



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية والتجارية



المرجع :/2022

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

فرع: العلوم الاقتصادية

التخصص: إقتصاد نقدي وبنكي

مذكرة بعنوان:

وظيفة التدريب ودورها في خلق الميزة التنافسية - دراسة حالة الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط CNEP-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية (ل.م.د)

تخصص " إقتصاد نقدي وبنكي "

تحت إشراف:

الأستاذ ياسين بوبكر

إعداد الطلبة:

- سخري زكي

- طرشي محمد أمين

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	رزاق بارة كريمة
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	بوبكر ياسين
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	علي موسى أمال

السنة الجامعية 2021/2022



الاهداء

الحمد لله الذي وفقنا في هذا العمل المتواضع الذي اهديه

مع أسامي عبارات التقدير والاحترام:

إلى من حصد الأشواق عن دربي ليمهد لي طريق العلم

إلى أبي نور دربي الذي ساندني وتعب من أجل إتمام مسيرتي الدراسية.

إلى أمي التي طالما رافقتني بدعائها وحرصها علي.

إلى اخوتي وأخوتي وأصدقائي وكل من ساهم في نجاحي من قريب

أو بعيد

إلى الأساتذة المحترمين وزملاء الدراسة.

إلى كل من بعث في نفسي روح الأمل في الأوقات الصعبة وقدم

لي يد المساعدة

زكي

الأهداء

الى من أفضلها على نفسي ولم لا فلتد ضحكت من أجلي،
ولم تدخر جهداً في سبيل
إسعادي على الدوام (أمي الحبيبة).
نسير في دروب الحياة، ونبقى من يسيطر على أذهاننا في
كل مسلك نسلكه.
صاحب الوجه الطيب والأفعال الحسنة، فلم يبخل على طيلة
حياته (والدي العزيز).
إلى اخوتي وأصدقائي وجميع من وقفوا بجواري وساعدوني
بكل ما يملكون وفي أعدة كثيرة.
أقدم لكم هذا الهمزة وأرجو من الله أن يحفظكم من كل سوء

محمد أمين

شكر و عرفان

نتوجه بجزيل الشكر وجميل العرفان للأستاذ الدكتور " بوبكر ياسين "

الذي تكرمه بقبول الإشراف على هذه المذكرة وعلى جميع التوجيهات والملاحظات والنصائح.

كما لا يفوتنا ان نتقدم بواقر التقدير والاحترام لأعضاء اللجنة المحترمين على عناء قراءة المذكرة وقبولها وتصويبها.

وكذلك نتقدم بخالص الشكر الى كل من درسنا من أساتذة معهد العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوفه بميلة والى كل موظفي المركز وجزاهم الله كل خير.

وفي الأخير نشكر كل من قدم لنا يد العون والمساعدة من قريب او من بعيد ونسأل الله عز وجل أن يجعل ذلك في ميزان حسناتهم

الفهارس

فهرس الجداول

الصفحة	المحتوى
/	الاهداء
/	الشكر
/	فهرس المحتويات
/	فهرس الاشكال
/	فهرس الملاحق
/	الملخص
أ-ب-ج-د-هـ	مقدمة
	الفصل الأول: الاطار النظري لوظيفة التدريب
01	تمهيد
02	المبحث الاول : ماهية وظيفة التدريب
02	المطلب الأول : مفهوم وظيفة التدريب و اطرافها
02	الفرع الأول : مفهوم التدريب
03	الفرع الثاني : اطراف وظيف التدريب
06	المطلب الثاني : مبادئ التدريب
08	المطلب الثالث : أنواع التدريب
11	المبحث الثاني : أهمية و اهداف التدريب و معوقاته
11	المطلب الاول : أهمية التدريب
11	الفرع الأول : أهمية التدريب بالنسبة للأفراد العاملين
11	الفرع الثاني : أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة
14	المطلب الثاني : دوافع و اهداف التدريب

فهرس الجداول

14	الفرع الأول : دوافع التدريب
15	الفرع الثاني :اهداف التدريب
16	المطلب الثالث : معوقات التدريب
18	المبحث الثالث : مراحل عملية التدريب
18	المطلب الاول : تصميم و تجهيز المحتوى التدريبي
20	المطلب الثاني : إدارة وتنفيذ العملية التدريبية
21	المطلب الثالث : تقييم العملية التدريبية
26	خاتمة الفصل الأول
	الفصل الثاني : الاطار النظري للميزة التنافسية و دور التدريب في تحقيقها
27	تمهيد
28	المبحث الأول : مدخل للميزة التنافسية
28	المطلب الأول :مفهوم الميزة التنافسية
30	المطلب الثاني :أنواع الميزة التنافسية
33	المطلب الثالث : ابعاد الميزة التنافسية
36	المبحث الثاني : اساسيات بناء الميزة التنافسية
36	المطلب الأول : الجودة و الكفاءة
36	الفرع الأول : الجودة
37	الفرع الثاني :الكفاءة
39	المطلب الثاني : الاستجابة للزبون
41	المطلب الثالث : الابتكار

فهرس الجداول

43	المبحث الثالث : التدريب و دوره في تحقيق الميزة التنافسية
43	المطلب الأول : علاقة التدريب بالميزة التنافسية
44	المطلب الثاني : أثر تدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية
47	خاتمة الفصل الثاني
	الفصل الثالث : دراسة حالة القطاع المصرفي في الجزائر
49	تمهيد
50	المبحث الاول :نظرة عامة حول القطاع المصرفي في الجزائر
50	المطلب الأول: نظرة تاريخية للقطاع المصرفي الجزائري
57	المطلب الثاني: هيكله البنوك العامة في الجزائر
62	المطلب الثالث: هيكله البنوك الخاصة في الجزائر
67	المبحث الثاني : أنواع التدريب و الميزة التنافسية بالبنوك الجزائرية
67	المطلب الأول: أنواع التدريب المعتمدة لدى البنوك الجزائرية
67	الفرع الاول: التدريب التأهيلي
70	الفرع الثاني: التدريب التحسيني
71	الفرع الثالث : التدريب الخاص و ما بين المؤسسات
70	المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية في البنوك الجزائرية
72	المبحث الثالث : واقع التدريب ودوره في خلق الميزة التنافسية للصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط-بنك CNEP -
71	المطلب الأول: لمحة عامة عن الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط-بنك CNEP
71	الفرع الأول : نشأة وتطور الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياطCNEP

فهرس الجداول

76	الفرع الثاني : تعريف الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط CNEP
78	الفرع الثالث : مهام و أنشطة الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط CNEP
78	الفرع الرابع : الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط CNEP
80	المطلب الثاني: واقع الموارد البشرية بالصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط-بنك- CNEP
80	الفرع الأول :مصلحة الموارد البشرية بالصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط-بنك- CNEP
83	الفرع الثاني : مهام مصلحة الموارد البشرية
83	الفرع الثالث : المورد البشري في الصندوق
85	الفرع الرابع : تشكيلة الموارد البشرية
87	المطلب الثالث: استراتيجية التدريب بالصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط-بنك - CNEP
87	الفرع الاول :مراحل التدريب لتحقيق الميزة التنافسية بالصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط-بنك- CNEP -
89	الفرع الثاني : صور التدريب لتحقيق الميزة التنافسية بالصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط-بنك- CNEP
97	خاتمة الفصل الثالث
99	الخاتمة
/	قائمة المراجع
/	الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	الابتكار كأحد المصادر النهائية لتحقيق الميزة التنافسية	43
02	وكالات المديرية العامة لشبكة الجزائر	80
03	التشكيلة المالية لصندوق النقد للاحتياط و توفير بنك	84
04	تقسيم الشيكات المتعامل بها على مستوى المقاصة	95

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
13	اهمية التدريب	01
16	اهداف التدريب	02
52	مراحل تقييم التدريب	03
36	أبعاد أخرى للميزة التنافسية	04
78	الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط CNEP	05

فهرس الملاحق

الرقم	عنوان الملحق
01	الهيكل التنظيم ل BNA
02	الخدمات التي يقدمها بنك CPA
03	سياسات بنك التنمية المحلية
04	النتائج المالية لبنك الخليج
05	بنك الإسكان للتجارة والتمويل الجزائر
06	وكالات CNEP

هدفت هذه الدراسة إلى معالجة موضوع وظيفة التدريب ودورها في خلق الميزة التنافسية فمن خلال هذه الدراسة حاولنا الإجابة على إشكالية البحث المتمثلة في أهمية وظيفة التدريب في تحقيق الميزة التنافسية في الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط CNEP. ومن أجل الإجابة عليها قمنا بالتعرف على الموارد البشرية و تشكيلتها و ادارتها بالصندوق بما انها الإدارة الوصية والمسؤولة على عملية التدريب و التعرف على هذه الوظيفة بمختلف ابعادها و صورها و مراحلها و من ثم الوصول على ضوئه الى الأثر و الأهمية البالغة الذي تلعبها وظيفة التدريب في خلق الميزة التنافسية بالصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط CNEP و بالنظر لهذه العلاقة الإيجابية و كل هذه الأهمية تمكنا من قبول فرضيتنا الرئيسية السابقة .

الكلمات المفتاحية : التدريب ، الميزة التنافسية ، العاملين، إدارة الموارد البشرية ، العملية التدريبية.

Abstract :

This study aims to address the issue of the training function and its role in creating competitive advantage. Through this study, we tried to answer the research problem represented in the importance of the training function in achieving competitive advantage in the National Fund for Savings and Reserve (CNEP). In order to answer them, we got acquainted with the human resources, their formation and management in the fund, since it is the guardian administration and responsible for the training process, and to identify this job in its various dimensions, images and stages, and then to reach in its light the impact and the critical importance that the training function plays in creating Competitive advantage in the National Fund for Savings and Reserve (CNEP) and in view of this positive relationship and all this importance, we were able to accept our previous main hypothesis.

Keywords: training, competitive advantage, employees, human resource management, training process.

مقدمة

مقدمة

لقد تزايد الاهتمام بالموارد البشرية على مستوى المؤسسات بشكل كبير، واعتبر بمثابة المورد الأكثر أهمية والذي قد يعوض النقص في بعض الموارد الأخرى بل وأصبح يعد بمثابة استثمار مربح للغاية، إذا أحسن تنميته وإعداده ليكون قادراً على أداء وظيفته والتحكم في مختلف الأعمال الموكلة إليه من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وعليه فإن تنمية الموارد البشرية أصبحت ضرورة حتمية لأي مؤسسة طالما أن هذه الأخيرة تحرص على ضمان بقاءها في المستقبل لأنه لا يمكن لها أن تحقق التطور والتوازن والاستمرار في ظل التغيرات المتسارعة حولها وخاصة في المجالات التكنولوجية والإدارية والثقافية، إلا إذا أدركت أهمية تنمية الموارد البشرية.

إن العنصر البشري يمثل كذلك ركيزة المنظمات في تحقيق نجاحها وتنفيذ أهدافها، ومن هنا تعمل الإدارة على حسن توجيه الأفراد وبناء قدراتهم من خلال ربط أهدافهم بأهداف المنظمة والعمل على إيجاد مناخ تنظيمي من شأنه تدعيم المشاركة والاحترام المتبادل والشعور بالمسؤولية والانتماء وبث روح التعاون والولاء في العمل. وفي عصر العولمة والانفتاح الذي يميز عالم اليوم وما يترتب على ذلك من حتمية التحول من البناء الإداري الهرمي التقليدي إلى البناء الأكثر انفتاحاً ومرونة فقد أصبح التدريب الإداري للعاملين موضع الاهتمام والنقاش الواسع من قبل مختلف الباحثين، وذلك لترسيخ روح المسؤولية والاعتزاز لدى قوة العمل. فطرح العديد من المقترحات والأفكار وأجريت الدراسات التي تبرز الاهتمام بالتدريب.

و يعتبر تدريب الموارد البشرية من المواضيع الأساسية في عصرنا الحاضر لما له من ارتباط مباشر بالأداء والكفاءة الإنتاجية، وقد أصبح هذا المدخل يحتل الصدارة في أولويات العديد من المؤسسات باعتباره أحد السبل المهمة لتحقيق كفاءة إنتاجية ومستويات أداء عالية ومستدامة أي تحقيق الميزة التنافسية ويهدف هذا المدخل إلى إكساب الموارد البشرية المهارات والمعارف اللازمة ودفعهم لبذل مجهودات أكبر للوصول إلى أداء عالي، إيجابي، مميز، ومستدام. و أمام كل هذه الأوضاع فقد أولت المؤسسات الاقتصادية أهمية كبيرة لتدريب الموارد البشرية من أجل الوصول إلى أداء مستدام يمكنها من تحقيق أهدافها، وذلك باعتبار التدريب أحد المحاور الرئيسية لتدعيم وتنويع مهارات وخبرات العاملين ودفعهم لتعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية.

و عليه يعتبر التدريب من أهم مقومات الميزة التنافسية التي تعتمد عليه المؤسسات في بناء جهاز قادر في الحاضر والمستقبل على مواجهة التحديات والضغوطات المختلفة، وقد حاولت هذه الدراسة إبراز دور التدريب في تحقيق الميزة التنافسية.

مقدمة

الإشكالية الرئيسية

تعتبر وظيفة تدريب الموارد البشرية ركنا أساسيا في غالبية المؤسسات، لأنها تهدف إلى تعزيز القدرات البشرية وتمكين المؤسسات من تأهيل الكفاءات اللازمة القادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية، ويعود هذا الاهتمام بالعنصر البشري إلى كونه يمثل عنصر من عناصر الإنتاج إلى جانب الموارد المادية والمالية، حيث يتوقف نجاح أو فشل أي مؤسسة على مدى قدرتها على تنمية و تدريب مواردها.

و يمكننا صياغة اشكالية بحثنا على النحو التالي:

ما مدى أهمية وظيفة التدريب في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات في الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط CNEP ؟

الأسئلة الفرعية:

وتتدرج ضمن هذه الاشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود بالتدريب وما هي اهم انواعه ؟
- ما المقصود بالميزة التنافسية؟
- ما طبيعة العلاقة بين التدريب والميزة التنافسية في الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط؟

فرضيات الدراسة

للإجابة على هذه التساؤلات المطروحة قمنا بصياغة الفرضيات التالية التي سنحاول من خلال هذا العمل تأكيدها او نفيها:

❖ هناك وضوح لمفهوم التدريب لدى عمال المنظمة واهم انواعه التدريب داخل المؤسسة و التدريب خارجها.

❖ هناك وضوح لمفهوم الميزة التنافسية.

❖ طبيعة العلاقة بين التدريب و الميزة التنافسية في الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط هي علاقة تكامل و ترابط حيث ان التدريب يساهم في خلق و تفعيل الميزة التنافسية .

أهمية الدراسة:

إن أهمية البحث أول خطوة ينبغي أن يدركها الباحث ، وأي دراسة تعني بتسليط الأضواء بغرض المعالجة، و ذلك من خلال إبراز الأهمية.

و تكمن أهمية دراستنا من خلال النقاط التالية:

•توضح هذه الدراسة دور التدريب في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة .

مقدمة

- تعتبر هذه الدراسة مساهمة علمية في تحليل و معرفة نظام التدريب داخل المؤسسة ، و تأثيره عليها.
- يساهم هذا البحث في زيادة الاهتمام بموضوع التدريب و كذا الميزة التنافسية .
- إبراز فعالية تدريب العاملين في تمكين المؤسسات من مواجهة تحديات المنافسة المتزايدة .
- كما تتبع اهمية الدراسة كونها تعالج موضوعا جد هام الا وهو التدريب حيث يعد استثمارا طويلا الاجل لموارد المنظمة البشرية. مما يمكن العاملين من التأقلم مع المستجدات التي تحدث على مستوى العمل وبهذا تتمكن المنظمة من تحقيق اهدافها وزيادة قدراتها التنافسية.

اهداف الدراسة:

- تكمّن الاهداف البالغة في تحديد أهداف الدراسة في كونها تسهل على الباحث رسم بحثه، حتى يتمكن من إثبات مدى صحة الفرضيات التي تمت صياغتها .
- و من هذا المنطلق يمكننا تحديد أهداف الدراسة فيما يلي :
- تبين اهداف ودور التدريب في تحقيق الميزة التنافسية. التعرف على مساهمة وتأثير التدريب في المنظمة مما يخدمها في تحقيق اهدافها وتحقيق الميزة التنافسية.
- دراسة التدريب و الميزة التنافسية في مجال البنوك .
- الإجابة على أسئلة مشكلة البحث، ومحاولة تقديم توصيات مناسبة اعتمادا على النتائج التي سيتم التوصل اليها.
- الوقوف على واقع العملية التدريبية في البنوك ، ومدى أهميتها في المصارف الجزائرية
- الكشف عمليا عن الدور الذي يلعبه التدريب في المنظمة كيف يساهم في تحقيق الميزة التنافسية .
- إبراز مدى فعالية برامج تدريب العاملين على المؤسسة.
- محاولة التعرف على أهم الطرق و الاساليب المتبعة في عملية تدريب العاملين، و كيف تساهم في تحقيق الميزة التنافسية

اسباب اختيار الموضوع:

إن اختيار الباحث لموضوع الدراسة لا يكون عفويا، و انما يكون مبني على اعتبارات ومبررات ودوافع تدفع الباحث إلى القيام بدراسة وبحث هذا الموضوع دون غيره ، و يتضمن اختيارنا لموضوع البحث أسباب ذاتية وأخرى موضوعية .

1-الأسباب الذاتية :

فمن الأسباب الذاتية التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع نذكر :

مقدمة

- الميل الشخصي للموضوع.
- الموضوع ضمن مجال التخصص .
- إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر.
- شعورنا بقيمة و اهمية الموضوع.
- الرغبة في الحصول على تفسيرات ومعلومات حول موضوع التدريب و الميزة التنافسية
- توظيف معارفنا النظرية المتعلقة بمنهجية البحث العلمي والكشف عن مدى قدرتنا على التعامل مع المعلومات و كيفية توظيفها منها يخدم البحث.

-الرغبة في معرفة الدور الذي يلعبه التدريب في تحقيق الميزة التنافسية.

2-الأسباب الموضوعية:

أما الأسباب الموضوعية التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع هي:

- اندراج هذا الموضوع ضمن التخصص .
- إثراء المكتبة الجامعية بالمراجع الجديدة في هذا التخصص.
- يعتبر هذا الموضوع من المواضيع الحديثة في البنوك.

- قابلية الموضوع للدراسة الميدانية والبحث العلمي.

منهج الدراسة

-من اجل الالمام بالجوانب المختلفة للموضوع ونظرا لطبيعة الموضوع ، فاننا قمنا باستخدام المنهج التحليلي لانه من الاساليب الاكثر ملائمة من اجل وصف وتشخيص موضوع البحث لفهم الاطار النظري و التطبيقي.

حدود الدراسة:

تم تحديد مجال الدراسة في:

- الاطار الموضوعي**: تناولت هذه الدراسة الاطار النظري لدور التدريب في تحقيق الميزة التنافسية والعلاقة التي تربط بينهما و كذلك واقعهما في المصارف الجزائرية .
- الاطار الزمني**: اما المجال الزمني فقد بدأت دراستنا في الفترة الممتدة مابين : 15 مارس 2022 الى

11 ماي 2022

تقسيمات البحث:

لأجل القيام بالدراسة قمنا بتقسيمها الى ثلاث فصول :

❖ الفصل الأول : الاطار النظري للتدريب

هو بمثابة مدخل مفاهيمي للتدريب حيث تم تقسيمه الى ثلاث مباحث ، يتضمن المبحث الاول عموميات حول التدريب ثم تطرقنا في المبحث الثاني الى أهمية و اهداف التدريب و معوقاته في حين خصص المبحث الثالث الى مراحل عملية التدريب من تصميم و تنفيذ و تقييم .

❖ الفصل الثاني :الاطار النظري للميزة التنافسية و دور التدريب في تحقيقها

ففي هذا الفصل تطرقنا في المبحث الأول الى مدخل للميزة التنافسية اما المبحث الثاني قتم تخصيصه لاساسيات بناء الميزة التنافسية في حين المبحث الثالث تم تبيان دور التدريب في تحقيق الميزة التنافسية.

❖ الفصل الثالث: دراسة حالة القطاع المصرفي في الجزائر

هي عبارة عن دراسة تطبيقية . حيث تم تقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث أيضا ، خصص المبحث الاول لأخذ نظرة عامة حول القطاع المصرفي في الجزائر في المبحث الثاني قمنا بتوضيح أنواع التدريب و الميزة التنافسية بالبنوك الجزائرية وأخيرا المبحث الثالث تعرفنا فيه على واقع التدريب ودوره في خلق الميزة التنافسية الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط-بنك - CNEP

الفصل الأول

تمهيد :

تعد وظيفة التدريب احدى الوظائف الهامة لإدارة الموارد البشرية إذ تندرج ضمن المراتب المتقدمة في قائمة عوامل نجاح المؤسسات في العالم لأهميتها البالغة التي تنعكس من خلال قدرتها على منافسة المؤسسات الأخرى .حيث يعتبر التدريب أحد أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق المواءمة بين متطلبات الوظائف وبين قدرات ومهارات الأفراد بقصد زيادة الإنتاجية، حيث يهدف بصورة أساسية إلى تطوير قدرات الأفراد وإكسابهم مهارات ومعارف جديدة وتغيير اتجاهاتهم وتطوير سلوكهم وذلك من خلال تكوينهم وترقيتهم وتطوير مساهمهم الوظيفي، ومن هنا انتقل دور إدارة الموارد البشرية من مجرد تنفيذ المهام التقليدية لإدارة الأفراد من (اختيار وتعيين وتكوين وتحفيز) إلى البعد الاستراتيجي للعنصر البشري والاستثمار فيه .

المبحث الاول :ماهية وظيفة التدريب

يعتبر التدريب إحدى الوظائف الرئيسية للإدارة وركيزة أساسية من ركائز الإدارة السليمة وهو إحدى المحاور الضرورية لعملية التنمية والتطوير الذاتي والتنظيمي هذا ولا يوجد أحد ليس في حاجة إلى التدريب أو في غنى عنه .وهذا ما سنتعرف عليه في هذا المبحث الأول

المطلب الأول : مفهوم وظيفة التدريب و اطرافها

الفرع الأول :مفهوم التدريب

التدريب لغة درب على الشيء أي مرن وحذق و درب فلانا بالشيء بمعنى عوده عليه.1

اصطلاحا التدريب عبارة عن نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات إيجابية في المتدربين من ناحية اتجاهاتهم ومعلوماتهم وأدائهم ومهاراتهم وسلوكياتهم، مما يجعل مستوى الأداء لديهم أفضل مما هو عليه.

و هناك تعريفات أخرى عديدة للتدريب نذكر منها:

- التدريب هو عملية إعداد الفرد للعمل المثمر والاحتفاظ به على مستوى الخدمة المطلوبة، فهو نوع من التوجيه صادر من إنسان وموجه إلى إنسان آخر .
- التدريب عملية مستمرة خلال حياة الفرد، تبدأ منذ ولادته وتستمر حتى آخر حياته وفقاً لاحتياجاته كفرد وكأحد العاملين في إحدى المنشآت، وكعضو في المجتمع.
- التدريب هو النظام الذي يتبع في دراسة فن من الفنون أو مهنة من المهن أو أعمال وظيفية ما .
- التدريب عملية تعديل إيجابي، ذات اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الفرد.
- التدريب عملية منظمة مستمرة محورها الفرد، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة ذهنية وسلوكية وفنية لمقابلة احتياجات محددة حالياً ومستقبلياً يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل فيها.2

¹ إبراهيم علي صالح الحسني، التدريب التعاوني ورفع كفاءة العمل ، مركز دبيونو لتعليم التفكير ، عمان،الأردن، 2011 ،ص36

²مدحت أبو النصر، مراحل العملية التدريبية (تخطيط و تنفيذ و تقويم البرامج التدريبية) ، المجموعة العربية للنشر و التوزيع ، القاهرة- مصر ،

- كما عرف بأنه عملية سلوكية يقصد بها تغير الفرد بهدف تنمية ورفع كفاءته الإنتاجية ويعد علما من العلوم إذا نظرنا إليه من ناحية أصوله و مبادئه كما يعد فنا من الفنون إذا نظرنا إليه من ناحية تطبيقه.
- هو عملية تصميم لمساعدة الأفراد العاملين على اكتساب المعرفة و المهارات الاتجاهات الضرورية لتطوير أدائهم لواجبات الوظائف التي يشغلونها .
- و عرف بأنه: عملية تطوير مهارات العاملين و قدراتهم و معارفهم و اتجاهاتهم بما يساعدهم على جعل أدائهم أكثر فعالية في الحاضر و المستقبل
- فقد عرف كذلك بأنه : عبارة عن تطوير منظم لاتجاهات و معارف و مهارات سلوكية يفترض توفيرها في الأشخاص لتمكينهم من القيام بإعمالهم و مهامهم¹
- في ضوء ما سبق يمكن تعريف التدريب بأنه عملية مخططة ومستمرة، تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدى الفرد، من خلال زيادة معارفه وتدعيم اتجاهاته وتحسين مهاراته، بما يساهم ذلك في تحسين أدائه في العمل وزيادة الإنتاجية في المنظمة.

الفرع الثاني :اطراف وظيف التدريب :

أطراف العملية التدريبية:

للعلمية التدريبية أطراف عديدة، يمكن تحديد المهم منها كالتالي:

1. المدرب
 2. المتدرب
 3. قسم أو إدارة التدريب
 4. القسم أو الإدارة التي يعمل بها المتدرب
 5. مركز أو معهد التدريب
- و فيما يلي سنتعرف على هذه الأطراف بشكل أوسع

المدرب :



¹ زرقان ليلي، محاضرات تصميم البرامج التدريبية مقدمة لطلبة سنة الثالثة تخصص إدارة تربوية، كلية العلوم الإنسانية ، جامعة الهضاب ، سطيف الجزائر، 2014-2015 ، ص ص6-7

المدرّب Trainer هو شخص يقوم بمهمة نقل المعرفة أو تعليم المهارة أو تغيير المواقف أو السلوك أو أي نسيج من ذلك الفرد أو أكثر من خلال برنامج أو برامج تتسم بوجود الخطيط مسبق لها بهدف تحقيق غرض معين.

والمدرّبون هم الخبراء الذين تستعين بهم المراكز التدريبية أو المنشآت المواجهة للاحتياجات التدريسية للمدرّبين، وقد يكونوا معه أصلاً في المنشأة، أو قد تستعين بهم المنشأة من جهات أخرى مثل: الجامعات والمعاهد ومراكز التدريب وشركات التدريب الفترات زمنية معينة قد تكون يوماً واحداً أو أسبوعاً أو أكثر... الخ

ومن بين جميع إمكانات التدريب من أجهزة عرض وأدوات ومطبوعات وحواسيب وحاسبات.... الخ يقف المدرّب وحده متميزاً ومنفرداً، إنه القلب النابض والعقل المفكر لعملية التدريب، إنه وحده يستطيع أن ينقل المعارف والمهارات لغيره، أما بدونه فلا يمكن لشيء أن يتحقق .

والمدرّب هو أحد عناصر أو أطراف التدريب الرئيسية - كما سبق ذكره . وهو قائد جماعة المدرّبين (فكل جماعة ما فائد)، إما أن يكون قائداً ناجحاً يستفيد منه المدرّبون أو قائداً فاشلاً لا يستفيدون، إما أن يكون قدوة طيبة ومثالاً يقتدى به أو العكس فيترك آثاراً سلبية على المدرّبين. كما يعمل على تنمية قدراتهم ومهاراتهم باستخدام أساليب تدريبية مشوقة و متطورة مثل :

1. تمثيل الأدوار
2. المحاكاة
3. المباريات التدريسية
4. الألعاب المدرسية
5. أسلوب الاكتشاف وحل المشكلات
6. الزيارات الميدانية

أخيراً لابد من توفر كثير من المعارف والمهارات والصفات في المدرّب حتى ينجح في المهمة المطلوبة منه، فالمدرّب يجب أن يمتلك مجموعة من المعلومات والنظريات في مجال تخصصه، وأن يكون حاصلاً على مؤهل دراسي مناسب يسمح له للعمل كمدرّب وأن يكون قد مارس التدريب ويكون لديه خبرة في مجال تخصصه . 1

¹ مدحت محمد أبو النصر ، التدريب عن بعد بوابتك لمستقبل أفضل ، المجموعة العربية للنشر و التوزيع ، القاهرة -مصر، 2017 ، ص ص31-32

المتدرب :

المتدرب Trainee هو العنصر المستفيد من نشاط التدريب والذي يجري عليه التدريب، وتمثل عملية اختيار المتدرب إحدى العمليات الهامة في سياسات التدريب. وهناك اعتبارات عديدة يجب مراعاتها في عملية اختيار المتدرب في أي منشأة ، نذكر منها

■ حاجة المتدرب الفعلية للتدريب

■ الاستعداد للبرنامج التدريبي

■ مراعاة عدم تعطيل العمل بحضور المتدرب للبرنامج التدريسي

■ المستوى الإداري للمدربين

■ المؤهلات العلمية

■ مدة الخبرة في العمل

■ المشكلات التي تواجه المدرسين وواقع عملهم

■ عدد المتدربين في البرنامج

والقاعدة هنا هو ضرورة أن يكون عدد المتدربين مناسباً كميّاً ليسمح بإدارة الحوار والمناقشة بشكل فعال، وتشير بحوث التدريب في هذا الشأن أن العدد المناسب يتراوح ما بين 10 إلى 18 متدرب، وإذا لم يكن تنفيذ ذلك ممكن فعليك أن تتمسك بألا يقل العدد إطلاقاً عن متدربين والا يزيد عن 15 متدرباً .

إدارة البرامج:

وبالنسبة لتشغيل البرنامج التدريبي والإشراف عليه، فهذه مهمة تقوم بها إدارة التدريب، حيث تهيئ المواد التدريبية وفقاً لعدد المتدربين فضلاً على توفير الأدوات والتجهيزات التدريبية وما قد يتطلبه من الأمر من مأكولات خفيفة أو مشروبات.

كما تتولى هذه الإدارة متابعة انتظام والتزام المتدربين والمدرّب بتوقيّات. الحضور وتوقيّات عرض عناصر البرنامج، وملاحظة انطباعات المدرّب والمتدربين على وقائع البرنامج، واتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان انتظام وفعالية تنفيذ البرنامج التدريبي أو البرامج التي يجري تنفيذها خلال الخطة التدريسية.¹

¹ مدحت محمد أبو النصر ، نفس المرجع السابق ، ص ص32-34

طرق التدريب:

تركز نظريات التعلم الحديثة على أهمية أن يمارس المتلقي أو المتدرب - في هذا المجال - درجة من المشاركة في عملية التعلم بحيث يستثمر خبرته السابقة أو بعضها في هذه العملية، وقد يتطلب الأمر تصحيحاً لعملية التدريب يتضمن سرد المتدرب لبعض تجاربه الماضية في موضوع التدريب، أو ما يفكر به أو يشعر به الآن، ويقترن ذلك أيضاً باستيعابه لاتجاهات وسلوكيات جديدة يدرب به نفسه عليها.¹

المطلب الثاني: مبادئ التدريب

هناك عدد من المبادئ والأسس التي ينبغي مراعاتها عند ممارسة النشاط التدريبي بالمنظمة وذلك حتى تتحقق فعالية التدريب، ويحقق النتائج المرجوة منه، إذا ما التزمت بها هذه المنظمات حققت الأثر الإيجابي والفعال وفي أهم هذه الأسس ما يلي :

❖ التدريب وظيفة أساسية ومستمرة :

بمعنى أن التدريب ليس مجرد حل مؤقت لمشكلة تواجه الإدارة، بل هو نشاط ووظيفة أساسية يتكرر حدوثه ببقاء المنظمة، وبالتالي يمثل حلقة متعددة من خلال تحديد مواصفات شاغل الوظيفة ومؤهلات واختيار الفرد واستقطابه وكذلك إعداداته وتهيئته للعمل كمرحلة لاحقة، وتوجيهه للمستقبل الوظيفي من ترقية ونقل. كما أن التدريب لا يتعلق بالفرد ذاته ولكنه عملية تتعلق بالمنظمة كلها وخططها المستقبلية ولذا يجب أن تنتظر إليه الإدارة على أنه وظيفة أساسية ومستمرة طوال حياة المنظمة، كما يجب أن ينظر إليه الأفراد العاملون بالمنظمة على أنه جزء من عملهم، ينتظر أن يتكرر معهم كثيراً ولأكثر من سبب لذا فالتدريب يمثل نشاطاً رئيسياً ومستمراً.

وأما لو نظرنا للتدريب على أنه نشاط فجائي ننتظر منه معجزة من خلال أشهر، فنكون تماماً مثل مريض بمرض مزمن يريد من الطبيب أن يكتب له وصفة يبرأ بعدها من المرض في يوم أو ومن خلال هذا يتضح لنا أن التدريب يتحقق ببداية الحياة الوظيفية للفرد. ويستمر معه لتطوير وتنمية قدراته التي تتماشى مع متطلبات التطور الوظيفي للفرد فهو نشاط مستمر يتكرر حدوثه على مدار الحياة الوظيفية.

¹ محمود أحمد رضوان ، نظرية التدريب: التحول من أفكار ومبادئ التدريب إلى واقع الملموس ، دار الكتب المصرية، القاهرة- مصر، 2013 ،

❖ التدريب نظام متكامل :

حيث يعتبر التدريب كيان متكامل يتكون من أجزاء وعناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية من أجل أداء مجموعة من الوظائف تكون محصلتها النهائية رفع الكفاية الإنتاجية للعاملين كما تفيد النظرة الشمولية للتدريب في توضيح العلاقة بينه وبين البيئة التنظيمية المحيطة به وكذا المناخ العام الذي يتم فيه العمل التدريبي

فالتدريب نظام متكامل من ناحيتين فهو أولاً نضام متكامل في مداخلته وأنظمته ومخرجاته، كما أنه من الناحية الأخرى للإدارة الموارد البشرية، بل يتكامل مع الأنظمة الإدارية الأخرى والتنظيمية والمالية والإنتاجية، والتسويقية التي تهدف إلى النهوض بالمنظمة إذا كانت تعاني من عثرة ما.

ومن هذا نستنتج أن التدريب نظام متكامل شأنه شأن أي نظام له مدخلات والتي تمثل في الأفراد المتدربين والمسؤولين عن التدريب والمهارات والمعارف وأنماط السلوك المطلوب إكسابها للعاملين كما يشغل أيضاً هذا النظام النشاطات التدريبية والتي تتمثل في تصميم برامج التدريب وتنفيذها وتقييم نتائج التدريب، بينما تتمثل مخرجات نظام التدريب على شكل نتائج اقتصادية (تحسين الإنتاج وزيادة المبيعات) نتائج السلوكية (تحسين الرضا الوظيفي وعلاقات العمل، زيادة الولاء الوظيفي وغيره، نتائج بشرية والتي تتجسد (توفير اعداد كافية من العاملين أصحاب المهارات والمعارف والخبرات اللازمة لأداء الوظائف الحالية والمستقبلية).

❖ التدريب نشاط متغير و متجدد:

هذه حقيقة أساسية لا يجب إغفالها، وهي أن التدريب يتفاعل في بيئة تتسم بالتغير والتجديد فالمتدرب عرضة للتغيرات في سلوكه وعاداته ومهاراته ورغباته، وكذلك الوظائف التي يشغلها تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغير في الظروف الاقتصادية وتقنيات العمل ومستحدثاتها، وكذا الرؤساء يتغيرون كما تتغير نظم وسياسات الشركات وتعدل أهدافها ، كل هذه المتغيرات تحتم على التدريب أن يكون هو كذلك متغير ومتجدد من خلال:

○ التعرف المستمر على الأوضاع الإدارية والفنية في المنظمة، والتغير في أوجه نشاطها وأساليب العمل بها.

