

## مساهمة الموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسات الخدمية

- حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط -

### The human resources contribution to improve the competitiveness of the service companies Case study: CNEP Bank –Algeria

سامي بن خيرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم  
التسيير، جامعة الوادي، الجزائر

Samibenkhir@yahoo.fr

حكيم بن جروة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية  
وعلوم التسيير، جامعة ورقلة،  
الجزائر

Pdr.hakim@yahoo.fr

**ملخص :** أصبح العنصر البشري مؤخرا أهم مورد من بين موارد المؤسسة، كما أن إدارة وتسيير الموارد البشرية أصبحت تمثل مهمة ومسؤولية جد صعبة، هذا لأن تحقيق المؤسسة لأهدافها وعلى رأسها رفع الإنتاجية وتحسين أدائها مرتبط بشكل كبير برفع إنتاجية وتحسين أداء الأفراد العاملين بها.

ولبلوغ هذه الغاية يتطلب من إدارة المؤسسة العمل على تنمية قدرات ومهارات ومواهب الأفراد وكذا خلق المناخ والجو الملائمين للإبداع البشري، هذا ما يستدعي القيام بالتغيير في خصائصهم، قدراتهم، مهاراتهم، ثقافتهم، وتدعيم هذه العملية بتوفير مجموعة من العوامل أهمها: الحوافز المناسبة، السياسات الإدارية الجيدة، القيادة الإدارية الفعالة، العلاقات السليمة والاتصال في الإتجاهين.

**الكلمات المفتاحية :** الموارد البشرية، التنافسية، التميز، الميزة التنافسية، المؤسسات الخدمية.

**Abstract:** The human element recently the most important resource of the enterprise resources, and the administration and management of human resources has become a mission and responsibility is very difficult, this is because the achievement of the organization to its goals, especially the increase productivity and improve their performance is linked to significantly raise productivity and improve the performance of individual employees.

To achieve this end requires management organization working to develop the capabilities and skills and talents of individuals as well as creating the climate and atmosphere suitable for human creativity, this is what calls to the change in their characteristics, abilities, skills, cultures, and strengthen this process by providing a range of factors including: the right incentives, administrative policies good, effective administrative leadership, healthy relationships and communication in both directions

**Keywords:** human resources, Competitiveness, excellence, Competitive advantage, service companies.

**تمهيد :**

بينما تختلف المؤسسات في العديد من النواحي أو السمات المميزة مثل رسالتها أو أهدافها أو استراتيجياتها أو أنظمتها أو فلسفات العمل التي تتبناها لتحقيق غاياتها الرئيسية، إلا أن هناك شيئاً واحداً مشتركاً يجمع بينها، ألا وهو الاعتراف بأن الأساس لتحقيق النجاح والنمو والاستمرارية في السوق إنما يتوقف على مدى وجود قاعدة من الزبائن، ونوعية علاقات جيدة تربط المؤسسة بهم، وفي الحقيقة فإنه توجد العديد من المؤشرات التي تعكس حقيقة أن فهم احتياجات ورغبات الزبائن والتميز في خدمتهم يعتبر المصدر الحقيقي لتحقيق ميزة تنافسية دائمة في الأسواق المستهدفة لمؤسسة القرن الحادي والعشرين.

ونلاحظ من جهة أخرى غياب أو قلة الاعتماد على هذه الوظيفة أو الإدارة في البلدان النامية على الخصوص ومنها الجزائر، وعدم الاهتمام بوضعيتها في الهيكل ولا بتزويدها بالسلطة والمسؤولية والكفاءة اللازمة للقيام بعملها... الخ، ولقد أظهرت نتائج العديد من الدراسات إلى أن نحو ثلثي المشكلات التي يجدها الزبون تنحصر في ضعف مهارات مقدمي الخدمة لهم أو افتقارهم للرغبة في العمل وتدني نظرتهم للزبون، ويزيد من خطورة هذا الجانب أنه من وجهة نظر الزبون فإن مقدم الخدمة هو المؤسسة، والمؤسسة ما هي إلا مجموعة من العاملين مقدمي خدمة، ولدى فإن الإدارة يجب أن تكون حريصة على انتقاء وتوظيف أفضل العناصر التي سوف تقوم بالتعامل الفعلي مع الزبائن، كما يجب عليها القيام بتكوينهم وتحفيزهم... الخ.

إن هاته الممارسات الأخيرة تقع في نطاق موضوع إدارة الموارد البشرية، وباعتبار هذه الأخيرة كوظيفة وكهياة إستراتيجية، وجب عندئذ إعطاءها الاهتمام البالغ والمركز والقيمة اللائقة بها، حتى تتمكن من المساهمة الفعالة في إنجاح المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، ومن إبراز تميزها عن بقية المؤسسات.

ومن أجل كل هذا كان جديراً بنا معالجة هذا الموضوع بالاستناد إلى تساؤل مصاغ على النحو التالي: هل يمكن القول بأن التسيير الجيد للموارد البشرية على مستوى المؤسسة يؤدي بها إلى تحقيق ميزة تنافسية، ومن ثمة تحسين تنافسياتها؟

ومن أجل معالجة هاته الإشكالية فسيتم التطرق العناصر التالية:

1. الموارد البشرية في المؤسسة
2. التنافسية والتميز في المؤسسة.
3. تشخيص وتحليل تنافسية الموارد البشرية بالمؤسسة، - حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط- بنك -.

**1 - الموارد البشرية في المؤسسة**

أصبح العنصر البشري مؤخراً أهم مورد من بين موارد المؤسسة، كما أن إدارة وتسيير الموارد البشرية أصبحت تمثل مهمة ومسؤولية جد صعبة، هذا لأن تحقيق المؤسسة لأهدافها وعلى رأسها رفع الإنتاجية وتحسين أدائها مرتبط بشكل كبير برفع إنتاجية وتحسين أداء الأفراد العاملين بها، ولبلوغ هذه الغاية يتطلب من إدارة المؤسسة العمل على تنمية قدرات ومهارات ومواهب الأفراد وكذا خلق المناخ والجو الملائمين للإبداع البشري، هذا ما يستدعي القيام بالتغيير في خصائصهم، قدراتهم، مهاراتهم، ثقافتهم، وتدعيم هذه العملية بتوفير مجموعة من العوامل أهمها: الحوافز المناسبة، السياسات الإدارية الجيدة، القيادة الإدارية الفعالة، العلاقات السليمة والاتصال في الاتجاهين، كما تظهر الحاجة إلى التسيير الفعال للموارد البشرية في إطار التوجهات العالمية الجديدة أكثر فأكثر أهمية، حيث تسمح بمواجهة تحديات العصر الجديد: حدة المنافسة، المتطلبات النوعية للزبائن، جودة المنتجات والخدمات... الخ، كما تؤدي إلى الرفع من مستوى الإنتاج وإلى تحسين الإنتاجية، حيث تعاني الكثير من المؤسسات الاقتصادية اليوم، خاصة منها تلك التي تنتمي

إلى الدول النامية ومنها الجزائر، من انخفاض مستوى الأداء والإنتاجية نظرا للكثير من العوائق الإدارية والتنظيمية والتكوينية وغيرها، والتي تعود غالبا إلى عدم توافر إدارة فعالة تهتم بالعمال.

### 1.1 - دراسة الموارد البشرية:

إن الإنسان هو المورد الأول لكل المؤسسات، وما الموارد الأخرى من وسائل متطورة وتكنولوجيا إلا عوامل مساعدة، والفرد بما يتمتع به من مهارات ورغبة في العمل هو العنصر الحاسم لتحقيق أهداف المؤسسة.

أ. الموارد البشرية: إن اصطلاح الموارد البشرية مثله مثل أي اصطلاح في الإدارة يصعب تحديده تحديدا شاملا، فهي تمثل في معناها الشامل السكان، وفي معناها الدقيق القوى البشرية العاملة.

- السكان: " يمثلون جميع الأفراد في كل الأعمار المنتمين إلى قطر معين، وحجم السكان هو أحد المتغيرات التي تحدد حجم القوى العاملة، ومن المحددات الأخرى نجد الهيكل العمري، التركيبية الجنسية للسكان، فضلا عن ذلك توجد عوامل ذات طابع اقتصادي واجتماعي تحدد نسبة السكان ضمن إطار التركيب العمري والجنسي، ولا تشترك في قوة العمل".<sup>1</sup>

- القوى العاملة: وهي ذلك الجزء من العمال المهيبين للعمل فعلا عند الطلب وتشمل كلا من المشتغلين فعلا والعاطلين، ويمثلون أغلب السكان الذين تتراوح أعمارهم ما بين 15-65 سنة، ومنه يمكن تعريف الموارد البشرية على أنها: " كل الأفراد العاملين في المؤسسة من مختلف النواعيات والجنسيات، ومهما اختلفت وتتنوع مستويات المهارات والأعمال التي يقومون بها، فهي تشمل كل هياكل في مجالات الإنتاج والعاملين في مجالات الخدمات والمهن المساعدة في أي مؤسسة".<sup>2</sup>

ب. المعارف: يمكن اعتبار المعارف على أنها مجموع المعلومات المحصل عليها والتي تساعد على فهم أو الإحاطة بشيء أو مجموعة من الأشياء، وهناك نوعان من المعارف: المعرفة النظرية والمعرفة التطبيقية، فالمعرفة النظرية هي المعرفة العلمية والتقنية التي تطبق على شكل إجراءات أو قرارات أو أوامر رسمية تصدر لتسيير المؤسسة، أما المعرفة التطبيقية هي المعرفة المتحصل عليها بالخبرة وهي مرتبطة بالشخص الذي حصل عليها ولا تنتقل إلا عن طريق التكوين المباشر في مكان العمل.<sup>3</sup>

ج. المهارات: المهارة هي مقدرة ذهنية أو عقلية مكتسبة أو طبيعية في الفرد، وتشير المهارة إلى قدرة الفرد على التصرف بطريقة معينة للقيام بالعمل المطلوب منه، وتحدد المهارات المطلوبة في كل وظيفة من خلال عملية توصيف العمل، ومن أمثلة المهارات المطلوبة: القدرة على التحليل، التفكير، التكيف، الابتكار والقدرة على التدريب... الخ، كما يمكن قياس مهارات الفرد وقدراته قبل توظيفه، لمعرفة مدى التوافق بين خصائص الفرد المترشح والخصائص والمواصفات المطلوبة في المتقدم للوظيفة، كما تستعمل المهارات المطلوبة في العمل كعناصر لتقييم العامل، وأهمية الوظيفة، ولتصميم نظام الأجور.

