



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي لميلة
معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المرجع: / 2014

القسم: علوم التسيير
ميدان : علوم اقتصادية، التجارة و علوم التسيير
الشعبة: علوم التسيير
التخصص : مالية و بنوك

مذكرة بعنوان:

دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية دراسة حالة: بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلة-834-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص "مالية و بنوك"

إشراف الأستاذ (ة):

إعداد الطالب (ة):

كنيدة زليخة

طبول ريمة

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي لميلة	-باي مريم
مناقشا	المركز الجامعي لميلة	-أبو الريحان فاروق
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي لميلة	- كنيدة زليخة

السنة الجامعية: 2014/2013

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

نشكر الله و نحمده سبحانه وتعالى كثيرا على هذه النعمة ونسأله أن يوفقنا لما يحبه و يرضاه.

نتوجه بالشكر الجزيل إلى من لم تبطل علينا بذاتها وتوجيهاتها القيمة وكان به دعم السيد والتي لولاها لما قدمه مشروعنا هذا الأستاذة المشرفة: كريمة زليخة أحامها الله هجلة تدير طريق العلم.

كما نتوجه بالشكر إلى أساتذة و عمال معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الذين ارتوينا من مناقصهم العلمية طوال فترة دراستنا بالمركز الجامعي بميلة.

كما نتقدم بالشكر إلى بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلة-834- على استقبالنا و على

المساعدات التي قدموها لنا، كما لا ننسى أن نتقدم بالشكر الأستاذ "أبو بكر بوسالم"

والأستاذ: "قديري ربيع" على مساعداتهما و توجيهاتهما المتواصلة.

كما أتقدم بالشكر الخالص إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة مسبقا على تفضلهم بقبول مناقشة وإثراء هذه الرسالة.

ولا يغوتنا أن نشكر كل من ساهم في إنجاز هذا العمل المتواضع من قريب أو من بعيد.

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع:

إلى الوالدين الكريمين اللذان يسرا لي درب النجاح والتفوق أطال الله في عمرهما.

إلى الإخوة والأخوات مرجعي في المثابرة والنجاح.

إلى من كانوا معي على طريق النجاح والخير دائما.

رحمة

الصفحة	الفهرس
I	التشكر.
II	الإهداء.
III	فهرس المحتويات.
IX	قائمة الجداول.
X	قائمة الأشكال.
أ-ث	المقدمة.
أ	تحديد الإشكالية.
ب	فرضيات البحث.
ب	دوافع اختيار الموضوع.
ت	أهمية البحث.
ت	أهداف البحث.
ت	المنهج والادوات المستخدمة.
ت	الدراسات السابقة.
ث	خطة وهيكل البحث.
47-1	الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة الموارد البشرية.
1	تمهيد.
2	المبحث الأول: ماهية ووظيفة الموارد البشرية.
2	المطلب الأول: مفهوم وظيفة الموارد البشرية.
2	أولاً: تعريف العنصر البشري.
3	ثانياً: مفهوم الموارد البشرية.
4	ثالثاً: تعريف وظيفة الموارد البشرية.
6	المطلب الثاني: التطور التاريخي لوظيفة الموارد البشرية.
6	أولاً: الفترة ما بين 1900 و 1930.
6	ثانياً: الفترة ما بين 1930 و 1950.
6	ثالثاً: الفترة ما بين 1950 و 1970.
7	رابعاً: فترة السبعينات.
7	خامساً: فترة الثمانينات.
7	سادساً: منتصف الثمانينات.

8	المطلب الثالث: أهداف ومهام وظيفة الموارد البشرية.
8	أولاً: أهداف وظيفة الموارد البشرية.
8	ثانياً: مهام وظيفة الموارد البشرية.
11	المبحث الثاني: ماهية إدارة الموارد البشرية.
11	المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية والتطور التاريخي لها.
11	أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية.
12	ثانياً: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية وأسباب تطورها.
15	المطلب الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية وأهدافها والعوامل المؤثرة على كفاءاتها.
15	أولاً: أهمية إدارة الموارد البشرية.
16	ثانياً: أهداف إدارة الموارد البشرية.
17	ثالثاً: العوامل المؤثرة على كفاءة إدارة الموارد البشرية.
17	المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية وأهم الأنشطة التي تمارسها.
18	أولاً: وظائف إدارة الموارد البشرية.
20	ثانياً: أنشطة إدارة الموارد البشرية.
23	المطلب الرابع: أهم التحديات والتوجهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية.
23	أولاً: أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية حالياً.
25	ثانياً: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية.
27	المبحث الثالث: مفاهيم عامة حول الكفاءات.
27	المطلب الأول: ظهور مصطلح الكفاءات والعوامل المساعدة على ظهوره.
27	أولاً: ظهور مصطلح الكفاءات.
28	ثانياً: العوامل المساعدة على ظهور مصطلح الكفاءات.
29	المطلب الثاني: مفهوم الكفاءات وخصائصها ومميزاتها.
29	أولاً: مفهوم الكفاءات.
30	ثانياً: خصائص الكفاءات.
31	ثالثاً: مميزات الكفاءات.
32	المطلب الثالث: أنواع الكفاءات وتشخيصها.
32	أولاً: أنواع الكفاءات.
35	ثانياً: تشخيص الكفاءات الفردية والجماعية.
38	المطلب الرابع: أبعاد الكفاءات وتطويرها وأهميتها.

38	أولاً: أبعاد الكفاءات.
42	ثانياً: تطوير الكفاءات في المؤسسة.
44	ثالثاً: أهمية الكفاءات.
47	خلاصة الفصل الأول.
93-48	الفصل الثاني: مساهمة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.
48	تمهيد.
49	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية.
49	المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية وأهميتها.
49	أولاً: تعريف الميزة التنافسية.
50	ثانياً: خصائص الميزة التنافسية.
51	ثالثاً: أهمية امتلاك الميزة التنافسية في المؤسسة.
52	المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية أسبابها وأبعادها.
52	أولاً: مصادر الميزة التنافسية.
53	ثانياً: أسباب تطوير الميزة التنافسية.
53	ثالثاً: أبعاد الميزة التنافسية.
55	المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها.
55	أولاً: محددات الميزة التنافسية.
57	ثانياً: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية.
58	المطلب الرابع: سلسلة القيمة وعلاقتها بالميزة التنافسية.
58	أولاً: تعريف سلسلة القيمة.
61	ثانياً: أهداف سلسلة القيمة.
61	ثالثاً: سلسلة القيمة كمصدر للميزة التنافسية.
64	المبحث الثاني: الميزة التنافسية في البنوك واستراتيجياتها.
64	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية في البنوك.
66	المطلب الثاني: مداخل تطوير الميزة التنافسية في البنوك ومعاييرها.
66	أولاً: مداخل تطوير الميزة التنافسية في البنوك.
67	ثانياً: معايير الميزة التنافسية في البنوك.
68	المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية في البنوك.
68	أولاً: إدخال التكنولوجيا الحديثة.

68	ثانيا: الضغط على التكاليف.
69	ثالثا: إدخال التقنيات الحديثة في التسويق.
69	رابعا: تطوير الموارد البشرية.
69	خامسا: تطوير القدرات التنظيمية والإدارية.
70	سادسا: خلق الثقافة التنظيمية.
72	المطلب الرابع: استراتيجيات البنوك في تحقيق الميزة التنافسية.
72	أولا: استراتيجية القيادة التكاليفية(السعرية).
73	ثانيا: استراتيجية التميز.
74	ثالثا: استراتيجية التركيز.
78	المبحث الثالث: الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية.
78	المطلب الأول: المقاربات النظرية لتحقيق الميزة التنافسية.
78	أولا: المقاربة المبنية على الموارد.
82	ثانيا: المقاربة المبنية على الكفاءات.
83	ثالثا: القيمة الاستراتيجية للموارد والكفاءات.
85	المطلب الثاني: خصائص الموارد البشرية المسؤولة عن خلق الميزة التنافسية وأسس تنميتها.
85	أولا: خصائص الموارد البشرية المسؤولة عن خلق الميزة التنافسية.
86	ثانيا: أسس تنمية القدرات التنافسية للموارد البشرية.
87	ثالثا: دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.
88	المطلب الثالث: الكفاءات كمصدر لخلق الميزة التنافسية.
91	خلاصة الفصل الثاني.
120-92	الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلة-834-.
92	تمهيد.
93	المبحث الأول: دراسة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.
93	المطلب الأول: نشأة وتطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية.
93	أولا: نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية.
94	ثانيا: تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية.
96	المطلب الثاني: مهام وأهداف والهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.
96	أولا: مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

97	ثانيا: أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية.
98	ثالثا: الهيكل التنظيمي المركزي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.
99	المطلب الثالث: تقديم عام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة ميلا-.
99	أولا: نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلا -834-.
100	ثانيا: مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلا -834-.
100	ثالثا: امتيازات الوكالة.
100	رابعا: الهيكل التنظيمي للوكالة.
104	المبحث الثاني: طريقة وأدوات الدراسة.
104	المطلب الأول: الإعداد لمعطيات الدراسة.
104	أولا: أداة الدراسة.
105	ثانيا: حدود الدراسة.
105	المطلب الثاني: اختبار الاستبيان.
105	أولا: الصدق الظاهري للاستبيان.
105	ثانيا: ثبات أداة الدراسة.
107	المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات.
107	المطلب الأول: النتائج المتعلقة بوصف خصائص عينة الدراسة.
107	أولا: توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس.
108	ثانيا: توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر.
109	ثالثا: توزيع عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي.
110	رابعا: توزيع عينة الدراسة وفق متغير الوظيفة.
111	خامسا: توزيع عينة الدراسة وفق متغير مدة الخدمة في البنك.
112	المطلب الثاني: النتائج المتعلقة باستجابة المبحوثين لا بعداد إدارة الموارد البشرية في البنك.
112	أولا: نتائج تحليل بعد التوظيف.
113	ثانيا: نتائج تحليل بعد التكوين.
114	ثالثا: نتائج تحليل بعد التحفيز.
115	رابعا: نتائج تحليل بعد تقييم الأداء.
115	المطلب الثالث: النتائج المتعلقة باستجابة المبحوثين لأثر الموارد البشرية على الميزة التنافسية في البنك.

117	المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة.
117	أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى.
118	ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية.
118	ثالثاً: اختبار الفرضية الثالثة.
119	رابعاً: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة.
119	خامساً: اختبار الفرضية الرئيسية.
120	خلاصة الفصل الثالث.
122-121	الخاتمة.
121	الخلاصة العامة.
121	النتائج.
122	التوصيات المقترحة.
122	آفاق البحث.
128-123	قائمة المراجع.

قائمة الجداول:

رقم الجدول	عناوين الجدول	الصفحة
01	يمثل التزويد بالموارد المندمجة.	40
02	القدرات التي تتشكل منها القدرة التنافسية للبنك.	65
03	مخاطر الاستراتيجيات التنافسية.	77
04	حساب معامل الثبات (معامل ألفا كرو نباخ).	106
05	توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس.	107
06	توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر.	108
07	توزيع عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي.	109
08	توزيع عينة الدراسة وفق متغير الوظيفة.	110
09	توزيع عينة الدراسة وفق متغير الخدمة في البنك.	111
10	استجابات أفراد الدراسة لعبارات بعد (التوظيف) مرتبة حسب متوسطات الموافقة.	112
11	استجابات أفراد الدراسة لعبارات بعد (التدريب) مرتبة حسب متوسطات الموافقة.	113
12	استجابات أفراد الدراسة لعبارات بعد (التحفيز) مرتبة حسب متوسطات الموافقة.	114
13	استجابات أفراد الدراسة لعبارات بعد (تقييم الأداء) مرتبة حسب متوسطات الموافقة.	115
14	استجابات أفراد الدراسة لعبارات أثر الموارد البشرية على الميزة التنافسية مرتبة حسب متوسطات الموافقة.	116
15	اختبار التوزيع الطبيعي.	117
16	اختبار الفرضية الفرعية الأولى.	117
17	اختبار الفرضية الفرعية الثانية.	118
18	اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.	118
19	اختبار الفرضية الفرعية الرابعة.	119
20	اختبار الفرضية الرئيسية.	119

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
5	انواع المساعدات التي تقدمها وظيفة المواد البشرية.	01
20	العلاقة بين أنشطة الموارد البشرية و أهدافها.	02
22	النشاطات الخاصة باجتناب القوى البشرية.	03
22	النشاطات الخاصة بالحفاظ على القوى البشرية.	04
23	النشاطات الخاصة بالحفاظ على القوى البشرية.	05
31	دورة حياة الكفاءات.	06
32	مميزات الكفاءات.	07
34	العناصر الاربع للكفاءات الاساسية.	08
41	ترابط الابعاد الثلاثة للكفاءة.	09
54	التفوق المساهمة في عملية بناء الميزة التنافسية.	10
55	دورة حياة الميزة التنافسية.	11
59	السلسلة النموذجية للقيمة.	12
62	نظام سلسلة القيمة.	13
70	مكونات بناء ثقافة تنظيمية متماسكة.	14
76	البدائل الاستراتيجية في حالة الميزة التنافسية.	15
80	الخطوات الأساسية لتجسيد نظرية الموارد.	16
82	جذور الميزة التنافسية.	17
84	اختبارات تقييم القيمة الاستراتيجية للموارد و الكفاءات.	18
90	قاعدة تصنيف الكفاءات سهلة التحويل.	19
98	الهيكل التنظيمي الوطني لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.	20
101	الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة ميله-834-.	21
107	تمثيل عينة الدراسة وفق متغير الجنس.	22
108	تمثيل عينة الدراسة وفق متغير العمر.	23
109	تمثيل عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي.	24

110	تمثيل عينة الدراسة وفق متغير الوظيفة.	25
111	تمثيل عينة الدراسة وفق متغير مدة الخدمة في البنك.	26

المقدمة

لقد شهد القطاع المصرفي على المستوى العالمي العديد من التغيرات والتحولت المتسارعة والتي من بينها العولمة المالية، التحرر المالي والمصرفي، مقررات لجنة بازل، وقد ساعدت كل هذه المتغيرات على تزايد رجة المنافسة سواء فيما بين البنوك أو حتى فيما بين البنوك والمؤسسات المالية الأخرى على تقديم خدمات مصرفية متنوعة وجذب أكبر عدد ممكن من العملاء، وبالتالي تحقيق عنصر التميز والتفوق على المتنافسين.

من هذا المنطلق لا يمكن للبنوك أن تبقى بمعزل عن تأثير هذه التحولات الأمر الذي يفرض عليها السعي الجاد لإكساب مزايا تنافسية مع ضرورة التأكيد على استدامتها خاصة مع اشتداد حدة المنافسة، ومن بين مداخل تحقيق الميزة التنافسية في البنوك هي إدارة الموارد البشرية، حيث يعتمد نجاحها بالدرجة الأولى على هذه الموارد خصوصا وأن هناك ارتباط وثيق ما بين موظفي البنك والعملاء من جهة لأخرى على أساسه يقاس مدى جودة الخدمات المصرفية المقدمة.

على هذا الأساس أصبحت البنوك تعتمد على توظيف واستقطاب موظفين ذوي كفاءات عالية، أنها تعمل باستمرار على تطوير هذه الكفاءات وتحفيزها من خلال التكوين وتقييم الأداء المستمر لها بما يعمل على تحقيق النمو وتدعيم القدرة التنافسية للبنوك، وهو ما يؤدي في نهاية المطاف إلى تحقيق غاياتها في البقاء والاستمرار. يعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية من بين البنوك التجارية الجزائرية والتي تسعى دائما إلى تحقيق أدائها والمحافظة على حصتها السوقية في السوق المصرفي المحلي الذي تمثل فيه المنافسة خاصة أساسية للنمو والبقاء، خاصة في ظل جملة من التحديات الداخلية منها والخارجية، وفي هذا الإطار ولكي يكون البنك قادر على مواجهة التحديات والمستجدات فإن عليه الاهتمام أكثر بالموارد البشرية وتفعيلها لكونها المحرك الرئيسي للعمليات المصرفية التي ترتبط بشك أساسي مع المعارف والخبرات والكفاءات التي تتواجد لديهم، فالبنوك التجارية التي تضم في هيكلها التنظيمي أفراد وكفاءات عالية هي البنوك التي يكتب لها التقدم والنجاح.

• تحديد إشكالية البحث:

بناء على ما سبق استعراضه سنحاول معرفة دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال إسقاط ذلك على واقع بنك الفلاحة والتنمية الريفية لوكالة ميلا -834- من وجهة نظر موظفي البنك، حيث تمت صياغة الإشكالية الرئيسية لبحثنا هذا على النحو التالي:

ما طبيعة الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في بنك الفلاحة والتنمية وكالة ميلا-834-؟

يندرج تحت هذه الإشكالية الرئيسية جملة من التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يوجد دور للتوظيف في تحقيق الميزة التنافسية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلا-834-؟

- هل يوجد دور لتكوين الموظفين في تحقيق الميزة التنافسية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلا-834-؟

- هل يوجد دور لتحفيز الموظفين في تحقيق الميزة التنافسية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلا-834-؟

- هل يوجد دور لتقييم أداء الموظفين الميزة التنافسية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميله-834؟

• **فرضيات البحث:**

لمعالجة الإشكالية المطروحة والتساؤلات الفرعية فإننا ننتقل من الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد دور للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميله -834-

يندرج تحت هذه الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية صيغت على النحو التالي:

- 1- **الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد دور للتوظيف في تحقيق الميزة التنافسية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.
- 2- **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد دور لتكوين الموظفين في تحقيق الميزة التنافسية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.
- 3- **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد دور لتحفيز الموظفين في تحقيق الميزة التنافسية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.
- 4- **الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد دور لتقييم أداء الموظفين في تحقيق الميزة التنافسية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.

• **دوافع اختيار الموضوع:**

لقد حفزنا على اختيار هذا الموضوع جملة من الدوافع والتي يمكن تقسيمها إلى:

✓ **الدوافع الموضوعية:** والتي تتمثل في:

- الأهمية التي تكتسبها الموارد البشرية في المؤسسات الخدمية عموماً والبنوك خصوصاً، والتي تبرز من علاقة التفاعل المتبادلة ما بين مقدم الخدمة المصرفية والعميل.
- زيادة الحاجة إلى الإدارة الفعالة للموارد البشرية بما يسمح بمواجهة التحديات التنافسية التي تواجهها البنوك.
- أهمية إدارة الموارد البشرية وتطوير الكفاءات خاصة في ظل ما يعرف باقتصاد المعرفة، والذي تحتل فيه المعرفة والكفاءات المركز الأول في تحقيق التميز والتفوق.
- يعتبر نجاح البنوك في استقطاب عملاء جدد والمحافظة على العملاء الحاليين يعتمد بالدرجة الأولى على ما يتوفر لديها من موارد بشرية وكفاءات قادرة على فهم احتياجاتهم وتلبيتها بالشكل المطلوب.

✓ **الدوافع الذاتية:**

- الرغبة الشخصية في دراسة هذا الموضوع والتعرف على المفاهيم المتعلقة به.
- كون أن الموضوع يدخل في صميم التخصص وهو مالية وبنوك.
- محاولة إضافة مرجع جديد يفيد الباحثين والدارسين في هذا المجال.

• أهمية البحث:

يكتسي البحث أهمية بالغة خاصة في ظل التحولات والتغيرات التي تشهدها الساحة المصرفية العالمية في ظل ظهور ما يعرف باقتصاد المعرفة والذي أصبح أساس التميز فيه يعتمد بالدرجة الأولى على إدارة الموارد البشرية وتنمية الكفاءات على مستوى البنوك بما يضمن تحقيق الميزة التنافسية ويضمن استدامتها.

• أهداف البحث:

تتمثل أهداف هذه الدراسة فيما يلي:

- التعرف على الأهمية النسبية لتواجد كل من أبعاد إدارة الموارد البشرية وأبعاد أثر إدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلة-834- من وجهة نظر المبحوثين.
- تحديد دور التوظيف في تحقيق الميزة التنافسية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.
- تحديد دور تكوين الموظفين في تحقيق الميزة التنافسية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.
- إبراز دور تحفيز الموظفين في تحقيق الميزة التنافسية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.
- إبراز الدور المؤثر لتقييم أداء الموظفين في تحقيق الميزة التنافسية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.

• المنهج والأدوات المستخدمة:

من الإجابة عن الإشكالية المطروحة واختبار صحة الفرضيات، فقد اعتمدنا في هذا البحث على:
✓ **المنهج التاريخي:** والذي تم اعتماده في استعراض وتطور إدارة الموارد البشرية، الكفاءات، ومفهوم الميزة التنافسية إضافة إلى التطور التاريخي الذي يشهده بنك الفلاحة والتنمية الريفية عموماً ووكالة ميلة خصوصاً.

✓ **المنهج الوصفي التحليلي:** والذي تم اعتماده من أجل الاهتمام بمختلف جوانب الموضوع وتحليل العلاقة ما بين إدارة الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية.

كما تم اعتماد أسلوب دراسة الحالة على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلة -834- باستخدام الاستبيان والذي يعتبر الأسلوب الكفيل لمعرفة دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر موظفي البنك.

أما من أجل اختبار صحة فرضيات البحث فقد اعتمدنا على البرنامج الإحصائي **SPSS** ومن أجل معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من جميع الاستبيانات.

• الدراسات السابقة:

1- سملاي يحضيه: أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة الدكتوراه في التسيير، جامعة الجزائر 2004، تناولت هذه الدراسة أهمية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية من خلال تسيير وتنمية الكفاءات وتسيير المعرفة و الجودة الشاملة وتأثير كل ذلك على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها

الدراسة تعتبر الموارد البشرية و الكفاءات الفردية مصدرا أساسيا لامتلاك المؤسسة الاقتصادية للميزة التنافسية بسبب اتصافها بخصائص الموارد الداخلية المسؤولة عن تحقيق تلك الميزة.

2 - باباه ولد سيدان: دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، رسالة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2009، تناولت هذه الدراسة أهم وظائف إدارة الموارد البشرية والتي هي تقييم أداء العاملين، و من بين أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن العنصر البشري يعد من الركائز الأساسية للارتقاء بالأداء المصرفي.

3 - رحيل آسية : دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير في العلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2010، تناولت هذه الدراسة الأهمية الإستراتيجية للكفاءات البشرية في خلق الميزة التنافسية ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن الكفاءات تزداد أهميتها باعتبارها مصدرا للميزة التنافسية المستدامة كلما امتلكت المؤسسة القدرة على السيطرة عليها ومراقبتها، فالبحث عن ميزة تنافسية في كفاءات المؤسسة يعد توجهها استراتيجيا يرتكز على إدراك دور هذه الكفاءات في خلق القيمة و تحقيق الربحية.

إن الإضافة التي يقدمها هذا البحث عن غيره من البحوث تتمثل في إبراز دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية من خلال دور الموارد والكفاءات البشرية كمصدر للميزة التنافسية.

• خطة وهيكل البحث:

قد تضمن بحثنا هذا مقدمة وثلاثة فصول بالإضافة إلى خاتمة حيث:

✓ **الفصل الأول:** الذي جاء تحت عنوان: "مفاهيم أساسية حول إدارة الموارد البشرية" وتضمن ثلاثة

مباحث المبحث الأول تناولنا فيه ماهية وظيفة الموارد البشرية أما المبحث الثاني تناولنا فيه ماهية إدارة الموارد البشرية والمبحث الثاني فتطرقتنا فيه إلى إعطاء مفاهيم عامة حول الكفاءات.

✓ **الفصل الثاني:** تحت عنوان: "مساهمة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية" وتم تقسيمه إلى

ثلاثة مباحث فالمبحث الأول عبارة عن مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية أما المبحث الثاني فقد خصص لدراسة الميزة التنافسية في البنوك واستراتيجياتها والمبحث الثالث كان حول الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية.

✓ **الفصل الثالث:** فقد خصص لدراسة "حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة ميله -" وتم تقسيمه

إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول فقد خصص لدراسة بنك الفلاحة و التنمية الريفية - وكالة ميله - أما المبحث الثاني كان حول طريقة و أدوات الدراسة أما المبحث الثالث فتم فيه عرض و تحليل البيانات و اختيار الفرضيات.

الفصل الأول

مفاهيم أساسية حول إدارة الموارد

البشرية

تمهيد:

تشهد البنوك في الوقت الراهن تغيرات وتحولات سريعة ومتعددة فرضت عليها البحث عن التميز والتفوق في كل المجالات، والتنافس نحو تحقيق ميزة تنافسية تتفرد عن باقي البنوك والمؤسسات المالية الأخرى، وعليه أصبحت وظيفة الموارد البشرية لا تقتصر على الدور التقليدي بل أخذ دورها يتسع ليصبح أكثر شمولاً وتخصصاً وأصبح لهذه الوظيفة دوراً استراتيجياً يتطلب كفاءات ومهارات متخصصة ومؤهلة تأهيلاً كفواً لمزاولة الجوانب المتعددة من نشاطاتها والذي يعمل كل بنك على اكتسابها وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها، من خلال وظيفة الموارد البشرية، هذه الأخيرة التي انتقلت من كونها وظيفة مساعدة إلى وظيفة مشاركة تساهم بشكل كبير في استراتيجية البنوك والمؤسسات المالية وتحقيق أهدافها.

من أجل التعرف على وظيفة الموارد البشرية على مستوى البنوك التجارية قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث على النحو التالي:

- المبحث الأول: ماهية وظيفة الموارد البشرية.
- المبحث الثاني: ماهية إدارة الموارد البشرية.
- المبحث الثالث: مفاهيم عامة حول الكفاءات.

المبحث الأول: ماهية وظيفة الموارد البشرية:

يعد العنصر البشري من أهم عناصر الإنتاج وأهم مورد يمتلكه البنك لرفع كفاءته وتحقيق أهدافه، وأن هذه الموارد هي القوة الدافعة الحقيقية له، فحتى لو تفاعلت كل إمكانيات وموارد البنك، فإن موارده البشرية تبقى هي المحرك لها وهي التي تحدد الأهداف والسياسات وتضع الخطط والاستراتيجيات.

من خلال هذا المبحث سنتناول مفهوم وظيفة الموارد البشرية والتطور التاريخي لها إضافة إلى أهدافها ووظائفها.

المطلب الأول: مفهوم وظيفة الموارد البشرية:

من خلال هذا المطلب سنحاول توضيح مفهوم العنصر البشري ثم مفهوم المورد البشري بعد ذلك سنتطرق لمفهوم وظيفة الموارد البشرية وذلك كما يلي:

أولاً: تعريف العنصر البشري:

إن الفارق الأساسي بين مؤسسة ناجحة وأخرى غير ناجحة هو العامل البشري أي نشاطهم وقدراتهم الفعالة أما باقي العوامل فيمكن أن تشتري أو تنقل، ولقد تغيرت النظرة إلى إدارة الموارد البشرية في الوقت الحالي وأصبحت من أهم الوظائف الإدارية في المؤسسات الحديثة بما فيها البنوك حيث أن كل مؤسسة تتكون من بشر وبالتالي فإن الحصول عليهم وإعدادهم وتحفيزهم والمحافظة عليهم يعتبر نشاطاً ضرورياً لكي تستطيع المؤسسة الوصول إلى غايتها.⁽¹⁾

عليه يمكن تعريف العنصر البشري على أنه: "الأداة المحركة وهو الموجه لبقية عناصر الإنتاج الأخرى فبذلك فإن هذه الأداة يتطلب أن تكون على مستوى ملائم ليتسنى لها تحقيق أفضل تنسيق بين العناصر والإمكانات المتاحة."⁽²⁾

يمكن تقديم تعريف شامل للعنصر البشري على أنه: مجموعة من الأفراد العاملين داخل البنك والمؤسسات المالية حيث يجب أن تتوفر لديهم مجموعة من المعارف والمهارات التي يتميز بها عن باقي المؤسسات المالية الأخرى مما يمكن من تحقيق ميزة تنافسية طويلة المدى.

(1) : حسام إبراهيم حسن: إدارة الموارد البشرية، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2011، ص: 56-57.

(2) : زاهد محمد ديري: إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص: 19.

ثانيا: مفهوم الموارد البشرية:

ظهر هذا المصطلح في العصر الحديث مع موجة العلماء الاقتصاديين أمثال نيود وسيلتر (NEYOD ET SYLTER)، حيث أنهما وجها اهتمامهما إلى دراسة فعالية المورد البشري في المجتمع الاقتصادي، ومن ثم بدأ التفكير في كيفية استغلال هذه الطاقة بشكل جدي ومنظم في جميع المجالات والتخصصات.

يمكن تعريف الموارد البشرية من الناحية اللغوية والاصطلاحية كما يلي:

1-تعريف المورد لغة: المورد لغة: يعني المنهل، الطريق، مصدر الرزق.

قال أبو فراس: ألم يسر الشامتون فإنها *** موارد أبائي الأولى ومواردي.

وتعني كلمة مورد لغة: "المنبع".

2-تعريف الموارد البشرية اصطلاحا: قدمت العديد من التعريفات للموارد البشرية والتي سنعرض منها

ما يلي:

يعرف المورد البشري على أنه: "هو الذي يمكن أن يحقق ثروة أو إيرادات من خلال استخدام مهاراته ومعرفته، وليس من خلال عملية التحويل والتغيير التي تحدث للموارد المادية لكي تحقق ثروة، فبدون هذه المهارات والمعرفة يصبح الفرد عاجزا أو ذو قدرات محدودة تمنعه من إحداث التحول والتغير لذلك، ولكي يصبح الفرد مورد لا بد أن يمتلك الخبرة، المهارات، القدرات^(*) والاستعدادات اللازمة لأداء مهام متخصصة."⁽¹⁾

تعرف أيضا: "هي جميع الناس الذين يعملون في المؤسسة رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة هي : ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية وهي مجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المؤسسة في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف استراتيجيتها المستقبلية، ولقاء ذلك تتقاضى الموارد البشرية من المؤسسة تعويضات متنوعة تتمثل في رواتب وأجور ومزايا وظيفية، في عملية تبادل للمنفعة تتم بينهم وبينها، إن قوة الموارد البشرية وفاعلية أدائها، تعني ضمان قوة المؤسسة وقدرتها على منافسة الآخرين في السوق وضمن البقاء والاستمرار لها."⁽²⁾

⁽¹⁾: بن دريدي منير: استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009، ص: 24.

⁽²⁾: عمرو وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص: 11-13.

ثالثا: تعريف وظيفة الموارد البشرية:

تعتبر وظيفة الموارد البشرية وظيفة من وظائف المؤسسة، حيث تعد وظيفة استشارية مساعدة بدأت تحتل مكانة رئيسية وهامة في نظام الصناعة.

تعرف على أنها: "الوظيفة التي تقوم بتسيير الاستخدام الأمثل للموارد البشرية على جميع المستويات بالمؤسسة بغية المساعدة على تحقيق أهداف المؤسسة." (1)

تعرف أيضا: "الوظيفة التي تلم بمجموع النشاطات والتفاعلات الإنسانية، والتدفقات المادية والطاقات والمعلومات الموجهة نحو: (2)

- الحصول واستعمال وتطوير وتحفيز الموارد البشرية (رأس المال البشري) من أجل تحقيق عملية التحويل في المؤسسة.

- حل المشكلة المرتبطة بالعلاقات المتداخلة بين الأفراد ومحيط العمل (التكنولوجية، البيئية، الثقافية) وإدارتها من أجل تحقيق أحسن دمج للأفراد بمؤسساتهم.

كما تعرف أيضا: "وظيفة استشارية تتلخص مهماتها في مساعدة المديرين التنفيذيين في التعامل مع قضايا مشكلات العنصر البشري وبما يمكنهم من تحسين الأهداف المحددة لوحداتهم." (3)

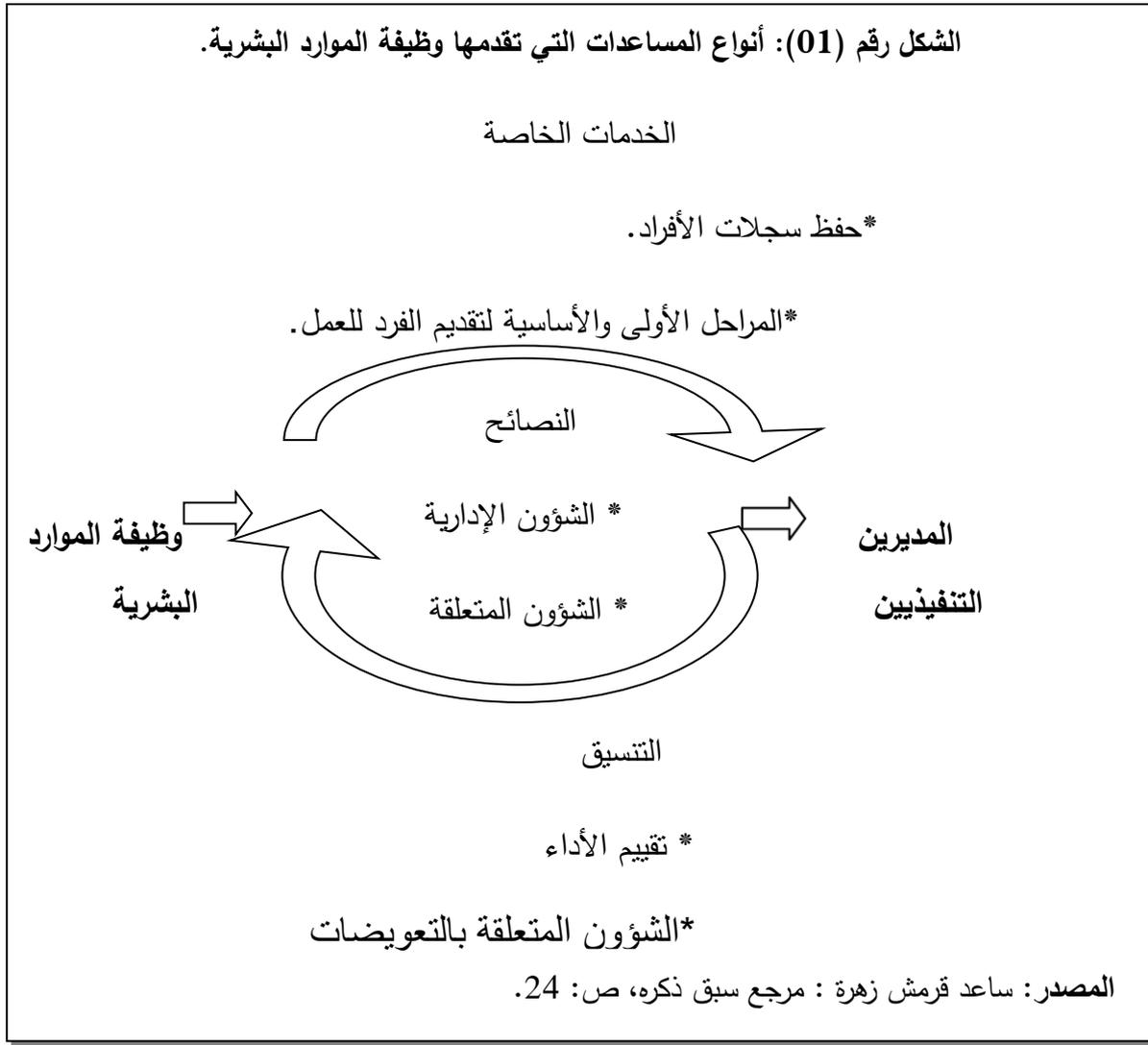
نستدل من هذا التعريف الدور الاستشاري لوظيفة الموارد البشرية والتي أصبحت تمثل مكانا بارزا لدى الإدارة العليا، كما تعمل على إمداد الدعم للمديرين التنفيذيين فيما يتعلق بشؤون الموارد البشرية، بالإضافة إلى تقديم النصح والإرشاد للإدارة العليا وكذا المديرين التنفيذيين في جميع المجالات المتعلقة بالموارد البشرية وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

(1) : نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص-ص: 31-32.

(2) : نوري منير، فريد كورنيل: إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، الاردن، 2011، ص-ص: 38-39.

(3) : ساعد قرومش زهرة: دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير في اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت 1955،

سكيكدة، 2006، ص: 24.



يمكن تقديم تعريف شامل لوظيفة الموارد البشرية على أنها: تلك الوظيفة التي يتم من خلالها تسيير الاستخدام الأمثل للموارد البشرية من أجل الوصول إلى الأهداف المرغوبة من قبل المؤسسة.

المطلب الثاني: التطور التاريخي لوظيفة الموارد البشرية:

عرفت وظيفة الموارد البشرية تطورات عديدة تماشت مع تطور النظرة إلى المورد البشري وأهميته في المؤسسة، يمكن تقسيم هذه التطورات إلى الفترات التالية:⁽¹⁾

أولاً: الفترة ما بين 1900 و1930:

ساهم ظهور التنظيم العلمي للعمل في بدايات القرن العشرين في تطوير وظيفة الموارد البشرية بشكل واضح، بعد أن كان هناك اعتماد كلي على نمط الإشراف الثابت، وعلى اعتبار الفرد كائناً اقتصادياً أقل مهارة وانضباطاً وتعلماً وأقل تأهيلاً وتخصصاً، وذا أداء ضعيف ...

أما بظهور التنظيم العلمي للعمل، أصبح التركيز منصبا حول أهمية استخدام أساليب علمية عن الأفراد وفقاً لمهاراتهم ومؤهلاتهم المطلوبة، بغرض زيادة فعالية العمل وتحسين الإنتاجية وكذا التركيز على الأجور باعتبارها أهم الحوافز التي تدفع الفرد لتقديم أفضل أداء.

ثانياً: الفترة ما بين 1930 و1950:

واجهت المدرسة الكلاسيكية انتقادات عديدة لإهمالها الجانب الإنساني للفرد وتركيزها على الجانب المادي فقط، وكانت هذه انطلاقة باحثين آخرين، حيث ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية، والتي ركزت أبحاثها على الجانب الإنساني للفرد وعلى شعوره وسلوكه، وقد ساعدت دراسات عديدة في مجال علم النفس على فهم سلوك الفرد الناتج حسب هذه الدراسات عن مدى تلبية حاجات معينة، قد تكون مادية أو معنوية كحاجته إلى الانتماء وحاجاته إلى تكوين علاقات اجتماعية وإلى المشاركة في اتخاذ القرار ...

في هذه الفترة لم تكن وظيفة الموارد البشرية وظيفة قائمة بحد ذاتها في المؤسسة، بل كانت عبارة عن مراكز تعدد الأفراد ركزت على حاجات ورغبات الفرد عنه تعيينه وعلى فعالية الاتصال الرسمي وتشجيع الاتصال غير الرسمي، وعلى الاهتمام بالجماعات غير الرسمية للتأثير على سلوك الفرد الذي ينتمي إليها.

ثالثاً: الفترة ما بين 1950 و1970:

سميت هذه الفترة بالثلاثينات الذهبية تقريبا الفترة الممتدة ما بين (1945 و 1975)، لتمييزها بنمو كبير في مختلف المجالات حيث أدى إلى التطور التقني والتكنولوجي إلى ترسيخ أسس جديدة في الصناعة، وساعدت المؤسسة على زيادة إنتاجيتها وتحسينها وتقليل مختلف التكاليف ...، كما أدى إلى ارتفاع القدرة الشرائية للأفراد نتيجة لارتفاع الأجور وبالتالي زيادة الطلب على المنتجات بشكل ملحوظ لظهور احتياجات جديدة

(1) : سهيل زغود: العملية التدريبية ودورها في تحسين أداء العمال في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تنظيم

الموارد البشرية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007، ص-ص: 11-14.

ومتنوعة، الأمر الذي دفع المؤسسة إلى التركيز على دخول أسواق جديدة، وزيادة طلبها على اليد العاملة بشكل كبير، لذا كان الانشغال منصبا على التوظيف أي تسيير دخول الأفراد للمؤسسة، وتم استخدام عدة طرق وأساليب لتحقيق ذلك، من بينها التحليل التقديري العقلاني، أي عقلانية استخدام الأفراد تأثرا بالفكر السائد أثناء فترة اقتصاد الإنتاج، والتي تميزت بظهور بحوث العمليات التي تبحث عن عقلنة استعمال الموارد، وتجدر الإشارة إلى أنه خلال هذه الفترة انتقلت تسمية الوظيفة من مراكز التعداد إلى وظيفة الأفراد.

رابعاً: فترة السبعينات:

مع بداية السبعينات ظهرت أزمة البترول سنة 1973 والتي أدت إلى تسريح العمال وتقاعد الأشخاص المسنين وإعادة هيكلة المؤسسة، مما تطلب إعادة النظر في مختلف الوظائف والنشاطات في تكوين وتنظيم المؤسسة، وأصبحت وظيفة الموارد البشرية تهتم بتسيير التدفقات الخارجة أي البحث عن المطابقة السريعة بين احتياجات المؤسسة من الأفراد، وعدد الأفراد الموجودين، وكشفت هذه الأزمة ونتائجها ضعف وظيفة الأفراد باعتبارها لم تكن تهتم بالمحيط الخارجي كوضعية سوق العمل، وتيرة التطورات التكنولوجية، ضغط المنافسة كما أن اعتمادها على معايير كمية في تسريح العمال كالسن والخبرة والمؤهلات، وعدم مراعاة الجوانب النوعية في الأفراد قد أدى إلى إهمال المهارات.

خامساً: فترة الثمانينات:

ظهرت محاولات أخرى لتسيير وظيفة الموارد البشرية، من أهم التسيير التقديري للتشغيل الذي أدمج الجانب النوعي في تسيير الموارد، من خلال الاهتمام بتسيير الحياة المهنية والتفكير في البعد الإنساني للأفراد كما عمل التسيير التقديري للتشغيل على التحكم برزانة في مخاطر عدم التناسب بين الموارد المتاحة، وحاجات المؤسسة أي يجب أخذ متسع من الوقت لاتخاذ القرار.

ظهرت في هذه الفترة مديرية الشغل التي اهتمت بضرورة القيام بالتوقعات اللازمة الخاصة بالتطور المتسارع للتكنولوجيا، والتي تستدعي إعادة النظر في تنظيم المؤسسة مع محاولة حماية شغل الأفراد قصد تقليص تأثير التدفقات الخارجة.

سادساً: منتصف الثمانينات:

تميزت هذه الفترة بالبحث عن التنافسية التي أثرت على توجيه إدارة الأفراد فأصبح انشغالها منصبا في البحث عن ليونة المؤسسة وليونة العمل، إلى جانب تسيير المهارات التي أصبحت من الأهداف الجديدة المتميزة في المؤسسة، وكان التسويق في هذه الفترة في قمته حيث فرض على المؤسسة أن يكون محور نشاطها إرضاء الزبون، مما دفع المؤسسة للتنافس حول كسب رضى الزبون ووفائه، وأصبحت وظيفة الموارد البشرية والتي أخذت تسميتها على هذا النحو خلال هذه الفترة، تهتم بنوعية الأفراد على أساس المهارات.

المطلب الثالث: أهداف ومهام وظيفة الموارد البشرية:

سيتم تناول أهداف ومهام وظيفة الموارد البشرية كما يلي:

أولاً : أهداف وظيفة الموارد البشرية:

تهدف وظيفة الموارد البشرية إلى تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة تتفرد بها، وتميزها عن باقي المؤسسات من خلال البحث عن الإبداع والتجديد، وتحقيق رضى الزبون ورفع درجة وفائه، وتسعى هذه الوظيفة كذلك إلى توفير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية الضرورية كما ونوعا والمطابقة بينها وبين المهام المطلوبة منها من حيث الفعالية المنتظرة والمؤهلات اللازمة والمكافآت المناسبة، أي أنها تساهم في تحقيق العدل بين الأشخاص.

تعمل وظيفة الموارد البشرية كذلك على توفير جو عمل جماعي محفز يساعد كل شخص على إنجاز المهام الموكلة إليه بالنوعية المطلوبة في الوقت المحدد.

تسعى إذا وظيفة الموارد البشرية إلى تحقيق أهداف المؤسسة من خلال بحثها المستمر عن أفضل المهارات والمحافظة عليها وتميئتها وذلك بزيادة تحفيزها والعمل على تعبئتها، كما تساهم في تحقيق عدة أهداف استراتيجية كمساهمتها في تحسين إنتاجية المؤسسة وكذا تحسين إنتاجية المؤسسة وكذا تحسين أدائها وتنافسيتها. (1)

ثانياً: مهام وظيفة الموارد البشرية:

لقد تطورت مهام وظيفة الموارد البشرية بسبب الاهتمام المتزايد بالعنصر البشري بوصفه عاملاً مهماً وأساسياً في التأثير على إنتاجية المؤسسة، كذلك نتيجة للتغيير في الفلسفة الإدارية وبناءاً على هذا التطور أضيفت مهام حديثة لوظيفة الموارد البشرية إلى جانب مهامها التقليدية ساعية من ذلك إلى تحقيق أهداف المؤسسة من جهة والفرد من جهة أخرى فيما يلي استعراض لأهم تلك المهام: (2)

1-توصيف الوظائف: يقصد بها إعداد وصف تحليلي لكل وظيفة في المؤسسة وما تتضمنه من مسؤوليات وواجبات وسلطات و أساليب في العمل، ومعدلات الأداء من حيث الكم والكيف، فهي إذن تشمل كافة المعلومات اللازمة عن الوظيفة من اسمها وموقعها ومستواها التنظيمي، والمسؤوليات المختلفة التي يتحملها شاغل هذه الوظيفة (إدارية، مالية، فنية،...) والمخاطر التي يمكن أن يتعرض إليها، بالإضافة إلى الظروف التي يتم فيها تنفيذ هذه الوظائف، وعلاقتها مع باقي الوظائف وأخيراً من يشغل هذه الوظيفة.