○ التجديد المستمر في أنماط البرامج التدريبية وأساليب ومعدات التدريب المستخدمة. 1

¹ عطيط نسيم و طير الليل هدى، دور التدريب في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، تخصص تنظيم وعمل ، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل-الجزائر ، 2015-2016، ص53-55

نجد هنا التدريب يتعامل مع مجموعة من العناصر التي تتميز بالحركة والتغير والمتدرب يكون عرضة للتغير في مستوى مهاراته وعاداته وسلوكاته والوظائف التي يشغلها تتغير كنتيجة لتغير في نظم وسياسات وأهداف المنظمة وذلك من أجل مواجهة التغيرات المختلفة في البيئة الداخلية والخارجية فهنا يجب على العامل أن يمتلك مهارات فنية وعلمية جديدة تتناسب مع التغيرات المختلفة مثل إدخال التكنولوجيا.¹

المطلب الثالث :أنواع التدريب

تستطيع الشركة أن تختار من بين أنواع التدريب ما يناسبها، وذلك بحسب طبيعة النشاط الحالي لها، وطبيعة النشاط المرتقب، والتغيرات المتوقعة في تكنولوجيا وتنظيم وعمل الشركة كما يجب أخذ طبيعة سوق العمل (ودرجة توافر المهارات فيه)، وشكل منظمات التدريب، وطبيعة ممارسات هذه المهنة في سوق العمل. وتتعدد الاختيارات المتاحة أمام إدارة الموارد البشرية و بالنسبة لأنواع التدريب فهي كالآتي:

1. مرحلة التوظيف
2. نوع الوظائف
3. مكان إجراء التدريب²

➤ أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف

يعد التدريب عملية ضرورية لجميع العاملين في المنظمة باختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم بهدف رفع مستوى قدراتهم ومهاراتهم ، كما أنه لا يقتصر على تدريب العاملين الجدد، بل تبدو الحاجة ماسة لتدريب العاملين الحاليين كذلك خاصة في ظل التطورات السريعة التي تحصل في أساليب العمل والأدوات التكنولوجية وعليه يقسم التدريب حسب مرحلة التوظيف إلى:

- تدريب خاص بالموظفين الجدد :

يعرف هذا النوع من التدريب بالتهيئة، ويقصد به تزويد الموظفين الجدد بالمعلومات الأساسية التي يحتاجونها لأداء وظائفهم بشكل مرضي وهذه المعلومات غالبا ما تتعلق بقواعد وإجراءات العمل بالمنظمة؛ وتعد التهيئة

¹ عطيط نسيمه و طير الليل هدى ، نفس المرجع السابق ، ص 55-56

² نزار عوني اللبدي، إدارة الموارد البشرية وتنميتها ، دار دجلة ناشرون وموزعون، عمان، الاردن، 2015 ، ص331

جزءاً أساسياً من عمليات وسياسات الإدماج الاجتماعي والتي تجريه المنظمة مع عمالها الجدد، وهي تهدف بذلك إلى الحفاظ على أنماط السلوك واتجاهات والقيم داخل المنظمة .

وعادة ما يقوم متخصص في إدارة الموارد البشرية بأداء الجزء الأول من عملية التهيئة لدى التحاق الموظف الجديد بالعمل إذ يتولى شرح مختلف النواحي المرتبطة بالعمل ثم يقدم الموظف الجديد بعد ذلك إلى مشرفه المباشر الذي يقوم بمواصلة عملية التهيئة؛ ويعد هذا النوع من التدريب جد مهم للفرد إذ من شأنه أن يبث الثقة في نفسه ويزيل قلقه الناشئ من التخوف من الوقوع في الأخطاء ومن توقع الارتباك، فترتفع روحه المعنوية. 1

- تدريب خاص بالموظفين الحاليين:

تختلف الوظائف في كيفية أدائها والوسائل المستخدمة لإنجازها، فمنها ما يعتمد على الخبرة والمعرفة ويدار دون استخدام وسائل إنتاجية ولا معدات، ومنها ما يتطلب إنجاز هذه الوسائل ويشترط مهارات بمستوى معين وعلى العموم تتطلب كل فئة وظيفية برامج تدريبية خاصة، تتماشى واحتياجاتها وأهميتها

➤ أنواع التدريب حسب نوع الوظائف:

• التدريب المهني والفني:

يوجه هذا النوع من التدريب إلى الأفراد ذوي المستوى التعليمي المتوسط والذين يشغلون الوظائف الفنية والمهنية في المنظمة، ويحرص المسؤولون على تنظيم دورات تدريبية بشكل مستمر لهذه الفئة، كون الأساليب وكذا المعدات المستخدمة في عملهم تتغير بشكل متسارع ومستمر ويهتم هذا النوع من التدريب بالمهارات اليدوية المستخدمة في الأعمال الفنية والمهنية ومن أمثلتها أعمال الكهرباء والنجارة، والميكانيك والصيانة والتشغيل واللحام وغيرها، وتعمل المنظمة التي تتوفر على إمكانيات مالية كبيرة بإعداد مراكز تدريب مهني خاصة بها

• التدريب التخصصي:

تركز البرامج التدريبية هنا على تلقين الأفراد العاملين لمعارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية، وهي غالباً تشمل مواضيع تدريبية متخصصة كهندسة الصيانة، التسويق والمحاسبة... الخ. وتوكل إلى الأفراد المستفيدين من التدريب مهام تقوم على التخطيط المتابعة واتخاذ القرارات.

•التدريب الإداري :

¹ عصام حيدر، التدريب و التطوير، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا ، 2020 ، ص ص13-15

يهدف إلى تنمية المهارات والقدرات الإدارية للمديرين، وفاعلية أدائهم لوظائفهم الحالية وإعدادهم لشغل مناصب أعلى عند ترقيتهم إليها مستقبلا. وقد أصبحت التنمية الإدارية ذات أهمية خاصة في الوقت الحاضر، نتيجة للحاجة المستمرة إلى نوعيات معينة من المهارات الإدارية الموائمة للتطورات البيئية والتنظيمية وتتضمن برامج التدريب الإداري بصفة عامة على معارف ومهارات إدارية ضرورية لتقلد المناصب الإدارية المختلفة، وتشمل بصفة عامة نشاطات التخطيط، التوجيه التنظيم والرقابة هذا بالإضافة إلى نشاطي التنسيق والاتصال.¹

➤ أنواع التدريب حسب مكان إجرائه

بعدما يتم التحديد الجيد للاحتياجات التدريبية تعمل المنظمة على اختيار الجهة التي ستشرف على العملية، و من خلالها يتم تحديد مكان إجرائها؛ وقد يقع الاختيار على أن يتم التدريب داخل المنظمة، و قد يكون الاختيار على التدريب الخارجي.

•التدريب الداخلي:

يتم هذا النوع من التدريب داخل المنظمة، وهذا سواء في مكان العمل أو في قاعات تدريبية خاصة يتم تجهيزها بمختلف الإمكانيات والمعدات؛ وتسخر المنظمة لذلك ميزانية خاصة يتم تقديرها انطلاقا من نوعية المواضيع التدريبية، حيث أنه كلما زاد تخصص الموضوع التدريبي كلما ارتفعت تكاليفه ويشرف على عملية التدريب الداخلي المسؤول على التدريب في المنظمة، أو الرئيس المباشر للأفراد المعنيين، كما قد توكل مهمة التدريب إلى طرف خارجي يتم التعاقد معه.

•التدريب الخارجي :

يتم هذا النوع من التدريب خارج المنظمة، ويكون في مراكز تدريب أو معاهد خاصة تتكفل بتنفيذ عملية التدريب بنفسها؛ وتعتمد إدارة المنظمة على اختيار التدريب الخارجي وهذا في حالة عدم توفر إمكانيات تدريبية داخلية أو عدم توفر المنظمة على الطاقات البشرية القادرة على تنفيذ برامج تدريبية متخصصة. وتجدر الإشارة إلى أنه في حالة عدم توفر مكان أو إمكانيات إنجاز برامج تدريبية داخل المنظمة، فإنه بالإمكان أن يشرف مسؤول التدريب أو المشرف على الموارد البشرية في على العملية، وفي هذه الحالة يتم التعاقد فقط على تأجير مكان وإمكانيات التدريب اللازمة²

¹ عصام حيدر ، نفس المرجع السابق ، ص ص15-16

² عصام حيدر، نفس المرجع السابق ، ص ص16-18

المبحث الثاني: أهمية و اهداف التدريب و معوقاته

يكتسب التدريب أهمية بالغة من حيث استجابته للمتغيرات في بيئة الاعمال الداخلية و الخارجية ليحقق بها أهدافه المختلفة لكن هذا لا يمنع من ان تكون له العديد من المعوقات كأى عملية ووظيفة إدارية .وهذا ما سنتطرق اليه في هذا المبحث .

المطلب الاول :أهمية التدريب

يعتبر التدريب من المواضيع الهامة التي احتلت موقعا محورا ، له أهمية بالغة سواءا للفرد والمؤسسة و نوضحها فيما يلي :

الفرع الأول: أهمية التدريب بالنسبة للأفراد العاملين:

له أهمية كبيرة للعاملين في المؤسسة :

- يساعد الأفراد في تحسين وتطوير قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل.
- يساهم التدريب في تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد.
- يسمح التدريب لتقليل من نقاط الضعف لدى الأفراد يوفر لهم الغرض للترقية والتطوير .
- يسمح التدريب بتخفيض معدل حوادث العمل ورفع درجة الروح المعنوية لدى العاملين داخل المؤسسات

الفرع الثاني :أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة

و تبرز أهمية التدريب في المؤسسة من خلال :

- تقليل الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج
- يساهم التدريب في خلق الاتجاهات الايجابية لدى العاملين نحو العمل والمؤسسة .
- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة وبذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تزيد المؤسسة من أهداف¹

¹ فضيلة بلالي و نجوى علام، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، جامعة حمة لخضر ، الوادي-الجزائر ، 2017-2018 ، ص ص4-5

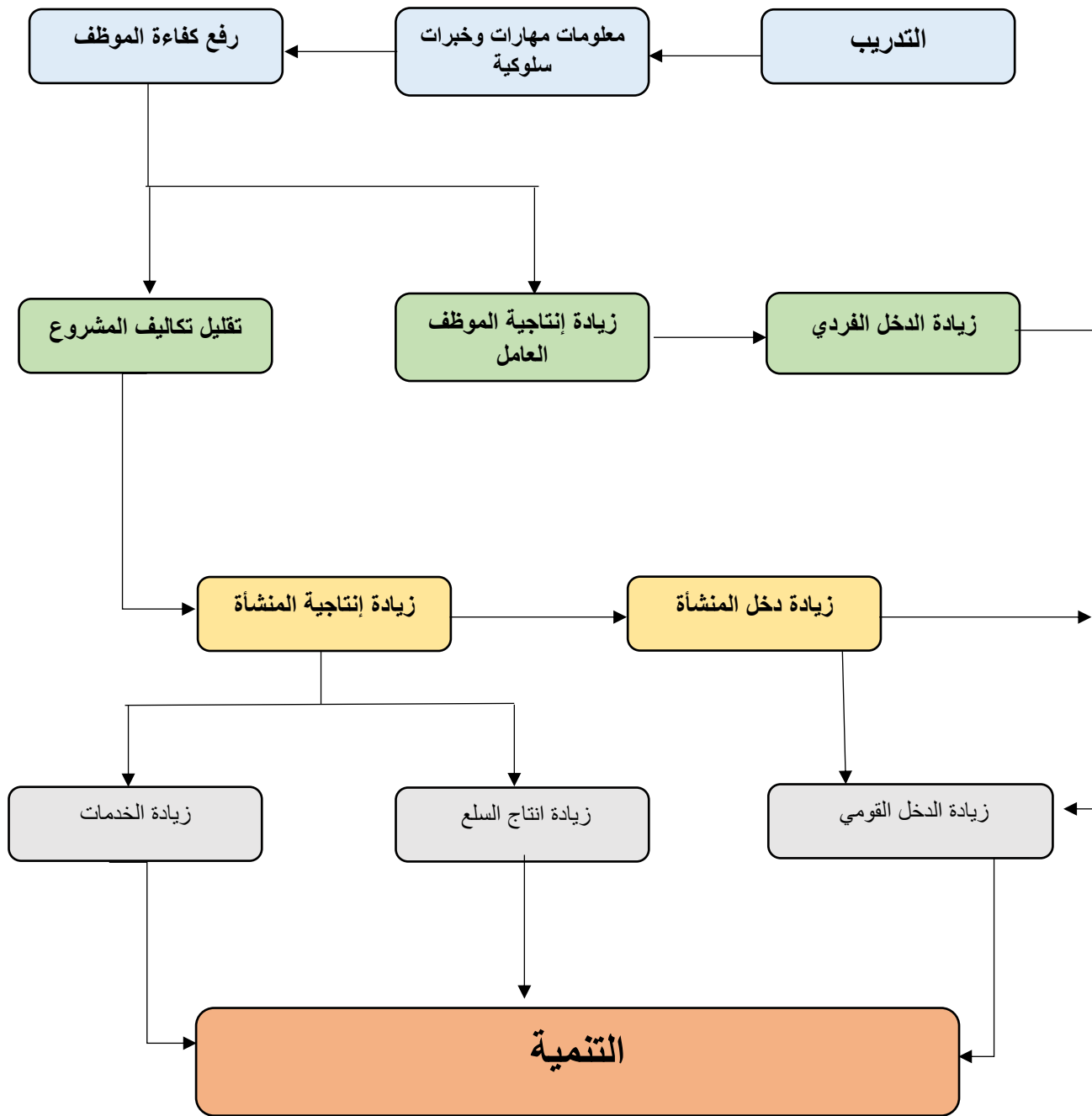
- يؤدي إلى ترشيد معرفتهم القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس مهارات القيادة الإدارية.
- يساهم في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستشارات الداخلية وبذلك يؤدي إلى تطوير أساليب التفاعل بين الأفراد العاملين بينهم وبين الإدارة.
- التكيف مع المتغيرات التقنية في مجال الإدارة، حتى تحافظ المنظمات على مستوى من الأداء، يحقق رضا المستفيدين من الخدمات.
- تحقيق الذات، وتنمية المسار الوظيفي للموظفين الذين يمتلكون عنصر الطموح.
- تحقيق احتياجات المنظمة من القوى البشرية، واختصار الوقت اللازم لأداء العمل بفاعلية.
- استخدام التدريب كأسلوب من أساليب التحفيز والترقية والجدارة.
- إحداث تغييرات إيجابية في سلوك الأفراد واتجاهاتهم، واكساب المعرفة الجديدة، وتنمية القدرات وصقل المهارات، والتأثير في الاتجاهات وتعديل الأفكار، وتطوير العادات والأساليب التي يستخدمها الموظفون للنجاح والتفوق في العمل.¹

من خلال ما سبق يمكن القول ان أهمية التدريب تبرز في أنه يؤدي إلى تحسين الأداء في الحاضر، والتأهيل لمستويات أكبر في المستقبل، كما أنه مرحلة أساسية للأفراد الذين يلتحقون بالعمل لأول مرة، وخاصة الأعمال التي لم يسبق لهم التدريب عليه وهذا ما يساعد المؤسسة و الافراد على بلوغ الأهداف المرجوة.

و الشكل الموالي يوضح الأهمية البالغة للتدريب :

¹ بسمّة عدنان السيوفي ، تدريب من أجل الازدهار ،مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة-مصر ، 2019 ، ص30

الشكل رقم 01- أهمية التدريب-



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على المرجع: فضيلة بلالي و نجوى علاهم ، مرجع سبق ذكره ، ص5

المطلب الثاني : دوافع و اهداف التدريب

الفرع الأول : دوافع التدريب

من خلال مفاهيم التدريب وأهميته نجد أن دوافع التدريب تتمثل في:

- زيادة الإنتاج :
وذلك بزيادة الكمية وتحسين النوعية من خلال تدريب العاملين على كيفية القيام بواجباتهم بدرجة عالية من الإتقان ومن ثم زيادة قابليتهم للإنتاج.
- الاقتصاد في النفقات:
حيث تؤدي البرامج التدريبية إلى خلق مردود أكثر من كلفتها وذلك عن طريق رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين والاقتصاد في الوقت نتيجة للمعرفة الجيدة بأسلوب العمل وطريقة الأداء.
- رفع معنويات العاملين :
إذ انه عبر التدريب يشعر العامل بجدية المؤسسة في تقديم العون له ورغبتها في تطويره وتتميز علاقته مع مهنته التي يعيش معها مما يؤدي ذلك إلى زيادة إخلاصه وتفانيه في أداء عمله.
- توفير القوة الاحتياطية في المنشأة :
حيث يمثل مصدراً مهماً لتلبية الاحتياجات الملحة في الأيدي العاملة، فعبره يتم تخطيط وتهيئة القوى العاملة المطلوبة.
- التقليل من الإسراف :
لأن تدريب العاملين معناه تعريفهم بأعمالهم وطرق أدائها وبذلك يخلق معرفة ووعياً وقدرة على النقد الذاتي بشكل لا يحتاج معه المدرب إلى مزيد من الإشراف والرقابة في أدائه لعمله.
- القلة في حوادث العمل :
إن التدريب معناه معرفة العاملين بأحسن الطرق في تشغيل الآلة وبحركة ومناولة المواد وغيرها ما يعد مصدراً من مصادر الحوادث الصناعية ويعمل التدريب على القضاء أو التقليل من تلك الحوادث المرتبطة بهذه العمليات¹

¹ مهند النعيمي التدريب الصحفي في البحرين ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة ، الجامعة الاهلية بمملكة البحرين ، البحرين ، 2008-، 2009 ، ص

الفرع الثاني : اهداف التدريب

باعتبار أن التدريب وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة ،من خلال تنمية الافراد و الارتقاء بمستويات أداءهم فانه يختلف باختلاف الهدف منه ،وطبيعة العمل والمستوى الوظيفي ،ومن مؤسسة إلى أخرى ومن ذلك فان هنالك تقسيمات عديدة يمكن الاعتماد عليها فلا بد من توفر مبادئ للتدريب السابق ذكرها من اجل المساهمة في تقويمه وتنفيذه لضمان سيرورته عن النحو الغرض منه .

بحيث توصلت البحوث الى مجموعة من المبادئ التي تصلح كمعايير إرشادية لنقل المهارة والمعرفة وتغيير الاتجاهات بما يتماشى ومصلحتها.

تهدف العملية بشكل أساسي إلى إزالة أسباب القصور والضعف في أداء وسلوك الافراد الحالي والمتوقع وفق ما ترغبه المؤسسة وتتخلص بما يلي :

اطلاع العاملين على المعلومات المتعلقة بالبيئة الداخلية للمؤسسة -أهدافها العامة والمرحلية ووسائل العمل فيها واليته ،والتنظيمات الداخلية المسخرة لتحقيق الاهداف من الداخل والخارج .

وكذلك على المعلومات المتعلقة بالبيئة الخارجية مثل الاوضاع الاقتصادية والاجتماعية السائدة التي تتمثل في مسار العمل ،واللوائح القانونية التي تحكم المؤسسة وتقيدها ،وكذا إكساب العاملين معارف وخبرات وظيفية متخصصة ومعلومات عامة تتعلق بتقنيات العمل والمهام والاعمال الممارسة وطرق الاداء المناسبة وصقل المهارات والقدرات المتوفرة والتمكن من استثمارها .

كما ان الهدف من التدريب ليس فقط توفير الخبرات والمهارات للأفراد ولكن تنمية الرغبة في استخدام قدراتهم بدرجة أفضل.

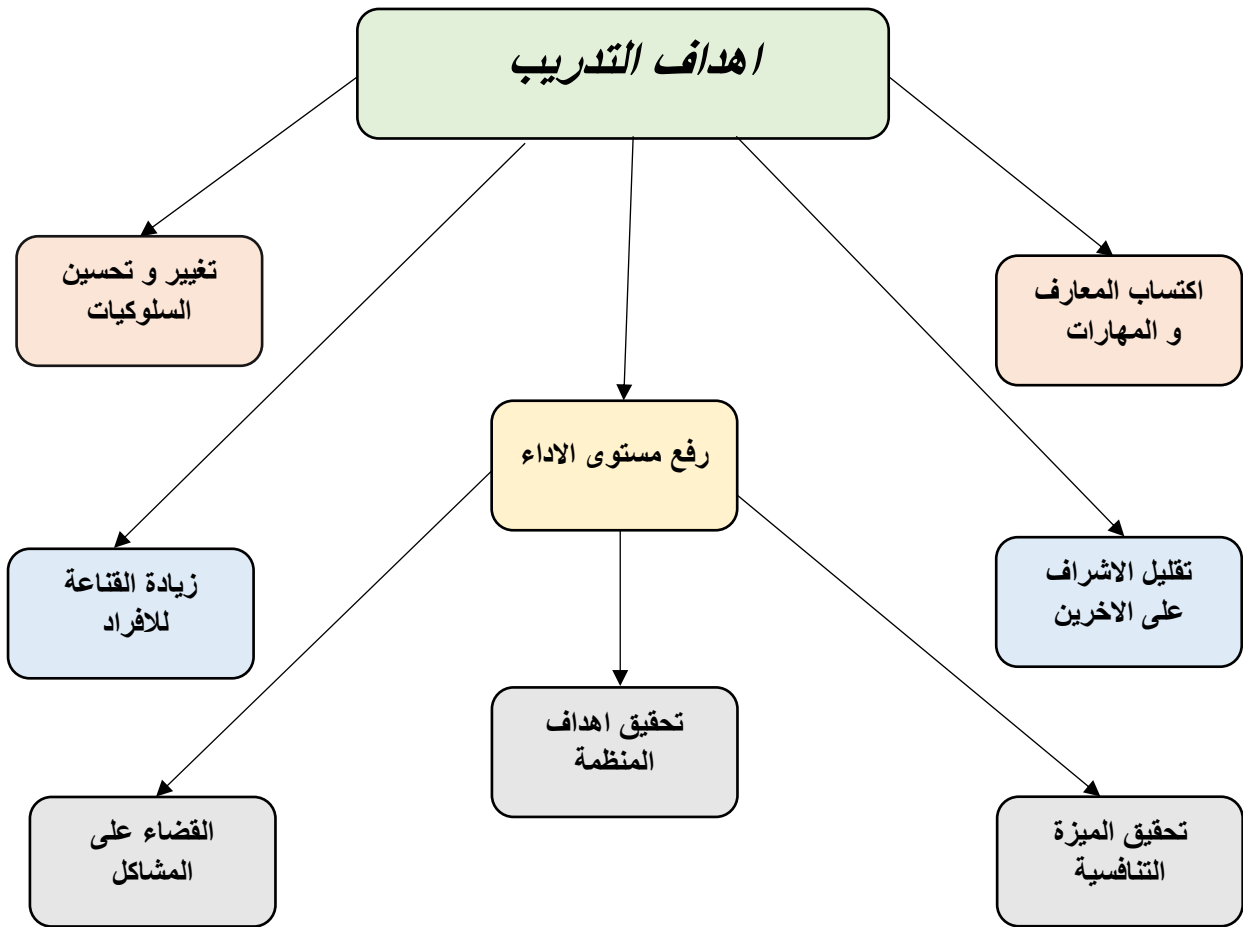
ومنه فان رسالة التدريب تكمن في تحقيق الاهداف التالية :

- ضمان أداء العامل بفاعلية وسرعة وسد الثغرات التي توجد بين معايير الاداء التي يحددها الرؤساء وبين الاداء الفعلي للعاملين
- رفع الروح المعنوية للأفراد القوي العاملة تجاه مهارتهم في أداء العمل واهتمامهم به
- التمهيد لإعادة التنظيم الإداري والتطور التنظيمي من تنمية المهارات لتتناسب مع متطلبات العمل وأهداف المنظمة.¹

¹ فضيلة نشناش ، دور التدريب في تحسين أداء العاملين مذكرة لنيل شهادة الماستر ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة احمد دراية، ادرار، الجزائر، 2020-2019 ، ص39-40

- التدريب يعد أداة ضرورية لمنع تقادم المعلومات والمهارات وتحفيز الافراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل وتكييف الموارد البشرية مع التغيرات البيئية والتكنولوجية للمؤسسة.¹
- وتختلف أهداف التدريب باختلاف نوعية العمل ونوعية المتدربين واختلاف الاحتياجات التدريبية و نلخص هذه الأهداف في الشكل الموالي :

الشكل رقم 02 - أهداف التدريب-



المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على المرجع : فضيلة نشناش، نفس المرجع السابق ،ص40

¹ فضيلة نشناش ، نفس المرجع السابق ، ص40

المطلب الثالث : معوقات التدريب

ويمكن حصر المشاكل و المعوقات التي تعرقل العملية التدريبية فيما يلي :

- اختلال الهياكل التنظيمية و عدم تحديد الاختصاصات و توزيع المسؤوليات بين العمال، في مثل هذه الحالات فان المشكلة لا تتمثل في نقص كفاءة العاملين و لكنها تتركز في اضطراب التنظيم و يكون اللجوء إلى التدريب في هذه الحالة غير مفيد.
- غياب السياسات التي ترشد العمل و توجه اتخاذ القرارات و تعتبر أساسا يعتمد عليها العمال في مواجهة ما يتعرضون له من مشاكل
- سوء التخطيط أو انعدامه الراجع إلى عدم إدراك الإدارة لأهميته أو اعتمادها على بيانات غير صحيحة أو توقعات مبالغ فيها، تعتبر كلها من المعوقات التي لا يساهم التدريب كثيرا في علاجها، و لكن العلاج يكون في وضع نظم جديدة للتخطيط و تحسين مصادر المعلومات و تحديد معايير موضوعية للتقدير و التنبؤ.
- مشاكل ضعف الروح المعنوية للعاملين بسبب انخفاض الأجور أو سوء معاملة المشرفين عليهم، أو منازعات بين بعضهم البعض.
- ضعف المشرفين على إدارة التدريب في التصميم الجيد لبرامج التدريب و كذا تنفيذه و متابعته و تقييمه بسبب غياب سياسات واضحة في تحديد الاحتياجات التدريبية و الأهداف المرجوة.
- ان نجاح التدريب ليس بمجرد عقد دورة تدريبية ولا يخفى على القارئ العدد الهائل للدورات التدريبية التي تفشل في تحقيق أهدافها. إن هدف الدورة التدريبية هو تنمية مهارات المتدربين أو زيادة معرفتهم بما يفيدهم في عملهم أو حياتهم وبالتالي فإن عدم قدرة المتدربين على الاستفادة من الدورة التدريبية يعتبر فشلا للدورة التدريبية.
- فإذا قامت المؤسسة بعقد دورات تدريبية للارتقاء بالجانب الإداري ثم لم يستخدم المتدربين ما تعلموه من مهارات في عملهم فإن الدورة التدريبية تكون قد فشلت. هناك الكثير من الأسباب لفشل الدورة التدريبية كما يلي :
- **الدورة التدريبية لا علاقة لها بالعمل:** كثير من الدورات يعقد لمجرد استهلاك ميزانية التدريب دون الاهتمام باختيار الدورات المناسبة ودراسة الاحتياجات التدريبية¹.

¹الموقع الإلكتروني، <https://hrdiscussion.com/hr58393.html>، 2022-03-18، 12: 14 د

- **الدورة التدريبية نظرية جدا**: قد يكون المدرب على دراية بالخلفية النظرية لموضوع التدريب ولكنه ليس له خبرة عملية في الموضوع وبالتالي يفشل في تنمية المهارات العملية التي يحتاجها المتدربون¹.
- **المتدربين تم اختيارهم حسب أهواء المدير وليس حسب حاجة العمل الفعلية**: البعض يعتبر الدورة التدريبية من قبيل الشهادة التي يعطيها المدير لمن يحب وبالتالي تجد شخصا لا علاقة له بموضوع التدريب يحضر الدورة التدريبية بينما الموظف الذي يحتاجها في عمله لا يحضرها.
- **المتدربون ليس لديهم رغبة في التعلم**: لابد من التأكد من قابلية المتدربين للتدريب فبعض المديرين لن يغير أساليبه الإدارية ولو حضر مئات الدورات الإدارية لأنه لا يظن أن نظريات الإدارة يمكن تطبيقها في عالمه.
- **المادة التدريبية سيئة**: كثير من المدربين يحاول استغلال المادة التدريبية التي يملكها ولا يحاول تغييرها حسب نوعية المتدربين. هذا يكون له تأثير سيء فالمتدرب يريد مثالا قريبا لواقعه. بل الكثير من المدربين يستخدم مادة تدريبية منقولة من الشبكة الدولية وبالتالي تكون الامثلة من واقع آخر وبيئة مختلفة وتكون المادة التدريبية غير مناسبة لا للمدرب ولا للمتدرب.
- **المدرب غير قادر على توصيل المعلومات او تنمية المهارات**: قد يكون سبب الفشل هو عدم قدرة المدرب على شرح الموضوع واستخدام أساليب التدريب.
- **المدرب ليس مهتما بتدريب المتدربين**: يجب أن يكون المدرب حريصا على خروج المتدربين وقد اكتسبوا المهارات التي يحتاجونها.
- **بيئة العمل لا تساعد المتدربين على تطبيق ما تعلموه**: هذه آفة حيث يكتسب المتدرب مهارات ومعارف جيدة ثم عند عودته لعمله يجد الجميع يرفض أن يسمح له باستخدام هذه المهارات².

المبحث الثالث : مراحل عملية التدريب

تمر العملية التدريبية بثلاث مراحل أساسية لا يمكن الاستغناء عنها أولا تبدأ بتصميم و تجهيز المحتوى التدريبي بعدها تتم مرحلة الادارة و التنفيذ ثم تقييم التدريب و هذا ما سنتناوله في هذا المبحث بالتفصيل .

المطلب الاول : تصميم و تجهيز المحتوى التدريبي

¹أفاسمي أسماء، أهمية تدريب الموارد البشرية في المشروعات الاقتصادية مذكرة لنيل شهادة الماستر ، كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة العقيد اكلي

محند اولحاج ، البويرة-الجزائر ، 2011-2012 ، ص ص-64-65

²الموقع الالكتروني، <https://hrdiscussion.com/hr58393.html> ، 2022-03-18 ، 17 : 12 د

إن عملية تصميم و تجهيز البرنامج التدريبي تمر بعدة مراحل بدءا من تحديد الأهداف إلى غاية تحديد الأشخاص المتدربين و المدربين و هذا كله فيما يلي :

1. تحديد أهداف البرنامج : في هذه المرحلة يتم تحديد أهداف البرنامج و الجوانب التي يطمح إلى تحقيقها و المشاكل التي يسعى إلى معالجتها من خلال تنمية معارف و تجديد معلومات متدربين في مجالات متعددة تخص موضوع البرنامج.

2. تحديد المادة التدريبية: يقصد بها مجموعة المعلومات و المفاهيم أو الحقائق أو الأمثلة أو النماذج العملية التي تشرح موضوعا معين حيث يجب إخراج هذه المادة بشكل يتناسب مع المستوى العلمي للمتدربين كما يجب الاستعانة بالرسوم و الأشكال الإيضاحية كلما أمكن ذلك كما يجب أن يكزن هناك تتابع منطقي في عرض تلك المعلومات و المفاهيم.

3. اختيار وسيلة و طريقة التدريب : يقصد بالوسيلة الوسيط الذي يستخدمه المدرب في عرض الموضوع التدريبي أي أنها تلك المعدات و المستلزمات التي تسهم في نقل المادة التدريبية و توصيل المفاهيم و المعاني و يطلق عليها اسم المساعدات التدريبية أما طريقة التدريب فهي الأساليب المعتمدة في نقل الموضوع التدريبي تشمل المحاضرة ، المناقشات ، دراسة حالات...الخ¹.

و في حقيقة الأمر اختيار الوسيلة المناسبة يتوقف على عدة اعتبارات منها :

- الاعتبارات العلمية المتمثلة في بساطة تصميم الوسيلة و عدد المتدربين و مدى صعوبة البرنامج.
- الاعتبارات المتعلقة بالمكون أو المدرب مثل مدى قدرته على استعمال تلك الوسيلة .
- الاعتبارات الاقتصادية المتمثلة في ثمن تلك الوسيلة و مدى تناسبها مع الميزانية التدريبية

4. مدة البرنامج التدريبي : بصفة عامة يمكن القول بأنه ليس هناك فترة زمنية نموذجية لتنفيذ أي برنامج تدريبي إذ تختلف المدة من برنامج لآخر و هذا طبقا لاعتبارات متعددة منها²:

- طبيعة و نوعية المشاكل التي يعالجها البرنامج و المهارات التي يراد إكسابها للمتدربين .
- الأساليب التدريبية المستخدمة فهناك أساليب يتطلب استخدامها وقت أطول من أساليب أخرى:

 **تحديد مكان التدريب :**

¹ درة عبد الباري إبراهيم ، الصباغ زهير نعيم ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرون ، دار وائل لنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ،

2008 ص 315

² مصايد كاهنة و خابر كاهنة، دور التدريب في تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة اوكلية محند اولحاج

،البويرة ،الجزائر، 2018-2019 ،صص46-47

يختلف هذا المكان باختلاف هدف و نوع و طبيعة البرنامج التدريبي و يتم المفاضلة بين عقد البرنامج داخل المؤسسة أو خارجها غير انه بصفة عامة يشترط في مكان التدريب أن يتيح الجو المناسب للمتدرب و استيعاب المادة التدريبية و أن يكون ملائماً لخدمة أغراض التدريب من حيث توفر كافة الاحتياجات من المقاعد و الإضاءة التهوية و النظافة و الهدوء

✚ اختيار المدربين :

تعد عملية اختيار المدربين عملية مهمة فيجب أن يكونوا على خبرة تامة بموضوع التدريب فلا يكفي أن تنحصر مقوماتهم في كبار موظفي المؤسسة أو أنهم محاضرون أو أساتذة فقط و إنما يجب أن تكون لهم قدرة كاملة على توصيل المعلومات بإقناع و بطريقة واضحة و ممتعة يمتازون بكفاءة و مستوى رفيع و سلوك راق كما يمكن تنظيم برنامج لإعداد و تنمية المدربين داخل المؤسسة أو خارجها تستهدف تأهيلهم فنيا و سلوكيا بتلقيهم المعارف و الخبرات التي تمكنهم من استعمال الوسائل التدريبية و إيصال المادة التدريبية للمتدربين هذا ما يؤكد أهمية التدقيق في عملية اختيار المدرب من المقابلة الشخصية التي تحدد سماته الشخصية درجة استعداده المهني و العلمي درجة الخبرة و الصبر و القدرة على استخدام مزيج متكامل من طرق التدريب كما يمكن تنظيم برنامج لإعداد و تنمية المدربين داخل المؤسسة أو خارجها تستهدف تأهيلهم فنيا و سلوكيا بإكسابهم مهارات في أسس التدريب و تحضير المناهج و استعمال الوسائل -التدريبية و إعداد الاختيارات وتصميمها

✚ اختيار المتدربين:

تختلف مستويات و أنماط الأداء الفني عند المتكونين أو المتدربين في بداية ترشيحهم و يتطلب نجاح البرنامج التدريبي اختيار الأفراد المعنيين فعلا بالتدريب و اختيار الأفراد المعنيين فعلا بالتدريب على أسس موضوعية إذ يجب تجنب استيعاب المتدربين في برنامج لا تتصل بتخصصاتهم أو تفوق درجة استيعابهم أو غير راغبين في هذا التدريب تؤدي إلى هدر جهود و تكاليف التدريب بدون عائد.

✚ اتجاهات بعض الرؤساء بترشيح أشخاص سبق أن تلقوا نفس البرنامج أو أفراد يودون التخلص منهم لبعض الوقت أو من يودون محاباتهم إلى تحمل تكلف بدون عائق .

