

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدّمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

تخصص: تسيير إستراتيجي دولي

مذكرة تحت عنوان:

دور الموارد البشرية الدولية في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة حالة بنك سوسيتي جنرال الجزائر - وكالة غليزان -

تحت إشراف الأستاذة:

مقداد نادية

إعداد الطالبة:

عمار خليفة

أعضاء لجنة المناقشة

أ/ قصاص زكية

أ/ دباحي يمينة

السنة الجامعية: 2015 - 2016

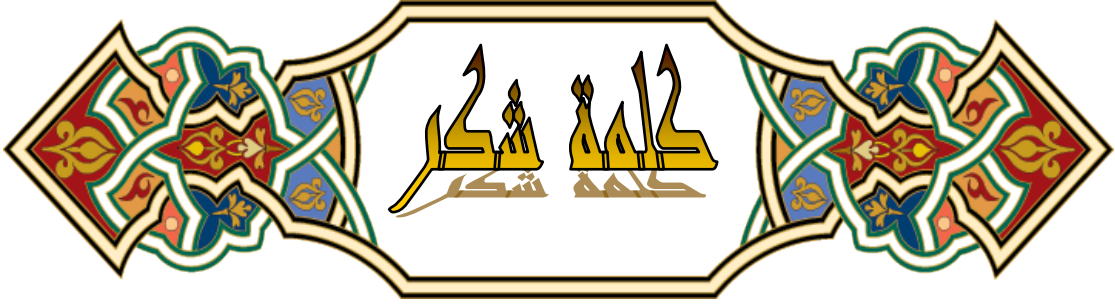
أهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى زوجي و إلى أبنائي ألاء و علي.

كما أهديه إلى أمي الغالية أطال الله في عمرها.

إلى من أرى الأمل و الصفاء و البراءة في أعينهم إلى من ترعرعت بينهم إخواني الأعزاء و إلى

كافة أسرة زوجي و إلى كل الأصدقاء و زملاء أخص بالذكر خديجة.



أشكر المولى العلي القدير الذي أنار لنا درب العلم و أعاننا على ما في من خير و منحنا القدرة على التفكير و الثقافي في إنجاز هذا العمل، و قدرنا على اتمامه فألف حمد و شكر يارب.

أتقدم بالشكر إلى كل من ساهم من قرب أو بعيد في اعداد هذا العمل.

كما أتقدم بالشكر إلى كل من ساهم من قرب أو بعيد في اعداد هذا العمل.

كما أتقدم بالشكر إلى الاساتذة المشرفة "مقداد نادية" التي لم تبخل علي بالمساعدة في انجاز هذا العمل.

و إلى كل عمال بنك سوسبيتي جنرال الجزائر و وكالة غليزان و خاصة إلى سيد مدير الوكالة "هواري بطيب".

الفهرس

الإهداء

كلمة شكر

قائمة الجداول والأشكال

المقدمة العامة.....أ،ب،ج،د،هـ

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للموارد البشرية

تمهيد.....ص08

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الموارد البشرية.....ص09

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية.....ص09

المطلب الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية.....ص10

المطلب الثالث: أهمية إدارة الموارد البشرية.....ص11

المطلب الرابع: أهداف إدارة الموارد البشرية.....ص13

المبحث الثاني: مدخل الإدارة الموارد البشرية الدولية.....ص14

المطلب الأول: المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية الدولية.....ص14

المطلب الثاني: وظائف الموارد البشرية الدولية.....ص16

المطلب الثالث: أهمية الموارد البشرية الدولية.....ص18

المطلب الرابع: مهام الموارد البشرية الدولية وأهدافها.....ص19

خلاصة الفصل.....ص21

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية الدولية وتحقيقها للميزة التنافسية

تمهيد.....ص23

المبحث الأول: مفاهيم حول الميزة التنافسية.....	ص24
المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية.....	ص24
المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية.....	ص24
المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية.....	ص26
المطلب الرابع: مصادر وخصائص الميزة التنافسية.....	ص29
المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية الدولية وتحقيقها للميزة التنافسية.....	ص32
المطلب الأول: دور إستراتيجية الموارد البشرية الدولية في تحقيق الميزة التنافسية.....	ص32
المطلب الثاني: أهمية الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية.....	ص34
المطلب الثالث: دور الكفاءات في تحقيق التميز بالجودة الشاملة	ص36
المطلب الرابع: أهمية التدريب في تحقيق الميزة التنافسية.....	ص39
المطلب الخامس: دور الرأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية.....	ص41
خلاصة الفصل.....	ص45

الفصل الثالث: واقع الموارد البشرية الدولية في تحقيق الميزة التنافسية

تمهيد.....	ص47
المبحث الأول: عرض عام للبنك سوسيتي جنرال الجزائر	ص48
المطلب الأول: تعريف بنك سوسيتي جنرال الجزائر.....	ص48
المطلب الثاني: تقديم بنك سوسيتي جنرال الجزائر.....	ص49
المطلب الثالث: إستراتيجية الموارد البشرية لسوسيتي جنرال الجزائر.....	ص50
المطلب الرابع: الميزة التي حققتها سوسيتي جنرال الجزائر.....	ص52
المبحث الثاني: الدراسة الميدانية للبنك.....	ص55
المطلب الأول: تقييم الدراسة.....	ص55

المطلب الثاني: تحليل إجابات الاستبيان الموجه للموظفين.....	ص56
خلاصة الفصل.....	ص103
خاتمة عامّة.....	ص105
نتائج البحث.....	ص106
التوصيات وآفاق البحث.....	ص107
الملاحق.....	ص108

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
12	العلاقة بين أنشطة الموارد البشرية وأهدافها	01
13	الأهداف التنظيمية والأهداف الفردية لإدارة الموارد البشرية	02
15	أنشطة الموارد البشرية الدولية	03
15	الفرق بين إدارة الموارد البشرية الدولية والمحلية	04
25	دورة حياة الميزة التنافسية	05
30	نموذج المهارات والقدرات	06
33	عملية إدارة الموارد البشرية الدولية	07
34	الإستراتيجيات التنظيمية للتميز	08
39	تحديات إدارة الموارد البشرية	09
40	مكانة قرار التدريب بين قدرات العامل ودافعيته	10
48	أنواع بنوك سوسيتي جنرال	11
50	الهيكل التنظيمي لسوسيتي جنرال	12
51	تطور عدد المستخدمين	13
52	تصنيف مستوى الموظفين	14
56	الدائرة النسبية لعمر أفراد عينة الموظفين	15
57	الدائرة النسبية لتوزيع سنوات الخبرة لعينة الموظفين	16
58	الدائرة النسبية لتوزيع إجابات السؤال 01	17
59	الدائرة النسبية لتوزيع إجابات السؤال 02	18
60	الدائرة النسبية لتوزيع إجابات السؤال 03	19
61	الدائرة النسبية لتوزيع إجابات السؤال 04	20
62	الدائرة النسبية لتوزيع إجابات السؤال 05	21
63	الدائرة النسبية لتوزيع إجابات السؤال 06	22
64	الدائرة النسبية لتوزيع إجابات السؤال 07	23
65	الدائرة النسبية لتوزيع إجابات السؤال 08	24
66	الدائرة النسبية لتوزيع إجابات السؤال 09	25

67	الدائرة النسبية لتوزيع إجابات السؤال 10	26
68	الدائرة النسبية لتوزيع إجابات السؤال 11	27
69	الدائرة النسبية لتوزيع إجابات السؤال 12	28
70	الدائرة النسبية لتوزيع إجابات السؤال 13	29
71	الدائرة النسبية لتوزيع إجابات السؤال 14	30
72	الدائرة النسبية لتوزيع إجابات السؤال 15	31
73	الدائرة النسبية لتوزيع إجابات السؤال 16	32
74	الدائرة النسبية لتوزيع إجابات السؤال 17	33
75	الدائرة النسبية لتوزيع إجابات السؤال 18	34
76	الدائرة النسبية لتوزيع إجابات السؤال 19	35
77	الدائرة النسبية لتوزيع إجابات السؤال 20	36
78	الدائرة النسبية لتوزيع إجابات السؤال 21	37
79	الدائرة النسبية لتوزيع إجابات السؤال 22	38
80	الدائرة النسبية لتوزيع إجابات السؤال 23	39
81	الأعمدة البيانية لعمر أفراد عيّنة الزبائن	40
82	الأعمدة البيانية لتوزيع إجابات السؤال 01	41
83	الأعمدة البيانية لتوزيع إجابات السؤال 02	42
84	الأعمدة البيانية لتوزيع إجابات السؤال 03	43
85	الأعمدة البيانية لتوزيع إجابات السؤال 04	44
86	الأعمدة البيانية لتوزيع إجابات السؤال 05	45
87	الأعمدة البيانية لتوزيع إجابات السؤال 06	46
88	الأعمدة البيانية لتوزيع إجابات السؤال 07	47
89	الأعمدة البيانية لتوزيع إجابات السؤال 08	48
90	الأعمدة البيانية لتوزيع إجابات السؤال 09	49
91	الأعمدة البيانية لتوزيع إجابات السؤال 10	50
92	الأعمدة البيانية لتوزيع إجابات السؤال 11	51
93	الأعمدة البيانية لتوزيع إجابات السؤال 12	52
94	الأعمدة البيانية لتوزيع إجابات السؤال 13	53
95	الأعمدة البيانية لتوزيع إجابات السؤال 14	54
96	الأعمدة البيانية لتوزيع إجابات السؤال 15	55
97	الأعمدة البيانية لتوزيع إجابات السؤال 16	56

98	الأعمدة البيانبة لتوزيع إجابات السؤال 17	57
99	الأعمدة البيانبة لتوزيع إجابات السؤال 18	58
100	الأعمدة البيانبة لتوزيع إجابات السؤال 19	59
101	الأعمدة البيانبة لتوزيع إجابات السؤال 20	60
102	الأعمدة البيانبة لتوزيع إجابات السؤال 21	61

فهرس الجدائل

الصفحة	العنوان	الرقم
26	الأبعاد المحددة لنطاق التنافس	01
56	توزيع أفراد عينة الموظفين حسب العمر	02
57	توزيع أفراد عينة الموظفين حسب الخبرة	03
58	توزيع أفراد العينة حسب إجابات السؤال 01	04
59	توزيع أفراد العينة حسب إجابات السؤال 02	05
60	توزيع إجابات السؤال 03	06
61	توزيع إجابات السؤال 04	07
62	توزيع إجابات السؤال 05	08
63	توزيع إجابات السؤال 06	09
64	توزيع إجابات السؤال 07	10
65	توزيع إجابات السؤال 08	11
66	توزيع إجابات السؤال 09	12
67	توزيع إجابات السؤال 10	13
68	توزيع إجابات السؤال 11	14
69	توزيع إجابات السؤال 12	15
70	توزيع إجابات السؤال 13	16
71	توزيع إجابات السؤال 14	17
72	توزيع إجابات السؤال 15	18
73	توزيع إجابات السؤال 16	19
74	توزيع إجابات السؤال 17	20
75	توزيع إجابات السؤال 18	21
76	توزيع إجابات السؤال 19	22
77	توزيع إجابات السؤال 20	23
78	توزيع إجابات السؤال 21	24
78	توزيع إجابات السؤال 22	25
79	توزيع إجابات السؤال 23	26

مقدمة عامة

مقدمة عامة:

لقد أدت التطورات الهائلة في مجال تكنولوجيا المعلومات إلى زيادة القدرة على ربط أجزاء العالم ببعضها البعض بشكل غير مسبوق، فكلنا تقريبا نستطيع أن نتابع الأحداث العالمية وكأننا نراها من أماكن حدوثها، فظاهرة العولمة والنتائج التي يمكن أن تحدثها في مجال إدارة الأعمال، ويمكن بنفس المنطق أن تحدث التحديات العالمية تغيرا كبيرا في مفهوم إدارة الموارد البشرية نظرا لانتشار الشركات العملاقة كبيرة الحجم، متعددة الجنسيات وعابرة للقارات، فمثل هذا التحول سوف يترتب عليه تعديلا مماثلا في إدارة القوى البشرية، وإن صح القول إدارة الموارد البشرية الدولية.

ونتيجة للمتغيرات الاقتصادية والتقنية فقد كرس نظام الأعمال العالمي الجديد التنافسية باعتبارها الآلية الأساسية لمنظمات الأعمال المعاصر في حركها لاقتناص الفرص وغزو الأسواق في مختلف دول العالم والسيطرة عليها لتحقيق أهدافها في الأرباح، النمو والاستقرار.

إذ شهدت إدارة الموارد البشرية الدولية تطورات مهمة نتيجة لتصاعد حدة المنافسة ليس فقط في الأسواق العالمية التي قد تتعامل فيها المنظمات، بل وأيضا في أسواقها المحلية، حيث بينت الإدارة المعاصرة أنه لا سبيل لمواجهة تلك التحديات إلا من خلال الدراسة الواعية للظروف الجديدة وما تنتجه من الفرص، وما تفرضه من قيود ومخاطر، ثم إعادة صياغة إستراتيجيتها وأدواتها في التنفيذ بما يتفق ونتائج دراستنا.

إنّ الموارد البشرية الدولية تلعب الدور الرئيسي في صنع الأهداف الإستراتيجية ورصد وتحليل البيئة الخارجية والإشراف على العمليات الداخلية وقياس الكفاءة، إضافة إلى أنّها هي المعنية في المساعدة بزيادة الإنتاجية، هذا المنهج أو التوجه وضمن هذا الإطار هو الدليل الإستراتيجي، وإنّ عليها كذلك استخدام المنظمة للموارد البشرية الدولية لكسب الميزة التنافسية للمنظمة ضد المنافسين الآخرين في السوق.

وعلى هذا الأساس أعلنت العديد من المنظمات أنّ مواردها البشرية تميّزها عن منافسيها، حيث أنّ مواردها البشرية تمتلك قيمة إستراتيجية خاصّة، من ذوي القابليات المهنية والفنية المميزة، لذلك تسعى إلى جذب هؤلاء والاحتفاظ بهم وجعلهم يستمرون في المنظمة كمتنافسين مع نظرائهم في المنظمات الأخرى.

ولقد أصبح معروفاً بأن الموارد البشرية الدولية تساهم في الميزة التنافسية للمنظمة، فبوسع العاملين أن يكونوا كفاية جوهرية في المنظمة عند تحولهم إلى مبدعين، إضافة إلى قابليتهم في صنع القرارات.

فقبل سنوات قليلة كان الاهتمام بشؤون الموارد البشرية ينحصر في عدد قليل من المتخصصين الذين يعملون في قسم يطلق عليه "قسم أو إدارة الأفراد والموارد البشرية" يختصون بكافة المسائل الإجرائية المتصلة باستقطاب الأفراد وتنفيذ سياسات المؤسسة في أمور المفاضلة والاختيار بين المقدمتين لشغل الوظائف، ثم إنهاء إجراءات التعيين وإسناد العمل لمن يقع عليه الاختيار، وكانت مهام إدارة الموارد البشرية متابعة شؤون الموظفين من حيث احتساب الرواتب، ضبط الوقت وتطبيق اللوائح، أما الآن في وقتنا الحالي فأصبحت الإدارة العليا في معظم المؤسسات خاصة الكبرى والدولية منها تولي الموارد البشرية الاهتمام المناسب بتنمية قدراتها الإبداعية وجعلها الركيزة الأساسية لتحقيق التفوق التنافسي.

فلقد أصبح واضحاً بكل المعايير أن أي منظمة تأمل لتحقيق الأهداف التي نشأت من أجلها لابد أن توفر الموارد التي تساعد على تحقيق هدفها بصفة أساسية مواردها البشرية والاهتمام به كأهم مورد لنجاح المنظمة على المدى البعيد وتحقيقها ميزة تنافسية في السوق، فهو في تزايد مستمر عبر الزمن.

ونظراً لزيادة المنافسة بين المنظمات أصبح النجاح في السوق هو لتلك المنظمات التي تحقق ميزة تنافسية وتحافظ على هذه الميزة لفترة أطول، ونظراً لتوفر الموارد المالية لتمويل المشاريع أكثر من أي وقت سابق، ونظراً لصعوبة احتكار المعلومات والتكنولوجيا المتقدمة فقد ركزت الكثير من المنظمات على الاستثمار في الموارد البشرية لتنميتها من أجل تحقيقها للتميز.

ومن خلال ما سبق يمكننا أن نطرح الإشكالية الرئيسية التالية:

● ما مدى مساهمة الموارد البشرية الدولية في تحقيق الميزة التنافسية؟

ويتفرع منها التساؤلات الفرعية التالية:

✓ ما المقصود بالموارد البشرية الدولية؟

✓ ما مدى توفر المورد البشري في المؤسسات الدولية؟

✓ ما المقصود بالميزة التنافسية؟

✓ فيما تتمثل مصادر الميزة التنافسية؟

✓ هل الاعتماد على المورد البشري في المؤسسة الدولية يعتبر هدفا إستراتيجيا لتطوير ميزتها

التنافسية؟

✓ كيف يمكن للمنظمة دعم وتحسين تنافسية هذا المورد؟

✓ ما هو واقع مساهمة الموارد البشرية الدولية في تحقيق الميزة التنافسية في سوسيتي جنرال الجزائر؟

وبناء على ذلك يتم اقتراح الفرضيات التالية:

✓ إستراتيجية الموارد البشرية الدولية لها تأثير قوي على تجسيد مفهوم الميزة التنافسية.

✓ اجتماع كل من الإبداع، الكفاءات، التدريب والتكوين له دور رئيسي وإيجابي في تحقيق الميزة

التنافسية.

✓ قياس القيمة المضافة لرأس المال البشري يمكن أن تكون من خلال التقييم الجيد للأداء، يمكن رفع

العائد على الاستثمار البشري، بالنظر إلى الموارد البشرية على أنها موارد أساسية لرفع الإنتاجية

وتحقيق المزايا التنافسية.

أسباب اختيار الموضوع:

- رغبتني في الإطلاع أكثر على هذا الموضوع والتعرف على المفاهيم المتعلقة به.
- بحكم تخصصنا في إستراتيجية دولية، وميلنا لدراسة المواضيع المتعلقة بكل ما هو تسيير دولي.
- إظهار مدى أهمية المورد البشري ودوره الفعال في المؤسسات الإقتصادية.
- شعورنا بالقيمة المتميزة والأهمية الإستراتيجية التي تكتسبها الموارد البشرية واعتقادنا بأنها هي مصدر الأداء المتميز والجودة العالية بسبب ما تحوزه من مهارات وقدرات.

أهداف الدراسة:

تتمثل هذه الأهداف فيما يلي:

- تحديد العلاقة بين الموارد البشرية الدولية داخل المنظمة وخارجها بتحقيق الميزة التنافسية.
- تقديم دليل علمي عن دور الموارد البشرية الدولية في تحقيق الميزة التنافسية.

- التعرف على المورد البشري المحلي والدولي، وكشف جانب الجدل القائم بهذا الصدد.
- التعرف على الميزة التنافسية للمؤسسة وأنواعها وأهم مصادرها.
- محاولة البحث في الفجوة بين الجانب النظري للمفاهيم المورد البشري وما يطبق فعلياً في الميدان.

أهمية الدراسة:

- من خلال إجراء هذه الدراسة سيتم تحقيق الأهداف المرجوة التالية ولو جزئياً:
- على المستوى العلمي ستسمح هذه المذكرة بإثراء النقاش العلمي من خلال فتح الباب لتصورات جديدة للدور الذي يمكن أن يمثله المورد البشري.
 - من جهة أخرى ستعمل المذكرة على المساهمة في زيادة عدد المراجع العلمية المتخصصة باللغة العربية.
 - إعطاء هذه المذكرة نظرة واسعة حول المورد البشري الدولي.
 - حسن تسيير الموارد بصفة عامة وتسيير المورد البشري بصفة خاصة، يمكن للمؤسسة من الاستعداد لمواجهة التغيرات والتطورات التي تحدث.

حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: بنك سوسيتي جنرال الجزائر – وكالة غليزان –
- الحدود الزمنية: كانت فترة التبرص ممتدة من 2016/04/24 إلى غاية 2016/05/28.

منهجية الدراسة:

لتقديم المفاهيم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الدولية والميزة التنافسية، أي في الفصل الأول والثاني اعتمدنا على المنهج الوصفي للإجابة عن الإشكالية المطروحة، أما الفصل الثالث تم استخدام منهج دراسة الحالة لربط الجانب النظري بما هو واقع في البنك، مستعينين بالملاحظة العلمية، المقابلات الشخصية، الاستمارة لتجميع وتحليل المعطيات للتعرف على مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية الدولية في تحقيق الميزة التنافسية.

هيكل الدراسة:

لمعالجة هذا الموضوع لقد قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاثة فصول، فصلين نظري وفصل تطبيقي، تمّ تناول في الفصل الأوّل الإطار المفاهيمي للموارد البشرية، أمّا الفصل الثاني تضمن شرح لمفهوم الميزة التنافسية وأنواعها إلى جانب الربط بين الميزة التنافسية والموارد البشرية الدوليّة، وفي الفصل الأخير قمنا بدراسة ميدانية بإسقاط النظري على بنك سوسيتي جنرال الجزائر.

صعوبات الدراسة:

- قلة المراجع خاصّة المتعلقة بموضوع الموارد البشرية الدوليّة.
- صعوبة إيجاد مؤسسة دولية.
- رفض مسير المؤسسات الدوليّة لتربص الطلبة.
- التحفظ في إعطاء المعلومة.
- صعوبة الترجمة خاصّة أنّ جلّ معلومات الفصل التطبيقي هي بلغة فرنسية.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للموارد البشرية

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الموارد البشرية

إنّ الاستمرارية والنجاح في ظل بيئة عمل غير مستقرة تتوقف على سلوك العاملين والجودة، خدمة العملاء وكذا المرونة في التعامل مع الظروف المتغيرة.

فقد أكدّ دوتان (Duttan) أنّ العنصر البشري يمثل العنصر الحاكم في تحقيق التكيف مع المستجدات التكنولوجية والتحديات المتجددة في داخل المنظمات الحديثة وذلك لتعدد الآراء واختلافها أحياناً في تعريف الموارد البشرية.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

يمكن تعريفها بأنّها: "مجموع الأنشطة والجهود الإدارية التي تسعى المنظمة للحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستوى من الكفاءة والفعالية"¹.

"النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة، وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة"²

يقصد بلفظ موارد بشرية كل العمالة الدائمة والمؤقتة التي تعمل للمنظمة وبمعنى آخر لفظ العمالة يشير إلى القيادات التنظيمية ورؤساء الوحدات التنظيمية في كل المستويات التنظيمية، ومن هذا المنطلق فإنّ البنية الأساسية لأي منظمة هي العنصر البشري وعلى مدى العصور كان الاهتمام الرئيسي للباحثين والممارسين في مجال الإدارة هو البحث عن كيفية تعظيم الاستفادة من الموارد في تحقيق رفاهية الإنسان، فالإنسان هو نقطة البداية والنهاية فهو المكوّن الأساسي للمنظمة وهو غايتها في النهاية، ولذلك فإنّه من المنطقي أن يكون العنصر البشري هو أحد المحاور الأساسية لتمييز الأداء التنظيمي"³.

كما يرى كرودن (Chruden.H) وشيرمان (Sherman): "أنّ إدارة الموارد البشرية تشمل على عمليات أساسية ينبغي أداؤها ومجموعة من القواعد العامة يجب إتباعها، كذلك مجموعة أدوات وأساليب يتعيّن استخدامها لإدارة مجموعات الأفراد في التنظيم، والمهمّة الرئيسية لمدير إدارة الموارد البشرية في مساعدة المديرين في المنشأة وتزويدهم بما يحتاجون عليه من رأي ومشورة متخصصة تمكنهم من إدارة مرؤوسيههم بطريقة أكثر فعالية"⁴.

¹ / سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون وموزعون، ط 1، عمان، الأردن، 2001 م، ص 15.

² / شاويش، مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، دار النشر والتوزيع، ط 3، عمان، الأردن، 2000 م، ص 27.

³ / عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز: نظرية إلى المنظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسة، القاهرة، 2003 م، ص 33.

⁴ / جمال الدّين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مدخل لتحقيق ميزة تنافسية، القرن 21، الدّار الجامعية، ص 30.

المطلب الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية

تتسم إدارة الموارد البشرية بالقيام بمختلف الأنشطة الوظيفية المتعلقة بالعاملين في المنظمة، إذ أنّها لا تختلف عن الوظائف التي تمارسها الإدارات الوظيفية الأخرى من حيث المهام الإدارية كالتخطيط والتنظيم والتحفيز والرقابة، غير أنّ كل من تلك الإدارات تمارس أنشطة فنية تتعلق بطبيعة الأداء المناط بها، فإدارة العمليات يرتبط عملها الفني بإدارة النشاطات الإنتاجية والهندسية والفنية... الخ.

وإدارة التسويق تقوم بالأنشطة المرتبطة بالمزيج التسويقي من تخطيط البضاعة والتسعير والإعلان والترويج والتوزيع، والإدارة المالية تمارس الأنشطة المتعلقة بالأموال المالية والاستثمارية في المنظمة، ولذا فإن إدارة الموارد البشرية يتركز اهتمامها في الأنشطة التخصصية المتعلقة بالأفراد العاملين في المنظمة والتي تتضمن ما يلي:

1- تخطيط الموارد البشرية: ويتعلق هذا النشاط في تحديد الاحتياجات المطلوبة من القوى العاملة في المنظمة بالكم والنوع وفقاً لطبيعة النشاطات المراد إنجازها في المنظمة.

2- تحليل وتصنيف وتوصيف الوظائف: ويرتبط هذا النشاط بتحليل الوظائف وتصنيفها وتوصيفها وتحديد الواجبات والمسؤوليات المناطة بكل مستوى وظيفي معيّن في المنظمة.

3- نظام الاختيار والتعيين: ويرتبط هذا النشاط (بتحليل الوظائف وتصنيفها) بتحديد سبل الاختيار والتعيين للموظفين من خلال إجراء عمليات التعيين والاختيار والمقابلات والشروط اللازمة لذلك.

4- تصميم نظام الأجور والحوافز: ويتم من خلال ذلك تصميم أنظمة الأجور المتعلقة بكل مستوى وظيفي معيّن، إضافة لتحديد الحوافز المادية والمعنوية على المستوى الفردي أو الجماعي للعاملين في المنظمة وفقاً للأداء¹.

5- إعداد خطة التدريب: ويتم من خلال ذلك السعي باستمرار نحو تحسين وتطوير المهارات لدى الأفراد العاملين في المنظمة من خلال وضع البرامج التدريبية والتطويرية الملائمة لهم.

6- تصميم نظام تقويم الأداء: يتم وفق وضع ضوابط إدارية وتنظيمية لتقويم الأداء المنجز للعاملين وفق قواعد تنظم من خلالها أسلوب العدالة والمساواة في التقويم العام للأداء الفردي والجماعي للعاملين لديها.

7- وضع نظام الترقيات والنقل: وتقوم هذه المهمة بوضع الضوابط للترقيات والنقل للعاملين في المنظمة.

8- صيانة ورعاية العاملين: تهتم هذه الوظيفة بوضع ضوابط تقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية والترفيهية وكافة التسهيلات التي تسهم في تحسين أجواء العلاقات السائدة بالعمل من ثقة ومودة وإحسان وغيرها من الضوابط ذات الأهمية في خلق الولاء والانتماء للمنظمة.

ويتضح من خلال ذلك بأن إدارة الموارد البشرية تعني بجميع النشاطات المتعلقة بالأفراد العاملين ابتداءً من عمليات الاختيار والتعيين وفقاً للاحتياجات التخطيطية للمنظمة مروراً بتقديم التسهيلات الفاعلة بخلق

¹ خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط 1، الأردن، ص 31.

الولاء والانتماء للمنظمة وانتهاءا بالتقاعد أو إنهاء الخدمة من المنظمة، وكلما امتلكت المنظمة القدرة على تحقيق هذه الأهداف بكفاءة وفاعلية كلما أدى ذلك لتحقيق المنظمة المعينة للاستراتيجيات الفاعلة في انجاز أهدافها بجدارة أكبر¹.

المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية

شكل الأفراد عنصراً هاماً وحيوياً في كل المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها، ويتوقف نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها على الطريقة التي يتم بها الحصول عليهم وإدارتهم، لذلك يجب على إدارة المنظمة التعامل مع العاملين من منطلق أنهم المصدر الأساسي للإبداع والتميز والنجاح، ومن هنا يتوجب عليها الاعتناء وبصفة مستمرة بمواردها البشرية وبالطرق التي تستخدمها في توظيف واستثمار قابليات ومهارات هذه الموارد.

إن أهداف الموارد البشرية هي أهداف المنظمة أيضاً، وعند تحليل أهداف المنظمات بصفة عامة نجد أنها تتمحور في هدفين أساسيين مترابطين هما:

1/ الكفاءة: تتجسد الكفاءة الإنتاجية من خلال العلاقة بين مدخلات العملية الإنتاجية ومخرجاتها، وتحقق كفاءة الأداء كلما كانت قيمة المخرجات أكبر من قيمة المدخلات، ومن خلال حرص المنظمة على تحقيق أقصى استخدام لمواردها البشرية فإن هذا يساهم إلى جانب المدخلات الأخرى في تحقيق الكفاءة المنشودة.

ويمكن التعبير عن كفاءة أداء المنظمة من زاويتين: أداء المنظمة، وأداء العاملين.

* أداء العاملين يمكن قياسه بواسطة مؤشرات عديدة كمعدلات الأداء والإنتاجية، أو من خلال نسب الغياب، الحوادث والإصابات، الفصل من العمل ومعدلات دوران العمل... الخ.

1/ العدالة: فهذا يتوقف على القرارات والإجراءات الخاصة بالتعامل مع الموارد البشرية، إذ كلما روعيت العدالة في أمور التوظيف، التدريب والتقييم، الحوافز وإفراح المجال للعاملين في اتخاذ القرارات الأساسية في المنظمة كلما أدى ذلك في النهاية إلى إرضاء العاملين وتكوّن في المنظمة بيئة عمل تجذب العاملين نحوها باستمرار.

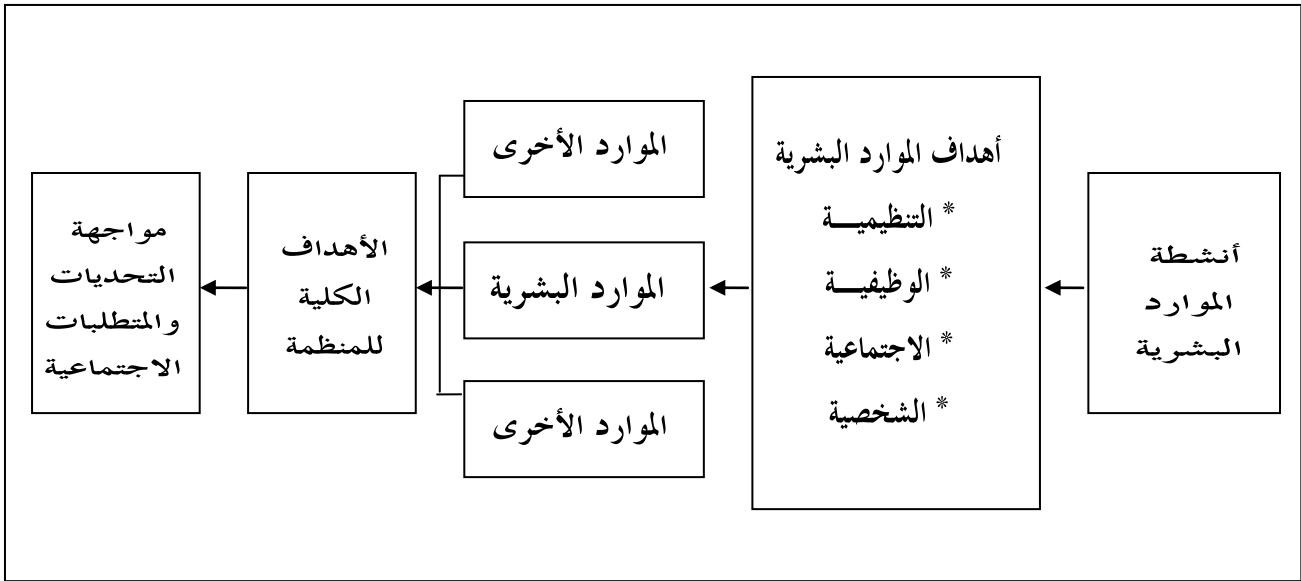
وفي ضوء هذين الهدفين الأساسيين للمنظمات يمكن بلورة أهداف الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة على النحو التالي:

- الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف من أجل إنتاج السلع أو الخدمات بأحسن الطرق وأقل التكاليف وتحقيق الميزة التنافسية.
- الاستفادة القصوى من جهود العاملين في إنتاج السلع وفق المعايير الكمية والنوعية المحددة سلفاً.
- تحقيق انتماء وولاء العاملين وتنمية علاقات التعاون بينهم، والعمل على زيادة رغبتهم في العمل فيها.²

¹ / خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشنة، نفس المرجع السابق، ص 32.

² / مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي تكاملي، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008 م، ص 33 - 34.

- تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات المتلاحقة في البيئة التنافسية.
 - توفير بيئة عمل جيدة تمكن العاملين من أداء عملهم بصورة جيدة تزيد من إنتاجهم ومكاسبهم المادية.
 - إيجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين وتتفادى المهام التي تعرضهم لحوادث العمل الصناعية والأمراض المهنية.
 - تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين في المنظمة من حيث الترقية، الأجور، التدريب، التطوير عندما يصبحون مؤهلين لذلك.
 - يتوقع العاملون أيضا وجود ضمان اجتماعي وصحي جيد.
 - تزويد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها بغرض أداء أعمالهم وتوصيل آرائهم ومقترحاتهم للمسؤولين قبل اتخاذ قرار معين يؤثر عليهم.
 - الاحتفاظ بالسجلات المتعلقة بكل شخص يعمل في المنظمة وبما ينسجم وطبيعة عمله.¹
- كما يوضح الشكل التالي فإن أنشطة الموارد البشرية يجب أن تسعى لتحقيق الأغراض والأهداف الكلية للمنظمة من خلال تحقيقها لأهدافها بشكل متكامل مع الموارد الأخرى.
- الشكل (01) العلاقة بين أنشطة الموارد البشرية وأهدافها



المصدر: عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، المكتب العربي، الإسكندرية، 2004، ص 35.

المطلب الرابع: أهمية إدارة الموارد البشرية

¹ / مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق الذكر، ص 35.

- تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً مهماً في تنمية مواردها البشرية في المؤسسة لزيادة فعاليتها على حياة الفرد والمؤسسة معاً وكذا المجتمع، كما أنّها من أهم العناصر الرئيسية في الإنتاج، إذ أنّ ثروة أي مؤسسة تتبع من قدرتها على تنمية مواردها البشرية، وهي المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي، فهو المسؤول عن الأداء باعتباره المحرك والعامل المشترك في تحريك القدرات والإمكانات المادية للمجتمع¹.
 - كما تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية في التكلفة حيث تشكل النفقات التي تتحملها المؤسسات لتغطية أجور وتعويضات العاملين جزءاً كبيراً من نفقاتها، ولهذا فأفضل استثمار يجب أن يوجه للأفراد العاملين إلى جانب أنّه أصبح من ضرورة أن يتطلب عمل إدارة الموارد البشرية تأهيل وتدريب في الجوانب العديدة لهذه الوظيفة وذلك نتيجة التوسع الكبير في هذه الوظيفة إذا لم يعد بالإمكان شغل هذه الوظيفة بأفراد من ذوي التخصصات العامة أي الحاجة إلى تخصص الموارد البشرية².
 - كما تكتسي إدارة الموارد البشرية كإحدى وظائف المؤسسة العصرية أهمية كبيرة فهي الإدارة الأهم والأعلى أصول المنظمة، إذ أنّ ما يميزها عن باقي هذه الأصول المفكرة، هذا بافتراض أنّ الإدارة تعتمد على الاستفادة المثلى من مواردها البشرية من خلال تشجيعهم ودفعهم للاجتهد والابتكار³.
- كما يوضح الشكل التالي الأهداف التنظيمية والأهداف الفردية لإدارة البشرية لتبين أهمية هذا المورد.

الشكل رقم (02): الأهداف التنظيمية والأهداف الفردية

الأهداف التنظيمية	أهداف الأفراد
* الكفاءة والفعالية	* فرص عمل عادلة
* النمو والتكيف والاستقرار	* ظروف عمل مناسبة
* البقاء والريادة	* أجور وحوافز مرضية
* تطوير وتنمية المهارات	* مسار وظيفي مناسب
* تحقيق الانتماء والولاء	* استقرار ورعاية جيدة

المصدر: بربير كامل، إدارة الموارد البشرية كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسات الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1997 م، بيروت، ص 75.

المبحث الثاني: مدخل الإدارة الموارد البشرية الدولية

¹ / بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والأسس والإستراتيجية والأبعاد، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010 م، ص 25.

² / هشيم حمود الشبلي، مروان محمد النسور، إدارة المنشأة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، عمان، 2009 م، ص 158.

³ / أحمد سيد مصطفى، التسويق العالمي: بناء القدرة التنافسية للتصدير، دار الكتب المصرية، ط1، القاهرة، 2001 م، ص 25.

إن المتتبع لحركة الشركات الآن يجد أنّها لم تعد تقتصر على السوق المحلي بل يمتد نشاطها إلى الخارج، ويعتمد نجاح تلك الشركات في الخارج وبقائها ضمن دائرة المنافسة على مجموعة من القدرات لعل أهمها قدرة إدارة الموارد البشرية على التعامل مع القضايا العالمية الدولية الخاصة بالموارد البشرية والتي تشكل مظاهر عالميتها ودوليتها.

المطلب الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية الدولية

- يعرف كل من جريفين (Griffin) وبوستي (Pudtay) إدارة الموارد البشرية الدولية بأنها: "مجموعة الأنشطة المكتسبة من خلال التطوير المستمر في انتقاء القوى العاملة الفعالة لتحقيق أهداف الشركات الدولية متعددة الجنسيات، مع تزويدهم بالتدريب والتطوير وتقييم الأداء والثقافة"¹.
- "يشير مفهوم إدارة الموارد البشرية الدولية إلى مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لمختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة الممارسة لوظائفها بكفاءة وفاعلية في الأسواق الدولية من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة"².
- "إدارة الموارد البشرية الدولية هي التي تشمل أنشطة التوظيف وتقييم الأداء، التطوير وعلاقة العمل في فروع الشركات الدولية"³.
- "إنّ وظائف إدارة الموارد البشرية العاملة على المستوى الدولي للأعمال هي ذاتها المعمول بها على المستوى المحلي للأعمال مع فارق واحد وهو أنّ الأولى تخضع لقوانين العمل الدولية والمحلية، أمّا الثانية فتحضخ لقوانين العمل المحلي"⁴.
- كما عرفت إدارة الموارد البشرية الدولية بأنها: "تفاعل ثلاثة أبعاد هي: أنشطة الموارد البشرية، وأنواع العاملين، والدولة التي تقع فيها الشركة.
- إدارة الموارد البشرية الدولية تفاعل ثلاثة أبعاد هي: أنشطة الموارد البشرية، وأنواع العاملين، والدولة التي تقع فيها الشركة.

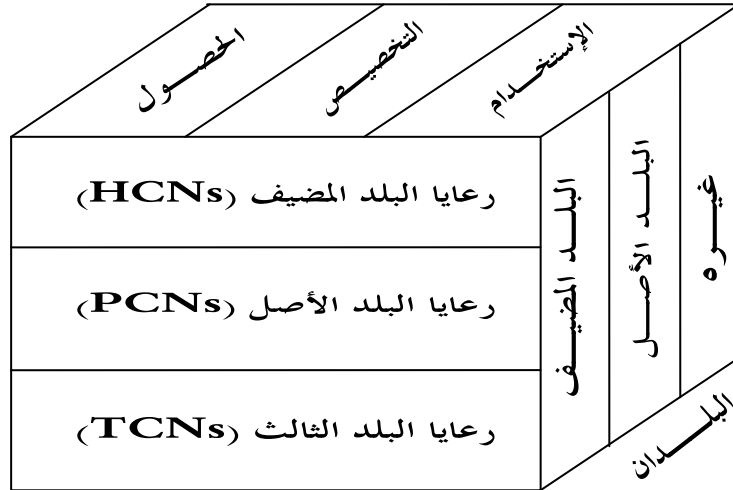
¹ / فريد النجار، إدارة الموارد البشرية الدولية، الدار الجامعية، ط1، الإسكندرية، 2006 م، ص 381.

² / محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية، العبيكان للنشر، الرياض، 2012 م، ص 243.

³ / عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، ص 171.

⁴ / علي عباس، إدارة الموارد البشرية الدولية، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008 م، ص 53.

الشكل رقم (03): أنشطة الموارد البشرية الدولية

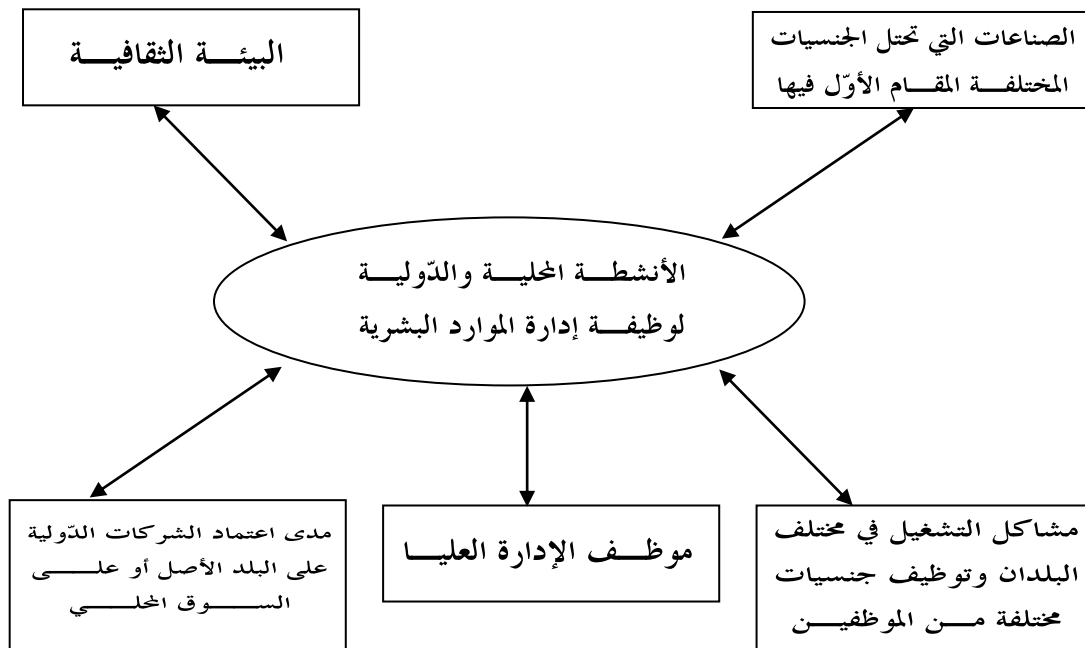


بلدان الموظفين

المصدر: أحمد علي صالح، إدارة الأعمال الدولية، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، ص 509.

من خلال ما سبق لا بدّ أنّنا ندرك بأنّ الموارد البشرية الدوليّة تختلف عن إدارة الموارد البشرية المحليّة التي درسناها، وفيما يلي عرض لأهمّ العوامل الأخرى التي جعلت من إدارة الموارد البشرية الدوليّة مختلفة عن مثيلتها المحليّة:

الشكل رقم (04): فرق إدارة الموارد البشرية الدوليّة عن المحليّة



تختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية عن المحلية بفعل مجموعة عوامل هي:

1- اختلاف أسواق العمل: تختلف أسواق العمل من حيث طبيعتها وشروطها وكلف العمالة والأجور والمكافآت والضوابط والشروط القانونية، من بلد إلى آخر، مما يتطلب خصوصية التعامل مع كل سوق من هذه الأسواق بعكس إدارة الموارد البشرية المحلية التي لا تواجه هذه المشكلة.

2- الإستراتيجية والرقابة: من المعروف أنّ عمليات إدارة الموارد البشرية الدولية تكون أصعب من المحلية بسبب اختلاف الأنظمة والتعليمات والعوامل الاقتصادية والسياسية والقانونية والثقافية، مما تنعكس هذه الصعوبة على أداء الإدارة المذكورة، لذلك يستلزم الأمر اعتماد آليات رقابة تلائم الجوانب الدولية في عمل (HRM) وتراعي الخصوصية المحلية في عملها في الوقت نفسه بغية تنفيذ الإستراتيجية بكفاءة وفاعلية¹.

3- الأساليب والممارسات الإدارية: إنّ الأساليب والممارسات الإدارية وأنماط الإدارة تختلف من دولة لأخرى كذلك السلوكيات والطباع والقيم المختلفة تشكل مشكلة حقيقية للموظفين الدوليين وأصحاب الأعمال، وتكمن المشكلة الحقيقية في هذا المجال في صعوبة فهم مثل هذه الممارسات من ناحية، وتعقد من عملية التنسيق بين مراكز القيادة الإدارية والموظفين والعمال التابعين، بل وتخفيض من كفاءة الموظف خاصة عندما يعمل وينتقل بين بلد وآخر.

4- التحكم والسيطرة: المسافات الجغرافية التي تفصل بين المركز والفروع والتنوع المستمر للمنتجات والمهارات والمعارف يجعل من عملية التحكم بالعمليات الخارجية أصعب بكثير من العمليات المحلية، إنّ هذه المشكلة تؤثر بصورة مباشرة على إدارة الموارد البشرية الدولية خاصة فيما يتعلق بوضع سياسات الموظفين والإجراءات والقواعد المنظمة للعمليات الإنتاجية، وتأخذ بعداً أكثر تعقيداً يؤثر على الإنجاز الفعلي لطواقم الموظفين الإداريين وفي العلاقات التنسيقية مع المراكز.

5- الاهتمامات الوطنية: بالرغم من أهداف الشركة التي تركز على تحقيق الفاعلية والمنافسة العالمية، قد يركز موظفوها (من الإدارة العاملين) على الاهتمامات الوطنية أكثر في العالمية، وقد تساهم ممارسة إدارة الموارد البشرية الدولية في الحد من هذا الاهتمام وجعله ذا منظور عالمي².

المطلب الثاني: وظائف الموارد البشرية الدولية

لقد ذهب سشولر (Schuler) إلى تحديد وظائف إدارة الموارد البشرية العالمية بما يلي:

أ- تخطيط الموارد البشرية العالمية:

وهي الوظيفة التي تساهم في تحقيق مجموعة من الجوانب الأساسية لمنظمة الأعمال مثل تحقيق أهداف معقدة على مستوى الفرد والمنظمة والمجتمع إضافة إلى تقليل التكاليف المتعلقة في أنشطة إدارة الموارد البشرية

¹/ أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 516.

²/ علي عباس، مرجع سابق، ص ص 56 - 57.

المختلفة ومساعدة المنظمة على حسن توزيع واستخدام الموارد المتاحة التي تعمل على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

ب- تشكيل الأفراد لضمان النجاح على المستوى العالمي:

وفقا إلى التوجه الدولي لمنظمات الأعمال يمكن تصنيف الموارد البشرية العاملة في المنظمة العالمية إلى

أربعة أصناف وهي:

1/ المجموعة الأولى: المجموعة التي تكون فيها المنظمة المستثمرة أجنبية والموارد البشرية العاملة فيها أجنبان.

2/ المجموعة الثانية: المجموعة التي تكون فيها المنظمة المستثمرة أجنبية والموارد البشرية العاملة فيها من الدول المستثمرة فيها، ولكنهم محولون من فروع أو من دول أخرى.

3/ المجموعة الثالثة: المجموعة التي تكون فيها المنظمة المستثمرة أجنبية والموارد البشرية العاملة فيها من الدولة المستثمر فيها فعلا أي (موارد بشرية محلية).

4/ المجموعة الرابعة: المجموعة التي تكون فيها المنظمة المستثمرة أجنبية والموارد البشرية العاملة فيها من دولة ثالثة أي من دولة غير دولة المنظمة أو الدولة المستثمر فيها¹.

ت- الاستقطاب:

عادة تستقطب المنظمات الأفراد من مصدرين اثنين: الأول من داخلها عن طريق النقل والترفيه، والثاني من خارجها بأسلوب الاختيار والتعيين، وتميل الشركات متعددة الجنسيات عموما إلى الإمداد الأول ذلك أن مثل هذا التوجه ينطلق من مبدأ الخبرة الطويلة والمعيشة المستديرة والحفاظ على مستوى الولاء الجيد، وهي الأسس التي تنطلق منها الشركات متعددة الجنسيات في هذا المسعى، وبما يساعدها على ضمان علاقات جيدة وسيطرة محكمة على أنشطتها².

ث- الاختيار الدولي:

عملية جمع المعلومات عن الأفراد الذين تم استقطابهم لاتخاذ القرار باختيار الأنسب منهم، لذا يعد قرار الاختيار من قرارات المخاطرة الإستراتيجية، وتأتي مخاطرته من احتمالية قبول فرد لتوقعنا أن سلوكه سلبى وغير قاد على تحقيق النجاح والحقيقة تكون عكس أنه شخص مؤهل وناجح وذو سلوك إيجابي³.

ج- التدريب والتطوير:

^{1/} باسم أحمد علي المبيضين، تحدّي ظاهرة العولمة ومتطلبات التغيير لمواجهةها في مجال إدارة الموارد البشرية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، 2009 م، ص ص 12-13.

^{2/} شوقي ناجي جواد، هشيم علي حجازي، إدارة الأعمال الدولية، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، ص 359.

^{3/} أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 525.

يتناول موضوع تدريب وتطوير مهارات ومعارف المشرفين والإداريين الدوليين سواء كانت من الدولة الأم أو الدولة المضيفة أو من بلد ثالث.

فالتدريب كما نعلم مجموعة من الأنشطة والأساليب التي تستهدف صقل المهارات والقدرات الأساسية للأفراد وإثراء معارفهم، فمثلا تقوم الشركات بتصميم برامج تدريب لمساعدة الموظفين على إتقان لغة معينة في البلد المضيف الذي سيعملون فيه، أو للتدريب على ممارسة مهارات تتعلق باستخدام آلات ومعدات جديدة في العمل، أو لإنجاز وتطوير صناعات جديدة.

أما التطوير فهو مجموعة الأساليب التي تهتم بتقديم المعارف العلمية والأدبية والسلوكية المبتكرة للإداريين بهدف مساعدتهم على القيام بمهام أو أعمال جديدة تحتاج إلى مستوى عال من الكفاءة، كما تهدف برامج التطوير إلى تمكين الإداريين على القيام بتحسين قدراتهم في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية الجديدة ودعمهم بالمعلومات الكافية لتحسين قدراتهم التفاوضية.¹

ح- تقييم الأداء:

يقصد بعملية تقييم الأداء الكيفية التي يؤدي فيها الأفراد أعمالهم وتقييم الأداء في الأعمال الدولية، تهدف إلى تحقيق ما يلي:

- الاستفادة من التغذية العكسية للمعلومات من الطرق والأساليب التي يؤدي فيها الأفراد أعمالهم.
- تحقيق إنتاجية وفوائد أعلى من عمل الفرد.
- التعرف على نوعية المهارات والمعارف لإضافتها لبرامج التدريب والتطوير للأفراد.
- تحديد المشكلات التي تظهر عند تغيير مهمات العمل المسندة للأفراد.²

المطلب الثالث: أهمية الموارد البشرية الدولية

من الملاحظ في العقود الأخيرة تعاظم أهمية العنصر البشري أية منظمة سواء أكانت تمارس نشاطها محليا أم دوليا، حتى أصبح العنصر البشري وما يحمله من معرفة وتأهيل أحد أركان تقييم الشركات بعد أن كان تقييمها مقتصرًا على الجوانب المالية، كما أن العنصر البشري هو القادر على استغلال مختلف العناصر الأخرى الاستغلال الأمثل.

ومع تسليمنا بأهمية العنصر البشري لا نستطيع أن نغفل أثر البيئة على هذا العنصر، ونستطيع القول أن للبيئة دورا رئيسيا في مدى نجاح مدير ما في أدائه لمهامه.

1- اتساع الرقعة الجغرافية التي يجب إدارتها مما يستلزم قوة بشرية عالية من الكفاءة يمكنها اتخاذ قرارات رئيسية هامة بمعزل عن الإدارة العليا.

2- اختلاف النظم الاجتماعية والاقتصادية والسياسية في المناطق التي تمارس فيها المنشآت أعمالها.

¹ علي عباس، مرجع سابق، ص 79.

² عمرو صفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار واقل للنشر، ط1، سوريا، 2005، ص 85.

3- ازدياد مخاطر الاستثمارات في البيئة الدولية.

كما تبرز أهمية إدارة الموارد البشرية من واقع أن العنصر البشري هو محور عملية الإنتاج وإدارتها وتطورها، وتتجلى هذه الأهمية في الجوانب التالية:

- تقديم النصح والإرشاد للمسيرين الدوليين في كشف الصعوبات والمشاكل الأساسية للأفراد العاملين والمؤثرة على فعالية التنظيم.

- توفير جميع الإجراءات المتعلقة بالعمال والوحدة الإدارية في المؤسسة من خلال

- ضمان التنسيق بين جميع النشاطات المتعلقة بالعمال والوحدة الإدارية في المؤسسة من خلال منافسة الإدارات التنفيذية حول النشاطات، ويدخل في هذا توفير المزايا والحوافز المادية والمعنوية لإشباع حاجاتهم ورغباتهم الفردية والجماعية.

- تنمية علاقات طيبة في العمل بين جميع أفراد التنظيم.

- رعاية الموظفين وتقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية والعلمية.¹

- الكشف عن القيادات الإدارية الدولية التي تحتاجها وفي أي وقت وفي مختلف الظروف والمتغيرات المستقبلية.

- تسهيل عملية الإحلال الوظيفي مكان الأفراد الذين يتم نقلهم رسمياً إلى وظائف أعلى أو في مكان الأفراد الذين تم نقلهم إلى فروع الشركات الأخرى خاصة المدراء.

- التقليل من حالات الفشل في المهام الدولية للأفراد لعدم قدرتهم على التكيف في بيئة العمل الجديدة، أو عدم إقناعهم بنهاية المسار الوظيفي لخدمتهم.

- التنمية الذاتية للفرد وذلك عن طريق إعداد برامج التدريب لمواجهة حالات التحوّل والتغيير الوظيفي من خلال أساليب تدريبية موجهة لتحاشي وصول الموظف إلى حالة من الملل.

- توفير التدريب على المهارات: التحدّث، الكتابة والقراءة بعدة لغات.

- تسهيل تنقلات الموظفين والمدراء الدوليين وفق أسلوب التكلفة الأكثر كفاءة للشركة.

- تحقيق العدالة والمساواة بين العمال ومثال ذلك العدالة فيما يخص الحوافز المقدّمة.

المطلب الرابع: مهام الموارد البشرية الدولية وأهدافها

إنّ الشركة التي تريد أن تضع موطاً قدم لها في الأسواق العالمية أو زيادة حصتها السوقية باقتحامها أسواقاً جديدة يجب عليها الاهتمام بالموارد البشرية من خلال منظور دولي يتجاوز الحدود المحلية، ولا يكون ذلك إلا من خلال تأهيلها ثقافياً واجتماعياً والاهتمام بالبرامج التطويرية القائمة على معايير أخلاقية وثقافية وتجارب تتناسب على الأقل ولا تتعارض بشدّة مع حالة بيئة البلد المضيف.

¹ / فريد النجار، مرجع سابق، ص 384-385.

وتعتبر الموارد البشرية أحد الأصول الهامة في الشركة (محلّية فضلا عن الدّولية)، لهذا يجب النهوض بما للوصول إلى الأهداف التالية:

- 1/: استقطاب أفراد أكفاء لهم القدرة والدراية بمهمات الشركات الدّولية.
- 2/: إعداد الأفراد إعدادا مهنيا لاتخاذ القرارات الصحيحة والفاعلة في إدارة الفروع البعيدة عن مركز قيادة الشركة.
- 3/: تطوير الكفاءات الفردية والجماعية والتقنية للأفراد العاملين وعلى المستويات التنظيمية كافة بما يخلق تفاهما وانسجاما عاليا بين المركز والفروع.
- 4/: اعتماد الأساليب والتقنيات المعاصرة للإدارة والأداء من أجل تشخيص نقاط القوة والضعف في أداء الأفراد والأداء المنظمي، ورسم إستراتيجية التعويضات والتطوير بشكل فاعل.¹

¹/ أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 516.

الفصل الثاني
إدارة الموارد البشرية
وتحقيقها للميزة التنافسية

تمهيد:

الميزة التنافسية تمثل القاعدة الأساسية التي يركز عليها أداء المنظمات، ومن النادر أن تمتلك منظمات الأعمال سبقا تنافسيا على كافة الأصعدة وفي جميع المجالات قياسا للمنافسين الآخرين نظرا لمحدودية موارد المنظمة من جانب، وعمل قرارات مبادلة لغرض بناء قدرات مميزة تستند وتتبادل التأثير مع الجدارات المميزة للمنظمة من جانب آخر، وهكذا فالميزة التنافسية تعدّ مفتاحا لنجاح منظمات الأعمال.

تؤثر البيئة التنافسية في سلوك الزبائن إذ توفر لهم اختيارات متنوّعة من الخدمات فيختارون منها ما يوافق ذوقهم ودخلهم وتؤثر على المنظمة، إذ تعتمد هذه الأخيرة إلى تعبئة مواردها المالية، المادّية، البشرية والتنظيمية فتتخذ قرارات حاسمة بهدف احتلال موقع تنافسي مناسب في السوق يؤهلها لأن تتفوق على منافسيها ضمن القطاع الذي تنشط فيه.

المبحث الأول: مفاهيم حول الميزة التنافسية

أصبح امتلاك وتطوير الميزة التنافسية هدفاً استراتيجياً تسعى المؤسسات الاقتصادية لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية شديدة المناخ الاقتصادي الجديد، إذ ينظر للميزة التنافسية على أنها قدرة المنظمة على تحقيق حاجات الزبون والقيمة التي يتمنى الحصول عليها من الخدمة.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

- حسب بورتر (Porter) رأى أن: "الميزة التنافسية تنشأ أساساً من القيمة التي استطاعت المؤسسة أن تخلقها لربائنها، بحيث تقوم بتقديم السلع أو الخدمات بتكلفة أقل، أو تقديم منتجات متميزة عن منافسيها مع القدرة على الاحتفاظ بهذه الميزة"
- حسب غاهان (MC.Gahan) رأى بأنها: "أداء المنظمة لأنشطتها بصورة أكثر كفاءة وفعالية مقارنة بالمنافسين".¹
- ويتفق كل من فاهاي ولينش (Fahay and Lynch): "في أي شيء منفرد تتمتع به المنظمة يمكن اعتباره ميزة تنافسية"، حيث عرفها Fahay بأنها: "أي شيء يميز المنظمة تمييزاً إيجابياً عن منافسيها في نظر المستخدمين النهائيين"، وعرفها Lynch بأنها: "قدرة المنظمة على خلق شيء منفرد ومختلف عن بقية المنافسين".
- ويعرف كل من بيتس ولي (Pitts and lei): "استغلال المنظمة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها، بحيث تخلق قيمة لا يستطيع بقية المنافسين تحقيقها في أدايتهم لأنشطتهم".²
- كما عرفت على أنها: "خاصية أو مجموعة من الخصائص في المؤسسة التي يمكن الاحتفاظ بها لفترة طويلة لتحقيق المنفعة لها وتمكنها من التفوق على منافسيها فيما تقدمه للمشتريين".³
- "التنافسية تقاس من خلال أداء المؤسسة في السوق مقارنة بنظيراتها وذلك استناداً إلى تقويم حصة السوق التنافسية".⁴

المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية

بالنسبة إلى محددات الميزة التنافسية فنجد أن هذه الأخيرة تحدّد من خلال بعدين أو متغيّرين هامّين وهما:

- حجم الميزة التنافسية.
- نطاق التنافس.

1- حجم الميزة التنافسية: يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا تمكنت المؤسسة من المحافظة على ميزة المنتج، ومن هنا كلما كانت الميزة أكبر كلما كان على المؤسسات المنافسة بذل جهود أكبر من أجل التغلب عليها.⁵ ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة فإنّ للميزة التنافسية دورة حياة أخرى تبدأ بمرحلة التقديم أو النمو السريع، ثمّ تليها مرحلة التبيّن من قبل المؤسسات المنافسة فمرحلة الركود في حالة قيام المؤسسات المنافسة بتقليدها ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها، وفي الأخير تظهر مرحلة الضرورة إلى تقديم تكنولوجيا جديد من أجل تخفيض التكلفة وتدعيم ميزة تميّز المنتج، ومن هنا تبدأ المؤسسة في تجديد وتحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك أو العميل.

^{1/} القطب محي الدين، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، ص

^{2/} القطب محي الدين، نفس المرجع، ص 80.

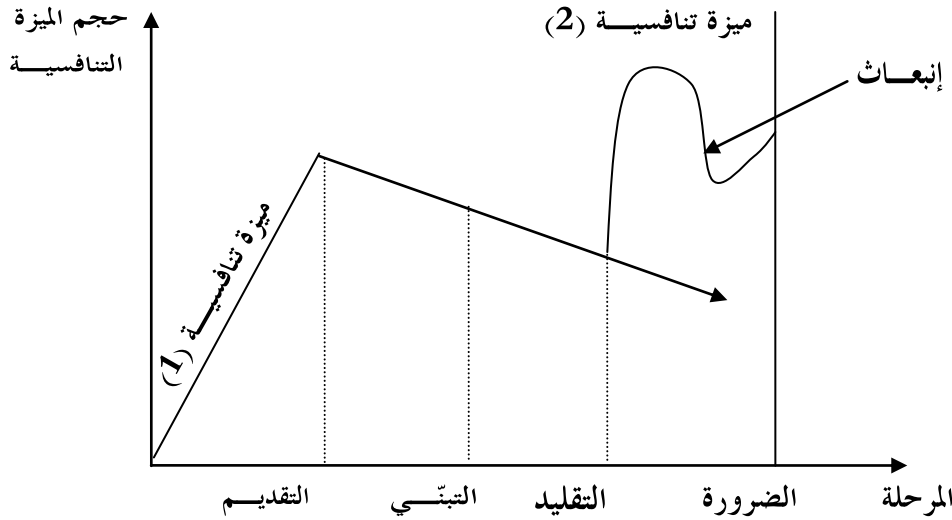
^{3/} حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثناء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص 63.

^{4/} علي السلمي، إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، ط1، القاهرة، 2001 م، ص 101.

^{5/} نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998 م، ص 85.

ومن خلال الشكل التالي سنتعرّف على دورة حياة الميزة التنافسية حسب المراحل المذكورة سابقاً.

الشكل رقم (05)



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998 م، ص 86.

2- نطاق التنافس أو السوق المستهدف: إن توسع نطاق النشاط يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة مقارنة بالمؤسسات الأخرى (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 مترابطة، ومن هنا تتحقق اقتصاديات المدى وخاصة عند وجود علاقات متداخلة ومترابطة بين القطاعات السوقية، المناطق أو الصناعات التي تغطيها عمليات المؤسسة وفي المقابل يمكن للنطاق الضيق أن يحقق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له.

وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي القطاع السوقي، النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي، نطاق الصناعة.¹

ومن أجل التعرّف على الأبعاد المحددة لنطاق التنافس نأخذ الجدول التالي:

¹/ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 86.

الجدول رقم (01):

نطاق التنافس	التعريف والشرح
1/ نطاق القطاع السوقي	يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والعملاء الذين يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
2/ النطاق الرأسي	يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا أو خارجيا اعتمادا على مصادر التوريد المختلفة، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز، ومن جانب آخر يتبع التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد.
3/ النطاق الجغرافي	يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسة، ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز مدى هذه الميزة للمؤسسة التي تعمل حاليا عن نطاق عالمي حيث تقدم منتجاتها في كل ركن من أركان العالم.
4/ نطاق الصناعة	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، إذ أن وجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيات أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

المصدر: نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 88.

المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية

لقد انقسمت الميزة التنافسية إلى نوعين داخلية وخارجية:

1- الميزة التنافسية الداخلية:

تكون الميزة التنافسية داخلية عندما تكتسب المؤسسة الأفضلية بتحكمها في تكاليف الإنتاج وإدارة وتسيير المنتج، فالإنتاجية الجيدة تعطي للمؤسسة مردودية حسنة وتزيد من طاقتها على مواجهة التخفيض في الأسعار المفروضة من طرف السوق أو المنافسين.

فالإستراتيجية التي تبنى على الميزة التنافسية الداخلية تعتبر إستراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف وبالتالي على المؤسسة إكتساب ميزة التكلفة الأقل والتي تعني "قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع وتسويق المنتج بأقل تكلفة مقارنة مع المؤسسات المنافسة مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أرباح أكبر"، ومن أجل الحيازة على ميزة التكلفة الأقل يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطوّر التكاليف، و "لا تتمكن المؤسسة من اكتساب ميزة التكلفة الأقل إلا إذا توصلت إلى التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين الآخرين"

وتكون عملية مراقبة عوامل تطوّر التكاليف كما يلي:

1-1 - مراقبة الحجم: يمكن كل من التوسع في تشكيلة المنتجات، الحيازة على وسائل إنتاج جديدة التوسع في السوق أو نشاط تسويقي مكثف من تخفيض التكاليف، غير أن الحجم يجب ألا يحدث تدهورا في الأنشطة الأخرى، ومنه توحي التوازن في عملية البحث هذه.

1-2 - مراقبة التعليم: ينتج التعليم من الجهود المبذولة والمتواصلة من طرف الإطارات والمستخدمين على حد سواء، لذلك لا يقتصر تركيز التكاليف على اليد العاملة فحسب بل يتعداه ليشمل بعض الجوانب والأنشطة المنتجة للقيمة، وفي هذا

الصدد يكون المسيرون مطالبون بتحسين التعليم وتحديد أهدافه حيث تتم مقارنة درجة التعليم بين التجهيزات والمناطق ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع.

1-3- مراقبة الروابط: تتمكن المؤسسة من تحسين موقعها في ميدان التكاليف عند تعرفها على الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة من جهة ثم العمل على استغلالها من جهة أخرى، فمثلا التكلفة التي تنجم عن الاختيار الدقيق لمكونات المنتج تؤدي إلى تخفيض تكلفة تفتيش المنتجات التامة، كما تقوم المؤسسة بالتنسيق مع الموردين وقنوات التوزيع من أجل استغلال الروابط الموجودة، لكن بالمقابل عليها اقتسام الأرباح الناجمة عن هذه الروابط معهم.¹

1-4- مراقبة العوامل التأسيسية: تستطيع المؤسسة أن تؤثر على العوامل التأسيسية مثل المقاييس الحكومية، كما يمكن أيضا أن تؤثر على التقنين عن طريق وساطة جماعات ضاغطة.

