



وزارة التعليم العلي و البحث العلمي

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: ادارة الموارد البشرية.

بعنوان:

دور الإدارة الرشيقة في تنمية الموارد البشرية
دراسة حالة الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر
(ANGEM) لولاية عين تموشنت

تحت إشراف الأستاذة :

♣ د. العشابي فاطيمة الزهرة

إعداد الطالبة :

♣ بريني عائشة

نوقشت أمام اللجنة العلمية المكونة من الأساتذة: 2020/10/01.

الصفة	الرتبة العلمية وجامعة الانتساب	إسم ولقب الاستاذ
مشرفا ومقررا	أستاذة محاضرة "أ" بالمركز الجامعي بلحاج بوشعيب - عين تموشنت -	د.العشابي فاطيمة الزهرة
رئيس الجلسة	أستاذ محاضر "أ" بالمركز الجامعي بلحاج بوشعيب - عين تموشنت -	د.يجي حولية
مناقشا	أستاذ محاضر "أ" بالمركز الجامعي بلحاج بوشعيب - عين تموشنت -	د.مراد اسماعيل

السنة الجامعية: 2020/2019



♣ الإهداء ♣

الى كل من يعمل على جعل العلم وسيلة للحياة وطريقا لرفع هذه الامة

الى مصاف الامم المتقدمة حضارة واخلاقا.

الى كل من ناضل لا يصال فكرة او رأي تمسك به وراه يخدم امة الاسلام

ويرفع من عزتها ومجدها دون ان يفرضه على الاخرين.

والى كل من اخلص في عمله ليفسح الطريق لغيره ليواصل مسيرة العمل والاجتهاد .

الى سندي في الدنيا ومرافقي في مسيرتي الدراسية

الى من الهمني الصبر والقوة الى من جاهد من اجل نجاحي ابي الغالي.

الى اغلى ما املك في هذه الدنيا ينبوع الحنان والمحبة قره عيني امي الغالية .

الى من قاسمني طفولتي ومرافقي في حياتي اخي الغالي.

الى جميع اساتذتي وأصدقائي وزملاء المشوار الدراسي.

الشكر والتقدير

قال تعالى: "فاذكروني اذكركم واشكروا لي ولا تكفرون " وعملا بقول الرسول ﷺ: " من لم يشكر

الناس لم يشكر الله "

فالحمد لله الذي وهب لنا نعمة العقل والعلم والحمد لله الذي وفقنا وسهل لنا التقدم إلى الأمام

والحمد لله والصلاة والسلام على محمد ﷺ أعظم مخلوقات الله

إن واجب الوفاء والإخلاص يدعوننا أن نتقدم بالشكر وبقية امتنان وعرهان إلى الأستاذة المشرفة

"د.العشابي فاطمية الزهرة" التي أفادتني بنصائحها وإرشاداتها القيمة والتي كانت لي عوناً في إتمام هذه المذكرة

على أكمل وجوه فالشكر الجزيل والتقدير لها على جهدها المبذول.

كما أتقدم بالشكر إلى كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ونخص بالذكر من

تلقينا عنهم مبادئ البحث العلمي عبر كامل المشوار الدراسي.

وشكر خاص لكل طلبة السنة ثانية ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية.

كما لا أنسى كل من عمال الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر لولاية عين تموشنت.

وأقدم بجزيل الشكر والامتنان الى كل من ساهم في انجاز هذا العمل المتواضع

من قريب او من بعيد بجهده ووقته و دعائه.

فهرس الموضوعات

فهرس الموضوعات

الصفحة	العنوان
-	الإهداء
-	الشكر و التقدير
-	فهرس الموضوعات
-	فهرس الجداول
-	فهرس الأشكال
-	فهرس الملاحق
أ-ز	المقدمة العامة
01	♣ الفصل الأول : مدخل مفاهيمي للإدارة الرشيقة.
02	تمهيد
03	المبحث الأول : بدايات ظهور الادارة الرشيقة.
03	المطلب الأول : تعريف بالمجتمع الياباني وخصائصه.
05	المطلب الثاني : فلسفة الإدارة اليابانية.
08	المطلب الثالث : مميزات الإدارة اليابانية وأسرار نجاحها.
14	المبحث الثاني : ماهية الادارة الرشيقة.
14	المطلب الاول : نشأة الادارة الرشيقة.
16	المطلب الثاني : مفهوم الادارة الرشيقة.
21	المطلب الثالث : الفرق بين الادارة التقليدية و الادارة الرشيقة (الحديثة).
24	المبحث الثالث : عناصر الادارة الرشيقة.
24	المطلب الأول : مبادئ الادارة الرشيقة.
26	المطلب الثاني : أدوات تطبيق الادارة الرشيقة.
34	المطلب الثالث : متطلبات تطبيق الادارة الرشيقة.
36	المبحث الرابع : أساسيات الدارة الرشيقة.
36	المطلب الأول :اهداف الادارة الرشيقة.
41	المطلب الثاني : أهمية الادارة الرشيقة.
42	المطلب الثالث : الدعائم الأساسية للإدارة الرشيقة.

46	خلاصة الفصل.
47	♣ الفصل الثاني : دور الادارة الرشيقة في تنمية الموارد البشرية.
48	تمهيد
49	المبحث الأول :لحة عن ادارة الموارد البشرية.
49	المطلب الأول :مفهوم الادارة الموارد البشرية وتطورها التاريخي.
55	المطلب الثاني : وظائف ادارة الموارد البشرية وأهدافها.
58	المطلب الثالث : الفرق بين ادارة الموارد البشرية التقليدية والحديثة.
60	المبحث الثاني: ماهية تنمية الموارد البشرية.
60	المطلب الأول : مفهوم تنمية الموارد البشرية وتطورها التاريخي.
67	المطلب الثاني : أهداف وأهمية من تنمية الموارد البشرية.
68	المطلب الثالث : متطلبات ومسؤوليات تنمية الموارد البشرية.
72	المبحث الثالث : أساسيات تنمية الموارد البشرية.
72	المطلب الأول : أسباب والعوامل المؤثرة تنمية الموارد البشرية.
76	المطلب الثاني : مداخل تنمية الموارد البشرية.
79	المطلب الثالث : وسائل تنمية الموارد البشرية.
85	المبحث الرابع : العلاقة بين الادارة الرشيقة وتنمية الموارد البشرية.
85	المطلب الأول : دور الادارة الرشيقة في تحديد برامج التدريب.
92	المطلب الثاني : دور الادارة الرشيقة في تطوير المهارات.
95	المطلب الثالث : دور الادارة الرشيقة في الرفع من الأداء الوظيفي.
100	خلاصة الفصل.
101	♣ الفصل الثالث : دراسة تطبيقية "بالوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر لولاية عين تموشنت"
102	تمهيد.
103	المبحث الأول : بطاقة تعريفية للمؤسسة.
103	المطلب الأول : ماهية الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر.
109	المطلب الثاني : العناصر الاساسية للوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر.
112	المطلب الثالث : دور القرض المصغر في تحقيق الدور التنموي له.
115	المبحث الثاني : تقييم لنشاط الوكالة منذ نشأتها الى غاية الآن.

115	المطلب الأول : الخدمات المقدمة من طرف الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر.
119	المطلب الثاني : تحليل خصيلة المستفيدين حسب الجنس، القطاع، العمر والمستوى التعليمي.
124	المطلب الثالث : علاقة الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بالبنوك.
128	المبحث الثالث : دور الإدارة الرشيقة في تنمية الموارد البشرية في الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر (ANGEM).
128	المطلب الأول : الإدارة الرشيقة بالوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر (ANGEM).
134	المطلب الثاني : تنمية الموارد البشرية بالوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر (ANGEM).
140	المطلب الثالث : العلاقة بين الإدارة الرشيقة وتنمية الموارد البشرية في الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر.
142	المبحث الرابع: نتائج الدراسة.
142	المطلب الأول : نتائج الدراسة (الجانب النظري و الجانب التطبيقي)
147	المطلب الثاني: التحديات التي تواجه الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر (ANGEM) وتعميق تطبيقها للإدارة الرشيقة وتنميتها لمواردها البشرية.
148	خاتمة الفصل.
149	الخاتمة العامة.
152	قائمة المراجع
161	قائمة الملاحق.
167	فهرس المحتويات
-	الملخص

فهرس الأشكال

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
18	خصائص مفهوم الإدارة.	(01-01)
28	مكونات تنظيم موقع العمل {السينات الخمس}	(02-01)
31	دورة PDCA.	(03-01)
33	المنافع المترتبة عن تطبيق فلسفة الانتاج في الوقت المحدد	(04-01)
39	أشكال الهدر الثلاثة (3M).	(05-01)
39	العلاقة بين أشكال الهدر (3M).	(06-01)
106	هيكل التنظيمي للوكالة الرئيسية لـ "ANGEM".	(01-03)
107	الهيكل التنظيمي للوكالة الفرعية لـ "ANGEM" لولاية عين تموشنت.	(02-03)
116	تقسيم لمبلغ الاستثمار الموجه لإنشاء مشروع "التمويل الثلاثي".	(03-03)
121	حصيلة السلف الممنوحة قطاع النشاط	(04-03)
122	حصيلة السلف حسب الجنس.	(05-03)
123	توزيع مستفيدين من القرض المصغر حسب الشريحة العمرية.	(06-03)
124	حصيلة السلف موزعة حسب السلف ممنوحة حسب المستوى التعليمي.	(07-03)
125	حصيلة الملفات المقبولة والممولة من طرف البنوك	(08-03)
127	الفرق بين الملفات المودعة، المؤهلة والمقبولة .	(09-03)
143	خطة تنمية متكاملة العناصر	(10-03)
145	النظام المتكامل لتنمية الموارد البشرية.	(11-03)

فهرس الجداول

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
21	خصائص مفهوم الإدارة الرشيقة.	(01-01)
23-22	الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الحديثة (الإدارة الرشيقة).	(02-01)
27	ادوات الادارة الرشيقة الاكثر تداولاً	(03-01)
38	انواع الهدر ومثال عن كل نوع.	(04-01)
57	اهداف ادارة الموارد البشرية.	(01-02)
59	الفرق بين إدارة الموارد البشرية التقليدية والحديثة	(02-02)
63	الفروع الرئيسية الثلاثة لوظائف ادارة الموارد لبشرية في المنظمة	(03-02)
64	الفرق بين التوجه التقليدي والحديث لتنمية الموارد البشرية	(04-02)
71	مسؤوليات تنمية الموارد البشرية وفقا لمستويات الادارية الثلاثة	(05-02)
78-77-76	مداخل تنمية الموارد البشرية.	(06-02)
87	أهمية التدريب.	(07-02)
117	انماط التمويل المعتمدة من قبل الوكالة "ANGEM".	(01-03)
120	توزيع حصيلة السلف حسب قطاعات النشاط (2005-الى الآن).	(02-03)
121	توزيع حصيلة السلف بحسب الجنس (2005-الى الآن).	(03-03)
122	حصيلة القروض الممنوحة حسب الشريحة العمرية.	(04-03)
123	توزيع حصيلة حسب المستوى التعليمي	(05-03)
124	البنوك الشركاء للوكالة وحصيلة الملفات المقبولة والممولة من طرف البنك.	(06-03)
126	تصنيف الملفات "المودعة والمؤهلة والممولة" حسب الغرض منها.	(07-03)

فهرس الملاحق

فهرس الملاحق

<u>صفحة</u>	<u>عنوان الملحق</u>	<u>رقم الملحق</u>
<u>161</u>	استمارة المقابلة	<u>(03)</u>

المقدمة

العامّة

في ممارساتنا الحياتية لا شيء يتم بمعزل عن الإدارة وتحليلاتها من الأسرة الصغيرة الى الدولة بمختلف تفرعاتها، ويتراوح مؤشر نجاح هذه الممارسات الإدارية عبر دائرة الحياة صعودا الى نجاح باهر يصل الى درجة الإبداع أو يتدنى الى الفشل الذريع يبلغ حد الكارثة، وربما تتم هذه الممارسات بقصد وتكئى على علوم الإدارة الحديثة والتدريب عليها أو تأتي عفوية عبر تجارب الفرد الشخصية وخصائصه الطبيعية.

ففي ظل التطورات الحاصلة في مجال إدارة الأعمال، وسعي منظمات الأعمال الصناعية والخدماتية على حد سواء لامتلاك المزايا التنافسية والقدرة على النمو والاستمرار، تولى الأدبيات الإدارية أهمية بالغة لأحد الفروع {المورد البشري} الذي لا يتم النجاح بدونه لا في الإدارة كعلم ولا في الحياة كمارسة، فأردت أن أضيء هذا الجانب من خلال تجربة أمة رائدة جعلت منه واقعا ينبض بالحياة ويث الأمل في نفوس الأمم الأخرى التي تقف في الصفوف الخلفية في السباق الحضاري والتنافس مع دول ارتقت سلم الصناعة والرقمي المجتمعي ووصلت بمجتمعاتها الى مرحلة الرفاهية عبر تسخير قدرات أفرادها والمعرفة وكذا التكنولوجيا الحديثة وتوجيهها نحو خدمة المجتمعات، ولعله من المنصف الاعتراف بأن هذه المجتمعات نجحت بفضل استثمارها في موردها البشري وتفجيرها لطاقاته وإمكاناته وذاته المبدعة.

فجوهر التجربة اليابانية هو الارتكاز على الإنسان والإيمان بقدراته الخلاقة وتفجير طاقاته الغير المحدودة، فالرؤية النهضوية اليابانية سعت الى بناء انسان قابل للانتصار على الطبيعة المادية وتعد من أبرز الدول التي استثمرت في المورد البشري، كما أنها ركزت على تحسين منتجاتها لدخول الأسواق العالمية فمع مرور الوقت أصبحت نتائج هذا الاهتمام تظهر في تنافس السلع مع الأسواق العالمية، الأمر الذي نجم عنه ولادة مفاهيم وأساليب جديدة للإدارة أبرزها مفهوم الإدارة الرشيقة **Lean Management** الذي يشمل جميع جوانب المنظمة الإدارية والإنتاجية وتطوير الجانب البشري، وحتى طريقة تفكير إدارة المنظمة ونظرتهم الاستراتيجية لفلسفة التدريب المتبعة و الخطط المطبقة فيما يعرف بالتفكير الرشيق **Lean Thinking**؛ فتقوم فلسفة الإدارة الرشيقة على مجموعة من الأسس التي تؤدي من خلال تطبيقها الى بناء واقعي لهذه الفلسفة ضمن المنظمة بما يخدم أهدافها التي تسعى إليها، باعتبارها تركز على مرونة الأداء والعمل على تقليل التكاليف وتخفيض من الهدر، وبناء مجتمع معياري قياسي يحقق الموازنة بين رغبة الإنسان بالعمل وقدرته على تحقيق احتياجاته من جهة وأهداف مؤسسة التي يعمل بها من جهة أخرى.

هذا ما أدى تنامي الرغبة في الحصول على أفضل ما لدى الأفراد لتحقيق الأهداف المحددة، لذلك أصبحت تنمية الموارد البشرية ضرورة ملحة في المؤسسات المعاصرة نتيجة لتزايد حجم ونوعية المنافسة بين المؤسسات على اختلاف أنواعها وتسابقها لتلبية حاجات ورغبات زبائنها الحالية والمستقبلية، ذلك لأنها السبيل الوحيد الذي يؤدي الى بناء المعرفة والمهارات والخبرات للموارد البشرية العاملة بما من خلال مجموعة من المجالات المتمثلة في: التدريب، التعليم، التأهيل والتطوير..... الخ، من أجل تحسين أداء الموارد البشرية وتنمية الكفاءات الفردية باستمرار للاستجابة بسرعة للتغيرات التي تطرأ في بيئة الأعمال، بهدف تحسين الجودة وزيادة الحصة السوقية للمؤسسة وكذا تقليص الوقت و تخفيض التكاليف.

الإشكالية الرئيسية : بناء على ما تم استعراضه يبرز التساؤل التالي :

✓ ما دور الإدارة الرشيقة في تنمية الموارد البشرية؟ وما واقع ذلك على الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر؟

إن الإشكالية الرئيسية تدعو الى طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية والتي سيتم محاولة الإجابة عنها من خلال هذا البحث وهي كالتالي :

✓ ما المقصود بالإدارة الرشيقة؟ أدواتها، مبادئها؟ ومتطلبات تطبيقها؟

✓ هل هناك فرق كبير بين مفهوم الإدارة التقليدية والإدارة الرشيقة؟ وهل يؤدي الى عدم تطبيقها فعليا في الوكالة؟

✓ ما مدى تطبيق أدوات الإدارة الرشيقة بالوكالة؟

✓ هل تسهم الإدارة الرشيقة في تنمية الموارد البشرية؟

الفرضيات : في محاولة للإجابة على التساؤل الرئيسي تم صياغة فرضية رئيسة واحدة، والتي سيتم إثباتها أو نفيها تبعا لمجريات البحث ، ويمكن صياغتها على النحو التالي:

✓ إن الإدارة الرشيقة تلعب دورا فعالا في تنمية الموارد البشرية للوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر.

أهمية الدراسة : تبرز أهمية البحث في عدة جوانب :

◀ من الناحية الأكاديمية : يعتبر موضوع الإدارة الرشيقة وكذا تنمية الموارد البشرية من الموضوعات المعاصرة في مجال إدارة الموارد البشرية، لذا وجب تسليط الضوء عليها وإبراز أهميتها.

◀ من الناحية التطبيقية : هناك حاجة ماسة وواضحة الى الدراسات الميدانية لموضوعنا، لأن المؤسسات في العصر الحالي أصبحت تشهد العديد من التغيرات الجوهرية والتوجهات الجديدة ، والتي تمثلت مظاهرها في :

- تعدد الأسواق الجديدة و المنافسة الشرسة.
- الديناميكية و المرونة والقدرة على التكيف.
- اليقظة و المرونة في الحصول على الموارد.
- تغيير نوعية العملاء و تعدد إحتياجاتهم و مطالبهم.
- تطور وسائل الإعلام و التكنولوجيا.
- عدم توافق الإجراءات و الأساليب المستخدمة مع متطلبات العصر الحديث.

أهداف الدراسة : تسعى هذه الدراسة الى تحقيق جملة من الأهداف، كالكشف عن الواقع وحيثيات تطبيق الإدارة الرشيقة لدى الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر لولاية عين تموشنت، والوقوف على الدور الذي تلعبه في تنمية الموارد البشرية ، وكذلك

استخلاص بعض النتائج وتقديم الاقتراحات التي قد تساهم في زيادة استغلال منهج الإدارة الرشيقة لتنمية الموارد البشرية بالوكالة وتعزيز قدراتها للوصول للغاية التي نشأت من أجلها.

منهج الدراسة والأدوات المستخدمة : اعتمدنا في هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال جمع المعلومات من مصادر مختلفة عن متغيرات البحث، كما اعتمدنا منهج دراسة حالة في الجزء التطبيقي بالاعتماد على أداة المقابلة في جمع البيانات، والعمل على معالجتها وتحليلها، واستخلاص النتائج.

أسباب إختيار الموضوع : إن اهم الدوافع التي أدت الى اختيار البحث في هذا الموضوع تتلخص في :

- ✓ بحكم تخصصي في علوم التسيير، ورغبتني في دراسة المواضيع المتعلقة بكل ما يخص الموارد البشرية وتنميتها، وبالنظر للأهمية البالغة التي تكتسبها المواضيع الخاصة بإدارة الموارد البشرية.
- ✓ موضوع حديث في مجال الإدارة.
- ✓ قلة الأبحاث والدراسات التي تناولت مثل هذا الموضوع.
- ✓ يعتبر من أهم متطلبات مواجهة التغيرات البيئية والتنافسية التي يشهدها العالم في مجال الإدارة بصفة عامة والمؤسسة الجزائرية بصفة خاصة، وأساس لتحقيق ميزة تنافسية وكذا التقليل أو بالأحرى التخلص من ما هو عبئ زائد يقع على عاتق المؤسسة.
- ✓ الأهمية التي تتمتع بها الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر، بالإضافة للدور الذي تلعبه في تنمية الاقتصاد والمجتمع من خلال الخدمات التي تقدمها.

حدود الدراسة :

◀ **الحدود المكانية :** من حيث المكان، إقتصرننا على الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بولاية عين تموشنت.

◀ **الحدود الزمنية :** كانت خلال الفترة الممتدة من 2020/03/20 الى غاية 2020/09/25.

صعوبات الدراسة :

- ✓ قلة المراجع ومصادر المعلومات.
- ✓ يعتبر موضوعا واسعا يصعب حصره، وتترابط المفاهيم فيه بشكل يعقد مهمة تقسيمه الى فصول ومباحث.
- ✓ صعوبة البحث الميداني، خاصة في ظل الجائحة التي لم تترك لنا المجال واسعا لدراسة الموضوع على مستوى عدة مؤسسات، واضطررنا الى اسقاطه على مؤسسة واحدة.

هيكل الدراسة : سيم إنجاز هاته الدراسة من خلال تقسيمها الى ثلاث فصول، كل فصل يحتوي على أربع مباحث وهي كالتالي:

◀ **الفصل الأول :** "مدخل مفاهيمي للإدارة الرشيقة"، تناولنا فيه الإطار العام للإدارة الرشيقة انطلاقاً من التعرف على المجتمع الياباني وأبرز أسرار نجاحه، خصائصه، مميزات الفلسفة الإدارية له، ثم قمنا بتحديد تعريف لماهية الإدارة الرشيقة من خلال سياقها التاريخي و مفهومها وتوضيح الفرق بينها وبين الإدارة التقليدية، بعد ذلك عملنا على تحديد عناصرها الرئيسية من مبادئ انتقالاً الى المتطلبات التي يجب توفرها لتطبيق الإدارة الرشيقة، بعد ذلك تطرقنا الى أهميتها وأهدافها وختاماً مررنا الى المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الرشيقة .

◀ **الفصل الثاني :** "دور الإدارة الرشيقة في تنمية الموارد البشرية": قمنا ضمن هذا الفصل بالحديث عن الإطار العام لتنمية الموارد البشرية، انطلاقاً من التعرف على إدارة الموارد البشرية وتطورها التاريخي، مفهومها، أهدافها، أهميتها وبعد ذلك يتم دراسة بين إدارة الموارد البشرية التقليدية والحديثة وإبراز الفرق بينها؛ بعد ذلك قمنا بتحديد ماهية تنمية الموارد البشرية من خلال سياقها التاريخي ومفهومها خصائصها ومسؤولياتها ثم متطلباتها، بعد ذلك عملنا على إبراز أهمية تنمية الموارد البشرية والأهداف المرجوة منها، ثم بعد ذلك انتقلنا دوافع الاهتمام بتنمية الموارد البشرية والعوامل المؤثرة عليها، وتبيان أهم مداخلها ومسؤولياتها، لنصل في نهاية هذا الفصل لتحديد العلاقة بين الإدارة الرشيقة و دورها في تنمية الموارد البشرية من خلال تحديد أثرها على التدريب، تنمية المهارات، و الرفع من الأداء الوظيفي.

◀ **الفصل الثالث :** خصص هذا الفصل لدراسة حالة الإدارة الرشيقة و دورها في تنمية الموارد البشرية بالوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر (ANGEM) لولاية عين تموشنت، حيث تناولنا من خلاله: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة عن طريق تبيان نشأة المؤسسة و هيكلها التنظيمي مع شرح لأهم مهامها والأهداف التي تعمل على تحقيقها، أنشطتها و كافة الأدوار التي تقوم بها، بعد ذلك قمنا بتقييم نشاط الوكالة منذ نشأتها الى غاية وقتنا الحالي مع ذكر لكل الخدمات التي تقدمها، بعد ذلك خصصنا الجزء لتحليل أسئلة المقابلة وتبيان العلاقة بين إدارة الرشيقة و دور تنمية الموارد البشرية في الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر، وختاماً قمنا باستعراض مختلف النتائج التي تم التوصل اليها مع ذكر الاستنتاجات و التوصيات.

◀ وفي الأخير خاتمة عامة لموضوع البحث، مع الإجابة على الإشكالية ، الفرضية والأسئلة الفرعية.

الدراسات السابقة :

1. الدراسات المتعلقة بالإدارة الرشيقة :

◀ **دراسة دور المؤسسات الإنتاجية في تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة (بن وارث وجابه، 2016)**، هدفت الدراسة الى تسليط الضوء على أسلوب الإدارة الرشيقة، واستعرضت مختلف أشكال الهدر التي قد تواجه المؤسسة خلال العملية الإنتاجية، استهدف هذه الدراسة في جانبها التطبيقي عينه من المؤسسات الصيدلانية الجزائرية باستعمال أداة الاستبيان بغرض قياس مدى تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة فيها، وقد تم التوصل الى أن هذه المؤسسات تلتزم وبشكل كبير في توفير الإمكانيات الضرورية من

أجل تطبيق هذا الأسلوب، كما أن السياسة التدريبية المنتهجة فيها تتماشى مع متطلبات الأساسية لهذا الأخير. إلا أن الثقافة السائدة في هذه المؤسسات وخاصة غياب روح التعاون بين الإدارة والعمال تبقى عائقا كبيرا أمام تطبيق هذه الفلسفة الإدارية.

﴿ دراسة الإدارة الرشيقة و دورها في تحقيق الإبداع لدى العاملين في شركة جوال بمحافظة غزة (عبد القادر أحمد وشذا المسلم 2017)، هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور الإدارة الرشيقة في تحقيق الإبداع، وبيان مدى توفر أدوات الإدارة الرشيقة (تنظيم موقع العمل، التحسين المستمر، العمل القياسي، العاملين متعددي الوظائف، ستة سيجم)، وتحديد مدى قدرتها على تحقيق الإبداع بأبعادها، طبقت الدراسة على شركة جوال بمحافظة غزة - فرع الشمال-، تلخصت نتائج الدراسة الى مجموعة نتائج أهمها: يوجد أثر لأدوات الإدارة الرشيقة و عناصر الإبداع في شركة جوال.

2. الدراسات المتعلقة بتنمية الموارد البشرية :

﴿ تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة (قوبع خيرة، 2010/2011): هدفت الدراسة الى معرفة كيفية تحقيق ميزة تنافسية من خلال الموارد البشرية باعتبارها أئمن عنصر لدى المؤسسة من خلال فهم عملية تنمية الموارد البشرية، وتوضيح ما إذا كانت العملية فعالة في مواجهة المنافسة والتفوق على المنافسين وتحقيق ميزة تنافسية في ظل بيئة تنافسية، وغلق الفجوة بين ماهو محقق وما هو متوقع، أما الهدف الأساسي تمثل في معرفة واقع تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية، تم تسليط هذه الدراسة على مؤسسة المطاحن الكبرى الظهرة بمستغانم، وتم التوصل كنتيجة أن جميع موارد المؤسسة تساهم في تحقيقي الميزة التنافسية لكن المورد البشري له أهمية كبير فهو مصدر رئيسي لتحقيق الميزة التنافسية فالمصادر التقليدية للميزة التنافسية ومنه المورد البشري هو ميزة تنافسية دائمة يصعب تقليدها.

﴿ استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية (سراج وهيبة، 2011/2012)، هدفت هذه الدراسة الى محاولة التعرف على مدى مساهمة استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية، طبقت هاته الدراسة بشركة تصنيع اللواحق الصناعية و الصحية بعين الكبيرة بسطيف لتبيان أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية بمؤسسة SANIAK في تحسين أدائها المستدام من خلال بعض المداخل كتحسين الأداء الاقتصادي بها، الأداء الاجتماعي والأداء البيئي، ولقد تم التوصل الى النتائج التالية : أن استراتيجية تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة تعتمد على التكوين بهدف تكوين عمالها في شتى التخصصات، بطريقة تستجيب لمتطلبات الفترة الحالية والخاصة بالتنمية المستدامة، وبالتالي ساهمت في تحسين المؤشرات الاقتصادية مثل حجم الإنتاج، والمؤشرات الاجتماعية كالمساهمة في تقليص البطالة إلا تحسين أداء البيئي كان بنسبة ضعيفة و لم يبرز بشكل محسوس في صورة نتائج و إنجازات.

﴿ تنمية الموارد البشرية في ظل بيئة التكنولوجيا الرقمية دراسة سوسيو-تقنية (ومان محمد توفيق، 2015/2016) : سعت هذه الدراسة الى التعرف على واقع تطبيق التكنولوجيا الرقمية لدى إدارة الموارد البشرية، وكذلك التعرف على مدى مساهمة هذه التقنية في عملية تنمية وتطوير أداء الموارد البشرية وذلك لما للتكنولوجيا الرقمية من دور مهم وفعال و محوري في رفع كفاءة الموارد البشرية، طبقت هذه الدراسة على مديرية الأمن الوطني لولاية بسكرة واستهدفت عينة من أفراد الشرطة الذين يمارسون بشكل

مباشر مهام و أنشطة ذات طابع أمني، ولقد تم التوصل الى النتائج التالية : أن هناك نقص الى حد ما في تطبيق آليات التكنولوجيا الرقمية في إدارة الموارد البشرية في الجهاز الأمني إلا أنه هناك سعي كبير من أجل الانطلاق لخوض غمار هذه الآليات في المستقبل القريب، كما تم التوصل الى أن عناصر متطلبات التكنولوجيا الرقمية لدى ادارى الموارد البشرية في الجهاز الأمني والمعرفة في هذه الدراسة ستؤدي الى زيادة فعالية ادارة الموارد البشرية و التنمية المتوخاة من خلال هذه التقنية وبدرجة كبيرة.

3. الدراسات التي جمعت الجانين :

« انعكاس منهج الإدارة الرشيقة على ممارسات الإدارة الرشيقة (رغد جمال جاسم، 2016)، سعت هذه الدراسة الى اختيار مدى انعكاس منهج الإدارة الرشيقة على ممارسات إدارة الموارد البشرية، وتحديد مدى تبني منهج الإدارة الرشيقة في الشركتين المبحوثتين، طبقت الدراسة على شركات الاتصال في العراق (زين - أسياسيل)، تم التوصل الى مجموعة من النتائج لعل أهمها النتائج الإحصائية لجميع علاقات الارتباط والتأثير بين أدوات الإدارة الرشيقة وممارسات إدارة الموارد البشرية كانت موجبة وذات دلالة معنوية و لا توجد فروق معنوية بين الشركتين في مجال تطبيق أدوات الإدارة الرشيقة و ممارسات الموارد البشرية، كما نصت على ضرورة زيادة الوعي والاهتمام بالإدارة الرشيقة كأحد الوسائل التي تحسن الموارد البشرية.

« ممارسات التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية و دورها في تعزيز اليقظة الاستراتيجية للمنظمة (حسين وليد حسين، بدون سنة النشر)، هدفت هذه الدراسة الى توضيح انعكاس ممارسات التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية في تعزيز اليقظة الاستراتيجية للمنظمات، تمت الدراسة بكلية الإسراء كميدان للتطبيق لكونها إحدى الكليات الأهلية الريادية بالعراق، تم التوصل الى استنتاج أن ممارسات التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية تشكل إحدى الحركات الرئيسية لكافة عمليات اليقظة الاستراتيجية في الكلية، وبما انه هناك قصور واضح عن قلة الوعي بأهمية توظيف ممارسات التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية في تعزيز اليقظة الاستراتيجية، حث الباحث على ضرورة الاهتمام بكيفية توظيف ممارسات التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية في تعزيز اليقظة المتقدمة في هذا المجال وتوظيف ذلك في تعزيز عمليات اليقظة الاستراتيجية للمنظمة لتعزيز قدرتها على التكيف مع كافة المتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بها.

« مدى توفر متطلبات الإدارة الرشيقة ودورها في تنمية الموارد البشرية (بجى محمد ركاج وسمر مشرف العبادلة، 2017)، يقوم هذا البحث على دراسة مدى توفر متطلبات الإدارة الرشيقة (تنظيم العمل، التحسين المستمر، العمل القياسي، العامل متعدد الوظائف)، ودورهم في تحقيق التنمية للموارد البشرية من خلال مؤشري الاستقطاب والتدريب، تم تطبيق الدراسة على مستوى وزارة التربية والتعليم العالي في غزة، تم التوصل الى ضرورة تحفيز العاملين لتنمية قدراتهم وتطويرها من خلال معايير العمل القياسي وباقي محددات الإدارة الرشيقة، والى أن تباين العلاقة الارتباطية بين الاستقطاب وفقره تنظيم موقع العمل، ووجود هذه العلاقة بين فقرات الدراسة يدعم هذه القدرة الايجابية للمدى المتحقق من متطلبات الإدارة الرشيقة في تنمية الموارد البشرية، الأمر الذي أكدته الاختبارات الإحصائية لمعاملات الارتباط و دلالاتها عند مستوى المعنوية (5%).

الفصل الأول :

مدخل مفاهيمي حول

الإدارة الرشيقة

تمهيد

تسعى المنظمات اليوم الى مواجهة العديد من المتغيرات والتطورات السريعة التي تحدث في البيئة الخارجية المحيطة بها والمتمثلة في زيادة المنافسة العالمية، زيادة الطلب من قبل المستهلكين والتنوع في مهارات القوى العاملة، وازدياد الاهتمام بجودة السلع والخدمات التي تقدمها الأمر الذي تطلب منها البحث واستكشاف افضل الطرق والمناهج للتصدي لتلك المتغيرات وذلك من خلال تبني افكار ومفاهيم ومبادئ حديثة وكذا إعادة النظر في مستويات أدائها وأساليب إدارة التي تقوم عليها، والبحث عن المناهج التي تقوم علي توفير الجهد والوقت والمال من اجل اتخاذ القرارات الصحيحة والسريعة لدعم اهداف المنظمة، وضمان مواكبة كافة المستجدات التي تحدث في بيئة الديناميكية التي تعمل في اطارها بهدف تلبية تطلعات الزبائن المتجددة باستمرار لان المرونة والسرعة والقدرة على التكيف مع هذه المتغيرات اصبحت من الامور الضرورية للحفاظ على الموقع التنافسي لأي منظمة.

تعد الادارة الرشيقة واحدة من المناهج ذات الاهمية الكبيرة التي تركز على قيمة الزبون وإزالة الهدر، والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة في المؤسسة منها البشرية والمادية والمعلوماتية فهي منهج شمولي لتطبيق مبادئ ومفاهيم وأدوات الرشاقة. إن الإدارة الرشيقة يمكن ان تطبق في كل مؤسسة مهما كان نوعها او حجمها او طبيعة نشاطها صناعي ام خدمي؛ يمكن ان يعمل في أي جانب من جوانب المؤسسة سواء ادارية، المالية، التقنية.

إن جميع المنادون بتطبيق الادارة الرشيقة يشيرون الى المنافع التي تضمنها من تخفيض للتكاليف، تحسين الجودة، التسليم في الوقت المحدد، زيادة الإيرادات وزيادة الحصة السوقية للمنظمة، اضافة الى بناء هيكل مؤسسي اساسه استراتيجية طويلة الأمد من الاهداف والتطلعات المستقبلية من اجل ديمومة واستمرارية المؤسسة ونشر ثقافة الرشاقة في المنظمة وخارجها من المتعاملين معها وتوطيد علاقات العمل اساسها الثقة والرغبة بالتحسين والتطوير والتنمية لكل اطراف ذوي المصلحة؛ لان تطبيق فلسفة الادارة الرشيقة هو امتداد يشمل كافة العاملين في المنظمة وذلك لزيادة انتاجيتهم ورفع من ادائهم، وكذلك زيادة الاهتمام بالزبون والذي يعتبر المحور الاساسي لعملية التحسين المستمر في المنظمة.

لعرض كل ما سبق ارتأيت تخصيص هذا الفصل للتعرف على هذا المنهج بشكل أكثر عمقا وتفصيلا، وبتناوله لكافة الجوانب المرتبطة والمتعلقة بالمفاهيم القاعدية الخاصة بالموضوع، ذلك من خلال تقسيمه الى اربع مباحث وهي كالاتي :

◀ المبحث الأول : بدايات ظهور الادارة الرشيقة.

◀ المبحث الثاني : ماهية الإدارة الرشيقة.

◀ المبحث الثالث : عناصر الإدارة الرشيقة.

◀ المبحث الرابع : أساسيات الإدارة الرشيقة.

المبحث الأول : بدايات الادارة الرشيقة

أصبح لعلم الإدارة الحديث أهمية كبيرة في تحقيق النجاح واكتساب مكانة سوقية بارزة، فعندما نتحدث عن قيام دولة من الدول فإننا دائما بصدد التطرق الى الادارة التي قادت الى هذا النجاح والتفوق وأكسبتها بريقا وتألقا في محافل التطور للركب الحضاري العالمي، فلقد اتسمت الفلسفة الادارية في اليابان بعدد من الخصائص والمميزات الإدارية جعلتها تنفرد عن باقي النظم الإدارية الأخرى؛ باعتبار انها تقوم على مجموعة من الدعائم الأساسية التي جمعت بين الجانب الانساني والنزعة السلطوية المستمدة من القيم السائدة والأخلاق لتنتج بذلك مبادئ ادارية تتكيف وتتماشى مع متطلبات التطور الاقتصادي والتنمية المستهدفة.

المطلب الأول : لمحة عن المجتمع الياباني

الإنسان اجتماعي بطبعه، فلا يمكن لبني البشر ان يعيش وحيدا ولا يكتمل وجوده الا مع ابناء جنسه فقدرة ان يعيش داخل المجتمعات باعتبارها انها نسيج اجتماعي من صنعه يتكون من مجموعة من النظم والقوانين تضمن تماسكها وعدم انهيارها، فكل مجتمع تحكمه ثقافة تميزه عن غيره من المجتمعات تأثر في الفرد وتأثر به فيمكن ان تسموا به الى اوج درجات النجاح كما يمكن ان تحوي به الى اعماق خيبات الفشل وهذا ما سنعرفه عن المجتمع الياباني الذي اصبح حديث العالم ورمزا تقتدي به الأمم.

1. تعريف بالمجتمع الياباني :

أجمع دارسوا الحضارة اليابانية على أن أدق وصف للمجتمع الياباني هو أنه "مجتمع غريب"، فلا يصلح معه الوصف بأنه متوقف أو متخلف أو مشابه لمجتمع آخر، فينفرد المجتمع الياباني بخصائص متميزة تجعله يختلف بالكامل عن الغرب وعن المجتمعات الآسيوية المجاورة في الصين وكوريا وروسيا وجمهورياتها في الشمال، يرجع هذا التفرد إلى أن اليابان قد انعزلت بالكامل في جزيرتها عن العالم الخارجي لمدة تزيد عن مائتي عام، منع من خلالها اليابان من مغادرة الجزر والأجنبي من دخولها، حدث خلال هذه الفترة من العزلة انصهار تام للمواطنين في بوتقة العادات التقليدية بعيدا عن أي تأثيرات أجنبية، نتج عن هذه العزلة الطويلة أن جمعتهم كلهم (الوحدة المعرفية أو وحدة الجنس) وذلك في اطار من التقاليد العريقة الملزمة التي يقدها الياباني ويعيشون وفقا لقواعدها، ولذلك لوحظ حتى الآن أن الياباني لا يشعر بالارتياح إلا وهو بين أقرانه تحكمهم جميعا قواعد وسلوكيات يعرفونها¹.

لا يميل الياباني بطبعه الى الاستعراض والزهو، بل بالعكس فإن تقاليدته تدعوه الى إخفاء مشاعره الى حد الانطواء على النفس، ولذلك نجد الرجل الغربي قد جلس على الكرسي ومد قدمه الى الأمام وقد يضعها ببساطة فوق الطاولة، أما الياباني فقد يثني رجله تحته ويجلس على ركبته في هدوء وتواضع؛ فيصعب على الأجنبي أن يتعايش بسهولة مع المجتمع الياباني، ويشعر دائما أنه غريب في هذا المجتمع.

¹عبد الفتاح محمد شبانة، اليابان "عادات وتقاليد وإدمان التفوق"، مكتبة مديولي، ميدان طلعت الحرب، القاهرة، 1996، ص53.

يعتبر المجتمع الياباني غريبا حتى بالنسبة للياباني الذي ولد لأبوين مختلطين، وتلقى دراسته في الخارج فإنه سيجد من الصعب عليه فهم الكثير من التصرفات حوله، ولن يكون من السهل قبوله للعمل في الشركات الكبيرة رغم مؤهلاته المتميزة، وستكون الفرصة المتاحة له غالبا هي الحصول على وظيفة مترجم فقط.¹

إنه لمن المحير أنه يزداد نسبة جهلك باليابانيين كلما اقتربت إليهم وحاولت أن تكشف المجهول فيهم، لكن الذي لا يقبل الشك فيه هو أن هذا الإنسان الياباني مسير على سلوك شبه موحد وفي كل شيء تقريبا، فلهم إيماءات وإشارات كثيرة لا يفهموها إلا فيما بينهم ساعدتهم على احترام بعضهم للآخر دون حدوث أي إزعاج داخل خليتهم الاجتماعية، إن هذه البوتقة المتناغمة تتم تحت هذه الكثافة السكانية العالية وعلى هذه البقعة الصغيرة من الأرض وتحت هذا الارتفاع الفاحش في التكلفة المعيشية وقلة الموارد الطبيعية² باعتبار أن اليابان تنفرد عن كافة بلاد العالم بانعدام وجود الحيوانات الأليفة كالأغنام والأبقار والجمال في أراضيها والتي ساعدت الإنسان على مر التاريخ في الزراعة والتنقل، وهذه الميزة الجغرافية الفريدة لليابان في انعدام الحياة الرعوية أو الحياة البداوة أسهمت في التركيز على استخدام مهارات ومعرفة الإنسان في الزراعة لأرضهم الزراعية الخصبة والمحدودة المساحة، مما أسهم بشكل واضح في تكثيف الإنتاج بزراعة الأرز بطريقة جماعية حيث أنه من المعروف أن العائلة الواحدة لا يمكنها إنتاج كفايتها من الأرز لوحدها إلا إذا تكاثفت الجهود الجماعية بعدد من العائلات لإنتاج ما يكفيهم جميعا مع وجود فائض عن حاجاتهم.

هذا الإنفراد وهذه الميزة كونت لديهم حضارة الإنتاج المكثف (Mass Production) منذ آلاف السنين والتي أصبحت بقيام النهضة الصناعية واختراع الآلة البخارية لاحقا وظهور الإدارة العلمية في القرن التاسع عشر أهم عنصر محقق للتنمية، إن ظاهرة الانتاج المكثف تعود جغرافيا لهذه الميزة الانفرادية لليابان بانعدام الحياة الرعوية مما اسهم لاحقا في العصر الحديث في تحذير الانتاج المكثف الذي يعد حاليا أول قاعدة استراتيجية للمعجزة اليابانية الحديثة.³

2. خصائص المجتمع الياباني :

إن النظرة المعقدة للمجتمع الياباني تكشف عن حقيقة أن الثقافة اليابانية بإرثها التاريخي وتجربتها المعاصرة كان لها الدور الكبير فيما تحقق فيها⁴، وقد تكون من بين أهم خصائص المجتمع الياباني طبيعة الفرد المتمثلة في سلوكه وتصرفه ومحاسبته لنفسه قبل أن يحاسبه غيره، نابع من ضميره ومن مجتمعه ومن حضارته وثقافته وتربيته، لذلك كل فرد في المجتمع يعرف دوره في الحياة ويؤديه بحماس وإيمان لا ينتظر من أن يكون له رقيب أو حسيب، أي أن كل فرد يعمل في اطار الانضباط ذاتي نتيجة لأنه يقدر

¹ عبد الفتاح مُجَّد شبانة، مرجع سبق ذكره، ص54.

² تقيّة مُجَّد المهدي الحسان، "من أسرار نجاح التجربة اليابانية، مقال بمجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية"، قسم علم الاجتماع، كلية اللغة الآداب، جامعة حسبية بن بوعلوي، بشلف، الجزائر، 5-2011، ص141.

³ المنيف ابراهيم بن عبد الله، "استراتيجية الادارة اليابانية"، مكتبة العبيكان للنشر، الطبعة الأولى، الرياض، 1419هـ/1998، ص 21.

⁴ تقيّة مُجَّد المهدي حسان، مرجع سبق ذكره، ص143.

عمله ويؤمن من أن الحياة والعمل يشكلان نسيجاً واحداً متداخلاً¹، فالفرد الياباني له روح ممتلئة بالوطنية والإخلاص والتحمدي وتقديس العمل والتفاني،² ويعشق أعماله كما انه أكثر عمال الدنيا علاقة بالعمل الجماعي، وعندما يعمل بشكل جماعي فإنه يبذل طاقة غير معتادة أو خارقة³ باعتبار أنه امر ضروري فيفضل العمل بروح الفريق الواحد مثل الأسرة الواحد وإتمام العمل بصفة جماعية يعد نوعاً من الاستمتاع، كما ان كل فرد في المنظمة على استعداد لتقديم المساعدة للآخر.⁴

فلاحظ أن أعظم اكتشافات اليابان هو الانسان ذاته، اذ بهذا الانسان وبفضله وقف المجتمع الياباني بشموخ على ابواب النهضة الحضارية، فجوهر التجربة اليابانية هو الارتكاز على الانسان والإيمان بقدراته الخلاقة وتفجير طاقاته غير المحدودة وغرس عناصر الطموح والتضحية والتحمدي بالتوازي مع التعليم والتدريب والعمل، حيث سعت الرؤية النهضوية اليابانية الى بناء انسان قابل للانتصار على الطبيعة المادية وقادر على تجاوزها نحو آفاق أرحب للحلم بمستقبل أفضل.

إنه الانسان في تركيبته وإبداعيته وأسراره، صانع التحولات وقائد الثورات، فطموح الشعب الياباني هو طموح غير واقعي من الصعب قياس خصائصه ومن هنا فان اليابان مجتمع منتج ظلت منذ فجر تاريخها تشتغل لاستمرارها وتفوقها وتقديمها أن كل يد ينبغي أن تعمل.⁵

المطلب الثاني : فلسفة الإدارة اليابانية

في ممارستنا الحياتية لا شيء يتم بمعزل عن الادارة من الاسرة الصغيرة الى الدولة بمختلف تفرعاتها، ويتراوح مؤشر نتائج هذه الممارسات عبر دائرة الحياة صعوداً الى نجاح باهر يصل الى درجة الابداع أو يتدنى الى الفشل الذريع يبلغ حد الكارثة، وربما تتم هذه الممارسات بقصد وتتكى على علوم الادارة الحديثة والتدريب عليها أو تأتي عفوية عبر تجارب الفرد الشخصية وخصائص الطبيعية⁶، فأصبح لعلم الادارة الحديث قواعد ونظريات يعرفها الجميع ويتم تطبيقها حرفياً في العالم الغربي، أما في اليابان فقد يتم تجاهلها تماماً أو تطويرها وفقاً للتقاليد اليابانية العريقة ومع ذلك تحقق أعظم النتائج⁷، فنلاحظ أن النجاح البارز لأغلب الشركات

¹ . عبد الفتاح مجّد شبانة، مرجع سبق ذكره، ص71.

² . سلمان بونعمان، "تجربة اليابان: دراسة في أسس النموذج النهضوي"، مركز نهاد للبحوث والدراسات، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 2012، ص130.

³ . ايتشيرو كاوازاكي، "اليابان بدون نقاب"، ترجمة عبد الله المكّي، دار الرافد للنشر والتوزيع، بدون سنة النشر، ص41.

⁴ . مجّد رواقّي، "الادارة الاقتصادية في الشركات اليابانية مع التركيز على نظام التوقيت الدقيق ومحاولة الاستفادة منه في احدى الشركات الجزائرية"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم لتجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2007/2008، ص4.

⁵ . سلمان بونعمان، مرجع سبق ذكره، ص126.

⁶ . صالح بن حمد التويجيري، "ويسألونك عن الادارة"، دار مملكة نور للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الرياض، 2012، ص134.

⁷ . عبد الفتاح مجّد شبانة، مرجع سبق ذكره، ص79.

اليابانية مصدره الأساسي قوة المجال الإداري وتميز الإدارة اليابانية بخصائص فريدة ومواصفات محددة، أثمرت هذه الخصائص في مجال الانتاجية وابتكار أساليب جديدة للإنتاج ويرجع الاهتمام بهذه الإدارة الى مدخلين أساسيين، فالأول مدخل انتاجي عملياتي من خلال رفع الانتاجية وتحسين النوعية والتخلص من كل أشكال الهدر والثاني سلوكي اجتماعي يؤدي الى تحسين بيئة العمل الإداري وزيادة رضا العاملين.¹ انطلاقا مما سبق يمكن جمع هذه المقومات ضمن مصطلح واحد شامل كان له الدور الجوهري في تميز منظمات الأعمال اليابانية عن غيرها ألا وهو الثقافة التنظيمية السائدة.

1. الثقافة التنظيمية :

1.1. مفهوم الثقافة : قدم العديد من الكتاب تعريفات متنوعة ومختلفة حول مفهوم الثقافة، حيث عرفت من قبل تايلور على أساس كلاسيكي بأنها "ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والعادة وأية قدرات يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع"، في حين يعرفها لينتون بأنها "مجموعة السلوك التي تتعلمها الكائنات الانسانية في أي مجتمع من الكبار الذين تنتقل منهم الى الصغار"، كما يعرف قاموس راندوم الثقافة على أنها "طرق أو أنماط الحياة يتم بناؤها وتطويرها من قبل جماعة من الناس، ويتم توارثها من جيل الى جيل"، ومن خصائص الثقافة عموما أنها: مكتسبة، متغيرة، انسانية وقابلة للانتقال، كما انها دورا كبيرا في تحديد نمط الحياة للفرد²؛ ومنه فان الثقافة هي مجموعة القيم والعادات والتقاليد التي تمكن الفرد من أن يكون عضوا في الجماعة.³

2.1. مفهوم الثقافة التنظيمية : يعرف ويلين الثقافة التنظيمية بأنها "عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة"، ويعرفها شيرميربورن بأنها "نظام من القيم والمعتقدات يشترك بها العاملون بحيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة"، كما يعرفها كوسن بأنها "مجموعة القيمة التي يجلبها أعضاء المنظمة (الرؤساء والمرؤوسين) من البيئة الخارجية الى البيئة الداخلية لتلك المنظمة.

أما العميان فقد أجملها في انها: "تمثل مجموعة القيم والعادات والمعايير، والمعتقدات والافتراضات المشتركة التي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة، وطريقة اتخاذ القرار وأسلوب تعاملهم مع المتغيرات البيئية، وكيفية تعاملهم مع المعلومات والاستفادة

¹ . نُجْد رَوَاقِي، مرجع سبق ذكره، ص3.

² . زين الدين مصمودي، فاتن باشا، " محور المشاركة :ال محور الثاني "انعكاسات الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري"، مداخلة بعنوان " أبعاد الثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع الإداري نموذج منظمة تويوتا اليابانية "، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية مخبر الدراسات النفسية والاجتماعية، جامعة نُجْد خيضر بسكرة، اليوم الدراسي الأول: الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في المنظمات المحلية، دراسة الواقع والآفاق، الخميس 26 فيفري 2015، ص3.

³ . نُجْد رَوَاقِي، مرجع سبق ذكره، ص3.

منها في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة للتأثير على سلوك اعضائها وتحدد كيفية تعاملهم مع بعضهم البعض ومع الاطراف الموجودة في بيئة أعمالهم " .

فالمهمة تنوعت تعاريف الثقافة التنظيمية فإن جميعها يشترك في عنصر مميز وهو "القيم"، والتي تمثل القاسم المشترك بين تلك التعاريف وكذا تشير الى الاتجاهات والمعتقدات والأفكار في منظمة معينة، غير أنها ليست العنصر الوحيد للثقافة التنظيمية فمن بين عناصرها: المعتقدات التنظيمية، الاعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية.¹

فالثقافة التنظيمية هي مجموعة العناصر الاساسية التي يشترك فيها اعضاء المنظمة وتساعدهم على فهم أهدافها وتخطي المشكلات التي تواجههم فتكون مرشدا وموجها لتصرفاتهم، فالمنظمات التي تكثر فيها ظاهرة ترك العمل والتجديد المستمر في الاعضاء قد لا تتمكن من الوصول الى بناء ثقافة مميزة عكس المنظمات اليابانية التي جعلت من التوظيف مدى الحياة استراتيجية لبناء ثقافة تميزهم عن الغير .

فتساهم هذه الثقافة في تحقيق أهداف المنظمة عن طريق التأثير على مستوى اداء الافراد من خلال العناصر التالية :

- ◀ تسيير انسجام الاهداف الشخصية للعاملين مع اهداف المنظمة.
- ◀ الاسهام في تحقيق الولاء والانتماء للمنظمة.
- ◀ المساعدة على الاستقرار والتوازن في المنظمة كنظام اجتماعي.
- ◀ تهيئة اطار مرجعي للعاملين يساعد على فهم اتجاهات وأنشطة المنظمة ويستعمل كمرشد للسلوك المناسب.²

ففي اليابان يسود في المنظمات الكبرى أن يكون عقد العمل ساريا مدى الحياة ويطبقون المثل القائل "راس المسمار الظاهر هو الذي يتلقى الضربات"، بمعنى التأكيد على جماعية العمل ونبذ الفردية، وكذا اتخاذ القرار يقوم على ان المشروع يبدأ من أدنى السلم صعودا الى مجلس الادارة ويصدر بتوافق الآراء وليس بالأغلبية وبذلك يشترك الجميع في صنع القرار.³

2. نموذج الادارة اليابانية (نظرية Z) :

في سنة 1981م قام ويليام أوشي أستاذ ادارة الاعمال بجامعة كاليفورنيا ببلوس انجلوس بالولايات المتحدة الامريكية بنشر تفاصيل نموذج جديد للإدارة؛ بعد ان قام بتطويره أطلق عليه مصطلح "نظرية Z" في كتابه المرسوم "نظرية Z": كيف يواجه الأمريكيون التحدي الياباني.

¹ . زين الدين مصمودي، فاتن باشا، مرجع سبق ذكره، ص03.

² . محمد روازقي، مرجع سبق ذكره، ص03.

³ . عبد القناح محمد شبانة، مرجع سبق ذكره، ص79.

وقد هدف ويليام أوشي من وضع هذه النظرية هو معالجة تدني الانتاجية بالنسبة لمنظمات الأعمال اليابانية العاملة بالخارج وبصفة خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية، وأيضا التعرف على سر نجاح الادارة اليابانية وكفاءة المنظمات الاقتصادية فيها مقارنة بنظيرتها الأمريكية، وقد قام كذلك باشتقاق وتطوير مفاهيم ومبادئ هذه النظرية اعتمادا على دراسته لنتائج تطبيق مفاهيم ومبادئ "نظرية Y" لصاحبها دوغلاس ماجريغور في المنظمات اليابانية التي زادت انتاجية معظمها بمقدار اربعة أضعاف انتاجية المنظمات الأمريكية خلال فترة زمنية قصيرة.¹

تعد نظرية Z للإدارة اليابانية من أفضل وأحدث النظريات المطبقة حاليا في كبرى المنظمات العالمية والتي أثبتت مدى فائدتها للمنشآت والإدارات الحكومية وغيرها، وأساس النظرية هو أن العلاقة بين الادارة والعاملين يسودها الألفة، المودة والثقة الكاملة.

ولم تحمل النظرية الفروق الفردية بين العاملين فبدلا من تنميطهم قامت النظرية بخلق بيئة اندماجية متكاملة بين الادارة والعاملين، فهي تقوم على بناء فرق عمل ذات اختصاص واحد وتحت اشراف مدير المجموعة وربما يكون اقل من حيث المرتبة أو المنصب من شخص آخر يعمل ضمن نفس المجموعة، هذا ما يسمى بالقائد وتجدد الاشارة أن هناك فرق كبير بين المدير والقائد فهذا الأخير هو الذي يقوم بقيادة فريق نحو تحقيق هدف محدد، أما المدير فهو الذي يضع الاستراتيجيات ويحدد الاهداف ويديرها ويوزع المهام بين موظفيه.²

نلاحظ مما سبق ان الفلسفة التي قامت عليها هذه النظرية مفادها ضرورة إحداث نوع من التكييف الاجتماعي داخل المنظمة من خلال نقل وتطبيق القيم السائدة داخل الأسرة اليابانية الى داخل المنظمة اليابانية والتي تتصف بخاصية الاستقرار والإيمان بأهمية العمل والجهد الجماعي الذي يخضع فيه سلوك الفرد لسلوك أعضاء الجماعة في كيان اجتماعي منسجم مع نفسه.³

المطلب الثالث : مميزات الادارة اليابانية وأسرار نجاحها

تعتبر الإدارة اليابانية من افضل وأحدث المناهج والأساليب الإدارية المطبقة حاليا في كبرى المنظمات العالمية، والتي اثبتت مدى فائدتها وقدرتها على تحقيق الاهتمام المتوازن بكل أهداف المنظمة والعمل على الوصول الى غايتها؛ مع الأخذ بعين الاعتبار

¹ بغول زهير، "محددات النجاح في العمل الإداري بالمؤسسات الوطنية في اطار نظرية فريدريك هرزبرغ للدافعية"، اطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، كلية علوم انسانية واجتماعية، جامعة الاخوة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006/2007، ص176.

² خالد ياسين الشيخ، "نشأة الإدارة ومراحل تطورها"، مذكرة ماجستير وتأهيل والتخصص في الريادة والإدارة والإبداع، المعهد العالي للتنمية الإدارية، جامعة دمشق، سوريا، 2014/2015، ص46.

³ بغول زهير، مرجع سبق ذكره، ص176.

العلاقة القائمة بين الإدارة والعاملين التي تجسد أساس المبادئ التي تقوم عليها حيث اجمع الباحثين والمفكرين على ان هذا النهج الاداري اتسم بمجموعة من المميزات والأسرار يجب الوقوف عندها ومحاولة الاشتقاق ما يمكن من افكار منها.

1. مميزات الادارة اليابانية :

﴿ **التوظيف مدى الحياة** : تميزت الإدارة اليابانية بتجربة ذات طابع فريد، فعندما توظف العامل باعتباره موظفا دائما فإن الإدارة تعتمد إلى تطوير نوع من الرقابة الذاتية التي تعتمد مبدأ الولاء الاجتماعي وتبني فلسفة المنظمة التي يعمل فيها¹، وهو من الخصائص التي تلقى استحسانا كبيرا من قبل العمال وأرباب العمل على سواء في اغلب المنظمات اليابانية²، بحيث يتم اختيار العاملين فور تخرجهم وفقا لاحتياجات مؤسسة وتقوم المؤسسة بتدريبهم على العمل الذي سيتولونه بغض النظر عن نوعية الدراسة التي تلقونها، فيواصل العامل طريقه عاملا مع المؤسسة مع تكرار الدورات التدريبية حتى يبلغ سن التقاعد وهو 55-60 سنة فلا يفصل العامل إلا لأسباب جوهرية للغاية مما يجعله حريصا على أداء عمله بكفاءة تسمح باستمراره وتمتعه بكل الميزات التي تمنحها المؤسسة، مع تزايد راتبه كل فترة زمنية، أما اذا التحقت خسارة بالشركة ومرت بأزمة مالية فأتمها تبدأ بتخفيض مرتبات كل العاملين ولكنها لا تلجأ الى إجراء "الفصل"، وقد تلجأ الادارة الى سرعة تغيير خط من خطوط الانتاج بالمؤسسة لينتج سلعة جديدة يمكن ان تحقق ربحا يصلح العجز في الايرادات.

ورغم أن العامل يعرف أن استمراره في العمل مضمون حتى سن المعاش إلا أنه لا يستكين الى التراخي والتكاسل والإهمال، بل يعطي مؤسسته دائما من وقته وجهده أكثر من القدر المطلوب منه وذلك التزاما بالتقاليد العريقة التي يؤمن بها والتي تؤكد أن العمل "عبادة"³، لذا يعتبر مبدأ التوظيف مدى الحياة بمثابة القوة المحفزة للفرد الياباني نحو القناعة والثقة بالمنظمة والاستقرار الاقتصادي والاجتماعي، اضافة لسلوكه العام للحفاظ على المنظمة والسعي بشكل مستمر نحو تطويرها ونموها.⁴

﴿ **عدم التخصص في المهنة** : من السمات العامة في المؤسسات اليابانية تنمية القدرات والخبرات الفردية، فخريج الجامعة الجديد الذي يعين حديثا يدخل أولا في موقع تدريب إداري ثم يرسل الى جميع فروع العمليات ويقضي فيها فترات متفاوتة، ويكتسب الخبرات ويقضي في ذلك عشر سنوات قبل أن يحصل على ترقيته الأولى الرئيسي، وبذلك يصبح خبيرا في تولي أي مهمة في أي تخصص وأي منصب ويدمج بينها كلها في شكل متكامل، وهذا النظام يتيح الحافز لتبني وجهة نظر واسعة للمؤسسة كلها والتعاون مع الجميع وتسهيل العمل في جميع مواقع المؤسسة، كما يتيح حيوية وإنتاجا أكثر مما يتيح نظام وظيفة واحدة مدة

¹ تيفزة حنان، "علاقة الرقابة البيروقراطية بفعالية التنظيم الصناعي بالجزائر" دراسة ميدانية بمبلنة الأوراس باتنة"، مذكرة ماستر في علم الاجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري بقسنطينة، الجزائر، 2012/2013، ص131.

² بغول زهير، مرجع سبق ذكره، ص158.

³ عبد الفتاح محمد شبانة، مرجع سبق ذكره، ص80.

⁴ محمد روازي، مرجع سبق ذكره، ص06.

طويلة؛¹ ان الشركة اليابانية بحكم التزامها بالعمل المستمر تذهب الى اقصى مدى في دعم الولاء بين العاملين فيها عن طريق ضمان معاملة عادلة وإنسانية ومن ثم التزام العمال بأهداف المنظمة.²

◀ **نظام الترقية والأجور** : نظرا لان العامل الياباني يرتبط بمنظّمته مدى الحياة فالتبع ان الترقية مبنية على عنصرى مدة الخدمة وعمر العامل، وذلك بمفهوم ان طول المدة يعني خبرة افضل كما ان احترام السن هو جزء اساسي من التقاليد اليابانية.³

ان ترتيب الاقدمية هو النظام المعتاد لتحديد المرتب والترقية طبقا لطول مدة الخدمة، وكذلك في عالم الأعمال يعتقد ان القدرة هي الشرط الوحيد للترقية ولكن لا يعني بالضرورة ان هؤلاء الذين لا يملكون أي مقدرة أو مهارة سوف يصعدون ويرقون بالطريقة نفسها؛ هؤلاء الذين يظهرون مواهب أكبر من بين جماعة الموظفين الذين دخلوا المنظمة في الوقت نفسه فمن يظهرون مقدرة أكبر او انجازا اعظم هم فقط الذين يرقون الى مناصب أعلى، ومن المبادئ الجوهرية في سياسة أي منظمة في اليابان ان ينظر الى أي شيء يختص بالتوظيف في ضوء المدى البعيد وهذا يعني الا يكافأ موظف لانجازات قصيرة المدى، وإنما يكافئ داخل محتوى وسياق طول خدمته في المنظمة، والفت الانتباه الى ان البراعة الفردية والمهارة تقدر بالطبع تقديرا عاليا غير ان التأكيد يكون على التركيز كونه عضوا في الجماعة بأكملها.⁴

◀ **أسلوب اتخاذ القرار** : الاساس في ادارة المؤسسات اليابانية هو صالح العاملين وليس صالح المساهمين الذين قد يتعجلون الربح ولو اضر بمخطط المنظمة على المدى البعيد، يبدأ صنع القرار بدراسة مضمونه بواسطة اللجان الموجودة في اول درجات السلم الاداري وتتصاعد الابحاث مع المقترحات والإضافات حتى تصل الى المستوى الاعلى، كل ذلك مع توافر شبكة معلومات ذات كفاءة عالية توضح بياناتها في خدمة الباحثين، وبذلك تصبح عملية اتخاذ القرار عملية ديمقراطية تبدأ من القاعدة بطريقة لامركزية نظرا لمشاركة جميع فيها، ويحترم القرار الذي تتوصل اليه المجموعة بأسلوب "توافق الآراء"، ويشبه اليابانيون هذه الخطوات بأنها تشبه العمليات التي تتبع عملية نقل الشجرة من مكانها الى مكان آخر فقبل النقل نتخذ اجراءات لتنظيم وتجميع والمحافظة على جذور الشجرة سليمة، ويتم ذلك في يسر وبغير عنف يؤدي الى عدم قطع احد الجذور ويسمى اليابانيون هذه العملية الفنية سواء في عملية اتخاذ القرار او نقل الشجرة ونتيجة للعناية التي تبذل فإن الشجرة تستقر في مكانها الجديد وتستمر في الحياة والازدهار.⁵

¹ صالح بن حمد التويجري، مرجع سبق ذكره، ص146.

² نفس المرجع السابق، ص147.

³ عبد الفتاح مجد شبانة، مرجع سبق ذكره، ص80.

⁴ صالح بن حمد التويجري، مرجع سبق ذكره، ص145.

⁵ عبد الفتاح مجد شبانة، مرجع سبق ذكره، ص81.

« الرقابة الذاتية : يقول ويليان أوشي "إن الرقابة بالمنظمات اليابانية شبه معدومة مقارنة بنظيراتها على اعتبار ان ممارستها بالمنظمات اليابانية تتسم بالوثوق والانتظام والمرونة وأنها تعتمد على الحدق والمفاهيم الضمنية والأمور الداخلية".¹ فالثقة بقدرة كل فرد داخل كل مجموعة على تقدير الأمور والعمل بجرية دون اشراف دقيق او رقابة متسلطة فالثقة والإنتاجية توأمان لا يفترقان في ظل الادارة اليابانية²، بالإضافة أن لديه شعور بالرقابة الذاتية فلا يحتال ولا يتخاذل لأجل توفير بعض المادة او الوقت.³

« التعليم والتدريب الدائم : لقد أشار أستاذ التاريخ في جامعة هارفارد **Edwin Resichauer** معلقا على دور النظام التعليمي بأنه " ليس هناك شيء أكثر أهمية وأدعى الى الاعتراف من أنه خلق نجاح المجتمع الياباني نظامه التعليمي"⁴، كما لمح السفير الأمريكي "إدوين رايشاور" مؤلف كتاب "اليابانيون"، حيث طرح سؤالاً جوهرياً حول سر نخوض اليابان، وأجاب بأن سر نخوضنا شيئا اثنان هما : إرادة الانتقام من التاريخ، وبناء الانسان الذي كرسه نظام التعليم والتدريب.⁵

إن التعليم في اليابان سواء داخل فصول المدارس أو خارجها يهدف الى أن يغرس في نفوس التلاميذ روح الجماعة، ويقضي على الأنانية والفردية وذلك وفقا للمثل الياباني الذي يقول "ان راس المسمار البارز هو الذي يتلقى ضربات المطرقة"⁶، ويهدف التعليم في اليابان الى خلق التفوق المتوسط بالنسبة للمجموعة كلها ولا يسعى الى تشجيع التفوق الساحق للفرد مهما كان تميزه.⁷

ان اليابان اهتمت بالبحث العلمي في مجال التعليم والتدريب من اجل الاسراع في تقدم مجالات التكنولوجيا والصناعية حيث أنشأت عدة مدارس للتدريب التي تحاول تنمية مهارات الأفراد في التفكير بطريقة ابداعية لحل المشكلات التي تواجههم والنظر الى هذه المشكلات على انها فرصا للتطوير والتحسين، فالتدريب يساعد الافراد لأن يكونوا في حالة استعداد دائم من اجل اداء وظائفهم الحالية والمستقبلية داخل المنظمة التي يعملون فيها، كما ان التعليم يطور الكفاءة الكلية للفرد في اتجاه معين يتعدى العمل الذي يمارسه الآن.⁸ يؤكد داروين رايشاور ان التعليم والتدريب يعتبران من اهم الاسباب التي تقف وراء نجاح اليابان في مواجهة تحدي الغرب في المجالات التكنولوجية والصناعية، واحتلالهما مركز الزعامة في المجالات الاقتصادية كما ان التعليم ما يزال يشكل المحور الاساسي الذي يركز عليه النظام الانتاجي في المنظمات اليابانية.⁹

¹ بغول زهير، مرجع سبق ذكره، ص 159.