✚ ترشيح العدد الغير الكافي من المتدربين لأحجام الرؤساء عن ترشيحهم و كذلك عند اعتبار منحة الصفر للتدريب للخارج كهدية لدى للمقربين من المسؤولين و المديرين و يؤدي هذا إلى زيادة تكلفة التدريب¹

¹ مصاديد كاهنة و خابر كاهنة، نفس المرجع السابق ،ص47

المطلب الثاني : إدارة وتنفيذ العملية التدريبية

يتطلب إدارة وتنفيذ خطة التدريب تنظيم البرامج التدريبية وفق الاحتياجات التدريبية المقدرة والأهداف المقررة وفي مواعيدها المنتظمة وإلى اختيار المدربين والمتدربين وضرورة ما يلي:

أولاً : تحديد مسؤوليات وصلاحيات العاملين في حفل التدريب وهذا يشمل :

- تقرير الهيكل التنظيمي لجهاز التدريب.
 - تحديد دور وفعالية كل وظيفة من وظائف التدريب ضمن الإطار التنظيمي
 - تحليل ووصف الأعمال التدريبية لتقرير الواجبات اللازم إنجازها لكل منها، وتحديد الصلاحيات اللازم تحويلها لتحقيق الهدف.
 - توجيه العاملين في جهاز التدريب للقيام بأداء المهام التدريبية الملقاة على عاتقهم وتحديد أساليب الأداء ضمن حدود الصلاحيات المخولة لهم لتحقيق الخطة التدريبية المقررة.
- ثانياً :تنظيم وإعداد البرامج التدريبية، وهذا يتطلب ما يلي:
- تنظيم البرامج التدريبية وفق الاحتياجات التدريبية في المنظمة وحسبما هو محدد أهداف التدريب، وتقرير المواعيد التي سيتم فيها إجراء هذه البرامج.
 - إعداد المواد التدريبية اللازمة من مراجع وكتب ومحاضرات ومدربين ومتدربين ووسائل التدريب، وتنظيم أوقات المتدربين، والاتفاق مع أقسام المنظمة، وتقدير الفترات اللازمة لكل جزء من أجزاء البرنامج.
 - اختيار التدريس ويتم ذلك بالاتفاق مع الإدارات التنفيذية، وحسب المنهاج التدريبي المقرر، ويشمل اختيار مستوى ونوعية المتدرب وتنظيم الوقت الذي يمكن فيه التفرغ للتدريب، وتقرير نوع البرنامج الذي سيشارك فيه.¹

ثالثاً : اختيار وإعداد المدربين:

ويشمل الاختيار توفر القدرة والقابلية والاستعدادات ويتطلب ذلك إجراء عدة مقابلات للتحقق، كما يشمل توفر المعرفة والخبرة السابقة في حقل من حقول الإدارة، وفي أساليب التدريب وأنواعه والتكيف لظروف واحتياجات المنظمة.

رابعاً :الاشتراك في البرامج والدورات التدريبية الخارجية:

¹ بسام الغزاوي، جودة التدريب الإداري و متطلبات المواصفة الدولية الايزو 10015 ، دار البازوري للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2013 ، ص

وذلك من خلال الاتصال بالمؤسسات والمعاهد التدريبية المختلفة، وتقرير البرامج التي تنسجم مناهجها مع برامج التدريب في المنظمة والاتفاق على المشاركة فيها، وتحديد نصية العناصر التي ستشترك، ثم متابعته بعد الاشتراك ، والتأكد عن مدى استفادتهم من البرامج. ومدى ملاءمتها لهم .

خامسا : إعداد البحوث والدراسات الخاصة بالتدريب ومناهجه وأساليبه :

ويتطلب ذلك الاتصال بمؤسسات النشر والمعاهد التي تعني ببحوث ودراسات التدريب، والقيام بإعداد الإحصائيات الخاصة بالتدريب في المنشأة، والتعليق عليها لتكون مرنا مرشداً للإدارة العليا في سياستها التدريبية المقبلة.

سادسا :تنسيق الفعاليات الخاصة بإعداد البرامج، واختيار المتدربين والتعاون مع الإدارات التنفيذية لتحقيق أفضل استفادة من مجالات التدريب.

سابعا : توفير الخدمات الإدارية الخاصة بتهيئة كافة المتطلبات اللازمة لتقديم أي برنامج تدريبي (الطبع و القاعات، الوسائل التوضيحية ...) وإعداد ميزانية خاصة للتدريب بصورة عامة ولكل برنامج بصورة خاصة.¹

المطلب الثالث : تقييم العملية التدريبية

مرحلة تقييم التدريب هي المرحلة الأخيرة في مراحل التدريب .و يشير جرينيل GRINNEL الى مصطلح التقييم بأنه الطريقة المنظمة لقياس و تحديد مدى نجاح معين في تحقيق الأهداف التي تم تصميمه من اجلها. كما تعد عملية تقييم البرامج التدريبية من أهم مراحل العملية التدريبية وأكثرها صعوبة وتعقيداً، لأنها تعني بتطوير مهارات العاملين وأدائهم عن طريق إتاحة فرص التدريب الملائمة لتلبية حاجاتهم التدريبية، وفي الوقت نفسه إثبات فوائده وعائداته من خلال الأدلة والإحصائيات التي قد تكون صعبة إلى حد ما، ومن جهة أخرى² فإن التقييم يظهر ما إذا كانت برامج التدريب وخططه الحالية ناجحة أم لا، وبالتالي فهو يساعد في الحكم بصورة مسبقة على ما إذا كانت نفس البرامج ستجح في المستقبل أم لا .ويعد التقييم بشكل عام عملية منظمة تهدف إلى تحديد كفاءة شيء ما أو قيمته أو معناه، ومفهوم تقييم التدريب يهدف إلى معرفة مدى تحقيق التدريب لتطلعات المنظمة ورفع كفاءة موظفيها.

¹ بسام الغزاوي، نفس المرجع السابق ، ص64

² مدحت أبو النصر، مراحل العملية التدريبية ، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة ، مصر ، 2012 ، ص148

ويمكن إجمال أهداف تقييم التدريب في مجموعة أهداف منها الآتية:

- تحديد مدى مواكبة التدريب للأهداف الأصلية التي صمم من أجل تحقيقها.
- المساعدة في تقرير ما إذا كانت البرامج التدريبية صالحة للاستمرار أم لا، وتحديد التحسينات التي يمكن إدخالها على برامج التدريب في ضوء علمية التقييم لتصبح أكثر ملائمة لحاجات المتدربين واهتماماتهم.
- تحديد ما إذا كان هناك عائد على الاستثمار في المجهود التدريبي، وتعزيز ثقة المدربين والمتدربين في جدوى البرنامج.
- تحديد مدى نجاح المدربين في التخطيط لعملية التدريب وتنفيذها.
- إعطاء صورة واضحة عن مدى استفادة المتدربين، وتحديد الوحدات أو الأفراد الأكثر أو الأقل استفادة من البرامج التدريبية التي يجري تقويمها.
- اختبار مدى وضوح الأدوات والأساليب المستخدمة في النشاط التدريبي ومصادقيتها.
- تجميع بيانات تفيد في تخطيط النشاط التدريبي أو تسويق البرامج التدريبي أو تحديد مدى ملاءمتها لأهداف المنظمة واحتياجاتها .
- بناء قاعدة معلومات أساسية تساعد الإدارة في اتخاذ قرارات مستقبلية وفي إدارة برامج التدريب بشكل أفضل

مراحل تقييم التدريب :

ينبغي إخضاع كل خطوة من خطوات التخطيط للتقييم قبل الانتقال إلى الخطوة التي تليها، وبذلك تتحقق سلامة وانتظام العملية التخطيطية ، ولذلك لابد أن تكون عملية التقييم جزءا من التخطيط لضمان الكفاءة في التخطيط ، ويمكن القول بأن لعملية التقييم ثلاث مراحل رئيسة وهي :

1. مرحلة ما قبل التدريب:

تتمثل هذه المرحلة في تقييم كلا من تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرنامج التدريبي، إذ يتم خلال هذه المرحلة تقييم الاحتياج التدريبي للمنظمة وللوظيفة وللموظف، وكذلك تحديد مدى التحضير لمتطلبات¹ الدورة من مدربين ومستلزمات التدريب، وتعد هذه المرحلة من أصعب مراحل التقييم وأدقها لأنه إذا تم التحديد الدقيق للحاجات المرتبطة مباشرة بأهداف العمل، ثم تصميم واختيار البرنامج الذي يحقق إشباع تلك الاحتياجات، فإن نسبة نجاح العملية التدريبية واستفادة المتدرب والمنظم تكون مرتفعة جداً.

وفي هذه المرحلة تتم متابعة وتقييم العناصر التالية :

¹أسامة محمد موسى، واقع عملية التدريب من وجهة نظر المتدربين ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية – غزة ، فلسطين ، 2007

- مدى التزام الإدارة العليا بالعملية التدريبية، والترتيبات الإدارية التي تقوم بها.
- نوع التدريب الذي تم اختياره، ومدى ملائمته للمتدربين.
- المادة التدريبية، والتسلسل المنطقي للموضوعات التدريبية .
- أساليب التدريب ، ووسائل الإيضاح السمعية والبصرية .
- المدة الزمنية ، وتوقعات المتدربين.

2.مرحلة أثناء التدريب: يهدف التقييم في هذه المرحلة إلى التعرف على مدى ما تم تنفيذه من برنامج التدريب وتشخيص الانحرافات في التنفيذ وأسبابها لغرض اتخاذ القرارات بما ينسجم والأهداف الموضوعية

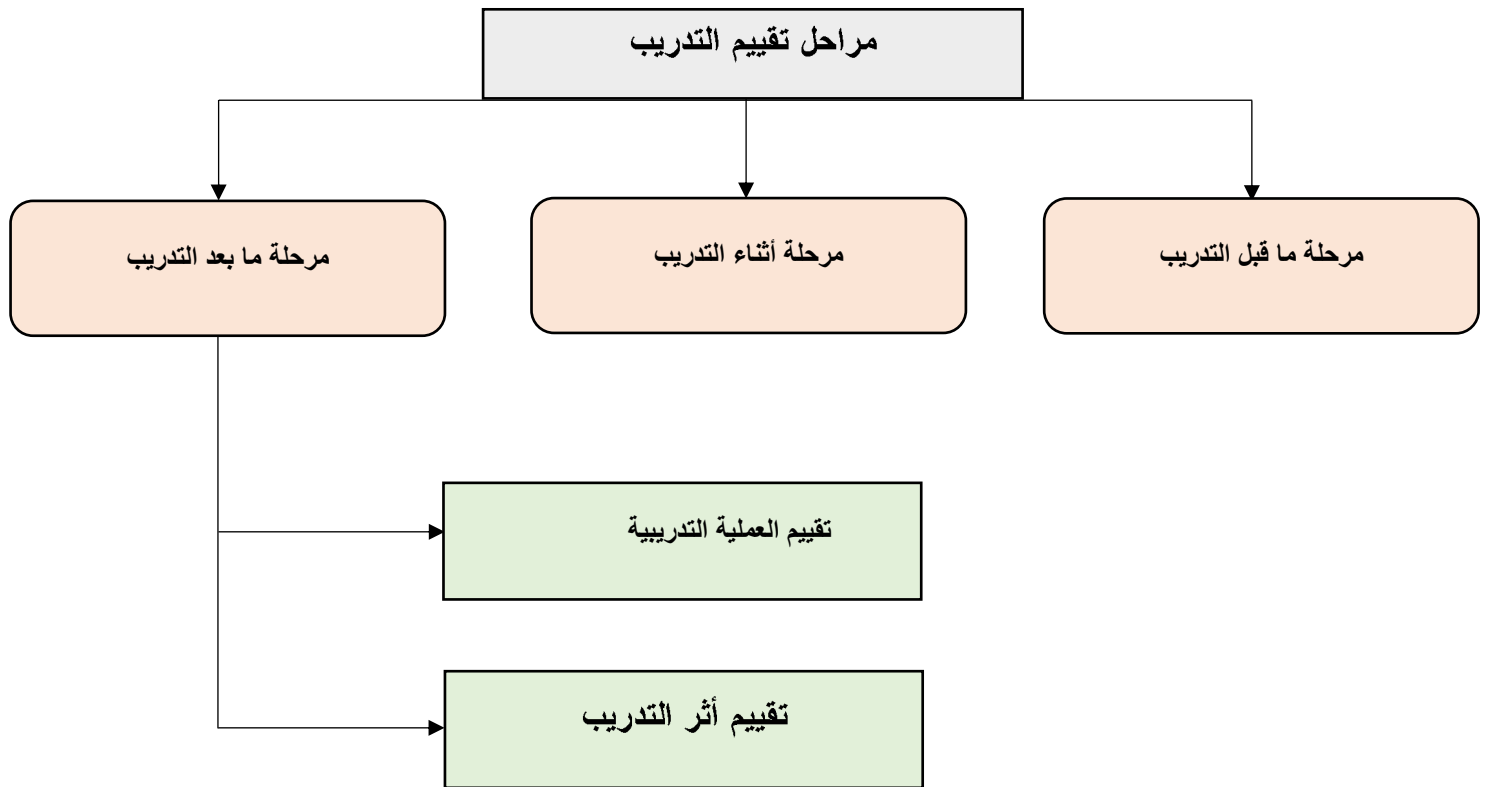
3.مرحلة ما بعد التدريب: إن مرحلة تقييم ما بعد التدريب تعد من أهم مراحل التقييم، ويتم فيها تحديد مدى استفادة المتدرب من البرنامج التدريبي، وتركز على نوعين من التقييم هما:

✚ تقييم العملية التدريبية: تتم هذه العملية عادة في اليوم الأخير للبرنامج التدريبي، إذ يقوم المتدربون بتقييم التجربة التدريبية التي مروا بها خلال أسابيع أو أيام التدريب، وهنا يتم استقصاء آراء المتدربين عن جميع خطوات البرنامج التدريبي ومراحله، ويشمل هذا أهداف البرنامج، ومواضيع التدريب، ووسائل التدريب، والطرق المستخدمة في التدريب، ووقت البرنامج ومدته وقاعات التدريب، وقدرات المدرب، وغير ذلك من مقومات البرنامج التدريبي .

✚ تقييم أثر التدريب: يعد هذا الجزء من تقييم ما بعد التدريب الهدف النهائي لعملية التقييم، وتأتي أهمية تقييم أثر التدريب من منطلق بسيط وهو أن هدف التدريب هو في النهاية رفع كفاءة أداء العاملين وبالتالي زيادة مخرجات المنظمة وتطويرها¹

¹أسامة محمد موسى ، نفس المرجع، ص ص61-62

الشكل رقم 03- مراحل تقييم التدريب-



المصدر من اعداد الطلبة بالاعتماد على المرجع أسامة محمد موسى ، مرجع سبق ذكره، ص ص 61-62

خاتمة الفصل

نظرا لأهمية عملية التدريب في الإدارة حاولنا استعراض أهم الخصائص التي تساعد على التعريف بالتدريب فبهذا النشاط تهدف المؤسسة إلى تنمية مهارات الأفراد وذلك لمواجهة احتياجات حالية ومستقبلية تطلبها المؤسسة في ظل التغيرات البيئية التي تواجهها لأن التدريب لا يهم المؤسسة لوحدها بل كذلك يعني الأفراد العاملين فيها وبث روح العمل لديه داخل المنظمة مما يعود بالفائدة على المؤسسة والفرد ، وقد تم التعرض إلى كل من أهمية التدريب وأهدافه التي تسعى المنظمة لتحقيقه وكذلك مرور بمراحل العملية التدريبية و مختلف الأساسيات الأخرى المتعلقة بوظيفة وعملية التدريب

الفصل الثاني

تمهيد

تمثل الميزة التنافسية جوهر أداء المؤسسة والقاعدة الأساسية التي تركز عليها لتحقيق النجاح في الميدان التنافسي، ولكي تكون المؤسسة ناجحة ومتفوقة لا بد أن تفهم الأساس الحقيقي للمنافسة، لان النجاح في المستقبل سوف يعتمد على قدرة المؤسسة في البحث عن مصادر جديدة، في ظل التطورات الهائلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والاندماج وسياسات الانفتاح، لذلك تجد المؤسسة نفسها أمام تحديات تتمثل في فقدان قدرتها التنافسية على المدى البعيد، لذلك فهي مضطرة لمواجهة هذا التحدي من خلال إعادة النظر في إمكانياتها وقدراتها وطاقاتها، وكذا تبني استراتيجيات قائمة على المعرفة تسمح لها بتحقيق أهدافها في ظل هذه التغيرات من أجل البقاء والاستقرار، ولتحقيق ذلك تسعى كل مؤسسة إلى بناء وامتلاك مزايا تنافسية تكون بمثابة صمام لمواجهة المنافسين، وتحقيق التميز والتفوق عليهم بغية التأقلم مع البيئة التنافسية التي تعمل فيها.

المبحث الأول : مدخل للميزة التنافسية

لقد شغل تحديد مفهوم الميزة التنافسية اهتمام الكثير من الكتاب في مجال إدارة الأعمال، إذ تشير الميزة التنافسية إلى الخاصية التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة وتمنح لها موقفا قويا اتجاه الأطراف المختلفة، وسيتم من خلال هذا المبحث التطرق إلى أساسيات الميزة التنافسية.

المطلب الأول : مفهوم الميزة التنافسية

الميزة لغة / ميزة [مفرد] : 1 - مصدر ماز . 2 - مزية ، صفة تميز الشيء عن غيره ميزته الصراحة في أقواله

التنافسية لغة: مصدرها نافس، ينافس، تنافسا: وهو التسابق والرغبة، مثل تنافس المؤسسة مع مؤسسة أخرى أي تسابقوا وتباروا دون أن يضر أحدهم بالآخر .¹

ويعتبر مفهوم الميزة التنافسية ثورة حقيقية في عالم إدارة الأعمال على المستوى الأكاديمي والعلمي، فأكاديميا لم يعد ينظر للإدارة كمفهوم داخلي أو كمواجهة وقتية مع مشاكل ليست ذات بعد استراتيجي ولكن أصبح ينظر للإدارة كعملية ديناميكية ومستمرة تستهدف معالجة الكثير من المشاكل الداخلية والخارجية لتحقيق التفوق والتميز المستمر للمؤسسة على المنافسين والموردين والمشتريين وغيرهم.

وعمليا يحرص المسؤولون على العمل الجاد والمستمر للتعرف وتحليل واكتشاف والمحافظة والاستثمار في الميزة التنافسية للمنظمة.

في الوقت الحالي أصبح مفهوم الميزة التنافسية شاغلا للباحثين الاقتصاديين وعلى هذا الأساس فالدخول في دائرة التنافس يعني القضاء على المنافسين وإنما تقديم منتجات ترضي المستهلكين تختلف عن التعاريف التي أعطيت لها ما يلي:

- الميزة التنافسية تعتمد على نتائج فحص وتحليل كل نقاط القوة والضعف الداخلية إضافة للفرص والتهديدات المحيطة السائدة في بيئة المؤسسة مقارنة بمنافسيها في السوق
- ويعرفها عبد الستار محمد علي " إنها القدرة على تحقيق حاجات المستهلك أو القيمة التي يتم الحصول عليها من ذلك المنتج ومثال ذلك قصر فترة التوريد أو الجودة العالية للمنتج"
- تعرف أيضا الميزة التنافسية هي ما تختص به المؤسسة دون غيرها ولما يعطي قيمة (أو يختلف عما يقدمه) مضافة إلى العملاء بشكل يزيد أو يختلف عما يقدمه المنافسون في السوق

¹ الموقع الالكتروني <https://www.maajim.com/dictionary> ، 2022-03-17 ، 10؛ 15 د

الفصل الثاني.....الاطار النظري للميزة التنافسية و دور التدريب في تحقيقها

- ويعرف د. علي السلمي الميزة التنافسية بأنها مجموعة المهارات والتكنولوجيات والموارد والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين أساسيين:

إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون وتأكيد حالة من التمييز والاختلاف¹

-تعرف أيضا على أنها الخصائص أو الموصفات التي يكتسبها منتج ما أو علامة والتي تعطيه بعض التفوق على منافسيه الحاليين .

-الميزة التنافسية هي عبارة عن تنافسية مؤقتة تكتسبها المؤسسة مقارنة عن بقية المنافسين الآخرين في السوق، مما يسمح لها بالحصول على أرباح أعلى من نظرائها، وبالتالي بين هذا التعريف أن المؤسسة تكون قادرة على المنافسة في السوق والمحافظة على الميزة التنافسية.

بحيث يجب عليها أن تولي اهتماما كبير للمعايير التالية:

1. مكانها في السوق

2. البحث والتطوير

3. توفير جودة الخدمة للعملاء

4. التكاليف والأسعار

5. الإنتاجية

6. الجودة ونسبة الجودة/ السعر²

- حسب Michael Porter تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، أي بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومها الواسع .

- حسب نبيل مرسي خليل "تعرف على أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها استراتيجية معينة للتنافس³

- تعرف أيضا على انها القدرة على أداء الأعمال بأسلوب معين أو مجموعة من الأساليب التي تجعل المنظمات الأخرى غير قادرة على مجاراتها في الأمد القريب أو في المستقبل

¹ الطاهر غراز و امينة نبيح، مساهمة الابداع الاداري في تدعيم الميزة التنافسية، مجلة العلوم القانونية و الاجتماعية، المجلد 7، العدد 1، جامعة

زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، مارس 2022، ص 173

² عطاء الله بن طيرش واخرون، اسهامات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مجلة دراسات تنمية

اقتصادية، المجلد 1، العدد 2 جامعة عمار التليجي الاغواط، الجزائر، 2018، ص 49

³ كنزة بن غالية و الجاج مداح عرابي، الدور الاستراتيجي للكفاءات المحورية في تحقيق الميزة التنافسية، المجلد 24، العدد 1، جامعة الجزائر 03

الجزائر العاصمة، الجزائر، 2021، ص 736

الفصل الثاني.....الاطار النظري للميزة التنافسية و دور التدريب في تحقيقها

- و تعرف على انها قدرة المنظمة على التفوق على منافسيها في واحد أو أكثر من أبعاد الأداء الاستراتيجي (الكلفة، الوقت، الابتكار، الجودة، المرونة، الاعتمادية، التسليم)¹

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الميزة التنافسية هي القدرة على تحقيق رغبات المستهلكين باعتبار أن المستهلك هو الحكم في السوق فإن رضائه يعتبر الهدف الأساسي الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه، ومنه فالميزة التنافسية تعني تقديم منتجات متميزة عما يقدمه المنافسون في السوق وإرضاء الزبائن بشكل يختلف أو يزيد عنهم، وتستطيع المؤسسة الاقتصادية تحقيق ميزة تنافسية من خلال وضع استراتيجية للتنافس مبنية نتائج التحليل الداخلي للبيئة المحيطة بها.

المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية

بعد استطلاع بعض المصادر المهمة في هذا المجال أتضح لنا بأن جل الباحثين يتطرقون لنوعين للميزة التنافسية وهما :

أولا ميزة التكلفة الأقل:

يقصد بها قدرة المنظمة على تسويق منتجات بأقل تكلفة ممكنة مقارنة مع منافسيها مما يمكنها من تحقيق أرباح كبير فالتكلفة المنخفضة تهيئ فرصة البيع بأسعار تنافسية.²

وتعني ايضا قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع، تسويق منتج بأقل تكلفة مقارنة مع المؤسسات المنافسة مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، ولتحقيق هذه الميزة يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل وتكون المراقبة كما يلي

- مراقبة الحجم : إن التوسع في تشكيلة المنتجات أو الحياة على وسائل إنتاج جديدة أو التوسع في السوق يمكن المؤسسة من تخفيض التكاليف أي تحقيق ما يسمى باقتصاديات الحجم.

1 ليلي محمد وليد بدران دور تنمية وتدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، دمشق ، سوريا، 2009-2010 ، ص79

2 غني لعام تناي الزبيدي و حسين وليد حسين، استخدام إدارة المواهب كخيار لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمة، مجلة كلية التراث الجامعي، المجلد 1 العدد 13 ، جامعة بغداد ، بغداد ، العراق ، 2013 ص 98.

الفصل الثاني.....الاطار النظري للميزة التنافسية و دور التدريب في تحقيقها

• مراقبة الإلحاق وتتم إما بتجميع بعض الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة وذلك قصد استغلال الإمكانيات المشتركة أو تحويل معرفة كيفية العمل في تسير نشاط منتج للقيمة إلى وحدات استراتيجية تمارس أنشطة مماثلة.

• مراقبة الروابط :تحسن المؤسسة موقعها في ميدان التكاليف إذا تمكنت من التعرف على الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة واستغلالها من جهة أخرى، فمثلاً التكلفة الناجمة عن الاختيار الدقيق لمكونات المنتج يؤدي إلى تخفيض تكلفة تفتيش المنتجات التامة الصنع، وقد تلجأ المؤسسة إلى التنسيق مع الموردين وقنوات التوزيع لاستغلال الروابط الموجودة شريطة أن تقبل اقتسام الأرباح الناجمة عن الروابط معهم.

• مراقبة التعلم : التعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة والمبدولة من قبل الإطارات والمس تخدمين على حد سواء، لذلك يجب ألا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف النفقات والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة، فالمسيرون مطالبين بتحسين التعلم وتحديد أهدافه.¹

ثانيا ميزة التمييز:

يعني قدرة المنظمة على تقديم منتج متميز و فريد ذات قيمة مرتفعة من وجهة نظر الزبون تضمن "جودة أعلى، وخصائص فريدة، وخدمات ما بعد البيع" وهنا عدة مصادر للتمييز من أهمها الموارد المالية والموارد البشرية ، رأس المال الفكري والمقدرات التنظيمية.²

ان الحصول على ميزة التمييز ليس ممكن في كل الظروف، وبالتالي ضرورة توفر مجموعة من الشروط.

■ الشروط الواجب توفرها لتطبيق ميزة التمييز نوردها فيما يلي:

- عندما يقدر المستهلكون قيمة الاختلافات في المنتج (سلعة أو خدمة)، وبدرجة تميزه عن غيره من المنتجات

- تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك

- عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس استراتيجية التمييز

■ الحصول على ميزة التمييز : للحصول على ميزة التمييز، فإن ذلك يرجع إلى توفر مجموعة من العوامل، تدعى بعوامل التمييز، وهي كما يلي :

¹ بوشهوه نذير دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

،جامعة يحيى بن فارس ،المدية ، الجزائر، 2007-2008، صص79-80

² غني لعام تناي الزبيدي و حسين وليد حسين، مرجع سبق ذكره، ص98

الفصل الثاني.....الاطار النظري للميزة التنافسية و دور التدريب في تحقيقها

- الإجراءات التقديرية : يمكن أن نعتبر الاجراءات التقديرية عاملا رئيسيا على تمييز المنتجات وتتمثل هذه الإجراءات في اختيار الأنشطة التي يجب أن يعتمد عليها، وكذلك الكيفية التي تمارس بهاء وقد يكون تمييز المنتج في عدة أشكال منها خصائص وكفاءة المنتجات ، الخدمات المقدمة، وجودة وسائل الإنتاج... الخ.
- الروابط : فيمكن أن يأتي تسيير المنتج من خلال الروابط الموجودة بين الأنشطة، هذه الروابط التي تأخذ الأشكال التالية:
- الروابط بين أنشطة المؤسسة اي أن التنسيق بين الأنشطة المرتبطة فيما بينها ، وذلك من أجل تلبية حاجيات المستهلكين.
- الروابط مع الموردين : يمكن أن تنفرد المؤسسة بالمنتج المتميز، نتيجة الروابط الموجودة بين المؤسسة ومورديها، حيث أنه بالإمكان تقليص مدة تطوير نموذج جديد من خلال التنسيق بينهما . أو من خلال استغلال أفضل للأنشطة المشتركة بين المؤسسة وقنوات التوزيع ، ومن أمثلة هذه الروابط
 - تكوين الموزعين.
 - تمويل الاستثمارات في قنوات التوزيع والأنشطة التكميلية.
- الرزنامة المقصود هنا أنه يمكن أن تأتي خاصية الـ تمييز، نتيجة التاريخ الذي بدأت فيه المؤسسة ممارسة نشاطها، حيث نجد في الغالب أن المؤسسات التي كانت السبابة في الدخول إلى قطاع الصناعة تكون لها هذه الميزة.
- الموقع (الموضع) قد تكون ميزة التمييز للمؤسسة نتيجة موقعها وذلك من خلال قربها من المستهلكين مثلا، حيث يمكنها تقديم المنتجات التي يحتاجها المستهلك وخدمات ما بعد البيع في أقرب الأجل.
- التكامل يؤدي التكامل إلى حصول المؤسسة على ميزة التمييز، حيث تتوجه المؤسسة نحو أنشطة جديدة منتجة للقيمة، هذا التكامل قد يكون خلفيا (من خلال قيام المؤسسة بإنتاج المواد الأولية بوسائلها الخاصة)، أو أماميا (خلال قيام المؤسسة بعملية التوزيع بوسائلها الخاصة)، مما يجنبها اللجوء إلى الغير.
- التعليم: حيث يؤدي التعليم الجيد إلى تمييز المنتج.
- الحجم: إذ يمكن أن يؤدي الحجم الكبير لنشاط معين إلى ممارسته بطريقة متميزة.¹
- الأخطاء الواجب تفاديها ومنها ما يلي:

¹ حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الاهداف التكنولوجي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية و التجارية، جامعة 20 اوت 55 ،سكيكدة ، الجزائر، 2007 -2006 ،صص 17-19

الفصل الثاني.....الاطار النظري للميزة التنافسية و دور التدريب في تحقيقها

- التميز المفرد: أي يجب ألا تتعدى جودة المنتج احتياجات الزبائن مثلا ، لأن المؤسسة في هذه الحالة تكون هدفا سهلا للمؤسسة التي تملك منتج وجودة مناسبة وسعر منخفض
- سعر إضافي مرتفع
- عدم معرفة تكلفة التمييز
- التركيز الشديد على المنتج أي الاهتمام بالناحية الفيزيائية للمنتج فقط.¹

من خلال ما تم طرحه حول الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية للمؤسسة ، يتبين لنا بان للحصول على نوع من أنواع هذه الميزة سواء كانت تكلفة أقل أو تمييز في المنتج، فإن ذلك يتوقف على مدى توفر مجموعة من الشروط والعوامل المساعدة من أجل الوصول إلى تلك الميزة كذلك ينبغي على المؤسسة تجنب الأخطاء المشار إليها التي قد تقع فيها.

المطلب الثالث : ابعاد الميزة التنافسية

يمكن القول أن الميزة التنافسية هي عبارة عن إيجاد ميزة متفردة تتميز بها المؤسسة على منافسيها، أي أنها تجعل المؤسسة فريدة ومتميزة عن المنافسين الآخرين، فالمؤسسة يمكنها تحقيق الميزة التنافسية من خلال تحديدها للأبعاد والأسبقيات التنافسية والتركيز عليها حيث أن تحقيق الميزة التنافسية يرتبط بأبعاد هما:

❖ البعد الأول: القيمة المدركة لدى العميل:

يمكن للمنظمة استغلال إمكانياتها المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع والخدمات التي تقدمها تلك المؤسسة مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها وفشل أية منظمة في استغلال إمكانياتها المتميزة قد يكلفها الكثير ومن أشهر الأمثلة على ذلك شركة IBM التي سيطرت على صناعة الحاسبات الآلية في فترة السبعينات فشلت في تحديد وإدارة أهمية السوق النامي للحاسبات الشخصية مما تسبب في فقدانها حوالي 90 مليون دولار واضطرها ذلك الى إعادة النظر في استراتيجياتها وسياساتها وهياكلها التنظيمية، وتحقق الميزة التنافسية إذا أدرك العملاء أنهم يحصلون من جراء تعاملاتهم مع المنظمة على قيمة أعلى من منافسيها، وعلى الرغم مما أشارت إليه الدراسات في أن السعر يلعب دورا كبيرا في تحديد مفهوم القيمة لدى العميل إلا أن الأمر اعقد من مجرد مقارنة مستوى جودة المنتج بالنسبة لسعره، حيث يتضمن مفهوم القيمة بالإضافة إلى السعر والجودة مدى الاقتناع بالمنتج أو الخدمة ومدى الاعتماد عليه وخدمات ما بعد البيع .

¹ حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الاهداف التكنولوجي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية و التجارية، جامعة 20 اوت 55، سكيكدة ، الجزائر، 2007 - 2006، صص 17-19

الفصل الثاني.....الاطار النظري للميزة التنافسية و دور التدريب في تحقيقها

تؤدي إدارة الموارد البشرية دورا هاما في تدعيم مفهوم القيمة لدى العميل الذي يعد من الدعامات الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية من خلال تصميم وتطبيق برامج إدارة الموارد البشرية التي يتم تأسيسها في إطار التوجيه باحتياجات العملاء بالإضافة الى العمل على توفير الكفاءات التي يمكنها الوفاء بتلك الاحتياجات.

❖ البعد الثاني: التميز :

يمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضا من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون بسهولة تقليدها أو عمل نسخة منها وهناك عدة مصادر للوصول الى التميز من أهمها الموارد المالية والموارد البشرية والإمكانات التنظيمية.

فبالنسبة للموارد المادية يمكن للمنظمة أن تحقق التميز عن طريق حصولها على تمويل احتياجاتها بشروط خاصة تتيح لها إنتاج سلع وخدمات بسعر أرخص من الآخرين، وفيما يتعلق بالموارد المادية التي تتضمن المعدات التكنولوجية بالإضافة إلى إمكانية المنظمة في الحصول على الإمدادات اللازمة لعملية الإنتاج ، فإنه¹

من خلال استغلال تلك المواد يمكن تقديم المنتج أو الخدمة بطريقة مختلفة ومميزة عن المنظمات الأخرى وتمثل الموارد البشرية المصدر الثالث للتميز الذي يحقق للمنظمة الميزة التنافسية فالعديد من المنظمات

عامل حاجها يعود أساسا إلى ما تملكه من مهارات وقدرات بشرية، أما المصدر الرابع للتميز فهم الإمكانيات التنظيمية والتي تشير إلى قدرة المنظمة على إدارة نظمها والأفراد الموجودين من أجل مقابلة احتياجات عملائها، وتختلف الإمكانيات التنظيمية عن المصادر الأخرى التحقيق التميز في الطريقة التي تساهم بها تلك الإمكانيات في إعطاء قيمة المنتجات أو خدمات المنظمة من الصعب وإن لم يكن من النادر على الآخرين تقليدها.

-التميز: تكتسب الميزة التنافسية من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون تقليدها أو عمل نسخة منها، ولذلك توجد عدة مصادر للتميز من أهمها الموارد المالية و المادية والبشرية والتنظيمية

❖ الموارد المالية:

يتحقق التميز عن طريق حصولها على تمويل احتياجاتها بشروط تتيح لها إنتاج سلع وخدمات بسعر أرخص من الآخرين.

¹ جهاد بن عثمان، تبنى التدريب كآلية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مداخلة الى الملتقى حول موضوع اثر تدريب الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، جامعة تلمسان ، تلمسان ،الجزائر ، 2019، ص ص6-7

❖ الموارد المادية:

تتضمن المعدات والتكنولوجيا بالإضافة إلى إمكانية الحصول على الإمدادات اللازمة لعملية الإنتاج .

❖ الموارد البشرية:

فالعديد من المنظمات تحقق الميزة التنافسية بفعل ما تملكه من مهارات وقدرات بشرية

❖ الموارد التنظيمية:

تشير إلى قدرة المنظمة على إدارة عملياتها وأفرادها من اجل تغطية احتياجات عملائها¹

وفقا لما سبق فإن التسيير الأمثل للموارد المتوافرة لدى المؤسسة يجعلها تكتسب ميزة تنافسية تتفوق على المنظمات حيث ان الموارد البشرية تعد من أهم الموارد التي تمكن المنظمة من إنتاج وتطوير السلع والخدمات الأخرى المنافسة لها في السوق، خاصة و أن توفرها على الكفاءات بجودة عالية ،كم شرية المؤهلة والمدربة هو في حد ذاته ميزة تنافسية لها .

- المرونة: هي من الابعاد المهمة وتعني قابلية المورد البشري على تقديم منتجات متنوعة في الوقت المطلوب، فضلا عن قدرة تطوير المنتجات القائمة وتحسين عملياتها لتقديم منتجات جديدة، وتعني كذلك قدرة المورد البشري على تغيير العمليات إلى طرائق أخرى و كذلك تغيير طريقة وقت أداء العمليات، فالزبون يحتاج إلى² توفير أربعة متطلبات هي مرونة المنتج أي قدرة الموظف على تقديم منتجات جديدة أو معدلة ومرونة المزيج أي قدرة الموظف على تقديم مزيج من المنتجات ومرونة الحجم أي قدرة الموظف على التغيير في مستوى الناتج أو مستوى نشاط الإنتاج.

-اعتمادية توصيل المنتج: تسعى عدة مؤسسات إلى تقديم خدمات ما بعد البيع والتي تتجسد في اعتمادية توصيل المنتج أو الخدمة إلى الزبائن، إذ تعتبر هذه الأخيرة شكلا من أشكال التمايز وبعدا تنافسيا حيث ينشأ عن اعتمادية وصولا لمنتجات إلى أصحابها سليمة قدر عال من الموثوقية.