د. الكفاءة: تجمع الكفاءة بين مختلف العناصر السابقة، حيث توفر المعارف النظرية والتطبيقية والمهارات والخبرات المترجمة للأشخاص المحصلين عليها، الكفاءات اللازمة للقيام بالعمليات الإنتاجية والتحويلية المختلفة في إطار وظائفهم، كما توجه تصرفاتهم إيجابيا عبر البرامج التكوينية المختلفة، وتعتبر الخبرة ديناميكية وهي تتطور باستمرار من خلال تكرار العمليات التحويلية، حيث ينمو ذكاء الشخص وبراعته، وتتطور مواقفه وتتراكم أفكاره مع الوقت، ويمكن القول أن الكفاءة هي محصلة ثلاثة عوامل: التكوين، الخبرة والأعمال السابقة بالإضافة إلى التصرفات.

هـ. المواقف، التصرفات والقيم: يمكن تعريف المواقف على أنها مختلف الاعتقادات، الأحاسيس والأفكار المسبقة المستمدة من التجارب السابقة، وهي توجه تصرف الفرد تجاه شيء ما أو فرد أو مجموعة. أما المواقف فهي أحاسيس عميقة تدخل في شخصية الفرد وتؤثر مباشرة على سلوكه وتصرفه في المؤسسة، والقيمة هي اتجاه أساسي تجاه شيء

ما أو فرد أو مجموعة، وتتميز القيم بالذاتية واللاموضوعية، وهي أكثر صعوبة في التغيير من المواقف، وتدخل القيم في تكوين الثقافة التنظيمية للمؤسسة وتؤثر على تصرف الفرد العامل وتوجه نشاطه وحماسه في العمل.<sup>4</sup>

## 2.1 - وظائف إدارة الموارد البشرية:

قد يكون من الأجدر بنا في هذا المقام أن نستعرض بعض التعريفات لإدارة الموارد البشرية، والتي وردت على لسان الكتاب المهتمين بهذا الميدان، وهذا بهدف الوصول إلى مفهوم موحد لهذه الوظيفة، وعليه يعرف " French " إدارة الموارد البشرية بأنها " استخدام واختيار وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة "،<sup>5</sup> كما يعرف " Schuler.R.S " إدارة الموارد البشرية بأنها " الإدارة المسؤولة عن زيادة فعالية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع "،<sup>6</sup> بينما يرى نظمي شحادة بأنها " الإجراءات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب العاملين، ومعاملاتهم في جميع المستويات، والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة "،<sup>7</sup> وبناءا عليه فإن إدارة الموارد البشرية هي عملية جعل القوى العاملة في أعلى المستويات الممكنة لها من حيث الكفاءات والتنسيق... الخ، من أجل تحقيق الأهداف المسطرة بأقل تكلفة، وفي أقصر وقت ممكن.

تختلف طبيعة المهام الموكلة لإدارة الموارد البشرية باختلاف المؤسسة، وطبيعة نشاطها وحجمها ومستوى تطورها، ويمكن تصنيف هذه المهام إلى:<sup>8</sup>

أ. الوظائف الفنية: وتعلق بالوظائف الفرعية المتخصصة لإدارة الموارد البشرية، وتشمل تأمين وتهيئة قوة العمل ومكافأته، تطويرها، حمايتها وإجراء البحوث والدراسات لتغيير وتطوير هذه الأنظمة. وتشمل هذه الوظائف ما يلي:

- تحليل، توصيف وتصميم الوظائف: معرفة المتطلبات الأساسية لكل وظيفة والخصائص الفردية للأفراد المناسبين لها.

- الإستقطاب والإختيار والتعيين: تحفيز المترشحين المناسبين على تقديم طلباتهم، اختيار المترشحين الملائمين للوظائف الشاغرة وتعيينهم.

- تكوين وتطوير العمال: بمعنى الإهتمام بتدريبهم وتنمية مهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم وسلوكياتهم.

- توجيه وتحفيز العمال: بمعنى التعرف على الاختلافات بين الأفراد، توجيههم إلى السلوك الإيجابي ومكافأتهم على أدائهم.

- تسيير المسارات الوظيفية: أي الإهتمام بالمستقبل الوظيفي للأفراد واهتماماتهم المهنية على المدى الطويل.

- تقييم أداء العمال: معرفة مستوى أداء كل عامل مقارنة بالعمل المطلوب منه.

- نظام الدخل: مكافأة الأفراد على أساس أهمية الوظائف التي يقومون بها ومستويات أدائهم.

ب. الوظائف الإدارية: وتعلق بالوظائف التي تساعد على تنفيذ المهام الفنية للإدارة، وتشمل التخطيط، التنظيم، الرقابة، التوجيه والتحفيز، وتحديد الخصائص الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وسيتم التعرض لكل من هذه المهام بشيء من التوضيح:

ب.1 . التخطيط: هو إعداد خطة عن نشاطات الإدارة خلال فترة زمنية معينة إبتداء من تحديد الأهداف ثم وضع خطوات ومتطلبات تنفيذ هذه الأهداف، ورغم كون الموارد البشرية عنصرا أساسيا للتخطيط الإستراتيجي للمؤسسة، إلا أن أخذها بعين الإعتبار يختلف من مؤسسة إلى أخرى، كما يعتبر تخطيط الموارد البشرية عملية مهمة بالنسبة للمؤسسة من جهة لأنه يسهل تحقيق أهدافها، وبالنسبة للعمال لأنه يساهم في إعداد مخطط مساراتهم الوظيفية وتطورهم المهني من جهة أخرى.

ب.2 . التنظيم: تهدف عملية التنظيم إلى تجميع الموارد البشرية ووضعها بطريقة منظمة ومرتبطة بتحقيق أهداف المؤسسة الإقتصادية بفعالية، حيث يشمل التنظيم كل الترتيبات المتعلقة بالعمل كتحديد واجبات العمال ومسؤولياتهم وإعطائهم السلطة اللازمة بتحديد التقسيمات الإدارية والعلاقات فيما بينهم، كما أن انتماء الأشخاص إلى مجموعات

منظمة تكون مهام الأفراد فيها معرفة وواضحة، وتشجع التعاون والمفاوضة ما بين الأفراد، يمكن من تحقيق الرضا من ناحية ويؤدي إلى تحسين مستوى الأداء الفردي والجماعي وإلى تحقيق فعالية المؤسسة من ناحية أخرى.

ب.3 . الرقابة: يمكن تعريفها على أنها نظام لتحليل ومراجعة أداء العمال والتأكد من أن النتائج تحقق الأهداف المقررة مسبقا في الخطة كما تمكن المراقبة من مراجعة الوظائف للتأكد من عملها، من إلزام العاملين بشروط عملهم وبالأداء والسلوك الإيجابي السليم، ومن اكتشاف الفروقات والقيام بالتعديلات اللازمة لتصلحها، والرقابة عملية إدارية تشجع على احترام القواعد التنظيمية، ومن الممكن أن تكون عملية وقائية عن طريق التكوين والتوعية وذلك بفضل التعريف بالقواعد والإجراءات وكذلك العقوبات والإجازات المترتبة عن احترامها أو عدم احترامها.

## 2 - التنافسية والتميز في المؤسسة.

يشهد العالم المعاصر تحولات كبيرة نحو ظاهرة العولمة الاقتصادية والتي من بين ما تعنيه شمولية السوق، هاته الأخيرة تعتمد على أنظمة إمداد تسمح بتوزيع المنتجات عبر أنحاء العالم في أقصر وقت، وذلك من خلال الإستفادة من اقتصاديات المسافة، بالإضافة إلى تحرير المبادلات التجارية الشيء الذي أدى إلى عرض عالمي كاف للمنتجات كما تعتمد هذه الشمولية على الإتجاه نحو توحيد البرامج التعليمية، مما يؤدي حتما بالمستهلكين إلى طلب احتياجاتهم بشكل مماثل، وكذا تقليص الحواجز التجارية، والتي يسمح بإنشاء معايير دولية تشجع أكثر فأكثر على الإدماج الاقتصادي، ومما سبق أصبح ضروريا على المؤسسات الجزائرية مراجعة طرق التسيير وذلك بغرض التكيف مع البيئة التنافسية والتي تتميز باعتمادها على التكنولوجيات الحديثة، وظهور كم هائل من المنتجات المنافسة بشكل يومي ومتجدد، إضافة إلى وجود مؤسسات تهدف إلى التعلم وإنتاج المعرفة، مع تزايد معدلات الابتكار، والتغير التكنولوجي، ليتم ظهور المنافسة الحادة وعلى نطاق واسع.