² خالد ياسين الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص 44.

³ نقيهة مُجد المهدي حسان، مرجع سبق ذكره، ص 142.

⁴ سلمان بونعمان، مرجع سبق ذكره، ص 113.

⁵ نفس المرجع السابق، ص 131.

⁶ عبد الفتاح مُجد شبانة، مرجع سبق ذكره، ص 42.

⁷ نفس المرجع السابق، ص 43.

⁸ مُجد روازقي، مرجع سبق ذكره، ص 09.

⁹ نفس المرجع السابق، ص 10.

2. أسرار نجاح التجربة اليابانية :

يعتبر ما حدث في اليابان خلال القرن العشرين معجزة بكل المقاييس رغم ان اليابانيين يرفضون تعبير المعجزة، فيعمل اليابانيون هذا النجاح بأنه نتيجة للولاء للوطن والكفاح والجدية والتضحية التي قدمها المواطن اليابان.

﴿ **المرج بين الأصالة والمعاصرة** : عرفت اليابان كيف تمزج بين تقاليدها العريقة ومتطلبات النهضة الصناعية العصرية¹، اي التوارث من ميراث الحضاري عميق ممتد من آلاف السنين يصنع منه سياج أخلاقي من القيم والمبادئ والمثل العليا التي تدفع الى الولاء والانتماء، الإخلاص الكامل، الوفاء العظيم، الطاعة المطلقة، المشاركة المخلصة والتفاني في العمل.²

﴿ **توافر العلاقات الانسانية** : ويكون ذلك بالاهتمام بالعلاقة الانسانية وتوفر أكبر قدر من العدالة والموضوعية في تعامل الإدارة مع المرؤوسين فالذي لا يعمل أو ينتج ليس له مكان في المنظمة، والعمل والجهد يتم بشكل جماعي والرقعة والتهديب والذوق والمهارة في أسلوب الاتصال {أفقي، عمودي، صاعد، نازل} بين الجميع من الأطراف المختلفة، أي يتم اعتماد على دبلوماسية الأوامر بدلا من هيكلية الأوامر على اعتبار أن الطاعة مبنية على القبول والثقة والافتناع أكثر فعالية وكفاءة في انجاز العمل من تلط الناتجة عن التسلط.³

﴿ **الشعور بالانتماء للوطن والمؤسسة** : يؤمن المواطن الياباني بأن حسن أدائه لعمله مهما كانت بساطته انما هو مساهمة منه لرفع بلده، ومن المبهز مراقبة عامل النظافة وهو يؤدي عمله في الشارع بحماس ودقة كما لو كان مستقبل اليابان كله متوقفا على حسن أدائه لعمله.⁴

﴿ **السلام الاجتماعي** : يوصف المجتمع الياباني بأنه مجتمع الطبقة المتوسطة ويسوده السلام الاجتماعي، فلا تصادم ولا مجابهة بين طبقات المجتمع تعتق مبادئ فوضوية للقضاء على السلطة وصولا الى أهداف مطلقة تتعلق بنهاية العالم، وتمثل هذه الظواهر نسبة ضئيلة من مجموع السكان وتعتمد على التضخيم الاعلامي لإثبات وجودها، بسود المجتمع الكثير من مظاهر التعاطف والارتباط العائلي والوظيفي ويغذي هذه العلاقات من المودة والتراحم تعاليم دينية بوذية أو من الشنتو.⁵

﴿ **الإحساس بالتجانس** : يشعر اليابانيون أنهم شعب واحد متجانس، شعب فرض عليه أن يعيش في عدة جزر محاصرة بالمياه من كل جانب مما اعطاهم الإحساس بضرورة الكفاح للبقاء، قرر حكام اليابان في القرن السادس عشر عزل اليابانيين بمنع دخول الأجانب أو خروج اليابانيين من جزرهم، ترتب على هذه الغزلة ان انصهر الجميع في بوتقة حضارية واحدة لها نفس التقاليد

¹ عبد الفتاح مُجد شبانة، مرجع سبق ذكره، ص82.

² تقيّة مُجد المهدي الحسان، مرجع سبق ذكره، ص141.

³ خالد ياسين الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص44.

⁴ عبد الفتاح مُجد شبانة، مرجع سبق ذكره، ص82.

⁵ نفس المرجع السابق، ص83.

والأخلاق و اللغة فأصبح لديهم الشعور بأنهم جماعة واحدة، يتكاتفون ويتعاونون وشعارهم "لا بد من التعاون للبقاء بالإضافة الى مقولة "نحن وهم" اي اليابانيون كطرف والعالم الخارجي كطرف آخر.

﴿ إتباع التعليمات الدينية : من خلال تحويل الدين والعقائد لديها الى سلوك مقدس قائم على ضمير قوي مرتبط بوجود الانسان ذاته وبروحه التي لن تعرف الراحة والهدوء أو السلام إلا اذا تطهرت من الشرور الخمس {الجشع، الطمع، التسلط، الحسد والشهوانية}، أي تطهر النفس من الخبائث وجعلت هذا السلوك المستقيم طريقا لخدمة الوطن والأمة.¹

﴿ أسلوب العمل الجماعي : يسود أسلوب العمل الجماعي كل المجالات وهو قائم على نظام التقليدي المتوارث في ادارة مزارع الأرز في العهد القديم، كانت المجموعة تعمل كلها ويوزع عليها بالعدالة ناتج عملهم ولعل خير ما يشرح هذه الفلسفة هو ما صرح به رئيس شركة سوني **Sony** بقوله "ان اليابانيون يعملون ويكافحون معا بإصرارهم لإحساسهم بأنهم ركاب سفينة واحدة، يجمعهم معا وحدة الهدف والمصير"، وعلق فرنسي من رجال الادارة على اسلوب اليابانيين في العمل حيث شبههم بالنمل قائلا "إن أفراد مستعمرة النمل قد عملوا أنفسهم رقص الفالس ولكن المدهش ليس لأنهم يرقصون الفالس ولكن المدهش ليس لأنهم يرقصون الفالس جيدا، بل لأنهم جميعا يشاركون فعلا في "الرقص".²

﴿ تحديد نسبة الانفاق العسكري : نص الدستور الياباني الذي فرضه الأمريكيون بعد الاحتلال على تحديد الانفاق العسكري بحيث لا يزيد عن 1% من الدخل القومي وتمسكت بهذا النص وبذلك تمكنت من التركيز على النهوض بصناعاتها دون تحميل ميزانيتها مصروفات التسليح المتزايدة رغم الضغوط الأمريكية لتجاوز ما هو منصوص عليها في الدستور.

﴿ توافر قاعدة معلومات متميزة : تتوافر في اليابان قاعدة معلومات ذات كفاءة عالية تتيح للمسؤول في الحكومة أو النشاط الخاص سهولة وسرعة الاطلاع على البيانات المطلوبة وتبادلها وانسيابها الى كل الجهات التي تحتاجها، تتعاون الحكومة مع القطاع الخاص في ميدان تبادل المعلومات والتخطيط ولا تتردد الحكومة في دعم النشاط الخاص في مواجهة الصناعة الأجنبية بإمداده بكل المعلومات المتاحة وهي كثيرة بحيث تساعده على المنافسة والتفوق.³

﴿ القرارات المدروسة والتخطيط المتقن : ترسم الحكومة استراتيجية المستقبل بعد القيام بدراسات مكثفة على كافة المستويات مع الخبراء والمسؤولين والمستفيدين وتضع التخطيط المتقن للأهداف القريبة والبعيدة المدة، ثم تقوم بتوجيه سياسة الدولة والقطاع الخاص لتحقيق هذه الأهداف ولديها الآليات الكفيلة بالنجاح {القروض، الاعفاءات، المعلومات، قوة القانون}.

¹ نقيه محمد المهدي الحسان، مرجع سبق ذكره، ص 141.

² عبد الفتاح محمد شبانة، مرجع سبق ذكره، ص 84.

³ نفس المرجع السابق، ص 85.

المبحث الثاني : ماهية الادارة الرشيقة

في ظل التطورات الحاصلة في مجال الأعمال وسعي نحو الاستمرار والبقاء في محيط تميزه المنافسة الشرسة بين منظمات الاعمال التي تصارع من اجل اكتساب ميزة تنافسية ومكانة سوقية دائمة، مما فرض عليهم البحث على مفاهيم وأساليب جديدة تحول دون الانهيار والفشل الذريع، ادى هذا الى ظهور مفهوم الإدارة الرشيقة Lean Management الذي يشمل كافة جوانب المنظمة الادارية منها والإنتاجية وكذا تطوير الجانب البشري، بقيامها على مجموعة من الاسس التي تؤدي من خلال تطبيقها الى بناء قاعدة تضمن للمنظمة تحقيق اهدافها التي تسعى اليها.

المطلب الأول : نشأة الادارة الرشيقة

كانت اليابان من أهم الدول العظمى في العالم، لكن الهزيمة النكداء التي لحقت بها خلال الحرب العالمية الثانية والخسائر البشرية والمادية التي عانت منها أصبحت دولة مهزومة وفقيرة شأنها شأن دول العالم الثالث، وظن العالم في هذه الفترة أن اليابان قد اختفت للأبد عن قائمة الدول العظمى سياسيا وتجاريا ولكن ارادة افراد شعبها القوية وسعيهم للتأثر لضحاياها شكل لهم العزيمة والقدرة على النجاح والتطور لتنهض اليابان وتعود كونها دولة من دول العالم العظمى.¹ فالنجاح البارز لليابان مصدره الأساسي قوة المجال الاداري وتميز بخصائص فريدة ومواصفات محددة، أثمرت هذه الخصائص في مجال الانتاجية وابتكار أساليب جديدة للإنتاج ويرجع الاهتمام بهذه الادارة الى مدخلين أساسيين: فالأول مدخل انتاجي عملياتي من خلال رفع الانتاجية وتحسين النوعية والتخلص من كل أشكال الهدر، والثاني سلوكي اجتماعي يؤدي الى تحسين بيئة العمل الاداري ورضا العاملين.²

ففي مطلع سنة 1953 بدأ التحول في طريقة الإدارة في اليابان، فركيزة الادارة عند اليابانيين هي {عبادة العمل وزيادة الانتاج} فأصبحت العقوبة لدى اليابانيين منعهم من العمل، فالتجته الادارة في بداياتها بتكوين فرق العمل في الفصول الأولى من الدراسة، ففي اليابان لا يوجد نجاح فردي لشخص واحد إنما يوجد نجاح مجموعة متكاملة ففي الفصل الواحد يتم تكوين فريق عمل ويروا على كيفية اختيار قائد الفريق، كما انه تعطى ورقة امتحان واحدة للفريق يتم حلها بينهم جميعا؛ فلقد ركزت الادارة بهذه الممارسات الى خلق مورد بشري يعمل ضمن مجموعات تسود فيها الألفة والانسجام والتجانس المثالي بينهم، فاليابان يعتبر النموذج المثالي الذي استثمر في المورد البشري ووضعه في سياقه الصحيح عبر الارتقاء بعقله الى مصاف سامية وتسخير هذا العقل وإطلاق العنان له ليبدع ويبتكر باعتبار أنه رأس التنمية والتقدم هو ذلك المورد الخلاق الذي كان ولا يزال حاملا للمشعل وبداية لكل النجاحات.

¹ إسلام زبون، "كيف نخصت اليابان"، 2015/9/24، تم الاطلاع يوم: 2020/03/04، على ساعة: 19:00، عبر الموقع التالي :

https://mawdoo3.com/%D9%83%D9%8A%D9%81_%D9%86%D9%87%D8%B6%D8%AA_%D8%A7%D9%8A%D8%A7%D8%A8%D8%A7%D9%86

² محمد روازقي، مرجع سبق ذكره، ص03.

لم يكن العقل علمي الياباني في مستوى الكفاءة عالية مطلقة كما قد يتصور دعاة مقولة المعجزة عقلا ما فوق البشرية أو عقلا ذو فطرة فريدة خاصة بشعب اليابان دون سائر الشعوب، فالنهضة اليابانية تجربة بشرية واجتهاد نسبي له اخفاقاته ونجاحاته في محاولاته مستميتة للحاق بركب الحضارة وامتلاك أسرار علوم متقدمة ودليل ذلك هو تسجيل محاولات تصنيعية الأولى وانهايار الشركات وإغلاق مصانع النسيج والمصاهر المعدنية ومصانع الحديد والصلب،¹ فخلال عشر سنوات أفلس ما يقارب ألفا من مصانع النسيج والقطن، وكانت آثاره اجتماعية واقتصادية قاسية لكن قوة اليابان في اصرارها على محاولة ومراجعة نقدية لخطواتها الاصلاحية وبجتها الدائم عن اسباب الاخفاق وسبل النجاح وتسخيرها لقوانين بناء الحضارة في النهوض من جديد.²

وظهر هذا تحت اسم الادارة الرشيقة اذ تعرف على انها طريقة للتفكير والتسيير وهي ليست طريقة حديثة انما هي نتيجة لتراكم الجهود المبذولة في مجال تطوير الإنتاج وتحسين اساليب العمليات بصفة خاصة والإدارة ككل بصفة عامة. فكانت بداية الترشيق على يد نائب المدير لشركة تويوتا اليابانية **Taichi Ohno** ومساعدته **Shigo Shingo** سنة 1973 إبان ما سمي بحرب الوقود إذ تطلب الأمر القيام بانعطافة تاريخية تغير مسار الانتاج في تويوتا والاقتصاد الياباني من خلال اتخاذ القرار المرتبط بتحديد أسباب الهدر وهو ما اسس الفلسفة الجديدة في عالم الادارة اليابانية، فحالة اليابان بعد الحرب العالمية الثانية كشفت عن ندرة الموارد وبما ان الدولة كانت في ازمة حينها اجبر اليابانيون على ابتكار وخلق قيمة من العدم، لذلك اضطروا لتطوير هذا النظام بسبب معاناة الاقتصاد الياباني.

خلال السبعينات تم الكشف عن سر التسيير الرشيق ومشاركته مع الشركات الأخرى، حيث اعترف العالم الغربي بنجاحه نهاية الثمانينات، وكان "**John Krafcik**" اول من ابتكر مصطلح الرشيق سنة 1988 في مقاله "انتصار نظام الانتاج الرشيق"، حيث ركز فيه على نظام انتاج تويوتا وأدائها، وقام بمقارنة بين أكبر شركات صناعة السيارات في العالم، وبين ان طريقة انتاج تويوتا كانت متفوقة وكان معظم منافسيها مهتمين بفهمها.

فمفهوم الرشاقة تم تطويره في المصنع الياباني للسيارات (**Toyota**) في ذلك الوقت، وبما ان اليابانيون عرفوا بتفضيلهم الاقتصاد والادخار وتقليل الخسائر في ظل الموارد المحدودة، ازداد الاهتمام هذا المفهوم خصوصا بعد طرح كتاب "الآلة التي غيرت العالم" في الأسواق والذي وضع من قبل **James P. Womack** و **Daniel T. Jones** و **Daniel Rous** عام 1991، كما ذكر الكتاب ان شركة تويوتا ركزت على التخلص من كل ما هو زائد في العملية الشركة³ مما أدى الى خلق انتاج يصل الى ما

¹ سلمان بونعمان، مرجع سبق ذكره، ص118.

² نفس المرجع السابق، ص119.

³ أسماء ديسي، "تبني مبادئ التسيير الرشيق باستخدام *process mining* في تحسين مسار عمل وظيفة الانتاج-دراسة حالة مؤسسة اميرناز" وحدة انتاج حليب *jolait*، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر اكايمي في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مسيلة، 2017/2016، ص03.

يسمى **zero error** أو الخطأ الصفري وهو يعني أن مخرجات خط الانتاج ذات العيب الصناعي تساوي الصفر بالمائة، ففي هذه البيئة الصحية للعمل خرجت ما يسمى بإدارة الجودة الشاملة أو **TQM {Totale Quality Management}**، كما ظهر مفهوم **JIT {Just In Time}** أي لا يوجد اختصامات، ولا يوجد أعياد رسمية، بمعنى آخر يوجد عمل فقط بالإضافة الى الانتاج المتزايد مع الوقت حتى توصلوا الى ما يسمى بالتوريد اللحظي ليكون المخزون يساوي صفراً، فلا يحتاجون لوجود مخازن كبيرة تأخذ أماكن واسعة من بلد مكتظ بالناس العاملين.

إن أسلوب الادارة اليابانية يعتمد على نظرية ادارة الجودة الشاملة أو مايسمى بمبادئ ديمينغ وهو الاداري الاقتصادي الأمريكي الذي وضعها لليابانيين، وهي منظومة من المبادئ والأدوات والممارسات التي تهدف الى تحقيق الرضا عند الزبائن؛ فتساعد الادارة الشاملة على تحقيق الهدف من خلال الغاء العيوب والأخطاء التي قد ينطوي عليها المنتج أو الخدمة وإضفاء طابع القوة على التصميم الذي يخرج به المنتج وتسريع الخدمة، تخفيض التكلفة وتطوير جودة العمل كل ذلك من خلال تغيير ثقافة التنظيم.

المطلب الثاني : مفهوم الادارة الرشيقة

في ظل زيادة التكاليف التي تتحملها المنظمة وكذا الموارد الشحيحة حالياً ادى الى اجبار المنظمات على التفكير باتجاهات جديدة في الادارة بصفة عامة والإنتاج بصفة خاصة، ولكي تظل قادرة على المنافسة فإنه من المهم ان تكون هناك عمليات فعالة ودقيقة ومبسطة، بالتالي ادى بالعديد من منظمات ان تختار المنهج الرشيق للإدارة بغرض خلق قيمة للعملاء مع القضاء على اي نوع من الهدر في المنظمة بغية تحقيق تكاليف الاقل والجودة العالية والمرونة والتسليم السريع لكونها ضمان لتحقيق ميزة تنافسية.

1. تعريف الإدارة :

تعني الإدارة لغة تحقيق غرض معين، أو الوفاء بهدف محدد، فالإدارة تعني خدمة الآخرين¹ وتعني كذلك تقديم العون لهم؛ أما اصطلاحاً تعني النشاط الجماعي الموجه وفق سياسات معينة بغية تحقيق الأهداف المرسومة، أو عملية اجتماعية مستمرة، تعمل على استغلال الموارد المتاحة استغلالاً أمثل وذلك عن طريق التخطيط والتنظيم، التوجيه، الرقابة، القيادة، الاتصال ، لتحقيق أهداف أساسية محددة للمنظمة؛ أو هي عملية مستمرة وشاملة، لتطوير المنظمات الإدارية من خلال تفاعلات إيجابية، واستخدام

¹ سارة نبيل، "الإدارة وتعريفها"، تم الاطلاع يوم: 2020/03/10، على الساعة: 19:19، عبر الموقع التالي:

<https://hrdiscussion.com/hr51572.html>

عمليات وأدوات وأساليب ملائمة، واستثمار الإمكانيات المتاحة لتحقيق الأهداف والسياسات بكفاءة وفعالية، بأقل جهد ووقت وتكلفة¹؛ إلا أنه دائما ما يثار التساؤل حول طبيعة الإدارة اذا ما كانت علم أم فن أو الاثنين وهذا ما سنتطرق اليه في مايلي :

1.1 الإدارة فن : تعني كلمة فن الوصول الى النتائج من خلال استخدام مهارات معينة كما يمكن تعريفه بأنه "القدرة الشخصية على تطبيق أفكار ونظريات معينة بطريقة لبقة وذكية"، إن مهارات التعامل مع الانسانية قد لا تتوفر لكل من يمارس العمل الإداري حيث دفع الآخريين الى تحقيق الأهداف تعتبر من المهارات التي تتوفر في الكثير من الإداريين.²

2.1 الإدارة علم : تعتبر الإدارة كعلم نظرا أن العلم هو مجموعة من المبادئ والقوانين المنبثقة من نظريات تعالج موضوع محدد حيث يهتم العلم بتفسير هذه الظواهر عن طريق تطبيق هذه المبادئ والقوانين؛ إن الاتجاه الذي يعتقد أن الإدارة علم، نظرا لاعتماد الإدارة على الأسلوب العلمي في ممارستها لوظائفها كالخطيط والتنظيم، الرقابة وعلم الإدارة يمكن مشاهدة الظواهر والمشاكل وجمع البيانات عنها من تحليلها الى أسباب وجود هذه الظاهرة وتحديد عوامل المؤثرة فيها واستنباط اية قواعد وقوانين لها علاقة بالظاهرة.³

3.1 الإدارة علم وفن : يرى البعض أن الإدارة تعتبر مزيجا من العلم والفن، وكذلك لأن الإدارة الفعالة تحتاج الى كل من العنصرين فالعلم يستفاد منه في التعرف على القوانين والقواعد الواجب الالتزام بها، أما الفن فيحاول توفير الفرص من أجل تنفيذها بشكل يحقق الانسجام والتوافق مع المتغيرات المتعددة، وبالطبع نجاح المدراء والرؤساء في هذا المجال يتوقف على معرفتهم بالقواعد التي تحكمه بالإضافة الى المامهم بالمهارات اللازمة للتطبيق، ومن هنا نجد أن هناك تكامل وترابط بين العنصرين (العلم والفن) من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة دون اهدار الوقت والجهد.⁴

¹ محمد نعمان، محمد علي البعداني، "أساسيات الإدارة والإشراف التربوي" من منظورها العام والإسلامي، جامعة الإيمان، كلية الإيمان، قسم التربية، 2012، ص7.

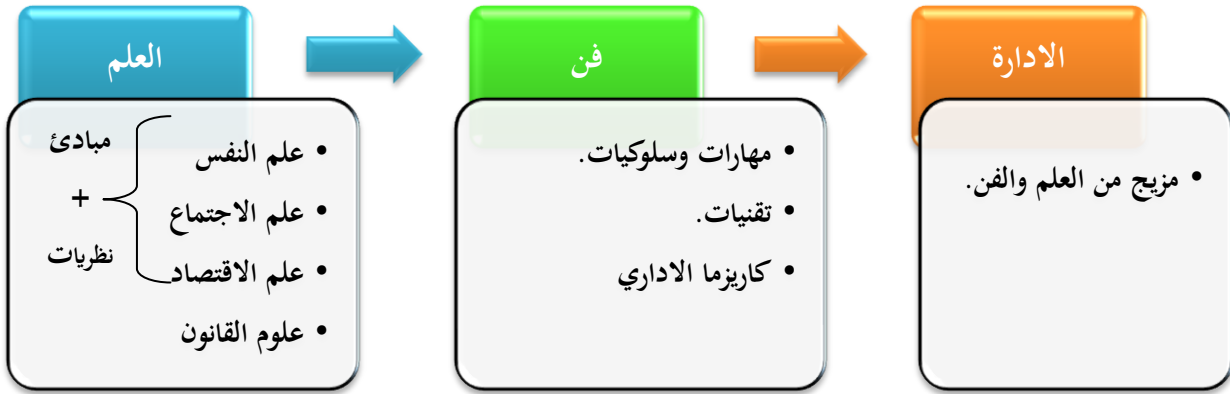
² فلياشي سامية، "مدخل لإدارة الأعمال"، مطبوعة دروس لمقياس مدخل لإدارة الاعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2017/2018، ص06.

³ نفس المرجع السابق، ص07.

⁴ هاجر، "الإدارة علم أم فن"، 2017/03/22، تم الاطلاع يوم: 2020/03/10، على الساعة: 20:00، عبر الموقع التالي:

<https://www.almsal.com/post/457430>

الشكل رقم (01-01) : خصائص مفهوم الإدارة.



المصدر: من اعداد الطالبة.

2. تعريف الرشاقة :

إن كلمة الرشاقة لغة تعني الرشيق أو الهزيل أو النحيل، قليل الدهن أو الخال منه، الأعرج العقيم، القاحل، الغث أي المنتفر للمواد الغذائية، مفتقر أي يحتوي على القليل من المعدن الثمين.¹ أما الرشاقة اصطلاحاً فهي عبارة عن نوع من أنواع المرونة، وهي القدرة على انجاز الاعمال الغير المخطط لها، الانشطة الجديدة، الاستجابة للتحويلات الغير المتوقعة في طلبات السوق أو طلبات العملاء الفريدة من نوعها.²

بحيث أن المعنى الحقيقي لمصطلح **Lean** والمغزى منه هو الاستفادة القصوى من جميع الموارد المتوفرة.³ وكذا اختزال شيء من جوهره عن طريق الانفصال عن الأشياء غير ضرورية المرتبطة بالإدارة بحيث يشير الى جميع الاساليب التنظيم الموارد وفن التوجيه من أجل الحصول على الأداء مميز، ويتوافق مفهوم مع نظام التنظيم والإدارة الذي يهدف الى تقليل النفائات لتحسين جودة الانتاج بما يضمن تقليل الخسائر داخل المنظمة من خلال مجموعة من الممارسات {تقليل مدة دورات الانتاج، تخفيض في مخزون، زيادة الانتاجية، تحسين الجودة}⁴

¹ منير البعلبكي، "المورد الحديث: قاموس انجليزي-عربي حديث"، مراجعة: رمزي منير البعلبكي، دار العلم للملايين، بدون ذكر سنة النشر، ص654.

² إيمان سالم الصانع، "أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية-دراسة حالة لشركة الاسمنت الاردنية لافارج"، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013/06/05، ص14.

³ سعد سلمان عواد المعيني، مجيد عبد مجّد، "استعمال أدوات المحاسبة الرشيقة في تخفيض التكاليف-بحث تطبيقي في الشركة العامة للصناعات الكهربائية"، مجلة الدراسات المحاسبية والمالية، المجلد الثامن، العدد25، الفصل الرابع، 2013، ص287.

⁴ Touil Meriem, Bennoune Sami Mohammed, "L'efficacité du Lean Management dans l'amélioration de la performance et la compétitivité des entreprises algériennes", Tlemcen, Algérie, p03.

فالرشاقة من وجهة نظر إدارية تعني مواجهة المؤسسة واستجابتها لتحديات سوق العمل، والاستفادة من التغيرات السريعة لصالحها وذلك لتحقيق الجودة العالية والأداء المتميز والخدمات الجيدة، أو بمعنى آخر الاستجابة لإستراتيجية التغييرات التي تحدث في البيئة التنافسية والتي تعتمد على السرعة والمرونة والابتكار،¹ إذ أن المؤسسات الرشيقة تهتم لأبعد من مجرد التكيف مع التغيير، بل إلى اعتبار التغيير فرصة لكسب ميزة تنافسية جديدة وذلك من خلال استغلال الفرص المتاحة في بيئتها الديناميكية، وتحويل أي تهديدات إلى فرص مميزة ومن ثم الوصول إلى ميزة تنافسية تنفرد بها عن غيرها من المؤسسات الأخرى.²

3. تعريف الإدارة الرشيقة :

إن الإدارة الرشيقة هي نظام إداري قادر على توفير المنتجات ذات الانتاج الضخم والخدمات ذات جودة ممتازة بتكاليف منخفضة للغاية³، وذلك من خلال استخدام أقل شيء مقارنة بالإنتاج الواسع، ونصف جهد الافراد في المعمل، ونصف مساحة التصنيع، ونصف استثمار في العدد والأماكن، ونصف ساعات الهندسة لتطوير منتج جديد وكذلك يتطلب أقل من نصف مخزون في موقع وكذا مخرجات بعدد قليل من عيوب وينتج عنه انواع كبيرة ومتنامية من المنتجات.⁴

كما تنطلق فكرة الادارة الرشيقة من مبدأ رفض قبول الهدر لذا تعرف على انها النظام الذي يهتم بإزالة كافة اشكال الهدر الموجودة في كافة العمليات التي تقوم بها المؤسسة وذلك بممارسة سياسة التطوير المستمر داخلها⁵. إن مفهوم الادارة الرشيقة له وجهتين نظر : المنظور الأول فلسفي مفاهيمي متعلق بالمبادئ التوجيهية والأهداف الشاملة، والمنظور الثاني عملي تطبيقي متعلق بمجموعة من الممارسات والأدوات أو التقنيات الادارية التي تتوافق مع المنظور الفلسفي.⁶

فتعد الادارة الرشيقة مفهوم متعدد الأوجه يتطلب بذل مجهود على عدة أبعاد من قبل المنظمة في وقت واحد، سواء ذلك في تحقيق التنفيذ الناجح لعناصر استراتيجية الادارة الرشيقة، أو تنفيذ ممارساتها لدعم جوانب التشغيلية للمنظمة أو من خلال تحسينات مستدامة على المدى الطويل.

¹ مغاوري هالة أمين، "الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي المصري"، مقال بمجلة الادارة التربوية-الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، المجلد 03، العدد 10، مصر، 2016، ص135.

² نفس المرجع السابق، ص136.

³ Djellal Aneur Nezha, Boumedienne Nadia, Mehyaoui Laya, "**Penser Lean : L'humain au cœur du changement**", Colloque national sous le thème : Le Lean management & la Fonction Sociale dans l'entreprise. Le 19 Décembre 2018 Tlemcen,p:03.

⁴ سعد سلمان عواد المعيني، مجيد عبد مُجَّد، مرجع سبق ذكره، ص289.

⁵ عبد الرحمن بن الوارث، أحمد جابة، "دور المؤسسات الانتاجية في تطبيق أسلوب الادارة الرشيقة -دراسة ميدانية على مؤسسات الصيدلانية الجزائرية-"، جامعة باجي مختار-عناابة- الجزائر، مجلة علوم اقتصادية، المجلد 17، العدد 02، 2016، ص145.

⁶ عبد القادر مُجَّد مسلم، شذا سليم أبو سليم، "الادارة الرشيقة وتحقيق الابداع لدى العاملين -دراسة حالة بشركة جوال بمحافظة غزة"، كلية فلسطين التقنية دير البلح، فلسطين، بدون سنة النشر، ص06.

لقد أصبحت الإدارة الرشيقة في وقتنا الحالي طريقاً لتحسين أداء المنظمات وفلسفة تعتمد على التحسين المستمر، الأمر الذي يتطلب التزام ومشاركة العاملين وتوفير فرص مناسبة لتحسين الجودة وخفض التكاليف وتقليص الوقت، وزيادة الحصص المنظمة في السوق، وتطوير المنتجات والخدمات، بحيث أن هذه الفلسفة تهدف المنظمة من خلالها إلى تحقيق أقصى قدر من القيمة لربائنها من خلال منع الضياع والهدر¹؛ إذ أن نظام الإدارة الرشيقة يقوم على اقتصاد في الموارد كمرتكز أساسي للعمليات الإنتاجية دون المساس بمستوى الجودة المطلوب، فبعد ظهور مصطلح الإدارة الرشيقة تعددت البحوث لتحديد العناصر والأنشطة الضرورية لتحقيق مفهومها باعتبارها مكاسب كبيرة لكل أصحاب المصلحة في أي نشاط وتغيرت نظرة للعاملين باعتبارهم الشريك الرئيس في أعمال التطوير والتحسين المستمر واهتمت بتحسين مناخ العمل النفسي وبرامج التدريب المناسبة.²

فالإدارة الرشيقة تعني قدرة المؤسسة على الأداء الإداري الذي يتميز بسرعة الاستجابة وسرعة تعديل أسلوب العمل بصورة تتناسب مع متطلبات التغيير، فهذا النظام يركز على القيم والانسحاب والاستقطاب والسعي نحو الكمال من خلال عمل الفريق، إضافة إلى استخدام الحقائق والبيانات، وسرعة التجاوب مع التحديات والفرص التي تتاح من أجل تحقيق أفضل المخرجات للعملاء والتخلص الكلي ما أمكن من كل أنشطة لا تمثل أي قيمة مضافة للعمل أو العميل.³

من خلال ما تم التطرق إليه استنتجت على أن الإدارة الرشيقة هي عبارة عن مجموعة من الممارسات والنشاطات التي تمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية في بيئة متغيرة، والقدرة على الاستجابة لهذه التغيرات بكل كفاءة وفعالية باستخدام الموارد بطريقة مثالية وتوفير المخرجات بأقل التكاليف وفي الوقت المناسب لها من أجل تلبية رغبات الزبائن المتغيرة باستمرار، مع أخذ بعين الاعتبار كافة أشكال الهدر والتخلص منها والعمل على التحسين المستمر لكافة العمليات بصفة عامة والإنتاجية بصفة خاصة. من خلال التعاريف السابقة تم التوصل إلى النتائج التالية الموضحة في الجدول التالي:⁴

¹ رغد جمال جاسم، "انعكاس منهج الإدارة الرشيقة على ممارسات إدارة الموارد البشرية- بحث ميداني في شركات الاتصال في العراق (زين/اسياسيل)"، بحث مقدم لنيل شهادة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 94، مجلد 22 (من صفحة 01 إلى 25)، ص 07.

² رقية محمد أحمد كرتات، "متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الرشيقة بجامعة الملك خالد"، Global Journal Of Economics And Business, vol(06), n01, pp:37/46، المملكة العربية السعودية، 2019، ص 39.

³ إبراهيم محمد باداود، "الإدارة الرشيقة"، 2016/09/13، تم الاطلاع يوم: 2020/03/02، 19:28، عبر الموقع التالي:

<https://www.al-madina.com/article/468394/%D9%83%D8%AA%D8%A7%D8%A8%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%B1%D8%B1%D8%B4%D9%8A%D9%82%D08%A9>

⁴ Djellal Ameer Neza, Boumedienne Nadia, Mehyaoui Laya, op cit, p03.

الجدول رقم (01-01) : خصائص مفهوم الإدارة الرشيقة

النظام	هو مجموعة من العناصر في التفاعل الديناميكي وفقا لعدد معين من المبادئ أو القواعد ويتم تنظيمها وفقا للغرض، والنتيجة النهائية هي إرضاء العملاء، وعلى نطاق أوسع أصحاب المصلحة لضمان الرخاء الدائم للشركة.
الحد الأقصى للقيمة المضافة	نتيجة تحويل العناصر الواردة (المدخلات) الى عناصر صادرة (مخرجات) ذات قيمة أعلى، وكلما قل الهدر خلال هذا التحول كلما كانت الانتاجية أفضل.
بأقل التكاليف	يتم تحقيق أقل تكلفة إذا تم استخدام الموارد الضرورية فقط، ويمكن بعد ذلك استخدام هذا الأداء لتعزيز مركزها التنافسي من حيث السعر و/أو التمتع بعامش أعلى خاصة اذا كانت الأسعار مقيدة بالمنافسة أو بالسوق.
في أسرع وقت ممكن	تتيح السرعة عدة أشياء: أولا الوصول الى السوق، الاستجابة بأسرع ما يمكن لطلب العميل للتقليل من الوقت بين المدفوعات ودفع العميل.
الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة	إن الاستخدام المناسب واللازمة يعزز الرسالة حول فوائد التخلص من الفائض والنفايات بما يتجاوز الحد الأدنى من التكلفة وحدها، مثل الحد من الجهد العضلي أو الإستخدام المعقول للطاقة على سبيل المثال.
تزويد العملاء بما هو مهم في نظرهم	سبب وجود النظام هو رضا العملاء والذي سيتحقق عن طريق ضخ أموال جديدة في نظام أرباح أصحاب المصلحة.

Source : Djellal Ameer Nezha, Boumedienne Nadia, Mehyaoui Laya, ***Penser Lean : L'humain au cœur du changement***, Colloque national sous le thème : Le Lean management & la Fonction Sociale dans l'entreprise. Le 19 Décembre 2018 Tlemcen, p03.

المطلب الثالث : الفرق بين الإدارة الرشيقة والإدارة التقليدية

لكل نشاط بشري هدف محدد يسعى للوصول اليه ولا بد من توجيه هذه الجهود في سبيل تحقيق هذه الأهداف، لذلك لا بد من وجود هيئة تقوم على توجيه وتنسيق جهود الأفراد العاملين داخل المنظمة، لذا تعتبر الإدارة ضرورية في مختلف المنظمات سواء كانت خاصة أو عامة تعمل على تخطيط وتنظيم وتنسيق الجهود وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف¹.

إن الإدارة هي نشاط متميز له علاقة مباشرة بمعظم جوانب حياة الإنسان، وفي نفس الوقت هي وسيلة فعالة وناجحة لتحقيق الأهداف المنشودة لأي مجال من مجالات الحياة فإن غابت الإدارة عن حياة الانسان يحل محلها العشوائية والارتجال. ففي

¹ فلياشي سامية، مرجع سبق ذكره، ص 06.

ظل التغييرات في البيئة التي تعمل بها المنظمات والمتمثلة في المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، ونظرا لسرعة حدوث هذه المتغيرات أدى ذلك للاهتمام بالترشيد في استخدام المنظمات لمواردها المادية والبشرية بكفاءة، وهذا لا يتم الا بوجود ادارة تدرك البيئة المحيطة بها وتواكب التغييرات المختلفة فيها عن طريق القيام بالوظائف الادارية كما يجب؛ فلقد لعبت الادارة دورا هاما في الماضي ولا تزال تلعبه في الحاضر وحتى في المستقبل باعتبار انها علم يتطور بتطور الحياة وتغير الحاجات الانسانية ووسائل اشباعها ، وهذا ما ادى الى تعدد تعاريف الادارة بتعدد العصور والمفكرين والمجالات التي وجدت بها.¹

الجدول رقم (01-02) : الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الحديثة (الإدارة الرشيقة)

الرقم	الإدارة التقليدية	الادارة الحديثة
01	الفرد كائن اقتصادي يمكن تسييره كآلة من خلال الحافر المادي.	الفرد كائن اقتصادي، له مشاعر وأحاسيس واحتياجات مادية ينبغي تلبيتها معا.
02	الفرد هو الخلية الأساسية التي تتكون منها المنظمة.	الجماعة هي الخلية الأساسية التي تتكون منها المنظمة.
03	المنظمة مكان للعمل فقط.	المنظمة مكان للعمل والحياة الاجتماعية معا.
04	السلطة الرسمية مستمدة من الوظيفة.	السلطة الرسمية والغير الرسمية مستمدة من قبول المرؤوسين.
05	تحقيق النتائج من خلال النفوذ والإجبار والإكراه.	تحقيق النتائج من خلال الإقناع والتأثير وقبول السلطة.
06	التحفيز يتم من خلال الوعد بمكافأة والتهديد بعقوبة.	التحفيز يتم من خلال المعاملة الطيبة والتقدير والاحترام والتأثير والإقناع.
07	الرقابة متشددة صارمة خارجية فوقية.	الرقابة معتدلة ،مساعدة ،متفهمة،متفاوتة،تركز على الرقابة الذاتية.
08	قيادة أوتوقراطية متشددة.	قيادة ديمقراطية متعاونة.
09	مسؤولية اتخاذ القرار فردية.	مسؤولية اتخاذ القرار جماعية.
10	تحمل المسؤولية يتم بشكل فردي.	تحمل المسؤولية يتم بشكل جماعي.
11	العمل مصدر للكسب المادي فقط.	العمل مصدر للإشباع المادي والنفسي.
12	السلطة تنحصر وتمارس بشكل مركزي.	السلطة تفوض وتمارس بشكل لامركزي.
13	مهمة الإدارة تعظيم الأرباح بجميع السبل والوسائل.	مهمة الإدارة اقتصادية واجتماعية وإنسانية { تحقيق أصحاب المنظمة، العاملين، المجتمع }
14	الاعتراف فقط بالتنظيم الرسمي المتدرج من الأعلى الى الأسفل.	الاعتراف بالتنظيم الغير الرسمي والعلاقات العضوية الأفقية والقطرية والعمودية.

¹فلياشي سامية، نفس المرجع السابق، ص03.

15	لا تفاوت أو اختلاف في أسلوب الإدارة والمبادئ المطبقة فالتنظيم ميكانيكي كل شيء محسوب فيه.	هناك مستجدات وظروف ومعطيات تتطلب موقفا اداريا مختلفا في كل ظرف أو زمان.
16	المنظمة نظام سكوني مغلق لا علاقة له بالمتغيرات البيئية.	المنظمة نظام حركي مفتوح يتواصل مع البيئة ويتأثر بمتغيراتها.
17	نظرة جزئية للمنظمة كنظام منفرد مستقل.	نظرة كلية للمنظمة كنظام جزئي يرتبط بنظام أكبر ويتكامل مع نظام أصغر.
18	التخصص وتقسيم العمل في اطار جزئيات محددة ضيقة ودائمة.	التخصص وتقسيم العمل في اطار واسع يقوم على التدوير الوظيفي والإثراء فيه.
19	الرشد والعقلانية المثالية.	الواقعية والعاطفية الانسانية.
20	محاولات الوصول الى مبادئ عامة وطريقة مثلى في الإدارة.	ليس هناك مبادئ عامة وطريقة مثلى تستخدم في مختلف الظروف بل يستخدم ما يلائم منها انطلاقا من مبدأ السبب والنتيجة.

المصدر: خالد ياسين الشيخ، نشأة الإدارة ومراحل تطورها، مذكرة ماجستير وتأهيل والتخصص في الريادة والإدارة والإبداع، جامعة دمشق، معهد العالي للتنمية الإدارية، سوريا، 2015/2014، ص 47-48.

المبحث الثالث: عناصر الإدارة الرشيقة

لقد بدأت المنظمات تركز على مفاهيم جديدة كانت مهملة حتى وقت قريب، وهي مفاهيم غير ملموسة أو هي غير قابلة للقياس رغم أهميتها، ومن هذه المفاهيم على سبيل المثال لا الحصر: الاعتماد على فرق العمل، وتبني المخاطرة مع التخلص من الخوف، تقليل الفاقد وتحسين العمليات الادارية، وتشجيع التعليم والتدريب المستمرين، فتح قنوات للاتصال في مناخ يتسم بالانفتاح والصراحة، توطيد الثقة بين العاملين وتعزيز العلاقات بين الموردين والعملاء والاهتمام بصورة المنظمة وتوجيه مواردها لتحقيق رسالة معلنة و إدارة قائمة على مبادئ سامية¹.

المطلب الأول : مبادئ الادارة الرشيقة

للعمل وفق فلسفة الادارة الرشيقة يجب تبني مجموعة من الأفكار والمفاهيم والمبادئ التي تسعى الى اضافة قيمة للأنشطة ومحاولة إزالة الأنشطة التي لا تضيف قيمة والتي تعد هدرا وضياعا في الموارد المالية والبشرية وحتى التكنولوجية² وتمثل هذه المبادئ في مايلي :

◀ المبدأ الأول : تركيز قرارات المؤسسة الادارية على فلسفة طويلة الأمد حتى ولو كان ذلك على حساب الأهداف المادية قصيرة الأجل.³

◀ المبدأ الثاني : خلق تدفق مستمر في عمليات المؤسسة من أجل مواجهة المشاكل.

◀ المبدأ الثالث : اعتماد نظام السحب من اجل اجتناب الانتاج الزائد.

◀ المبدأ الرابع : انسيابية الأنشطة من خلال عرقلة العمليات والابتعاد عن البيروقراطية.⁴

◀ المبدأ الخامس : خلق ثقافة في المؤسسة قائمة على حل المشاكل بصفة فورية وضمان الجودة المطلوبة.⁵

◀ المبدأ السادس: توحيد المهام وإتباع قواعد التحسين المستمر وتمكين العاملين.

◀ المبدأ السابع : الادارة المرئية أي يجب أن تكون كل القواعد والأساليب الادارية واضحة للكل ومعروفة عند الجميع مما يمكن من عدم بقاء الاخطاء مخفية.

¹ فرانك ك. سوننبرج، "الإدارة بالضمير-تحسين الأداء من خلال الاستقامة والثقة والالتزام"، خلاصات كتب المدير و رجال أعمال، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي(الشرع)، السنة الثالثة، العدد السابع، القاهرة، أبريل 1995، ص01.

(Frank k.sonnenberg, managing with conscience,mcGraw-Hill,1994)

² على مُجَّد المعموري، مُجَّد سمير دهيرب، "أثر تطبيق التفكير الرشيق على ترشيد التكاليف وتحقيق رضا الزبائن" بحث تطبيقي في شركة أور العامة للصناعات الكهربائية"، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد الثالث عشر، العدد 43، الفصل الثاني 2018، ص139.

³ Eric Tremblay, ing, "Les concepts Lean Six Sigma au service de l'analyse d'affaires", 23/04/2014, les 14 principes de management de toyota, p04.

⁴ عبد الرحمن بن الوارث، أحمد جاية، مرجع سبق ذكره، ص145.

⁵ Eric Tremblay,op cit,p06.

- ◀ المبدأ الثامن : استعمال فقط التكنولوجيا المجربة في عملية الانتاج وذلك لتفادي الوقوع في الاخطاء وهدر الوقت والموارد.¹
- ◀ المبدأ التاسع : تكوين الاشخاص القياديين على دراية كافية بتفاصيل كل العمليات داخل المؤسسة وقادرين على تكريس ثقافة وفلسفة المؤسسة بطريقتهم الخاصة.
- ◀ المبدأ العاشر : تكوين فرق عمل متخصصة في الجودة تتبع فلسفة المؤسسة.
- ◀ المبدأ الحادي عشر : احترام الشركاء والموردين وتشجيعهم بالسعي دوما نحو الافضل والتحسين.
- ◀ المبدأ الثاني عشر : تكريس مبدأ العمل الميداني من اجل معرفة ماذا يجري بالضبط وفهم الوضعية بالشكل الصحيح، أي بمعنى إذهب وشاهد بنفسك كي تفهم الوضع فهما دقيقا باليابانية Genchi Genbust ؛ حيث تعني كلمة Genchi اليابانية الموقع الفعلي، أما كلمة Genbustu فتعني التوجه الى الموقع لرؤية وضع حقيقي، وقد صار مصطلح gemba أوسع استعمالا ويعني تقريبا ما يعنيه مصطلح Genchi Genbustu، إن أول خطوة في اية عملية سواء ابتكار منتج جديد أو تقييم أداء العاملين هي استيعاب الوضع الحقيقي الذي يتطلب gemba، فتقوم تويوتا بتطوير التفكير الابداعي والحث عليه شريطة أن يكون مبنيا على الفهم الدقيق لجميع نواحي الوضع الحقيقي وهذه واحدة من انماط السلوك الذي تميز الفرد الياباني كونه لا يقبل أي شيء اعتباره مسلما به.²
- ◀ المبدأ الثالث عشر : اتخذ القرار ببطء وناقش كل اقتراحاتك ولكن طبق قرارك بسرعة.
- ◀ المبدأ الرابع عشر : التحول الى مؤسسة تعليمية عن طريق التأمل العميق والتفكير الطويل والتحسين المستمر.

لكن في سنة 1996 في كتاب "Lean Thinking" حدد "James et Womack"، المبادئ الخمسة الرئيسية للإدارة الرشيقة وهي كالتالي :

- ◀ المبدأ الأول : تحديد القيمة : أخذ وجهة نظر الزبون ورؤية ماهو على استعداد لدفع ثمنه، يفترض المؤلفون أنه لن يكون هناك أي زبون على استعداد لدفع التكلفة الاضافية للمنتجات و/أو الخدمات للتعويض عن عدم كفاءة المنتج، وبالمثل لا يرغب الزبون بالضرورة في الدفع مقابل خيار او خدمة لا يحتاجونها³؛ وتتم عن طريق تعريف احتياجات العملاء وتحديد قيمة الأنشطة التي تضيف قيمة للمنتج النهائي⁴.

¹ عبد الرحمن بن الوارث، أحمد جاية، مرجع سبق ذكره، ص146.

² محمد روازقي، مرجع سبق ذكره، ص17.

³ رزق رزقي، "أثر الادارة الرشيقة على أداء المؤسسات الإستشفائية العمومية - دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في التوليد وأمراض النساء وطب الأطفال "بسكرة"، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص ادارة استراتيجية، 2018/2019، ص23.

⁴ صالح عياد، رضوان عينوس، سجعي أسماء، "فلسفة الادارة الرشيقة ومتطلبات تطبيقها في منظمات الأعمال -مدخل مفاهيمي-"، المحور: Analyse conceptuelle du Lean Management، تلمسان، ص06.

◀ المبدأ الثاني : تحديد سلسلة القيمة لكل منتج/خدمة وتحديد النفايات : تحديد سلسلة القيمة يتوافق مع رسم خرائط للأنشطة اللازمة لتطوير منتج أو خدمة، يتم بعد ذلك تمييز العمليات ذات القيمة المضافة عن العمليات غير ذات القيمة المضافة والتي تعتبر تبذيرا في نظرية Lean أو بمعنى آخر تحديد قيمة التدفق عن طريق القضاء على جميع العمليات التي لا تولد قيمة للمنتج النهائي

◀ المبدأ الثالث : تعزيز التدفق المستمر للتيار: توحيد العمليات وفقا لأفضل الممارسات بحيث تتبع بعضها البعض بطريقة مرنة مما يتيح توفير وقت للابتكار والإبداع، وكذا ضمان وجود تدفق مستمر في العمليات وفي سلسلة التوريد بأكملها أي أن التركيز يجب أن يكون على العملية وليس على المنتج النهائي وللوصول الى تيار القيمة (التدفق) الأمثل يجب تحديد القيمة للعملاء.

◀ المبدأ الرابع : ادخال التدفقات المسحوبة حيث التدفقات المستمرة غير ممكنة : تفضل التحكم في التدفق على احتياجات العملاء الفعلية بدلا من التقديرات، بمعنى آخر انتج سلعة أو خدمة فقط عندما يطلبها الزبون، حيث أنا استخدام أسلوب السحب في عملية الانتاج بدل الدفع وهذا يعني الانتاج حسب رغبة وحاجة العملاء، والاستعداد دائما للقيام بالتغيرات التي يقوم بها العملاء، وتمثل الفكرة السحب في الحد من الانتاج غير الضروري واستخدام الانتاج في الوقت المحدد (JIT) كأداة ادارية.¹

◀ المبدأ الخامس : استهداف الكمال : يهدف إلى الوصول الى الحلول المثالية والتحسينات المستمرة وتقديم المنتجات التي تلي حاجات ورغبات العملاء وتوقعاتهم بالوقت والجودة والكلفة المناسبين، والطريقة المثلى للوصول الكمال هي من خلال وجود اتصال وثيق ودائم مع العملاء وتحديد أهداف طموحة واغتنام كل فرصة للتخلص من الأنشطة بدون قيمة مضافة من أجل تقليل عدد الخطوات وأخطاء العملية، هذا يسمح للدخول الى الدائرة الفاضلة للتحسين المستمر التي يجب استعمالها للبقاء.²

المطلب الثاني : أدوات تطبيق الادارة الرشيقة

حتى تتحقق فلسفة الادارة الرشيقة أهدافها المتعلقة بإزالة الهدر المتعلق بالإنتاج لابد أن ترافق استخدام مجموعة من الآليات والتقنيات الأخرى والتي تعتبر في اغلبها فرعية بالنسبة لنظام الكلي ألا وهو الادارة الرشيقة، كما ان الجزء الآخر من هذه الآليات تعبر عنه مجموعة من السياسات والأفكار التي تجعل من تخفيض الهدر في المؤسسة هدفا رئيسيا لها، ولكن اختلف الباحثون على تحديد أدوات تطبيق الادارة الرشيقة وكل واحد منهم قسمها حسب رأيه وللحزم في هذه الأدوات سأرتبها في الجدول ونحدد الاكثر تداولاً وتتطرق اليها بالتفصيل فيما بعد :

¹ صالح عياد، رضوان عينوس، سحجي أسماء، مرجع سبق ذكره، ص07.

² رزق رزقي، مرجع سبق ذكره، ص23.

الجدول رقم (01-03) : ادوات الادارة الرشيقة الأكثر تداولاً

العدد/ النسبة المئوية	الاسماء الديسي	Ayad,	Beddi boumedian	Belghaid,allem cheil(2018) ,	Touil,benouna	الجانسم	مسلم،ابو سليم	Etienne Jasmin	Kerry Gleeson	حسين (1997)	Tabit El Mahdy	الوارث	الباحثين الأدوات
%91/11	*	*	*	*	*	*	*		*	*	*	*	تنظيم موقع العمل
%41/5	*	*	*							*	*		صيانة الانتاجية الشاملة
%50/6	*	*		*					*			*	الانتاج في الوقت المحدد
%91/11	*	*	*	*	*	*	*	*	*		*		التحسين المستمر
%8/1									*				الملاحظة التفصيلية للواقع
%25/3	*								*		*		الهدر
%16/2	*								*				القيمة المضافة
%25/3	*		*	*									مجرى القيمة
%16/2						*	*						العمل القياسي
%41/5	*	*		*		*	*						عاملين متعددي الوظائف
%33/4	*					*	*	*					سنة سيقما
%16/2	*			*									كانبان
%8/1										*			ترتيب الخلوي
%8/1										*			تغيير السريع
%25/3	*	*										*	Jidoka
%8/1	*												ادارة الافراد
%16/2	*											*	طريقة S.M.E.D
%16/2									*			*	الأخذ باقتراحات العاملين
%8/1												*	تنميط العمل
%8/1										*			فرق العمل
%16/2						*				*			تمكين العاملين
%25/3	*					*				*			الجودة الشاملة
%25/3	*		*							*			الادارة المرئية
%16/2	*		*										معدل العائد الاصطناعي
%8/1						*							تجنب الأخطاء
%8/1			*										طرق حل المشكلات

المصدر : من اعداد الطالبة.

من خلال نتائج الجدول اعلاه تم الاعتماد في هذا البحث على أدوات الإدارة الرشيقة التالية نظرا لكثرة تكررها من قبل

الباحثين :

- ✓ تنظيم موقع العمل.
- ✓ الانتاج في الوقت المحدد.
- ✓ التحسين المستمر.

1. تنظيم موقع العمل S5 : تعتبر فلسفة السينات الخمس من متطلبات الأساسية للإدارة الرشيقة، إذ تعرف بأنها مدخل نظامي لتنظيم وإدارة مكان العمل أو تدفق العمل لتحسين الكفاءة وتقليل الهدر، كما أنها تعرف بأنها عملية منظمة لإدارة الممتلكات وتأمين التجهيزات والخدمات لتحقيق بيئة هادئة قبي موقع العمل، ويشار الى انها إحدى العناصر التي يمكن من خلالها تحسين الانتاجية، الجودة، وقت التسليم، خفض التكاليف، فضلا عن تحسين الروح المعنوية للعاملين من خلال توفير بيئة عمل مناسبة، زيادة الانتاجية، جعل موقع العمل أكثر نظافة وأمان وكذا تخفيض المساحة التخزين المطلوبة وتقليل التلف والأنشطة الغير الضرورية.¹ وقد سميت بالسينات الخمس لأنها عبارة عن كلمات يابانية تبدأ كلها بحرف S على النحو التالي:²

{shitsuke seiketsu, seiso, seiton, seiro}

الشكل رقم (01-02) : مكونات تنظيم موقع العمل {السينات الخمس}



المصدر: من اعداد الطالبة.

¹ Mohammed Abdul Qadir Mohammed, Mohammed Abdel Rahmen Omar, "the requirements of lean manufacturing and its role in achieving strategic success", an exploratory study of the views of a sample of individuals working in the hawar national press/dohuk, tikrit journal for administration & economic sciences, journal home page: www.tu-jaes.com, vol.4,part2 N°.44/2018,p06.

² عبد الرحمن الوارث، أحمد جابة، مرجع سبق ذكره، ص148.

إن السينات الخمسة هي فلسفة تمثل المراحل الأساسية التي يجب تبنيتها من اجل تنظيم موقع العمل وخلق بيئة آمنة ونظيفة، يمكن تلخيصها فيما يلي:¹

* **المرحلة الأولى : (Seiri)** وتعني التصنيف تعتبر الخطوة الأولى التي يتم من خلالها فصل الأشياء التي يتم استعمالها وهناك حاجة لها عن الأشياء التي ليست لها أي قيمة وذلك من خلال :

✓ التخلص من الأشياء الغير مرغوب فيها كالنفايات.

✓ الاحتفاظ بالأشياء الضرورية لموقع العمل.

✓ الأشياء الضرورية كثيرة الاحتياج توضع في مكان قريب، الأشياء قليلة الاحتياج أبعد قليلا أما الأشياء نادرة الاحتياج يتم فصلها.

✓ الأشياء الغير الضرورية يتم التخلص منها مباشرة وإذا تبين إمكانية الحصول على عائد منها يتم دراسة أفضل السبل لتحقيق أعلى عائد وإذا كان التخلص منها يتطلب انفاق تكلفة يتم دراسة خفض التكلفة المطلوبة.

المرحلة الثانية: (Seiton) وتعني الترتيب والتنسيق ويقصد بها تخزين الأصناف المطلوبة بأسلوب منظم وميسر وآمن وذلك عن طريق:²

✓ عمل تخطيط فعال بتخصيص مكان معروف وثابت لكل صنف مرتب وفقا لأولوية استخدامه وهذا ما يؤدي الى إلغاء زمن البحث والتداول، ويعتبر زمن ثلاثين ثانية للتخزين أو الاسترجاع زمن كاف، مما يؤدي بدوره الى زيادة الانتاجية.

✓ إعداد لوحات للتوجيه سهلة القراءة والفهم وفي مكان واضح ويمكن من خلالها التعرف على مكان كل شيء.

✓ يتم ترتيب الأشياء ترتيب وظيفي للمواد والأجزاء والأدوات والمعدات.

المرحلة الثالثة: (Seiso) وتعني التنظيف ويقصد بها ازالة النفايات أو اي مخلفات من موقع العمل وذلك عن طريق :

✓ الملاحظة الدائمة وتحديد أسباب المشكلات.

✓ المحافظة على موقع العمل وكذا على مستوى الثبات.

✓ تنظيف الأماكن التي قد لا يراها الآخرون.

تعتبر هذه المرحلة مسؤولية كل فرد في الموقع العمل والتنظيف يعتبر نوعا من أنواع الفحص.

¹"تحسين موقع العمل"، تم الاطلاع يوم: 2020/03/20، بتوقيت: 22,35، عبر الموقع التالي:

<http://edara-eg.net/workshop.htm>

². "تحسين موقع العمل"، موقع سبق ذكره <http://edara-eg.net/workshop.htm>

المرحلة الرابعة: (Seiketsu) وتعني الترميم وتهدف هذه المرحلة الى تحويل عملية النظافة الى عملية نمطية اعتيادية وذلك بالنظر الى موقع العمل بعد تنظيفه والتفكير في الاسلوب الذي يمنع من عودة الموقع الى ما كان عليه سابقا وذلك بافتراض انه توجد دائما فجوة بين الوضع الحالي والوضع المثالي {إذا اعتقد العامل ان الوضع الحالي هو وضع مثالي فإنه لن يسعى الى تحسين من أي نوع ومن ثم يبدأ في العودة الى الوراء دون ان يشعر}، ويتضمن تطبيق هذه المرحلة استخدام عناصر المراقبة البصرية وتعتبر بمثابة آلية تجعل الأمور الطبيعية والغير الطبيعية واضحة مما يساعد على سرعة التصرف واتخاذ الافعال تصحيحية ضرورية مما يقلل الاجهاد والفاقد مثل :

✓ علامات تحذيرية للمناطق الخطرة.

✓ أجراس للإنذار.

✓ لوحات لإرشاد الأفراد لتفادي اخطار التشغيل.

✓ علامات للمناطق الحرارية ومناطق الجهد الكهربائي.

✓ ألوان خاصة للأنايبب والأزرار التشغيل حسب نوعها والجدوى منها.

المرحلة الخامسة : (shitsuke) وتعني الانضباط ويقصد بها تحويل هذه الانشطة الى عملية منظمة وتدريب العاملين عليها وتشمل¹:

✓ مساعدة العاملين على تنفيذ الأعمال المطلوبة بطريقة صحيحة.

✓ إنشاء تدريبات وتطبيقات عملية تساعد على تنفيذ الأنشطة المذكورة سابقا والتأكد من فهمها.

✓ يتم ترتيب وتحديد الأدوار بحيث يكون كل فرد مسؤول عن اعمال محددة.

✓ استمرار التواصل بين الادارة والعاملين لتنميط السلوك والوصول الى نتائج ايجابية.

2. التحسين المستمر: ان من دعائم الادارة الرشيقة سياسة التحسين المستمر التي تسمى ايضا ب "kaizen" وتعني السعي

باستمرار لتطبيق وسائل التي تساعد لتخفيض التكاليف وتحسين الجودة وكذا زيادة الانتاجية.²

إن مصطلح كايزن يعرف على انه التحسين أو التحسين المستمر في الحياة الاجتماعية، الحياة الشخصية، وحياة العمل في موقع

العمل والذي يشمل الجميع من مدراء والعمال على حد سواء، وتشتق كلمة "kaizen" من جزأين: Kai وتعني التغيير، Zen

وتعني للأفضل.

¹تحسين موقع العمل"، موقع سبق ذكره <http://edara-eg.net/workshop.htm>

²فضيلة سلمان داود، عائشة حمودي هاشم، " استراتيجيات الانتاج الرشيق وفق معايير الانتاجية الخضراء"، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بغداد/العراق، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الانسانية والاجتماعية، ديسمبر 2017، المجلد 14، العدد 2، (332-367)، ص 339.

الكايزن **kaizen** هو استراتيجية العمل تهدف للقضاء على الهدر في مختلف العمليات، وعملية للبحث باستمرار من اجل تنفيذ طرق وتقنيات تنظيف البيانات الجديدة، اجراءات تحسين جديدة، تقنيات وأساليب جديدة لإدارة المخاطر، بحيث يتضمن التعبير في ثقافة العاملين والمؤسسة من خلال التعلم باعتبار انشطة التعلم جزءا اساسيا في فلسفة الكايزن حيث يتعلم الفرد كيف يحدد أهدافه ويصل اليها بنفس الوقت، فيركز على الجودة، التكلفة والتسليم حيث سيؤدي الجودة المتميزة الى التكلفة اقل لان تحسين الجودة يعني تقليل من الفاقد والأعطال، ويعني التسليم ايصال السلع او الخدمات الى المستهلكين في الوقت المحدد.

يستخدم التحسين المستمر في كافة مجالات الحياة، فهو استراتيجية معاكسة للتجديد الذي يطبق التعبير الجذري الشامل، تقوم الكايزن بتطبيق التغيير المتدرج المستمر باستخدام خطوات صغيرة للوصول الى الهدف والنجاح والمحافظة عليه على المدى الطويل "عمل شيئا قليلا بطريقة أفضل كل يوم".¹

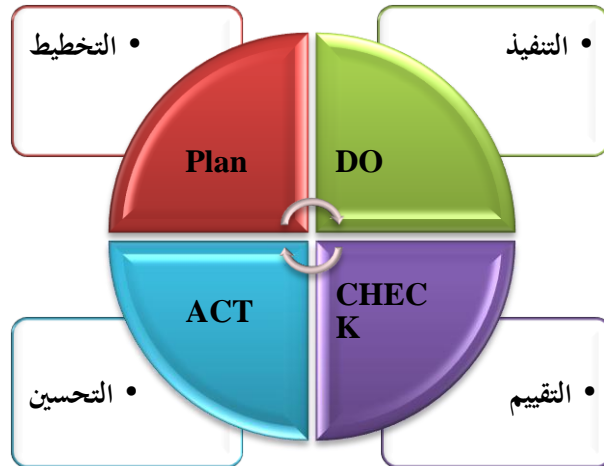
تعتمد فلسفة التحسين المستمر على ان واجب الادارة في الاساس ينقسم الى وظيفتين :

الصيانة: وضع معايير والمعدلات والتأكد من اتباعها.

التحسين: تطوير المعايير والمعدلات والارتفاع بها الى مستويات أعلى على نحو مستمر.

إن الطريق لتنفيذ فلسفة كايزن للحفاظ على المعايير وتحسينها يتم من خلال فرق من الأفراد، من خلال سلسلة الخطوات لتحقيق ذلك بما يسمى برباعية ديمينج 1986، أو دورة PDCA، والتي أسماها لاحقا في عام 1993 في كتابه "الإقتصاد الجديد" ب PDSA.

الشكل رقم (01-03) : دورة PDCA



المصدر: من اعداد الطالبة استنادا على الدراسات السابقة

¹ ماهر محسن مرهج، "التحسين المستمر"، ورقة عمل تم تقديمها ضمن ورشة العمل بعنوان إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتنمية الادارية، قسم ادارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، 2014/7/8، ص 09.

* **التخطيط** : يتم في هذه الخطوة دراسة العملية الحالية وتوثيقها، تجميع البيانات لتحديد المشكلة، تحليل البيانات، وتصميم خطة للتحسين تم تحديد المعايير لتقييم الخطة.

* **التنفيذ** : يتطلب تنفيذ الخطة على نطاق ضيق كلما كان ذلك ممكناً، وتوثيق التغيرات التي تجرى خلال هذه الخطوة، ثم تجميع وترتيب البيانات على نحو منهجي لأغراض التقييم.¹

* **التقييم** : يتم هنا تقييم البيانات التي جمعت خلال مرحلة التنفيذ، ثم يتم اختيار مدى تطابق النتائج للأهداف التي حددت في مرحلة التخطيط.

* **التحسين** : يتم بناء على نتائج التقييم فإذا كانت نتائج التقييم جيدة يتم توثيق العملية المحسنة وتبليغها لكل العاملين وتدريبهم لتنفيذها، أما إذا كانت النتائج غير جيدة فيتم تعديل الخطة وإعادة دورة PDCA من جديد.

من هذا المنطلق تم الإجماع على أن دورة PDCA تعد أفضل أسلوب لتطبيق فلسفة التحسين المستمر "Kaizen".