1-5- مراقبة الرزنامة: تستحوذ المؤسسات السبابة إلى بعض القطاعات على ميزة التكلفة الأقل ويرجع ذلك إلى احتلالها لأحسن المواقع، توظيف أحسن المستخدمين كما تتعامل مع موردين يستمتعون بالخبرة، حيث نجد أن امتلاك ميزة التكلفة في أغلب القطاعات يكون من نصيب من ينشط أولا، أما في بقية القطاعات الأخرى ينبغي التريث والانتظار، إما لكون التكنولوجيا المستخدمة سريعة التغير وبالتالي يدخل المنتظرون إلى القطاع بتكنولوجيا جديدة ينافسون بها المنافسون السابقون، وإما لفرض دراسة سلوك المنافسين واكتشاف نقاط القوة والضعف لديهم وبعدها الدخول إلى القطاع بأكثر معرفة للأوضاع التنافسية السائدة.

1-6- مراقبة التموضع: ويكون لمختلف الأنشطة سواء كان هذا التموضع يخص الأنشطة فيما بينها أو بالنسبة للموردين والزبائن، بحيث يكون التأثير على عناصر عديدة مثل مستوى الأجور، فعالية الإمداد وسهولة الوصول إلى الموردين، ونجد أن المؤسسة التي تختار أحسن المواضع يكون بإمكانها امتلاك ميزة مهمة عن طريق التكاليف.

2- الميزة التنافسية الخارجية: تكون الميزة التنافسية خارجية عندما يمكن تقديم منتج ذو نوعية متميزة والتي تنشأ قيمة للمشتري إما عن طريق تخفيض تكاليف الاستعمال أو عن طريق تحسين أداء الاستعمال وهذا ما يعطي للمؤسسة قوى أكبر في السوق بحيث تتمكن من فرض أسعار أعلى مقارنة بالمنافسين الآخرين، ونجد أن الإستراتيجية المبنية على أساس الميزة التنافسية الخارجية تكون إستراتيجية التميز، من هنا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتميز المنتج من خلال أنشطة حلقة القيمة وتوظيف القدرات وكفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التميز، ومن أجل الحيازة على التميز يتم الاستناد إلى عوامل التفرد التالية:

2-1- المقاييس التقديرية: تستند المؤسسة إلى عدّة مقاييس يمكن أن تكون العامل المسيطر في تفردتها، وتتمثل هذه المقاييس فيما يلي:

أ- خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة، الخدمات المقدمة (القروض، التوزيع، الإصلاحات).

ب- كثافة النشاط (مستوى نفقات الإشهار) ومحتوى النشاط (المعلومات المتعلقة بمعالجة الطلبات).

ت- المستوى التكنولوجي المستعمل في النشاط.

ث- جودة وسائل الإنتاج المسخرة للنشاط والمعلومات المعتمدة عليها في مراقبة النشاط.

ج- الإجراءات التي تحكم عمل المستخدمين في النشاط.²

^{1/} بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2012 م، ص 12.

^{2/} محمد رفراي، دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة الماستر في العلوم التجارية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014 م، ص 54.

2-2- الروابط: إنّ خاصية التفرد يمكن أن تنتج من خلال الروابط بين الأنشطة أو عن طريق الروابط مع الموردين وقنوات التوزيع، ويمكن تفسير هذه الروابط فيما يلي:

أ- **الروابط مع الموردين:** لتلبية حاجات الزبائن أيضا بشكل جيّد لابد من التنسيق الجيّد مع الموردين، إذ أنّه بالإمكان تقليص مدّة تطوير نموذج جديد إذا قبل الموردون والتجهيز بالأدوات الأساسية في تصنيع القطع الجديدة إلى غاية انتهاء المؤسسة من عملية تصميم تجهيزات تصنيع النموذج الجديد، وبهذا تتمكن المؤسسة من تمييز منتوجاتها.

ب- **الروابط بين الأنشطة:** لتلبية حاجات الزبائن لابد من وجود تنسيق بين الأنشطة المرتبطة فيما بينها، فمثلا آجال التسليم ليست محددة بالإمداد الخارجي فحسب بل أيضا بالسرعة في معالجة الطلبات وتردد الباعة لأخذ طلبياتهم.

ت- **الروابط مع قنوات التوزيع:** ويمكن لهذه الروابط أن تساهم في تفرد المؤسسة إما من خلال التنسيق مع هذه القنوات أو من خلال الاستغلال الأفضل للأنشطة المشتركة بين المؤسسة وهذه الأخيرة، مثلا تكوين موزعين، تمويل الاستثمارات في قنوات التوزيع... الخ.

2-3- الرزنامة: يمكن أن ترتبط خاصية التفرد لمؤسسة ما بتاريخ شروعها في ممارسة النشاط، فمثلا نجد أنّ المؤسسة التي كانت سباقة إلى استعمال صورة معينة للمنتج يكون بإمكانها اكتساب ميزة التميّز لهذا المنتج، وفي المقابل تقتضي بعض القطاعات التأخر عن الدخول بحيث تستفيد من استعمال التكنولوجيا الأكثر حداثة.

2-4- التموضع: إنّ حسن اختيار موضع الأنشطة يمكن المؤسسة من الحصول على خاصية التفرد، فمثلا يمكن لبنك تجاري أن يحصل على أحسن موقع لوكالاته وموزعاته الأوتوماتيكية الخاصة بالأوراق النقدية.

2-5- التعليم: يمكن لخاصية التفرد أن تنتج ممارسة التعليم بصفة جيّدة، إذ أنّ الجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها، فالتعلم الذي يمكن امتلاكه بشكل شامل بإمكانه أن يؤدي إلى تميّز متواصل.

2-6- التكامل: تسمح درجة التكامل بالحصول على خاصية التفرد حيث يتم ذلك بواسطة ضم أنشطة جديدة منتجة للقيمة كانت تمارس من قبل الموردين أو قنوات التوزيع، فهي تتيح الفرصة لمراقبة الأنشطة التي بمقدورها أن تكون مصدرا للتميّز.¹

المطلب الرابع: مصادر وخصائص الميزة التنافسية

• **مصادر الميزة التنافسية:** إنّ اختلاف وجهات نظر الباحثين حول كيفية تحقيق التفوق في السوق لا يعكس في الحقيقة الخلاف حول دور العناصر السابقة الذكر في الميزة التنافسية، فكل مقارنة تنطلق من مفهومها وتحاول تكوين الفرضيات على ذلك الأساس، ولكن الأسواق في أغلب الأحيان ما تتميز بالمنافسة الشديدة وباختلاف الإستراتيجيات التنافسية للمنافسين ما يستدعي اللجوء إلى المز بين هذه العوامل لمواجهة هذا الظرف، ومن هذا المنطلق يمكن القول أنّ الميزة التنافسية هي نتيجة لمجموعة من العوامل التي يمكن تلخيصها في:

المعرفة: شهدت منظومات الأعمال خلال العشريّات الأخيرة تحول كبير في طريقة فهم عوامل النجاح، فطوال الفترة الصناعية كان العنصر البشري يقيم على أساس الجهد المادي الذي يبذله في العمل، لكن مع التطور الذي حدث بعد ذلك وإدخال الآلات الحديثة والتكنولوجيا في العمليات الإنتاجية أصبح التقييم على هذا الأساس أقل أهمية وصار من الضروري الاعتماد أكثر على القدرات الفكرية في تقييم الأعمال البشري، فإذا كانت الميزة التنافسية هي نتيجة للقيمة الإضافية التي تخلقها المؤسسة للزبون، وإذا كان من الممكن تجسيد هذا من خلال تمييز المنتج وانفراده بخصائص إضافية مقارنة مع منتوجات

¹ / محمد رفراي، مرجع سابق، ص 57.

المنافسين، فإنه باستطاعة المؤسسة أن تحقق تلك الأفضلية النسبية بالاعتماد على قدراتها الداخلية خاصة في مجال البحث والتطوير.

وتعتبر المعرفة هي الركيزة الأساسية لهذه الوظيفة، فالمعرفة إذا هي الأداة لتحقيق السبق وتدعيم المكانة التنافسية للمؤسسة، ولا تقتصر مساهمة المعرفة على وظيفة البحث والتطوير بل ترتبط بكل وظائف المؤسسة مثل التسويق والمالية والمحاسبة... الخ.

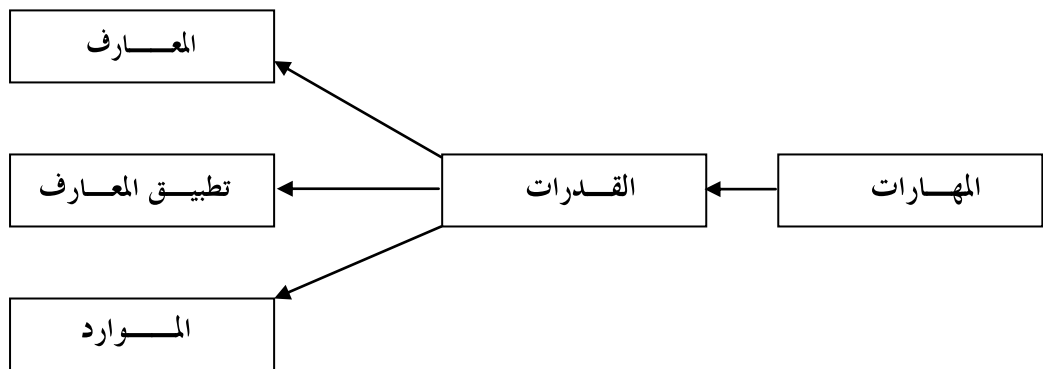
الكفاءات الأساسية: إن اكتساب المعرفة لا يقود بالضرورة إلى تحقيق الميزة التنافسية، فهذه المعارف تحتاج بالدرجة الأولى إلى تطبيقها على الميدان، والقدرة على فعل ذلك تختلف من مؤسسة إلى أخرى، وكلما زادت هذه المهارات كلما زادت إمكانية تحقيق الأسبقية على حساب المنافسين، وحتى تساهم هذه الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية يجب أن تتميز بما يلي:

- يمكن الدفاع عنها على المدى الطويل وتشكل بذلك حاجز لدخول منافسين جدد.
- أن تخلق زيادة في القيمة للزبون مقارنة مع المنافسين.
- إعطاء إمكانية للدخول إلى عدّة نشاطات وألا تكون مرتبطة بنشاط واحد.¹

● **خصائص الميزة التنافسية:** من أهم خصائص الميزة التنافسية ما يلي:

1. أن تكون مستمرة ومستدامة. بمعنى أن تحقق المؤسسة السبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط.
2. إن الميزات التنافسية تتسم بالنسبة للمقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة، وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.
3. أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.
4. أن تكون مرنة. بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، أو تطور موارد وقدرات وجدارات المؤسسة من جهة أخرى.
5. أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المدين القصير والبعيد.²

الشكل رقم (06): نموذج المهارات والقدرات



المصدر: مسعود طحطوح، أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص 29.

¹/ مسعود طحطوح، أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير: تخصص تسويق، جامعة باتنة، الجزائر، 2009 م، ص 28.

²/ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، ط 1، عمان، الأردن، 2009 م، ص 309.

العلاقة: إنّ التفوق في السوق لا يرتبط بالمهارات والمعرفة المحصلة فقط، فعوامل النجاح حسب كل من "برالاهاد" و"هامل" لا تقتصر على المهارات الأساسية بصفة حصرية، فمثلا تفضيل الوطني يعتبر عاملا للنجاح ولكنه ليس مهارة، والأمر نفسه بالنسبة لشبكة العلاقات مع الزبون والمورد، فاختيارات الزبون قد تكون مبنية على دوافع شخصية نتيجة لانطباق مكتسب أو لتحالف إستراتيجي خاص مع المورد، والعلاقة كأصول مشتركة تعتبر من بين الأصول أكثر الصعوبة لاقتناء المؤسسات المنافسة طرح عروض أحسن بكثير لتضمن انتقال الحصة السوقية إليها مما يعني أنّ عملية الإحلال تعتبر صعبة، على هذا الأساس يمكن تصنيف العلاقة ضمن الأصول الإستراتيجية للمؤسسة التي تساهم في تدعيم الموقف التنافسي لها، وتدخل في تحديد أولويات الزبون.¹

¹ / مسعود طحطوح، مرجع سابق، ص 29.

المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية الدولية وتحقيقها للميزة التنافسية

إنّ الموارد البشرية الدوليّة تلعب الدور الرئيسي في صنع أهداف الإستراتيجية ورصد وتحليل البيئة الخارجيّة والإشراف على العمليات الداخليّة وقياس الكفاءة، إضافة إلى أنّها هي المعنوية في المساعدة بزيادة الإنتاج وهذا المنهج أو التوجيه وضمن هذا الإطار هو الدليل الإستراتيجي، إنّ عليها كذلك الاستخدام المنظم للموارد البشرية الدوليّة لكسب الميزة التنافسية للمنظمة ضد المنافسين الآخرين في السوق.

وعلى الأساس أعلنت العديد من المنظمات أنّ مواردها الدوليّة تميّزها عن منافسيها حيث أنّ مواردها البشرية تملأ قيمة إستراتيجية خاصّة من ذوي القابلية المهنيّة والفنية المميّزة، لذلك تسعى إلى جذب هؤلاء والاحتفاظ بهم وجعلهم يستمرون في المنظمة كمنافسين مع نظرائهم في المنظمات الأخرى.

المطلب الأوّل: دور إستراتيجية الموارد البشرية الدوليّة في تحقيق الميزة التنافسية

تمتلك المنظمات العديد من الموارد التي تستخدمها في تحقيق الميزة التنافسية، وتتضمن تلك الموارد كل من الموارد المادّيّة (مثل: المباني، المعدات والآلات)، أو الموارد البشرية (مثل: المهارات، القدرات، معارف العاملين)، فإذا ما تمكنت المنظمة من السيطرة على تلك الموارد أتاح لها ذلك فرصة كبيرة لامتلاك ميزة تنافسية كبرى. إنّ الهدف من الإدارة الإستراتيجية هو تعظيم الاستفادة من الموارد التنظيمية بما يحقق لها ميزة تنافسية على المنظمات الأخرى.¹

1- إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية الدوليّة:

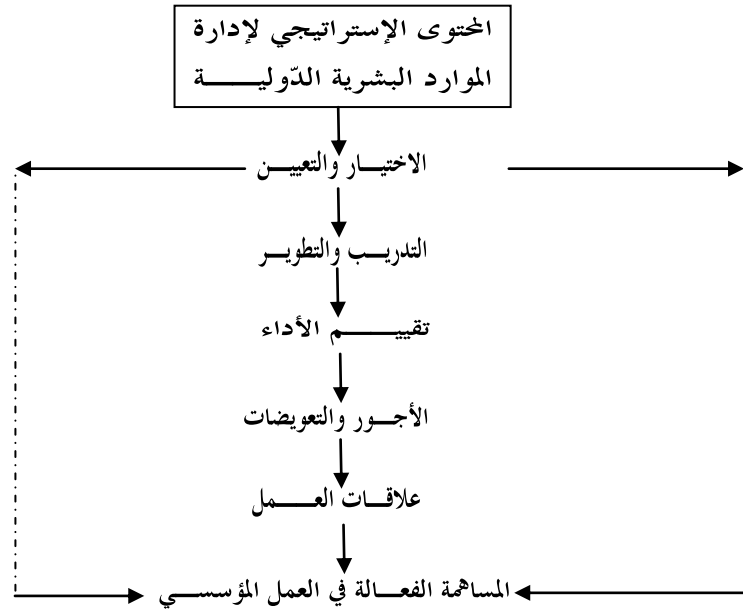
تركز إستراتيجيات العمل على جانبين لإدارة الموارد البشرية في الأعمال الدوليّة الجانب الأوّل، يتعلق بالكوادر الإداريّة والتي تشمل الموظفين وكيفية اختيارهم وتحفيزهم وتطويرهم قدراتهم. أمّا الجانب الثاني: فيتعلق بالعمالة الفنيّة في الوظائف التنفيذيّة وكيف نبحت عنها لاستقطابها، وكيف نخترها ونحفزها؟

الإستراتيجيات التي تركز عليها إدارة الشركة للتعامل مع هذين الجانبين من حيث التنظيم والاختيار والتعيين والتطوير والتدريب والحوافز.²

¹ / عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2003 م، ص 107.

² / علي عباس، إدارة الموارد البشرية الدوليّة، مرجع سابق الذكر، ص 57.

الشكل رقم (07): عملية إدارة الموارد البشرية الدولية



المصدر: علي عباس، إدارة الموارد البشرية الدولية، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008، ص 58.

2- الميزة التنافسية لإستراتيجية الموارد البشرية الدولية:

لتعظيم كفاءة الموارد البشرية فإنّ مديري إدارة الموارد البشرية يجب أن يشاركوا بشكل فعال في عملية الإستراتيجية، ولتحقيق مثل هذه المشاركة الفعالة يجب أن:

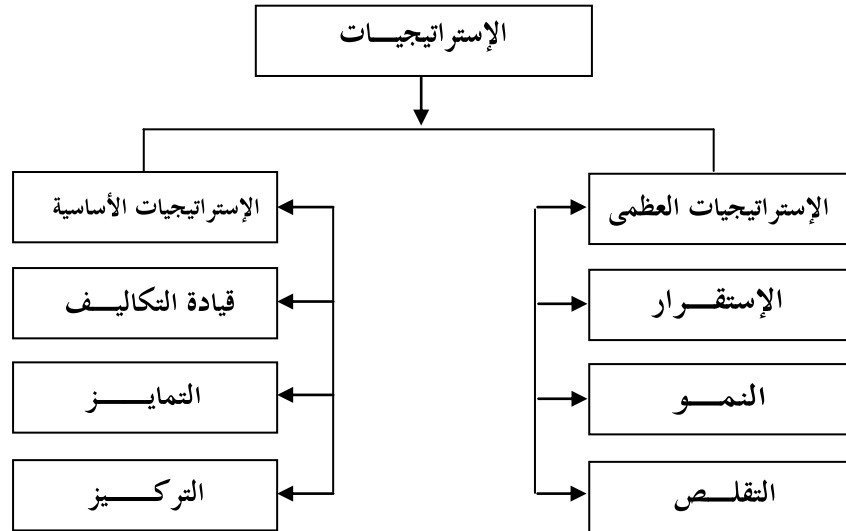
- تشترك إدارة الموارد البشرية في صياغة الخطط الإستراتيجية خاصّة في مجال رسالة المنظمة وأهدافها.
- تشترك إدارة الموارد البشرية في تحديد الإمكانيات البشرية اللازمة لوضع خطط الإستراتيجية موضع التنفيذ.
- تحديد إدارة الموارد البشرية أنواع المهارات والسلوكيات والاتجاهات اللازمة لتدعيم الخطط الإستراتيجية.¹
- إعداد البرامج اللازمة لضمان تزويد المنظمة بالعملة القادرة على تنفيذ الخطط الإستراتيجية، أي اختيار الكوادر الإدارية المطلوب تعيينها وذلك يتم من خلال الأنشطة الدولية المراد ممارستها.
- تحديد المصادر الخاصّة بالحصول على هذا الكادر من داخل البلد أو من خارجه.²
- تحديد التوجه الإستراتيجي للمنظمة واستغلال المحافظة على المزايا التنافسية، تنمية رأس المال البشري.
- المحافظة على الكفاءة الثقافية والتنظيمية بشكل مستمر ودائم.
- الاهتمام والتركيز على الجوانب الأخلاقية وبناء نظام للرقابة بالمنظمة لأنّ القدرة على التحديد الإستراتيجي والتفعيل الثقافي والتنظيمي من أهم السمات أو المكونات الإستراتيجية في أي منظمة لتحقيق ميزتها التنافسية.³

¹/ عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية، مرجع سابق، ص 108.

²/ ردينة عثمان،

³/ عبد السلام أو قحف، إدارة الأعمال الدولية، دار الجامعية الجديدة - الأزرايقة - الإسكندرية، 2002 م، ص 492.

الشكل رقم (08): الإستراتيجيات التنظيمية للتميز



المصدر: عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2003 م، ص 131.

المطلب الثاني: أهمية الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية

تستند التنافسية على ركائز تقوم عليها، فالإبداع هو من أحدهم إذ يقوم على تحقيق القيمة المضافة لما يلي حاجات ورغبات الزبون، إلى جانب أن هذا العامل أي الإبداع يوصل المنظمة إلى الريادة، التميز، البقاء والاستمرارية.

أولاً: تعريف الإبداع:

- يعرف الإبداع على أنه: "خلق شيء أو أمر جديد يتصف بالأصالة والفائدة".¹
 - كما يعرف على أنه: "تغيير في ناتج الموارد، بلغة الاقتصاد تغيير في القيمة والرضا الناتج عن الموارد المستخدمة من قبل المستهلك".²
 - إلى جانب أنه: "عبارة عن مجموعة العمليات التي يستخدمها الإنسان بما هو متوفر لديه من قدرات عقلية وفكرية وما يحيط به من مؤثرات بيئية في أن يتوصل إلى فكرة أو أسلوب، أو نظرية بحيث يحقق النفع للمجتمع أو المنظمة التي يعمل عليها".³
- وبما أن الإبداع عملية عقلية فإنها تعتمد على مجموعة من القدرات من أجل إنتاج حلول وأفكار تخرج عن الإطار المعرفي المعهود، حيث يتضمن الإبداع بوصفه قدرة متكاملة من مجموعة القدرات الإبداعية الأساسية.
- **الطلاقة:** ويقصد بها القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار ذات الدلالة، بمعنى القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الإجابات لسؤال واحد.
 - **الأصالة:** ويقصد بها المرونة التكيفية المتمثلة فيما ينتج من أفكار جيدة، كما أنها درجة الحد التي يبدئها المبدع في تبني كل ما هو غير مألوف من الأفكار.
 - **المرونة:** القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار المتنوعة والانتقال من فئة لأخرى، وهي تعبر عن المرونة العقلية.

^{1/} المؤتمر العربي السابع للإدارة البيئية وجائزة المملكة العربية السعودية للإدارة البيئية، مجلة صدرت عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009 م، العدد 61، ص 51.

^{2/} بيتر دروكر، التجديد والمقاولة: ترجمة ممارسات ومبادئ، ترجمة حسين عبد الفتاح، الأردن، مركز الكتب الأردني، 1988 م، ص 18.

^{3/} النصر سعود، الإبداع الإداري (دراسة سلوكية)، مجلة المدير العربي، يناير، 1992 م، عدد 117، ص 60.

● **الحساسية للمشكلات:** وذلك من خلال الإحساس بالمشكلات التي قد لا تشير إلى الناس العاديين، كما لا يمكن أن يحدث إبداع دون أن تكون هناك بيئة ومناخ يساعد على الإبداع. وتجدر الإشارة إلى أن الإبداع ليس حكراً فقط على الأذكى والذين يقدمون كل ما هو جديد، فيمكن أن يكون الإبداع في عدة صور من بينها:

- **المخترع:** فهو الذي يقدم أول ابتكار لم يسبقه إليه أحد.
 - **المركب:** وهو الذي يجري التعديلات سواء على ما هو جديد أو ما كان معروفاً، ويقوم بتقديمه بشكل مختلف.
 - **المطور:** قريب من المركب وإن كانت قدراته في الإضافة والتطوير أعلى وخاصة الدراسات وتقديم الجديد.
 - **المقلد:** هو الذي يعمل على خطى الغير من حيث الشكل والدقة، ولكن يكون بأقل تكلفة.
- والإبداع بصفة عامة هو كل ما يتم تطبيقه في المجال الصناعي، التنظيمي والتجاري، كما أنه يعتبر مصدراً هاماً وأساسياً للحصول على ميزة تنافسية، ومنه أصبح ينظر إليه على أنه متغيرة إستراتيجية، يفتح الأفق أمام المؤسسة لتشق طريق النجاح والتفوق نتيجة السبق لإيجاد الجديد والعمل على الوصول للمستقبل، ويكون الإبداع فاعلاً في المؤسسة من خلال:
- قدرة المؤسسة على خلق تيار مستمر من منتجات جديدة متتابعة لفترة زمنية ممتدة.
 - جاذبية هذه المنتجات للأسواق المستهدفة من المؤسسة.
- وأخيراً فقد يكون الفرد جيداً ومهراً في مجال تخصصه ولديه مهارات إبداعية ولكنه ليس مبدعاً، ويرجع هذا إلى نقص الدافعية عندما يكون هناك اهتمام حقيقي وانبهار بالمهمة التي يأتي بها وتطويرها ومحاولة جعلها قابلة للتجسيد وهذا عن طريق أسلوب العصف الذهني.

ثانياً: قدرات المورد البشري على الإبداع:

في ظل بيئة عدم التأكد وتصاعد التنافس، فإن البقاء أصبح رهان، أما الطموح في تحقيق التفوق فهو يعتمد على أن تكون المؤسسة هي من تسبق وتبادر لتقديم الجديد، واغتنام الفرص لصالحها من خلال استغلال طاقاتها المعرفية المتاحة التي تلعب دوراً هاماً في التعامل مع القضايا الجوهرية التي تجاهد المؤسسة من أجل إثبات وجودها، وبذلك يكون تحقيق الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرائق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً¹، والتقصي لإيجاد المشكلة الحقيقية لأنه يمكن أن تظهر مشاكل ولكنها ليست هي مشاكل أصل الأزمة بل هناك أخرى ولذلك فإنه لا بد من:

- ضرورة إدراك أن الإبداع والريادة تحتاج إلى أشخاص ذوي التفكير والنظرة الإستراتيجية.
- ترويض التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة وسلامة في حل المشاكل بصورة إبداعية، ويخرج من القيود ويبحث عن الجديد.
- تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها بالبحث عن المشاكل الكامنة.
- العمل على صنع المشاكل من العدم والعمل على حلها من خلال التشكيك وإثارة التساؤلات، وهذا النوع من الإبداع يقود المؤسسات إلى تجارب ريادية لم يسبق لها مثيل خاصة وأنه يعطي صفة مميزة لإدارة المؤسسة في كونها تدير الأزمة ولا تنتظر حدوثها لتقوم بمواجهتها.

فالإبداع يمكن المؤسسة من صنع مستقبلها وصنع أسواقها الواعدة والمرحبة بمنتجاتها والولاء لها ولأسواقها، فهي لا تكتفي بالتطلع إليه بل تسعى إلى قمة التميز الذي يمكن أن يحققه الإبداع الذي يجسد الترابط والتكامل بين الجهود الابتكارية

¹ / سلامي فتيحة، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة آكلي محمد أولحاج، البويرة، (2013 - 2014)، ص ص 63-64.

والأعمال الإبداعية من جانب احتياجات وطموحات وخصائص البيئة من جانب آخر، والعمل وفق هذا السياق يمنح المؤسسة ميزة تنافسية لا مجال لتقليدها، فهي متجددة ومتطورة باستمرار اتجاه ديناميكية البيئة وذلك بفعل الموارد البشرية التي تملكها المؤسسة المنبثقة من أصحاب المعارف والمهارات.¹

المطلب الثالث: دور الكفاءات في تحقيق التميّز بالجودة الشاملة

في ظل تصاعد التنافس بين المؤسسات على مكانة الريادة الذي لا يعترف إلا بالمؤسسة المتفوقة والتميّزة في مواجهة التحديات التي تفرضها البيئة الديناميكية وسرعة التغيّر الحاصل في مجال الأعمال الدولي، مما يجعل الحفاظ على الميزة التنافسية أمر صعب تحقيقه إلا إذا أدركت المؤسسة المصدر الحقيقي والمستمر للميزة التنافسية، لذلك فإنّ العنصر البشري داخل المؤسسة لما يتوفر لديه من كفاءات فكرية ومهنية يعتبر مورداً استراتيجياً عن خلق الميزة التنافسية المستدامة.

1. مفهوم الكفاءات:

- الكفاءة هي: "جعل القوى العاملة تنجز ما يطلب منها بنجاح، ويقال أنّ المدير الناجح هو المدير الفعال ويشترط لفظ الفعالية إلى ضرورة إنجاز الأعمال الصحيحة بالأسلوب الصحيح في الوقت الصحيح".²
- كما عرفت على أنّها: "مجموع المعارف والمهارات التي يمتلكها الفرد والتي تمكنه من أداء عمله بشكل أحسن".³

2. خصائص الكفاءات البشرية التي تسمح بخلق الميزة التنافسية:

إنّ اعتبار العنصر البشري داخل المؤسسة بما يتوفر لديه من كفاءات فكرية ومهنية مورداً استراتيجياً مسؤولاً عن خلق الميزة التنافسية المستدامة يتطلب منه أن يتصف بمجموعة من الخصائص التي تميّز بها الموارد الإستراتيجية، وهذه الخصائص تتمثل فيما يلي:

- خاصيّة القيمة: أي خلق القيمة من خلال تخفيض التكاليف أو تميّز المنتجات.
- خاصيّة الندرة: إنّ خاصية قيمة الموارد البشرية ضرورية للمؤسسة ولكنها ليست معياراً كافياً لتحقيق الميزة التنافسية خاصّة إذا وجدت نفس الخاصية في مؤسسات منافسة.
- خاصيّة عدم القابلية للتقليد: يمكن للموارد البشرية ذات القيمة والندرة أو توفر المؤسسة ما يزيد على الربح العادي في الأجل القصير، ومع ذلك عندما تستطيع مؤسسة أخرى تقليد مثل هذه الخصائص.
- خاصيّة التنظيم: إنّ على المؤسسة أن تنظم من أجل استثمار مواردها البشرية.
- خاصيّة عدم قابلية الموارد البشرية للتبديل: يجب على المورد البشري الذي يعتبر مصدر للميزة التنافسية المستدامة ألا يكون قابلاً للتبديل.

3. تحقيق الجودة الشاملة للكفاءات البشرية للميزة:

يقصد بالجودة الشاملة أنّها ثورة ثقافية في الطريقة التي تعمل وتفكر بها الإدارة حول تحسين الجودة، فهي نظام لإدارة الأعمال الحديثة يؤكّد على مشاركة العنصر البشري بتحريك مواهبهم وقدراتهم بهدف التحسين المستمر من أجل خدمة العميل وبتكلفة منخفضة.

ولنصبح إدارة الجودة سلوك عادي ودائم ينتهجه طاقم المؤسسة لا بد من التمكن من تحقيق التوافق والتماثل بين ما تمّ تصميمه وخطط الأداء والأداء الفعلي، ويمكن تمثيله بالبناء الذي يحتاج إلى القاعدة الصلبة، أي الأساس المتمثل في جودة

^{1/} سلامي فتيحة، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مرجع سابق، ص 66.

^{2/} جلال ابراهيم العبد، إدارة الأعمال: مدخل القرارات وبناء مهارات الإدارة والمديرين ووظائف المهارات الإدارية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003 م، ص 20.

^{3/} هاملي عبد القادر، وظيفة كفاءات الأفراد في المؤسسة، رسالة الماجستير في علوم التسيير، جامعة أبكر بلقايد، تلمسان، 2011 م.

التصميم الذي على أساسه تنطلق إلى جودة التنفيذ لأن إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن نظام فرعي في نظام المؤسسة ككل، وبالتالي فهي متكاملة مع باقي الأنظمة.

ونجد نوعين من التكامل للجودة: **التكامل الرأسي للجودة، والتكامل الأفقي للجودة**، ويبرز دورهما في تحقيق إدارة الجودة الشاملة من خلال الموقع الوسطي الذي تلعبه المؤسسة في كونها تربط بين القطبين، القطب الأول في المدخلات التي يتم استقطابها من المحيط الخارجي، والقطب الثاني والمتمثل في المخرجات الموجهة أيضا للمحيط الخارجي، ودور المؤسسة هو الحلقة الرابطة بينها. بمختلف العمليات والمقام التي يقوم بها العاملين التي تبدأ بمجموعة معلومات وقرارات تترجم عن طريق أدائهم إلى منتجات وخدمات تؤدي إلى إشباع حاجات ورغبات طالبيها، وهذا الإشباع لا يمكن أن يتحقق إلا بتوفر المعرفة لدى مؤدي المهام لأنهم القادرين على استيعاب ما هو مطلوب، وكيف يتم إنجازها من حيث الجودة والوقت.

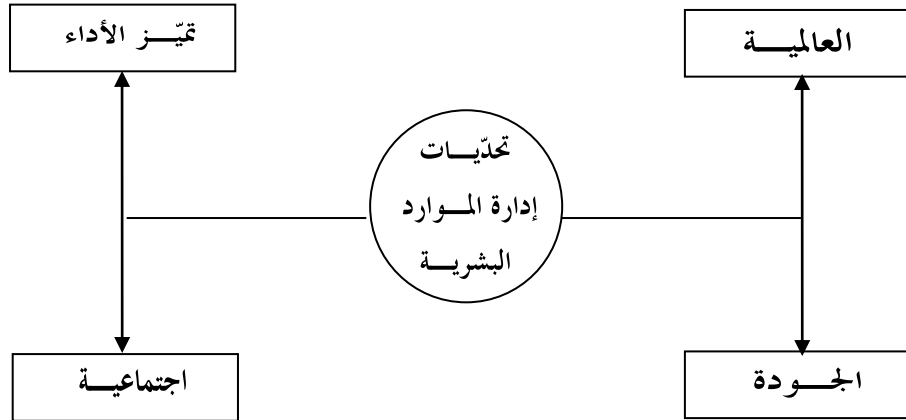
وبالتالي فإن اشتراك ومساهمة أصحاب المهارات في تطبيق الجودة الشاملة يؤدي إلى:

- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر، وهو أحد الأساليب التي تطلبها التنافسية من خلال اشتراك العاملين في التطوير والعمل فيه باستمرار.
 - تحسين نوعية المخرجات وذلك للدور الذي تقوم به الكفاءات عند أدائها لمهامها بإتقان.
 - إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء انطلاقا من العميل الداخلي وصولا إلى العميل الخارجي باعتبارهما جانبا متكاملان لتحقيق نظام المؤسسة، نظاما له مدخلاته ومخرجاته.
 - تحسين الربحية والإنتاجية.
 - زيادة الكفاءة بزيادة التعاون وروح الجماعة التي تقضي على الصراعات التي يمكن أن تعيق أداء العمل.
 - رفع الثقة في روح العاملين يمكن من استغلال عطائهم أفضل خاصة فيما يخص المهارات والمعارف الكامنة لديهم.
- ووصول المؤسسة إلى فهم واستيعاب معنى الجودة الشاملة خاصة لدى عاملها لتصبح ثقافة أصلية بداخلها. يمكنها من تحقيق التميز التنافسي، فمن جهة تحقيق قيمة للعميل وتقدير منفعة له بأقل التكاليف، ومن جهة أخرى جو الرضا السائد بداخلها الذي يخلق الحماس والدافعية للإنجاز ويقلل من التكاليف والاستمرار في العطاء والتميز.¹
- كما أنه أكدت العديد من المفاهيم الإدارية على أهمية الجودة كميزة تنافسية أساسية، وقد ظهرت من نماذج قياس الجودة التنظيمية مثل نموذج الجودة الشاملة، وحلقات الجودة والأداء المقارن، ولاشك أن مفهوم الجودة يضع تحديا من نوع خاص على إدارة الموارد البشرية نظرا لأن العنصر البشري هو أحد المعايير الأساسية للجودة بكل المعايير.²

¹ / سليمان عائشة، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2011 م، ص 117 - 118.

² / عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية، مرجع سابق، ص 39.

الشكل رقم (09): تحديات إدارة الموارد البشرية



المصدر: عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2003 م، ص 39.
المطلب الرابع: أهمية التدريب في تحقيق الميزة التنافسية
أولاً: تعريف التدريب والتكوين:

يعتبر عدد كبير من المنظرين في الموارد البشرية أنّ التدريب والتكوين عملية إستراتيجية تأخذ شكل نظام فرعي مكوّن من أجزاء متكاملة، وتتكوّن إستراتيجية التدريب والتكوين من مجموعة من برامج التدريب والتكوين المستمرة، فالتدريب يعدّ محاولة لتحسين الأداء الحالي والمستقبلي للعاملين عن طريق زيادة قدراتهم على إنجاز عمل مخطط يتكوّن من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموظف كيف يؤدّي أعماله الحالية بمستوى عالي من الكفاءة من خلال تطوير وتحسين أدائه¹، أمّا التكوين فهو عمل مخطط يتكوّن من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموظف واكتسابه معارف وسلوكيات ومهارات جديدة متوقع أن يحتاجها في أداء مهام أو وظائف جديدة في المستقبل، والتأقلم والتعايش مع أية مستجدات أو تغييرات تحدث في البيئة وتؤثر في نشاط المؤسسة.²

أيا كان نشاط المؤسسة فإنّها تحتاج عاجلاً أم آجلاً إلى توظيف يد عاملة إضافية لتلبية حاجاتها الإنتاجية خاصّة إذا كانت في حالة نمو وتطور عادة، ولما تمر مدّة من الزمن عن التوظيف تظهر حاجة مهمّة ولعلها من بين الحاجات الأكثر أهميّة في تخطيط الموارد البشرية ألا وهي التدريب.

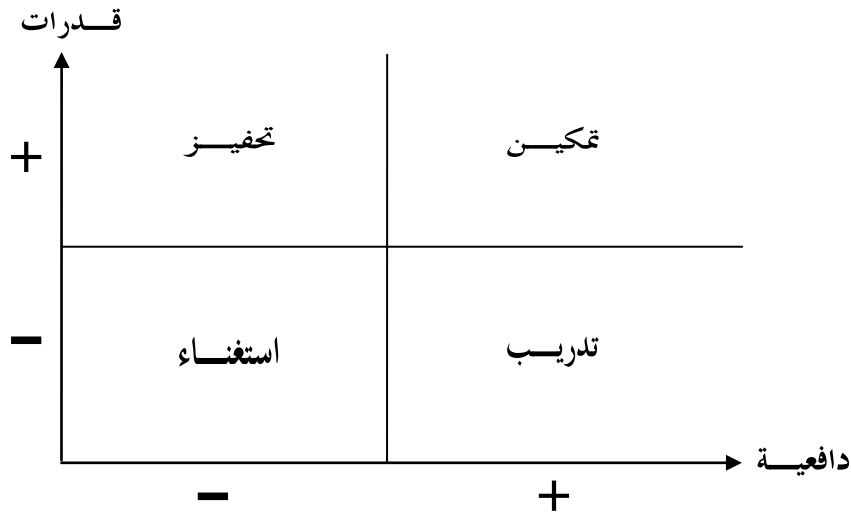
لدى عمال المؤسسة قدرات ودوافع متفاوتة، والحاجة لتدريب عامل أو مجموعة عمال (أيا كان مستواهم الوظيفي) تظهر لما تكون دافعيتهم قوية لكن قدراتهم ضئيلة كما يبيّنه الشكل التالي الذي يبيّن لنا القرارات الأربعة التي تتخذها المؤسسة بأخذ دافعية وقدرات العامل كأساس.³

¹ / خالد عبد الرحيم الهبيّ، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005 م، ص 222.

² / عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2005 م، ص 438.

³ / عبد المحسن عبد المحسن، إدارة الموارد البشرية، مدير مركز التدريب الإداري، 2002 م، ص 411.

الشكل رقم (10): مكانة قرار التدريب بين قدرات العامل ودافعيته



المصدر: عبد المحسن عبد المحسن، إدارة الموارد البشرية، مدير مركز التدريب الإداري، 2002 م، ص 412.

ثانياً: أهمية التدريب في دعم الميزة التنافسية.

أ- يعتبر التدريب عامل من العوامل التي تتحكم في تحسين الإنتاجية وبالتالي دافع لتحقيق الميزة التنافسية، إذ أن تحسين الإنتاجية بعضها خارج عن سيطرة المنظمة والبعض الآخر داخلي يمكن التعامل معه، ومن المداخل التي يمكن للمنظمات استخدامها لتحسين الإنتاجية ما يكون على مستوى الفرد، حيث يكون الاهتمام بزيادة قدرة الأفراد ورغبتهم على العمل.¹

ب- كما أن التدريب وتنمية الموارد البشرية تحقق لنا:

- زيادة الفعالية بمستوى أحسن من الإتقان ومستوى من الاحتفاظ بالتعليم.
- زيادة الفعالية بتنمية الاتجاهات الإيجابية لدى المتدربين.
- رفع الكفاءة بإنقاص الوقت اللازم للتدريب.
- تعظيم الكفاءة بتقليل الكفاءة الإنمائية بواسطة عدد مرات إعادة البرامج.
- تعظيم الكفاءة بتقليل نفقات الموارد البشرية عند كل مرة تقوم فيها بإعادة البرنامج التدريبي.²

ت- تعد إدارة وتنمية الموارد البشرية من أهم القضايا التي تواجه المنظمات المعاصرة، ويتضمن ذلك إعداد برامج تدريب خاصة بالجودة، وبرامج التدريب بشكل عام، وبرامج التحسين ونظم الاقتراحات ونظم تقييم الأداء واستقصاء الرأي، وليس هناك أفضل من خبراء الموارد البشرية للتعامل مع القضايا التي لأنهم يعرفون جيداً رسالة المنظمة ويمكنهم تحسين برامج التطوير التي تتلاءم مع أهداف المنظمة بالإضافة إلى خبرتهم في مجال الموارد البشرية، ويمكنهم بذلك التأكيد من أن البرامج الجديدة مصممة بالشكل الذي يلائم النظم الموجودة.³

ث- إن إستراتيجية التدريب المستمر هي الإطار الشامل أو الاتجاه العام الذي يمكن أن يحافظ على وجود المؤسسة ويدافع على بقائها واستمراريتها، فهي تخص كل مستويات ووظائف وأفراد المؤسسة على المدى الطويل لتحقيق الميزة التنافسية

¹ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001 م، ص 33.

² الباري إبراهيم دزة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003 م، ص 117.

³ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص 45.

لها، كما يمكن القول أنّ التدريب من وجهة نظر إستراتيجية معتمدة نظام التدريب المستمر كأساس لتحديد أبعاد عملية التدريب، فيمثل نظام التدريب المستمر المدخل الذي يصف الترابط والتكامل بين عناصر التدريب، ويميّز الاعتمادية المتبادلة بينه وبقية وظائف المؤسسة، فإستراتيجية التدريب المستمر تركز على تحليل البيئة الإستراتيجية للتدريب للتعرف على اتجاهات ومضامين ومتطلبات الإستراتيجية الشاملة للتدريب ومنظور الإدارة العليا، وبالتالي يمكن القول أنّ التدريب هو تلك الممارسات التي تقوم بها المؤسسة من أجل تحويل الظروف البيئية إلى فرص استثمارية من خلال تعزيز القوة وتحجيم الضعف مما يساهم في تحقيق الميزة التنافسية.¹

ج- الاستعانة بالتقنيات الحديثة، فالعامل يرغب دائما في الاستعانة بكل جديد من حوله، ويعمل التدريب على تقديم الجديد سواء كان ذلك في المواصفات أو التصميم أو الإنتاج:

- تحقيق القوة للمؤسسة في مواجهة المتغيرات المختلفة التي تواجهها.
- الحصول على حصة سوقية أكبر والأرباح من خلال توسيع نشاطاتها.
- تفعيل دور العاملين وزيادة اهتمامهم بمختلف شؤون المؤسسة ورفع معنوياتهم من خلال تحسين جوانب المناخ التنظيمي المختلفة.
- توخي التدريب باستمرار كهدف نوعي متميّز يشمل السعي المتواصل لتحسين مختلف الجوانب التنظيمية والبشرية والتكنولوجية مما ينعكس على الارتقاء بالفعالية وتعزيز البقاء التنظيمي.
- مواكبة التطورات التكنولوجية المختلفة لبناء السمعة والصورة الجيدة للمؤسسة.²

المطلب الخامس: دور الرأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية

إذا كانت المنظمات الدولية ترغب في تحقيق الميزة التنافسية وبالتالي تحقيق الأرباح من الأصول الفكرية التي تمتلكها فيجب عليها أولاً إدارة هذه الأصول بفعالية، وذلك من خلال إدراك اختلاف قيمة هذه الأصول، فبعض الأصول تحتاج إلى تنميتها والاستثمار فيها، وبعضها يحتاج لوقت الاستثمار فيه، أمّا البعض الآخر فقد لا يكون ذو قيمة على الإطلاق، ومن هنا فإدارة رأس المال الفكري يمكن أن ينظر إليها على أنّها إستراتيجية النجاح في المستقبل والوسيلة التي من خلالها يمكن للمنظمة الدولية في تعلم الكثير عن رأسمالها الفكري.

1- مفهوم رأس المال الفكري:

يذهب الباحثين في موضوع الرأس المال الفكري إلى حصر مجموعة مميّزة من أفراد المؤسسة، ويتضح ذلك من خلال التعاريف التالية:

- يرى سبندر (Spender): "أنّ رأس المال الفكري يمثل نخبة من العاملين لهم القدرة على تفكيك هيكلية الصندوق الأسود للعمل الإنتاجي إلى مكوناته الأولية، وإعادة تركيبها بشكل مميز.
- أمّا وبستر (Webster) فيعرفه على أنّه: "صفة للقياديين التحويليين، تمثل قدرتهم على تحويل التقنية من البحث إلى التصنيع بنجاح عال يساهم في بقاء المنظمة في عالم المنافسة لمدة طويلة".³

^{1/} محمود أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004 م، ص 123.

^{2/} ناصر مراد، دور التدريب في تنمية القدرات التنافسية للمؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة البليدة، 2009 م، ص 10-11.

^{3/} عادل حرحوش المرعجي، أحمد علي صالح، رأس المال الفكري: طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة،

2007، ص 15-18.

- لقد عرفها يونديت (Youndet) بأنه: "قدرات متميّزة يتمتع بها عدد محدود من الأفراد العاملين في المنظمة، والتي تمكنهم من تقديم إسهامات فكرية تمكن المنظمة من زيادة إنتاجيتها وتحقيق مستويات أداء عالية مقارنة بالمنظمات المماثلة".¹

¹/ أحمد إسماعيل المعاني وآخرون، قضايا إدارية معاصرة، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2001 م، ص 228.

الفصل الثالث

واقع الموارد البشرية الدولية
في تحقيق الميزة التنافسية

تمهيد :

بعد التطرق إلى الإطار النظري لكل من إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية، سيتم في هذا الفصل إظهار أثر إدارة الموارد البشرية الدولية على الميزة التنافسية.

سيتم ذلك بمحاولة إسقاط المفاهيم النظرية على واقع البنك سوسيتي جنرال الجزائر وكالة غليزان، باعتبار المنظومة البنكية إحدى المؤسسات التي تعتمد على المورد البشري بدرجة كبيرة خاصة الدولية منها، وذلك لأجل تقديم خدماتها والقيام بعملها من جهة، ومن جهة أخرى ضرورة استغلال هذه البنوك للمورد البشري المتوفر لديها كإحدى وسائل بناء ميزة تنافسية وتعزيزها.

ولهذا الغرض تم تقسيم هذا الفصل إلى المبحثين التاليين:

1. المبحث الأول: عرض عام للبنك سوسيتي جنرال الجزائر - وكالة غليزان -
2. المبحث الثاني: الدراسة الميدانية للبنك.

المبحث الأول:

سنحاول التطرق في هذا المبحث إلى تقديم تعريف لبنك سوسيتي جنرال الجزائر - وكالة غليزان - بالإضافة إلى استعراض الهيكل التنظيمي للفرع مع تقديم شرح لمختلف الأقسام، ثم سنحاول التكلم عن إدارة الموارد البشرية في هذا الفرع.

المطلب الأول: تعريف بنك سوسيتي جنرال الجزائر

تعتبر وكالة سوسيتي جنرال غليزان من بين الوكالات التابعة لبنك سوسيتي جنرال الجزائر ، لهذا سنقوم فيما يلي باستعراض للبنك بصفة عامة.

أولاً: تعريف بنك سوسيتي جنرال

مجمع سوسيتي جنرال هو من أوائل المجمعات في قطاع الخدمات المالية التي تعتمد على نموذج العمل المصرفي المتنوع على المستوى العالمي، تربطه قوة مالية وإستراتيجية حتى يكون دائما في نمو وتقدم مع الطموح بأن يكون ذو مرجعية في أسواقه واختياره الزبائن لأنه يتسم بالجودة وقدرة التحكم والالتزام بالموظفين حتى يستطيع تقديم خدمات للزبائن.

سوسيتي جنرال الجزائر تعدّ من أوائل البنوك الخاصة في الجزائر مملوكة كلياً من طرف مجمع سوسيتي جنرال.

ثانياً: تقديم المجمع: يحتوي مجمع سوسيتي جنرال على 157 ألف موظف متواجدين في 85 بلد، يرافقون يوميا أكثر من 33 مليون زبون في جميع أنحاء العالم، ففروع سوسيتي جنرال تقدم خدمات لزبائنها الأفراد والشركات والمؤسسات والتي تتمحور فيما يلي:

الشكل (11): أنواع بنوك سوسيتي جنرال

★ البنك المالي للإستثمار البنك الخاص لتسيير الأصـــــــــــــــــول	★ بنك التجهزــــــــــــــــة للخدمــــــــــــــــات المالية التولــــــــــــــــية	★ بنك التـــــــــــــــــهزــــــــــــــــة فــــــــــــــــي فــــــــــــــــرنــــــــــــــــسا "قــــــــــــــــرض الشــــــــــــــــمال" بورسوراما "بنك إلكتروني"
--	--	--

المرجع: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

مع الإشارة إلى أنه منذ تأسيس البنك سنة 1864 وضعت سوسيتي جنرال خبرتها لتقديم الخدمات للزبائن والتمويل الاقتصادي، ليصبح طموح البنك مرجعية للعلاقات المصرفية، الالتزام، المسؤولية، روح

الفريق، الإبداع هم القيم التي تتقاسمها مع كل المساهمين، إلى جانب أنه منذ تأسيس سوسيتي جنرال كانت مسيرة البنك وفيه لنفسها.

لقد ساهم الجمع في العديد من اقتصاديات المناطق التي تطور فيها وازدهر عن طريق عرض المنتجات المصرفية المتنوعة وخدمات جديدة، إلى جانب علاقات الشراكة مع زبائنه مما أدى إلى توسيع الشبكات العالمية والتي تحتوي على 3817 وكالة موزعة على 76 بلد وتغطي 32 مليون زبون، مؤسسات، شركات، جمعيات.

أكثر من 62400 موظف من جنسيات متعدّدة يمتازون بخبرة عالية، يقومون بخدمة 21.3 مليون زبون و 800 ألف شركة.

المطلب الثاني: تقديم بنك سوسيتي جنرال الجزائر

1/: نشأة وتطور بنك سوسيتي جنرال الجزائر:

منذ 1987 م إلى غاية 2015 م تمّ تطوير البنك على النحو التالي:

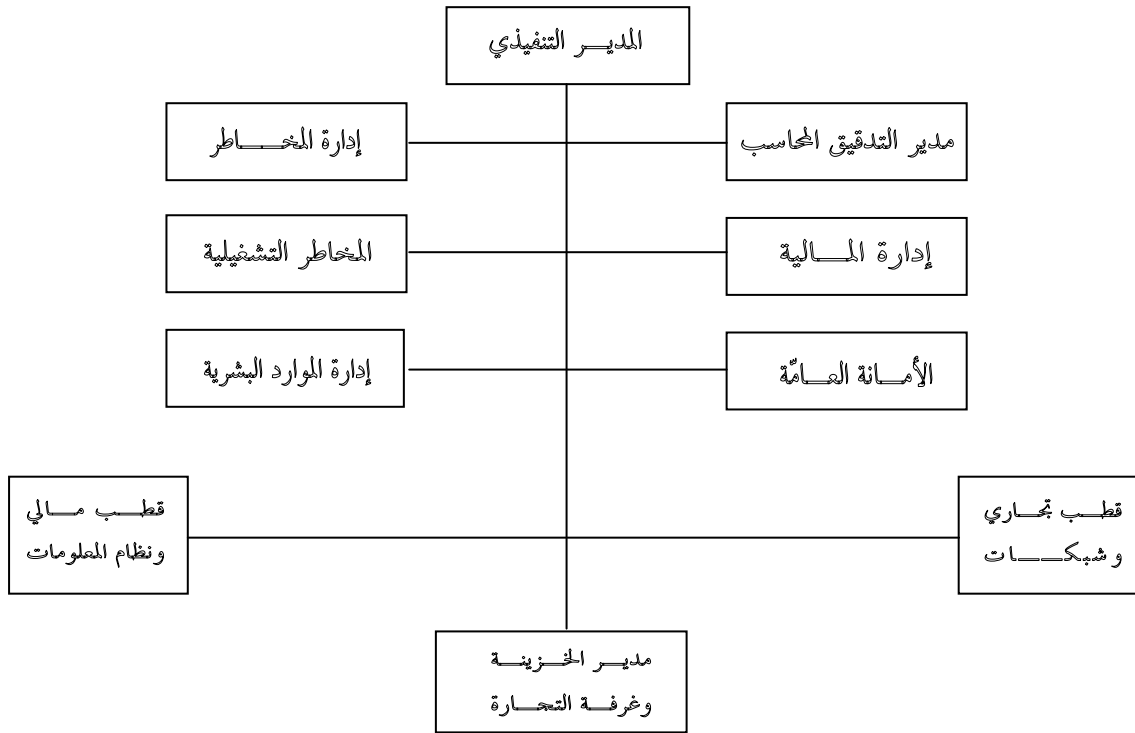
3. سوسيتي جنرال الجزائر مملوكة 100% لجمع سوسيتي جنرال، استقرت في الجزائر منذ سنة 2000 م، كانت شبكتها بقسنطينة، تحتوي على حساب مالي و 86 وكالة في 11 مركز للأعمال والتجارة موجه للزبائن والمؤسسات.
4. سوسيتي جنرال الجزائر تقدّم مجموعة متنوّعة من الخدمات المصرفية لحوالي 335000 زبون، قدرت القوى العاملة بـ 1362 موظف في سنة 2014 م، مقسّم بين البنك المركزي ووكالات.

2/: تطور بنك سوسيتي جنرال الجزائر:

- 1987 م: افتتاح مكتب لتمثيل سوسيتي جنرال.
- 1988 م: الحصول على رخصة بنكية.
- 1999 م: إنشاء الفرع التابع لسوسيتي جنرال الجزائر.
- 2000 م: فتح أول وكالة الأبيار في مارس 2000 م.
- 2004 م: سوسيتي جنرال الجزائر فرع 100 % للمجمع سوسيتي جنرال بعد الاستحواذ من مساهمي الأقلية.
- 2007 م: إنشاء إدارة المؤسسات الدولية الكبرى (DGEI).
- 2008 م: إنشاء إدارة المؤسسات الدولية (DGEN).
- 2009 م: إنشاء بنك تمويل الاستثمار (BFI).

- 2010 م: إنشاء أربع مراكز أعمال في الجزائر العاصمة لخدمة المؤسسات المتوسطة والصغيرة.
- 2011 م: إنشاء وكالة (ACP)، الموقف للاتصالات الجديد القائم على القيمة من خلال "روح الفريق".
- 2012 م: افتتاح 07 وكالات جديدة عبر أنحاء التراب الوطني.
- 2013 م: افتتاح صالون الأسواق وخلق صناعة العالمية "Trade Banking" (GTB).
- 2014 م: افتتاح 03 مراكز للأعمال "دار البعيدة" الجزائر، تيزي وزو، البليدة.
- 2015 م: افتتاح مركز الأعمال روية المنطقة الصناعية.¹

الشكل (12): الهيكل التنظيمي لسوسيتي جنرال



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

المطلب الثالث: إستراتيجية الموارد البشرية لسوسيتي جنرال الجزائر

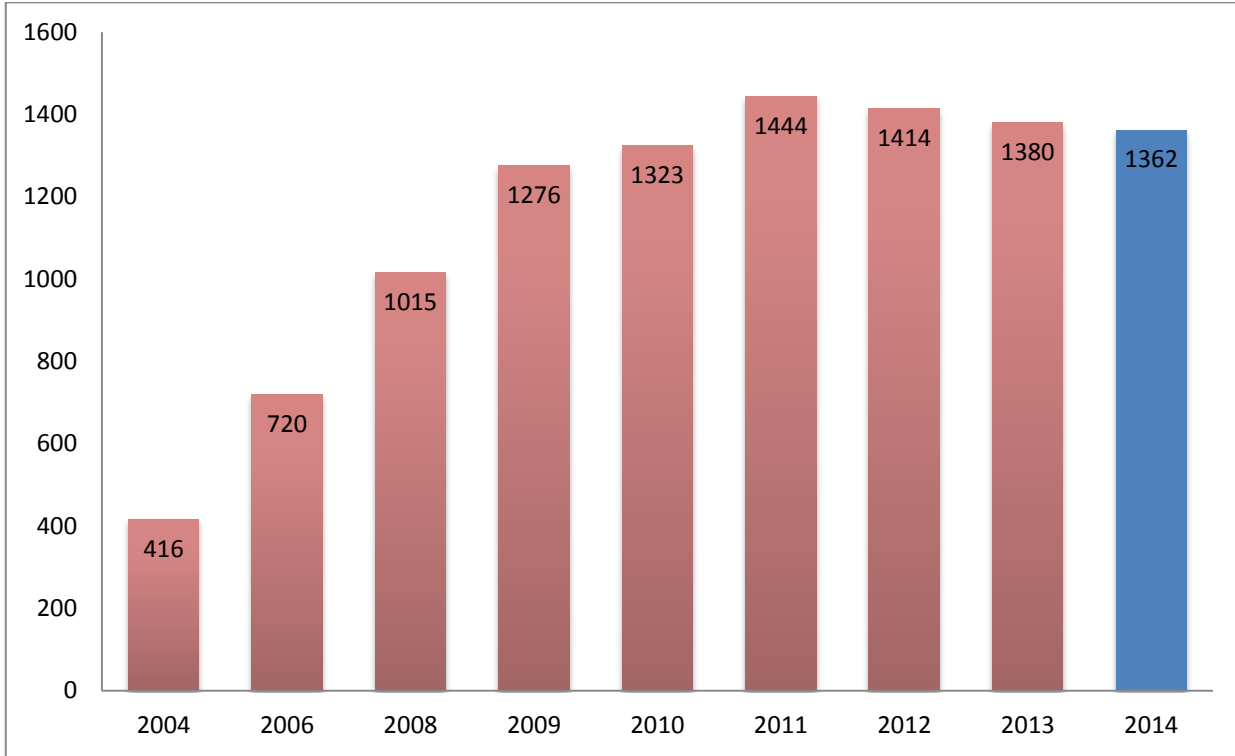
أولاً: إستراتيجية البنك: تعتبر إستراتيجية سوسيتي جنرال الجزائر كعنصر أساسي ومفتاح للمؤسسة ككل، والموارد البشري ه ضمن سوسيتي جنرال الجزائر، ويعتبر ركيزة أساسية لإستراتيجيتها بما في ذلك تطورها على أساس القيمة المشتركة ضمن مجموعة سوسيتي جنرال أي من خلال: الاحترافية، روح الفريق، الإبداع والابتكار.

¹ من إعداد الطالبة بالاعتماد على المقرر السنوي لسوسيتي جنرال الجزائر 2014 م.

5. إستراتيجية سوسيتي جنرال الجزائر موجهة نحو النمو المستدام.
6. إدارة الموارد البشرية وضعت النهج القائم على التوظيف الانتقائي، إلى جانب المرافقة الدائمة والتكامل مع التسيير الوظيفي المزود ببرامج التدريب التي ينتج عنها كل من الكفاءة والخبرة.¹

ثانياً: التوظيف لسوسيتي جنرال:

الشكل (13): تطوّر عدد المستخدمين



المرجع: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

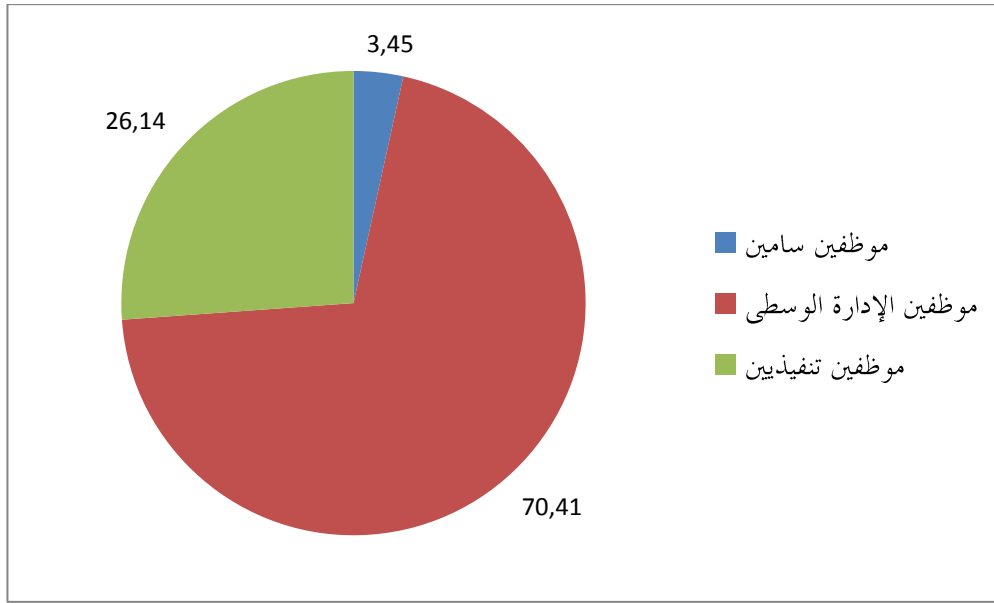
الجدول رقم (02): سن و جنس المستخدمين

السن	الإناث	الذكور	المجموع
أقل من 31 سنة	324	216	540
أكثر من 32 سنة	376	446	822
المجموع	700	662	1362

المرجع: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

¹/ من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

الشكل (14): تصنيف مستوى الموظفين



المرجع: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

المطلب الرابع: الميزة التي حققتها سوسيتي جنرال الجزائر

1- ضم الكفاءات المؤهلة: بنك سوسيتي جنرال الجزائر يركز على الاستثمار في العنصر الأهم لديه، وهو العنصر البشري لضمان الارتقاء والتميز بالخدمة المقدمة وزيادة فعالية الأداء، ورفع مستوى الإنتاجية وذلك بالحفاظ على موظفيه الأكفاء وتنمية قدراتهم، وعليه واصلت إدارة الموارد البشرية جهودها الفعالة لضم الكفاءات المؤهلة إلى كادرها الوظيفي لتقديم أفضل الخدمات وإدارة نشاطات البنك مستغلة ميزة البنك بانتشاره عالميا، كما توصلت جهود الإدارة الهادفة لتطوير مهارات وقدرات موظفي البنك من خلال تنفيذ العديد من ورشات العمل، والبرامج التدريبية داخل الجزائر لكافة فئات الموظفين، وذلك لرفع مستوى أدائهم وتسليحهم بالمهارات المطلوبة لإنجاز مهامهم الوظيفية على أتم وجه، مع التركيز على خدمة العملاء وجودة الخدمات المقدمة.

2- الخدمات التي طرحتها "سوسيتي جنرال الجزائر" والتي يتميز بها عن باقي البنوك العاملة في الجزائر شهدت مسيرة البنك بتطبيق العديد من المشاريع التكنولوجية الرائدة منها خدمة العمليات المصرفية عبر الأنترنت SG@NET، حيث يقوم العميل بالإطلاع على حساباته وإجراء العمليات المصرفية في كافة أنحاء العالم، وأيضا خدمة الرسائل القصيرة (SMS).... التي تظهر كافة التفاصيل على حركات بطاقة ماستر كارد الإئتمانية بواسطة رسائل مصرفية قصيرة عبر الهاتف النقال، أما في مجال توسع وتنوع المنتجات البنكية فيحرص البنك على تقديمها وفق أرفع معايير الجودة العالمية، فانطلاقا من إيماننا بتلبية الاحتياجات الفعلية المتزايدة لعملائه الراغبين في الحصول على تمويلية مختلفة، قام البنك

بتقديم العديد من المنتجات، قروض المهن، القروض الشخصية، قروض موظفي القطاع العام، قروض السكان، قروض السيارات، قروض الأجهزة الطبية، وهذه النوعية من الخدمات المصرفية المتميزة التي يقدمها البنك "سوسيتي جنرال" توفر المرونة التامة للعملاء للوفاء باحتياجاتهم المادية المتنوعة.

3- نظرة سوسيتي جنرال الجزائر لمنافسيها: الجهاز المصرفي في الجزائر يتمتع بدور فعال وإيجابي في تنمية الاقتصاد الوطني، وليس ثمة في حتمية استمرار هذا الدور في ظل تقاليد راسخة وأساليب عريقة تم اكتسابها على مدار تاريخ هذا الجهاز، وقد كان لتعدد وحدات الجهاز المصرفي في السنوات الأخيرة وتنوع أهدافها أثر كبير في تطوير السوق المصرفي، وتمثل هذا الجهاز المصرفي في كل من: البنك الخارجي الجزائري (BEA)، بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)، بنك التنمية المحلية (BDL)، البنك الوطني الجزائري (BNA)، الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط (CNEP)، بنك الجزائر (BA)، القرض الشعبي الجزائري (CPA)، ناتيكسيس.

إلا أن هذا التعدد يفرض في الوقت ذاته مسؤوليات مهنية نحو أهمية التمسك بتقاليد العمل المصرفي وسلوكياته، حتى تسود هذه السوق المعايير الهادفة إلى استمرار دفع تقدّم الاقتصاد الجزائري، ولاشك أن هذا التعدد والتنوع للبنوك العاملة يفرض أيضا أهمية ترسيخ الكثير من المفاهيم التي تحكم هذا التعدد أهمها الارتباط الأدبي والشعور بالانتماء لمهنة العمل المصرفي بين العاملين في البنوك، وكذلك التعاون بين وحدات الجهاز المصرفي بهدف تقديم مستوى رفيع من الخدمات المصرفية لجمهور المتعاملين، ومواكبة آخر ما وصلت إليه الصناعة المصرفية من النواحي التكنولوجية ومراعاة تطبيق معايير الجودة الشاملة ومفاهيمها، إضافة إلى تنظيم المنافسة البناءة وضبطها بين وحدات الجهاز المصرفي لبلوغ الهدف ذاته، هذا وقد تمتع النظام المصرفي في الجزائر بالمتانة بفعل التعليمات الصادرة التي يفرضها البنك المركزي الجزائري على القطاع المصرفي، فالبنية التنافسية في البنوك الجزائرية عالية حيث تضمن القطاع عددا من البنوك القوية والمتينة التي تعمل ضمن أسس ومعايير عالية الجودة تماشيا مع متطلبات البنك المركزي الذي ترتبط بعلاقات تواصل مع الإدارات في جميع البنوك لمساعدتها بشكل مستمر على التطور ومواكبة التغيرات في العمل المصرفي في المنطقة وفي العالم.

4- كيفية الحصول على قرض من بنك سوسيتي جنرال الجزائر: للحصول على قرض لبناء مشروع خاص لبداية جديدة أو فرصة السلفة الصغيرة لشراء سيارة أو ما شابه ذلك يقدر بحوالي 40 مليون سنتيم جزائري، فللحصول على القرض من سوسيتي جنرال يكفي التقدم إلى أقرب وكالة للبنك وطلب القرض منهم وسيتم الإدلاء على طريقة للحصول عليهم والوثائق اللازمة لذلك.