(1) : خان احلام: تسيير الموارد البشرية و دوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير

المؤسسات الصناعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2003، ص-ص: 4-5.

(2) : ساعد قورمش الزهرة : مرجع سبق ذكره ، ص، ص: 25-27.

2- تخطيط القوى العاملة: يقصد بها تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية كما ونوعاً، وهذا يتوقف على تقدير طلب المؤسسة للعاملين وتحديد ما هو متاح منها ومن ثم المقارنة بين ما هو مطلوب وما هو معروض لتحديد العجز أو الزيادة في الموارد البشرية، إذن تخطيط العمالة ما هي إلا عملية تهدف إلى إعداد برنامج مدروس ومحدد لتقدير احتياجات المؤسسة مستقبلاً من العمالة.

3- الاختيار والتعيين: تعمل هذه الأخيرة عن انتقاء الأفراد الذين توفرت فيهم المؤهلات الضرورية والمناسبة لشغل الوظائف في المؤسسة أو العمل على فحص المترشحين لشغل الوظيفة، وتهدف هذه العملية إلى تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة، وبين مؤهلات وخصائص الفرد المتقدم لها.

4- تصميم نظام الأجور والحوافز: تهتم هذه الوظيفة بتحديد قيمة كل وظيفة وأهميتها النسبية وتحديد أجرها ويجري تصميم هذا النظام و توضع معايير في ضوء النتائج المتوصل إليها تقسيم الوظائف بالإضافة إلى استخدام نظام الحوافز بكافة أنواعه لتأكيد وتدعيم السلوك الإيجابي للفرد وتشجيعه على مواصلته والاستمرار فيه بما يحقق متطلبات العمل.

5- تقييم أداء العامل: تعمل هذه الوظيفة على دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم، وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم، ومستوى كفاءتهم في القيام بالأعمال الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمله لمسؤوليات أكبر، وعادة ما توكل هذه المسؤولية للرئيس المباشر.

6- تدريب العاملين: يسعى هذا النشاط إلى اكساب الموارد البشرية معلومات وخبرات ومهارات جديدة، وذلك في ضوء تقييم أدائها، كما يعمل على معالجة الضعف في هذا الأداء، وتعزيز وتدعيم وتقوية جوانب القوة فيه في مسعى غلى تحسين أداء هذه الموارد، وتمكينها مما هو مطلوب منها من مهام في الوقت الحاضر وفي المستقبل.

7- تحسين الظروف المهنية: تهتم هذه الوظيفة بوضع نظام السلامة المهنية، والرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين، وذلك من خلال تصميم برامج فنية وإدارية مشتركة لحمايتهم من حوادث وإصابات العمل، التي قد يتعرض إليها أثناء عملهم وكذلك تصميم برامج صحية طبية تحميهم من الأمراض الناتجة عن طبيعة عملهم ومناخه المادي.

8- علاقات العمل: يسمى هذا النشاط في السابق "بالعلاقات الصناعية" والذي يمثل علاقة المؤسسة من خلال إدارة الموارد البشرية مع النقابات، حيث تقوم هذه الإدارة نيابة عن أصحاب المؤسسة بالتفاوض معها فيما يختص بشؤون العمل والتوظيف، وإبرام اتفاقيات بخصوص ذلك، وعليه تهتم بخلق جو من الثقة والتفاهم بين العاملين والعمل على وضع نظام لبحث ومعالجة مطالبهم وشكاويهم مع المنظمة العمالية.

9-المعلومات والاتصالات: قد أعطى المزيد من الاهتمام نحو تطوير وتنمية وسائل وأساليب الاتصال لشرح وجهات نظر الإدارة إلى العاملين والجمهور، حيث يقوم مسؤول الأفراد بضمان انسياب المعلومات داخل المؤسسة والخاصة مثلا بالتطور التكنولوجي، التطور التجاري، العلاقات الإنسانية ويتحقق ذلك باستخدام وسائل عدة منها: الاجتماعات، المنشورات، الوسائل السمعية البصرية والتي تمكن العمال من إيصال آرائهم وانشغالاتهم خاصة تلك المتعلقة بالجانب الاجتماعي.

10-مسك السجلات والملفات: تتولى إدارة الموارد البشرية مسك والاحتفاظ بسجلات العاملين في المؤسسة، حتى تكون جاهزة تحت الطلب إذ تقوم باستلام كافة المعلومات والبيانات عن مواردها البشرية في كل الإدارات الموجودة في المؤسسة وذلك من أجل توفير كل المعلومات المتعلقة بالأفراد إذا ما تم طلبها من الإدارة العامة.

المبحث الثاني: ماهية إدارة الموارد البشرية:

تمثلت أنشطة إدارة الموارد البشرية في الماضي في بعض الوظائف التقليدية الخاصة بالعاملين داخل البنوك والمؤسسات المالية ونظرا للاهتمام المتزايد بها وتقديرا لقيمتها كمورد مؤثر في تشغيل باقي الموارد وحسن استخدامها باعتباره أعلى وأثمن الموارد المتاحة، ونتيجة لذلك اتسع نطاق اهتمامات إدارة الموارد البشرية وأصبح يدور بصورة أساسية حول الفرد والوظيفة والبنك، من خلال هذا المبحث سنتعرض إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية والتطور التاريخي لها وكذا الأهمية والأهداف والعوامل المؤثرة فيها بالإضافة إلى وظائفها وأهم الأنشطة التي تمارسها وأيضا أهم التحديات والتوجهات الحديثة التي تواجهها.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية والتطور التاريخي لها:

سيتم تناول مفهوم إدارة الموارد البشرية والتطور التاريخي لها وأسباب تطورها كما يلي:

أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية:

لقد أعطيت لإدارة الموارد البشرية عدة تعاريف نوردتها على النحو التالي:

تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها: "هي مجموعة من الاستراتيجيات والعمليات والأنشطة التي يتم تصميمها لدعم الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المؤسسة والأفراد الذين يعملون بها." (1)

كما تعرف: "تتطوي إدارة العنصر البشري على تلك النشاطات المصممة لتوفير القوى العاملة حسب التخصصات المطلوبة في المنشآت، وكذلك المحافظة على تلك الكفاءات وتنميتها وتحفيزها بما يمكن المؤسسة من بلوغ أهدافها بكفاءة وفعالية." (2)

تعرف أيضا: "إدارة الموارد البشرية هي الاستراتيجية المتكاملة والتماسكة والمنهج المتبع لتطوير العمل والرفاهية للناس الذين يعملون بالمؤسسة." (3)

يمكن تعريفها على أنها: "مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه." (4)

(1): باري كشواي: إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، ط2، 2006، ص: 12.

(2): حنا نصر الله: إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، 2001، ص: 3.

(3): Michel Armstrong: Human Resource management practice، Kagan page، London، 2009، p: 03.

(4): جاري ديسلر: ترجمة سيد أحمد عبد المتعال: إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، دون سنة النشر، ص: 34.

تعرف كذلك: "هي الإدارة المسؤولة عن تمكين المؤسسة من بناء مزاياها الاستراتيجية والمحافظة عليها وتطويرها من خلال تخطيط واقعي وتوظيف ملائم وتدريب دقيق للموارد البشرية يتم من خلاله التعامل مع القوى البشرية على أنها أصول استثمارية يحب إدارتها بكفاءة وتطويرها بفعالية لتبقى المؤسسة دوماً في الريادة."⁽¹⁾

من خلال التعاريف السابقة يمكن تحديد العناصر الرئيسية التي تتركز وظيفة إدارة الموارد البشرية كالتالي: (2)

- ضمان تعبئة المؤسسة بالكفاءات المطلوبة لمقابلة متطلبات المنشآت.
- وضع التنبؤات باحتياجات المؤسسة من القوى العاملة.
- وضع خطط للقوى العاملة والإشراف على تنفيذها.
- اقتراح السياسات والأنظمة واللوائح المتعلقة بالتوظيف، والمكافآت والأجور والمنافع وصحة وسلامة العاملين وبرامج التدريب وتقييم العاملين.
- توفير ظروف وشروط عادلة للتوظيف.
- تطبيق أسس عادلة قائمة على نظام الموارد في التوظيف والتنافس بعيداً عن التحيز للجنس والانتماء الحزبي أو الأسري.

من التعاريف السابقة نستخلص تعريف شامل: إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المسؤولة عن التوظيف الأمثل للموارد البشرية والعمل على تدريبها والمتابعة المستمرة لعملية تطويرها من أجل بناء مزايا استراتيجية تمكن البنوك والمؤسسات المالية من مواجهة التحديات وضمان البقاء والاستمرار.

ثانياً: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية وأسباب تطورها:

يمكن توضيح التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية وأسباب تطورها على النحو التالي:

1- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية: لا يمكننا الحديث عن مفهوم إدارة الموارد البشرية الحديثة بما تمثله اليوم من ركيزة أساسية في المؤسسة تساهم بشكل أساسي في أداء المؤسسة بدون التعرض على أهم المراحل التاريخية التي مرت بها تلك الإدارة لتصل إلى ما هي عليه اليوم، حيث مرت إدارة الموارد البشرية بمجموعة من المراحل نوجزها فيما يلي:

أ-مرحلة ما قبل الثورة الصناعية: انتشر في هذه المرحلة الإنتاج الأسري أو العائلي وكان المشروع الصغير هو الشكل السائد لمنظمة الأعمال، قام كبار العاملين من ذوي الخبرة بممارسة إدارة الموارد البشرية.⁽³⁾

(1) : محمد إقبال العلجوني: أثر تنمية الموارد البشرية على تعظيم قيمة رأس المال البشري، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في

منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 13-14 ديسمبر 2011، ص: 6.

(2) : حنا نصر الله: مرجع سبق ذكره، ص: 6.

(3) : عبد المنعم رمضان الظهراوي: دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسساتي في المنظمات غير الحكومية في غزة، رسالة

ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010، ص: 9.

اتسمت هذه المرحلة أيضا بممارسة الإنسان للأعمال اليدوية البسيطة والتي استطاع من خلالها أن يحقق الحد الأدنى من متطلبات العيش الضرورية التي تكفيه لمواصلة الحياة والبقاء، إذ أن هذه المرحلة لم تشهد أي نظم قائمة للعمال بل أن صاحب العمل ينظر إلى العامل لديه كسلعة يبيعه ويشتريه وفقا لحاجات العمل ومتطلبات إنجاز المهام التي يراها صاحب العمل أُنذاك، ثم ما لبث أن ظهر بعد ذلك نظام الصناعات المنزلية إذ تمتلك بموجبه فئة معينة الخبرة والمهارة والقدرة على تشغيل العاملين لديها مقابل أجر محدد يمليه صاحب العمل نحو العاملين لديه، وبعد ذلك التطور ظهرت بوضوح أنظمة الإقطاع في الريف والطوائف في المدن.⁽¹⁾

ب-مرحلة الثورة الصناعية: إن أهم الخصائص التي ميزت هذه الفترة هو تطوير المكائن والآلات والمعدات وربط القوى العاملة بتلك المكائن وتحولهم من الأعمال المنزلية إلى التوجه للمصانع التي انتشرت بشكل واسع كل ذلك أدى إلى زيادة التخصص في الوظائف مما انعكس إيجابيا على زيادة الإنتاجية.⁽²⁾

قد صاحب ظهور الثورة الصناعية عدة نتائج أهمها:⁽³⁾

- التوسع في استخدام الآلات وإحلالها مكان العمل.
- ظهور مبدأ التخصص وتقسيم العمل.
- تجمع عدد كبير من العمال في مكان العمل.
- إنشاء المصانع الكبرى التي تستوعب الآلات الجديدة.

ج- مرحلة القرن العشرين: لقد اتسم القرن العشرين بظهور أنشطة وفعاليات واسعة النطاق في إطار إدارة الموارد البشرية، خصوصا حركة الإدارة العلمية التي تزعمها فريدريك تايلور (F.TAYLOR) في بداية القرن العشرين والذي قام بدراسة الوقت والحركة وكرس اهتمامه على تنظيم العلاقة بين الإدارة والعاملين وركز على التخصص في العامل والتدريب والتحفيز المادي للعاملين وفق الإنتاجية المتحققة من قبلهم، وقد انطلقت فلسفة تايلور أُنذاك على التركيز على الإنتاجية في العمل وما تؤول إليه من نتائج إيجابية للمؤسسة والعاملين في الوقت ذاته، كما شهد القرن العشرين بروز فلسفة ماكس ويبير (MAX WEBER) الذي اقترنت البيروقراطية باسمه إذ طور من خلالها العديد من المرتكزات الفكرية التي أكدت على التخصص في العمل والاتصالات الرسمية والاستخدام الكفاء للعاملين والمعيارية (النموذجية) في الأداء وغيرها من المرتكزات التي أسهمت في تحقيق العديد من التطورات، كما أن مدرسة التقسيمات الإدارية لهنري فايول (HENRY FAYOL) من مبادئ الإدارة الذي أصبح أُنذاك بمثابة فكرية يركز إليها في ميدان العمل الإداري والتنظيمي.

(1) : خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشية: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط4، 2001، ص:21.

(2) : محفوظ جودة وآخرون: منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، ط2، 2008، ص: 157.

(3): عبد الرحمن القرني: تكنولوجيا المعلومات والاتصال و أثرها على إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة محمد

بوضياف، المسيلة، ص: 61.

وقد ظهر تاريخياً مدرسة العلاقات الإنسانية التي قادها التون مايو (ELTON MAYO) من خلال فريق عمل من جامعة هارفارد للأعمال في أمريكا وقد برز هذا النموذج الفكري للتطوير من خلال مصانع هو ثرن الذي لعبت النتائج المتحققة من خلاله بتطوير ملحوظ في مجالات العلاقات الإنسانية السائدة.⁽¹⁾

د- **نهاية القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين:** لقد استغرق التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية ما يقارب القرن حتى حققت نضجاً فكرياً وعملياً، كان في اتساق مع التطور الفكري والتقني للإنسان والذي بلغ ذروته في العقد الأخير للقرن العشرين، وبدايات هذا القرن، لقد أحدثت التطورات التكنولوجية للمعلومات والاتصالات تقارباً بين الشعوب والتقاء الفكر والمفكرين والانتشار المعرفي، ولعبت شبكة الانترنت كأحدى ثورات التكنولوجيا المحور الأساس في تواصل الشعوب وتبادلهم الثقافي والحضاري والفكري وهذا ما يدعو إلى استمرارية التطور في الفكر الإداري لمجاراة التطورات المتسارعة والتي أصبح العالم كله ميداناً واسعاً لها، بكل ما فيه من اختلافات ثقافية وفكرية واقتصادية، حيث لم يعد الزمان والمكان يشكلان عائقاً أمام التواصل الإنساني.⁽²⁾

1-أسباب تطور إدارة الموارد البشرية: لقد أصبحت إدارة الموارد البشرية مكانة مرموقة في وقتنا الحالي وقد اعترف بها كوظيفة من ضمن الوظائف الإدارية في المؤسسات الحديثة ومن الأسباب التي جعلت من إدارة الموارد البشرية وظيفة وفرعاً من فروع الإدارة ما يلي:⁽³⁾

- التوسع والتطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث، ساعد على ظهور التنظيمات العمالية في المؤسسة، وبدأت تظهر المشاكل والصراعات بين الإدارة والعاملين وحاولت الإدارة استخدام بعض الأساليب لمواجهة هذه المشاكل، لكن ذلك لم يقلل من الحاجة إلى وجود إدارة متخصصة ترعى العاملين ومعالجة مشاكلهم.
- الانتشار الكبير والمتزايد للشركات المتعددة الجنسيات والتي أدت إلى زيادة في عدد العمال بمختلف جنسياتهم وممارساتهم وتخصصاتهم الأمر الذي خلق مجموعة من الصعوبات في التعامل معهم مما أجبر المؤسسة بالتفكير في إعداد إدارة متخصصة تسهر على تأهيل ومراقبة وتتبع كل ما يتعلق بالموارد البشرية لتحقيق استراتيجية ورسالة المؤسسة.
- التدخل الحكومي في علاقات العمل بين أرباب العمل والعمال من خلال إصدار مجموعة من القوانين والتشريعات والتي أدت إلى خلق إدارة متخصصة مهمتها الحفاظ على تطبيق القوانين بصورة صحيحة تفادياً لدخول المؤسسة في مشاكل قانونية مع الجهات الحكومية.

(1) : خضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشنة: مرجع سبق ذكره، ص: 22.

(2) : سعيد بن عبيد بن نمشة: استراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة و إمكانية تطبيقها في الأجهزة المدنية و الأمنية بمدينة الرياض، أطروحة دكتوراه في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض، 2007، ص: 19.

(3) : بن دريدي منير: مرجع سبق ذكره، ص: 80.

- تطور الظروف والأوضاع الاقتصادية والسياسية، والتقنية، والاجتماعية والثقافية ما نتج عنها من فرص متجددة للمؤسسات وما تسببه لها من معوقات ومهددات.
- ظهور النقابات العمالية التي تعمل على حماية حقوق العمال وعليه أصبح من اللازم وجود إدارة أو جهاز مختص يعمل على حل جميع مشاكل العمال وخلق تعاون بين الإدارة والمنظمات العمالية.

هذا بالإضافة إلى: (1)

- التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة أمام العاملين مما أدى إلى زيادة الوعي نتيجة ارتفاع مستواهم الثقافي والتعليمي مما أدى للحاجة إلى وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل حديثة للتعامل مع النوعيات الحديثة من الموارد البشرية.
- كبر حجم المؤسسة ونموها إضافة إلى كبر عدد الموظفين مما استدعى ضرورة وجود إدارة ترعى وتسيير شؤون العناصر البشرية الموجودة.

المطلب الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية وأهدافها والعوامل المؤثرة على كفاءتها:

سنحاول في هذا المطلب إبراز الأهمية البالغة لإدارة الموارد البشرية وكذلك أهم الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها وكذلك العوامل المؤثرة على كفاءة إدارة الموارد البشرية.

أولاً: أهمية إدارة الموارد البشرية:

تتبع أهمية إدارة الموارد البشرية في التنظيم من كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية فيه ولا بد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز، وترتبط أهمية الموارد البشرية بأهمية العنصر البشري نفسه ويقول عالم الإدارة بيتر داکر (PITER DARKER) بهذا الصدد أن إدارة الناس وليس إدارة الأشياء هي التي يجب أن تحتل الاهتمام الأول والرئيسي للمدير المتميز وتعتبر الموارد البشرية هي العنصر الحاسم في تحقيق ما يسمى (بالميزة التنافسية للمؤسسات). (2)

تتمثل أهمية إدارة الموارد البشرية أيضاً فيما يلي: (3)

- أن إدارة الموارد البشرية تحل مشاكل العاملين وترعى شؤونهم.
- أن إدارة الموارد البشرية الجهة المتخصصة في استثمار الأفراد في العمل والذين هم من أهم عناصر الإنتاج.

(1) : هایل عبد المولى طشطوش: إدارة وتنمية الموارد البشرية وانعكاسها على أداء منظمات الأعمال، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول رأس المال

الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 13-14 ديسمبر 2011، ص: 4.

(2) : فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 14.

(3) : هاشم حمدي رضا: الإصلاح الإداري، دار الرابحة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص: 41.

- إن عمل إدارة الموارد البشرية يتخلل نشاط الوحدات الإدارية كافة والتي يتكون منها الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- إن إدارة الموارد البشرية تنمي وتطور الأداء الإنساني للعمل.
- إن إدارة الموارد البشرية تخلق التعاون بين إدارة المؤسسة ونقابة العاملين.
- إن إدارة الموارد البشرية تحسن الإنتاج وترفع مستوى الإنتاج بواسطة الأداء الكفاء للعمل من قبل اليد العاملة.
- إن إدارة الموارد البشرية تضع سياسة التعامل مع الأفراد من القوانين والأنظمة الحكومية التي تحدد العلاقة بين إدارة المؤسسة والعاملين فيها.

ثانياً: أهداف إدارة الموارد البشرية:

- إن أهداف إدارة الموارد البشرية تعد كثيرة ومتنوعة وتشتمل في أوقات مختلفة على بعض، إن لم يكن كل الأهداف التالية:⁽¹⁾
- توجيه النصح إلى الإدارة بشأن السياسات الخاصة بالموارد البشرية اللازمة لضمان أن المؤسسة لديها قوة عاملة على مستوى عال من الكفاءة والتحفيز، ولديها مجموعة من الأشخاص المؤهلين للتكيف مع التغيير، علاوة على ضمان التزام المؤسسة بالتزاماتها القانونية الخاصة بالعمل.
 - تنفيذ والحفاظ على استمرارية استخدام كل الإجراءات والسياسات الضرورية الخاصة بالموارد البشرية حتى تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها.
 - المساعدة في تطوير الاستراتيجية العامة للمؤسسة، وبصفة خاصة بالنظر إلى ما يتعلق بالموارد البشرية.
 - توفير الدعم والظروف التي تساعد المديرين التنفيذيين في تحقيق أهدافهم.
 - التعامل مع الأزمات والمواقف الصعبة الخاصة بالعلاقات بين الأشخاص وذلك حتى يضمن ألا تقف مثل هذه الأشياء في طريق تحقيق المؤسسة لأهدافها.
 - توفير قناة اتصال بين القوة العاملة وإدارة المؤسسة.
 - القيام بدور المشرف على القيم ومعايير المؤسسة في إدارة الموارد البشرية.

وهناك أهداف أخرى لإدارة الموارد البشرية نذكرها فيما يلي:⁽²⁾

1- الأهداف التنظيمية: تسهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الفعاليات التنظيمية، إذ تعمل على ابتكار الطرق التي تساعد المديرين على تنمية وتطوير أدائهم ويبقى المديرون مسؤولين عن أداء مرؤوسيه كل في تخصصه.

(1) : باري كشواي: مرجع سبق ذكره، ص-ص: 12-13.

(2) : إبراهيم عباس الحلبي: تنمية الموارد البشرية و استراتيجيات تخطيطها، دار الفكر العربي، القاهرة، 2013، ص-ص: 88-89.

2- الأهداف الوظيفية: حتى تتمكن الإدارات والأقسام المختلفة من المحافظة على مستويات مناسبة لمتطلبات المؤسسة يجب أن تمددها إدارة الموارد البشرية باحتياجاتها الكمية والنوعية من الأفراد أو الموارد المتاحة وإلا ستفقد قيمتها وسيؤثر تشغيلها والاستفادة منها إذا لم تقم إدارة الموارد البشرية بوظائفها على الوجه الأكمل.

3- الأهداف الاجتماعية: تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف الاجتماعية والأخلاقية وذلك استجابة للمتطلبات والاحتياجات والتحديات الاجتماعية ومن هنا تسعى إلى الآثار السلبية والمعوقات البيئية التي تواجه المؤسسة.

4- الأهداف الشخصية: تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق الأهداف الشخصية للعاملين وذلك بما يساعد على حمايتهم والحفاظ عليهم وتنمية قدراتهم وبقائهم وحفزهم للعمل والإنتاج التي تؤدي بالنهاية لزيادة الإنتاجية قدر المستطاع.

ثالثاً: العوامل المؤثرة على كفاءة إدارة الموارد البشرية:

إن قدرة إدارة الموارد البشرية على أداء وظائفها المختلفة والمتمثلة في تخطيط القوى العاملة، تحليل ووصف الوظائف، الاختيار والتعيين الأجور والمرتبات، التدريب وتنمية المهارات الإدارية... ليست مطلقة وإنما يحددها مجموعة من العوامل تتمثل فيما يلي: (1)

1- العوامل الداخلية: وهي تتمثل في مدى توافر المخابرات والكفاءات اللازمة بالإضافة إلى الخبرة العملية في مجال التخصص ومن ناحية أخرى فإن كثيراً من نواحي العمل في مجال إدارة الموارد البشرية يصطدم بلوائح وتعليمات روتينية أو بعبادات وتقاليد اجتماعية ذلك بالإضافة إلى عنصر هام جداً وهو مدى التعاون الذي تحصل عليه من الإدارات والأقسام الأخرى بالمشروع.

2- العوامل الخارجية: وتتمثل أهم هذه العوامل في التشريعات والقوانين التي تضع مجموعة من الشروط والقيود التي ينبغي أن تراعيها إدارة الموارد البشرية عند مزاوله أنشطتها، هذا بالإضافة إلى التنظيم الاقتصادي للدولة والذي يحدد بدوره المجالات الأساسية التي يمارس فيها المدير سلطاته في اتخاذ القرارات وكذا يؤثر التنظيم الاجتماعي في نمط العلاقات الاجتماعية القائمة وأساليب التفكير والعادات والتقاليد المختلفة وكل ذلك يؤثر بدوره في أداء إدارة الموارد البشرية.

المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية وأهم الأنشطة التي تمارسها:

من خلال هذا المطلب سنحاول توضيح أهم الوظائف المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وكذلك توضيح أهم الأنشطة التي تمارسها.

(1): أسامة كامل، محمد الصيرفي: إدارة الموارد البشرية، مؤسسة لورد العالمية للشئون الجامعية، البحرين، 2006، ص-ص: 18-19.

أولاً: وظائف إدارة الموارد البشرية:

تنقسم وظائف إدارة الموارد البشرية إلى ثلاثة أنواع هي:

1-الوظائف التخصصية: وهي الوظائف المتخصصة التي تزاولها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة سواء كانت هذه المؤسسة تابعة لقطاع الدولة أو القطاع الخاص ويختلف عدد هذه الوظائف من مؤسسة لأخرى تبعاً لفلسفة الإدارة العليا وحجم المؤسسة ونوع التكنولوجيا المستخدمة، وخصائص سوق العمل، وكفاءة ومهارة العاملين فيها، وتتمثل أهم هذه الوظائف التخصصية في الآتي:⁽¹⁾

أ-تحليل و توصيف وترتيب وتقييم الوظائف.

ب-تخطيط الموارد البشرية.

ج-التوظيف ويشمل:

- استقطاب المرشحين لشغل الوظائف.
- اختيار أفضل المرشحين في ضوء الوظائف الشاغرة.
- تعيين وتثبيت الموظفين ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- تقييم سلوك العاملين وأدائهم.
- تحديد الأجر وتصميم وتنفيذ ومتابعة برامج التدريب والتطور.
- مراقبة وتقييم بيئة العمل لغرض تحقيق الصحة والسلامة المهنية ورفع الروح المعنوية للعاملين.

2-الوظائف الإدارية: تحتاج كل وظيفة من الوظائف التخصصية لإدارة الموارد البشرية لإنجازها القيام بعدد من الوظائف الإدارية الأخرى:⁽²⁾

أ-التخطيط: غالباً ما يعد التخطيط الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة، فهي القاعدة التي تقوم عليها الوظائف الإدارية الأخرى، والتخطيط عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور، بواسطة التخطيط يمكن تحديد الأنشطة التنظيمية اللازمة لتحقيق الأهداف.

ب-التنظيم: لقد عرف كل من وارين بلنكت (WARIN BELNEKT) و ريموندا نتر (RIMONDANTER) وظيفة التنظيم على أنها عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي بين المهام والسلطات، وذلك في كتابهم "مقدمة الإدارة".

(1) : نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد: تطور إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص: 81.

(2) : زيد منير سلمان: إدارة اختيار الموظفين، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص-ص: 18-29.

ج-التوظيف: الأفراد المنتمين للمؤسسة هم المورد الأكثر أهمية من جميع الموارد الأخرى، هذه الموارد البشرية حصلت عليها المؤسسة من خلال التوظيف، المؤسسة مطالبة بتحديد وجذب المحافظة على الموظفين المؤهلين لملء المواقع الشاغرة فيها من خلال التوظيف.

د-التوجيه: بمجرد الانتهاء من صياغة خطط المؤسسة وبناء هيكلها التنظيمي وتوظيف العاملين فيها، تكون الخطوة التالية في العملية الإدارية هي توجيه الأفراد باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية، في هذه الوظيفة الإدارية يكون من واجب المدير تحقيق أهداف المؤسسة من خلال إرشاد المرؤوسين وتحفيزهم، وظيفة التوجيه يشار إليها أحيانا التحفيز أو القيادة، أو الإرشاد أو العلاقات الإنسانية لهذه الأسباب يعتبر التوجيه الوظيفة الأكثر أهمية في المستوى الإداري الأدنى، لأنه ببساطة مكان تركز معظم العاملين في المؤسسة.

و-الرقابة: التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه يجب أن يتابعوا للحفاظ على كفاءتهم وفعاليتهم لذلك فالرقابة آخر الوظائف الخمس للإدارة وهي المعنية بالفعل بمتابعة كل هذه الوظائف لتقييم أداء المؤسسة تجاه تحقيق أهدافها، في الوظيفة الرقابية للإدارة تنشئ معايير الأداء التي تستخدم لقياس التقدم نحو الأهداف.

3-الوظائف الاستشارية: إن إدارة الموارد البشرية بحكم تخصصها في أعمال تخطيط وتنظيم واختيار وتعيين وتأهيل وتدريب ونقل وترقية العاملين في المؤسسة تعد أقدر الإدارات على تقديم المنشورة لجميع الإدارات الأخرى بخصوص العاملين فيها سواء من الناحية القانونية أو الفنية، واقتراح التحسينات وتطوير التعليمات والأنظمة المتعلقة بالعاملين من أجور وحوافز وخدمات وظروف عمل وغيرها، ويستلزم هذا أن تكون إدارة الموارد البشرية أكثر اتصالا والتصاقا بالإدارات الأخرى في المؤسسة وأكثر اطلاعا على مشاكلها وأعمق تعاونا وتفهما لشؤونها المتنوعة حتى تتمكن من أداء دورها الاستشاري بالشكل المطلوب والواقع العملي يجعل مهمتها الاستشارية تتسم بالمحدودية. (1)

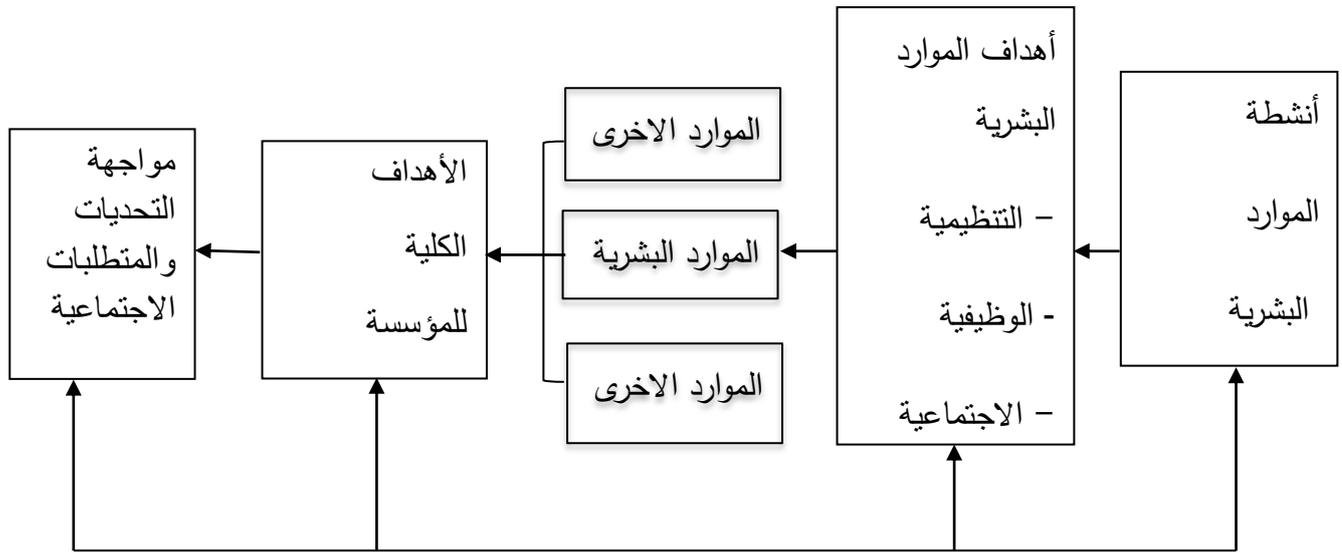
(1): نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد: مرجع سبق ذكره، ص-ص: 83-84.

ثانياً: أنشطة إدارة الموارد البشرية:

حتى تتمكن إدارة الموارد البشرية من تحقيق أهدافها، فإنها تقوم بمساعدة كافة إدارة المؤسسة في الحصول على احتياجاتها من الأفراد وتنميتها واستخدامها. وتقييم أدائها والمحافظة عليها، واستمرار بقائها في المؤسسة وذلك بالكيف والكم المناسب لتحقيق أهداف المؤسسة.

كما يوضح الشكل التالي فإن أنشطة الموارد البشرية يجب ان تسعى لتحقيق الأغراض والأهداف الكلية للمنظمة من خلال تحقيقها للأهداف بشكل متكامل مع الموارد الأخرى.

الشكل رقم (02): العلاقة بين أنشطة الموارد البشرية و أهدافها.



المصدر: باباه ولد سيدان: دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2009، ص: 9.

من بين أهم الأنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة ما يلي: (1)

1- تخطيط الموارد البشرية: ويتناول هذا النشاط العديد من المجالات من بينها:

- تخطيط القوى العاملة.
- تحليل وتصميم الوظائف.
- الاستقطاب والاختيار والتعيين.

(1) : باباه ولد سيدان: دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2009، ص-

2- تنمية الموارد البشرية: ومن بين مجالات هذا النشاط:

- التأهيل و التهيئة المبدئية.
- التدريب و التنمية.
- التطوير الإداري و التنظيمي.

3- التعويض والتحفيز: ويشمل هذا النشاط بعض المجالات منها:

- تقييم الوظائف.
- تحديد الأجور والرواتب.
- التحفيز الفردي والجماعي.

4- صيانة الموارد البشرية: ومن بين اهتماماتها:

- المنافع المالية.
- الخدمات الاجتماعية.
- الروح المعنوية و الرضا الوظيفي.

5- علاقات العمل: وتشمل بعض المجالات من بينها:

- تخطيط و تنمية المسار الوظيفي.
- إدارة الحركة الوظيفية: (النقل، الترقية، الاستقلالية، المعاش).

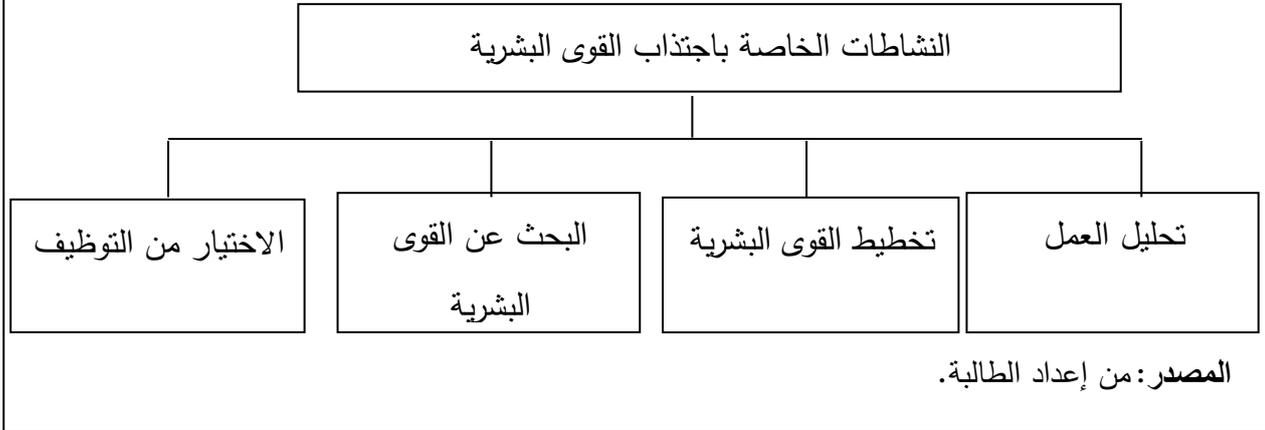
و صنفت النشاطات الخاصة بالعاملين وإدارتهم إلى الآتي: (1)

1- النشاطات الخاصة باجتذاب القوى البشرية : وتتضمن:

- تحليل العمل.
- تخطيط القوى البشرية.
- البحث عن القوى البشرية.
- الاختيار من التوظيف.

(1) : محفوظ جودة وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص-ص: 154-155.

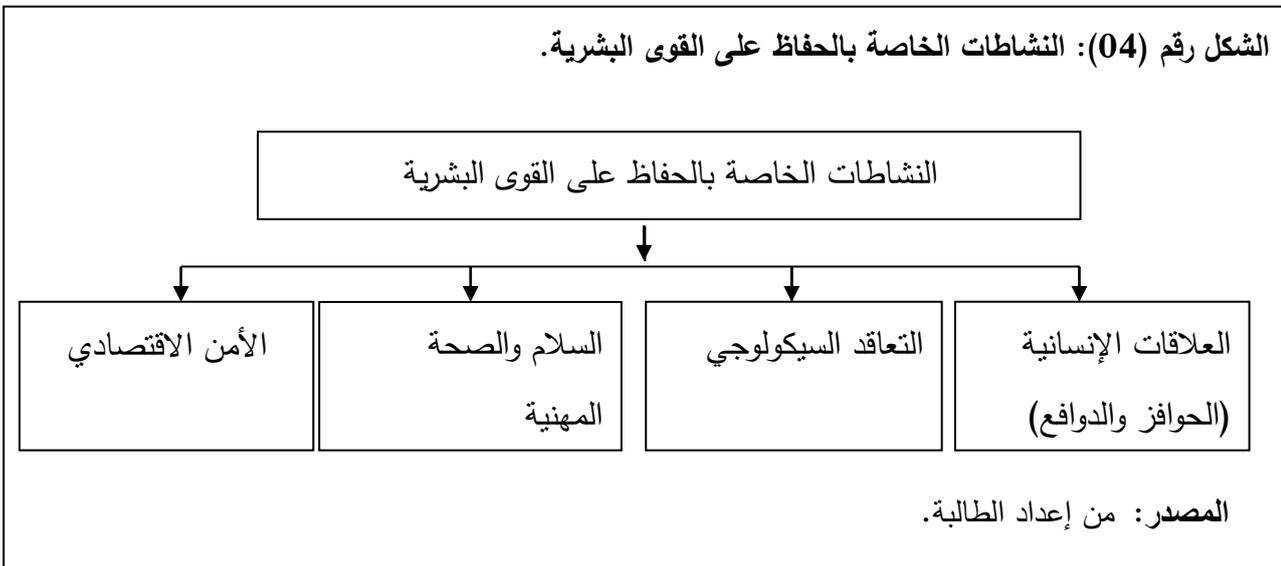
الشكل رقم (03) : النشاطات الخاصة باجتذاب القوى البشرية.



2-النشاطات الخاصة بالحفاظ على القوى البشرية: وتتضمن:

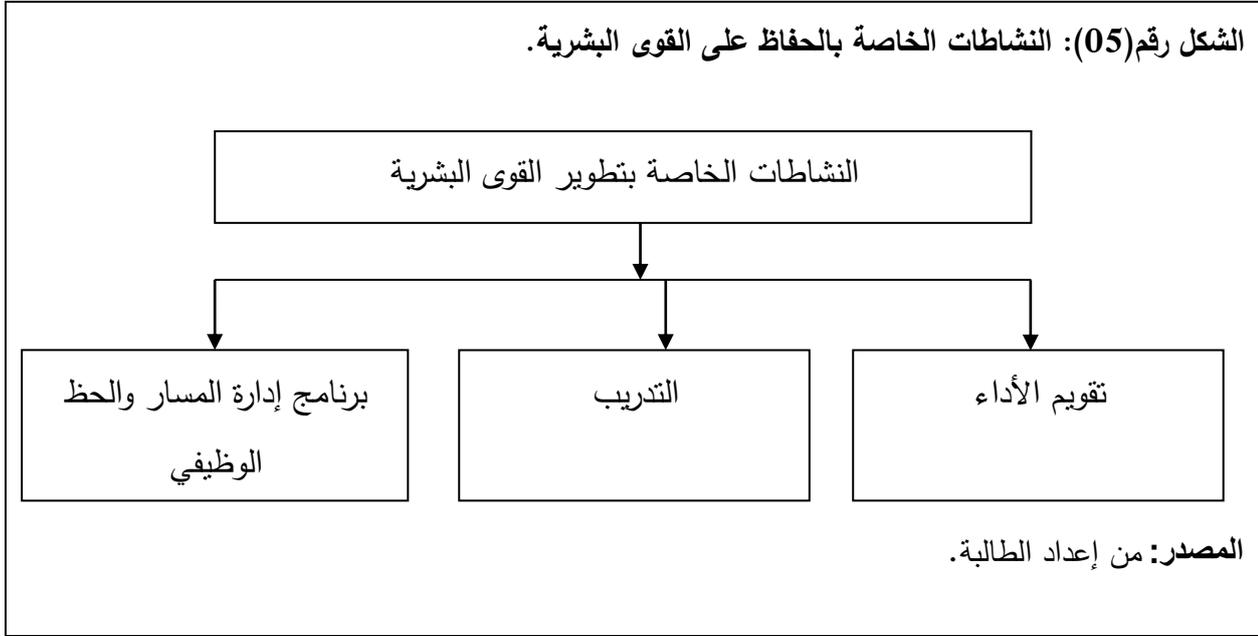
- العلاقات الإنسانية (الحوافز والدوافع).
- التعاقد السيكلوجي.
- السلام والصحة المهنية.
- الأمن الاقتصادي.

الشكل رقم (04): النشاطات الخاصة بالحفاظ على القوى البشرية.



3-النشاطات الخاصة بتطوير القوى البشرية: وتتضمن:

- تقييم الأداء.
- التدريب.
- برنامج إدارة المسار والحظ الوظيفي.



المطلب الرابع: أهم التحديات و التوجهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية:

هناك جملة من التحديات التي تواجه الإدارات في التعامل مع الأفراد العاملين حاليا خاصة مع الانفتاح العالمي والتأثيرات الناتجة على العولمة، وما أوجدته هذه الأخيرة في النظرة تجاه الموارد البشرية.

أولا: أهم التحديات التي يواجه إدارة الموارد البشرية حاليا:

لقد حدثت تحولات جذرية في عالم الأعمال، أثرت على طبيعة الإدارة عموما وإدارة المورد البشري خصوصا هذه التغيرات أوجدت تحديات جديدة ينبغي على إدارة الموارد البشرية أخذها في الحسبان عند وضع سياساتها أهم هذه التحديات ما يلي: (1)

1- زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة: بدون أدنى شك أن الاستخدام المتزايد لتكنولوجيا المعلومات داخل المؤسسة، قد غيرت جذريا في أنواع الأعمال والمهارات التي تحتاج إليها، بهذا سوف تزداد أهمية بعض

(1): مراد رايس: أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر،

الأنشطة مثل: التدريب والتنمية و التنظيم قصد التأقلم مع هذه التغيرات الحاصلة في حين قد يتم الاستغناء عن بعض الأنشطة والعاملين خاصة أصحاب المهارات البسيطة والأعمال الروتينية.

2- التغيرات في تركيب القوى العاملة: نظرا لما أتاحتها تكنولوجيا المعلومات من تسهيلات في إدارة الأعمال أدى هذا إلى تغير في تركيبة القوى العاملة داخل المؤسسة، فأصبحت المرأة تنافس الرجل في العديد من الوظائف، وهذا ألقى عبء جديدا على إدارة الموارد البشرية نتيجة بتحقيق المساواة بين الجنسين، كما يسمح هذا الاندماج الكبير للعنصر السنوي بنقله مناصب كبرى داخل المؤسسة، وهذا يتطلب من الإدارة إعداد خطط خاصة بهن (رعاية صحية، أمومة... الخ) لذا ينبغي على إدارة الموارد البشرية أن تكون مستعدة للتجاوب مع عمالة خاصة من الجنس الآخر.

3- نظام معلومات إدارة الموارد البشرية: وهذا يعتبر من أهم التحديات الأساسية في عصر المعلومات فالإدارة تحتاج حاليا إلى نظم معلومات حديثة تشتمل كل بيانات وخطط إدارة البشرية في قسم متخصص يقدم النصح للإدارة، لذلك ينبغي أن تتوفر للإدارة قاعدة من المعلومات الأساسية اعتمادا على خدمات الحاسب الآلي فالتحدي الذي يواجه معظم المؤسسات الكبيرة في الوقت الحاضر هو مقدرتها على التقدم بمعلومات ذات قيمة للإدارة تساعد على اتخاذ قرارات رشيدة تجاه الموارد البشرية.

