

تأهيل المورد البشري في البنوك العمومية الجزائرية عامل أساسي لتعزيز التنافسية  
دراسة حالة البنك الوطني الجزائري

Qualifying the human element in Algerian public banks as a key factor in  
achieving competitiveness: Case study of the National Bank of Algeria

قسول سفيان<sup>1</sup>، حمول طارق<sup>2</sup>، مالكي طارق<sup>3</sup>

KASSOUL Sofiane<sup>1</sup>, HAMOUL Tarek<sup>2</sup>, MELKI Tarik<sup>3</sup>

<sup>1</sup>مخبر الدراسات الاقتصادية والتنمية المحلية بالجنوب الغربي، جامعة بشار (الجزائر)،

kassoul.sofiane@univ-bechar.dz

<sup>2</sup>مخبر الدراسات الاقتصادية والتنمية المحلية بالجنوب الغربي، جامعة بشار (الجزائر)،

univbtarek@gmail.com

<sup>3</sup>مخبر تسيير المؤسسات، جامعة سيدي بلعباس (الجزائر)، tarikmelki2015@gmail.com

تاريخ النشر: 2023/04/01

تاريخ القبول: 2022/10/01

تاريخ الاستلام: 2022/07/20

ملخص:

يهدف البحث إلى اعتبار تأهيل المورد البشري ضرورة تفرض على البنوك العمومية الجزائرية إعادة النظر في تسييرها وتطويرها لتحقيق الأهداف المسطرة في ظل التحديات التي يفرضها واقع التنافس في ظل تواجد البنوك الأجنبية في السوق، وتمثلت عينة الدراسة في 385 موظف من البنك الوطني الجزائري. وقد تم التوصل إلى وجوب تغيير نظرة البنوك العمومية للعنصر البشري واعتباره المورد الرئيسي والمحرك الأساسي لجميع وظائفها، وأن مستقبلها مرهون بما تمتلكه من كفاءات قادرة على الإبداع والتطوير؛ وضرورة تصميم برامج تأهيلية لإكساب أفرادها المهارات وتفعيل الثروة الفكرية والإبداعية الكامنة فيهم من أجل تحسين الأداء والوصول بها إلى التميز عن المنافسين. كلمات مفتاحية: الأداء، البنوك العمومية الجزائرية، التأهيل، المورد البشري، التنافسية.

تصنيفات JEL: M12؛ C21

المؤلف المرسل: قسول سفيان، الإيميل: kassoul.sofiane@univ-bechar.dz

**Abstract:**

The research aims to consider the rehabilitation of the human element as a necessity that requires Algerian public banks to reconsider their management and development to achieve the objectives set in and the challenges imposed by competition and the presence of foreign banks, The study sample consisted of 385 employees of the National Bank of Algeria.

The study concluded that public banks must change the view of the human element and consider it the main resource and driver of all its functions, and that its future depends on what it possesses of competencies capable of innovation and development; and the need to design rehabilitation programs to provide its personnel with skills and activate the intellectual and creative wealth inherent in them, in order to improve performance and reach them to distinguish themselves from competitors.

**Keywords:** performance ;Algerian public banks; the human element; competitiveness.

**JEL Classification Codes :** M12 ; C21

**1. مقدمة :**

يعتبر تأهيل المورد البشري من أهم التوجهات التي تستعملها الإدارة لتحسين فعالية مواردها البشرية وتنفيذ استراتيجياتها لتحقيق أهدافها من خلال تزويد أفرادها بالمهارات والسلوكيات اللازمة من أجل أداء مميز والوصول إلى غاية المؤسسة البنكية، لهذا فإن تأهيل وتطوير هذا العنصر أصبح ضرورة تعمل من أجلها البنوك المعاصرة من أجل كسب ميزة تنافسية وهذا يعني ضرورة امتلاك البنك رؤية إستراتيجية لتأهيل الموارد البشرية ووضع برامج متكاملة تجعل عملية التأهيل عملية دائمة الاستمرار والتجديد لأن الاستثمار في الكفاءات والمهارات البشرية يعتبر من نقاط القوة التي يمكن استغلالها لمواجهة التهديدات وزيادة قدراته التنافسية ؛ ومن هذا المنطلق فإن التأهيل يمثل وسيلة فعالة تمكن البنوك العمومية من إعادة النظر في أهدافها وأساليب تنظيمها وإدراجه كحل لتنشيط النظام البنكي يمكن من تحديث وتطوير القطاع البنكي ليتماشى مع التحولات التي يعرفها الاقتصاد العالمي والإصلاحات الاقتصادية التي شهدها النظام البنكي.

### 1.1 إشكالية البحث:

- على ضوء ما تقدم يمكن طرح الإشكالية التالية: كيف يؤثر تأهيل العنصر البشري على القدرة التنافسية للبنوك العمومية وتحقيق ميزة تنافسية؟
- ويمكن للإشكالية الرئيسية أن تتفرع إلى الأسئلة الجزئية التالية:
- ما دور العنصر البشري في تطوير ونمو المؤسسة؟
  - ما أثر تأهيل العنصر البشري في تقوية تنافسية البنوك؟
  - هل يتناسب النظام البنكي الجزائري مع التوجهات الحديثة؟
  - هل يعتمد البنك الوطني الجزائري نظاما تأهليا متكاملًا لمواجهة المنافسة؟

### 2.1 فرضيات البحث:

- للإجابة على إشكالية الدراسة تمت صياغة الفرضيات الآتية:
- العنصر البشري أساس تفعيل وتطوير الإنتاج في المؤسسة إضافة إلى الاستغلال الأمثل للموارد.
  - تأهيل وتنمية العنصر البشري للبنك تعتبر أحد ركائز تحقيق التميز والنجاح للبنك.
  - الإصلاحات المعتمدة في النظام البنكي لا تواكب التطورات ولا تفتح المجال للتنافس بين البنوك.
  - يمكن للبنك الوطني الجزائري امتلاك نظام متكامل بكفاءة لتأهيل الأفراد، وإتباع سياسة واضحة لتحقيق ميزة تنافسية اعتمادا على عنصره البشري.

