

الإستراتيجية التنموية للكفاءات البشرية في المؤسسات المصرفية في ظل اقتصاد المعرفة

الأستاذ: غردي محمد
كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير
جامعة سعد دحلب البليدة- الجزائر

الأستاذ: بداوي مصطفى
كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير
جامعة سعد دحلب البليدة- الجزائر

تمهيد:

إنّ التطور الهائل لتكنولوجيا الإعلام والاتصال TIC قد أدّى إلى ميلاد اقتصاد جديد يسمّى باقتصاد المعرفة knowledge economy نظرا للدور الكبير و الحيوي الذي تلعبه المعرفة - بالمفهوم الاقتصادي - في توليد الثروة ورفع معدلات النمو.

ففي ظل اقتصاد المعرفة، وسعي إدارات المؤسسات الاقتصادية و منها المؤسسات المصرفية لمواجهة المنافسة المحتدمة وتحقيق الميزة التنافسية، أصبح للعنصر البشري المتمثل في الموارد البشرية يحتل أهمية كبيرة في اهتمام مختلف المؤسسات المصرفية من خلال زيادة الاستثمار البشري الذي يعد من بين الأهداف الرئيسية لبرامج التكيف الهيكلي وتهيئة البيئة المناسبة المحفزة على النمو الاقتصادي لمواكبة ركب العولمة. وهكذا غدت تنمية الموارد البشرية، وإيجاد أنظمة حوافز مادية ومعنوية وإدخال وتفعيل نظم المعلومات الإدارية داخل المصارف ليست ضرورة ملحة فحسب، وإنما شرطاً أساسياً للديمومة والاستمرارية وتحقيق إنتاجية عالية في صناعة العمل المصرفي من خلال السعي نحو تحسين مستوى الخدمات والمنتجات المصرفية ، لمواجهة التطورات المتسارعة في هذه الصناعة عالمياً.

ونظراً لدخول المصارف ألفية جديدة أصبح لزاماً عليها إيجاد تصور جديد لمستوى الأداء المطلوب من الموارد البشرية، وبالتالي لابد من تركيز جل اهتمامها على نوعية العاملين لديها ومستوى أداءهم وكفاءتهم بتنمية قدراتهم وتعزيز روح المبادرة لديهم.

1- اقتصاد المعرفة و الاقتصاد المبني على المعرفة:

لقد نشأ تداخل كبير بين مجموعة من الظواهر والعمليات، ومن ثم بين المفاهيم التي استخدمت للتعبير عنها. و من هذه المفاهيم: اقتصاد المعرفة، الاقتصاد المبني على المعرفة، الاقتصاد الجديد، الاقتصاد ما بعد الصناعي، الاقتصاد الرمزي، اقتصاد المعلومات، رأس المال البشري، الثقافة المعلوماتية أو ثقافة المعلومات، التقنية الرقمية، الفجوة المعرفية، الفجوة الرقمية، التجارة الالكترونية... إلخ.

في تقديري أن تحديد ما هو المقصود باقتصاد المعرفة كفيل بفض هذا الاشتباك، أو على الأقل فيه كثير من التوضيح. و اقتصاد المعرفة هو الاقتصاد الذي تحقق فيه المعرفة الجزء الأعظم من القيمة المضافة. و معنى ذلك أن المعرفة، في هذا الاقتصاد تشكل مكونا أساسيا في العملية الإنتاجية كما في التسويق، ومعنى ذلك أيضا أن النمو يزداد بزيادة هذا المكون. ومعنى ذلك مرة ثالثة أن هذا النوع من الاقتصاد إنما ينهض على أكتاف تكنولوجيا المعلومات والاتصال، باعتبارها المنصة الأساسية التي منها ينطلق.

هذا التعريف يسمح بالتمييز بين نوعين من هذا الاقتصاد هما:

أ. اقتصاد المعرفة : وهو الاقتصاد الذي يقوم على المعلومات من الألف إلى الياء، أي أن المعلومات هي العنصر الوحيد في العملية الإنتاجية، والمعلومات هي المنتج الوحيد في هذا الاقتصاد، والمعلومات وتكنولوجياتها هي التي تشكل أو تحدد أساليب الإنتاج وفرص التسويق ومجالاته. وربما يقصد بالمعلومات هنا مجرد الأفكار والبيانات. وربما تشمل البحوث العلمية والخبرات والمهارات، وكلاهما صحيح. المهم أن هذا الشكل من الاقتصاد هو نفسه اقتصاد المعلومات أو الاقتصاد الرمزي وهو نفسه الاقتصاد ما بعد الصناعي.

ب. الاقتصاد المبني على المعرفة : وهو الذي تلعب فيه المعرفة دورا في خلق الثروة. لكن ذلك ليس بجديد، فقد ظل للمعرفة دورا قديما ومهما في الاقتصاد. لكن الجديد هو أن حجم المساحة التي تحتلها المعرفة في هذا الاقتصاد أكبر مما سبق وأكثر عمقا مما كان معروفا. بعبارة أخرى قديما كانت المعرفة تستخدم في تحويل الموارد المتاحة إلى سلع وخدمات وفي حدود ضيقة. الآن في هذا النوع من الاقتصاد لم يعد هناك حدود لدور

المعرفة في تحويل هذه الموارد، بل وتعدت في دورها كل حدود، وأصبحت تخلق موارد جديدة ولا تكتفي بتحويل الموارد المتاحة فقط.

وعلى ذلك فإن المعرفة هي محور إقتصاد المعرفة الذي يتضمن ما يلي:

✓ الاهتمام بالبحث العلمي والإبداع والابتكار بما يُساعد على توليد المعارف المفيدة في شتى المجالات.

