

جامعة الجزائر-3-

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

الموضوع:

دور التدريب في تحسين أداء العاملين وتأثيره على الميزة التنافسية

(دراسة عينة من البنوك في النظام المصرفي الجزائري)

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه (د.م.د) في العلوم الاقتصادية
تخصص: اقتصاديات العمل

من إعداد الطالبة: عباس جميلة

أمام اللجنة المشكلة من:

كسرى مسعود..... استاذ..... جامعة الجزائر -3-..... رئيسا.
زايد مراد..... استاذ..... جامعة الجزائر -3-..... مشرف ومقرر اول.
العايب ياسين..... استاذ محاضر "أ"..... جامعة الجزائر -3-..... مشرف ومقرر ثاني.
شيهاني سهام..... استاذ محاضر "أ"..... جامعة الجزائر -3-..... عضوا مناقشا.
لسود راضية..... استاذ محاضر "أ"..... جامعة الجزائر -3-..... عضوا مناقشا.
بودلة يوسف..... استاذ محاضر "أ"..... جامعة بومرداس..... عضوا مناقشا.
بوجميل احمد..... استاذ..... جامعة تيبازة..... عضوا مناقشا.

السنة الجامعية 2021/2020

كلمة شكر

الحمد لله الذي أمانني على انجاز هذا العمل والذي يسر طريقي
اثناء مشواري الدراسي والعلمي.

بادي ذي بدء أقدم الشكر الجزيل إلى كل من ساهم من قريب
او بعيد في إتمام هذه الدراسة العلمية، وخص بالذكر
الاستاذين المشرفين:

الأستاذ الدكتور: زايد مراد

الدكتور: العايد ياسين

كذلك أوجه شكري إلى الأستاذ: مهاني عبد المالك والأستاذ:
بلمهدي طارق الذين لم يبخلوا عليا بتوجيهاتهم ونصائحهم
وتزويدهم لي بالمعلومات الثرية واللازمة لإنجاز هذه الدراسة
العلمية.

كما نشكر اطارات البنوك الذين وافقوا على قراءة وتعبئة
الاستبيانات الموجهة إليهم وخص بالذكر مدير دائرة الموارد
البشرية بالبنك الوطني الجزائري الأستاذ يدوز عبد النور الذي
ساعدني على انجاز هذا العمل.

وأخيرا أقدم شكري إلى كل الأصدقاء والزلاء الذين قدموا لنا
أي مساعدة سواء كانت مادية أو معنوية.

جميلة/عباس

الإهداء

يسرني ان أتقدم الي اهداء عملي الي جنة الله على

الأرض "بلدي الحبيب الجزائر"

حفظه الله ورعاه وحفظ أهله جميعا وألفه بين قلوبهم

اللهم امين.

الى اعز ما املك في الوجود ابي وامي حفظهما الله حبا

وتقديرا وعرفانا ووفاء.

الى زوجي واخوتي الاعزاء

الى اخوالي وخالاتي، اعمامي وعماتي

والى ام واب زوجي واخواته.

الى كل طلبة الدكتوراه "تخصص اقتصاديات العمل"

الى كل من هو اهل للتقدير والاحترام والاهداء

جميلة / عباس

مستخلص باللغة العربية:

تهدف الدراسة للكشف عن دور التدريب في تحسين أداء العاملين وتأثيره على الميزة التنافسية (دراسة عينة من البنوك في النظام المصرفي الجزائري)، كما تسعى الى بيان علاقة الارتباط والتأثير بين التدريب وأداء العاملين من جهة وبين التدريب والميزة التنافسية من جهة أخرى، حيث تستعرض الدراسة الإطار النظري المتعلق بالتدريب، أداء العاملين وكذا الميزة التنافسية، ثم الجانب التطبيقي المتعلق بقياس وتقييم أثر التدريب على أداء العاملين والميزة التنافسية.

و تعتمد دراستنا على عينة من البنوك في النظام المصرفي الجزائري، ثلاثة بنوك عمومية (البنك الوطني الجزائري (BNA) وبنك التنمية المحلية (BDL) والصندوق الوطني للتوفير والاحتياط (CNEP) وبنكين من البنوك الخاصة (بنك الخليج الجزائر (AGB) وبنك بي ان ابي باريبا (BNP Paribas)، وذلك بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS)، وبرنامج نمذجة المعادلات الهيكلية (3 Smart-PLS) لمعالجة البيانات المستخلصة من الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة من البنوك في النظام المصرفي الجزائري، وقد توصلت الدراسة الى وجود علاقة بين التدريب وأداء العاملين في البنوك العمومية والخاصة ولا يوجد علاقة لأداء العاملين والميزة التنافسية في البنوك العمومية وهذا راجع لانعدام تقييم الأداء في هذه البنوك وهذا ما يؤثر على أداء هذه الأخيرة، وتوصي الدراسة بضرورة رفع درجة الوعي بتقييم العاملين في البنوك الجزائرية وخاصة منها العمومية لدوره الفعال في تعزيز القدرات التنافسية للبنوك في النظام المصرفي الجزائري، اختيار نوع التدريب للعامل المناسب بما يتناسب مع عملة ومستواه التعليمي (الرجل المناسب في المكان المناسب) وبالتالي زيادة قدرته على أداء الاعمال المستندة إليه.

الكلمات المفتاحية: التدريب، أداء العاملين، الميزة التنافسية، النظام المصرفي الجزائري.

Résumé:

L'étude vise à révéler le rôle de la formation dans l'amélioration de la performance des salariés et son impact sur l'avantage concurrentiel (Etude d'un échantillon de banques du système bancaire algérien), Il cherche également à clarifier la relation et l'influence entre la formation et la performance des salariés d'une part, et entre la formation et l'avantage concurrentiel d'autre part, Où l'étude passe en revue le cadre théorique lié à la formation, la performance des salariés ainsi que l'avantage concurrentiel , puis l'aspect pratique relatif à la mesure et l'évaluation de l'impact de la formation sur la performance des employé et l'avantage concurrentiel .

Notre étude est basée sur un échantillon de banques du système bancaire algérien, trois banques publiques (BNA, BDL et CNEP) et deux banques privées (AGB et BNP Paribas) , en fonction du programme Paquet statistique en sciences sociales (SPSS), et du programme de modélisation d'équations structurelles (Smart-PLS 3) Pour répondre aux données extraites du questionnaire, qui a ensuite été distribué à un échantillon de banques du système bancaire algérien, l'étude a trouvé une relation entre la formation et la performance des employés dans les banques publiques et privées, et il n'y a pas de relation avec la performance des employés et l'avantage concurrentiel dans les banques publiques, et cela est dû au manque d'évaluation des performances dans ces banques et ce qui affecte la performance de ces dernières, et l'étude recommande la nécessité de sensibiliser à l'évaluation des travailleurs dans les banques algériennes , notamment publiques, pour son rôle efficace dans le renforcement des capacités compétitives des banques dans le système bancaire algérien, en choisissant le type de formation pour le travailleur approprié en proportion de sa devise et de son niveau d'éducation (la bonne personne à la bonne place) et augmentent ainsi sa capacité à effectuer le travail qui en découle.

Mots clés : formation, performance des collaborateurs, avantage compétitif, système bancaire algérien.

قائمة المحتويات

	شكر اهداء مستخلص باللغة العربية مستخلص باللغة الفرنسية قائمة المحتويات قائمة الاشكال قائمة الجداول قائمة الملاحق
(ب-ك)	مقدمة:
01	الفصل الاول: مفاهيم عامة حول تدريب الموارد البشرية
02	المبحث الأول: المفاهيم الحديثة في إدارة الموارد البشرية
02	المطلب الاول: الموارد البشرية في الفكر الإداري الحديث
03	المطلب الثاني: الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية
05	المطلب الثالث: مفاهيم حول إدارة الموارد البشرية
06	المطلب الرابع: استراتيجية تدريب الموارد البشرية
09	المبحث الثاني: اساسيات التدريب
09	المطلب الاول: مفاهيم حول التدريب
15	المطلب الثاني: النظريات الأساسية في التدريب
17	المطلب الثالث: اساليب التدريب
23	المطلب الرابع: قياس تكلفة التدريب ومعدل دوران العمل
24	المبحث الثالث: إدارة العملية التدريبية
25	المطلب الاول: تحديد الاحتياجات التدريبية
30	المطلب الثاني: تصميم البرامج التدريبية

32	المطلب الثالث: تنفيذ وتقييم البرامج التدريبية
36	المطلب الرابع: التحديات التي تواجه التدريب في المنظمات ومتطلبات التدريب الفعال
40	الفصل الثاني: دور التدريب في تحسين أداء العاملين
42	المبحث الاول: المفاهيم الأساسية في إدارة الأداء
42	المطلب الاول: مفاهيم حول الاداء
44	المطلب الثاني: اهداف تقييم الاداء
45	المطلب الثالث: أسباب فشل بعض أنظمة تقييم الأداء
47	المطلب الرابع: مشاكل واساليب تقييم أداء العاملين
49	المبحث الثاني: البعد الاستراتيجي لأداء العاملين والجوانب المحيطة به
49	المطلب الاول: مفهوم تقييم أداء العاملين والجوانب المحيطة بهم
60	المطلب الثاني: أهمية تقييم أداء العاملين
62	المطلب الثالث: أهداف عملية تقييم أداء العاملين
65	المطلب الرابع: البعد الإستراتيجي في تقييم أداء العاملين
74	المبحث الثالث : دور المنظمات المعاصرة في تحسين أداء العاملين عن طريق التدريب
74	المطلب الاول: التدريب من منظور إدارة الاداء
75	المطلب الثاني: عناصر إدارة الأداء وعلاقته بالتدريب
77	المطلب الثالث: مكانة تقييم الأداء ضمن العمليات الإدارية ومعايره
87	المطلب الرابع: أثر التدريب على أداء العاملين
90	الفصل الثالث: دور التدريب في انشاء الميزة التنافسية
92	المبحث الاول: مفاهيم حول الميزة التنافسية
92	المطلب الاول: مفهوم الميزة التنافسية
93	المطلب الثاني: اساسيات بناء الميزة التنافسية
98	المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية
102	المطلب الرابع: مصادر الميزة التنافسية وطرق البحث عنها

108	المبحث الثاني: تدريب الموارد البشرية وأثرها في اساسيات الميزة التنافسية
108	المطلب الاول: المزايا التنافسية المتواصلة لعدد من المنظمات
109	المطلب الثاني: أثر تدريب الموارد البشرية في الكفاءة والجودة
113	المطلب الثالث: أثر تدريب الموارد البشرية في الابداع
115	المطلب الرابع: أثر تدريب الموارد البشرية في الاستجابة للزبون
115	المبحث الثالث: معايير الميزة التنافسية والأداء التنافسي
116	المطلب الاول: معايير قياس القدرة التنافسية ومعايير الحكم على جودة الميزة التنافسية
116	المطلب الثاني: بناء الميزة التنافسية للبنوك
121	المطلب الثالث: الأداء التنافسي ومؤشرات قياسه
125	المطلب الرابع: إدارة الوقت لتحسين مؤشرات تنافسية البنوك
129	الفصل الرابع: تقديم عينة من البنوك محل الدراسة في النظام المصرفي الجزائري
130	المبحث الاول: مفاهيم حول النظام المصرفي الجزائري
130	المطلب الاول: تعاريف حول النظام المصرفي الجزائري
132	المطلب الثاني: انواع البنوك الجزائرية
136	المطلب الثالث: اهداف ووظائف واهمية البنوك الجزائرية
138	المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لبنوك الجزائر
142	المبحث الثاني: عينة من البنوك العمومية المعتمدة في الدراسة
142	المطلب الاول: تعاريف حول البنك الوطني الجزائري
163	المطلب الثاني: بنك التنمية المحلية
165	المطلب الثالث: الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط
168	المبحث الثالث: عينة من البنوك الخاصة المعتمدة في الدراسة
168	المطلب الاول: بنك بي ان بي باريبا
170	المطلب الثاني: بنك الخليج الجزائر
174	الفصل الخامس: الدراسة التطبيقية لقياس وتقييم أثر التدريب على أداء العاملين وعلاقته بالميزة التنافسية (دراسة عينة من البنوك في النظام المصرفي الجزائري)
175	المبحث الاول: التعريف بميدان الدراسة

175	المطلب الأول: تقديم عينة البنوك محل الدراسة
175	المطلب الثاني: إجراءات ومراحل الدراسة الميدانية
178	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
180	المطلب الرابع: التعريف بالمتغيرات المستخدمة في نموذج الدراسة
184	المبحث الثاني: الإحصاء الوصفي لخصائص عينة البنوك محل الدراسة
184	المطلب الأول: التوزيع التكراري لخصائص عينة الدراسة
187	المطلب الثاني: التوزيع التكراري لعبارات قياس متغيرات الدراسة
198	المطلب الثالث: الخصائص الإحصائية لعبارات القياس
205	المبحث الثالث: النمذجة القياسية لأثر التدريب على أداء العاملين والميزة التنافسية في البنوك عينة الدراسة في الجزائر
205	المطلب الأول: منهجية تحديد نموذج الدراسة
206	المطلب الثاني: تقييم النموذج القياسي للبنوك عينة الدراسة.
211	المطلب الثالث: تقييم النموذج البنائي أو الهيكلي للبنوك عينة الدراسة.
215	المطلب الرابع: تحليل علاقة التدريب وتأثيره على أداء العاملين والميزة التنافسية للبنوك العمومية والخاصة عينة الدراسة
225-223	خاتمة:
238-227	المراجع:
262-240	الملاحق:

قائمة الأشكال

رقم	العنوان	الصفحة
01	نموذج يوضح العلاقة بين المتغيرات التابعة والمتغيرات المستقلة للدراسة	هـ
02	الإطار المنظم للعملية التدريبية	25
03	تحديد الاحتياجات التدريبية	27
04	كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية	28
05	نموذج لتصميم البرنامج التدريبي	32
06	مثلث الاداء: الأهداف، الموارد، النتائج	42
07	دور المعلومات في اتخاذ القرارات داخل المنظمة	58
08	الجوانب المحيطة بالأداء	59
09	الأداء من منظور استراتيجي	67
10	نموذج لدراسة البعد الإستراتيجي لتقييم أداء العاملين.	71
11	مراحل العملية الرقابية	81
12	معايير الأداء الفعالة	85
13	يوضح أسس بناء المزايا التنافسية للمنظمات	93
14	دورة حياة الميزة التنافسية	99
15	قوى التنافس الخمس	108
16	يوضح بناء الميزة التنافسية	117
17	الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري	148
18	الهيكل التنظيمي لبنك التنمية المحلية	164
19	الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتوفير والاحتياط	167
20	الهيكل التنظيمي لبنك بي ان بي باريا	170
21	الهيكل التنظيمي لبنك الخليج الجزائر	172
22	الرموز المتعارف عليها في النمذجة بالمعادلات البنائية	181
23	مثال عن النمذجة بالمعادلات البنائية	181

184	توزيع أفراد العينة حسب البنوك عينة الدراسة	24
184	توزيع افراد العينة حسب الوظيفة في البنك	25
185	توزيع افراد العينة حسب الجنس	26
185	توزيع افراد العينة حسب التحصيل الدراسي (الشهادة)	27
185	توزيع افراد العينة حسب الفئة العمرية	28
186	توزيع افراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة	29
186	توزيع افراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية العامة (القصيرة الاجل) التي تلقونها في البنوك عينة الدراسة.	30
187	توزيع افراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية المتخصصة (الطويلة الاجل) التي تلقونها في البنك.	31
206	نموذج الدراسة الميدانية الأولي وفق برنامج (Smart-PLS)	32
207	نتائج قيم معامل التحميل الخارجي (Outer loading)	33
211	نموذج الدراسة المعدل (نتائج قيم معامل التحميل الخارجي Outer loading وقيم معامل التحديد R^2 – Coefficient of determination)	34

قائمة الجداول

رقم	العنوان	ص
01	الفرق بين إدارة الموارد البشرية التقليدية والحديثة	4
02	الفروق الأساسية بين التعليم والتدريب، التأهيل، التكوين	11
03	قائمة البنوك المعتمدة إلى غاية 02 جانفي 2018 في الجزائر	135
04	قائمة المؤسسات المالية المعتمدة إلى غاية 2 جانفي 2018 في الجزائر	135
05	العناصر المطلوبة في كفاءة المكلف بالعملاء	156
06	البرنامج التدريبي لمنصب المكلف بالعملاء	159-157
07	توزيع عبارات الاستبانة حسب العملية التدريبية	176
08	توزيع عبارات الاستبانة حسب أداء العاملين	177
09	توزيع عبارات الاستبانة حسب اساسيات بناء الميزة التنافسية	177
10	تمثيل المتغيرات الوصفية بمتغيرات رقمية	177
11	التوزيع التكراري لإجابات المبحوثين حول عبارات المحور الثاني	191-187
12	التوزيع التكراري لإجابات المبحوثين حول عبارات المحور الثالث	194-191
13	التوزيع التكراري لإجابات المبحوثين لعبارات المحور الرابع	197- 194
14	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني	200-187
15	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثالث	200-202
16	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الرابع	202-204
17	نتائج اختبار ثبات الاتساق الداخلي وصدق التقارب لعبارات المحور الثاني العملية التدريبية.	208
18	نتائج اختبار ثبات الاتساق الداخلي وصدق التقارب لعبارات المحور الثالث أداء العاملين.	209
19	نتائج اختبار ثبات الاتساق الداخلي وصدق التقارب لعبارات المحور الرابع: اساسيات بناء الميزة التنافسية.	210
20	معامل التحديد (R^2 - Coefficient of determination) للبنوك عينة الدراسة.	212
21	نتائج معامل كوهن (F^2 - Effect size)	212

213	نتائج معامل (Q^2) للقدرة التنبؤية للنموذج	22
214	نتائج تقييم معاملات المسار	23
215	معامل التحديد R^2 لعينة من البنوك العمومية والخاصة في النظام المصرفي الجزائري	24
216	نتائج معامل كوهن (F^2 - Effect size)	25
217	نتائج معامل (Q^2) للقدرة التنبؤية للنموذج	26
217	نتائج معامل الجودة (GOF) دراسة عينة من البنوك العمومية والخاصة في النظام المصرفي الجزائري	27
218	نتائج تقييم معاملات المسار	28

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم
241	قائمة للأساتذة المحكمين للاستبانة	01
246-242	استمارة استبيان الدراسة باللغة العربية	02
250-247	استمارة استبيان الدراسة باللغة الفرنسية	03
251	Inscription cours de banque, année scolaire 2018/2019	04
252	Calendrier de déroulement des cours de (CCB.1), Année Scolaire 2016/2017	05
253	Calendrier de déroulement des cours de,(CCB.2), Année Scolaire 2016/2017	06
254	Calendrier de déroulement des cours de (BB.1) 1ère année , Année Scolaire 2016/2017	07
255	Calendrier de déroulement des cours de (BB.2) 2ème année, Année Scolaire 2018/2019.	08
256	Calendrier de déroulement des cours de (BB.3) 3ème année, Année Scolaire 2018/2019	09
257	Calendrier de déroulement des cours de CPES banque, Année Scolaire 2019/ 2020.	10
258	Calendrier de déroulement des cours de DES .banque 1ère année, Année Scolaire 2019/2020	11
259	Calendrier de déroulement des cours de DES .banque 2ème année, Année Scolaire 2017/2018	12
260	معامل التحديد للبنوك عينة الدراسة (R^2 Coefficient of determination)	13
261	معامل كوهن (f^2 - Effect size)	14
262	القدرة التنبؤية (Q^2 - Predictive relevance)	15
262	اختبار (Bootstrapping) لتقييم معنوية العلاقات	16

المقدمة العامة

يفرض التقدم العلمي الذي يشهده العالم اليوم على المنظمات سواء كانت عالمية أو محلية أن تتبنى المفاهيم الإدارية الحديثة، ولانتقال الى اقتصاد المعرفة واستخدام العقل البشري كراس مال وتوظيف البحث العلمي إذا أرادت تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، ولقد أصبحت كافة المنظمات والجهات الحكومية وغيرها تركز على العنصر البشري وبشكل كبير، لاعتباره من أهم مواردها الذي يساهم في نجاحها أو فشلها على المدى البعيد.

أصبح الاستثمار في العنصر البشري وسيلة للوصول إلى أهداف وغايات كافة المنظمات الخاصة والعامة، ومن وسائل الاستثمار في العنصر البشري في العصر الحاضر هو التدريب حيث أصبح يحتل مكانة الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم.

يهدف التدريب إلى تزويد العاملين بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة أعمالهم الموكلة لهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتحقيق عائدا يحسن من أداءهم إداريا وفقا لأمر الذي يؤدي إلى الانعكاس الايجابي على كفاءة العمل وتحسين الإنتاجية.

ومع التقدم التكنولوجي وتزايد أهمية التدريب في تحسين أداء العاملين وانشاء ميزة تنافسية، أصبحت المنظمات تتفاعل مع هذه التغيرات المتسارعة وتعمل على تقييم أوضاعها وأداء كوادرها وسد أي خلل او نقص في مهارات العاملين بها، واكتسابها ميزة تنافسية، وذلك عن طريق الأخذ بعملية التدريب كوسيلة وليست غاية بحد ذاتها ومن هنا تتبع أهمية التدريب الذي يمثل الاستثمار طويل الأجل على مستوى الموارد البشرية في المنظمة والتدريب الإداري فيها، وانطلاقا من هذا السياق فان إشكالية الدراسة تتمثل في:

درجة تطبيق النظام المصرفي الجزائري للتدريب وأثر ذلك على تحسين أداء العاملين وانشاء الميزة التنافسية؟

و للإجابة على هذه الإشكالية فان من الضروري الإجابة عن الاسئلة الفرعية التالية:

- 1- هل هناك علاقة للتدريب في تحسين أداء العاملين في النظام المصرفي الجزائري؟
- 2- هل هناك علاقة للتدريب في خلق الميزة التنافسية في النظام المصرفي الجزائري؟
- 3- هل هناك علاقة لأداء العاملين في خلق الميزة التنافسية في النظام المصرفي الجزائري؟
- 4- هل تسعى البنوك عينة الدراسة على تقييم أداء عمالها؟
- 5- هل تعتمد البنوك عينة الدراسة على اساسيات الميزة التنافسية: الجودة، الابداع، الكفاءة، الاستجابة لحاجات الزبون، لبناء ميزتها؟

فرضيات الدراسة:

يتطلب تحليل الإشكالية محل الدراسة، صياغة مجموعة من الفرضيات، ومنه قم ثم صياغة تسع فرضيات كما يلي:

- 1- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتأثير التدريب على أداء العاملين في البنوك عينة الدراسة'
- 2- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتأثير لتدريب على الميزة التنافسية في البنوك عينة الدراسة".
- 3- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتأثير أداء العاملين على الميزة التنافسية في البنوك عينة الدراسة".
- 4-يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتأثير التدريب على أداء العاملين في البنوك العمومية عينة الدراسة.
- 5- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتأثير التدريب على الميزة التنافسية في البنوك العمومية عينة الدراسة.
- 6- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتأثير أداء العاملين على الميزة التنافسية في البنوك العمومية عينة الدراسة.
- 7- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتأثير التدريب على أداء العاملين في البنوك الخاصة عينة الدراسة.
- 8- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتأثير التدريب على الميزة التنافسية في البنوك الخاصة عينة الدراسة.
- 9- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتأثير أداء العاملين على الميزة التنافسية في البنوك الخاصة عينة الدراسة.

نموذج الدراسة:

وللجابة على الفرضيات السابقة اعتمدنا في ذلك على برنامج الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS)، وبرنامج نمذجة المعادلات الهيكلية (Smart-PLS 3)، حيث اشتملت الدراسة على نوعين من المتغيرات وذلك على النحو التالي:

المتغيرات الظاهرة (Variable Latentes) : وهي المتغيرات التي يمكن قياسها

التدريب، أداء العاملين، الميزة التنافسية

المتغيرات الكامنة (Latent Variables): هي المتغيرات غير المُقاسة ، وقد تكون داخلية او خارجية

المنشأ، مستقلة أو تابعة.

- تحديد الاحتياجات التدريبية

- تصميم البرامج التدريبية

- تنفيذ البرامج التدريبية

- تقييم البرامج التدريبية

- محددات الأداء

- خطوات تقييم الأداء

- اهداف تقييم الأداء

- الابداع

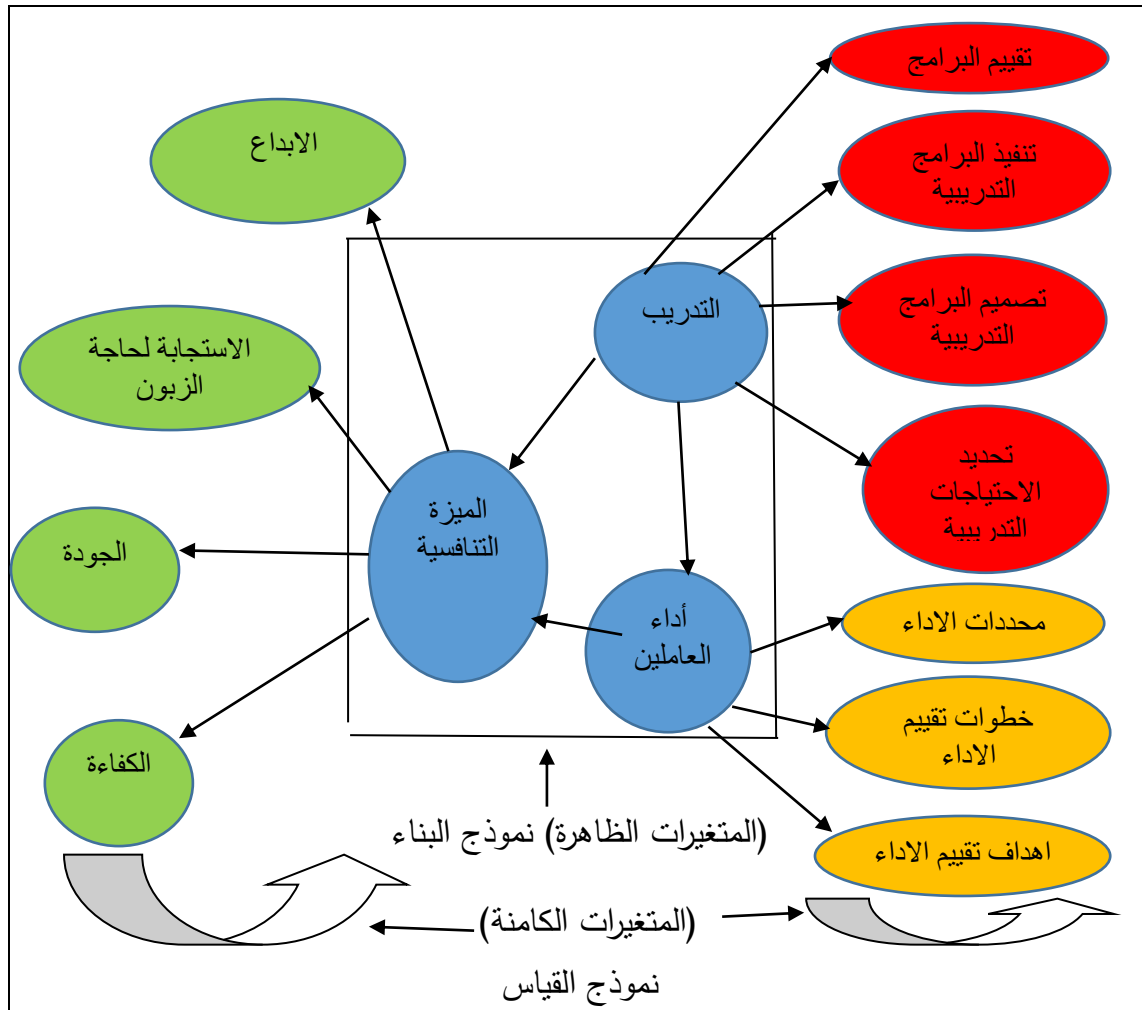
- الاستجابة لحاجة الزبون

- الجودة

- الكفاءة

والشكل التالي يوضح علاقة هذه المتغيرات:

شكل رقم (01): نموذج يوضح العلاقة بين المتغيرات الظاهرة والكامنة للدراسة



المصدر: من اعداد الطالبة وفقا لنموذج الدراسة.

اهداف الدراسة:

- 1- محاولة إبراز الدور الذي يلعبه التدريب على تحسين أداء العاملين في النظام المصرفي الجزائري، من جهة والبنوك العمومية والخاصة من جهة أخرى بالإضافة إلى أهمية ربط التدريب والبرامج التدريبية على خلق الميزة التنافسية وضمان بقاءها في السوق.
- 2- التعرف على مدى الاستفادة من الدورات التدريبية التي يحصل عليها العاملين في النظام المصرفي الجزائري.
- 3- محاولة إبراز مدى اهتمام النظام المصرفي الجزائري بتقييم أداء العاملين وتأثيره على قدراتهم وكفاءتهم.

- 4- توضيح المعوقات التي تؤدي بالعملية التدريبية إلى الضعف والفشل وقلة الاستفادة منها.
- 5- توعية المنظمات بضرورة اهتمامها بمواردها البشرية وذلك عن طريق تفعيل وظائف تسيير الموارد البشرية وبالأخص التدريب، فمن هنا حان الأوان لوضع صيغة تدريبية فعالة لزيادة أداء العاملين وكسب ميزة تنافسية.
- 6- تقديم اقتراحات وتوصيات تساعد في تحقيق فعالية النظام المصرفي الجزائري من خلال عملية التدريب والتطوير التي تؤدي إلى رفع أداء العاملين بها وخلق الميزة التنافسية.
- 7-المساهمة في اثراء المكتبة الجامعية بهذا العمل النظري والتطبيقي.

أهمية البحث

يعتبر موضوع التدريب من الناحية الاكاديمية من المواضيع المعاصرة في مجال إدارة الموارد البشرية، وتكمن اهمية الدراسة بانها سوف تسهم في التعرف على العلاقة التي تربط مشكلات التدريب بكل من اداء العاملين والميزة التنافسية، وهذه تفيد الباحثين والدارسين في التطوير والفعالية. اما فيما يتعلق بالناحية العملية والتطبيقية ، فترجع اهمية الدراسة الى مساعدة المسؤولين في المنظمات البنكية، لتعرف على الثغرات الموجودة في نظام التدريب المطبق حاليا على موظفي المؤسسات البنكية والعمل على تعزيز الايجابيات وتقليل السلبيات ليصبح النظام التدريبي أكثر كفاءة وفعالية ويسهم في تحسين اداء العاملين، وخلق الميزة التنافسية وبالتالي تحسين الخدمات المصرفية المقدمة للعميل الخارجي.

الدراسات السابقة:

- 1-دراسة عوض الله محمد على محمد الهادي 2017م/1438هـ. بحث تكميلي لنيل شهادة ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة الامام المهدي.
- تناول الباحث دراسته عن دور التدريب في أداء العاملين، دراسة حالة بنك فيصل الاسلامي السوداني فرع كوستي - ربك في الفترة (2015-2016). حيث تمثلت مشكلة البحث في ان التدريب الذي تلقاه الموظفين لم يتم الاستفادة من مخرجاته بصورة كلية وأن تقييم أداء العاملين لا يتم بصورة صحيحة ومواكبة لطرق التقييم الحديثة مما يؤثر سلباً على الأداء والروح المعنوية لدى العاملين وقد اختير البحث.

الفرضيات التالية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وسائل التدريب وأداء العاملين ببنك فيصل الاسلامي السوداني، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البرامج التدريبية وأداء العاملين ببنك فيصل الاسلامي السوداني، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاحتياجات التدريبية وأداء العاملين ببنك فيصل الاسلامي السوداني وكانت عينة البحث شاملة لكل الموظفين بالبنك في الفرعين، وبناءً على هذه المشكلة تم استخدام المناهج الدراسية التالية:

المنهج التاريخي: لتأصيل الظاهرة موضوع الدراسة وعرض الدراسات السابقة، استعمل المنهج الوصفي لوصف الظاهرة ومتغيراتها، المنهج الإحصائي والأساليب الإحصائية لتحليل وتبويب وتفسير البيانات عبر برامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) للوصول الى نتائج، بالإضافة لمنهج دراسة الحالة، توصل البحث الى **اهم النتائج التالية:** يساهم التدريب في تطوير أداء العاملين وزيادة انتاجيتهم، الاهتمام بتطوير وتحسين نوعية البرامج التدريبية يؤدي الى تحقيق أهداف التدريب، كما توصل البحث الى **عدة توصيات منها:** نشر ثقافة التدريب من خلال تعريف الموظفين بكل أساليب التدريب حتى تكتمل فكرة التدريب لديهم، مراعاة بيئة العمل الداخلية والاهتمام بتخطيط مساحة العمل.

الاستفادة من الدراسة: ان تدريب الموظفين يجب الاستفادة من مخرجاته بصورة كلية وأن تقييم أداء العاملين يكون بطرق حديثة لكي لا يؤثر سلباً على الأداء والروح المعنوية لديهم.

2-دراسة مزوار امال 2015/2014م. دكتوراه علوم في العلوم التجارية تخصص: إدارة اعمال

تناولت الباحثة دراسة عن دور السياسة التدريبية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وفي هذا الاطار لقد ضم مجتمع البحث عدة مؤسسات اقتصادية جزائرية التي انتهجت سياسة التدريب كأداة لتحقيق ميزتها التنافسية، وقد شملت هذه الدراسة عدة شركات من قطاعات مختلفة، وبناء على ذلك لقد بلغ عدد الشركات التي تم ثم اختيارها 60 مؤسسة اقتصادية جزائرية (منها 55 في الجزائر و 5 في البلدية)، ويمثل هذا العدد المجتمع الإحصائي لموضوع البحث، وقد تم اختيار عينه ذات 20 شركة من المجتمع الإحصائي لموضوع الدراسة باستعمال طريقة عشوائية، وقد بلغ عدد الاستبيانات الموزعة 312 استبيان ونسبة 62,40% من مجموع العمال الذين استفادوا من السياسة التدريبية او شاركوا في تسييرها في مؤسساتنا الاقتصادية عينة الدراسة. ومن خلال دراستها الميدانية لقد تم التوصل الى ان مدى مساهمة سياسة التدريب في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية يبقى

محدودا، حيث اثبتت دراستها ان هذه السياسة لم تساعد كثيرا في تنمية الكفاءات، ولا في إدارة المعرفة كما ان دورها يبقى ناقصا في ما يخص الابداع وإدارة الجودة وذلك استنادا الى قيم المتوسطات العامة لهذه المجالات، والتي عبرت عن تأييد متوسط من طرف العمال محل الدراسة، كما عبرت دراستها عن عدم مساهمة هذه السياسة في إدارة الوقت لدى المؤسسات الاقتصادية المدروسة، حيث تم رفض هذا المجال من طرف معظم العمال محل الدراسة.

وبناء على نتائج الدراسة، لقد تم تقديم بعض التوصيات والتي من أهمها تصميم استراتيجية تدريبية متماشية مع الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية إضافة الى توفير الأموال والامكانيات المادية اللازمة لتصميم خطط التدريب، مع رفع عدد المدربين.

الاستفادة من الدراسة: يجب على المؤسسات الاقتصادية وضع استراتيجية تدريبية متماشية مع الاستراتيجية التنافسية لها.

3- دراسة هالة الطيب السنوسي محمد 2016 م. ماجيستر في إدارة الاعمال

تناولت الباحثة دراسة العلاقة بين التدريب وأداء العاملين والتعرف على واقع التدريب في المصارف السويدية، وكذلك قلة الميزانيات التي تخصص للتدريب، اعتمدت هذه الدراسة على نظرية الموارد والدراسات السابقة في بناء نموذج الدراسة والذي من خلاله تم صياغة فرضيات الدراسات المتمثلة في: توجد علاقة إحصائية بين التدريب الفعال وأداء العاملين، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكان مجتمع الدراسة هم الإداريين والموظفين بالبنك الفرنسي وبنك تنمية الصادرات والبنك الزراعي وبنك النيلين وبنك التضامن، استخدمت الدراسة عينة قصدية، وكان حجم العينة 150 فرد، وزعت عليهم الاستبانات، ردت 149 بنسبة 99% من جملة الاستبانات الموزعة، وتحليل البيانات واختبار الفرضيات تم استخدام الأساليب الإحصائية باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS).

توصلت الدراسة الى نتائج عديدة منها: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب الفعال والفعالية من خلال ابعاد التدريب، واوصت الدراسة بعدد من التوصيات منها: تدريب الكادر القائم على التدريب تدريبا متقدما يؤهله لإدارة العمليات التدريبية.

الاستفادة من الدراسة: قلة الميزانيات التي تخصص للتدريب تؤثر على واقع التدريب وتدريب المكلف بالإدارة التدريبية تدريبا جيدا يؤهله لإدارة العملية التدريبية.

4- دراسة شتاتحة عائشة 2011 م. دكتوراه في علوم التسيير، تخصص: إدارة اعمال، جامعة الجزائر 3.

حيث تعرضت الدراسة الى الأولويات التي يحتلها راس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة، للتعرف فيما بعد على استراتيجيات التنافس والميزة التنافسية لمنظمات اليوم، للانتقال الى المداخل النظرية للتدريب ومتطلبات تطبيقه، وبناء على ذلك لقد حاولت الباحثة ابراز أهمية التدريب في بناء الميزة التنافسية للقيام في الأخير بدراسة تطبيقية على مؤسسة سونطراك (الاغواط) وقد توصلت في الأخير الى عدة نتائج من أهمها ما يلي:

- انتهجت مؤسسة سونطراك سياسة تدريبية جديدة مساعدة في تقليل التكاليف وذلك بجلب مدربين أجانب.

