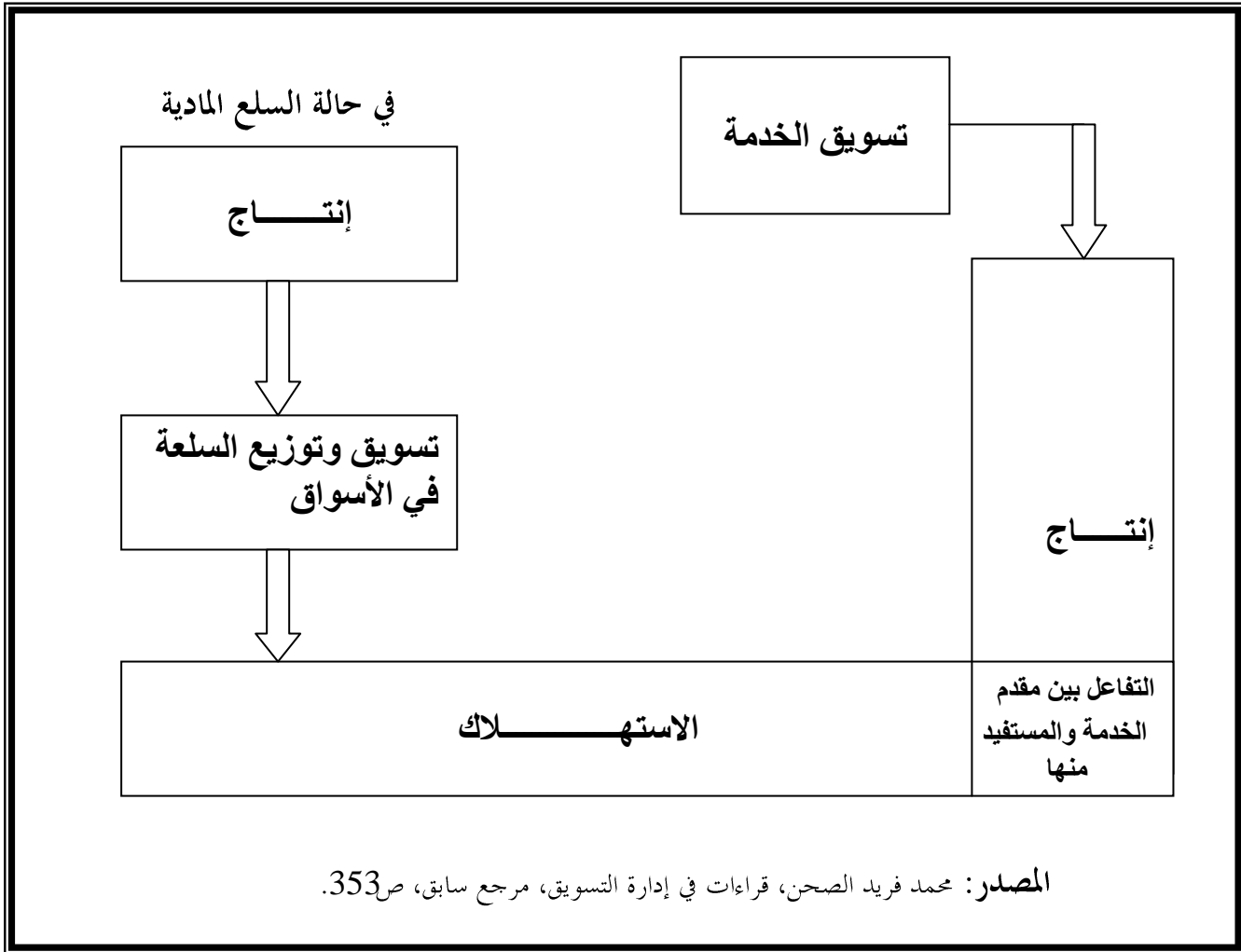
ونشير إلى أن هناك خدمات لا تتطلب بالضرورة حضور المستفيد شخصيا إلى مؤسسة الخدمة كالخدمات الموجهة إلى ممتلكات المستفيد كالصيانة وإصلاح الآلات.

كما أن الطلب على الخدمات يتقلب بشكل سريع وملحوظ، فقد يزداد الطلب على الخدمات في فترات دون أخرى ومنه فإن معدلات الطلب متذبذبة بين سنة وأخرى، بين شهر وآخر، بين يوم ويوم آخر أو حتى في اليوم نفسه بين ساعة وساعة أخرى، كالطلب على خدمة النقل صباحا عند الذهاب إلى العمل وعند المساء، وقت الرجوع من العمل، إضافة إلى الخصائص الرئيسية للخدمات كعدم قابليتها للمس وتلازم عملية الإنتاج والاستهلاك، هناك العديد من الخصائص التسويقية كاعتماد بائع الخدمات على تعيين وشراء الخدمات التي يحتاجها، فكسب عملاء للبنك يعتمد بشكل كبير على قدرة رجل البيع في إقناع العميل بمزايا الخدمات البنكية (أي بجودة الخدمة)، والشكل (1-02) يوضح تلازم عمليتي الإنتاج والإستهلاك في الخدمات².

¹ - محمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص 356 .

² - رشيدة عداد، التسويق في المؤسسة الخدمية السياحية، حالة الديوان الوطني للسياحة، رسالة ماجستير، فرع إدارة أعمال، جامعة الجزائر

الشكل (1-02): تلازم عملية الإنتاج والإستهلاك في حالة السلع والخدمات.



3- عدم تجانس الخدمات (تباين الخدمة):

وتعني هذه الخاصية عدم القدرة على توحيد الخدمة نتيجة لعدم تجانسها، بينما نجد أن مخرجات السلع المادية تكون موحدة في المقاس والمواصفات والخصائص نتيجة لاستخدام أساليب الإنتاج كبير الحجم.

ومنه فالعديد من المتخصصين في الميدان يرون أن الخدمات غير متجانسة نتيجة لوجود الإنسان طرفاً في تقديمها، هذا الطرف الذي يعد متغيراً مهماً في تكوين الخدمة¹.

¹ Zollinger. M & Lamarque.E, Marketing et Stratégie de la banque, Dunod, Paris, 1999, P : 384

فمن جهة من الصعب التنبؤ والحصول على مستوى ثابت من الجودة عبر الوقت من شخص لآخر أو لنفس الشخص من وقت لآخر¹، ومن جهة أخرى بما أن الخدمات تنتج لإشباع رغبات الزبون وباعتبارها غير ملموسة فإنه من الطبيعي عدم تجانس الوحدات في إنتاج الخدمة نفسها. ومنه فإنه نتيجة لاختلاف الأشخاص العاملين بالقطاع واختلاف الزبائن وتباين الآراء من وضعية لأخرى فإن جودة الخدمة غير متجانسة مقارنة بالسلع المادية².

كذلك يزداد الأمر تعقيدا بسبب عدم القدرة على الحكم على جودة الخدمات قبل شرائها مما يصعب للزبون المفاضلة بين الخدمات المختلفة، ومن الصعب التنبؤ بمستوى ثابت من الجودة. لقد أدى وجود هذه الخاصية إلى زيادة الإهتمام بقياس جودة الخدمات حيث نجد أنهما تختلف من فرد لآخر وتتأثر بأداء مقدم الخدمة ومستهلكها في نفس الوقت، فلزيادة ثقة الزبون في الجودة المتوقعة قام نادي ليفيث " Livith " بتطبيق المفاهيم المستعملة في السلع المادية على إنتاج الخدمات من خلال:³

- مكننة أعلى في تقديم الخدمة.
- إجراءات تخصيص أكبر في تقديم الخدمة، كاستعمال ماكنات الصرف الآلي في تقديم الخدمات المصرفية.

لكن العديد من الخدمات لا يمكن إستخدام الآلية فيها كاستشارات القانونية، وانطلاقا من هذه الفكرة اقترح كل من **stanton & Lovelock** طريقة أخرى لتحسين إنتاجية الخدمات وتتضمن مايلي:⁴

- تغيير الطريقة التي يتفاعل بها الزبون مع مقدم الخدمة من خلال قبوله لتغيير طريقة تسليم الخدمة وذلك عن طريق الاختبار والتدريب الجيد للعاملين (كما يحدث بالنسبة للعاملين في مجال المصارف وشركات الطيران... الخ).

- تغيير نمط استهلاك الخدمة كتوقيت الحصول على الخدمة.
- تنميط عمليات أداء الخدمة على مستوى المنظمة ككل مثل الاستعانة بالأجهزة والمعدات الثقيلة بدلا عن الأفراد للمحافظة على ثبات وتجانس الخدمة المقدمة.
- انتهاز المدخل الشخصي في تقديم الخدمات بحيث تقدم وفق احتياجات كل زبون.

¹ - محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، مرجع سابق، ص354.

² - Lendrevie Jaques et Lindon Dennis, mercator, 6^{ème} édition, dalloz, paris, 2002.

³ - محمد فريد الصحن، نفس المرجع، ص354

⁴ - محمود جاسم الصميدعي وبشير عباس العلق، أساسيات التسويق الشامل و المتكامل، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص400.

- متابعة مستوى رضا الزبون عن خدمات المنظمة من خلال مقترحاته والشكاوى المقدمة من قبله.

المطلب الرابع: تصنيف الخدمات

بسبب التداخل والتنوع الذي تم استعراضه فيما بين الخدمات والمنتجات (السلع) فإن مزيداً من الفهم لطبيعة الخدمات يمكن أن يتحقق من خلال استعراض بعض تصنيفات الخدمة، حيث يثير (Geoffrey) بعض التساؤلات التي يمكن أن تساعد في تصنيف الخدمات، وهي:¹

* ما هي طبيعة الخدمة المؤداة؟

* ما نوع العلاقة التي تربط بين منظمات الخدمة وزبائنها؟

* ما طبيعة الطلب والتجهيز في مجال الخدمات؟

* كيف تسلم الخدمة إلى الراغب للاستفادة منها؟

حيث أن الإجابة على هذه التساؤلات تعطي حلاً مرضياً للتساؤل الغامض في مجال الخدمات ألا وهو ماذا يشتري الزبون، عندما يطلب الخدمة؟

ونظراً لتنوع وتعدد الخدمات، فإنه من الصعب دراستها جملة واحدة، لهذا أوجد علماء الاقتصاد والتسويق بعض الأسس أو المعايير لتصنيف الخدمات وفقها²، والجدول الموالي يوضح هذه المعايير مرفقة ببعض الأمثلة:

¹-Bréchnac et Roubaud Béatrice, Le Marketing des Services, édition d'organisation, 2000, P 72.

² - عمرو خير الدين، التسويق، المفاهيم والاستراتيجيات، عين الشمس، القاهرة، 1997، ص 272 - 273.

الجدول (02/1): معايير تصنيف الخدمات

المعايير	الأنواع	الأمثلة
1- نوع السوق	- استهلاكي - صناعي	علاج، سياحة أمن، صيانة، تركيب
2- درجة كثافة العمالة	- كثيفة العمالة - كثيفة المعدات	تعليم، حلاقة، خدمات مصرفية اتصالات، علاج خاص
3- درجة الإتصال بالعميل	- اتصال عال - اتصال منخفض	خدمات صحية، فنادق، نقل جوي إصلاح، خدمات بريدية
4- مهارة مقدم الخدمة	- محترف - غير محترف	خدمات صحية، استشارات قانونية تنظيف جاف، نقل عام
5- هدف مقدم الخدمة	- يهدف للربح - لا يهدف للربح	خدمات صحية، خدمات التأمين خدمات حكومية، جمعيات خيرية
6- السلوك الشرائي لطلب الخدمة	- خدمات ميسرة - خدمات التسوق - خدمات خاصة	تنظيف الملابس، إصلاح الأحذية خدمات الإتصال، خدمات المصارف استئجار الطائرات، التصوير تحت المياه

1- نوع السوق:

وفق هذا المعيار تقسم الخدمات إلى خدمات موجهة إلى السوق الاستهلاكية، وخدمات موجهة إلى السوق الصناعية، إذ تختلف عملية اتخاذ القرار الشرائي حسب نوع السوق، والتميز بينهما يكون وفقا لهدف المستفيد من هذه الخدمة¹.

فإذا كان يرغب في ادخال هذه الخدمة في العملية الإنتاجية، فإن هذه الخدمات تكون موجهة إلى السوق الصناعية كما هو الحال بالنسبة للخدمات التي تشتريها منظمات الأعمال بغرض تمكينها من أداء أعمالها مثل خدمات التركيب والصيانة والحراسة وغيرها، ولكن الحراسة والأمن لأحد المنازل الخاصة هو خدمة موجهة إلى السوق الاستهلاكية كما أن إصلاح ماكينة للخياطة للاستعمال الذاتي ليس كإصلاح ماكينة للخياطة في مصنع النسيج.

2- درجة كثافة العمالة:

2

يمكن تقسيم الخدمات تبعا لهذا المعيار إلى:

خدمات كثيفة العمالة: وهي تلك الخدمات التي يلعب العنصر البشري دورا أساسيا في تقديمها مثل خدمات التعليم، التوصيل، الخدمات المصرفية.

خدمات كثيفة المعدات: وهي الخدمات التي تلعب الآلة دورا هاما في تقديمها مثل خدمات الإعلام الآلي، وخدمات الإتصالات ومراكز اللياقة البدنية.

وهناك من أضاف تقسيم ثالث لهذا المعيار وهو:

خدمات كثيفة العمالة والمعدات: وهي الخدمات التي تعتمد على العمالة والآلة معا كالخدمات المصرفية وخدمات النقل وبعض الخدمات الطبية.

¹ زكي خليل المساعد، التسويق في المفهوم الشامل، الطبعة الثانية، دار زهران للطباعة والنشر، عمان، 1998، ص 246.

² - محمد زيدان، دور التسويق في القطاع المصرفي، حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، رسالة دكتوراه، فرع التخطيط جامعة الجزائر، دفعة

3- درجة الإتصال بالعميل:

تقسم الخدمات من خلال هذا المعيار إلى:¹

خدمات تحتاج اتصال منخفض: مثل خدمات الإصلاح، الخدمات البريدية.

خدمات تحتاج اتصال عال ومكثف: مثل الخدمات الصحية، الفندقية وكذا خدمات المطاعم.

نلاحظ أن الصنف الأول غالبا ما يوجه نحو ممتلكات العميل إذ لا يتطلب الأمر ضرورة وجوده لتقديم الخدمة بينما الصنف الثاني غالبا ما يوجه نحو العملاء إذ لا يمكن إتمام الخدمة في غيابهم.

4- مهارة مقدم الخدمة:

يمكن تقسيم الخدمات حسب هذا المعيار إلى:

خدمات تحتاج إلى مهارة واحتراف القائم عليها: وهي تلك الخدمات التي تمتاز بالتعقيد، حيث عادة ما يحمل مؤديها شهادة تعطي له حق القيام بها، ويتوافر في مؤديها درجة عالية من المهارة مثل الخدمات القانونية والطبية والخدمات المصرفية.

خدمات لا تحتاج إلى مهارة واحتراف: وهي خدمات تمتاز بالبساطة ولا يتطلب من مؤديها ضرورة الحصول على شهادة تعليمية أو مهنية، ويعتمد أصحابها في أدائها على خبرتهم الشخصية التي غالبا ما يتوارثونها عن آبائهم ولا يتوافر في مؤديها درجة عالية من المهارة مثل خدمات التصليح والتنظيف والطلاء... إلخ.

- نلاحظ أن النوع الأول أكثر تنظيما ويتطلب الإحاطة بقدر من العلم والمعرفة لأداء الخدمة في حين النوع الثاني لا يحتاج سوى الرغبة في أدائه.

5- هدف مقدم الخدمة:

تبعاً لهذا المعيار تقسم الخدمات إلى خدمات تهدف إلى الربح، وأخرى لا تهدف إلى الربح.

خدمات تقدم بهدف الربح: وهي الخدمات التي تقدمها المنظمات الخاصة أو العامة مثل الخدمات الفندقية، الصحية وخدمات التصليح... إلخ.²

خدمات تقدم لا بهدف تحقيق الربح: وهي الخدمات التي تقدمها المنظمات غير الهادفة للربح ذات طابع حكومي أو منظمات خيرية حيث لا يتم التعبير عن أهدافها في صورة مالية " العائد على الإستثمار" بل تنعكس على الجانبين الثقافي والاجتماعي مثل قطاع الصحة والتعليم.

¹ - جميلة مديوني، تسويق الخدمات ، مرجع سابق، ص 19.

² - زكي خليل المساعد، التسويق في المفهوم الشامل، مرجع سابق، ص 245.

6- السلوك الشرائي لطلب الخدمة:

وتقسم الخدمات وفق هذا المعيار إلى ثلاث مجموعات كما يلي:¹

الخدمات الميسرة: وهي تلك الخدمات التي يغلب عليها طابع التكرار والتي يحصل عليها العميل دون مجهود شرائي من أقرب مكان، مثل: خدمات الحلاقة وخدمات تنظيف الملابس وخدمات التصليح...إلخ.

خدمات التسوق: وهي تلك الخدمات التي يقوم العميل فيها بإجراء مقارنات في السعر والجودة والملائمة قبل القيام بعملية الشراء أي لا يحصل عليها إلا بعد بذل مجهودات مثل خدمات النقل خدمات الإتصال.....إلخ.

الخدمات الخاصة: هي تلك الخدمات التي يبذل مستخدمها مجهودا خاصا في سبيل الحصول عليها أو يتحمل تكلفة إضافية ومثال ذلك الخدمات التي يقدمها طبيب مختص أو محام مشهور...إلخ.

ونظرا لأهمية الجودة في تقديم الخدمات، ارتأينا أن نضيفها في هذا المقام كمعيار آخر لتصنيف الخدمات.

7- جودة الخدمات:

وفقا لهذا المعيار تصنف الخدمات إلى خدمات ذات جودة عالية، وخدمات ذات جودة منخفضة.²

خدمات ذات جودة عالية: هي الخدمات التي تقدمها المؤسسات الكبرى كشركات الطيران والفنادق الضخمة والتي تتميز بجمال هياكلها المادية والتقنية وأناقة العاملين بها، فضلا عن مستويات تأهيلهم وتدريبهم.

خدمات ذات جودة منخفضة: هي الخدمات التي تقدمها مؤسسات أصغر حجما كمؤسسات النقل البري للمسافرين، وهذا راجع لكون المؤسسات الكبرى تتميز عن الصغرى بضخامة رأسمالها وحجم استثماراتها.

¹ -عبيد عنان و آخرون، التسويق، مطبعة جامعة عين الشمس، القاهرة، 1999، ص 269.

² - جميلة مديوني، تسويق الخدمات، مرجع سابق، ص 21.

المبحث الثاني: مزيج الخدمات المصرفية

يعتبر قطاع البنوك الأكثر أهمية في الإقتصاديات الدولية والإقليمية، لذا كانت الحاجة ماسة إلى توفر طاقم مؤهل وذا كفاءة عالية في ادارة البنوك وتسيير نشاطه وسط التغيرات البيئية من أجل توفر قاعدة ديناميكية وفعالة لهذا النشاط عن طريق وضع ما يسمى بالمزيج التسويقي، حيث تعتبر من أحد مكوناته الرئيسية الخدمة المصرفية، والتي تضيفي بحضائها تميزا عن باقي العناصر المشكلة له كون الخدمات المصرفية تحتل مكانة مهمة في الهيكل الوظيفي للمؤسسة المصرفية¹، فإنها تتطلب إجراء دراسات تسويقية لها ودراسة المستهلك ورغباته ودوافع وكيفية اشباعها من الناحية المصرفية، وضمان استمرار تعامله مع المصرف والإشهار عن تلك الخدمات والترويج لها، وبجث أسس الجودة وأساليب تطويرها لمواجهة التحديات التي تفرضها المنافسة.

المطلب الأول: ماهية الخدمة المصرفية

أولاً: مفهوم الخدمة المصرفية

تعتبر الخدمة المصرفية مصدر للعملاء في إشباع رغباتهم وحاجاتهم، أما من وجهة نظر البنك فهي مصدر للربح، وهي مجموعة الخدمات التي تقدمها البنوك لعملائها غير خدمات الإيداع والائتمان والاستثمار وهي خدمات عديدة ومتنوعة وعادة ما ترتبط بالخدمات الرئيسية الثلاث المشار إليها وتشمل مجموعتين من الخدمات وهما: مجموعة الخدمات المصرفية التقليدية، ومجموعة الخدمات غير التقليدية أو المستحدثة².

و تتنوع الخدمات المصرفية إلى خدمات الاقراض والائتمان وخدمات الودائع والخدمات المستحدثة الأخرى³.

تتصف الخدمات المصرفية بمجموعة من الخصائص تختلف كل الاختلاف عن السلع المادية وحتى عن الخدمات الأخرى وهي⁴:

- عدم امكانية صنع أو انتاج الخدمات المصرفية مقدما كما لا يمكن تخزينها.
- لا يمكن انتاج عينات من الخدمات المصرفية.
- الخدمات المصرفية تنتج وتستهلك في نفس الوقت.

¹ محمد حسن خير الدين وآخرون، التسويق، مطبوعات جامعة عين الشمس، القاهرة، ص 447.

² - الدسوقي حامد أبو زيد، إدارة البنوك (النظرية والتطبيق)، الطبعة الرابعة، دار الثقافة العربية، القاهرة، 1998، ص 104.

³ - أحمد غنيم، صناعة قرارات الائتمان في إطار الإستراتيجية الشاملة للبنك، الطبعة الثانية، مصانع المستقبل، القاهرة 1998 / 1999 ص 19.

⁴ - Handscombe.R, Banker's Management, MC Graw, London, 1998, PP; 210-211.

- جودة الخدمات غير قابلة للفحص قبل تقديمها للعملاء.

يختلف المقصود بالخدمة المصرفية من الناحية الوصفية عنه من الناحية التسويقية¹، فمن الناحية الوصفية لكل خدمة مكوناتها التي يقابلها العميل وقد تجعله يختار بنك دون الآخر، فمثلا تتكون خدمة الحساب الجاري من الحد الأدنى لفتح الحساب، طلب فتح الحساب وعمولة فتح الحساب وغيرها. أما من الناحية التسويقية فالخدمات المصرفية تمثل مجموعة من المنافع التي يحتاج إليها العملاء سواء من الأفراد أو من الهيئات والمؤسسات الأخرى والتي يجب أن تقابل أهدافهم، ومن هذه المنافع منفعة الأمان على الأموال، منفعة الادخار والحصول على العائد ومنفعة سرعة وتسهيل المبادلات المالية مع الآخرين.

وتوفر كل خدمة مصرفية منفعة أو منافع للعميل تجعله يختار البنك الذي يتعامل معه، لذا يقع على عاتق الإدارة التسويقية للبنك العمل على تحقيق هذه المنافع وبالمقابل تحقيق أكبر قدر من الأرباح. وتتميز الخدمات المصرفية بمجموعة من المواصفات تختلف عن بقية الخدمات الأخرى يمكن التطرق إليها فيما يلي:²

1- تشابه ما تقدمه البنوك من الخدمات : إن الخدمات التي يقدمها أي بنك تقدمها معظم البنوك الأخرى، وهذه أول وأهم مشكلة تسويقية تواجه أي بنك حيث يعمل على التميز عن المنافسين بمستوى جودة ما يقدمه من خدمات.

2- اتساع مجموعة الخدمات المقدمة: يقدم البنك الواحد العديد من الخدمات المصرفية وكل خدمة لها مشكلاتها الخاصة، ولكل خدمة عملاء ذوي خصائص ورغبات معينة وعلى البنك بذل مجهودات من أجل التعرف على هذه الخصائص والرغبات ومحاوله الإستجابة لها وتحقيقها للعميل في الوقت والمكان المناسبين والسعر المناسب وبال جودة المطلوبة³.

3- شدة المنافسة بين البنوك: تشد المنافسة بين البنوك في الانفراد بتقديم خدمات متميزة تستقطب عن طريقها أكبر عدد من العملاء لكن يصعب على البنك المحافظة على مستوى معين من المنافسة نظرا للظروف البيئية التي ينشط فيها البنك.

¹ - Magrath.A.G, when marketing services, Business Horizons, May, London, 1986, P44.

² - محمد زيدان، دور التسويق في القطاع المصرفي، مرجع سابق، ص 68 - 69.

³ - McIver .I & C. Naylor ,Marketing Financial services, The Institute of Bankers, London, 1980, PP 9- 14.

- 4- الاعتماد على التوزيع المباشر:** لا يستطيع البنك انتاج الخدمة مركزيا ثم توزيعها بواسطة قنوات توزيع وسيطة كما هو الحال بالنسبة للسلع المادية، ولكن يقدم البنك خدماته مباشرة عن طريق فروع المنتشرة لتلبية رغبات عملائه من الخدمات بأن يكون قريبا منهم، ولأهمية الناحية الشخصية في تقديم الخدمة يستخدم البنك طرق حديثة في تقديم بعض الخدمات.
- 5- أهمية السرعة والثقة في البنك:** وذلك لأن الأموال هي أحد أهم اهتمامات العميل فحسارة البنك في أحد العمليات المالية قد تنشئ تخوف لدى عدد كبير من العملاء يؤدي إلى عجز البنك عن توفير السيولة اللازمة لمواجهة حركة السحب غير العادية الناتجة عن تخوفات العملاء، كما أن عجز البنك عن تحقيق العائد المناسب عن ادخارهم يؤدي إلى نفس النتيجة.
- 6- الارتباط بالسياسة الاقتصادية والنقدية للدولة:** إن العلاقة الوثيقة بين الجهاز المصرفي والنشاط الاقتصادي تجعل كل منهما يؤثر ويتأثر بالآخر، فبناء على الحالة الاقتصادية للدولة يتخذ البنك المركزي قرارات ويستخدم مجموعة من الأدوات النقدية والائتمانية للتأثير على النواحي الاقتصادية حسب الأهداف الموضوعية ومن خلال ذلك تتأثر البنوك بهذه القرارات منها أسعار الصرف، أسعار الفائدة السوق الائتمانية، نسبي السيولة والاحتياطي معيار كفاءة رأس المال... إلخ أن تأثيرها مباشر على البنوك، والاستطرد في تلك النقطة يخرج عن نطاق الدراسة إلا أنه يستنتج من ذلك ارتباط البنوك أكثر من غيرها من المنشآت الأخرى بالسياسة الاقتصادية للدولة.

ثانياً: خصائص الخدمة المصرفية

يقوم البنك بتقديم مجموعة من الخدمات المصرفية التي تلي رغبات وحاجات العملاء، كما يمكن للبنك أن يطور خصائص ومواصفات الخدمة الحالية، ومن ثم فإن عملية تطوير الخدمة المصرفية عملية أساسية تحتاج إلى دراسة ثلاثة مجموعات من الخصائص والمتمثلة في:¹

1- الخصائص الظاهرة:

وهي أخطر وأهم أنواع الخصائص التي يتم إجراء التطوير عليها، وهي في الوقت ذاته الخصائص التي يسهل التعرف عليها وتمييزها من قبل العملاء.

وترتبط هذه الخصائص بما تقوم به ادارة البنك من إحداث تعديلات في مواصفات الخدمة المصرفية التي يقوم بها البنك لعملائه.

¹ - محسن أحمد الخضيرى، التسويق المصرفي، الطبعة الأولى، دار ايتراك للنشر والتوزيع، مصر، 1999، ص 226.

وهناك اعتبارات أساسية يهتم بها البنك عند القيام بعملية تطوير خدمة من خدماته المصرفية وهي:¹

أ- المواصفات:

تمتلك أي خدمة مصرفية مجموعة من المواصفات الأساسية التي تشكل أبعادها وجوانبها، ويحتاج كل بنك من البنوك إلى توضيح خصائص خدماته وتعريف العملاء بها فمثلا هل هي خدمة عامة لكافة العملاء؟ أم هي خدمة خاصة لنوع معين من العملاء؟ فعلى سبيل المثال خدمة الحساب الجاري والذي يحتاج إليه رجال الأعمال وأصحاب المشروعات والذين يرغبون في دفع ديونهم بالشيكات فهي خدمة خاصة بؤلاء العملاء... إلا أنها طورت وأصبحت خدمة عامة متاحة لكل العملاء باختلاف أنواعهم فكل عميل يرغب في الحصول على أي خدمة مصرفية يقوم أولا بفتح حساب جاري يتم من خلاله تنفيذ العمليات المصرفية الخاصة به مثل خدمات بطاقات الائتمان... الخ.

ب- التمييز:

يجب على كل بنك تمييز خدماته المصرفية عن الخدمات الأخرى التي تقدمها البنوك المنافسة ويكون ذلك عن طريق إكسابها بعض الخصائص والمميزات باستخدام مجموعة متعددة من الأدوات من بينها: الأسماء والكلمات، الإشارات، الرموز، الرسوم أو مزيجا منها جميعا بقصد إكسابها هوية يستطيع بها العميل تمييزها عن بقية الخدمات المصرفية المنافسة.

وتحتاج عملية التمييز إلى تطوير مستمر بهدف التكيف مع المتغيرات والمستجدات التي تطرأ على سلوك العميل واتجاهاته ورغباته واحتياجاته وقدراته.

ج- التشكيل:

بعض البنوك تفضل تجزئة الخدمة المقدمة إلى مجموعة خدمات ذات تشكيلة متكاملة لتغطية أكبر عدد من العملاء، بحيث تكون التشكيلة مترابطة.

فعلى سبيل المثال، تقوم البنوك بتقديم خدمة شهادات الادخار وهي خدمة لها ما يميزها عن غيرها من الخدمات، ويتم اعداد تشكيلة منها سواء بتقسيمها إلى مجموعات حسب قيمة ومبلغ كل منها أو حسب الآجال إلى فترات زمنية وفقا لتاريخ استحقاقها.

د- التمييز:

يجب أن تكون الخدمة المصرفية المقدمة نمطية أي لا تختلف من عميل إلى آخر. و بالتالي يسهل تقديمها من خلال شبكة فروع البنك لمختلف العملاء بصرف النظر عن مكانتهم الاجتماعية، أو قدرتهم الشرائية... الخ.

¹ محسن أحمد الخضيري، دور التسويق في إدارة النشاط المصرفي، الطبعة الأولى، ابتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999، ص 213-226.

فالتنميط يلعب دورا هاما، حيث يقوم بإحداث نوع من الشخصية الانطباعية للخدمة المصرفية المقدمة والتي ترجع للبنك، وفي الوقت ذاته يساعد على تحقيق مزيد من السرعة والدقة والفعالية ويحسن من الرقابة الداخلية في آن واحد.

هـ- الخدمات المعاونة:

غالبا ما يحتاج البنك عند تقديمه لبعض الخدمات إلى خدمات مساعدة أو جانبية حتى تكتمل الاستفادة العميل من الخدمة المقدمة، فمثلا يقوم البنك بتقديم خدمة الحساب الجاري للعميل، وفي نفس الوقت يسمح لهذا الأخير بالاستفادة من خدمات تحصيل الشيكات أو الدفع نيابة عنه للإيجار أو للأقساط ومصاريف الهاتف والإنارة سواء كانت مرتبطة بشكل دوري أو عرضي بوجود خدمات مساعدة أو جانبية لدى البنك تحقق له عدة أهداف من بينها:

- الإحتفاظ بالعملاء الحاليين وجذب عملاء جدد.
 - تنشيط الطلب على خدمات مصرفية أساسية أخرى.
 - تحقيق الشخصية المصرفية المتكاملة للبنك، وتوليد الإنطباع الإيجابي عنه.
- فكل خدمة مصرفية معينة، تحتاج إلى توفير خدمات مصرفية أخرى سواء كانت هذه الخدمات متكاملة معها أو كانت معتمدة عليها، فهناك بنوك قامت بتأسيس شركات أو مؤسسات تابعة لها ومتخصصة في تقديم نوع معين من الخدمات مثل بنوك الاستثمار وبنوك الأعمال، شركات السياحة والطيران والفنادق.

2- الخصائص الضمنية:

بحكم طبيعة هذه الخصائص تعتبر ضمنية أي أنها خصائص غير ظاهرة مرتبطة بالانطباع المتولد لدى العميل وتصوراتة الذهنية عن الخدمات البنكية التي يقدمها البنك له، وكذلك مرتبطة بمدى قدرة البنك على ادخال وتوليد مجموعة الانطباعات الايجابية داخل النفس البشرية للعملاء الحاليين والمرتقبين وينظر العميل إلى الخدمة المصرفية التي يقدمها البنك له وفقا لمجموعة من الاعتبارات أهمها:¹

أ- الرمزية: إن كل خدمة مصرفية ترمز إلى وظيفتها وإلى الغرض منها حيث يستعمل البنك رموزا خاصة للخدمة للتأكيد على استقلاليتها وتميزها وخاصة إذا كان للخدمة المصرفية أكثر من وظيفة أو أكثر من غرض، فعلى سبيل المثال خدمة الإيداع لا ترتبط بعنصر الأمان والثقة في البنك فقط بل تتعدى هذا إلى سهولة دفع الالتزامات والاستغناء عن حمل النقود.

¹ محمد فريد الصحن & إسماعيل السيد، التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية: 2000، ص 351.

ومن هنا يتبين أن الخدمة المصرفية هي مجموعة من الرموز ذات الطابع المعنوي الذي يتولد لدى العميل ويشعر به من خلال دوافع الأمان والحماية ودوافع الانتماء إلى مجتمع عملاء البنك.

ب- الإتصال: إن كل خدمة مصرفية مقدمة تعتمد على إجراء اتصال بين البنك وعميله الحالي أو المرتقب، حيث يتم توصيل رسالة إخبارية تتضمن معلومات عن خصائص معينة للخدمة المصرفية المراد تقديمها للعميل المصرفي، وتتضمن هذه الرسالة مجموعة من الألفاظ والأشكال والألوان ذات المعاني القوية حتى تصبح منسجمة في صياغتها ومرتبطة بالدوافع التي تحقق هدف البنك ويتم ذلك عن طريق الاتصال الذي يقوم بنقل مواصفات الخدمة إلى العميل.

ج- الإدراك: إن عنصر الإدراك متصل بالعميل المصرفي، فمعرفة العميل بخصائص الخدمة المصرفية يجعله يتخذ قرار التعامل عليها أو عدم التعامل، حيث يوجد عدة عوامل موضوعية تؤثر في إدراك العميل لاتخاذ قراره أهمها:

*مدى ربحية الخدمة المصرفية وعناصر التكلفة والعائد التي تنتج من استخدامه للخدمة المصرفية التي يقدمها البنك، بالإضافة إلى عناصر شخصية ونفسية مرتبطة بعواطف ودوافع وميول العميل نفسه.

* مدى تأثيره بالجماعة التي يعيش معها والبيئة التي يعيش فيها وتقديره الشخصي عنها، ولهذا فمهمة رجل التسويق تكمن في اكتشاف العناصر التي تؤثر أكثر في إدراك العميل وتعظيمها والاستفادة منها في تحقيق الهدف المطلوب، وجذب اهتمام العميل، وحثه على التعامل مع البنك، أو الاستفادة من هذه الخدمة.

د- الإشباع أو التعامل: عندما يعرف العميل خصائص الخدمة المصرفية يقوم بعملية مراجعة وتقييم دوافعه وقدراته ورغباته مع ما تقدمه له الخدمة المصرفية من مميزات وخصائص لإشباع رغباته، فإذا توافقت هذه الأبعاد والجوانب، اتخذ قرار التعامل مع البنك والاستفادة من تلك الخدمة وبعد حصوله على هذه الخدمة يقوم العميل بقياس وحدات الإشباع التي تحققت له مع مقدار التكلفة التي تحملها سواء كانت هذه التكلفة أموال دفعها أو جهد تحمله في سبيل الحصول عليها، ومن ثم يتخذ قرار آخر يتصل بمدى استمراره في التعامل مع البنك أو عدم استمراره معه.

3- الخصائص الخارجية:

عند تطوير خدمات البنك المصرفية هناك عدة عوامل يجب على رجال التسويق مراعاتها، فالبنك مثله مثل كائن حي يعيش في وسط اجتماعي يضمن تقبل المجتمع ويتوافق مع العادات والتقاليد في المجتمع حتى يضمن استمراره وعدم رفضه من طرف المجتمع وأهم هذه العوامل مايلي:

أ- أثر الخدمة على البيئة والمجتمع:

إن تقديم الخدمة المصرفية يمكن أن يتعارض مع رغبات المجتمع واحتياجاته الحقيقية، مثل قيام أحد البنوك بتقديم تمويل لبعض النشاطات الضارة بالمجتمع كتمويل مصانع الخمور أو تقديم قروض لمصانع تساهم في ازدياد تلوث البيئة وهنا يصبح البنك شريك في هذا العمل الإجرامي الذي أضر بالمجتمع، فعلى رجال التسويق الإلتباه لخطورة هذه الأعمال حتى لا يضر أو يصطدم البنك بالمجتمع أو يحدث تعارض ومقاومة جماهيرية له.

وتصبح مهمة رجل التسويق المصرفي في البنك هي التأكد من التوافق التام للخدمات المصرفية مع الإطار العام الأخلاقي والقيمي والعرفي للمجتمع حيث يجب التوافق وعدم التعارض معه أو الاصطدام به.

ب- الطلب على الموارد:

تقوم خدمات البنك بتقديم التمويل المطلوب للنشاط الاقتصادي، والذي يعمل بدوره على زيادة الطلب على بعض الموارد النادرة فعندما تعرض هذه الموارد في السوق ترتفع أسعارها مما يؤدي إلى حدوث أزمة شديدة.

في حين أنه إذا تم توجيه هذه الأموال إلى هذه الموارد وزيادة مصادرها أو إلى موارد بديلة غير مستغلة وقابلة للاستغلال يتم تطوير العائد الاقتصادي والاجتماعي وبصفة خاصة إذا ما كانت هذه الموارد عاطلة حيث تقوم البنوك بتنشيط الطلب على الموارد غير المستغلة والعاطلة في المجتمع وإحداث التوظيف المتكامل والتكامل الوظيفي لعوامل الإنتاج المتوفرة في المجتمع والارتقاء بمستوى الإنتاج ومعدل الإنتاجية والذي يؤدي إلى زيادة مستوى الدخل وبالتالي زيادة الادخار والاستثمار.

ت/ توفير عنصر الثقة والأمان للعميل:

يجب مراعاة عند ادخال الخدمة المصرفية للسوق لأول مرة أن لا تحدث اختلال أو تقلبات عنيفة في توازن أو استقرار السوق المصرفي، التي تهدد استقرار البنك أو قدراته على الوفاء بالتزاماته وعلى هذا الأساس يجب توفير عنصر الأمان والثقة لدى العميل والمرتبط بالعديد من الجوانب الأدائية التي تحرص وتؤكد وجودها لهذا العميل أهمها:

- القدرة على تقديم الخدمة المصرفية في كل وقت وفي أي مكان وبالمواصفات القياسية التي حددها البنك.

- الاستمرارية وعدم التوقف عن تقديم الخدمة لمن يطلبها.

- الكفاءة والسرعة والفاعلية مندمجة في الدقة الكاملة وعدم وجود امكانية لحدوث أي خطأ أو

قصور.

ث- صدق المعلومات المقدمة عن الخدمة المصرفية:

في سوق المعاملات المصرفية نجد منافسة شديدة بين البنوك، حيث يقوم كل بنك بحملات إعلانية مكثفة وهدفها توصيل كمية هائلة ومناسبة من المعلومات والبيانات عن الخدمة المصرفية التي يقوم بتقديمها، وبالتالي يحصل العميل على هذه المعلومات ويتخذ قرار بعد تحليله هذه المعلومات، وحتى لا تتأثر سمعة البنك وتعاملاته في الحاضر أو في المستقبل يجب عليه تقديم معلومات صادقة وحقيقية.

ج- القوانين والتعليمات الحكومية:

إن البنك ليس له الحرية المطلقة في تنفيذ سياسة دون أن تتدخل الدولة، كما يخضع البنك لرقابة مجموعة من الهيئات أهمها: البنك المركزي الذي يقوم برسم الإطار العام للسياسة النقدية والائتمانية ويشرف على تنفيذها، ومن المعروف أن أي بنك يعمل في إطار مجموعة من القوانين والتشريعات واللوائح المنظمة لعمله، والتي لا يجب عليه مخالفتها وإلا تعرض البنك إلى عقوبات تؤدي إلى سحب رخصة تعامله.

ومن خلال عرض لخصائص الخدمات المصرفية يبرز سؤال هام وهو: ماهي الدلالات التسويقية

المرتبة على الخصائص التي تتميز بها الخدمات المصرفية ؟

و الإجابة على هذا السؤال تكمن ببساطة في أن طبيعة العلاقة بين العميل والبنك هي الأساس في

تحقيق رضا العملاء عن الخدمات التي يقدمها البنك، وبالتالي فإن مستويات الأداء للخدمة في فروع

البنك هي التي تحول الطبيعة غير الملموسة للخدمة إلى جوانب ملموسة لذا فإنه يجب على البنك أن

يعطي لأسلوب تقديم الخدمة نفس مستوى أهمية الخدمة المصرفية نفسها، ويبدو ذلك صحيحا في حقيقة

أن تقليد الخدمات المصرفية هو العرف السائد في البنوك فبمجرد أن يبتكر أي بنك خدمة جديدة تقلده بقية البنوك على الفور وهناك مجال واحد فقط يمكن أن يتفوق به أي بنك على غيره من البنوك المنافسة ولا يمكن تقليده بسرعة، وهو مستوى أداء وكفاءة موظفي البنك، بعبارة أخرى فإن العنصر الشخصي والمهارات الشخصية في تقديم الخدمة يعتبر من الأسباب الرئيسية في نجاح أي بنك.

ثالثاً: أنواع الخدمات المصرفية

إن الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك للأشخاص تمثل الجانب الأكبر للنشاط البنكي وتسعى دائماً إلى تحقيق وتعزيز الجهود من أجل تقديم أحسن وأفضل خدمة مصرفية للعملاء، فعموماً البنوك لديها نوعين من الخدمات المصرفية تقدمها للأفراد والمتمثلة في:

1- الخدمات المصرفية المحلية:

1.1- عمليات الصندوق: تشمل هذه العمليات جميع عمليات الإيداع والسحب والتحويل

والمقاصة¹.

أ- الإيداع: هي ودائع نقدية يودعها العميل لدى البنك لمدة معينة وبفائدة معينة، ولا يجوز للعميل سحب الوديعة إلا في نهاية المدة الزمنية المتفق عليها وإلا فقد الفائدة عن هذه الوديعة وتتم عمليات الإيداع بملاً استمارة معينة بما طلب الإيداع وجميع البيانات الخاصة بالمبلغ والفوائد، ويحصل على إيصال من البنك ليثبت قيامه بوضع وديعة فيه.

ب- السحب: يتم إجراء السحب من الحسابات الجارية، حيث يتقدم حامل الشيك إلى الشباك المختص وبعدها يقوم الموظف بالتحقق من الشخصية على بطاقة التعريف والتأكد من أنه المستفيد من الشيك، ثم الحصول على توقيعه وبيانات عنه تقيده على ظهر الشيك ويتم السحب إما مباشرة من طرف الشخص نفسه، وإما لسحب شخص آخر.

و الشيك سند يقوم بواسطته شخص يدعى الساحب بإعطاء أمر لبنك ما أو مؤسسة معتمدة يدعى المسحوب عليه، بدفع عند الإطلاع قيمة محددة سواء لفائدته أو لفائدة شخص ثالث وهو المستفيد أو الحامل.

¹ - محمد فيومي محمد، نظم المعلومات الحاسوبية في المنشآت المالية، دار الإشعاع، القاهرة، 1998، ص 406.

ج- التحويل والمقاصة:

ج-1/ التحويل المصرفي:

تتم هذه العملية بتحويل القيود التي يجريها البنك بحيث يجعل حساب عميل معين مدينا بمبلغ معين لكي يجعل حساب عميل آخر دائنا بنفس المبلغ، أو في نقل المبلغ من حساب لآخر، وتبدأ أهداف العملية عندما يصدر المدين أمرا إلى البنك بأن يتم نقل حسابه إلى حساب دائنه مبلغا يعادل قيمة الدين¹.

ج-2/ المقاصة:

هي تبادل أوراق الدين بين البنوك وتحصيلها ويتم هذا التداول في غرفة المقاصة بالبنك المركزي حيث يجتمع مندوبو البنوك فيها لتسوية وعمل مقاصة بين الشيكات المسحوبة على هذه البنوك لصالحها، وغرفة المقاصة هي منشأة تقوم بتسوية الشؤون المالية بين البنوك².

2.1- قبول الودائع: الوديعة في التعريف المصرفي هي اتفاق بين البنوك والمودع، حيث يدفع المودع مبلغا من النقود بوسيلة من وسائل الدفع، ويتبنى على ذلك خلق وديعة تحت الطلب أو لأجل يحدد بالاتفاق بين الطرفين، وينشأ على تلك الوديعة التزام مصرفي بدفع مبلغ معين من وحدات النقود القانونية للمودع أو لأمر لدى الطلب أو حينما يحل الأجل³.

2- الخدمات المصرفية الخارجية:

أ- الاعتماد المستندي:

هو الوسيلة المثلى لتنفيذ العقود، ويصدر في شكل خطاب صادر من البنك بناء على طلب أحد عملاءه، بالتالي يعتبر الاعتماد المستندي تعهد كتابي صادر بناء على طلب المستورد لصالح المصدر يتعهد فيه البنك بدفع أو قبول كمبيالات مسحوب عليها عند تقديمها وحسب الشروط الواردة بالاعتماد⁴.

ب- الأوراق التجارية: يقصد بها إثبات الالتزام بدفع مبالغ، وخاصيتها المشتركة هي إعطاء المدين مهلة محددة لتسديد الديون، وأهم أشكالها الكمبيالة (السفتجة) - السند لأمر - ويشترط فيها إيضاح مكان وتاريخ الوفاء - واسم المستفيد، واسم وتوقيع المتعهد بالوفاء والتعهد بأداء مبلغ معين إضافة إلى امكانية التداول بالتظهير.

1 - علي محمد بارودي، النقود وعمليات البنوك التجارية، منشأة المعارف، الإسكندرية 1999، ص 288.

2 - محمد صالح الحناوي، المؤسسات المالية، الدار الجامعية، مصر 1998، ص 56.

3 - محمد زكي شافعي، مقدمة في العلاقات الاقتصادية الدولية، دار النهضة العربية، بيروت، ص 26.

4 - محمد محمود فهمي، الإعتمادات المستندية، مكتبة النهضة، مصر 1998، ص 565.

ج- الأوراق المالية: وتمثل أساسا في الأسهم والسندات، فالسهم هو جزء من رأسمال الشركة المساهمة، أما السند يعتبر جزءا من قروض تصدرها الشركات أو الهيئات الحكومية. من خلال كل ما جاء في الموضوع، نجد أن الجميع أجزم أن الخدمة تختلف من بنك لآخر وحتى في نفس البنك لأنه من الصعب على مقدم الخدمة أن يقدم خدمة لها نفس المواصفات عبر الزمان والمكان¹.

المطلب الثاني: مزيج الخدمات المصرفية ودورة حياتها

يعتبر الوصول إلى مزيج المنتجات والخدمات المصرفية من الأمور الهامة التي تعكس مدى كفاءة ادارة التسويق بالبنك من ناحية ومدى وصول البنك إلى تحقيق أهدافه من ناحية أخرى. لقد أوضحت الدراسات في هذا المجال أن استمرار نشاط البنك يتوقف بالدرجة الأولى على مدى قدرته في تطوير منتجاته وخدماته التي تعطي إضافة جديدة لخط منتجاته بما يتناسب مع احتياجات ورغبات العملاء.

أولا: تعريف المزيج الخدمي وأبعاده

يعبر المزيج الخدمي عن مجموعة الخدمات التي يقدمها البنك إلى عملاءه، حيث يتكون من عدد من الخطوط التي يندرج تحت كل منها مجموعة من الخدمات التي تتصف بدرجة من التماثل والتكامل والترابط فيما بينها.

تحدد الاستراتيجيات والسياسات التي يتبناها البنك في تسويق وبيع ما ينتجه من خدمات بنوع وخصائص كل منها ومدى تعددها ونوعية الجمهور الذي يتعامل بها، ويتكون المزيج الخدمي من كافة الخدمات التي يقدمها البنك لعملائه لتلبية حاجاتهم وتحقيق الأهداف المسطرة، وينطوي المزيج الخدمي للبنك على أربعة أبعاد رئيسية وهي:²

1- الإتساع: يشير بعد الإتساع إلى عدد خطوط الخدمات التي يقدمها البنك، مثلا تعتبر القروض بمختلف أنواعها خط خدمة مستقل، وتعتبر الاعتمادات المستندية خط خدمة واحد آخر وتعتبر الحسابات الجارية وحسابات التوفير خطوط خدمة أخرى.

¹ - Bréchnac Roubaud beatrice, Le Marketing des services, Op. Cit, PP : 72.

² - أنظر في ذلك:

- ناجي المعلا، أصول التسويق المصرفي، مرجع سابق، ص 61 - 62.

- الدسوقي حامد أبو زيد، إدارة البنوك، مرجع سابق، ص 186 - 188.

2- الطول: هو إجمالي عدد الخدمات المصرفية التي تتكون منها كافة خطوط الخدمات ويمكن حساب متوسط طول المنتج الخدمي للمصرف عن طريق قسمة طول المزيج الخدمي على مدى اتساع المزيج (عدد المنتجات المصرفية الموجودة في البنك).

3- العمق: هو التشكيلة الخدمية التي يتكون منها خط الخدمات الواحد، فإذا كان أحد المصارف يقدم أكثر من نوع من القروض فإن هذا التنوع داخل الخط الواحد إنما يشير إلى عمقه، ولهذا فإن درجة التشكيل والتوزيع في خدمات الخط توضح مدى عمقه. ويمكن حساب متوسط عمق المزيج الخدمي عن طريق قسمة المجموع الكلي لتشكيلة الخدمة التي يتكون منها خط الخدمة على عدد الخطوط الفرعية الموجودة في الخط الواحد.

4- درجة الترابط والاتساق:

درجة الترابط والانسجام بين مختلف خطوط الخدمة المصرفية التي يقدمها البنك سواء كان من حيث استعمالها من قبل العميل الذي يطلبها أو مستلزمات تقديمها أو حتى أسلوب توزيعها. من خلال ما تم عرضه نستطيع التفريق من جهة بين الخط الخدمي الذي يمثل مجموعة المنتجات والخدمات المصرفية المتشابهة والمترابطة فيما بينها، ومن جهة أخرى بين المزيج الخدمي الذي يمثل مجموعة الخطوط الخدمية المتكاملة ويتميز بطوله، باتساعه ومدى عمقه على خلاف الخط الخدمي الواحد. ويمكن تطبيق المزيج الخدمي من طرف البنك على الصورة التالية:

أ- عدد الخدمات التي يقدمها البنك (عدد الخطوط) يجب أن يكون كبيراً بحيث يعكس قدراً من التنوع في أداء الخدمة المصرفية لأنه يعزز القدرة التنافسية للبنك.

ب- على إدارة البنك أن تحافظ على توازن وتوافق بنيتها الهيكلية عند البحث عن التنوع باستعمال متوسط عدد خطوط الخدمة في تحديد العدد المناسب.

ج- يجب أن يركز البنك عند اتجاهه نحو تنويع خطوط خدماته على أن يشبع كل خط حاجات معينة لدى العميل، تختلف عن تلك الحاجات التي يشبعها خط خدمات آخر.

ثانياً: دورة حياة الخدمة المصرفية

إن الخدمة المصرفية تعيش دورة حياة مثلها مثل أي كائن حي، فهي تبدأ بمرحلة الميلاد ثم تمر بمرحلة النمو، وتستمر في مرحلة النضج وتنتهي بالشيخوخة والموت أو الاختفاء وإن كانت هذه المراحل لها طبيعة خاصة بالنسبة للخدمات المصرفية.

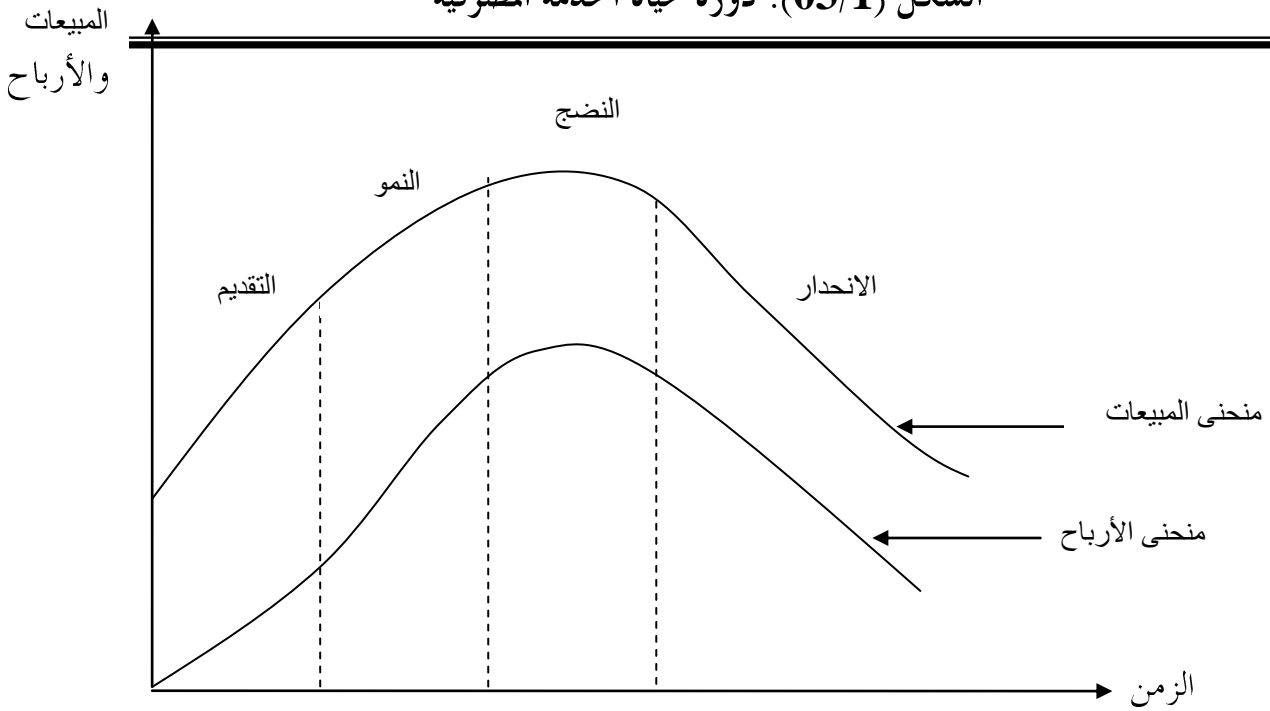
1- مفهوم دورة حياة الخدمة المصرفية:

تعتبر دورة حياة الخدمة المصرفية عن التطور في حجم التعامل بما عبر الزمن¹، إنها دورة متباينة عن دورات السلع والخدمات الأخرى من حيث طولها، بل طول كل مرحلة فيها وكذا اختلاف السيناريو الحياتي لكل مرحلة، ويعتبر تحليل ومراقبة دورة حياة الخدمة المصرفية التي يقدمها البنك لعملائه أداة مساعدة في التعرف على الاستراتيجيات التسويقية الملائمة لكل مرحلة من هذه المراحل، وكذلك الفرص التسويقية المتاحة لتقديم خدمات مصرفية جديدة، ويعتبر مفهوم دورة حياة الخدمة المصرفية مفهوما له أهمية في تقييم وتحليل متطلبات السوق المصرفية والأخذ في الحسبان ظروف المنافسة السائدة.

2 - مراحل دورة حياة الخدمة المصرفية:

تمر دورة حياة الخدمة المصرفية، كما يتضح في الشكل الموالي بأربع مراحل أساسية وهي مرحلة تقديم الخدمة للسوق، مرحلة النمو ومرحلة النضج ثم مرحلة الانحدار، أما البعض فيختصر دورة حياة الخدمة المصرفية في ثلاث مراحل وهي مرحلة التقديم، مرحلة النضج ثم مرحلة الانحدار.²

الشكل (03/1): دورة حياة الخدمة المصرفية



المصدر: Michel Badoc et autres, e- Marketing de la banque et de l'assurance, Editions d'Organisation, deuxième tirage, Paris, 1999, P : 214.

¹ - أنظر في ذلك:

- ناجي معلا، أصول التسويق المصرفي، مرجع سابق ص 71 - 73.

- عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، مرجع سابق، ص 175 - 176.

² - Sylvie de Cousserrgues , Gestion de la Banque, Dunod, Paris,1992,P 237.

1.2- مرحلة التقديم:

تبدأ هذه المرحلة من الوقت الذي تقدم فيه الخدمة المصرفية إلى السوق، وتستغرق وقتاً طويلاً ويعتبر هذا التوقيت بعداً استراتيجياً في نجاح الخدمة المصرفية واستمرارها، وتتصف هذه المرحلة بانخفاض خسائر، ويعود ذلك إلى ارتفاع التكاليف خاصة تكاليف التوزيع والترويج والتي تهدف إلى تشجيع تبادل العملاء عليها على نطاق واسع.

وتكون الأولوية لدى إدارة البنك في هذه المرحلة هو خلق الإدراك بوجود الخدمة والمنافع التي تقدمها في السوق المصرفية المستهدفة، وهكذا يتبين أن النشاط الرئيسي للبنك في مرحلة تقديم الخدمة للسوق وهو التأكيد على العنصر الترويجي.

كما يهم الإدارة معرفة المدة التي تستغرقها هذه المرحلة وذلك باستخدام معيارين أساسيين في حسم هذه المسألة هما:

- تحقيق البنك الأرقام المخططة لحجم التعامل في هذه المرحلة وهذا ما تحدده الفرص التسويقية المتاحة وحدة المنافسة في السوق المصرفية.
- ظهور المنافسة وازدياد حدتها: إن نجاح البنك في تقديم الخدمة المصرفية خلال هذه المرحلة في أقصر وقت ممكن يعني قدرة هذه الخدمة على تجاوز كل الصعاب مما يحرك البنوك الأخرى نحو المواجهة.

2.2- مرحلة النمو:

تعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل في دورة حياة الخدمة المصرفية فأتثناء هذه المرحلة تتجه المبيعات والأرباح إلى الارتفاع مع ثبات حجم التكاليف وفي هذه المرحلة يمكن للبنك تحسين مستوى قبول الخدمة في السوق من خلال:¹

- أ- التطوير والتحسين في ملامح وجودة الخدمة.
- ب- بيع الخدمة إلى قطاعات عريضة في السوق.
- ج- التركيز من خلال الإعلان ليس على خلق الإدراك بدرجة أكبر ولكن على خلق الاقتناع بشراء الخدمة.

د- تخفيض أسعار الخدمة كلما أمكن لجذب أكبر عدد من العملاء.

¹ - عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، مرجع سابق، ص 175.

3.2- مرحلة النضج:

تعد هذه المرحلة من أصعب المراحل بالنسبة للتنبؤ بها، نظرا لأنها تأتي متأخرة عن مرحلتي تقديم الخدمة المصرفية، ومرحلة النمو الخاص بها، إضافة إلى أن التغيرات التي تحدث في المناخ والسوق المصرفي قد تكون من الحدة والسرعة بحيث يصعب الحكم على أن إحدى الخدمات المصرفية قد دخلت هذه المرحلة أم لا وبشكل قطعي¹.

وتتصف هذه المرحلة بوصول حجم التعامل بالخدمة والأرباح المتولدة عن ذلك إلى المستوى المتوقع، الذي يصبح في أحسن أوضاعه، ويتميز بعد ذلك بالثبات والاستقرار بالرغم من الزيادة المستمرة في حجم التعامل واتجاهه نحو الانخفاض، ويقود هذا كله إلى الضغط على الأسعار لتتجه نزولا بتكثيف الجهد الترويجي في هذه المرحلة واستغلال كل إمكانيات البنك للمحافظة على مستوى معين من حجم المبيعات، ولهذا فإن أي إستراتيجية تسويقية يتبناها البنك في هذه المرحلة يجب أن تركز على محورين رئيسيين:

أ- أسعار منخفضة لإغراء الجمهور واستمالة رغباتهم.

ب- ترويج مكثف يتم من خلاله تأكيد المكانة التنافسية للبنك وإبراز الميزة النسبية فيما يقدمه من خدمات.

4.2- مرحلة الانحدار:

تبدأ مرحلة الانحدار مع توقف الخدمة المصرفية عند مستوى تعامل ثابت واتجاهها بعد ذلك إلى الانخفاض، تتصف هذه المرحلة بثبات عنصر التكاليف الثابتة مع انخفاض العائد خاصة مع تخفيض الأسعار، وعند التفكير في هذه المرحلة، وهي مرحلة حتمية بطبيعة الحال- فإن هناك طريقتان أمام البنك وهما:

أ- البديل الأول: يمكن للبنك سحب الخدمة كلياً من السوق في الحال وبالتالي عدم تحمل أي نوع من الخسائر ويتيح هذا الأسلوب الفرصة أمام البنك لاستخدام الموارد المترتبة على سحب هذه الخدمة من السوق في تقديم خدمات أخرى مربحة، غير أنه يجب مراعاة أنه ربما يترتب على سحب خدمة مالية متاحة للعملاء بعض الآثار العكسية.

ب- البديل الثاني: هو أنه مع انخفاض حدة المنافسة قد يكون من المرغوب فيه الاستمرار في تقديم هذه الخدمة في السوق أو القطاعات التي تحقق الربحية فقط مع ترويج خدمة معدلة تحتوي فقط على أفضل المنافع أو المزايا التي تجذب العملاء ممن هم على صلة قوية بالبنك.

¹ - محسن أحمد الخضيرى، التسويق المصرفي، مرجع سابق، ص 245.

من خلال ما تم تقديمه، تعتبر دورة حياة الخدمة المصرفية نموذجاً وصفيًا يتم من خلاله توضيح سلوك بعض المؤشرات المرتبطة بالخدمة المصرفية كحجم التعامل الذي يحدد بداية دخول كل مرحلة وطول الفترة الزمنية المستغرقة لكل مرحلة، كما أنها تمكن صانع القرار من وضع إستراتيجية تتناسب مع فعالية كل مرحلة، حيث تختلف الاستراتيجيات التسويقية التي تطبقها البنوك باختلاف المرحلة التي تمر بها الخدمة المصرفية وهي كالتالي:

1- الإستراتيجية التسويقية في مرحلة التقديم:

في حالة الخدمات المصرفية الجديدة يمكن لإدارة التسويق أن تصيغ مستوى مرتفع أو منخفض لكل متغير تسويقي كالسعر والترويج والتوزيع ومواصفات الخدمة، فإذا أخذنا السعر والترويج فقط في الاعتبار فإنه يمكن في هذه المرحلة المفاضلة بين أربع استراتيجيات بديلة وهي:¹

1-1 إستراتيجية السعر المرتفع والترويج المكثف: مضمون هذه الإستراتيجية هو التوسع في تقديم الخدمة الجديدة في السوق عن طريق سعر مرتفع مع ترويج مكثف، وتتبع البنوك سعراً مرتفعاً من أجل تحقيق ربح مرتفع وفي نفس الوقت تنفق الكثير على الترويج حتى تقنع العملاء بأهمية الخدمة.

1-2 إستراتيجية السعر المرتفع والترويج المنخفض: تتضمن هذه الإستراتيجية الاعتماد على السعر المرتفع والترويج المنخفض، والهدف من السعر المرتفع تحقيق أقصى ربح والتخفيض في الترويج بهدف تخفيض تكاليف التسويق، وتفترض هذه الإستراتيجية أن:

- حجم السوق محدود نسبياً.
- معظم السوق يرغب في الخدمة.
- أن الراغبين في الخدمة مستعدون لدفع سعر مرتفع.
- أن تهديد المنافسين المتوقعين منخفض.

¹ - عبد الحليم عبود، مبادئ التسويق، دار الكتب المصرية، القاهرة، 1992، ص 148 - 150.

1-3 إستراتيجية السعر المنخفض والترويج المرتفع:

ترتكز هذه الإستراتيجية على تحديد سعر منخفض للخدمة المصرفية الجديدة، لأن هذا السعر سوف يشجع العملاء في التعامل بتلك الخدمة المصرفية، وفي نفس الوقت يحتفظ البنك بتكاليف ترويج مرتفعة مما يزيد في مستوى الأرباح، وتعتقد البنوك أن طلب السوق يكون أكثر مرونة بالنسبة للسعر ولكن أقل مرونة بالنسبة للترويج، وتفترض هذه الإستراتيجية أن يكون:¹

- السوق كبيراً.
- السوق حساس بالنسبة للسعر.
- هناك منافسة مرتقبة.

1-4 إستراتيجية اختراق السوق: تعتمد هذه الإستراتيجية على السعر المنخفض والترويج المكثف

وهي الإستراتيجية التي تتبناها معظم البنوك والتي تفترض أن:

- السوق ذو حجم كبير.
- السوق لا يرغب في الخدمة المصرفية.
- أن العملاء ذوي حساسية للسعر.
- توقع منافسة قوية.

2- الإستراتيجية التسويقية في مرحلة النمو: تركز هذه الإستراتيجية على زيادة المبيعات من الخدمة

المصرفية وبالتالي زيادة الأرباح، كما تهدف إلى المحافظة على المكانة التنافسية للبنك ولتعزيز هذه المكانة فإن بإمكان إدارة البنك انتهاج عدة استراتيجيات تسويقية نذكر منها:²

- إستراتيجية التركيز على الجودة دون ذلك، بإضافة مواصفات جديدة تحمل بعض المزايا النسبية للخدمة المصرفية.
- إستراتيجية التوجه لخدمة قطاعات جديدة من العملاء، عن طريق نظم توصيل وتوزيع الخدمة المصرفية، مع التركيز على الترويج وخاصة الإعلان للوصول إلى العملاء.
- الإستراتيجية السعرية: وذلك عن طريق تخفيض الأسعار لجذب عدد أكبر من العملاء للتعامل بالخدمة المصرفية.

¹ - ناجي معلا، أصول التسويق المصرفي، مرجع سابق، ص 78 - 79.

3- الإستراتيجية التسويقية في مرحلة النضج:

هناك ثلاث استراتيجيات في هذه المرحلة وهي:

3-1 استراتيجيات تعديل السوق: حيث يجب البحث عن فرص إيجاد عملاء جدد، وهنا نجد ثلاثة

احتمالات أو اتجاهات¹ وهي:

- البحث عن سوق جديدة أو أقسام للسوق لم تنفذ إليها الخدمة المصرفية الجديدة.

- زيادة الاستخدامات للعملاء الحاليين.

- البحث عن استعمالات جديدة للخدمة وترويجها.

3-2 استراتيجيات تعديل الخدمة المعروضة: و يعني ادخال تعديلات في مواصفات الخدمة الظاهرية

والضمنية والتي سوف تعمل على جذب عملاء جدد وتأخذ هذه الإستراتيجية ثلاثة أشكال وهي:

- تحسين المواصفات (الجودة).

- تحسين الملامح (الصور).

- تحسين النمط (النمطية في انتاج الخدمات المصرفية).

3-3 إستراتيجية تعديل المزيج التسويقي : وتعني محاولة زيادة المبيعات من خلال التغيير في أحد أو

أكثر من عناصر المزيج التسويقي مثل:

- تخفيض السعر.

- تنوع المزيج الترويجي.

- زيادة الخدمات المصاحبة للخدمة المصرفية.

- استخدام الآلية في توزيع الخدمات المصرفية.

والمشكلة الأساسية في هذه الإستراتيجية أنه يمكن للمنافسين تقليدها بدرجة كبيرة وخاصة تخفيض السعر

والخدمات الإضافية والتوزيع المكثف وهذا يعني أن البنك لن يكسب كما كان يتوقع.

¹ - ناجي معلا، أصول التسويق المصرفي، مرجع سابق، ص 80.

4- الإستراتيجية التسويقية في مرحلة الانحدار:

في هذه المرحلة تخرج الكثير من البنوك من السوق مبكرا، وإذا ما قرر البنك عدم الانسحاب مبكرا أو حذف الخدمة فيمكنه تطبيق بعض الاستراتيجيات مثل:¹

1-4 إستراتيجية الاستمرار : حيث يستمر البنك في إستراتيجيته السابقة بالنسبة لعناصر المزيج التسويقي وتقسيم السوق وذلك حتى تختفي الخدمة من السوق.

2-4 إستراتيجية التركيز: حيث يتم التركيز على الأسواق ذات الطلب المرتفع على الخدمة وإهمال الأسواق الضعيفة من ناحية حجم الإقبال عليها.

3-4 إستراتيجية إنهاء الخدمة : (إخراجها من السوق) حيث يتم تخفيض تكلفة التسويق بشدة من أجل زيادة الأرباح علما أن هذا الإجراء سيؤدي إلى زيادة معدل انحدار المبيعات وفي نهاية الأمر ستضمحل الخدمة من السوق.

ويبين الجدول التالي دورة حياة الخدمة المصرفية وخصائص وسمات كل مرحلة من المراحل الأربع من حيث المبيعات والتكاليف والأرباح والعملاء والمنافسين والأهداف التسويقية، كما يعرض الاستراتيجيات التسويقية المتاحة أمام البنك فيما يتعلق بكيفية توظيف عناصر المزيج التسويقي في كل مرحلة بدرجة كبيرة من الفعالية.

¹ - عبد الحلیم محمد عبود، مبادئ التسويق، مرجع سابق، ص 151 - 152.

الجدول رقم (1/ 03): الاستراتيجيات التسويقية في دورة حياة الخدمة المصرفية

مراحل دورة الحياة				البيان
الانحدار	النضج	النمو	التقديم	
أولاً: الخصائص المبيعات	ترتفع بمعدل بطئ وتصل للقمة	ترتفع بمعدل كبير	منخفضة	
التكاليف	منخفضة للعميل	متوسطة للعميل الواحد	مرتفعة للعميل الواحد	
الأرباح	أرباح مرتفعة	ترتفع	سالية	
العملاء	الأغلبية المتأخرون	أوائل المتبنين	الابتكاريون	
المنافسون	مستقر عددهم يقل	يتزايد العدد	عددهم أقل	
ثانياً: الأهداف التسويقية	زيادة الأرباح والمحافظة على المركز التنافسي	زيادة المركز التنافسي	خلق الإدراك بالخدمة المصرفية وتجربتها	
ثالثاً: استراتيجيات المزيج التسويقي للخدمة المصرفية	أسعار تجارية وأشكال متعددة من الخدمة	تقديم أشكال من الخدمة	تقديم خدمة رئيسية	
التسعير	وضع سعر لمواجهة المنافسة	التمكن من السوق	التكلفة + الربح	
التوزيع	توزيع شامل بدرجة أكبر	توزيع شامل في كل الفروع	توزيع انتقائي في فروع محددة	
الإعلان	تركيز الإعلان	زيادة تكثيف الإعلان	تكثيف الإعلان بدرجة كبيرة	
تنشيط المبيعات	تزيد	تقل	تستخدم بكثرة لتشجيع تجربة الخدمة المصرفية	
	تقل إلى الحد الأدنى			

المطلب الثالث: تطوير الخدمات المصرفية

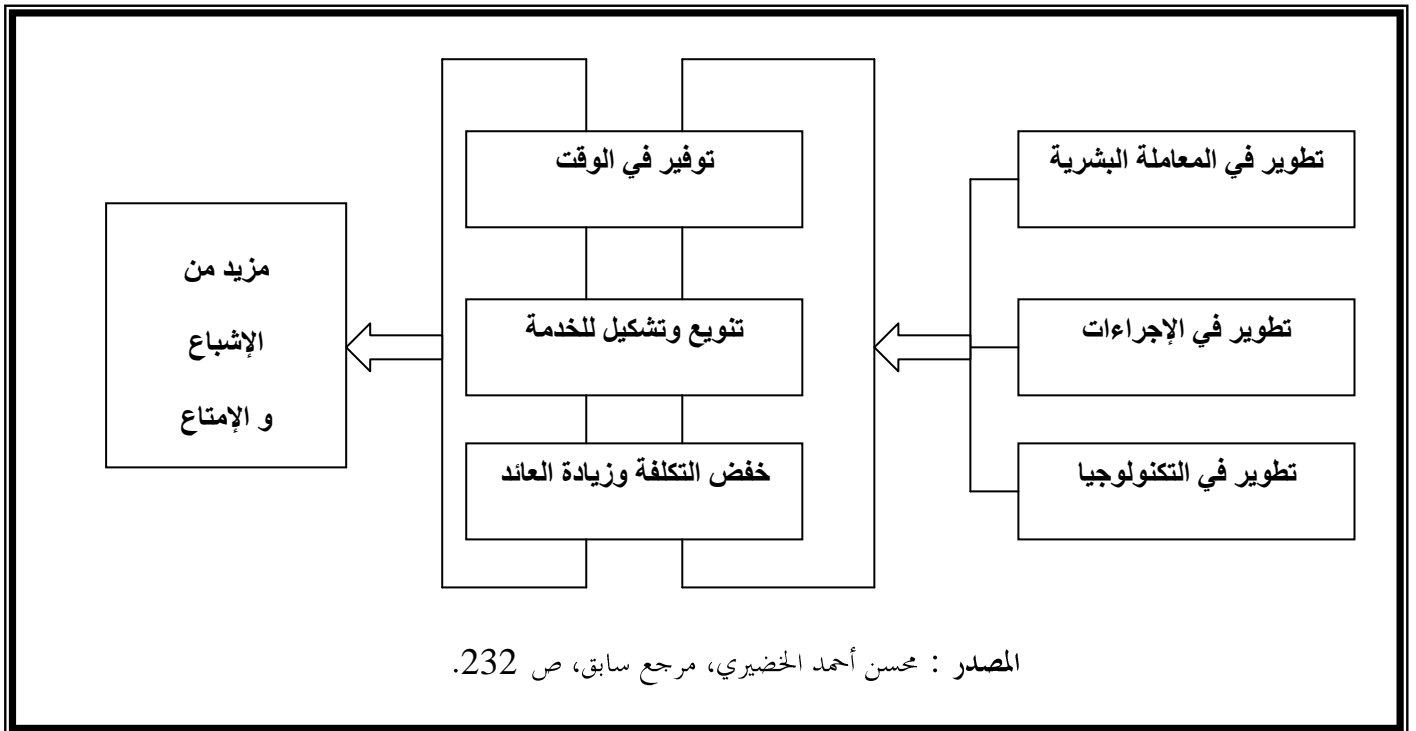
تقتضي الطبيعة المتغيرة للسوق المصرفية تجاوب ادارة البنك والتفاعل مع التطور البيئي بالبحث المستمر في تطوير الخدمات المصرفية، حيث تكمن قدرة البنك على البقاء والاستمرار في السوق في مدى قدرته على الاستجابة لمقتضيات التطور والتفاعل مع متغيرات السوق.

أولاً: مفهوم تطوير الخدمات المصرفية

المقصود بتطوير الخدمات المصرفية إضافة مزايا جديدة للخدمات القائمة بحيث تؤدي هذه المزايا إلى زيادة الطلب على هذه الخدمات مثل:¹

- ادخال تحسينات أو تعديلات على الخدمة المصرفية الموجودة في طريقة تقديمها.
- استحداث خدمات وتقديمها ضمن مزيج الخدمات الحالي للبنك.
- مد الخدمة المصرفية القائمة إلى مناطق جغرافية جديدة، وتقديمها إلى شرائح جديدة من عملاء لم يتعاملون معه من قبل.
- ويخضع التطوير في البنوك إلى منظومة ابتكارية لها محاور ولها في نفس الوقت جوانب وأهمية وأهداف يظهرها لنا الشكل التالي:

الشكل رقم (04/1): تطوير الخدمات المصرفية



المصدر : محسن أحمد الخضيري، مرجع سابق، ص 232.

¹ - هواري معراج، تأثير السياسات التسويقية على تطوير الخدمات المصرفية في المصارف الجزائرية، حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية بغرداية رسالة دكتوراه غير منشورة، المدرسة العليا للتجارة، 2001، ص 20.

إن هدف التطوير هو جعل التعامل مع البنك متعة حقيقية ملموسة وهي عملية لا تتحقق إلا بمزيد من الإشباع للاحتياجات والرغبات.

وهناك ثلاث محاور لتطوير الخدمات المصرفية تتمثل في:¹

المحور الأول: تطوير المعاملة البشرية لتصبح أكثر كفاءة، ويتحول معها العميل إلى صديق متعاون، بل إلى شريك في النجاح وفي تحقيق الأهداف التسويقية.

المحور الثاني: تطوير في الإجراءات والخطوات والمراحل التي يتعين أن يمر بها العميل حتى يحصل على الخدمة المصرفية، لتصبح أكثر بساطة وأيسر وأعلى درجة من السهولة.

المحور الثالث: التطوير المستمر في التكنولوجيا المستخدمة في البنوك، بإدخال كل الأنظمة الالكترونية من أجل راحة العميل وتحقيق المنفعة الزمانية والمكانية.

ثانياً: مصادر تطوير الخدمة المصرفية

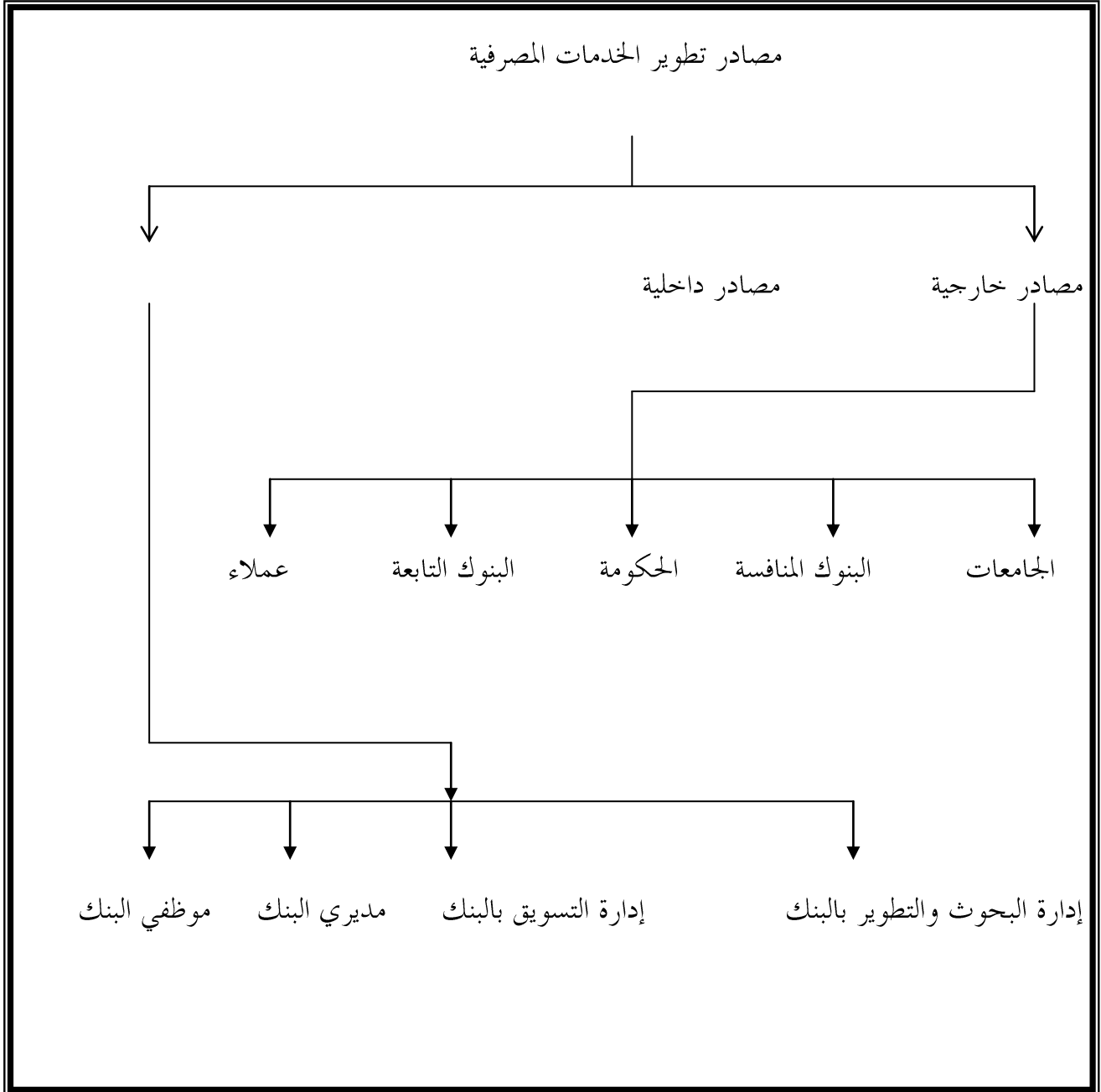
تزداد أهمية وظيفة تطوير الخدمات المصرفية التي تصبح محور النشاط التسويقي في البنك خلال مراحل حياة الخدمة، هذا من ناحية ومن ناحية أخرى تتعدد مصادر الحصول على أفكار مبتكرة لتطوير الخدمات المصرفية، والتي يظهر الشكل التالي أهمها.

¹ - أنظر في ذلك:

- محمود صبح، الابتكارات المالية، دار الكتاب للنشر، القاهرة، 1998، ص 78.

- محسن أحمد الخضيري، مرجع سابق ص 233.