### 3.1 أهداف البحث:

- يمكن تلخيص أهداف الدراسة فيما يلي:
- تبيان ضرورة تأهيل وتطوير الموارد البشرية ووضع برامج متكاملة لدعم تنافسية المؤسسة إضافة إلى ضرورة الاستثمار في الكفاءات والمهارات البشرية لمواجهة التهديدات وتحقيق الميزة التنافسية.
  - تسليط الضوء على التأهيل كأداة لمواجهة التحديات التي تواجهها البنوك انطلاقا من الدور الذي يلعبه المورد البشري ودوره في تحديد الاستراتيجيات وتنفيذها.
  - إبراز التحديات التي تواجه البنوك العمومية الجزائرية في ظل دخول البنوك الأجنبية إلى السوق

- الجزائرية والمنافسة القائمة للاستحواد على أكبر حصة سوقية.

#### 4.1 أهمية البحث:

تكمن الأهمية في ضرورة إبراز دور المورد البشري في البنوك وأن أي إستراتيجية تنافسية تعتمد عليها لا بد أن تبني على المورد البشري وهذا بتكوينها وتحفيزها وتوفير المناخ المناسب لها.

#### 5.1 منهج البحث والأدوات المستخدمة:

تم الاعتماد على المنهج الاستقرائي من خلال الأسلوب الوصفي لتكوين القاعدة النظرية المستقاة من مختلف المراجع، وكذا المنهج الاستنباطي من خلال تحليل المعلومات التي تم الوصول إليها في الدراسة الميدانية.

#### 6.1 هيكل البحث:

لمعالجة الإشكالية تم تقسيم هذه الورقة البحثية إلى قسمين. حيث تم التطرق في القسم الأول إلى التعريف بالمورد البشري وتأهيل هذا الأخير لتعزيز تنافسية البنك، أم القسم الثاني فتم تخصيصه للدراسة الميدانية من خلال تقديم البنك الوطني الجزائري، تحليل الاستبيانات الموزعة وعرض النتائج والاقتراحات.

#### 7.1 الدراسات السابقة:

- دراسة مهلول خيرة وسماعيل عيسى مقال تحت عنوان أثر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية على أداء العنصر البشري في المؤسسات البنكية دراسة حالة:-BADR تيارت - مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، المدرسة العليا للتجارة، مجلد 14، عدد 1 /05/29 /2020 ص 37-51 وتتمثل أهمية الموضوع من منطلق أن العامل حاليا يشهد تقدما هائلا في تكنولوجيا المعلومات والاتصال على مستوى الإدارات، إضافة إلى أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في رفع أداء العنصر البشري وتطويره، وقد نتجت هذه الدراسة إلى أن معظم الأفراد لديهم القدرة على التعامل مع الحاسوب بشكل جيد؛ كما تتوفر الإمكانيات التقنية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في بنك بدر بدرجة كبيرة، حيث تتوفر على أحدث النظم والبرامج الإلكترونية؛ من أجل زيادة فاعلية وكفاءة الأداء الوظيفي، تقليل وقت وجهد العاملين ورفع إنتاجيتهم.

- دراسة بريس عبد القادر، التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية،

تخصص نقود ومالية، جامعة الجزائر 2006/2005، وهدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور النظام البنكي وتأثيره على البنوك والتحديات التي تواجهها في ظل بيئة بنكية متغيرة باستمرار واشتداد المنافسة وزيادة القدرات التنافسية للبنوك بتطوير منتجاتها والعمل على مواكبة التطورات التكنولوجية الحاصلة.

- دراسة سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، 2005، وهدفت هذه الدراسة إلى أن التسيير الجيد والتخطيط الفعال للموارد البشرية يؤثر على تعزيز وتشجيع تنافسية المؤسسة الاقتصادية، كما يحقق الفعالية في توظيف موارد المؤسسة، كما أن تنمية الكفاءات وتحفيز الموظفين يعتبر عاملا حاسما في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة، لأن نجاحها يعتمد على نوعية وأداء مواردها البشرية ومنه وجب على المؤسسة أن تستثمر في الموارد والكفاءات ولا تكتفي بالنتائج المحققة في المدى القريب، وإلا تراجع مركزها التنافسي.

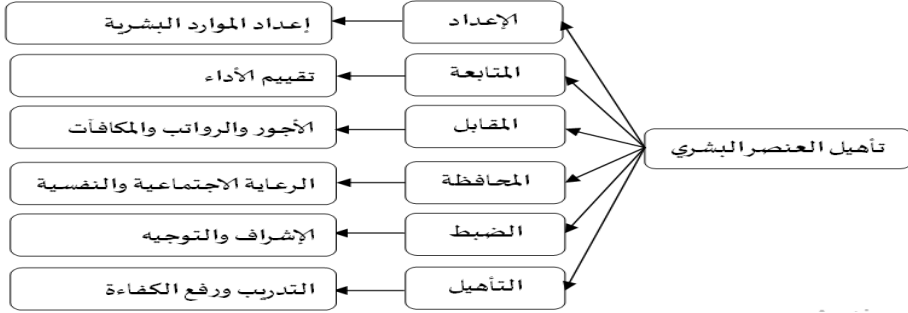
من خلال استعراض الدراسات السابقة فقد حاولنا في دراستنا إسقاط مفاهيم تأهيل المورد البشري على البنوك العمومية انطلاقا من الخصائص التي تفرضها طبيعة هذه المؤسسة وما تتميز به من منتجات ومدى اعتمادها على المورد البشري وضيق هامش اتخاذ القرار لهذه المؤسسات.

## 2. تأهيل المورد البشري وتعزيز التنافسية

### 1.2 مفهوم تأهيل المورد البشري:

يقصد بتأهيل المورد البشري تلك العملية المتكاملة المخططة موضوعيا والقائمة على معلومات صحيحة والهادفة إلى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في المؤسسات (Concetta, 2000)، كما يقصد به تحسين وتطوير أنماط سلوك الأفراد والعمل على تعديل اتجاهاتهم ومعتقداتهم وذلك للتكيف مع الظروف المتغيرة في البيئة الخارجية وجعل الأفراد أكثر قدرة على التعامل مع تلك الظروف وذلك بإحداث التوازن بين طبيعة هؤلاء الأفراد من حيث أهدافهم ودوافعهم وشخصياتهم وقدراتهم وبين أعمال ووظائف وأهداف المؤسسة. (مدان و قسول، 2019)