4- تغير القيم والاتجاهات: تلعب القيم والاتجاهات دورا مهما بالنسبة لإدارة الموارد البشرية فالنجاحات الكبيرة التي حققتها المؤسسات الكبرى كانت بأثر مباشر بدرجة اهتمام الإدارة بهذه القيم، لذا فإنه يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية كيفية وضع خطة قادرة على استغلال هذه القيم والاتجاهات (الولاء، الالتزام... الخ) في سبيل تحقيق الأهداف المسطرة خاصة مع الانفتاح العالمي بما أصبح يعرف بظاهرة العولمة وما أفرزته من آثار على الإدارة والأعمال، حيث أصبحت إدارة الموارد البشرية اليوم تتعامل مع أفراد متعددي الثقافات واللغات وكذا العروق والأجناس مما يصعب من هذا التحدي أكثر، إذن فالمطلوب هنا من إدارة الموارد البشرية وضع استراتيجية مناسبة تأخذ في الحسبان كل هذه الاختلافات للقيم بين الأفراد واتجاهاتهم.

5- العائد والتعويض: إن ارتفاع مستويات التضخم الاقتصادي يؤدي إلى طلب العاملين لأجور أعلى في حين أن الإدارة غير قادرة على دفع هذه الزيادات، فالأجور تنتاسب مع الوضع الاقتصادي المعاش فهذا الضعف في الأجور يؤدي حتما إلى ضعف وعدم توفر الحوافز، وهذا ما يؤثر على مستوى الأداء في كثير من المؤسسات كما يؤدي إلى عدم الانتظام في العمل والالتزام به حيث يسعى الأفراد إلى البحث عن أعمال إضافية قصد تغطية ذلك العجز وهذا يلقي عبء آخر على إدارة الموارد البشرية من حيث عدم قدرتها على دفع العاملين لبذل مجهود أكبر للعمل.

6- زيادة حجم القوى العاملة: وهذا يعود لأمرين أساسيين الأول هو ارتفاع وتحسين المستوى الصحي للأفراد والثاني هو ارتفاع مستوى التعليم بين الأفراد، وهذا ما من شأنه توفير أفراد متخصصين ذوي كفاءات عالية في

سوق العمل وهذا يحتم على إدارة الموارد البشرية وضع خطط جيدة قصد استقطاب الأفراد المناسبين وتعيينهم في المكان المناسب لهم، وكذا الرفع من قدرات الأفراد العاملين بإدارة الموارد البشرية حتى يمكنهم التعامل مع عمال متخصصين ومتعلمين.

7- التشريعات واللوائح الحكومية: إن إدارة الموارد البشرية ليست حرة بصفة مطلقة في وضع سياستها وخططها فيما يخص الأفراد العاملين ولكن هناك قيود معينة تفرضها جهات حكومية ينبغي التقيد والالتزام بها فهذه اللوائح والتشريعات تمثل الإطار الذي يجب على إدارة الموارد البشرية العمل فيه، وهذا يفرض تحدي على إدارة الموارد البشرية في كيفية صياغة استراتيجية خاصة بها دون تحدي أو تجاوز هذه الحدود المفروضة، وبما يسمح بتحقيق الأهداف المسطرة.

ثانياً: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية:

قصد الاستجابة للتحديات السابقة، هناك جملة من الإجراءات التي ينبغي اتباعها في إدارة الموارد البشرية، حتى يمكن الاستفادة أكبر من هذا المورد والتي يمكن إيجازها فيما يلي: (1)

1- إيجاد ظروف عمل أفضل: يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية تحسين ظروف العمل وإتاحة فرص للعاملين قصد تنمية قدراتهم وتحقيق ذاتهم من خلال التدريب، وبرامج التنمية وتشجيع العمل الجماعي وأسلوب الفريق الواحد.

2- التوظيف الفاعل لقدامى الموظفين: حيث يمكن الاستفادة منهم كما يلي:

- حل مشاكل نقص العمالة.
- إسهامه في تطوير المؤسسات نظراً للخبر التي اكتسبها.
- تكون استعدادات واتجاهات كبار السن أكثر إيجابية في تقبل العمل في ظروف التحدي دون التركيز على المادية.
- التزامهم بأخلاقيات العمل أكثر من الحديثين .

3- توفير المساواة للنساء بشكل أكبر في المؤسسات:

4- الحاجة إلى تطوير مهارات العاملين من خلال التدريب: وهذا تحدي لإدارة الموارد البشرية للتأقلم مع ما يطرأ من تغير في السوق أو التكنولوجيا، ومتطلبات الجودة والأسعار، وعدم تجنيد الأفكار والجهود.

5- مواصلة التركيز على التخطيط الاستراتيجي لنشاط إدارة الموارد البشرية:

(1) : حنا نصر الله: مرجع سبق ذكره، صص: 400-404.

6- استخدام نظام معلومات الموارد البشرية والاتجاه نحو استخدام الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات في هذا المجال: كالتالي :

- التوظيف: تمكن قاعدة البيانات المسؤولين من الحصول على معلومات فوراً نحو العمال الحاليين والجدد وبالتالي تحديد الأماكن الشاغرة.
- التدريب والتنمية: بمعرفة البرامج السابقة والفئات المعنية بالتدريب وكذا استغلال الفرص والإمكانيات التي نتيجتها تكنولوجيا المعلومات في هذا المجال كالعالم الافتراضي، التعلم عن بعد... الخ.
- الأجور: بالوقوف على الزيادات وتاريخ الحصول عليها ومقارنتها بالمنافسين.

7- العلاقات مع النقابات العمالية: يستبدل الاتجاه السلبي تجاهها، ويصبح إيجابياً بالتعامل المشترك لإحداث التغيير وفق المستجدات، وفض النزاعات بأفضل الطرق.

8- التركيز على التميز: وذلك للنمو والبقاء ومواجهة المنافسة والتحديات البيئية وفق ما يلي:

- تقليص مستوى الإدارة الوسطى.
- تطوير المنتجات وتحسين الخدمات للعملاء، والجودة وتفويض السلطات.
- زيادة مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.
- تحسين المنافع والحوافز.
- توفير الاستقرار الوظيفي.
- تمثيل العاملين في مجالس الإدارة.
- تقييم أداء العاملين بطرق أكثر فاعلية.
- توفير تدريب مستمر للأفراد طيلة حياتهم الوظيفية.

المبحث الثالث: مفاهيم عامة حول الكفاءات:

في ظل التحولات والتطورات الحاصلة في هذا العصر، يرتبط نجاح البنوك والمؤسسات المالية واستمرارها وتميزها عن باقي مثيلاتها في كفاءاتها وحسن تسييرها من أجل تطويرها، إذن فالكفاءات تعتبر من الإشكالات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية إذ يجب تحديد الكفاءات والقدرات التي يتمتع بها الموظفين ومقارنتها مع الكفاءات الضرورية التي تحقق أهداف البنوك.

من خلال هذا المبحث سنتناول ظهور مصطلح الكفاءات والعوامل المساعدة على ظهوره بالإضافة إلى مفهوم الكفاءات وخصائصها ومميزاتها وكذلك أنواعها وكيفية تشخيصها وكذلك أبعادها وكيفية تطويرها وأهميتها.

المطلب الأول: ظهور مصطلح الكفاءات والعوامل المساعدة على ظهوره:

من خلال هذا المطلب سنحاول معرفة متى ظهر مصطلح الكفاءات، كذلك أهم العوامل المساعدة على ظهور هذا المصطلح.

أولاً: ظهور مصطلح الكفاءات:

ظهر مصطلح الكفاءات في السبعينات ضمن الإطار الاقتصادي الأمريكي والأوروبي فيما بعد ومع تطور الأسواق العالمية باليابان، جنوب- شرق آسيا وإفريقيا والهند، تعرضت المؤسسات الأمريكية والأوروبية إلى المنافسة الشديدة وكان لزاماً عليها إيجاد طرق جديدة للمحافظة وتقوية مزاياها التنافسية فحولت اهتمامها نحو العنصر البشري وبحثت عن طرق عمل أكثر مرونة كما اهتمت بالكفاءات الفردية وفرق العمل واعتبرتها عوامل للنجاح.

ففي بريطانيا، قامت السلطات المعنية بوضع سياسات تحت على رفع مستوى كفاءات الموارد البشرية وكفاءة المسيرين على وجه الخصوص وهذا بتشجيع التعلم وهذا من أجل وضع معايير تحدد شروط الالتحاق بمناصب العمل، أما في الولايات المتحدة الأمريكية فقد تم إنشاء سنة 1994 نظام مهمته وضع نظام وطني معياري للقدرات والكفاءات للقيام بالمهام والوظائف، فالبريطانيون يربطون بين الكفاءات والمعايير ضمن إطار الوظيفة أما الأمريكيون فيهتمون أكثر بأثر نوعية إدارة الكفاءات الفردية على الميزة التنافسية.

إن مفهوم الكفاءات قد اتسع مداه لينتقل من الكفاءات الفردية إلى الكفاءات الجماعية، وتجد هذا المفهوم ضمن أعمال هامل وبراهلاد (HAMEL ET PRAHALAD) حيث يريان أن المؤسسة تمتلك مجموعة من الكفاءات التي تمثل قاعدة للميزة التنافسية والتي سميها بالكفاءات القاعدية حيث يتم خلق مزايا تنافسية من

خلال تحديد وتسيير هذه الكفاءات وبالتالي يمكن القول أن ظهور مصطلح الكفاءات كان استجابة لأربعة حركات: (1)

- العولمة وتطور الأسواق واحتياجاتها.
- تطور نماذج الإدارة والتوجه نحو إدارة البشر.
- التطبيقات الداخلية للمؤسسات.
- التسيير التقديري وضرورة الاعتماد على الكفاءات.

ثانيا: العوامل المساعدة على ظهور مصطلح الكفاءات:

يرجع مفهوم الكفاءات إلى عدت عوامل نذكر منها أربعة عوامل رئيسية: (2)

1- يرجع السبب الأول لكون المؤسسة تتواجد في ظل سوق تتميز بالتطور والتغيير المستمر مع تزايد طلبات العملاء في توزيع أكثر للمنتجات والخدمات وجودة عالية والطلبات الجديدة للعملاء أدت إلى اشتعال حدة المنافسة خاصة مع ظهور العولمة، مما انعكس مباشرة على طرق الإنتاج وعلى المنتجات وعلى طبيعة العمل في حد ذاتها، وكذا في تطور طرق وأساليب ونظريات الإدارة كطريقة التمكين، كل إفرزات هذه التغيرات أدت على حتمية قبول إضافة مفهوم الكفاءات إلى الإدارة وضرورة تنمية هذه الكفاءات باعتماد هذه الطرق لتصب في النهاية في تحقيق الأهداف.

2- يرجع السبب الثاني إلى تطور الطرق والأساليب التنظيمية فبعد اختفاء التنظيم العلمي لتايلور (TAYLOR) الذي ينادي بشعار الإنسان كآلة وأصبح ينظر للفرد داخل المؤسسة باعتباره مورد متفرد ينبغي التعامل بحذر معه، فتم الانتقال من الطرق التقليدية في التنظيم لتتماشى مع هذا الفكر الجديد فمثلا اتجهت إدارة الموارد البشرية في مجال إدارة أفرادها من الاستعانة بتوظيف المناصب إلى توظيف المهارات لأداء عمل ما حيث اعتمدت هذه الطريقة لتحديد متطلبات مهارات الأفراد لضمان التوصيف الجيد للمهام وتوجيهها نحو تحقيق أهداف الإدارة.

3- وكمحصلة للعاملين السابقين فقد أدت تلك التغيرات في الأفكار والنظريات إلى ضرورة وحتمية ضمان الحركية الداخلية في المؤسسة بهدف جعل الموارد البشرية أكثر مرونة لتتلاءم مع التغيرات في العمل التنظيم... الخ، لكن بالمقابل فإن ضمان مرونة الموارد البشرية يستلزم اعتماد طرق وبرامج تدريبية قد تكون مكلفة

(1) : المرهون نسرين: إدارة المعارف و تسيير الكفاءات: توجه جديد في إدارة الموارد البشرية ومدخل استراتيجي لبناء ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة

الاقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2008، ص-ص: 124-125.

(2) : أبو القاسم حمدي: تنمية كفاءات الأفراد و دورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2003،

ص-ص: 30-31.

في بعض الأحيان، فتم الاستعانة باستغلال الكفاءات الموجودة أصلا لدى المؤسسة عوض تدريبها وذلك عبر معرفتها وتحليلها ومن ثم قياسها.

4-السبب الرابع والأخير يتمثل فيما اصطلح عليه بالإدارة التنبؤية بالمناصب والكفاءات، هذه الأخيرة تهتم بالتنبؤ والتخطيط للكفاءات والمناصب التي تشكل ضرورة لعمل المؤسسة بشكل جيد وذلك في مدة تتراوح بين الثلاث والخمس سنوات، إن سبب ظهور الإدارة التنبؤية بالمناصب والكفاءات كان استجابة للحاجة إلى تقليص التكاليف المتزايد في عمليات الاستثمار في الموارد البشرية وكذا عمليات البحث والتطوير...الخ، فقامت هذه الإدارة بتوقع وتخطيط ما تحتاج إليه المؤسسة من مناصب وكفاءات في مدة زمنية معينة.

المطلب الثاني: مفهوم الكفاءات وخصائصها ومميزاتها:

سيتم تناول مفهوم الكفاءات وخصائصها ومميزاتها كما يلي:

أولاً: مفهوم الكفاءات:

هناك العديد من التعاريف التي قدمت للكفاءات سنستعرض منها ما يلي:

تعرف الكفاءات على أنها: "هي مجموع المعارف العملية التي تضمن تميزا تنافسيا في السوق، فالكفاءات تعزز الوضع التنافسي للمؤسسة داخل تشكيلة المنتجات أو الخدمات وبالتالي فالمؤسسة التي تتوفر على كفاءات يعني أن لها ميزة تنافسية تمثل إحدى نقاط القوة التي تدعم بها قدرتها التنافسية."⁽¹⁾

كما تعرف على أنها: "القدرة على التحرك والعمل في محيط مهني معطى، وتتمثل في المقاربة بين مهارات متحكم فيها، قدرات فردية كامنة وتنظيم العمل الذي يمنح شرعية ممارسة معرفة معينة، وهي خاصية مرتبطة بالفرد أكثر من ارتباطها بتنظيم العمل."⁽²⁾

تعرف أيضا: "هي القدرة على التوليف(التوفيق) والتحرك للموارد الشخصية للفرد(المعارف، المهارات، الموارد الفيزيولوجية، الثقافة، القيم،...الخ، والموارد البيئية (الثقافة المهنية،...الخ)."⁽³⁾

كما تعرف: "استجابة الفرد لمتطلبات التي يشغلها والتحكم فيها من حيث:"⁽⁴⁾

(1) سعيد عيمر: التكوين الإلكتروني و إسهامه تنمية الكفاءات داخل الاقتصاديات المبنية على الدرايات، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، نوفمبر 2005، ص: 97.

(2) عبد الفتاح بوخمخ، شابونية كريمة: تسيير الكفاءات و دورها في بناء الميزة التنافسية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات: المعرفة الركيزة الجديدة و التحدي التنافسي للمؤسسات الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 12-13 نوفمبر 2005، ص: 114.

(3) Guy le Brotef : Construire les individuelles et collectives édition d 'organisations ، Paris، p : 411.

(4) شكري مدلس: دور التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات في فعالية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، فرع تنظيم الموارد البشرية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007، ص: 62.

- إنجاز المهام والأنشطة المسندة إليه بصورة سليمة، وذلك باستغلاله لجملة المعارف العلمية والعملية والسلوكية التي تتطلبها هذه المهام والأنشطة.
- مواكبة التغيرات التي تطرأ على الشغل من حين لآخر وذلك باليقظة (المتابعة) والتعلم المستمرين.

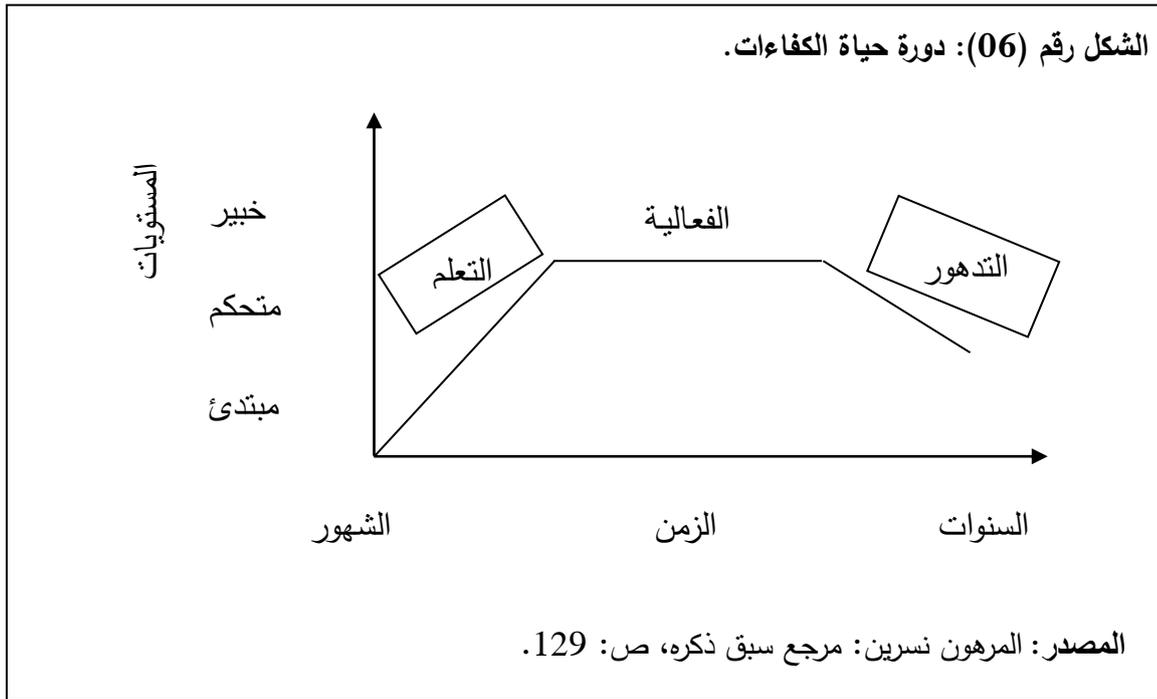
يمكن تقديم تعريف شامل للكفاءات على أنها: تلك المعارف والقدرات والمهارات المتوفرة لدى الأفراد والتي تتم من خلال أداء واجباتهم وأعمالهم بفعالية أكبر تستطيع من خلالها البنوك والمؤسسات المالية التميز عن المنافسين واكتساب مكانة في السوق.

ثانياً: خصائص الكفاءات:

تتميز الكفاءات بجملة من الخصائص نوجزها فيما يلي: (1)

- الكفاءات تخص الأفراد أولاً قبل أن تخص المؤسسة التي ينتمي إليها.
- الكفاءات تنظم للمعارف والمهارات وهي دالة لهدف وغاية معينة.
- تنشأ الكفاءات نتيجة للتحفيز، فهو يؤثر أولاً على الديناميكية الفكرية للفرد: الفضول، الحاجة للفهم، التعلم الحاجة إلى إثبات الذات... ثم يتحول هذا الشعور إلى رغبة ثم القدرة على سلوك مسلك معين وأخيراً الفعل ويتأتى باستعمال الفرد لكفاءاته من أجل تحقيق الأهداف.
- تكتسب الكفاءات معنى من خلال سلوك الفرد وهي تتعلق بحالة معينة، وتتضمن مختلف العناصر المكونة لها بصفة ديناميكية.
- تنتج الكفاءات أيضاً من خلال احتكاك الفرد بمهمته ووظيفته وترافق تجنيد وتعبئة وتوليف بعض الموارد في العمل، وتكون مستندة إلى نتيجة منظورة.
- تمثل الكفاءة بدورة الحياة تتخللها فترات للتعلم والفعالية ثم التدهور.

(1) : المرهون نسرين: مرجع سبق ذكره، ص-ص: 128-129.



فمع الشهور الأولى للعمل يبدأ الفرد بالتعلم شيئاً فشيئاً إلى أن يتحكم جيداً في عمله ومع اكتسابه الخبرات والمعارف يصل إلى مستوى الفعالية فيصبح خبيراً، ويمكن أن تتدهور كفاءته أو كفاءاته إذ كف الفرد عن استعمالها ونقل ما يعرف وما اكتسب لمن معه في مجال العمل.

ثالثاً: مميزات الكفاءات:

هناك أربعة محاور مميزة للكفاءات هي: (1)

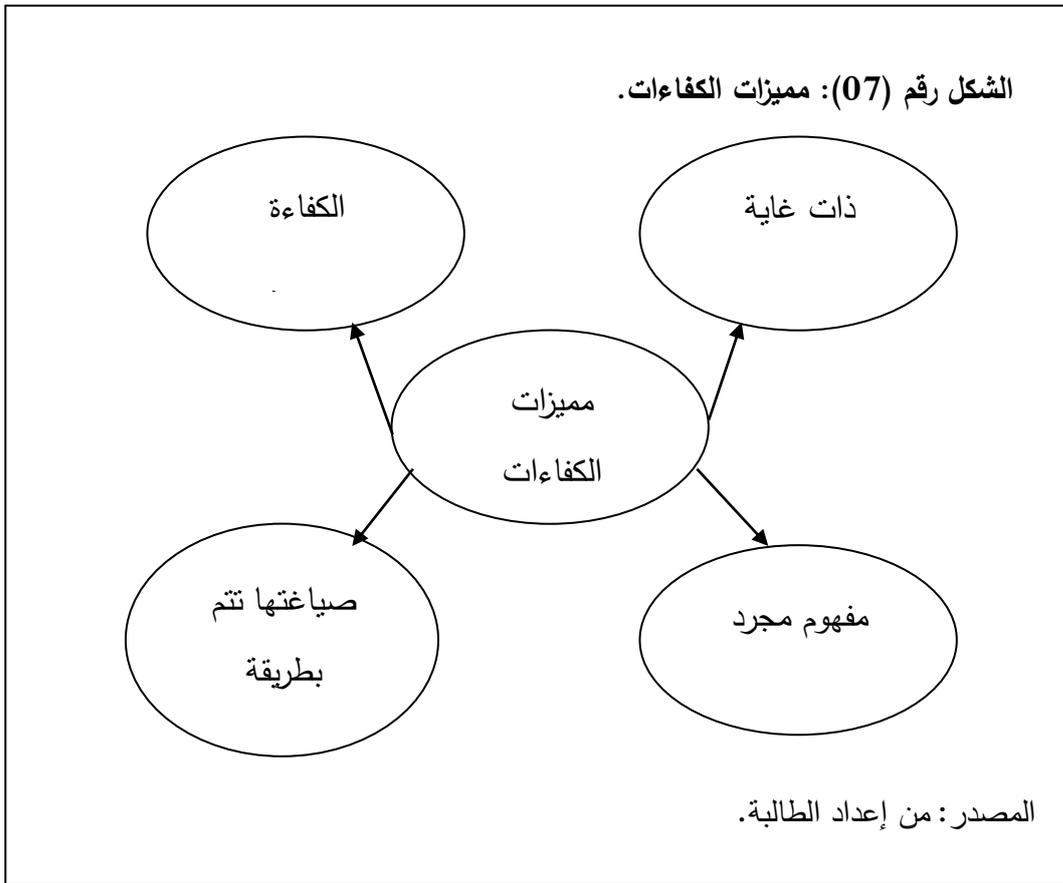
1- ذات غاية: حيث يتم تشغيل معارف مختلف قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين، فالشخص يكون كفواً إذا استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة.

2- مفهوم مجرد: الكفاءات غير مرئية، يتم تحديدها من خلال تحليل الأنشطة.

3- الكفاءة مكتسبة: الفرد لا يولد كفواً لأداء نشاط معين، فهو يكتسبها من خلال تدريب موجه.

4- صياغتها تتم بطريقة ديناميكية: مجموعة العناصر المكونة للكفاءات تتفاعل في حلقة مفرغة من المعارف الفنية عبر الزمن.

(1) : رحيل آسية: دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس،



المطلب الثالث: أنواع الكفاءات وتشخيصها:

من خلال هذا المطلب سنتعرف على أنواع الكفاءات المختلفة بالإضافة إلى معرفة كيفية تشخيص الكفاءات الفردية و الجماعية.

أولا : أنواع الكفاءات:

للکفاءات أنواع مختلفة نذكر منها ما يلي:

1- الكفاءات الفردية: مهما كان مستوى الأفراد في الهيكل التنظيمي، فإن المناصب التي يشغلونها تتطلب كفاءة معينة لأداء مهامهم بصورة تتحقق معها أهداف المؤسسة، وفيما يلي عرض للكفاءات التي ينبغي توفرها في الأفراد: (1)

- المثابرة والقدرة على العمل والتأقلم مع الظروف المتغيرة والغامضة.
- قدرة التعلم والتأقلم السريع في التقنيات العملية.
- القدرة على اتخاذ القرار، وإدارة، وقيادة المرؤوسين بطريقة فعالة.

(1) : سملاي يحضيه: أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم

الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2003، ص: 138.

- توظيف المواهب، وإرساء العلاقات الجيدة بينهم.
- إيجاد جو ملائم لتطوير المرؤوسين وتنمية العمل الجماعي.
- التعامل الإيجابي مع المرؤوسين ومواجهة المشاكل مع قدرة الخروج من الوضعيات الصعبة.
- العمل بمرونة وتحقيق التوازن بين العمل والحياة الخاصة.

كما يمكن للمؤسسة أن تتوفر على الكفاءات الفردية بالاعتماد لمعايير وأسس موضوعية ودقيقة في عملية التوظيف، بالإضافة إلى عملية التكوين التي تمنحها إياهم بشكل يتماشى مع الوظائف التي يشغلونها.

2- الكفاءات الجماعية: تعتبر الكفاءات الجماعية أحد مجالات الاهتمام المتزايد للمؤسسات، فهي تنشأ من خلال تعاون وتآزر الكفاءات الفردية، ويمكن تحديد وجود هذه الكفاءات من خلال مؤشرات الاتصال الفعال الذي يسمح بوجود لغة مشتركة بين جماعة العمل، وتوفير المعلومات الملائمة بينهم، وكذلك التعاون بين أعضاء الجماعة بهدف انتقال الكفاءات ومعالجة الصراعات، وأخيراً مؤشر التعلم الجماعي والتجارب من خلال توفير وسائل ضرورية مثل تثمين التطبيقات المهنية وتوظيف النتائج.

أما بالنسبة لوجود هذه الكفاءات ونشأتها فإن الأمر يتطلب توافر شروط يمكن تلخيصها فيما يلي: (1)

- تسهيل التعاون بين الكفاءات من خلال تطوير لغة مشتركة بين الأعضاء الفاعلين، وتحسين وسائل العمل الجماعي والعلاقات بين أفراد الهيكل التنظيمي، إضافة إلى المحافظة على التنوع في الكفاءات والمعرفة.
- اختيار أنماط التنظيم التي تسهل التآزر بين مختلف الكفاءات بوضع الهياكل الملائمة.
- ضمان معالجة الحدود الفاصلة من خلال السهر على إيجاد طريقة جيدة لعمل الكفاءات.
- إيجاد علاقات التضامن والمحافظة عليها، الأمر الذي يسمح بإيجاد التجانس بين أعضاء الجماعة.
- وضع مكانة ملائمة للإدارة بغية تنشيط جماعات العمل، وترسيم التجارب والتطبيقات المهنية وتثمين التكامل وخصوصيات كل فرد، إضافة إلى تسهيل المساهمات الفردية في تحسين الأداء الجماعي.

3- الكفاءات الاستراتيجية: الكفاءة الأساسية (الكفاءة الاستراتيجية المركزية) هي توليفة من المهارات والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي، ويشير تصور الكفاءة إلى قدرات المؤسسة مضرورية في الموارد، فهي في شكل تعلم جماعي ضمن المؤسسة.

(1): سملاي يحضيه: مرجع سبق ذكره، ص: 138.

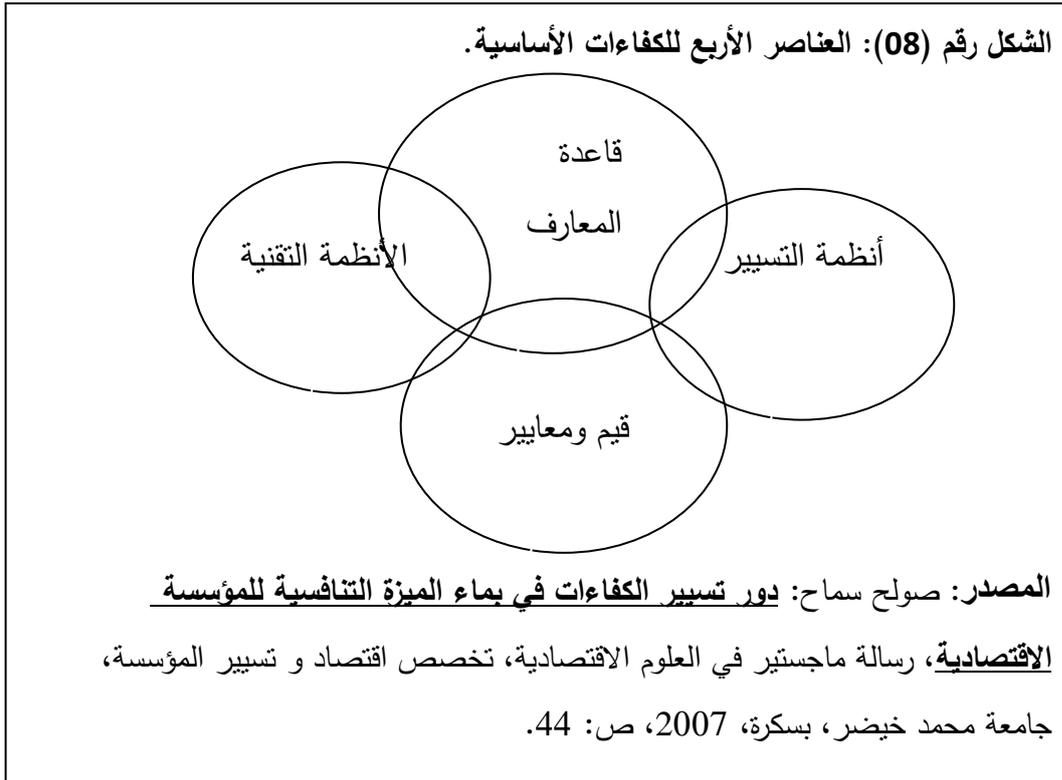
وهناك ثلاث ظروف تتمكن من خلالها المؤسسة من معرفة كفاءاتها الاستراتيجية: (1)

- الكفاءات الأساسية تمكن من دخول أسواق واسعة ومتنوعة.
- الكفاءات الأساسية يجب أن تخلق مساهمة هامة في المنتج.
- الكفاءات الأساسية يجب أن تكون صعبة التقليد من قبل المنافسين.

إن الكفاءات الأساسية للمؤسسة تتكون من أربع عناصر:

- معارف ومهارات الموظفين المؤلفة من التراث العلمي والتكنولوجي للمؤسسة.
- الأنظمة التقنية والمعارف.
- أنظمة التسيير وكذا اليقظة الاستراتيجية.
- القيم والمعايير التي بها نرسخ عملية خلق وتطوير الكفاءات الأساسية.

هذا ما يوضحه الشكل التالي :



4-الكفاءات الممتدة أو المستعرضة: وهي التي يمتد مجال تطبيقها وتوظيفها داخل سياقات جديدة إذ كلما كانت المجالات والوضعيات والسياقات التي توظف وتطبق فيها الكفاءات واسعة ومختلفة عن المجال والوضعيات الأصلية كلما كانت درجة امتداد هذه الكفاءات كبيرة، والكفاءات الممتدة أو المستعرضة تمثل أيضا خطوات

(1) : صولح سماح: دور تسيير الكفاءات في بقاء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007، ص-ص: 43-44.

عقلية ومنهجية إجرائية مشتركة بين مختلف الموارد المعلوماتية والتي يستهدف تحصيلها وتوظيفها خلال عملية إنشاء المعرفة والمهارات المأمولة.⁽¹⁾

5- الكفاءات التنظيمية: ترتبط الكفاءات التنظيمية للمؤسسة بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها، ووجود تنظيم ميكانيكي يلائم المؤسسات العاملة في محيط مستقر حيث تكون هناك مركزية في أخذ القرار وهناك درجة رسمية كبيرة للإجراءات والقواعد، وآخر تنظيم عضوي يلائم المؤسسات التي تعمل في محيط غير مستقر ومعقد والتميز بالمرونة.

إن تحولات البيئة المنافسة ودرجة تعقدها وعدم استقرارها تفرض على المؤسسة الاقتصادية مرونة عالية في تسيير مواردها البشرية قصد إعطائها حرية الإبداع وتطوير كفاءاتها الفردية والجماعية، لأن المؤسسات المتصفة بالمرونة هي مؤسسات غالباً ما تكون ذات كفاءة في تخصيص مواردها المادية والبشرية.⁽²⁾

تعرف الكفاءات التنظيمية من خلال الأبعاد المتعددة في بنائها والمتمثلة في:⁽³⁾

أ- قاعدة المعرفة: وتتضمن الوحدات الفردية للمعرفة والمكونة بدورها من الأفراد، التكنولوجيا، قواعد المعلومات... الخ وهي تسمح بتحديد الكفاءات المحلية.

ب- إطار المعرفة: يتمثل دوره في تحديد العلاقات ما بين الوحدات العملية والمعرفة، ويجسد ببنية المؤسسة (تحديد السلطة، تقسيم الأدوار، المهام)، والسياسات المحددة لها.

ج- ديناميكية المعرفة: عبارة عن التفاعلات ما بين الوحدات الفردية المنسقة والمحولة لقواعد المعرفة عن طريق توصيل وتبادل المعلومات بين أعضاء المؤسسة، وينتج عن هذه الحركية إنشاء كفاءات ديناميكية.

ثانياً: تشخيص الكفاءات الفردية و الجماعية:

تقوم هذه المنهجية على التنقيب على الكفاءات الفردية والجماعية المخزونة داخل المؤسسة أو الكفاءات المتجذرة في ثقافة المؤسسة، بالنظر إلى أنها تعمل على تحسين نجاعة وفاعلية المؤسسة، وإنجاز أهدافها ووضع خطط لنشاطاتها أو منتجاتها، ويتم التشخيص كالتالي:⁽⁴⁾

(1) : مصنوعة أحمد: **تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني**، مداخلة ضمن الملتقى الولي السابع حول الصناعة

التأمينية، الواقع العملي و آفاق التطوير -تجارب الدول- جامعة حسيبة بن بو علي، الشلف، 03-04 ديسمبر 2012، ص: 13.

(2) : سملاي يحضيه : مرجع سبق ذكره، ص: 141.

(3) : رحيل أسية: مرجع سبق ذكره، ص: 14

(4) : سملاي يحضيه: مرجع سبق ذكره، ص-ص: 143-145.

1- البحث عن الكفاءات الفردية وتقييمها: يتم ذلك من خلال:

أ- **التقييم الدائم والمستمر للكفاءات:** من طرف إدارة الموارد البشرية بشكل مستمر سواء أثناء عمليات التوظيف، والترقية، وإعادة ترتيب وتصنيف العاملين، أو عن طريق عملية التكوين التي تقوم بها المؤسسة لصالحهم وتتم هذه العملية باستعمال الأدوات والتقنيات التسييرية، منها الاختبارات المتعددة التي تقيس الملكات المعرفية، والذهنية، والنفسية، وبطاقات التقييم إذ تتم هذه العمليات التكوينية المهيكلة، والمنظمة في مستويات عديدة من طرف مهنيين متخصصين، لقياس القدرات، والمهارات، والمؤهلات الفردية.

ب- **الكشف عن الكفاءات النادرة:** حيث يتم تحديد الأفراد ذوي القدرات والمهارات النادرة مثل الخبراء المتخصصين في المجالات الدقيقة، والاستراتيجية بالنسبة للمؤسسة، وتحديد مكانهم ومجالات تخصصهم وخبرتهم ودورهم الإنتاجي أو الاستراتيجي بالإضافة إلى تحديد طرق تسيير المعارف الكامنة في عقولهم وكيفية المحافظة عليها ونشرها أو نقلها مما يساهم في تحسين ميزة المؤسسة التنافسية.

ج- **الكشف والتنقيب عن الكفاءات الفردية غير المعروفة من طرف الإدارة:** بسبب أن البيئة التنظيمية لم تسمح لهم من إبراز مواهبهم وإمكانياتهم وقدراتهم ولا اشتغالهم في وظائف تتطلب قدرات وكفاءات كبيرة لكن في نشاطات تعتبر حالياً ثانوية بالنسبة للمؤسسة، إن هذه الكفاءات المخفية للإدارة التسييرية تشكل حقلاً كبيراً من الموارد الداخلية والاستراتيجية التي يجب على المؤسسة أن تعمل على اكتشافها واستغلالها لتحقيق النجاح في الأداء وتحسينها أو تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

2- **البحث عن الكفاءات الجماعية وتقييمها:** تنطلق المؤسسة في عملية البحث عن الكفاءات الجماعية من فرضية أنها ليست فردية أو مشخصة في أفراد فقط، بل أن فرق ومجموعات العمل داخل المؤسسة يمكن أن تكون لديها كفاءة نوعية وخاصة موزعة على مواردها البشرية والتي تشكلت بفعل تفاعل العديد من العوامل البيئية التنظيمية، والتكنولوجية، وخبرة الأفراد فيما بينهم والتي سمحت لهم بامتلاك كفاءات نوعية وخاصة كفريق عمل وليسوا كأفراد من حيث:

- روح التعاون والتساند والتكامل المهني بينهم.
- القدرة على التنظيم والابتكار والتطوير وإدارة التغيير.
- علاقة الاتصال العالية التي تساهم في انتقال المعلومات بنجاعة وفاعلية.

من هنا ندرك أن تلك المجالات تتيح لفريق العمل القدرة والكفاءة العالية التي يجب على المؤسسة البحث عنها والمحافظة عليها وتوظيفها بما يحقق أهدافها الاستراتيجية. وبعد تحديد تلك الكفاءات الجماعية يجب على المؤسسة وضع خريطة بيانية تظهر موطن تلك الكفاءات من حيث نشاطها، وتخصصها ومجالات عملها بالإضافة إلى تحديد مؤشرات النجاح في أدائها الحالي والسابق، والتعرف على طبيعة البيئة الملائمة لتوظيف قدراتها ومهاراتها من حيث وسائل العمل وحوافز الأداء.

أ- **تشخيص الكفاءات ضمن نشاط محدد:** يختلف هذا التشخيص عن سابقه كونه يهتم بتحديد الكفاءات التي تتوفر عليها المؤسسة ضمن نشاط صناعي أو إنتاجي معين ضمن سلسلة عملياتها الإنتاجية، فقد يكون هذا النشاط عملية عمل تسييري أو أداء تشغيلي، أو تكون عملية تسيير تقني للممتلكات والتجهيزات، كما تهدف العملية إلى تحديد الكفاءات المتوفرة التي تسمح للمؤسسة بإنجاز نشاط رئيسي ضمن مسار نشاطاتها الإنتاجية وتحديد القيم المضافة التي يمكن أن تحصل عليها، وترتبط عملية التشخيص بالعوامل هي:

- المستوى التكنولوجي من حيث درجة تعقيده وموقع النشاط ضمن السيرورة الإنتاجية.
- ندرة الكفاءات لدى المؤسسات المنافسة وأثرها على جودة السعر والمنتج، يمكن هذا التشخيص من تحديد الطابع الاستراتيجي لتلك الكفاءات الرئيسية من حيث ندرتها، صعوبة تقليدها والحصول عليها، أو تعويضها وكيفية توزيعها عن طريق قياس المدة الزمنية اللازمة للحصول عليها سواء عن طريق التكوين، أو الخبرة، بالإضافة إلى مدى تجذر كفاءات هذا النشاط في ثقافة المؤسسة وفي طبيعة تكنولوجياتها وأخيرا تحديد دورة حياة الكفاءات من حيث هي في مرحلة النمو أو النضج، أو التدهور.

ب- **التشخيص على أساس المشاريع الاستراتيجية:** تهدف هذه المنهجية إلى تحديد الكفاءات التي تمكن المؤسسة من إنجاز وتحقيق أهدافها الاستراتيجية ويتم هذا التحليل من خلال ما يلي:

- التحليل الاستراتيجي الوظيفي بالتعرف على تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف الكامنة في الموارد البشرية وبصفة خاصة تحديد الكفاءات البشرية ذات المهارات، والقدرات، والمعارف الأمر الذي يتطلب ضرورة وضع مخطط خاص يتعلق بتسييرها وتنميتها من خلال تسيير الموارد البشرية (التدريب، وتسيير المسار الوظيفي... الخ).
- تحديد الكفاءات الاستراتيجية وتسييرها وتقدير قيمتها استراتيجيا، المحققة للميزة التنافسية.
- يؤدي تحليل البيئة التنافسية إلى التعرف على احتياجات العملاء واستراتيجيات المنافسين وشروط الموردين، وقيود الممولين، ونوع التكنولوجيا المتاحة، وحالة سوق الكفاءات من حيث العرض والطلب.

إن هذا التحليل يمكن المؤسسة من تحديد متغيرات البيئة التنافسية كالفرص الحالية والتهديدات المتوقعة كذلك التنبؤ بمسارها المستقبلي، إن ارتكاز الميزة التنافسية على الكفاءات يجعل المؤسسة تركز جهود تحليل بيئتها التنافسية على التأكد من وجود الكفاءات البشرية القادرة على تحقيق التميز التنافسي لها، كما يؤدي تحديد الكفاءات الأساسية إلى التعرف على المعرفة والإمكانيات الضرورية المتاحة.

يمكن تصنيف تلك الكفاءات الاستراتيجية وفق عوامل أهمها:

- الكفاءات ذات قدرات إنجاز المشاريع الاستراتيجية للمؤسسة كالانتقال إلى قطاع أو نشاط آخر.
- الكفاءات التي يؤثر غيابها على إنجاز المشاريع الاستراتيجية كونها تسهل عملية الاتصال والتحفيز.

- الكفاءات النادرة التي حققت للمؤسسة ميزة تنافسية بفضل قدرتها المعرفية، والتقنية والتنظيمية المكتسبة من خلال خبرتها داخل المؤسسة والتي مكنتها من التعرف على آليات التأطير، والتنظيم والتكنولوجيا المتاحة.
- الكفاءات النادرة التي يصعب الحصول عليها والتي تشكل حاجزا استراتيجيا لا يمكن اختراقه من المنافسين.

كما تواجه عملية تقييم تلك القدرات مشكلتين أساسيتين هما:

- مشكلة تحقيق الموضوعية في التقييم، فالإدارة العليا قد لا تدرك بدقة القدرات المتميزة للمؤسسة.
- مشكلة تقييم القدرات النسبية مقارنة بالمؤسسات المنافسة.

المطلب الرابع: أبعاد الكفاءات وتطوير وأهميتها:

سيتم توضيح هذه الأبعاد وتطوير وأهمية الكفاءات كما يلي:

أولاً: أبعاد الكفاءات: هناك ثلاثة أبعاد للكفاءات نذكرها كالاتي: (1)

1- المعارف: وهي مجموعة من المعارف العامة والخاصة والمملوكة والتي يمكن استخدامها في استغلال المعارف النظرية والتحكم في عدة شهادات علمية وتقنية.

تتوافق مع مجموع المعلومات المهيكلة والتي تسمح للفرد بالظهور في سياق معين مجهزة من أجل أن تقويم بتأويلات مختلفة، والمعارف تجمع ثلاثة أبعاد ثانوية.

أ- **المعارف العامة (الفهم):** إنها مكتسبة وبصورة عامة عن طريق التعليم الرسمي (التعليم الرسمي، الجامعي، المدارس الكبرى...) أو عن طريق التكوين المتواصل.

إن هذه المعارف جد مجدية لإجراء التشخيصات التي تسمح للفرد بالفهم وتحصيل وضعية شكل ما كما أنها مستقلة عن سياقات العمل.

ب- **المعارف الخاصة بالمحيط المهني (التصرف بدقة):** أنها معارف تابعة لسياق النشاط المهني فهي مكتسبة أساسا عن طريق الخبرة ويمكن لها أن تتعلق بوحدة العمل (الخدمات) أو بالمؤسسة، الأمر الذي يسمح للفرد بالتصرف بدقة.