✓ العمل على نشر المعارف من خلال التعليم والتدريب والإعلام من أجل بناء الإنسان الذي يتمتع بالمعارف والمهارات والقدرات التي تمكنه من العمل بفاعلية واقتدار، وتدخّل في هذا الإطار مسألتا محو الأمية المعلوماتية، والتأهيل الرقمي المعلوماتي.

✓ التركيز على ضرورة استخدام المعارف والمهارات والقدرات على أفضل وجه ممكن بما يدعم عطاء المجتمع ويعزز تطوره.

✓ توفير بيئة تفاعلية مناسبة تحث الإنسان على المساهمة فيما سبق، وتُظهر إمكاناته، وتشجعه على العطاء، وتبرز في هذا المجال ميزة التنوع الإنساني في المواهب والقدرات التي تشمل نواحي علمية تطويرية، وأخرى مهنية تنفيذية، وثالثة اقتصادية وإدارية، وغير ذلك.

✓ تأمين بنية تقنية مناسبة لا يقتصر اهتمامها على الخدمات الأساسية للمجتمع فقط، بل على الرعاية اللازمة لتحفيز العمل المعرفي، والإنجاز المادي الذي يستند إليه، كما هو الحال فيما يُعرف «بمخاضات التقنية».

✓ التركيز، في إطار البنية التقنية سابقة الذكر، على بنية التقنية الرقمية المعلوماتية، بما في ذلك تقنيات الاتصالات والحاسوب والإنترنت.

ج- الخصائص الأساسية لإقتصاد المعرفة :

خلال التطور الاقتصادي الطويل كان التغيير في العامل الأساسي للإنتاج هو المحدد الأكثر تأثيراً و تحكما في هذا التطور ، ففي الاقتصاد الزراعي كانت الأرض هي عامل الإنتاج الرئيسي ، و في الاقتصاد الصناعي كان رأس المال و نموذجه الممثل للآلة هو عامل الإنتاج الرئيسي ، في حين أن المعرفة هي عامل الإنتاج الرئيسي في الاقتصاد الجديد اقتصاد المعرفة ، ليصبح اقتصاد المعرفة هو القطاع الرابع في الاقتصاد الجديد .

إن اقتصاد المعرفة بمضامينه و معطياته و تقنياته ، يتسم بالعديد من الخصائص و السمات الأساسية و التي منها ما يأتي:

- الاستخدام الكثيف للمعرفة العلمية و المعرفة العملية و بالذات المتطورة منها عالية المستوى في علم الاقتصاد و في أداء نشاطاته و في توسعه و نموه .

- الموارد الضخمة و الإمكانيات الكبيرة التي يتم إستخدامها في المجالات المعرفية العلمية منها سواء تلك المتصلة بالبحوث العلمية و التطوير التكنولوجي ، و الذي تقوم به المشروعات الاقتصادية و بالذات في الدول المتقدمة ، و كذلك الموارد الضخمة و الإمكانيات الكبيرة التي يتم استخدامها في الاستثمار في المعرفة و التي من خلالها يتحقق الإنتاج المعرفي غير المادي و غير الملموس و الذي بواسطته تبرز منتجات معرفية جديدة، و توليد وسائل و أساليب معرفية جديدة و استخدامها في علم الاقتصاد .

- إن مضامين اقتصاد المعرفة و معطياته و تقنياته تحقق عائدا مرتفعا للاستثمار، و بالذات من خلال الإرباح المرتفعة التي تحقق له في ظل ظروف احتكارية أو شبه احتكارية ، و التي تجعل منه اقتصادا لا تنافسيا بحكم الموارد و الإمكانيات الضخمة التي تحتاجها النشاطات الاقتصادية التي تؤدي في إطار اقتصاد المعرفة و التي تجعل ممارستها مقصورة على عدد محدود من المشروعات.

- إن النشاطات التي تؤدي في إطار اقتصاد المعرفة تحقق قيمة مرتفعة ، خاصة و أن مدخلات هذه النشاطات و بالذات المادية تكاد تختفي و تقتصر على المدخلات المعرفية، كمنشآت البحث التي تستهدف تطوير البرمجيات الحاسوبية .

- خضوع اقتصاد المعرفة لقانون تزايد العوائد ، أي تناقص التكاليف حيث أن إنتاج معرفة جديدة يقود إلى إمكانات لإنتاج معرفة جديدة أخرى ، و هكذا تستمر عملية إنتاج المعرفة بشكل متزايد و متسارع .

د- عوامل ظهور إقتصاد المعرفة

تكون إقتصاد المعارف من خلال ظاهرتين من جهة الميل الكبير لزيادة الدور الإقتصادي للمعارف و من جهة أخرى الحدث التكنولوجي المميز المتمثل في تطور وانتشار التكنولوجيات الجديدة للإعلام و الإتصال. و قد نتج عن تفاعل هاتين الظاهرتين، مرحلة اقتصادية تميزت بالانخفاض المعتبر في تكاليف ترميز، نقل و اكتساب المعارف و ارتفاع متزايد في عملية تخريجها (l'externalité)، كما تميزت أيضا بزيادة دور و أهمية الأنشطة المكرسة للإبداع خاصة داخل المؤسسة. و كنتيجة لذلك فإن العديد من العوامل قد تغيرت سواء على مستوى المؤسسة أو محيطها، كسرعة التغير التكنولوجي سرعة الإبداع و مصادره، تغير بعض العوامل المحددة للتنافسية...