### الشكل 1: تأهيل المورد البشري



المصدر: من إعداد الباحثين

## 2.2 أهمية المورد العنصر البشري:

تكمُن الأهمية الأولى لتأهيل المورد البشري، من خلال النتائج الملموسة التي يحققها التدريب في حال ارتكز على سياسات وقواعد واضحة ومدعومة من قبل القمة الإدارية، إذ أن الفاعلية والكفاية في الإنتاج والأداء، واللذان يعتبران مطلبين أساسيين يقعان في صلب واستراتيجيات إدارة المؤسسة العاملة يتحققان غالباً عن طريق التأهيل، كما أن الحوافز المادية والمعنوية التي ترفع من مستوى أداء وإنتاجية الأفراد تنمو وتزداد مع ارتفاع مستوى دوافع التأهيل ومع تطوير وتحديث برامجه، الأهمية الثانية للتأهيل تتضح أكثر فأكثر من خلال تحقيقه للأهداف المرجوة منه والتي يمكن تلخيص بعضها بما يلي: (بلوط، 2002، صفحة 239)

- زيادة في الإنتاج عن طريق ضمان التأهيل لأداء الأفراد للعمل بكفاية وفاعلية.
  - تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل، كما أن المهارات الجيدة والجديدة تعزز من أهمية ومكانة العمل لدى الأفراد وتؤهلهم بالتالي للترقي واستلام وظائف أعلى.
- والجدول يوضح خصائص التأهيل الاستراتيجي مقارنة بالتكوين التقليدي في أبعاد عملية التأهيل.

## تأهيل العنصر البشري في البنوك العمومية عامل أساسي لتحقيق التنافسية

### الجدول 1: مقارنة بين النظرة التقليدية والنظرة الإستراتيجية للتأهيل

| المبعد               | التكوين التقليدي  | التأهيل الإستراتيجي   |
|----------------------|---|---|
| الأهداف              | تعلم فردي   | حاجات التأهيل معبر عنها من طرف أفراد وجماعات عمل  |
| المجتمع المعنى       | مكون ومكون  | كل أفراد التنظيم بدأ بالمدير إلى المترشح، مروراً بمسؤول التكوين   |
| الوظائف ملحة التأهيل | استشارية  | استشارية وإجرائية: سلطة تقريرية وتنفيذية  |
| المهام المقصودة      | مهمة محددة  | التغيير بشكل عام، تطوير السيرة الذاتية للعمال وتطورهم   |
| التقنيات والوسائل    | التكوين في مراكز العمل  | التأهيل خارج المؤسسة، تريضات وتكوين ذاتي  |
| المحتوى              | يركز على المعارف العامة باستخدام طرق التكوين النظري، وبرامج معدة مسبقاً                             | يركز على اكتساب المهارات الخاصة وعلى سيكولوجية الراشد، ويركز على النظري والتطبيق  |
| التقييم              | يركز على المحتوى البيداغوجي وهو معد ومطبق من طرف المكون، معتمداً على معايير الرضا العام نحو التكوين | يركز على الأداء في موقع العمل، معد من طرف كل الأطراف المعنية بعملية التأهيل، مركزاً على النتائج (التعلم وتغيير السلوك في العمل) |

المصدر: (بوحفص، 2010، صفحة 28)

### 3.2 الميزة التنافسية للمورد البشري:

أدركت البنوك أن العامل الوحيد الذي يقيمها في السباق نحو الريادة ويوفر لها الميزة التنافسية المتواصلة هو أفرادها وتجلي هذا من خلال التحول الجاري في إدارة الموارد البشرية في كل المؤسسات على مستوى العالم، خاصة أننا بصدد الاتجاه نحو مجتمعات المعرفة والتي تصبح فيه العمالة المزودة بالمعارف مسألة محورية، فالموارد البشرية لا تساهم فقط في المخرجات النهائية ولكن أيضاً في الطرق التي تطور أساليب الإدارة والتسيير، لهذا فإن التحدي الذي يواجه دوائر الأعمال اليوم يتمثل بالأساس في تحرير الطاقة الابتكارية للموظفين وكسب كامل التزامهم وهو التحدي الصعب للبنوك، لهذا السبب سوف تشتد المنافسة على العمالة الأكثر كفاءة وتأهيلاً. (بوقلقول، 2004، صفحة 204)

### 4.2 دور العنصر البشري في تعزيز التنافسية للبنك:

تنشأ التنافسية من خلال تطوير المنتجات والخدمات الجديدة فبمجرد قيام مؤسسة ما بإطلاق منتج جديد في الأسواق، تتسابق المؤسسات الأخرى إلى محاكاتها مما يشكل خطراً عليها

(MATHE, 2004, p. 219)، ولمواجهة هذا الخطر يتوجب على المؤسسة معرفة العوامل التي تؤثر في التوجه المستقبلي للمؤسسة والتي تتمثل في (Porter, 1999, p. 17) :

- معرفة المنافسين الحاليين وشدة المنافسة بينهم، وذلك حسب درجة نمو القطاع الذي تعمل به.
- تهديدات المنتجات البديلة، نسبة مستوى الأسعار وتكاليف جذب المستهلكين.
- تهديدات المنافسين الجدد الداخلين إلى السوق.
- القوة التفاوضية للمشاركين.
- القوة التفاوضية للموردين.

إن نجاح البنوك في تحقيق التفوق على المنافسين يعتمد بالدرجة الأولى على نوعية وأداء الموارد البشرية بها (بن جرو و بن خيرة، 2014، صفحة 185)، والتي تعمل على تفعيل واستثمار باقي الموارد المالية والتقنية في المؤسسة، وتبين الإدارة المعاصرة أن المصدر الحقيقي لتكوين الميزة التنافسية واستمرارها هو المورد البشري وأن الموارد المالية والمادية وما تمتاز به من خصائص ليست شرطاً كافياً لتكوين تلك القدرة مما يوجب توفير الجهد البشري المتمثل في عمليات التصميم والإبداع الفكري، التخطيط والبرمجة، التنسيق والتنظيم، الإعداد والتهيئة، التطوير والتحديث، التنفيذ والإنجاز وغيرها من العمليات التي هي من إنتاج العمل الإنساني، فمن دونه لا يتحقق أي نجاح للبنك مهما كانت الموارد متاحة لديها، لكن توفر هذا العامل البشري أو تواجده ليس كافياً لضمان تحقيق أهداف البنك وتحقيق تنافسيته، بل وجب تنمية قدراته الفكرية وإعطائه الفرصة للإبداع والتطوير وتشجيعه على اكتساب المعرفة واستيعابها وتنميتها.