-يعتبر التدريب من اهم السياسات في مؤسسة سونطراك، فانها تخصص جزء كبير من تنظيم المديرية لدائرة التكوين.

- اكتسب مؤسسة سونطراك بناء على الاستثمار البشري، بتسخير التدريب كألية ضرورية من اجل تحقيق التميز.

الاستفادة من الدراسة: بتسخير التدريب كألية ضرورية من اجل تحقيق التميز وجلب مدربين أجانب تقلل من تكاليف السياسة التدريبية.

5- دراسة بن أحمد آسية 2016/2017، دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص: إدارة اعمال، جامعة الجيلالي اليااس سيدي بلعباس كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير.

تناولت الباحثة دراسة حول أثر المرونة الإستراتيجية على جودة فاعلية الأداء وتنافسية المؤسسة في مؤسسة موبيليس، وقد تمثلت أبعاد المرونة الإستراتيجية في (مرونة التسويق، مرونة المنتج، مرونة الموارد البشرية، مرونة المعلومات، مرونة الهيكل التنظيمي، المرونة المالية)، أما أبعاد جودة فاعلية الأداء فتمثلت في (جودة الفاعلية، جودة الكفاءة)، اما أبعاد التنافسية فقد تمثلت بـ (السعر، جودة الخدمة، سرعة تقديم الخدمة، الحصة السوقية).

تمثل مجتمع الدراسة في مؤسسة الاتصالات موبيليس، حيث استخدمت الباحثة الاستبانة وسيلة لجمع بيانات الدراسة، حيث تم توزيع (200) استبانة وخضعت (134) استبانة للتحليل الاحصائي، باستعمال البرامج الإحصائية (SPSS, smart pls2, excel, xlstat).

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها: وجود تطبيق عالي لكل من المرونة الاستراتيجية وجودة فاعلية الأداء والتنافسية في مؤسسة موبيليس، ووجود أثر للمرونة الإستراتيجية على كل من جودة فاعلية الأداء والتنافسية.

وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة أوصت الباحثة بتعزيز التحليل المستمر للبيئة الخارجية، ومواصلة الاعتماد على المرونة الإستراتيجية في الخطط التسويقية من أجل تحقيق التميز، وتدريب الموظفين على المهارات العالية في الاستجابة للمتغيرات الطارئة.

الاستفادة من الدراسة: الاعتماد على المرونة الإستراتيجية لزيادة جودة فاعلية الأداء والتنافسية.

6- دراسة بن الدين محمد 2013/2012، دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة ابي بكر بلقايد-

تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية.

تهدف الدراسة الى التعرف على واقع تطبيق المناولة وعلاقتها بالميزة التنافسية- من وجهة نظر المبحوثين- في المؤسسات الصناعية الجزائرية، باعتبار القطاع الصناعي من اهم القطاعات الاقتصادية، حيث استعرضت الدراسة الاطار النظري المتعلق بالميزة التنافسية وكذا المناولة الصناعية، ثم الجانب التطبيقي المتعلق بدراسة واقع تطبيق المناولة في المؤسسات الصناعية، وذلك بالاعتماد على برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاقتصادية (SPSS) لمعالجة البيانات المستوحاة من الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة مختارة من المؤسسات الصناعية العاملة بالجزائر، وقد توصلت الدراسة الى وجود ارتباط طردي وضعيف جدا بين تطبيق المؤسسات الصناعية الجزائرية لاستراتيجية المناولة الصناعية وميزتها التنافسية-من وجه نظر المبحوثين. وتوصي الدراسة بضرورة تبني المؤسسات الصناعية الجزائرية سياسات جديدة تعمل على التوسع في انتاج استراتيجيات المناولة الصناعية في عملياتها الإنتاجية، كما اوصت الدراسة بضرورة رفع تحجيم درجة الوعي في الجزائر بأهمية تطبيق المناولة والتشابك الصناعي لدوره الفعال في تعزيز القدرات التنافسية للمنظمات.

الاستفادة من الدراسة: انتاج استراتيجيات المناولة والتشابك الصناعي لدوره الفعال في تعزيز القدرات التنافسية.

هيكل البحث:

ولاستقاء هذه الاشكالية حقها قمنا بتقسيم هذه الدراسة الى جانبين أحدهما نظري ممثل بثلاث فصول، والآخر تطبيقي ممثل بفصلين تسبقهم مقدمة عامة، وتعقبهم خاتمة عامة والنتائج المتوصل إليها مدعومة بالاقترحات والتوصيات لتختتم بالآفاق المستقبلية للموضوع.

وعليه قمنا بتقسيم الفصل الأول: تدريب الموارد البشرية إلى أربع مباحث، حيث تطرقنا في المبحث الأول الى المفاهيم الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ثم تناولنا في المبحث الثاني الى اساسيات التدريب، ثم تطرقنا في المبحث الثالث إلى إدارة العملية التدريبية.

وتناولنا من خلال الفصل الثاني: دور التدريب في تحسين اداء العاملين من خلال تقسيمه الى ثلاث مباحث، ويتضمن المبحث الأول المفاهيم الأساسية في إدارة الأداء اما المبحث الثاني فيتضمن البعد الاستراتيجي لأداء العاملين والجوانب المحيطة به، ويتناول المبحث الثالث الى دور المنظمات المعاصرة في تحسين أداء العاملين عن طريق التدريب.

كما تطرقنا في الفصل الثالث: دور التدريب في خلق الميزة التنافسية الى ثلاثة مباحث فتطرقنا في المبحث الأول الى مفاهيم حول الميزة التنافسية، وتناولنا في المبحث الثاني الى تدريب الموارد البشرية وأثرها في اساسيات الميزة التنافسية وفي المبحث الثالث: معايير الميزة التنافسية والأداء التنافسي. ولدراسة أعمق وأشمل لما تم ذكره ارتأينا تقسيم الفصل الرابع: تقديم عينة من البنوك محل الدراسة في النظام المصرفي الجزائري إلى ثلاث مباحث رئيسية، حيث عالجنا في المبحث الأول مفاهيم حول النظام المصرفي الجزائري، وفي المبحث الثاني عينة من البنوك العمومية المعتمدة في الدراسة، أما المبحث الثالث فقد عالجنا فيه عينة من البنوك الخاصة المعتمدة في الدراسة.

وقمنا بتقسيم الفصل الخامس: الدراسة التطبيقية لقياس وتقييم أثر التدريب على أداء العاملين وعلاقته بالميزة التنافسية (دراسة عينة من البنوك في النظام المصرفي الجزائري) الى ثلاثة مباحث يتضمن المبحث الأول التعريف بميدان الدراسة، ثم تطرقنا في المبحث الثاني الى الإحصاء الوصفي لخصائص عينة البنوك محل الدراسة، اما المبحث الثالث فيتضمن النمذجة القياسية لاثر التدريب على أداء العاملين والميزة التنافسية في البنوك عينة الدراسة العمومية والخاصة في الجزائر بالاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS)، وبرنامج نمذجة المعادلات الهيكلية (Smart-PLS 3).

الفصل الأول:

مفاهيم عامة حول تدريب الموارد
البشرية

إن المطلع على الفكر الإداري المعاصر لا بد وأن ينتهي إلى نتيجة أساسية وهي أن الإدارة هي إدارة الموارد البشرية، وأن محور اهتمام الإدارة هو إدارة البشر وليس إدارة الأشياء، والإدارة الناجحة تهتم بالموارد البشرية ابتداء من الاختيار السليم، فالاختيار السليم للموارد البشرية هو نقطة الانطلاق في نظام فعال للإدارة لذلك فإن الإدارة تهتم باختيار الأفراد الذين لديهم مهارات عقلية ومهارات الإبداع والمهارات الاجتماعية كما تختار الأفراد الذين تتفق ثقافتهم مع ثقافة المنظمة، مروراً بالتدريب إذ يجب أن يكون هناك تدريب مكثف للعاملين عند بداية التعيين، وإجبارهم على الالتحاق بالتدريب كل سنة وتخصيص ميزانية للتدريب، وتوفير مناخ العمل والتحفيز وانتهاء بالتقييم السليم للأداء. ويمكن أن يؤدي التحسين في ظروف وبيئة العاملين إلى الحاجة إلى التطوير في هيكل الموارد البشرية، بإضافة أفراد جدد يتمتعون بمهارات وقدرات جديدة أو الاستغناء عن بعض الأفراد، أو العمل على تغيير وتطوير مهارات واتجاهات وسلوكيات الأفراد الموجودين في التنظيم بما يتوافق مع الأدوار الجديدة المطلوبة منهم.

وعليه قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى أربع مباحث، حيث نتناول في المبحث الأول الى المفاهيم الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ثم نتطرق في المبحث الثاني الي اساسيات التدريب، ثم نتطرق في المبحث الثالث إلى إدارة العملية التدريبية ثم نقوم بتقديم خلاصة الفصل.

المبحث الأول: المفاهيم الحديثة في إدارة الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية ممثلة في العاملين بالمنظمة من مختلف الفئات والمستويات والتخصصات هي الدعامة الحقيقية التي تستند إليها المنظمة الحديثة. ونظرا للأهمية الفائقة للموارد البشرية وقدرتها على المساهمة ايجابيا في تحقيق أهداف المنظمة، تولي الإدارة الحديثة اهتماما متناسب بقضايا الموارد البشرية، باعتبارها المحرك الأساسي الذي يبني عليه الاقتصاد العالمي.

المطلب الأول: الموارد البشرية في الفكر الإداري الحديث

إن اهتمام الإدارة المعاصرة بقضايا الموارد البشرية يعبر عن محاولة لإيجاد التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد، وبين التكلفة والعائد في التعامل مع الأفراد، وتتعلق الإدارة الحديثة في اهتمامها بالتنمية البشرية من اعتقاد علمي سليم، أن الإنسان لديه طاقات وقدرات ذهنية تفوق كثيرا ما يتم استغلاله أو الاستفادة به فعلا في مواقع العمل المختلفة، وإن الاستفادة القصوى من تلك القوة الذهنية هي المصدر الحقيقي لتميز المنظمات وقدرتها على تحقيق

إنجازات باهرة غير تقليدية¹ ، ولذلك نجد أن المحور الأساسي في فكر الإدارة الجديدة هو إعطاء الفرصة للموارد البشرية والاهتمام بها حتى تتمكن من تحويل مفهوم إدارة الأفراد إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية من جعل هذه الموارد تمتاز باستراتيجية فعالة على مستوى المنظمات .

إن الحقيقة المهمة التي يركز عليها الفكر الإداري المعاصر، أن الجهد البشري لابد له من التخطيط والإعداد والتوجيه والتنمية المستمرة في إطار نظام متطور لإدارة الموارد البشرية بالتناسق مع استراتيجيات المنظمة.

المطلب الثاني: الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية

لعل أبرز ما أحدثه المتغيرات والتوجهات العالمية وروافدها الإقليمية والمحلية من تأثيرات جذرية في مفاهيم الإدارة الجديدة، هو ذلك الانشغال التام والعناية الفائقة بالموارد البشرية باعتبارها حجر الأساس والمورد الأهم الذي تعتمد عليه الإدارة في تحقيق أهدافها. وقد تبلور هذا الاقتناع الكامل بالدور الرئيسي للموارد البشرية في مجموعة الأسس التالية التي يتضمنها هيكل الفكر الإداري الجديد²:

- إن المورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات، وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الايجابية بالفكر والرأي. وقال (الفريد مارشال) في هذا الصدد " أثنى ضروب رأس المال هو ما يستثمر في البشر".
- إن الإنسان في منطقة الأعمال يرغب بطبيعته في المشاركة وتحمل المسؤولية، ولا يقتنع بمجرد لأداء السلبي لمجموعة من المهام تحددها له الإدارة، بل هو يريد المبادرة والسعي إلى التطوير والإنجاز .
- إن الإنسان إذا أحسن اختيار وإعداد وتكوين وإسناد العمل المتوافق مع مهاراته ورغباته فإنه يكفي بعد ذلك توجيهه عن بعد وبشكل غير مباشر ولا يحتاج إلى التدخل التكميلي من المشرف أو الرقابة اللصيقة لضمان أدائه لعمله.
- إن الإنسان يزيد عطاءه وترتفع كفاءته إذا عمل في مجموعة (فريق) من الزملاء يشتركون معا في تحمل مسؤوليات العمل وتحقيق نتائج محددة.

¹ علي السلمي " إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، دار غريب للطباعة والنشر القاهرة، 2001 ص42.

² مصدق الحبيب، "الاهمية الاقتصادية للعنصر البشري"، مجلة الدراسات العربية دار الطليعة، بيروت، لبنان، عدد04 مارس 1980، ص ص 21-22، 65-66.

وقد تكاملت لذلك مفاهيم حديثة في إدارة الموارد البشرية تتناول قضايا استثمار الموارد البشرية من منظور شامل ومتكامل يعكس كل الإسهامات والإضافات الايجابية تيارات فكرية متجددة مستمدة من النموذج الفكري الجديد للإدارة المواكبة لحركة المتغيرات وظروف عالم العولمة والتنافسية.

وبتلخص المنطق الأساسي لإدارة الموارد البشرية الجديدة في ضرورة احترام الإنسان واستثمار قدراته وطاقاته بتوظيفه في مجالات العمل الأنسب له، واعتباره شريك في العمل وليس مجرد أجير، وفي ذلك فان مفاهيم إدارة الموارد البشرية الجديدة تختلف جذريا عن مفاهيم إدارة الأفراد أو إدارة الموارد البشرية التقليدية. على النحو التالي:

الجدول رقم (01): الفرق بين إدارة الموارد البشرية التقليدية والحديثة

إدارة الموارد البشرية التقليدية	إدارة الموارد البشرية الحديثة
* اهتمت بالبناء المادي للإنسان وقواه العضلية وقدراته الجسمانية، ومن ثم ركزت على الأداء الآلي للمهام التي يكلف بها دون أن يكون له دور في التفكير واتخاذ القرارات.	* تهتم بعقل الإنسان وقدراته الذهنية وإمكانياته في التفكير والابتكار والمشاركة في حل المشاكل وتحمل المسؤوليات.
* ركزت على الجوانب المادية في العمل واهتمت بقضايا الأجور والحوافز المالية وتحسين البنية المادية للعمل.	* تهتم لمحتوى العمل والبحث كما تشدذ القدرات الذهنية للفرد بالحوافز المعنوية وتمكين الإنسان ومنحه الصلاحيات للمشاركة في تحمل المسؤوليات.
* اتخذت التنمية البشرية في الأساس شكل التكوين المهني الذي يركز على إكساب الفرد مهارات ميكانيكية يستخدمها في أداء العمل دون السعي لتنمية المهارات الفكرية أو استثمارها.	* التنمية البشرية أساسا هي تنمية إبداعية وإطلاق لطاقات التفكير والابتكار عند الإنسان، وتنمية العمل الجماعي وشدز روح الفريق.

* المصدر: علي السلمي إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، مرجع سابق ص 45.

المطلب الثالث: مفاهيم حول إدارة الموارد البشرية

اولا: تعريف إدارة الموارد البشرية

يقصد بلفظ "موارد بشرية" كل العمالة الدائمة والمؤقتة التي تعمل بالمنظمة، وبمعنى آخر أن لفظ العمالة يشير إلى القيادات التنظيمية ورؤساء الوحدات التنظيمية في كل المستويات التنظيمية،¹ ومنه فإن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة التي تنتج عنها سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة والعاملين فيها.² إذ تقوم باختيار وتعيين الأفراد وتحديد أجورهم وحوافزهم، العمل على زيادة خبرة الأفراد من خلال التدريب وتنمية المهارات وتقييم الأداء وتقديم الدعم الكافي لهم وتحفيزهم، إضافة إلى بناء علاقات تعاونية بين العاملين والتدخل في حل مشاكلهم المختلفة وفض النزاعات بينهم.

ثانيا: أهداف إدارة الموارد البشرية

إن أهداف إدارة الموارد البشرية هي أهداف المنظمة بالدرجة الأولى، والهدفين الأساسيين للمنظمة نجدها تتطوي على³: الكفاءة والعدالة

الكفاءة: تتجسد من خلال العلاقة بين مدخلات العملية الإنتاجية ومخرجاتها، وتتحقق **كفاءة الأداء** كلما كانت قيمة المخرجات أكبر من قيمة المدخلات.

ويمكن التعبير عن **كفاءة أداء المنظمة** من خلال زاويتين هما: أداء المنظمة نفسها وأداء العاملين.

ويُقاس أداء المنظمة من خلال العائد على الاستثمار، أو من خلال تحديد نصيبها في السوق، أو مستوى جودة الخدمة المقدمة للمستهلكين أما أداء العاملين فيمكن قياسه بواسطة مؤشرات عديدة، كمعدلات الأداء أو الإنتاجية، أو من خلال نسب الغياب، والحوادث والإصابات، والفصل من العمل.... الخ.

العدالة: تتوقف على القرارات والإجراءات الخاصة بطريقة التعامل مع الموارد البشرية، ذلك أن مراعاة العدالة في أمور التوظيف والتدريب والتقييم والحوافز، تؤدي في النهاية إلى رضا العاملين. كذلك يمكن قياس العدالة من زاويتين هما (المنظمة والعاملين) إذ تستطيع المنظمة تحقيق العدالة من خلال سياسات واضحة في عدم

¹ عادل زايد، "الأداء التنظيمي المتميز: نظرية إلى منظمة المستقبل"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسة، القاهرة، 2005، ص 200.
محمد جاسم الشعيان، محمد صالح الأبيج، "إدارة الموارد البشرية (في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة-الهندرة)"، دار الرضوان

² للنشر والتوزيع-عمان، ط1، 2014، ص 36.

³ نفس المرجع السابق، ص ص 44- 45، بتصرف.

التحيز أو المحاباة في كل ما يرتبط بالعاملين ، وتحقيق رغباتهم وطموحاتهم ، ومن جهة أخرى نستطيع الحكم على عدالة المنظمة من خلال ملاحظة نسبة التظلمات والشكاوى ودرجة خطورتها وتأثيرها على معنويات العاملين وتركهم للعمل.

ومن خلال الهدفين الأساسيين للمنظمات (الكفاءة والعدالة) يمكن تحديد أهداف إدارة الموارد البشرية على النحو التالي:

- اختيار وتعيين الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المنظمة.
- إعطاء الصورة الجيدة للمنظمة بحيث يرغب طالبي العمل الانضمام إليها.
- تحفيز العاملين وتطوير قدراتهم ومهارتهم بالتدريب.
- مسايرة التشريعات والقوانين الحكومية التي تأثر على سياسات تسيير الموارد البشرية.
- مراعاة الظروف الشخصية للعاملين.
- توفير الرعاية الصحية والضمان الاجتماعي والحماية للعاملين.

المطلب الرابع: استراتيجية تدريب الموارد البشرية

يرى (Keep)¹: ان أهداف استراتيجيات تدريب الموارد البشرية هي الحصول على قوة العمل التي تتوفر فيها الموصفات الصحيحة من خصائص شخصية ومهارات ومعارف، فضلا عن امتلاك القدرة على التقدم الوظيفي والتطور المستقبلي في المهارات والمعارف.

- وتركز هذه الاستراتيجية على أهمية الموارد البشرية في بناء وتنمية وتفعيل القدرة التنافسية للمنظمة، ومن ثم يؤكد على ضرورة إتباع مفاهيم وتقنيات مضبوطة عن اجل تكوين هيكل الموارد البشرية الأكثر ملائمة لاحتياجات المنظمة.

¹ Keep .E. corporate. "Training strategies in Ed story new perspective on Human resource Management"
,Mark well OXFORD 1989.

لذا تهدف استراتيجية تدريب الموارد البشرية إلى تحقيق الغايات التالية:

- وضع الأسس السليمة لتقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، وتحديد مواصفات وخصائص الأفراد المطلوبين بعناية.
- رسم طرق وأساليب البحث عن العناصر البشرية المطلوبة من المصادر الأكثر احتمالاً سواء من داخل المنظمة أو من خارجها في السوق العمل المحلية أو الإقليمية أو العالمية.
- تنمية وسائل ومعايير فحص المتقدمين للعمل، والمفاضلة تسهم لاختيار أكثر العناصر توافقاً مع احتياجات المنظمة ومتطلبات الأعمال والوظائف الشاغرة وظروف التشغيل المادية والاجتماعية.
- ضمان تشغيل الموارد البشرية المتاحة بطريقة مثلى بإنشاء المهام المناسبة إلى الأفراد أو المجموعات بما يوافق خصائصهم المهنية والعلمية ورعايتهم وتوجهاتهم الشخصية.
- ضمان المحافظة على الموارد البشرية بالعمل المستمر على جعل مكان العمل ومتطلباته وعوائده متناسبة مع تطلعات الأفراد وخصائصهم المتطورة.

إن استراتيجية تدريب الموارد البشرية تتكون من عناصر مختلفة تلخصها فيما يلي:

- تخطيط الموارد البشرية وذلك بتقدير الاحتياجات من الموارد البشرية، من حيث النوعيات والأعداد وذلك بناء على مراجعة استراتيجيات المنظمة وخططها الاستراتيجية في مجالات نشاطها المختلفة، وتقدير مستويات الإنتاج وحجم الطلب على منتجاتها وخدماتها في فترة عادة هي الخطة التي تغطيها خطة الموارد البشرية.

- تخطيط البحث والاستقطاب وذلك لتحديد مصادر الحصول على الموارد البشرية المطلوبة، واختيار أساليب البحث، ومغريات حفز الأفراد على التقدم بطلبات شغل وظائف المنظمة الشاغرة، كما تتضمن هذه العملية تحديد أساليب والمعايير المقارنة والمفاضلة بين المتقدمين وأسس اختيار العناصر الأفضل من بينهم.

- تخطيط استبقاء الموارد البشرية والمحافظة عليهم، وتقصد هذه الخطة إلى بيان الظروف والشروط الواجب تمييزها في المنظمة بحيث تحافظ على الموارد البشرية المتاحة لها واستثمار تراكم الخبرة والمعرفة لديهم لفترات أطول. وتعالج هذه الخطة مسائل تتصل بنظم ومستويات الرواتب والتعويض المالي والمادي والمعنوي

لجهود العاملين، اشكال الرعاية والعناية الاجتماعية والثقافية والصحية لهم، وتنمية مناخ وثقافة المنظمة لما يجعلها المكان المفضل للعمل فيه من وجهة نظر العاملين.

كما يتضمن بناء استراتيجية تدريب الموارد البشرية تطوير الآليات اللازمة لتنفيذها وتحقيق أهدافها ومنها:

- الربط بين عملية تدريب الموارد البشرية وبين استراتيجيات وخطط وبرامج عمل المنظمة.
- تجميع أنشطة تدريب الموارد البشرية لتحقيق التكامل والتنافس بينهما جميعا لرفع مستوى كفاءة التنفيذ.
- إن استراتيجية تدريب الموارد البشرية لها موضوعات هامة لها علاقة وصلة بكفاءة تدريب الموارد البشرية منها ما يلي:

- تسطير برنامج خاص بتدريب العمال على المدى المتوسط والبعيد.
- وضع برامج للمتابعة الميدانية الخاصة بعمال الذين تلقوا دراستهم النظرية.
- المفاضلة بين المصادر الداخلية والمصادر الخارجية لاستقطاب الموارد البشرية لاحتياجات المنظمة.
- المفاضلة بين إجراء عمليات البحث والاستقطاب ذاتيا بإمكانيات المنظمة وأساليبها الخاصة أو اسنادها إلى مكاتب البحث والاستقطاب ومراكز التقييم المتخصصة.
- تصميم وتطوير أساليب وبرامج اختيار المتقدمين للعمل بالمنظمة وتحديد أسس ومعايير الاختيار.
- مراجعة تصميم الأعمال والتأكد من ملائمة التصميم وإمكانية تحقيقه.
- مراجعة واقتراح تطوير هياكل الرواتب والتعويضات المالية للعاملين وأجراء المقارنات مع المستويات السائدة في سوق العمل.
- مراجعة واقتراح تطوير نظم وفرص التكوين وتنمية الموارد البشرية، ومسارات التقدم الوظيفي التي تمنحها المنظمة للعاملين.
- مراجعة واقتراح تطوير نظم وأساليب القيادة والإشراف في ضوء معرفة نوعيات ومستويات الموارد البشرية اللازمة للمنظمة.

المبحث الثاني: اساسيات التدريب

تستطيع أي منشأة أو شركة تحقيق أهدافها إذا قام كل شخص فيها بعمله على أكفأ وجه، وحتى يمكن للعاملين القيام بذلك فهم في حاجة إلى تدريب جيد. قد يحتاج الأمر إلى تدخل العديد من الأشخاص في عملية التدريب لتحديد احتياجات المنشأة وأيضاً احتياجات الفرد واختيار أو تصميم التدريب المناسب لتحقيق هذه الاحتياجات بجانب نقل وتقييم فاعلية هذا التدريب. ويعرف التدريب بشكل عام بأنه العملية المستمرة التي يتم من خلالها تزويد الموظف المتدرب بالمعلومات والمهارات اللازمة، لكي يكون قادراً على أداء مهام محددة بشكل أفضل، وإحداث تطوير إيجابي في أدائه وإعداده للتأقلم مع التغيير في المستقبل. ويعتبر التدريب خياراً استراتيجياً لأي جهة تتطلع إلى إعداد كوادر بشرية قادرة على تلبية حاجات العمل ومواكبة التطورات والتغيرات السريعة التي تحدث في مجالات العمل. وللتدريب أثناء الخدمة أهمية كبيرة نظراً لما يهيئه التدريب للموظف من معارف ومهارات جديدة تتطلبها مهنته، أو من خلال تعرفه على أفضل الحلول للمشكلات التي يواجهها أثناء ممارسته لمهنته مما يزيد تمكناً في أداء عمله ويساعده على تجنب الأخطاء، ليصل بذلك إلى المستوى المنشود.

المطلب الأول: مفاهيم حول التدريب وأنواعه

أولاً: مفهوم التدريب

يمكن تعريف التدريب بأنه " جهد تنظيمي يهدف لتسهيل اكتساب العاملين بالمعارف والمهارات المرتبطة بالعمل، أو تغيير اتجاهات أو سلوكيات العاملين بما يضمن تحسين الأداء وتحقيق أهداف المنظمة.¹

التدريب: هو نشاط منظم مستمر يركز على الفرد لتحقيق تغير في معارفه ومهاراته وقدراته الفنية، لمقابلة احتياجات محددة في الوضع الراهن والمستقبلي، في ضوء متطلبات العمل الذي يقوم به، وتطلعاته المستقبلية في إطار المنظمة التي يعمل بها.

مفهوم العملية التدريبية: "هي عبارة عن مجموعة من الخبرات أو المعلومات المتضمنة لحقائق ومفاهيم ونظريات وما إلى ذلك من أنواع المعرفة، فضلاً عن الاتجاهات والمهارات والقيم التي يراد توصيلها من المدرب إلى المتدرب".

¹ النجار محمد عدنان، " إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي"، منشورات جامعة دمشق 1998، ص 348.

تعريف المدرب: "هو المصدر الذي يبعث بالرسالة وبالأسلوب المناسب مستخدماً الوسيلة المناسبة إلى متدرب واحد أو مجموعة من المتدربين".

المتدرب: "يختلف عن التلميذ، نظراً لاختلاف المتدرب في الخصائص النفسية وعوامل السن والمستوى الثقافي والتعليمي والاجتماعي والخبرات السابقة"¹.

فقد عرف (الهيئي) التدريب بأنه "جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري ومعرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية أو المستقبلية لكي يتمكن من الإفاء بمتطلبات عمله وإن يطور أدائه العملي والسلوكي بشكل أفضل"².

من خلال التعريفات السابقة وخبرتي في مجال التدريب "إن التدريب هو عبارة عن عملية مخططة ومنظمة ومستمرة على مدى حياة المنظمة، تهدف إلى تنمية مهارات وقدرات الحالية والمقبلة للعاملين التي لها علاقة بعمل محدد، وزيادة معلوماتهم واكتساب المعارف وتحسين سلوكهم بما يمكنهم من أداء وظائفهم بكفاءة وفعالية.

كما يمكن تمييز التدريب عن مفهوم التأهيل الذي يعتبر في الحقيقة امتداد لمفهوم التدريب، حيث يمكن تعريفه بأنه عبارة عن المجهودات التي تقوم بها المنظمة، نحو تزويد الموظفين بالقدرات التي تحتاج إليها المؤسسة مستقبلاً.³

كما يمكن التمييز بين التدريب عن مفهوم التعليم والتكوين على أن التعليم ما يدرس في المدارس والجامعات والدراسات العليا، حيث يتم نقل المعرفة حول حقائق الأمور والمفاهيم والأحداث من المعلمين للطلاب، ليمنح الطلاب نهاية القدرة على حل المشكلات، ومن ناحية أخرى فإن التدريب هو القيام بممارسة مهمة معينة والتركيز عليها حتى يتم إتقانها، كما يتعلق التدريب بالجوانب العملية للمهمة أو الوظيفة، ومن الجدير بالذكر أن التدريب لا يقل أهمية عن التعليم فبدونه يكون التعليم ناقصاً ولكنه يأتي بعد مرحلة التعليم.⁴

¹ حسن احمد الطعاني، "التدريب الإداري المعاصر"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ط1، ص20.

² بلال خلف السكرانة، "اتجاهات حديثة في التدريب"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011، ص18.

³ سيد محمد جاد الرب، "التخطيط الاستراتيجي: منهج لتحقيق التميز التنافسي"، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2016، ص336.

⁴ Nedha (28-3-2011), »Difference between Education and Training", WWW.differencebetween.com, Retrieved 30-7-2018. Edited.

ويعرف **التكوين** على أنه العمل على زيادة قدرات الافراد ومهاراتهم بغرض رفع مستوى قيامهم بمهامهم ووظائفهم الحالية وكذلك إكسابهم القدرة على تولي مسؤوليات أكبر. أو هو تزويد الفرد بالمعلومات والخبرات والمهارات التي تجعله صالحا لأداء عمل معين بكفاءة عالية وصالحة لتولي مناصب أعلى.¹

ويمكن توضيح الفروق السابقة بين التدريب والتأهيل والتعليم من خلال الجدول التالي:

جدول (02): الفروق الأساسية بين التعليم والتدريب، التأهيل، التكوين

عامل المقارنة	التعليم	التدريب	التأهيل	التكوين
التأثير	قاعدة معرفية عامة تدعم أي نشاط يمكن ان يشارك فيه الطالب.	الوظيفة الحالية.	الوظيفة الحالية والمستقبلية.	الوظيفة المستقبلية.
النطاق	ما يدرس في المدارس والجامعات والدراسات العليا.	الموظفين كأفراد حسب الوظيفة.	جماعات العمل او كل العاملين بالمؤسسة.	تحضير العاملين لمنصب تسيير وإشراف.
الوقت	نظام رسمي لمسيرة تعليم طويلة.	في الوقت الحاضر.	في الاجل الطويل.	في الاجل الطويل.
الهدف	خلق تغيير سلوك الفرد بشكل دائم من خلال نقل المعلومات والمعرفة.	اكتساب مهارات في الوقت الحالي.	الاعداد من اجل تحمل وظائف في المستقبل.	الاعداد من اجل تحمل وظائف في المستقبل.

المصدر: من اعداد الطالبة بالاستعانة بالمراجع التالية:

- سيد محمد جاد الرب، "التخطيط الاستراتيجي: منهج لتحقيق التميز التنافسي" - أحمد عادل راشد، "مذكرات في إدارة الأفراد" - Nedha (28-3-2011), "Difference between Education and Training".

ثانيا: أهمية التدريب

يعد التدريب مصدرا مهما من مصادر إعداد الكوادر البشرية وتطوير أداء العمل، وزيادة الإنتاج فهو اتفاق استثماري يحقق عائدا ملموسا لتلبية احتياجات النمو لاقصادي والاجتماعي وتتمثل أهميته كذلك في الجوانب الرئيسية الثلاثة التالية بالنسبة للمنظمة والأفراد العاملين ولتطوير العلاقات الإنسانية.²

¹ أحمد عادل راشد، "مذكرات في إدارة الأفراد"، دار النهضة العربية، الطبعة الاولى، 1981، ص181.

² حسن احمد الطعاني، "التدريب الاداري المعاصر" مرجع سابق، 2002، ص 51.

بالنسبة للمنظمة:

تظهر هذه الأهمية كما يلي:

- زيادة الإنتاجية والأداء الوظيفي وذلك يتجلى بتعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم.
- يساعد في خلق اتجاهات ايجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة .
- يساعد في ربط أهداف العاملين بأهداف المنظمة.¹
- يساعد في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي .
- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة.
- يساعد في فاعلية الاتصالات والاستشارات الداخلية.

بالنسبة للأفراد العاملين:

- يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمنظمة.
- يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل .
- يطور الدافعية للأداء .
- يساعد على تطوير مهارات الاتصالات بين الأفراد .
- يعمل على تنمية مهارات وقدرات المتدرب كالتعبير والنقاش وإدارة الندوات والاجتماعات والقدرة على تنظيم العمل والإفادة في الوقت.
- يساعد على تنمية الاتجاهات للمتدرب كالتفوق والتميز في العمل والشعور بالمسؤولية وتفضيل العمل للمنشأة.²
- استكمال دور الجامعة والمدارس، فإذا كان التعليم يوفر الأساس الذي يمكن أن ينطلق في تنمية المجتمع، إذ نجد أن التدريب ينمي الكفاءات بالنسبة للعاملين كل واحد على حسب عمله.
- الإبداع الوظيفي وتنمية روح التعاون والعمل الجماعي.

¹ نظمي شحادة وآخرون، "إدارة الموارد البشرية"، ط1، عمان، الأردن: دار صفاء، 2000، ص 51.
² صلاح الدين محمد عبد الباقي، "إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية"، القاهرة: دار العلمية، دار الجامعية، دبي، 2000، ص 214.

ثالثا- مبادئ التدريب

تخضع عملية التدريب إلى عدة مبادئ عامة ينبغي مراعاتها في جميع مراحل هذه العملية:¹

- 1- **الهدف:** يجب أن يكون الهدف من التدريب محددا وواضحا طبقا للاحتياجات الفعلية للمتدربين، مع مراعاة أن يكون الهدف موضوعيا وواقعيا وقابلا للتطبيق.
- 2- **الاستمرارية:** ويتحقق هذا المبدأ بان يبدأ التدريب ببداية الحياة الوظيفية للفرد، ويستمر معه خطوة بخطوة، لتطويره وتنميته بما يتماشى مع متطلبات التطور الوظيفي للفرد.
- 3- **الشمول:** حيث يجب أن يوجه التدريب إلى كافة المستويات الوظيفية بالمنظمة ويشمل جميع الفئات في الهرم الوظيفي للفرد.
- 4- **التدرج:** فيبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج إلى الأكثر صعوبة وهكذا حتى يصل إلى معالجة أكثر المشكلات صعوبة وتعقيدا.
- 5- **مواكبة التطور:** حتى يكون التدريب معينا لا ينضب يتزود منه الجميع بكل ما هو جديد وحديث في شتى مجالات العمل وبأحدث أساليب وتكنولوجيا التدريب.
- 6- **الواقعية:** وذلك بان يلبي الاحتياجات الفعلية للمتدربين ويتناسب مع مستوياتهم.

رابعا: أنواع التدريب

وفي محاولة لتحليل الجانب الاقتصادي للتدريب، فرق (بيكر) بين نوعين من التدريب هما:²

- التدريب العام - التدريب المتخصص

- 1- **التدريب العام:** هو ذلك النوع من التدريب الذي يزيد من إنتاجية الفرد الحدية في المنظمة التي تقدم له التدريب. وكذلك في أي منظمة أخرى قد يعمل بها، فالطبيب المتدرب في المستشفى معين يمكنه استخدام مهارته المكتسبة من هذا التدريب في أي مستشفى آخر، وتقدم المنظمة مثل هذا النوع من التدريب في حالة عدم اضطرارها لتحمل التكلفة، فتحمل الفرد المتدرب تكلفة التدريب من خلال منحه أجرا منخفضا عن المعدل العادي

¹ حسن احمد الطعاني، "التدريب الإداري المعاصر" مرجع سابق، ص ص 22-23.

² راوية حسن، نفس المرجع السابق، ص 66.

أثناء فترة التدريب. ويمكن للمنظمة أن تحقق عائداً من تقديم هذا النوع من التدريب إذا زاد الإنتاج الحدي للفرد، ولكي تحافظ المنظمة على الأفراد المتدربين ولجذب الأفراد المهرة للعمل بها، فلا بد أن يتماشى مستوى الأجور للمنظمة مع مستوى الأجور السائد في سوق العمل.

ويلاحظ أن تكلفة معدل دوران العمل لا ترتبط ارتباطاً قوياً بتكلفة التدريب العام، فإدراك المنظمة لسهولة ترك الفرد المتدرب تدريباً عاماً ليلتحق بالعمل في أي منظمة أخرى، قد يدفعها إلى تحميل الفرد تكلفة هذا النوع من التدريب حتى لا تتحمل خسارة رأسمالية بتركه العمل بعد حصوله على التدريب وبالتالي تقل نسبة الإيرادات الممكن أن تحصل عليها.

2 - التدريب المتخصص: هو يزيد من الإنتاجية الحدية للفرد في المنظمة التي تقدم له التدريب بدرجة أكبر من إنتاجيته الحدية إذا ما عمل بأي منظمة أخرى، وهناك صور عديدة لهذا النوع من التدريب. فالموارد المنفقة في المنظمة لتعريف العامل الجديد بعمله وتقديمه للمنظمة تمثل نوعاً من الإنفاق على التدريب المتخصص.