- إبداع المنتج: تقوم المؤسسات بتطوير منتجاتها حتى تتلاءم مع رغبات زبائنها أو تقديم منتجات ذات خصائص فريدة عن منافسها في السوق، حيث تحمل خصائص مميزة³.

¹ يوسعدة سعيدة، الإبداع الإداري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، المجلد 14 العدد 19، جامعة حسنية بن بوعلي

،الشلف،الجزائر، 2018، ص291

² الدباغي محمد رشيد و ناصري حميدة، مرجع سبق ذكره، ص32

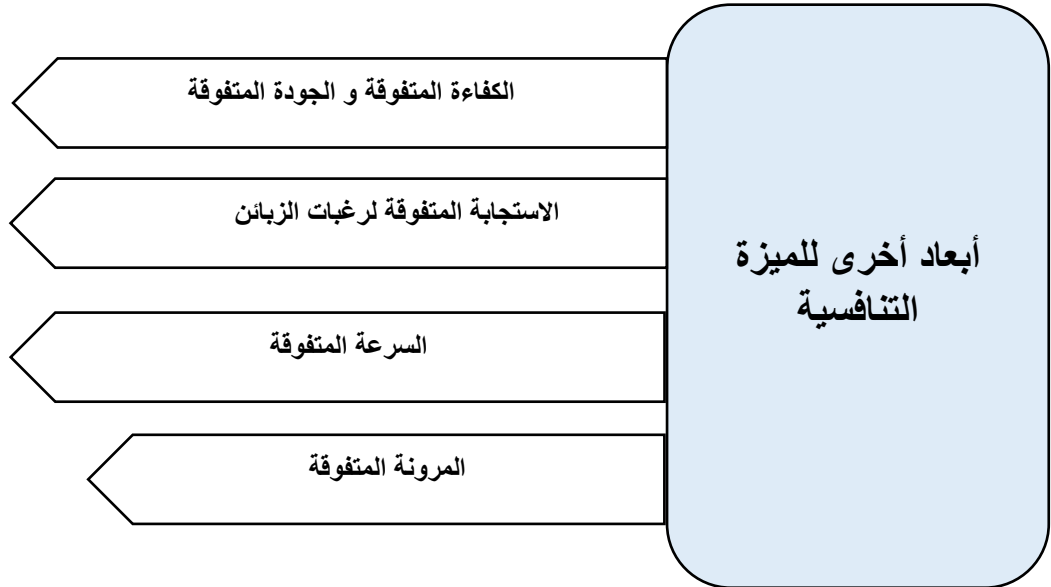
³ كحول صورية، دور التكلفة المستهدفة في تحقيق الميزة التنافسية مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 21، العدد 02، جامعة محمد خيضر، بسكرة

،الجزائر، 2021، ص767

الفصل الثاني.....الاطار النظري للميزة التنافسية و دور التدريب في تحقيقها

كما أن هناك أبعاد أخرى للميزة التنافسية تمثلها في الشكل الموالي :

الشكل رقم 04- أبعاد أخرى للميزة التنافسية-



المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على المرجع كحول صورية، نفس المرجع ،ص 767

المبحث الثاني : اساسيات بناء الميزة التنافسية

تؤسس الميزة التنافسية على بعض مصادر للميزة التنافسية كي تكون ناجحة ، و تبني المؤسسات الميزة التنافسية عندما تقوم على الجودة و الكفاءة و الاستجابة للزبون و تدع و تتخذ خطوات تمكنها من اكتساب ميزة فاصلة على منافسيها لجذب المشتريين و سنتعرف على هذه الأساسيات اكثر من خلال هذا المبحث .

المطلب الأول : الجودة و الكفاءة

الفرع الأول: الجودة

لقد أكد Eduard Deming على أن الجودة تعد العامل الوحيد الذي يضمن أداء المؤسسة على المدى الطويل، فالجودة التي تؤدي إلى تحسين الإنتاجية، ومن ثم المركز التنافسي للمؤسسة، كما تضمن استمرارها ونموها.¹

¹أحمان بونوة لمياء، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة لنيل شهادة الماستر ،كلية العلوم الاقتصادية، جامعة عبد الحميد ابن باديس

،مستغانم،الجزائر، 2014-2015، ص69

الفصل الثاني.....الاطار النظري للميزة التنافسية و دور التدريب في تحقيقها

وتعني كلمة " غير " حاليا علامة الجودة للمؤسسة الناجحة في إدارة أعمالها، فمواجهة حدة التنافس لا تتم إلا من خلال البحث المستمر عن مستوى أفضل من الجودة مع تكلفة أقل، ولا تكون هذه من مسؤولية المديرين والمسيرين فحسب، فهي تقع تحت مسؤولية كافة أفراد المؤسسة فكل فرد في المؤسسة يعتبر موردا أساسيا لتحسين مستوى الجودة من خلال الأفكار التي يقدمها وطريقة أدائه لعمله، مما يمنح ميزة تنافسية للمؤسسة .

وتعد الجودة المنخفضة أو الرديئة للمنتجات والخدمات خطرا كبيرا على المؤسسة، ذلك أنها تحدد استمرارها وبقائها في السوق

ومن المزايا التي تمنحها الجودة أيضا للمؤسسة:

- تغيير السلوكيات داخل المؤسسة للأفضل
- تخفيض الفاقد في الإنتاج
- توفير المناخ المناسب للتحسين المستمر
- تحقيق رضا العملاء

وتلعب جودة تصميم المنتج دورا هاما في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، ذلك أنها تساهم بدرجة كبيرة في تحقيق رضا العميل، لذا على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار الانتقادات التي يديرها عملائها على المنتج أو الخدمة لدى وضع تصميم لهذه الأخيرة.

ولقد حدد David Garven خبير الجودة بجامعة هارفرد الأمريكية أربعة عناصر أساسية يتوجب على المؤسسة إتباعها إذا ما اعتمدت الجودة كأداة تنافسية وهي:

- يجب تحديد الجودة من وجهة نظر العميل
- يجب ربط الجودة مع الربحية مع النظر إلى التكلفة ومتطلبات السوق
- يجب النظر إلى الجودة على أنها أداة تنافسية
- يجب تحصل الجودة على الالتزام الكامل للمؤسسة
- ✚ ويتم إتباع الجودة كعامل في المنافسة، بإتباع ما يلي:
- جعل السوق أساس كل القرارات
- الاقتراب من السوق والعملاء أكثر من المنافسين¹

¹ دحمان بونوة لمياء ،نفس المرجع السابق ،ص ص69

الفصل الثاني.....الاطار النظري للميزة التنافسية و دور التدريب في تحقيقها

- التعرف على المنافسين ومحاولة التميز عليهم

وتتمثل الجودة شرطا جوهريا لقبول المنتج ونجاحه سواء في الأسواق المحلية أو الدولية وهي شرط أساسي لزيادة القدرة التنافسية، فمن أهم عوامل نجاح و تفوق المؤسسات الرائدة هو تميزها النسبي في الجودة والبحث عن أسباب انصراف العملاء عن التعامل مع المؤسسة¹

الفرع الثاني: الكفاءة

إن البحث على الميزة التنافسية والاستحواذ على أكبر قطاع من السوق، أصبحت السمة السائدة في يومنا هذا، بحيث أصبح البحث والرغبة في تحقيق المزايا التنافسية التحدي الأكبر الذي تواجهه المنظمات مهما كانت امكانياتها وحجمها في ظل العولمة والتطورات المعاصرة في تكنولوجيا المعلومات التي أصبحت لا تشبع رغبة المنظمات في تحقيق أهدافها، وإن تحقيق الميزة التنافسية لأي منظمة مرتبط بقدراتها التنافسية أي قدرتها على تقديم منتجات وخدمات للمستهلك ذات الكفاءة وفعالية عن باقي المنافسين المرتبطة بتقليل التكلفة، الإبداع، الجودة، سرعة التسليم، وكما أن التطورات الذي عرفته المجتمعات وتعقيدها المرتبطة بالتطورات العلمية والتكنولوجية التي أدت إلى تعدد الأطوار والوظائف داخل المؤسسة وهذا ما أدى إلى البحث عن الكيفية والطرق الناجعة والبحث عن الأساليب العلمية للتحكم في سير المؤسسات والتوجيه لها نحو تحقيق الميزة التنافسية .

فالمؤسسة التي تهدف إلى الجودة والمردودية وزيادة الإنتاج بالاعتماد على رأس المال المادي من موارد المالية الضخمة والتكنولوجية الحديثة والطرق التنظيمية والعلمية في التسيير أضحت لم تحقق ذلك اليوم، ذلك نظرا للتطورات و القدرة على التقليد وانخفاض نسبة الاحتكار.

وذلك لما تعرفه البيئة التنافسية ،وتعتبر امتلاك المنظمة لموارد أو القدرة على بناء كفاءات لا تكون متوفرة لدى المؤسسات المنافسة من بينها الابتكار والإبداع والمهارات الذين لهما دور كبير في خلق ميزة تنافسية.

وهذا بالتالي ما أكدته Porter أن كفاءة الموارد البشرية هي المسؤولة عن خلق القيمة في المنظمات ،لذلك يتعين تنمية كفاءات تلك الموارد وتدعيمها ،بحيث تصبح موردا استراتيجيا ،يسمح بتحقيق الأداء الفعال والتفوق التنافسي.

إضافة إلى ذلك قال الكاتب جيفري فيق "إن نجاح المؤسسات يعتمد على طاقتها البشرية التي تعتبر مصدرا للميزة التنافسية ،لهذا يجب الاستثمار في المورد البشري والاعتناء به "ومنه نجد أن الكثير من الدراسات التي بحثت في هذا المجال ،تؤكد على الدور الفعال الذي تلعبه الكفاءات البشرية في أداء المنظمات الفعال، حيث تلعب دورا جوهريا في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

¹ دحمان بونوة لمياء ،نفس المرجع السابق ،صص 69-70

الفصل الثاني.....الاطار النظري للميزة التنافسية و دور التدريب في تحقيقها

وتعتبر الكفاءات البشرية أهم مصادر الميزة التنافسية للمنظمات المعاصرة، فمثلا أن استراتيجية التمييز لا يمكن أن تتبناها المنظمة أو تحقيقها دون أن تكون لها كفاءات عالية القادرة على الإبداع والبحث و التطوير للأفكار والمنتجات وهنا قد يمكن حصر دور تسيير الكفاءات البشرية في النقاط التالية :

- توفير الكفاءات البشرية المؤهلة والخبيرة ذات الأداء الفعال .
- الكفاءات البشرية هي أساس البحث العلمي وتقنياته
- توفير المورد البشري الذي يعتبر أساس الإبداع والابتكار
- إعداد العنصر البشري الذي يعتبر أساس التنظيم والتنسيق بين مختلف عناصر الإنتاج المادية والبشرية

ومن هنا نستنتج أن الموارد البشرية هي المسؤولة على خلق القيمة في المنظمات لذلك يجب تنمية كفاءات تلك الموارد وتحفيزها من أجل الوصول إلى الميزة التنافسية ولقد أدركت المنظمات وخاصة ذات الطابع العالمي في ظل هذه التحولات في البيئة التنافسية أن العامل الإنتاجي الوحيد المؤثر والذي يمكن أن يحقق لها الميزة التنافسية هو امتلاكها لكفاءات بشرية، لذلك وجب عليها العمل على زيادة المعرفة والمهارة والخبرة لتلك الكفاءات.

إن امتلاك الكفاءات البشرية ليس كاف لامتلاك الميزة التنافسية للمؤسسة لابد من التسيير الجيد والفعال لهذه الكفاءات وتسيير الكفاءات فهي تعبر عن الاتجاه العام للمؤسسة لبلوغ أهدافها الاستراتيجية من خلال مواردها البشرية وكفاءتها

إذا كانت للمنظمات الرغبة في تحقيق التفوق من خلال قوة العمل فلا بد من بنائها بطريقة يصعب تقليدها ،فعلى المنظمات الحصول على موظفين على مستوى عال وتكافئهم بما يستحقون لأن ذلك يجذب عدد أكبر من العمالة وهو ما يعطي للمنظمة مجالا أوسع للاختيار، إضافة على ذلك لابد من الإقرار بحق العاملين وتمنح لهم حوافز تعبر عن مدى مساهمتهم في تحقيق عائد للمنظمة، ولابد من المنظمة الاهتمام لتدريب وتنمية المهارات وتمنح لهم الفرصة لتطبيق ما تعلموه، وتمنح لهم فرصة قيام اعمال متنوعة لما له العديد من المزايا وذلك باعتبار التنوع عاملا مكملا للأمان، لأنه من السهل الاحتفاظ بعاملين متعددي المهارات ،إذ يمكن استخدامهم في أكثر من مكان عند الضرورة.¹

¹ مقدار أصيلة و بطيب عائشة، دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2015-2016، صص 119-120

المطلب الثاني : الاستجابة للزبون

للوصول الى استجابة فائقة للزبائن على المنظمة ان تكون قادرة على انجاز المهام بشكل يرضي زبائنهم أكثر من المنافسين.

والعنصر المهم في الاستجابة للزبائن هو الحاجة الى السلع والخدمات. ومن متطلبات الاستجابة للزبائن هو وقت الاستجابة أي الوقت الذي تستغرقه السلعة حتى تسلم الى الزبون او الخدمة حتى تنجز.

والاستجابة هي مجموعة من القيم المتعلقة بالسرعة والمرونة وموثوقية الأداء فسرعة الاستجابة عنصر أساسي في تحقيق رضا الزبون لأنها تختصر الوقت المستهلك من قبله.

اما الاستجابة المرنة فتعني القدرة على مطابقة التغيرات في السوق حيث تتقلب ابتكارات التصميم والاحجام بشكل كبير جدا. والقدرة على تغير المنتجات والاحجام للاستجابة للتغيرات الدراماتيكية في كلف وتصميم المنتج هي من تحقق الميزة التنافسية¹

مفهوم إدارة العلاقة مع الزبائن "CRM Customer Relationship Managemen"

ربما لا يوجد تطبيق جديد يدعم التركيز المتغير لنظام تسيير الموارد البشرية أفضل من إدارة العلاقة مع الزبون.

إن برنامج CRM يخطط وينفذ الإجراءات التي لها علاقة مباشرة مع الزبون مثل التسويق والمبيعات و الإيفاء بالطلبات والخدمة الممتازة حيث يغير CRM التركيز والاهتمام من إدارة المنتجات إلى إدارة الزبائن.

ومع بزوغ التجارة الالكترونية أصبح لدى الشركات فرصة البيع المباشر للمستهلكين ويمكن تهيئة العناصر النسوية ليتلاءم مع أفضليات الزبائن وسلوكهم خاصة النساء.

يدير نظام CRM الكثير من الإجراءات مثل المعلومات التنبئية ونبذة عن الزبائن و ذاتية قوة العمل وتعديلات الحملات الاعلانية لتتلاءم مع البيع عبر البريد والصفقات الخاصة. بالإضافة إلى جمع وتحليل معطيات الزبائن يزود نظام CRM دعا لمتخذي القرار في مجال الطلب المستقبلي و إدارة الطلب و تسعير المنتجات والخدمات و تحديد تواريخ شحن الطلبات والتخطيط لمتطلبات الزبائن الخدماتية.²

¹ علاء فرحان طالب و زينب مكي محمود، بناء استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة: مدخل معاصر، المنهل للنشر و التوزيع

، عمان، الاردن، 2012، ص183

² محمد عبد العال النعيمي، إدارة الجودة المعاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص172

مزايإ إدارة العلاقة مع الزبائن لتحقيق الميزة التنافسية

ففي الوقت الراهن تغير توجه المؤسسات لإنشاء التميز التنافسي ليعتمد مدخل إدارة الزبائن بدلا من الوصول بالإنتاج إلى مستوى الجودة الشاملة الى شراسة المنافسة في السوق. إذ تبين أن المؤسسات التي تدار بالزبائن، قامت بتغيير نفسها بصورة كاملة بحيث تحولت إلى الشكل الذي يريده الزبون.

وذلك ما أكدته العديد من الدراسات و التي خلصت الى دراسة ان زيادة قدرة المؤسسة على ولاء الزبون بنسبة 5 % يمكنه أن يؤدي إلى زيادة الربحية بنسبة تتراوح من 25 % إلى 100% و ان التنافس في السوق يعتمد على قدرتها في بناء وتطوير علاقات مع زبائنهم، و الارتكاز عليهم لمعرفة المزيد عن حاجاتهم ورغباتهم للحصول على تدفق معلوماتي عالي الدقة، لاستخدام تلك المعلومات في اتخاذ القرارات التسويقية الخاصة بجوانب مهمة من عناصر المزيج التسويقي كاختيار مواصفات المنتج وأسعاره؛ أو اختيار منافذ التوزيع؛ أو تصميم الرسالة الترويجية... مما سيعزز قدرة المؤسسة على تحسين عروض المنتج أو الخدمات، ويمدها بالاستجابة السريعة للاحتياجات المتغيرة للزبائن بامتلاكها للمعلومات المناسبة في الوقت المناسب على النحو الذي يسمح لها بالاحتفاظ بولاء الزبائن لفترة طويلة وصيانة العلاقة.

فضلا فالمؤسسات التي تريد البقاء في طليعة المنافسين هي التي تتمكن من ترجمة حاجات عن اكتساب زبائن جدد ورغبات الزبون إلى منتجات أو خدمات مطابقة لحاجاته ورغباته محققة أكبر إشباع له وبشكل أفضل من المنافسين .

أكثر ما يعزز ذلك الارتباط موظفو الخطوط الأمامية لاتصالهم المباشر بالزبون ولما لهم من قدرة على الارتقاء لتطلعاته ومعرفة الحاجات والرغبات؛ والحصول على التغذية العكسية اللازمة بشأن المنتجات والخدمات؛ وكذا التأثير في قراراته. بالإضافة الى إمكانية تدخلهم لعلاج المشاكل والحصول على المعلومات من رجال السوق نفسه حول مستوى أداء المؤسسة مقارنة بمنافسيها.

فلذلك بناء التميز والاستدامة يتطلب امتلاك المؤسسة لكفاءات قادرة على إدارة علاقتها مع الزبائن على اختلاف تطلعاتهم ويستدعي التكوين والتدريب المتواصل فعلى رأي Lee Robert إن التدريب الذي توفره للأفراد والذي يمكنهم من البيع أكثر سيكون له صدها المباشر على و الارتباط الذي يستشعر فيه الزبون بتميزه وتمتعته بمعاملة خاصة تغذي شعوره بالرضا وتدفع به نحو الولاء والامتنياز يتطلب أسلوبا استراتيجيا شاملا ومتكاملا ومميزا تماما يطلق عليه اسم "التفاعل مع الزبون المتمسم بالخصوصية" إذ من شأنه أن يؤدي إلى زيادة القيمة بالتفاعل مع الزبائن¹.

¹ حقانة ليلي و بن سفيان زهراء، إدارة العلاقة مع الزبون مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة التنظيم و العمل، المجلد 7، العدد 1، جامعة

معسكر، معسكر، الجزائر، 2018، ص68

المطلب الثالث : الابتكار

قد تم استخدام الإبداع في كثير من الأبحاث بشكل مرادف للابتكار حيث يعرف الإبداع بأنه: "القدرة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار يمكن أن تلقى التجاوب الأمثل من العاملين وتحفزهم لاستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق أهداف تنظيمية" أيضا: هو مزيج من القدرات التي تمكن الفرد من إنتاج فكرة جديدة، متميزة، قابلة للتطبيق، بهدف حل مشكلة أو تطوير نظام قائم أو إيجاد مفهوم أو أسلوب عملي لتنفيذ أعمال المنظمة، بشكل يكفل تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.¹

1. العلاقة بين الإبداع والابتكار

واعتبر البعض أن التمييز بين المصطلحين يرتبط بالتعبير عنهما أكثر من الاختلاف الجوهرية بينهما، ولكن البعض الآخر من الباحثين والدارسين ميز بين الإبداع والابتكار من زوايا معينة تعتبرها فرقا على الرغم من علاقتهما التكاملية. ونبرز في ما يلي بعض الاختلافات بينهما كما جاء بها رواد الفكر الذين كتبوا في هذا المجال:

أشار (Cook): إلى أن العلاقة بين الإبداع والابتكار هي علاقة تكاملية، حيث أن هناك مدخلات للمنظمة المبدعة تشتمل على (الأفكار، العاملين، التمويل) تؤدي إلى الإتيان بأفكار غير مألوفة، ومخرجات تشتمل على (الإبداع والنمو والعائد على الاستثمار) تؤدي إلى الابتكار من خلال التحسينات المستمرة في الإنتاج وتحقيق المكاسب المادية

ومن وجهه نظر (Amabile): فإن العلاقة ما بين الإبداع والابتكار هي علاقة مكملية ولكن الإبداع شيء والابتكار شيء آخر، حيث إن الإبداع هو عملية عقلية خلاقة تكتب أفكار مفيدة، وغير مألوفة، بينما الابتكار هو ناشئ ومبني على الأفكار التي تعتبر الركيزة والأساس في العملية الابتكارية.

أما القريوتي فقد استخدم الخلق كمصطلح مرادف للإبداع والابتكار واعتبره على أنه ولادة شيء جديد غير مألوفة أو حتى النظر إلى الأشياء الجديدة بطرق جديدة.

ومن خلال ما تقدم يتضح مدى التداخل و العلاقة ما بين الإبداع والابتكار وكثير من الدراسات والأبحاث لم تميز بينهما وقد تم استخدامهما كمصطلحين مترادفين. إما أولئك الذين ينظرون إلى المصطلحين بأوجه مختلفة على اعتبار أن الإبداع مرحلة تسبق مرحله الابتكار، ويعتبرون أن الإبداع هو عملية توليد إيجاد

¹ الموقع الرسمي لجامعة الشلف، <https://www.univ-chlef.dz/>، 15-03-2022، 19 : 15 د

الفصل الثاني.....الاطار النظري للميزة التنافسية و دور التدريب في تحقيقها

الأفكار الجديدة وغير مألوفة، أما الابتكار فهو العملية التي يكون فيها التركيز موجهاً نحو التطبيق العلمي لما يأتي به الإبداع من الأفكار وأراء وطرق وأساليب، بمعنى أن عملية الابتكار هي عملية تكميلية للإبداع¹

فالابتكار عملية معقدة تتطلب كفاءات عالية وموارد هامة داخل المؤسسة ، والقدرة على الابتكار تمثل عاملاً هاماً للتميز خاصة في فترات التحولات السريعة للبيئة التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية ، فمواكبة التطورات التكنولوجية مثلاً يقتضي تتبع التطورات الحاصلة في التكنولوجيا أيضاً ، و التطورات الحالية في التكنولوجيات الناشئة أو المكتملة لها . تبني المؤسسة استراتيجية الابتكار يعني أنها تحاول التأثير على عوامل النجاح والتميز من خلال ما تبتكره من منتجات أو تكنولوجيات أو طرق إنتاجية وتنظيمية سواء لتحسين الجودة أو تقليل التكاليف أو خلق صورة وموقع كتميز أو إيجاد تخصص فعال ، وأن ذلك يؤدي بدوره إلى التأثير في القوى التنافسية في الأسواق.

2. -الابتكار ومصادر الميزة التنافسية: فالكثير من الكتاب يربط بين استمرارية المؤسسة ونجاحها وبقائها بقدرتها على خلق أفكار ابتكارية وتحويلها إلى منتجات وخدمات تقدم للسوق ، وعلى الرغم من أن الميزة التنافسية تنتج عن عوامل مختلفة مثل حجم أو امتلاك بعض الأصول المميزة ، فإن الابتكار أصبح بشكل متزايد ولعدد أكبر من المؤسسات أهم مصادر الميزة التنافسية.²

والجدول التالي يوضح الابتكار كأحد المصادر النهائية لتحقيق الميزة التنافسية :

جدول رقم 01- الابتكار كأحد المصادر النهائية لتحقيق الميزة التنافسية-

مصادر الميزة التنافسية	الايضاح
الكلفة	يمكن المؤسسة من البيع بسعر اقل من معدل سعر الصناعة و التفوق على المنافسين
النوعية	وتتمثل في المواصفات والأداء الجيد والوظيفة التي يخدمها
الاعتمادية	وتتمثل في اتاحة المنتج للمشتري عند الطلب
المرونة	التكيف للتقلب في الطلب والقدرة على الاستجابة له

¹ عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010، ص ص:35، 36.

² عاكف لطفي خصاونة، مرجع سبق ذكره ص: 36.

الفصل الثاني.....الاطار النظري للميزة التنافسية و دور التدريب في تحقيقها

الابتكار	تقديم منتجات جديدة
----------	--------------------

المصدر: بوبعة عبد الوهاب دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2011-2012 ص36

من الجدول أعلاه يتبين لنا أن الابتكار أصبح أهم وسيلة لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة ، وأحد أهم أساليب التنافسية الحديثة بل و شرط ضروري للتنافسية المؤسسة ونموها .

3. دور الابتكار في المنتجات في خلق ميزة تنافسية:

يشهد العالم اليوم تحديات كبيرة كزيادة حدة التنافس بين المؤسسات و التطور التكنولوجي و التغير المستمر في الحاجات و الرغبات وقصر دورة حياة العديد من المنتجات ومن أجل القدرة على التنافس في مثل الظروف أدركت المؤسسات ضرورة ابتكار منتجات وتقديم منتجات ذات جودة عالية وتكاليف منخفضة لكي تستطيع الاستمرار والتفوق في محيط تنافسي ، حيث أصبح ابتكار منتجات جديدة او تحسين وتطوير المنتجات الحالية ضروري من أجل تحسين تنافسية المؤسسة وقدراتها على خلق ميزة تنافسية، كما أن ابتكار منتجات جديدة أو إدخال تحسينات على القديمة بطريقة مختلفة عن المنافسين تصبح أكثر جودة ولها أثر كبير على الحصة السوقية وربحية المؤسسة¹

المبحث الثالث : التدريب و دوره في تحقيق الميزة التنافسية

يعتبر تدريب الموارد البشرية مصدر مهم لتحقيق الميزة التنافسية في المنظمة خاصة و ان موضوع الميزة التنافسية بالنسبة للمنظمات موضع اهتمام كبير كونها تؤدي دوراً أساسياً ومهماً في استمرار نشاطها و هذا ما سنتطرق اليه في هذا المبحث من علاقة بين التدريب و الميزة التنافسية والاثـر في ذلك .

المطلب الأول : علاقة التدريب بالميزة التنافسية

التدريب هو النشاط الفعال الذي يساهم في زيادة مهارة الموارد البشرية في أداء أعمالهم لتنفيذ خطط وبرامج العمل الحالية والمستقبلية، وذلك على أسس علمية تهدف رفع كفاءة المؤسسة وزيادة فاعليتها

من خلال التعاريف السابقة للتدريب يمكن أن نعرف التدريب على أساس تحقيق الميزة التنافسية على أنه عملية مخططة ومستمرة، تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدى الفرد، من خلال زيادة معارفه

¹ كحموص نجاة و قرس مروة، دور الابداع و الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة لنيل شهادة الماستر ،معهد العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف، ميلة، الجزائر، 2020-2021، صص 29-30

الفصل الثاني.....الاطار النظري للميزة التنافسية و دور التدريب في تحقيقها

وتدعيم اتجاهاته وتحسين مهاراته وصقل مواهبه، بما يساهم في تحسين أدائه في العمل وزيادة الإنتاجية في المؤسسة و بذلك خلق ميزة تنافسية للمؤسسة¹

ويعد التدريب عنصر ودعامة أساسية في مد التنظيم بالميزة التنافسية حيث يقدم نماذجه وأشكاله المختلفة لمساعدة المديرين الذين يعرفون المها ارت المتعلقة بأعمالهم ويحصلون على المعارف التي تساعدهم في تحسين أدائهم، وتحقيق أهداف منظماتهم، فالتدريب يوسع قدرات المديرين عن طريق التعلم وممارسة الاعمال المستقبلية لاسيما الجديدة منها ومن الممكن القيام بملاحظة فوائد التدريب عن طريق القيام بعملية تقييم الاداء، ولتطبيق الاستراتيجية التنافسية للتنظيم من المهم جدا أن يتم تطبيقها لمعرفة مدى تأثيرها على قيم وممارسات المديرين ومن الممكن أن يتم مراقبة أداء المديرين عن طريق خلق وإيجاد شبكة اتصال فعالة وذات جدوى تبرر إقامتها².

إن التحدي الرئيسي للتدريب هو معرفة ما هو مطلوب ووفقا لذلك غالبا ما يخطط التدريب على شكل برامج المشاركون يحدد المشاركون مدى أهميتها وفائدتها، وتفسر هذه البرامج وتعد بناءا على وجهات نظر المشاركين فيها، ويصمم مخطوطو الموارد البشرية هذه البرامج بحيث تتناسق والبرامج التدريبية ال القيام بعملية تسويقها ضمن المنظمة، لذلك نلاحظ أن العديد من مهنيي التدريب والتنمية يهتمون بصقل هذه البرامج ومن ثم بيعها للمنظمة وعلى هذا تروج برامج البائعين الخارجيين الظروف التي يمكن أن تتناسب وتلائم استعمالها داخل المنظمات ،وفي الواقع يحتاج التدريب تكويننا مستمرا أساسيا من خطط التنمية الفردية ومراجعة الاحتياجات التدريبية المحددة للعمال كل سنة وتحديد الدعم التدريبي المطلوب لإتمام تنمية وتطوير الاعمال، وذلك يضمن ويوفر الميزة التنافسية للتنظيم ومسايرته للظروف البيئية التنافسية.

إن التدريب المستمر للمديرين ال يمكن أن يتخلى عن بحوث البيئة فمنها يستمد العناصر التي يحتاج أفراد التنظيم قدرات أعلى بها يواكبوا التغيرات البيئية العالمية والمحلية ،الن إدراك البيئة التنظيمية والتأقلم معها من أهم العوامل التي يراعيها البرنامج التدريبي، كما أن بحوث البيئة التنافسية للمنظمة من أهم العوامل التي تؤثر في اختيار الاسلوب التدريبي الملائم حيث يكون من النتائج النهائية لذلك تنمية وتنافسية متميزة لمدراء متميزين يسعون إلى الافضل دوما ومن مساهمتهم الابتكار ،الابداع، التجديد ،التغيير والتحسين المستمر والعمل الدؤوب والجاد لكسب الاسواق وسرعة المنافسة والحصول على المزايا الايجابية للمنظمة وتنميتها.³

¹ جربي عبد الحكيم، دور تدريب و تحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء ،أطروحة دكتوراه (غير منشورة) ، كلية العلوم الاقتصادية و

التجارية وعلوم التسيير ،جامعة فرحات عباس، سطيف ،الجزائر، 2017-2018 ،صص 6-7

² عمار سالم و احمد لخضاري، دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية ،مذكرة لنيل شهادة الماستر ،كلية العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة محمد بوضياف ،المسيلة ،الجزائر ،2018-2019 ،صص 48-49

³ دوبة محمد، دور التدريب في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ،مذكرة لنيل شهادة الماستر ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير

،جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر ، 2017 - 2018 صص 45-44

المطلب الثاني :أثر تدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

تتفق جميع وجهات نظر المدراء على أهمية وظيفة و نشاط التدريب في المنظم ، و يتضح ذلك من خلال الأموال المستثمرة في هذا المجال، حيث تخصص المنظمات نسب معقولة للإنفاق على تدريب العاملين لغرض تطوير مهارتهم و تحديث أساليب أدائهم للعمل . إن سياسات التدريب يمكن أن تحقق للمنظمة المزايا التنافسية التالية :

• **الجودة:**

إن تحقيق ميزات تنافسية وأداء عالي يرتبط اليوم إلى حد كبير بالاهتمام بالجودة، حيث يرغب المستهلكون بسلع وخدمات عالية، كما أن النوعية تعتبر هدفا لمجمل العمليات المرتبطة بالأداء في المنظمة.¹

إذ تمثل إدارة الجودة الشاملة استراتيجية تنافسية للتمييز في السوق، حيث يمكن من خلالها تعزيز أبعاد الميزة التنافسية، فإن هذه الأخيرة تعمل على تخفيض التكلفة من خلال تقليص الضياع والتلف تحقق مستوى مقبول من الأرباح عن طريق زيادة حجم المبيعات مما يعطي المؤسسة بعدا تنافسيا يحقق لها حصة عالية "أداء متميز"، وإن تطبيق هذه الأخيرة يؤدي إلى تعزيز البعد التنافسي الذي يركز على الجودة العالية ، فالتحسن المستمر والتركيز على التدريب وتطوير المهارات والابتكار من خلال تنمية رصيد المؤسسة من الأفكار والاحتكارات عن طريق فرق الجودة التي تقوم على إشراك المؤسسة في توليد أفكار التجديد و التطوير، كما ينمي ثقافة الجودة الشاملة تساهم في تحويل القوى العاملة إلى منجم هائل للمعلومات التي يمكن استخدامها في تطوير الأداء و زيادة الإنتاج و خفض التكاليف .

• **الكفاءة الجماعية:**

إن عملية التدريس الفعالة تسمح بخلق ما يسمى بالكفاءات الجماعية وهي تلك المهارات الناتجة عن تضافر و تداخل مجموعة من أنظمة المؤسسة، و من خلال هذا يمكن اعتبار التدريب أحد السبل التي تؤدي إلى زيادة قدرات و مهارات الفرد و تختلف برامج التدريب على حسب مستويات الإدارية غير أن هذه الأخيرة تهدف إلى زيادة قدرات الأفراد المتدربين عن طريق دفع كفاءتهم.

• **الإنتاجية:**

¹ عطيط نسيم و طير الليل هدى، مرجع سبق ذكره، صص 121-122

الفصل الثاني.....الاطار النظري للميزة التنافسية و دور التدريب في تحقيقها

إن الهدف من ممارسة أي نشاط إنتاجي هو إنتاج السلع و الخدمات التي يمكن تصريفها التي ترضى المستهلكين و تضمن هذه الاستمرارية و لن يتحقق هذا في ظل المنافسة الكاملة إلا من خلال توفير شرطين أساسيين في السلعة أو الخدمة المقدمة هما:

➤ السعر المناسب الجودة الملائمة أو السعر الأقل و هذا ما تسعى إليه المؤسسات التي تهدف إلى ضمان حد معقول من الأرباح لاستمرارها في ظل المنافسة المتزايدة، وكذلك المؤسسات التي تهدف إلى المساهمة بنصيب أكبر في التنمية الاقتصادية يعمل على تحقيق هين الشرطين الأساسيين الذين يمثلان إنتاجية أفضل حجما، و جودة بتكلفة أقل.

ومن خلال هذا يتضح أن التدريب يعمل على زيادة الكفاءة الإنتاجية، حيث تفيد القياسات الإنتاجية في تحديد مدى فعالية استخدام الإدارة للموارد المتاحة وفي منظمات الأعمال ترتبط الإنتاجية بالقدرة التنافسية للمنظمة و لتحقيق ذلك يجب على المنظمة تدريب العاملين بها.

• الوقت :

تعرف دراسة الوقت بأنها الأسلوب الفني المستخدم لتحديد الوقت المعياري (معايير الإنتاج) اللازم لتنفيذ نشاط معين وفق أداء محدد عن طريق عدد الملاحظات الشخصية والآلية، أي هي أسلوب فني لقياس العمل و تقسيمه من خلال قياس السرعة و الجهد المطلوب لإنجازه. وتظهر أهمية الوقت بالنسبة للمنظمة من خلال ما يلي:

أ- تحديد محتويات العمل من العناصر التي يتم إنتاجها (تكلفة العمل)

ب - تحديد حاجة المنظمة من الأفراد و الآلات لتنفيذ البرنامج الإنتاجي.

ج- تحديد تكاليف الإنتاجية قبل البدء في العملية الإنتاجية.¹

¹ عطيط نسيمه و طير الليل هدى، مرجع سبق ذكره، صص 122-123

خاتمة الفصل

من خلال ما تم التطرق اليه نخلص الى ان مفهوم الميزة التنافسية يشير إلى قدرة الشركة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للشركات الاخرى العاملة في نفس النشاط، وتتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الامكانيات التي تتمتع بها الشركة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية. ولقد نال مفهوم الميزة التنافسية المستدامة اهتماما واسعا من قبل الباحثين في مختلف المجالات، ففي ظل البيئة التي تعيش فيها المنظمات أصبحت أهدافها ترمي إلى كيفية المحافظة وخلق حالة استدامة للمزايا التنافسية التي تتمتع بها المنظمة للتفوق على مثيلاتها.