أولا - الميل الكبير لزيادة الدور الإقتصادي للمعارف

خلافا لما كان سائدا خلال القرن التاسع عشر، من تمويل و تدعيم للنمو الإقتصادي بنسبة كبيرة من طرف رأس المال المادي (le capitale tangible)، فإنه خلال القرن العشرين أصبح هذا النمو يدعم و يمول شيئا فشيئا من طرف رأس المال اللامادي (le capitale intangible)، حتى أصبح هذا النوع من رأس المال المصدر الأساسي للتطور و زيادة الإنتاجية و تحسين القدرات التنافسية للمؤسسات. و قد كان هذا التطور نتيجة للدور و الأهمية المتزايدة للمعارف التي تطور من خلالها نوع جديد من المنظمات تعتمد على رأس المال المعرفي كعامل فعال في تطورها و تحسين تنافسيتها، و عنصر مهم يجب إدراجه ضمن استراتيجياتها. فمن خلال دراسة قامت بها منظمة التعاون والتطوير الإقتصادي OCDE شملت 19 دولة، بينت أنه خلال 1997، 35 % من القيمة المضافة لقطاع المؤسسات كانت من القطاعات المرتكزة على المعارف نتيجة للميل الكبير لزيادة الدور الإقتصادي لها والذي تجسد من خلال ثلاث مظاهر:

1 زيادة نسبة رأس المال اللامادي

2 انتشار الصناعات المكثفة بالمعارف

3- زيادة نسبة العمال ذوي الكفاءات المرتفعة

ثانيا - انتشار التكنولوجيا الجديدة للإعلام و الاتصال (LES NTIC)

ما يميز اقتصاد المعارف عن المراحل الاقتصادية الأخرى هو ذلك التفاعل القوي بين هذه المرحلة و التطور الهائل للتكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال. فالعلاقة بين تطور اقتصاد المعارف و تطور les NTIC أصبحت بديهية، بالرغم من أن تطور les NTIC ليس بالجديد، حيث نلاحظ بداية تطورها منذ سنوات الخمسينيات تقريبا، إلا أن تأثيرها على الاقتصاد كان نتيجة لتسارع تطورها منذ سنوات التسعينيات، " ففي المراحل الاقتصادية السابقة لم يكن هناك أي ترابط بين تزايد الإنتاجية و تطور les NTIC، غير أنه خلال مرحلة اقتصاد المعارف ظهرت هذه العلاقة، و هذا ما توضحه الدراسة التي قام بها كل من Jacque Mairesse, Jusuf koyoly, Gilbert cette حيث تبرز هذه الأخيرة مساهمة les NTIC في تطور اقتصاد المعارف).

فباننتشار les NTIC وجد اقتصاد المعارف قاعدة ملائمة أدت إلى تعزيز التعاون بين الأنشطة المكثفة بالمعلومات و إنتاج و نشر التكنولوجيا الجديدة و هذا ما أدى إلى :

- تحقيق نتائج معتبرة في مجال تخزين و تبادل المعارف و المعلومات، المجال الرئيسي لاقتصاد المعارف.

- ساعدت les NTIC على بروز و تطور مهن جديدة (كالتجارة الإلكترونية).

- دفعت المؤسسات إلى تبني نماذج جديدة للتنظيم من خلال الاستغلال الجيد لنشر و توزيع المعارف و المعلومات.

3/ التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

مازالت تحولات البيئة التنافسية الجديدة تفرض المصارف ضرورة البحث عن أ نجع الأنظمة التسييرية التي تمكنها من الاستثمار الفعال لمختلف الموارد، والكفاءات الداخلية و لتعرف على نقاط القوة لاستغلالها و تحديد مجالات

الضعف بغية معالجتها، ويعتبر نظام التسيير الاستراتيجي أحد أهم الإسهامات التي مازال الباحثون في حقل الاستراتيجية يؤكدون على فعاليته ، و دورها في تمكين المصارف من تحقيق ميزة تنافسية .ضمن هذا الإطار سنتناول بالتحليل مفهوم التسيير الاستراتيجي و مستوياته، و أهميته ومعوقات تطبيقه في المؤسسة الاقتصادية.

أولاً: مفهوم التسيير الإستراتيجي

يهدف التسيير الاستراتيجي إلى الموازنة بين أهداف المصارف من جهة، و متغيرات البيئة الداخلية و التنافسية من جهة أخرى على أساس إمكانياتها و طاقاتها من جهة أخرى ، بحيث انصب اهتمام الباحثين و المصيرين على الأنظمة التسييرية التي يمكن للمصرف من خلالها تحقيق ميزة تنافسية، كما أصبح اهتمامهم منصبا على الأسواق والبحث عن أنسب الطرق للوصول إليها، الأمر الذي دفع باتجاه تحليل البيئة المحيطة لمعرفة القيود والفرص المتاحة واغتنامها ، و هو ما أصطلح عليه بالتحليل الاستراتيجي الذي يعتبر عاملا ساهم بشكل مباشر في التحول نحو التسيير الاستراتيجي.

من المفيد في البداية تعريف التخطيط الاستراتيجي ، ذلك أن تطوره مفاهيميا و تاريخيا أدى إلى بروز ما يعرف بالتسيير الاستراتيجي سواء على مستوى الدراسات والبحوث أو على مستوى التطبيقات في مجال الأعمال.

أ- تعريف التخطيط الاستراتيجي:

يعرف التخطيط الإستراتيجي على أنه ذلك النظام المتكامل (*La planification stratégique*) الذي يتم من خلاله " تحديد رسالة المؤسسة في المستقبل ، وأهدافه ، والتصرفات اللازمة لتحقيق ذلك ، والجهود الموجهة نحو تخصيص الموارد ، إنه يعتبر عملية تنبؤ لفترة طويلة الأجل وتوقع ما سيحدث ، وتخصيص الموارد في نطاق الزمن الذي تحدده الخطة من أجل بلوغ الأهداف المرسومة . ويعد التخطيط الاستراتيجي أحد مداخل ممارسة وظيفة التخطيط حيث يتميز هذا النوع من مداخل التخطيط بأنه يربط البيئة الخارجية بالبيئة الداخلية وليس العكس، أي أن نقطة البداية تكون من البيئة الخارجية.