أيضاً فإن تكلفة التعرف على الإمكانيات المحتملة للفرد الجديد بعمله بالمنظمة من خلال اختباره وتجربه احتمالات نجاحه أو فشله تعد ضمن تكلفة التدريب المتخصص مما يسمح باستخدام القوى العاملة استخداماً أمثل. ويدخل ضمن تلك التكلفة اللازمة لتدريب الفرد على نوع متخصص من التكنولوجيا المستخدمة في هذه المنظمة دون غيرها. وتزداد قيمة الفرد المتدرب تدريباً متخصصاً بالنسبة للمنظمة، فتقدم أجراً عالياً نسبياً يكون هذا الأجر مستقلاً عن الأجر المحتمل أن تقدمه أي منظمة أخرى. أما بالنسبة للعائد المحتمل أن تحققه المنظمة من تقديمها لهذا النوع من التدريب فإنه يكون عالياً نسبياً نظراً للإنتاجية المرتفعة والمهارات المتخصصة المكتسبة للمتدرب، وترتبط تكلفة معدل دوران العمل ارتباطاً كبيراً بتكلفة التدريب المتخصص.

ونظراً لارتفاع تكلفة التدريب المتخصص، فإن ترك الفرد المتدرب للعمل يزيد من مقدار الخسارة الرأسمالية للمنظمة أكثر من الخسارة في حالة التدريب العام. وبالتالي يكون لدى المنظمة استعداداً لدفع أجر أعلى للفرد حتى تحافظ على بقائه للعمل بالمنظمة فلا تتحمل خسارة كبيرة بتركه العمل.

إن فنوع التدريب (عام أو متخصص)، ومعدل دوران العمل يؤثران في تحديد مقدار التكلفة المحتملة لتقديم التدريب، ويمكن للمنظمة أن تواجه الخسارة الناجمة عن ارتفاع معدل دوران العمل بإحدى طريقتين:¹

¹ راوية حسن، مرجع سابق، ص ص 73، 74.

1- أن تحصل المنظمة على إنتاج وعائد أكبر من الأفراد الموجودين حالياً لتعويض الخسارة الناجمة من ترك الأفراد المتدربين للعمل ويسمى هذا بالعائد على النجاح.

2- أن تدرك المنظمة مسبقاً وجود احتمال لترك بعض الأفراد ممن حصلوا على التدريب للعمل بالمنظمة، وهذا الاحتمال ليس محدداً ولا ثابتاً، ولكنه يرتبط بمستوى الأجور فيها.

المطلب الثاني: النظريات الأساسية في التدريب

تحظى العمليات التدريبية دوراً رئيسياً في وقتنا الحالي واهتمام كبير من العلماء والباحثين في ميادين المعرفة المختلفة، ومن المساهمات البحثية في هذا المجال سوف نتطرق الى النظريات الرئيسية التالية¹:

اولاً: النظريات السلوكية

يرى أصحاب هذه النظرية ان العمليات التدريبية ليست الا عملية تشكيل علاقات ترابطية بين المتغيرات او المثيرات من ناحية، وبين الاستجابة السلوكية من ناحية أخرى وغالباً ما تتحقق عملية التعلم المطلوبة عندما يصبح المتغير قادراً على التحكم في الاستجابة السلوكية وضبطها، فتظهر الاستجابة بمجرد ظهور المتغير في بيئة الشخص المرغوب في تدريبه، وتختفي باختفائه، هذا مع ملاحظة اختلاف درجة قوة المترابطات ونوعيتها باختلاف الأوضاع والمواقف التي تحدث فيها.

ويمكن اجمال أبرز المبادئ التدريبية التي تقدمها هذه النظريات فيمل يلي:²

- مبدأ التأثير والاستجابة، حيث يخضع السلوك الإنساني لتأثيرات البيئة الداخلية او البيئة الخارجية التي يعيش فيها الافراد ويتميز هذا السلوك بانه سلوك تفاعلي، ولا يمكن فصله عن المؤثرات ويستجيب لها.
- مبدأ تعديل السلوك، لان المنظومات المحددة للسلوك قابلة للتعديل والتغيير اذا ما تم احداث تعديلات او تغييرات في المتغيرات، او الشروط (المثيرات) التي كانت تحدد السلوكيات السابقة وتزداد هذه العملية نجاحاً وفعالية كلما تم وضع برنامج منظم وقائم على حسابات دقيقة وشاملة لما يجب إحداثه من تعديلات او تغييرات في المؤثرات المعنية.

¹ فريد النجار، "إدارة وظائف الافراد وتنمية الموارد البشرية"، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 1998، ص219.

² عساف، عبد المعطي، "التدريب وتنمية الموارد البشرية: الأسس والعمليات"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 72.

-مبدأ الأثر وفيه السلوك المكتسب يقوى ويضعف حسب ما يترتب على أدائه من اثار على المتدرب، فكلما كان السلوك يؤدي الى الحصول على مزيد من النجاح او الابداع او المكافأة كلما دفع الأشخاص المعنيين الى المزيد من التعلم والتقدم وتكرار السلوكيات التي أدت بهم الى النجاح والعكس بالعكس.

-مبدأ الاستعداد ويشير الى ان أفضل وقت للتدريب يحدث عندما يكون الفرد أكثر استعدادا لاستقباله وتقبله، وتتأثر الاستعدادات عادة بقدرات الأشخاص وسعة افاقهم وتلمسهم لأثار التدريب وإدراكهم لأهمية ذلك على مسار حياتهم الوظيفية او العامة.

ثانيا: النظريات العقلية (المعرفية الإدراكية)

شكك أصحاب هذه النظريات في قدرة النظريات السلوكية وافكارها، فيما يتصل بتفسير العمليات العقلية المعرفية المعقدة، كالتفكير والاستدلال والابداع والتنظيم، وقالوا ان الكائن البشري ليس مجرد كائن سلبي يتلقى المثيرات والمعلومات ويستجيب لها، بل هو شخصية إيجابية واعية وتفاعلية يقوم بالتفاعل مع المعلومات واستيعابها، تحليلها، تنظيمها ودمجها في البيئة المعرفة لديه، فالتدريب عملية عقلية داخلية تقوم بتشكيل وإعادة تنظيم البنى المعرفية الناتجة عن التفاعل الحاصل بين الكائن والبيئة التدريبية، ويظهر التدريب في هذه الحالة على هيئة نشاطات عقلية ومنهجية قادرة على تنظيم المدركات، المفاهيم، والمبادئ التي تمكن الانسان من الاستدلال، الاستقراء، الاستنتاج، حل المشكلات، التقويم، الابتكار والابداع.

ثالثا: النظريات الإنسانية الكلية

أنت هذه المدرسة النفسية لتكمل ما بدأتها النظريات السابقة (السلوكية والمعرفية) في سعيها لتفسير عمليات التعلم والتدرب وبدا أصحاب هذه النظرية يطرحون أفكارهم المتصلة بالتعلم والتدريب في الستينات من هذا القرن تحت شعار التربية التقدمية او المدرسة الإنسانية.

ويرى أصحاب هذه النظرية ان التدريب عملية إنسانية كلية لا تقتصر على السلوك الظاهر للإنسان، ولا على بناء العقلية فقط، وانما على كيانه وشخصيته الفردية والاجتماعية كذلك، والانسان عندما يتعلم او يتطور بنتيجة العوامل والظروف المختلفة التي يمر بها، سواء اكانت مخططة ومقصودة، او مصادفة وغير مقصودة، انما يتطور بصورة كلية مترابطة ومتكاملة وتتفاعل في إحداث هذا التطور والتغير، جميع المقومات السلوكية والعقلية الداخلية والقيم والاتجاهات والنزاعات الاجتماعية والفردية التي تتصل بثقافة المرء.

من المبادئ الأساسية التي يمكن استخلاصها من هذه النظريات ما يلي:

-ان الانسان يكتسب قيمة من خلال علاقته مع الأشخاص الآخرين في إطار المؤسسات الاجتماعية والإنسانية التي يتكون منها مجتمعه (المركز والدور والسلوك).

-الاهتمام بالحوافز والدوافع الإنسانية الخارجية والداخلية في استثارة اهتمام المتدربين في موضوع التدريب، والمحافظة على هذا الاهتمام الى ان تحقق الأهداف، ويرتبط بهذا المبدأ أيضاً مبدأ العمل على إيجاد التوحد، او الترابط الذي يمثل اهم مداخل تحقيق الفعالية على الاطلاق وقد مثل اهم محاور الفلسفة اليابانية في الإدارة.

-التدرب عن طريق ممارسة العمل، انطلاقاً من ان التدريب عن طريق العمل يتيح الفرصة لاكتساب الخبرة المباشرة وتلمس القيمة الحقيقية للمعارف والمهارات المتعلمة.

-قابلية ما يتم تعلمه للتطبيق في الواقع والحياة العملية، وإمكانية استخدامه في حل المشكلات التي يواجهها المتدرب في إطار عمله ومسؤولياته.

المطلب الثالث: أساليب التدريب

اولاً: اساليب لتنمية القدرة على التفكير الاستدلالي.

إن التدريب ينمي قدرة العاملين على التفكير الاستدلالي (الخلاق)، من خلال ما يقدمه لهم من تمارين للبرهنة: عرض مشكلات عملية فعلية أو افتراضية، يتطلب حلها بذل مجهود ذهني كبير من جانبهم؛ ولأجل بناء علاقات أو روابط منطقية ولتنشيط الأفكار واستدعاء المعارف المكتسبة يبين لهؤلاء العاملين "المتدربين" أساليب الحل الممكنة وتقترح عليهم أمثلة في طرق البرهنة... الخ.

1- أسلوب المحاضرة:

وتعتبر من أكثر أساليب التدريب شيوعاً ومن أقدمها، وفيها يقوم المدرب بإلقاء مادة تدريبية بشكل مباشر، بحيث تكون عملية الاتصال بين المدرب والمتدرب من جانب واحد فقط وهو المدرب، ويتناسب هذا النوع من التدريب في حالة الحاجة لإيصال معلومات، وقواعد، وإجراءات، وطرق أداء عن العمل لأكبر عدد ممكن من المتدربين، وفي أقصر السبل وبأقل تكلفة ممكنة، وعندما يتطلب موضوع التدريب دراسة وتحليل بعض النواحي

الفلسفية أو الأفكار والمفاهيم المستخدمة، أو الاتجاهات في الإدارة والنظريات المعمول بها أو تنمية القدرات العلمية، على مواجهة المشاكل وحلها.¹

وبالرغم من أن هذا الأسلوب التدريبي للأفراد أكثر اقتصاديا في الوقت والنفقات، وأكثر رقابة ووضوح الا أنه يفتقر إلى² :

- عدم اعتباره وسيلة هدفها صقل المهارات وتغيير السلوك، وإنما نقل المعلومات إلى المتدربين بصورة محددة.
- خلوه على الأغلب من المشاركة الجماعية، أي أنها عملية اتصال من جانب واحد.
- عدم أخذه بعين الاعتبار الفروق الفردية بين المتدربين.
- قلة الفرص لنقل المادة المتعلمة إلى الواقع إضافة إلى ضعف التغذية العكسية ضعف في التركيز على الجانب العملي التطبيقي.

2-أسلوب المناقشة:

المناقشة أسلوب دراسي وتربوي ناجح، ولها ميزة كبرى على أسلوب المحاضرة في أنها توفر تغذية عكسية تمكن من التحكم في سير المناقشة وتوجيهها نحو الموضوعات المهمة والابتعاد بها الامور الجانبية. كما يمكن تخصيص الوقت بشكل دقيق من تغطية جميع أو معظم الموضوعات، وتوفر المناخ الملائم لتبادل الآراء ووجهات النظر بحرية تامة، وتتميز الآثار التي تحدثها المناقشة بنوع من الثبات حيث يشارك جميع المتدربين في النتائج التي يتم التوصل إليها، وتتيح الفرصة لتنمية الاتجاهات السليمة نحو التعاون والعمل الجماعي والتفاوض واكتساب المهارات وتبادل التجارب وممارسة الأساليب الديمقراطية في حل المشكلات.³

3-أسلوب دراسة الحالة:

تمثل دراسة الحالة وصفا مفصلا مطبوعا لاحد المشكلات يوزع على المشاركين ليقرروا الحل الملائم. تزيد دراسة الحالة من واقعية برنامج التدريب، وتزود المشاركين بخبرات ومعلومات، وتجعلهم يخرطون بصورة فعالة في عملية التعلم وتجبرهم على تطبيق النظريات التي يتعلمونها عمليا.

¹ جاري ديسلر، "إدارة الموارد البشرية"، ترجمة محمد سيد أحمد وعبد المحسن عبد المحسن، دار المريخ، الرياض المملكة العربية السعودية، 2003، ص 109.

² العزاوي، نجم، "التدريب الإداري"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006، صفحة 115 .

³ Mathwes, B.and Ueno, 2001, "Quality Training: Finding from European Survey", The TQM Magazin, Vol.13.No.1.P.40.

- عادة ما يقوم المدرب بالإعداد لدراسة الحالة، الا انه يشرك افراد المجموعة في تحديد المحتوى، ومن ثم مناقشتها، ومن أهم ما تجب مراعاته في كل ذلك:
- ابحث في المصادر عن دراسة حالة ملائمة تناسب اهدافك. ثم عدل تفاصيل الحالة بالقدر المطلوب، او اكتب عن حالة تناسب مشاكل المجموعة او الهيئة التي يعملون بها.
 - وزع المشاركين في مجموعات تتراوح ما بين أربعة الى ستة افراد.
 - وضع الهدف من استخدام دراسة الحالات.
 - عند اتباع الافراد التعليمات، قم بقراءة كل حالة وحدد الاستجابات المختلفة للمشاركين.
 - في المجموعات الصغيرة، يقوم المشاركون بمناقشة الأفكار المميزة. فقد تحتاج لان يتوصل المشاركون لاتفاق جماعي حول فكرة المجموعة او ان يعقدوا مناقشة فقط حول الأسباب الرئيسية لهذه الفكرة.
 - قم بإجراء مناقشة مع المجموعة بأكملها، واستخراج المعلومات من كل مجموعة، وتدوين الأفكار المميزة التي يقدمها أعضاء المجموعة في مجموعات لوحات الشرح.¹

4-المؤتمرات والندوات:

- المؤتمر هو اجتماع يشترك فيه عدد من الأفراد لدراسة موضوع معين، له أهميته من جانب كافة اعضاء المؤتمر، وذلك بهدف الوصول إلى توصيات بشأن مسائل معينة. ويتم الاستفادة من هذا الاسلوب التدريبي من خلال تبادل الآراء، حول المواضيع التي يناقشها المؤتمر على ضوء معرفتهم وخبرتهم إذ يعتمد هذا الأسلوب على معلومات وخبرات أعضاء المؤتمر.
- وفي هذا الأسلوب لا يوجد مدرب كما هو الحال في أسلوب المحاضرة، بل يوجد رئيس للمؤتمر مهمته توجيه المناقشات عندما يلاحظ أن الأعضاء غير قادرين على إدراك العناصر الأساسية للموضوع او المشكلة التي يدرسونها . والمؤتمر كأسلوب تدريبي، يرتبط نجاحه بدرجة إسهام جميع أعضائه من واقع تجاربهم وخبراتهم، ولا يعتمد نجاحه على التوصل إلى اتفاق معين، ذلك أن قيمته التدريبية لا تعتمد على ذلك، بل تعتمد على مدى استفادة الأعضاء من خبرات وآراء بعضهم البعض.²

أما الندوة أسلوب يتبادل فيه عدد من المختصين طرق موضوع محدد من جوانب مختلفة في ذات الوقت الذي يشارك فيه المتدربون النقاش وهذا الأسلوب من التدريب موجه بشكل خاص للإداريين في مستوى الإدارة

¹ لوي هارت، اعداد قسم الترجمة بدار الفاروق، د/خالد العامري، " وسائل التدريب الفعالة"، دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2007، ص54.

² Robbins,S.,and Coulter,M., "Management,Pearon Prentic Hall", 2005,P. 295.

العليا ، وذلك ليستفيد الإداري من تعدد الآراء واختيار الرأي الأنسب، وهو بذلك تدريب على كيفية اختيار القرار الصحيح والأنسب، وعادة تكون أعداد المشاركين قليلة في هذا الأسلوب من التدريب؛ وذلك لاتساع المجال أمامهم لإبداء رأيهم في الموضوع المطروح.¹

ومن عيوب هذا الأسلوب أنه يستغرق وقتاً طويلاً وجهداً كبيراً وتكاليف عالية في الإعداد له والتحضير، ويصعب جمع باحثين وخبراء وأساتذة في مكان ووقت واحد.²

5- أسلوب تمثيل الأدوار:

يتضمن هذا الأسلوب تكوين مواقف عملية وواقعية يقوم فيها عدد من القيادات الإدارية المتدربة بتكوين فريق حسب عدد الأشخاص التي تحتاجهم الحالة، وحسب توجيه المدرب القيادي لتمثيل سلوك حقيقي في موقف مصطنع للعلاقات بين الأفراد وبين ظروف العمل تحسم نتيجته بالسلوك الفعلي للمتدرب القيادي كما لو كان يعيش في الحياة فعلاً، ويمكن أن يأخذ هذا الأسلوب أحد الطريقتين:

أ-تمثيلية يقوم فيها الخبراء أو المتدربون بتمثيل أدوار في أي فرع من فروع الإدارة المتنوعة تؤدي إلى موقف معين.

ب-مشاركة من قبل المتدربين القياديين بعد انتهاء التمثيلية بإحدى الطريقتين:

- مناقشة جماعية، وكتابة تقرير يقدم في جلسة يحضرها جميع الأعضاء.

- تدريبات محددة لبعض المتدربين القياديين نابعة من الموقف التمثيلي السابق، تتطلب من القائد الإداري المتدرب أن يقوم بدوره تلقائياً بعد قراءته للتعليمات المكتوبة.

ويعتبر هذا الأسلوب طريقة جيدة وملائمة لعرض موقف معين من مواقف الأعمال وخاصة المعقدة منها، وإمكانية تكيفه بحيث يلائم موضوعات متعددة في تنمية مهارات العلاقات الإنسانية وأساليب الإشراف والقيادة والوعي والإحساس بشعور الآخرين، وتنشيط عملية التعليم الذاتي، وكشف أخطاء الفرد بنفسه، والتحكم في الشعور والانفعالات، وحرية التعبير والتفاعل السيكولوجي بين الجماعة.³

¹ السالم، مؤيد سعيد، "إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي تكاملي)"، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2009، ص 285.

² ارجيم، سوسن، "واقع التدريب الإداري في القطاعين العام والخاص"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن، 2002، ص 1.

³ العزاوي، نجم، "التدريب الإداري"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2006، ص ص 132، 131.

6-الجلسات الجماعية:

يقوم المشاركون بتحديد محتوى النشاط في هذه الوسيلة بصورة أكبر من تحديد المحتوى في باقي وسائل التدريب. كما تزيد فعالية المشاركين في خبرات التعلم وتتوفر لهم فرصة عملية لتطبيق النظريات من خلال هذه الوسيلة. وفي الغالب يتم طرح معلومات من مشكلة حقيقية اثناء دراسة الحالة او تمثيل الأدوار او وسائل التدريب الأخرى.

عندما يواجه افراد المجموعة مشكلة عامة، تستخدم وسيلة الجلسات الجماعية، لتحليل المشكلة وحلها. يجب ان تكون المشكلة واقعية وتتصل بحياة من يتلقوا التدريب واعمالهم، على الرغم من ان الهدف من هذه الوسيلة هو إيجاد الحلول وتطوير خطة عمل، فان الهدف أيضا هو استخدام هذه الوسيلة كخبرة تعلم أخرى للمشاركين. لذلك تتطلب هذه الوسيلة مهارات صعبة من المدرب، حيث انها تعتمد على القدرة على الاستماع، والملاحظة، وطرح الأسئلة وتقديم معلومات رجعية وتقارير تقييمية.¹

7-المواقف الحرجة:

كما هو الحال في وسيلة الجلسات الجماعية، فان وسيلة المواقف الحرجة تتطلب مشاركة من الافراد أكثر مما تطلبه وسيلة أخرى، نظرا لطبيعة المواقف الحرجة الخاصة، يجب التخطيط بعناية فائقة كي تضمن ناتج نهائي فعال.

تتمثل المواقف الحرجة احدى اشكال الجلسات الجماعية بالغة التقرد. حيث تكون خبرات المشاركين الفعلية هي الأساس في هذه الطريقة.

يتشارك الافراد مع بعضهم البعض في المواقف الحرجة التي يمروا بها في حياتهم - سواء المواقف المهنية او الشخصية - والتي لها تأثير شديد على تصرفاتهم وسلوكياتهم. تمثل هذه المعلومات مصدرا اخر للتعلم لأفراد المجموعة حيث يمكنهم ربط وتعميم ما هو مشترك بينهم. كما يتمثل الهدف من هذه الوسيلة، على عكس طريقة الجلسات الجماعية في مشاركة الخبرة وليس في إيجاد حلول للمشكلة.

اذ تشارك لأفراد في الموقف الحرج، سيتمكنون من التعلم من مصدر اشمل من مجرد تقديم المدرب وحده لبعض الأمثلة.

¹ لوي هارت، اعداد قسم الترجمة بدار الفاروق، د/خالد العامري، مرجع سبق ذكره، ص ص 65-66.

تتطلب هذه الطريقة التخطيط بعناية لكيفية تدعيم الثقة بحيث يرغب المشاركون في تبادل هذه المواقف الخاصة مع بعضهم البعض كما تعتمد هذه الطريقة على احساسك بمشاعر الآخرين، وقدرتك على استخراج التفاصيل، ومساعدتهم على التعلم من هذه المواقف الحرجة.¹

ثانيا: اساليب تنمية القدرة على الابتكار

تكمن أساليب تنمية القدرة على الابتكار فيما يلي:²

1- التدريب أثناء وقت العمل الرسمي

يسند لكل مشترك بهذه الطريقة، عمل مهم وصعب في نفس الوقت، عمل يجبر الفرد المعني في أن يبذل جهد كبير في البحث والتخيل، مع ترك له أيضا الحرية في معالجة وحل المشاكل التي تعهد إليه وتتاح له الفرصة لتقديم وعرض ما يراه مناسباً من أفكار وأراء بدون أي تدخل من جانب الخبراء والرؤساء. في هذه الطريقة يتم تقبل مبدأ التدريب عن طريق المحاولات والخطأ لأجل تمكين العامل من تنمية وتطوير قدراته الابتكارية أثناء تأدية العمل.

2- التمارين الرياضية ودراسة الحالة

إن التمرن على حل بعض المسائل الرياضية (الحسابية)، وأسلوب دراسة الحالات، تعتبر أيضا من الأساليب الفعالة في تنمية القدرات الابتكارية والإبداعية لدى أفراد القوى العاملة. في هذه الأساليب يجد الفرد المتدرب نفسه ملزماً في أن يبحث عن حلول للمسائل والمشاكل المطروحة بالبداية وباستخدام قدراته التخيلية قبل الاعتماد التحليل المنطقي. ومن خلال هذه الأساليب أيضا يتمرن العامل كيف يستشعر العلاقات ويضع الفروض ويتصور الحلول المناسبة قبل التأكد من مدى صحتها بالتفكير العميق والتحليل المنطقي السليم.

3- أسلوب استثارة الآراء والأفكار (القدرة الابتكارية)

يستند هذا الأسلوب على قاعدة مفادها أن النقد والاعتراض على آراء الآخرين إذا ما قدم فور الإدلاء بها فإنه سيؤدي إلى تحفيز الآخرين على الدفاع عن آرائهم. لذلك فإن هذا الأسلوب يتضمن إفراح المجال لطرح الأفراد لآرائهم بحرية كاملة وبدون أي تدخل أو أي نقد لهذه الآراء ومن خلال ذلك يمكن التوصل إلى بعض

¹ نفس المرجع السابق، ص 66.

² عبد المنعم جنيدي، "إدارة الأفراد"، القاهرة، دار النشر غير مذكورة، 1983، ص 181، بتصرف.

الأفكار الجديدة والمبدعة. ويقوم هذا الأسلوب أساساً على مرحلتين: الأولى هي مرحلة إبداء الأفكار مهما كانت درجة أهميتها أو فائدتها. والثانية هي مرحلة تقييم لهذه الآراء وتحديد مدى إمكانية الاستفادة من بعضها وما هي درجة جدواها العملية.

المطلب الرابع: قياس تكلفة التدريب ومعدل دوران العمل

اولاً: قياس تكلفة التدريب

قد اختلفت بنود وعناصر هذه التكلفة وفقاً لمعايير تقسيمها، فإلى جانب التكلفة المباشرة و غير المباشرة، يمكن تقسيم تكلفة التدريب إلى¹:

- 1 - تكلفة ثابتة أو متغيرة: إن التكلفة الثابتة تتمثل في تلك العناصر التي لا تتغير بتغير عدد المتدربين أو وقت التدريب أو البرامج المستخدمة. ومن أمثلة هذه التكلفة، تكلفة المعدات والآلات المستخدمة. أما التكلفة المتغيرة فهي التكلفة التي تتغير وفقاً للتغير في عدد المتدربين ووقت البرنامج. ومن أمثلة هذا النوع، الخسارة المقدرة في مقدار الإنتاج نتيجة الانشغال بالتدريب.
- 2- تكلفة إعداد برامج التدريب ومستلزماتها وتكلفة العملية التدريبية ذاتها فهي تتضمن عدداً من البنود وهي:
 - أ- تكلفة إعداد وتخطيط البرامج التدريبية مثل الوقت المستغرق في تحليل العمل، ووقت تصميم البرامج؛
 - ب- تكلفة إعداد وإنتاج المادة التدريبية؛
 - ج- تكلفة المعدات المستخدمة للتدريب العملي مثل: الآلات والمعدات المستخدمة لأغراض التدريب فقط؛
 - د- تكلفة الوقت المستغرق في التدريب سواء كانت وقت المتدرب أو المدرب؛
 - هـ - الخسارة في الإنتاج والناتجة من استهلاك الآلات والموارد المستخدمة في التدريب.

ثانياً: قياس تكلفة معدل دوران العمل

فمفهوم دوران العمل حسب شؤون العمل الأمريكي سنة 1972م على أنه "الحرك الاجتماعية للعاملين من وإلى مراكز استخدامهم"². ويوضح هذا المفهوم حركة دخول وخروج العمال في المنظمة التي يعملون بها خلال فترة زمنية محددة.

¹ المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية "إمكانية قياس أنشطة الموارد البشرية" مشرف رياض، 2008/10/3.
ممدوح ختلان محمد، "العوامل المؤثرة في انخفاض معدل دوران العمل واستقرار العاملين"، مجلة جامعة تكريت للعلوم الإنسانية

² المجلد 17، العدد 10، س 2010، ص 369 العراق،

وهو جانب آخر من الجوانب المتعلقة بالاستثمار البشري والمؤثرة على تكلفة الاستثمار في التدريب. وقد قسمت تكلفة معدل دوران العمل إلى عدد من العناصر وهي¹ :

أ- **تكلفة الانفصال عن العمل:** ومن أمثلتها تكلفة المقابلة الشخصية للفرد تارك العمل، وتقدير مستحقاته المالية؛

ب- **تكلفة الإحلال:** وتتمثل في تكلفة إحلال فرد جديد محل الفرد تارك العمل بما تتضمن من تكلفة الإعلان عن الوظيفة، والتكلفة الإدارية اللازمة للتعيين، وتكلفة الاختبارات؛

ج- **تكلفة التدريب:** وهي تكلفة تدريب الفرد الجديد والمتضمنة للتكلفة المباشرة مثل: تكلفة البرامج والمواد الخام، والتكلفة غير المباشرة مثل: التكلفة المترتبة على انخفاض إنتاجية العامل الجديد أثناء فترة التدريب، وتكلفة التشغيل والصيانة والعوادم المترتبة على عدم كفاءة العامل الجديد في استخدام المواد والمعدات.

وبهذا يمكن استخلاص إمكانية قياس الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية، بل يمكن أيضاً تقييم الموارد البشرية وفقاً لقيمتها الاقتصادية للمنظمة. ولكن بالرغم من الأهمية المتزايدة لقياس هذه الموارد وتقييمها وفقاً للمعايير الكمية والاقتصادية، وبالرغم من المبالغ والمخصصات المستثمرة في برامج التنمية والتدريب، فإنه لم تبذل سوى جهود قليلة للتعرف على النواتج الاجتماعية والاقتصادية لهذه الاستثمارات.

وقد يرجع عدم التوسع في قياس تكلفة ومنفعة الاستثمار في الموارد البشرية إلى بعض الأسباب ومنها :

أ- عدم معرفة المسؤولين في إدارة الموارد البشرية بكيفية وطرق القياس اللازمة؛

ب- عدم الاقتناع بإمكانية قياس أنشطة الموارد البشرية كمياً؛

ج- عدم رغبة بعض المديرين في قياس ما يقومون به من أنشطة؛

د- الرغبة في تطبيق وسائل القياس مع عدم توافر القدرات والخبرات اللازمة لذلك.

المبحث الثالث: إدارة العملية التدريبية

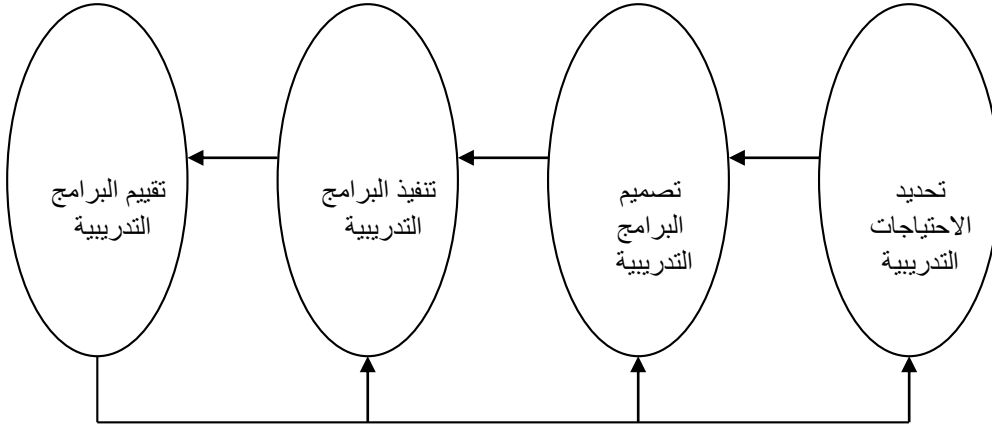
لضمان كفاءة وفعالية التدريب من المهم أن يكون التدريب جزءاً من عملية إدارة الموارد البشرية الشمولية، كما لا بد أن ينظر إلى التدريب كعملية متكاملة بحد ذاتها لها مدخلات ومخرجات ونشاطات.

¹ المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية " إمكانية قياس أنشطة الموارد البشرية" مشرف رياض، 2008/10/3.

فالتدريب عملية متكاملة تبدأ من التخطيط وتنتهي بتقييم النتائج مروراً بعدد من النشاطات اللازمة لوصول الغاية المنشودة منه.

والشكل التالي يوضح الإطار المنظم للعملية التدريبية:

الشكل (02): الإطار المنظم للعملية التدريبية



المصدر: عساف، معتز عبد القادر، "التميز في إدارة الموارد البشرية"، موسوعة التميز الإداري، الجزء السابع، منشورات اتحاد المصارف العربية، 2008، ص13.

وسنحط رحال بحثنا في أول محطات إدارة العملية التدريبية وبمتطلبات هذه المحطة أو المرحلة. حجر الزاوية في نجاح التدريب، والأساس ومنه سوف نتطرق إلى أول المحطات وهي:

المطلب الاول: تحديد الاحتياجات التدريبية:

وضمن هذا الباب لا بد من أن نقف عند عدد من النقاط التي تساعد في الوصول إلى فهم أفضل لماهية هذه المرحلة من مراحل إدارة العملية التدريبية وتتمثل هذه النقاط فيما يلي:¹

1- لماذا نحدد الاحتياجات التدريبية؟

2- مفهوم الاحتياجات التدريبية؟

3- من الذي يقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية.

4- كيف يتم تحديد الاحتياجات التدريبية.

1- لماذا نحدد الاحتياجات التدريبية؟

¹ احسنى، عبد الفتاح دياب، "إدارة الموارد البشرية مدخل متكامل"، توزيع شركة البراء، 1997، بتصرف.

لعل ابسط جواب على هذا السؤال هو المقولة الرائجة (إذا لم يكن لديك خطة، فأنت جزء من مخططات الآخرين). فأني نشاط في المنظمة لابد أن يكون مدروساً ومخططاً على أساس علمي وعلمي ليحقق الغايات المرجوة منه.

والتدريب باعتباره نشاطاً هاماً لإدارة الموارد البشرية، تخصص له ميزانيات كبيرة، وجهود ضخمة، فهو يستدعي إذن أن تقوم الإدارة بالتخطيط الجيد له، وأول خطوات هذا التخطيط هي التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية التي توجد لدى أفراد معينين يشغلون وظائف محددة في المؤسسة حتى تتمكن هذه المؤسسة من تحقيق أهدافها.

2- مفهوم الاحتياجات التدريبية:

تتعلق الاحتياجات التدريبية من حيث المفهوم ببعدين زمنيين الحاضر والمستقبل، وبعبارة أخرى، تتعلق هذه الاحتياجات بما يسمى الفجوة التدريبية¹ gap Training أي بالوضع الحالي وما يجب أن يكون في المستقبل العاجل أو الآجل، وتشير الأبحاث إلى المساهمة الكبيرة للتحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية في تضيق الفجوة التدريبية، طالما أن الجميع متفق على أن تعريف وتحديد المشكلة يشكل الجزء الأكبر من حلها وعليه تظهر الاحتياجات التدريبية ضمن الإطار المفاهيمي لهذا المصطلح بأشكال ومظاهر عدة خلال حياة المنظم وعاملها، وتصب هذه المظاهر في المفهومين التاليين:

الأول: (ينظر للاحتياجات التدريبية على أنها الفرق بين المستوى المعرفي والمهاري الواجب توافره لدى الفرد لأداء عمل معين وبين المستوى الموجود لديه فعلاً)² .

الثاني: إن هذا المفهوم ينأى بالاحتياجات التدريبية عن التحجيم والاقتصار على جوانب الخلل والقصور في المعارف والمهارات للعاملين، ولكنه يذهب بها تغطي الحاجة إلى النواحي والجوانب التطويرية أو التحركات التطويرية في المنظمة، والمنحى الذي نعرف به الاحتياجات التدريبية هنا هو (أنها جملة من المعلومات أو المهارات أو

¹ نفس المرجع السابق، بتصرف.

² نفس المرجع السابق، بتصرف.

السلوكيات والاتجاهات التي يراد صقلها وتنميتها لدى الأفراد العاملين استعداد لتغييرات تنظيمية أو تكنولوجية متوقعة في بيئة العمل).¹

3- من الذي يقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية؟

تعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، نتيجة تعاون عدد من الأفراد كما يلي:

أ-الموظف الذي يؤدي العمل، فهو أدري الناس بجزئيات عمله وبالتالي يمكن أن ينقل لرئيسه المباشر حاجته التدريبية.

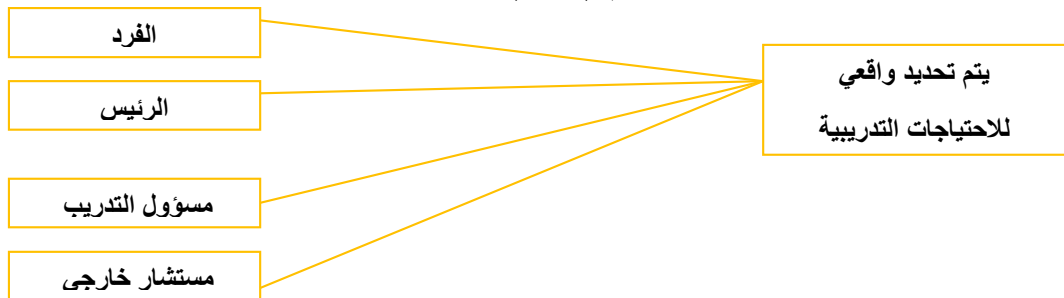
ب-المدير أو الرئيس المباشر، بحكم إشرافه على العاملين وطبيعة عملهم وعلاقاتهم بالأعمال الأخرى كل هذا يخوله معرفة ما يلزم مرؤوسيه من معلومات ومهارات لأداء العمل على الوجه المطلوب.

ت-اختصاصي التدريب في المنظمة وهو شخص متفرغ تقع هذه العملية ضمن مسؤولياته، يتصل بالعاملين للحصول على البيانات اللازمة لتحليلها وتقدير الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية.

ث-مستشار أو خبير تدريب خارجي: ينتمي إلى هيئة تدريبية أو استشارية مستقلة، ويقوم بنفس دور اختصاصي التدريب.

والجدير بالذكر أن جهود هؤلاء الأفراد لا تكتمل وتؤتي أكلها إلا بتأييد من جانب الإدارة العليا وتسهيل مهامهم واقتناع بأهمية دورهم، وبأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية خصوصاً وبالتدريب عموماً وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (03) : تحديد الاحتياجات التدريبية



المصدر: حسني، عبد الفتاح دياب، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص226.

¹ نفس المرجع السابق، بتصرف.