الشكل (05/1) : مصادر تطوير الخدمات المصرفية.



المصدر: محسن أحمد الخضيرى، التسويق المصرفى، مرجع سابق، ص 264.

ووفقاً لهذا الشكل يتم تقسيم مصادر تطوير الخدمات المصرفية إلى قسمين أساسيين، مصدر داخلي وخارجي ويمكن عرضهما على النحو التالي:¹

1 - المصادر الداخلية لتطوير الخدمة المصرفية

وهي أهم المصادر فاعلية وقدرة على تغذية البنك بالعديد من الأفكار الابتكارية المبدعة، والتي يمكن أن يستفيد منها البنك في تصميم وتقديم خدمات مصرفية أكثر إشباعاً لاحتياجات العميل بالإضافة إلى أن هذه المصادر نابعة من داخل البنك ذاته وبالتالي لها القدرة على فهم إمكانيات وظروف البنك وكذا ما يحتاجه عملائه.

وأهم هذه المصادر الداخلية نذكر مايلي:²

أ- إدارة البحوث والتطوير بالبنك:

تقوم هذه الإدارة بالعديد من البحوث والدراسات التي تتصل بالخدمات التي يقدمها البنك وبالسوق المصرفي وظروف المنافسة فيه، والتي من خلالها يمكن تقديم اقتراحات لتطوير الخدمات المصرفية الحالية، أو بإدخال واقتراح خدمات مصرفية جديدة وهذا من أجل الإحتفاظ بالمركز التنافسي للبنك في السوق المصرفي أو لإمتلاك مزايا تنافسية جديدة تؤهل البنك وتزيد قدرته على توسيع نطاق سوقه.

ب- ادارة التسويق بالبنك:

تعد وظيفة تحسين وتطوير الخدمات المصرفية الشغل الشاغل لإدارة التسويق بالبنك وذلك من خلال العمل على ادخال خدمات جديدة لتعظيم التعامل مع عملاء البنك وجذب عملاء جدد بما يحقق ربحية البنك واستقراره واستمراره وهذا عن طريق القيام بالدراسات التحليلية لكل من:

- السوق المصرفي المحلي والدولي والمستجدات والتغيرات التي تطرأ في أي منها، سواء من جانب المنافسين أو من جانب قوى السوق المنظمة له.

- احتياجات ورغبات العملاء في ظل تنامي السوق المصرفي وإتساعه ليشمل كافة أنحاء العالم في إطار تيارات التحرر الاقتصادي والعولمة المصرفية.

- أساليب تقديم الخدمات المصرفية وما طرأ عليها من تحسينات وتطويرات سواء بالإضافة أو بالحذف، أو بالدمج أو بالتحسين، أو بالتطوير، أو تقديم الجديد.

¹ - عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، مرجع سابق، ص 181.

² - محسن أحمد الخضيرى، التسويق المصرفي، مرجع سابق، ص 266-267.

ج- مديري البنك ورؤساء قطاعاته التنفيذيين:

يمكن لمديري البنك ورؤساء قطاعاته التنفيذيين نتيجة معايشتهم للواقع العملي والظروف المختلفة المحيطة بالبنك، التقدم باقتراحات لتطوير الخدمات المصرفية الخاصة بالبنك، خاصة وأن هذا المصدر يعد من أهم المصادر للاقتراحات الخاصة بتطوير الخدمات لقربه من الواقع العملي ومن امكانية تنفيذه بسهولة.

د- موظفي البنك والعاملين فيه:

نتيجة للاحتكاك المباشر بين موظفي البنك وعملائه، يتعرف الموظف على الانطباع المتولد لدى العميل عن الخدمة، ومدى ملاءمتها لإشباع احتياجاته ورغباته، ومدى امكانية تطوير هذه الخدمة ونواحي هذا التطوير أو أوجه القصور التي يمكن تداركها سواء في الخدمة المقدمة ذاتها أو في طريقة تقديمها- ومن هنا يفضل دائما فتح المجال أمام أصحاب الأفكار المبدعة من العاملين في البنك لكونهم من أقدر المصادر على تقديم مقترحات جيدة وفعالة لتحسين الخدمات المصرفية وتطويرها. وهذا العنصر سنتطرق إليه بالتفصيل في الفصل الثاني.

2 - المصادر الخارجية لتطوير الخدمة المصرفية:

وتتضمن هذه المجموعة كافة المصادر التي تقوم بتقديم أفكار، أو آراء، أو تعليقات، أو انتقادات يكون من شأنها تطوير الخدمة المصرفية القائمة (الحالية)، أو ادخال خدمة مصرفية جديدة يكون السوق أو العملاء في حاجة إليها من جهة ويمكن للبنك أن يحقق ربح مناسب منها من جهة أخرى وأهم هذه المصادر مايلي:¹

أ- عملاء البنك الحاليين:

كثيرا ما يقوم عملاء البنك الحاليين بالتعبير عن آرائهم وتعليقاتهم عن الخدمة المصرفية التي يقدمها البنك، سواء بالاستحسان أو بالرفض، وقد يكون ذلك بالتعبير بشكل مباشر لموظفي البنك، أو قد يكون كتابة للمسئولين بالبنك، ويعد صندوق الاقتراحات من أهم عوامل حث العميل على تقديم رأيه في الخدمة أو اقتراحاته بشأن تطويرها، والتي يجب الاهتمام بتحليلها واستخلاص الأفكار المناسبة منها لتقديم خدمات مصرفية مبتكرة، أو لتحسين وتطوير الخدمات الحالية التي يقدمها البنك.

¹ - أنظر في ذلك إلى:

عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، مرجع سابق، ص 182.
محسن أحمد الحضيري، التسويق المصرفي، مرجع سابق، ص 267-268.

ب- البنوك التابعة والتوكيلات:

كثيرا ما تقوم البنوك بتأسيس بعض الشركات والبنوك التابعة التي يتم تخصيصها لمزاولة نوع معين من أنواع النشاط المصرفي، أو خدمة منطقة معينة وتقوم هذه البنوك التابعة بدور هام جدا في تزويد البنك الأم بدراسات متعمقة عن الأسواق الدولية والمناطق البعيدة المتواجدة فيها، حيث تعمل كمركز استطلاع متقدم لجمع البيانات والمعلومات عن هذه الأسواق.

ج- معرفة ما تحتاجه الحكومة أو المنظمات الحكومية:

بعد قيام الدولة بتحقيق دورها في تخطيط، وترويج، وتقديم الخدمات، والأنشطة الاقتصادية والاجتماعية، أصبحت في حاجة إلى خدمات مصرفية ذات طبيعة ومواصفات خاصة لخدمة هذا الدور ومن ثم فإن التعرف على ما تحتاجه الدولة من خدمات سواء من خلال الاطلاع على الخطة العامة للدولة، أو من خلال دراسة احتياجات ورغبات الأجهزة الحكومية يمكن البنوك من اكتشاف مجموعة من الخدمات المصرفية التي يمكن إدخالها لأول مرة، والقيام بتطوير الخدمات الحالية لتتوافق مع احتياجات الدولة في شكلها الجديد.

د- البنوك المنافسة:

كثيرا ما يستقي البنك أفكاره عن تطوير الخدمات المصرفية التي يقوم بتقديمها بدراسة ما تقوم البنوك المنافسة بتقديمه لعملائها في السوق، بل أن بعض البنوك تنتظر إلى حين قيام بعض البنوك الرائدة بتقديم خدمة جديدة في السوق، فإذا ما حققت نجاحا، قامت هذه البنوك بتقليدها، سواء بتقديم نفس الخدمة كما هي، أو بتقديم نفس الخدمة بعد ادخال التحسينات عليها.

هـ- معاهد البحث العلمي والكليات الأكاديمية:

كثيرا ما تهتم الرسائل الجامعية التي أعدت عن النشاط المصرفي بدراسة الخدمات المصرفية، وتحليلها ونقدها واقتراح تطويرها، وفقا لما استخلصه الباحث من نتائج يمكن تطوير الخدمة المصرفية، وبذلك تكون الرسائل الجامعية والأبحاث الأكاديمية مصدرا هاما من مصادر تطوير الخدمات المصرفية. وكثيرا ما تقوم البنوك بتبني بعض الدراسات والبحوث الجامعية، والإنفاق عليها واستضافة الباحثين في ندوات يحضرها خبراء التسويق لمناقشة أفكارهم والتعرف على اقتراحاتهم عن قرب.

و- وكالات الإعلان وشركات البحوث الخارجية:

تقوم وكالات الإعلان نتيجة لاحتكاكها المباشر بالسوق المصرفي بتقديم اقتراحات للبنوك لتطوير الخدمات المصرفية المعلن عنها حتى يحقق الإعلان أهدافه أهمها زيادة حجم التعامل على الخدمة المصرفية المعلن عنها، خاصة وأن تصميم الحملة الإعلانية، وتنفيذها ومتابعة نتائجها قد يكشف عن بعض أوجه التصور القائمة في خصائص ومميزات هذه الخدمات، ومن ثم يمكن معالجتها وتطويرها بشكل سليم، وكثيرا ما تسعى شركات الإعلان إلى إقناع البنوك المعلنه بأهمية وضع مقومات جذب جماهيرية معينة في الخدمة المصرفية المعلن عنها، حيث تضمن تحقيق هدفين هما:¹

- نجاح الحملة الإعلانية، وازدياد جماهيرها، وازدياد الثقة في شركة الإعلان.

- نجاح عملية ترويج الخدمة المصرفية عنها، وزيادة التعامل عليها.

ومن ثم تصبح الفائدة مزدوجة لكل من البنك وشركة الإعلان المعلن عن طريقها.

كما تقوم بهذه العمليات شركات البحوث الخارجية من حيث تقديم النصائح والإرشادات للبنوك لتطوير خدماتها، وخاصة أنها كثيرا ما يتم ذلك بشكل تعاقدى، حيث يقوم البنك بالتعاقد مع هذه الشركات للقيام بالدراسات والبحوث التطويرية لما لديها من خبراء متخصصين في هذا المجال.

ثالثا: سياسات تطوير الخدمات المصرفية

يمكن معرفة الوسيلة المناسبة لتطوير الخدمات المصرفية في ظل تعدد وتشابك الوسائل والأدوات التسويقية المتاحة ويمكن استخدام عدد من السياسات لتطوير هذه الخدمات أهمها ما يلي:²

1- سياسة التوسع ونشر الخدمة:

تعد هذه السياسة من أهم سياسات الترويج، حيث تقوم بالارتقاء بمستوى فروع البنك المختلفة، وفي الوقت ذاته يتطلب الامتداد في تقديم الخدمة المصرفية إلى مناطق جغرافية شاسعة، فتح فروع جديدة للتوسع في خدمة قطاعات مختلفة من السكان، وعادة ما يتم اختيار وتصميم شبكة فروع البنك على أساس عوامل عديدة أهمها قدرة البنك على تغطية السوق المصرفي والتحكم فيه وأيضا مدى توافق الخدمات المصرفية مع رغبات العميل.

¹ - محسن أحمد الخضيري، التسويق المصرفي، مرجع سابق، ص 271.

² محسن أحمد الخضيري، نفس المرجع، ص 276.

1.1- بالنسبة لتغطية السوق والتأثير والتحكم فيه:

يتم استخدام هذه الإستراتيجية كأسلوب لتغطية السوق المصرفي بغرض التأثير فيه والتحكم في عوامله باستخدام إحدى السياسات التسويقية التالية:

أ- **سياسة التوزيع المكثف:** ويتم ذلك بتكثيف التعامل على الخدمة المصرفية عن طريق نشر الفروع بطريقة مكثفة، وفي مناطق جغرافية معينة، كما قد يكون تكثيف النشاط بنشر نوع معين من الفروع كفروع الدرجة الأولى، التي تقوم بتقديم كافة الخدمات المصرفية في مراكز النشاط الإقتصادي الرئيسي كالعاصمة وأهم الموانئ، أو نشر فروع الدرجة الثانية أو الثالثة التي تقوم بتقديم أنواع محددة من هذه الخدمات، في الأقاليم والمناطق الحضرية أو المناطق الريفية والنائية، أو باستخدام مزيج من الأسلوبين معا.

ب- **سياسة التوزيع المحدود (الانتقائي):**

ويتم ذلك عن طريق اختيار نوع معين من منافذ توزيع الخدمات المصرفية، ليقوم بتقديم هذه الخدمة، ويلجأ البنك إلى هذه الوسيلة لتقديم بعض خدماتها المرتبطة بنوع معين من العملاء، كخدمة الاعتمادات المستندية، أو خطابات الضمان الخارجية أو إدارة الاستثمارات الدولية، أو إنشاء وترويج المشروعات لحساب الغير، فيقوم البنك بتخصيص بعض وحداته الكبرى، ويختصها بتقديم هذه الخدمات.

ج- سياسة التوزيع عن طريق الغير:

تقوم هذه السياسة على توكيل الغير في القيام بتقديم بعض الخدمات المصرفية نيابة عنها، في الخارج حين يصعب انشاء فروع منتشرة في كافة أنحاء العالم، ومن ثم تلجأ البنوك إلى هؤلاء المرسلين لتسويق بعض الخدمات المصرفية كالشيكات السياحية الخاصة بالبنك أو شهادات الإيداع. وغالبا ما تستخدم البنوك أكثر من طريقة من طرق التوزيع سالفه الذكر، تناسبها مع الخدمات المصرفية المقدمة، مع الظروف التسويقية السائدة في السوق المصرفي.

2.1- بالنسبة لموائمة توافق الخدمات المصرفية مع رغبات العميل:

يجب على البنك الناجح أن يعمل على تكييف مزيج خدماته المصرفية بشكل مستمر لتتوافق مع احتياجات ورغبات عملاء البنك وقدراتهم وبما يسمح بتقديم خدمات البنك في الوقت المناسب للعميل والمكان المناسب وبالتكلفة المناسبة، ومن أجل هذا يستخدم البنك مجموعة من السياسات أهمها:

أ- **سياسة التبسيط:** ويقصد بهذه السياسة قيام البنك بتبسيط خدماته المصرفية وعدم تعقيدها وتجزئتها إلى عناصر لخدمة أنواع معينة من العملاء، كما قد يقوم البنك بحذف بعض الخدمات المكلفة والتي قد تزعج كثيرا من المتعاملين مع البنك أثناء استخدامهم لخدماته وأوعيته المصرفية.

ب- سياسة التمييز: وتقوم هذه السياسة على جعل بعض خدمات البنك نمطية ذات مواصفات محددة لا تختلف من عميل لآخر، الأمر الذي يسهل التعامل عليها من جانب العملاء خاصة بالنسبة للفروع المختلفة للبنك.

ج- سياسة التشكيل: وتقوم هذه السياسة على اعداد أنواع متعددة من الخدمات المصرفية يقدمها البنك لعملائه وفي إطار كل نوع من هذه الخدمات يقوم البنك بإعداد تشكيلة واسعة من الفئات والشرائح ذات المواصفات والخصائص المختلفة يراعي فيها الاحتياجات المختلفة لهؤلاء العملاء ومن ثم إشباع أكبر عدد ممكن من هذه الاحتياجات وتوسيع دائرة عملاء البنك ومن خلال ذلك جذب عملاء جدد إلى البنك.

2- سياسة التمييز:

تتجه كثير من البنوك ومؤسسات التمويل إلى تمييز الخدمات التي يقومون بتقديمها، حتى تكون مميزة عن الخدمات التي تقدمها البنوك والمؤسسات المصرفية الأخرى، خاصة في خصائصها نظراً لأن إيجاد تميزات في الخصائص يساعد السياسات التسويقية على النجاح فضلاً عن ما لها من تأثير على الأنشطة الأخرى للبنك.

ويستخدم في سياسات التمييز: الماركات والعلامات والمزايا والخصائص العديدة التي يمكن إضافؤها على الخدمة المصرفية، و نتناول كل منها فيما يلي:

1.2- بالنسبة للماركات:

من المتعارف عليه أن لفظ ماركة هو مصطلح عام يضم مجموعة من العناصر أهمها: الاسم العلامة، واللفظ أو التصميم أو الرمز، أو مزيج من كل ذلك يعبر عن الخدمة المصرفية ويشير إليها ويميزها عن غيرها من الخدمات الأخرى، وأكثر الماركات استخداماً وانتشاراً هو قيام البنوك باستغلال كل من الاسم التجاري والعلامة التجارية للبنك، وإن كان هناك فرق بين الاثنين فالاسم التجاري يعبر عن مجموعة من الكلمات أو الحروف الاشتقاقية التي ترتبط بالبنك منذ مولده وخلال حياته، وتدور معه وجوداً وعدماً، أما العلامة التجارية فهي الشعار الرمزي الذي ارتضاه البنك وتم تصميمه ليرمز للبنك أو للخدمة المصرفية بحيث أن مجرد رؤية الفرد للعلامة ينطبع في ذهنه فوراً البنك أو الخدمة التي يقدمها هذا البنك وللماركات مزايا عديدة أهمها:

- مساعدة العميل في التعرف على الخدمة التي يقدمها البنك أو أي من فروعها.

- تعبر الماركة عادة عن الخدمة التي يقدمها البنك، وعن خصائصها ومواصفاتها ومن ثم يسهل

طلبها والتعامل عليها.

- من الأفضل أن يكون الشعار سهل النطق، أو بسيط الشكل، وسهل تذكره والتعرف عليه ومن ثم يستلزم أن يكون قصير وواضح.
- يجب أن تكون الماركة مميزة عن غيرها من الماركات وإلا تصبح عديمة الجدوى والضرورة.
- يجب أن تكون الماركة مرنة قابلة لأن تحتوي على أكثر من خدمة من خدمات البنك، بحيث تعبر عنها وتدل عليها بنجاح.

2.2- بالنسبة لتصميم الخدمة المصرفية:

يعتبر تصميم الخدمة المصرفية، ووضع مواصفاتها ومزاياها العامل الأساسي لجذب العملاء والذي يميز الخدمة المصرفية عن الخدمات الأخرى، ولقد كان الاعتماد الأكبر للبنوك قديماً يرتكز على المزايا التي تتيحها للعميل، ولكن ابتداءً الاهتمام يمتد ويتوجه إلى طريقة تقديم هذه الخدمة، بحيث أصبحت سلوكيات التعامل مع العملاء تحتل أهمية أكبر وقد ساعد ذلك على ازدياد حدة المنافسة بين البنوك والتقارب الكبير في ميزاتهم التنافسية، مما فتح المجال للبيع الشخصي في البنوك.

من جهة أخرى كان لظهور الابتكارات التكنولوجية الحديثة دور في ازدياد الفرص التسويقية أمام البنوك والمصارف نتيجة للإمكانيات الهائلة التي يمكن أن تخلقها هذه الابتكارات من حيث إشباع رغبات واحتياجات مجموعة من العملاء، وعلى البنك القيام بموازنة الوسائل التقليدية لإشباع رغبة هؤلاء العملاء، والوسائل التكنولوجية الحديثة التي تزيد من قدرة البنك على هذا الإشباع، ويرتبط ذلك بقياس عوامل التكلفة والعائد.

وبصفة عامة فإن التصميم الجيد للخدمة المصرفية يساعد على تعظيم الفرص التسويقية للخدمة من السنين ومن الاستخدامات داخل كل سنة.

3- تكامل الخدمة مع مزيج الخدمات التي يقدمها البنك:

1.3- تكامل الخدمة في ذاتها:

المنتج أو الخدمة المصرفية في ذاتها تتصف بعدم قابليتها للتجزئة أو الانفصال فهي كل متكامل في ذاته وفي أجزائه وعناصره، أي أنها مزيج متكامل ومندمج حتى تحقق الهدف والغرض منها، خاصة وأن الإهتمام الرئيسي لرجل التسويق المصرفي في هذا المجال هو تحقيق وخلق جملة من المنافع أهمها: المنافع المكانية والمنافع الزمانية، وهما محور النشاط التسويقي وركيزته الأساسية بالنسبة للبنك.

فقد يرى البعض بأن استخدام بطاقة الائتمان يساعد على التغلب على خاصية عدم قابلية الخدمات المصرفية للتجزئة أو النقل، إلا أن هذه النظرة قاصرة لأن هذه الخدمة قائمة بذاتها، ومتكاملة وغير قابلة للتجزئة، كما أنها في الوقت ذاته مرتبطة بخدمات أخرى لا يجب بأي حال من الأحوال فصلها عنها مثل خدمة الحساب الجاري وخدمة الائتمان الشخصي.

2.3- تكامل الخدمة مع باقي الخدمات المصرفية:

يمكن للبنك إحداث تطوير في الخدمات التي يقدمها عن طريق إحداث تكامل وعلاقة ارتباط قوية بين خدمة مصرفية معينة يقوم بتقديمها، وبين الخدمات المصرفية وغير المصرفية الأخرى سواء في علاقتها الأمامية أو علاقتها الخلفية بهذه الخدمة وأيا كان القرار الذي يتم اتخاذه بشأن تطوير الخدمة المصرفية، فإن هذا القرار ينبغي أن يبنى على الدراسات والبحوث.

حيث يتعين على البنك تقديم مجموعة واسعة من الخدمات والمنتجات المصرفية لمقابلة الاحتياجات المتنوعة من الرغبات التمويلية والائتمانية والخدمات المصرفية الأخرى من جانب العملاء باختلاف أنواعهم، فالخدمات المصرفية تحتاج إلى بعضها البعض حتى تجذب إليها معاملات العملاء، لأن المعتاد هو أن يركز العميل معاملاته مع بنك واحد يقدم له كل الخدمات التي يرغب الحصول عليها... ولهذا كانت الحاجة ملحة للبنك في التطوير والابتكار الدائم، و تنبع أهمية الابتكار و التطوير في مجموعة من الاعتبارات نذكر أهمها فيما يلي:¹

- التغير المستمر في أذواق ورغبات وحاجات العملاء، و بالتالي فإن تطوير الخدمات المصرفية ضروري لضمان استمرار التعامل مع البنك بحيث يكون ذلك التطوير ملائما لرغبات وحاجات العملاء وميولهم، والعمل على تحويل عملاء البنوك المنافسة للتعامل مع البنك.

- الاستفادة من التطورات التكنولوجية في مجال العمل المصرفي وتسخيرها لخدمة العملاء.

- مواجهة المنافسة، حيث تعتمد المنافسة في مجال العمل المصرفي على جوانب الابتكار والتطوير للخدمات، بينما يقل دور المنافسة السعرية، وخاصة فيما يتعلق بالودائع والقروض وعمليات الخصم حيث يتم الالتزام بمعدلات يفرضها البنك المركزي.

وعليه فالخدمات المصرفية تحتاج إلى بعضها البعض، لأن وجود خدمة ما يشجع ويدفع على التعامل مع الخدمات الأخرى، وإن عدم وجود هذه الخدمة قد يؤدي إلى عدم التعامل على الخدمات الأخرى، بل إلى اتجاه العملاء إلى بنك آخر يقدم هذه الخدمات .

¹ عبد الكريم الدعيس، تقييم السياسات التسويقية للخدمات المصرفية في اليمن، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، القاهرة

المبحث الثالث: جودة الخدمات المصرفية

لقد ازدادت في السنوات الأخيرة أهمية جودة الخدمة المقدمة للعملاء، كأساس لتحقيق التميز في مواجهة المنافسين في البنوك والمؤسسات المالية، وأصبحت الخدمة المميزة هي الأساس في المفاضلة بين بنك وآخر حين تتشابه عروض جميع البنوك تقريبا في كافة الخدمات المصرفية التي تقدمها للعملاء وبالتالي أصبح مستوى جودة أداء الخدمات المصرفية أحد الأسلحة التنافسية القوية في تأمين الاستمرار والنمو لمؤسسات الخدمات عموما والبنوك على وجه الخصوص، وهناك العديد من المبررات التي تدعوا إلى اهتمام بتقديم خدمة متميزة للعملاء في أي بنك منها لتحقيق ميزة تنافسية فريدة عن بقية البنوك.

المطلب الأول: مفاهيم عن جودة الخدمات المصرفية و محدداتها

أولا: مفاهيم عن جودة الخدمات المصرفية

يعتبر مفهوم جودة الخدمة المصرفية من المفاهيم صعبة الإحاطة أو التعريف نظرا لخصائص الخدمة المصرفية المميزة ونظرا لأنها تعني أشياء مختلفة من منظورات الأفراد المختلفين، ولهذا لا يمكننا التركيز على تعريف واحد فقط. وسنتطرق إلى بعض المفاهيم التي تناولت الجودة بصفة عامة وجودة الخدمات بصفة خاصة.

قامت الجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة بوضع تعريف للجودة مؤداه أن:

"الجودة هي السمات أو الخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة التي تتطابق مع المطلوب من قبل العملاء وتستجيب لاحتياجاتهم"¹.

كما أشار "Deming" أن الجودة العالية للمنتج سواء كان سلعة أو خدمة وما يرتبط به من رضا العملاء يمثل مفتاح النجاح لأي مؤسسة مهما كان نوعها أو طبيعة نشاطها²، وأن المنافسة الشديدة فيما بين هذه المؤسسات التي تقدم نفس المنتجات تتطلب توافر نقاط أساسية هي:

- فهم ما يريده العملاء والعمل على إشباع احتياجاتهم.

- توقع ما يحتاج إليه العملاء في المستقبل والأخذ في الاعتبار التغيرات التي تطرأ على تلك

الاحتياجات.

- إمداد العملاء بالمنتجات ذات الجودة التي تتوافق مع توقعاتهم بشكل مستمر.

¹ - فريد زين الدين، إدارة الجودة الشاملة وفرص تطبيقاتها، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، المجلد السادس عشر، 1994، ص 25.

² - Logothetis. N, managing for total quality from Deming to taguchi, Prentice Hall, London, 1992, P32.

- عرف **P.Crosby** الجودة بأنها خلو الإنتاج - فيما يتعلق بالسلع والخدمات - من الأخطاء أو ما يطلق عليه مبدأ اللاحطاً **Zéro-Défects**¹، والذي يهدف للوصول إلى تخفيض الفرق بين الخدمة الحقيقية المقدمة فعلياً والمستوى الممتاز للوصول إلى 0 خطأ. فهذا هو الذي يضمن نجاح المؤسسة على المدى الطويل.
- أما من وجهة نظر المؤسسة الخدمية فعرف "**Carlson**" جودة الخدمات على أنها المستوى الممتاز للخدمات. الذي اختارته المؤسسة من أجل تلبية احتياجات زبائنهم في كل مكان وزمان.
- ونجد أن البعض الآخر عرف الجودة بأنها " قدرة الإدارة على إنتاج سلعة أو تقديم خدمة تكون قادرة على الوفاء بحاجات العملاء"².
- عرفها كل من **Goethe & Davis (1994)** بأنها " مقابلة احتياجات العملاء من أول مرة وفي كل مرة يتعاملون فيها مع منظمة الخدمة".
- إن جودة الخدمة المصرفية مقياس للدرجة التي يرقى إليها مستوى الخدمة المقدمة للعملاء ليقابل توقعاتهم، وبالتالي فإن تقديم خدمة ذات جودة متميزة يعني تطابق مستوى الجودة الفعلي مع توقعات العملاء أو التفوق عليها في بعض الأحيان، ولذلك فإن مفهوم جودة الخدمة المصرفية يكمن في المقارنة بين توقعات العملاء لأبعاد الخدمة ومستوى الأداء الفعلي الذي يعكس مدى توافر تلك الأبعاد بالفعل في الجودة التي تتضمنها الخدمات المصرفية المقدمة لهم.
- إن المتتبع للتعريف التي تناولت موضوع مفهوم جودة الخدمة يجد أن معظمها يدور حول مقابلة توقعات العملاء، ويدور أيضاً حول المقارنة بين ما يرغبه العملاء في صورة توقعات وبين إدراكهم لمستوى جودة الخدمة الذي يعكس مدى توافر تلك التوقعات بالفعل، أي أنها مقياس لدرجة توافق أو تطابق الأداء الفعلي مع توقعات العملاء.³

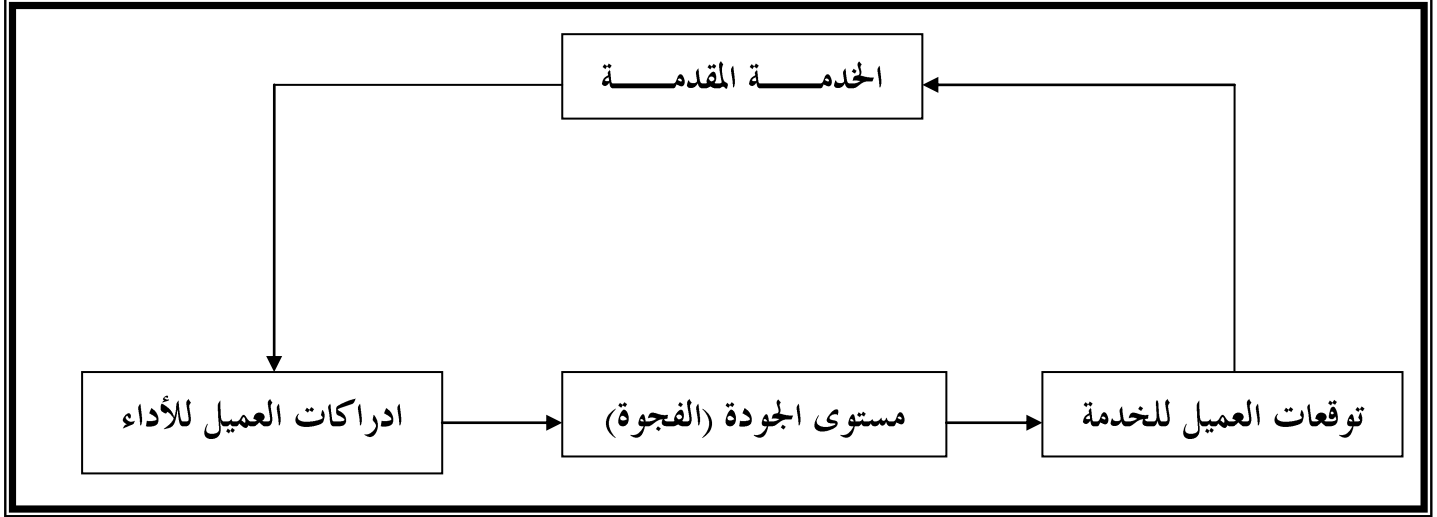
¹ - Crosby. A.P, Quality is free, Mc Graw – Hill Book Co, Inc, 1979, P6.

² - مجلة الآفاق الجديدة، السنة التاسعة، العدد الثالث، كلية التجارة، جامعة المنوفية، 1995، ص 81.

³ - ثابت عبد الرحمن & جمال الدين مرسي، قياس جودة الخدمات، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا 1993، ص 151 .

ويتضح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل (06/1): مفهوم جودة الخدمة



المصدر: عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، ص 337.

يعني هذا الشكل أنه إذا توافقت ادراكات العملاء للخدمة مع توقعاتهم فإنهم سوف يرضون على هذه الخدمة، أما إذا فاق الناتج التوقعات فإن الخدمة تعتبر متميزة وأخيراً إذا لم يرق الناتج إلى مستوى التوقعات فإنها تصبح رديئة ولا يرضى بها العميل وعليه فإن جودة الخدمة المصرفية تعني تقييم العميل لدرجة الامتياز أو التفوق الكلي في أداء الخدمة.

ثانياً: محددات جودة الخدمة

1 هناك من يرى أن تقييم الجودة بالنسبة للخدمات يقوم على متغيرين هما:

- سلاسل الخدمة.

- لحظات الصدق أو الاختيار.

سلاسل الخدمة: " هي سلسلة الأحداث التي يمر بها الزبون وهو يطلب الخدمة "

لحظات الصدق: " هي كل لحظة يحدث فيها تفاعل بين الزبون والشخص الذي يمثل المؤسسة الخدمية

(العون)، حيث يخرج منها الزبون بانطباع على جودة خدمتها "

¹ - عمرو خير الدين، التسويق المفاهيم والاستراتيجيات، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1997، ص 265.

إن أول من استخدم مفهوم لحظات الصدق هو **Jan – Carlson** في كتابه " **Moment of Truth** " الذي أصبح جزءاً من قاموس جودة الخدمات.

إن تحقيق الجودة (الامتياز) في الخدمات لا يتحقق من خلال التركيز على مرحلة معينة من مراحل تقديم الخدمة (على لحظة صدق واحدة) والسعي وراء تحقيق أداء جيد من خلالها، وإنما السبيل الأنجح لتحقيق الإمتياز في الخدمة يكمن في الإدارة الفعالة لكل اللحظات التي يتفاعل فيها الزبون والعون المقدم للخدمة واعتماداً على هذا الأساس يقول " **Carlson** " أن تحقيق الجودة في الخدمة لا يتحقق نتيجة التركيز على أمر واحد بنسبة 100% وإنما يتحقق عندما نقسم الخدمة إلى جزئيات (لحظات الصدق) وتحقق الإمتياز بنسبة 1% في كل جزئية (عند كل لحظة) وأحسن مثال يقدمه " **Carlson** " تجزئته الخاصة في شركة الطيران " **SESSE** " حينما تولى رئاسة الخطوط الجوية الاسكندنافية أوائل الثمانينات، كانت الشركة تحقق خسائر بملايين الدولارات سنوياً نتيجة لفقدانها العديد من زبائنها، بعد إجراء الدراسة وجد أنه عدد الركاب يقدر بحوالي 10 ملايين راكب، وأن متوسط مقابلة كل راكب مع 5 موظفين من الشركة في الرحلة الواحدة ومنه نجد أن هناك 50 مليون لحظة اختبار على المؤسسة إدارتها بفاعلية حتى يتحقق الإمتياز في تقديم الخدمات، ومن ثم أصبحت إدارة لحظات الصدق المحور الأساسي لعمل كل موظف في الشركة وقد استطاعت في غضون السنة تحقيق أرباح قدرت بـ 71 مليون دولار.

ومن بين لحظات الصدق نجد:¹

- الاتصال الهاتفي طلباً للمعلومات.
- انتظار الزبون في صفوف الانتظار.
- التعامل المباشر مع مقدم الخدمة.
- حساب القيمة الواجبة الدفع واستخراج الفاتورة.
- ركوب العميل على الطائرة.
- الترحيب بالعميل على الطائرة.

¹ - عصام الدين أمين أبو علفة، التسويق- المفاهيم الاستراتيجية- (النظرية والتطبيق)، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 2002 ص 496.

في القطاع الخدمي من الصعب تأمين نفس المستوى من الخدمة لمختلف الزبائن، بما فيها عند لحظات الاختبار نتيجة للخصائص التي ذكرناها فيما سبق دون أن ننسى العناصر الأخرى التي تؤثر على الخدمة كالسرعة في تقديمها، السعر، هيئة العاملين بالقطاع، التجهيزات والوسائل المستعملة، التسهيلات الممنوحة عند تقديم الخدمة، أي أن الخدمة المصرفية الجيدة تحتاج إلى مدخلات جيدة¹.

المطلب الثاني: قياس مستوى جودة الخدمة المصرفية

إن كثير من الإعتبارات التسويقية المادية المرتبطة بالسلع المادية كالشكل والحجم واللون غائبة بالنسبة للخدمات كما ذكرنا سابقا، مما يجعل الصورة الذهنية لدى الزبون عن جهود مقدم الخدمة أحد العوامل الأساسية التي تؤثر على المركز التنافسي لها، على عكس السلع المادية التي تعتمد على الجوانب الملموسة مما يسهل تمييز وقياس الجودة، أما في قطاع الخدمات فيزيد الأمر تعقيدا بسبب عدم القدرة على قياس الخدمات ومن ثم الحكم على جودتها قبل شرائها.

اقترح البعض أمثال **Zeithrual** (سنة 1988) عدة متغيرات لقياس الجودة وهي كالتالي:²

1- الاستثمارات المستعملة عند أداء الخدمة:

وهو الجزء المادي المرتبط بالخدمة كالتسهيلات الإنتاجية والمادية مثل المعدات المستخدمة في إنتاج الخدمة كالتائرات المستخدمة في خدمات النقل الجوي، إضافة إلى التسهيلات البشرية وهي قدرات الأفراد المشاركين في أداء الخدمة، هناك جوانب أخرى قد تؤثر على أداء الخدمة كالموقع الملائم وتصميم المؤسسة الخدمية من الداخل والخارج.

2- الثبات:

ويقصد بالثبات هنا، ثبات الأداء ومستوى تقديم الخدمة في كل مرة تطلب فيها وأحسن مثال على ذلك جودة **مجة ماكدونالد** عبر الزمان والمكان أي في كل مرة تتم التعامل معها.

3- الإستجابة:

وهي الرغبة والاستعداد الدائم لخدمة الزبون، كالإسعاف الفوري للمرضى في أحد المراكز الطبية، الرد الفوري للمكالمات الهاتفية لمكتب الاستعلامات في فندق ما.

4- الأمان (الطمأنينة):

وهي ادخال السرور والثقة في نفس الزبون إثر المعاملة الودودة.

¹ محمود صادق بازعة، إدارة التسويق، الجزء الأول، دار النهضة العربية، القاهرة، 1998، ص 198.

² - عمرو خير الدين، مرجع سابق، ص 284.

5- المشاركة الوجدانية:

وهي الجهود المبذولة من طرف مقدم الخدمة لفهم احتياجات الزبون وتقديم الخدمة حسب هذه الاحتياجات.

وقد أفرزت دراسات أخرى الخاصة بموضوع جودة الخدمات مدخلين رئيسيين لتحديد الجودة وقياسها وهما المدخل الاتجاهي ومدخل الفجوة، حيث يشكل هذان المدخلان الاطار العام في قياس جودة الخدمات المصرفية¹.

1- المدخل الإتجاهي : يرتكز هذا المدخل على أساس أن جودة الخدمات تمثل مفهوما إتجاهيا يتصل بالرضا ولكنه ليس مرادفا له، كما أنه يرتبط بإدراك العملاء للأداء الفعلي للخدمة المقدمة، فعلى الرغم من أن الباحثين في هذا المجال يعترفون بأهمية إدراك العملاء لجودة الخدمة، إلا أنهم يرون في نفس الوقت أن لكل من جودة الخدمة ورضا العميل مفهوما يختلف عن الآخر. ويرون أن هذا الاختلاف يتمثل في أن جودة الخدمة كما يدركها وقيمها العميل هي شكل من أشكال الإتجاه الذي يعتمد على عملية تقديم تراكمية بعيدة المدى².

أما الرضا فإنه يمثل حالة نفسية عابرة وسريعة الزوال، وقد اعتمدت الفرضية القائلة أن الجودة تمثل مفهوما مشابها للإتجاه كأساس في القول أن الرضا يمثل حالة نفسية تسبق الحكم على جودة الخدمة³.

وبالتحديد فإن جودة الخدمة المدركة من العميل أو ما يشار إليه بالإتجاه نحو الخدمة، تعتبر دالة على ما يكون قد بقي من إدراك العميل لجودة الخدمة في السابق ومستوى الرضا عن الأداء الحالي للخدمة، وهذا يعني أن الرضا يعتبر عاملا وسيطيا بين الإدراكات السابقة لجودة الخدمة، والإدراك الحالي لهذه الجودة، وفي هذا الاطار تتم عملية تقييم العملاء لجودة الخدمة المقدمة لهم فعليا.

¹ عبد الكريم حسون، قياس جودة الخدمات ، www.4arab.com، تم الإطلاع عليه في 2005/10/18.

² - ناجي معلا، قياس جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك التجارية في الأردن، مرجع سابق، ص 363.

³ - Boltou.R.N. & Dreu.H, Analysis of The impact of service changes our customer Attitudes, Journal of Marketing, London, January 1991, PP 72 – 74.

وهكذا يقترح مؤيدي هذا الاتجاه على أن اتجاهات العملاء إزاء الخدمة تكون على أساس خبراتهم السابقة بشأن أداء الخدمة، ولذا فإن هذا الاتجاه يتكيف طبقاً لمستوى الرضا الذي يكون قد حققه العميل عن الخدمة المقدمة له. يميز بعض الباحثين ضمن هذا الاتجاه بين ثلاثة أبعاد مختلفة لأداء الخدمة وهي:¹

- البعد المادي.

- المرافق والتسهيلات.

- الأفراد القائمون على أداء الخدمة.

2- مدخل نظرية الفجوة Servqual : يعتبر هذا المدخل أحد المرتكزات التي استندت إليها نظرية الفجوة في تفسيرها للعمليات النفسية التي يقوم من خلالها العملاء بتقييم جودة الخدمات والحكم عليها²، حيث يقوم هذا المدخل على أساس أن الفرق بين توقعات العملاء بشأن الخدمة وبين ادراكهم الفعلية لتلك الخدمة يحدد مستوى جودة الخدمة.

وضمن هذا السياق فإن مستوى جودة الخدمة يتحدد بالفرق بين الخدمة المتوقعة والخدمة

المدركة (الأداء الفعلي)، وهذا يعني أن جودة الخدمة تقاس بمدى التطابق بين مستوى الخدمة المقدمة وبين ما يتوقع بشأنها، وبالتالي فإن جودة الخدمة تعني مسايرة توقعات العملاء.

وعليه فإن إدراك العملاء لجودة الخدمة تعتمد على طبيعة ومدى التباين بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة من قبل العملاء وبناء عليه فإن جودة الخدمة تقاس على النحو التالي:³

- إذا كانت جودة الخدمة المتوقعة أكبر من جودة الخدمة المدركة، فإن جودة الخدمة المقدمة

تكون أقل من مرضية وتتجه نحو عدم قبولها من جانب العملاء.

- أما إذا كانت جودة الخدمة المتوقعة مماثلة لجودة الخدمة المدركة فإن جودة الخدمة تكون مرضية

في هذه الحالة.

كذلك إذا كانت جودة الخدمة المتوقعة أقل من جودة الخدمة المدركة، فإن جودة الخدمة تكون

أكثر من مرضية وبالتالي تتجه نحو الجودة المثالية التي يريدها العملاء بشكل مستمر.

خلاصة القول يستنتج أن هناك مدخلين رئيسيين لموضوع جودة الخدمات وهما المدخل الاتجاهي

أو مدخل الجودة المدركة الذي يعتمد على أساس تقييم العملاء للأداء الفعلي للخدمة، ومدخل الفجوة

1 - ناجي معلا، قياس جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك التجارية في الأردن، مرجع سابق، ص 364.

2 - غادة زكريا صادق، قياس جودة الخدمات المصرفية في البنوك المصرية، مرجع سابق، ص 78.

3 - نفس المرجع السابق، ص 363.

الذي يعتمد على أساس الفرق بين الجودة المتوقعة من قبل العملاء بشأن الخدمة وبين الأداء الفعلي الذي يدرسه هؤلاء العملاء.

المطلب الثالث: أبعاد جودة الخدمات المصرفية

تعرضت بعض الكتابات في مجال تسويق الخدمات للمكونات أو الأبعاد التي تشتمل عليها جودة الخدمة المقدمة من طرف البنوك، إلا أنها لم تتفق فيما بينها حول ماهية تلك الأبعاد أو المكونات على وجه التحديد.

ويرى البعض أن الجودة في قطاع الخدمات عموماً تشتمل على ثلاثة أبعاد، هي:¹

1- الجودة المادية: تتعلق بالبيئة المادية المحيطة بتقديم الخدمة.

2- جودة المنظمة: تتعلق بصورة المنظمة والانطباع العام عنها.

3- الجودة التفاعلية: تتعلق بمستوى العلاقة ودرجة التفاعل بين العميل ومقدم الخدمة.

كما يرى بعض الباحثين في هذا المجال أن جودة الخدمة تتمثل في جانبين هما:²

1- جودة العمليات: يتم فيها حكم العميل أثناء تأدية الخدمة.

2- جودة المخرجات: يتم فيها حكم العميل بعد الأداء الفعلي للخدمة.

لقد أثبتت هذه الدراسات مدى اتفاقها مع ما توصل إليه باحثون آخرون ومنهم

(Gron ross 1984) من أن هناك ثلاثة أبعاد رئيسية للحكم على جودة الخدمة وتتمثل هذه الأبعاد في:³

1- الجودة الفنية: والتي يرى أنه يمكن الوصول إليها عن طريق الإجابة عن التساؤل المطروح أمام مسؤولي البنك - ما الذي يتم تقديمه؟ - وهذا البعد يختص في الصورة النهائية للخدمة المقدمة إلى العميل والذي يمكن قياسه بشكل موضوعي عن طريق العميل نفسه.

2- الجودة الوظيفية: وهي التي ترتبط بعملية أداء الخدمة نفسها والكيفية التي يتم بها تقديم الخدمة ويعبر عنها بالتساؤل المطروح - كيف تتم عملية تقديم الخدمة؟ - حين يتصل هذا الجانب بالتفاعل بين مقدم الخدمة والعميل، ويعد هذا البعد أهم أبعاد الجودة والذي يشتمل على سلوك موظف الخدمة باعتبار أن هذه الأخيرة عبارة عن أداء وليس منتج مادي، وعليه فإن الإهتمام بتدريب وتكوين موظفي البنك في التعامل مع العملاء يعتبر الشغل الشاغل لإدارة التسويق على مستوى هذه البنوك.

¹ - عصام الدين أمين أبو علفة، التسويق، مرجع سابق، ص 498.

² - محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، مرجع سابق، ص 360.

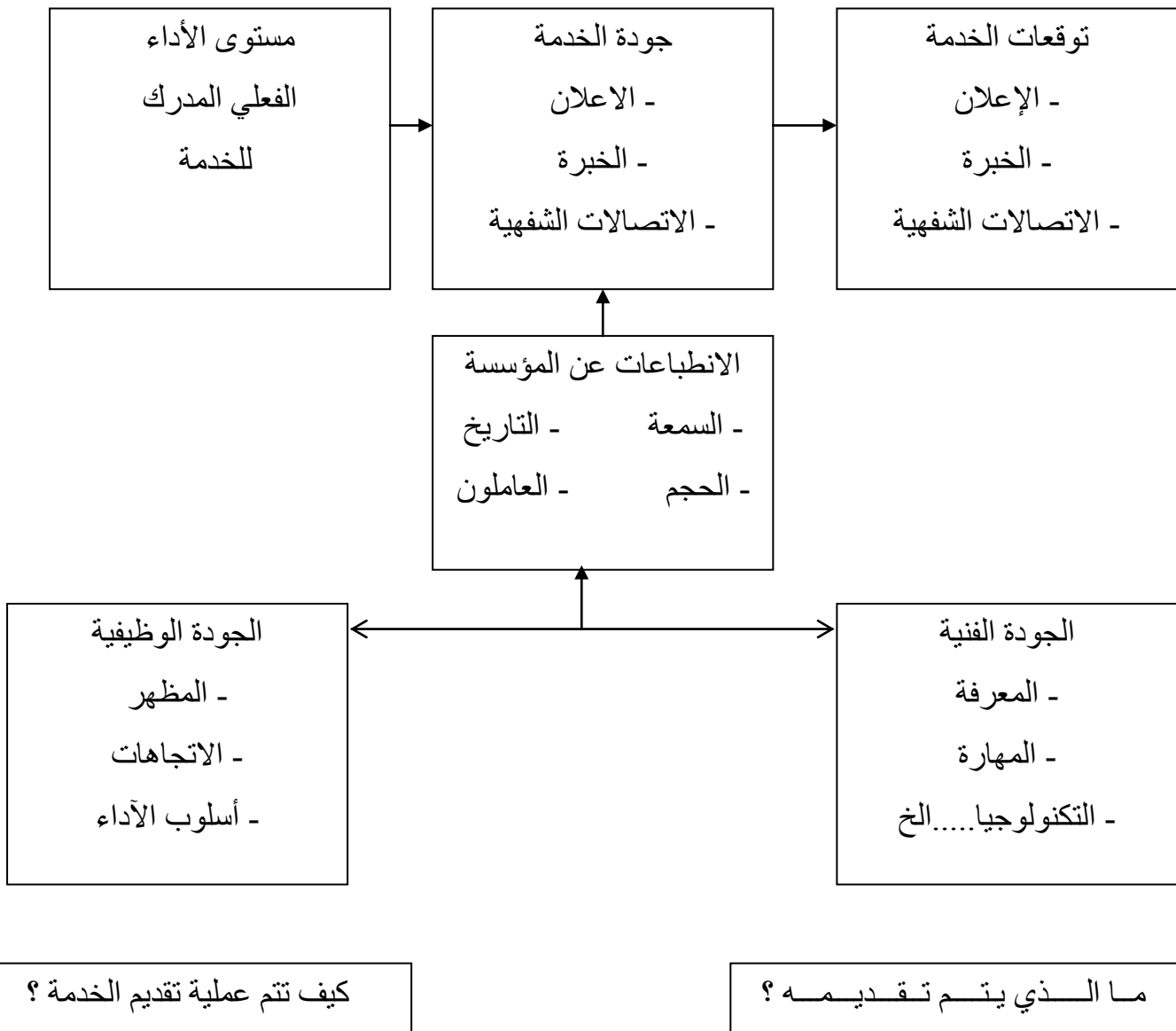
³ - عوض بديد الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، مرجع سابق، ص 342.

3- الصورة الذهنية للمنظمة:

وهي الصورة التي تعكس إنطباعات العملاء حول البنك وأن الصورة الذهنية لدى العملاء تتكون من الجودة الفنية والجودة الوظيفية للخدمات التي يقدمها البنك والتي سوف تؤثر بشكل مباشر في أخذ صورة حول البنك المتعامل معه. والشكل التالي يوضح هذه الأبعاد:

الشكل (07/1): الأبعاد الأولية لجودة الخدمة

الجودة الفنية والجودة الوظيفية



كما توصل باحثون آخرون إلى تطوير عشرة معايير أو أبعاد للحكم على جودة الخدمة المصرفية وتشتمل هذه الأبعاد على:¹

1. درجة الثقة والمصداقية في الأداء:

وتعني أداء الخدمة بالطريقة الصحيحة من المرة الأولى، وإنجازها كما تم الوعد بذلك.

2. سرعة الاستجابة:

وتشير إلى المبادرة لمساعدة العملاء، والرد السريع على استفساراتهم والحساسية تجاه حاجات العملاء والسرعة في أداء الخدمة.

3. الكفاءة أو القدرة:

وتعكس المهارة والقدرة على أداء الخدمة والتي تستمر من توافر المعلومات والإلمام بظروف وطبيعة العمل وامتلاك كافة المهارات الضرورية لتحقيق الأداء السليم للخدمة.

4. الوصول للخدمة:

لا يتضمن هذا الجانب سهولة الاتصال فحسب ولكن كل ما من شأنه أن ييسر الحصول على الخدمة مثل ملائمة موقع البنك، وملائمة ساعات العمل...إلخ.

5. المصداقية:

وتشمل الأمانة والثقة والسمعة، في كل من البنك ومقدم الخدمة.

6. الاتصال:

ويعني دوام إمداد العملاء بالمعلومات ومخاطبة العميل باللغة التي يفهمها، والإنصات وتأمين الحصول على المعلومات المرتدة.

7. الأمان:

ويعكس ذلك بالدرجة الأولى خلو المعلومات من الشك أو المخاطرة أو الخطورة.

8. الفهم:

ويعكس الجهد المبذول للتعرف على إحتياجات العميل، ومواءمة الخدمة في ضوء تلك المعرفة كما يتضمن هذا الجانب توفير الاهتمام الشخصي للعميل، وسهولة التعرف عليه.

9. اللباقة: وتعني أن يكون مقدم الخدمة على قدر من الاحترام والأدب، وأن يتسم بالمعاملة الودية مع

العملاء ومن ثم فإن هذا الجانب يشير إلى الصداقة والاحترام والود بين مقدم الخدمة والعميل .

¹ - عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، مرجع سابق، ص 343 - 345.

10. النواحي المادية الملموسة: وتشير إلى مظهر التسهيلات المادية والمعدات والعاملين ومستوى التكنولوجيا, وتصميم المباني والجدول التالي يوضح الأبعاد العشرة.

الجدول (04/1) : أبعاد جودة الخدمات المصرفية

المكونات	الأبعاد
تشتمل على ثبات الأداء و على إنجاز الخدمة بطريقة صحيحة كما يرغب العميل في أول مرة، و تنفيذ البنك لوعوده نحو العميل بدقة و بصورة أكبر تفصيلا و ذلك عن طريق:	الاعتمادية
- الدقة في الحسابات. - تقديم الخدمة بصورة صحيحة. - الوفاء بتقديم الخدمة للعميل في المواعيد المحددة، و خلال فترة محددة من الوقت.	سرعة الاستجابة من قبل العاملين
رغبة موظفي البنك في مساعدة العملاء و تقديم خدمة فورية لهم و تشمل:	المهارات
- إعلام العميل عن موعد تقديم الخدمة و موعد الانتهاء من تقديمها. - تقديم خدمات فورية. - الاستجابة الفورية لاحتياجات العملاء، مهما كان انشغال الموظفين. - التقرب من العملاء. - الرد الفوري على استفسارات العملاء أو شكاويهم.	السهولة في تقديم الخدمة
و تعني قيام البنك بتوظيف العاملين الذين يتوفرون على قدر كبير من المعرفة و المهارة مما يؤهلهم في التعامل مع العملاء و إعطائهم صورة حسنة عن البنك.	مجاملة العملاء
وضع كل التسهيلات في تقديم الخدمة نحو العميل من خلال:	
- سهولة الاستفسار عن الخدمة المراد تحقيقها عن طريق الهاتف أو الانترنت. - مدة الانتظار في تقديم الخدمة. - ملائمة مكان تقديم الخدمة. - ملائمة مواعيد عمل البنك.	
و ذلك من خلال:	
- حسن خلق القائمين على تقديم الخدمة. - روح الصداقة التي يتمتع بها موظفي البنك ممن لهم اتصال مباشر مع العملاء. - حسن مظهر موظفي البنك.	

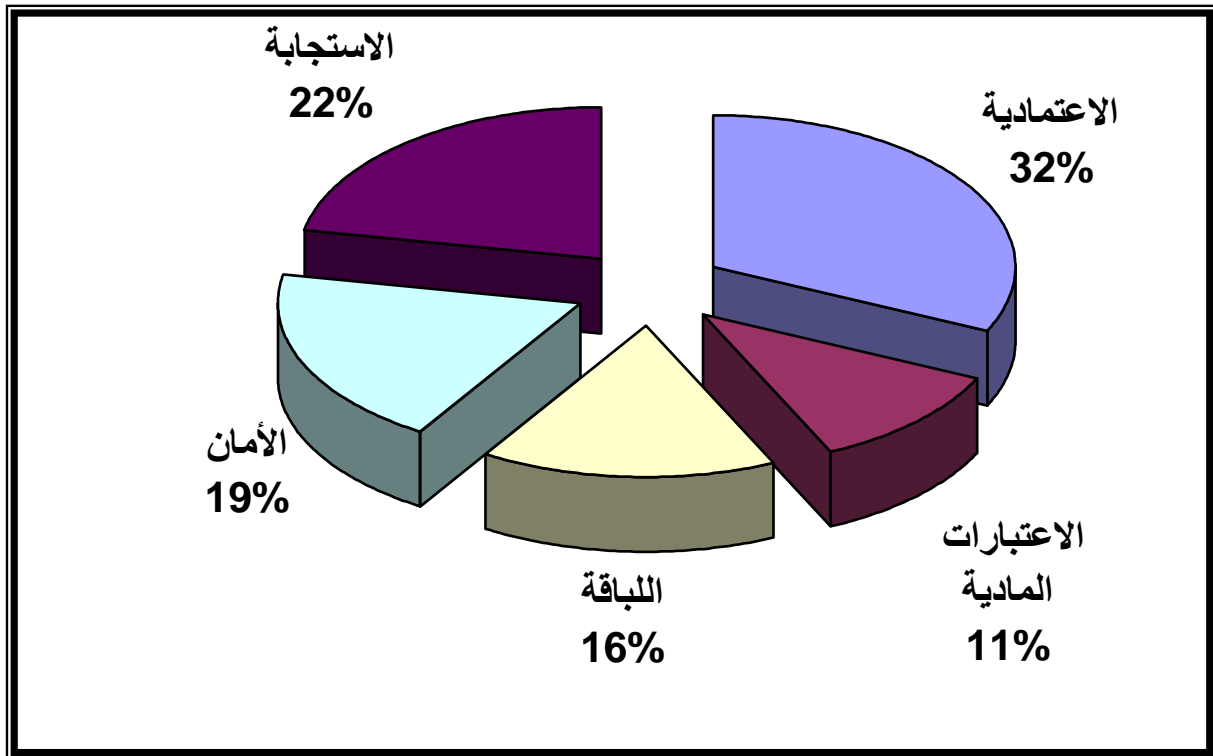
<p>- تقدير ظروف العملاء و التعاطف معهم.</p>	
<p>و يعني تقديم الخدمة باللغة التي يفهمها العملاء و تشمل على النقاط التالية: - تقديم توضيحات مفصلة عن الخدمة المقدمة. - تحديد تكلفة الخدمة المقدمة. - التأكيد على أن كل المشاكل المرتبطة بالخدمة يمكن حلها.</p>	<p>الاتصال</p>
<p>و تعني التزام الصديق مع العملاء بحيث تتولد لديهم روح الثقة بينهم و بين البنك. الأمر الذي يؤدي إلى أخذ صورة حسنة و انطباع جيد نحو البنك مما يؤدي إلى: - الثقة في اسم البنك. - الترويج للبنك مما يكسبه ثقة العديد من عملاء السوق المصرفية.</p>	<p>المصداقية</p>
<p>توفير الأمان من المخاطر المتعلقة بالعمليات المصرفية عن طريق: - توفير مختلف التسهيلات الخاصة بعمليات إيداع أو سحب الأموال. - المحافظة على سرية المعلومات المتعلقة بحسابات العملاء. - توافر موظفي الأمن داخل و خارج البنك.</p>	<p>الأمان</p>
<p>تفهم رغبات و احتياجات و طلبات العملاء عن طريق: - الاستماع إلى انشغالاتهم. - تقديم اهتمام خاص لكل عميل بما يتوافق مع رغباته.</p>	<p>فهم أفضل للعملاء</p>
<p>- التصميم و التنظيم الداخلي للبنك. - تكييف البنك من حيث درجة الحرارة و غيرها. - حداثة الأجهزة و المعدات المستعملة في تقديم الخدمة.</p>	<p>الجوانب المادية الملموسة</p>

المصدر: غادة زكريا صادق، قياس الجودة الخدمات المصرفية في البنوك المصرفية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية

التجارة، جامعة عين الشمس، 1997، ص 76-77.

وقد قامت الدراسات الحديثة بتلخيص هذه الأبعاد العشرة في خمسة فقط أطلق عليها نموذج جودة الخدمة (servqual)، وتشتمل، النواحي المادية المتطورة، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، اللباقة، من ناحية أخرى فقد أثبتت تلك الدراسات، أنه على الرغم من النظر إلى الأبعاد الخمسة على أنها ضرورية إلا أن الوزن النسبي لها يختلف من عميل لآخر ومن مؤسسة خدمة لأخرى، إلا أن البعد الخاص بالاعتمادية يظل في جميع الأحوال في المرتبة الأولى كأهم عنصر أو بعد يعكس جودة الخدمة، بغض النظر عن طبيعة الصناعة، وذلك على النحو الذي يعرضه الشكل التالي:

الشكل (08/1):الوزن النسبي لأبعاد جودة الخدمة



المصدر: عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، مرجع سابق، ص 345.

- كما يمكن التمييز بين خمسة مستويات لجودة الخدمة المصرفية حسب ناجي معلا وهي¹:
- 1- الجودة المتوقعة من قبل العملاء وتمثل في الجودة التي يرى العملاء وجوب توفرها في الخدمات المصرفية المقدمة.
 - 2- الجودة المدركة من قبل إدارة البنك والتي تراها في أغلب الأحيان مناسبة.
 - 3- الجودة القياسية المحددة بالموصفات النوعية للخدمة.
 - 4- الجودة الفعلية التي تؤدي بها الخدمة.
 - 5- الجودة المروجة للعملاء.
- فإذا تم تبني المفهوم الحديث للتسويق الذي يقوم على أساس أن البنك يجب أن يكون موجهاً بالعملاء فإنه يتم تدعيم مفهوم الخدمة المصرفية كما يدررها العملاء ويرجع ذلك إلى مجموعة من الأسباب نوردتها فيما يلي:
- 1- أن إدارة البنك لا يكون لديها دراية بالمعايير الهامة المحددة لاختيار العملاء أو نوايا الحصول على الخدمة لديهم، أو حتى الأهمية النسبية التي يولونها لكل معيار من هذه المعايير، فقد أشارت بعض الدراسات على أن البنك يولي موضوع الخصوصية والسرية اهتماماً قليلاً بينما يوليها العملاء أهمية كبيرة.
 - 2- أن إدارة البنك ربما تخطئ في تقديرها للكيفية التي يدرك بها العملاء أداء خدمات تنافس في تقديمها الكثير من البنوك.
 - 3- أن إدارة البنك قد لا تعترف بحقيقة أن حاجات العملاء قد تتطور استجابة للتطور في الخدمات المصرفية المقدمة لهم، وهو ما يجعلها تعتقد أن ما تقدمه من خدمات يعتبر مناسباً. بالإضافة إلى هذه الأسباب هناك مشكلات تعيق مسار تحقيق جودة الخدمة وهي²:
1. عدم رضا العميل الداخلي (مقدم الخدمة).
 2. قصور وضعف كفاءة مقدم الخدمة.
 3. قصور وضعف التدريب على تقديم الخدمات المستحدثة أو الإضافية.
 4. عدم إعطاء العميل الاهتمام الكافي وإشعاره بالتفرد والخصوصية.
 5. الاهتمام بالربحية في الأجل القصير، مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف الإنتاج وتسويق الخدمة والتضحية بالجودة.

¹ - ناجي معلا، قياس جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك التجارية في الأردن، مرجع سابق، ص 361.

² عصام الدين أبو علفة، التسويق، مرجع سابق، ص 507.

6. قصور و ضعف اتصال البنك بعملائه.
 7. الفشل في تحديد توقعات العملاء.
 8. عدم الإنصات لشكاوى العملاء وإهمالها.
 9. بطء حل مشكلات جودة الخدمة و عدم متابعتها.
 10. المبالغة في تحديد منافع التعامل مع البنك.
- و يرى بعض الباحثين أنه على البنك أن يرضع مبادئ يتبعها في تحسين جودة الخدم—ة و يغطي بها النقص الوارد فيها وأجزؤها في 15 مبدأ وهي:¹
- 1- حسن اختيار الكفاءات البشرية القادرة على العمل بقلب الخادم.
 - 2- اعتبار جودة الخدمة مسؤولية جميع العاملين بالمنظمة.
 - 3- اعتبار تحسين الجودة هدف مستمر وثابت.
 - 4- توسيع نطاق ومجال المشاركة بحيث تشتمل جميع—ع الأطراف المعنية, خاصة الموردين, و مصممي ومقدمي الخدمة .
 - 5- تشجيع الأفكار الجديدة الحديثة.
 - 6- وضع خطط تحسين بناء على معايير تقييم العملاء لجودة الخدمة وفي ضوء توقعاتهم السابق تحديدها.
 - 7- وضع موضوعية لتقييم الأداء تقوم على قياس كم وجودة ووقت وتكلفة الأداء.
 - 8- تصميم نظم فعالة للتحفيز تسعى لتحقيق العيوب الصفرية.
 - 9- تدعيم العلاقات وروابط الثقة بين المنظمة وعملائها الداخليين والخارجيين.
 - 10- التنسيق بين كافة الإدارات والأقسام المعنية بالخدمة.
 - 11- الأداء الصحيح من المرة الأولى .
 - 12- استخدام التكنولوجيا المتطورة لتحسين جودة الخدمة.
 - 13- إنشاء مجلس الجودة فضلا عن فرق تحسين الجودة تمثل فيها جميع الأقسام وحلقات الجودة.
 - 14- تحليل تكلفة الجودة واعتبارها أداة ادارية.
 - 15- التنمية الدائمة والمستمرة لمهارات وقدرات ومعارف العاملين من خلال التكوين.

¹ - عصام الدين أمين أبو علقه، التسويق (المفاهيم-الإستراتيجيات)، مرجع سابق، ص 507-508

خلاصة الفصل

مما لا شك فيه أن جميع فروع النشاط الاقتصادي في الوقت الحالي وبصفة أساسية تعتمد على الخدمات المالية. والواقع أن الخدمات المتنوعة الخاصة بالوساطة وإدارة المخاطر التي يتيحها النظام المالي هي التي جعلت من الممكن تطوير الاقتصاديات الحديثة. كما تعتبر البنوك أو المصارف في أي اقتصاد العمود الفقري والركيزة الأولى لتحقيق توجهه ومصيره وتحقيق أهدافه. ومن ثم كان نجاحها ضرورة ملحة وتطورها شرطاً أولياً. إذ أنها تساهم في تعبئة المدخرات و جعلها تحت تصرف الأعوان الاقتصاديين بغية استغلالها بأكثر إنتاجية، مما يؤدي إلى وضع قطار التنمية على الطريق الملائم.

والبنوك أصبحت الآن مضطرة لمواجهة التحديات الجديدة في ظل اقتصاد السوق، الذي يهدف إلى وضع سياسة تسيير إستراتيجية وعقلانية للموارد المالية والبشرية عن طريق تعيين مسيرين يؤمنون بفكرة إرضاء الزبون وتلبية حاجاته، ولتحقق ذلك عليها أن تهتم بتحسين جودة خدماتها.

إن من أهم أسباب نجاح وشهرة المؤسسات المالية والبنكية الدولية هو تحليلها الجيد للمحيط بكل ما يتطلب من دراسات للسوق الحالي والمرتقب. إذ أن هذه المؤسسات لا تبحث عن البيع لما تنتجه وهذا ما كان يسعى إليه الفكر التقليدي للبنوك حتى نهاية الخمسينات حيث كان الاهتمام بتنمية الخدمات البنكية وتنوعها كأساس لجذب الزبائن، بل اتجهت إلى إنتاج ما تستطيع بيعه وبأجود صورة. و من هنا تلعب الخدمات المصرفية دورها باعتبارها أداة فعالة في تنمية مردودية البنوك. وهذا بالارتكاز على سياسة تجارية تسعى إلى منح خدمات بنكية كاملة وذات جودة عالية تسمح بتبني كل العمليات التي يقدم عليها الزبون.

ولكون الخدمة تقوم أساساً على العميل، ولا يتصور وجودها في غيابه، لذلك فهي تنبني على أساس علاقة موظف البنك بعميله وتلعب هذه العلاقة دوراً هاماً في رسم صورة حسنة للبنك، والعميل من ناحية قد يقيم جودة الخدمة بمدى الاعتماد على البنك في أداء طلباته وتحقيق هدفه من الخدمة، ودقة استجابة البنك لها، وسلوك الموظفين أثناء أداء الخدمة، لذلك فإن الجودة تقوم على جهود موظفي خدمة العملاء ومدى تفهمهم لطلبات العملاء وتوقعاتهم ومدى إدراكهم لمعايير الخدمة المصرفية الجيدة.

فتقدم ونمو تنافسية البنك تنبع من كفاءة وفعالية مستخدميه أكثر من قيمة تجهيزاته، لأن أي تحديث وعصرنة في الوسائل المادية والتكنولوجية لا يمكن أن يحقق النتائج المرجوة ما لم تتوفر العمالة الماهرة والمدربة القادرة على استيعاب التكنولوجيا الجديدة.

تكميل

من بين التحديات الكبرى التي تواجه المؤسسات حالياً، هي مدى قدرتها على التأقلم مع التقلبات وعلى مسايرة التحولات التي يشهدها العالم من حولها. ولعل أبرز وأهم هذه التحولات على الإطلاق ظاهرة العولمة، وما تحمله من أفكار وممارسات لها آثار مباشرة وغير مباشرة على كل الاقتصاديات خاصة منها الدول النامية التي تتميز بمشاشة اقتصادياتها، و بعدم قدرة مؤسساتها على التأقلم السريع والفعال مع المتغيرات المتسارعة.

فاليوم أكثر من ذي قبل، ونتيجة لما تفرضه العولمة، من تحرير للتجارة الخارجية وانفتاح الأسواق وإزالة الحواجز الجمركية، وتزايد المنافسة، فعلى المنظمات أن تعمل على خلق وتنمية قدرات تنافسية. وفي هذه الألفية أصبح التنافس مبني على التطور والإبداع اللذان يمتلكهما العقل البشري. لذا فاهتمام إدارة المنظمة في وقتنا الحالي تتجه نحو العنصر البشري.

فقد تبين بأنه أهم عنصر من عناصر الإنتاج، إذ يفوق بقية العناصر الأخرى في القيمة والأهمية باعتباره يستطيع بقدراته وكفاءته أن يخلق الموارد المختلفة وينميها ويطورها، إذ أنه مما لا شك فيه أن الآلة مهما بلغت تطوراً في إمكاناتها وقدراتها في العملية الإنتاجية إلا أنها لا يمكن أن تحل محل العنصر البشري الذي يعود له الفضل في تصنيعها واختراعها، وسيظل هذا العنصر عاملاً هاماً وأساسياً في عوامل الإنتاج عبر مدى الأزمان، وهذا ما يؤكد الواقع وتزكيه النتائج ويدعمه العلماء والكتاب في الدول عامة.

إذن يمكننا القول أن ظهور الموارد البشرية يعود إلى عهد الثورة الصناعية التي بدورها خلفت عدة أسباب أظهرت مدى أهمية هذا العنصر في كل الحركات سواء كانت عمالية (إنتاجية) أم غير ذلك، وكذلك أثبتت معه الحاجة ومدى أهمية وجود إدارة للموارد البشرية مختصة بشؤون إدارة مختلف المنظمات، وهذا بتحفيزهم ورفع معنوياتهم من أجل رفع مستوى الإنتاجية كما و نوعاً.

ومن هذا المنطلق تأتي أهمية هذا الفصل الذي يعتبر كمدخل نحاول من خلاله تقديم إدارة الموارد البشرية كوظيفة من بين أهم الوظائف الموجودة في المؤسسة، وذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية المعاصرة.

المبحث الثاني: تنظيم إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثالث: الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية.

المبحث الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية المعاصرة

لقد اختلفت وجهات النظر في تحديد مفهوم موحد لإدارة الموارد البشرية، لذلك يمكن التمييز بين وجهتي نظر مختلفين وهما التقليدية والحديثة، حيث يرى أصحاب النظرة التقليدية أن إدارة الموارد البشرية، ما هي إلا نشاط روتيني يشمل على نواحي تنفيذية، مثل حفظ ملفات وسجلات العاملين ومتابعة النواحي المتعلقة بهم كضبط أوقات حضورهم وانصرافهم وأجازاتهم. وانعكس ذلك على الدور الذي يقوم به مدير إدارة الموارد البشرية، وكذلك على الوضع التنظيمي للجهاز الذي يقوم بأداء الوظيفة في الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة. ومن ناحية أخرى يرى أصحاب وجهة النظر الحديثة، أن إدارة الموارد البشرية تعتبر إحدى الوظائف الأخرى (الإنتاج، التسويق، التمويل...)، و ذلك لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاية الإنتاجية وجودة الخدمات، حيث يؤكد " vonthune " على أن اعتبار العنصر البشري كرأس مال لا ينقص من قيمته ولا يجد من حرته وكرامته بل على العكس فإنه يرى أن الفشل في تأكيد ذلك خطأ كبير¹.

المطلب الأول: ماهية الموارد البشرية

أولاً: تعريف الموارد البشرية

توجد عدة تعريفات تتعلق بالموارد البشرية أهمها:

التعريف الأول:

يرى أن الموارد البشرية تنقسم إلى مجموعتين رئيسيتين تتمثل الأولى في الموارد البشرية الاقتصادية والتي تشير إلى جزء من الموارد البشرية الذي يملك القدرة والرغبة في العمل وتسمح الظروف الاجتماعية والقانونية في المجتمع بتشغيله. وتتمثل المجموعة الثانية في الموارد البشرية غير الاقتصادية والتي تشير إلى الجزء الذي لا يقوم بأي نشاط اقتصادي².

التعريف الثاني:

الموارد البشرية هي حجم القوى العاملة لبلد ما ومستوى مهارة هذه القوة، وقد يتم التمييز بين العمالة الماهرة (العمالة الفنية والعمالة غير الفنية) والعمالة ذات الخبرة التنظيمية والإدارية³.

¹ أحمد منصور، اقتصاديات الموارد الطبيعية والبشرية، الدار الجامعية، بيروت، 1990، ص 325.

² مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية الإبراهيمية، مصر، 2004/2003، ص 56.

³ عدلي علي أبو طاحون، إدارة وتنمية الموارد البشرية والطبيعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص 26.

التعريف الثالث:

المورد البشري هو ذلك المورد الذي يمكن أن يحقق ثروة وإيرادات من استخدام مهاراته ومعرفته وليس من خلال عملية التحويل والتغيير التي تحدث للموارد المادية لكي تحقق ثروة، فبدون هذه المهارات والمعرفة يصبح الفرد عاجزاً أو ذو قدرات محدودة تمنعه من إحداث التحول والتغيير، لذلك يصبح الفرد مورد لا بد أن يمتلك الخبرة والمهارات والقدرات والاستعدادات اللازمة لأداء مهام متخصصة¹.

التعريف الرابع:

الموارد البشرية هي مجموعة الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات².

التعريف الخامس:

وهو تعريف البنك الدولي للقوى العاملة والذي يعرف الموارد البشرية على أنها مجموعة السكان في سن العمل (سن العمل 15-64) سواء كانوا يعملون أو يبحثون عن عمل، ويستبعد من هؤلاء الذين لا يبحثون عن عمل حتى لو كانوا في سن العمل مثل طلبة الجامعات³.

التعريف السادس:

وفقاً لمدخل النظم يمكن النظر إلى الموارد البشرية على مستوى المنظمة باعتبارها نظام له خصائصه المادية والفكرية، ويتكون من مجموعة من الأجزاء المترابطة والمتفاعلة فيما بينها بصورة متكاملة ومستمرة.

وتتمثل تلك المكونات الأساسية لنظام الموارد البشرية، كأى نظام آخر، في كل من المدخلات و العمليات والمخرجات، يمكن التطرق لهذه المكونات الثلاثة على النحو التالي:

1. المدخلات: وتتمثل في كل من الأفراد والبيانات والمعلومات.

الأفراد: ويقصد بهم الموارد البشرية المتاحة للمنظمة والتي تتمثل في:

◀ مخزون الموارد البشرية المتاحة لدى المنظمة والمتمثل في العمالة الحالية عند نقطة زمنية معينة.

◀ العمالة التي يمكن الحصول عليها، والمتمثلة في العمالة المتاحة في البيئة المحيطة والتي يمكن الحصول عليها من خلال سياسات وإجراءات معينة.

¹ راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2001، ص 29 .

² حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص 18 .

³ عدلي علي أبو طاحون، إدارة و تنمية الموارد البشرية و الطبيعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص 26 .

2.1 البيانات والمعلومات: هي الأساس بكل العمليات الخاصة بنظام الموارد البشرية، وبدونها تتوقف هذه العمليات، وتغطي هذه البيانات والمعلومات جوانب عديدة منها:

- ◀ حجم ونوع الأنشطة التي يراد إنجازها.
- ◀ قوة العمل في المستويات والوحدات التنظيمية المختلفة، في صورة مهن ووظائف وتخصصات مختلفة.
- ◀ مستويات الأداء النمطية وتوصيف مستوى أداء الأعمال الحالية.
- ◀ الإمكانيات التكوينية المتاحة في المنظمة.
- ◀ أنظمة الأجور والحوافز والخدمات الصحية والاجتماعية والثقافية.
- ◀ الأنظمة الإدارية و الإجراءات المطبقة.
- ◀ الأنماط والخصائص التكنولوجية المستخدمة في المنظمة.

2. عمليات النظام: وتتمثل في مجموعة الإجراءات التي يتم إجراؤها على مدخلات النظام للحصول على الأهداف أو المخرجات المطلوبة. ويتضمن نظام الموارد البشرية أربع عمليات أساسية هي:

- 1.2 - تخطيط الموارد البشرية.
 - 2.2 - اختيار وتعيين الموارد البشرية.
 - 3.2 - تكوين وتنمية الموارد البشرية.
 - 4.2 - صيانة الموارد البشرية والمحافظة عليها.
- ومما هو جدير بالذكر أن أي عملية من هذه العمليات تمثل نظاما فرعيا متكاملا من حيث المدخلات والعمليات و المخرجات داخل النظام الكلي للموارد البشرية.
3. المخرجات: تتمثل مخرجات النظام الكلي للموارد البشرية في تركيبة وخصائص الموارد البشرية بها. حيث تتمثل هذه التركيبة وتلك الخصائص في إمكانيات وقدرات ومهارات واتجاهات معينة، والتي عادة ما تحدد مستويات الأداء أو الإنتاجية التي يحققها الأفراد ومن ثم ما تحققه المنظمة¹.

¹ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص 56-57.

ثانيا: العوامل المساهمة في تطوير الموارد البشرية

توجد عدة أسباب أدت إلى التطور الذي حدث في الموارد البشرية في الوقت الراهن نوجزها في النقاط التالية¹:

- ◀ ارتفاع وتعقد مستوى التقنية (التكنولوجيا): إن نمو واتساع المعرفة في كافة الميادين قد خلق موقف معين، إذ أصبح من المستحيل فيه لشخص أن يلاحق التطور في ميدان عمله وبالتالي عليه أن يحدد مجال لأعماله في أضيق الحدود وهذا راجع إلى ما فرضته التكنولوجيا من تخصص في كل الوظائف تقريبا، فمثلا في ميدان الجراحة نجده قد اتجه إلى التخصص الشديد فأصبح يوجد ما يعرف بجراحة التجميل، وجراحة نقل الأعضاء ، و هندسة الأدوات الطبية ، وجراحة القلب.
- ◀ ارتفاع مستوى التعليم: كان يعتبر التعليم أداة للارتقاء في السلم الاجتماعي (الارتقاء الطبقي) ووسيلة لتحسين الدخل وأيضا لرفع مستوى رضا الفرد عن الحياة بصفة عامة. لكن الواقع الحالي أثبت ضرورة الحصول على مستوى علمي يساعد على التأقلم مع متطلبات سوق العمل الذي أصبح يتطلب عمالة مؤهلة للتعامل مع التقنيات الحديثة الناتجة عن التطور التكنولوجي.
- ◀ دخول المرأة إلى سوق العمل: إن الدور الذي كانت تلعبه المرأة في المجتمع قد تغير تغيرا كبيرا خلال السنوات الماضية، و ذلك في الدول المتقدمة و المتخلفة على حد سواء، لكن بشكل مختلف، ويكمن الاختلاف في حجم التغيير ونوعيته فقط، حيث أن المرأة في الدول المتقدمة قد تحصل على حريتها واستقلالها المالي سواء كانت متزوجة أم لا، وهذا ما مكنها من الارتقاء إلى مناصب ذات مسؤولية هامة في البلاد والمؤسسة، أما نظيرتها في الدول النامية نجد أنها مازالت تحارب في الأمية فهي تسعى جاهدة إلى اكتساب وتحصيل العلم والمعرفة، لكن رغم كل ذلك نجد أن نسبة النساء في المناصب المهمة نسبة لا بأس بها بالمقارنة مع السنوات الماضية وقد رجح علماء الاجتماع هذا إلى التحسن في العولمة وما انجر عنها من إيجابيات و سلبيات.

¹ محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص 18.

ثالثاً: الموارد البشرية في الفكر الإداري الحديث

تعتبر الموارد البشرية ممثلة في العاملين بالمؤسسة من مختلف الفئات والمستويات والتخصصات هي الدعامة الحقيقية التي تستند إليها المؤسسة الحديثة¹.

- إن العاملين هم الأداة الحقيقية لتحقيق أهداف الإدارة، فهم مصدر الفكر والتطوير، وهم القادرون على تشغيل وتوظيف باقي الموارد المادية المتاحة للمؤسسة. كما تساهم الموارد البشرية مساهمة فعالة في تحقيق أهداف المؤسسة إذا توفرت الظروف الإيجابية التي تدفع الإنسان إلى العمل والعطاء وأهمها ما يلي:
- ◀ أن يسند إلى الإنسان العمل المناسب لخبراته وتخصصاته ومهاراته (يجب أن يجب عمله).
 - ◀ أن يسمح للإنسان بقدر من السلطة المناسبة مع المسؤولية التي يتحملها حين ممارسة عمله (أي يتم تمكينه للقيام بمسئوليته معتمداً على قدراته وتقديره للأمر).
 - ◀ أن يعلم الإنسان مسبقاً الأسس والمعايير التي يتم تقييم أداءه وفقاً لها.
 - ◀ أن يحصل الإنسان على التوجيه الإيجابي والإشراف المساند من رؤسائه.
 - ◀ أن يوضع الإنسان في مجموعة عمل متجانسة.

رابعاً: دور الموارد البشرية وأهميتها

- توجد عدة مصطلحات تستخدم مثل: العمال والقوى العاملة والموظفين والأفراد والموارد البشرية والمقصود منها جميعاً أولئك الأفراد الذين يعملون مقابل أجر معين وللإنسان طاقتان:
- ◀ طاقة جسمانية: تتوقف إلى حد كبير على قواه الجسمانية.
 - ◀ طاقة ذهنية: يستخدمها لاكتشاف طرق أفضل لاستغلال طاقته الجسمانية وتحسين مهاراته هذه الطاقة التي يمتلكها الفرد هي التي مكنت البشرية من التقدم والتطور للوصول إلى ما نحن عليه اليوم².

