

دراسة تأثير الموارد البشرية في تحسين و تنمية الأداء التسويقي في المؤسسات الخدمائية في الجزائر

دراسة حالة بنك : NATIXIS و BNA

سلامة أمينة و الهواري جمال

مخبر تسيير المؤسسات

جامعة جيلالي ليايس سيدي بلعباس

ملخص

إن التغيرات الحاصلة في الميدان الاقتصادي من تحرر للتجارة وافتتاح للأسواق العالمية، واشتداد حدة المنافسة و التطورات التكنولوجية إلى جانب التغيرات المستمرة لمتطلبات وإحتياجات الزبائن جعل من الضروري على المؤسسات البنكية في الجزائر أن تواكب هذا التطورحتى تحافظ على مكانتها في السوق حيث يبقى الاهتمام بوظيفة الموارد البشرية بمثابة العنصر المحوري الذي تتحقق بواسطته المنظمة سياساتها و الوصول إلى أهدافها الإستراتيجية. من بين نتائج الرئسية للدراسة الميدانية وجود ضغوطات عمل كبيرة على عمال بنك الوطني الجزائري مع نقص في التكوين خاصة بالنسبة للأفراد التي تتجاوز أعمارهم 40 سنة و الذين يمثلون الاغلبية غلي عكس بنك نتكسيس الذي يعتمد أساسا علي التشبيب في عملية التوظيف وحسن استقبال عمال بنك للزبائن. بعض التوصيات اقترحت لتحسين هذه العلاقة والاهتمام أكثر بالموارد البشرية في مؤسساتنا الوطنية.

الكلمات المفتاحية: موارد البشرية - المؤسسات البنكية -إدارة الافراد - الميزة التنافسية - الخدمات

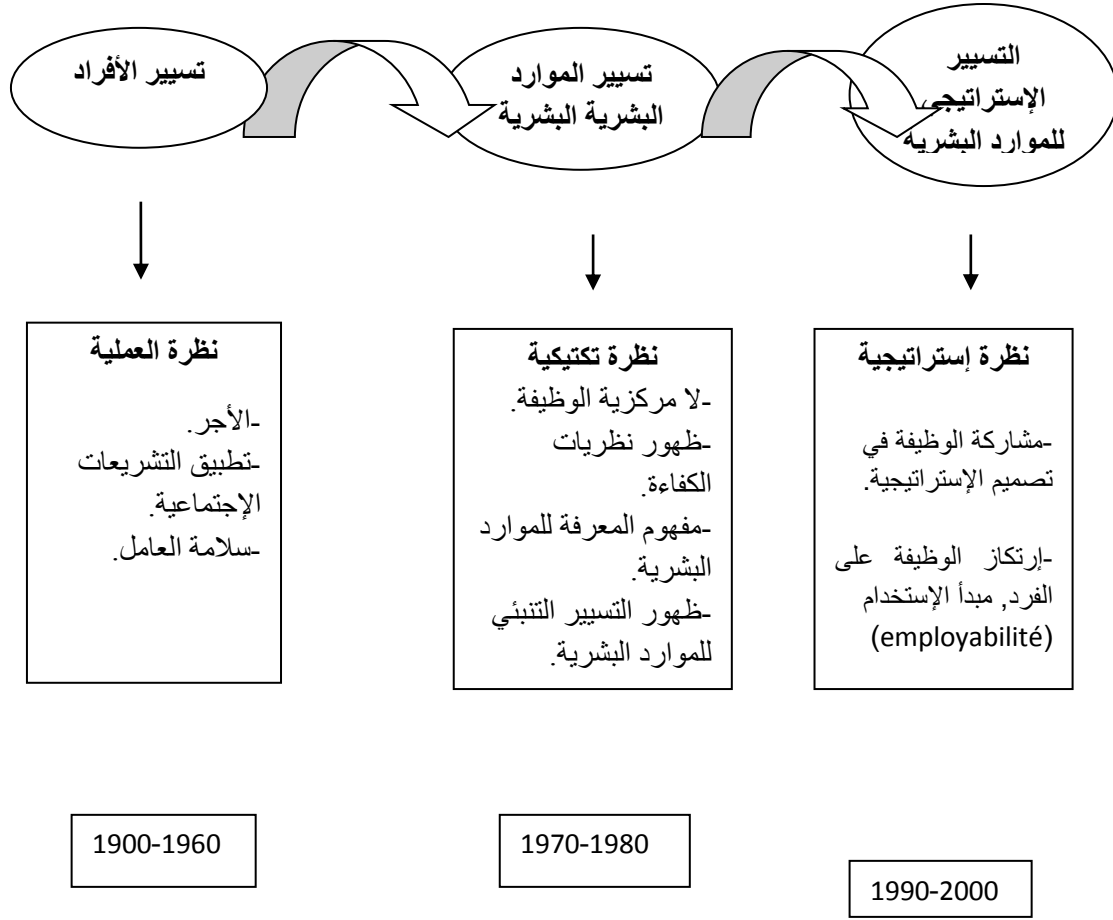
:

المقدمة

إن واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات في الدول الصناعية المتقدمة تغير كثيراً عما كان عليه في السنوات الماضية، إذ زاد الاهتمام بالعنصر البشري، والذي تبعه زيادة الاهتمام بوجود إدارة للموارد البشرية لها صفة التخصص تهتم بهذا العنصر أو المورد البشري. حيث بات تحقيق التكيف و مواكبة التغيرات التي طرأت على المحيط الاقتصادي من التحديات التي تواجه المنظمة من أجل تحقيق النمو والمحافظة على مكانتها في السوق وعلى توقعها. وعليه فإن وظيفة الموارد البشرية شهدت عدة تغيرات سواء في مفاهيمها أو حتى في مكانتها داخل المنظمة (الشكل 1) تمكنها في وضع إستراتيجية بشرية، تتفق مع متطلبات المنظمة الحالية و المستقبلية والإسهام في تحقيق رؤية ورسالة وأهداف المنظمة عن طريق توفير قدرات بشرية تتسم بالكفاءة والفعالية والإنتاجية. إن تحقيق الجودة في قطاع الخدمات والمؤسسات البنكية يتوقف على كفاءة ومهارة العنصر البشري والتي تعتبر من أكبر المهام إدارة الموارد البشرية من خلالها تقوم هذه المؤسسات بتصميم البرامج التدريبية لتوعية أفرادها على أهمية كسب رضا الزبائن و تسويق منتجاتها. و كذلك رفع كفاءة العنصر البشري، وإكسابه المهارة اللازمة، التي تمكنه بجانب قدراته الذاتية من تحقيق معدلات الجودة المأمولة، وأن توافر هذه الجودة يحقق رضا المستهلك ومن ثم تزداد رغبته في عدم تغييرها إذ إنها تلبى احتياجاته ورغباته، ومن ثم تحافظ المنظمة على عملائها، وعلى موقعها التنافسي، وحصتها السوقية، وقد يؤدي هذا الاستقرار إلى قدرتها على فتح أسواق جديدة، ومن ثم زيادة الاستثمار في تنمية الموارد البشرية، فضلاً عن زيادة الرواتب والأجور والمكافآت المالية والتعويضات والمزايا العينية والتي تعود بالفائدة على العنصر البشري في المنظمة. إن التغيرات الحاصلة في الميدان الاقتصادي من تحرر للتجارة و إنفتاح للأسواق العالمية، و إشتداد حدة المنافسة، و التغيرات المستمرة لمتطلبات و إحتياجات الزبائن جعل من الضروري على المؤسسات خاصة منها البنكية أن تواكب هذا التطور حتى تتمكن من مواجهة هذه التحديات و الإعتماد على سياسات و إستراتيجيات تسييرية محكمة توصلها إلى تحقيق التوازن بين المحيط الخارجي و الداخلي وأهدافها المستقبلية والتي من خلالها تطرح الإشكالية التالية كيف يمكن للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية أن يحقق الفعالية اللازمة لتطوير المؤسسات البنكية ويحافظ على توقعها في الجزائر؟

ماهي تأثيرات سياسات الموارد البشرية في البنوك وإنعكاساتها على الزبائن ؟

الشكل 1 : تطور وظيفة الموارد البشرية



Source : Benchemam F., Galindo G., 2006

1- أهداف الدراسة

- تحليل البعد الاستراتيجي للتسيير الموارد البشرية التي تتبعها المؤسسات البنكية في الجزائر (عمومية, أجنبية) في بناء سياسات التوظيف, التكوين, الأجور, و ظروف العمل...
- تحليل الأداء تسويقي ونوعية الخدمات المقدمة للزبائن.