وتبرز أهمية التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة كونه يساعد على:

-تحديد مجالات أعمال وأنشطة المصرف، وتعيين مجالات تميزها في المستقبل وفق طبيعتها وأهدافها؛

-توقع تغيرات البيئة فضلا على أنه يشكل نظام إنذار مسبق المصرف ؛

-تحديد وظيفة كل مستوى من مستويات المصرف ؛

-تطوير وتنمية مجالات التميز والتنافس المستقبلية المصرف.

ب- مفهوم التسيير الاستراتيجي:

يعد التسيير الاستراتيجي امتدادا طبيعيا لتطور نظام التخطيط الإستراتيجي ، إذ تتمثل الإستراتيجية كعملية في اتخاذ القرارات المتعلقة بنمو المصرف ، و ربحيته في الأجل الطويل ، و تحقيق تك يفها مع البيئة المحيطة، ولقد تعددت التعاريف المقدمة للتسيير الاستراتيجي ، و تباينت حسب وجهات نظر الباحثين، إذ يعرفه " كوتلر " بأنه " عملية تنمية وصيانة العلاقة بين المؤسسة و البيئة التي تعمل فيها من خلال تنمية ، أو تحديد غايات ، أو أهداف واستراتيجيات نمو، وخطط محفظة الأعمال لكل العمليات، أو الأنشطة التي تمارسها هذه المؤسسة، أما " تومبسون " فيعرف التسيير الاستراتيجي بأنه " رسم الاتجاه العام المستقبلي للمؤسسة و غايتها على المدى البعيد، واختيار النمط الاستراتيجي الملائم في ضوء متغيرات البيئية الداخلية والخارجية ثم تنفيذ الإستراتيجية وتقويمه و هو أيضا عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتنفيذها، وتكوينها، وفن، وعلم تكوين القرارات الوظيفية وتنفيذها، وتقويمها بما يمكن المؤسسة من بلوغ أهدافها ، ذلك أن القرارات والأفعال التي يتم توظيفها في صياغة الاستراتيجيات وتنفيذها تمكن المؤسسة من امتلاك ميزة التفوق التنافسي ، وتحقيق التلاؤم بين المؤسسة وبيئتها التنافسية كما يعرفه " داليد " بأنه " علم و فن صياغة ، تطبيق، و تقديم القرارات الوظيفية المختلفة التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها ."

بينما يعرفه " أنسوف " بأنه "تصور المؤسسة عن علاقتها مع المحيط حيث يبرز هذا التصور العمليات التي يجب تقويمها على المدى البعيد، والذي يجب أن تذهب إليها والغايات التي يجب تحقيقها.

وضمن هذا الإطار يمكن تعريفه بأنه تلك القرارات طويلة الأجل الخاصة بالتنبؤ والتنظيم والقيادة والتنسيق والمراقبة المرتبطة بعملية تخصيص الموارد بالمحيط الخارجي، فالتسيير الاستراتيجي عبارة عن عملية اتخاذ قرارات بناء على معلومات و وضع الأهداف والإستراتيجيات والخطط و البرامج الزمنية والتأكد من تنفيذها .كما يمثل أيضا

عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص و إدارة موارد المؤسسة من خلال تحليل العوامل البيئية بما يعين المؤسسة على تحقيق رسالتها و الوصول إلى غاياتها وأهدافها المنشودة.

من خلال التعاريف السابقة يتضح تركيز الباحثين في تعريفهم للتسيير الاستراتيجي على عناصر أساسية هي:

-تحديد رؤية المصرف ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية؛

-تحليل البيئة الداخلية والبيئة التنافسية والتنبؤ باتجاهاتها المستقبلية؛

-اختيار البديل الإستراتيجي المناسب لتحقيق الأهداف الإستراتيجية؛

-وضع الإستراتيجيات الوظيفية لأنشطة المصرف المختلفة، التسويق، الموارد البشرية... الخ؛

-إعداد نظم الرقابة الإستراتيجية وتقييم نظم الأداء

وبناء على ما سبق فإننا نخلص إلى تعريف التسيير الاستراتيجي بأنه النظام الذي يمكن المؤسسة من تحديد

صورتها المستقبلية، و بناء أهدافها الاستراتيجية مع ضمان الأداء الفعال من خلال الدقة في التنفيذ و المتابعة المستمرة.

ج- مسار الاستراتيجية والتسيير الاستراتيجي:

بالنظر إلى طبيعة الارتباط الموجود بين مصطلح الاستراتيجية والتسيير الاستراتيجي فقد أشار كل من " كاسترو

و"لورينو "و"طارندو " (*J.l castro, F guérin, j.lauriol*)("وجوران ولوريون إلى أن التطور التاريخي

لمصطلح الاستراتيجية والتسيير الاستراتيجي تجسد (*lorino, Tarondeau*) من خلال نموذج " هارفارد."