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار الغريب للطباعة والنشر، مصر، 2001، ص 40.

² أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1997، ص 12.

1.4 . مميزات الموارد البشرية:

للمورد البشري خصائص ومميزات من أهمها:¹

أ - خصائص وجدانية و عاطفية:

خلافًا للوسائل المادية والمالية المتاحة فإن البشر يملكون الطاقات الوجدانية والانفعالية التي تحرك سلوكهم، وتعطي أبعاد عاطفية لخبراتهم، فتوجيه الأداء وتنمية الخبرات وتوجيه الإدارة والممارسات تستهدف التأثير على العنصر البشري بالعواطف والطبيعة الوجدانية.

ب - خصائص التعلم والتكيف

هي الخبرات التي يمتلكها المورد البشري تنتج له تغيرات في طاقاته وسلوكه أي أنها تنتج آثارا مستقرة على أداء العامل في المستقبل.

ت - الطابع الحركي المتغير لسوك الفرد :

إن الأهداف والطموحات لا تستقر عند حد معين لأنشطتهم وممارستهم وتنتج آثار تعليمية لديهم فالعنصر البشري لأية مؤسسة يمثل عنصرا دائما الحركة والتغير .

ث - لا توضح بعض محددات سلوك الأفراد و بعض جوانبه عن نفسها مباشرة:

إن بعض محددات سلوك الأفراد خاصة المتعلقة بخصائصهم (الدوافع والحاجات والاتجاهات والقدرات) تمثل عوامل كاملة ومستمرة لا يمكن الكشف عنها إلا عن طريق قياس غير مباشر ر، و تمثل بعض عناصر السلوك النشاط الذهني والتي لا تفصح عن نفسها خارجيا. ولهذا الأهمية تعتبر المؤسسة نظاما بشريا كأساس لتدريبها فهو المكون لها والهدف والمسير لها والمدير والعامل والموظف.

ومن أهم المميزات التي يجب أن تتصف بها الموارد البشرية لتساهم في نجاح المؤسسة ما يلي²:

- أن تكون نادرة، بمعنى امتلاكها لقدرات ومهارات نادرة ومميزة وغير متاحة للمنافسين، كالقدرة على الابتكار-الإبداع- قبول التحديات... الخ.

- أن تكون قادرة على خلق وتعظيم القيمة المضافة من خلال تنظيمها غير المسبوق وتجانس

وتكامل المهارات والخبرات وكذلك القدرات العالية على العمل.

¹ سي أحمد نذير، دور تسيير و تخطيط الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة سفيتال، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة البليدة، 2005، ص 43-44.

² العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2005، ص 138.

- أن يصعب على المنافسين تقليدها ومحاكاتها سواء كان ذلك باستخدام التأهيل أو التكوين.

2.4 أهمية الموارد البشرية في المؤسسة :

إن الفرد أو العنصر البشري في العملية الإنتاجية هو الذي قلب موازين النظر إلى إدارة الأفراد وأظهر أهميتها باعتباره الوحيد القادر على حسن استخدام الموارد المادية والمالية المتاحة بالكفاءة و الفعالية المطلوبة ومن ثمة تعكس كفاءة العنصر البشري كفاءة الأداء التنظيمي للمؤسسة .

إن اكتشاف أهمية الأداء البشري كمحدد أساسي للكفاءة الإنتاجية (ما يملكه الإنسان من مهارات وقدرات وما يتمتع به من دوافع للعمل هو العنصر الأساسي في تحقيق الكفاءة الإنتاجية) أدى إلى زيادة أهمية وقدرة إدارة الموارد البشرية في توجيه الأداء البشري و التأثير عليه من خلال حسن أدائها لوظائفها وتستطيع أن توفر المؤسسة أفضل العناصر البشرية من كفاءة و مهارة¹.

أهمية الموارد البشرية في وضع و صياغة إستراتيجية المؤسسة

يمكن للموارد البشرية أن تساهم في كل من الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة بعدة طرق، فأنظمة مثل: تقييم الأداء والتكوين والتعويضات والأجور، يمكن أن تساعد المديرين في تنفيذ الخطة الإستراتيجية للمؤسسة لأن تخطيط الموارد البشرية يربط بين هذه الأنظمة جميعها والإدارة الإستراتيجية و خطط العمل، وتنظر معظم النماذج الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية إلى وظيفة الموارد البشرية على أن لها دورا فقط في تنفيذ الإستراتيجية، فليس من الشائع أن تجد مؤسسات تستغل إستعدادات الموارد البشرية، وقدراتها كمدخل أساسي في تكوين الإستراتيجية. ومع ذلك فإن بعض المؤسسات الآن تجذبها فكرة إشراك إدارة الموارد البشرية في عملية تكوين الإستراتيجية².

ومن المواقف التي تظهر فيها أهمية الموارد البشرية كقوة دافعة لتكوين الإستراتيجية عند خلق قسم جديد للتكنولوجيا أو التكوين، والذي يقدم فرصة لخلق ميزة تنافسية، فعندما تقدم المؤسسة التكوين كوسيلة لخلق قوى عاملة ماهرة داخل المؤسسة يكون من السهل على المؤسسة الاستجابة السريعة لطلبات العملاء ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية³.

¹ حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، مرجع سابق، ص 19 .

² YVES Emery, dynamiser les ressources humaines, S.N.imb imprimeur, Vesoul, France, 1999, P 37.

³ صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 151.

ب - دور الموارد البشرية في تحسين الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة:

قبل تحديد دور المورد البشري في التحسين من الكفاءة الإنتاجية يجدر بنا التطرق أولاً إلى مفهوم مصطلح الكفاءة، حيث أن هناك تداخل في المفاهيم بينها وبين الفعالية.

فالكفاءة هي قيمة المخرجات المحصل عليها لكل وحدة من المدخلات، فهي علاقة بين النتائج أو المنتجات المحصلة و الوسائل المستعملة ذات الطبيعة المختلفة.

تأتي بعدها الفعالية فتقيم بالنسبة إلى أهداف المؤسسة ، إلى أي حد تم تحقيق النتائج المقدره أو المرغوبة، فتقيم الفعالية بدلالة الفرق بين النتيجة المحصلة والهدف المحدد مسبقا، و تجدر الملاحظة أنه يمكن أن تكون نفس المؤسسة أو نفس القسم فيها ذا كفاءة ولكنه غير فعال، وقد يكون في الوضعية العكسية أو تتطابق فيه الفعالية و الكفاءة في الاتجاه في نفس الوقت.

كما أنه توجد علاقة بين الكفاءة والفعالية، فإذا نظرنا إلى الفعالية على أنها درجة نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، فإن الكفاءة تعتبر إحدى المدخلات الهامة في تحقيق هذه الفعالية. إن هناك العديد من العوامل التي تتحكم في تحسين الإنتاجية، بعضها خارج عن سيطرة المؤسسة والبعض الآخر داخلي يمكن التعامل معه.

من المداخل التي يمكن للمؤسسات استخدامها لتحسين الإنتاجية ما يكون على مستوى التنظيم ككل مثل تقليل حجم العمالة أو إعادة هندسة العمليات، ومنها ما يكون على مستوى الأفراد حيث يكون الاهتمام بزيادة قدرة الأفراد ورغبتهم على العمل¹.

إن الكفاءة الإنتاجية ترتبط بشكل شبه تام بالموارد البشرية فما عدا المواد الأولية والآلات وتصميم العمليات الإنتاجية، هي عناصر ذات جوانب مادية وتقنية، فإن باقي العوامل تتعلق بالأفراد من خلال ما يسمى بالأداء الوظيفي للفرد، وهي تنوزع في القدرة على العمل والرغبة فيه، واللذان بدورهما يتوزعان إلى عدد من العوامل المؤثرة فيهما، وفي حركة الفرد أو مجموعة الموارد البشرية في المؤسسة بشكل عام. إن هذه العناصر التي تحدد الدور الرئيسي للموارد البشرية في الكفاءة الإنتاجية تسمح بتحديد واجبات كل جهة في المؤسسة، في القيام بدورها تجاه هذه الموارد وتوجيهها من أجل تحقيق أعلى مستوى من الفعالية والكفاءة لتلبية الحاجات على مستوى المؤسسة.

¹ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص33.

يكون ذلك انطلاقاً من اتخاذ الإجراءات الضرورية لتكوين هذه الموارد من خلال توفير ظروف العمل وحسن إدارتها واستغلالها ضمن إطار تخطيط وإدارة إستراتيجية محددة، كل هذا من أجل رفع المستوى التنافسي للمؤسسة¹.

ت - الموارد البشرية الفعالة أساس القدرة التنافسية:

إن القدرة التنافسية هي تكوين القدرات الذاتية للمؤسسة وتحقيق الزيادة فيها وتوظيفها لمواجهة تحديات واضحة وأسرع من المنافسين، إذ لا يكفي أن تحقق المنظمة قدرة تنافسية بل الأهم أن تحافظ عليها.

يعتبر تحسين الإنتاجية التحدي الحقيقي الذي يواجه المؤسسات على اختلاف أنشطتها، سلعية أو خدمية، و أسواقها المحلية أو العالمية، في سعيها لكسب ميزة تنافسية على غيرها من المؤسسات العاملة في نفس النشاط، فمن الحقائق المسلم بها، أن ارتفاع تكلفة الإنتاج يؤدي إلى عدم قدرة المؤسسة على المنافسة خاصة في ظل تزايد الاتجاه نحو العولمة وتحرر الأسواق.

كما يشارك المورد البشري في صنع القدرة التنافسية، في نتائجها حيث تعتبر الموارد البشرية للمؤسسة (على كل المستويات) مصدر الأفكار والأداة الرئيسية في تحويل التحديات إلى قدرات تنافسية و المشاركة الفعالة للعقل البشري، كما تعتبر الطاقات الذهنية للموارد البشرية في منظمات الأعمال هي مصدر المعرفة وأساس القدرة الإبتكارية وتحويل الأفكار إلى سلع وخدمات ترضي العملاء، وتشترك كل عناصر ومصادر تكوين القدرة التنافسية في اعتمادها الرئيسي على البشر (أفراد و جماعات)، فقد يتوفر للمؤسسة ما مزايا نسبية من نوع (الموقع المتميز، تسهيلات ائتمانية، براءات اختراع، وكالة عن شركات كبرى...)، لكنها بدون المورد البشري الكفاء تظل بدون قيمة ويتوقف تحويلها إلى قدرات تنافسية على مدى توافر المورد البشري الكفاء².

وتتحقق المشاركة الفعالة للمورد البشري في تحقيق الميزات التنافسية للمؤسسة من خلال اعتماد الإدارة للأسس و المبادئ التالية:

◀ إن تنمية الموارد البشرية عملية متكاملة ومتصلة تبدأ بتوصيف الوظيفة، وتستمر ما دام الفرد قائماً بالعمل.

¹ ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية (دراسة نظرية و تطبيقية)، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر 2004، ص 105.

² علي عبد الله، تسيير الموارد البشرية، محاضرات ماجستير، الشلف، 2005.

- ◀ أهمية تكوين مجموعة من السياسات المتناسقة، كسياسة التكوين، التي توجه ممارسات الإدارة في قضايا الموارد البشرية بما يتناسق وأهداف المؤسسة، أن تتكامل تلك السياسات في إستراتيجية شاملة تكون جزءاً من الإستراتيجية العامة للمؤسسة.
- ◀ إن الهدف الرئيسي لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية هو تعظيم العائد على الاستثمار البشري حيث أن:

العائد على الاستثمار البشري = القيمة المضافة بواسطة الموارد البشرية / تكلفة المورد البشري

والمدخل الإيجابي لتعظيم العائد على الاستثمار البشري هو إطلاق الطاقات البشرية لتعظيم القيمة المضافة بالنسبة للتكلفة عن طريق التركيز على تكوين المعارف، والمهارات، والقدرات المناسبة، و تخفيض تكلفة الموارد البشرية دون المساس بإنتاجيتهم¹.

◀ تتكون المهارات البشرية المطلوبة لتحقيق الميزة التنافسية بناء على دراسة و تخطيط هادف.

المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية المعاصرة

أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية

اختلف الكتاب والباحثين في تحديدهم لمفهوم إدارة الموارد البشرية، وقد يكون من المفيد أن نستعرض بعض تعريفات إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر بعض الكتاب و الباحثين، وذلك بهدف الوصول إلى مفهوم موحد وأكثر وضوحاً².

فيعرف " French " إدارة الموارد البشرية بأنها:

" عملية اختيار و استخدام وتنمية الموارد البشرية العاملة للمؤسسة " .

كما يعرف " Skila " إدارة الموارد البشرية بأنها:

" استخدام القوى العاملة داخل المنظمة أو بواسطة المؤسسة، ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة بالمنظمة، والاختيار والتعيين وتقييم الأداء، والتدريب، والتنمية، والتعويض والمرتبات، والعلاقات الصناعية، و تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين، وبحوث الأفراد".

¹ علي السلمي، إدارة السلوك الإنساني، دار غريب للطباعة و النشر، القاهرة، 1997، ص 25.

² صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية (مدخل تطبيقي)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 16-17.

أما " Maytinj " فيعرف إدارة الموارد البشرية بأنها:

" ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات، وعلاقاتهم داخل التنظيم والطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم، وهي تشمل الوظائف التالية: التحليل، التنظيم تخطيط القوى العاملة، التدريب والتنمية الإدارية، العلاقات الصناعية، المكافأة وتعويض العاملين، تقديم الخدمات الاجتماعية و الصحية، ثم أخيرا المعلومات والسجلات الخاصة بالعاملين.

ومن ناحية أخرى يعرف " Gluck.W " إدارة الموارد البشرية بأنها :

" تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداد الموارد البشرية اللازمة، ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة والبحث عنها ثم تشغيلها، وتدريبها وتعويضها، وأخيرا الاستغناء عنها ". ويرى كل من " Chruden.H " و " Sherman.A " أن إدارة الموارد البشرية تشمل على : عمليات أساسية ينبغي أداؤها، ومجموعة من القواعد العامة يجب إتباعها، ومجموعة أدوات وأساليب يتعين استخدامها لإدارة مجموعة الأفراد في التنظيم، و المهمة الرئيسية لمدير الأفراد هي : مساعدة المديرين في المؤسسة، وتزويدهم بما يحتاجون إليه من رأي، وصورة شخصية تمكنهم من إدارة مرؤوسيتهم بطريقة أكثر فاعلية.

ويعرف " Flippo.E " إدارة الموارد البشرية بأنها :

" تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد، وتنميتهم وتعويضهم والحفاظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المؤسسة ".

ويعرف " Grant.G " و " Smith.G " إدارة الموارد البشرية بأنها :

" مسؤولية كافة المديرين في المؤسسة، وتوصيف العاملون المتخصصون في إدارة الأفراد " ¹.

ويمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها نموذج متميز لإدارة الأفراد الذي يسعى لتحقيق الميزة التنافسية من خلال وضع إستراتيجية للحصول على موارد بشرية تتميز بالكفاءة والولاء، لذا يمكن القول بأن مفهوم إدارة الموارد البشرية يركز على عدة مبادئ هي أن الأفراد يشكلون أهم الأصول التي يمكن أن تمتلكها أي مؤسسة، ويمكن لها أن تحقق النجاح عندما يتم ربط سياسات وإجراءات الأفراد مع أهداف وإستراتيجيات المؤسسة ².

¹ صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، القاهرة، 2000 ص 22.

² سعد العتيبي، الموارد البشرية، مفهوم أكثر حداثة لإدارة الأفراد، أنظر الموقع: www.alyaum.com.

كما يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها " النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المنظمة من القوى العاملة وتوفيرها بالأعداد و الكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة"¹.

إن إدارة الموارد البشرية كمفهوم واسع يعبر عن مجموعة من الممارسات والسياسات التي تتعلق بنشاط العنصر البشري في المؤسسة، هذه الممارسات ما هي إلا وظائف تتمثل في الاستقطاب والترقية و التدريب والتخطيط وغيرها من الوظائف التي تربط بين مختلف الإدارات الموجودة في المؤسسة².

وتعرف إدارة الموارد البشرية كذلك على أنها الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف مستويات أو نشاطات المؤسسة، هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم، لما فيه مصلحتها ومصلحتهم و أن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحها ونجاحهم ونجاح المصلحة العامة .

إن الفكرة المراد استنباطها من هذا التعريف تتمحور حول الوظيفة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية ألا وهي تأمين اليد العاملة المناسبة للمؤسسة مع الوسائل الضرورية للعمل إلا أننا نلاحظ أن الموارد البشرية لا تشمل على وظيفة واحدة بل على مجموعة من الوظائف الأخرى التي تساعد على تحسين العلاقة بين الفرد والمؤسسة التي يعمل فيها .

كما تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها عملية تتكون من أربع وظائف رئيسية هي الاستقدام والتنمية والتحفيز والصيانة، فهي بذلك تتضمن البعد الذي يتعلق بالناس في الإدارة أي الحصول عليهم وإعدادهم وتنشيطهم و الإبقاء عليهم³.

إن ما يميز هذا التعريف يكمن في استدراكه للنقص الذي لوحظ في التعريف الأول إذ تم من خلاله التطرق إلى الوظائف الرئيسية التي تنبني عليها إدارة الموارد البشرية وبين أن إدارة الموارد البشرية تعمل في اتجاه واحد ألا و هو تحقيق مصلحة الفرد . لكن الحقيقة ليست على هذا النحو، حيث تعمل هذه الأخيرة على الطرفين فهي تحاول أن تضمن حقوق الأفراد اتجاه المؤسسة مقابل تحقيق أهداف المؤسسة.

كما نجد تعريفاً آخر لإدارة الموارد البشرية حيث يعرفها هذا الأخير على أنها ذلك النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة و توفيرها بالأعداد و الكفاءات المحدودة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة¹.

¹ مصطفى نجيب شاوش ، إدارة الأفراد، الطبعة الأولى ، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 1996، ص 27.

² Bernard galanbaud, si la grh était de la gestion, édition liaisons, paris, 2002, P15

³ محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 33.

يمتاز هذا التعريف بوصفه لإدارة الموارد البشرية على أنها نشاط إداري مقترن بمدى احتياجات المشروع للأيدي العاملة، ومما يلاحظ حول هذا التعريف إدخال مصطلح الكفاءة واعتبارها شرطا من شروط تحقيق مفهوم الثروة البشرية.

ويرى كل من **Myres.C** و **Pigros.P** أن إدارة الموارد البشرية عبارة عن القانون أو النظام الذي يحدد طرق و تنظيم معاملة الأفراد العاملين بالمؤسسة بحيث يمكنهم تحقيق ذواتهم وأيضا الاستخدام الأمثل لقدراتهم وإمكانياتهم لتحقيق أعلى إنتاجية.

يبين هذا التعريف مدى تقارب مفهوم إدارة الموارد البشرية و مفهوم النظام أو القانون ودليله على ذلك، الطريقة التي تتم من خلالها تنظيم العلاقة بين الأفراد والمؤسسة.

وهناك تعريف آخر لإدارة الموارد البشرية و الذي يرى أنها تلك الإدارة التي توفق بين الأفراد والوظائف، فالأفراد مختلفون، ليس فقط في الظاهر، وإنما في ملاحظهم وأعمارهم، وخبراتهم، وتعليمهم وأمانيهم و تطلعاتهم وفي قدراتهم العقلية و في مقدرتهم على اكتساب المعارف وفي اتجاههم، و بالتالي إن سلوكهم مختلف عن بعضهم البعض².

وبعد عرض التعاريف المتعلقة بإدارة الموارد البشرية والتعليقات التي قمنا بها عليها، سنحاول إعطاء تعريف يلخص التعريفات السابقة في تعريف موحد على الشكل الآتي :

" إدارة الموارد البشرية هي عبارة نشاط إداري يهدف إلى تمتين العلاقة بين الأفراد العاملين بالمؤسسة حسب مختلف مستوياتهم ومجالاتهم مع المؤسسة بحد ذاتها وتتم هذه العملية انطلاقا من الوظائف التالية : التحفيز، الصيانة، التنمية والاستقدام، كما أن عنصر الكفاءة يعد عاملا هاما في الزيادة في تمتين هذه الرابطة " .

¹ علي السلمي، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، دار غريب للطباعة و النشر، مصر، 1985، ص 17.

² أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعي، مصر، 1996، ص 5.

ثانياً: إدارة الموارد البشرية المعاصرة

إن اهتمام الإدارة المعاصرة بقضايا الموارد البشرية يعبر عن محاولة إيجاد التوازن دائماً بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد، وبين التكلفة والعائد في التعامل مع الأفراد. وتنطلق الإدارة الحديثة في اهتمامها بالتنمية البشرية من اعتقاد علمي سليم أن الإنسان لديه طاقات وقدرات ذهنية تفوق كثيراً ما يتم استغلاله أو الاستفادة به فعلاً في مواقع العمل المختلفة، وأن الاستفادة القصوى من تلك القوة الذهنية هي المصدر الحقيقي لتميز المؤسسات وقدرتها على تحقيق إنجازات باهرة غير تقليدية. ولذلك نجد أن المحور الأساسي في فكر الإدارة الجديدة هو خلق القدرة التنافسية، وأن الموارد البشرية الفعالة هي ركيزة تكوين هذه القدرة وذلك وفقاً للمنطق التالي:¹

- ◀ إن النتيجة الأساسية لحركة المتغيرات في عالم اليوم هي بروز الانفتاح والتحرر والمرونة كعناصر رئيسية في حركة منظمات الأعمال وكلها تؤدي إلى إشعال قوى التنافس فيما بينها.
- ◀ يتحدد مصير منظمة الأعمال في عالم اليوم وما قد تحققه من أرباح ونتائج على ما يتوفر لها من قدرات تنافسية تصل بها إلى إرضاء العملاء والتفوق على المنافسين.
- ◀ تتكون القدرات التنافسية لمنظمة الأعمال بالتصميم والتخطيط والإعداد لتحويل المزايا والموارد المتاحة لها إلى منافع وقيم أعلى للعملاء، وتميز واختلاف عن المنافسين.
- ◀ أن المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية واستمرارها هو "المورد البشري" الفعال، حيث يبرز دوره في كل عنصر من عناصر القدرة التنافسية للمنظمة. إن ما يتاح لمنظمة العمال من موارد مادية ومالية وتقنية ومعلوماتية، وما قد تتميز به تلك الموارد من خصائص، وإن كانت شرطاً ضرورياً لإمكان الوصول إلى القدرة التنافسية، إلا أنها ليست شرطاً كافياً لتكون تلك القدرة. ذلك أنه لا بد من توفر العمل البشري المتمثل في عمليات التصميم والإبداع الفكري التخطيط والبرمجة، التنسيق والترتيب، الإعداد والتهيئة، التطوير والتحديث، التنفيذ والإنجاز والتقييم والمحاسبة. تلك العمليات التي هي نتاج العمل الإنساني ومظاهره هي أساس النجاح في المؤسسات وبدونها لا يتحقق أي نجاح مهما كانت الموارد الأخرى المتاحة للمؤسسة.
- وتعتبر تلك العمليات البشرية من منظور الفكر الإداري المعاصر هي الآلية الحقيقية لتحويل ما تملكه المؤسسات من موارد (طاقات محتملة) إلى قدرات تنافسية (طاقات مستغلة فعلاً).

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 43.

والحقيقة المهمة التي يركز عليها الفكر الإداري المعاصر أن هذا الجهد البشري لا يمكن أن يصل إلى تحقيق نتائج ذات قيمة بمجرد أن يتوافر، بل لابد من التخطيط والإعداد والتوجيه والتنمية المستمرة في إطار نظام متطور لإدارة الموارد البشرية بالتناسق مع استراتيجيات المؤسسة.

ثالثاً: الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية

لعل أبرز ما أحدثته المتغيرات والتوجهات العالمية وروافدها الإقليمية والمحلية من تأثيرات جذرية في مفاهيم الإدارة الجديدة، هو ذلك الانشغال التام والعناية الفائقة بالموارد البشرية باعتبارها حجر الأساس والموارد الأهم الذي تعتمد عليه الإدارة في تحقيق أهدافها. وقد تبلور هذا الاقتناع الكامل بالدور الرئيسي للموارد البشرية في مجموعة الأسس التالية التي يتضمنها هيكل الفكر الإداري الجديد:¹

◀ أن المورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات، وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي.

◀ أن الإنسان في منظمة الأعمال يرغب بطبيعته في المشاركة وتحمل المسؤولية، ولا يقتنع بمجرد الأداء السلبي لمجموعة من المهام تحدها له الإدارة، بل هو يريد المبادرة والسعي إلى التطوير والإنجاز.

◀ أن الإنسان إذا أحسن اختياره وإعداده وتدريبه وإسناد العمل المتوافق مع مهاراته ورغباته، فإنه يكفي بعد ذلك توجيهه عن بعد وبشكل غير مباشر ولا يحتاج إلى التدخل التفصيلي من المشرف أو الرقابة اللصيقة لضمان أداءه لعمله.

◀ أن الإنسان يزيد عطاؤه وترتفع كفاءته إذا عمل في مجموعة (فريق) من الزملاء يشتركون معاً في تحمل مسؤوليات العمل وتحقيق نتائج محددة.

وقد تكاملت لذلك مفاهيم حديثة في إدارة الموارد البشرية تتناول قضايا استثمار الموارد البشرية من منظور شامل ومتكامل يعكس كل الإسهامات والإضافات الإيجابية لتيارات فكرية متجددة مستمدة من النموذج الفكري الجديد للإدارة المواكب لحركة المتغيرات وظروف عالم العولمة والتنافسية. ويتلخص المنطق الأساسي لإدارة الموارد البشرية الجديدة في ضرورة احترام الإنسان واستثمار قدراته وطاقاته بتوظيفها في مجالات العمل الأنسب له، واعتباره شريك في العمل وليس مجرد أجير.

¹ مصداق الحبيب، الأهمية الاقتصادية للعنصر البشري، مجلة الدراسات العربية، دار الطليعة، بيروت، عدد 04 مارس 1980، ص 65-66.

ولذلك فإن مفاهيم إدارة الموارد البشرية الجديدة تختلف جذرياً عن مفاهيم إدارة الأفراد أو إدارة الموارد البشرية التقليدية و هذا ما يظهره الجدول التالي:

الجدول(01/2): مظاهر الاختلاف بين إدارة الموارد البشرية التقليدية و إدارة الموارد البشرية الجديدة

إدارة الموارد البشرية الجديدة	إدارة الموارد البشرية التقليدية
<p>- تهتم بعقل الإنسان وقدراته الذهنية وإمكانياته في التفكير والابتكار والمشاركة في حل المشاكل وتحمل المسؤوليات.</p>	<p>- اهتمت بالبناء المادي للإنسان وقواه العضلية وقدراته الجسمانية، ومن ثم ركزت على الأداء الآلي للمهام التي يكلف بها دون أن يكون له دور في التفكير واتخاذ القرارات.</p>
<p>- تهتم بمحتوى العمل والبحث عما ينمي القدرات الذهنية للفرد، ولذا تهتم بالحوافز المعنوية وتمكين الإنسان ومنحه الصلاحيات للمشاركة في تحمل المسؤوليات.</p>	<p>- ركزت على الجوانب المادية في العمل واهتمت بقضايا الأجور والحوافز المالية وتحسين البيئة المادية للعمل.</p>
<p>- التنمية البشرية أساساً هي تنمية إبداعية وإطلاق لطاقات التفكير والابتكار عند الإنسان، وتنمية العمل الجماعي ونشر روح الفريق.</p>	<p>- اتخذت التنمية البشرية في الأساس شكل التدريب المهني الذي يركز على إكساب الفرد مهارات ميكانيكية يستخدمها في أداء العمل دون السعي لتنمية المهارات الفكرية أو استثمارها.</p>

المصدر: علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 17.

رابعاً: أهمية و أهداف إدارة الموارد البشرية المعاصرة

1- أهمية إدارة الموارد البشرية المعاصرة:

إن تحقيق أهداف النمو الاقتصادي في بلد ما لا يتم فقط بالتوسع الأفقي للإنتاج عن طريق زيادة الاستثمار وتنوعه وزيادة الإمكانات، ولكن يتم أيضا عن طريق التوسع الرأسي في الإنتاج. وذلك برفع الإنتاجية في المؤسسات بالاستثمار أو الاستغلال الجيد في عوامل الإنتاج المتوفرة، ولعل أهم هذه العوامل هو عنصر العمل أو العامل.

إن إدارة الموارد البشرية محورها العنصر البشري في العملية الإنتاجية ومختلف العمليات الأخرى. ويعتبر هذا العنصر أكثر هذه العناصر تقلبا وتغيرا وأصعبها في التنبؤ بسلوكه للمستقبل أو فهم محددات هذا السلوك، ذلك أن الأفراد لهم آمال ورغبات ودوافع تحكم سلوكهم وترسم اتجاهاتهم وكل ذلك يؤثر على مستوى أدائهم وإنتاجيتهم، هذا عكس عناصر الإنتاج الأخرى كالمواد والآلات التي يمكن التحكم فيها حسب ما نشاء، وذلك تحت ظروف التشغيل المتوفرة.

وتكمن وراء أهمية إدارة الموارد البشرية عدة أسباب جوهرية يمكن إبرازها في النقاط التالية¹:

◀ **التوسع والتطور الصناعي:** إن التوسع والتطور الصناعي أدى إلى زيادة حجم العمالة

الصناعية التي تتطلب مواصفات وتحتاج إلى تكوين وتأهيل يجعل من الصعب التخلي عن هذه العمالة التي تم استقبالها وتدريبها وضرورة المحافظة عليها من خلال إجراءات ونظم مستمرة تقوم على تنفيذها جهة مختصة ومسئولة.

◀ **زيادة دور النقابات والمنظمات العمالية:** إن الدور الأساسي الذي تقوم به النقابات

والمنظمات العمالية هو الدفاع عن مصالح وحقوق العاملين، فزيادة حدة الصراع بين الإدارة والعاملين يتطلب بالضرورة الاهتمام بالإدارة وتنظيم العلاقات بين المنظمات العمالية وهذه الأخيرة للتقليص والتخفيف من حدة هذا الصراع.

◀ **ارتفاع تكلفة العمل الإنساني:** في كل المنظمات على اختلاف أنواعها وأنشطتها فإن

الأجور تشكل النسبة العالية والمتزايدة في تكاليف الإنتاج، الأمر الذي أدى إلى وجوب الاهتمام بزيادة إنتاجية العاملين وارتفاع تكلفة العمل، وذلك من خلال

¹ محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 29.

البحث والدراسة. إن الإدارة الجيدة هي تلك التي يقوم بها جهاز متخصص في شؤون العاملين¹.

◀ الاتجاه المتزايد نحو الحجم الكبير: إن هذا الاتجاه المتزايد نحو الحجم الكبير أدى إلى تضخم المؤسسات في مختلف مجالات الأعمال، وذلك مع ظهور أشكال حديثة مثل الشركات القابضة، وباختلاف الجنسيات والمهارات والتخصصات أدى الأمر إلى ضرورة وجود أداة متخصصة توعي شؤون هذه المؤسسات وتنسق استخداماتهم بما يعود بالمنفعة على المؤسسة والعمال.

◀ التطور العلمي والثقافي: أدى التطور في المجال العلمي والثقافي إلى زيادة درجة وعي العاملين، وثقافتهم وتغير خصائص العمالة، ومع وجود هذا الوضع الجديد تطلب ذلك وجود خبراء ومتخصصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل حديثة أكثر تناسبا للتعامل مع هذه النوعيات من العاملين.

◀ اتساع نطاق التدخل الحكومي في علاقات العمل: لقد اتسع نطاق التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العمال وأصحاب الأعمال وذلك عن طريق إصدار قوانين وتشريعات عمالية حتى لا تقع المؤسسة في مشاكل قانونية مع الجهات الحكومية نتيجة لعدم التزامها بتنفيذ هذه القوانين. ومن هنا وجب وأصبح من الضروري وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق هذه القوانين والتشريعات المنعقدة².

2- أهداف إدارة الموارد البشرية المعاصرة:

إن الهدف الأساسي لتسيير الأفراد في المؤسسات سواء الكبيرة أو الصغيرة هو تطوير الأفراد تطويراً يلي رغبتهم ويسد احتياجات المنظمة ويمكن تلخيص هذه الأهداف فيما يلي:³

أ- الأهداف الاجتماعية:

◀ المحافظة على التوازن بين الفرص المتاحة والطاقات البشرية التي يمكنها التقدم للحصول على هذه الفرص.

¹ علي السلمي، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، مرجع سابق، ص 18.

² محمد سعيد أنور، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 30.

³ مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية، مدخل كمي، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، 2001، ص 21-22.

◀ مساعدة الأفراد في إيجاد أحسن الأعمال وأكثرها إنتاجية وربحية، مما يجعلهم سعداء، يشعرون بالحماس نحو العمل إلى جانب رفع معنوياتهم وإقبالهم على العمل برضا وشغف وكل هذا من أجل تحقيق الرفاهية العامة للأفراد في المجتمع.

◀ توفير الإمكانيات الحديثة و المتقدمة لتكون تحت متناول العاملين و تمكنهم من بذل أقصى طاقاتهم و الحصول على مقابل لهذا الجهد المبذول.

◀ توفير الحماية للعاملين، والمحافظة على قوة العمل، وتجنب الاستخدام غير السليم للأفراد.

◀ توفير جو من العمل تسوده حرية الحركة و التعبير.

ب- أهداف العاملين: وتمثل فيما يلي:

◀ العمل على تقدم وترقية الأفراد في إطار ظروف عمل منشطة تحفزهم على أداء العمل بإتقان و فعالية وهذا ما يرفع من دخلهم.

◀ انتهاج سياسات موضوعية تحد من الإسراف و التبذير في الطاقات البشرية وتحاشي اللانسانية في معاملة الأفراد العاملين.

ت- أهداف المنظمة: وتمثل فيما يلي:

◀ جلب أفراد أكفاء تتوفر فيهم جميع المؤهلات اللازمة وذلك عن طريق الاختيار والتعيين حسب المعايير الموضوعية.

◀ الاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها وتطويرها بإجراء فترات تكوينية و ذلك لسحديد الخبرة والمعرفة التي تتماشى مع تطور نظام المؤسسة.

◀ العمل على زيادة رغبة العاملين على بذل الجهد والتفاني وإدماج أهدافها مع أهدافهم لخلق تعاون مشترك، وذلك يتأتى بتوزيع عادل للأجور والمكافآت والعمل على إعطاء كافة الضمانات عند التقاعد أو المرض.

وإذا نظرنا إلى أهداف إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية فإننا نجد أنها تفتقر إلى كثير منها وخاصة أهداف المؤسسة في الحفاظ على العاملين وزيادة رغبتهم على التفاني في العمل بسبب نقص التحفيز حتى المعنوي منه بل على العكس يتساوى العامل المجتهد مع العامل العادي.

المطلب الثالث: العوامل البيئية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية

إن العوامل التي لها تأثير على إدارة الموارد البشرية لا يمكن حصرها، ذلك لكونها ديناميكية في أسبابها و مسيبتها، ولكن سوف نركز اهتمامنا على أربعة عوامل رئيسية مسترشدين في ذلك بتحليل الذي أورده كل من **Richman.B & Farmer.R** و اللذان يريا بأن هذه العوامل لها تأثيرا جوهريا على إدارة الموارد البشرية، وتتمثل هذه العوامل فسي: العوامل التعليمية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية.

1. العوامل التعليمية:

تعتبر العوامل التعليمية من أهم المؤثرات على إدارة الموارد البشرية، فالنظام التعليمي هو الذي يمد المنظمات باحتياجاتها من الموارد البشرية من حيث أنواع التخصصات ، والأعداد المطلوبة من كل تخصص، وعجز النظام التعليمي عن أداء هذه المهمة ينعكس على كفاءة إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها و على ممارساتها و سياساتها. و في هذه الحالة تعتبر العوامل التعليمية من المعوقات البيئية لإدارة الموارد البشرية. ومن أمثلة هذه المعوقات:

- ◀ قصور نظام التعليم على توفير بعض التخصصات الفنية و المهنية.
 - ◀ تضخم عدد المتخرجين من الجامعات عن الحاجة في بعض التخصصات غير المطلوبة لخطط التنمية الاقتصادية، مما يتسبب في وجود فائض و بطالة بين المتخرجين.
 - ◀ قصور في برامج التكوين والتنمية الإدارية التي تقوم بها أجهزة التكوين الحكومية.
- وتقع على إدارة الموارد البشرية بلؤسسة في هذه الحالة مسئولية تنمية الكفاءات التي تتطلبها مجالات العمل بلؤسسة، ويتطلب ذلك إعداد برامج تكوينية تعقد داخل أو خارج المؤسسة.

2. العوامل الاقتصادية:

إن حالة الاقتصاد القومي والظروف المحيطة به ذات تأثير خاص على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة ذلك لأن المؤسسات في حالة الرواج تتجه إلى التوسع في الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية وتقوم بتقليصها في فترات الكساد، ويعود السبب في تلك العمليات التي تقوم بها إلى نوع الدراسات التحليلية التي تقوم بها المؤسسات العصرية على المحيط الاقتصادي من خلال دراسة بعض المؤشرات الاقتصادية وتحليل مدى تأثيرها على آفاقها المستقبلية¹.

¹ الطاهر لطرش، تقنيات البنوك، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص 135.

ومن بين المؤشرات المستعملة نجد:

أ - الدخل الوطني و النمو الاقتصادي:

تتمثل أهمية هذا المؤشر في معرفة الأوضاع المستقبلية لهذا الاقتصاد، فإذا كانت المعطيات الإحصائية تبين أن الدخل الوطني يتطور بصفة مستمرة و دائمة فإن هذا يعني أن الآفاق المستقبلية من حيث الوضع العام للاقتصاد مشجعة، أي هناك ازدهار في الأعمال سمته الأساسية التوسع المبني على ثقة في المستقبل مما يشجع المؤسسة على الانخراط في هذه الحركية مسلحة بالآفاق الإيجابية المتوقعة.

ب - التضخم:

يعد التضخم من بين العوامل التي تقلص ثقة المؤسسة في المستقبل، إذ أن الارتفاعات المتتالية في مؤشر الأسعار يمكن أن نستخلص منها استنتاجات عديدة غير مشجعة، ومن بين تلك الاستنتاجات نجد ضغط المنظمات العمالية من أجل زيادة الأجور، وهو أمر إن حدث سوف يدفع بدوره أصحاب المؤسسات إلى تحميل هذه الزيادة في التكاليف مما يعتبر مصدرا جديدا يدعم ويعمق الاختلال النقدي من خلال دعم الموجات التضخمية، وهذا ما سوف يؤدي إلى أن تكون نتائج المؤسسة غير واقعية.

ت - آفاق السوق و الطلب:

يعتبر ثالث مؤشر من حيث الأهمية حيث تقوم دراسته من خلال عملية تحليل المعطيات الخاصة بمبيعات كل المؤسسات التي تقدم خدمات مماثلة للخدمات التي تقدمها المؤسسة المعنية، فإذا أثبتت هذه التحاليل أن المبيعات تتزايد باستمرار وبشكل منتظم، فهذا يعني أن هناك اتجاه توسعيا فيما يخص الطلب على الخدمات المقدمة من طرف القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة و هذا الاتجاه التوسعي يشجع المؤسسة على الاندماج في هذه الحركية.

3. العوامل السياسية:

لقد كان للتحويلات السياسية تأثيراته الهائلة على قضايا الإنسان وتساعد الاهتمام بأفكار حقوق الإنسان، واحترام حرية الإنسان في اختيار نوع العمل، و حمايته من البطالة، و تقييد أصحاب العمل في فرض نظم و شروط التوظيف، و تصاعدت حركات تسعى إلى تجريم تشغيل الأطفال، بل أصبحت هذه القضية أحد أهم الشروط التي تنطوي عليها اتفاقيات التعاون والمشاركة بين الاتحاد الأوربي و غيره من الدول. كما تجسد التحول السياسي على المستوى العالمي نحو النظم الليبرالية بشكل عام والقائمة على التعددية الحزبية، والديمقراطية النيابية بشكل أو بآخر¹.

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 27.

ومن ثم بدأت المؤسسات و الدول في الاهتمام بالموارد البشرية وتوفير فرص التعلم الأفضل والرعاية الصحية والاجتماعية، وتخصيص جوانب مهمة من الميزانيات العامة لمشروعات تشغيل العاطلين وتطوير نظم الضمان الاجتماعي و تعويضات البطالة. كل ذلك أنتج نوعية أفضل من الموارد البشرية ذات القدرات و مهارات أعلى، وبالتالي يتطلعون إلى أساليب أفضل في التعامل من جانب الإدارة المسئولة في المؤسسات ولا يقبلون الممارسات القديمة لإدارة الموارد البشرية التقليدية.

4. العوامل الاجتماعية:

هناك العديد من المؤثرات الاجتماعية على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، وهي بذلك تخلق جزءا من المناخ الخارجي الذي تعمل فيه، وهذه المؤثرات تأثير كبير على التخطيط طويل الأجل. لذا يجب على مدير الموارد البشرية أن تكون لديه القدرة على تفهم القوى والمؤثرات الاجتماعية السائدة، حتى يستطيع تقدير الآثار القصيرة والطويلة الأجل التي تترتب على تصرفات إدارية معينة. وفي النهاية لا بد أن يقرر ما إذا كانت أنماط السلوك الماضي سوف تتغير أم لا، وإذا كان التغيير متوقعا وبأية سرعة، وعلى أي مستوى، لهذا سوف نتعرض إلى أهم العوامل المؤثرة وهي كالتالي:¹

أ - العلاقات الاجتماعية و الصلات الشخصية القوية:

تلعب هذه العلاقات دورا مؤثرا في القرارات الخاصة بالأفراد، وخاصة من هم في مراكز المسؤولية، حيث أن تميز هذه العلاقات جعل قرارات الأفراد يغلب عليها النواحي الشخصية والبعد عن الموضوعية في كثير من الحالات خاصة فيما يتعلق بمدى تفويض السلطة وطرق التعيين والترقية ومنح المكافآت وتوقيع العقاب.²

ب - المؤثرات السكانية:

ينبغي على إدارة الموارد البشرية أن تأخذ زيادة السكان في اعتبارها عند تخطيط عملياتها، وأن تحذر من التوقعات غير المؤكدة للزيادات السكانية. فتزايد السكان يعني زيادة حجم القوى العاملة وهذا يلقي عبء على إدارة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة والدولة، لأنها في ظل مسؤولياتها الاجتماعية لا بد أن تستوعب هذه الزيادة وتجد لها فرصا للعمل تتفق مع قدراتها وتتناسب مع تخصصاتها، بالإضافة إلى أن إدارة الموارد البشرية تجد نفسها في موقف لا تحسد عليه حيث تكون مسئولة عن تكوين وتنمية العاملين.

¹ صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 65.

² صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مدخل كمي، مرجع سابق، ص 65.

ت - دور المرأة و تغير تركيب القوى العاملة:

ومن العوامل الاجتماعية المؤثرة الأخرى تغير دور المرأة في المجتمع، وما يترتب عليه من دخول النساء إلى سوق العمل وبالنظر إليها كطرف أساسي في هذا السوق، وهناك قوة للطلب عليه، و هناك بعض العوامل التي تحد من هذه القوة، وهي العوامل المتعلقة بالطبيعة الفسيولوجية للمرأة خاصة في العمل ذي الطبيعة الفنية و الذي يتطلب جهداً جسمانياً كذلك احتياج المرأة إلى الإجازات و خاصة في حالة الإنجاب. مما اضطر الحكومات لوضع التشريعات المناسبة لذلك. و هذا يلقي عبء إضافي على إدارة الموارد البشرية من حيث إشرافها على الرعاية الطبية والخدمات الاجتماعية التي تقدم للنساء العاملات.

5. العوامل التكنولوجية:

يمثل انطلاق الثورة العلمية والتقنية العامل الحاسم في حركة وأوضاع نظم الأعمال في العالم بما حققته من توفير طاقات إنتاجية لا متناهية وإبداعات وقدرات متسارعة على تطوير السلع والخدمات. وقد أدت تلك الثورات العلمية والتقنية إلى ما يشابه القدرة على إلغاء آثار القيود التقليدية التي اعتادت الإدارة أن تعمل في ظلها، وساعدتها في التخلص من قيود ومحددات كانت دائماً من عوامل تحجيم القدرات الإنتاجية.

ويبرز في هذا المجال ما حققته التقنيات الجديدة من تجاوز لقيود وحدود المكان والزمان وندرة الخامات والموارد الطبيعية وضرورة النمطية في نظم الإنتاج الكبير. وكان لتلك التطورات العلمية والتقنية تأثيراتها المهمة في تشكيل الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة من حيث الكم والكيف. فمن ناحية أصبحت الأعداد المطلوبة من العاملين بشكل عام أقل كثيراً نتيجة إحلال التقنيات الجديدة محل الأفراد كما أن نوعيات الخبرة ومستويات المهارة والتأهيل اللازمة في أفراد المؤسسات المعاصرة اختلفت كثيراً وفق متطلبات التعرف على التقنيات الجديدة وضرورة استيعابها والتعامل معها بكفاءة. وقد نتج عن كل ذلك تغييرات جوهرية في أنماط الإعداد والتكوين والتنمية للموارد البشرية، وكذلك مجمل النظم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية من حيث تصميم الأداء وتوجيهه، وعمليات قياس وتقييم الأداء وأنماط وأسس تحديد الرواتب والمكافآت. كذلك ونتيجة لارتفاع المستوى العلمي والمعرفي للعاملين في المؤسسات المعاصرة نما الاتجاه نحو تمكين العاملين وإشراكهم في تحمل مسؤولية اتخاذ القرارات.

ولا شك أن الثورة العلمية والتقنية كانت عاملاً مهماً في تيسير عولمة الأسواق والإسراع بمعدلات نمو التجارة الإلكترونية من خلال تقنيات الاتصالات والحاسبات الإلكترونية التي تأتي شبكة الإنترنت نتيجة مباشرة لها¹.

المبحث الثاني: تنظيم إدارة الموارد البشرية

لكي تكون إدارة الموارد البشرية فعالة، فإنه لا يكفي أن يكون هناك برنامج فعال للموارد البشرية بل يجب أن يكون هناك التنظيم القادر على جعل البرنامج نافذاً، وإذا كان للعلاقات بين الموارد البشرية أن تصطبغ بروح الانسجام والتعاون، وإذا كان للأنشطة التي تقوم بها الموارد البشرية أن تساهم في تحقيق الأهداف التي وضعت المشروع، فإنه يجب إقامة الهيكل التنظيمي الذي يساعد على ذلك، والتنظيم الرسمي هو الذي يعمل على ضمان أداء الأنشطة المطلوبة لتحقيق الأهداف عن طريق تحديد سلطات، ومسئوليات المراكز المختلفة المكونة للتنظيم عن أداء هذه الأنشطة، وبذلك يهيئ التنظيم الظروف التي تضمن القيام بالأنشطة، بحيث لا يكون هناك تضارب أو ازدواج في الجهود².

المطلب الأول: موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة

إن أهمية إدارة الموارد البشرية لا يمكن أن تتحقق إلا من خلال الدور الحقيقي لتلك الإدارة سواء على مستوى التخطيط أو التنفيذ في المؤسسة. ولكي يظهر دور إدارة الموارد البشرية بشكل أوضح أولاً، و ينعكس بنتائج إيجابية على صعيد المؤسسة ثانياً، فلا بد أن يكون لتلك الإدارة حضور وظيفي و بنائي في هيكل و بناء المؤسسة بشكل عام، أي لابد أن يحدد موقع إدارة الموارد البشرية ضمن الهيكل التنظيمي خاصة عندما يراد لها أن تتحرك بحرية أوسع على المستويات التنظيمية المختلفة العامة و الأعمال و الوظيفة.

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 65.

² صلاح الشنواني، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، مدخل الأهداف، الطبعة الأولى، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر، الإسكندرية، 1994 ص 557 .

أولاً: العوامل المؤثرة في الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة

بالرغم من ظهور إدارة الموارد البشرية بأشكال ومستويات مختلفة ضمن الهياكل التنظيمية للمؤسسات، إلا أن عملية الربط الموضوعي بين إستراتيجية المؤسسة العامة وإستراتيجية الأعمال وإستراتيجيات المستويات الوظيفية تستلزم الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من الاعتبارات عند تحديد موقع إدارة الموارد البشرية في هيكل المؤسسة، والمتمثلة في الآتي:

1- دور إدارة الموارد البشرية:

يعد الدور الذي تؤديه إدارة الموارد البشرية في المؤسسة عاملاً مهماً في تحديد وضعها التنظيمي في المؤسسات المعاصرة التي تعيش في بيئة تنافسية وميلاً متزايداً نحو العولمة، فالمؤسسة الناجحة تشجع إدارة الموارد البشرية فيها لممارسة دورها لتحقيق أهدافها، ويتميز الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بأنه ذو شقين:¹

أ - دور استشاري:

يقوم مدير إدارة الموارد البشرية بتقديم النصح والمشورة للإدارة العليا في المؤسسة في كافة مجالات إدارة الموارد البشرية، ومن ناحية أخرى فإنها تقدم النصح والإرشاد للمديرين التنفيذيين في المؤسسة و تساعدهم على علاج المشاكل التي تقابلهم فيما يختص بالعاملين تحت رئاستهم. وعمل إدارة الموارد البشرية هنا استشاري فقط، بمعنى أنها لا تملك السلطة في مشاكل الموارد البشرية أو اتخاذ قرارات بشأنها، فدورها يكمن في تقديم المقترحات والحلول فيما يعرض عليها من مشاكل الموارد البشرية في الإدارات الأخرى، ولهذه الإدارات حق رفض أو قبول هذه المقترحات و هذا الرأي مرتبط بتطبيق مبدأ تعادل السلطة مع المسؤولية للمديرين في المؤسسة، حيث أن كل مدير مسئول عن تنفيذ خطط وأعمال معينة في إدارته، ومن المنطقي أن تترك له وحده سلطة اتخاذ القرارات داخل إدارته بما في ذلك الأعمال المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، وهو يقوم بأداء ذلك بناءً على المقترحات و الفتاوى التي تصله من إدارة الموارد البشرية. و يكون دور إدارة الموارد البشرية في هذه الحالة دور المرشد والناصح.²

¹ خالد عبد الرحيم مطر الهيبي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 44-45.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 47.

ب - الدور التنفيذي:

تقوم إدارة الموارد البشرية بالعديد من الأعمال التنفيذية، مثل أعمال السياسات الخاصة بالقوى العاملة، كإعداد البحوث والدراسات في مجال الموارد البشرية، والاحتفاظ بسجلاتهم وتقديم الخدمات للعاملين في إدارات المؤسسة المختلفة كالخدمات الطبية والاجتماعية، كما تقوم بدور رقابي على أعمال الإدارات الأخرى في مجال الموارد البشرية، وذلك للتأكد من تنفيذ السياسات الخاصة بالموارد البشرية بالمؤسسة، وعدم تجاوز المديرين ومخالفاتهم للوائح العمل في المؤسسة.

ويتم ذلك بطلب إدارة الموارد البشرية بيانات من الإدارات المختلفة، وعادة ما يتم تصميم نماذج خاصة تستوفيها الإدارات المختصة وترسلها إلى إدارة الموارد البشرية، وتقوم هذه الأخيرة بتحليل هذه البيانات، واستخلاص النتائج وتحديد الانحرافات، واقتراح أفضل الحلول لعلاج هذه الانحرافات.

وخلاصة القول أن إدارة الموارد البشرية تعتبر إدارة استشارية متخصصة تقوم بتقديم الخبرة المتخصصة والاستشارة الفنية للإدارة العليا والمديرين التنفيذيين في المؤسسة. ولا يمكن أن تقوم بوظيفتها على الوجه الأكمل إلا إذا كانت تابعة وتحت إشراف الإدارة العليا مباشرة، وأن يتم التنسيق و التعاون المستمر بينها وبين الإدارات الأخرى في المؤسسة¹.

2- حجم المؤسسة:

يتحدد حجم المؤسسة بحجم النشاط الذي تديره أو المبيعات التي تحققها أو حجم رأس المال أو عدد العاملين فيها. و يؤثر حجم المنظمة في تقرير موقع إدارة الموارد البشرية في المنظمة. فزيادة حجم المؤسسة وتنوع نشاطها يفرض في بعض الأحيان التزام على المؤسسة باستحداث أنشطة لإدارات لم تكن معروفة سابقا، أو أنشطة جديدة داخل الإدارة الوظيفية ذاتها.

لذا فإن كبر أو صغر حجم المؤسسة ينعكس بوضع تنظيمي محدد لإدارة الموارد البشرية. فمنظمات الأعمال الصغيرة تميل إلى توزيع نشاطات إدارة الموارد البشرية على الأقسام أو الوحدات الوظيفية فيها بينما تميل المؤسسات الكبيرة ذات الخدمات أو الأسواق المتعددة إلى وجود إدارة متخصصة للموارد البشرية فيها².

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 87.

² أنظر في ذلك إلى:

خالد عبد الرحيم مطر إلهي، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، مرجع سابق، ص 46.

صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 84.

3- كثافة المورد البشري:

تتباين المؤسسات في استخدامها لعنصر العمل تبعاً لطبيعة النشاط الذي تمارسه، فمنها ما يكون نشاطها في حقل الإنتاج السلعي المادي، ومنها ما يكون في حقل الخدمات. فكلما زاد الاعتماد على عنصر العمل بشكل أكبر مقارنة بالعناصر الإنتاجية الأخرى، كلما استلزم الأمر وجود إدارة متخصصة في تخطيط العنصر و توجيهه و قيادته و مراقبة أدائه ، لذا فإن التعدد و التنوع في نشاطات إدارة الموارد البشرية يكاد يكون السمة المميزة في المؤسسات التي تستخدم المورد البشري بكثافة.

وتسمى تلك المؤسسات بلؤسسات ذات العمل الكثيف، يقود التنوع والتعدد في نشاطات إدارة الموارد البشرية إلى ضرورة إعطائها الاهتمام اللازم لممارسة تلك النشاطات عادة. فيعكس هذا الاهتمام بوضوح الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة و في بنائها التنظيمي، وبمكنا القول بأن هذا النوع من المؤسسات يميل إلى أسلوب الإدارات الوظيفية ومنها إدارة الموارد البشرية.

4- التنظيم العام للمؤسسة:

إن الشكل التنظيمي العام للمؤسسة له تأثير على تنظيم الجهاز المشرف على إدارة الموارد البشرية، فإذا كان التنظيم قائماً على أساس جغرافي نتيجة لاتساع نشاط المؤسسة وانتشارها في مناطق جغرافية متعددة، فإن ذلك قد يحتم وجود أجهزة موارد بشرية لا مركزية تخدم المناطق الجغرافية المتعددة.

5- توفر الإطارات الإدارية الكفوءة:

تحتاج إدارة الموارد البشرية لكي تمارس عملها بشكل كفاء إلى إطارات إدارية متخصصة تفهم مسؤوليات الإدارة أولاً، وتحاول عكس هذه المسؤوليات بإجراءات ونظم وقواعد عمل ثانياً، وبالتالي فإن توفر الإطار المتخصص بإدارة الموارد البشرية يمثل عائق أمام المؤسسات في استحداث إدارة متخصصة بهذا المورد بالرغم من كبر حجمها وتعدد أنشطتها وكثافة استخدامها لعنصر العمل.

وتشير الدراسات إلى أن فشل إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها ومساهمتها في تحقيق أهداف المؤسسة يرجع في بعض الأحيان إلى عدم توفر الإطارات المتخصصة في تخطيط نشاطاتها وتنفيذها و الرقابة على نتائجها. ومن هنا تظهر الحاجة الماسة إلى توفر متخصصين في إدارة الموارد البشرية ممن يجمع المعارف الإداري و النفسية والاجتماعية والقانونية والاقتصادية لكي يكون مؤهلاً لاتخاذ قرار يمكن أن يؤدي إلى وضع قد لا تريد الوصول إليه.

يستخلص مما تقدم بأن الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية دالة للكثير من العوامل المتباينة في تأثيراتها الإيجابية والسلبية على دور وأهمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة. فعندما تؤخذ هذه العوامل مجتمعة أو منفردة بعين الاعتبار يتحدد شكل تنظيم إدارة الموارد البشرية¹.

ثانياً: إجراءات إعداد الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية

إن عملية إعداد الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية لا تختلف عن الإجراءات العادية المتبعة في إعداد الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة أو أية إدارة أخرى في المؤسسة. وعادة تتبع الخطوات التالية:

الخطوة الأولى: تحديد الأهداف الخاصة بإدارة الموارد البشرية

تمثل الأهداف السبب الحقيقي لإنشاء إدارة الموارد البشرية و بالتالي فإن تحديد أهدافها يمثل الخطوة الأولى في إعداد الهيكل التنظيمي لها، وقد سبق و أن بينا تلك الأهداف في المبحث الأول. لكن حين نقوم بتنظيم إدارة الموارد البشرية بذاتها في المؤسسة لا بد وأن تكون أكثر تحديداً في تعيين الأهداف الدقيقة التي تسعى إلى تحقيقها، ومن المفيد هنا التمييز بين الأهداف العامة أو الإستراتيجية و بين الأهداف الوسيطة و الأهداف الدقيقة.

◀ الأهداف الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية: وهي الأهداف التي توافق أهداف المؤسسة و نذكر على سبيل المثال: تكوين قوة عمل مستقرة ومنتجة، تعويض الأفراد عن جهودهم مادياً ومعنوياً، توفير الأمن والسلامة في مكان العمل، العمل على خلق ميزة تنافسية في العمل تحقيق درجة من الاستقرار الوظيفي، التمييز بين الأداء الجيد والأداء الرديء في العمل، المحافظة على الإطارات الكفؤة و اليد العاملة المؤهلة.

◀ الأهداف الوسيطة لإدارة الموارد البشرية: وهي الأهداف الضمنية التي تتعلق بوظائفها و من بين تلك الأهداف نجد: تحسين الكفاءة الإنتاجية لكثير من الأفراد، تنمية الموارد البشرية وتطوير أدائها، صيانة الموارد البشرية والمحافظة على سلامتها ومستوى مهارتها في الأداء استقطاب أو جذب اليد العاملة المؤهلة والكفؤة إلى المؤسسة.

◀ الأهداف الدقيقة لإدارة الموارد البشرية: سميت بهذا الاسم لأنها تهتم بأدق التفاصيل في العمل و من بين تلك الأهداف نذكر: ترشيد استخدام تكاليف العلاج الطبي، الحد من معدل التغيب في العمل، اكتشاف الأسباب التي تؤدي إلى زيادة معدل دوران العمل في المؤسسة².

¹ خالد عبد الرحيم مطر إلهيبي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 48.

² صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 88.

الخطوة الثانية: تحديد الأنشطة

إن تحديد الأهداف لا يتم بشكل تلقائي وإنما يجب أن تتم بعض الأنشطة لكي نصل إلى هذه الأهداف في صورة نتائج إيجابية وملموسة، وبذل النشاط معناه أن شخصا أو أكثر يستخدم آلة أو موردها ويطبق قاعدة أو أسلوب ما في تأدية المهام وأعباء معينة يترتب عليها حدوث نتيجة تكون أقرب للوصول إلى هدف.

وعند تنظيم إدارة الموارد البشرية ينبغي انطلاقا من معرفتنا بأهدافها أن نحدد ما هي الأنشطة اللازمة والتي لا بد من وجودها حتى يمكن أن نخصص لها تقسيمات واضحة في هيكل الإدارة.

الخطوة الثالثة: تجميع الأنشطة و تنسيقها

يتم تجميع الأنشطة السابق تحديدها و تقسيمها إلى مجموعات متجانسة حسب أسس التقسيم و نتيجة لذلك يقسم الهيكل التنظيمي إلى قطاعات أفقية يختص كل قطاع منها بأخذ مجموعات الأنشطة التي تم تحديدها ويعبر حجم القطاع عن الأهمية النسبية للمجموعة.

الخطوة الرابعة: تحديد المستويات التنظيمية

نظرا للطبيعة المتخصصة لإدارة الموارد البشرية يجب أن يراعى عند تنظيمها أهمية و خطورة كل قطاع من قطاع إدارة الموارد البشرية، ويرجع السبب في ذلك إلى التباين النسبي في الأهمية التي يشتمل عليها كل مستوى من المستويات الآتية:

- ◀ مهام جديدة تماما لم يسبق القيام بها ولها تأثير يشمل المؤسسة كلها أو أجزاء كبيرة منها ولا توجد قواعد مساعدة في اتخاذ القرار بشأنها.
 - ◀ مهام سبق القيام بها وتوجد قواعد عامة مرشدة و مستقرة في التعامل بشأنها، إلا أن طبيعة المهام ذاتها متجددة ومتغيرة أو أن ظروف تنفيذها متغيرة.
 - ◀ مهام عادية الأهمية وينحصر تأثيرها في محيط ضيق لا يصل إلى باقي أجزاء المؤسسة وتتسم هذه المهام عادة بالتكرار بصفة دورية أو غير دورية.
- هذه الطبيعة التنازلية لخطورة المهام تفرض الشكل الهرمي على الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية.¹

¹ علي السلمي، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، مرجع سابق، ص 129-132.

المطلب الثاني: أشكال تنظيم إدارة الموارد البشرية

يهدف الهيكل التنظيمي إلى ترتيب العناصر المكونة للتنظيم، من أجل تسيير عملية تجسيد الأهداف المسطرة، فالهيكل إذا تضمن إيجاد علاقات قصديه هادفة بين مختلف جوانب، ومصالح التنظيم، لهدف الوصول إلى أعلى درجة من الفعالية.

ليست الإجراءات المتخذة في إطار التصميم و الهيكل عفوية، و إنما تحدد نتيجة لمجموعة من الاختبارات المرتبطة بنجاعة التسيير ومردودي التنظيم.

ومن أجل تحقيق الأهداف المعقدة للتنظيمات، يتطلب تنظيم علاقات الأفراد بطريقة منطقية و مدروسة، كما يتطلب منح سلطة للمسؤولين حتى يتمكنوا من اتخاذ القرارات المناسبة لتسيير التنظيمات¹. حيث أن سلطة اتخاذ القرار في المؤسسة و التي يشار لها بالمركزية أو اللامركزية وشكل توزيع النشاطات فيها يؤثر بشكل كبير في أشكال تنظيم إدارة الموارد البشرية والتي يمكن أن تتمثل بالآتي:

أولاً: الشكل القائم على الأقسام

يستخدم هذا النوع من الأشكال في المؤسسات الكبيرة التي تتعدد فيها وحدات الأعمال إضافة إلى تمتع إدارة الموارد البشرية بجميع الأدوار الإستراتيجية الاستشارية والإدارية التشغيلية ذات الطبيعة التنفيذية، وفي هذا النوع من المؤسسات ترتبط إدارة الموارد البشرية بالإدارة العليا من خلال نائب الرئيس للموارد البشرية الذي ترتبط فيه بالمستوى الأدنى مجموعة من الأقسام هي:²

1. قسم التوظيف:

يختص هذا القسم بجميع الأمور المتعلقة بنشاط التوظيف في المؤسسة والتي تتضمن الاستقطاب و الاختيار و التعيين. فمهمة هذا القسم ليس اتخاذ قرار التوظيف وإنما تنسيق الجهود مع الإدارة العليا للموارد البشرية التي بدورها تحاور الإدارة العليا للمؤسسة في نوع الموارد البشرية المطلوبة ووضع المرشحين لأشغال الوظائف الشاغرة. إضافة إلى ذلك فإن القسم يجمع معلومات من الأقسام الوظيفية الأخرى في المؤسسة وبالتالي يحدد إجراءات التوظيف التي يعتمدها، ومن ثم يمارس الإجراءات الرسمية من إعلان عن الوظائف ومقابلات واختبارات.

¹ بوفلحة عيات، مبادئ التسيير البشري، دار الغريب للطباعة و النشر، الجزائر، ص 91.

² خالد عبد الرحيم مطر الهيبي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 50.

2. قسم التكوين والتطوير:

يركز هذا القسم على النشاطات الأخرى المتعلقة بنقل المهارات للعاملين أو تطوير المهارات القائمة لغرض إعداد الفرد لمواقع إدارية أعلى ، فبعد تحديد الاحتياجات التكوينية من قبل إدارة الموارد البشرية وبالتشاور مع الإدارة العليا للمؤسسة و بالاعتماد على توجه المؤسسة الاستراتيجي ونوع إستراتيجية الأعمال فيها، تبدأ أعمال القسم باختيار أسلوب التكوين المناسب حيث يمكن أن يكون التكوين داخل العمل أو خارجه، كما يمارس القسم مهمة اختيار المكونين ومتابعة تنفيذ البرنامج التكويني وتقييم نتائجه وبالتالي فإن نوع المهارات والمعارف والخبرات المطلوبة في المؤسسة تعتبر الدليل العلمي في تحديد نشاطات القسم من حيث الكم والنوع، وتضاف مهمة جديدة لهذا القسم في المؤسسات المعاصرة التي تولي اهتمام خاص بالموارد البشرية فيها حاليا و مستقبلا ، إذ تتمثل هذه المهمة بتخطيط المسار الوظيفي وإدارته . فقسم التكوين والتطوير يكون المسئول عن إرشاد العاملين ومساعدتهم في المفاضلة بين الخيارات المتاحة أمامهم وتوجيههم في إيجاد الأساليب المناسبة لتحقيق أهدافهم¹.

ويعرف هذا القسم بوكالة التغيير الداخلي التي يتمثل دورها بكونها الوكالة المتخصصة بالتطوير التنظيمي، إذ أن دورها الأساسي يتمثل في مساعدة أعضاء المؤسسة في التكيف للتغيرات التنظيمية والتي غالبا ما تكون استجابة للتغير في البيئة الخارجية.

3. قسم المزايا و المكافآت :

فكما تدل تسمية القسم بالمزايا والمكافآت فإن عمله يتمثل في تحديد أجور و مكافآت ومزايا العاملين وإدارتها. ومثل هذه النشاطات لا تعتبر سهلة تماما وذلك لأن تحديد الأجر أو مستوى الدفع يعتمد على نتائج تحليل و تقويم العمل، لذا فإن مستوى الدفع يجب أن يكون عادل و مقبول و قائم على أساس الفروق الوظيفية بين عمل وآخر . وعليه فإن هذا القسم يحتاج إلى متخصصين يملكون مهارات فنية وعلمية عالية تمكنهم من تحديد نظام الدفع أولا ، و إدارته ثانيا. أما في مجال المكافآت والمزايا فعلى المتخصص أن يوازن في قائمة المكافئة والمزية بين قدرتها على إشباع حاجات العاملين مع مراعاة الكلفة من جانب المنظمة. لذا فإن مهمته تتضمن البعدين الموضوعي والذاتي .

¹ خالد عبد الرحيم مطر الهبيتي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 51.

4. قسم العلاقات :

تشتمل نشاطات هذا القسم على نوعين من العلاقات هما:

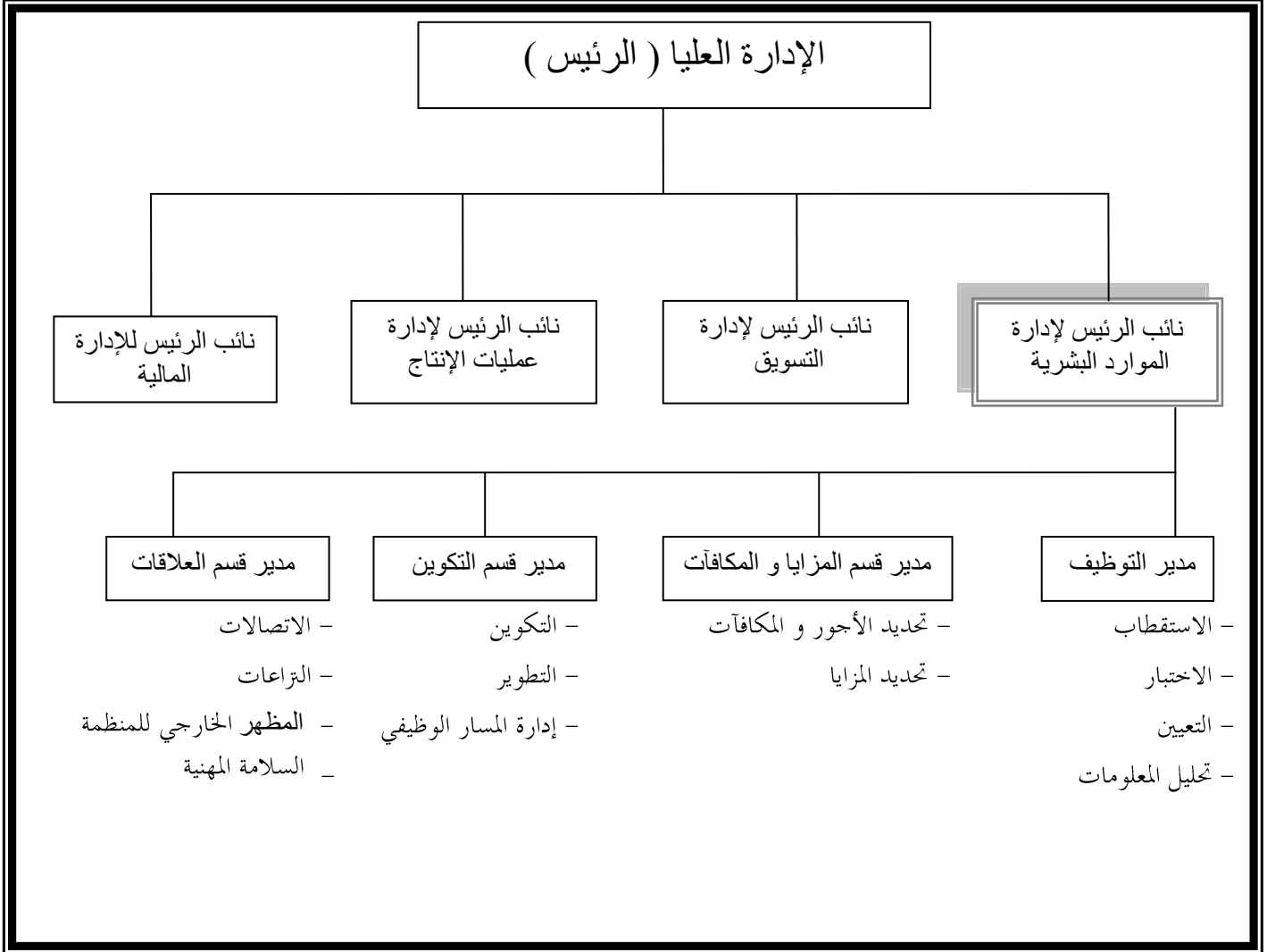
◀ علاقات العمل التي تغطي علاقة المؤسسة بالاتحادات والنقابات العمالية وفيها يكون القسم مسئولاً عن تحديد وضع المؤسسة أمام نقابات العمال ومتابعة التفاعلات والشكاوي التي تنتج عن علاقة المؤسسة بالنقابة .

◀ علاقات العاملين وتشتمل نشاطات هذه الشعبة في قسم العلاقات على متابعة حركة العاملين داخل المؤسسة، إذ تتضمن التأكد من أن قنوات الاتصال بين القمة والقاعدة في الهرم التنظيمي تتناسب مع أداء العمل. يستلزم هذا النشاط تأمين بيئة مناسبة لمشاركة العاملين للإدارات التنفيذية والإشرافية في وضع أدلة العمل و أنظمتها، كما يتدخل مسؤولي العلاقات في مساعدة الطرفين العاملين والإدارة للوصول إلى حل عادل ومقبول في حالة نشوء نزاع أو صراع بين الطرفين.

يضاف إلى ما سبق أن القسم مسؤول عن جميع الإحصاءات من خلال مسموحات العاملين الدورية وإعداد التحليلات و الجداول الخاصة بذلك لإطلاع إدارة الموارد البشرية عن مشاكل العمل (دوران العمل، الغياب، الرضا، لدافعية ومعنويات العاملين) لمساعدتها باتخاذ الإجراءات المناسبة، لحل هذه المشاكل، و أخيراً يفترض في هذا القسم أن يكون مسئولاً عن المظهر الخارجي للمؤسسة من حيث النشاطات الاجتماعية فيها ومدى مساهمتها في تطوير بيئة توطنها، أي دورها الاجتماعي في حل مشاكل البلد .

يظهر موقع إدارة الموارد البشرية في الهرم التنظيمي للمؤسسة كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (01/2): إدارة الموارد البشرية في هيكل الأقسام

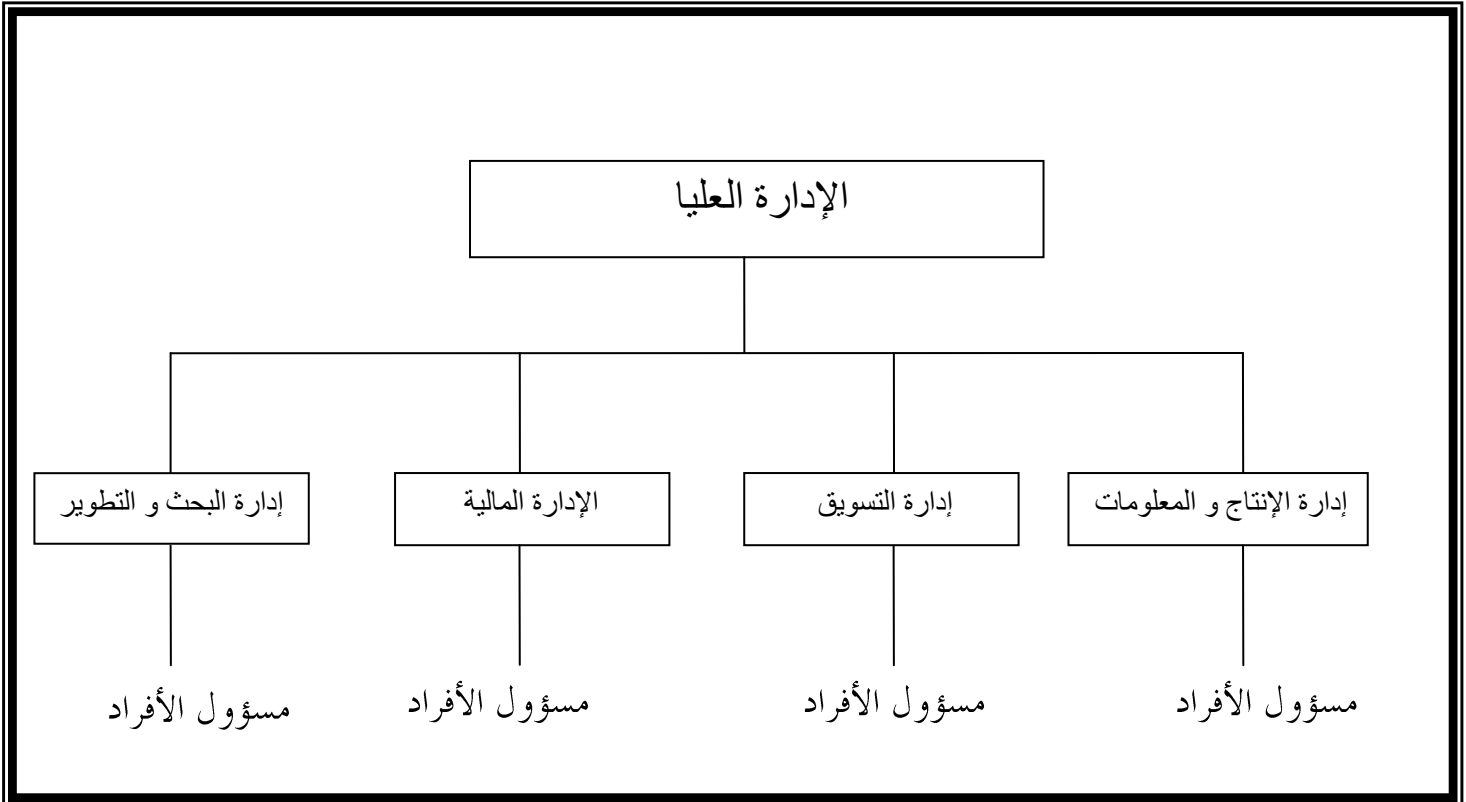


المصدر: خالد عبد الرحيم الهبتي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 53.

ثانياً: الشكل القائم على المركزية

في هذا الشكل تكون القرارات الجوهرية و صناعة الإستراتيجيات والسياسات محصورة في قمة الهرم التنظيمي للمؤسسة، ولما كانت قرارات إدارة الموارد البشرية وخاصة تلك المتعلقة بالتخطيط والتوظيف والتكوين من القرارات الإستراتيجية نظراً لما تتضمنه من كلف ومخاطر فإن سلطة اتخاذها تسند إلى الإدارة العليا للمؤسسة وتتوزع باقي القرارات الخاصة بالموارد البشرية على الإدارات الوظيفية الأخرى . لذا فإن هذا الشكل من التنظيم يضيء الدور التنفيذي على إدارة الموارد البشرية لا بل يعتبرها إدارة أفراد تمارس نشاطات كتابية فقط دون أن يكون لها دور إستراتيجي في رسم الاتجاه الإستراتيجي للمؤسسة¹ . يستخدم هذا الشكل من التنظيم في المؤسسات التي تتميز بكثافة رأس المال فيها، أي ذات المستوى التكنولوجي العالي بحيث يظهر موقع إدارة الموارد البشرية كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل (02/2): إدارة الموارد البشرية في الهيكل المركزي



المصدر: خالد عبد الرحيم الهبيتي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 55.

¹ خالد عبد الرحيم مطر الهبيتي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 54.

المطلب الثالث: تنظيم علاقة إدارة الموارد البشرية بإدارة التسويق

إن دور التسويق هو تحقيق الأهداف التنظيمية بتلبية احتياجات الزبائن، وإدارة الموارد البشرية معنية بالوصول للأهداف التنظيمية. لذلك فإن إدارة الموارد البشرية نفسها يجب أن تكون معنية بتلبية احتياجات الزبائن الخارجيين¹.

وضمن المؤسسات الخدمية هناك ثلاث مجموعات من الزبائن في إدارة الموارد البشرية التي يجب أن نتعامل معها بكفاءة إذا أردنا أن لا تبقى مميزة ومستقلة عن التسويق :

1. الموظفون: إن الكفاءة في التعامل مع هذه المجموعة تشمل التركيز على الطرق المستعملة في مثل هذه القضايا كالتعيين والتحفيز . وهذه المجموعة هي محور تركيز جهود التركيز الداخلي.

2. الإدارة العليا: يجب أن يكون المديرون في جميع النواحي مدركين للأهمية المركزية لأنشطة إدارة الموارد البشرية من أجل نجاح منطقتهم والإنجاز الكلي للمؤسسة. وهذه هي الرسالة المركزية لنموذج هارفارد لإدارة الموارد البشرية.

3. المجموعات الخارجية: وهذه تشمل الموظفين المستقبليين و بطريقة غير مباشرة الزبائن المحتملين والوسطاء والمجموعات المهتمة الأخرى، مثل مجموعات الضغط والجهات الناظمة الحكومية. والمؤسسة قد تكون قادرة فقط قادرة على إنجاز أهدافها فيما يخص كل مجموعة من هذه المجموعات إذا نجحت في إدارة مواردها البشرية بفعالية.

إن نجاح وظيفة إدارة الموارد البشرية يتطلب أن تكون قادرة على إبراز أهميتها المركزية بالنسبة للأهداف الموحدة الشاملة، ولذلك فإنها يجب أن تكامل نفسها مع الوظائف الأخرى لخدمة احتياجات السوق. وفي تسويق الخدمات، فإن مثل هذا التكامل يجب أن يدور حول المستهلك وله ثلاثة عناصر:

◀ **التطابق مع احتياجات الزبون:** يجب على إدارة الموارد البشرية أن تعمل باتجاه عكسي بدءاً من موضع الزبون . فالمعرفة الدقيقة بجوانب الزبون تمكن الدائرة من تفصيل عملياتها الوظيفية لتسهيل مثل هذه الاحتياجات. وإدارة الموارد البشرية تدعم الجهد التسويقي عبر وسائل مثل التعيين وتكوين الموظفين الأقدر على تلبية حاجات الزبائن. ووظيفة التسويق بحد ذاتها يمكن أن توردها معلومات لوظيفة إدارة الموارد البشرية من خلال دراسات مراقبة منتظمة لرضا

¹ محمد زاهر دعبول & محمد أيوب، مبادئ تسويق الخدمات، الطبعة الأولى، دار الرضا للنشر، دمشق، 2003، 329-330.

الزبائن. ومثل هذه البيانات يمكن أن تستعمل في أنظمة تقييم الموظفين ودمجها في عمليات إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة.

