



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله  
معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المرجع : ...../2016

قسم : علوم التسيير  
الميدان : العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية  
الشعبة: علوم التسيير  
التخصص : إدارة مالية

مذكرة بعنوان:

## لور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تطوير الخدمات المصرفية

دراسة الحالة: بنك الفلاحة و التنمية - ميله

مذكرة مكمله لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير (ل.م.د) تخصص " إدارة مالية "

إشراف الأستاذة(ة):

- مرزوقي ياسر

إعداد الطلبة:

- بن لهزيل ريان

- يدري أمينة

- عنصر ربحانة

السنة الجامعية: 2015/2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
السَّلَامُ عَلَيْكُمْ وَرَحْمَةُ اللَّهِ وَبَرَكَاتُهُ



دعاء

يا رب

لا تجعلنا نصاب بالغرور إذا نجحنا و لا باليأس إذا فشلنا و ذكرنا أن الفشل هو التجربة التي تؤدي

إلى النجاح دائما اللهم إذا أعطيتنا نجاحا فلا تأخذ منا

تواضعنا و إذا أعطيتنا تواضعا فلا تأخذ منا اعتزازنا بكرامتنا

"ربي اغفر لنا و لوالدينا و للمؤمنين يوم الحساب و قنا عذاب النار"

"اللهم آتنا في الدنيا حسنة و في الآخرة حسنة و قنا عذاب النار"

باسم الله الرحمن الرحيم

"و قالوا الحمد لله الذي هدانا و ما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله "

صدق الله العظيم



## تشكرات

يا رب لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك و عظيم سلطانك، تباركت و تعاليت، في البداية نشكر و نحمد الله عز و جل الذي وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع.

كما نتقدم بأعز شكرنا و خالص تقديرنا للأستاذ المشرف مرزوقي ياسر حفظه الله و رعاه لقبوله الإشراف على العمل الذي قمنا به، و لما قدمه لنا من نصائح و توجيهات مفيدة طيلة فترة إعداد البحث، فكان بحق ممن قال فيهم المولى عز و جل : "إنما يخشى الله من عباده العلماء".

كما نتقدم بعبارات الشكر و التقدير لكل من أساتذة و إدارة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف بميلة، موظفي مكتبة العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، كما نتقدم بأسمى معاني الشكر و التقدير إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم و المعرفة و أخص بالتقدير الذين مدوا لنا يد المساعدة و أعانونا على إتمام هذا البحث موظفي بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة ميلة.

و أخيرا نقدم تشكراتنا إلى كافة الإخوة و الزملاء و الأصدقاء الذين مدوا لنا يد العون و المساعدة و لو بالسؤال عن مصير هذا البحث.



## إهداء

إلى صاحب الفضل الأول و الأخير إلى الهادي سواء السبيل "الله عز و جل"  
من قال فيهما الحق "و اخفض لهما جناح الذل من الرحمة و قل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا"  
(الإسراء 24)

إلى حكمتي و علمي إلى أدبي و حلمي، إلى طريقي المستقيم، إلى ينبوع الصبر و التفاؤل و الأمل إلى  
كل من في الوجود، بعد الله ورسوله أمي الغالية "شريفة".

إلى من كلله الله بالهبة والوقار ، إلى من علمني العطاء بدون إنتظار إلى من أحمل إسمه بكل فخر  
واعزاز والدي العزيز "رشيد".

إلى كل من تذوقت معهم أجمل اللحظات "إخوتي" أحمد، رحاب، محمد أنور، إلى الأخوات التي لم تلدهن  
أمي، إلى من معهم سعدت و برفقتهم في دروب الحياة الحلوة و الحزينة سرت، و كانوا معي على  
طريق النجاح و الخير إلى صديقاتي.

إلى عصفورة الجنة التي ستبقى في قلوبنا "عليا" رحمها الله.

إلى الكتاكيت "أنس، ولاء، حيدر، هبة الرحمان "

إلى أخوالي و أعمامي إلى عزيزتي "ريحانة" و "أمينة"

إلى من أعرفهم و لن يعرفوني.

إلى من أتمنى أن أذكرهم إذا ذكروني.

إلى من أتمنى أن تبقى صورهم في عيوني.





## إهداء

اللهم لك الشكر و لك الحمد حمدا كثيرا مباركا يليق بجلال وجهك و عظيم سلطانك أن وفقتني لإنجاز هذا العمل، لك الحمد حتى ترضى ، لك الحمد إذا رضيت و ، لك الحمد بعد الرضى... إلى من بلغ الرسالة و أدى الأمانة و نصح الأمة نبي الرحمة و نور العالمين "سيدنا محمد صلى الله عليه و سلم"

أما بعد عبارات من قلب يتقاطر شكرا و عرفانا و تقديرا و امتنانا إلى الذي أثار طريقي و أزال العقاب عن سبيلي و علمني معنى الشموخ و كب الصعاب إلى غاية نيل المرام، إلى من فداني و ما ملكت يداه أعطاني، إلى من ضحى لأجلي و كان و لزال الشمعة التي تذوب لتثير درب حياتي... زرعت و حق لك الحصاد يا أبي الغالي "عبد الحميد". إلى القلب الدافئ و الصدر الرحيم، إلى من أعطتني دون سؤال و دفعتني للمضي قدما رغم الصعاب، إلى من فارق النوم جفونها لترعاني و حرمت نفسها لترضييني إلى من رسمت شعار النجاح على قلبي و جعلته وساما على صدري، إلى من يعود لها الفضل الوافي، إلى ما وصلت إليه، إلى ضياء قلبي و نور حياتي، إلى زهرة بيضاء كلما ابتسمت ذهب عني الغناء أمي الغالية "لويذة".

إلى شركاء الرحم و رفقاء المنزل و سند الليالي الحالكات إخوتي «يونس»، "مصعب"، و توأم روحي أختي الغالية "حسنا". إلى مصدر الشموخ و الكبرياء، أخوالي و أعمامي و مصدر الحب و العطاء خالات و عماتي و أولادهم كل باسمه حفظهم الله، إلى جدي "رباح" و جدتي "فتيحة" و "هجيرة"، إلى الكتكوت براء الدين و الكتكوتة شهد.

إلى من تقاسمت معهم عبء انجاز هذه المذكرة زميلاتي ريحانة و ريان. إلى من تذوقت معهم أجمل اللحظات، إلى من تركوا بصمة في حياتي، إلى من حفرت صورهم في عيوني: أمينة، مريم، زينب، وفاء، بشرى، نورة. إلى كل من حملتهم ذاكرتي و لم تحملهم مذكرتي. إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع و أرجوا من الله سبحانه و تعالى أن يتقبل من ثمرة هذا الاجتهاد.

إلى من تقاسمت معهم عبء انجاز هذه المذكرة زميلاتي ريحانة و ريان.

إلى من تذوقت معهم أجمل اللحظات، إلى من تركوا بصمة في حياتي، إلى من حفرت صورهم في عيوني: أمينة، مريم، زينب، وفاء، بشرى، نورة.

إلى كل من حملتهم ذاكرتي و لم تحملهم مذكرتي. إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع و أرجوا من الله سبحانه و تعالى أن يتقبل من ثمرة هذا الاجتهاد.

"اللهم انفعنا بما علمتنا و انفع غبرنا بعلمنا"



"آمنة"



إهداء

"الحمد لله حمدا كثيرا مباركا فيه"

إلى من كلله الله بالهبة و الوقار، إلى من علمني العطاء بدون تركيز إلى من أحمل إسمه بكل افتخار  
والدي العزيز "مولود"

إلى معنى الحب و الحنان، إلى من كان دعائها سر نجاحي و حنانها بلسم حياتي، أمي العزيزة "تبيلة"  
إلى القلب الطاهر و الرقيق و النفس الصافية و النور الهادي أختي "ميمونة".

إلى أختي و أخوتي، إلى كتكوتتي "رفيدة" و الكتكوت "حيدر ولاء"

إلى من تذوقت معهم أجمل اللحظات صديقاتي إلى صديقتي العزيزة "أمينة"

إلى من أنجزت معهن هذا البحث، ريان و أمينة

إلى كل الذين كانوا سندا في حياتي

إلى كل من نسيته بقلمتي و أذكره بقلبي و وجداني.

"ريحانة"



## فهرس المحتويات

رقم الصفحة	المحتوى
01	البسمة
02	الدعاء
03	تشكرات
04	الإهداءات
07	فهرس المحتوى
10	فهرس الاشكال
11	فهرس الجداول
12	مقدمة
15	الفصل الأول: ماهية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
16	مقدمة الفصل الأول
17	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة الموارد البشرية
17	المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
20	المطلب الثاني: تعريف إدارة الموارد البشرية و أهميتها
21	المطلب الثالث: أهداف و وظائف إدارة الموارد البشرية
22	المطلب الرابع: موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي
25	المبحث الثاني: ماهية الإدارة الاستراتيجية
25	المطلب الأول: الإطار النظري للإدارة الاستراتيجية
26	المطلب الثاني: مراحل الإدارة الاستراتيجية
28	المطلب الثالث: أهمية وأهداف الإدارة الاستراتيجية
30	المطلب الرابع: التحديات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية
32	المبحث الثالث: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
32	المطلب الأول: إشكالية التحول إلى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
33	المطلب الثاني: تعريف إدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
34	المطلب الثالث: خطوات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

34	المطلب الرابع: مكونات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
37	خلاصة الفصل الأول
37	الفصل الثاني: الخدمة المصرفية و استراتيجية تطويرها
39	مقدمة الفصل الثاني
40	المبحث الأول: ماهية الخدمات المصرفية
40	المطلب الأول: نشأة و تطور الخدمات المصرفية
42	المطلب الثاني: تعريف و خصائص الخدمات المصرفية
44	المطلب الثالث: تقسيمات الخدمات المصرفية
45	المطلب الرابع: دورة حياة الخدمة المصرفية
49	المبحث الثاني: البحث و التطوير في الخدمة المصرفية
49	المطلب الأول: مفهوم البحث و التطوير في الخدمة المصرفية
50	المطلب الثاني: أهمية و أهداف تطوير الخدمة المصرفية
51	المطلب الثالث: مراحل تطوير الخدمات المصرفية
53	المطلب الرابع: مبررات تطوير الخدمات المصرفية
54	المبحث الثالث: متطلبات و استراتيجيات تطوير الخدمات المصرفية
54	المطلب الأول: متطلبات تطوير الخدمة المصرفية
56	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على تطوير الخدمات المصرفية
57	المطلب الثالث: إستراتيجيات تطوير الخدمات المصرفية
60	خلاصة الفصل الثاني
61	الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تطوير الخدمات المصرفية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية
62	مقدمة الفصل الثالث
63	المبحث الأول: تقديم عام لبنك الفلاحة و التنمية الريفية
63	المطلب الأول: نشأة و تعريف بنك الفلاحة و التنمية الريفية
64	المطلب الثاني: مهام و أهداف بنك الفلاحة و التنمية الريفية

66	المطلب الثالث: منتجات و خدمات بنك الفلاحة و التنمية الريفية
68	المطلب الرابع: دراسة الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية
72	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
72	المطلب الأول: طريقة الدراسة
73	المطلب الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية
74	المطلب الثالث: صدق و ثبات الاستبيان
77	المطلب الرابع: خطوات الدراسة الميدانية
77	المبحث الثالث: تحليل الاستبيان و النتائج
77	المطلب الأول: تحليل الاستبيان
81	المطلب الثاني: تحليل النتائج
90	خلاصة الفصل الثالث
91	الخاتمة
93	قائمة المراجع
96	الملاحق

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
24	موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي	01
26	مثلث تفاعل عناصر الإدارة الاستراتيجية	02
28	مراحل وضع الاستراتيجية	03
35	مكونات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية	04
48	دورة حياة الخدمات المصرفية	05
50	تطوير الخدمات المصرفية في البنوك	06
53	مبررات تطوير الخدمات المصرفية	07
54	أثر تحديد احتياجات العملاء على تطوير الخدمات	08
69	الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية- وكالة ميلا 834	09
78	الدائرة النسبية للجنس	10
79	الدائرة النسبية للعمر	11
80	الدائرة النسبية للمؤهلات العلمية	12
81	الدائرة النسبية للأقدمية	13

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
33	الفرق بين إدارة الموارد البشرية و الإدارة الاستراتيجية	01
58	استراتيجيات تطوير الخدمات المصرفية	02
74	معامل ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول	03
75	معامل ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني	04
75	معامل ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثالث	05
76	معامل ارتباط بيرسون لعبارات المحور الرابع	06
76	معامل ارتباط بيرسون لعبارات المحور الخامس	07
77	توزيع الفئات حسب الجنس	08
78	توزيع الفئات حسب العمر	09
79	توزيع الفئات حسب المؤهلات العلمية	10
80	توزيع الفئات حسب الأقدمية	11
81	تحليل نتائج الاستبيان	12
83	مقياس تحليل النتائج	13
84	استجابة أفراد الدراسة لعبارات محور التوظيف	14
85	استجابة أفراد الدراسة لعبارات محور الترقية	15
86	استجابة أفراد الدراسة لعبارات محور التدريب و التكوين	16
87	استجابة أفراد الدراسة لعبارات محور الرضى و التحفيز	17
88	استجابة أفراد الدراسة لعبارات محور المساهمة في صنع القرار	18

## مقدمة

تزداد الحاجة إلى الاهتمام بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بسبب زيادة الوعي بأهمية الموارد البشرية، كأصل استراتيجي من أصول المؤسسة و مستقبلها مرهون بما تملكه من قوة بشرية تعبر عن قدرتها على الإبداع و التجديد الذي يشكل حاليا الركيزة الأساسية لنمو المؤسسة و ازدهارها.

فانتقال المجتمع من عصر المعلومات إلى عصر المعرفة أوجب على المؤسسات أن تجدد رأس مالها الفكري، و تتعلم كيف تحوله إلى أرباح أو إلى وضع استراتيجي معين يسمح لها بتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

حيث تعتمد مختلف المؤسسات على مواردها البشرية بطريقة كبيرة لتحقيق أهدافها و تعتمد على تأهيلها و تكوينها و تدريبها بشتى الطرق، و لكي تحقق ذلك عليها إتباع أساليب و خطط الوصول إلى نتائج تخدم أهداف مواردها البشرية و بالتالي أهداف المؤسسة ككل.

و تعد الخدمات المصرفية أحد أهم الأنشطة الاقتصادية و محور نشاط أي بنك، فبواسطتها يسعى إلى تلبية حاجات و رغبات العملاء الحاليين و المرتقبين.

أضحت البنوك تسعى جاهدة و بخطوات مشاركة نحو العمل على تطور خدماتها المصرفية عن طريق تحسين و تعديل خصائص هذه الخدمة و مواصفاتها أو إضافة خدمة مكملة للخدمة المصرفية الحالية، أو إضافة خدمة مصرفية جديدة يتم استحداثها من أجل تلبية حاجات و رغبات عملائها المتزايدة مما جعلها تتبنى استراتيجيات لتطوير خدماتها.

و انطلاقا مما سبق يمكننا طرح اشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: ما هو دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تطوير الخدمات المصرفية؟

و للإجابة على هذا التساؤل قمنا بطرح بعض الأسئلة الفرعية التي تساعدنا في الإجابة على السؤال الرئيسي هي:

1. كيف يتم التوظيف داخل بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة ميلة؟
2. كيف تتم عملية الترقية داخل بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة ميلة؟
3. هل يستفيد عمال بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة ميلة من دورات تدريبية لتحسين أدائهم؟
4. هل تعتبر المحفزات المادية أحد أهم المؤشرات لرضا الكفاءات؟

5. هل تعتمد إدارة الموارد البشرية على الكفاءات الموجودة بالبنك من أجل اتخاذ القرارات؟

**فرضيات الدراسة:** تعتبر الفرضية بمثابة الإجابة المؤقتة التي يضعها الباحث و قد أثبتناها من الدراسة الميدانية، و إجابة على تساؤلات الدراسة ارتأينا وضع الفرضيات التالية :

**فرضيات البحث:**

1. عملية التوظيف داخل البنك تتم عن طريق التعيين.
2. تتم عملية الترقية بالبنك عن طريق الكفاءة.
3. يقدم اليك دورات تدريبية لتنمية و تحسين أداء العاملين (الكفاءات) الموجودة.
4. تعتبر المحفزات المالية أحد أهم المؤشرات لرضا الكفاءات.
5. تعتمد إدارة الموارد البشرية على الكفاءات الموجودة بالبنك من أجل اتخاذ القرارات.

#### **أهداف البحث:**

مما لا شك فيه أن أي دراسة علمية تسعى في دراستها للوصول إلى تحقيق أهداف معينة سواء كانت هذه الأهداف نظرية أو كانت أهداف تطبيقية كمحاولة إيجاد حلول المشكلات الميدانية ترتبط بتطبيقات معينة، و عليه فإن دراستنا تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ✓ إبراز أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تطوير الخدمات المصرفية.
- ✓ توضيح مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية و بيان أهدافها و أهميتها.
- ✓ تحديد و تحليل الإطار المفاهيمي للخدمات المصرفية.
- ✓ إبراز أهمية الموارد في رفع الطاقة الإنتاجية للبنك.

#### **أسباب و دوافع اختيار الموضوع:**

سبب اختيارنا لهذا الموضوع يكمن في دوافع ذاتية و أخرى موضوعية، بالنسبة للدوافع الذاتية فتتمثل في تخصصنا في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و كذا الميولات الشخصية في الخوض في هذه المواضيع، كما أن قلة مثل هذه البحوث و ندرتها في المركز الجامعي -ميلة- والتي تناولنا فيها موضوع تطوير الخدمات المصرفية جعلنا نقوم باختياره.

أما الدوافع الموضوعية فتتمثل في كون موضوع الدراسة موضوع حديث و يعتبر عصب اقتصاد المعرفة و يشغل العديد من الأوساط الاقتصادية الوطنية و الدولية و هو ما يتطلب منا الاطلاع الجيد على موضوع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية و الخدمات المصرفية.

## المنهج المستخدم:

بغية الإجابة عن إشكالية البحث و مدى إثبات صحة الفرضيات تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي فيما يخص الجانب النظري و الذي يتضح من خلاله المبادئ العلمية و المفاهيم الأساسية لمكونات الدراسة، و ذلك من خلال الرجوع إلى المراجع العلمية و المتمثلة في الكتب بالإضافة إلى الأبحاث و الدراسات، وقد تم الاعتماد على التحليل كعملية فيما يخص الجانب الميداني. و ذلك من خلال إسقاط الدراسة النظرية على واقع البنوك في تطوير خدماته المتمثلة في بنك الفلاحة و التنمية الريفية -ميلة- عن طريق توزيع الاستبيان على موظفي البنك بطرح الأسئلة و جمع المعلومات و الإحصائيات و تحليلها.

# الفصل الأول

ماهية الإدارة الاستراتيجية  
للموارد البشرية

## مقدمة

يعتبر موضوع إدارة الموارد البشرية من أهم المواضيع التي استحوذت على اهتمام الكثير من المفكرين و المختصين في مجال إدارة الأعمال و ذلك كون أن للعنصر البشري أهمية كبيرة، حيث أنه يعتبر من أهم عوامل الإنتاج في المنظمة.

وفي ظل التغيرات و التحولات التي يشهدها العالم في مختلف جوانب الحياة المعاصرة، أصبحت تعاني الكثير من المصارف من مشاكل الفائض أو العجز في بعض الأوقات من الموارد البشرية في مجالات العمل المختلفة، بينما تشكو إدارات أو أقسام معينة في هذه المنظمات من زيادة عدد الأفراد عن حاجاتها الفعلية، نجد إدارات أو أقسام أخرى تعاني من ضغط العمل و عدم إمكانها تحقيق أهدافها لقلّة مواردها البشرية.

مما أدى إلى الاهتمام المتزايد للموارد البشرية في المنظمات المعاصرة و إدماجه إلى الإدارة الاستراتيجية بعدما كان هذا الاهتمام منحصرا على عدد قليل من المتخصصين الذين يعملون في تقسيم تنظيمي متخصص يطلق عليه قسم إدارة الأفراد.

و بالتالي إدماج إدارة الموارد البشرية للإدارة الاستراتيجية أصبحت من مهام الإدارة العامة، حيث هذه الأخيرة تحاول إدماج المورد البشري في القرارات الاستراتيجية عن طريق تخطيط و وضع برامج خاصة قابلة للتغيير من أجل توفير المورد البشري الملائم و الضروري لتحقيق الأهداف.

و من هذا المنطق سوف نتناول في فصلنا هذه المباحث التالية:

**المبحث الأول:** مفاهيم أساسية حول إدارة الموارد البشرية.

**المبحث الثاني:** ماهية الإدارة الاستراتيجية.

**المبحث الثالث:** الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

## المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة الموارد البشرية

### المطلب الأول: التطوير التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

جاء التطور الكبير و التوسع في أعمال إدارة الموارد البشرية نتيجة عوامل اقتصادية، نقدية، اجتماعية و سياسية حيث مرت إدارة القوى البشرية بسلسلة من التطورات تمثلت فيما يلي:

**المرحلة الأولى:** مرحلة العبودية و قد سبقت الثورة الصناعية أنواعا متعددة للعلاقات الإنسانية بين الأطراف الرئيسية للإدارة، و كأن كل نوع يتفق مع المستلزمات الاجتماعية و الاقتصادية في تلك الفترة فالمتبع لإدارة العنصر البشري في مرحلة العبودية نجد الأفراد قد تمت مساواتهم مع الحيوانات في إدارة وسائل الإنتاج و الزراعة.

و قد تميزت هذه المرحلة بعدم وجود نظام لدفع الأجور لذلك لا تحتاج المؤسسة التي تعمل في مجتمع يسود هكذا نظام إلى وظيفة مستقلة لإدارة الموارد البشرية فاهتمامها بشراء شيء مادي آخر، و في هذه المؤسسة ينحصر دور إدارة الموارد البشرية بشراء ما تحتاجه بالعدد و المواصفات تعويض من يموت منهم بجدد، و من الحاجة للاهتمام بتعويضهم أو منحهم أجور و حوافز أو تطويرهم أو الحفاظ عليهم، أو غير ذلك من الفعاليات كما لا نحتاج للاهتمام لحقوقهم حيث لا توجد لهم حقوق تذكر أنداك<sup>1</sup>.

**المرحلة الثانية:** مرحلة ما قبل الثورة الصناعية، لقد اتسمت هذه المرحلة بممارسة الإنسان الأعمال اليدوية البسيطة، والتي استطاع الإنسان من خلالها أن يحقق الحد الأدنى من متطلبات العيش الضرورية التي تكفيه مواصلة الحياة و البقاء، إذن هذه المرحلة لم تشهد أي نظم قائمة للعمال، بل أن صاحب العمل ينظر إلى العمالة لديه كسلعة يبيعه و يشتريه وفقا لحاجات العمل و متطلبات إنجاز المهام التي يراها صاحب العمل أنداك، ثم ما لبث أن ظهر بعد ذلك نظام الصناعات المنزلية إذ تمتلك بموجبه فئة معينة الخبرة، و المهارة والقدرة على تشغيل العاملين لديها مقابل أجر محدد يملكه رب العمل نحو العاملين لديه، وبعد ذلك التطور ظهرت بوضوح أنظمة الإقطاع في الريف و الطوائف في المدن، حيث ظهرت حالات الملاك (الإقطاعيين) و العبيد (الفلاحيين) أما أنظمة الطوائف فقد ظهرت في المدن من خلال الصناعة الي تكونت معها الطائفة التي تقوم بتحديد إطار الصناعة المعنية، كذلك شروط

<sup>1</sup> يوسف جسيم الطائي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق عمان، الأردن، 2006، ص 55.