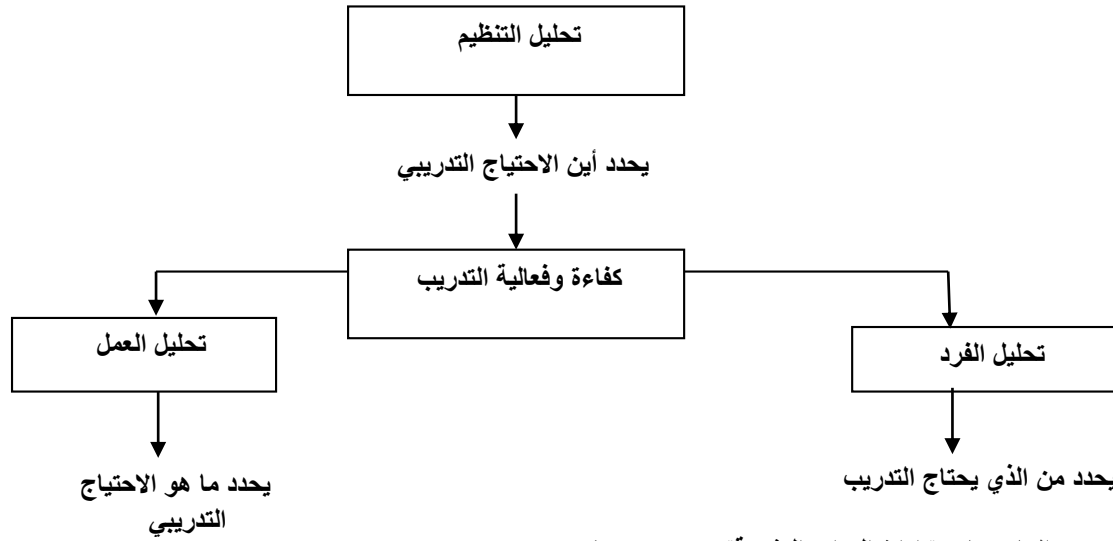
4- كيف نحدد الاحتياجات التدريبية؟

بصفة عامة يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بالتحليل على ثلاثة مستويات:

- تحليل التنظيم (المنظمة) - تحليل العمل (المهام) - تحليل الفرد،¹

والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (04): كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية



المصدر: حسين، عبد الفتاح دياب، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص230.

1- تحليل المنظمة (التنظيم):

يعنى تحليل المنظمة بدراسة شاملة لكافة الجوانب التنظيمية والإدارية الحالية

والمستقبلية بشكل عام، ويتم ذلك من خلال فحص الجوانب التالية²:

- أهداف المنظمة.
- عمليات المنظمة.
- الموارد والإمكانات المادية المتاحة لها.
- السياسات المعمول بها والأنظمة والإجراءات.
- البيئة المحيطة بالمنظمة.
- الهيكل التنظيمي للمنظمة.

¹ الرشيد، مازن فارس، "إدارة الموارد البشرية": الأسس النظرية والتطبيقات العملية"، 2001م، مكتبة العبيكان، ص689.

² الرشيد، مازن فارس، "إدارة الموارد البشرية"، الأسس النظرية والتطبيقات العملية"، مرجع سبق ذكره، ص 690.

- الأهداف والتغيرات المتوقعة.

ويهدف هذا الفحص إلى التعرف على المشكلات التي يمكن أن تتواجد في الجوانب الآتية الذكر، وبذلك نكون قد عرفنا أين يكمن الاحتياج التدريبي على مستوى الجوانب الخاصة بالمنظمة ككل، وهل يمكن إجراء التدريب الفعال (توافر الموارد والإمكانات).

والجدير بالذكر هنا أنه ليس من الحكمة ردّ كل المشكلات التنظيمية إلى نقص المهارات، فقد تكمن تلك المشكلات وحلولها في عوامل أخرى غير التدريب مثل:

- سوء الأدوات والمعدات المستخدمة في العمل.

- الأجور المتدنية.

- الإجراءات المعقدة للعمل.¹

ب- تحليل العمل (تحليل المهام):

عند تحليل المهام تحاول المنظمة أو الإدارة الإجابة عن السؤال التالي (ما هو نوع التدريب المطلوب؟) أو (ما الذي ينبغي أن يتعلمه الموظف ليؤدي عمله بالكفاءة المطلوبة؟) وبناءً على ما سلف يمكن القول أن (تحليل المهام يقصد به دراسة دقيقة للوظائف في المنظمة، ومتطلبات الوظيفة وموقعها ومحتواها). وهذا بالتالي يساعد على تحديد محتويات برامج التدريب المناسبة.

وهنا لابد من الإشارة إلى أن هذا التحليل يعتمد بشكل كبير على المعلومات المستفادة من تحليل وتصميم العمل.

حيث تشكل المعلومات التي تنتج عن تحليل وتصميم العمل مدخلات هامة لتحليل المهام لأنها تعطي أخصائي التدريب معلومات كاملة عن:

- الوصف الوظيفي المتعلق بفحوى الوظيفة.

- المواصفات المتعلقة بمتطلبات شاغل الوظيفة.

ويمكن القول أن تحليل المهام يتشابه مع تحليل الوظائف، إلا أن تحليل المهام يركز بشكل أكبر على (ما الذي يحتاج إليه المتدرب لأداء العمل على النحو المطلوب).

ويتم تحديد أو تحليل المهام من خلال:

¹ نفس المرجع السابق.

- عن طريق الملاحظة الشخصية.
 - دراسة السجلات والوثائق الرسمية.
 - المقابلات الشخصية أو الاستبيانات التي توزع على عينات من الموظفين يجيبون فيها على أهمية كل عنصر من عناصر العمل والوقت الذي يستغرقه.¹
- ت-تحليل الفرد:**

من خلال إجراء هذا التحليل يمكن الإجابة على السؤال التالي: (من الذي يحتاج التدريب؟) ويتجه هذا النوع من التحليل إلى شاغلي الوظائف أنفسهم، لمعرفة مستوى المهارات التي يمتلكونها، بما يساعد على معرفة الجوانب التي تحتاج إلى تطوير لديهم لملاءمة متطلبات أداء الأعمال والمهام بكفاءة وفعالية.

الخطوة الأولى هنا هي:

- تحديد كيفية أداء كل موظف لعمله وذلك من خلال:
 - دراسة تقارير تقييم الأداء الوظيفي.
 - أو امتحانات القدرات والمهارات.
 - وسجلات الإنتاج للمنظمة.
- ومن تقدير تقييم الأداء، مثلاً نجد أننا يمكن أن نواجه حالتين:
- إذا أظهرت نتائج تقويم الأداء، بعض نواحي القصور في الأداء، فيمكن تحديد التدريب المناسب، ويصمم التدريب ليكون علاجياً أو تصحيحياً.
 - أيضاً الموظفين الذين يحصلون على تقديرات أداء عالية يمكن أن يصمم لهم تدريب تطويري لإعدادهم لأدوار مستقبلية في المنظمة.²

المطلب الثاني: تصميم البرامج التدريبية

إن تصميم البرنامج التدريبي عملية تعنى بتحديد الأهداف التدريبية والتعليمية، حيث تتـرجمها الاحتياجات التدريبية التي تم تحديدها إلى أهداف زمنية وكمية ونوعية، محددة لتكون بمثابة المرشد للجهود التالية للتدريب، وتتضمن هذه الأهداف تحديد ما الذي يجب على المتدرب اكتسابه، أو الذي

¹ نفس المرجع السابق، بتصرف.

² نفس المرجع السابق، بتصرف.

ينبغي على المتدرب أن يكون قادراً على أدائه بعد انتهاء عملية التدريب، ولم يكن قادراً على أدائه من قبل، ويستلزم أن يتم تحديد هذه الأهداف بصورة واضحة ومحددة وقابلة للقياس، بحيث يمكن تقويم مدى نجاح التدريب أو إخفاقه من خلال الرجوع إلى تلك الأهداف.¹ وتتضمن مرحلة تصميم أو تخطيط البرنامج التدريبي ما يلي:²

1- **تحديد الموضوعات التدريبية أو وضع محتوى خطة التدريب:** ويقصد بها وضع محتوى التدريب الذي يجب أن تشتمل عليه البرامج التدريبية، ويتم هذا من خلال التعرف على المشاكل التي تحدث في المنظمة ومن ثم تعمل على تحديد ما يجب عمله لتجاوز هذه المشاكل.

2- **تحديد تتابع الموضوعات في البرنامج التدريبي:** تقوم فكرة تتابع الموضوعات على اعتبار البرنامج وحدة متكاملة تقسم إلى وحدات فرعية ترتبط بهدف واحد ومحدد. وأهم القواعد المتبعة في تتابع الموضوعات مايلي:

أ - أن يبدأ موضوع التدريب بمدخل عام في طرح الفكرة من التدريب وذلك لإثارة اهتمام المتدربين.

ب- البدء بالجوانب الأكثر تفصيلاً للموضوع التدريبي، وتتنطبق هذه القاعدة في حالة التدريب لرفع المهارات حيث يبدأ العاملون أولاً على نطاق عام ثم يسير التقدم نحو التفاصيل والجوانب الأكثر تعقيداً وصعوبة.

ت- أن تتوافق الأشكال المختلفة للمادة المتعلقة بذات الموضوع من حيث زمن تقديمها في البرنامج وعمل فواصل بين الموضوعات المختلفة بحيث يتضح للمتدربين انتهاء موضوع معين والابتداء في موضوع جديد.

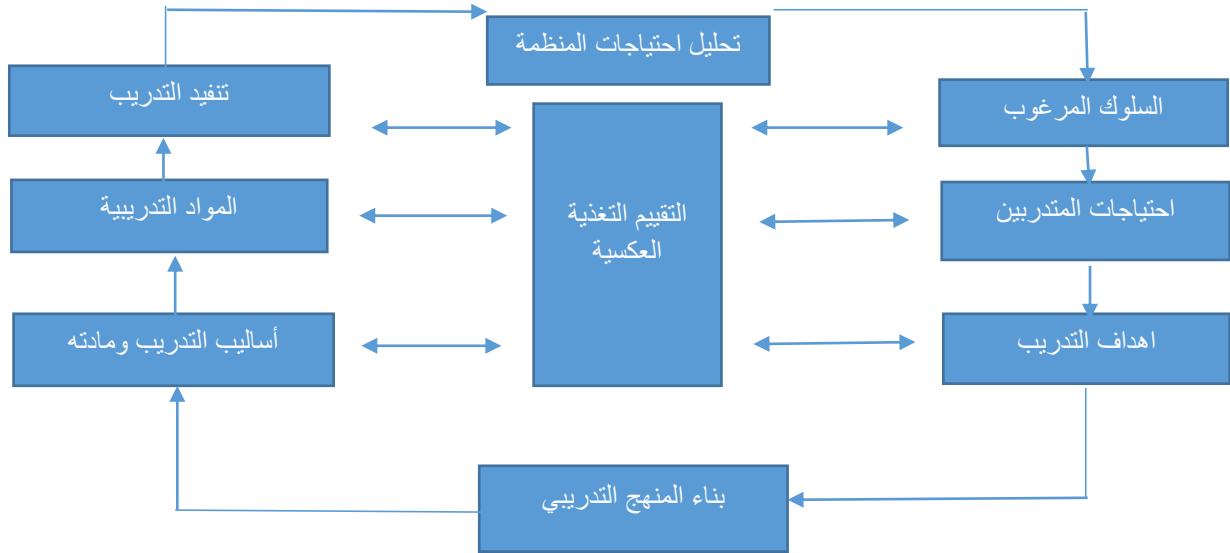
3- **أساليب التدريب:** الأسلوب التدريبي هو الطريق الذي يستخدم لنقل المادة التدريبية من المدرب إلى المتدربين.

¹ رشيد، مازن فارس، "إدارة الموارد البشرية"، مكتبة العبيكات، 2004، ص 693.

² بلال خلف السكرانة، "اتجاهات حديثة في التدريب"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011، ص131.

ويمكن تمثيل نموذج لتصميم البرنامج التدريبي في الشكل التالي:

الشكل (05) : نموذج لتصميم البرنامج التدريب



Source : www.DR-AL-ADAKKEE.COM

المطلب الثالث: تنفيذ وتقييم البرامج التدريبية

اولا: تنفيذ البرامج التدريبية

هذه المرحلة مرحلة إدارة البرنامج وإخراجه إلى حيز الوجود وهي مرحلة مهمة وخطيرة فيها يتضح حسن وكفاءة التخطيط، وتنعكس نتائجها إيجابا أو سلبا على المرحلة التالية والمتعلقة بالتقييم. لذا على إدارة البرنامج أن تراعي أموراً وجوانب لضمان حسن تنفيذ البرنامج والتي كان المخطط التدريبي قد قام بالإعداد لها وهي¹:

1- توقيت البرنامج: ويتضمن هذا الجانب ما يأتي:

- موعد بدء وانتهاء البرنامج .
- توزيع العمل التدريبي خلال فترة البرنامج .
- تنسيق النتائج الزمنية للموضوعات التدريبية المختلفة .

2- المرافق والتسهيلات التدريبية: ويتضمن هذا الجانب ما يلي :

- اختيار المكان وفقاً لمتطلبات البرنامج .

¹ شوايش مصطفى نجيب، "إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد"، الشروق، عمان، 2005، ص 248.

- تصميم طريقة جلوس المتدربين .

- تحديد المستلزمات الضرورية في كل برنامج.

3- تجهيز المطبوعات: ويتضمن هذا الجانب ما يلي:

- استلام المطبوعات من القائمين بإعدادها .

- إجراءات الطباعة والتجليد.

- إجراءات التوزيع على المتدربين وفقا للخطة العلمية للبرنامج.

4- ما يتعلق بالمتدربين :

- التأكد من وصول دعوات الاشتراك في البرنامج إليهم في الوقت المناسب والتأكد من

موافقة الجهات ذات العلاقة على اشتراكهم .

- إعداد قائمة بأسمائهم ومؤهلاتهم ووظائفهم وعناوينهم.

5- وما يتعلق بالمدرسين :

- الاتصال بهم في الوقت المناسب لتذكيرهم بالبرنامج وبمواعيدهم فيه وتهيئة وصولهم

إلى المكان الذي يعقد فيه البرنامج في الوقت المحدد لكل منهم .

- تقديم المدرب للمشاركين بعبارات مناسبة ومختصرة .

- دفع المخصصات التي يستحقها المدرب في الوقت المناسب .

6- افتتاح البرنامج: ويتضمن هذا الجانب ما يلي:

- افتتاح البرنامج وشرح أهداف البرنامج ومتطلباته للمشاركين .

- التعرف على توقعات المشاركين والأخذ بالتوقعات المعقولة منها .

- عمل حفل تعارف بسيط للمشاركين ليتعرفوا على بعضهم البعض.

7- إرشادات متعلقة بسير البرنامج والتي على إدارة البرنامج والمدرسين مراعاتها :

- الحرص على فهم أهداف البرنامج والعمل على تحقيقها .

- الحرص على جعل محاضرات البرنامج ونقاشاته ذات طابع عملي وذات معنى

للمشاركين.

- المحافظة على حسن إدارة وقت الجلسات، والحرص على البدء والانتهاء في الوقت المحدد .
- التعرف على وجهات نظر المشاركين والمدربين، في سير البرنامج والحصول على تغذية راجعة مستمرة عن البرنامج.
- توزيع شهادات حضور البرنامج على المشاركين في حفل اختتامي.

ثانياً: تقييم فاعلية البرنامج التدريبي (Evaluation Program Training):

يعتبر تقييم البرنامج التدريبي من أصعب وأهم مراحل العملية التدريبية، يعتبر جزءاً متمماً لعملية التدريب، ويقصد به تلك الإجراءات المستخدمة في قياس كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها، إلى جانب قياس كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي نجح التدريب في إحداثه فيهم ومن ثم كفاءة المدربين أنفسهم الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي.¹

ومن خلال التقييم نستطيع الوقوف على ما يلي²:

- الثغرات التي حدثت خلال تنفيذ البرنامج من حيث إعداداته وتخطيطه وتنفيذه والوقوف على مسبباتها ومن أجل تلافيها.
 - تحديد ومعرفة مدى نجاح المدربين في قيامهم بعملية التدريب .
 - اعطاء صورة واضحة عن مدى استفادة المتدربين من التدريب .
- ويمكن تقييم عملية التدريب من خلال الإطار الشهير لتقويم الجهود التدريبية الذي قدمه (دونالد كيركباتريك) ووفقاً لهذا الإطار يمكن تقويم التدريب من خلال أربعة مستويات من النتائج³:
- 1- **مستوى ردود الأفعال:** ويتم ذلك من خلال مراجعة ردود أفعال المتدربين تجاه عملية التدريب والمدرّب بالإضافة لمحتوى البرنامج وأساليب التدريب.
 - 2- **مستوى التعلم:** ويكون من خلال قياس التغيرات في المعرفة والمهارات والأساليب والأفكار، والاتجاهات
 - 3- **مستوى السلوك الوظيفي:** ويتم ذلك من خلال قياس التغيير في النظريات التي تضمنها التدريب

¹ نصر الله حنا، "إدارة الموارد البشرية"، دار زهران، عمان، 2002، ص 237.

² شاويش مصطفى نجيب، "إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد"، 2005، مرجع سبق ذكره، ص 251.

³ رشيد مازن فارس، "إدارة الموارد البشرية - الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية"، مكتبة العبيكات، الرياض، 2001، ص 719.

السلوك في العمل، حيث أن الغرض الحقيقي من التدريب هو استحداث تغيير حقيقي في سلوك المتدرب أي التأثير في الأداء الفعلي لا النظري.

4- **مستوى النتائج:** قياس الفاعلية قبل وبعد التدريب ليس للمجموعة التي تم تدريبها فقط، بل للمجموعة التي لم تدرب أيضاً فنقيس التغير بين إنتاجية كلا المجموعتين المتدربة وغير المتدربة فإذا لم يوجد هناك فرق كان هذا دليلاً على عدم فاعلية التدريب والعكس صحيح.¹

ولكون قياس العائد من العملية التدريبية هو في غاية الصعوبة، لأن التغير المطلوب في الأداء المرحلي ليس من السهل حدوثه كما وأن تطبيق المفاهيم والمهارات والمعلومات والاتجاهات المكتسبة في العملية التدريبية، لا يمكن أن تطبق في ضوء مناخ لا يهتم بالتغيير بالإضافة لصعوبة التطبيق في بعض الأحيان كنتيجة للصراع القائم بين ما هو قديم وما هو جديد.²

كما وأنه من المرجح أن يتمثل الاعتبار الأساسي في العائد الذي يعود على المؤسسة، ولكون ذلك من الصعب قياسه فإن هناك عدد من الطرق، يمكن من خلالها تقييم نتائج عملية التدريب منها:³

- الاستعانة باستعلامات قبل الدورة التدريبية وبعدها لتقييم الزيادة في المعرفة .
 - ملاحظة المتدربين أثناء التدريب وملاحظة سلوكهم بعد انتهاء البرنامج التدريبي.
 - اختبارات من أنواع مختلفة، والتي قد تشمل على استخدام مراكز التقييم.
 - عقد المقابلات الشخصية مع المتدربين .
 - قياس التغيرات في الأداء وخاصة ما إذا تم تحقيق الأهداف التي تم تحديدها كجزء من عملية إدارة الأداء.
- ومهما كانت الطريقة المتبعة في عملية التقييم في النهاية يجب التأكد من أن أية تغييرات تمت ملاحظتها كانت نتيجة عملية التدريب لا لسبب آخر، وبالتالي يجب أن يتم تصميم عملية التقييم بعناية بالإضافة لعدم الاعتماد على ردود الفعل التي تعبر عن إعجاب المتدربين بعملية التدريب فقط، حيث أنه من الممكن أن يستمتع المتدربون بدورة تدريبية في حين لم يكن هناك أي قيمة عملية أو علمية من البرنامج.

¹ زويلف، مهدي حسن، "إدارة الأفراد، الطبعة الأولى"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2003، ص 131.

² بربر كامل، "إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي"، الحمراء، بيروت، 1997، ص 175.

³ كشواي باري، "إدارة الموارد البشرية"، دار الفاروق، 2006، ص ص 140-141.

ولقد عرف مفهوم التحقق من الفاعلية على أنه سلسلة الاختبارات والتقويمات، التي تهدف إلى التأكد والتحقق ما إذا كان برنامج التدريب حقق الأهداف السلوكية المحددة، وما إذا كانت الأهداف السلوكية لبرنامج تدريبي صحيح داخليا، وقد ارتكزت بشكل واقعي على تحديد دقيق مبدئي للاحتياجات التدريبية وفق معايير فاعلية التدريب، التي تتبناها المؤسسة ويعرف التقويم على أنه تقدير القيمة الكلية لنظام التدريب ودوراته أو برامجه وذلك من منظور اجتماعي ومالي مختلف عن التحقق من الفاعلية، الأول يحاول قياس الفائدة الكلية من حيث التكلفة ولا يقتصر على قياس إنجاز الأهداف الموضوعية ويطلق على الرصد المستمر لبرنامج ما أو العمل التدريبي بمجمله.¹

المطلب الرابع: التحديات التي تواجه التدريب في المنظمات ومتطلبات التدريب الفعال

اولا: التحديات التي تواجه التدريب في المنظمات:

توجد العديد من التحديات التي تواجهها المنظمات عند تصميم وتنفيذ برامج تدريب وتنمية الموارد البشرية. فغالبا ما يتم النظر للتدريب باعتباره الحل المناسب لكثير من مشكلات الأداء على مستوى الفرد والمنظمة. ولكن قبل المضي قدما في تنفيذ برامج التدريب والتنمية يجب الأخذ بعين الاعتبار عدة تساؤلات:

- 1- هل التدريب يعتبر الحل المناسب للمشكلة؟
 - 2- هل أهداف التدريب واضحة وموضوعية؟
 - 3- هل يعتبر التدريب استثمارا جيدا؟
 - 4- هل سوف ينجح التدريب في تحقيق الأهداف؟
- يسعى من منطلق اعتبار التدريب استثمارا بشريا فإنه يواجه عدة تحديات وأمورا صعبة التي يسعى القائمون على شؤونه للتغلب عليها، ومن أهمه:
- 1- سرعة واستمرار خطوات التقدم التكنولوجي داخليا، وزيادة المنافسة الخارجية.
 - 2- انخفاض مستوى مهارات الأفراد، وعدم تفهم الغرض من التركيز المتزايد على الفرد.
 - 3- ضرورة ربط التدريب بالاحتياجات المستقبلية الفعلية للمنظمة.
 - 4- ضرورة تغيير الاتجاهات الفردية والجماعية.
 - 5- الإجابة عن السؤال: كيف يمكن خفض تكلفة التدريب وتعظيم عائده.

¹ راي ليسلي، كيفية قياس فاعلية التدريب"، (ترجمة: حمزة سر الختم)، الرياض، 2001، ص 51.

- 6- ضرورة ربط التدريب باستراتيجية المنظمة والتركيز على التدريب طويل الأجل.
- 7- تطبيق الفلسفة الجديدة للتدريب التي تجعل منه أداة للتغيير التنظيمي وتحقيق الفعالية الكلية للمنظمة.
- 8- قيام التدريب بدور وقائي فلا امل فقط مع احتياجات المنظمة في الوقت الحالي ولكن يتعامل مع التخطيط للمستقبل (الامد البعيد).¹

ثانيا: متطلبات التدريب الفعال:

العناصر الأساسية لتحقيق فاعلية التدريب:²

- 1- **التطبيق العملي:** ضرورة توافر الفرص للمشاركين في البرنامج التدريبي لتطبيق مايتعلمونه في المناخ المشابه للمناخ الوظيفي حتى يمكن تعديل الانحرافات وتوجيه المسار التطبيقي ليتناسب مع الهدف من العملية التدريبية.
- 2- **التركيز والانتباه:** وهو استخدام اكبر قدر ممكن من الحواس لاستقبال كل ما هو جديد من معارف ومهارات وخبرات وهذا يرتبط بقدرة القائمين على العملية التدريبية ومهاراتهم في توصيا المعارف وتعديل الاتجاهات بالأساليب والطرق المناسبة.
- 3- **الدقة في استقبال المعلومة:** ان الدقة في استقبال المهارات المطلوب التدريب عليها يساهم بشكل كبير في القدرة على استيعابها والعمل على تطبيقها بما يساهم في تنسيق الأداء.
- 4- **الحافز التدريبي:** لابد من ضرورة توافر حواجز في اقناع المشاركين في البرنامج التدريبي على تحقيق ذاتهم وتلبية حاجاتهم اللازمة من زيادة معرفة ومهارات جديدة بما يثير رغباتهم وحماسهم ويجعلهم متعاونين مع بقية عناصر العملية التدريبية لتسهيل عملية نقل المعرفة واكتساب المهارات.
- 5- **مراعاة الفوارق بين الافراد:** قال تعالى "لا يكلف الله نفسا الا وسعها" فان البشر في طبيعتهم يختلفون ولا بد من مراعاة هذا الاختلاف وذلك لدعم الافراد بالمعارف والمهارات اللازمة والمناسبة لتكون الفطري لكل منهم.

عبد السلام محمد عاشور بلقاسم، "عملية التدريب: التحديات وعوامل نجاح"، جامعة العلوم الإسلامية الماليزية، مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية العدد 1، المجلد 1، 2015، ص 6، بتصرف.

² حسن احمد الطعاني، "التدريب الإداري المعاصر"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص ص 52 ، 53.

6- التدرج في النقل المعرفي: ان من افضل الأدوار لتحقيق الفعالية في العملية التدريبية ان يتم تحقيق النقل الجزئي للمهارات والمعارف على فترات زمنية، وبرامج متكاملة لتحقيق المهارية اللازمة للمشاركين.

7- القياس الفعلي للاثر التدريبي: هذا الامر يحقق نوعا من من التحفيز المادي الذي يساهم بدوره في زيادة فعالية العملية التدريبية في حالة ما اذا ادرك المتدرب مدى التقدم الذي يحققه في وظيفته بعد كل برنامج يشارك فيه، وفي بعض الأحيان يتم القياس قبل وبعد البرنامج مباشرة.

8- اختيار العناصر المناسبة للتدريب: ان الدور الذي يلعبه المدرب لا يقل أهمية عن دور المتدرب في توصيل المعارف والمهارات اللازمة ولهذا نجد ان كل الصفات والمواصفات يجب ان تأخذ في الاعتبار في التخطيط لاختيار المدربين.

9- المعينات التدريبية : ان الوسائل السمعية والبصرية والمساعدات التدريبية الأخرى لها دور كبير في تسهيل عملية نقل المعلومات والخبرات وتنمية المهارات اللازمة والمخطط لها في البرنامج التدريبي.

10- تفتيت الجهد:

ان الجهد البشري اذا ما تم تقسيمه على حلقات يساهم في الاستيعاب اكثر منه اذا كان مستمرا.

وتكمن الابعاد الأساسية لتحقيق التدريب الفعال في:¹

1- الاستعداد:

العناصر اللازمة لتوفير الاستعداد للعملية التدريبية يمكن حصرها فيما يلي:

- القدرة على التعلم لكل فرد
- التقدم في العمر واثره في الاستعداد للتلقي
- الرغبة في التعلم واثرها على التغيير

2- المران: وتشمل:

- اختيار المدرب ، الدافعية، الفهم، أسلوب التدريب، طريقة الأداء.

3- الاحتفاظ: وتشمل:

- التذكر ، التفسير ، الاسترجاع ، المتغيرات ، ترابط المادة التدريبية.

4- انتقال الأثر التدريبي: وتشمل:

- الاستفادة من التدريب، تماثل العناصر، تماثل الأنماط ، التعميم ، تكوين الاتجاهات – النظرة المتكاملة.

¹ نفس المرجع السابق، ص 62، 63.

خلاصة الفصل الاول:

تعد إدارة الموارد البشرية وظيفة أساسية لبقاء أية منظمة، أو ذات أهمية كبيرة للمنظمات عموماً ومنها منظمات الأعمال المعاصرة. في ظل الظروف الديناميكية الراهنة، ذلك لزيادة كفاءة أدائها وفعاليتها وتحقيق أهدافها.

كما عرف التدريب على أنه جهد تنظيمي يهدف لتسهيل اكتساب العاملين بالمعارف والمهارات المرتبطة بالعمل، أو تغيير اتجاهات أو سلوكيات العاملين بما يضمن تحسين الأداء وتحقيق أهداف المنظمة، وتعد المبادئ التي تقوم عليها عملية التدريب الدافع الحقيقي الذي يسمح بتحقيق فعالية في تنمية الموارد البشرية وتتلخص هذه المبادئ في ستة نقاط: الهدف من التدريب، الاستمرارية، الشمول، التدرج، مواكبة التطور والواقعية.

وينقسم التدريب في المنظمة إلى نوعين تدريب عام ومتخصص وتدرج أساليبه من أساليب لتنمية القدرة على التفكير الاستدلالي مثل أسلوب المحاضرة و أساليب تنمية القدرة على الابتكار مثل أسلوب التدريب أثناء وقت العمل الرسمي وتتلخص مراحل إدارة العملية التدريبية لدى المنظمة في أربعة مراحل، حيث تتمثل المرحلة الأولى في تحديد الاحتياجات التدريبية أما المرحلة الثانية فهي تتعلق بتصميم البرنامج التدريبي وذلك انطلاقاً من النتائج التي تم الاستيفاء عليها من الاحتياجات ، وتتعلق المرحلة الثالثة بتنفيذ البرنامج التدريبي، وأخر مرحلة هي تقييم البرنامج التدريبي وذلك بغية الاستفادة من الأخطاء التي تم الوقوع فيها واستغلالها في المرات القادمة.

بعدما تعرضنا الى تدريب الموارد البشرية في الفصل الأول ارتأينا النظر في تأثيره على أداء العاملين

في الفصل الثاني.

الفصل الثاني:

دور التدريب في تحسين أداء العاملين

لقد أدركت دول العالم وخاصة تلك البلدان السائرة في طريق النمو، بأن رفع وتحسين مستوى أداء العاملين على مختلف مستويات النشاطات الإدارية، من المسائل الأكثر أهمية (حيوية) في الوقت الراهن. إلا أنه لإنشاء منظمة في ظل الاقتصاد الحر يملئ مكنازمات وشروط تنافسية، توفر الحوافز المطلوبة لتحسين مستوى أداء العاملين والكفاءة الإنتاجية عن طريق استخدام أساليب تدريبية متطورة وحديثة. ولعل من أهم هذه الطرق التي تسمح بتحسين مستوى أداء العاملين هو الاهتمام بالعنصر البشري وتدريبه وتأهيله، حتى يتسنى له التحكم والاستغلال الأمثل لوسائل الإنتاج الحديثة أي التأهيل على مستوى المنظمة لذا فإن رفع مستوى الاداء يعد مطلباً حيوياً من أجل البقاء في السوق من جهة وإمكانية زيادة الأرباح والإيرادات من جهة أخرى.

ومن أجل الوصول إلى هذا لا بد على إدارة الأفراد أن تقوم بعملية تقييم الأداء بعد كل مرحلة من مراحل التكوين (التدريب) لأفرادها، لأن عملية تقييم الأداء تعتبر أداة من الأدوات التي تستخدمها هذه الإدارة، وهذا سعيها منها لمساعدة باقي الإدارات على القيام بأدوارهم، هذا من جهة ومن جهة أخرى تعمل على تحسين أداء الأفراد على اختلاف مستوياتهم، حيث أن تقييم الأداء من الوظائف المسندة إلى إدارة الأفراد، فهذا لا يعني أنها المسؤول الوحيد على إنجاحه، بل على العكس من ذلك لا بد أن تتوسع لتشمل مختلف عناصر المنظمة بدءاً بالمدير وانتهاءً بالعامل البسيط، ولكن تتفرد إدارة الأفراد بوضع الإطار العام للتقييم نظراً لكونها تتميز بالمعرفة المتخصصة التي تمكنها من تأدية هذه الوظيفة على الوجه الأكمل والأحسن.

ومن خلال هذا الفصل سوف نقوم بمعالجة موضوع التدريب في تحسين أداء العاملين من خلال تقسيمه إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: المفاهيم الأساسية في إدارة الأداء

المبحث الثاني: البعد الاستراتيجي لأداء العاملين والجوانب المحيطة به

المبحث الثالث: دور المنظمات المعاصرة في تحسين أداء العاملين عن طريق التدريب

المبحث الأول: المفاهيم الأساسية في إدارة الأداء

إن مفهوم تقييم الأداء له عدة مفاهيم، حيث يعتمد عليه المفكر أو المسؤول داخل المنشأة من أجل معرفة مدى نجاعة التكوين والتأهيل الذي قام به الفرد داخل المنظمة، حيث تعد فكرة تقييم الأداء من أهم الخطوات الواجب الاعتماد عليها من أجل معرفة مدى كفاءة الأفراد.

المطلب الأول: مفاهيم حول الاداء

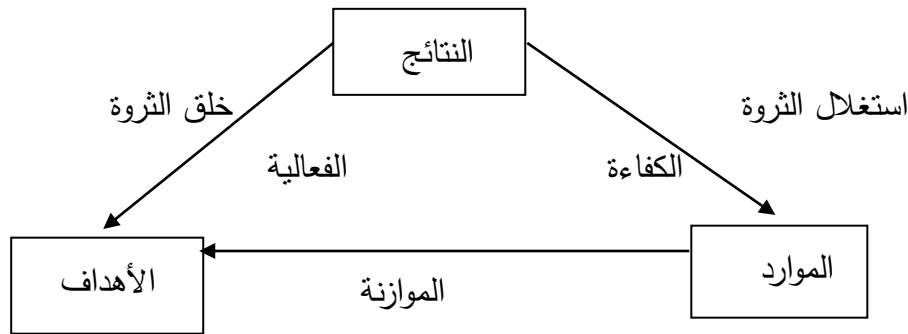
أولاً: تعريف الأداء

يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام الفرد للمهام المكونة للوظيفة التي يشغلها، وهو يعكس أيضاً الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة. وللتوضيح أكثر فإن مفهوم الأداء يختلف عن مفهوم الجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.¹

لأداء: هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما الطريقة في استعمال موارد المنظمة، ونقصد بذلك عامل الكفاءة، والنتائج المحقق من ذلك الاستخدام، ونعني بذلك الفعالية.²

وبقصد بالأداء بصفة عامة درجة النجاح التي تحققها المنظمة في إنجاز الأهداف المحددة مسبقاً، وكما عرفه أحمد سيد مصطفى على أنه "درجة بلوغ الفرد أو الفرق أو المنظمة للأهداف المخطط لها بكفاءة عالية".³ فحسب (Bartoli) يمكن تعريف الأداء من خلال العلاقة بين العناصر التالية: النتائج، الموارد، الأهداف، والتي توضح مدة ارتباط الأداء بالكفاءة والفعالية، والموضحة في الشكل التالي:

الشكل (06): مثلث الاداء: الأهداف، الموارد، النتائج



Source : Bartoli Anmie, « Le management dans L'organisation Publique », édition Dunod, Paris, 1997, P78.

¹ راوية حسن، "إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 209.
² الحاج مداح عرابي، "التسيير الاستراتيجي وتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، الملتقى الدولي لمتطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول، العربية، 17-18 أبريل 2006. جامعة حسينية بن بوعلي بالشلف - كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، ص ص 1064-1065.
³ أحمد سيد مصطفى، "إدارة البشر الأصول والمهارات"، القاهرة، 2002، ص 41.

ثانياً: تعريف تقييم الأداء

يقصد به دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم اثناء العمل للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم، وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر.¹

هو عبارة عن عملية مُهمّة تُنفّذها الإدارات في مُختلف أشكال المنظمات، وتحرص على أن تشمل كافة المستويات التنظيمية في المنظمة، فتبدأ من الإدارة العليا وتنتهي بالعاملين في كافة الأقسام، ويعتمد نجاح تقييم الأداء في تحقيق الهدف الخاص به على تنفيذ طريقة دقيقة ونظامية، عن طريق تفعيل دور مشاركة كافة الأطراف المرتبطة بهذه العملية.²

يعتمد تنفيذ تقييم الأداء على مجموعة من المعايير التي تساعد المنظمات على اختيار طريقة التقييم المناسبة لها، وفيما يأتي معلومات عن أهمّ معايير تقييم الأداء:³

- 1- **المعايير الشخصية:** هي التركيز على قدرات العاملين في تحقيق الذات، والعطاء، وتطور الشخصية خلال العديد من المواقف التي تواجههم؛ حيث إن الشخصية تُعدّ عنصراً رئيسياً من عناصر نجاح الأداء في العمل، ولكن من الصعب تقييم العوامل الخاصة بها للأسباب الآتية:
 - عدم وضوح العبارات المستخدمة في وصف الشخصية، فينتج عن ذلك ظهور تقييم غير صادق وبعيد عن الموضوعية.
 - لا يوجد اتفاق حول المعايير الخاصة في تقييم الشخصية.
 - تقييم الأداء بالاعتماد على الشخصية ينقل الجانب الشخصي الخاص في الموظف، وليس الجانب العملي.

- 2- **المعايير الخاصة في النتائج:** هي الخلاصة النهائية والمُرتبطة مع الأداء، وتُعدّ غالباً الهدف الرئيسي للتقييم وتتميّز بسهولة قياسها؛ لأنّ الأرقام الخاصة بها مختصرة، مثل قيمة الدخل، ووحدات الإنتاج، ويعتمد تقييم معايير النتائج على استخدام العوامل الآتية:
 - الكمية: هي حجم المهام المنجزة مقارنةً مع المهام المتوقعة.

¹ قزول سفيان، "تأهيل العنصر البشري لتحفيز الميزة التنافسية في البنوك العمومية الجزائرية"، شهادة دكتوراه، جامعة الجزائر -3، 2016/2015، ص 96.