3. الانتاج في الوقت المحدد(juste-in-time): تعد تقنية الانتاج في الوقت المحدد من التقنيات الانتاجية الحديثة التي جاءت نتيجة تطور الحاصل في قطاع الصناعة والتجارة وارتفاع حدة المنافسة العالمية، الأمر الذي دفع العديد من الشركات الى التفكير في كيفية البقاء والصمود في الاسواق لمجابهة تلك التحديات اذ لا بد لها من تخفيض تكلفة منتجاتها للحد الأدنى والبقاء على نفس مستوى الجودة لتلك المنتجات لكي تتمكن من تخفيض اسعارها لتحقيق هذه الغاية.²

ان تقنية الانتاج في الوقت المحدد تمثل الحل والخيار الأمثل، فهي ليست طريقة أو أسلوب فحسب بل هو فلسفة واسعة غايتها الأساسية هي تخفيض كلفة المخزون بكل انواعه ويكاد يصل الى مستوى المخزون الصفري، فضلاً عن تقليل الفاقد والتالف من المواد الاولية المستعملة في العملية الانتاجية من خلال التعامل مع تقنية ادارة الجودة الشاملة في الرقابة على المخزون، اذ تعني هذه التقنية انتاج وتسليم سلع تامة الصنع في الوقت المحدد وتجميع المواد الاولية والأجزاء نصف المصنعة لتشكيلها مرة اخرى بشكلها النهائي، بحيث يتطلب العمل بما نظام اداري كفؤ يمكن من خلاله تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة من حيث النوعية والكمية والسعر الملائم وفي الوقت المحدد لإزالة كافة الانشطة التي لا تضيف قيمة والتي تثقل كاهل المنظمة بالتكاليف الغير المباشرة والنفقات الغير الضرورية.

¹ ماهر محسن مرهج، نفس المرجع السابق، ص 10.

² سعود جايد مشكور، على نعيم جاسم، "أهمية نظام الانتاج في الوقت المحدد (JIT) في الشركات العامة"، ص 03.

الشكل رقم (01-04) : المنافع المترتبة عن تطبيق فلسفة الانتاج في الوقت المحدد



المصدر: من اعداد الطالبة استنادا على دراسات السابقة.

لقد أكدت الدراسات ان تطبيق نظام الانتاج في الوقت المحدد يوفر فرصا كبيرة لزيادة الأرباح وذلك بتخفيض التكاليف وتحسين النوعية ومن أكثر المنافع تخفيض المخزون والنفقات المتعلقة به، ويساعد كذلك في مساهمة العاملين في حل المشاكل المتعلقة بالجودة ما يؤدي الى تحسين النوعية وانخفاض مستوى الهدر.¹

«تخفيض التكاليف»: يحقق تطبيق فلسفة JIT وفورات اقتصادية تتمثل في تخفيض تكلفة المخزون، اذ يتم تسلم المواد والأجزاء المشتراة والمصنعة مباشرة عند الحاجة وبالكميات المطلوبة، وذلك وفقا لمنطلق المخزون الصفري ويحقق كذلك تجنب تكلفة التلف والعمل المعاد، تقليص المساحة المطلوبة للإنتاج وتخزين ساعات العمل وتقليل العمل المباشر.

«تخفيض المخزونات»: يستمد نظام JIT أساسه الفلسفي من فكرة وصول المواد والأجزاء عند الحاجة إليها، وجوهر الفكرة هو ازالة مصادر الهدر من انتظار للمواد والأجزاء المعالجة، كما ان الاستثمار الكبير في المخزون يعد تجميدا للأموال لا مبرر له اقتصاديا حيث يمكن الاستفادة من هذه الاموال في تطوير التقنيات المختلفة في المنظمات الصناعية أو حتى توجيهها لمشاريع اخرى.

«زيادة الإيرادات»: تحتاج فلسفة الانتاج في الوقت المحدد عند تطبيقها الى أنشطة الحفاظ على خصائص الجودة المقررة لمستلزمات عملية الانتاج وهذا ما يحقق تحسينا مميذا في نوعية المنتج، ومن جانب آخر فان تخفيض زمن تدفق المنتج يعد من النتائج الواضحة لنظام JIT وينعكس ذلك كله في تقديم خدمات أفضل للزبون مما يؤدي الى الزيادة في المبيعات والأرباح المحققة، وبالتالي تعزيز الموقف التنافسي للمنظمة.

«توفير الاستثمارات»: تساهم فلسفة JIT في تحقيق وقره حقيقية في الاستثمار من خلال عدة عناصر تتمثل في مايلي:

¹ محمد روارقي، مرجع سبق ذكره، ص 99.

- تخفيض المساحة المطلوبة لعمليات الانتاج والمحزون بنسبة كبيرة فضلا عن تخفيض الطاقة المطلوبة.
- تخفيض المحزون الى جانب تخفيض الكبير في التكاليف التي تتحملها المنظمة للمحافظة على المخزونات.
- زيادة حجم الانتاج اي زيادة معدل استخدام الآلات.¹

◀ **زيادة الانتاجية** : تشير الكثير من الدراسات أن زيادة الانتاجية هي نتيجة لتطبيق فلسفة JIT إذ ترجع هذه الزيادة الى:

- تخفيض زمن تدفق الانتاج.
- تخفيض في المعيبات في عملية الانتاج.
- النفقات الرأسمالية.

أضف الى ذلك الزيادة الواضحة في استغلال الموارد البشرية من خلال استخدام العمال متعددي المهارات، وفي نفس الوقت زيادة استغلال الطاقات المتاحة من خلال استخدام التكنولوجيا، واستخدام اساليب الصيانة الوقائية لمنع حدوث توقف عن الانتاج وتقليل اوقات التهيئة وبالتالي زيادة معدلات المنتجات النهائية.

◀ **الاستجابة لطلبات الزبائن** : يوصف منطق JIT بأنه تزامن جدولة المبيعات مع عمليات الانتاج، وذلك بتوفير المنتج في الوقت المحدد لمقابلة الطلب الحقيقي، مع ضمان بيع السلع المنتجة حال تكملتها، ويوفر كذلك هذا النظام استجابة سريعة لرغبات الزبائن وفق الجدولة اليومية المتماثلة، نتيجة الانخفاض الكبير للمهل الزمنية المعتمدة مقارنة مع المهل الزمنية المخططة في النظام التقليدي.²

المطلب الثالث : متطلبات تطبيق الادارة الرشيقة

ان الاعتماد على أسلوب الادارة الرشيقة كفلسفة ادارية في المؤسسة يتطلب توفر مجموعة من الشروط والمتطلبات التي تضمن نجاح هذا الاسلوب وتحقيق أهدافه ومن بين أهم هذه المتطلبات نذكر مايلي:³

◀ **دعم الإدارة العليا** : فنجاح الأسلوب يتوقف على مدى شعور الإدارة العليا ورغبتها في توفير الإمكانيات والشروط اللازمة لتطبيق هذه الفلسفة، وذلك من خلال النقاط التالية :

- ✓ الالتزام الكلي بتوفير كل الإمكانيات المادية والبشرية والمالية والوقت من أجل انجاح عملية تطبيق الأسلوب.
- ✓ القبول الكلي للإدارة للتخلي عن الأساليب الكلاسيكية للتسيير والتوجه نحو الفلسفة الحديثة للإدارة الرشيقة.

¹ محمد روازي، مرجع سبق ذكره، ص 99.

² نفس المرجع السابق، ص 100.

³ عبد الرحمن الوارث، احمد جاية، مرجع سبق ذكره، ص 149.

✓ تغيير نظام الإدارة في المؤسسة من النظام البيروقراطي الذي يسود معظم المؤسسات في الدول النامية الى نظام ديمقراطي لا مركزي يعطي الحرية للمبادرة والإبداع.

◀ التعاون بين الإدارة والعاملين : اقتراحات الموظفين يجب أن تلقى الدعم اللازم من الإدارة بتوفير جميع الإمكانيات الضرورية للقيام بالتغيير، وهذا ما يسمى بالتسيير التشاركي حيث يقوم المسير باستشارة الموظفين ومناقشة المشاكل والخروج بحل جماعي لها، إذ تعطى للعمال مسؤوليات جديدة لتحسين عمليات انتاج المؤسسة، هذه الاعمال تسمح للعاملين من تقسيم جهودهم من جهة في اعمال روتينية متعودين عليها ومن جهة أخرى مهام غير روتينية للتفكير في الكيفية التي تسمح بتحسين أداء المؤسسة وحل مشكلات الانتاج والقضاء على الهدر.

◀ الاهتمام بالتكوين والتدريب كما ونوعا : يعرف التدريب على انه محاولة لتغيير سلوك الأفراد يجعلهم يستخدمون طرقا وأساليب مختلفة في أداء العمل بشكل مختلف بعد التكوين عما كانوا يتبعونه قبله، فأسلوب الادارة الرشيقة يتطلب الاعتماد على عمال ومسؤولين ذوي كفاءة كبيرة تمكنهم من اكتشاف الأخطاء في حينها وبالتالي تقليل قدر الإمكان من فرص الضياع والهدر للموارد، وهذا يكون بإتباع سياسة تدريبية مبنية على اسس موضوعية في كل جوانبها تتميز بما يلي :

✓ مطابقة البرامج التدريبية للمؤسسة لمحتوى الآليات المستعملة في القضاء على الهدر كطريقة S.M.E.D أو طريقة السينات الخمس.

✓ الاعتماد على التدريب متعدد المهارات وذلك من أجل ربح الوقت وتمكين العامل التنفيذي من إجراء عمليات صيانة وقائية أو بعدية فورية دون الاعتماد على قسم الصيانة، وتمكني العامل على خط الانتاج من اكتشاف عيوب الجودة دون الاعتماد على تحليل قسم الجودة.

✓ الاعتماد على دورات تدريبية تحسيسية لجميع العمال دون استثناء من أجل شرح مختلف أشكال الهدر داخل المؤسسة، مدى خطورتها على المؤسسة وكيفية معالجتها.¹

◀ التغيير في ثقافة المؤسسة : إن النجاح الذي عرفه أسلوب الإدارة الرشيقة في شركة تويوتا خاصة راجع بالأساس الى ثقافة العامل الياباني ومعتقداته وولائه الشديد لمؤسسته، لذا فإن شروط نجاح هذا الأسلوب في الدول النامية ومنها العربية تركز على ضرورة تغيير الذهنيات والعقليات سواء كان ذلك بالنسبة للعمال أو المسؤولين.

فبالنسبة للمسؤول يجب ان يكون مبادرا ويقبل المبادرة من أي مستوى إداري من شأنها ان توفر للمؤسسة مواردها، وكذلك بالنسبة للعامل البسيط الذي يجب ان يعي ضرورة المحافظة على موارد المؤسسة و يعمل من أجل تقليل قدر الإمكان من التبذير والهدر على مستواه ويجعل استمرارية عمله المحافظة على موارد المؤسسة.

¹ عبد الرحمن الوارث، احمد جابة، نفس المرجع السابق، ص150.

المبحث الرابع : أساسيات حول الادارة الرشيقة

أصبحت الادارة الرشيقة حاجة ملحة في العالم لمواجهة تحدي المنافسة في بيئة الاعمال المتغيرة والصراع من اجل النمو والبقاء والتكيف، حيث اكتسب اسلوب الادارة الرشيقة أهمية بالغة خلال العقدين الماضيين لارتباطها بمجموعة من العوامل والأهداف وكذلك لما حققته من نجاحات باهرة وملفتة للانتباه في العديد من المنظمات الانتاجية والخدمية وباتت حديث الساعة في اوساط الأعمال التي تسعى وراء تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الاداء والإنتاجية.

المطلب الأول : الهدف من تطبيق الادارة الرشيقة

إن السبب الأساسي في وجود المنظمات هو خدمة المستهلك ولقد أصبح التوجه نحوه فلسفة المنظمات الناجحة في عصرنا الحديث وفي الآونة الأخيرة وسعت المنظمات الحديثة مفهوم ليتضمن نوعين من المستهلكين هما: المستهلك الداخلي والمستهلك الخارجي، ويقصد بالمستهلك الداخلي العاملين بالمنظمة حيث ان تحقيق درجة عالية من رضا للمستهلك الداخلي يضمن الى حد كبير تحقيق رضا المستهلك الخارجي، فالمستهلك هو الاصل الوحيد الذي تملكه المنظمة فالمستهلك الذي يشعر بالرضا والإشباع هو الذي يجعل المنظمات تستمر في السوق، كذلك فإن فلسفة محاربة الهدر التي تنتهجها المنظمات الرائدة يوفر الفرصة اكبر لإرضاء الزبائن من خلال تخفيض سعر البيع نتيجة للتحكم في التكاليف واستغلال الموارد احسن استغلال.

فتهدف الإدارة الرشيقة الى تحديد احتياجات وتوقعات الزبائن والسوق، وتتم ايضا ببناء علاقات قوية مع الزبون لتحديد العوامل الأساسية التي تساعد على جذب والاحتفاظ به وتنمية قاعدة العملاء، وتصدر الاشارة الى ان أي تعديل في أي عملية في المنظمة تبدأ من منظور الزبون، فمثلا اول سؤال يطرح عند بداية كل عملية انتاج في شركة تويوتا هو: ما الذي يريده الزبون من هذه العملية ؟، فمن خلال احتياجات المستهلك يمكن الفصل في الخطوات ذات القيمة المضافة عن الخطوات الأخرى.¹ فلا يتم تحقيق هذا الهدف الا بتحقيق الأهداف الأخرى المتمثلة في النقاط التالية :

- ✓ الوصول بنسبة الفاقد الى الصفر في كل المجالات مثل الأعطال وزمن التأخير وعدد المعيب والمخزون في كل مراحل التوريد وحوادث الأفراد وحوادث المعدات وجهد الأفراد.²
 - ✓ الحد من الفاقد بسبب الانتاج الزائد بسبب حركات الغير الضرورية للأفراد والمعدات.
 - ✓ خفض زمن تقديم الخدمة وسرعة الاستجابة لطلبات العميل، زيادة الانتاجية وتحسين الجودة.
- ان الجدير بالملاحظة ان كل هذه النقاط ماهي الا اهداف فرعية يتجسد من خلالها الهدف الرئيسي الأول المتمثل في التخلص من كافة أشكال الهدر التي من الممكن أن تحدث في كافة عمليات المؤسسة .

¹ مُجَّد روارقي، مرجع سبق ذكره، ص13.

² رقية مُجَّد مُجَّد كرات، مرجع سبق ذكره، ص39.

1. التقليل من الهدر:

1.1 مفهوم الهدر : لقد تحولت الإدارة الرشيقة الى فكر شامل يطبق في جميع مجالات الأعمال وأنشطتها، والهدف منها هو تحقيق أفضل أداء وأفضل مخرجات مع التخلص كلياً من أي نشاط لا يمثل قيمة مضافة للزبون كلما كان ذلك ممكناً، إذ ان الفكرة الاساسية من وراء هذا المفهوم ازالة كل أشكال الهدر الناجمة عن العمليات التي لا تضيف قيمة للمنتج/الخدمة النهائية من وجهة نظر الزبون، من خلال تدريب العاملين على اكتشاف الهدر والسعي للتخلص منه، اما من خلال اكتشاف مشكلات وإيجاد حلول لها، أو من خلال أعمال التحسين المستمر، إن عدم اكتشاف الهدر لا يدل على عدم وجوده بل يدل على عدم كفاءة التدريب¹. لقد تمت الإشارة الى ان الضياع او الهدر (waste) أو (muda) باليابانية هو "اي نشاط انساني يمتص مورداً لكن دون خلق قيمة"²، أو كل نشاط انساني يستهلك موارد انتاج بدون فائدة حقيقية كحركة العمال، تنقل السلع من نقطة الى نقطة اخرى بدون سبب حقيقي، حدوث توقعات في مرحلة معينة بسبب تأخر في مرحلة سابقة، سلع وخدمات لا تتوافق مع احتياجات الزبائن.³

كما انه يعرف على "انه اية عملية او اية تكاليف لا تضيف قيمة للمنتج النهائي"، فالزبون ينظر الى القيمة من خلال المنتج النهائي بغض النظر عن طبيعة التكاليف المرتبطة بعملية انتاجه والتي تعد هدراً ما لم تضيف تلك القيمة.⁴

2.1 أنواع الهدر : يعتبر الهدر أساسياً في الإدارة الرشيقة، حيث أن تحديد مصادر الهدر هو الخطوة الأولى في عملية التقليل منه او القضاء عليه، ومن هنا قد قدمت 07 مصادر أساسية له من قبل شركة تويوتا، والذي يمكن أن تأخذ أحد الأشكال التالية:⁵

« الانتاج الزائد : ويعني هذه ان الانتاج أكثر من طلب المشتري أو الانتاج المتوقع أكثر من الطلب الفعلي⁶، كما فإن انتاج السلع لم تقدم الطلبات لها يستدعي زيادة عدد العمال وتحمل تكاليف النقل والتخزين⁷، فيسمى الإنتاج الزائد بأمر جميع أنواع الهدر لأنه يعتبر المصدر الأساسي لمعظمها.

¹خلود مُجّد بشير الطيب، "مدى توفر مقومات تطبيق المحاسبة الرشيقة في الشركات الصناعية في قطاع غزة-دراسة ميدانية تحليلية-"، بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة ماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، جامعة الاسلامية بغزة، أكتوبر 2017، ص30.

² مُجّد سمير دهيرب الربيعي، "تطبيق بعض تقنيات التصنيع الرشيق لتخفيض الكلف والضياع وتحسين أداء العمليات الانتاجية -بحث تطبيقي في شركة أور العامة للصناعات الكهربائية-"، جامعة المنفى، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة المنفى للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد8، العدد3، 2018، ص224-259، ص242.

³ عبد الرحمن بن الوارث، أحمد جاية، مرجع سبق ذكره، ص146.

⁴ طاهر حميد عباس، "ابعاد التصنيع الرشيق وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة الصناعية-دراسة استطلاعية في معمل نسيج الديوانية-"، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد18، العدد4، 2016، ص102.

⁵ أسماء ديسي، مرجع سبق ذكره، ص05.

⁶ مُجّد سمير دهيرب الربيعي، مرجع سبق ذكره، ص242.

⁷ مُجّد روازقي، مرجع سبق ذكره، ص14.

- ◀ الانتظار: يتمثل في الوقت الضائع في انتظار الخطوة القادمة للإنتاج، القطع، المعدات، المعلومات أو التعليمات.¹
- ◀ النقل الغير الضروري: وهو التنقل المفرط في نقل المواد بين مراحل الانتاج مما يؤدي الى الضرر وتدهور في جودة المنتج.
- ◀ المعالجة الزائدة عن الحاجة: وجود عمليات لا تضيف قيمة للمنتج او الخدمة.
- ◀ المخزون: تخزين المواد الخام، نصف المصنعة أو المنتجات النهائية أكثر من الحاجة.
- ◀ الحركة الغير الضرورية: الحركة الزائدة من العامل والتي لا تضيف قيمة للعملية الانتاجية.
- ◀ الأخطاء والعيوب في المنتج : الجهد والتكاليف المبذولة لإزالة أو تصحيح الأخطاء والعيوب الانتاجية.

الجدول رقم(01-04) : أنواع الهدر ومثال عن كل نوع

نوع الهدر	تعريف	مثال
الافراط في الانتاج	الانتاج اكثر من الطلب الذي يطلبه العميل.	* انتاج اجزاء لم يطلبها العميل * انتاج المبكر او اسرع مما هو مطلوب في الخطوة التالية في العملية الانتاجية.
وقت الانتظار	الانتظار دون داع أو دون جدوى.	* انتظار المعلومات والأدوات، الموافقات ومراقبة الجودة والاستيراد.
نقل والمناولة الغير ضرورية.	النقل دون نقل له أي استخدام حقيقي.	* تحسين ضعف تدفقات المواد. * المسافات الطويلة بين مراحل العملية الانتاجية.
اللاجودة	منتجات التي لا تفي بالخصائص المطلوبة من قبل العملاء.	العديد من الاجراءات التي لا داعي لها لتحقيق النتيجة المرجوة. * تجاوز مواصفات وخصائص الانتاج.
المخزون الزائد	تخزين كميات أكبر من الكمية المطلوبة للخطوة التالية في عملية التصنيع.	* فائض في المواد الخام والمخزون من المنتجات النهائية.
الحركة الغير نافعة	القيام بحركات غير ضرورية لتنفيذ العمل.	* البحث عن الأدوات والأجزاء والتحكم في المعلومات والقياس والتحقق والمعالجة الاضافية لتصنيع الأجزاء.
انتاج المعيب.	تصنيع المنتجات المعيبة أو الحاجة الى التصحيح.	* التصميم والتصنيع وأخطاء التحكم والعيوب المتكررة.
الابداع الغير مستثمر	فقدان الوقت والأفكار والمهارات من خلال عدم مراعاة افكار الموظفين.	* تحقيق المهام الي يمكن القضاء عليها، في انتظار التعليمات، العمل بدون اهداف، الاخطاء المتكررة، عدم التضمين، الغياب، انخفاض الانتاجية.

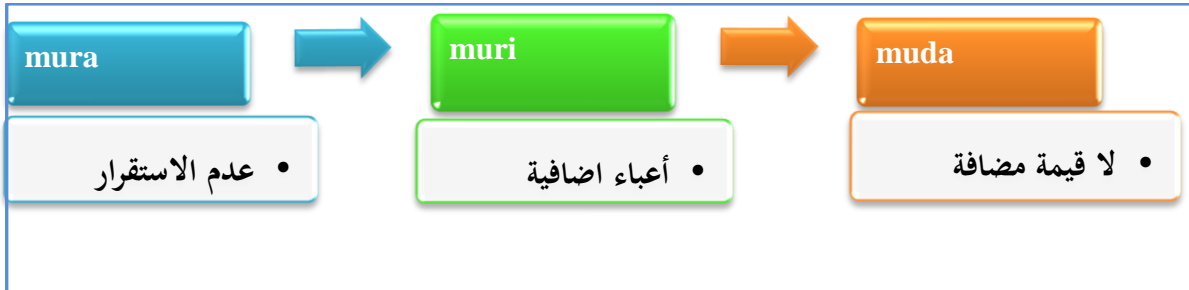
Source : Rahali Amina Souad, Bendia Abdallah Abdeslam, Ferouani Belkacem, "Application du Lean management et élimination du gaspillage :cas des entreprises agro alimentaires en Algérie ", Tlemcen,p : 04.

¹ ياسمين حاتم الهشلمون، "أثر مركات التصنيع الرشيق في استراتيجيات الميزة التنافسية في شركات صناعة الادوية الأردنية"، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، كانون الثاني/2017، ص14.

إن الإدارة اليابانية أضافت ثلاث مصادر أخرى للهدر أطلق عليها (M3) توافقا مع اللغة اليابانية وهي طريقة للتخلص من الهدر، فمن جهة تحدد اشكال الهدر ولكن من جهة أخرى تقترح لكل شكل سبيل للقضاء عليه، فأصل هذا المختصر (M3) هو أول حرفين للكلمات اليابانية التالية { Muda ,Mura ,Muri }¹ والتي سنتطرق اليها بالتفصيل فيما يلي:

Muda: يعني الهدر ويمثل الهدر في الفكر الياباني كل نشاط يمثل تكلفة ولا يضيف أي قيمة.
Mura: تعني عدم الاستقرار في الإنتاج وأسلوب العمل، وبشكل أوضح عدم اعتماد أساليب منهجية في أداء العمل.
Muri: تعني ضعف الحكمة أو اللاعقلانية من خلال التركيز على المحاسبة على الأخطاء والتوبيخ المستمر عليها أكثر من اتخاذ الفعل الصحيح.²

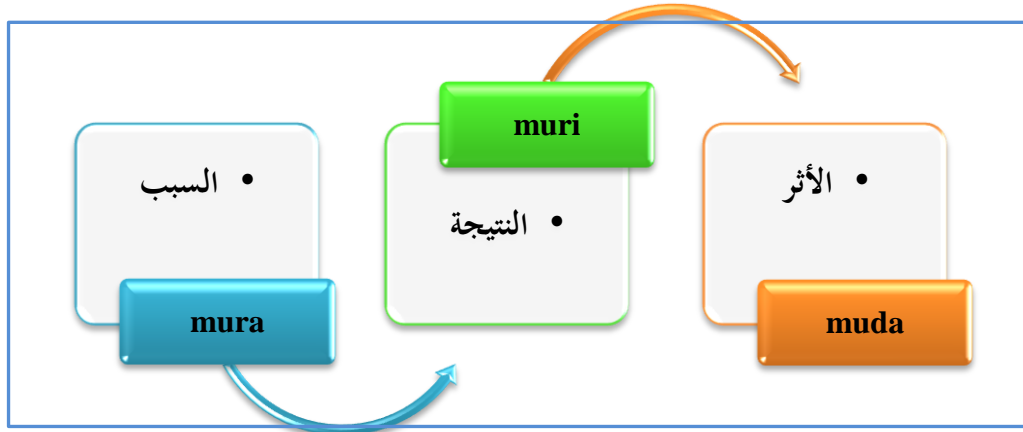
الشكل رقم (01-05) : أشكال الهدر الثلاثة (3M)



المصدر : من اعداد الطالبة استنادا على ماتم التطرق اليه سابقا.

من الشكل اعلاه والمعلومات المتطرق اليها تم ملاحظة أن هناك علاقة بين الانواع الثلاثة وتتمثل فيما يلي :

الشكل رقم (01-06) : العلاقة بين أشكال الهدر (M3)



المصدر : من اعداد الطالبة

¹ Tabit El Mahdy, Chmirou Majda, Latchini Mouad, Ouamane Abdelhalim, "Lean management et Lean accounting", p15.

² ياسمين حاتم المشلمون، مرجع سبق ذكره، ص06.

كما أن فكر الادارة الرشيقة يقوم على التغيير المؤسسي يشمل العديد من الممارسات والأدوات التي تساهم في جعل الانشطة بسيطة وسريعة وانسيابية وهي¹:

- ✓ تحسين بيئة العمل وتحسين مناخ العمل النفسي {علاقات العمل والعاملين}.
- ✓ تطبيق نظم العمل الجماعي {فرق عمل تضم افراد ذوي المواهب والمهارات المتعددة}
- ✓ تشجيع الابداع والابتكار والاستثمار في المعرفة ومحاربة الروتين.

كذلك لو جمعنا هذه النقاط لخرجنا لخرجنا بهدف الرئيسي الثاني المتمثل في :

2. الاهتمام بالموارد البشرية بالمنظمة

ففي الإدارة الرشيقة يكمن التفوق الصناعي في اعتماده على القوة العاملة تعمل بجدية وتعتنق مبدأ "عبادة العمل"، أو كما نردد نحن في غير الجدية "العمل عبادة"، فمع وجود إدارة متميزة تحافظ على روح جماعية العمل وتساهم في رعاية العامل، ومنح الحوافز المالية والمعنوية بحيث تؤدي هذه العناصر الى تقوية روح الولاء والحب بين العامل ومؤسسته ويشعر انه فرد في اسرة كبيرة يعتز بالانتساب اليها.² تركز الادارة الرشيقة على القيام بمجموعة من الممارسات المتنوعة لادارة الموارد البشرية التي تستهدف مهارات العاملين وتساعدهم على تطوير قدراتهم بسرعة لتلبية متطلبات الوظائف الحالية ومواجهة تحديات الوظائف المستقبلية، كما تركز على سلوكيات العاملين لتغيير توجهاتهم في العمل وتعزيز قدراتهم الابداعية والإبتكارية وروح التعاون والمبادرة من اجل تنمية روح الطموحات اللازمة لديهم لمواجهة المشكلات التي من الممكن ان تعيق تقدمهم في العمل من خلال وضع الاجراءات والسياسات والبرامج الخاصة التي يتم تصميمها وتنفيذها بالشكل الذي يوفر الوقت والجهد بالنسبة لكل العاملين في المنظمة وفي الوقت نفسه يساعد المنظمة على تحقيق الأهداف التي ترغب فيها.³

فلو جمعنا أهداف الادارة الرشيقة لتشكّل لنا منظورين الأساسين التي تقوم عليها ألا وهما: المنظور الأول {انتاجي عملياتي من خلال رفع الانتاجية وتحسين نوعية والتخلص من كافة اشكال الهدر}، والمنظور الثاني {سلوكي اجتماعي يؤدي الى تحسين بيئة العمل الاداري وزيادة رضا العاملين}⁴. ومنه فإن الغرض الأساسي من تحقيق هذين الهدفين يصل بالمنظمة الى اسمى ركيزة تسعى للوصول اليها.

¹ رقية مُجّد مُجّد كرات، مرجع سبق ذكره، ص39.

² عبد الفتاح مُجّد شبانة، مرجع سبق ذكره، ص70.

³ حسين وليد حسين، "ممارسات التفكير الرشيق لادارة الموارد البشرية ودورها في تعزيز اليقظة الاستراتيجية للمنظمة"، مجلة الكلية الاسلامية الجامعة، العدد49، ص15.

⁴ مُجّد رواققي، مرجع سبق ذكره، ص03.

المطلب الثاني : أهمية الادارة الرشيقة

كتحسين خدمة العملاء : في كثير من الاحيان ما يطلب العملاء سلعة ما من المنظمة المصنعة فتخبرهم انها ليس لديها مخزون مناسب الان وعليهم ان ينتظروا فترة معينة حتى يتم انتاج كم مناسب يكفي توزيعه على السوق بالكامل اما في سياسة نظام الإدارة الرشيقة لا تحتاج المنظمة لوضع قوائم انتظار او ستقل تلك الفترات بشكل كبير للغاية ما يحسن عملية البيع والرواج التجاري، حيث ان الهدف النهائي من الادارة الرشيقة هو رضا العميل وتقديم ما يتطابق مع رغباته وتوقعاته، فعندما يحصل على ما يريده تزيد الثقة بينه وتين المنظمة وبالتالي تحصل هذه الأخيرة على ولاءه وهذا ما يمكن المنظمة من تسويق منتجاتها والحفاظة على زبائنها والحصول على زبائن جدد كذلك.

كتحسين مستويات الجودة : في ظل الظروف البيئية المتغيرة وارتفاع شدة المنافسة بين منظمات الأعمال سواء كانت إنتاجية أو خدمية، أصبحت عملية اختيار السلعة أو الخدمة أكثر اتساعا بالنسبة للزبون، مما دعى منظمات الأعمال إلى الاهتمام بزيادة جودة منتجاتها والعمل على ممارسة الأعمال التي تسمح للمنظمة بتصميم المنتجات التي تليبي أو تتجاوز احتياجات الزبائن وبناء العمليات التشغيلية التي تحقق مستويات عالية من الأداء والجودة، لذا فإن المنتجات والخدمات الناتجة عن منظمة تتبع نظام الادارة الرشيقة تتميز بجودتها العالية مقارنة بغيرها من الشركات التي تعمل بعشوائية، ففي نظام الإدارة الرشيقة القائمة على أساس خلايا العمل فإن معظم العمليات إن لم تكن جميعها تتم في نفس المنطقة والمجال ومن خلال فريق عمل مصغر، الأمر الذي يؤدي إلى تكريس المسؤولية وتحفيز العاملين على تجنب حدوث عيوب في المنتج مستقبلا، وهذا ما يصب في بوثقة جودة أكبر للمنتجات.

كتحفيض التكاليف : اذا اتبعت المؤسسة سياسة الادارة الرشيقة مناسبة فإنها لا محالة ستوفر الكثير من الهادر وتستفيد بكل وإمكاناتها مما يساعد كثيرا على خفض تكاليف الانتاج، فتخطيط العمل ضمن هذه الفلسفة قائم على اساس خلايا العمل مما يؤدي إلى تحفيض التكاليف الكلية بتقليل دوران المنتج بين الإدارات عن طريق خفض تكلفة التعامل والوقوف في الطوابير والتأخر والارتباك مقارنة مع تخطيط العمل التقليدي القائم على التنظيم بحسب الوظائف.¹ كما انه كلما كان منتج او الخدمة المقدمة ذات جودة كلما قلت التكاليف بالنسبة للمنظمة وذلك بالاستغناء عن الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنتج، باعتبار ان المنتج عديم الجودة يزيد احتمالية تراجع الزبائن عنه، او تعويضات المصاحبة للإصلاحات، فهذا الامر يمكن تفاديه بالعمل علا انتاج منتجات ذات جودة مما يقلل من التكاليف وبالتالي زيادة ارباح المنظمة.²

¹ صالح عيد، رضوان العيونس، أسماء السجعي، مرجع سبق ذكره، ص10.

² وسام طلال، "أهمية إدارة الجودة الشاملة"، تم الاطلاع يوم: 2020/03/28، بتوقيت: 19:47، عبر الموقع التالي:

https://mawdoo3.com/%D8%A3%D9%87%D9%85%D9%8A%D8%A9_%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D8%AC%D9%88%D8%AF%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D8%B4%D8%A7%D9%85%D9%84%D8%A9

◀ تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة : أثبتت بعض الدراسات أنه توجد علاقة ارتباط بين مركزات الإدارة الرشيقة والميزة التنافسية المستدامة، لاسيما مرتكز تنظيم بيئة العمل، وهذا يعني أن التنظيم السليم لبيئة العمل من خلال القيام بعمليات الفرز والتنظيم والترتيب والتنظيف والصيانة والانضباط على نحو مستمر يسهم وبشكل فاعل في تحقيق انسيابية في العمل والمحافظة على سير العمليات الإنتاجية بشكل جيد وهذا يؤدي إلى تصنيع منتجات ذات مستوى جودة مناسب وبكلفة مناسبة وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة.

المطلب الثالث : الدعائم الأساسية الادارة الرشيقة

من خلال ماسبق فان الادارة الرشيقة تستند على مجموعة من النظم الأخرى التي تعتبر دعائم أساسية لتطبيقها وتبنيها في اية منظمة مهما كان نوعها او حجمها او مجال نشاطها، فيجب على كل منظمة تريد تبني نظام الإدارة الرشيقة ان تأخذ بعين الاعتبار ما يلي :

1. ادارة الجودة الشاملة :

تعد ادارة الجودة الشاملة فلسفة ادارية حديثة فرضت نفسها خلال عقد التسعينات إذ عقد التسعينات إذ اصبحت أسلوبا تتبعها المنظمات الاقتصادية لاسيما الصناعية منها، ركزت ادارة الجودة الشاملة في بادئ الأمر على المسائل الفنية مثل كفاءة المعدات وقياس العيوب وتقنيات المراقبة الاحصائية ولكن شملت فيما بعد مجالات أخرى مثل تصميم المنتجات والبحث والتطوير وممارسات ادارة الموارد البشرية وتمكين العاملين وتحسين العلاقات مع الزبائن باعتبارهم جزءا من العمليات في المنظمة لما لها من دور في نجاح تطبيق هذا النظام ونجاح المنظمة، ففي العقود الأخيرة أصبح التركيز على ادارة الجودة الشاملة بشكل اكبر لما لها من دور فال في عالم الأعمال بحيث تعرف بأنها مجموعة من المفاهيم والأدوات والتقنيات التي تهدف الى اشراك المديرين في الادارة العليا والعاملين لتحقيق التحسين المستمر في الأداء وكذلك هي فلسفة ادارية يتم نشرها وتطبيقها بغرض تحسين وتطوير أداء المنظمات بصورة مستمرة ودائمة من اجل الارتقاء بجودة السلع أو الخدمات من خلال التعاون والتشارك وتوفير البرامج التدريبية لتطوير المهارات وقدرات العاملين والتزام الادارة العليا بذلك للوصول الى ارضاء رغبات الزبائن والتفوق عليها.¹

¹ إياد محمود الرحيم، ريام غازي سلمان، "اعتماد فلسفة ادارة الجودة الشاملة لتطوير نظم التصنيع الرشيقة" دراسة حالة في الشركة العامة للمعدات الهندسية الثقيلة"، الكلية التقنية الادارية، بغداد، بحث مستل من رسالة ماجستير، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 100، المجلد 23، الصفحات 64-85، 2017، ص68.

1.1 أهمية إدارة الجودة الشاملة : تظهر في النقاط التالية :¹

- ✓ زيادة الانتاجية وتخفيض التكلفة.
- ✓ تحقيق رضا العميل وتقديم احسن وأفضل المنتجات للعميل.
- ✓ تحسين عملية الاتصال بين مختلف المستويات، وتنمية شعور بوحدة المجموعة وزيادة الثقة بين الأفراد.
- ✓ تحسين في السمعة الطيبة للمنظمة في نظر عملائها.
- ✓ تغيير سلوكيات الأفراد العاملة في المنظمة تجاهها.
- ✓ تمكين العاملين من القيام بعملية مراجعة وتقييم للأداء بشكل مستمر.
- ✓ منهج شامل لتغيير بعيد عن النظام التقليدي المطبق في شكل إجراءات وقرارات.

2. إدارة التغيير :

التغيير في المنظمة هو عملية الانتقال من وضع الى وضع جديد أكثر ايجابية استجابة لتهديدات وتغيرات خارجية، أو الاستجابة للتطلعات تحمل طرق عمل جديدة ومن الملاحظ بأن التغيير يتقاطع مع الكثير من المعاني في اشارته لعملية الانتقال من حالة الى حالى أخرى افضل، وتبقى التفرقة بينهما جزئية هذا الانتقال او شموليته وان كان جذريا او تبديلا وتحسينا للممارسات القائمة، المعنى يتوقف على الهدف من التغيير في حد ذاته غير ان التغيير ليس تغيرا فالأول مقصود ومخطط والثاني مرهون بالظروف التي تحدثه في صيغة غير مخطط لها.² حيث تمس هذه العملية إحداث تغيرات على الجانب الثقافي للعاملين والتغيير الفني والعملي للمنظمة وعلى المنظمة عموما ككيان اعتباري شاملا النظم والآليات والبيئة والأهداف والسياسات، وهذا كله بهدف زيادة فعالية والأداء وجودة ادارة المنظمة وتحقيق أهدافها في تطوير نفسها وتحقيق التميز ومواجهة تحديات البيئة الداخلية والبيئة الخارجية لها.

1.2 أهمية ادارة التغيير :

- ✓ الحفاظ على الحيوية الفاعلة وذلك لأن التغيير في المنظمة يؤدي الى التجديد والحياة ويشجع الإبداع والتحسين، كما يحارب روح الكسل واللامبالاة والسلبية ويكسر الروتين في المنظمة.
- ✓ التوافق مع التغيرات، فيمكن النظر الى أهمية التغيير كونه يأتي للتماشي مع التحديات والتغيرات مثل التكنولوجيا، وعمولة التجارة لكن لا تجد المنظمة نفسها في المؤخرة، وهنا تبرز أهمية ادارة التغيير وأهمية الدور الذي تقوم به.

¹ سارة نبيل، "أهمية ادارة الجودة الشاملة"، 2015/12/6، تم الإطلاع يوم: 2020/03/29، بتوقيت: 21:44، على الموقع التالي:

<https://hrdiscussion.com/hr108573.html>

² بوطبة نور الهدى، "ادارة التغيير في المؤسسات التعليم العالي نحو نموذج مقترح لتنفيذ الاصلاحات الجامعية" دراسة حالة تطبيق اصلاح ل.م.د في

عينة من الجامعة الجزائرية"، أطروحة دكتوراه ل.م.د في علوم التسيير، شعبة : تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2016/2015، ص21.

- ✓ حرص المنظمة على ضرورة تحقيق التكيف مع الظروف الخارجية والعمل على الاستجابة لضغوطات المجموعات والتكتلات والقوى التي تكون موجودة في البيئة الخارجية.
- ✓ الرغبة في تعديل سلوك العاملين، فالإدارة الجيدة يجب ان تحرص على تغيير الأنماط السلوكية للأفراد العاملين لكي تتمكن من مواجهة التغيرات الكبيرة التي تحيط بالتنظيم بحيث تعمل على توفيق التنظيم الرسمي مع التنظيم الغير الرسمي لرفع الروح المعنوية للعاملين في تحقيق أهداف المنظمة.¹
- ✓ الارتقاء بمستوى الجودة وزيادة رضا العملاء، والوصول الى درجة اعلى من القوة والأداء فالتغيير مهم في المنظمة لأنه يمكنها من البقاء والارتقاء والنمو والوصول الى احسن أداء لها.
- ✓ تطوير وتنمية ثقافة المنظمة وتكوين المعتقدات والقين والأنماط السلوكية في المنظمة لتحقيق رسالتها وغايتها المنشودة بفعاليتها.

3. ادارة الموارد البشرية :

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف الإدارية لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثنى مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الانتاجية على الإطلاق، إن ادارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركنا اساسيا في غالبية المنظمات حيث تهدف الى تعزيز القدرات التنظيمية وتمكين الشركات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية. فالموارد البشرية يمكن ان تساهم وبقوة في تحقيق أهداف والأرباح للمنظمة.

أن ادارة الموارد البشرية تعني الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع على مدى الكفاءة والقدرات، وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل لتتوقف كفاءة وفعالية المنظمة ونجاحها في الوصول الى تحقيق أهدافها، لذلك تم الاهتمام بها ووضع لها مبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال ادارة الموارد البشرية وهذه الأسس تبدأ من التخطيط والاختيار، التدريب، التحفيز، والتقييم وكل ماله صلة بالعنصر البشري.

1.3 أهمية ادارة الموارد البشرية: تظهر اهمية ادارة الموارد البشرية باعتبارها نشاط مهم وجوهري للمنظمة بصورة خاصة وانعكاسات ذلك على الفرد والمجتمع والمنظمة ككل ويمكن تحديدها في مايلي:²

¹ مخلوف عبد السلام، مسعودة شريفي، " التغيير في منظمات الأعمال ضرورة حتمية لمواجهة المتغيرات العالمية، المحور الثالث للمداخلة: التغيير التنظيمي/ كمدخل للتكيف مع المحيط المتغير"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، ملتقى الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، دراسة وتحليل تجارب وطنية دولية، 19/18 ماي 2011، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدية، ص7.

² فريق العمل، "ادارة الموارد البشرية مفهومها ووظائفها"، 2014/1/14، تم الاطلاع يوم: 2020/03/29، بتوقيت: 19:42، على الموقع التالي: <https://hrdiscussion.com/hr96326.html>

◀ **التخطيط** : يساعد على منع ارتباكات الفجائية فيخطط الانتاج، يساعد في التخلص من الفائض وسد العجز، يحدد احتياجات المنظمة كما ونوعا، يساعد على رسم المستقبل الوظيفي للعاملين من تدريب وترقية وتقييم، يساعد على استفادة المثلى من الموارد البشرية من خلال زيادة العائد على استثمارات المنظمة ويخفض التكلفة، يهيئ المنظمة لمواجهة التغيرات يشبع رغبات المنظمة والفرد من خلال تحقيق مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب.

◀ **الأجور** : فعلى المستوى الفردي تستمد اهميتها كونها وسيلة لإشباع حاجيات الأفراد المختلفة، ووسيلة مناسبة للشعور بالتقدير أو وسيلة لقياس تقديره واحترامه لذاته، اما على مستوى المنظمة فتستمد اهميتها كونها وسيلة لجذب الكفاءة ا مناسبة للعمل بالمنظمة ووسيلة للإبقاء على افضل الكفاءات العاملة الحالية وكذا لنشر العدالة بين العاملين.

◀ **الحوافز** : يحقق التحفيز زيادة ناتج العمل كما ونوعا، تخفيض الفاقد من العمل، اشباع حاجيات العاملين، رفع من روح الولاء والانتماء وتنمية روح التعاون بين العاملين كنتيجة للشعور بالعدالة التنظيمية.

◀ **مزايا وخدمات للعاملين** : جذب الافراد للالتحاق والعمل بالمنظمة وإعطاء نوع من الامان الوظيفي الاستقرار، الاعتراف بعضوية الفرد والمسؤولية الاجتماعية بالمنظمة وكذا تقوية وتوطيد العلاقة بين العامل والمنظمة.

◀ **تقييم الاداء** : يساعد المنظمة على التعرف على من هم بحاجة لتطوير أدائهم وتحسين انتاجيتهم، تعرف المنظمة على نقاط قوة وضعف العاملين بها.

◀ **التدريب والتنمية الادارية** : على رفع الكفاءة للعاملين من خلال تنمية معارفهم ومهاراتهم وتنمية الاتجاهات الايجابية لدى العاملين نحو اعمالهم، والتدريب لا يهتم بتنمية الأداء فقط بل يمتد ليشمل الاهتمام بتحسين سلوك العاملين خلال الأداء.

◀ **تخطيط المسار الوظيفي** : يمكن المنظمة من الاستثمار في مواطن القوة وعلاج مواطن الضعف من خلال أخذها بعين الاعتبار عند تصميم وتنفيذ سياسة التدريب والتنمية الإدارية.¹

من خلال ذكر ماسبق نلاحظ ان الإدارة الرشيقة هي مزيج متجانس ومتناسق من نظم ومناهج مختلفة تم تطويرها لمواكبة المجتمع الياباني باعتبار ان الادارة الرشيقة مصدرها الرئيسي اليابان والإدارة اليابانية.

<https://hrdiscussion.com/hr96326.html>

¹ . فريق العمل، "ادارة الموارد البشرية مفهومها ووظائفها"، موقع استعمل سابقا

خلاصة الفصل

إن سعي المنظمات الدائم للتحسين والتطوير أصبح ضرورة من اجل نموها وبقاءها، وتحقيق التكامل بين مختلف انشطتها وتحقيق القيمة المضافة المتوقعة من عملائها لكل ما تقدمه من منتجات وخدمات، إذ أصبح من الضروري أن تغيير أسلوب الإدارة و السلوكيات وطرائق التفكير والثقافات التنظيمية السائدة، باعتبار هذا التغيير الجانب الأكثر صعوبة وأهمية في التحول الى استخدام منهج وأدوات الإدارة الرشيقة بدلا من التغيير في الأدوات والعمليات والأنظمة.

فالإدارة الرشيقة أصبحت طريقا مهما لتحسين أداء المنظمات وفلسفة تعتمد على التحسين المستمر وتهدف الى الإستجابة القصوى للمتغيرات ومن تم تحقيق أقصى قدر من القيمة المقدمة للزبائن من خلال تقليل من الضياع والهدر، وهذا ما يحقق الإستمرارية ونمو في بيئة تنافسية ومتغيرة.

الفصل الثاني:

دور الإدارة الرشيدة في

تنمية الموارد البشرية

تمهيد

في ظل التطورات الحاصلة في مجال الادارة بصفة عامة وازدياد حدة المنافسة بصفة خاصة فرضت منذ عقود زمنية قليلة وتحديدًا بعد ظهور مصطلح العولمة على هذه المنظمات، الاهتمام بالاستثمار في تنمية الموارد البشرية، إذ انما تعتبر ركنا اساسيا للمنظمات يهدف الى تعزيز القدرات التنظيمية وتمكين المنظمات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية؛ فأصبح يقينا لديها ان العنصر البشري لا يمكن ان يستبدل بالتكنولوجيا مهما تطورت وتقدمت، فالعنصر البشري هو المفكر والمبدع والمبتكر والمطور ولكي تتمكن هذه المنظمات من زيادة حصتها السوقية على اقل تقدير فلا بد لها من تقديم منتجات ذات جودة عالية، ومميزات خاصة ترضي من خلالها طموح المستهلكين، ولا يمكن هذا الا بوجود ادارة فعالة تعمل على تنمية هذا المورد والتي تعرف تحت مسمى ادارة الموارد البشرية التي تعتبر من اهم وظائف الادارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر من اثنى الموارد لدى المنظمة والأكثر تأثيرا في الانتاجية على الاطلاق ويمكن ان تساهم بقوة في تحقيق اهداف وريح المنظمة بحيث تعني باختصار الاستخدام الامثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع على مدى كفاءة وقدرات وخبرات العنصر البشري وحماسه للعمل تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول الى تحقيق الاهداف لذلك اهتم علماء الادارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال ادارة الموارد البشرية هذه الاسس تبدأ من التخطيط والاختيار والتدريب والحوافز والتقييم وكل ما له صلة بالعنصر البشري.

من خلال ما سبق إرتأينا أن أقسم هذا الفصل الى أربع مباحث على النحو التالي :

◀ المبحث الأول : لمحة حول إدارة الموارد البشرية.

◀ المبحث الثاني : ماهية تنمية الموارد البشرية.

◀ المبحث الثالث : أساسيات تنمية الموارد البشرية.

◀ المبحث الرابع : العلاقة بين الإدارة الرشيقة وتنمية الموارد البشرية.

المبحث الأول : لمحة عن ادارة الموارد البشرية

تحتاج المنظمات الإدارية أساساً لتحقيق غاية معينة الى توفر موارد التي تحدد الى حد كبير مدى نجاحها أو اخفاقها في تحقيق غاياتها الرئيسية، وتحتل الموارد البشرية الصدارة من بين الموارد التي تحتاجها المنظمات الى تحقيق اهدافها ذلك لأنها لا تستطيع تحقيق مرادها الا من خلال العنصر البشري.¹ فتنحتاج الموارد البشرية الى تنظيم وتوجيه وإدارة حكيمة حتى يمكن الاستفادة منها الاستفادة المرجوة وبالتالي يمكن تحقيق الهدف الأسمى لها في الارتقاء بالإنتاج وتقديم افضل الخدمات ومن هذا المنطلق يرى الكثير من المفكرين في حقل الإدارة ان ادارة الموارد البشرية تعد المفتاح الرئيسي للمنظمات لأنها تؤثر على كل فرد من افراد المنظمة بل تؤثر حتى على معنويات الموظفين وأدائهم وانجازاتهم في مدى تحقيق المنظمات الادارية لأهدافها.² فان الاقتناع الكامل والتام بالدور الاساسي للموارد البشرية والانشغال التام والعناية الفائقة بهذا المورد باعتباره حجر الاساس والمورد الاهم ادى الى تبلور وتطور المفهوم ادارة الموارد البشرية في هيكل الفكر الاداري الحديث.³

المطلب الأول: مفهوم ادارة الموارد البشرية وتطورها التاريخي.

تمثل الموارد البشرية موردا هاما من أهم موارد المنظمة وأصلا من أهم الأصول التي تمتلكها المنظمة فلا يمكن تحقيق اهداف المنظمة بدون هذه الموارد البشرية، فالمنظمة بدون افراد ماهي إلا مجموعة من المباني والمعدات والآلات لذلك من الضروري الاهتمام بهذه الموارد والاستثمار في تنمية مهاراتها حتى تكون قادرة على تحقيق أهداف المنظمة بفعالية وحتى تواكب التغيرات البيئية التي تواجهها المنظمة؛ كما تنال إدارة الموارد البشرية اهتماما متعاظما في جميع منظمات الأعمال المتقدمة وينطلق هذا الاهتمام المتزايد من أهمية وتأثير الموارد البشرية في الأداء الكلي للمنظمة فمن خلال ترشيد وتعظيم الطاقات البشرية المتاحة لدى المنظمة يمكن تحقيق الأهداف التنظيمية بمزيد من الكفاءة والفعالية.⁴

1. مفهوم الموارد البشرية :

يعتبر مصطلح الموارد البشرية مصطلحا حديثا، حيث حل محل الأفراد الذي كان سائدا أو القوى العاملة، ولقد كانت سنة 1970 نقطة التحول التدريجي عندما قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد الى اعتبار الأفراد كأصول من أصول المؤسسة، وبالتالي فهم موارد كباقي الموارد التنظيمية الأخرى، وهذا ما أكدته البحوث والدراسات في مجال العلوم السوسولوجية والسلوكية

¹ مازن فارس، "ادارة الموارد البشرية : الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية"، مكتبة العبيكان للنشر، الطبعة الأولى، الرياض، السعودية، 2001، ص15.

² نفس المرجع السابق، ص16.

³ هشام بوكفوس، "أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية (دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك فرجيو)"، رسالة مكملة لنيل شهادة ماجستير تخصص تنمية موارد بشرية، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006/2005، ص53.

⁴ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، "ادارة الموارد البشرية"، دار الجنان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016، ص179.

على اعتبار الأفراد موارد وليسوا مجرد أناس يتحركون ويتصرفون فقط على اساس مشاعرهم وعواطفهم، فإن الموارد البشرية هي المورد الوحيد الحقيقي، حيث أكد بيتر دراكر ذلك في قوله: "إن أي منظمة لها مورد واحد حقيقي هو الإنسان".

كما ان الموارد البشرية لأي دولة او منظمة هي تلك المجموعات من الأفراد القادرين على أداء العمل والراغبين في الأداء بشكل جاد وملتزم، وحيث يتطلب ان تتكامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة في إطار منسجم وتزيد فرص الاستفادة الفاعلة لهذه الموارد عندما تتوفر نظم تحسن تصميمها وتطويرها بالتعليم والتدريب والاختيار والتقييم والتطوير والصيانة لينتج عن ذلك مجموعة من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع.¹ وتعرف على انها من اهم عناصر الإنتاج فعلى الرغم من ان جميع الموارد المادية ذات أهمية بالغة في بناء المنظمة الا ان المورد البشري يعتبر اهمها، ذلك لأنه هو الذي يقوم بعملية الابتكار والإبداع وهو الذي يصمم العمل ويشرف على تأديته ومراقبة جودته وهو المسؤول عن وضع الأهداف والاستراتيجيات التي تتناسب وطبيعة عمل المنظمة فبدون موارد بشرية فعالة لا يمكن اكمال اهداف المؤسسة ورسالتها.²

باعتبار الموارد البشرية أحد الدعائم الأساسية في التنمية الاقتصادية وأساس تحريك عجلات النمو ولقد كانت الموارد البشرية منذ ظهور الإسلام اي من حوالي أربعة عشر قرنا، هي اساس ثقافة وحضارة العالم أجمع فالموارد البشرية على كل المستويات هي مصدر الأفكار والأداة الرئيسية في تحويل التحديات الى قدرات تنافسية، فالمشاركة الفعالة للعقل البشري والطاقات الذهنية للموارد البشرية في منظمات الأعمال هي مصدر المعرفة وأساس القدرة الإبتكارية وتحويل الأفكار الى منتجات وخدمات ترضي العملاء، فقد يتوافر لمنظمة ما مزايا نسبية من نوع "الموقع المتميز، تسهيلات ائتمانية، براءات اختراع..."، ولكنها بدون العنصر البشري الكفاء تفقد قيمتها.³ فمع تطور الأعمال ونموها تطور مفهوم الموارد البشرية كمنهج حديث ضمن العلوم الإدارية، فلا أحد يختلف على أن الموارد البشرية في المنظمات تمثل موردا هاما من أهم الموارد وأصلا من الأصول المهمة التي تمتلكها المنظمة، فلا يمكن تحقيق الأهداف من دون هذه الموارد، فالمؤسسة من دون أفراد ماهي إلا مجموعة من الأصول الثابتة والتي لا تستطيع وحدها أن تنتج إلا مع وجود العنصر البشري وذلك لأهميته وتأثيره في الكفاءة الانتاجية للمنشأة.⁴

بصفة أكثر شمولية تعرف الموارد البشرية على انها جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد انماطهم السلوكية ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات التي تنظم أداء مهامهم، وتنفيذهم لوظائف المنظمة قصد تحقيق رسالتها وأهدافها واستراتيجيتها

¹ ومان مُجد توفيق، "تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية" دراسة في الأبعاد السوسيو تقنية حالة مديرية الأمن لولاية بسكرة"، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة مُجد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016/2015، ص11.

² نفس المرجع السابق، ص12.

³ وفاء فؤاد الشابي، منار عبد الرحمن مُجد خيضر، "ادارة وتنمية الموارد البشرية"، كلية الاقتصاد المنزلي، جامعة حلوان، 2003، ص15.

⁴ حسام صفوت يوسف، "خواطر إدارية" قصص ودروس وتجارب انسانية"، دون ناشر، الكويت، 2014، ص87.

المستقبلية مقابل ذلك ان تتقاضى الموارد البشرية من المنظمة في عملية تبادل للمنفعة تتم بينهم وبينها تتمثل في تعويضات متنوعة وهي: الرواتب، الأجور والمزايا الوظيفية.¹

كما يقصد بها ايضا تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء الأعمال بحماس واقتناع، انطلاقا من هنا نتعرف على صفتين اساسيتين في تركيب الموارد البشرية هما: "صفة القدرة على العمل، صفة الرغبة في العمل" والصفتان متلازمتان ومتفاعلتان بمعنى أنهما تكملان بعضهما البعض ولا غنى بإحدهما عن الأخرى، اذ ان اداء العمل يتوقف على التفاعل والتكامل بين قدرات الموارد البشرية ورغبتها في اداء العمل.²

فيمكن النظر الى الفرد باعتباره مجسما "لكم" و"نوع" محددين من الطاقة العضلية والفكرية بجانب ما يحمل من قيم، اضافة الى ذلك يملك الفرد رغبات وطموحات متزايدة ومتغيرة نوعا وكما وكثيرا ما تفوق طموحاته ما يملكه من طاقات فكرية وعضلية وللتخلص من هذا الإشكال ترى ان الإنسان يلجأ الى سمة أساسية ويتميز بها ألا وهي العقلانية في تحقيق درجة من التناسب بين أهدافه المتعاضمة بوتائر تفوق طاقاته وإمكانياته وهكذا كان الإنسان يفكر في كيفية الاستثمار المثالي لما يملكه من قدرات بأمل تحقيق أكبر قدر وأحسن نوع من سلسلة الأهداف التي يتبناها.... وهنا برزت اول بذرة لإدارة طاقات وقدرات الفرد.³ التي تعرف تحت مسمى ادارة الموارد البشرية باعتبار أنها من اهم وظائف الادارة لتركيزها على العنصر البشري بحيث تعني باختصار الاستخدام الامثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع على مدى كفاءته وقدراته وخبراته وحماسه للعمل تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول الى تحقيق الاهداف لذلك اهتم علماء الادارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة.

2. التطور التاريخي لادارة الموارد البشرية

لقد بدء الاهتمام بوظيفة ادارة الافراد والموارد البشرية في المصانع الانجليزية بشكل خاص وذلك في منتصف القرن التاسع عشر، حيث ركز عدد من رجال الاعمال على ضرورة الاهتمام بتحسين ظروف العمل وتوفير الظروف الاكثر تناسبا مع حاجة العاملين.⁴ ويمكن ارجاع نقطة الانطلاق الرئيسية في تطور ادارة الموارد البشرية المعاصرة الى الصناعي الاسكتلندي روبرت اوين (Robert Owen) الذي نشر سنة 1813 كتابه "نظرة جديدة للمجتمع (A New View Of Society)"، وأكد فيه على الحاجة الى تحسين ظروف العمل والعلاقات العمالية في أماكن العمل، والتعاون بين الحركات العمالية ولكن تطور الدراسة والممارسة في ادارة الموارد البشرية مر عبر مراحل عديدة تضافرت فيها العديد من العوامل التي اسهمت في تبلورها حقل أكاديمي

¹ صفوان محمد المبيضين، عائض بن الشافي الأكلبي، "التخطيط في الموارد البشرية"، دار اليازوري، ص04.

² علي السلمي، "ادارة الموارد البشرية"، مكتبة الادارة الجديدة، دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1997، ص 147.

³ محمد الفاتح محمود بشير العربي، مرجع سبق ذكره، ص09.

⁴ نفس المرجع السابق، ص16.

متخصص وكنشاط اداري مهني¹، كما ارتبط تطور ادارة الموارد البشرية بتطور حقل الادارة بشكل عام وهناك العديد من العوامل اسهمت في نمو ادارة الموارد البشرية حتى وصلت الى وضعها الراهن الذي تعيشه اليوم وتتطرق اليها في مايلي:

المرحلة الأولى: تطورت الحياة الصناعية بعد الثورة الصناعية قبل ذلك كانت الصناعات محصورة في نظام الطوائف المتخصصة حيث كان مثلاً الصناعون يمارسون صناعتهم اليدوية في المنازل بأدوات بسيطة، ومن ناحية إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل الانسانية حيث نظرت الى العامل على انه سلعة تباع وتشتري بعد ان اعتمدت الادارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل، وكذا نشأة العديد من الاعمال المتكررة التي لا تحتاج الى مهارة بسبب نظام الصنع الكبير وعلى الرغم من ذلك فان الثورة الصناعية حققت زيادة هائلة في الانتاج و السلع.²

المرحلة الثانية: تمثلت في ظهور حركة الإدارة العلمية، فمن التطورات التي ساهمت في ظهور اهمية ادارة الموارد البشرية هي انتشار حركة الادارة العلمية بقيادة فريدريك تايلور الذي توصل الى الأسس الأربعة للإدارة وهي كالتالي:

أ. تطوير حقيقي في الإدارة: ويقصد تايلور بذلك استبدال الطريقة التجريبية او طريقة الخطأ والصواب في الإدارة بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية والملاحظة المنظمة وتقسيم اوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة ثم تبسيط واختصار الأعمال المطلوبة اعتماداً على أعلى المواد والمعدات المستخدمة.

ب. الاختبار العلمي للعاملين: يعتبر تايلور الأساس في نجاح ادارة الموارد البشرية والتأكد من قدراتهم ومهاراتهم اللازمة لتحمل عبء الوظيفة وعلى هذا الاساس يتم اختيارهم.

ت. الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم: حيث يؤكد تايلور ان العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه الا بعد ان يكون لديه استعداد للعمل والتدريب المناسب على العمل وهو امر جوهري للوصول الى المستوى المطلوب من العمل.

ث. التعاون الحقيقي بين الادارة والموارد البشرية: حيث يؤكد تايلور انه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل وذلك بزيادة انتاجية العامل بأن يشارك في الدخل الزائد لارتفاع معدل انتاجيته.

المرحلة الثالثة: نمو المنظمات العمالية مع مساوئ الثورة الصناعية كان على العمال ان يتحدوا لمواجهة اصحاب الأعمال وظهر ذلك في شكل انتفاضات عشوائية ثم اضطرابات منظمة ثم انقلبت الى تكوين اتحادات ونقابات عمالية تطالب بحقوقهم وتتفاوض باسمهم فيما يمس الاجور وساعات العمل.³

المرحلة الرابعة: بداية الحرب العالمية الأولى حيث أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة الى استخدام طرق جديدة لاختيار الموظفين قبل تعيينهم وطبقت بنجاح على العمل تفادياً لأسباب فشلهم بعد توظيفهم، ومع تطور الحركة العلمية وعلم

¹ مازن فارس، مرجع سبق ذكره، ص18.

² محمد موسى احمد، "ادارة الأفراد (الموارد البشرية) بين النظرية والتطبيق"، دار الوفاء للنشر والتوزيع، مكتبة الوفاء القانونية، الطبعة الأولى، مصر، 2014، ص14.

³ أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، مصر، 2004، ص35.

النفس الصناعي بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية الظهور في المنشآت للمساعدة في التوظيف والتدريب والرعاية الصحية والأمن الصناعي، ويمكن اعتبار هؤلاء طلائع الأولى ساعدت في تكوين ادارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث وتزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال من انشاء مراكز للخدمة الاجتماعية والإسكان، ويمثل انشاء هذه المراكز بداية ظهور اقسام شؤون الافراد التي يقتصر عملها على الجوانب السابقة ولكن معظم العاملين بأقسام الموارد البشرية من المهتمين بالنواحي الانسانية والاجتماعية للعامل، ففي سنة 1915 أنشئت اقسام الادارة الموارد البشرية مستقلة وأعد أول برنامج تدريبي لمديري هذه الاقسام وقامت حوالي اثني عشر (12) كلية بتقديم برامج تدريبية في ادارة شؤون الافراد وبين عامي 1919 و1920 أنشئت كثير من ادارات الموارد البشرية في شركات الكبيرة والأجهزة الحكومية.

المرحلة الخامسة: ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية، شهدت نهاية العشرينات وبداية الثلاثينات من هذا القرن تطورات في مجال العلاقات الإنسانية حيث أجريت تجارب الهاوثون بواسطة التون مايو واقنعت الكثيرين بأهمية رضا العاملين عن عملهم وتوفير الظروف المناسبة للعمل.

المرحلة السادسة: ما بين الحرب العالمية الثانية حتى الآن، ففي هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية حيث شملت تدريب وتنمية العاملين ووضع برامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية وليست فقط حفظ ملفات الموارد البشرية وضبط حضورهم وانصرافهم والأعمال الروتينية ومازالت اتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية تركز على العلاقات الإنسانية والاستفادة من نتائج بحوث علم النفس والأنثروبولوجيا، وكان نتيجة ذلك تزايد استخدام مصطلح العلوم الإنسانية حيث انه أكثر شمولاً لأنه يضع في اعتباره جميع الجوانب الخاصة ببيئة وظروف العمل والعامل وأثرها على سلوكه، فيجب التأكد من ان العلوم السلوكية ماهي الا مجرد أداة معاونة للإدارة في الكشف عن دوافع السلوك الإنساني للعاملين وأثر العوامل على هذا السلوك وتضيف نوعاً من المعرفة الجديدة التي يستفاد منها في مجالات ادارة الموارد البشرية مثل: سياسة التحفيز، التنظيمات غير الرسمية.

مستقبلاً يمكن النظر الى ادارة الموارد البشرية على انها في نمو متزايد لأهميتها في كافة المنظمات نتيجة للتغيرات السياسية والتكنولوجية وهناك تحديات يجب ان تتصدى لها مثل الاتجاه المتزايد في الاعتماد على الكمبيوتر والأجهزة الالكترونية و الاتوماتيكية في انجاز الكثير من الوظائف التي كانت تعتمد على العامل، وأيضا التعامل مع الضغوط النفسية والسياسية والاقتصادية والتغير المستمر في مكونات القوى العاملة من حيث المهن والتخصصات ويجب التأكيد على استخدام المفاهيم الجديدة مثل هندسة الادارة، اعادة هيكلة وإدارة الجودة الشاملة لإدارة الموارد البشرية.¹

المرحلة السابعة: مدرسة ادارة الموارد البشرية، تقوم هذه المرحلة على مجموعة من الافتراضات التالية :

■ تعمل المنظمة في ظل بيئة معينة تحصل منها على الموارد المختلفة ومنها الموارد البشرية.

¹ نجّد موسى أحمد، مرجع سبق ذكره، ص15.

- تحتاج المنظمة الى ادارة متخصصة تتابع حركة الموارد البشرية داخل المنشأة وخارجها، وتحتاج تلك الإدارة الى التكيف في البيئة من خلال تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية داخل المنشأة ومن خلال الاستجابة لمتطلبات البيئة.
- على الادارة ان تأخذ بالحسبان التنوع في أهدافها الاقتصادية والاجتماعية والأخلاقية عند استجابتها للمتطلبات البيئية، تعتبر الموارد البشرية كلفة وميزة على الإدارة ان توازن بينهما من خلال التشغيل الكامل للطاقات البشرية ووضع الحل المناسب في المكان المناسب.
- ويجب على ادارة الموارد البشرية ان تعطي اهتمام تنظيمي ووظيفي من قبل ادارة المنظمة لتتمكن من ممارسة عملها بكفاءة.