العمل و الدخول للمهنة و الأجور التي يتم دفعها للعاملين في تلك المهن و كانت هذه الطوائف ذات قواعد اقتضتها أساليب العمل الجارية آنذاك<sup>1</sup>.

**المرحلة الثالثة:** مرحلة الثورة الصناعية: اتسمت هذه الفترة بظهور البدايات الفكرية و الفلسفية لإدارة الأفراد، إذ لعبت الثورة الصناعية دورا بارزا و ملحوظا من خلال ما تميزت به هذه المرحلة من ظهور الآلات و الأجهزة و المعدات و المصانع الكبيرة، و رتابة العمل و سوء الظروف المصاحبة لأداء العاملين من خلال ساعات العمل الطويلة و الضوضاء و الأتربة و الرطوبة... إلخ.

من تلك الحالات التي رافقت حملات واسعة لتشكيل التنظيمات النقابية و الاتحادات المهنية و المطالبة بتحسين ظروف العمل و الأجور و تقليص ساعات العمل، إضافة إلى ظهور العديد من الدعوات العلمية التي لعب العديد من الاختصاصيين و المفكرين و الباحثين دورا هاما في خلق التطوير و التحسين المستمر في العمليات الإنتاجية عموما إضافة إلى التشريعات و القوانين و فعاليتها لتحسين ظروف العمل<sup>2</sup>.

**المرحلة الرابعة:** مرحلة القرن العشرين: لقد اتسم القرن العشرين بظهور أنشطة و فعاليات واسعة النطاق في إطار إدارة الموارد البشرية، خصوصا بروز حركة الإدارة العلمية التي تزعمها فريد بيريك تايلور في بداية القرن العشرين و الذي قام بدراسة الوقت والحركة و كرس اهتمامه على تنظيم العلاقة بين الإدارة و العاملين و ركز على المختصين في العامل و التدريب و التحفيز المادي للعاملين وفق الإنتاجية المحققة من قبلهم، وقد انطلقت فلسفة تايلور على التركيز على الإنتاجية في العمل و ما تؤول إليه من نتائج إيجابية للمنظمة والعاملين عليها في الوقت ذاته، كما شهد القرن العشرين بروز فلسفة ماكس ويبر الذي اقترنت البيروقراطية باسمه إذ طور من خلالها العديد من المرتكزات الفكرية التي أكدت على التخصص في العمل و الاتصالات الرسمية، والاستخدام الكفاء للعاملين و المعايير في الأداء... إلخ، و غيرها من المرتكزات التي أسهمت في تحقيق العديد من التطورات، كما أن لمدرسة التقسيمات الإدارية "لهنري فايول" دورا أساسيا في تحقيق الإدارة لأهدافها من خلال التركيز على 14 مبدأ من مبادئ الإدارة التي أصبحت آنذاك بمثابة قواعد فكرية ترتكز عليها في ميدان العمل الإداري و التنظيمي و قد ظهرت تاريخيا مدرسة العلاقات الإنسانية التي قادها "إلتون مايو" من خلال فريق عمل من جامعة "هارفرد"

<sup>1</sup> يوسف جحيم الطائي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص56.

<sup>2</sup> خضير كاظم حمود و ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان الأردن، 2007، ص21.

للأعمال الفكرية و قد برز هذا النموذج الفكري للتطوير من خلال دراسات مصانع "هوترن" الذي لعبت النتائج المحققة من خلاله بتطور ملحوظ في مجال العلاقات الإنسانية السائدة.

**المرحلة الخامسة:** مرحلة نهاية القرن 20 و بداية القرن 21: شهدت المراحل الأخيرة من القرن العشرين و خصوصا مرحلة السبعينيات و الثمانينيات و لحد الآن تطورات ملحوظة في إدارة الموارد البشرية إذ لعبت المتغيرات البيئية التي شهدها العصر الراهن من خصائص فريدة لم تكن معروفة آنذاك و من هذه المتغيرات<sup>1</sup>:

- ✓ ظهور العولمة.
  - ✓ الطلب المتغير على الجودة من قبل العملاء.
  - ✓ شدة المنافسة العالمية.
  - ✓ زهور التكنولوجيا بمعدلات متسارعة.
  - ✓ ديناميكية البيئة الاقتصادية، الاجتماعية و الثقافية.
- إن هذه المتغيرات و التحديات جعلت إدارة المؤسسة البشرية تتسم بمعالم من التغيير و التطوير يمكن أن تتمثل على سبيل العد لا الحصر بما يلي:

- ظهور العديد من التشريعات المتعلقة برفاهية الأفراد العاملين و المساواة في العمل و الضمان الاجتماعي و التقاعدي.
- أثر التطورات و التغيرات الحاصلة بمجموعة كبيرة من السياسات و الإجراءات المرتبطة بالعاملين.
- بروز تشريعات متعلقة بنظم الخدمات الصحية و الأمن الصحي.
- زيادة الاهتمام الملحوظ في الجوانب العلمية المتعلقة بالأداء.
- زيادة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية و إيلاءها اهتمام كبير أكبر من ذي قبل.
- التركيز على الحاجات و الدوافع الذاتية للعاملين في مجال العمل.
- التركيز على جودة الحياة المرتبطة بالعاملين و بروز فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
- بروز ظاهرة التمكين للعاملين و هي إحدى أهم الإفرازات الفكرية و الفلسفية للتعامل مع القوى البشرية.

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود و ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 22.

إن هذه الملامح شكلت تطورات ملحوظة لما آل إليه التغيير البيئي سواء في إطار الجوانب الاقتصادية ، الاجتماعية و الثقافية ، التكنولوجية، من التطورات التي أسهمت بصورة فاعلة بالنهوض المستهدف لإدارة القوى البشرية<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: تعريف إدارة الموارد البشرية و أهميتها

#### أولاً: تعريف إدارة الموارد البشرية

هناك عدة تعاريف لإدارة الموارد البشرية، حيث يستخدم البعض تسميات مختلفة لها كإدارة العنصر البشري حيث يعرفها:

- ✓ تعريف "ليود بايرز ولزلي": تختص بتوفير الموارد البشرية و تنسيق في المنشآت.
- ✓ تعريف هود جينتر: "إدارة الموارد البشرية هي العملية التي من خلالها تكفل المنظمة الاستخدام الفاعل للعاملين بما يحقق أهداف المنظمة و العاملين فيها"
- ✓ تعريف كاسيو: "إن إدارة المنظمات ما هي إلا إدارة الأفراد لأن بدون الأفراد لا وجود للمنظمات"
- ✓ تعريف كمنج: "إن دور إدارة أفراد يتركز في الحصول على أفضل ما يمكن من الأفراد للمشروع، ثم بعد ذلك رعايتهم لترغيبهم في البقاء لخدمة المشروع و إعطاء ما في وسعهم لأعمالهم"
- ✓ أما المعهد البريطاني فيعرف إدارة الأفراد بأنها: "مسؤولية كافة هؤلاء الذين يريدون أفراداً، كذلك في وصف لعمل هؤلاء المختصين في هذا المجال و بأنها الجزء من الإدارة المختص بالأفراج العاملين و بعلاقاتهم داخل المشروع، وهي تطبق ليس فقط في مجال الصناعة و التجارة بل كافة مجالات التوظيف".
- ✓ و من هنا يتضح لجلاء إدارة الموارد البشرية "تلك الإدارة المسؤولة عن زيادة فعالية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد و المجتمع"<sup>2</sup>.

#### ثانياً: أهمية إدارة الموارد البشرية

تعزى الأهمية التي تعطى لوظيفة إدارة الموارد البشرية للأسباب التالية:

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود و ياسين كاسب الخرشية، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص23.  
<sup>2</sup> حنا نصر الله، ادارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر و التوزيع عمان، الأردن ، 2009، ص 03.

1. **الدراسات و البحوث:** لقد دلت الدراسات و البحوث العديدة على ضرورة العناية بالعنصر البشري باعتباره العامل الرئيسي لزيادة الإنتاج و الإدراك المتزايد لأهمية العلاقات الإنسانية، و تحفيز العاملين و إشباع حاجاتهم لأن نجاح أو فشل المنشآت مرهون بالعنصر البشري.
2. **التكلفة:** تشكل النفقات التي تتحملها المنشآت لتغطية الأجر و تعويضات لتغطية الأجر و تعويضات العاملين جزءا كبيرا من نفقات المنظمة، ويقول البعض أن أكبر استثمار للمنظمات يكون في الأفراد العاملين.
3. **الحاجة إلى التخصص:** أن مزاوله عمل إدارة الموارد البشرية أصبحت تتطلب تدريب و تأهيل متخصص في الجوانب العديدة لهذه الوظيفة كتخطيط القوى العاملة، تصنيف الوظائف، وضع سياسات الأجر و إجراءات البحث و يعزي ذلك لتوسع الكبير في هذه الوظيفة، إذا لم يعد بإمكان شغل هذه الوظائف بأفراد من ذوي التخصصات العامة.
4. **الإفادة من الموارد البشرية:** هناك إدراك متزايد مدراء المنشآت بأن الأفراد هم موارد إنسانية تماما كسائر الموارد التي تأخذها المنشآت من البيئة من مادية ومالية ينبغي الاستفادة منها و الاقتصاد في استخدامها، و تحسين مستوى أدائها باستمرار، باعتبار ذلك السبيل لزيادة الإنتاج و تحسينه مما يؤدي إلى نمو المنشآت و ازدهارها، فلا بد من تبني أسلوب إنساني في التعامل مع الموارد البشرية و إشباع حاجاتها و تحفيزها و إشراكها في اتخاذ القرارات<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: أهداف و وظائف إدارة الموارد البشرية

**أولاً: أهداف إدارة الموارد البشرية:** تعني إدارة الموارد البشرية بالأفراد و قضاياهم داخل المؤسسة من خلال مجموعة من الوظائف ساعية بذلك إلى تحقيق جملة من الأهداف يمكن استنتاجها و توضيحها من خلال ما يلي:<sup>2 1</sup>

- ✓ توصيف الوظائف مما يضمن التحديد الواضح لاحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية.
- ✓ استقطاب و اختيار و تعيين المورد البشري المناسب و وضعه في الوظيفة المناسبة.
- ✓ الاهتمام برضى العاملين و الرفع من ولائهم لمؤسستهم بما يضمن أداء أفضل.
- ✓ الأخذ بعين الحساب شكاوى العاملين و العمل على التقييم الموضوعي لها.
- ✓ الاهتمام بمقترحات العاملين مهما كان مستوى منصبهم داخل المؤسسة.

<sup>1</sup> حنا ناصر الله، إدارة الموارد البشرية، المرجع سبق ذكره ص 4 . 5.

<sup>2</sup> أسامة كامل و محمد الصيرفي إدارة الموارد البشرية، مؤسسة الورد العالمية للشؤون الجامعية، البحرين، 2006، ص 13.

- ✓ الاهتمام بالمشاكل المهنية و الشخصية للعامل و البحث عن حلول مناسبة لها.
- ✓ تنمية العاملين والرفع من مستوى كفاءاتهم.
- ✓ بناء مسار مهني سليم للعاملين.
- ✓ تحقيق أهداف المؤسسة من خلال بحثها الدائم عن أفضل المهارات و المحافظة عليها و تتميتها أي توفير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية الضرورية<sup>1</sup>.

### ثانيا: وظائف إدارة الموارد البشرية

تقوم إدارة الموارد البشرية بمجموعة من الوظائف المتمثلة فيما يلي:

- تحليل العمل بالتعرف على الأنشطة و المهام و تحديد المسؤوليات و توزيعها على العاملين.
- تخطيط قوى العمل: بتحديد احتياجات المنظمة من العمال، وذلك بتحديد حجم الطلب و العرض للعمال لتحديد صافي العجز بالزيادة أو النقصان.
- التدريب الذي يمارس بغرض رفع كفاءة الأفراد، و معارفهم ومهارتهم.
- تخطيط المسار الوظيفي الذي يهتم بتخطيط الحركات الوظيفية المختلفة للعاملين.
- علاقات العمل التي تمثل علاقة المنظمة من خلال إدارة الموارد البشري، و النقابات التي تقوم بالتفاوض معها عوضا عن المنظمة ككل فيما يخص شؤون العمل و التوظيف.
- دمج الموارد البشرية: النشاط الذي يتم من خلاله تصميم برامج تضم السبل الكفيلة لتفعيل مشاركة الموارد البشرية في العمل واتخاذ القرارات<sup>2</sup>.

تقسيم الأداء: تهتم هذه الوظيفة بتقييم أداء العاملين باستخدام أساليب معينة تهدف إلى التعرف على كفاءات و أوجه التطور في الأداء.

### المطلب الرابع: موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي

إن الهيكل التنظيمي يعني الطرح الرسمي المقرر من قبل إدارة المؤسسة بحيث أنها تبين جميع النشاطات و العمليات التنسيقية و المهام المختلفة التي يوكل بها أعضاء المؤسسة و من هنا فإن كل زيادة في حجم الأعمال و النشاطات التي تتطلبها المشاريع عادة ما يتبعها تعديل في الهيكليات و أحيانا

<sup>1</sup> أسامة كمال ومحمد الصير ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 15 .

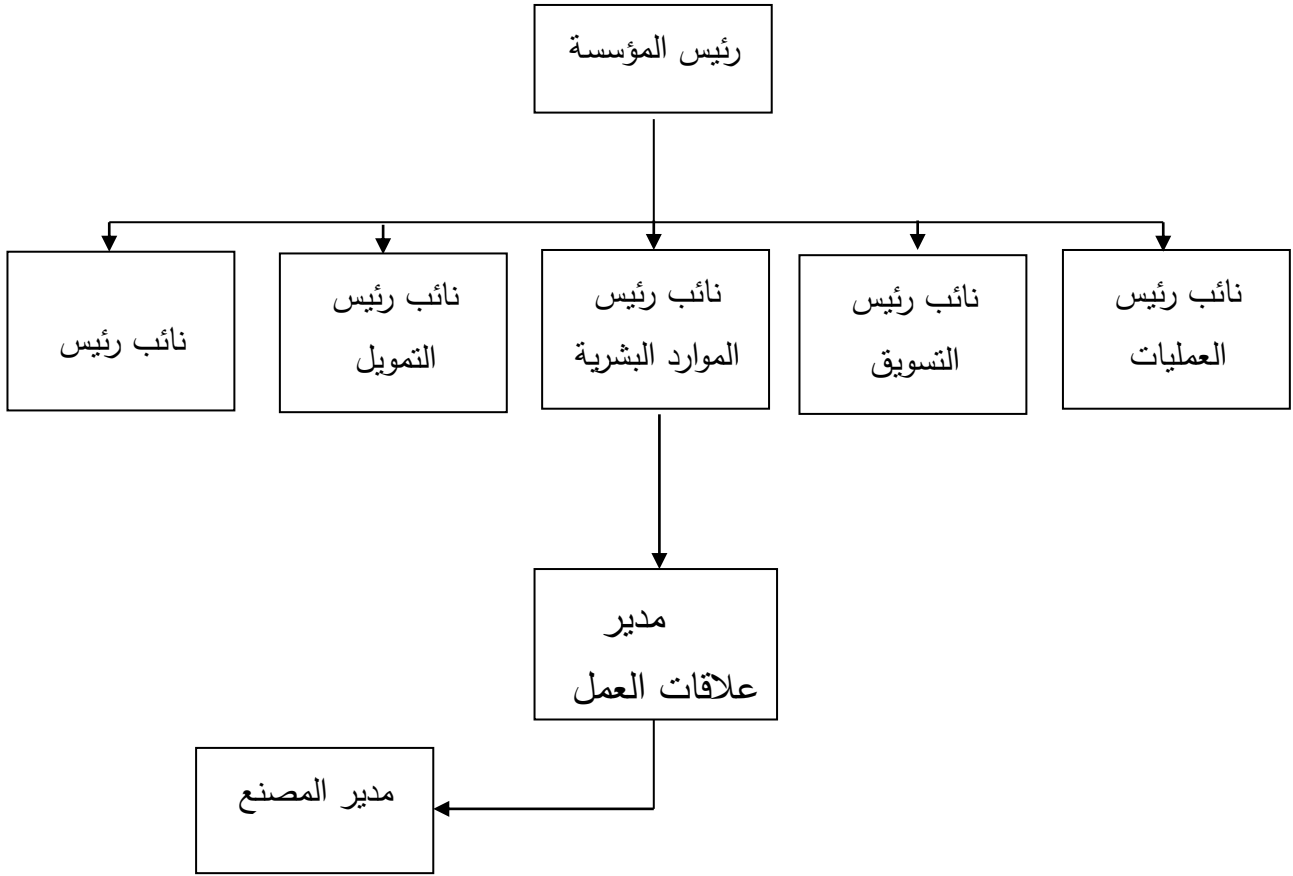
<sup>2</sup> قراوي أحمد الصغير و آخرين، إدارة الموارد البشرية و موقعها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة مسيلة 2006.

تغيير في تصاميمها، فالمالك الواحد لا يحتاج لهيكلية إدارية لأنه باستطاعته أن يقوم لوحده بكافة الأعمال الإدارية التي تتطلبها نشاطات مشاريعه الصغيرة، سواء إنتاجيا أو تسويقيا ، أو ماليا، لكن مع ازدياد حجم المشاريع و كميات الإنتاج، يتعذر على صاحب العمل أن يؤدي لوحده الوظائف الإدارية، ومنها وظيفة إدارة الأفراد، و من هنا نبدأ التفكير جديا بتحديد مهام إدارة الأفراد و تحديد موقعها و في الهيكلية الإدارية كنتيجة لتطوير إدارة المؤسسات و ازدياد حجمها و تعدد مالكيها و انتشارهم في كل مكان، و لقد رافق هذا التطور لإدارة الأفراد تطورا في صلاحيتها و كان من بين غاياتها دعم الإدارات عن طريق تزويدها بالموارد البشرية الفاعلة و القادرة على تحقيق الأهداف المرجوة.

بالرغم من تعدد الهياكل المنتجة في المؤسسة فإننا نجد أن المؤسسات المتوسطة و الكبيرة الحجم تعمد إلى تجميع و تقسيم الوظائف ضمن وحدة أو وحدات متخصصة في شؤون الموارد البشرية، سواء عن طريق خلق جهاز مركزي لإدارة الأفراد، له الحق في الإشراف الوظيفي<sup>1</sup> على إدارة الفروع أو عن طريق اعتماد جهاز مركزي له حق التنسيق مع الفروع مع ترك الاستقلالية التامة لنشاطاتها الداخلية. من أكثر التقسيمات الهيكلية و المعتمدة خاصة لدى المؤسسات الصناعية و الإنتاجية هو التنظيم الوظيفي على أساس العمليات functional desing أو النشاطات ذات الاختصاص الواحد أو الاختصاصات المتشابهة بحيث أن كل قسم (وحدة) يتولى وظائفها القيام بالنشاطات المسندة<sup>1</sup> إليه و الشكل التالي يوضح موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي الموالي:

<sup>1</sup> حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية، "منظور استراتيجي" منشورات دار النهضة العربية، بيروت، لبنان 2002 ص 41.

الشكل 01: موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي



المصدر: حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية، "منظور استراتيجي" منشورات دار النهضة العربية، بيروت، لبنان 2002 ص 41.

## المبحث الثاني: ماهية الإدارة الاستراتيجية

### المطلب الأول: الإطار النظري للإدارة الاستراتيجية

إن المفاهيم التي طرحتها الإدارة الاستراتيجية تتصف بالتعدد والتنوع والتعقيد والتجديد وهو ما ساقنا إلى تعريفها كالآتي:

**تعريف كوتلر:** "هي عملية تنمية و صياغة العلاقة بين المنظمة و البيئة التي تعمل فيها من خلال تحديد رسالة و أهداف الاستراتيجية لكل العمليات و الأنشطة التي تمارسها المنظمة"<sup>1</sup>

**تعريف دافيد:** "الإدارة الاستراتيجية تمثل مستوى النشاط الإداري لتحقيق الأهداف و الوسائل المناسبة أو هي مجموع القرارات و التصرفات الإدارية التي تحدد أداء المنظمة في الأمد الطويل".

**تعريف تومسون:** "هي العملية التي بواسطتها يتمكن المدراء من تأسيس اتجاه طويل الأمد للمنظمة، وتحديد أهدافها و تطوير الاستراتيجيات بغرض تحقيق هذه الأهداف، في ضوء المتغيرات الداخلية و الخارجية ذات الصلة بها"<sup>2</sup>

**تعريف أنسوف:** "هي تصور المنظمة لعلاقاتها المتوقعة مع بيئتهم بحيث يوضح هذا التصرف، نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد و الذي يجب أن تهذب إليه المنظمة و الغايات التي يجب أن يحققها"<sup>3</sup>

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن «الإدارة الاستراتيجية هي تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة، و تصميم رسالاتها و تحديد غاياتها على المدى البعيد، و تحديد أبعاد العلاقات المتوقعة معها و مع بيئتها بما يسهم في بيان الفرص و المخاطر المحيطة بها، و نقاط القوة و الضعف المميزة لها بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على البعيد و مراجعتها".

و تجدر الإشارة هنا إلى أن الإدارة الاستراتيجية كعملية منسقة تشمل 3 عناصر تتفاعل فيما بينها لاكتمال عملها هي:

✓ المديرين الذين يملكون مؤهلات و خبرات و قيم عالية المستوى.

<sup>1</sup> صالح مهدي محسن منصور الغالي، الإدارة و الأعمال الطبعة الأولى، دار النشر و التوزيع، عمان الأردن 2007 ص 256\_257.

<sup>2</sup> محمد جاسم الصميدي، التسويق الاستراتيجي، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر و التوزيع عمان-الأردن 2007-ص46.

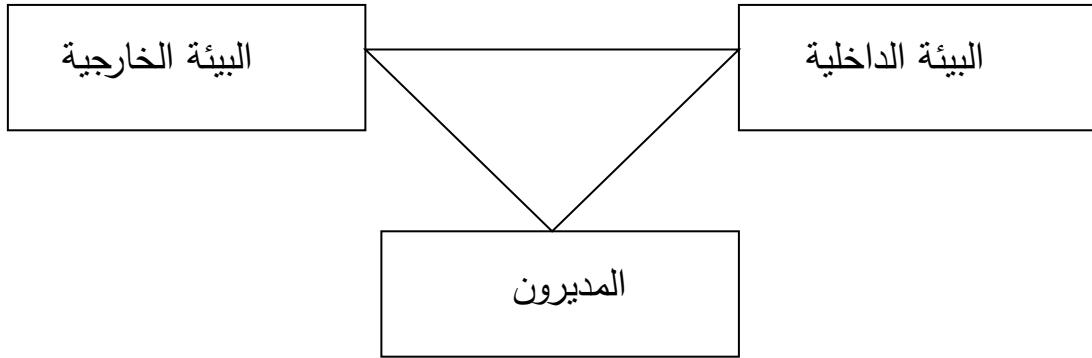
<sup>3</sup> جمال الدين محمد المرسي، التفكير الاستراتيجي و الإدارة الاستراتيجية، منهج تطبيقي الدار الجامعية، الإسكندرية 2007 ص 20.