(1): هاملي عبد القادر: وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبو بكر

ج- **المعارف الإجرائية (معرفة كيفية التصرف):** أنها مجموع الإجراءات والطرق التي تسمح للفرد بالإجابة عن التساؤلات : كيف يجب التصرف على إخلاف المعارف العامة المعبر عنها وبطريقة مستعملة عن النشاطات المرغوب في تحقيقها، فإن هذه المعارف موضوعة حسب نشاط ما يرغب في تحقيقه.

2- **المهارات (معرفة التطبيق):** تجمع هذه الكلمة مفهومين رئيسيين هما "المعرفة" الممثلة عن طريق اكتساب لنوع معرفي و"التطبيق" والذي يعني وضع هذه المعرفة موضع التنفيذ، خدمة لهدف محدد، إذن تتلاءم المهارات مع القدرة على التطبيق الملموس لتقنيات أدوات العمل، تجمع المهارات ثلاثة أبعاد ثانوية:

أ- **المهارات العملية (معرفة الإجراءات، معرفة التنقيذ):** تكتسب هذه المهارة أساسا عن طريق الخبرة المهنية ولكن بإمكانها أيضا أن تكون موضوع تعليم حال التكوين المتواصل، يسمح هذا النوع من المهارة للفرد بتنفيذ وإجراء العمليات الفعالة.

ب- **مهارة التواصل (آداب التعاون):** أنها مجموع القدرات المجدية التي تسمح للفرد بمعرفة كيفية التصرف في سياق عمل خاص، أنها مكتسبة ليس فقط عن طريق السيرورة المهنية، وإنما أيضا عن طريق التعليم الأسري، الحياة المشتركة، التكوين المتواصل... الخ.

ج- **المهارة الذهنية (التفكير الجيد):** أنها مجموعة من العمليات الفكرية التي تهتم بتحقيق النشاطات البسيطة نسبيا (وصف، مقارنة، تعريف... الخ) أو العمليات المعقدة (تكوين، تشكيل الفرضيات، استنتاج النتائج...).

إن هذا النوع من المهارة ضروري لحل المشاكل، أخذ القرارات، إنجاز المشاريع، والاختراع الذي يولد معلومات جديدة انطلاقا من تلك الموجودة آنفا.

1- **حسن التصرف:** يتلائم حسن التصرف مع مجموعة المعالم الشخصية التي تسمح بالاندماج داخل مجموعة مهنية، يتضمن سلوكا ملائما لإظهار التكيف، التحفيز والطاقة .

يمكن لهذه المعالم الشخصية أن تتحد مع موارد أخرى (المعارف، المهارات...) من أجل التصرف بكفاءة، إن المشكل الأساسي هو تقادي وصفها بطريقة جد موسعة، سيكون من الضروري تحديدها حسب السياق الخاص للعمل الساعي إلى تنفيذه، يعني وصف المميزات التابعة للفرد ولحساب وضعية مهنية خاصة ونذكر بعض الأمثلة حول حسن التصرف.

الصرامة: الإجراءات مطبقة بصورة نظامية وصحيحة.

الفعالية: الوثائق المعدة هي أمثلة خالية من الأخطاء وعدم الدقة.

السرية: لا تستعمل المعلومات خارج نطاق المرسل إليه.

التحكم في النفس : يتم السيطرة على التفاعلات في وضعية مهنية شديدة للقلق .

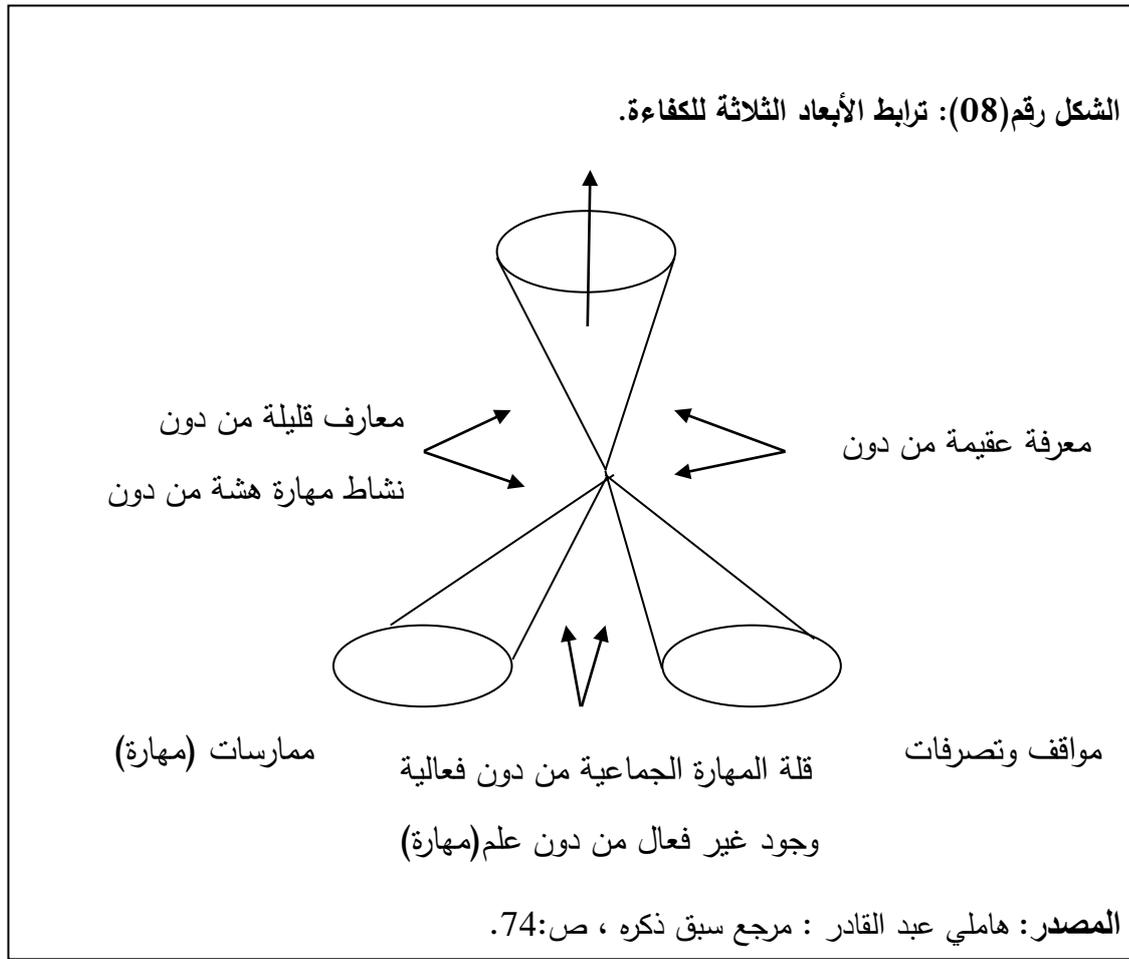
ويعرض الجدول التالي وظيفة مختلف أنواع المعارف، المهارة وحسن التصرف المذكورة سابقا بالإضافة إلى نماذج الاكتساب الأساسية.

الجدول رقم (01): يمثل التزويد بالموارد المندمجة.

النوع	الدور	نموذج الاكتساب الأساسي
معارف عامة	حسن المعرفة	التعليم الرسمي، التكوين المتواصل
معارف خاصة بالمحيط المهني	التأقلم، التصرف بدقة	التكوين المتواصل والخبرة المهنية
معارف إجرائية	حسن التصرف	التعلم الرسمي، التكوين المتواصل
المهارة العملية	حسن التصرف	الخبرة المهنية
آداب التعاون	حسن التعاون، حسن التصرف	الخبرة الاجتماعية والمهنية
المهارة الذهنية	معرفة كيفية المعاقبة التفكير بدقة	التعليم الشكلي التعليم المتواصل الخبر الاجتماعية والمهنية
الإعدادات والمميزات	حسن المباشرة	خبرة اجتماعية ومهنية التعلم

المصدر: هاملي عبد القادر: مرجع سبق ذكره، ص: 73.

والشكل التالي يوضح وصفيّة الترابط بين الأبعاد الثلاثة للكفاءات: المعارف، المهارات وحسن التصرف.



المعارف والمهارات: في الواقع شكل معارف الفرد عن طريق النشاط يعني أن تجميع معارف جديدة، تظهر بصورة مماثلة ومترابطة مع تجميع المهارات، وبنفس النهج، تصبح مهارات... مع التطورات التكنولوجية من غير اكتساب المعارف الجديدة.

المهارات وحسن التصرف: إنه لمن الضروري معرفة أن استعمال المهارات من طرف الأفراد من غير حسن تصرف غير فعالة تماما وكذلك حسن التصرف غير فعال من دون مهارة.

المعارف وحسن التصرف: يرتكز التجسيد الحقيقي للمعارف في استعمال سلوكيات ملائمة أو حسن التصرف التي تبقى غير مجدية من دون معارف، يعني من دون فهم للاستراتيجيات وسيرورة النشاط.

ثانياً: تطوير الكفاءات في المؤسسة:

إن الوسيلة الأساسية لبناء الكفاءات وتطويرها هي التكوين بشكليه التعليمي والتدريبي، وهذا إلى جانب مختلف الأنماط الإدارية وكذلك أنظمة الحوافز والأجور والتي يظهر دورها أكثر في حالة التنافس بين المؤسسات لاستقطاب واكتساب أحسن الكفاءات. وتشمل عملية تطوير الكفاءات عن طريق التكوين على أربعة خطوات هي: (1)

1- تحديد الاحتياجات من الكفاءات: تتمثل الاحتياجات من الكفاءات في مجموعة المعارف والمهارات التي يراد اكسابها للعامل أو تعديلها أو تتميتها لديه، وتتحدد بناء على ما تسفر عليه نتائج تقييم الأداء وكذلك بناء على توجهات المؤسسة وأهدافها المستقبلية، وتأخذ عملية تطوير الكفاءات حسب الاحتياجات ثلاثة أشكال نستعرضها كما يلي:

أ- التطوير التداركي: يخص الأفراد الذين تتقصم بعض المعارف والمهارات من أجل أداء وظائفهم بالفعالية اللازمة، بمعنى أن الهدف منها هو سدا وعلى الأقل تضيق الفجوة بين الأداء المحقق من طرف العامل والأداء المطلوب منه وتأخذ في الغالب طابعا تدريبيًا، ولأنها تهدف إلى سد الفجوة بين مؤهلات العامل الجديد ومتطلبات العمل وبالتالي يمكن تصنيف عملية توجيه العامل الجديد ضمن التطوير التداركي.

ب- تطوير الطاقات الكامنة: بالنظر إلى العامل على أنه مورد يجب استثماره بصفة مستمرة وتقوم المؤسسة بإكسابه معلومات ومعارف عامة لا تتعلق بالضرورة بوظيفته ومجال تخصصه والهدف من ذلك هو تدعيم قدراته في التحليل واتخاذ القرارات المناسبة وعلى خلاف التطوير التداركي الذي يخص فقط العاملين الذين يظهرون أداء منخفضاً عن ما هو مطلوب منهم نجد أن تطوير الطاقات الكامنة يشمل كافة العاملين بالمؤسسة ويأخذ في الغالب طابعا تعليميا مثل التكوين على بعض الممارسات الإدارية أو تعلم اللغات الأجنبية أو اكساب العامل مختلف المعارف المستحدثة في مجال تخصصه.

ج- التطوير الاستراتيجي: يشكل القاعدة الأساسية للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات (*) حيث يتم من خلاله ترجمة الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة إلى أهداف تكوينية قد تكون تعليمية أو تدريبية وقد تشملها معا.

2- تصميم البرامج التكوينية: لعد تحديد المؤسسة لاحتياجاتها من الكفاءات والتي تعكس نوع التكوين الذي تحتاجه تقوم باختيار مكان التكوين وأدواته، ويتوقف ذلك على إمكانياتها المالية والتكوينية من جهة وعلى نتيجة مفاضلتها بين أماكن التكوين وأدواته من جهة أخرى، وينبغي عند تصميم البرامج التكوينية الأخذ بعين الاعتبار عدد المتكويين ومستواهم العلمي وطبيعة وظائفهم والبرامج التكوينية السابقة التي شاركوا فيها، ويتم التكوين داخل المؤسسة أو خارجها.

(1): شكري مدلس: مرجع سبق ذكره، ص: 65.

أ- **التكوين داخل المؤسسة:** يتم بعقد لقاءات تكوينية على مستوى الوحدات والمصالح أو على مستوى المؤسسة ككل ويكون عادة في مكان العمل، ويستعان في ذلك بمكونين من داخل المؤسسة أو من خارجها ويتميز هذا النوع من التكوين بقلة تكاليفه وسهولة التحكم في مواضيعه، ولكن يعاب عليه الوقوف ضد التفتح على العالم الخارجي وخاصة إذا كان المكونون من داخل المؤسسة أما بالنسبة لأدواته فهي عديدة أهمها:

- **التكوين عن طريق الرئيس المباشر أو عن طريق عامل قديم:** يعتمد هذا الأسلوب على قيام المكون بتوجيه المتكون ومساعدته في حل المشاكل التي يواجهها وتصحيح الأخطاء التي يقع فيها، ويسمح هذا التوجيه بإعطاء الفرصة للمتكون بأداء وظيفته بكفاءة وفعالية وذلك على الرغم من وقوفه عائقا أمام التحديث والإبداع من جهة ومن جهة أخرى يتوقف نجاحه على قدرة وكفاءة المكون في التكوين.
- **إسناد مهام خاصة:** يتم بمقتضى هذا الأسلوب تكليف العامل بمهام معينة في المجالات التي يفتقر فيها إلى معارف ومعلومات كافية عنها.
- **دورية العمل:** يقوم هذا الأسلوب في التكوين على التنقل من وظيفة إلى وظيفة أخرى تختلف عنها من حيث طريقة العمل وأدواته وعادة يكون هذا التنقل أفقياً، ولكي يكون التكوين بهذه الوسيلة فعالاً يجب أن تكون مدة بقاء المتكون في كل وظيفة كافية لإكسابه المهارات والمعارف الضرورية.
- **الاشتراك في أعمال اللجان:** يعتبر الاشتراك في أعمال اللجان من أساليب التكوين وخاصة في المجال الإداري حيث يمكن المدير من المشاركة في اتخاذ القرارات والتعلم عن طريق ملاحظة الآخرين والاحتكاك بهم.

ب- **التكوين خارج المؤسسة:** تقوم المؤسسة من خلال هذه النوع من التكوين بإرسال المتكونين إلى مراكز التكوين الخارجية كالمعاهد والمدارس التكوينية، كما يمكن أن ترسلهم إلى المؤسسات الأخرى للوقوف على طرق وأساليب العمل فيها ويأخذ هذا النوع من التكوين عدة أساليب منها:

- **المحاضرات:** يعتبر الالتحاق بمقررات وبرامج دراسية وتعليمية إحدى وسائل التكوين وتسعى المؤسسة من وراء ذلك إلى زيادة معارف عاملها وتنمية قدراتهم المفاهيمية والتحليلية ومواكبة التطورات والمستجدات في مجال تخصصهم أو في مجالات أخرى.
- **المؤتمرات والملتقيات العلمية:** يتم من خلالها دراسة ومناقشة موضوع معين وذلك بهدف الوصول إلى توصيات ونتائج تخص هذا الموضوع وفي نفس الوقت تعتبر وسيلة لتنمية أفكار المشتركين فيها عن طريق تبادل المعلومات والخبرات بينهم.

3- **تنفيذ البرامج التكوينية:** سواء كان برنامج التكوين داخل المؤسسة أو خارجها، تقوم مصلحة الموارد البشرية بالإشراف على تنفيذه وذلك بوضع الجدول الزمني الضروري للتنفيذ والمتابعة اليومية لسير البرنامج من

حيث تهيئة وترتيب مكانة والتأكد من التزام المتكويين بحضور حصص التكوين، وكذا التأكد من السير الحسن لبرنامج التكوين و العمل على سلامة الاتصال بين المكونين وإدارة الموارد البشرية في المؤسسة وبينهم والمتكويين والاهتمام بانشغالات واقتراحات كل طرف منهم.

4-تقييم البرنامج التكويني: يعتبر تقييم البرنامج التكويني آخر خطوة في العملية التكوينية والهدف منه معرفة مدى تحقق الأهداف التكوينية ويتم ذلك من خلال المؤشرات التالية:

أ-ردود أفعال المكونين والمتكويين: حول ظروف سير البرنامج التكويني ومدى تحقيقه لأهدافه.

ب-الاختيارات الكتابية والشفوية: تسمح بقياس حجم المعارف والحقائق التي اكتسبها المتكويون من خلال البرنامج التكويني، ولكي تعطى هذه الاختيارات صورة دقيقة فإنه ينبغي اختيار المتكويين قبل وبعد البرنامج التكويني.

ج-السلوك: يهتم بتقييم السلوك بطبيعة التغير الذي حدث في سلوك وأداء الفرد في العمل، ويعد هذا التقييم أصعب من ردود الأفعال والاختبارات، لذا ينبغي ملاحظة سلوك المتكويين قبل وبعد البرنامج التكويني والاستعانة بأكثر من مقيم واحد، كما يجب استخدام مرجع ضابط للمقارنة.

د-النتائج: تقييم النتائج يقيس التغيرات في بعض المؤشرات التي لها علاقة بالتكوين مثل: معدل دوران العمل وتخفيض التكاليف وتحسين الكفاءة وزيادة الإنتاجية.

ثالثا: أهمية الكفاءات:

للكفاءات أهمية كبيرة على مستوى إدارة الموارد البشرية وأيضا على مستوى المؤسسة وهي تتمثل فيما يلي: (1)

1-أهمية الكفاءات على مستوى إدارة الموارد البشرية: أصبحت الكفاءات تشكل عاملا بالغ الأهمية يشغل اهتمامات المدراء على مستوى إدارة الموارد البشرية خاصة في ظل الانتقال من التركيز على كفاءة الفرد الواحد إلى التركيز على كفاءة الفريق، وكذا تغير الاتجاهات من الاعتماد على التخصص إلى مبدأ الكفاءات المتعددة في جميع الوظائف، حيث يمكن إبراز أهمية الكفاءات على مستوى إدارة الموارد البشرية في عدة عناصر منها:

- تغير أنماط التوظيف وإدارة الأفراد من مجرد عمال دائمين إلى توظيف أفراد ذوي كفاءات قد يكونون دائمين أو موسميين، أو حتى متعاقدين...الخ.
- أصبحت إدارة الموارد البشرية تركز في إدارتها على الكفاءات وليس على الفرد أو المنصب، وهذا بسبب التحديات العالمية التي أصبحت تشهدها المؤسسات والتي انعكست على إدارة الموارد البشرية، حيث انتشرت ثقافة توظيف واستقطاب جديدة تتمثل في ثقافة البحث عن كفاءات بدل الأفراد.

(1): رحيل آسية: مرجع سبق ذكره، ص-ص: 24-25.

- لا بد على إدارة الموارد البشرية مسايرة التطورات التي يشهدها العالم خاصة في مجال التكنولوجيا إن أرادت البقاء، وهذا في مجال تحرير وتنظيم أعمالها مثل: الأجور، العطل، إعداد تقارير الترقية، المسار المهني... الخ، فحتى التوظيف أصبح يتم عبر الانترنت، مما يفرض على إدارة الموارد البشرية إعطاء أهمية كبرى للكفاءات لغرض سد تلك الاحتياجات.
- قصد مواجهة تحديات الاقتصاد الجديد تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى التعامل مع التقنيات المعلوماتية، في جميع مراحلها ولن يتأتى ذلك إلا بنشر وتعميق استخدام وتطوير أنظمة للتعليم والتدريس تتصف بالسرعة والديناميكية وتوفير فرص التزويد الدائم والمتجدد بالمعلومات والكفاءات.

2- أهمية الكفاءات على مستوى المؤسسة: أصبحت عملية تطوير الكفاءات من الأوليات التي تقوم عليها الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة حيث تعتبر في كثير من الأحيان هي المحددة والمتحكمة في كل عمليات الإدارة كونها تمثل أحد أهم الموارد الأساسية والاستراتيجية للمؤسسة، إذ أصبحت تحتل حيزا هاما من اهتمام المؤسسات الراغبة في تحقيق مستوى أعلى من النجاح في الأداء الكلي، وتبرز أهمية الكفاءات على مستوى المؤسسة فيما يلي:

- تعتبر الكفاءات عنصر أساسي في استراتيجية المؤسسة، حيث تنعكس هذه الأهمية في دعمها للميزة التنافسية للمؤسسة التي تميزها عن باقي المنافسين.
- أصبحت المؤسسات تعتمد على المعرفة عموما، والكفاءة خصوصا، حيث تعتبر المنفذ الرئيسي للمؤسسات من أجل مواجهتها للتحديات الجديدة التي أوجدتها ظروف العولمة والتطورات التقنية، وهذا عن طريق إعطائها حرية أكبر للعمل من دون التدخل المباشر للاستفادة من مزايا الإبداع، والشيء الذي دفع بالمؤسسة لذلك هو قناعتها المطلقة بأن رأس مالها الحقيقي ومصدرها الأساسي في خلق القيمة يتمثل في كفاءاتها.
- أصبح الاستثمار في الموارد البشرية للمؤسسة والذي يمس الاحتياجات الأساسية، خاصة في مجال الكفاءات يدر بعوائد معتبرة، سواء عوائد ملموسة (أرباح إنتاجية جيدة... الخ) أو عوائد غير ملموسة (رضا العملاء، ضمان الولاء والعلاقات الجيدة مع العملاء... الخ)، لذا فإن المؤسسة تولي اهتماما بالغا بالاستثمار في هذا المجال خاصة وأن السباق بينهما وبين المنافسين يتمحور حول هذه النقطة.
- يتوفر الأفراد العاملين على مجموعة من الموارد الشخصية (معارف، مهارات... الخ)، ولكن جهل هؤلاء وعدم درايتهم وإدراكهم بكيفية التوفيق والتحرك لهذه الموارد لن يعود على المؤسسة بأدنى فائدة لذلك فمن الضروري أن تقوم هذه الأخيرة بوضع عامل الكفاءات ضمن أولوياتها باعتباره السبيل الوحيد أمامها لاستغلال موارد عمالها عوض تعرضها للتلاشي والاختفاء مع مرور الوقت، إذ وكما هو معلوم أن هذه الموارد إذا لم تستغل وتنمي بصورة مستمرة فسوف تختفي وهو ما يطلق عليه بالكفاءة الميتة.

ومنه يمكن القول أنه في ظل محيط شديد التقلبات، سريع التغيرات وكثير الغموض واللاتأكد أصبحت المراهنة على الكفاءات قناعة راسخة لدى معظم المهتمين بتطوير المؤسسات من أكاديميين وممارسين، لذلك اتجهت معظم المؤسسات إلى استغلال هذه الكفاءات بصفة كاملة من خلال تسييرها، تقييمها، وكذا تطويرها.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال هذا الفصل يمكن استخلاص ما يلي:

- تعتبر الموارد البشرية من العناصر المهمة والأساسية التي ينبغي إدارتها وتسييرها بالشكل السليم الذي يمكن من استغلال الطاقة المتاحة لديها.
- ارتبطت نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية باكتشاف مدى أهمية العنصر البشري في العمل، ودوره الفعال في تحقيق أهداف المؤسسة وبقائها واستمراريتها.
- يرتبط دور إدارة الموارد البشرية في تنمية وتطوير الأداء الإنساني في العمل والتأثير فيه إيجابيا.
- إن نجاح أي مؤسسة مرتبط بالدرجة الأولى بمواردها البشرية، فإذا كان العنصر البشري في المؤسسة يمتاز بالكفاءة يصاحب ذلك استغلال فعال لباقي الموارد.
- الكفاءات البشرية هي مجموعة من المعارف والمهارات والقدرات التي يتم تجنيدها لأداء مختلف الأنشطة والعمليات.
- تعتبر الكفاءات بمختلف أنواعها عامل أساسي للنجاح والتميز.
- أصبح البحث عن الكفاءات وتطويرها أمرا ضروريا في ظل ما يشهده المحيط من تعقيدات وتغييرات سريعة.

الفصل الثاني

مساهمة الموارد البشرية في تحقيق

الميزة التنافسية

تمهيد:

أصبح موضوع الميزة التنافسية خلال السنوات الأخيرة يحظى باهتمام واسع النطاق على الصعيد العالمي يعود ذلك إلى مواكبة متطلبات التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم والمتمثلة في ظاهرة العولمة والاندماج في الاقتصاد العالمي وسياسات الانفتاح وتحرير الأسواق، إضافة إلى التطورات الهائلة في تكنولوجيا الإعلام والاتصال، وفي ظل هذه التطورات تعتبر المنافسة هي محرك النشاط الاقتصادي، وهي الوسيلة الضامنة للنجاح والاستمرار للأفضل.

كما أن الموارد البشرية أصبحت أساس تنافسية البنوك، الأمر الذي جعل وظيفة الموارد البشرية مصدر للأداء المتميز، وذلك من خلال تهيئة وتوظيف القدرات والمهارات والمعرفة الكامنة بما يمكن البنوك من اكتساب ميزة تنافسية في اقتصاد مبني على المعرفة والجودة والكفاءات.

من أجل التعرف على مساهمة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث على النحو التالي:

- المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية.
- المبحث الثاني: الميزة التنافسية في البنوك واستراتيجياتها.
- المبحث الثالث: الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية:

تشير الميزة التنافسية إلى الخاصية التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة وبالتالي تحقق لها موقفا قويا تجاه منافسيها ومن خلال هذا المبحث سنحاول استعراض مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية من حيث التعريف والأهمية ومصادر الميزة التنافسية ومحدداتها إضافة إلى سلسلة القيمة.

المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية و أهميتها:

من خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى تعريف الميزة التنافسية وخصائصها إضافة إلى أهمية امتلاكها من قبل المؤسسات.

أولاً: تعريف الميزة التنافسية:

للميزة التنافسية عدة تعاريف نذكر منها: "الميزة التنافسية ترتبط أساسا بالأداء المتحقق من المؤسسة والعاملين فيها وبالتالي لا يمكن أن تبنى أو تمتلك أية مؤسسة ميزة تنافسية دون أن ترتقي بأدائها إلى المستوى الذي تتفوق به على المنافسين الآخرين ولمدى زمني مناسب، قد يطول أو يقصر تبعاً لقدرتها في الحفاظ وإدامة ميزتها التنافسية." (1)

كما تعرف الميزة التنافسية على أنها: "جملة من الخصائص التي تميز مؤسسة عن غيرها من المؤسسات وتجعلها تتفوق عليها من خلال استحوادها على جزء معتبر من السوق، وهو نصيب قد يتجه إلى التزايد تبعاً لقدرة التنافسية للمؤسسة، وكل هذا يضمن لها في الأخير أرباح تضمن لها الاستمرار." (2)

تعرف كذلك: "الميزة التنافسية تنشأ أساساً من القيمة التي باستطاعة مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع مساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة." (3)

تعرف أيضاً بأنها: "القدرات والقابليات والخصائص الفريدة التي تمتلكها المؤسسة الكفيلة بتعزيز موقعها الريادي بالسوق في ذهن الزبون مقارنة بالمنافسين بحيث يمكن أن تحافظ عليها لمدة طويلة من الزمن إذا ما استندت إلى عمليات معرفية ذات منهجية إدارية واضحة." (4)

كما يمكن تعريفها: "هي ذلك المفهوم الاستراتيجي الديناميكي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي المريح والمستمر لمؤسسة ما إزاء منافسيها بحيث يتجلى في شكل تقديم منتجات ذات خصائص متفردة يكون معها العميل مستعداً للدفع أكثر أو تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين ولكن بأسعار أقل كنتيجة لتكاليف أدنى." (5)

(1): ثامر البكري: إستراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 193.

(2): زغدار أحمد: المنافسة-التنافسية و البدائل الاستراتيجية، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص: 30.

(3): Michael Porter: "L'Avantage Concurrentiel", Paris, DUNOD, 2000, P: 08.

(4): علاء فرحان طالب، أميرة الجناحي: إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص: 137.

(5): بلالي أحمد: الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال جامعة ورقلة، 2003، ص: 5.

تعرف كذلك: "قدرة المنظمة على تحقيق حاجات المستهلك أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج ومن ثم فهي استثمار لمجموعة الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية." بهدف:⁽¹⁾

- إنتاج قيمة للزبائن تلبي احتياجاتهم.
- التميز عن المنافسين.

يمكن تقديم تعريف شامل للميزة التنافسية على أنها: قدرة المؤسسة على خلق قيمة لعملائها من خلال تبني استراتيجية تنافسية ذكية وفعالة تؤكد تميزها واختلافها عن منافسيها وبالتالي تحقيق أرباح تضمن لها البقاء والاستمرار.

ثانيا : خصائص الميزة التنافسية:

إن للميزة التنافسية مجموعة من الخصائص والتي نوجزها فيما يلي:⁽²⁾

- أن تتمتع بالديمومة: إذن أن قابلية المؤسسة على إدامة ميزتها التنافسية يعتمد على سرعة المؤسسات الأخرى في تقليدها.
- استمرارية التطوير والتحسين والتجديد: إذن أن بناء الاستراتيجيات المستندة إلى مصادر وقبليات متعددة ومتفاعلة مما يجعل عملية التقليد من قبل المنافسين على درجة عالية من الصعوبة الأمر الذي يحملها تكاليف عالية وبما ينعكس في المحافظة عليها.
- عدم إمكانية تقليدها وعلى طول الوقت.
- إيجاد نماذج جديدة وبشكل دائم للميزة التنافسية، طالما أن النماذج القديمة لها قد أصبحت معروفة ومتاحة وشائعة.
- أن تخلق قيمة مدركة من قبل الزبون فضلا عن القيمة للمؤسسة.

من بين أيضا خصائص الميزة التنافسية نذكر:⁽³⁾

- تقدم الملائمة الفريدة بين موارد المؤسسة والفرص في البيئة.
- تتبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها وتؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.
- تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة وفي أنشطتها أو فيما تقدم للعملاء أو كليهما.

(1): علاء فرحان، زينب مكي، محمود البناء: استراتيجية إدارة الحبط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص- ص: 141-142.

(2) : انتصار أحمد عبيد، جليلة عيدان حليجل: أثر تحليل كلف النوعية على أساس الأنشطة في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13، العدد 47، جامعة بغداد، 2007، ص: 241.

(3) : صولح سماح، تومي ميلود: مساهمة الرأسمال البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ضمن المتطلبات البيئية، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي السنوي التاسع اقتصاديات البيئة والعولمة، جامعة الزيتونة الأردنية، 20-23 افريل 2009، ص: 8.

حتى تكون الميزة التنافسية فعالة يجب أن تكون: (1)

- حاسمة أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافس.
- الاستمرارية بمعنى يمكن أن تستمر خلال الزمن.
- إمكانية الدفاع عنها، أي يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغائها.

تضمن هذه الشروط مجتمعة فعالية الميزة التنافسية، لأن كل شرط مرهون بالآخر حيث شرط الحسم مقرون بشرط الاستمرارية وهذا الأخير مقرون بشرط إمكانية الدفاع.

ثالثا: أهمية امتلاك الميزة التنافسية في المؤسسة:

تستمد الميزة التنافسية أهميتها في المؤسسة من خلال جملة الأهداف التي يمكن تحقيقها من امتلاك الميزة التنافسية ومن هذه الأهداف نذكر ما يلي: (2)

- خلق فرص تسويقية جديدة.
- دخول مجال تنافسي جديد لدخول سوق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو نوعية جديدة من السلع والخدمات.
- تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة الوصول إليها والفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها.

يتمثل أساس الميزة التنافسية في خلق القيمة للعملاء، لأنها أساس تحقيق الجودة، تعد القيمة أكثر ما يهم المؤسسة كونها أمر معقد لا تستطيع معرفته إلا من خلال عملائها وبالتالي يجب عليها استطلاع رأيهم كلما أمكن ذلك، تسعى المؤسسة من خلال تحقيق وتعظيم القيمة الوصول إلى رضا العميل وضمان بقائها في السوق التنافسية الحالية.

بناء على ذلك تكتسي الميزة التنافسية أهمية بالغة على مستوى المؤسسات وبالتالي فإنه لا بد من تحديدها بدقة من أجل استثمارها ودعمها مع ضرورة مراجعتها بصفة دائمة حتى لا تفقد قيمتها لدى العميل، وعلى

(1) عمار بو شناف: الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها و تطويرها، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص: 15.

(2) فويدير لويزة، كشيده حبيبة: دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال و مصادرها، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، ص: 9-10.

اعتبار أنها غير ثابتة فهي تشمل عدة تحسينات لأن ما قد يراه الزبون اليوم على أنه ميزة قد يصبح غدا أقل من المعدل الملائم للمنافسة في السوق إذا ما كان باستطاعة المنافسة. (1)

المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية، أسبابها وأبعادها:

سيتم تناول مصادر الميزة التنافسية أسبابها وأبعادها كما يلي:

أولاً: مصادر الميزة التنافسية:

تستدعي الحيازة على الميزة التنافسية التعرف على المصادر التي تستمد منها هذه الأخيرة والتي نذكرها كالآتي: (2)

1- الكفاءة: تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة باعتبار المؤسسة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، فكلما ارتفع معدل كفاءة المؤسسة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة.

فالمؤسسة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية.

2- الجودة: نتيجة للتغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة، زاد اهتمام المؤسسات بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على رضاهم إذا لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك، بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول له والقيمة التي يسعى للحصول عليها، هذا ما أوجب على المؤسسات التي ترغب في البقاء في المؤسسة أن تضع منتجات ذات جودة عالية.

3- المعرفة: تعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المؤسسة في البيئة التنافسية المرتكزة على المعلومات والمعرفة، فلقد زاد اهتمام تلك المؤسسات المعتمدة على الأصول الفكرية القابلة للقياس كالمعرفة باعتبارها شرطاً أساسياً ضمن سياساتها الاستثمارية، كما أصبح قياس القيمة الحقيقية للمعرفة أمراً ضرورياً للمؤسسات ذات المعاملات الخاصة، وبراءات الاختراع، والعلامات التجارية المتميزة...

فالمؤسسات الناجحة هي التي تستثمر فيما تعرفه، بحيث تنقل تلك المعرفة عبر قنواتها التنظيمية للاستفادة منها في عمليات إنتاج السلع والخدمات أو في تطوير الهياكل والوظائف والعمليات.

(1) نور الهدى بوهنتالة: دور أنشطة الإمداد في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير في العلوم التجارية تخصص تسويق، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008، ص: 53-55.

(2) سملاي يحييه، سعدي وصاف: نحو تسيير استراتيجي للمعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول المعرفة الركيزة الجديدة والتحدى التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، جامعة بسكرة، نوفمبر 2005، ص: 36.

ثانيا: أسباب تطوير الميزة التنافسية:

من بين الأسباب الرئيسية التي تجعل المؤسسة تحسن من ميزاتها وتنمي ميزات تنافسية جديدة نجد: (1)

1- ظهور تكنولوجيا جديدة: يمكن للتغيير التكنولوجي أن يخلق فرصا جديدة في مجالات عديدة كتصميم المنتج باستعمال الإعلام الآلي، طرق التسويق العصرية عبر الانترنت، أو ما يسمى التسويق الالكتروني وتظهر حاجة المؤسسة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة عند آخر مرحلة من دورة حياة الميزة التنافسية من أجل تخفيض التكلفة و/أو تدعيم ميزة تميز المنتج، ومن المرحلة الأخيرة تبدأ المؤسسة في تجديد أو تطوير وتحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للزبون.

2- ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغيرها: عندما يقوم الزبائن بتنمية حاجات جديدة لديهم أو تغيير أولويات الحاجات، فهي مثل هذه الحالة يحدث تعديل في الميزة التنافسية أو ربما تنمية ميزة تنافسية جديدة.

3- تغيير تكاليف المدخلات: عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير جوهري في تكاليف المدخلات مثل: اليد العاملة، المواد الأولية، الآلات والاتصالات،... الخ.

4- التغيير في القيود الحكومية: وتتمثل هذه التغييرات أساسا في طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج، حملة حماية البيئة من التلوث، قيود الدخول إلى الأسواق.

ثالثا: أبعاد الميزة التنافسية:

تتألف الميزة التنافسية من مجموعة أبعاد ينبغي أن تفكر إدارة المؤسسة بها، وتحدد تلك الأبعاد بما يأتي: (2)

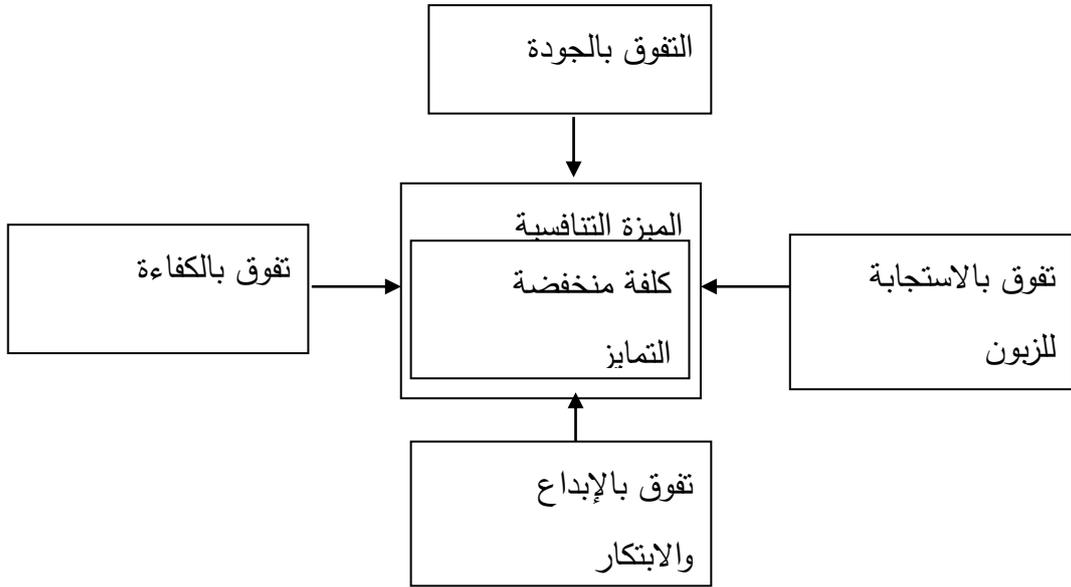
1- التفوق: يقتضي هذا البعد بناء الميزة التنافسية بالاستفادة من مجالات تستطيع إدارة المؤسسة إحراز تفوق فيها على منافسيها، وهناك من حدد تلك المجالات بالشكل المبين أدناه.

(1) : نحاسية رتبية: أهمية البقطة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2002، ص: 60.

(2) : محمد عبد حسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي: نظم المعلومات الاستراتيجية منظورة الميزة الاستراتيجية، دار الثقافة للنشر والتوزيع،

عمان، 2009، ص-ص: 160-161.

الشكل رقم (10): التفوق المساهمة في عملية بناء الميزة التنافسية.



المصدر: محمد عبد حسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي: نظم المعلومات الاستراتيجية منظورة الميزة الاستراتيجية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص: 160.

2- الموارد غير الملموسة: يوضح هذا البعد دور الموارد البشرية، والإبداع والسمعة كموارد غير ملموسة في بناء الميزة التنافسية، تشكل الموارد غير الملموسة القوة الخفية التي يصعب على المنافسين اكتشافها وتقليدها ومن بين الموارد غير الملموسة نجد الأنواع التالية:

أ- **موارد بشرية:** وهي المعرفة والثقة، والاستعدادات الأولية، وأسلوب العمل المنظمي المؤلف.

ب- **موارد الإبداع:** وهي الأفكار والاستعدادات العلمية وطاقة الإبداع.

ج- **موارد السمعة:** وهي السمعة مع الزبائن، واسم العلامة التجارية، ومدركات جودت المنتج ومثانة المنتج وامكانية الاعتماد على المنتج، والسمعة مع الموردين، وكفاءة دعم التفاعلات والعلاقات المتبادلة المنافع وفعاليتها.

د- **المرونة الاستراتيجية:** تعني وضع الاستعدادات المختلفة لمختلف الطلبات والفرص الموجودة في بيئة المنافسة الحركية وغير المؤكدة، ويتطلب تحديد عناصر التحليل البيئي المتصلة بعمليات الرصد والمراقبة والتنبؤ والتقدير لأهداف المنافسين المستقبلية، معرفة استراتيجياتهم القائمة والافتراضات والاستعدادات التي تشكل محددات لتوجه استجابة المؤسسة وتفكير إدارتها بالتغيير، والمناورة بمصادر ومجالات بناء الميزة التنافسية.

المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها:

من خلال هذا المطلب سنحاول توضيح الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها.

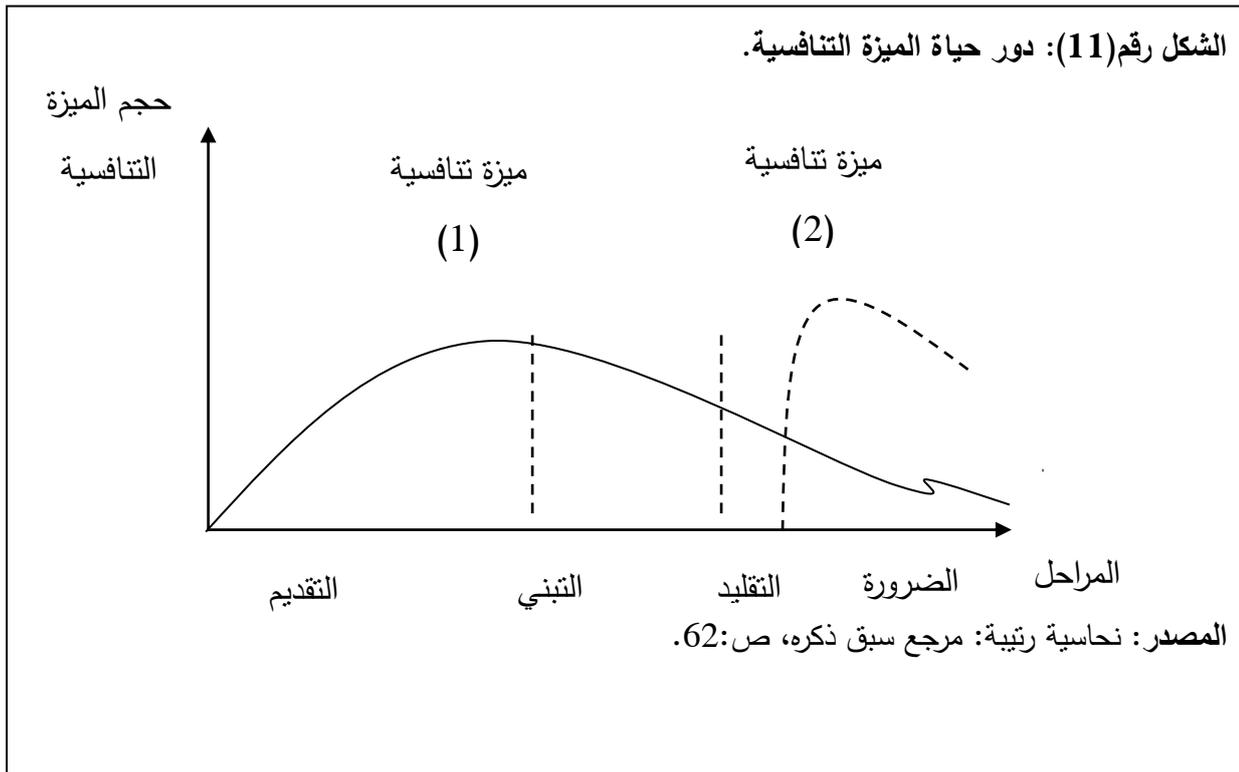
أولاً: محددات الميزة التنافسية:

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين أو بعدين هامين هما: (1)

حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس.

1- حجم الميزة التنافسية: مثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات فإن للميزة التنافسية دورة حياة، ويتم

تمثيل ذلك في الشكل التالي:



تتمثل مراحل دورة حياة الميزة التنافسية في:

أ- **مرحلة التقديم:** وهي تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشار أكثر حيث يغري ذلك إلى القبول الذي تحضى به من قبل عدد متزايد من الزبائن.

(1): صولح سماح: مرجع سبق ذكره، ص-ص: 17-19.

ب-مرحلة التبنى: تعرف الميزة هنا استقرار نسبيا من حيث الانتشار، باعتبار أن المنافسين بدؤوا يركزون عليها وتكون الوفرات هنا أقصى ما يمكن.

ج-مرحلة التقليد: يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئا فشيئا إلى الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم، ومن ثمة انخفاض في الوفرات.

د-مرحلة الضرورة: تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما عن أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها تفقد أسبقيتها تماما وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد.

نشير أنه لا يمكن أن تحصل المؤسسة على ميزة تنافسية إلى الأبد لذلك فهي مطالبة بتتبع دورة حياة الميزة لمعرفة الوقت المناسب لإجراء التحسين والتطوير أو إنشاء ميزة جديدة.