كما أن البيئة التنافسية تؤثر على سلوك الزبائن حيث توفر لهم إختيارات متنوعة من المنتجات بما يوافق أذواقهم ومداخلهم، وتؤثر على المؤسسة، حيث تعد هاته الأخيرة إلى تعبئة مواردها المالية، المادية، البشرية والتنظيمية، فتنخذ قرارات هيكلية قصد إحلال موقع تنافسي مناسب في السوق مما يؤهلها للتفوق على المنافسة ضمن القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة، ويستدعي التفوق على المنافسين الإستناد إلى ميزة تنافسية حقيقية، يتم إنشاؤها بعد إدراك وتفكير عميقين، مما يضمن للمؤسسة قدرة تنافسية عالية والبقاء ضمن جماعة المنافسين، والنمو في سوق النشاط، وتبذل المؤسسة جهدا كبيرا لتحقيق ميزة تنافسية، ويحدث أن يكون ما حصلت عليه يعبر عن ميزة مؤقتة - أي يتم استغلالها على المدى القصير - لا تحدث النمو والتطور المطلوبين، مما يتطلب معرفة دقيقة بالمصادر التي تنتج هاته المزايا.

### 1.2 - التنافسية والميزة التنافسية:

إن من أهم ما يميز النشاطات الاقتصادية في الوقت الحاضر هو وقوعها تحت هاجس التنافس على الصعيد العالمي، فالحواجز التقليدية لانسياب السلع والخدمات من ضرائب جمركية، وحصص كمية آخذة بالتلاشي، مع التركيز على الحواجز التقنية المتعلقة بمعايير البيئة والجودة، مما أدى إلى بروز منافسين جدد على درجة عالية من المهارة والقوة، كما أدى ذلك إلى الاهتمام بمفهوم الميزة التنافسية، وتطويرها بعدما لفت " بورتر " الانتباه إليها في ثمانينات القرن الماضي.

أ. مفهوم التنافسية: من الصعب تتبع الأصول التاريخية لظهور مفهوم اقتصادي معين، خاصة إذا كان يتمتع بالحدثة، ولا يخضع لنظرية عامة تفسره مثل مفهوم التنافسية، ولكن من خلال القراءة المتأنية للأدبيات الاقتصادية التي تناولت موضوع التنافسية تبين أن هذا المفهوم ارتبط بأمرين:<sup>9</sup>

- الأمر الأول: أن ظهور مفهوم التنافسية الدولية والاهتمام بها على المستوى القومي تصاحب مع تفجر العجز الكبير للميزان التجاري للولايات المتحدة الأمريكية خلال الفترة من 1981-1987 (خاصة مع بروز اليابان)، وزيادة المديونية الخارجية لها.

- الأمر الثاني: حيث ظهر الاهتمام مجددا بهذا المفهوم وبدرجة مكثفة في بداية التسعينات من القرن الـ20 كإفراز طبيعي لما أطلق عليه بالنظام الاقتصادي العالمي الجديد، وخاصة بعد انهيار الكتلة الشيوعية متمثلة في الإتحاد السوفياتي سابقا، وظهور سمات وتداعيات عديدة له، والذي كان من أبرزها ظهور ما سمي بظاهرة العولمة، والتأكيد مرة أخرى على التوجه نحو الاعتماد على اقتصاديات وقوى السوق.

وعلى العموم هناك العديد من التعاريف المتعددة لمفهوم التنافسية، بحيث يمكن الكلام عن التنافسية من وجهة نظر المؤسسة، أو من وجهة نظر القطاع، أو حتى من منظور الدولة ككل، فهذه المستويات المختلفة من التنافسية متكاملة، فوجود مؤسسات محلية قادرة فعالة وذات قدرة تنافسية كبيرة سيظهر في النهاية في شكل قطاع أو قطاعات فعالة تنعكس في النهاية على القدرة التنافسية للدولة ككل، وعلى العموم نجد أن مفهوم التنافسية يعني استعمال الموارد المتاحة للمؤسسة، أو القطاع أو البلد الواحد أحسن استغلال بالنظر لما يجب أن يكون وبالنظر إلى قوة المنافسين وطريقة استعمالهم لتلك الموارد في مواجهة المنافسين، والتي تتجلى في تحسين الإنتاجية بشكل يسمح بالحصول على نصيب من السوق يضمن نموا مستمرا خلال المدى الطويل.<sup>10</sup>

ب. تعريف الميزة التنافسية وأنواعها: يشغل مفهوم الميزة التنافسية حيزا ومكانة هامة في كل من مجالي الإدارة الإستراتيجية واقتصاديات الأعمال، فهي تمثل العنصر الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة مقارنة بالمنافسة، ويعتمد تحقيق الميزة التنافسية المتواصلة على كل الأصول والمهارات التي تمتلكها المؤسسة بكفاءة وجودة عالية على منافسيها.

ب.1. تعريف الميزة التنافسية: لقد قدمت تعاريف متعددة للميزة التنافسية نذكر منها:

تعرف الميزة التنافسية بأنها: " أي شيء يميز المنظمة أو منتجاتها بشكل إيجابي عن منافسيها في أنظار زبائنها أو المستخدمين النهائيين لمنتجاتها"<sup>11</sup>، كما تعرف بأنها: " مجال تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية والحد من أثر التهديدات، وهي تنتج من قدرة المنظمة على استغلال مواردها المادية أو البشرية، فقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا، أو القدرة على تخفيض التكاليف، أو الكفاءة التسويقية أو الابتكار والتطوير المستمر، أو التميز في التفكير الإداري أو وفرة للموارد المالية أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة."<sup>12</sup>

ب.2. أنواع الميزة التنافسية: يوجد نوعين رئيسيين من المزايا التنافسية، والتي من خلالها تحقق المؤسسة مركزا رياديا، وتمتلك حصة سوقية كبيرة عن منافسيها، ويتمثل هذين النوعين من المزايا التنافسية في:<sup>13</sup>

ب.2.1. التكلفة الأقل: وتعني قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع وتسويق منتجات بأقل تكلفة ممكنة مقارنة مع المؤسسات المنافسة، مما يؤدي إلى تحقيق عوائد وأرباح كبيرة، ولتحقيق هذه الميزة، على المؤسسة فهم وتحديد وتحليل الأنشطة الحرجة في حلقة القيمة للمؤسسة، والتي تعد عنصرا هاما لتحليل مصادر الميزة التنافسية، حيث أنها تهتم بتجزئة المؤسسة إلى وحدات نشاط إستراتيجية بهدف التعرف على تكاليفها ومصادرها الحالية والمحتملة لتحقيق الميزة التنافسية.

ب.2.2. تمييز المنتجات: وهو قدرة المؤسسة على تقديم منتجات متميزة، وفريدة ذات قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك، بما فيها الجودة، الخصائص الفريدة للمنتج، وخدمات ما بعد البيع والضمانات المقدمة، لذلك على المؤسسة فهم وتحليل مصادر التميز من خلال أنشطة حلقة القيمة، وتوظيف القدرات والمهارات، والكفاءات العمالية، والتقنيات التكنولوجية المتطورة للإنتاج واستخدام طرق وقنوات توزيع فعالة، وسائل وسياسات تسعيرية وترويجية تسمح بزيادة أهمية وسمعة وشهرة المؤسسة لدى المستهلك.

## 2.2 - الأسباب الداعية لتمييز المؤسسة:

إن التساؤل الذي يطرح نفسه هنا هو: " لماذا تسعى المؤسسات دائما إلى تبني فكر إداري جديد؟" والإجابة المنطقية على هذا التساؤل هو الرغبة في التميز، فالمؤسسات التي تعتقد فكرا إداريا جامدا لفترة طويلة يصعب عليها أن تجد لنفسها مكانا تنافسيا مرموقا، ولذلك فإن المؤسسات تستجيب للعديد من القوى الداعمة للتمييز.

أ. أسباب تحقيق التمييز: بصفة عامة يمكن تحديد أهم أسباب تحقيق التميز كما يلي:<sup>14</sup>

- التغيرات البيئية السريعة: حيث يعتبر التغيير من أهم العوامل التي تتعامل معها المؤسسات في الوقت الحالي، أين يلاحظ أن الظروف البيئية الحالية تميزت بدرجة عالية من التغيير، هذا وتعرف البيئة الخارجية على أنها مجموعة القوى الخارجية التي تؤثر على نشاط وقرارات المؤسسة وتتأثر بها. والبيئة الخارجية هي نقطة البداية ونقطة النهاية للمؤسسة. فمن حيث كونها نقطة البداية فإن بيئة الأعمال هي المصدر الأساسي للحصول على موارد المؤسسة مثل المواد الخام، رؤوس الأموال، العمالة والمعلومات عن السوق.

- المنافسة المفتوحة: حيث يمكن القول أن الفكر الإداري الحديث يؤكد طبيعة المنافسة التي يمكن أن تواجهها المؤسسات في الوقت الراهن، والتي يمكن وصفها بأنها منافسة بلا حدود، فالأسواق أصبحت مفتوحة بدرجة غير مسبوقة، بل أكثر من ذلك فإن المستهلك يتمتع بحرية الانتقال إلى الأسواق، بدلا من انتقال الأسواق إليه، وتلك الظروف الجديدة تفرض على المؤسسات ضرورة أن تواجه نوعا جديدا من المنافسة وهو منافسة علاجها التميز في الأداء.