3. مفهوم ادارة الموارد البشرية

تعتبر ادارة الموارد البشرية هي القلب النابض في أنشطة المنظمة وإدارة مواردها المتاحة، وقد اكتسب ميدان إدارة الموارد البشرية أهمية متميزة نظرا للدور الحيوي الذي تؤديه ولا شك ان محاولة الوقوف على تعريف او مفهوم محدد لإدارة الموارد البشرية أمر صعب وذلك يرجع الى التطور المستمر الذي تمر به هذه الإدارة.¹ فلقد كانت تسمى بإدارة المستخدمين او ادارة شؤون العاملين، او ادارة القوى العاملة، ادارة الموظفين وكذا ادارة العلاقات الصناعية، فبعد الاهتمام الجزئي بالعاملين ومتطلباتهم بدأت تسميتها بإدارة الافراد او بإدارة الافراد والعلاقات الانسانية، ولكن سرعان ما تغيرت النظرة نحو الانشطة ومهام الافراد، فأصبحت تسمى بإدارة الموارد البشرية نظرا لزيادة الاهتمام بالموارد البشرية وتقدير قيمتها كمورد مؤثر في تشغيل باقي الموارد وحسن استخدامها باعتبارها اغلى وأثمن الموارد المتاحة.² وفي ما يلي بعض التعاريف التي تم ايرادها من قبل المؤلفين في ادبيات علم الادارة:

هي احدى الوظائف او الادارات الاساسية والرئيسية في كافة انواع المنظمات، محور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل بها، وكل ما يتعلق بها من امور وظيفية منذ ساعة تعيينها في المنظمة وحتى ساعة انتهاء خدمتها وعملها فيها. وتؤدي هذه الادارة Human Resource Management التي يرمز لها بالحروف (HRM) مجموعة من الوظائف والمهام والممارسات المتنوعة المتعلقة بالموارد البشرية، وذلك في ظل استراتيجية خاصة بها نابعة وتخدم رسالة واستراتيجية المنظمة.³

كما يمكن القول أن ادارة الموارد البشرية هي إحدى الأنشطة الإدارية التي تعني بالاستخدام الفاعل للموارد البشرية في المنظمة، وهي بذلك تحتص بصورة رئيسية برسم السياسات، ووضع البرامج، وتحديد الإجراءات والقيام بالأنشطة اللازمة لتوفير احتياجات المنظمات من الكفاءات البشرية وتنسيقها ما قد يتضمنه ذلك من استقطاب واختيار، تنمية، تحفيز، وإدارة للأفراد

¹ محمد بن دليم القحطاني، "ادارة الموارد البشرية(نحو منهج استراتيجي متكامل)"، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2008، ص22.

² باباه ولد سيدن، "دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء" دراسة حالة: البنك الموريتاني للتجارة الدولية BICI"، بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير تخصص ادارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد- تلمسان-، الجزائر، 2010/2009، ص03.

³ عمر وصفي عقيلي، "الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005، ص13.

ونحوها من الأمور المتصلة بالوارد البشرية في المنظمة واستخدامها الاستخدام الأمثل لتضطلع بأداء الأعمال بفعالية وكفاءة، لمساعدة المنظمات في تحقيق غاياتها المرجوة اضافة الى انجاز تلك الأنشطة بأسلوب يكفل للعاملين المساواة، وتحقيق الذات، ويوفر لهم نوعية مناسبة من الحياة الوظيفية.¹

ادارة الموارد البشرية تعرف بأنها تخطيط وتنظيم وتوظيف وقيادة ورقابة الافراد العاملين في المنظمة ويلاحظ من هذا التعريف بأن هذه الادارة تشتمل على النشاطات التالية: التخطيط ويتضمن وضع الأهداف والمعايير والتنظيم ويتضمن تحديد مهمات وأعمال الافراد العاملين، والتوظيف وهو تحديد نوع الافراد المراد تشغيلهم، اما القيادة فهي توجيه للأفراد باتجاه اداء اعمالهم ورفع معنوياتهم، والرقابة هي عملية وضع المعايير التي تعكس تحقيق الأهداف المراد الوصول اليها.²

يعبر مفهوم ادارة الموارد البشرية بصورة شمولية عن تخطيط وتوجيه وتنظيم ومتابعة الافراد العاملين في أي منظمة باختلاف تخصصها وأهدافها باعتبارها من اهم الموارد التي لا يمكن الحصول عليها بسهولة، على اعتبار ان الموارد البشرية هي راس استثماري يجب تنميته وتطويره لأنه ذو بعد استراتيجي لنجاح المنظمة او العمل، فتظهر ادارة الموارد البشرية بالشكل الذي يعمل على توجيه الرعاية والعناية التامة للأفراد ومساعدتهم على اداء اعمالهم بأحسن صورة وبما يبرز نشاطهم المتميز والأفكار والطاقت الابداعية ومحصلة ذلك هو تحقيق مصلحة وأهداف المنظمة بما يوفر لها القدرة التنافسية في عالم الاعمال والإنتاج والبقاء بقوة وثبات في المسار المتخصص لعملها.³

المطلب الثاني : وظائف ادارة الموارد البشرية وأهدافها.

تتنوع وظائف ادارة الموارد البشرية وتختلف من مؤسسة الى اخرى وذلك لان الوظائف ترتبط مباشرة بالمؤسسة ذاتها بظروفها الخاصة وأهدافها ومهما تكن فإن وظائف ادارة الموارد البشرية تشير الى تلك المهام والواجبات التي تؤدي الى تنسيق الموارد البشرية وذلك سواء بالنسبة للمؤسسات الصغيرة الحجم او الكبيرة .

1. وظائف ادارة الموارد البشرية : تتمثل هذه الوظائف في مايلي :

1.1 الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية :

◀ **تحليل العمل :** تعني هذه الوظيفة التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة، وتوصيف الوظيفة، وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها وكذا تصميم الوظيفة بشكل مناسب وتحديد مواصفات من يستغلها.

¹ مازن فارس، مرجع سبق ذكره، ص13.

² أحمد مخلوف، "الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية ودورها في تطوير منظمات الاعمال"، جامعة الجزائر، تخصص معايير محاسبة دولية، ص03.

³ محمد موسى احمد، مرجع سبق ذكره، ص26.

- ◀ **تخطيط القوى العاملة:** تعني تحديد الاحتياجات المنظمة من انواع وأعداد العاملين ويتطلب هذا تحديد طلب المنظمة من العاملين، وتحديد ماهو معروض ومتاح منها والمقارنة بينهما لتحديد صافي العجز والزيادة في القوى العاملة بالمنظمة.
- ◀ **الاختيار والتعيين:** وتهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل وتصنيفهم من خلال طلبات التوظيف والاختبارات والمقابلات الشخصية وغيرها من الاساليب وذلك ضمانا لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- ◀ **تصميم هيكل الاجور:** وتهتم هذه الوظيفة بتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة، وتحديد أجرها وتحديد درجات الاجرية للوظائف، كما تهتم هذه الوظيفة بالإدارة السليمة لنظام الاجور وحتى يتم ضمان مقابل سليم للقيم والأهيات المختلفة للوظائف المختلفة.
- ◀ **تصميم نظام الحوافز:** وتعني هذه الوظيفة بمنح مقابل عادل للاداء المتميز ويمكن تحفيز العاملين على ادائهم الفردي أو أدائهم الجماعي، فتظهر الحوافز الفردية والحوافز الجماعية، وأيضا هناك حوافز على اساس أداء المنظمة ككل.
- ◀ **تصميم أنظمة المزايا وخدمات العاملين:** تهتم المنظمات بمنح عاملها مزايا معينة مثل: التأمينات الخاصة بالمرض، العجز، كما تهتم المنظمات بتقديم خدمات للعاملين في شكل خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية واجتماعية ورياضية وقانونية وقد تمتد الى الاسكان، المواصلات وغيرها.¹
- ◀ **تقييم الأداء:** تهتم كل المنظمات تقريبا بتقييم أداء موظفيها، ويتم ذلك كم خلال أساليب معينة وغالبا ما يكون التقييم لرؤساء المباشرين وذلك لكي تتناسب مع التغيرات في بيئة الأعمال و التغيرات في أداء الداخلي للمنظمة.
- ◀ **التدريب:** تمارس المنظمات أنشطة التدريب بغرض رفع كفاءة ومعارف ومهارات العاملين وتوجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة وعلى المنظمة ان تحدد احتياج المرؤوسين للتدريب، وان تستخدم الاساليب والطرق المناسبة وان تقييم فعالية هذا التدريب.
- ◀ **تخطيط المسار الوظيفي:** تهتم هذه الوظيفة بالتخطيط للتحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمنظمة وعلى الأخص فيما يمس النقل، الترقية، التدريب و يحتاج هذا الى التعرف على نقاط القوة لدى الفرد ونقاط الضعف لديه.

2.1 الوظائف المساعدة لإدارة الموارد البشرية:

- ◀ **العلاقات مع النقابات:** وهي وظيفة تهتم بتنظيم العلاقة مع التنظيمات العمالية، والتطرق الى موضوعات مثل: الشكاوى، النزاعات العمالية، التأديب والفصل من الخدمة.
- ◀ **أمن وسلامة العاملين:** تهتم بإجراءات الحفاظ على العاملين وحماية سلامتهم، الصحة والاتجاهات النفسية السليمة لهم.
- ◀ **ساعات وجداول العمل:** وتهتم هذه الوظيفة بتحديد ساعات العمل والراحة والإجازات وفق لنظام يناسب طبيعة المنظمة، ووضع نظام يكفل كفاءة العمل.²

¹ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 29.

² نفس المرجع السابق، ص 30.

2. أهداف ادارة الموارد البشرية : إن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية في جميع المنظمات هو تزويد المنظمة بالموارد البشرية الفعالة وتطوير الافراد تطويرا يليي رغباتهم واحتياجاتهم، وبالتالي تتمكن المنظمة من تقديم انتاجها السلعي او الخدمي بكفاءة عالية ومن اجل تحقيق ذلك يصبح لزاما على هذه الادارة الاهتمام بدراسة كيفية الحصول على الافراد وتنمية مهاراتهم وتوظيفهم وتقييمهم وصيانتهم والاحتفاظ بهم، ولا يمكن لها تحقيق ذلك الا اذا عملت على تحقيق مجموعة من الاهداف بعضها يرتبط بالمجتمع وبعضها يرتبط بالمنظمة، كما ان بعضها الآخر يرتبط بالعاملين وهذا ما سنتطرق اليه في الجدول التالي:

الجدول رقم (01-02) : اهداف ادارة الموارد البشرية.

أهداف ادارة الموارد البشرية		
على مستوى المجتمع	على مستوى المنظمة	على مستوى العاملين
<ul style="list-style-type: none"> * المحافظة على التوازن بين الفرص المتاحة للعمل والطاقات البشرية التي بإمكانها التقدم للحصول على هذه الفرص. * مساعدة افراد المجتمع في ايجاد افضل الاعمال وأكثرها انتاجية بالنسبة لكل منهم وبالشكل الذي يجعلهم سعداء ومتحمسين للعمل. * تمكين افراد المجتمع من استثمار طاقاتهم بالشكل الجيد والحصول على المقابل العادل على هذا الاستثمار. * صيانة الموارد البشرية والمحافظة عليها من سوء الاستخدام. * توفير المناخ التنظيمي الذي يمكن افراد المجتمع من التعبير بحرية عن افكارهم بأسلوب يحقق التطور الاجتماعي والثقافي لهم. 	<ul style="list-style-type: none"> يتفق أغلب الباحثين على ان اهداف ادارة الموارد البشرية هي اهداف المنظمة ايضا، ولا تختلف عن هذا الموقف ايضا، ولكي تتمكن المنظمة من تحقيق اهدافها الانتاجية والاقتصادية يجب ان تحقق الاهداف التالية ايضا بشأن مواردها البشرية وهي: * الحصول على افراد أكفاء للعمل في مختلف الوظائف. * الاستفادة القصوى من جهود العاملين. * المحافظة على استمرارية رغبة الافراد في العمل في المنظمة. 	<ul style="list-style-type: none"> * الحصول على افضل فرص العمل ممكنة مع اتاحة فرص التقدم والرقى. * وجود ظروف عمل جديدة تمكنهم من العمل الفعال الذي يزيد من انتاجهم وبالتالي من مكاسبهم المادية. * وجود برامج للأمن والسلامة في المحافظة والإبقاء على العنصر البشري. * توفير العلاقات الانسانية الجيدة والفعالة التي تزيد من احساس العاملين بالانتماء للمنظمة وحرصهم على مصلحتها مع تنشيط الاتصالات وحرية الحركة والاستقلال داخل المنظمة. * العدالة في معاملتهم وفي منح المكافآت لهم وتوقيع العقوبات عليهم. * وجود ضمان اجتماعي وصحي جيد يوفر الأمن و الأمان للعاملين بالمنظمة.

المصدر: محمد بن دليم القحطاني، "ادارة الموارد البشرية" نحو منهج استراتيجي متكامل، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية،

2008، الرياض، السعودية، ص 24-25.

من هنا نستنتج أن ادارة الموارد البشرية دور كبير وخصوصا عندما زادت مسؤولياتها نتيجة صعوبة الوضع العالمي المتمثل بالعملة وزيادة حدة المنافسة مع الغير، حتم ذلك على المنظمة زيادة اهتمامها بإدارة الموارد البشرية بغرض مساعدتها في تحقيق الكفاءة الانتاجية وزيادة مهارة العاملين وتحسين مستوى أداءهم، إضافة الى توجيه استراتيجياتها نحو تقوية اواصر العلاقة والترابط بين العاملين والمنظمة.¹

المطلب الثالث : الفرق بين ادارة الموارد البشرية التقليدية والحديثة

ان ادارة الموارد البشرية تعد من اهم الادارات التنظيمية في وقتنا الحالي خاصة وان العلوم الادارية الحديثة أثبتت من خلال الدراسات والنظريات ان نسبة كبيرة من نجاح المنظمة تعتمد على الاهتمام بالعنصر البشري.²

1. ادارة الموارد البشرية التقليدية : تعرف ادارة الموارد البشرية من خلال وجهة نظر تقليدية على انها مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنظمة وتقتصر على القيام بالأعمال الروتينية التنفيذية من أمثلتها حفظ المعلومات العاملين في ملفات وسجلات معينة ومتابعة النواحي المتعلقة بالعاملين كضبط اوقات الحضور والانصراف والإجازات، الترقيات وخلافها من الوظائف الروتينية³؛ كما امتازت بتعاملها مع العنصر البشري على انه تكلفة يجب تخفيضها وقيد يعرقل طريق الادارة لتحقيق أهدافها، واتجهت اهتماماتها بالبناء المادي للإنسان وقواه العضلية وقدراته الجسمانية، ومن ثم ركزت على الأداء الآلي للمهام والتي يكلف بها دون ان يكون له دور في التفكير واتخاذ القرارات، وايضا ركزت على الجوانب المادية في العمل، واهتمت بقضايا الأجور والحوافز المالية وتحسين البيئة المادية واتخذت التنمية البشرية كشكل من اشكال التدريب المهني الذي يركز على اكتساب الفرد مهارات ميكانيكية يستخدمها في أداء العمل دون السعي الى تنمية المهارات الفكرية او استثمارها.⁴

2. ادارة الموارد البشرية الحديثة : تعرف ادارة الموارد البشرية من وجهة نظر الحديثة على انها من اهم الوظائف الادارية في المنظمة وهي لا تقل اهمية عن باقي الوظائف الأخرى كالتسويق والإنتاج والمالية، فنظرا لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الانتاجية للمنظمة⁵، فقد اتسع مفهوم ادارة الموارد البشرية ليشمل الأنشطة الرئيسية منها تخطيط القوى العاملة والتي تعني بتحديد الاحتياجات المنظمة من اليد العاملة كما ونوعا بما يتناسب مع متطلباتها، وهذا ما يتطلب تحديد طلب المؤسسة من العاملين وتحديد ما هو معروف ومتاح منها، وذلك لتحديد صافي العجز وزيادة في القوى العاملة للمؤسسة وكذلك تحليل العمل اي

¹ نجّده موسى أحمد، مرجع سبق ذكره، ص43.

² نفس المرجع السابق، ص 05.

³ نفس المرجع السابق، ص23.

⁴ يوسف حجيم الطائي، هاشم الفوزي العيادي، "ادارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، طبعة الأولى، 2015، عمان، الأردن، ص30.

⁵ نجّده موسى أحمد، مرجع سبق ذكره، ص23.

التعرف على الانشطة والمهام المكونة للوظيفة وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها وتصميم الوظائف بشكل مناسب وتحديد مواصفات من يشغلها تحت مبدأ وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

فإدارة الموارد البشرية الحديثة هي علم اداري يختص بالجوانب البشرية وتنمية الخبرات ورفع الكفاءات لدى الموظفين والإداريين العاملين في المنظمات، فتسعى الى التعاون والربط و التواؤم وإحداث الانسجام والتداخل الايجابي والفعال بين تخصص ادارة الموارد البشرية والتخصصات الادارية الأخرى كإدارة الأعمال وإدارة التسويق ادارة الانتاج وإدارة المخازن، كما تركز على تنمية وزيادة المعرفة وتطوير الجوانب الادارية والوظيفية والعملية مع تنمية الأفراد العاملين ماديا وعلميا ووظيفيا.

فإدارة الموارد البشرية هي مفهوم علمي واسع للإدارات البشرية المختصة بإدارة الموظفين وإدارة الشؤون الموظفين والعاملين والأفراد وإدارة الأفراد القديمة وتنميتها وتطويرها الى دراسات أكاديمية حديثة في ادارة الموارد البشرية لتصبح ادارة الموارد البشرية الحديثة

باعتبارها نظام هام وفعال في الانظمة الادارية للمنظمة كما أنها تسعى الى تنشيط الأهداف والمهارات الاجتماعية والأسرية والتنظيمية والإدارية والإنسانية.¹

من هنا نلاحظ ان مفاهيم ادارة الموارد البشرية تختلف جذريا عن مفاهيم ادارة الأفراد وادارة الموارد البشرية التقليدية والتي يمكن توضيحها في الجدول التالي :

الجدول رقم (02-02) : الفرق بين إدارة الموارد البشرية التقليدية والحديثة

ادارة الموارد البشرية الحديثة	ادارة الموارد البشرية التقليدية
<p>1. تهتم بعقل الانسان وقدراته الذهنية وإمكانياته في التفكير والابتكار والمشاركة في حل المشاكل وتحمل المسؤوليات.</p> <p>2. تهتم بمحتوى العمل والبحث عما يشحن القدرات الذهنية للفرد ولذا فإنها تهتم بالحوافز المعنوية وتمكين الانسان ومنحه الصلاحيات للمشاركة وتحمل المسؤوليات.</p> <p>3. التنمية البشرية أساسا هي تنمية ابداعية وإطلاق نطاقات التفكير والابتكار عند الناس وتنمية العمل الجماعي وروح الفريق.</p>	<p>1. اهتمت البناء للإنسان وقواه العضلية وقدراته الجسمانية ومن ثم ركزت على الأداء الآلي للمهام التي كلفت بها دون ان يكون له دور في التفكير واتخاذ القرارات.</p> <p>2. ركزت على الجوانب المادية للعمل واهتمت بقضايا الأجور والحوافز المالية وتحسين البيئة المادية للعمل.</p> <p>3. اتخذت التنمية البشرية في الأساس شكل التدريب المهني الذي يركز على اكتساب الفرد مهارات ميكانيكية يستخدمها في أداء العمل.</p>

المصدر: صفوان مجد المبيضين، عائض بن الشافي الأكلبي، التخطيط في الموارد البشرية، دار اليازوري، يدون بلد النشر، بدون سنة النشر، ص05.

¹ مجد سرور الحريري، "إدارة الموارد البشرية"، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012، ص13.

المبحث الثاني : ماهية تنمية الموارد البشرية

احتلت الموارد البشرية في الآونة الأخيرة اهتماما كبيرا من طرف الباحثين في هذا المجال باعتبارها احد المداخل الفعالة لرفع جودة العنصر البشري، هذا الأخير يعد بمثابة العمود الفقري للمنظمة والمورد الحقيقي لها، لذا لا بد من توافر القوى العاملة ذات الكفاءة لتحقيق أهداف المنظمة من خلال تنمية الموارد البشرية وجعل هذه الوظيفة تحتل المكانة المناسبة لها ضمن وظائف ادارة الموارد البشرية؛ وعليه فإن تنمية الموارد البشرية أصبحت ضرورة حتمية لأي مؤسسة، طالما هذه الأخيرة تحرص على ضمان بقائها في المستقبل نتيجة التغيرات المتسارعة و الحاصلة في مختلف المجالات وخاصة المجالات التكنولوجية، الإدارية والثقافية.¹

المطلب الأول : مفهوم تنمية الموارد البشرية وتطورها التاريخي

تعتبر تنمية الموارد البشرية السبيل الوحيد المؤدي الى بناء المعارف والمهارات والخبرات للقوى البشرية العاملة المنظمة من خلال مجموعة من الاستراتيجيات من أجل تحسين أدائها وبالتالي الارتقاء بها وتطويرها.

1. مفهوم تنمية الموارد البشرية.

1.1. مفهوم التنمية :

التنمية هي عملية اجتماعية وثقافية وسياسية وإدارية، وليست محض الإنجازات الاقتصادية وهي شيء ضروري وهام لكل مجتمع انساني، لتحقيق أهداف الناس والمجتمع، وعلى رأسها تحقيق مستوى معيشة أو حياة أفضل وهي عملية شاملة لمختلف جوانب الحياة الاقتصادية والاجتماعية والبشرية والقانونية والتعليمية والسياسية بغرض نقل المجتمع الى مرحلة جديدة من التقدم.² يمكن إعطاء عدة تعريفات للتنمية منها :

✓ هي عملية ديناميكية تتكون من سلسلة من التغيرات الهيكلية والوظيفية في المجتمع، وتحدث نتيجة التدخل في توجيه حجم ونوعية الموارد المتاحة للمجتمع، وذلك لرفع مستوى رفاهية الغالبية من أفراده عن طريق زيادة فعالية افراده في استثمار طاقات المجتمع الى الحد الأقصى.

✓ هي عملية مستمرة يشارك فيها افراد المجتمع للعمل على نقل مجتمعهم من الحالة السلبية الى الحالة الايجابية عن طريق إحداث بعض التغييرات الايجابية في قطاعات المجتمع المختلفة، والتي تؤدي الى زيادة وتحسين مستوى معيشة الأفراد.

¹ سراج وهيبة، " استراتيجيات تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية بعين الكبيرة سطيف (SANIAK Groupe BCR)", مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة فرحات عباس بسطيف، 2012/2011، ص11.

² بجاوي خديجة، "دور تنمية الموارد البشرية في تطوير الخدمات في المنظمات الساحية"دراسة حالة مجموعة من المنظمات السياحية بالجزائر"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2017/2016، ص72.

✓ هي عملية حضارية متكاملة تعني بدفع كفاءة القوى المنتجة بما ينمي الثروة القومية، ويولد الفائض الاقتصادي اللازم للتوسع المطرد في الاستثمار، كما تعني بتوفير الخدمات الأساسية للأفراد المنتجين لتوفر لهم الشروط الموضوعية للوصول الى مستوى التطوير التكنولوجي المطلوب.

2.1. مفهوم التنمية البشرية :

يشير مفهوم التنمية البشرية الى عملية زيادة حرية ورفاهية و فرص الناس في الحياة، من خلال إظهار قدراتهم ومهاراتهم الكامنة، حيث تؤدي التنمية البشرية الحقيقية الى جعل الناس أكثر معرفة بما يريدونه من الحياة وما الذي يجب عليهم فعله لكي يكونوا كما ينبغي ان يكونوا، وكيف يعيشون ايضا، حيث أن الهدف الحقيقي من التنمية تعزيز القدرات التي يصل بها الانسان الى حياة ذات قيمة عالية سواء أكان بالنسبة لذلك الشخص أو غيره وتسعى ايضا الى جعل الإنسان في صحة جيدة ووصوله الى المعرفة والمستوى الجيد من المعيشة التي تعتمد على الجانب المادي.¹

كما عرف تقرير التنمية البشرية الصادر عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في عام 1990 التنمية البشرية على انها "عملية توسيع اختيارات الشعوب"، وطبقا للاقتصادي الهندي "أمارتيا صن **Amartia sen**" فإن حرية الاختيار في صلب الرفاهية الإنسانية، والتي تتم من خلال تعزيز قدرات الناس لتحقيق مستويات اعلى من الصحة والمعرفة وإحترام الذات والقدرة على المشاركة في الحياة الاجتماعية بشكل نشيط، وكذلك تأكيده بأن مستوى المعيشة لا يقاس بالدخل الفردي واستهلاك السلع بل يقاس بالقدرات البشرية، اي ما يستطيع الفرد عمله وان توسيع هذه القدرات يعني حرية الاختيار، والخيارات التي يؤكد عليها مفهوم التنمية البشرية هي: العيش حياة طويلة وصحية؛ الحصول على المعارف؛ الحصول على الموارد الضرورية لتوفير مستوى معيشة المناسب.

ولا يقتصر مفهوم التنمية البشرية على هذه الخيارات فقط بل يتعداها الى خيارات أوسع ومن بين هذه الخيارات، الحريات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية والتمتع باحترام الذات والتمكين وفرص الابداع والإنتاج، وضمان حقوق الانسان وغيرها؛ فنلاحظ أن لها جانبان: **الأول** هو بناء القدرات البشرية لتحسين مستوى الصحة والمعرفة والمهارات، **والثاني**: انتفاع الناس من قدراتهم المكتسبة في وقت الفراغ ولأغراض الانتاج والنشاط في مجال الثقافة والمجتمع والسياسة، لذا فان الدخل ليس الا واحدا من الخيارات وان الزيادة السنوية في الناتج القومي هي شرط ضروري للتنمية البشرية ولكنها ليست شرطا كافيا والمهم ان تخدم التنمية الناس.²

¹ حسين بسام لافي، "ما معنى التنمية البشرية"، تم الاطلاع يوم 2020/07/11، بتوقيت 19:19، عبر الموقع التالي:

<https://mawdoo3.com/%D9%85%D8%B9%D9%86%D9%89%-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D9%85%D9%8A%D8%A9%-%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%B4%D8%B1%D9%8A%D8%A9>

² حسين أحمد دخيل السرحان، "التنمية المستدامة وبناء مجتمع المعرفة"، مقال بمجلة أهل البيت عليهم السلام، العدد السادس عشر، 2014،

3.1. مفهوم تنمية الموارد البشرية :

لقد إهتمت التقارير الصادرة عن برنامج الأمم المتحدة بدءاً من عام 1990 لمفهوم التنمية البشرية وضرورة تطوير نوعيتها وأولته عناية خاصة وتركيز مميّز وكثفاً، وقد توسعت في نظرتها لهذا المفهوم وقالت بأنه يشمل :

أ. عملية توسع خيارات الناس سواء كانت هذه الخيارات بالجوانب الصحية، ومطالبهم في أن يجيوا حياة أطول عمراً وأكثر صحة أو الجوانب التعليمية، ومطالبهم في توافر مستوى معيشي معقول يحقق احتياجاتهم الطبيعية أو الجوانب السياسية الاجتماعية ومطالبهم في توافر فرص الحرية والعدالة السياسية، الاجتماعية، ضمان حقوقهم الانسانية واحترام ذاتهم وطاقتهم ليكونوا مواطنين صالحين ومنتجين مبدعين.

ب. عملية تطوير قدرات وطاقات الناس وصولاً الى نوعيات خاصة، ليكونوا خلالها قادرين على تحقيق خياراتهم ومطالبهم وتطلعاتهم التنموية، وذلك لأن التنمية الحضارية الشاملة لا تحقق ذاتها بذاتها بل لابد من توافر الإدارة التنموية لدى البشر في أي مجتمع من المجتمعات، وخاصة لدى القيادات العامة، ثم العمل على تنمية هؤلاء البشر ضمن استراتيجيات محددة للتنمية البشرية، ليعبروا عن هذه الإدارة التنموية بأداء تنموي يتناسب مع كل المطالب والطموحات، ان التنمية البشرية هي المدخل الأساسي للتنمية الشاملة وكل ذلك يفترض بداية توافر الإدارة السياسية للتنمية.

تنمية الموارد البشرية هي تلك العمليات المتكاملة المخططة موضوعياً والقائمة على معلومات صحيحة والهادفة الى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في المنظمات محددة والمتفهمة لظروف وقواعد وأساليب الأداء المطلوبة وإمكانياته وقدراته ومهاراته، وكذلك يقصد بها تحسين وتطوير أنماط سلوك الأفراد والعمل على تعديل اتجاهاتهم ومعتقداتهم وذلك للتكيف مع الظروف المتغيرة في البيئة الخارجية وجعل الأفراد أكثر قدرة على التعامل مع تلك الظروف وذلك بإحداث التوازن بين طبيعة هؤلاء الأفراد من حيث أهدافهم ودوافعهم وشخصياتهم وقدراتهم وأمالمهم وبين أعمال ووظائف وأهداف المنشأة.¹

2. التطور التاريخي لتنمية الموارد البشرية :

في أواخر القرن التاسع عشر، تحدثت عمليات الانتاج الجديدة، والإنتاج على نطاق واسع وأنماط العمل الجديدة والأشكال التنظيمية المختلفة للعمليات الأكثر التقليدية، فأزاحت المؤسسات الصناعية الكبيرة الأنماط المبكرة للملكية العائلية وأساليب الإدارة لصالح الأشكال الوظيفية الكبيرة وبعدها صور المؤسسة متعددة الأقسام، هذه الأخيرة اعتمدت اعتماداً شديداً على البيروقراطية ومبادئ الإدارة العلمية، فلم يعد المسؤولون فيها أفراد من العائلة المالكة للمؤسسة.

إن تنمية الموارد البشرية متجذرة في سياق التاريخي لممارسات إدارية بالإمكان التعرف عليها حتى في وقتنا الراهن، فقد مر تاريخ تنمية الموارد البشرية خلال القرن العشرين بأربع مراحل رئيسية وهي :

¹ قوبع خيرة، "تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة" دراسة حالي مؤسسة المطاحن الكبرى -الظهرة- مستغانم"، رسالة تخرج مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، مدرسة الدكتوراه إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة ابي بكر بلقايد بتلمسان، 2010/2011، ص11.

- أ. من أوائل القرن العشرين حتى السبعينات من القرن الماضي، خلقت الإدارة الكلاسيكية (الإدارة العلمية) والعلاقات الانسانية و السيكولوجيا التنظيمية ثروة مربكة من الأفكار المتعلقة بطبيعة العمل.
- ب. خلال الثمانينات من القرن الماضي، برز تأثير المنافسة الدولية وتلا ذلك الاهتمام بالنماذج ذات الطابع الإستراتيجي وظهور علوم فسرت في الكثير من الأحيان بصورة غامضة مثل: ادارة الموارد البشرية.
- ت. من السبعينات الى التسعينات من القرن الماضي، ساهم التعلم التنظيمي ومفاهيم ادارة المعرفة والبحث عن الابتكار والتحول في تحديد أسباب أهمية الموارد البشرية.
- ث. الاهتمام البالغ بالنموذج التنظيمي السائد والمؤسسة رشيدة التكاليف والأمان الوظيفي، وكذا الحاجة الى سياسات متكاملة وفروق بين طبيعة المؤسسات المنشودة والمحقة.¹
- وعليه فمنذ أوائل القرن العشرين تطورت تقنيات الإدارة وأساليبها لتخضع لفحص دقيق بصورة متزايدة، لاسيما في المجتمعات الصناعية وتمازس تنمية الموارد البشرية على خلفية شد وجذب بين الاحتياجات الفردية والتنظيمية وتباين المداخل الى تحقيق علاقات عمل متناغمة في بيئة عمل دائمة التغيير؛ إذن الفوارق التاريخية ربما تكون قد أفرزت الظروف الحالية، غير ان المديرين المعاصرين هم الذين يتوقه منهم تفادي أخطاء الماضي والتعلم والاستثمار في تنمية الموارد البشرية على المدى البعيد.²
- 3. الفرق بين تنمية الموارد البشرية التقليدية والحديثة :**

تعد تنمية الموارد البشرية في الوقت المعاصر استراتيجية تعمل في خدمة استراتيجية المنظمة الكلية، حيث توضع في ضوء متطلبات انجازها الكفاءات البشرية الحالية والمستقبلية، وبالتالي فقد اصبحت جزءا مكملا لها ضمن اطار استراتيجية ادارة الموارد البشرية .

الجدول رقم (02-03) : الفروع الرئيسية الثلاثة لوظائف ادارة الموارد لبشرية في المنظمة

تحسين بيئة الموارد البشرية	ادارة الموارد البشرية	تنمية الموارد البشرية
الإثراء الوظيفي - التوسع الوظيفي - التطوير الوظيفي.	التعيين - الاختيار - التوظيف - التقييم - التعويض - تخطيط القوى العاملة.	التدريب - التعليم - التطوير.

المصدر: مانع سبرينة، *أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات* " دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية"، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، 2014/2015 ص 47.

¹سراج وهيبية، مرجع سبق ذكره، ص 22.

² نفس المرجع السابق، ص 23.

يتضح من الجدول انه تم اعطاء الأهمية القصوى للمورد البشري في المؤسسات، تبدأ بالاختيار السليم للموارد البشرية وإلحاقهم بالوظيفة، ثم العمل على تدريبهم وحثهم على التعلم وأخيراً تطويرهم بصفة مستمرة والعمل الدائم على تحسين بيئتهم، بغية جعل هذه الموارد تثري وظائفها وتستقر فيها وبالتالي تحقيق الفعالية المطلوبة.¹

في ظل هذا التوجه استلزم الأمر التحول من سياسة التدريب والتنمية (التوجه القديم) الى استراتيجية متكامل وتتوافق مع احتياجات انجاز إستراتيجية المنظمة الكلية، هذا التحول ليس مجرد تغيير في التسمية بل هو تغيير في الهدف والبعد الزمني والمادة التعليمية وأساليب التدريب والتنمية وفي القواعد والمبادئ التي تقوم عليها سياسة التدريب والتنمية سابقاً.²

الجدول رقم (02-04) : الفرق بين التوجه التقليدي والحديث لتنمية الموارد البشرية.

التوجه التقليدي	التوجه الحديث
التدريب سياسة من سياسات المنظمة.	التدريب والتنمية استراتيجية من استراتيجيات المنظمة.
التدريب والتنمية عند الحاجة.	التدريب والتنمية عملية مستمرة.
التدريب والتنمية لتغطية حاجات الحاضر.	التدريب والتنمية للحاضر واحتياجات المستقبل.
سياسة التدريب والتنمية لا تعتمد على التنبؤ.	استراتيجية التدريب والتنمية تعتمد على التنبؤ.
التركيز على التدريب والتنمية الخط الأول والإدارة المباشرة.	التدريب والتنمية يركزان على كل من يعمل في المنظمة.
مسؤولية التدريب والتنمية محدودة.	التدريب والتنمية مسؤولية مشتركة في المنظمة.
التدريب والتنمية تكلفة.	التدريب والتنمية استثمار بشري.
الهدف الأساسي هو معالجة نقاط الضعف في الأداء.	شمولية الهدف لمعالجة نقاط الضعف وتقوية نقاط القوة.
التركيز على الأداء الحالي ومستلزماته.	تعلم الأشياء الجديدة هو اساس التدريب والتنمية.
أدوات ومساعدات تدريبية بسيطة.	تقنيات التدريب وتعلم عالية المستوى.
التركيز على الجانب النظري والتدريسي.	التركيز على الجانب التطبيقي وكيف تفعل الأشياء بشكلها الصحيح خاصة الجديدة.
لا تأخذ التنمية الذاتية حيزاً كبيراً.	التركيز على التنمية الذاتية بشكل كبير.

المصدر: عمر وصفي العقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة "بعد استراتيجي"، دار الوائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى،

عمان، الأردن، 20015، ص 446/447.

انطلاقاً مما سبق يمكن استخلاص الخصائص التي تتميز بها تنمية الموارد البشرية وهي كالتالي :

¹ مانع سبرينة، مرجع سبق ذكره، ص 47.

² عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 441.

1.3. تنمية الموارد البشرية عملية استراتيجية : ينظر في الوقت الحالي الى التنمية الموارد البشرية على انها عملية استراتيجية تأخذ شكل نظام فرعي مكون من اجزاء متكاملة، وتعمل ضمن نظام و استراتيجية أكبر هي استراتيجية المنظمة وضمن اطار ودور ادارة الموارد البشرية فيها، وعليه فان استراتيجية التنمية الموارد البشرية تتكون من مجموعة مخططة من البرامج التدريب والتكوين المستمرة، التي تهدف وتوسع الى تطوير وتحسين أداء كل من يعمل في المنظمة وتعليمه كل جديد بشكل مستمر، بغرض مساعدتهم على تحقيق مكاسب وظيفية ومستقبل وظيفي جيد، وفي الوقت نفسه تسعى الاستراتيجية الى تشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المنظمة في الحاضر والمستقبل لرفع كفاءتها الانتاجية وفعاليتها التنظيمية باستمرار لتحقيق الرضا لدى زبائنها، وكذلك التأقلم والتكيف مع المتغيرات التي تحدث في البيئة وينعكس أثرها على نشاط المنظمة في المدى القصير والبعيد، حيث تحتاج هذه التغيرات الى تعليم موارد البشرية وإكسابها المهارات الجديدة والمتنوعة لاحتوائها والتعايش معها وهذه المهارات الجديدة التي تخلقها التنمية تساعد الى حد كبير على تخفيف الضغوط التي تشكلها التغيرات على الموارد البشرية. يمكن القول ان تنمية كعملية استراتيجية تسعى الى بناء نظام معرفي حديث لدى الموارد البشرية في المنظمة وتطوير مهاراتها الحالية وإكسابها اخرى جديدة ومتنوعة وتعديل اتجاهاتها السلوكية للأفضل بهدف استيعاب والتأقلم مع التغيرات التي تحدث في البيئة وتفرض على المنظمة تبنيها والتكيف معها.¹

2.3. تنمية الموارد البشرية عملية تعلم مستمرة : تعتبر تنمية الموارد البشرية مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية و اكسابها معارف وسلوكيات ومهارات جديدة، متوقع ان تحتاجها في أداء مهام او وظائف جديدة في المستقبل والتأقلم والتعايش مع اية مستجدات او تغيرات تحدث في البيئة وتؤثر في نشاط المنظمة.

بصفة عامة ان تنمية الموارد البشرية كإستراتيجية وعملية منتظمة تعتمد على التعلم وتهدف الى بناء معارف ومهارات واتجاهات وسلوكيات لدى الموارد البشرية من أجل تطوير وتحسين أدائها الحالي والمستقبلي، والتكيف مع المتغيرات البيئية، وبالتالي تعبر عن المساعي الجادة لإحداث المطابقة بين الخصائص الموارد البشرية من جهة وخصائص أعمالها الحالية والمستقبلية من جهة أخرى، وجعل أدائها في حالي تحسن دائم مستمر.²

انطلاقاً من ذلك اصبحت تنمية الموارد البشرية عبارة عن نظام للتعلم المستمر يقوم على العناصر الرئيسية التالية :

✓ **المدخلات :** وتشمل على متدربين من فئات ونوعيات مختلفة من الموارد البشرية، لديها حاجات تدريبية متنوعة يتطلبها أداء أعمال المؤسسة الحالية، وحاجات تنموية يحتاجها انجاز استراتيجيات المستقبلية، كما تشمل على برامج تنمية الموارد البشرية وما تحتويه من مدربين وندراء ومستلزمات تدريبية وموارد مالية.

✓ **الأنشطة :** وتمثل ما يقوم به المتدربون في البرامج التدريبية من فعاليات وأنشطة تعلم لتحقيق أهداف استراتيجية لتنمية الموارد البشرية حيث يتعلمون كيف تؤدي الأعمال بشكلها الصحيح، وتعلم الأشياء الجديدة.

¹ عمر وصفي عقيلي، نفس المرجع السابق، ص 437.

² نفس المرجع السابق، ص 438.

✓ **المخرجات :** وتمثل تطور وتحسين أداء الموارد البشرية الحالي، وتميقتها لأداء مهام وأعمال مستقبلية جديدة، تلبية الاحتياجات لانجاز استراتيجية المؤسسة.

✓ **التغذية العكسية :** وتمثل مدى الاستفادة من برامج تنمية الموارد البشرية، وتحديد التغيرات التي حدثت في تنفيذ تلك البرامج للاستفادة منها في البرامج.¹

3.3. التوافق مع رياح التغيير واحتياجاته : شهدت ساحات العمل في المؤسسة بوجه عام والصناعية والخدمية بشكل خاص، تغييرا واسعا وكبيراً في مجال تصميم الأعمال وإدارتها، ففي اطار التوجه الحديث في هذا المجال، اصبحت الموارد البشرية فيها بحاجة الى التنوع والتعدد وتحديث المستمر في مهاراتها من أجل تمكينها من ممارسة عدة اعمال سواء على صعيد المؤسسة او صعيد فرق العمل، فلقد استلزم هذا التوجه الاستغناء عن موارد التدريب القديمة وأساليبه، والاستعاضة منها بموارد وأساليب حديثة ومتطورة تركز على مهارات العمل الجماعي، فتعلم الفرد كيف يعمل مع الآخرين من اجل انجاز مهمة محددة ومشتركة، كيف يتبادل العمل مع زملائه من اعضاء الفريق، وكيف يندمج في العمل الجماعي التعاوني.

فلقد غير هذا التوجه من طبيعة برامج التدريب لتنسجم وتتوافق مع التصميم الجديد وإدارته داخل المؤسسات، ولم يقتصر هذا التوجه على العمل في الخط الأول من الهرم التنظيمي بل يشمل كافة المستويات الإدارية، فالمديرون والرؤساء لم يعد الواحد منهم يعمل منفرداً، فالمطلوب منهم ان يمارسوا العمل الجماعي التعاوني مع بعضهم بعضاً وتنسيقه، وجعله عملاً مشتركاً متكاملًا، هذا الأمر استوجب تزويدهم بالمهارات التي يحتاجها تصميم وادارة العمل الجديدة وتميئتهم باستمرار من اجل مواكبة التغيرات المستقبلية المحتملة.²

4.3. تنمية الموارد البشرية استثمار بشري : يرى التوجه المعاصر في مجال تنمية الموارد البشرية ان الانفاق في هذا المجال هو انفاق رأسمالي وحقل استثماري خصب، فما ينفق فيه هو ليس بتكلفة انما انفاق استثماري له عائد شأنه كأبي استثمار آخر في الآلات او في برامج التسويق... إلخ، وبالتالي يجب اعتباره بندا استثماريا في الموازنة التخطيطية او الاستثمارية في المنظمة الحديثة، فمن خلال ما تقدم يمكن اعتبار تنمية الموارد البشرية استثمار بشري على المدى البعيد، وذلك لما للموارد البشرية من اهمية في وقتنا الحالي و كذا لما له من قدرة للتحكم في الموارد المادية الأخرى، لذلك اعتبرته المنظمات الحديثة أصلا من أصولها وليس تكلفه وعبئا عليها.³

5.3. التنبؤ مسألة حتمية في تنمية الموارد البشرية : ان تنمية الموارد البشرية عبارة عن استراتيجية طويلة الأجل وتخطيط للتعلم المستمر ضمن اطار المنظمة المتعلمة وطالما ام الأمر على هذا المنحنى اذا لابد من تبني التنبؤ عند رسم هذه الاستراتيجية لان العمل الاستراتيجي انما هو تخطيط طويل الأجل والتخطيط الناجح كما نعرف لابد من قيامه على اساس من التنبؤ لما سوف يحدث في المستقبل، للإستعداد له ومواجهته والتعايش معه؛ فتستنتج ان استراتيجية تنمية الموارد البشرية لم تعد تنتظر حدوث تغييرا لتقوم

¹ بوكراع صليحة، استراتيجية تنمية الموارد البشرية على مستوى الادارة المحلية الجزائرية" دراسة حالي بلدية أولاد دراج بالمسيلة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في ادارة وحكامه محلية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق، جامعة المسيلة، 2014/2013، ص28.

² نفس المرجع السابق، ص29.

³ عمر وصفي العقيلي، مرجع سبق ذكره، ص444.

بتكثيف الموارد البشرية معها، بل اصبحت استراتيجية للتعلم المستمر تعتمد على التنبؤ والتوقع لما سيحدث من تغيرات في العمل والاستعداد لها قبل وقوعها.¹

6.3. تنمية فرق العمل : بموجب ذلك تقوم تنمية الموارد البشرية على تعليم اعضاء فرق العمل مهارات وأشياء تمكنهم من العمل بشكل جماعي، واهم هذه المهارات مايلي: المهارة الاتصال مع الآخرين بشكل يدعم الرغبة على العمل الجماعي/ مهارة التفاعل والتعاون مع الآخرين/ مهارة المشاركة في وضع الأهداف وتخطيط العمل/ مهارة اتخاذ القرار الجماعي وتبني روح المسؤولية/ إثارة روح التحدي وقبول التغيير والتفاعل معه/ مهارة التصدي للمواقف غير المتوقعة/ تعليم سلوكيات تؤدي الى تماسك الفريق/ مهارة التفكير مع الآخرين/ مهارة تنسيق العمل مع الآخرين/ مهارة التوصل الى أشياء جديدة ومبتكرة مع الجماعة.

7.3. تنمية المديرين: يؤكد التوجه المعاصر لتنمية الموارد البشرية على مسألة رفع مستوى مهارة المديرين التنفيذيين الذين يتخذون القرارات التنفيذية لوضع استراتيجية المنظمة موضع التنفيذ الصحيح، فمهارة هؤلاء يتوقف عليها نجاح العمل في المنظمة باعتبارهم يمثلون الادارة العليا فيها، وهم خط التماس الأول مع ما يحدث في البيئة من متغيرات، فإن لم يكونوا على مستوى عالي من المهارة ستكون المنظمة التي يقودونها في موقف حرج بل يتعداه للخطر.²

المطلب الثاني : أهداف وأهمية تنمية الموارد البشرية

1. أهداف تنمية الموارد البشرية :

ان الغاية من عملية تنمية الموارد البشرية زيادة ثقافة الفرد وتطوير القيم الخاصة به وبمبادئه وزيادة قدرته على التكيف مع البيئة المحيطة به ومن ثم زيادة الفعالية الكلية للمنظمة ولتحقيقها يجب الأخذ بالاعتبار الأهداف التالية³ :

◀ تعليم الموارد البشرية كيف تتلافى جوانب الضعف في أدائها الحالي وتؤدي المطلوب منها بشكل صحيح وذلك من خلال سد الثغرات الموجودة في مهاراتها وسلوكياتها الحالية.

◀ تعليم الموارد البشرية كيف تنمي جوانب القوة في أدائها الحالي الاستفادة منها بشكل أكثر مستقبلا، وذلك في معارفها ومهاراتها وسلوكياتها الحالية.

◀ إكتساب الموارد البشرية معارف ومهارات واتجاهات سلوكية جيدة ومتنوعة لتمكينها من أداء أعمال جديدة في المستقبل تحتاجها المنظمة.

◀ تكثيف الموارد البشرية مع التغيرات البيئية التي تضطر المنظمة الى ادخالها على مجالات العمل فيها.

2. أهمية تنمية الموارد البشرية :

¹ عمر وصفي العقيلي، مرجع سبق ذكره، ص445.

² نفس المرجع السابق، ص446.

³ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سبق ذكره، ص41.

إن تحقيق الأهداف السابقة أعلاه لاشك انه يمكن المنظمة من جني ثمار التالية :

أ. رفع مستوى مهارة الموارد البشرية وروحها المعنوية في العمل وهذه يؤدي الى:

■ رفع كفاءة المنظمة الانتاجية وفعاليتها التنظيمية.

■ تقديم منتج عالي الجودة وبسعر مناسب للزبائن مما يحدث لديهم الرضا ويساعد على كسب زبائن جدد، وهذا يؤدي في

النهاية الى توسيع حصة المنظمة في السوق وزيادة أرباحها وبالتالي ضمان بقائها واستمرارها في العمل.

ب. خلق اتجاهات مؤيدة لدى الموارد البشرية اتجاه أعمالها والمنظمة معا واكتسابها أنماط سلوكية ايجابية تخدم مصلحتهم ومصلحة العمل

على حد سواء.

ت. تقوية القدرة على الابداع والابتكار لدى الموارد البشرية وتقديمها كل جديد للزبائن والسوق، وتمكينها من إدخال التحسينات

المستمرة على مجالات عملها.¹

ث. تكييف الموارد البشرية مع المتغيرات التي تدخلها المنظمة الى أعمالها في المستقبل والتعايش معها بدلا من مقاومتها وعرقلتها او

إفشالها.

ج. جعل الموارد البشرية قادرة على تأدية مهام ووظائف متنوعة ومختلفة حاضرا ومستقبلا مما يخلق لديها مرونة عالية في أداء الأعمال

في المنظمة.

ح. ضمان استقرار العمل الانتاجي في المنظمة، فالموارد البشرية المدربة والمتعلمة بشكل جيد يكون بإمكانها الاستمرار في التشغيل

بكفاءة وتحقيق رقم الانتاج المطلوب.

خ. توفير الحماية الجيدة للموارد البشرية من المخاطر والإصابات في العمل التي تحدث بسبب نقص المهارة في أداء الأعمال فالشخص

المدرّب جيدا يعرف كيف يحمي نفسه من هذه المخاطر.²

المطلب الثالث : متطلبات ومسؤوليات تنمية الموارد البشرية.

حتى تحقق تنمية الموارد البشرية المتبغى منها يجب عليها أن تراعي مجموعة من المتطلبات ويقوم كل مستوى بالمسؤولية الموكلة له،

وفي ما يلي الشرح بالتفصيل لما تم ذكره.

1. متطلبات تنمية الموارد البشرية : إن تنمية الموارد البشرية هي التي تنشأ من رؤية مستقبلية عن قدرات الموارد البشرية وطاقاتهم

الكامنة، ولها هدف واحد مرتبط بهذه الرؤية، وكذا استراتيجية ملائمة لإنجاز هذا الهدف، ولتحقيق تنمية الموارد البشرية لا بد من

مراعاة المتطلبات التالية:³

¹ عمر وصفني العقيلي، مرجع سبق ذكره، ص439.

² نفس المرجع السابق، ص440.

³ سراج وهيبة، مرجع سبق ذكره، ص26.

أ. تنظيم وظيفة تنمية الموارد البشرية بشكل يمكن من تحقيق الملائمة بين الخصائص الفردية واحتياجات المنظمة.

ب. توفير الأفراد والخبرة في تنمية الموارد البشرية على ثلاث مستويات :

■ **مستوى الإدارة العليا :** والذي يتطلب خصائص حيوية وأساسية منها: الفهم الصادق والاقتناع التام بالموارد البشرية، القناعة الكافية بأهمية الدخل الاستراتيجي والرغبة في الاستثمار فيه، تهيئة المناخ المناسب للعمل.

■ **مستوى الوحدة أو القسم :** هذا المستوى يمكن من العمل عن قرب مع المديرين المباشرين (خط الإشراف الأول) للمساعدة في وضع الخطط وسياسات تنمية الموارد البشرية، على اعتبار ان المدير المباشر هو أم عناصر تنمية الموارد البشرية لكونه الأقرب هلى الملاحظة السلوك الفعلي للمورد البشري والكشف عن سلوكياته و مشكلاته وبالتالي القدرة على تحديد الاحتياجات التدريبية.

■ **مستوى العمليات :** تحديد المهارات الخاصة بالعلاقات بين الموارد البشرية، خبرة فنية في وظائف معينة وعمليات محددة للتدريب والتنمية.

ت. ادارة موارد بشرية فعالة وانجاز الأعمال والمهام الخاصة بهم بكفاءة عالية، وهذا يتطلب وجود مختصين على درجة عالية من الخبرة العلمية والعملية.¹

ث. الربط بين تنمية الموارد البشرية والمنظمة، وذلك بتحديد احتياجات كل من المستوى الاستراتيجي والمستوى الإداري ومستوى العمليات، وكذا رسم الخطط الاستراتيجية المقابلة لتلك الاحتياجات .

ج. رؤية مستقبلية وثقافية لتنمية الموارد البشرية وذلك عن طريق توفر قيم ايجابية عن أهمية المورد البشري للمؤسسة، ورؤية مستقبلية عن المساهمة المستمرة لتدريب وتنمية قوة العمل ودورها في انجاز اهداف المنظمة، حيث ان ثقافة المنظمة، النظرة المستقبلية والقيم تأثير مباشر وواضح بين خصائص المديرين في كل من القطاع العام والخاص، وهذا ما ينعكس على الفلسفة والرؤية المستقبلية والأهداف.

ح. تحديد هدف وسياسة تنمية الموارد البشرية، بمعنى التحرك من الرؤية المستقبلية العامة عن أهمية تنمية الموارد البشرية الى التعبير عن تلك الرؤية بسياسات تقرر بوضوح الهدف من التنمية بالمنظمة.

خ. وضع خطط واستراتيجيات لتنمية الموارد البشرية، وتوجد ثلاث استراتيجيات لتحقيق ذلك الهدف وهي :

■ **الاستراتيجية الأولى (معرفية) :** تتضمن تعديل الأفكار والمعتقدات وطريقة التفكير بالاعتماد على العديد من البرامج مثل : الكتب، الأفلام، البرامج التدريبية.... الخ، كلها تعتبر أشكال أساسية لا يصال المعلومات اما في اتجاه واحد او اتجاهين.

■ **الاستراتيجية الثانية (سلوكية) :** هذه الاستراتيجية تحاول تغيير السلوك مباشرة داخل بيئة معينة مثل: نموذج السلوك او تمثيل الأدوار، بحيث يتغير السلوك ولا تتغير البيئة.

¹ سراج وهيبه، نفس المرجع السابق، ص 27.

■ الاستراتيجية الثالثة (البيئة) : بغرض تعديل بيئة العمل الحالية للمورد البشري مثل التدوير الوظيفي او بناء الفريق، وتتم تنمية مهارات و الاتجاهات الجديدة .

د. ضرورة ضمان فعالية تطبيق خطط واستراتيجيات تنمية الموارد البشرية من خلال توفر مستوى عال من الإدارة الإشرافية للمشاركة في المناقشة و الموافقة على الخطط، وكذا تحديد التكاليف المباشرة و الغير مباشرة مع وضع اهداف التدريب وتنمية الموارد البشرية و خطط إنجازها على مستوى كل من الوحدة، القسم، الإدارة الموارد البشرية.

ذ. التعلم التنظيمي، بمعنى استمرارية استثمار الإدارة في مواردها البشرية لتمكينهم من التعلم والنمو، وعليه تستجيب الموارد البشرية بدرجة من الإلتزام والولاء في أن تتعلم وتساهم في الرؤية المستقبلية. وتجدد الإشارة الى ان التعلم التنظيمي فكرة مستمدة من التحسن المستمر، حيث تبحث الموارد البشرية عن أساليب تحسين أدائها من أجل جودة المنتجات والخدمات، كما ان التعلم يسمح باستخدام افكار جديدة وتوسيع الطاقات والمهارات والقدرات.¹

2. مسؤوليات تنمية الموارد البشرية : في معظم المؤسسات تقع مسؤولية تنمية الموارد البشرية على عاتق أربع مستويات رئيسية وهي كالتالي :

أ. الإدارة العليا : تتمثل مسؤولياتها في تكوين وتوصيل الرؤية المستقبلية والواضحة عن ماهية تنمية الموارد البشرية في المنظمة، وعليه فإن كل تصرف تتخذه ينتج عنه نمو أو تقدم قوة العمل لذلك فهي مطالبة بمراجعة النظم، هيكل المنظمة وسياسات الموارد البشرية، خلق البيئة المناسبة التي يمكن ان ينجح ويزدهر فيها الأفراد، وكذا توفير الموارد المالية اللازمة والسهر على تطبيق خطة العمل من قبل الإدارات والأقسام المختلفة بالمؤسسة، ومتابعة الإجراءات اللازمة.

ب. الإدارة الإشرافية : فهي تتحمل المسؤوليات الأساسية لضمان البيئة المناسبة حتى يستطيع الأفراد تأدية وظائفهم بكفاءة وفعالية، والتمتع بفرص التعلم المستمرة لتنمية قدراتهم وطاقاتهم الكامنة، هذه المسؤولية سواء كان ذلك بشكل منفرد او بمساعدة جهة مختصة تعني التوفير عمل يشجع ويدعم اكتساب المهارات، المعرفة، الاتجاهات التي تحتاجها الموارد البشرية حتى تتمكن من أداء أعمالها بشكل قياسي_ وتقييم الأداء لمساعدة الأفراد على تنمية مهاراتهم ومراجعة تقييم النتائج.²

وفي حقيقة الأمر فان المدير المباشر يعتبر من أهم عناصر تنمية الموارد البشرية، لأنه الأقرب لملاحظة السلوك الفعلي والأقدر على اكتشاف امكانيات المورد البشري ومشكلاته وبالتالي فهو الأقدر على تحديد احتياجاته التدريبية، إذن المسؤوليات الأساسية التي يقوم بها المدير المباشر لعملية التنمية هي :

- المشاركة في اختيار الموارد البشرية وإسناد الاعمال لها.
- الكشف عن الاحتياجات التدريبية للفرد، والتدريب أثناء العمل.
- استخدام انظمة التحفيز بهدف توجيه السلوك الفعلي في الاتجاهات السليمة.

¹ سراج وهيبه، نفس المرجع السابق، ص 29.

² قوبع خيرة، مرجع سبق ذكره، ص 11.

ت. المورد البشري : باعتباره كعضو في فريق العمل بالمؤسسة تقع على مسؤوليته تعلم احتياجات المرتبطة بالعمل اليومي، بتغيرات وطموحات المستقبل الوظيفي وكذا التنمية الذاتية.

ث. الجهة المتخصصة : فالمنظمة ربما يكون لها وظيفة متخصصة مسؤولة عن تنمية المورد البشري وحيانا تكون ادارة الأفراد هي المسؤولة وأحيانا أقسام التدريب سواء داخل قسم الأفراد او بشكل مستقل عنها وحيانا التدريب والتنمية جزء في مجال آخر للنشاط، والجدول الموالي رقم(02-05) يوضح لنا ذلك:¹

الجدول رقم (02-05) : مسؤوليات تنمية الموارد البشرية وفقا لمستويات الادارية الثلاثة

المستوى الإداري	مسؤوليات تنمية الموارد البشرية
الإدارة العليا	وجود رؤية مستقبلية واضحة عن مفهوم التنمية البشرية. وضع الهيكل والسياسات والخطط طويلة الأجل. توفير الموارد المالية اللازمة. تحديد مواصفات وتكلفة الجودة المطلوبة.
الإدارة الوسطى	التنظيم والتوجيه، المشاركة، التدريب
الإدارة الإشرافية والقوى العاملة	المشاركة في وضع خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية. المشاركة في اختيار العنصر البشري. الكشف عن الاحتياجات التدريبية. متابعة الأداء الفعلي. تحديد التكاليف المباشرة والغير المباشرة.

المصدر: قوبع خيرة، تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة "دراسة حالة مؤسسة مطاحن الكبرى (الظهرة) بمستغانم"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، مدرسة الدكتوراه ادارة الأفراد وحوكمة الشركات، جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان-، 2010/2011، ص12.

¹قوبع خيرة، نفس المرجع السابق، ص12.

المبحث الثالث : أساسيات تنمية الموارد البشرية

في سبيل تنمية الموارد البشرية بالمنظمة باعتبارها جوهر التطور والتحسين ومصدر لتحقيق الميزة التنافسية تسعى إلى الإعتماد على مختلف الأساليب المساهمة في تعزيز قدرات ومهارات مواردها البشرية، وبالتالي تعتبر من أهم عوامل نجاح المنظمات حيث أن تنمية الأفراد في العمل تهدف لزيادة قدرات القوى العاملة والتي تؤدي بدورها الى زيادة الخبرة الإنتاجية وتحسين الأداء وتحقيق تنمية الشاملة لها، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة¹.

المطلب الأول : أسباب والعوامل المؤثرة تنمية الموارد البشرية

ان المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها الى موارد بشرية مدربة ومؤهلة لتنفيذ كافة نشاطاتها وعملياتها، ومن الطبيعي ان تزداد الحاجة الى تنمية الموارد البشرية مع ظهور وظائف جديدة ومع اتساع استخدام المنظمات لتكنولوجيا الحديثة والمعقدة، فالتكنولوجيا الجديدة وما رافقها من تعديل وتغيير في انتاج وتسويق السلع والخدمات والابتكارات القائمة والجديدة، الى جانب خلقها لوظائف جديدة او تغييرها لأساليب العمل في وظائف معينة، واجدت بقوة حاجة ماسة الى تنمية مهارات وقدرات الموارد البشرية العاملة وفرضت بالتالي على المنظمات برامج تأهيلية وتدريبية، تواكب سد النقص الحاصل في المهارات القديمة وإكساب الأفراد مهارات جديدة تواكب المهن الحديثة التي أفرزتها عوامل التكنولوجيا والمعرفة.²

1. أسباب تنمية الموارد البشرية : ومن أبرز الأسباب الكامنة وراء الحاجة الى تنمية الموارد البشرية مايلي³:

- ✓ مواكبة التحول الحاصل في انتقال الوظائف من قطاع الصناعة الى قطاع الخدمات.
- ✓ توجيه الأفراد الجدد وتعريفهم بشتى انواع النشاطات والوظائف المعطاة لهم، وإرشادهم او تعليمهم كيفية ونوعية الأداء المتوقع منهم.
- ✓ تحسين المهارات وزيادة قدرات الأفراد ورفع المستوى أدائهم بما يطابق معايير الأداء المحدد لهم.
- ✓ تهيئة الأفراد الوظائف مستقبلية، وتحضيرهم عدة وعددا لمواجهة كافة التغييرات التكنولوجية والمعلوماتية والتسويقية التي تؤثر على انتاجهم وأدائهم.
- ✓ تهيئة الأفراد لمواجهة التحديات، التي تفرضها المحيطات الخارجية على المؤسسات في مجالات عدة، منها عوامة اليد العاملة وانتشار المساحات التنافسية بين السلع والخدمات المنتجة وذات المواصفات والأحجام والمزايا والنوعيات المختلفة، بما لها من تصاميم وتجهيزات وتركيبات متنوعة.

¹ بوردجة رمزي، رزيق حنان، "مساهمة التدريب في تحقيق تنمية الموارد البشرية بالمنظمة بالإشارة الى معوقات تنمية الموارد البشرية في الجزائر"،

مجلة الدراسات التجارية والإقتصادية المعاصرة، المجلد 02، العدد 01، جانفي 2019، ص28.

² باباه ولد سيدن، مرجع سبق ذكره، ص36.

³ نفس المرجع السابق، ص37.

وهذا ناتج عن اهتمام المختصين في مجال الإدارة بدراسة تنمية الموارد البشرية بسبب :

- ✓ أن الإنسان عضو في منظومة القوى العاملة.¹
- ✓ التعرف على كيفية الحصول على الوظيفة في سوق العمل.
- ✓ لتطوير مهارات الشخص عند المقابلة او الاختبار.
- ✓ ليتعرف الفرد على علاقاته بالنقابات و الاتحادات المهنية.
- ✓ ليتعرف الفرد على كيفية التعامل مع رؤسائه في العمل.
- ✓ لتحديد أساليب التعامل مع الزملاء والمرؤوسين.
- ✓ حتى نستطيع حل مشكلات العمل.
- ✓ لتحديد متى نوافق او لا نوافق على بنود عقد العمل.
- ✓ لمعرفة مصادر معلومات توظيف والترقية والتحويل لوظائف أخرى.
- ✓ لتحديد الفرد لنفسه مساره الوظيفي.
- ✓ ليصنع الفرد لنفسه خطة لنموه الوظيفي ولرحلة العمل في حياته.
- ✓ ليتعرف على قوانين التوظيف والحقوق والواجبات.
- ✓ لمعرفة كيف يتم تقييم أداءنا في العمل.
- ✓ لتعرف على كيفية تحفيز العاملين وتشجيعهم على العمل.
- ✓ لتحديد حقوقنا في الأجور الإضافية والحوافز المادية والمعنوية.
- ✓ لمعرفة متى نفكر في تغيير وظيفتنا.
- ✓ لتحديد كيف نختار برامج تدريب من النوع المركز والمناسب له.
- ✓ لاختيار وسائل تحسين الانتاجية.
- ✓ التعرف على نوع التعليم والتدريب اللازم لكل وظيفة.
- ✓ لمساعدة الفرد في اختيار الوظيفة المناسبة.
- ✓ لزيادة معلوماتنا عن السلامة المهنية والأمن الصناعي وتجنب أمراض المهن المختلفة.²
- ✓ لزيادة فرص تغيير الوظيفة إذا شئنا.
- ✓ لتطوير مهارات التفاوض مع اصحاب العمل على الراتب والمزايا المادية والمعنوية للوظيفة.
- ✓ لتحديد أسلوب إدارة الوقت-وقت العمل ووقت الراحة.

¹ وفاء فؤاد الشابي، منار عبد الرحمن مُجد خضر، مرجع سبق ذكره، ص 19.

² نفس المرجع السابق، ص 20.

2. العوامل المؤثرة على تنمية الموارد البشرية: يركز المدخل الاستراتيجي على اعتبار ان المنظمات تتفاعل مع البيئة المحيطة بكل مدخلاتها، فالمنظمة لا تعمل بمعزل عن البيئة الموجودة بها، فهي تؤثر وتتأثر بما يحدث من تغيرات خارجية، والتي تفرض بدورها بعض التغيرات الداخلية لذا فهي لا تستطيع ان تقف مكتوفة الأيدي أمام تلك التغيرات ولكن يجب ان تبادل بالتنبؤ بالتغيرات المحتملة وتخطط لها مقدما حتى تستطيع ان تواجهها.¹

1.2. العوامل التعليمية : تعتبر العوامل التعليمية من اهم المؤثرات الخارجية بالنسبة للموارد البشرية، فالنظام التعليمي هو الذي يمد المؤسسات باحتياجاتها من القوى العاملة بالكم والنوع المطلوب، وعجز النظام التعليمي عن أداء هذه المهمة ينعكس على كفاءة الموارد البشرية في تحقيق أهدافه وفي هذه الحالة تعتبر العوامل التعليمية من معوقات تنمية الموارد البشرية.

ومن هذه المعوقات نجد :

- ارتفاع نسبة الأمية بين المواطنين.
- قصور نظام التعليم عن توفير بعض التخصصات الفنية والمهنية.
- تضخم خريجي الجامعات عن الحاجة في بعض التخصصات غير المطلوبة لخطط التنمية الاقتصادية، ويتسبب ذلك في وجود فائض في البطالة بين الخريجين.
- قصور في البرامج التدريبية والتنمية الإدارية التي تقوم بها اجهزة التدريب الحكومية ومؤسسات الأعمال، بحيث تقع على ادارة الموارد البشرية بالمؤسسة تنمية الكفاءات التي تتطلبها مجالات العمل وذلك من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية ووضع البرامج الملائمة لها.

2.2. العوامل الإجتماعية : ويقصد بها مجموعة العوامل المتعلقة بالقيم والعادات والتقاليد، وتأثيرها على السلوكيات العامة للأفراد، وهناك الكثير من الجوانب التي يؤثر على أداء المؤسسة الإدارية والأفراد ككل، وهذه الجوانب تعود للعوامل الإجتماعية ويمكن حصرها في مايلي:²

- المسؤولية الإجتماعية : فهذه الأعمال تضم الأفراد والجماعات ذات المصالح المختلفة، لذا على الإدارة ضرورة مراعاة هذه الأمور، خاصة انها تستطيع خلق و ممارسة ضغوطات كبيرة على التنظيم وبالتالي قد يؤثر على أداء المنظمات.
- الجوانب الأخلاقية : وهذه الجوانب تشير الى أن الزيادة السكانية سوف يترتب عليها زيادة في الطلب على السلع والخدمات، الأمر الذي يتطلب ضرورة وضع استراتيجيات معينة تساعد التنظيم على تجاوز ما قد يظهر من المعوقات.