2 - فرضيات البحث

الفرضية الأولى: التطبيق المحكم لسياسات تسيير الموارد البشرية تساهم في نجاعة المؤسسات البنكية و رضا الزبائن.

الفرضية الثانية: البنوك الأجنبية تستخدم استراتيجيات الموارد البشرية تمكنها من تحقيق حصص سوقية جديدة و خدمات متميزة.

طريقة العمل -3

اعتمدنا في طريقة البحث التطبيقي وكيفية جمع المعلومات على نوعين من الطرق:

طريقة المقابلة entretien مع مدير بنك BNA و مدير بنك NATIXIS و التي كان مضمونها التعرف على طبيعة العلاقات الخارجية للبنكين مع المحيط الخارجي من تعاملات مع الزبائن، الاتصال بين فروع البنك، المنافسة و كيفية مواجهتها و أيضا العلاقات الداخلية ما بين المدير و العمال، السياسات المتبعة في إجراء عمليات التوظيف، التكوين، الأجور و التعويضات، ظروف العمل، و غيرها من النقاط المهمة التي سوف نأتي على شرحها في المطالب الموالية.

طريقة الاستبيان le questionnaire الذي شمل عمال بنك NATIXIS و بنك BNA و الغرض منه معرفة الخصائص الديموغرافية لعمال البنكين، معرفة كيف تمت عملية توظيفهم، كيف تتم عملية التكوين، منح الأجور و التعويضات، واقع ظروف العمل. كما شمل الزبائن لكلا البنكين questionnaire de satisfaction تضمن هذا الاستبيان نقاط توضح رأي الزبائن في البنك و مدى رضاهم، و كذلك بغية التعرف عن نوعية الزبائن المتعامل معها في كلا البنكين.

كلا هذين الاستبيانين يمكن الإطلاع عليهم لمعرفة النقاط المتطرق إليها بالتفصيل في ملاحق المذكرة.

تم إجراء هذا البحث من 22 سبتمبر إلى غاية 7 أكتوبر 2009 .

تم الحصول على المعلومات بواسطة ملاء الاستبيان الذي تم توزيعه في بنك BNA سواء على العمال أو على الزبائن من قبل المدير المساعد، أما في بنك NATIXIS فقد تم توزيع الاستبيان على العمال من قبل السكرتيرة بأمر من المدير و أيضا الاستبيان الموجه إلى الزبائن.

- مجتمع وعينة البحث 4

بالنسبة لبنك BNA كل عمال البنك .

بالنسبة لبنك NATIXIS كل عمال البنك.

لقد تم استخدام نوعين من الأساليب الإحصائية باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

(أ) أساليب الإحصاء الوصفي

. التوزيع التكراري: لوصف إجابات عينة الدراسة

الوسط الحسابي: وهو أحد مقاييس النزعة المركزية، استخدم بغرض الحصول على متوسط إجابات المبحوثين عن أسئلة الاستبيان.

الانحراف المعياري: لمعرفة مدى تشتت القيم حول أوساطها الحسابية.

معامل الاختلاف: يستخدم لتحديد الانسجام بين إجابات المبحوثين.

(ب) أساليب الإحصاء الاستدلالي:

تم إستعمال XLSTAT للمعالجة الإحصائية و استخراج البيانات.

تحليل الانحدار ويستخدم لتقدير العلاقة بين متغيرين.