- حفظ المكان والمكانة: يساعد التميز على حفظ مكان المؤسسة ومكانتها، فالمكان فهو القدرات الذاتية للمؤسسة ذاتها، فالتمييز بداية هو القدرة على ترتيب البيت الداخلي، ونقطة الانطلاق الأساسية لتمييز الأداء لابد أن تبدأ من داخل المؤسسة، ومن هذا المنطلق فإن عملية التميز تتضمن مكونا مهما هو المراجعة الداخلية باعتبارها شقا أساسيا من عمليات التحليل الإستراتيجي للمؤسسة، ومن أهم أركان البيت الداخلي التي يجب الحفاظ عليها لكونها مصدرا أساسية للتمييز ما يلي: القوى البشرية، ثقافة المؤسسة، الهيكل التنظيمي، القيادة بالمؤسسة، وأما المكانة فتعكس الموقع التنافسي المتميز للمؤسسة بين بقية المؤسسات العاملة في نفس المجال أو الصناعة، وللتأكد من قدرة المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية لابد أن تقارن المؤسسة بين أدائها وأداء المؤسسات المنافسة.

- تنامي الشعور بالجودة: لقد تفاعلت كل المتغيرات السابقة لتضع على المؤسسات الحالية مسؤولية البحث عن الذات ومحاولة التميز عن المؤسسات المنافسة، على أن التميز يحقق للمؤسسة الاستقرار ويضاعف من فرص بقائها واستمرارها بشكل أكبر بكثير من تلك المؤسسات التي وضعت التميز في مؤخرة قائمة أولوياتها.

- تكنولوجيا المعلومات: يمكن النظر إلى التكنولوجيا على أنها عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات، والتكنولوجيا- بتعبير أكثر دقة- يمكن أن تعرف على أنها الأساليب أو العمليات التي يمكن من خلالها تحويل الجهد البشري والمعرفة ورأس المال والمواد الخام إلى منتجات تامة الصنع أو خدمات، حيث يظهر هذا التعريف حقيقة غير مدركة، وهي أن كل المؤسسات تعتمد على التكنولوجيا بغض النظر عن كونها مؤسسة إنتاجية أو خدمية، تهدف أو لا تهدف إلى تحقيق الربح، كبيرة أو صغيرة.

ب. المحاور الأساسية لتمييز المؤسسة: لتمييز المؤسسة محاور عديد نذكر منها الآتي:

ب.1. التمييز من خلال القيادة: إن القائد هو الشخص الذي يقود جماعة أو الذي تتقاد له مجموعة من الناس، ومفهوم القيادة يقصد به " قدرة تأثير شخص ما على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته دونما إلزام قانوني، وذلك باعتراف الجماعة التلقائي بقيمة القائد في تحقيق أهدافها وكونه معبرا عن آمالها وطموحاتها، فالقائد الإداري الناجح هو من يستطيع كسب تعاون العاملين معه من خلال قدرته على تحقيق التجانس بين أهداف التنظيم والأهداف الفردية"<sup>15</sup>، كما يمكن للقيادة أن تأتي من خلال إبداع الفرد وشهرته في مجال ما وبالتالي تستند إلى الخبرات والقدرات الذهنية التي

تجعل من الشخص مصدر قودة وبالتالي تكسبه قدرة على التأثير في الآخرين، وبصفة عامة يمكن أن تساهم القيادة بشكل مباشر في تحقيق التميز عن طريق ضمان الأدوار التالية:

- تحديد الرؤية المستقبلية: الدور الأساسي للقائد هو خلق الرؤية المستقبلية للمؤسسة، والرؤية هي "صورة شمولية متسعة لما يريده قائد المؤسسة أن تكون عليه مؤسسته"، والقائد من هذا المنظور هو الذي يضع الإستراتيجيات اللازمة لخلق القيمة للمستهلك ولتحقيق الربح في نفس الوقت. غير أن رسم طريق المستقبل وتحديد الرؤية المستقبلية لا يعتبر كافيا في حد ذاته، بل إن خلق الرغبة الأكيدة لدى المرؤوسين لتحقيق هذه الرؤية يعتبر جزءا لا يتجزأ من الأدوار القيادية الجديدة لتحقيق التميز؛

- ترسيخ قيم التميز: إن غرس قيم التميز في قلوب العاملين مهمة أساسية لتحقيق التميز في الأداء، فالقائد الذي لا يستطيع أن يغرس قيم التميز في الحاضر لن يحصد إلا الفشل في المستقبل. ولعل الدور الذي قام به "جاك ولش" عندما حدد التميز كأحد القيم الأساسية لشركة جنرال إلكتريك قد أدى إلى نتائج غير مسبوقة في تاريخ تلك الشركة؛

- تدعيم السلوك المتميز: للقيادة دور مهم في تأكيد التميز من خلال تخفيض عدد اللوائح والقوانين المكبلة للأداء المتميز. وبدلا من ذلك يتم تدعيم السلوك التنظيمي المتميز من خلال احترام بالذات، الثقة المتبادلة بين القائد والعاملين والقودة الحسنة؛

- تنمية الموارد البشرية: تتولى القيادة مسؤولية تنمية الموارد البشرية من خلال العديد من الأساليب مثل المشاركة في الأرباح، تفويض السلطة، الاعتراف بالجهود الصادقة الرامية إلى تحقيق التميز، وتحديث تنمية قدرات العاملين؛

- تحقيق أهداف أصحاب المصالح: يتعامل القائد مع مجموعات كثيرة من أصحاب المصالح مثل المساهمين، المستهلكين، الموظفين، المنافسين، الموردين والحكومات. وكل من هذه الأطراف يسعى إلى تحقيق أهداف قد تتعارض مع مصالح الأطراف الأخرى، فالمساهمون مثلا يريدون تحقيق أعلى ربح ممكن، بأقل تكلف ممكنة، في حين يرغب الموظف في الحصول على أعلى أجر ممكن، مع بذل أقل جهد ممكن. والمهمة الأساسية للقيادة في هذه الحالة هي إدارة هذا التعارض بين أهداف أصحاب المصالح المختلفة، بما لا يؤثر على الأداء التنظيمي المتميز.

- تأكيد المسؤولية تجاه المجتمع: للقيادة الحديثة دور مهم ليس فقط في تحقيق مصالح المؤسسة، بل أيضا في تحقيق أهداف ومصالح المجتمع ككل، وتتعرض العديد من المؤسسات لمتغيرات بيئية كثيرة (مثل جماعات الضغط الاجتماعي) لدفعها للقيام بأعبائها ومسؤولياتها الاجتماعية، وقد تزايدت أهمية دور القيادة في تأكيد الدور الذي يجب أن تكون به مؤسسات الأعمال باعتبارها "مواطننا صالحا" له حقوق وعليه واجبات، فمن المعتاد أن نرى العديد من شركات الأعمال حاليا تقوم بحملات اجتماعية لجمع الأموال لعلاج بعض الأمراض أو القضاء على بعض الظواهر الاجتماعية غير المرغوب فيها.

ب.2. التميز من خلال الموارد البشرية: في ضوء التحول إلى عصر المعرفة زادت أهمية العنصر البشري كميزة تنافسية للمؤسسات، فلقد أصبحت الموارد البشرية وطرق إدارتها من الميزات التنافسية الهامة خلال سنوات العقود القليلة الماضية. ففي عصر المعرفة ستصبح الموارد البشرية أهم أصول المؤسسة، بل وثروتها الوحيدة، وذلك بسبب تراجع الأهمية النسبية للميزات التنافسية التقليدية. ويؤكد المختصون على الدور الفعال الذي يمكن أن تساهم به الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، ومن أهم الميزات التنافسية التي تعتمد عليها المؤسسات هي القدرة على تقديم منتج (سلعة أو خدمة) متميز، وامتلاك تكنولوجيا متطورة، والحماية السوقية، غير أن دور الموارد البشرية في تعظيم تلك الميزات التنافسية أصبح أكثر أهمية من ذي قبل.<sup>16</sup> (أنظر الجدول رقم: 01)، وللتدليل على أهمية العنصر البشري في تحقيق الميزة التنافسية سوف نستعرض المساهمات التي يمكن أن يقدمها العنصر البشري في تحقيق الميزة التنافسية.



**جدول رقم (1): دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية**

الميزة التنافسية	دور الموارد البشرية
1	تقديم منتج متميز دور حياة المنتج قصيرة. زيادة الحاجة للتجديد والابتكار. زيادة أهمية الموارد البشرية في التجديد والابتكار.
2	امتلاك تكنولوجيا متطورة التكنولوجيا الحديثة تتطلب مهارات متطورة. العنصر البشري قادر على استيعاب التكنولوجيا الحديثة.
3	التنافس في الأسواق المفتوحة الأسواق أصبحت مفتوحة وبلا حدود. المنافسة حق مشروع للجميع. التنافس من خلال رأس المال الفكري.

المصدر: مصطفى سيد أحمد، إدارة الموارد البشرية: منظور القرن الحادي والعشرين، 2000، ص 20.