3.2. العوامل السياسية والقانونية: ان النظام السياسي للدولة وما يفرضه من قيود والتزامات وآراء سياسية يمثل عاملا هاما مؤثرا على تنمية الموارد البشرية وعلى كفاءتها، وتلعب أجهزة الإدارة العامة دورا مهما في التأثيرات الإيجابية على التنظيمات، فأنظمة

¹ آمنة عمري، "دور التكوين في تنمية الموارد البشرية" دراسة ميدانية بوحدة نفضال لتوزيع وتخزين الغاز بأم بواقي"، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسير الموارد البشرية، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر، 2014/2015، ص72.

² نفس المرجع السابق، ص74.

الرقابة وإجراءاتها على السلع والأجور يساعدان على تخفيف الاستقرار والأمن الوظيفي، إضافة الى وجود الأنظمة والقوانين التي تنظم عمليات التصنيع والتسويق والمحافظة على البيئة ومنع التلوث.

ومن ناحية أخرى أصبحت العوامل القانونية ذات تأثير قوي على سياسة الموارد البشرية للمؤسسة، حيث انها تشمل الإطار الذي يجب ان تعمل ادارة الموارد البشرية من خلاله وتلتزم بتطبيق التشريعات والقوانين التي تمم العاملين.

4.2. العوامل الإقتصادية : للظروف الاقتصادية دور كبير في التأثير على التنظيمات الإدارية وعلى كفاءات هذه التنظيمات، إلا ان العلاقة بين الوحدات التنظيمية والظروف الاقتصادية هي علاقة قوية، الأمر الذي يتطلب ضرورة القيام بدراسة الظروف والأوضاع الإقتصادية في حال ركود فإن ذلك يؤثر سلبا على التنظيم، ففي وقت الازدهار والنمو الاقتصادي يكون حجم المال المتداول كبيرا وهذا ما يتطلب وضع استراتيجيات التعامل مع هذه الأوضاع، أما إذا كانت الظروف في حالي تراجع او ركود فإن ذلك يتطلب من الإدارة ضرورة اتخاذ الإجراءات والتدابير اللازمة.¹

5.2. العوامل التكنولوجية : يقوم جوهر التنمية على تغيير نمط تقسيم العمل المختلف وتشجيعه للحاق التكنولوجيا العصر وتحديث القيم وازالة هياكل الجمود والتبعية التي يطلق عليها اسم التضامن الآلي، تميز لها عن انماط التضامن العضوي، فتقدم الأساليب التكنولوجية الحديثة له عدة مضامين تطبيقية بالنسبة للموارد البشرية ويرجع ذلك لعدة اسباب منها :

- افتقار الدول النامية الى الأعراف والتقاليد الصناعية والتكنولوجية والتي تؤثر على الإستخدام والحفاظ على التكنولوجيا.
- تتطلب التكنولوجيا الحديثة لعدة تغيرات داخل المنظمة مثل: طرق العمل، نماذج علاقات العمل وتغيير الإجراءات واعادة هيكلية وبناء المنظمة في بعض الأحيان.
- الكيفية التي يرى بها الأفراد التكنولوجيا الجديدة، وهي اكبر المشاكل التي يمكن ان تواجه تبني التكنولوجيا الحديثة، فعلى سبيل المثال تطبيق التكنولوجيا الحديثة يعني فقدان الوظائف والمراكز الاجتماعية او قد تعني بالنسبة للأفراد اهتمام المديرين بدرجة كبيرة بالآلات على حساب اهتمامهم بالأفراد.

وفي كل الأحوال هناك عديد من العوامل التي يجب أخذها بعين الاعتبار وكثير من القرارات التي يجب ان تؤخذ عند التقدم التكنولوجي الجديد، او حتى تقدم طرق والوسائل لضمان اقصى انتاج للتكنولوجيا الموجودة فعلا، وبصفة عامة يمكن القول ان إحداث التغيرات التكنولوجية تميل لخلق طلب على تنمية الموارد المهارات الجديدة او اعادة التدريب لصقل المهارات وترقية بعض الأفراد وتنمية البرامج لتشجيع وتدعيم القبول وتعاون الأفراد الذي يتوقع استخدامهم للتكنولوجيا الحديثة، ويتم ذلك من خلال مراجعة البرامج الموجودة فعلا او تصميم برامج جديدة لضمان الاستجابات السلوكية المرضية من قبل الأفراد.²

¹أمنة عمري، نفس المرجع السابق، ص75.

² نفس المرجع السابق، ص 76.

المطلب الثاني : مداخل تنمية الموارد البشرية

توجد ثلاث مداخل أساسية للموارد البشرية وهي: المدخل التنظيمي، المدخل الفردي، المدخل الجماعي؛ ولكل واحد من هذه المداخل فلسفة التي يقوم بها والأبعاد التي تشكله كما انه يستخدم مجموعة من الأدوات الخاصة به.

الجدول رقم (02-06) : مداخل تنمية الموارد البشرية

الأدوات المستخدمة	الأبعاد	الفلسفة	المدخل التنظيمي
<p>* دراسة الوقت والحركة: يجب ملاحظة وتسجيل جميع الحركات التي تكون وكذلك كيفية الأداء حتى يمكن التوصل الى أحسن الطرق لانجاز مثل هذا العمل فإن دراسة الوقت تحدد كم الانتاج الذي يجب النزول عنه أما دراسة الحركة فهي تحدد أحسن طرق الأداء لتحقيق هذا الكم.</p> <p>* تصنيف وتقييم الأعمال: يقصد بتصنيف العمل وصف جميع الأنشطة التي ينطوي عليها هذا العمل جملة وتفصيلا وكذلك مجموع السلطات والمسؤوليات المرتبطة به، وكذلك نوعية التعليم والخبرة اللازمة لأدائه وأخيرا جميع ظروف العمل المادية التي تم تأدية العمل من خلالها.</p> <p>* تقييم الأعمال النسبية: فيقصد به تحديد الأهمية النسبية لكل عمل بالمقارنة بباقي الأعمال الهامة في القمة والأعمال الأقل في القاعدة.</p> <p>* اللامركزية: حيث تؤدي اللامركزية الى إحداث تكوير في الموارد البشرية من خلال انتشار السلطات في أيدي كثيرة في المنظمة.</p> <p>* نظم المعلومات: فالنظرة الكلية والشاملة الى المنظمة تقتضي توفير العديد من البيانات والمعلومات فإن الأمر يتطلب توافر نظم معلومات جيدة جبدا لو بنيت على استخدام الحاسوب الآلي.</p>	<p>* التخصيص وتقسيم العمل: حيث يجب دراسة كافة الأنشطة وتجميع المتجانس منها لتكوين اعمال تخصص للعاملين وفق تخصصاتهم المختلفة.</p> <p>* نطاق الاشراف: حيث يجب تحديد عدد المرؤوسين الذين يمكن لمشرف واحد أن يشرف عليهم مباشرة وبكفاءة... مما يستلزم دراسة المستويات التنظيمية وطبيعة الأنشطة ونوعية المرؤوسين ودرجة لامركزية المنظمة.</p> <p>* وحدة الاشراف: أي ضرورة توحيد عملية الاشراف بحيث لا يخضع مرؤوس واحد للرئاسة المباشرة لأكثر من رئيس واحد.</p> <p>* مبدأ وحدة الاتصالات: حيث يجب ان يكون هناك تسلسلا في عملية اصدار الأوامر من المستويات العليا الى مآذونها من مستويات وفقا لتنظيم اتصالات رسمية هابطة.</p> <p>* تكافؤ السلطة والمسؤولية: وذلك نظرا لأن تنظيم الناجح يتطلب تعادل المسؤوليات بل يجب ان يصاحب ذلك استخدام مفهوم المسائلة حتى يمكن محاسبة ذوي السلطات على استخدامهم لهذا الحق.</p> <p>-التحديد الواضح للعلاقة بين</p>	<p>* إن عملية التطوير لا بد وأن تتركز حول تهيئة المنظمة بشكل يسمح بحدوث تطوير المرتقب... وهذا يستلزم:</p> <p>- التركيز على وظيفة التنظيم على مستوى المنظمة ككل وكذلك على الوظيفة في مستوى الادارات المختلفة.</p> <p>- النظر الى الأفراد علا انهم المتغير التابع، فأى تغيير في المنظمة سيصاحبه تغيير مماثل في أفرادها.</p> <p>أي ان هذا المدخل يفترض ان بيئة المنظمة هي التي تسمح بالابتكار والمبادرة والتطوير وبالتالي تحديد دور الأفراد في احداث</p>	

	<p>الاستشاريين والتنفيذيين وذلك حتى يمكن القضاء على الصراع والخلاف بينهما.</p> <p>* توافر سياسات ادارية واضحة: حيث يجب أن يتوافر لدى التنظيم مجموعة من السياسات التي تكفل توجيه دفة الأمور بسهولة ووضوح كذلك يتم تقسيمها الى سياسات اساسية، سياسات عامة، سياسات تشغيلية.</p>	<p>ذلك... وهذا هو مضمون حركة الادارة العلمية ونظرية البيروقراطية.</p>	
<p>* الإرشاد: وهي عملية توجيه النفسي التي قد يحتاج اليها الفرد في حياته سواء داخل المنظمة أو خارجها. وقد يستخدم الإرشاد بطريقة مباشرة من خلال وجود موجه والذي قد يكون متسلط من جانبه وقد تستخدم طريقة مباشرة من خلال قيام الفرد بطلب الإرشاد ومن أبرز برامج تلت التي تسمى ببرامج التكيف وبرامج التوجيه المهني.</p> <p>* الإقناع: ويستخدم الإقناع كأداة لتطوير العنصر البشري حيث يهدف الى تحلي الفرد عن العادات والتصرفات الغير الصحيحة والعمل على تحقيق أهداف محددة والإيمان بضرورة التغيير الا ان نجاح الإقناع يتوقف على التفهم القائم به لأسباب التي تجعل الفرد يعارض فكرة التغيير علاوة على ذلك استخدام خطة فعالة للإقناع تقوم على كل من الارتباك والاندماج بالأفراد وجعلهم ملتزمين بالتغيير.</p> <p>* الثواب والعقاب: وهي تعتبر أداة للتغيير سلوك الفرد أساسا وليس تغيير اتجاهاته وينعكس هذا السلوك على العديد من الأشياء أهمها مستوى الأداء.</p>	<p>* استخدام طريقة التنمية الذاتية: بحيث يتولد لدى الفرد نفسه الشعور بأهمية عملية التغيير وبالتالي يعبر عن نفسه بنفسه.</p> <p>* استخدام طريقة التنمية المفروضة: أي فرض عملية التغيير على الفرد من طرف آخر لأسباب يؤمن بها هذا الأخير حتى ولو كان الفرد الأول لا يشعر او حتى لا يؤمن بها.</p> <p>* احداث التغيير في اتجاهات وسلوك الأفراد بحيث لا تقتصر التنمية على إحداث التغيير في الاتجاهات "التغيير في شعور الفرد" بل يمتد الأمر الى إحداث التغيير في السلوك "التغيير في الجزء الملموس والواضح من تصرفات الفرد".</p>	<p>التركيز على الفرد كوسيلة لتطوير المنظمة التي يعمل فيها وهذا يستلزم:</p> <p>- النظر الى الفرد باعتباره المتغير المستقل والمنظمة في المتغير التابع في عملية التطوير.</p> <p>- استخدام شتى المداخل لإحداث تغيير في الفرد يؤدي الى التنمية.</p>	<p>المدخل الفردي</p>
<p>* المشاركة في الإدارة: اشتراك المرؤوسين مع رؤسائهم في اتخاذ القرارات التي تتعلق بتخطيط العمل وتنظيم الجهود اللازمة لأدائه وتنفيذه والرقابة على هذا التنفيذ وقد تكون المشاركة وقد تأخذ شكل رسمي وغير رسمي.</p>	<p>- التعرف على نقاط الضعف في الأداء الفردي وتحديد بدقته وذلك من خلال استقصاء آراء باقي افراد جماعة العمل .</p> <p>- الربط بين العيوب الفردية وبين الأداء داخل مكان العمل حيث يحقق ذلك</p>	<p>عدم التركيز على الفرد عينه وإنما على مجموعات منهم... كذلك افتراض ان هناك</p>	

<p>* تمثيل الأدوار: وهو أسلوب يهدف الى حث الأفراد على التفاعل في ظل مواقف غير الحقيقية وبالتالي فهو أداة تبرز بالسلوك البشري ويفيد هذا الأسلوب في تنمية الأفراد من خلال ملاحظتهم وتعلمهم لكيفية التصرف في المواقف المختلفة وتنمية المداخل الإبداعية لهم.</p> <p>* الإدراك المتبادل: ويقصد بذلك القدرة على رؤية الأشياء وتقييم أشخاص حيث تستخدم تلك الأداة في إحداث التغيير المطلوب من خلال إتاحة الفرصة أمام الفرد لرؤية وتقييم أدائه ومقارنة ذلك برؤية وتقييم الآخرين له.</p>	<p>الموضوعية ويضمن تخفيض الاعتراضات.</p> <p>- عدم تسلط عضو في الجماعة على بقية اعضاءها حيث يجب ان تكون العلاقة بين افراد المجموعات ذات قوى متكافئة.</p> <p>- إتاحة الفرصة كاملة للمشاركة من جانب كل عضو وبالتالي يتولد عنصر الإلتزام.</p>	<p>قوى متكافئة بين أطراف التغيير وعلى ذلك فإن المدخل الجماعي يتميز بالشمول وتحقيق نتائج أفضل في معظم الأحوال حيث أن الذي يقوم بالدور الأساسي في تحريك عملية التنمية عم جماعات العمل.</p>	<p>المدخل الجماعي</p>
--	---	--	-----------------------

المصدر: محمد الفاتح محمود بشير الغربي، إدارة الموارد البشرية، دار الجنان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2016، ص ص

.46/43

نلاحظ من خلال الجدول التالي ان لكل مدخل مبادئ يقوم عليها وهي كالآتي:¹

- 1. المدخل الفردي:** في هذا المدخل يتم التركيز على الفرد كوسيلة من أجل تطوير داخل المنظمة، وعليه فان هذا المدخل يستلزم عدة امور منها النظر الى الفرد على انه المتغير المستقل، اما المنظمة فهي التابعة له في عملية التطوير؛ وكذا استخدام جميع الأدوات المدخل التي تؤدي الى تغيير في سلوك الفرد وأداءه مما يساهم في عملية تنميته.
- 2. المدخل التنظيمي:** يركز هذا المدخل في فلسفته على ان عملية التطوير يجب ان تتركز حول تهيئة النظام من اجل حدوث التنمية المطلوبة، وهذا الأمر يستلزم التركيز على الوظائف المختصة بالتنظيم سواء على مستوى المنظمة او على مستوى الإدارات، وكذا النظر الى الأفراد بوصفهم متغيرا تابعا وعليه فان اي تغيير بالمنظمة سيؤدي الى تغيير على مستوى الأفراد مع وجوب التركيز على بيئة المنظمة والتي يجب ان تسمح بالإبتكار والتطوير.
- 3. المدخل الجماعي:** اما هذا المدخل فانه يشتمل على عدم التركيز على الفرد فقط بل يتعداه الى التركيز على الجماعة بشكل أكبر والإفتراض بوجود قوى متكافئة فيما بين أطراف التعيير، والتميز بالشمولية حيث انه يحقق افضل النتائج في اغلب الأحوال. منه نستخلص ان لكل مدخل سمة يتميز بها عن غيره من المداخل لذا يجب على اي منظمة ان تختار المدخل الذي تراه انه يلبي احتياجاتها ويحقق أهدافها المرجوة.

¹ يارة تعامرة، "تعريف تنمية الموارد البشرية"، تم الإطلاع يوم 2020/08/14، بتوقيت: 11.35، على الموقع التالي:

<https://mawdoo3.com/%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D9%8A%D9%81.%D8%AA%D9%86%D9%85%D9%8A%D9%A9.%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%88%D8%A7%D8%B1%D8%AF.%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%B4%D8%B1%D9%8A%D8%A9%>

المطلب الثالث : وسائل تنمية الموارد البشرية

إن وسائل تنمية الموارد البشرية تعد مدخلا لإيجاد العناصر الجيدة القادرة على القيام بأدوارها الإنسانية في مختلف الوظائف والإدارة، ولا شك أن الإنسان يمر في عصر تطورت فيه الوسائل وتعددت الأساليب مع تطور الحياة البشرية، وتعدد صورها، ودخول عناصر جديدة أثرت على حياة الإنسان مثل تأثير الكبير والمكثف لعوامل التقنية وأساليبها، كما ان التواصل الإنساني والافتتاح على الآخر، وضع الموارد البشرية أمام تحدٍ آخر، وهو قدرة الإنسان على استيعاب المتغيرات الاقتصادية و المعرفية المتجددة، ذلك تعد متطلبات التنمية المحلية هي الوحيدة التي تفرض شروطها على اساليب تنمية الموارد البشرية، بل اصبح الانسان مطالبا بشروط جديدة لما هو مطلوب في تنمية الموارد البشرية؛ فمتطلبات العولمة تدفع بالدول والقائمين على برامج التنمية والتطوير الى الأخذ بأساليب التعليم والتدريب وبنوعية جديدة منه وتبرز المواهب والابداع، وتحفز المهارات وتشجع روح المبادرة سواء فردية ام جماعية من اجل المنافسة، كما تدفع متطلبات العولمة الى تطوير المهارات التقنية والتطبيقية للفرد ورفع كفاءته في استخدامها، كما تهيئه للتعامل مع المتغيرات الاقتصادية وتقلباتها، اذ المطلوب من برامج تنمية الموارد البشرية ان تخرج انسانا قادرا على التكيف مع متطلبات العمل، والتأثرات الاقتصادية العالمية، بحيث تكون لديه المرونة للتعامل مع فرص العمل وصورها المتعددة في حال ما تغيرت الظروف¹. لذا فان اصحاب المهارات الضعيفة أو المحدودة لن يجدوا فرصة لهم في عالم يتغير تغيرا سريعا، ومن هنا وجب إعدادهم لتلك التغيرات، فالأخذ بأساليب ووسائل التنمية البشرية الحديثة والمتوافقة مع مناهج الإدارة الحديثة ومبادئها هو السبيل للولوج الى عالم اليوم برؤية متجددة تجمع بين الأصالة والمعاصرة

تعكس سياسات تنمية الموارد البشرية فكر الإدارة وفلسفتها، فهي متقدمة وفعالة بقدر ما تكون فلسفة الإدارة وتأخذ بالمفاهيم الحديثة في مختلف مجالات المتصلة بالعنصر البشري والمؤثرة في سلوكه وأدائه، والأبعد من النظر الى سياسات الموارد البشرية بطريقة متكاملة ومن المنظور الشامل، بحيث تتكامل هذه السياسات مما يؤدي الى حصول المنظمة على أجود العناصر ودفعها للعمل بأعلى كفاءة؛ فالعنصر البشري الجيد تحت إدارة وقيادة مناسبة ومناخ عمل جيد لا بد ان ينتج انتاجا جيدا، وتتحقق جودة العمل والانتاج؛ فمن واقع تحليلنا لعملية تنمية الموارد البشرية يمكن أن نحصر أهم السياسات والاستراتيجيات ذات العلاقة ونبين اهميتها ودور الادارة العليا في تطبيقها؛ فأهم السياسات لتنمية الموارد البشرية تنحصر في: الاستقطاب، الاختيار، التعيين، التقييم، التدريب، الترقية، اعادة التأهيل، التعويض المالي والمعنوي.

1. سياسة واستراتيجية الاستقطاب : يقصد بذلك المبادئ والأساليب التي تتبعها الإدارة العليا المسؤولة لضمان الحصول على النوعية والكمية المطلوبة من الأفراد، فعملية الاستقطاب هي في الأساس نشاط ايجابي تتوجه به الإدارة الى أسواق العمل المحتملة (محليا وخارجيا) للتعرف على المعروض من الموارد البشرية وفرز المصادر الأقرب الى أن تتوافر بها النوعيات المطلوبة لها، ثم تعمل على الاقتراب من تلك المصادر واقامة علاقات واتخاذ اجراءات حث الافراد على السعي الى طلب العمل.

¹ سليمان مُجد عيسى المعبدي، " وسائل تنمية الموارد البشرية (1)", تم الاطلاع يوم: 2020/08/12، على الساعة: 10.44، عبر الموقع التالي:

<https://hrdiscussion.com/hr37939.html>

ويمكن القول أن نجاح عمليات الاستقطاب هو الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة التي تحدثنا عنها سابقاً، وتعالج سياسات واستراتيجيات الاستقطاب قضايا مهمة منها:

✓ أي الأسواق نبحث فيها عن العمالة؟

✓ أي قطاع في السوق نركز بحثنا فيه؟

✓ كيفية تجميع المعلومات الصحيحة عن حالة العرض من القوى العاملة في سوق العمل؟

✓ من يتولى أعمال الاستقطاب، وكيف ومتى؟¹

ومنه نستنتج أن عملية الاستقطاب تعنى بالحصول على الموارد البشرية لضمان استمرار عمليات المنظمة، وهذا يشمل عملية البحث عن الأفراد المؤهلين والمناسبين للعمل داخل المنظمة والذين يتوقع ان يتقدموا بطلبات عمل للمنظمة نتيجة وجود شواغر عمل حالياً او توقع حدوث هذه الشواغر في المستقبل.²

2. سياسات واستراتيجيات الإختيار : تتضمن هذه السياسات معالجة لنقاط مهمة منها :

✓ ماهي معايير الإختيار بين المتقدمين لشغل وظائف المنشأة؟

✓ التأهيل العلمي أم الخبرة العملية؟

✓ التخصص الدقيق ام الإحاطة بفروع مختلفة من الخبرات والمعارف؟

✓ التفوق المهني ام التميز الإداري؟

✓ الجنسية، النوع، العمر..... هل هي اسس في الإختيار؟

✓ ماهي الأساليب الأفضل (والأدق) في المفاضلة والإختيار؟

✓ اختبارات شفوية، تحريرية، عملية.....

✓ مقابلات شخصية.

✓ تجربة الفرد في العمل فعلا.

✓ ماهي المستويات التي لا يجوز النزول عنها حين المفاضلة بين المتقدمين لشغل وظائف المنشأة؟

✓ ماهي معايير تقييم سلامة ودقة الإختيار؟

✓ الموازنة بين الرغبة في التدقيق أثناء الإختيار من جانب، وبين ضبط تكلفة عملية الإختيار واقتصادياتها من جانب آخر؟

✓ من يشارك في عملية الإختيار؟ هل تتم مركزياً أم لا مركزياً؟

¹ علي سلمي، مرجع سبق ذكره، ص 221.

² هاني ربحي أحمد عبد العال، "أساليب تنمية الموارد البشرية في البنوك الإسلامية محافظات غزة وأثرها في تحقيق الجودة الشاملة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة، 02 أبريل 2018، ص 14.

3. سياسات وإستراتيجيات التعيين : من الشاهد أن آفة إدارية شائعة في الوطن العربي هي إسناد الوظيفة الى غير المختصين أو غير المختصين أو غير الأكفاء وبرغم ما قد يصرف في عمليتي الاستقطاب والاختيار من جهود وأموال ووقت، إلا أن الالتزام بإسناد العمل الى شخص المدير به قد لا يحقق "أطباء يعهد إليهم بأعمال، مهندسون يعهد إليهم، بأعمال حرفين، محاسبون يشغلون وظائف في إدارات شؤون العاملين، يعملون في مجالات المبيعات والمشتريات وهكذا....".

لذلك تبدو أهمية وجود سياسة صريحة وإستراتيجية معتمدة لضمان إيجاد الفرد في الوظيفة التي تتوافر فيه شروط شغلها والتي يكون احتمال نجاحه فيها أكبر وتسهم تلك السياسة في إلقاء الضوء على الشروط و الأوضاع التي تبرر التدخل من جانب الإدارة العليا لإعادة توزيع القوى العاملة لضمان استمرار التناسب بين متطلبات الوظائف ومواصفات شاغليها.¹

والفرد حين يعين لأداء عمل إنما يكون في الأساس واحدا من مجموعة عاملين، لذا يصبح تكوين فرق (مجموعات) العمل على أسس سليمة أمرا مهما في نجاح الفرد في عمله، إذ يمثل فريق العمل جماعة من الأفراد من المفروض فيهم أن يتعاونوا على إنجاز عمل معين تتوزع فيما بينهم مسؤولياته بدرجات متباينة؛ ولذلك فإن حسن اختيار الأفراد ليس كافيا لضمان إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف ولكن الأهم هو حسن تشكيل فرق العمل بحيث تتوافر فيها الشروط التالية :

- ✓ تجانس الخبرات والمهارات بحيث يتشكل فريق عمل يتميز بالانسجام بين أعضائه.
- ✓ تقارب المستويات الإقتصادية والإجتماعية.
- ✓ تقارب العمر.
- ✓ تقارب الإهتمامات والأفكار بحيث يتحقق للفريق الترابط والتكامل.
- ✓ إن النجاح في خلق فريق يعمل بروح الفريق فعلا هو خطوة مهمة وأساسية في نجاح المنظمة.

4. سياسات التقييم : وهي من أهم أركان الإستراتيجية المتكاملة لتنمية الموارد البشرية، إذ تحدد الأساس والمعايير للحكم على كفاءة الفرد في أداء عمله "وهو الهدف الأساسي الذي من أجله تم توظيفه في المقام الأول"، ومن ثم تكون سياسة التقييم عاملا مهما في حسن توجيه باقي السياسات، فنتائج تقييم الأداء تلقي الأضواء على مايلي :

- ✓ سلامة ودقة عمليات الإستقطاب.
- ✓ سلامة ودقة عملية الإختيار.
- ✓ مدى سلامة وكفاية وموضوعية عملية التوجيه والإشراف التي يحصل عليها الفرد أثناء أدائه لعمله.
- ✓ مدى صلاحية الفرد للترقية أو النقل الى وظائف أخرى أعلى من مستوى أو في نفس المستوى الوظيفي.²

¹ علي سلمي، مرجع سبق ذكره، ص 222.

² نفس المرجع السابق، ص 223.

فيجب أن تكون أساليب التقييم في حاجة الى دراسة مستمرة وتطوير يستهدف ضبط النتائج والرفع من الناحية الموضوعية وإبعاد العنصر الشخصي الى أنى حد ممكن؛ ولا شك أن قضايا مهمة لا بد أن تتصدى لها سياسات التقييم حتى يتحقق منها النتائج الإيجابية المستهدفة منها نوضحها في مايلي:

✓ من يتولى التقييم؟ وما هي ضمانات وحدة التقييم وتعادل النتائج بين قطاعات التنظيم المختلفة؟

✓ مدى مشاركة الأفراد الخاضعين للتقييم في عملية التقييم؟

✓ مدى ثبات واستقرار نتائج التقييم؟

✓ وسائل المراجعة للكشف عن احتمالات التحيز في عمليات التقييم؟

5. سياسات التدريب : إن التدريب هو أحد الأساليب الشائعة في محاولة تنمية الموارد البشرية، وفي أحيان كثيرة يساء استخدام التدريب بحيث لا يتحقق عنه النتائج المرغوبة، بل وقد يؤدي الى نتائج سالبة تضر بكفاءة العاملين ونتاجيتهم، لذا فإن وجود سياسات واضحة للتدريب يعتبر شرطاً أساسياً لإمكان استخدامه كعنصر مهم في استراتيجية تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة؛ ولا بد لتلك السياسات من معالجة القضايا التالية :

✓ من الذين يستفيدون من التدريب؟ وكيف يتم تحديدهم؟ (تحديد الإحتياجات التدريبية).¹

✓ كيف ومتى يتم التدريب وما هو محتوى العملية التدريبية وأساس إختيارها وتجميعها؟ (تصميم العملية التدريبية).

✓ كم يتفق على التدريب وما هي أسس تحديد الموازنات المخصصة للتدريب، وكيف يمكن قياس العائد من هذا الإنفاق على التدريب؟ (اقتصاديات التدريب).

✓ من الذي يتولى التدريب وماهي الشروط الواجب توافرها فيهم وكيف يتم إعدادهم وتدريبهم؟ (إعداد المدربين).

✓ كيف يمكن قياس النتائج المترتبة على التدريب من حيث تحسن الأداء أو إرتفاع الإنتاجية أو تعديل سلوك العمل؟(تقييم التدريب).

يجب ان يقتنع الفرد بجدوى التدريب وكذا ارتباط التدريب بالحاجة الفعلية لدى الفرد وذلك لكي تتحقق الفاعلية منه.

6. سياسات الترقية : المشكلة في مفهوم الترقية في التطبيق العملي في معظم الأحيان هو انحصار ذلك المفهوم فيما يسمى الترفيع بمعنى نقل العامل من وظيفة في مستوى التنظيمي أدنى الى أخرى في مستوى تنظيمي أعلى وغالبا ما يكون الأساس في تقرير تلك النقلة الوظيفية هو الأقدمية في الوظيفة الأدنى.

ويغيب عن ذلك التطبيق السالب أمران مهمان :

✓ **الأمر الأول :** عدم تحري الدقة دائما في التأكد من توافر شروط ومتطلبات ومقومات النجاح في الوظيفة الأعلى ومن يرقى

إليها، الأمر الذي يؤدي الى ظهور ما يسمى بمبدأ بيتر " يظل الفرد يصعد الى الأعلى الى ان يصل الى وظيفة يفشل فيها لافتقاده الشروط والمتطلبات اللازمة لها فيبقى مكانه فيها".

¹علي سلمي، نفس المرجع السابق، ص224/225.

✓ الأمر الثاني : إفتقاد مفهوم تخطيط التقدم الوظيفي بمعنى رسم دورة الخدمة المناسبة للفرد والتي يتحرك فيها أفقيا في نفس المستوى التنظيمي، ورأسيا بين مستويات متتالية داخل التنظيم وخارجه لكي تكتمل له الخبرات والشروط التي تؤهله للوصول الى وظيفة او وظائف عليا آخذا بعين الإعتبار مؤهلاته وخبراته وتخصصه؛ كما نلاحظ ان تخطيط التقدم الوظيفي يواكبه تخطيط التدريب بحيث يحصل الفرد على الجرعات التدريبية المناسبة في مراحل محددة من تقدمه الوظيفي، كما يتناسق كل من التقدم الوظيفي والتدريب مع باقي عناصر ومكونات خطة تنمية الموارد البشرية.¹

7. سياسات إعادة التأهيل : تحدث ظروف كثيرة، وتنشأ متغيرات عديدة تمارس تأثيراتها التي تؤدي الى نتيجة هامة فيما يتصل بكفاءة إستخدام الموارد البشرية... تلك النتيجة هي إختلال العلاقة (التوازن أو التناسب) بين متطلبات العمل ومواصفات القائم على العمل.

الأمر الذي يجعل استمرار الفرد في أداء نفس العمل بذات الأسلوب غير مجد وغير كفاء، ولذا لابد من إعادة التوازن الى هذين العنصرين الأساسيين، وهذا ما يسنى باعادة تاهيل الموارد البشرية(مثلا: عمليات إعادة التأهيل الناشئة عن شيوع استخدام الحاسبات الآلية وتطور تكنولوجيا المعلومات والإتصالات التي جعلت كثيرا من العاملين في مواقع عمل كثيرة غير متناسبين مع آليات العمل الجديدة، ومن ثم تكون إعادة تأهيلهم لكي يتعرفوا على تلك الآليات الجديدة، ويتقنوا استخدامها هو البديل الوحيدى عن فصلهم من وظائفهم).

8. سياسات التعويض المادي والمعنوي: ولو أن المبدأ القائل أن الإنسان لا يعمل من أجل الأجر فقط هو مبدأ صحيح إلا أن الصحيح أيضا أن الإنسان غير مستعد للعمل بدون أجر مجز وعادل كما يتصوره هو، إذن قضية الرواتب و المكافآت والعوائد المالية عموما التي تقدمها المنظمة تمثل عنصر حاكما في نجاح أو فشل خطط تنمية وحسن إستخدام الموارد البشري، والشائع أن تكون مستويات الرواتب وما في حكمها لوظائف القطاع الخاص هي أعلى من مثيلاتها في القطاع العام ولكن قد يعرض عن هذا درجة أعلى من الضمان الوظيفي والإستقرار في العمل الحكومي.²

ففي جميع الأحوال يكون تحديد الرواتب المناسبة أمرا مهما ينبغي أن تفرد له الإدارة العليا جانبا مهما من اهتماماتها إذا أرادت ان تحصل من الموارد البشرية على العطاء و الانجاز؛ كما يتكامل مع قضية التعويض المادي، مسألة التعويض المعنوي للعاملين من احترام وتقدير والشعور بالأمان الوظيفي، الشعور بأهمية العمل، الإلتناء، الإستقرار، تناسب وتجانس مجموعات العمل.

إن سياسات تنمية الموارد البشرية أشبه بالحلقات المتداخلة والمتراطة مع بعضها البعض، وان كل جزء من حلقتها متماسك مع الجزء الذي يسبقه والآخر الذي يليه، ومن هنا يتبين لنا مدى العلاقة القوية التي يجب ان تربط بينها جميعا لتحقيق تنمية بشرية عالية وبالتالي جودة عالية للعنصر البشري³، وذلك بتحقيقها النتائج التالية :

¹ علي السلمي، نفس المرجع السابق، ص226.

² نفس المرجع السابق، ص 227.

³ نفس المرجع السابق، ص230.

- ◀ إختيار أنسب العناصر للعمل (وضع الشخص المناسب في المكان المناسب).
- ◀ توفير الظروف المناسبة للعمل من الناحيتين المادية والفكرية (المناسبات).
- ◀ خلق جو من العلاقات الإنسانية المناسبة.
- ◀ توفير الحوافز المناسبة للأفراد.
- ◀ توفير الإتصالات الفعالة (أي التدفق اللازم من البيانات والمعلومات).
- ◀ توفير القيادة الصحيحة والتوجيه السليم.
- ◀ إشراك الأفراد في تخطيط وتنظيم العمل المنوط به وتنفيذه.
- ◀ التدريب العلمي والتنمية المستمرة للعاملين.
- ◀ تحديد العلاقات التنظيمية بما يزيل التضارب والإزدواج في الأداء.
- ◀ توضيح الاختصاصات وتحديد المسؤوليات.

المبحث الرابع : العلاقة بين الادارة الرشيقة وتنمية الموارد البشرية.

لقد وجدت المنظمات اليابانية أن فلسفة الادارية القديمة لا يمكن أن تسود طويلا فالأفراد في القرن العشرين قد زادت تطلعاتهم واتسعت آفاقهم للوصول الى حياة كريمة، وما لم تكن أهداف المنظمة متطابقة أو على الأقل متقاربة من أهدافهم فإن روح التعاون بين المنظمة والعاملين تصبح معدومة، وهذا ما عملت الإدارة الرشيقة على حله من خلال الإشارة الى قضية إنتاجية العامل لن تحل من خلال المال أو الإستثمار في البحوث والتطوير فقط بل تتعداه الى تعلم كيفية إدارة الأفراد العاملين بطريقة تجعلهم يشعرون بروح الجماعة¹.

فالمنظمة التي تسعى الى المحافظة على مكانتها في السوق في عالم يتسم بتزايد المنافسة، عليها أن تجعل المورد البشري نصب أعينها وهدفها الأول، ومرجع ذلك أن الإنسان في المنظمة هو العنصر الخلاق الذي يمكن تطوير كل ما يوجد حوله، وأن أي عملية تغيير أو تحسين يقودها الأفراد؛ فالعنصر البشري هو حجر الزاوية في تحقيق التميز، حيث لم يعد تفوق المنظمات يقاس بما لديها من آلات جديدة، حواسيب متطورة أو إمكانيات مالية ضخمة، بل مرتبط بالقدرات الفكرية والمهارات المهنية لأفرادها، لكن تحقيق ذلك متعلق بدور الإدارة في تنمية القوى العاملة داخل المنظمة.²

المطلب الأول : دور الادارة الرشيقة في تحديد برامج التدريب.

تعتبر عملية التدريب جزءا هاما ووظيفة معنوية لوظائف ادارة الموارد البشرية، بل إن التدريب هو الطريق الحاسم لتحفيز العاملين والموظفين وزيادة الانتاجية، فمع التطور التكنولوجي والتقدم العام في مجال العمل يكون مطلوبا من العاملين والموظفين ان يكون اكثر كفاءة ومهارة، فلقد تم التأكيد على ان عملية التدريب هي المهمة الرئيسية لمساعدة الجميع في المؤسسة بان يكونوا اكثر إتحادا³، حيث تعتبر وظيفة التدريب مكملة لوظيفة الاختيار والتعيين فلا يكفي ان تقوم ادارة الموارد البشرية باختيار العاملين وتعيينهم وإنما يجب اعداد هؤلاء الأفراد وتنمية قدراتهم على أداء الأعمال المسندة اليهم ومساعدتهم على اكتساب الجديد من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال وصقل مهاراتهم في تنفيذ ما يعد اليهم من الواجبات والمسؤوليات.⁴

¹ محمد روازي، مرجع سبق ذكره، ص28.

² نفس المرجع السابق، ص29.

³ حنان محمد لطفي الجمل، هالة حسن السيد محمد، "تقييم دور ادارة الموارد البشرية في تنمية مهارات العاملين في قطاع الفنادق" دراسة حالي في مدينة مطروح"، كلية السياحة والفنادق بجامعة الاسكندرية، المعهد العالي للسياحة والفنادق وترميم الآثار-الاسكندرية-، جامعة القيو، مجلة كلية السياحة والفنادق، المجلد(07)، العدد(02)، سبتمبر 2013، ص49.

⁴ يجاوي نعيمة، "سلسلة محاضرات رقم 07 في إدارة الموارد البشرية لطلبة ماستر (تخصص اقتصاد النقل والخدمات)"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر بباتنة، ص 27.

1. مفهوم التدريب : يعرف التدريب على انه الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بالخبرات والمعارف معينة وتحسين وتطوير وتنمية مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل ايجابي مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بفعالية.¹

يعد التدريب وظيفة اساسية من وظائف ادارة الموارد البشرية لأنه من خلاله يتم تأهيل ورفع قدرات العمال بطريقة مستمرة حتى يكونوا قادرين على مواكبة التحولات الحاصلة في مجال العمل فمن لا يتقدم يتقدم، لذا فان النظرة الحديثة لعملية التدريب في عصر المعلومات للموارد البشرية هي بمثابة استثمار مستقبلي وليس بتكلفة تتحملها المؤسسة؛ فالتدريب هو عملية تعديل ايجابي لسلوك الفرد من الناحية المهنية او الوظيفية، وتستهدف اكسابه المعارف والخبرات والاتجاهات المناسبة للوظيفة التي يشغلها لتحسين مستوى الأداء؛ لأن عملية اكساب العاملين بمختلف مستوياتهم الوظيفية في المنظمة من مهارات ومعرفة جديدة تساعدهم على امتلاك القدرة على الأداء الجيد في مسيرتهم الإنتاجية في الحاضر والمستقبل وبما ينصب في مصلحة تحقيق أهداف المنظمة، وهو عبارة عن اجراءات منظمة ومخطط لها للعمل على مساعدة العاملين في التخلص من أي سلوك يؤدي الى ضعف في الأداء؛ كما تم توضيح ان عملية التدريب على مهام العمل هي واحدة من الجوانب الرئيسية لتدريب الموظفين، حيث انما عند تركيزها على المبادئ العمل، والمعارف المهنية، والمهارات الضرورية، وتوفير هذه المعلومات والمهارات فان هذا يساعد على رفع مستوى القدرات الشخصية لتناسب متطلبات العمل، فعملية التدريب ليست بالمهمة السهلة فيجب ان تكون دقيقة ومحددة فعدم العمل بما او وجودها الغير الفعال يؤدي الى زيادة في معدل دوران العمل، وتقديم الخدمات دون المستوى والجودة المطلوبة.²

كما ينظر الى التدريب في المنظمات على انه ذلك النشاط الذي يؤثر بشكل كبير في نجاحها ومحدد مدى استمراريتها في الريادة ومن ثم يجب الاهتمام به والربط بينه وبين استراتيجيات وخطط وأهداف المنظمة³، ومن المعروف ان رسالة المنظمة وغايتها تسهم في بناء الأهداف الرئيسية التي تسعى المنظمة الى تحقيقها، ويجب ان تحدد هذه الأهداف في صورة ارقام ومستويات وأنماط معينة ويعمل التدريب على المساهمة في تحقيق تلك الأهداف.

2. أهمية عملية التدريب : تظهر أهمية عملية التدريب على ثلاث مستويات المبينة في الجدول الآتي:⁴

¹ بودرجه رمزي، رزيق حنان، مرجع سبق ذكره، ص30.

² حنان محمد لطفي الجمل، هالة حسن السيد محمد، مرجع سبق ذكره، ص49.

³ إبراهيم أبو قاسم أحمد أبو سبيحة، "إدارة التدريب لتنمية الموارد البشرية في الشركة العامة للكهرباء إندونيسيا فرع مالانج" دراسة وصفية تحليلية، رسالة ماجستير في قسم الإدارة الإسلامية، كلية الدراسات العليا، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية، مالانج - أندونيسيا، 2016، ص31.

⁴ يحيوي نعيمة، مرجع سبق ذكره، ص27.

الجدول رقم (07/02) : أهمية التدريب

على مستوى المجتمع	على مستوى المنظمة	على مستوى الفرد العامل
<ul style="list-style-type: none"> - تظهر أهمية التدريب بالنسبة للمجتمع في كون ان القادة الأكفاء لا يبرزون فجأة او عرضا اي لا يمكن ان تتوفر القيادة الادارية عن طريق النمو التلقائي وإنما نتيجة للدور والمساهمة الكبيرة للتدريب المخطط وجهود المنظمة نحو تنمية القيادات الإدارية فمثل هذه القيادات الإدارية يمكن ان تساهم بشكل واضح في توجيه موارد البلد وتحقيق الاستخدام الأفضل لها. 	<ul style="list-style-type: none"> - يمكن من ازالة او معالجة نقاط ضعف الأداء، مما ينعكس ايجابا على مستوى زيادة الانتاجية والأداء التنظيمي. - توضيح الأهداف وطرق اجراء العمل وتعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم. - تطوير مهارات الافراد بغرض تحقيق الأهداف التنظيمية. - المساهمة في ربط اهداف الأفراد بأهداف المنظمة. - المساهمة في انفتاح المنظمة على البيئة الخارجية، مما يجعلها تعمل على تطوير برامجها وإمكانياتها لتتكيف وتناسب مع المتغيرات التي تحصل فيها. - تحديد وإثراء المعلومات التي تحتاجها المنظمة لصياغة اهدافها وتنفيذ سياساتها. 	<ul style="list-style-type: none"> - تزود العامل الجديد بالكفاءة المطلوبة. - يمكن العامل القديم من مواكبة التطورات في حقل العمل والتعرف على المهارات والمعارف الجديدة. - تحسين سلوكيات الفرد العامل لتناسب مع طبيعة الأعمال التي يؤديها والعلاقات التي تتطلبها هذه الأعمال. - زيادة في التزام العامل وولائه للمنظمة. - تعزيز ادراكهم بان المنظمة مكان جيد للعمل. - يساعد على تحسين قراراتهم و حل مشاكلهم في العمل.

المصدر: من اعداد الطالبة استنادا على المرجع: يحيوي نعيمة، سلسلة محاضرات رقم 07 في إدارة الموارد البشرية لطلبة ماستر (تخصص اقتصاد النقل والخدمات)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، ص 27.

3. أهداف التدريب : من منطلق أن التدريب استراتيجية تنظيمية تعتمد على المنظمة حيال مواردها البشرية وبذلك فان تلك الاستراتيجية لها جملة من الأهداف ذات العلاقة بالمنظمة والمورد البشري في الحاضر والمستقبل في آن واحد، ومن تلك الأهداف مايلي:¹

◀ **زيادة الفعالية والإتقان :** أن تجديد وتحديث البناء المعرفي للمورد البشري وتحسن المعلومات يواكبه آليا انتقال المورد البشري الى مستوى أعلى من المهارة الأدائية يعكس في ذلك عمق التفاعل بين ذاته ومكتسباته وبين موضوع العمل والأداء ومن ثمة يصبح الأداء إتقان.

◀ **زيادة الفعالية بتنمية الاتجاهات الايجابية :** ان تجديد والبناء المعرفي للمورد البشري ينعكس بالضرورة على بناءه القيمي اتجاه المنظمة ومضمونهاها المادية والمعنوية التي تكون الثقافة التنظيمية لديهم، ومن ثم فإنه يقوي ارتباطهم بالمنظمة ويرفع معدل الشعور بالانتماء لها وبالتالي تحقيق التوافق والتكيف المهنيين للمورد البشري.

¹ مليكة عرعور، "أساليب تنمية الموارد البشرية وأهدافها"، مجلة العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بيسكرة، العدد 23، نوفمبر 2011، ص 164.

◀ **التقليل من الأخطاء المهنية وحوادث العمل** : إن تدريب المهني يعني اخذ المعرفة المعمقة حول موضوع العمل، طرائق الأداء، أدوات العمل وصيانتها... الخ، وبالتالي تصبح كل تلك القضايا واضحة وسلسة عند المورد البشري مما يجعل الأداء أكثر سلامة وأمن على العامل، بمعنى ان قلة أخطاء وحوادث العمل التي تحدث من عدم معرفة العمل او مضموناته.

◀ **انشاء ديناميكية داخل المنظمة** : إن ادراج النشاطات التدريبية متتالية دورية لكل الموارد البشرية في المنظمة على اختلاف مستوياتها التنظيمي يفرز حركة ونشاط في الحياة المهنية داخل المنظمة، لأن التدريب تجاوز على انه يدخل الجديد على الموارد البشرية، كذلك يتبع التدريب بقرينات وحراك مهني يبعث الحيوية عند العمال.

◀ **تطبيق نظام ادارة الجودة** : إن ادارة المؤسسات الحديثة تصبوا الى إحلال مبادئ الجودة في مخرجاتها، من منطلق ان الجودة مفهوم يشير مدلوله الى جملة العمليات قوامها التزام القيادة -التنظيمية- بايجاد المناخ المفعم بالثقة، والداعم للعمل التعاوني، ومنح العاملين مساحة عريضة من المشاركة بما يكفل الابداع والتحسين المستمر للمنتجات والخدمات الملبية لتوقعات العملاء الداخليين والخارجيين، ومن ثم تبلغ المنظمة دروة الأهداف الحقيقية التي وجدت من اجلها.¹

4. **مراحل العملية التدريبية** : تمر العملية التدريبية بعدة مراحل نذكر منها مايلي:²

أ. **تحديد الإحتياجات التدريبية** : تعرف الإحتياجات التدريبية على انها مجموعة من التغيرات المطلوب احداثها في الفرد المتعلقة بمعلوماته وخبراته وأدائه وسلوكه واتجاهاته لتجعله مناسباً لشغل الوظيفة وأداء اختصاصاته وواجباته وظيفته الحالية بكفاءة عالية؛ ويمكن القول بأن الحاجة للتدريب تظهر بسبب وجود قصور معين في الأداء ويمكن التعبير عن الحاجة التدريبية بالعلاقة التالية :

$$\text{القصور او العجز في الأداء} = \text{الأداء المطلوب} - \text{الأداء الفعلي}$$

ويرجع القصور في الأداء لسببين :

✓ لا يعرف ولا يفهم الأفراد طريقة الأداء المطلوبة ويسمى هذا القصور قصورا في المعلومات والمهارات ويعتبر هؤلاء الأفراد بحاجة الى التدريب.

✓ هناك ما يعوق الأفراد بالرغم من معرفتهم بطريقة الأداء المطلوبة يسمى قصورا في إمكانات الأداء لأسباب منها: عدم توفر الإمكانيات، سوء ظروف العمل، سوء تصميم الوظائف.
فتتحدد الحاجات التدريبية على ثلاث مستويات :

المستوى الأول ← الفرد وتمثل بتحديد ما يحتاجه الفرد من مهارات ومعارف وقدرات جديدة او تطوير لما هو قائم.
المستوى الثاني ← الوظيفة وتمثل في تحديد ما تتطلبه الوظيفة من أنماط أداء وسلوك وبما يتلاءم مع التغيرات البيئية.

¹ ملكة عرعور، نفس المرجع السابق، ص165.

² مجاوي نعمة، مرجع سبق ذكره ص30.

المستوى الثالث ← المنظمة وتمثل حاجاتها بتعزيز قدراتها التنافسية واستثمار مزاياها التنافسية وتختلف الاحتياجات التدريبية تبعاً لاختلاف المستويات الوظيفية المراد تدريبها حيث تختلف مسؤوليات العمل ومشكلاته ومتطلباته بين المستويات الإدارية والوظيفية المختلفة فعلى سبيل المثال تحتاج المستويات الإشرافية الى مهارات في مجال العلاقات.

ويتم الكشف عن الاحتياجات التدريبية بوسائل عديدة تبرز منها الوسائل التالية :

✓ نتائج عملية تخطيط الموارد البشرية في المنظمة وما تسفر عنه من تقدير للاحتياجات التدريبية من الموارد البشرية كما ونوعاً والتي ستكون مطلوبة لمقابلة التوسع في اوجه نشاط المنظمة في المستقبل او لمتابعة عملية الإحلال نتيجة دورات العمل ومن ثم يمكن تحديد الاحتياجات التدريبية على ضوء تخطيط الموارد البشرية.

✓ تحليل نتائج تقييم الأداء العاملين والتي تحدد مستوى كفاءتهم في أدائهم أعمالهم وأيضاً تحدد جانب النقص في كفاءتهم سواء إرتبط ذلك بنقص في القدرات المطلوبة لأداء العمل او بسلوكيات غير مرغوبة، وتفيد هذه الوسيلة في حصر العاملين الذين يمكن ان تعالج برامج التدريب اوجه النقص فيهم وذلك كمدخل اساسي لتحديد الاحتياجات التدريبية.

✓ تحليل وتوصيف 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 التدريبية تغطيتها ومن ثم يمكن تحديد الاحتياجات التدريبية من هذا المنطلق.¹

✓ دراسة التطورات والتوسعات المخططة في أعمال وأنشطة المنظمة او تغيير إستراتيجيتها وانعكاس ذلك على الحاجة الى استحداث وظائف جديدة او تعديل أنظمة و إجراءات العمل، مما قد يتطلب قدرات وخبرات معينة غير متوفرة حالياً بالقدر الكافي في المنظمة ويمكن للتدريب المخطط ان يوفرها.

✓ دراسة ظروف التطور التكنولوجي وما سيستتبعه من تقادم مهارات وخبرات معينة واستحداث مهارات وخبرات أخرى جديدة يمكن توفيرها من خلال الجهود التدريبية بما يكفل مواكبة التطورات التكنولوجية السريعة والواقع ام مثل هذه التطورات التكنولوجية لا يحتاج الى تنمية وتطوير الكفاءات والمهارات الفنية وإنما تحتاج ايضا الى تنمية وتكوين الكفاءات والقدرات الإدارية.

✓ مناقشة تخطيط تطور المسار الوظيفي والمهني للعاملين، حيث يساعد ذلك على تحديد الاحتياجات اللازمة لتنمية قدرات العاملين على أداء أعمال في مستقبل حياتهم الوظيفية خلال تحركاتهم غير مساراتهم الوظيفية او المهنية.

والواقع من استعراض مختلف الأساليب السالفة الذكر يؤكد لنا حقيقة ان تحديد الاحتياجات التدريبية يتم من خلال تشخيص مختلف المشاكل والمواقف والتحديات والظروف البيئية سواء القائمة حالياً او المحتملة والتي تساعد الجهود التدريبية للمنظمة على مواجهتها والتعامل معها.²

¹ يجاوي نعيمة، نفس المرجع السابق، ص30.

² نفس المرجع السابق، ص31.

ب. تصميم البرامج التدريبية : بعد ان يتم تحديد الإحتياجات التدريبية وأهداف التدريب نتناول ما يهدف اليه البرنامج من تغيير او تطوير في المهارات التخصصية او العامة في الأداء الإنتاجي او الخدمي للعاملين او ما يتطلبه من إضافة معارف ومهارات جديدة يتطلبها التطوير والتحسين في الأداء الفني او الإداري للعاملين.¹

لذا فان محتوى البرنامج التدريبي يعتبر حصيلة فاعلة في تمكين المتدربين من اكتساب المهارات التخصصية تارة او العامة تارة أخرى، اذ يمكن الاعتماد على المضمون الوظيفي او التخصص النوعي ويتضمن الأنواع الآتية: تدريب الإداري، تدريب المشرفين، تدريب التخصص، تدريب فني، تدريب مهني، تدريب عمال التشغيل.

أو يمكن ان يعتمد على فترة الخدمة ويتضمن مايلي:

✓ حاجة الفرد للتدريب بعد التعيين مباشرة وينقسم الى نوعين فرعيين هما: أساسي وتدريب تمهيدي للتكيف اي تدريب تعريفي بالعمل المناط به.

✓ حاجة الفرد للتدريب أثناء حياته في العمل وينقسم الى عدة أنواع فرعية هي: التدريب لرفع المستوى، التدريب التنشيطي، التدريب المتقدم.

ولذا ينبغي ان يتضمن المحتوى للبرنامج التدريبي مايلي:

■ الجمع بين الناحية النظرية والعملية والتطبيقية.

■ أن تكون المادى مستمدى من واقع المشاركين وذات معنى لهم.

■ أن تراعى الدقة والموضوعية والحدائة.

■ أن تتناسب والزمن المقرر للبرنامج التدريبي.

■ أن تناسب مستوى المتدربين الذين يشاركون في البرنامج.

وبعد تحديد محتوى البرنامج يجب اختيار الوسائل التدريبية وتحديد المدة الكافية اضافة الى إختيار مكان التدريب واختيار المدربين.

ت. تقييم البرنامج التدريبي : تعد عملية تقييم البرامج التدريبية من الأمور المهمة حيث يمكن من خلالها تحديد التغيرات التي

يقصد بها تحقيقها سواء كانت معارف او مهارات او اتجاهات للتأكد من مدى تحقيق الأهداف او الإنحراف عنها؛ ويعتبر التقييم جزءا هاما في بناء البرنامج التدريبي، ولكن تعريفه بأنه عملية إصدار قرار علمي بشأن عمليات التدريب في ظل الأدلة التي كشفت عنها الممارسة الميدانية.

◀ طرق المستخدمة في تقييم البرامج التدريبية : ومن بين هذه الطرق المستخدمة في تقييم عملية التدريب مايلي:

- الإستبانة "الإستمارة".

-المقابلة "المواجهة الشخصية بين مسؤول التدريب والمتدربين".

-الإختبارات ليستفاد منها كأداة لتحديد وتشخيص القصور في الأداء.

¹ يجاوي نعيمة، مرجع سبق ذكره، ص31.

- تحليل المشكلات وهذا لمعرفة السبب الحقيقي للمشكلة وعلاجها.

- الإطلاع على السجلات والتقارير وهذا لبيان النقاط السلبية، ويفضل عدم استخدام هذه الوسيلة لوحدها لأنها ليست موضوعية.

- تقييم الأداء :ومن بين المجالات التي يتم فيها التقييم مايلي:¹

*تقييم البرنامج :

تقييم قبل تنفيذ البرنامج التدريبي: للتأكد من دقة وسلامة البرنامج وقدرته على تحديد الأهداف.

- التقييم أثناء التنفيذ: للتأكد من السير وفق ما هو مخطط له وتعزيز الجوانب الإيجابية وتجنب الجوانب السلبية.

- التقييم بعد التنفيذ: للتأكد من تحقيق الأهداف التي تم التخطيط لها ومدى مساهمته في تلبية الإحتياجات التدريبية.

*تقييم المتدربين : للتحقق من كفاءة وفاعلية البرنامج التدريبي حيث ان المتدربين هم الفئة المستهدفة من البرنامج التدريبي كما

وأن بيئة التدريب والأجهزة المساندة مساعدة لتنفيذ البرنامج التدريبي، ولا بد من التأكد من انتقال أثر التدريب الى المتدربين وهذا المقياس حقيقي في فعالية وكفاءة البرنامج التدريبي.

*تقييم المدربين : وهنا للتأكد من امتلاكهم المهارات والكفاءات التدريبية التي يحتاجونها للقيام بأدوارهم في تخطيط، تنفيذ، وتقييم البرامج التدريبية واي نقص في الكفاءات تعكس آثاره على التدريب.

◀ خطوات عملية التقييم : وتتمثل هذه الخطوات في الآتي:

- تحديد أهداف عملية التقييم في ضوء أهداف البرنامج التدريبي.
- البدء بالتقييم منذ المرحل الأولى للبرنامج خدمة لعملية التطوير وضمانا لكفاءته وفعاليتها.
- تحديد مجالات التقييم.
- تحديد المعايير لتقييم المجالات.
- الإختيار الجيد لأدوات التقييم الملائمة للأهداف.
- جمع المعلومات وفق جدول زمني محدد.
- استخدام الوزم الإحصائية لتحليل المعلومات.
- تفسير النتائج التي كشف عنها التحليل الإحصائي.
- إصدار الأحكام في ضوء النتائج المتحصل عليها.
- اتخاذ القرارات الملائمة.

◀ معايير تقييم البرنامج التدريبي :

يعتبر اختيار معايير التقييم من الأمور الهامة في اصدار الحكم حول أنشطة وفعاليات البرنامج التدريبي وتعكس هذه المعايير أهداف البرنامج التدريبي ومن أهم المعايير التي يمكن استخدامها من قبل المقيم:

¹ يحيياوي نعيمة، نفس المرجع السابق، ص32.

- **معايير الأهداف** : ان تلي الأهداف الحاجات الفعلية للمتدربين وان تكون واضحة وقابلة للقياس والتطبيق.
 - **معايير الخطة** : يجب ان تكون واضحة، مترابطة ومتسلسلة وتحديد اساليب التقييم المستمر، وتكون موضوعية وقابلة للتعديل.
 - **معايير العمليات** : وفيها يتم تحديد التفاوت بين الخطة والواقع للتحقق من مدى صحة وفعالية البرنامج التدريبي ومطابقته للتصميم.
 - **معايير المخرجات** : ويتم فيها تحقيق الأهداف ودورها في التأثير على المخرجات بعد نهاية البرنامج ومدى تأثيرها على المدى القصير والبعيد عند التفاعل في مواقف مختلفة.
- وبعد ذلك يتم تحديد العائد والكلفة من التدريب، فالتكلفة تنحصر اساسا في مصاريف الاشتراك لدارس الواحد ويتحدد عن طريق معهد او مركز التدريب وتنحصر التكلفة في العادة بحسب نوع البرنامج والدارسين ومكان التدريب وغيرها، ويضاف على ذلك مصاريف أخرى غير مباشرة تتضمن ذلك تكاليف التي انفقتها إدارة التدريب بخصوص تحديد الحاجة للتدريب والبحث عن برامج تدريبية والاتصالات أي مصاريف أخرى تحملها الإدارة كأتعاب المستشارين وشركات التدريب.
- ويأتي العائد الأساسي للتدريب في تحسين الأداء وذلك بتطوير في معايير معينة منها:
- التحسين في الجودة والالتزام بمعايير العمل.
 - التحسين في سرعة الأداء.
 - التحسين في التغلب على المشاكل الوظيفية.
 - التوفير في التكاليف من حسن استخدام الموارد.¹

المطلب الثاني : أثر الادارة الرشيقة في التطوير المهارات

إن تطوير المهارات عبارة عن وسيلة تنمية تعطي الطرق العلمية الحديثة والأساليب الفنية المتطورة والمسالك المتباينة في الأداء الأمثل والإنتاج، وهي أيضا وسيلة فنية لمنح الإنسان خبرات مضافة ومهارات ذاتية تعيد صقل قدراته ومهاراته العقلية او اليدوية، وهي أخيرا وسيلة سلوكية تعيد تشكيل سلوكه وتصرفاته الوظيفية وعلاقته مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه، يحصر التعريف السابق مفهوم عملية تطوير الموارد البشرية في نشاط واحد، وألا وهو التكوين والتدريب وشرح طبيعة عملية التنمية بأنها عملية لتنمية القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها العلمية، وهذا من خلال التدريب وفق الطرق العلمية الحديثة وهذا مسايرة التطور الحاصل في مجال الانتاج والعمل وهذا بإضافة خبرات ومهارات ذاتية تعيد صقل قدرات الموارد البشرية ومهاراتهم ويتم ذلك ضمن عملية التكوين، ان تطوير الموارد البشرية بمعناها العام مساعدة للعاملين على مواجهة التحديات التي تخلقها التطورات التكنولوجية

¹ نعيمة يحيوي، نفس المرجع السابق، ص33.

وغيرها من أنواع التطور في بيئة العمل وتستهدف أيضا مساعدتهم في التكيف ازاء متطلبات الجديدة لتحقيق مستويات الأداء المطلوبة للبقاء والحفاظ على القدرة التنافسية.¹

1. **مفهوم التطوير:** يقصد بعملية تطوير الموارد البشرية بأنها أحد المقومات الأساسية في تحريك وصقل وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات التدريبية في جوانبها العملية والعلمية والفنية السلوكية، ومن ثم فهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعلومات أو معارف او نظريات او مبادئ او قيم او فلسفات، تزيد من طاقته على العمل والإنتاج.²

2. **مفهوم المهارات:** تعرف المهارة على انها مجموعة المعارف والخبرات والقدرات الشخصية التي يجب توفرها في شخص ما لكي يتمكن من انجاز شيء معين³، كما تعرف المهارات الوظيفية على انها عبارة عن عدد من الخبرات الحياتية والعملية التي يتمتع بها الفرد المتقدم لشغل وظيفة ما، حيث أن تلك المهارات هي ما تمكن الإنسان من أن يقوم بلعب دور عمل معين دون غيره من الأشخاص بمجال عملي معين، وتجعله أكثر قدرة على نجاحه.

3. **تطوير المهارات:** يقصد بتنمية المهارات الأنشطة التي يطور بها الأفراد قدراتهم من خلال مدى واسع من عمليات التعلم بمختلف أنواعه كالتعليم النظامي والتعلم عن بعد و التدريب وغيرها⁴، فهو عبارة عن الاستعدادات اللازمة لأداء العمل، والتي يمكن أن تكون فكرية أو عملية أو سلوكية، وتلعب دورا مهما في تنمية العاملين وخلق الكفاءات البشرية نتيجة تركيزها على مجموعة من الإتجاهات المهمة التي تشمل تنمية الذات والمعارف وتطوير القدرات لوضع واختيار الأهداف وتوفير مهارات التخطيط والاتصال والإقناع والتفاوض واتخاذ القرارات وإدارة الصراعات وحل المشاكل، ويمكن التطرق اليها بالتفصيل كل واحدة على حدة في مايلي:

◀ **تنمية الذات:** تشمل تنمية الذات عناصر أساسية كبناء الذكاء العاطفي، والثقة في النفس والمثابرة والتغيير وتحويل المشاكل الى فرصة يمكن استغلالها.

◀ **تنمية المعارف:** تركز على تنمية معارف المتدربين ومعلوماتهم وتكريسها لخدمة أهداف المنظمة، أي الإرتقاء بمعارف العاملين ومعلوماتهم وفقا للمستجدات التي يجب الإلمام بها لإتقان العمل الأمر الذي يتبعه معرفة للنظم والتعليمات وأساليب وإجراءات

¹ صايم مصطفى، بوقناديل محمد، "مساهمة ادارة المعرفة في تنمية وتطوير الموارد البشرية وانعكاسها على مخرجات التعليم العالي" كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة تلمسان نموذجاً، مقال بمجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث -المركز الديمقراطي العربي- برلين المانيا، العدد الثاني، أكتوبر 2018، ص21.

² بارك نعيمة، "تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع، جامعة شلف -الجزائر-، ص 276.

³ اسلام غنيمات، "ماهية المهارة"، تم الإطلاع يوم 2020/08/25، على توقيت: 15.41، عبر الموقع التالي:

<https://mawdoo3.com/%D9%85%D8%A7%D9%87%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%87%D8%A7%D8%B1%D8%A9>

⁴ قبائلي أمال، "دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية" دراسة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، مذكرة مكملة لمتطلبات نيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2018/2017، ص20.

العمل ومعرفة الإختصاصات و المسؤوليات والواجبات وعلاقات العمل، ويلاحظ أن المعرفة لا تقتصر على الجانب العلمي التخصصي فقط بل تتعداه الى الجانب المتعلق بالمنظمة والتنظيم والقواعد والإجراءات.

◀ مهارات وضع و اختيار الأهداف: لكي ترسخ الرؤية المستقبلية المتعلقة بالأهداف في أذهان لابد أن تكون واضحة المعالم وتكتب على الورق، وبذلك تتحول الى شيء ملموس في الواقع ويمكن رؤيتها وإعادة قرائتها وتعديلها وتطويرها من حين الى آخر.

◀ مهارات التخطيط: لكي تنمي مهارات التخطيط لدى العاملين لابد من إدراكهم أنه يجب أن يكون قائما على دراسة الماضي واستخلاص الحقائق والعبر والدروس منه والوقوف عند الحاضر لفهم وتدبر معطياته وإستصحاب كل ذلك بغرض التأثير الإيجابي على المستقبل.

◀ مهارات الإتصال: يمكن تنمية مهارات الاتصال من خلال التركيز على تنمية القدرة على الإصغاء الجيد والشرح المستفيض الذي يزيل كل لبس أو غموض في المعلومات المرسله، واستخدام كافة وسائل الإقناع وفنونه إن تطلب الأمر وفتح المجال للإستفسارات والرد على التساؤلات، واستخدام اللغة البسيطة الي يسهل فهمها.

◀ مهارات الإقناع: يمكن تنمية مهارات الإقناع من خلال التركيز على تنمية المقدرة على نقل المبادئ و الأفكار بمهارة و إتقان، والإلمام بقيم المخاطبين وترتيبها، والتفاعل الإيجابي مع الطرف الآخر، والإعداد الجيد وذلك بالبدء بالأهم ثم المهم، وتوضيح الصورة بدون ترك أي غموض، والرد على الإعتراضات دون إحتجاج.

◀ مهارات التفاوض: يمكن تنمية مهارات التفاوض من خلال التركيز على تنمية المقدرة على التمسك بالثبات والهدوء وعدم الإستهانة أو الإستخفاف بالطرف الآخر وعدم التسرع في إتخاذ القرار.

◀ مهارات إتخاذ القرارات: يمكن تنمية مهارات إتخاذ القرارات من خلال التركيز على الإستفادة من المساحة الزمنية وإختيار القرار المناسب، والإبلاغ كافة الجهات المعنية بالقرار بالطريقة السليمة ليتم وضعه موضع التنفيذ، ومتابعة التنفيذ بأسلوب جيد للوقوف على سير العمل وفقا للقرار المتخذ.

◀ مهارات التركيز والإتقان: على المدراء أن يعملوا على تنمية روح التميز وحب الإتقان لدى العاملين من خلال زيارتهم في مواقع عملهم، وتقديم الثناء لهم والتقدير على مجهوداتهم، وحثهم على التفرغ للعمل وإعطائه الكثير من الإهتمام والإطلاع المكثف حول مهاراته، والحرص على حضور الدورات التدريبية وورش العمل ذات العلاقة ومجالسة عمالقة العمل واستشارتهم.