✓ البيئة الخارجية و تشمل كل المتغيرات كثيرة التأثير لنشاط المنظمة.

✓ البيئة الداخلية و تشمل كل موارد المنظمة و إمكاناتها<sup>1</sup>.

تتمثل هذه العناصر في مجملها ثلاثة رؤوس مرتبطة فيما بينها و هذا ما يظهره الشكل التالي:

**الشكل 2: مثلث تفاعل عناصر الإدارة الاستراتيجية**



**المصدر:** عمر وصفي العقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي دار وائل للنشر عمان

الأردن 2005 ص 56

يظهر من الشكل أن المديرين يقومون برصد تغيرات البيئة الخارجية (الفرص و التهديدات) وتحليلها لتحديد احتمالات النجاح والإخفاق ثم دراسة تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة و الضعف) الحالية و المستقبلية من أجل توفير الموارد اللازمة للتعامل مع احتمالات البيئة الخارجية في مسعى منها إلى تحقيق التكيف و من ثم تحقيق أهداف المنظمة المستقبلية.

### المطلب الثاني: مراحل الإدارة الاستراتيجية

#### المرحلة الأولى: جمع و تحليل معلومات بيئة المنظمة

يقوم المديرين التنفيذيون في المؤسسة بجمع كل المعلومات المتعلقة بالوضع الحالية و المحتملة عن بيئة الأسواق و المنافسة و الأنظمة التقنية و الاتجاهات الاقتصادية، إضافة إلى ذلك فإنهم يتفحصون مختلف المتغيرات الداخلية، كقيمة المشروع، نتائج المنتجات، الأسواق... إلخ بالاعتماد على بعض الأساليب نذكر منها:

<sup>1</sup> عمر الوصفي العقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي دار وائل للنشر عمان الأردن 2005 ص 57 .

أ. اليقظة الاستراتيجية: هي سيرورة ديناميكية تحدد الفجوات ، تسمح بجمع معطيات ناتجة عن مختلف الموارد الذي تستطيع المنظمة امتلاكها كمرجع أولي للاستراتيجية.

ب. الذكاء الاقتصادي: هو مجموع النشاطات المنسقة للبحث و المعالجة و التوزيع لاستغلال المعلومات المفيدة من طرف الأعوان الاقتصاديين.

### المرحلة الثانية: صياغة الاستراتيجية

بناء على نتائج المرحلة السابقة يبحث فريق الإدارة العليا على بدائل مستقبلية ثم يختار مواصفات الرؤية الاستراتيجية و يعدها حيث تعتمد جودة صياغة الاستراتيجية على قوة العملية التي يتخذ الفريق من خلالها هذه القرارات<sup>1</sup>.

كذلك الإمكانية الاستراتيجية لأعضاء الفريق و تتأثر عملية صياغة الاستراتيجية بالبيئة و القيم ، كونها عملية تنظيم الأفكار لمواجهة الحالات المتاحة للمنظمة في البيئة باستخدام الكفاءة المتميزة للاستفادة من الموارد المتاحة بها.

### المرحلة الثالثة: التخطيط الاستراتيجي للمشاريع الرئيسية:

بناء على الرؤيا الاستراتيجية سوف يظهر عدد كبير للمشاريع و المهام التي يجب إنجازها لضمان النجاح لتنفيذ الاستراتيجية و ذلك باستخدام الطرق المتقدمة في إدارة المشاريع، الذي يسمح بوضع خطة استراتيجية تتناول تحديد تلك المشاريع و أولوياتها، و مواردها، و ضبطها و بالتالي تحديد أمثلها<sup>2</sup>.

### المرحلة الرابعة: تنفيذ الاستراتيجية:

إن وضع خطة جديدة تسهل عملية التنفيذ و الذي يتأثر نجاحها بعناصر عديدة منها: تنفيذ المشروع، الاتصالات، المشاركة لدى الجميع... إلخ خلال هذه المرحلة يتم مراجعة مدى تقدم كل مشروع بانتظام و تصحيحه و إدخال تعديلات عليه.

### المرحلة الخامسة: ضبط و مراجعة و تحديد الاستراتيجية:

لضمان استمرار كفاءة الاستراتيجية لا بد من أن يتم ضبطها و مراقبتها بصفة منتظمة، كما تضم عملية مراجعة المؤشرات الداخلية و الخارجية التي تسمح باستمرار الفرضيات الأساسية التي تبنى عليها رؤية المؤسسة.

<sup>1</sup> مايك فريدمان، فن و منهج القيادة الاستراتيجية، ترجمة عبد الرحمان بن أحمد هيجان، جار المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة مصر 2006 ص34-35.

<sup>2</sup> فريد النجار، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2007، ص 28.

و يمكن تلخيص هذه المراحل في الشكل الموالي:

الشكل 3: مراحل وضع الاستراتيجية



المصدر: فريد النجار، مرجع سبق ذكره، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2007، ص 35.

### المطلب الثالث: أهمية الإدارة الاستراتيجية

#### أولاً: أهداف الإدارة الاستراتيجية

تعمل الإدارة الاستراتيجية على تحقيق الأهداف التالية:

- مواجهة حالة عدم التأكد في بيئة الأعمال من خلال التوظيف و التقييم المنهجي لبيئة عمل المنظمة، و وضع استراتيجيات التعامل معها و تطوير إمكانياتها.
- تحديد و توجيه قرارات الاستثمار في المنظمة من خلال التعرف على الفرص الجديدة للاستثمار و تحديد سبل الاستفادة منها، و تحديد أفضل البدائل المتاحة.
- تطوير و تحسين أداء المنظمة كون الإدارة الاستراتيجية تسمح بتحديد الخصائص المهمة لبيئة العمل الداخلية للمنظمة، بما يساعدها على تحقيق أهدافها و دعم أدائها المتميز.
- تطوير التنظيم الإداري للمنظمة، بحيث تهدف الإدارة الاستراتيجية إلى توفير المناخ التنظيمي الملائم الداعم إلى توليد الأفكار الابتكارية و تنمية فرص التعليم و التحسين التنظيمي لها.

- التعامل مع المشكلات و إدارة الأزمات حيث نجد أن الاستقرار في الإدارة الاستراتيجية تقوم بدعم قدرة المنظمة على المبادرة في التعامل مع المشكلات و الأزمات، و من خلال توفير البيانات و المعلومات الدقيقة لمواجهة مختلف المتغيرات و التعامل معها.
- تدعيم و تطوير قدرات الموارد البشرية بشكل يسمح بتعظيم الإحساس بالأمان لدى المنظمة وتدعيم الممارسات الإدارية الصحيحة لدى المدربين، و هذا يسمح بوضع برامج متكاملة من أجل تعليم و تدريب أعضاء المنظمة.

### ثانياً: أهمية الإدارة الاستراتيجية

تزايد اهتمام المنظمة بالإدارة الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي مرده وجود عاملين أساسيين يتفاعلان فيما بينهما هما<sup>1</sup>:

**الأول:** أن إيمان الإدارة العليا بالإدارة الاستراتيجية واعتمادها في إطار العمل الأدنى و المستقبلي من شأنه تحقيق فوائد عديدة للمنظمة.

**الثاني:** إن اعتماد الإدارة الاستراتيجية الآن خياراً استراتيجياً بالنسبة للإدارة العليا في المنظمة نظراً لما تواجهه من تحديات محلية، دولية و إقليمية و بالتالي فإن التفكير بإدارة العمل و تحقيق أهداف المنظمة بالأساليب التقليدية لم يعد مجدياً في يومنا هذا.

تسمح الإدارة الاستراتيجية للمنظمة بصياغة و تقييم أهدافها و خططها الاستراتيجية بالشكل الذي يسمح ببلوغ أهدافها و توضيح رؤيتها المستقبلية واتخاذ القرارات المناسبة في ضوء ما توفر من معلومات و بيانات و موارد مختلفة، كما تقوم بتوجيه متكامل للأنشطة الإدارية التنفيذية التي تحقق النظرة الشمولية للعمل، بحيث أن العلاقة بين الإنتاجية و العوائد يتم توضيحها من خلال توجيه الأفراد داخل المنظمة نحو الاتجاه الصحيح للوصول إلى النتائج المرغوبة كما أنها تساهم في تحقيق تكامل الأهداف و منع ظهور التعارض بين الأهداف العامة للمنظمة ككل و السعي إلى توفير الطاقات نحو انجاز الأهداف التنظيمية.

<sup>1</sup> علي فلاح الزغبى، إدارة التسويق منظور تطبيقي و استراتيجي، الطبعة الأولى، دار البازوري للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ص 109.

المطلب الرابع: التحديات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية

هناك مجموعة من التحديات التي تقف دون تحقيق أهداف الإدارة الاستراتيجية منها:

## 1. التحديات الخارجية:

تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

- تسارع التغيرات الكمية و النوعية في بيئة الأعمال: عالمنا اليوم سريع التغير و التطور و هذا في جميع نواحيه و مظاهره و الذي يظهر في البيئة الاقتصادية والسياسية و الاجتماعية والتكنولوجية و المعلوماتية، و من ثم أصبح وضع الاستراتيجيات و التعامل مع الفرص و التهديدات أمراً حيويًا في مختلف المنظمات.
- ازدياد شدة المنافسة: لم تعد المنافسة مقتصرة على وجود المنتج فقط، بل تعددت الآن أسسها لتشمل كل أنشطة المنظمة و ذلك بظهور منافسين جدد باستمرار و زيادة حدة المنافسة بصورة عامة، و هذا يفرض على الإدارة تحديها، بوضع خطط استراتيجية كفأة و بعيدة المدى لمعالجة وضع المنظمة في الأسواق.
- ندرة الموارد: زيادة الصراع حول الموارد النادرة جعل المنظمة تعمل على وضع الاستراتيجيات التي تضمن توفير تلك الموارد بالقدر و المواصفات المطلوبة و في الوقت المناسب.
- التحالفات الاستراتيجية: إن تلاشي حدود السيادة بين الدول بسبب زيادة الاعتمادية المتبادلة للاقتصاديات، و نمو المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية، وندرة الموارد الطبيعية و حرية التبادل التجاري، جعل المنظمات الكبرى تتجه لإقامة تحالفات استراتيجية مفتوحة مع الشركات العالمية الأخرى بحيث يتعرف كل طرف على عناصر القوة النفسية عند الآخر.
- ظهور المنظمة المتعلمة: أمام كل متغيرات البيئة الحالية أصبح إلزاماً على المنظمة امتلاك القدرة على التنافس الناجح و لا يتحقق لها ذلك إلا بامتلاك المرونة الاستراتيجية التي تمكنها من امتلاك ميزة تنافسية مستدامة، وهذا يتطلب الالتزام الطويل لتطوير و

<sup>1</sup> فلاح حسن عداي، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل، عمان، الأردن 2006، ص 35،36.

تتمية الموارد ذات الأهمية الاستثنائية كما تلزم على المنظمة أن تصبح متعلقة و أن تبحث عن جميع أشكال المعرفة و الحصول عليها.

## 2. التحديات الداخلية:

تكمن فيما يلي<sup>1</sup>:

- تطور عمليات التفكير و الإنجاز الاستراتيجي: حيث أن إتاحة الفرصة للتفكير الاستراتيجي و مدى توافر الهيكله اللامركزية، التي تساعد المدير على صياغة الاستراتيجية بناء على رسالة المنظمة، يعد تحديا كبيرا يواجه الإدارة الاستراتيجية للمنظمة.
- تحديد وظيفة المختصين بمجال التخطيط الأمد عند صياغة الاستراتيجية، إن هذا التحدي يعني تحديد المسؤولية الاستراتيجية للمخططين في المنظمة و هذا يتطلب إجراء عملية الفصل بين الإدارة العليا عند وضع الاستراتيجية وبين دور التخطيط في تسهيل و تنفيذ الاستراتيجية، وأن يفهم مدير التخطيط المنظمة فهما متكاملًا و شموليًا لكي يساعد في تنفيذ و تحقيق الأهداف المسطرة.
- تتطلب عملية التخطيط و التنفيذ الاستراتيجي تكلفة و وقت كبيرين و قد يراها بعض المديرين مصنعة للوقت، كونها لا تحتوي على أي نتائج مادية ملموسة، كما تحتاج عملية الإدارة الاستراتيجية إلى كم هائل من المعلومات والبيانات التي قد لا تكون متاحة أمام المنظمة، وعملية جمعها و تحليلها قد يتطلب وقت طويلا و إنفاق كبير.
- استراتيجية الموارد البشرية جزء لا يتجزأ من استراتيجية المنظمة، تقع في مستوى استراتيجية الوظائف من هرم اتخاذ القرارات الاستراتيجية داخل المؤسسة والشركة، ولهذا فإن وظائف و ممارسات إدارة الموارد البشرية تعمل جميعها في خدمة استراتيجيات الإدارات الأخرى تحت مظلة التكامل و التوافق معها وهذا ما سنحاول شرحه من خلال المبحث الموالي.

<sup>1</sup> فلاح حسن عداي، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره ص 37.

## المبحث الثالث: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

### المطلب الأول: إشكالية التحول إلى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

إن التحولات العميقة التي شملت السلوك البشري في المنظمة بسبب الانتقال من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية، و الذي أخذ بعين الاعتبار العنصر البشري كعامل مهم في المنظمة حثها على ضرورة تسييرها بشكل أمثل في مختلف المستويات، كما عرفت تحولات أخرى تمثلت في الانتقال من إدارة الموارد البشرية إلى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، وهو مفهوم أكثر حداثة دفع إلى تبني صفة الاستراتيجية في مختلف الوظائف مما أدى إلى ظهور ما يعرف بالتسويق الاستراتيجي و الرقابة الاستراتيجية و الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

أما من الناحية الواقعية فإن التحول نحو المنظور الاستراتيجي يترجم إدراك تلك الوظائف بدورها الرئيسي ضمن نظام الإدارة الاستراتيجية للمنظمة و التحول إلى التنسيق بين مختلف السياسات و الأهداف و هذا على غرار الوظائف الكلاسيكية الأخرى الموجودة في المنظمة و التي تخدم الموارد البشرية بشكل أفضل، كون وظيفة الموارد البشرية تشارك في عملية صياغة و تنفيذ الاستراتيجية<sup>1</sup>.

ويبرز الفرق بين إدارة الموارد البشرية و الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كما يلي:

<sup>1</sup> حسن راوية، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، الدار الجامعي الحديث، الإسكندرية 1999 ص34.

الجدول رقم 01: موقع إدارة الموارد البشرية و الإدارة الاستراتيجية

الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية	إدارة الموارد البشرية
- الاهتمام بالبناء العقلي و الفكري والمعرفي للمورد البشري.	-الاهتمام بالبناء المادي للمورد البشري.
- المشاركة الإيجابية في اتخاذ القرار و تحمل المسؤولية.	-الأداء الآلي للمهام دون المشاركة في اتخاذ القرار.
- الاهتمام بمحتوى العمل و البحث عن آليات استثمار القدرات.	-التركيز على الجانب المادي و قضايا الأجور و الحوافز.
- تنمية العمل و الأداء الجماعي. <sup>1</sup>	-تنمية العمل و الأداء الفردي.

المصدر: علي السلمي إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية-دار غريب- القاهرة مصر 2016 ص 45.

### المطلب الثاني: تعريف إدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

تعريف حسن راوية: هي مجموعة من الأفعال المنسقة و التي تهدف إلى تكامل البيئة التنظيمية، و يتضمن هذا المفهوم المشاركة الاستراتيجية للموارد البشرية في تكوين و إعداد و تطبيق استراتيجية العمل ككل من خلال تنمية مفاهيم و أدوات المشاركة في وضع الخطط الطويلة الأجل على مستوى المنظمة.<sup>2</sup>

تعريف الدوري: هي عبارة عن آلية تعطي المنظمة اتجاها طويل الأجل يتطلب تطويرها تحليل ممارسات الموارد البشرية، تضامنها، تطبيقها و وضع الخطط العريضة لسلسلة الإجراءات في المستقبل، وتمثل عملية تناهية بهدف تكامل الممارسات البديلة للموارد البشرية مع عمليات المنظمة وصولا إلى تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> علي السلمي إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية-دار غريب- القاهرة مصر 2016 ص 45.

<sup>2</sup> حسن راوية، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، مرجع سبق ذكره ص94.

**المطلب الثالث: خطوات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية**

ينبغي أن تمر بعدة مراحل كل مرحلة تكمل الأخرى حيث مخرجات كل مرحلة هي مدخلات لمرحلة جديدة<sup>2: 1</sup>

- بناء رؤية الموارد البشرية: التي توفر توجهها للأنشطة في المنظمات، وإذا لم يكن هناك رؤية الموارد البشرية فإنه من المهم اشتقاق وحدة استنادا إلى الحاجات و الطلبات مع وجود أصحاب المصلحة المنتفعين الرئيسيين في المنظمة.
- مسح البنية التنظيمية: فبمجرد أن تكون الرؤية مناسبة يبدأ التحليل و تقييم المؤشرات و التغيرات الحادثة في البيئة كون هذا يساعد المنظمة على وضع يدها في العوامل التي تحمل تهديدا لتطبيق إدارة الموارد البشرية تطبيقا ناجحا.
- مراجعة الجدارة و الموارد: يتم مراجعة الجدارة الداخلية للكشف عن نقاط الضعف و التعرف على المهارات التي تحتاج إلى ترقية.
- الاطلاع على خطط العمل الاستراتيجية الأخرى.
- تحديد الأهداف: من خلال التعرف على الفجوات المعروفة ستعرف المنظمة أين ستقف.
- تكامل الخطط التنفيذية للموارد البشرية: التي تأخذ شكل نمطي و مستوى نظم الموارد البشرية التي سيراد تطبيقها<sup>2</sup>.

**المطلب الرابع: مجالات و مكونات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية****أولا: مجالات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية**

كلما تمتعت المؤسسة بقوى بشرية كفؤة و مؤهلات فإن ذلك ينعكس على إدارتها انعكاسا مباشرا، كون رأسمال البشري عنصر مهم في تنمية الاستراتيجيات الخاصة بالمؤسسة و وضعها موضع التنفيذ الفعلي، و من هنا كان استخدام الاستراتيجيات في إدارة الموارد البشرية يشمل المجالات التالية<sup>3</sup>:

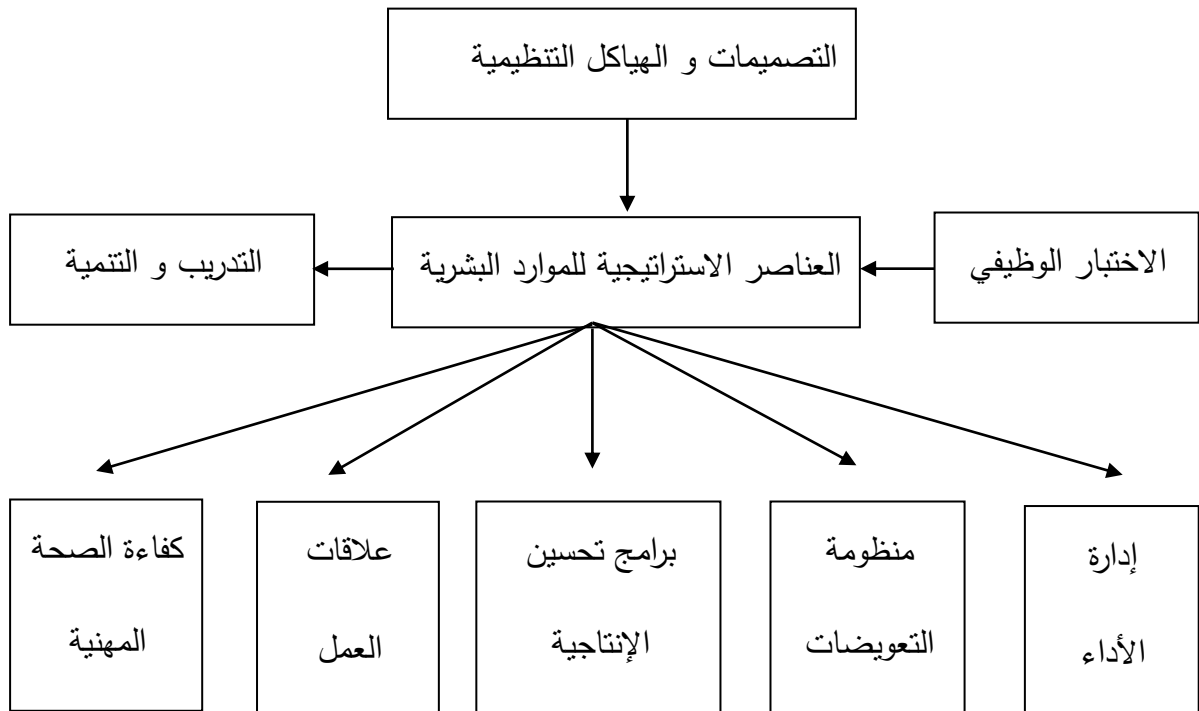
<sup>1</sup> نور الدين شنوفي تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية – 2005 ، ص 80 .  
<sup>2</sup> زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره ص 44.  
<sup>2</sup> زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره ص45.  
<sup>3</sup> نور الدين شنوفي، تفعيل تقييم أداء العامل في المؤسسة، سبق ذكره ص81.

- ✓ مجال استخدام المهارات و القدرات الخاصة بالعمال بطريقة فعالة.
- ✓ مجال تزويد المؤسسة بالعمال المتدربين تدريباً جيداً أو تكون رغبتهم للأداء مرتفعة.
- ✓ مجال تهيئة الظروف المرتبطة بالعمل والقيام بتنفيذها و الحفاظ على جودتها و التي تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي و القدرة على تحقيق ذاتهم في العمل.
- ✓ مجال نقل السياسات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية إلى العمال و العمل على توضيحها و تبسيطها و شرحها لهم.
- ✓ مجال إدارة عمليات التغيير في ظل تحقيق التوازن و تبادل المنافع لكل من العمل و المجتمع الداخلي و الخارجي.

#### ثانياً: مكونات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

يمكن أن نعرض مكونات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من خلال الشكل التالي:

الشكل 4: مكونات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية



المصدر: فريد نجار، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2006 ص92.

- 1) التصميمات و الهياكل التنظيمية: و التي تكون فائقة التميز و يتحقق ذلك عن طريق التخطيط الفعال للموارد البشرية و الشروط المعيارية للوظائف، و تحليل و وصف الوظائف و أسلوب اتخاذ القرارات و التوجه السوقي.
- 2) الاختيار و التوظيف: و تضم معايير الاختيار و التخطيط الاستراتيجي و اختيار المدربين و القيادات.
- 3) التدريب و التنمية: و تشمل أنواع التدريب الداخلي و الخارجي و تحديد الاحتياجات التدريبية و قياس عائد التدريب<sup>1</sup>.
- 4) إدارة الأداء: و هذا من حيث الاتفاق على مقاييس قياس الأداء و فرص تحسينه و قياس رضا العاملين و العملاء و الرضا الوظيفي و وسائل تجميع رد الفعل لسياسات الموارد البشرية و التقارير.
- 5) منظومة التعويضات: و تشمل أنواع الحوافز الفردية و الجماعية و السلبية و الإيجابية المادية و المعنوية، وأساليب دفع الأجور و التعويضات المادية و المعنوية الأخرى.
- 6) برامج تحسين الإنتاجية: و تشمل تطبيقات إدارة الجودة الشاملة و قياس نتائج الجودة في المصادر، و المدخلات، و العمليات و النتائج و الاستخدامات و البيئة، و الدارة و التحسينات المستمرة و المقارنات التطويرية مع المنافسين<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> فريد نجار، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية-الدار الجامعية-الإسكندرية 2006 ص 92.