- في مجال تقديم منتج جديد: كما هو واضح من الجدول (02) فإن قدرة المؤسسة على التنافس من خلال تقديم منتج متميز أصبحت ترتبط ارتباطا كبيرا بمدى قدرة تلك المؤسسة على تقديم منتج جديد خلال فترات زمنية متقاربة. فالملاحظ حاليا أن دورة حياة المنتج أصبحت قصيرة جدا، وخير دليل على ذلك ما يحدث في مجال صناعة الإلكترونيات (مثل أجهزة الهاتف المحمول، أو الحاسبات الآلية)، بل أكثر من ذلك أصبح من المعتاد أن تقدم نفس الشركة منتجا جديدا يقتل منتجا سابقا لها، فالمؤسسة التي تستطيع أن تقدم منتجا جديدا لا تترك للمنافس متعة تقليد منتجها الحالي، غير أن رغبة المؤسسة في تقديم منتجات جيدة بشكل مستمر يتطلب إلى جانب الإنفاق على البحوث والتطوير، توافر الموارد البشرية القادرة على الإبداع والتجديد والابتكار، ومن ثم أصبح امتلاك الموارد البشرية القادرة على تحقيق هذا الحلم ميزة تنافسية لا تقارن، ولكي تتضح الأمور أكثر أنظر إلى الهاتف النقال الذي يحمله العديد من الناس، فالهاتف يتكون من مجموعة بسيطة جدا من المواد البلاستيكية أو مشتقاتها، غير أن المكون الأكبر في هذا الجهاز هو الجانب المعرفي. المعرفة التي تتمثل في الجهود البشرية، والتجارب العديدة والأبحاث الطويلة المرهقة التي كانت وراء إنتاج هذا الجهاز بالشكل الذي نحملة الآن.

- في مجال امتلاك تكنولوجيا متطورة: إضافة إلى ما سبق فإن امتلاك التكنولوجيا المتطورة يعد ميزة تنافسية كبرى، غير أن الطفرات التكنولوجية التي يشهدها العالم حاليا تشير إلى أن الأساس في استيعاب وتطوير تلك التكنولوجيات هو العنصر البشري. ولقد فاق التطور التكنولوجي العديد من التصورات البشرية في كافة مجالات الحياة، فمن منا يتصور أن يجري طبيب في فرنسا عملية جراحية على مريض في الوم.أ دون أن ينتقل إليه جسديا، إنها تكنولوجيا " الطب عن بعد "Téle-medicine"، غير أن تصور أو عدم تصور هذه الطفرة التكنولوجية لن يجدي نفعاً. إن المتغير الوحيد الذي يمكن أن نتعامل معه في هذه الحالة هو أن امتلاك الموارد البشرية القادرة على تعظيم الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة هو الميزة التنافسية الحقيقية، وتزداد أهمية المورد البشري في مجال تعظيم الاستفادة من التكنولوجيا المتطورة في البلاد المستوردة للتكنولوجيا بدرجة أكبر من أهميته في البلاد المصنعة للتكنولوجيا.

- في مجال التنافس في الأسواق المفتوحة: من أهم المستجدات البيئية التي حدثت خلال النصف الأخير من القرن العشرين هي تكاثف القوى الدولية - وخاصة الدول الصناعية الكبرى- على فتح الأسواق العالمية وتحرير التجارة، ومن هذا المنطلق فإن الدور الجديد للموارد البشرية هو زيادة قدرة المؤسسة على التنافس في الأسواق المفتوحة. إن سيطرة الأسواق المحمية، وحالة " اللامنافسة " لن تضمن البقاء أو الإستمرار للمؤسسات الحالية، إن أحد الأسلحة الفعالة في العالم الجديد هو خلق جيل من الموارد البشرية القادرة على تفهم فكر العالم الجديد، عالم المنافسة

المفتوحة عالم لا يسمح بالدخول من بوابته إلا لكل منافس، ومن هذا المنطلق فإن التميز يمكن أن يتحقق من خلال موارد بشرية يمكن أن تعي جيداً طبيعة المنافسة في الأسواق العالمية الجديدة، موارد بشرية يمكن أن تغيّر من تركيبته العقلية التي برمجت على الأسواق المحمية وتحولها إلى عقلية السوق المفتوح.

3 - تشخيص وتحليل تنافسية الموارد البشرية بالمؤسسة، للصندوق الوطني للتوفير والاحتياط.

في هذا المحور سوف يتم التطرق إلى تشخيص الموارد البشرية وتأثيرها على تنافسية المؤسسة، وقد تم اختيار أحد المؤسسات البنكية للقيام بذلك نظراً لمستوى التقدم والتطور الكبير للصناعة البنكية بالنسبة لباقي المؤسسات الاقتصادية، وقد تم اختيار أحد البنوك التجارية المشهورة وهو الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط- بنك، هذا الأخير لديه احتكاك كبير بالجمهور ومن مختلف المستويات، كما يعمل على تشجيع التطور الاقتصادي في الجزائر.

وبناءً عليه سيتم تشخيص الموارد البشرية على مستوى الصندوق، ونستنتج منه مدى حسن أو سوء تسيير تلك الموارد، كما سنرى تأثير هاته الموارد البشرية على الوضعية التنافسية للبنك بصفة غير مباشرة، باعتبار أن العائد من الموارد البشرية في المؤسسة هو عائد ضمني وموزع على النتائج النهائية للمؤسسة.

### 1.3 - تشخيص وظيفة الموارد البشرية بالمؤسسة:

إن تسيير الموارد البشرية بالصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، يخضع لبرنامج مخطط منذ سنة 1999، ويهدف إلى:

- التحقق من أن عوامل النمو في الموارد البشرية تسمح بضمان - بكل نجاح- تحول الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط إلى بنك، ومواكبة التغيرات المفروضة.

- تحريك الطاقات الداخلية الموجودة، وترقب كفاءات أخرى يمكن الحصول عليها من أجل الوظائف الحساسة ( المالية، المراقبة، إدارة الأعمال، القرض التجاري،...الخ).

- إقامة نظام تقييم شهري، ذو أهداف قابلة للقياس، وذلك بواسطة لوحة قيادة تقييم الأداء، توجه الإنحرافات، تزيل الضغوطات وتشجع الحوافز.

- خلق جو ملائم ومقبول، يساعد على التبادلات والاتصالات الداخلية.

ولهذه الدوافع، بذلت عدة جهود منذ بعض السنوات من أجل ضمان إنعاش نوعي للموارد البشرية، تعزيز الوظائف التي تعاني من سوء التأطير، إدخال منتجات جديدة وتجهيز الوكالات الجديدة.

**1.1.3 - سياسة التوظيف في المؤسسة:** في البداية يمكن التذكير بأن المؤسسة قبل عملية التوظيف تقوم بإعداد مخطط التوظيف والذي يأخذ بعين الاعتبار عدة عوامل منها: فتح وكالات جديدة، حجم الهياكل بالمؤسسة، تعزيز الإطار، احتياجات الشبكات، توقعات الذهاب والتقاعد، احتمال تزايد عدد الزبائن، عمليات تمويلية جديدة،...الخ، وتلجأ المؤسسة إلى مصدرين أساسيين لاستقطاب العمالة المطلوبة:

أ. استقطاب داخلي: ويتم عن طريق الدعوة إلى الترشيحات الداخلية خاصة في وظائف التأطير وتتم بـ:

- الترقية: وذلك ضمن إطار حق العامل في التدرج في سلم الرتب والمسؤولية، فالجهة القائمة على عملية التوظيف تعمل على ترقية الموظف إلى منصب أعلى، الشيء الذي يصحبه زيادة في الأجر كذا تحمل مزيد من المسؤولية، إلا أن ذلك يسبقه ضرورة المرور بفترة تربص لشغل المنصب الجديد، هذه الأخيرة تختلف في المدى من منصب إلى آخر حسب درجة حساسية المنصب.

- التحويل: وقد يتم بطلب شخصي من الموظف الذي يرى في نفسه أنه يمتلك المؤهلات التي يتطلبها هذا المنصب، أو بأمر من المصلحة المعنية بالتوظيف والتي ترى أنه بالإمكان الاكتفاء بعملية التحويل لملاً المنصب الشاغر.

ب استقطاب خارجي: ويكون في حالة وجود مناصب شاغرة في المؤسسة، أو عدم توفر مؤهلات داخل المؤسسة، ويمر مسار التوظيف الخارجي بثلاثة مراحل أساسية:

- الإعلان عبر الصحف للمؤهلات غير المتوفرة بالمؤسسة وشروط شغلها، علما أن الاختصاصات المطلوبة بكثرة من طرف المؤسسة هي الاختصاصات الاقتصادية، المالية، القانونية والإعلام الآلي.

- إجراء المسابقة: هذه الأخيرة تتمثل في اختبار المعرفة لدى المرشح، حيث تحدد المعلومات والمعارف التي يمتلكها من خلال إجابته على الأسئلة المطروحة والتي تخص أساسا المجال المصرفي والمالي.

- إجراء محادثة التقييم: فبعد إتمام المسابقة يتم استبعاد الأفراد الذين حصلوا على معدلات دنيا ( أقل من 20/12 في العموم)، وأما الأفراد الذين حصلوا على معدلات مرغوبة فيخضعون إلى المحادثة (المقابلة)، والغرض الأساسي من المحادثة هو الحكم عن قرب على مدى صلاحية المترشح لشغل الوظيفة، واختيار الشخص الأكثر تطابقا لشروط شغل الوظيفة، وتتميز المحادثة بكونها توفر فرصة التفاعل المشترك بين المترشح وبين مدير المحادثة، حيث يتم من خلالها اكتشاف بعض الصفات والخصائص المطلوبة من طرف المؤسسة والتي قد لا يمكن اكتشافها في المرحلة السابقة.