### 3. الدراسة الميدانية

#### 1.3 تقديم البنك الوطني الجزائري:

تم إنشاء البنك الوطني الجزائري بمقتضى الأمر 66 178 المؤرخ في 13 جوان 1966، ويعتبر أول البنوك التجارية التي تم تأسيسها في الجزائر المستقلة، وقد عوض تأسيسه البنوك الأجنبية التالية (BENHALIMA, 1997, p. 31) :

- القرض العقاري للجزائر وتونس في 01 جويلية 1966.
- القرض الصناعي والتجاري في 01 جويلية 1967.
- البنك الوطني للتجارة والصناعة في إفريقيا في 01 جانفي 1968.



- بنك باريس وهولندا في 04 ماي 1968.
  - مكتب معسكر للخصم في 05 جوان 1968.
- وقد تأثر البنك الوطني الجزائري بالإصلاحات منذ سنة 1988 وهذا من خلال قانون 01-88 المتعلق بتوجيه المؤسسات العمومية الاقتصادية وقانون 90-10 المتعلق بالنقد والقرض.
- ويعتبر البنك الوطني الجزائري كأول مؤسسة مالية تجارية تتمتع بالاستقلالية وكان ذلك بتاريخ 05 سبتمبر 1995 (Banque Nationale, 2016) :

والوكالة هي الخلية الأساسية للمؤسسة ويتم على مستواها معالجة جميع العمليات البنكية مع الزبائن؛ يتوزع البنك الوطني الجزائري على مستوى كامل التراب الوطني حيث توجد مائتين وثمانية عشر (218) وكالة تعمل تحت لواء عشرين (20) مديرية استغلال (جهوية) وبالنظر إلى الإمكانيات البشرية والمادية الموفرة فإن الوكالة مكلفة من المديرية العامة بتفعيل النشاطات البنكية التي تساهم في نمو موارد البنك وخدمة الزبائن. (ALGERIA, 2020).

### 2.3 منهجية البحث الأولي:

تم توزيع الاستبيان في عدة وكالات ( بشار، الجزائر العاصمة، تيبازة، البليدة، وهران، الشلف، تندوف، أدرار، معسكر، النعامة، غليزان ومستغانم)، اعتمادا على شخصنا وأفراد آخرين (أصدقاء) ساهموا في توزيع وجمع الاستبيانات وقد وزعنا 500 قائمة للأسئلة على أفراد بمناصب مختلفة وبطريقة عشوائية والذي يمثل حوالي 5.78% من حجم المجتمع المدروس والمتمثل في موظفي البنك الوطني الجزائري والذي بلغ في نهاية سنة 2021 ما يعادل 8120 موظفا، للتنويه فلكي تكون العينة ممثلة علميا وإحصائيا يجب أن لا تقل عن 5% من حجم المجتمع المدروس وهذا ما يتوافق مع العينة المدروسة؛ وبعد الانتهاء من تجميع قوائم الأسئلة باشرنا عملية الفرز واختيار التي تحتوي على إجابات مكتملة، فكانت الاستبيانات المنتقاة تساوي 385 قائمة؛ وقد تم الاستغناء عن الإجابات الغير كاملة أو التي تحمل إجابات متناقضة، وقد بلغت نسبة الأجوبة الصحيحة 5.16% وهي النسبة التي تمكننا من الاستمرار في التحليل والدراسة.

### 3.3 معالجة وتحليل البيانات:

بعد توزيع الاستبيانات وقبل تحليل إجابات العينة حسب ما تحصلنا عليه من نتائج يمكن القول بأن البنك الوطني الجزائري يعتمد بكثافة على عنصر الشباب إذ تمثل فئة أقل من 40 سنة أكثر من 70% من الفئة المستوجبة وهو مؤشر جيد لسياسة البنك من أجل تأهيل هذه الفئة

لمواجهة التحديات المستقبلية، خاصة وأن هذا العنصر أغلبه من حملة الشهادات اللاعليا وهو ما يسهل عملية التأهيل والاندماج في محيط البنك والعمل على تحقيق أهدافه إذ أن الاستثمار في المورد البشري الشاب وما يتمتع به من ديناميكية تمكن البنك من رفع مردوديته على المدى الطويل. ومن الملاحظ من العينة أن نسبة 63% من الموظفين المستجوبين يداومون بالوكالات ما يعزز مصداقية النتائج نظرا للاتصال المباشر لهذه الفئة مع الزبائن، فمن خلال التغذية الراجعة (العكسية) للموظفين الذين هم في اتصال مباشر مع الزبائن يمكن للبنك تحديد أهم متطلباتهم.

لقد تمت معالجة الاستبيانات من خلال برنامج المجموعة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS20 الذي اعتمدنا عليه لترميز وإدخال البيانات وجمعها؛ فيما يخص التحليل والتفسير استخدمنا النسب المئوية والتكرارات وعرضنا البيانات باستخدام الجداول الإحصائية وجاءت النتائج في الجداول المبينة أسفله كالتالي:

الجدول 2: نتائج الإجابة على سؤال، هل يعتمد بنكم في توظيف و انتقاء الموارد البشرية على أساس؟

|                   | تكرارات | النسبة المئوية | النسبة الفعلية | النسبة المئوية للتراكم |
|-------------------|---------|----------------|----------------|------------------------|
| الشهادة           | 167     | 43.4           | 43.5           | 43.5                   |
| الخبرة            | 17      | 4.4            | 4.4            | 47.9                   |
| الكفاءة           | 8       | 2.1            | 2.1            | 50.0                   |
| الشهادة و الخبرة  | 132     | 34.3           | 34.4           | 84.4                   |
| الشهادة و الكفاءة | 58      | 15.1           | 15.1           | 99.5                   |
| الخبرة و الكفاءة  | 3       | 0.7            | 0.7            | 100.0                  |
| Total             | 385     | 100.0          | 100.0          |                        |