- نتائج الدراسة 5

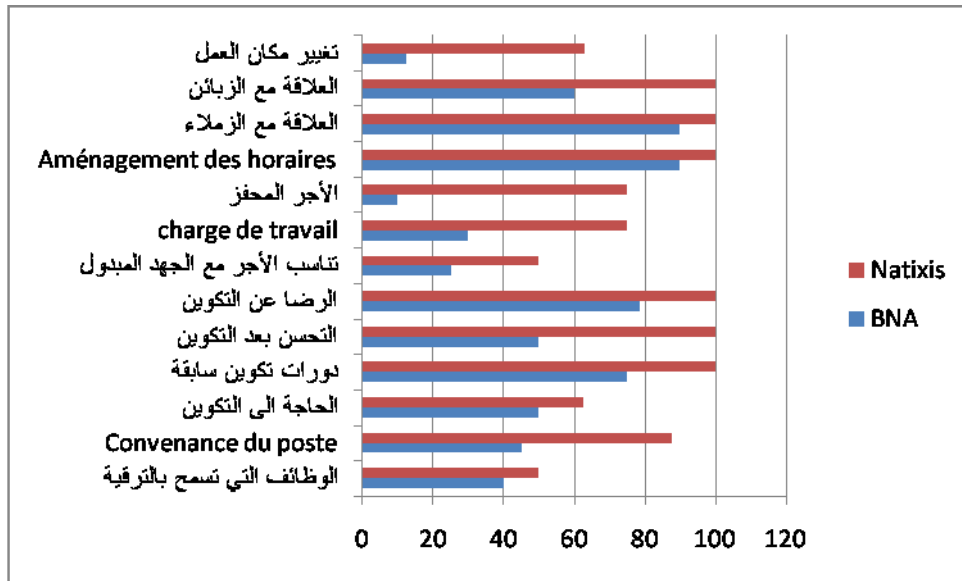
1. الخصائص الديمغرافية

		BNA بنك (%)	NATIXIS بنك (%)
Sexe جنس	Féminin	45	62.5
	Masculin	55	37.5
Age أعمار	Moins 25 سنة	5	-
	25-34 سنة	20	87.5
	35- 44 سنة	40	12.5

	سنة 44 Plus	35	-
الشهادة العلمية	مستوى تعليمي متوسط	30	-
	مستوى تعليمي ثانوي	30	-
	مستوى تعليمي جامعي	40	100

تتميز التركيبة البشرية لعمال البنك الوطني الجزائري من قاعدة عريضة للعمال الذين تتراوح أعمارهم ما بين 35-44 سنة. النساء تمثل 45 بالمئة من العمال في البنك. كما يتميز عمال بنك الوطني الجزائري من قاعدة عريضة للعمال ذوي مستوى تعليمي جامعي، في حين تتساوى النسبة لباقي العمال ذوي مستوى تعليمي ثانوي و متوسط. يبدو ان عمال بنك نتكسيس أغلبيتهم شباب بالتالي قاعدة فنية من العمال كما أن جميع عمال نتكسيس لهم مستوى جامعي ما يسمح للبنك من إرساء التوجهات الجديدة و الحديثة في العمل. (الجدول 1) . إن تقسيم الوظائف على عمال بنك نتكسيس على حسب الشهادة و على أساس الأقدمية و هم العمال الذين يشغلون مناصب مفتاحية في البنك كالمدير و مسؤول العمليات. كما أن معظم عمال البنك تتناسب وظائفهم مع مؤهلاتهم العلمية وكل وظيفة يمارسها عمال بنك نتكسيس تسمح له بالترقية.

2. مقارنة السياسات التسييرية للموارد البشرية للبنك BNP و NATIXIS



يبدو و من خلال هذه النتائج أن التوظيف و تقسيم الوظائف يتم على أساس الشهادة و الأقدمية ، إلا أن هذا التقسيم لم يكن بالعدد المطلوب حيث أن معظم العمال يرون بأن حجم الأعمال المطلوب إنجازها غير مساعدة بمعنى أنها تتعدى جهودهم.

بالنسبة للتكوين فعمال بنك الوطني الجزائري يرونه على أساس وسيلة للترقية، و هذا ليس بالأمر السيئ أما يتوجب ربط الترقية بمحددات أخرى تتعلق بعمل العامل في وظيفته و أدائه... كما أن المفهوم الصحيح للتكوين يكمن في تحسين الأداء باكتساب معلومات جديدة و هذا المفهوم يبدو فقط عند العمال الذين لديهم المستوى التعليمي الجامعي لأنهم يعبرون دائما عن حاجتهم إلى التكوين و يحتاجون إلى التكوين لاكتساب معلومات تطبيقية جديدة و أيضا مناصبهم يطرأ عليها التغيير (أعمال جديدة) مثل مصلحة القروض، أما عمال بمستوى تعليمي متوسط فيرون بأن التكوين لم يضيف إليهم أية معلومات جديدة وهذا ما يسمح لقول أن هناك خلل في برامج التكوين.

بالنسبة إلى الأجور والتعويضات فتبدو منخفضة وتتمثل في عدم رغبة العامل في البقاء في الوظيفة والسعي إلى التغيير حيث أن نظام الأجور المتبع يركز على مؤهلات الأفراد باختلافها إلا أنه لا يحقق رضا العمال لعدم وجود أنظمة حوافز مادية و معنوية.