- الخبرة: حيث تفضل المؤسسة الأفراد الذين لهم خبرة سابقة بالعمل، لأن الخبرة السابقة تجعل ممارسة العمل أمرا سهلا، كما أنها تعتبر مؤشرا لإمكانية نجاح الفرد في عمله مستقبلا، ويمكن قياس مستوى الخبرة بعدد السنوات التي مارس الفرد فيها نفس العمل، أو عدد السنوات في آخر وظيفة التحق بها.

**2.1.3 - سياسة التكوين في المؤسسة:** إن أي جهد للاستثمار سيذهب سدى إذا لم يكن مرفوقا بتكوين دائم، منهجي، متعدد الاختصاصات وقائم على قواعد شاملة وبيداغوجية، ولأجل ذلك ينظم البنك برامج تكوين لفائدة مدراء الوكالات وإطارات الاستغلال على وجه الخصوص، وتجرى هاته التكوينات بانتظام من أجل السماح لهياكل المؤسسة بكسب الكفاءات الضرورية.

هذا وينقسم التكوين بالصندوق الوطني للتوفير والاحتياط إلى نوعين رئيسيين هما:

أ. التكوين الداخلي: ويتم بمركز الدراسات التطبيقية البنكية CEBA، وذلك بواسطة إطارات داخلية متخصصة، مستفيدة من تكوين إستراتيجي، وفي حالة عدم وجود متخصصين في مجالات معينة يتم اللجوء إلى متخصصين من خارج المؤسسة، كما أن التكوين الداخلي يتم عبر المراحل التالية:

- استهداف العامل الذي هو بحاجة إلى تكوين.

- إعداد قائمة عددية للأشخاص المستهدفين.

- تحديد عدد المجموعات.

- إرسال كتابات إلى الشبكات أو المديرات العامة من أجل الحصول على القائمة الاسمية للمعنيين بالتكوين.

- إرسال القائمة الاسمية إلى مصلحة الإدارة والمالية من أجل التكفل بالمعنيين بالتكوين (الإطعام، الإيواء،

التأجير...).

- إعلام الشبكات والتي بدورها تقوم بإعلام المعنيين بعملية التكوين.

- إعداد المادة التكوينية ( الدروس، مواضيع التكوين...).

- استدعاء المشرفين على عملية التكوين (حيث يتم اختيارهم على أساس الكفاءة الوظيفية).

- إعداد الملف البيداغوجي ( وثيقة المداومة، شهادة التقييم، ...الخ).

ب. التكوين الخارجي: ويتم خارج المؤسسة، وينفرع عنه نوعان آخران من التكوين أحدهما يسمى التكوين التأهيلي

Formation Qualifiante، والآخر يسمى التكوين الذي يتوج بمنح دبلوم Formation Déplomante .

- التكوين التأهيلي (Formation Qualifiante): ويتم عن طريقه تأهيل العاملين لمهنة ما، ويتم ضبطه على

أساس الأولويات الإستراتيجية للبنك، حاجيات التكوين الخصوصية، وفرص التكوين المتاحة من طرف هيآت وطنية أو أجنبية.

ويكون هذا التكوين خاصة في حالة وجود منتج جديد، طرق تسيير حديثة...، ويتم غالبا في شكل محاضرات، ويكون قصير المدى، و يتوج المتكونون بالحصول على شهادات بعد فترة التكوين.

- التكوين الذي يتوج بمنح دبلوم (Formation Déplomante): وفيه يخضع العامل المتكون إلى تكوين مبرمج على أساس الإحتياجات الفردية المسجلة من طرف المديرية المركزية ومديريات الشبكات، وتم التعاقد فيه مع عدد من المؤسسات والمدارس الوطنية مثل المدرسة العليا للمصرفية ESB، والمؤسسة مابين البنوك للتكوين SIBF، حيث يتحصل العامل المتكون بعد انقضاء فترة التكوين على دبلوم الدراسات المعمقة DEA أو شهادة الكفاءة المهنية CAP أو الشهادة البنكية BB...الخ.

ج. مسار التكوين في الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط: من خلال التكوين في المؤسسة، يعمل المركز على إقحام المستخدمين في خطة النوعية، وذلك بتلقينهم كفاءات سلوكية جديدة، والعمل على إكسابهم ذهنية تتكيف مع المحيط البنكي وظروف المنافسة والتنافسية، كما أن تحسين تنافسية ونتائج البنك تتم عن طريق التحسيس الجيد بالأداء لدى الأفراد، وتلقينهم طرق العمل من أجل تحسين أداء المؤسسة وبالتالي تحسين الكفاءات الإدارية للبنك، وعليه فمسار التكوين (طريقة التكوين) على مستوى البنك يتم من خلال الخطوات التالية:

- الخطوة الأولى: تحديد الإحتياجات التكوينية: من المهم قبل البدء في عملية التكوين الإتصال بمختلف هياكل المؤسسة، من أجل معرفة وتحديد إحتياجاتها بواسطة وسيلة تدعى "وسيلة تشخيص الإحتياجات"، والتي يتم دراستها والمصادقة عليها من طرف لجنة المديرية (هاته الأخيرة متكونة من كل المديرية العامة المساعدة)، والمفتشية العامة، أو يتم القيام بتصنيف هاته الحاجيات التكوينية بواسطة تقرير.
- الخطوة الثانية: تصميم مخطط التكوين: يكون عموما مخطط التكوين سنويا، ويعتبر وسيلة للمتابعة والمراقبة الدائمة، ويتصف بالمرونة نظرا لأنه قد يخضع لتغيرات في نفس السنة بسبب أحداث غير متوقعة، ويحوي معلومات كافية وواضحة عن نشاطات التكوين المختلفة والمتوقعة، الفئات المعنية، عدد المتكونين، مراكز التكوين أو الهيآت المستقبلية لهم، والهدف من مخطط التكوين هو استخراج أهداف العمليات التكوينية المتوقعة، و استخراج الوسائل البشرية والمادية التي سيتم تسخيرها من أجل إنجاز هاته الأعمال التكوينية (القاعات، المتكونين،...)، استخراج الإمكانات المالية التي توافق أو تطابق هاته العمليات التكوينية (الميزانية، النفقات،...).

- الخطوة الثالثة: إنجاز التكوين: وهو التطبيق الفعلي للخطوتين السابقتين

- الخطوة الرابعة: متابعة وتقييم التكوين: حيث يوجد على مستوى مركز الدراسات التطبيقية البنكية CEBA ما يلي:

- آلية المتابعة الإدارية: حيث يتم ذلك عن طريق ما يسمى بـ تقرير النشاط (Rapport d'activité)، هذا الأخير يكون في اليوم الـ 10 من كل شهر يتم فيه بعد الإتصال بالهيآت المكونة، تبين: أنواع التكوين التي تمت بالشهر السابق، مواضعها، تكاليفها، عدد الأشخاص المتكونين، مداومة (حضور) وانضباط الأفراد المتكونين، سيران التكوين (الظروف الموفرة والمهياة للمشرفين وللمتكونين)، أي ملاحظات أخرى مسجلة من أجل التدخل...

- آلية التقييم البيداغوجي: وهنا يضع المركز حيز التنفيذ نوعين من التقييم، التقييم الفوري والتقييم البعدي، حيث تسمح هاته التقييمات بالتعريف بالنتائج الأساسية للتكوين وذلك على مستوى المهارات، حلول الصعوبات المتعلقة بالعمل...الخ.

\* التقييم الفوري: ويقام في آخر يوم من أيام التكوين ويكون من أجل: معرفة درجة رضا العمال المتكونين، معرفة الأداء ورضا المكون، تحقيق الأهداف البيداغوجية.

\* التقييم البعدي: ويقوم على العموم 6 أشهر بعد التكوين من أجل ترك الوقت اللازم للأفراد المتكويين باستعمال مهاراتهم ومكتسباتهم الجديدة في مناصبهم المهنية.

وبالنظر إلى سياسة التكوين بالمؤسسة يمكن القول أن التكوين بالصندوق الوطني للتوفير والإحتياط- بنك يعتبر أحد أكبر نقاط القوة بالمؤسسة نظرا لدوره الحيوي في تنمية مهارات وسلوكات الأفراد من أجل رفع الأداء وتحسينه، الشيء الذي سينعكس حتما على الكفاءة والفعالية. ويمكن استخراج مجموعة من الإيجابيات في ما يخص سياسة التكوين بالمؤسسة:

- لجأ الصندوق إلى إنشاء هيئة خاصة بالتكوين ألا وهي مركز الدراسات التطبيقية البنكية.
- سياسة التكوين تستند إلى مبادئ محددة، وترمي إلى تحقيق أهداف محددة أيضا.
- توفر كافة الوسائل الضرورية للعملية التكوينية سواءا مالية أو بشرية أو...، (مثل القاعات، المدرجات، مكتبة، المؤطرين ذوي الكفاءات العالية... الخ).
- إتاحة التكوين لجميع أفراد المؤسسة على كل المستويات (إطارات، موظفين على مستوى الشبكات، موظفين على مستوى الوكالات)، إضافة إلى تعدد أنواع التكوين وثرانها.
- القيام بخطوات سليمة للعملية التكوينية ابتداء من تحديد الأهداف المرجوة من التكوين، الإحتياجات التكوينية، فتصميم البرامج وتحديد المواضيع، إنجاز التكوين وأخيرا التقييم.
- رسم اتفاقية تكوين بين البنك و المدرستين الفرنسيتين لإطلاع إطارات البنك على كافة المستجدات في المجال المالي والمصرفي.