ومن أهم ما يميز البنك هو خدمة الوسترن يونيون Western union لتحويل الأموال عبر العالم والتي تعتبر الخدمة الأكثر نجاحا من طرف البنك من بعد بريد الجزائر.

ملاحظة: كل هذه العوامل التي سمحت لبنك سوسيتي جنرال أن يضع مكانا في السوق الجزائرية مقارنة بمنافسيه.¹

ثالثا: التدريب لسوسيتي جنرال:

1148 مستخدم هم معنيون بالتدريب لبنك سوسيتي جنرال الجزائر، 48693 ساعة مقدّمة وهذا النموذج هو لاكتساب مهارات جديدة للمضي قدما الآن وتطور المؤسسة مستقبلا وتنميتها.

ويصب هذا التدريب في تطوير إمكانات كل موظف، كما يعتبر التدريب من أولويات سوسيتي جنرال، و سوسيتي جنرال الجزائر تقدّم دورات تدريبية تتكيف مع كل منصب وكل مستوى الخبرة يرافقه أدوات تعليمية مبتكرة ودورات تأهيلية (في إطار المناهج الدراسية) تدريب لمدة سنتين.

• **الإندماج "Intégration":** سوسيتي جنرال حققت مجموعة برامج التكامل (staasting G) في 2010، وهذا البرنامج يهدف إلى عرض وتقديم كل ما هو جديد إلى الموظفين. في 2014 حوالي 74 من مستخدمي سوسيتي جنرال الجزائر استفادوا من دورات التكامل والاندماج.

• **المصادر "Sourcing":** تقوي إدارة سوسيتي جنرال لتشكيل أرضا خصبة للطلبة المحتملين، وخدمة التدريب تشارك في مختلف التربصات المنظمة من طرف المدارس الكبرى وذلك بعد اختيار طلبات التبرص وذو الإمكانيات العالية يتم توظيفهم في أحد هياكل البنك. من خلال هذه المعطيات نرى أنّ سوسيتي جنرال تولي اهتمام كبير بالتدريب مما يعطي لها ميزة عن بقية منافسيها.

رابعا: قيم سوسيتي جنرال

الاحتراف: يصب الاحتراف في قلب ثقافة شركة سوسيتي جنرال تدعمه وتعززه الدراية وتبادل الخبرات بين فرق عملنا، أنّ الاحتراف في البنك هو موضوع تقدير العملاء واحترامهم.

روح الفريق الواحد: تركز قيم سوسيتي جنرال الجزائر المشتركة على تنوع المواهب والثقافات التي تضمن النجاح، وتزيد من اعتزاز البنك بالانتماء إلى مجموعة متحدة وقوية.

الابتكار: إنّ هدف سوسيتي جنرال هو استكشاف آفاق جديدة والتحفيز على مزيد من الابتكار لتلبية توقعات عملاء البنك في عالم بات اليوم أكثر تطبا من أي وقت مضى.¹

¹/ المرجع: مقابلة مع السيد مدير الوكالة.

المبحث الثاني:

نحاول من خلال هذا المبحث معرفة مدى مساهمة المورد البشري في بناء الميزة التنافسية لبنك سوسيتي جنرال، وذلك من خلال تحليل إجابات الموظفين والزبائن على أسئلة الاستبيان الخاص بكل منهم، واستخلاص النتائج الممكنة من هذه الإجابات.

المطلب الأول: تقييم الدراسة

تجدر الإشارة إلى أن هذه الدراسة اقتصر على عدد من العمال الإداريين لسوسيتي جنرال - وكالة غليزان - وبناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها وعدم توافر المعلومات الأساسية المرتبطة بموضوع الدراسة كبيانات منشورة، بالإضافة إلى صعوبة الحصول عليها عن طريق المقابلات الشخصية أو الزيارات الميدانية أو الملاحظة الشخصية، وجد أن الأداء الأكثر ملائمة في تحقيق أهداف هذه الدراسة هي الاستبيان.

وعليه فقد تم تصميم استبيانين اثنين يوجه أحدهما لموظفي البنك يتضمن 23 سؤال يتعلق بإدارة الموارد البشرية والتي لها علاقة وطيدة بمجال عمل البنك من جهة، ومن جهة أخرى مدى سعي سوسيتي جنرال لبناء ميزة تنافسية من خلال استخدام موردها البشري لتحقيق رضا العملاء وكسبهم والمحافظة عليهم. أما الاستبيان الموجه للزبائن فيضم 22 سؤالاً، الهدف من الإجابة عليها معرفة مدى تحكم موظفي الوكالة بتقديم الخدمات المطلوبة من الزبائن في الظروف والجودة المنتظرة منهم، ومدى رضا الزبائن حول هذه الخدمات، كما أن رضا الزبائن عن الوكالة وتمييزه عن باقي البنوك هو أيضاً أحد أهداف توزيع هذا الاستبيان.

ويعدّ اختيار العينة من الخطوات الهامة في إجراء دراسة ميدانية على مجتمع، وعليه فقد تم اختيار عينة ممثلة لمجتمع الدراسة وذلك نظراً لعدد وقلة الوقت، وذلك على أساس أن العينة الممثلة سوف توصلنا إلى النتائج المرغوب فيها.

وقد تمّ الاعتماد على عينة عشوائية بسيطة لتمثيل مجتمع الزبائن بالنسبة لمجتمع الموظفين لوكالة سوسيتي جنرال غليزان، فهو يضم 10 موظفين نظراً لصغر حجم الوكالة من إجمالي الموظفين والذي يمثل ما نسبته من مجتمع الدراسة.

أما مجتمع الزبائن فقد تم اختيار عينة عشوائية تضم 10 زبون لتمثيله وذلك بسبب صعوبة إقناع الزبائن بالإجابة عن أسئلة الاستبيان، بالإضافة إلى الخوف الدائم الذي يديه الأفراد من الإجابة على أي وثيقة.

قد تم استرجاع كل الاستبيانات الموزعة سواء على الموظفين أو على الزبائن، لم يستبعد أي استبيان من عملية التحليل.

¹ من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

المطلب الثاني: تحليل إجابات الاستبيان الموجه للموظفين

كما تم الإشارة إليه سابقاً فإنه تم توزيع 10 استبيانات على 10 موظفين وتم استرجاعها كلها، وسنقوم فيما يلي بتحليل النتائج المتحصل عليها:

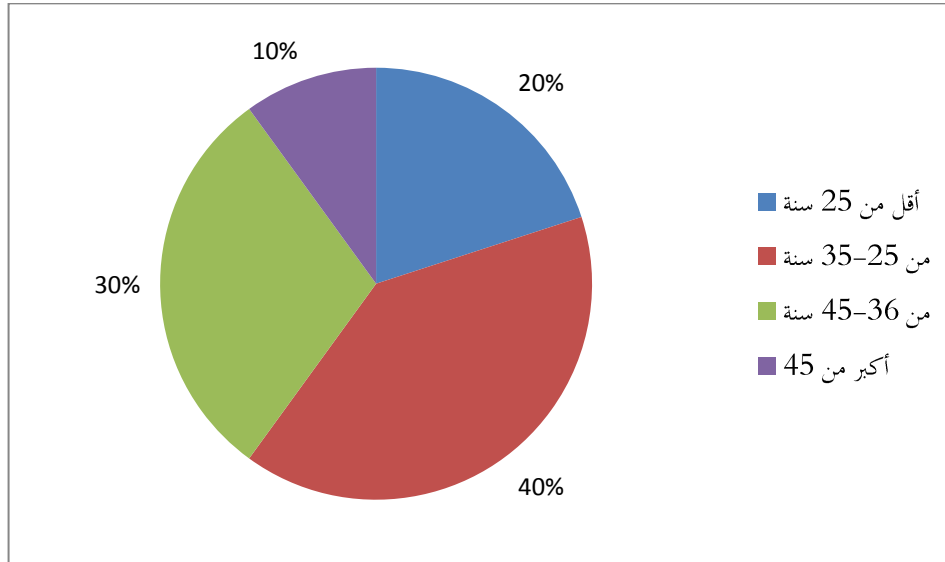
■ العمر:

الجدول (02): توزيع أفراد عينة الموظفين حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة %
أقل من 25 سنة	02	20
من 25-35 سنة	04	40
من 36-45 سنة	03	30
أكبر من 45 سنة	01	10
المجموع	10	100

المصدر: إعداد الطالبة بناء على الاستبيان.

الشكل (15): الدائرة النسبية لعمر أفراد عينة الموظفين



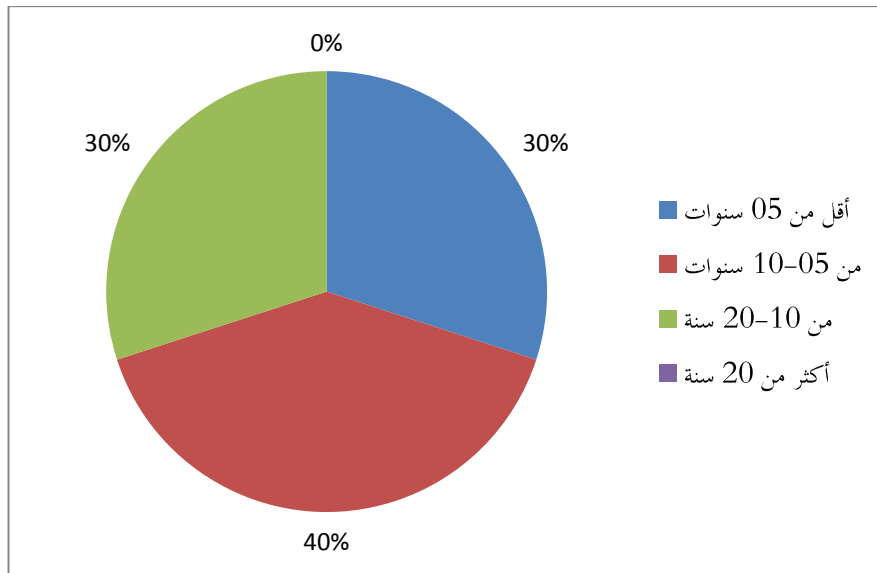
المصدر: إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول.

الجدول(03): توزيع أفراد عينة الموظفين حسب الخبرة

النسبة %	التكرار	الخبرة
30	03	أقل من 05 سنوات
40	04	من 05-10 سنة
30	03	من 10-20 سنة
00	00	أكبر من 20 سنة
100	10	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة بناء على الاستبيان.

الشكل(16): الدائرة النسبية لتوزيع سنوات الخبرة لعينة الموظفين



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول.

ملاحظة: نلاحظ أنّ 20% من أفراد العينة تقل خبرتهم عن 05 سنوات، و 40% تتراوح خبرتهم بين 05-10 سنوات، أمّا الذين تتراوح خبرتهم بين 10-20 سنة فيمثلون نسبة 30%، بينما الذين تزيد خبرتهم عن 20 سنة فيمثلون 00% أي غير موجودة. بمعنى التقارب في خبرة أفراد العينة، إضافة إلى أنّ هذا راجع إلى سن الموظفين الذين معظمهم شباب.

السؤال رقم 01: ماذا يمثل التكوين بالنسبة لكم؟

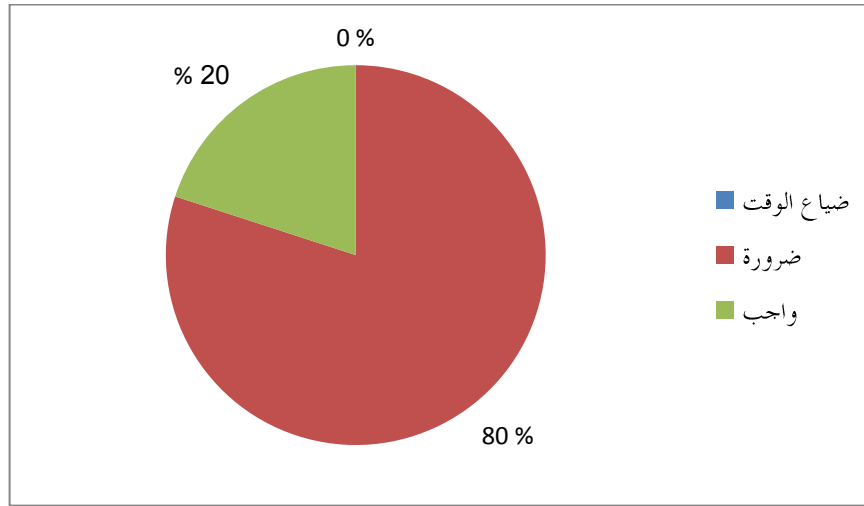
تحصلنا على النتائج التالية:

الجدول (04): توزيع أفراد العينة حسب إجابات السؤال 01.

النسبة %	التكرار	الإجابة
00	00	ضياع الوقت
80	08	ضرورة
20	02	واجب
100	10	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة بناء على الاستبيان

الشكل (17): الدائرة النسبية لتوزيع إجابات السؤال 01.



المصدر: إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول.

ملاحظة: يمثل التكوين ضرورة لـ 80% من أفراد العينة، وواجبا لـ 20% منهم، بينما لا يعتبر ولا واحد منهم أن التكوين ضياع للوقت مما يشير إلى وعي الموظفين بضرورة اكتساب المعارف بصفة مستمرة ودائمة ومتجددة، وأن يكون البنكي دائما مطلعاً على كل جديد في مجال عمله خاصة أن سوسيتي جنرال من المؤسسات المكثفة لعملية التكوين.

السؤال رقم 02: هل هناك تشجيع للإبداع على مستوى سوسيتي جنرال؟

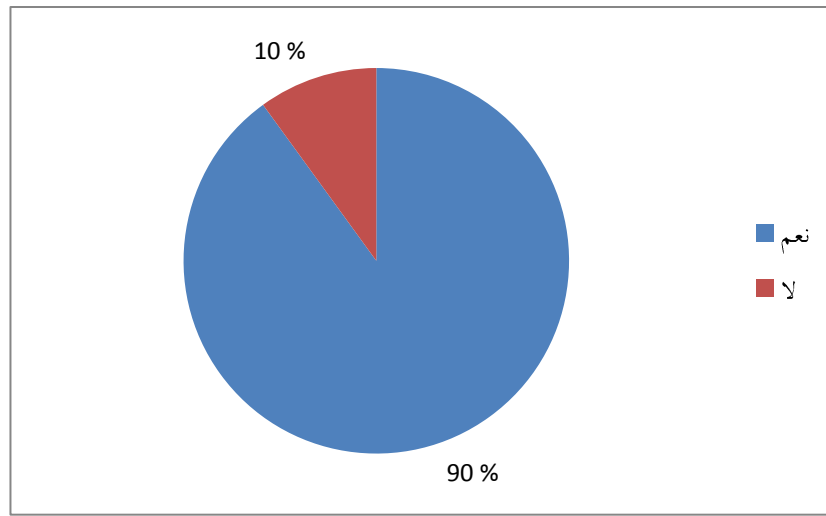
تحصلنا على النتائج التالية:

الجدول (05): توزيع أفراد العينة حسب إجابات السؤال 02.

النسبة %	التكرار	الإجابة
90	09	نعم
10	01	لا
100	10	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول.

الشكل (18): الدائرة النسبية لتوزيع إجابات السؤال 02.



المصدر: إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول.

ملاحظة: يرى 90 % من العينة أن هناك تشجيع للإبداع على مستوى البنك، أما 10 % فيرى أنه لا يوجد تشجيع للإبداع، هذا يدل على أن البنك من إستراتيجيته تشجيع الإبداع والإتيان بكل ما هو جديد الذي يقوي ويرفع من أداء مورده البشري.

السؤال رقم 03: حسب رأيكم، ما هي المزايا التي يقدمها سوسيتي جنرال لزبائنه بالمقارنة مع باقي المنافسين؟

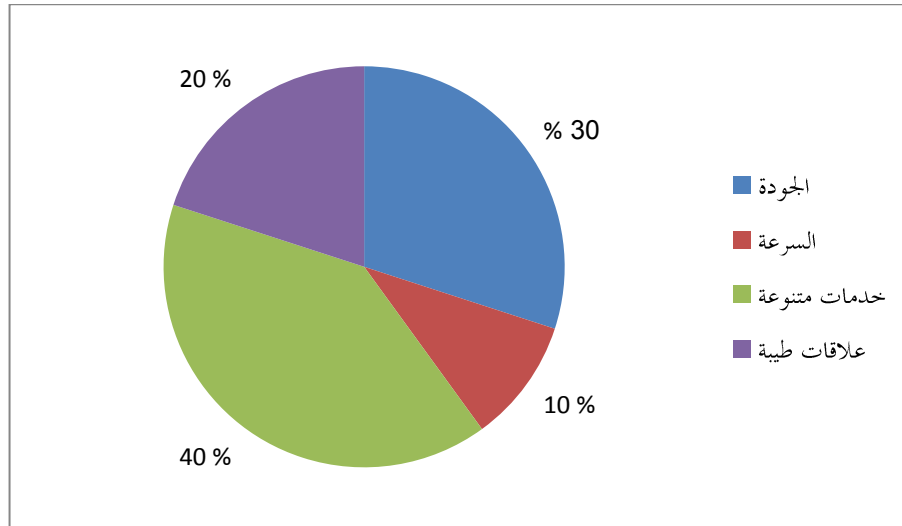
تحصلنا على النتائج التالية:

الجدول (06): توزيع إجابات السؤال 03.

النسبة %	التكرار	الإجابة
30	03	الجودة
10	01	السرعة
40	04	خدمات متنوّعة
20	02	علاقات طيبة
100	10	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة بناء على الاستبيان.

الشكل (19): الدائرة النسبية لتوزيع إجابات السؤال 03.



المصدر: إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول.

ملاحظة: اختلفت آراء الموظفين حول المزايا التي يقدمها البنك مقارنة مع المنافسين، حيث رأى 40 % منهم أن أهمّ ميزة هي خدمات متنوّعة، في حين يرى 30 % منهم أن الجودة للخدمات المقدّمة هي ما يميّزه، و20 % من العينة رأت أن العلاقة الطيبة ميزة يقدمها البنك لزيائنه، أمّا 10 % أقرت أن السرعة هي ما يميّز البنك عن باقي منافسيه.

إذا هذا يعني أنه حسب آراء الموظفين فإنّ هناك دائماً ما يميّز البنك سوسيتي جنرال الجزائر عن باقي البنوك العامّة أو الخاصّة، المحلية أو الدّولية.

السؤال رقم 04: هل تعتبرون التكوين على مستوى سوسيتي جنرال كافي؟

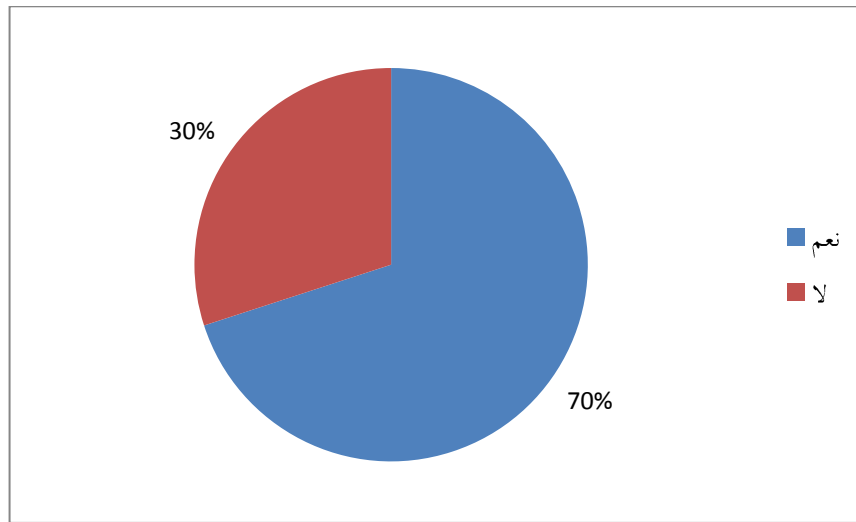
تحصّلنا على النتائج التالية:

الجدول (07): توزيع إجابات السؤال 04.

النسبة %	التكرار	الإجابة
70	07	نعم
30	03	لا
100	10	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة بناء على الاستبيان.

الشكل (20): الدائرة النسبية لتوزيع إجابات السؤال 04.



المصدر: إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول.

ملاحظة: بما أن البنك يولي اهتمام كبير بالتكوين لهذا فإن 70% من الموظفين يروا أن التكوين على مستوى سوسيتي جنرال الجزائر كافي، بينما 30% يرى أنه غير كافي.

نستنتج أن النسبة الكبرى من الموظفين مقتنعة بالتكوين الذي يقدمه البنك أي عليها المواصلة في هذا النهج.

السؤال رقم 05: هل الأشخاص المكونون يطبقون المعارف التي اكتسبوها طول فترة تكوينهم في عملهم؟

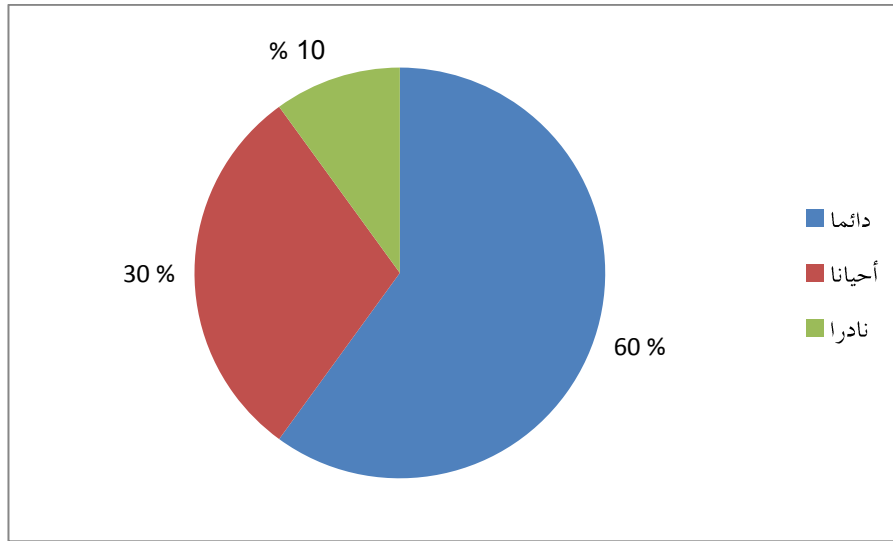
تحصّلنا على النتائج التالية:

الجدول (08): توزيع إجابات السؤال 05.

النسبة %	التكرار	الإجابة
60	06	دائما
30	03	أحيانا
10	01	نادرا
100	10	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة بناء على الاستبيان.

الشكل (21): الدائرة النسبية لتوزيع إجابات السؤال 05



المصدر: إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول.

ملاحظة: يرى 60% من العينة أنّ الموظفين المكونين يطبقون المعارف المكتسبة من خلال التكوين في عملهم بصفة دائمة، بينما يرى 30% أنّ ذلك يكون أحيانا، و10% أنّ ذلك يتم نادرا.

هذا يبيّن مدى وعي الموظفين بأهمّية وضرورة تطبيق المعارف المكتسبة خلال تكوينهم في عملهم بصفة دائمة باعتبار أنّ ذلك يزيد من فعاليتهم وفعالية البنك، لأنّ كل جديد سيكون في صالح البنك.

السؤال رقم 06: هل هناك نشر للمعرفة على مستوى سوسيتي جنرال؟

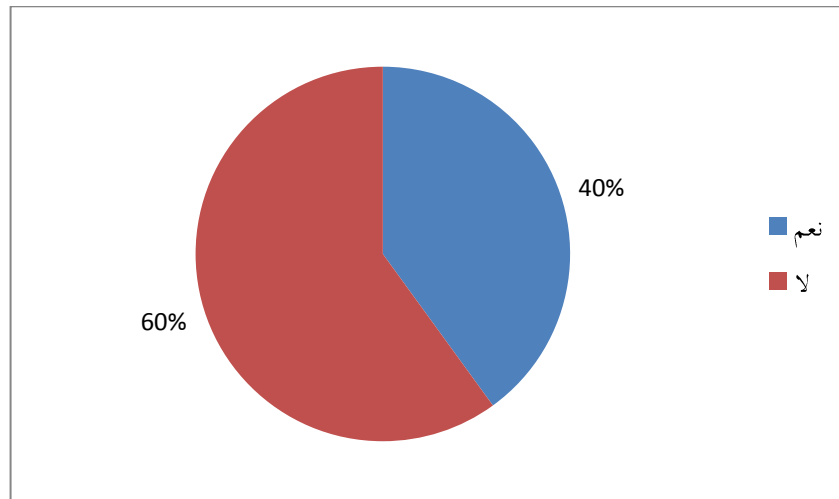
تحصّلنا على النتائج التالية:

الجدول (09): توزيع إجابات السؤال 06.

النسبة %	التكرار	الإجابة
40	04	نعم
60	06	لا
100	10	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة بناء على الاستبيان.

الشكل (22): الدائرة النسبية لتوزيع إجابات السؤال 06.



المصدر: إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول.

ملاحظة: أشار 60% من أفراد العينة أنّه لا يوجد نشر للمعرفة في البنك، بينما يرى 40% العكس، بمعنى احتكار المعرفة من قبل من يملكها هذا مما لا يتماشى مع متطلبات الإدارة الحالية القائمة على المعرفة ونشرها بالدرجة الأولى مما يستدعي جهداً أكبر والتوعية بضرورة تقاسم ونشر المعارف في البنك.

السؤال رقم 07: هل هناك تشجيع للكفاءات على مستوى سوسيتي جنرال؟

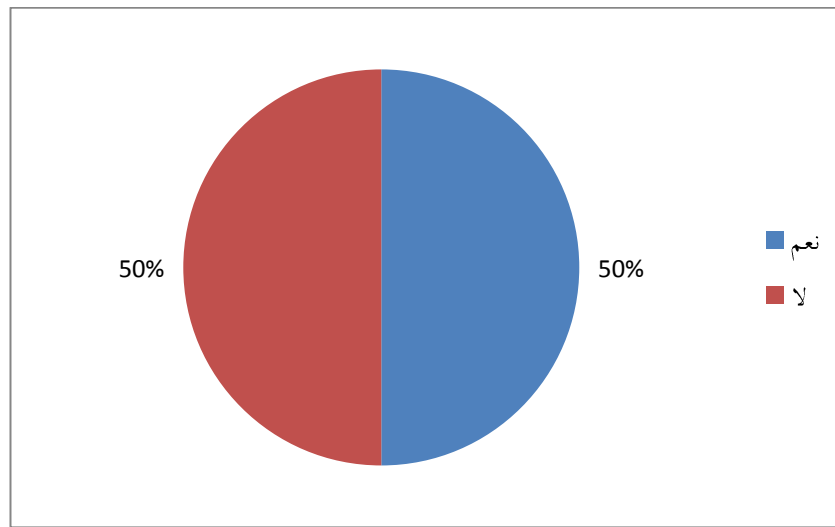
تحصّلنا على النتائج التالية:

الجدول (10): توزيع إجابات السؤال 07.

النسبة %	التكرار	الإجابة
50	05	نعم
50	05	لا
100	10	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة بناء على الاستبيان.

الشكل (23): الدائرة النسبية لتوزيع إجابات السؤال 07.



المصدر: إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول.

ملاحظة: رأى 50% من الموظفين بوجود تشجيع للكفاءات ونفى 50% منهم ذلك، مما يدل على أنّ الاعتراف والتشجيع في البنك بالكفاءات غير كافي وغير مقنع لكل الأفراد مما يجبر البنك على اتخاذ إجراءات فعالة لتقييم كفاءاته وتقديم التشجيع لهم وذلك ليضمن استغلال قدرات الكفاءات الهائلة المتواجدة لديهم.

السؤال رقم 08: هل هناك تحفيز للعمال على مستوى الوكالة؟

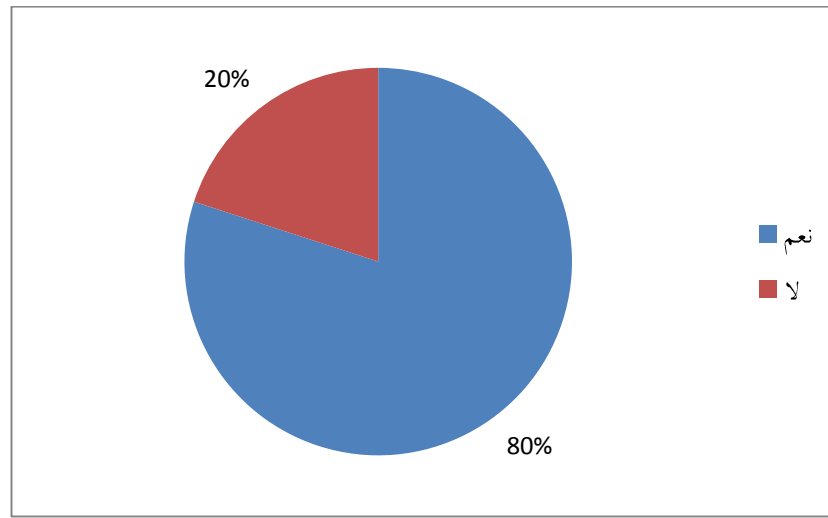
تحصّلنا على النتائج التالية:

الجدول (11): توزيع إجابات السؤال 08.

النسبة %	التكرار	الإجابة
80	08	نعم
20	02	لا
100	10	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة بناء على الاستبيان.

الشكل (24): الدائرة النسبية لتوزيع إجابات السؤال 08.



المصدر: إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول.

ملاحظة: لقد اعترف جل الموظفين على وجود تحفيز للعمال على مستوى سوسيتي جنرال ونكر 20% وجود هذا التحفيز، فعلى البنك الحفاظ على سياستها التحفيزية التي تتماشى مع تطلعات موظفيها لتحقيق رضاهم مما يسمح بالحفاظ عليهم وعدم خسارتهم لصالح المنظمات الأخرى التي قد تكون منافسة لها.

السؤال رقم 09: في حالة مواجهة مشكلة ما، كيف الحل؟

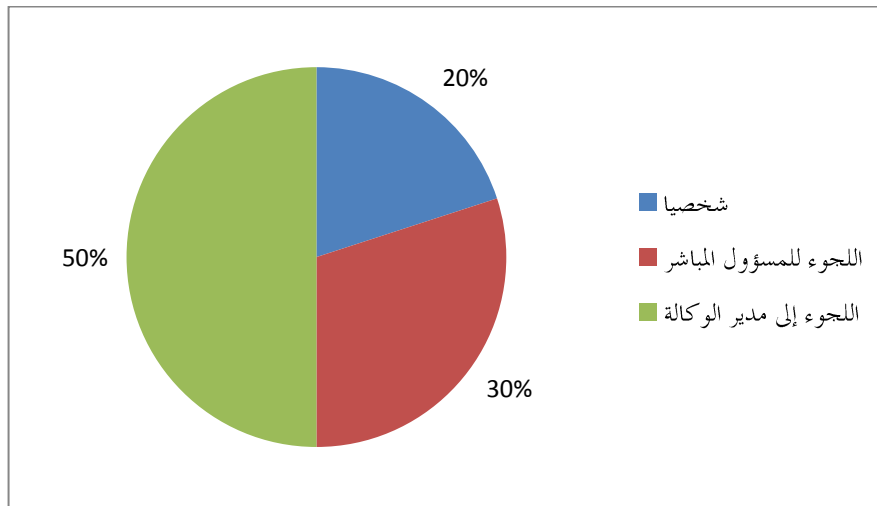
تحصّلنا على النتائج التالية:

الجدول (12): توزيع إجابات السؤال 09.

النسبة %	التكرار	الإجابة
20	02	شخصيا
30	03	اللجوء للمسؤول المباشر
50	05	اللجوء إلى مدير الوكالة
100	10	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة بناء على الاستبيان.

الشكل (25): الدائرة النسبية لتوزيع إجابات السؤال 09.



المصدر: إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول.

ملاحظة: يلجأ 30% من أفراد العينة إلى المسؤول المباشر من أجل حل أي مشكل في حال وجوده بينما يلجأ 50% منهم إلى مدير الوكالة، و20% يجلون المشاكل شخصيا، ويرجع هذا غالبا إلى درجة المركزية التي يتميز بها البنك.

السؤال رقم 10: هل تمتلكون هامش حرية في اتخاذ القرار؟

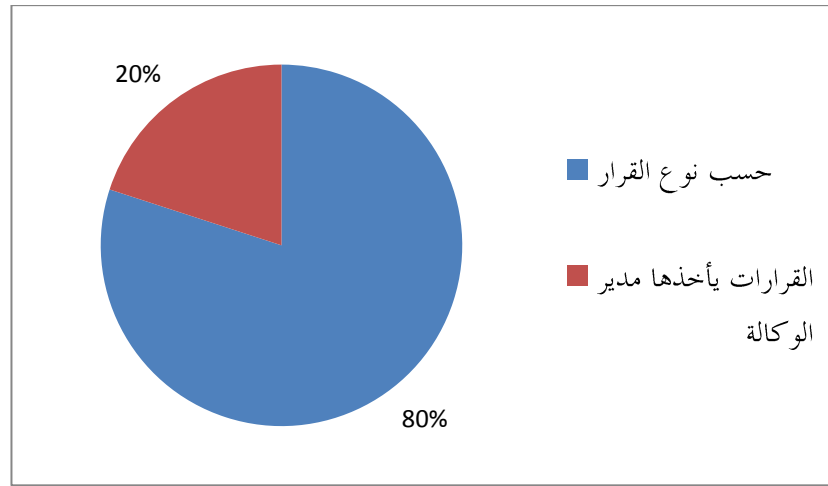
تحصّلنا على النتائج التالية:

الجدول (13): توزيع إجابات السؤال 10.