الفصل الثالث

تمهيد

لقد احتل النظام البنكي منذ فترات طويلة أهمية بالغة في مختلف المنظومات الاقتصادية وتزداد أهميته من يوم إلى آخر مع التطورات الهامة التي تطرأ على الاقتصاديات الوطنية من جهة ومع التحولات العميقة التي يشهدها المحيط المالي من جهة ثانية وفي هذه الظروف قامت البنوك في تطوير في إمكانياتها ووسائل عملها من أجل جمع الأموال من مصادرها المختلفة وتوجيهها نحو أفضل الاستعمالات الممكنة ومن أجل ذلك تلجأ بوجه خاص نحو تدريب العاملين بها خاصة وأنهم يعتبرون من أهم الأعوان الاقتصادية التي تساهم بصفة فعالة في تحقيق الميزة التنافسية لها وتطوير النشاطات الاقتصادية .

و في هذا الفصل سنقوم بالتعرف على القطاع المصرفي في الجزائر منذ الاستقلال و أهم أنواع التدريب و الميزات بالإضافة لدراسة حالة واقع التدريب و دورة في تحقيق تميز الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط- بنك - CNEP عن غيرها من البنوك الأخرى.

المبحث الاول :نظرة عامة حول القطاع المصرفي في الجزائر

ان التحول من الاقتصاد المخطط الى تبني اليات السوق الجديدة تطلب إعادة هيكلة و تعريف القطاع المصرفي الجزائري و استحداث بنوك جديدة بما يتماشى و المناخ الاقتصادي الجديد و بفضل الإصلاحات المالية و انطلاقا من الدور الهام الذي تلعبه الأنظمة المصرفية نشأت بنوك عامة و أخرى خاصة و سنتعرف في هذا المبحث على مراحل تطور القطاع المصرفي الجزائري و اهم البنوك المشكلة له .

المطلب الأول: نظرة تاريخية للقطاع المصرفي الجزائري

مر القطاع المصرفي الجزائري بعدة مراحل متأثرا بالفكر الاقتصادي الشائع في تلك المرحلة، و مستجيبا لضغوطات التي تفرضها المؤسسات الدولية (البنك الدولي، صندوق النقد الوطني ... الخ). و يمكن أن نوجز أهم تلك المراحل: المرحلة الأولى هي وضع تأسيس دعائم النظام البنكي الوطني، أما المرحلة الثانية هي فتح القطاع أمام الخواص المحليين أو الأجانب.

1. النظام البنكي الوطني: (1962-1986)

منذ ديسمبر 1962 وضعت الجزائر كل الإمكانيات القانونية و المؤسسية الضرورية لتؤكد على سيادتها المالية، و ظهر ذلك جليا من خلال تأسيس البنك المركزي الجزائري الذي أسندت له مهام إصدار الدينار الجزائري، و كان مسؤولا عن تمويل الاقتصاد و جميع الأنشطة التنموية إلى غاية 1966 حيث تم تأمين شبكة البنوك الأجنبية و تحويل رأسمالها ليكون جزائريا صرفا، فخفض هذا الإجراء العبئ التمويلي عن البنك المركزي و الخزينة العمومية.

بعد سنة 1966 تميز القطاع المصرفي بالاحتكار التام للدولة عبر مؤسساته (البنك المركزي، الخزينة العمومية، البنوك العمومية)، و تجلّى هذا الاحتكار في تحديد سعر الفائدة من طرف الدولة و كانت البنوك العمومية هي أدوات للتنمية الاقتصادية، و هي ملزمة بتقديم القروض للمؤسسات العمومية التي تعاني من أزمة مالية (القانون المالية 1970) و تمويل نشاطاتها و استثماراتها الاقتصادية (القانون المالية 1971).

ظهرت تغيرات بعد ذلك، حيث بدأت الدولة بتوجيه البنوك العمومية للتخصص و تمويل أنشطة متخصصة بعينها كالزراعة، الصناعة، التجارة الخارجية. و ألزمت الدولة المؤسسات العامة بإنشاء حسابات لدى البنوك الموافقة لتخصص نشاطها فيما يعرف "بقانون التوطين المصرفي"¹.

¹ بورمة هشام، النظام المصرفي الجزائري و إمكانية الاندماج في العولمة المالية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة 20 اوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2008-2009، ص21

و مع دخول سنوات الثمانينات صدر قانون كان له الأثر البالغ في هيكلة القطاع المصرفي الجزائري، و هو قانون المتعلق بنظام البنوك و القرض الذي أكد على استعادة البنك المركزي صلاحياته فيما يخص على الأقل تطبيق السياسة النقدية، حيث كلف البنك المركزي الجزائري في هذا الإطار بإعداد و تسيير أدوات السياسة النقدية بما في ذلك تحديد سقف إعادة الخصم المفتوحة لمؤسسات القرض. كما ركز القانون على الشروع في بلورة النظام المصرفي الجزائري بتوصية البنوك بأخذ التدابير اللازمة لمتابعة القروض الممنوحة، وبالتالي وجوب ضمان النظام المصرفي لمتابعة استخدام القروض التي يمنحها إلى جانب متابعة الوضعية المالية للمؤسسات، و اتخاذ جميع التدابير الضرورية للتقليل من خطر عدم إرجاع القرض.

1. تطور النظام المصرفي في ظل الإصلاحات الاقتصادية: (1986 - 1990)

ظهرت بوادر الضعف والشاشة للاقتصاد بعد سنة 1986، أين ظهر مع هذا الضعف عدة مشاكل على مستويات

مختلفة: اقتصادية، اجتماعية، سياسية. ساهم في ظهورها السياسية المتبعة في مجال التمويل بالاعتماد على إيرادات البترول كمصدر أساسي لتمويل الاقتصاد وفي غياب أي مبادرة لتنشيط الادخار الوطني، وقد رافق الاضطراب الداخلي مشاكل أخرى على المستوى الخارجي زادت من تأزم الوضع الداخلي للاقتصاد. لقد بادرت السلطات لتدارك الوضع إلى القيام بإصلاحات اقتصادية سنة 1986، لإعطاء نفس جديد للنظام الاقتصادي، ولعدم كفاية هذه الإصلاحات توجب القيام بإصلاحات أخرى سنة 1988 تضمن استقلالية البنوك كمؤسسات عمومية اقتصادية، ونظرا لعدم احتواء هذا الإصلاح للوضعية تم إصدار - فيما بعد - قانون النقد والقرض سنة 1990 الذي جاء بمفاهيم جديدة، وسنحاول التطرق إلى كل إصلاح وطبيعة التغيرات التي أجراها على نمط تمويل الاقتصاد الوطني.

1.2 أسباب ودوافع إقدام الجزائر على الإصلاحات الاقتصادية والمالية:

عرف الاقتصاد الجزائري وضعاً غير متكافئ منذ الاستقلال إلى أزمة المحروقات سنة 1986، حيث أظهر نموذج التسيير الاشتراكي للاقتصاد الذي يركز على التخطيط المركزي عيوبه وعدم فعاليته، فتطلب الأمر من السلطات القيام بعدة إصلاحات اقتصادية ومالية، ويمكن إرجاع ذلك الاحتلال إلى أسباب ودوافع داخلية وخارجية أرمت الوضع في الجزائر، تتطرق إليها فيما يلي:¹

¹ بورمة هشام، مرجع سبق ذكره، ص ص 21-22

1.1.2 أسباب ودوافع داخلية

- اعتماد الصناعات المصنعة منذ السبعينات، كأحد أشكال النموذج في ظل النظام الاشتراكي، حيث اعتمدت الجزائر على الصناعة وأهملت الزراعة، وانتهجت التخطيط وأهملت قواعد التسيير الاقتصادي الراشد و فضلت القطاع العام وأهملت القطاع الخاص.

- غياب نموذج التنمية في مرحلة الثمانينات، رغم محاولة الحكومة الجزائرية تطبيق بعض مبادئ النمط الرأسمالي، إلا أن عجلة السمية توقفت بسبب تراجع الاستثمارات الناتج عن انخفاض حاد في موارد الدولة التي كانت تعتمد كلية على المحروقات نتيجة تراجع أسعار النفط وتقلص سوق المديونية الخارجية، وظهرت هذه المساوئ من خلال تقبي الإنتاج والردود الزراعي، والتبعية تجاه الواردات العدائية، والاعتماد على المشاريع الكبرى التي تمتد إلى فترات طويلة حتى يتم الاستغلال الكامل لمردوديتها، هذا المجر ولد اختلالات كبيرة في سوق السلع والخدمات وسوق الصرف، إذ أن الطلب الكلي يتم تمويله بمساعدات ضمنية للاستهلاك والتوسع النقدي، فانعكست زيادة السيولة والندرة في السلع على سعر الصرف بطهور فجوة كبيرة بين سعر الصرف في السوق الرسمي وفي السوق الموازي.

-ارتفاع حجم الواردات من السلع والخدمات الضرورية كالمواد الغذائية والترفيهية، كاستيراد السيارات السياحية والتجهيزات المنزلية في إطار سياسة" من أجل حياة أفضل" وهو ما أدى بالضرورة إلى عجز في ميزان المدفوعات وارتفاع حجم المديونية الخارجية ونسبة خدمات الدين الخارجي. ترتخر سياسة التمويل كلية في تمويل الاستثمارات المخططة على القطاع المصرفي وفقا لنمط التسيير المركزي الذي جعل وظيفته تقتصر على خدمة الحزينة، الأمر الذي أدى إلى نمو غير متواري بين الكتلة النقدية والنمو الاقتصادي بسبب اللجوء إلى تسبيقات واعتمادات من البنك المركزي بشكل مستمر ودون قيود أو شروط لتغطية عجز الحزينة.

-عدم الفعالية وكفاءة القطاع العمومي أحد الأسباب الأساسية محاولات الإصلاح الذاتي والتحرير الداخلي، بحيث أدخلت الجزائر إصلاحات مهمة بداية باستقلالية المؤسسات بهدف تحقيق اللامركزية في اتخاذ القرارات، تمثلت في القانون رقم 88-01 الصادر بتاريخ 12 جانفي 1988 المتعلق باستقلالية المؤسسات الاقتصادية الذي تح هذه المؤسسات درجات واسعة من الحرية، ويقصد بذلك أن تتصرف المؤسسة حسب نظرتها فيما يتعلق بكل أمورها ونشاطاتها المختلفة، وبالأسلوب الذي يمكنها من تحقيق نتائج إيجابية ومن بينها:

•التخلص من عناصر عدم الكفاءة في وحدات القطاع العام. إعادة تخصيص الموارد في صالح القطاع الخاص لزيادة المنافسة بين وحدات القطاع الخاص بعضها وبعض وبينها وبين ما تبقى من وحدات القطاع العام، وهو ما يحفز على تحسين أداء جميع الوحدات الإنتاجية.¹

¹ بورمة هشام، مرجع سبق ذكره، صص 22-23

• تخفيض الإنفاق الحكومي بسبب التخلص من الدعم الذي كانت تمنحه الحكومة الشركات القطاع العام، وهو ما يترتب عليه انخفاض العجر في ميزانية الحكومة والتخفيض من الضغوط التضخمية. على عملة التنمية الاقتصادية من خلال رفع إنتاجية المشروعات التي تتبع مبادئ السوق الحر، وفتح فرم جديدة أمام الدورات الخاصة التمر في مشروعات قائمة أو جديدة، وإعادة تدوير رؤوس الأموال المحررة من المشروعات العامة بعد بيعها للقطاع الخاص.

2.1.2 أسباب ودوافع خارجية:

يمكن حصر أهم الأسباب الخارجية فيما يلي:

التغيرات العالمية في أسعار البترول : حيث أن اعتماد الجزائر على موارد المحروقات بنسبة تفوق في كل مراحل تطور الاقتصاد الجزائري 95%، أحدث أزمة حقيقية عندما انخفضت أسعار المحروقات سنة 1986 وانخفاض سعر صرف الدولار.

لقد كان القرار الاقتصادي الجزائري مرتبط بالدوائر الخارجية المتحركة في التجارة العالمية والأسواق المالية والنقدية، ورهينة لتغيرات وتطورات أسعار المحروقات في الأسواق العالمية بسبب اعتمادها وارتباطها الكلي في تمويل الاقتصاد الجزائري بعوائد صادرات المحروقات دون مصادر أخرى.

- المديونية الخارجية: وقعت الجزائر كغيرها من الدول النامية في مصيدة المديونية الخارجية، حيث فتحت الأسواق المالية والنقدية الأجنبية على مصرعها لإفراض السلطات الجزائرية بحجة التنمية التي اعتمدتها الحكومة في المخطط الرباعي الأول (1970 - 1974) والمخطط الرباعي الثاني (1974 - 1977)، خاصة وان نموذج التنمية انع قائم على الصناعات المصنعة الذي يتطلب رصد أموال ضخمة، الأمر الذي دفع بالسلطات الجزائرية إلى اللجوء إلى المصادر الخارجية للحصول على موارد مالية إضافية لتمويل البرامج الاستثمارية المخططة.

- التغيرات الخارجية المتمثلة في انهيار النظام الاشتراكي في دول أوروبا الشرقية وإتباع هذه الدول غطاء اقتصادي ليبرالي، كان لزاما على السلطات الجزائرية أن تسير التحولات الاقتصادية الداخلية والخارجية لتحديث إصلاحات أكثر عمقا وشمولية، سواء على المستوى الاقتصادي أو السياسي أو الاجتماعي، ولقد لعبت مؤسسات النقد الدولي والولايات المتحدة الأمريكية دورا فعالا في استدراج هذه الدول إلى نظام اقتصادي

- المديونية الخارجية: وقعت الجزائر كغيرها من الدول النامية في مصيدة المديونية الخارجية، حيث فتحت الأسواق المالية والنقدية الأجنبية على مصرعها لإفراض السلطات الجزائرية بحجة التسمية التي اعتمدها الحكومة في المخطط الرباعي الأول (1970 - 1974) والمخطط الرباعي الثاني (1974 - 1977) خاصة وان نموذج التنمية المتبع قائم على الصناعات المصنعة الذي يتطلب رصد أموال ضخمة¹

¹ بورمة هشام، مرجع سبق ذكره، صص 23-24

الفصل الثالثدراسة حالة القطاع المصرفي في الجزائر

الأمر الذي دفع ب بالسلطات الجزائرية إلى اللجوء إلى المصادر الخارجية للحصول على موارد مالية إضافية لتمويل البرامج الاستثمارية المخططة.

-التغيرات الخارجية المتمثلة في العيار النظام الاشتراكي في دول أوروبا الشرقية وإتباع هذه الدول غط اقتصادي ليبرالي، كان لزاما على السلطات الجزائرية أن تساير التحولات الاقتصادية الداخلية والخارجية التحدث إصلاحات أكثر عمقا وشمولية، سواء على المستوى الاقتصادي أو السياسي أو الاجتماعي. ولقد لعبت مؤسسات النقد الدولي والولايات المتحدة الأمريكية دورا فعالا في استدراج هذه الدول إلى نظام اقتصادي عالمي قائم على مفاهيم وأسس مختلف عن المفاهيم السابقة في إطار ما يسمى بالعولمة الاقتصادية.

-إعادة النظر للبلدان المتقدمة بأولويتها السياسية والاقتصادية نحو دعم الأنظمة الجديدة في روسيا وبلدان أوروبا الشرقية التمحينا من تنفيذ برامج الإصلاحات الاقتصادية الواسعة باتجاه اقتصاد السوق الحر، وأمام هذه الظروف والتغيرات الداخلية والخارجية الصعبة التي واجهتها الجزائر المتمثلة في زيادة حدة الأزمة الاقتصادية وانفجار الوضع الاجتماعي من جهة وزيادة موجة التحرر الاقتصادي والتحولات التي طرأت على العلاقات الدولية متأثرة بالمؤسسات الدولية والشركات متعددة الجنسيات وغيرها من الفاعلين أو المؤثرين في العالم من جهة أخرى، لم تكن أمام السلطات الجزائرية إلا التوجه لمؤسسات النقد الدولية في نهاية 1989ء مستجدة بسياساتها وتوجيهاتها في إطار اتفاقيات التمويل المنظمة والتي جرت في سرية تامة، حيث تم الدخول في مفاوضات مراطونية مع منظمة التجارة العالمية OMC فيما بعد.

➤ صدور قانون النقد والبنك لسنة 1986:

شهد عام 1986 إصلاحا ماليا تمت فيه المصادقة على نظام المصارف والفرض موجب القانون 86-12 المؤرخ في 19 أوت 1986، حيث جاء هذا الإصلاح يضع الآليات الجديدة السير دور النظام المصرفية وإرجاع السلطة النقدية التي تسمح بتحقيق تمويل التنمية بدور فعال واقتصادي من خلال متابعة الوضعية المالية للمؤسسات، واتحاد جميع التدابير الضرورية للتقليل من خطر عدم استرداد القرض. إن الإصلاح النقدي لسنة 1986 يرمي إلى مراجعة نظام تمويل الاقتصاد وفي أن واحد إلى رد الاعتبار لوظيفة الوساطة المالية للمصارف، فهو يحدد مهام المنظومة المصرفية والمالية بوضوح.

➤ قانون 1988 وتكييف الإصلاح:

شرعت الجزائر منذ 1988 في تطبيق برنامج إصلاحي واسع مس مجموع القطاعات الاقتصادية خاصة المؤسسات العمومية، ومنح القانون 88-01 المؤرخ في 12 جانفي 1988 استقلالية اتحاد القرار بشكل حقيقي¹

¹ بورمة هشام، مرجع سبق ذكره، ص 24

وجلي لمسايرة المستجدات التي طرأت على مستوى التنظيم الجديد للاقتصاد، فأضحى من اللازم أن يكيف القانون النقدي مع هذه القوانين بالشكل الذي يسمح بانسجام البنوك كمؤسسات مع القانون، وفي هذا الإطار بالذات جاء القانون 88 - 06 المعدل والمتمم للقانون 86 - 12.

إن الغاية من القانون رقم 88-06 المتعلق بالنظام الجديد للسلوك والقرض هي ملائمة القانون المصرفي رقم 86-12 مع الإصلاح الموجه نحو استقلالية المؤسسات، وذلك بإعادة تحديد القانون الأساسي لمؤسسات القرض والبنك المركزي طبقا لقانون توجيه المؤسسات العمومية. وفي خضم تدابير هذا القانون فإن المؤسسة المصرفية وحدت نفسها مندمجة كلية في الصنف الخاص بالجانب التشريعي المؤسسة العمومية الاقتصادية، وانتقلت بفعل هذا القانون من وضعية المؤسسة الوطنية إلى وضعية المؤسسة العمومية الاقتصادية المستقلة¹

2. الانفتاح و الشراكة: (1990-2010)-

مع بداية سنة 1990 قامت الدولة بإجراء إعادة هيكلة عدة مؤسسات و بنوك عمومية، هذه الأخيرة تحولت إلى شركات ذات أسهم و خاضعة لقواعد القانون التجاري، كما تم إنشاء بنكين جديدين هما البنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR) و البنك التنمية المحلية (BDL) المنبثقين من رحم القرض الشعبي الجزائري (CPA) و البنك الوطني الجزائري (BNA) على التوالي.

كما ظهرت رغبة الدولة للتوجيه نحو اقتصاد السوق و فتح القطاع المصرفي أمام المستثمرين الخواص المحليين و الأجانب (Société Générale، BNP Paribas... الخ) ، و كان ذلك بفضل قانون القرض و النقد 10/90 بتاريخ 14 أفريل 1990، و الذي أعطى كذلك استقلالية نسبية للبنك المركزي، حيث عرف بنك الجزائر في مادته (11) بأنه مؤسسة وطنية تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلالية.

و يخضع بنك الجزائر إلى قواعد المحاسبة التجارية، و تعود ملكية رأسماله بالكامل للدولة، و بالرغم من ذلك فهو لا يخضع للتسجيل في السجل التجاري و لا يخضع أيضا لأحكام القانون 01/88 و يمكن إيجاز أهم المبادئ التي كرسها قانون القرض و النقد 10/90 فيما يلي:

- استقلالية البنك المركزي و الذي تحول إلى بنك الجزائر.

- إسناد مهمة ضبط النظام البنكي إلى سلطات إدارية مستقلة.

- الفصل بين سلطات الضبط و سلطات اعتماد البنوك و بين سلطة الإشراف.

- احتكار البنوك للعمليات البنكية و التمويلية.

حدثت بعض التغييرات و التعديلات القانونية بعد قانون القرض و النقد 10/90، و لكن أهمها كان مرسوم

04/10 بتاريخ 26 أوت 2010 المتعلق بالقرض و النقد، و الذي حمل عدة إجراءات نذكر أهمها:

¹ بورمة هشام، مرجع سبق ذكره، ص 24

- مساهمة الأجانب في رأسمال البنوك لا يمكن أن يتجاوز 49%.
- تحتفظ الدولة بحصة خاصة في رؤوس أموال البنوك و المؤسسات المالية لرأس المال الخاص، دون التمتع بحق التصويت، و ذلك في العضويات الاجتماعية.
- الدولة لديها حق الشفعة في أي بيع سواء الأسهم أو الأوراق المالية من أي بنك أو مؤسسة مالية.
- أي بيع للأسهم أو الأوراق المالية لأي بنك أو مؤسسة يجب أن يكون قد تحصل على إذن مسبق من قبل محافظ بنك الجزائر.
- أضيفت بعض المهام الجديدة لبنك الجزائر كضمان استقرار الأسعار و وضع ميزان المدفوعات.
- إلزامية المصاريف لإقامة الرقابة الداخلية و الرقابة من أجل المطابقة، و يقصد بهذه الأخيرة مطابقة القوانين و الأنظمة.
- و جاءت باقي التدابير و الإجراءات على منوال تقوية و تعزيز الإطار المؤسسي، و تعزيز الإشراف على عمليات البنوك و المؤسسات المالية، و حماية جودة خدمة العملاء المصرفية، و التأكيد على مبدأ الحق في الحصول على حساب¹.

المطلب الثاني: هيكلية البنوك العامة في الجزائر

1 البنك الوطني الجزائري (BNA):

أنشئ البنك الوطني الجزائري بتاريخ 13 جوان 1966، حيث مارس كافة النشاطات المرخصة للبنوك التجارية ذات الشبكة، كما تخصص الى جانب هذا في تمويل القطاع الزراعي. على شكل شركة وطنية تدير بواسطة القانون الأساسي لها، والتشريع التجاري الذي يخص الشركات الخفية ما لم تتعارض مع القانون الأساسي المشرع لها. و نوضح هيكله التنظيمي في -الملحق رقم 01-

سنة 1982

اعادة هيكلية البنك الوطني الجزائري، و هذا بإنشاء بنك جديد متخصص "بنك الفلاحة و التنمية الريفية" مهمته الأولى و الأساسية هي التكفل بالتمويل وتطوير المجال الفلاحي .

سنة 1988

القانون رقم 01-88، الصادر بتاريخ 12 جانفي 1988، المتضمن توجيه المؤسسات الاقتصادية نحو التسيير الذاتي، كان له تأثيرات أكيدة على تنظيم و مهام البنك الوطني الجزائري منها::

1 -خروج الخزينة من التداولات المالية و عدم تمركز توزيع الموارد من قبلها

¹ بلقايد براهيم، التكوين و الميزة التنافسية لدى المؤسسات المصرفية في الجزائر ، أطروحة دكتوراه ،كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات، جامعة وهران 2 ، وهران ،الجزائر ،2015-2016، ص197-198

2 - حرية المؤسسات في التوطين لدى البنوك

3- حرية البنك في أخذ قرارات تمويل المؤسسات

سنة 1990

القانون رقم 10-90 الصادر بتاريخ 14 أفريل 1990 المتعلق بالنقد و القرض، سمح بصياغة جذرية للنظام البنكي بالتوافق مع التوجهات الاقتصادية الجديدة للبلاد. هذا القانون وضع أحكاما أساسية من بينها، انتقال المؤسسات العمومية من التسيير الموجه إلى تسيير الذاتي.

على غرار البنوك الأخرى، يعتبر البنك الوطني الجزائري كشخص معنوي، يؤدي كمهنة إعتيادية، كافة العمليات المتعلقة باستلام أموال الناس، عمليات القروض و أيضا وضع وسائل الدفع و تسييرها تحت تصرف الزبائن.

سنة 1995

البنك الوطني الجزائري أول بنك حاز على اعتماده، بعد مداولة مجلس النقد و القرض بتاريخ 05 سبتمبر 1995.

سنة 2009

في شهر جوان 2009، تم رفع رأسمال البنك الوطني الجزائري من 14 600 مليار دينار جزائري الى 600 41 مليار دينار جزائري.

سنة 2018

في شهر جوان 2018، تم رفع رأسمال البنك الوطني الجزائري من 41 600 مليار دينار جزائري الى 150 مليار دينار جزائري.¹

2. البنك الخارجي الجزائري (BEA):

أنشأ البنك الخارجي الجزائري سنة 1967 تحت مرسوم رقم 67-204 باعتباره مؤسسة وطنية. أسندت إليه إتباعا أنشطة بنك سوسيتيه جينيرال (Société Générale) و بنك باركليز ليميتد (Barclay's Limited) و البنك الصناعي للجزائر و البحر الأبيض المتوسط (BIAM).

و في سنة 1970 أصبح البنك الرئيسي للعديد من الشركات الصناعية الوطنية الكبرى و كان الغرض الرئيسي من ذلك تسهيل و تطوير العلاقات الاقتصادية و المالية الجزائرية في العالم.

و في سنة 1989 تغيرت وضعيته و أصبح مؤسسة ذات أسهم بموجب قانون رقم 01-88 الصادر في جانفي 1988 لاستقلالية المؤسسات مع الحفاظ على نفس النشاط الذي تم تخصيصه له في سنة 1967.²

¹ الموقع الرسمي للبنك الوطني الجزائري <https://www.bna.dz/>

² بلقايد براهيم ، مرجع سبق ذكره ، ص 198

و في سنة 2002 تمت موافقة السلطة الوصية على مزاوله البنك الخارجي الجزائري لجميع عمليات البنوك المعترف بها وفق للقرار رقم 04-02 المؤرخ في 23 سبتمبر 2002. و يملك البنك 91 فرع منتشرة في جميع أنحاء الوطن.

3. القرض الشعبي الجزائري (CPA):

تم في سنة 1966 إنشاء القرض الشعبي الجزائري وفقا للمرسوم رقم 66-366 من 29 ديسمبر 1966، حيث تضمن نشاط هذا البنك في البداية أنشطة خمسة مصارف أجنبية عمومية و هي الفروع الأربعة للبنك الشعبي للتجارة و الصناعة (BPCI) لكل من (الجزائر العاصمة، وهران، قسنطينة، عنابة) و البنك الخامس هو البنك الشعبي للقرض الجزائري.

و في سنة 1985 تم تأسيس بنك التنمية المحلية (BDL) من الزبائن. و بعد سن قانون استقلالية المؤسسات سنة 1988 أصبح القرض الشعبي الجزائري شركة عمومية ذات أسهم و تتمتع بالاستقلالية المالية و المعنوية و تمت الموافقة على اعتماده سنة 1997.

و بالنظر إلى قانونها الأساسي فإن القرض الشعبي الجزائري هو بنك يقدم خدمات تمويلية شاملة و تتمثل مهمته في تعزيز تنمية قطاع التعمير و البناء، قطاعات الصحة و الطب و التجارة و الفنادق السياحية، الإعلام و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الحرف اليدوية و الصناعة التقليدية.

كان البنك مؤهل للخصوصية مرتين، الأولى في سنة 2002 و الثانية في 2007، حيث كانت المبادرتين غير ناجحتين، حيث كان سعر البيع منخفض في المرة الأولى، أما المرة الثانية فتعطلت بسبب الأزمة المالية و المصرفية العالمية و التي أثرت سلبا على خصوصية البنك. و يملك البنك 139 فرعا منتشرة في جميع أنحاء الوطن. و يقدم خدمات متنوعة كغيره من البنوك -الملحق رقم 02-¹

4- البنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR):

يعتبر البنك الفلاحة و التنمية الريفية مؤسسة مالية وطنية أنشأ سنة 1982 وفقا للمرسوم رقم 82-106 المؤرخ في 13 مارس 1982 بعد إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري. و أسندت له مهمة الرئيسية هي تطوير الزراعة و صيد الأسماك و تعزيز المناطق الريفية. و يملك البنك 290 فرعا منتشرة في جميع أنحاء الوطن و هي الشبكة الأكثر كثافة.²

5- البنك التنمية المحلية (BDL):

¹ بلقايد براهيم، مرجع سبق ذكره، ص198

² الموقع الرسمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية <https://badrbanque.dz/ar/sample-page-2>

بنك التنمية المحلية باختصار BDL هو بنك عمومي برأس مال يصل إلى 73000000000 مليون دينار جزائري.

يملك بنك التنمية المحلية شبكة مكونة من 155 وكالة منتشرة بإحكام على مستوى التراب الوطني ، بما في ذلك 147 وكالة مكلفة بتسيير العمليات البنكية التي وضعت تحت مسؤوليتها و 06 وكالات مختصة في منح قروض على الرهن، وهو نشاط الذي ينفرد به بنك التنمية المحلية و يميزه عن باقي البنوك.

بنك التنمية المحلية هو أول بنك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة / الصناعات الصغيرة والمتوسطة والتجارة في أوسع معانيها، ثم بنك المهن الحرة والأفراد والعائلات.

يسعي بنك التنمية المحلية الى المشاركة الفعالة في تطوير الاقتصاد الوطني وعلى وجه الخصوص تعزيز الاستثمار بتشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة / الصناعات الصغيرة والمتوسطة في جميع القطاعات بتنوعها من خلال المشاركة في جميع الإجراءات التي وضعتها السلطات العمومية ANSEJ ، CNAC ، ANGEM، بحيث أن بنك التنمية المحلية على استعداد لتلبية الاحتياجات التمويلية للأفراد. من جهة أخرى لبنك التنمية المحلية دور رئيسي في تمويل المشاريع السكنية وذلك عن طريق دعم و مرافقة أصحاب مشاريع الترقية العقارية، وكذا أيضا الأشخاص الذين يريدون شراء مسكن و يركز البنك على أربع سياسات مهمة جدا وهي سياسة التكوين التحفيز الشغل و السياسة الاجتماعية - الملحق رقم 03-.

6- الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط (CNEP):

تأسس CNEP-Banque في عام 1964 ، واستمر في فرض نفسه في السوق المالية ليس فقط كبنك لتمويل الإسكان ، ولكن أيضًا كبنك عالمي ، مواطن ، حديث وقريب بشكل متزايد من الجزائر.

خلال نصف قرن من وجوده ، كان بنك CNEP-Banque قادرًا على التكيف مع مختلف التغييرات وإعادة الهيكلة التي مر بها الاقتصاد الجزائري ومتطلبات التحديث وتحرير الطائفة. يهدف إلى تمويل القروض السكنية للأفراد ، و التطوير العقاري و تمويل الشركات (التأجير التمويلي) أو الخدمات ذات الصلة بالسكن (مكاتب وشركات صيانة المباني الخ). يملك البنك 223 منتشرا في جميع أنحاء الوطن.²

¹الموقع الرسمي لبنك التنمية المحلية <https://www.bdl.dz/arabe/index.html>

²الموقع الرسمي لبنك ، cnep <https://www.cnepbanque.dz/presentation.php>

المطلب الثالث: هيكلية البنوك الخاصة في الجزائر

عملا بتوصيات مجلس النقد الدولي الذي دعى الدولة الجزائرية لضرورة التشجيع على خوصصة البنوك العمومية لمواكبة التطورات العالمية في الجهاز المصرفي والاسراع في خوصصة بنكين عموميين يتمتعان بالقوة من الناحية المالية ، قررت السلطات الجزائرية اللجوء الى خوصصة ثلاث بنوك حكومية من اصل ستة بنوك عمومية تتمثل في القرض الشعبي الجزائري و البنك الوطني الجزائري و بنك التنمية المحلية

- بنك البركة الجزائري:

إن فكرة إنشاء بنك البركة الجزائري تعود إلى سنة 1984 من خلال الاتصال الذي تم بين الجزائر ممثلة في بنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR) و شركة دلة البركة القابضة الدولية*. و قد كانت نتيجة هذا الاتصال أن يتم تقديم قرض مالي من طرف مجموعة دلة البركة القابضة للحكومة الجزائرية، بلغت قيمته 30 مليون دولار خصص لتدعيم التجارة الخارجية، حيث كان هذا القرض بمثابة فرصة لخلق جو من الثقة المتبادلة بين الجزائر و المجموعة.

أنشأ هذا البنك بتاريخ 20 ماي 1991، أما بداية ممارسته لنشاطه بشكل فعلي فكان في شهر سبتمبر 1991 بنك البركة الجزائري هو أول مصرف برأس مال مختلط (عام و خاص)، تم إنشائه في 20 ماي 1991 برأس مال 500.000.000 دج، و بدأ بمزاولة نشاطا ته بصفة فعلية خلال شهر سبتمبر 1991 أما فيما يخص المساهمين، فهما:

مجموعة البركة المصرفية (البحرين)

بنك الفلاحة و التنمية الريفية (الجزائر)

في إطار قانون رقم 03-11 المؤرخ في 26 سبتمبر 2003، فللبنك الحق في مزاولة جميع العمليات البنكية من تمويلات و استثمارات و ذلك موافقتا مع مبادئ أحكام الشريعة الإسلامية.¹

2- سيتي بنك (citiBank):

يتواجد سيتي بنك منذ سنة 1992، حيث قام البنك بطلب الحصول على رخصة مصرفية تجارية بعد فتح مكتب الاتصال أو التمثيل، حيث أعطيت له الموافقة بفتح فرع سنة 1998. يشغل البنك في الجزائر في عدة قطاعات مثل: التمويل المصرفي و التمويل عبر الانترنت، و يمتلك البنك شبكة تتكون من 4 فروع.

3- البنك العربي التعاوني - الجزائر - (ABC-Algeria):

البنك العربي التعاوني - الجزائر - (ABC-Algeria) تابع للبنك العربي التعاوني البحريني، و لم يشرع البنك في نشاطه المصرفي إلا بعد فتح مكتب الاتصال له في سنة 1995، و يمتلك البنك شبكة تتكون من 18 فرع.

¹ الموقع الرسمي لبنك البركة <https://www.albaraka-bank.dz/>

4- بنك ناتيكسيس (Natixis):

بنك ناتيكسيس الجزائر هو بنك فرنسي أنشأ في سنة 2000، من أهم نشاطاته تمويل المشاريع الاستثمارية، و يمتلك البنك 12 وكالة منتشرة في المدن الرئيسية للبلاد.

5- بنك سوسيتي جينيرال (Société Générale):

سوسيتي جينيرال هو أحد البنوك التجارية المملوكة بنسبة 100% من بنك سوسيتي جينيرال فرنسا، موجودة في الجزائر منذ سنة 2000، حيث يقدم البنك مجموعة من الخدمات لجميع أنواع العملاء : الأفراد و المهنيين و المؤسسات، و يمتلك البنك 70 وكالة منتشرة في المدن الرئيسية في البلاد.

6- بي إن بي باريبا الجزائر (BNP Paribas AL-djazair):

بي إن بي باريبا الجزائر هو أحد البنوك التجارية المملوكة بنسبة 100% من البنك بي إن بي باريبا فرنسا، موجودة في الجزائر منذ سنة 2002، ما سمح لها في أداء جميع العمليات المتعارف عليها لدى البنوك. و يعتبر بنك بي إن بي باريبا شريك مرجعي للشركات الكبرى في الجزائر، و الشركات المتعددة الجنسيات و كذلك المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و يمتلك البنك 58 وكالة منتشرة في المدن الرئيسية للبلاد.

7- بنك العربي PLC:

يتواجد البنك العربي PLC الجزائر منذ سنة 2001، و تتكون شبكته 04 وكالات.