إذ يذكر هؤلاء الباحثون بأن تطور الفكر الاستراتيجي يرجع إلى سنوات الستينات التي عرفت الصياغة الأولى

لإستراتيجية المصرف ولنظام التسيير الاستراتيجي كنموذج فكري وعملي انبثق أساسا من محاضرات السياسة

العامة التي كانت تلقى في مدرسة " هارفارد " لإدارة الأعمال من طرف الأساتذة " ليرن، وكريستنسن، وأندروز و

قات ". بحيث يكمن مضمون تلك السياسة في التنسيق بين مختلف وظائف المؤسسة بغية تحقيق الهدف

الاستراتيجي المحدد، وفي معالجة نقاط الضعف و استثمار نقاط القوة لدى المؤسسة مقارنة مع منافسيها، ويقوم

نموذج تلك المدرسة على كل من التشخيص الداخلي والخارجي، وتشكيل الاستراتيجية وتنفيذها وعلى الرغم من

الانتقادات التي وجهت لهذا النموذج إلا أنه يبقى شائع الاستعمال خاصة في خطوطه العريضة، صياغة دقيقة وأكثر تطوراً (Bruce Henderson) بينما تميزت سنوات السبعينات باقتراح "بروس أندرسون لإستراتيجية تستند إلى قوانين اقتصادية ، كمنحنى الخبرة المأخوذ من فكرة الإنتاج بالمقارنة إلى مجموعة التكاليف بالمؤسسات، وكان من نتيجة ذلك الخروج بخلاصة حول تأثير الحصة النسبية للسوق ، من خلال ربط الاحتياجات المالية للمؤسسة بنمو نشاطاتها، وبالتالي الفصل بين المردودية وتدفقات رؤوس الأموال.

فقد شهدت سنوات الثمانينات تقديم "مايكل بورتر " نموذج هيكل الصناعة ، و الذي يسمح بتقييم مدى جذب قطاع نشاطي مع اقتراح ثلاث استراتيجيات أساسية (السيطرة بالتكاليف، التمييز ، والتركيز)والتي يفترض فيها أن تمنح للمؤسسة خصوصية تنافسية دائمة، كما هو الشأن بالنسبة لسلسلة القيمة التي يمكن الاستناد إليها لاختيار الإستراتيجية الأساسية. في حين تميزت مرحلة التسعينات بفترة قطيعة مع المبادئ التقليدية التي لم تعد ناجعة، فكل من منحنى الخبرة والاستراتيجيات الأساسية والأنظمة التنافسية لم تعد كافية لشرح فشل المؤسسات، حيث توصل الباحثون إلى أن نفس العمليات الإستراتيجية لا تؤدي بالضرورة إلى نفس النتائج، وبالتالي ظهرت نماذج جديدة ، وأصبح التركيز أكثر على الموارد الداخلية و الكفاءات مثل نموذج القصد الاستراتيجي القائم على تحليل نجاح المؤسسات اليابانية بسبب تركيز اهتمامها على الموارد الداخلية كقاعدة لتحسين التنافسية.

ولقد مر التسيير الاستراتيجي بأربع مراحل نعرضها على النحو التالي:

ج-1 مرحلة التوجه بالتخطيط طويل المدى : ويطلق على هذه المرحلة "الفترة الخافتة" في دراسات و

ممارسات التسيير الاستراتيجي لعدم وضوح معالمه الرئيسية، إذ كان التركيز في السابق على اتخاذ قرارات ذات التأثير الواسع على المؤسسات، و التي كانت تتخذ من طرف الإدارة العليا دون تدخل المستويات الوظيفية، كما برزت الجهود الاستراتيجية في هذه المرحلة في العمل على تحقيق النمو الداخلي وكذا تنويع المنتجات... إلخ، و من ثم بدأت استجابة المؤسسات لمتغيرات المواقف التي تواجهها وبالتالي إجراء عمليات تخصيص للموارد التنظيمية.

ج-2 مرحلة التوجه الاستراتيجي المحدود : تميزت هذه المرحلة بظهور التحليل البيئي، و اختيار البديل

الاستراتيجي المناسب لانتهاز الفرص و تجنب المخاطر، إضافة إلى التطبيق الاستراتيجي مع رقابة تلك الخطوات

وتقييمها . كما شهدت هذه المرحلة وضوح الرؤيا ل ماهية الاستراتيجية مع تحديد خطواتها الرئيسية ومزايا بنائها على المدى البعيد.

ج-3 مرحلة التوجه البيئي : في هذه المرحلة تركز الاهتمام على تحليل عناصر البيئة المحيطة سواء

الداخلية أو الخارجية خاصة البيئة التنافسية ، إذ تعد أحد أهم العوامل المؤثرة في وضع استراتيجية المؤسسة، بحيث تميزت البيئة بمحدودية وبساطة عناصرها و استقرار نسبي في تغيراتها، إلا أنه ما لبثت أن أصبحت أكثر ديناميكية و تعقدا. ومع زيادة درجة تعقد العوامل، والمتغيرات، و عدم استقرار البيئة ، تطلب الأمر تحليلا دقيقا للصناعة التي تنتمي إليها المؤسسة مع تحليل المنافسين لتحديد نقاط قوتهم وضعفهم، و هذا ما يساعد على بناء استراتيجية تمكن المؤسسة من التعامل مع تلك المتغيرات المختلفة، ضمن نطاق التسيير الاستراتيجي.

ج-4 مرحلة التوجه الاستراتيجي المتكامل (التسيير الاستراتيجي): ضمن هذه المرحلة ركزت المؤسسة

على تسيير واستغلال مواردها بكفاءة وفعالية تهدف الى تحقيق ميزة تنافسية، وأهم ما يتصف به هذا التوجه المميز مايلي:

- أصبحت الإستراتيجية تعبر عن التصور العام الذي يجب أن تكون عليه المؤسسة و تسعى لتحقيقه من خلال وضوح رؤيتها المستقبلية وتحديد رسالتها و بناء غاياتها وأهدافها بوعي وإدراك لعناصر التأثير المتعددة؛
- التركيز على مقومات مبدأ الاستراتيجية دون الدخول في التفاصيل؛
- أن الاستراتيجية وسيلة تحقق تماسك التنظيم داخليا وتحديد وجهته خارجيا؛
- زيادة أهمية التسيير الاستراتيجي بتحديد عناصر القوة و الضعف، والفرص و المخاطر، إضافة إلى أن التسيير الاستراتيجي لا يقتصر على المؤسسة الكبيرة الحجم بل يمارس أيضا في المؤسسات المتوسطة والصغيرة.
- إن العديد من الباحثين اليوم يعتبر أن البعد الاستراتيجي في التسيير يعد أحد العوامل الرئيسية التي ساعدت المؤسسات على تحقيق ميزة تنافسية في ظل البيئة التنافسية العالمية الجديدة، بالنظر إلى أن البحث في ميدان الإستراتيجية اتجه بشكل دقيق في عقد التسعينات من القرن العشرين إلى مسائل التسيير الإستراتيجي والاهتمام الاستراتيجي، و إلى المؤسسات التخيلية (الافتراضية)، على هذا الأساس فإن الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة لا تترجم

من خلال فكرة مستقبلية ضبابية، و إنما تتعلق بالقدرة التسييرية للمسيرين على تجنيد الموارد و بناء الاستراتيجيات المستقبلية للمؤسسة وكذا بالتفكير حول ما ستكون عليه البيئة التنافسية في المستقبل.

ثانياً - أهمية الموارد البشرية النوعية:

ومما سبق يتبين أن الموارد البشرية تمثل أهمية استثنائية في عمل النشاطات الاقتصادية ، وتمييزها وتطويرها و بالذات في ظل اقتصاد المعرفة ، ذلك لأن الموارد البشرية هي التي تؤدي الدور الايجابي الوحيد في القيام بذلك .

و يمكن التذليل على دور الإنسان في القيام بالنشاطات الاقتصادية عموماً و النشاطات الإنتاجية خصوصاً ، وبالذات عندما تتطور نوعية الإنسان بتوفير المعلومات و المعارف و المهارات له عن طريق التعليم الذي يسهم في ذلك ، هذا الدور الذي يتأكد من خلال مايلي :

- تجربة الدول المتقدمة في مسار تطورها التاريخي تثبت أن التطور النوعي لمواردها البشرية، ومن خلال تطورها تعليمياً و ثقافياً و اجتماعياً، كان أساساً و سابقاً لتطور نشاطاتها الاقتصادية.

- إن التطور المستمر و المتسارع في مضامين التطور و معطياته في الدول المتقدمة يستند على التطور في نوعية الموارد البشرية من خلال تطور التعليم و البحث العلمي و التطوير التكنولوجي ، و بالذات من خلال تطور التقنيات المتقدمة في المجالات المختلفة،

و التي يتضمنها اقتصاد المعرفة و الارتباط مع تقنيات المعلومات و الاتصالات و الحاسوب و الانترنت و غيرها .

- إن تجربة الدول التي تعرضت منشأتها الاقتصادية و الاجتماعية للدمار في الحرب العالمية الثانية و كذلك رأسمالها المادي ، تثبت أهمية مواردها البشرية في إعادة تعمير ما دمرته الحرب.

- تجربة الدول المتقدمة التي استطاعت تحقيق التطور و التقدم فيها دون أن تتوفر لديها القدر الكافي من الموارد الطبيعية ، تثبت هي الأخرى و تؤكد أهمية الموارد البشرية ، و دورها الحاسم في عمل الاقتصاد و تطوره .

ثالثاً - أهمية ومتطلبات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية:

تزداد الحاجة إلى الاهتمام بالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية ، بسبب أولا ازدياد الوعي بأهمية الموارد البشرية كأصل أساسي من أصول المؤسسة، فالمؤسسات بحاجة إلى ابتكارات و جودة شاملة توفّر لها ميزة تنافسية ، وهو ما تمتلكه و تصنعه الكفاءات البشرية ، مما زاد من أهمية التركيز عليها مقارنة بأصول المؤسسة المالية و التكنولوجية، وثانيا بفضل زيادة الحاجة إلى كفاءات تحسن استخدام تكنولوجيا المعلومات ، فالمؤسسات في ظل العولمة لا تعاني من فقر في المعلومات ، بل صعوبة تشغيلها ، وتحليلها ، و توظيف الكميات الضخمة و السائلة منه ، بسبب سرعة تغير البيئة التنافسية ، " لذلك يجب النظر إلى الأصول البشرية على أنها أصول إستراتيجية يجب تسييرها بعناية فائقة ، وأن تكون جزءا أساسيا ومكملا للتسيير الاستراتيجي، ويعتمد نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها إلى جانب تسييرها للأصول الأخرى على حسن تسييرها للموارد البشرية.

وتتجلى أهمية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، بسبب تحديات البيئة الداخلية ومنها اتجاهات العاملين السلبية المؤثرة على تطوير الأداء التنافسي ومنها:

- انخفاض رضا الأفراد عن الأجور والمزايا الممنوحة لعدم قدرتها على تلبية الاحتياجات الضرورية؛
- شعور الأفراد بقلّة المعلومات المتاحة لهم في بيئة العمل واللازمة لتنمية مهاراتهم وتحسين أدائهم؛
- الشعور المتزايد للأفراد بعدم الأمان الوظيفي بسبب نقص المهارات نتيجة استخدام تكنولوجيات المعلومات؛
- الاعتقاد المتزايد للأفراد بعدم استغلال وتوظيف قدراتهم بشكل كامل و فعال؛
- شعور الأفراد بعدم وضوح وعدالة تطبيق معايير تقييم أدائهم، وعدم ارتباط الأداء المتميز بالحوافز المكافئة؛
- الطلب المتزايد من العاملين للمشاركة الفعالة في تقديم الاقتراحات، واتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم وأدائهم؛
- الطلب الأجنبي الكبير على العمالة المتخصصة من قبل المؤسسات دولية النشاط، وتقديمها إغراءات كبيرة لاستقطابهم نحو الخارج.