النسبة %	التكرار	الإجابة
80	08	حسب نوع القرار
20	02	القرارات يأخذها مدير الوكالة
100	10	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة بناء على الاستبيان.

الشكل (26): الدائرة النسبية لتوزيع إجابات السؤال 10.



المصدر: إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول.

ملاحظة: يرى 80% أنّ هامش الحرّية في اتخاذ القرار يختلف حسب نوع القرار، ويرى 20% أنّ كل القرارات يتخذها مدير الوكالة، يعني وجود هامش من الحرية في اتخاذ القرار يمكن الموظف أن يمتلكه على ألا تكون القرارات المتخذة تتجاوز صلاحياته، المعنى في إطار منصبه.

السؤال رقم 11: هل نظام الإعلام الآلي والأنترنت يحسن من إجراءات العمل؟

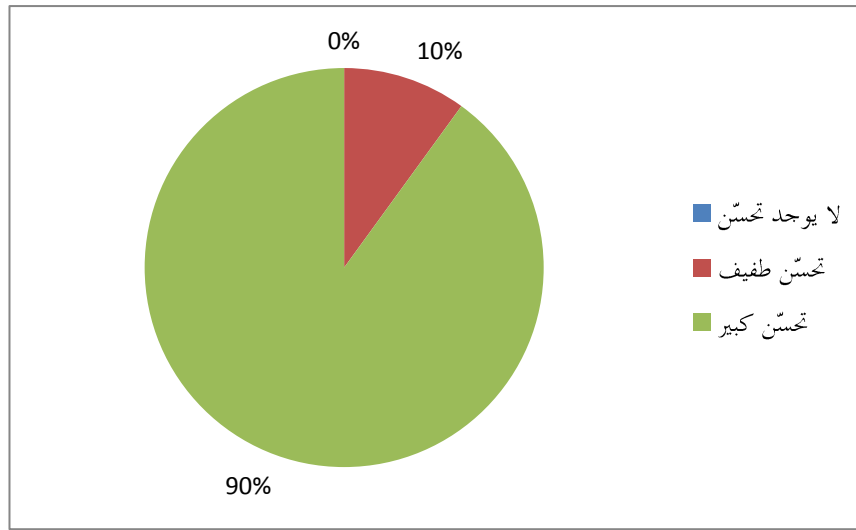
تحصّلنا على النتائج التالية:

الجدول (14): توزيع إجابات السؤال 11.

النسبة %	التكرار	الإجابة
00	00	لا يوجد تحسّن
10	01	تحسّن طفيف
90	09	تحسّن كبير
100	10	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة بناء على الاستبيان.

الشكل (27): الدائرة النسبية لتوزيع إجابات السؤال 11.



المصدر: إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول.

ملاحظة: أكد 90% من أفراد العينة على أنّ نظام الإعلام الآلي والأنترنت يحسن بصورة كبيرة من إجراءات العمل، أمّا 10% فيرون أنّ تحسّن طفيف، بينما لا يوجد من أجاب بعدم وجود تحسّن هذا لما يوفره الإعلام الآلي من سهولة وسرعة في القيام بالإجراءات وتقديم الخدمات.

السؤال رقم 12: هل تصل المستجندات بصفة دائمة وفي الوقت المناسب من الإدارة العامة؟

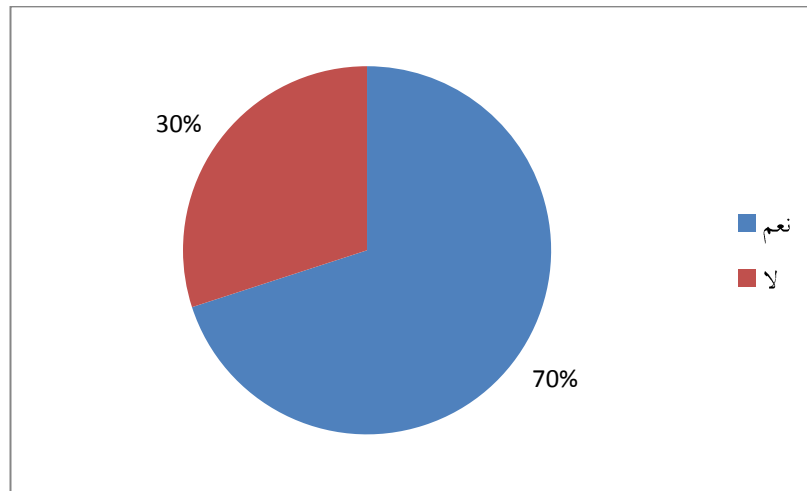
تحصّلنا على النتائج التالية:

الجدول (15): توزيع إجابات السؤال 12.

النسبة %	التكرار	الإجابة
70	07	نعم
30	03	لا
100	10	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة بناء على الاستبيان.

الشكل (28): الدائرة النسبية لتوزيع إجابات السؤال 12.



المصدر: إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول.

ملاحظة: يرى 70% من أفراد العينة أنّ المستجندات تصل بصفة دائمة وفي الوقت المناسب من الإدارة العامة، بينما يرى 30% أنّها لا تصل، هذا يشير إلى اهتمام الإدارة العامة بوصول كل ما هو جديد من معلومات لفروعها، ويدل على وجود نظام جيّد للمعلومات بين الإدارة العامة وفروعها.

السؤال رقم 13: هل انتقال المعلومة بين المصالح وبين الموظفين يتم بصورة جيّدة؟

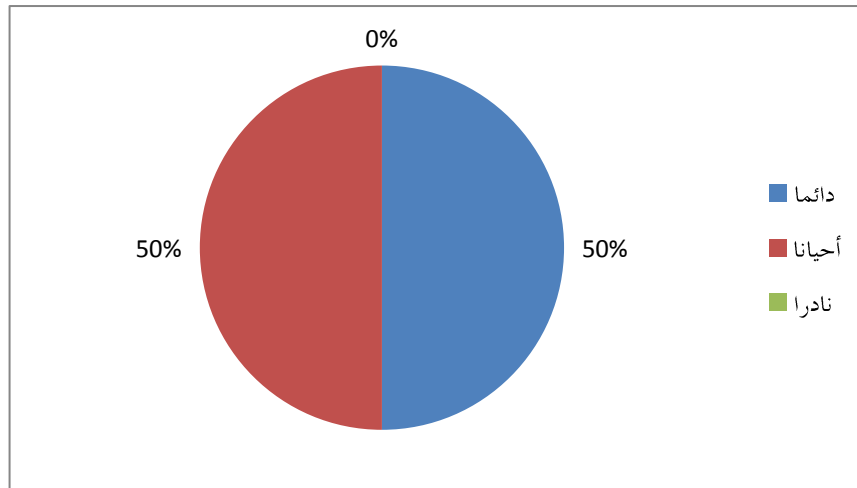
تحصّنا على النتائج التالية:

الجدول (16): توزيع إجابات السؤال 13.

النسبة %	التكرار	الإجابة
50	05	دائما
50	05	أحيانا
00	00	نادرا
100	10	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة بناء على الاستبيان.

الشكل (29): الدائرة النسبية لتوزيع إجابات السؤال 13



المصدر: إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول.

ملاحظة: تراوحت الآراء حول انتقال المعلومة بين المصالح وبين الموظفين بصورة جيّدة دائما بنسبة 50% وأحيانا 50%، أمّا نادرا فكانت النسبة معدومة، بالتالي على البنك توفير الأنظمة والأدوات والإجراءات التي تزيد من انتقال المعلومات بصورة جيّدة حتّى يتمكن البنك من الزيادة في جودة وسرعة تقديم الخدمات.

السؤال رقم 14: هل تواجهون صعوبات مع الزبائن؟

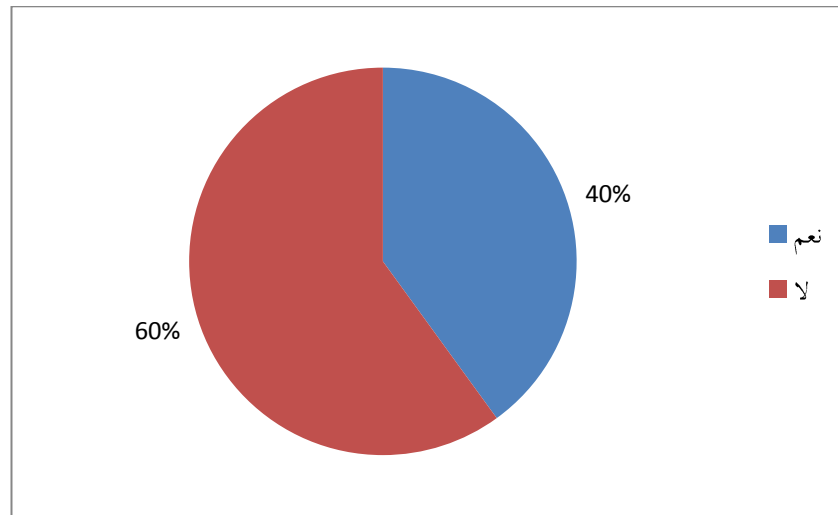
تحصّلنا على النتائج التالية:

الجدول (17): توزيع إجابات السؤال 14.

النسبة %	التكرار	الإجابة
40	04	نعم
60	06	لا
100	10	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة بناء على الاستبيان.

الشكل (30): الدائرة النسبية لتوزيع إجابات السؤال 14.



المصدر: إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول.

ملاحظة: أجاب 04 موظفا أي ما يمثل 40 % من العينة بوجود مشاكل في التعامل مع الزبائن حصرها أغلبهم في عدم تفهم الزبائن في حالات التأخير، ونقص المستوى التعليمي للزبائن. بما يصعب مهمتهم في شرح الإجراءات للزبائن، بينما نفى ما نسبته 60 % من أفراد العينة وجود أي مشاكل في التعامل مع الزبائن، هذا يدل على تحكم نسبة كبيرة من الموظفين في العلاقة بينهم وبين الزبائن ومحاوله تقليص أي صعوبة ممكنة.

السؤال رقم 15: هل تلبية طلبات الزبون تتم في أحسن الظروف والشروط؟

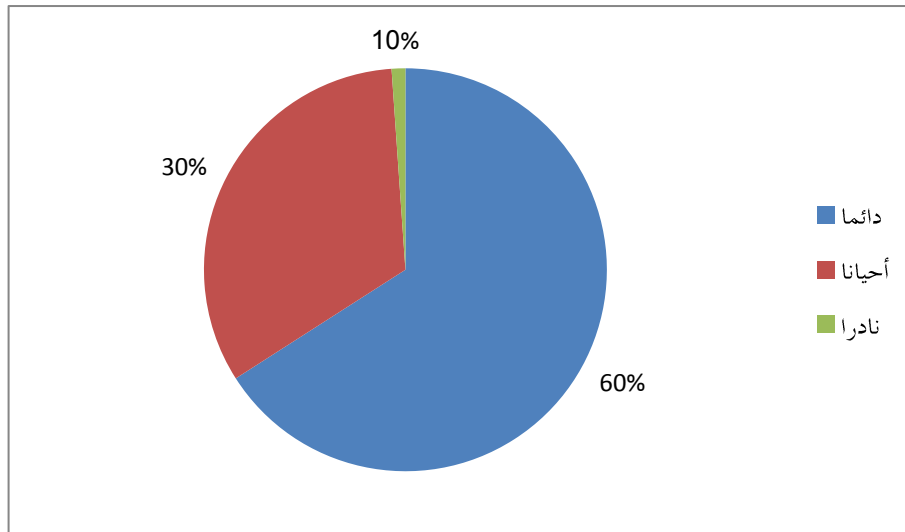
تحصّلنا على النتائج التالية:

الجدول (18): توزيع إجابات السؤال 15.

النسبة %	التكرار	الإجابة
60	06	دائما
30	03	أحيانا
10	01	نادرا
100	10	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة بناء على الاستبيان.

الشكل (31): الدائرة النسبية لتوزيع إجابات السؤال 15.



المصدر: إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول.

ملاحظة: أشار 60% من أفراد العينة المستجوبين أنّ طلبات الزبون يتم تلبيةها دائما في أحسن الظروف والشروط، بينما يرى 30% منهم أنّها تتم أحيانا في أحسن الظروف والشروط، أمّا 10% من أفراد العينة فيرى أنّ تلبية طلبات الزبون في أحسن الظروف والشروط تكون نادرا، مما يدل على اهتمام موظفي البنك برضا العميل وضرورة المحافظة عليه.

السؤال رقم 16: هل تقديم الخدمة للزبون تتم للأجال المحددة؟

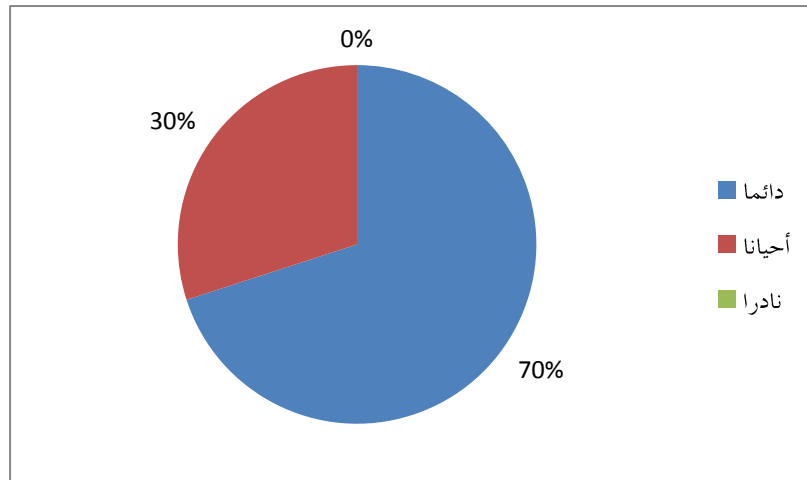
تحصّلنا على النتائج التالية:

الجدول (19): توزيع إجابات السؤال 16.

النسبة %	التكرار	الإجابة
70	07	دائما
30	03	أحيانا
00	00	نادرًا
100	10	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة بناء على الاستبيان.

الشكل (32): الدائرة النسبية لتوزيع إجابات السؤال 16.



المصدر: إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول.

ملاحظة: أشار 70% من أفراد العينة أنّ تقديم الخدمة للزبون تتم دائما في الأجال المحددة، بينما يرى 30% منهم أنّ تقديم الخدمة في الأجال المحددة يكون أحيانا، أمّا احترام الأجال نادر فهو معدوم، هذا يظهر اهتمام موظفي البنك بتقديم الخدمة للزبون في الوقت المحدد.

السؤال رقم 17: كيف تقيمون معدل الشكاوى من الزبائن؟

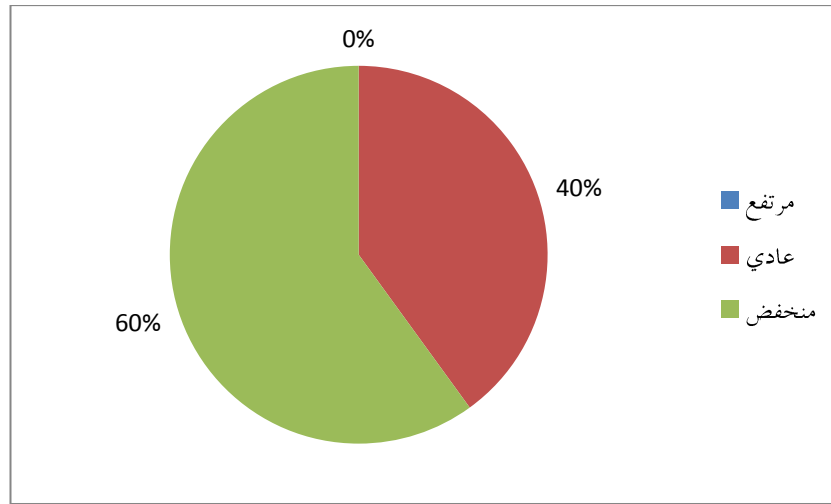
تحصّلنا على النتائج التالية:

الجدول (20): توزيع إجابات السؤال 17.

النسبة %	التكرار	الإجابة
00	00	مرتفع
40	04	عادي
60	06	منخفض
100	10	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة بناء على الاستبيان

الشكل (33): الدائرة النسبية لتوزيع إجابات السؤال 17.



المصدر: إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول.

ملاحظة: أشار 60% من أفراد العينة أنّ معدّل الشكاوي المقدّمة من قبل الزبائن منخفض و40% رأى أنّ المعدل عادي، بينما لم يشر أي فرد إلى ارتفاع معدل الشكاوي مما يوحي إلى تحكّم موظفي البنك في تقديم الخدمة بفضل معارفهم وتحكّمهم في عملهم مما قلل عدد الشكاوي المقدّمة من طرف الزبائن.

السؤال رقم 18: كيف تعتبرون الزبون المشتكي؟

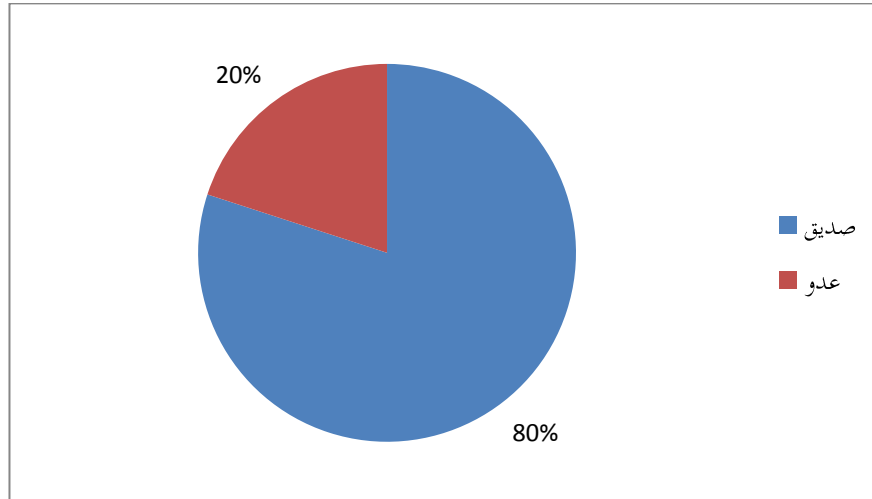
تحصّلنا على النتائج التالية:

الجدول (21): توزيع إجابات السؤال 18.

النسبة %	التكرار	الإجابة
80	08	صديق
20	02	عدو
100	10	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة بناء على الاستبيان.

الشكل (34): الدائرة النسبية لتوزيع إجابات السؤال 18.



المصدر: إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول.

ملاحظة: رغم انخفاض معدل الشكاوي من الزبائن إلا أنّ الزبون المشتكي يعتبر صديقا عند 80 % من موظفي البنك المستجوبين، ويعتبره 20 % فقط عدوا، وذلك لإدراك موظفي البنك لأهمية إرضاء الزبون.

السؤال رقم 19: ماذا يمثل فقدان زبون بالنسبة إليكم؟

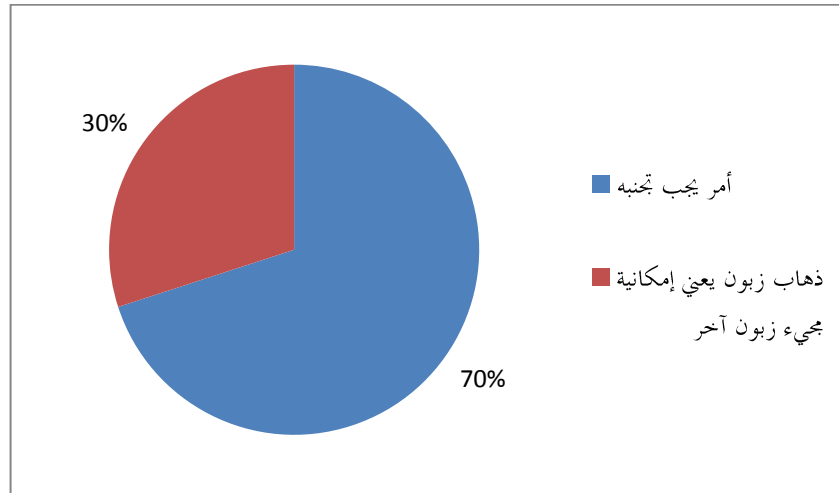
تحصّلنا على النتائج التالية:

الجدول (22): توزيع إجابات السؤال 19.

النسبة %	التكرار	الإجابة
70	07	أمر يجب تجنبه
30	03	ذهاب زبون يعني زبون آخر
100	10	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة بناء على الاستبيان.

الشكل (35): الدائرة النسبية لتوزيع إجابات السؤال 19.



المصدر: إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول.

ملاحظة: يعتبر 70% من موظفي العينة المستجوبة أنّ خسارة الزبون هو أمر يجب تجنبه، أمّا 20% فيعتبر أنّ خسارة الزبون تعني إمكانية تعويضه بزبون آخر، بمعنى أنّ نسبة كبيرة من موظفي البنك يعملون على الحفاظ على الزبائن.

السؤال رقم 20: ماذا يمثل الزبون بالنسبة لكم؟

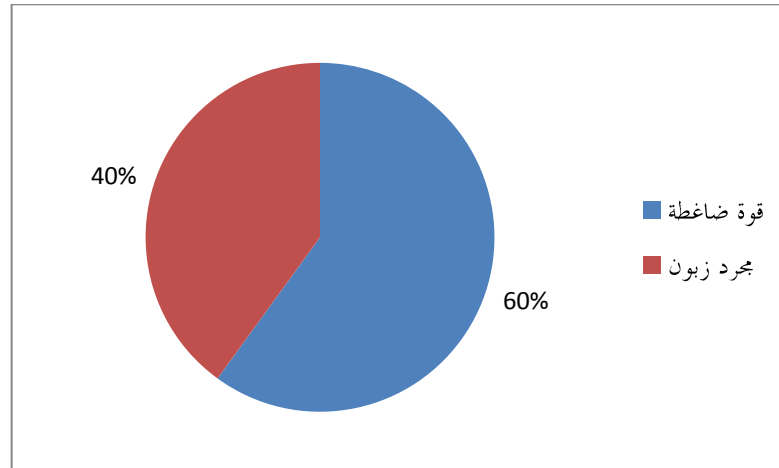
تحصّلنا على النتائج التالية:

الجدول (23): توزيع إجابات السؤال 20.

النسبة %	التكرار	الإجابة
60	06	قوة ضاغطة
40	04	مجرد زبون
100	10	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة بناء على الاستبيان.

الشكل (36): الدائرة النسبية لتوزيع إجابات السؤال 20.



المصدر: إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول.

ملاحظة: إنّ 60% من الموظفون يرون أنّ الزبون قوّة ضاغطة، بينما يعتبره 40% مجرد زبون بالرغم من الأهمية التي يوليها الموظفون للحفاظ على الزبائن باعتبارهم قوّة ضاغطة، إلا أنّ نسبة معتبرة منهم لا يرونها إلا مجرد عميل ولا يدركون مكانته كقوة ضاغطة.

السؤال رقم 21: هل يسعى بنك سوسيتي جنرال الجزائر إلى تقديم خدمات جديدة أو تطوير الخدمات الموجودة بصفة مستمرة؟

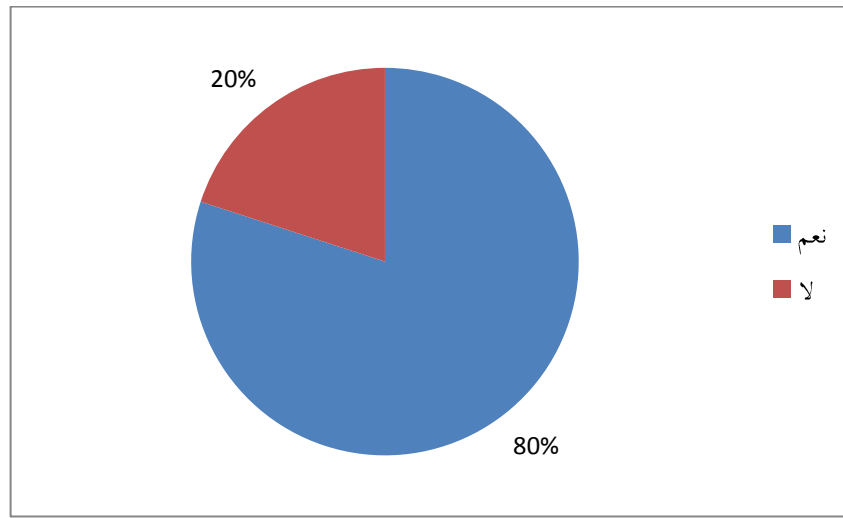
تحصّلنا على النتائج التالية:

الجدول(24): توزيع إجابات السؤال 21.

النسبة %	التكرار	الإجابة
80	08	نعم
20	02	لا
100	10	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة بناء على الاستبيان.

الشكل(37): الدائرة النسبية لتوزيع إجابات السؤال 21.



المصدر: إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول.

ملاحظة: يشير 80 % من العينة أنّ البنك يسعى دائما إلى تقديم خدمات جديدة وتحسين الخدمات المقدمة، أمّا البقية التي تمثل نسبة 20 % فيرون أنّ البنك لا يعمل على ذلك، هذا دليل على سعي البنك إلى التميّز عن المنافسين وتقديم الجديد في كل مرة.

السؤال رقم 22: هل الوكالة تقدّم اقتراحات للإدارة العامة من أجل تحسين الخدمات المقدمة؟

تحصّلنا على النتائج التالية:

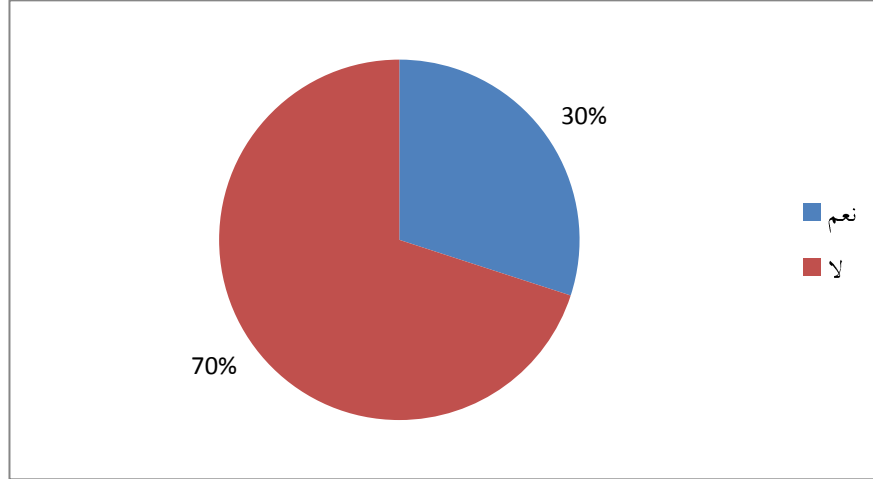
الجدول(25): توزيع إجابات السؤال 22.

النسبة %	التكرار	الإجابة
30	03	نعم
70	07	لا

100	10	المجموع
-----	----	---------

المصدر: إعداد الطالبة بناء على الاستبيان.

الشكل (38): الدائرة النسبية لتوزيع إجابات السؤال 22.



المصدر: إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول.

ملاحظة: أشار 07 موظفين أي مقابل 70 % من العينة أنّ البنك سوسيتي جنرال الجزائر - وكالة غليزان- لا تقدّم اقتراحات للإدارة العامّة من أجل تحسين الخدمات، بينما أشار 30 % أنّها تفعل ذلك، قد يكون هذا راجعا إمّا إلى عدم اهتمام الإدارة العامّة بالتغذية العكسية، أو أنّ الوكالات الفرعية تترك مسؤولية تحسين الخدمات إلى الإدارة العامّة وهي فقط تقوم بالتنفيذ.

السؤال رقم 23: في حال توفر لكم عرض عمل من طرف بنك آخر؟

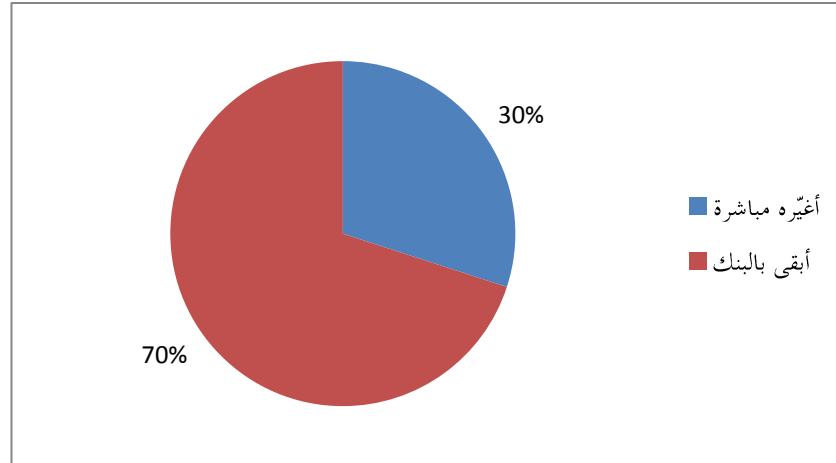
تحصّلنا على النتائج التالية:

الجدول (26): توزيع إجابات السؤال 23.

النسبة %	التكرار	الإجابة
30	03	أغيّره مباشرة
70	07	أبقى بالبنك
100	10	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة بناء على الاستبيان.

الشكل (39): الدائرة النسبية لتوزيع إجابات السؤال 23.



المصدر: إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول.

ملاحظة: أقر 70 % من العينة ببقائهم في بنك سوسيتي جنرال الجزائر حتى ولو توفر عرض من بنك آخر، بينما قرر 30 % تغيير البنك مباشرة في حال توفر عرض آخر، هذا سيكون في صالح البنك بعدم تسرب كفاءاته وما يحملونه من قدرات إلى خارج البنك، كما أن العلاقات الطيبة التي تجمع بين معظم موظفي البنك والزبائن قد يسمح بالتميز عن باقي المنافسين.

المطلب الثالث: تحلي إجابات الاستبيان الموجه للزبائن.

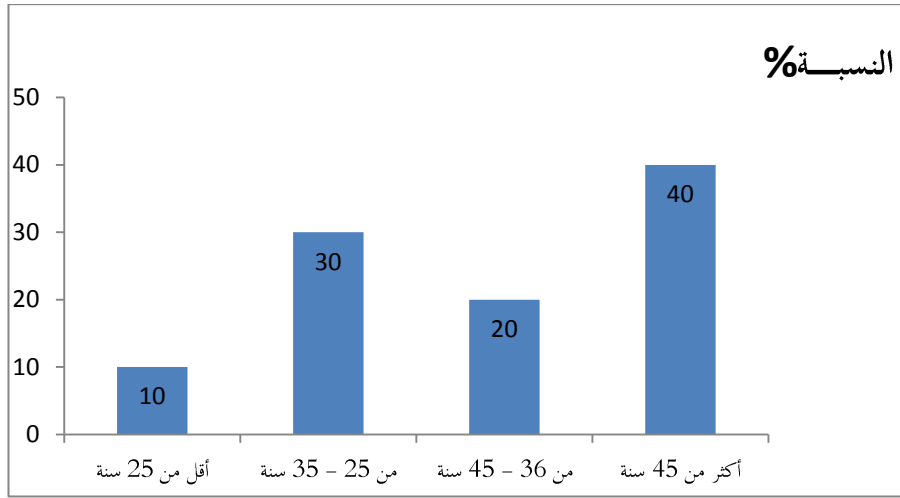
تم توزيع الاستبيان على 10 زبائن وتم استرجاعها كلها، وتحليل هذه الاستبيانات أظهر ما يلي:

الجدول (27): توزيع أفراد عينة الزبائن حسب العمر.

النسبة %	التكرار	العمر
10	01	أقل من 25 سنة
30	03	من 25 - 35 سنة
20	02	من 36 - 45 سنة
40	04	أكثر من 45 سنة
100	10	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة بناء على الاستبيان.

الشكل (40): الأعمدة البيانية لعمر أفراد عينة الزبائن.



المصدر: إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول.

ملاحظة: نلاحظ أن الزبائن من 25 سنة لا تتجاوز نسبتهم 10 %، أما الزبائن الذين تتراوح أعمارهم بين 25 و 35 سنة فيشكلون نسبة 30 % من مجموع عينة الزبائن المستجوبين، وتمثل نسبة 20 % الزبائن الذين تتراوح أعمارهم بين 36 و 45 سنة، بينما الزبائن الأكبر من 45 سنة فيمثلون 40 % من أفراد العينة.

السؤال رقم 01: هل ترون أن خدمات بنك خاص ودولي أفضل من بنك محلي عام؟

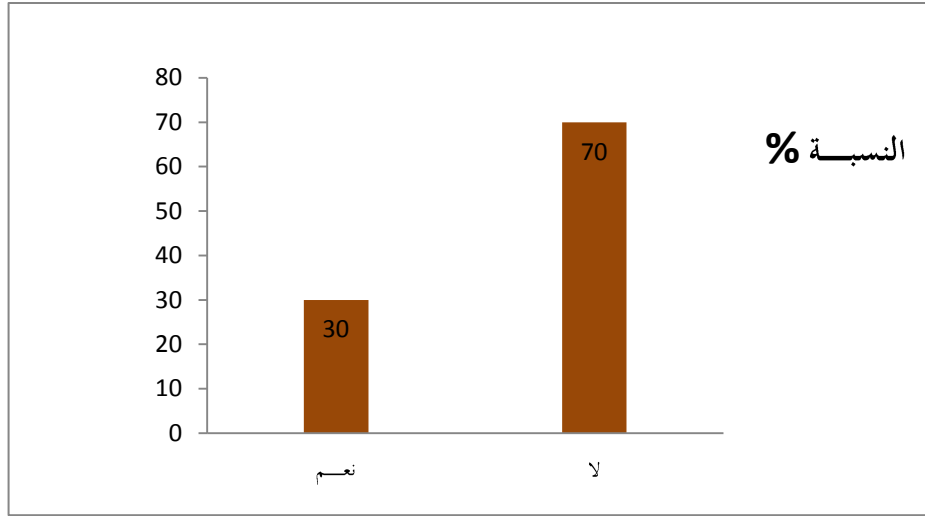
تحصّلنا على النتائج التالية:

الجدول (28): توزيع إجابات السؤال 01.