² عبد الوهاب جبين، "تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف"، سوريا: جامعة سانت كليمنتس العالمية، 2009، ص 23، بتصرف.

بوبرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية (دراسة)، الجزائر: جامعة منتوري - قسنطينة، (2012/2011) ص 22، 23، 24. بتصرف.

التكلفة: هي تحديد تكاليف الوصول إلى النتائج مقارنةً مع التكاليف المتوقعة.

الجودة: هي نوعية المهام المنجزة مقارنةً مع المهام المتوقعة.

الوقت: هو تحديد إنجاز المهام بالمدّة الزمنية المُخصّصة لها، أو معرفة التأخير الذي ظهر في إنجازها.

3-معايير السلوك: هي منح السلوك في العمل معايير خاصّة في التقييم لا تقلّ أهميّةً عن غيرها من

المعايير الأخرى، ولكن ليس من الممكن قياس المعايير الخاصّة في السلوك بموضوعيّة إلاّ أنّ تقييمها من

العمليات السهلة، وفيما يأتي بعض الأمثلة عن المعايير السلوكيّة:

الاتصال: هو تحليل مدى وجود مهارات خاصّة في الاتصال عند الموظف، وتساوده على التعبير عن

أفكاره بطريقة واضحة، وتُعزّز من فعالية تواصله مع الأفراد الآخرين.

التخطيط: هو معرفة قدرة الموظف على إعداد خطط العمل.

التنظيم: هو دراسة مدى قابلية الموظف على إنجاز نشاطات العمل بشكل يوميّ، وتحديد قدرته على تنظيم

عمله وفقاً للموارد المتاحة لذلك.

تحديد الأولويّات: هي قدرة الموظف على وضع أولويّات لمهامه في العمل.

المطلب الثاني: أهداف تقييم الأداء

يعتبر الهدف الرئيس من عملية تقييم الأداء هو: إعطاء العاملين تغذية عكسية عن مدى كفاءتهم في

القيام بواجباتهم الوظيفية وكذلك توجيههم في تطوير أدائهم مستقبلاً. ومن هنا تتضح أهمية تقييم أداء

العاملين من أجل إبراز الاحتياجات التدريبية، وحث العاملين على بذل أقصى مجهوداتهم من أجل أن يحققوا

المعايير المطلوبة للأداء الجيد، ومن ثم تثبت أحييتهم في المكافآت والترقية لذا تقوم المنظمات باستخدام

أنظمة تقييم أداء العاملين؛ كي توفر معلومات مفيدة لها يمكن أن تستخدم لعدة أغراض أهمها:

- تحفيز العاملين لتحسين أدائهم.

- تزود المنظمة بالأدوات التي تقيم نقاط القوة والضعف لدى العاملين¹.

- تبرير العقوبات والجزاءات التأديبية.

¹ Lyster and ,stephanie ,199 pre-written ,employees performance appraisal ,the complete guide to successful employee evaluation and documentation" ,atlantic publishing group ,Ocala florida,USA,2007.

- تحديد الاحتياجات التدريبية.
- التعرف على الأعمال والمهام الخاصة التي يمكن أن تسندھا المنظمة إلى الفرد عند الضرورة.
- تقديم معلومات للعاملين أنفسهم عن جودة وكفاءة أدائهم للأعمال.
- توصيل أهداف المنظمة للعاملين.
- يحدد الأداء الحالي للعاملين وعليه يحدد مكانة المنظمة ووضعها الحالي واحتياجاتها للتطوير¹.
- إمكانية ترقية وتحفيز الفرد على أدائه بصورة عادلة، لنفاذي الصراعات التنظيمية التي قد تنشأ بين العاملين أنفسهم والعاملين والمسؤولين من طرف آخر.

المطلب الثالث: أسباب فشل بعض أنظمة تقييم الأداء

تعاني اغلب المنظمات من مشاكل في تنفيذ عملية تقييم الأداء، حيث تتفاوت المعايير المتبعة لتقييم الأداء وصعوبة كبيرة عند تطبيقها في الواقع، وقد تكون عاملاً من عوامل نشوء الصراعات خاصة بين المديرين والعاملين وهذا ما ينشأ مشاكل في العمل. وتنقسم مشاكل التقييم إلى ثلاثة أقسام كما يلي:

- مشاكل خاصة بأنظمة تقييم الأداء.
- مشاكل خاصة بالقائمين على عملية التقييم.
- مشاكل خاصة بالمقيم من خلال عملية التقييم.

أولاً: مشاكل خاصة بأنظمة تقييم الأداء:

- عدم وضوح المعايير والمقاييس التي يتم على أساسها التقييم، الأمر الذي قد يؤدي بالمديرين إلى الحكم على الأداء المتوسط أو المقبول على أنه أداء سيئ، أو قد يحدث العكس، أي الحكم على الأداء السيئ على أنه أداء متميز. ولهذا يجب أن يكون برنامج تقييم الأداء فعالاً، كما يجب أن يفهم كل من المديرين والعاملين المعايير التي سوف يتم التقييم على ضوءها²:

¹ Goel, Dewaker, "per A and compensation management; a modern approach", Asoke . k. Ghosh, New Delhi, India ,2008, P 20.

² محمود عبد الفتاح رضوان، "تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2013/2012، ص 33.

- عدم الوضوح في اهداف العملية يعطي نوع من العشوائية.
- عدم دقة المعايير وعدم قدرتها على التعبير الحقيقي للأداء.
- عدم وجود تعليمات سليمة وكافية في أسلوب التقييم.
- عدم دقة درجات القياس في التمييز بين العاملين.

ثانياً: مشاكل خاصة بالقائمين على عملية تقييم الأداء.

أ- عدم وجود محاسبة للمديرين عن نتائج التقييم:

حيث يقوم المديرون أحياناً بعملية تقييم الأداء للعاملين دون تحضير مسبق لها؛ ذلك لأنهم غير معرضين للمساءلة عن دقة نتائج التقييم؛ مما قد ينتج عنه إعطاء جميع العاملين نتائج جيدة في التقييم أو إعطائهم نتائج أقل مما يجب، أي أقل من مستواهم الحقيقي؛ لذا يجب مساءلة ومحاسبة المديرين عن دقة نتائج تقييمهم لما يترتب على ذلك التقييم من قرارات هامة مثل الحوافز، المكافآت، والترقيات وأحياناً قد ينتج عن التقييم الفصل من العمل¹.

ب- الخوف من إيذاء مشاعر العاملين:

حيث يقوم المديرون بإعطاء جميع العاملين تقديرات مرتفعة؛ خوفاً من إيذاء مشاعرهم، ولكن يجب معرفة ما يلي:

- أن تقييم الأداء عمل هام؛ لإعطاء تقارير أمنية عن أداء العاملين، وذلك كي يعطى النتائج المرجوة منه.
- أن إعطاء جميع العاملين تقديرات جيدة ومرتفعة يؤدي إلى عدم القدرة على تحديد المتميزين منهم، وكذلك عدم القدرة على تحديد مواطن القوة والضعف لدى كل عامل منهم والتي تخدم في الترقيات².

¹ Mondy, Wayne .noe, Robert, "Human Resource Management", 9th Edition Texas.2005.

² عادل رزق، "إدارة الالتزام المالية العالمية"، مجموعة النيل العربية، 2010، ص 490.

المطلب الرابع: مشاكل واساليب تقييم أداء العاملين.

اولاً: مشاكل تقييم أداء العاملين: يستطيع المديرون ضمان تحقيق التقييم الصحيح لأداء العاملين، وذلك من خلال معرفة وفهم المشاكل المتعلقة بعملية تقييم الأداء، ولكي يتم التصدي لها ثم معالجتها. ومن أهم تلك المشاكل ما يلي:

أ- مشكلة التحيز أو التفضيل الشخصي:

إن تقييم أداء الموظف يعتبر من الأمور الهامة والصعبة في نفس الوقت، حيث يترتب عليه تقديم المكافآت، والترقيات، وقد يترتب عليه الفصل من العمل، والتحيز ان المشرف او الرئيس يفضل عاملاً أو موظفاً أو عدد منهم عن بقية العاملين او الموظفين فيعطيههم تقديراً حسناً، وقد لا يميل لعدد آخر منهم فيعطيههم تقديراً أو تقييماً غير مرضي يكون في غير صالحهم، وهذا بناء على أسباب لا تتعلق بعملية التقييم، بل لأسباب شخصية أو اجتماعية أو نفسية، كتأثير علاقات الصداقة والزمالة والعلاقات العائلية والميول والتفضيل، كل هذه المؤثرات قد تؤدي إلى انحياز القائم بعملية التقييم وبالتالي عدم موضوعية العملية¹.

وأيضاً فإن التحيز وانعدام العدالة في التقييم، سوف يحفز العاملين على الميل إلى تحريف المعلومات حول أعمالهم، فيعملون على إخفاء الأخطاء، وإخفاء السلوك الذي قد يثير الشكوك حول أعمالهم، وكذلك عمل الاستراتيجيات، لإخفاء المعلومات عن رؤسائهم ، وبناءً على ما سبق، يكون التقييم خاطئاً وغير مفيد.

ب- مشكلة التشدد في تقييم الأداء: وذلك باستخدام الجزء الأدنى فقط من مقياس التقويم ومنح تقديرات منخفضة لجميع العاملين، حيث يعطى العاملون متوسطوا الأداء تقديراً ضعيفاً، في حين يعطى ذوي الأداء العالي تقديرات متوسطة.

ج- مشكلة الميل نحو المتوسط في تقييم الأداء: حيث يقوم الرئيس باستخدام المنطقة الوسطى فقط من مقياس التقويم وذلك بإعطاء تقديرات متوسطة لكل العاملين، أي اعتبار جميع العاملين متوسطي الأداء والتردد في منح تقدير ضعيف أو ممتاز لبعض العاملين².

¹ صلاح الدين عبد الباقي، "الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002، ص282، بتصرف.

² Hanson , E. Mark, " Educational Administration and Organization Behavior", 4th ed. Asimon and Schuster Company ,Needham Heights. Massachusetts, 1996.

د- مشكلة التساهل في تقييم الأداء:

وذلك بإعطاء جميع العاملين تقديرات عالية، حيث يمنح العاملون ذوي الأداء السيئ تقديراً متوسطاً، في حين يمنح الباقون تقديرات عالية.

هـ- مشاكل تتعلق بالمرؤوسين:

- عدم معرفة المرؤوسين لما هو مطلوب منهم.
- عدم فهم المرؤوسين لنظام التقييم.
- عدم القدرة على الوفاء بمسؤولياته.
- الشعور بالظلم وعدم العدالة.
- عدم الاهتمام بنتائج التقييم¹.

والجدير بالذكر ان توصف ممارسة التقييم للمقيمين بأنها كزيارة لطبيب الاسنان ليست ممتعة لكنها مفيدة وضرورية².

ثانياً-أساليب معالجة مشاكل تقييم الأداء.

إن أفضل طريقة لمواجهة مشاكل تقييم الأداء وتقليل أثارها السلبية، هو إعداد أو وضع معايير لتقييم الأداء، مع إبلاغ القائمين بالتقييم بتلك المعايير وتدريبهم على استخدامها.

ويمكن التقييم بذلك من خلال إعداد أمثلة للأداء الذي يمكن أن يقوم به العامل ثم تقديمها إلى المشرفين سواء أكانت بطريقة مكتوبة، أم باستخدام أفلام الفيديو، ثم يطلب من المشرفين إعداد أمثلة للتقييم والحكم عليها، وبعد قيام المشرفين بتقييم العاملين، يتم إخبارهم بما كان يجب أن يكون عليه تقييمهم للأداء، مع مناقشة كل عنصر من عناصر تقييم الأداء مع المشرفين³.

وتتمثل بنود تكلفة تقييم الأداء فيما يلي:

- تكلفة تصميم قوائم الأداء.
- تكلفة برامج الكمبيوتر الخاصة بتقييم الأداء.

¹ الحمود، أحمد بن حماد، "تقييم الأداء الوظيفي: الطرق، المعوقات، البدائل"، مجلة الإدارة العامة، المجلد الرابع والثلاثون، العدد الثاني، 1994 .

² Haneberg, Lisa, "the high impact middle manager powerful strategies to thrive the middle", AstD press ,Danvers, USA ,2010,P 19.

³ عادل رزق، "إدارة الازمات المالية العالمية"، مرجع سبق ذكره، ص 492.

- تكلفة الإشراف على تقييم الأداء.
 - تكلفة مراجعة تقديرات تقييم الأداء.
 - تكلفة لجان التظلم من التقييم.
 - تكلفة حفظ تقديرات التقييم في الملفات.
 - تكلفة الوقت المنفق بواسطة المديرين التنفيذيين لتقييم مرؤوسهم.
- أما العائد من تلك الوظيفة، فهو غير مباشر ويمكن أن يساعد في أداء وظائف أخرى كالتدريب وتخطيط المسار الوظيفي وترقية بعض العاملين¹.

المبحث الثاني: البعد الاستراتيجي لأداء العاملين والجوانب المحيطة به

تهدف إدارة الأفراد إلى تحقيق أهدافها بأعلى كفاءة ممكنة، وتعتبر سياسات الاختبار والتعيين، الأجور، والحوافز وإعداد فئة القادة المدربين وسائل أساسية تعتمد عليها الإدارة الحديثة في تحقيق هذا الهدف.

يبدو أن تطبيق هذه السياسات لا يعتبر كافياً في حد ذاته للتأكد من أن الأفراد سوف يؤدون أعمالهم بالكفاءة المطلوبة، لذا تظهر ضرورة تقييم أداء العاملين لمحاولة الحكم على مساهمة كل فرد في العملية الإنتاجية لتحقيق أهداف المنظمة.

المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين والجوانب المحيطة بهم

أولاً: مفهوم تقييم أداء العاملين

هناك عدة دراسات تناولت مفهوم تقييم أداء العاملين وأضفت عليه معنى يجب التنويه إليه من خلال عدة تعاريف جسدت معنى تقييم أداء العاملين باعتباره اللبنة الأساسية لتقييم الأداء نعرضها فيما يلي ونحاول تبين مفهوم موحد يلم بكل الجوانب:

تقييم أداء العاملين هو " تحليل وتقييم دقيق منظم لخدمات الشخص القائم على ملاحظة عمله خلال فترة من الزمن، وعلى دراسة جميع السجلات الموضوعية المتعلقة بأدائه للعمل ولمسلكه"².

¹ عادل رزق، نفس المرجع، ص 493.

² أبتن محمود المرجوشي، "تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية"، ط1، دار النشر للجامعات، 2008، ص 75.

وفي نفس السياق يعرف تقييم أداء العاملين على أنه: " تحديد لمدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال الموكلة إليه، وضمان الحفاظ على التوازن اللازم بين متطلبات الوظيفة وقدرات العامل التي يشغلها أو سيرقى إليها"¹.

وكذلك في نفس المعنى يرى توفيق محمد عبد المحسن أنه: " عملية يتم بموجبها تقدير جهود الموظف بشكل منصف وعادل، لتجزى مكافآته بقدر ما يعمل وينتج، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات يتم على أساسها مقارنة أدائه بها لتحديد مستوى كفاءته في العمل الذي يقوم به"². وفي نفس الصدد يقول أنه: " التقييم المنظم للفرد فيما يتعلق بأدائه الحالي لعمله وقدراته المستقبلية على النهوض بأعباء وظائف ذات مستوى أعلى"³.

كما يضيف: " تقييم أداء العاملين هو تحديد لمستوى كفاءة هذا الأداء في محاولة للوصول إلى تحديد مدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال الموكلة إليهم أو المحتمل أن توكل إليهم في المستقبل، وكذلك سلوكهم وتصرفاتهم في محيط العمل، والمتعلقة بهم وكذلك قدراتهم وإمكانياتهم الذاتية خلال فترة زمنية محددة"⁴.

أما أحمد سيد مصطفى فكانت نظريته حول مفهوم تقييم أداء العاملين كمايلي: "هو قياس لكفاءتهم وتحليل وتقييم أنماط ومستويات أداءهم وتعاملهم وتحديد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة كأساس للتقويم أي ترشيد هذه الأنماط والمستويات وهكذا..."⁵ فالتقييم بما يهيئه من معلومات عن نقاط القوة والضعف من فترة لأخرى يعد وسيلة للتقويم أي الترشيح والتحسين من خلال تعظيم نقاط القوة وتضييق أو محو نقاط الضعف.

من التعاريف الآتية الذكر يمكننا أن نتوصل إلى تعريف نكاد أن نراه شاملا من أي مضى:

- أن تقييم أداء العامل يتم بصفة منتظمة ودورية خلال فترات معينة حسب طبيعة الأعمال بالمنظمة.
- وجود معدلات أداء يتم على أساسها مقارنة أداء الموظف الفعلي.
- أن الجوانب محل التقدير هي عادة الأداء الفعلي للأعمال المكلف بها العامل، وكذلك سلوكه وتصرفاته ذات الصلة بأداء العمل، أو بالواجبات الوظيفية المكلف بها، بالإضافة إلى القدرات الذاتية للعامل، سواء ما

¹ طاهر الكلالدة، "استراتيجيات إدارة الموارد البشرية" دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع 2011، ص 168.

² عبد المحسن توفيق محمد، "تقييم الأداء"، دار الفكر العربي، 2003/ 2004، ص 53.

³ نفس المرجع السابق، ص 56.

⁴ نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.

⁵ أحمد سيد مصطفى، "إدارة الموارد البشرية"، منظور القرن 21، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر 2000، ص 331.

تعلق منها بالقدرات المادية والنمطية أو ما تعلق منها بالخلق ، الابتكار ومستواه الحالي ومدى ملاءمته للقيام بواجبات وأعباء ووظائف أخرى أعلى من الوظيفة الحالية التي يشغلها.

- عملية تحليله لأداء الموظف بحيث يمكن تقرير سمات نوعية بدرجات متفاوتة لدى العاملين، وما لهذه السمات من علاقة بالشخصية، والقدرات حتى يمكن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.¹

ثانياً: الجوانب المحيطة بتقييم أداء العاملين

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد إمكانيات الجمع بين جزآن أو قطاعين استراتيجيين أو حتميات الفصل بينهما أو التخلي عن بعض الأجزاء وكذا إمكانيات إجراء دمج واحتواء اعتماداً على مفهوم التعاضدية،² هذه الأخيرة التي قد تكون موجبة، معدومة وقد تكون سلبية، وللحفاظ على النمط الموجب يجب العمل في إطار مزايا اقتصاديات السلم وإلغاء ازدواجية الجهود والمسؤوليات مما يخفض حتماً في التكلفة وبالتالي مردودية أحسن.

وآثار التعاضدية يمكن قياسها ما عدا ما تعلق بالعنصر البشري، فيصعب قياسها، وتحديد اتجاهها إيجابياً كان أم سلبياً، ويمكن ملاحظة عدة أنواع من التعاضديات منها تعاضدية الإنتاج، التعاضدية التجارية، المالية، تعاضدية البحث والتطوير والتعاضدية البشرية والاجتماعية التي يتحتم علينا التركيز عليهما في هذا السياق، فآثر تعاضدية البحث والتطوير يكمن في الجمع بين فريقين بحث كانا يعملان بطريقتين مختلفين في مشاكل متقاربة قد يؤدي إلى تركيز أكبر للجهود، وبالتالي سرعة أكبر ويمكن قياس هذا الأثر كمياً بعدد المنتجات الجديدة ونسبة رقم الأعمال لهذه المنتجات إلى رقم أعمال المنظمة، وكذا عدد براءات الاختراع، أو مستودع الإبداع والتجديد سواء في المجال الفني أو السلوكي.

في حين يتميز أثر التعاضدية البشرية والاجتماعية التي يصعب تحديد أثر الخبرة لدى المسيرين والانسجام والاتحاد مع المنظمة، الشعور بالولاء والانتماء للمنظمة أو ثقافتها، روح الفريق....الخ.

ومنه فإن التعاضدية من العناصر الأساسية لاستراتيجية المنظمات، فالأمر يتعلق بتحقيق الربط بين خصائص المنظمة والتناسب والاتحاد بين أجزاء النظام، وتطور المنتجات والأسواق وفيما يلي عرض لعلاقة كل من هذه الجوانب المحيطة بالأداء من بيئة، وثقافة المنظمة، التطوير التنظيمي والتغير التنظيمي، الصراع وضغوط العمل، الاتصال والمعلومات. ومدى تأثيرها على أداء العاملين ومن ثم أداء المنظمة ككل.

¹ عبد المحسن توفيق محمد، "تقييم الأداء"، مرجع سبق ذكره، ص ص 55-56.

² تعاضدية موجبة أي $2+2=5$ ، والتعاضدية المعدومة أي: $2+2=4$ ، أما التعاضدية السلبية أي: $2+2=3$ ، وهذا إذا كان الجمع بين جزئيين أو قطاعين استراتيجيين يؤدي إلى تشتت مجهودات أو أن القطاعين أصلاً غير متجانسين

1- علاقة البيئة بأداء المنظمة:

تظهر أهمية العوامل البيئية في التأثير على المنظمات في عدة اتجاهات، فالمنظمة تستمد مدخلاتها من البيئة باعتبارها المصدر الأساسي الذي يمد المنظمة بالموارد والإمكانيات المختلفة في شكل طاقة، مواد أولية، عناصر بشرية، معلومات، بيانات... كما تشتق أهدافها من النسق الشامل، وتتأثر مبادئها وقيمتها بمبادئه وقيمه، وتتفق سياستها مع سياسته، كما تستمد منه المعايير التي تسترشد بها في اختيار الأنشطة والأعمال التي تمارسها، كما تتحكم البيئة في سلوك المنظمة وإدارتها من خلال قدرتها على قبول أو رفض ما تنتجه باعتبارها المتلقي النهائي لنتائج عملياتها، ومن هنا تتضح صعوبة تأمين بقاء ونجاح المنظمة في غياب فهم خصائص ومكونات العوامل البيئية وظروفها المختلفة المحيطة بها.

إن البيئة التي تنشط فيها المنظمات أصبحت تتسم بعدم الاستقرار، والتموج الناجم عن سرعة الأحداث السياسية التشريعية الاقتصادية الاجتماعية وسرعة التطور التكنولوجي، ولتوسع وتحرير التجارة الخارجية والعولمة، عوامل ومكونات تمارس ضغوطا متناسبة بكيفية جد معقدة على المنظمات¹.

من الضروري النظر إلى المنظمة على أنها نظام مفتوح²، وهو الذي تتفاعل قراراته وتؤثر وتتأثر بالبيئة الخارجية المحيطة، فلا يوجد ما يسمى بالأنظمة المعزولة أي تلك الأنظمة التي توجد وتعمل بمعزل عن الأنظمة الأخرى وبيئة هذه النظم، غير أن علاقة المنظمة بالأنظمة الأخرى لا تستند على تبادل الموارد والمعلومات والمنتجات فقط، وإنما تستند إلى ما يمكن أن تسميه نطاق الوجود الطبيعي الذي يقتضي وفق مدخل النظم أن تعمل المنظمة على توسيع حدود نطاق وجودها الطبيعي، والموارد والفرص بداخل هذا النطاق واستغلالها دون إلحاق الضرر بالمكونات البيئية، وذلك بالعمل وفق قواعد وخطط مقصودة وغير مقصودة حاكمة ومرشدة كفيلة باكتشاف وتطوير آفاق جديدة من الموارد والفرص، تعود فائدتها ليس على المنظمة فحسب وإنما على بقية مكونات البيئة.

¹ عبد الله علي، مطبوعة جامعية، نقلا عن: محمد عبد الله الغيث، "نظرية الإدارة العامة، من قدرة الأداء إلى فلسفة الأداء - الإدارة العامة"، رقم 66، مايو 1990، مصر، ص ص 21 - 22.

² إن مفهوم الانفتاح بالنسبة للمنظمة يشير إلى علاقة التأثير المتبادل بين المنظمة وبيئتها الخارجية وبين الأنظمة الفرعية المكونة للمنظمة ذاتها، فالانفتاح لا يقصد به تبادل المنافع مع المحيط فكل الكائنات ترتبط بعلاقات تبادل مع محيطها فهو يعني أن معالم وأبعاد المنظمة تتعدل تبعا لإفرازات المحيط، فالانفتاح يعبر عن منهج للتطوير والتحسين، يمكن من خلاله الربط بين تكنولوجيا المعلومات والعمليات المتعلقة بمجال أعمال معين وبما يؤدي إلى إعادة تصميم العمليات بشكل يعظم القيمة من منظور العميل أو إعادة بناء النظم والسياسات والهياكل التنظيمية وثقافة المنظمة، وهيكل المهارات وتعديل السلوكيات والاتجاهات بالشكل المدعم للكفاءة والفعالية.

كما يوضح مفهوم البيئة أنها ذات بعدين الأول داخلي والثاني خارجي ويشير البعد الخارجي إلى كل المؤثرات التي تأتي من خارج المنظمة (أفراد، منظمات، وجماعات) أما البعد الداخلي فإنه ينحصر في أداء المنظمة وعملياتها وأنظمتها وهياكلها¹.

2- أثر الثقافة على الأداء: تشكل الثقافة السائدة في المجتمع المادة الخام للثقافة التي تتميز بها المنظمة، وباعتبار أن عناصر المنظمة هم أفراد في ذلك المجتمع، وهم همزة وصل بينه وبين المنظمة، فإنه تتشكل في هذه الأخيرة ثقافة خاصة بها، حيث عرفت بمصطلح خاص الثقافة التنظيمية التي تبين طبيعة توقعات الأفراد والتي يجب أن تكون موافقة للثقافة السائدة، حيث تعكس إدارة المنظمة الثقافة التنظيمية والتي تتشكل من التقاليد الراسخة ومعطيات البيئة، محددة بذلك نمط النشاط والأداء والسلوكيات. فيجب أن تدعم ثقافة المنظمة مشروع تحسين الأداء الذي توصي به، وإلا سوف يتعرض لصعوبات بالغة، إذا لم يكن مستحيلا تطبيقه، ولكن قد يكون هناك تشابه بسيط بين المعتقدات والسلوكيات والفرضيات القائمة في المنظمة، وبين ما هو مطلوب لمشروع تحسين الأداء بها¹. فعندما توجد فجوة كبيرة بين ثقافة المنظمة الحالية، وتحسين الأداء الذي تريد إحداثه فإن الاحتمال الأكبر أن التغييرات التي تسعى إلى إحداثها لن تقع، ولكن كلما كانت هناك أرضية مشتركة بين ثقافة المنظمة وبين مبادرة الأداء الجديدة فإن التوقع سيكون كبيرا في نجاح المشروع.

إذا لم يكن هناك تصادم بين مشروعك لتحسين الأداء وبين الثقافة الحالية للمنظمة فسوف تكون مقاومة التطبيق محدودة جدا من هذه الناحية، ولكن إذا سار مشروعك ضد التيار الثقافي فسوف يكون أكثر صعوبة. ومنه يتطلب إحداث تغيير في ثقافة المنظمة جهودا ضخمة متواصلة ومتناسقة. عندما لا تساند ثقافة المنظمة التغيير المرغوب، يكون أمامك اختيارات ثلاثة:

- تغيير حل تحسين الأداء ليصبح أكثر قربا من المعتقدات والسلوكيات، والافتراضات الثقافية في المنظمة.
- تثمين جهود إحداث التغيير الثقافي في أعلى درجات المساندة والتدعيم، متضمنا مستويات عليا من الرعاية الجيدة للاتصال، والتي تبارك المشروع.
- توقع فشل مشروع تحسين الأداء.

¹ شوقي ناجي جواد، قيس عبد المؤمن علي، "السياسات الإدارية وسياسات الأعمال"، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص73.

3- دور التطوير والتغيير التنظيمي في الأداء:

يعد التطوير التنظيمي مفهوما شموليا متكاملا حيث يعتمد لمواجهة القصور على المستوى الرسمي وغير الرسمي، مجهود مخطط لتغيير سلوكيات وثقافة وقيم العمل الفردي والجماعي والقيادة والشكل التنظيمي والمفاهيم، التكنولوجيا وترشيد القرارات أسلوب يقوم على مفهوم المنظمة كنظام كامل. في حين يعتبر التغيير التنظيمي استجابة المنظمة لتغيرات بيئتها لإكسابها القدرة على التكيف، وهو حالة طبيعية في حياة الأفراد والمنظمات.

لابد للإدارة من حساب المزايا والتكلفة الناتجة عن التغيير، وهنا يجب على المعنيين الإجابة على السؤال الآتي: هل التغيير ضروري؟ وهنا يجب وزن المزايا والتكلفة فإذا كانت إجابة السؤال بالإيجاب يجب الاستعداد في إجراء التغيير.

- اختيار البدائل المختلفة للتغيير فيجب على المعنيين أن يتأكدوا من أن أسلوب التغيير الذي يتم اختياره هو الأسلوب الصحيح، وفي معظم الحالات نجد هناك بدائل للتغيير وعادة ما يفضل التغيير الذي يحقق النتائج المرغوبة والعائد لكل من الأفراد والمنظمة.

- تقييم التأثير الناتج عن التغيير حيث أنه لابد من معرفة تأثير التغيير في المدى القصير وال المدى الطويل، وعلى المعنيين أن يقوموا بعمل أبحاث لمقارنة تأثير المتغيرات المطلوبة.

- الحصول على تأييد العاملين، ولابد من تهدئة روعهم لأنهم سوف يتأثرون بالتغيير مباشرة حتى يمكن للمنظمة إحداث التغيير الناجح وقد يتم ذلك عن طريق المناقشات لتوضيح القوى الدافعة وتقليل القوى المعوقة.

- متابعة وتقييم المخرجات بعد البدء في التغيير، لابد للمعنيين من الحصول على المعلومات عن كيفية سير الأمور، وهل يتم قبول التغيير أم لا؟ حتى يتم التأكد من أن الأمور تسير وفق ما هو مرغوب أم أن ذلك مجرد مضیعة للوقت².

4- المناخ التنظيمي:

- مناخ تنظيمي والذي يتسم باللامركزية مع درجة عالية من المرونة، توسيع وإثراء الوظائف.

- خلق مناخ تنظيمي يحرص فيه القائد على الاهتمام بحاجيات ومطالب الأعضاء، والعمل على المزاجية بين أهداف العاملين والمنظمة.

¹ اجيم فيولر، "إدارة مشروعات تحسين الأداء"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة 2001، ص 100.

² عبد الله علي، مطبوعة جامعية، نقلا عن: محمد عبد الله الغيث، مرجع سبق ذكره، ص 6.

- خلق مناخ إيجابي يشجع على المشاركة وعلى درجة عالية من الانفتاح، الثقة، المسؤولية والشعور بالولاء والانتماء¹.

5- الصراع وعلاقته بالأداء:

إذا تأملنا في عناصر التكوين الداخلي للمنظمة من حيث أهميتها لوجدنا أن أهم تلك العناصر على الإطلاق هو العنصر البشري، حيث يمثل أعظم قوة تملكها المنظمة، كما يبدو أن تأثير العنصر البشري في كفاءة المنظمة يتحدد على مدى توافق الجهاز الإداري في خلق بيئة داخلية مشبعة للحاجات فعدم منحه السلطة الحقيقية يترتب عنه شعور العامل بالاستقرار في عمله مما يؤدي بالكثير منهم إلى إهمالهم لأعمالهم ويظهر ذلك جليا من خلال تصرفاتهم المشينة كالغياب والتأخر، الاستقالة، الشكاوي، العنف من جهة، كما يحول دون رشد ونضج المنظمة من جهة أخرى مما يخلق الصراع الذي تنحصر مسؤوليته الكبرى على مساري هذه المنظمة، هذا الصراع الهدام يعود بنتائج وخيمة²، تعصف بأهداف المنظمة وآدائها ومن أهمها: عدم الدقة في القرارات، زيادة التكاليف المالية، تدني مستوى الإنتاج، الغياب والتسرب الوظيفي، ارتفاع أحداث العمل ومعدل الشكاوي، ارتفاع نسبة الإضرابات، ارتفاع حدة الصراع الشخصي بين الزملاء والمشرفين وأقسام الإدارات.

وتجدر الإشارة اعتبارا لما سلف ذكره أن الصراع هو " العملية التي من خلالها يدرك أحد الأطراف أن تصرفات الطرف الآخر لها تأثيرات سلبية على مصالحه الخاصة، هذه الاعتقادات تؤدي إلى روح عدائية تؤثر سلبا على مصالح كل من الطرفين"³.

وباعتبار أن المنظمة تتكون من أفراد، ومن أهم مميزاتهم الطبيعية والفطرية كميلاتهم، رغباتهم، أهدافهم، وتطلعاتهم وبالتالي هذا ما ينشئ بينهم تفاعلات قائمة بينهم وبين أجزاء التنظيم باعتبارهم جزء منه. هذه التفاعلات تفرض وتحتم الصراع، هذا الأخير الذي قد يكون منتجا، مثمرا، مدعما إذا ما أطر تأطيرا جيدا واستثمر، أو قد يكون كابحا يجب إبادته حتى لا يهدر طاقات الأفراد، وبهذا طاقات المنظمة ككل، مما يشعر الفرد بغبنه وإحساسه بعدم الولاء والانتماء إلى منظمته من جراء هذا الصراع العقيم⁴.

¹ نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.

² الهواري سيد، "المدير الفعال للقرن 21"، مكتبة عين شمس والمكتبات الكبرى، طبعة 5، القاهرة، مصر، سنة 2000، ص 267 بالتصرف.

³ أنور سلطان محمد سعيد، "السلوك التنظيمي"، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر 2003، ص ص. 310، 316 بالتصرف.

⁴ أنظر في هذا الشأن إلى:

* حسن راوية، "السلوك في المنظمات"، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، اسكندرية، مصر 1999، ص 65.

* أبو العزم عطية مصطفى كامل، "مقدمة في السلوك التنظيمي"، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر 2003، ص 87.

* Michel Darbelet, Laurent Izard, Michel Scaramuzga, "Economie d'entreprise", collection tertiaire, édition : Foucher, Paris 1995, P 306.

6- تأثيرات ضغوط العمل على الأداء:

اهتم الباحثون في السنوات الأخيرة بدراسة العلاقة بين ضغوط العمل ومستوى الأداء، ولأجل تحديد هذه العلاقة سأتطرق الى:

- دراسة ريتشارد كولت Colette Richard وإيريك غوسلين Eric Gosselin:

بحيث يعتبران من خلال دراستهما التي أجريها بعنوان " الجدل حول العلاقة بين الضغوط والأداء الوظيفي: البحث عن تفسيرات" أن هناك 4 أشكال من العلاقات بين ضغوط العمل والأداء وتمثل هذه الاشكال في:¹

- علاقة منحنية سلبية Negative linéaire relation :

تقوم هذه العلاقة على أساس أن مستوى الأداء الفردي يتناسب عكسيا مع مستوى الضغط الذي يعاني منه الفرد، بمعنى كلما ارتفعت معدلات الضغوط انخفض مستوى الأداء، وعلى هذا الأساس فإن الضغط في هذه الحالة يهدد طاقة الفرد ما يؤثر على أدائه وعلى أهدافه ويقوض قدراته الإبداعية، و بالتالي سيكون لذلك أثر سلبي يتسبب في خفض أدائه، إضافة لكون ضغوط العمل تؤثر بدرجة كبيرة على الأداء في حالة : غموض الدور لأنه ذلك يولد نوع من الصراع، فعدم الإلمام بمتطلبات العمل ينعكس سلبا على النتائج وعلى الحالة البدنية والنفسية للفرد، إذ يجبره هذا الغموض على بذل جهود اكبر وتكريس وقت في العمل للتغلب على هذه الضغوط ما يعيق تقدم أدائه الوظيفي.

- علاقة خطية منحنية Curvilinéaire Relation:

تتمثل في وجود U بين الضغوط والأداء، بحيث يفترض هذا الاتجاه بان وجود مستوى منخفض من الضغوط علاقة خطية منحنية على شكل مقلوب حرف

لن يؤدي لتحفيز الأفراد للعمل، ووجود مستوى عالي من الضغوط سوف يؤدي لامتناس قدرات الافراد واستنفادها في مكافحة الضغوط وبالتالي لا يجد العمال وقت للأداء.

- علاقة منحنية إيجابية Positive linéaire Relation:

إذ تتمثل هذه العلاقة في وجود علاقة ايجابية بحيث يترتب على الضغوط نوع من التحدي للسلوك الإنساني وتعتبر مشاكل العمل وصعوباته وتوتراته بمثابة تحديات الفرد وتؤدي إلى تبني أنماط ايجابية من السلوك حيث تعطي أداء أفضل وتعزز التطوير المهني.

ومن خلال هذا الطرح فإن العلاقة الايجابية بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي يعادلها التحدي والحماس في العمل، فالضغوط بمثابة ظروف تدفع لظهور السلوك الإبداعي والتفوق في العمل واكتشاف القدرات، ومن خلال هذا المنطلق فإن وجود نسبة قليلة من ضغوط العمل لن تثير التحدي لدى الفرد ما ينتج عنه أداء متوسط للفرد.

¹ Ritchard Colette , Eric Gosselin(2010) ,Controverse relative à la relation entre le stress et la performance au travail : recherche d'explications ,Psychologie du travail et des organisations, vol 16 n°1,2010 pp 06-08.