◀ **المتابعة و التقييم:** يجب أن تكون سياسات ووظائف إدارة الموارد البشرية متطابقة مع الهدف الموحد العام أو المهمة. وهكذا يجب تقييمها مقارنة بالأداء ومساهمتها في الأهداف. مثلاً تحليل أسباب مستويات متدنية للأعمال المكررة قد تبين أن موظفي البيع بالهاتف ذوي مستويات ضعيفة في مهارات البيع. وهذا بدوره قد يؤدي إلى إعادة تكوين الموظفين المعنيين.

◀ **إدارة الموارد البشرية و الكسب التنظيمي:** يجب أن نميز أن أنشطة جميع النواحي الوظيفية يجب أن تصب في الكسب التنظيمي الكامل. وإن لم يكن الحال كذلك فإن الأنشطة المسيئة يجب أن تلغى و تعدل. وهذا قد يتسبب في مشاعر سيئة بين الموظفين إذا لم تأخذ الجوانب الوظيفية نظرة شاملة على مشاركتها في نجاح المؤسسة.

على ضوء ما سبق يجب على إدارة الموارد البشرية أن تكون قادرة على تقييم مشاركتها و مشاركة الوظائف الأخرى، و أن توصي و تسهل التحسينات أو تلغيها إذا لزم الأمر ذلك. ويجب أن تسهل وظائف التسويق وإدارة الموارد البشرية خلق جو من التحسين المستمر وهي شيء من صميم إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الثالث: الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية

إن الوظائف والمهام التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية تختلف من مؤسسة لأخرى، ويعود ذلك لأسباب عديدة من بينها: حجم النشاط وطبيعة عمل المؤسسة والفكر السائد لدى المؤسسة والإدارة العليا وغيرها، ويمكن الإشارة والتأكيد على أنه يتعين على كل منظمة تقديم جميع الوظائف الرئيسية بما يتناسب معها، ويمكن أن نلخص الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية كالآتي:

المطلب الأول: اكتساب الموارد البشرية عن طريق التخطيط و الاختيار والتعيين

أولاً: تخطيط الموارد البشرية

1. مفهوم تخطيط الموارد البشرية:

إن تخطيط القوى العاملة هو عملية يتم بمقتضاها مقارنة القوى العاملة المتاحة خلال فترة الخطة بالاحتياجات والتعرف على العجز أو الفائض من العاملين، مع اتخاذ التدابير اللازمة والإجراءات المناسبة لإحداث التوازن المطلوب¹.

¹ عقيل جاسم عبد الله، مدخل إلى التخطيط الاقتصادي بمنهج وأساليب تخطيط، دار الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1997، ص 163.

يعتبر تخطيط الموارد البشرية الحجر الأساسي لكل وظائف إدارة الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسات و يتضمن وضع الأهداف والمعايير، تطوير القواعد والإجراءات، وضع الخطط¹. تعتمد قرارات الاختيار والتعيين والتكوين والترقية والنقل على نتائج خطة الموارد البشرية، وما تعبر عنه من عجز أو فائض في مختلف نوعيات ومستويات الموارد البشرية. فالتخطيط هو عملية التأكد من توفر الكمية والنوعية الجيدة من القوى البشرية في المكان والزمان الملائم والقيام بما هو مطلوب منها من أعمال تتناسب مع احتياجات المؤسسة وتؤدي إلى تحقيق رضا العاملين².

2. أهمية تخطيط الموارد البشرية:³

يمكن النظر إلى أهمية تخطيط الموارد البشرية من ثلاث مستويات وهي:

الأهمية الفردية: يعتبر تخطيط الموارد البشرية هاما بالنسبة لكل فرد في المؤسسة، فهو يساعد في تحسين المهارات واستخدام القدرات، وتحقيق الكفاءة الفردية بسهولة أكثر من خلال التخطيط الوظيفي المناسب. ويمكن القول أن الشخص ذو الأهداف الوظيفية المحددة، وأهداف العمل المحددة والخطط الوظيفية المحددة، يكون شعوره بالفشل أقل، وتعرضه للضغوط التنظيمية أقل، وخوفه من المستقبل أقل. **الأهمية التنظيمية:** تستفيد المؤسسات من عملية تخطيط الموارد البشرية لتحسين الكفاءة الإنتاجية. وهذه العملية تضمن للمؤسسة:

- ◀ الحصول والاحتفاظ بجودة وكمية من الموارد البشرية تفي باحتياجاتها.
- ◀ الاستخدام الأفضل لمصادرهما من الموارد البشرية.
- ◀ إمكانية توقع المشاكل التي قد تنشأ نتيجة عن زيادة أو نقص العمالة.

الأهمية القومية: أحد الأسباب الرئيسية للتقدم الاقتصادي هو الاختيار المنظم والتنمية والتكوين للموارد البشرية المطلوبة للعمل في مختلف المؤسسات، ومن الواضح أن سر نجاح دولة اليابان في الميدان الاقتصادي و التكنولوجي يرجع إلى التخطيط الفعال لمستقبل مواردها خاصة العاملة منها.

¹ خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 29.

² موسى اللوزي، التطور التنظيمي، أساسيات و مفاهيم حديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 1999، ص 285-286.

³ صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 128-129.

3. أهداف تخطيط الموارد البشرية:

على أساس التقدير الصحيح للاحتياجات من الموارد البشرية في ضوء حصر الموارد المتاحة فعلا يمكن تحقيق الأهداف التالية:¹

- ◀ استيفاء الاحتياجات من الموارد البشرية في الوقت المناسب .
- ◀ تخطيط الترقيات والتغييرات الوظيفية.
- ◀ الإعداد لملء الوظائف الشاغرة التي تنشأ نتيجة للتقاعد، أو الاستقالة أو أسباب ترك الخدمة المختلفة.
- ◀ الإعداد لبرامج التكوين و تهيئة الأفراد لتولي مهام وظائفهم.
- ◀ تقدير تكاليف الموارد البشرية وإعداد موازنات الرواتب والمكافآت.
- ◀ الإعداد الجيد لأعمال الاستقطاب والاختيار والتعيين.

4. البيانات اللازمة لتخطيط الموارد البشرية:

لكي يتحقق التميز في تخطيط الموارد البشرية فإنه يتوجب توفير نوعين من البيانات:

أ- البيانات التي تجمع من داخل المؤسسة: تشمل بيانات عن الهيكل التنظيمي المبدئي للمؤسسة والتغيرات المنتظر إدخالها عليه، وكذلك التغيرات المستقبلية لكل من أساليب العمل وأنواع الوظائف وأعدادها، وأيضا التغيرات المتوقعة و المؤثرة على البيئة الداخلية للمؤسسة ، التغيرات في معدات وأجهزة العمل وحجم الإنتاج..... وغيرها.

ب- البيانات التي تجمع من خارج المؤسسة: و تشمل بيانات عن سوق العمل الذي تحصل منه المؤسسة على احتياجاتها من القوى العاملة، وكذلك القوانين و تشريعات العمل التي تسنها الدولة وبيانات عن سياسة التعليم والتكوين على مستوى الدولة..الخ.

¹ صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 130.

5. مراحل تخطيط الموارد البشرية:

تتطلب عملية تخطيط الموارد البشرية على مستوى المؤسسة المرور بالمراحل الآتية:

1.5 دراسة الموقف الحالي للقوى العاملة (العرض):

تتم هذه الدراسة من خلال إعداد سجلات شاملة أو قوائم تفصيلية لكل وظيفة في كافة الإدارات وتتضمن هذه القوائم عادة بعض المعلومات الأساسية مثل: بيانات شخصية، الحالة التعليمية والمسار الوظيفي لشاغلي الوظائف، نوع الوظيفة واختصاصاتها وعلاقتها بالوظائف الأخرى¹.

وهنا تجدر الإشارة إلى أهم المشكلات التي تؤثر على قوة العمل الحالية و هي: الغياب: فشل الفرد في الحضور للعمل رغم أنه مدرج في جداول العمل. دوران العمل: يشير إلى حركة قوة العمل دخولا إلى المؤسسة وخروجا منها.

2.5 التنبؤ بموقف الموارد البشرية خلال فترة الخطة (الطلب):

إن التنبؤ بحالة القوى العاملة خلال فترة الخطة يحتاج إلى تحليل أهداف وإستراتيجيات المؤسسة في المستقبل، ولأن وجود القوى العاملة ليس هدفها بذاته بل هو وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة وهناك طرق عملية تستعمل في عملية التنبؤ بهذه الاحتياجات من القوى العاملة، نذكر منها:²

- ◀ تقديرات المديرين في المؤسسة وهي صالحة على المدى القصير.
- ◀ الميزانية التقديرية وهي إجمالي الاحتياجات المطلوبة من الموارد البشرية لتحقيق أهداف المؤسسة خلال السنة التالية.
- ◀ الاستعانة بالمعلومات الخاصة بمعايير الأداء.
- ◀ حساب الارتباط بين حجم الموارد البشرية و بعض المتغيرات الحاكمة وذلك بالاستعانة بالأساليب الكمية وبحوث العمليات.

3.5 التوفيق بين الطلب و العرض:

¹ صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 133-134.

² مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص 273-274.

إن المقارنة بين التقديرات لاحتياجات الطلب المتوقع من الموارد البشرية خلال فترة الخطة، وذا تقديرات العرض لنفس الفترة قد تسفر عن عجز في القوى العاملة، فينبغي اتخاذ التدابير لتوفيره عند الحاجة له، أو قد تسفر عن فائض في بعض نوعيات القوى العاملة، وهنا ينبغي التخطيط لإجراء ملائمة الطلب للعرض.

إن التخطيط للقوى العاملة تنشأ عنه الحاجة إلى إعداد خطط أخرى تتمثل في :
خطة الفائض، خطة التكوين و التنمية، خطة التعيين والاختيار وغيرها من الخطط التي تساهم في دفع عجلة التطور والتقدم داخل المنظمة¹.

ثانياً: اختيار و تعيين الموارد البشرية:

إن عملية الاختيار والتعيين هي إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية وممارساتها، والتي تضع خطة هذه الموارد موضع التنفيذ، أي أن هذه الوظيفة هي المسؤولة عن توفير حاجة المؤسسة من الموارد البشرية بالكم المطلوب والنوعية المطلوبة، وحسب التوقيت المحدد، وفق ما تضمنته هذه الخطة التي توصل إليها تخطيط الموارد البشرية.

وهذه المرحلة تتلخص في استعمال الأساليب التي يمكن من خلالها اختيار أكفاء العناصر، و هذا الأسلوب يطلق عليه اسم الاختيار وهو أداة لوضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة له. بمعنى آخر هو إبعاد الأشخاص غير المؤهلين عن شغل الوظائف المعلن عنها. وهناك العديد من الوسائل و الإجراءات المستخدمة حالياً في عملية الاختيار التي تتمثل في:

1. المقابلة المبدئية:

وهي الخطوة الأولى بعد قيام المؤسسة بالإعلان عن الوظائف الشاغرة، إذ تتمثل في رؤية المترشح عن قرب والتحاور معه لمعرفة قدراته الذهنية أو الجسمانية، إذا كان العمل يتطلب ذلك والتأكد من أن الشروط المطلوبة لهذه الوظيفة متوفرة فيه و من هذه المقابلة يتم اختيار الأشخاص المناسبين، ومن شروط المقابلة أن تتم بطريقة لبقة ولطيفة لكي تترك في نفس المتقدمين أثراً حسناً عن المنظمة ونظامها وسمعتها².

2. طلب التوظيف أو الاستخدام:

¹ سهيلة محمد عباس & علي حريش علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 1999، ص 19 .

² خالد عبد الرحيم الهبيتي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 133.

ويتم في هذه الخطوة تدوين المعلومات الخاصة بالمتقدم للوظيفة التي تشمل: الاسم، الجنسية، السن، الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، الخبرات السابقة وغيرها من المعلومات التي تفيد المؤسسة في إنجاز القرار، بالإضافة إلى كونه السجل الذي يرجع إليه بعد التعيين، كما يعطي المؤسسة تصورا واضحا على قدرة طالب الوظيفة على الكتابة الصحيحة وصياغة الألفاظ وترتيب الأفكار، كما تعطي معلومات عن وضع الفرد الاجتماعي والاقتصادي والثقافي وغيرها¹.

3. الاختبارات: تعتبر من إجراءات الاختيار، وقد تعدد هذه الاختبارات إلى عدة أنواع بغرض الاختيار الأفضل للأفراد واستبعاد غير المؤهلين لذلك، والغرض من نظام الاختبارات هو اكتشاف المواهب والقدرات العقلية والذهنية والجسمية على أداء العمل مما يسهل ذلك تدريب العاملين وتنمية قدراتهم إذا ما تم تعيينهم ومن الاختبارات الشائعة²:

◀ **اختبارات الذكاء:**

تستعمل لقياس درجة ذكاء المترشحين و صحة حكمهم على الأشياء وطريقة تفكيرهم وتصرفاتهم وقوة ذاكرتهم ومقدرتهم على الملاحظة وبعبارة مختصرة إن اختبار الذكاء يرمي إلى معرفة مقدرة الفرد على الحكم على الأشياء³.

◀ **اختبار قدرة المترشح وأهليته:**

وهي تبين مدى قدرة الفرد على التحكم إذا منحت له الفرصة للتكوين وتنمية قدراته، ويلاحظ أن الهدف من الاختبارات هذه ليس معرفة معلومات عن المترشح التي سبق معرفتها، بل مقدرته على تفهم ما قد يعطيه له من تكوين أو زيادة معلوماته في المستقبل، ومدى استعدادها لزيادتها.

◀ **اختبارات المهنة:**

فهي تستخدم لتبيان مقدرة الفرد وكفاءته في أداء عمله بإتقان، مثال على ذلك، اختبارات العمل على الكمبيوتر، تشغيل الماكينات الحاسبة وكل ما يتعلق بالعمل⁴.

◀ **اختبار ميول الشخص للعمل:**

والغرض منها هو معرفة مدى رغبة المترشح للعمل الذي يسند إليه وميله و حبه لأدائه وتفضيله له.

4. الفحص الطبي:

¹ مهدي حسين زويلف، إدارة الأفراد، مرجع سابق، ص 109.

² سهيلة محمد عباس & علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 21.

³ مهدي حسين زويلف، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 113.

⁴ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 169.

وهو تقرير عن سلامة الأشخاص وحالتهم الصحية لمنع أي ادعاءات على المؤسسة كونها مسؤولة على الإصابات أو الأمراض، كذلك تسرب العدوى بين العاملين.

5. التعيين:

وهو آخر مرحلة من مراحل الاختيار والتوظيف، ويقصد به توجيه الفرد الجديد إلى وظيفته للمؤسسة ويقتضي الأمر تعريف الفرد بوظيفته والرئيس المباشر له، ومسؤولياته و أهداف التنظيم و فلسفة الإدارة العليا والسياسات والعادات والإجراءات و أنظمة العمل. و يلاحظ أن إصدار الأمر بالتعيين يكون حسب موقع و أهمية الوظيفة المراد شغلها، فالعمل في الإدارة العليا مثلاً يستدعي الحصول على موافقة مجلس الإدارة أو المدير العام، وفي حالات أخرى تستدعي الضرورة حتى موافقة الوزير، وهذا في كثير من المنظمات الحكومية، ثم تأتي بعد ذلك دخول مرحلة الاستلام الفعلي ومزاولة العمل، وعادة ما يجري التعيين لمدة معينة تختلف حسب درجة ومستوى الوظيفة المراد شغلها، خلال هذه المدة حيث يخضع العامل إلى عدة اختبارات كي تحدد جدارته ومدى استطاعته مزاولة هذا العمل، فإذا استطاع العامل اجتياز هذا الاختبار بنجاح فقد يتم تثبيته و إلا يتم الاستغناء عنه في الحاق العكسية¹.

المطلب الثاني: المحافظة على الموارد البشرية عن طريق الأجور و الحوافز

إن استخدام التحفيز و أنظمة المكافآت يعتبر واحد من أهم أساليب تأمين التزام العاملين بأهداف المنظمة و خططها و سياساتها، لذلك فإن فشل المنظمة في استخدام هذه الأنظمة بصورة حكيمة و مناسبة يؤدي إلى إخفاق المؤسسة في الوصول إلى أهدافها².

أولاً: سياسة الأجر و

1- مفهوم الأجر:

الأجر هو ما يستحقه العامل لدى صاحب العمل في مقابل تنفيذ ما يكلف به، وفقاً للاتفاق الذي يتم بينهما. و في إطار ما تفرضه تشريعات المؤسسة للعلاقة بين العامل وصاحب العمل.

¹ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 103.

² أحمد النظامين، التخطيط الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم و نظريات و ح الات تطبيقية، الطبعة الأولى، دار الجدلاوي للنشر و التوزيع، عمان، 1996، ص 143.

وهناك من يعرف الأجر على أنه الدخل أو الربح الذي يستحقه العامل من ناحية السلع و الخدمات المستهلكة نظير جهده الذي يبذله في العمل المكلف بأدائه، ولذلك فعلى المؤسسة مراعاة العامل وما يبذله من جهد.

يحتل الأجر المرتبط بالأداء أهمية م تزايدة ضمن قطاع الخدمات. فهذه الأنظمة تسعى إلى ربط نسبة من أجر الموظف مباشرة بأداء عمله، ويمثل في بعض الطرق الأجر المرتبط بالأداء تحركا نحو جعل الأجر فرديا.

هناك عنصر أساسي لأي نظام أجر مرتبط بالأداء، وهو تقييم أداء الموظفين الأفراد، فبالنسبة لبعض العمال يمكن حصر إنتاج الموظفين بسهولة نسبيا، مثلا مستوى الحسابات الجديدة المفتوحة يشكل جزءا من الأجر المتصل بأداء معظم مديري البنوك¹.

2- أهمية الأجر:

أ- بالنسبة للفرد:

يعتبر الأجر بالنسبة للفرد العامل أو المؤدي للخدمة وسيلة لإشباع الاحتياجات المختلفة له سواء كانت هذه الاحتياجات أساسية لمعيشته وبقائه أو أداة لاندماجه في العلاقات الاجتماعية لأن الزيادة في مستوى الأجر تسمح له بتحسين ورفع مستوى معيشته، ولهذا نجد الطبقة العاملة تهتم دائما بالمحافظة على مستوى الأجر المتحصل عليه وإن أمكن رفع مستواه.

ب- بالنسبة للمؤسسة:

إن الأجر ذو أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة لأنه من جهة يعتبر تكلفة من تكاليف الإنتاج لهذا تحاول المؤسسة دائما التخفيض في مستوى الأجور المدفوعة، ومن جهة أخرى تعتبر الأجر كوسيلة لجذب الكفاءات العاملة لها، إضافة إلى هذا فالأجر يؤثر على مستوى القدرة الإنتاجية والمتمثلة في قدرة العامل على القيام بعملية الإنتاج بشكل جيد، ومنه زيادة الإنتاجية التي تؤدي بدورها إلى زيادة الأرباح².

3- مكونات الأجر: ويتكون الأجر من ثلاثة عناصر أساسية هي:³

أ- الأجر النقدي: والذي بدوره يتكون من:

¹ محمد زاهر دعبول & محمد أيوب، مبادئ تسويق الخدمات، مرجع سابق، ص 343.

² - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار الجامعة، الإسكندرية، 1995، ص 187.

³ صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 342-343.

- الأجر الثابت: يدفع بشكل ثابت ويرتبط بأيام العمل التي تؤدي ويدفع للعمال المؤقتين عن أيام العمل الفعلية، أو حسب المبلغ المتفق عليه مقدما عن كل يوم عمل، أما بالنسبة للعمال الدائمين فيدفع لهم المبلغ كل شهر وفقا للنظام الموضوع والذي يحدد لكل وظيفة بصرف النظر عن أيام العمل، بشرط أن تكون أيام الغياب مسموح بها وفقا للقانون (العطل الرسمية، الإجازة السنوية المقررة) .
- الأجر المتحرك: تدفع المؤسسات علاوة على الأجر الثابت مبالغ إضافية كالمكافآت التشجيعية نتيجة لزيادة في الإنتاجية، والأجور الإضافية مقابل ساعات إضافية.
- الاستقطاعات الشهرية: كقسط التأمينات الاجتماعية، والاستقطاعات نتيجة الغياب... الخ.

ب - المزايا العينية: تتحمل المنظمة تكاليف مجموعة من الخدمات التي تقدم للعاملين، مثل تكاليف العلاج الطبي، وتكاليف وسائل النقل للعمال، وتكاليف الملابس إذا فرضت ظروف العمل ارتداء زي معين مثال ذلك الزي الخاص بعمال الخدمات بالبنوك.

ت- التأمينات الاجتماعية: حيث تفرض بعض التشريعات العمالية أن يشترك العامل بنسبة مئوية كقسط للتأمينات الاجتماعية.

ثانيا: سياسة التحفيز

1- مفهوم التحفيز:

يقصد بالتحفيز هو تشجيع الأفراد و استنهاض هممهم حتى ينشطوا في أعمالهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ، وتبدأ العملية بالتأثير الخارجي على الأفراد كأن يعرض عليه أجر أعلى من أجل القيام بعمل أكثر، لكن نجاحها يتوقف على عوامل داخلية تتصل بوضعية الفرد النفسية¹. وهناك فرق بين الدافع و الحافز²، حيث يعرف الدافع بأنه مجموعة العوامل الداخلية النشطة والقوة الموجهة لتصرفات الإنسان. أو أنه شعور وإحساس داخلي يحرك سلوك الفرد بهدف تقليل التوتر الناتج عن نقص في إشباع حاجة أو حاجات معينة.

أما الحوافز فهي مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على أحسن وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية.

¹ محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، أساسيات، وظائف و تقنيات، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1995، ص 10.

² خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 255.

كما أن عملية الدفع تعقب عملية التحفيز وذلك لكون الحافز مؤثر خارجي يعتمد تأثيره على مدى إدراك الفرد لإيجابيته و سلبيته.

وترتبط عملية تحفيز العاملين ارتباطا وثيقا مع اتجاهات المديرين حيال هؤلاء العاملين، وعلى مدار السنوات ظهر عدد من الأنماط الإدارية منها¹ :

• النظرية (X) و النظرية (Y) :

وأهم ما جاءت به النظرية (X) هو أن المديرين يعتقدون أنه يمكن تحفيز العمال فقط من خلال بث الخوف في نفوسهم من احتمال فقدان الوظيفة أو المكافآت (الحاجة الفيزيولوجية والأمنية) . أما النظرية (Y) توجه المديرين إلى الاعتقاد بأن تحفيز العمال من خلال إتاحة الفرصة وتهيئة الأجواء لإخراج الملكات الابتكارية لديهم .

• النظرية (Z) :

وتفترض النظرية أن الإدارة الجيدة هي التي تحتوي وتحتضن موارد بشرية في كل المستويات وتتعامل معهم كما لو كانوا أسرة واحدة، وترتكز على الاهتمام بالثقافة الفردية من أجل بناء ثقافة المؤسسة.

2- أهمية التحفيز :

تحتل الحوافز أهمية كبيرة في الإنتاج، بحيث تحدث تأثيرا قويا على نفسية العمال وعلى أدائهم خاصة إذا تم استخدامها بشكل جيد وفي المكان المناسب، ويمكن تبيان أهمية الحوافز فيما يلي:

- ◀ الزيادة في أرباح المؤسسة من خلال زيادة الإنتاجية.
- ◀ تحسين نوع الإنتاج وجودته كما ونوعا.
- ◀ تشجيع الابتكارات والاختراعات لدى العمال الممتازين مما يؤدي إلى رفع معدلات الإنتاج أو تحسينه أو خفض تكاليفه.
- ◀ تحقق رضا العاملين و إشباع حاجاتهم الضرورية والاجتماعية وذلك بتحسين أحوال المعيشة وظروف العمل المناسبة وخلق إحساس بالثقة والارتياح وعدم العداء تجاه الإدارة، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف الوحدة.

¹ - دافيد راتشمان و آخرون، الإدارة المعاصرة ، دار المريخ ، السعودية 2001 ، ص 260 ، ترجمة : رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد أحمد عبد المتعال .

◀ تحقق الأهداف الاجتماعية والاقتصادية والمتمثلة في زيادة الإنتاج القومي و بالتالي رفع دخل الفرد و تحقيق مستوى معيشة كريمة لكل فرد في المجتمع وخلق الشعور بالاستقرار و الولاء للمؤسسة .

◀ تنمية روح التعاون بين العاملين، وتحقيق مبدأ العدل للعمال الأكثر اجتهادا.

3- أنواع الحوافز:¹

هناك طرق عديدة لتصنيف الحوافز، فنجدها تصنف إلى حوافز فردية، جماعية، وكذلك مادية ومعنوية وكذلك سلبية وإيجابية.

أ- الحوافز الفردية: وتسمى أيضا الحوافز التي تعمل على إشباع رغبات الفرد واحتياجاته الخاصة باعتباره إنسانا له كيانه المستقل وشعوره، أي أنها تقوم على أساس فردي يهدف إلى وضع الأسس التي تكافئ الأفراد بصرف النظر على النتائج التي حققوها كجماعة. وعلى ذلك فنظرية الحافز الفردي تصلح عندما تكون الأعمال داخل أقسام مصممة بحيث يؤدي كل عامل دوره في استقلال عن غيره ولكن يشترط فيها أن يحصل العامل على المكافأة كاملة وأن يعرف كيف يجسبها بسهولة.

ب- الحوافز الجماعية: فهي التي تقدم إلى العاملين كمجموعة عاملة وليس للفرد باعتباره كائنا مستقلا، مجازاة لهم على بلوغ حجم معين من الإنتاج، أو تحقيق أعمال ومهام محددة، وهي التي تهدف إلى تحفيز و تشجيع العمل الجماعي، وكذلك زيادة الإنتاجية، و تحسين مستوى كفاءة العاملين كمجموعة، كما يعمل الحافز على تحقيق عدة إيجابيات كالارتباط والاستخدام والتوافق الجماعي فيما بين العمال و الملائمة مع ظروف العمل.

ت- الحوافز المادية: تمثل الجانب الملموس في الحوافز والذي يأخذ صورا مختلفة في طريقة الدفع للعاملين، على شكل مكافآت أو أجور إضافية أو زيادات استثنائية عن الجهود الاستثنائية بالإضافة إلى الأجور التشجيعية على الخدمات المميزة لكل عامل.

ث - الحوافز المعنوية: هي تلك الحوافز التي تقوم بإشباع الحاجات الاجتماعية والذاتية للإنسان وهذا من أجل حث وتحريض العمال على العمل.

¹ فؤاد الشيخ سالم زياد رمضان و آخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكشف الأردني، الأردن، 1995 ص 208.

ومن صور هذه الحوافز المعنوية: تبني مقترحات العاملين، واشتراكهم في التسيير فالعامل دائما يحتاج إلى أن يشعر بكيانه وبأنه صاحب رأي في مؤسسته، وهذا ما يعتبر مدخلا هاما في التحفيز ما تستطيع الإدارة أن تتبادل وجهات نظر مع العاملين في المسائل ذات المصلحة المشتركة كوسائل الإنتاج وتحسين ظروف العمل بالإضافة إلى لوحات الشرف داخل المنظمة توضح فيها أسماء العاملين المجدين أو سمعة الجدارة الإنتاجية، ألقاب الشرف.

كما أن تنظيم النقل والانتقال من وإلى المؤسسة، التكوين ومساعدة العاملين في حل مشاكلهم كل هذا يساعد على تحفيز العمال من الناحية المعنوية، وبالتالي زيادة العمل أكثر لتحقيق أهداف مؤسستهم¹.

4- المقومات الأساسية لنجاح عملية التحفيز:

- يساهم نجاح عملية التحفيز في توجيه سلوك الفرد نحو الاتجاه الذي تهدف إليه إدارة الموارد البشرية ليصب في النهاية في إطار الأداء التنظيمي المخطط ومن بين المقومات نجد ما يلي:
- ◀ أن يتناسب الحافز الذي يحصل عليه الفرد داخل التنظيم مع دوافعه.
- ◀ أن يفهم الفرد العلاقة الوثيقة بين الأداء المطلوب منه والحصول على الحافز.
- ◀ أن يكون الحصول على الحافز أيا كانت طبيعته مؤكدا ومتاحا لكافة أفراد التنظيم لضمان كفاءة الأداء التنظيمي.
- ◀ أن يراعى قصر الفترة ما بين أداء الفرد المحقق والحصول على الحافز.
- ◀ أن تتنوع الحوافز نظرا لتنوع احتياجات أفراد التنظيم وأيضا لتنوع احتياجات الفرد من وقت لآخر.
- ◀ إن عملية التحفيز ليست نمطية بمعنى أنه لا يمكن تطبيق نظام فعال للحوافز لمؤسسة ما في المؤسسات الأخرى حتى المتشابهة، إذ تختلف كل ظروف مؤسسة وطبيعتها من ناحية كما تختلف طبيعة الأفراد واحتياجاتهم الحقيقية من مؤسسة لأخرى.

¹ أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1993، ص 90.

المطلب الثالث: تنمية الموارد البشرية بالتكوين و تقييم الأداء

إن وظائف إدارة الموارد البشرية لا تنحصر على اكتساب والمحافظة على العنصر البشري فحسب بل تتعدى إلى أبعد من ذلك، ويتعلق الأمر بتنمية تلك الموارد البشرية وجعلها تتأقلم مع متطلبات الواقع الجديد الذي فرضته التكنولوجيات الحديثة، من تغيير لأساليب العمل واستحداث لوظائف جديدة لم تكن لها وجود من قبل، ولعل هذا ما يبرر الحملة الواسعة التي تشنها المؤسسات في إطار سد النقص الحاصل في مهارات العاملين بإدماجهم في برامج تكوينية والعمل على تقييم أدائهم باستمرار.

أولاً: تقييم الأداء

1. مفهوم تقييم الأداء:

هناك العديد من التعاريف فيما يخص تقييم الأداء، نذكر أهمها :

التعريف الأول: ينظر إلى تقييم الأداء على أنه الصفة النظامية أو الرسمية التي تعبر عن جوانب قوة وجوانب ضعف المساهمات التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلفوا بإنجازها والقيام بها. إذ عرف " فيتشر " ورفاقه تقييم الأداء على أنه العملية التي يتم بواسطتها تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد لمؤسسته خلال فترة زمنية محددة¹.

التعريف الثاني: تقييم الأداء هي عملية التقييم و التقدير المنتظمة والمستمرة للفرد، بالنسبة لإنجاز الفرد في العمل وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل².

التعريف الثالث: تقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم ويحتاج الأمر لأن يكون العاملون قد قضوا فترة زمنية في أعمالهم، وبشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها³.

¹ حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص 320.

² كمال بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الثانية، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت، 2000، ص 125.

³ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 284.

التعريف الرابع: تقييم الأداء هو تلك العملية التي لا تقتصر على إحصاء مقدار ما أسهم به الفرد فعلاً في العملية الإنتاجية فحسب، وإنما تتعداه إلى ضرورة معرفة كفاءة الأداء الفعلي مقارنة بالأداء المعياري الذي يتم تحديده من قبل على ضوء جملة من الاعتبارات والشروط العملية والواقعية كالوقت والجودة وظروف العمل¹.

التعريف الخامس: تقييم الأداء هو أداة ومرآة عاكسة للنتيجة المتوصل إليها في المؤسسة للوقوف على حقيقة الأداء ومعرفة مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف المخططة ومدى تنفيذ العاملين لأدوارهم في الوصول إلى تحقيق تلك الأهداف ومساعدة الإدارة على دعم نقاط التميز ومعالجة الخلل إن وجد. بالإضافة إلى أنه عبارة عن تحليل دقيق لما يؤديه الفرد من واجبات وما يتحمله من مسؤوليات بالنسبة للوظيفة التي يشغلها ثم تقييم هذا الأداء تقييماً موضوعياً وفقاً لنظام كامل يضمن تسجيل عمل كل فرد وقياسه بمقياس موحد عادل ودقيق يكون في النهاية ممثلاً للكفاءة الحقيقية للعامل في فترة زمنية معينة الأمر الذي يساعد الإدارة على اتخاذ القرار بشأن العامل وإرشاده إلى مواضع القوة والضعف².

2. أهداف تقييم الأداء:

يساعد برنامج تقييم الأداء على:

- ◀ الكشف عن نقاط القوة والضعف في أداء العاملين.
- ◀ يعتمد كمدخل لاتخاذ القرارات المتعلقة بالأفراد العاملين بالمؤسسة.
- ◀ تحديد ملائمة ومناسبة الوظيفة الحالية للفرد وكذلك فرص الإحلال.
- ◀ تقديم معلومات للعاملين عن مستوى أدائهم لأعمالهم لمعرفة نقاط الضعف وإمكانيات التقدم والنجاح.
- ◀ زرع القيم الثقافية بين عمال المؤسسة.
- ◀ ترشيد سياسة الاختيار والتعيين والحكم على سلامتها.
- ◀ تحسين علاقات العمل في المنظمة فهو يخلق شعور بالراحة والطمأنينة بين العاملين.
- ◀ إعداد سياسة جيدة لتكوين العاملين وتنميتهم.
- ◀ احترام نظام العمل وقواعده.
- ◀ اختيار الأفراد الصالحون للترقية.

¹ مقدار شفيقة، محاولة دراسة فعالية أنظمة التقييم، الترقية والتحفيز على أداء الموظفين، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير الجزائر، دفعة 1999، ص 42.

² سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير، بدون دار النشر، مصر، 2001، ص 464-465.

- ◀ تفادي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي تتم بناءا عليها الترقية أو زيادة الأجور وتوحيد الأسس التي يتم عليها الفصل أو توقيع الجزاءات .
- ◀ تنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل مجهود أكثر حتى يستفيدوا من فرص التقدم المفتوحة أمامهم.

- ◀ تشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة لزيادة إنتاجيتها .
- ◀ قياس إنتاجية وكفاءة الأقسام المختلفة.
- ◀ تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يتدرجوا في مناصب أعلى في المستقبل.
- ◀ معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تكوين مميز لتحسين كفاءتهم.
- ◀ المحافظة على مستوى عالي أو مستمر للكفاءة الإنتاجية.
- ◀ مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم و تحسين الاتصال بهم، مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين، وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاية الإنتاجية من ناحية ولتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى للاستفادة من فرص التقدم.
- ◀ مقارنة العمل المنجز مع العمل المتوقع وبيان الإجراءات التصحيحية الواجب اتخاذها¹.

3. مراحل عملية تقييم الأداء:

تتضمن عملية تقييم الأداء المراحل التالية:¹

أ - تحديد معايير الإنجاز:

ويتم تحديد هذه المعايير بناء على طبيعة العمل التي تحلل وتوضح من خلال توصيف العمل. ويشترط بهذه المعايير أن تكون واضحة وموضوعية بشكل يسهل فهمها وقياسها.

ب - إبلاغ هذه المعايير والتوقعات إلى المرؤوسين:

وهذا لكي يعرف المرؤوس ما هو متوقع منه إنجازه في عمله، ويجب على الرئيس التأكد من أن المرؤوس استلم التعليمات المتعلقة بالإنجاز وفهمها بشكل صحيح.

ت - قياس الإنجاز الفعلي:

¹ كمال برب، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، مرجع سابق، ص 126.

قياس الإنجاز الفعلي للفرد بناء على المعلومات المتوفرة عن الإنجاز، ويتم الحصول على هذه المعلومات إما بالملاحظة المباشرة الشخصية للمرؤوس أو من خلال التقارير الإحصائية المكتوبة والشفهية عن إنجازاته. والمهم في هذه المرحلة هو استخدام المعيار الصحيح والمقرر في المرحلة الأولى لقياس الإنجاز، فمثلاً لا نستطيع استخدام وحدات الإنتاج كمعيار للقياس إذا ما تم إبلاغ المرؤوس بأن قياس إنجازاته سيتم بناء على عدد ساعات العمل المبذولة.

ث - مقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير :

و ذلك لتحديد الانحرافات بين الإنجاز الفعلي والمتوقع.

ج - مناقشة نتائج عملية التقييم:

تم المناقشة مع المرؤوسين ليتأكد المرؤوس أن تقييمه قد تم بطريقة موضوعية وللبحث في إمكانية وضع الحلول لأية مشاكل ناتجة عن عملية التقييم، كإنخفاض الإنتاج الفعلي عن المعياري مثلاً. وتعتبر هذه المرحلة من أصعب المهام التي يواجهها لأنها تتضمن مناقشة الفرد لقدراته وإمكانياته، وهذا ما يصيب مباشرة شخصية الفرد و ذاته وخاصة إذا علمنا بأن الأفراد يبالغون بتقييم أنفسهم أكثر من الواقع.

ولهذا السبب يحتاج المدير إلى لباقة و دبلوماسية في مناقشة الأفراد بإنجازهم والعمل على إقناعهم بموضوعية تقييمهم وقبولهم لهذا التقييم.

د- المرحلة الأخيرة في عملية التقييم:

هي القيام باتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا كان هناك ضرورة لذلك.

4. الطرق الحديثة في تقييم الأداء:

من بين الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين هناك الطريقتين التاليتين:

أ- طريقة الإدارة بالأهداف:

تقوم هذه الطريقة على اشتراك العاملين في وضع الأهداف وتقييمهم على أساس تحقيقها. وتتكون من الخطوات التالية:

◀ تكوين وتعريف مجموعة الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها بوضوح¹.

¹ راوية محمد حسن، مرجع سابق، ص. 214.

² جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، 1986، ص516-517.

- ◀ اتصال الإدارة بالعمال لإرشادهم لما هو أنسب للمنظمة ولتحقيق أهدافها ذلك حتى يتمكنوا (العمال) من وضع خطة مستقبلية لتحقيق هذه الأهداف.
 - ◀ عقد الإدارة لاجتماع مع الموظفين لمناقشة الخطة التي قاموا بوضعها والتعديل فيها ومحاولة دمج أهداف العاملين مع أهداف المنظمة للوصول في النهاية إلى رضا واتفق الطرفين وهنا يمكن للإدارة تحديد المعايير التي تستند إليها في التقييم.
 - ◀ إعطاء فرصة للفرد لتقييم ذاته.
 - ◀ وأخيراً تقييم النتائج التي توصل إليها العاملين ومقارنتها بالأهداف والمعايير المحددة سابقاً ثم البحث عن الأخطاء والفروق إن وجدت، ودراسة أسبابها ثم تصحيحها ومحاولة إيجاد الوسائل التي تمنع حدوث مثلها في المستقبل وبعد ذلك يقوم الطرفان مرة أخرى بوضع خطة جديدة للفترة الزمنية القادمة¹.
- إن هذه الطريقة أي الإدارة بالأهداف لا تركز على الصفات الشخصية للفرد ولكن تركز على الإنجاز وكيفية إنجاز الأهداف، هل بالطريقة المتفق عليها وفق المعايير المحددة سابقاً أم لا.

ب - طريقة L'évaluation 360°:

ظهرت هذه الطريقة عند الأمريكيين وطبقت من طرف عدد مهم من أكبر المنظمات هناك. وتعتمد على تعدد مصادر أو مراكز التقييم، إذ يقيم الفرد من طرف زملائه، الزبائن الخارجيين، الزبائن الداخليين، مساعديه المباشرين، المسؤولين بالإضافة إلى تقييمه لذاته، وينتج عن هذا التعدد في الجهات القائمة بالتقييم تعدد واختلاف في المعايير التي يتم على أساسها التقييم. وتعتبر هذه النتيجة من إيجابيات هذه الطريقة بالإضافة إلى أنها تهدف إلى إشراك مجمل العاملين في عمليات تقييم الأداء، مما يشعرهم بالأهمية والاعتبار².

5. الأخطاء الشائعة في تقييم الأداء

- ◀ اعتبار تقييم الأداء عملية طارئة وعبء على وقت المديرين والرؤساء، ومن ثم يتم التخلص منه بطريقة روتينية دون بذل الجهود المناسب مع أهميتها الحقيقية.
- ◀ إجراء التقييم دون إعداد خطة الأداء، والاكتفاء بتقييم الأداء مرة واحدة في السنة.

² سعيد يس عامر & علي محمد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 27-28.

- ◀ استخدام نماذج موحدة لتقييم أداء جميع العاملين على اختلاف أعمالهم.
- ◀ الاعتماد على الرأي الشخصي للرئيس المباشر دون غيره.
- ◀ فصل عملية تقييم الأداء عن باقي عناصر نظام إدارة الأداء واعتبارها هدفاً في ذاته.
- ◀ اعتبار التقييم وسيلة لتقرير الترقيات ومنح العلاوات فقط دون النظر إلى دوره في الكشف عن مجالات وأولويات تحسين وتطوير الأداء.
- ◀ اعتبار نتائج التقييم منعزلة عن باقي عمليات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية كالاختيار والتوظيف والتكوين والتنمية المستمرة للموارد البشرية.

6. الصفات الواجب توفرها في نظام تقييم الأداء

- ◀ تكرار التقييم في دورات متعددة تتوافق مع دورات الأداء خلال السنة.
- ◀ التكامل مع نظم إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وتغذية تلك النظم بالمعلومات والاستفادة من معطياتها في تصميم وتطوير عملية التقييم.
- ◀ الترابط مع عناصر إدارة الأداء بالامتداد إلى الخلف والتكامل مع عمليات تخطيط وتوجيه وتشخيص الأداء، وكذا الامتداد إلى الأمام لتغذية عمليات تحسين وتطوير وتقدير الأداء.
- ◀ اعتماد خطط ومعايير الأداء المعتمدة أساساً للتقييم.
- ◀ تعدد مصادر المعلومات في تقييم الأفراد باعتماد أسلوب التقييم بالدرجة حيث يشارك في عملية التقييم الفرد ذاته محل التقييم وزملاءه والعاملين معه في نفس القسم أو فريق العمل ورئيسه المباشر، والمتعاملين معه سواء داخل المنظمة أو خارجها.
- ◀ استجلاء جميع العوامل البشرية والمادية والتقنية والتنظيمية المؤثرة على الأداء.

ثانياً: تكوين الموارد البشرية

تتم المنظمات بالتكوين لأن ما ينفق فيه هو استثمار في الموارد البشرية ، قد يكون له عائد يظهر في شكل زيادة الإنتاجية الكلية، أما على مستوى الفرد فتظهر أهمية التكوين في زيادة المعارف والمهارات، الأمر الذي قد يؤدي إلى رفع دافعية وفكرة الفرد على العمل. ويعتبر التكوين من الأنشطة التي ترفع القدرات والمهارات الحالية والمقبلة للعاملين، ويختلف التكوين عن التعليم، ذلك في أن التكوين يركز على زيادة القدرات والمهارات التي لها علاقة بعمل محدد، بينما يعبر التعليم عن زيادة في المعارف والمدارس التي لا ترتبط بالضرورة بعمل محدد¹.

¹ أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998، ص 74.

1. تعريف التكوين و خطواته :

أ- تعريف التكوين:

التكوين هو عملية تعلم، تهدف إلى تطوير و تحسين الأداء، أي إحداث تغيير فيه برفع مستواه إلى مستويات أعلى عن طريق الخبرة والتمرن. وسواء تم ذلك للأفراد من غير العاملين ذاتياً أو تحت إشراف المنظمة بطريقة مباشرة أو بالاستفادة من جهود جهات أخرى في ذلك المجال بطريقة غير مباشرة.

فالتكوين يسعى إلى زيادة مهارات الأفراد لأداء العمل المحدد، ومجموعة الأنشطة التي تسعى إلى هذا الغرض تمثل في مجموعها أنشطة التكوين، كما يمكن اعتباره على أنه "تأقلم مع العمل". أو أنه "تغيير في الاتجاهات النفسية والذهنية للفرد اتجاه عمله تمهيداً لتقديم معارف ورفع مهارات الفرد في أداء العمل"¹.

ب- خطوات التكوين:²

تتكون خطوات التكوين من أربعة مراحل منطقية ومتتابعة:

المرحلة الأولى: تحديد الاحتياجات التكوينية:

والتي يتم فيها تحديد المهارات المطلوب رفعها لدى أفراد وإدارات معينة، والتي يتم تفصيلها من مجموعة الأهداف المطلوب تحقيقها بنهاية التكوين، وهي عبارة عن تغيير في الاتجاهات وزيادة في المعارف وتطوير المهارات في مجالات وظيفية محددة.

المرحلة الثانية: تصميم برنامج التكوين

والذي يعني ترجمة الأهداف إلى موضوعات تكوينية (أو مادة أو محتوى تعليمي وتكويني) وتحديد الأسلوب الذي سيتم استخدامه بواسطة المكونين في توحيد موضوعات التكوين إلى المتكونين مثل (المحاضرة، التمارين، المناقشة)، كما يتم تحديد المساعدات التكوينية، وكجزء من تصميم برنامج التكوين يجب تحديد المكونين في البرنامج، وكذلك تحديد تكلفة أو ميزانية التكوين.

المرحلة الثالثة: تنفيذ برنامج التكوين

^{2,1} أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 321.

والتي تتضمن أنشطة مهمة مثل تحديد الجدول التنفيذي للبرنامج (من حيث مواعيد الجلسات، و
الراحات، وأزمنتها)، كما تتضمن كذلك تحديد مكان التكوين (ترتيبه وإعداد تجهيزاته)، والمتابعة اليومية
لإجراءات تنفيذ البرنامج وذلك خطوة بخطوة.

المرحلة الرابعة: تقييم كفاءة التكوين

ويتم ذلك من خلال تقييم أداء المتكويين محل التكوين، أو تقييم رأيهم حول إجراءات البرنامج
كما لا يجب أن ننسى أن تجميع نتائج التقدير في كل البرامج، وقد يعني محاولة المنظمة إلى تقييم نشاط
التكوين ككل.

2. أنواع التكوين :

تتخذ عملية التكوين أشكالاً متنوعة، فهناك بالنسبة للعاملين التكوين المهني الموجه للعاملين الجدد أو
للعامل غير المهرة وهناك الدورات والتربصات المختلفة الآجال، والتي يمكن أن تتم في الخارج ، وهناك
التكوين داخل العمل الذي يمكن أن يتم بشكل غير رسمي عن طريق ملاحظة وتقليد المشرفين والعمال
الأكثر مهارة، وهناك التلقين داخل قاعات الدراسة، و التعليم المبرمج وغيره.
وسنحاول أن نتطرق إلى عملية تكوين الموارد البشرية بشيء من التفصيل في الفصل الثالث وذلك لما
لهذه العملية من تأثير على أهداف المؤسسة من جهة، وعلى سلوك وتوجهات العمال من جهة أخرى.

خلاصة الفصل

إن الفكر الإداري الحديث احتوى مفاهيم وتوجيهات مهمة كان لها تأثير في تحرير إدارة الموارد البشرية لتصبح في الحقيقة " إدارة رأس المال البشري" وهو الثروة الأهم في المنظمات المعاصرة الواجب الاعتماد عليها حتى تتمكن من التحكم الأفضل في حركات المنظمات في تحقيق التفوق على المنافسين. إن الموارد البشرية هي المورد المحوري و الأساسي الذي ينبغي على المنظمة أن توحد أهدافه مع أهدافها و تعمل كل ما في وسعها لتحقيق له الرضا الوظيفي بإدماجه وإشراكه في الأنشطة الإدارية بمزيد من التفويض والاستقلال في العمل.

فالعنصر البشري يعد من العناصر المهمة التي تحتاجها منظمات الأعمال كما يعد المحرك الأساسي لجميع نشاطات المنظمة و مصدر من المصادر المهمة لفاعليتها خاصة عندما يتميز بنوعية مهارية ومعرفية وقدرات وقابليات تتلاءم مع طبيعة الأعمال التي يمارسها في المنظمة، وكما هو معروف اليوم بأن التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال انعكست بآثارها على المنظمات، الأمر الذي استلزم إعادة النظر في تركيبة الموارد البشرية المهارية والمعرفية وتطوير قدراتها الأدائية، ويتطلب مثل هذا التطوير اعتماد المنظمة إضافة إلى أنشطتها في مجال الاختيار والتعيين والاستقبال والتوجيه والمتابعة للموارد البشرية على تكوينها بقصد تطوير مهاراتها ومعارفها أو إكسابها مهارات ومعارف جديدة وسلوكيات تتناسب مع المتطلبات الوظيفية الجديدة، ولغرض نجاح وظيفة التكوين وتحقيق النتائج المتوخاة منها يستوجب الأمر قيام إدارة الموارد البشرية بالتحليل والدراسة الدقيقة لكافة الجوانب المتعلقة بالتكوين وكافة المراحل التي تمر بها العملية ابتداء من تحديد الاحتياجات التكوينية و تعيين البرامج إلى تنفيذها وتقييم نتائجها، هذا يعني بأن نشاط وظيفة التكوين متكامل الحلقات والخطوات، لا يمكن أن يؤدي نتائجه إلا إذا أحسنت ادارة

الموارد البشرية تخطيط و ادارة عملية التكوين في المنظمة ، فالتكوين كوظيفة له فائدة كما له تكلفة علاوة على كونه استثمار في الموارد البشرية تظهر فوائده على المدى البعيد في غالب الأحيان. كما لا يختلف اثنان ولا يتناظر باحثان في أن تنمية الإنسان أهم من توسعة البنيان، وأن اجترار أخطاء الزمان والآنحصر في مقتضيات المكان، سيضيع فرص الترقية ويجنب عناصر التقوية، ويعطل إستراتيجية التنمية المتعلقة بالكفاءات البشرية.

لذلك فإننا نعتقد أن بديل الاستمرار سيعطل الاستقرار، ولا يشجع على الاستثمار في العنصر البشري ويبطئ عملية الاندماج الذكي في الاقتصاد العالمي.

تمهيد

من أجل أن ترقى المؤسسات إلى الريادة، لا بد عليها و أن تواكب التطور، و لا نقصد بذلك التركيز على الآليات و التقنيات كاستبدال الأعمال اليدوية بنظام الحواسيب أو تحويل نظام الاتصال من الرسائل إلى الإنترنت و البريد الإلكتروني، بل نقصد منه التطور الإنساني في العلاقات و نمط التعامل و منهجية العمل داخل المؤسسة سواء في بعد الإدارة أو في بعد العاملين في الداخل و الخارج، و ينبغي الإشارة إلى أنه مهما تطور العمل تقنيا أو امتلك من قدرات فإنه يبقى رهين العقول التي تديره و تدبر شؤونه، و بذلك فإننا نجد أن التطور ليس رهين الآلات و التكنولوجيا بل هو رهين بتطور الإنسان و نموه و ارتقائه.

ففي الآونة الأخيرة زادت نسبة العاملين في قطاع الخدمات مقارنة بالقطاعات الأخرى، و أصبحت العديد من المنظمات تعتمد على جودة الخدمة كوسيلة لمواجهة المنافسة، لذلك أصبح إرضاء العملاء و إشباع حاجاتهم من خلال تقديم خدمة معتبرة هو المحور الأساسي للمنظمات و خاصة الخدمية، و لهذا فإن أغلب الاستراتيجيات التي يتبناها مختلف المسيرين فيما يتعلق بالتحسين المستمر، تتمحور حول العنصر البشري الذي يعد أهم الركائز التي تساعد على الاستجابة للتطورات السريعة و المتلاحقة في مختلف المجالات و التي يمكن أن تؤدي إلى تقادم المهارات التي تعلمها الفرد في وقت قصير، أيضا فإن التغيرات التنظيمية و التوسعات تزيد من حاجة الفرد لتحديث مهاراته و اكتساب مهارات جديدة. و تعد إستراتيجية تكوين الموارد البشرية أحد أهم تلك الاستراتيجيات، ذلك لأنها السبيل الوحيد المؤدي إلى بناء المعرفة و المهارة و الخبرة للأفراد العاملة و بالتالي تحسين مستوى الخدمة المؤداة للعميل فمن خلال عملية التكوين يمكن للفرد المتكون أن يعرف بعض المعلومات عن المنظمة التي يعمل بها و ما تقدمه من خدمات، و ما تتوقعه فيما يتعلق بهذه الخدمات، و من ثم يستطيع الفرد تعلم أخلاقيات العمل بهذه المنظمة فتتحسن أخلاقياته و سلوكياته عند التعامل مع العملاء و يرقى بأدائه إلى مستوى أفضل. لهذا جاء الفصل الثالث كمحاولة همدف من خلالها إلى التعرف على الدور الذي يلعبه نظام التكوين في المؤسسة، مبرزين بذلك الأهمية التي يعتليها هذا النظام في موضوع تنمية الموارد البشرية، و عليه قمنا بتقسيم هذا الفصل على ثلاثة أجزاء مثلة في المباحث التالية :

المبحث الأول: ماهية التكوين.

المبحث الثاني: نظام التكوين

المبحث الثالث: سيرورة عملية التكوين.

المبحث الأول: ماهية التكوين

يحتل التكوين مكانة هامة ضمن الأنشطة الإدارية الهادفة لرفع الكفاءة الإنتاجية و تحسين أساليب العمل و ذلك عن طريق إحداث تغيير في مهارات العاملين و قدراتهم من ناحية، كما يستهدف تطوير أنماط السلوك الذي يتبعونه في أداء أعمالهم من ناحية أخرى.

المطلب الأول : طبيعة التكوين

أولاً: مفهوم التكوين

إن خير كلام عن التكوين هو كلام الله سبحانه وتعالى مصداقاً لقوله تعالى:
بسم الله الرحمن الرحيم « اقرأ باسم ربك الذي خلق، خلق الإنسان من علق، اقرأ وربك الأكرم، الذي علم بالقلم، علم الإنسان ما لم يعلم»¹.

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:

« من سلك طريقاً يلتمس فيه علماً سهل الله له طريقاً إلى الجنة »

تعددت التعاريف حول التكوين من بينها تعريف عادل حسن (1968)

الذي يرى أن التكوين عبارة عن عملية تعلم و تعليم يمكن الفرد من القيام بعمل متقناً و متكافئاً مع قدراته الفكرية و الجسدية².

لقد حصر التكوين في أداة تعلم و اكتساب دون إعطاء الأهمية للظروف التي يحدث فيها ، أي الجو التنظيمي للمنظمة ، و هذا ما جاء به بيمتراد و لوثار (1976) اللذان اعتبرا التكوين على أنه العمل على تكييف العمال مع مختلف التغيرات التي تطرأ على التقنيات التكنولوجية و ظروف العمل التي يصادفها العامل يومياً في مجال عمله ، لأن محاولة تدريبيه على هذه التقنيات الجديدة ، و ظروف العمل التي يصادفها حتى يتمكن من التعامل معها بصفة ايجابية و بكفاءة من أجل السير الحسن للمنظمة.

وقد عرفه **SEKIOU** على أنه " هو مجمل النشاطات ، الوسائل، الطرق، والدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم و سلوكياتهم م، و قدراتهم الفكرية الضرورية، في آن واحد، لتحقيق أهداف المنظمة من جهة، وتحقيق أهدافهم الشخصية و الاجتماعية من جهة أخرى، بدون أن ننسى الأداء الجيد لوظائفهم الحالية أو المستقبلية"³.

¹ سورة العلق، الآية من 1-5، المصحف الكريم.

² عادل حسن، الأفراد في الصناعة، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1971 ص 36.

³ عقلة محمد المبيضين & أسامه محمد جرادات، التدريب الموجه بالأداء، "المنظمة العربية للتنمية الإدارية"، القاهرة، 2001، ص 15.

أما الكاتب البارز في تسيير الموارد البشرية **Raymond Vatie** فقد أعطى تعريفا أكثر شمولاً وهو " أن التدريب هو مجمل العمليات القادرة على جعل الأفراد والفرق يؤدون وظائفهم الحالية والتي قد يكلفون بها مستقبلاً من أجل السير الحسن للمؤسسة بمهارة"¹.

أما محمد **عدنان النجار** فيرى أن التكوين هو جهد تنظيمي مخطط، يهدف إلى تسهيل اكتساب العاملين للمهارات الضرورية، لتحسين الأداء على استخدام الطاقات الكامنة.

لقد ربط التكوين بالجو التنظيمي و الأهداف، و كذلك بتحسين الأداء و يعمل على مساعدة الفرد للكشف عن مهاراته و قدراته لأداء أعماله بكفاءة و فعالية.

كما يعرفه عادل رمضان الزيايدي على أنه وسيلة و أداة لتحسين و صقل مهارات و قدرات الأفراد المدربين الأكفاء المرشحين للترقية لتسلم مناصب إدارية عليا في المستقبل.

وفي نفس الصدد أشار **أحمد راجح** إلى التكوين على أنه " عملية تعلم و تعليم تمكن الفرد من إتقان مهنته و التكيف مع ظروف عمله " .

أما **الدكتور رحمانى** فيعرف التكوين على أنه " وسيلة تسمح بإدماج مصالح الأفراد و الإدارة معا أين يصبح مجبرا على متابعة فترة مهنية طويلة بواسطة التشغيل " .

وهناك من يعده محاولة لتحسين الأداء الحالي و المستقبلي للعاملين عن طريق زيادة قدراتهم على الإنجاز²، أو أنه الجهود الإدارية و التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الفرد العامل على أداء عمل معين، أو القيام بدور محدد في المنظمة التي يعمل فيها.

ويعرف التكوين أيضا على أنه عملية نظامية لتغيير سلوك العاملين باتجاه تنمية و تطوير أهداف المنظمة في الوقت الحالي و المستقبلي.

وهناك من يعرف التكوين على أنه: " إعداد الفرد و تكوينه على عمل معين لتزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله جديرا بهذا العمل و كذلك إكسابه المعارف والمعلومات التي تنقصه من أجل رفع مستوى كفاءته الإنتاجية و زيادة إنتاجيته في المؤسسة"³.

¹ فريد النجار، إدارة وظائف الأفراد و تنمية الموارد البشرية، مؤسرة شباب الجامعة، 1998، ص 90.

² خالد عبد الرحيم إلهيتي، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، 2003، ص 222-223 .

³ علي الشرقاوي، إدارة النشاط الإنتاجي في المشروعات الصناعية، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بدون سنة إصدار، ص 353.

كما يرى البعض أن التكوين هو عملية تعديل إيجابي ذي اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية و ذلك خاصة لاكتساب المعارف و الخبرات التي يحتاج إليها الفرد ، و تحصيل المعلومات التي تنقصه ، و الاتجاهات الصالحة للعمل و الإدارة و الأنماط السلوكية و المهارات الملائمة من أجل رفع كفاءة الفرد في الأداء و زيادة الإنتاجية بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل و ظهور فاعليته مع السرعة و الاقتصاد في التكلفة و كذلك الجهود المبذولة و في الوقت المستغرق¹.

كما عرف التكوين على أنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طرقا و أساليب مختلفة في أداء الأعمال، أي جعلهم يسلكون بشكل مختلف بعد التكوين عما كانوا يتبعونه قبل التكوين².

وهناك من يعرف التكوين على أنه النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات و الخبرات و الاتجاهات التي تجعله صالحا لمزاولة عمل ما وهو تعريف شامل و موجز³.

وقد عرف كذلك على أنه التأقلم مع العمل أو تغيير في الاتجاهات النفسية و الذهنية للفرد اتجاه العمل تمهيدا لتقديم معارف و رفع مهارات الفرد في أداء العمل⁴.

و يمثل التكوين أهمية كبيرة خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية و الاجتماعية و التكنولوجية و الحكومية ، و التي تؤثر بدرجة كبيرة على أهداف و إستراتيجيات المنظمة ، و من ناحية أخرى فإن هذه التغيرات يمكن أن تؤدي إلى تقادم المهارات التي تم تعلمها في وقت قصير أيضا فإن التغيرات التنظيمية و التوسعات تزيد من حاجة الفرد لتحديث مهاراته و اكتساب مهارات جديدة⁵.

وعرفه البعض على أنه عملي تعلم التي تتضمن إحداث تغيير في سلوكيات المستخدمين و قابليته م بطريقة تيسر و تسهل بلوغ أهداف التنظيم، فإذا جرى التدريب بكيفية مناسبة، فإن ذلك يؤدي لاكتساب المعنيين بالمهارات و القدرات و المعارف التي تضمن تغيير سلوكياتهم لصالح التنظيم أو المنظمة التي يعملون فيها، ويمكن عموما القول بأن الأشخاص كلهم قادرين على التعلم و التدرب لكن الطرق تختلف من واحد لآخر ، فهناك مثلا الشخص الذي لا يحسن التدريب على عمل إلا إذا رأى شخصا آخر يقوم به بكيفية أصيلة صحيحة، وهناك الشخص الذي يطلب شروحا شفوية أو مكتوبة وافية عن كيفية أداء العمل، وهناك شخص ثالث لا يتدرب إلا إذا جرب القيام بالعمل بنفسه.

¹ محمد جمال مرعي، التدريب و التنمية، عالم الكتب، القاهرة، 1973، ص 36.

² علي السلمي، التدريب الإداري، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، 1970، ص 6.

³ محمد جمال مرعي، التخطيط للتدريب، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة 1968 ص 296.

⁴ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 319.

⁵ راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤى مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2003-2004 .

إن مثل هذه الأمور يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند تصميم برامج التكوين بحيث يجد كل شخص معني فيها ما يلائمه و بالطبع فإن كل مكون يحتاج و لو بدرجات متفاوتة إلى قدوة حسنة، و إرشادات واضحة و فرصة تسمح له بأن يختبر نفسه عن طريق الممارسة¹.

و لتوضيح أكثر لمفهوم التكوين يمكن القول بأنه يتضمن العمل على تنمية النواحي التالية في الفرد:²

أ/ تنمية المعرفة و المعلومات لدى المتكون و من بينها :

* معرفة تنظيم المنظمة و سياستها و أهدافها.

* معلومات عن منتجات المنظمة وأسواقها.

* معلومات عن إجراءات و نظم العمل بالمنظمة.

* المعرفة الفنية بأساليب و أدوات الإنتاج.

* المعرفة بالوظائف الإدارية الأساسية وأساليب القيادة والإشراف.

* معلومات عن الإشراف النفسي و الإنتاجي للعمل.

ب/ تنمية المهارات و القدرات للمتكون و من بينها:

* المهارات اللازمة لأداء العمليات الفنية المختلفة.

* المهارات القيادية.

* القدرة على تحليل المشاكل.

* القدرة على اتخاذ القرارات.

* مهارات التعبير و النقاش وإدارة الندوات و الاجتماعات.

* القدرة على تنظيم العمل و الاستفادة من الوقت.

* المهارات الإدارية في التخطيط، التنظيم، التنسيق و الرقابة.

جـ/ تنمية الاتجاهات للمتكون من بينها:

* الاتجاه لتفضيل العمل بالمنظمة.

* الاتجاه لتأييد سياسات و أهداف المنظمة.

* تنمية الرغبة في الدافع إلى العمل.

* تنمية الاتجاه إلى التعاون مع الرؤساء و الزملاء.

* تنمية الروح الجماعية للعمل.

¹ محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير أساسيات وظائف و تقنيات، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1995 ص 108.

² علي السلمي، التدريب، كتيب رقم 1، سلسلة الكتيبات التي يصدرها مجلس الغرف التجارية و الصناعية السعودية، 1983، ص 12.

* تنمية الشعور بالمسؤولية.

* تنمية الشعور بأهمية التفوق و التميز في العمل.

* تنمية الشعور بتبادل المنافع بين المنظمة و العاملين.

و التكوين لا يقتصر على مجرد إلقاء المعلومات مهما بلغت قيمتها و أهميتها ، بل يجب أن يقترن هذا بالممارسة الفعلية لأساليب الأداء الجديدة و من ثم نستطيع أن نصف التكوين بأنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد يجعلهم يستخدمون طرقا و أساليب مختلفة في أداء أعمالهم ، و تشمل التغيرات في سلوك العاملين على :¹

* تغيير المعارف و المعلومات.

* تغيير المفاهيم و القيم و الاتجاهات.

* تغيير المهارات و القدرات.

و تكون محصلة هذا التغيير هي تحقيق نتائج ايجابية للمنظمة مثل الإنتاجية الأعلى و الأداء الأفضل و النظام الإداري الأحسن ، و التي تؤدي في النهاية إلى تحقيق نتائج اقتصادية أفضل و زيادة الأرباح للمنظمة.

فالتكوين ظاهرة طبيعية يتميز بها المجتمع الإنساني و ضرورة حتمية لكل فرد يريد أن يحتل مكانه المناسب في المجتمع ، فهو عملية يحتمها هدف الحفاظ على نجاح وديمومة المنظمة من خلال إعداد و تنمية الموارد البشرية ، كما أنها عملية تلازم الفرد العامل في حركته الرأسية (في حالة الترقية لمستوى وظيفي أعلى) ، و كذلك حركته الأفقية (عندما ينتقل إلى وظائف مختلفة لمستوى وظيفي أعلى) منذ التحاقه بالعمل و حتى إحالته إلى التقاعد.

ويؤكد بعض الكتاب بأن لا خيار أمام المنظمة في التكوين من عدمه ، وإنما الخيار الوحيد هو الطريقة التي يمكن أن تتبعها المنظمة في التكوين.²

و قد تنبته المنظمات في الدول المتقدمة لأهمية العنصر البشري كمحدد للكفاءة الإنتاجية في المنظمة وأهمية الجهود التكوينية في تكوين و تطوير الإطارات القادرة على الاستخدام السليم لباقي عناصر الإنتاج.

¹ صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 210.

² خالد عبد الرحيم مطر الهبيتي ، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 223.

و يفرق بعض الكتاب بين مفهوم تكوين الموارد البشرية في المنظمة و مفهوم تنمية أو تطوير الموارد فيها¹، فالتكوين من وجهة نظرهم هو نقل مهارات يغلب عليها أن تكون يدوية حركية إلى المتكولين وتوجيههم لإتقان تلك المهارات إلى مستوى أداء مقبول .
أما تنمية الموارد البشرية فيقصد بها تطوير المهارات العامة للعاملين ليصبحوا أكثر استعدادا لقبول متطلبات مهام جديدة أنيطت بهم .

و يجمع بعض الكتاب بين المفهومين على أساس المدى الزمني ، حيث يرى هؤلاء أن التكوين يهتم بالوظائف الحالية ، في حين تهتم التنمية بالوظائف والأعمال المستقبلية فتسعى عمليات التنمية إلى توسيع مهارات الفرد وتنميتها لإعداد الفرد لأداء أعلى مستوى من أدائه الحالي ، أي أن العملية تركز على الإعداد المستقبلي للفرد ، وهناك من يفرق بين التكوين و التنمية على أساس المستوى الإداري حيث أن التكوين يخصص للعاملين في المستويات الدنيا ، بينما تخصص برامج التنمية للمستويات الإدارية العليا .
يدرك مما تقدم بأن كلمة التكوين تنحصر بمستويات و تركز على تطوير مهارات الفرد الحالية ، أو إكسابه مهارات وسلوكيات تساعده في تحسين مستوى أدائه للعمل، بينما تتضمن عملية التنمية تطوير مهارات ومعارف جديدة تؤهل الفرد لعمل وظيفي أعلى في المستقبل .
ويعد البعض التكوين شكل من أشكال التعليم²، وذلك لانطباق مبادئ التعليم على التكوين التي تعتبر مهمة في تصميم و إعداد البرنامج التكويني الرسمي وغير الرسمي و تشمل على:

- 1- الرغبة في التعليم
- 2- القدرة على التعليم
- 3- يجب أن يكون التعليم مدعوماً ويكافئ عن السلوك الجديد بطرق تشبع الحاجات الأساسية كالدفء و التمييز و الترقية .
- 4- يجب أن تكون مادة التعليم هادفة و ذات معنى للمتعلم.

¹ السلملي منال حسين، أهمية إظهار تنمية الموارد البشرية في الكشوفات المالية للمنشآت الصناعية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة و الاقتصاد جامعة بغداد، 1993، ص 03.

² محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص 183.

يخلص مما تقدم بأن التكوين و التطوير أو التنمية شكل من أشكال التعلم و التعليم، أي أن العمليات الثلاثة ترتبط بالمبادئ الأربعة سالفة الذكر لذا فإن عملية التكوين تعرف على النحو التالي:

" هي جهود إدارية و تنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري و معرفي و سلوكي في خصائص الفرد العامل الحالية أو المستقبلية لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أدائه العملي و السلوكي بشكل أفضل".

ثانياً: مراحل تطور عملية التكوين

لقد مرت عملية التكوين بأربعة مراحل أساسية عبر الزمن، و يمكن ذكرها و هي:

المرحلة الأولى: جاءت هذه المرحلة في بداية القرن العشرين و لقد تميزت بـ:

- ظهور التمرن في مكان العمل ، و يعتبر هذا النوع من أنواع التكوين.
- ظهور ملحقات هدفها ربط التكوين بميادين أخرى مثل القانون التجاري.
- الشروع في إنشاء مجموعات لتدريس فروع خاصة من التجارة و الصناعة.

المرحلة الثانية : بداية القرن العشرين إلى نهاية الخمسينات ، جاءت هذه المرحلة من الزمن و تميزت بمايلي :

- ظهور التكوين كحقيقة واقعية و التأكيد على أهم نشاطات تسيير الموارد البشرية و ذلك بعد الحرب العالمية الثانية .
- توسيع البرنامج الأمريكي الاقتصادي إلى الدول الأوروبية.
- حرية الفرد في اختيار المهنة التي تناسبه و ذلك حسب ما يملكه من معارف و قدرات تؤهل لدخوله إلى سوق العمل.

المرحلة الثالثة : جاءت هذه المرحلة في بداية و خلال الستينات و تميزت بمايلي :

- سرعة التطور التكنولوجي.
- تكوين المستخدمين بالنسبة للمنظمات ، و هي الطريقة الوحيدة لمواجهة التغيرات التكنولوجية.
- ظهور الحاجة إلى اليد العاملة الماهرة، و ظاهرة تحمل التكوين من طرف المدارس والمنظمات.
- بعض البلدان مثل فرنسا و كندا تتخذ من التكوين و الإتقان في العمل كترجمة أو موضوع تفكيري.

المرحلة الرابعة : جاءت هذه المرحلة خلال سنوات السبعينات حتى اليوم وتميزت بمايلي :

- الإقتناع بضرورة وأهمية التكوين داخل أغلبية المنظمات.
 - ضرورة التكوين واللجوء إلى برامج تكوينية لمسايرة التطور التكنولوجي.
- ومن خلال تلك المراحل المختلفة أي بعدما كان التكوين عبارة عن تمرين يقوم به أثناء العمل، أصبح طريقة ممكنة لتحسين قدرات الأفراد وجعل أدائهم فعال وأمثل.

المطلب الثاني: مبادئ التكوين وأبعاده

أولاً: مبادئ التكوين

للتكوين مبادئ تقوم على معايير راشدة، وذلك لنقل المهارات والمعارف وتغيير اتجاهات الأفراد وسلوكهم لتتماشى مع أنماط المنظمة، وأهم هذه المبادئ نذكر:¹

المبدأ الأول: التكوين نشاط ضروري ومستمر وليس كمالياً و لفترة معينة

والقصد هنا أن التكوين ليس أمراً تلجأ إليه الإدارة أو تصرف عنه باختيارها ولكن التكوين نشاط ضرورياً فبعد اختيار الفرد لشغل وظيفة معينة تأتي عملية الإعداد والتهيئة، وتهدف عملية الإعداد إلى تعريف الفرد بالعمل المسند إليه، وإلى نوعية الفرد تجاه الدور الذي تلعبه المنظمة ولا يمكن أن تقوم إدارة الموارد البشرية بمفردها بتخطيط وتنفيذ برنامج إعداد الأفراد وتهيئتهم للعمل الجديد، ولكنها مسؤولة مشتركة بين إدارة الموارد البشرية وكذلك الإدارات الأخرى بالمنظمة، لذا فإن التكوين يمثل نشاطاً رئيسياً ومستمرًا من زاوية تكرار حدوثه على مدار الحياة الوظيفية للفرد في مناسبات متعددة فهو ليس مجرد حدث يقع مرة ويتجاوز به بسرعة، بل هو نشاط ملازم للتطور الوظيفي للفرد.

المبدأ الثاني: التكوين نظام متكامل

ويقصد بذلك أن هناك تكامل وترابط في العمل التكويني، فالتكوين ليس نشاطاً عشوائياً من جهة كما أنه لا ينبع من فراغ ولا يتجه إلى فراغ من جهة أخرى ويمكن إيضاح التكامل في نظام التكوين كالآتي:

أ/ التكامل والتجانس والتفاعل الإيجابي بين المكونات الأساسية التي يقوم عليها التكوين وهي:

- * الأفراد المطلوب تكوينهم .
- * الخبرات والمعارف والمعلومات المطلوب إكسابها للمتكوينين.
- * القائمون بالعمل التكويني من مكونين ومسؤولين آخرين .

¹ صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000 ص 217.

- * المشكلات التي تعاني منها المنظمة .
- ب/ التكامل في الأنشطة التكوينية وهي :
- * توضيب وتحليل الأوضاع والأنماط التنظيمية والإدارية.
- * توضيب وتحليل العمليات والإجراءات.
- * توضيب وتحليل سلوك الأفراد وتقييم أدائهم.
- * تحديد الاحتياجات التكوينية.
- * تصميم البرامج التكوينية.
- * تجهيز المعدات والمساعدات التكوينية.
- * إعداد المتكويين.
- * تنفيذ البرامج التكوينية.
- * متابعة وتقييم النشاط التكويني.
- جـ/ التكامل في نتائج التكوين، حيث ينبغي أن يكون قدر كاف من التكامل والتوازن بين هذه النتائج وهي:

- * النتائج الاقتصادية المتمثلة في انخفاض النفقات وتحسين النتائج وخفض الوقت اللازم لأداء العمل.
- * النتائج السلوكية المتمثلة في السلوك الجديد للمتكويين وعلاقتهم الإنسانية الأفضل وإقبال وتحمسهم للعمل.
- * النتائج البشرية والتي تتمثل في أعداد متزايدة من العاملين الذين تتوفر لديهم المعلومات أو الخبرات وقدرات معينة تعتبرها الإدارة لازمة لأداء عمليات وواجبات محددة.

المبدأ الثالث: التكوين نشاط متغير و متجدد

ويقصد بذلك أن التكوين يتعامل مع متغيرات عديدة في داخل وخارج المنظمة ومن ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب، وإنما يجب أن يتصف بالتجدد والتغير هو الآخر، فالإنسان الذي يتلقى التكوين غرضه التغير في عاداته وسلوكه ومهاراته، والوظائف التي يشغلها المتكويين تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغير في الظروف الاقتصادية وفي تقنيات العمل، وكذلك تصبح إدارة التكوين مسؤولاً عن تجديد وتطوير النشاط التكويني¹.

¹ صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع الإسكندرية 2001 ص 189-192.

المبدأ الرابع: التكوين نشاط إداري و فني

فالتكوين باعتباره عملاً إدارياً ينبغي أن تتوفر فيه مقومات العمل الإداري الكفاء، ومنها وضوح الأهداف والسياسات، توازن الخطط والبرامج وتوافر الموارد المادية والبشرية وأخيراً توافر الرقابة المستمرة.

كذلك يفسر التكوين عمل فني يحتاج إلى خبرات متخصصة وأهمها خبرات تخصصية في تجويد الاحتياجات التكوينية وإعداد المناهج والمواد العلمية وأيضاً خبرة في تنفيذ البرامج التكوينية ومتابعتها وتقييمها.

المبدأ الخامس: التكوين له مقوماته الإدارية و التنظيمية

يستند التكوين إلى مقومات إدارية و تنظيمية ومنها ¹:

* وجود خطة للعمل تحدد الأهداف والأنشطة.

* توفير الإمكانيات والمعدات الفنية اللازمة للأداء السليم للعمل.

* توفر القيادة والإشراف من قبل الرؤساء والمشرفين الذين يحصل منهم الموظف على المعلومات الأساسية والتوجيهية المستمرة في أداء العمل بحيث يقتصر التكوين على تلك الأمور التي تخرج عن طاقة الرئيس أو القائد الإداري.

* توافر الإطار التنظيمي الصحيح لكي يستند إليه التكوين، والأساس هنا أن التكوين لا يكفي لإصلاح عيوب وأخطاء التنظيم.

* توافر نظام سليم للاختيار والتعيين فالأساس الصلب للتكوين الفعال هو الاختيار السليم للعاملين.

* توافر نظام سليم لقياس أداء العاملين و تقييم كفاءتهم حتى يمكن استنتاج الاحتياجات التكوينية بدقة وموضوعية.

* توفر نظام للحوافز المادية والمعنوية يربط بين التقدم الوظيفي والمزايا وأشكال التقدير المادي

والمعنوي التي يحصل عليها العامل من ناحية وبين أدائه الوظيفي من ناحية أخرى.

ومن هنا يبرز التكوين في نظر العاملين باعتباره أداة تساعد في تحسين أدائهم الوظيفي، ومن ثم يدركونه على أنه وسيلة للحصول على تلك الحوافز الإيجابية المستهدفة وبذلك يتحقق للتكوين الجدوية و يقبل عليه المتكويين بقناعة و تحفز.

¹ صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 220.

و هناك بعض المبادئ الأساسية و التي يراها الدكتور عبد الغفار حنفي و هي:

1. ربط التكوين ببرنامج التدعيم ، أي هناك محفزات ايجابية ، و هي وجود فرص للترقية في الأجر و توجه بالشكر لما قام به الفرد.
 2. ضرورة ممارسة العملية التكوينية، و هنا يجب توفير إمكانيات و وسائل تكوينية متطورة.
 3. متابعة تقدم المتكون و هنا يجب متابعة درجة تقدم المتكون و التحقق من الاستيعاب النظري وفقا لمحتويات البرنامج التكويني.
 4. ضرورة خلق دافع لدى المتكون، أي كلما كان الدافع قوي كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم و اكتساب مهارات أفضل.
 5. ألا يلجأ إلى التوجيه الشديد و الإرشاد المستمر ، فان ذلك يجبط المتعلمين و يجعلهم يلجؤون إلى الاستجابة السلبية ، أو الهروب ، أو الانسحاب .
 6. ألا يركز كل اهتمامه على النظام و الضبط أو التشديد في تطبيقه، لأنه يسبب الخجل و القلق.
- و هناك مبادئ أخرى يمكن ذكرها و هي: التكرار، المساهمة، الموافقة، التداخل، الزم، التقوية و رد الفعل¹.

ثانياً: أبعاد ودواعي التكوين

إن التكوين إذا ما وفرت له الشروط اللازمة، تكون له عدة أبعاد منها مرتبطة بالفرد و منها ما ترتبط بالمنظمة.

1. البعد الاقتصادي:

تعتبر عملية التكوين بالنسبة لمختلف المنظمات ، و مختلف الهياكل التنظيمية كما جاء به (PIERE BERNARD 1976) عملية استثمار ، تهدف إلى تسيير الموارد البشرية على أحسن وجه. بما يضمن الاستمرارية ، حيث تتطلب إعداد الفرد إعداداً شاملاً و سليماً ، حتى لا تضيق الصفقات إلى دول وشركات منافسة، إضافة إلى السعي إلى رفع الإنتاج مع الاقتصاد في الوقت حيث تعتبر قضية اقتصادية أكثر منها سياسية، إذ أنها من بين أهم الأسس التي تحافظ على بقاء و استمرارية المنظمة في ظل ظروف تفرضها العولمة و اقتصاد السوق المبني على فكرة البقاء للأصلح، و كذلك يرفع فاعلية الفرد الذي يعتبر ضمن رأسمال بشري، بتزويده بالمعارف و تدريب العامل على الآلة و طريقة الإنتاج تساعده على تقليل الأخطاء التي يمكن الوقوع فيها.

¹ عادل حسن، الأفراد في الصناعة، مرجع سابق، ص 411.

2. البعد الاجتماعي:

للتكوين منفعة أيضا للمجتمع ، حيث يعطيه بعدا اجتماعيا ، لكون التكوين تنمية للقدرات والمهارات، وتلقين المعارف التقنية والأدائية لممارسة عمله ، وبذلك يسمح للفرد أن يدمج اجتماعيا لكونه عنصرا فعالا وليس عبئا ما دام يمكن تحوله إلى طاقة.

3. البعد النفسي:

رغم أنه لعملية التكوين بعد اقتصادي، إلا أنها في آخر المطاف، و من أهدافها الأساسية تعمل على تكيف الفرد مع منصب عمله، و تأقلمه مع ظروف العمل و الهياكل التنظيمية الجديدة فالتكوين يعمل على رفع كفاءته المهنية وتنمية قدراته مما يساعده على الانسجام مع العمل الذي يسند إليه فيتقنه و يكون راضيا معتزاً به، وبالتالي يبعث الثقة في نفسه وينمي شعوره بالتفوق والامتياز بالقيمة الذاتية، إضافة إلى أن التكوين يسمح له بتحسين مستواه المادي و الاجتماعي وذلك عن طريق الترقية، كما يسمح له بشغل مهن متعددة لكي لا تجمد قدرته في حالة روتينية وحتى لا يحس بالملل، ومن أحسن برامج التكوين حسب ما قاله عبد الرحمن عيسوي (1997) هي التي تأخذ بعين الاعتبار عند تصميمها للبرنامج الجانب السيكولوجي للعامل، و هذا ما هو معمول به في بعض المعاهد العليا بكاليفورنيا و الولايات المتحدة الأمريكية.