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج برنامج SPSS 20

تعتبر الشهادة أهم معيار لاختيار الأفراد وهو أمر غير مقبول لأن معظم حاملي الشهادات ينقصهم تكوين في الميدان البنكي كما أن توظيف، حامل شهادة معينة لا يؤدي بالضرورة إلى انتقاء الشخص المناسب لأن اختبار المرشح من الناحية العلمية والسلوكية أمر مهم لاختيار ما تحتاجه المؤسسة؛ وتأتي بعدها الشهادة والخبرة حيث أن إضافة الخبرة إلى الشهادة أمر مهم اكن غير كافي لأن اكتساب الخبرة لا يعني بالضرورة أن هذا الشخص أصبح كفؤ أي يمكن أن يكتسب تجربة في مجالات لم تعد مفيدة؛ أما الكفاءة فهي مهمة لأنها تعبر عن قيمة العمل المقدم وفعاليتها في تحقيق الإنتاجية والتكيف مع بيئته والقدرة على الإبداع والابتكار؛ ومنه فإن نسبة 43% تولي معيار الشهادة أهمية كبيرة في عملية التوظيف حيث من البديهي عدم توظيف فرد لا يملك شهادة تتلاءم مع

المنصب المراد شغله، حيث أن الفرد المتحصل على الشهادة يملك المعارف القاعدية التي تسهل إدماجه في وظائف البنك؛ كما أن أكثر من 34% من موظفي البنك يعتمد على معياري الشهادة والخبرة، إلا أن اقتران هذين المعيارين معا يساعد على التحكم في المهام الموكلة للفرد في مجال اختصاصه، إلا أن الخبرة المكتسبة سابقا تبقى محدودة أي غير كافية إذا تم اكتسابها في مجال آخر.

الجدول 3: نتائج الإجابة على سؤال، هل تحرص الإدارة العليا على جلب الموارد البشرية المؤهلة

لضمها إلى قوتها العاملة؟

|        | تكرارات | النسبة المئوية | النسبة الفعلية | النسبة المئوية للتراكم |
|--------|---------|----------------|----------------|------------------------|
| نعم    | 61      | 15.8           | 15.8           | 15.8                   |
| لا     | 228     | 59.2           | 59.2           | 75.1                   |
| أحيانا | 96      | 24.9           | 24.9           | 100.0                  |
| Total  | 385     | 100.0          | 100.0          |                        |

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج برنامج SPSS 20

أجمع معظم المستجوبين أن البنك لا يعمل على جلب أفراد مؤهلين وذلك بسبب قلة عددهم في سوق العمل وصعوبة البحث عنهم واستقطابهم وهو ما كان سيوفر على البنك جهدا ووقتا كبيرا إضافة إلى موارد مالية معتبرة توظف لتدريب الأفراد وتأهيلهم؛ بينما نسبة أخرى تبين أن البنك يعمل على جلب أفراد مؤهلين ويكون غالبا في الوظائف التقنية (كالإعلام الآلي) لأن تعيين أي شخص قد لا يؤدي المهام المنوطة به لأنها تحتاج لأفراد مختصين وهو ما يجب أن يطبق على جميع وظائف البنك إذا اعتبرنا أنها مترابطة فيما بينها.

الجدول 4: نتائج الإجابة على سؤال، هل يحدد بنكمم مخطط تكويني لتنمية الموارد البشرية؟

|                         | تكرارات | النسبة المئوية | النسبة الفعلية | النسبة المئوية للتراكم |
|-------------------------|---------|----------------|----------------|------------------------|
| وفق مخطط مسبق           | 49      | 12.7           | 12.7           | 12.7                   |
| وفق الحاجة              | 172     | 44.7           | 44.7           | 57.4                   |
| وفق الاعتمادات الممنوحة | 164     | 42.6           | 42.6           | 100.0                  |
| Total                   | 385     | 100.0          | 100.0          |                        |

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج برنامج SPSS 20

من خلال النسب المحصل عليها فإن البنك لا يعتمد في تأهيل أفرادها على إعداد مخطط تكويني لإدارة الموارد البشرية خلال فترة زمنية معينة من أجل تحديد متطلبات لتحقيق هذه الأهداف، حيث يلجأ البنك إلى تأهيل موارده حسب الحاجة وفي مجالات محددة تقتضها الضرورة أي لا يوجد تخطيط على المدى البعيد أو رؤية مستقبلية تحدد حاجات ومتطلبات البنك من الأفراد والدور الذي سيلعبونه من الناحية الكمية والكيفية؛ كما أن الاعتمادات الممنوحة من أجل عملية

التأهيل تعبر عن عدم وجود رغبة في البنك لتأهيل أفرادها حيث يرتبط التأهيل مباشرة بحسب الاعتمادات أي أنه يعتبرها تكاليف بدلا من اعتبارها استثمارات ؛ ومنه انطلاقا من تحديد الحاجات يقوم البنك بإعداد مخطط التكوين إلا أن المخطط يبقى دائما مقيد بقيمة الاعتمادات الممنوحة والتي غالبا ما تمثل نسبة ضئيلة من الاعتمادات الإجمالية المخصصة للموارد البشرية.

الجدول 5: نتائج الإجابة على سؤال، هل نظام التكوين المتبع من قبل البنك لتطوير الكفاءات يركز على؟

|                                | تكرارات | النسبة المئوية | النسبة الفعلية | النسبة المئوية للتراكم |
|--------------------------------|---------|----------------|----------------|------------------------|
| التكوين المنظم داخل البنك      | 39      | 10.1           | 10.2           | 10.2                   |
| التكوين أثناء تأدية المهام     | 48      | 12.5           | 12.5           | 22.7                   |
| في مؤسسات متخصصة               | 77      | 20.0           | 20.1           | 42.7                   |
| التكوين في الخارج              | 2       | 0.5            | 0.5            | 43.2                   |
| داخل البنك وأثناء المهام       | 53      | 13.8           | 13.8           | 57.0                   |
| داخل البنك وفي مؤسسات متخصصة   | 142     | 36.9           | 37.0           | 94.0                   |
| أثناء المهام وفي مؤسسات متخصصة | 23      | 6.0            | 6.0            | 100.0                  |
| Total                          | 385     | 100            | 100.0          |                        |

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج برنامج SPSS 20

حسب 37% من المستجوبين فإن التكوين يتم داخل البنك وفي مؤسسات متخصصة وهي في رأينا أمر مقبول نسبيا، حيث يلعب التكوين داخل البنك دورا مهما في تأهيل العنصر البشري باعتباره تكوين مستمر منخفض التكلفة وكذا استمرارية النشاط ومحاولة تطبيق المفاهيم مباشرة على أرض الواقع إضافة إلى أن برامج التكوين تكون مستنبطة من النشاط الفعلي للبنك مع ضمان استمرار تأدية المهام من الأشخاص الخاضعين للتكوين والأشخاص المكونين معا كما أن تعيين مؤسسات متخصصة لتأهيل الأفراد من شأنه أن يقدم للأفراد تكوينا نوعيا لامتلاك هذه المؤسسات مختصين في المجال البنكي يؤدي إلى تكوين نوعي لمواجهة التحديات والتماشي مع التكنولوجيات والآليات التسويقية لتحقيق أهداف البنك.