بالنسبة لظروف العمل فالبنك الوطني الجزائري يتمتع بتجهيزات حديثة من معدات المكاتب و حواسيب و أنظمة جديدة إلكترونية مثل الموزع الإلكتروني، أيضا في التعاملات مع البنوك الأخرى استخدام الإنترنت ما يسهل عمل العمال إلا أن حجم الأعمال الكبير المطلوب إنجازها جعل هذه المعدات و الوسائل المستعملة لا تظهر نتائجها بوضوح.

و بالتالي فإن تطبيق تقنيات تسيير الموارد البشرية هو متواجد في بنك الوطني الجزائري إنما هو غير متحكم فيها بشكل جيد فهناك بعض النقائص تطرقنا إليها في الفقرات السابقة، حيث أن العامل كي يكون راضيا يجب أن يكون في منصبه المناسب لمؤهلاته العلمية، و أن يتحصل على أجر يتناسب و حجم الأعمال التي ينجزها، و أن تتم متابعته وتصحيح الخطأ و الانحراف في أدائه بإرساله لتأدية دورات تكوينية، و أن يوفر له البنك ظروف عمل بكل مكوناتها تساعده على العمل.

من خلال مقارنة النتائج المتحصل عليها يبدو بأن نصف عمال بنك نتكسيس يرون بأن الأجر الذي يتقاضونه هو الأعلى بالمقارنة مع البنوك الأخرى، كما أن العمال راضين عن الأجر المتحصل عليه، و يتناسب مع الجهد المبذول، كما أن الحوافز هي سنوية وذلك حسب نتائج البنك.

3 . تحليل العلاقات واختبار فرضيات الدراسة

طبيعة العلاقة	بنك BNA Khi ²	Signification
العلاقة ما بين الحالة العائلية بين تغيير الوظيفة و الرضا عن الأجر	0.672	NS
العلاقة ما بين تغيير الوظيفة و الرضا عن الأجر	6.15	Relation significant
العلاقة بين نظام الأجور و المستوى التعليمي	13.35	Relation significant
العلاقة بين الاحتياج للتكوين و بين المستوى التعليمي	17.33	Relation significant
العلاقة بي المستوى التعليمي و التحسن بعد التكوين	13.15	Relation significant
		Relation

العلاقة ما بين الاحتياج للتكوين و الترقية	33.10	significant
العلاقة ما بين المستوى التعليمي و تقسيم الوظائف	11.31	Relation significant
العلاقة بين المستوى التعليمي و التناسب مع الوظيفة	3.07	NS
العلاقة بين تغيير الوظيفة و الترقية	10.71	Relation significant
العلاقة بين النظام البنكي و ترقية العمال	18.70	Relation significant

من خلال النتائج الممثلة في الجدول 3 التي تدل أنه لا يوجد ارتباط بين الحالة العائلية و الرضا عن الأجر و هذا تفسيره يعود إلى أن الأجر الذي يتحصل عليه عمال بنك الوطني الجزائري يمكنهم من الحصول على مستلزماتهم باختلاف الحالة العائلية و لكن لا يمكن التعرف إن كان أجرا يغطي جميع أنواع متطلبات الأساسية. كما أن عمال بنك الوطني الجزائري لا يعرفون مفهوم التحفيز، و هذا راجع أصلا إلى عدم إدخاله ضمن نظام الأجر حيث أن معظم العمال يتحصلون على مكافئات سنوية كباقي العمال في المؤسسات و البنوك الأخرى. باستخدام تحليل AFC^1 وجدنا أن العمال القداماء أصحاب المستوى التعليمي المتوسط، يرون بأن نظام الأجر هو مبني على أساس الأقدمية، و منهم أيضا من يرى بأنه مبني على أساس الشهادة و هذا تفسيره أن النظام البنكي السابق كان مبني على الأقدمية أما حاليا فهو يأخذ بعين الاعتبار الشهادة في منح الأجر، كما أبرزت الدراسة أيضا أن العمال أصحاب المستوى التعليمي الثانوي و الجامعي يرون بأن نظام الأجر مبني على أساس الاثنين الشهادة والأقدمية، وهناك تنافر بين المستوى التعليمي الجامعي ونظام الأجر المبني على أساس الأقدمية لأن توظيف عامل جديد سيكون أجره مبني على أساس الشهادة و بمرور الوقت سيتغير نظام أجره ويدخل معيار الأقدمية. حيث هناك تنافر بين أصحاب المستوى التعليمي الجامعي و نظام الأجر المبني على أساس الشهادة.