<sup>2</sup> فريد نجار، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مرجع سبق ذكره ص 92.

## خلاصة الفصل الأول

تحتل الموارد البشرية صدارة الاهتمام في المؤسسة باعتبارها مصدرا أساسيا من مصادر التطور فبعد أن كانت مجرد يد عاملة و منتجة و منفذة للأوامر و التعليمات، أصبحت تعتبر أحد أهم عوامل نجاعة المصارف الأمر الذي أعطاها بعدا استراتيجيا في قيادتها، مما جعل وظيفة الموارد البشرية تتحول من إطارها التسييري إلى دورها الاستراتيجي .

# الفصل الثاني

الخدمة المصرفية و  
استراتيجية تطويرها

**مقدمة:**

تعتبر الخدمات المصرفية العامل الأساسي في تطوير نشاط البنوك إذ أنها تؤدي دورا هاما في تعزيز قدراته من خلال تأثيرها على تفضيلات العملاء، و قد تعددت مفاهيمها بتعدد خصائصها، وذلك راجع لاختلاف الحاجات و الرغبات و يعتبر الوصول إلى جودة الخدمات المصرفية من الأمور الهامة التي تعكس مدى تطور خدمات البنك من جهة، و مدى وصول البنك إلى تحقيق أهدافه من ناحية أخرى، فالخدمة تمر بمراحل تشكل في مجموعها دورة حياتها و التي تحكمها عدة عوامل تؤثر على سلوكها مما يتيح تقديم خدمة بتكلفة أقل، و بتنوع شامل و طريقة سهلة و مناسبة و سوف نتطرق في هذا الفصل إلى ما يلي:

المبحث الأول: ماهية الخدمات المصرفية.

المبحث الثاني: تطوير الخدمات المصرفية.

المبحث الثالث: العوامل المؤثرة و استراتيجية تطوير الخدمة المصرفية

## المبحث الأول: ماهية الخدمات المصرفية

### المطلب الأول: نشأة و تطور الخدمات المصرفية

تعتبر الخدمة المصرفية خدمة تقدمها مؤسسة مالية من نوع خاص تسمى بالمصارف أو البنوك، و لقد شهدت الخدمات المصرفية عدة مراحل مرت بها، و تتمثل في:

#### 1- الخدمة المصرفية في مرحلة ما قبل التصنيع:

لقد اعتمدت المجتمعات في هذه المرحلة على الزراعة و الصيد في توفير احتياجاتها، و لقد تميزت هذه المرحلة بالخصائص التالية:

أ. **الاكتفاء الذاتي:** حيث أن كل أسرة تنتج ما تحتاجه من سلع و خدمات لذلك تتصف هذه المرحلة بعدم وجود أي نشاط مالي أو مصرفي.

ب. **تبادل الفائض من الإنتاج:** بعد توجه الأسر إلى التخصص في الإنتاج، حيث ظهر الفائض في الإنتاج، مما دفعهم إلى إجراء عملية المبادلة بالسلع، و ذلك من خلال مقايضة سلعة بسلعة أخرى، و أن الخدمات التي كانت تقدم في تلك الفترة بسيطة، شخصية، أما بالنسبة إلى الخدمات المصرفية فإن معالمها لم تظهر بعد، و لكن ظهرت عملية التبادل<sup>1</sup>.

ج. **ظهور النقود:** نظرا لصعوبة عملية التبادل، فإن ذلك دفع إلى إيجاد سلعة وسيطة تمكن الأفراد من التوصل إلى عملية تبادل مرضية، مما أدى إلى ظهور النقود، والذي حقق تحول كبير في طبيعة الأنشطة المالية.

د. **الإيداع:** بعد ظهور المسكوكات الذهبية و الفضية و النقود، و بعد أن أصبح هناك أفراد يملكون ثروات، أصبحوا يخافون عليها من السرقة و الضياع قاموا بإيداعها في المعابد، و بذلك تعتبر هذه المرحلة البداية لفكرة البنوك و الخدمات المصرفية بشكل بسيط.

<sup>1</sup> محمد جاسم الصميدى، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي، دار المناهج، الأردن 2005 ص 47.

هـ. الإيداع و القروض: لقد لجأ أصحاب الثروات إلى إيداع ثروتهم لدى صانعي الذهب، و أن هؤلاء أخذوا يقومون بإعطاء القروض لفائدة معينة و يكون لفترة قصيرة، و في هذه المرحلة ظهرت خدمة القرض.

و. بداية البنوك: تطور عمل الصياغ من الإيداع و القروض و التحصيل على الفائدة إلى التنسيق و التعاون فيما بينهم، فقاموا بإنشاء البنوك و إصدار أوراق البنكنوت لإجراء عملية المقايضة، لذلك فإن الأنشطة المصرفية في هذه الفترات اقتصرت على الإيداع، القرض، الفائدة، إصدار أوراق البنكنوت<sup>1</sup>.

### 2- الخدمات المصرفية في مرحلة التصنيع:

تتميز هذه المرحلة بتراكم رأس المال مما أدى أصحابها إلى استثمارها في المشاريع الصناعية مما أدى إلى زيادة الثروات، و هنا ظهرت الحاجة أكثر إلى مصارف أكثر تخصصا من الفترة السابقة بالشكل الذي جعلها تمثل مؤسسات ذات كيان، لها تنظيم إداري لديه خبرة بالعمل، و ذلك نتيجة لزيادة مبالغ الإيداع و زيادة رأس مال البنوك ، زيادة إمكانياتها في منح القروض و إعطاء الاستثمارات.

### 3- الخدمات المصرفية في مرحلة التقدم الصناعي:

تتميز هذه المرحلة بالتكنولوجيا المتطورة في تقديم الخدمات البنكية، و لقد أصبحت هذه المؤسسات تتسابق فيما بينها في استخدام الأساليب الحديثة و التقنيات المتطورة لكي تتمكن من تلبية حاجات و رغبات الأفراد و جلب أكبر عدد ممكن من العملاء لأن عملية الإيداع و الاقتراض و الاستثمار أصبحت غير مقتصرة على أصحاب المشاريع الكبيرة و إنما أصبح أغلب الأفراد يطلبون الخدمات و ذلك من خلال: الإيداع، طلب القروض، تحويل الرواتب إلى البنوك، طلب بطاقة ائتمان و غيرها من الخدمات البنكية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> محمد جاسم الصميدي، مرجع سب ذكره ص 46-47.

<sup>2</sup> نادية عبد الرحيم، تكور الخدمات المصرفية و دورها في تفعيل النشاط الاقتصادي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، 2011.

## المطلب الثاني: تعريف و خصائص الخدمات المصرفية

### أولاً: تعريف الخدمات المصرفية

#### أ. تعريف الخدمة:

✓ عرفت جمعية التسويق الأمريكية الخدمات بأنها: "منتجات غير ملموسة يتم تبادلها مباشرة من المنتج إلى المستعمل، و لا يتم نقلها أو تخزينها، و هي تقريبا تفنى بسرعة، كما يصعب في الغالب تحديدها أو معرفتها لأنها تظهر للوجود بنفس الوقت الذي يتم شراءها و استهلاكها، فهي تتكون من عناصر غير ملموسة متلازمة و غالبا ما تتضمن مشاركة الزبون بطريقة هامة، حيث لا يتم نقل ملكيتها و ليس لها لقب أو صفة"

✓ و يمكن تعريفها بأنها نشاط أو منفعة يقدمها طرف لطرف آخر و تتميز بأنها غير مادية بشكل ملموس، و لا يعني أن المستفيد يصبح مالكا لأي شيء، و من أمثلة ذلك: خدمات السفر، الترفيه.

✓ كما يعرفها Kotler: "أن الخدمة هي نشاط أو منفعة غير ملموسة يستطيع أن يقدمها طرف لطرف آخر دون أن يترتب على ذلك نقل الملكية من المنتج إلى العميل"<sup>1</sup>

#### ب. تعريف الخدمة المصرفية:

إن مفهوم الخدمة المصرفية لا يبتعد أو يختلف كثيرا عن مفهوم الخدمة بشكل عام، حيث تعرف بأنها تمثل:

نشاط أو عمل يقدم إلى المستفيد من قبل الأفراد أو الماكينات إن تقديمها قد يرتبط أو لا يرتبط بسلعة، فعلى سبيل المثال حصول المستفيد على المعلومات التي يحتاجها من خلال التقائه بالعاملين في البنك يجعل هذا النوع من الخدمة مرتبط بالشخص الذي يقدمها أما سحب المستفيد للنقود عن طريق الصراف الآلي يرتبط باستخدام هذا الصراف.

من خلال هذا نستخلص أن الخدمة المصرفية هي كل نشاط يقدمه البنك و يسعى من خلاله لإشباع حاجاته و رغباته<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> بن خير الدين رميساء و آخرون، دور تطوير الخدمات المصرفية في تحسين الميزة التنافسية للبنوك التجارية، مذكرة لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير تخصص مالية، المركز الجامعي ميلة، 2014، 2013 ص 6.

### ثانياً: خصائص الخدمات المصرفية

تتصف الخدمات عموماً بمجموعة من الخصائص إلا أن الخدمات المصرفية تتصف بشيء من النمطية و التميز نظراً لاختلاف طبيعة المستفيدين و رغباتهم...و ضمن هذا السياق يمكن أن نذكر الخصائص التالية:

- 1) عدم ملموسية الخدمة: معنى ذلك أن الخدمة المصرفية ليس لها تجسيد مادي، و بالتالي لا يمكن إدراكها بالحواس...إلخ، و بناءً على ذلك فإنه لا يمكن نقلها أو تخزينها أو تعبئتها أو فحصها قبل الشراء، فمن الناحية العملية إن إشباع و استهلاك الخدمة يحدث في نفس الآونة لذلك يصعب علينا معاينتها.
- 2) الاعتماد على الودائع: تعتمد المصارف على الودائع في تأدية جميع خدماتها المصرفية، وهي تمثل المصدر الأساسي لتمويل المصارف و تحقيق أرباحه.
- 3) تعدد و تنوع الخدمات المصرفية: يتعين على المصارف تقديم مجموعة واسعة من الخدمات و المنتجات المصرفية التي تلبى تنوع احتياجات الزبائن من الاحتياجات التمويلية و الائتمانية باختلاف أنواعهم و تواجدهم الجغرافي<sup>2</sup>.
- 4) الانتشار الجغرافي: من بين مميزات الخدمة المصرفية سرعة الانتشار من خلال فتح أكبر عدد من الفروع المصرفية، بمعنى آخر يكون المصرف قادراً على الوصول إلى العملاء الحاليين و المحتملين في أماكن تواجدهم أو حين يحتاجون إلى الخدمات المصرفية.
- 5) الخدمات المصرفية لا يمكن تجزئتها قبل شرائها و استخدامها: لا يمكن نقلها أو تحريكها مادياً.
- 6) صعوبة تقييم الخدمات المصرفية: لأنها غير ملموسة يصعب لمس خصائصها المادية و المنفعة و بالتالي فإن الزبون لا يستطيع تقييم شرائه للخدمة المصرفية و هذا يؤثر على المزاج التسويقي للخدمة.

<sup>1</sup> بيلق شهرزاد، إستراتيجية تطوير الخدمة المصرفية و أثرها على قاعدة عملاء البنك التجاري، مذكرة لنيل شهادة الليسانس في علوم التسويق تخصص مالية، المركز الجامعي ميله 2015 ص 39.

<sup>2</sup> عبدو ناجي، تسويق الخدمات المصرفية، اتحاد المصارف العربية، لبنان، 2003 ص 17-18.

(7) صعوبة التمييز في الخدمة المصرفية: الخدمة المصرفية لا يختلف إلا في حدود قليلة جداً، لهذا فإنها تتصف بقدر كبير من التشابه و النمطية مثلا الخدمات المصرفية التالية تكاد تكون نمطية في مصارف مختلفة: الحساب الجاري، القروض بمختلف أنواعها، الاعترابات المسندية، خطابات الضمان، حساب التوفير...إلخ.

(8) التوازن بين النمو و المخاطر: بمعنى أن أي عامل مصرفي موضوعي يتصف بالضرورة بإيجاد توازن بين توسع نشاطه و درجة المخاطر التي يتحملها المصرف باعتبار أن المصرف مؤسسة تمارس نشاطها في ظل سيادة ثقة تامة و متبادلة بين الزبون و بين المصرف، إذا من أولى مسؤوليات المصرف أن تجري نوع من التوازن بين توسع النشاط المصرفي و بين أعباء هذا التوسع، و لعل من أساسيات المهارة إتقان فن تقديم الخدمات المصرفية هي إدراك موظفين البنك أنهم في خط المواجهة أي المتصلين مباشرة بالعملاء للطبيعة المتميزة للخدمة كما ذكرنا سابقا و في ما يلي نلمس بعض الميزات الأخرى التي تتصف بها الخدمات المصرفية هي:

- ❖ لا يمكن صنع الخدمة مقدما أو تخزينها.
- ❖ لا يمكن للموظف إنتاج عينات من الخدمة.
- ❖ التأكد من تقديم ما يطلبه العميل.
- ❖ الخدمات المصرفية تنتج و تستهلك في نفس الوقت.
- ❖ الخدمات المصرفية خدمات غير قابلة للاستعادة مرة أخرى.

### المطلب الثالث: تقسيمات الخدمات المصرفية

هناك الكثير من التقسيمات و لكن سيتم التطرق إلى هذا التصنيف باعتباره الأكثر استعمالا و وضوحا، لذلك الخدمات المصرفية يمكن تصنيفها كما يلي:

(1) خدمات ميسرة: و هي الخدمات التي تكون في متناول العميل متى احتاج إليها، و لا يلاقي فيها أي صعوبة أو مشكلة في الحصول عليها، لكونها ميسرة و متاحة و سهلة المنال، كخدمات السحب و الإيداع أو استخدام البطاقة البنكية و كذلك الاستخدام الآلي من خلال الأجهزة و المعدات المتوفرة في البنك و خارجه.

(2) خدمات التسويق: غالبا ما يبذل العميل جهدا في سبيل الحصول على هذه الخدمات، و التي قد لا يكرر استخدامها وقت الحاجة و في مواسم معينة أو حالات معروفة، فقد يبذل العميل جهدا للحصول على فرص وفق مواصفات و شروط معروفة، أو أن الخدمة لا تقدم إلا في وقتها، و لا تتاح في أي وقت كان، فالقروض لا تمنح على نحو عشوائي و دون شروط معينة و إنما يتطلب الأمر توافق جوانب معينة تمكن من تحقيق القرض كالقدرة على الإيفاء و الضمان و غير ذلك من الاعتبارات الأخرى<sup>1</sup>.

(3) خدمات خاصة: هذه الخدمات لا تقدم إلا بشكل خاص للمستفيدين منها ، و لها خصوصية ينفرد بها البنك الآخر، فبعض البنوك قد لا تقبل الودائع أو فتح الحسابات إلا من خلال تحميل العميل الأجر مقابل هذه الخدمة، أو أن تكون الخدمات المقدمة مقترنة أساسا بتوصية من العميل، إذ يتم تصميم الخدمة وفق رغبة العميل و حاجاته لها على النحو الذي يراه مناسباً لعمله، أو نشاطه.

### المطلب الرابع: دورة حياة الخدمة المصرفية

إن مفهوم دورة حياة الخدمة يعتبر من المفاهيم الأساسية في تسويق الخدمات، إذ أنه يعمل على تفسير اتجاه مبيعات الخدمات من خلال مراحلها المختلفة، حيث أن للخدمة مراحل حياة تشبه مراحل حياة الكائنات الحية إذ يفترض أنها تتقدم و تتضاءل و تتلاشى أو تختفي شأنها في ذلك شأن الكائن الحي، لذلك فإن الخدمة خلال مراحل حياتها تولد ثم تموت و تستند دورة حياة الخدمة في تفسيرها لسلوك المبيعات الخدمية و أرباحها على فرضيتين أساسيتين هما:

✓ تمر مبيعات الخدمة بمراحل متعاقبة (النقدم، النمو، النضج، التدهور) و بمعدلات نمو متباينة بمرور الزمن لتشكل بمسارها هذا دورة حياة الخدمة التي تأخذ شكل منحنى التوزيع الطبيعي المتراكم.

✓ إن الأرباح التي تحقق من بيع الخدمة تأخذ مساراً مشابهاً لمسار مبيعاتها، و لذا فهي تأخذ بدورها شكلاً منحنياً، إلا أنه نتيجة لتغيير مدة المنافسة خلال الدورة، يبدأ منحنى

<sup>1</sup> بيلق شهرزاد، مرجع سبق ذكره ص 41.

الأرباح بالانخفاض في المرحلتين الأخيرتين في الوقت الذي يستمر فيه منحى المبيعات بالارتفاع البسيط قبل دخوله مرحلة الشهر<sup>1</sup>.

تتكون دورة حياة الخدمة من نفس مراحل دورة حياة المنتج، التقدم، النمو، النضج، الانحدار، و هي مفصلة كآتي:

1. مرحلة التقدم: هي أولى المراحل التي تمر بها الخدمة عند استحداثها و تتركز الجهود التسويقية في هذه المرحلة على تعريف الناس بالخدمة الجديدة و وصف مزاياها و خصائصها و فوائدها للعميل، و بالتالي تتسم بانخفاض المبيعات و ارتفاع التكلفة و خاصة تكاليف الترويج، هذا في ظل النمو البطيء للمبيعات و انخفاض أحجام التعامل.

يستخدم البنك في هذه المرحلة واحدة من الاستراتيجيات الناجحة و ذلك باشتراك المستعملين الحاليين للخدمة الحالية في تصميم الخدمة الجديدة و في هذه المرحلة عادة ما يلجأ إلى تبني الخدمة من طرف المبتكرين و الذي يشكلون ما نسبته 2,5% من المجموع.

2. مرحلة النمو: بعد نجاح الجهود التسويقية في مرحلة التقديم للخدمة الجديدة، فإن حياة تلك الخدمة تنتقل إلى المرحلة الثانية و هي مرحلة النمو، هنا يزداد التعامل بالخدمة و تنمو المبيعات بمعدل أكبر مما يؤثر على إيرادات البنك بالزيادة، إلا أن المشكلة في هذه المرحلة أن زيادة إيرادات البنك و أرباحه يشجع البنوك الأخرى على تقديم الخدمة.

في هذه المرحلة يمكن للبنوك استخدام عدة استراتيجيات لتطوير و صياغة ميزة تنافسية و تطوير أفضلية العلامة التجارية من خلال زيادة الولاء للبنك، و يقوم بشراء هذه الخدمة في هذه المرحلة جماعة المتبنين الأوائل الذين يشكلون ما نسبته 13,5%

<sup>1</sup> محمد جاسم الصميدعي و آخرون، التسويق المصرفي (مدخل إستراتيجي و كمي) دار المناهج للنشر و التوزيع، الأردن 2005-ص243.

من المجتمع، أما الفترة الزمنية التي تفصل بين النمو و النضج فيقوم 34% من المجتمع، و الذين يطلق عليهم الأغلبية المبكرة بتبني الخدمة<sup>1</sup>.

3. مرحلة النضج: تعتبر هذه المرحلة الأطول زمنا من المراحل الأخرى، و بالتالي يبدأ معدل نمو المبيعات بالانخفاض تدريجيا حيث يصل العملاء مرحلة التشبع من الخدمة، و ذلك بسبب دخول البنك المنافسة إلى السوق، و تتحد الحصة السوقية لكل بنك يقوم بتقديم الخدمة، في هذه المرحلة يصبح المجال مفتوح لتحسين الخدمة و تطويرها، و تزيد البنوك من ميزانياتها المخصصة للبحث و التطوير، يقوم 34% من المجتمع بتبني الخدمة خلال المرحلة ما بين النضج و الانحدار و الذي يطلق عليهم الأغلبية المتأخرة.

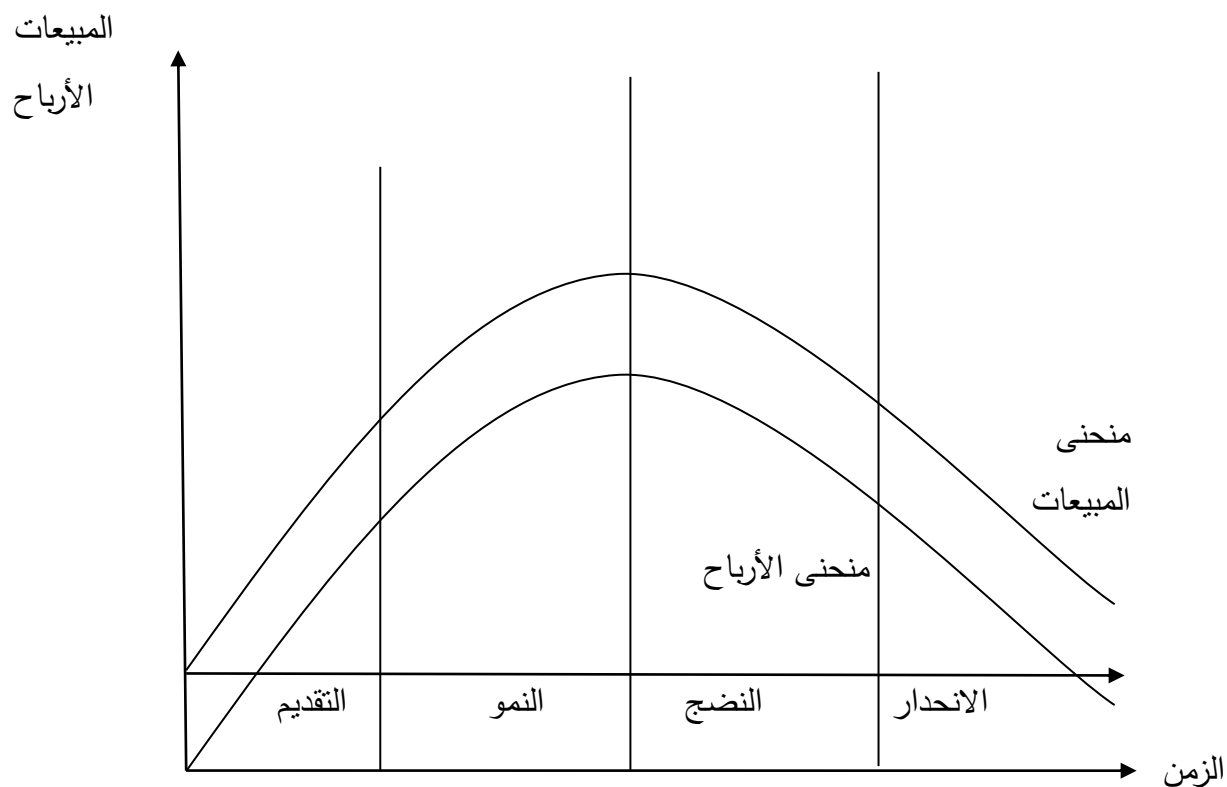
4. مرحلة الانحدار: تتصف هذه المرحلة بانخفاض أحجام التعامل بها، و بالتالي انخفاض المبيعات و تحقيق الخسائر، هنا يفكر البنك جديا في إلغاء الخدمة و التفكير باستحداث خدمات أخرى جديدة، و على إدارة البنك القيام بالدراسات للتسهيل لاتخاذ القرار، إما بالإبقاء على الخدمة و تطويرها أو سحبها من السوق و استحداث ضمانات جديدة، غالبا ما يقوم 16% من المجتمع بتبني الخدمة في هذه المرحلة و الذين يطلق عليهم بالمتقاعدين.