الجدول 6: نتائج الإجابة على سؤال، هل يقوم البنك بدراسة سلوك الموظف ومحاولة تغييره أثناء فترة

التأهيل من أجل تكوين أنماط جديدة من السلوك توافق توجهات البنك؟

|         | تكرارات | النسبة المئوية | النسبة الفعلية | النسبة المئوية للتراكم |
|---------|---------|----------------|----------------|------------------------|
| نعم     | 69      | 17.9           | 17.9           | 17.9                   |
| لا      | 256     | 66.5           | 66.5           | 84.4                   |
| رأي آخر | 60      | 15.6           | 15.6           | 100.0                  |
| Total   | 385     | 100.0          | 100.0          |                        |

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج برنامج SPSS 20

أجمع أغلب الموظفين أن بنكهم لا يعير تماما لدراسة سلوكهم أهمية ولا يعمل على تغييرها والعمل على توجيهها حسب الأهداف المخططة مسبقا، حيث يجب أن يحدد البنك كهدف أساسي تقويم سلوك الموظف من نمط أدنى إلى نمط أفضل، إذ أن محاولة تغيير سلوك الموظف ودراسة متطلباته وكيفية تأثيره وتأثره على زملاء العمل وكيفية استخدام معارفه تزيد من فعاليته ترفع مستوى الرضا لديه كما أن ترسيخ أهداف المؤسسة في ذهنه وخلق روح المسؤولية تجعله يلعب دورا أكبر في تحقيق أهداف المؤسسة؛ حيث أن تقويم سلوكيات الفرد بعد انتهاء فترة التأهيل سيظهر حتما على مدى مردوديته وهو ما يتناسب طرديا وتطوير القدرات التنافسية.

الجدول 7: نتائج الإجابة على سؤال، هل سياسة الموارد البشرية من حيث الاستقطاب والتوظيف التدريب والتحفيز متكاملة فيما بينها؟

|         | تكرارات | النسبة المئوية | النسبة الفعلية | النسبة المئوية للتراكم |
|---------|---------|----------------|----------------|------------------------|
| نعم     | 68      | 17.7           | 17.7           | 17.7                   |
| لا      | 272     | 70.6           | 70.6           | 88.3                   |
| رأي آخر | 45      | 11.7           | 11.7           | 100.0                  |
| Total   | 385     | 100.0          | 100.0          |                        |

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج برنامج SPSS 20

إن سياسة الموارد البشرية حسب النتائج المحصل عليها من حيث الاستقطاب والتوظيف والتدريب والتحفيز غير متكاملة ما أجمع عليه أكثر من 70% من الموظفين، حيث أن انعدام مخطط واضح للتأهيل يجعل من هذه الوظائف المهمة في إدارة الموارد البشرية غير مترابطة، إذ أمكن ملاحظة عدم توافق للعرض بين ما يحتاجه البنك وما يوفره سوق العمل لأن التوظيف كما استنتجنا يتم عبر وكالات التشغيل، كما أن التدريب يتم عبر فترات متقطعة وغير محددة مسبقا إضافة إلى غياب المحفز لدى معظم الأفراد، هذا كله يرجع إلى عدم الانسجام بين تخطيط الموارد البشرية وتخطيط الموارد المادية للبنك؛ كما أن مفهوم إدارة الموارد البشرية غير مجسد فعليا على مستوى معظم المؤسسات البنكية حيث أن التسيير الحالي للموارد البشرية متماثل ولا يأخذ بعين الاعتبار خصوصية المؤسسة والقطاع الذي تنتهي إليه.

الجدول 8: نتائج الإجابة على سؤال، هل أن انخفاض درجة الإبداع والابتكار وقللة الحوافز يجعل من الكفاءات عرضة لهجرة البنك؟

|         | تكرارات | النسبة المئوية | النسبة الفعلية | النسبة المئوية للتراكم |
|---------|---------|----------------|----------------|------------------------|
| نعم     | 280     | 72.7           | 72.7           | 72.7                   |
| لا      | 54      | 14.0           | 14.0           | 86.8                   |
| رأي آخر | 51      | 13.2           | 13.2           | 100.0                  |
| Total   | 385     | 100.0          | 100.0          |                        |

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج برنامج SPSS 20

أكد معظم المستجوبين هذا، حيث أن كل موظف يملك قدرات إبداعية وإبتكارية وعدم استغلالها في تحقيق التفوق التنافسي يخلق نوعا من الملل لدى الموظفين وانخفاض في مستوى الأداء لديهم كما أن إعطاء الفرصة للموظف من أجل الإبداع والتطوير ينجم عنه قبول تحديات واعتبارها فرصا لإثبات الذات وتحقيق التفوق، ومنه فإن توفر الكفاءة والرغبة في إطار منسجم ومتفاعل يجعل من العنصر البشري أهم مدخل يحقق به البنك ميزته التنافسية، يضاف إلى هذا الحوافز المادية والمعنوية التي ترفع من مستوى أداء وإنتاجية الأفراد أي تحديد الأداء الجدير بالمكافأة وربط الحوافز بارتفاع مستوى المهارة في العمل واكتساب مهارات جديدة.