- ربط البنك لعلاقات مع المؤسسات الجامعية.
- المركز يهتم بتكوين المتكويين وهي سمة قل ما نجدها في المؤسسات الجزائرية... الخ.

### 2.3 - تحليل المنافسة للصندوق الوطني للتوفير والإحتياط:

يمكن الإشارة إلى أن المؤسسة لها توجهات إستراتيجية، تهدف إلى تقوية وتدعيم التطورات المحققة، لإتمام العمليات الحالية، وأيضا تحقيق الأهداف التالية:

- تحسين نوعية الخدمات الموجهة نحو الزبون وتقييم الكفاءات المهنية.
- الرفع إلى الحد الأقصى رأس المال، وأمثلة (optimisation) الأداء المالي.
- تعزيز قيادة وريادة الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط- بنك، في مجال التمويل العقاري.

أ. التحليل الداخلي (نقاط القوة ونقاط الضعف)

1. نقاط القوة: إن أهم نقاط قوة البنك تتمثل في:

- صورة العلامة التي تشتهر بها المؤسسة لدى زبائننا، ومختلف الشركاء، خاصة في ميدان تمويل العقار.
- المهارة (le savoir faire) وخبرة المستخدمين في مجال التمويل العقاري.
- الوفرة المالية المتمخضة من نشاط جمع التوفير، وسياسة إعادة تغطية الديون.
- تنوع منتجات المؤسسة وتوفرها على عدة نقاط بيع بالولايات والدوائر والبلديات.
- اعتماد ميزانية للتكوين تتوقف على الإحتياجات التكوينية.

2. نقاط الضعف: يمكن إيجاز أهم نقاط الضعف في المؤسسة كما يلي:

- التركيز كثيرا على قطاع واحد وهو العقار، وهو ما يمثل خطرا بالنسبة للمؤسسة.
- ضعف مستوى تأهيل المستخدمين في تمويل قطاعات نشاط أخرى غير العقار.
- هيكل وداائع البنك، حيث أن أغلبها (96%) يتم تأجير المودع فيها بنسبة معينة.
- عدم استعمال السحب الآلي والتأخر التكنولوجي.

- ب. التحليل الخارجي ( محيط أعمال المؤسسة): من خلال دراستنا لمحيط المؤسسة سوف نحاول إبراز أهم الفرص الموجودة في المحيط الخارجي والتي يمكن للمؤسسة الاستفادة منها والتحديات التي تواجهها والتي يجب الحد منها:
1. المحيط الاقتصادي: ويتميز باستئناف النمو الاقتصادي بالجزائر ابتداءً من سنة 2000/1999، وأبرز ما يميز هذا النمو هو: أنه نمو اقتصادي متمدّد، بمعنى أنه ناتج عن ضخ مبالغ مالية كبيرة في استثمارات عمومية جديدة، ومن جهة أخرى يعتبر هذا النمو نمواً عابراً لارتباطه بالظرف البترولي العالمي، فما دامت الأسعار مرتفعة، فإن الدولة قادرة على تمويل هذا النمو، هذه الوضعية أدت بالدولة إلى إقامة برنامج الإنعاش الاقتصادي 1999-2004، ثم برنامج التنمية الوطنية الشاملة من سنة 2005-2009، هذا الأخير يحوي إنجاز مليون سكن مقرر من طرف الحكومة الجزائرية، ويعتبر فرصة كبيرة للمؤسسة.
  2. المحيط الاجتماعي: وأهم ما يمكن ملاحظته هو التطور في سوق العمل، وتحسن مداخيل الأفراد، مما ينجم عنه طلبات كبيرة محتملة من طرف الأفراد لتلبية احتياجاتهم، ففي إحصاء السكان الذي قام به الديوان الوطني للإحصاء في 2003/01/01 يكشف عن عدد 32.8 مليون نسمة بمعدل نمو يقدر بـ 1.6%، ويتمركز 58% في المناطق الحضرية، و 42% خارج المدن، كما أن نسبة الزواج في ارتفاع حيث ارتفعت في سنة 2005 بحوالي 10%، هذا ما يؤدي إلى فتح بيوت جديدة.<sup>17</sup>
  3. المحيط القانوني: إن التطور الذي شهدته اقتصاديات دول العالم، جعل من هاته الدول تبحث عن نظام مصرفي يساعدها على وضع سياسة اقتصادية ومالية تترجم إستراتيجيتها في السوق، وفي هذا الإطار عملت الحكومة الجزائرية على تشريع مجموعة من القوانين لإصلاح المنظومة البنكية بما يتماشى وتوجهات الاقتصاد الجزائري مع اقتصاد السوق، فجد مرحلة ما قبل الإصلاحات الاقتصادية لسنة 1988، أين كان الجهاز المصرفي مسيراً من قبل الحكومة سواء أكانت بنوك تجارية أو البنك المركزي الذي كان يقوم بعملية تمويل عجز البنوك التجارية بقرار إداري دون مراعاة شروط المردودية لبقاء تلك البنوك في السوق. ويعتبر قانون النقد و القرض (90-10) من أهم النصوص التشريعية للنظام المصرفي في تاريخ الجزائر المستقلة، حيث جاء بقواعد تنظيمية، رقابية، و أخرى توجيهية تتناسب و خصوصيات اقتصاد السوق، و نال بموجبه البنك المركزي إستقلالية إجرائية و السلطة اللازمة للإشراف على إصلاح القطاع و تنظيمه، وفي سنة 1997 وضعت الحكومة إستراتيجية جديدة لتحسين أداء الجهاز المصرفي، الشيء الذي ساعد على تأسيس مصارف جديدة، خاصة أو مختلطة، فتح رؤوس أموال البنوك العمومية، تنشيط السوق المالي، ومتابعة إعادة الهيكلة التنظيمية للبنوك الحكومية.
  4. المنافسة: وأهم ما يلاحظ هو وجود منافسة متنامية في السوق التقليدية للبنوك، فبالإضافة إلى منافسة البنوك الوطنية هناك منافسة أجنبية، حيث يلاحظ من بين التطورات المهمة التي حدثت في السنوات الماضية هو دخول بعض فروع المصارف الأجنبية في التعامل البنكي بالجزائر، وتتميز هاته البنوك الأجنبية بعدة مزايا من حيث الحجم، الخبرة، تغطية الأسواق...، هذا التطور يعد اعترافاً واضحاً بجذوى النظام المصرفي الحر باعتباره نموذجاً بديلاً.
- علماً أن الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط- بنك بالإضافة إلى بنك الفلاحة والتنمية الريفية، القرض الشعبي الجزائري والبنك الوطني الجزائري يمثلون أكثر من 50% من النشاط المصرفي بالجزائر و أكثر من 60% من الموارد المالية المدخرة و المودعة والتي تقدر بـ 3600 مليار دينار أي ما يعادل 40 مليار دولار.
5. المحيط السياسي: ويترجم برغبة الجزائر الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة بعد دخولها رسمياً في الشراكة مع الإتحاد الأوروبي، هذا ما يظهر المنافسة المحتملة، كما أن هناك عدة بنوك أبدت رغبتها في الدخول إلى السوق الجزائرية، مثل البنك التجاري الخارجي المصري، بنك السلام الكويتي، البنك التجاري الوفاء المغربي... الخ، ضف إلى ذلك منافسة المؤسسات المالية الأخرى كالتأمينات والتي أصبحت تعمل على تقديم خدمات مالية ترتبط بالنشاط البنكي.

6. المحيط التكنولوجي: يعرف الاقتصاد العالمي تحولات هامة أفرزتها معطيات مختلفة أبرزها وأهمها التطورات التكنولوجية خاصة ما تعلق منها بأنظمة الاتصال عن بعد، هذا التطور جعل الاقتصاد العالمي يستفيد من السرعة والفعالية التي يوفرها له، وظهر إلى الوجود أفكار اقتصادية جديدة تعكس هذه التطورات التي تسمح بتجسيدها، من هذه الأفكار نجد العولمة المالية، والحقيقة أن من الأسباب الرئيسية التي أفرزت ظاهرة العولمة المالية، التقدم التكنولوجي الباهر في تكنولوجيات الإعلام والاتصال، حيث عرفت تقنيات الاتصال السلكية واللاسلكية تطورات رهيبية وفرت السرعة التي يحتاجها الاقتصاد كعامل من عوامل اختيار الزمن الضروري لاتخاذ وتنفيذ مختلف القرارات الاقتصادية.

الخلاصة:

مما لا شك فيه أن الموارد البشرية تعتبر اليوم من أهم الموارد الإستراتيجية للمؤسسة، لكونها أصبحت تمثل عنصرا أساسيا ومطلبا حيويا لتحسين التنافسية، وهذا نظرا لما يمتلكه العنصر البشري من مهارات ومعارف، والتي تعتبر مصدرا أساسيا لتكوين المزايا التنافسية، ومنبعها حقيقيا لخلق القيمة، ولهذا فقد زاد اهتمام المؤسسات بتسيير الموارد البشرية، والذي أصبح يحتل مكانة كبيرة ضمن انشغالات المؤسسة في إطار بحثها عن التنافسية لكونها العملية الوحيدة الأساسية الكفيلة بتوفير ما يلزم من الموارد البشرية كما ونوعا، وتنظيمها وتفعيلها وتوجيهها ورقابته بغية تمييز المؤسسة وتحسين تنافسيته، ومن هنا وقع اختيارنا لهذا الموضوع والمتعلق بتسيير الموارد البشرية وتنافسية المؤسسات الاقتصادية، والتي عالجنا فيه التساؤل التالي: هل يمكن القول بأن التسيير الجيد للموارد البشرية على مستوى المؤسسة يؤدي بها إلى تحقيق ميزة تنافسية ومن ثمة تحسين تنافسيته؟، وأخذنا كحالة تطبيقية الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، وقمنا بتشخيص الموارد البشرية على مستواه بالإضافة إلى تشخيص وضعيته التنافسية.