المطلب الثالث: أهمية و أهداف التكوين**أولاً: أهمية التكوين**

يعتبر التكوين من أهم وسائل رفع الكفاءة أو التهيئة لعمل معين أو لوظيفة معينة وهو يساهم في توفير ظروف عمل تدعم بالتعلم المستمر في المنظمات لمواجهة المنافسة وتلبية حاجات الزبائن و معايير الجودة و النوعية وفق التغيرات التكنولوجية المتتالية، إذ تتمثل أهمية وفوائد التكوين في الجوانب الآتية:¹

¹ زكي محمود هشام، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ذات السلاسل للطباعة والنشر و التوزيع، مصر، 1979، ص304

1. أهمية التكوين للمنظمة:

- تحقق البرامج التكوينية الفعالة المصممة وفقا لمبادئ التعلم الفوائد التالية للمنظمة:¹
- زيادة الإنتاجية و الأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف و طرق و إجراءات العمل و تعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم و تطوير مهاراتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية و تحسين نوعية الإنتاج.
 - يساهم في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المنظمة.
 - يساهم في صنع اتجاهات ايجابية داخلية و خارجية نحو المنظمة.
 - يساهم في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي بهدف تطوير برامجها و إمكانياتها و مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية والاجتماعية و مواكبة التطور العلمي و التكنولوجي السائد في المجتمعات الصناعية و التجارية المتقدمة.
 - يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة.
 - يساعد في تحديد و إثراء المعلومات التي تحتاجها المنظمة لصياغة أهدافها و تنفيذ سياستها.
 - يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة و ترشيد القرارات الإدارية حيث أن التكوين لا يقتصر على القوى العاملة و المنتجة بل الإداريين و المشرفين مما يزيد من قدرتهم في الإدارة و التخطيط و عملية اتخاذ القرار و يؤثر إدارتهم بالإطار الإنساني في تعاملهم مع العاملين لذا فالتكوين معناه زيادة قدرة الإدارة .
 - يؤدي إلى التقليل من الإشراف ، إذ أن الفرد الذي تم تكوينه و تعرف على عمله و طرق أدائه سيخلق التكوين و عيا و قدرة على النقد الذاتي، فيقلل من المزيد من الإشراف و الاستفسارات فتقل رقابته².
 - يساهم التكوين في بناء قاعدة فعالة للاتصالات و الاستشارات الداخلية .

¹ أنظر في ذلك إلى:

صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 211.
الطاهر مجاهدي، الحريب المهني و أثره على الأداء، دراسة ميدانية بشركة الإسمنت " الماء الأبيض"، تبسه، مذكرة ماجستير في علم النفس العمل و التنظيم، جامعة الجزائر، دفعة 2002/2001، ص 112.

² أنظر في ذلك إلى:

مهدي حسن زويلف ، إدارة الأفراد ، الطبعة الثالثة ، دار مجدلاوي للنشر، عمان، 1998، ص 99.
صلاح الدين عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق، ص 208-209.

- ◀ يساعد على الاقتصاد في النفقات حيث تؤدي البرامج التكوينية مردودا أكثر من نفقتها فالتكوين على استخدام الآلات طبقا لأصولها و وفقا للطرق السليمة، فيه الكثير من الاقتصاد في النفقات، مردها سلامة الآلات و قلة المخاطرة، و اقتصاد في الموارد و قلة في التلف .
- ◀ يؤدي إلى التقليل من معدل دوران العمل، فتكوين العاملين وزيادة مقدرتهم وتلقيهم المعارف التي تتفق ومداركهم يعني اهتمام الإدارة فيهم مما يؤدي إلى زيادة رغبتهم في العمل ومن ثم زيادة استقرارهم و قلة تركهم خدمة المؤسسة، و هذا يؤدي إلى قلة معدل دوران العمل كما أن بعض المؤسسات تلزم المتكويين بعقود لخدمة معينة بعد التكوين كل ذلك يؤدي إلى استقرار في العمل و قلة دورانه .
- ◀ يساعد على التقليل من الحوادث إذ أن التكوين معناه معرفة العاملين بأداء العمل وفق أحسن الطرق وأسلمها في تشغيل الآلة والحركة والمناورة وهي كلها مصادر للقضاء على الحوادث.

2. أهمية التكوين للأفراد العاملين :

إن الأهمية التي يحققها التكوين للأفراد العاملين تتمثل في:

- ◀ يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم و حل مشاكلهم في العمل.
- ◀ يساهم في رفع معنويات العاملين إذ ما إن يشعر الفرد أن المؤسسة جادة في تقديم العون له وراغبة في تطويره حتى يزيد إخلاصه لعمله ¹ .
- ◀ يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمنظمة واستيعابهم لدورهم فيها.
- ◀ يطور وينمي عوامل الدافعية للأداء ويوفر الفرصة أمام الأفراد للتطوير والترقية في العمل .
- ◀ يساعد الأفراد في تطوير مهارات الاتصالات والتفاعلات مما يحقق الأداء الأمثل .
- ◀ يساعد في التقليل من القلق الناتج عن عدم المعرفة بالعمل وضعف الأداء.

3. أهمية التكوين في تطوير العلاقات الإنسانية :

- ◀ تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين.
- ◀ تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة في المنظمة.
- ◀ تمتين العلاقات بين الإدارة والأفراد العاملين.
- ◀ تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المنظمة .

¹ إبراهيم الدهيمي ، دراسات في علاقة العمل ، مكتبة عين الشمس ، القاهرة، 1958، ص 164.

كما يرى محمد عويضة أن التكوين القائم على أسس علمية شرط ضروري لكل عامل نريد له النجاح في عمله و التقدم فيه و تتجلى الأهمية في النقاط التالية :¹

- ارتفاع مستوى إنتاجه من حيث الكم و الكيف مما يؤدي إلى رفع أجره و إتاحة مجال لترقيته.
- يولد لديه شعور بالرضا عن عمله.
- ارتفاع الروح المعنوية للعامل نتيجة لاهتمام التنظيم بأمره.
- التقليل من حوادث العمل التي يتورط فيها العمال غير المتكويين.
- حفظ الآلات و الأدوات من التلف و الضياع
- الكشف عن المهارات الفردية و الاستعدادات التي يمكن أن تستغل في نواحي فنية و إدارية هامة.

ثانياً: أهداف التكوين

إن الخطوة الأولى التي يجب التفكير فيها، عند تصميم أي برنامج تكويني هي تحديد الأهداف بدقة لأنها تعتبر بمثابة المعايير و المقاييس الأساسية لتقييم أي برنامج، و من ثم الحكم عليها بالنجاح أو الفشل.

و بما أن التكوين له أهمية بالغة في المنظمة فحتماً يكون لدى المنظمة معايير و مقاييس لأهداف التكوين ، و تعتبر هذه المقاييس أداة تستعملها المنظمة للكشف عن نفسها من خلال إجراءاتها للعملية التكوينية، و عادة ما تكون هذه المقاييس أو المعايير هي قياس التكاليف أو الإنتاجية، أو الجودة وارتفاع مردودية المنظمة، و هي العناصر التي تسعى المنظمة لتحقيقها، و التي تعتبرها مؤشرات مستعملة لقياس أداء و فعالية المنظمة من جراء التكوين و يمكن اعتبار تلك المؤشرات هي الأهداف التي يمكن للمنظمة تحقيقها من تكوين عمالها.

و هذه الأهداف تعتبر أساساً الأهداف الرئيسية و التكوين هنا يكون جزءاً منها فقط، أي التكوين هنا يساهم في تحقيق عدة أهداف نذكر منها:²

- تخفيض حوادث العمل.
- رفع معنويات الأفراد و ذلك بالثقة التي تجعل الفرد قادراً، و ذلك من خلال المهارات و المعارف المكتسبة.
- تقليل نفقات الإنتاج و التقليل من الأخطاء.
- مساهمة التكوين في معالجة بعض المشاكل مثل حالات التغيب أو كثرة الشكاوي.

¹ كامل محمد عويضة ، علم النفس الصناعي ، الطبعة الأولى ، دار الكتب العلمية ، بيروت ، لبنان 1996 ص 55.

² منصور أحمد منصور، المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، دار الغريب للطباعة، الكويت، 1975، ص 424.

- زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة، وذلك عن طريق تحسين الإنتاج وتخفيض التكاليف بواسطة كفاءة الأفراد العاملين.
- يساعد الإدارة على اكتشاف كفاءات الأفراد وتحقيق التوازن في توزيع الأفراد على المناصب الشاغرة.
- تطوير نوع الإشراف على العمل وذلك عن طريق تحسين الأداء¹.
- رفع مستوى الخدمات وهذا ما ينتج عنه زيادة في الإنتاج
- تحسين جودة الخدمات المقدمة مما ينتج عنه رضا الزبون.
- سهولة كشف المنظمة عن نقاط القوة والضعف لدى أفرادها.

ثالثاً: مسؤولية التكوين

بعد النظر إلى أهمية التكوين والأهداف التي يمكن أن يصل إليها، لابد من وجود جهة مسؤولة عن هذه العملية الهامة أو هذه الوظيفة، ولا شك أن هذه الجهة المسؤولة عن التكوين تفيد في :
 ➤ إمكانية تحديد مسؤولية هذه الجهة اتجاه التكوين بما يمكن من مكافئتها إذا كان هناك اهتمام من جانبها بتطوير النشاط التكويني أو مجازاتها في حالة التقصير في القيام بواجباتها.
 ➤ تدل على مدى اهتمام المنظمة بالنشاط التكويني.

1. مسؤولية التكوين مسؤولية مشتركة:

يعني هذا الرأي أنه نظراً للأهمية الكبرى للتكوين فلا بد أن تقع المسؤولية والمتابعة على عاتق الإدارة العليا ويساعدها في ذلك العاملين القدامى، وهذا حتى يمكنها تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية².

2. مسؤولية التكوين من مسؤولية الإدارة العليا:

هذا الرأي يرى أن المسؤولية الأساسية للتكوين يجب أن تقع أولاً وأخيراً على عاتق الإدارة العليا حتى يمكن أن يتحقق الهدف وتحمل الإدارة العليا مسؤولية وتخطيط برامج التكوين ومراقبته ثم متابعتها بصفة مستمرة للتحقق من أن برامج التكوين منفذة، وأن كل العاملين يحصلون على نصيبهم منها.

3. مسؤولية التكوين من مسؤولية العاملين القدامى:

هذا الرأي يرى أن تكوين الفرد الجديد يكون من مسؤولية الفرد القديم عن طريق تعيينه مساعداً له في العمل، وذلك لأن الفرد الجديد في بداية تعيينه لا يعرف طبيعة العمل المنسوب إليه، ولا الدور

¹ محمد رفيع الطيب، تقنيات التسيير، مرجع سابق، ص 132.

² عادل حسن & مصطفى زهير، الإدارة العامة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، ص 274.

الذي يقوم به، وهنا تظهر مسؤولية الفرد القديم اتجاه الفرد الجديد لإطلاعه على ما يجب أن يقوم به وتكوينه على كيفية أداء عمله، ولكن من هذه الناحية تظهر عدة أخطاء وذلك للأسباب التالية:

◀ إن هذا الرأي يقتصر على تكوين العاملين الجدد الذين يلتحقون بالعمل في المنظمة .

◀ الفرد القديم غالبا ما يفشل في تكوين الفرد الجديد ولا يعطيه تكوينا كافيا وذلك راجع لـ:

- عدم اهتمام الفرد القديم بتكوين الفرد الجديد.
 - شعور الفرد القديم بالعداء للفرد الجديد كونه لا يتلقى أجرا مقابل ذلك وأنه يخلق لنفسه منافسا في العمل.
 - قد لا يكون للفرد القديم القدرة الكافية لتوضيح وشرح ما يريده الفرد الجديد. وهنا يتضح لنا أن هذا الرأي وضع التكوين في حدود ضيقة وهذا لكونه يهتم بتكوين الأفراد الجدد فقط.
- لكن لا يمكن أن تتحمل الإدارة العليا وحدها هذا العبء بل هناك طرفان آخران يشتركان معها في تحمل مسؤولية التكوين وهما¹:

1. الرئيس المباشر:

الواقع أن الرئيس المباشر أقدر على تلمس مواطن القوة والضعف في مرؤوسيه، والوقوف على الجوانب التي تحتاج إلى تقوية وتدعيم بما يكفل رفع كفاءتهم الإنتاجية، فعن طريق التقارير التي يدعها الرؤساء عن كفاءة مرؤوسيهم يمكنهم معرفة الأشخاص الذين يجب أن يوفر لهم برامج تكوينية ونوع هذه البرامج وموضوعاتها. إن الرؤساء الإداريين المباشرين المسؤولين عن تنمية قدرات وكفاءات مرؤوسيهم .

2. الفرد نفسه الذي يراود تكوينه:

وهنا تقع المسؤولية الأساسية للتكوين عليه، فإذا لم يكن أي استعداد داخلي للتكوين فلا تجدي معه أي طريقة أو وسيلة للتكوين .

كما قد تنشأ منظمات كبيرة إدارة أو مركز للتكوين يتولى كافة البرامج التي تكفل الوفاء باحتياجات المنظمة أو تلك التي يطلب منهم إعدادها، ولا شك أن هذا الشكل يضمن أن يتم تدريبهم على مستوى عال إذ سيشرّف عليه أفراد متخصصين ومتفرغين لهذه العملية .

¹ حسين يرقى، نظام التدريب و تقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية حالة مركب السيارات الصناعية بالروبية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 1996، ص 26.

وقد تستعين المنظمة بمراكز وأجهزة للتكوين خارج المنظمة سواء كانت محلية أو دولية، وفي هذه الحالة يتم ترشيح الأفراد من داخل المنظمة الذين ترى المنظمة أنهم في حاجة إلى التكوين. وعادة ما تتولى الجامعات ومعاهد الإدارة ومراكز التكوين توفير برامج تكوينية لفترات قصيرة أو طويلة وتغطي موضوعات متنوعة.

والمفاضلة بين البدائل السابق ذكرها تتوقف على عدد من العوامل أهمها:

- عدد العاملين
 - عدد الأفراد المراد تكوينهم .
 - مدى توافر الكفاءات للرؤساء المباشرين داخل المنظمة.
 - تكلفة عملية التكوين داخل المنظمة و مقارنتها بتكلفة التكوين الخارجي .
 - مدى توافر المرونة اللازمة لدى مراكز التكوين للوفاء باحتياجات المنظمة .
 - مدى توفر الإيمان والوعي الحقيقي بأهمية التكوين لدى العاملين بالمنظمة، وخاصة الإدارة العليا والمتوسطة .
- ومن الضروري وجود وحدة تنظيمية (قسم أو إدارة) تشرف على النشاط التكويني. ويتوقف حجم هذه الوحدة ومستواها التنظيمي والأنشطة التي تقوم بها على حجم المنظمة وطبيعة نشاطها. وهناك مجموعة من الاعتبارات التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار عند التفكير بإنشاء هذه الوحدة بالمنظمة:
- تحديد الأنشطة التي تقوم بها ومسؤولياتها وسلطاتها .
 - تحديد الموارد المالية الخاصة بها .
 - تحديد موقعها على الخريطة التنظيمية وعلاقتها مع باقي الإدارات والأقسام.
 - توفير العناصر البشرية الصالحة للقيام بالنشاط التكويني.

رابعاً: أنواع التكوين

مهما كانت الأقدمية التي يتمتع بها العمال في المؤسسة فإنه بإمكانهم الاستفادة من الدورات التي تقيمها وهو ما يسمح لهم بتنمية وتطوير مهاراتهم أو سد نقص في جانب من جوانب عملهم الناتج عن التطورات التكنولوجية .

من هذا المنطلق تتشكل سياسة التكوين في المؤسسة انطلاقاً من تحديد أنواع التكوين التي تود التركيز عليها و من بين الأنواع التي تجتهد المؤسسة تركيز عليها في العملية التكوينية نذكر:

1. أنواع التكوين حسب مرحلة التوظف:

ينقسم التكوين حسب التوظف إلى عدة أقسام و ذلك على الشكل التالي:¹

أ - توجيه الموظف الجديد (التكوين التوجيهي):

قد يبدو العمل للفرد الجديد مشوبا بشيء غير قليل من الغرابة والرغبة في بداية الأمر لذا يحتاج إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد وتؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأيام والأسابيع الأولى من عمله على أداءه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة. وتهدف برامج تقديم الموظفين الجدد إلى العديد من الأهداف، منها على سبيل المثال الاستقبال والترحيب بالعاملين الجدد وتوجيههم توجيهها يجعلهم يشعرون بالطمأنينة وخلق بداخلهم إحساس بأنهم يلحقون بإدارة يتوقف نجاحها وحسن سيرها في المستقبل على مقدار ما يقومون به من جهد وما يؤديه له من خدمات. وتهيئة الموظفين الجدد للعمل التي تتضمن واجبات وتعليمات ومسؤوليات وخصائص الوظيفة التي سوف يمارسها وتكوينه على كيفية أداء العمل .

تختلف المشروعات في طريقة تصميم برامج الموظفين الجدد للعمل، فالبعض يعتمد على أسلوب المحاضرات، والبعض يعتمد على مقابلات المشرفين لهؤلاء الموظفين، والبعض الآخر يعتمد على كتيبات مطبوعة بها كل المعلومات الهامة، وغيرها من الطرق.

ب - التكوين أثناء العمل :

ترغب المنظمات أحيانا في تقديم التكوين في موقع العمل وليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى تكوين حينئذ تشجع المنظمات وتسعى إلى أن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات والتكوين على مستوى فردي للمتكونين.

ومما يزيد من أهمية التكوين أن كثيرا من الآلات اليوم تتميز بالتعقيد، الأمر الذي لا يكفي معه استعداد العمل أو خبرته الماضية، وإنما عليه أن يتلقى تكوينا مباشرا على الآلة نفسها ومن المشرف عليها و يعاد هذه النوع من التكوين هنا أنه ليس هناك ضمان أن التكوين سيتم بكفاءة ما لم يكن هذا المشرف مكونا ماهرا ونموذجا يتحدى به .

ولهذا النوع من التكوين وسائل مختلفة تتم أثناء العمل وفي نفس مكان العمل منها:

¹ أنظر في ذلك إلى:

صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية المعاصرة، مرجع سابق، ص 194 .

مهدي حسن زويلف ، إدارة الأفراد ، مرجع سابق، ص 100 .

أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996 ص 323- 324 .

- ◀ الدوران بين عدة وظائف فيعرض فيها المتكون لرؤية مختلفة لشتى الوظائف التي يحتاج إلى الإلمام بها.
- ◀ المكتب المجاور، حيث يوضع مكتب الموظف الجديد إلى جوار مكتب رئيسه مباشرة أو إلى جوار مكتب زميله القديم الذي سوف يقوم بتكوينه فيلاحظ سلوكه وتصرفاته.
- ◀ شغل وظائف الغائبين، حيث يمكن التكوين بتكليف زملاء بالقيام بأعمال رؤسائهم أو مكوينيهم أو زملائهم القدامى لفترة محدودة أثناء غيابهم مع الرجوع إلى المسؤول الأول في حالة مواجهة الصعوبات.
- ◀ توجيه الأسئلة حيث يمكن للرئيس أو الزميل القديم أن ي كون الموظف الجديد عن طريق طرح الأسئلة من حين إلى آخر عما يمكن فعله في بعض المواقف.
- ◀ المشاركة في أعمال اللجان، وذلك عن طريق تعرض المتكون لخبرات وأداء أفراد آخرين، ويجادل المتكون عرض وجهة نظره بأسلوب منطقي مقنع.
- ◀ الوثائق والنشرات، حيث توزع تعليمات على الموظفين الجدد لحل فترة من الزمن تشمل تعليمات وتوجيهات حول أفضل الأساليب لأداء العمل والواجبات والمسؤوليات والسلوكيات الوظيفية ووظائف المنظمة وفرص الترقية وكيفية تحسين الأداء إلى جانب معلومات متخصصة في وظيفته الجديدة.

ت - التكوين بغرض تجديد المعرفة و المهارة (التكوين التأهيلي) :

حينما تتقادم معارف ومهارات الأفراد على الأخص، حينما يكون هناك أساليب العمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة يلزم الأمر تقديم التكوين المناسب لذلك وعلى سبيل المثال حينما تتدخل نظم المعلومات الحديثة وأنظمة الكمبيوتر في أعمال المشتريات والحسابات والأجور والمبيعات وحفظ المستندات يحتاج شاغلوا هذه الأعمال إلى معارف ومهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة.

ث التكوين بغرض الترقية و النقل:

تعني الترقية أو النقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد عن المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو سينقل إليها، وهذا الاختلاف أو الفرق مطلوب التكوين عليه لسد هذه الثغرة في المهارات والمعارف، ويمكن تصور نفس الأمر حينما يكون هناك رغبة للمؤسسة في ترقية أحد عمال الإنتاج إلى وظيفة مشرف، أي ترقية العامل من وظيفة فنية إلى وظيفة إدارية وهذا الفرق يبرر التحاق العامل ببرنامج تكويني عن المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية .

2. أنواع التكوين حسب الوظائف:

يمكن تقسيم التكوين تبعاً للوظائف المختلفة إلى الأنواع التالية:¹

أ- التكوين التخصصي:

يشمل هذا التكوين الخبرات والمهارات المتخصصة لمزاولة مهنة أو عمل متخصص مثال ذلك المهندسين والمحاسبين وغيرها من الوظائف، ويهدف هذا التكوين إلى تنمية المهارات والخبرات المتخصصة بغية توفير الإمكانيات لمواجهة مشاكل العمل.

ب- التكوين الإداري:

ويتضمن هذا التكوين المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية، وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة واتخاذ القرارات والتوجيه والقيادة والتحفيز وإدارة جماعات العمل، والتنسيق والاتصال وهناك التكوين الإداري العام والتكوين القيادي. فالتكوين الإداري العام هو الذي يشمل على تنمية الخبرات والمهارات والاتجاهات للعاملين في مختلف أجهزة الدولة وهيئاتها ومنظماتها ويشمل الأعمال ذات الطابع النمطي والمتماثل.

أما التكوين الإداري القيادي فهو ذلك التكوين الذي يغطي احتياجات التكوين المطلوب لإجراءه للقادة أو الرؤساء في المستويات التالية:

مستوى الإشراف الأول:

وهو ذلك المستوى من العاملين الذين تقع على عاتقهم مسؤولية قيادة وإدارة العمل الذي يمارسه عاملون آخرون لا يقومون بدورهم بالإشراف على عمل الآخرين. وعادة ما يكون المشرفون في أسفل الهيكل التنظيمي للمنظمة.

مستوى الإدارة الوسطى:

وهو ذلك المستوى الذي يبدأ مباشرة فوق مستوى الإشراف الأول و إلى مستوى أقل مباشرة من مستوى الإدارة العليا. ولهذا المستوى أهمية بالغة في زيادة كفاءة العمل في الأجهزة المختلفة، بحيث يقوم هذا المستوى بإدارة عدد من الأقسام المختلفة والتنسيق بينها.

مستوى الإدارة العليا:

وهو ذلك المستوى الذي يتضمن الوظائف الرئيسية التي تكون من مسؤولياتها وضع السياسات العامة للمنظمة وصياغة إستراتيجيتها واتخاذ القرارات الأساسية.

¹ صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 219-221.

ت - التكوين المهني:

و هو يتعلق بالأعمال اليدوية و الميكانيكية، مثال ذلك أعمال الصيانة و غيرها، و هنا نجد أن الأسلوب المتبع في بعض الأحيان هو تعيين بعض العمال الجدد كمساعدين للعاملين القدامى. و ذلك بغرض معرفة تقنيات و فنون المهنة، كما توجد المعاهد الفنية و مراكز التكوين المهنية التي يمكن الالتحاق بها للتكوين على بعض المهن و عادة تتوافر في هذه المراكز التكوينية الإمكانيات الضخمة التي تمكن من اكتساب العمال لمهارات و قدرات كبيرة أكثر فاعلية.

3. أنواع التكوين حسب المكان:

يقسم التكوين حسب المكان إلى قسمين هما:¹

أ- التكوين في مكان العمل :

يعتبر التكوين أثناء العمل من أوسع طرق التكوين انتشارا و شيوعا و يرجع السبب في ذلك إلى بساطته و الاعتقاد أنه قليل التكلفة. و قد يأخذ التكوين في مكان العمل الأشكال التالية:

◀ التكوين عن طريق الرئيس المباشر :

تلقي هذه الطريقة عبء التكوين على عاتق الرئيس المباشر (المشرف أو رئيس العمال). باعتبار أن الرئيس المباشر مسؤول عن رفع الكفاءة الإنتاجية في الوحدة التي يشرف عليها، و من ثم تكون علاقته بمروءوسيه علاقة تكوينية . و بموجب هذه الطريقة يتم تكوين الفرد في نفس مكان العمل و في ظروفه الواقعية و خلال وقت العمل الرسمي، تحت إشراف رؤسائه المباشرين الذين يوجهونه و يصححون له الأخطاء أولا بأول.

◀ التكوين عن طريق العامل القديم:

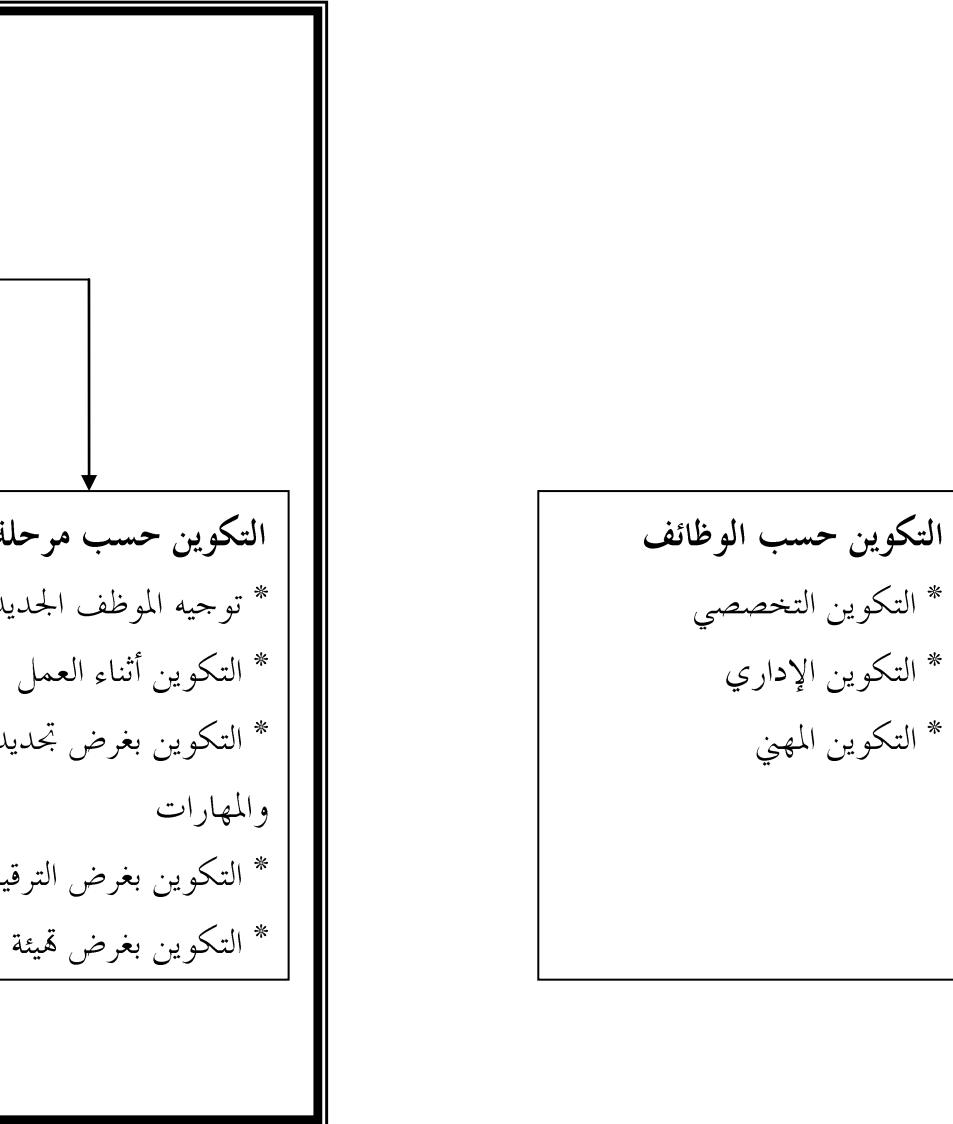
لا تختلف هذه الطريقة في التكوين كثيرا عن الطريقة السابقة فقد يتولى التكوين أحد العاملين القدامى ممن لهم خبرة طويلة في العمل و لديهم معلومات فنية كبيرة إلى جانب توافر القدرة لديهم كمعلمين يقدمون المعرفة للمتكونين، وهكذا إنتاج الفرصة للمتكون للتعليم عن طريق تقليد المكون و النقاط الخبرة منه .

ب- التكوين خارج مكان العمل :

يقصد بالتكوين خارج مكان العمل ذلك التكوين الذي يعطى للعاملين في غير أوقات العمل الرسمية، و قد يتم في مركز تكوين خارج المنظمة، و عادة ما يعفى الأفراد من أوقات دوامهم خلال فترة التكوين من الدوام الرسمي.

¹ محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص 195-197.

الشكل رقم (01/3): أنواع التكوين في المنظمة



المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 326.

المبحث الثاني: نظام التكوين

تؤكد معظم الأدبيات المعاصرة في مجال الإدارة بوجه عام و إدارة الموارد البشرية بوجه خاص على النظر إلى المنظمة على أنها مكان للتعليم و العمل بأن واحد ، و اعتبار عملية التكوين جزءا من إستراتيجية المنظمة ، التي هي بمثابة مفتاح إستراتيجي لتحقيق نمو المنظمة و بقائها، و انطلاقا من ذلك أصبحت إستراتيجية التكوين نظاما إستراتيجيا للتعليم المستمر .

المطلب الأول: تعريف نظام التكوين

يعرف نظام التكوين على أنه نظام مستمر و معقد بإجراءات تلقائية و متنوعة مرتكرة على الفرد و كيفية تكوينه.¹ و هو يتكون من أجزاء و عناصر مختلفة، يختص كل منها بدور متميز . و لكن تتوقف الفعالية النهائية للتكوين و كفاءته في تحقيق أهدافه على مدى التكامل و الترابط بين أجزائه و عناصره.² و تعتبر فكرة النظام من أهم الاتجاهات الحديثة العلمية السائدة في الفكر الإداري الحديث. حيث توفر إطارا عاما يجمع مجموعة من العوامل الداخلية و الخارجية المؤثرة في نشاط معين. و يتميز هذا النظام بالصفات الأساسية الآتية:

- ◀ إن النظام عبارة عن تكوين كبير يتصف بوجود تفاعل ديناميكي بين أعضائه أو مكوناته الأصلية. و يتخذ هذا التفاعل أشكالا مختلفة تؤثر على الأداء الكلي للنظام.
- ◀ تتصف أجزاء النظام بتفاعلها . و يعكس هذا التفاعل في شكل سلوك أو تصرف يتأثر بالأطراف الأخرى في البيئة المحيطة.
- ◀ يعتبر النمو صفة أساسية من صفات السلوك لأجزاء النظام.
- ◀ تحتل الاتصالات و تبادل المعلومات بين مفردات النظام أهمية خاصة باعتبارها من العوامل الأساسية المؤثرة في سلوك كل منها و بالتالي في السلوك العام للنظام.
- ◀ و هي السمة الأساسية و التي تكمن في قدرته على الإحساس بالتغيير في تكوينه الداخلي أو في البيئة المحيطة .

¹ Jean Kuperholc et autre, Développer de nouvelle forme de formation : les systèmes flexibles, Edition liaisons, paris (1993), p04

² علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 243-244.

و من الشكل هذا نستطيع تحديد المكونات الأساسية للنظام التكويني و هي:

أولاً: المدخلات في نظام التكوين

تمثل المدخلات في نظام التكوين كل المعلومات الأساسية التي تشكل المادة الخام في عمليات التكوين وتنقسم مدخلات نظام التكوين إلى :¹

1. المدخلات الإنسانية :

و تتمثل في :

المتكويين : بمستويات وأنماط أدائهم الفني والتعاملي عند ترشيحهم ويتطلب نجاح برامج التكوين ترشيح واختيار المتكويين على أسس موضوعية، مثل اختيار من يحتاجون فعلاً للتكوين وتكونهم على العمل الذي يؤديه فعلاً، أو على عمل آخر المستهدف إذا كان التكوين تحويلياً ويؤدي ترشيح واستيعاب متكويين في برامج لا تتصل بتخصصاتهم أو لبرامج متقدمة تفوق درجة استيعابهم أو يكونوا غير مستعدين لها أو غير راغبين في التكوين لإهدار جهود وتكاليف التكوين دون عائد كما تؤدي اتجاهات بعض الرؤساء لترشيح أفراد سبق أن تلقوا البرامج، أو أفراد يودون التخلص منهم بعض الوقت، أو على العكس محاباتهم بإيفادهم للتكوين إلى تحمل تكلفة دون عائد كما يؤدي ذلك لتحميل زملاء أوفدوا للتكوين بأعبائهم في العمل من ناحية أخرى فإن عدم ترشيح العدد الكافي من المتكويين يؤدي إلى زيادة التكلفة الثابتة للتكوين وتقليل العائد من حيث عائد الأفراد المطلوب تكوين مهاراتهم أو صقلها .

المكويين : يعد اختيار تأهيل المكويين بحيث يكونوا على خبرة تامة بموضوع التكوين، وقدرة كاملة على توصيل المعلومات بإقناع وبطريقة واضحة وشيقة، أحد أهم شروط نجاح التكوين فلا يكفي أن تنحصر مقومات المكون في أنه من كبار موظفي المؤسسة، أو أنه مجرد محاضر أو أستاذ جامعي، إن المعيار الحاكم هنا هو مزدوج، الإحاطة الكاملة بموضوع التكوين مع القدرة على التواصل بإقناع وتشويق .

أعضاء جهاز التكوين بالمؤسسة : ومن يستشيرون من خارجها، وهم المختصون بتخطيط وتنفيذ وتقييم التكوين، ويسهم تأهيل أعضاء جهاز التكوين بالمؤسسة في تحسين كفاءة كل من مدخلات وعملية التكوين .

¹ أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية من منظور القرن الحادي والعشرين، لا توجد دار نشر، مصر، 2000، ص 273-275.

2. المدخلات المادية :¹

معلومات : وذلك عن أهداف المؤسسة، القرض والقيود البيئية، وعن المدخلات وعن برامج التكوين التي تصمم لتفي بالاحتياجات التكوينية للمتكونين، ومركز التكوين، وتجهيزاته من وسائل الإيضاح السمعية و البصرية و المخصصات المالية للتكوين واللازمة لتمويل النشاط التكويني ككل. **مركز التكوين و تجهيزاته :** من المهم توافر المساحة المناسبة بما يتيح مساحات داخلية كافية لقاعة التكوين للوحدات الخدمية مثل المكتبة وغرف المشرفين والإداريين، كما يجب توفر سبل الراحة للمتكونين من خلال أجهزة التكييف وعزل الصوت والإضاءة المناسبة، مع عدد كاف من المقاعد المريحة. و يمكن تخصيص مكتب صغير مع المقعد لكل متكون .

برامج التكوين: وهي البرامج التي تصمم بمحتوى وعمق معينين ومدى زمني محدد لتغطي الاحتياجات التكوينية. فإذا كانت مصممة بالعمق والاتساع المناسبين فهي تساهم في تكامل وفعالية المدخلات ومن ثم جودة عملية التكوين .

3. المدخلات المالية :

حوافز التكوين المالية هذه لازمة لتمويل البرامج مثل إيجاد قاعات تكوينية أو طبع المواد التكوينية و حفز المتكونين ، فمن الضروري شحذ هممة ورغبة الفرد للتكوين بحيث يحصل على الاستفادة الكاملة منها و يساعد على ذلك تقديم حوافز مادية للمتكونين كلما أمكن ذلك، ويفترض أن تكون قيمة الحافز معقولة بما يخلق دافعا قويا يساعد على نجاح التكوين. كما يحسن أن يكون الحافز فوريا عند انتهاء البرنامج وتقييم المتكونين، ويتكامل مع ذلك تقديم حافز مادي مناسب للمكون. كما تتعدى حوافز التكوين ذلك اعتبار التكوين أحسن أسس الترقية أو الانتساب إلى معاهد أو كليات جامعية، الترشيح لبعثات أو مهام بالخارج وكذا إقامة حفلات تجمع بين التقدير والترفيه في نهاية البرنامج.

¹ أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية من منظور القرن الحادي والعشرين، مرجع سابق، ص275.

ثانياً: العمليات في نظام التكوين

عمليات نظام التكوين هي جميع الأنشطة و الفعاليات التي تتم من أجل استقبال المدخلات والتعامل معها، إنتاج الخدمات التكوينية المطلوبة ومتابعة وتقييم نتائجها والتعرف على مدى رضا العملاء عنها و تضم عمليات التكوين ما يلي :

1. العمليات الإدارية:

تختص بتخطيط التكوين وتحديد أهدافه، ورسم سياسات التكوين واختيار معايير المفاضلة بين البدائل المتاحة واتخاذ القرارات في كل شؤون التكوين، وتتبلور تلك العمليات بثلاثة هي: تخطيط التكوين ومتابعة التكوين وتقييم التكوين (سوف يتم التطرق إليهم بالتفصيل في المباحث الآتية).

2. العمليات الفنية المتخصصة:

وتشمل تحديد الاحتياجات التكوينية، تطوير التكوين، تصميم التكوين، إنتاج الوسائل والمواد التكوينية إعداد وتنمية المكونات، تنفيذ البرامج التكوينية، تقييم التكوين والمتكويين.

3. العمليات الاقتصادية:

وتشمل تخطيط الاحتياجات التمويلية للتكوين، وإعداد الموازنات التكوينية، وضبط الاتفاق على التكوين ثم تقييم العائد الاقتصادي للمتكويين بالمستويات التي تحقق رضا العملاء (أي الوفاء بالاحتياجات التكوينية)

ثالثاً: المخرجات في نظام التكوين¹

تتمثل مخرجات الأداء التكويني في المخرجات المباشرة وأخرى غير مباشرة. أما المخرجات المباشرة فتشمل مستوى معيناً من القدرات في مجالات الأداء المختلفة ومن أنماط السلوك ومستويات للجودة معبراً عنها بسبب الأخطاء أو الوحدات المعيبة ومعدل إصابات وحوادث العمل وهو ما يسهم في تحديد مستوى الإنتاجية البشرية وأما المخرجات غير المباشرة فتشمل مستوى رضا العاملين وولائهم للمؤسسة ومستوى رضا العملاء عن المؤسسة وولائهم لها والقدرة التنافسية للمؤسسة .

¹ أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية من منظور القرن الحادي والعشرين، مرجع سابق، ص 273.

و مجرد الإشارة للتكوين كنظام يقترن بما يلي :

- ◀ إن أي قصور عددي أو نوعي في أي من عناصر المدخلات أو كلها يؤثر سلبا على كل من عملية التكوين و مخرجات التكوين .
 - ◀ إن أي قصور في أي من عناصر عملية التكوين يؤثر سلبا بالتبعية على مخرجات التكوين .
 - ◀ إن مخرجات عملية التكوين هي محصلة كفاءة كل من التخطيط للتكوين ومدخلات وعملية التكوين.
- رابعاً: التغذية العكسية¹**

تمثل المعلومات التي تصل إلى المنظمة عن ردود الفعل للنشاطات التكوينية التي تقوم بها، والتي توضح مدى فاعلية النتائج التكوينية من ناحية، وتساعد في تحديد الثغرات التي حدثت في تنفيذ الفعاليات والأنشطة التكوينية، للاستفادة منها في البرامج القادمة، ومن ثم تساهم في تقييم النظام التكويني ككل، وبيان مدى توافقه مع المتطلبات البيئية من ناحية أخرى .

خامساً: شروط فعالية النظام

- يعتبر التكوين نظام متكامل، لأن أسلوب النظم يحقق النظرة الشمولية ويأخذ في اعتباره المفهوم الكلي للتكوين، ويدرس العلاقة بين الأجزاء وبعضها، وبين الأجزاء والكل، وبالتالي فإنه يعمق الفهم ومن ثم يساعد في اتخاذ القرار المناسب لعملية التكوين.

ولكي يكون النظام فعالاً، يقترح (جونسون)، (كاست) و (روزتروي) خمس خصائص يرون أنها كفيلة بجعل النظام يحقق أهدافه، وترى أن هذه الخصائص يمكن الاستفادة منها وتطبيقها على نظام التكوين وهي كما يلي²:

1. البساطة : ليس من الضروري أن يكون النظام معقداً حتى يكون ناجحاً وفعالاً، بل على العكس من ذلك، فقد ثبت أن هناك علاقة بين البساطة وفعالية النتائج. فإنه ما يساعد على نجاح نظام التكوين وفعالته مثلاً: وضوح الهدف منه، وتعريف نوع العلاقة بين البرنامج التكويني ووظيفة المتكون واختصاصاته والبيئة التي سيعمل فيها بعد تكوينه، وتحديد أدوار المكون والمتكونين وطرق تقييم أداء المتكونين.

2. المرونة: وهي قدرة النظام على التكيف ومواجهة التغيرات، ويجب أن يكون النظام مصمماً بحيث يستوعب التغيرات التي تحدث إما في المدخلات أو في الظروف البيئية أو غيرها، وأن يكون لديه الوسائل التي تمكنه من التكيف مع هذه المتغيرات.

¹ مجدي حسن زويلف ، إدارة الأفراد ،مرجع سابق، ص 10.

² Johnson, Kast and Rosenzweig: the theory and management of systems 3rd edition, New York, MC GRAW, Hill 1973 P 144-146.

3. **الثقة:** تتوافر الثقة عندما يكون هناك تماثل في العمليات وتنسيق في النتائج ففي برنامج اتخاذ القرارات مثلا، يعطي منهاجا أو مناهج محددة في هذا الموضوع، ويستخدم طرقا ووسائل تكوينية معينة حتى يتخرج المتكويين منه بمهارة في اتخاذ القرارات.¹
4. **الاقتصاد:** يمكن للنظام أن يكون فعالا إذا اقتصر الإنفاق على الأوجه الضرورية فقط، حسب الاحتياجات التكوينية، وإذا استبعدت نواحي الإسراف أو الإنفاق الذي تقتضيه مهام النظام.

المبحث الثالث: سيرة عملية التكوين

يقوم المسئولون عن التكوين بالمنظمة بإعداد برامج التكوين اللازمة للعاملين بالمنظمة، والتساؤل هنا: هو كيف تعد هذه البرامج بحيث تكون قابلة للتنفيذ دون مشاكل تعرقل تقدمها أو تحد من نتائجها؟ ولا يمكن تقديم شكل نموذجي لبرامج التكوين يمكن أن يطبق في جميع المنظمات، إذ أن الشكل الذي يتخذه البرنامج يتأثر بعوامل كثيرة تتعلق بظروف المنظمة، إلا أنه يمكن القول بصفة عامة بأن برامج التكوين و تنفيذها يمر بمجموعة من الخطوات أو المراحل يمكن ذكرها كالاتي:

المطلب الأول: تحديد الاحتياجات التكوينية

أولا: ماهية تخطيط وتحديد الاحتياجات التكوينية

التخطيط التكويني هو عبارة عن التفكير المنطقي والسليم الذي يوحى برسم سياسة فعالة لمواجهة المشاكل المتعلقة بالأهداف المتعددة الخاصة بالتكوين، وهي المطلوب تحقيقها واقتراح الحلول التي تيسر لنا تحقيق كل هذه الأهداف أو بعضها في حدود الإمكانيات المتاحة. والشروط التي يجب الالتزام بها في التخطيط التكويني هي:²

- نشر الوعي التخطيطي بين الأفراد أو المتكويين قبل وضع مشاريع التخطيط التكويني وخطط العمل و سياسته موضوع التنفيذ.
- ضرورة التأكد من صحة البيانات والحقائق والمعلومات والإحصاءات ودقتها.
- ضرورة التأكد من المشاركة الجدية الفعالة للأفراد، عند رسم الخطط وإعداد البرنامج التكويني خلال مراحل تنفيذه.

¹ علي محمد عبد الوهاب، التدريب والتطوير محفل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1981، ص 42-44.

² محمد جمال مرعي، التدريب و التنمية، عالم الكتب، القاهرة، 1973، ص 110.

- ضرورة القيام بدراسات فعلية تتمثل فيها الحقيقة والموضوعية للأمور والمسائل والخطط والدراسات و البحوث على أسس علمية وعملية وتطبيقية متميزة بالفهم العميق والإخلاص والاستعداد للتفاني في الأعمال لتحقيق الأهداف المرجوة من التكوين.
- عدم التسرع في بحث الخطط و السياسات ودراساتها ورسمها.
- ضرورة التأكد من وجود مكونين على مختلف المستويات، يتمتعون بالكفاءة العالية والجهود البناءة خلال جميع مراحل التخطيط والتنفيذ.
- ومن خلال كل هذا يمكن أن نبين المراحل المتعددة التي تتم بها عمليات التخطيط التكويني وهي:
 - تحديد الهدف التكويني.
 - إعداد إطار الخطة العامة والخطط الفرعية للبرنامج التكويني.
 - وضع الخطة العامة للتكوين.
 - تنفيذ الخطة.
 - متابعة الخطة.
 - تقويم الخطة.

1. أسلوب التخطيط للتكوين :

- إن التكوين وخطواته العملية وماتتناول من مراحل التخطيط والإعداد والتنفيذ تحتاج إلى الرقابة الدقيقة والمتابعة والتقويم اللذان يهدفان إلى تحقيق الأهداف المنشودة من التكوين، ويتناول التخطيط إعداد الفرد إعداداً سليماً لمختلف المستويات من الجوانب التالية¹:
- تخطيط الإمكانيات والموارد.
 - تقدير الاحتياجات المقبلة.
 - تحديد المستويات المطلوبة.

¹ منصور أحمد منصور، تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق، وكالة المطبوعات، الكويت، 1996، ص 221.

2. التنبؤ و أهميته:

التنبؤ هو افتراضات لما ستكون عليه الأحوال المستقبلية، وكل خطة توضع يجب أن توضع لها افتراضات للمستقبل، فإذا كان التخطيط في واقعه ليس إلا تنبؤ بالمستقبل والاستعداد لمواجهةته، فإن التنبؤ يصبح ضروريا لوضع الخطة التي تحدد الأهداف المطلوب تحقيقها، وتعيين العناصر الواجب استخدامها، مادية كانت أو بشرية.

ومن الأسس المتفق عليها والتي ينبغي أن تتوفر في التكوين هي:

- أن يخطط له في المدى الطويل بقدر التخطيط له في المدى القصير.
- أن يرتبط تخطيطه ارتباطا وثيقا بالأهداف.

3. خصائص التخطيط التكويني:

من الخصائص الأساسية للتخطيط التكويني الناجع ما يلي:

أ - الشمولية:

أي لا بد أن يكون التخطيط شاملا ومتكاملا ويحيط بأبعاد العملية التكوينية إحاطة شاملة ممتدة إلى جميع الميادين والمجالات.

ب - الواقعية:

أي يقوم التخطيط على أساس طبيعة البناء الاقتصادي والمهني والاجتماعي والتحليل الوظيفي لهذا البناء وذلك وفقا للاحتياجات الفعلية والموارد الحقيقية، وعلى هذا يختلف عن التخطيط المثالي الذي لا يتفق مع الإمكانيات الفعلية والذي ينبع في معظم الأحيان من معتقدات المخطط نفسه، لذلك لا يكتب له النجاح المنتظر.

ت - المرونة:

حتى يمكن للتخطيط أن يتلاءم مع ما قد يحدث من تغيرات في البيئة أو على مستوى النشاط التكويني يتطلب أن يكون المخطط على درجة كبيرة من بعد النظر والعمق في التفكير عند التخطيط للنشاط التكويني.

ث - الوضوح:

ونعني بها الزيادة في الدقة والرؤية في صياغة الأهداف التكوينية والنتائج المتوقعة منه.

ثانياً: تحديد الاحتياجات التكوينية

إن الاحتياجات التكوينية هي تعبير عن الأفراد المطلوب تكوينهم لمواجهة أي موقف محتمل حدوثه¹. أي يجب أن يكون لبرنامج التكوين الناجح هدف ينبع من الحاجة المؤكدة للتكوين ويضمن لنا التقويم السليم للاحتياجات وأن يكون التكوين ملائماً في محله، وأن تكلفه البرنامج تبررها الفائدة الناتجة. كما أن تقويم الاحتياجات يقلل من مخاطر تمويل برنامج غير منتج، وفي إطار ذلك سوف نتطرق في هذا الفرع إلى تحديد معنى الحاجة إلى التكوين ومختلف الأبعاد التي يتم من خلالها تحديد الاحتياجات التكوينية وأخيراً التعرف على دور تحديد الاحتياجات التكوينية في صنع الأهداف التكوينية.

1. معنى الحاجة إلى التكوين :²

إن التكوين ليس عملية عشوائية تقوم لمجرد الرغبة، بل هي عبارة عن عامل منظم يسمح بتعديل أفضل الكفاءات المتاحة وذلك وفق شروط العمل والجهود المبذولة، في إطار مناسب للوظائف، وعليه يجب أن يتم تشخيص دقيق لمجموع الفروقات الحقيقية في الأداء التي تقوم بتعطيل العمل، وذلك قبل أن يتم وضع المقاييس التي سوف تبنى عليها العملية التكوينية.

ويمكن القول بأن الحاجة للتكوين تظهر بسبب وجود قصور معين في الأداء ولتوضيح هذه الفكرة من المهم أن نتعرف على الاعتبارات التالية:³

(2) الأداء الفعلي

(1) الأداء المطلوب أو المستهدف

ويمكن التعبير عن هذه العلاقة كالتالي:

القصور أو العجز في الأداء = الأداء المطلوب - الأداء الفعلي

ويمثل هذا القصور الفجوة ما بين الأداء الفعلي للعامل والأداء المطلوب منه أو المتوقع.

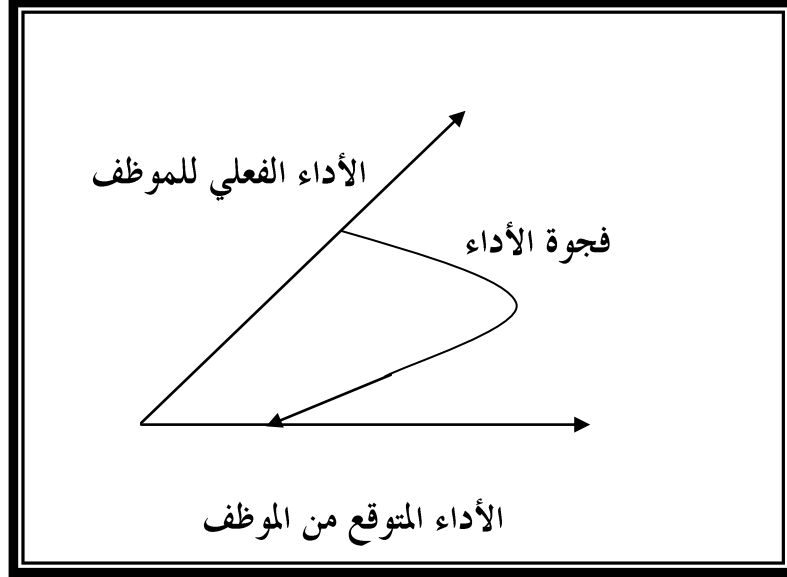
¹ كامل بربر، تكوين العمال واقتصاد الوقت، مجلة اقتصادية شهرية، عدد 23، 1995، ص 22-23.

² JEAN. PIERRE CITEAU, GESTION DES RESSOURCES HUMAINES, 3^{EME} EDITION, EDITION DALLOZ, PARIS, 2000 P 106.

³ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 229-230.

يمكن إيضاح فجوة الأداء في الشكل التالي:

الشكل رقم (03/3) : فجوة الأداء



المصدر: راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص46.

ولتحديد هذه الفجوة، لا بد من الإجابة على الأسئلة التالية:¹

هل هناك فجوة في الأداء ؟

ويمكن الإجابة عن هذا السؤال عن طريق التحليل المؤسسي : و هو قياس ناتج السلع والخدمات و قياس معدل الغياب عن العمل و معدل ترك العمل، ومدى تطبيق الإجراءات والقوانين، ويتم أيضا على مستوى التحليل الشخصي، وذلك بقياس مستوى أداء ومهارات العاملين .

هل الفجوة مهمة للمنظمة ؟

تعتبر الفجوة مهمة، إذا كان هناك نتائج سلبية التأثير على المنظمة، مثل معدل الإنتاج والتكاليف.

هل التكوين هو احتمالية الحل ؟

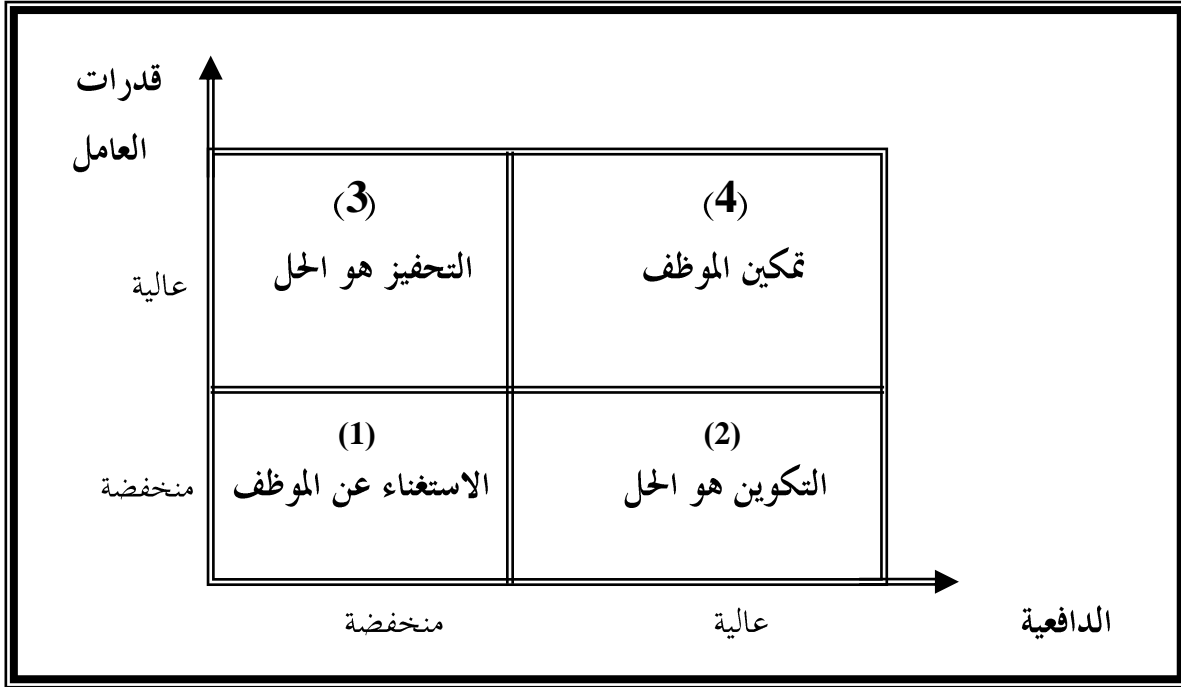
يكون التكوين احتمالية الحل الأمثل لسد الفجوة في الحالات التالية :

- أسباب الفجوة ناجمة عن ضعف في القدرات والمعارف والمهارات للموظفين.
- توفر الدافعية اللازمة لدى الأفراد للقيام بالعمل بشكل أفضل .

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 66.

- دعم الإدارة للسلوك المراد تغييره .
ويوضح الشكل التالي العلاقة بين دافعية العامل وقدراته .

الشكل رقم (04/3) : العلاقة بين دافعية العامل وقدراته



المصدر: راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، مرجع سبق ذكره، ص47.

ومنه نجد أن التكوين هو الحل في حالة المربع رقم (2) من الشكل السابق حيث تكون دافعية الموظف عالية وقدراته منخفضة .

ما هي أسباب هذه الفجوة ؟

يرجع السبب في القصور في الأداء لسببين، واحد من هذين هو الذي يحدد الحاجة إلى التكوين، في حين لا يحدد السبب الآخر الحاجة للتكوين وفيما يلي سنوضح هذين السببين.

- لا يعرف أو لا يفهم الأفراد طريقة الأداء المطلوبة، ويسمى هذا القصور بقصور في المعلومات أو في المهارات أو المعارف ويعتبر هؤلاء الأفراد بحاجة إلى التكوين.

- هناك ما يعوق الأفراد بالرغم من معرفتهم طريقة الأداء المطلوبة، من تنفيذ العمل، ويسمى هذا القصور بقصور في الإمكانيات والأداء ويرجع هذا لأسباب منها مثلا : سوء تصميم الوظائف عدم توافر الإمكانيات، سوء ظروف العمل ، عدم كفاية أنظمة الحوافز وغيرها. وهذا القصور لا يعالج بالتكوين، وإنما يعالج بتلاقي أو بالسيطرة على الأسباب المؤدية إليه. تتمثل الاحتياجات التكوينية في جانبين هما :¹
 - **جانب قوة :** يتمثل في خصائص مهارية و معرفية أو قدرات يراد إكسابها للمتكون .
 - **جانب قصور أو ضعف :** وتتمثل في خصائص وصفات غير مرغوبة لدى الفرد يراد تغييرها واستبدالها بخصائص وصفات مرغوبة عن طريق التكوين، وقد تكون الصفات والخصائص في الجانبين مرتبطة بالأداء أو السلوك أو العلاقات أو نمط التفكير أو الشخصية لدى الفرد العامل .
- وبصفة عامة تركز خطوة تحديد الاحتياجات على حصر عدد ونوعية العاملين الذين تشملهم عملية التكوين، وكذلك تحديد المجالات المراد تكوينهم عليها وإكسابهم القدرات والمهارات اللازمة لممارسة أعمالهم بكفاءة. لذا يمكن تصور هذه الخطوة بأنها هدف أساسي من أهداف عملية التكوين، والتي قد تشمل زيادة مهارات العاملين في المستويات التنفيذية أو تطوير أنماط السلوك والعلاقات والاتجاهات أو تطوير أداء القيادات الإدارية وزيادة قدراتهم على تحليل المشاكل واتخاذ القرارات، أو زيادة مهارات الاتصال .

¹ خالد عبد الرحيم الهبتي ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق، ص 232.

2. طرق تحديد الاحتياجات

إن التكوين الفعال هو الذي يوجه لبلوغ هدف معين، وهناك ثلاث طرق مختلفة لتحديد الاحتياجات التي تستخدمها المؤسسة وهي :

1.2- تحليل التنظيم

- يتطلب تحليل التنظيم فحصاً وتشخيصاً لجميع العوامل التنظيمية كثقافة المنظمة ورسالتها وأهدافها وهيكلها التنظيمي، إذ أن كل عامل من هذه العوامل سيساعد في تحديد الحاجات التنظيمية، أي يحدد و يضمن الحاجة إلى التكوين في مجال أو مجالات معينة و أيضاً¹:
- التأكد من أن الموارد البشرية قادرة على تنفيذ الأداء الحالي والمستقبلي .
 - التأكد من الأداء التام للتنظيم وبالتالي قدرته على فعالية استخدام الموارد البشرية والمادية .
 - التأكد من أن النظام الحالي يساعد الأفراد على الأداء بدرجة عالية من الكفاءة و يجب أن يتم هذا التحليل بحيث يشمل جميع الوحدات التنظيمية وعلى كافة المستويات في المؤسسة لتحديد الحاجة إلى التكوين، وهي عملية مستمرة بمعنى أنها لا تتم مرة واحدة في حياة المؤسسة، فاستخدام التكوين يتطلب الدراسة المستمرة لتحديد مقدار الحاجة إليه خاصة في ظل التغيرات والتطورات الداخلية والخارجية و التي تؤثر تأثيراً مباشراً على نمو و تطور المؤسسة .

2.2- تحليل الوظائف

أي تحديد وتحليل الوظائف التي تتعلق التكوين بها أو ببعض جوانبها مع الأخذ في الاعتبار بالنسبة لتحليل الوظيفة الذي يعتبر أساس تحديد مكونات التكوين، إذ غالباً ما يكون تحليل الوظيفة الموجودة تاريخياً، بمعنى أن يصف الوظيفة كما هي ولا يصف ما ينبغي أن تكون عليه مستقبلاً حتى يحقق أقصى منفعة منها ولذلك فإن الغرض من تحليل الوظيفة هو الحصول على معلومات بطريقة نظامية مرتبة عن الوظائف الحالية والمستقبلية بقصد تحديد نوع التكوين للفرد ليتمكن من أداء العمل بكفاءة، وهذا يتطلب بالضرورة تحديد معايير الأداء، تحديد واجبات الوظيفة، طريقة أداء كل منها و أخيراً المعارف والمهارات الضرورية لأداء العمل .

¹ أنظر في ذلك إلى:

سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل إستراتيجي ، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2005 ص 190.
كامل بربر، إدارة الموارد البشرية كفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الثانية، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت، 2000، ص 164-165.

3.2- تحليل الأفراد

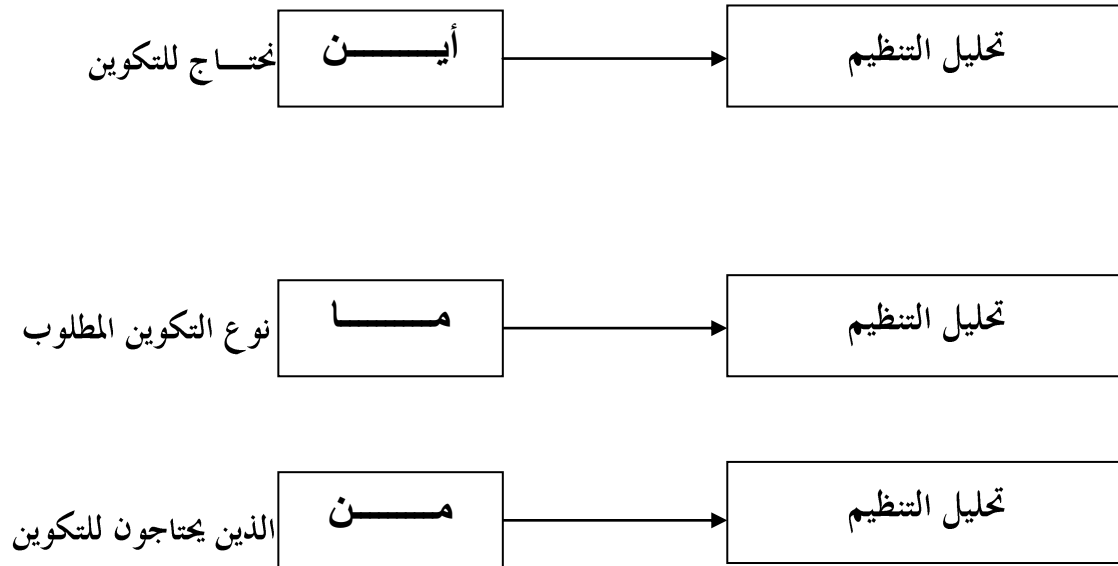
أي تحديد الأفراد الذين تبدو الحاجة لتكوينهم، لهدف تنمية قدراتهم ومهاراتهم ومعارفهم لرفع أدائهم في وظائفهم الحالية أو المستقبلية. إن الغرض من تحليل هذا البعد هو تحديد طريقة أداء الفرد لمكونات الوظيفة ومن ثم المهارات والمعارف المطلوبة لتطوير أدائه مع الأخذ في الاعتبار إمكانية التجديد المسبق لأنواع المهارات والمعارف التي يجب اكتسابها لممارسة الوظيفة الحالية بطريقة مختلفة أو لتأدية وظيفة جديدة. ومما لا شك فيه أن تحليل الفرد من أصعب التحليلات قياسا بتحليلي التنظيم والوظيفة خاصة لأننا نتناول بالتحليل قياس مهارات العنصر البشري، بل يصبح التحليل معقدا عند تحديد نوع السلوك المطلوب للفرد لرفع أدائه، والمدى الذي يجب الوقوف عنده لتغيير هذا السلوك لتأدية مكونات الوظيفة، من جهة أخرى يصبح التحليل أكثر تعقيدا حيث يرتبط أداء الفرد بعوامل تخرج عن نطاق تحكمه خاصة أنه من يقوم بهذا التحليل هو شخص آخر وليس الفرد الخاضع للتحليل .

وتحدد حاجة الأفراد للتكوين عن طريق قياس أدائهم وتحديد الانحرافات بين أداء كل فرد وتوقعات المنظمة أو الأداء المعياري المعتمد من قبل المنظمة.

ومن خلال هذا العرض لطرق تحديد الاحتياجات التكوينية نرى الغرض من تحليل التنظيم هو تحديد المواقع، والإدارات والأقسام التي تحتاج إلى تكوين أفرادها. والغرض من تحليل الوظائف يساعد في تقرير محتويات التكوين أي المهارات والمعلومات، و الأفكار اللازمة لأداء العمل بالكفاية الواجبة.

وتحليل مميزات الفرد، ليكمل مهمة تحليل التنظيم والوظائف، فيحدد الأشخاص الواجب تكوينهم ويكون تجانس بين هذه الأبعاد الثلاثة وينتج عن هذا التحليل تحديد دقيق للاحتياجات التكوينية كما سنرى في الشكل التالي:

الشكل رقم (05/3): تحليل التنظيم والوظائف والفرد



المصدر: محمد عبد الوهاب، التدريب والتطوير، مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات، معهد الإدارة العامة، 1981، ص 76.

3. وسائل الكشف عن الاحتياجات التكوينية

- ويتم الكشف عن الاحتياجات التكوينية بوسائل عديدة تبرز منها الوسائل التالية:¹
- نتائج عملية تخطيط الموارد البشرية في المنظمة وما سيسفر عنه من تقدير للاحتياجات من الموارد البشرية كما ونوعا والتي ستكون مطلوبة لمقابلة التوسع في أوجه نشاط المنظمة في المستقبل أو لمتابعة عمليات الإحلال نتيجة دوران العمل ومن ثم يمكن تحديد الاحتياجات التكوينية على ضوء تخطيط الموارد البشرية .
 - تحليل نتائج تقييم أداء العاملين والتي تحدد مستوى كفاءتهم في أدائهم لأعمالهم. و أيضا تحدد النقص في كفاءتهم سواء ارتبط ذلك بنقص في القدرات المطلوبة لأداء العمل أو سلوكيات غير مرغوبة.

¹ خالد عبد الرحيم الهبتي ، مرجع سابق ، ص 233.

وتنفيذ هذه الوسيلة في حصر العاملين الذي يمكن أن تعالج برامج التكوين أوجه النقص فيهم، وذلك كمدخل أساسي لتحديد الاحتياجات التكوينية.

- تحليل ووصف الوظائف، الذي يحدد واجبات الوظيفة ومسؤولياتها وكذلك متطلباتها من المهارات والمعارف والخبرات والقدرات اللازمة لأداء العمل. ومراجعة وصف الوظيفة التي يشغلها كل موظف بالمنظمة يمكن التحقق من مدى استيفاء شاغل الوظيفة لمتطلبات وظيفته، ومدى وجود متطلبات غير مستوفاة ويمكن للبرامج التكوينية تغطيتها ومن ثم يمكن تحديد الاحتياجات التكوينية من هذا المنطلق.

- دراسة التطورات والتوسعات المخططة في أعمال وأنشطة المنظمة أو تغيير استراتيجياتها وانعكاس ذلك على الحاجة إلى استحداث وظائف جديدة أو تعديل أنظمة وإجراءات العمل، مما قد يتطلب قدرات وخبرات معينة غير متوفرة حاليا بالقدر الكافي في المنظمة ويمكن للتكوين المخطط أن يوفرها.

- التحليل التنظيمي، حيث تتم دراسة وتحليل الهيكل التنظيمي وكذلك تحليل الأنشطة والعمليات والعلاقات التنظيمية للوقوف على المشكلات التي تنتاب التنظيم الإداري والتي قد تكون لها تأثير سلبي على الإنتاجية. مثل عدم فعالية توزيع السلطة وتعويضها أو عدم فعالية نطاق الإشراف أو تعقيد الاتصالات، أو ضعف أنظمة الرقابة وبطء عملية اتخاذ القرارات وعدم فعاليتها أو ضعف التنسيق بين الإدارة والأقسام أو غير ذلك من المشكلات التنظيمية، ويتم بحث التعديلات التنظيمية المقترحة لتطوير الوضع التنظيمي وأثرها على تحديد الاحتياجات التكوينية للعاملين بصفة عامة وللمكونين بصفة خاصة.

- دراسة ظروف التطور التكنولوجي وما سيتبعه من تقادم مهارات وخبرات معينة واستحداث مهارات وخبرات أخرى جديدة يمكن توفيرها من خلال الجهود التكوينية بما يكفل مواكبة التطورات التكنولوجية السريعة. الواقع أن مثل هذه التطورات التكنولوجية لا تحتاج إلى تنمية وتطوير الكفاءات والمهارات الفنية وإنما تحتاج أيضا إلى تنمية وتكوين الكفاءات والقدرات الإدارية.

- تحليل البيئات و الظروف المحيطة بالمنظمة سواء الظروف الاقتصادية أو الاجتماعية أو السياسية أو غيرها باعتبار أن المنظمة نظام مفتوح يؤثر في البيئات المحيطة ويتأثر بها كذلك. و دراسة احتمالات تغير هذه الظروف وآثارها على حجم ونوعية الموارد البشرية المطلوبة وتحديد الاحتياجات التكوينية على هذا الأساس.¹

¹ خالد عبد الرحيم الهبيتي، مرجع سابق، ص 235.

- مناقشة تخطيط تطور المسار الوظيفي على مستوى المنظمة لتحديد المسار الوظيفي و المهني للعاملين حين يساعد ذلك على تحديد الاحتياجات اللازمة لتنمية قدرات العاملين على أداء أعمال في مستقبل حياتهم الوظيفية خلال تحركاتهم عبر مساراتهم الوظيفية أو المهنية .
 - الاستعانة بمؤشرات عامة تعكس حقيقة الأداء والسلوك في المنظمة مثال ذلك تقارير الإنتاج وتقارير الرقابة على الجودة، وتقارير الوضع التسويقي، ومعدلات الأداء والإنتاجية، ومعدل دوران العمل ومعدلات الغياب وغيرها من المؤشرات التي تعكس عددا من المشكلات والتي تفيد في تحديد الاحتياجات التكوينية المرتبطة بالأداء والسلوك والاتجاهات اللازم توفيرها من خلال برامج التكوين والتنمية الفعالة .
- والمواقع أن استعراض مختلف الأساليب السابقة يؤكد لنا حقيقة أن تحديد الاحتياجات يتم من خلال تشخيص مختلف المشاكل والمواقف والتحديات والظروف البيئية سواء القائمة حاليا أو المحتملة والتي تساعد الجهود التكوينية للمنظمة على مواجهتها والتعامل معها .

هل التكوين هو الحل الأفضل ؟

للإجابة عن هذا السؤال ، يجب التدقيق في الشكل رقم (04/3) لمعرفة أن التكوين ليس هو الحل في جميع ظروف فجوة الأداء، فربما يحتاج العامل إلى التحفيز لزيادة دافعيته في حالة قدراته العالية .

المطلب الثاني: تصميم البرنامج التكويني

إن تصميم البرنامج التكويني مبني على عاملين اثنين يتلخص العامل الأول في تحديد الاحتياجات التكوينية، أما العامل الثاني فهو يخص المحاور الأساسية التي تقوم عليها سياسة التكوين¹، فبعد تحديد الاحتياجات التكوينية بدقة في صورة أفراد يحتاجون إلى جهد تكويني محدد لتحقيق النتائج التي تريدها الإدارة، تبدأ عملية بناء وتصميم البرنامج التكويني الذي يضم عدة موضوعات أهمها : تحديد أهداف البرنامج التكويني، تحديد موضوعات البرنامج التكويني، تحديد أساليب التكوين، والأدوات والتجهيزات المساعدة فيها وأيضا تحديد المكونات وأخيرا تحديد تكلفة أو ميزانية التكوين .

¹ Chantal busseault martine pretet, ECONOMIE ET GESTION DE L'ENTREPRISE, 3^{eme} édition, Librairie vuibert, Paris 2002 p 109.

أولاً: تحديد أهداف و موضوعات البرنامج التكويني

1. تحديد أهداف البرنامج التكويني:

تحدد أهداف البرنامج من خلال معرفة حاجات التكوين والتنمية المراد تغطيتها بواسطته، فهي تمثل الأهداف أو الانجازات المراد تحقيقها من ورائه، فالأهداف هي تجسيد للحاجات التي تختلف عادة من برنامج لآخر حسب طبيعة الحاجات المطلوبة من تلبيتها ، مع الإشارة إلى أن أهداف التكوين والتنمية العامة تبقى كما هي لا تتغير من منظمة لأخرى ومن مجال لآخر، وتستخدم الأهداف عادة كأساس لتحديد معايير تقييم البرنامج في تحقيق أهدافه ، لذلك يجب أن تكون الأهداف واضحة ودقيقة وقابلة للقياس والتقييم¹.

هذا ويمكن تقسيم الأهداف على ثلاثة أنواع رئيسية كالآتي:

2: تنمية المهارات:

بمعنى زيادة قدرة الأفراد على أداء أعمال محددة، والهدف هنا هو تكوين الشخص على الإلمام بجميع جوانب العمل وكيفية أداء كل جزء منه بدقة إذ الفرد يكون على علم تام بكافة المعلومات والحقائق المتعلقة بالعمل ولكنه لا يبلغ درجة عالية من الكفاءة في الأداء إلا إذا تم تكوينه على أداء العمل فعلا وعلى ذلك فإن الهدف من تنمية المهارات هو إتاحة الفرصة لكل فرد في المشروع لتنمية مهارات خاصة تسمح له بأداء العمل المسند إليه بطريقة تتفق مع معدلات الأداء المنتظر في هذا العمل ومستويات المهارات المطلوبة لا تكف عن التغير والتطور مما يجعل الحاجة إلى التكوين مستمرة تناسب واحتياجات المشروع.

تغيير الاتجاهات:

وهو ما يشير إلى الرغبة في تغيير ما يعتقد المكونون، أو مثلهم الأعلى في العمل، أو تقديرهم لأولويات العمل أو لتفضيلاتهم لأساليب العمل .

كما تعني تعديلا في توجهات المكونين وآرائهم، وقد تعني أيضا تغييرا أو تطويرا في نية التصرف السلوكي المقبل إذ سمحت الظروف وأيضا تعني تهيئة المكونين لنقل آراء جديدة أو ظروف عمل جديدة.

¹ عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي ، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر ، عمان، 2005 ص 472.

² أنظر في ذلك إلى:

علي السلمي، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، دار غريب للطباعة و النشر، مصر، 1985، ص 353.

Serge Bazucheti et jean François Claude, Evaluation de la formation et performance de l'entreprise, édition liaisons, paris, 1995, p19.

تقديم المعرفة:

إن تقادم المعرفة و نسيان هذه المعرفة أو ظهور حصيلة جديدة من المعارف والعلوم تبرر القيام ببرامج تكوينية تستهدف تقديم أحدث ما توصل إليه التقدم العلمي، وذلك استناداً إلى أن العلم بالشيء الأفضل من الجهل به واستناداً إلى أن توسيع مدارك العاملين تفيدهم في توسيع طريقة تناولهم لأعمالهم. تنمية القدرات الذهنية واكتمال الشخصية:¹

إن توفر درجة عالية من المهارة في أداء عمل معين لا يكفي، ولكن الهدف هو تنمية الشخص ككل وتمكينه من استخدام كل طاقاته الذهنية والنفسية وتوجيهه إلى استغلالها، وفي هذا يقول احد الكتاب " إن المشروع حين يختار أحد الأشخاص لشغل وظيفة معينة إنما يختار الشخص ككل وليس المهارة الخاصة التي يتمتع بها فقط"، بمعنى أننا حين نختار محاسباً للتكاليف لا نستخدم مهارته فقط، ولكن نستخدم كل طاقاته وقدراته الذهنية والبدنية التي ينبغي على الإدارات تنميتها وتوجيهها لصالح المشروع.

2. موضوعات البرنامج التكويني

على ضوء تحديد أهداف البرنامج التكويني يتم تحديد البرنامج التكويني وكذلك محتوياته، أي الموضوعات التي سيتم تكوين الموظف عليها، مع مراعاة التسلسل المنطقي لهذه المواضيع والترابط بما يتفق مع تسلسل وترابط المعلومات والأفكار والمعارف المراد إكسابها للمتكون. وتكون هذه المواضيع في شكل دليل للمتكونين لاستذكار ومراجعة المادة العلمية لبرنامج التكوين والذي يشمل على مواضيع متوافقة مع طبيعة الحاجات من مهارات ومعارف وسلوكيات وفي بعض الأحيان يتم وضع دليل للمتكونين يحوي إرشاداً لطريقة إدارة حلقات البحث أو الدروس من حيث متى يتم التركيز على العرض النظري ومتى تعطي لهم الأسئلة .

¹ علي السلمي، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، مرجع سابق، ص 354.

ثانياً: أساليب وطرق التكوين

1. أساليب التكوين¹

الأسلوب هو الوسيلة التي تنتقل من خلالها المادة التعليمية للمتكونين والأداة التي سيتم بواسطتها عملية التعلم.

تعتبر أساليب وطرق تنفيذ التكوين أوعية تصنيفية معقدة تحمل بداخلها الأفكار والأهداف التكوينية المراد تحقيقها، وفقاً لكل نوع من الطرق والأساليب التكوينية المختلفة، ورغم اختلاف هذه الطرق إجرائياً إلا أنها تتفق في الإطار العام لهدف التكوين وهو تزويد المتكون بالمهارات والمعارف والخبرات. إن المتغيرات البيئية المتمثلة في المتغيرات التكنولوجية والمنافسة ومتطلبات الإبداع والتحديات الخاصة برضا الزبائن قد أوجدت الحاجة إلى أساليب تكوينية معاصرة، ومن أهم هذه الطرق التكوينية المعاصرة نذكر:

أ - تكوين الفريق:

بدأت المنظمات الحديثة تدرك بأن زيادة الإنتاجية والكفاءة والفاعلية مرتبطة بكفاءة وقدرة فرق العمل لديها، إذ أن التوجهات الإدارية الحديثة تتضمن إناطة المسؤوليات والأعباء لفرق العمل وليس للأفراد بشكل فردي، وكان لتطبيقات إدارة الجودة الشاملة، التي ركزت على مبدأ أساسي وهو مبدأ عمل الفريق، الدور الواضح في بلورة أهمية ومحتوى هذه الطريقة التكوينية.

إن تكوين أعضاء الفريق يمكن أن يتم من خلال الخطوات التالية:

- تكوين أعضاء الفريق على مهارات الاتصال والتفاعلات التي تؤدي إلى احترام كل عضو للأعضاء الآخرين في الفريق.
- تدعيم مهارات العلاقات الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق الواحد.
- إعداد برنامج تعليمي في رفع الروح المعنوية لأعضاء الفريق وحل الصراعات الناجمة بين الأفراد عن التباين في الأهداف والمصالح، أي إكساب أعضاء الفريق مهارة حل مثل هذه الصراعات.
- إكساب مهارات التكيف للمواقف المختلفة والمرونة في التعامل مع هذه المواقف.

¹ رأفت السيد عبد الفتاح، سيكولوجية التدريب و تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة، 2001، ص 134.

ب - التكوين الإبداعي:

بدأت العديد من المنظمات الكبيرة تأخذ بنمط التكوين الذي يستند على افتراض تعلم وتعليم الإبداع بهدف مساعدة العاملين في حل المشاكل التي تواجههم في أعمالهم بطرق مبتكرة. ومن أكثر الطرق مساهمة في زيادة الإبداع هي طريقة العصف الذهني، حيث يمنح المشاركون فرصة حث الأفكار الإبداعية وبلورتها بما يتناسب مع الواقع، إذ أن إجراءات العصف الذهني تساعد في تحقيق كل من المتطلبات الخاصة ببحث وانبثاق الأفكار الجديدة، والتي تبدو خيالية، كذلك الأفكار التطبيقات المنسجمة مع الواقع.

يتطلب التكوين الإبداعي إيماناً من قبل إدارة المنظمة بضرورة التغيير والتجديد، إضافة إلى تعزيز ودعم الأفكار الجديدة والتي تبدو غريبة.

ت - تكوين الأزمات:

تواجه المنظمات العديد من الأزمات، كالحوادث والأمراض ومشاكل العنف التي هي جزء من الحياة ولا بد أن تهيب المنظمات نفسها لمواجهة هذه الأزمات، لتقضي على الكوارث.

إن تكوين الأزمات يركز على تجنب ومنع حصول الأزمات، وكذلك كيفية مواجهة الأزمات من خلال سلسلة من الحلقات الدراسية والجلسات وبناء الفريق، إضافة إلى برامج الطوارئ التي تعتمد عليها المنظمات لمواجهة أية أزمات طبيعية أو غيرها.

ث - تكوين خدمات الزبون:

أصبح للزبون أهمية كبيرة لدى المنظمات المعاصرة، إذ أن خدمة الزبون أحد المزايا التنافسية التي تسعى لتحقيقها أغلب المنظمات المعاصرة لا سيما في ظل إدارة الجودة الشاملة.