8- بنك الخليج الجزائر (Gulf Bank Algeria):

أخذ بنك الخليج الجزائر الاعتماد سنة 2004، و هو تابع لشركة كويتية، و يقدم البنك منتجات إسلامية و مصرفية تقليدية، و تضم الشبكة البنكية 24 وكالة. و 1074 متعاون بالإضافة الى تثبيت TPE 223- الملحق رقم 104¹

9- بنك تراست الجزائر (Trust Bank Algeria):

تمت الموافقة على بنك تراست الجزائر في سبتمبر 2002، و تتكون المساهمة بشكل رئيسي من الشركات المملوكة للقطاع الخاص، و تضم الشبكة البنكية 12 وكالة.

10- بنك الإسكان للتجارة والتمويل الجزائر (The Housing Bank for Trade and Finance -Algeria):

أخذ بنك الإسكان للتجارة و التمويل الجزائر الاعتماد سنة 2003، و يرجع رأسمال البنك إلى ثلاثة مؤسسات مصرفية، و تضم الشبكة البنكية 05 وكالات. -الملحق رقم 05-

¹ الموقع الرسمي لبنك الخليج الجزائري <https://www.agb.dz/organisation/organisation.html>

11- فرانس بنك الجزائر (Fransabank El-djazair):

بدأت FRANSABANK El Jazaïr SPA ، وهي شركة مساهمة بأغلبية رأس مال لبناني ، أنشطتها في الجزائر في 1 أكتوبر 2006 ، وتقدم لعملائها من الشركات الصغيرة والمتوسطة وكذلك المجموعات الوطنية والدولية الكبيرة ، وجميع المنتجات والخدمات من بنك تجاري عالمي.

فرنسبنك الجزائر مملوك بشكل رئيسي من قبل:

فرنسبنك ش.م.ل (لبنان) 52.74%

CMA CGM S.A. (فرنسا) 34.37%

شركة ميريت ش.م.ل (لبنان) 9.37%

شركة مغرب للشاحنات واس (الجزائر) 3.50%

سرعان ما بنى البنك سمعة راسخة بين الفاعلين الاقتصاديين العاملين في الجزائر ، مما سمح له بإثبات وجوده في مدن الجزائر ووهران وقسنطينة والبليدة وسطيف وبجاية وباتنة وعنابة وبرج بوعريرج وتلمسان وسيدي بلعباس. وتيزي وزو وبسكرة.

النزاهة والولاء والمصداقية والمسؤولية المالية والشفافية هي قيم الإدارة الرئيسية للبنك ، والتي تضمن خدمات مصرفية ومالية من الدرجة الأولى لعملائه.¹

12- بنك كاليون الجزائر (Calyon Algeria):

بنك كاليون Calyon ، هو بنك فرنسي عالمي، تم تغيير اسمه إلى بنك كريدي أجريكول Crédit Agricole CIB، ويقدم خدماته المصرفية في العديد من الدول العربية والأجنبية، والتي منها الجزائر، حيث دخل السوق الجزائري عام 2007، ويقع مقره الرئيسي في العاصمة، ويقدم البنك لعملائه عدداً متنوعاً من الخدمات المصرفية والمالية والاستثمارية، كما أنه يدعم قطاع الأعمال في العديد من المجالات سواء الزراعية أو الصناعية، وذلك عبر الخدمات الإلكترونية أو عبر شبكة فروع الموزعة في المناطق المحلية.²

13- بنك The Housing Bank HSBC الجزائر:

يعتمد بنك الإسكان للتجارة والتمويل - الجزائر على خبرة ودراية غنية لأكثر من ثلاثين عاماً في المجال المالي والمصرفي. اختار بنك الإسكان الجزائر ، منذ بداية نشاطه في أكتوبر 2003 ، إطلاق مجموعة متنوعة من المنتجات المخصصة للأفراد والشركات على حد سواء.

يستثمر بنك الإسكان الجزائر في السوق الجزائرية بتموحي لكسب ثقة عملائه ، وذلك لمهمته في تقديم منتجات وخدمات مصرفية حديثة وعالية الجودة تلبي احتياجاتهم وتوقعاتهم.

¹ الموقع الرسمي لفرانس بنك <https://www.fransabank.dz/>

² الموقع الرسمي لبنك <https://dz.opensooq.com/>

المساهمة:

يعتمد بنك الإسكان الجزائري ، بالإضافة إلى رأس مال الخبرة للبنك الأم ، على رأس مال ابتدائي قدره 2.4 مليار دينار جزائري ، أي ما يقرب من 30 مليون دولار أمريكي ، والذي تم زيادته إلى 20 مليار دينار. أي حوالي 145 مليون دينار. دولار أمريكي.¹

14 - بنك السلام الجزائري (Al-salam Bank Algeria):

مصرف السلام-الجزائر، بنك شمولي يعمل طبقا للقوانين الجزائرية، و وفقا لأحكام الشريعة الإسلامية في كافة تعاملاته .

كثيرة للتعاون الجزائري الخليجي، تم اعتماد المصرف من قبل بنك الجزائر في سبتمبر 2008، ليبدأ مزاوله نشاطه مستهدفا تقديم خدمات مصرفية مبتكرة.

إن مصرف السلام-الجزائر يعمل وفق استراتيجية واضحة تتماشى و متطلبات التنمية الاقتصادية في جميع المرافق الحيوية بالجزائر، من خلال تقديم خدمات مصرفية عصرية تتبع من المبادئ و القيم الأصلية الراسخة لدى الشعب الجزائري، بغية تلبية حاجيات السوق، و المتعاملين، و المستثمرين، و تضبط معاملاته هيئة شرعية تتكون من كبار العلماء في الشريعة و الاقتصاد.²

المبحث الثاني : أنواع التدريب و الميزة التنافسية بالبنوك الجزائرية

يحتل القطاع المصرفي الجزائري مركزا حيويا في النظام الاقتصادي، لما له من تأثير إيجابي على التنمية الاقتصادية من خلال جمع المدخرات و تعبئتها و توزيعها على الاستثمارات المختلفة حسب أهميتها. و البنوك في مجموعها تعتبر حلقة تتفاعل داخلها شتى مجالات النشاط الاقتصادي، فكلما نمى و اتسع هذا النشاط زادت تبعا لذلك أهمية البنوك و اتسع مجال نشاطها و تعددت خدماتها و هنا يظهر دور التدريب في تحقيق هذه الأهداف و تمييز البنك .

المطلب الأول: أنواع التدريب المعتمدة لدى البنوك الجزائرية

تعتمد البنوك على أنواع مختلفة من التكوين حسب نوع الاحتياج و الظروف المحيطة (التكلفة، الوقت،...)، مع العلم أن تكوين الموارد البشرية في الغالب لا يجري في البنك، بل في مؤسسة خاصة مختصة في المجال البنكي فقط و الكائن مقرها في الجزائر العاصمة، و تدعى بالمؤسسة ما بين البنوك للتكوين.

¹ الموقع الرسمي لبنك <https://www.housingbankdz.com/>

² الموقع الرسمي لبنك السلام <https://www.alsalamalgeria.com/>

تتلخص أنواع التدريب في ثلاثة أنواع رئيسية، و تتفرع بدورها إلى مجموعات أخرى حسب طبيعة التدريب كما يلي:

الفرع الاول: التدريب التأهيلي

يتمحور هذا النوع من التكوين في تأهيل الأفراد العاملين سواء كانوا موظفين جدد أو قدامى، حيث يخص الفئة الأولى بتأهيلهم لشغل وظائف جديدة أو تأهيلهم للتحكم في برامج و معطيات جديدة. و يتفرع هذا النوع إلى ستة أنواع كما يلي:

1- الإدارة البنكية:

و يهدف هذا النوع من التكوين إلى التحكم في إدارة البنك بشكل عام، حيث يأخذ بعين الاعتبار الاعتبارات الإستراتيجية و القرارات التنفيذية. و يضم محتوى هذا النوع ما يلي:

- البيئة الاقتصادية و المالية.
- إدارة و مراقبة أخطار السيولة.
- إدارة رأس المال.
- النمو المدعم للبنك.¹

أما عن الأفراد المعنيين بهذا النوع من التدريب هم:

- الإطارات العليا ذوي الرؤية الشمولية لعمل البنك.
- المدراء الإستراتيجيون و التنفيذيون.

2- الإدارة المالية:

يهدف هذا النوع من التدريب إلى التحكم في الأدوات و المفاهيم الخاصة بإدارة التدفقات و الأخطار المالية، إضافة إلى سيورة التخطيط المالي. محتوى هذا التدريب يكمن في توقع حلول مسبقة في الجانب المالي لدعم و انسجام الإستراتيجية الخاصة بالبنك. و يشمل هذا النوع من التدريب فئة الإطارات ذوي التصورات الإستراتيجية، و كذا الإطارات العليا و التنفيذية.

¹ بلقايد براهيم، مرجع سبق ذكره، ص203

3- التدريب على الاتصال:

يهدف هذا التدريب إلى:

- تعظيم المردودية الفردية عن طريق التدريب على الاتصال الفعال.
- الاتصال الجيد داخل البنك لضمان السير الحسن للمعلومات في البنك.
- تحسين العلاقات بين الأفراد، و التي من شأنها أن تعزز قوة الترابط بينهم.
- أما عن محتوى هذا النوع من التدريب فيضم ما يلي:
- إدارة الصراعات بين الأفراد.
- قيادة و إدارة الاجتماعات بطريقة كفأة.
- و يمس هذا التكوين الفئات التالية:
- الإطارات المسيرة للصراعات.
- الإطارات التنفيذية (مساعد المدير، رئيس مصلحة،...الخ).

4- التدريب على أعمال القرض و التحليل المالي:

- يهدف هذا النوع إلى تحريك و تنشيط الوساطة البنكية لدى البنك، و ذلك من خلال:
- التحكم في جانب القرض للعاملين في هذا المجال.
 - تحسين جودة الدراسات (التحليل المالي) لضمان عدم الوقوع في الأخطاء.
 - إنشاء محفظة خاصة بالقرض لتسهيل العملية.
 - المشاركة في تنمية المؤسسات الاقتصادية الصغيرة و المتوسطة بالتعرف عليها.
 - و يضم محتوى هذا النوع ما يلي:
 - التشخيص و التحليل الاقتصادي و المالي للمؤسسات عن طريق الدراسات النظرية.
 - التمويل و الاستغلال.
 - تقييم المشاريع، و ذلك بالتعرف على أهم الطرق الشهيرة في تقييم الاستثمارات.
 - أما عن الفئة المعنية بهذا النوع من التكوين هم مدراء الوكالات المحلية للاستغلال.

5- التدريب على العلاقة مع العملاء:

و ينقسم بدوره إلى نوعان:

5-1- التدريب الخاص بالتحضير إلى الوظيفة (التدريب المبدئي):

يهدف هذا التدريب إلى تعميم مفهوم "البنك الجالس" داخل شبكة الاستغلال، بحيث يشمل هذا المفهوم ما

يلي:¹

¹ بلقايد براهيم، مرجع سبق ذكره، ص ص 203-204

- تحسين جودة الخدمات الموجهة نحو العملاء مضيا نحو تحقيق مشروع البنك الجالس.
 - تعدد كفاءات المكلف بالعملاء، و هو المبدأ المنتشر حاليا في الإدارة لتحقيق المرونة.
 - تحسين صورة البنك لأنه يعكس سلوكيات الأفراد.
 - إرضاء العملاء، و ذلك بحسن الاستقبال و التوجيه و إقامة علاقة قوية معهم.
- و يحتوي هذا النوع من التكوين على التحضير للوظيفة، و الذي يضم مجموعة من التقنيات البنكية و التجارة الخارجية، إضافة إلى بعض الأساليب و الطرق التي يعمل بها البنك.
- يختص هذا التكوين بتأهيل الإطارات الجامعية داخل الفروع الاقتصادية و القانونية و ذوي الشهادات الخاصة بالتقنيات البنكية (مثلا شهادة الدراسات العليا في البنوك).

5-2- التدريب الخاص بالاحترافية:

- يركز هذا النوع من التكوين على ضمان السير الحسن للإستراتيجية التسويقية للبنك، حيث يهدف إلى:
- تطبيق إدارة العلاقة مع العملاء.
 - المرور من الوظيفة الإدارية إلى الوظيفة التجارية.
- و يحتوي هذا النوع على مفاهيم و أدوات خاصة بالتسويق، و بعض أسرار و مفاتيح الولاء التجاري، و أغلب المعنيين بهذا التكوين هم المكلفون بالعملاء.

6- التدريب على القروض الرهنية:

- يخص هذا النوع الفئات من الأفراد المكلفين بالقروض، وكذلك المكلفين بالعملاء، و بعض مدراء الوكالات المحلية للاستغلال، حيث يهدف إلى التعريف بمبادئ و مفاهيم البنوك، و القروض الموجهة للعقارات.
- يحتوي هذا التدريب على ما يلي:
- التطبيقات المالية.

- كيفية إنجاز القرض الرهني.

- الضمان المرتبط بالقرض.

الفرع الثاني: التدريب التحسيني

بدوره يضم هو الآخر ثلاثة أنواع فرعية تتمثل فيما يلي: ¹

1- تدريب المسؤول عن الخلايا القانونية:

¹ بلقايد براهيم، مرجع سبق ذكره، ص ص 204-205

و هو خاص بالأفراد الشاغلين لخلية المنازعات القانونية، حيث يتم تحسين كفاءاتهم بصفة دورية لما يميز هذه الوظيفة من تغير دائم و مستمر (القواعد القانونية، المعاملات، العقود...الخ)، و يضم التكوين مفاهيم و أدوات مثل السرية، المؤسسات التجارية، القروض السندية، التحرير.

2- تدريب المكلف بالعملاء :

يختلف هذا النوع من التدريب عن السابق، حيث يهدف هذا النوع إلى السماح للمكلف بالعملاء بالتحكم في وظيفة الموجه المالي، كما يضمن تعدد كفاءات المكلف بالعملاء، و يضم هو الآخر التكوين على مجموعة من الأدوات مثل: تحليل الأخطار، تمويل الاستغلال، عمليات التجارة الخارجية.

3- تدريب ما وراء المكتب:

يهدف إلى خلق الحس بالتلاحم و الانتماء إلى مشروع "البنك الجالس" لدى العمال، إضافة إلى رفع مستوى الكفاءة لضمان الانسجام الوظيفي بين السلوكيات، و يحتوي على برامج حسب الوظيفة و السلوك. أما الفئات المستهدفة لهذا النوع من التكوين هم:

- المكلفون بالقروض.
- المكلفون بالتجارة الخارجية.
- محاسب البنك.

الفرع الثالث : التدريب الخاص و ما بين المؤسسات

يعتمد هذا النوع من التدريب على الجانب النظري، حيث يشمل طرق نظرية كالملتقيات التي تنظمها المؤسسة ما بين البنوك للتدريب.

و بدوره يشمل هذا التدريب على أنواع فرعية أهمها:

1- التدريب على تقييم الكفاءات و الأداء :

يهدف هذا النوع من التكوين إلى ضمان الإدارة العصرية و العلاقاتية للموارد البشرية، و يضم في حيثياته مجموعة أدوات أهمها: التكوين على إنشاء المراجع الخاصة بالمهام و الكفاءات، و الإدارة التنبؤية لتحديد الاحتياجات التكوينية و إدارة المسار المهني.

يشمل هذا النوع من التكوين كل من:

- المدراء المركزيون.
- مدراء الوكالات المحلية للاستغلال و مساعدتهم.¹

¹ بلقايد براهيم، مرجع سبق ذكره، ص ص 206-207

2- التدريب على إدارة مخاطر القروض البنكية:

يهدف هذا النوع من التدريب إلى ضمان المتابعة الجيدة لإدارة القروض البنكية، و يضم مقدمات في تقنيات تحديد السعر، خطر تحديد السعر من المقترض. و يشمل هذا التدريب المدراء التنفيذيون و مدراء مصالح القروض.

3- التدريب على الأدوات الجديدة في النقد:

يهدف هذا النوع إلى خلق و تعميم الحر للخدمات، و وضع بطاقة الدفع الداخلي و ما بين البنوك في الخدمة. و يشمل هذا التدريب مدراء الوكالات و المكلفين بالعملاء.¹

المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية في البنوك الجزائرية

تمثل الميزة التنافسية العنصر الاستراتيجي الحرج، الذي يقدم فرصة جوهرية للبنك من اجل تحقيق ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيه، حيث تنشأ هذه الميزة بمجرد توصل البنك إلى اكتشاف طرق جديدة وأكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين وهذا ما يجعله في مركز متميز يسمح له بتقديم منتج متميز بأسلوب ناجح عن منافسيه، من خلال انخفاض تكلفة عملياته التي تمكنه من تقديم منتجات تصارع في جودته ما يقدمه المنافسون مع بيعها بسعر اقل فتعرف بأنها مجموعة المهارات والتكنولوجيات والموارد والقدرات التي يستطيع البنك تنسيقها

و هناك عدة أنواع للميزة التنافسية في البنوك نذكرها فيما يلي:

2-1- ميزة التكلفة الأقل:

وتعني قدرة البنك على تقديم منتجاته بتكلفة اقل من منافسيه، وهو ما يؤدي إلى تحقيق عوائد اكبر ويجب في هذه الحالة فهم وتحديد الأنشطة الحرجة في سلسلة القيمة والتي تمثل مصادر هامة لميزة التكلفة.

2-2- ميزة تميز المنتج:

¹ بلقايد براهيم، مرجع سبق ذكره، ص207-208

وتعني قدرة البنك على عرض منتجات ذات خصائص متميزة ومتفردة، مما يجعلها ذات قيمة أكبر من نظيراتها من المنتجات من وجهة نظر المستهلك، وفي هذه الحالة يجب فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة سلسلة القيمة.

2-3- ميزة تمييز المنتج وبتكلفة اقل

وتجمع هذه الميزة بين الميزتين السابقتين، حيث يتعين على البنك في هذه الحالة عرض منتجاته المختلفة والمتميزة عن منتجات المنافسين لإشباع الحاجات ذاتها للمجموعات الاستهلاكية وفي الوقت ذاته بأسعار منخفضة ناتجة عن التكاليف المنخفضة لتلك المنتجات.

3- مداخل تطوير الميزة التنافسية في البنوك:

أدت الزيادة التنافسية إلى سعي البنوك على اختلاف أنواعها إلى رفع كفاءة وفعالية أدائها بهدف امتلاك الميزة التنافسية من خلال تحقيق المداخل التالية:

3-1 مداخل تلبية حاجات العملاء

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

3.2 تحقيق رضا العملاء:

إن قدرة البنوك على امتلاك ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين مرهون بتحقيق رضا العملاء عن القيم والمنافع القادرة على تحقيق إشباع حاجاتهم المتنوعة والمتغيرة باستمرار.

3-3 سرعة الاستجابة في تلبية الحاجات

من خلال العمل على تقديم الخدمات المصرفية ذات الجودة العالية في الوقت والمكان المناسبين وبالسعر المناسب.

3-4 ضرورة تقديم الخدمات بأساليب متطورة:¹

¹ كريمة بن شنيعة و عبد القادر مطاي، أثر عناصر المزيج التسويقي الإلكتروني على الميزة التنافسية للبنوك الجزائرية، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 08، العدد 01، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2019 ص ص 587-588

يعني قيام موظفي البنك بتقديم الخدمات بأساليب تستجيب لرغبات وحاجات العملاء.

3- 5مدخل تنمية القدرات التنافسية: يؤدي تنمية القدرات التنافسية إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال تحقيق رضا العملاء، ومن بين هذه القدرات التنافسية نذكر :

- **المرونة:** وهي قدرة المؤسسة على تنويع منتجاتها وتسويقها في الوقت المناسب الذي يكون المستهلك في حاجة إليها، كما أن مرونة التعامل مع المتغيرات التسويقية تساعد على تحسين سمعتها وصورتها لدى المستهلك، وتعزز ولائه لمنتجاتها.
- **الإنتاجية:** يؤدي الاستثمار والاستغلال الأمثل للأصول المادية والمالية والتكنولوجية والبشرية للبنوك إلى زيادة الإنتاجية، وتحقيق أفضل المخرجات وأجودها بأقل تكلفة ممكنة، مما يؤثر ايجابيا على ميزة البنك التنافسية.
- **الزمن:** أدت التغيرات التنافسية المتلاحقة إلى تغيير حيز التنافس ليشمل عنصر الزمن وتقليصه لصالح العميل والبنك في نفس الوقت ويكون ذلك باختصار زمن دورة حياة المنتج، تخفيض زمن تحويل وتغيير العمليات بمعنى ضرورة إحداث المرونة في عملية إنتاج الخدمات، تخفيض زمن الدورة للعميل وهي الفترة الممتدة بين تقديم الطلب وتسليم الخدمة.
- **الجودة العالية:** بهدف البقاء في الأسواق وتنمية الموقف التنافسي يلزم البنوك تبني نظام الجودة الشاملة الذي يضمن استمرارية الجودة العالية في المنتجات والوظائف والعمليات رغم تزايد الضغوط التنافسية وشدتها.¹

¹ كريمة بن شنيعة و عبد القادر مطاي، نفس المرجع السابق، ص588

المبحث الثالث : واقع التدريب ودوره في خلق الميزة التنافسية للصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط-بنك- CNEP

إستراتيجية تسير الموارد البشرية في الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط - بنك- تطلب إستراتيجية مهيكلية و محددة، ورعاية سنقدم في هذا المبحث الواقع الإستراتيجي للموارد البشرية الذي يعتبر هو الأساس في البنك لتحقيق أهدافه، و عليه اصبح اختياره و تعيينه لشغل منصب بشري و تدريبه لتحقيق الميزة التنافسية في الصندوق الوطني للاحتياط و التوفير - بنك ضروري و مهم جدا .

و سوف نتطرق في هذا المبحث إلى نشأة و تعريف الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط - بنك ، و مختلف مهامه و انشطته، أيضا تقديم مصلحة الموارد البشرية و هيكلها التنظيمي و المهام التي تقوم بها هذه المصلحة و مواقع التدريب لتحقيق الميزة التنافسية به .

المطلب الأول: لمحة عامة عن الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط-بنك- CNEP

الفرع الأول : نشأة وتطور الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط CNEP

أولا نشأة و تأسيس الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط CNEP

تم تأسيس الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط Caisse nationale d'épargne et de prévoyance (cneq banque) في 10 اوت 1964 تحت شكل منظمة عمومية، بموجب القانون رقم 64-227 المؤرخ في الفاتح من ربيع الثاني عام 1384 الموافق ليحل بذلك محل المنظمة الفرنسية Caisse de solidarité des départements et communes d'ALGERIE وابتداءا من 1971 تم تكريس الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط كذلك وطني للسكن، حيث اخذ الشكل القانوني المتمثل في منظمة ذات أسهم يبلغ رأسمالها 14 مليار دينار جزائري مملوكة كليا من طرف الدولة الجزائرية، فتعتبر هذه الأخيرة الملك الوحيد لهذا البنك. عند تأسيسه كان يضم ثلاث شبكات و هي: الجزائر، وهران و قسنطينة. أما فيما بعد أصبح الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط - بنك - يحتوي على 14 شبكة و هي :

مديرية شبكة الجزائر وسط الجزائر شرق، الجزائر غرب، بليدة، تيزي وزو، بجاية، قسنطينة، عنابة، سطيف، وهران وسط وهران شرق، شلف، تلمسان، غرداية، موزعة على كل التراب الجزائري و تسمى بالشبكات التجارية.

1

¹ جابلية غنية و قزوط سلمى، دور استراتيجية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الاعمال، جامعة الجزائر 03، الجزائر العاصمة، الجزائر، 2018-2019، ص98

يعتبر الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط أول مؤسسة مالية وطنية أخذت بعين الاعتبار تحولات السوق العقارية في الجزائر، بإتباع سياسات و استراتيجيات اقتصادية هدفها انعاش السوق العقارية و القضاء على مشكل السكن في الجزائر.

ولقد تمكن الصندوق أن يفرض وجوده في الميدان العقاري من خلال تجربة دامت حوالي 44 سنة و التي أكسبته كفاءة عالية، و قدرة تنافسية مهمة تمكن من خلالها اقتحام سوق العقار في الجزائر بجدارة و استحقاق لغرض تطوير و عصنة طاقات الصندوق و تغطية ما قدر بنصف سوق العقار و من اهم اسباب نجاح الصندوق اهتمامه بالعنصر البشري.

ثانيا :مراحل تأسيس الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط

مر تأسيس الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط بأربع مراحل مهمة و المتمثلة في :

●المرحلة الأولى: 1970-1964 :

تأسس الصندوق فعليا في العاشر من اوت سنة 1964 على أساس شبكة لصندوق تضامني بين الولايات و البلديات الجزائرية، و تمثلت مهامه الأساسية في جمع أموال التوفير . أما أول وكالة للصندوق فقد افتتحت أبوابها بتاريخ مارس 1967 في تلمسان، في حين أن تسويق دفتر الصندوق الوطني للتوفير كان قبل ذلك بسنة على مستوى شبكة البريد، خلال الفترة الممتدة بين سنتي 1964 و 1970، كان نشاط الصندوق قائما على جمع أموال التوفير بالاعتماد على الدفتر المخصص لذلك مع منح قروض اجتماعية، اما هي كليا فكانت شبكة الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط تشمل على وكالتين افتتحتا للعملاء سنة 1967 و على 575 نقطة جمع متواجدة على مستوى شبكة البريد.

●المرحلة الثانية 1971-1979 :

في افريل 1971 صدرت تعليمة تكلف الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط بتمويل برامج لانجاز السكنات باستعمال موارد الخزينة العمومية، و في نهاية 1975 تمت أول عملية بيع السكنات لصالح مالكي دفاتر التوفير، و في 1979 كان للصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط 46 وكالة عملية

●المرحلة الثالثة 1980-1990 :

في السنوات الثمانيات كلف الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط بمهام أخرى و يتعلق الأمر بالقروض العقارية الموجهة للخواص و ذلك من اجل بناء سكنات و تمويل السكن الترقوي حضريا لفائدة الموفرين.¹

¹ جبابلية غنية و قزوط سلمى ،نفس المرجع السابق ،ص99

الفصل الثالثدراسة حالة القطاع المصرفي في الجزائر

و في 31 ديسمبر 1998 بلغ عدد السكنات التي بيعت في إطار بلوغ الملكية 11590 سكن، كما اعتمد الصندوق سياسة تنويع القروض الممنوحة لا سيما لصالح أصحاب المهن الحرة، عمال قطاع الصحة وتعاونيات الخدمات و النقل، كما توسعت شبكة الصندوق حيث بلغ عدد وكالاته 120 وكالة (47 وكالة ولائية و 73 وكالة ثانوية).

وبتاريخ 31 ديسمبر 1990 بلغت أموال التوفير التي تمكن الصندوق من جمعها ما مجموعه 82 مليار دج من بينها 34 دينار عملة صعبة و ذلك على المستوى 135 وكالة و 2652 مكتب بريد ، أما قيمة القروض الممنوحة للخواص إلى غاية نفس التاريخ فقدرت ب 12 مليار دج بمجموع 800000 قرض.

● المرحلة الرابعة ما بعد 1990:

في 6 أبريل 1997 عدل الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط نظامه الأساسي بحصوله على الترخيص كبنك، إذ أصبح بإمكانه القيام بكل العمليات البنكية باستثناء عمليات التجارة الخارجية.

و في 31 مايو 2005 قررت الجمعية العامة غير عادية منح الصندوق إمكانية التركيز أكثر على تمويل صناعي و أيضا البنية التحتية الفندقية، الصحية و الرياضية، التربوية و الثقافية البنية التحتية و النشاطات المرتبطة بالبناء، لا سيما انجاز أملاك عقارية ذات طابع مهني و إداري كما قررت الجمعية العامة العادية المنعقدة بتاريخ 28 أبريل 2007 بإعادة التمرکز الاستراتيجي للبنك السماح له بمنح القروض العقارية للخواص، القروض الرهنية المقررة بالنصوص القانونية السارية المفعول لدى البنك و القروض الاستهلاكية كما تم الإقرار بمنح القروض الاستهلاكية و أيضا إقرار منح القروض بصفة أساسية للموفرين ثم بعد ذلك لغير الموفرين، أما فيما يتعلق بتمويل الترقية العقارية فتم السماح باقتناء الأراضي لبناء السكنات وانجاز برامج السكن مع التركيز على منح الأولوية في برامج التمويل للموفرين.¹

اهم مواقف بنك CNEP

1997 :تغيير الوضع (Caisse d'Epargne) CNEP :يصبح بنكًا عالميًا CNEP-Banque :

1998 :إطلاق الائتمان الاستهلاكي

2005 :إعادة التوضع الاستراتيجي لبنك CNEP-Banque على التمويل العقاري

2008 :إطلاق Bancassurance

2011 :إعادة التنظيم الاستراتيجي لـ CNEP-Banque: ترخيص تمويل الشركات

¹ جبابيلة غنية و قزوط سلمى ، نفس المرجع السابق ، ص100

2013: إضفاء الطابع المادي على حساب التوفير وإطلاق بطاقة التوفير

2015: إطلاق حساب التوفير غير المسدد (رسمالي)

2016: افتتاح أول وكالة آلية للخطابي (مركز الجزائر)

2018: زيادة رأس مال البنك CNEP-Banque من 14 إلى 46 مليار دينار جزائري

الفرع الثاني : تعريف الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط CNEP

الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط هو منظمة مالية ادخارية، تقوم بتجميع الموارد التي تسمح بتمويل الاستثمارات المسطرة في المخططات التنموية و يتمتع بشخصية قانونية و استقلالية مالية وفق نظام خاص تحت رعاية وزارة المالية، مبادئه محددة و موقعة من طرف مصالح وزارة المالية، و يتواجد مقر مديريته العامة في بلدية الشراكة بالجزائر العاصمة حسب المادة 11 " يقع مقر بنك الجزائر في مدينة الجزائر، يفتح بنك الجزائر فروعاً أو وكالات في كل المدن حيث يرى ضرورة لذلك".

تأسس CNEP-Banque في عام 1964 ، واستمر في فرض نفسه في السوق المالية ليس فقط كبنك لتمويل الإسكان ، ولكن أيضاً كبنك عالمي ، مواطن ، حديث وقريب بشكل متزايد من الجزائر .
خلال نصف قرن من وجوده ، كان بنك CNEP-Banque قادراً على التكيف مع مختلف التغييرات وإعادة الهيكلة التي مر بها الاقتصاد الجزائري ومتطلبات التحديث وتحرير الطائفة .
يهدف إلى تمويل القروض السكنية للأفراد ، و التطوير العقاري و تمويل الشركات (التأجير التمويلي) أو الخدمات ذات الصلة بالسكن (مكاتب و شركات صيانة المباني الخ) . يملك البنك 223 منتشراً في جميع أنحاء الوطن . -الملحق رقم 06-1

الفرع الثالث : مهام و أنشطة الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط CNEP

أولاً :مهام الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط CNEP

تكمن مهام الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط - بنك - فيما يلي:

- جمع و تسيير الودائع الادخارية للأفراد المنظمين الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط
- تمويل مشاريع البناء و الترقية العقارية
- المشاركة في إصدار قروض سندية.
- التعامل بالقيم المالية .

¹ الموقع الرسمي للبنك <https://www.cneptbanque.dz/presentation.php>

- إعطاء فروض و سلفيات بنكية للاستهلاك و العديد من الأنواع الأخرى من القروض و السلفيات الموجهة للخواص و المؤسسات، جل الميادين (العقار، البناء، الاستثمار في الصناعة، الفلاحة، تمويل المشاريع الاستراتيجية و المساهمة في تشييد البنية التحتية للدولة).
- تشجيع المبادرة الفردية في بناء السكن، حسب البند (ب) من المادة 8: " إيجاد و تسيير اشكال من التوفير يقصد منها تشجيع السكني "
- تقديم قروض للخواص في مجال العقارات تتمثل في البناءات الذاتية الفردية و البناءات المنجزة فنستطيع القول أن مهام الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط - بنك - تتمثل أساسا في التوفير و الاحتياط و التمويل، و هو ما يسمى بنك العقار لاهتمامه بتمويل المشاريع العقارية و البناءات
- كما يسمى بنك الأسرة لأنه يمنح قروض للمواطنين و ذلك لمساعدتهم على تكوين أسرة.

ثانيا :أنشطة الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط

سمح النظام الجديد للصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط الصادر في 27/07/1997 بقيام هذا الأخير بكل العمليات البنكية التي لم ترخص له من قبل و تتمثل هذه الأنشطة في :

أ. استقبال الودائع الادخارية:

- تتمثل في تشكيلية الخدمات الادخارية التي يقدمها الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط لزبائنها في:
- 🇩🇿 دفتر الادخار البنكي: و يولد فائدة 5% سنويا و يعطي الحق في الحصول على قرض بشروط.
- 🇩🇿 امتيازية دفتر الادخار الشعبي و يولد فائدة 6% سنويا و يعطي الحق في الحصول على قرض بمعدل الودائع لأجل و منها أدوات الصندوق و الودائع لأحال بنكية و هي ودائع خاصة بالأشخاص الطبيعيين و المعنويين و تتغير فوائدها حسب مدة التوظيف فائدة امتيازية.

ب-جمع المدخرات:

بنك الصندوق الوطني للتوفير و الإحتياط يمنح زبائنه عدة طرق لتوظيف أموالهم في إطار جمع المدخرات يمكن تصنيفها إلى صنفين:

🇩🇿 توظيف آني لدى الطلب:

و هي ودائع رصيدها مستحق الطلب في الحال، أي يمكن للزبائن سحب ما أودعوه من أموالهم في أي لحظة، البنك هنا يلعب دور " المؤتمن " أو أمين الصندوق بالنسبة لزبونه المودع.¹

¹ جبابلية غنية و قزوط سلمى ، مرجع سبق ذكره ، ص102

الفصل الثالثدراسة حالة القطاع المصرفي في الجزائر

و تعتمد المؤسسة صيغة دفاتر الإدخار و هي دفتران يكونان محل تسجيل مختلف عمليات الدفع و السحب و هما:

-دفتر الإدخار لأجل السكن LEL و دفتر الإدخار الشعبي LEP .

✚ التوفير لأجل:

تختلف الودائع عن سابقتها في كونها إيداعية بطبيعتها و مجمدة إلى حين حلول أجل التاريخ المقرر لإستردادها، ويعتمد البنك في هذا الصنف صيغة " إيداع لأجل . " ، D.A.T و هي موجهة للأشخاص الاعتبارية و الطبيعية التي تودع لدى المصرف ودايع تفوق مبلغ 500.000.00 دج ، 50.000 دج ، 10.000 دج بالنسبة ل DAsse على الترتيب، هذه الأرصدة تجمد في مواجهة السحب قد تصل إلى عشر سنوات مع نسب فوائد متزايدة.

2- منح القروض

يمنح البنك قروض للأفراد على نوعين:

-قروض لفائدة المدخرين.

-قروض لغير المدخرين.