2-نطاق التنافس: يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفرات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة، ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو مناطق مختلفة، أو صناعات مرتبطة، ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتجات مميزة له.

يتشكل نطاق التنافس من أربعة أبعاد هي:

أ-القطاع السوقي: ويعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.

ب-درجة التكامل الأمامي: يشير إلى درجة أداء المؤسسة لأنشطتها، سواء كانت داخلية أو خارجية، فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافس قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز.

ج-البعد الجغرافي: يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة ويسمح هذا البعد من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسات التي تعمل على نطاق عالمي حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم.

د-قطاع النشاط: يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في خلالها المؤسسة فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام

نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد والخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة، وفي هذا الإطار تعمل المؤسسة على البحث عن الميزة التنافسية التي تلائم قدراتها وميدان نشاطها أي بالنظر إلى تحليل إمكانياتها الداخلية وتحليل المحيط.

ثانيا: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية:

تتحدد نوعية ومدى جودة الميزة بثلاث ظروف هي: (1)

1- مصدر ترتيب الميزة التنافسية: يمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين هما:

أ-مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة: مثل: التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام وحيث يسهل نسب تقليدها ومحاكاتها من قبل المؤسسات المنافسة.

ب-مزايا من مرتبة مرتفعة : مثل تميز المنتج (التميز والتفرد من تقديم منتج أو خدمة من نوعية معينة) السمعة الطيبة بشأن العلامة استنادا إلى مجهودات تسويقية متراكمة، أو علاقات وطيدة مع العملاء محكومة بتكاليف تبديل مرتفعة، وتتصف هذه المزايا بعدد من الخصائص أهمها:

- يتطلب تحقيقها ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع مثل: الأفراد المدربين تدريباً خاصاً القدرات الفنية الداخلية، والعلاقات الوطيدة مع كبار العملاء.
- تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمارات المستمرة والمتراكمة في التسهيلات المادية والتعلم المتخصص والبحوث والتطوير، والتسويق ويترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة وفي شكل سمعة طيبة علاقات وثيقة مع العملاء، وحصيلة من المعرفة المتخصصة.

2- عدد مصادر الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة: في حال اعتماد المؤسسة على ميزة واحدة فقط

مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين التحييد أو التغلب على آثار تلك الميزة، فإنه يصعب على المنافسين تقليدها جميعاً.

3-درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة التنافسية: تتحرك المؤسسات نحو خلق مزايا

جديدة وبشكل أسرع قبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة الميزة القائمة حالياً، لذا قد يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير المزايا القديمة وخلق مزايا تنافسية جديدة ومن مرتبة مرتفعة لا يكفي أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية فحسب، بل يجب بمقدورها معرفة أداء هذه الميزة والحكم على سدادها، ويتم ذلك بالاستناد إلى

(1) : عمار بو شناف: مرجع سبق ذكره، ص-ص: 25-26.

معايير معبرة تختار وفقا للقواعد المعمول بها في قطاع النشاط، ويمكن للمؤسسة أن تثري هذه المعايير كلما دعت الضرورة إلى ذلك شريطة أن يؤدي ذلك إلى توضيح أدق وأسرع لأداء الميزة، حتى يتم اتخاذ القرار المناسب بشأنها، وتجنب هدر الجهد والموارد في ميزة لا تحقق هدفي التفوق على المنافس والوفرات الاقتصادية.

المطلب الرابع: سلسلة القيمة وعلاقتها بالميزة التنافسية:

إن المحافظة على الميزة التنافسية وبناء وتطوير ميزات تنافسية جديدة لا يمكن بلوغه إلا إذا تعرفت المؤسسة على الأنشطة المنتجة للقيمة والتي يتم الاستناد إلى سلسلة القيمة لتحديدها.

أولا: تعريف سلسلة القيمة:

ينطلق مبدأ سلسلة القيمة من إمكانية تجزئة المؤسسة إلى سلسلة من الوظائف والنشاطات (تصميم، تصنيع تسويق،...) وتمثل سلسلة القيمة: "مجموع المهام التي تقوم به المؤسسة ذلك انطلاقا من تكوين الأفكار ووصولها إلى تقديم الخدمات ما بعد البيع للزبون." (1)

تعرف سلسلة القيمة أيضا: "هي طريقة نظامية تساعد على فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التنافسية والكامنة في الأنشطة التي تؤديها المؤسسة." (2)

لقد قسم بورتر أنشطة المؤسسة إلى أنشطة رئيسية وأخرى داعمة، كما هي موضحة في الشكل التالي:

(1) : العيهار فلة: دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير في فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2005، ص: 117.

(2) : نور الهدى بوهنتالة: مرجع سبق ذكره، ص: 36.



توضح سلسلة القيمة نوعين من النشاطات: (1)

1- الأنشطة الرئيسية الأولية: تتولى مهمة التكوين المادي للسلعة أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة وتسليمها وتسويقها للمشتري وكذلك تقديم خدمات ما بعد البيع، وهي مكونة من خمس مجالات رئيسية:

أ- الإمدادات الداخلية: أنشطة مرتبطة باستلام، وتخزين، وتوصيل المدخلات اللازمة للمنتج وتشمل: مناولة المواد وكافة عناصر المدخلات للنظام الإنتاجي، والمخازن والرقابة على المخزون، ويتم تقويم هذه الأنشطة الفرعية لتحديد نواحي القوة والضعف فيها.

ب- العمليات (عمليات التشغيل): أنشطة مرتبطة بتحويل المدخلات إلى منتجات في شكل نهائي، وتشمل: التصميم، والتشغيل على الآلات والتجميع، والتعبئة والتغليف، وصيانة الآلات الرقابة على الجودة، والخدمات الإنتاجية (التسهيلات).

ج- الإمدادات الخارجية (المخرجات من المنتجات): أنشطة مرتبطة بجمع، وتخزين والتوزيع المادي للمنتج إلى العملاء، وتشمل تخزين المنتجات التامة وطرق التوزيع على العملاء، وكافة الأنشطة المرتبطة بنقل

(1): بوران سميرة عائشة: دور إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010، ص-ص: 96-98.

البضاعة من أماكن إنتاجها إلى مراكز استهلاكها، ويمكن الحصول على الميزة هنا من خلال إيصال السلعة في الوقت المناسب إلى العملاء و التعامل معهم وتوفير المخزون الكافي لتلبية الطلبات غير المتوقعة.

د-التسويق والمبيعات: تندرج ضمن هذه المجموعة كل النشاطات المرتبطة بإدارة التسويق، من سياسات واستراتيجيات ووظائف تسويقية وتتكفل بتقديم الوسائل التي تمكن الزبائن من شراء منتجات المؤسسة وتحثهم عليها بحيث تمكن المستهلك من أن يكون على علم بالمنتج أو الخدمة وقادر على شرائه، والميزة التنافسية هنا هي أن تحصل عليها من خلال مستوى وجودة الرسالة الإعلانية ومدى جودة وتغطية قوى البيع لمختلف المناطق.

و-الخدمات: أنشطة مرتبطة بتقديم الخدمات لتدعيم المنتج أو المحافظة على قيمته وتشمل: خدمات التركيب والتصليح والتدريب، وقطع الغيار والأجزاء، وتعديل المنتج وهذا لكسب ثقة المستهلك ورضاه أما الأنشطة المساندة أو الداعمة في نموذج سلسلة القيمة فهي كما يلي:

2-الأنشطة الداعمة(المساعدة): هي الأنشطة التي تساهم وتدعم الأنشطة الرئيسية لتأدية أدوارها، وتتكون من أربعة أنشطة هي:

أ-البنية الأساسية للمؤسسة: تتمثل في الهياكل الأساسية التي ترتكز عليها المؤسسة كهيئة مثل: الإدارة العامة، والمحاسبة والجوانب القانونية، والتمويل، والتخطيط الاستراتيجي، والعلاقات الخارجية وكل الأنشطة الأخرى الداعمة والأساسية لتشغيل حلقة القيمة ككل.

ب-إدارة الموارد البشرية: هي أنشطة ضرورية لضمان الاختيار والتدريب، وتنمية الأفراد والترقية والحوافز وتقويم الاداء، علما أن هذه الأنشطة تخدم جميع أجزاء المؤسسة وتعتبر عاملا مهما في تحديد نواحي القوة والضعف في المؤسسة، يلعب العامل البشري دورا هاما في تسيير وإدارة المؤسسة، خاصة النشاطات المتعلقة بتوظيف المستخدمين وتكوينهم وتنمية مهاراتهم وتعويضاتهم وتحفيزهم بشكل تتحقق معه أهداف استقرار العامل البشري بالمؤسسة ليستطيع تحقيق أهدافها وتطبيق استراتيجياتها.

ج-التطور التكنولوجي: هي أنشطة تتعلق بتصميم المنتج وكذلك تحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة بما يتلاءم ومقاييس الجودة الشاملة أنظمة الايزو الحديثة(ISO) التي تستلزم الاعتماد على الحاسب الآلي في كافة الأعمال المطلوب إنجازها، للوصول إلى أعلى جودة وأقل تكلفة والمعرفة التقنية.

د-المشتريات(التموين): هي أنشطة تتعلق بالحصول على المدخلات، شراؤها، سواء كانت مواد أولية، أو خدمات أو آلات وضمان تدفقها بالكميات والأوقات اللازمة، كما تخدم جميع الأنشطة الرئيسية والمساعدة لشراء ما يحتاجون إليه من البيئة الخارجية.

ثانيا: أهداف سلسلة القيمة:

لبناء سلسلة القيمة لابد من تحديد النشاطات الرئيسية (المباشرة) والتي تحقق مباشرة القيمة المضافة للعميل ونشاطات الدعم والمساندة (غير المباشرة) التي تسمح بتحقيق النشاطات الرئيسية ويستعمل سلسلة تحليل القيمة في تحقيق الأهداف التالية:⁽¹⁾

1-تحسين فعالية المؤسسة: لا تتبع قرص تحسين أداء المؤسسة من تحسين الوظائف الفردية إنما تنتج عن تحقيق أفضل للعلاقات بين الأنشطة المترابطة التي تخلق قيمة للعميل، كالتنسيق الأفضل بين الشراء، الإنتاج والبيع، إن تحليل سلسلة القيمة تقدم الوسائل اللازمة للمؤسسة لضمان الأداء الفعال للعلاقات المهيمنة في الأنشطة المنتجة للقيمة.

2-تسيير التكاليف والقيمة: بمجرد قيام المؤسسة بتسجيل تكلفة كل نشاط والقيمة التي يحققها العميل، تتمكن من اكتشاف الأنشطة ذات التكلفة العالية والتي لا تحقق سوى قيمة ضئيلة للعميل، والأسئلة الممكن طرحها هنا هي: هل يمكن تعديل تكاليف هذه الأنشطة ؟ هل يمكن تأديتها بطريقة أكثر فاعلية من قبل شخص آخر؟

3-التحكم في تكاليف الدعم: إذ يسمح تحليل سلسلة القيمة بتحديد تكاليف نشاطات الدعم التي لا تحقق قيمة مضافة والتي قد تكون تكلفتها عالية ومستمرة في التزايد، مما يساعد المؤسسة على اتخاذ القرارات المناسبة حيال هذه الأنشطة.

4-ضمان التميز: لا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق ربحية أعلى إلا إذا قدمت منتجات أو خدمات بتكلفة أقل أو بجودة أعلى بطريقة تدفع الزبون إلى دفع مبالغ أعلى للحصول عليها، وغالبا تهتم المؤسسات بالمنتج النهائي كمصدر للتميز، في حين يمكن لسلسلة القيمة أن تمثل مصدرا لتميزها إذا ما أحسنت فهمها واستغلالها.

ثالثا: سلسلة القيمة كمصدر للميزة التنافسية:

ويمكن توضيح دور سلسلة القيمة كمصدر للميزة التنافسية من ناحيتين هما:⁽²⁾

1-من ناحية تسييرية: والتي ارتكزت على ثلاث محاور أساسية:

أ-البحث في كل وظيفة أو نشاط جزئي: من مكونات سلسلة القيمة عن مصادر لميزة تنافسية يمكن للمؤسسة اكتسابها، لكن هذا سيؤدي إلى البحث عن الأمثلية العامة في حين إن مهاراتها ومواردها لها حدود

(1) : العيهار فلة: مرجع سبق ذكره، ص: 118.

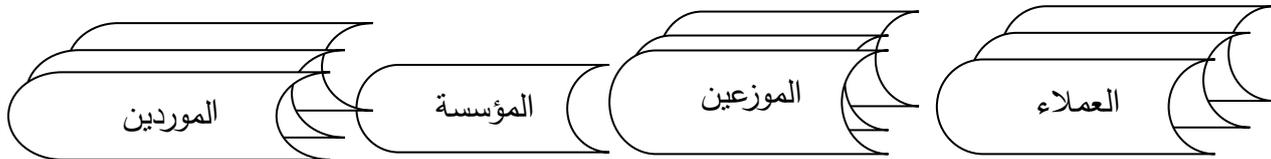
(2) : ربيع قرين: أثر نظام المعلومات في تعزيز القدرة التنافسية لإدارة المشروعات، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص إدارة الأعمال، جامعة المسيلة، 2007، ص-ص: 90-92.

إضافة إلى أن الأنشطة ليس لها نفس الوزن ولا نفس القيمة بالنسبة للعميل، وعليه يجب تحديد الأنشطة التي يمكن أن تقدم قيمة للعميل وتقوي تنافسية المؤسسة في المدى الطويل.

ب-التنسيق ما بين الوظائف: ويتعلق الأمر بنقاط التقاطع أو الاشتراك ما بين وظيفتين أو نشاطين من سلسلة القيمة والتي تمثل بؤر صراع لتباين الأهداف فيما بينها رغم أنها تخدم نفس الهدف العام وبالتالي فإن بناء ميزة على أساس الروابط ما بين الوظائف تستدعي إعادة التفكير في التنظيم والأنظمة التسييرية المتبعة من طرف المؤسسة.

ج-التنسيق الخارجي: إن للمؤسسة سلسلة قيمة هي جزء من سلسلة أكبر تضم من الملف سلاسل القيمة للموردين، ومن الأمام سلاسل القيمة للموزعين والعملاء فتشكل ما يسميه (PORTER) بنظام القيم كما هو موضح في الشكل أسفله، فالعمل على تنسيق عملها مع السلاسل السابقة يمكن أن يكون أساس لبناء ودعم مما يتطلب منها تسيير الروابط بين أجزاء هذا النظام.

الشكل رقم (13) : نظام سلسلة القيمة.



المصدر: ربيع قرين: أثر نظام المعلومات في تعزيز القدرة التنافسية لإدارة المشروعات، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص إدارة الأعمال، جامعة المسيلة، 2007، ص: 91.

2- كونها مصدرا يتميز عرض المؤسسة من عروض المنافسين من ناحية يشترط أن تكون المرجعية في ذلك الحاجات وانتظارات العملاء والقيمة التي يمكن أن يتذكرها هؤلاء عند تفاعلهم مع ما تقدمه المؤسسة فالحصول على ميزة تنافسية من خلال التفاعل مع العميل يتطلب:

- تحديد الشكل الذي يرغب أن يكون عليه نشاط المؤسسة والذي يدفعه للتعامل معها.
- جعل القيادة ملتزمة بأسلوب خاص ومتميز للتفاعل مع العملاء.
- العمل على استحداث واستمرارية أسلوب للتفاعل مع العميل يتميز بقيمة عالية.

كما يمكن إرجاع الميزة التنافسية إلى مصادر داخلية وأخرى خارجية:

أ-المصادر الداخلية: وهي التي تعتمد على تفوق المؤسسة في التحكم في تكاليف التصنيع وتسيير الإنتاج الذي يعطي للمنتوج قيمة وذلك من خلال سعر التكلفة المنخفض عن المنافسين.

ب-المصادر الخارجية: وهي التي تعتمد على الصفات المميزة للمنتج وتمثل قيمة لدى المشتري سواء لتخفيض تكاليف الاستعمال، أو برفع كفاءة الاستعمال.

المبحث الثاني : الميزة التنافسية في البنوك واستراتيجياتها:

يمثل اكتساب وتطوير الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى البنوك إلى تحقيقه خاصة في ظل التحديات التنافسية والتي منها تحرير تجارة الخدمات المصرفية، وفي هذا الإطار سنحاول استعراض مفهوم الميزة التنافسية في البنوك ومداخل تطويرها وكذا استراتيجياتها.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية في البنوك:

لقد أعطيت للميزة التنافسية في البنوك عدة تعاريف نوردتها على النحو التالي:

تعرف الميزة التنافسية على أنها: " قدرة البنك على تحقيق حاجات العميل المصرفي في الوقت والمكان المناسبين وبالسعر المناسب، أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من الخدمة مثل الجودة العالية، وبالتالي فهي استثمار لمجموعة الأصول المالية والبشرية والتكنولوجية "بهدف:⁽¹⁾

- إنتاج قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم.
- التميز عن المنافسين .

تعرف أيضا: "هي القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وبالتالي تلبية حاجات المستهلكين ورغباتهم بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى."⁽²⁾

كما تعرف أيضا: "الوضع الذي يتيح له التعامل مع مختلف الأسواق المصرفية ومع عناصر البيئة المحيطة به بصورة أفضل من منافسيه، بمعنى أن الميزة التنافسية تعبر عن مدى قدرة البنك على الأداء بطريقة يعجز منافسيه عن القيام بمثلها."⁽³⁾

يمكن تقديم تعريف شامل للميزة التنافسية في البنوك على أنها قدرة البنك على تلبية رغبات العملاء المختلفة، وذلك من خلال توفير خدمات ذات جودة عالية، يستطيع من خلالها اكتساح السوق المصرفية.

⁽¹⁾: سملاي يحييه: إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة ورقلة، 22-23 أفريل 2003، ص: 173.

⁽²⁾: أحمد طرطار، سارة حلبي: جودة الخدمات المصرفية كآلية لتفعيل الميزة التنافسية للبنك، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010، ص: 12.

⁽³⁾: بريش عبد القادر: التحرير المصرفي و متطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، فرع نقود ومالية، جامعة الجزائر، 2005، ص: 270.

الفصل الثاني: مساهمة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

إن بناء الميزة التنافسية للبنك يتجاوز النظر إلى المظاهر المتفردة لبعض ما قد يتميز به البنك من قدرة في مجالات محددة، ولكن الأهم هو النظر إلى القدرات الكلية التي تشكل منها القدرة التنافسية في معناها الشامل⁽¹⁾ وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (02) : القدرات التي تتشكل منها القدرة التنافسية للبنك.

النتيجة	القدرات المتاحة للبنك
	1- قدرات معلوماتية: تتمثل في نظم المعلومات والاتصالات الفعالة، ورصيد المعرفة المتاح عن عناصر نظام الأعمال ومتغيرات السوق.
	2- قدرة تنظيمية: التنظيم الهيكلي المرن الذي يساعد على الاتصال وسهولة تدفق المعلومات، والمنفتح على البيئة.
قدرة تنافسية	3- قدرة إنتاجية : القدرات الإنتاجية والنظم والامكانيات البحثية والتطويرية
تحقق التميز	القادرة على إنتاج خدمات متميزة .
على المنافسين	4- قدرة تمويلية : الموارد المالية المناسبة .
وتخلق مركز	5- قدرة تسويقية: أساليب وإمكانيات الاتصال بالسوق والوصول إلى العملاء
وقيمة تنافسية	لتحقيق تدفق الخدمات إليهم بحسب متطلباتهم ووفقا لتوقعاتهم.
البنك.	6- قدرة بشرية: الموارد البشرية المدربة والمؤهلة والمتحمسة والطاقات
	الذهنية المبدعة والرغبة في المشاركة من طرف الجميع.

المصدر: بريش عبد القادر: مرجع سبق ذكره، ص: 272.

(1) : بريش عبد القادر: مرجع سبق ذكره، ص: 271.

المطلب الثاني: مداخل تطوير الميزة التنافسية في البنوك ومعاييرها:

سيتم تناول مداخل تطوير الميزة التنافسية في البنوك ومعاييرها كما يلي:

أولاً : مداخل تطوير الميزة التنافسية في البنوك:

أدت الزيادة التنافسية إلى سعي البنوك على اختلاف أنواعها إلى رفع كفاءة وفعالية أدائها بهدف امتلاك القدرة التنافسية، حيث برزت مداخل مازالت تساهم في تنميتها والمحافظة عليها من خلال تلبية حاجات العملاء باستمرار أو تنمية قدراتها التنافسية من خلال تبني أساليب الابتكار والتطوير.⁽¹⁾

1-مدخل تلبية حاجات العملاء: يتوقف نجاح البنوك في اختراق الأسواق المصرفية في ظل المناخ الاقتصادي الجديد على مدى إمكانية العمل باستمرار وباستعمال كل الوسائل التكنولوجية في تلبية حاجات العملاء التي تتطور بشكل دائم، إن اشتداد المنافسة بسبب انفتاح الأسواق المصرفية الوطنية والعالمية جعل هدف كسب ولاء العملاء واستمرارية ارتباطهم بالتعامل مع البنك هدفاً استراتيجياً تعمل البنوك على تحقيقه الأمر الذي يستوجب دراسة وتحليل تلك الاحتياجات من خلال بحوث التسويق، ومحاولة تصميم وإنتاج السلع القادرة على إشباعها بدرجة عالية وبالتالي يتطلب الأمر ما يلي:

أ-تحقيق رضا العميل: إن قدرة البنوك على امتلاك ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين مرهون بتحقيق رضا العملاء عن القيم والمنافع القادرة على تحقيق الإشباع العالي لحاجاتهم المتنوعة والمتغيرة باستمرار.

ب-سرعة الاستجابة في تلبية الحاجات: من خلال العمل على تقديم الخدمات المصرفية ذات الجودة العالية في الوقت والمكان المناسبين وبالسعر المناسب بمعنى:

- تقديم خدمات مصرفية عالية الجودة متميزة عما يقدمه المنافسون.
- تقديم الخدمات المصرفية بأسعار جذابة وملائمة لإمكانيات العملاء.

ج-ضرورة تقديم الخدمات بأساليب متطورة: يعني قيام موظفي البنك بتقديم الخدمات بأساليب تستجيب لرغبات وحاجات العملاء، كالشباك الموحد، أو بنك الجلوس وغيرها من الخدمات.

2-مدخل تنمية وتطوير القدرات التنافسية: تعتبر مسألة تنمية القدرات التنافسية من بين أهم العوامل التي تؤدي إلى تطوير قدرة البنوك على تحقيق رضا العملاء وتلبية حاجاتهم كنتيجة لتقديم الخدمة الأفضل والتميزة دائماً، وتتمثل تلك القدرات في:

(1): بريش عبد القادر: مرجع سبق ذكره، ص: 273.

أ- المرونة: وهي قدرة المؤسسة على تنويع منتجاتها وتسويقها في الوقت المناسب الذي يكون المستهلك في حاجة إليها كما أن مرونة التعامل مع المتغيرات التسويقية تساعد على تحسين سمعتها وصورتها لدى المستهلك وتعزز ولائه لدى منتجاتها.

ب- الإنتاجية: يؤدي الاستثمار والاستغلال الأمثل للأصول المادية والمالية والتكنولوجية والبشرية للبنوك إلى زيادة الإنتاجية وتحقيق أفضل المخرجات وأجودها بأقل تكلفة ممكنة، مما يؤثر إيجابيا على ميزة البنك التنافسية.

ج- الزمن: أدت التغيرات التنافسية المتلاحقة إلى تغيير حيز التنافس ليشمل عنصر الزمن وتقليصه لصالح العميل والبنك في نفس الوقت.

- اختصار زمن دورة حياة المنتج أو الخدمة المصرفية.
 - تخفيض زمن تحويل وتغيير العمليات، أي ضرورة إحداث المرونة في عملية إنتاج الخدمات.
 - تخفيض زمن الدورة للعميل، وهي الفترة الممتدة بين تقديم الطلب وتسليم الخدمة.
- د- الجودة العالية:** يهدف البقاء في الأسواق وتنمية الموقف التنافسي يلزم البنوك تبني نظام الجودة الشاملة الذي يضمن استمرارية الجودة العالية في السلع والخدمات والوظائف والعمليات رغم تزايد الضغوط التنافسية وشدتها.

ثانيا: معايير الميزة التنافسية في البنوك:

تتعدد معايير الميزة التنافسية للبنك والتي يمكن اعتبارها زاوية أخرى أحد مؤشرات جودة الإدارة والتحكم في التسيير، ويمكن تحديد أهم هذه المعايير كما يلي: (1)

- مدى تبني مفهوم وأسلوب إدارة الجودة الشاملة.
- مدى الاهتمام بالتدريب المستمر للعاملين وحجم المخصصات التي ترصد لذلك.
- مدى الاهتمام ببحوث التطوير المصرفي.
- مدى وجود توجه تسويقي أي استلها م حاجات ورغبات العملاء كأساس لتصميم أهداف واستراتيجيات وسياسات الأداء المصرفي والخدمة المصرفية، والسعي المستمر للاستجابة لحاجات ورغبات العملاء والتكيف مع متغيراتها.
- مدى زرع وتنمية روح الفريق على مختلف مستويات البنك.
- مدى توفر العمالة المصرفية المؤهلة.

(1) : بريس عبد القادر: جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 3، جامعة حسيبة بن بو علي، الشلف، ص: 261.

- مدى استخدام أحدث تكنولوجيا الصناعة المصرفية.
- الحصة السوقية للبنك ونسبتها إلى إجمالي الحصة السوقية للجهاز المصرفي.
- قدرة التعامل مع المتغيرات البيئية المحلية والعالمية.

المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية في البنوك:

تتعدد مصادر الميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسات المصرفية التي تتنافس فيما بينها على حصة السوق، أو على تحقيق ربحية ومردودية أكبر، وجلب عملاء جدد، مما يتطلب استغلال فرص جديدة متاحة في المحيط الخارجي أو الداخلي ويتطلب تحقيق التمايز في المؤسسة المصرفية رفع مستوى أدائها وجودة منتجاتها وخدماتها من خلال التركيز على مجموعة من العناصر من أهمها ما يلي: (1)

أولاً: إدخال التكنولوجيا الحديثة:

تعتبر التكنولوجيا من أهم العناصر التي يمكن إدخالها إلى البنك التجاري لتحقيق الميزة التنافسية حيث يمكن إحداث التطور عبر تصميم منتجات أو خدمات جديدة وكذلك تكنولوجيا جديدة تساعد البنك على القيام بالعمليات التالية:

- تسهيل العمليات البنكية وتقليل الأخطاء.
- تدفق نتائج البحث والتطوير ومساعدة البنك على خلق وإبداع منتجات وخدمات جديدة أو تطوير المنتجات الحالية.
- القيام بدراسات السوق لمعرفة احتياجات ومتطلبات العملاء.
- تجديد العمليات والمهام المختلفة.
- تراكم الخبرة في التكنولوجيا مما يؤدي إلى زيادة حجم العمليات البنكية وتحسين نوعيتها.

ثانياً: الضغط على التكاليف:

يعتبر التطور على أنه مزج عناصر الإنتاج بطريقة مختلفة وذلك بواسطة الإبداع، حيث يمكن تحقيق التمايز عبر التقليل أو الضغط على تكاليف الإنتاج والتكاليف الأخرى المباشرة وغير المباشرة من خلال القيام بمختلف العمليات اليومية، ويمكن تحقيق ذلك عبر:

- الإنتاج بأدنى كلفة من خلال تنظيم المهارة وتوزيعها بطريقة متناسقة وملائمة (تحقيق التوافق بين الأشخاص والوظائف).

(1) حمداوي وسيلة: الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2009، ص ص: 136-140.

- تحسين نوعية العمليات عبر تبسيطها ونزع التكرار فيها.
- تحقيق أعلى إنتاجية عمل عبر تكوين الأشخاص وتحفيزهم.
- الاهتمام بالمهام التي لها صلة مباشرة بالعملاء.

ثالثا: إدخال التقنيات الحديثة في التسويق:

إن وظيفة التسويق هي التي تحدد احتياجات ومتطلبات العملاء عبر القيام بدراسة السوق والجودة وهي تسعى إلى الإجابة على هذه المتطلبات بطريقة ملائمة لما يتطلبه العميل حتى يتسم تحقيق الرضا والولاء من طرف العميل، ومن أهم الأهداف المنتظرة من وظيفة التسويق ما يلي:

- دقة الاستجابة لطلبات العميل.
- الاستجابة السريعة والملائمة للعملاء.
- تسعير الخدمات المتاحة بشكل ملائم.
- إدخال منتجات وخدمات جديدة وخلق الطلب عليها.
- تسهيل إمكانية اتصال العميل بالبنوك.

رابعا: تطوير الموارد البشرية:

إن خلق المعارف يعتبر من أهم العوامل التي تمكن منظمات الأعمال من تحقيق الميزة التنافسية، ويعتبر الذكاء الاقتصادي كعملية أساسية لخلق المعارف عبر تصميم مختلف النماذج التي يمكن أن تهتم بذلك.

خامسا: تطوير القدرات التنظيمية والإدارية:

إن تطوير الهياكل التنظيمية المناسبة والأساليب الإدارية الملائمة ووضع النظم التي تنسق المعلومات والمعارف إلى غير ذلك، لا يكفي لإدخال التغيير الجذري المناسب فاختيار القيادة التي لها القدرات اللازمة لإحداث التغيير أمرا ضروريا، ويتم ذلك من خلال اختيار الكفاءات التي لها المعرفة والخبرة اللازمة والقدرة على التكيف وإدارة التغيير، ومن أهم المواصفات التي يجب أن تتوفر لدى القائد في العصر الحالي:

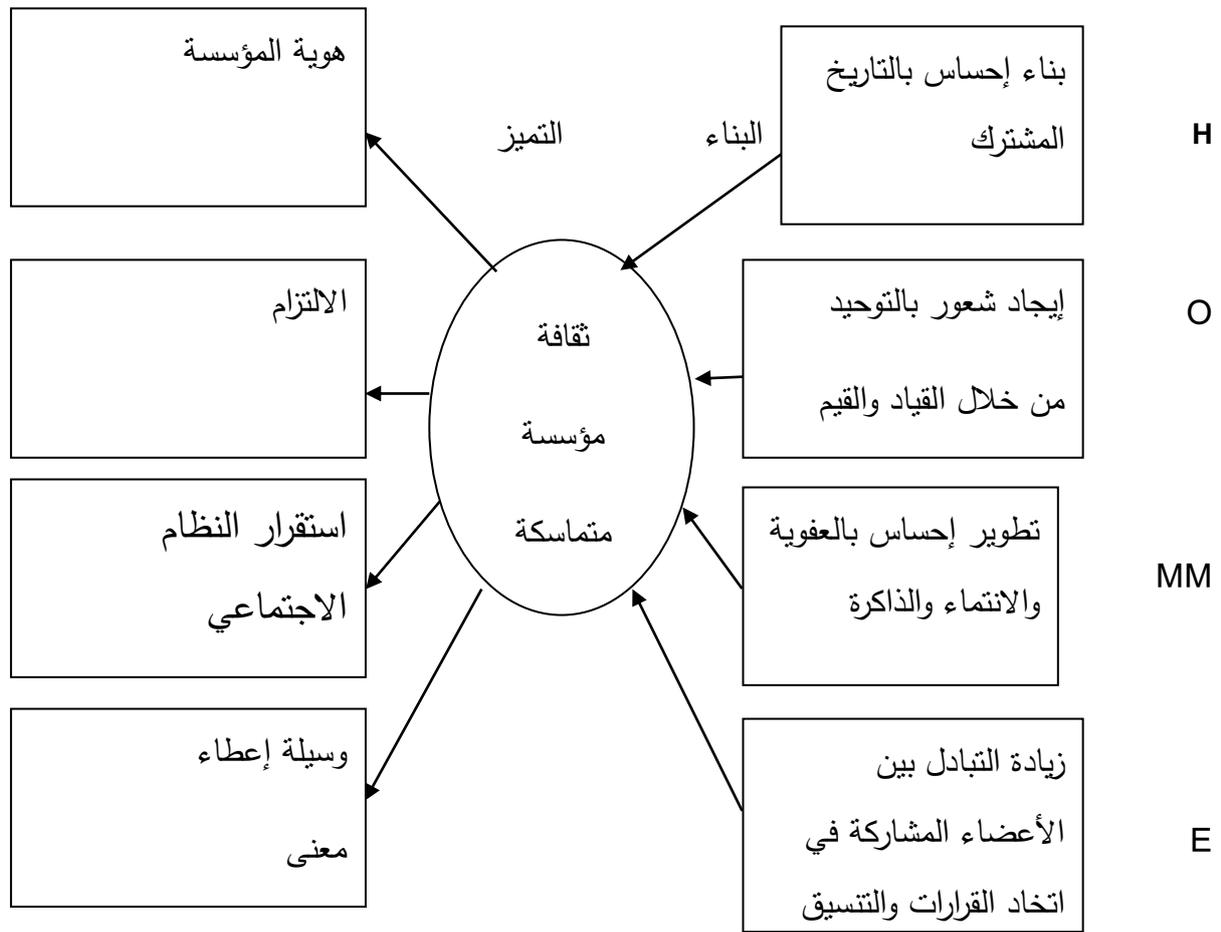
- القدرة على الخلق والإبداع والقدرة على التنبؤ بالتغيرات في المحيط الخارجي والتكيف معها.
- القدرة على الوقوف اتجاه المخاطر.
- القدرة على تحويل فكرة إلى فرصة ناجحة.

سادسا: خلق الثقافة التنظيمية:

تعرف الثقافة التنظيمية للمؤسسة على أنها: "مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعتها أو اكتشفتها أو طورتها جماعة معينة أثناء حل مشكلتها للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي والتي أثبتت فعاليتها، ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها." (1)

والشكل التالي يوضح مكونات بناء ثقافة تنظيمية متماسكة في المؤسسة.

الشكل رقم (14): مكونات بناء ثقافة تنظيمية متماسكة.



المصدر: فايز بريش: دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، تسويق، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2005، ص:80.

من خلال أخذ الحروف الأولى من العناصر المكونة لثقافة المؤسسة فإنها تشكل مصطلح HOMME أي إنسان وهذا وإن دل على شيء إنما يدل على الإنسان الموجود في المؤسسة هو المصدر الرئيسي لبناء هذه

(1) : حمد فرحان الشلوي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة نايف، الرياض، ص:10.

الثقافة هذا من جهة ومن جهة فإن هذه الثقافة عليها أن تحقق الوظائف الأربعة، هوية المؤسسة، الالتزام الجماعي استقرار النظام الاجتماعي، وسيلة إعطاء معني وكلها تنصب في خدمة الجانب الاجتماعي، مما يؤكد على أن المؤسسة كائن اجتماعي تؤثر وتتأثر، كما أنها يمكن أن تمثل مصدر للميزة التنافسية بتوفرها على الشروط:⁽¹⁾

- أن تكون الثقافة واضحة، وأن تساعد على إنجاز الأعمال والأمور بطرق تؤدي إلى مبيعات عالية وتكاليف أقل.
- أن تكون الثقافة نادرة، وتتمتع بخصائص لا تتوفر لدى الآخرين.
- أن تكون الثقافة غير قابلة للتقليد.
- الكفاية الاجتماعية: تسهل الثقافة الاتصالات من خلال اللغة المشتركة.
- التعلم: تمثل الثقافة الخبرات السابقة التي تشكل أساسا للاستجابات الجديدة التي يتم تعلمها.
- التكامل: تساعد الثقافة في تكامل الوحدات المقسمة في المؤسسة.
- القيادة: تزويد الثقافة القادة بالرموز التي يمكن استخدامها لتأكيد قضايا أدائية.

والثقافة التنظيمية يمكن أن تكون مصدر قوة للمؤسسة وموجه لسلوك الأفراد حيث تؤثر على سلوك العاملين والإداريين ويظهر ذلك من خلال رفع مستوى أدائهم، كما أنخا يمكن أن تؤثر سلبا إذا كانت تحمل مبادئ غير لائقة أو ممارسات غير ملائمة فتكون نتائجهم سلبية.

تتكون ثقافة المؤسسة من العناصر التالية:⁽²⁾

- القيم والمبادئ المشتركة التي تشكل السلوك الجماعي.
- معايير سلوك الجماعة التنظيمية.
- السلوكيات والتصرفات من قبل كل العاملين في المؤسسة.
- الممارسات المعمول بها في المؤسسة.

يتطلب تغيير الثقافة التنظيمية القائمة في المؤسسة وقتا طويلا وقيادة فعالة لها رؤية واضحة عن السلوكيات القائمة وتلك المرغوب فيها، والأهداف أو النتائج المنتظرة وكيفية تحقيقها بفعالية.

(1) : فاييزة بريش: مرجع سبق ذكره، ص-ص: 80-81.

(2) : حمداوي وسيلة: مرجع سبق ذكره، ص-ص: 43-44.

المطلب الرابع: استراتيجيات البنوك في تحقيق الميزة التنافسية:

يتميز قطاع البنوك بمستوى عال من المنافسة فضلا عن زيادة القوة التفاوضية للعملاء لذلك تنتهج البنوك خيارات استراتيجية متنوعة طبقا لإمكانياتها وطبيعة أهدافها وظروف المنافسة حيث أن بورتر (PORTER) هو من وضع هذه الاستراتيجيات، والتي نذكرها فيما يلي:⁽¹⁾

أولا: استراتيجية القيادة التكاليفية (السعرية):

إن الهدف الرئيسي للبنك هو تقديم خدمات مصرفية تلبي الحاجات المالية والائتمانية للعملاء عند مستوى معين من الربحية التي تسعى إلى تحقيقها إدارة البنك، وإذا كان تقديم البنك للخدمات المصرفية المتاحة وإتاحتها أمام العملاء أينما كانوا ثم ترويجها لهم بالسعر والشكل الذي يساعد على استمالة سلوكهم الشرائي لهذه الخدمات فإن السعر يمثل بعد استراتيجيا في أي برنامج لتسويق الخدمة المصرفية.

حيث يعرف السعر بأنه: "المبلغ النقدي الذي يدفع مقابل الحصول على السلعة أو الخدمة"، إلا أن لمفهوم السعر مدلولاً آخر في قطاع البنوك حيث تشير معدلات الفائدة للقروض والودائع وتكاليف الخدمات المصرفية الأخرى إلى الأسعار الواضحة للأعمال المصرفية، من هنا نجد أن السعر يعتبر مؤشرا أو بعدا استراتيجيا لتحقيق ميزة تنافسية تستطيع من خلالها المصارف التنافس به مع غيرها من البنوك، حيث تعني هذه الاستراتيجية أساسا بالجوانب السعرية الخدمات دون إحداث تغييرات في الخدمات أو وسائل تقديمها بهدف تحقيق الأهداف المصرفية الأساسية التي أبرزها رفع الطلب على الودائع، وتنتهج البنوك هذه الاستراتيجية نتيجة لعوامل عدة أهمها:

- رفع القيود عن أسعار الفائدة.
- صعوبة الحصول على الأموال.
- المنافسة القوية من أدوات سوق المال وخدمات المؤسسات المالية الأخرى، وخاصة عندما يكون الاختلاف النسبي في الفوائد يحفز المودع على نقل أمواله بعيدا عن الودائع المصرفية.
- وجود فرصة استثمار مربحة للأموال المودعة تغطي سعر الفائدة الذي تدفعه البنوك وكلما كان الطلب على القروض أكبر شجعت البنوك في إتباع الاستراتيجية السعرية.
- ارتفاع معدلات التضخم.
- عدم تميز الخدمات المصرفية.

⁽¹⁾: وهيبه حسين داسي: إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجمهورية العربية السورية، 2006، ص- ص: 141-145.

تتنوع طرائق التعبير التي تنتهجها البنوك كوسيلة تنافسية لزيادة الطلب على الودائع فقد تمنح البنوك أسعار فائدة أعلى من تلك التي تمنحها البنوك المنافسة بهدف جذب العملاء أو تمنح أسعار فائدة تصاعديّة مع ارتفاع الرصيد أو من خلال منح أسعار فائدة خاصة لأصحاب الودائع الكبيرة ذات النشاط المنخفض فيما يخص حركة السحب فضلا عن القيام باحتساب الفائدة على أساس يومي وبالمقابل فإن البنوك قد تعتمد على جوانب سعرية أخرى في جذب العملاء ورفع الطلب على ودائعها كأسعار الفائدة التي تمنحها على القروض ولاسيما فيما يخص منظمات الأعمال، فوجود تسهيلات سعرية مقدّمة في الائتمان تغري منشآت الأعمال باستخدام البنك ذاته للإيداع، إضافة إلى الأجور والعملات التي تتقاضاها البنوك عن خدماتها الأخرى فتعطي البنوك خصومات معينة لأصحاب الأرصدة الدائمة والكبيرة من أجل تخفيض التكاليف التي يتحملها المودع.

ثانيا: استراتيجية التميز:

تبحث البنوك دائما عن التميز والتفرد من خلال تطوير خدمات ينظر إليها على أنها متميزة حيث إن المهم ليس عدد الخدمات بل التميز فيها إذا أصبح التمييز ثمن النجاح الآن، يتحقق التميز من خلال جعل الزبون يشعر أنه يتعامل بخصوصية مع بنك لا مثيل له من حيث الخدمات التي يقدمها، وذلك من خلال شكل الخدمة نفسها أو من خلال شبكات التوزيع وتقديم خدمات ما، والذي يكون وفق حاجات العملاء والتي تكون على درجة عالية من المرونة.

تعنى هذه الاستراتيجية بتسويق تشكيلة متميزة من الخدمات إلى أجزاء سوقية مختلفة سواء أكانوا أفراد أو منظمات أعمال يرغبون بخدمات خاصة حتى لو تم عرضها بأسعار عالية، ويتصف هؤلاء العملاء غالبا بحساباتهم ونشاطاتهم المالية وطلباتهم المعقدة والدقيقة وبخاصة أصحاب المؤسسات، وتهدف البنوك من اتباع هذه الاستراتيجية إلى رفع درجة ولاء العملاء عبر تخفيض عدد الخدمات البديلة التي يمكن استخدامها وتخفيض حساسية الزبون للأسعار فقد يستطيع البنك الذي يميز منتجاته بطرح أسعار تختلف عن أسعار المنافسين يستخدم في استراتيجية التميز الماركات والعلامات والمزايا والخصائص العديدة التي يمكن إضافتها على الخدمة المصرفية وذلك من خلال:

1- بالنسبة للعلامات: نتيجة لتشابه الخدمات التي تعرضها البنوك وسهولة تقليدها وإعادة تقديمها فإنها قد تنشأ التميز من خلال صورة البنك في أذهان العملاء، ولا بد أن أغلب الأفراد ومنظمات الأعمال تختار البنك لصورته وليس على دراسة، تستخدم البنوك في تشكيل صورتها ما يعرف بالعلامة التجارية التي تمثل الشعار الرمزي الذي ارتضاه البنك، ثم تصميمه ليرمز للبنك أو الخدمة المصرفية بحيث أن مجرد رؤية الفرد لهذه العلامة ينطبع في ذهنه فورا البنك أو الخدمة التي يقدمها هذا البنك بحيث أن للعلامات التجارية مزايا عديدة أهمها:

- مساعدة العميل إلى التعرف إلى الخدمة التي يقدمها البنك أو أي من فروعها.
- عادة تعبر العلامة عن الخدمة التي يقدمها البنك وعن خصائصها ومواصفاتها، ومن ثم يسهل طلبها والتعامل عليها.
- من الأفضل أن يكون الشعار سهل النطق، أو بسيط الشكل، يسهل تذكره والتعرف إليه، ومن ثم يستلزم أن يكون قصيرا وواضحا.
- يجب أن تكون العلامة مميزة من غيرها من الماركات وإلا تصبح عديمة الجدوى والضرورة.
- يجب أن تكون العلامة مرنة قابلة لأن تحتوي على أكثر من خدمة من خدمات البنك بحيث تعبر عنها وتدل عليها بنجاح.

كما أن العلامة التجارية تعد الوسيلة لترسيخ شعور الولاء والانتماء لدى عملاء البنك والمحافظة عليها وهي تعد الوسيلة الأكثر فعالية لتمييز المصرف عن منافسيه، وأن عملية تعزيز روح الولاء والانتماء للعلامة التجارية لا تعود للسعر ولا للخدمة أو لعملية الترويج بل تكمن في الموظفين.