- لا توجد علاقة بين ضغوط العمل والأداء :Relation de Absence

يعتبر هذا الاتجاه أن الضغوط ليست مفتاحا أو محددا للأداء الوظيفي، وبالتالي عدم وجود علاقة بين المتغيرين، أصحاب هذا الرأي قلة إذ نجد قسمين:¹

قسم أول يفترض أصحابه أن الفرد قد يلتزم ذاتيا بعقد مع المنظمة التي يعمل بها فيهيئ نفسه جسديا ونفسيا، ويعمل على انجاز واجباته بغض النظر عما يحيط به من ضغوط، كما يفترض أصحاب هذا الاتجاه أيضا بأن الفرد يتمتع بمستوى معين من الرشد يساعده على انجاز هذا العقد المبرم بينه وبين المنظمة. و قسم ثان يرى بأن للفرد قدرة على التأقلم والتكيف مع جميع الظروف المستجدة، وبالتالي لن تحدث له آثار نفسية أو عقلية تؤثر عليه، وبالتالي عدم وجود تأثير ضغوط العمل على الأداء الوظيفي.

7- توفر الاتصالات والمعلومات في الأداء: إن كل تصرف أو سلوك إنساني يحتاج لمعلومات، والمعلومات تتاح من خلال الاتصال الذي يعد عملية تبادل معلومات أو معان بين طرف وآخر باستخدام كلمات أو رموز منطوقة أو مكتوبة كتعبير لفظي، أو غير لفظي مثل تعابير الوجه فعند حدوث خلل في عملية الاتصال كضعفها أو توقفها أو وجود عوائق تعوق انسياب المعلومات فإن ذلك ينعكس سلبا على المنظمة. إن الإدارة التي تبتغي النجاح لابد أن تمتلك نظاما للاتصالات فعالا حيث أن الاتصال ينقل المعلومات الخاصة بالقرارات والتغيرات التنظيمية، كذلك فإن الاتصال هو سبيل للإدارة من أجل اعلام العاملين بالأهداف والسياسات وإجراءات ومعايير الأداء، وكذلك التعرف على فهم العاملين وردود فعلهم للرسائل المبلغة إليهم.

ولكي يكون الاتصال فعالا ويحقق أغراضه يجب أن تراعى فيه مقومات نجاحه، وعلى الإدارة أن تتغلب على ما يعوق الاتصال من مشاكل وصعوبات سواء عادية أو تنظيمية أو تكنولوجية أو مهارية أو سلوكية² والشكل التالي يوضح أهمية المعلومات وكذا الاتصال في اتخاذ القرارات داخل المنظمة:

¹ خديجة عاشور، (ضغوط العمل - النظريات و النماذج"، مجلة العلوم الإنسانية،(الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012، ص 37
² انظر الى:

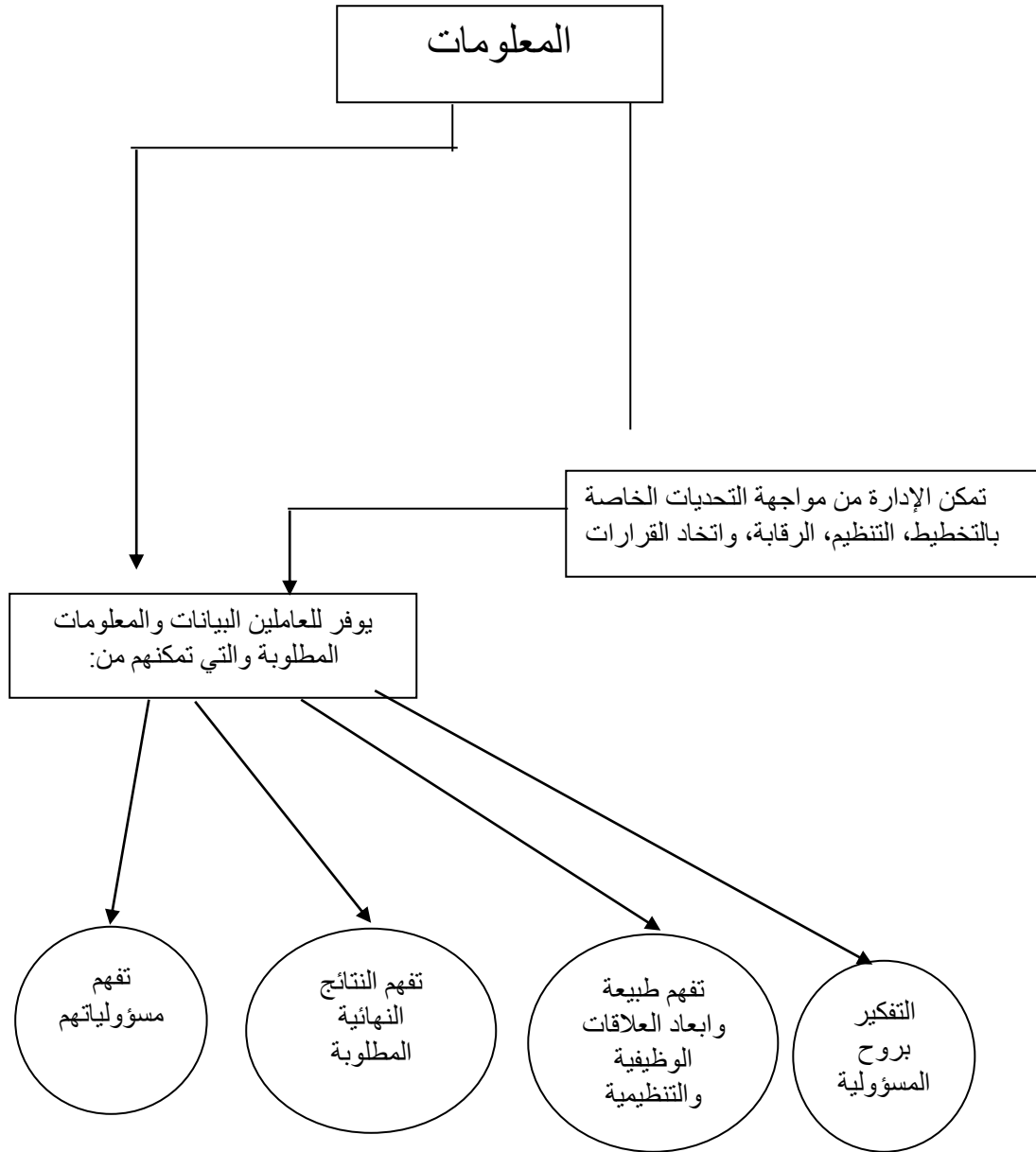
-أحمد سيد مصطفى، "إدارة السلوك التنظيمي"، رؤية معاصرة، حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف، القاهرة، مصر 2000، ص 330.

- الحناوي محمد صالح، وآخرون، "مقدمة في الأعمال في عصر التكنولوجيا"، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر 2004، ص ص 277-278.

-Alain vican, "concevoir le système d'information de l'entreprise, les éditions d'organisation", paris- France. 1993, PP (121-129).

- Dunod, "stratégie d'entreprise et communication", édition d'organisation, Paris 1992, P 09.

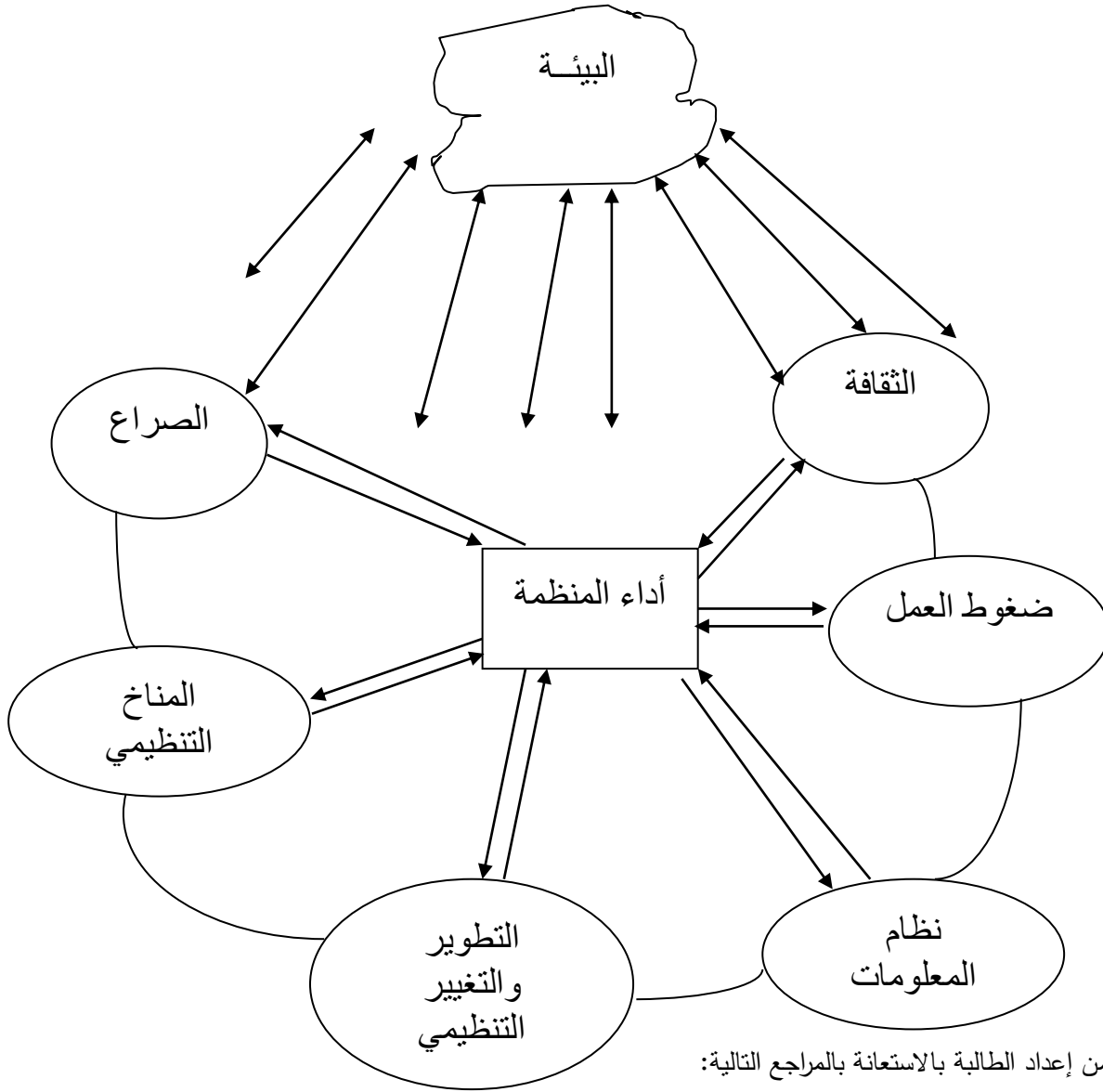
الشكل رقم (07) : دور المعلومات في اتخاذ القرارات داخل المنظمة



المصدر: علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية"، دار غريب للطباعة والنش، القاهرة، مصر، 1996، ص340.

تتجلى توفير الاتصالات في ضرورة إرساء نظام مفتوح متصل ومتواصل بين أعضاء التنظيم، كما يؤكد مسؤولية المدير في تحقيق التوافق بين الأفراد وبين المناصب في المستويات الإدارية، عن طريق العناية باختيار العاملين واستعمال العوامل السلبية والإيجابية وتأمين التنظيم غير الرسمي، كل هذه الجوانب التي تحيط بالأداء تؤثر وتتأثر به، وهذا ما سيوضحه الشكل الآتي:

الشكل رقم (08) : الجوانب المحيطة بالأداء



المصدر: من إعداد الطالبة بالاستعانة بالمراجع التالية:

- جيم فيولر، "إدارة مشروعات تحسين الأداء"، مرجع سبق ذكره، ص 100.

- أنور سلطان محمد سعيد، "السلوك التنظيمي"، مرجع سبق ذكره.

من الضروري النظر إلى أداء المنظمة على أنه من العناصر الأساسية، وهو الذي تتفاعل قراراته وتؤثر وتتأثر بالبيئة الخارجية المحيطة به، وثقافة المنظمة، التطوير التنظيمي والتغيير التنظيمي، الصراع وضغوط العمل، المناخ التنظيمي، الاتصال والمعلومات.

المطلب الثاني: أهمية تقييم أداء العاملين

إن تقييم الأداء وسيلة لمساعدة من يعملون على أداء العمل بصورة أفضل، فالحكم على استحقاقات الأفراد من علاوات تصعيد، تنزيل، فصل، ساعد على تحديد نقاط الضعف والقصور في أداء العامل، للعمل على علاجها بتصميم برامج تدريب كفيلة بتطوير وتحسين الأداء المستقبلي وتدعيم مواطن القوة وتنويع الحوافز، إقناع المجدين بأهمية وفائدة بذل جهود أكثر، تحديد الأشخاص الذين يصلحون للعمل والذين يتطلب الأمر الاستغناء عنهم، كما يجب إشعار الجميع بأنهم محل مساءلة ومحاسبة، وأن تقدمهم في السلم الوظيفي مرهون بإنجازاتهم وانضباطهم أو بمعنى صلاحية قيمهم ونتائجهم، وسنعرض بنوع من التفصيل ومزيد من الشرح هذه الأهمية ونبرزها فيما سيأتي:¹

1- إحساس العامل بالمسؤولية: عندما يشعر العامل بأن أدائه موضع تقييم من قبل رؤسائه وأن نتائج التقييم سيترتب عليها اتخاذ قرارات تمس مستقبله الوظيفي، فإنه سوف يشعر بالمسؤولية اتجاه نفسه واتجاه العمل، وبالتالي سيبذل قصارى جهده لتأدية عمله على أحسن وأكمل وجه ليكسب بذلك رضا رؤسائه، حتى لا يتعرض إلى أحكام تحرمه من المزايا والتعويضات التي تنص عليها القواعد والأحكام التشريعية السارية المفعول.

2- اختبار العامل تحت التجربة: تلزم القواعد القانونية في التوظيف على أن يخضع العامل الجديد إلى فترة تجربة يختبر فيها على مدى صلاحيته لشغل الوظيفة التي عين فيها، لذلك تعتبر التقارير الدورية التي تقيم أداء العامل وسيلة لتوفير المعلومات اللازمة عن عمل العامل الجديد، لتعطي لإدارة الموارد البشرية المبرر الذي تتخذ على أساسه حكما في مدى ملائمة العامل للوظيفة وتجنب المنظمة التبعات التي قد تتحملها بسبب الاختيار غير السليم للعامل.

3- تطوير أداء العامل: تساهم عملية تقييم الأداء في الكشف عن نواحي القصور لدى العمال، ويعتبر ذلك نقطة البدء لتطوير أداء العامل، وتتم عملية التطوير هذه بأسلوبين:

- أولهما تحسين العمل وتبسيط إجراءاته، إذا تبين أن خصائص العمال من تأهيل علمي وخبرة عملية وتدريب متخصص وصفات فسيولوجية ونفسية وسلوكية تتلاءم مع متطلبات العمل، إلا أن مستوى الكفاءة

¹ نعيمة فضيل، "أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، قسم علوم التسيير، 2005، ص ص 38-39.

في الأداء لا يرقى إلى الحد المطلوب، ففي هذه الحالة قد يكون القصور راجع أساسا لظروف العمل وتبسيط إجراءاته وتوفير الإمكانيات المناسبة له.

- وثانيهما هو تنمية العمال وتدريبهم، إذا تبين أن ظروف العمل المناسبة متوفرة، والإمكانيات والإجراءات ملائمة لأداء العمل لكن مستوى الكفاءة في الأداء لم يصل بعد إلى المعدلات المرضية، فإن ذلك يشير إلى وجود بعض جوانب القصور في الخبرات والمهارات والمعارف أو سلوك الأداء لدى العامل، ففي مثل هذه الحالة تقوم إدارة المنظمة بإرشاد أو تدريب العامل ليتجاوز هذه النقائص ويحقق متطلبات وظيفته بتحسين مستوى أدائه مستقبلا.

4-زيادة مستوى رضا العامل: يعد الرضا الوظيفي من أهم الأهداف التي يسعى العامل إلى الوصول إليها، كونها مؤشر على مدى سعادة العامل بانتمائه للمنظمة نتيجة ما قدمته له من عوائد يشبع بها حاجاته والتي تتلاءم والجهد الذي قدمه للمنظمة، والمتمثل في الأداء الذي بذله في إنجاز وظيفته، فكلما شعر العامل بأن العائد الذي يتقاضاه مقابل الأداء الذي يقدمه للمنظمة عادل ومنصف ويحقق له أكبر قدر ممكن من الإشباع، فإن ذلك يؤدي إلى خلق ثقة بين العمال ورؤسائهم ومنظمتهم.¹ هذا بالنسبة للعامل أما بالنسبة للرؤساء والمشرفين فأهمية التقييم تكمن فيمايلي:

أ-ضمان استمرارية الرقابة والإشراف: إن تقييم أداء العامل وفق نظام محدد ومواعيد محددة سيلزم الإدارات تتبع منجزات العمال، وتقديم تقاريرهم حول كفاءاتهم والاحتفاظ بسجلات لتدوين ملاحظاتهم ونتائج تقييمهم كوثائق للحكم على صحة التقييم والتقيد بمواعيده وبذلك يضمن استمرارية الرقابة والإشراف.

ب-تنمية القدرة على التحليل: تدفع عملية تقييم الأداء بالرؤساء إلى ضرورة إصدار حكم على مرؤوسيه من العمال، فمن اليسر على أي رئيس أن يصدر حكمه على موظف ما، بأنه ممتاز أو ضعيف دون أن يسأل نفسه لماذا حكم على الموظف بهذه الصفة أو تلك عندما يطلب منه وضع تقرير عن سبب أداء هذا الموظف وفق عناصر محددة كما هو الحال في نظام قياس الأداء، فإنه يضطر قبل إصدار حكمه إلى سؤال نفسه، لماذا يعتبر موظف ما ممتازا أو ضعيفا؟ وهنا يجد نفسه مسوقا إلى إجراء دراسة به في المنظمة، وعلى ذلك فإن تقييم الأداء يدفع بالرؤساء والمشرفين إلى تنمية قدراتهم على التحليل عندما يشعرون أنهم مسؤولين على وضع التقديرات الدقيقة والحساسة عن جوانب أداء العمال حتى لا تكون موضع طعن من

شنوفي نور الدين، "تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز"، أطروحة دكتوراه،

¹ كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2004/2005، ص ص 25 ، 26.

طرف العمال مستقبلاً، وبالتالي يشعر فيها المشرف بإمكانية تعرضه إلى انتقادات أو مسائلة أمام العمال، أو الجهات المختصة في حالة عجزه عن إصدار الأحكام الملائمة.

ج- تنمية الاتصال بين المشرف الرئيس والعمال: إن عملية تقييم الأداء تعد وسيلة تجمع بين الرؤساء بالمرؤوسين من خلال التعامل مع بعضهم لإجراء عملية التقييم كمناقشة ظروف العمل وتقديم المعلومات المرتدة - تغذية عكسية- التي تسمح للعامل من معالجة نقاط ضعفه في الأداء. وكثيراً ما يطمئن العامل اتجاه رؤسائه المشرفين عندما يشعر أن جهوده وطاقته في العمل موضع تقدير واهتمام من طرف الرؤساء والإدارة ككل، فهذا يخلق جواً من العلاقات الحسنة سواء فيما بين العمال أو بينهم وبين رؤسائهم المشرفين على العمل وعملية التقييم¹.

وكنتيجة لما سبق يجب التنويه انه إذا عرف شخص أو فرد ما أن عمله يخضع للرقابة فإنه يتصرف بطبيعة مغايرة عما إذا عرف أن عمله لا يخضع للرقابة أو التقييم وهذا بحسب الطبيعة الفطرية لكل فرد أو إنسان.

المطلب الثالث: أهداف عملية تقييم أداء العاملين

إن لأنظمة تقييم الأداء دوراً بالغ الأهمية، فهي تساعد من يعملون على أداء العمل بصورة أفضل والاستفادة من الأخطاء والتقليل منها أو تجنبها بالأحرى، وخلق جو من التفاهم بين الرئيس والمرؤوس، فإذا أخطأ العامل، على المشرف معرفة أسباب ذلك الانحراف بما يجعله راضياً بأهمية التقييم لعمله في كافة المراحل فلا شك أن أهم ما يشغل ذهن العامل هو رأي مرؤوسه فيه، ومنه فإن تقييم الأداء هو الأساس للرضا الوظيفي، فالفرد حينما يشعر أن أدائه مقام على أساس موضوعي بصفة مستمرة يرتفع رضاه الوظيفي مما يحفزه على تحسين مستوى أدائه.

إن الهدف الأساسي من وراء عملية تقييم الأداء هو تحقيق الترابط بين المنظمة والعامل من خلال رفع معنوياته وتحسين العلاقات في بيئة العمل، كما يهدف في نفس الوقت إلى رفع كفاءة المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها، ومن وجهة نظر العامل فإن تقييم الأداء يساعد على تحقيق الآتي:

1-التوفيق بين الاهتمامات والواجبات:

يقوم الأشخاص بتأدية الأعمال التي يرغبونها بشكل أفضل وهناك تقديرات ما بين 80% و 90% من مشكلات الأداء هي في الواقع نتيجة مباشرة لعدم التوافق بين إهتمامات العاملين ومهارتهم وقدراتهم وبين

¹ نظمي شحادة وآخرون، "إدارة الموارد البشرية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2000، ص 76.

الوظائف التي يكلفون بها، لذا تعتمد زيادة فرص الأداء الجيد على مدى القدرة في التوفيق بين اهتمامات العاملين والعمل المطلوب.

إن تقييم الأداء ينتج التعرف على عدم التوافق بين الاهتمامات والعمل، وبالتالي معالجة إما بالتدريب أو النقل أو إعادة هيكلة الوظائف.

إن التوجيه الوظيفي على جانب كبير من الأهمية لتحسين الأداء، فمن خلال توجيهه يمكن أن يتم تحسين الأداء وبالتالي الاحتياجات التدريبية للعاملين.

2- إرشاد العاملين:

تنتج نتائج تقييم الأداء التعرف على العادات والاتجاهات التي تؤثر على الأداء وبالتالي اقناع العاملين بضرورة الاقلاع عنها، وإحلال قيم مساعدة على الانضباط مدعمة للحاجة إلى الانجاز. فكثيرا ما يواجه العاملون مواقف شخصية حرجة تؤثر سلبا على الأداء مثل: المشكلات المالية، العائلية والارشاد المهني¹. ومنه فإن مناقشة النتائج والتحدث بانفتاح يشعر العاملين بالراحة، حيث يساعد الحوار على تنظيف أو تطهير محيط العمل من كل ما من شأنه أن يؤثر سلبا على معنويات العامل.

ويمكن تلخيص أهداف تقييم الأداء من وجهة نظر العامل في النقاط الآتية بالإضافة لما سبق:

- تشجيع الأفراد على تحسين أدائهم للحصول على تقارير ممتازة.
- يستطيع الفرد الإلمام بنواحي الضعف في عمله، والتي تحتاج إلى علاج وذلك عن طريق نصحه وإرشاده لتحسين أدائه.
- تحديد نقاط الضعف والقصور في أداء العامل والعمل على علاجها.
- اعداد الفرد لمقابلة التطوير الذي يحدث مستقبلا.
- الاحساس بالعدالة والمساواة بينه وبين زملائه نتيجة الموضوعية في استخدام معايير ومقاييس واضحة.
- شعور العامل ب مسؤولياته وأن أدائه موضع التقييم، ويتوقف على نتائج هذا التقييم مدى إيتاح له من فرص في الترقى والحصول على المكافأة وأما من وجهة نظر المنظمة فتكمن أهداف تقييم الأداء في النقاط الآتية:
- بعث روح الحماس بين الأفراد والتنافس بينهم كأفراد وأعضاء بمجموعات العمل ووحداتهم للحصول على تقييم أعلى من خلال تحسين الانتاجية؛

¹Henry carre, "Diriger des salariés aujourd'hui", édition : maxima leurent du mesnil, Paris 1991, P P 11, 31, 39,49.

- تعتبر وسيلة للحكم على الأشخاص المعنيين حديثا ومازالوا تحت الاختبار؛
 - تستخدم لتحديد الأشخاص الذين لا يصلحون للعمل ويتطلب الأمر فصلهم؛
 - تساعد على تحديد الحاجة إلى التدريب؛
 - تعتبر مقياسا للحكم على سياسة الاختبار وسياسة التدريب؛
 - تجبر الرئيس على إعداد تقرير دوري عن مرؤوسيه ومناقشة مدى تقدم كل فرد في العمل؛
 - وضع المشرف المناسب في المكان المناسب؛
 - بناء على نتائج التقييم يتم إتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الموظفين؛
 - تنمية مقدرة الرؤساء على التحليل، بمراعاة أن تقدير العامل بمرتبته ممتازا أو ضعيفا، لابد وأن يرتبط بتقديم موضوعي يتناول بالتحليل أوجه الامتياز أو الضعف والعوامل والاعتبارات المؤثرة وأسباب وقوعها؛
 - التقييم الموضوعي للأداء يتطلب وجود معايير قياسية ومعدلات للأداء، كما يتطلب المتابعة والتسجيل المستمر لنتائج الأعمال التي يقوم بأدائها الأفراد. وتحقيقا لهذه الاحتياجات تعطي المنظمة تركيزا أكبر على بلورة المعايير والمعدلات إلى جانب المواظبة على المتابعة والتسجيل مما ينعكس على الارتفاع المذهل لكفاءة العاملين بالمنظمة؛
 - إتاحة الفرصة للإدارة العليا بالمنظمة لتكون أكثر قدرة على تقييم جهود المديرين والرؤساء (الإدارة الوسطى) من خلال متابعة مدى جدبتهم في تقييم مرؤوسيه؛
 - بالإضافة إلى متابعة التطور في مستوى كفاءة هؤلاء المرؤوسين من سنة لأخرى؛
 - مراجعة الأجور حيث اختلفت الآراء حول ربط الأجر بعملية تقييم الأداء، فهناك من يقول: يتعين إستبعاد الأجور من عملية التقييم حيث أنه ينبغي أن تتم بشكل موضوعي المسائل المالية في عملية التقييم بينما آخرون يرون أن الأجر وتحديدده ينبغي أن يكون أحد وسائل التقييم أو نتيجة لها، حيث ذلك من شأنه أن يكون حافزا للتطوير والتجديد.
- وعلى أية حال فإن تدرج الأجور وتقييم الأداء ينظر إليه من وجهتين: الإدارة والعامل وهو الآتي:

أ- التغذية الاسترجاعية للعامل: (Feed-Back)

يحتاج كل من الإدارة والعامل إلى توفير المعلومات الأساسية عن كيفية الأداء خلال الفترة السابقة لعملية التقييم وتفيد مثل هذه المعلومات في معرفة مدى التقدم والتأخر في القدرة الأدائية للعامل خلال سنوات عمله.

ب- الإدارة بالأهداف:

يتمثل هذا النظام في أن يقوم المدير التنفيذي بتحديد الأهداف التي وجد التنظيم من أجلها والتي يجب أن تشكل محور سلوكه وتفكيره والتي منها يشتق الأهداف التي تعطي أولوية الإنجاز والحيوية والتحقيق في المدى المتوسط والقصير، ثم تتخذ القرارات التي يمكن أن تتفق أمام تحقيق الأهداف ثم يلتقي المديرين كل على حده أو مجتمعين في استعراض الأهداف، ويقوم هؤلاء بتكرار نفس العملية بالنسبة لموظفيهم وهكذا حتى نهاية السلم الوظيفي، على أن يتم استعراض الأهداف ومجموعة من قواعد السلوك التي تعتبر ملزمة للتنفيذ والتي تعتمد كمعايير للتقييم الذاتي والمزدوج والإرشادات والتوجيهات الكفيلة بالتغلب عليها، واحسن ما نختم به أن لتقييم الأداء تحقيق مزايا عدة نذكر منها:

- الرفع من الروح المعنوية للعاملين وتحسين علاقات العمل؛

- وسيلة لتطوير الأداء الذاتي؛

- إشعار الموظف بمسؤوليته؛

- وسيلة لضمان عدالة المعاملة؛

- تقليل معدل دوران العمل، الغيابات، الحوادث.

كما أن نتائج الأداء لها مجالات استخدام جديدة منها: الترقية، الفصل، النقل، الأجور، التدريب ... الخ¹.

المطلب الرابع: البعد الإستراتيجي في تقييم أداء العاملين

الأداء هو أحد المصطلحات التفسيرية التي لا تكاد تغيب عن أدبيات مختلف علوم التسيير، إذ تتداوله جل الكتابات ولو بشكل غير مباشر على اعتباره يمثل الهدف الأساسي الذي يسعى كل مسير إليه، مهما كان مستواه التنظيمي، إلى تحسينه، ومن منطلق كونه يعكس مستوى النجاح أو التوفيق الذي حققته أو تسعى المنظمة إلى تحقيقه، فإن ضبط مفهومه وتحديد المجال الدلالي الذي يغطيه يبقى ضرورة ملحة ومن ثم إشكالية بالغة الأهمية أمام المسيرين والباحثين على حد سواء، وفي الحقيقة أن كلمة أداء التي تحمل في طياتها إحياءات بالإنجاز وتوحي ولو بشكل ضمني إلى العنصر البشري في المنظمة، إذ يعتبر الكثير من الباحثين الأداء مقتصرًا على المورد البشري فقط، ويعرفونه بأنه نتاج عنصر العمل، وحتى الذين يربطونه بإنجازات المنظمة ككل ينظرون إليه أكثر من زاوية مؤشرات البعد التشغيلي فقط، وبصفة أخص البعد

¹ Henry Carre, "diriger des salariés aujourd'hui", opcit, P 55.

المالي، ليغلب على مؤشرات قياسه وتقييمه جوانب الربحية والعائد على الاستثمار والقيم للمنظمة، غير أنه وإن كان أداء الأفراد أو الأداء التشغيلي أو المالي يمثل حقيقة يتعامل معها المسكرون يوميا في المنظمات، فإن هناك حقائق جديدة في تسيير المنظمة خصوصا البعد الإستراتيجي منه، كالتعلم التنظيمي، بناء المهارات وربط الأجزاء الإستراتيجية بها، تسيير المعارف، نظرية الوكالة ومنطق الأطراف الآخذة. وهي حقائق التي جعلت تصور الأداء بمنطق استراتيجي يفرض نفسه في المنظمات.

ومن هذا المنطلق نحاول في هذا المطلب تسليط الضوء على انعكاسات معالجة الأداء من منظور استراتيجي على مفهومه، مع الإشارة إلى فجوة الأداء الإستراتيجي ناهيك عن جدول القيادة الإستراتيجي الذي يعد أداة تحاول إدراج البعد الإستراتيجي في عملية تقييم الأداء.

وانطلاقا من مفهوم كل من الكفاءة والفعالية الذين سبقت الإشارة إليهما يمكن الحديث عن الأداء حيثما توجد موارد مسخرة وأهداف مسطرة، فقد يكون جزئيا أي على مستوى نظام فرعي من المنظمة والذي غالبا ما يكون إحدى وظائفها أو هيئاتها التنظيمية، كما قد يكون كليا شاملا للمنظمة بمختلف أبعادها ويتفعل بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمنظمة في تحقيقها، وهو ما يضيف عليه الطابع الإستراتيجي.

من هذا المنظور - الإستراتيجي - إن الأداء يرتبط ارتباطا وثيقا بالقدرة التنافسية والتموقع -حاضرا ومستقبلا ويعبر عن قدرة المنظمة على الاستمرار بالشكل المرغوب فيه في سوق تنافسية متطورة، أي بتحقيق الكفاءة والفعالية في نفس الوقت، وبالتالي فهو يعكس قدرة المنظمة على تفعيل إستراتيجيتها، ومواجهة القوى التنافسية، وبذلك فالأداء الشامل يغطي تحقيق الأهداف، استخدام الموارد، أمثلية العمليات الداخلية وإرضاء الأطراف الفاعلة في المنظمة.

وبذلك يمكن القول أن الأداء يعكس مدى نجاح المنظمة في نشاطها، ويتوقف على التمثيلات الذهنية التي نتصورها عن هذا النجاح وعن الأطراف الفاعلة في المنظمة ككل، لذلك فهو يعالج انطلاقا من الوسائل والعمليات والمهارات والمميزات التي يقتضيها بلوغ هذه الأهداف.¹

يتطلب تطبيق المفهوم الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية توافر بعض المتطلبات الأساسية والضرورية لزيادة قدرة المنظمة على تحقيق الاتساق، والربط بين سياسات وأنشطة الموارد البشرية متضمنة سياسات

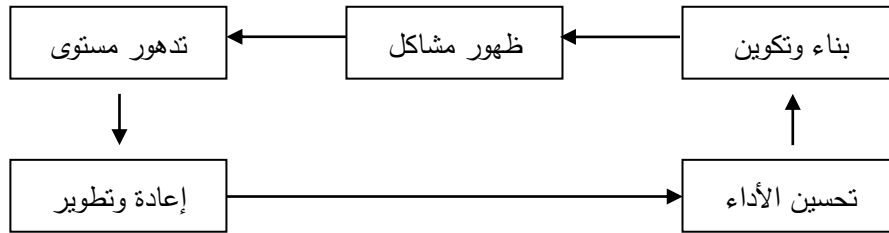
¹ مزهودة عبد المليك، "المقاربة الاستراتيجية للأداء مفهومها وقياسها"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2005، ص ص486، 487.

التدريب والتنمية وإستراتيجية العمل ككل، ومن هذه المتطلبات نجد تغيير قيم واتجاهات الأفراد المتعلقة بالعمل بحيث يزداد ولاؤهم وانتمائهم للمنظمة، وتزيد دافعيتهم للعمل، مع تحقيق المرونة في أدوار وطبيعة المهارات المتعلقة بالكفاءات من المسؤولين، ووظائف المنظمة ككل.

كما أن تغيير وتطوير أساليب ووسائل إدارة الموارد البشرية يشمل مفاهيم جديدة وهي: **مفهوم دورة حياة المنتج، مفهوم خريطة الإحلال، مفهوم تحليل محفظة الموارد البشرية.** ومنه تتجلى الحاجة إلى أسلوب أفضل لتقييم الأداء باعتباره الأساس الذي تركز عليه الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية لمقابلة التحسن في الإنتاجية، فلا يوجد نظام واحد لتقييم الأداء يحقق الفعالية في جميع الظروف حتى على مستوى المنظمة الواحدة، فمن خلال الفهم الواضح للإستراتيجية تصميم وسيلة التقييم المناسبة من حيث اتساقها مع احتمالات النمو في المستقبل، وقدرتها على تحديد الأفراد القادرين على تحقيق هذا النمو بفعالية أكبر، لذلك فقد ثبت في ظل المفهوم الإستراتيجي عدم فعالية النظام السنوي للتقييم، والذي يحدد من خلاله الأفراد ذوي المستوى العالي من الأداء في الفترة قصيرة الأجل فقط.¹

ولقد وجد أحد الباحثين أن عملية التغيير في التنظيم لتحقيق النمو ومن ثم التغيير الإستراتيجي تتخذ نمطا متكررا²، وهذا ما يوضحه الشكل الآتي:

الشكل رقم (09): الأداء من منظور استراتيجي.



المصدر: عبد الله علي، "أثر البيئة على أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية"، مرجع سبق ذكره، ص 283.

وبما أن الأداء هو الذي يحدد درجة إرضاء الأطراف الآخذة في المنظمة فإن قياسه يكون على ضوء احتياجات هذه الأطراف ويمر بالمراحل التالية:

- تحديد جميع النتائج الممكنة لكل طرف؛
- تحديد تطلعات مختلف الأطراف؛
- إيجاد التوازن بالنسبة لكل طرف لتعظيم حوافزه.

¹ حسن راوية، "مدخل استراتيجي لتنمية وتخطيط الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 102 ، 104.

² عبد الله علي، "أثر البيئة على أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية"، حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 1999، ص 283.

وحسب هذا فإن مؤشر الأداء هو إشارة مهمته تقديم معلومات عن أحد الأبعاد التالية في المنظمة: النتائج، الموارد، العمليات، النوعية، الكفاءة، كما يظهر هذا المؤشر بوجهين:

وجه داخلي: يتجه نحو العمليات المفتاحية، إرضاء الزبون، النوعية، خلق القيمة،...الخ.

وجه خارجي: يرتبط بالمحيط وتطورات الطلب والمنافسة.

لذلك فإنه في إعداد المؤشرات ينبغي:

- توضيح الأهداف الإستراتيجية؛
- التركيز على العمليات المفتاحية في خلق القيمة؛
- التركيز على المتغيرات الحرجة أو العوامل الأساسية والمفتاحية للنجاح (FCS)؛
- إظهار مستويات الأداء المحققة؛
- ربط المؤشرات بقاعدة نظام المكافآت.

ولأن مسألة أداء العاملين في الحقيقة تعني خلق القيمة في المنظمة، نجد أن هذه القيمة لم تعد اليوم حكرا على المساهمين وأصحاب رؤوس الأموال، وإنما أصبح حق الاستفادة منها مخولا أيضا للعمال الذين ساهموا بمجهودهم، للموردين مقابل توريداتهم، للمسيرين لقاء تنظيمهم، وللزبائن مقابل اقتنائهم منتجات المنظمة، بل أصبح ترتيب هؤلاء يتوقف على السياق الذي تنشط فيه المنظمة ومنه في القطاعات العالية المنافسة تمنح الأولوية للزبون، أما في القطاعات التي تعتمد على اليد العاملة عالية المهارة يستفيد العمال من الجزء الأكبر، في حين في القطاعات التي يتم فيها تحريك المهارات من خارج المنظمة بفعل المقولة الباطنية يتقدم الموردون على بقية الأطراف، مع أن طبيعة الاستفادة تختلف من طرف لآخر، فالزبون قد يحرص أكثر على الآجال قبل السعر في حين يحرص العامل على ضمان منصب شغله قبل الآخر، وعموما في الوضع الحالي لأغلب القطاعات الاقتصادية تفرض المنافسة تقديم الزبون على بقية الأطراف.