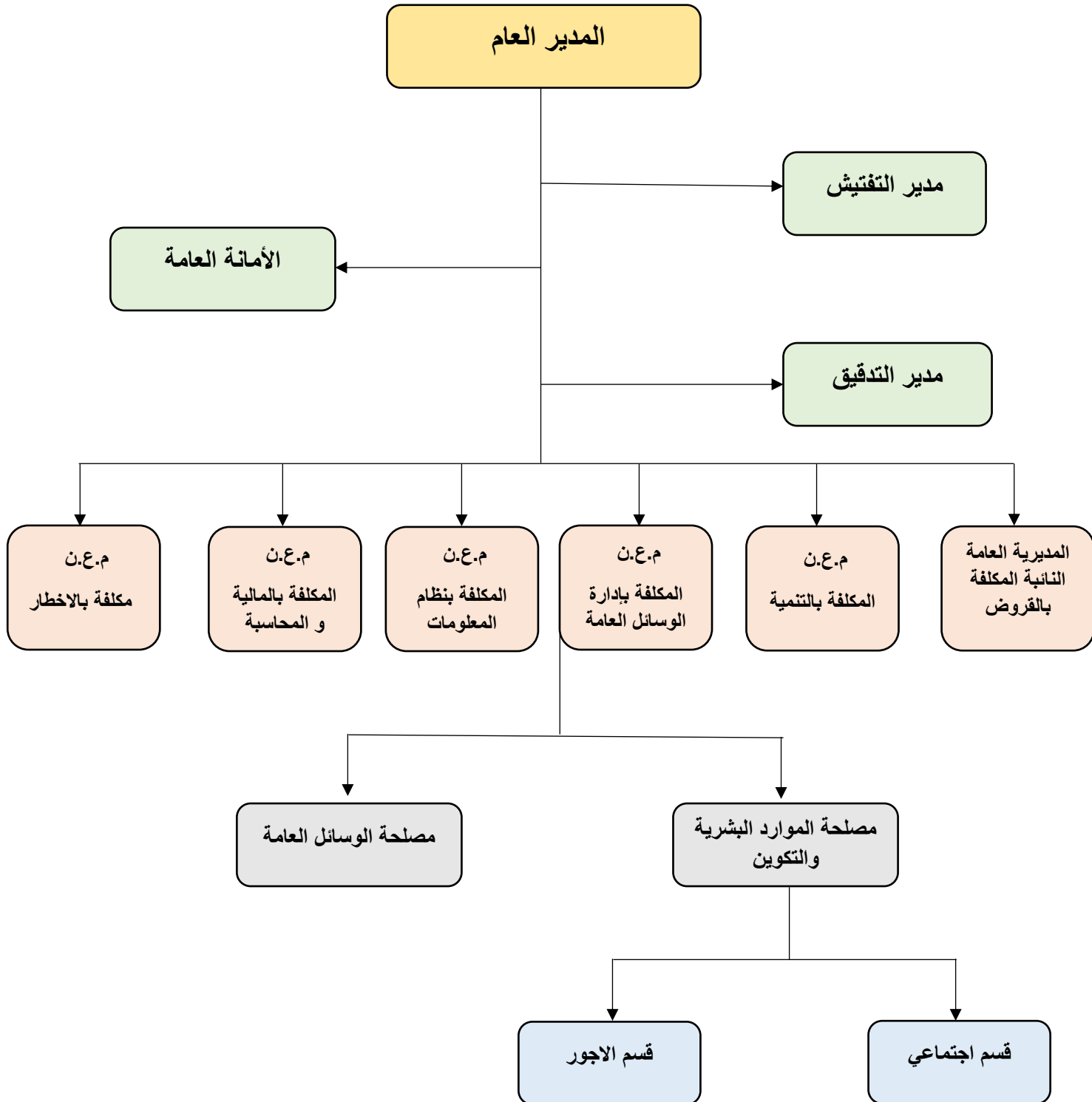
و الفرق بينهما يكمن في نسبة الفائدة التي تقدر وقت إعداد التقرير للموفرين و % 10.25 لغير الموفرين، و تتعلق هذه القروض بما يلي :¹

- قرض محل تجاري.
- قرض لتوسيع مسكن.
- قرض لشراء مسكن.
- قرض لتهيئة مسكن.
- قرض لشراء قطعة أرض.
- قرض لشراء مسكن لدى شخص.
- قرض لشراء مسكن ترقوي.
- قرض مسكن إجتماعي تساهمي
- قرض لشراء مسكن بيع فوق مخطط.

¹ جبابلية غنية و قروط سلمى ، مرجع سبق ذكره ، ص103

الفرع الرابع : الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط CNEP

الشكل رقم 05-الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط CNEP-



المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على معلومات من موقع البنك

يتضح لنا من المخطط أعلاه انه :

يتأخر الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط -بنك، رئيس مدير عام يتم تعيينه عن طريق مرسوم لرئيس الجمهورية، يتأخر هذا الأخير مجلس إدارة يتم على مستواه مناقشة مختلف القرارات الروتينية و الأهداف الاستراتيجية الخاصة بالبنك، محاط بمديريتين مستقلتين عن باقي المديريات و هما مديرية التدقيق التي تقوم بمراقبة عمل المديرين العامين المساعدين و تقديم النصائح و الإرشادات عند الحاجة، أما المديرية الثانية فهي مديرية التفتيش العامة إضافة إلى الأمانة العامة.

و ينفرع عن هذا القطب الاستشاري، قطب وظيفي يشمل أساسا سنة مديرين عامين نائبين يتراسون المديريات العامة التالية:

- نائب مدير عام مكلف بالقروض: و يتمثل دوره في معالجة و إعطاء القرار النهائي لطلبات القروض
- نائب مدير عام مكلف بالتنمية.
- نائب مدير عام مكلف بنظام المعلومات: يتجلى دوره في صيانة نظام المعلومات في الشبكة و مرافقة الدوائر و المصالح الأخرى أثناء تطورها التكنولوجي و في عملها اليومي.
- نائب مدير عام مكلف بالمالية و المحاسبة: يتمثل دوره في القيام بالعمليات المحاسبية الدورية الخاصة بمديرية الشبكة التجارية و الوكالات التابعة لها، أيضا تعمل على المصادقة على الأجور و تحويلها إلى العمال.
- نائب مدير عام مكلف بالأخطار.
- نائب مدير عام مكلف بالإدارة و الوسائل العامة: و التي تنقسم بدورها إلى مصلحتين:
 - مصلحة الوسائل العامة.
 - مصلحة الموارد البشرية و التكوين: تعمل على تسير شؤون المستخدمين ابتداء من تاريخ توظيفهم تبرير تغيير اجور بعض العمال و ذلك بصفة شهرية إلى غاية نهاية علاقة عملهم.

و التي تنقسم بدورها إلى قسمين هما:

- قسم الأجور: يختص بالاهتمام بأجور الموظفين و تسييرها كما يقوم ب:
 - إصدار جميع الوثائق الخاصة بالأجور.
 - فتح سجل الأجور لكل عامل جديد.
 - هناك علاقة ترابط و تكامل بين قسمي الأجور و الموارد البشرية فهذا الأخير يعتبر مصدر المعلومات
- قسم اجتماعي: في هذا القسم يقوم العمال ب: ¹

¹ جبابلية غنية و قزوط سلمى ، مرجع سبق ذكره ، ص104

الفصل الثالثدراسة حالة القطاع المصرفي في الجزائر

- إرسال ملفات الضمان الاجتماعي الخاصة بالعمال إلى صندوق الضمان الاجتماعي.
- الاهتمام بموضوع تعويض العمال في حالات المرض و التقاعد.
- متابعة أمور التضامن الاجتماعي الخاصة بالموظفين.

المطلب الثاني: واقع الموارد البشرية بالصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط-بنك - CNEP

الفرع الأول: مصلحة الموارد البشرية بالصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط-بنك - CNEP

تتواجد مصلحة الموارد البشرية بشبكة الجزائر شرق و التي تعتبر شبكة من شبكات الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط التي أنشأت في أكتوبر 2001 بشارع حسيبة بن بوعلي - الجزائر -، ثم غير مكان تواجد الشبكة في 17 جانفي 2006 و أصبحت مقامة في 5 شارع سانت شارلي قاريدي القبة الجزائر. و قدر راس مالها ب 140000000000 مقسم إلى 1400 سهم، كما أن المديرية العامة للشبكة تضم 93 موظفا بالإضافة إلى وجود 14 وكالة تابعة لها و المتمثلة في الجدول التالي:¹

الجدول رقم 02: وكالات المديرية العامة لشبكة الجزائر.

الرمز	الوكالة
107	حسين داي
108	رياض الفتح
109	باب الزوار
111	بومرداس
114	رويبة
115	عين طاية
116	رغاية
118	بلوزداد
601	الديار
602	الصنوبر البحري
603	حسيبة بن بوعلي
604	الجوهرة
605	Les vergers
606	سعيد حمدين

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على المرجع : جبابلية غنية و قزوط سلمى مرجع سبق ذكره ص98

¹ جبابلية غنية و قزوط سلمى ،مرجع سبق ذكره ،ص98

حيث أن المنظمة مسؤولة عن أكثر من 370 موظف من مختلف هذه الوكالات، إذ تجد في شبكة الجزائر شرق دائرة الإدارة و الوسائل العامة و التي تنقسم بدورها إلى :

- مصلحة الوسائل العامة
 - مصلحة الموارد البشرية التي تعتبر هذه الأخيرة محل الدراسة و تعتبر مهمة نظرا لمهامها، فهي تسيير شؤون المستخدمين ابتداء من تاريخ توظيفهم (إبرام عقد العمل) و خلال مسارهم المهني (الترقيات، التحويلات، العقوبات، النزاعات، عطل مدفوعة أو غير مدفوعة .. الخ) إلى غاية نهاية علاقة عملهم، والتي تكون إما بالتقاعد، الوفاة، الفصل أو الاستقالة و هي تقوم بتسيير شؤون موظفي مقر الشبكة و مختلف وكالاتها.
- وتتكون من أقسام هي:

-أ. قسم اجتماعي يقوم هذا القسم بتصريح الموظفين الجدد لدى CNAS عند تشغيلهم وذلك في اجل لا يتعدى 24 ساعة، أيضا يتكفل بضمان الغطاء الاجتماعي للمستخدمين عن طريق دفع الأوراق الصحية و العطل المرضية و عطل الأمومة للمصالح الاجتماعية المختصة لتلقى تعويض المصاريف الصحية، وأيضا يقوم بتصريح حوادث العمل و دفع ملفات التقاعد لدى الصندوق الوطني للتقاعد ومتابعتها.

كما يتضمن التدريب اللازم للموظفين الجدد، ليتأقلموا ويكونوا قادرين على القيام بمهامهم على أحسن وجه، ويتكفلوا بضمان تكوين للمستخدمين شاغلين مناصب جديدة، بتجديد معارف المستخدم.

ويعمل على المتابعة اليومية للمسارات المهنية الخاصة بموظفي البنك، بما فيها الغيابات بمختلف أنواعها، والعطل.....الخ.

بعد حساب الغيابات و العطل من العناصر الأساسية الداخلة في حساب الأجر، ندقق أنواعها والإجراءات المتخذة لكل وحدة منها في ما يلي:

- الغيابات : وهي الحالات التي يمتنع العامل من الالتحاق بمقر عمله، و يتم التحقق من الحضور أو غياب العامل بفضل ما يسمى ب Pointage، في حالة مقر تربصنا، كانت العملية يدوية حيث يسجل العامل حضوره في سجل خاص عند التحاقه في الصباح بمنصب عمله وعند خروجه في المساء، وتنقسم إلى حالتين:

الغيابات المسموحة: وهي الغيابات التي تم الإعلان عنها مسبقا، وقد تم السماح للموظف بها من طرف مسؤوله المباشر، حيث يتم اقتطاع مدة غياب من أجره في حالة الغياب المسموح، دون مخلفات إدارية أو تأديبية أخرى. أي أن غياب العامل ليوم كامل يعرضه للاقتطاع 1/30 من أجره الشهري، ولغيابه مدة نصف يوم، يتم اقتطاع ما يعادل 1/60 من أجره الشهري، في بعض الحالات الاستثنائية¹

¹ جبابيلة غنية و قزوط سلمى، مرجع سبق ذكره، ص99

مثل أثناء فترة الرضاعة للموظفة، لا يتم اقتطاعها إلا من نصف يوم، عند غيابها ليوم كامل، لان من المفروض أنها تعمل نصف يوم فقط.

الغيابات الغير مسموحة: وهي الغيابات التي لم يعلن عنها العامل مسبقا، أو لم يتم السماح للعامل الغياب فيها من طرف مسؤوله المباشر، وهنا بالإضافة لاقتطاع أيام الغياب من أجر العامل، يكون هذا الأخير عرضة لعقوبة إدارية أو تأديبية، تصل إلى الإحالة إلى المجلس التأديبي، عند تعدد هذا النوع من الغيابات، قد تصل الإجراءات المتخذة في هذه الحالة إلى أمر التوقيف من العمل أو تجميد الترقياتالخ.

العطل: وهي إجازات تعتبر من ضمن الحقوق المضمونة للعامل الناء مساره السهلي، وتقسم إلى ما :

العطل السنوية: وهي تتكون من 30 يوم قابلة للتجزئة، تقدم كل سنة للموظف تعتبر حق له يطلبها عن طريق تقديم طلب خطي المشرف عليه، يحتوي هذا الطلب على المعلومات الخاصة بالعامل و على مدة العطلة المطلوبة و تاريخ بدايتها و التهلها، اسم و منصب المستخلف اثناء هذه المدة.

في حالة منح المشرف حق العطلة للعامل يستمر هذا الأخير في تلقى أجره بصفة عادية، أي لا يتم اقتطاع مدة العطلة من أجره، في حالة عدم استفاة الموظف لمختلف الأسباب لحقه في العطلة يمنح القانون حق استفاة العامل من عطلة متراكمة، لكن بحد أقصى يتمثل في شهرين (60 يوم) .

العطلة المرضية: و هي إجازة تقدم عند تعذر العامل للقيام بعمله لأسباب صحية، تقدم بعد إعطاء طبيب محلف الإذن بذلك، على العامل توفير الدلائل و التبريرات اللازمة لمنحه هذه " العطلة المرضية" في ظرف 24سا بعد تعذر حضوره في منصب عمله عطلة الأمومة: و هي عبارة عن عطلة تدوم 98 يوم، يضمنها قانون العمل للموظفات، تقدم المرأة عندما يزداد عندها طفل، يتم أثناء هذه الفترة توقيف أجر العاملة فيتكفل الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بتسديده، يكون هذا الأجر منقوص من مختلف العلاوات و المنح التي تخص المردودية و ظروف العمل اليومية.

تتبع هذه المسألة ما يسمى بأشهر الرضاعة، و هي عبارة عن تهيئة توقيت العاملة ليتطابق مع كونها أم، فتعمل نصف يوم فقط في الستة-6- أشهر الأولى، و يكون لها الخيار في ساعتين للرضاعة في اليوم في الستة -6-أشهر الموالية.

العطل غير مدفوعة الأجر: و هي عبارة عن إجازة مدتها سنة، قابلة للتجزئة تمنح مرة واحدة قابلة للتجديد و واحدة أخرى في المسار المهني للموظف الذي قضى على الأقل 5 سنوات في الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط - بنك -، لا يتقاضى خلالها أجره و لا تحتسب في سنوات عمله.¹

¹ جبابيلة غنية و قزوط سلمى، مرجع سبق ذكره، ص100

العطل الخاصة قصيرة الأجل: وهي عطل تدوم 3 ايام مأجورة تمنح للعامل في بعض الحالات الاستثنائية مثل: وفاة أحد الأقارب، زواج الموظف، ازدياد طفل عند الرجل، ختان ابن الموظف أو الموظفة. يحفظ على منصبه.

ب. قسم الأجور:

يكلف هذا القسم بحساب الأجور بعد تلقيه البيانات اللازمة من طرف الأقسام الأخرى المكونة للمصلحة، و تقديم نسخة عن Bulletin de paie، تسديد مستحقات المنظمة لدى C.N.A.S و D.AS، تحديث و متابعة جداول الخصومات.¹

الفرع الثاني : مهام مصلحة الموارد البشرية

تتمثل المهام الرئيسية في:

- ❖ متابعة الإجراءات الخاصة بعمليات التوظيف.
- ❖ إصدار جميع الوثائق الخاصة بالعمال.
- ❖ السهر على تطبيق إجراءات التسيير و احترام القوانين السارية.
- ❖ إدخال العناصر المتغيرة للأجور (علاوات، عطل، غيا بات، مكافات..).
- ❖ متابعة الموظف من بداية توظيفه إلى نهاية مساره العملي إما بالتقاعد أو الوفاة.
- ❖ إيصال خطة العمل إلى كل المستويات الوظيفية حتى يكونوا على دراية بما ترغب المنظمة تح
- ❖ تحقيق الثقة المتبادلة في سبيل تحقيق خطة العمل المقررة.
- ❖ تسيير الحالات المستعصية من أجل التحكم في مختلف الوظائف.
- ❖ السهر على تطبيق إجراءات التسيير لكل شخص و اتخاذ التدابير اللازمة.
- ❖ تقديم نصائح بخصوص تحسين شروط العمل.²

الفرع الثالث : المورد البشري في الصندوق

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر المورد لدى الإدارة والأكثر تأثيرا في الإنتاجية على الإطلاق، حيث أن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركنا أساسيا في

¹ جبابلية غنية و قزوط سلمى، مرجع سبق ذكره، ص100

² سعدي صابرينة و لقاط ادلية، **دور التكوين في تحسين أداء العاملين**، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3

الجزائر العاصمة، الجزائر، 2021-2022، ص53

غالبية البنوك لأنها تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين الشركات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية. فالموارد البشرية يمكن أن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف وربح للمنظمة.

إن إدارة الموارد البشرية تعلى باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع على مدى كفاءة، وقدرات، وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها. لذلك اهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية، هذه الأسس تبدأ من التخطيط والاختيار والتدريب والحوافز والتقييم وكل ما له صلة بالعنصر البشري.

تمثل الموارد البشرية التي تتم إدارتها بشكل جيد مصدراً رئيسياً لنجاح أي منظمة، أو مجتمع، حيث طغت أهميتها على الموارد الثقيلة (المائية) في المنظمة، وتتلخص هذه الأهمية في النقاط الآتية:

- تمثل الموارد البشرية أداة مهمة، وأساسية، لنيل النفوذ، والاستقلال الاقتصادي.
- تساهم العقول المبتكرة من الموارد البشرية في التقليل من الاعتماد على التكنولوجيا المستوردة. تتيح الموارد البشرية الفعالة إمكانية زيادة الصادرات، وبالتالي تنمية الاقتصاد، وتطويره.
- تعتبر الموارد البشرية مكماً أساسياً للثروة القومية، وهي بمثابة امتداد لها.
- تعتبر العقول المبتكرة من الموارد البشرية أداة تنافسية عالمية، علماً بأن استقطاب هذه العقول أصبح يشكل ساحة للصراع، والتنافس العالمي.

-يملك العنصر البشري في البنك مجموعة من الخصائص، والسمات التي تمكنه من تحقيق السيطرة الكاملة على عمله، مع ضرورة التحفيز المستمر له، وأهم هذه الخصائص:

الارتقاء بالأداء إلى مستوى عال: إن لم يتم النظر إلى مستوى الموارد البشرية؛ فسلوك العنصر البشري في العملية الإنتاجية هو ما يتحكم بالتقدم الآلي، والإجرائي، والأدائي في المنظمة. التحفيز بالترغيب: أي أن إجبار العامل على عمله لا يمكن أن يحقق أي تقدم على المستوى الإنتاجي، كما أن التحفيز المستمر من قبل القائد، وتقديم الدوافع الإيجابية هو ما يدفع المورد البشري إلى العمل، والإنجاز، وتقديم أفضل ما لديه للمنظمة. **الميول الاجتماعي للإنسان:** أي أن الإنسان في طبيعته يميل إلى المشاركة والعمل ضمن الجماعة، وهو يتفاعل مع من هم حوله في المجتمع، وكذلك الحال في العمل، حيث يسعى المورد البشري بشكل مستمر إلى العمل في بيئة جماعية تخدم مصالح المنظمة التي يعمل فيها.¹

¹أسدي صابرينة و لقاط ادلية، نفس المرجع السابق، ص54

مقدرة الإنسان على التحكم والسيطرة : أي أن العنصر البشري هو المسيطر، والمتحكم في العملية الإنتاجية، حيث أن الآلات مهما بلغت من دقة لا يمكنها السيطرة على الظروف المختلفة، وغير المتوقعة، كما أنها لا تملك تقديرات للعواطف، والأحاسيس، والتخيلات التي يملكها العنصر البشري، فهي مرتبطة فقط بإرادة الإنسان، والدوافع التي يحددها وفق ما يراه مناسباً تطور الإنسان وتنميته عملية داخلية ذاتية أي أن الإنسان يطور، ويلبني نفسه بنفسه؛ حيث يتحقق ذلك من خلال النمو، ويكون تأثير هذا التطور هو الأقوى، لأنه نابع من الداخل وهذا لا يعني أن يترك العنصر البشري ليطور نفسه دون أي تحفيز، إذ أنه لا بد من التشجيع المستيزه وإيجاد الجز الثلاثم؛ لتشجيعه على السعي نحو النمو، والتطور .

مقدرة الإنسان على الإحداث والتغيير: أي أن المورد البشري الفعال قابل للتكيف مع التغيير، وهو يسعى بشكل دائم إلى البحث عن أشياء مختلفة، وجديدة، وهذا لا يعني أن الإنسان سيتكيف مع هذا التغيير مهما كان نوعه، بل يجب يتناسب مع قدراته، وأن يكون بشكل منطقي، ورشيد، بالإضافة إلى أهمية توضيح ما هو مقبل عليه، سواء طبيعة الوظيفة الجديدة، أو طبيعة مهمة معينة تشكل مديرية رأس المال البشري الحلقة الأهم في الحياة الديناميكية التي تعيشها المنظمة، ما يعطيها سهولة تجسيد الأهداف والتسيير، حيث كل منظمة تسعى لتحقيق إستراتيجيتها من خلال التناسق بين الموارد البشرية لتستطيع تحقيق أهدافها الاقتصادية، حيث تسعى إلى تحقيق:

- مبدأ تكافئ الفرص مناخ عائلي و قضاء ملائم العمل اتصال و مبدأ المشاركة في العمل.

- تحقيق هذه الأهداف يكون بناء على وضع عدة إجراءات و اتخاذ تدابير تسمح بتحسين الأوضاع المهنية الفردية و الجماعية داخل المنظمة من مبدأ تحقيق العدالة المهنية لكل متعامل بالمنظمة.

- الاستماع للانشغالات و تغليب مبدأ الحوار مع المتعاملين.

- احترام الحقوق الفردية و الجماعية للعمال.

- تطوير العلاقات مع الشريك الاجتماعي.

- تحسين الظروف المهنية و توفير الصحة في العمل و الأمن بالإضافة إلى تحسين الأوضاع السوسيو مهنية للمتعاملين.

كما على الموظفين أن يركزوا على:

- تصرفات مهنية مبنية على الثقة و الاحترام المتبادل بين المتعاملين.

- ممارسة النشاط المهني بكل شفافية و التزام.

- احترافية للحفاظ على الصورة الخارجية للبنك.¹

¹ سعدي صابرينة و لقاط ادلية، نفس المرجع السابق، ص ص 54-55

مثال تطبيقي عن حالة شخص يطلب العمل في الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط - بنك
وثيقة تتضمن احتياجات البنك من العمال، مرفقة بالشروط المتعلقة بمنصب العمل، فتقوم الوكالة او يقوم البنك بمراسلة وكالة العمل "A.N.E.M" التابعة للمنطقة الجغرافية التي ينتمي إليها البنك، فيقدم لهم الانتقاء، بين مختلف الملفات المدفوعة من طرف طلاب العمل، حيث تختار الملف الأكثر موافقة مع متطلبات منصب العمل، عند إتمام هذه الإجراءات و بتوفير جل الشروط المتطلبة و بقبول المصلحة الخاصة بالتوظيف في البنك بالعامل المقترح من طرف وكالة العمل، يتم إبرام عقد يربط العامل والمنظمة، يكون هذا العقد تحت إطار القانون 90-10 من الدستور الجزائري "قانون العمل" الذي ينظم شروط العمل و حقوق العامل و واجباته اتجاه المنظمة المستقبلية.

وهنا تبدأ علاقة العمل، فيتحول المرشح إلى عامل يتقاضى أجر شهري مقابل أداء عمله، يتكون هذا الأجر من عدة عناصر، حسب متغيرات عديدة نعد منها: منصب العمل، التدرج في هيكل الأجور.

مثال

شخص متخرج من جامعة، متحصل على شهادة الليسانس في التسيير و لديه شهادة تخصص في المراجعة و له خبرة مهنية 06 سنوات، طلب وظيفة على مستوى البنك. موظفين، و بعد القبول به كموظف يأتي دور المديرية الموارد البشرية الخاصة بالصندوق الوطني للتوفير هنا يأتي دور وكالة العمل بدراسة شاملة لملفه بعدما تقوم بالاطلاع على وثيقة احتياجات البنك من و الاحتياط لتقييمه في شبكة الأجور وذلك حسب جدول لتقييم الوظائف، يبين أي درجة ينتمي إليها هذا الموظف

فحسب جدول تقييم الوظائف فهذا الشخص سيشغل منصب - مراجع داخلي وينتمي إلى الدرجة الرابعة للفئة الأولى من شبكة الأجور وبمؤشر يقدر ب700. أي أن الأجر القاعدي الذي يبدأ به مساره المهني في البنك هو كالآتي: $700 \times 18 \times 70 = 882.0000$ دج¹

الفرع الرابع : تشكيلة الموارد البشرية

إن عملية اختيار الموارد البشرية (التوظيف) والتي تعتبر أساسية في نجاح أي منظمة ولاسيما في الأجل الطويل، حيث تضمن هذه الوسيلة تحقيق التوافق بين ما تتطلبه الوظيفة و ما يتصف به الفرد المتقدم لشغل الوظيفة والمفاضلة بين مجموعة من الأفراد و اختيار افضلهم بما يتناسب مع متطلبات و شروط الوظيفة حيث ان نشاط الاختيار و التدين هو النشاط الوحيد الذي يضمن تحقيق هذا التوافق، و بمقتضاه يتم اختيار نضمن حسن فاعلية و كفاءة أداء الفرد في هذه الوظيفة و هذا إلى تحسين أداء البنك.

¹أسدي صابرينة و لقاط ادلية، نفس المرجع السابق، ص57

الفصل الثالثدراسة حالة القطاع المصرفي في الجزائر

وفي ما يلي التشكيلة المالية في الوكالة و ذلك على أساس مستويات التدرج الوظيفي

الجدول رقم 03: التشكيلة المالية لصندوق النقد للاحتياط و توفير بنك

الرتبة	النسبة المئوية
الرتبة الأولى	15%
الرتبة الثانية	25%
الرتبة الثالثة	50%
الرتبة الرابعة	08%
الرتبة الخامسة	02%

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على المرجع : جبابلية غنية و قزوط سلمى، مرجع سبق ذكره ،ص111

في ما يلي التعريف بهذه الرتب و المؤهلات اللازمة لشغلها:

• الرتبة الأولى:

تتضمن جميع المناصب التي يقوم شاغلوها بانجاز أعمال يدوية أو القيام بالأعمال الخدماتية المساندة مثل: عامل مكتب، مراسل اجتماعي، أعوان الأمن...الخ. و تخضع إلى إشراف مباشر أمام المسؤولين و يتطلب شغل هذه الوظائف الإلمام بالقراءة و الكتابة دون الحاجة إلى خبرة سابقة.

• الرتبة الثانية:

تتضمن جميع المناصب التي يقوم شاغلوها تحت الإشراف المباشر بانجاز عمليات خصوصية تتطلب مستوى علمي بكالوريا فقط و تحتاج الدقة و اللغة و لا تتطلب الخبرة مثل: caissiera Gulchetier (أمين الصندوق).

حيث يجب توفر أن يعرف كتابة الأرقام بالحروف و الأعداد أن يتمتع بصفة حسن التعامل مع العملاء

• الرتبة الثالثة:¹

¹ جبابلية غنية و قزوط سلمى ،مرجع سبق ذكره ،ص111

تتضمن هذه الرتب جميع الوظائف التي يقوم شاغلوها تحت الإشراف المباشر بانجاز عمليات خصوصية، تتطلب تأهيلا علميا محددًا و مقدارًا معينًا من الدقة و المهارة، و تؤدي وفق قوانين و لوائح و إجراءات محددة و يتطلب شغل هذه الوظائف المعرفة النظرية و الصلاحية و الخبرة النوعية في مجالات العمل مثل: charge d'étude (المكلفين بالدراسة).

مع توافر مؤهل علمي متوسط او فوق المتوسط و مناسب لطبيعة العمل، شهادة الليسانس و ما فوق. الإلمام بالمعارف النظرية و التطبيقية لهذه الوظائف

- الرتبة الرابعة و الخامسة:

تتضمن هذه المناصب جميع الوظائف التي يقوم شاغلوها بالإشراف على الأنشطة الرئيسية بالصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط - بنك ، و تتضمن واجبات هذه المناصب تحديد السياسات و الخطط العامة والأهداف الرئيسية للوحدة و متابعة تنفيذها و تحقيقها، و كذلك التنسيق العام و متابعة التطبيق داخل التقسيمات التنظيمية.

و يتطلب شغل هذه الوظائف ضرورة توافر المعرفة النظرية و الخبرة العالية مع توافر:

- مؤهل علمي مناسب.
- خبرة علمية حسب متطلبات المنصب.
- اجتياز البرامج التدريبية في مجال الإدارة و التسيير التي يتيحها البنك. قدرة كبيرة على القيادة و التوجيه ووضع الأهداف و الخطط و البرامج و الدراسات و متابعتها.

و تعتبر سياسة التوظيف في البنك من المهام الأساسية و الرئيسية لإدارة الموارد البشرية و أكثرها تعقيدًا و صعوبة، فهي عملية مستمرة و مكلفة تقوم على تنمية و تطوير الإمكانيات الحالية و المتاحة، والبحث عن مصادر جديدة و كذا تحفيز و ترغيب المرشحين الذين توفر فيهم المواصفات المطلوبة على التقدم للعمل بالبنك حيث وجدنا أن المستوى التعليمي السائد هو الجامعي حيث يصل إلى 60% اما المستوى الثانوي يصل إلى 30%¹.

¹ جبابلية غنية و قزوط سلمى ،مرجع سبق ذكره ،ص112

المطلب الثالث: استراتيجية التدريب بالصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط-بنك - CNEP

الفرع الاول :مراحل التدريب لتحقيق الميزة التنافسية بالصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط-بنك -

CNEP

إن الأهمية التي يعرفها تسيير الموارد البشرية و الحامها في إستراتيجية البنك تفرض على إطارات وظيفة المستخدمين اليقظة بصفة مستمرة و يومية، فمدراء الموارد البشرية أصبحوا خلال السنوات الماضية بمثابة عمال تعتمد عليهم الإدارات في إحداث تغيير في التنظيم.

كما يؤكدون هؤلاء المدراء يومها على أهمية التدريب، و يعتبرونه السبب الوحيد للوصول إلى الكفاءة وتحقيق المؤهلات لإطارات الإدارة، و منه نقول أن الصندوق الوطني للاحتياط و التوفير - بنك يفكر في كيفية تكوين عماله وحتى إطاراته لإعادة تأهيلهم وفي متطلبات وتقنيات الحصر، إذ يعتمد الصندوق على عملية التكوين المستمر لأفراده و هذا تماشيا مع المهام الجديدة المختلفة، حيث للصندوق الوطني للاحتياط و التوفير - بنك- مركز تدريبي CEBA المسؤول عن تدريب موظفي هذا البنك .

إذ في الفترة الأخيرة تم إصدار برنامج جديد يدعى 24 T الذي تعمل به كل الوكالات لتسهيل العمليات، قبل العمل بهذا البرنامج قاموا بتدريب كل العمال الذين يعملون في الوكالة حتى يصبحوا موظفين أكفاء لهذا البرنامج، تطبيق هذا البرنامج أدى إلى انخفاض عملية التوظيف.

-عملية التدريب بالصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط-بنك - CNEP يتفرع بها ثلاثة متغيرات:

تحديد الاحتياجات التدريبية، تنفيذ البرنامج التدريبي، و التقييم .

أ-تحديد الاحتياجات التدريبية

حرص الصندوق الوطني للاحتياط و التوفير - بنك - من أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية هي الأساس في صناعة التدريب، و تقوم عليها جميع دعائم العملية التدريبية، و تعتبر عامل حاسم في فعالية العملية ككل، و هي نقطة البداية لأي عملية تدريبية يراد لها النجاح و تحقيق أهداف الصندوق، كما أن عدم التعرف على هذه الاحتياجات مسبقا يؤدي إلى ضياع الجهد و المال و الوقت المبذول في عملية التدريب او التكوين، مما يؤثر بشكل كبير على عملية التدريب و عليه عدم تحقيق الميزة التنافسية .

ب. تنفيذ العملية التدريبية¹

¹ جبابيلة غنية و قزوط سلمى ،مرجع سبق ذكره ،ص115

يسعى الصندوق الوطني للاحتياط و التوفير - بنك - إلى تحديد الأهداف تحديدا دقيقا واضحا في ضوء أهدافها الإستراتيجية، و تحديد موضوعات البرنامج في ضوء الاحتياجات الحالية و المستقبلية في الزمان و المكان المناسبين، حيث يتناسب أسلوب البرنامج التدريبي مع قدرات المتدربين العلمية والعملية مراعية التغيرات التكنولوجية و العلمية.

ج. تقييم البرنامج التدريبي

عملية تقييم البرنامج التكويني عملية صعبة و معقدة جدا، كما أنها عملية هامة، لذا توجب على إدارة الصندوق الوطني للاحتياط و التوفير - بنك - أن يعطي لها أهمية بالغة، و هذا لضمان تحقيق هذه البرامج للأهداف التي وضعت من أجلها، كما يسعى الصندوق من خلال عملية التقييم إلى الوقوف أمام الأخطاء التي حدثت خلال تنفيذ العملية التدريبية لتفاديها مستقبلا وتحقيق ميزة تنافسية افضل .

وقد وضع الصندوق الوطني للاحتياط و التوفير - بنك . في صلب اهتماماته الاستراتيجية العامة للتدريب من خلال :

✚ مرافقة التطور .

✚ التحكم في تطور المهن من أجل تحقيق حاجيات مهنية خاصة معارف و خبرات مهنية جديدة لتلبية احتياجات السوق الوطنية.

✚ تمكين المتعاملين من التحكم في مساهمة التطور و العصرية في عالم الشغل تحسين الخبرات الفردية و الجماعية للموارد البشرية للبنك - السماح للمتعاملين بالبنك بالتأهيل من أجل ممارسة نشاطهم المهني و تطوير خبرتهم المهنية.

✚ مخطط التدريب السنوي للصندوق الوطني للاحتياط و التوفير - بنك - هو الدرع الأساسي من أجل تحقيق الأهداف المرجوة لتطوير رأس المال البشري أي العاملين .¹

الفرع الثاني : صور التدريب لتحقيق الميزة التنافسية بالصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط-بنك-

CNEP

• التدريب على نظام المعلومات والدفع وتعميم النقد الآلي في البنوك الجزائرية

لقد باشرت البنوك الجزائرية إدخال النقود الآلية أو ما يصطلح عليه الصيرفة الإلكترونية منذ نهاية الثمانينات، و كان القرض الشعبي الجزائري CPA السباق لذلك سنة 1989 حيث طرح بطاقة

¹ جبابلية غنية و قزوط سلمى ،مرجع سبق ذكره ،ص116

الفصل الثالثدراسة حالة القطاع المصرفي في الجزائر

السحب CARTE DE RETRAIT من الموزعات الآلية للنقود، وفيما بعد تلتها بقية البنوك الأخرى و على رأسها CNEP ذلك بهدف إعطاء المرونة في التعامل مع الزبائن ،والتقليل من الإنتظار أمام الشبائيك

ولكن العملية لم تعرف النجاح المنتظر لعدة أسباب أهمها:

- غياب الثقافة المصرفية في مجتمع لا يتعامل بوسائل الدفع ويفضل التعامل نقدا؛

- إرتفاع تكاليف تركيب وصيانة الآلات والتجهيزات الإلكترونية بالنسبة للبنوك؛

- ضعف الإقبال على إستخدام وسائل الدفع الإلكترونية نظرا لعدم الثقة والجهل بهذه التقنيات.

من أجل التكفل الجيد بمسألة إدخال و تعميم الصيرفة الإلكترونية في البنوك الجزائرية، بادرت السلطات المالية لتدريب موظفيها و انشاء شركة النقد الآلي و العلاقات التلقائية بين البنوك SATIM سنة 1995 وهي شركة مساهمة بين البنوك الجزائرية، CNEP ، BDL ، BNA ، (CPA ALBARAKA) بلغ رأسمالها

114550000 دج وفيما يخص عدد المشاركين في هذه الشركة فيقدر

ب 15 مشارك (14 بنكاً، منها 8 بنوك عمومية و 6 بنوك خاصة بالإضافة إلى بريد الجزائر 1) .