كما تتوقف قدرة المؤسسات الاقتصادية على تبني الاتجاه الاستراتيجي في تسيير مواردها البشرية، على إمكانية تطوير بيئة داخلية تحقق ما يلي:

- أن تكون الموارد البشرية عنصرا أساسيا ضمن القرارات الاستراتيجية والتشغيلية؛

- ضرورة ارتباط القرارات المتعلقة بالموارد البشرية باحتياجات الأداء الفعلي؛

- التكامل بين الموارد البشرية وبقية الموارد المالية والتكنولوجية؛

- تكامل سياسات الموارد البشرية (الاستقطاب، والتدريب، والتجهيز... الخ) وتدعيم بعضها؛

كما يتطلب تطبيق المفهوم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، على مدى إدراك المؤسسة لأهمية التغيرات

الضرورية في بيئة الموارد البشرية وهي:

- تغيير قيم واتجاهات العاملين المرتبطة بالعمل، برفع درجة ولائهم للمؤسسة وأهدافها وزيادة دافعيتهم

للعمل، من خلال تنمية أسس التعامل العادل، وتحسين أخلاقيات وسلوكيات العمل، مع محاولة تفجير

قدرات العاملين، وتحسين مهاراتهم تحقيقا للأمان الوظيفي، وتنمية روح الالتزام والابتكار لديهم، كتنمية

نظام حوافز يلبي توقعاتهم واحتياجاتهم المشروعة؛

- تغيير طبيعة مهارات مديري الموارد البشرية، إذ من الضروري لإنجاح إستراتيجية المؤسسة التنافسية تطوير

مهاراتهم التخطيطية، والتسويقية... الخ، لتحسين قدراتهم على التعامل مع الاختلافات الفردية؛

- تطوير دور وظيفة الموارد البشرية في الاهتمام بقضايا تسيير العاملين، و حل مشاكلهم إلى المش اركة

الفاعلة في صياغة الأهداف، ووضع الاستراتيجيات دون الاقتصار على التنفيذ فقط.

ثالثا - معوقات الاستراتيجية التنموية للكفاءات البشرية في المصارف :

إن العنصر البشري أساسي في كل تنظيم مهما كان نوعه أو الغرض من إنشائه و هو ضروري أكثر بالنسبة

للبنوك إذ يمثل رأس مالها الدائم ، و البنوك التجارية في كثير من البلدان العربية و إن توفرت على هذه

الكفاءات و الموارد البشرية اللازمة إلا أنها تعاني من قلة مر دوريتها و ضعف فعاليتها و انعدام روح المبادرة

و الخلق و الإبداع لديها و عليه فإننا نسجل المعوقات المرتبطة برسم استراتيجية تنموية للكفاءات في المؤسسات

المصرفية ضمن إطار اقتصاد المعرفة في البلدان العربية فيما يلي :

-أ- ضعف التكوين القاعدي :

مما يلاحظ على الكفاءات البشرية في المصارف العربية عادة أنها تعاني من ضعف في التكوين القاعدي الذي أخذوه من المعاهد المختلفة و التي لا تعرف الشيء الكثير عن تسيير المصارف مما يحتم عليها إعادة تكوينها الشيء الذي يحملها تكاليف جديدة إضافية في الوقت و الجهد و المال .

ب- بطئ عملية التأهيل و الرسكلة :

ان احتياج الكفاءات البشرية في المصارف العربية إلى تأهيل مستمر و رسكلة دائمة هو شيء ضروري لزيادة مردودها و تفعيل أعمالها ، لكن هذا الأمر لا نراه في واقع هذه المصارف حيث تعاني كفاءتها البشرية من بطئ عملية التأهيل و طول المدة ما بين الرسكلة و الأخرى الشيء الذي يجعلها دائماً تتعامل بالأساليب و الطرق التسييرية القديمة و لا تتطلع على الجديد في هذه المجال .

ج- عدم وجود المحفزات و كثرة المشاكل المهنية :

إن عدم وجود المحفزات مثل الراتب الجيد و الترقية المستمرة و التكفل بالشؤون الاجتماعية للكفاءات البشرية في المصارف العربية يجعلها تسأم من و وظائفها و لا تؤديها على أكمل وجه ممل يعود بالضرر على المصرف كذلك كثر المشاكل المهنية الحقيقية منها و المفتعلة تؤدي إلى النتيجة نفسها .

د- غياب الثقافة المصرفية لدى الكفاءات البشرية :

ونعني بالثقافة المصرفية جملة المعارف و المعلومات و النظريات و الأخبار المتعلقة بالتسيير العقلاني و الحديث للمصارف مما يجعلها دائماً تتطلع نحو المزيد من التقدم و العصرية و ثقافة مثل هذه لا نجدها عادة لدى الكفاءات البشرية المسيرة للمصارف العربية و التي تكتفي بتنفيذ أعمالها و القيام بو وظائفها بشكل روتيني و آلي خال من روح الإبداع و عقلية الابتكار و نفسية التجديد و رغبة التطوير و هدف التحسين .

في ظل هذه المعوقات يمكن للمؤسسات المصرفية تدعيم استراتيجياتها التنموية من خلال العمل على

التركيز على النقاط التالية:

1- عمل المصرف على استقطاب العناصر البشرية الذين يمتلكون مهارات وخبرات كافية في مجال التخطيط والتنظيم والرقابة لشغل المواقع الإدارية المهمة إضافة إلى العناصر البشرية من ذوي المهارات الفنية والتقنية في مجالات الأعمال المختلفة.

2- امتلاك المصرف نظام معلومات للموارد البشرية يمتاز بالدقة والحداثة وسرعة التنفيذ يميزه عن المصارف المنافسة.