النسبة %	التكرار	الإجابة
30	03	نعم
70	07	لا
100	10	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة بناء على الاستبيان.

الشكل(41): الأعمدة البيانية لتوزيع إجابات السؤال 01.



المصدر: إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول.

ملاحظة: يرى 70% من أفراد العينة أنّ الخدمات التي تقدّمها البنوك الخاصة الدولية ليست أفضل من تلك المقدّمة من بنك عام، بينما يرى 30% منهم عكس ذلك، قد يرجع هذا الزبون في القطاع العام المحلي أكثر من القطاع الخاص الدولي مما يعطي للبنوك العمومية أفضلية وفرصة لاقتناص الزبائن والمحافظة عليهم.

السؤال رقم 02: لماذا قمتم باختيار سوسيتي جنرال؟

تحصّلنا على النتائج التالية:

الجدول(29): توزيع إجابات السؤال 02.

النسبة %	التكرار	الإجابة
20	02	عشوائيا
20	02	توجيه إجباري
60	06	السمعة الحسنة
100	10	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة بناء على الاستبيان.

الشكل (42): الأعمدة البيانية لتوزيع إجابات السؤال 02.



المصدر: إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول.

ملاحظة: أشار 60% من الزبائن أنّ اختيارهم لبنك سوسيتي جنرال الجزائر على حساب البنوك الأخرى كان بسبب السمعة الطيبة، بينما اختار 20% منهم عشوائيا، وفرضت على 20% منهم، هذا يدل على الصورة الجيدة للبنك في محيطه الخارجي.

السؤال رقم 03: وصولك لموقع سوسيتي جنرال الجزائر؟

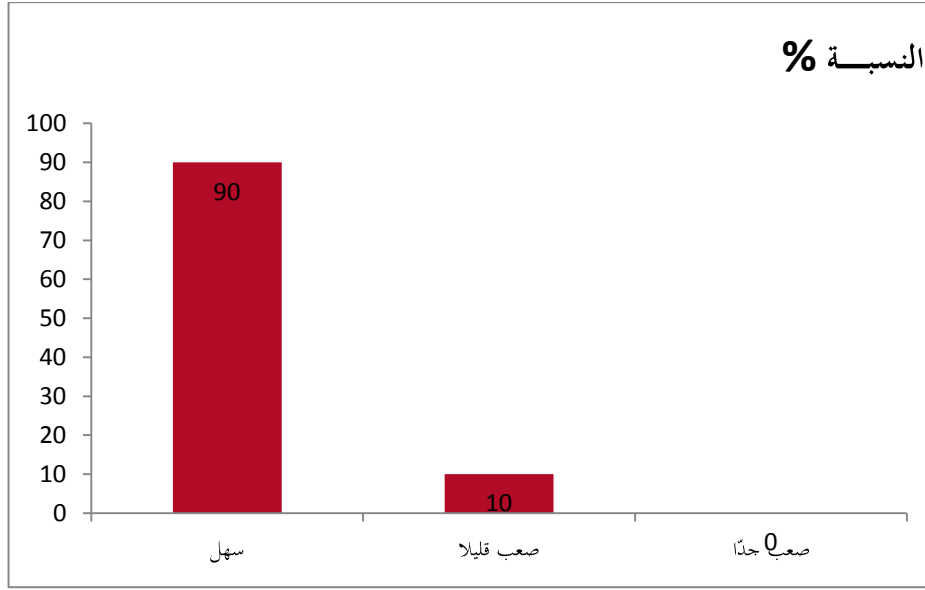
تحصّلنا على النتائج التالية:

الجدول (30): توزيع إجابات السؤال 03.

النسبة %	التكرار	الإجابة
90	09	سهل
10	01	صعب قليلا
00	00	صعب جدًا
100	10	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة بناء على الاستبيان.

الشكل (43): الأعمدة البيانية لتوزيع إجابات السؤال 03.



المصدر: إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول.

ملاحظة: وصل 90% من الزبائن إلى موقع البنك بسهولة، بينما وجد 10% منهم صعوبة بسيطة في الوصول إليه، ولا يوجد من الزبائن (00%) من وجد صعوبة كبيرة في ذلك، بالتالي فإن موقع البنك الجغرافي مناسب ومعروف للأفراد مما يريح الزبون من البحث عليه مطوّلًا، وبالتالي عدم تغييره ببنك آخر أسهل.

السؤال رقم 04: كيف تجدون تصميم بنك سوسيتي جنرال الجزائر؟

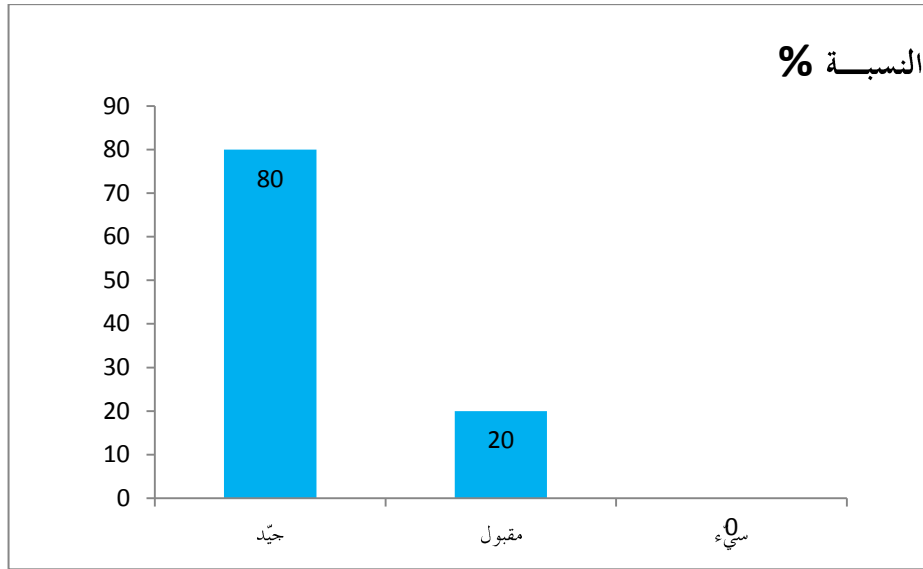
تحصّلنا على النتائج التالية:

الجدول (31): توزيع إجابات السؤال 04.

النسبة %	التكرار	الإجابة
80	08	جيد
20	02	مقبول
00	00	سيء
100	10	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة بناء على الاستبيان.

الشكل (44): الأعمدة البيانية لتوزيع إجابات السؤال 04.



المصدر: إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول.

ملاحظة: يجد 80 % من أفراد العينة أن تصميم البنك جيد، و 20 % يرونه مقبول، بينما لا يراه أحد سيء، وبالتالي هذا يعزز صورة البنك في أذهانهم مما قد يميزه عن باقي البنوك.

السؤال رقم 05: كيف ترون هيئة موظفي بنك سوسيتي جنرال الجزائر؟

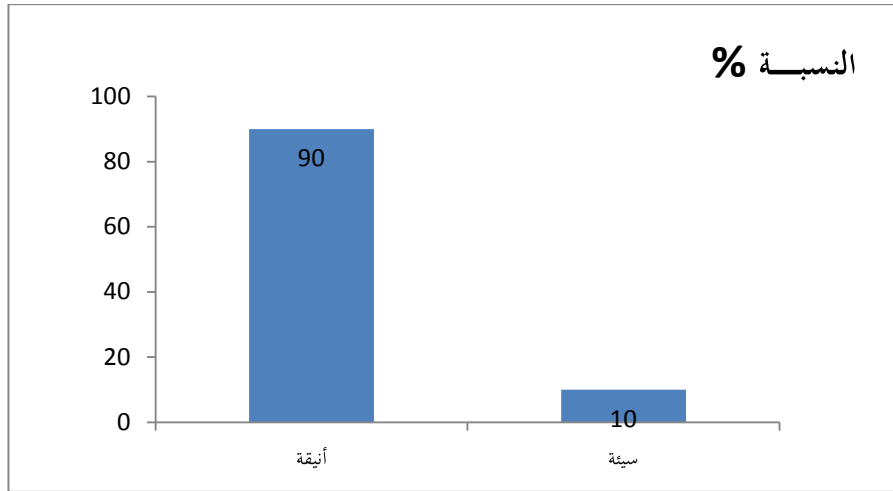
تحصلنا على النتائج التالية:

الجدول (32): توزيع إجابات السؤال 05.

النسبة %	التكرار	الإجابة
90	09	أنيقة
10	01	سيئة
100	10	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة بناء على الاستبيان.

الشكل (45): الأعمدة البيانية لتوزيع إجابات السؤال 05.



المصدر: إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول.

ملاحظة: هيئة موظفي البنك لدى 90% من الزبائن تعتبر لائقة، وعند 10% منهم سيئة، إذن الهيئة اللائقة للموظفين تعطي انطبعا جيدا لدى الزبون.

السؤال رقم 06: هل لكم علم بكل الخدمات المقدمة من طرف سوسيتي جنرال؟

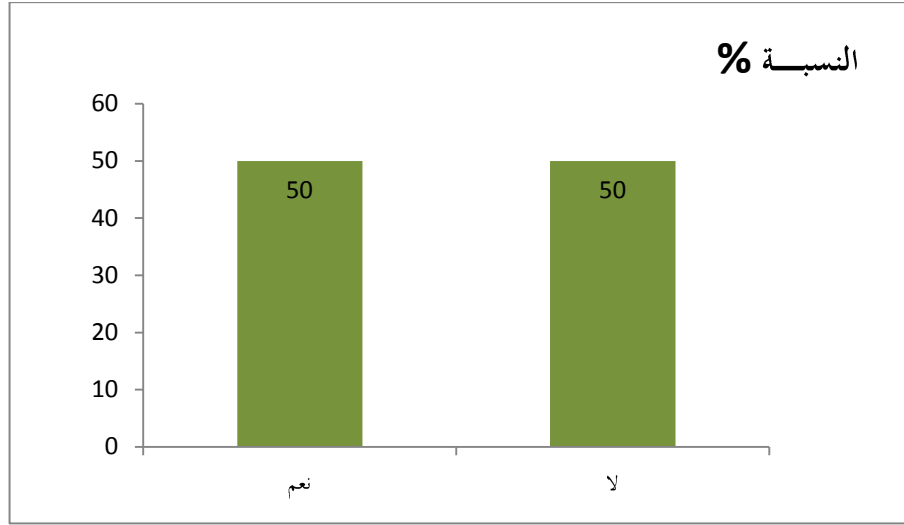
تحصّلنا على النتائج التالية:

الجدول (33): توزيع إجابات السؤال 06.

النسبة %	التكرار	الإجابة
50	05	نعم
50	05	لا
100	10	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة بناء على الاستبيان.

الشكل (46): الأعمدة البيانية لتوزيع إجابات السؤال 06.



المصدر: إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول.

ملاحظة: إنّ كل الخدمات المقدّمة من طرف البنك غير معروفة لدى 50% من زبائنها، بينما يعرفها 50% منهم، رغم هذا الاعتدال نعتبره تقصيرا من البنك في مجال التسويق والتعريف بالخدمات المقدّمة، إضافة إلى سبب آخر ثقافة الزبون بحدّ ذاته، لهذا يجب أن يولي البنك أهمية كبيرة لهذا الموضوع لإيصال الفكرة لدى الزبون بطريقة سهلة وبمبسطة حتّى لا يكون نقطة ضعف للبنك أمام منافسيه.

السؤال رقم 07: هل تواجهون صعوبات أثناء طلبكم/ حصولكم على الخدمة من البنك؟

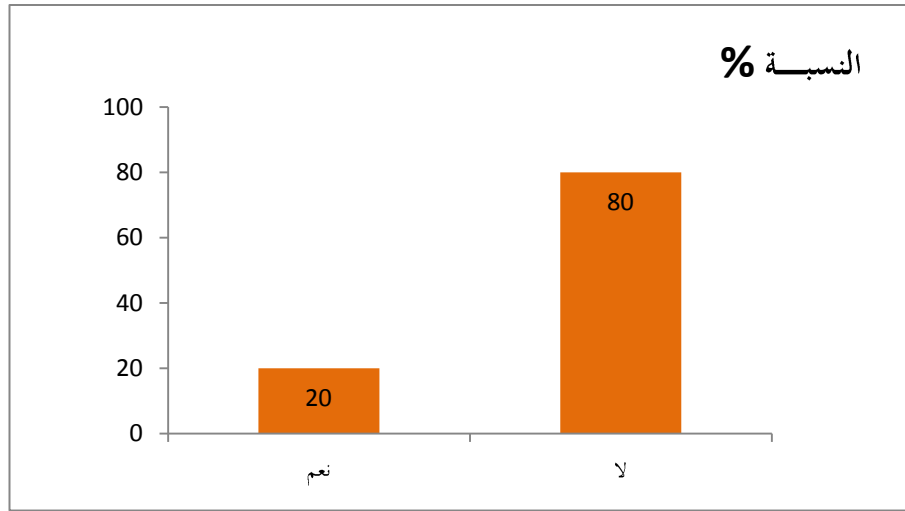
تحصّلنا على النتائج التالية:

الجدول (34): توزيع إجابات السؤال 07.

النسبة %	التكرار	الإجابة
20	02	نعم
80	08	لا
100	10	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة بناء على الاستبيان.

الشكل (47): الأعمدة البيانية لتوزيع إجابات السؤال 07.



المصدر: إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول.

ملاحظة: أشار 80% من أفراد العينة أنهم لا يواجهون أي مشاكل عند طلب/ الحصول على خدمتهم من البنك، بينما يجد 20% منهم صعوبات في ذلك، هذا يظهر تحكم موظفي البنك في قدرتهم تولى مهام البنك وأداء خدمتهم لتقديم الخدمة لزملائهم بصورة جيدة.

السؤال رقم 08: هل تفضيلكم التعامل مع عون دون الآخر يكون على أي أساس؟

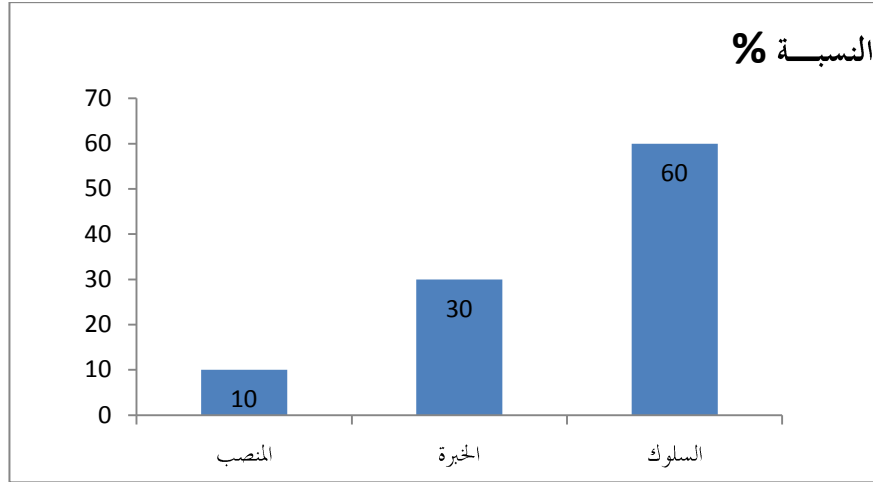
تحصّلنا على النتائج التالية:

الجدول (35): توزيع إجابات السؤال 08.

النسبة %	التكرار	الإجابة
10	01	المنصب
30	03	الخبرة
60	06	السلوك
100	10	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة بناء على الاستبيان.

الشكل (48): الأعمدة البيانية لتوزيع إجابات السؤال 08.



المصدر: إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول.

ملاحظة: يفضل أغلبية الزبائن التعامل مع عون دون الآخر على أساس السلوك وهذا بنسبة 60%، بينما يهتم 30% بخبرة الموظف، أما فيما يخص المنصب بنسبة 10%، ما يدل على الأهمية التي يوليها الزبون لجودة المعاملة مما يسهل التعامل معهم ليضمن حصولهم علة خدمتهم بالسرعة والجودة المناسبة.

السؤال رقم 09: بما تتصف إجراءات سير المعاملات؟

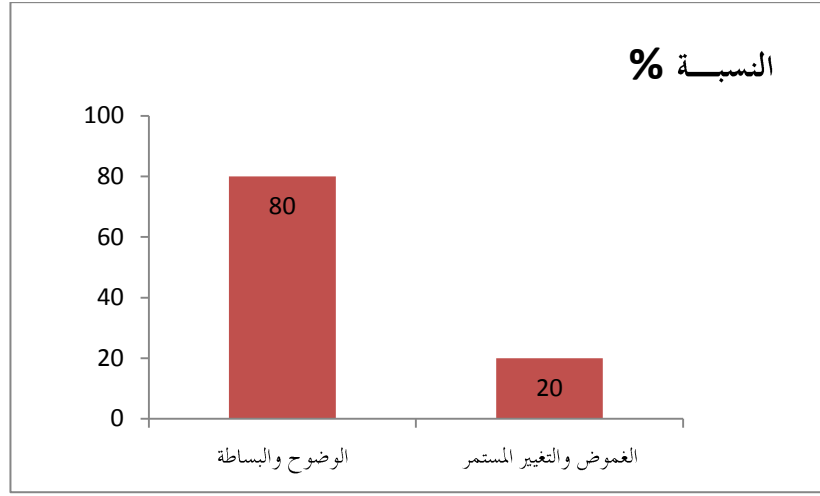
تحصّلنا على النتائج التالية:

الجدول (36): توزيع إجابات السؤال 09.

النسبة %	التكرار	الإجابة
80	08	الوضوح والبساطة
20	02	الغموض والتغيير المستمر
100	10	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة بناء على الاستبيان.

الشكل (49): الأعمدة البيانية لتوزيع إجابات السؤال 09.



المصدر: إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول.

ملاحظة: إن الإجراءات المتبعة للحصول على الخدمة تعتبر سهلة وواضحة لدى 80% من زبائن البنك، أما 20% فيعتبرونها غامضة ومتغيرة باستمرار، أي أن الإجراءات المتعلقة بطلب الخدمات والحصول عليها معروفة ومفهومة لدى غالبية الزبائن.

السؤال رقم 10: يلتزم الموظفون بسوسيتي جنرال الجزائر بتنفيذ المعاملات دون تمييز؟

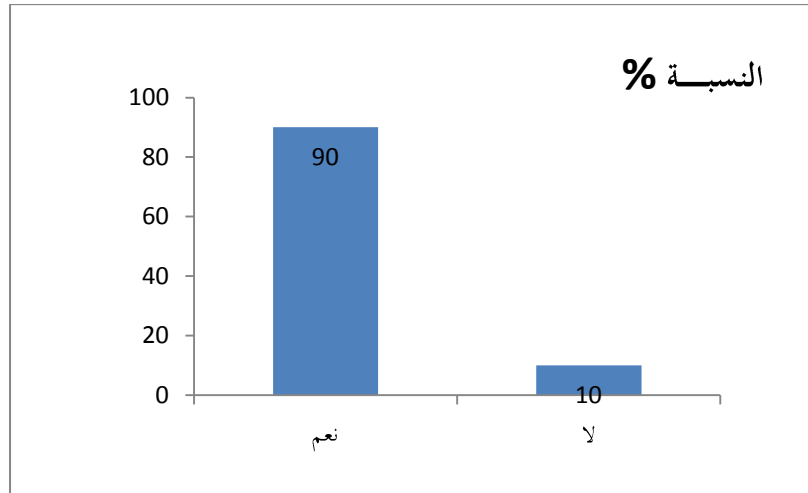
تحصّلنا على النتائج التالية:

الجدول (37): توزيع إجابات السؤال 10.

النسبة %	التكرار	الإجابة
90	09	نعم
10	01	لا
100	10	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة بناء على الاستبيان.

الشكل (50): الأعمدة البيانية لتوزيع إجابات السؤال 10.



المصدر: إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول.

ملاحظة: حسب 90% من العينة المستجوبة فإن موظفي البنك لا يعتمدون على التمييز في تنفيذ معاملات الزبائن، بينما يرى 10% من العينة أن هناك تمييز في التعامل، فموظفوا البنك يحترمون مكانة الزبون لديهم.

السؤال رقم 11: كيف تقيمون علاقتكم بعمال البنك سوسيتي جنرال الجزائر؟

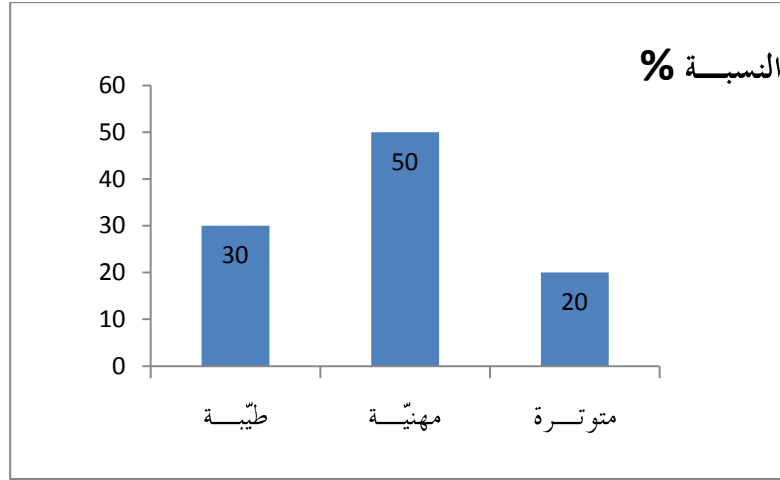
تحصّلنا على النتائج التالية:

الجدول (38): توزيع إجابات السؤال 11.

النسبة %	التكرار	الإجابة
30	03	طيبة
50	05	مهنية
20	02	متوترة
100	10	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة بناء على الاستبيان.

الشكل (51): الأعمدة البيانية لتوزيع إجابات السؤال 11.



المصدر: إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول.

ملاحظة: وصف نصف أفراد العينة 50% علاقتهم بموظفي سوسيتي جنرال الجزائر أنّها علاقة مهنية، ووصفها 30% بأنّها طبيّة، و20% يملكون علاقة متوترة مع عمال البنك، إذن العلاقة المهنية تسمح بتجنب حصول صراعات ومشاكل بين الموظفين والزبائن أمّا العلاقة الطبية فهي تسمح بتعزيز سمعة البنك لدى الناس، وذلك من خلال نقل الصورة الجيدة للبنك إلى الخارج، بينما يجب معالجة أي علاقة متوترة حتى يكون ذلك في صالح البنك.

السؤال رقم 12: هل يقوم عمال البنك بتقديم المعلومات الضرورية لكم حول الخدمة المطلوبة؟

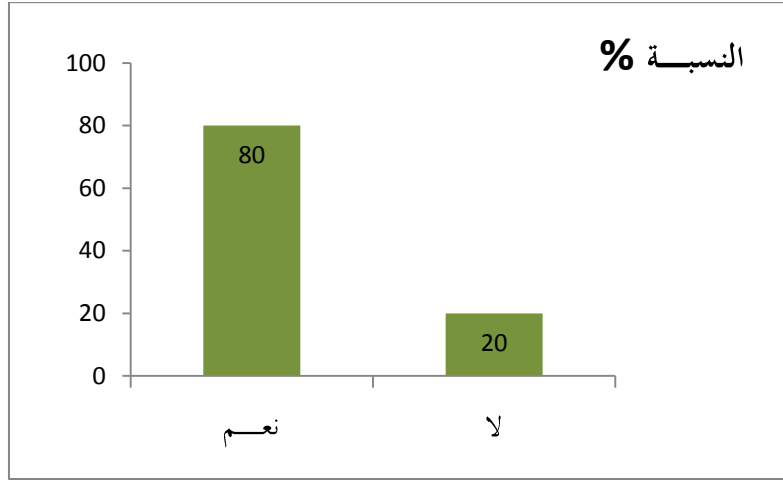
تحصّلنا على النتائج التالية:

الجدول (39): توزيع إجابات السؤال 12.

النسبة %	التكرار	الإجابة
80	08	نعم
20	02	لا
100	10	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة بناء على الاستبيان.

الشكل (52): الأعمدة البيانية لتوزيع إجابات السؤال 12.



المصدر: إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول.

ملاحظة: يقوم موظفوا البنك بتقديم المعلومات الضرورية حول الخدمات المطلوبة من طرف الزبائن بـ 80% منهم، أمّا 20% فيرون أنّهم لا يحصلون على هذه المعلومات أي أنّ الموظفين يوظفون كل قدراتهم وطاقاتهم لخدمة زبائن البنك.

السؤال رقم 13: هل ترون أنّ هذه المعلومات؟

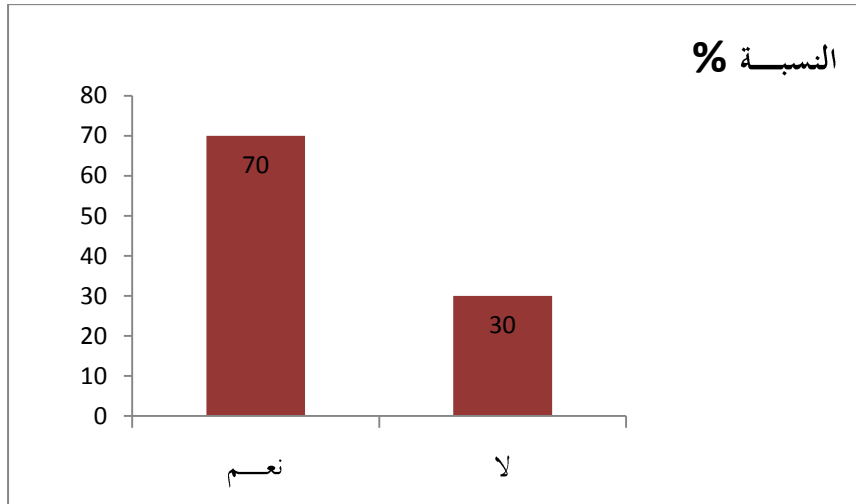
تحصّلنا على النتائج التالية:

الجدول (40): توزيع إجابات السؤال 13.

النسبة %	التكرار	الإجابة
70	07	كافية
30	03	ناقصة
100	10	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة بناء على الاستبيان.

الشكل (53): الأعمدة البيانية لتوزيع إجابات السؤال 13.



المصدر: إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول.

ملاحظة: 70% من أفراد العينة يرون أن المعلومات المتحصّل عليها كافية، ويعتبرها 30% ناقصة، بمعنى أنّ موظفي البنك يجيدون مهمة إيصال المعلومة لزبون بطريقة تسمح بخدمة الزبون بطريقة مرضية وبتسهيل كل العقبات التي قد يجدها عند طلبه أو حصوله على خدمته.

السؤال رقم 14: كيف تعتبرون مدّة معالجة ملفاتكم؟

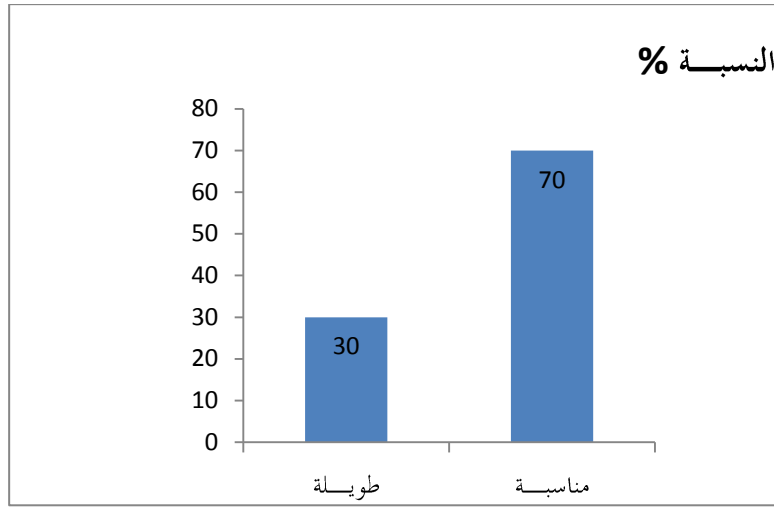
تحصّلنا على النتائج التالية:

الجدول (41): توزيع إجابات السؤال 14.

النسبة %	التكرار	الإجابة
30	03	طويلة
70	07	مناسبة
100	10	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة بناء على الاستبيان.

الشكل (54): الأعمدة البيانية لتوزيع إجابات السؤال 14.



المصدر: إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول.

ملاحظة: يحكم 70% من الزبائن على المدة التي يحصلون من خلالها على خدمتهم بالمناسبة، أما 30% يراها طويلة. إن تقديم الخدمة في مدة تناسب الزبون يجعل هذا الأخير لا يغيّر البنك وبالتالي يخلق نوعاً من الولاء.

السؤال رقم 15: هل تجدون أخطاء أثناء حصولكم على خدمتكم؟

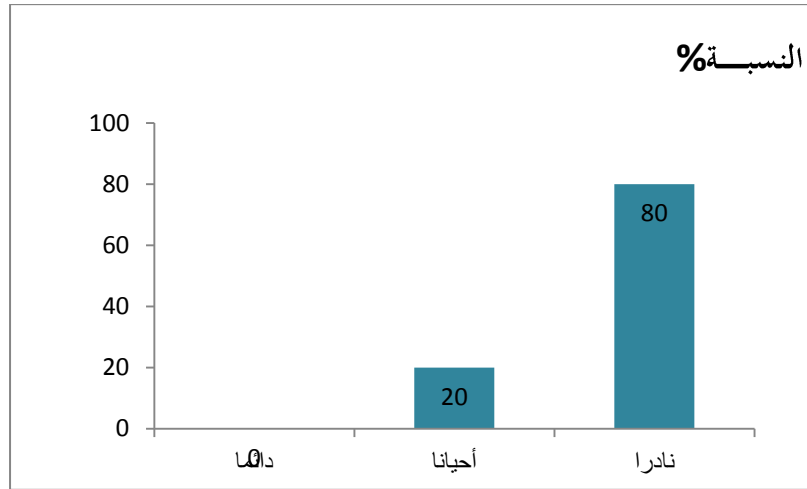
تحصّلنا على النتائج التالية:

الجدول (42): توزيع إجابات السؤال 15.

النسبة %	التكرار	الإجابة
00	00	دائماً
20	02	أحياناً
80	08	نادراً
100	10	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة بناء على الاستبيان.

الشكل (55): الأعمدة البيانية لتوزيع إجابات السؤال 15.



المصدر: إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول.

ملاحظة: أشار 20% من الزبائن أنهم يجدون أحيانا أخطاء أثناء حصولهم على خدمتهم، وأكد 80% منهم أنهم نادرا ما يجدون هذه الأخطاء، ولم يشر أي أحد إلى وجود الأخطاء بصفة دائمة مما يظهر اهتمام الموظفين بتقديم خدمات ذات جودة.

السؤال رقم 16: هل تصحيح الخطأ يتم؟

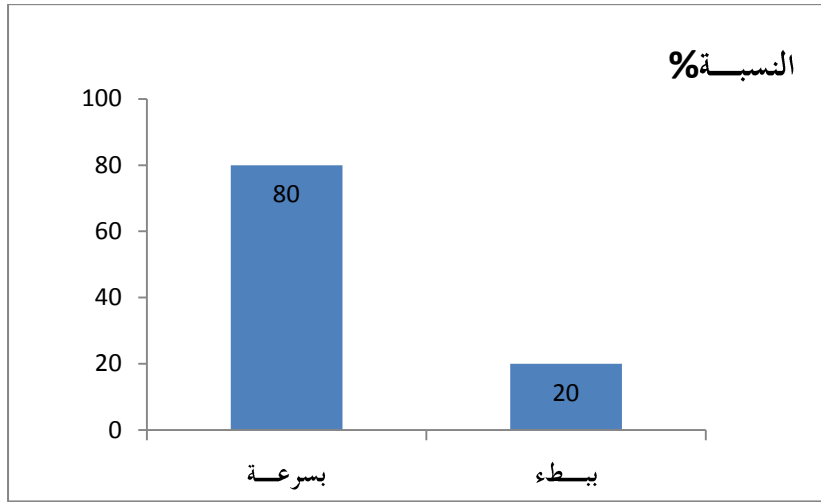
تحصّلنا على النتائج التالية:

الجدول (43): توزيع إجابات السؤال 16.

النسبة %	التكرار	الإجابة
80	08	بسرعة
20	02	ببطء
100	10	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة بناء على الاستبيان.

الشكل (56): الأعمدة البيانية لتوزيع إجابات السؤال 16.



المصدر: إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول.

ملاحظة: أكد 80% من أفراد العينة على أنّ تصحيح الخطأ في حال وجوده يتم بسرعة، أمّا 20% فيرون أنّ تصحيح الخطأ يأخذ وقتاً طويلاً، هذا راجع إلى خبرة الموظفين التي تسمح لهم بتقليص مدّة تصحيح الأخطاء في حال وجودها إلى أقصر وقت ممكن.