إن دراسة العلاقة بين الرضا عن الأجر و تغيير الوظيفة أبرزت وجود علاقة كما يوضحه الجدول الموالي و هذه تعتبر نظرة على المستوى الكلي لهذا تطلبت الدراسة إجراء اختبار آخر هو AFC لمعرفة طبيعة هذه العلاقة و أبرزت عن النتائج التالية: كلما كانت إجابات العمال أن الأجر مرضي كان هناك تقارب

¹ AFC : analyse factorielle.

كبير مع عدم تغيير الوظيفة، و هذا تفسيره أن العامل الذي يكون راضيا عن الأجر الذي يتحصل عليه لا يفكر في تغيير وظيفته، فهو مرتاح في منصبه و راض عن الأجر الذي يتقاضاه. أما العمال غير راضين عن الأجر بطبيعة الحال سيبحثون عن كيفية تحسين وضعيتهم و الحصول على أجر أفضل فيريغون في تغيير الوظيفة والبحث عن فرص عمل بأجور أفضل في بنوك منافسة.

إن دراسة العلاقة بين الاحتياج للتكوين و المستوى التعليمي أظهرت أن أصحاب المستوى التعليمي المتوسط يرون بأنهم لا يحتاجون إلى تكوين و هذا له تفسير أنهم متعودون على نظام العمل في البنك، و يرون بأن أعمالهم روتينية لا جديد فيها و هم على إطلاع شامل على جميع طرق إنجاز الأعمال، بعكس العمال ذوي المستوى التعليمي الجامعي فهناك تقارب مع ذوي الإحتياج للتكوين و تفسير ذلك أنهم تم توظيفهم حديثا، وبالتالي يحتاجون إلى تدريب ميداني في جميع أقسام البنك بعدها يوكل لكل عامل وظيفة معينة أما العمال الذين لهم مستوى تعليمي جامعي وجدوا تحسنا في تأدية العمل بعد برنامج التكوين، و هذا تفسيره بأن لديهم قاعدة معرفية مقبولة مكنتهم من إستيعاب التكوين و التحسن في الأداء باكتساب معلومات جديدة وتطبيقية.

أما بالنسبة للعمال ذوي المستوى التعليمي المتوسط يبدو أنهم لم يجدوا تحسنا بعد التكوين، و هذا راجع إلى خبرتهم التي المكتسبة في السنوات الماضية في العمل بالبنك، وبالتالي لم يجدوا في التكوين أي معلومات جديدة و هنا الخلل في البرامج التكوينية حيث يجب أن تعد و تدرس بما يتلاءم و مستوى العامل. لهذا أغلب عمال هذه الفئة (مستوى متوسط) يريغون في إجراء دورات تكوينية من أجل الحصول على شهادة تمكنهم من الترقية إلى مناصب أخرى أو حتى البقاء في نفس المنصب مع تغيير في الأجر بسبب الشهادة، خصوصا أن النظام المعمول به في البنك سواء في التوظيف أو الأجر يعتمد أساسا على الشهادة ثم الأقدمية. كلما كانت الوظيفة للعامل تسمح له بالترقية يتم تغيير الوظيفة، بمعنى أن لهم الرغبة في التطور الوظيفي، أما الذين هم في منصب لا يسمح لهم بالترقية فليس لديهم فكرة تغيير الوظيفة لأنهم لا يجدون منصب آخر مناسب لهم.

إن دراسة العلاقة بين الاحتياج للتكوين و المستوى التعليمي وجدنا أنه لا يمكن إجراء تحليل و هذا بسبب أن هذه الطريقة تتطلب على الأقل متغيرين وتفسير ذلك لا وجود للتأثير بين المستوى التعليمي و الاحتياج للتكوين فبالرغم من أن كل عمال بنك نتكسيس مستواهم جامعي إلا أن احتياجهم إلى التكوين كبيرو ذلك من أجل اكتساب معلومات جديدة.

بنك نتكسيس يتحكم جيدا في تقنيات تسيير الموارد سواء من حيث نشاط التوظيف يحقق الرضا الوظيفي للعمال، بالنسبة لنشاط التكوين يحقق رضا للعمال عن التكوين و ذلك يرجع لفعالية برامج التكوين في إعطاء معلومات جديدة للعمال، كما أن العمال يعتبرون بأن التكوين غير مرتبط بالترقية.