ومن خلال هذا الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج والتي يمكن سردها في ما يلي:

1. تراجعت الأهمية المتزايدة لتسيير الموارد البشرية أساسا إلى تغيير النظرة تجاه العنصر البشري وتطور مفهومه في المؤسسة، خاصة في العقدين الأخيرين والتي تميزت بوجود جملة من التحديات والتعقيدات في شتى المجالات ( الاقتصادية، التكنولوجية، الديموغرافية،... الخ)، فهذه التعقيدات أصبحت جزءا من الحياة التنظيمية للمؤسسة، هذا الجزء أصبح لا يمكن تجاهله بقدر ما يجب التعامل معه. فهذا كله أدى إلى تحول العنصر البشري من مجرد ذراع ميكانيكية ليس لها إلا التنفيذ إلى عنصر فعال ومشارك في بناء وتجسيد إستراتيجية المؤسسة والتأثير على تنافسيته؛
2. تسيير الموارد البشرية، سيبقى محدود الفعالية في مواجهة تلك التحديات ما لم يعتمد مجموعة من الخيارات المنطقية ألا وهي: الإفرادية، التكيف، التحريك، التوقع أو التقدير والتجزئة، بمعنى آخر يجب على تسيير الموارد البشرية الخروج من التسيير التقليدي ومسايرة النظريات والأدوات الحديثة الخاصة بهذا التسيير.
3. يعتبر التميز نمطا فكريا إداريا و حتمية مفروضة على المؤسسة بسبب العديد من الظروف أهمها المنافسة، وهناك ثلاثة مسببات محورية لجعل المؤسسة تحقق تميزا وهي: القيادة، الموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية مع العلم أن تكاليف التميز هي أقل بكثير من تكاليف عدم التميز.

4. يمثل العنصر البشري موردا إستراتيجيا يؤدي عند استثماره بفعالية إلى خلق القيمة المضافة والميزة التنافسية للمؤسسة وذلك لكونه العنصر الوحيد القادر على الإبداع والتجديد والابتكار، وبالتالي فهو يستطيع تقديم منتجات جديدة ومتميزة، وخلال فترات زمنية متقاربة، كما بإمكانه استيعاب التكنولوجيات الحديثة، وتعظيم الاستفادة منها، وهو يلعب دورا هاما في زيادة قدرة المؤسسة على التنافس في الأسواق المفتوحة.

5. باستثناء سياسة التكوين، يمكن القول أن سياسات الموارد البشرية في الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط- بنك لا تعمل على أداء خدمات متميزة تجاه الزبون، وهي ليست في مستوى طموحات الأهداف والتوجهات المخطط لها من طرف المؤسسة، وبالتالي فالتسيير الحالي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة لا يلعب دورا فعالا في تحسين تنافسية المؤسسة، ويمكن القول أن خبرة وسمعة البنك في مجال التمويل العقاري والاستقرار النسبي في محيطه ( أي عدم

وجود منافسة حقيقية)، والفرص الكبيرة والاستثنائية المتاحة حاليا، بالإضافة إلى الدعم الحكومي هي العوامل الأساسية في احتلاله للوضع التنافسي والمكانة السوقية التي يحتلها في الوقت الراهن.

التوصيات: ومن كل ما سبق يمكن إعطاء مجموعة من التوصيات الأساسية والجوهرية من أجل تحسين تنافسية الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط:

- أن يكون الهدف من وراء سياسة التوظيف في المؤسسة هو الحصول على أفراد ذوو مهارات وليس على أفراد ذوو شهادات فحسب؛ ومعنى هذا ألا تكون الشهادات هي وحدها المعيار الأساسي في الانتقاء، بل يجب أن يكون هناك اهتمام بما يمتلكه الفرد فعلا من مهارات تطبيقية، وذلك بأن يتم تحليل ودراسة خبراته السابقة واختبار مكتسباته نظريا وتطبيقيا وتقييمها من قبل المختصين ومطابقتها مع نوعية المنصب المراد شغله، خاصة بالنسبة لأولئك الذين لديهم اتصال مباشر ويومي مع الزبائن، فهم مجبرون على ترك انطباع جيد لصورة المؤسسة.
- على الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط- بنك العمل على تضمين مبادئ التعلم في تصميم البرامج التكوينية من أجل ضمان الفعالية، والقيام بتفعيل عملية تقييم التكوين وقياس نتائجه والتعرف على الإنجازات التي يحققها، إذ يجب طرح عدة أسئلة بخصوص تلك البرامج التكوينية: ما الذي حققته من نتائج؟ هل بلغت الأهداف التي كانت منتظرة؟ وبأي درجة من الكفاءة والفعالية؟
- فسح المجال لمبادرات الأفراد ومنحهم حرية أكبر للإبداع والابتكار، أيضا إشراكهم في عملية اتخاذ القرار وأخذ اقتراحاتهم بعين الاعتبار وعدم احتقارها، فالأفراد العاملين على مستوى الوكالات هم أكثر دراية بمشكلات العمل، والأكثر معرفة في إيجاد الحلول، وفي هذا الإطار على المؤسسة أن تحرص كل الحرص على مكافأة الاقتراحات الإيجابية من جهة، وتقديم الأسباب الموضوعية لعدم الأخذ بباقي الاقتراحات من جهة أخرى، وهذا لكي لا يشعر أصحابها أن المؤسسة لا تهتم باقتراحاتهم ولا تكثر لآرائهم، وهذا بالنسبة لهم مؤشر على عدم الاعتراف بمهاراتهم.
- منح الأفراد فرصا للترقية وبناء مسارهم المهني على أساس تطور مهاراتهم ومعارفهم لا غير.
- تجنيد الذكاء بالمؤسسة وحفظ المعارف والمهارات وتخزينها لتقادي ضياعها، والسعي نحو تحقيق تراكم لهذه المعارف بما يساعد على تكوين رأس مال معارف لدى المؤسسة.
- الإطلاع على تجارب البنوك الناجحة في مجال التسيير للاستفادة منها، أخذا بعين الاعتبار محيط وظروف البنك، وعدم اقتنار البعثات التكوينية في الخارج على الإطارات بل يجب تعميمها على كل موظفي المؤسسة، أيضا يجب استثمار الجوانب الإيجابية التي لمسناها في البنك في ما يخص التكوين وتوفير عدد كبير من حاملي الشهادات الجامعية وتدعيمها بشكل يسمح بضمان تنافسية مستمرة، فالمنافسة البنكية في الجزائر لم تصل ذروتها بعد، ولكن الوضع يندرج بقرب ذلك مع استعداد الجزائر للدخول للمنظمة العالمية للتجارة، ولذلك يجب على المؤسسة عدم انتظار تلك المنافسة بقدر ما عليها التفكير مسبقا.
- ضرورة استخدام وبصفة تدرجية للنظريات الحديثة في مجال تسيير الموارد البشرية (تسيير المهارات، تسيير المعارف... الخ)، وكذا للأدوات الضرورية لنشاطها (جدول القيادة الاجتماعي، الميزانية الاجتماعية، ميزانية المهارات، التدقيق الاجتماعي... الخ).



## الهوامش والمراجع :

- 1 - عقيل جاسم عبد الله أبو رغيث، طارق عبد الحسين العكيلي، تخطيط الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998، ص: 11.
- 2 - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، دون تاريخ، ص47.
- 3 - سامي بن خيرة، أثر تسيير الموارد البشرية في تنافسية المؤسسات الاقتصادية الخدمية - دراسة حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط - بنك-، رسالة ماجستير غير منشورة، المدرسة العليا للتجارة، 2004-2005، ص: 03.
- 4 - حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص ص 26 ، 27.
- 5 - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 16.
- 6 - خالد عبد الرحيم الهيبي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط:1، 2003، ص31.
- 7 - راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية من منظور القرن الحادي والعشرين، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2000، ص22.
- 8 - سامي بن خيرة، مرجع سبق ذكره، ص: 07.
- 9 - سامي بن خيرة، مرجع سبق ذكره، ص: 75.
- 10 - زغدار أحمد، المنافسة - التنافسية والبدائل الإستراتيجية، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ، 2011، ص: 24.
- 11 - صلاح عباس هادي، إدارة الجودة الشاملة مدخل نحو أداء منظمي متميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08، 09 مارس 2005.
- 12 - ثابت عبد الرحمان إدريس، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم ونماذج تطبيقية،؛ الدار الجامعية، الإسكندرية، ط2002، 1، ص35.
- 13 - نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998، ص 84.
- 14 - عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005، ص 7.
- 15 - جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، 2003، ص32.
- 16 - مصطفى سيد أحمد، إدارة الموارد البشرية: منظور القرن الواحد والعشرين، 2000 ، ص 20 .
- 17 - نقلا عن [www.ONS.DZ](http://www.ONS.DZ)