من خلال مراحل حياة الخدمة المصرفية يتضح لنا أن المنافسة بين البنوك هي من أسباب قصر عمر الخدمة المصرفية نظرا للتقليد و زوال الميزة التنافسية و اقتسام الحصة السوقية بين البنوك المنافسة لذا تظهر الضرورة الملحة للتطوير و الابتكار و استحداث الخدمات الجديدة باستمرار و يكون من الأفضل أن تكون البنوك سباقة للتفكير في هذه الخطوة قبل بلوغ الخدمة المصرفية مرحلة الانحدار أو التدهور لتجنب الوقوع في خسائر كبيرة في حال ما لم تقدم الخدمة الجديدة مبكرا، و الشكل الموالي يوضح ذلك<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، التسويق مفاهيم معاصرة، الطبعة السادسة، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن 2006 ص 237.

<sup>2</sup> نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، التسويق مفاهيم معاصرة، الطبعة السادسة، مرجع سبق ذكره ص 239.

شكل رقم 5: دورة حياة الخدمة المصرفية



المصدر: محمد جاسم الصميدعي و آخرون، تسويق الخدمات الطبعة الأولى دار الميسرة للنشر و التوزيع، الأردن 2010 ص 243.

## المبحث الثاني: البحث و التطوير في الخدمة المصرفية

### المطلب الأول: مفهوم البحث و التطوير في الخدمة المصرفية

يقصد بتطوير الخدمات المصرفية إضافة مزايا جديدة لتلك الخدمات بحيث تؤدي هذه المزايا إلى زيادة الطلب على هذه الخدمات، و قد تعني عملية تطوير الخدمات المصرفية طرح منتجات معرفة حاليا للسوق و لكنها جديدة على البنك.

و تعد عملية تطوير الخدمات المصرفية عاملا حيويا و أساسيا للقيام بالأنشطة التسويقية المختلفة، التي يتبعها المصرف بشكل فعال للمحافظة على استمرار نشاط المصرف و تعزيزه على المدى البعيد، مما يؤدي إلى احتفاظه بالزبائن الحاليين و جذب زبائن محتملين، و زيادة قدرته على المنافسة في السوق التي يعمل بها<sup>1</sup>.

و من التعريف يمكن أن نلخص إلى أن تطوير الخدمات المصرفية يمثل أنشطة تتمثل في:

✓ إدخال تعديلات على الخدمة المصرفية المعروفة مسبقا لدى العملاء.

✓ ابتكار خدمات جديدة لم يسبق عرضها على العملاء.

✓ تقديم الخدمة المصرفية في مناطق جديدة لكسب عملاء جدد.

هذا و يعتمد تطوير الخدمات المصرفية على ثلاثة محاور أساسية تتمثل في:

**المحور الأول:** تطوير المعاملة البشرية لتصبح أكثر كفاءة و يتحول معها العميل إلى صديق، بل و أكثر من ذلك إلى شريك في إنتاج الخدمة المصرفية.

**المحور الثاني:** تطور الأساليب و الإجراءات و المنافذ التي تمر بها الخدمة في اتجاه العميل.

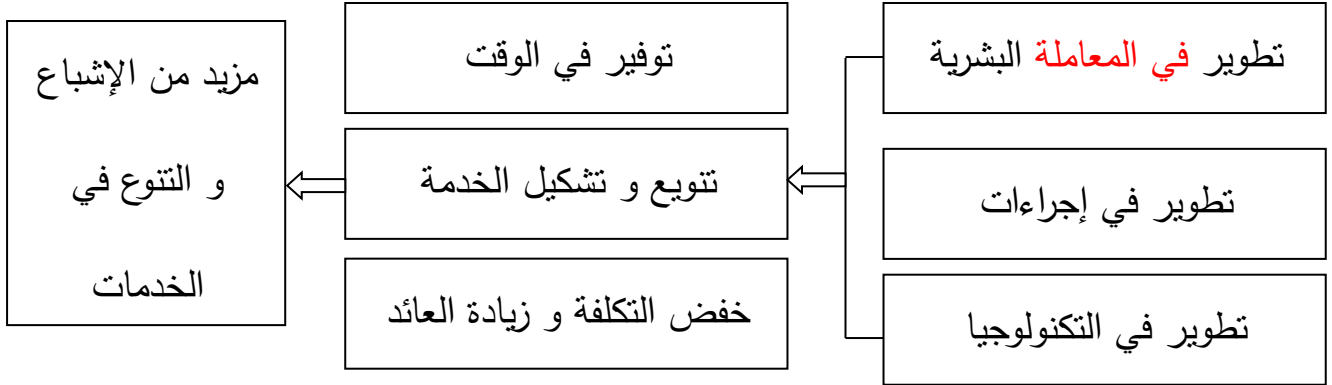
**المحور الثالث:** التطوير المستمر في التكنولوجيا المستخدمة في البنوك، بإدخال كل الأنظمة الالكترونية من أجل راحة العميل و تحقيق المنفعة الزمانية و المكانية<sup>2</sup>.

و الشكل التالي يوضح ذلك:

<sup>1</sup> معراج هوري\_تأثير السياسات التسويقية على تطوير الخدمات المصرفية في المصارف التجارية الجزائرية\_ دراسة ميدانية\_رسالة الدكتوراه\_كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير\_جامعة الجزائر\_2006، ص 10.

<sup>2</sup> محمود صبح\_الابتكارات المالية\_دار الكتب للنشر\_القاهرة\_1998 ص 78.

الشكل رقم 6: تطوير الخدمات المصرفية في البنوك



المصدر: محمود صبح ، مرجع سبق ذكره ص 78.

من خلال المصدر يتضح مليا أن تطوير الخدمات المصرفية هو عملية تتم وفق منظومة ابتكارية متكاملة تتكون من جوانب عدة تشمل تطوير العامل البشري و التكنولوجي و حتى الإجراءات المتبعة في تقديم الخدمة المصرفية ، هذا ما يوفر مزايا تسويقية و تنافسية تتمثل أهمها في توفير الوقت و التنوع في الخدمات، بالإضافة إلى خفض التكلفة و الذي يمثل أهم عامل يعود بالمنفعة على البنك و العميل عن طريق تخفيض السعر بالنسبة للعميل و زيادة الربحية بالنسبة للبنك، و كل هذا يمثل مزيجا متجانسا من العمليات الابتكارية التي تحقق مزيدا من الإشباع و الرضا<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: أهمية و أهداف تطوير الخدمة المصرفية

يعد تطوير و تقديم الخدمات المصرفية الجديدة من الأمور الهامة التي يجب على البنوك أن تصنعها بعين الاعتبار عند القيام بعملياتها و رسم استراتيجياتها المستقبلية و ذلك لاعتبارات أهمها:

1. إن الخدمة تقدم في مراحل حياتها، و هذا يعني أن ما يعتبره خدمة جديدة سيصبح بعد فترة معينة متقدما و بعوائد منخفضة لذلك يجب إدخال بديل لها.
2. تساهم عملية تطوير الخدمات المصرفية في نمو البنك، حيث أثبتت الدراسات السابقة أن البنوك النامية هي تلك التي تتجه نحو تقديم خدمات جديدة باستمرار.

<sup>1</sup> محمود صبح\_الابتكارات المالية، مرجع سبق ذكره، ص 79.

3. يساهم البنك في ربحية البنك، ففي الوقت الذي تشهد فيه أرباح الخدمات الحالية تراجعاً مع بداية الانحدار، تكون الخدمات الجديدة ضرورية للمحافظة على توازن معدل الربح المتوقع، وهذا ما يقودنا إلى اعتبار الخدمات الجديدة خط الدفاع الأولي للبنوك<sup>1</sup>.  
و هو الشيء الذي أكد عليه كل من Dubois Kotler في كتابهما " Mareketing Management " ou "innover ou disparisassez " أي ابتكر أو زل، حيث أنه في الوقت الحالي لا جدوى من بقاء و استمرار البنوك إلا مع تطوير عملها و أصدقائها تماثياً مع التطورات الخاصة و تصد للتحديات التي يمكن أن تواجهها نتيجة التغير المستمر في أذواق و رغبات و حاجات العملاء و ميولهم بالإضافة إلى كسب ثقة العملاء و اقتطاع حصص سوقية من التكنولوجيا المستخدمة في المجال المصرفي و تسخيرها لخدمة العملاء<sup>2</sup>.

### المطلب الثالث: مراحل تطوير الخدمات المصرفية

ذكرنا سابقاً أن عملية تطوير الخدمات المصرفية تتطلب تخطيطاً جيداً و مسبقاً ينطوي على جوانب عدة و ذلك بإتباع خطوات محددة ، نذكر منها:

1. **البحث عن الأفكار:** إن الخدمات المصرفية لا تأتي بسهولة، فهي محصلة مجموعة من الأفكار الجديدة و المبتكرة و لهذا ينبغي على البنك البحث عن أكبر قدر ممكن منها لزيادة فرصة نجاحه و نموه، و يستمد البنك أفكاراً جديدة من مصادر عدة أهمها<sup>3</sup>:
  - أ. **الزيائن:** حيث تعتبر مشاكلهم و حاجاتهم هي الإحساس بالحاجة إلى التطوير و التوصل إلى مصرفية جديدة، و يمكن التعرف عليها بعدة وسائل أهمها: الاستقصاء و المقابلات و تلقي المقترحات و فحص الشكاوي.
  - ب. **الخبراء:** و هم مصدر هام للأفكار، فالبحوث التي يجريها الخبراء في مجال التسويق المصرفي، تعتبر مصدراً رئيسياً للخدمات الجديدة.

<sup>1</sup> محمد عبد الله عبد الرحيم\_التسويق المعاصر-دار الكتاب الجامعي\_1999 ص 258.

<sup>2</sup> بشير العملاق-التسويق الحديث(مبادؤه\_إدارته و نحوته )\_الطبعة الأولى\_الدار الجماهيرية للنشر و التوزيع و الإعلان\_ليبيا\_2004 ص67.

<sup>3</sup> بشير العملاق، التسويق الحديث، مرجع سبق ذكره ص 67.

ج. المنافسين: يجب ملاحظة التطورات التي يجريها المنافسون من المصارف و منظمات مالية، و تعتبر إعلانات المصارف المنافسة، و الزبائن و قوة البيع أهم مصادر الحصول على البيانات و المعلومات عن المنافسين.

د. مندوبو البيع: من واقع تعاملهم مع الزبائن، فهم يتعرفون على أسباب عدم رضاهم و التعديلات الممكن أن تشبع احتياجات الزبائن، كما يعتبرون من مصادر المعلومات عن أنشطة المنافسين.

هـ. الإدارة: تساعد جهودها، و بالذات العليا، في تحديد مجالات السوق التي تحتاج إلى إشباع جديد، و توصي بأفكار جديدة يمكن أن تتحول إلى خدمات جديدة.

و. العاملون: يمكن أن تصدر الفكرة من أي عامل في أي مجال من مجالات النشاط بالبنك.

2. تصفية و تقليص الأفكار: تتضمن هذه المرحلة عملية حذف منطقية تستبعد فيها كل الأفكار التي لا جدوى اقتصادية منها أو أنها صعبة أو مستحيلة التجسيد فنيا بحيث يصل البنك إلى اختيار الأفكار المهمة و المهمة فقط.

3. تقييم الأفكار اقتصاديا: هنا يتحول البنك إلى دراسة إمكانية تصريف الخدمة و قبولها من قبل العملاء من خلال التنبؤ بحجم الطلب و تقدير النتائج الاقتصادية.

4. تطوير الخدمة: خلال هذه المرحلة تتحول الفكرة إلى واقع ملموس حيث يتم وضع دليل عمل تنفيذي يتضمن كل الإجراءات التي يتعين على العاملين بالبنك الالتزام بها لتنفيذ الخدمة، و من ثم إنتاج نماذج للخدمة.

5. اختبارات السوق: إن لهذه المرحلة أهمية قصوى في تطوير الخدمات المصرفية الجديدة و تقليل نسبة المخاطر المحيطة بها، حيث تخدم اختبارات السوق البنك في معرفة وجهة نظر العملاء بالخدمة و مدى تقبل السوق لها قبل وضعها في شكلها النهائي<sup>1</sup>.

6. تقديم الخدمة للسوق: عقب التأكد من سلامة النتائج في التجارب السابقة تكون لحظة التقديم قد حانت حيث يقرر البنك طرح الخدمة الجديدة في السوق و نضرها على كافة الفروع و

<sup>1</sup> بشير العملاق، التسويق الحديث، مرجع سبق ذكره ص 68.

المناطق الجغرافية الخاصة به مرفقة بمجهودات بيع و ترويج مكثفة، إذ يتعين على كل موظف له علاقة بالعملاء على دراية تامة بالخدمة الجديدة و كيفية بيعها، كما ينبغي أن تشمل هذه المرحلة مراجعة الأداء و نتائج طرح الخدمة<sup>1</sup>.

### المطلب الرابع: مبررات تطوير الخدمة المصرفية

تستند الخدمات في تطوير خدماتها المصرفية للعديد من المبررات من بينها ما يلي:

- ✓ تجديد و تطوير كفاءة المؤسسات الإنتاجية و الإدارية و التسويقية، بما يشبع حاجات المستهلكين أو المستخدمين الحاليين و المتوقعين.
- ✓ اكتشاف بعض الفرص التسويقية و تطويرها لتقديم خدمات معدلة أو جديدة بما يشبع أو يحل بعض المشاكل التي يعاني منها الزبائن.
- ✓ التواصل المستمر مع المساهمين و الموردين و سد احتياجات المتعاملين بما يتفق مع إمكانياتهم المالية.

كما أن التطور التكنولوجي في مختلف المجالات يحتم على المؤسسة اللحاق بما يجري من تطور و إبداعات في مجال نشاطها<sup>2</sup>.

و الشكل الموالي يوضح المبررات التي يستند عليها.

الشكل رقم 7: مبررات تطوير الخدمات المصرفية



المصدر: بريش عبد القادر، المرجع نفسه ص 240.

<sup>1</sup> محمد عبد الله عبد الرحيم، التسويق المعاصر دار الكتاب الجامعي، 1999 ص 222.

<sup>2</sup> بريش عبد القادر، التحليل الوظيفي و متطلبات تطوير الخدمة المصرفية الفترة التنافسية للبنوك، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2009 ص 240.

## المبحث الثالث: متطلبات و استراتيجيات تطوير الخدمة المصرفية

### المطلب الأول: متطلبات تطوير الخدمة المصرفية

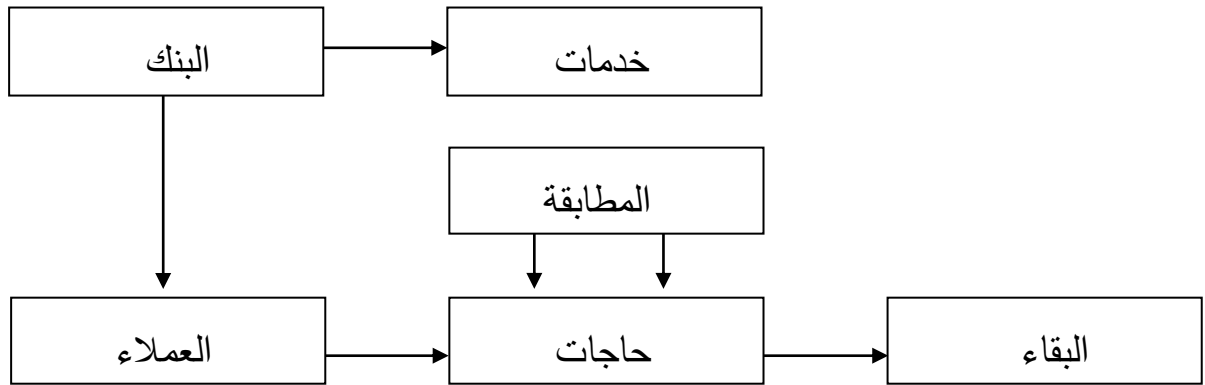
لقد أضحي لازما على البنوك التجارية أن تسعى لتطوير خدماتها المصرفية حتى تستطيع البقاء و الارتقاء إلى مستوى التحديات المتباينة التي تواجه العمل المصرفي، ويمكن في هذا الخصوص تحديد عدد من محاور العمل الرئيسية لتطوير الخدمات المصرفية، و التي تتمثل في<sup>1</sup>:

#### 1. التعرف و تحديد احتياجات العمال:

إن إجراء تحديد حاجات العملاء، تمثل جزءا متكامل و أساسيا في عمليات تطوير الخدمات المصرفية، و من خلالها يتم تحديد خصائص الخدمة التي يتم تطويرها و من ثم طرحها إلى الأسواق، و عليه فإن تحديد احتياجات العميل يعتبر نقطة الانطلاق لتحديد طبيعة الخدمة الجديدة و خصائصها، و لهذا عملية تطوير الخدمات المصرفية ترتبط بشكل أساسي بالتعرف الدقيق على احتياجات العملاء، أي أن من مقومات البقاء أن تكون الخدمات المصرفية المقدمة من البنك مطابقة لاحتياجات العميل.

و فيما يلي يوضح الشكل أثر تحديد احتياجات العملاء على تطوير الخدمات المصرفية:

الشكل رقم 8: أثر تحديد العملاء على تطوير الخدمات



المصدر: ناجي معلا: استراتيجيات التسويق في المصارف دار الصفوة، الأردن 1995 ص152.

<sup>1</sup> بيلق شهرزاد، مرجع سبق ذكره ص 55.

## 2. مواكبة أحداث التطورات التكنولوجية في العمل المصرفي:

لا شك أن أهم ما يميز العمل المصرفي هو تعاظم دور التكنولوجيا المصرفية و العمل على تحقيق الاستفادة القصوى من ثمار تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات بغية تطوير نظم و وسائل تقديم الخدمات المصرفية، و ابتكار تطبيقات جديدة للخدمة المصرفية تتسم بالكفاءة و السرعة في الأداء بما يتلاءم مع الإيقاع المتسارع للصناعة المصرفية. هذا و قد أصبحت البنوك مطالبة بتكثيف استخدام أحدث تقنيات المعلومات و الاتصالات لتحقيق هدف تطوير الخدمات المصرفية.

## 3. الارتقاء بالعنصر البشري:

إن العنصر البشري يعد من الركائز الأساسية لتطوير الخدمات المصرفية، لذا يجب تطوير إمكانيات العاملين و قدراتهم اللازمة لاستيعاب التطورات المتلاحقة في مجال الخدمات المصرفية و تحقيق أفضل استثمار للمورد البشري، هذا يتطلب الارتقاء بمستوى أداء العنصر البشري تبني عدد من الأساليب نذكر منها:

- ✓ إرسال موظفي البنك لبعثات تدريبية.
- ✓ صياغة الأهداف التدريبية بشكل يتناسب مع مستويات الوظيفة.
- ✓ تشجيع الموظفين على الابتكار و الإبداع و ذلك باستخدام أسلوب التحفيز.

## 4. مواكبة المعايير الدولية:

في ضوء ما تموج به الساحة المصرفية العالمية من تطورات هامة، فرضت على صانعي السياسة المصرفية، لذا فإن البنوك التجارية مطالبة بمراعاة هذه القواعد في سياق سعيها إلى تطوير خدماتها، فهي من بين أهم المجالات التي ينبغي العمل على مواكبتها.

## 5. تطوير التسويق المصرفي:

يعد تبني مفهوم التسويق المصرفي الحديث أمراً ملحا في ظل التطورات المتلاحقة التي تشهدها الساحة المصرفية، و التي تبلورت أهم ملامحها في تطوير الخدمات، و من أهم ركائز وظائف التسويق المصرفي التي يجب التركيز عليها هي:

- ✓ خلق أو صناعة العمل بالسعي نحو العميل المرتقب.

- ✓ تصميم خدمات مصرفية بما يكفل إشباع رغبات و احتياجات العملاء بشكل مستمر.
- ✓ مراقبة و متابعة المعلومات المرتدة من السوق و التي تتضمن قياس انطباعات العملاء على الخدمات المصرفية المقدمة و مدى تقبلهم لها.

### المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على تطوير الخدمات المصرفية

و تتمثل البيئة المحيطة بالبنك في كل العوامل و المؤثرات الداخلية و الخارجية و التي تؤثر في سير و حركية فاعلية نشاط البنك، و تنقسم العوامل البيئية المؤثرة في تطوير الخدمات المصرفية إلى عوامل داخلية و أخرى خارجية، فصلها على النحو التالي<sup>1</sup>:

**العوامل الداخلية المؤثرة في تطوير الخدمات المصرفية:** هي تلك الخصائص و المميزات التي تحدد سمات البنك الخاصة و تميزه عن باقي البنوك في أداء الخدمات المصرفية و تطويرها، و هذه العوامل هي:

أ. **حجم البنك و موقعه و انتشار فروعه:** تعتبر اقتصاديات الحجم من أهم العوامل التي تؤثر على أداء البنوك، و تعني توافر إمكانيات مالية كبيرة، و قدرة واسعة على الانتشار، و مرونة عالية في اتخاذ القرارات الخاصة بتطوير و تنويع الخدمات المصرفية و جذب العديد من العملاء، و على هذا الأساس فإن كبر حجم البنك و انتشار فروعه يعطي للبنك القدرة على تطوير الخدمات و الاتفاق الاستثماري على التكنولوجيا الحديثة التي أصبحت أساس تطوير الخدمات المصرفية.

ب. **النواحي التنظيمية للبنك:** يلعب التنظيم الإداري للبنك و نظم الاتصالات داخله، و نظم الإشراف و الرقابة عاملا حاسما في تطوير الخدمات المصرفية و التمتع بالمرونة اللازمة لملاحقة التغيرات التي تحدث في محيط البنك و القدرة على الاستجابة بسرعة لاحتياجات الزبائن.

ج. **المستوى التكنولوجي:** لقد أصبح من أهم مظاهر التطور في تقديم الخدمات المصرفية في التوسع الكبير في استخدام التكنولوجيا في العمل المصرفي، حيث تحقق السرعة في الأداء و

<sup>1</sup> سرور جعيوب و آخرون، دور الصيرفة الالكترونية في تطوير الخدمات المصرفية، مذكرة لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير تخصص مالية، المركز الجامعي ميلة، 2013-2014 ص 23،24.

خفض التكاليف و توفير الوقت للعاملين و العملاء، و أصبحت البنوك تتنافس فيما بينها على امتلاك تكنولوجيا الصناعة المصرفية، و تستعملها لتطوير خدماتها و عملياتها.