الجدول 9: نتائج الإجابة على سؤال، هل بنكمم يستثمر في الموارد والكفاءات البشرية، ويعتبرها محددًا لاكتساب ميزة تنافسية؟

|       | تكرارات | النسبة المئوية | النسبة الفعلية | النسبة المئوية للتراكم |
|-------|---------|----------------|----------------|------------------------|
| نعم   | 101     | 26.2           | 26.2           | 26.2                   |
| لا    | 284     | 73.8           | 73.8           | 100.0                  |
| Total | 385     | 100.0          | 100.0          |                        |

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج برنامج SPSS 20

أجمع معظم المستجوبين أن بنكمم لا يعير أي أهمية للاستثمار في الكفاءات البشرية ولا يعتبرها مقياسا لتحقيق التنافسية مقارنة بالبنوك الأخرى عكس المؤسسات الخدمية الناجحة والتي تعتمد على الأفراد والكفاءات في تحقيق أهدافها انطلاقا من خصائص الخدمات والتي تفرض عليها الاعتماد على قوة ومهارة عنصرها البشري، فإن البنك الوطني الجزائري لا يعتبر كفاءة أفراده أساس الميزة التنافسية ولا يملك رؤية مستقبلية وثقافة لتنمية أفراده لذا فهو لا يعمل على الاستثمار فيه والعمل على تطويره وتنميته، لأن الاستثمار في العنصر البشري يجعل من البنك يحصل على مداخيل

## تأهيل العنصر البشري في البنوك العمومية عامل أساسي لتحقيق التنافسية

أكثر من التكاليف التي يتطلبها، فالمعلومات والمهارات التي يكتسبها الفرد من خلال التأهيل هي أساس خلق القيمة المضافة؛ ومن أجل نجاح هذا الاستثمار وجب على البنك وضع خطط استراتيجيات لتعديل أفكار أفراد ومحاولة تغيير سلوكه ليوكب توجهات البنك إضافة إلى تعديل بيئة العمل وجعلها ملائمة لتقديم ما يناسب.

الجدول 10: نتائج الإجابة على سؤال، يقوم بنكمم بإعداد برامج خاصة بتأهيل العنصر البشري من أجل تعزيز التنافسية؟

|       | تكرارات | النسبة المئوية | النسبة الفعلية | النسبة المئوية للتراكم |
|-------|---------|----------------|----------------|------------------------|
| نعم   | 105     | 27.3           | 27.3           | 27.3                   |
| لا    | 280     | 72.7           | 72.7           | 100.0                  |
| Total | 385     | 100.0          | 100.0          |                        |

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج برنامج SPSS 20

حسب 73% من العينة فإن محتوى البرامج الخاصة بتأهيل الأفراد و النهوض بهم من أجل تحقيق نقلة نوعية في المهام المنجزة وتقديم أفضل المنتجات، لكن الملاحظ أن البرامج المعدة من طرف المديرية العامة لا تشمل كامل احتياجات الوكالات التي تعتبر الواجهة الحقيقية للمؤسسة البنكية، بل هي برامج في الأحيان أصبحت لا تواكب التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا، كيفية تقديم المنتجات، التعامل الجيد مع الزبائن، وكذا استغلال أوقات العمل استغلالا اقتصاديا، والعمل على زيادة الإيرادات من خلال الأفراد؛ أما نسبة 27% أكدت أن البرامج المخصصة لهم كافية لتحقيق ميزة تنافسية وهي برأينا تخص المجالات التكنولوجية حيث حسب ما لاحظناه ومع التطور الحاصل في هذا المجال استفاد عدد كبير من الأفراد من دورات تكوينية خاصة بتحديث معارفهم وتطويرها.

الجدول 11: نتائج الإجابة على سؤال، هل المورد البشري المتوفر لدى بنكمم قادر على خلق ميزة تنافسية مقارنة بالبنوك الأخرى؟

|         | تكرارات | النسبة المئوية | النسبة الفعلية | النسبة المئوية للتراكم |
|---------|---------|----------------|----------------|------------------------|
| نعم     | 106     | 27.5           | 27.5           | 27.5                   |
| لا      | 223     | 57.9           | 57.9           | 85.5                   |
| لا أعلم | 56      | 14.5           | 14.5           | 100.0                  |
| Total   | 385     | 100.0          | 100.0          |                        |

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج برنامج SPSS 20

أشارت نسبة 58% أن العنصر البشري غير قادر على خلق ميزة تنافسية مقارنة بالبنوك الأخرى، لأن خلق ميزة تنافسية يستغرق وقتا طويلا ويحتاج إلى جهد كبير، كما أن تغيير السلوكيات والممارسات يحتاج إلى دراسة عميقة من أجل خلق الانسجام بين ممارسة الأفراد وإستراتيجية المؤسسة، ومنه وفي ظل عدم تأهل أفراد البنك لمواكبة هذا التغيير في سياسات وتوجهات البنك الحديثة فهو غير مستعد لمواجهة المنافسة وخلق ميزة تنافسية؛ وفي المقابل أشارت نسبة 27,5% أن بنكهم يمكنه خلق ميزة تنافسية عن طريق عنصره البشري لو استغل استغلالا أمثلا مختلف قدراته ومهاراته واستثمارها في الإبداع والاهتمام بالأفكار المقدمة من طرف أفرادها، إضافة إلى تأهيله وتشجيعه على اكتساب المعرفة ومواكبة التطورات التكنولوجية، إضافة إلى توفير جو مناسب للإبداع وخلق الأفكار من أجل تحقيق الأهداف؛ لأن قدرة تصميم العمليات الإنتاجية والتسويقية أصبح متاحا لجميع المنافسين، إضافة إلى قدرتهم على تقليد التكنولوجيا بخلاف العنصر البشري الذي يملك قوة الترويج وقادر على خلق قيمة مضافة من خلال مهاراته وقدراته.

### 4.3 النتائج:

من خلال تحليل نتائج التساؤلات المطروحة التي جاءت من أجل الكشف عن طبيعة الممارسات التي ينتهجها البنك الوطني الجزائري لتحقيق ميزة تنافسية بالمقارنة مع البنوك الأخرى، استخلصنا النتائج التالية:

- عدم وجود منافسة مما أدى إلى عدم حرص البنك الوطني الجزائري على تطوير منتجاته ، وعدم تطبيق نظرية التوجه نحو الزبون؛ كما أن غياب الدور الاستراتيجي لوظيفة الموارد البشرية واعتبار نجاح البنك مرهون بقدرة الأفراد الذين ينتمون إليه أثر بشكل مباشر على تجند البنك لمواجهة المنافسة.
- عدم تطابق المنتجات المقترحة من طرف الإدارة العامة دائما مع متطلبات الزبائن، لأن البنك الممثل بالوكالات مازال يعرض فقط هذه المنتجات ولا يعمل على إيصال ردة فعل زبائنه اتجاه ما يقدم لهم.
- رغم التكاليف الباهظة للتأهيل إلا أن الذهنيات لم تتغير في غياب الحافز لدى أغلب الموظفين وعدم تطبيقهم لما تطرقوا إليه في الفترة التكوينية، كما أن عدم الحرص على تفعيل سياسة التكوين المستمر للموظفين لمسايرة التطور التنظيمي والتسييري لا يعكس احتياجات البنك في المناصب المختلفة.