2- بالنسبة لتصميم الخدمة المصرفية: تصميم الخدمة المصرفية هي إحدى الوسائل الأساسية لاستراتيجية التميز التي يستخدمها البنك لإيجاد وخلق انطباع إيجابي طيب لدى عملاء البنك الحاليين والمرتقبين، وقد يكون تصميم الخدمة المصرفية ووضع مواصفاتها ومزاياها وتكالييفها العامل الأساسي لجذب العملاء، والذي يميز الخدمة المصرفية عن الخدمات الأخرى سواء تلك التي يقدمها البنك أو تلك التي تقدمها البنوك المنافسة، قديما كان اعتماد البنوك الأكبر والوحيد على المزايا التي تتيحها للعميل، ولكن ابتداء الاهتمام يعتمد ويتوجه إلى طريقة تقديم هذه الخدمة المصرفية، وبحيث أصبحت سلوكيات التعامل مع العملاء والترحيب بهم ومحاولة حل مشاكلهم وكسب ثقتهم وإشباع رغباتهم تحتل أهمية أكبر بالنسبة للبنك فضلا عن أساليب الحوار وآداب التخاطب مع هؤلاء العملاء وقد ساعد على ذلك ازدياد حدة المنافسة بين البنوك خاصة في مجال الشروط الموضوعية المتعلقة بالخدمة أي بالنسبة لمزاياها وتكالييفها إلى الدرجة التي أصبح من الصعب إيجاد تنافس أو فرق جوهري كبير بين البنوك فأصبح المجال الشخصي في التعامل الميدان الفسيح لإعطاء مزايا أفضل تتيح جذب مزيد من العملاء الجدد مع الاحتفاظ بالعملاء الحاليين .

ثالثا: استراتيجية التركيز:

لم تعد الاستراتيجيات العمومية قادرة على الاستجابة لظروف المنافسة الجديدة وخصوصيات طلبات العملاء ولا سيما في أسواق تتسم بالتجزئة والاختلافات في حاجات العملاء، فضلا عن تزايد قدرة المؤسسات المالية والبنوك في تحقيق الميزة التنافسية في التعامل مع شرائح معينة من العملاء، مما يحتم على البنوك صياغة استراتيجية تركز على تقديم تشكيلة معينة من الخدمات أو التخصص بالعمل في المناطق الجغرافية التي

تستطيع خدمتها بكفاءة وتكاليف منخفضة إذ يصعب على جميع البنوك أداء كافة العمليات وتقديم مجموعة متكاملة من الخدمات بكفاءة، بل إن هناك من يؤكد أن البنك الأكثر نجاحا في المستقبل هو الذي يستطيع التركيز على بعض العمليات الذي يستطيع أداءها بكفاءة بحجة أن ذلك يساعد على تخفيض التكاليف غير المباشرة وإن كان هذا صحيحا بالنسبة للبنوك الصغيرة والجديدة التي لا تستطيع الاستفادة من وفرات الحجم وتستند هذه الاستراتيجية على تقسيم البنوك لأسواقها وعملاءها وفق أسس معينة (ديمغرافي، جغرافي، استخدام الخدمة) ثم تكيف خدمات ملائمة لحاجات السوق المستهدف، كما أن انتهاج استراتيجية التركيز تمكن البنك من تحقيق النجاح المطلوب.

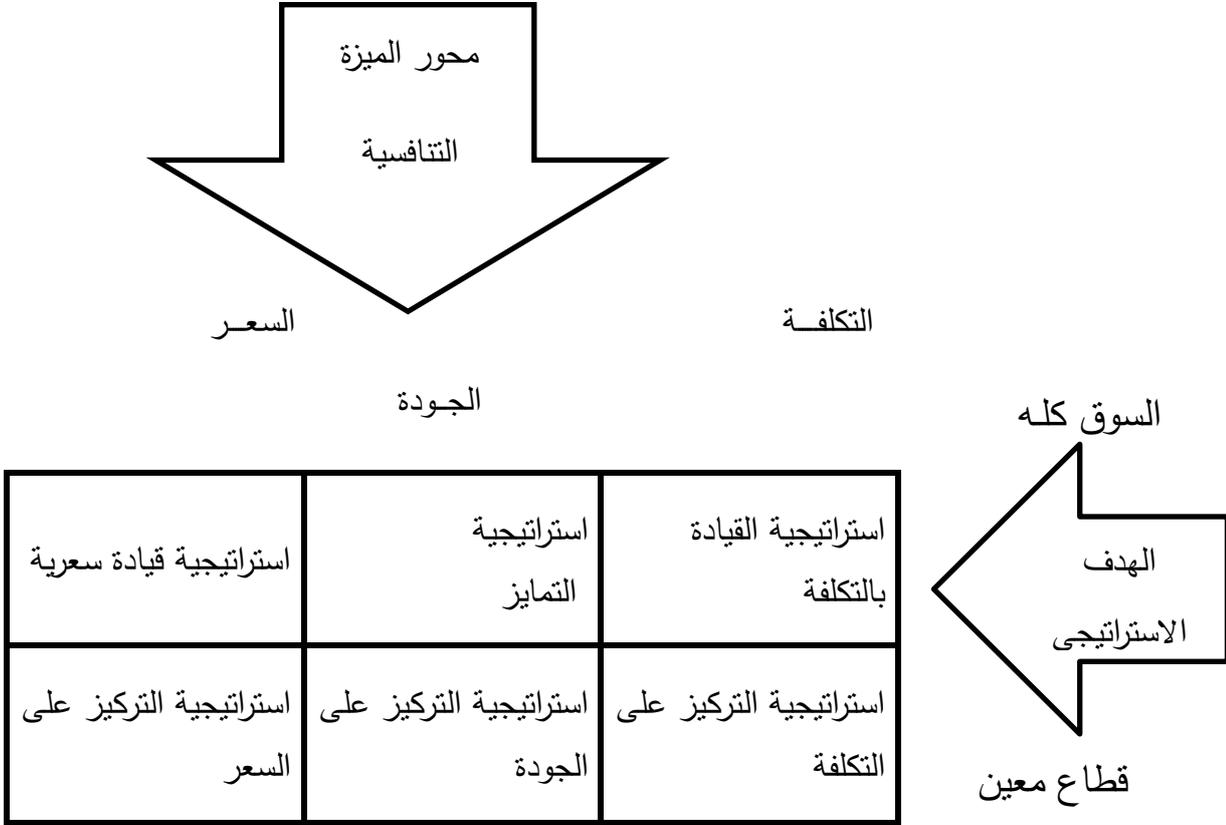
تقوم البنوك البريطانية المتخصصة بالتعامل مع النساء من رفع الطلب على ودائعها بسبب إحساس العملاء بأن لها مصرفا مستقلا يمكن أن تحتفظ فيه بحساباته وإجراء كافة العمليات من خلاله وأن أكثر أنواع البنوك شيوعا في استخدام استراتيجية التركيز هي البنوك الخاصة والتي تركز عملياتها وخدماتها لخدمة العائلات الثرية، يتطلب انتهاج هذه الاستراتيجية أنماط عمل وتكنولوجيا متفوّرة بل وثقافات مصرفية متباينة فبنوك التجزئة التي تتوجه نحو القطاع العائلي تختلف عن بنوك الجملة التي تتعامل عادة مع منظمات الأعمال والمنظمات الحكومية حيث لكل منها متطلباته من الخدمات.

الاستراتيجيات التنافسية التي يمكن تبنيها من طرف البنوك:

يندرج تحت عنصر الميزة أو القدرة ثلاثة محاور رئيسية، التكلفة، الجودة والسعر، حيث يمكن للبنوك أن تكون لها ميزة و قدرة تنافسية في أحد تلك المحاور أو كلها إما عن طريق قدرتها التداؤبية الإيجابية بتوافر إمكانيات تحقيق هذه الميزة (نقطة قوة موجودة بالفعل لدى البنك) وإما عن طريق قدرتها على الحصول على تلك الميزة (نقطة يمكن الحصول عليها)، مهما يكن الأمر فإن اختيار الاستراتيجية الملائمة في هذا المجال سيتوقف ليس على محور الميزة التنافسية فقط ولكن على الهدف الاستراتيجي للبنك بالنسبة لنطاق السوق، والمقصود بذلك هنا ما إذا كان البنك يستهدف السوق كله أو قطاع معين منه⁽¹⁾.

(1): بريش عبد القادر: التحرير المصرفي و متطلبات تطوير الخدمات المصرفية و زيادة القدرة التنافسية للبنوك التجارية، مرجع سبق ذكره، ص: 287.

الشكل رقم (15): البدائل الاستراتيجية في حالة الميزة التنافسية.



المصدر: بريش عبد القادر: التحرير المصرفي و متطلبات تطوير الخدمات المصرفية و زيادة القدرة التنافسية للبنوك التجارية، مرجع سبق ذكره، ص: 287.

كما أن هذه الاستراتيجيات التنافسية يمكن أن يترتب عليها مخاطر محددة يمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (03): مخاطر الاستراتيجيات التنافسية.

مخاطر استراتيجية التركيز	مخاطر استراتيجية التميز	مخاطر استراتيجية القيادة التكاليفية (السعرية)
<p>استراتيجية التركيز يتم تقليدها عندما:</p> <ul style="list-style-type: none"> -يصبح قطاع السوق المستهدف غير جذاب هيكليا بسبب التلاشي التدريجي لهيكله أو تلاشي الطلب. -يدخل المنافسون الكبار هذا القطاع وعلى نطاق كبير بسبب تضاعل الفروق بين هذا القطاع وغيره من القطاعات الأخرى وبسبب مميزات التسويق الشامل. -ظهور شركات أخرى جديدة تتبع استراتيجية التركيز على أجزاء من نفس القطاع السوقي. 	<p>هذه الاستراتيجية لا تدوم طويلا بسبب:</p> <ul style="list-style-type: none"> -التقليد من جانب المنافسين. -أساليب التمييز تصبح أقل أهمية للمشتريين. 	<p>هذه الاستراتيجية لا تدوم طويلا بسبب:</p> <ul style="list-style-type: none"> -التقليد من جانب المنافسين. -التغير التكنولوجي. -قواعد أخرى لتدهور القيادة في التكلفة.

المصدر: العيهار فلة : مرجع سبق ذكره ، ص: 106.

المبحث الثالث: الموارد البشرية كمصدر الميزة التنافسية:

إن نجاح المؤسسات في العصر الحديث وفي ظل المنافسة المحتدمة هو اعتمادها على مواردها وأصولها الداخلية سواء المادية أو غير المادية، هذه الموارد والكفاءات سمحت لها الحصول على منتجات متميزة وعالية الجودة وكذا اكتساح الأسواق الداخلية والخارجية، ومن خلال هذا المبحث سنحاول استعراض المقاربات النظرية لتحقيق الميزة التنافسية وخصائص الموارد البشرية المسؤولة عن خلق الميزة التنافسية وأسس تنميتها وكذلك الكفاءات البشرية كمصدر لخلق الميزة التنافسية.

المطلب الأول: المقاربات النظرية لتحقيق الميزة التنافسية:

تعد الموارد والكفاءات من المقاربات النظرية لتحقيق الميزة التنافسية لذلك يجب حمايتها من التسرب والتقليد، حيث سيتم تناولها في هذا المطلب.

أولاً: المقاربة المبنية على الموارد:

تقوم هذه المقاربة على تحليل موارد المؤسسة سواء الملموسة وغير الملموسة في سبيل تحقيق الميزة التنافسية، وتعتمد هذه المقاربة على مجموعة من المبادئ والفرضيات الأساسية والتي تتمثل في: (1)

1- مبادئ نظرية الموارد: تتمثل المبادئ الأساسية لنظرية الموارد في:

- تصور المؤسسة على أنها محفظة من المنتجات والقطاعات الاستراتيجية المركزة على سوق معينة.
- ضعف موارد المؤسسة لا يمنعها من تحقيق التفوق في السوق العالمية، كما لا تضمن لها وفرة الموارد تحقيق النجاح الأكيد.
- الاختلاف من مؤسسة إلى أخرى يمكن في طريقة المزج بين مواردها، ما ينتج عنه فروقات محسوسة في كيفية اقتحامها للأسواق وتموقعها، وفي النواتج التي تستخلصها من نفس الكميات المتاحة من الموارد.
- تحسين الإنتاجية كنسبة بين المدخلات والمخرجات.
- الاستعمال الذكي للموارد بتجميعها واشتراكها المتكامل وتوظيفها، مركزة على هدف استراتيجي أساسي والاقتصاد فيها حيث ما يكون ممكناً، وتسريع استرجاعها بتقليص الأجل بين التوظيف وتحقيق العوائد.

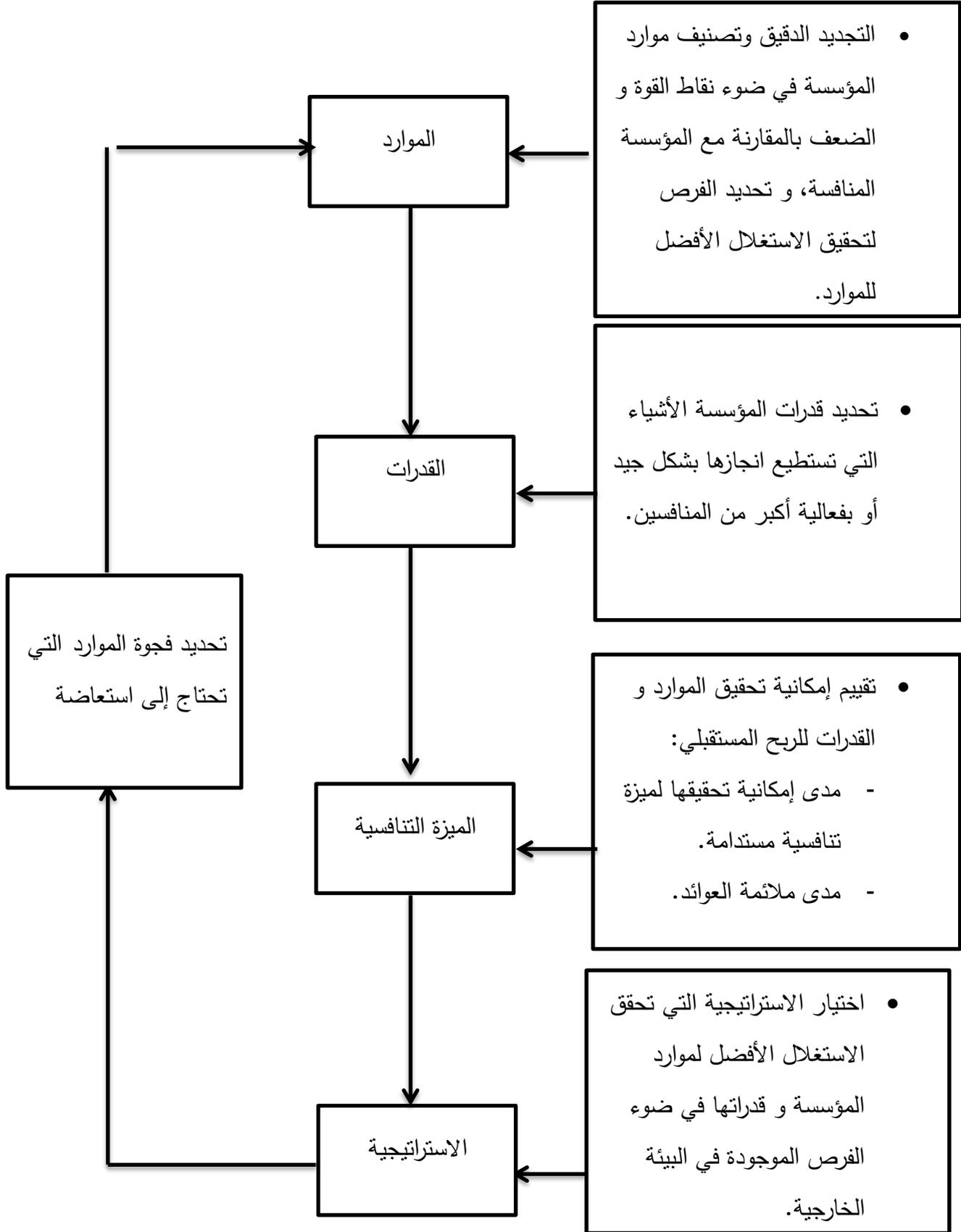
ب- فرضيات نظرية الموارد: المقارنة المبنية على الموارد مبنية على فرضيتين:

(1) رجيل آسية: مرجع سبق ذكره، ص-ص: 61-63.

- **التباين النسبي للموارد:** يفترض هذا النموذج أن المؤسسات التابعة لنفس الصناعة يمكن أن تكون لها موارد استراتيجية متباينة، أي بعبارة أخرى يمكن للموارد أن تتميز نسبيا من مؤسسة لأخرى حتى وإن كانت هذه الموارد تابعة لنفس القطاع أو الصناعة، وعليه فإن الموارد المالية المعارف التكنولوجية، شهرة المؤسسة... الخ ما هي إلا متغيرات قابلة للتمييز والتباين من مؤسسة لأخرى.
- **نسبية حركية الموارد:** إن حركية الموارد ما بين المؤسسات يفترض وفقا لهذه المقاربة أنها ليست مطلقة وهو ما يعني أن التباين في الموارد قد يكون مستداما، لوجود عوامل تحد من قدرتها على الحركة بشكل كامل فإذا كان بالإمكان مثلا أن نقوم بنقل التكنولوجيا من مؤسسة لأخرى فإن براءات الاختراع قد تحول دون سهولة ذلك.

يمكن توضيح الخطوات الأساسية لتجسيد نظرية أو مقارنة الموارد من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (16): الخطوات الأساسية لتجسيد نظرية الموارد.



المصدر: رحيل آسية، مرجع سبق ذكره، ص: 46.

حتى يمكن اعتبار المورد مصدرا استراتيجيا لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة ما لابد من توفر مجموعة من الشروط، اتفق الاقتصاديون على احترام هذه الشروط ضروري حتى تنطبق صفة الميزة التنافسية على المورد وتم تحديدها في 6 شروط هي: (1)

أ- الندرة: يجب أن يتميز المورد بالندرة، بمعنى يمكن لعدد محدود من المؤسسات فقط الحصول عليه حتى لا يتمكن المنافس من نقلها.

ب- القيمة: يجب أن يكون للمورد قيمة، لكي يسمح بانتهاز الفرص، وتجنب التهديدات، كما أنه الدخول إلى أسواق مختلفة، ويسهم بطريقة معتبرة في قيمة المنتج النهائي في نظر الزبون.

ج- التقليد: يجب أن يكون المورد صعب التقليد وهذا لمنع المنافسين من اكتسابه، إن إجراءات الانتاج في المؤسسة لا يمكن تقليدها بدقة، عندما لا تكون العوامل التي تحقق الأداء المرتفع واضحة نتيجة احتواءها لمعارف ضمنية، وتكمن هذه الصعوبة نتيجة للأسباب التالية:

- تمتلك المؤسسة مورد متعلق بظرف تاريخي نادر في هذه الحالة يصعب على المنافسين تقليده.
- العلاقة ما بين موارد المؤسسة والميزة التنافسية المحققة غير واضحة الأسباب وغير مفهومة.
- المراحل أو الموارد التي سمحت المؤسسة بتحقيق الميزة التنافسية معقدة اجتماعيا مثلا: العلاقات ما بين الافراد، سمعة المؤسسة في ظواهر اجتماعية يصعب تقليدها.

د- البدائل: حتى يحافظ المورد على قيمته لا يجب أن يكون له بديل، حتى لا يتسنى للمنافس نقله.

و- مدة الحياة: في امتصاص أو اهتلاك مورد يمكن استبداله بمورد جديد يسمح بتمديد حياة الكفاءة التي يسهم فيها، فمدة حياة الموارد تتوقف على عدة عوامل دورة حياة الابداع التكنولوجي درجة تردد مدخلات جديدة في النشاط) لكن تظل الموارد والكفاءات ذات مدة الحياة غير المحدودة موجودة، وتزداد قيمتها كلما ازداد استعمالها.

هـ- الحياة: على المؤسسة تنظيم إجراءاتها وهيكلتها للحصول على القيمة الكامنة لمواردها، عند تحقيق الميزة التنافسية، كما يتم التأكيد على حق الملكية في حياة القيمة المضافة الناتجة عن استغلال المورد أو الكفاءة إذن

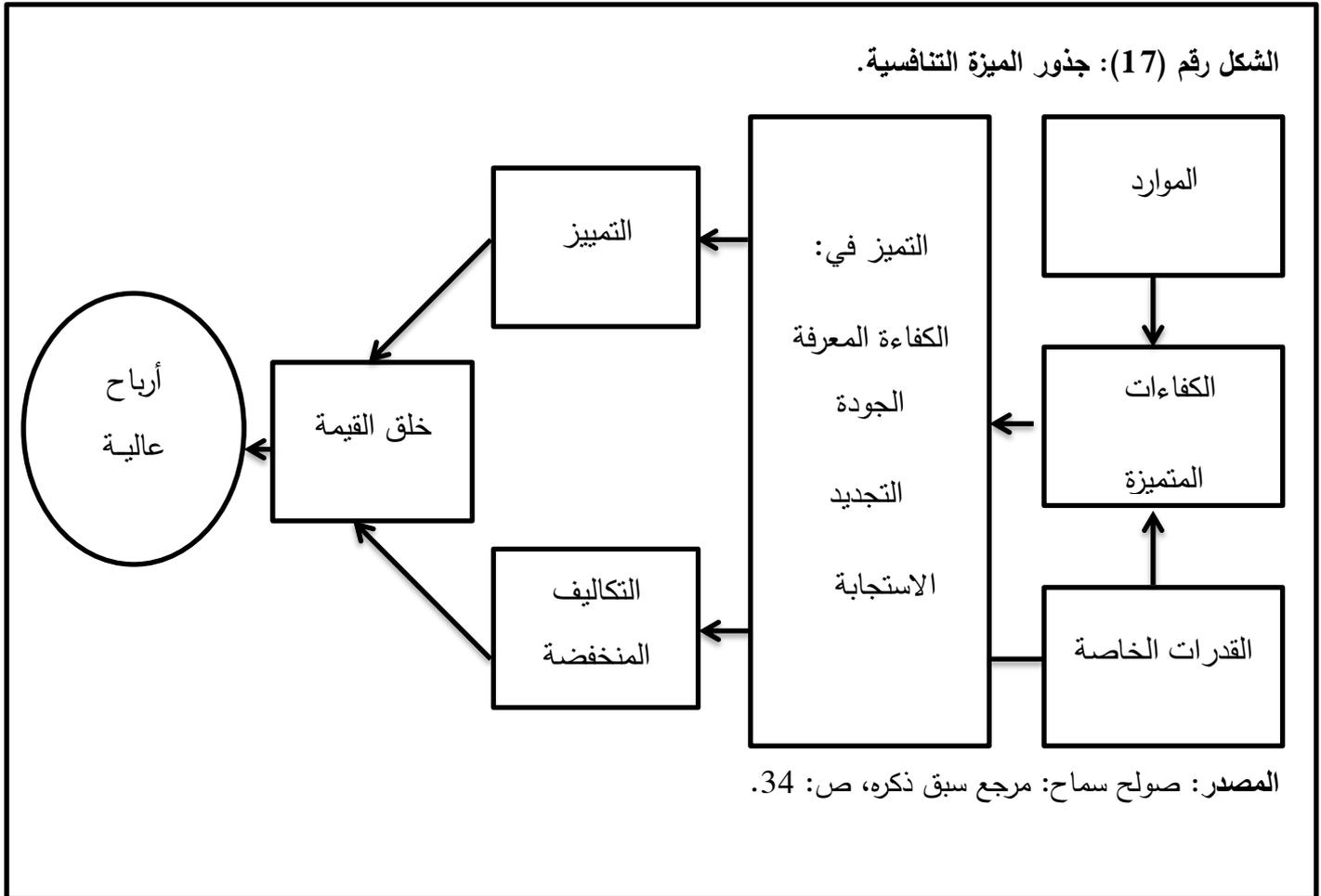
(1): موسوي زهية، خالد خديجة: نظرية الموارد و التجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات: الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 08-09 مارس 2005، جامعة ورقلة، ص:173.

غياب أحد هذه الشروط من المورد يلغي صفة التميز فيه ويدفع بالمؤسسة إلى البحث عن غيره داخلها ولكن تظل الميزة التنافسية ظاهرة معقدة، وقلة من المؤسسات تستطيع تحقيقها.

ثانياً: المقاربة المبنية على الكفاءات:

يمكن القول أنه على المؤسسة أن تسعى وراء تطوير الكفاءات المتميزة التي من شأنها أن تمنحها الميزة التنافسية وذلك بتهيئة الظروف الملائمة لنشوتها والموارد المتقدمة (أي التي لا تملكها مؤسسات أخرى)، والقدرات الخاصة والتي تتمثل في قدرة المؤسسة على تنسيق مواردها ووضعها قيد الاستخدام الانتاجي وتشمل هذه القدرات الطريقة التي تعتمدها المؤسسة في اتخاذ القرارات وإدارة عملياتها الداخلية من أجل تحقيق الأهداف بالإضافة إلى قيم و سلوكيات المؤسسة.⁽¹⁾

هذا ما يوضحه الشكل التالي:



(1) : صولح سماح: مرجع سبق ذكره، ص: 34.

ثالثا: القيمة الاستراتيجية للموارد والكفاءات:

بعد تحديد الموارد والكفاءات التي تتوفر عليها المؤسسة، يجب تقييمها بالنظر إلى المحيط التنافسي ثم العمل على تطويرها وتكييفها إذا استلزم الأمر ذلك، ويخضع هذا التقييم لتصورات وإدراك المسيرين، وهناك خمس خصائص تسمح بتقدير القيمة الاستراتيجية للموارد والكفاءات والتي تتمثل فيما يلي: (1)

1-الملائمة: فيما إذا كانت تسمح للمؤسسة بالحصول على فرصة في محيطها أو تسمح بتجنب تهديد، وهذه الملائمة تنتج عن ارتباط مزدوج: الأول بين الموارد والاستراتيجية والتي بدورها ملائمة لتجنب تهديدات المحيط و كسب الفرص الممكنة.

2-الندرة: حيث تنتج عن التفرقة بين الموارد الشائعة للاكتساب، وتلك التي قابلة للاكتساب من قبل عدد قليل جدا من المنافسين، وبالتالي كلما كانت الموارد نادرة كلما اعتبرت بأنها موارد استراتيجية.

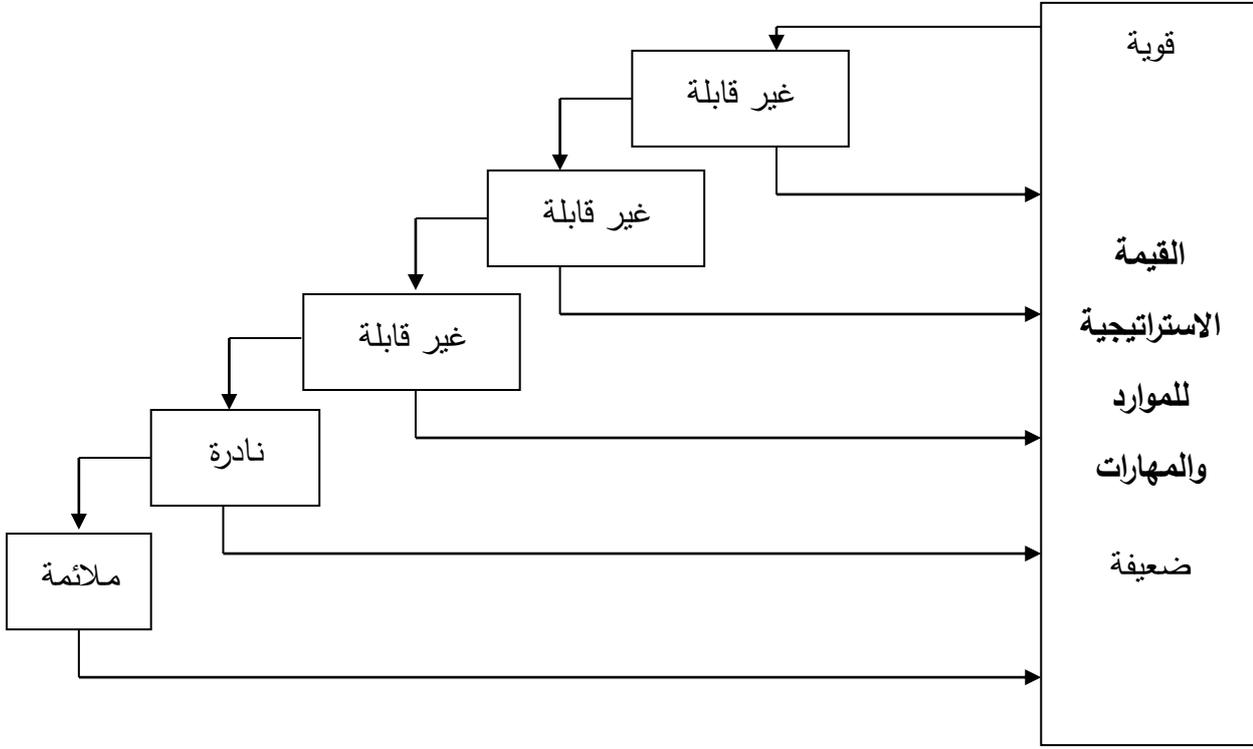
3-غير قابلة للتقليد: يتم التفرقة بين موارد سهلة التقليد، حيث كلما كانت الموارد غير ملموسة والكفاءات باطنية(ضمنية)، كانت أقل وضوحا و بالتالي تغير المؤسسة بها قواعد اللعب في الميدان التنافسي وكذلك فإن إمكانية نسخ المهارة تتعلق بالوقت الضروري لإعدادها، وبعض الكفاءات يتطلب إعدادها وقتا طويلا، وبالتالي ليس من السهل تقليدها، وحتى إن أمكن ذلك فسيكون بعد فوات الأوان، حيث أن المحيط سريع التقلبات(الفرص والتهديدات) فإن لم يتم استغلال الفرص في وقتها فسيكون قرار تكوين هذه المهارات عديم الفائدة، كذلك بالنسبة للتهديدات إن لم يتم تجنبها في الوقت المناسب فستؤدي إلى عواقب وخيمة قد تصل إلى خروج المؤسسة من السوق.

4-غير قابلة للتحويل: يهتم بقابلية الموارد للتحويل إلى خارج المؤسسة، بمعنى آخر درجة خصوصيتها ودرجة الرقابة التي تمارسها المؤسسة عليها، وكمثال نأخذ الكفاءات فالكفاءات الفردية لها قابلية أكثر للانتقال إلى خارج المؤسسة على عكس المهارات الجماعية.

5-غير قابلة للإحلال: وتتمثل أهميتها في أنها حتى وإن كانت مهارة معينة غير قابلة للتقليد ولا للتحويل إلى خارج المؤسسة فإن امتلاك منافس كفاءة إحلايه، سيُلغِي الميزة التنافسية ويمكن توضيح الخصائص سابقة الذكر من خلال الشكل الموالي:

(1): ربيع قرين: مرجع سبق ذكره، ص-ص: 103-104. (بتصرف)

الشكل رقم (18): اختبارات تقييم القيمة الاستراتيجية للموارد و الكفاءات.



المصدر: ربيع قرين: مرجع سبق ذكره، ص: 105.

المطلب الثاني: خصائص الموارد البشرية المسؤولة عن خلق الميزة التنافسية وأسس تنميتها:

سيتم تناول خصائص الموارد البشرية المسؤولة عن خلق الميزة التنافسية و أسس تنميتها كما يلي:

أولاً: خصائص الموارد البشرية المسؤولة عن خلق الميزة التنافسية:

إن اعتبار الموارد البشرية مورداً استراتيجياً مسؤولاً عن خلق الميزة التنافسية، يتطلب منها أن تتصف بمجموعة من الخصائص، وفق منظور مقارنة الموارد والكفاءات، وضمن هذا الإطار فإن الموارد البشرية يمكنها تحقيق ذلك على النحو التالي: (1)

1- مساهمة الموارد البشرية والكفاءات في خلق القيمة: إن الطبيعة المتباينة للموارد البشرية والكفاءات من خلال اختلاف مستوياتهما وقدراتهما تجعل مساهمتهما في خلق القيمة متباينة، فمثلاً ما نجد المستخدمين ذوي كفاءات بقدر ما يكون أداؤهم جيداً، و بالتالي يزداد ما يضيفونه من قيمة للمنتج أو الخدمة، كما أنه كلما كانت المؤسسة تمتلك مستخدمين ذوي قدرات ومهارات عالية بقدر ما يكون رصيدها من رأس المال البشري و الفكري قيماً ومميزاً.

2- أن تكون الموارد البشرية نادرة: حتى يكون المورد البشري مصدراً للميزة التنافسية يجب أن يكون نادراً أخذاً بعين الاعتبار التباين الطبيعي للقدرات الذهنية أو القدرات الإدراكية في الموارد البشرية، هذه الأخيرة التي إذا ما امتلكت قدرات عالية عادة ما تكون نادرة، ومن ثم فالمشكل الأساسي الذي تعاني منه المؤسسات الاقتصادية في ظل التنافسية الشديدة هو النقص الكبير في الكفاءات المتخصصة والمؤهلة وبالتالي المتاح من هذه الأخيرة يمثل للمؤسسة التي تمتلكها وتستخدمها ميزة تنافسية.

3- أن تكون الموارد البشرية غير قابلة للتقليد: إن أهم ما يصعب إمكانية تقليد الموارد البشرية طبيعة ثقافة المؤسسة، ومعايير أدائها التي لا يمكن تجسيدها في بيئة مغايرة، بالإضافة إلى صعوبة تحديد بدقة مدى مساهمة كل كفاءة أو فرد في القيمة التي تم خلقها في المؤسسة بسبب تداخل النشاطات المختلفة، وصعوبة تكرار العلاقات الاجتماعية بخصائصها الجوهرية التي كانت وراء عملية خلق القيمة بسبب التعقيد الاجتماعي للعلاقات.

(1) : سملاي يحضيه : أثر التفسير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص-

تجدر الإشارة إلى أنه و حتى في حالة توصل مؤسسة ما إلى استقطاب كفاءات المؤسسات المنافسة من خلال طرح حوافز مغايرة، فإن الموارد البشرية ليست متحركة بسهولة وبشكل تام بسبب تكلفة الاحلال والاستقطاب المرتفعة وكذا صعوبة تحقيق نفس التأزر داخل المؤسسة المستقطبة.

4-عدم قابلية الموارد البشرية والكفاءات للتحويل: يجب على المورد البشري حتى يكون مصدر للميزة التنافسية ألا يكون قابلا للتبديل بمورد مماثل له على مستوى الاستراتيجية المنتهجة من قبل المؤسسة، وبالتالي تعتقد أن الموارد البشرية تعد من بين الموارد النادرة غير القابلة للتحويل، و أن الميزة التنافسية المحققة من خلالها يصعب استمرارها حالة تبديل الموارد والكفاءات.

ثانيا: أسس تنمية القدرات التنافسية للموارد البشرية:

لكي تمتلك المؤسسة الموارد البشرية المتميزة يجب أن تتوفر على مجموعة من المتطلبات والأسس التي يمكن حصرها في النقاط التالية:⁽¹⁾

- استخدام مختلف الوسائل والطرق لاستقطاب الموارد البشرية المتميزة ومن ثم الاختيار الكفاء للأفراد المرشحين لشغل الوظائف بما يساهم في بناء وتطوير ميزات تنافسية للمؤسسة، والتأكد من مدى توافق خصائص هؤلاء الأفراد مع متطلبات هذه الوظائف.
- الاهتمام بتدريب الموارد البشرية بمعنى أشمل وأعمق مما كانت تتعامل به إدارة الموارد البشرية التقليدية وذلك بعدم انحصاره على الأفراد الذين يبدون قصورا في مستويات أدائهم و إنما اشتماله، على جميع أفراد المؤسسة بمختلف مستويات أدائهم، مما يساهم في تثمين و تعزيز معارفهم و بالتالي تحسين وتطوير أدائهم.
- تحويل الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات للأفراد المتميزين فيما يخص تنظيم وتفعيل الموارد لتنفيذ المهام المسندة إليهم، وتطبيق مبدأ المحاسبة بالنتائج والمسائلة وفقا للإنجازات، وليس على أساس الالتزام بقواعد ونظم العمل وعض النظر عن النتائج.
- تطبيق نظم المشاركة في الأرباح والذي يقضي بإتاحة الفرص للعمال للمشاركة في عوائد إنتاجهم الفكري وتوزيع أسهم مجانية لتحفيزهم على تحسين أدائهم.

(1): العيهار فلة: مرجع سبق ذكره، ص-ص: 141-142.

- ترسيخ روح التعلم لدى الأفراد وإتاحة الفرص لهم للمشاركة في المؤتمرات و الفعاليات العلمية والمهنية المختلفة، و إن اقتضى الأمر ذلك دفع رسوم الاشتراك عن هؤلاء الأفراد و كذا رسوم العضوية في الجمعيات والهيئات العلمية و المهنية.
- تنمية و استثمار القدرات الفكرية و الإبداعية للأفراد و إتاحة الفرص للمتميزين منهم لتجسيد أفكارهم و مشروعاتهم الخلاقة، والعمل بمبدأ الابتكار فالمؤسسات الأكثر نجاحا هي التي تسعى إلى جعل كل فرد "رجل أعمال في ذاته" و تدفعه و تحفزه إلى الابتكار وتحمل المسؤولية والأخطار.
- تنمية أساليب العمل الجماعي و تكريس روح الفريق للموارد البشرية في المؤسسة و ضرورة توفير المناخ المساند لتنمية الاتصالات الإيجابية والتواصل بين كافة الأفراد وتحقيق أسس الانتماء و الولاء للمؤسسة.
- مراجعة وتطوير هيكل الرواتب والتعويضات المالية للعاملين و إجراء المقارنات مع المستويات السائدة في سوق العمل.
- فتح قنوات الاتصال وتسيير تدفقات المعلومات والمعرفة بين أفراد المؤسسة مما يساهم في تعظيم الفائدة من تطور هذه المعرفة الناتجة عن التعامل والتداول بها.
- إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في اقتراح الاستراتيجيات و تطوير النظم وتأمين مناخ من الانفتاح الفكري لتحفيز العمال على الإبداع و الابتكار لإثراء المعرفة التي تمتلكها المؤسسة.
- تطبيق إدارة الأداء التي تجمع بين العناصر البشرية، المادية، التقنية، والتنظيمية في إطار متناسق و متكامل مع مراعاة الأبعاد الثقافية، الفكرية، والاجتماعية للموارد البشرية عند تصميم الأعمال و إعداد خطط الأداء و تحديد معايير التقييم.

ثالثا: دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية:

توجد ثلاث طرق أساسية يتم من خلالها تحقيق ميزة تنافسية بواسطة إدارة الموارد البشرية وهي: (1)

1- إعداد وتطبيق استراتيجية المؤسسة: فتوفير مشاركة الأفراد في كل المستويات التنظيمية والوظيفية، مع تحقيق التكامل بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية و استراتيجية المؤسسة، وبتنفيذ التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على التحليل البيئي، وتلتزم الإدارة بضرورة تحقيق الاستخدام الأمثل لمواردها البشرية ذلك أن

(1): العيهار فلة: مرجع سبق ذكره، ص-ص: 142-143.

تكاليف العمالة تشكل 80 % من تكاليف التشغيل لذا على المؤسسة الاهتمام بالاستغلال الكفء لرأس مالها البشري لامتلاك ميزة تنافسية قوية.

2- القدرة على إدارة التغيير: تحتم البيئة شديدة الديناميكية قيام المؤسسات بتدعيم قدرتها على إدارة التغيير والذي لا يتحقق إلا من خلال الاستخدام السليم لمهارات وخبرات إدارة الموارد البشرية، مما يتطلب تعيين و اختيار أفراد يتصفون بالمرونة، مع العمل على تنمية مهاراتهم وملكاتهم، وكذا قدراتهم الابتكارية.

3- بناء التوحد الاستراتيجي للمؤسسة: التوحد الاستراتيجي هو درجة مشاركة جماهير المؤسسة سواء كانوا داخلها (العاملين) أو خارجها (العملاء، أصحاب الأسهم،...) في مجموعة القيم والافتراضات الأساسية المتعلقة بتلك المؤسسة فمثلا إذا كانت خدمة العميل من القيم الأساسية التي تحكم أداء المؤسسة فإن تلك القيمة يجب أن تكون متبناة من طرف العاملين، الإدارة، الموردين والمساهمين، وبعد خلق الالتزام لدى العاملين نحو خدمة العميل أحد المهام الأساسية لإدارة الموارد البشرية وذلك عن طريق إعداد و تنفيذ البرامج التي تركز على أهمية خدمة العميل خاصة فيما يتعلق بالتدريب، التحفيز وتقييم الأداء، وقد تتعارض مصالح الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة مما يؤدي إلى صعوبة تحقيق التوحد الاستراتيجي، إن قدرة أي مؤسسة على تدعيم قدرتها التنافسية يعتمد عال نجاحها في جذب الأفراد الذين يتوافر لديهم المهارات الضرورية والمحافظة عليهم للوصول بتلك المؤسسة إلى التنافسية وبعد جذب هؤلاء الأفراد و المحافظة عليهم من الأنشطة الرئيسية للموارد البشرية.

المطلب الثالث: الكفاءات كمصدر لخلق الميزة التنافسية:

تعتبر الكفاءات أحد العوامل المسؤولة عن امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية و نجاحها في اختراق الأسواق العلمية وهذا نظرا إلى أن تلك الكفاءات هي المسؤولة عن اتخاذ القرارات الاستراتيجية تهيئ فرص النجاح أو قد تسبب في مشكلات تؤدي إلى الضعف والخسارة وبالتالي فإن فقدان الكفاءات أو ضعف أدائها يعد سببا رئيسيا في فشل استراتيجيات و سياسات المؤسسة.⁽¹⁾

في إطار تحليل النشاطات الداخلية للمؤسسة المسؤولة استراتيجيا عن خلق القيمة و بالتالي عن الميزة التنافسية وفق أسلوب سلسلة القيمة، يرى بورتير (PORTER) أن الموارد البشرية مسؤولة عن خلق القيمة، وأن

(1) زروخي فيروز، كنزة سكر: دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الخام حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 13-14 ديسمبر 2011، ص: 18.

تسييرها يؤثر على الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال تنمية الكفاءات وتحفيز المستخدمين و بالتالي تعتبر عاملا حاسما في تطوير الميزة التنافسية.

لقد بدأ الاعتماد على التكنولوجيا يتراجع لسرعة تغيرها، إذ أصبح التنافس و التفوق المرتكز عليها أمرا صعبا، خاصة بعد توسع استخدام تكنولوجيا المعلومات التي جعلت قدرة تصميم العمليات الإنتاجية و التسويقية متاحا لجميع المنافسين، علاوة على قدرتهم على تقليد التكنولوجيا بعد مضي وقت قصير من ظهورها، ففي ظل عالم تتحرك فيه المعلومات، والموارد والتكنولوجيا بحرية عبر الشركات و الحدود، أصبحت أصول المؤسسة قابلة للتبادل مع مثيلاتها في المؤسسات الأخرى بخلاف عنصر وحيد يملك قوة الرجيج والمتمثل في الكفاءات البشرية القادرة على خلق القيمة المضافة من خلال ما تملكه من القدرات والمهارات المختلفة.

لقد أدركت الشركات العالمية في ظل تحولات البيئة التنافسية أن العامل الإنتاجي الوحيد الذي يمكن أن يوفر لها الميزة التنافسية المتواصلة هي الكفاءات ذات المعرفة والمهارات العلية القادرة على الإبداع، ومنه زادت أهميتها الاستراتيجية التي تدفع للتحول من اقتصاد المعلومات إلى اقتصاد المعرفة و العقول الذكية، ذلك لأنه في ظل اقتصاد المعلومات أدى الانخفاض المستمر لتكلفة تشغيل المعلومات إلى اعتبارها سلعة متاحة للبيع والشراء الأمر الذي أصبحت معه محدد غير أساسي للميزة التنافسية، بل أصبحت العقول الذكية المتمثلة في إجمالي المعرفة و المهارات التي تمتلكها الكفاءات البشرية المؤهلة للإبداع و التجديد للجودة الشاملة هي المصدر الجديد للميزة التنافسية.⁽¹⁾

قصد الحيازة على ميزة تنافسية أكثر قوة، تعتمد المؤسسة إلى إضفاء نوع من الضبابية على الكفاءات والموارد التي أدت إلى هذه الميزة، وتسمى هذه الضبابية بالسبب المبهم.