إن البرنامج التكويني الخاص بخدمات الزبائن ينطوي على عرض أفلام عن كيفية خدمة الزبون وجلسات مناقشة وتهيئة المعلومات عن جميع الزبائن الذين تتعامل معهم المنظمة، إضافة إلى إتاحة الفرصة للعاملين للتعامل المباشر مع الزبائن من خلال المقابلات والاستفتاء عن آرائهم نحو الخدمات المقدمة إليهم.

2. طرق التكوين

1.2 - المحاضرات:

تعتبر المحاضرة من الطرق التقليدية في التكوين، وتعتمد على قيام المكون بإلقاء المادة التكوينية بشكل رسمي ومباشر في مواجهة المتكويين. و تستخدم هذه الطريقة إذا كانت هناك معلومات يراد توصيلها للحاضرين بشكل مباشر وبشكل يستوجب أسلوبا معيناً في عرض هذه المعلومات، أو إذا كانت من النوع الذي يحتاج إلى شرح وتوضيح من شخص أكثر دراية وفهما للمعلومات. ويتوقف نجاح هذه الطريقة على كفاءة المحاضر وتمكنه من الموضوع.¹

ولكن لهذه الطريقة عيوب منها أنها تفشل في تحقيق عنصر الممارسة والتطبيق أثناء المحاضرة، وعدم المشاركة الجماعية من قبل المتكويين، كما أنها لا تعطي ضماناً كافياً. على أن جميع الحاضرين يتابعون المحاضرة ويفهمون موضوع المحاضرة.

2.2 - المؤتمرات:²

المؤتمر هو اجتماع يشترك فيه عدد من الأعضاء لدراسة موضوع معين له أهميته لكافة الأعضاء وتعتبر هذه الوسيلة شائعة لتكوين رجال الإدارة العليا بصفة خاصة حيث تفيد في استعراض التجارب والخبرات المختلفة للأعضاء.

3.2 - الندوات أو حلقات الدراسة:

بموجب هذه الطريقة يشترك مجموعة من الدارسين في بحث موضوع معين، ويقوم كل مشترك في الندوة بدراسة جانب معين من الموضوع و يكتب تقرير عنه، وفي الندوة تتاح الفرصة للاستفادة من آراء الغير حيث يعد تقرير كلي مشترك يعرض في الندوة للمناقشة وتبادل الرأي من جانب كافة الأعضاء.

4.2 - التطبيق العملي: (المحاكاة و المباريات)

تشابه المباريات والمحاكاة بكونها نوع من دراسة الحالة ولكنهما يختلفان في طريقة كتابتها وعرضها وهما ضروريان لإكساب المتكويين مهارات تشخيص وتحليل واجتهاد في مواقف معقدة. والمحاكاة تعتبر من أكثر الأساليب التكوينية تطوراً وفعالية وإن كانت باهضة التكاليف.

¹ أنظر في ذلك إلى:

محمد السيد أبو النيل، علم النفس الصناعي بحوث عربية وعالمية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1985، ص 125.

علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1985، ص 731.

رأفت السيد عبد الفتاح، سيكولوجية التدريب و تنمية الموارد البشرية ، مرجع سابق، ص 134.

² صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 223.

إن تمثيل الواقع هو السمة البارزة في المحاكاة فهي تعني خلق ظروف تحاكي الموقف، حيث يتم وضع المتكون في بيئة تعكس الواقع الحقيقي لوظيفته، و يتولى المكون بعد ذلك تكوين وتعليم المتكونين على أداء العمل المطلوب من خلال قيامه بمهامه الوظيفية¹.

أما المباراة فهي نوع خاص من تمارين المحاكاة يستخدم بالدرجة الرئيسية في الإدارة لأساليب مهارات في التعامل مع ظروف متغيرة ومعقدة وغير نمطية.

والمباراة تعني خلق حالة تقترب أكثر ما يمكن من الواقع الفعلي، وتتم مطالبة المتكونين التصرف في الموقف والتنافس فيما بينهم، لتحديد من كان صاحب الأداء الأفضل، كوسيلة لإكساب المهارات للتعامل مع الموقف.

إن أبرز مجال حاليا لاستخدام المباريات كوسيلة تكوين هو التكوين للتعامل في سوق المال، فإذا أردنا إكساب فرد ما مهارات التعامل مع سوق المال، لا تتوفر خطوات واضحة لذلك، ولا حتى مقاييس واضحة للأداء، إذ قد يحقق الربح وهو جاهل فيما فعل وقد يخسر مع أن كل تصرفاته كانت سليمة. الطريقة الشائعة لإكساب هذه المهارات هو تنفيذ ما يشبه لعبة المنوبولي مع فارق أن اللعب هنا يكون في السوق الفعلي: في هذه المباراة يعطى كل متكون أو فرق من المتكونين، وفي بداية اللعبة مبلغا (ورقيا / افتراضيا) من المال للاستثمار، و يطالب المتكونين البدء بالاستثمار في سوق الأسهم في ضوء المعلومات الفعلية في ذلك اليوم، ويستمر بيعهم وشراهم للأسهم وتسجيل الأرباح والخسائر وتحليل أسباب قراراتهم كما لو اشترى الأسهم فعلا، في نهاية اللعبة، يتم تحديد الفريق الفائز في ضوء الأرباح التي كان سيحققها لو أنه كان يصرف مبالغ فعلية لشراء وبيع الأسهم. الافتراض هو أن هذه التمارين تنمي مهارات الفرد للتعامل مع هكذا مواقف لذلك، تعتبر المباريات وسيلة تكوين للمواقع القيادية العليا وللتعامل مع قضايا بيئية متغيرة ومعقدة ومستمرة الحركة.

5.2 - تقمص الأدوار:²

هو أسلوب تكوين ضروري لإكساب مهارات واستجابات سلوكية معينة تتطلب التصرف في مواقف معقدة، خاصة لمواقف تتطلب الاستجابة مجابهة الآخرين شخصيا وليس مجرد تشخيص وتحليل مشكلة ما يمكن أن يتم انفرادا.

¹ شفيق رضوان، السلوكية والإدارة، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1994، ص 171.

² أنظر في ذلك إلى:

صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، ص 224.

سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص 458.

هنا يطالب المتكون بالتمثيل الفعلي لمجموعة من الأدوار. بحيث يتعلم كيف يتصرف وكأنه في الموقف، مثلاً إذا كانت الحالة عن المقابلة الشخصية فيقوم أحد الحاضرين بتمثيل دور المقابل، ويقوم شخص آخر بتمثيل دور الشخص الذي تتم مقابله، ويعطي لكل منهم فكرة عن موضوع المقابلة ثم يتصور كل منهما أنه في الحياة العملية ويقوم بإدارة المقابلة على هذا الأساس.

وفي النهاية يطلب المكون من كل فرد أن يبدي رأيه في الطريقة التي تصرف بها زميله، وأن يقترح ما يراه من حلول في هذا الصدد، ويتمثل دور المكون هنا في ترشيد سلوك المتكونين نحو التصرفات السليمة والتنبيه إلى الأخطاء التي وقعوا فيها وإرشادهم إلى السلوك الرشيد في ضوء الموقف القائم .

ولذلك فإن هذه الطريقة تحتاج إلى مكونين متخصصين. وتفضل هذه الطريقة تكوين الشخص على معالجة المشكلات المتصلة بالمواقف الإنسانية.

6.2 - مناقشة الحالات:

يصلح هذا الأسلوب للتكوين على اكتساب مهارات لتشخيص وتحليل المشاكل المعقدة والمتباينة والتي لا يمكن أن تتوفر تعليمات وافية لكل الاحتمالات حولها. مما يتطلب الاجتهاد في اتخاذ القرارات لمعالجتها، ويصلح للتكوين على تشخيص وتحليل مواقف معقدة، يختلف أحدها عن الآخر، إلا أنها تنطوي على عناصر مشتركة. كما غالباً ما تسمح بأكثر من وجهة نظر.

التكوين هنا يكون بمناقشة حالة أو سلسلة من الحالات بحيث يقوم المتكونين بتصور أنفسهم وكأنها حصلت لهم أو معهم، لتحديد كيف يعالجون الموقف.¹

وتهدف هذه الطريقة إلى تشجيع المتكونين على التحليل أكثر من محاولة الوصول إلى حل معين صحيح للحالات المستخدمة، وذلك عن طريق تشجيع المتكونين على الملاحظة ومحاولة معرفة الأسباب التي أدت إلى خلق المشكلة والنتائج التي قد تتحقق بإتباع طريقة أو أخرى من طرق الحل البديلة.

والتكوين بدراسة الحالات مفيد جداً لإكساب مهارات تحليل واتخاذ قرار وهو لذلك يستخدم في تكوين القيادات الإدارية على قضايا تتعلق بالعاملين أو بشؤون بيئية وغيرها (كالتخطيط الإستراتيجي واختيار السوق....).

¹ أنظر في ذلك إلى:

سعاد نائف برنوطي ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 457 .
أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 344.

ويتوقف نجاح طريقة المناقشة على عوامل عديدة منها :

● الاهتمام بالإعداد لهاو المهارة في إدارتها.

● لا يكون عدد المشتركين كبيرا.

و يراعى عند اختيار الطرق التكوينية حسب رشاد أحمد عبد اللطيف¹، أن تكون الطريقة المستخدمة في نقل المعلومات النظرية من المكون إلى المتكون مناسبة، و أن يكون المكون ملما بكيفية استخدام هذه الطرق لغرض التنويع في استخدامها، لأنه في حالة الاستمرار على أسلوب واحد، فإن ذلك يؤدي بالمتكون إلى الملل وبالتالي ينعكس على عدم الاستفادة من البرنامج التكويني. وتعتبر هذه الخطوة أدق في تخطيط التكوين، ففيها يتم اختيار وتصميم طريقة التكوين المناسبة. إذ لا بد أن تخضع هذه العملية لمعايير معينة لاختيار الطريقة التكوينية الملائمة نذكر من أهمها:

● مدى قيام الطريقة التكوينية على مبادئ التعلم.

إن قيام الطريقة التكوينية على مبدأ التعلم بما ييسر عملية تحصيل الفرد للمهارات والخبرات اللازمة بأكبر كفاءة ممكنة، وبما ييسر إمكانية نقل ما تعلمه الفرد إلى مجال الممارسة الفاعلة بعد انتهاء عملية التكوين في كلفة وعائد مناسبين، وهي من أكثر العوامل فاعلية لانتخاب الطريقة التكوينية.

● نوعية المادة التعليمية التي ستنقل للمتكونين فيما إذا كانت مهارات أو معارف أو سلوكيات وفيما إذا كانت لعلاج نقاط ضعف أو تنمية نقاط قوة، أو إكساب المتكونين جوانب جديدة يتطلبها عمل المنظمة مستقبلا.

● عدد الأفراد المتكونين، فأسلوب المحاضرة يمكن أن يستوعب عددا كبيرا، عكس أسلوب المهمات الفردية أو المباراة الإدارية مثلا.

● المكونون المتاحون وذلك من حيث مؤهلاتهم وخبراتهم .

● مدى مناسبة الطريقة التكوينية للمحتوى التعليمي لبرنامج التكوين:

إذ يجب المقارنة بين الطرق التكوينية من حيث مناسبتها لطبيعة السلوك المطلوب تعلمه، فإن كان مثلا المحتوى التعليمي هو مهارات البيع الشخصي، فإن الطريقة المناسبة يجب أن تحتوي على ممارسات تطبيقية، كتقمص الأدوار، وإذا كان المحتوى التعليمي مهارات صنع القرارات

² أنظر في ذلك إلى:

رشاد أحمد عبد اللطيف، إدارة و تنمية المؤسسات الاجتماعية، المكتبة الجامعية، مصر، 2000، ص 138.
عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، مرجع سابق ص 473.

- الإدارية، فإن الطريقة المناسبة يجب أن تحتوي على ممارسات كل المشاكل ومواجهة المواقف الإدارية مثل دراسة الحالة والمباريات الإدارية و أساليب المحاكاة الأخرى لعملية صنع القرارات أما إذا كان هدف التكوين توصيل معلومات وليس مهارات، فالمحاضرة خير وسيلة .
- نوعية المتكولين فالأساليب التي تناسب العمال مثلا لا تناسب المشرفين فهناك بعض الأساليب تناسب تدريب فئة معينة من العاملين دون أخرى.
 - ظروف و إمكانات المنظمة لأن هناك أساليب تكون تكلفتها عالية في بعض الأحيان، لذا وجب اعتبار التكلفة والعائد المتوقع كوسيلة للمفاضلة بين طرق التكوين وترجيح بعضها على البعض الآخر.
 - عدد الأفراد الذين يعينهم المنهج التكويني و قدرات المتكولين والوقت المتاح للتكوين¹.

ثالثا: المساعدات التكوينية

يحتاج العمل التكويني إلى بعض المعدات والمستلزمات التي تتوقف على توفرها القدرة على توصيل المادة التكوينية إلى المدربين، بل وهناك وسائل أخرى هامة وإن لم تحل محل المكون فهي تساعد في نقل المعلومات وتوصيل المفاهيم والمعاني لذلك تسمى هذه المعدات عادة بمساعدة التكوين، ومن أهم المساعدات نجد:²

1. السبورة المغناطيسية :

وهي أداة هامة في التكوين و سطحها مغناطيسي، تصلح عندما تكون وسائل الشرح مثبتة في ظهورها قطع معدنية لتلتصق بسطح السبورة، وتعتبر السبورة المغناطيسية اقتصادية إذا كان لها وجه آخر حيث يمكن استعمالها في عمل الرسومات والحدود والخرائط والجداول والرسوم البيانية التي توضح مقدار الطاقات الإنتاجية و الأدوات .

2. السبورة العادية:

السبورة العادية في المدارس والجامعات والمعاهد العليا بوصفها حتى الآن من أفضل وسائل العرض المرئي التقليدية إذا أحسن استخدام مادة الطباشير هذا وتتميز السبورة العادية بالعديد من المميزات لعل أهمها :

2. سرعة الكتابة والمحو أثناء عرض الحديث.

3. الإعداد المبكر لمادة التكوين.

¹ مجدي حسن زويلف ، إدارة الأفراد ، مرجع سابق، ص 10.

² رأفت السيد عبد الفتاح، سيكولوجية التدريب و تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، مصر، 2001، ص 120.

هذا ويستطيع المتكون أن يخطط للمحتويات الهامة التي تتضمنها موضوعات وبرامج التكوين من تخطيط وأشكال إيضاحية مسبقا إذا كان سيقدمها أثناء حديثه ويحسن المكون صنعا إذا استخدم ألوانا متعددة جيدة الصنع، لتعطي إحساسا بالجاذبية وشد انتباه المتكونين، هذا بخلاف الكتابة بخط واضح حتى يمكن لكل أفراد القاعة رؤيته وقراءته بسهولة كما يجب على المكون اختيار موضعه من السبورة حتى يستطيع أن يشرح عليها، ومن ثم يظهر بوضوح أمام المستمعين .

3. الأوراق:

الجدير بالذكر أن الأوراق تعتبر وسيلة توضيحية لا غنى عنها أبدا ويستفاد منه ا في بيان المراحل المختلفة للبرنامج أو للموضوعات المطروحة هذا وتميز الأوراق بأنها يمكن إعدادها مسبقا بحيث تأخذ نفس الترتيب المنطقي والفكري لمراحل تبادل الموضوع هذا ويمكن الاستفادة بالسبورة العادية في تثبيت الأوراق عند العرض البياني والرسومات التوضيحية والخرائط الجغرافية ومجسّدات المشاريع والواقع إذا أحسن المكون عند عرضه اللوحات الورقية اختيار دقة التوقيت بين الموضوع الذي يتحدث عنه وبين ما تظهره اللوحة من أجل الدعم لما يقوله فإن هذا سيكون له أثر فعال في شد انتباه المتكونين و كسر الملل الذي يمكن أن يصيبهم في مثل هذه المناسبات .

4. الكشاف الكهربائي:

و ليس غريبا أن نلاحظ في الآونة الأخيرة ذلك الإقبال الشديد على استخدام الكشاف الكهربائي في حلقات التكوين والمعامل وقاعات المحاضرات، ويرجع سبب انتشار الكشاف الكهربائي إلى صغر حجمه وبساطة تشغيله وضوئه القوي الساطع الذي يساعد المحاضر على عرض أفكاره وطرق موضوعاته بصورة لائقة تعطي أثرا رائعا في نفوس وعقول المشاهدين.

5. عروض الفيديو و الأفلام¹:

تتمتع أجهزة الفيديو والأفلام بمزايا خاصة في خبرات التعلم حيث تساعد هاتان الوسيلتان المرئيتان على إثارة الانتباه وحث المشاركين على تجربة أنماط سلوكية جديدة فيمكن أن تزود محتوياتهما بنماذج للأفكار والمهارات التي تقوم بعرضها في برنامج التدريب على الرغم من سلبية المشاركين أثناء مشاهدة الفيديو أو الأفلام، إلا انه هذا النشاط عادة ما يصاحبه مناقشة وبذلك يبدي المشاركون نوعا من المشاركة الإيجابية .

¹ لوي هارت، وسائل التدريب الفعالة، ترجمة تيب توب لخدمات التعريب و الترجمة، الطبعة الأولى، دار الفاروق للنشر و التوزيع، مصر 2002، ص 43.

كما يمكن استخدام أجهزة الحاسب الآلي، والباور بوينت، والخرائط والرسوم التوضيحية. وإلى جانب ذلك يجب تهيئة القاعات المناسبة وتزويدها بالتجهيزات التي يحتاجها البرنامج كإضاءة الجيدة، والحرارة المناسبة، والهدوء، ومقاعد مريحة، وسبورة، ولا شك أن تنفيذ أي برنامج يحتاج إلى جهاز سكرتارية يقدم الخدمات الإدارية اللازمة كالنسخ والطباعة وتسجيل حضور وانصراف المتكويين... الخ، ويشرف على هذه الأمور شخص يمكن أن نسميه بالمدير الإداري للبرنامج، الذي يتوجب عليه متابعة سير تنفيذ البرنامج، ورصد المعوقات التي تظهر أثناء التنفيذ، لينقلها إلى إدارة الموارد البشرية للعمل على حلها.

رابعاً: إعداد المتكويين

يمثل المتكويون عنصراً هاماً في العمل التكويني بحيث يجب أن يحظى بالعناية اللازمة من المخطط التكويني ولكن الشائع في الأنشطة التكوينية في كثير من الدول هو إهمال هذا العنصر والاتجاه إلى إسناد مهمة التكوين إلى أفراد عاديين لا تتوفر فيهم الخصائص أو المهارات الأساسية للمكون فكثيراً ما نجد رجال الإدارة المسؤولين في مواقع العمل يشاركون في العمل التكويني وكذلك أساتذة الجامعات وغيرهم من المتخصصين في مجالات الإنتاج والعلوم المختلفة وذلك تحت الوهم بأن الأمر لا يعدو إلقاء محاضرة أو مخاطبة مجموعة من المتكويين لمدة محدد من الوقت، أو أن العملية ليست أكثر من نقل معلومات من طرف إلى آخر¹.

ولكن الحقيقة العملية تخالف كل ما سبق فالعملية التكوينية هي عملية اتصال بالدرجة الأولى لا يقتصر الهدف منها على نقل معلومات من طرف إلى آخر ولكن الهدف الأساسي فيها هو إحداث تأثير معين فيمن يستقبل المعلومات لذلك يجب أن تتأكد من سلامة توصيل الرسالة التكوينية وفهم المتدرب له واقتناعه بها، بحيث ينتج عنها الأثر المطلوب في شكل تغيير لسلوك المتكويين.

لذلك فالمدرب إذن جزء هام في العمل التكويني والذي ينبغي أن تتوفر فيه خصائص ومقومات رئيسية لا تتوفر للشخص العادي ونحن نعتقد أن أهم هذه الخصائص هي:

- المعرفة العلمية المحيطة بموضوعات التخصص التي يتولى التدريب فيها.
- الخبرة العلمية والتطبيقية بأساليب استخدام تلك المعلومات والأسس العلمية ووضعها في التطبيق العلمي

¹ علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مرجع سابق، ص 374.

- القدرة على توصيل المعاني والمفاهيم إلى المتدربين من خلال الاستخدام السليم للغة ووسائل الإيضاح المناسبة
- تكامل الشخصية وتوازنها لإعطاء المتكويين قدوة سليمة وكسب احترامهم وثقتهم بما يقدمه لهم من معلومات
- القدرة على التفاعل مع الجماعات والعمل الجماعي
- القدرة القيادية وإمكانية السيطرة على سلوك الآخرين .

خامسا: تحديد ميزانية التكوين

ينظر بعض المديرين إلى التكوين على أنه نشاط غير منتج ويحاولون اختصار النفقات المتعلقة به إلى أقل حد ممكن، لكن هذا لا يمنع من أن عدداً كبيراً من المنظمات تنفق أموال طائلة على تكوين موظفيها، هذا لأنها تعي أن نفقات التكوين هي عبارة عن استثمار في العنصر البشري.¹

ولكي تكون عملية التكوين مقبولة قبولاً تاماً كجزء مكمل للخطة التشغيلية للمنظمة يتوجب أولاً الاعتراف بما كوظيفة تقدم إسهاماً إيجابياً لنجاح المنظمة ضمن المحددات الكلفوية المفروضة عليها. ولكي يتم تحقيق هذا الهدف يجب أن تصبح فاعلية الكلفة جزءاً حيوياً من تصميم و تطوير خطة التكوين. لهذا الأمر ينبغي أن يكون تقدير الميزانية واقعياً و دقيقاً إذ يجب أن يأخذ في الحسبان عند إعداد الميزانية أيضاً مبدأ الاقتصاد أثناء عملية إنشاء تلك الميزانية في الاستخدام العقلاني والرشد للتكاليف المتعلقة بالتكوين، أما فيما يخص مبدأ المرونة فإن دورها ينحصر في مواجهة التغيرات الطارئة التي يمكن أن تواجه عملية التكوين من تكاليف غير متوقعة.

ومما ينبغي الإشارة إليه أيضاً أن تكاليف التكوين وميزانيته تتحدد بطبيعة البرنامج التكويني، وعلى هذا الأساس يتم الأخذ بالحسبان أثناء إعداد الميزانية مجموعة من العناصر نذكر منها على سبيل المثال: أنواع البرامج التكوينية، عدد الدارسين بالبرامج التكوينية، أماكن التكوين، عدد المحاضرات أو الندوات، المرتبات والكفاءات التي تمنح للمكونين والإداريين وكذلك تكاليف تكوين الفرد في البرامج الخارجية .

¹ محفوظ أحمد جودة، تحديد احتياجات التدريب وأثره في إدارة الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر 2000-2001، ص 31.

1. أنواع تكاليف التكوين :

يمكن أن نقسم التكاليف التي تتحملها الإدارة للبرامج التكوينية إلى نفقات استثمارية ونفقات تشغيلية: النفقات الاستثمارية: هي تكاليف للمدى الطويل، والتي يمكن الاستفادة منها واستخدامها في برامج تكوينية متنوعة، وفي خطط تكوينية متعددة خلال سنوات عديدة، ومثال ذلك إقامة المباني و الغرف التكوينية ذات التصميم الخاص، وإنشاء الدوائر التلفزيونية المغلقة، إلى غير ذلك من المعدات¹.

- النفقات التشغيلية: تقسم إلى تكاليف مباشرة وغير مباشرة وتشمل التكاليف المباشرة كافة المصروفات التي تنفق خصيصا لبرنامج تكويني معين مثل :
 - * رواتب المكونين و المعدات الخاصة بكل برنامج .
 - * مكافأة خبراء ومستشاري التكوين .
 - * تكلفة المواد المستخدمة في البرنامج التكويني .
 - * تكلفة المشروبات والمأكولات التي تقدم للمكونين.
 - * الأجور و الميزات الإضافية للمكونين .
 - * النفقات غير المباشرة لتقييم التكوين .
 - * تكاليف أخرى مطلوبة.
- ويمكن حساب تكلفة تكوين الفرد الواحد على الوجه التالي :

$\frac{\text{إجمالي تكلفة التكوين}}{\text{عدد المتكونين}} = \text{تكلفة تكوين الفرد الواحد}$
--

¹ حسين يرقى، نظام التدريب و تقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية، رسالة ماجستير، مرجع سابق، ص 142.

كذلك يمكن حساب ساعة التكوين للفرد على الوجه التالي :

$$\text{تكاليف ساعة التكوين} = \frac{\text{إجمالي تكاليف التكوين}}{\text{عدد المتكويين} \times \text{عدد ساعات التكوين}}$$

ويمكن أيضا تحليل تكاليف التكوين حسب ما يأتي:¹

- أ- حسب المجموعات الوظيفية المتكونة .
 - ب- حسب الإدارات و الأقسام التي تم توفير برامج تكوينية للعاملين بها.
 - ج- حسب مكان تنفيذ البرنامج، أي حسب البرامج الداخلية والخارجية.
- ويكون من المفيد مقارنة تكاليف التكوين عن سنوات سابقة، ومع تكاليف التكوين في منظمات أخرى مماثلة، و مع المعدات السائدة في قطاع الأعمال الذي تنتمي إليه المنظمة.

المطلب الثالث: تنفيذ و تقييم البرنامج التكويني

من المنطقي أن تلي مرحلة تصميم البرنامج التكويني مرحلة التنفيذ، ذلك لأنه ما جدوى تصميم برنامج إذا لم ينفذ. وعادة ما تنفذ برامج التكوين إما داخل المنظمة حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بتصميم برامج التكوين والتنمية بنفسها وتنفيذها داخل أبواب المنظمة، ويتم ذلك في المنظمات الكبيرة التي تمتلك الإمكانيات المالية والفنية لذلك. وميزة البرامج الداخلية هي أنها تحقق الربط المباشر بين البرنامج والواقع العملي للمتكويين، هذا إلى جانب إمكانية تحقيقه لمسألة متابعة المتكون بعد تكوينه ومساعدته في تطبيق ما تعلمه في البرنامج، وحل المشاكل التي تصادفه أثناء التطبيق، هذا بالإضافة إلى توفيره للمرونة أثناء التنفيذ، وإحكام الرقابة والسيطرة على حضور المتكويين لجلسات البرنامج، وقد ينفذ البرنامج خارج المنظمة في معاهد تكوين وتنمية متخصصة تمتلك الإمكانيات اللازمة لتنفيذ البرامج التكوينية والتنموية، ويطلق على هذا التنفيذ الخارجي.

¹ عبد القادر طرش، دراسة سياسة التوظيف و تكاليفها في المؤسسة، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1997

أولاً: تنفيذ البرنامج التكويني

1. تحديد الوقت المناسب لتنفيذ البرنامج التكويني :

يجب أن يتوافر وقت كاف لتنفيذ البرنامج التكويني يتفق مع طبيعة البرنامج وعدد الموضوعات التي يشملها ومدى أهميتها، كذلك يتوقف طول فترة التكوين على طبيعة ومستوى المتكويين. مثال ذلك نجد أن برامج تكوين أعضاء الإدارة العليا تكون ذات فترة تكوين قصيرة عادة (من يومين إلى ثلاثة أيام مثلاً) لفريق الإدارة العليا نظراً للمسؤولية الكبيرة لهؤلاء القادة الإداريين وعدم إمكانهم ترك أعمالهم فترة طويلة¹.

ويتم توزيع الوقت الكلي للبرنامج على موضوعات البرنامج حسب أهمية كل موضوع، ومدى تعقده ومدى تعدد جوانبه وفروعه المختلفة واللازم معالجتها في البرنامج التكويني، وأيضاً حسب مستوى المتكويين.

بعد ذلك يتم توزيع الوقت المحدد لكل موضوع من موضوعات البرنامج على الأساليب التكوينية التي يتضمنها البرنامج، الموضوع، مثال ذلك التوزيع التالي:

الوقت المحدد	الأساليب التكوينية
ساعة ونصف	محاضرات لتقديم المفاهيم والأسس العلمية في الموضوع
ساعة واحدة	حلقات نقاشية في مجموعات صغيرة من المتكويين
نصف ساعة	عرض أفلام تكوينية مرتبطة بالموضوع
نصف ساعة	حالات تطبيقية مرتبطة بالموضوع

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 351.

2. تحديد مكان تنفيذ البرنامج التكويني:

قد يتم تنفيذ البرنامج التكويني داخليا بالمنظمة، وهو ما يعرف بالتكوين الداخلي وهنا تتولى وحدة التكوين بالمنظمة، أو مركز التكوين التابع للمنظمة، مسؤولية تنفيذ البرنامج التكويني . ومن ميزات هذا التكوين إمكانية تنفيذ البرنامج التكويني على ضوء التخطيط الذي وضعت المنظمة للبرنامج، وكذلك إمكانية فرض الرقابة من قبل المنظمة على تنفيذ البرنامج.¹ ومما يعاب على هذا التكوين محدودية الخبرات والمهارات التي تنتقل إلى المتكويين مما لا يتيح الفرصة للإفادة من خبرات وأفكار جديدة ومتنوعة .

وقد يتم تنفيذ البرنامج التكويني خارجيا في مراكز تكوين متخصصة وهو ما يعرف بالتكوين الخارجي. ومن ميزات هذا التكوين توافر الخبرة والقدرة لدى أجهزة التكوين الخارجية المتخصصة إلى جانب جمع العديد من المتكويين من منظمات مختلفة في مكان تكوين واحد مما يتيح الفرصة لتبادل الخبرات والتجارب، ومن ثم الإفادة من أفكار وخبرات جديدة نافعة .

و بصفة عامة فإن اختيار المكان المناسب لتنفيذ البرنامج التكويني يحكمه عاملان أساسيان هما:
أ- مدى توافر إمكانيات التكوين لدى المنظمة من حيث المكونات ووسائل التكوين من وسائل الإيضاح التي تساعد المتكويين على استيعاب المعلومات والمعارف المقدمة في البرنامج التكويني، وكذلك من حيث توافر قاعات مناسبة للتكوين وميزانية كافية للتكوين وغيرها.
ب - مدى توافر أجهزة تكوين خارجية، ومدى توافر إمكانيات وظروف جيدة للتكوين بهذه المراكز من حيث المكونات وإمكانيات ووسائل وأساليب التكوين المستخدمة، فضلا عن الإشراف الجيد على البرامج التكوينية.

ثانياً: تقييم فعالية البرنامج التكويني

تتطلب عملية التكوين في المؤسسة أموالاً طائلة، ويظهر ذلك بوضوح أثناء المراحل التي تمر بها عملية التكوين، من تحديد لاحتياجات وتصميم لبرامج إلى غاية التنفيذ، ومن أجل تمكين المؤسسة من معرفة ما إذا قد وفقت في عملية التكوين تلك أو لا، تلجأ هذه الأخيرة إلى عملية التقييم لمختلف الخطوات التي تمر بها عمليات التكوين، وذلك بغرض التعرف على مكان القوة والضعف فيه، فتقوم بتعزيز نقاط القوة تلك كما تعمل على تفادي وتجاوز نقاط الضعف الموجودة فيها، وتكمن الغاية الأساسية من عملية التقييم في الوصول إلى تحقيق فعالية لنظام التكوين، ومن أجل توضيح هذا الأمر سنتطرق إلى مجموعة من النقاط التي نراها على صلة وثيقة بعملية تقييم التكوين وهي كالتالي :

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 351.

* تحديد ماهية تقييم التكوين.

* مختلف خطوات تقييم التكوين.

* مختلف أساليب واستراتيجيات تقييم التكوين .

1. ماهية تقييم التكوين: ¹

يمثل تقييم البرنامج التكويني أحد أهم المجالات لبحوث التكوين، والتي على أساسها يمكن تقرير مدى النفع المحقق من النشاط التكويني. فقرارات وبرامج التكوين شأنها في ذلك شأن مجالات إدارة الموارد البشرية يجب أن تخضع للمتابعة والتقييم. ورغم أهمية هذا التقييم إلا أن القلة النادرة من المؤسسات، بما في ذلك المؤسسات المتخصصة في تقديم خدمات التكوين، من تمارس عملية التقييم على أساس علمي ومنهجي.

أ- مفهوم تقييم التكوين:

تعتبر عملية تقييم البرامج التكوينية من أهم مراحل العملية التكوينية وأكثرها صعوبة وتعقيدا. بل إنها أحد هموم مديري التكوين والقائمين على تنمية الموارد البشرية في المنظمات الحكومية وغير الحكومية. **التعريف الأول:** يمكن القول أن كلمة تقييم تعني إعطاء الشيء قيمته. أما مفهوم تقييم التكوين فقد وردت له عدة تعريفات في ثنايا أو أدبيات التكوين والإدارة. أجمعت على أن تقييم التكوين يهدف في النهاية إلى معرفة مدى تحقيق التكوين لتطلعات المنظمة ورفع كفاءة عاملها. ورغم كثرة التعريفات إلا أن التقييم في واقع الأمر لا يعدو كونه عملية تهدف إلى معرفة مدى تحقيق التكوين لأهدافه من خلال محورين رئيسيين الأول ويعني كفاءة خطوات العملية التكوينية، حيث يتم خلال عملية التقييم التأكد من سير العملية التكوينية في مراحلها المختلفة وفقا للخطة الموضوعية لذلك . بمعنى أن يتم التأكد من إنجاز البرنامج التكويني وفقا للخطة وهذا يشمل تقييم تحديد الاحتياجات التكوينية، تقييم تصميم البرنامج، تقييم كفاءة المكون، تقييم كفاءة المتكون، تقييم وسائل التكوين وغير ذلك من عناصر البرنامج التكويني. والثاني نقل أثر التكوين إلى حيز التطبيق، حيث يتم خلال عملية التقييم التأكد من نقل أثر التكوين (المهارات، المعارف، السلوك) إلى واقع العمل الميداني واستخدام تلك المعطيات في تحسين أداء الموظف وبالتالي رفع كفاءة أداء المنظمة بوجه عام أو حل مشكلات معينة أدت للجوء إلى التكوين كما يتم التأكد أيضا من أن عائد التكوين على المنظمة يعادل ما صرف عليه من موارد المؤسسة .

¹ الصالح و اللعيد، عنوان المقال: التدريب و التقييم الموضوعي مطلبا الحاضر و المستقبل، عنصران هامان للفرد و المجتمع و استثمارهما عالي المرودود على المدى القصير و البعيد، الموقع <http://alyaum.Com/issue/page.php?IN=1131&P=1> أطلع عليه يوم 2006/03/14.

التعريف الثاني : تعرف عملية تقييم التكوين على أنها الإجراءات التي تستخدمها الإدارة من أجل قياس كفاءة البرنامج التكويني ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف المحددة وقياس كفاءة المتكويين ومدى التغيير الذي أحدثه التكوين فيهم، وكذلك قياس كفاءة المتكويين الذين قاموا بتنفيذ العمل التكويني ويفهم من ذلك أننا في حاجة ماسة إلى القيام بعملية التقييم لعدة أسباب لعل أبرزها ما يلي:¹

- التأكد من أن البرنامج يعمل وفقاً للأهداف التي وضعت له.
- معرفة مدى تلبية البرنامج للاحتياجات السلوكية للمشاركين .
- معرفة مدى تلبية البرنامج للاحتياجات والتسهيلات المادية لبيئة العمل .
- لتمديد مدى فعالية وملائمة أساليب التكوين المعتمدة.
- مدى ملائمة الموارد التكوينية المستخدمة (كالمحاضرات، المناقشة، تمثيل الأدوار، دراسة حالة وغيرها من الأساليب الأخرى).

ب- خطوات تقييم كفاءة التكوين:

إن عملية تقييم كفاءة التكوين، تمر بخطوات منطقية وبسؤال حول ما إذا كانت برامج التكوين سيتم تقييم فعاليتها من عدمه، وهذا التساؤل يعني أن كل البرامج قد لا تحتاج إلى تقييم. فالبرامج الحديثة المطبقة لأول مرة تحتاج إلى تقييم شامل، أما البرامج القديمة والمتكررة قد لا تحتاج إلى تقييم شامل.²

من الضروري تقويم كل طريقة من الطرق التكوينية الواردة بالفقرات السابقة في تحقيقها لأهدافها وفي تطوير المهارات والقابليات وتغيير اتجاهات وسلوكيات الأفراد.

يلبي ذلك ضرورة الاعتراف بأنه باختلاف برامج التكوين قد تختلف طرق تقييم فعاليتها وستتعرف على ثلاث طرق لتقييم التكوين أحدها تركز على مساهمة برنامج التكوين في تحقيق أهداف المنظمة أو في القضاء على مشاكل معينة، وترتكز الثانية على قياس الخبرات التي تعلمها أو اكتسبها الدارسون وترتكز الأخيرة على قياس رأي وردود فعل الدارسين حول برنامج التكوين.

يلبي ذلك تحديد التصميم المنهجي لقياس فعالية التكوين، ثم تأتي خطوة جمع البيانات الخاصة بفعالية وتحليلها، واستخلاص النتائج التي تشير إلى ما إذا كان برنامج التكوين فعالاً أم لا، وتفيد هذه النتائج في وضع حلول واتخاذ قرارات خاصة ببرامج التكوين المشابهة في المستقبل.

وتتلخص خطوات تقييم فعالية التكوين كما يلي:

¹ مؤيد سعيد سالم، و عادل حرشوش صالح، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2002، ص 141.

² محمد نجيب توفيق و عبد الله محمد بازعة، العلاقات الصناعية في الشركات و المؤسسات العامة، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، 1966، ص 104.

- 1 تحديد طريقة التقييم.
- 2 تحديد الفلسفة المنهجية للتقييم.
- 3 تحديد أسلوب جمع البيانات.
- 4- جمع البيانات .
- 5- تحليل البيانات.
- 6- استخلاص النتائج.
- 7- وضع توصيات خاصة بالمستقبل.

أ - طرق تقييم فعالية التكوين

تختلف طرق تقييم فعالية التكوين على أساس المعايير التي يستخدمها قسم التكوين في عملية التقييم والتي على أساسها يتحدد نوع البيانات التي سيتم جمعها، وتحليل هذه البيانات، ويمكن التفريق هنا بين ثلاث طرق لتقييم كفاءة التكوين:¹

1 تحقيق أهداف المنظمة 2 - اكتساب وتعلم خبرات جديدة.

3 - رأي أو رد فعل الدارسين.

1- تحقيق أهداف المنظمة: تسعى المنظمة لتحقيق أهداف معينة من وراء التكوين، فقد يكون الهدف النهوض بمؤشرات تنظيمية وإنتاجية معينة. وعليه فإن تركيز عملية التقييم ينصب على ما إذا كان التكوين أدى إلى تحسين ورفع مؤشرات العمل والإنتاجية، ومن مؤشرات الإنتاجية الواجب تحسينها هي كمية المبيعات، تكلفة بيع أو إنتاج الوحدة، عدد الوحدات المنتجة في الساعة/ عدد الوحدات المنتجة للعامل الواحد.

2- اكتساب وتعلم خبرة جديدة: إن التعليم يمكن أن يساهم في عملية تحديث المجتمع وتهيئة الظروف الملائمة للتصنيع والتنمية، وذلك بالاستغناء عن المعايير الاجتماعية القديمة وإيجاد معايير جديدة أكثر ملائمة للاقتصاد الحديث، مثال ذلك المعايير التي تحبذ الأخذ بالأساليب الجديدة في الزراعة أو في تنظيم الأسرة أو المفاهيم التي تميل إلى تشجيع البحث والاختراع، وفي مثل هذه الحالات قد يكون هدف التكوين في اكتساب سلوك جديد وتحسين تصرفات الأفراد في أعمالهم، في هذه الحالة تركز عملية تقييم فعالية التكوين على إمكانية عرض الأفراد أو العاملين لما تعلموه من مهارات أو اكتسبوه من سلوك جديد، وتتم خطوات التقييم كالآتي:

1- تحديد السلوك الواجب اكتسابه أو الخبرة الواجب تعلمها بدقة وهذا هو الهدف

التكويني الذي يجب تحديده بدقة.

2- تطبيق برنامج التكوين.

¹ أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الأسس والسلوكية و البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت، 1983، ص 495.

3- اختيار الدارسين للتعرف على السلوك المكتسب أو الخبرة التي تم تعلمها.

4- مقارنة نتائج الاختبار بهدف البرنامج.

3- رأي أو ردود فعل الدارسين: إذا كان رأي الدارسين من الأهمية أو إذ تعذر استخدام الطريقتين السابقتين، يمكن اللجوء إلى سؤال الدارسين عن رأيهم أو عن رد فعلهم تجاه برنامج التكوين. ويمكن سؤال المكونين والمشرفين على البرنامج عن رأيهم أيضا، وتمر هذه الطريقة بالخطوات التالية:

1 -تحديد الموضوعات التي يسأل حولها رأي الدارسين.

2 -تصميم قائمة أسئلة تحتوي هذه الموضوعات.

3 -تحديد أسلوب القياس.-4- تطبيق قائمة الأسئلة وجمع البيانات

5 تحليل البيانات.6- التوصل للنتائج.

ب- أهداف تقييم التكوين:

إن فعالية برنامج التكوين لا تحقق فقط بحسن التخطيط والتصميم لها، وإنما تعتمد أيضا على دقة التنفيذ من جانب القائمين على النشاط التكويني، وتتأثر كذلك بإقناع المتكونين وإقبالهم على استيعاب محتوى التكوين وأهدافه.

وعلى ذلك فإن تقييم برامج التكوين والمتكونين هو نشاط رئيسي وهام لا ينفصل عن باقي أنشطة التكوين وهو كذلك نشاط مستمر ينبغي أن يحظى بعناية خاصة ضمانا لتحقيق الفعالية المستهدفة من التكوين.

فالتقييم هو عملية قياس مستمرة لكفاءة النظام التكويني وقياس مدى تحقيقه للأهداف المخططة لتطوير الأداء على مستوى المؤسسة ككل، وبناء على ما تقدم يهدف التقييم إلى:¹

- التأكد من أن الأهداف المحددة في الخطة تلبى الاحتياجات التكوينية .

-التعرف على المشاكل الإدارية التي تؤثر على خطة التكوين .

-مدى تحقيق البرنامج لأهدافها بالنسبة للأفراد من ناحية اكتسابهم للمهارات والمعلومات .

-قياس الارتفاع في مستوى الأداء نتيجة المهارات والقدرات والمعلومات المكتسبة من التكوين.

-صلاحية طرق التكوين المستخدمة، لذا فإن تحقيق تقييم جاد للعملية التكوينية وضمن العائد منها

لا بد للتقييم أن يستند على:

¹ المعهد العربي لحقوق الإنسان ، ورشة تفكير دولية حول وسائل و مؤشرات قياس أثر التدريب في مجال حقوق الإنسان في المؤسسات غير الحكومية، القاهرة، 10-14 جانفي 2004 من الموقع:

<http://www.Aihr.org.tn/arabic/nadwat/recommendations/raportfinaletud/esinpact2003.htm>

أطلع عليه يوم 2004/12/22.

*ملاحظة المكونين وتقاريرهم عن المادة التكوينية وتناسبها مع مستوى المكونين ومدى

تفاعلهم واهتمامهم في مناقشاتهم والتقارير التي يقدمونها.

*آراء المكونين ومقترحاتهم في نهاية التكوين متضمنة:

*مدى ارتباط الموضوع التكويني بالعمل .

*مدى تحقيق التكوين للهدف المقرر بالخطة .

*تقارير المشرفون على التكوين من ناحية انتظام المكونين ومدى استجابتهم واهتمامهم

بالتكوين.

*الاختبارات للتأكد من أن المكونين استوعبوا المعلومات.

*الملاحظة الميدانية في مجال العمل ومدى تطبيقهم للمعلومات والمهارات التي دربوا عليها.

ج- أهمية تقييم التكوين:

تظهر أهمية التقييم لنظام التكوين والحاجة إليه كون أن التكوين هو وسيلة وليس غاية، وعليه فإذا كانت المؤسسة تنفق كثيرا من الوقت والمال والجهد في إعداد وتصميم البرامج التكوينية وعند تنفيذها فإنه من الضروري قياس العائد من التكوين والتحقق من نتائجه، خاصة وأن هناك دائما فجوة زمنية بين الوقت الذي يتم تحديد الأهداف والخطط والبرامج، والوقت الذي يتم فيه تنفيذها، وخلال هذه الفترة تحدث ظروف غير متوقعة تسبب انحرافا في الإنجاز عن الأداء المرغوب فيه وهنا تظهر أهمية التقييم في تحديد أسباب هذا الانحراف من أجل اتخاذ الإجراءات اللازمة للقضاء عليه¹.

فالمؤسسة تعمل في ظل نظام مفتوح على البيئة والتي تتميز بالتغيير المستمر، كما أن التخطيط السليم لبرامج التكوين يقتضي دراسة النتائج السابقة، وهذا من أجل تفادي نواحي الضعف والاستفادة من نقاط القوة والتعرف على فرص النجاح ومعوقاته، فانطلاقا من المعلومات التي يتيحها التقييم نخطط للبرامج التكوينية اللاحقة فنقوم بالتغيير أو التعديل أو تطوير ولكن بالرغم من أهمية التقييم وضرورته في إنجاح العملية التكوينية بفعالية وضمان فعاليتها، فإنها لم تنل الاهتمام اللازم من جانب القائمين على شؤون التكوين .

وكثيرا ما يرجع سبب فشل البرنامج التكويني أو عدم فعاليته إلى غياب التقييم للبرنامج نفسه، وهذا ما يفسر انعدام التخطيط السليم والفعال للتكوين، إذ يرتبط التقييم ارتباطا وثيقا بوظيفة التخطيط. إذ أن كثير من المؤسسات لا تقوم بعملية التقييم، فقد لا تريد الإدارة أن تقيم نتائج التكوين الذي تقدمه لعامليها لأنها تفترض أن للتكوين فوائد سيحنيها هؤلاء العاملون في شكل أو في آخر وإن كان من

¹ أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الأسس والسلوكية و البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت، 1983، ص 495.

الصعب تحديدها، أو لأنها لا تريد أن تصاب بخيبة الأمل إذا أسفر التقييم عن النتائج السلبية للتكوين أو لأنها تعتقد أن التقييم السليم صعب أو مستحيل، كذلك تخشى إدارة التكوين أو إدارة الموارد البشرية أن تؤثر نتائج التقييم على نظرة بقية الإدارات إليها، أو تخشى فقدان ثقة الإدارة العليا في جهودات التكوين أو تقليل الأموال المنفقة عليه .

خلاصة الفصل

تشير جميع الدلائل إلى الاهتمام الكبير بالتكوين وإلى الحاجة إلى متخصصين للقيام به، ذلك أن التكوين في مجال الخدمات الحديثة ضرورة أساسية لبناء كفاءة الأفراد وتطويرا لقدراتهم إلى مراكز وظيفية تفيد الفرد من ناحية والمؤسسة من ناحية أخرى، لذا تعد وظيفة التكوين من أهم مقومات بناء جهاز لإدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية في المؤسسة الحديثة.

التكوين هام وضروري لبناء قوة بشرية منتجة وعلى الرغم من أن المؤسسة قد وضعت خطة العمل وتوفر كل الوسائل لتنفيذها، فإن إغفال عملية تكوين العاملين ضمن الخطة قد يكون أكثر المسببات لإثبات عجز الخطة عن القدرة لتحقيق الأهداف المرجوة، ومنه نستخلص مدى أهمية التكوين لدى الأفراد الذي يسعى إلى تحقيق عدد من الفوائد منها زيادة الإنتاجية، رفع معنويات الأفراد، تخفيض حوادث العمل ويتم هذا سواء قبل الخدمة أو أثناء الخدمة ومنه تعتمد المؤسسات الجزائرية اليوم على هذه الطريقة التي أصبحت تحظى بأهمية كبيرة مقارنة مع السنوات السابقة إذا نلاحظ تفتن بعض المسؤولين إلى مدى أهمية العنصر البشري المكون والمؤهل في العملية الإنتاجية، وبالتالي نقول أن المؤسسة التي تملك أكثر الكفاءات والأطر المؤهلة هي التي تعرف مستوى إنتاجي كبير أو كفاية إنتاجية، وهذا دون الاستغناء عن التطورات التكنولوجية ونذكر منها الآلات الحديثة، والوسائل الإنتاجية الحديثة. إذا ما يمكن أن نستخلصه كنتيجة من عملية التكوين في رفعها لإنتاجية المؤسسات وأداء الأفراد أن التكوين والتطور لا يقتصران على إعطاء المعلومات بل يجب أن يقترن بالممارسة الفعلية بأساليب الأداء الجديدة.

ومما لا شك فيه أن النجاح في تحقيق أهداف التكوين يعود على المؤسسة بالفائدة، حيث يتخذ سلوك الأفراد مسارا يحقق الأهداف العامة حيث تضمن المؤسسة اتفاق سلوك الأفراد مع الاتجاهات السليمة المؤدية إلى ارتفاع مستويات الأداء لذلك فإن الهدف الأساسي الذي تسعى إليه إدارة الأفراد أن يؤدي التكوين إلى زيادة الفعالية للأداء التنظيمي بشرط أن تكتمل كافة مراحل خطة التنمية الإدارية في المؤسسة وأن يتوفر المناخ المناسب الذي يساعد الفرد المتكون على نقل خبراته المكتسبة من التكوين إلى الممارسة العملية حيث ينقل كل معارفه وخبراته إلى مستوى المؤسسة من أجل رفع المستوى الإنتاجي أو مردودية المؤسسة خاصة إذا ما أخذ بعين الاعتبار النظام الاقتصادي السائد اليوم من خلال الإصلاحات الاقتصادية التي تعرفها الجزائر اليوم وهذا في ظل حرية التنافس وجودة الخدمات وأداء الأفراد.

تلميح

تعتبر البنوك المحرك الأساسي لاقتصاد أي دولة، وذلك من خلال دورها كوسيط مالي يساهم في تمويل المشاريع المنتجة لتحقيق الربح والمردودية لكلا الطرفين ومن ثم للاقتصاد ككل، ولعل خير دليل على ذلك هو أن أول ما عمدت إليه الحكومة الجزائرية في سعيها نحو الانتقال من الاقتصاد الموجه إلى اقتصاد السوق هو إصلاح المنظومة المصرفية، إذ مرت هذه الأخيرة بالعديد من المراحل، وأصدرت العديد من القوانين والمراسيم التي من شأنها أن تجعل البنوك أكثر عصريّة وتطور بما يتناسب والمعايير الدولية.

وقد خطت الجزائر خطوات معتبرة في تعميق الإصلاحات المصرفية والمالية التي تبنتها في مطلع التسعينات من القرن الماضي، وذلك بزيادة الاعتماد على قوى السوق والتأكيد على سلامة القطاع المصرفي وتقوية أطره التشريعية والتنظيمية، وتحسين قدرة المؤسسات المصرفية على تعبئة المدخرات المحلية والعمل على زيادة قدراتها التنافسية بإتباع أنماط تسييرية حديثة وتبنيها لفلسفة التسويق المصرفي باعتباره يمثل بعدا استراتيجيا في تحقيق الميزة التنافسية لتلك البنوك.

لذا وقع اختيارنا في الدراسة على بنك الفلاحة والتنمية الريفية (بدر) لأنه البنك الأكثر تميزا ضمن الهيكل المصرفي الجزائري، ليس فقط لاتساع شبكته عبر التراب الوطني، بل لأنه البنك الذي يحظى بسمعة كبيرة سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي و العالمي. كما انه لم يبقى بمنأى عن الحركة التي شهدتها القطاع المصرفي المحلي والعالمي، حيث بذل مسئولو البنك جهود معتبرة قصد تحقيق الشروط التي تقتضيها ممارسة النشاط المصرفي حسب ما يفرضه المحيط المصرفي في شكله الجديد، لذا سعى البنك إلى تقوية مركزه في الوسط المصرفي سواء من خلال التغطية الجغرافية لكامل التراب الوطني، أو عن طريق القيام بتنويع خدماته المتضمنة أبعاد الجودة الشاملة، ولكون العنصر البشري جزءا من الخدمات التي يقدمها البنك وبسبب تأثيره المباشر على تحقيق أهدافه وخلق صورة و انطباع جيد عنه، فقد أعطى له بنك بدر اهتماما كبيرا وفي هذا الصدد اعتمد على تكوينه بصورة تمكنه من المساهمة بفعالية في تحقيق أهدافه.

ونشير إلى أن الهدف من هذا الفصل ليس دراسة حالة بالمعنى الدقيق، نظرا للصعوبات التي واجهتنا في الالتحاق بالبنك و جمع المعلومات، وإنما محاولة لملاسة الدور الذي يلعبه المورد البشري في بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وإبراز أهميته في تحسين جودة خدمات البنك.

ولتحليل الموضوع ودراسته قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: مراحل تطور النظام المصرفي الجزائري.

المبحث الثاني: مكانة بنك الفلاحة والتنمية الريفية ضمن الهيكل المصرفي الجزائري.

المبحث الثالث: دور الموارد البشرية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

المبحث الأول: مراحل تطور النظام المصرفي الجزائري

لقد تميز النظام المصرفي الجزائري قبل الاستقلال بوجود عدد من البنوك موزعة عبر كافة التراب الوطني كانت تخدم مصالح الاحتلال الفرنسي، أما بعد الاستقلال فقد عملت السلطات الجزائرية آنذاك على بناء نظام مصرفي يعمل على تمويل الاقتصاد الوطني، حيث شهد النظام المصرفي الجزائري تطورات عبر مراحل متلاحقة أملت لها الظروف التي مرت بها البلاد والتي سنستعرضها فيما يلي:

المطلب الأول: مرحلة إقامة جهاز مصرفي وطني (مرحلة التأسيس من 1962 إلى 1970)¹

ورثت الجزائر بعد الاستقلال نظاما مصرفيا واسعا، قائم على أساس نظام اقتصادي ليبرالي، ونتيجة لذلك فقد واجهت الجزائر وضعًا اقتصاديًا صعبًا بسبب النتائج التي تترتب عن حرب التحرير من جهة، ومغادرة الإطارات الفرنسية المسيرة لتلك البنوك من جهة ثانية، الأمر الذي أدى بالسلطات الجزائرية إلى تحدي تلك الصعاب و الإقدام على تأمين هذه البنوك قصد تعبئة مواردها المالية المتواضعة خدمة للاقتصاد الوطني، حيث عمدت السلطات المعنية بتأسيس بنكا مركزيا يضطلع بمهامه التقليدية في إطار توجيه السياسة النقدية للبلاد والتحضير لإنشاء عملة وطنية²، وهكذا فقد تم إنشاء مجموعة من البنوك نذكرها فيما يلي:

أولا: الهياكل المصرفية التي ظهرت بعد الاستقلال:

البنك المركزي الجزائري:

تأسس هذا البنك بموجب القانون رقم 62 / 144 بتاريخ 13 / 12 / 1962 المصادق عليه من قبل المجلس التأسيسي في 1962/12/13 وهو على شكل مؤسسة عمومية وطنية تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلالية المالية³، رأس مال البنك هو ملك للدولة يتم تعيين كل من المحافظ والمدير العام، وكذا مجلس الإدارة مرسوم من رئيس الجمهورية وباقتراح من وزير الاقتصاد، والبنك لا يتعامل مع الأفراد ولا مع المنشآت بل مع المصارف ومع الدولة الممثلة بالخزينة العامة .

¹ بخراز يعدل فريدة، تقنيات وسياسات التسيير المصرفي، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص 70.

² قام البنك المركزي بإصدار عملة وطنية الدينار الجزائري بتاريخ 10/04/1964 على أساس غطاء ذهبي يعادل 0.18 غرام من الذهب .

³ محمود حميدات، مدخل للتحليل النقدي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1996، ص 187.

هذه أولى منطلقات التأميم التي اتخذتها الدولة في مجال استرجاع السيادة الوطنية في جوانبها المالية والنقدية، تلتها إقامة مجموعة من البنوك الوطنية نوردها حسب تواريخ تأسيسها فيما يلي¹ :

1. الصندوق الجزائري للتنمية CAD²: تم تأسيس هذا الصندوق نتيجة رفض البنوك تمويل الاقتصاد الوطني وذلك بتاريخ 1963/05/07. بموجب القانون 63-165 وألحقت به أربع مؤسسات مصرفية كانت تتعامل في الائتمان متوسط الأجل وهي القرض العقاري، القرض الوطني صندوق صفقات الدولة، ومؤسسة مصرفية واحدة متخصصة في الائتمان طويل الأجل هي صندوق تجهيز وتنمية الجزائر.

لقد وضع هذا الصندوق مباشرة تحت وصاية وزارة المالية وكلف بتمويل الاستثمارات المبرمجة في إطار المخططات التنموية إلى جانب تمويل الشركات الوطنية التي تأسست في نهاية الستينات. كما أنشئت في هذه الفترة ثلاثة بنوك للمساهمة في دعم التنمية الشاملة التي تبنتها السلطات الجزائرية وهي:³

2. البنك الوطني الجزائري BNA : أنشئ بموجب الأمر 66-178 بتاريخ 1966/06/13 لدعم عملية التحول الاشتراكي في القطاع الزراعي، حيث تم إلغاء المؤسسات المصرفية الأخرى في عام 1968م بسبب التعارض الوظيفي مع البنك، ومن أهم الأنشطة التي أسندت للبنك إلى جانب العمليات المصرفية التقليدية التي يقوم بها كبنك تجاري ما يلي:

- تنفيذ خطة الدولة فيما يخص القرض القصير والمتوسط الأجل وضمان القروض
- كتسيهيات الصندوق والسحب على المكشوف والتسليف على البضائع والاعتمادات المستندية .
- منح القروض الزراعية للقطاع الفلاحي المسير ذاتيا، مع المساهمة في الرقابة على وحدات الإنتاج الزراعي حتى عام 1982، حيث أسس البنك الفلاحي للتنمية .
- يقوم بتمويل التجارة الخارجية بالإضافة إلى مساهمته في رأس مال عدد من البنوك التجارية .

¹ تضمن الجهاز المصرفي الجزائري دائرتين: الأولى دائرة مالية وتشمل البنك المركزي ، BNA ، CPA و BEA ، أما الدائرة الثانية فهي دائرة ادخارية استثمارية تتكون من CAD ، CNEP ، SAA و CAAR وعليه سيتم تركيزنا على الدائرة الأولى .

² تم إعادة تسميته في عام 1971 حيث أصبح يسمى البنك الجزائري للتنمية.

³ أحمد هني، اقتصاد الجزائر المستقلة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993، ص 68.

لقد اتسع نشاط البنك في الوقت الحالي ليشمل العديد من المنتجات والخدمات المصرفية، حيث بلغ عدد فروعها 187 فرعاً منتشرة عبر كامل التراب الوطني بعد ما كانت لا تتجاوز 53 فرعاً في عام 1966.

3. القرض الشعبي الجزائري CPA: ¹ أنشئ بموجب الأمر 67-75 المؤرخ في 14/05/1967 برأسمال

قدره 15 مليون دينار جزائري، وقد ورث مجموعة فعاليات البنوك الشعبية المتواجدة في الجزائر ووهران، قسنطينة، عنابة، وكذا الصندوق المركزي الجزائري الذي اندمجت به فيما بعد ثلاث بنوك أجنبية بعد تأميمها²، بالإضافة إلى وظائفه التقليدية كبنك تجاري أسندت له مهمة تمويل القطاع العمومي وخاصة قطاع السياحة والأشغال العمومية والبناء والري والصيد البحري، كما كان يقوم بتمويل عدد كبير من المؤسسات الخاصة قصد تدعيم وترقية الصناعات التقليدية والمهن الحرة. لقد أصبح القرض الشعبي الجزائري كغيره من البنوك يتدخل في منح الائتمان القصير والمتوسط والطويل الأجل، حيث بلغ عدد فروعها 119 وكالة في بداية الألفية الثالثة يؤطرها 4209 موظف منهم 1287 إطار.

4. بنك الجزائر الخارجي BEA: تأسس بموجب المرسوم 67-204 المؤرخ في 01/10/1967 برأسمال

قدره 20 مليون دينار جزائري بعد تأميم خمس بنوك وهي القرض الليوني في 12/10/1967، البنك الفرنسي للتجارة الخارجية، الشركة العامة في عام 1968، بنك باركليز وبنك البحر الأبيض المتوسط، حيث أسندت له مهمة تمويل التجارة الخارجية وتدعيم الصادرات الجزائرية، وقد توسعت عمليات البنك منذ عام 1970 وذلك بإشرافه على حسابات شركة سوناطراك وشركات التعدين الكبرى والنقل البحري وتكفل بمنحها مختلف القروض.

أما في الوقت الحالي فقد أصبح بنك الجزائر الخارجي يتدخل في تمويل مختلف القطاعات ويقدم أكثر من عشرين مابين منتجات وخدمات مصرفية وذلك عن طريق أكثر من 79 وكالة.

¹ عمر صخري، التحليل الاقتصادي الكلي، الطبعة الخامسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005، ص 221.

² شاكر القزويني، محاضرات في اقتصاد البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 24.

المطلب الثاني: الإصلاحات المالية و المصرفية

أولاً: مرحلة التخطيط المالي للاقتصاد من 1970 إلى 1986

تسيير إداري ومركزي للنظام المصرفي، و الذي كان مرتبط مباشرة بالسياسة الاقتصادية والمالية للدولة، فتحوّلت البنوك إلى حلقة من حلقات الجهاز الاقتصادي المخطط مهمتها الوحيدة تمويل المشاريع المخططة مركزياً. بذلك كان توزيع القروض يخضع لمراسيم إدارية دون الأخذ بعين الاعتبار مردودية المؤسسات، حيث أنشئ مجلس القرض والهيئة التقنية للمؤسسات المصرفية بموجب الأمر 71-47 الصادر في 1971/06/30 والمتضمن تنظيم البنوك¹.

حيث أعطى هذا الأمر صلاحيات إضافية للبنك المركزي بعدما كانت تنحصر مهامه في خدمة الخزينة العامة وذلك بمنحها قروض وتسيقات بدون قيد أو شرط².

وفي إطار هذه الإصلاحات تم إنشاء البنك الجزائري للتنمية في 1971 كامتداد للصندوق الجزائري للتنمية، وهو بنك استثماري حل محل الخزينة العامة في مجال القروض طويلة الأجل في إطار تمويل المخططات التنموية ومنها المخطط الرباعي الأول.

لقد حملت إصلاحات 1971 رؤية جديدة لعلاقات التمويل، وتم تحديد طرق تمويل الاستثمارات العمومية المخططة وهي³:

- أ- قروض بنكية متوسطة الأجل تتم بواسطة إصدار سندات قابلة لإعادة الخصم لدى البنك المركزي.
- ب- قروض طويلة الأجل ممنوحة من طرف بنوك متخصصة - البنك الجزائري للتنمية -.
- ج- قروض خارجية مكتتبه من طرف الخزينة العمومية والبنوك الأولية.

للإشارة فإنه في بداية 1978 تم التراجع عن الإصلاحات التي حملتها إصلاحات 1971، فقد تم إلغاء تمويل المؤسسات عن طريق القروض البنكية متوسطة الأجل، حيث حلت الخزينة محل البنوك في تمويل الاستثمارات المخططة بواسطة القروض طويلة الأجل. وبذلك تم تهميش دور البنوك في عملية التنمية وإضعاف قدرتها في تعبئة الادخار، بل أصبحت نشاطاتها تتميز بالسلبية في منح القروض مع تعاظم دور الخزينة في هذا المجال⁴.

¹ أمر رقم 71-47 المتضمن تنظيم مؤسسات القرض، الجريدة الرسمية، العدد 55، الصادر بتاريخ 1971/07/06.

² راجع قانون المالية لسنة 1965.

³ الطاهر لطرش، تقنيات البنوك، مرجع سابق، ص 181-182.

⁴ نفس المرجع السابق، ص 183.

1- مرحلة إعادة هيكلة المؤسسات المصرفية : تماشيا مع إعادة الهيكلة العضوية للشركات الوطنية تم إعادة هيكلة كل من البنك الوطني الجزائري والقرض الشعبي الجزائري باعتبارهما أكبر بنكين في تلك الفترة حيث انبثق عنهما بنكان هما:

1-1 بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR: تأسس هذا البنك بموجب المرسوم 206-82 المؤرخ في 16/03/1982 بعد إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري برأسمال قدره مليار دينار حيث أوكلت له إلى جانب قيامه بجميع العمليات المصرفية التقليدية مهام تمويل:

أ- هياكل وأنشطة الإنتاج الفلاحي وكل الأنشطة المتعلقة بهذا القطاع.
ب- هياكل وأنشطة الصناعات الفلاحية.

ج- هياكل وأنشطة الصناعات التقليدية والحرفية.

و بصفة عامة يقدم البنك القروض على الشكل التالي:

- قروض العمل و الخاصة باليد العاملة .
- قروض التمويل التي تتخصص لتغطية التموين الفلاحي وتطوير الإنتاج الغذائي والحيواني والزراعي على المستوى الوطني وعلى مستوى الريف.
- قروض خاصة بالضمان الاجتماعي و الضرائب .

1-2 بنك التنمية المحلية BDL: أنشئ هذا البنك بموجب المرسوم 85-85 الصادر بتاريخ 30/04/1985 بعد إعادة هيكلة القرض الشعبي الجزائري وهو بنك إيداع واستثمار، أوكلت له مهمة القيام بـ:

- خدمة الهيئات المحلية على مستوى البلديات و الولايات
- منح القروض القصيرة والمتوسطة الأجل لتمويل عمليات الاستيراد والتصدير
- منح القروض المتوسطة والقصيرة الأجل إلى القطاع الخاص.

وقد بلغت فروع البنك 160 وكالة في بداية عام 2000.

ثانياً: مرحلة الإصلاحات المصرفية (مرحلة التحول إلى اقتصاد السوق منذ 1986)

نتيجة للأزمة المزدوجة التي عاشها الاقتصاد الجزائري في منتصف الثمانينات بسبب انخفاض أسعار البترول وانخفاض سعر صرف الدولار ظهرت إصلاحات 1986، وذلك بموجب القانون رقم 86-12 الصادر في 19/08/1986 المتعلق بنظام البنوك و القرض، حيث تم إدخال إصلاح جذري على الوظيفة البنكية من أجل إرساء المبادئ العامة للبنوك العمومية وتوحيد الإطار القانوني الذي يسير المؤسسات المصرفية، حيث تم اعتماد مقاييس الربحية والمردودية والأمان في تسيير البنوك العمومية خاصة في مجال

منح القروض بمختلف أنواعها ومن هنا ظهر ما يسمى بالخطر البنكي كمفهوم جديد دخل عالم إدارة البنوك التجارية الجزائرية.

1- الإصلاحات المصرفية في إطار قانون 86-12:

يمكن إيجاز أهم المبادئ والقواعد التي تضمنها القانون في إطار إصلاح المنظومة المصرفية فيما يلي¹:

أ- تقليص دور الخزينة العامة في مجال تمويل الاستثمارات وإشراك الجهاز المصرفي في توفير الموارد المالية الضرورية للتنمية الاقتصادية، إلا أن القانون لم يضع آليات ذلك.

ب- استعادة البنك المركزي لوظائفه التقليدية ودوره كبنك للبنوك.

ج- تم الفصل بين البنك المركزي كمقرض أخير وبين نشاطات البنوك التجارية، الأمر الذي سمح بإقامة نظام مصرفي على مستويين.

د- استعادة البنوك ومؤسسات التمويل لدورها في تعبئة الادخار وتوزيع القروض في إطار المخطط الوطني للقرض، وأصبح بإمكانها خلق الائتمان دون تحديد مدته أو الأشكال التي يأخذها، كما استعادت البنوك حق متابعة استخدام القروض وكيفية استرجاعها والحد من مخاطرها.

2- الإصلاحات المصرفية في سنة 1988:

على الرغم من الإصلاحات المصرفية الواردة في القانون 86-12 إلا أن استمرار الأزمة الاقتصادية دفع بالسلطات الجزائرية إلى تطبيق برنامج إصلاحي واسع مس مجموع القطاعات الاقتصادية بما فيها البنوك العمومية ابتداء من سنة 1988 و ذلك بصدور القانون رقم 88-01 المؤرخ في 12/01/1988 والمتضمن توجيه المؤسسات العمومية، حيث أصبحت البنوك أكثر استقلالية في إدارة مواردها المالية وفي منح القروض وبذلك أصبحت البنوك مؤسسات اقتصادية تهدف إلى تحقيق الربح والمردودية.

وبما أن البنوك هي مؤسسات مالية عمومية معنية بهذا القانون، حيث تفاعلت مع الإجراءات التي جاء بها، لذلك شكلت المصادقة على القانونين 88-01 و 88-06 بالنسبة للبنوك العمومية مرحلة هامة في تطورها²، وانتقالها إلى الاستقلالية بمنحها القدرة وحتى الالتزام بالتدخل في السوق حسب قواعد المتاجرة، وعليه أصبحت البنوك تتمتع بكامل استقلاليتها فيما يخص منحها للقروض ودراساتها للمشاريع ومتابعتها لديونها وتسييرها لشؤونها الداخلية.

¹ بلعوز بن علي، محاضرات في النظريات والسياسات النقدية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص 183-184.

² المادة الثانية من القانون 88-06 المتضمن علاقة النظام المصرفي بالمؤسسات العمومية الاقتصادية، الجريدة الرسمية، العدد الثاني، 18 جانفي 1988.

لقد كان قانون 88-06 يهدف إلى إصلاح المنظومة المصرفية وفق المتغيرات الجديدة التي يعيشها الاقتصاد الوطني من خلال¹:

- تأكيد دور البنك المركزي في الإشراف على السياسة النقدية وتوجيهها.
- تحديد سقف القروض المصرفية الموجهة لتمويل الاقتصاد الوطني.
- السماح للبنوك العمومية بتقديم القروض المتوسطة والطويلة الأجل في إطار مخطط القرض.
- عدم إلزام البنوك بمبدأ التوطين.
- إلغاء النظام الخاص برخص الاستيراد وتعويضه بنظام ميزانية العملة الصعبة.

1-2 التحولات التي عرفتها البنوك العمومية في إطار إصلاحات 1988: عرفت البنوك على غرار المؤسسات الاقتصادية تحولات هامة كرسست استقلاليتها المالية و أصبحت تتمتع بالشخصية المعنوية ، لها رأسمال خاص موزعا على مختلف صناديق المساهمة التي تأسست بموجب القانون 88-03 المتعلق بإنشاء صناديق المساهمة²، وفي هذا الإطار عرفت البنوك العمومية تحولات هامة مست جوانبها الإدارية والتنظيمية، حيث أصبحت عبارة عن شركات مساهمة تتمتع بالاستقلالية المالية وتخضع لأحكام القانون التجاري و التزامها بتوجيهات البنك المركزي .

وعلى الرغم من الإصلاحات المشار إليها إلا أن ما يمكن قوله أن البنوك العمومية لم ترقى إلى الدور الجديد المنوط بها، بسبب الإجراءات والقوانين المقيدة لأنشطتها و لم يتعدى دورها كونها أن أصبحت مجرد أداة لعبور ومحاسبة التدفقات النقدية التي تنتقل من الخزينة إلى المؤسسات الاقتصادية العمومية، كما أصبحت التسهيلات الائتمانية تمنح بموجب قرارات إدارية مما ترتب على زيادة أعباء القروض المشكوك فيها، مما أدى إلى عجز البنوك في تقديم السيولة إلى المؤسسات العمومية³، بل لجأت إلى طلب تسهيلات من البنك المركزي لمواجهة الوضع، هذه الوضعية المزرية التي عايشتها المنظومة المصرفية جعل السلطات المعنية تتدخل لإنقاذ البنوك وإصدار قانون شامل ينظم العمل المصرفي ويجدد العلاقة بين مختلف مكونات المنظومة المصرفية الجزائرية.

¹ بورزامة جيلالي، أثر إصلاح الجهاز المصرفي على تمويل الاستثمارات، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر ، 2001 ، ص 140-141 .

² محمود حميدات ، مرجع سابق، ص 141.

³ BADR- info , N° 01, Janvier 2002, P , 23 - 24.

2-2 الإصلاحات المصرفية بعد صدور قانون 90-10¹: إن رغبة السلطات في تفادي سلبيات المرحلة السابقة وتجاوز قصور الإصلاحات السالفة وتماشيا مع سياسة اقتصاد السوق ومحاولة الاندماج في الاقتصاد العالمي جاء القانون 90-10 ، المؤرخ في 14-04-1990 المتعلق بالنقد والقرض والذي أعاد التعريف كلية لهيكل النظام المصرفي الجزائري وجعل القانون المصرفي الجزائري في سياق التشريع المصرفي الساري المفعول في مختلف بلدان العالم لاسيما المتطورة منها، حيث ظهر تغير جذري في فلسفة العمل المصرفي مع المرحلة السابقة سواء على مستوى القواعد والإجراءات أو على مستوى التعامل والميكانيزمات فضلا عن تغيير المفاهيم وتحديد الصلاحيات المخولة للمؤسسات المصرفية للقيام بدورها في ظل المرحلة الجديدة ومزاولة نشاطها في إطار اقتصاد السوق.

2-2-1 أهم أهداف قانون القرض و النقد:

يمكن ذكر باختصار أهم أهداف قانون 90-10 فيما يلي:

أ- وضع حد لكل تداخل إداري في القطاع المالي و المصرفي.

ب- رد الاعتبار لدور البنك المركزي في تسيير النقد و القرض.

ج- إعادة تقييم العملة بما تخدم الاقتصاد الوطني.

د- تشجيع الاستثمارات الخارجية و السماح بإنشاء بنوك وطنية خاصة أو أجنبية.

هـ- إنشاء سوق نقدية.

و- إيجاد مرونة نسبية في تحديد سعر الفائدة من قبل البنوك.

2-2-2 تنظيم الجهاز المصرفي في إطار قانون النقد والقرض: من أهم الأهداف التي كان يسعى إليها

قانون النقد والقرض هو إحداث علاقة جديدة بين مكونات المنظومة المصرفية من جهة، وبينها وبين المؤسسات الاقتصادية العمومية من جهة أخرى، حيث أصبحت البنوك بموجب القانون تضطلع بدور مهم في الوساطة المالية سواء من خلال جمع الودائع وتعبئتها أو في مجال منح القروض وتمويلها لمختلف الاستثمارات، وبهذا جاء قانون النقد والقرض بمجموعة من التدابير نذكر أهمها فيما يلي:

أ- منح استقلالية للبنك المركزي الذي أصبح يسمى " بنك الجزائر " واعتباره سلطة نقدية حقيقية مستقلة عن السلطات المالية تتولى إدارة وتوجيه السياسة النقدية في البلاد، إلى جانب إعادة تنظيمه وذلك بظهور هيئات جديدة تتولى تسيير البنك وإدارته و مراقبته.

¹ قانون 90-10 المتعلق بالنقد والقرض، الجريدة الرسمية، العدد السادس عشر ، الصادر في 18/04/1990.

ب- تعديل مهام البنوك العمومية لزيادة فعاليتها في النشاط المصرفي بقيامها بالوساطة المالية في تمويل الاقتصاد الوطني، وذلك بإلغاء التخصص في النشاط المصرفي، وتشجيع البنوك على تقديم منتجات وخدمات مصرفية جديدة، ودخول الأسواق المالية ومواجهة المنافسة نتيجة انفتاح السوق المصرفية على القطاع المصرفي الخاص الوطني والأجنبي.

ج- تفعيل دور السوق المصرفية في التنمية وتمويل الاقتصاد الوطني، وفتحه أمام البنوك الخاصة والبنوك الأجنبية لمزاولة أنشطتها المصرفية، إلى جانب إقراره بإنشاء سوق للقيم المنقولة.

3- البنية الجديدة للجهاز المصرفي في إطار قانون النقد والقرض:

لقد أدخل قانون النقد والقرض تعديلات مهمة في هيكل النظام المصرفي سواء تعلق الأمر بميكل البنك المركزي والسلطة النقدية أو بميكل البنوك الأولية، ولأول مرة منذ الاستقلال تم السماح بإنشاء بنوك خاصة، كما تم السماح للبنوك الأجنبية بمزاولة أنشطتها المصرفية في السوق المصرفية الجزائرية.

1.3 - بنك الجزائر والهيئات المسيرة له :

بنك الجزائر، وهو عبارة عن مؤسسة وطنية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي¹ تعود ملكية رأسماله بالكامل للدولة، ويسير بنك الجزائر من طرف المحافظ ومجلس النقد والقرض، ويعتبر إنشاء مجلس النقد والقرض من الإصلاحات الواردة في قانون النقد والقرض، حيث أصبح يؤدي هذا الأخير وظيفتين أساسيتين ووظيفة مجلس إدارة البنك ووظيفة السلطة النقدية بقيامه بتنظيم إصدار النقود، كما يحدد شروط تنفيذ عمليات البنك مع البنوك والمؤسسات المالية (إعادة التمويل وشروطها)².

2.3 - البنوك الخاصة والمؤسسات المالية الأجنبية :

البنوك الخاصة والبنوك الأجنبية بمزاولة نشاطها في السوق المصرفية الجزائرية طبقا لقواعد القانون الجزائري، وككل بنك خاص وطني أو أجنبي يجب أن يحصل على اعتماد يمنحه مجلس النقد والقرض، ويجب أن تستعمل هذه البنوك رأس مال يساوي على الأقل رأس المال الأدنى المطلوب تأمينه من طرف البنوك والمؤسسات المالية الجزائرية³.

¹ المادة 11 من قانون 90-10.

² الطاهر لطرش، تقنيات البنوك، مرجع سابق، ص 201.

³ النظام رقم 90-01 المؤرخ في 04/07/1990 المتعلق برأس المال الأدنى للبنوك والمؤسسات المالية العاملة في الجزائر.

كما حدد النظام 93-01 المؤرخ في 03/01/1993 شروط تأسيس أي بنك أو مؤسسة مالية وشروط إقامة فروع لبنوك ومؤسسات مالية أجنبية، ومن بين الشروط المطلوبة:

- القانون الأساسي للبنك أو المؤسسة المالية.

- تحديد برنامج نشاط البنك.

- الوسائل المالية المستخدمة من طرف البنك أو المؤسسة المالية.

لقد سمح صدور قانون النقد والقرض بإنشاء مؤسسات مصرفية جديدة خاصة ومختلطة جزائرية وأجنبية، حيث ظهرت هذه البنوك لتدعيم البنوك العمومية والمساهمة في ترقية النشاط المصرفي وإحداث نوع من المنافسة بين البنوك في تقديم منتجات وخدمات مصرفية جديدة ومن أهم هذه البنوك:

1.2.3- بنوك خاصة برأسمال أجنبي¹:

- سيتي بنك الأمريكي **CITIBANK**: يعتبر من أكبر البنوك العالمية في ميدان تسيير أسواق الصرف تحصل على الاعتماد في ماي 1998 من مجلس النقد والقرض برأسمال قدره 1.2 مليار دينار جزائري ويقع مقره بالأوراسي.

- الشركة البنكية العربية **ABC**: ومقرها البحرين تحصلت على الاعتماد في 17/11/1997 برأسمال اجتماعي قدره 20 مليون دولار، وتم اكتتابه بمساهمة كل من المؤسسة العمومية المصرفية بنسبة 70%، والمؤسسة المالية الدولية **SFI** التابعة للبنك الدولي بنسبة 10%، المؤسسة العربية للاستثمار بنسبة 10%، والصندوق الجزائري للتأمين **CAAT** بنسبة 5%، و متعاملين جزائريين خواص بنسبة 5%.

- الشركة العامة الفرنسية **La Société générale**: والتي فتحت فرعاً بالجزائر في 15/04/1998 برأسمال قدره 500 مليون دينار جزائري، حيث ساهمت الشركة العامة بنسبة 45% وهولدينغ **FIBASA** للكسمبورغ بنسبة 31%، والمؤسسة المالية الدولية **SFI** بنسبة 10%، والبنك الإفريقي للتنمية بنسبة 10%، وتتكفل هذه الشركة بتمويل نشاطات التجارة الخارجية مع ضمان متابعة تطبيق برنامج خصخصة المؤسسات العمومية.

- البنك العربي الأردني **ARAB BANK PLC**: يقع مقره في عمان، تحصل على الاعتماد من طرف مجلس النقد والقرض برأسمال قدره 500 مليون دينار جزائري.

- بنك **NATEXIS AMANA** الأمانة: لقد أنشئ هذا البنك برأسمال قدره 500 مليون دج، ولقد جاء نتيجة دمج ما بين القرض الوطني والبنك الفرنسي للتجارة الخارجية حيث أصبح منذ 1997 تابعا إلى مجموعة البنوك الشعبية والمساهم الرئيسي في رأسمالها¹.

¹Badr- info , N° 33, Septembre 2000, P65.

- البنك القطري -ريان بنك - RAYAN BANK: أنشئ من طرف مجموعة الفيصل ومقره قطر برأسمال معتمد بـ 30 مليون دولار.

- بنك PG HERMES SPA: أنشئ هذا البنك برأسمال قدره 500 مليون دينار جزائري والمساهمين الرئيسيين في هذا البنك هم EPG HERMES SPA بمصر و United group بالإمارات العربية المتحدة .