- لا وجود لأساليب وأنماط إدارية فعالة خاصة بالوظيفة ولعل أهمها سياسات الأجور والتقييم، هذه السياسات من شأنها أن تضمن تضافر جهود الأفراد وراء رغبة البنك في بلوغ الأهداف المسطرة.
- لا يعمل البنك على تطبيق السياسات التي تهدف إلى جعله مؤسسة تحفز على العمل بالنسبة للموظفين من جهة، ومن جهة أخرى تلبية رغبات زبائنه عكس ما ينادي إليه في منشوراته وموقعه الإلكتروني.
- في ظل التحولات التي تشهدها البيئة التنافسية زادت أهمية الكفاءات البشرية، فإن البنك الوطني الجزائري لم يعي بعد أن العامل الحاسم في تحقيق الميزة التنافسية حسب مقارنة الموارد هو المورد البشري الذي تتوفر فيه المهارات والقدرات والقدرة على الإبداع.

#### 4. خاتمة

تواجه المؤسسات العديد من التحديات في بيئة خارجية بقيود مما يتطلب إحداث ميكانيزمات لمواكبة هذه التحديات، حيث أصبح لزاما على المؤسسات البنكية التي تهدف للبقاء والاستمرار أن تسعى إلى تحقيق مزايا تنافسية. يمكن اعتبار المورد البشري أهم عامل يحقق أهداف المؤسسة البنكية إذا توفر على المهارات، الكفاءات والتأهيل اللازم لتحقيق ذلك. مما سبق يتبين جليا أن وظيفة تسيير الموارد البشرية بشكلها التقليدي لا يتماشى ومتطلبات العصر، حيث أصبح من الضروري على البنوك إحداث تغييرات واستحداث توجهات تتماشى ومستلزمات المرحلة الحالية والتي تتسم بقوة المنافسة وأي اخفاق يؤدي إلى الزوال. وعليه فالبنوك مطالبة بانتهاج استراتيجية قوامها المورد البشري من خلال صياغة برنامج يعتمد على التأهيل، لأن التنافسية تنشأ بمجرد توصل البنك إلى اعتماد أساليب جديدة وأكثر فعالية من المنافسين.

ولمواجهة البنوك التحديات التي تقابلها جراء العولمة الاقتصادية وتطوير العمل بالصناعة البنكية والقيام بأداء خدمات بنكية حديثة تتلاءم والتوجهات الحديثة، يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

- إدراك المؤسسات البنكية العمومية أن تنمية وتطوير الموارد البشرية أصبح بمثابة الاستثمار مثل جميع الاستثمارات العينية، إذ لا يمكن للمؤسسة أن تحقق أهدافها المخطط لها بدونه.
- تكثيف الاستثمارات البنكية في مجال المعلومات بهدف الحصول على أكبر قدر من المعلومات وتحليلها واتخاذ القرارات على ضوءها حتى تتمكن البنوك العمومية اللحاق بالتطورات

الاقتصادية العالمية، مما يؤدي إلى زيادة قدرة البنوك التنافسية في مجال المعلومات وحصولها على معلومات حديثة..

- الاهتمام بالموارد البشري في الجهاز البنكي من منطلق أهمية هذا العنصر في إحداث التطوير المستقبلي وذلك بالتدريب المستمر لموظفي البنوك العمومية على أحدث التكنولوجيا والوسائل البنكية التي تخدم الزبائن.

- جعل الرأسمال البشري أبرز معالم التميز لدى المؤسسة البنكية، مقارنة مع باقي الموارد المادية.

- التنسيق بين مختلف أقسام البنك لتحديد احتياجاتها التأهيلية والحرص على جودة التأهيل من خلال التأكد من مطابقة عملية التأهيل للمعايير الحديثة.

## 5. قائمة المراجع

### 1.5 المراجع باللغة العربية:

#### المؤلفات:

- حسن ابراهيم بلوط. (2002). إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي. بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع.
- عبد الكريم بوحفص. (2010). التكوين الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

#### المقالات:

- الهادي بوقلقول. (2004). الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة واندماجها في اقتصاد المعرفة. الملتقى الدولي حول التنمية البشرية (الصفحات 204-211). جامعة ورقلة: جامعة عنابة.
- حكيم بن جروة، و سامي بن خيرة. (1 Décembre, 2014). مساهمة الموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسات الخدمية- حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية ، الصفحات 177-193.
- نعيمة مدان، و سفيان قسول. (29 جوان, 2019). تأهيل العنصر البشري لتحقيق الميزة التنافسية في البنوك. مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية ، الصفحات 12-23.

## 2.5 المراجع باللغات الأجنبية:

- ALGERIA, B. O. (2020, Décembre 9). Présentation de la banque d'Algérie . Consulté le Juin 22, 2022, sur Histoire de la banque : [https://www.bank-of-algeria.dz/html/present\\_histoire.htm](https://www.bank-of-algeria.dz/html/present_histoire.htm)
- Banque Nationale, d. (2016, janvier 1). A PROPOS DE LA BNA. Consulté le Juin 22, 2022, sur Présentation de la BNA: <https://www.bna.dz/fr/a-propos-de-la-bna/presentation-de-la-bna.html>
- BENHALIMA, A. (1997). Pratique des techniques bancaires, référence à l'Algérie. Alger: éditions Dahleb.
- Concetta, L. (2000, Mai 1). Compétitivité et employabilité. Ravue personnelle N°409 , pp. 55-59.
- MATHE, J.-C. (2004). Dynamique concurrentielle et valeur de l'entreprise. Paris: édition EMS France.
- Porter, M. (1999). L'avantage concurrentiel. Paris: Dunod.