**د. الكوادر المعرفية(العنصر البشري):** يحتاج العمل المصرفي إلى سرعة الأداء لتلبية احتياجات الزبائن لذلك تركز البنوك على التخطيط الجيد لتوفير و اختيار الكوادر المعرفية المدربة، و المؤهلة و القادرة على تقديم الخدمات المعرفية بتميز و قد أدى استخدام التكنولوجيا الحديثة في العمل المعرفي إلى ضرورة الاهتمام بتدريب و تأهيل العنصر البشري بالبنوك حتى تصير قادرة على استخدام التكنولوجيا و الارتقاء لمستوى الخدمة المعرفية.

**العوامل الخارجية المؤثرة في تطوير الخدمات المصرفية:** تتمثل هذه العوامل في مجموعة القوى و العوامل التي لا تخضع لسيطرة إدارة البنك و لا يمكنه التحكم فيها، كما هو الحال بالنسبة للعوامل الداخلية و تتمثل العوامل الخارجية في:

- ✓ العوامل السياسية و الثقافية و الاجتماعية.
- ✓ العوامل الاقتصادية و الديموغرافية.
- ✓ العوامل التكنولوجية، بالإضافة إلى العملاء و المنافسون<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: استراتيجيات تطوير الخدمات المصرفية

#### أولاً: استراتيجية تنمية و تطوير السوق

ترتكز هذه الاستراتيجية على قيام البنك بتطوير برنامج لخدماته يمكن من خلال إشباع حاجاته و رغبات قطاعات جديدة من الزبائن من خلال:

- قيام البنك بتوسيع و تدعيم شبكة توزيعية لخدماته لتصل إلى مناطق جغرافية جديدة، لم يسبق التعامل فيها.
- قيام البنك بزيادة جاذبية خدماته لفئات جديدة من الزبائن من خلال تطوير مواصفات جديدة في الخدمة المقدمة و تكثيف محلات ترويجية بهدف تعريف الزبائن الجدد في السوق بتلك المواصفات.

<sup>1</sup> سرور جعيوب، مرجع سبق ذكره ص 25.

- البحث عن فئات جديدة من الزبائن فضلا عن الزبائن الحاليين.

### ثانيا: استراتيجية اختراق السوق

ترتكز هذه الاستراتيجية على قيام البنك بزيادة حجم تعامله خدماته الحالية في السوق الحالي، و هذه الاستراتيجية تتطلب من البنك مختلف جهوده التسويقية بهدف:

- تشجيع الزبائن الحاليين للبنك على زيادة معدلات استخدامهم للخدمات المصرفية الحالية.
- محاولة جذب و استقطاب زبائن البنوك المنافسة بشراء خدمات البنك.
- محاولة جذب فئات جديدة من الزبائن المرتقبين يتصفون بنفس صفات الزبائن الحاليين للبنك.

### ثالثا: استراتيجيات تطوير الخدمات الجديدة و تحسين الخدمات الحالية

ترتكز هذه الاستراتيجية على قيام البنك بتطوير خدمات مصرفية جديدة أو تعديل الخدمات الحالية لتلائم حاجات الزبائن كما أنه يقوم باكتشاف استخدامات جديدة للخدمة المصرفية الحالية.

### رابعا: استراتيجية التنوع

ترتكز هذه الاستراتيجية على قيام البنك بتطوير خدمات مصرفية جديدة في أسواق جديدة و عادة ما تكون هذه الخدمات الخارجية على نطاق الخدمات المألوفة و كما أنها تتطرق إلى توسيع خطوط الخدمة الجديدة<sup>1</sup> و الجدول الموالي يبين استراتيجيات تطوير الخدمات المصرفية.

#### **الجدول رقم 02: استراتيجيات تطوير الخدمات المصرفية**

خدمات الزبائن	حاليون	جدد
حالية	استراتيجية اختراق السوق	تطوير خدمات جديدة
جديدة	تتمية السوق و توسيعه	توسع خدمات جديدة

المصدر: محمد جاسم الصميدعي و آخرون، تسويق مصرفي، مرجع سابق، ص 255.

<sup>1</sup> سليمة عيد الله، دور التسويق الخدمات المصرفية الالكترونية في تفعيل النشاط البنكي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص تسويق جامعة الحاج لخضر باتنة- الجزائر 2008-2009 ص 33.

إن التحرك باتجاه هذه الاستراتيجية يتطلب بالضرورة تطوير منتجات مصرفية واضحة المعالم و تكون موجهة إلى قطاعات سوقية مختارة و لأغراض ترويجية فإن جوهر منتج كهذا سيتألف من مجموعة من الخدمات التي تم اختيارها ذات علاقة وطيدة بالقطاع المستهدف فإن توافق استراتيجية تمييز المنتج المصرفي عملية تقليص نطاق الخدمات إذا ما كان التركيز على قطاعات سوقية محدودة جداً، فإن الاستغناء عن الخدمات الغير ضرورية أو عديمة الصلة يساعد على تقليص التكاليف، و يمكن للخدمة التقليص من التنافس سعريا في السوق<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> سليمة عبد الله - مرجع سبق ذكره ص 34.

### خلاصة الفصل الثاني

إن تطور المجتمعات و تغير احتياجات العملاء ألزم البنوك على الاستجابة لمقتضيات هذا التغير و تقديم خدمات تتماشى و متطلبات المجتمع، و في هذا الصدد فإن الاستجابة لتطلعات العملاء يتطلب من البنوك تطوير خدماتها المصرفية لتلبية حاجات و رغبات عملائها المتطورة و المتجددة باستمرار في ظل بيئة ديناميكية متطورة.

أضحى من الضرورة على أي بنك يرغب في البقاء و الاستمرار تطوير خدماته المصرفية، و لقد أصبحت عملية تطوير الخدمات المصرفية ضرورة حيوية و ليست اختيارية كما أنها أصبحت ضمن الخطة الاستراتيجية للبنك، كل هذا من أجل الوصول إلى أهداف تطوير الخدمات المصرفية من كسب عملاء جدد و زيادة التعامل مع العملاء الحاليين و رفع حصته السوقية.

إن اعتماد استراتيجية تطوير الخدمات المصرفية من طرف البنوك يؤدي إلى إشباع حاجات و رغبات العملاء و تلبية رغباتهم الجديدة و المتغيرة، كما أن إتباع هذه الاستراتيجية يجلب للبنوك عملاء جدد، بحيث تتميز بالقبول من طرفهم سواء الحالي أو المرتقب.

## الفصل الثالث

دراسة ميدانية لـدورة

الإدارة الاستراتيجية

للموارد البشرية في

تطوير الخدمات

المصرفية في بنك

الفلاحة و التنمية

الريفية

## مقدمة:

تعتبر الدراسة الميدانية وسيلة ضرورية وهامة للوصول إلى الحقائق الموجودة في مجتمع الدراسة، إذ عن طريقها يمكن جمع المعلومات و البيانات، و تحليلها بطريقة منهجية و علمية و ذلك لتدعيم أو إحداث الإسقاط لما جاء في الجانب النظري على الواقع العلمي و المتمثل في معرفة دورة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تطور الخدمات المصرفية.

من خلال هذا الفصل سوف نتطرق إلى عرض لبنك الفلاحة و التنمية الريفية كنموذج لمعرفة دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تطوير الخدمات المصرفية، فقمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية نتفرع إلى مجموعة مطالب.

المبحث الأول: تقديم بنك الفلاحة و التنمية الريفية-وكالة ميلة-

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

المبحث الثالث: تحليل الاستبيان والنتائج.

## المبحث الأول: تقديم بنك الفلاحة و التنمية الريفية-وكالة ميله-

نظرا للمكانة التي يحتلها بنك الفلاحة و التنمية الريفية-وكالة ميله- عن طريق قيامه بمختلف العمليات المتعلقة بالنشاطات الزراعية، و ذلك عن طريق تمويله للقطاع الفلاحي، و على ضوء هذا سنقوم بإلقاء نظرة عن بنك الفلاحة و التنمية الريفية، بالإضافة إلى التعريف بوكالة ميله.

### المطلب الأول: نشأة و تعريف بنك الفلاحة و التنمية الريفية

#### أولاً: نشأة بنك الفلاحة و التنمية الريفية<sup>1</sup>

تأسس بنك الفلاحة و التنمية الريفية بالمرسوم المرقم 82/106 بتاريخ 13 مارس 1982 (حسب الجريدة الرسمية رقم 11 المنشورة بتاريخ 16 مارس 1982) في إطار سياسة اتخذتها الدولة لتنمية القطاع الفلاحي وهذا نظرا لأهمية هذا القطاع في الجزائر و يعتبر كتكملة لسياسة الثورة الزراعية و ذلك لتغطية الحاجيات الوطنية من حيث المواد الزراعية الاستهلاكية، فالفلاحة أخذت المرتبة أو المكانة الأولى في مخطط التنمية و هذه الأخيرة التي تطلب شروط كثيرة و التي تبقى دائما من أهم القطاعات التي تعتمد عليها الدولة.

- قد مرت نشأة و تطور بنك الفلاحة و التنمية الريفية بعدة مراحل سيتم ذكر هذه المراحل كما يلي:
1. سنة 1966: تم إنشاء بنك الفلاحة و التنمية الريفية و اتخذ البنك الوطني الجزائري مقر له، و كان يتكفل بكل العمليات البنكية الفلاحية و الصناعية و التجارية.
  2. سنة 1982: بمجيء مرسوم 82-106 الدوري تقرر بموجبه إنشاء بنك الفلاحة و التنمية الريفية، و لعدم توفر هذا الأخير على مقر له فقد قام البنك الوطني الجزائري بكل العمليات الخاصة بالقطاع الفلاحي نيابة عنه إلى أن تم فتح هذه الوكالة، و بعد انتقال البنك الوطني الجزائري إلى مقر جديد حل بنك BADR محله، الذي كان في الأصل دار الفلاحة، و أصبح كلا البنكين يعملان بشكل مستقل.
  3. سنة 1984: قبل التقسيم الإداري للجزائر لعام 1984 كانت ميله بلدية تابعة لولاية قسنطينة، و من الطبيعي أن تكون وكالة ميله إحدى وكالاتها، و لكن نتيجة هذا التقسيم الإداري أصبح بموجبه أن تكون ميله ولاية، فقد أصبح لوكالة BADR المتواجدة بها أهمية أكبر من السابق على مستوى

<sup>1</sup> وثائق بنكية مقدمة من موظف بنك الفلاحة و التنمية الريفية، وكالة ميله.

4. الولاية التي أصبحت تضم 8 وكالات موزعة على دوائرها، هذه الوكالات الثمانية كانت من قبل تابعة للمديرية الجهوية ميله-قسنطينة 025 أما اليوم و بعد إنشاء المديرية الجهوية بميلة فقد استقلت وكالة ميله عن المديرية السابقة لتصبح تابعة للمديرية الجهوية الجديدة.

#### ثانيا: التعريف ببنك الفلاحة و التنمية الريفية

- قد نصت المادة الأولى من قانون تأسيسه على ما يلي:"و يندرج تلقائيا في قائمة البنوك باعتباره مؤسسة مالية وطنية"، و كما أنه كان من السابق البنك الوطني الجزائري هو المسئول الوحيد على مستوى القطاع الفلاحي فإن نشأة هذا البنك إزالة العبء عليه و يتميز بنك الفلاحة و التنمية الريفية بالميزتين التاليتين:
- إن البنك يقبل الودائع بمختلف أشكالها.
- إن بنك الفلاحة للتنمية، و لقد بلغ رأس مال هذا البنك واحد مليار دينار جزائري و بلغ عدد فروعها 182 فرع سنة 1985.

و منه فإن نشأة بنك الفلاحة و التنمية الريفية يعود إلى العاملين التالين:

- الإدارة السياسية و هذا ما ساهم في الاستقلال الاقتصادي و ذلك في القدرة على تلبية الحاجيات الوطنية و كذا رفع المستوى المعيشي و تنمية الريف الذي يمثل سكانه أكثر من 60% من إجمالي السكان.
- هو الضرورة الاقتصادية أي مشاركة القطاع الفلاحي في الاحتياطي الوطني و كذا إعادة تنظيم الجهاز الإنتاجي للفلاحة و بناء السدود ورفع الإنتاج الفلاحي.

#### المطلب الثاني: مهام و أهداف بنك الفلاحة و التنمية الريفية<sup>1</sup>

في هذا المطلب نحاول دراسة بعض المهام و الأهداف التي يقوم بها بنك الفلاحة و التنمية الريفية و ذلك فيما يلي:

<sup>1</sup> وثائق بنكية مقدمة من وكالة ميله.

### أولاً: مهام بنك الفلاحة و التنمية الريفية<sup>1</sup>

نرى أن بنك الفلاحة و التنمية الريفية لديه مهمتين:

- **المهمة الأولى:** تلقي الودائع الجارية أو لأجل من أي شخص مادي أو معنوي، و إقراض أموال بآجال مختلفة.
- **المهمة الثانية:** تتمثل في التنمية حيث أن برامج هذه التنمية مرتبط بالقطاع الفلاحي و يمكن تلخيص مختلف الوظائف التي يقوم بها بنك الفلاحة و التنمية الريفية فيما يلي:
  - ✓ يستقبل الإيداعات (الادخار).
  - ✓ تمويل العمليات المتعلقة بالقروض و التبادل و الادخار.
  - ✓ تمويل مختلف الهياكل و النشاطات الفلاحية و الصناعية التي لها علاقة بالقطاع الفلاحي.
  - ✓ تمويل الهياكل و النشاطات الفلاحية و التقليدية في الوسط الريفي.
  - ✓ زيادة توزيع القروض بالشكل الذي يتماشى مع سياسة الحكومة.
  - ✓ يتولى الوسائل الأساسية التي تعطيها إياه الدولة بصدد تأمين التمويل.
  - ✓ يقوم بفتح حساب للزبائن.
  - ✓ يقوم بكل المعليات البنكية و المالية المتعلقة بالإنتاج الفلاحي.
  - ✓ و في إطار سياسة القروض يقوم بنك الفلاحة و التنمية الريفية ب:
    - تطوير قدرات تحليل المخاطر.
    - إعادة تنظيم القروض.
    - تحديد ضمانات متصلة بحجم القروض و تطبيق معدلات فائدة تتماشى مع تكلفة الموارد.

### ثانياً: أهداف بنك الفلاحة و التنمية الريفية

يهدف بنك الفلاحة و التنمية الريفية إلى تحقيق الأهداف التالية:

<sup>1</sup> وثائق بنكية مقدمة من وكالة ميلة.

- يعمل على تشجيع القطاع الفلاحي و ترفيته، و ذلك من خلال تمويل المؤسسات التي تقوم بالنشاط الفلاحي بعد أن كان هذا قبل سنة 1982 محتكر من طرف البنك الوطني الجزائري.
- ترقية النشاطات الفلاحية و الحرفية و الصناعية و ضمان هذا التمويل حسب القوانين المعمول بها.
- تنمية الهياكل و نشاطات الإنتاج الفلاحي.
- تحسين نوعية و جودة الخدمات.

### المطلب الثالث: منتجات و خدمات بنك الفلاحة و التنمية الريفية

يقوم بنك الفلاحة و التنمية الريفية بتقديم منتجات مختلفة بالإضافة إلى قيامه بمجموعة من الخدمات لزيائنه و هذا ما سيتم ذكره فيما يلي:<sup>1</sup>

#### أولاً: منتجات بنك الفلاحة و التنمية الريفية

يهدف بنك الفلاحة و التنمية الريفية من خلال وضع سياسات تتعلق بالمنتجات و الخدمات إلى الرفع من الحصة السوقية و العمل على إرضاء الزبائن عبر الاهتمام في توقعاتهم و إشباع حاجاتهم و رغباتهم أكثر، و تتمثل منتجات الخدمات فيما يلي:

1. **الحساب الجاري:** و يكون مفتوحاً للأشخاص الطبيعيين و المعنويين الذين يمارسون نشاطاً تجارياً هذا المنتج المصرفي يكون بدون فائدة.
2. **حساب الصكوك (الشبكات):** تكون حسابات مفتوحة لجميع الأفراد و الجماعات التي لا تمارس أي نشاط تجاري و ذوي الأجور الراغبين في الاستعانة لتصفية حساباتهم.
3. **دفتر التوفير:** و هو عبارة عن منتج مصرفي يمكن الراغبين من ادخار أموالهم الفائضة عن حاجاتهم على أساس فوائد محددة من طرف البنك أو بدون فوائد حسب رغبات المدخرين و باستطاعة هؤلاء المدخرين الحاملين لهذا الدفتر القيام بعمليات دفع و سحب الأموال في جميع الوكالات التابعة للبنك و بذلك فإن هذا المنتج يجنب أصحاب دفاتر التوفير مشاكل و صعوبات نقل الأموال من مكان لآخر.

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من موظفة في وكالة ميلة 13:35

4. **دفتر توفير الشباب:** مخصص لمساعدة أبناء المدخرين للمتمرس و التدريب على الادخار في بداية حياتهم الادخارية، حيث يفتح هذا الدفتر للشباب الذين لا تتجاوز أعمارهم 19 سنة من طرف ممثليهم الشرعيين، حيث حدد الدفع الأولي بـ 500 دج كما يستفيد عند بلوغه الأهلية القانونية من قروض مصرفية تصل إلى مليوني دينار جزائري.
5. **بطاقة BADR:** هذه البطاقة موجهة لزبائن بنك الفلاحة و التنمية الريفية، حيث تمكن من القيام بعمليات الدفع و السحب للأوراق النقدية عبر الموزعات الآلية للأوراق النقدية (B.AB) كما تمكن أصحابها أيضا من القيام و السحب من الموزعات الآلية لبنوك الأخرى.
6. **سندات الصندوق:** عبارة عن تفويض لأجل و بعائد موجه للأشخاص المعنويين و الطبيعيين.
7. **الإيداعات لأجل:** هي وسيلة تسهل على الأشخاص إيداع الأموال الفائضة عن حاجاتهم إلى آجال محددة بنسبة فوائد متغيرة من طرف البنك.
8. **حساب العملة الصعبة:** عبارة عن منتج يسمح بجعل نقود المدخرين بالعملة الصعبة متاحة بكل لحظة مقابل عائد محدد حسب شروط البنك، كما توجد منتجات أخرى لدى بنك الفلاحة و التنمية الريفية كدفتر مخصص للسكن إضافة إلى الاعتماد و القروض التي يمنحها البنك لزبائنه، التي تكون وفق دراسات و شروط مسبقة من بينها قروض الاستثمار و الاستغلال.

#### ثانيا: خدمات بنك الفلاحة و التنمية الريفية<sup>1</sup>

تظهر أهم خدمات بنك الفلاحة و التنمية الريفية فيما يلي:

- فتح مختلف الحسابات للزبائن و ترخيص بأمر المعني أو بأمر الآخرين.
- التحويلات المصرفية.
- الخدمات المتعلقة بالدفع و التحصيل فيما يخص المعاملات التجارية.
- خدمة كراء الخزائن الحديدية.

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من وكالة ميلة.

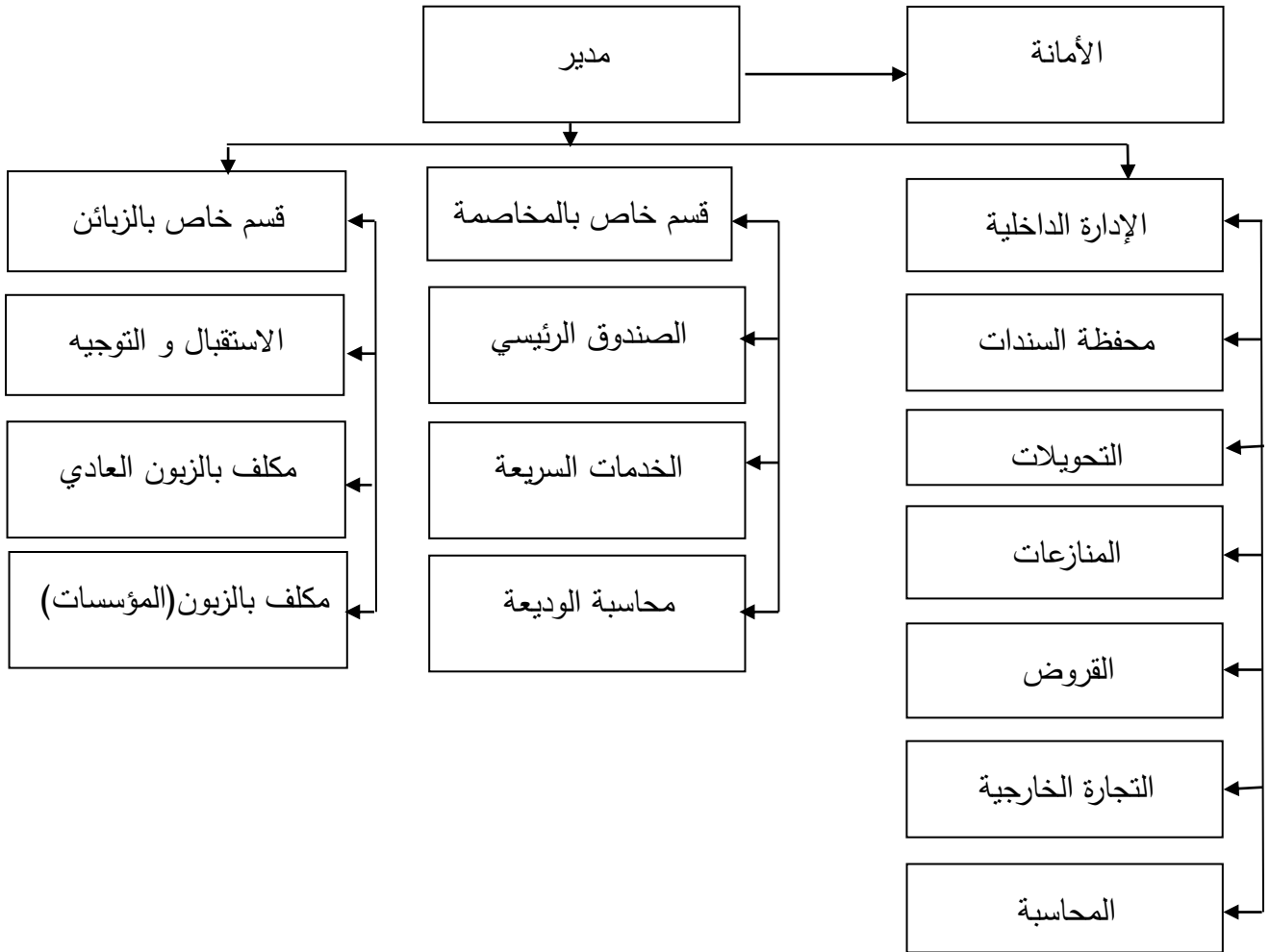
- خدمات البنك التي تمكن الزبائن من معاينة و مراجعة التحويلات التي طرأت على أرصدتهم عبر استعمال الأرقام الشخصية السرية لهم المعطاة من طرف البنك من خلال استعمال أجهزة الإعلام الآلي المتاحة.
- خدمات الفحص السلبي التي تسمح بخدمة أحسن لزبائن البنك باستعمال شبكة الفحص السلبي في تنفيذ العمليات التحويلية المصرفية في الوقت الحالي.