بالنسبة لنظام الأجور فلا يوجد إشكال هناك رضا للعمال عن الأجر و هو يوازي حجم الجهد المبذول في العمل، إلا أننا لا حظنا بأن نظام الأجور هو خال من الحوافز، و هذا لاعتبار أن الأجر كافي، و بالنسبة لظروف العمل فهي مساعد جدا على العمل وتشعر العامل بالارتياح و الرفاهية في العمل.

ومن بين النتائج المتوصل إليها أيضا أن درجة رضا العمال في بنك نتكسيس هي أعلى بالمقارنة مع درجة رضا العمال في بنك الوطني الجزائري.

الخاتمة

إن التحديات التي صاحبت تيار العولمة، من تحرر في التجارة العالمية، و خصوصة المؤسسات، و ظهور الشركات المتعددة الجنسيات، و لامركزية السلطة في المؤسسات، جعلت البقاء في السوق و الاستمرارية فيه مرتبط و مرهون بمواجهة المنافسة التي تقضي إلى ضرورة انتهاج المؤسسات البنكية لإستراتيجية تنافسية حسب طاقاتها و موقعها في السوق، و هذه الإستراتيجية لا يمكن ممارستها إلا إذا توفرت موارد بشرية مناسبة، و هو ما يزيد من أهمية الإستراتيجية لوظيفة الموارد البشرية خاصة عنصرتكوين الأفراد و ما يتطلبه من القدرة على الإبداع و الخلق و التجديد، فالموارد التي تحتاجها المنظمة ذات خصائص مميزة و مهارات متعددة و متنوعة تمكنها من التعامل مع التكنولوجيا الحديثة، و المعرفة الإدارية المعاصرة، و أساليب العمل الجديدة، و تنوع المهارات للتمكن من العمل في عدة مواقع أو وظائف في المؤسسات. كما أن انتهاج المنظمات الحديثة لمنهجية الجودة الشاملة، يرتكز أساسا على التكوين الدائم و المستمر للموارد البشرية لإكسابهم المعارف و التقنيات و الخبرات الحديثة و مسايرة التطورات الاقتصادية و تعمل وفق المعايير العالمية للجودة و إدخال التحسينات المستمرة في مخرجاته تمكن من تحقيق مستوى من المرونة الضرورية، بتوفير و تطوير قدراتهم في التكيف و مواجهة التغيرات التي تواجه هذه المؤسسات وذلك من خلال التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية التي تعتبر جزء من إستراتيجية المنظمة.

إن تحقيق الجودة في قطاع الخدمات و المؤسسات البنكية يتوقف على كفاءة و مهارة العنصر البشري والتي تعتبر من أكبر المهام إدارة الموارد البشرية من خلالها تقوم هذه المؤسسات بتصميم البرامج التدريبية لتوعية أفرادها على أهمية كسب رضا الزبائن و تسويق منتوجاتها. و كذلك رفع كفاءة العنصر البشري، وإكسابه المهارة اللازمة، التي تمكنه بجانب قدراته الذاتية من تحقيق معدلات الجودة المأمولة.

إن الدراسة الميدانية سمحت لنا من التعرف على العديد من النقاط الجوهرية، فكلا البنكين يتمتعون بحسن الاستقبال إلا أن البنك الوطني الجزائري الاستقبال فيه حسن و يشعر الزبائن بالراحة و يتقبلون التوضيحات بشكل جيد حتى و إن كانت لا تخدم مصالحهم، و يرجع ذلك إلى الخبرة الطويلة للبنك أكثر

من نتكسيس الذي يتمتع باستقبال منافس و يعود ذلك إلى الرضا الوظيفي للعمال و الانعكاس الإيجابي لذلك.

ومن بين النتائج المتوصل إليها أيضا أن درجة رضا العمال في بنك نتكسيس هي أعلى بالمقارنة مع درجة رضا العمال في بنك الوطني الجزائري. وأن زبائن هذا البنك هم أقل بالمقارنة مع زبائن بنك الوطني الجزائري، و تحقق أرباح في تزايد مستمر خاصة في إطار تدخل الدولة في جعل البنوك الوطنية المسؤولة عن تمويل مشاريع أصحاب المؤسسات المصغرة في إطار مشروع تشغيل الشباب بالرغم من تواجد ضغوطات عمل كبيرة على عمال بنك الوطني الجزائري و ذلك لغياب فروع بنكية أخرى تحفف عبئ هذه الضغوطات.