هذا، ويبرر بعض الباحثين هذا الطرح لتقييم الأداء بكون المنظمة ملزمة بتحقيق نوعين من الأهداف، أهداف أولية ترتبط بتعظيم القيمة المالية للمنظمة، وأهداف ثانوية تتعلق بإرضاء الأطراف الأخرى-خلاف أصحاب رأس المال- والتي دونها لن تتحقق هذه الأهداف الأولية، لأن الزبون مثلا إذا لم يحصل على القيمة التي ينتظرها من المنتج لن يقبل على شرائه، والعامل الذي لن يحصل على مراده من المنظمة سيعزف عن الانخراط بحماس في أهدافها وتطوير مهاراته المهنية، وبهذا تكون للمنظمة فرصا أكثر لتحقيق النمو الدائم كلما ابتعدت عن منطق المؤشرات المالية كمعايير وحيدة للتقييم في المنظمة.

وتتمينا لهذا الطرح، الذي أصبح ممكنا بفعل تطور تكنولوجيات الإعلام والاتصال، واستغلال قواعد المعطيات عن المنظمات والكيانات الاقتصادية لمختلف الدول، نقترح الخطوات التالية:

- تطوير هندسة معلوماتية حسب احتياجات المنظمة وخصوصيات قطاعها؛
- وضع النظام التكنولوجي المعلوماتي الدائم لهذه الهندسة؛
- ضبط المنح وعناصر الأجور الأخرى حسب مقتضيات النظام الجديد؛
- اللجوء إلى المصادر الخارجية للمعلومات؛
- تعميم سيرورة عملية داخلية تضمن تفعيل المراحل الأربعة السابقة.

وتجدر الإشارة هنا في هذا السياق إلى أهمية لوحة القيادة الإستراتيجية التي تعد إحدى الأدوات التسييرية التي انتشرت إبان سنوات الستينات، السبعينات والثمانيات في المنظمات الاقتصادية لمتابعة الأداء، إذ من خلال ما تتضمنه من مجموعات المؤشرات الكمية المقدرة والفعلية، يمكن للمديرين تكوين صورة عن نشاط المنظمة المنجز وقد توافقت هذه الفترة مع ازدهار أدوات التخطيط الإستراتيجي ذات التركيز أكثر على المردودية المالية مما جعل لوحة القيادة المستخدمة في تلك الفترة والذي يمكن أن نصنفه بالتقليدي (الكلاسيكي)، يتميز بتوجه نحو الماضي حيث يقيم أداء المنظمة بعدما تتم عمليات الإنجاز، وبالتالي يعجز عن تقديم صورة مستقبلية لنشاط المنظمة، لأنه في أغلب الأحيان تكون الشروط التي صممت فيها الأهداف، التي استعملت بعدها لتقييم الأداء قد زالت، إذن فهي لا تسهل القيادة الدينامكية لفقدانها خاصية الاستمرار في الأهداف، وفضلا عن ذلك فإن تركيزها على المؤشرات المالية أكثر للتعبير عن الأداء الشامل جعلها تكون قاصرة عن أداء وظيفتها كأداة للتحليل، وسدا لهذه النقائص تم اقتراح لوحة القيادة الإستراتيجية التي تهدف إلى التكفل بمؤشرات الأداء، التي تعكس إضافة إلى جانب البعد المالي أبعادا أخرى ذات صبغة إستراتيجية في نشاط المنظمة لاسيما في ظل ازدياد أهمية المعلومة والأصول غير المادية، إذ يكتمل هذا الجدول بالإضافة إلى المؤشرات المالية مؤشرات تقييم تعكس تطلعات أهم الأطراف الآخذة و يوزع على الأبعاد التالية: رضا الزبون، القدرة على التمويل الذاتي، آليات إنتاج النوعية، الإبداع، الربح السهمي.

وبالرغم من أن لوحة القيادة الإستراتيجية تعد نقلة نوعية في تقييم أداء العاملين وكذا تقييم الأداء مما جعل المنظمات تطبقه بشكل واسع إلا أنه كأي أداة يشوبه النقص ويعاب عليه:

- إغفال مساهمة الأجراء والموردين في أهداف المنظمة؛

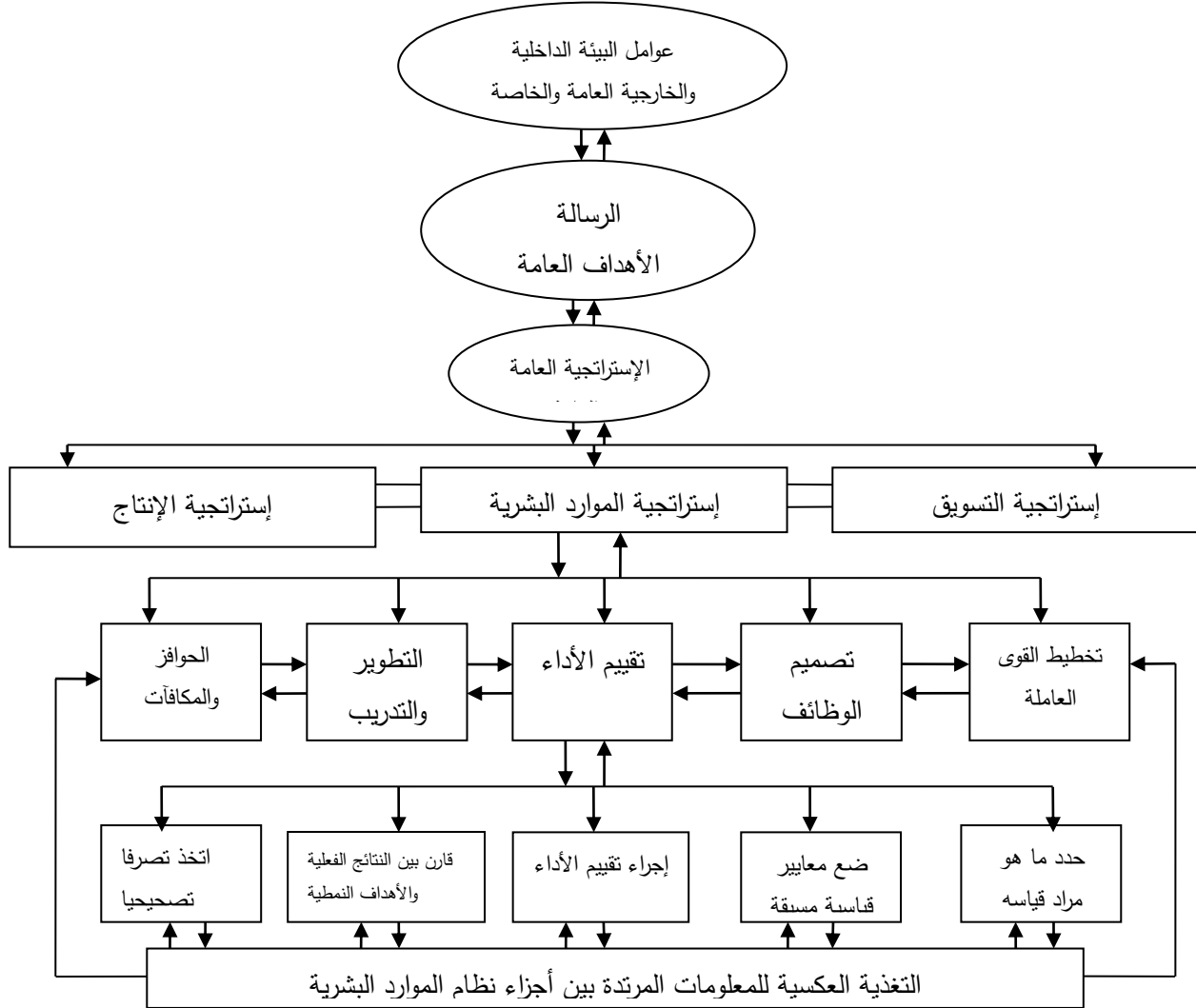
- إغفال دور المجتمع الذي يشكل محيط المنظمة؛
- لا يدرك الظاهرة التبادلية لجعل كل الأطراف تشارك في الأهداف الفرعية والرئيسية.
- وعليه يصبح من الضروري أخذ هذه النقائص بعين الاعتبار بإدراج الإستراتيجية في نظام التقييم على النحو الذي يجعل الاختيارات الكبرى للمنظمة تتعكس على نظم تقييم الأداء¹.
- ومن الأهمية بما كان الإشارة إلى الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية الذي يتطلب تحقيق التكامل والتنسيق والتفاعل المستمر من الكل إلى الجزء، ثم من الجزء إلى الكل مرة أخرى، فقد تؤدي الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة إلى تغيير إستراتيجيتها العامة أو بعض أجزائها، مما قد يتطلب أيضا تغيير إستراتيجية الموارد البشرية أو بعض أجزائها كعملية التقييم التي تخضع لجملة من الشروط التي إذا استجابت لها تجعلها أكثر فعالية:
- ينبغي أن تكون عملية التقييم مصممة وفقا لأهداف المنظمة وكجزء من إستراتيجيتها الشاملة؛
- يجب أن تكون عملية التقييم منبثقة من إستراتيجية المنظمة وامتدادها (على المستوى التشغيلي)؛
- يجب أن تكون مصممة لتحقيق أهداف إستراتيجية أي لا تكون استجابة مباشرة لضغوط خارجية كנקابات العمال أو الحكومة أو لضغوطات داخلية من العمال؛
- ينبغي أن لا تكون مجرد أسلوب من أساليب إدارة مصالح العمال، بل يجب أن تكون أسلوب للتدخل والتأثير الفعال على هيكل المنظمة وعلى اتجاهات العمال وعلى العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين؛
- يجب أن تعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحسين مستوى الأداء.
- ومن ثم نخلص بالقول بأن الحقائق الواجب توافرها لنجاح هذا التكامل هما:
- 1- توفر المعلومات الصحيحة والدقيقة عن الأداء؛
- 2- حاجة عملية التقييم لعلاقات قوية مع العمليات الفرعية (الوظائف الفرعية) لإدارة الموارد البشرية بشكل خاص².

¹ مزهودة عبد المليك، مرجع سبق ذكره، ص 401، 403.

² شنوفي نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص 76.

والشكل التالي يمثل نموذج لدراسة البعد الإستراتيجي لتقييم أداء العاملين:

الشكل رقم (10): نموذج لدراسة البعد الإستراتيجي لتقييم أداء العاملين.



المصدر: شنوفي نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص 77.

وعلاوة لما سبق يجب التنويه إلى نقطة هامة وهي ما يسمى ب: **الفجوة الإستراتيجية**.

١- **مفهوم الفجوة الإستراتيجية وتحليلها**: تعد عملية تحليل الفجوة الإستراتيجية إحدى الأدوات والأساليب الأساسية والمهمة والتي يمكن استخدامها في مجالات التحليل الإستراتيجي المتعددة، حيث تساهم في تحليل الواقع الحالي ونتائج الأداء الإستراتيجي لمنظمة الأعمال ومقارنة ذلك الأداء الحالي والمستقبلي بالمتوقع من الموارد التي يمكن الحصول عليها مستقبلاً، وانعكاس ذلك على المستقبل التنافسي للمنظمة ضمن إطار البيئة التنافسية التي تعمل فيها.

ويتضح هنا بأن الفجوة الإستراتيجية، هي مشكلة ناجمة عن المرحلة التي يقوم الفريق الإستراتيجي في المنظمة من خلالها بتحديد الأهداف ثم تهيئة وإعداد المتطلبات الأساسية لإنجاز وتحقيق تلك الأهداف، وبذلك فإن الفرق بين ما تملكه الإدارة من موارد آنية ومستقبلية وبين ما تسعى إلى تحقيقه يمثل هذه المشكلة وهي ما يطلق عليها الفجوة الإستراتيجية. وإن هذا الحيز الناجم من القيام بمراحل التخطيط الإستراتيجي، والمتمثلة بمرحلة توقعات المنظمة بما يخص الإضافات والتطورات التي ستطرأ على إمكانياتها ومواردها والمراحل التي يتم من خلالها تحديد أو تطوير الأهداف، تتطلب من الفريق الإستراتيجي اهتماما استثنائيا، وأن يقوم بدراساتها وتحليلها تحليلًا دقيقًا وشموليا، سعيا نحو تقليصها أو غلقها وذلك من خلال تطوير الخطة الإستراتيجية أو تبني استراتيجيات أخرى تحقق التفاعل والتكيف بين المنظمة وبيئتها وتوفير الفهم الكامل والمعرفة الحقيقية لواقع تلك البيئة التي تعمل في إطارها المنظمة.

كما أنه قد تكون الفجوة كبيرة لدرجة يصبح معها التغيير ضروريا لتحقيق الغايات المطلوبة، وعندها ستتضمن الخطة الإستراتيجية الأهداف الطويلة الأمد التي يمكن بلوغها، والخطط التي سوف يتم اعتمادها والتي تحدد للمنظمة المسار الذي ينبغي عليها تنبيهه.

ولغرض استخدام أسلوب شامل وواضح لتحليل الفجوة الإستراتيجية يتطلب توافر شروط محددة منها:

- أن تكون الأهداف التي تريد المنظمة تحقيقها قد حددت بوضوح؛
- التعرف على إمكانات المنظمة الحالية وعملياتها ما تتوقع أن تقوم به؛
- أن تكون الفجوة بين المتوقع والمطلوب تحقيقه قد تم رصدها وتحديد بدقتها؛
- أن يكون سعي الإدارة باتجاه البدائل، وانتقاء الإستراتيجية الكفيلة في تطبيق البديل الأكثر اتفاقا وانسجاما (كخيار إستراتيجي) للوصول إلى الهدف المطلوب.

ب- أسلوب تحليل الفجوة الإستراتيجية: هو أسلوب التحليل الإستراتيجي، ويعني مقارنة الأداء الحالي للوحدات أو الأنشطة التابعة للمنظمة مع الأداء المخطط له (الأهداف)، وإذا كان الأداء الحالي للوحدات أو الأنشطة غير متطابق مع ما هو مخطط له (فجوة)، أي أن المنظمة لم تصل إلى أهدافها وعندما لا تصل معدلات الأداء الحالية لهذه الوحدات أو الأنشطة لأهدافها فإن ذلك إنما يتطلب من المنظمة أن تستخدم إستراتيجية جديدة للقضاء على هذه الفجوة.

وقبل أن تقوم الإدارة بتغيير إستراتيجيتها المستخدمة بأخرى جديدة حتى تتمكن من القضاء على الفجوة الموجودة بين الأداء الحالي والمستهدف لذلك، لا بد من توافر أربعة شروط أساسية:

- التأكد والتحقق من الفارق بين الأداء الحالي والمخطط له فارق كبير وملحوظ ومؤثر على أداء المنظمة بشكل كبير جداً؛
- أهمية الفجوة، لا بد أن تستحق الفجوة اهتمام الإدارة بها وأخذها في الحسبان والتغلب عليها حيث قد يكون الفارق كبير ولكنه يتعلق بجانب غير مؤثر؛
- لا بد أن يكون للمنظمة دافع قوي للقضاء على الفجوة؛
- ضرورة الإيمان بأن هذه الفجوة يمكن القضاء عليها وأخذ الأمر بجدية؛

بعد دراسة وتحليل هذه الشروط الأربعة التي يجب توافرها في عملية تحليل الفجوة من أجل تغيير إستراتيجية المنظمة المستخدمة بأخرى جديدة تمكن من القضاء عليها، نلاحظ أن أسلوب تحليل الفجوة أسلوب تقديري وشخصي بصورة كبيرة، لأن أهمية الفجوة تتوقف على تقدير من يقوم بالتحليل، وتغيير الإستراتيجية كذلك يعد أمر تحديد أسباب وجود هذه الفجوة أمراً شخصياً. فإذا ما قامت المنظمة باكتشاف الفجوة بين الأداء الحالي والمستهدف ومعرفة أسبابها فإنها يمكنها استخدام عدد من التصرفات التي يمكن بواسطتها القضاء أو التخفيف من هذه الفجوة، ومن أهم هذه التصرفات ما يلي:

- القيام بتغيير الخطط الإستراتيجية الحالية للوحدة أو النشاط موضع التقييم؛
- إضافة بعض الوحدات أو الأنشطة (منتجات أو أسواق) الإضافية إلى الوحدات أو الأنشطة الموجودة حالياً؛
- التخلص من الوحدات أو الأنشطة التي يتصف الأداء فيها بالسوء أو التقهقر؛
- استخدام بعض التصرفات السياسية بغرض تغيير الظروف التي أدت إلى سوء الأداء؛
- تخفيض مستوى الأداء المستهدف لبعض الوحدات أو الأنشطة على أن يكون ذلك هو الحل الأخير الذي تقوم به المنظمة، وعادة ما يتم اللجوء إلى هذه التصرفات بمصاحبة وجود إدارة جديدة للنشاط أو الوحدة والتي تخفض من حجم الأهداف لتحسين فعالية الأداء وذلك في الأجل القصير فقط¹.

¹ عداي الحسيني فلاح حسن، "الإدارة الاستراتيجية (مفاهيمها - مداخلها - عملياتها المعاصرة)"، دار وائل للنشر، القاهرة، 2000، صص 243، 246، 251، 256، بتصرف.

* ويمكنك الرجوع في هذا الشأن إلى:

- محمد مرسي جمال الدين، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص91، ص129.

- السلمي علي، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001، ص70، ص361.

المبحث الثالث: دور المنظمات المعاصرة في تحسين أداء العاملين عن طريق التدريب

لقد أصبح التدريب في الوقت الحاضر استثماراً في رأس المال البشري، حيث يعتبر من أهم السبل الأساسية لتكوين موارد بشرية مناسبة من حيث الكم والنوع، لكونه يعمل على تزويد الأفراد بالمعلومات والمهارات الإدارية والفنية اللازمة لأداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية ينعكس بشكل إيجابي على عمل وأداء المنظمات بشكل عام.

لذا فقد تزايد اهتمام منظمات الأعمال الحديثة بالتدريب، باعتباره من أحسن الطرق التي يمكن بواسطتها الربط بين عوامل الإنتاج المادية وبين الأفراد العاملين بالمنظمة، وبالشكل الذي يضمن تحقيق أهداف الشركات بأكبر فعالية وكفاءة ممكنة، فالتدريب أصبح أداة أساسية تعتمد عليها كل المنظمات التي ترغب في تحسين أدائها ونتاجيتها.

المطلب الأول: التدريب من منظور إدارة الأداء.

- يوضح هذا العرض المفاهيم الأساسية لمدخل إدارة الأداء بالنسبة لقضية التدريب، الأمور المهمة التالية:¹
- إن تحسين الأداء وتطويره باستمرار ليحقق مستويات الإنجاز ويتوافق مع المتغيرات ذات التأثير على عمل المنظمات ليس قضية تدريب فقط، ولكنه هدف يتجاوز إمكانيات التدريب، ويحتاج تحقيقه إلى تكامل وتفاعل مجموعة مختلفة من العناصر والعوامل ذات التأثير على الأداء.
 - إن اللجوء إلى التدريب كأحد وسائل تحسين وتطوير الأداء الفردي أو الفريق ومجموعة الأفراد، ينبغي أن ينطلق من رؤية واضحة ومعرفة دقيقة بأهداف وخطط الأداء المستهدف ونتائج تحليل وتقييم الأداء الفعلي وتحديد أسباب الفجوة التي قد تفصل بين المستويات الفعلية والمستهدفة.
 - أن التخطيط المتميز والتنفيذ الدقيق لفعاليات التدريب، لن يحقق الآثار المستهدفة منه إذ لم يصاحب التدريب أو يلحقه تعديلات متناسبة في ظروف العمل وتقنياته، أو في الأوضاع التنظيمية السائدة وتماشي التدريب والعمل المكلف به.
 - لا يقتصر التدريب في مفاهيم إدارة الأداء على التدريب الرسمي الذي يتم في قاعات التدريب، بل يشمل أيضاً كل أشكال التوجه والمساندة والإشراف الفعال الذي يحصل عليه الفرد من رؤسائه في العمل.

¹ عبد المحسن توفيق محمد، "تقييم الأداء"، مرجع سبق ذكره، ص 57-58، بتصرف

المطلب الثاني: عناصر إدارة الأداء وعلاقته بالتدريب

يضم نظام إدارة الأداء مجموعة مهمة من العمليات ذات العلاقة بالتدريب، حيث تمثل الأسس التي يستمد منها نظام " التدريب " المعلومات اللازمة لتحديد الاحتياجات المختلفة المناسبة لسد فجوة الأداء والوصول إلى مستويات وتشمل تلك العمليات أعمال "تخطيط الأداء"، "توجيه الأداء"، "تشخيص الأداء"، "تقييم الأداء".

أولاً: تخطيط الأداء وعلاقته بالتدريب

تخطيط الأداء هو نقطة البداية في إدارة الأداء، ومن ثم أساس نشاط التدريب بما تتضمنه من معلومات مهمة يحتاجها مخطط التدريب ولا يمكنه تجاهلها من أهمها:

- وصف العمل المطلوب وأسلوب تنفيذه ومدى ارتباطه بغيره من الأعمال.
- حجم وسرعة ومستوى جودة الأداء المستهدف.
- توقيت العمل وحدود التكلفة المقبولة.

ثانياً: توجيه الأداء وعلاقته بالتدريب

تمثل عملية توجيه الأداء نشاطاً تدريبياً حقيقياً ومستمرًا على أرض الواقع في محل الأداء ذاته ويعتبرها الكثيرون الأكثر فعالية وتأثير في بناء قدرات الفرد وتنمية مهاراته، وفي هذا الصدد يستخدم أرباب الأعمال والأفراد بصفة دائمة بعض الأنواع الرسمية أو يناقشون حول كيفية أداء الآخرين لمسؤولياتهم وكذلك بالنسبة للهيئة الإدارية¹.

وتمثل عمليات توجيه الأداء الوسيلة الأكثر فعالية في التأثير على عناصر الأداء المختلفة، الفرد القائم بالعمل، ظروف الأداء المحيطة، إمكانيات ومستلزمات الأداء، وما قد يطرأ على المناخ المحيط من متغيرات.

كذلك تتضمن عملية توجيه الأداء تزويد العاملين بالمعلومات المتجددة، التي تساعدهم في السيطرة والتغلب على ما قد يصادفهم من مشكلات، وتكتمل جهود توجيه الأداء بتمكين الفرد بمعنى منحه الصلاحيات اللازمة وتزويده بالآليات التي تسمح له بالسيطرة على ظروف ومعدلات الأداء، الأمر الذي يضمن بدرجة أكبر تحقق أهداف ومستويات الأداء وفق الخطة المعتمدة.

ثالثاً: تشخيص الأداء وعلاقته بالتدريب

تعتبر عملية تشخيص الأداء مرحلة أساسية في إدارة الأداء غايتها البحث في أساليب " الفجوة " التي تفضل مستوى الأداء الفعلي عن مستواه المخطط أو المستهدف، وبالتالي فتح الطريق نحو العلاج، ومن ثم يكون تشخيص الأداء هو المدخل نحو علاج قصور الأداء بما يتناسب والاساليب الحقيقية التي تم الكشف

¹ عبد الغفار حنفي، "السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد"، دار الجامعية الإسكندرية وبيروت العربية للنشر 1997 ص 353.

عنها، ويلعب الكشف المبكر عن عيوب الأداء دورا مهما في فعالية التشخيص، وتعتمد فيه الإدارة على المعلومات الناتجة من المتابعة والملاحظة باستخدام نظم التقارير الفورية، والاسترشاد بملاحظات العملاء وشكاواهم، والمقارنة مع مستويات الأداء في فترات زمنية مختلفة أو في قطاعات مختلفة داخل المنظمة أو بمنظمات خارجية.

وتنتهي عملية تشخيص الأداء بتحديد مصادر القهور، وأسبابها، ويمكن رصد أربع مجموعات أساسية من العوامل المؤثرة في الأداء والتي تمثل أسبابا محتملة للقصور فيه، وهي العوامل البشرية، المادية، التقنية والتنظيمية.

وتبدو الأسباب البشرية أكثرها تأثيرا واحتمالا في وجود فجوات الأداء، حيث تتباعد اهتمامات الأفراد أو رغباتهم عن العمل المطلوب، أو تختلف مكونات قدراتهم ومهارتهم في المستويات المطلوبة، وتضم مجموعة الأسباب المادية لفجوة الأداء كل ما يستعين به العامل من أدوات وتجهيزات ومواد وغيرها، وكذلك الموارد المالية، وما قد يعتبرها من نقص أم تقادم أو عيوب في التشغيل.

والميزة الأساسية لعمليات تشخيص الأداء هو تأكيد حقيقة مهمة بالنسبة لدور التدريب في تحسين الأداء، هي معارف الفرد، بل قد يكون سبب فجوة الأداء أمور مادية، تنظيمية، تقنية أو حتى بشرية تصل بالميول والدوافع، وجميع تلك الأسباب لا يمكن علاجها بالتدريب، ولعل هذا المنطق يكون العلاج الحقيقي لكثير من عيوب الممارسات التدريبية الشائعة حين تبدأ الأنشطة التدريبية دون معرفة واضحة بطبيعة الأعمال التي يقوم بها المتدربون ومن غير دراسة لمستويات الإجابة في الأداء وما قد يصادفهم من عقبات، أو ما قد يبدو في أداءهم من عيوب، وبذلك تتحول كثير من جهود التكوين إلى نمط أي يتحكم فيه مقدم الخدمة التدريبية، أي ينشأ ويتم بناء على طلب وحاجة يستشعرها القائمون بالعمل.

رابعا: تطوير الأداء وعلاقته بالتدريب

إن تطوير الأداء هو الغاية النهائية التي تسعى إليها نظم إدارة الأداء، إذ تتعامل مع ظاهرة القصور التي كشفت عنها عمليات تشخيص وتحليل وتقييم الأداء بالمقارنة بأهداف وخطط الأداء، والهدف إذن من التطوير هو تحقيق التعادل أو التماثل بين مستويات الأداء الفعلي وبين المستويات المستهدفة في خطة الأداء.

وفي ضوء التعرف على مظاهر وأسباب القصور في الأداء إلى واحد أو أكثر من المجالات التالية:

- تطوير الأفراد.
- تطوير العمل.
- تطوير التنظيم.

إن تقييم فعالية التدريب يفيد في تحسين وتطوير الأنظمة والبرامج التدريبية التي يتوقع القيام بها في المستقبل¹.

ومن الواضح أن عملية تطوير الأفراد هي صميم الأفراد اختصاص التدريب، ومن ثم يمكن إدراك العلاقة الوثيقة بين التدريب وبين إدارة الأداء، لذلك زاد اهتمام واعتبرته الأساس لتطوير إداري شامل وفلسفة إدارية جديدة نتج عنها " المنظمة عالية الأداء " أو المنظمة الموجهة بالأداء. وفي ضوء معطيات نظام إدارة الأداء، ينطلق التعامل مع " التدريب " من منظور مختلف تماما يتمثل فيما يلي:

- يعتبر التدريب آلية التطوير وتحسين الأداء الفعلي للموارد البشرية للوصول إلى مستوى الأداء المستهدف (المخطط) كما تحدده خطط الأداء.
- يكون اختيار التكوين لتحقيق التطوير والتحسين المرغوب في ضوء التحقق من حجم فجوة الأداء ومصادرها والعوامل المؤثرة فيها، وبعد استعراض مختلف الآليات والمداخل التي يمكن استخدامها للوصول إلى مستوى الأداء المرغوب.
- يتم استخدام التكوين في إطار كونه في "حزمة" متكاملة من أدوات التطوير والتحسين نتعامل مع مجمل أطراف الأداء وليس مع المورد البشري فقط.
- يتم اختيار وتدريب الأفراد في الصناعة وفق أسس عملية².

المطلب الثالث: مكانة تقييم الأداء ضمن العمليات الإدارية ومعايره

العمليات الإدارية هي أنماط من السلوك يمارسها القائمون بالإدارة في جميع المنظمات بغض النظر عن نوعيتها أو حجمها، ويشمل ذلك عمليات التخطيط، التنظيم والتوجيه، والرقابة، وتقييم الأداء وفيما يلي شرحاً مختصراً لكل منها:

أولاً: التخطيط: التخطيط هو عمل افتراضات عما ستكون عليه الأحوال في المستقبل، ثم وضع خطة تبين الأهداف المطلوب الوصول إليها والعناصر الواجب استخدامها لتحقيق الأهداف وكيفية استخدام هذه العناصر، وخط التسيير والمراحل المختلفة الواجب المرور بها والوقت اللازم لتنفيذ الأعمال.

¹ أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعية للنشر مصر، 1999، ص 355.

² عمر علي، "الإدارة (الأصول، أسس ومفاهيم)"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص 89.

وللتخطيط أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المنظمة إذ بدونه يصبح العمل فيها ارتجاليا وتصبح القرارات دون أي معنى، بمعنى آخر أن التخطيط سابق لتنفيذ أي عمل، وبدون التخطيط يصبح العمل مجرد شيء عارض، وعلى هذا يمكن القول بأن للتخطيط مجموعة من الفوائد نوجزها في الآتي:

- 1- التخطيط يؤدي إلى تحديد أهداف واضحة للعمل؛
 - 2- يساعد التخطيط على تحقيق رضا العاملين وزيادة إنتاجهم؛
 - 3- يحدد التخطيط مراحل العمل، والخطوات التي تتبع في تنفيذها؛
 - 4- التخطيط يمكن الإدارة العليا من تحقيق الرقابة سواء الداخلية أو الخارجية على التنفيذ ويسهل متابعتها؛
 - 5- يهتم بتوفير الإمكانيات اللازمة للعمل، وطرق الحصول عليها والتنسيق بين الأعمال المختلفة المتعلقة بالهدف؛
 - 6- التغلب على عدم التأكد والتغيير، فإن المستقبل وما يحويه من عدم تأكد يجعل التخطيط ضرورة؛
 - 7- تحقيق التشغيل الاقتصادي حيث يعمل التخطيط على تخفيض التكاليف بسبب اهتمامه الكبير بالتشغيل الكفء وبالتناسق في العمليات التي يمكن رؤيتها بوضوح عند مستوى الإنتاج؛
 - 8- ومن خلال التخطيط يمكن تخفيض التكاليف إلى أقل حد ممكن ومحو الإسراف، وحسن استخدام الموارد المتاحة ماديا وبشريا؛
 - 9- التخطيط ضرورة حتمية لمعرفة المشاكل المتوقعة حدوثها والعمل على تلافيها - أو الاستعداد لها - قبل حدوثها.
- وعلى هذا الأساس فإن التخطيط الفعال يرتبط ب:
- وجود تنبؤ فعال ودقيق للمستقبل وخاصة عند وجود معلومات دقيقة تعكس الأداء في الماضي والحاضر والمستقبل وتوفر ظروف تحقق الأهداف وموارد مثالية الحجم والنوع (مواد ومال، عناصر إنسانية ووقت)، توافق الأحداث مع التنبؤ وترتيبات تتوفر عند أقل تكلفة ممكنة.
 - وضع أهداف واضحة ودقيقة من الأجل الطويل والقصير بحيث تغطي الأهداف جميع الأنشطة بالمنظمة وفي شكل منسق، حيث تتضمن الأهداف الطويلة الأجل تلك القصيرة الأجل وبطريقة متوازنة مع حجم المنظمة والبيئة المحيطة بها.
 - التصرفات والأفعال يجب أن تتحدد بطريقة مكتوبة وترتبط بحدود مكانية وزمانية وتسمح بالتصرف الشخصي في حدود معينة.
 - النتائج المتوقعة يجب أن يتم تحديدها وتفهمها وقبولها لضمان توافقها مع الأداء المثالي والمرتز والمعدل وفقا للحاجة.

ثانياً : التنظيم: يعرف التنظيم بأنه يحدد ذلك الجزء الذي يتوقع أن يقوم على أدائه كل فرد في المنظمة، والعلاقات بين كل عضو، بما يؤدي أن تكون جهودهم المنسقة ذات أعلى كفاءة للمنظمة.

ومثل هذه التعاريف تتناول وظيفة إدارية تهدف إلى إقامة ما يعرف في **الإدارة بهيكل التنظيم**، والإدارة لا تقوم بهذه الوظيفة مرة واحدة عند إنشاء المنظمة، ولكنها تقوم بها بصورة مستمرة وهو ما ينطبق عليه القول بأن التنظيم عملية مستمرة مثل باقي مكونات العملية الإدارية في مجموعها، فالإدارة في حالة تنظيم مستمر طالما أن المنظمة مستمرة، وبهذا المعنى فإن الإدارة تغلق **الهيكل** الذي يضمن تحقيق الأهداف بأقصى كفاءة ممكنة كما أنها تقوم بالمراجعة المستمرة لهذا الهيكل.

فالمفروض أن الجهاز التنظيمي ليس هدفا نهائيا في حد ذاته وإنما هو أداة لتحقيق أهداف محددة تسعى المنظمة إلى تحقيقها، ولا شك أن التنظيم الجيد أساس لنجاح المنظمة، ومن هنا يتفق الكثير من الكتاب على أن التنظيم الفعال هو التنظيم المبني على مبادئ العلوم السلوكية التي تعتبر **أساسية للفعالية وهي:**

1- أن حرية الاختيار الفردية المبنية على المعرفة أساس النشاط الفردي، فالمفروض أن يكون الفرد حرا في اختياره بشرط أن يكون الاختيار مبنيا على معرفة المشكلة والبدائل والعلاقات النسبية؛

2- المشاركة النشيطة في تشخيص المشكلات واتخاذ القرار أساس التنمية والتطوير حيث تظهر الطاقات الكامنة غير المستغلة، أما تلقي التعليمات فإنه يحقق سلبية أو هروبا أو الدفع بعدم الاختصاص وهو من أوجه قصور التنظيم؛

3- الثقة المتبادلة تعطي فهما متبادلا من الاتصال في جانب واحد وبذلك فإن لصفات القيادة العليا في التنظيم أهمية قصوى في توفير جو من الثقة؛

4- يتم النشاط في ضوء إطار الأهداف يحدده الاتجاه الذاتي بدلا من التوجيه الخارجي (الرئاسي) الذي يركز على النموذج البيروقراطي وعلى ذلك فإن مسؤولية وضع الأهداف تكون بالمشاركة بين المرؤوسين والرؤساء ومجموعات عمل متداخلة؛

5- حل الصراعات يكون بالمواجهة والفهم وليس بالكذب والمناورة أو الهروب أو الحل الوسط؛

6- الفرد مسؤول أساسا أمام نفسه عن أعماله وليس مسؤولا أمام شخص آخر.

7- المعلومات والتقارير الرقابية للإرشاد في التخطيط والرقابة ليست لأسباب عقابية...والسلطة التحفيزية (الإيجابية والسلبية) من منطق النتائج وليست من منطق مخالفة اللوائح أساسا؛

8- يجب أن يعمل الفرد في عمل يمثل تحديا لقدراته وليس مجرد عمل روتيني ممل.

9- تكوين وتنمية الهيئة الإدارية: تتضمن هذه الوظيفة أوجه النشاط الخاصة باختيار وتعيين الأفراد اللزمين للقيام بالأعمال الضرورية للمنظمة وتقييم الأداء في هذا الجانب يعمل على تخطيط احتياجات المنظمة من القوى العاملة والعمل على توفير تلك الاحتياجات والاحتفاظ بها.

ثالثاً: التوجيه: تهتم هذه الوظيفة بإرشاد العاملين إلى أحسن السبل لتحقيق أهداف المنظمة، فمن واجب الرئيس تنمية روح الولاء للمنظمة بين العاملين وتعريفهم بأهداف المنظمة وسياساتها ونظم وقواعد العمل بها كما أن هؤلاء المرؤوسين لا بد أن يعرفوا وأن يفهموا عن طريق رؤسائهم الهيكل التنظيمي والعلاقات الداخلية بين الأفراد والإدارات والأقسام المختلفة بالمنظمة، وينطوي تحت مفهوم التوجيه أيضاً عنصر التحفيز أو إثارة حماس العاملين ورغبتهم في العمل بكفاءة. وعلى هذا الأساس فإن وظيفة التوجيه تشمل الاتصال بالمرؤوسين وقيادتهم¹.

رابعاً: الرقابة وتقييم الأداء:

"إن تقييم الأداء عملية القصد منها التوصل إلى حكم على درجة كفاءة وفعالية المنظمة ككل ولكافة جوانب النشاط والعلاقات المختلفة، وأن عملية التقييم بهذا يجب أن تكون شاملة لكل جزئيات وأقسام النشاط في المنظمة، فيتم تقييم كل مركز على حده ثم تجمع النتائج ليتم تقييم كل المراكز لتصل إلى التقييم الشامل للمنظمة ككل، حيث أن الأنشطة التي تقوم بها المنظمة رغم اختلافها تتميز بالترابط والتكامل مما يجعل كفاءة المركز الواحد تؤثر على المراكز الأخرى".