○ أوكلت لهذه الشركة المهام التالية :

-الإشراف على عملية تحديث و عصرنه نظام الدفع و تعميم نظام الدفع الآلي و العمل على تعميم

إستخدام البطاقات البنكية في الوسط المصرفي الجزائري؛

-التعا مع قد المؤسسات المختصة في مجال التكنولوجيا المصرفية لإنجاز البرامج؛

-الإشراف على إصدار الصكوك البنكية و منح الرمز السري؛

-العمل على تطوير نظم المعلومات المالية و المصرفية بالتعاون مع اتصالات الجزائر .

تقوم الشركة بتوجيه مجمل معالجات عمليات النقد الآلي من خلال مختلف الأجهزة التكنولوجية وتتكون من:

-الخادم le serveur يدير الشبكة ويضمن معالجة العمليات المالية التي تتم على مستوى الأجهزة.

-أجهزة DAB/GAB : ، TPE المتواجدة على مستوى البنوك والمؤسسات المالية وكذلك المحلات التجارية.

وتجدر الإشارة أن شبكات الإتصال التي تربط البنوك أو المؤسسات المالية قامت بتنصيبها شركة اتصالات الجزائر لنقل المعطيات.

● نظام مدفوعات القيم الكبيرة خلال الوقت الحقيقي RTGS :

يعرف نظام مدفوعات القيم الكبيرة خلال الوقت الحقيقي او نظام التسوية الإجمالية الفورية أنه نظام تسوية¹

¹ بويوسف فوزية ، العوامل المؤثرة في أداء البنوك التجارية و عملياتها غير التقليدية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و

التجارية و علوم التسيير ، جامعة فرحات عباس ، سطيف، الجزائر 2008-2009 ص110

المبالغ الإجمالية في وقت حقيقي، يتم فيه سير التحويلات بصفة مستمرة و على الفور بدون تأجيل و على أساس إجمالي.

كما يعرف أيضا أنه نظام مركزي إلكتروني، يعمل على أساس فوري إجمالي ومستمر لتنفيذ أوامر التحويل الدائنة، ويوفر نقطة تسوية لأنظمة التصفية العاملة في بلد ما من خلال الحسابات المركزية للمصارف. من أهم خصائص هذا النظام ما يلي :

-يتماشى مع المعايير الدولية فيما يخص التحويلات المالي ؛

-يقلل من الأخطار؛

-يزيد من فعالية السياسة المالية؛

-يضمن الأمان وسرعة المبادلات وفقا للمعايير الدولية؛

-يقلل من زمن تسوية أوامر الدفع ما بين البنوك

يهدف نظام مدفوعات القيم الكبيرة خلال الوقت الحقيقي RTGS إلى:

-تسوية عمليات البطاقة المصرفية وكل وسائل الدفع الأخرى في وقت حقيقي؛

-تلبية مختلف احتياجات المستعملين استخدام نظام الدفع الإلكتروني؛

-تقليص آجال التسوية و تشجيع استعمال النقود الكتابية؛

-تخفيض التكلفة الإجمالية للمدفوعات؛

-جعل نظام الدفع الجزائري يتمتع بالمقاييس الدولية في تسيير مخاطر السيولة؛

-تقوية العلاقات بين المصارف؛

-تشجيع إقامة المصارف الأجنبية.

كما أن تسوية الحسابات المعنية تتم بصفة لا رجعة فيها، حيث بمجرد قبولها من طرف نظام RTGS لا يمكن إلغاؤها لاحقا، بحيث تكون الغاية من التسويات مضمونة بصفة دائمة على مدى يوم المبادلة والذي يكون على النحو الآتي:

-الساعة الثامنة و نصف صباحا من خلال معالجة عمليات " بنك الجزائر " عمليات السوق النقدي ، عمليات الصرف.

-التاسعة و النصف صباحا بدء المبادلات.

-منتصف النهار تسوية حصيلة المقاصة.

-الساعة الثالثة: وقف المبادلات¹

¹ بويوسف فوزية ، نفس المرجع السابق ،ص111

-من الساعة الثالثة إلى الرابعة: تسديد المبالغ التي تمت في اليوم الأخير، و تسوية أو رفض الأوامر التي كانت في الانتظار.

-الساعة الرابعة اختتام و غلق الحسابات و إرسال اخطارات حصيلة الحسابات و استخراج حسابات المشاركين و إفراغها في جهاز المحاسبة العامة لبنك الجزائر

• التدريب على المقاصة الإلكترونية

نظام المقاصة الإلكترونية ACTI :

إن عملية عصرنة نظام الدفع عرفت دفعة جديدة بإنشاء نظام مكمل لنظام RTGS هو نظام ACTI. هذا النظام يختص بالمعالجة الآلية لوسائل الدفع العام (صكوك ، تحويل ، إقطاع ، عمليات السحب و الدفع بالبطاقات البنكية وذلك بإستعمال وسائل متطورة مثل الماسحات الضوئية (scanners) و البرمجيات المختلفة، و يمثل هذا النظام القسم الثاني من أنظمة الدفع المتطورة وفق المعايير الدولية، وهذا بهدف التحسين النهائي للخدمات البنكية المقدمة للزبائن.

يعتمد نظام المقاصة على المعالجة عن بعد لتسوية المعاملات بين البنوك و المؤسسات المالية، ويعرف بنظام الدفع الشامل للمبالغ الصغيرة، بحيث تتم عملية المقاصة بصورة آلية بين البنوك بالإعتماد على الربط الشبكي فيما بينها، وهذا تحت إشراف وإدارة البنك المركزي، يهدف هذا النظام إلى:

✚ تقليل آجال التحصيل مقارنة بالعمليات التي يقوم بها كل بنك.

✚ ضمان امن المبادلات لتفادي حدوث خسائر أو مشاكل محاسبية .

✚ تحسين تسيير السيولة على مستوى البنوك التجارية.

✚ التبادل ما بين البنوك لعمليات الدفع التي ينفذها المتعاملون.

✚ تمكين البنك المركزي من التحكم ومراقبة الكتلة النقدية.

في ظل التطورات الزاهنة و التغيرات الإقتصادية التي تعيشها الجزائر من أجل مواكبة التطورات التكنولوجية الهائلة، أصبح لزاما على البنوك مسايرة هذا التطور .قام بنك CNEP بإدخال تقنيات حديثة في إطار سياسة العصرنة التي يتبناها البنك.

وفي إطار التطورات السريعة التي يعرفها القطاع المصرفي، والتكيف الإيجابي مع هذه التطورات قام بنك CNEP بتطوير نظام المقاصة، بالانتقال من المقاصة التقليدية التي تتم على مستوى غرفة المقاصة¹

¹ بويوسف فوزية، نفس المرجع السابق، ص112

الفصل الثالثدراسة حالة القطاع المصرفي في الجزائر

المتواجدة بينك الجزائر من خلال إلتقاء ممثلي مختلف البنوك المتواجدة في الجزائر إلى ، مقاصة إلكترونية تتم من خلال أو بواسطة الحاسبات الآلية، وذلك بعد إنخراطه فيما يسمى بنظام الجزائر للمقاصة الإلكترونية le système algerien de télécompensation، وإنشاء على مستوى وحداته مصلحة للمقاصة الإلكترونية.

ومن أجل تنفيذ هذه التقنية قام البنك بدورات تدريبية لموظفيه ام على كيفية إتمام هذه العملية و الإجراءات اللازمة للقيام بذلك.

عملية المقاصة الإلكترونية حققت عدة مزايا تنافسية سواء للبنك أو للمتعاملين العملاء تتمثل في:

- السرعة في إتمام العمليات؛
- سرعة الرد على الصكوك المقدمة للخصم أو التحصيل؛
- تدعيم وإعطاء دور كبير للرقابة البنكية؛
- القيام بعمليات المقاصة على مدار اليوم و ليس لساعات فقط كما كان سائدا في غرفة المقاصة.

وتتم عملية المقاصة حسب الإجراءات التالية:

- إستقبال الصكوك المقدمة للخصم و التحصيل من طرف العميل.
- التحقق من صحة المعلومات الموجودة في الصكوك.
- تسجيل هذه الصكوك بواسطة الإعلام الآلي.

ثم يقوم البنك - وكالة من وكالات الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط مثلا - بإرسال البيانات و صورة الدفع -شيك مثلا - ، فيتم نسخ الصك scanner ثم ترسل الملفات إلى نظام الموزع الإلكتروني للبنك قبل الساعة 9 صباحا من اليوم و الذي يرسلها بدوره إلى مركز المقاصة المصرفية المسبقة قبل الساعة 11 صباحا.

تعالج المعطيات في هذا المركز لمدة ساعتين، لترسل هي الأخرى للبنك المركزي للبنك المرسل إليه قبل الساعة 13 زوالا إلى وحدة gestion des incidents de paiement GIP التابعة لوكالة البنك المسحوب ، عليه أين يتم استقبال الملفات في نفس اليوم.

الوكالة المستقبلية لديها مدة ثلاث أيام للرد، حيث في أنه اليوم الرابع في و حالة عدم وصول الرد، يقوم البنك (مثلا Cnep) بإعطاء أمر بدفع قيمة الصك للعميل أي جعل حسابه دائن.¹

¹ بويوسف فوزية، نفس المرجع السابق، ص113

الفصل الثالثدراسة حالة القطاع المصرفي في الجزائر

و هذا يمكن تقسيم الشيكات المتعامل بها على مستوى المقاصة إلى ثلاث مستويات:

الجدول رقم 4- تقسيم الشيكات المتعامل بها على مستوى المقاصة

قيمة M	التبادل
M أقل من 50000	يتم تبادل معطيات الشيك بين المشاركين في النظام.
M بين 50000 و 200000 دج	يتم تبادل صورة الشيك ومعطياته بين المشاركين في النظام
M أكبر من 200000 دج	يتم تبادل صورة الشيك ومعطياته بين المشاركين في النظام

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على المرجع : بويوسف فوزية، نفس المرجع السابق، ص112

في إطار المقاصة الإلكترونية تتغير شيكات كل المتعاملين و يصبح التعامل بالصكوك المعدلة المصدرة تحتوي على أرقام تسلسلية و شفرات التعريف ما أو يعرف ببيانات الهوية البنكية RIB، وتتضمن هذه الأخيرة معلومات خاصة بالعمل الاسم ، اللقب ، العنوان ... الخ

إن رقم التعريف البنكي مكون من 20 رقم مقسمة إلى فئات ذات دلالة ومعاني في فئات الأرقام .

تمثل الأرقام الثلاثة من الجهة اليسرى على حافة الشيك البنوك و المؤسسات المالية. وفي هذا الإطار قام بنك الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط باستبدال الصكوك القديمة دون كشف التعريف البنكي، ancien chèque sans RIB بصكوك جديدة ذات رقم تسلسل وكشف تعريف بنكي ابتداء من مارس 2006 ولأجل ذلك قام البنك بما يلي :

- استدعاء العملاء من أجل التقرب من وكالاتهم لإعلامهم بفحوى الصك الجديد، ويضع في متناولهم دفترًا جديدًا لصكوك الدفع ما بين البنوك، مع استرجاع الصكوك التقليدية.
- إعلام الزبائن بأخذ الاحتياطات اللازمة بخصوص استعمال الصك الجديد (طريقة الكتابة، سلامة الشيك) ... ، وهذا من أجل تحرير الصكوك بكل عناية ووضوح.¹

¹ بويوسف فوزية، نفس المرجع السابق، ص113

ولغاية جويلية 2007 تم استبدال الصكوك العادية التقليدية تقريبا بنسبة 100 % بالنسبة لفئة الحساب 141 والخاص بموظفي البنك، و 98% بالنسبة لفئتي الحساب 100 الخاصة بالأشخاص المعنوية، و 140 الخاصة بالأشخاص الطبيعية.

أهمية التدريب على المقاصة الإلكترونية

إن تطبيق المقاصة عزز الرقابة البنكية أكثر فأكثر، وهذا ما جعل عملية إصدار الصكوك بدون رصيد صعبة جدا تعرض صاحبها إلى عقوبات قانونية، تتمثل في قيام بنك هذا العميل بسحب دفتر الشيكات منه، وعدم إصدار في حقه دفتر شيكات آخر لمدة 5 سنوات، وإرسال أمر بذلك إلى جميع البنوك المتواجدة عبر التراب الوطني، وهذا إلى جانب أخذ البنك لنسبة 10 % من قيمة الصك الصادر بدون قيمة بالإضافة إلى دفع قيمة هذا الصك إلى المستفيد منه، ودفع ضعف قيمته إلى العدالة.¹

¹أبويوسف فوزية، نفس المرجع السابق، ص113

خاتمة الفصل

شرعت الجزائر في تبني مجموعة من الإصلاحات مع نهاية الثمانيات و بداية التسعينات، لمسايرة الاتجاه العالمي خاصة موجة التحرر الاقتصادي التي عرفتھا الاقتصاديات الاشتراكية، و قد شملت هذه الإصلاحات عدة قطاعات و من بينها القطاع المصرفي.

لهذا يحتل القطاع المصرفي مركزا حيويا في النظم الاقتصادية و المالية، لما له من تأثير إيجابي على التنمية الاقتصادية من خلال جمع المدخرات و تعبئتها و توزيعها على الاستثمارات المختلفة حسب أهميتها و خلق الميزة التنافسية من خلال العديد من الوظائف التي يقوم بها و على رأسها التدريب.

و من خلال دراستنا للصندوق الوطني للاحتياط و التوفير نخلص الى ان العاملين يلعبون دور أساسي في الصندوق ، فالدور التقليدي في نشاطاتها تغيرت نسبيا حيث أصبحت تهتم بمبدأ النتيجة عوضا عن قائمة المناصب ثم مبدأ تحقيق الأهداف أكثر من تخطيط الأهداف، و بالتالي يتطلب وظائف و مخططات استراتيجية، لان الصندوق أدرك أن المورد البشري الذي يتمتع اليوم بالكفاءة قد يصبح غدا بدون كفاءة، و بالتالي الغرض من وجود هذه الوظيفة هي مساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها بفضل التدريب عليها، و وصول هذه الموارد إلى التكيف مع المتطلبات.

الخاتمة

وفي الأخير يمكن القول أن موضوع التدريب من أهم قضايا وقتنا الحالي التي اثارت نقاشات عديدة نتيجة للأهمية التي يكتسبها حيث يعتبر بمثابة محرك النمو في المنظمة، وهو الوسيلة الناجعة لتحقيق استمرارية ووجود أي منظمة لذلك فهي تحاول دائما سعيها للاهتمام بأفرادها من خلال توفير عوامل تساعد على تنميتها، لأن تنمية الموارد البشرية تعتبر هدفا بالنسبة للفرد نفسه ووسيلة بالنسبة للمنظمة من أجل تحقيق وبلوغ مستوى أعلى من الفعالية

ولقد تأكدنا من خلال دراستنا ان الاعتماد على التدريب بصفة مستمرة يعد من انجع الأساليب الحديثة التي تساهم بشكل كبير وفعال في تنمية كفاءات ومهارات الافراد من خلال تزايد فرص واحتمالات نجاحهم و تحقيق الاهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها من خلالها حيث يتطلب هذا الاعتماد على طرق واضحة ، تأخذ بعين الاعتبار مكان ، نوع، واستمرارية العملية التدريبية. من جهة أخرى لابد من وجود استراتيجية محددة في كيفية تحديد وتقييم العملية التدريبية باعتبار هذين العنصرين أساس من اساس نجاح العملية التدريبية ككل ، فوجوب الاعتماد على خطط وطرق واضحة، مدروسة ومتعارف عليها امر مهم للغاية، حيث تقوم مثال على تلميل ووصف مناصب العمل، وجود مجموعة من ذوي المهارات في تحديد وتحليل هذه الاحتياجات ، التقييم على اساس مجموعة من المعايير العملية .

وتوصلنا في الاخير ان الميزة التنافسية لأي منظمة ، متغير تابع لتنمية الكفاءات الفردية والتدريب، فيما تستطيع المنظمة تحقيق الفعالية في الأداء، وبالتالي الرفع في أدائها بفضب تحقيقها لميزتها.

نتائج الدراسة :

من خلال ما قدمناه نستخلص النتائج التالية :

- التدريب يمكن الموظف من انجاز الاعمال اليومية دون صعوبة ويساعد على تسهيل عمل الموظف، كما يمكنه من تقديم اساليب جديدة لانجاز العمل .
- اصبح التدريب يحتل مكانة الصدارة في اولويات عدد كبير من المؤسسات كونه يعتبر احد السبل المهمة لتكوين جهاز اداري كفء .
- يهدف تدريب الموارد البشرية الى تزويد المورد البشري بالمعلومات والمهارات والاساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة اعمالهم الموجهة لهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم او محاولة تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل ايجابي ، وبالتالي رفع مستوى الاداء والكفاءة و بذلك تحقيق الميزة التنافسية .
- التدريب يساهم بشكل كبير في خلق الميزة التنافسية في البنوك او المصارف .

- نقص العملية التدريبية من اهم الأسباب التي تساهم في عرقلة تحقيق اهداف المؤسسة .
- تستمد الميزة التنافسية تحققها من وظيفة التدريب حيث تعتبر هذه الأخيرة من اهم استراتيجياتها.

التوصيات:

من اجل ان يساهم التدريب في خلق الميزة التنافسية ارتأينا الى تقديم جملة من التوصيات لكل من الدارس والممارس لأنشطة التدريب وهي كالآتي:

- لابد من توافر التسهيلات المادية للمتدرب ، مثل القاعات والاجيزة والمعدات اللازمة لانجاز العمليات التدريبية
- يجب ان تتلاءم نفقات استخدام كل وسيلة مع ميزانية التدريب
- المتدربون قد يحتاجون الى مهارات محددة والتي تشير الى امكانية استخدام المعرفة بشكل تطبيقي لممارسة العمل فعليا او لحل مشاكله من اجل تحقيق الميزة التنافسية
- يجب زيادة و تطوير العملية التدريبية خاصة في مجال المصارف و ذلك لتطور الوسائل الالكترونية بكثرة في هذا المجال .

آفاق الدراسة:

عالجنا في موضوعنا هذا : دور التدريب في تحقيق الميزة التنافسية، وبطبيعة الحال البحث لا يخلو من بعض النقائص، وذلك نظرا لاتساع الموضوع من جهة ، و نقص في المعلومات خاصة في مجال البنوك من جهة اخرى ، و يمكن التوسع في بعض جزئياته كمواضيع مقترحة للدفعات القادمة وذلك كما يلي:

- دور تسيير الكفاءات للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة،
- دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية،
- تنمية الموارد البشرية و أهميتها في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

المراجع والمصادر

قائمة المراجع

قائمة الكتب

- إبراهيم علي صالح الحسني، التدريب التعاوني ورفع كفاءة العمل ، مركز دبيونو لتعليم التفكير ، عمان،الأردن، 2011
- بسام الغزاوي، جودة التدريب الإداري و متطلبات المواصفة الدولية الايزو 10015 ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن ، 2013
- بسمة عدنان السيوفي ، تدريب من أجل الازدهار ،مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة-مصر، 2019
- درة عبد الباري إبراهيم ، الصباغ زهير نعيم ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد و العشرون ، دار وائل لنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008
- عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010
- عصام حيدر، التدريب و التطوير، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا ، 2020
- علاء فرحان طالب و زينب مكي محمود، بناء استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة: مدخل معاصر ،المنهل للنشر و التوزيع ،عمان، الاردن، 2012
- محمد عبد العال النعيمي، إدارة الجودة المعاصرة ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان،الأردن، 2016،
- محمود أحمد رضوان ، نظرية التدريب: التحول من أفكار ومبادئ التدريب إلى واقع الملموس ، دار الكتب المصرية، القاهرة-مصر 2013
- مدحت أبو النصر، مراحل العملية التدريبية (تخطيط و تنفيذ و تقويم البرامج التدريبية) ، المجموعة العربية للنشر و التوزيع ، القاهرة- مصر ، 2009
- مدحت أبو النصر، مراحل العملية التدريبية ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة ، مصر ، 2012 ،
- مدحت محمد أبو النصر ، التدريب عن بعد بوابتك لمستقبل أفضل ، المجموعة العربية للنشر و التوزيع، القاهرة -مصر، 2017
- نزار عوني اللبدي، إدارة الموارد البشرية وتنميتها ، دار دجلة ناشرون وموزعون، عمان، الاردن، 2015

قائمة المراجع

قائمة المجلات و الملتقيات

- الطاهر غراز و امينة نبیح ، مساهمة الابداع الاداري في تدعيم الميزة التنافسية ، مجلة العلوم القانونية و الاجتماعية ، المجلد 7 ، العدد 1 ، جامعة زيان عاشور ، الجلفة ، الجزائر ، مارس 2022
- حقانة ليلي و بن سفيان زهراء ، إدارة العلاقة مع الزبون مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، مجلة التنظيم و العمل ، المجلد 7 ، العدد 1 ، جامعة معسكر ، معسكر ، الجزائر ، 2018
- جهاد بن عثمان ، تبني التدريب كألية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، مداخلة الى ملتقى حول موضوع اثر تدريب الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، جامعة تلمسان ، تلمسان ، الجزائر ، 2019
- كحول صورية ، دور التكلفة المستهدفة في تحقيق الميزة التنافسية مجلة العلوم الإنسانية ، المجلد 21 ، العدد 02 ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ، 2021
- كريمة بن شنيعة و عبد القادر مطاي ، أثر عناصر المزيج التسويقي الالكتروني على الميزة التنافسية للبنوك الجزائرية ، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية ، المجلد 08 ، العدد 01 ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف ، الجزائر ، 2019
- كنزة بن غالية و الجاج مداح عرايبي ، الدور الاستراتيجي للكفاءات المحورية في تحقيق الميزة التنافسية ، المجلد 24 ، العدد 1 ، جامعة الجزائر 03 الجزائر العاصمة ، الجزائر ، 2021
- عطاء الله بن طيرش واخرون ، اسهامات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، مجلة دراسات تنمية اقتصادية ، المجلد 1 ، العدد 2 ، جامعة عمار التليجي الاغواط ، الجزائر ، 2018 ، ص 49
- غني لعام تناي الزبيدي و حسين وليد حسين ، استخدام إدارة المواهب كخيار لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمة ، مجلة كلية التراث الجامعي ، المجلد 1 العدد 13 ، جامعة بغداد ، بغداد ، العراق ، 2013
- يوسف سعيده ، الابداع الإداري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا ، المجلد 14 العدد 19 ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف ، الجزائر ، 2018

قائمة المراجع

قائمة المذكرات و الاطروحات

- اسامة محمد موسى، واقع عملية التدريب من وجهة نظر المتدربين ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية – غزة ، فلسطين ، 2007
- بويوسف فوزية ، العوامل المؤثرة في أداء البنوك التجارية و عملياتها غير التقليدية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر 2008-2009
- بورمة هشام، النظام المصرفي الجزائري و إمكانية الاندماج في العولمة المالية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة 20 اوت 1955 ،سكيكدة، الجزائر، 2008-2009
- بلقايد براهيم التكوين و الميزة التنافسية لدى المؤسسات المصرفية في الجزائر أطروحة دكتوراه كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات، جامعة وهران 2 ، وهران ،الجزائر ،2015-2016
- بوشهوه نذير دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ،جامعة يحيى بن فارس ،المدية ، الجزائر، 2007-2008
- بوبعة عبد الوهاب دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية ،رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ،جامعة منتوري ،قسنطينة، الجزائر ،2011-2012
- حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الاهداف التكنولوجي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية و التجارية، جامعة 20 اوت 55 ،سكيكدة ، الجزائر، 2007 -2006
- جبالبية غنية و قزوط سلمى، دور استراتيجية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية ،مذكرة لنيل شهادة ماستر ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،تخصص إدارة الاعمال، جامعة الجزائر 03 ،الجزائر العاصمة، الجزائر ،2018-2019
- جربي عبد الحكيم، دور تدريب و تحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء ،أطروحة دكتوراه (غير منشورة) ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ،جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2017-2018
- دوبة محمد، دور التدريب في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ،مذكرة لنيل شهادة الماستر ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ،جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2017-2018
- دحمان بونوة لمياء، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية ،مذكرة لنيل شهادة الماستر ،كلية العلوم الاقتصادية، جامعة عبد الحميد ابن باديس ،مستغانم ،الجزائر، 2014-2015
- زرقان ليلي، محاضرات تصميم البرامج التدريبية مقدمة لطلبة سنة ثالثة تخصص إدارة تربوية، كلية العلوم الإنسانية ، جامعة الهضاب ، سطيف الجزائر، 2014-2015

قائمة المراجع

- سعدي صابرينة و لقاط ادلية، دور التكوين في تحسين أداء العاملين، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، الجزائر العاصمة، الجزائر، 2022-2021
- عطيط نسيم و طير الليل هدى، دور التدريب في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل-الجزائر، 2016-2015
- عمار سالم و احمد لخضاري، دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2019-2018
- فضيلة بلالي و نجوى علاهم، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة حمة لخضر، الوادي-الجزائر، 2018-2017
- فضيلة نشناش، دور التدريب في تحسين أداء العاملين مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة احمد دراية، ادرار، الجزائر، 2020-2019
- قاسمي أسماء، أهمية تدريب الموارد البشرية في المشروعات الاقتصادية مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة العقيد اكلي محند اولحاج، البويرة-الجزائر، 2012-2011
- كحموص نجا و قرس مروة، دور الابداع و الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، معهد العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف، ميلة، الجزائر، 2021-2020
-
- ليلي محمد وليد بدران دور تنمية و تدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال مذكرة لنيل شهادة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، دمشق، سوريا، 2010-2009
- مهند النعيمي التدريب الصحفي في البحرين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الإدارة، الجامعة الاهلية بمملكة البحرين، البحرين، 2009-2008
- مصايد كاهنة و خابر كاهنة، دور التدريب في تنمية الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير جامعة اوكلي محند اولحاج، البويرة، الجزائر، 2019-2018
- مقداد اصيلة و بطيب عائشة، دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2015

قائمة المراجع

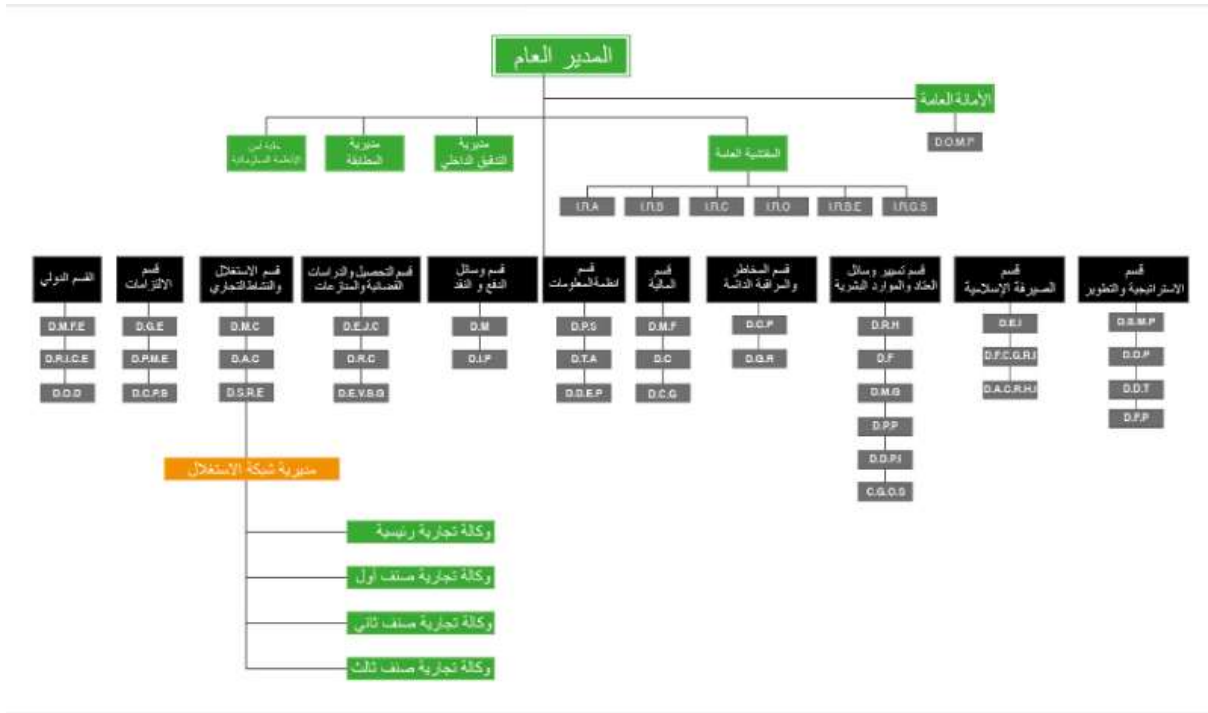
قائمة المواقع الالكترونية

- الموقع الرسمي لجامعة الشلف، <https://www.univ-chlef.dz/>
- الموقع الالكتروني، - 03- 18 <https://hrdiscussion.com/hr58393.html> ، 2022
- الموقع الالكتروني <https://www.maajim.com/dictionary> ،
- الموقع الرسمي للبنك الوطني الجزائري <https://www.bna.dz/>
- الموقع الرسمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية - <https://badrbanque.dz/ar/sample>
- الموقع الرسمي لبنك التنمية المحلية <https://www.bdl.dz/arabe/index.html>
- الموقع الرسمي لبنك ، cnepe <https://www.cnepebanque.dz/presentation.php>
- الموقع الرسمي لبنك البركة <https://www.albaraka-bank.dz/>
- الموقع الرسمي لبنك الخليج الجزائري <https://www.agb.dz/>
- الموقع الرسمي لفرانس بانك <https://www.fransabank.dz/>
- الموقع الرسمي لبنك <https://dz.opensooq.com/>
- الموقع الرسمي لبنك <https://www.housingbankdz.com/>
- الموقع الرسمي لبنك السلام <https://www.alsalamalgeria.com/>
- الموقع الرسمي للبنك <https://www.cnepebanque.dz/presentation.php>

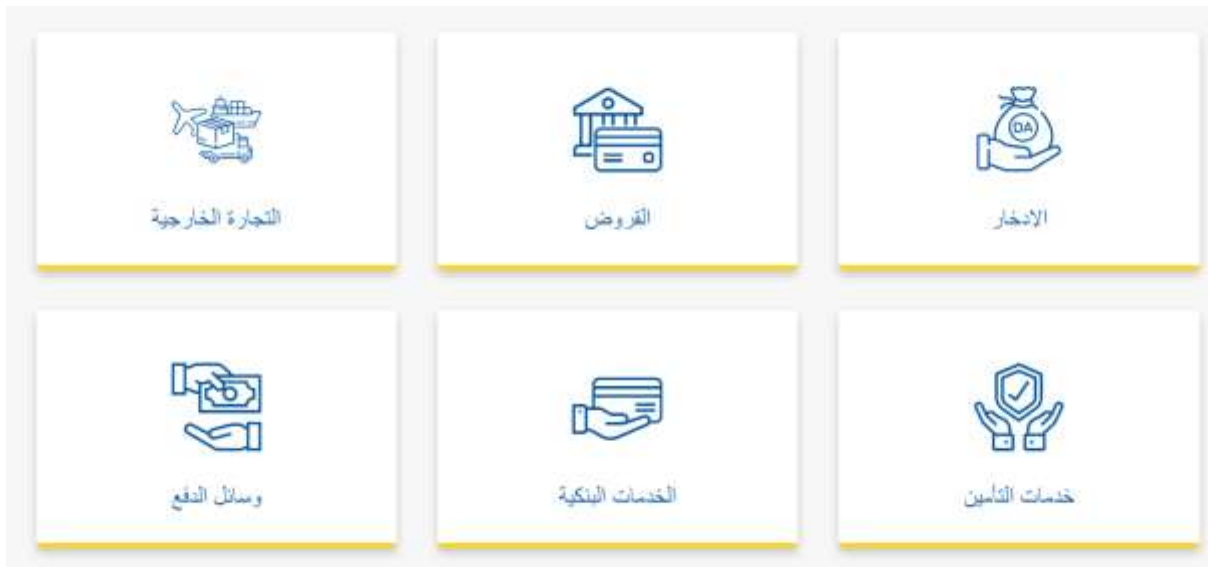


الملاحق

الملاحق

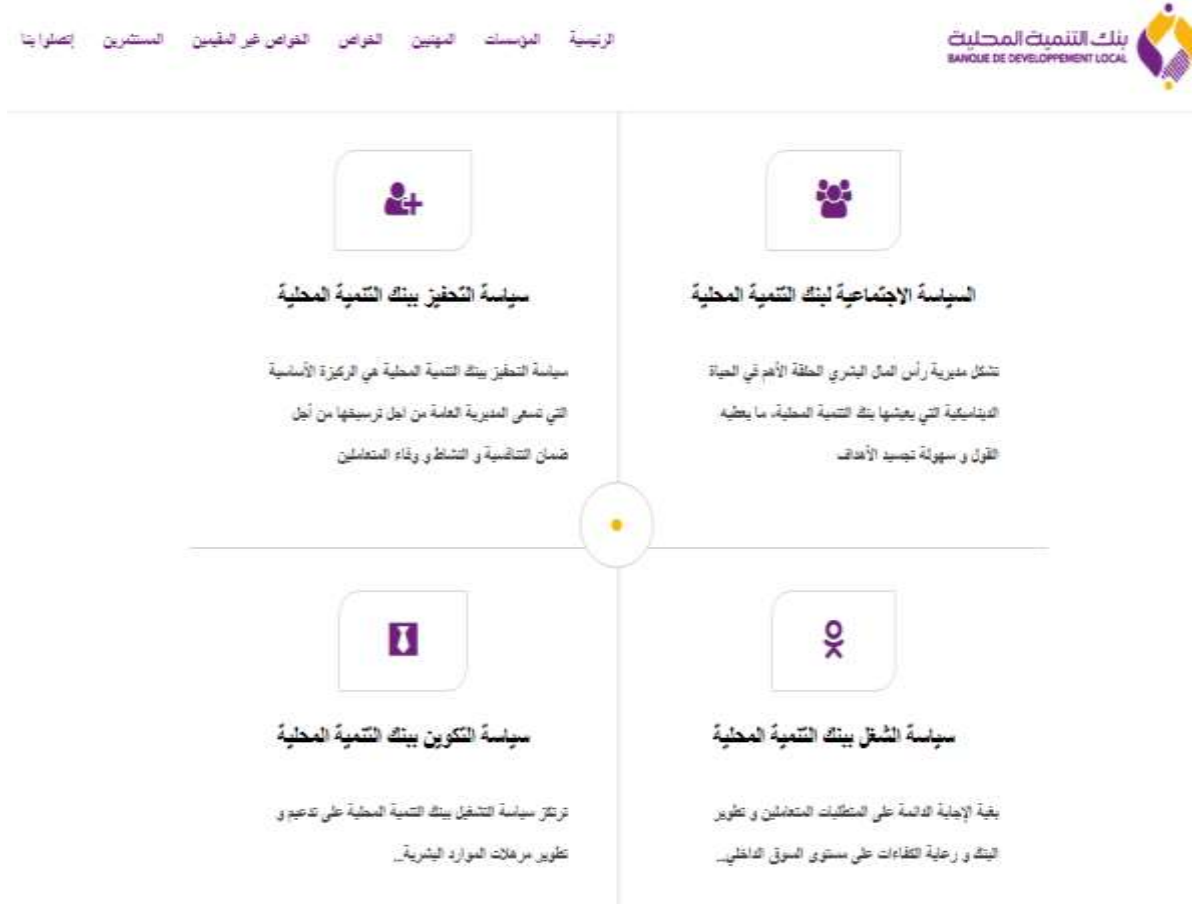


الملحق رقم 01 : الهيكل التنظيمي لـ BNA



الملحق رقم 02 : الخدمات التي يقدمها بنك CPA

الملاحق



الملحق رقم 03 سياسات بنك التنمية المحلية



الملحق رقم 04: النتائج المالية لبنك الخليج

Notre réseau bancaire

Les Directeurs des Agences ainsi que ses collaborateurs se feront un plaisir de vous y accueillir.



Listes des Agences

101 Agence Dely Ibrahim

102 Agence de Blida

103 Agence d'Oran

104 Agence de Sétif

105 Agence de Dar El Beida

106 Agence de Béjaïa

107 Agence de Constatine

الملحق رقم 05: بنك الإسكان للتجارة والتمويل الجزائر



الملحق رقم 06 : وكالات CNEP