من بين التوصيات و الإقتراحات:

- فتح فرع جديد لبنك في سيدي بلعباس و ذلك لتخفيف من حجم الأعمال المطلوب إنجازها، و التخفيف أيضا من ضغوطات العمل على العمال، و يؤدي ربما إلى تحسين خدمات و إرضاء الزبائن بنسبة أكبر.
- تحسين أجور العمال بنك عمال بنك الوطني الجزائري حتى يتحقق لديهم رضا وظيفي و الحفاظ على موارده من الكفاءات من الانتقال إلى العمل في البنوك أخرى بأجور منافسة، فالتسيير الجيد للموارد البشري يكمن أيضا في المحافظة على الموارد البشرية و صيانتها.
- تشبيب اليد العاملة للبنك الوطني الجزائري و توظيف الكفاءة علي أساس الشهادة العلمية مع مراعاة عملية التكوين المستمر للأفراد.

قائمة المراجع

- أحمد ماهر، "الإدارة المبادئ و المهارات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2004.
- جمال الدين محمد المرسي، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- جمال الدين محمد المرسي، د. مصطفى محمود أبو بكر، د. طارق رشدي جبة. "التفكير الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية"، الدار الجامعية، الإبراهيمية-الإسكندرية، 2007.
- حسن إبراهيم بلوط، "إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي"، دار النهضة العربية، بيروت-لبنان، 2002.
- حمداوي وسيلة، "إدارة الموارد البشرية"، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، 2004.

راوية حسن، "مدخل إستراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإبراهيمية الإسكندرية، 2003/2002.

سهيلة محمد عباس، "ادارة الموارد البشرية .مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر الطبعة الثانية، عمان.الأردن، 2006.

صلاح الدين عبد الباقي، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.

عبد السلام أبو قحف، "إدارة الأعمال الدولية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.

علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.

علي الشرقاوي، "إدارة النشاط الإنتاجي في المشروعات الصناعية"، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بدون سنة طبع.

عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة-بعد إستراتيجي-"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005..

كامل بربر، "ادارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي"، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع طبعة

(2)، الأردن، 2000.

مصطفى محمود أبو بكر، "الموارد البشرية-مدخل لتحقيق الميزة التنافسية-"، الدار الجامعية، الإبراهيمية- الإسكندرية، 2006

سهيلة محمد عباس، "ادارة الموارد البشرية .مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر الطبعة الثانية، عمان.الأردن، 2006.

صلاح الدين عبد الباقي، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.

عبد السلام أبو قحف، "إدارة الأعمال الدولية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002

Cadain Loïc. Guerin Francis. PIGEYRE Frédérique, « Gestion Des Ressources Humaines », 3^e édition Dunod, Paris, 2007.

Donnadieu G., « Du nouveau dans les rémunérations », Personnel, 1987.

Eymard-Duvernay F., « Analyse des méthodes de recrutement », Actes des deuxièmes entretiens de l'emploi, Paris, 13-14 Mars 2001.

Fayol Henri, « Administration industrielle et générale », édition Dunod, Paris, 1999

Francois Stankiewicz, « Manager RH », Édition de Boeck université, Bruxelles, 2007.

Grant, J., and Smith, G., "Personnel Administration and Industrial Relations", Second Edition, London, 1977.

Galambaud Bernard, « gestion des ressources humaines », Economica, Paris France, 2004.

Peretti Jean-Marie, « gestion des ressources humaines », 15^e édition Vuibert, Paris, 2008.

Sekiou, Blondin, Fabi, Bayad, Peretti, Alis, Chevalier, "Gestion Des Ressources Humaines", 2^e Edition De Boeck, Bruxelles, 2004.

Simon. L « La Gestion des Ressources Humaines. Enjeux et pratiques actuelles », 3^eme édition, renouveau pédagogique, Montréal.

Sire B, « Gestion Stratégique des Rémunérations », Edition Liaisons, Paris, 1993.

Tziner A., Jeanrie C. et. Cusson S, « La sélection du personnel : concept et applications », Ed. Agence d'ARC, 1993.