السؤال رقم 17: في حال تقدّمكم بشكوى حول عامل ما أو مشكلة ما، كيف يتم استقبال شكاواكم؟

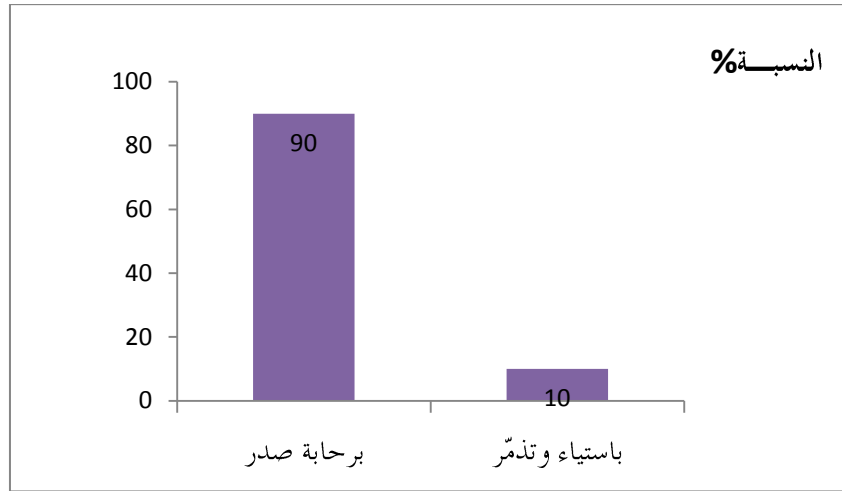
تحصّلنا على النتائج التالية:

الجدول (44): توزيع إجابات السؤال 17.

النسبة %	التكرار	الإجابة
90	09	برحابة صدر
10	01	باستياء وتذمّر
100	10	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة بناء على الاستبيان.

الشكل (57): الأعمدة البيانية لتوزيع إجابات السؤال 17.



المصدر: إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول.

ملاحظة: في حال وجود شكوى حول عامل ما أو مشكلة ما فإن 90% من الزبائن أشار إلى أن استقبال هذه الشكوى من قبل موظفي البنك يكون برحابة صدر، أما 10% منهم يستقبل شكاويهم باستياء وتذمر مما يؤكد اهتمام البنك برضا عملائه.

السؤال رقم 18: هل تنقون في أعوان البنك؟

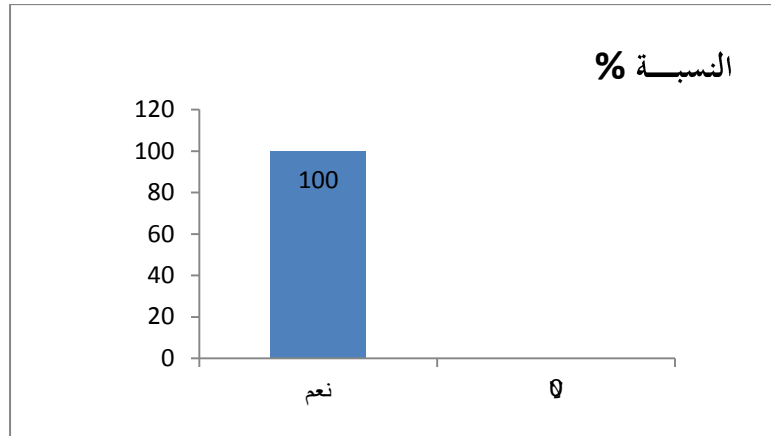
تحصّلنا على النتائج التالية:

الجدول (45): توزيع إجابات السؤال 18.

النسبة %	التكرار	الإجابة
100	10	نعم
00	00	لا
100	10	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة بناء على الاستبيان.

الشكل (57): الأعمدة البيانية لتوزيع إجابات السؤال 18.



المصدر: إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول.

ملاحظة: يثق 100% من المستجوبين في أعوان البنك، هذا يظهر مدى اقتناع الزبائن بكفاءة وقدرة موظفي البنك على القيام بالمهام الموكلة لهم.

السؤال رقم 19: ما هو الوصف الأفضل لسلوك وكفاءة موظفي بنك سوسيتي جنرال الجزائر؟

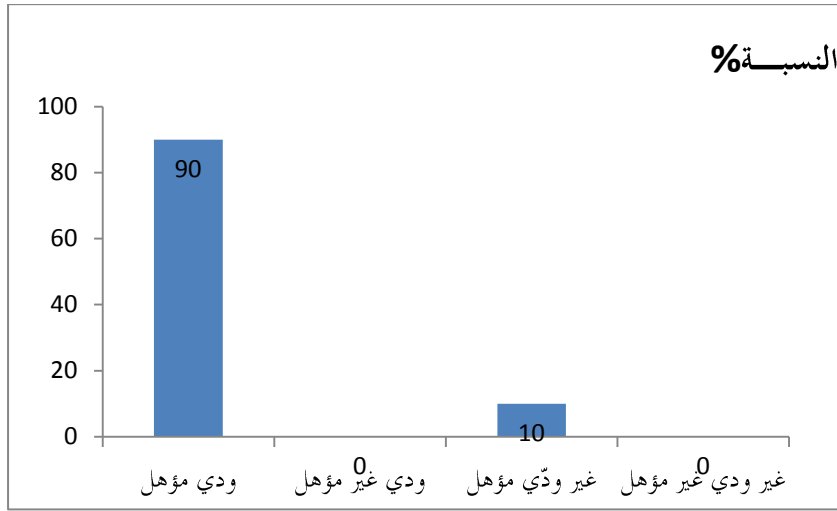
تحصّلنا على النتائج التالية:

الجدول (46): توزيع إجابات السؤال 19.

النسبة %	التكرار	الإجابة
90	09	وَدّي مؤهل
00	00	ودي وغير مؤهل
10	01	غير ودي مؤهل
00	00	غير وُدّي غير مؤهل
100	10	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة بناء على الاستبيان.

الشكل (58): الأعمدة البيانية لتوزيع إجابات السؤال 19.



المصدر: إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول.

ملاحظة: يعتبر 90% من أفراد العينة أن موظفي البنك وديون ومؤهلون، ويرى 10% أن الموظفين غير وديون ومؤهلون، وينفي الزبائن كل من ودي غير مؤهل وغير ودي غير مؤهل، وتفسير نسبة 90% ثقة الزبائن في أعوان البنك.

السؤال رقم 20: هل أنتم راضون عن بنك سوسيتي جنرال الجزائر؟

تحصّلنا على النتائج التالية:

الجدول (47): توزيع إجابات السؤال 20.

النسبة %	التكرار	الإجابة
00	00	غير راضي على الإطلاق
10	01	غير راضي
60	06	راضي
30	03	راضي جدًا
100	10	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة بناء على الاستبيان.

الشكل (59): الأعمدة البيانية لتوزيع إجابات السؤال 20.



المصدر: إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول.

ملاحظة: إنّ الزبائن راضون جدًا عن البنك وذلك بنسبة 30% و 60% راضون عنه، بينما 10% من زبائن البنك غير راضون عنه، والنسبة منعدمة عند غير راضي على الإطلاق، هذا يعني رضا الزبائن على الخدمات المقدّمة وعلى تعامل الموظفين معهم ومؤهلّاتهم التي تسمح للزبائن بالحصول على خدمتهم بالسرعة والجودة المطلوبة، هذا لا يمنع بذل المزيد من الجهد من طرف بنك سوسيتي جنرال الجزائر للمحافظة على هذا الرضا وتعزيزه.

السؤال رقم 21: إذا أتاحت لكم الفرصة، هل تغيّر سوسيتي جنرال الجزائر إلى بنك آخر؟

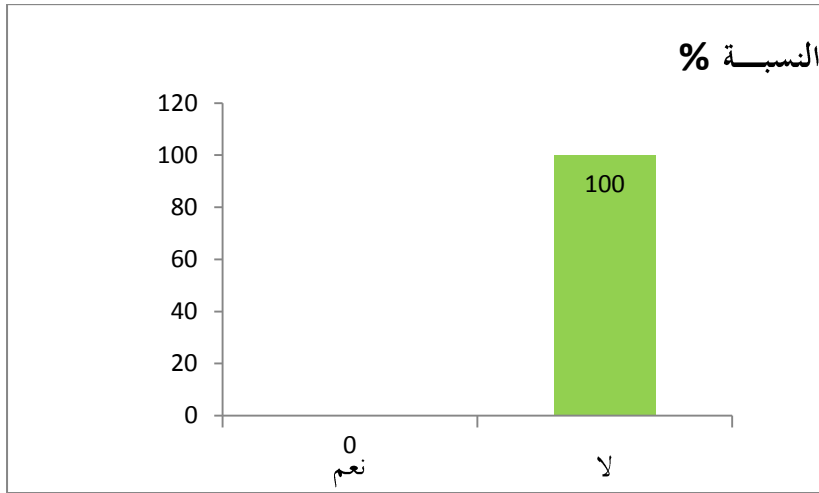
تحصّلنا على النتائج التالية:

الجدول (48): توزيع إجابات السؤال 21.

النسبة %	التكرار	الإجابة
00	00	نعم
100	10	لا
100	10	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة بناء على الاستبيان.

الشكل (60): الأعمدة البيانية لتوزيع إجابات السؤال 21.



المصدر: إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول.

ملاحظة: رفض 100% من الزبائن تغيير سوسيتي جنرال الجزائر ببنك آخر، لذلك إنَّ ثقة هذه النسبة الكبيرة من زبائن البنك يعتبر قوَّة لهم.

خلاصة الفصل:

إنّ بنك سوسيتي جنرال الجزائر منذ تأسيسه في الجزائر مرّ بتحوّلات كبرى ساهمت بتعزيز مكانته وموقفه في السوق المصرفي المحلي، وأعطته جانبا من التميّز والخصوصية إلى أن يبوأ مكانة متقدّمة بين المؤسسات المصرفية المحلية في عدد المعايير التي تطرقنا إليها في دراستنا الميدانية لبنك سوسيتي جنرال الجزائر، ممّا يؤكّد هذه المكانة مستوى الإنجازات المصرفية التي حققها عبر مسيرته الناجحة والتي ساهمت في تدعيم قدراته وتعزيز مكانته في السوق المصرفي.

فإنّ المسيرة المتميّزة التي تجمع مؤسسة مصرفية عريقة على المستوى المحلي والعالمي حافلة ومليئة بالإنجازات والتي يعود سببها الرئيسي إلى موردّها البشري، وذلك من خلال الخبرة الغير مسبوقّة التي تقوم عليها إدارة سوسيتي جنرال والتي تركت بصمتها في سجلات البنك.

كما أنّ الجزائر قد نجحت في استقطاب هذه المؤسسة الدوليّة من خلال تهيئة المناخ الاستثماري الملائم، ووضع التشريعات والقوانين الضرورية لذلك، وتتواكب مع اندماج الجزائر في الاقتصاد العالمي وتطورات العولمة والانفتاح التي فرضتها الظروف الدوليّة، وذلك من أجل تحريك عجلة النشاط الاقتصادي لرفع مستوى الأداء الاقتصادي ليصبح دور الجزائر أكثر فاعلية على الساحة العربية والدولية.

إنّ تمكّن بنك سوسيتي جنرال الجزائر على مواجهة تحديات المستقبل خاصّة في جوّ المنافسة العالمية التي ستكون الجزائر في عرضة لها بعد انضمامها إلى منظمة التجارة الدولية.

مع اهتمام تركيز سوسيتي جنرال الجزائر بموردّها البشري من خلال تطويره وتمتعه بالكفاءة المهنية العالمية رسخ مكانته كبنك يقدم خدمات مصرفية وتجارية واستثمارية شاملة ومتميّزة، وساهم ذلك في تدعيم قواه وقدراته من أجل المنافسة بشكل أقوى في السوق الجزائري.

فكل هذا سيسمح بتعزيز موقف ومكانة البنك لدى الزبائن وزيادة رضاهم وولائهم له، واتضح من خلال دراستنا أنّه موجود فعلا لدى الزبائن.

خاتمة عامّة

خاتمة عامّة:

لقد حاولنا من خلال هذا البحث معالجة أهمّ المواضيع حدثت والمتعلقة بتسيير المورد البشري الدوليّ ألا وهو "دور الموارد البشرية الدوليّة في تحقيق الميزة التنافسيّة"، فمن خلال دراستنا هذه توصلنا إلى أنّ المنظمات الرائدة تنظر وتتعامل مع مواردها البشرية كركيزة أساسية تقوم عليها، وأيقنت أنّ المورد البشري السبيل المناسب لتحقيق أهداف الربحية والنمو والبقاء والاستمرارية وذلك من خلال سعيها لاكتساب مزايا مستدامة بالاعتماد على رأسمالها البشري الذي أصبح في وقتنا الحالي أهمّ مورد لتحقيق قيمة مضافة في المنظمة بالمقارنة مع المنافسين في سوق محليّ كان أو دولي، ومع ما يشهده العالم من تطوّر معرفي ومعلوماتي يجب على المؤسسات الاهتمام والعمل على تنمية مواردها البشرية من خلال البحث عن أفضل الكفاءات وتوظيفها، والعمل على زيادة معارفهم من خلال تدريبهم والحرص على متابعة وتقييم أدائهم لتقوية نقاط القوة لديها ومعالجة نقاط الضعف، والعمل على تخطيط مسارها الوظيفي وتنمية ميولاتها المهنية من أجل إعدادها لشغل وظائف أكثر مسؤوليّة وأداء مهامهم على أحسن وجه.

وهذا ما قادنا إلى القول أنّ الفرضية التي كانت تعتبر إستراتيجية الموارد البشرية الدوليّة لها تأثير قوي على تجسيد مفهوم الميزة التنافسيّة، كما توصلنا أيضا إلى أنّ اجتماع كل من الإبداع، الكفاءات، التدريب والتكوين لهم دور رئيسي وإيجابي في تحقيق الميزة التنافسيّة، إذ أصبحت هذه العوامل تمثل حيزا هاما من اهتمام الرّاعبين في تحقيق أعلى مستوى من النجاعة والفعالية.

كما اتضح لنا بأنّ الرّأسمال البشري يمكن أن يكون قيمة مضافة للمؤسسة من خلال التقييم الجيّد للأداء، إذ يمكن رفع العائد على الاستثمار البشري بالنظر إلى الموارد البشرية على أنّها موردا أساسيا لرفع الإنتاجية وتحقيق مزايا التنافسيّة.

ومن خلال الدّراسة الميدانية التي قمنا بإجرائها على مستوى بنك سوسيتي جنرال الجزائر تبين لنا أنّ تنمية الموارد البشرية في المؤسسة محل الدّراسة حسن ويرجع ذلك إلى أنّ مستوى كل من توظيف الموارد البشرية، تدريبها، تخطيط مسارها الوظيفي، تقييم أدائها كان حسن، وذلك راجع إلى المقدرة الحسنة للبنك على تحقيق الاستمرارية خاصّة بما يعرف البنك من شهرة وتوسع عالمي.

وفي الأخير نؤكّد على أنّ للمورد البشري أثر هام في تحقيق الميزة التنافسيّة وذلك من خلال إدارتها وتسييرها بشكل سليم الذي يمكن من استغلال الطاقة المتاحة لديها باعتبارها مصدر لاختلاف مؤسسة عن غيرها، خاصّة ما شهدناه في اهتمام المؤسسات الدوليّة بكل صغيرة وكبيرة تخطط برأسمالها البشري لأنّها تعلم أنّه هو الثروة الحقيقيّة المنشئة للقيمة والحققة للميزة التنافسيّة.

نتائج البحث:

كي نربط بين الجانب النظري والتطبيقي توصلنا إلى النتائج التالية:

- ❖ الموارد البشرية في المنظمة هم سر صناعة المزايا التنافسية، بل سر التفوق في جميع المجالات.
- ❖ الموارد البشرية ليست فقط مجالاً لصنع المزايا التنافسية بقدر ما هي الفاعل الرئيسي في تحقيقها، ومن هنا تصبح مجال استثمار جيد لصنع المزايا التنافسية.
- ❖ الاهتمام بتدريب الموارد البشرية بمعنى أشمل وأعمق مما كانت تتعامل به إدارة الموارد البشرية التقليدية، أي عدم انحصارها على الأفراد الذين يبدون قصور في مستويات أدائهم بل يجب أن يشمل جميع أفراد المنظمة مهما كان سنهم ومهما كان مستواهم المعرفي والوظيفي.
- ❖ تنمية واستثمار الطاقات الفكرية الإبداعية للأفراد وتوفير الفرص للناهين أي "الممتازين" منهم لتجريب أفكارهم ومشروعاتهم الخلاقة، والعمل بمبدأ الابتكار أو الفناء.
- ❖ المؤسسات الأكثر نجاحاً في العالم المتقدم تحاول أن تجعل من كل فرد رجل أعمال في ذاته وليس مجرد موظف يؤدي أعمال روتينية، بل هو يفكر، يبتكر ويشارك في المسؤولية.
- ❖ كان في الماضي من يقدمون المساهمات المالية لتكوين الشركات ومنظمات الأعمال هم أصحاب رأس المال ولكن الواقع الجديد يطرح حقيقة أخرى وهي أن من يملك المعرفة يملك المنظمة، فهم أصحاب رأس المال الحقيقي والأهم.
- ❖ على المنظمات المعاصرة أن تحاول رسم الإستراتيجيات ووضع خطط وبرامج لتنمية مواردها البشرية والاستثمار فيها من أجل إبداع حلول مبتكرة ومنتجات جديدة وخدمات متميزة تحقق مزايا تنافسية أعلى ووصولاً أسرع إلى المستهلكين بمختلف أنواعهم.
- ❖ ظاهرة العولمة وانفتاح الأسواق العالمية أمام المنظمات مع تطبيق إتفاقيات الجات وظهور منظمة التجارة العالمية ودورها في تحرير التجارة الدولية من خلال إزالة العوائق الجمركية في تحرير التجارة الدولية، هذا الأمر أوجد هو الآخر احتياجاً متزايداً لنوعية جديدة من الموارد البشرية تتفهم الثقافات المختلفة وتستوعب المتغيرات المحلية في الأسواق الخارجية.

التوصيات:

من خلال الدّراسة النظرية التي تم استعراضها بالإضافة إلى الدّراسة الميدانية توصلنا إلى التوصيات

التالية:

- اعتبار الموارد البشرية مورد رئيسي إستراتيجي للمنظمة.
- ضرورة تشجيع العمل الجماعي، أي العمل كرق واحد.
- تطوير مستوى التعليم وتطوير مهارات البشر ذوي المعرفة المتخصصة في فروع العلم والتقنية الجديدة والمتجدّدة.
- تشجيع الابتكار وتحديث المنتجات والخدمات والاهتمام بتنمية المهارات الإبتكارية والإبداعية للعاملين.
- ضرورة الانتشار في عملية البحث والاستقطاب في سوق العمل العالمية لانتقاء أفضل العناصر وأكثرها قدرة على تحقيق أهداف المؤسسة.

آفاق البحث:

- ما مدى أهمّية المدير الدّولي في تسيير المنظمات الرائدة؟

قائمة المراجع

قائمة المراجع

1. أحمد سيد مصطفى، التمويق العالمي بناء القدرة التنافسية للتصدير، دار الكتب المصرية القاهرة، ط1 2001.
2. أحمد علي صالح، إدارة العمال الدولية، إثراء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1.
3. احمد اسماعيل المعني و آخرون، قضايا ادارية معاصرة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2011.
4. أحمد رمضان مندور، اقتصاديات الموارد الطبيعية و البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 1990.
5. القطب محي الدين، الخيار الاستراتيجي و أثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الجامد للنشر و التوزيع عمان، الأردن، ط1.
6. الباربي ابراهيم، تكنولوجيا الداء البشرى في المنظمات الأسس النظرية و دلالاتهما في البيئة العربية المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر، 2003.
7. بن عنتر بن عبد الرحمان، ادارة الموارد البشرية المفاهيم و الأسس الاستراتيجية و الأبعاد، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2010.
8. باسم أحمد على المبيضين، تحدي ظاهرة العولة و متطلبات التغيير لمواجهتها في مجال إدارة الموارد البشرية، المؤتمر الدولي للتنمية الادارية، المملكة العربية السعودية، معهد الادارة العامة، 2009.
9. بيتر دروكز، التجديد و المقابلة ترجمة ممارسات و مبادئ، ترجمة حسين عبد الفتاح، مركز الكتب الاردني، الاردن، 1988.
10. جمال الدين محمد مرسي، الادارة الاستراتيجية لموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية القرن 21، الدار الجامعية، 2007.
11. جلال ابراهيم العيد، ادارة العمال، مدخل القرارات و بناء المهارات، الادارة و المدرين و طائف المهارات الادارية، دار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، 2003.
12. حسن عجلان حسن، استراتيجيات الادارة المعرفية في منظمات العمال، دار النشر و التوزيع عمان، الأردن، ط1، 2008.
13. خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الفرشة، ادارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الأردن، ط1.
14. خالد عبد الرحيم الهيثي، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، الاردن، 2005.

15. سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات ادارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون و موزعون عمان، ط1، 2001.
16. شاويش مصطفى نجيب، ادارة الموارد البشرية، دار النش و التوزيع، عمان، ط3، 2000.
17. شوقي ناجي جواد، هيشم على حجازي، ادارة الاعمال الدولية، دار صفاء للنشر و التوزيع عمان ط1.
18. سعد على العتري، أحمد علي صالح، ادارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2009.
19. طاهر محسن منصور العالي، وائل محمد صبيحي ادريس، الادارة الاستراتيجية منظور، منهجها متكامل، دار وائل للنشر ، الاردن، ط2، 2009.
20. عادل زايد، الاداء التنظيمي المتميز، نظرية إلى المنظم و المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الادارية، بحوث و دراسة، القاهرة 2003.
21. عادل محمد زايد، ادارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر 2003.
22. عبد السلام ابو قحف، ادارة الاعمال الدولية، دار الجامعة الجديدة، الأزرايضة، الاسكندرية 2002.
23. علي عباس، ادارة الموارد البشرية الدولية، أثراء للنشر و التوزيع، الأردن، 2008.
24. عبد الغفار حنطي، السلوك التنظيمي و ادارة الأفراد، المكتب العربي، الاسكندرية، مصر 2004.
25. علي السلمي، ادارة الموارد البشرية و الاستراتيجية، دار غريب للنشر و الطباعة، القاهرة ط1، 2001.
26. عمر وصفي عقيلي، ادارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، سوريا، ط1، 2005.
27. عبد المحسن عبد المحسن، ادارة الموارد البشرية، مدير مركز التدريب الاداري، 2002.
28. عادل حرحوش المفرجي، احمد على صالح، رأس المال الفكري، طرق قياسه و أساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر 2007.
29. فريد النجار، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر، ط1، 2006.

30. مؤيد سعيد السالم، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، اثناء للنشر و التوزيع الاردن، 2008.
31. مصطفى محمود ابو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية الاسكندرية، 2001.
32. محمود أحمد جودة، ادارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004.
33. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر 1998.
34. ناصر مراد، دور التدريب في تنمية القدرات التنافسية للمؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة البلدية، 2009.
35. هاني محمد السعيد، رأس المال الفكري انطلاقه، ادارة معاصرة، دار السحاب للنشر، القاهرة مصر، ط1، 2008.

قائمة الاطروحات و المذكرات:

36. بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية و الكفاءات كدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير تخصص علوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2012.
37. سليمان عائشة، دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة الماجستير في علوم التسيير، جامعة ابو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011.
38. سلامي فتيحة، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة الماستر في علوم التسيير، جامعة أكلي محند أو لحاج، البويرة، الجزائر، 2014.
39. مسعود طحطوح، أهمية تسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ما ستير، تسويق جامعة باتنة، الجزائر، 2009.
40. محمد رفرافي، دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مذكرة ماستر في علوم التجارة، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014.
41. هاني عبد القادر، وظيفة كفاءات الأفراد في المؤسسة، سالة ماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2011.

قائمة الأوراق البحثية:

42. المؤتمر العربي السابع للإدارة البيئية، جائزة المملكة العربية السعودية للإدارة البيئية، مجلة صدرت عن منظمة العربية، للتنمية الإدارية، العدد 61، 2009.
43. النمر سعود، الابداع الاداري دراسة سلوكية، مجلة المدير العربي، عدد 117، يناير 1992.

الملاحق

الملحق رقم 01: الاستبيان الموجّه للموظفين

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

Ministère de L'enseignement Supérieur Et de la Recherche

Université ABD ELHAMID IBN BADIS Mostaganem

Faculté Des Sciences économique Commerciales

Et des Sciences de Gestion

في إطار التحضير لرسالة الماجستير في تسيير إستراتيجي دولي حول "مساهمة إدارة الموارد البشرية الدولية في بناء الميزة التنافسية"، نرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان المرفق لتحقيق أهداف الدراسة، علماً أنّ كافة البيانات التي سيتم الإدلاء بها سوف تعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

Dans le cadre de la préparation d'un Master en management stratégique international sur « **La contribution de la gestion des ressources humaines international dans la construction d'un avantage concurrentiel** », nous vous demandons de bien vouloir répondre aux questions du questionnaire joint pour la réalisation des objectifs de l'étude, Notez que toutes les données rendues seront traitées confidentiellement et à des fins de recherche scientifique.

<u>Age</u>		<u>العمر</u>	
Moins de 25 ans	<input type="checkbox"/>	أقل من 25 سنة	<input type="checkbox"/>
Entre 25-35 ans	<input type="checkbox"/>	من 25 – 35 سنة	<input type="checkbox"/>

Entre 36-45 ans من 36 - 45 سنة

Plus de 45 ans أكبر من 45 سنة

Expérience

الخبرة

Moins de 05 ans أقل من 05 سنوات

Entre 05-10 ans من 05 - 10 سنوات

Entre 10-20 ans من 10 - 20 سنة

plus de 20 ans أكثر من 20 سنة

1. ماذا يمثل التكوين بالنسبة لكم؟

1. que représente la formation pour vous ?

une perte de temps ضياع الوقت

une nécessité ضرورة

une obligation واجب

2. هل هناك تشجيع للإبداع على مستوى سوسيتي جنرال؟

2. a-t-il un encouragement d'innovation au niveau de SGA?

oui نعم

Non لا

3. حسب رأيكم، ما هي المزايا التي يقدمها سوسيتي جنرال لزملائه بالمقارنة مع باقي المنافسين؟

3. Selon vous, quels sont les avantages qu'apporte SGA pour ses clients par rapport aux autres concurrents?

Qualité الجودة

Rapidité السرعة

Différents services خدمات متنوّعة

.Bonnes relations علاقات طيّبة

4. هل تعتبرون التكوين على مستوى سوسيبي جنرال كافي؟

4. Considérez-vous la formation au niveau de SGA
suffisante?

oui نعم

Non لا

5. هل الأشخاص المكونون يطبقون المعارف التي اكتسبوها طول فترة تكوينهم في عملهم؟

5. Est-ce que les gens formés appliquent les connaissances,
qui ont appris dans leurs formations dans leur travail?

toujours دائما

Parfois أحيانا

Rarement نادرا

6. هل هناك نشر للمعرفة على مستوى سوسيبي جنرال الجزائر؟

6. y a-t-il une diffusion de la connaissance au niveau de SGA?

oui نعم

Non لا

7. هل هناك تشجيع للكفاءات على مستوى سوسيبي جنرال الجزائر؟

7. y a-t-il un encouragement pour les compétences au
niveau de SGA?

oui نعم
Non لا

8. هل هناك تحفيز للعمال على مستوى الوكالة؟

8. y a-t-il une motivation pour les employés au niveau de SGA?

oui نعم
Non لا

9. في حالة مواجهة مشكل ما، كيف تحل ؟

9. En cas d'un problème, comment vous le réglez ?

Personnellement شخصيا
Recourir au responsable اللجوء إلى المسؤول المباشر
directe
Recourir au Directeur اللجوء إلى مدير الوكالة
De l'agence

10. هل تملكون هامش حريّة في اتخاذ القرار ؟

10. possédez- vous une marge de liberté dans la prise de décision?

Selon le type de décision حسب نوع القرار
le directeur de l'agence prend كل القرارات يأخذها مدير
toutes les décisions الوكالة

11. هل نظام الإعلام الآلي والأنترنت يحسن من إجراءات العمل ؟

11. Es-que le système d'informatique et l'internet ont amélioré les procédures?

pas d'amélioration لا يوجد تحسن
une légère d'amélioration تحسن طفيف
une d'amélioration significative تحسن كبير

12. هل تصل المستجدات بصفة دائمة وفي الوقت المناسب من الإدارة العامة؟

12. recevez-vous les nouveautés de la direction générale d'une façon permanente?

Oui نعم
Non لا

13. هل انتقال المعلومة بين المصالح وبين الموظفين يتم بصورة جيّدة؟

13. Est-ce que la circulation d'information dans /entre services est bonne ?

toujours دائما
Parfois أحيانا
Rarement نادرا

14. هل تواجهون صعوبات مع الزبائن؟

14. Trouvez-vous des difficultés avec les clients?

Oui نعم
Non لا

15. هل تلبية طلبات الزبون تتم في أحسن الظروف والشروط؟

15. Est-ce que la prise de charge du client se fait dans les meilleures conditions?

toujours	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	دائما
Parfois	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	أحيانا
Rarement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	نادرا

16. هل تقديم الخدمات للزبون تتم للأجال المحددة؟

16. Est-ce que l'offre du service pour la clientèle se fait dans les délais spécifiques?

toujours	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	دائما
Parfois	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	أحيانا
Rarement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	نادرا

17. كيف تقيّمون معدّل الشكاوى من الزبائن؟

17. Comment évaluez-vous le taux de plaintes apportées par les clients?

Élevé	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	مرتفع
Normale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	عادي
Faible	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	منخفض

18. كيف تعتبرون الزبون المشتكي؟

18. Comment considérez-vous le client qui se plaint?

Ami	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	صديق
Ennemi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	عدو

19. ماذا يمثل فقدان الزبون بالنسبة لكم؟

19. Qu'est ce que vous représente la perte d'un client?

Une chose qu'il vous أمر يجب تجنبه

Travailler pour l'éviter

la perte d'un client ذهاب زبون يعني

veut dire qu'un autre vu le remplace مجيء زبون آخر

20. ماذا يمثل الزبون بالنسبة لكم؟

20. Que représente le client pour vous?

Une force قوة ضاغطة

Just un client مجرد عميل

21. هل يسعى بنك سوسيتي جنرال الجزائر إلى تقديم خدمات جديدة أو تطوير الخدمات

الموجودة بصفة مستمرة؟

21. Est-ce-Que SGA cherche toujours a offrir de nouveaux services et amélioré les services existants?

Oui نعم

Non لا

22. هل الوكالة تقدّم اقتراحات للإدارة العامّة من أجل تحسين الخدمة المقدّمة؟

22. Est-ce-Que l'agence SGA relizane donne des propositions à la direction générale pour l'amélioration des services?

Oui نعم

Non لا

23. في حالة توفر لكم عمل من طرف بنك آخر؟

23.En cas d'un offre de travail d'une autre banque?

Je change directement أغيره مباشرة

Je reste à SGA أبقى بالبنك

ملخص البحث:

هذه الدراسة تهدف إلى توضيح دور الموارد البشرية الدولية في تحقيق الميزة التنافسية لبنك سوسيتي جنرال الجزائر، من خلال هذه المذكرة سوف نتطرق إلى مقومات الموارد البشرية (الكفاءات، الإبداع والابتكار، التكوين، المعرفة، الخبرات) المتاحة لبنك سوسيتي جنرال الجزائر باعتباره مؤسسة دولية وتحقيقها للميزة التنافسية.

كما تهدف هذه الدراسة للإجابة عن الإشكالية المطروحة "ما مدى مساهمة الموارد البشرية الدولية في تحقيق الميزة التنافسية؟".

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي بنك سوسيتي جنرال الجزائر وكالة غليزان والبالغ عددهم 10 موظفين، إلى جانب 10 من زبائن البنك، حيث تم توزيع الاستبيان بهدف معرفة خصائص هذه العينة والإجابة عن الفرضيات المطروحة، إلى جانب المقابلة مع السيد مدير الوكالة وإفادتنا بالمعلومات المتعلقة بدراستنا هذه، وخرجنا بالنتائج التالية:

- تركز إستراتيجية بنك سوسيتي جنرال الجزائر على مواردها البشرية.
- من بين مقومات الموارد البشرية التي تساهم بشكل كبير في تنافسية البنك:
 - الإبداع والإتيان بكل ما هو جديد.
 - المهارات والقدرات.
 - الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة.
 - بنك سوسيتي جنرال الجزائر بحوزته مستوى مرتفع من الميزة التنافسية.

الكلمات المفتاحية:

- الموارد البشرية - الميزة التنافسية - الرأس المال الفكري - التدريب - الكفاءات - الإبداع.

Résumé :

Cette étude a pour objectif de la contribution de la gestion de ressources humaines international dans la construction d'un avantage concurrentiel de société générale Algérie.

Tout au long de notre mémoire en vas développer les substrats des ressources humaines (les compétences, la création et l'innovation, la formation, le savoir, l'expériences) qui existe chez société générale Algérie comme nous savons que c'est une société international qui réalise un avantage concurrentiel.

Cette étude vise encore une fois de répondre à la problématique : **«quelle est la contribution des ressources humaines international pour réalisé un avantage concurrentiel »**.

La population étudiée se compose des employés de SGA, soit au total 10 employés puis 10 clients de la banque, ces derniers ont reçurent un questionnaire qui a pour but de connaitre les caractéristique de l'échantillon et pour répondre à la problématique, ainsi un interview avec le directeur de l'agence qui nous a donné des informations relatif à l'étude. Donc nous sommes sortis par les résultats suivants :

- + La stratégie de société générale Algérie est basée sur c'est ressources humaines.
- + Les substrats des ressources humaines qui participe de manière significative à la concurrence avec les banques :
 - La création, venir avec tout ce qui est nouveau.
 - Les compétences, les capacités.
 - Le recours à la technologie moderne.
 - Société générale Algérie a la possession d'un haut niveau de compétitivité.
- **Mots clés** : ressources humaines – avantage concurrentiel – capital humain – la formation – les compétences – la création.