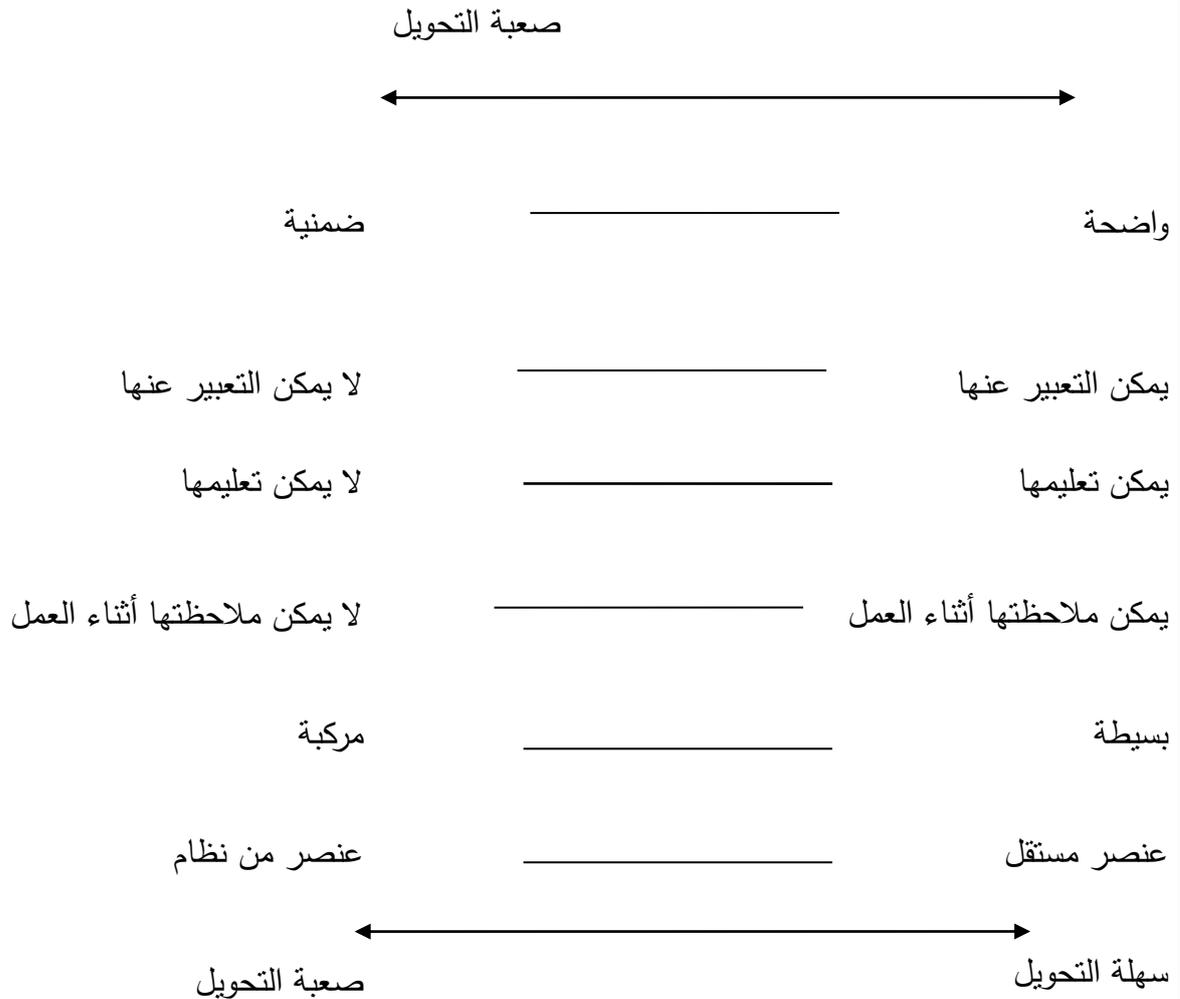
هناك ثلاث أبعاد تسمح بتقويم السبب المبهم للكفاءات والموارد وهي:

- أنها ضمنية: أي لا يوجد ترميز أو قاعدة تمكن من التدليل عليها.
- تعقيدها مرهون بعدد العناصر وعدد التفاعلات الموجودة بين العناصر المشاركة في تشغيل أو إنشاء الكفاءات و الموارد.

(1): سملاي يحييه: التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الانسانية العدد السادس، جامعة محمد خيضر، بسكرة، جوان 2004، ص: 12.

- خصوصيتها و يعد البعد الأخير مهم بالنسبة للكفاءات، حيث تم اقتراح قاعدة لتصنيف الكفاءات والهدف منها هو الحكم على هذه الأخيرة من حيث قدرتها على إنشاء ميزة تنافسية من درجة مرتفعة حيث يتم توضيح ذلك من خلال الجدول الموالي:

الشكل رقم (19): قاعدة تصنيف الكفاءات سهلة التحويل.



المصدر: عمار بوشناف: مرجع سبق ذكره، ص: 62.

تسمح الأبعاد المذكورة في الجدول رقم(03) بتقويم درجة الحماية مقارنة بمحاولات التقليد، وهكذا فإن الكفاءات التي توفر الشروط على يسار الجدول تكون أكثر غموضا وأصعب تقليدا، لأنها تشكل ما يسمى بالضبابية على الميزة التنافسية، والتي تحول دون فهم المنافس للمصدر الرئيس لهذه الميزة، يتطلب مدخل

الموارد من المؤسسة القدرة على إحداث توليفات ذكية بين مواردها و الكفاءات مما يتيح الحيازة على أنماط عديدة من المزايا التنافسية التي تمثل ورقة رابحة إزاء المنافسة.⁽¹⁾

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال هذا الفصل يمكن استخلاص ما يلي:

- الميزة التنافسية لأي مؤسسة أصبحت مرتبطة بجودة الموارد البشرية التي تعتبر أهم مقاييس التقدم الاقتصادي والاجتماعي.
- في ظل تزايد المنافسة الناتج عن تكاثر المؤسسات أصبح من الواجب على كل مؤسسة تحقيق مزايا تنافسية على منافسيها، والتي تأتي نتيجة إتباع المؤسسة طرق و استراتيجيات جديدة تهدف إلى تلبية طلبات الزبون بطريقة أفضل من المنافسين، سواء كان ذلك على مستوى جودة المنتج أو الخدمة أو على مستوى التكلفة والسعر.
- تستند الميزة التنافسية في البنوك على الموارد والكفاءات لما توفره للخدمة من قيمة من حيث الجودة العالية والمرونة والسرعة في تلبية الطلب في الوقت المناسب والشكل المناسب.
- لقد أصبح بناء قدرة تنافسية من خلال تنمية المزايا التنافسية هو سبيل المؤسسة للبقاء والنجاح في إطار إرضاء العملاء.
- إن الضمان الوحيد من أجل استمرار الميزة التنافسية طويلا هو تطويرها باستمرار.
- ضرورة تبني كل مؤسسة استراتيجية تمكنها من اكتساب ميزة تنافسية في مواجهة منافسيها.
- استغلال الموارد والكفاءات بشكل جيد والتنسيق بينها بطريقة فعالة يؤدي إلى خلق مزايا تنافسية من درجة رفيعة.

(1) : عمار بوشناف: مرجع سبق ذكره، ص-ص: 61-62.

الفصل الثالث

دراسة تطبيقية لبنك الفلاحة والتنمية

الريفية وكالة ميلة - 834-

تمهيد:

بعد استعراض مختلف المفاهيم المتعلقة بالموارد البشرية والميزة التنافسية، يأتي هذا الفصل التطبيقي كمحاولة لإسقاط ما تم دراسته نظريا على إحدى البنوك التجارية ألا وهو بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلة -834-

نسعى من خلال هذا الفصل إلى تحقيق الهدف الأساسي للبحث والذي يتمثل في الكشف عن كيفية مساهمة الموارد البشرية في تحقيقي الميزة التنافسية في البنك محل الدراسة. لأجل ذلك قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث على النحو التالي:

المبحث الأول: دراسة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.

المبحث الثاني: طريقة وأدوات الدراسة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات واختيار الفرضيات.

المبحث الأول: دراسة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية:

يعتبر بنك الفلاحة والتنمية من أقدم البنوك التجارية في الجزائر وأكبرها، وسيتم من خلال هذا المبحث التطرق إليه وذلك عن طريق تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلة - 834 -

المطلب الأول: نشأة وتطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

سيتم تناول نشأة وتطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية كما يلي:

أولاً: نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

نشأ بنك الفلاحة والتنمية الريفية في إطار سياسة إعادة الهيكلة التي تبنتها الدولة، حيث ترتب عن إعادة هيكلة البنك الوطني ميلاد بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR وفقا للمرسوم 82-106 المؤرخ في 17 جمادى الأولى 1402هـ الموافق ل13 مارس 1981م وذلك بهدف المساهمة في تنمية الفلاحي وترقيته ودعم نشاطات الصناعات التقليدية والحرفية والمحافظه على التوازن الجهوي وفي هذا الإطار قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتمويل المؤسسات الفلاحية التابعة للقطاع الاشتراكي مزارع الدولة والتعاونيات الفلاحية، المستفيدون الفرديون من الثروة الزراعية، مزارع القطاع الخاص، تعاونيات الخدمات وكذلك الدواوين الفلاحية، والمؤسسات الفلاحية والصناعية إلى جانب قطاع الصيد البحري.⁽¹⁾

في إطار الإصلاحات الاقتصادية تحول بنك الفلاحة والتنمية الريفية بعد عام 1988 م إلى شركة مساهمة ذات رأسمال قدره 2220.000.000 مقسما إلى 2200 سهم بقيمة 1000000 دج للسهم الواحد ليرتفع في نهاية 1999 إلى 333000000 دج، موزعا على 33000 للسهم مكتسبة كلها من طرف الدولة.

لكن بعد صدور قانون النقد والقرض في 14-04-1990 م والذي يمنح استقلالية أكبر وألغى من خلاله نظام التخصص، أصبح بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكغيره من البنوك يباشر جميع الوظائف التي تقوم بها البنوك التجارية الأخرى والمتمثلة في منح التسهيلات الائتمانية وتشجيع عملية الادخار وكذا المساهمة في عملية التنمية حتى أصبح يحتل موقعا متميزا ضمن الجهاز البنكي الجزائري لاسيما وأنه الأكثر انتشارا عبر التراب الوطني لما يفوق 300 وكالة مؤطرة بما يزيد عن 7000 موظف في مختلف الاختصاصات بل على المستوى الاقليمي والعالمي حيث تم تصنيف بنك الفلاحة والتنمية الريفية وفقا لإحدى الدراسات الصادرة عن هيئة BANK ALMACH لسنة 2001 على أنه:

- أول بنك على المستوى الوطني.
- ثاني بنك على المستوى المغربي.
- المرتبة الرابعة عشر عربيا من بين 255 بنك.
- المرتبة 668 عالميا من بين 4100 بنك مصنف من قبل هذه الهيئة.

(1) وثيقة مقدمة من طرف الفلاحة والتنمية الريفية وكالة -834-

ثانيا: تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

شهد بنك الفلاحة والتنمية الريفية أثناء تطوره في السوق البنكي الجزائري ثلاث مراحل هي:

1- المرحلة الأولى: 1982 - 1990:

انصب اهتمام البنك خلال السنوات الأولى من تأسيسه على تحسين موقعه في السوق البنكية ومحاولة فرض وجوده ضمن القطاع والعمل على ترقيته من خلال تكثيف الوكالات البنكية في المناطق ذات الطابع الفلاحي والصناعات الغذائية إلى جانب الصناعة الميكانيكية فلاحية، هذا التخصص في مجال التمويل فرضته آلية الاقتصاد المخطط التي تقتضي تخصص كل بنك في تمويل قطاعات محددة.

2- المرحلة الثانية: 1991 - 1999:

بموجب صدور قانون النقد والقرض 10/90 الذي ألغى من خلاله نظام التخصص القطاعي للبنوك المطبق من قبل في إطار الاقتصاد الموجه توسع نشاط بنك الفلاحة والتنمية الريفية ليشمل مختلف قطاعات الاقتصاد الوطني خاصة قطاع الصناعات الصغيرة والمتوسطة (PME/PEI) مع بقاءه الشريك الأول في تدعيم وتمويل القطاع الفلاحي.

- أما على الصعيد التقني فقد شهدت هذه لمرحلة إدخال وتعميم استخدام تكنولوجيا الإعلام الآلي عبر مختلف وكالات البنك، والتي كانت تصب في هدف تطوير نشاط البنك للإشارة فقد تميزت هذه المرحلة ب:

- 1991: الانخراط في نظام Swift للتحويل الآلي للأموال وتسهيل معالجة وتنفيذ عمليات التجارة الدولية.

- 1992: اعتماد نظام SYBU (System BANCO/REU Universel) ومختلف لواحقه بهدف تسريع أداء مختلف العمليات البنكية (تسيير القروض، تسيير عمليات الصندوق، تسيير الودائع، الفحص عن بعد لحسابات العملاء) كم تم في نفس السنة اعتماد نظام محاسبي جديد على مستوى كل الوكالات BADR إلى جانب تعميم استخدام تقنيات الإعلام الآلي في كافة عمليات التجارة الخارجية والتي أصبحت معالجتها لا تتجاوز أكثر من 24 ساعة.

- 1993: استكمال تغطية كل وكالات البنك المنتشرة بتقنيات الإعلام الآلي.

- 1994: طرح خدمة جديدة خاصة بالبنك تتمثل في بطاقة السحب والدفع BADR.

- 1996: إدخال نظام المعالجة عن بعد لجميع العمليات البنكية في وقت حقيقي .

- 1998: بداية العمل ببطاقة السحب ما بين البنوك (CARTE DE RETRET INTER BANCAIRE).

3- المرحلة الثالثة: 2000 - 2006:

تميزت هذه المرحلة بمساهمة بنك الفلاحة والتنمية الريفية في تدعيم الاستثمارات المنتجة وكذا التوجه إلى تطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودفعها للمساهمة في ترقية التجارة الخارجية وفق توجهات اقتصاد السوق ودعم برنامج الإنعاش الاقتصادي وفي إطار التكيف مع التحولات الاقتصادية والاجتماعية العميقة التي تعرفها البلاد واستجابة لاحتياجات وتطلعات

العملاء قام بنك BADR بتسطير برنامج خماسي يتمحور أساسا حول عصرنة البنك وتحسين أدائه تطوير منتجاته وخدماته، إحداث تطهير على الصعيدين المحاسبي والمالي، ولا يزال هذا البرنامج الطموح يحقق نتائج جد مهمة إلى يومنا هذا، أبرز ما يميزها:

- **2000**: القيام بتشخيص عام لنقاط قوة وضعف البنك، مع وضع مخطط ترقي لبلوغ البنك المعايير العالمية في مجال العمل البنكي، كما قام البنك في نفس السنة باستكمال تعميم نظام SYBU للربط بين الوكالات التابعة وتدعيمها بتقنيات جديدة تعمل على إدارة العمليات المصرفية بسرعة قياسية.

- **2001**: سعيًا منه لإعادة تقييم موارده وإمكانياته قام بإجراء عملية تطهير محاسبية ومالية شملت جميع حقوقه المشكوك في تحصيلها، بغية تحديد مركزه المالي والوقوف على المشاكل المتعلقة بالسيولة وغيرها.

كما تم إعادة النظر في المدة اللازمة لمختلف العمليات البنكية اتجاه العملاء، وتم التحقيق في مختلف الإجراءات الإدارية والتقنية حيث أصبحت طلبات القروض الاستثمارية مثلا تعالج في فترة أقصاها شهران مرورا بمختلف المصالح المختصة(الوكالة، المجمع الجهوي، المديرية العامة).

إضافة إلى ذلك قام البنك في نفس السنة بتجسيد بنك الجلوس (LA BANQUE ASSIS) والخدمات الشخصية في بعض الوكالات الرائدة (وكالتي عميروش والشراقة) إلى جانب اعتماد مخطط محاسبي جديد على المستوى المركزي.

- **2004**: تعتبر هذه السنة السيف بالنسبة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية الذي عرف إدخال تقنية جديدة ساهمت في تسهيل العديد من العمليات البنكية، فبعد أن كان وقت تحصيل شيكات البنك يستغرق مدة قد تصل إلى 15 يوما أصبح بإمكان العملاء تحصيل شيكاتهم في وقت وجيز بفضل تقنية "نقل الصك عبر الصورة " TRAITEMENT DES CHEQUE PAR " SCANERISATION" وهو ما يعتبر إنجاز غير مسبوق في مجال العمل البنكي الجزائري وفي نفس السنة كذلك شرع مسئولو البنك في نشر الشبايك الآلية للأوراق النقدية guichet automatique des billets المرتبطة ببطاقات الدفع تحت إشراف مؤسسة SATIM خاصة في المناطق ذات الكثافة السكانية العالمية بتاريخ 07-09-2004 ومن خلاله خدمة الاطلاع على الرصيد عبر شبكة (E- BANKING).

- **2005**: شهد شهر سبتمبر من هذه السنة أول تجربة ناجحة لعملية سحب تتم من خلال شبك آلي للأوراق النقدية وسط حضور جماهيري وإعلامي غفير كما استمرت العملية طوال الأشهر الأولى لسنة 2006 من أجل تعميمي استعمالها في مختلف الوكالات عبر الوطني.

المطلب الثاني: مهام وأهداف الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية:

من خلال هذا المطلب سنتناول مهام وأهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالإضافة إلى هيكله التنظيمي.

أولاً: مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

إن المناخ الاقتصادي الجديد الذي تشهده الساحة البنكية المحلية العالمية يحتم على بنك الفلاحة والتنمية الريفية أن يلعب دوراً أكثر فعالية وديناميكية في جميع الموارد وتمويل الاقتصاد الوطني من جهة وكذا تدعيم مركزه التنافسي في ظل التغيرات الراهنة ، لاسيما في فتح المجال للبنوك الأجنبية واستعداد الجزائر للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة من جهة أخرى.

أمام كل هذه الأوضاع أصبح لزاماً على القائمين بالبنك إعادة النظر في أساليب للتنظيم والتسيير والعمل على تطوير منتجاته وخدماته باستراتيجيات أكثر فعالية لمواجهة تحديات البيئة البنكية ، وخاصة من أجل إرضاء العملاء والاستجابة لمتطلباتهم.

في هذا الصدد لجأ بنك الفلاحة والتنمية الريفية مثله مثل البنوك الأخرى إلى القيام بأعمال ونشاطات متنوعة على مستوى عال من الجودة للوصول إلى استراتيجية تتمثل في جعله مؤسسة بنكية كبيرة وشاملة تحض بثقة المتعاملين الاقتصاديين والعملاء الأفراد على حد سواء، قصد تدعيم مكانته ضمن الوسط البنكي، وهذه المهام كما نصت عليه القوانين والقواعد المعمول بها في المجال البنكي تتمثل أساساً في تنفيذ جميع العمليات البنكية والاعتمادات المالية على اختلاف أشكالها طبقاً للقوانين والتنظيمات الجاري العمل بها.⁽¹⁾

- تنمية موارد واستخدامات البنك من خلال ترقية عمليتي الادخار والاستثمار.
 - إنشاء خدمات جديدة مع تطوير المنتجات والخدمات القائمة.
 - تطوير شبكاته ومعاملاته النقدية.
 - التقرب أكثر من ذوي المهن الحرة، التجار والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة تلك الهادفة للنهوض بالقطاع الفلاحي والتنمية الريفية.
 - التسيير الصارم لخزينة البنك بالدينار و العملة الصعبة.
 - الاستفادة من التطورات العالمية المرتبطة بالنشاط البنكي.
- في إطار سياسة القروض ذات المردودية يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية:
- تطوير قدرات تحليل المخاطر.
 - إعادة تنظيم إدارة القروض.
 - تحديد ضمانات متصلة بحجم القروض وتطبيق فائدة تتماشى وتكلفة الموارد.

(1) : نقلا عن الموقع الالكتروني للبنك: .dz. badr- bank .WWW بتاريخ: 21-04-2014.

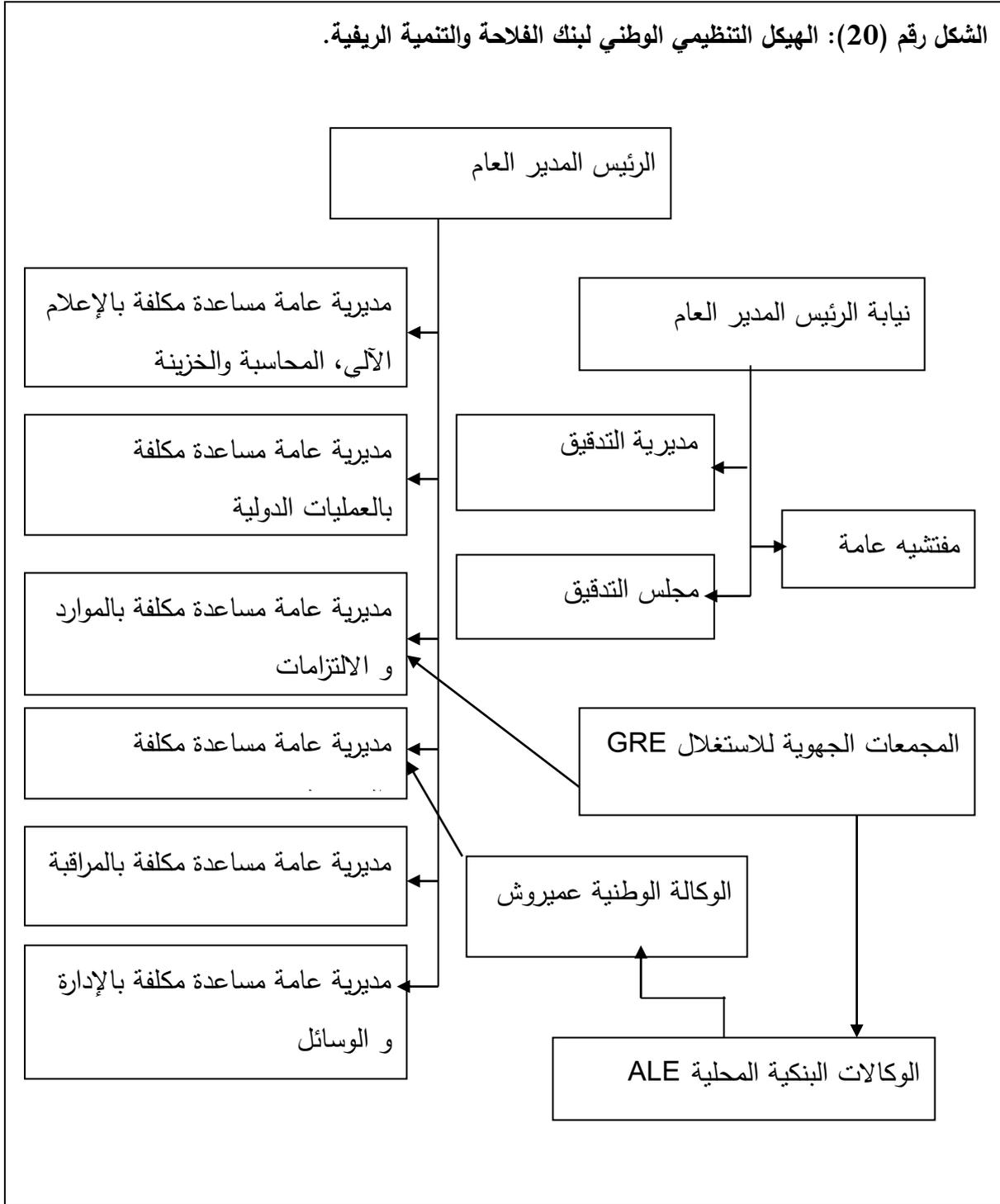
ثانيا: أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

بنك الفلاحة والتنمية الريفية من وراء نشاطه البنكي يسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المسطرة يمكن إيجازها في النقاط التالية:⁽¹⁾

- توسيع وتنويع مجالات تدخل البنك كمؤسسة بنكية شاملة.
 - تحسين نوعية وجودة الخدمات البنكية باستخدام أحدث التقنيات في هذا المجال.
 - خلق تواصل وعلاقات قوية بين البنك والعملاء باعتبارهم أصلا ثمينا من أصوله وفق المفهوم الحديث للتسويق، وكذا العمل على كسب ولائهم حاضرا و مستقبلا.
 - تطوير العمل البنكي قصد جذب المزيد من الموارد والحصول على أقصى قدر من الأرباح.
- بغية تحقيق هذه الأهداف سعى البنك جاهدا لتهيئة الشروط اللازمة للانطلاق في المرحلة الجديدة التي تتميز بتحويلات هامة نتيجة افتتاح السوق البنكي أمام البنوك الخاصة المحلية والأجنبية، حيث قام هذا الأخير بإنشاء وكالات جديدة وبوسائل تقنية وأنظمة معلوماتية حديثة، كما بذل القائمون على البنك مجهودات كبيرة لتأهيل موارده البشرية وترقية الاتصال داخل البنك وخارجه مع إدخال تعديلات على التنظيم والهيكل الداخلية لتتوافق مع المحيط البنكي واحتياجات السوق إلى جانب هذا وقصد التقرب أكثر من العملاء يسعى البنك إلى استحداث مصالغ خاصة للتكفل بمطالبهم وانشغالاتهم والحصول على أكبر قدر من المعلومات المتعلقة باحتياجاتهم من خلال تحقيق هذه الأهداف يطمح بنك الفلاحة والتنمية الريفية بأن يكون رائد في القطاع البنكي الجزائري.

(1) : وثائق مقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلة-834-

ثالثا: الهيكل التنظيمي المركزي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية:



المصدر: وثائق داخلية مقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلة -834-

يضم الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية مجلسا إداريا ومفتشية عامة ومديرية للتدقيق برئاسة الرئيس المدير العام الذي يشرف على كل المديريات الأخرى لضمان السير الحسن للعمل وهناك مجموعة من المديريات العامة المساعدة وهي:

1-مديرية الإعلام الآلي المحاسبة والخزينة: تشرف على ثمانية مديريات فرعية تهتم بكل الوظائف التقنية والمحاسبة، من خلال وضع وتطوير شبكات وبرامج الإعلام الآلي و صيانتها، تسيير عمليات الخزينة الأمور المحاسبية (المحاسبة العامة) وكذا الإشراف على مختلف الاتصالات وتدعيمها تقنيا .
مديرية العمليات الدولية: تشرف على خمسة مديريات فرعية مهمتها معالجة ومتابعة وإحصاء كل المعاملات والتحويلات المتعلقة بالخارج (وثائق التصدير تحويلات بالعملة الصعبة) .

2-مديرية الموارد والالتزامات: هي القلب النابض للبنك وأهم مديرية مساعدة به ، تتولى الإشراف على أربعة مديريات فرعية مهمتها تمويل مختلف المشاريع الفلاحية وغير الفلاحية الكبرى والمتوسطة والصغرى إضافة إلى إجراء أبحاث ودراسات السوق والمنتجات .

ما تجدر الإشارة إليه هنا هو أن هذه المديريات المتخصصة هي من يخول لها صلاحية اتخاذ قرارات التمويل (منح القروض) بينما الوكالات والفروع فلا يخول لها ذلك إلا في حدود معينة تضعها الإدارة العامة (القروض الصغيرة) .

المطلب الثالث: تقديم عام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلة:

من أجل التعرف على بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلة -834- سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى نشأة ومهام هذه الوكالة وامتيازاتها والهيكل التنظيمي لها .

أولاً: نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلة - 834 - :

أنشأت وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية رقم (834) بواسطة المرسوم الرئاسي الصادر بتاريخ 13 مارس 1982 وتعتبر الممثلة الأولى لبنك الفلاحة والتنمية الريفية على مستوى ميلة وتمت هذه الوكالة في حي 500 مسكن - ميلة - وهو مكان استراتيجي يتوسط أهم المرافق العمومية في المدينة وهي وكالة من بين 08 وكالات تابعة للمجمع الجهوي للاستغلال (GRE) ميلة الذي أنشأ في 2004 موزعة على مستوى الولاية:⁽¹⁾

- ميلة -834 -
- وادي النجاء - 842 -
- القرارم - 837 -
- فرجيوة - 637 -
- تاجنانت -843-
- شلغوم العيد - 833-
- وادي العثمانية- 840 -
- التلاغمة - 841 -

(1): وثائق مقدمة من بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلة -834-

ثانيا: مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلة-834:-

تتمثل مهام الوكالة في:

- فتح الحسابات بكل أنواعها للأشخاص العادية والمعنوية وأهم هذه الحسابات (الحسابات الجارية وحساب التوفير دون توفير، حساب الشيك وغيرها).
- منح القروض بأنواعها و تقييم الضمانات المطلوبة ومتابعة تحقيقها.
- تنظيم جميع العمليات البنكية في إطارها القانوني.
- المعالجة الإدارية والمحاسبية لعمليات الزبائن بالعملة الوطنية والأجنبية.
- العمل على استقرار وتطوير العلاقات التجارية مع الزبائن.
- خصم و تحصيل الأوراق التجارية.
- تمويل العمليات الخارجية (التجارة الخارجية).
- السهر على رفع مرد ودية الخزينة.

ثالثا: امتيازات الوكالة:

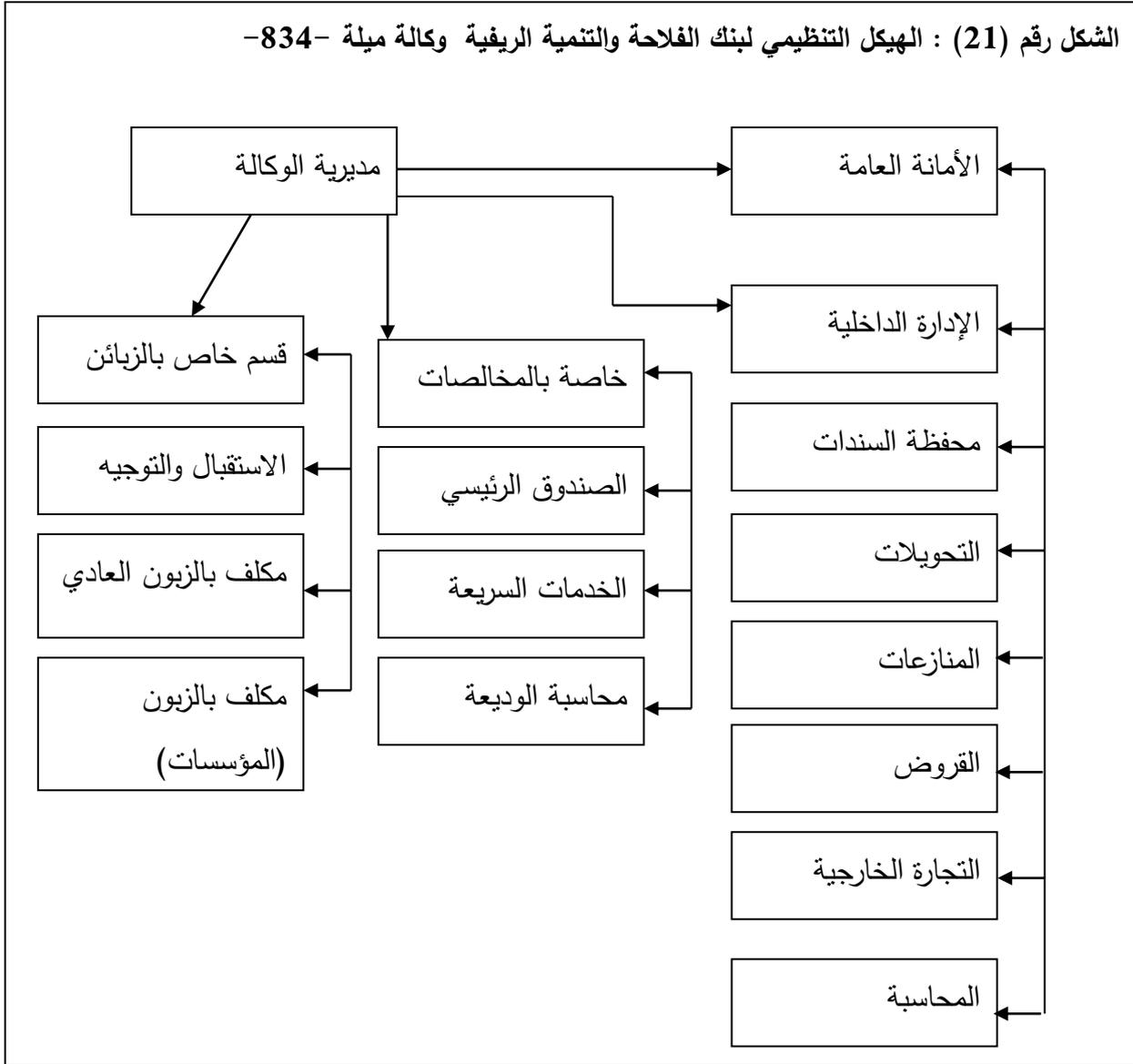
من المعروف أن البنوك التجارية تشترك جميعا في مجال واحد وهو العلاقات الحالية والبنكية وعليه تعرض الوكالة العديد من الامتيازات أبرزها:

- التقديم المنتظم لبيانات تسليم طلبات منح القروض وهو ما يفرض سرعة دراستها وتحليلها.
- سرعة تنفيذ العمليات البنكية من سحب، إيداع تحويل.
- الاعتماد على موزعات آلية للأوراق النقدية، لتسهيل العمليات البنكية وكذا سرعة تنفيذها.
- تقليص زمن دراسة طلبات منح القروض.
- تحليل عمليات التجارة الخارجية في ظرف زمني جد قصير.
- ظهور وظيفة المكلف بالزبون الذي يسعى إلى تنفيذ ومعالجة كل عمليات الزبون.
- الجودة والسرعة في أداء الخدمات البنكية على المستوى واجهة المكتب.

رابعا: الهيكل التنظيمي للوكالة:

اعتمدت وكالة ميلة-834- هيكل تنظيمي يتماشى مع التطورات التي شهدتها المنظومة البنكية الجزائرية في ظل التكنولوجيا ومتطلبات العالم المعاصر، وتغير النظرة بالنسبة لمواردها البشرية والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي للوكالة المعتمد منذ سنة 2004 إلى حد الآن:

الشكل رقم (21) : الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلة -834-



المصدر: وثائق داخلية مقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلة -834-

تتكون وكالة ميلة من عدة أقسام كل قسم له مسؤول خاص به ونذكر هذه الأقسام:

1- المدير: هو المسؤول الأول في الوكالة يشرف على حسن تسييرها إذ يتكفل بالمهام التالية:

- تطوير نشاط الوكالة وضمان مردودية عالية للمؤسسة.
- تطبيق التعليمات والخطط والبرامج الواردة.
- الاتصال مع الإدارة الوطنية.
- إعادة التقارير الدورية لنشاطات الوكالة في موعدها.
- إبرام جميع العقود الخاصة بالوكالة.
- الإمضاء على الوثائق الرسمية الخاصة بالبنك.
- الدفاع عن مصالح البنك أمام القضاء.

2- الأمانة العامة: من بين المهام المسندة إليها كما يلي:

- استقبال الوارد والصادر أي تسجيل جميع الوثائق السابقة مع جميع الوكالات في سجل خاص بالبريد الصادر والوارد.
- تنظيم مواعيد المدير.
- طبع جميع الوثائق التي يتعامل بها البنك.
- استقبال المكالمات الهاتفية.

3- قسم خاص بالزبائن: يشرف عليه سبعة أعوان مقسم إلى ثلاث فروع:

أ- فرع الاستقبال والتوجيه: يشرف عليه موظف يقوم بما يلي:

- استقبال الزبائن وتوجيههم.
- تسليم دفاتر الشيكات.
- استخراج وكشف حساب الزبون.

ب- الفرع المكلف بالزبون العادي: يتكون من ثلاث أعوان مدة تدريبهم شهر:

- عون مختص بفرع التأمين.
- عونين مختصين باستقبال الزبائن واطلاعهم على مختلف الخدمات التي يقدمها هذا الفرع.

ج- الفرع المكلف بالمؤسسات: يتكون من ثلاث أعوان وتكون مدة تدريبهم شهر ونصف، ويقوم هذا

الفرع بنفس المهام التي يقوم بها فرع المكلف بالزبون العادي ولكن يختص بالتجار والمقولين والمؤسسات ويشرف على هذا القسم (المكلف بالزبائن) منسق ومن مهامه ما يلي:

- الإشراف والتنسيق بين موظفي مكتب الواجهة.
- إيجاد الحلول للعمليات البنكية المستعصية.
- مراقبة لكل العمليات المنفذة من طرف المكلفين بالزبائن...

4- قسم خاص بالمخالصات: يتكون من ستة أعوان وينقسم إلى ثلاث فروع.

أ- الصندوق الرئيسي: يتكون من عونين أحدهما يستقبل الزبون والآخر أمين الصندوق يتولى عملية السحب والإيداع.

- فرع خاص بالدينار: يشرف عليه عون يقدم الخدمة عبر صندوق آلي للسحب.
- فرع خاص بالعملات الأجنبية: يتكون من عونين، هذا الفرع يقوم بنفس المهام التي يقوم بها فرع الصندوق الرئيسي، لكن السحب والدفع يكون بالعملة الصعبة "أورو".

5- الإدارة الداخلية: يتكون من سبعة أعوان موزعين على ستة فروع هي:

أ- فرع المحفظة: يشرف عليها عون يقوم بإيداع الأوراق المالية (الشيكات، السفتجات، أوراق التبادل والقيام بالتسديد).

ب- فرع التحويلات: تتم فيه التحويلات ما بين الوكالات وما بين الخزينة العمومية والبنك.

ج- فرع المنازعات: يشرف عليه عونين يختصان بالقضايا القانونية الخاصة بالبنك مثلا توزيع التركة التي تبقى بحساب المتوفي بالإضافة إلى التعامل مع المحضر القضائي.

د- فرع القروض: يشرف عليها عون يقوم باستقبال وتلقي ملفات القروض بمختلف أصنافها ومراجعتها ودراستها والحصول على الضمانات اللازمة لتغطيتها.

و- فرع التجارة الخارجية: يشرف عليه عون يهتم بجانب التجارة الخارجية وكل ما تتطلبه.

ي- فرع المحاسبة: وتضم عدة مصالح فهي تعالج الجانب الإداري والمحاسبي والتنظيمي للوكالة ومراقبة صحة العمليات البنكية بمختلف أصنافها، و مجمل معاملاتها مع مختلف البنوك.

المبحث الثاني: طريقة وأدوات الدراسة:

بعدما تم التعرف على البنك محل الدراسة والتعرف على مختلف المهام التي يقوم بها، من خلال هذا المبحث سنحاول استعراض كيفية الإعداد لمعطيات الدراسة بالإضافة إلى اختيار الاستبيان.

المطلب الأول: الإعداد لمعطيات الدراسة:

يمكن التعرف على مختلف معطيات الدراسة من خلال هذا المطلب والتي نذكرها كالتالي:

أولاً: أداة الدراسة:

تمثلت أداة الدراسة في الاستمارة، باعتبارها الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة، وهي وسيلة لجمع البيانات اللازمة للإجابة على فرضيات البحث تحتوي الاستمارة على مجموعة من الأسئلة تتعلق بموضوع البحث، وقد تم تقديمها على مجموعة من الموظفين في الوكالة وذلك للإجابة على الأسئلة التي احتوتها، وعليه فقد قمنا بتصميم استمارة الدراسة معتمدين في ذلك على الدراسات السابقة في نفس المجال. وقد تكونت الاستمارة من محورين:

المحور الأول يتعلق بالمعلومات الشخصية والخصائص الوظيفية لعينة الدراسة متمثلة في (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، مدة الخدمة في البنك).

أما المحور الثاني من الاستمارة فهو مقسم إلى جزئين:

الجزء الأول: إدارة الموارد البشرية في البنك ويتكون من (15) عبارة مقسمة على أربعة أبعاد و هي:

(1) البعد الأول متعلق بالتوظيف ويشمل هذا البعد على (4) عبارات.

(2) البعد الثاني متعلق بالتكوين ويشتمل هذا البعد على (4) عبارات.

(3) البعد الثالث متعلق بالتحفيز ويشتمل هذا البعد على (4) عبارات.

(4) البعد الرابع متعلق بتقييم الأداء ويشتمل هذا البعد على (3) عبارات.

أما فيما يخص **الجزء الثاني:** فهو يتعلق بأثر الموارد البشرية على الميزة التنافسية في البنك ويتكون من

(07) عبارات.

استخدمنا سلم ليكرت ذو 5 أبعاد حيث يقابل كل من المحور الثاني من الاستمارة خمسة خيارات مقسمة إلى درجات كما يلي:

- درجة (1) غير موافق بشدة.

- درجة (2) غير موافق.

- درجة (3) موافق بدرجة متوسطة.

- درجة (4) موافق.

- درجة (5) موافق بدرجة عالية.

ثانيا: حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة على محاولة معرفة كيفية مساهمة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية على المستوى البنك محل الدراسة، أما أفراد مجتمع الدراسة فيتمثلون في رؤساء المصالح، ورؤساء المكاتب والموظفين، أما العينة فتتكون من نصف أفراد مجتمع الدراسة، وهذا نظرا لتقارب الدور الذي يلعبه كل من رؤساء المصالح ورؤساء المكاتب والموظفين وعملهم في ظروف جد متقاربة تمكننا من الاعتقاد بأنهم يحققون ميزة تنافسية للبنك المبحوث، لأجل ذلك تم اعتماد نفس الاستبيان، حيث يتكون مجتمع الدراسة الكلي من (60) موظف وتم توزيع (32) استمارة وقد بلغت الاستمارات المرجعة (32) ولتسهيل اختيار فرضيات الدراسة والقيام بالحسابات اللازمة ومعالجة البيانات بسرعة وبدقة أكبر، تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) (Statistical Package For Social Sciences) وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختيارات الإحصائية تتدرج من الإحصاء الوصفي كالتكرار والمتوسط والانحراف المعياري إلى الإحصاء الاستدلالي الأكثر تعقيدا مثل تحليل التباين والانحدار.

المطلب الثاني: اختبار الاستبيان:

من خلال هذا المطلب سيتم اختيار الاستبيان و ذلك كما يلي:

أولا: الصدق الظاهري للاستبيان:

للتعرف على مدى صدق أداة الدراسة في قياس ما وضعت لقياسه تم عرضها على عدد من المحكمين، وتم الأخذ بملاحظاتهم، وإعادة صياغة بعض الفقرات، وإجراء التعديلات المطلوبة، بشكل دقيق يحقق التوازن بين مضامين الاستمارة في فقراتها وبلغ عدد المحكمين (05) كما هو موضح في الملحق رقم (01).

ثانيا: ثبات أداة الدراسة:

اقترح كرو نباخ (cronbach) معادلة تعتمد على متوسط معاملات الارتباط بين أبعاد المقياس أطلق عليها معامل ألفا (coefficient Alpha) لاختبار ثبات (reliability) أو تجانس (Homogeneity) المقياس واتساقه الداخلي (Internal consistency) حيث أن معامل "ألفا كرو نباخ" كلما كان (07) فأكثر دل ذلك على الثبات والاتساق الداخلي للمقياس المستخدم.

قد أجرينا خطوات الثبات على العينة بطريقة "ألفا كرو نباخ" (cronbach's Alpha) لقياس ثبات الاستمارة تم حساب معامل "ألفا كرو نباخ" كمعامل الثبات الكلي، وارتباط الفقرات والجدول رقم (05) يبين معاملات "ألفا كرو نباخ" الأبعاد الدراسة.

الجدول رقم (04): حساب معامل الثبات (معامل ألفا كرو نباخ)

اسم المتغير	الاستمارة ككل
معامل الثبات α	0.880

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج ال (SPSS).

من خلال الجدول رقم (04) يلاحظ أن معاملات الثبات لجميع المتغيرات الدراسة مقبولة وهي أكبر من النسبة المعيارية (0.6) حيث بلغ معامل كرو نباخ ألفا للاستمارة ككل (0.88) ومنه الاستمارة تتمتع بالثبات هذا ما يسمح تطبيقها على جميع أفراد عينة الدراسة.⁽¹⁾

⁽¹⁾: أنظر الملحق رقم (03): حساب معامل الثبات باستخدام طريقة ألفا كرو نباخ باستخدام (SPSS).

المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات:

سيتم في هذا المبحث وصف المتغيرات الشخصية، وعرض مستويات تواجد أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع في الوكالة محل الدراسة وصولاً إلى اختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: النتائج المتعلقة بوصف خصائص الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات الديمغرافية المتعلقة بالخصائص الوظيفية والشخصية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في (الجنس، العمر المستوى التعليمي، الوظيفة، مدة الخدمة في البنك) وفي ضوء هذه المتغيرات يمكن وصف عينة الدراسة على النحو التالي:

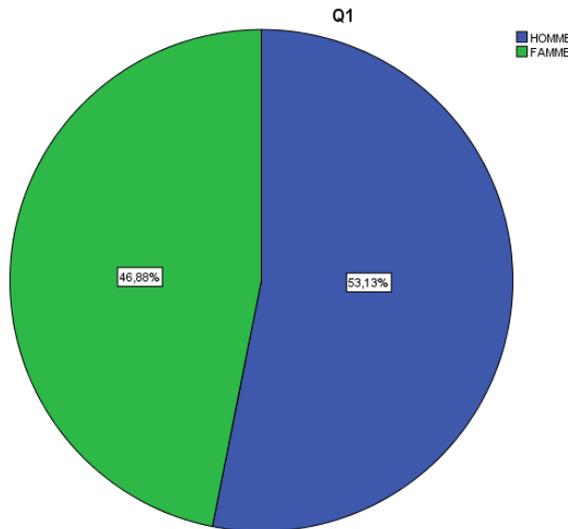
أولاً: توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس:

فيما يلي يتم عرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس مع توضيح النسبة المئوية. الجدول رقم (05): توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس.

العامل	الفئة	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	17	53.13
	أنثى	15	46.88
	المجموع	32	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

الشكل رقم (22): تمثيل عينة الدراسة وفق متغير الجنس.