3 - ضرورة أن يولي المصرف اهتماماً كبيراً بالأفكار والمعالجات التي يقترحها العاملون المتميزون لمعالجة مشكلات العمل.

4 - امتلاك المصرف شبكة لإدارة تقنيات معلومات الموارد البشرية المحوسبة تمكنها من تنفيذ خططها وبرامجها الخاصة بالموارد البشرية بكفاءة وفاعلية.

5 - اهتمام المصرف بأداء الزبائن ومقترحاتهم وتفضيلاتهم في تقديم خدمات جديدة وإجراء تحسينات على الخدمات المقدمة إليها والاستغناء عن غير المعقول منها.

6 - تشجيع المصرف روح الإبداع والابتكار لدى العاملين لديه.

7 - تشجيع المصرف على إقامة الحلقات النقاشية بين الموظفين لاستثمار طاقاتهم الفكرية.

رابعاً - نتائج استراتيجية تنمية الكفاءات البشرية:

إن تطبيق الإستراتيجية تنموية للكفاءات البشرية في المؤسسات المصرفية في ظل اقتصاد المعرفة

يمكن أن تجلب للمؤسسات المصرفية العديد من الايجابيات أهمها فيما يلي :

*/ رفع القدرات التسييرية و زيادة الفعالية التنظيمية للكفاءات البشرية .

*/ زيادة المؤهلات البشرية المعرفية و تدعيم الخبرات التطبيقية .

*/ التكيف المستمر مع المحيط المصرفي الذي يوصف بالتعدد في المكونات و التجدد فبي الطموحات .

*/ تقوية المزايا التنافسية للكفاءات البشرية أمام القدرات و الكفاءات الأجنبية .

*/ إزالة المعوقات الذاتية و الموضوعية منها أمام المصارف للاندماج في منظومة الاقتصاد الدولي .

ولا يمكن للمؤسسات المصرفية من التمتع بإيجابيات هذه الإستراتيجية التنموية إلا من خلال تدعيمها بالمتطلبات التالية:

- الاهتمام بموضوع الموجودات المعرفية والفكرية والتوسع في الدراسات والبحوث المتعلقة بها بالشكل الذي يمكن من استثمار تلك الموجودات استثماراً يساهم في تعظيم الموجودات المادية.
- إعطاء جهود التنمية البشرية والتدريب مضمونا استراتيجيا يلبي احتياجات تنمية طاقات الإبداع والتعلم المؤسسي في جانب وقيمة رأس المال المعرفي للمجتمع ومؤسساته في جانب ثان.
- عدم التفريط برأس المال الفكري لأنه يمثل ثروة كبيرة لها تسهم في زيادة قيمتها السوقية.
- تنشيط أداء عملية استقطاب رأس المال الفكري، وكذلك صناعته من خلال إسناد المواقع الإدارية المهمة في المصارف إلى الأشخاص من ذوي المهارات والخبرات المتقدمة والأفكار الإبداعية لأن ذلك سيساعد على:

أ- المحافظة على استقرار الكادر وعدم التفريط به للمنافسين.

ب- القضاء على حالات الإحباط الوظيفي وزيادة المساهمات الإبداعية.

ج- خلق حالة منافسة بين العاملين لارتقاء السلم الوظيفي.

د- زيادة الفرص الابتكارية والإبداعية التي من شأنها تطوير خدمات مصرفية من خلال تنشيط خبراتها مع الخبرات الأكاديمية للجامعات.

هـ - تأسيس وحدة تنظيمية في المصارف المبحوثة باسم (إدارة المعرفة) هدفها تنظيم مدخلات وعمليات ومخرجات رأس المال الفكري.

قائمة المراجع:

- 1- تقرير التنمية البنك الدولي ، هل تزدهر أوضاع العمال العرب في القرن الحادي و العشرين أم سيفوتهم القطار 1995.
- 2- الصندوق العربي للإئماء الاقتصادي و الاجتماعي و آخرون ، التقرير الاقتصادي الموحد 1999.
- 3- وديع م.ع استراتيجية تطوير العلوم و الثقافة في الوطن العربي : الوظائف و الوسائل ، المنظمة العربية للتربية للثقافة و العلوم ، تونس، 1991
- 4- نجم عبود نجم ، إدارة المعرفة المفاهيم و الإستراتيجية و العمليات ، مؤسسات الورق للنشر و التوزيع ، الأردن 2007،
- 5- فليح حسن خلف، اقتصاد المعرفة ، عالم الكتاب الحديث ، عمان ، الأردن ، 2007 .
- 6- صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002
- 7- علي سعيدان، بيروقراطية الإدارة الجزائرية، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر 1981
- 8- عادل حسن، إدارة الأفراد، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية 1986

1- Hamel G., Prahalad C.K., *La Conquête Du Futur*, Paris Dunod (2e éd.) 1999

2- Ain megnant, *Ressources Humaines: Déployer La Stratégie*, éditions liaison, 2000.

3- Marck M, *L'organisation Apparante Comme Système De Transformation De La Connaissance Valeur*, *Revue Française de Gestion*, Septembre-Octobre,

4- Doz, Y., *Les Dilemmes De La Gestion Du Renouvellement Des Compétences Clés*, *Revue Française de Gestion*, 1994..

5- Jacques Grisé, *Les Ressources Humaines En Tant Que Source D'avantage Concurrentiel Durable*, document de travail, 013, AGRH, Montréal, Québec, 1997.

6- Huselid, M., *The Impact Of Human Resource Management Practices On Turnover, Productivity, And Corporate Financial Performance*, *Academy Of Management Journal*, No38, 1995 ..

7- Macduffie, J., *Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry*, *Industrial and Labor Relations Review*, No48, 1995