◀ مهارات إدارة الصراع وحل المشاكل: تحتاج تنمية مهارات إدارة الصراعات وحل المشاكل تنمية مهارات التعلم للتغلب على التحديات والابتكار والإبداع والتعامل مع الأشخاص.

مما سبق يمكن القول أن تنمية المهارات والكفاءات البشرية متكاملان وملازمان، فالعمل على تنمية وتطوير المهارات يؤدي الى توفير كفاءات تتمتع بمزايا شخصية وقادرة على إدارة العلاقات والأعمال الأمر الذي يسمح بوضع وتنفيذ برامج تنمية الموارد البشرية والإشراف عليها بطريقة فعالة تخدم وتطور وتنمي الفرد والمنظمة.¹

¹ قبائلي أمال، نفس المرجع السابق، ص50.

كما يعد تطوير المهارات وظيفة أساسية للتنمية ويتجسد تحقيق هذا الهدف من خلال تعزيز المهارات وصقلها حتى تتناسب والمتطلبات الفعلية الإدارية، فتعديل بعض المهارات للتوافق مع التطورات التقنية الحديثة وتطوير قدرات الذاتيين للعاملين بصقل مهاراتهم والمساهمة في ابتكار أساليب والوسائل المساندة لمنظومة المهارات وتطويرها.¹

مما سبق يمكن استخلاص الهدف التالي الذي يتمحور ضمن تطوير المهارات : تحسين ورفع أداء المورد البشري وتنمية قدراته وتزويده بالمعارف التي تمكنه من أن يستغلها في وظيفته حتى يقوم بما على أكمل وجه ويأتقان وكفاءة.

فمن خلال رفع مستوى الأداء لدى المورد البشري الموجود يعتبر وسيلة لرفع مستوى أداء المنظمة التي يعمل بها، وبدوره إذا تحسن أداء المنظمة ستكون هناك انعكاس إيجابي على المجتمع المستفيد والمحيط بالمنظمة؛ فمن المعلوم أن الهدف الرئيسي لعملية تنمية هو تحقيق أفضل عائد ممكن في استثمار الموارد البشرية وتحقيق هدف أي عملية تنموية يتمثل في تحقيق نوع من التغيير في المعرفة أو المهارات أو السلوك أو الاتجاه مما يعزز من كفاءة العاملين.²

المطلب الثالث : أثر الادارة الرشيقة في الرفع من الأداء الوظيفي

تعمل المنظمات بصورة مستمرة من أجل الحصول على ميزة تنافسية تمكنها من النمو والبقاء بقوة في بيئة متغيرة التي تمارس نشاطها فيه، سواء كانت عبر سرعة الإستجابة للعملاء، وحصولها على الموارد الفريدة بشكل مستمر أو من خلال اعتمادها على مجموعة من العاملين يمتلكون كفاءة أداء عالي مكتسب من الخبرة أو المؤهل العلمي يفوق عن غيرها من المنظمات.³

1. الأداء الوظيفي :

◀ **التعريف اللغوي للأداء :** هو الطريقة التي يتم بها الفعل أو المهمة أو دورا وهي مقدرة الفرد العامة التي يؤثر بها في مجموعة من المراقبين (الملاحظين) المتواجدين بصورة مستمرة في مناسبة معينة وهو كنية العمل التي ينجزها الفرد الواحد أو مجموعة من الأفراد خلال زمن معين، وهو مصدر الفعل أدى وأدى الشيء أي قام به وأنجزه.

◀ **التعريف الاصطلاحي للأداء :** هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة ما في المؤسسة، بشكل قانوني ومخطط مسبقا من طرف السلطات العليا، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الموظف متطلباته الوظيفية، فهو يرتبط بالجهد المبذول لتحقيق الأهداف الجزئية لتلك الوظيفة والتي تنعكس على الأهداف العامة للمؤسسات وهي تعكس الكمية والجودة المطلوبة في العمل.

¹ بوكراع صليحة، "استراتيجية تنمية الموارد البشرية على مستوى الإدارة المحلية الجزائرية" دراسة حالة بلدية أولاد دراج بالمسيلة"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في إدارة وحكامة المحلية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق، جامعة المسيلة، 2014/2013، ص52.

² نفس المرجع السابق، ص52.

³ بلال كمال عودة رشيد، مرتضى طلحة حمدنا الله، "أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين" دراسة تطبيقية على الكليات الأهلية بالعراق"، مجلة الدراسات العليا، جامعة النيلين، مجلد 11، عدد 1-43، 2018/0/15، مصر، ص132.

تعددت تعريفات الأداء الوظيفي من طرف الباحثين في مجال الإدارة فمنهم من يرى انه يرتبط ارتباطا وثيقا بطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد، ومنهم من يرى انه سلوك آخرون يرون انه جهد ومنهم من يرى أنه إنجاز عمل، وهذا ناتج عن تعدد الدراسات والأبحاث في هذا المجال سواء كانت دراسات تطبيقية ام نظرية؛¹ حيث تمت الإشارة الى انه لايجب الخلط بين السلوك والانجاز والأداء، ذلك لأن السلوك هو ما يقوم به الفرد من أعمال في المنظمة التي يعمل بها، اما الانجاز فهو ما يبقى من أثر او ناتج بعد توقف الأفراد عن العمل، اما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والانجاز او مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا حيث يجب ان تكون هذه النتائج قابلة للقياس.²

كما يعرف الأداء الوظيفي على انه الأثر الصافي لجهود الأفراد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور او المهام، ويعني هذا ان الأداء في موقف معين يمكن ان ينظر اليه على انه نتاج العلاقة المتداخلة بين كل من الجهد و القدرات وإدراك الدور. بحيث تعطي هذه التعاريف أهمية للنظرة السلوكية للفرد حيث تتفق على ان الأداء الوظيفي هو مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله، وتتضمن جودة ومستوى الأداء وحسن التنفيذ والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة فضلا عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة والإلتزام باللوائح الإدارية والاستجابة لها.³

من خلال ما سبق يمكن استخلاص تعريف الأداء الوظيفي على انه قيام الموظفين بتنفيذ المهام والواجبات الوظيفية المطلوبة وفق ما جاءت به القوانين والمراسيم التنظيمية، المحددة لكل وظيفة وواجباتها ومسؤولياتها المطلوبة لتحقيق اهداف الوظائف الجزئية التي بدورها تعمل على تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة ويكون ذلك بكل كفاءة وفعالية وبمراعاة الزمن والانجاز الوظيفية.

2. محددات الأداء الوظيفي : يحاط الأداء الوظيفي بالعديد من المحددات المترابطة والمتداخلة، وحتى يتسنى إدارة الأفراد بكفاءة لا بد أولا من فهم العوامل والمحددات الي من شأنها تحديد طبيعة السلوك الذي سيسلكه الفرد عند أدائه لمهام وظيفته، وقد سعى الباحثون في علم الإدارة الى تحديد أهم تلك المحددات وقد أخلصوا الى أن أداء الفرد يحدث نتيجة للتفاعل بين القدرة والعمل والدافعية في العمل و درجة الدعم التنظيمي، كما هو موضح في المعادلة التالية:⁴

$$\text{أداء الفرد} = \text{الدافعية} + \text{القدرة} + \text{الدعم التنظيمي} + \text{الإدراك}$$

◀ **الدافعية :** تعرف الدافعية على انها منبع السلوك ووقود الأداء، وتشير الى مدى قوة الرغبة لدى الفرد للقيام بمهام العمل المحددة، والإندفاع الذاتي والفوري لأداء هذه المهام.

¹ يجايوي خديجة، مرجع سبق ذكره، ص80.

² فيصل خرشي، "فعالية الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز للأفراد في المؤسسة الرياضية" دراسة ميدانية بجمهورية الشباب والرياضة لولاية مسيلة"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي، تخصص تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية، معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2019/2018، ص06.

³ يجايوي خديجة، مرجع سبق ذكره، ص80.

⁴ فيصل خرشي، مرجع سبق ذكره، ص08.

« القدرات : القدرات هي عبارة عن الخصائص الشخصية التي يستخدمها الفرد العامل في أدائه لعمله، مثل القدرة على القيام بالعمل كما هو مخطط له، القدرة على الإتصال لتحسين النتائج من خلال إكتساب أكبر قدر من المعلومات، القدرة على الإستيعاب والفهم الصحيح لما هو مطلوب للقيام بالعمل بشكل صحيح، وهذه القدرات لا تتغير عبر فترة زمنية قصيرة، ويمكن بناء هذه القدرات من خلال عملية التدريب، التعلم، ويجب أن تكون هذه القدرات متناسب مع الوظيفة التي يتم أدائها.

« الدعم التنظيمي: يشير الدعم التنظيمي الى القدر الذي تهتم فيه المنظمة برعاية رفاهية أعضائها من خلال معاملتهم بعدالة، ومساعدتهم في حل ما يواجهونه من مشكلات والإنصات الى شكواهم وبمعنى آخر الدعم التنظيمي ينعكس في صورة الإهتمام بالقيم التنظيمية للأفراد العاملين، وتقديم المساعدات و المساهمات والعناية بهم و بصحتهم النفسية وتبدو ايجابية وفعالية للمنظمة في استمرارية العناية والإهتمام، مما ينعكس في صورة ادراك الأفراد لهذا التأييد والدعم.

« الإدراك: يشير الإدراك الى العملية المعرفية الأساسية الخاصة بتنظيم المعلومات أو أنه عملية استقبال المؤثرات الخارجية وتفسيرها من قبل الفرد تمهيدا لترجمتها الى سلوك معين، لذا فإن هذه العملية هي الأساس الذي يقوم عليه سائر العمليات الأخرى، وبدونها لا يستطيع الفرد أن يعي أو أن يتعلم، وتجدر الإشارة الى أن الإدراك يختلف بين الأفراد، لذا لا بد من تفهم قدرات الموظفين وأسلوب تنظيمها للمعلومات الواردة إليها.¹

3. تقييم الأداء الوظيفي: تعرف عملية تقييم الأداء الوظيفي على أنها عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجرى مكافأتهم بقدر ما يعملون و ينتجون وذلك بالإستناد الى معدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها، لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون فيه؛ أو بتعبير آخر هي عملية إدارية منظمة ومستمرة، لقياس وإصدار الأحكام وتقييم نتائج تحقيق الأهداف أداء الموظف وفق معايير الأداء والسلوك المتعلقة بالعمل وكيفية أداء الموظف سابقا وحاليا، وظيف يمكن جعل أدائه لواجبات وظيفته بكفاءة أعلى بمستقبل، كما يحدد المواهب الكامنة لدى الموظف والتي تمكنه من الإرتقاء في وسط التدرج الوظيفي.²

4. أهمية تقييم الأداء الوظيفي: تكمن أهمية تقييم الأداء في طبيعة العلاقات التي تربط بينه كنشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية وغيره من الأنشطة الأخرى مثل الإستقطاب والإختيار وتحليل الوظائف وتخطيط الموارد البشرية كالتدريب، الحوافز والتعويضات والعلاقات الوظيفية؛ ويلعب تقييم الأداء دورا هاما في تحديد الإحتياجات التدريبية، فعلى ضوء نتائج تقارير تقييم الأداء يتم معرفة الإحتياجات التدريبية للأفراد والمنظمة، كما يتم في نفس الوقت اختيار الأفراد اللذين يجب أن يخضعوا للتدريب بمعالجة جوانب الضعف والقصور لديهم ويساعد تقييم الأداء أيضا في تحديد مدى فعالية المشرفين والديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.³

¹ فيصل خريشي، نفس المرجع السابق، ص 08.

² نعيمة بجياوي، مرجع سبق ذكره، ص 34.

³ قوبع خيرة، مرجع سبق ذكره، ص 24.

5. طرق تقييم الأداء الوظيفي :

◀ الطرق التقليدية : يمثل الحكم او التقدير الشخصي للرؤساء عن المرؤوسين أساس الطريقة التقليدية التي تسعلى الى جمع بيانات و معلومات عن مستوى أداء الأفراد من أجل إتخاذ قرارات إدارية تهتم بتنمية وتسيير الموارد البشرية وتقوم هذه الطريقة على مقارنة إنجاز العامل و إنجاز الآخرين، أو مع معدل الإنجاز العام، وتتكون من عدة طرق منها ما يلي :

- طريقة الترتيب البسيط : ترتيب الأفراد بالتسلسل من أحسن أداء الى أسوء أداء ويتم وفق درجة وجود الصفة المقاسة.
- طريقة المقارنه الثنائية : مقارنة كل فرد بباقي أعضاء المجموعة أو القسم وتكون ثنائية.
- طريقة التدرج : يضع المقيم تصنيفا للأداء مثل أداء ضعيف، أداء مقبول.... الخ، وتم مقارنة أداء الأفراد وفقا لهذا التصنيف ويوضع كل فرد وفقا لدرجة أدائه "ضعيف، مقبول...".
- طريقة التوزيع الإجباري : تحديد نسبة مئوية معينة لكل تصنيف.
- طريقة التدرج البياني : تحديد عدد من الخصائص المساهمة في الأداء (كمية الإنتاج، نوعيته...) ويقوم كل فرد وفقا لدرجة إمتلاكه لهذه الخصائص، وتحدد وضع الفرد على مقياس التدرج البياني.¹
- طريقة القوائم المراجعة : تحدد الإدارة قوائم وأصناف سلوكية محددة ويستخدمها المقيم في اختيار الصفة التي تصف أداء العاملين الديم هم بصدد التقييم وعند إنتهائه من رصد الإجابة عن العبارات الواردة في القوائم يعيدها الى الإدارة والتي بدورها تقوم بتحليلها وتحديد درجات أوزان العبارات المختلفة، أما التقييم النهائي يعود الى المشرف المباشر ليتولى مناقشته مع الأفراد المعنيين .
- طريقة الإختيار الإجباري : بحيث يختار المقيم الصفة أو العبارة التي تكون أكثر وصفا للعامل وتتكون من زوج من الصفات وهي تصف سلوك الفرد إما بالإيجاب أو السلب، الإيجابي (يتفنى في عمله، يعمل بجدية...) أما السلبية (غالبا ما يتعب، يتأخر عادة عن العمل...).

▪ طريقة المواقف الحرجة : يقوم المقيم بتسجيل السلوك المساهم إيجابيا أو سلبيا في الإداء (الموافق السلبية أو الإيجابية).

▪ طريقة المقابلة : كتابة تقارير تفصيلية عن مختلف جوانب الضعف والقوة، الأداء والمهارات.

◀ الطرق الحديثة : هناك العديد من الطرق والأساليب الحديثة التي تحاول قياس الأداء العامل بمعدلات أداء مثالية مصممة على ضوء مؤهلات العامل وتستند هذه الطرق الى مبدأ عام مفاده إنجاز الرجل النموذجي وفي نفس الوقت تعتمد على قياس أداء العامل بمعزل عن الآخرين وتقارنه بمعدل أداء مثالية ومن أهم هذه الطرق مايلي:

- طريقة الوقائع (الأحداث الحرجة) .
- طريقة مقياس التدرج على أساس السلوكي (يربط بين طريقتي التدرج البياني و المواقف الحرجة).
- مقياس الملاحظات السلوكية.
- طريقة الإدارة بالأهداف: بحيث يتم تقييم الأفراد وفقا لما تم تحديده من أهداف في المرحلة الأولى وما تم تحقيقه من قبلهم.
- طريقة مراكز التقييم: قياس الصفات والمهارات المعينة.¹

¹ قوبع خيرة، نفس المرجع السابق، ص26.

إن تقييم الأداء وتحديد مدى كفاءة الفرد في أدائه لوظيفته، يساهم بشكل فعال في تحسين أداء العاملين وتطويره ويساعد الإدارة العليا في المؤسسة على تحديد نقاط القوة والضعف لدى مواردها البشرية وإعلامهم بنتائج التقييم الدوري من أجل تحفيزهم وإستثمار جوانب القوة في مساهمهم الوظيفي وتطويرها بشكل أفضل وممارسة سبل التحسين المناسبة في مجالات ضعفهم. على هذا الأساس يحدد تقييم الأداء الجوانب المرتبطة بقدرات و إمكانيات الأفراد من حيث القوة والضعف ويسمح بتطويرها وتحسينها مما ينعكس ايجابا على مستوى تنميته وأدائه في تحقيق أهداف المنظمة، فنتائج التقييم تستخدم في وضع برامج التدريب و التعلم والتنمية وتطوير السلوك الوظيفي و التي تعتبر مراحل متسلسلة لعملية تحسين الأداء.

6. مقومات تقييم الأداء: ² هناك العديد من المقومات التي تجعل من تقييم الأداء فعالا ويسهم في تنمية الأفراد وهي كما يلي:

- ← الإختيار الصحيح للرؤساء المباشرين كقادة و مقيمين.
 - ← وضع فلسفة للتقييم مفادها أنه ليس رسدا للأخطاء بل جزءا من عملية شاملة للتنمية.
 - ← تحديد أهداف واضحة للمنظمة ولكل وحدة تنظيمية بحيث تنسجم معا أهداف تقييم الأداء.
 - ← تهيئة نظام فاعل للمعلومات عن أهداف و معايير و مجالات التقييم و نتائجه.
 - ← تهيئة نظام فاعل للاتصالات يسهل نقل و تحديث المعلومات بين أطراف التقييم (الرئيس، المرؤوس، ادارة الموارد البشرية).
 - ← وصف سليم للوظائف يحدد ما يتوقع من العامل فعله وما يعد تفوقا أو تجاوزا لواجبات الوظيفة.
 - ← تصميم معايير موضوعية دقيقة لتقييم تبعده عن الإعتبارات والتحيزات الشخصية كلما أمكن ذلك.
 - ← اختيار طريقة أو طرق سليمة للتقييم يمكن الاعتماد عليها باعتبارها ادى سبل التقييم الفاعل.
 - ← تدريب كاف للرؤساء على كيفية إجراء التقييم، ومقابلة التقييم، فهم سلوكيات العاملين، تحديد الأهداف والمعايير الرقابية.
 - ← إعلام المرؤوسين بمعايير التقييم ليعملوا على الوفاء عليها.
 - ← مشاركة المرؤوسين غي عملية تقييم الأداء وبالتبعية في تحديد احتياجاتهم التدريبية.
 - ← دورية نموذج التقييم مع الخصائص المميزة للوظيفة أو المجموعة.
 - ← جعل نتيجة تقييم الأداء علنية وليست سرية.
- ما سبق يمكن القول أن اهتمام المنظمة بتقييم أداء العاملين و تحفيزهم بطريقة صحيحة و فعالة يسهم في تحسين أدائهم و أداء المنظمة بالدرجة الأولى، ثم يفتح المجال الواسع للتنمية .

¹ قوبع خيرة، نفس المرجع السابق، ص27.

² قبائلي أمال، مرجع سبق ذكره، ص47.

خلاصة الفصل :

من خلال ما سبق نستنتج أن إذا كانت ادارة وظائف الأفراد في المؤسسة إدارة فعالة فإن نتائجها الحتمية يمكن أن تشمل على تحقيق الجودة الشاملة، تحقيق الإنجازات و الانتاجية المرتفعة، مركز مرموق في الأسواق، قدرة تنافسية فائقة، روح معنوية للأفراد مرتفعة، انتشار روح الفريق المتماسك، قدرة عالية على جذب العمالة المتميزة، ربحية عالية و انتاجية بمواصفات متطورة و القدرة على التوسع و النمو والاستمرار.

لذا الاهتمام بإدارة الموارد البشرية بصفة عامة وتنمية الموارد البشرية بصفة خاصة تؤدي الى زيادة قدرة وفعالية المنظمة و بذلك تحقق النمو والقدرة على مواجهة المنافسة في البيئة المحيطة بها.

الفصل الثالث:

دراسة تطبيقية "بالوكالة

الوطنية لتسيير القرض

المصغر"

تمهيد:

لوقمنا باستعراض للأساليب الإدارية التي تدار بها بعض المؤسسات الحكومية لإتضح لنا حاجتها الماسة الى تطبيق منهج الإدارة الرشيقة التي تسعى الى التقليل من الهدر والضياعات وتخفيض التكاليف، وكذا التحسين من الخدمات والإستجابة لمتطلبات العملاء، كل هذا يتطلب من الجهات الوصية أن تعمل على تحسين بيئة العمل ومناخ العمل النفسي وتطبيق نظم العمل الجماعي، وتشجيع الإبداع والإبتكار وتعزيز الشفافية والوضوح، ومحاربة الروتين والعمل على التكيف مع المتغيرات الجديدة.

فلا يمكن تحقيق ما سبق الا من خلال الإستثمار في المورد البشري الذي يعتبر مصدرا أساسيا وأصلا من أصول المؤسسة، بحيث يعتبر ميزة تنافسية دائمة يصعب تقليدها؛ لذلك يجب على المؤسسة الإهتمام بمواردها البشرية وتنميتها لرفع مهاراتها وكفاءتها من أجل تحقيق أهدافها وإستمراريتها.

من خلال هذا الفصل المتمثل في الدراسة الميدانية، سنحاول معرفة مدى تطبيق الإدارة الرشيقة في أحد المؤسسات الجزائرية، ألا وهي الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر لولاية عين تموشنت، ومحاوله معرفة مدى تبني منهج الإدارة الرشيقة فيها وتطرق الى دورها في تنمية الموارد البشرية وأساليب تطبيقها، لذلك قسمنا هذا الفصل الى أربع مباحث كالتالي :

◀ المبحث الأول: بطاقة تعريفية للمؤسسة.

◀ المبحث الثاني: تقييم لنشاط الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر لولاية عين تموشنت منذ نشأتها الى الآن.

◀ المبحث الثالث: دور الإدارة الرشيقة في تنمية الموارد البشرية في (ANGEM).

◀ المبحث الرابع: نتائج الدراسة، استنتاجات والتوصيات

المبحث الأول : بطاقة تعريفية للمؤسسة

قطعت الجزائر اشواطاً كبيرة في مسار التشييد الذي شهدته الجيل الاول من ابناء وطننا عشية الاستقلال، نتجت عنه انشاء عدة مؤسسات كبيرة وفي شتى المجالات خاصة في الهياكل الكبرى، ولأن هذه الاخيرة لا يمكنها لوحدها رفع التحدي في عصر بات يحتاج لعدة تخصصات دقيقة راحت الجزائر وعبر انشاءها لمختلف اجهزة الدعم الخاصة بإنشاء المؤسسات المصغرة ان تجد ذلك الدفع المنوط في هذه المرحلة بالذات مستغلة في ذلك خزائنها من الطاقات الشابة المتخرجة من القطاع التكويني المهني والجامعات عبر اتاحة الفرصة لهم ودعمهم نحو تأسيس مؤسسات مصغرة تندمج ضمن هذا الحقل.

فتعد الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر ورغم حداثة نشأتها من بين الادوات المعول عليها كثيرا في مواكبة هذا الحراك عبر ما تتيحه من خدمات ومرافقة للفئات المعنية والمستهدفة من برنامج صندوق القرض المصغر، حيث بادرت السلطات أي الجزائر الى وضع الميكانيزمات اللازمة لجعل القرض المصغر اداة فعالة لمكافحة الفقر و التخفيف من البطالة في اواسط الشريحة الواسعة خاصة الاكثر هشاشة .

المطلب الأول : ماهية الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر

لقد تم تأسيس برامج المساندة الحكومية في اطار سعي الدولة الى مكافحة البطالة وتشجيع منظومة مشاريع الصغيرة، حيث توفر هذه البرامج المساعدة المالية والفنية للمستفيدين من هذه الاجهزة، وتتمثل هذه المساعدات في القروض المدعومة ومنخفضة الفائدة، الاعفاءات الضريبية اضافة الى برامج تكوينية حول التسيير المالي والإداري للمشروعات المصغرة وعلى سبيل الحصر سوف نتطرق الى برنامج من هذه البرامج ألا وهو الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر.

1. نشأة الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر (ANGEM) :

نشأت الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بعد تجربة خاضتها بلادنا منذ سنة 1999 عبر تمويل مشاريع مصغرة اسند تسييرها للجماعات المحلية، ليأتي بعد ذلك تنظيم الجزائر للملتقى في مجال القرض المصغر سنة 2002 الذي كان بمثابة حجر اساس للوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر حيث جاء من بين توصيات الملتقى ضرورة خلق هيئة تستند لها مهمة مرافقة اصحاب المشاريع وتقديم الدعم والمساعدة التقنية لرفع النقائص التي كان يشهدها التسيير السابق للقرض المصغر.¹

¹ المرسوم الرئاسي رقم 11-133 المؤرخ في 22 مارس 2011، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الصادرة في 27 مارس 2011 المتعلق بجهاز القرض المصغر، العدد 19، ص 06.

وجاءت ثمار هذا الملتقى سنة 2004 عبر المرسوم الرئاسي رقم 04-13 متعلق بجهاز القرض المصغر المعدل والمتمم بالمرسوم الرئاسي رقم 11-133 حيث نصت احكامه على انشاء وكالة تستند لها مهام التسيير للقرض المصغر، وبالفعل جاء ذلك عبر نصوص المرسوم التشريعي رقم 04-14 المتضمن انشاء وكالة وطنية لتسيير القرض المصغر.¹

تمثل هذه الوكالة آلية جديدة لترقية الشغل الذاتي ودعم المؤسسات، إلا انه لم يطبق نشاط الوكالة فعليا على ارض الواقع حتى منتصف سنة 2005 وتشكل الوكالة اداة لتجسيد سياسة الحكومة فيما يخص محاربة الفقر والهشاشة الاجتماعية.

فالوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر عبارة عن هيئة تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وضعت تحت سلطة رئيس الحكومة وأوكلت مهمة المتابعة العملية لنشاطها الى وزير التشغيل والتضامن الوطني، تقوم بدعم المؤسسات المصغرة التي انشأها اصحاب المشروعات الصغيرة، وتهدف الى القضاء على البطالة في المناطق الحضرية والريفية عن طريق تشجيع العمل الذاتي والمنزلي اضافة الى الصناعات التقليدية والحرف.²

2. أسباب نشأة الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر :

يمكننا تقسيم الاسباب الى اسباب مباشرة وأخرى غير مباشرة :

1.2.1. الاسباب المباشرة: وتمثل في:³

✓ الفقر والإقصاء : يعتبر الفقر والإقصاء من المشاكل التي تؤرق الجزائر، حيث يعد الفقر ظاهرة اقتصادية واجتماعية ملازمة لاقتصاد الجزائر التي لم تستطع التخلص منه على الرغم من قدمه، ويعرف الفقر على انه العجز عم اشباع الحاجات الاساسية او الضرورية سواء الافراد او الشعوب.

ويمكن تحديد مستوى الفقر في ثلاث اشكال :

- الفقر الغذائي المحدد كفقر مطلق.
- الفقر من مستوى الادنى.
- الفقر من مستوى الاعلى.

حيث نجد ان السكان الاكثر عرضة للفقر هم المزارعون وصغار المربين، العمال الموسمين والأسر محدودة الدخل، ويرتكز

السكان الفقراء عموما في المناطق المحيطة بالمدن والمناطق الريفية والجبلية.

¹ المرسوم التنفيذي رقم 04-14، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية المؤرخ في 22 جانفي 2004 المتعلق بجهاز القرض المصغر، العدد 06، ص 08.

² المواد رقم (02)-(03)-(04) من المرسوم التنفيذي رقم 04-14، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 06، ص 08.

³ بلقاسم قندوز، " الدور التنموي للقروض المصغرة الممنوحة للحرفيين "، مذكرة ماستر في العلوم الاسلامية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2014/2015، ص 25.

✓ البطالة : هي لفظ يشمل كل الاشخاص العاطلين عن العمل رغم استعدادهم له، وقد بلغوا من السن ما يؤهلهم للكسب والإنتاج.

ولقد كان لتعاقب الازمات على الجزائر وقعها وصددها على وضعية التشغيل في حين ساعد في تفشي واستفحال البطالة، تسريح العمال الناتج عن الاصلاحات الاقتصادية من خصوصية المؤسسات العمومية ، وكذا ارتفاع نفقات التمدرس وتعتبر البطالة السبب الجوهرى في الصعوبات الكبيرة التي تواجه النمو الاقتصادي في الجزائر.

2.2. الاسباب الغير المباشرة : وتمثل في ما يلي¹

✓ عبء الديون الخارجية : شكلت المديونية الخارجية عبء كبيرا على الجزائر في بداية التسعينيات حيث بلغت في سنة 1992 ثلاثين مليار دولار أي ما يعادل من الناتج الدخل الاجمالي 65% و عند الالتزام بتسديدها يجعل الجزائر تستهلك الموارد المالية التي من المفروض ان تخصص للاستيراد.

✓ اصلاحات الهيكلة الاقتصادية : تسريح العمال، الغاء دعم الاسعار خاصة المساعدات الممنوحة لدعم الادوية.

✓ الحفاظ على قطاع التعليم : ان ارتفاع النفقات المدرسية شكلت عبء على اولياء التلاميذ وخاصة الذين لديهم عدد كبير من الابناء المتدرسين ادى الى انتشار ظاهرة التسرب المدرسي والتي كانت لها تبعات على الاقتصاد الوطني.

ويمكن إضافة الأسباب الجوهرية التالية :

✓ الاستجابة لمشكلة الإقصاء المالي : أي أن هناك فئة كبيرة من المجتمع لا يمكنها الحصول على الخدمات المالية المعمول بها (التقليدية) - ما يقارب مليار شخص في العالم يفتقرون إلى الائتمان - و لذلك جاء هذا المبدأ الاقتصادي (التمويل المصغر) باعتباره أداة لمكافحة الإقصاء المالي.

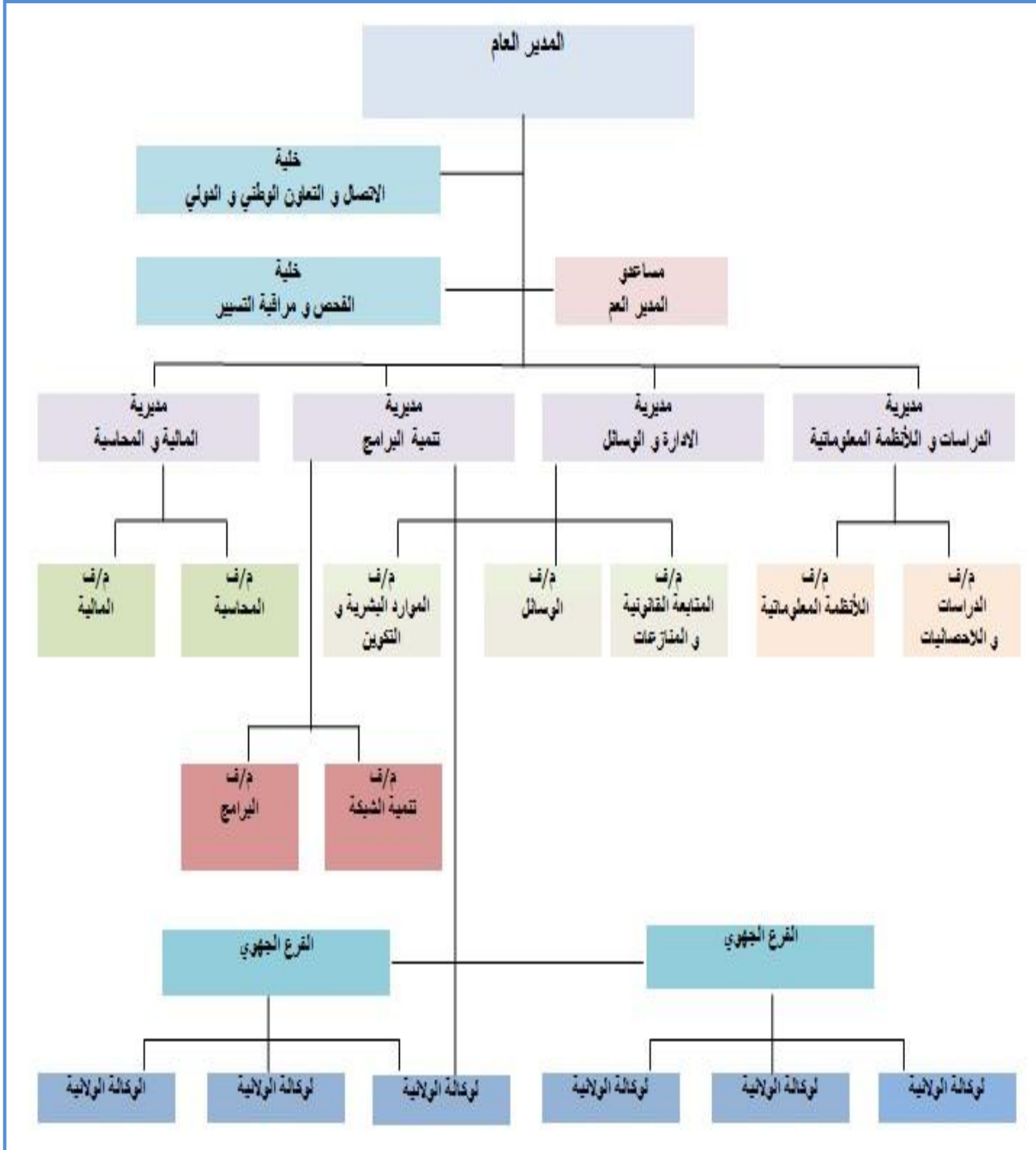
✓ الاستجابة لمشكلة وصول البنك إلى الزبائن : وهذا من خلال النمو السريع للقروض المصغرة ، وهي كذلك تفتح أفاق لغيرها من الخدمات المالية كالادخار والتحويلات والتأمين المصغر... الخ، وهذا الأمر يهم أكثر البنوك الذين يجدون سوقا ضخمة تمكنهم من ضمان الربحية المالية .

✓ الدور الذي يمكن أن يلعبه التمويل المصغر: باعتباره أداة فعالة لمكافحة البطالة والفقر والإقصاء الاجتماعي، وتأثيره على التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تمويل الأنشطة المدرة للدخل والمرافقة التدريجية ، وقابلية تلك الأنشطة اقتصاديا للتقليل من المخاطرة بالنسبة للمقاول والمشغل المالي بالإضافة إلى الرصد الصارم (تنظيم وثيقة) من قبل المؤسسة المقرضة.

¹ بلقاسم قندوز، مرجع سبق ذكره، ص26.

3. الهيكل التنظيمي للوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر:¹

الشكل رقم (01-03) الهيكل التنظيمي للوكالة الرئيسية لـ "ANGEM"



المصدر: الموقع الرسمي للوكالة www.angem.dz

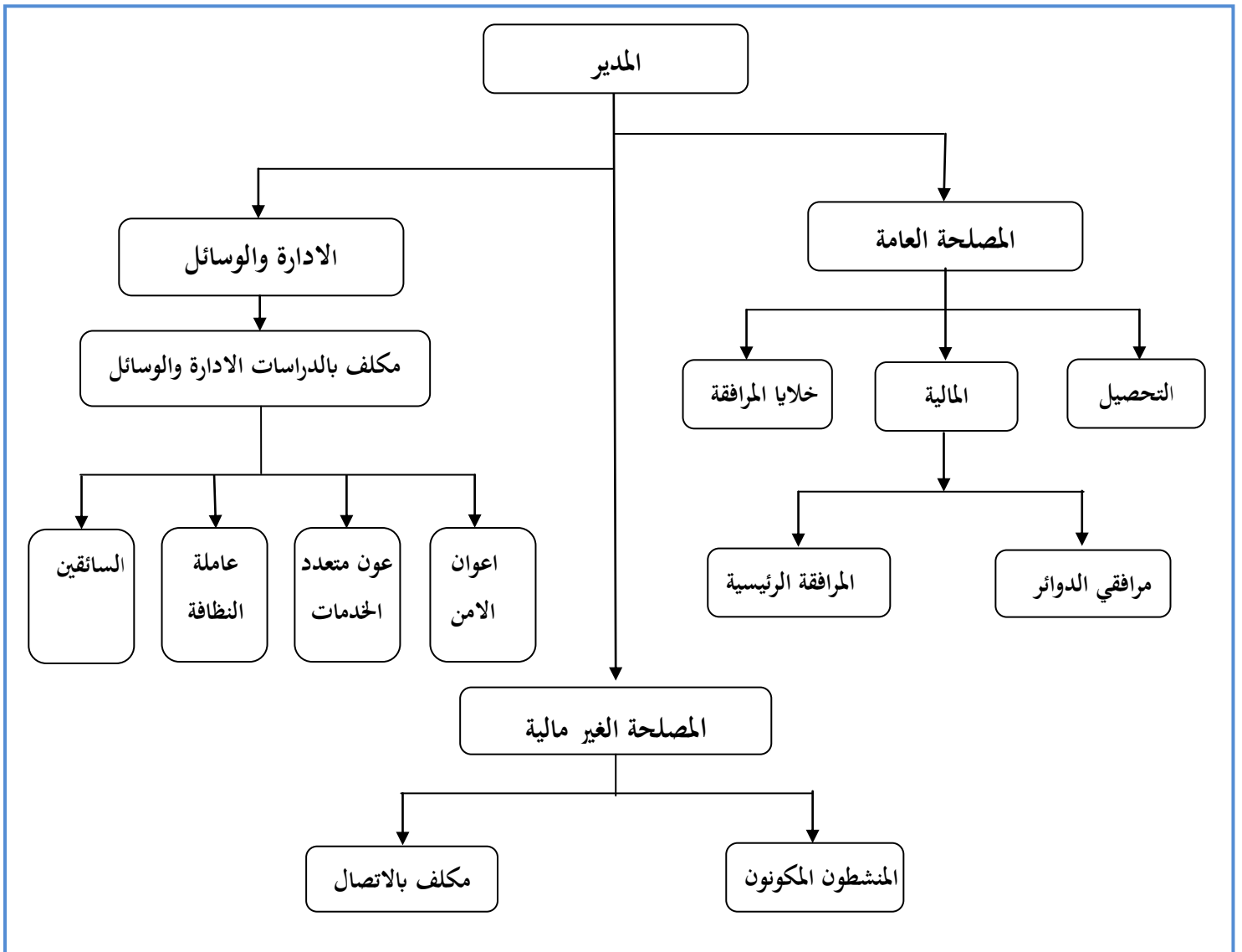
¹ <https://www.angem.dz/ar/article/organigramme-de-l-angem/,16-02-2018,15;09>.

4. هيكل الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر (ANGEM) فرع ولاية عين تموشنت :

لأجل ضمان تنفيذ المهام المسندة اليها على احسن وجه تبنت الوكالة نموذج تنظيمي لا مركزي وذلك بإنشاء 49 وكالة ولائية تغطي كافة ارجاء الوطن مدعمة بخلايا المرافقة على مستوى الدوائر.

يضمن الفرع الجهوي الرابطة الوظيفية بين المديرية المركزية والفروع المحلية "التنسيقيات" وتشرف هذه الهيئة على حوالي خمس (05) تنسيقيات وهي تقوم بالتعزيز والمتابعة للأنشطة ولهذا الغرض تم انشاء شبكة تضم (10) فروع جهوية تشرف على مجمل الوكالات الولائية وتمثل هذه الهيئة النموذج المناسب لتنفيذ العمل الجواربي وتقليص الاجال لاتخاذ القرارات السريعة والملائمة.

الشكل رقم (03-02) : الهيكل التنظيمي للوكالة الفرعية لـ "ANGEM" لولاية عين تموشنت



المصدر: من وثائق الوكالة.

5. موقع الوكالة :

تقع الوكالة الولائية لتسيير القرض المصغر لولاية عين تموشنت بحي 1000 مسكن، عمارة رقم (02)، حيث يتم الاشراف عليها من قبل الفرع الجهوي على مستوى ولاية سيدي بلعباس والمديرية العامة على مستوى الجزائر العاصمة، تابعة لوزارة التضامن الوطني للأسرة وقضايا المرأة.

6. الاهداف العامة : تتمثل الاهداف العامة للوكالة في النقاط التالية :¹

- ✓ محاربة البطالة والهشاشة في المناطق الحضرية والريفية عن طريق تشجيع العمل الذاتي والمنزلي، اضافة الى الصناعات التقليدية والحرف خاصة لدى فئة النساء.
- ✓ استقرار سكان الارياف في مناطقهم الاصلية بعد ايجاد نشاطات اقتصادية وثقافية منتجة للسلع والخدمات المدرة للدخل.
- ✓ تنمية روح المقاومة عوضا عن الاتكالية التي تساعد الافراد في اندماجهم الاجتماعي وإيجاد ضالتهم.
- ✓ ترقية الشغل الذاتي من خلال مرافقة القروض المصغرة، ودعمها ومتابعتها.

وبصفة عامة يهدف جهاز القرض المصغر الى:²

- ✓ الهدف السياسي: البحث عن الاستقرار والشراكة الاجتماعية عن طريق تشجيع السكان وخاصة سكان الارياف الى العودة الى اراضيهم.
- ✓ الهدف الاقتصادي: ويتم ذلك بإنشاء نشاطات مختلفة وتحسين الوضعية المعيشية عن طريق رفع الدخل الفردي من اجل زيادة ثروات البلاد.
- ✓ الهدف الاجتماعي: تحسين الدخل وظروف الحياة للفئات الضعيفة وخاصة لذوي الدخل المحدود.

7. المهام الاساسية³ :

- تسيير جهاز القرض المصغر وفقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما.
- الدعم والنصح والمرافقة للمستفيدين من القرض المصغر في اطار انجازهم انشطتهم.
- ضمان متابعة الأنشطة التي ينجزها المستفيدين مع الحرص على احترام بنود دفاتر الشروط التي تربطهم بالوكالة.
- امداد يد المساعدة للمستفيدين عند الحاجة لدى المؤسسات والهيئات المعنية بتنفيذ مشاريعهم.

¹ ناصر مغني، " القرض المصغر كاستراتيجية لخلق مناصب شغل في الجزائر "، الملتقى الدولي حول استراتيجية الحكومة للقضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، 15-16 نوفمبر 2011، ص 05.

² بلقاسم قندوز، مرجع سبق ذكره، ص 27.

³ المادة رقم (05) من المرسوم التنفيذي رقم 04-14، مرجع سبق ذكره، ص 08.

- تشكيل قاعدة المعطيات حول الانشطة والأشخاص المستفيدين من خدمات الجهاز.
- تكوين علاقات دائمة مع البنوك والمؤسسات المالية في اطار التركيب المالي للمشاريع وتنفيذ خطة التمويل المتبعة وأنجاز المشاريع واستغلالها والمشاركة في تحصيل الديون الغير مسددة في اجالها.

المطلب الثاني : العناصر الاساسية للوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر

تعتبر الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر ANGEM لولاية عين تموشنت تجربة ناجحة في تفعيل سوق العمل نظرا للزيادة على الطلبات من جهة وتفعيل التمويل مع حجم النشاطات بشكل ملموس وواضح حتى من قبل المناطق النائية من جهة اخرى وكذا اعتباره اداة فعالة لتوليد دخل للفقراء بحيث تساهم في انتشار المقترضين من حلقة الفقر المدقعة بصورة دائمة من خلال عملية الاقراض التي تطل حتى الافراد الذين يبعدون كثيرا عن اسفل حد من الفقر والتهميش.

1. شروط التأهيل للحصول على القرض المصغر :

كما سبق بيانه يسير القرض المصغر عبر مجموعة من النصوص التشريعية المحددة في القانون الجزائري و يعد المرسوم التنفيذي رقم 11-134 الذي الغى بموجبه المرسوم رقم 04-15 الاطار المحدد لشروط التأهيل وحدد مستواها حيث يمكن لمن تتوفر فيه الشروط الاتي بيانها التقرب من الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر وطلب الاستفادة من القرض المصغر والخدمات التي تقدمها الوكالة وتمثل هذه الشروط في :¹

- ✓ يجب ان يكون عمره 18 سنة فما فوق.
- ✓ يجب ان يكون طالب القرض بدون دخل او من ذوي دخل ضعيف غير مستقر وغير منتظم.
- ✓ يجب ان يثبت مقر اقامته.
- ✓ امتلاك شهادة تثبت الكفاءة المهنية او وثيقة معادلة معترف بها او التمتع بمهارة مهنية مؤكدة للتوافق مع النشاط المرغوب انجازه.

- ✓ عدم الاستفادة من مساعدة اخرى لإنشاء النشاطات.
- ✓ القدرة على دفع المساهمة الشخصية " حسب الحالة".²
- ✓ الاشتراك في الصندوق المشترك للقروض المصغرة في حالة طلب المقاول للقرض البنكي.
- ✓ الالتزام بتسديد القرض ونسبة الفوائد للبنك حسب الجدول الزمني.
- ✓ الالتزام بتسديد مبلغ السلف بدون فوائد للوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر حسب الجدول الزمني المتفق عليه.

¹ المرسوم التنفيذي رقم 04-15 المؤرخ في 22 جانفي 2004 الذي يحدد الشروط والإعانات المقدمة للمستفيدين من القرض المصغر، الفصل الاول، المادة (02)-(03)-(04)، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية المؤرخة في 27 مارس 2011، العدد 06، ص13.

² مرسوم التنفيذي رقم 11-134 المؤرخ في 22 مارس 2011 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 04-15 المؤرخ في 22 جانفي 2004 الذي يحدد شروط الاعانة المقدمة للمستفيدين من القرض المصغر، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية المؤرخة في 27 مارس 2011، العدد 19، ص08.

2. الوثائق اللازمة للحصول على القرض المصغر :

◀ تكوين ملف الخاص بسلفة 40.000 دج:

- 01 صورة شمسية حديثة.
- 02 شهادة ميلاد.
- 01 شهادة الاقامة(على الاقل 06 اشهر).
- 02 نسخ من بطاقة التعريف الوطنية.
- 01 نسخة من الشهادة او اي وثيقة تبين الكفاءات الموافقة للمشروع.

◀ تكوين ملف الخاص بسلفة 100.000 دج :

- 01 صورة شمسية حديثة.
- 02 شهادة ميلاد.
- 01 شهادة اقامة (على الاقل 06 اشهر).
- 02 نسخة من بطاقة التعريف الوطنية.
- 01 نسخة من الشهادة او الوثيقة تبين الكفاءات الموافقة للمشروع.
- 01 نسخة من السجل التجاري او بطاقة الحرفي او بطاقة الفلاح.
- 01 رقم الحساب البنكي (RIB).

◀ تكوين ملف الخاص بقرض 1.000.000 دج:

- 01 صورة شمسية حديثة.
- 02 شهادة ميلاد.
- 01 شهادة الاقامة(على الاقل 06 اشهر).
- 02 نسخة من بطاقة التعريف الوطنية.
- 01 نسخة من الشهادة او وثيقة تبين الكفاءات الموافقة للمشروع.
- 01 فواتير شكلية للعتاد.
- 01 فواتير شكلية للمواد الاولية او السلع.
- 01 فواتير للتأمين على العتاد.

3. الامتيازات الجبائية الممنوحة للمستفيدين من القرض المصغر:¹

- ✓ الاعفاء الكلي من الضريبة على الدخل الاجمالي والضريبة على ارباح الشركات لمدة 3 سنوات.
- ✓ الاعفاء من رسم نقل الملكية، الاقناعات العقارية التي يقوم بها المقاولون قصد انشاء نشاطات صناعية.
- ✓ الاعفاء من الرسم العقاري على البنائات المستعملة في النشاطات التي تمارس لمدة 3 سنوات.
- ✓ الاعفاء من حقوق تسجيل، العقود المتضمنة تأسيس الشركات التي ينشأها المقاولون.
- ✓ تحدد الرسوم الجمركية المتعلقة بالتجهيزات المستوردة التي تدخل مباشرة في تحقيق الاستثمار بتطبيق نسبة 5%.
- ✓ يمكن الاستفادة من الاعفاء الضريبي على القيمة المضافة، مقتنيات مواد التجهيز والخدمات التي تدخل مباشرة في انجاز الاستثمار الخاص بالإنشاء.

4. كيفية الضمان والتأمين على القروض البنكية:²

يتم الضمان والتأمين على القرض البنكي من خلال الانضمام الى الصندوق الضمان المشترك للقروض المصغرة (FGMMC) الذي انشئ بموجب المرسوم التنفيذي 04-16 في 22 جانفي 2004 المتضمن انشاء صندوق الضمان المشترك ، وبناء على تقرير وزير التشغيل والتضامن الوطني وبناء على الدستور ولا سيما المادتين 85-04 و 125 يوضع هذا الصندوق تحت وصاية الوزير المكلف بالتشغيل ويتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي حيث يضمن الصندوق القروض المصغرة التي تمنحها البنوك والمؤسسات المالية المنخرطة فيه ، ويغطي 85% من الديون المستحقة عن الاصول والفوائد عند تاريخ التصريح بالنكبة او الخسارة.

يتولى المدير العام للوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر تسيير الصندوق بمساعدة امانة دائمة. كما يمكن ان يخرط في الصندوق كل بنك او مؤسسة مالية قامت بتمويل مشاريع اعتمدها الوكالة . يؤسس دفع الاشتراكات الى الصندوق من طرف البنوك والمؤسسات المالية، ويقوم المجلس توجيه ادارة الصندوق بتحديد مبالغ الاشتراكات وكيفية دفعها.³

¹ قانون رقم 11-11 المؤرخ في 18 يوليو سنة 2011 يتضمن القانون التكميلي لسنة 2011 ، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 40، ص من 4 الى 9 .

² المرسوم التنفيذي رقم 04-16 المؤرخ في 22 جانفي 2004 يتضمن احداث صندوق ضمان مشترك للقروض المصغرة وتحديد قانونه ، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية المؤرخة في 25 جانفي 2004، العدد 06، ص 15.

³ <https://www.angem.dz/ar/article/FGMMC.23-03-2018,20:18>.

المطلب الثالث : دور القرض المصغر في تحقيق الدور التنموي له

يتمثل الدور التنموي الاقتصادي والاجتماعي للقرض المصغر في الآثار المترتبة على تمويل المشاريع الصغيرة من خلال التأثير الإيجابي الذي تجسده في التشغيل والإنتاجية وعلى القدرة على تنظيم وتكوين من أجل الوصول إلى مرحلة الرفع من المستوى المعيشي وضبط القدرة الاستهلاكية والتخفيف من حدة البطالة لمواجهة الأزمات وكذا تحسين الإنتاجية وخلق مقاولات جديدة بالإضافة إلى توسيع وعميق حدود القطاع المالي وبالتالي تعبئة الموارد من أجل النمو.

1. دور القرض المصغر في تحقيق التنمية الاجتماعية :

- ✓ يعمل على رفع مستوى المعيشة للفرد والمجتمع الى مستوى الرفاهية وتحقيق التوازن وتكامل الاجتماعي.
- ✓ يساعد في تحويل الفقراء القادرين على العمل الى منتجين.
- ✓ يساعد في ترسيخ الامن الاجتماعي لوجود علاقة بين البطالة وزيادة نسبة الجريمة.
- ✓ يسمح بتحسين نمط الحياة وتحقيق دخل كافي للفقراء ومستمر.
- ✓ يؤدي الى استقرار سكان الارياف ومحاربة النزوح الريفي الى المدن، وذلك بخلق نشاطات اقتصادية وثقافية منتجة للسلع ومدرة للمداخيل.
- ✓ يعمل على تنمية ودعم المهارات البشرية والمحلية والاستفادة منها في بناء القدرات.
- ✓ يساهم في التخفيض الآفات الاجتماعية وانتشار الجريمة والانحرافات السلوكية ومن ثم تقليل من انفاق الحكومي في هذا الاتجاه.
- ✓ يعتبر القرض المصغر من اهم الآليات في مكافحة الفقر الاجتماعي.
- ✓ يساهم في تحقيق العدالة في توزيع الثروة وذلك من خلال توفير التمويل اللازم لصغار المنتجين وأصحاب الخبرات والمشروعات الذين لا يملكون رؤوس اموال كافية لمشاريعهم.

2. دور القرض المصغر في تحقيق التنمية الاقتصادية :

- ✓ يوفر مجموعة متنوعة من الخدمات للفقراء وذوي الدخول المنخفضة.
- ✓ يساهم في تخفيف من حدة التضخم من خلال توظيف الاموال المعطلة واستخدامها في عملية انتاج وتوليد دخل للأفراد.
- ✓ يساهم في توزيع رؤوس الاموال وتدعيم القدرة التمويلية اللازمة للاستثمارات الضرورية لإنتاج السلع والخدمات لصغار المنتجين.
- ✓ يساعد على توفير مستلزمات العمل على انتاج سلع وخدمات قابلة للتصدير وبديلة لتلك المستوردة ومن ثم زيادة في الاحتفاظ بالعملات الاجنبية ورفع موجودات البنك المركزي.
- ✓ يساعد على تشغيل المدخرات الشخصية لأصحابها مما يشكل دعما للاقتصاد الوطني.

- ✓ يساهم في تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبالتالي رفع من الناتج المحلي.
- ✓ تحقيق التنمية المتوازنة والشاملة في المجتمع، وذلك بتنوع مجالات الاستثمار وشمولها لقطاعات انتاجية عديدة الى جانب انتشار المشروعات الاستثمارية في انحاء الدول وهو ما يعني اتباع نظام اللامركزية في التنمية.
- ✓ يساعد في توفير فرص للكثير من الفقراء الذين لديهم قدرات على الارتقاء بمستواهم المعيشي وكذا استحداث مصادر دخل لهم.
- ✓ يساعد على توفير مستلزمات العمل من آلات ومعدات وعمال حتى يتحولوا الى طاقات انتاجية.

3. ادوار اخرى يقوم بها القرض المصغر :

- ✓ يساعد في تشكيل بنية مناسبة للابتكار والإبداع خاصة في قطاع الصناعات الحرفية.
- ✓ يعمل على استثمار الجيد لليد العاملة بأجور ملائمة وخاصة في الارياف.
- ✓ يتيح مجال امام شباب طموح لتحقيق دخول مرتفعة مقارنة مع وظائف حكومية.
- ✓ يحقق خدمة للمشاريع الكبيرة ابتداء من المشروعات الصغيرة.
- ✓ يعمل على التخفيف من حدة الفقر والهشاشة باعتبار ان القرض المصغر موجه بالدرجة الاولى للمحتاجين ومنعدي الدخل.
- ✓ تمكن المجتمعات من المساهمة بفعالية في الحياة الاقتصادية.
- ✓ تطوير الاعمال التجارية لتكوين الثروة وتحفيز التنمية الاقتصادية.
- ✓ زيادة فرص العمل للكثيرين من الفئات خاصة سكان الارياف والقرى النائية.
- ✓ يسمح بولوج الى القطاع المالي الرسمي وهي كافية لتأسيس مشروع يدر دخلا كافيا للمنتج .
- ✓ ابرام اتفاقيات مع كل هيئة ومؤسسة او منظمة هدفها القيام بأنشطة اعلامية وتحسيسية وكذا مرافقة المستفيدين في اطار تنفيذ انشطتهم وذلك لحساب الوكالة.

ولتقوم الوكالة بتحقيق أدوارها والوصول الى الغاية التي أنشأت من أجلها، قامت بالعديد من الإتفاقيات وهي كما يلي :

◀ **الإتفاقية مع غرفة الصناعات الحرفية والتكوين المهني :** من أجل تأهل ملف القرض المصغر على المستفيد أن يكون متحصل على شهادة حرفية وفي حالة عدم توفر هذه الأخيرة يبعث طالب القرض من طرف الوكالة الى **CAM** و **CFPA**، بشرط حيازته على شهادة عمل تفوق ثلاث سنوات لإجراء فحص في تخصصه مدته بضع ساعات ليحصل بعد نجاحه على شهادة تأهيل تدرج ضمن الملف.

◀ **الاتفاقية مع ادارة السجون وإعادة الإدماج :** قامت الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر باتفاقية مع إدارة السجون وإعادة الإدماج محتواها أن كل سجين أنهى عقوبته وتحصل خلال مدته العقابية على شهادة له الحق في قرض مصغر بهدف إعادة إدماجه في المجتمع وضمان عدم عودته إلى عالم الجريمة، وكذا الاستفادة من خبرته لجعلها قيمة مضافة للاقتصاد الوطني، وجاء في الإتفاقية

أن تكون المعاملة خاصة جدا من طرف المرافقين ومسيري الملفات مع الشخص المسبوق قضائيا ليحس بانتمائه إلى المجتمع ويشعر بالتشجيع و الاهتمام.

◀ **مساعدة ذوي الإحتياجات الخاصة :** بإعتبار الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر تابعة لوزارة التضامن الوطني والأسرة وقضايا المرأة وبهذا تفتح المجال أمام تمويل مشاريع ذوي الاحتياجات الخاصة بدون اي اتفاقيات و بدون رسائل توجيهية.

المبحث الثاني : تقييم لنشاط الوكالة منذ نشأتها الى غاية الآن

ان التزايد ناتج عن رضا المتعاملين عن خدمات الوكالة، فأمر تحقيق منصب شغل ذاتي بحيث يصبح البطال صاحب مشروع خاص به مع مساهمة رمزية فقط في المشاركة في القرض تحدد بنسبة 1% تعتبر نقلة ايجابية يعترف بها المنطق قبل الشخص، وإمكانية تحقيق منصب شخصي ذاتي تعتبر فرصة ذهبية لشخص قضي مدة معتبرة من عمره لدى الخواص براتب رمزي لا يسد حاجياته وفي بعض الحالات محروم حتى من التامين في ممارسة العمل.

علما ان هؤلاء المتعاملين يمكن تقسيمهم الى شكلين: اشخاص توصلوا الى تحقيق مشروع على ارض الواقع لكن طموحاتهم ترمي الى المزيد، وأشخاص يرون في تجسيد مشاريعهم انما بشكل غير كافي بالنسبة اليهم رغم وضعيتهم من قبل الحصول على القرض.

المطلب الأول: الخدمات المقدمة من طرف الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر.

إن جملة الخدمات (سواء المالية أو غير المالية) التي توفرها الوكالة قادرة على تجسيد الأهداف المسطرة التي أنشأت من أجلها، فأمر تحقيق منصب شغل ذاتي بحيث يصبح البطال صاحب مشروع خاص به مع مساهمة رمزية فقط في المشاركة في القرض تحدد بنسبة 1% تعتبر نقلة ايجابية يعترف بها المنطق قبل الشخص، وإمكانية تحقيق منصب شخصي ذاتي تعتبر فرصة ذهبية لشخص قضي مدة معتبرة من عمره لدى الخواص براتب رمزي لا يسد حاجياته وفي بعض الحالات محروم حتى من التامين في ممارسة العمل.

1. الخدمات المالية (التمويل) :

تقتصر الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر وبفضل الترسنة القانونية المسيرة لعمليها نوعان من التمويلات :

« تمويل شراء المواد الاولية حيث يتضمن هذا النوع من التمويل اقتناء المادة الاولية التي لا تتعدى تكلفتها 100.000 دج "سلفة لا تتجاوز قيمتها 40.000 دج موجهة لفئة محدودة من الاشخاص كأصحاب الدخل الضعيف والمرأة الماكثة في البيت." و"قرض بدون فوائد لا تتجاوز قيمته 100.000 دج تمنحه الوكالة للمؤسسات المصغرة قائمة من قبل والتي هي بحاجة الى تمويل، حيث يتم التمويل مباشرة من الوكالة بدون مساهمة شخصية كما يستفيد طالب القرض بهذا النوع من السلفة في وقت وجيز بعد قبول طلبه من قبل لجنة التأهيل والتمويل.

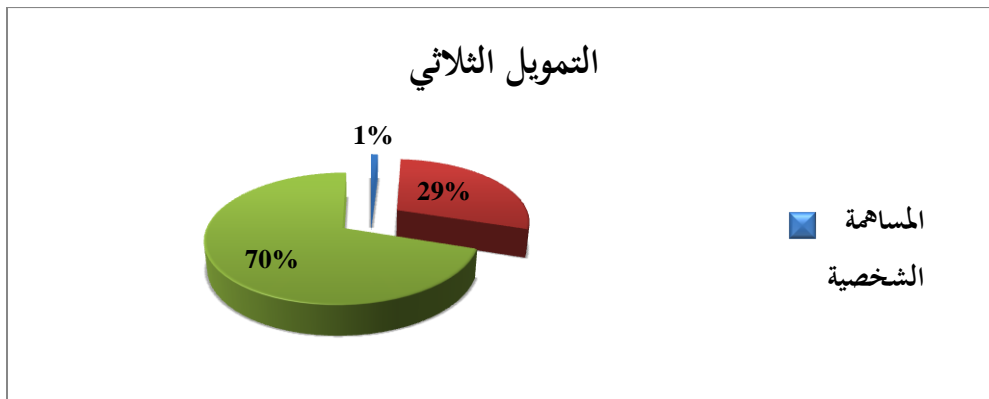
بالنسبة لهذا النوع من التمويل (سلفة 40.000 دج) يتم تسديد عبر اقساط ثلاثية تبدأ في سريان بداية من انقضاء الشهر السادس من تاريخ بداية استهلاك السلفة بحيث كل قسط تقدر قيمته 5000 دج لمدة عامين. اما (سلفة 100.000 دج) فيكون التسديد هذه القيمة على شكل دفعات ثلاثية وقيمة كل قسط تقدر ب 8333.33 دج لمدة عامين مع مهل 6 اشهر.

تمويل انشاء مشاريع " التمويل الثلاثي " ويخصص هذا النوع من التمويل للفئات البطالة دون سواها من جملة الفكر المقاولاتي خاصة المتحصلين على تأهيل مهني او المتخرجين من التعليم العالي. ويعد هذا النوع من التمويل الاكثر اقبالا من قبل الشباب الراغب في خلق منصب شغل ذاتي بفضل ما يكفله من :

- اقتناء الالات والعتاد الخاص بالمشروع.
- امكانية شراء المواد الاولية الاساسية لانطلاق المشروع.
- امكانية تهيئة المحل الخاص بإيواء المشروع المرغوب.
- تأمين العتاد ضد كل الاخطار.
- المصاريف التمهيدية لخلق النشاط.

ولا يمكن ان يتعدى مبلغ الاستثمار هذا عتبة 1.000.000 دج على ان يعرض الملف امام لجنة التأهيل والتمويل ، ويقسم مبلغ الاستثمار بعد موافقة اللجنة على النحو التالي :

الشكل رقم (03-03) : تقسيم لمبلغ الاستثمار الموجه لإنشاء مشروع "التمويل الثلاثي"



المصدر: من اعداد الطالبة استنادا على وثائق الوكالة.

من خلال التمثيل البياني علاه يمكن ان تستخلص ما يلي :

- ✓ يقدم صاحب المشروع مساهمة شخصية مقدرة بنحو 1%.
- ✓ يمول البنك المختار من قبل لجنة التأهيل نسبة من المشروع مقدرة ب 70% بنسبة فوائد منخفضة الى 100%.
- ✓ يساهم صندوق دعم القرض المصغر بنسبة 29% من المشروع لتكملة مساهمة الطالب.

كما يتم تسديد هذا النوع من القرض وفقا للمراحل التالية :

- المرحلة الاولى : تأجيل التسديد لمدة 3 سنوات بعد انطلاق المشروع.
- المرحلة الثانية : يبدأ سريان هذا الاجل بعد نهاية الشهر الاخير من السنة الثالثة للإعفاء ويستمر لمدة 5 سنوات عبر اقساط سداسية تدفع لتسديد القرض البنكي بنسبة فائدة منخفضة كليا.

- المرحلة الثالثة : تنطلق هذه المدة من آخر قسط بنكي يسدد وتستمر لمدة 3 سنوات عبر اقساط ثلاثية تدفع لتسديد سلفة القرض المصغر وهي سلفة بدون فائدة.

الجدول رقم (03-01) : انماط التمويل المعتمدة من قبل الوكالة "ANGEM"

قيمة المشروع	صنف المقاول	المساهمة الشخصية	القرض البنكي	سلفة الوكالة	نسبة الفائدة
لا تتجاوز 10.000 دج	كل الاصناف "شراء" المواد الاولية"	0 %	-	100 %	-
لا تتجاوز 1.000.000 دج	كل الاصناف	1 %	70 %	29 %	5 % من نسبة الفائدة التجارية في المناطق الخاصة (الجنوب والهضاب العليا)
	كل الاصناف	1 %	70 %	29 %	20 % من النسبة التجارية في بقية المناطق.

المصدر : من وثائق المقدمة من طرف الوكالة

- من خلال الجدول السابق يمكن توضيح اهم الفوائد والمساعدات الممنوحة للمستفيدين من القرض المصغر وهو على النحو التالي :
- يمنح القرض البنكي بنسبة فائدة مخفضة تقع على عاتق المستفيد من 5% و 20% من نسبة الفائدة المحددة من طرف البنك، فيما تتحمل الخزينة العمومية فارق النسبة التجارية.
 - يمكن منح سلفة بدون فوائد قدرها 29% من الكلفة الاجمالية في نمط التمويل الثلاثي.
 - تمنح الوكالة سلفة بدون فوائد لشراء المواد الاولية مقدرة ب 100% من الكلفة الاجمالية للمشروع والتي لا يمكن ان تفوق مائة الف دينار جزائري (100.000 دج).
 - يمكن تأجيل لمدة 03 سنوات لتسديد القرض البنكي الاصلي ، وتأجيل لمدة سنة واحدة لدفع الفوائد.
 - الاستفادة من التخفيضات الجبائية.

2. الخدمات الغير مالية :

الى جانب الخدمات المالية المعروضة من قبل ويهدف تنمية الروح المقاولاتية ومساعدة المستفيد من جهاز القرض المصغر من ولوج السوق وما يتضمنه من صعوبات وأخطار يستفيد كل من تم قبوله وتأهيله ضمن برنامج القرض المصغر من سلسلة من الخدمات الغير مالية المجانية المتمثلة اساسا في :

1.2 المرافقة : حيث يستفيد طالب القرض المصغر من مرافقة دائمة من قبل خلايا الدوائر من مجرد فكرة الى تجسيد الفعلي والى غاية تسديد كل القرض ويكون ذلك من خلال:

- ✓ اعلام وتعريف الفئات المستهدفة بجهاز القرض المصغر والفرص التي يتيحها.
- ✓ مرافقة حاملي المشاريع من اعداد دراسات الجدوى وتزويدهم بالمعلومات المتعلقة بالمحيط وكذا توجيههم الى القطاعات المبدعة والتي تخلق قيمة مضافة للاقتصاد الوطني .
- ✓ مرافقة اصحاب المشاريع في الاجراءات الادارية متعلقة بإنشاء مؤسسة.

2.2 المساعدة التقنية : حيث تقوم الوكالة وبفضل مرافقيها من تقديم يد العون لكل طالب للقرض المصغر لتزيل العقبات التي تعترض السير الفعلي للمشروع وان تطلب الامر الانتقال نع المقاول الى الهيئات او الجهات التي حالت دون مواصلة تجسيد المشروع.