### المطلب الرابع: دراسة الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية

اعتمدت وكالة ميلا 834 هيكل تنظيمي يتماشى مع التطورات التي تشهدها المنظومة البنكية الجزائرية في ظل التكنولوجيا و متطلبات العالم المعاصر، و سنقوم بتوضيح الهيكل التنظيمي للوكالة المعتمد منذ 2004 إلى الآن في الشكل الموالي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> وثائق مقدمة من طرف البنك.

الشكل رقم 09: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية-وكالة ميلة-



المصدر: منشورات بنك الفلاحة و التنمية الريفية-وكالة ميلة-

من الشكل السابق نجد أن الوكالة محل الدراسة تتكون من أربعة رؤساء و كل رئيس مسئول عى مصلحة معينة و سيتم فيما يلي ذكر هذه المصالح:<sup>1</sup>

✓ المدير: هو المسئول في الوكالة يقوم بالمهام التالية:

- تطوير التعليمات و الخطط و البرامج الواردة.

<sup>1</sup> وثائق مقدمة من طرف البنك

- تطوير نشاط الوكالة و ضمان مردودية عالية للمؤسسة.
- الاتصال مع الإدارة الوطنية.
- إعادة التقارير الدورية لنشاطات الوكالة في مواعيدها.
- إبرام جميع العقود الخاصة بالوكالة.
- الإمضاء على الوثائق الرسمية الخاصة بالبنك.
- الدفاع عن مصالح البنك أمام القضاء.
- ✓ **الأمانة العامة:** من بين مهامها ما نذكر:
  - استقبال الوارد و الصادر لجميع الوثائق في تعامل الوكالة مع الوكالات الأخرى.
  - تنظيم مواعيد المدير.
  - طبع جميع الوثائق التي يتعامل بها البنك.
  - استقبال المكالمات الهاتفية.
- ✓ **قسم خاص بالعملاء:** يشرف عليه 7 أعوان مقسم إلى ثلاثة فروع كما يلي:
  - (أ) **فرع الاستقبال و التوجيه:** يشرف عليه موظف يقوم بـ:
    - استقبال العملاء و توجيههم.
    - تسليم دفاتر الشيكات.
    - استخراج كشف حساب العمل.
  - (ب) **الفرع المكلف بالعميل العادي:** يتكون من 3 أعوان مدة تدريبهم شهر يتولون المصالح التالية:
    - عون مختص بفرع التأمين.
    - عونين مختصين باستقبال العملاء و اطلاعهم على مختلف الخدمات التي يقدمها هذا الفرع.
  - (ج) **الفرع المكلف بالمؤسسات:** يتكون من 3 أعوان مدة تدريبهم شهر و نصف، و يقوم هذا الفرع بنفس المهام التي يقوم بها الفرع المكلف بالعميل العادي، إلا أنه يختص بالتجار و المقاولين و المؤسسات و يشرف على هذا القسم المكلف بالعملاء منسق و من مهامه:
    - الإشراف و التنسيق بين موظفي مكتب الواجهة.

- إيجاد حلول للعمليات البنكية المستعصية.
- مراقبة لكل العمليات المنفذة من طرف المكلفين بالعملاء.
- ✓ قسم خاص بالمخالصات: يضم 6 أعوان و ينقسم إلى 3 فروع هي:<sup>1</sup>
  - (أ) الصندوق الرئيسي: يتكون من موظفين مصرفيين الأول يستقبل العملاء و الثاني هو أمين الصندوق الذي يتولى عملية السحب و الإيداع.
  - (ب) فرع خاص بالدينار: يشرف عليه موظف يقدم الخدمة عبر صندوق آلي للسحب.
  - (ج) فرع خاص بالعملات الأجنبية: يتكون من موظفين، و يقوم هذا الفرع بنفس المهام التي يقوم بها فرع الصندوق الرئيسي لكن السحب و الدفع يكون بالعملة الصعبة، و يشرف على هذه الفروع منسق يقوم بالتنسيق بين موظفي العمليات المقدمة على مستوى القسم.
- ✓ الإدارة الداخلية: يتكون من 7 أعوان موزعين على 6 فروع هي:
  1. فرع المحفظة: يشرف عليه موظف بإيداع الأوراق التجارية من كمبيالات و شيكات و أوراق التبادل و القيام بعمليات التسديد.
  2. فرع المقاصة: يشرف عليه موظف يختص بتحويل و استقبال الأوراق التجارية للتحصيل والخصم و يتميز بالسرعة و الدقة في العمليات البنكية.
  3. فرع التحويلات: يتم فيه التحويل ما بين الوكالات، ما بين الخزينة العمومية و البنك.
  4. فرع القروض: يشرف عليه موظف يقوم باستقبال و تلقي ملفات القروض بمختلف أصنافها و مراجعها و دراستها و الحصول على الضمانات اللازمة لتغطيتها.
  5. فرع التجارة الخارجية: يشرف عليه موظف يهتم بجانب التجارة الخارجية و كل ما تتطلبه.
  6. فرع المحاسبة: و تضم عدة مصالح فهي تعالج الجانب الإداري و المحاسبي و التنظيمي للوكالة و مراقبة صحة العمليات البنكية بمختلف أصنافها، و مجمل معاملاتها مع مختلف البنوك.

<sup>1</sup> وثائق مقدمة من طرف البنك.

## المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

سنتناول في هذا المبحث الإطار المنهجي من خلال التطرق إلى طريقة الدراسة و أدوات المعالجة الإحصائية، بالإضافة إلى اختبار صدق الاستبيان.

### المطلب الأول: طريقة الدراسة

#### أولاً: مجتمع و عينة الدراسة

1- **مجتمع الدراسة:** يتمثل في المجال البشري في مجتمع البحث و في دراستنا هذه فإن المجتمع الأصلي هو الجمهور الداخلي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية، و هذا الجمهور الداخلي يتمثل في الموظفين على اختلاف مستوياتهم و الموجودين داخل الهيكل التنظيمي للدراسة.

2- **عينة الدراسة:** تعرف العينة على أنها: "ذلك الجزء من مفردات الظاهرة موضوع الدراسة و الذي يختاره الباحث وفق شروط معينة لتمثل المجتمع الأصلي"، و في دراستنا هذه اخترنا العينة العشوائية حيث أخذنا 23 مفردة من مجتمع البحث الذي يضم 30 و قد اخترنا العينة عشوائياً دون تمييز في الرتبة بين الموظفين.

3- **وحدة المعاينة:** تتمثل وحدة المعاينة في الفرد الواحد (الموظف الواحد) من خلال استمارة موزعة لكل موظف على حدى.

#### ثانياً: أدوات الدراسة

هناك عدة أدوات و هي بمثابة السلم الذي يعتمد عليه الباحث من أجل جمع معلوماته و بياناته و في دراستنا هذه اعتمدنا على أداتين للحصول على مختلف المعلومات التي تخدمنا في دراستنا هذه فاعتمدنا على الملاحظة، التي تركز على الحواس و اعتمدنا على الاستمارة التي تحتوي على مجموعة من الأسئلة.

1- **الوثائق:** اعتمدنا في انجاز هذه الدراسة على الوثائق الداخلية المعمول بها في البنك بالإضافة إلى الدراسة السابقة حول البنك.

2- **الملاحظة:** من خلال الزيارات الميدانية المتعددة للبنك، تم أخذ العديد من الملاحظات فيما يخص طرق الاستقبال، التهيئة الداخلية، المظهر العام للموظفين، خاصة أفراد الاتصال المباشر و ملاحظة سلوكياتهم و كيفية تعاملهم مع الزبائن و ردة فعل الزبائن اتجاه الخدمة المقدمة لهم.

**3- الاستبيان:** يعتبر الاستبيان من بين المصادر الأساسية التي يتم الاعتماد عليها للحصول على المعلومات اللازمة، حيث تم تصميم استمارة استبيان خاصة بموظفي البنك هدفها معرفة دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تطوير الخدمات المصرفية.

### ثالثاً: تصميم قائمة الاستبيان

تم استخدام الاستمارة كأداة أساسية لجمع بيانات عينة الدراسة، لما للاستمارة من أهمية في توفير الوقت و الجهد للطالب، حيث تم تصميمه ليتم توجيهه لعملاء البنك، و قد تم تقسيم الاستمارة إلى:

**1- الجزء الأول:** يتعلق بالمعلومات الشخصية لعينة الدراسة ممثلة في (الجنس، العمر، المؤهلات العلمية، الأقدمية).

**2- الجزء الثاني:** يتعلق بتغيرات الدراسة و يشمل 5 محاور تتمثل في:

- المحور الأول: التوظيف من خلال العبارات (1 إلى 5).
- المحور الثاني: الترقية من خلال العبارات (6 إلى 9).
- المحور الثالث: التدريب و التكوين من خلال العبارات (10 إلى 12).
- المحور الرابع: الرضى و المحفزات من خلال العبارات (13 إلى 17).
- المحور الخامس: صنع القرار من خلال العبارات (18 إلى 21).

### المطلب الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة و تحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية **Statistical package for social science** و التي يرمز لها اختصاراً بالرمز و ذلك بعد أن يتم ترميز و إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، و بعد ذلك يتم حساب المقاييس الإحصائية التالية:

- التكرارات و النسب المئوية: تمت الاستعانة بالتكرارات و النسب المئوية للتعرف على الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، و كذا لتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات محاور الاستمارة.
- المتوسط الحسابي: و هو المقياس الأوسع استخداماً من مقاييس النزعة المركزية ويتم استخدام المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة عن الاستمارة لأنه يعبر عن مدى أهمية الفقرة عند أفراد العينة.

- الانحراف المعياري: هو مقياس من مقاييس التشتت يستخدم لقياس و بيان تشتت بيانات مفردات عينة الدراسة، حول وسطها الحسابي، و يكون هناك اتفاق بين أفراد العينة على فقرات معينة، إذا كان انحرافها المعياري منخفضا.
- معامل ارتباط بيرسون: استخدم هذا المعامل لمعرفة مدى ارتباط درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه.

### المطلب الثالث: صدق و ثبات الاستبيان

للتأكد من صدق و ثبات الاستبيان قمنا بما يلي:

- الصدق الظاهري للأداة: للتأكد من صدق الاستمارة تم عرضها بصورتها الأولية على الأستاذ لإبداء رأيه و ملاحظاته حولها و لمعرفة ما مدى ملائمة عبارات الاستمارة لأغراض البحث و كذلك حول مدى سلامة الصياغة و المحتوى و التي تم أخذها بعين الاعتبار و بعد إعادة الاستمارة تم إجراء التعديلات المقترحة كإعادة الصياغة و تعديل بعض العبارات التي أوردها الأستاذ في توصياته.
- صدق الاتساق الداخلي: بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قمنا بتطبيقها ميدانيا على بيانات العينة الكلية حيث قمنا بحساب معامل الارتباط (بيرسون) لمعرفة درجة الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستمارة مع المحور الذي ينتمي إليه، كما توضح ذلك الجداول التالية:

**الجدول رقم (3):** معامل ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول (التوظيف) بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور
01	**579.0
02	**0.738
03	0.256
04	**0.768
05	**0.754
3	1

المصدر: مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول أن معامل الارتباط الكلي موجب قيمته 1 أي ارتباط طردي تام و هذا يدل على صحة الفرضية و أن التوظيف داخل البنك يتم عن طريق التعيين.

**الجدول رقم (4):** معامل ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني (الترقية) بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور
06	0
07	**0.719
08	**0.454
09	**0.555
3	1

المصدر: مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول أن معامل الارتباط الكلي موجب قيمته 1 أي ارتباط طردي تام و هذا يدل على صحة الفرضية و أن الترقية داخل البنك تعتمد على الكفاءة.

**الجدول رقم (5):** معامل ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثالث (التكوين و التدريب) بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور
10	**0.685
11	**0.821
12	**0.767
3	1

المصدر: مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول أن معامل الارتباط الكلي موجب قيمته 1 أي ارتباط طردي تام و هذا يدل على صحة الفرضية أي أن عمال البنك يستفيدون من دورات تدريبية لتحسين أدائهم.

**الجدول رقم (6):** معامل ارتباط بيرسون لعبارات المحور الرابع (الرضا و التحفيز) بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور
13	**0.616
14	**0.673
15	*0.512
16	**0.635
17	**0.587
3	1

المصدر: مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول أن معامل الارتباط الكلي موجب قيمته 1 أي ارتباط طردي تام و هذا يدل على صحة الفرضية حيث تعتبر المحفزات المادية من أهم المؤشرات لرضا الكفاءات.

**الجدول رقم (7):** معامل ارتباط بيرسون لعبارات المحور الخامس (المساهمة في صنع القرار) بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور
18	**0.878
19	**0.855
20	*0.499
21	*0.498
3	1

المصدر: مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول أن معامل الارتباط الكلي موجب قيمته 1 أي ارتباط طردي تام و هذا يدل على صحة الفرضية حيث تعتمد إدارة الموارد البشرية على الكفاءات الموجودة بالبنك من أجل اتخاذ القرارات.

### المطلب الرابع: خطوات الدراسة الميدانية

أولا الإطار المكاني: يتمثل المجال المكاني الذي اخترناه في بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة ميلة حيث قمنا بزيارة ميدانية لهذه الوكالة في اطار جمع المعلومات و توزيع استمارة الاستبيان و عن أسباب اختيار بنك الفلاحة و التنمية الريفية سنوجزها فيما يلي:

- يعتبر بنك الفلاحة و التنمية الريفية بنك تجاري وطني و هو ما يسمح بتحليل الموارد البشرية فيه أكثر.
- يعتبر بنك الفلاحة و التنمية الريفية من أهم و أكثر البنوك التجارية انتشارا في الجزائر.
- تنوع الخدمات التي يقدمها بنك الفلاحة و التنمية الريفية سواء للأشخاص الطبيعيين أو المعنويين.

ثانيا الإطار الزمني: أما المجال الزمني الذي استغرقتة هذه الدراسة أكثر من شهرين من شهر مارس إلى شهر أفريل 2016.

### المبحث الثالث: تحليل الاستبيان والنتائج

#### المطلب الأول: تحليل الاستبيان

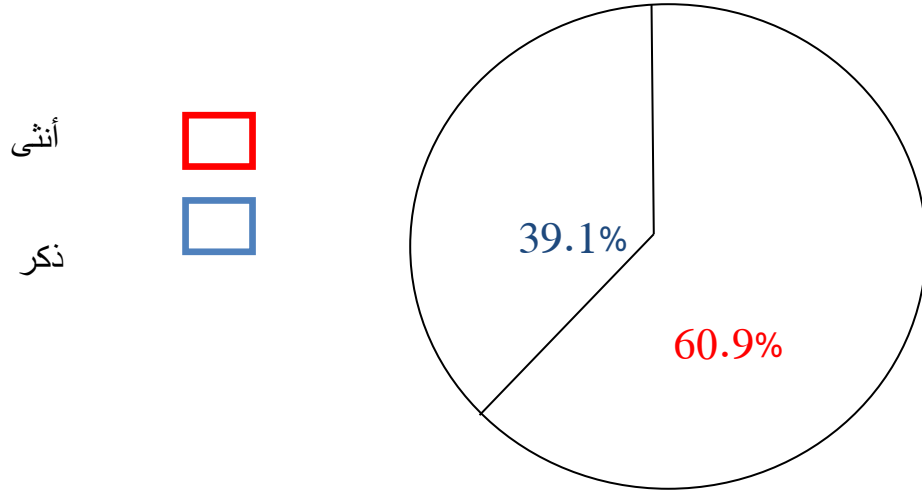
أولا تحليل البيانات الشخصية للمبحوثين:

**الجدول رقم (8):** يبين توزيع الفئات حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	9	39.1
أنثى	14	60.9
المجموع	23	100%

المصدر: مخرجات SPSS.

الشكل رقم (10) الدائرة النسبية للجنس



المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات SPSS.

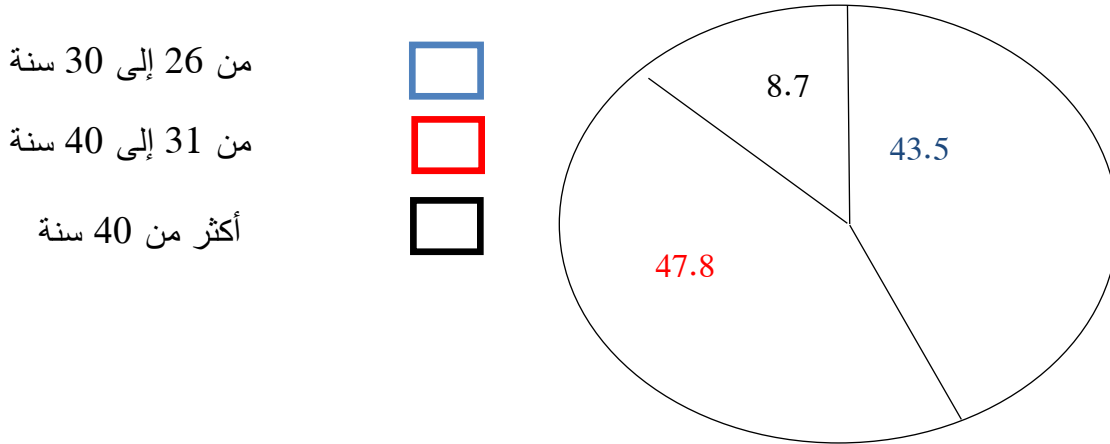
نلاحظ من خلال الجدول أن النسبة الأكبر في بنك الفلاحة و التنمية الريفية هي للإناث بـ 60.9% في حيث بلغت نسبة الذكور 39.1%. نسبة النساء تزيد بـ 20% و تدل على أن البنك يعمل مع فئة الإناث أكبر من فئة الذكور.

الجدول رقم (9): يبين توزيع الفئات حسب العمر

النسبة المئوية	التكرار	السن
43.5	10	من 26 إلى 30 سنة
47.8	11	من 31 إلى 40 سنة
8.7	2	أكثر من 40 سنة
100%	23	المجموع

المصدر: مخرجات SPSS.

الشكل رقم (11) الدائرة النسبية للعمر



المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات SPSS

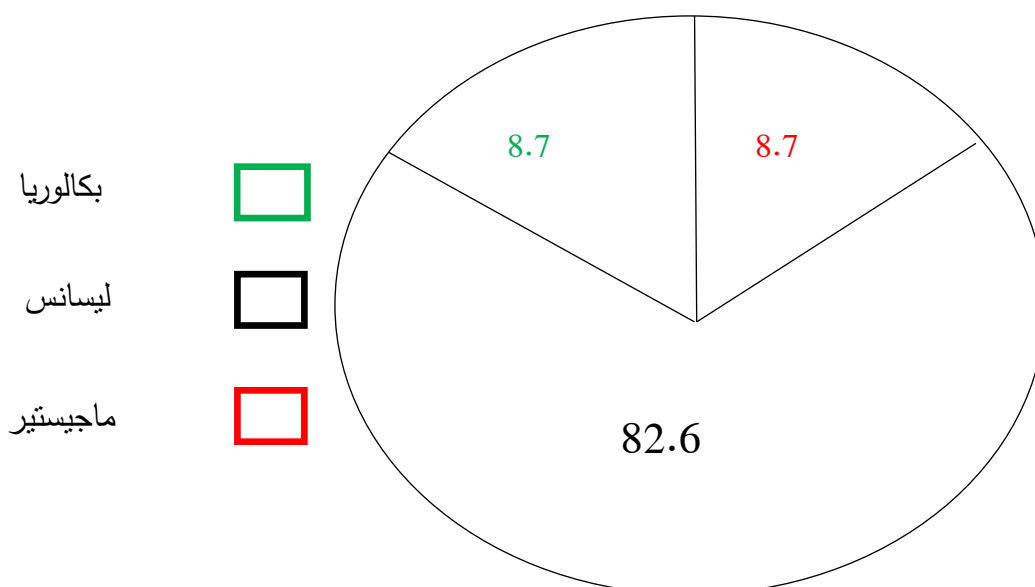
يظهر من خلال الجدول أن نسبة 47.8% من موظفي البنك تتراوح أعمارهم بين 31 إلى 40 و هي الفئة الأكثر نشاط في البنك كما نجد 43.5% من موظفي البنك تتراوح أعمارهم من 26 إلى 30 سنة و نسبة 8.7% من موظفي البنك تتراوح أعمارهم أكثر من 40 سنة. و هذا ما يدل على أن الفئة الغالبة هي فئة الشباب و التي تحتاج لخبرة أكثر و هذا ما يفرض على البنك تقديم دورات و برامج تكوينية من أجل تحسين خدماته المصرفية.

الجدول رقم (10): يبين توزيع الفئات حسب المؤهلات العلمية

المؤهلات	التكرار	النسبة المئوية
بكالوريا	2	8.7
ليسانس	19	82.6
مهندس دولة	0	0
ماجستير	2	8.7
المجموع	23	100

المصدر: مخرجات SPSS.

الشكل رقم (12) الدائرة النسبية للمؤهلات العلمية



المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات SPSS

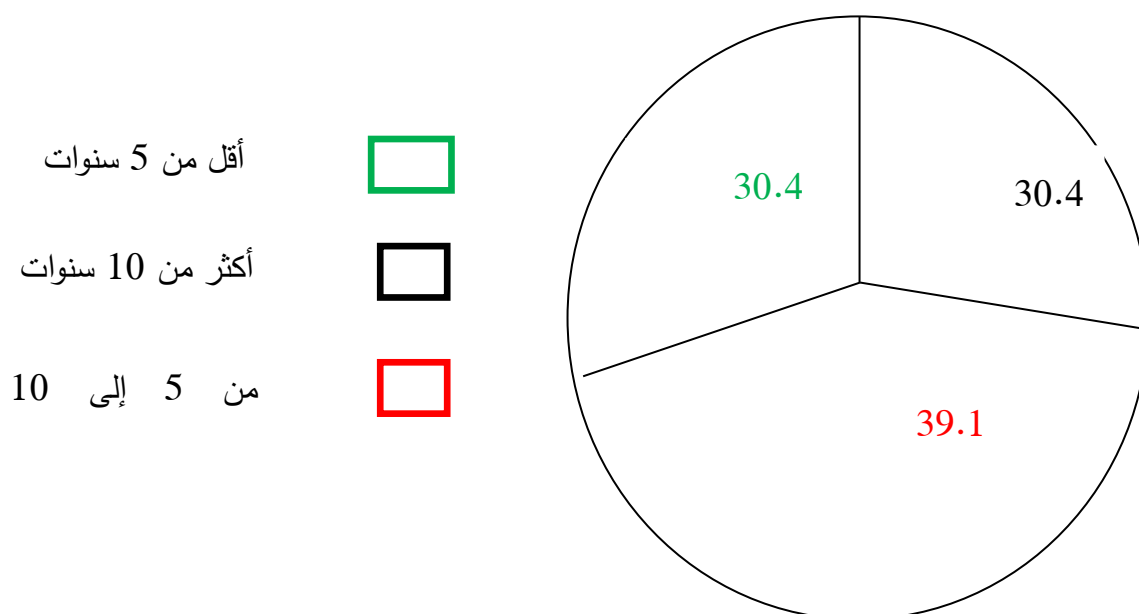
يبين الشكل و المصدر أعلاه أن مستوى غالبية أفراد العينة ليسانس حيث بلغ عددهم 19 فرد أي بنسبة 82.6% من عينة الدراسة يليها مباشرة تساوي نسبة و عدد أفراد مستوى بكالوريا و ماجستير بـ 2 أفراد في كل مستوى بنسبة 8.7% و هذا يعني أن البنك يتعامل مع أفراد لديهم مستوى علمي.