2.2.3- بنوك خاصة برأسمال جزائري و مختلطة: لقد تم منح الاعتماد لهذه البنوك برأسمال جزائري أو مختلط من طرف مجلس النقد والقرض، ومن بين هذه البنوك نجد:

- البنك الاتحادي UNION BANK: أنشئ هذا البنك في 1995/05/07 برأسمال خاص مختلط وطني وأجنبي، وترتكز أعمال هذا البنك في أداء نشاطات متنوعة منها: جمع الادخار، تمويل العمليات الدولية، والمساهمة في رؤوس أموال جديدة، كما يقوم أيضا بتقديم النصائح والإرشادات والاستشارات المالية للزبائن.

- الخليفة بنك EL KHALIFA BANK: تحصل على الترخيص من طرف مجلس النقد والقرض في 1998/03/25، واعتمد من طرف بنك الجزائر في 1998/07/27. بموجب القرار رقم 98/04 بمساهمة تسعة مساهمين برأسمال قدره 8.6 مليون دولار، وله 29 وكالة موزعة عبر التراب الوطني، وهو بنك شامل موجه لتمويل النشاطات التجارية والصناعية والمؤسسات المتوسطة والصغيرة والمهن الحرة سحب منه الاعتماد بقرار من اللجنة المصرفية رقم 2003/03 الصادر بتاريخ 2003/05/29².

- البنك المختلط B.A.M.I.C: أنشئ بتاريخ 11 /06/ 1988 ما بين البنك الخارجي الليبي بنسبة 50% من رأسماله و بمساهمة أربعة بنوك عمومية جزائرية بنسبة 50% الأخرى وهي BADR CPA, BEA, BNA، أما فيما يخص نشاطه فهو مكلف بترقية الاستثمارات والتنمية التجارية في بلدان المغرب العربي، بالإضافة إلى القيام بكل العمليات المصرفية.

- منى بنك MOUNABANK: وهو بنك تجاري تحصل على الاعتماد من طرف مجلس النقد والقرض بتاريخ 1998 /08/ 08 برأس مال قدره 620 مليون دينار جزائري، وهو يقوم بجميع العمليات المصرفية.

- البنك التجاري والصناعي الجزائري B.C.I.A: وهو بنك خاص أنشئ برأس مال قدره 500 مليون دج للقيام بمختلف النشاطات والعمليات المصرفية، خاصة في مجال تمويل التجارة الخارجية سحب

¹الموقع www.nat-bank.fr أطلع عليه يوم 2006/03/14.

² نشر منطوق القرار المذكور في يومية الخبر، العدد 3923، الصادر بتاريخ 2003/11/01.

منه الاعتماد بقرار من اللجنة المصرفية رقم 08-2003 بتاريخ 2003/08/21¹ بعد إخلاله بقواعد العمل المصرفي الواردة في قانون النقد والقرض وتعليمات بنك الجزائر.

– البنك الدولي الجزائري **Algérien International Bank**: تحصل على الاعتماد من طرف مجلس النقد والقرض برأسمال مختلط وطني أجنبي.

– البنك العام المتوسط **BGM**: تأسس في جوان 1998 برأسمال قدره مليار دج منها 8% عبارة عن مساهمات أجنبية، حيث يقوم بمجمل العمليات المصرفية بالإضافة إلى ترقية تأسيس الشركات عن طريق الأسهم.

– الشركة الجزائرية للبنوك **CA-BANK**: تحصل هذا البنك على الترخيص من طرف مجلس النقد والقرض في 12 جوان 1999، واعتمد من طرف بنك الجزائر في 02 / 11 / 1999، ويعتبر شركة مساهمة أنشأت بالأغلبية من طرف مشرفين جزائريين برأسمال قدره 700 مليون دينار جزائري، ولقد تم اكتتابه بمساهمة 83 % من شركات جزائرية و 7 % من شركات تمويل أروبية، ولقد تحصل على أرباح خلال عام 2000 قدرت بـ 51.8 % لحصيلة قدرها 2.8 مليار دينار جزائري.

– البنك الجزائري المختلط البركة **BARAKA**: تأسس بتاريخ 06 / 12 / 1990 بمساهمة بنك البركة الدولي ومقره جدة في السعودية وبنك الفلاحة والتنمية الريفية **BADR**، وتم توزيع حصص رأس مال يعطي الأغلبية للجانب الجزائري بنسبة 51%، وهو بنك تجاري يخضع نشاطه المصرفي بقواعد وأحكام الشريعة الإسلامية، ولقد تطورت أعماله في مجال التمويل اللاربوي.

ثالثا: الإصلاحات المصرفية في إطار برنامج التعديل الهيكلي

دخلت الجزائر في مرحلة ثانية من الإصلاحات الهيكلية للاقتصاد بالتعاون مع المؤسسات المالية الدولية في شهر أفريل 1994 انطلاقا من اتفاق التمويل قصير المدى (stand by) لمدة سنة وكان يرمي هذا البرنامج إلى إعادة هيكلة الاقتصاد الجزائري واسترجاع التوازنات الكبرى، وقد تسارعت وتيرة الإصلاحات الاقتصادية والمالية بعد إبرام اتفاق إعادة هيكلة الاقتصاد الجزائري مع المؤسسات المالية الدولية في 22 / 05 / 1995 وحصول الجزائر على تمويل موسع قدره 1.8 دولار يصرف على ثلاث سنوات، حيث استند هذا التمويل على برنامج واسع يهدف إلى إعادة الاستقرار للاقتصاد الكلي وتخفيض معدلات التضخم والتقليص من عجز الموازنة وخصخصة المؤسسات الاقتصادية العمومية.

¹ نشر منطوق القرار المذكور في يومية الخبر، العدد 3923، الصادر بتاريخ 2003/11/01. www.bcia.com أطلع عليه يوم: 2005/12/04.

ولكن الانطلاقة الحقيقية لهذا البرنامج كانت في سنة 1995 حيث تم إنشاء الشركات القابضة العمومية لتعويض صناديق المساهمة التي تم حلها، وكانت تهدف هذه العملية إلى تعزيز استقلالية المؤسسات ووضع هيكله تنظيمية جديدة تحكم نشاط المؤسسات التي أصبحت تابعة إلى الشركات القابضة وتخضع لأحكام القانون التجاري الجزائري وقابلة للإفلاس حسب قواعد القانون العام.

من جانب آخر شرع مع بداية 1997 في خصخصة عددا كبيرا من المؤسسات الاقتصادية العمومية والمثير للانتباه هو أن قانون الخصخصة في الجزائر لم يشر في نصوصه إلى إمكانية فتح رأس مال البنوك أو خصخصتها، ولعل من المفيد التذكير أن بنك الجزائر عين ابتداء من سنة 1992 مكاتب دراسات دولية بتمويل من بنوك يابانية أو يوروبية أو كلت لها مهمة مراجعة حسابات البنوك العمومية في الجزائر وذلك تمهيدا لخصخصتها أو لفتح رأسمالها، كما استفادت بعض البنوك في عام 1995 من تحويلات الخزينة قدرت بـ 10 مليار دينار.

كما قامت السلطات بمجهودات مالية لإعادة تمويل البنوك على النحو التالي¹:

أ- تقديم 24.9 مليار دينار لتمويل البنوك العمومية باستثناء (بنك الجزائر الخارجي) في عام 1996 ذات حصص مالية تمتد على عشرين سنة.

ب- تقديم 8 مليار دينار في عام 1997 لإعادة رسملة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، وهذا بهدف تحويله إلى بنك متخصص في تمويل السكن.

من جانب آخر تم وضع مشروع في عام 1996 بتمويل من البنك العالمي وتحت إشراف مكاتب دراسات دولية قصد فتح رأس مال بعض البنوك العمومية وخاصة القرض الشعبي الجزائري، إلا أن المجلس الوطني الانتقالي (المجلس التشريعي) لم يصادق على هذا المشروع.

والحدث البارز في هذه الفترة هو الانطلاقة الفعلية لسوق القيم المنقولة في الجزائر في جويلية 1999 وكانت شركة سوناطراك أول المتدخلين في السوق بعرض سندات قيمتها 5 ملايين دينار، تلتها مؤسسة رياض سطيف ومجمع إنتاج الأدوية صيدال بـ 2 مليون سهم، ثم شركة تسيير فندق الأوراسي بـ 1.2 مليون سهم. وبذلك استطاعت تلك الشركات أن تتزود من الادخار الوطني دون الاستعانة بالوساطة البنكية.

¹ Nashashibi.K et Autres, Stabilisation et transition à l'économie du marché , Finance et développement, F.M.I , Washington , 1998,P 54.

رابعاً: تعديلات قانون النقد والقرض:

ظلت الجزائر ومنذ بداية التسعينات تطبق سياسات التحرير الاقتصادي والمالي وسياسات الإصلاح المصرفي، حيث تم وضع عدد من برامج الإصلاح الاقتصادي في إطار الإستراتيجية الشاملة للدولة، كما تم إجراء عدة إصلاحات على المنظومة المصرفية كان آخرها التعديلات - أمر رقم 03-11 الصادر في 26/08/2003 المتعلق بالنقد والقرض¹ - التي عرفها قانون النقد والقرض خاصة بعد الأزمات التي عرفت بها بعض البنوك الخاصة (بنك الخليفة والبنك الصناعي والتجاري الجزائري) وذلك بمراجعة القوانين والتشريعات التي تنظم العمل المصرفي²، وإخضاع النظام المصرفي إلى القواعد والمعايير المصرفية العالمية والاستمرار في تعميق مسار الإصلاحات، حيث مست هذه التعديلات جملة من المواد وكانت تهدف أساساً إلى تحقيق ثلاثة أهداف:

1- السماح لبنك الجزائر بممارسة أحسن لصلاحياته عن طريق:

- أ- الفصل بين صلاحيات مجلس النقد والقرض وصلاحيات مجلس إدارة بنك الجزائر.
 - ب- توسيع صلاحيات مجلس النقد والقرض.
 - ج- تدعيم استقلالية اللجنة المصرفية و تفعيل دورها في مراقبة أنشطة البنوك بإضافة أمانة عامة لها.
- 2- تقوية الاتصال و التشاور بين بنك الجزائر والحكومة فيما يخص الجوانب المالية للبلاد عن طريق:**
- أ- إنشاء لجنة مشتركة بين بنك الجزائر ووزارة المالية لتسيير الموجودات (الاستخدامات) الخارجية والدين الخارجي.
 - ب- إثراء شروط ومحتوى التقارير الاقتصادية والمالية وتسيير بنك الجزائر.
 - ج- التداول الجيد للمعلومات الخاصة بالنشاط المصرفي والمالي، والعمل على توفير الأمن المالي للبلاد.

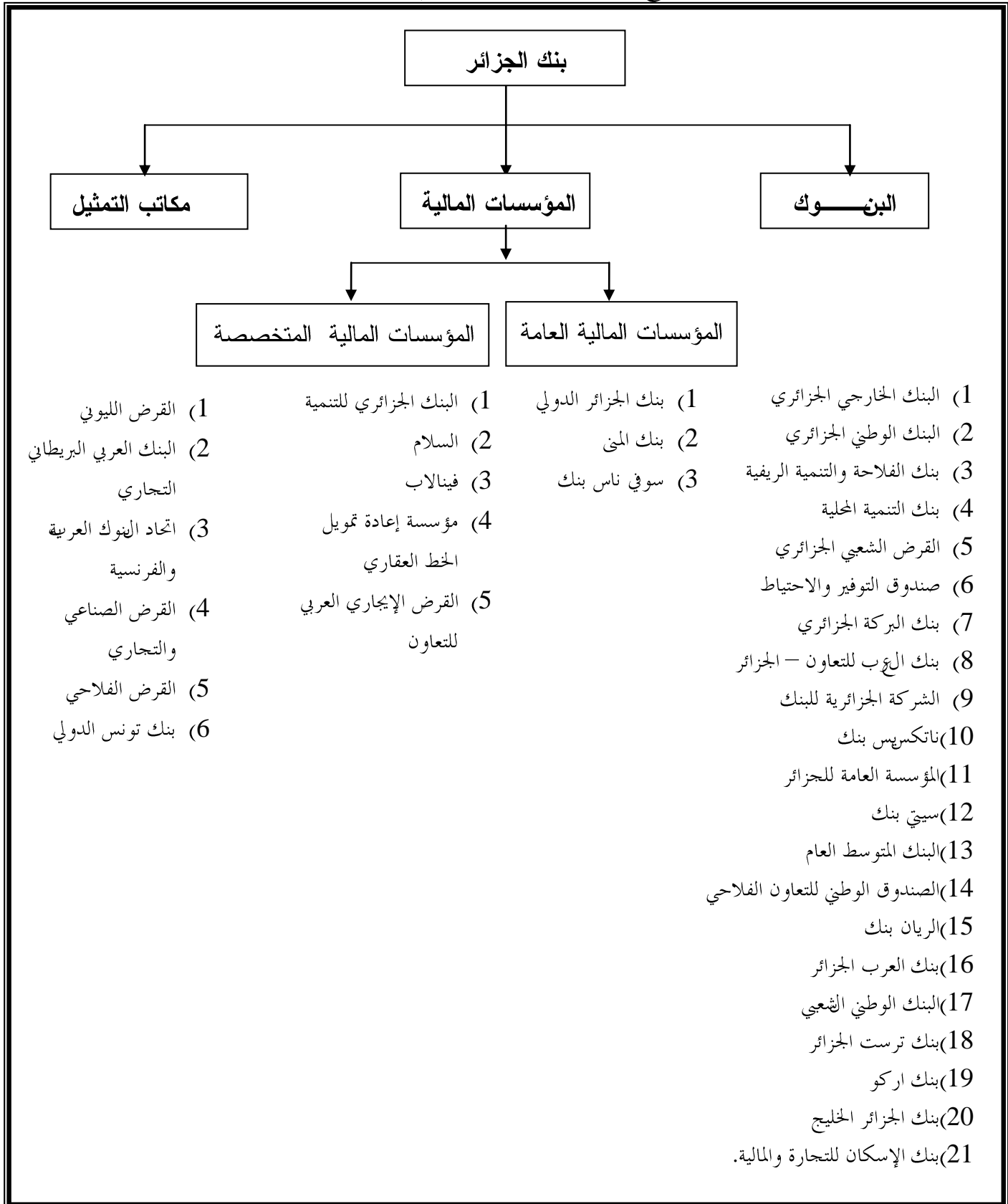
3- توفير أحسن حماية للبنوك ولادخار الجمهور عن طريق:

- أ- تدعيم الشروط والمعايير المتعلقة بتراخيص اعتماد البنوك ومسيرها، وإقرار العقوبات الجزائية على المخالفين لشروط وقواعد العمل المصرفي.
- ب- إنشاء صندوق التأمين على الودائع الذي يلزم البنوك التأمين على جميع الودائع.
- ج- توضيح وتدعيم شروط عمل مركزية المخاطر.

¹ أمر رقم 03-11 المتعلق بالنقد والقرض، الجريدة الرسمية، العدد 52، الصادر في 27/08/2003 .

² شهد قانون النقد والقرض عدة تعديلات في أوت 2003 ، خاصة في المواد 65، 70، 76، 77، 89، 90، 97، 98، 122، 123، 125 ...

الشكل (01/4) : هيكل القطاع المصرفي الجزائري حتى عام 2004



المصدر : Banque d'algérie, " Banque et établissements financiers", à partir du site :

d'Internet : www.bank-of-algeria.dz/banque.htm Consulté le 02/09/2005.

المطلب الثالث: واقع المنظومة المصرفية الجزائرية في المرحلة الراهنة

شهدت المنظومة المصرفية توسعا ملحوظا في الفترة الأخيرة فإلى جانب البنوك العمومية الستة وصل عدد البنوك المعتمدة إلى 29 بنكا و مؤسسة في نهاية 2004، وهذه البنوك و المؤسسات تتوزع على النحو التالي:

- 06 بنوك عمومية بما في ذلك صندوق التوفير و الاحتياط.
- 01 مؤسسة تأمين معتمدة للقيام بالعمليات البنكية و هي الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي.
- 15 بنك خاص وطني و أجنبي .
- 01 بنك واحد مختلط برأس مال أجنبي سعودي وهو بنك البركة .
- 04 مؤسسات مالية اثنان منها عمومية.
- 02 مؤسستين للتمويل التأجيري Leasing .

فإذا كانت البنوك العمومية و لأسباب تاريخية تملك شبكة واسعة من الوحدات المصرفية - الوكالات - تبلغ 1083 وكالة في نهاية 2005، بينما البنوك الخاصة تبلغ عدد وكالاتها مجتمعة 120 وكالة ويلاحظ في الفترة الأخيرة تقلص حصة البنوك الخاصة في السوق المصرفية الجزائرية ، و هذا منذ أزمة بنك الخليفة و البنك الصناعي و التجاري سنة 2003 ، فبعدها سجلت البنوك الخاصة حصة معتبرة سنة 2002 وصلت إلى 12.5% عرفت تراجعاً بحيث لا تمثل البنوك الخاصة من السوق سوى 6.5% في نهاية سنة 2005 .

و بالرغم من هيمنة البنوك العمومية الستة على السوق المصرفية الجزائرية إلا أن وظيفتها المالية و التنظيمية و التسييرية لا تبعث على الاطمئنان وتعاني من إختلالات على عدة مستويات ، سواء تعلق الأمر بالجانب التسييري و التحكم في وظائفها بفعالية ، أو من حيث تنوع منتجاتها وخدماتها¹ . فهيمنة البنوك العمومية على النشاط المصرفي لا يعود إلى قدرة هذه البنوك على التحكم في التسيير و الوصول إلى مختلف شرائح السوق على أساس تنافسي بل مرده إلى ضعف و نقص احترافية البنوك الخاصة الوطنية ، واقتصار البنوك الأجنبية على خدمات قطاعات محددة ، و مرده أيضا إلى فقدان ثقة المتعاملين في القطاع المصرفي الخاص بعد أزمة بنك الخليفة و البنك الصناعي و التجاري سنة 2003.

¹ بريش عبد القادر، التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، رسالة دكتوراه، فرع نقود ومالية، جامعة الجزائر، دفعة 2005-2006، ص 88.

وبالرغم من الإصلاحات التشريعية التي عرفها النظام المصرفي الجزائري مباشرة منذ سياسة التحرير المصرفي التي حملتها إصلاحات قانون النقد و القرض، إلا أن طرق و آليات تسيير البنوك الجزائرية محل انتقاد من عدة جهات داخل الوطن منها على وجه الخصوص المجلس الاقتصادي والاجتماعي CNES فقد خص هذا الأخير في تقريره سنة 1997 تقريرا خاصا حول وضعية البنوك و أوصى بضرورة وضع مخطط توجيهي للنظام المصرفي على مدى عشر سنوات يهدف إلى تحقيق النجاحة وزيادة كفاءة البنوك و يسمح بتأهيلها لتكون في مستوى المنافسة¹، كما كان النظام المصرفي الجزائري سنة 2003 محل تقييم مشترك قامت به البعثة المشتركة لصندوق النقد الدولي والبنك العالمي ويسمى ببرنامج تقييم القطاع المالي².

أولا: مواصلة الإصلاحات المصرفية :

إن عملية إصلاح النظام المصرفي لا بد من أن تأخذ بعين الاعتبار التحديات الداخلية والخارجية التي تؤثر في عمل البنوك، وكذا ضرورة توفير الشروط والإجراءات الكفيلة بضمان نجاح عملية الإصلاح وتحقيق الأهداف المسطرة من خلالها، في هذا الإطار نجد أن عملية الإصلاح المصرفي الحالي لا بد أن تركز على عدة محاور، وأهم محور منها والذي يتعلق بمجال الدراسة هو :

إصلاح آليات تسيير البنوك:

لا يزال إصلاح النظام المصرفي يطرح كضرورة قصوى لا بد من متابعتها وتحقيق نتائج إيجابية من خلالها كسبيل لإنجاح الإصلاح الاقتصادي المنتهج خلال السنوات الأخيرة فباستمرار الدور الذي تلعبه البنوك كوسيط لتمويل الاقتصاد يجب إرساء منظومة مصرفية فعالة تسعى إلى تحسين جودة خدماتها ورفع أدائها. ونظرا للمشاكل والنقائص التي لا تزال تميز أداء البنوك الجزائرية من جانب التسيير الأمر الذي لم يسمح لها بلعب دورها المنتظر من جهة، ومن جهة أخرى لم يتم استغلال الطاقات المتاحة والمتوفرة في المجتمع، فإنه من المهم التركيز على العناصر التالية لتحسين أداء البنوك الجزائرية :

- تنوع الخدمات والمنتجات المالية للزبائن و التي تلبي حاجاتهم، فالإصلاح يمر عادة بإعادة هيكلة الشبكة البنكية الحالية من حيث الجانب التنظيمي والعملي من جهة، وتطوير وسائل الاتصال من جهة أخرى، وهذا قصد السماح بأحسن تلقي ومعالجة ومداولة المعلومات والمعطيات بأكثر سرعة وضمان .

¹ تقرير المجلس الاقتصادي و الإجتماعي حول وضعية النظام المصرفي الجزائري، السادس الثاني، 1997.

² تقرير محافظ بنك الجزائر المقدم أمام أعضاء البرلمان المتضمن التطورات الاقتصادية و النقدية لعام 2003.

- إطلاق مشاريع جديدة ما بين البنوك تتعلق بنقل المعطيات، تنويع سلة المنتجات ومعيارية أدوات التسيير، تحديث نظام المعلومات والدفع، تحديث أدوات العمل، تطوير الأنظمة الخاصة بالمقاصة البنكية، وربط شبكات اتصال بين وكالات البنوك المختلفة وللبنك الواحد.
- إنشاء نظام فعال للتأمين على الودائع الذي من شأنه أن يساهم في تحقيق الاستقرار المالي في النظام المصرفي وكذا وضع نظام رقابة داخلي فعال على مستوى البنك.
- تشجيع سياسة الاستثمار في التقنيات المصرفية الحديثة ونظم المعلومات وزيادة الإنفاق على التدريب وكذا تطوير المهارات المصرفية للموارد البشرية المحلية لتوسيع الخدمات المصرفية.
- تحسين الشفافية والإفصاح وتطوير نظم المحاسبة لتتناسق مع النظم والمعايير العالمية، ولا بد في هذا المجال من تقوية التشريعات والقواعد المنظمة للعمل المصرفي.
- ترك تحديد رسوم تعاريف الخدمات للبنوك على أساس تنافسي فيما بينها حتى تتحسن جودة الخدمات المصرفية.
- إصلاح الجانب المحاسبي للبنوك بما يتلاءم واقتصاد السوق .
- تبني أسلوب لا مركزي في التشغيل واتخاذ القرار .
- تحسين عملية معالجة العمليات المصرفية .
- تحسين إطار العمل واستقبال الزبائن.
- تطوير التجديد المالي وآليات الهندسة المالية.
- تطوير وتنمية الموارد البشرية عن طريق التكوين.

ثانيا: أساليب تحديث النظام المصرفي الجزائري

تتمثل أساليب التحديث فيما يلي¹:

1- تحسين الإدارة: يتم ذلك من خلال توظيف الموظفين المؤهلين وذو التكوين الكفاء وجعل الإدارة رشيدة و مسئولة والتشديد على القوانين والتنظيمات والرقابة لكشف الأخطاء والتجاوزات المهنية.

2- حسن التسيير: يتم من خلال تطوير الإجراءات والخطوات والمراحل التي يتعين أن يمر بها الزبون حتى يحصل على الخدمة، لتصبح أكثر بساطة وأيسر وأعلى درجة من السهولة.

3- تحديث الخدمات البنكية:

تحديث الخدمات البنكية هي الرفع من مستوى الخدمات البنكية وتجديدها بتطبيق تقنيات حديثة مسايرة للتوجهات العالمية في تسيير البنوك فعملية إنقاذ البنوك التجارية العمومية، يتطلب التحديث والارتقاء إلى المستويات العالمية في المردودتي والكفاءة، وعلى البنوك تحسين أدائها في العمليات المصرفية الأساسية وفي الخدمات الجديدة لأن الخطوات القادمة لإصلاح القطاع المصرفي يستعين بشكل خاص بتحديث الخدمات المصرفية وأنظمة الدفع وفي رفع مستوى الإدارة في البنوك، فالخطوة القادمة تتمثل في التحديث:

- تقدير وزيادة المنتجات والخدمات المصرفية لتحقيق احتياجات وإشباع الأفراد.

- ترقية المؤسسات المخرضة في تمويل الاستثمارات وتشجيع الصادرات.

- تحسين نوعية الخدمات المالية وتطوير وسائل الدفع بشكل سريع لتسهيل الدفع والسحب ونقل المعلومات والمعطيات بطريقة سريعة وآمنة.

وتحديث الخدمات البنكية يستند إلى مصادر داخلية ومصادر خارجية لتطوير الخدمة المصرفية.

¹ كمال رزيق، & عبد الحليم فوضيلي، تحديث النظام المصرفي الجزائري، الم لتقى الوطني الأول حول المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية، جامعة الشلف، 14 و 2004/12/15 .

المبحث الثاني : مكانة بنك الفلاحة والتنمية الريفية ضمن المصرف الجزائري

إن بنك الفلاحة والتنمية الريفية لم يبق بمنأى عن الحركة التي شهدتها القطاع المصرفي المحلي والعالمى، حيث بذل مسئولو البنك جهود معتبرة قصد تحقيق الشروط التي تقتضيها ممارسة النشاط المصرفي حسب ما يفرضه المحيط المصرفي في شكله الجديد، لذا سعى البنك إلى تقوية مركزه في الوسط المصرفي سواء بالانتشار الجغرافي المميز عبر كامل التراب الوطني خاصة في المناطق ذات المؤهلات الاقتصادية، أو عن طريق توسيع وتنويع مجال تدخله كبنك شامل .

وفي إطار ترقية أنشطة البنك للحصول على أكبر حصة في السوق المصرفية، تم وضع استراتيجية شاملة لمواجهة التغيرات المحتملة التي يفرضها المحيط المصرفي واستجابة لاحتياجات وتطلعات العملاء وعليه فإننا سوف نتطرق من خلال هذا المبحث إلى دراسة شاملة للبنك لإظهار إمكانياته ومؤهلاته في التكيف مع المتغيرات الجديدة.

المطلب الأول: نشأة وتطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية

أولاً: نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية

بنك الفلاحة والتنمية الريفية "BADR" هو مؤسسة مصرفية وطنية، وهو جزء من النظام المصرفي أنشئ في بداية نشاطه للتكفل بالحاجيات الخاصة بالقطاع الفلاحي لصالح أعمال التنمية وتجهيز الوحدات و المؤسسات ذات النشاط الريفي الملحق بهذا القطاع.

أنشئ بنك الفلاحة والتنمية الريفية في إطار سياسة إعادة الهيكلة التي تبنتها الدولة بعد إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري بموجب مرسوم رقم 82-106 المؤرخ في 17 جمادى الأولى 1402 الموافق لـ 13 مارس 1982¹، حيث تضمن 140 وكالة متنازل عنها من طرف البنك المركزي الجزائري. برأسمال قدره 01 مليار دينار جزائري، وذلك بهدف المساهمة في تنمية القطاع الفلاحي وترقيته ودعم نشاطات الصناعات التقليدية والحرفية والحفاظة على التوازن الجهوي، وفي هذا الإطار قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتمويل المؤسسات الفلاحية التابعة للقطاع الاشتراكي مزارع الدولة والمجموعات التعاونية وكذلك المستفيدين الفرديين للثورة الزراعية، مزارع القطاع الخاص، تعاونيات الخدمات، والدواوين الفلاحية والمؤسسات الفلاحية الصناعية، إلى جانب قطاع الصيد البحري.

¹ مرسوم رقم 82-106 المؤرخ في 13 مارس 1982 المتعلق بإنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية، الجريدة الرسمية، العدد 11.

وفي إطار الإصلاحات الاقتصادية تحول بنك الفلاحة والتنمية الريفية في ماي 1988 إلى شركة مساهمة ذات رأس مال قدره 22 مليار دينار جزائري، مقسم إلى 2200 سهم بقيمة 1.000.000 دج للسهم الواحد، ليرتفع في بداية سنة 2000 إلى 33 مليار دينار جزائري موزع على 33000 سهم مكتتبه كلها من طرف الدولة.

ولكن بعد صدور قانون النقد والقرض 90/10 المؤرخ في 14/04/1990 والذي منح استقلالية أكبر للبنوك و ألغي من خلاله نظام التخصص سنة 1986، أصبح بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك يباشر جميع الوظائف التي تقوم بها البنوك التجارية و المتمثلة في منح التسهيلات الائتمانية وتشجيع عملية الادخار والمساهمة في التنمية، ولتحقيق أهدافه والاستعداد للمرحلة الراهنة وضع البنك إستراتيجية شاملة من خلال التغطية الجغرافية لكامل التراب الوطني بأكثر من 300 وكالة ومؤطرة بأكثر من 7000 موظف¹، والقيام بتنويع منتجاته وخدماته المتضمنة أبعاد الجودة الشاملة وهذا بغية اكتساب ميزة تنافسية تؤهله لمنافسة البنوك الخاصة والأجنبية التي تزاوّل نشاطها في السوق المصرفية الجزائرية.

الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية:

يضم بنك الفلاحة والتنمية الريفية إدارة مركزية و 05 خمسة مديريات عامة وهي كما يلي:²

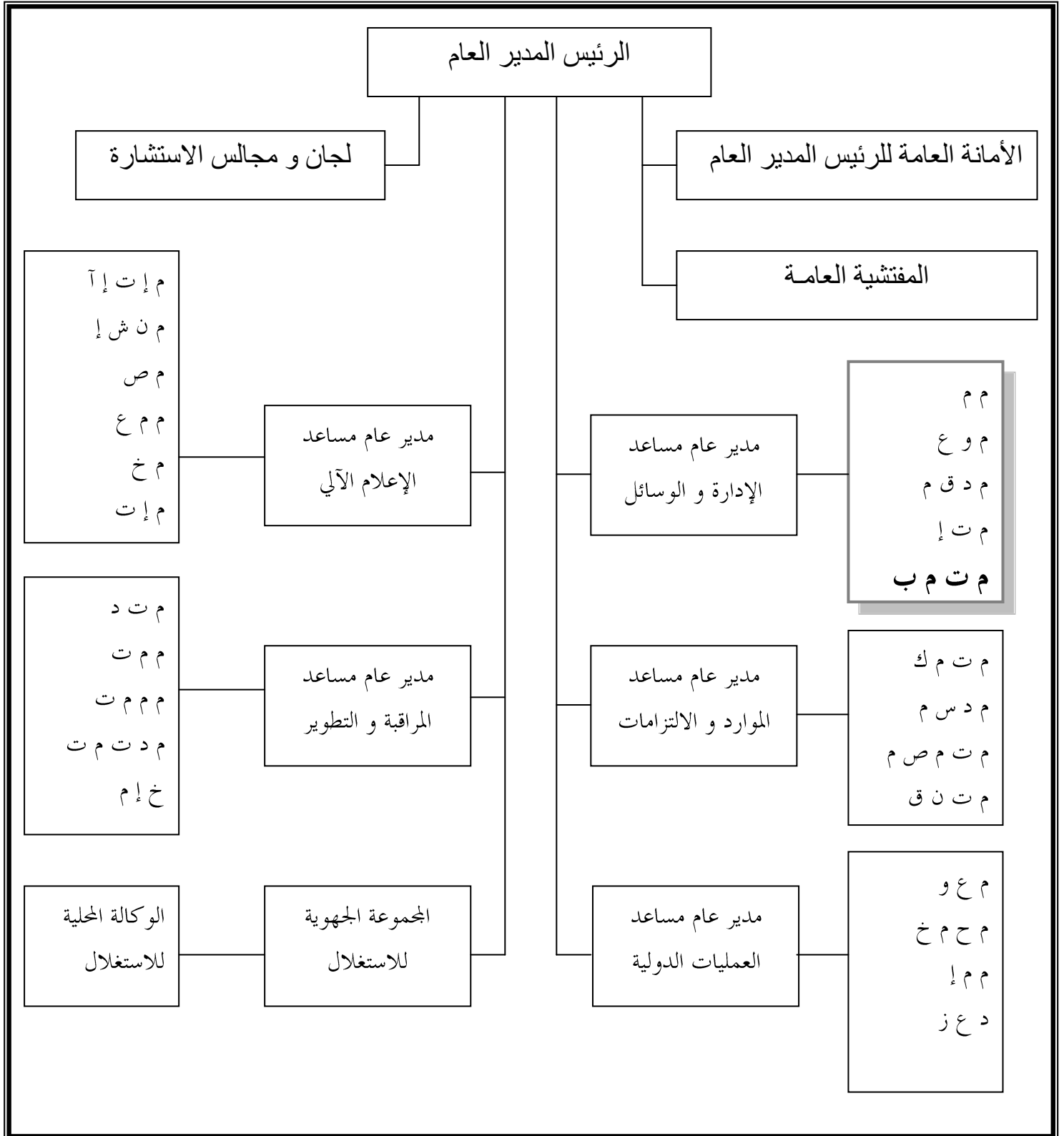
- المديرية العامة المساعدة للعمليات الدولية .
- المديرية العامة المساعدة للإدارة والوسائل.
- المديرية العامة لمساعدة الإعلام الآلي.
- المديرية العامة المساعدة للموارد والالتزامات.
- المديرية العامة المساعدة للمراقبة والتطوير .

إن رسم الخريطة التنظيمية هي الوسيلة المبسطة لتطوير الهيكل التنظيمي وذلك لأنها مصدر معلومات مهمة لجهات الاختصاص الرسمية والأفراد العاملين في البنك والمؤسسات الخارجية، وتساهم في المساعدة على فهم أعمال البنك ونشاطاته كما تساعد في عملية تقديم الوظائف وترتيبها والتنسيق بينهما وهي تفيد علاقات العمل من حيث التعريف بالهيكل التنظيمي ووظائفه واختصاصاته والعلاقات الإدارية فيه. ويظهر الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية كما يبينه الشكل التالي:

¹ المديرية العامة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.

² مديرية المحاسبة العامة بالبنك.

الشكل (02/4) : الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية



المصدر: www.Badr-bank.net تم الإطلاع عليه في 2006/01/03.

م م: مديرية المستخدمين. م و ع: مديرية الوسائل العامة. م د ق م: مديرية الدراسات القضائية والمنازعات. م ت إ: مديرية التهيئة والإنجاز. م ت م ب: مديرية تقويم الموارد البشرية. م إ م: خلية الإدارة والمحاسبة. م ت م ك: مديرية تمويل المؤسسات الكبيرة. م د س م: مديرية دراسات السوق والمنتجات. م ت م ص م: مديرية تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. م ت ن ف: مديرية تمويل النشاطات الفلاحية. م ع و: مديرية العمليات الوثائقية. م ح م خ: مديرية الحركات المالية مع الخارج. م م إ: مديرية المراقبة والإحصاء. د ع ز: دائرة العلاقة مع الزبون. د س إ: دائرة سويفت والإدارة. م إ ت آ: مديرية الاستغلال وتطوير الإعلام الآلي. م ن ش إ: مديرية النقدية وشبكة الاتصال. م ص: مديرية الصيانة. م م ع: مديرية المحاسبة العامة. م خ: مديرية الخزينة.

ثانياً: تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

مر بنك الفلاحة والتنمية الريفية في مسيرة نشاطه بثلاث مراحل يمكن تقسيمها كالتالي¹:

- 1- مرحلة 1982-1990:** خلال هذه المرحلة انصب اهتمام البنك على تحسين موقعه في السوق المصرفية، والعمل على ترقية العالم الريفي عن طريق تكثيف فتح الوكالات البنكية في المناطق ذات النشاط الفلاحي، حيث اكتسب تجربة كبيرة في مجال تمويل القطاع الفلاحي والصناعات الغذائية، هذا التخصص في مجال التمويل فرضته آلية الاقتصاد المخطط الذي اقتضى تخصص كل بنك في تمويل قطاعات محددة، إلا أنه لم يكن فعالاً وذلك لأن أغلب المشاريع التي كان يمولها كانت ذات طابع عمومي حيث كان تحصيل القروض الممنوحة صعباً وأحياناً مستحيلًا.
- 2- مرحلة 1991-1999:** بموجب قانون النقد والقرض 10/90 الذي ألغي من خلاله التخصص القطاعي للبنوك المطبق من قبل في إطار الاقتصاد الموجه، توسع نشاط بنك الفلاحة والتنمية الريفية ليشمل مختلف قطاعات الاقتصاد الوطني، خاصة قطاع الصناعات الصغيرة والمتوسطة مع بقاءه الشريك ذو الأفضلية الكبيرة في تدعيم وتمويل القطاع الفلاحي، أما في المجال التقني فقد شهدت هذه المرحلة إدخالاً وتعميم استخدام الإعلام الآلي عبر مختلف وكالات البنك، كما شهدت هذه المرحلة العديد من الإجراءات كانت تصب كلها في تطوير نشاط البنك، للإشارة فقد شهدت هذه المرحلة ما يلي²:
- 1991:** تم الانخراط في نظام سويفت SWIFT³ لتسهيل معالجة وتنفيذ عمليات التجارة الخارجية.

^{1, 2} BADR info, N°2, Mars 2002, P2-4.

³ نظام سويفت عبارة عن شبكة للاتصالات أنشئت في عام 1973 ومقرها في بلجيكا، تديرها الجمعية الدولية للاتصالات المالية الهاقية بين البنوك والتي تستخدم وسائل للاتصالات الحديثة لتبادل الرسائل بين البنوك بدلاً من الرسائل التقليدية مثل التلكس والتلغراف.....

- 1992:** تم وضع نظام Sybu¹ يساعد على سرعة أداء العمليات المصرفية من خلال ما يسمى Télétraitement، إلى جانب تعميم استخدام الإعلام الآلي في كل عمليات التجارة الخارجية خاصة في مجال فتح الاعتمادات المستندية والتي أصبحت معالجتها لا تتجاوز أكثر من 24 ساعة، كما تم إدخال نظام محاسبي جديد على مستوى كل الوكالات.
- 1993:** الانتهاء من إدخال الإعلام الآلي في كل العمليات المصرفية على مستوى شبكات البنك.
- 1994 – 1995:** بدء العمل بمنتج جديد يتمثل في بطاقة السحب .
- 1996:** إعداد نظام المعالجة عن بعد لجميع العمليات المصرفية في وقت حقيقي (Télétransmission) الذي يهدف إلى إرسال الشيكات بالصورة في أقل وقت ممكن.
- 1998:** بدء العمل ببطاقة السحب ما بين البنوك (CIB) La Carte Inter Bancaire .
- 1999:** رفع إلى حد كبير من القروض لفائدة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و كذا المؤسسات الصغيرة و في شتى مجالات النشاط الاقتصادي، إضافة إلى رفعه لمستوى مساعداته للقطاع الفلاحي و فروعته المختلفة.
- 3- مرحلة 2000 – 2004:** تميزت هذه المرحلة بمساهمة بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك العمومية في تدعيم و تمويل الاستثمارات المنتجة ، ودعم برنامج الإنعاش الاقتصادي والتوجه نحو تطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، والمساهمة في تمويل قطاع التجارة الخارجية وفقا لتوجهات اقتصاد السوق ، إلى جانب توسيع تغطيته لمختلف مناطق الوطن وذلك عن طريق فتح المزيد من الوكالات. وللتكيف مع التحولات الاقتصادية والاجتماعية التي تعرفها البلاد، واستجابة لاحتياجات ورغبات العملاء، قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بوضع برنامج على مدى خمس سنوات يتمحور أساسا حول عصرة البنك وتحسين أداءه، والعمل على تطوير منتجاته وخدماته، بالإضافة إلى تبنيه استخدام التكنولوجيا الحديثة في مجال العمل المصرفي، هذا البرنامج الطموح حقق نتائج هامة نوردها فيما يلي:
- 2000:** القيام بتشخيص عام لنشاط البنك لإبراز نقاط القوة والضعف في سياسته، مع وضع إستراتيجية تسمح للبنك باعتماد المعايير العالمية في مجال العمل المصرفي.
- كما قام البنك بتعميم نظام يربط بين مختلف الوكالات، مع تدعيمه بأنظمة جديدة تعمل على إدارة العمليات المصرفية بسرعة قياسية.

¹ شبكة معلوماتية خاصة ببنك BADR تربط الوكالات البنكية بالمديرية العامة. (Système bancaire universel)

2001: سعيًا منه لإعادة تقييم موارده قام البنك بإجراء عملية تطهير محاسبية ومالية لجميع حقوقه المشكوك في تحصيلها بغية تحديد مركزه المالي ومواجهة المشاكل المتعلقة بالسيولة وغيرها، والعمل على زيادة تقليص مدة مختلف العمليات المصرفية تجاه العملاء.

إلى جانب ذلك قام البنك بتحقيق مفهوم بنك الجلوس La Banque Assise والخدمات المشخصة Les Services Personnalisés ببعض الوكالات الرائدة (وكالة عميروش والشراكة). ثم قام بتعميمها على مستوى جميع وكالات البنك. للعلم أن فكرة الخدمات المشخصة أكسبت البنك ميزة تنافسية أهلتها لاحتكار 30% من السوق المصرفية الجزائرية.

2002: تم إدخال مخطط جديد في الحسابات على مستوى المحاسبة المركزية، و تعميم شبكة MEGA-PAC عبر الوكالات و المنشآت المركزية، و كذا إنشاء وتطبيق نظام يختص بآلية الدفع في مجال التعامل الافتراضي.

2003: إدخال نظام (SYRAT) وهو نظام تغطية الأرصدة عن طريق الفحص السلبي دون اللجوء إلى النقل المادي للقيم مما يسمح بتقليص فترات تغطية الصكوك و الأوراق التجارية¹ (أنظر الملحق رقم 01). بالإضافة إلى تأسيس نادي الصحافة بمبادرة مديرية الاتصال تشجيعا لمبدأ التداول الحر للمعلومات البنكية و كذا تعريف الزبائن بمختلف خدمات البنك.²

2004: لقد كانت سنة 2004 مميزة بالنسبة للبنك الذي عرف إدخال تقنية جديدة تعمل على سرعة تنفيذ العمليات المصرفية تتمثل في:

إرسال الشيك عبر الصورة: و هي تقنية جديدة بدأ العمل بها في مطلع سنة 2004، تسمح لعملاء البنك بتحصيل شيكاتهم نقدا خلال 48 ساعة، عكس السابق حيث كان ينتظر العملاء مدة قد تصل إلى أكثر من 15 يوما للحصول على قيمة الشيك، كما تم إضافة رقم سري خاص بكل عميل يسمى بكشف الهوية البنكية RIB (Relevé identité bancaire) أنظر الملحق رقم (02).

و بموجب هذه التقنية يتم تصوير الشيك و إرساله إلى الوكالة التابعة للبنك من أجل التأكد من صحة المعلومات التي يحملها الشيك، وبعد ذلك يتم الشروع في صرف قيمة الشيك إلى العميل لدى الوكالة التي قامت بالعملية، وبذلك وفرت هذه العملية على العملاء متاعب كبيرة، وساعدتهم في الحصول على السيولة في وقت حقيقي، وهذا يعتبر إنجاز لم يسبق له في مجال العمل المصرفي في الجزائر.

¹ A.Salhi, conseil économique et social, BADR infos n°36-37 décembre 2003, alger, p 15.

² BADR infos n°33, Mars-Avril 2003, alger, p 17.

لقد اعتبر مسؤولو البنك أن هذه العملية ما هي إلا بداية لسلسلة من الإجراءات التي سوف يتم تجسيدها على أرض الواقع في المستقبل القريب.

نشير إلى أن تطبيق هذه العملية قد مر على أربعة مراحل والمبينة في الجدول التالي:

الجدول (01/4) : مراحل تطبيق عملية إرسال الشيك عبر الصورة

مراحل تطبيق العملية	الوكالات المستفيدة من العملية
المرحلة الأولى	الشلف 261- بجاية 357- تلمسان 513- سطيف 697- وهران 949
المرحلة الثانية	بئر مراد رابيس 624- تيبازة 448- تيارت 541- معسكر 921- وهران 950
المرحلة الثالثة	السنوبر البحري 625- القبة 649- المسيلة 834- باتنة 336- أم البواقي 324
المرحلة الرابعة	تعميم العملية عبر كافة وكالات البنك

المصدر: المديرية العامة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.

كما عمل مسئولو بدر خلال عام 2004 على تعميم استخدام الشبايك الآلية للأوراق النقدية Les Guichets Automatiques des Billets المرتبطة ببطاقات الدفع الذي تشرف عليه شركة النقد الآلي والعلاقات التلقائية بين البنوك SATIM خاصة في المناطق ذات الكثافة السكانية الكبيرة. 2005: ساهم البنك في عمليتين كبيرتين لاقتراض سندات الاستحقاق التي أطلقتها شركة الخطوط الجوية الجزائرية وشركة سونلغاز. وتم إنجاز بالتعاون مع شركة AEBS مطبقة للملاحظة اليومية لأرصدة وحركات الزبائن عن طريق موقع البنك على الانترنت. كما تم البدء في استغلال النظام أو البرنامج المعلوماتي MEGARA المكتسب عن FBI شركة تونسية قانونيا. كما تم إعداد كتاب الإجراءات الحاسوبية بمعونة خبراء MEDA. كما تم تحسين مطبقات و نفعيات البرنامج المعلوماتي المهني SYBU. وهناك مشروع كتاب القرض تحت الدراسة بالتعاون مع خبراء كنديين ACDI. 2006: في ماي تم إدخال كل من Télé des chèques و Télé compensation، و في سبتمبر تم إدخال نظام جديد يعرف بـ Télé des virements وذلك من أجل تحقيق الأمان والثقة والشفافية في التعاملات من جهة، ومحاربة الغش والاختلاس من جهة أخرى.

ثالثا: مكانة بنك الفلاحة والتنمية الريفية محليا وعالميا:

- حسب الكثير من المتخصصين والمهتمين بالجهاز المصرفي الجزائري فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يحتل موقعا متميزا ضمن الهيكل المصرفي الجزائري، ليس فقط لأنه الأكثر انتشارا عبر التراب الوطني بأكثر من 300 وكالة، بل ولأنه البنك الذي يحظى بسمعة كبيرة سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي والعالمي. ولقد تم اعتبار بنك الفلاحة والتنمية الريفية وفقا لدراسة قامت بها هيئة Bankers Almanach في سنة 2001¹ على أنه:
- أول بنك في الجزائر حسب كل المعايير².
 - يعتبر ثاني بنك على المستوى المغربي.
 - يحتل المرتبة التاسعة على المستوى الإفريقي من ضمن 326 بنك شملها التصنيف.
 - يحتل المرتبة الرابعة عشر عربيا من بين 255 بنك.
 - كما أنه احتل المرتبة 668 عالميا من بين 4100 بنك مصنفة من قبل هذه الهيئة.

المطلب الثاني: دور بنك الفلاحة والتنمية الريفية في تمويل الاقتصاد الوطني

يلعب بنك الفلاحة والتنمية الريفية دورا كبيرا في تمويل الاقتصاد الوطني سواء بمساهمته في تمويل المخطط الوطني للتنمية الفلاحية الذي دخل حيز التنفيذ في جويلية 2000، أو من خلال تمويل مختلف الأنشطة الاقتصادية بما فيها قطاع التجارة الخارجية، والملاحظ هو الزيادة المعتبرة في عدد المتعاملين مع البنك من سنة لأخرى والتي بلغت في الثلاث سنوات الأخيرة نسبة 10%.

إن الجدول التالي يبين أنواع وعدد عملاء بنك بدر في نهاية عام 2001.

¹ Badr infos N° 2 , Mars 2002, P01.

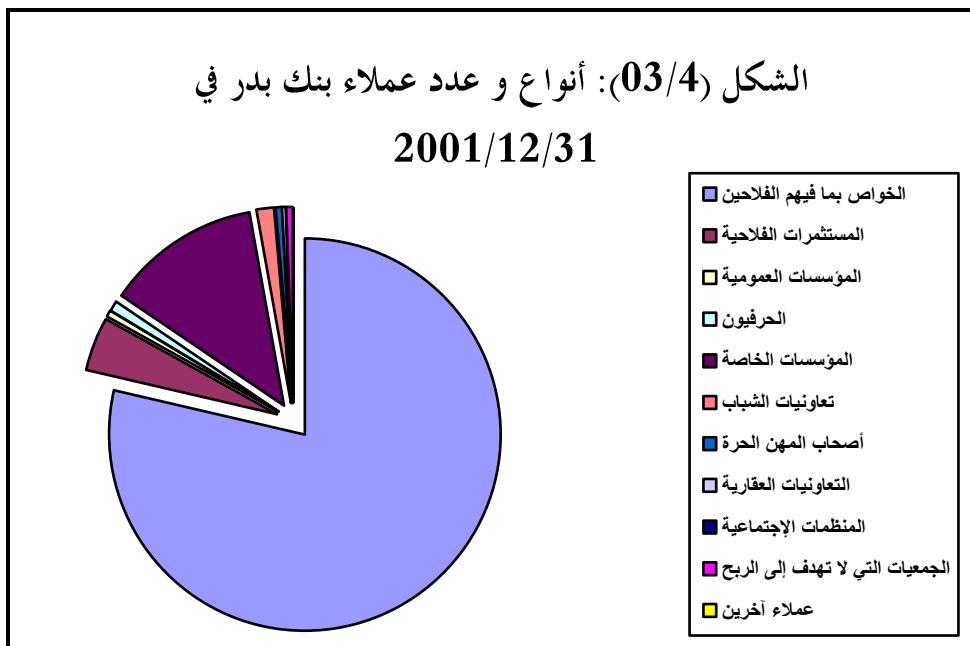
² حسب مجلة Eco Finance احتل بنك بدر المرتبة " 2 " في الجزائر بعد بنك الجزائر الخارجي والمرتبة 13 عشر من بين 200 بنك إفريقي بناء على معيار إجمالي الميزانية في عام 2003.

جدول رقم (02 /4) : أنواع وعدد عملاء بنك بدر في 2001/12/31

أنواع عملاء البنك	عدد عملاء البنك	النسبة المئوية
الخواص بما فيهم الفلاحين	2343078	78.40
المستثمرات الفلاحية	131523	4.40
المؤسسات العمومية	20880	0.70
الحرفيون	19347	0.64
المؤسسات الخاصة	387637	12.90
تعاونيات الشباب	42457	1.42
أصحاب المهن الحرة	17955	0.60
التعاونيات العقارية	986	0.03
المنظمات الاجتماعية	5987	0.20
الجمعيات التي لاتهدف للربح	14111	0.47
عملاء آخريين	4875	0.01
المجموع	2988836	100

المصدر: ملحق BADR Infos , N° 2 , Mars 2002

كما يمكن ترجمة هذه النسب و الأرقام المتعلقة بأنواع وعدد عملاء بنك الفلاحة و التنمية الريفية في الشكل البياني التالي والموضح في الدائرة النسبية التالية:



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إحصائيات لدى البنك.

كما بلغ إجمالي ودائع العملاء 319109 مليون دينار في نهاية عام 2001 مسجلة بذلك ارتفاعا قدره 117217 مليون دينار مقارنة مع عام 2000 ، أي بزيادة قدرها 58% ، حيث تتوزع هذه الودائع كما يلي¹:

- حسابات الإدخار 42138 مليون دينار.
- ودائع تحت الطلب 146542 مليون دينار.
- ودائع لأجل 113236 مليون دينار.
- سندات الصندوق 17013 مليون دينار.
- ودائع أخرى 179 مليون دينار.

من جهة أخرى فقد بلغ مستوى تمويل العملاء بمختلف شرائحهم 143600 مليون دينار في نهاية عام 2001 بزيادة قدرها 1903 مليون دينار مقارنة مع نهاية عام 2000 ، أي بزيادة 1.34%. ويحتل بنك بدر الصدارة في تمويل أكثر من 19062 مشروع في عام 2003 بمبلغ 34.1 مليار دينار من بين 56156 مشروع مولتها البنوك العمومية والمقدرة بـ 65.17 مليار دينار، معنى ذلك أن مساهمة البنك زادت عن 50% من القيمة الإجمالية للقروض.

أما من حيث الموارد فقد عرفت هي الأخرى ارتفاعا محسوسا نتيجة زيادة عدد المتعاملين مع البنك نتيجة التحولات التي عرفها البنك سواء من حيث التعامل مع العملاء أو من حيث الإمكانيات المادية والانتشار الجغرافي الذي ينفرد به البنك.

إن الجدول التالي يبين حجم وطبيعة موارد بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

جدول رقم (03/4): تطور حجم موارد بنك بدر من 2001/12/31 إلى 2004/12/31

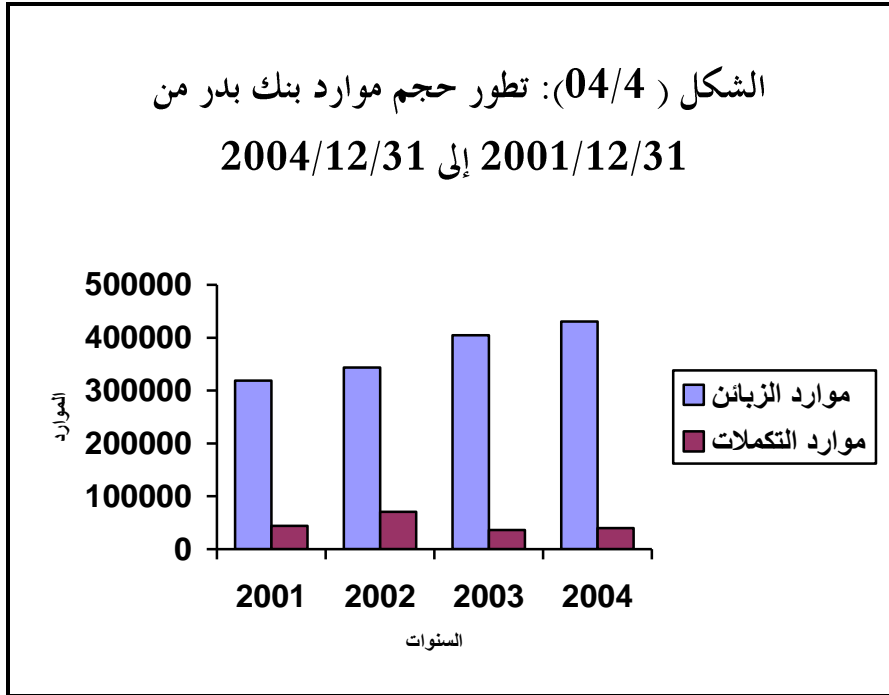
الوحدة : مليون دج

الأركان	2001	2002	2003	2004
موارد الزبائن	319 109	343 751	404 735	430 383
موارد التكميلات	44 330	70 587	35 966	40 003
المجموع	363 439	414 338	440 701	470 386

المصدر: تقرير التسيير لبنك الفلاحة والتنمية الريفية لسنة 2004.

¹ Rapport d'activité de la BADR , 2001, P : 33.

كما يمكن ترجمة هذه الأرقام المتعلقة بحجم موارد بنك بدر في الشكل البياني التالي والموضح في الأعمدة التكرارية :



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إحصائيات لدى البنك.

أولاً: مهام و أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية

يحتم المناخ الاقتصادي الجديد الذي تشهده الساحة المصرفية المحلية والعالمية على بنك الفلاحة والتنمية الريفية أن يلعب دوراً أكثر ديناميكية وأكثر فعالية في تمويل الاقتصاد الوطني من جهة، وتدعيم مركزه التنافسي في ظل المتغيرات الراهنة من جهة أخرى، وبذلك أصبح لزاماً على القائمين على البنك وضع استراتيجية أكثر فعالية لمواجهة التحديات التي تفرضها البيئة المصرفية خاصة في المرحلة الراهنة التي تستعد فيها الجزائر للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة.

وأمام كل هذه الأوضاع وجب على المسؤولين إعادة النظر في أساليب التنظيم وتقنيات التسيير التي يتبعها البنك، والعمل على ترقية منتجاته وخدماته المصرفية من أجل إرضاء العملاء والاستجابة لانشغالهم.

وفي هذا الصدد لجأ بنك الفلاحة والتنمية الريفية مثل ه مثل البنوك العمومية الأخرى إلى القيام بأعمال ونشاطات متنوعة وعلى مستوى عال من الجودة للوصول إلى استراتيجية تتمثل في جعله مؤسسة مصرفية كبيرة وشاملة، تحظى بثقة المتعاملين الاقتصاديين والأفراد العملاء على حد سواء، وهذا قصد تدعيم مكانته ضمن الوسط المصرفي.

1- أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

ومن أهم الأهداف المسطرة من طرف إدارة البنك في المدى القصير والمتوسط ما يلي¹:

- توسيع وتنويع مجالات تدخل البنك كمؤسسة مصرفية شاملة.
 - تحسين نوعية وجودة الخدمات.
 - تحسين العلاقات مع العملاء.
 - الحصول على أكبر حصة من السوق.
 - تطوير العمل المصرفي قصد تحقيق أقصى قدر من الربحية.
 - المحافظة على المركز الأول من حيث عدد الوكالات في الجزائر .
- وبغية تحقيق تلك الأهداف قام البنك بتهيئة الشروط للانطلاق في المرحلة الجديدة التي تتميز بتحويلات هامة نتيجة انفتاح السوق المصرفية أمام البنوك الخاصة المحلية والأجنبية، حيث قام البنك بتوفير شبكات جديدة ووضع وسائل تقنية حديثة وأجهزة و أنظمة معلوماتية، كما بذل القائمون على البنك مجهودات كبيرة لتأهيل موارده البشرية، وترقية الاتصال داخل وخارج البنك، مع إدخال تعديلات على التنظيمات والهياكل الداخلية للبنك تتوافق مع المحيط المصرفي الوطني واحتياجات السوق.
- كما سعى البنك إلى التقرب أكثر من العملاء وهذا بتوفير مصالح تتكفل بمطالبهم وانشغالهم والحصول على أكبر قدر من المعلومات الخاصة باحتياجاتهم، وكان البنك يسعى لتحقيق هذه الأهداف بفضل قيامه بـ :

- رفع حجم الموارد بأقل تكاليف.
- توسيع نشاطات البنك فيما يخص التعاملات.
- تسيير صارم لخزينة البنك بالدينار والعملة الصعبة.

2 - مهام بنك الفلاحة و التنمية الريفية:

وفقا للقوانين والقواعد المعمول بها في المجال المصرفي ، فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية مكلف بالقيام بالمهام التالية:

- تنفيذ جميع العمليات المصرفية والاعتمادات المالية على اختلاف أشكالها طبقا للقوانين والتنظيمات الجاري بها العمل.
- تنمية مجموع القطاع الفلاحي

¹ BADR-Infos, N° 28, 1999, P 32 -33.

- تطوير الأعمال الفلاحية التقليدية والزراعية الصناعية.¹
- تنمية موارد واستخدامات البنك عن طريق ترقية عمليتي الادخار والاستثمار.
- إنتاج خدمات مصرفية جديدة، مع تطوير المنتجات والخدمات القائمة.
- تطوير شبكته ومعاملاته النقدية.
- تقسيم السوق المصرفية والتقرب أكثر من ذوي المهن الحرة، التجار والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- الاستفادة من التطورات العالمية في مجال العمل المصرفي.
- وفي إطار سياسة القروض ذات المردودية يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية بـ²:
 - تطوير قدرات تحليل المخاطر.
 - إعادة تنظيم إدارة القروض.
 - تحديد ضمانات متصلة بحجم القروض وتطبيق معدلات فائدة تنماشى وتكلفة الموارد.

ثانياً: الخدمات المقدمة من طرف بنك الفلاحة و التنمية الريفية:

إن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يقوم بشرح مبسط وجذاب لتسهيل فهم الخدمات من طرف الزبائن وتمثل أهم الخدمات التي تكسبه ميزة عن بقية البنوك في:

1. دفتر التوفير بدر (L.E.B) Livret d'épargne badr

وهو منتج من منتجات بنك الفلاحة والتنمية الريفية، يمكن الراغبين في إيداع أموالهم الفائضة عن حاجاتهم على أساس فوائد محددة من طرف البنك أو بدون فوائد وذلك حسب رغبات المدخرين، حيث بإستطاعتهم القيام بعمليات دفع وسحب الأموال بفضل نظام الشبكة، يجعل نقود المودعين في متناولهم في كل لحظة على مستوى جميع الوكالات التابعة للبنك.

2. دفتر توفير الأشبال (L.E.J) Livret d'épargne junior

مخصص لمساعدة أبناء المدخرين للتمرس والتدريب على الإدخار في بداية حياتهم الإدخارية حيث يفتح هذا الدفتر للشباب الذين تقل أعمارهم عن 19 سنة بواسطة ممثلهم الشرعيين، وقد حدد الدفع الأولي بـ 500 دينار، ويمكن أن يكون الدفع نقداً أو عن طريق تحويلات تلقائية أو أوتوماتيكية منتظمة.

¹ مفتاح صالح، أداء النظام المصرفي الجزائري من قبيل الاستقلال في فترة الاصلاحات ، الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للحكومات و المنظمات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005.

² معراج هواري ، تأثير السياسات التسويقية على سلوك العملاء ، مرجع سابق، ص 131 .

في حالة السحب الكلي للأموال يوقف حق الإستفادة من الفوائد والإمتيازات التي يمنحها البنك، لكن سحب الفوائد لا يؤثر على الإمتيازات. وعند بلوغ الشاب صاحب دفتر التوفير سن 19 يمكنه الإستفادة من قرض بنكي يمكن أن يصل إلى 2000000 دج إذا كان دفتريه يفوق 5 سنوات أقدمية.

3. بطاقة بدر Carte Badr :

تعتبر بطاقة بدر منتج بنكي طرح في منتصف التسعينات تسهلا للحياة الإقتصادية والإجتماعية للمتعاملين معه، حيث يسمح لعملاء البنك بإجراء عملية سحب أموالهم على مستوى الموزع الآلي للأوراق النقدية المتواجدة في وكالات بدر أو بإستخدام الشبايك الآلية للأوراق النقدية التي تشرف عليها شركة النقد الآلي والعلاقات التلقائية بين البنوك Satim وكذا القيام بعملية الدفع المباشر لمشترياتهم عند التجار الذين يملكون جهاز حامل الدفع الإلكتروني¹، ولقد تم إستبدال هذه البطاقة ببطاقة ما بين البنوك.

4. بطاقة ما بين البنوك (cib) la carte inter bancaire :

هي منتج بنكي بدأ العمل به سنة 2001، وهي بطاقة تسمح لعملاء البنك بسحب مقدار محدد من المال من الموزعات الآلية التابعة للبنك أو من الموزعات الآلية التابعة للبنوك التي وقعت على إصدار هذه البطاقة والمتمثلة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية، البنك الوطني الجزائري، الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط، بنك الجزائر الخارجي، القرض الشعبي الجزائري، وكالات البريد بالإضافة إلى بنك الخليفة سابقا، أنظر الملحق رقم (03).

5. بدر للإستشارة Badr consult :

خدمة تسمح لعملاء البنك بمعرفة أرصدهم بواسطة أرقام شخصية يمنحها البنك عن بعد، فهي توفر على العملاء الذهاب إلى مقرات البنك للحصول على حركة أرصدهم.

6. الخدمات عن بعد Télétraitement :

يسمح بمعالجة عمليات الزبائن خلال وقت سريع وحقيق ي، خاصة بعد إدخال تقنية جديدة والتي تهدف إلى إرسال الشيكات بالصورة في أقل وقت ممكن.

¹ Badr infos, n°38 p 03.

7. الإيداعات لأجل : Les dépôts à terme

تسهل على الأشخاص إيداع أموالهم الفائضة عن حاجاتهم إلى أجل محددة بنسبة فوائد متغيرة من طرف البنك، وقد حدد المبلغ الأدنى للإيداع بـ 10000 دج لمدة لا تقل عن ثلاثة أشهر، أما بالنسبة لعملية الإيداع بالعملة الصعبة فقد حدد المبلغ الأدنى بـ 762.24 أورو أو ما يعادلها من العملات الأخرى لمدة لا تقل عن ثلاثة أشهر.

8. أذونات الصندوق : Les bons de caisse

عبارة عن تفويض لأجل وبعائد موجه للأشخاص المعنويين والطبيعيين ويمكن أن يكون إسمياً (بإسم المكتتب) أو لحامله ويتأثر بمعدل الفائدة وكذلك بالضريبة على الدخل الإجمالي IRG والرسم على القيمة المضافة TVA .

9. حساب بالعملة الصعبة : Les comptes devises

منتج يسمح بجعل نقود المدخرين بالعملة الصعبة متاحة في كل وقت مقابل عائد حسب الشروط العامة للبنك.

وقد قام البنك بطرح منتجات مالية جديدة في صورة قروض تتمثل في:

أ- القروض الموجهة للإستهلاك : Les crédits à la consommation

في بداية جوان 1999 تم إدخال المنتج المالي الجديد إلى السوق، من أجل مساعدة المواطنين أصحاب الدخل المحدود والثابت على إقتناء منتجات الإستهلاك الدائمة بإشراف من البنك، وذلك عن طريق إتفاقية يعقدها البنك مع البائعين الخواص في مدة تتراوح بين 12 إلى 36 شهر.

ب- القروض الموجهة للسكن : Les crédits à la construction

في نهاية التسعينات دخل هذا المنتج المالي الجديد إلى السوق، من أجل مساعدة المواطنين ذوي الدخل الثابتة في بناء وترميم وتوسيع أو شراء سكنات فردية مقابل فترة تسديد تمتد على فترة 20 سنة، بفوائد يتفق عليها المستفيد مع البنك، وتكون خاضعة للتعديل والتغيير.

ج- القروض الإستثمارية : Les crédits d'investissements

في بداية سنة 2000 قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بعرض منتجات مصرفية جديدة في شكل قروض إستثمارية، موجهة إلى فئات معينة لتشجيعهم في حياتهم المهنية كقروض الإستثمار في القطاع الفلاحي، قروض الإستثمار في مجال الصيد البحري، قروض للإستثمار في القطاع الصحي (الأطباء والصيدالة) ...إلخ.

و إستجابة لإحتياجات السوق فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يسعى إلى عرض خدمات مصرفية متنوعة من أهمها:

- توفير بطاقة دولية للصرف الآلي.
- خدمات مصرفية عبر الإنترنت والهاتف النقال.
- مشروع التوقيع على عقود مع المنظمات العالمية المصدرة للبطاقات الإئتمانية الدولية لإستخدام بطاقة ماستر كارت وفيزا كارت¹.

ثالثا: تطوير الخدمات المصرفية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية

تماشيا مع التطورات التي تشهدها الساحة المصرفية الجزائرية قام بدر بإعادة تصميم هيكله وأنشطته آخذا في إعتباره علاقة البنك بالعملاء إلى جانب المنتجات المصرفية التي قدمها في السوق بهدف مواجهة المنافسة والحفاظ على مكانته في السوق المصرفية الجزائرية .

1. بنك الجلوس:

بنك الجلوس هو تنظيم جديد لهياكل وأنشطة البنك بهدف تحقيق الفعالية في الأداء والعمل على راحة العميل، وهو عبارة عن مساحة واسعة مجهزة بمكاتب لإستقبال العملاء في وسط مريح وفي أجواء مكيّفة، وأطلق عليه هذا الإسم لأنه يتم إستقبال العميل فيه بالجلوس حيث يواجه مباشرة موظف البنك، أنظر الملحق رقم (04).

تم إدخال مفهوم بنك الجلوس على 27 وكالة سنة 2002 كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (04/4) : قائمة الوكالات الموجودة فيها بنك الجلوس

الرقم	اسم الوكالة	الرقم	اسم الوكالة
357	15- بجاية	635	1- الحراش
844	16- قسنطينة	426	2- البليدة
324	17- أم البواقي	625	3- الصنوبر البحري
676	18- جيجل	651	4- الجلفة
393	19- بسكرة	904	5- المسيلة
388	20- الوادي	261	6- الشلف
336	21- باتنة	949	7- وهران
488	22- تبسة	541	8- تيارت

¹ Badr infos, n° 33, mars/ avril 2003, p 26.

821	23- قالة	725	9- سعيدة
697	24- سطيف	297	10- الأغواط
-	25- الحطاب (عنابة)	292	11- غرداية
943	26- ورقلة	513	12- تلمسان
358	27- آقبو (بجاية)	763	13- سيدي بلعباس
		921	14- معسكر

المصدر: Badr infos, Banque assise, n°02 mars 2002, p 17

وسيتم عرض سياسة بنك الجلوس في بعض من هذه الفروع، كما يظهر في الملحق رقم (05).
موظفي بنك الجلوس:

يتكون بنك الجلوس من أربع فئات من الموظفين:

أ- المضيقة:

تلقت هذه الأخيرة تربصا لمدة 30 يوما، سواء كانت عاملة في البنك أو عن طريق توظيف إدارات جدد ذوي شهادات عالية في المحاسبة أو المالية، وتمتاز هذه الأخيرة بالمؤهلات التالية: حسن المظهر والأخلاق، حسن إستقبال العملاء ومهمتها تكمن في إستقبال العملاء وإستشارتها فيما يخص تعاملاتهم وتوجيههم إلى المكلف المختص بكل واحد منهم، والحفاظ على الهدوء داخل البنك من خلال تنظيم العملاء.

ب- المكلف بالعملاء:

يتم إنتقاؤه من موظفي البنك ذوي الخبرة الطويلة في مجال العمل المصرفي، أو عن طريق توظيف أشخاص جدد ذوي شهادات عالية في المحاسبة أو المالية أو التسيير، حيث يستفيد من تربص يدوم 80 يوم، يتدرب من خلاله على تأدية جميع العمليات المصرفية بالإضافة إلى أسلوب التعامل والتحاور مع العملاء، حيث يمتاز المكلف بالزبائن بمجموعة من المواصفات منها المهارة، مجاملة العملاء، سهولة تقديم الخدمة، المصداقية و تفهم العملاء، ويشتمل على أربعة مواد هي:

- إستحواذ البيع (Offensive de vente) لمدة 30 يوم.

- عمليات المحفظة لمدة 20 يوم.

- عمليات التجارة الخارجية لمدة 15 يوم.

- عمليات القرض لمدة 15 يوم.

المهام التي يقوم بها المكلف بالعملاء هي تقريبا أغلبية العمليات الموجودة في البنك والمذكورة سابقا.

ج- مراقب التنفيذ :

يتميز هذا الأخير بدرجة عالية من الكفاءة والخبرة في مجال العمل المصرفي، يلعب دورا كبيرا في بنك الجلوس من خلال :

- التكفل بالسير الحسن للعمليات المقدمة من طرف المكلف بالعملاء تحت سلطة الوكالة ومساعد المدير يعتبر مسؤولا عن الأخطاء الناتجة عن عدم المتابعة أو سوء المراقبة.
- التحقق من صحة العمليات المرتبطة بمختلف عملاء البنك.
- يملك صلاحيات من ناحية إدارة المصلحة، فهو يراقب المكلف بالعملاء ويساعده في أداء وظيفته.
- يراقب تحركات الأموال.

ويوجد مراقبين هما:

مراقب التنفيذ الأول: مختص بـ " Front office " وهو القسم من الوكالة المخصص لتلقي الزبائن ومعالجة أمورهم المباشرة وصفقاتهم ويتكون من :

- قسم الوظيفة المشخصة المكون من المكلفين بالعملاء.
- فضاء للخدمات الحرة: السماح للزبائن بالقيام بمسحوبات على Dab.
- هيئة موظفين خاصة بالإستقبال تضمن التوجيه والمعونة للعملاء.
- صندوق مكلف بضمان قيام العملاء.

مراقب التنفيذ الثاني: مختص بـ " Back office " الذي يمثل التكملة اللازمة وهو يضمن المعالجة التقنية للعمليات التي تحتاج إلى آجال طويلة و تتطلب هياكل أخرى داخلية أو خارجية (دراسة، تحليل البحث عن المعلومات...).

علاقته مع العملاء : الإستقبال الحسن للعملاء والسهر على راحتهم، بالتأكد من أن العميل يتلقى الخدمات بسرعة وفعالية من طرف المكلف به.

علاقته بالمكلف بالعملاء : عليه أن يخلق جو ملائم للعمل داخل المصلحة ويعمل على التوزيع العادل والصحيح للمهام بين المكلفين بالزبائن، والإهتمام بوضع كل واحد منهم في العمل الذي يناسب قدراته وإمكانياته، إضافة إلى التكفل بالمستخدمين الجدد وتدريبهم شخصيا على المهام المنسوبة إليهم، ومراقبتهم في عملهم، كما يجب عليه إعطاء نصائح وإرشادات فعالة للموظفين بالإضافة لإعطائهم فرصة التعبير والإدلاء بآرائهم.

د- مستشار خاص بالعملاء

يعتبر من موظفي بنك الجلوس وهو أكثر كفاءة من المكلف بالعملاء حيث تنحصر مهامه في تقديم الشورى إليهم وتوجيههم حسب خبرته ودرايته، وقد يحتاجه العديد من الزبائن الذين تنقصهم معرفة التعامل مع البنوك، حيث يساعدهم في حالة السحب أو الإيداع كما يساعدهم في حالة طلب القروض حسب إمكانياتهم ومؤهلاتهم.

2. بنك الوقوف **La banque debout**:

هو بنك يتم فيه إستقبال العملاء عن طريق شبائيك منتظمة، وهو يقوم بنفس النشاط الذي يقوم به بنك الجلوس، وأطلق عليه هذا الإسم لأنه يتم إستقبال العميل فيه وهو واقف، وهذا البنك موجه لفئة من العملاء كالأجراء والمتقاعدين.

3. الخدمات المشخصة **Les services personnalisés** :

وهي تمثل مجمل الخدمات التي يقدمها البنك للعملاء بواسطة موظفيه الذين قام البنك بتكوينهم وفق منظور جديد ومتطور يهدف إلى الإحتفاظ بالعملاء الحاليين وجذب عملاء جدد. إن فكرة الخدمات المشخصة حققت للبنك ميزة تنافسية أهلته لإحتكار 30% من السوق المصرفية الجزائرية، وجعلته يستقطب عددا هاما من العملاء الجدد.

4. خدمات السوق الآلي **La caisse automatique**:

انطلق العمل بهذه الطريقة في سنة 2000، والتي بموجبها يتم سحب الأوراق النقدية بطريقة آلية ومن إيجابياتها تقليص عدد العمليات وزمن العملية، كما أنها تقضي على ظاهرة الطوابير التي تشعر العميل بالملل، أنظر الملحق رقم (06).

5. إرسال الشيك عبر الصورة **Scanner des chèques** :

بدأ العمل بهذه التقنية الجديدة في بداية سنة 2004 ، وهي تسمح لعملاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتحصيل شيكاتهم الموطنة في أي وكالة من وكالات البنك نقدا خلال 48 ساعة عكس السابق حيث كان ينتظر العملاء أكثر من خمسة عشر يوما لتحصيل قيمة الشيك. وبموجب هذه التقنية الجديدة يتم تصوير الشيك وإرساله إلى وكالة التوظيف والتي تكون تابعة للبنك من أجل التأكد من صحة المعلومات التي يحملها الشيك، وبعد ذلك يتم صرف قيمة الشيك إلى العميل لدى الوكالة التي قامت بالعملية، وبذلك تكون هذه الخدمة الجديدة قد ساعدت العملاء في الحصول على السيولة في وقت حقيقي، ووفرت عليهم متاعب كبيرة.¹

¹ Badr infos, n°36/37, decembre 2003, p 37.

6. Télécompensation :

في 15 ماي 2006 تم إدخال نظام جديد يعرف بنظام الدفع عن طريق Télécompensation في كل الوكالات البنكية، مكاتب البريد و هياكل الخزينة العامة. هذا النظام يعالج المعلومات أوتوماتيكيا وينسخ المعطيات رقميا وصور الشيك.

النظام الجديد Télécompensation يغطي معالجة كل عمليات الدفع على مختلف الوسائل، حيث يعطي الأولوية للشيكات التي تمنح للأفراد والمؤسسات واسعة الاستعمال، ثم تليها الايداعات. من ايجابيات هذا النظام أنه يحقق الأمان والثقة والشفافية في التعاملات، والهدف الأساسي من هذا النظام هو محاربة الغش والاختلاسات التي وقعت مؤخرا.¹

المطلب الثالث: التنظيم على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية

الملاحظ على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وجود نوعين من التنظيم المركزي واللامركزي، حيث يضم التنظيم اللامركزي :

أولاً: الفروع (Les Succursales)

تتولى مهمة تنظيم، تنشيط، مساعدة، مراقبة، ومتابعة الوكالات التي تقع في منطقة تخصصها الإداري، ويبلغ عدد فروع بنك بدر 33 فرعاً، كل فرع يشرف على مجموعة من الوكالات . للإشارة فإنه بموجب التنظيم الجديد الذي تبناه بنك الفلاحة والتنمية الريفية في مطلع عام 2004 تحولت هذه الفروع إلى ما يسمى المجموعات الجهوية للإستغلال Groupes Régionaux d'Exploitations (G.R.E)، حيث يبلغ عددها حالياً 41 منها 6 في طور الانجاز وهي: برج بوعريرج (034)، غليزان(052)، عين الدفلى(050)، تيزي وزو (058)، بومرداس(053) الطارف(057)². والجدول التالي يبين ترتيب المجموعات الجهوية للإستغلال والوكالات الرئيسية للبنك في نهاية السداسي الأول من عام 2003 .

¹ Badr infos, comprendre la télécompensation, n°42, mai/juin 2006, p 13.

² Badr infos, N°41 , Mars 2006, P 28.

جدول رقم (05/4): ترتيب المجموعات الجهوية للإستغلال والوكالات الرئيسية التابعة للبنك وفقا لحجم الموارد في 2003/06/30

الوحدة : دينار جزائري

الترتيب	فروع البنك & الوكالات الرئيسية	حجم الموارد	الأهمية على مستوى البنك (%)
01	عميروش	95.493.455	31.45
02	الجزائر الوسطى	16.754.447	5.52
03	تيزي وزو	15.794.447	5.20
04	الشراقة	14.976.560	4.93
05	سطيف	13.843.216	4.56
06	بجاية	11.330.621	3.73
07	بئر خادم	9.619.089	3.17
08	قسنطينة	9.084.873	2.99
09	الحراش	8.238.531	2.71
10	وهران	7.688.704	2.53
11	الشلف	7.612.319	2.51
12	المسيلة	7.129.993	2.35
13	باتنة	6.781.296	2.23
14	أم البواقي	6.017.100	1.98
15	البليدة شرق	5.982.485	1.97
16	مستغانم	5.838.533	1.92
17	تلمسان	5.825.214	1.92
18	سيدي بلعباس	5.269.659	1.74
19	عنابة	5.183.893	1.71
20	البليدة غرب	4.836.637	1.59
21	بسكرة	4.602.753	1.52
22	سكيكدة	4.492.377	1.48
23	تيارت	4.350.930	1.43
24	قالة	3.800.099	1.25

1.06	3.217.696	010	البويرة	25
1.00	3.025.285	029	معسكر	26
0.90	2.226.894	012	تبسة	27
0.86	2.625.646	030	ورقلة	28
0.85	2.571.731	018	جيجل	29
0.79	2.411.175	026	المدية	30
0.65	1.967.529	017	الجلفة	31
0.55	1.682.146	003	الأغواط	32
0.50	1.590.419	020	سعيدة	33
0.23	707.507	008	بشار	34
0.19	578.375	001	أدرار	35
100	303.591.475		35	المجموع

المصدر: المديرية العامة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.

ثانياً: الوكالات البنكية **Les Agences bancaires** أو

Les Agences Locales d'Exploitations (A.L.E)

وهي فروع تابعة للبنك تشرف عليها المجموعات الجهوية للإستغلال تقوم بجميع الوظائف التي يؤديها البنك التجاري، يبلغ عددها حالياً 282 وكالة وهناك 47 وكالة في طور الانجاز من المتوقع أن تباشر نشاطها في مطلع عام 2005¹.

إن التنظيم اللامركزي المذكور آنفاً، ليس بمعنى الكلمة الإستقلال الذاتي في اتخاذ القرارات وتسيير وإدارة نفسها بنفسها، وإنما هي استقلالية تنفيذية بحيث أنها تراقب وتتابع باستمرار أداء مهمة الوكالة التابعة إليها، كما تراقب تنفيذ الاستراتيجيات والبرامج والخطط المسطرة من طرف المديرية العامة.

¹ Badr infos , N° 4 , Juillet 2003 , PP , 32 – 34.

المبحث الثالث: دور الموارد البشرية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية

من أهم العناصر المؤثرة على مكونات الخدمات المصرفية لبدر والتي بدورها تؤثر على إدراك العملاء لجودة الخدمات المقدمة لهم هي العنصر البشري، والعنصر البشري يتعلق بالأفراد العاملين بالبنك والذين يتكون بشكل مباشر أو غير مباشر مع العملاء، حيث يتوجب على الإدارة القيام بتنمية مهارات العاملين عن طريق التكوين المستمر فيما يخص استعمال التسهيلات المادية، أو فيما يخص الجوانب المتعلقة بمعاملات العملاء وكيفية استقبالهم.