3.2 التكوين : تقوم الوكالة وبفضل مكوئنها من تقديم دروس تكوينية حول مختلف المقاييس التي يحتاجها المقاول في حياته المهنية والتي تؤدي الى نجاح المشروع وتحقيق الغاية المرجوة منه وذلك بالاعتماد على برامج منها :

✓ التكوين في التربية المالية : يوجه هذا البرنامج لتكوين المستفيدين من التمويل الموجه لشراء المواد الاولية ذوي المستوى التعليمي المتواضع ويهدف الى تلقينهم المبادئ الاساسية التي تمكنهم من التسيير المالي الحسن لمؤسساتهم المصغرة ، ويركز هذا البرنامج على المحاور التالية :

- رفع الثقة بالنفس.
- الاستعمال الامثل للموارد المالية.
- خفض التكاليف والادخار المستمر.
- تسيير مديونية المؤسسة.
- رفع حجم المبيعات.
- استهداف رفع حجم المؤسسة من مؤسسة مصغرة الى مؤسسة اكبر.

✓ برنامج التكوين في انشاء وتسيير المؤسسات المصغرة : يوجه هذا البرنامج للمستفيدين من التمويل الثلاثي ويهدف الى تزويدهم بمختلف المعارف المتعلقة بإنشاء وتسيير المؤسسات المصغرة ، ويركز هذا التكوين على المنهجية التشاركية تسمح بتبادل التجارب والخبرات بين المكونين والمقاييس التي يتضمنها هذا البرنامج هي:

- المؤسسة والعائلة.
- التسويق.
- تسيير المخزون.
- حساب التكاليف.
- المحاسبة والتخطيط المالي.

■ المستخدمين والإنتاجية.

4.2 المشاركة في المعارض : توفر الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر عبر هياكلها المحلية ، الجهوية والوطنية دوريا امكانية تسويق المنتجات للمستفيدين من جهاز القرض المصغر عبر المشاركة في المعارض المنظمة دوريا حيث يستفيد المقاول من التكفل التام من النقل والإيواء والإطعام .

5.2 الاشهار المجاني عبر الانترنت : لقد اطلقت مؤخرا الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر وبهدف تدعيم خدماتها الغير مالية المقدمة للمستفيدين من جهازها ،بوابة الكترونية جديدة بعد ان تم تحديث الموقع الخاص بالوكالة حيث بات يستجيب لآخر المتطلبات الالكترونية حيث يمكن للمستفيدين من ترويج لمنتجاتهم عبر موقع الاعلانات وبطريقة مجانية بمجرد التسجيل وتحميل المعلومات المتعلقة بهم ومنتجاتهم ، كما يوفر الموقع الحديث للوكالة www.angem.dz كل المعلومات التي يحتاجها طالب القرض.

المطلب الثاني : دراسة لخصيلة المستفيدين حسب الجنس، القطاع، العمر والمستوى التعليمي

ان مكافحة البطالة وتخفيض نسبها اضحت هدفا استراتيجيا بالجزائر، وفي هذا السياق فان تثمين تجربة القرض المصغر المتمثلة في برنامج الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر قد سمحت بتشجيع الادماج الاقتصادي والاجتماعي لفئة السكان التي تفتقد للمداخيل او ذات مداخيل غير ثابتة وغير منتظمة، مثلما سمحت على وجه الخصوص بتحقيق الادماج للفئات غير مؤهلة اصلا للاستفادة من نظامها التمويلي وذات مؤهلات بسيطة بالإضافة الى خريجي الجامعات والمعاهد ومراكز التكوين المهني. وبالتالي لقد استفادت فئات سكانية واسعة ومتنوعة من القرض المصغر مثل: النساء الماكثات بالبيت والعاطلين عن العمل والأشخاص ذوي الاعاقة... الخ. وهذا في اطار التدابير الجديدة المتعلقة برفع قيمة القرض الممنوحة وإلغاء المساهمة الشخصية وتمديد اجال التسديد وكذا دعم الامتيازات الجبائية.

1. توزيع خصيلة المستفيدين من القرض المصغر حسب الجنس وقطاع النشاط :

1.1. توزيع خصيلة المستفيدين حسب قطاع النشاط :

بالرغم من انه لا يمكن حصر افكار المشاريع في قائمة معينة إلا انه في مجال المشاريع الممكن تأهيلها وتمويلها في اطار جهاز القرض المصغر واستنادا الى مقتضيات المرسوم الرئاسي المتعلق بالقرض المصغر فان جميع المشاريع التي تهدف الى انتاج معين او تقديم خدمة ما او حتى عمل في التجارة ممكنة التجسيد بشرط ان يكون مشروعا ومتكاملا في حدود السقف الموقوف عند مبلغ 1.000.000 دج.

كما يمكن حصر اهم المجالات التي تقبل التمويل في اطار جهاز القرض المصغر في :

- الخدمات بمختلف انواعها: الاعلام الالي، الحلاقة ، مطاعم الاكل الخفيف..... الخ.
- الصناعة الصغيرة: الخياطة، صناعة العجائن، الالبسة الجاهزة..... الخ.

- الاشغال العمومية: بناء، الترخيص الصحي، دهن العمارات، تنظيف الزجاج....الخ.
- الاشغال الفلاحية: تربية المواشي، تربية النحل، البيوت البلاستيكية.....الخ.
- الانشطة التجارية: محلات بيع المواد الاستهلاكية، بيع مواد التجميل.....الخ.
- الانشطة المهنية الحرة: المحاماة، الطب، الهندسة، المحاسبة.....الخ.

الجدول رقم (03-02) : حصيلة السلف بدون فوائد موزعة حسب قطاعات النشاط (2005-الى الآن)

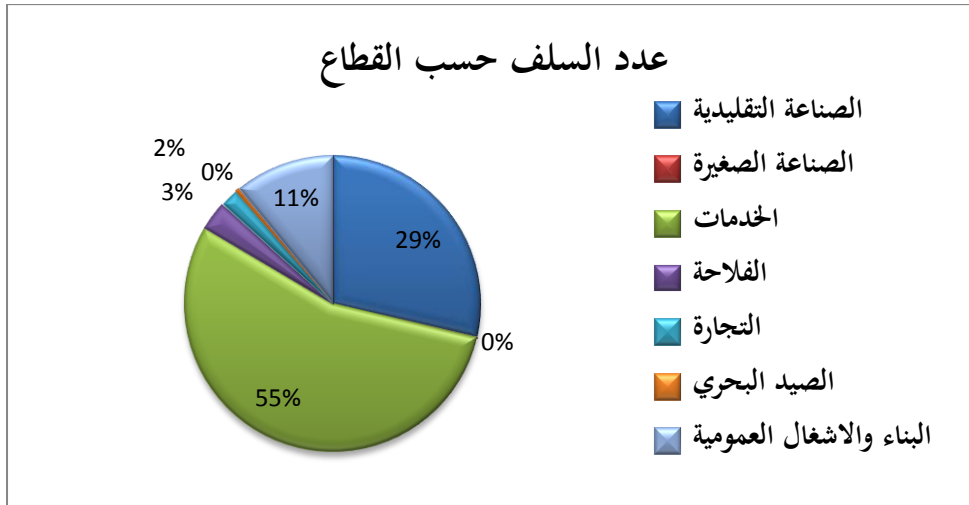
المجموع	الصيد البحري	التجارة	البناء والأشغال العمومية	الفلاحة	الخدمات	الصناعة	الصناعات التقليدية	البيان القطاعات
14585	68	292	1583	463	7996	21	4162	عدد السلف
% 100	%0.46	%2	%10.85	%3.17	%54.82	%0.14	%28.53	النسبة المئوية

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق الوكالة.

من خلال الجدول السابق نلاحظ مايلي :

- بالنسبة للتصنيف عدد المستفيدين حسب القطاعات نلاحظ ان الافضلية كانت لقطاع الخدمات لاستحواده على نسبة 54.82% من الاجمالي ثم قطاع الصناعات التقليدية او ما يعرف بالحرف، قطاع البناء والأشغال العمومية، قطاع الفلاحة، الصيد البحري و القطاع الصناعات الثقيلة بدرجات اقل على الترتيب.
- وقد كان الجزء الاكبر من السلف الممنوحة بدون فوائد من نصيب النساء فقد قدرت بنسبة 62.51% من اجمالي اما الباقي للرجال وقدر ب 37.48%.

الشكل رقم (03-04) : حصيلة السلف الممنوحة قطاع النشاط



المصدر: من اعداد الطالبة استنادا على وثائق الوكالة.

من خلال ما سبق ذكره يمكن توضيح للأسباب التي ادت الى خلق هذا الفارق بين النسب وهي على النحو التالي: نلاحظ فان القطاع المستحوذ على اعلى نسبة هو قطاع الخدمات ثم يليه قطاع الصناعات التقليدية او الحرفية و قطاع البناء والأشغال العمومية بحيث تعتبر من اكثر القطاعات التي تستقطب الحرفيين وذلك ناتج عن التكلفة التي تتطلبها هذه المشاريع عند انشاءها وكذا مطابقتها مع حجم القروض المصغرة وارتباطها مع عامل الربح ومتطلبات السوق، اما قطاعات المتبقية (الصناعة الثقيلة والفلاحة) يكون عليها الطلب محدودا وذلك بسبب غلاء العتاد في هذه المجالات وتعذر الحصول على اراضي فلاحية او مناطق صناعية بشكل قانوني من حيث الوثائق، أما بالنسبة لقطاع الصيد البحري فقد مولت الوكالة هذا القطاع لأول مرة ويعتبر بمثابة قفزة جديدة من نوعها.

2.1: توزيع حصيلة المستفيدين حسب الجنس:

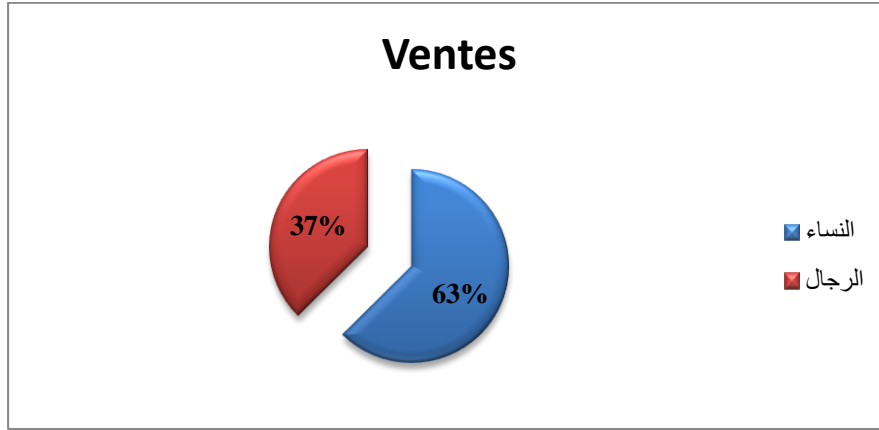
الجدول رقم (03-03) : حصيلة السلف بحسب الجنس

حسب جنس المستفيد		
النسب المتوية	عدد السلف	البيان الجنس
62.51%	9118	النساء
37.48%	5467	الرجال
100%	14585	المجموع

المصدر : من وثائق الوكالة.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الجزء الأكبر من السلف الممنوحة بدون فوائد من نصيب النساء فقد قدرت بنسبة 62.51 % من اجمالي اما الباقي للرجال وقدر ب 37.48%.

الشكل رقم(03-05) : حصيلة السلف حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة إستنادا على وثائق الوكالة.

بالنسبة للجنس فان السبب وراء هيمنة النساء على الحصول على مثل هذه القروض ناتج عن تدعيم الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر للمرأة المقاولة وتشجيعها على كافة المبادرات التي تقوم بها وذلك بناء على عمل المرأة وخصوصيتها وارتباطها بأعمالها الاسرية والمنزلية، وقد وفر قطاع المشروعات الصغيرة بيئة مناسبة ومتناسبة مع اهتمامات وتطلعات المرأة بحيث يمكنها من المشاركة الاقتصادية. وان تكون عضوه فعالة في تطور الدول باعتبارها اهم مصادر النمو الاقتصادي على الرغم من المشاكل التي تواجهها في خلق مشاريعها الخاصة حيث من الممكن لأي امرأة ان تنشئ مشروعها من منزلها دون الحاجة لميزانية عالية.

2. حصيلة القروض الممنوحة حسب الشريحة العمرية والمستوى التعليمي لهم منذ 2005 الى غاية الآن

1.2 وفقا للشريحة العمرية :

الجدول رقم(03-04) : يمثل حصيلة القروض الممنوحة حسب الشريحة العمرية

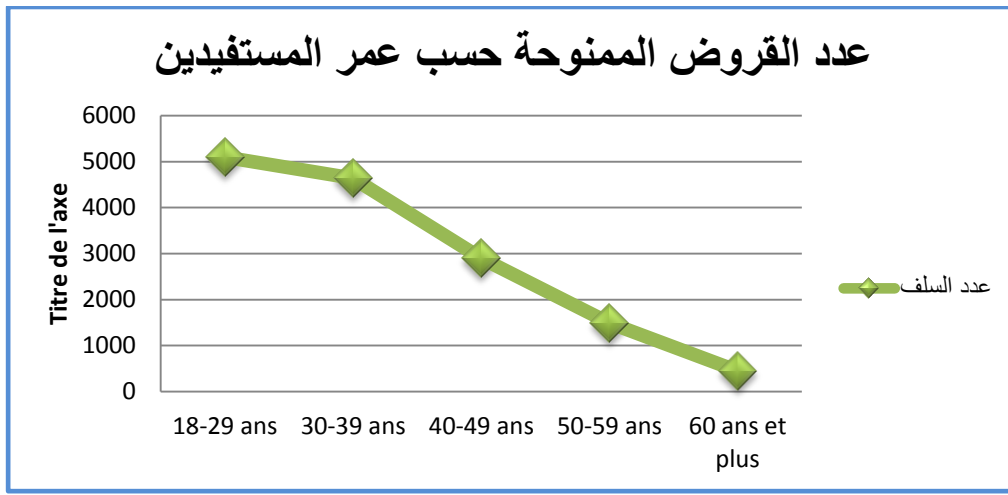
العمر	اجمالي القروض ممنوحة
18-29 سنة	5102
30-39 سنة	4637
40-49 سنة	2902
50-59 سنة	1492
60 سنة فما فوق	452
المجموع	14585

المصدر : من اعداد الطالبة استنادا على وثائق الوكالة

من الجدول والتمثيل البياني اعلاه يمكن ان نستخلص مايلي :

العدد الاكبر من السلف الممنوحة بدون فوائد كانت من نصيب الشباب (18-39 سنة) حيث قدر ب 9739 مستفيد من اصل 14585 وهو ما يتماشى مع خصوصيات القرض المصغر المخصص الى فئة الشباب البطال. ثم تأتي الفئات الاخرى بدرجات متفاوتة.

الشكل رقم (03-06) : توزيع مستفيدين من القرض المصغر حسب الشريحة العمرية



المصدر: من إعداد الطالبة إستنادا على وثائق الوكالة.

2.2 وفقا للمستوى التعليمي :

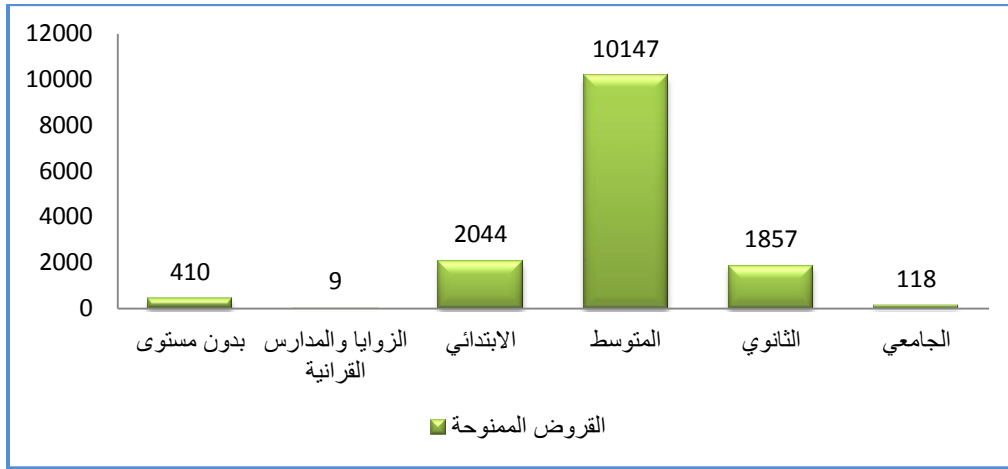
الجدول رقم (03-05) : توزيع حصيلة المستفيدين من خدمات الوكالة حسب المستوى التعليمي لهم

المجموع	جامعي	ثانوي	متوسط	ابتدائي	الزوايا والمدارس القرآنية	بدون مستوى	المستوى التعليمي
14585	118	1857	10147	2044	9	410	العدد الاجمالي

المصدر: من وثائق الوكالة

يوضح الجدول اعلاه ان المستوى التعليمي لأغلبية المستفيدين من جهاز القرض المصغر منخفض بحيث ان اكبر نسبة قدرت ب 69.50% كانت للمقاولين الذين لديهم مستوى التعليم المتوسط. ويليه من هم من ذوي التعليم الابتدائي بنسبة 14% والثانوي قدرت ب 12.73%، وباقي النسب و تتوزع بين الذين مستواهم التعليمي جامعي او من هم بدون مستوى المدارس القرآنية والزوايا و قدرت النسب على النحو التالي 0.80%، 2.81%، 0.06% على التوالي.

الشكل رقم (07-03) : حصيلة السلف موزعة حسب السلف ممنوحة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة إستنادا على وثائق الوكالة.

المطلب الثالث : علاقة الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بالبنوك.

تعتبر البنوك مشاركا رئيسيا في برنامج تسيير القرض المصغر من حيث قيامها بمنح القروض المكتملة للتركيب المالية للمشروعات المصغرة وفقا لشروط واتفاقيات الشراكة بينهما.

حيث بدأت بعض البنوك الجزائرية في السنوات الاخيرة بالاهتمام بتمويل المشروعات المصغرة اما مرغمة من طرف الحكومة او بدافع مجارة التغييرات التي تشهدها البيئة المصرفية التي بدورها تهدف الى تطوير وترقية منظومة المشروعات المصغرة في الجزائر؛ إلا ان صيغ وأساليب وإجراءات التمويل المعمول بها ضمن هذا البرنامج لا تتفق مع الممارسات الدولية لما يعرف برامج التمويل المصغر.

1. الحصيلة القروض البنكية الممنوحة من اجل تمويل المشاريع :

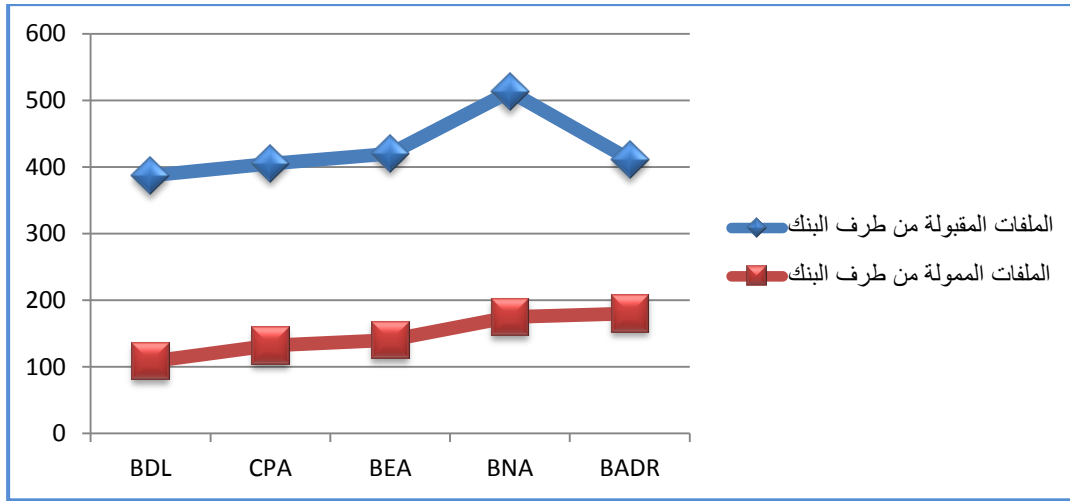
الجدول رقم (06-03) : يمثل البنوك الشركاء للوكالة وحصيلة الملفات المقبولة والممولة من طرف البنك

البنوك	BDL	CPA	BEA	BNA	BADR	المجموع
الملفات المقبولة من طرف البنوك	387	405	420	513	411	2136
الملفات الممولة من طرف البنوك	108	132	140	175	180	735

المصدر: من اعداد الطالبة استنادا على وثائق الوكالة.

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر لولاية عين تموشنت لها علاقة مع خمسة بنوك عمومية وهي (BDL-BNA-BEA-CPA-BADR) حيث تقوم بالمشاركة بتكملة جملة مبلغ القرض موجه لانشاء مشروع الذي لا تتجاوز قيمته 1.000.000 دج .

الشكل رقم (03-08) : يمثل حصيلة الملفات المقبولة والممولة من طرف البنوك على شكل منحى بياني



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على وثائق الوكالة.

من خلال التمثيل البياني اعلاه نلاحظ انه يوجد فرق كبير بين عدد الشهادات المقدمة وعدد المشاريع الممولة ويرجع هذا لعدة عراقل سببها الاساسي هو ان الجزائر لا تتوفر على مؤسسات مالية مختصة في التمويل الصغير مثل ما هو موجود في بقية الدول وخاصة الاوروبية منها، وكل ما هو موجود هو مؤسسات عمومية تملك ميزانية وتستقبل المشاريع ولكنها تجد نفسها مجبرة على المرور على البنوك التي هي من يحدد مصير هذه المشاريع.

وما يؤكد ما اشرت اليه هو مقارنة العدد الاجمالي للسلف الممنوحة بدون فوائد بالعدد الاجمالي للقروض الممنوحة من طرف البنك خلال الفترة الممتدة بين 2005-2018/03/31، حيث نجد ان نسبة القروض الممنوحة للسلف من طرف البنوك هي 14.65% بالنسبة للمشاريع المقبولة من البنوك و5% من القروض البنكية الممولة وهي نسبة ضعيفة جدا وهو ما يعكس الصعوبات التي تواجهها الوكالة من حيث استجابة البنوك للقروض المطلوبة.

2. حصيلة تصنيفات الملفات حسب نوعها والغرض منها.

الجدول رقم (03-07) تصنيف الملفات "المودعة والمؤهلة والممولة" حسب الغرض منها.

نمط التمويل	لا يتجاوز 40.000 دج	لا تتجاوز 10.000 دج	لا تتجاوز 100.000 دج CYCMA	ل تتجاوز 1.000.000 دج	المجموع
الملفات المودعة	12117	456	62	4331	16966
الملفات المؤهلة	12111	455	31	4198	16795
الملفات الممولة	11983	435	31	2136	14585

المصدر: من وثائق الوكالة.

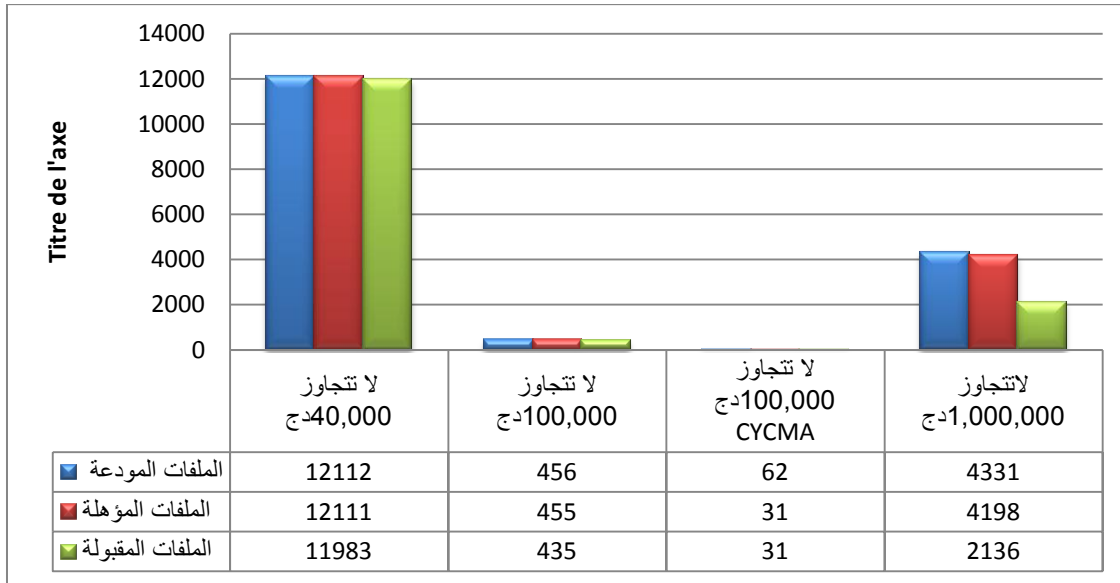
من خلال الجدول اعلاه نلاحظ انه قد تم عرض حوالي 16966 ملف لدى فرع الوكالة الولائية لتسيير القرض المصغر، وبعد دراسة الملفات من طرف لجنة الانتقاد واعتماد تمويل المشاريع تم قبول ما يقارب 16795 ملف اي ما نسبته 98.99% من الملفات المودعة.

اما الملفات الممولة فقد قدرت ب 14585 ملف يضم مختلف انماط التمويل التي تقدمها الوكالة اي ما نسبته 86.84% من العدد الكلي للمشاريع المقبولة وقسمت على النحو التالي:

- سلفة 40.000 دج: 11983 ملف.
- سلفة 100.000 دج: 435 ملف.
- سلفة 100.000 دج cycma: 31 ملف.
- سلفة 1.000.000 دج: 2136 ملف.

ملاحظة: ان جميع طلبات الاستفادة من خدمات جهاز القرض المصغر يتم دراستها والبت فيها على مستوى لجنتي التأهيل الخاصتين بسلفة شراء المواد الاولية او بإنشاء المشاريع المنعقدة بمحل الوكالة الولائية اما ان تقرر بالقبول او بالرفض، في حالة الرفض يتم الطعن وإعادة النظر بالطلب من المرفوض له.

الشكل رقم (03-09) : الفرق بين الملفات المودعة، المؤهلة والمقبولة على شكل اعمدة بيانية



المصدر : من اعداد الطالبة اعتمادا على وثائق الوكالة.

- من التمثيل البياني اعلاه نلاحظ انه يوجد فارق بين عدد الملفات المودعة والمؤهلة وبين المؤهلة والمقبولة حيث ان هذا الاخير يمثل شهادات التأهيل التي لم يتم تمويلها بعد، ويرجع هذا الفرق لعدة اسباب نذكر من بينها ما يلي :
- بالنسبة للملفات التي لا تتجاوز قيمة السلفة فيها 40.000دج الى 100.000دج الموجهة لشراء المواد الاولية مجملها مقبولة لان 100% من مبلغ القرض يمنح من طرف الوكالة دون الحاجة الى تدخل الشركاء.
 - تم قبول 100% من الملفات الخاصة ب قرض 100.000دج CYCMA التي تخص قطاع الصيد البحري باعتبارها كتجربة جديدة من نوعها على مستوى الوكالة وكذا تشجيعا لهذا المجال وعلمنا ان الولاية معروفة بمواردها المائية وثروتها السمكية وتتميز بطول شريطها الساحلي.
 - بالنسبة للملفات الموجه لإنشاء مشاريع اي قرض بمبلغ لا يتعدى 1.000.000دج فالسبب الراجع لتمويل 2136 اي ما نسبته 50.88% من الملفات المؤهلة هو مجموع الصعوبات التي يتلقاها طالب القرض من البنوك الشريكة باعتبار نمط التمويل.

المبحث الرابع : دور الإدارة الرشيقة في تنمية الموارد البشرية في الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر (ANGEM)

في ظل التطورات الحاصلة في مجال الإدارة فرض على المؤسسات السير قدما نحو تغيير توجهاتها، وفلسفتها الإدارية وإلا ستتقدم، فتعد الإدارة الرشيقة السبيل الوحيد الذي يقوم على بذل المؤسسة لجهود متنوعة في مستويات عدة في آن واحد، سواء أكان ذلك في تحقيق التنفيذ الناجح للعناصر الإستراتيجية الرئيسية للإدارة الرشيقة، أو في تنفيذ ممارسات الإدارة الرشيقة لدعم الجوانب التشغيلية للمؤسسة.

كما تعد الإدارة الرشيقة هي استثمار للوقت المخصص للعمل ويتناسق مع الجهد المطلوب وبمشاركة جميع العاملين والعمل على تلافي الأخطاء من خلال سياسة التطوير والتحسين المستمر، ولا يتم ذلك إلا بالاستثمار في الموارد البشرية وتنميتها للاستغلال الأمثل لها من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

المطلب الأول : الإدارة الرشيقة بالوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر (ANGEM).

من أجل التعرف على مدى تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة بالوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر تم التطرق الى الأسئلة بغرض تحليلها وإستخراج نتائج وهي كالتالي :

السؤال (01) : هل سبق لكم وأن إستخدمتم منهج الإدارة الرشيقة؟

نعم لا

إذا كانت لإجابة نعم ماذا تعرف عنها؟

الهدف من السؤال : معرفة ما إذا ما تطبق فلسفة الإدارة الرشيقة في الوكالة أم لا.

الإجابة المتحصل عليها : عن طريق تطبيق منهج منظم، مخطط ومضبوط من طرف الإدارة بشكل سلس، انسيابي و منسق بين العمال في مختلف الأقسام لخلق جو مرن ومحقق للأهداف الوكالة من جهة ومساعد على توفير أفضل الخدمات للمستثمر من جهة أخرى.

التحليل : من خلال الإجابة المقدمة من طرف مدير الوكالة تم استنتاج أنهم على دراية بمعنى والهدف من الإدارة الرشيقة ولكن ليس بالإجمال بل هناك نقائص لم يتم التطرق اليه بعد، لأن الإدارة الرشيقة تعني قدرة المؤسسة على الاداء الاداري الذي يتميز بسرعة الاستجابة وسرعة تعديل أسلوب العمل بصورة تتناسب مع متطلبات التغيير، فهذا النظام يركز على القيم والانسياب والاستقطاب والسعي نحو الكمال من خلال عمل الفريق، إضافة الى استخدام الحقائق والبيانات، وسرعة التجاوب مع التحديات والفرص التي تتاح من أجل تحقيق أفضل المخرجات للعملاء والتخلص الكلي ما أمكن من كل أنشطة لا تمثل أي قيمة مضافة للعمل أو العميل.

السؤال (02) : تنظيم موقع العمل.

الهدف من الأسئلة : معرفة ما مدى تطبيق فلسفة تنظيم موقع العمل باعتبارها أداة من أدوات الإدارة الرشيقة.

◀ هل تتبع الإدارة منهجية واضحة ومحددة لتنظيم مكان العمل وتجهيزاته من أجل المحافظة على الإنسيابية في العمل؟

الإجابة المتحصل عليها :

نعم لا

◀ هل يهتم العمال بترتيب مكان العمل والملفات ووضعها في مكانها المناسب لتسهيل الحصول عليها عند الحاجة ؟

الإجابة المتحصل عليها :

نعم لا

◀ هل تركز الإدارة على متابعة نظافة المكان والتجهيزات والمكاتب لجعلها ملائمة لأداء العمل ؟

الإجابة المتحصل عليها :

نعم لا

◀ هل تقوم الإدارة بالتحفيز على الانضباط الذاتي للعاملين للحفاظ على مكان العمل مرتبا ؟

الإجابة المتحصل عليها :

نعم لا

التحليل : تتبع الإدارة منهجية واضحة المعالم ومحددة لتنظيم مكان العمل وتجهيزاته من أجل المحافظة على الإنسيابية، واهتمام العاملين بترتيب مكان عملهم وملفاتهم ووضعها في أماكنها لتسهيل الحصول عليها عند الحاجة يساعد على أداء العمل بشكل مريح ويعطي انطباعا ايجابيا في نفوس الزبائن وكذا العاملين، لأن الإلتزام بهذه المنهجية يؤدي الى تحسين ظروف العمل داخل الوكالة و يعمل على تقليل الوقت الضائع في البحث عن أدوات العمل و كذا ضمان السلامة المهنية للعاملين من أجل تجنب الهدر في مصاريف التأمين والتعويض (في حالة وقوع حوادث العمل)، كما انها تحفزهم على الحفاظ على النظافة وترتيب وتعمل على خلق جو عمل ملائم و محفز لأداء ممتاز، فالتنظيم السليم لبيئة العمل من خلال القيام بعمليات الفرز والتنظيم والترتيب والتنظيف والصيانة والانضباط على نحو مستمر يسهم وبشكل فاعل في تحقيق إنسيابية في العمل والمحافظة على سير العمليات بشكل جيد وهذا يؤدي إلى تقديم خدمات ذات مستوى جودة مناسب وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة.

السؤال (03) : التحسين المستمر.

الهدف من السؤال : للتعرف إذا كانت تبني ادارة الوكالة فلسفة التحسين والتطوير المستمر أم لا.

◀ تسعى الإدارة الى التعرف على جذور المشكلات للقيام بالتحسين المستمر، هل هذا صحيح؟

الإجابة المتحصل عليها:

نعم لا

◀ على اي اساس تلجأ الإدارة الى تحسين المهارات ومعارف الموظفين؟

الإجابة المتحصل عليها : يتم على اساس الفجوة الموجودة في الأداء بعد مقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المطلوب ليتم بعد ذلك

تصحيحها وتحسين المهارات و معارف الموظفين لتصبح ملبية لمتطلبات الوظيفة الحالية والمستقبلية.

◀ هل تبني الإدارة برامج ومنهجيات جديدة خاصة بالتحسين المستمر للأنشطة والعمليات؟ فإذا كانت الإجابة نعم

فيما تتمثل هذه البرامج ؟

الإجابة المتحصل عليها : نعم تبني ادارة الوكالة برامج ومنهجيات جديدة خاصة بالتحسين المستمر للأنشطة والعمليات، فتمثل

هذه البرامج في تخصيص برامج تدريبية وتعليمية مستمرة للعاملين بصفة عامة وذلك عن طريق إجراء دورات تدريبية سواء على

المستوى المحلي أو الجهوي أو الوطني كل حسب إختصاص العامل الذي يلزمه تدريب بشكل يعزز معارف جديدة وأساليب

متطورة ومختلفة عن السابقة لتحسين من مردود العامل في اختصاصه. كما ان العاملون الذين يقومون بمتابعة ومرافقة حاملي

المشاريع يتلقون دورات تدريبية خاصة ليوجهونها بدورهم للمستثمرين وتكون بحسب نوعية القرض المطلوب: دورة مخصصة لطالبي

القرض المالي الموجه لشراء مواد أولية تعرف بدورة تعليمية للتربية المالية وتكون مجانا، أما دورة الثانية هي دورة موجهة لفئة الطالبة

للعائد وتعرف بالدورة التعليمية للتسيير الحسن للمؤسسة.

◀ هل تعمل الإدارة على ترسيخ ثقافة إزالة الضياع من الأنشطة والتحسين المستمر بين العاملين؟

الإجابة المتحصل عليها :

نعم لا

◀ هل يتم تحديد مشاكل وانحرافات العمل بصورة دقيقة مستمرة وكيف يتم تحليلها؟

الإجابة المتحصل عليها : نعم يتم تحديد مشاكل وإخراقات العمل بصورة مستمرة وذلك عن طريق تقدم العامل الى المدير بحسب نوع المشكل لدراسته في حينه ومن ثم اتخاذ الإجراءات المناسبة، فيتم تحليل المشكل او الانشغال عن طريق تقديم طلب ثم مقابلة سواء أمر مهني داخل الوكالة او صحي بحكم نوع القسم المسؤول عنه.

◀ كيف يتم منع تكرار نفس المشاكل في العمل؟ وما يمكن الاعتماد عليه كإجراء لمنع حدوثها مرة أخرى؟

الإجابة المتحصل عليها : يتم منع تكرار نفس المشاكل في العمل عن طريق إبرام إجتماعات دورية لدراسة نوعية الخطأ والوقوف على إيجاد الحل المناسب له والإعلام عنه عن طريق ملصقات موجه لكل الأقسام التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالوكالة.

◀ القيام بالتحسينات يكون فقط عند وجود مشاكل أم يكون بصورة مستمرة؟ ولماذا؟

الإجابة المتحصل عليها : نعم القيام بالتحسينات في الوكالة تكون بصفة مستمرة وذلك بغرض التخفيف من حدة المشاكل و منع تكرارها.

التحليل : إن فلسفة التحسين المستمر تعني السعي باستمرار لتطبيق وسائل التي تساعد لتخفيض التكاليف وتحسين الجودة وكذا زيادة الانتاجية و الرقي بالأداء الى أعلى المستويات، إستنادا الى ذلك فان الوكالة تقوم بتبني برامج ومنهجيات خاصة بالتحسين المستمر فعملية التحسين في الوكالة تشمل كل جوانبها من موظفين و تمس حتى الأنشطة و العمليات التي تقوم بها وذلك على النحو التالي :

✓ **التحسين المستمر بالموظفين :** يتم دائما تشجيع العمل بروح الفريق الواحد لأن كل من يعملون عملا جماعيا ضمن الفريق بدلا من العمل الفردي سيكون لأعمالهم و جهودهم أثر كما نحاول الإستفادة القصوى بما يتمتع به موظفي الوكالة بكل وسيلة ممكنة، وتعزيز حس المسؤولية على كافة المستويات مع استغلال نقاط القوى لدى كل موظف و محاولة الإستثمار فيها أما نقاط الضعف فيتم محاولة التخلص منها أو تنميتها لتصبح في صالح الفرد و الوكالة، ويتم ذلك من خلال برامج التدريب و التعليم بصفة مستمرة لتطوير مهارات الموظفين و إكسابهم مهارات جديدة وصلها للتناسب مع الإحتياجات الوظيفية الحالية ومواكبة للتطورات المستقبلية.

✓ **التحسين المستمر الخاص بالأنشطة و العمليات :** تعتبر الملاحظة الجيدة للعمليات و الأعمال بمثابة مدخل ضروري لأنشطة التحسين حيث ما تسعى الى التعرف على جذور المشكلات و العمل على معالجتها من خلال اتاحة الفرصة لفريق العمل بتوليد أكبر قدر من الأفكار بحيث يتم ترتيب هاته الأفكار واستبعاد الأفكار المتشابهة والسلبية منها، ثم مراجعة الأفكار لإختيار الفكرة المناسبة مع دراسة كل الأسباب المحتملة للخروج بالحل الذي يرضي الجميع ويلبي اهداف الموظفين و المنظمة معا وذلك بإستخدام الأدوات اللازمة لعملية التحسين المستمر و حل المشكلات و منع حدوثها مرة أخرى.

السؤال (04) : انتاج في الوقت المحدد(JIT).

الهدف من السؤال : التأكد من مدى تطبيق فلسفة (JIT).

◀ ماهي اهم الاجراءات المتخذة من أجل التقليل من الضياع الناجم عن الإجراءات الزائدة والغير الضرورية؟

الإجابة المتحصل عليها : بما أن الوكالة خدمتية بامتياز وكل خدماتها تتمثل في منح قروض، فإن أغلب الإجراءات الزائدة و الغير الضرورية تكون بسبب المشاكل و الصعوبات التي تعرقل سير وتحقيق المشروع، فلتخلص من ذلك تقوم الوكالة بضبط بشكل شهري لكل أقسامها والتطرق لكل المشاكل والأمور التي تخلق اشكالية او صعوبة في العمل، لايجاد الحلول المناسبة وترفع هذه الإنشغالات بشكل ثلاثي الى الجهات العليا من الفرع الجهوي ومن ثم الفرع الوطني من قبل مدير الوكالة.

◀ كيف يمكن التخلص من التأخير في إنجاز العمل ؟ وتبني فلسفة اتمامه ضمن وقت قياسي؟

الإجابة المتحصل عليها : يمكن التخلص من التأخير في إنجاز العمل من خلال مخطط عمل يجرى على الأقسام بحيث يتم تقسيم العمل بشكل يسمح بانجازه بسلاسة وروح العمل الجماعي ،وكذا دراسة الطلبات في حين تسجيلها واطمائها في وقتها دون تأخير مما يخلق التناسق والانسجام بين الأقسام منذ بداية تسجيل طلب القرض الى غاية المتابعة بمعنى المرافقة عبر كل المراحل.

◀ ما اهم المعايير والإجراءات الموضوعة التي تسهم في تبسيط وتسهيل أداء الموظفين لأعمالهم؟

الإجابة المتحصل عليها : ساعات العمل، أجهزة وأدوات المتوفرة، الأساليب العمل، القانون الداخلي للوكالة، العلاقات الانسانية والإجتماعية بين الموظفين، العمل ضمن فريق وتحلي بروح التعاون، الانسجام والتناسق بين مختلف الأقسام.

التحليل : إن تطبيق نظام الانتاج في الوقت المحدد يوفر فرصا كبيرة لزيادة الأرباح وذلك بتخفيض التكاليف وتحسين النوعية ومن أكثر المنافع تخفيض المخزون والنفقات المتعلقة به، ويساعد كذلك في مساهمة العاملين في حل المشاكل المتعلقة بالجودة ما يؤدي الى تحسين النوعية وانخفاض مستوى الهدر، فتقوم الوكالة باتخاذ الإجراءات الازمة من أجل التقليل من الضياع الناجم عن الإجراءات الزائدة والغير الضرورية التي تكلف الوكالة وقتا وجهدا إضافيين عبر التطرق للمشاكل والصعوبات التي تواجه الموظفين وتعرقل سير الخدمات من خلال عقد دورات شهرية تطرح فيها كل الإشكاليات و العمل على ايجاد الحل المناسب للحد منها، كما تعمل الوكالة على التخلص من التأخير في إنجاز العمل وتبني فلسفة اتمامه في وقت قياسي بحيث يتم تقسيم العمل بشكل يسمح بانجازه بسلاسة وروح العمل الجماعي، وكذا دراسة الطلبات في حين تسجيلها واطمائها في وقتها دون تأخير بهدف الرفع من مستوى جودة تقديم الخدمات و تحسين نوعيتها بعرض إرضاء الزبون وكذا تحقيق أهداف التي تقوم من أجلها الوكالة. فتخطيط العمل ضمن هذه الفلسفة قائم على اساس خلايا العمل مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف الكلية بتقليل دوران الخدمات بين الإدارات عن طريق خفض تكلفة التعامل والوقوف في الطوابير والتأخر والارتباك مقارنة مع تخطيط العمل التقليدي القائم على التنظيم بحسب الوظائف.

السؤال (05) : موظفين متعددي الوظائف.

الهدف من السؤال: معرفة ما إذا تملك المنظمة موظفين متعددي الوظائف، وهل تسعى الى إمتلاكها هذا النوع من الموظفين.

◀ هل يتوفر لديكم موظفون لديهم القدرة على العمل في اقسام مختلفة؟

الإجابة المتحصل عليها :

لا نعم

◀ ما مدى معرفتكم وتطبيقهم للتدوير الوظيفي؟ هل يستجيب العاملون له ويقبلون التغيير بدون مقاومة؟

الإجابة المتحصل عليها : التدوير الوظيفي هو أسلوب إداري يقوم على أساس انتقال أو بالأحرى تحريك العامل من وظيفة الى وظيفة أخرى سواء في نفس القسم الذي يعمل فيه أو قسم آخر وذلك لإكسابه مهارات جديدة وإثراء خبراته؛ نعم يستجيب العاملون للتدوير الوظيفي لكل بشكل غير مباشر بحيث انه لا ينتقل من قسم الآخر إلا انهم موظفون متعددي الوظائف بحكم التناسق بين العاملين بمختلف الأقسام، بالإضافة الى التكوين الجامعي لمختلف العمال وكذا الخبرة في الوكالة.

◀ هل يتم الاعتماد على اسلوب التدوير الوظيفي كأداة لتنويع المهارات والقدرات لدى العاملين؟

الإجابة المتحصل عليها :

لا نعم

التحليل : العاملين متعددي الوظائف و المهارات هو أسلوب لتدريب العاملين للتعامل مع أكثر من مهمة أو عملية داخل المنظمة نفسها من أجل تحقيق أهدافها بالإستجابة السريعة لمتغيرات العمل أو الوظيفة، فنلاحظ من إجابات المقدمة بان الوكالة أصبح يتطلب منها القيام بالكثير بموارد أقل، ولذلك أضحي من الضروري الطلب من الموظفين بالإستجابة لما قد ينشأ من مهام جديدة، أو التصدي للاحتياجات المعقدة والمتطورة في الوكالة، ولتحقيق ذلك يجب وضع برنامج للتنقل او التدوير الوظيفي مصمم وغير إلزامي إذا أمكن وأكثر إستنادا على الحوافز لتحقيق أفضل النتائج مع إشتراط أن يكون العمال يتصفون بطاقة متجددة وعلى درجة عالية من المعرفة بالالتزامات مما أصبح يعتمد على تغيير النظرة للعاملين داخل المنظمة باعتبارهم الشريك الرئيسي في أعمال التطوير والتحسين المستمر؛ ونتيجة لذلك سيصبح موظفون متعددي المهارات وأكثر اعتمادا على الذات وسيكتسبون مهارات مفيدة لهم من جهة و للوكالة من جهة أخرى. لذلك يتوجب على الإدارة العليا للوكالة تحسيس مناخ العمل النفسي وتطوير برامج التدريب المناسبة لإكسابهم مهارات متعددة ومتخصصة في عدة مجالات.

بشكل عام يمكن القول أن الآليات السابقة وغيرها تساهم بقسط كبير في المحافظة على موارد المؤسسة وخاصة الوقت منها، ولعل أن النجاحات المحققة في شركة تويوتا بفضل هذا الأسلوب وما حققته من نتائج في إزالة الهدر خير دليل على نجاعة هذه الفلسفة الإدارية، لذلك يمكن القول أن الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر تطبق فعليا فلسفة الإدارة الرشيقة.

المطلب الثاني: تنمية الموارد البشرية بالوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر (ANGEM).

من أجل التعرف على أساليب تنمية الموارد ومدى نجاعتها بالوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر تم التطرق الى الأسئلة بغرض تحليلها وإستخراج نتائج وهي كالتالي :

السؤال (01) : هل يعتبر التركيز على استقطاب واختيار الأشخاص ذوي الكفاءات العالية والمهارات المتنوعة هدف من اهداف الادارة؟ وما هي أهم الخطط والبرامج التي يتم وضعها للقيام بذلك؟

الهدف من السؤال : يعنى يأخذ نظرة عن كيفية الإستقطاب في الوكالة، وعلى اي اساس يتم القيام بها.

الإجابة المتحصل عليها : نعم يتم استقطاب الأشخاص الأكفاء لشغل الوظائف الشاغرة وذلك بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب و وفقا لمتطلبات الوظيفة، ويتم الإختيار وفقا امتحان كتابي تحدد فيه مهارات ايجابية في نوعية المنصب المراد إستلامه مستقبلا، وبعد ذلك المقابلة الشفوية تحدد طباع الشخص، مسؤوليته، مستواه في المحاوره وغيرها من الشروط التي تعود بالفائدة للوكالة.

التحليل: تعني الوكالة بالحصول على الموارد البشرية لضمان استمرار عمليات المنظمة، وهذا يشمل عملية البحث بوكالات التشغيل أو اللجوء الى المسابقات داخلية والقيام بالترقيات أو الخارجية من خلال البحث عن الأفراد المؤهلين والمناسبين للعمل داخل المنظمة والذين يتوقع ان يتقدموا بطلبات عمل للمنظمة نتيجة وجود شواغر عمل حاليا او توقع حدوث هذه الشواغر في المستقبل، بعدها يتم إختيار أفضل المرشحين باستخدام العديد من الإختبارات ومن ثم تعيين الأفضل منهم في الأماكن و الوظائف المناسبة لقدراتهم و مهاراتهم .

لذلك تبدو أهمية وجود سياسة صريحة وإستراتيجية معتمدة لضمان إيجاد الفرد في الوظيفة التي تتوافر فيه شروط شغلها والتي يكون احتمال نجاحه فيها أكبر وتسهم تلك السياسة في إلقاء الضوء على الشروط و الأوضاع التي تبرر التدخل من جانب الإدارة العليا لإعادة توزيع القوى العاملة لضمان استمرار التناسب بين متطلبات الوظائف ومواصفات شاغليها بشعار وضع الشخص المناسب في المكان المناسب مبدئيا.

السؤال (02) : هل تسعون الى توفير وظائف تعطي لشاغلها فرصة معتبرة من الاستقلالية والحرية في التصرف حول أسلوب أداء العمل والابداع فيه؟

الهدف من السؤال : محاولة التعرف على سياسة التوظيف في الوكالة، وما الى أي مدى يتمتع العامل بالحرية و الإستقلالية.

الإجابة المتحصل عليها :

لا نعم

■ إذا كانت إجابتكم نعم كيف يتم ذلك؟

الإجابة المتحصل عليها : نعم نسعى الى توفير وظائف تعطي لشاغلها فرصة معتبرة من الاستقلالية والحرية في التصرف حول أسلوب أداء العمل والابداع فيه وذلك عم طريق إستماع واستشارة صاحب القسم أو مسؤول عن القسم عن الواقع الذي يواجهه في القيام بوظيفته، فيتم الحفاظ على الإيجابيات و محاولة ازالة العراقيل اذا امكن او محاولة صياغتها حسب ما تمليه قواعد العمل .

التحليل : إن توفر لدى العامل النوع المطلوب من المهارات لأداء الوظيفة التي يشغلها تعتبر فرصة في غاية الأهمية له لأدائها على أكمل وجه وتؤدي به الى الإحساس بأن الوظيفة ذات معنى وبالتالي ينجم عن هذا ارتفاع ملحوظ في مستوى جودة الأداء، كما أن اداء الوظيفة والقدرة على اتخاذ القرارات بشأها وكذا توفر المعلومات الفورية و المستمرة عن ما تم انجازه يعطي الشعور العالي بالمسؤولية حول نتائج العمل فكلما ارتفع هذا الشعور كلما زاد مستوى الرضا الوظيفي لديه وبدرجات عالية مما ينجم عنه انخفاض ملحوظ في معدلات الغياب والتأخير و معدل الدوران الإختياري من جهة وارتفاع في مستوى الطموح لديه من خلال تنمية القدراته وخبراته والرغبة في تقبل أعمال أصعب و تحمل مسؤوليات أعلى في العمل.

السؤال (03) : التقييم وهيكله الأجور.

الهدف من السؤال: معرفة لأساسيات عملية التقييم و الغرض منها.

◀ على اي اساس تقوم عملية التقييم، وماهي الإجراءات التي يمكن اتخاذها للتخلص من الفجوة واصلاحها؟

الإجابة المتحصل عليها : تكون عملية التقييم على أساس المردود المتحصل عليه والمجهودات المبذولة للقيام بما هو مطلوب، ويتم الوقوف الوقوف على الأساليب المستعملة للقيام بمتطلبات الوظيفة من أل تغييرها أو التحسين منها من باب تحقيق مردودية أكثر و قد تكون إما عن طريق دراسة حالة أو الموقف... وغيرها.

◀ هل صحيح ان عملية التقييم سبيل يقود الى قرارات ادارية كالمكافآت، العقوبات، الترقية وغيرها تحسين الأداء والوصول الى المستوى الأمثل؟

الإجابة المتحصل عليها : نعم هذا صحيح، تبقى قرارات الإدارية المتعلقة بالكفاءات و التحفيز و الترقية مشجعة و ضرورية لتحسين الأداء ولكن في الحالات التي تفوق القدرات لا تكون بالعقوبة و انما يتم محاولة دراسة المشكل والعمل على إيجاد حل مع الأقسام الأخرى طرق لتحسين الوضع و القيام بالتحفيز المعنوية والتشجيع على تجاوز الخطأ وعدم تكراره مرة أخرى.

التحليل : تقوم الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر لولاية عين تموشنت بتقييم أداء موظفيها عن طريق تحديد الأداء المطلوب ومقارنته مع الأداء الفعلي وكذا الأخذ بعين الاعتبار ما تم إنجازه من الأهداف المرجوة، بإعتبار أن عملية تقييم الوظائف تقوم على تحديد الأهمية النسبية لكل وظيفة داخل المنظمة بالمقارنة مع باقي الوظائف الأخرى من خلال نظام متكامل، فيتم بعد ذلك تحديد الفجوة في الأداء والعمل على تصحيحها والوقوف على الأساليب المستعملة للقيام بمتطلبات الوظيفة من أجل تغييرها أو التحسين منها من باب تحقيق مردودية أكثر، كما يتم إتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالكفاءات والتحفيز والترقية المشجعة والضرورية لتحسين الأداء ولكن في الحالات التي تفوق القدرات لا تكون بالعقوبة وانما يتم محاولة دراسة المشكل والعمل على إيجاد حل مع الأقسام الأخرى طرق لتحسين الوضع و القيام بالتحفيز المعنوية والتشجيع على تجاوز الخطأ وعدم تكراره مرة أخرى.

كما يمكن الاعتماد على عملية التقييم في وضع هيكل عادل للأجور كذا يحدد الأسس والمعايير للحكم على كفاءة الفرد في أداء عمله، وتسلسل الضوء على: سلامة ودقة عمليات والإختيار، مدى سلامة وكفاية وموضوعية عملية التوجيه والإشراف التي يحصل عليها الفرد أثناء أداءه لعمله، مدى صلاحية الفرد للترقية أو النقل الى وظائف أخرى أعلى من مستوى أو في نفس المستوى الوظيفي، وكذا تعطي لمحة شاملة عن الاحتياجات التدريبية التي يجب ان تقوم الوكالة بإدراجها ضمن برامج التدريب.

السؤال (04): التحفيز .

الهدف من السؤال: التعرف على أسلوب التحفيز المعتمد في الوكالة وأثاره المحققة و المرجوة.

◀ التحفيز في المنظمة يكون على أساس :

▪ دعم مادي (تكوين بالخارج، أجهزة عالية الجودة، تكنولوجيا حديثة، برامج وتطبيقات عمل ...)

▪ دعم معنوي (شكر ، تقدير، علاوات، ترقية، امتيازات...)

الإجابة المتحصل عليها :

▪ الإئتين معا

◀ إن رفع الروح المعنوية لدى العامل تحقق الرضا الوظيفي؟ هل تأمنون بذلك؟

الإجابة المتحصل عليها:

لا نعم

◀ كيف تعملون على تحفيز ورفع الروح المعنوية للعامل لديكم؟

الإجابة المتحصل عليها: يتم تحفيز العاملين و الرفع من الروح المعنوية لديهم عن طريق تقديم تشجيعات معنوية بتسليم شهادات اعتراف وتقدير، و ابرام ملتقى بين أقسام الوكالة والإحتراف بالقسم الذي قدم أداء متميز مثلا، وتحفيزات مادية أخرى تتمثل في تقديم علاوات، الترقيات، المكافآت وغيرها مع احتساب الخبرة.

◀ شعور الفرد بالانتماء والولاء اتجاه وظيفته يجعله ضمن كل متكامل يتأثر بالآخرين ويؤثر فيهم للوصول الى الأداء الجيد؟

الإجابة المتحصل عليها:

لا نعم

التحليل: أن عملية التحفيز سواء كان المادي أو المعنوي أو الإثنين معا، فينجم عنهما الرضا الوظيفي للموظفين الذي يعتبر من أهم المؤشرات التي تعبر لنا عن شعور الفرد العامل اتجاه عمله ورؤسائه، البيئة التي يعمل بها، زملاءه وحتى عن علاقاته، فكلما ارتفع مستوى الرضا الوظيفي كلما ارتفع مستوى الطموح والرغبة في تقديم المزيد، فالموظف الراضي هو عبارة عن كتلة ايجابية أكثر استعدادا للاستمرار بالوظيفة لتحقيق أهداف الوكالة كما انه يكون أكثر نشاط وحماس في العمل، كما يتميز بالعطاء والأداء الراقى؛ هذا ما ينجم عنه تنمية شعور الفرد بالانتماء والولاء اتجاه وظيفته ويصل الى الأداء المرغوب منه.

هذا ما تقوم به الوكالة لموظفيها "تقديم تشجيعات معنوية تتمثل في تسليم شهادات اعتراف وتقدير، و ابرام ملتقى بين أقسام الوكالة والإحتراف بالقسم الذي قدم أداء متميز مثلا، و تحفيزات مادية أخرى تتمثل في تقديم علاوات، الترقيات، المكافآت وغيرها"؛ كما تقوم بتوفير كافة الوسائل المساعدة على تبسيط العمل مثل: أجهزة وأدوات المتوفرة، الأساليب العمل، القانون الداخلي للوكالة، العلاقات الانسانية والإجتماعية بين الموظفين، العمل ضمن فريق وتحلي بروح التعاون، الانسجام والتناسق بين مختلف الأقسام.

السؤال (05): هل برامج التدريب تصمم وفقا لمتطلبات كل وظيفة أم انها تكون بغرض اكساب العاملين مهارات متنوعة ربما تكون ذات رؤية مستقبلية؟ وهل تأخذ التغيرات المستقبلية بعين الاعتبار عند وضع استراتيجيات التدريب والتطوير؟ إشرح من فضلك.

الهدف من السؤال: التعرف على الغرض من التدريب وعلى اي أساس تقوم به الوكالة.

الإجابة المتحصل عليها: إن برامج التدريب الموجهة للعامل تكون لغرضيين متتاليين ومتتابعين وهي اكسابه مهارات وخبرات جديدة والتخطيط لاستراتيجية جديدة في العمل، كما يتم أخذ التغيرات المستقبلية بعين الاعتبار عند وضع استراتيجيات التدريب وذلك باعتبار أن طلبات الزبائن متغيرة باستمرار والتي تكون بحسب متطلبات السوق، كما أن عملية تدريب العاملين وتطويرهم تهدف الى تنمية العاملين في الوكالة من خلال تغيير لثقافة الفرد العامل وصلقلها لتلبية متطلبات الوظيفة .

التحليل : يعد التدريب وظيفة اساسية من وظائف ادارة الموارد البشرية لأنه من خلاله يتم تأهيل ورفع قدرات العمال بطريقة مستمرة حتى يكونوا قادرين على مواكبة التحولات الحاصلة في مجال العمل فمن لا يتقدم يتقدم، لذا فان النظرة الحديثة لعملية التدريب هي بمثابة استثمار مستقبلي وليس بتكلفة تتحملها المؤسسة؛ فالتدريب هو عملية تعديل ايجابي لسلوك الفرد من الناحية المهنية او الوظيفية، وتستهدف اكسابه المعارف والخبرات والاتجاهات المناسبة للوظيفة التي يشغلها لتحسين مستوى الأداء.

لذلك تقوم الوكالة بتحديد الإحتياجات التدريبية اللازمة لموظفيها بهدف اكسابهم مهارات وخبرات جديدة في العمل، لتلبية طلبات الزبائن المتغيرة باستمرار بحسب متطلبات السوق، فعملية التدريب في الوكالة تهدف الى تنمية الفرد العامل وصلقل خبراته لجعلها أكثر موائمة لمتطلبات الوظيفة التي يشغلها.

السؤال (06): علاقات العمل.

الهدف من السؤال: سعي لمعرفة طريقة العمل في الوكالة والآثار المترتبة عنها.

◀ العمل على مستوى مؤسستكم يكون بشكل جماعي ام فردي؟ ولماذا؟

الإجابة المتحصل عليها: إن العمل على مستوى الوكالة يكون بشكل فريق لأن دراسة اي ملف تمر بعدة مراحل تمس جميع الأقسام لتحقيق المشروع لأن العمل هنا يكون بشكل جماعي و تكاملي.

◀ الوظائف مكتملة لبعضها البعض وتقوم على تسلسل المهام اي ان نهاية مسؤولية تنتهي عند بداية مسؤولية فرد آخر أم أنها مستقلة؟

الإجابة المتحصل عليها : الوظائف مكتملة لبعضها البعض وتقوم على تسلسل المهام اي ان نهاية مسؤولية تنتهي عند بداية مسؤولية فرد آخر، فتحدد الوظائف حسب الاقسام في الوكالة بشكل تسلسلي وتكاملي بحيث كل قسم يكمل مهام القسم الذي قبله من باب تكملة ملف الاداري بالوثائق اللازمة من اجل الحصول على القرض المصغر.

- يكون الاستقبال على مستوى مكتب مرافق الدائرة حيث هذا الاخير يقوم باستقبال المتقدمين الى الوكالة بهدف الامام بكل المعلومات الخاصة بنوع النشاطات الممولة من قبل الوكالة ، كيفية تكوين الملف والوثائق اللازمة لذلك ،المراحل التي يمر بها الملف وطريقة تسديد القرض بحيث يقوم المرافق بالتوجيه والمتابعة وتقديم كافة التوضيحات والإجابات على كل اسئلة المتقدم الى الوكالة.
- استقبال الملف ويكون دائما على مستوى مكتب مرافق الدائرة حيث يقوم بتفحص الوثائق المقدمة والفاتورة الشكلية مع التامين عليها في حالة طلب قرض اقتناء عتاد، وفي حالة ما استوفى الملف الشروط اللازمة يقوم المرافق بملء استمارة التعهد التي تحمل معلومات عامة عن المقاول وخاصة عن قيمة القرض والنشاط المراد مزاولته، تمضى من طرف المقاول ويصادق على الامضاء حتى يتمكن المرافق من تحضير الملف للدراسة من تم ارفاق الملف بالوثائق الادارية للوكالة بان الملف قيد الدراسة موجه للتمويل.
- ينقل الملف الى المرافق الرئيسي للوكالة لفحص الملف من ناحية الوثائق الدراسة التقنية للمشروع .
- يمر الملف الى المدير لامضاءه.
- يوجه الملف الى قسم المالية لطلب التمويل الذي يقوم بإرفاق نسخ من الملفات بالقائمة الاسمية لطالبي القرض قصد الحصول على تمويل تبعث الى الفرع الجهوي .
- بعد الحصول على التمويل يقوم قسم الاعلام الالي بإدخال بيانات الملف وتسجيلها وتخزينها.
- يقوم مرافق الدائرة بالاتصال بالمقاول لإتمام اجراءات الحصول على القرض.
- يقوم مرافق الدائرة برفقة قسم التحصيل بمتابعة دورية للمشروع وصاحب المشروع من اجل تسديد القرض، وفي حالة عجز المقاول عن تسديد او وفاته او فشل المشروع او تعرضه لكوارث طبيعية يقوم المرافق بتحرير تقرير بوجه الى مدير الوكالة.
- ينقل هذا التقرير الى قسم التحصيل لإتباع الاجراءات القانونية.
- يتدخل قسم صندوق التامين عن الاخطار التابع للوكالة الولائية بالشكل القانوني من اجل قيمة القرض الذي يخص بالدرجة الاولى نسبة مشاركة البنك في المشروع، وإدراج الوثائق المتعلقة بنسبة التي شاركت بها الوكالة في قيمة القرض.
- بالنسبة للأقسام الاخرى فإنها تشارك بطريقة غير مباشرة في سيرورة المشروع ولكن لا يمكن الاستغناء عنهم وهي ثلاثة اقسام: اولاً قسم الاعلام والاتصال يقوم هذا الاخير بالتنظيم والوقوف على المشاريع الممولة لمشاركتها في المعارض وتنظيم تظاهرات اعلامية عن المنتجات المقدمة، اما قسم التكوين يشرف عليه اطارين يقوم كل منهما على تكوين المقاولين من ناحية النجاح مشاريعهم بالتوجيه والتكوين في مجال تسيير المؤسسات مع الاخذ بعين الاعتبار المستويات المتفاوتة في التعليم لدى اصحاب المشاريع، وأخيراً قسم الموارد البشرية فهو يعمل على تلبية حاجيات من الموارد المادية .

التحليل : من خلال ماسبق يمكن استنتاج أن العمل الجماعي يتيح فرصة للإستفادة من كل المهارات و الخبرات التي يتمتع بها أفراد الجماعة، فالعمل بشكل جماعي يسهم في تنسيق الجهودات و المهارات و القدرات بما يعزز إمكانات المنظمة على مواجهة التحديات المختلفة عن طريق دعم و تامين الأداء و خلق جو محفز على الإبداع و الابتكار، كما يعمل على توجيه العاملين والتشجيع على تضافر جهودهم البناءة نحو هدف معين، لذلك العمل الجماعي فرصة مهمة للوكالة لإستغلال مواردها البشرية المتاحة بصورة مناسبة.

فالعامل الجماعي يعتبر وسيلة يعول عليها لتحقيق نتائج ملموسة على أرض الواقع، وفرصة مناسبة لخلق جو من التعاون بين الموظفين، وكذا التخفيف من أعباء العمل وسرعة في حل المشكلات والتدريب على مواجهة التحديات والوصول الى معدلات أداء مرتفعة ومن ثم تحقيق الأهداف المرجوة، فالعمل الجماعي هو مفتاح النجاحات لأنه كلما زادت قدرة الجماعة على توجيه أعمالها، كان من السهل تفويض المسؤولية إليها، وهو الأمر الذي يحقق المرونة في أداء الأعمال وسرعة في الإستجابة للتغيرات، ومنه يؤدي الى القدرة على التعامل و مواجهة كافة مواقف العمل المختلفة ولاسيما التي تحتاج الى حل فوري.

المطلب الثالث: العلاقة بين الإدارة الرشيقة وتنمية الموارد البشرية في الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر.

من خلال تحليلنا لمعطيات الدراسة، تم التوصل على أن الوكالة تطبق أدوات ومبادئ الإدارة الرشيقة، وتعمل على توفير الوسائل الضرورية وخلق البيئة المناسبة لتفعيلها على أرض الواقع بشكل أكثر عمقا، لأن الوكالة برغم من علمها بالنقاط الأساسية إلا أنه توجد تعقيدات وصعوبات تحول دون ذلك من أبرزها انها مؤسسة عمومية تخضع لتشريعات وتنظيمات حكومية تحاصر قدرتها على الإستقلالية بإدارتها وقراراتها؛ ولكن هذا لا يمنع محاولتها ولا يحول دون تحقيقها لأهدافها.

✓ تواجه الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر ظهور أدوات إدارية حديثة مثل: أدوات الإدارات الرشيقة بصفقتها فلسفة حديثة تعمل على تحقيق القيمة القصوى للزبائن من خلال نشر ثقافة منع الهدر وتقليل منه، بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة من خلال الأنشطة المختلفة للعمل.

✓ إن الوكالة تتطلع لاستهداف مستويات جودة عالية للخدمات التي تقدمها، ولقد أكدت نتائج التحليل على رغبة واستعداد الوكالة لإتباع منهجية الإدارة الرشيقة بمفهومها الشامل من خلال تطبيق الفعلي لأدواتها (التحسين المستمر، تنظيم موقع العمل، الانتاج في الوقت المحدد، موظفين متعددي الوظائف).

✓ تعمل الوكالة على التصدي لكل المشاكل والتحديات التواجهها من خلال استغلال الفرص ونقاط القوة وبلورة نقاط الضعف لتصبح في صالحها وتخدم الغاية التي وجدت من أجلها، باستعمال التحسين المستمر الذي يمس كافة أنشطتها وعملياتها وحتى مواردها خاصة البشرية منها .