الجدول رقم (11): يبين توزيع الفئات حسب الأقدمية

الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	7	30.4
من 5 إلى 10 سنوات	9	39.1
أكثر من 10 سنوات	7	30.4
المجموع	23	100%

المصدر: مخرجات SPSS .

الشكل رقم (13) الدائرة النسبية للأقدمية



المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات SPSS

يبين الجدول و الشكل أعلاه أن معظم موظفي البنك تتراوح مدة عملهم في البنك من 5 إلى 10 سنوات حيث بلغ عددهم 9 أفراد بنسبة % 39.1 يرجع هذا إلى قدم وجود البنك ثم تليها مباشرة تساوي نسبة و عدد الأفراد الأقل من 5 سنوات و الأكثر من 10 سنوات بنسبة % 30.4 و عددهم 7 أفراد.

### المطلب الثاني: تحليل النتائج

الجدول رقم (12): رأي عينة الدراسة حول سياسات البنك

السؤال	الفقرة	نعم	لا	عدم الإجابة
	<b>التوظيف</b>			
1	كيف يتم توظيف الكفاءات داخل البنك؟ عن طريق الاختيار	10	12	1
2	عن طريق التعيين	5	17	1
3	عن طريق إجراء مسابقة	21	1	1

9	1	13	عندما يقوم البنك بعمل تعيينات جديدة هل تكون مرتبطة بالوظيفة الشاغرة أو بالعامل و مهاراته	4
10	2	11	في حال التوظيف عن طريق التعيين هل تتمتع الكفاءات البشرية بالأولوية في ذلك	5
			<b>الترقية</b>	
0	0	23	هل توجد ترقية في السلم الوظيفي داخل البنك؟	6
2	3	18	هل يعتمد نظام الترقية المطبق داخل البنك على الكفاءة	7
1	1	21	هل يعتمد نظام الترقية المطبق داخل البنك على الخبرة	8
3	8	12	هل يعتمد نظام الترقية المطبق داخل البنك على معايير أخرى	9
			<b>التكوين و التدريب</b>	
0	8	15	هل قمتم بتكوين يؤهلكم للعمل خصيصا في البنوك	10
0	12	11	هل تقوم من حين لآخر بدورات تكوينية لتأهلكم	11
0	8	15	هل يتم إجراء الدورات التدريبية داخل البنك	12
			<b>الرضى و التحفيز</b>	
3	4	16	هل تشعر بالراحة من حيث الأداء الوظيفي؟	13
2	5	16	هل تشعر بالرضى على الأجر المقدم من طرف البنك؟	14
2	13	8	هل استفدت من محفزات مادية أو معنوية نظير مجهوداتك في البنك	15
1	14	8	هل تشعر أن برنامج البنك الخاص بالتعويضات و الحوافز كافي لتحفيزك لتقديم أداء أفضل	16
4	2	17	هل يقوم البنك بتعزيز مناخ العلاقات الإيجابية الذي بين الموظفين و المديرين؟	17

المساهمة في صنع القرار				
2	14	7	هل تشعر أن لديك فرصة كافية للمساهمة في عملية صنع القرار في المؤسسة؟	18
2	14	7	هل تشعر بالحماس للمشاركة في عمليات صنع القرار في المؤسسة؟	19
3	18	2	هل تشارك في عملية اختيار الاستراتيجيات على مستوى البنك	20
3	3	17	هل يعطي موظفي البنك اهتماما شخصيا بالزبائن	21

سنقوم بتعليق إجابات أفراد العينة بالاعتماد على المتوسطات الحسابية و درجة التقدير الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (13): مقياس تحليل النتائج

المتوسط الحسابي	درجة التقدير
من 1.00 إلى أقل من أو تساوي 1.30	منخفض
من 1.31 إلى أقل من أو تساوي 1.60	متوسط
من 1.61 إلى 2.00	مرتفع

## نتائج تحليل محور التوظيف:

الجدول رقم (14): استجابات أفراد الدراسة لعبارات محور التوظيف

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	كيف يتم توظيف الكفاءات داخل البنك؟ عن طريق الاختيار	1.61	0.583
2	عن طريق التعيين	1.83	0.491
3	عن طريق إجراء مسابقة	1.13	0.458
4	عندما يقوم البنك بعمل تعيينات جديدة هل تكون مرتبطة بالوظيفة الشاغرة أو بالعامل و مهاراته	1.83	0.984
5	في حال التوظيف عن طريق التعيين هل تتمتع الكفاءات البشرية بالأولوية في ذلك	1.96	0.976
	التوظيف	1.67	0.462

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول أعلاه نتائج تحليل المحور الأول "التوظيف" و الذي جاء قياسه عن طريق خمسة أسئلة حيث جاءت العبارة الخامسة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (1.96) و انحراف معياري قدره (0.976) و بدرجة موافقة مرتفعة تليها مباشرة العبارتين الثانية و الرابعة بمتوسط حسابي متساوي قدره (1.83) و انحراف معياري على التوالي (0.491) و (0.984) بدرجة موافقة متوسطة، ثم تليها العبارة الأولى بمتوسط حسابي قدره (1.61) و انحراف معياري (0.583) بدرجة متوسطة أيضا، و في الأخير العبارة الثالثة ضعيفة بمتوسط حسابي قدره (1.13) و انحراف معياري قدره بـ (0.458) و هذا راجع إلى عدم توظيف الموارد البشرية في البنك عن طريق إجراء المسابقة، و قد حظيت العبارات فيما يخص هذا المحور و بإجماع أفراد العينة على درجة استجابة متوسطة أي أن غالبية أفراد العينة توافق بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط العام لهذا المحور بـ (1.67) و انحراف معياري قدره (0.462).

### نتائج تحليل محور الترقية:

#### الجدول رقم (15): استجابة أفراد الدراسة لعبارات محور الترقية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
6	هل توجد ترقية في السلم الوظيفي داخل البنك؟	1.00	0.00
7	هل يعتمد نظام الترقية المطبق داخل البنك على الكفاءة	1.30	0.635
8	هل يعتمد نظام الترقية المطبق داخل البنك على الخبرة	1.13	0.458
9	هل يعتمد نظام الترقية المطبق داخل البنك على معايير أخرى	1.61	0.722
	<b>الترقية</b>	1.26	0.266

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول أعلاه نتائج تحليل المحور الثاني "الترقية" و الذي جاء قياسه عن طريق أربع أسئلة حيث جاءت العبارة التاسعة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (1.61) و انحراف معياري قدره (0.72) تليها في المرتبة الثانية بدرجة موافقة منخفضة العبارة رقم 06, 07, 08 على التوالي بمتوسط حسابي قدره 1, 1.30, 1.13 و انحراف معياري على التوالي 0, 0.63, 0.45 .

و قد حظيت العبارات فيما يخص هذا المحور و بإجماع أفراد العينة على درجة استجابة منخفضة و هو أدنى متوسط من بين جميع متوسطات المحاور الأخرى و هذه إشارة إلى أن البنك لا يعتمد على نظام الترقية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور بـ (1.26) و انحراف معياري قدره (0.26).

### نتائج تحليل محور التكوين و التدريب:

الجدول رقم (16): استجابة أفراد الدراسة لعبارات محور التكوين و التدريب

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
10	هل قمتم بتكوين يؤهلكم للعمل خصيصا في البنوك	1.35	0.487
11	هل تقوم من حين لآخر بدورات تكوينية لتأهلكم	1.50	0.511
12	هل يتم إجراء الدورات التدريبية داخل البنك	1.35	0.487
<b>التكوين و التدريب</b>		1.41	0.357

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول أعلاه نتائج تحليل المحور الثالث "التدريب و التكوين" و الذي جاء قياسه عن طريق ثلاث أسئلة حيث جاءت العبارة رقم (11) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (1.52) و انحراف معياري قدره (0.51) تليها تساوي العبارتين 11 و 12 بمتوسط حسابي قدره 1.35 و انحراف معياري 0.48 بدرجة موافقة متوسطة.

و قد حظيت العبارات فيما يخص هذا المحور و بإجماع أفراد العينة على درجة استجابة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور بـ (1.41) و انحراف معياري قدره (0.37) و هذا يدل على أن البنك يقوم بدورات تكوينية من حين لآخر.

## نتائج تحليل محور الرضى و التحفيز :

الجدول رقم (17): استجابة أفراد الدراسة لعبارات محور الرضى و التحفيز

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
13	هل تشعر بالراحة من حيث الأداء الوظيفي؟	1.43	0.728
14	هل تشعر بالرضى على الأجر المقدم من طرف البنك؟	1.39	0.656
15	هل استفدت من محفزات مادية أو معنوية نظير مجهوداتك في البنك	1.74	0.619
16	هل تشعر أن برنامج البنك الخاص بالتعويضات و الحوافز كافي لتحفيزك لتقديم أداء أفضل	1.70	0.559
17	هل يقوم البنك بتعزيز مناخ العلاقات الإيجابية الذي بين الموظفين و المديرين؟	1.43	0.788
	<b>الرضى و التحفيز</b>	1.54	0.406

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول أعلاه نتائج تحليل المحور الرابع "الرضى و التحفيز" و الذي جاء قياسه عن طريق خمسة أسئلة حيث جاءت العبارة رقم (15) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (1.74) و انحراف معياري قدره (0.619) بدرجة موافقة مرتفعة تليها مباشرة العبارة 16 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (1.70) و انحراف معياري (0.56) بدرجة موافقة مرتفعة، ثم تأتي العبارة 13 و 17 في المرتبة الثالثة بدرجة موافقة متوسطة و بمتوسط حسابي متساوي قدره (1.43) و انحراف معياري على التوالي (0.728) و (0.788) ثم تأتي العبارة 14 في المرتبة الأخيرة بدرجة موافقة متوسطة و متوسط حسابي قدره (1.39) و انحراف معياري قدر ب (0.66) .

و قد حظيت العبارات فيما يخص هذا المحور و بإجماع أفراد العينة على درجة استجابة متوسطة أي أن غالبية أفراد العينة توافق بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور ب (1.54) و

انحراف معياري قدره (0.40) و هذا يدل على أن البنك الخاص بالتعويضات و الحوافز غير كافي إلى حد كبير لتحفيز الموظفين لتقديم أداء أفضل.

و قد حظية العبارات فيما يخص هذا المحور و بإجماع أفراد العينة على درجة استجابة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور ب (1.41) و انحراف معياري قدره (0.37) و هذا يدل على أن البنك يقوم بدورات تكوينية من حين لآخر.

### نتائج تحليل محور المساهمة في صنع القرار:

الجدول رقم (18): استجابة أفراد الدراسة لعبارات محور المساهمة في صنع القرار

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
18	هل تشعر أن لديك فرصة كافية للمساهمة في عملية صنع القرار في المؤسسة؟	1.78	0.60
19	هل تشعر بالحماس للمشاركة في عمليات صنع القرار في المؤسسة؟	1.83	0.717
20	هل تشارك في عملية اختيار الاستراتيجيات على مستوى البنك	2.04	0.475
21	هل يعطي موظفي البنك اهتماما شخصيا بالزبائن	1.39	0.722
	المساهمة في صنع القرار	1.76	0.430

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول أعلاه نتائج تحليل المحور الخامس " المساهمة في صنع القرار " و الذي جاء قياسه عن طريق أربع أسئلة حيث جاءت العبارة رقم (20) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (2.04) و انحراف معياري قدره (0.47) بدرجة موافقة مرتفعة تليها مباشرة العبارة 19 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (1.83) و انحراف معياري (0.71) بدرجة موافقة مرتفعة، ثم تأتي العبارة 18 بمتوسط

حسابي متساوي قدره (1.78) و انحراف معياري قدره (0.60) بدرجة موافقة مرتفعة ، ثم تأتي العبارة 21 بمتوسط حسابي قدره (1.39) و انحراف معياري قدره ب (0.72) بدرجة موافقة متوسطة .

و قد حظيت العبارات فيما يخص هذا المحور الخامس بإجماع أفراد العينة على درجة استجابة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (1.76) و الانحراف المعياري (0.43) و هذا يدل على أن البنك يعطي موظفيه فرصة كافية في صنع القرار في المؤسسة و اختيار الاستراتيجيات على مستوى البنك.

### خلاصة الفصل الثالث:

يسعى بنك الفلاحة و التنمية الريفية كغيره من البنوك الجزائرية دائما إلى مراعاة التطورات السريعة التي تشهدها الساحة المصرفية المحلية و حتى العالمية، بهدف التحسين من الأداء و تقديم خدمة مصرفية ذات جودة متميزة لتحقيق رضا العملاء و بالتالي له حصة و مكانة ضمن السوق المصرفية الجزائرية.

من خلال هذا الفصل حاولنا دراسة و تحليل رأي عينة من عملاء بنك الفلاحة و التنمية الريفية حول دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تطوير الخدمات المصرفية المقدمة لهم من قبل وكالة - 834- و اتضح من خلال عينة الدراسة بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على مستوى البنك لأن هذه العلاقة تتفاوت بين محور و آخر فقد احتل محور المساهمة في صنع القرار المرتبة الأولى بما يؤكد بأن البنك يسعى دائما إلى إعطاء فرص للموظفين للمشاركة أو المساهمة في عملية صنع القرار و اختيار الاستراتيجيات المناسبة للبنك.

## خاتمة

ضمن بحثنا المصاغ تحت عنوان "دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تطوير الخدمات المصرفية" الذي كان كمبادرة لتحسيس المصارف الجزائرية بمدى أهمية تبني استراتيجية لمواردها البشرية، كون ذلك يسمح بتنمية و تطوير خدماتها المصرفية التي تعد أهم المزايا التي تسعى المؤسسات للحفاظ عليها، آخذة بعين الاعتبار المورد البشري الذي بدونه لا تستطيع بلوغ ذلك الهدف و كونه عنصر حيوي مؤثر في المؤسسة و مصدر أساسي بتطويرها و تحسين كفاءتها.

### نتائج البحث:

1- من مجمل ما تقدم يمكن استخلاص النتائج التالية:

- أن تطوير الخدمة المصرفية يؤدي إلى تحسين مستوى أداء البنوك من خلال المورد البشري.
  - تقوم البنوك باستحداث وسائل متطورة من أجل الوصول إلى قاعدة أوسع من العملاء من خلال تقديم خدمات مصرفية جديدة.
  - يساهم تطوير الخدمات المصرفية في تحسين صورة البنك و سمعته.
  - اهتمام المؤسسات بالتوجه الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية أين أصبح ينظر إليه على أنه شريك واصل استراتيجي أساسي و مصدر حقيقي لخلق التنمية.
- 2- و من خلال الدراسة الميدانية لبنك الفلاحة و التنمية الريفية توصلنا إلى توظيف الكفاءات البنك عن طريق التعيين.
- غياب الشفافية في البنك في اتخاذ القرارات.
  - استخدام بنك الفلاحة و التنمية الريفية لوسائل دفع حديثة و المتمثلة في البطاقات الالكترونية و انفراده باستعمال بطاقة التوفير.

### توصيات و اقتراحات:

- الارتقاء بالعنصر البشري بالرفع من كفاءة العاملين في إطار تحسين الخدمة المقدمة من طرف العملاء.
- يجب على المؤسسة اعتماد استراتيجية توظيف ملائمة تضمن التوظيف للكفاءات.

- على المؤسسة أن تعتمد نظام للترقية يقوم على الخبرات و الكفاءات و ليس على معايير أخرى كالمحسوبية و غيرها.
- على المؤسسة إجراء دورات تأهيلية لتأهيل موظفيها.
- على المؤسسة إدراج برنامج خاص بالتعويضات و التحفيزات لتحفيز الموظفين على تقديم أداء أفضل.
- إشراك الموظفين في عمليات اتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة.
- إعطاء اهتمام شخصي بالزبائن.

## قائمة المراجع

### المراجع باللغة العربية:

#### أ) الكتب:

- 1- أسامة كمال و محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة الورد العالمية للشؤون الجامعية، البحرين 2006.
- 2- بشير العلاق، التسويق الحديث(مبادئه، إدارته، بحوثه) الدار الجماهيرية للنشر و التوزيع، ليبيا 2004.
- 3- جمال الدين محمد المرسي، التفكير الاستراتيجي و الإدارة الاستراتيجية، منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية 2007.
- 4- حسن الابراهيم بلوط، منظور استراتيجي، منشورات دار النهضة العربية، بيروت، لبنان 2002.
- 5- حسن راوية، إدارة الموارد البشرية، من منظور استراتيجي، الدار الجامعية الحديثة، الإسكندرية مصر 1999.
- 6- حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان الأردن 2009.
- 7- خضير كاظم حمود و ياسين، كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر و التوزيع.
- 8- صالح مهدي محسن العامر و طاهر محسن الغالبي، الإدارة و الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن 2001.
- 9- عبده ناجي، تسويق الخدمات المصرفية، اتخاذ المصارف العربية، لبنان 2003.
- 10- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب، القاهرة مصر 2005.
- 11- عمر وصفي العقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان الأردن 2005.
- 12- فريد النجار الإدارة الاستراتيجية الموارد البشرية، الدار الجامعية الحديثة، الإسكندرية مصر 2007.
- 13- فلاح الزغبى، إدارة التسويق منظور تطبيقي و استراتيجي، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان الأردن.

- 14- فلاح حسن عداي، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان الأردن 2006.
- 15- قراوي أحمد الصغير و آخرون، إدارة الموارد البشرية و موقعها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة المسيلة 2006.
- 16- مايك فريدمان، فن و منهج القيادة الاستراتيجية، ترجمة عبد الرحمان بن أحمد هيجان دار المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر 2002.
- 17- محمد جاسم الصميدي، التسويق الاستراتيجي، دار الميسرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن 2007.
- 18- محمد جاسم الصميدي، وردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي، دار المناهج، عمان، الأردن 2005.
- 19- محمد عبد الله عبد الرحيم، التسويق المعاصر، دار الكتاب الجامعي، 1999.
- 20- محمود صبح، الابتكارات المالية، دار الكتب للنشر، القاهرة، 1998.
- 21- مصطفى محمود أبو بكر، الإدارة الاستراتيجية و جودة التفكير الاستراتيجي، الإدارة الجامعية الإسكندرية، مصر.
- 22- نظام مزسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، التسويق المعاصر، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن 2006.
- 23- نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة دار وائل للنشر 2005.
- 24- يوسف جسيم الطائي، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 2006.

#### ب) الرسائل و الأطروحات

- 1- بيلق شهرزاد، استراتيجية تطوير الخدمة المصرفية و أثرها على قاعدة عملاء البنك التجاري مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، المركز الجامعي ميله سنة 2015.
- 2- سرور عجوب و آخرون، دور الصيرفة الالكترونية في تطوير الخدمات المصرفية، مذكرة لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير تخصص مالية، المركز الجامعي ميله سنة 2014.
- 3- سليمة عبد الله، دور تسويق الخدمات المصرفية الالكترونية في تفعيل النشاط البنكي مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسويق، جامعة الحاج لخضر باتنة 2009.

4- معراج هواري، تأثير السياسات التسويقية على تطوير الخدمة المصرفية في المصارف التجارية الجزائرية، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 2006.

5- نادية عبد الرحيم، تطورات الخدمات المصرفية و دورها في تفعيل النشاط الاقتصادي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3-2011.

# قائمة الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميله -  
معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
السنة الثالثة ليسانس  
تخصص إدارة مالية  
استمارة الدراسة

دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تطوير الخدمات المصرفية  
دراسة ميدانية لبنك الفلاحة و التنمية الريفية - وكالة ميله -

إعداد الطلبة:

- بن لهزيل ريان
- يدري أمنة
- عنصر ريحانة

تحت إشراف الأستاذ:  
مرزوقي ياسر

السنة الجامعية  
2016/2015

السيد(ة) الفاضل(ة)

السلام عليكم و رحمة الله و بركاته

يسعدني مساهمتكم في الدراسة التي أعدها بعنوان

" دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تطوير الخدمات المصرفية "

دراسة حالة "بنك الفلاحة و التنمية الريفية - وكالة ميله -"

و ذلك لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة ليسانس في العلوم الاقتصادية و التجارية و

علوم التسيير فرع علوم التسيير.

و نظرا لأهمية رأيكم في تحقيق أهداف الدراسة يرجى تكرم بالإجابة على بنود الاستبيان مع

الإشارة إلى أن كل الإجابات في سري تامة و لاستخدام الأغراض البحث العلمي هذا فضلا

عن أن كتابة الاسم اختياري.

و نشكر لسيادتك حسن تعاونكم معنا

الباحثين

بن لهزيل ريان

يدري أمانة

عنصر ربحانة

الرقم	العبرة	نعم	لا	عدم الإجابة
1	كيف يتم توظيف الكفاءات داخل البنك؟ عن طريق الاختيار			
2	عن طريق التعيين			
3	عن طريق إجراء مسابقة			
4	عندما يقوم البنك بعمل تعيينات جديدة هل تكون مرتبطة بالوظيفة الشاغرة أو بالعامل و مهاراته؟			
5	في حال التوظيف عن طريق التعيين هل تتمتع الكفاءات البشرية بالأولوية في ذلك؟			
6	هل توجد ترقية في السلم الوظيفي داخل البنك؟			
7	هل يعتمد نظام الترقية المطبق داخل البنك على الكفاءة؟			
8	هل يعتمد نظام الترقية المطبق داخل البنك على الخبرة؟			
9	هل يعتمد نظام الترقية المطبق داخل البنك على معايير أخرى؟			
10	هل قمتم بتكوين يؤهلكم للعمل خصيصا في البنوك؟			

			هل تقوم من حين لآخر بدورات تكوينية لتأهلكم ؟	11
			هل يتم إجراء الدورات التدريبية داخل البنك؟	12
			هل تشعر بالراحة من حيث الأداء الوظيفي؟	13
			هل تشعر بالرضى على الأجر المقدم من طرف البنك؟	14
			هل استفدت من محفزات مادية أو معنوية نظير مجهوداتك في البنك؟	15
			هل تشعر أن برنامج البنك الخاص بالتعويضات و الحوافز كافي لتحفيزك لتقديم أداء أفضل؟	16
			هل يقوم البنك بتعزيز مناخ العلاقات الإيجابية الذي بين الموظفين و المديرين؟	17
			هل تشعر أن لديك فرصة كافية للمساهمة في عملية صنع القرار في المؤسسة؟	18
			هل تشعر بالحماس للمشاركة في عمليات صنع القرار في المؤسسة؟	19
			هل تشارك في عملية اختيار الاستراتيجيات على مستوى البنك؟	20
			هل يعطي موظفي البنك اهتماما شخسيا بالزبائن؟	21

المسمى	المتغير	
	الجنس	
	ذكر	
	أنثى	
	العمر	
	من 22 سنة إلى 25 سنة	
	من 26 سنة إلى 30 سنة	
	من 31 سنة إلى 40 سنة	
	من 40 سنة فأكثر	

	المؤهلات العلمية	
	بكالوريا	
	ليسانس	
	مهندس دولة	
	ماجستير	
	الأقدمية	
	أقل من 5 سنوات	
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	
	أكثر من 10 سنوات	