المطلب الأول: حالة الموارد البشرية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية

أولاً: حالة الموارد البشرية في البنوك العمومية الجزائرية

تشير الإحصائيات التي قمنا بجمعها عن عدد الموارد البشرية في البنوك العمومية الجزائرية، على احتلال بنك الفلاحة و التنمية الريفية الصدارة، كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول (06/4): حالة الموارد البشرية في البنوك العمومية الجزائرية

2004	2003	2002	2001	2000	البنوك
					BADR
6548	6938	6927	6764	6819	- العدد الإجمالي للمستخدمين
2682	2736	2737	2327	2330	- بما فيهم عدد ن الجامعيين
					BNA
5755	5657	5688	5705	5390	- العدد الإجمالي للمستخدمين
2045	2112	2103	1975	1620	- بما فيهم عدد ن الجامعيين
					CNEP
4940	4871	4671	4617	4700	- العدد الإجمالي للمستخدمين
1878	1633	722	700	650	- بما فيهم عدد ن الجامعيين
					BEA
4480	4496	4355	4396	4329	- العدد الإجمالي للمستخدمين
830	819	748	746	722	- بما فيهم عدد ن الجامعيين

CPA					
4500	4590	4489	4518	4293	- العدد الإجمالي للمستخدمين
1363	1318	1202	1168	1013	- بما فيهم عدد ن الجامعيين
BDL					
4431	3953	3590	3434	3276	- العدد الإجمالي للمستخدمين
1234	1009	811	780	633	- بما فيهم عدد ن الجامعيين
30647	30505	29666	29488	28807	العدد الإجمالي لكل البنوك
10419	9627	8323	7696	6968	- بما فيهم عدد ن الجامعيين
34%	32%	28%	26%	24%	- نسبة الجامعيين

المصدر: الوزارة المنتدبة المكلفة بالإصلاح المالي، 2005.

ما يمكن استخلاصه من الجدول أعلاه عموما أن نسبة العاملين بالبنوك العمومية الذين يحملون مؤهل جامعي في حدود 34% من مجموع العاملين، وهي نسبة قليلة مقارنة بالبنوك العالمية. نلاحظ كذلك أن نسبة تشغيل البنوك للجامعيين في تزايد ملحوظ لكن بشكل طفيف.

أما إذا نظرنا إليها من جهة المقارنة فيما بينها نلاحظ أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يضم أكبر عدد من الموارد البشرية بما فيهم عدد الجامعيين، وهذا راجع لاتساع شبكة البنك والتي تغطي كامل التراب الوطني، وهذا ما يجعل البنك يولي أهمية كبيرة لهذه الموارد.

ثانيا: مكانة الموارد البشرية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية

نظرا لأهمية العنصر البشري في المزيج التسويقي لخدمات بدر، فقد تم التركيز عليه ليس فقط في دعم المزيج التسويقي للبنك والعمل على تكامله وتناسقه، بل في العملية التسويقية كاملة، إذ لا يمكن تحقيق أهداف البنك بدون تعبئة لموارده البشرية، فالبنوك تتطور بجهود وأفكار موظفيها ولكي يحققوا هذا الدور المنوط بهم ينبغي أن يكونوا على مستوى عال من الكفاءة والفعالية في أداء وظائفهم .

والجدول التالي يظهر توزيع العمال في بنك الفلاحة والتنمية الريفية من سنة 2000 إلى سنة 2006 .

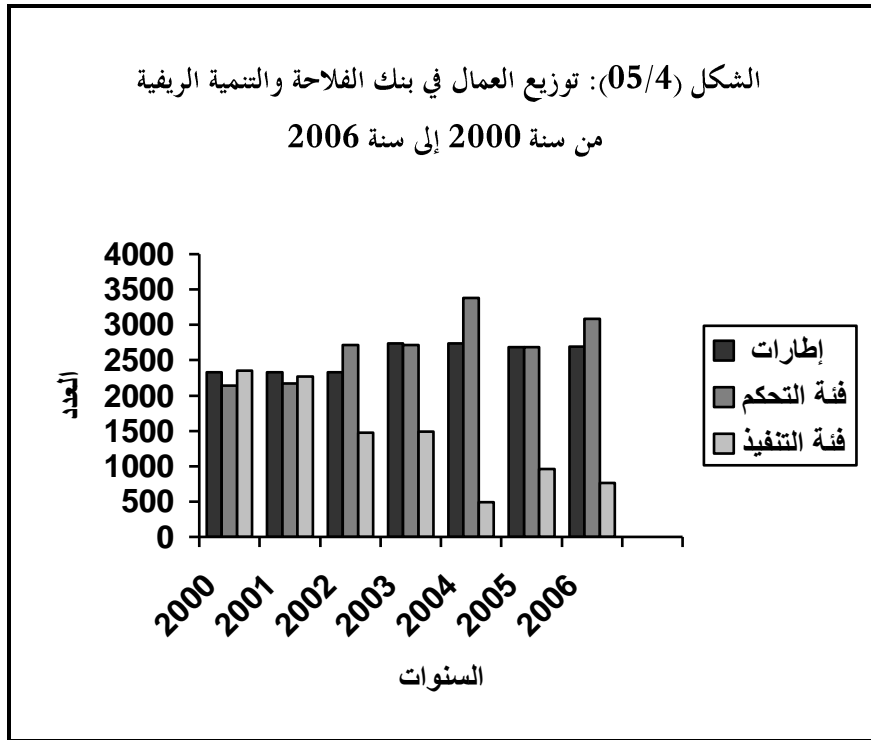
الجدول (07/4): توزيع العمال في بنك الفلاحة والتنمية الريفية من سنة 2000 إلى سنة 2006

الوحدة: عامل

السنة	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
إطارات	2330	2327	2737	2736	2682	2690	2721
فئة التحكم	2139	2169	2718	2715	3377	2682	3084
فئة التنفيذ	2350	2268	1472	1487	489	962	762
المجموع	6819	6764	6927	6938	6548	6334	6567

المصدر: مديرية تقويم الموارد البشرية بالبنك.

كما يمكن ترجمة هذه الأرقام المتعلقة بتوزيع العمال في بنك الفلاحة والتنمية الريفية في الشكل البياني التالي و الموضح في الأعمدة التكرارية :



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إحصائيات لدى البنك.

من خلال الجدول نلاحظ أن عدد الموارد البشرية ببدر في المجموع قد انخفض من سنة 2000 إلى سنة 2001 بفارق 55 عامل، ليرتفع في السنة الموالية 2002 بنسبة 163 عامل، واستمر هذا الارتفاع في سنة 2003 بنسبة 11 عامل، ليعود إلى الانخفاض في سنة 2004 بفارق كبير قدر بـ 390 عامل واستمر هذا الانخفاض في سنة 2005 بفارق 214 عامل، ليستقر في ماي 2006 بـ 6567 عامل بزيادة عن 2005 بـ 233، أي أن البنك في السنتين الأخيرتين.

ورغم تطبيقه لأحدث الوسائل التكنولوجية، عاد لاستقطاب وتوظيف الموارد البشرية. وهذا معناه أنه مهما أدخل البنك من تقنيات عالية في عملياته إلا أنه يبقى يعتمد على موارد البشرية ويعمل على تنمية مهاراتها لتتماشى والتطورات التقنية الجديدة، لتصبح في الأخير أهم مصدر من مصادر اكتساب ميزة تنافسية في السوق المصرفية.

2. دور العنصر البشري في المزيج التسويقي لخدمات بدر:

يظهر دور العنصر البشري في مجال التسويق في جانبين، أولاً دوره في مجال التسويق بوجه عام من خلال:

أ- دوره في توفير المعلومات التسويقية والقيام ببحوث التسويق.

ب- دوره كأحد العوامل الداخلية الهامة في البيئة التسويقية.

ج- دوره في وضع الإستراتيجية التسويقية.

ودوره كعامل استراتيجي في إنتاج وبيع خدمات البنك من خلال :

أ- إنتاج الخدمات وتقديمها للعملاء في أوقات مناسبة وفي أماكن ملائمة، وإعلامهم بالمنافع التي تحويها كل خدمة من الخدمات التي يتعامل فيها البنك.

ب- تطوير الخدمات القائمة، حيث يقوم العاملون بالعمل المستمر على تطوير الخدمات المصرفية المعروضة في السوق، وخاصة تلك الخدمات التي تمر بمرحلة النضج، وذلك اعتماداً على بحوث التسويق ومتابعة سلوك العميل.

ج- عرض الخدمات وبيعها ضمن سياق مناسب للعميل على الصورة التي يرضى بها هذا الأخير.

ثالثا: توظيف الأفراد في البنك

ترتبط عملية التوظيف بالبنك بتخطيط الموارد البشرية، التي تعد من بين مهام مديرية المستخدمين في البنك، إذ تقوم هذه الأخيرة بوضع تقديرات حول عدد المناصب التي يحتاجها البنك وهذا بعد ما تحدد جميع الفروع احتياجاتها، ثم ترسلها إلى الوكالة التابعة لها والتي بدورها تجمع كل احتياجات فروعها وبعدها ترسل كل الوكالات احتياجاتها الإجمالية إلى المديرية، وتحديد الشروط التي تسمح بالالتحاق بمثل هذا النوع من الوظائف. (للإشارة أن طلبات التوظيف تأخذ من مكتب اليد العاملة لكل ولاية توجد بها وكالة تابعة لبلد).

وتمر عملية التوظيف في البنك عبر ثلاثة مراحل أساسية هي:

المرحلة الأولى: تتمثل في عملية التصفية (تصفية المترشحين للتوظيفة) التي تتم من خلال إطلاع الهيئة المكلفة بالتوظيف على السيرة الذاتية للمترشح (CV)، أما طبيعة المعلومات التي تتضمنها السيرة الذاتية فهي تتعلق بنمط التكوين الذي تلقاه المترشح (جامعي، ثانوي)، و الخبرة المهنية إذا سبق له وأن توظف، ومعلومات أخرى شخصية، وفي حال ما إذا تمت الموافقة المبدئية على المترشح من طرف الهيئة تأتي المرحلة الثانية.

المرحلة الثانية: تتمثل في عملية الاختبار إذ يجتاز المترشح نوعين من الاختبارات، الأول يكون شفهي وذلك في شكل مقابلة يتم فيها طرح أسئلة عن موضوع ما بغرض معرفة القدرات الذهنية واكتشاف مدى استعداد المترشح و رغبته في العمل، أما الاختبار الثاني فيكون كتابي ويتعلق الأمر ببعض المعلومات التقنية تخص الوظيفة التي ترشح لها الفرد، وفي حال ما إذا نجح المترشح في الاختبار تأتي المرحلة الثالثة.

المرحلة الثالثة: والأخيرة والتي تتمثل في تحرير عقد العمل، في هذه المرحلة يتم إتمام الإجراءات القانونية للتوظيف ويتمثل الأمر في تسليم ملف إداري خاص بالمترشح يرسل من طرف الوكالات المعنية إلى المديرية التي تقوم بضبطه لكي يصبح المترشح موظفا قانونيا، يلي ذلك تحرير العقد الذي يتضمن بعض المعلومات تخص طبيعة الوظيفة مثل: منصب العمل، رتبة وتصنيف منصب العمل، وغيرها من المعلومات.

المطلب الثاني: أهمية عملية التكوين في تفعيل دور الموارد البشرية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية إن كفاءة البنك تعتمد إلى حد كبير على كفاءة العاملين، إذ أن عدم مهارة الموارد البشرية في البنوك تؤدي إلى التراجع مهما تمتع هذا البنك برأس المال الكبير وبالتالي فإن التكوين الوظيفي يرفع من مستوى الأداء الوظيفي في ظل التطور التكنولوجي ودوره في تحسين أداء العاملين وبالتالي أداء البنك وتحسين الخدمات المصرفية، ولكن هذا التطور التكنولوجي يتطلب توظيف التكنولوجيا بشكل فاعل، وهو ما يسمى بالاستثمار البشري، فالاستثمار في الموظفين من أجل تحسين مستوى خدماتهم إلى جمهور المتعاملين مع البنك تكون له عوائد مادية على البنك أكبر من الأموال التي تم إنفاقها على التكوين وبالتالي فإن الطبيعة المتسارعة لتطور الخدمات المصرفية عالميا يحتم على إدارة البنك أن تخصص مبالغ في ميزانيتها من أجل استمرار عملية التكوين ورفع الكفاءة للموظفين.

أولاً: الاستراتيجيات المتبعة من طرف البنك للارتقاء بالعنصر البشري

لقد أعطى بنك بدر اهتماما كبيرا للعنصر البشري وفي هذا الصدد اعتمد البنك على تطبيق عدد من الإستراتيجيات المتكاملة للوصول إلى نموذج " المصرفي الفعال " نذكر منها:

- قام البنك باستحداث مديرية لإعادة تأهيل الموارد البشرية، مقرها بئر خادم في الجزائر العاصمة مهمتها تكوين الكفاءات الداخلية للبنك، وتنمية قدراتهم المهنية وتحسين مستواهم التقني.
- تكوينه بصورة تمكنه من المساهمة بفعالية في تحقيق أهدافه، ولتطبيق سياسة إعادة التأهيل التي شرع فيها منذ أربع سنوات، قام بنك بدر مؤخرا باقتناء نظام معلوماتي جديد يمكنه من التحكم في تسيير الموارد البشرية بصورة جيدة، هذا النظام الذي أعدته مؤسسة أكسيس Axys للخدمات¹ سيسهل له مهمة تسيير المسار المهني لحوالي 7000 موظف وسيعطي نفسا جديدا في مجال تكوين الموظفين ضمن أساليب عمل حديثة تنسجم مع التطورات التي يعرفها العمل المصرفي.
- قام البنك بالاستعانة ببيوت الخبرة العالمية لتكوين الكوادر على استخدام تكنولوجيا الصناعة المصرفية وأدوات العصر الحديث مثل الانترنت والسويفت وغيرها.

¹ Gestion des Ressources Humaines(un Nouveau d'information) , BADR Infos , N° 33 , Mars 2003.

- إلزام كافة العاملين في البنك بتلقي برامج تكوينية على استخدام تكنولوجيا الاتصالات والحاسب الآلي باعتباره عنصرا رئيسيا لتحقيق التطوير المطلوب في مهارات موظفي البنك.
- تشجيع العاملين المتميزين والمجدين على بذل مزيد من الجهد واستنهاض طاقاتهم الإبداعية وذلك باستخدام أسلوب الحوافز والمكافآت إما بصورة مادية عن طريق الترقية لوظائف أعلى أو بصورة معنوية عن طريق التكريم والحفلات الشرفية.

ثانياً: خطوات عملية التكوين المتبعة في بدر

إن مختلف القرارات التكوينية فيما يخص عملية التكوين في البنك عبارة عن قرارات مركزية نابعة من المديرية المركزية، ويجدر الإشارة إلى أنه تم تخصيص نسبة تقدر بـ 5% من الكتلة الأجرية الإجمالية للعمال من أجل تمويل نفقات التكوين، وفيما يتعلق بالخطوات التي تمر بها عملية التكوين في البنك فهي كالآتي:

1. تحديد الاحتياجات التكوينية:

إن أول ما تقوم به مديرية إعادة تأهيل الموارد البشرية في البنك هو تحديد أسباب الحاجة إلى التكوين، فقد يكون السبب ناتج عن تغيير المدير العام أو مدير مديرية إعادة تأهيل الموارد البشرية وبالتالي تغيير الإستراتيجية المعمول بها، أو ناتج عن إدخال خدمات جديدة في البنك أو موظفين جدد أو نقص الخبرة لدى الموظفين.

ثم تقوم المديرية بمراسلة جميع الوكالات التابعة لها في القطر الوطني من خلال رسالة داخلية بحيث تقوم بإعلامهم عن التخصصات المفتوحة للتكوين خلال السنة وتطلب منهم القيام بوضع التقديرات الخاصة بالعمال أو الموظفين المراد تكوينهم، وبمجرد استلام الطلب المتعلق بالتقديرات ونوع التخصصات المفتوحة للتكوين تقوم مصلحة الموارد البشرية المتواجدة على مستوى الوكالة بمراسلة فروعها وذلك من أجل تحديد العدد وأسماء الموظفين المراد تكوينهم ونوع التخصص المختار للتكوين، بعد استلام الرد من طرف تلك الفروع تعاود الوكالة مراسلة مديرية إعادة تأهيل الموارد البشرية وتزودها بالمعلومات المطلوبة.

طرق تحديد الاحتياجات التكوينية:

- الاستماع لاحتياجات الموظفين عن طريق رؤسائهم.
- حسب تقارير المفتشية التابعة لكل وكالة (داخلية أو خارجية)، وتعد هذه التقارير بشكل دوري (شهرية، سنوية، نصف سنوية، طارئة).
- إجراء اختبار للموظفين لتقييمهم، حيث تتم عملية التقييم على مستوى مديرية التكوين التابعة لمديرية إعادة تأهيل الموارد البشرية، وهذا الاختبار يكون على شكل سلسلة أسئلة إستنطاقية¹، يتم الرد عليها بالإجابة الاختيارية أو عن طريق التحليل، و تعطى علامة رمزية على كل إجابة، وحسب العلامة يحدد هل الموظف بحاجة إلى تكوين أم لا، كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل (06/4): طريقة تقييم مستوى أداء العامل

المجموعة				
A ⁺	A	B ⁺	B	C
+ → -				
ممتاز	جيد جدا	جيد	حسن	ضعيف

المصدر: مديرية التكوين لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.

2. تصميم البرنامج التكويني:

بعدما تتحصل مديرية إعادة تأهيل الموارد البشرية على المعلومات المطلوبة تقوم بعملية مقارنة بين التقديرات الموضوعية بالمتاحات لديها، من خلال مراسلة مراكز التكوين التابعة لها ، بغرض معرفة العدد الممكن استقباله من المتدربين، إضافة إلى ذلك طبيعة التخصصات المطلوبة كما أن الجانب العالي لا يقل عن نظائره الأخرى في عملية المقارنة بحيث تقارن النفقات التقديرية بالمبالغ المالية المخصصة لغرض التكوين، بعد عملية المقارنة تلك يخرج البنك بنتائج تتم من خلالها تحديد أهداف البرنامج التكويني، تحديد موضوعات البرنامج التكويني ، تحديد أساليب التكوين .

¹ حياة عرايبي ، مسؤولة عن عملية التكوين في بنك الفلاحة و التنمية الريفية.

والأدوات والتجهيزات المساعدة فيها وأيضا تحديد المكونين (الأسماء والعدد والتخصص والزمن) وأخيرا تحديد تكلفة أو ميزانية التكوين.

أهداف التكوين:

تهدف خطة التكوين السنوية إلى:

- تأهيل عدد كبير من العمال.
 - تطوير الموارد البشرية مع الأخذ بعين الاعتبار متطلبات، خصوصيات وتنوع نشاطات البنك.
 - تنمية مسيرة العمال عن طريق عملية التكوين السنوية.
 - تكوين أكبر عدد ممكن من العمال في إطار التأهيل.
 - كما يأخذ البرنامج التكويني في الحسبان المتكويين في المؤسسات المهنية.
 - تطوير قدرات الجامعيين الذين تم توظيفهم في البنك على الوسائل التقنية الحديثة المستعملة داخل البنك.
 - تهدف خطة التكوين إلى رفع أداء الأفراد من أجل تحسين مستوى الأداء وبالتالي تحسين جودة الخدمات المقدمة في البنك.
 - تكوين العمال بالخارج (تونس، بلجيكا)
 - إعادة التكوين للعمال في إطار الرسكلة.
- أهم الوسائل المستعملة خلال عملية التكوين:

- المراكز التكوينية الموجودة داخل المؤسسة منها المركز التكنولوجي الخاص بالتكوين النظري والتطبيقي.
 - مركز التكوين التخصصي.
 - الميزانية المخصصة لعملية التكوين
 - المؤطرين الموجودين داخل المؤسسة والمكلفين بتأطير العمال أو الطلبة للدراسة النظرية وأخرى، بتدريس مختلف الآليات الموجودة منها سابقا والمستخدمة حاليا.
- وقد قامت إدارة البنك في عام 2000 بتكوين 2709 موظف من مجموع 6296 موظف وهو ما يعادل نسبة 43% ، أما في عام 2001 فقد تم تكوين 884 موظف في مختلف التخصصات التي يتطلبها العمل

المصري في الحديث¹. كما وضعت المديرية في سنة 2003 برنامجا عمليا يعتمد على التكوين المتواصل لموظفي البنك خاصة بعد تبني بنك الجلوس، حيث شمل هذا البرنامج تكوين 2547 موظف من مختلف الأصناف مما تطلب ما يقارب 84 مليون دينار². وكان هذا البرنامج يهدف إلى تدعيم مفهوم بنك الجلوس وذلك بتكوين موظفين في ميدان الاتصال والاستقبال شمل 22 مضيعة و192 كاتبة وموزعات هاتف، أما في مجال إعداد موظفي ما يسمى Back Office فقد تم تكوين 147 موظف مكلف بالقروض و 22 موظف مكلف بعمليات التجارة الخارجية، وتكوين أكثر من 400 موظف مكلف بالعملاء. كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول (05/4): التكوين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية، حصيد 2003.

الوحدة: عامل

2003	الأصناف المستفيدة من التكوين
56	إطارات عليا
79	مدراء الوكالات
429	المكلفين بالزبائن
	Back Office
147	- المكلفين بالقروض
22	- المكلفين بعمليات التجارة الخارجية
94	- المكلفين بالمحاسبة
127	- المكلفين بالتحليل المالي
28	المكلفين بالقروض الرهنية
38	مسئول الخلية القانونية
35	أعوان التحصيل
	الاتصال والاستقبال
22	- مضيعات وأعوان استقبال
192	- كاتبات وموزعات الهاتف

¹ تقرير نشاط بنك الفلاحة والتنمية الريفية، عام 2001، ص3.

² Direction de la réévaluation des Ressources Humaines , Bilan 2003, BADR Infos , Numéro double 36-37 , Décembre 2003, PP : 42 - 43.

690	التكوين الخاص لشركة ما بين البنوك والمؤسسات المالية S.I.B.F
369	التكوين على أساس الشهادات
61	التكوين ما بين المؤسسات ماعدا شركة ما بين البنوك والمؤسسات المالية S.I.B.F
41	تربص المبتدئين
01	رعاية وتمويل المدرسة العليا للبنوك E.S.B
2547	المجموع

المصدر: Direction de la réévaluation des Ressources Humaines

Bilan 2003, BADR Infos , Op cit , PP : 42 -43

كما عرفت سنة 2003 انطلاق تكوين الدفعة السابعة والثامنة للمكلفين بالزبائن الأولى مكونة من 72 متربص والثانية من 112 متربص، وهذا قصد تغطية شبكة بنك بدر ولتعميم بنك الجلوس، ونظرا لعدد الوكالات المراد إعادة تصميمها في شكل بنك جلوس، تم تكوين أكثر من 60 متربص مكلفين بالزبائن. أما فيما يتعلق بسنة 2004 فقد تبنت المديرية فلسفة جديدة تعتمد على فكرة التقرب من وكالات البنك وذلك بتنشيط ملتقيات وتجمعات جهوية قصد تحسيس مدراء البنك بإستراتيجية البنك الجديدة وهي تجسيد مفهوم بنك الجلوس على مستوى كافة وكالات البنك في غضون السنوات القليلة القادمة. كما سطر بنك بدر برنامجا لتكوين إطاراته العليا يعتمد على أربعة محاور:

- موجه للمدراء المركزيين في كيفية إدارة البنك من خلال تنمية مؤهلاتهم في مجال الإدارة الحديثة للبنوك.
- موجه لمدراء الوكالات حول كيفية تقييم المشاريع الاستثمارية وذلك باستخدام الأساليب الحديثة.
- تحسيس مدراء الوكالات بمفهوم بنك الجلوس.
- موجه إلى المدراء الجهويين فيما يخص تحسين الأداء والفعالية والنجاعة في التعامل مع العملاء، مع العمل على إعطاء صورة حسنة عن البنك والمحافظة على حصته السوقية في ظل المنافسة. من جهة أخرى شرع البنك في تكوين عدد من الموظفين في مجال إدارة القيم المنقولة ومراقبة التسيير.

3. ميزانية التكوين:

إن الاهتمام بالجانب المالي لعملية التكوين يعتبر ضرورة لا بد منها، ذلك لأن المال هو الكفيل بإنجاح العملية التكوينية، ومن أجل أن يكون هناك استغلال عقلائي لتلك الأموال لا بد أن يتم إظهارها في شكل منظم، وتعتبر الميزانية الشكل الأفضل الذي يجب أن تظهر فيه، إذ من خلالها يتم معرفة مختلف مكونات النفقات التكوينية ومختلف الأموال التي تدعم العملية التكوينية وفيما يلي نموذج عن ميزانية التكوين لسنة 2004.

الجدول (09/4): توزيع تكاليف التكوين لسنة 2004

الوحدة: (د ج)

التكاليف (د ج)	العدد	أعمال التكوين
87787027.15	2263	التكوين التأهيلي
11523100.50	207	تقنيات و أساليب التسويق العصرية
10571693.34	176	القرض و تحليل خطر القروض البنكية
39035994.20	198	المكلفون بالزبائن
4145335.97	183	تحسين بالمكتب الأمامي
2323782.17	200	تحسين بالمكتب الخلفي
5989000.00	105	القرض الرهن
766900.00	23	عمال الاستقبال
10989756.80	884	تكوينات خاصة
1888000.72	255	تكوينات ما بين المؤسسات
553463.45	32	تكوين مفتشين
9872700.00	545	التكوين بالشهادات
8770000.00	539	تكوين في مسارات البنك
1102700.00	06	رعاية المدرسة العليا للبنوك

25748960.00	311	مشاريع
25748960.00	311	موارد بشرية
160415.64	05	تكوين بالخارج
160415.64	05	تونس IFID
100395002.79	3124	المجموع

المصدر: تقرير التسيير لبنك الفلاحة و التنمية الريفية لسنة 2004.

أنواع التكوين المتبعة في بنك الفلاحة و التنمية الريفية:

يشكل التكوين أحد المحاور الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية لذا عمد البنك إلى تخصيص مديرية فرعية جديدة للتكوين تنقسم إلى مديريات فرعية تختص كل واحدة فيها بنوع من التكوين، لذا سنتطرق إلى أنواع التكوين من خلالها وهي كالتالي:

1. المديرية الفرعية للتكوين التأهيلي:

التكوين التأهيلي يعمل على تأهيل العمال للقيام بوظائفهم على أحسن وجه، كتكوين المكلفين بالزبائن بعد اعتماد البنك لسياسة البنك الجالس.

تدار هذه المديرية من طرف نائب مدير وتتكون من مصلحتين هلم:

مصلحة البرمجة و التصميم: مهامها الأساسية هي:

- تحديد الاحتياجات التكوينية للبنك وترجمة هذه الأخيرة في برامج تكوينية.
- إنشاء واقتراح المخطط التكويني السنوي الطويل المدى، بما يمكن البنك من تحقيق أهدافه من التكوين.

- المساهمة في تحديد ووضع سياسة التكوين مع الأخذ بعين الاعتبار التوجهات الإستراتيجية للبنك.

- المراقبة والتدقيق في الاحتياجات التكوينية للبنك.

- تحضير وتوفير المساعدات التكوينية والوثائق البيداغوجية .

- تحليل هذه الاحتياجات بمساعدة بقية الهياكل مع الأخذ في الحسبان:

- خصائص كل واحدة (كل هيكل على حدا).
- إجراءات العمل في البنك.
- مستوى ونوعية تأهيل العمال.
- متطلبات الوظيفة وأبعاد التنمية.

2.1 مصلحة التقييم و الترقية: تعمل على:

- تقييم العمال قبل و بعد التكوين باستعمال التحقيقات، المساءلات.
- إنجاز نظام دائم للتقييم والترقية وذلك لضمان متابعة ومراقبة أداء الموارد البشرية في البنك.
- مساعدة بقية هياكل البنك في وضع برامجها التكوينية.
- تلبية الحاجات التي تم إحصائها عبر برامج التكوين.
- فحص ودراسة بمساعدة الإدارة الفرعية للتكوين، البرامج المقترحة من طرف الهيئات الخارجية للتكوين سواء كانت وطنية أو أجنبية.
- تحديد مجالات ونوعية التكوين والدورات التكوينية وغيرها.
- التركيز على تحقيق الفعلية والفعالية لبرامج التكوين.
- قياس مدى فعالية وكفاءة برامج التكوين.

2. المديرية الفرعية للتكوين بالشهادات:

تدار من طرف نائب مدير وتتكون من مصطلحين :

-مصلحة التكوين بالشهادات.

-مصلحة التكوين التخصصي.

يتمثل مهام هذه المديرية في:

- صياغة الأهداف البيداغوجية لعملية التكوين.
- تحضير وتوفير المساعدات التكوينية والوثائق البيداغوجية .
- تنشيط كل النشاطات التكوينية المبرمجة أو التي سوف يتم برمجتها وهي:

● الندوات.

● المنتقيات.

● يوم دراسي.

- تحضير وتوفير محتويات الدروس المدرسة والدعائم البيداغوجية الضرورية للتكوين (الوسائل المساعدة على تدريب المتكولين ، الوثائق، حالة تطبيقية، تمارين، الدعائم السمعية والبصرية .
- توفير دليل لكل نشاط تكويني.
- التحاور مع المتكولين ل طرح اقتراحات مفيدة لاختيار التجهيزات البيداغوجية والموافقة عليها.
- متابعة المتكولين أثناء وبعد التكوين.
- برمجة وتسيير كل نشاطات التكوين الداخلي سواء على المستوى المركزي أو اللامركزي.

ويمكن تقسيم هذا النوع من التكوين حسب المكان إلى نوعين هما:

1.2- التكوين الداخلي : يعني بالتكوين الداخلي كل نشاطات التكوين التي تم تصميمها وتنظيمها وتنشيطها من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية، ويستهدف خاصة عمال التحكم وعمال التنفيذ.

وتتمثل مجمل أنواع التكوين الداخلي في:

- برنامج طويل ومتوسط المدى (PLD – PMD).

- ملتقيات قصيرة المدى.

- أيام دراسية تقنية.

- ورشات عمل.

أ. **دروس بنكية:** التكوين يكون لمدة سنتين، ويتحصل المتكونين على :

◆ **شهادة الثقافة البنكية (CCB):** هي دراسة خاصة بكل العمال ذوي المستوى الرابعة متوسط إلى غاية الثالثة ثانوي، تقدر مدة التكوين بسنتين.

◆ **إجازة بنكية (BB):** وتتعلق بكل العمال ذوي شهادة البكالوريا، شهادة الثقافة البنكية، شهادة نجاح في المحاسبة أو الإعلام الآلي، حيث تقدر مدة الدراسة بـ (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 والمحاسبة والمالية، حيث تدوم الدراسة لمدة سنة واحدة.

◆ **شهادة الدراسات التطبيقية البنكية (DEAB):** تقدر مدة التكوين بسنتين.

◆ **شهادة في الدراسات العليا للبنوك (DESS):** وتخص كل العمال ذوي شهادة الليسانس في الاقتصاد أو التسيير أو المحاسبة أو المالية، إجازة بنكية (BB)، شهادة تحضيرية للدراسات العليا البنكية (CPES) والتي يجب أن يكون معدل محصلها يساوي أو يفوق 12/20، وهذا برعاية المعهد الجزائري للدراسات المالية العليا (IAHF) أو المعهد المالي (IFBA) وهو مدرسة مشتركة تم إنشاؤها مع المدرسة العليا للتسيير ومعهد الدراسات العليا للتجارة بلجيكا، مهمته إطلاق دورات تكوينية متوسطة المدى لصالح الإطارات العليا والإستراتيجية، مدته حوالي 18 شهر تتخلله 03 أشهر لإعداد مذكرة يتم مناقشتها أمام لجنة بلجيكا، مكونة من أعضاء ينتمون إلى معهد الدراسات العليا للتجارة.

ب. **ملتقيات قصيرة المدى :** يتم تنظيمها إما داخل البنك أو في الفنادق (الأوراسي، السفير)، قصيرة المدى حيث لا تتعدى مدتها أسبوع، تتناول مواضيع مختلفة في مجال الصيرفة.

2.2- التكوين الخارجي:

- إن نشاطات التكوين الخارجي تتم في أماكن متخصصة نذكر منها:
- المدرسة العليا للبنوك (ESB) : مقرها بوزريعة بالجزائر العاصمة، مدة التكوين فيه إما سنتين ونصف يتحصل فيها المتكونين على شهادة الإجازة البنكية العليا (BSB)، أو أربعة سنوات يتحصل فيها المتكونين على الشهادة العليا للدراسات البنكية (DSEB) .
- التكوين في تونس: هنا تجرى مسابقة في القليعة للعمال الراغبين في الذهاب للتكوين في تونس ويتم اختيار 25 (الخمس عشرة وعشرون) الأوائل، مدة التكوين سنتين، يتم التكوين في معهد الدراسات المالية المتطورة (IFED) .
- المدرسة العليا للتجارة (ESC) : مقرها في الجزائر العاصمة، مدة التكوين فيها تقدر بـ سنة ونصف يتحصل فيها المتكونين على شهادة الدراسات العليا للبنوك.
- المدرسة الوطنية للإدارة: مدة التكوين فيها من شهر إلى ستة (6) أشهر .
- التكوين بفرنسا: ويتم التكوين في المعهد التقني للبنوك (ITB) .

3. المديرية الفرعية للإدارة و المحاسبة: تدار هذه المديرية من طرف نائب مدير و تتكون من مصلحتين هما:

- مصلحة المحاسبة
 - المصلحة الإدارية
- تقوم هذه المديرية بالمهام التالية:
- ضمان تسيير الموارد البشرية التابعة للمديرية والمركز التكويني (الأجر، النقل، مصاريف التكوين..).
 - إعداد ميزانية التكوين، و ضمان تسييرها ومتابعتها وتدعيمها.
 - تحديد الإمكانيات المادية والبشرية والمالية لتحقيق الأهداف التكوينية المسطرة.
 - ضمان تركيب ومتابعة مبادئ التكوين وعقوده.
 - الإعداد والمراقبة المستمرة للنصوص القانونية والقواعد الخاصة بالتكوين داخل وخارج البنك.
 - الإعداد والمراقبة باستمرار للملفات الخاصة بالمنظمات التكوينية.
 - ضمان متابعة المتكونين.
 - الإشراف على العمليات الإدارية المرتبطة بنشاطات التكوين.
 - برمجة و ضمان التسيير الإداري لنشاطات التكوين الداخلي والخارجي.

نلاحظ أن التكوينات متعددة وكثيرة، وهذا ما يدل على أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية لا يتبع نوع محدد من التكوين يحافظ عليه في كل سنة، بل يقوم بإعداد نوع التكوين حسب احتياجاته من حيث المناصب والمهارات المطلوبة لتقديم خدماته.

وهذا ما يتضح جليا من خلال إحصائيات حول برامج التكوين المطبقة لسنة 2006 في الجدول التالي:

الجدول (10/4): أنواع التكوين المطبقة في سنة 2006.

أعمال التكوين	العدد	التكاليف (د ج)
التكوين التأهيلي	1060	36342907.16
تقنيات التحصيل	139	-
تحديد البنية الأساسية لوسائل الدفع	393	-
الرقابة الداخلية	06	-
تكوين المفتشين	18	-
القرض و التحليل المالي	164	-
منهجية التعبير الكتابي	100	-
رقابة مديري الفروع	257	-
تكوين المكلفين بالقروض	649	-
الفعالية التجارية	118	-
تكوين مديري الفروع	39	-
التكوين بالشهادات	732	28 292 926 .63
تكوين في المعهد التقني للصيرفة ITB	05	-
رعاية المدرسة العليا للبنوك ESB	16	-
مشاريع	671	-
ماستر في البنوك و المالية	02	-
تونيس IFID	05	-
دروس بنكية SIBF	02	-
ملتقيات	203	-
المجموع	1995	67 476 09.894

المصدر: تقرير التسيير لبنك الفلاحة و التنمية الريفية لسنة 2006.

4. تنفيذ البرنامج التكويني:

بعد تحصيل نتائج المقارنة وتحديد النتائج الفعلية للاحتياجات التكوينية للبنك، تقوم المديرية مرة ثانية بمراسلة الوكالات، بحيث تقوم من خلال المراسلة بتحديد كل من العدد والتخصصات والأماكن التي سوف يقام فيها التكوين، وبنفس الطريقة تقوم الوكالة بمراسلة فروعها المعنية، تطلب منهم إعداد الموظفين المحددة أسمائهم للقيام بعملية التكوين، ثم يتم تقسيم المتكويين إلى مجموعات تحتوي كل مجموعة على 10 أو 15 عامل كأقصى حد، وهذا حتى يتسنى للمتكويين حسن استيعاب المعلومات المقدمة لهم في التكوين من جهة، وتسهيل عملية مراقبة ومتابعة العملية التكوينية من جهة أخرى. كما تقوم المسئولة بافتتاح الدورة التكوينية في يومها الأول.

5. تقييم فعالية عملية التكوين:

تتطلب عملية تقييم فعالية عملية التكوين التركيبي على عاملين أساسيين هما:

- التغيير الذي أحدثه التكوين في تركيبة المتكون نفسه.
 - التغيير الحاصل في أداء المتكون أثناء العمل (مستوى جودة الخدمة المقدمة من طرفه).
- إن تقييم فعالية عملية التكوين من خلال التغيير الذي أحدثه التكوين في تركيبة المتكون نفسه مبنية أساسا على إحساس المتكون، حيث يعترف جميع المتكويين بضرورة التكوين الذي يقومون به ويجمع الكثير منهم على قدرتهم في حل المشاكل التي تعترضهم إنطلاقا من المعارف والخبرة التي اكتسبوها، إضافة إلى الثقة التي يرونها في أنفسهم ، بحيث يؤكد الكثيرون منهم على أنهم قادرون على الإحتفاظ بمناصبهم في أي ظرف وتحت أي تغيير. وإن دل هذا على شيء فإنه يدل على أن النتائج التي تم تحقيقها من خلال عملية التكوين تساعد في إكتمال شخصية المتكون من خلال تجاوز الأخطاء وتعويضها بالإنضباط والأداء المتميز.

خلاصة الفصل

يحتل بنك الفلاحة والتنمية الريفية مكانة متميزة في الهيكل المصرفي الجزائري، حيث يلعب دورا متميزا في تمويل مختلف قطاعات الاقتصاد الوطني وخصوصا قطاع الصناعات الصغيرة والمتوسطة والقطاع الفلاحي.

وقد تحول البنك في بداية التسعينات من القرن الماضي إلى بنك تجاري شامل إثر إلغاء نظام التخصص البنكي الذي كان سائدا، حيث أدرك مسئولو البنك ضرورة إجراء تغييرات جذرية في البناء المؤسسي للبنك في إطار تطبيق هندسة جديدة تجسيدا لرؤية البنك المستقبلية بأن يصبح البنك المفضل للعملاء.

ولقد بدأت عملية تطوير وتحديث البنك وشملت مختلف أنشطته المصرفية والإدارية في إطار برنامج هندسة جديدة، حيث ارتكز تنفيذ هذا البرنامج على مبدأ التغيير الجذري وبشكل متكامل مع وضع حد لممارسات الماضي.

وفي إطار سعي البنك لتوسيع حصته في السوق المصرفية وإيصال خدماته إلى كافة المناطق التي تحتاج إليها، وتعميق الوعي المصرفي لدى المواطنين، فقد قام البنك بتوسيع شبكة فروعه لتشمل كافة أنحاء القطر، كما أدخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية تجربة رائدة وفريدة في مجال العمل المصرفي والمتمثلة في بنك الجلوس والخدمات المشخصة والتي أدت إلى إقبال متزايد للتعامل مع البنك بعد التغييرات التنظيمية والإدارية التي عرفها البنك.

كما أدرك بنك الفلاحة والتنمية الريفية أهمية التكنولوجيا الحديثة في تطوير وتحديث الخدمات المصرفية المقدمة إلى العملاء وتوفير المرونة اللازمة التي تمكنه من مواجهة المنافسة بتقديم خدمات مصرفية جديدة في الوقت والمكان المناسبين، وعليه بادر البنك إلى تأسيس قاعدة تقنية متطورة تعمل على ربط كافة فروع البنك عبر شبكة متطورة للاتصالات، حيث كان بنك الفلاحة والتنمية الريفية هو السباق إلى إدخال قنوات توزيع إلكترونية لتقديم خدماته للمواطنين، وبدأ هذا التوجه من خلال عدد كبير من أجهزة الصرف الآلي المتواجدة داخل أو خارج مبنى البنك مسجلا بذلك المرتبة الأولى في الجزائر. ولما كانت عملية الارتقاء بنوعية ومستوى أداء الخدمات بجودة عالية بما يحقق رضا العملاء مرتبطة ارتباطا وثيقا بالقدرات والكفاءات البشرية، فقد قام البنك بإعطاء العنصر البشري الاهتمام والرعاية الكاملة وفي هذا الصدد باشر البنك في تكوين وتأهيل موارده البشرية بهدف زيادة فاعليتها وكفاءتها في الأداء من خلال دورات تكوينية لمواكبة التطورات التي يشهدها العمل المصرفي من جهة ولتحسين جودة الخدمات المقدمة من جهة أخرى.

الخاتمة

نظرا لشدة المنافسة في السوق المصرفية أصبح تطوير الخدمات المصرفية والاهتمام بالجودة من بين أهم المدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، وعلى هذا الأساس أصبح اهتمام البنوك منصبا نحو تطوير الخدمات وتحسين جودتها وذلك بزيادة الاهتمام بتكوين العنصر البشري ليستوعب هذه التطورات في مجال الصناعة المصرفية، وعليه يمكننا القول على أن عملية تكوين الأفراد أصبحت عاملا أساسيا لا بد من الاهتمام به، إذ يعد استثمارا على المدى البعيد لا يمكن الاستغناء عنه، فللعنصر البشري يعتبر ذو أهمية كبيرة في تحقيق الجودة، حيث أثبت جل المفكرين مدى أهمية وفعالية هذا العنصر وعلى رأسهم العلامة ابن خلدون الذي قال عن العمل أنه خالق للقيم وبالتالي فهو أساس كل ثروة وأن على المؤسسات اليوم أن تهتم بهذا العنصر وأن تعطيه القيمة الفعلية، إذ يعتبر المحرك الرئيسي لها، كما أن البنوك اليوم، وفي إطار عملية تجديد وعصرنة وسائلها، لا بد عليها من إعادة تكوين عمالها من أجل التأقلم على التكنولوجيات الجديدة وبالتالي تقوم بتأهيلهم وهذا رغبة منها في تحسين مستوى ونوعية خدماتها.

إن اقتصاد السوق يفرض على المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة والخدمية بصفة خاصة أن تعيد النظر في كيفية الاهتمام بهذا العنصر، حيث أصبح عامل إستراتيجي له وزنه ولا يمكن الاستغناء عنه مهما وصلت التكنولوجيات، لأنه وحسب الدراسة التي قمنا بها لاحظنا وجود تكنولوجيات متطورة من الضروري تحضير عناصر عمالية مؤهلة ومدربة لتشغيلها، وهذا ما تناولناه في الفصل الثاني .

لقد أصبحت عملية تحسين الأداء و الرقابة من العوامل المساعدة في تحقيق جودة الخدمات، إلى جانب عامل التكوين، كل هذه العوامل لا بد أن نولي لها اهتمام كبير حتى يتسنى لنا النهوض بالجهاز المصرفي من جديد ، ومنه الدخول في صف المؤسسات المالية الدولية المتقدمة تحسبا للدخول في اقتصاد السوق أين حرية التنافس ، وبالتالي الإعداد للمنافسة إعدادا جيدا من أجل مواجهة كل هذه المخاطر التي قد تنجر من وراء ذلك.

وعليه فالبنك الذي يحلي اهتماما كبيرا لتكوين أفراد، قد يمكنه معرفة مدى استيعاب الأفراد لبرامج التكوين المطبقة، وهذا من خلال عملية تقييم أدائهم بعد كل عملية مصرفية، ومنه معرفة مستوى أداء الفرد مقارنة مع الإمكانيات التي سخرت له من أجل ذلك، لأن بعد كل الجهود الخاصة التي قام بها البنك من تكوين لأفراده وتأهيلهم على تسيير التكنولوجيات الحديثة، يقوم في نهاية المرحلة بتقييم أدائهم

على أساس جودة الخدمات المقدمة، والتي تمكنه من منافسة الغير في ظل اقتصاد يتميز بالفتوح والمنافسة وعليه يمكننا الخروج ببعض النتائج والتوصيات التي لها علاقة مباشرة بهذا الموضوع.

النتائج

من خلال إعدادنا لهذا الموضوع نستخلص بعض النتائج نلخصها كما يلي:

1. أوضحت الدراسة أن هناك حاجة ماسة إلى تنويع وتطوير الخدمات المصرفية لمواجهة احتياجات العملاء، والاستفادة من التميز النسبي نتيجة توسيع المزيج الخدمي ليشمل جميع شرائح السوق حيث يلاحظ أن أغلب المنتجات والخدمات المصرفية عبارة عن خدمات تقليدية، وأن الخدمات المستحدثة المقدمة من طرف البنك تبقى غير كافية لمواجهة المنافسين ، وخاصة فروع البنوك الأجنبية.
2. إن الهدف من وراء عملية التكوين هو تنمية معلومات الأفراد وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم وتعديل اتجاهاتهم ويصبح هذا الهدف وسيلة لهدف آخر وهو رفع كفاءتهم وزيادة فعالية الأدوار التي يلعبونها، الأمر الذي ينعكس إذا تحقق لجميع الأفراد والعاملين على مساعدة البنك على رفع كفاءته وزيادة فعاليته.
3. يجب أن يبنى تخطيط التكوين على أساس سليم وعلمي قوامه تحديد الاحتياجات التكوينية والتي تتلخص في معلومات أو مهارات أو قدرات أو اتجاهات معينة يراد تنميتها في أفراد معينين أو مشكلات واقعية أو محتملة بما لمواجهتها وعلاجها
4. تختلف الاحتياجات التكوينية باختلاف الوظائف من حيث كونها إشرافية أو غير إشرافية وذلك بسبب طبيعة هذه الوظائف ومتطلباتها وضغوطها فكلما اتجهنا نحو الوظائف الإشرافية زادت المشكلات الفنية بشكل أكبر في الوظائف غير الإشرافية.
5. إن التحديد السليم للاحتياجات التكوينية يقوم على تحليل التنظيم الذي يبين لنا أين تقع الحاجة للتكوين وتحليل العمل الذي يوضح نوع التكوين المطلوب وتحليل الفرد والذي يحدد الأشخاص الملائمين للتكوين وترتبط هذه الطرق الثلاث بعضها البعض وتتكامل في منظومة فرعية مدخالاتها المعلومات ومخرجاتها احتياجات تكوينية محددة الأنواع والمواقع والأشخاص.
6. تختلف طرق تحديد الاحتياجات التكوينية حسب المستوى الإداري المطلوب تكوينه.

7. هناك أسس يقترحها المكونون لاختيار المتكويين الملائمين للبرامج التكوينية الملائمة وأهم هذه الأسس تحديد مستوى معين من الخبرة أو حد أدنى من المعرفة بموضوع البرنامج وتحديد مستوى أدنى من المؤهلات واتفق موضوع التكوين مع الوظيفة الحالية أو المستقبلية للمتكون.
8. يجب أن تتصف منظومة التكوين بعدة خصائص أهمها البساطة، المرونة، الثقة، الاقتصاد والإقناع والقبول.
9. إن التغيرات التي تشهدها السوق المصرفية الجزائرية فرضت على بنك الفلاحة والتنمية الريفية تبني المفهوم الحديث للتسويق، وقد انعكس ذلك على التحولات الكبيرة التي يشهدها البنك سواء في مجال عرض الكثير من الخدمات المصرفية المستحدثة، أو في مجال إعادة تصميم الواجهة الداخلي لفروع البنك من خلال إدخال مفهوم بنك الجلوس، إلى جانب استخدام التكنولوجيا الحديثة في العمل المصرفي، خاصة في مجال التوزيع غير المباشر للخدمات المصرفية عن طريق تكثيف استخدام الموزعات والشبائيك الآلية للأوراق النقدية وغيرها.
10. عدم انتشار الوعي المصرفي لدى عملاء البنك في استخدام البطاقات الائتمانية مما يؤدي إلى زيادة الضغط في كثير من الأحيان على موظفي البنك الأمر الذي يؤثر على أدائهم.
11. هناك قصور في تخطيط التكوين على مستوى البنك، ويرجع هذا إلى صعوبة عملية التخطيط وكثرة المتغيرات ونقص الوعي بالمشكلات التمويلية ووجود مفاهيم غير صحيحة عن التكوين.
12. هناك أساليب تكوينية عديدة ولكل منها مجال تتج فيه أكبر فائدة ممكنة فتستخدم المحاضرات والمناقشات والمؤتمرات والتعليم المبرمج في زيادة المعرفة وتنمية المعلومات.
13. لا يقل تقويم التكوين وقياس نتائجه والتعرف على الإنجازات التي يحققها، إذ يمكن طرح السؤال التالي. ما الذي حققه التكوين من نتائج؟ وهل بلغ الأهداف التي كانت منتظرة؟ بأي درجة من الكفاءة والفعالية؟.
14. إن التقويم الجيد يرتبط بالتخطيط الجيد للتكوين ذلك لأن التخطيط السليم يحدد الأهداف التي تريد الإدارة تحقيقها من التكوين ومن هذه الأهداف تشتق المعايير التي تقاس بها النتائج المحققة ومن ثم كانت العلاقة وثيقة بين الوظيفتين وعلى الإدارة أن توليها الأهمية الواجبة.
15. لا يقتصر تقويم التكوين على قياس نتائج التكوين بعد انتهائه ولكنه يبدأ قبل البرنامج التكويني ويمر أثناء انعقاد البرنامج ويجري بعد انقضاء التكوين بفترة معينة ويشمل التقويم عدة جوانب

هي رد الفعل عند المتكويين والتعلم الذي حصلوه والسلوك ثم الأداء الفعلي في الوظيفة فيما بعد.

16. يمكن أن تستخدم أساليب كثيرة لتقويم التكوين على رأسها قوائم الاستقصاء والاختيارات والتمارين والمناقشات والملاحظة والتجربة الفعلية.

17. يقترن موضوع تحسين جودة الخدمات بحصول العاملين على حصص تكوينية وحلقات وندوات التي تسمح برفع الإنتاجية.

18. رغم أهمية جودة الخدمات إلا أن الصعوبات التي تعترض طرق قياسها تقلل إلى حد كبير من فائدتها في مجال الدراسات العلمية.

التوصيات:

على ضوء هذه النتائج يمكن اقتراح عدد من التوصيات التي يمكن الأخذ بها لرفع كفاءة الموارد البشرية وتحسين جودة الخدمات التي تقدمها البنوك وهي كالآتي:

1. ضرورة الاستعانة بالأساليب والتوجهات التسويقية الحديثة في التعامل مع العملاء التي تستدعي اخذ وجهات نظر العملاء بعين الاعتبار لتطوير الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك.
2. ضرورة وضع استراتيجيات لتطوير الخدمات المصرفية لمواجهة تحديات المنافسة العالمية في الصناعة المصرفية خاصة في ظل ظروف دخول الجزائر في منظمة التجارة العالمية .
3. ضرورة أن تسعى البنوك نحو تعظيم قيمة أصولها وسيولتها وهامش ربحيتها من خلال الإدارة الكفؤة التي تشكل عامل جذب لكل من المدخرين والمستثمرين .
4. ضرورة اهتمام البنك بالاستجابة السريعة وتلبية مطالب العملاء كعوامل تؤثر في جودة الخدمات المصرفية .
5. يجب أن يكون عدد العمال في البنك يتماشى والمعايير الموضوعية لها، وهذا ما قامت به المؤسسات أثناء دخولها إلى الاستقلالية.
6. أن يعين الشخص المناسب في المكان المناسب.
7. إعداد برامج تكوينية متخصصة في مجال تنمية الكفاءات الإدارية أو التنفيذية.
8. الأخذ بسياسة التكوين الإداري الموجه بالأداء من أجل تطوير سياسة إدارة الموارد البشرية وتحسين وتطوير الأداء الكلي للبنك .
9. ضرورة التنسيق بين الجهة الطالبة للتكوين والجهة المكونة والعمل كشركاء وعلى أعلى درجة من التعاون و بروح الفريق.
10. ضرورة تصميم استراتيجيات التكوين الإداري من احتياجات النشاط وغير محكوم بالميزانية المخصصة للتكوين .
11. ضرورة تنفيذ البرامج والأنشطة التكوينية بالشكل الذي يؤدي إلى تحسين وتطوير الأداء بما فيه من تناول أساليب ومنهجيات التكوين .
12. ضرورة أن تكون البرامج التكوينية معتمدة على النواحي العملية التي تخدم تطوير الأداء البنكي.

13. ضرورة استخدام التكوين كمصدر لتحقيق ميزة تنافسية في السوق بدلاً من مجرد تكلفة يتحملها البنك لأداء الأعمال .
14. أن يكون المسؤولون عن التكوين قادرين على قياس أثر التكوين على أداء البنك الكلي.
15. إن تحسين جودة الخدمات المصرفية لا يمكن أن يتحقق دون تكوين العمال على التكنولوجيات الحديثة وهذا من أجل الوصول إلى تأهيلهم وتحسين أدائهم الخدمي.
16. متابعة وتقييم نتائج التكوين في تأثيرها على كفاءة وفعالية الأداء في المؤسسة والمشكلات التي تعترض تقييم التكوين.
17. ربط عمليات التكوين بالترقية لخلق روح المنافسة بين الموارد البشرية.
- و إذا كان هذا البحث قد تناول دور وأهمية العنصر البشري في تحسين جودة الخدمات المصرفية من خلال عملية التكوين و التأهيل، فإن هناك جوانب هامة لها صلة بالموضوع تحتاج إلى دراسة أكثر تفصيلاً وعمقاً نقترحها لأن تكون إشكاليات لمواضيع بحث في المستقبل مثل:
- أثر جودة الخدمات المصرفية في زيادة القدرة التنافسية للبنوك.
 - تأثير نظام الحوافز على جودة الخدمات المصرفية.
 - دور التكنولوجيا في تحسين جودة الخدمات المصرفية.
 - تقييم أداء الموارد البشرية كمدخل من مداخل تحسين جودة الخدمات المصرفية
- وفي الأخير نأمل أن نكون قد وفقنا في اختيار موضوع البحث وفي دراسته بالشكل الذي يحقق النفع العام بأن يكون مرجعاً يستفيد منه الباحثون.

والله ولي التوفيق



قائمة المراجع

أولاً: مراجع باللغة العربية

1. الكتب:

- إبراهيم الدهيمي، دراسات في علاقة العمل ، مكتبة عين الشمس ، القاهرة 1958.
- أحمد النظامين، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية)، الطبعة الأولى، دار المجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 1996.
- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية من منظور القرن الحادي والعشرين ، لا توجد دار نشر، مصر، 2000.
- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الأسس والسلوكية و البحث التطبيقي ، دار النهضة العربية، بيروت، 1983.
- أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية، دار المعرفة الجامعية، دون طبعة، مصر، 1997.
- أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1993.
- أحمد غنيم، صناعة قرارات الائتمان في إطار الإستراتيجية الشاملة للبنك، الطبعة الثانية، لمصانع المستقبل، القاهرة، 1998 / 1999.
- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 1996.
- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، الإسكندرية، الدار الجامعية، 1995.
- أحمد منصور، اقتصاديات الموارد الطبيعية و البشرية، الدار الجامعية، بيروت، 1990.
- أحمد هني، اقتصاد الجزائر المستقلة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993.
- أمين سعاتي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998.

- بخراز يعدل فريدة، تقنيات وسياسات التسيير المصرفي، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.
- بشير عباس العلاق، حميد عبد النبي الطائي ، تسويق الخدمات، مدخل استراتيجي وظيفي_ تطبيقي، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع عمان 1999.
- بلعزوز بن علي ، محاضرات في النظريات والسياسات النقدية ، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر ، 2004 .
- بوفلحة غيات، مبادئ التسيير البشري ، الطبعة الثانية، دار الغريب للنشر و التوزيع الجزائر،2004.
- جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1986.
- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، بيروت، دار النهضة العربية 2002.
- حسن محمد علي حسنين، التسويق المعاصر و الفعال في البنوك التجارية ، مطابع الولاة الحديثة شبين الكوم، 2000.
- خالد عبد الرحيم إلهيتي، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي ، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر 2003.
- دافيد راتشمان وآخرون، الإدارة المعاصرة، ترجمة رفاعي محمد رفاعي & محمد سيد أحمد عبد المتعال ، دار المريخ، السعودية 2001 .
- الدسوقي حامد أبو زيد، إدارة البنوك (النظرية والتطبيق) ، دار الثقافة العربية، الطبعة الرابعة القاهرة 1998.
- رأفت السيد عبد الفتاح، سيكولوجية التدرّيب و تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مصر دار الفكر العربي، 2001.
- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤتي مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2004 .
- راوية محمد حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية ، الإسكندرية، مصر الدار الجامعية للنشر، 2001 .
- رشاد أحمد عبد اللطيف، إدارة و تنمية المؤسسات الاجتماعية، المكتبة الجامعية، مصر، 2000.
- زكي خليل المساعد، التسويق في المفهوم الشامل ، الطبعة الثانية، دار زهران للطباعة والنشر عمان، 1998.

- زكي محمود هشام الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، 1979 .
- سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن 2001.
- سعيد محمد المصري، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية، المفاهيم والاستراتيجيات ، الدار الجامعية، الإسكندرية، طبعة 2002.
- سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير، الدار الجامعية، مصر، 2001.
- سهيلة محمد عباس & علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى دار وائل للنشر عمان، 1999.
- سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل إستراتيجي ، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005 .
- شاكر القزويني، محاضرات في اقتصاد البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- شفيق حداد ، نظام سويدان ، أساسيات التسويق، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان، 1998.
- شفيق رضوان، السلوكية و الإدارة ، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، بيروت، 1994.
- صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية ، دار النهضة العربية، دون طبعة، جامع ة الإسكندرية، 2000.
- صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر، دون طبعة الإسكندرية 2002.
- صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية 2001.
- صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية (مدخل الأهداف)، الطبعة الأولى مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر، الإسكندرية، 1994.
- صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية (مدخل تطبيقي)، الدار الجامعية، الإسكندرية 2004.
- الطاهر الأطرش، تقنيات البنوك، الطبعة الثانية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2003.
- عادل حسن، الأفراد في الصناعة، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1971.
- عبد الحليم عبود، مبادئ التسويق، دار الكتب المصرية، القاهرة، 1992.

- عبيد عنان و آخرون، التسويق، مطبعة جامعة عين الشمس، القاهرة، 1999.
- عدلي علي أبو طاحون، إدارة و تنمية الموارد البشرية و الطبيعية ، الإسكندرية، دار المكتب الجامعي الحديث، 2003.
- عصام الدين أمين أبو علفة، التسويق- المفاهيم الاستراتيجية- (النظرية و التطبيق) ، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، طبعة 2002.
- عقلة محمد المبيضين، أسامه محمد جرادات، التدريب الموجه بالأداء ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2001 .
- عقيل جاسم عبد الله ، مدخل إلى التخطيط الاقتصادي بمنهج و أساليب تخطيط ، دار الجامعة المفتوحة، 1997.
- علي السلمي، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، مصر، دار غريب للطباعة و النشر، 1985.
- علي السلمي، إدارة السلوك الإنساني، دار غريب للطباعة و النشر، القاهرة، مصر، 1997.
- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مصر، دار الغريب للطباعة و النشر، 2001.
- علي السلمي، التدريب الإداري، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، 1970.
- علي السلمي، التدريب، كتيب رقم 1، سلسلة الكتيبات التي يصدرها مجلس الغرف التجارية والصناعية السعودية 1983.
- علي الشرقاوي، إدارة النشاط الإنتاجي في المشروعات الصناعية ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بدون سنة طبع .
- علي محمد بارودي، النقود وعمليات البنوك التجارية، نشأة المعارف، الإسكندرية 1999.
- علي محمد عبد الوهاب ، التدريب و التطوير محفل علمي لفعالية الأفراد و المنظمات ، معهد الإدارة العامة، الرياض 1981.
- عمر صخري، التحليل الاقتصادي الكلي، الطبعة الخامسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2005.
- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي- ، الطبعة الأولى. دار وائل للنشر، 2005 .
- عمرو خير الدين، التسويق: المفاهيم و الاستراتيجيات، عين الشمس، القاهرة، 1997.
- فؤاد الشيخ و سالم زياد رمضان و آخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة ، مركز الكشف الأردني . 1995 .
- فريد النجار، إدارة وظائف الأفراد و تنمية الموارد البشرية، مؤسسة شباب الجامعة، 1998.

- كامل محمد عويضة ، علم النفس الصناعي ، الطبعة الأولى ، دار الكتب العلمية ، بيروت 1996.
- كمال بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي ، الطبعة الثانية، بيروت، المؤسسة الجامعية للدراسات، 2000.
- لوي هارت، وسائل التدريب الفعالة ، ترجمة تيب توب لخدمات التعريب و الترجمة، الطبعة الأولى، مصر، دار الفاروق للنشر و التوزيع، 2002.
- محسن أحمد الخضيرى، التسويق المصرفي، الطبعة الأولى، ايتراك للنشر والتوزيع، مصر، 1999.
- محسن أحمد الخضيرى، دور التسويق في إدارة النشاط المصرفي ، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة 1999.
- محمد جمال مرعي، التخطيط للتدريب، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة 1968 .
- محمد جمال مرعي، التدريب و التنمية، عالم الكتب، القاهرة، 1973.
- محمد حسن خير الدين و آخرون، التسويق، مطبوعات جامعة عين الشمس، القاهرة،
- محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير (أساسيات و وظائف و تقنيات)، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
- محمد زاهر دعبول و محمد أيوب، مبادئ تسويق الخدمات ، الطبعة الأولى، دمشق، دار الرضا للنشر، 2003.
- محمد زكي شافعي، مقدمة في العلاقات الاقتصادية الدولية، دار النهضة العربية، بيروت.
- محمد سالم، تسويق الخدمات (المبادئ النظرية و الحالات التطبيقية) ، مكتبة عين الشمس القاهرة، 1997.
- محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، مصر، دار الجامعة الجديدة للنشر 2003.
- محمد صالح الحناوي، المؤسسات المالية، الدار الجامعية، مصر، 1998.
- محمد فريد صحن، قراءات إدارة التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية 1996.
- محمد فيومي محمد، نظم المعلومات المحاسبية في المنشآت المالية، دار الإشعاع، القاهرة، 1998.
- محمد محمود فهمي، الإعتمادات المستندية، مكتبة النهضة، مصر 1998.
- محمود السيج أبو النيل، علم النفس الصناعي بحوث عربية و عالمية، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، لبنان، 1985.

- محمود جاسم الصميدعي & بشير عباس العلق ، أساسيات التسويق الشامل و المتكامل ، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان ، 2002.
- محمود حميدات، مدخل للتحليل النقدي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر 1996.
- محمود صادق بازرعة، إدارة التسويق، الجزء الأول، دار النهضة العربية، القاهرة، 1998.
- محمود صبح، الابتكارات المالية، دار الكتاب للنشر، القاهرة، 1998.
- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الإبراهيمية الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003- 2004.
- مصطفى نجيب شاوش ، إدارة الأفراد ، الطبعة الأولى ، عمان ، دار الشروق للنشر والتوزيع . 1996 .
- منصور أحمد منصور، المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة ، دار الغريب للطباعة، الكويت 1975.
- منصور أحمد منصور، تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق، وكالة المطبوعات الكويت 1996.
- مهدي حسن زويلف ، إدارة الأفراد ، الطبعة الثالثة ، دار مجدلاوي للنشر عمان ، الأردن 1998.
- مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية ، مدخل كمي، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، 2001.
- موسى اللوزي، التطور التنظيمي، أساسيات و مفاهيم حديثة ، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر عمان، 1999.
- ناصر دادي عدون، الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية (دراسة نظرية و تطبيقية) الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية الجزائر، 2004.

2- رسائل و مذكرات جامعية:

- بورزامة جيلالي، اثر إصلاح الجهاز المصرفي على تمويل الاستثمارات ، مذكرة ماجستير غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر ، 2001 .

- جميلة مديوني، تسويق الخدمات لحالة الهاتف النقال بمؤسسة جازي GSM، رسالة ماجستير فرع التسويق، جامعة البليدة، 2004.
- حسين برقي، نظام التدريب و تقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية حالة مركب السيارات الصناعية بالروبية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 1996.
- رشيدة عداد، التسويق في المؤسسة الخدمية السياحية، حالة الديوان الوطني للسياحة ،رسالة ماجستير، فرع إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2001.
- سامية موزاوي، مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الايزو و إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة الشركة الوطنية للأثاث المعدني للتنظيم -CAMMO- رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004.
- السلملي منال حسين ، أهمية إظهار تنمية الموارد البشرية في الكشوفات المالية للمنشآت الصناعية، رسالة ماجستير ،كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 1993 .
- سمية قاسم، التسيير السوسيوولوجي للموارد البشرية و الخلل الوظيفي بالمؤسسة الجزائرية حالة مؤسسة الكهرباء و الغاز الجزائرية-سونلغاز- رسالة ماجستير، كلية الآداب و العلوم الاجتماعية جامعة البليدة، 2005.
- سي أحمد نذير، دور تسيير و تخطيط الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سفيتال، رسالة ماجستير، جامعة البليدة، 2005 .
- الطاهر مجاهدي، التدريب المهني و أثره على الأداء، دراسة ميدانية بشرك ة الإسمنت " الماء الأبيض"، تبسه، مذكرة ماجستير في علم النفس العمل و التنظيم، جامعة الجزائر، 2002.
- عبد القادر طرش، دراسة سياسة التوظيف و تكاليفها في المؤسسة، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1997.
- العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الجزائر، 2005.
- فايزة بريش، دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية ،رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 2005.
- محفوظ أحمد جودة، تحديد احتياجات التدريب وأثره في إدارة الجودة الشاملة ، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2001.

- محمد أمين مراكشي، فعالية التدريب في تنمية الموارد البشرية حالة مؤسسة نפטال-وحدة البليدة-رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة البليدة، 2005.
- محمد زيدان، دور التسويق في القطاع المصرفي، حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية ، رسالة دكتوراه دولة ، فرع التخطيط جامعة الجزائر، 2005 .
- مقداد شفيقة، محاولة دراسة فعالية أنظمة التقييم، الترقية والتحفيز على أداء الموظفين ، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، دفعة 1999.
- هواري معراج، تأثير السياسات التسويقية على تطوير الخدمات المصرفية في المصارف الجزائرية حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بغرداية، رسالة دكتوراه غير منشورة، المدرسة العليا للتجارة، 2001.

3- ملتقيات:

- الملتقى الوطني الأول حول المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية - الواقع و التحديات، جامعة الشلف، أيام 14- 15 ديسمبر 2004.
- الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية جامعة ورقلة، أيام 09-10 مارس 2004.
- الملتقى الوطني حول المنظومة البنكية في ظل التحولات القانونية و الاقتصادية ،المركز الجامعي بشار، مارس 2005 .
- الملتقى الوطني حول الأداء المتميز للحكومات و المنظمات ، كلية الاقتصاد، جامعة ورقلة مارس 2005.
- الملتقى الدولي حول السياسات الاقتصادية في الجزائر: الواقع و الآفاق، جامعة تلمسان، أيام 29 و 30 أكتوبر 2004.
- الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية يومي 17 و 18 أفريل 2006.

4- مجلات و دوريات:

- تقرير التسيير لبنك الفلاحة و التنمية الريفية لسنة 2004.
- تقرير المجلس الاقتصادي و الاجتماعي حول وضعية النظام المصرفي الجزائري، السداسي الثاني 1997.

- تقرير محافظ بنك الجزائر المقدم أمام أعضاء البرلمان المتضمن التطورات الاقتصادية و النقدية لعام 2003.
- ثابت عبد الرحمان ، جمال الدين مرسي، قياس جودة الخدمات ، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، 1993.
- فريد زين الدين، إدارة الجودة الشاملة وفرص تطبيقها ، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، المجلد السادس عشر، 1994.
- كامل بربر، تكوين العمال واقتصاد الوقت، مجلة اقتصادية شهرية، عدد 23، 1995 .
- مجلة الآفاق الجديدة ، السنة التاسعة، العدد الثالث، كلية التجارة، جامعة المنوفية، 1995.
- مصدق الحبيب، الأهمية الاقتصادية للعنصر البشري، مجلة الدراسات العربية، دار الطليعة بيروت، عدد 04 مارس 1980.
- ناجي معلا، قياس جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك التجارية في الأردن ، مجلة الدراسات المصرفية المالية، عمان.
- نشر منطوق القرار المذكور في يومية الخبر، العدد 3923، الصادر بتاريخ 2003/11/01.
- نشر منطوق القرار المذكور في يومية الخبر، العدد 3923، الصادر بتاريخ 2003/11/01.
- 5- قوانين و تشريعات:**
- أمر رقم 71-47 المتضمن تنظيم مؤسسات القرض، الجريدة الرسمية، العدد 55 ، الصادر بتاريخ 1971/07/06.
- نشر منطوق القرار المذكور في يومية الخبر، العدد 3923، الصادر بتاريخ 2003/11/01.
- نشر منطوق القرار المذكور في يومية الخبر، العدد 3923، الصادر بتاريخ 2003/11/01.
- مرسوم رقم 82-106 المؤرخ في 13 مارس 1982 المتعلق بإنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية، الجريدة الرسمية العدد 11، 1982/03/16.
- تعديلات قانون النقد والقرض في أوت 2003 ، خاصة في المواد 65، 70، 76، 77 ، 89 ، 90 ، 97 ، 98 ، 122 ، 123 ، 125 ...
- المادة الثانية من القانون 88-06 المتضمن علاقة النظام المصرفي بالمؤسسات العمومية الاقتصادية الجريدة الرسمية، العدد الثاني، 18 جانفي 1988.
- النظام رقم 90-01 المؤرخ في 04/07/1990 المتعلق برأس المال الأدنى للبنوك والمؤسسات المالية العاملة في الجزائر.

- قانون 90-10 المتعلق بالنقد والقرض، الجريدة الرسمية، العدد السادس عشر، الصادر في 1990/04/18.

- أمر رقم 03-11 المتعلق بالنقد والقرض، الجريدة الرسمية، العدد 52، الصادر في 2003/08/27.

ثانيا- مراجع باللغة الفرنسية:

1- الكتب:

- Bernard galanbaud, **Si la GRH était de la gestion**, édition liaisons, paris, 2002 .
- Boltou.R.N. & Dreu.H.J, **Analysis of The impact of service changes our customer Attitudes**, Journal of Marketing, London, January 1991.
- Brechignac-Roubaud ; B; **Le Marketing des services ; édition d'organisation 2000.**
- Chantal busseauntet martine pretet, **ECONOMIE ET GESTION DE L'ENTREPRISE**, 3^{ème} édition, Librairie vuibert, Paris 2002.
- Christiane Dumoulin et jeau – **loul flipot, entreprise de service, 7 facteurs clé de réussite**, 2^{ème} tirage édition d'organisation, Paris 1993.
- Crosby. A.P, **Quality is free**, MC Graw – Hill Book co Ine, 1979.
- Eighier Pierre & Eric Langeard, **Servuction : Le marketing des services**, 7^{ème} Tirage, ed science internationale, 1999.
- Frédéric Dupont, **Management des Services**, édition ESKA, Paris, 2000 .
- Haudscoube.R.Bauker's Management, MC Gran, London, 1998.
- Jawes Teboul, " **Le Temps des services une nouvelle approche du ruanagement** " 3^{ème} Tirage édition d'organisation Paris 2000.
- Jean Kuperholc et autre, **Développer de nouvelle forme de formation, les systèmes flexibles**, Edition liaisons, paris (1993)
- Jean pierre Citaeu, **Gestion des ressources humains**, 3^{ème} édition, édition Dalloz, Paris, 2000.
- Johnson, Kast & Rosenzweig: **the theory and management of systems** 3rd édition, New York, MC GRAW, Hill 1973 P 144-146.
- Larocle Petrof, **Le Marketing rendements, et applications**, 4^{ème} édition MC Graw Hill 1990.
- Leudrevie jaques & lindou demins, **Mercator**, 6^{ème} édition, Dalloz paris, 2002.

- Logothetis. N, **managing for total quality**, from Denning to Taguchi, Prentice Hall, London, 1992.
- Mc. Iver & c. Naylor, **Marketing Financial services**, The Institute of Bankers, London, 1980.
- Michel Langlois & Gerard Tocquer, **Marketing des services, le défi relationnel**, gaétau Morin éditeur, Paris 1992.
- P.Kotler & B.Dubois, **Marketing Management** 9^{ème} édition, Publi-union, Paris, 1994.
- Stanton, **Fundamentals of Marketing**, Mc Graw-hill, Auckland, 1984.
- Sylvie cousserrgues (1992) , **gestion de la banque**, Dunod, Paris.
- Yves Emery, **dynamiser les ressources humaines**, S.N.imb imprimeur, Vesoul, France, 1999.
- Zollinger. M & Lamarrque. **E - Marketing et Stratégie de la banque**, Dunod, Paris, 1999.

2. المجلات :

- BADR info N°2 , Mars 2002 .
- BADR Infos , N° 33 , Mars 2003.
- BADR Infos , Numéro double 36-37 , Décembre 2003
- BADR-Infos, N° 28, 1999.
- BADR- info , N° 01, Janvier 2002.
- BADR infos , N° 4 , Juillet 2003 .
- Rapport d'activité de la BADR , 2001
- Revue (mutation), N°33, Septembre 2000.
- Revue bimestrielle d'information, BADR infos n°33 Mars Avril 2003,alger.
- revue bimestrielle d'information, BADR infos n°36-37 décembre 2003,alger.

3. مواقع الأنترنت:

1. www.Bank-of-algérie.dz consulté le : 02/09/2005.
2. www.Badr-bank.net consulté le : 10/03/2005.
3. www.Achir.org.tn/arabic_c/nadwat_recommandations/rapport_finaltud/esinpact_2003.htm consulté le : 22/12/2005.
4. www.alyaum.com/issue/page.php?IN=1131&P=1 consulté le : 08/03/2005.
5. www.nat-bank.fr consulté le : 14/03/2006.
6. www.bcia.com consulté le : 04/12/2005.

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
267	المعالجة الحسائية عن بعد (نظام syrat)	01
268	كشف الهوية البنكية (RIB)	02
269	بطاقة السحب ما بين البنوك (CIB)	03
270	بنك الجلوس (الوكالة الرئيسية عميروش)	04
271	بنك الجلوس في بعض فروع بنك بدر	05
272	النقود الآلية واقع في بنك بدر	06
273	عدد المستشارين الخاصين بالعملاء المكونين من 2003 إلى 2006	07
274	برنامج التكوين لمستشار خاص بالعملاء	08
275	مخطط التكوين التأهيلي	09

الملحق رقم (02): كشف الهوية البنكية

Exigez votre Relevé d'Identité Bancaire (RIB)



*La BADR vous attribue un RIB
afin de vous identifier et transmettre
vos COORDONNÉES BANCAIRES
en toute sécurité.*

*Pour toutes les opérations liées
à votre compte bancaire, la mention
de votre Rib est indispensable*

الملحق رقم (03): بطاقة السحب ما بين البنوك (CIB)

La carte interbancaire BADR...



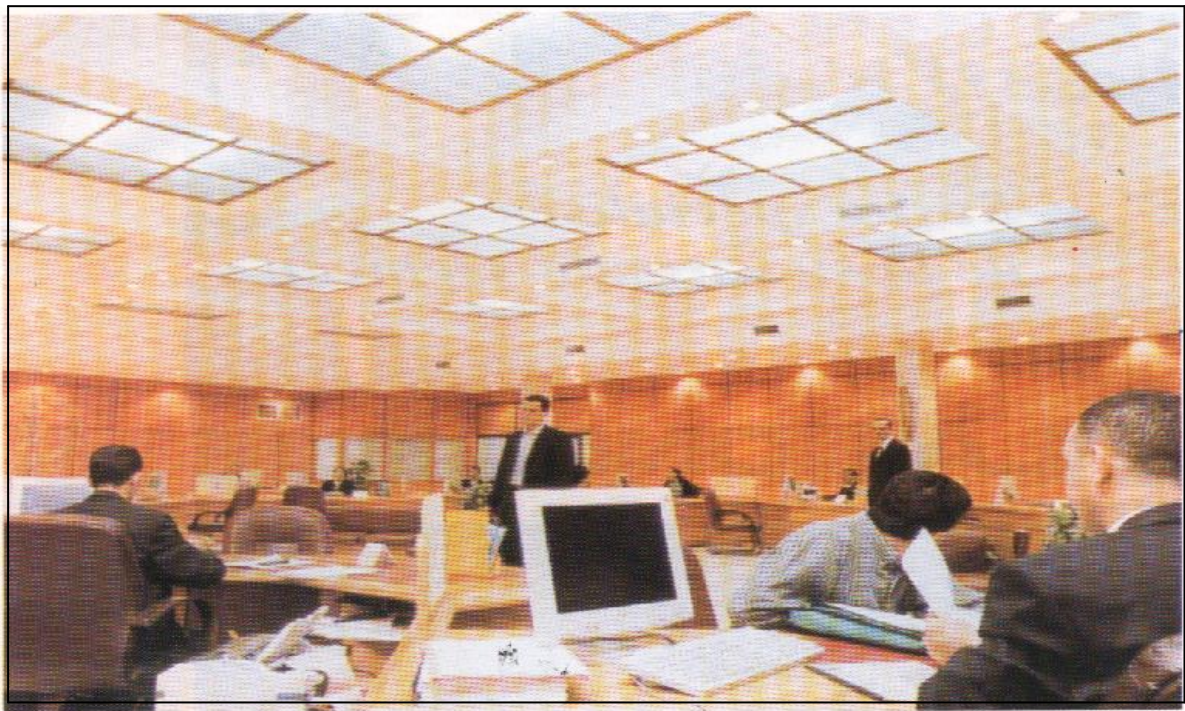
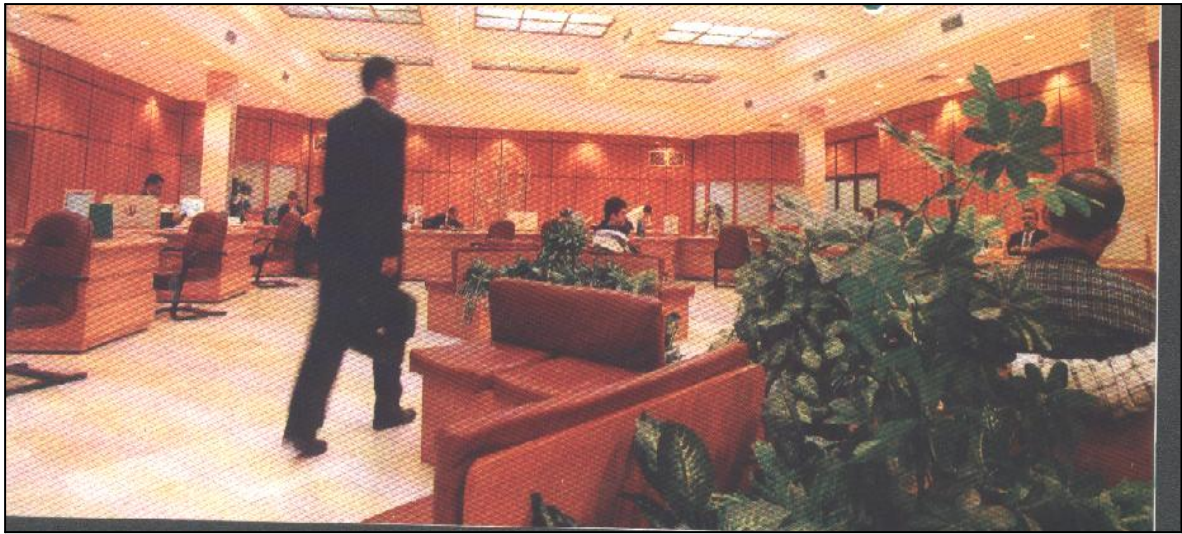
بنك الأقاليم والتنمية الريفية
BADR
BANQUE DE L'AGRICULTURE ET DU DEVELOPPEMENT RURAL

Expire à fin

...pour vous faciliter la vie

BADR...
Demain se construit aujourd'hui

الملحق رقم(04): بنك الجلوس (الوكالة الرئيسية عميروش)



المصدر: Badr infos, n°03 juin 2002, p:26

الملحق رقم (05): بنك الجلوس في بعض فروع البنك



- Convivialité
- Rapidité
- Discrétion
- Sécurité

*Une banque à la hauteur
de vos ambitions*

الملحق رقم(06): النقود الآلية واقع في بنك بدر



La mise en place des distributeurs automatiques est généralisé à l'ensemble des agences

المصدر: Badr infos, n°42 mai/juin2006, p:12



المصدر: Badr infos, n°38, p:08

الملحق رقم (07): عدد المستشارين الخاصين بالعملاء المكونين
من 2003 إلى 2006.

المصدر: مديرية التكوين بالبنك.

الملحق رقم(08): برنامج التكوين لمستشار خاص بالعملاء

المصدر: مديرية التكوين بالبنك.

الملحق رقم (09): مخطط التكوين التأهيلي

المصدر: مديرية التكوين بالبنك.