يتضح من الجدول رقم (05) والشكل رقم (22) أن توزيع الذكور في العينة قد بلغ (17) فرد وبنسبة 53.13% من مجموع المبحوثين، علما أن عدد الإناث كان (15) موظفة وبنسبة 46.88% من المجموع الكلي للعينة المبحوثة.

ثانيا: توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر:

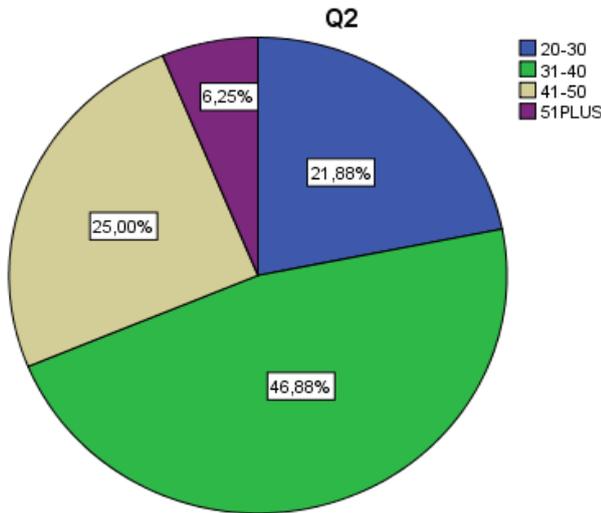
ويشمل على توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر كما يلي:

الجدول رقم (06): توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر.

العامل	الفئة	العدد	النسبة%
العمر	30-20 سنة	7	21.88
	40-31 سنة	15	46.88
	50-41 سنة	8	25.00
	51 سنة فأكثر	2	6.24
	المجموع	32	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

الشكل رقم (23): تمثيل عينة الدراسة وفق متغير العمر.



يظهر الجدول رقم(06): والشكل رقم(23): أن (15) من الموظفين و الذين يمثلون ما نسبته 46.88% إجمالي عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من 31 سنة إلى 40 سنة و هم الفئة الأكبر، في حين أن (8) منهم يمثلون ما نسبته 25% من إجمالي العينة المبحوثة قد كانت أعمارهم من 41 سنة إلى 50 سنة، بينما يلاحظ أن (7) موظفين تتراوح أعمارهم بين 20 سنة إلى 30 سنة بنسبة 21.88%، في حين شكلت فئة الموظفين الأكثر من 51 سنة أدنى فئة و التي كان عددها (2) بنسبة 2%.

ثالثا: توزيع عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي:

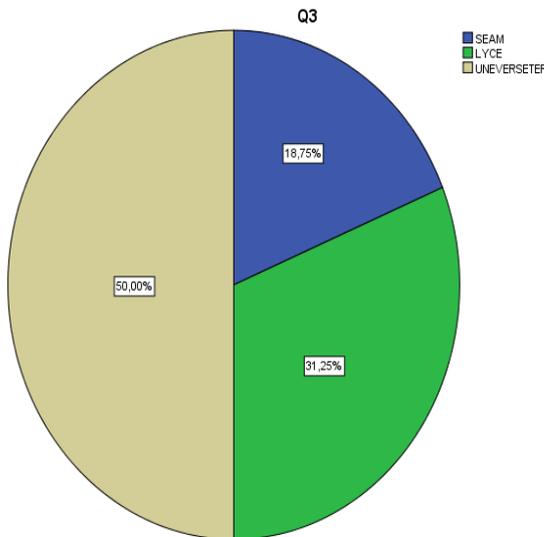
تتضمن عرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي كما يلي:

الجدول رقم (07): توزيع عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي.

العامل	الفئة	العدد	النسبة %
المستوى التعليمي	ابتدائي	/	/
	متوسط	6	18.75
	ثانوي	10	31.25
	جامعي	16	50.00
	المجموع	32	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

الشكل رقم(24): تمثيل عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي.



يظهر الجدول رقم (07) والشكل رقم (24) أن (16) من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته 50% من إجمالي عينة الدراسة مستواهم التعليمي جامعي وهم أعلى نسبة من مجموع أفراد العينة المبحوثة، يليها الأفراد الذين يحملون المستوى التعليمي الثانوي والبالغ عدد 10 أفراد بنسبة 31.25% بينما 6 أفراد منهم يمثلون ما نسبته 18.75% من المستوى التعليمي متوسط، وفيما يخص المستوى التعليمي الابتدائي فالنسبة معدومة ولم تحض بأي إجابة من أفراد العينة، وهذا يدل على تفضيل البنك للإطارات والموظفين الأكفاء عند التوظيف.

رابعاً: توزيع عينة الدراسة وفق متغير الوظيفة:

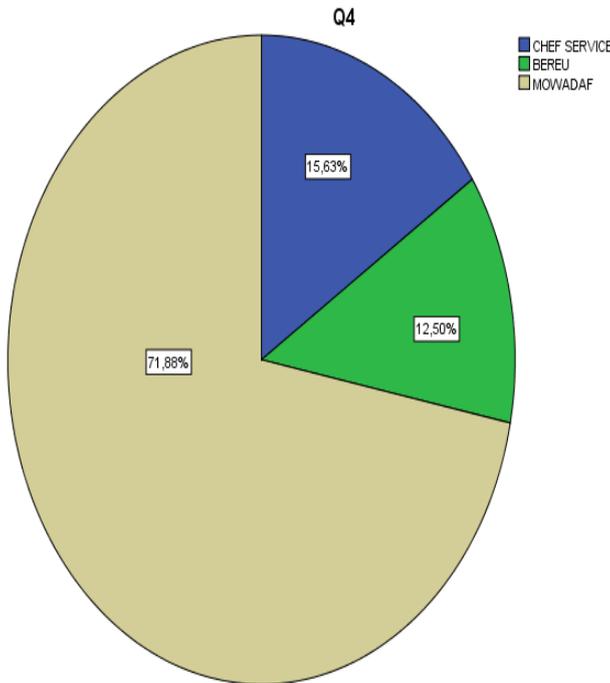
يتضمن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة كما يلي:

الجدول رقم (08): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الوظيفة.

العامل	الفئة	العدد	النسبة %
الوظيفة	رئيس مصلحة	5	15.63
	رئيس مكتب	4	12.50
	موظف	23	71.88
	المجموع	32	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

الشكل رقم (25): تمثيل عينة الدراسة وفق متغير الوظيفة.



يظهر الجدول رقم (08) والشكل رقم (25) أن (23) من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته 71.88% من إجمالي عينة الدراسة هم من مستوى (موظف) وهي الفئة الأعلى من أفراد الدراسة، في حين أن (5) منهم يمثلون ما نسبته 15.63% من إجمالي عينة الدراسة هم مستوى (رئيس مصلحة)، وأخيرا فإن (4) أفراد من عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 12.50% هم من فئة (رئيس مكتب).

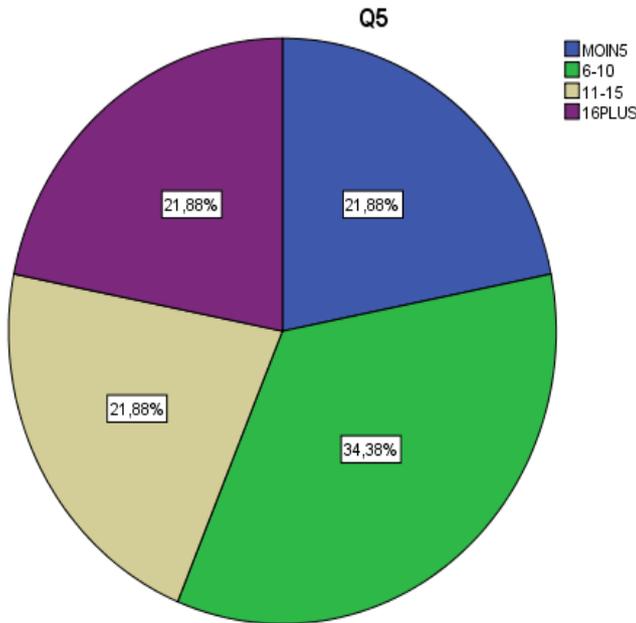
خامسا: توزيع عينة الدراسة وفق متغير مدة الخدمة في البنك:

يشمل على توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مدة الخدمة في البنك محل الدراسة، كما يلي:
الجدول رقم (09): توزيع عينة الدراسة وفق متغير مدة الخدمة في البنك.

العامل	الفئة	العدد	النسبة%
مدة الخدمة في البنك	أقل من 5 سنوات	7	21.88
	من 06-10 سنة	11	34.38
	من 11-15 سنة	7	21.88
	16 سنة فأكثر	7	21.88
	المجموع	32	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

الشكل رقم (26): تمثيل عينة الدراسة وفق متغير مدة الخدمة في البنك.



يظهر الجدول رقم (09) والشكل رقم (26) أن (11) من أفراد الدراسة تتراوح مدة خدمتهم في البنك بين 6 إلى 10 سنوات وذلك بنسبة 34.38% في حين حُصيت الفئة المتعلقة بمدة الخدمة في البنك أقل من 5 سنوات ومن 11 إلى 15 سنة وكذلك من 16 سنة فأكثر بنفس العدد من أفراد العينة وهو (7) أفراد بنسبة 21.88%.

المطلب الثاني: النتائج المتعلقة باستجابة المبحوثين لأبعاد إدارة الموارد البشرية في البنك:

سيتم في هذا المطلب تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة وذلك كما يلي:

أولاً: نتائج تحليل بعد التوظيف:

الجدول رقم (10): استجابات أفراد الدراسة لعبارات بعد (التوظيف) مرتبة حسب متوسطات الموافقة.

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
01	تتسم عملية التوظيف على مستوى البنك بالشفافية والعدالة بعيداً عن الوساطة والمحسوبية في التعيين.	2.84	1.110	4	متوسط
02	يتم تعيين الموظفين في مناصب مناسبة لمستواهم.	3.63	0.907	2	مرتفع
03	يمتلك موظفوا البنك المعرفة والخبرة الكافية لأداء العمل المطلوب منهم.	3.84	0.723	1	مرتفع
04	توجد لدى البنك إدارة متخصصة تعمل على استقطاب الكفاءات وتوظيفها.	3.19	1.030	3	متوسط
	التوظيف	3.375			متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

يوضح الجدول رقم (10) نتائج تحليل البعد الأول من أبعاد إدارة الموارد البشرية في البنك وهو بعد التوظيف والذي كانت عدد الأسئلة التي تقيسه هي (4) أسئلة تمثلت في الأسئلة من (1-4) كما جاء في أداة الدراسة (ملحق رقم: 02) حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.375) وبدرجة موافقة (متوسطة) أي أن عملية التوظيف في البنك المبحوث لا تتم بطريقة عادلة وشفافية ولكن تتسم بالوساطة في التعيين، حيث عكست الفقرتين (02،03). المستوى المرتفع للتوظيف من وجهة نظر عينة الدراسة في البنك المبحوث بمتوسطات حسابية (3.63 ، 3.84) بينما تعكس المتوسطات الحسابية للفقرات (01، 04) إلى المستوى المتوسط للتوظيف في البنك محل الدراسة وبمتوسطات حسابية بلغت (2.84 ، 3.19).

ثانيا: نتائج تحليل بعد التكوين:

الجدول رقم (11): استجابات أفراد الدراسة لعبارات بعد (التدريب) مرتبة حسب متوسطات الموافقة.

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
05	يسعى البنك إلى تنمية مهارات الموظفين من خلال دورات تكوينية بصفة مستمرة.	3.75	0.842	2	مرتفع
06	يعمل البنك على إجراء دورات تدريبية وتكوينية لكافة المستويات الإدارية بالبنك بما يتوافق مع التغيرات إلى تعرفها العمل المصرفي.	3.47	0.950	4	مرتفع
07	تسعى إدارة البنك إلى تشجيع الموظفين على تطوير أنفسهم في مجال عملهم من خلال مواصلة دراستهم.	3.53	0.915	3	مرتفع
08	تكوين الموظفين يفيدهم في أداء وظائفهم.	4.06	0.716	1	مرتفع
	التكوين	3.7025			مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

يبين الجدول رقم (11) نتائج تحليل البعد الثاني من أبعاد إدارة الموارد البشرية وهو بعد التكوين والذي كانت عدد الأسئلة التي تقيسه هي (04) أسئلة تمثلت في الأسئلة من (05-08) كما جاء في أداة الدراسة (الملحق رقم: 02) حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.7025) مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة حوله بدرجة مرتفعة وهو إشارة إلى إدراك أفراد عينة الدراسة بأن التكوين يفيدهم في أداء وظائفهم، وهو أعلى متوسط من بين متوسطات أبعاد إدارة الموارد البشرية في البنك.

حيث جاء في الفقرة رقم (08) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (0.716) تلتها في المرتبة الثانية وبدرجة موافقة مرتفعة الفقرة رقم (05) بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (0.842) في حين جاءت الفقرة (07) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (0.915) بينما جاءت في المرتبة الأخيرة وبدرجة موافقة مرتفعة الفقرة رقم (06) بمتوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (0.950).

ثالثاً: نتائج تحليل بعد التحفيز:

الجدول رقم (12): استجابات أفراد الدراسة لعبارات بعد (التحفيز) مرتبة حسب متوسطات الموافقة.

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
09	تشجيع إدارة البنك الموظفين والرفع من أدائهم عن طريق نظام الحوافز والترقيات.	3.50	1.016	2	مرتفع
10	يوجد في البنك نظام عادل للمكافآت والحوافز للموظفين العاملين فيه.	3.09	1.088	3	متوسط
11	نظام الترقية في البنك يدفع الموظفين إلى الإبداع وبذل المجهودات.	3.53	0.915	1	مرتفع
12	يحصل موظفو البنك على الحوافز والمكافآت المناسبة لمستوى أدائهم وكفاءتهم.	3.00	0.984	4	متوسط
	التحفيز	3.28			متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

يبين الجدول رقم (12) نتائج تحليل البعد الثالث من أبعاد إدارة الموارد البشرية في البنك والذي تمثل في التحفيز أين جاء قياسه عن طريق (04) أسئلة تمثلت في الفقرات من (09-12) كما هو موضح في أداة الدراسة (الملحق رقم: 02) بحيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.28) وبدرجة موافقة (متوسطة) أي أن موظفو البنك لا يحصلوا على الحوافز والمكافآت المناسبة لمستوى أدائهم وكفاءتهم وهو بذلك يحتل المرتبة الأخيرة من حيث تصورات أفراد عينة الدراسة للتحفيز، حيث عكست الفقرتين (09، 11) المستوى المرتفع للتحفيز من وجهة نظر عينة الدراسة في البنك المبحوث بمتوسطات حسابية (3.50، 3.53) بينما تشير المتوسطات الحسابية للفقرتين (10، 12) إلى المستوى المتوسط للتحفيز في البنك المبحوث بمتوسطات حسابية بلغت (3، 3.09).

رابعاً: نتائج تحليل بعد تقييم الأداء:

الجدول رقم (13): استجابات أفراد الدراسة لعبارة بعد (تقييم الأداء) مرتبة حسب متوسطات الموافقة.

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
13	يراعي البنك المستوى والخبرة المهنية للموظفين في إطار الموارد البشرية.	3.31	1.016	3	متوسط
14	يحرص البنك على تحسين مستوى أداء الموظفين.	3.56	1.840	1	مرتفع
15	ينتقد البنك الأداء الضعيف للموظفين ويشجع على تحسينه.	3.34	1.035	2	متوسط
	تقييم الأداء	3.403			متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

يبين الجدول رقم (13) نتائج تحليل البعد الأخير من أبعاد إدارة الموارد البشرية في البنك أين جاء قياسها عن طريق (03) أسئلة تمثلت في الفقرات (13،15) كما هو موضح في أداة الدراسة (الملحق رقم: 02) بحيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.403) وبدرجة موافقة (متوسطة) أن البنك المبحوث لا يراعي المستوى والخبر المهنية للموظفين، حيث عكست الفقرة (14) المستوى المرتفع لحرص البنك على تحسين مستوى أداء الموظفين من جهة نظر عينة الدراسة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلة بمتوسط حسابي (3.56) بينما تشري المتوسطات الحسابية للفقرتين (13، 15) إلى المستوى المتوسط لتقييم أداء الموظفين من طرف البنك المبحوث بمتوسطات حسابية (3.31، 3.34).

المطلب الثالث: النتائج المتعلقة باستجابة المبحوثين لأثر الموارد البشرية على الميزة التنافسية في البنك:

للتعرف على مستويات الميزة التنافسية المحققة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلة - تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرات جزء الميزة التنافسية والنتائج موضحة في الجدول رقم (14).

الجدول رقم (14): استجابات أفراد الدراسة لعبارات أثر الموارد البشرية على الميزة التنافسية مرتبة حسب متوسطات الموافقة.

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
01	يساهم تدريب الموظفين وتنمية مهاراتهم داخل البنك على تميز الخدمة المقدمة والتي تختلف عما يقدمه المنافسون في البنوك الأخرى.	3.97	0.647	2	مرتفع
02	سرعة تقديم الخدمة وجودتها جيدة بالمقارنة مع المنافسين.	3.66	1.840	6	مرتفع
03	يعزز وجود إدارة الموارد البشرية من قدرة البنك على تحقيق ميزة تنافسية.	4.00	1.035	1	مرتفع
04	يمتلك البنك موظفين مؤهلين ذوي كفاءات مهنية يحققون له درجة من التميز.	3.72	0.813	5	مرتفع
05	يعتبر امتلاك الكفاءات البشرية على مستوى البنك كاف لتحقيق درجة من التميز.	3.81	0.896	4	مرتفع
06	تراعي استراتيجية البنك الميزة التنافسية للموارد البشرية.	3.53	1.016	7	مرتفع
07	تدرك إدارة البنك بأن الكفاءات البشرية هي أحد استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية.	3.97	0.782	3	مرتفع
	أثر الموارد البشرية على الميزة التنافسية في البنك	3.080			مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

يوضح الجدول رقم (14) نتائج تحليل الجزء الثاني بأثر الموارد البشرية على الميزة التنافسية في البنك والذي كانت عدد الأسئلة التي تقيسه هي (07) أسئلة تمثلت في الأسئلة من (01-07) كما جاء متضمنا في أداة الدراسة (الملحق رقم: 02) حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.808) مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة حوله بدرجة مرتفعة، وهذا إشارة للإدراك الكبير لأفراد عينة الدراسة بأثر الموارد البشرية على الميزة التنافسية في البنك حيث جاءت الفقرة (03) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4) وانحراف معياري (1,035) تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (01) وبدرجة موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي (3,97) وانحراف معياري (0,647) في حين جاءت الفقرة رقم (07) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3,97) وانحراف معياري (0,782) بينما جاءت في المرتبة الرابعة الفقرة رقم (05) بمتوسط حسابي (3,81) وانحراف معياري (0,896) تلتها في

المرتبة الخامسة وبدرجة موافقة مرتفعة الفقرة رقم (04) بمتوسط حسابي (3,72) وانحراف معياري (0,813) في حين جاءت الفقرة رقم (02) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3,66) وانحراف معياري (1,840) بينما جاءت في المرتبة الأخيرة و بدرجة موافقة مرتفعة الفقرة رقم (06) بمتوسط حسابي (3,53) و انحراف معياري (1,016) .

المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة:

من خلال هذا المطلب سيتم تطبيق نموذج الانحدار البسيط باستخدام (كولمجروف - سيمر نوف- 1) (one-sample K-S) لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا بالإضافة إلى اختبار فرضيات الدراسة، وذلك وفقا للملحق رقم: (03).

الجدول رقم (15): اختبار التوزيع الطبيعي (one- sample Kolmogorov-smrnootest).

المحاور	التوزيع الطبيعي
المحور الأول: إدارة الموارد البشرية في البنك	0,795
المحور الثاني: أثر الموارد البشرية على الميزة التنافسية في البنك	0,635

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

من خلال الجدول رقم (15) يبين لنا نتائج الاختبار حيث أن قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0,05) و هذا ما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

الجدول رقم(16): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

الفرضية الفرعية الأولى	مستوى المعنوية sig
لا يوجد دور للتوظيف في تحقيق الميزة التنافسية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.	0,81

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد دور للتوظيف في تحقيق الميزة التنافسية لبنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة ميلة. تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (16) إلى عدم وجود دور للتوظيف في تحقيق الميزة التنافسية وذلك استناداً لمستوى المعنوية (sig : 0.81) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يقتضي قبول الفرضية العدمية التي تنص على أنه لا يوجد دور للتوظيف في تحقيق الميزة التنافسية للبنك محل الدراسة.

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

الجدول رقم (17): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية.

مستوى المعنوية sig	الفرضية الفرعية الثانية
0,276	يوجد دور لتكوين الموظفين في تحقيق الميزة التنافسية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد دور لتكوين الموظفين في تحقيق الميزة التنافسية لبنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة ميلة. يتبين من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (17) إلى عدم وجود دور لتكوين الموظفين في تحقيق ميزة تنافسية، و ذلك استنادا إلى مستوى المعنوية (sig : 0,276) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0,05) مما يقتضي رفض الفرضية العدمية التي تنص على أنه يوجد دور لتكوين الموظفين في تحقيق الميزة التنافسية في البنك المبحوث.

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

الجدول رقم (18): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

مستوى المعنوية sig	الفرضية الفرعية الثالثة
0,172	لا يوجد دور لتحفيز الموظفين في تحقيق الميزة التنافسية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد دور لتحفيز الموظفين في تحقيق الميزة التنافسية لبنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة ميلة. يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (18) إلى عدم وجود دور لتحفيز الموظفين في تحقيق الميزة التنافسية، و ذلك استنادا إلى مستوى المعنوية (sig : 0 ,172) و هي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0,05) مما يقتضي قبول العدمية التي تنص على أنه لا يوجد دور لتحفيز الموظفين في تحقيق الميزة التنافسية في البنك محل الدراسة.

رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

الجدول رقم (19): اختبار الفرضية الفرعية الرابعة.

مستوى المعنوية sig	الفرضية الفرعية الرابعة
0,009	يوجد دور لتقييم أداء الموظفين في تحقيق الميزة التنافسية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

يوجد دور لتقييم أداء الموظفين في تحقيق الميزة التنافسية لبنك الفلاحة و التنمية الريفية و وكالة ميله. يتبين من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(19) أنه يوجد دور لتقييم أداء الموظفين في تحقيق الميزة التنافسية، و ذلك استنادا لمستوى المعنوية (sig : 0 ,009) و هي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05) مما يقتضي قبول الفرضية العدمية التي تنص على أنه يوجد دور لتقييم أداء الموظفين في تحقيق الميزة التنافسية في البنك محل الدراسة.

خامسا: اختبار الفرضية الرئيسية:

الجدول رقم (20): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية.

مستوى المعنوية sig	الفرضية الرئيسية
0,03	لا يوجد دور للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميله -834-

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية:

لا يوجد دور للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لبنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة ميله. يتضح من الجداول الإحصائية الواردة في الجدول رقم (20) أنه يوجد دور للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، و ذلك استنادا إلى المستوى المعنوية (sig : 0,03) و هي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05) مما يقتضي برفض الفرضية العدمية والتي تنص على أنه لا يوجد دور للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية و قبول الفرضية البديلة.

خلاصة الفصل الثالث:

نستخلص مما سبق ما يلي:

- يطمح بنك الفلاحة و التنمية الريفية و وكالة ميله - 834 - في المحافظة على ميزته التنافسية في السوق المصرفي.
- عدم تواجد إدارة مخصصة تعمل على توظيف و استقطاب الكفاءات المناسبة على مستوى البنك.
- هناك بعض النقائص و السلبيات التي تعاب على وظيفة الموارد البشرية في البنك و خاصة المتمثلة في نقص التكوين.
- عدم تواجد نظام بالبنك يعمل على تشجيع و تحفيز الموظفين و منحهم الكفاءات المناسبة لمستوى أدائهم.
- يحرص بنك الفلاحة و التنمية الريفية و وكالة ميله - 834 - على تحسين أداء الموظفين و يسعى إلى تشجيعه.
- تدرك إدارة بنك الفلاحة و التنمية لريفية و وكالة ميله - 834- بأن وجود إدارة الموارد البشرية تمكنه من امتلاك و تحقيق ميزة تنافسية.
- إن ما رأيناه حول وظيفة الموارد البشرية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة ميله - 834- خاصة ما تتعلق ببعدي التحفيز و تقييم الأداء يجعل البنك مهتد بأي لحظة بفقدان كفاءاته.

الخطمة

من خلال هذه الخاتمة سيتم تناول الخلاصة العامة وكذا نتائج البحث بالإضافة إلى التوصيات المقترحة وآفاق البحث وذلك كالآتي:

• الخلاصة العامة:

تعتبر وظيفة الموارد البشرية من بين الوظائف ذات الأهمية البالغة حيث ترجع هذه الأهمية إلى تغير النظرة للعنصر البشري وتطوره ليتحول إلى عنصر فعال ومهم، حيث تلعب إدارة الموارد البشرية دورا هاما في توفير الظروف المساعدة على تحقيق تطوير الكفاءات البشرية، فهي تعمل على تطبيق كل الأساليب والطرق التي تهدف إلى جعل البنك مكانا محفزا للعمل، حيث أن هذه الكفاءات تلقى التحفيز والتوجيه المناسبين من هذه الإدارة، هذه الأخيرة التي تؤثر بشكل كبير في بناء المزايا التنافسية للبنوك والتي تعتمد عليها لتحقيق تميزها على منافسيها وضمان بقائها واستمرارها.

• النتائج:

من النتائج المتوصل إليها بعد دراستنا لموضوع دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية مع أخذ بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلة-834- لدراسة حالة توصلنا إلى ما يلي:

✓ النتائج النظرية:

- تعتبر الموارد البشرية التي تمتلكها البنوك أصلا من بين الأصول ومصدر تنافسي جد حساس.
- إمتلاك البنوك لكفاءات بشرية متميزة يمكنه من تحقيق ميزة تنافسية عن باقي المنافسين.
- تعمل البنوك دوما على ترسيخ وتحسين وإدامة ميزتها التنافسية من خلال التركيز على أهم مصدر لها وهو الموارد البشرية بصفة عامة والكفاءات بصفة خاصة.
- يضمن تعدد مصادر الميزة التنافسية التي يمتلكها البنك تجنب اكتشافها و محاكاتها من قبل المنافسين.
- تساهم سلسلة القيمة في تحديد الأنشطة الرئيسية التي يتميز فيها البنك عن منافسيه، والتي تساعده في بناء وتعزيز ميزتها التنافسية.

✓ النتائج التطبيقية:

- عدم وجود إدارة متخصصة ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلة-834- تعمل على استقطاب الكفاءات وتوظيفها في مناصب مناسبة لها.
- إن تكوين وتدريب الموظفين وتنمية مهاراتهم يعتبر شبه منعدم ببنك الفلاحة والتنمية البشرية وكالة ميلة-834-.
- عدم تواجد نظام يسمح بتحفيز الموظفين و يمنحهم مكافآت بحسب مستوى أدائهم ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلة-834-.

- يحرص بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلة -834- على تقييم مستوى أداء الموظفين من خلال السهر على مراقبتهم وتشجيعهم على تحسينه.
- يمكن لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلة-834- تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على الموارد البشرية التي لديه والعمل على تدريبها وتكوينها بشكل أفضل ومستمر.

• التوصيات المقترحة:

- ضرورة إتباع نظام لتقييم الأداء على درجة عالية من الكفاءة.
- ضرورة قيام البنك بتدريب أو تكوين الموظفين من أجل أداء مهامهم على أحسن وجه.
- إعادة تأهيل البنك بإدراج بعض الكفاءات البشرية في سياستها للموارد البشرية.
- على البنوك التي تعاني ندرة الكفاءات، اللجوء إلى التوظيف عن طريق إجراء مسابقات واختيار أفراد للتوظيف، ثم إجراء تكوين أو تدريب لاكتساب مهارات عالية.
- لا بد على بنك الفلاحة والتنمية الريفية تبني منطفا جديدا في تعامله مع الموارد البشرية من حيث التوظيف، التكوين، التحفيز،... إلخ والتي تحد هروب الكفاءات إلى المؤسسات المنافسة.
- ضرورة اهتمام بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلة-834- ببعدي التكوين والتحفيز والتي أثبتت الدراسة عدم وجود تأثير لهم في تحقيق ميزة تنافسية.
- ضرورة سعي البنك نحو توظيف الموارد البشرية الكفأة لأنها وحدها تضمن رحبته وبقائه، واستمراره.

• آفاق البحث:

أثار انتباهنا ونحن نختتم هذا البحث عدة مواضيع يمكن أن تشكل دراسات مستقبلية من بينها:

- دور الكفاءات البشرية في تعزيز أداء البنوك التجارية.
- مساهمة الكفاءات في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية.

تم بحمد الله.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

• الكتب:

1. إبراهيم عباس الحلابي: تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها، دار الفكر العربي، القاهرة، 2013.
2. أسامة كامل، محمد الصيرفي: إدارة الموارد البشرية، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، البحرين، 2006.
3. باري كشواي: إدارة الموارد البشرية، دار فاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، ط2، 2006.
4. ثامر البكري: استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
5. جاري ديسلر: ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال: إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، دون سنة النشر.
6. حسام إبراهيم حسن: إدارة الموارد البشرية، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2011.
7. حمداوي وسيلة: الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية، مديرية النشر لجامعة قالمة، 2009.
8. حنا نصر الله: إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
9. خيضر كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط4، 2011.
10. زاهد محمد ديري: إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
11. زغدار أحمد: المنافسة - التنافسية والبدائل الاستراتيجية، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
12. زيد منير سلمان: إدارة اختيار الموظفين، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
13. علاء فرحان، زينب مكي، محمود البناء: استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
14. علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي: إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
15. عمر صفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
16. فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
17. محفوظ جودة وآخرون: منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، ط2، 2008.

18. محمد عبد حسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي: نظم المعلومات الاستراتيجية منظورة الميزة الاستراتيجية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
19. نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد: تطور إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
20. نوري منير، فريد كورتل: إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
21. نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010.
22. هاشم حمدي رضا: الإصلاح الإداري، دار الازياء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- الرسائل والأطروحات الجامعية:
1. أبو القاسم حمدي: تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2003.
2. العيهار فلة: دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير في فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2005.
3. المرهون نسرين: إدارة المعارف وتسيير الكفاءات: توجه جديد في إدارة الموارد البشرية ومدخل استراتيجي لبناء ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة الاقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2008.
4. باباه ولد سيدان: دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2009.
5. بريش عبد القادر: التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، فرع نقود ومالية، جامعة الجزائر، 2005.
6. بلالي أحمد: الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، جامعة ورقلة، 2003.
7. بن دريدي منير: استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009.
8. بوران سمية عائشة: دور إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010.

9. حمد فرحان الشلوي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة نايف.
10. خان أحلام: تسيير الموارد البشرية ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2003.
11. ربيع قرين: أثر نظام المعلومات في تعزيز القدرة التنافسية لإدارة المشروعات، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص إدارة الأعمال، جامعة المسيلة، 2007.
12. رحيل آسية: دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة أحمد بوقرة، بو مرداس، 2010.
13. قرمش زهرة: دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير في اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2006.
14. سعيد بن عبيد بن نمشه: استراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة وإمكانية تطبيقها في الأجهزة المدنية والأمنية بمدينة الرياض، أطروحة دكتوراه في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007.
15. سملاي يحضيه: أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2003.
16. سهيل زغود: العملية التدريبية ودورها في تحسين أداء العمال في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007.
17. شكري مدلس: دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في فعالية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، فرع تنظيم الموارد البشرية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007.
18. صولح سماح: دور تسيير الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007.
19. عبد الرحمان القرني: تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأثرها على إدارتها على إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007.
20. عبد المنعم رمضان الطهراوي: دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010.

21. عمار بوشناف: دور الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها، وتطويرها، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.
22. فايز بريش: دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، تسويق، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2005.
23. مراد رايس: أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2005.
24. نحاسية رتيبة: أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2002.
25. نور الهدى بوهنتالة: دور أنشطة الإمداد في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير في العلوم التجارية تخصص تسويق، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008.
26. هاملي عبد القادر: وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2010.
27. وهيبة حسين داسي: إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، دمشق، الجمهورية العربية السورية، 2006.

• **الملتقيات و المؤتمرات العلمية:**

1. عبد الفتاح بوخمخ، شابونية كريمة: تسيير الكفاءات و دورها في بناء الميزة التنافسية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات: العرفة الركيزة الجديدة و التحدي التنافسي للمؤسسات الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 12-13 نوفمبر 2005.
2. أحمد طرطار، سارة حلومي: جودة الخدمات المصرفية كآلية لتفعيل الميزة التنافسية للبنك، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010.
3. زروخي فيروز، كنزة سكر: دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 13-14 ديسمبر 2011.
4. سعيد عيمر: التكوين الإلكتروني و إسهامه تنمية الكفاءات داخل الاقتصاديات المبنية على الدريبات، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، نوفمبر 2005.

5. سملاي يحضيه: إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة ورقلة، 22-23 افريل 2003.
6. سملاي يحضيه، سعدي وصاف: نحو تسيير استراتيجي للمعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات و الاقتصاديات، جامعة بسكرة، نوفمبر 2005.
7. صولح سماح، تومي ميلود: مساهمة الرأسمال البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ضمن المتطلبات البيئية، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي السنوي التاسع اقتصاديات البيئة والعولمة، جامعة الزيتونة الأردنية، 20-23 افريل 2009.
8. قويدر لويزة، كشيدة حببية: دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال و مصادرها، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسية بن بوعلي، الشلف.
9. حمد إقبال العلجوني: أثر تنمية الموارد البشرية على تعظيم قيمة رأس المال البشري، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 13-14 ديسمبر 2011.
10. مصنوعة أحمد: تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، مداخلة ضمن الملتقى الولي السابع حول الصناعة التأمينية، الواقع العملي و آفاق التطوير -تجارب الدول- جامعة حسية بن بو علي، الشلف، 03-04 ديسمبر 2012.
11. موسوي زهية، خالدي خديجة: نظرية الموارد و التجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات: الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 08-09 مارس 2005، جامعة ورقلة.
12. هايل عبد المولي طشطوش: إدارة وتنمية الموارد البشرية وانعكاسها على أداء منظمات الأعمال، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 13-14 ديسمبر 2011.

• المجالات والبحوث:

1. بريش عبد القادر: جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد3، جامعة حسنية بن بو علي، الشلف.
2. انتصار أحمد عبيد، جليلة عيدان حليجل: أثر تحليل كلف النوعية على أساس الأنشطة في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية، المجلد 13، العدد 47، جامعة بغداد، 2007.
3. سملاي يحضيه: التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الانسانية العدد السادس، جامعة محمد خيضر، بسكرة، جوان 2004.

ثانيا: المراجع باللغة الاجنبية:

1. Michael Porte: L "Avantage Concurrentiel.Paris،DUNOD ،2000، P:08.
2. Guy le Brotef: Construire les individuelles et collectives édition d'organisation ، Paris: P: 411.
3. Michel Armstrong: Human Resource management practice، Kagan page، London، 2009 ،p: 03.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01):

قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين:

الرقم	إسم الأستاذ المحكم
01	كنيدة زليخة
02	أبو بكر بوسالم
03	قرين ربيع
04	هبول محمد
05	هاملي عبد القادر

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم والبحث العلمي

المركز الجامعي -ميلة-

السنة ثانية ماستر

معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية

تخصص مالية وبنوك

وعلوم التسيير

استبيان حول:

دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية

دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة ميلة -

استمارة بحث لإعداد مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص مالية وبنوك

إشراف الأستاذة

إعداد الطالبة

كنيدة زليخة

طبول ريمة

تحية طيبة وبعد...

بصدد إجراء دراسة حول "دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية " وذلك في إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر تخصص مالية وبنوك نرجو منكم أن تفضلوا بملء هذه الاستمارة حيث تكتسي مشاركتكم أهمية كبيرة من حيث أنها ستسمح بالإجابة عن إشكالية جهوية ومعالجة موضوع بالغ الأهمية، وكل المعلومات المحصلة من هذه الاستمارة ستظل سرية ولن تستعمل إلا لأغراض علمية فقط.
لكم منا جزيل الشكر.

السنة الجامعية: 2013 - 2014.

ملاحظة: نرجو وضع الإشارة (X) أمام الإجابة المناسبة.

المحور الأول: المعلومات الشخصية

1/ الجنس:

أنثى

ذكر

2/ العمر:

31 - 40 سنة

20 - 30 سنة

51 سنة فأكثر

41 - 50 سنة

3/ المستوى التعليمي:

متوسط

ثانوي

جامعي

4/ الوظيفة:

موظف

رئيس مكتب

رئيس مصلحة

5/ مدة الخدمة في البنك:

من 6 - 10 سنوات

أقل من 5 سنوات

من 16 سنة فأكثر

من 11 - 15 سنة

المحور الثاني: متغيرات الدراسة

الجزء الأول: إدارة الموارد البشرية في البنك.

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
01 - التوظيف						
01	تتسم عملية التوظيف على مستوى البنك بالشفافية و العدالة بعيدا عن الوساطة والمحسوبية في التعيين.					
02	يتم تعيين البنك للموظفين في مناصب مناسبة لمستواهم.					
03	يمتلك موظفو البنك المعرفة والخبرة الكافية لأداء العمل المطلوب منهم.					
04	توجد لدى البنك إدارة متخصصة تعمل على استقطاب الكفاءات وتوظيفها.					
02 - التكوين						
05	يسعى البنك إلى تنمية مهارات الموظفين من خلال دورات تكوينية بصفة مستمرة.					
06	يعمل البنك على إجراء دورات تدريبية وتكوينية لكافة المستويات الإدارية بالبنك بما يتوافق مع التغيرات يعرفها العمل المصرفي					
07	تسعى إدارة البنك إلى تشجيع الموظفين على تطوير أنفسهم في مجال عملهم من خلال مواصلة دراستهم.					
08	تكوين الموظفين يفيدهم في أداء وظائفهم.					
03 - التحفيز						
09	تشجع إدارة البنك الموظفين والرفع من أدائهم عن طريق نظام الحوافز والترقيات					
10	يوجد في البنك نظام عادل للمكافآت والحوافز للموظفين العاملين فيه.					
11	نظام الترقية في البنك يدفع الموظفين إلى إبداع وبذل المجهودات.					
12	يحصل موظفو البنك على الحوافز والمكافآت المناسبة لمستوى أدائهم وكفاءاتهم.					
04 - تقييم الأداء						

					يراعي البنك المستوى والخبرة المهنية للموظفين في إطار إدارة الموارد البشرية.	13
					يحرص البنك على تحسين مستوى أداء الموظفين.	14
					ينتقد البنك الأداء الضعيف للموظفين ويشجع على تحسينه.	15

الجزء الثاني: أثر الموارد البشرية على الميزة التنافسية في البنك.

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
01	يساهم تدريب الموظفين وتنمية مهاراتهم داخل البنك على تمييز الخدمة المقدمة والتي تختلف عما يقدمه المنافسون في البنوك الأخرى.					
02	سرعة تقديم الخدمة وجودتها جيدة بالمقارنة مع المنافسين.					
03	يعزز وجود إدارة الموارد البشرية من قدرة البنك على تحقيق ميزة تنافسية.					
04	يمتلك البنك موظفين مؤهلين ذوي كفاءات مهنية يحققون له درجو من التميز عن المنافسين.					
05	يعتبر امتلاك الكفاءات البشرية على مستوى البنك كاف لتحقيق درجة من التميز.					
06	تراعي إستراتيجية البنك الميزة التنافسية للموارد البشرية.					
07	تدرك إدارة البنك بأن الكفاءات البشرية هي أحد إستراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية.					

الملحق رقم (03): مخرجات Spss.

أولاً: حساب معامل الثبات (ألفا كرو نباخ).

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,880	22

ثانياً: النتائج المتعلقة باستجابة المبحوثين لأبعاد إدارة الموارد البشرية في البنك.

1- نتائج تحليل بعد التوظيف.

Statistiques

	Q6	Q7	Q8	Q9
Valide	32	32	32	32
N Manquante	0	0	0	0
Moyenne	2,84	3,63	3,84	3,19
Ecart-type	1,110	,907	,723	1,030

2- نتائج تحليل بعد التكوين.

Statistiques

	Q10	Q11	Q12	Q13
Valide	32	32	32	32
N Manquante	0	0	0	0
Moyenne	3,75	3,47	3,53	4,06
Ecart-type	,842	,950	,915	,716

3- نتائج تحليل بعد التحفيز .

Statistiques

	Q14	Q15	Q16	Q17
N				
Valide	32	32	32	32
Manquante	0	0	0	0
Moyenne	3,50	3,09	3,53	3,00
Ecart-type	1,016	1,088	,915	,984

4- نتائج تحليل بعد تقييم الأداء .

Statistiques

	Q18	Q19	Q20
N			
Valide	32	32	32
Manquante	0	0	0
Moyenne	3,31	3,56	3,34
Ecart-type	1,061	,840	1,035

ثانياً: النتائج المتعلقة باستجابة المبحوثين لأثر الموارد البشري على الميزة التنافسية في البنك .

Statistiques

	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27
N							
Valide	32	32	32	32	32	32	32
Manquante	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	3,97	3,66	4,00	3,72	3,81	3,53	3,97
Ecart-type	,647	,971	,568	,813	,896	1,016	,782

Test de Kolmogorov–Smirnov à un échantillon

ثالثًا: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.

		Resource Humaine
N		32
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3,4438
	Ecart-type	,58698
Différences les plus extrêmes	Absolue	,141
	Positive	,140
	Négative	-,141
Z de Kolmogorov–Smirnov		,795
Signification asymptotique (bilatérale)		,552

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

Test de Kolmogorov–Smirnov à un échantillon

		Caractère Compétitif
N		32
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3,8080
	Ecart-type	,43936
Différences les plus extrêmes	Absolue	,112
	Positive	,112
	Négative	-,107
Z de Kolmogorov–Smirnov		,635
Signification asymptotique (bilatérale)		,814

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

رابعاً: نتائج اختبار فرضيات الدراسة.
1- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى.

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régressi on	1,537	4	,384	2,333	,081 ^b
Résidu	4,447	27	,165		
Total	5,984	31			

a. Variable dépendante : Caractère compétitif

b. Valeurs prédites : (constantes), Q9, Q8, Q6, Q7

2- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية.

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régressi on	,999	4	,250	1,352	,276 ^b
Résidu	4,985	27	,185		
Total	5,984	31			

a. Variable dépendante : Caractère compétitif

b. Valeurs prédites : (constantes), Q13, Q10, Q12, Q11

3- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1,223	4	,306	1,733	,172 ^b
Résidu	4,761	27	,176		
Total	5,984	31			

a. Variable dépendante : Caractère compétitif

b. Valeurs prédites : (constantes), Q17, Q16, Q15, Q14

4- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة.

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	2,012	3	,671	4,727	,009 ^b
Résidu	3,972	28	,142		
Total	5,984	31			

a. Variable dépendante : Caractère compétitif

b. Valeurs prédites : (constantes), Q20, Q18, Q19

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régressi on	1,543	1	1,543	10,420	,003 ^b
Résidu	4,441	30	,148		
Total	5,984	31			

a. Variable dépendante : Caractère compétitif

b. Valeurs prédites : (constantes), Ressource Humaine.

الملخص:

في ظل التغيرات التي تشهدها الساحة المصرفية على المستوى العالمي خاصة فيما يتعلق بزيادة المنافسة فقد بدأت أغلب البنوك تسعى إلى تحقيق التميز بالتركيز على أهم الموارد المتوفرة لديها والمتمثلة في الموارد البشرية والتي تعتبر العنصر الخالق والداعم لقيمة البنوك في نظر عملائها. من أجل تحقيق التميز بالاعتماد على الموارد البشرية يجب أن تركز البنوك جهودها على كيفية استقطاب هذه الموارد وكيفية تكوينها وصولاً إلى كيفية تطويرها وتمييزها.

الكلمات المفتاحية:

الموارد البشرية، إدارة الموارد البشرية، الكفاءات، الميزة التنافسية في البنوك.

Résumé :

A la lumière des changements apparus sur le plan bancaire, sur la scène internationale, notamment dans ce qui concerne l'accroissement de la concurrence, la plupart des banques ont commencé d'atteindre l'excellence grâce à la concentration sur les importantes ressources qu'elles disposent, celles qui se présentent dans les ressources humaines qui sont l'élément créateur et supporteur de la valeur des banques à l'égard de sa clientèle.

Pour atteindre l'excellence en appuyant sur les ressources humaines, les banques doivent concentrer ses efforts sur la méthode d'avoir ces ressources et sur la méthode les former, en arrivant à la méthode de les développer et l'évoluer.

Les mots clés :

Les ressources humaines, le management des ressources humaines, les compétences, le caractère concurrentiel dans les banques.