✓ عمل الوكالة على تلبية كافة الطلبات المتزايدة على اقتناء القروض وتنظيمها بحسب متطلبات السوق: لأنه من المستحيل من الناحية التقنية والمالية الاستجابة لكل الطلبات على القروض المصغرة او موائمة كل الجمهور، ولكن يتم العمل على تلبية أقصى حد من رغبات الزبون والاستجابة لكافة التغيرات التي تنتج من أجل تحقيق رضاهم و تقديم الخدمات بالجودة المطلوبة و في الوقت المناسب.

✓ تسعى الوكالة الى المحافظة على المشاريع التي تم خلقها وضمان استمراريتها، والتي تعتبر معيارا لنجاحها من خلال تقديم التوجيهات اللازمة لطالبي القروض وكذا تدريبهم على كيفية تسيير ادارة المشاريع التي استفادوا منها، وبالتالي ضمان قدرتهم على تسديد الأقساط المترتبة عنهم.

✓ تحاول الوكالة القضاء على الهدر الناجم عن معاناة الوكالة من عدم مرونة الاجراءات البنكية وثقلها مما اثر سلبا على العديد من المشاريع وكذا صعوبة الاجراءات الادارية والتنفيذية مما جعل معالجة الملفات واعتماد المشاريع يتم ببطء، مما ينتج عنه تأخير في إنجاز المهام و هدر للوقت و الجهد وكذا تردي الخدمات من وجهة نظر الزبون.

✓ تقوم المؤسسة بالعمل على إزالة مختلف أنواع الهدر الموجودة في الأنشطة والعمليات التي تقوم بها الوكالة من خلال ممارسة سياسة التطوير و التحسين الدائم داخل المؤسسة، وكذا تحفيزهم على تنظيم موقع العمل من خلال التنظيف وترتيب والصيانة وغيرها مما يساعد على خلق بيئة مناسبة لتلبية متطلبات الوظيفة.

✓ تعمل الوكالة ضمن معايير التحسين المستمر للعمل بالذي يعتبر طريق الذي يحقق متطلبات الإدارة الرشيقة من جهة ويدعم سياسة تنمية الموارد البشرية لأنه يحقق مبتغاها المتمثل في صقل مهارات الموظفين و إكسابهم سلوكيات و معارف جديدة تلي الاحتياجات الوظيفية الحالية و المستقبلية.

✓ تشجيع العمل بروح الفريق الواحد لأن كل من يعملون عملا جماعيا ضمن الفريق بدلا من العمل الفردي سيكون لأعمالهم و جهودهم أثر كما تتم الاستفادة القصوى بما يتمتع به موظفي الوكالة بكل وسيلة ممكنة، وتعزيز حس المسؤولية على كافة المستويات مع استغلال نقاط القوى لدى كل موظف ومحاولة الإستثمار فيها أما نقاط الضعف فيتم محاولة التخلص منها أو تنميتها لتصبح في صالح الفرد و الوكالة، ويتم ذلك من خلال برامج التدريب والتعليم بصفة مستمرة لتطوير مهارات الموظفين وإكسابهم مهارات جديدة وصلها للتناسب مع الاحتياجات الوظيفية الحالية ومواكبة للتطورات المستقبلية.

المبحث الرابع : نتائج الدراسة، الاستنتاجات والتوصيات

المطلب الأول : نتائج الدراسة

1. نتائج الجانب النظري :

من خلال ما تم التطرق إليه في الجانب النظري الذي خصص له الفصلين الأول والثاني قد تم التوصل الى النتائج التالية:

الفصل الأول : الإدارة الرشيقة

- ✓ اعتبار مكان العمل البيت الثاني للعاملين يجيئون داخلها كأسرة متماسكة ومتألفة، يؤدون واجبههم و يجتهدون للتفوق على اعتبار أنها مصدر رزق لهم والأمان والاستقرار الاجتماعي والنفسي، فهي التي تشبع احتياجاتهم ورغباتهم المختلفة من خلال توفير "الاحترام، التقدير، الأمان، التواصل، المشاركة"، مقابل ما يقدمونه من ولاء و انتماء وأداء كفى.¹
- ✓ جماعية الإدارة أو " الإدارة بالإجماع"، فالتعاون والتكامل والثقة والمشاركة في اتخاذ القرارات ووضع الأهداف وحل المشكلات هي السمة الأساسية لأداء العمل ضمن المجموعات التي لها مهام معينة تؤديها بجزء من الألفة والمسؤولية الأدبية والرقابة الذاتية.
- ✓ الثقة بقدرة كل فرد داخل المجموعة على تقدير الأمور والعمل بجرية دون إشراف دقيق ورقابة متسلطة فالثقة والإنتاجية توأمان لا يفترقان في ظل الإدارة الرشيقة.
- ✓ الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وتوفير أكبر قدر ممكن من العدالة الموضوعية في تعامل الإدارة مع المرؤوسين فالذي لا يعمل أو ينتج ليس له مكان في المنظمة، والعمل والجهد يتم بشكل جماعي وبوجود الرقة والتهذيب والذوق والمهارة في أسلوب الاتصال بين جميع الأطراف المختلفة، أي الاعتماد على دبلوماسية الأوامر بدلا من هيكلية الأوامر على اعتبار أن الطاعة مبنية على القبول والثقة والاقتناع تكون أكثر فعالية وكفاءة في إنجاز العمل من تلك الناتجة عن التسلط.
- ✓ سيادة نمط القيادة الاجتماعية القائمة على العدالة والمشاركة والتعاون في تقديم التسهيلات لإنجاز العمل ولتحقيق الابتكار الذي تسند نتائجه الإيجابية الى الجماعة وفريق العمل بأكمله.
- ✓ حل المشكلات الخاصة بإنجاز العمل يتم على المستويات الدنيا أو بين الزملاء ولا يتم تصعيد المشكلة الى المستويات العليا.
- ✓ العمومية وليس التخصص، حيث يقضي العامل فترة عمله منتقلا من قسم الى آخر ومن وظيفة الى أخرى، ويتم ترقيته من خلال نظام الانتقال بين الوظائف لتطوير مهاراته المهنية وتنمية الإحساس بالمسؤولية.
- ✓ توفر دوافع العمل المختلفة في المنظمة "العدالة، المساواة، فرصة المنافسة المتكافئة في الترقية، الأجر، الأمان، الاستقلالية، جماعية الإنجاز والابتكار"، يعتبرون من المقومات الأساسية للإنجاز الفردي و الجماعي الكفء والفعال.
- ✓ العمل مدى الحياة هو القاعدة التي تقوم عليها مختلف أوجه الحياة اليابانية و هذا ما يشكل نتيجة هامة في توفير البيئة الاجتماعية والاقتصادية فريدة من نوعها يتكسر فيها إحساس العامل بأن المنظمة التي يعمل بها هي جزء هام من حياته.

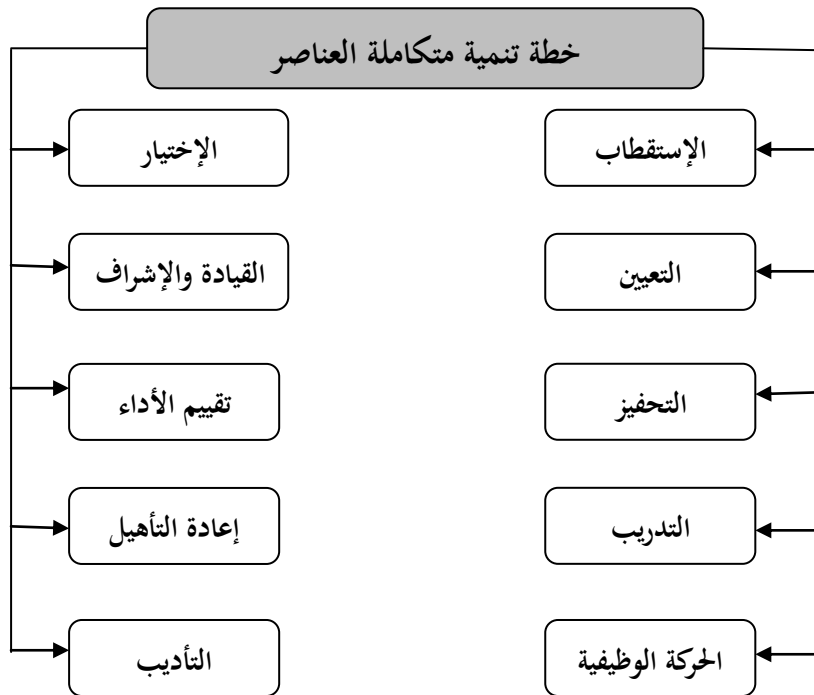
¹ خالد ياسين، مرجع سبق ذكره، ص45.

- ✓ الترقية تتم من خلال تخصيص فترة زمنية طويلة من حياة الفرد في المنظمة للتدريب والتأهيل في الوظائف المختلفة عن طريق التدوير الوظيفي.
- ✓ حلقات الجودة هي عبارة عن جماعات صغيرة من العاملين تجتمع بانتظام بعد ساعات العمل اليومي لتحديد وتحليل وتبني حلولاً للمشاكل الفنية والإدارية في مجال عمله.
- ✓ التركيز على احتياجات العملاء وتوقعاتهم من حيث الجودة المطلوبة لوضع و تصميم برنامج الانتاجي.
- ✓ التعرف على استراتيجيات أفضل المنافسين من أجل التحسين المستمر والقدرة على البقاء والاستمرار في بيئة تنافسية ومتغيرة.¹

الفصل الثاني : تنمية الموارد البشرية

إن عملية تنمية الموارد البشرية تسعى الى تحقيق العناصر الرئيسية التالية : رفع وتحسين القدرة الإنتاجية، رفع وتحسين الجودة، وتحقيق الانتماء أي الاستقرار الوظيفي؛ ولا يمكن تحقيقها الا بتوفر العناصر في الشكل أسفله:

الشكل رقم (03-10) : خطة تنمية متكاملة العناصر



المصدر: علي سلمي، إدارة الموارد البشرية، مكتبة الإدارة الجديدة، دار الغريب للطباعة ونشر والتوزيع، القاهرة، 1997، ص 114.

¹ خالد ياسين، نفس المرجع السابق، ص 46.

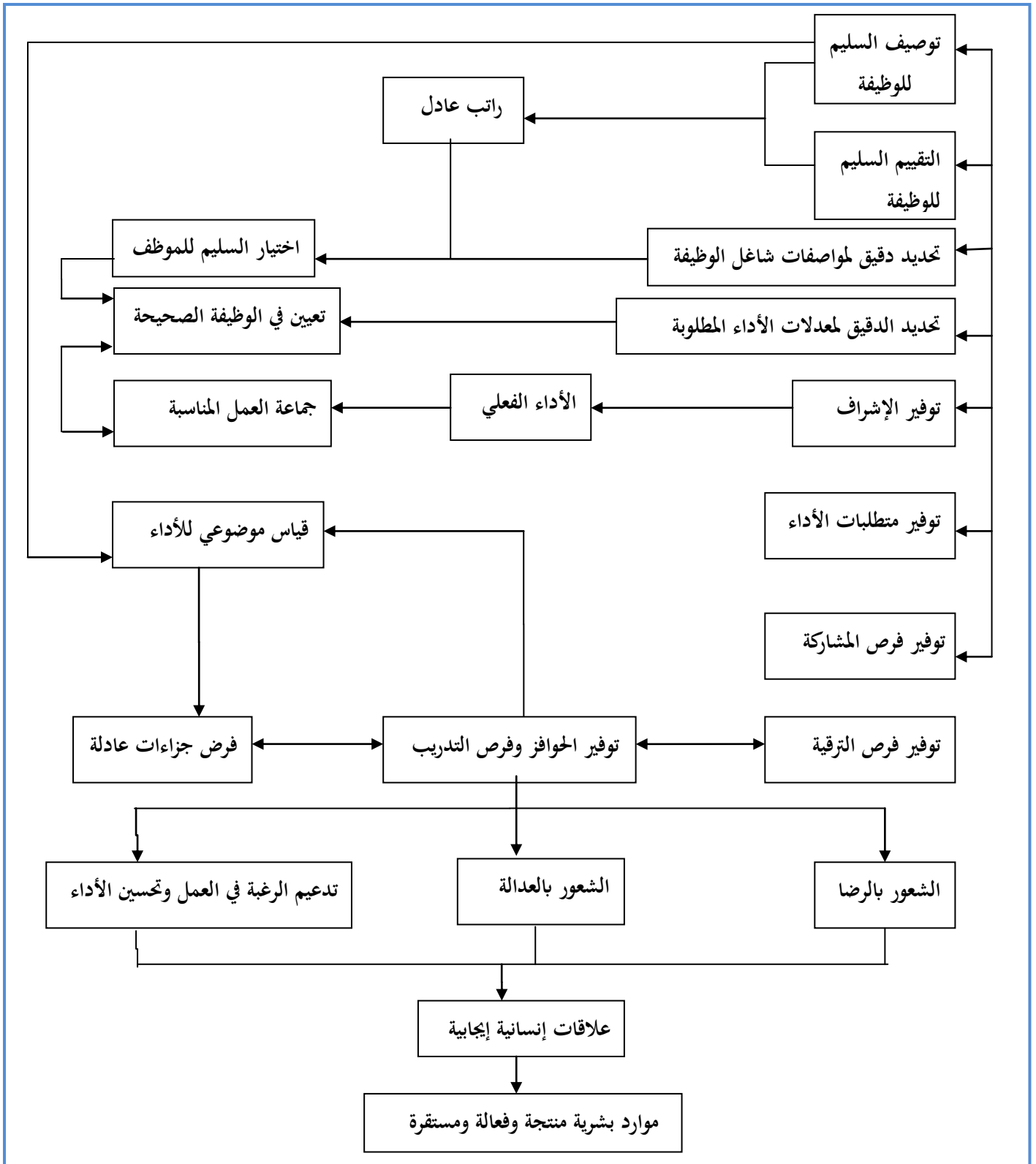
من خلال الشكل التالي نستخلص أن وظائف تنمية الموارد البشرية هي عبارة عن مجموعة من العناصر متداخلة ومتكاملة فيما بينها ولا يمكن فصلها والاكتفاء ببعضها دون الآخر ويمكن عرض التصور العام لتسلسل هذه الوظائف على النحو التالي:

يتحدد أمام الإدارة المسؤولة مواصفات الفرد المطلوب لأداء عمل محدد، وبناء على ذلك تتجه الإدارة الى سوق العمل بحثاً عن المصادر التي يمكن ان يتوفر بها الأفراد بالمواصفات المطلوبة وفي هذا الصدد تعتبر المؤسسة ذاتها جزءاً من السوق الذي يمكن أن يوجد في جانب منه بعض الأفراد المناسبين لشغل الوظائف الشاغرة بها، وتنتهي عملية الاستقطاب بفرز مجموعات من الأفراد الذين يريدون رغبتهم أو استعدادهم للعمل في القطاع الباحث عن العاملين الذين توجد به وظائف شاغرة يريدون شغلها، ثم تبدأ العملية الأصعب وهي الاختيار والمفاضلة بين المتقدمين لتحديد أنسبهم وأكثرهم احتمالاً للنجاح في أداء العمل المطلوب، ويركز الاختيار على جوانب مختلفة في الفرد وهي: "التعليم، الخبرة، المواصفات الشخصية، التركيب النفسي والاجتماعي للفرد، الاهتمام في العمل، القدرات والمهارات"، وبانتهاء عملية الاختيار الى أفراد معينين يصير تعيينهم أي اسناد مهام وظيفة محددة لهم والأساس أن تكون متناسبة مع مواصفات ورغباتهم، هنا تجدر الإشارة الى أن عملية التعيين يساء فهمها عادة وتنحصر في استعمال الأوراق والمستندات الدالة على مؤهلات الفرد وبياناته الشخصية، ولكن الأهم في معنى التعيين ان تسند الوظيفة الى الفرد الذي كان اختياره من أجل القيام بها، وتستمر عملية من خلال الإشراف والتوجيه والإرشاد الذي يحصل عليه الفرد من رئيسه في العمل والذي يعتبر التدريب أثناء العمل تحت ملاحظة المشرف، فالإشراف السليم، والقيادة الفعالة يجنبان الفرد كثيراً من مواطن الخطأ والزلل به وتتجهان به الى الأداء السليم المحقق لغايات الفرد ومطالب العمل في آن واحد.

يواكب عملية القيادة والإشراف عملية الحفز والتشجيع اي استخدام الحوافز بكافة أنواعها للتأكد وتدعيم السلوك الإيجابي من جانب الفرد وتشجيعه على مواصلة الاستمرار فيه، أو لردعه عن السلوك السالب وإقناعه بالعدول عنه والتحول الى ما يحقق مطالب العمل، لا بد من تركيز تنمية هذه الموارد البشرية على معلومات موضوعية عن مستوى الأداء الفعلي الذي يصل إليه الفرد في عمله وبالتالي يعتبر قياس أو تقييم الأداء أحد وظائف إدارة الموارد البشرية التي تكشف ايجابيات وسلبيات الفرد في عمله، وبالتالي تنير الطريق أمام اختيار وسائل العلاج المناسبة للسلبات والدعم والتأكيد الموضوعي للإيجابيات ويأتي التدريب كحلقة مهمة في خطة التنمية ليحقق أياً من الأغراض التالية: تعديل أو تطوير مجمل المعارف والمعلومات لدى الفرد في العمل وأساليبه ومتطلباته، ومجمل مهاراته وقدراته وأسلوب أداء العمل، اضافة الى التركيب السلوكي بالتعامل مع دوافعه واتجاهاته ومعتقداته وإدراكه للعمل وظروفه.¹

¹ عتيقة حرايرية، هشام بوخاري، التدريب وعلاقته بتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة" مقارنة نظرية تحليلية، مجلة دراسات في علم االمنظمات، المجلد01، العدد10، 2017، ص115.

الشكل رقم (03-11) : النظام المتكامل لتنمية الموارد البشرية



المصدر: علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، مكتبة الإدارة الجديدة، دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1997،

ص 116.

على هذا الأساس فان تنمية الموارد البشرية تهدف الى تحسين درجة الملائمة بين الفرد والوظيفة التي يشغلها، ولها تأثير كبير على جودة الأداء والرضا الوظيفي والولاء والتفاني في العمل والشعور بالانتماء مما يخلق لنا موارد بشرية مستقرة، منتجة وفعالة.

2. نتائج الجانب التطبيقي:

من ما سبق حاولنا الاجابة على الاشكالية الرئيسية المتمثلة في : "ما دور الإدارة الرشيقة في تنمية الموارد البشرية؟" وتوصلنا الى النتائج التالية :

تم التوصل الى إن نجاح تطبيق منهج الادارة الرشيقة في ادارة الموارد البشرية وتنميتها وانعكاس ذلك على تفوقها الاقتصادي راجع الى قدرة الادارة الرشيقة على اختيار المزيج المناسب من العناصر ودمجها معا في نظام متكامل اصبح له صبغته وبصمته المتميزة.

فالأخذ بسياسة ضمان التوظيف الدائم تتطلب تطبيق سياسة جيدة للاختيار تضمن انتقاء افضل العناصر التي تكيف مع فلسفة المنظمة، وتطبيق هذه السياسة ايضا يشجع على الأخذ بفكرة عدم التخصص في مسار وظيفي معين، وكذلك تجعل المنظمة تنفق بشكل كبير على تدريب وتنمية العاملين.

كما ان الأخذ بسياسة الأقدمية في الترقية لن تجعل الفرد يبخل على زميله بالنصيحة او يخفي عليه بعض المعلومات خوفا من ان يسبقه في الترقية.¹

فالأخذ بمبدأ العمل الجماعي والمسؤولية المشتركة يجعل من الصعب ان يتم تقييم الأداء الفردي بشكل سريع، او يتطلب الأمر في هذه الحالة مرور فترة طويلة من الزمن تمكن من جمع الملاحظات الكافية للحكم على مستوى أدائه؛ وهذا التقييم البطيء يساعد في اشتراك أكثر من مسؤول في عملية التقييم مما يخلص المشرف المباشر من اي حرج ينتج عن اهتمامه بالمشاكل الخاصة والشخصية لمروؤوسيه.

انطلاقا مما سبق فإننا نجد ان العناصر تكمل بعضها البعض وتتفاعل معا، وتعمل على تناسق وانسجام بين مختلف الوظائف والمبادئ لتعطي لنا الادارة الرشيقة صبغتها المميزة، والتي تضمن فعاليتها والتي تجعلها تجربة يمكن الاستفادة منها.²

اذ ان منهج الادارة الرشيقة يركز في معاملة العنصر البشري في التأكيد على وحدة المصلحة بين المنظمة والعاملين، فالعاملين لا ينظر اليهم باعتبارهم مجرد ادوات في العملية الانتاجية تستغل جهودهم بطريقة او بأخرى لتحقيق اهداف المنظمة التي يعملون فيها، بل تحرص الادارة الرشيقة بالوسائل العلمية على اشعار الفرد بان هناك منفعة متبادلة بينه وبين المنظمة، وان هناك مصلحة مشتركة بينهما فكل ما يبذله من جهد من اجل بقاء المنظمة واستمرارها ونجاحها وتقدمها يعتبر ضمانا لبقائه ونموه وتقدمه.³

¹ سعيد شعبان حامد، "الاتجاهات الحديثة لادارة الموارد البشرية"، بحث مقدم الى اللجنة العلمية الدائمة لادارة الأعمال (اساتذة مساعدين)،

جامعة الأزهر، كلية التجارة، مصر، 2006، ص60.

² نفس المرجع السابق، ص 61 .

³ نفس المرجع السابق، ص52.

المطلب الثاني: التحديات التي تواجه الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر (ANGEM) وتعيق تطبيقها للإدارة الرشيقة وتنميتها لمواردها البشرية

في ظل العولمة ولتنامي الرهيب لظاهرة المنافسة فإن مختلف المؤسسات تطمح الى تطبيق مفهوم ادارة الرشيقة لاعتباره مدخلا استراتيجيا أثبت كفاءة عالية في مواجهة تلك التحديات، لاسيما لدى منظمات الدول المتقدمة ولكن من الملاحظ في ذات الوقت أنه ليس من السهل تحويل هذا المفهوم الى واقع عملي ضمن برنامج واضح المعالم وقابل للتطبيق، إذ غالبا ما يعترض تحقيق ذلك لعديد من المعوقات والعراقيل التي يتعين على المنظمة العمل على تجنبها وتلافيها، وتتمثل هذه المعوقات فيما يلي:¹

✓ عدم وجود برامج وإجراءات العمل لكل قسم من الاقسام المختلفة مما يؤدي الى الازدواجية في اداء بعض المهام من قبل قسمين أكثر وضياح أداء بعضها الآخر في ظل غموض ضمن مسؤولية من تقع، بمعنى آخر عدم التنسيق بين مختلف الأقسام والمدراء والعاملين فيما يتعلق بسياسات تطبيق الإدارة الرشيقة.²

✓ دليل واضح من إجراءات العمل، إلا ان الالتزام به من قبل الموظفين صعب وهذا يعود لسببين: الأول متعلق بعدم فهم الموظفين لبنود هذا الدليل، والثاني بسبب بعد الدليل بما يحتويه من إجراءات عن واقع العمل والإمكانيات المتاحة فيه، كأن تكون اجراءاته مثالية لدرجة لا يمكن محاكاتها تنفيذا مع معطيات واقع العمل ونتائجه.

✓ غياب التحديد الدقيق لصلاحيات الإدارات المختلفة داخل المنظمة مما يجعل من عملية تحديد مسؤولية الخطأ على من تقع صعبة جدا، وبالتالي لا يعود للرقابة اية جدوى.

✓ تسرب العاملين لاسيما ذوي المهارات منهم حيث يجب على المنظمة اقناعهم وتوضيح أن هذا التغيير سوف يكون في صالح الجميع بإظهار مزاياه وفوائده.

✓ طرق التقييم التقليدية لأداء العاملين التي تركز حول تقييم الأجور حسب الأداء الفردي للعامل، مما يشجع الأداء على المدى القصير فقط، وكذلك يشعل الخصام والنزاع ما بين العاملين ويجعلهم أكثر عدوانية.

✓ ضعف التدريب أي عدم تدريب الكوادر الموجودة بشكل كافي على كيفية التعامل مع بيئة الادارة الرشيقة قد يؤدي الى نتائج عكسية على المنظمة ككل.

✓ عدم مراعاة وضعية وإمكانية المنظمة اتجاه متطلبات تطبيق هذا المنهج.

✓ غموض أهداف التحسين.

✓ عدم استخدام التكنولوجيا و أنظمة المعلومات عند القيام بالأنشطة والاعتماد على تعاملات الورقية التي يسهل تلفها وضياعها مما يكلف الوكالة وقتا و جهدا اضافيين.

¹ أحمد بن عيشاوي، "إدارة الجودة الشاملة السبيل الى تحقيق الأداء المنظمي المتميز"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 2013/03، ص 41.

² صالح عيد، اسماء السجعي، رضوان عينوس، مرجع سبق ذكره، ص 11.

خلاصة الفصل

لقد برهنت الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر لولاية عين تموشنت من خلال هذه الدراسة تبنيتها لمنهج الإدارة الرشيقة وبينت أثرها الإيجابي ودورها في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة، وكذا سعيها لتوفير كل الإمكانيات المدعمة من أجل تطبيق أدوات و مبادئ هذه الفلسفة بغرض التقدم والتوسع وتوفير للجهد والوقت والمال.

الخاتمة العامة

إن التجربة اليابانية ودورها في النهوض بالمجتمع الياباني من التجارب الغنية بالدروس الجديرة بتسليط الضوء عليها والعمل على الاستفادة القصوى منها؛ فلقد هدفت في كل أبعادها على الرفع من المنظمة وتحقيق كفاءة عالية من خلال استغلال الموارد أحسن استغلال والتخلص من الهدر ومن ثم خفض التكاليف.

إن اليابان وباستثمارها الأمثل لمواردها في المنظمة وإمكانياتها البشرية، أضحت تعطي درساً نموذجياً للدول التي تمتلك الثروات البشرية أو الطبيعية الهائلة، ومع ذلك لا تزال في تعداد الدول المتخلفة، فالتجربة اليابانية تشير في الحقيقة والواقع أن معيار الرقي والتقدم ليس بامتلاك هذه الثروات وإنما بامتلاك الإنسان القادر على التغيير والتحول من حال إلى حال أفضل وقادر على التخطيط والتنظيم لاستثمار الأمثل لإمكانياته وللموارد واستغلالها استغلالاً أمثل للتخلص من كافة أشكال الهدر، وكذا العمل على تدريب هذه الموارد وتنميتها ومحاولة تطويعها وتحسينها بشكل مستمر ومستدام من أجل القدرة على التكيف والتمتع بالمرونة والاستجابة لكافة المتغيرات في بيئة تنافسية ومتغيرة بامتياز.

النتائج: من خلال هذه الدراسة التي تناولت الإشكالية التالية "ما دور الإدارة الرشيقة في تنمية الموارد البشرية"، تم التوصل

إلى النتائج التالية:

تم التوصل إلى إن نجاح تطبيق منهج الإدارة الرشيقة في إدارة الموارد البشرية وتنميتها وانعكاس ذلك على تفوقها الاقتصادي راجع إلى قدرة الإدارة الرشيقة على اختيار المزيج المناسب من العناصر ودمجها معاً في نظام متكامل أصبح له صيغته وبصمته المتميزة، كما تم التأكد أن هناك علاقة طردية بينها باعتبار أنه كلما توفرت الإدارة الرشيقة بأدواتها و متطلباتها و مبادئها كلما زادت الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية وتعزز دورها الفعال في تحديد الإحتياجات التدريبية والتطويرية لهذه الأصول؛ فكل معالم الدراسة تدعم القدرة الإيجابية للدور المحقق من الإدارة الرشيقة في تنمية الموارد البشرية وتطويرها.

التوصيات:

1. زيادة الإهتمام والتوسع والتعمق في استخدام أدوات الإدارة الرشيقة لما لها من دور في تنمية الموارد البشرية، بالتركيز على الأدوات التي لها تأثير كبير و مباشر في تحقيق عناصر التنمية.
2. يجب نشر ثقافة تقليل الهدر بين العاملين، من خلال أنشطة التحسين المستمر للأنشطة والعمليات حتى في حالة عدم وجود مشاكل بالوكالة، لتعظيم قيمة الخدمات المقدمة للزبائن.
3. تعزيز لأداة تنظيم موقع العمل والتحسين المستمر من أجل التخلص من أي إجراءات أو أنشطة غير ضرورية بما يسمح من تقديم الخدمات للزبائن في الوقت المناسب.
4. تصميم دورات تدريبية للموارد البشرية بإستعمال التكنولوجيا الحديثة.
5. العمل على القضاء على الإدارة بالأوراق واستعمال الآلية المتطورة.
6. العمل على تكوين فرق العمل خلاقية ومبدعة يكون التفاعل الإجتماعي السمة البارزة بينهم داخل محيط المؤسسة.

آفاق الدراسة:

1. تعميم الدراسة على عدة مؤسسات جزائرية، لمعرفة كافة الرهانات والتحديات التي تواجهها.
2. التعمق أكثر في هذا الموضوع ومعالجته بعدة جوانب مختلفة.

قائمة المراجع

I. المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب:

1. أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، مصر، 2004.
2. ايتشيرواكاوازاكي، "اليابان بدون نقاب"، ترجمة عيد الله المكي، دار الرافد للنشر والتوزيع، بدون سنة النشر.
3. حسام صفوت يوسف، "خواطر إدارية قصص ودروس وتجارب انسانية"، دون ناشر، الكويت، 2014.
4. سلمان بونعمان، "تجربة اليابان: دراسة في أسس النموذج النهضوي"، مركز نحد للبحوث والدراسات، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 2012.
5. صالح بن حمد التويجري، "ويسألونك عن الإدارة"، دار مملكة نور للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الرياض، 2012.
6. صفوان مُجّد المبيضين، عائض بن الشايفي الأكلبي، "التخطيط في الموارد البشرية"، دار اليازوري.
7. علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية"، مكتبة الادارة الجديدة، دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1997.
8. عمر وصفي عقيلي، "الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005.
9. مازن فارس، "إدارة الموارد البشرية: الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية"، مكتبة العبيكان للنشر، الطبعة الأولى، الرياض، السعودية، 2001.
10. مُجّد الفاتح محمود بشير المغربي، "إدارة الموارد البشرية"، دار الجنان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016.
11. مُجّد بن دليم القحطاني، "إدارة الموارد البشرية (نحو منهج استراتيجي متكامل)"، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2008.
12. مُجّد سرور الحريري، "إدارة الموارد البشرية"، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012.
13. مُجّد موسى احمد، "إدارة الأفراد (الموارد البشرية) بين النظرية والتطبيق"، دار الوفاء للنشر والتوزيع، مكتبة الوفاء القانونية، الطبعة الأولى، مصر، 2014.
14. مُجّد نعمان، مُجّد علي البعداني، أساسيات الإدارة والإشراف التربوي "من منظورها العام والإسلامي"، جامعة الإيمان، كلية الإيمان، قسم التزكية والتربية، 2012.
15. وفاء فؤاد الشايفي، منار عبد الرحمن مُجّد خيضر، "إدارة وتنمية الموارد البشرية"، كلية الاقتصاد المنزلي، جامعة حلوان، 2003.
16. يوسف حجيم الطائي، هاشم الفوزي العيادي، "إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، طبعة الأولى، 2015، عمان، الأردن.

ثانياً: الملتقيات والمداخلات.

17. جايد م شكور، على نعيم جاسم، "أهمية نظام الانتاج في الوقت المحدد (JIT) في الشركات العامة"، ص 03

18. رقية مُجد أحمد كرتات، "متطلبات ومعوقات تطبيق الادارة الرشيقة بجامعة الملك خالد"، Global Journal Of Economics And Business, vol(06),n01,pp:37/46، المملكة العربية السعودية، 2019.
19. زين الدين مصمودي، فاتن باشا، "محور المشاركة: المحور الثاني" انعكاسات الثقافة التنظيمية والإبداع الاداري"، مداخلة بعنوان "أبعاد الثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع الإداري نموذج منظمة تويوتا اليابانية"، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية مخبر الدراسات النفسية والاجتماعية، جامعة مُجد خيضر بسكرة، اليوم الدراسي الأول: الثقافة التنظيمية والإبداع الاداري في المنظمات المحلية، دراسة الواقع والآفاق، الخميس 26 فيفري 2015.
20. سعيد شعبان حامد، "الاتجاهات الحديثة لادارة الموارد البشرية"، بحث مقدم الى اللجنة العلمية الدائمة لادارة الأعمال (اساتذة مساعدين)، جامعة الأزهر، كلية التجارة، مصر، 2006.
21. عبد القادر مُجد مسلم، شذا سليم أبو سليم، "الادارة الرشيقة وتحقيق الابداع لدى العاملين -دراسة حالة بشركة جوال بمحافظة غزة"، كلية فلسطين التقنية دير البلح، فلسطين، بدون سنة النشر، ص 06.
22. عياد، رضوان عينوس، سجعي أسماء، "فلسفة الادارة الرشيقة ومتطلبات تطبيقها في منظمات الأعمال -مدخل مفاهيمي-"، المحور: Analyse conceptuelle du Lean Management، تلمسان.
23. ماهر محسن مرهج، "التحسين المستمر"، ورقة عمل تم تقديمها ضمن ورشة العمل بعنوان إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتنمية الادارية، قسم ادارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، 2014/7/8.
24. مخلوفي عبد السلام، مسعودة شريفني، "التغيير في منظمات الأعمال ضرورة حتمية لمواجهة المتغيرات العالمية، المحور الثالث للمداخلة: التغيير التنظيمي / كمدخل للتكيف مع المحيط المتغير"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، ملتقى الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، دراسة وتحليل تجارب وطنية دولية، 19/18 ماي 2011، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة.
25. ناصر مغني، "القرض المصغر كإستراتيجية لخلق مناصب شغل في الجزائر"، الملتقى الدولي حول استراتيجيات الحكومة للقضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، 15-16 نوفمبر 2011.
- ثالثا: المجالات**
26. أحمد بن عيشاوي، "إدارة الجودة الشاملة السبيل الى تحقيق الأداء المنظمي المتميز"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 2013/03.
27. إياد محمود الرحيم، ريام غازي سلمان، "اعتماد فلسفة ادارة الجودة الشاملة لتطوير نظم التصنيع الرشيقة" دراسة حالة في الشركة العامة للمعدات الهندسية الثقيلة"، الكلية التقنية الادارية، بغداد، بحث مستل من رسالة ماجستير، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 100، المجلد 23، الصفحات 64-85، 2017.
28. بارك نعيمة، "تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع، جامعة شلف -الجزائر-.

29. بودرجه رمزي، رزيق حنان، "مساهمة التدريب في تحقيق تنمية الموارد البشرية بالمنظمة بالإشارة الى معوقات تنمية الموارد البشرية في الجزائر"، مجلة الدراسات التجارية والإقتصادية المعاصرة، المجلد 02، العدد 01، جانفي 2019.
30. حسين وليد حسين، "ممارسات التفكير الرشيق لادارة الموارد البشرية ودورها في تعزيز اليقظة الاستراتيجية للمنظمة"، مجلة الكلية الاسلامية الجامعة، العدد 49
31. حسين أحمد دخيل السرحان، "التنمية المستدامة وبنناء مجتمع المعرفة"، مجلة أهل البيت عليهم السلام، العدد السابع عشر، 2014.
32. حنان مُجد لطفی الجمل، هالة حسن السيد مُجد، "تقييم دور ادارة الموارد البشرية في تنمية مهارات العاملين في قطاع الفنادق" دراسة حالة في مدينة مطروح"، كلية السياحة والفنادق بجامعة الاسكندرية، المعهد العالي للسياحة والفنادق وترميم الآثار-الاسكندرية-، جامعة القيوم، مجلة كلية السياحة والفنادق، المجلد(07)، العدد(02)، سبتمبر 2013
33. رعد جمال جاسم، "انعكاس منهج الادارة الرشيق على ممارسات ادارة الموارد البشرية-بحث ميداني في شركات الاتصال في العراق(زين/اسياسيل)"، بحث مقدم لنيل شهادة ماجيستر، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 94، مجلد 22 (من صفحة 01 الى 25).
34. سعد سلمان عواد المعيني، مجيد عبد مُجد، "استعمال أدوات المحاسبة الرشيق في تخفيض التكاليف-بحث تطبيقي في الشركة العامة للصناعات الكهربائية"، مجلة الدراسات المحاسبية والمالية، المجلد الثامن، العدد 25، الفصل الرابع، 2013.
35. صالح بلال كمال عودة رشيد، مرتضى طلحة حمدنا الله، "أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين" دراسة تطبيقية على الكليات الأهلية بالعراق"، مجلة الدراسات العليا، جامعة النيلين، مجلد 11، عدد 1-43، 2018/0/15، مصر.
36. صايم مصطفى، بوقناديل مُجد، "مساهمة ادارة المعرفة في تنمية وتطوير الموارد البشرية وانعكاسها على مخرجات التعليم العالي" كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة تلمسان نموذجاً"، مقال بمجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث-المركز الديمقراطي العربي-برلين المانيا، العدد الثاني، أكتوبر 2018.
37. طاهر حميد عباس، "ابعاد التصنيع الرشيق وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة الصناعية-دراسة استطلاعية في معمل نسيج الديوانية-"، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 18، العدد 4، 2016.
38. عبد الرحمن بن الوارث، أحمد جابة، "دور المؤسسات الانتاجية في تطبيق أسلوب الادارة الرشيق -دراسة ميدانية على مؤسسات الصيدلانية الجزائرية-"، جامعة باجي مختار-عناية- الجزائر، مجلة علوم اقتصادية، المجلد 17، العدد 02، 2016.
39. عتيقة حرايرية، هشام بوخاري، "التدريب وعلاقته بتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة" مقاربة نظرية تحليلية"، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد 01، العدد 10، 2017.
40. على مُجد المعموري، مُجد سمير دهيرب، "أثر تطبيق التفكير الرشيق على ترشيد التكاليف وتحقيق رضا الزبائن" بحث تطبيقي في شركة أور العامة للصناعات الكهربائية"، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد الثالث عشر، العدد 43، الفصل الثاني، 2018، ص 139.

41. فرانك ك.سونن بروج، *الادارة بالضمير-تحسين الأداء من خلال الاستقامة والنقطة والالتزام*، خلاصات كتب المدير ورجال أعمال، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي(الشرع)، السنة الثالثة، العدد السابع، القاهرة، أبريل 1995.
42. فضيلة سلمان داود، عائشة حمودي هاشم، *استراتيجية الانتاج الرشيق وفق معايير الانتاجية الخضراء*، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بغداد/العراق، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الانسانية والاجتماعية، ديسمبر 2017، المجلد14، العدد2، (367-332).
43. مُجد سميح دهب الربيعي، *"تطبيق بعض تقنيات التصنيع الرشيق لتخفيض الكلف والضياع وتحسين أداء العمليات الانتاجية -مبحث تطبيقي في شركة أور العامة للصناعات الكهربائية-*، جامعة المنشي، كلية الادارة والاقتصاد، مجلة المنشي للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد8، العدد3، 2018، 224-259.
44. مغاوري هالة أمين، *"الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي المصري"*، مقال بمجلة الادارة التربوية-الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، المجلد 03، العدد 10، مصر، 2016.
- مليكة عرعور، *"أساليب تنمية الموارد البشرية وأهدافها"*، مجلة العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، جامعة مُجد خيضر ببسكرة، العدد23، نوفمبر 2011

رابعاً: مذكرات ورسائل التخرج.

45. رزق رزقي، *أثر الادارة الرشيقة على أداء المؤسسات الإستشفائية العمومية - دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في التوليد وأمراض النساء وطب الأطفال"بسكرة"*، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص ادارة استراتيجية، 2018/2019.
46. أسماء ديسي، *"تبني مبادئ التسيير الرشيق باستخدام process mining في تحسين مسار عمل وظيفة الانتاج-دراسة حالة مؤسسة اميرناز"وحدة انتاج حليب jolait"*، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر اكايمي في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مسيلة، 2016/2017.
47. آمنة عمري، *"دور التكوين في تنمية الموارد البشرية" دراسة ميدانية بوحدة نفضال لتوزيع وتخزين الغاز بأم بواقي"*، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر، 2014/2015.
48. إيمان سالم الصانع، *"أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية-دراسة حالة لشركة الاسمنت الاردنية لافارج-*، رسالة مقدمة استكمالاً للحصول على درجة ماجستير في ادارة الأعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013/06/05.
49. باباه ولد سيدن، *"دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء"دراسة حالة: البنك الموريتاني للتجارة الدولية BNCI"*، بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير تخصص ادارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد- تلمسان-، الجزائر، 2009/2010.

50. بغول زهير، "محددات النجاح في العمل الإداري بالمؤسسات الوطنية في إطار نظرية فريدريك هرزبرغ للدافعية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، كلية علوم انسانية واجتماعية، جامعة الاخوة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007/2006.
51. بلقاسم قندوز، مذكرة تخرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر في العلوم الاسلامية، "الدور التنموي للقروض المصغرة الممنوحة للحرفيين"، جامعة الشهيد حمه لخضر، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، الوادي 2015/2014.
52. بوطبة نور الهدى، "ادارة التغيير في المؤسسات التعليم العالي نحو نموذج مقترح لتنفيذ الاصلاحات الجامعية" دراسة حالة تطبيق اصلاح ل.م.د في عينة من الجامعة الجزائرية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل.م.د في علوم التسيير، شعبة:تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2016/2015.
53. بوكراع صليحة، "استراتيجية تنمية الموارد البشرية على مستوى الادارة المحلية الجزائرية" دراسة حالي بلدية أولاد دراج بالمسيلة"، مذكرة لنيل شهادة الماستر في ادارة وحكامه محلية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق، جامعة المسيلة، 2014/2013.
54. تيفزة حنان، "علاقة الرقابة البيروقراطية بفعالية التنظيم الصناعي بالجزائر" دراسة ميدانية بملينة الأوراس باتنة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري بقسنطينة، الجزائر، 2013/2012.
55. خالد ياسين الشيخ، "نشأة الإدارة ومراحل تطورها"، مذكرة ماجستير وتأهيل والتخصص في الريادة والإدارة والإبداع، معهد العالي للتنمية الإدارية، جامعة دمشق، سوريا، 2015/2014.
56. خلود مُجد بشير الطيب، "مدى توفر مقومات تطبيق المحاسبة الرشيقة في الشركات الصناعية في قطاع غزة-دراسة ميدانية تحليلية-"، بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة ماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، جامعة الاسلامية بغزة، أكتوبر 2017.
57. سراج وهيبة، "استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية" دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية بعين الكبيرة سطيف (SANIAK Groupe BCR)"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة فرحات عباس بسطيف، 2012/2011.
58. فيصل خرشي، "فعالية الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز للأفراد في المؤسسة الرياضية" دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية مسيلة"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي، تخصص تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية، معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة مُجد بوضياف المسيلة، 2019/2018.
59. قبالي أمال، "دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية" دراسة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، مذكرة مكملة لمتطلبات نيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مُجد بوضياف بالمسيلة، 2018/2017.

60. قوبع خيرة، "تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة" دراسة حالي مؤسسة المطاحن الكبرى - *الظهرة-مستغانم*، رسالة تخرج مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، مدرسة الدكتوراه إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة ابي بكر بلقايد بتلمسان، 2011/2010.
61. مُجّد روازقي، "الادارة الاقتصادية في الشركات اليابانية مع التركيز على نظام التوقيت الدقيق ومحاولة الاستفادة منه في احدى الشركات الجزائرية"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم لتجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008/2007.
62. هاني ربحي أحمد عبد العال، "أساليب تنمية الموارد البشرية في البنوك الإسلامية بمحافظات غزوة وأثرها في تحقيق الجودة الشاملة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة، 02 أبريل 2018.
63. هشام بوكفوس، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية (دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك فرجوية)، رسالة مكتملة لنيل شهادة ماجستير تخصص تنمية موارد بشرية، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006/2005.
64. ومان مُجّد توفيق، "تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية" دراسة في الأبعاد السوسيو تقنية حالة مديرية الأمن لولاية بسكرة"، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة مُجّد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016/2015.
65. ياسمين حاتم المهشلمون، "أثر مرتكزات التصنيع الرشيق في استراتيجيات الميزة التنافسية في شركات صناعة الادوية الأردنية"، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة ماجستير في ادارة الأعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، كانون الثاني/2017.
66. يحيوي خديجة، "دور تنمية الموارد البشرية في تطوير الخدمات في المنظمات الساحية" دراسة حالة مجموعة من المنظمات السياحية بالجزائر"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2017/2016.

خامسا: المراسيم والقوانين

67. المرسوم الرئاسي رقم 11-133 المؤرخ في 22 مارس 2011، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الصادرة في 27 مارس 2011 المتعلق بجهاز القرض المصغر، العدد 19.
68. مرسوم التنفيذي رقم 11-134 المؤرخ في 22 مارس 2011 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 04-15 المؤرخ في 22 جانفي 2004 الذي يحدد شروط الاعانة المقدمة للمستفيدين من القرض المصغر، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية المؤرخة في 27 مارس 2011.

69. المرسوم التنفيذي رقم 04-14، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية المؤرخ في 22 جانفي 2004 المتعلق بجهاز القرض المصغر، العدد 06.

70. المواد رقم (02)-(03)-(04) من المرسوم التنفيذي رقم 04-14، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 06.

71. المرسوم التنفيذي رقم 04-15 المؤرخ في 22 جانفي 2004 الذي يحدد الشروط والإعانات المقدمة للمستفيدين من

القرض المصغر، الفصل الاول، المادة (02)-(03)-(04)، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية المؤرخة في 27 مارس 2011.

72. المرسوم التنفيذي رقم 04-16 المؤرخ في 22 جانفي 2004 يتضمن احداث صندوق ضمان مشترك للقروض المصغرة وتحديد قانونه، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية المؤرخة في 25 جانفي 2004.

73. قانون رقم 11-11 المؤرخ في 18 يوليو سنة 2011 يتضمن القانون التكميلي لسنة 2011، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 40.

سادسا: القواميس

74. منير البعلبكي، "المورد الحديث: قاموس انجليزي-عربي حديث"، مراجعة: رمزي منير البعلبكي، دار العلم للملايين، بدون ذكر سنة النشر.

سادسا: دروس ومحاضرات

75. يحيوي نعيمة، "سلسلة محاضرات رقم 07 في إدارة الموارد البشرية لطلبة ماستر (تخصص اقتصاد النقل والخدمات)"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر بباتنة.

II. مراجع باللغة الأجنبية:

76. (Frank k.sonnenberg, managing with conscience,mcGraw-Hill,1994)

77. Djellal Ameer Nezha, Boumedienne Nadia, Mehyaoui Laya, "*Penser Lean : L'humain au cœur du changement*", Colloque national sous le thème : Le Lean management & la Fonction Sociale dans l'entreprise. Le 19 Décembre 2018 Tlemcen.

78. Eric Tremblay, ing, "*Les concepts Lean Six Sigma au service de l'analyse d'affaires*", 23/04/2014, les 14 principes de management de Toyota, p04.

79. Mohammed Abdul Qadir Mohammed, Mohammed Abdel Rahmen Omar, "*the requirements of lean manufacturing and its role in achieving strategic success*", an exploratory study of the views of a sample of individuals working in the hawar national press/dohuk, tikrit journal for administration & economic sciences, journal home page: www.tu-jaes.com, vol.4,part2 N°.44/2018,p06¹

80. Tabit El Mahdy, Chmirou Majda, Latchini Mouad, Ouamane Abdelhalim, "*Lean management et Lean accounting*".

81. Touil Meriem, Bennoune Sami Mohammed," *L'efficacité du Lean Management dans l'amélioration de la performance et la compétitivité des entreprises algériennes* ", Tlemcen, Algérie.

III. المواقع الإلكترونية:

82. https://mawdoo3.com/%D9%83%D9%8A%D9%81_%D9%86%D9%87%D8%B6%D8%AA_%D8%A7%D9%8A%D8%A7%D8%A8%D8%A7%D9%86
83. <https://www.al-madina.com/article/468394/%D9%83%D8%AA%D8%A7%D8%A8%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%B1%D8%B1%D8%B4%D9%8A%D9%82%D08%A9>
84. <https://hrdiscussion.com/hr51572.html>
85. <https://hrdiscussion.com/hr108573.html>
86. <https://www.almsal.com/post/457430>
87. https://mawdoo3.com/%D8%A3%D9%87%D9%85%D9%8A%D8%A9_%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D8%AC%D9%88%D8%AF%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D8%B4%D8%A7%D9%85%D9%84%D8%A9
88. <https://hrdiscussion.com/hr96326.html>
89. https://mawdoo3.com/%D9%85%D8%B9%D9%86%D9%89_%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D9%85%D9%8A%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%B4%D8%B1%D9%8A%D8%A9
90. https://mawdoo3.com/%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D9%8A%D9%81_%D8%AA%D9%86%D9%85%D9%8A%D9%A9_%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%88%D8%A7%D8%B1%D8%AF_%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%B4%D8%B1%D9%8A%D8%A9
91. <https://hrdiscussion.com/hr37939.html>
92. <http://edara-eg.net/workshop.htm>
93. https://mawdoo3.com/%D9%85%D8%A7%D9%87%D9%8A_%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%87%D8%A7%D8%B1%D8%A9
94. <https://www.angem.dz/ar/article/FGMMC>
95. <https://www.angem.dz/ar/article/organigramme-de-l-angem/>

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي بلحاج بوشعيب - عين تموشنت
معهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص إدارة الموارد البشرية.
تحت عنوان: أثر الإدارة الرشيقة في تنمية الموارد البشرية.

إستمارة مقابلة

سيدي الفاضل

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته...

تهدف هذه المذكرة الى دراسة: " دور الإدارة الرشيقة في تنمية الموارد البشرية"، والكشف عن مدى تأثير الإدارة الرشيقة (المتغير المستقل للدراسة) على تنمية الموارد البشرية المتغير التابع).

لذا نرجوا من سيادتكم باعتبار مؤسستكم موضوع تركيزنا المساعدة على تثمين هذا البحث وتبليغه لأهدافه المرجوة، بالتفضل والإجابة على أسئلة هاته المقابلة بدقة وموضوعية، ونحيطكم علما بأن إجاباتكم ستحظى بالسرية التامة وأنها تستخدم لأغراض علمية.

الأسئلة

1. هل سبق لكم وأن استخدمتم منهج الإدارة الرشيقية؟

إذا كانت الاجابة نعم : ماذا تعرف عنه؟

الاجابة:.....
.....
.....
.....

2. تنظيم موقع العمل:

- هل تتبع الإدارة منهجية واضحة ومحددة لتنظيم مكان العمل وتجهيزاته من أجل المحافظة على الانسيابية في العمل؟

نعم لا

- هل يهتم العمال بترتيب مكان العمل والملفات ووضعها في مكانها المناسب لتسهيل الحصول عليها عند الحاجة؟

نعم لا

- هل تركز الإدارة على متابعة نظافة المكان والتجهيزات والمكاتب لجعلها ملائمة لأداء العمل؟

نعم لا

- هل تقوم الإدارة بالتحفيز على الإنضباط الذاتي للعاملين للحفاظ على مكان العمل مرتباً؟

نعم لا

3. التحسين المستمر:

- تسعى الإدارة الى التعرف على جذور المشكلات للقيام بالتحسين المستمر، هل هذا صحيح؟

نعم لا

- على اي اساس تلجأ الإدارة الى تحسين المهارات ومعارف الموظفين؟

الاجابة:.....
.....
.....

- هل تتبنى الإدارة برامج ومنهجيات جديدة خاصة بالتحسين المستمر للأنشطة والعمليات؟ فإذا كانت الإجابة نعم فيما تتمثل هذه البرامج؟

الإجابة:.....
.....
.....
.....

- هل تعمل الإدارة على ترسيخ ثقافة إزالة الضياع من الأنشطة والتحسين المستمر بين العاملين؟

نعم لا

- كيف يتم منع تكرار نفس المشاكل في العمل؟ وما يمكن الاعتماد عليه كإجراء لمنع حدوثها مرة أخرى؟

الإجابة:.....
.....
.....
.....
.....

- هل يتم تحديد مشاكل وانحرافات العمل بصورة دقيقة مستمرة وكيف يتم تحليلها؟

الإجابة:.....
.....
.....
.....
.....

- القيام بالتحسينات يكون فقط عند وجود مشاكل أم يكون بصورة مستمرة؟ ولماذا؟

الإجابة:.....
.....
.....
.....
.....

4. الإنتاج في الوقت المحدد:

- ماهي اهم الاجراءات المتخذة من أجل التقليل من الضياع الناجم عن الإجراءات الزائدة والغير الضرورية؟

الإجابة:.....
.....
.....
.....
.....

- كيف يمكن التخلص من التأخير في انجاز العمل؟ وتبني فلسفة اتمامه ضمن وقت قياسي؟

الإجابة:.....
.....
.....
.....
.....

- ما اهم المعايير والإجراءات الموضوعية التي تسهم في تبسيط وتسهيل أداء الموظفين لأعمالهم؟

الإجابة:.....
.....
.....
.....
.....

5. موظفين متعددي الوظائف:

- هل تتوفر لديكم موظفون لديهم القدرة على العمل في اقسام مختلفة؟

نعم لا

- ما مدى معرفتكم وتطبيقهم للتدوير الوظيفي؟ هل يستجيب العاملون له ويقبلون التغيير بدون مقاومة؟

الإجابة:.....
.....
.....
.....
.....

- هل يتم الاعتماد على اسلوب التدوير الوظيفي كأداة لتنويع المهارات والقدرات لدى العاملين؟

نعم لا

6. هل يعتبر التركيز على استقطاب واختيار الأشخاص ذوي الكفاءات العالية والمهارات المتنوعة هدفاً من اهداف الادارة؟ وما

هي أهم الخطط والبرامج التي يتم وضعها للقيام بذلك؟

الإجابة:.....
.....
.....
.....
.....

7. هل تسعون الى توفير وظائف تعطي لشاغلها فرصة معتبرة من الاستقلالية والحرية في التصرف حول أسلوب أداء العمل والابداع فيه؟

8. التقييم وهيكله الأجر:

- على اي اساس تقوم عملية التقييم، وماهي الإجراءات التي يمكن اتخاذها للتخلص من الفجوة واصلاحها؟
الإجابة:.....

-هل صحيح ان عملية التقييم سبيل يقود الى قرارات ادارية كالمكافآت، العقوبات، الترقية وغيرها تحسين الأداء والوصول الى المستوى الأمثل؟

الإجابة:.....
.....
.....
.....
.....

9. التحفيز:

- التحفيز في المنظمة يكون على أساس :

- دعم مادي (تكوين بالخارج، أجهزة عالية الجودة، تكنولوجيا حديثة، برامج وتطبيقات عمل ...)
- دعم معنوي (شكر ، تقدير، علاوات، ترفيات، امتيازات....)
- الإئتين معا

- إن رفع الروح المعنوية لدى العامل تحقق الرضا الوظيفي ؟ هل تأمنون بذلك؟

نعم لا

- كيف تعملون على تحفيز ورفع الروح المعنوية للعامل لديكم؟

الإجابة:.....
.....
.....
.....
.....

10. هل برامج التدريب تصمم وفقا لمتطلبات كل وظيفة أم انها تكون بغرض اكساب العاملين مهارات متنوعة ربما تكون ذات رؤية مستقبلية؟ وهل تأخذ التغيرات المستقبلية بعين الاعتبار عند وضع استراتيجيات التدريب والتطوير؟ إشرح من فضلك.

11. علاقات العمل:

- العمل على مستوى مؤسستكم يكون بتكوين فرق عمل ام بشكل فردي؟ ولماذا؟

الإجابة:.....

.....

.....

.....

- الوظائف مكملة لبعضها البعض وتقوم على تسلسل المهام ام هي نهاية مسؤولية تنتهي عند بداية مسؤولية فرد آخر؟

الإجابة:.....

.....

.....

.....

شكرا لتعاونكم معنا

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
-	الإهداء
-	الشكر و التقدير
-	فهرس الموضوعات
-	فهرس الجداول
-	فهرس الأشكال
-	فهرس الملاحق
أز	المقدمة العامة
01	♣ الفصل الأول : مدخل مفاهيمي للإدارة الرشيقة.
02	تمهيد
03	المبحث الأول : بدايات ظهور الادارة الرشيقة.
03	المطلب الأول : تعريف بالمجتمع الياباني وخصائصه.
03	1. تعريف بالمجتمع الياباني.
04	2. خصائص المجتمع الياباني.
05	المطلب الثاني : فلسفة الإدارة اليابانية.
06	1. الثقافة التنظيمية.
07	2. نموذج الإدارة اليابانية (نظرية Z)
08	المطلب الثالث : مميزات الإدارة اليابانية وأسرار نجاحها.
09	1. مميزات الإدارة اليابانية.
12	2. أسرار نجاح التجربة اليابانية.
14	المبحث الثاني : ماهية الادارة الرشيقة.
14	المطلب الاول : نشأة الادارة الرشيقة.
16	المطلب الثاني : مفهوم الادارة الرشيقة.
16	1. تعريف الإدارة.
18	2. تعريف الرشاقة.
19	3. تعريف الإدارة الرشيقة.

21	المطلب الثالث : الفرق بين الادارة التقليدية و الادارة الرشيقة (الحديثة).
24	المبحث الثالث : عناصر الادارة الرشيقة.
24	المطلب الأول : مبادئ الادارة الرشيقة.
26	المطلب الثاني : أدوات تطبيق الادارة الرشيقة.
28	1.تنظيم موقع العمل.
30	2.التحسين المستمر.
32	3.الانتاج في الوقت المحدد.
34	المطلب الثالث : متطلبات تطبيق الادارة الرشيقة.
36	المبحث الرابع : أساسيات الدارة الرشيقة.
36	المطلب الأول :اهداف الادارة الرشيقة.
37	1.التقليل من الهدر.
40	2.الاهتمام بالموارد البشرية بالمنظمة.
41	المطلب الثاني : أهمية الادارة الرشيقة.
42	المطلب الثالث : الدعائم الأساسية للإدارة الرشيقة.
42	1.ادارة الجودة الشاملة.
43	2.ادارة التغيير.
44	3.ادارة الموارد البشرية.
46	خلاصة الفصل.
47	♣ الفصل الثاني : دور الادارة الرشيقة في تنمية الموارد البشرية.
48	تمهيد
49	المبحث الأول :لمحة عن ادارة الموارد البشرية.
49	المطلب الأول :مفهوم الادارة الموارد البشرية وتطورها التاريخي.
49	1.مفهوم الموارد البشرية.
51	2.التطور التاريخي لادارة الموارد البشرية.
54	3.مفهوم ادارة الموارد البشرية.
55	المطلب الثاني : وظائف ادارة الموارد البشرية وأهدافها.
55	1.وظائف ادارة الموارد البشرية.

57	2. أهداف ادارة الموارد البشرية.
58	المطلب الثالث : الفرق بين ادارة الموارد البشرية التقليدية والحديثة.
58	1. إدارة الموارد البشرية التقليدية.
58	2. إدارة الموارد البشري الحديثة.
60	المبحث الثاني: ماهية تنمية الموارد البشرية.
60	المطلب الأول : مفهوم تنمية الموارد البشرية وتطورها التاريخي.
60	1. مفهوم تنمية الموارد البشرية.
62	2. التطور التاريخي لتنمية الموارد البشرية.
63	3. الفرق بين تنمية الموارد البشرية الحديثة و التقليدية.
67	المطلب الثاني : أهداف وأهمية من تنمية الموارد البشرية.
67	1. أهداف تنمية الموارد البشرية.
68	2. أهمية تنمية الموارد البشرية.
68	المطلب الثالث : متطلبات ومسؤوليات تنمية الموارد البشرية.
68	1. متطلبات تنمية الموارد البشرية.
70	2. مسؤوليات تنمية الموارد البشرية.
72	المبحث الثالث : أساسيات تنمية الموارد البشرية.
72	المطلب الأول : أسباب والعوامل المؤثرة تنمية الموارد البشرية.
72	1. أسباب تنمية الموارد البشرية.
74	2. العوامل المؤثرة تنمية الموارد البشرية.
76	المطلب الثاني : مداخل تنمية الموارد البشرية.
79	المطلب الثالث : وسائل تنمية الموارد البشرية.
79	1. سياسات واستراتيجيات الإستقطاب.
80	2. سياسات و استراتيجيات الإختيار.
81	3. سياسات و استراتيجيات التقييم.
81	4. سيايات التقييم.
82	5. سياسات التدريب.
82	6. سياسات الترقية.

83	7. سياسات اعدة التأهيل.
83	8. سياسات التعويض المالي و المعنوي.
85	المبحث الرابع : العلاقة بين الادارة الرشيقة وتنمية الموارد البشرية.
85	المطلب الأول : دور الادارة الرشيقة في تحديد برامج التدريب.
86	1. مفهوم عملية التدريب.
86	2. أهمية عملية التدريب.
87	3. أهداف التدريب
88	4. مراحل العملية التدريبية.
92	المطلب الثاني : دور الادارة الرشيقة في تطوير المهارات.
93	1. مفهوم التطوير.
93	2. مفهوم المهارات.
93	3. تطوير المهارات.
95	المطلب الثالث : دور الادارة الرشيقة في الرفع من الأداء الوظيفي.
95	1. مفهوم الأداء الوظيفي.
96	2. محددات الأداء الوظيفي.
97	3. تقييم الأداء الوظيفي.
97	4. أهمية تقييم الأداء الوظيفي.
98	5. طرق تقييم الأداء الوظيفي.
100	خلاصة الفصل.
101	♣ الفصل الثالث : دراسة تطبيقية "بالوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر"
102	تمهيد.
103	المبحث الأول : بطاقة تعريفية للمؤسسة.
103	المطلب الأول : ماهية الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر.
103	1. نشأة الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر.
104	2. أسباب ظهور الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر.
106	3. الهيكل التنظيمي للوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر.
107	4. الهيكل التنظيمي للوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر لفرع ولاية عين تموشنت.

108	5. موقع الوكالة.
108	6. الأهداف العامة للوكالة.
108	7. المهام الأساسية .
109	المطلب الثاني : العناصر الأساسية للوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر.
109	1. شروط التأهيل للحصول على القرض المصغر.
110	2. الوثائق اللازمة للحصول على القرض المصغر.
111	3. الإمتيازات الجبائية الممنوحة للمستفيدين من القرض المصغر.
111	4. كيفية الضمان والتأمين على القروض المصغرة.
112	المطلب الثالث : دور القرض المصغر في تحقيق الدور التنموي له.
112	1. دور القرض المصغر في تحقيق التنمية الإجتماعية.
112	2. دور القرض المصغر في تحقيق التنمية الإقتصادية.
113	3. أدوار أخرى يقوم بها القرض المصغر.
115	المبحث الثاني : تقييم لنشاط الوكالة منذ نشأتها الى غاية الآن.
115	المطلب الأول : الخدمات المقدمة من طرف الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر.
115	1. الخدمات المالية.
117	2. الخدمات الغير مالية.
119	المطلب الثاني : تحليل حصيلة المستفيدين حسب الجنس، القطاع، العمر والمستوى التعليمي.
119	1. توزيع حصيلة المستفيدين من القرض المصغر حسب الجنس وقطاع النشاط.
122	2. توزيع حصيلة المستفيدين من القرض المصغر حسب العمر و المستوى التعليمي لهم.
124	المطلب الثالث : علاقة الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بالبنوك.
124	1. حصيلة القروض البنكية الممنوحة من أجل تمويل المشاريع.
126	2. حصيلة تصنيف الملفات حسب نوعها والغرض منها.
128	المبحث الثالث : دور الإدارة الرشيقة في تنمية الموارد البشرية في الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر (ANGEM).
128	المطلب الأول : الإدارة الرشيقة بالوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر (ANGEM).

134	المطلب الثاني : تنمية الموارد البشرية بالوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر (ANGEM).
140	المطلب الثالث : العلاقة بين الإدارة الرشيقة وتنمية الموارد البشرية في الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر.
142	المبحث الرابع: نتائج الدراسة.
142	المطلب الأول : نتائج الدراسة (الجانب النظري و الجانب التطبيقي)
142	1. نتائج الجانب النظري.
146	2. نتائج الجانب التطبيقي
147	المطلب الثاني: التحديات التي تواجه الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر (ANGEM) وتعيق تطبيقها للإدارة الرشيقة وتميبتها لمواردها البشرية.
148	خاتمة الفصل.
149	الخاتمة العامة.
152	قائمة المراجع
161	قائمة الملاحق.
167	فهرس المحتويات
-	الملخص

الملخص:

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على دور الإدارة الرشيقة في تنمية الموارد البشرية التي تعد من أهم وأنجح الأساليب الإدارية التي تعني بالإستغلال الأمثل للموارد المتاحة بصفة عامة والاعتناء بالموارد البشري وتنميته والعمل على تطويره بصفة مستمرة من أجل تأهيله واكسابه معارف جديدة وصقل لمعلوماته وتنمية مهاراته المتعددة المرتبطة بالعمل من خلال اعتمادها على مبادئ وأدوات الإدارة الرشيقة التي تهدف الى تحقيق جملة من الأهداف الفرعية (تقليل من الهدر، زيادة الإنتاجية، الاستجابة للمتغيرات الحالية والمستقبلية، تلبية رغبات الزبائن...) للوصول الى الهدف الرئيسي (النمو، الإستمرارية، الربح، ميزة تنافسية).

تم تطبيق هذه الدراسة على الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر (ANGEM) فرع ولاية عين تموشنت، للتعرف على مدى تطبيقها لفلسفة الادارة الرشيقة و تحري الدور الذي تلعبه في تنمية الموارد البشرية وتطويرها، ولقد تم التوصل الى أن الوكالة تولي أهمية كبيرة للإدارة الرشيقة وكافة مبادئها وتطبيقها.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الرشيقة، تنمية الموارد البشرية، إزالة الهدر، التحسين المستمر.

Résumé:

Cette étude vise à identifier le rôle du Lean management dans les développement des ressources humaines, qui est l'une des méthodes administrative les plus importantes et les plus performantes qui veillent à l'utilisation optimal des ressources disponibles en générale, et prennent en charge et développent les ressources humaines et travaillent à leur développement en continu afin de les qualifier, d'affiner leurs informations et de développer leur multiples compétences professionnelles. En s'appuyant sur les principes et les outils de Lean management qui a vise à atteindre un ensemble de sous-objectifs (réduire les déchets, augmenter le productivité, répondre aux changement actuels et futurs, satisfaire les désirs des client...) pour atteindre l'objectif principal (croissance, continuité ,profit, avantage concurrentiel...).

Cette étude a été appliquée à l'agence nationale pour la gestion du microcrédit (ANGEM), succursale d'Ain Temouchent, afin d'identifier l'étendue de son application de la philosophie de la Lean management et d'étudier le rôle qu'elle joue dans le développement des ressources humaines. Il a été conclu que L'Agence attache une grande importance a la Lean management et a tous ses principes.

Mots clés: Lean management, développement des ressources humaines, élimination des déchets, amélioration continue.