لذلك تعتبر الرقابة أحد الوظائف الإدارية الرئيسية التي يتم عن طريقها التأكد من مدى تحقيق الأهداف بالكيفية المطلوبة وتمر عملية الرقابة بثلاث مراحل أساسية تتمثل في:

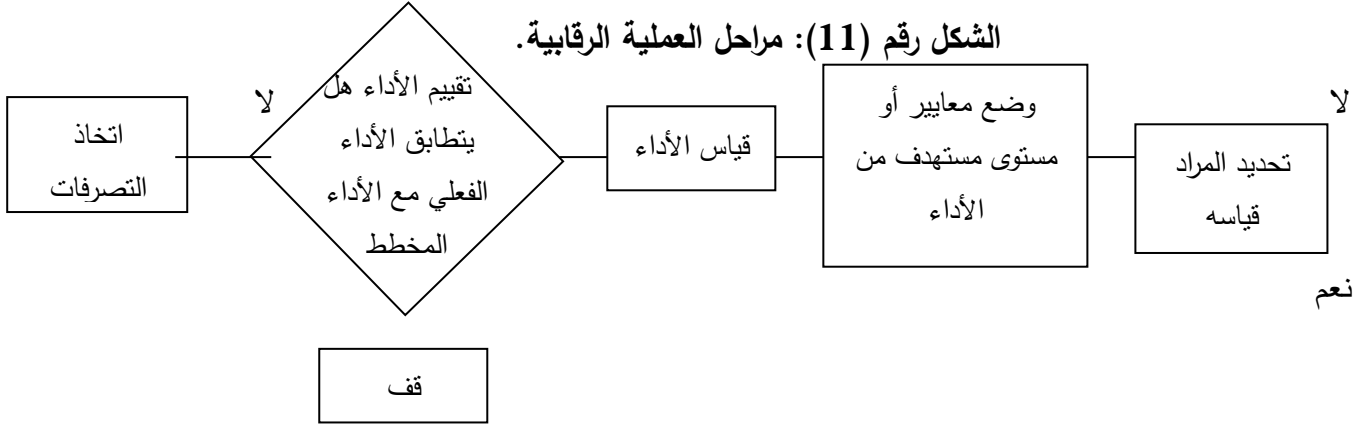
- 1- تحديد معايير الأداء؛
- 2- تجميع البيانات عن الأداء؛
- 3- تقييم الأداء من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المتوقع، وتحديد الانحرافات وتحليلها واتخاذ الإجراءات التصحيحية لعلاج هذه الانحرافات.

يتضح مما سبق أن عملية تقييم الأداء تعتبر من أهم العمليات الإدارية، لأنه من دونها لا يمكن القيام بعملية الرقابة، فهي تمثل الشق الثاني في العملية الرقابية بعد وضع معايير الأداء، إذن عملية تقييم الأداء جزء لا يتجزأ من الرقابة وامتداد لها² حيث أن هذه الأخيرة تتكون من المراحل التالية:

¹ عبد المحسن توفيق محمد، مرجع سبق ذكره، ص 7، 12.

² عبد الله علي، "أثر البيئة على أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية"، مرجع سبق ذكره، ص 15.

الشكل رقم (11): مراحل العملية الرقابية.



Source : Thomar wheelen et david hunger, " **strategicale management sec**",ed(N.yaddisn neiley publishing company)1986,p370.

من الشكل السابق يتضح أن الإداري ينظر إلى تقييم الأداء، بأنه عملية جزئية في نطاق نشاط إداري أوسع، وأشمل هو الرقابة.¹

ومنه فانه عن طريق الرقابة وتقييم الأداء تظهر عيوب التنظيم أو العقد في إجراءات العمل واللوائح ومن هنا يمكن إعادة التنظيم، وعن طريق الرقابة وتقييم الأداء تظهر نواحي القصور في التوجيهات الصادرة أو تعقيدها، أو عدم وجود الاتصال المزدوج بين الإدارة والعاملين أو عدم الفهم للسياسة والأوامر الإدارية الصادرة و اكتشاف نواحي القصور في إعداد القوى العاملة، فالزيادة أو النقص أو وضع الأفراد في المكان الغير المناسب الذي لا يتلاءم مع مؤهلاتهم أو خبرتهم العملية، وهنا يحتاج الأداء إلى إعادة النظر في سياسات الأفراد، ومعنى ذلك أن لوظيفة الرقابة وتقييم الأداء انعكاس مباشر إلى جميع الوظائف الإدارية الأخرى وظهور التكامل بينها جميعاً.²

خامساً: معايير تقييم الأداء

قبل الشروع في استظهار معايير تقييم الأداء يستوجب علينا إعطاء الأهمية إلى إبراز الفرق بين معايير الأداء ومقاييس الأداء.

إن عملية القياس تتطلب وجود معايير أداء وعلى أساسها يقارن أداء المنظمة والحكم على مستوى كفاءة الإنجاز أو الفعالية، فمعايير الأداء هي مجموعة الأهداف التي ترغب المنظمة في تحقيقها وذلك في الآجال

¹ نفس المرجع، ص15.

² عبد المحسن توفيق محمد، مرجع سبق ذكره، ص13 ، بتصرف.

القريبة والبعيدة، أما مقاييس الأداء فهي مجرد أدوات لقياس الدرجة في تحقيق تلك الأهداف، بمعنى أن مقاييس تقييم الأداء أو أساليبها هي طرق تقييم الأداء¹.
يتم تقييم أداء العاملين باستخدام معايير محددة يستند إليها في الحكم عن صلاحية السلوك والكفاءة الأدائية للعمال، والمعايير نوعان هما العناصر ومعدلات الأداء.

1-العناصر: وتشمل الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في العامل، وهي تختلف طبقاً للفروقات:

بين الوظائف وما تتحمله من أعباء ومسؤوليات وظروف أداء، ومثال عليها العوامل التالية

أ- العوامل المتصلة بالسلوك مثل:

- التعاون حيث يقيم هذا العنصر درجة التعاون بين العاملين والمتصلين به؛
- كما نجد درجة الاعتماد الذاتي حيث يقيم هذا العنصر مدى تقدير العامل لمسؤولياته ومدى الحاجة للمتابعة، ويجب التفرقة بين العامل الجديد والعامل القديم؛
- الحرص على الآلات والأدوات والمواد، ويقيم هذا العنصر مدى الحرص على سلامة الآلات والمعدات واستخدامها بكفاية مع تجنب الإسراف في المواد؛
- المواظبة ويقصد بها مدى المحافظة على مواعيد الحضور والانصراف؛
- استعمال وقت العمل ويقيم مدى تخصيص وقت العمل لأدائه، فقد يحافظ العامل على مواعيد الحضور والانصراف، ولكنه يستهلك وقته في أمور غير منتجة؛
- السلوك الشخصي أي السلوكات والصفات الخلقية داخل العمل كالصدق، الأمانة، التعاون.

ب- عوامل متصلة بقدرات العامل ونجد منها:

- المبادرة: أي القدرة على إدخال التحسينات والأفكار النافعة، وحل المشاكل التي تواجهه في حدود الإمكانيات المتاحة؛
- الإشراف والتنظيم: ويقيم هذا العنصر مقدرة الرئيس أو المشرف على تنظيم العمل بالوحدة.

إن وصف الوظائف هي نقطة البداية في تحديد العناصر التي سيتم تقييم أداء الموظف بناءً عليها. وننتهي في هذه النقطة بالقول أن هذه العناصر يمكن أن نطلق عليها اسم معيار الجودة، معيار الوقت، معيار

¹ لقواق عبد الرزاق، "أهمية مراقبة التسيير الاجتماعي في تدعيم أداء المؤسسة"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2009، ص 68.

التكلفة، ومعيار السلوك، كما أن بعض الباحثين يجدون تصنيفا آخر هو المعايير الملموسة والمعايير غير الملموسة لكن يتناولون نفس النقاط، إذن الاختلاف في وجهات النظر فقط.

2- معدلات الأداء: لقد كانت ولا زالت معدلات الأداء أساسا نصف ما يشكل مرضاة للعمل، وتتعامل معدلات الأداء عادة مع حجم المخرجات، نوعية المخرجات، الزمن المحدد للإنجاز. إن معدلات الاستخدام في بداية الأمر كانت تطبق على وظائف الإنتاج الصناعي، غير أنه مع الزمن انتقلت إلى الوظائف المكتبية والإدارية، وتمثل معدلات الأداء في حالة وضعها بشكل جيد أفضل الأسس للتقييم، إذ أنها تغطي العديد من الواجبات والمسؤوليات، كما أنها تعكس توقعات المشرف من العامل، فمن الممكن أن تصبح معدلات الأداء إذا استخدمت مع الأهداف أساسا كاملا ومتكاملا لتقييم الأداء.

وتجدر الإشارة إلى ضرورة استخدام العناصر والمعدلات معا في عملية تقييم الأداء، وذلك قدر الإمكان لتكون النتائج أكثر دقة، حيث هناك بعض الأعمال يصعب استخدام المعدلات في قياسها والعكس صحيح، بينما هناك أعمال يستحسن استخدام النوعين معا، أي استخدام معايير في مقياس مركب كما تعطي لهذه المعايير أوزان تعبر عن أهميتها النسبية أو علاقتها بأهداف المنظمة.

هناك مجموعة من الاعتبارات والشروط يجب أن يوليها القائمون بتصميم معايير الأداء، فعليها يتوقف فعالية المعلومات التي تعطيها المقاييس المستخدمة، وهذه الاعتبارات هي كالتالي:

- **الصدق:** يجب على القائمين بتصميم المقاييس أن يتحققوا من أن الجوانب التي تحتويها هذه المقاييس ذات أهمية وارتباط بالفعالية والكفاءة المطلوبين في أداء الفرد لعمله، فالعوامل الداخلة في المقاييس يجب أن تعبر عن تلك التي يتطلبها أداء العمل الأكثر والأقل؛

- **الثبات:** المقصود أن تكون المقاييس تحتوي على قسط هام من الإخلاص أي يعطينا نفس النتائج في مجال زمني محدد، وفي ظروف محددة؛

- **التكيف:** وذلك مع ثقافة المنظمة إذ على مقياس تقييم الأداء أن يتوافق مع محيط المنظمة، فلا يستطيع المقياس تحقيق ما يهدف إليه، إلا إذا كان هذا المقياس يتوافق مع الحاجة الحقيقية للمنظمة؛

- **التميز:** المقصود هنا هو قدرة المنظمة على التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء مهما كانت ضئيلة. ويطبق في هياكل المنظمة من الناحية الهيكلية-نظام التقييم-والذي يستوجب توافر نظام معلوماتي يغذي نظام التقييم مثل التكيف إذ أن نظام التقييم لا يمكن أن يكون فعالا إذا لم تتوفر فيه أدنى شروط المرونة والقابلية للتغيير، ثم إن الثقافة التي تطغى فيها العلاقات الشخصية، في التعيين، الترقية، والمكافآت تفقد نظام تقييم الأداء فعاليته لا محالة.

واعتبارا لما سبق ذكره، فإن بعض الدراسات تناولت في نفس السياق معايير الأداء بالشكل الآتي:

أ- **التوافق الإستراتيجي:** ويقصد به المدى الذي تستطيع فيه المنظمة استنباط أو تمييز الأداء الوظيفي الذي يتسم بالتوافق أو الانسجام مع الإستراتيجيات وغايات وأهداف وثقافة المنظمة، فعلى سبيل المثال إذا كانت المنظمة تركز في ثقافتها أو إستراتيجيتها على خدمة العملاء، فإن نظام تقييم الأداء لديها يجب أن يظهر كيفية ومستوى جودة قيام العاملين بخدمة العملاء، ويؤكد التوافق الاستراتيجي على حاجة أنظمة تقييم الأداء لتوفير الإرشاد والتوجيه حتى يستطيع العاملون المساهمة في تحقيق النجاح التنظيمي.

ب- **الصلاحية:** يقصد بها المدى الذي يستطيع فيه معيار الأداء تقييم كافة الأبعاد ذات العلاقة بالأداء الجيد للوظيفة، ويشار إلى ذلك عادة بصلاحية المحتوى، وحتى يتمتع معيار الأداء بالصلاحية فإنه لا يجب أن يكون فاسدا أو معيبا، بمعنى أنه يعكس الأداء الوظيفي الحقيقي، والذي يتضمن كافة الأبعاد التي تمكن من النجاح في أداء الوظيفة.

ج- **الاعتمادية:** وتتعلق بمدى اتساق معيار الأداء، ومن أهم أشكال الاعتمادية تلك الخاصة بالاتساق بين الأفراد الذين يعهد إليهم بمهمة تقييم أداء العاملين، وتتحقق الاعتمادية من هذا المنظور إذا تمكن اثنين أو أكثر من المقيمين من التوصل إلى نفس التقييم أو قريبا منه لأداء شخص واحد وتوافر كافة العناصر للقيام بالاعتمادية يعد أمرا هاما في هذا المعيار وبصفة عامة، إذا لم تتحقق للمعيار الاعتمادية فإنه لن تتحقق له الصلاحية فعلى سبيل المثال، إذا لم يكن هناك اتفاق بشأن مستوى أداء العامل، فكيف يمكن اتخاذ قرار مناسب حول الزيادة في الأجر أو الترقية أو التدريب...الخ.

فقد يرى أحد المقيمين أنه يجب تربيته، بينما قد يرى الآخر أنه لا يستحق علاوة على الأجر، وبوجه عام توجد بعض المؤشرات التي تدل على أن المعايير الوصفية مثل آراء المشرفين حول الأداء الوظيفي لا تتمتع بدرجة مرتفعة من الاعتمادية.

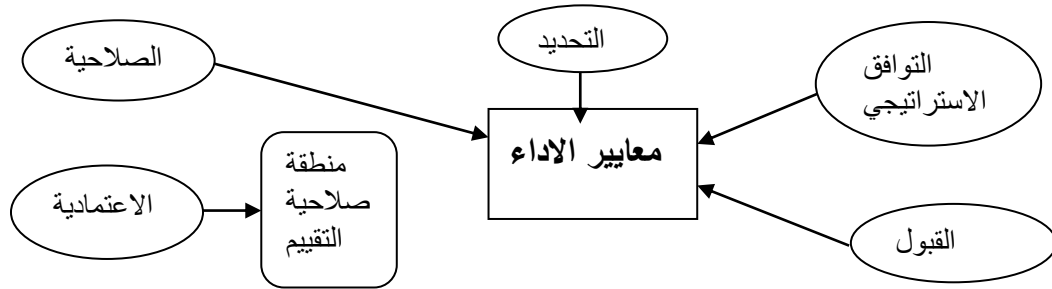
د- **القبول:** ويتعلق هذا المعيار بمدى قبول الأفراد الذين يستخدمون المعيار أو أداة التقييم له واقتناعهم به، والواقع أنه توجد العديد من المعايير المحكمة والتي تتسم بوجود درجة عالية من الصلاحية والاعتمادية ولكنها تستهلك جزءا ملموسا من وقت المديرين بما يجعلهم يرفضون استخدامها، كذلك فإن الأفراد موضع التقييم أو العاملين الذين يقيم أدائهم قد يرفضون بعض المعايير وفي كلتا الحالتين فإن المعيار الذي لا يتمتع بالقبول هو معيار غير مفيد، وربما أسوأ من عدم وجود معيار على الإطلاق.

والنقطة التي تحتاج إلى التأكيد هنا هي أن هناك حاجة لإشراك كل من المديرين والعاملين عند تطوير معايير الأداء، مما يزيد من احتمالات قبولها والتعاون في استخدامها.

هـ-التحديد: ويقصد به المدى الذي يوفر فيه المعيار المستخدم إرشادات وتوجيهات محددة للعاملين بشأن ما هو متوقع منهم وكيف يمكنهم تحقيق هذه التوقعات، فإذا لم يتمكن المعيار من تحديد ما الذي يجب على العامل عمله لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، فإنه يصبح من الصعب عليه تحقيق مثل هذه الأهداف، علاوة على ذلك، إذا فشل المعيار في تشخيص المشكلات التي يواجهها العامل في أدائه للوظيفة فإنه يصبح من غير الممكن للعامل أن يصحح أدائه¹.

ويوضح الشكل الموالي معايير الأداء الفعالة²، وتأثيرها على الأداء وأداء العاملين:

الشكل رقم (12) : معايير الأداء الفعالة



المصدر: محمد مرسي جمال الدين، مرجع سبق ذكره، ص414، بالتصرف

وتجدر الإشارة في هذه النقطة إلى أهمية التطرق إلى وصف الوظيفة، حتى تكتمل دراسة معايير الأداء لأنها الأهم في هذه الدراسة منها:

1- وصف الوظائف: يوصي معظم متخصصي شؤون الموظفين المعاصرين بوصف الوظائف لكافة المناصب في المنظمة، يساعد بدون شك وصف الوظائف على توضيح توقعات الأداء الغامضة، كما يخدم عدة أغراض إضافية منها:

- إدارة الأجور والمرتبات: يوضع وصف الوظائف أساسا لمقارنة الوظائف داخل المنظمة للتأكد من التوازن السليم في مدى الأجور، وأيضا في مقارنة الوظائف خارجيا للتأكد من التنافس السوقي في الأجور والرواتب؛

¹ محمد مرسي جمال الدين، مرجع سبق ذكره، ص410، بالتصرف.

² نفس المرجع، ص414، بالتصرف.

-اختيار الأفراد: يساعد وصف الوظيفة بشكل أساسي في اجتذاب واختيار وتوظيف العاملين، يستخدم الوصف كمصدر لتحديد مواصفات الوظيفة التي توضح المؤهلات التي يجب أن يمتلكها المتقدم للعمل لكي يتم اعتباره مؤهلاً للوظيفة؛

- **التأهيل:** يستطيع وصف الوظائف أن يقدم ويؤهل العاملين بسرعة وكفاءة لواجبات العمل الجديد؛

- **تقييم الأداء:** يستخدم وصف الوظائف كأحد الوسائل لمقارنة كيف ينفذ العامل واجبات العمل وكيف يجب تنفيذها؛

- **التدريب والتطوير:** يسمح وصف الوظائف بتحليل دقيق للاحتياجات التدريبية وتطوير متسلسل منطقي لغرض الترقية لتساعد في التطوير المهني للعاملين؛

-**التوضيح التنظيمي والتخطيط:** يبين وصف الوظائف المبدئي أين يحدث التداخل والفجوات في المسؤوليات، يوضح وصف الوظائف من هو المسؤول عن ماذا في المنظمة، يؤدي هذا إلى إعادة توزيع المهام والمسؤوليات للتأكد من التغطية الكاملة والتوازن الجيد في الواجبات؛

- **توضيح المسؤوليات:** يساعد وصف الوظائف الأفراد في تفهم المهام والمسؤوليات المختلفة التي حددت لهم، كما يقدم الوسيلة للمشرفين والعاملين للاتفاق على محتوى العمل وإطاره وصلاحياته؛

- **محتوى وصف الوظيفة:** يختلف شكل ومحتوى وصف الوظيفة بين المنظمات فيجب التأكد من وجود اتجاه محدد تم وضعه في هذا الصدد، ويتضمن وصف الوظائف ما يلي:

تعريف العمل: يأتي في أعلى نموذج وصف الوظيفة معلومات تعرف العمل المراد وصفه، يشمل ذلك القسم، الموقع، وفئة الراتب والعمل الإضافي.

المهام الأساسية: يستخدم هذا القسم الافتتاحي كملخص ومقدمة عامة للعمل، ويوضح الغرض الأساسي من وجود الوظيفة وما يميزها عن الوظائف الأخرى في المنظمة بشكل موجز وبصيغة مباشرة.

الواجبات والمسؤوليات: الجزء التالي هو قائمة بالواجبات والمسؤوليات الرئيسية التي يجب القيام بها، ويتم عرضها في الغالب في شكل تسلسلي حسب الأهمية، ويمكن استخدام عناوين فرعية ملائمة لتعريف الأنشطة المرتبطة بها.

تفويض الصلاحيات: تحدد هنا الصلاحيات الخاصة بالأمر المالية وشؤون الموظفين المرتبطة بالوظيفة، هذا الجزء من الوصف اختياري ويعتمد على مستوى العمل المراد وصفه.

علاقات العمل: وهي العلاقات التي تمثل حجر الزاوية في القيام بالعمل بكفاءة، ويتم في الغالب تجميعها تحت عنوان العلاقات الداخلية والخارجية، يجب أن يشمل هذا الجزء الموظفين الآخرين، والأقسام الأخرى، والعملاء، والممولين والأجهزة الحكومية...الخ.

ظروف العمل: يصف هذا الجزء البيئة التي يتم في ظلها إنجاز العمل، بجانب الظروف الملائمة الأخرى مثل الأمن من المخاطر، وسير العمل، ومتطلبات السفر...الخ.

المؤهلات: تحدد هنا الخبرات الضرورية، التدريب، والمؤهلات الأخرى المطلوبة لشغل الوظيفة بنجاح، يجب أن تكون حريصاً على وصف الموهبة الفعلية والمعرفة والمهارات المطلوبة وليس المؤهلات الزائفة مثل الشهادات وسنوات الخدمة.

2- محددات وصف الوظيفة:

يعتبر وصف الوظائف نقطة البداية الجيدة لوضع توقعات الأداء، إلا أن هناك مشكلتين يجب عدم تناسيهما أو الإغفال عنهما:

أولاً: يقوم وصف الوظائف على الأنشطة وليس على النتائج، بمعنى أن الوصف يبين تفصيلياً ما يجب أن يقوم به الفرد وليس النتائج التي يجب الوصول إليها.

ثانياً: يجب أن يطلع العاملون على وصف الوظائف حيث أنه يوضح حدود أعمالهم، وبالتالي قد يرضون القيام بأي عمل ليس مذكوراً بوضوح في جزء المهام والمسؤوليات، وللتغلب على هذه المشكلة المحتملة تقرأ الفقرة الأخيرة في قسم المهام في العديد من وصف الوظائف كما يلي: "وكافة المهام الملائمة والمنطقية التي يمكن أن توكل لشاغل الوظيفة"، ويسمح ذلك عادة بمرونة كافية لمواجهة التغيرات التي يمكن أن تطرأ بين مراجعات وصف الوظيفة¹.

المطلب الرابع: أثر التدريب على أداء العاملين

أولاً: توفير الوقت: يُساعد تدريب العاملين على حلّ المشاكل المتعلقة بعدم معرفة العامل لما يجب عليه فعله وكيفية فعله، بالإضافة إلى عدم معرفة سبب القيام بالمهام بطريقة معينة، لذلك غالباً ما يُؤدّي التدريب إلى حلّ مشاكل الأداء الوظيفي، وبالتالي تحسين الحالة المالية للمنظمة، كما أنّه يعمل على تقليل الوقت لتصحيح المشكلات والأداء السيئ، بالإضافة إلى تقليل ازدواجية الجهود المبذولة لإتمام نفس العمل، كما أنّه قد يُؤدّي إلى تقليل تكاليف الصيانة، وتقليل الحاجة إلى الإشراف على العاملين من أجل زيادة الانتاجية.

ثانياً: تقليل تكاليف استبدال العاملين: يُوفّر التدريب الجيد للعاملين تكلفة استبدالهم بعاملين جدد، حيث إنّ تكاليف الاستبدال تكون مرتفعةً لأنّها تشمل تكاليف انتهاء الخدمة، والتكاليف الإدارية المتعلقة بإنهاء خدمة أيّ عامل، بالإضافة إلى مكافأة نهاية الخدمة، والتعويض عن البطالة، كما تشمل تكاليف المقابلات مع الموظف الجديد، بالإضافة إلى تكاليف المواصلات، والفحوص الطبية، وغيرها الكثير، كما أشارت الدراسات

¹ أي هايز ماريون، ترجمة محمد مرسى وآخرون، "إدارة الأداء، دليل شامل للإشراف الفعال"، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1998، ص 91.

إلى أنّ تكلفة استبدال الموظف تزيد مع ارتفاع المستوى الوظيفي له، فمثلاً تكلفة استبدال مدير متوسط تبلغ 20% من راتبه البالغ مثلاً أربعين ألف دولار، أمّا تكلفة استبدال مسؤول تنفيذي راتبه مئة ألف دولار يُمكن أن تصل إلى 213% من راتبه.¹

آثار أخرى لتدريب العاملين: يوجد العديد من الآثار الإيجابية الأخرى للتدريب، ومنها ما يأتي:²

- تعزيز مسؤولية الموظفين وإمكانية ترقية ورفع رواتبهم.
- تسهيل عملية التغيير والتطوير، حيث إنّ التدريب يزيد من فهم وإشراك العاملين في أيّ تغييرات وتطورات، ويوفّر المهارات والقدرات اللازمة للتكيف مع المواقف الجديدة.
- رفع معنويات العاملين ومنه تحسين ادائهم.
- رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية.

عوامل أخرى مؤثرة على الأداء الوظيفي: يوجد العديد من العوامل التي تُؤثر على أداء العاملين، والتي يجب

أخذها بعين الاعتبار لضمان التأثير الإيجابي للتدريب على أداء العامل، ومنها ما يأتي:³

- ثقافة المنظمة/ الهيكل التنظيمي للمنظمة/ تصميم الوظائف وتوزيعها.

¹ Jerry Shaw (29-6-2018), "Effects of Training on Employee Performance", www.smallbusiness.chron.com, Retrieved 4-10-2018. Edited.

² Aidah Nassazi, "Effects of Training on Employee Performance" www.theseus.fi, Page21, Retrieved 4-10-2018. Edited, بتصرف

³ Amir Elnaga, Amen Imran, "The Effect of Training on Employee Performance", www.pdf.semanticscholar.org, Page5, Retrieved 4-10-2018. Edited

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال دراستنا لهذا الفصل ثم التوصل الى المفاهيم الأساسية في إدارة الأداء على انها تشير إلى درجة تحقيق وإتمام الفرد للمهام المكونة للوظيفة التي يشغلها، وإلى البعد الاستراتيجي لأداء العاملين ودور المنظمات المعاصرة في تحسين أداء العاملين عن طريق التدريب الذي يهدف الى تنمية قدرات العاملين، ومن خلاله يزود الفرد بالمعلومات والمهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق استراتيجية المنظمة في البيئة، اذ طبيعة التغيرات التي تعيشها المنظمات في الوقت الحاضر سواء كانت تكنولوجية او تنظيمية أصبحت تفرض عليها ضرورة توافق قدرات الموارد البشرية مع ما يستجد من هذه التطورات بغية تحقيق ما تصبو اليه المنظمات، واصبح لزاما عليها ان تبحث عن برامج التدريب المناسبة للموارد البشرية في مراكز التدريب المختلفة.

كما ينظر الى التدريب على انه يقوم بإعداد الافراد وتنمية قدراتهم على أداء الاعمال المستتدة إليهم، ومساعدتهم في اكتساب الجديد من المعلومات والمعارف، وتزودهم بالأساليب الجديدة لأداء الاعمال وصقل مهاراتهم.

وبالتالي يؤدي التدريب الى حل مشاكل الأداء الوظيفي ومنه تحسين الحالة المالية للمنظمة من خلال رفع معنويات العاملين، وتوفير الوقت اذ يُساعد التدريب على حلّ المشاكل المتعلقة بعدم معرفة العامل لما يجب عليه فعله وكيفية فعله، ويساعد أيضا في تقليل تكاليف استبدال العاملين.

بعدما تعرضنا الى دور التدريب في تحسين أداء العاملين في هذا الفصل سنتطرق في الفصل الموالي الى تأثير التدريب على الميزة التنافسية.

الفصل الثالث:

دور التدريب في انشاء الميزة
التنافسية

تعتبر الميزة التنافسية من أهم التحديات التي تواجهها المنظمات حالياً، وذلك أن درجة التنافس في السوق تعد من العوامل التي تحدد قدرة المنظمة على الصمود في وجه منافسيها وضمان استمرارها، وزيادة أداء عاملها وقد دفعت حدة التنافس في السوق الذي تنشط فيه المنظمة إلى تطبيق أحدث الأساليب التدريبية لمواجهة هذه التنافسية، إذ تقوم هذه الأخيرة على مبدأ تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والفرص التي تسعى إلى تعزيزها وكذا نقاط الضعف والتهديدات التي تحاول القضاء عليها أو التماشي معها، بالرغم من أن البيئة التنافسية تولد ضغوطاً مستمرة على المنظمة، إلا أنها تسعى دوماً للبحث عن اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية عن طريق استراتيجيات متعددة وسياسات تدريبية فعالة، حيث يعتمد هذا المفهوم على نقطة أساسية وهي أن العامل الأكثر والمحدد لنجاح المنظمة هو الموقف التنافسي لها، ومن هذا تصنف نشاطها أولاً والأسبقية على منافسيها ثانياً، وينجم عن ذلك عمليتي الجذب والدفع بين الثنائية (البيئة التدريبية – الميزة)، باعتبار أن البيئة التدريبية تدفع إلى إنشاء الميزة، وتضيف هذه الأخيرة بدورها عناصر جديدة للبيئة التدريبية والتي تزيد من تعقدها وترفع من شدة قواها التنافسية.

كل هذا سنتطرق إليه في هذا الفصل تحت عنوان دور التدريب في خلق الميزة التنافسية والذي ينقسم إلى ثلاثة مباحث.

المبحث الأول: مفاهيم حول الميزة التنافسية.

المبحث الثاني: تدريب الموارد البشرية وأثرها في أساسيات الميزة التنافسية.

المبحث الثالث: معايير الميزة التنافسية والأداء التنافسي.

المبحث الاول: مفاهيم حول الميزة التنافسية

قبل التطرق الى تعريف الميزة التنافسية، لابد وان نلقي بعض الاضواء على مصدر هذا المفهوم لنعود بوقت ليس ببعيد، حيث كان مفهوم الميزة النسبية هو حجر الزاوية في تحديد مسارات واتجاهات التخصص وتقسيم العمل بالنسبة للمنظمات وتجسد ذلك في كتابات "ريكاردو".

المطلب الاول: مفهوم الميزة التنافسية

في منتصف السبعينات من القرن الماضي ظهر مفهوم جديد يتمثل في الميزة التنافسية، حيث أصبح التحدي يتمثل في كيفية تحويل الميزة النسبية الى الميزة التنافسية، مثل تحويل الموقع الاستراتيجي للمنظمة الى مركز لتجميع المكونات السلعية نتيجة القرب من الاسواق الدولية.

ومنذ ذلك الوقت بدا الاهتمام ينصب حول الميزة التنافسية، وفيما يلي بعض التعاريف الخاصة بالميزة التنافسية:

- يعرف (بورتر) الميزة التنافسية على انها: "اكتشاف طرق جديدة اكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، وبمعنى اخر بمجرد احداث عملية ابداع بمفهومه الواسع".¹

- استناداً إلى المفكر (د. نجم عبود 2005)، فقد عرف الميزة التنافسية على انها "قدرة المنظمة على التفوق على منافسيها في واحد أو أكثر من أبعاد الأداء الاستراتيجي (الكلفة، الوقت، الابتكار، الجودة، المرونة، الاعتمادية، التسليم)".²

تعرف الميزة التنافسية على انها "مجال تتمتع فيه المنظمة بقدرة اعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية او الحد من أثر التهديدات، وتتبع الميزة التنافسية من قدرة المنظمة على استغلال مواردها المادية او البشرية، فقد تتعلق بالجودة او التكنولوجيا او القدرة على خفض التكلفة او الكفاءة التسويقية والابتكار والتطوير او وفرة الموارد المالية او الفكر الإداري او امتلاك موارد بشرية مؤهلة".³

¹ شريف مراد، "أهمية الالتزام بأخلاقيات الاعمال في الإسلام لتحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية بالمنظمات الجزائرية"، مداخلة مقدمة في المؤتمر العالمي الخامس للتسويق الاسلامي، كوالامبور، ماليزيا، أيام: 22، 23، 24 افريل 2014، ص 20.

² النعيمي، صلاح عبد القادر، "كيف يمكن للمنظمات أن تحقق ميزتها التنافسية؟"، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الثاني لجامعة الإسراء، الأردن، 2007.

³ المرسي جمال الدين واخرون، "التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية: منهج تطبيقي"، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص 20.

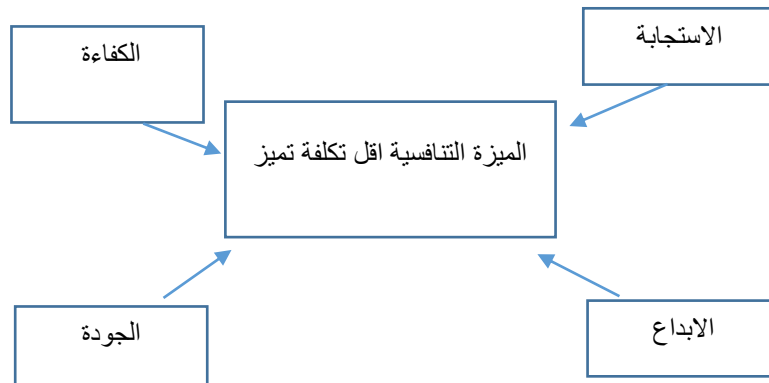
- هي ايضا المهارة أو التقنية أو المورد الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون، وتؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه الآخرون¹.

ومن خلال التعاريف السابقة، يمكن القول ان الميزة التنافسية تمثل جوهر اختلاف المنظمة وتميزها عن المنافسين الآخرين، مما قد يؤهلها الى تحقيق مزايا تنافسية عديدة منها ديمومة عملية البيع للزبائن بمواصفات يؤمنون بها كالأمان والسرعة والشفافية والضمان وغيرها، مما قد يؤهل المنظمة من الحصول على أرباح باهظة من خلال تخفيض تكاليفها.

المطلب الثاني: اساسيات بناء الميزة التنافسية

تمثل المتغيرات أو العوامل الأربعة الموضحة في الشكل أدناه، أسس بناء المزايا التنافسية للمنظمات والتي يمكن لأي منظمة أن تعتمد عليها بغض النظر عن نشاطها سواء كان إنتاج سلع او تقديم خدمات.

الشكل (13): يوضح أسس بناء المزايا التنافسية للمنظمات



Source : Hill, C.W.L. and Jones, G.R. (2001). Strategic Management 5th Ed. Houghton Mifflin, Means Business, Inc. P 127.

¹ علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1998، ص 104.

ونتناول بالشرح هذه المتغيرات كما يلي:

1- الجودة:

اهتمت المنظمات بالجودة نظراً لدورها الكبير في تحقيق قوتها التنافسية وضمان استمرارها ونموها، باعتبارها احد مزايا التنافس وتساهم في تحسين الإنتاجية وخفض التكاليف ورفع حصة السوق، والجودة تحظى بمكانة هامة في المنظمات الحديثة باعتبارها عامل من عوامل نجاحها أو فشلها، وبذلك أصبحت الجودة المتغير الاستراتيجي لبناء ونجاح أي استراتيجية تنافسية، ونتيجة لزيادة حدة المنافسة بالمقارنة مع متطلبات الزبائن الخاصة للحصول على أعلى مستوى للجودة، أصبحت هذه الأخيرة من أهم المتغيرات الاستراتيجية التي تركز عليها المنظمات لدخول الأسواق.¹

وتعرف الجودة حسب:

(Adam & Ronald): أن الجودة توصف بأنها درجة مطابقة المنتج النهائي مواصفات التصميم.²

(Slack): ان الجودة تعني عمل الاشياء بشكل صحيح.³

اما (العلي): فيقول ان هناك خمس، يجب على المنظمة اتباعها في حالة اعتماد الجودة بعدا تنافسيا هي:

- تحديد الجودة من وجهة نظر الزبون.
- ربط الجودة مع الربحية لكل من السوق والكلفة.
- النظر إلى الجودة على أنها أداة تنافسية.
- بناء الجودة يتم في عملية التخطيط الاستراتيجي.
- التزام المنظمة بشكل كامل بموضوع الجودة.⁴

¹ طه علي نايل الجميلي، "أثر تدريب الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية في المصارف العراقية"، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الاعمال، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، 2014، ص.78.

² Adam, Everett, E. and Ebert Ronald, J, "Production and operations Management: concepts. Models and behavior", 5th ed, Prentice Hall of India, New Delhi, 1996 ,p 47

³ Slack, Nigel; Chambers, S.; Harland, C.; Harrison, A. and Johnston, R. "Operations management", 2nd ed., Pitman pub., London, 1998 p 52.

⁴ العلي، عبد الستار محمد، "ادارة الانتاج والعمليات: مدخل كمي"، الطبعة الاولى، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الاردن، 2000، ص 38.

معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية:

تحدد جودة الميزة التنافسية من خلال ثلاثة عوامل رئيسية متمثلة في:¹

أ- مصدر الميزة: وتنقسم الميزة التنافسية وفق هذا المعيار إلى نوعين رئيسيين:

- مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة مثل التكلفة الأقل لكل من اليد العاملة والمواد الأولية، إذ يسهل تقليدها ومحاكاتها نسبيا من قبل المنظمات المنافسة.

- مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة مثل التكنولوجيا، تميز المنتج والتفرد في تقديمه، السمعة والعلاقة التجارية القوية، العلاقات الوطيدة مع العملاء وحصيلة من المعرفة المتخصصة.

ب- عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المنظمة:

حالة ملكية المنظمة لميزة تنافسية واحدة فقط يؤدي إلى سهولة محاكاتها أو التغلب عليها من قبل المنافسين، كاعتمادها مثلا على التكلفة المنخفضة للمواد الأولية، في حين يصعب تقليد الميزة عند تعدد مصادرها.

ج- درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة:

يجب أن تسعى المنظمات إلى خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع وذلك قبل قيام المنافسين بمحاكاة الميزة الحالية لها، وعليها أن تبذل في ابتكار مزايا تنافسية جديدة من مرتبة مرتفعة. وتقوم المنظمات بتنمية وتطوير هذه المزايا من خلال إدراك أو اكتشاف سبل جديدة وأفضل للمنافسة، وذلك بواسطة ابتكار تحسينات وتطويرات مستمرة في التكنولوجيا في المنتج، في أساليب التسويق، وفي أساليب العمليات الإنتاجية والتي لم تتم إلا باستخدام البحث والتطوير وتنمية القدرات الإبداعية ومهارات الأفراد، ومن أهم الدوافع التي تؤدي إلى التجديد في الميزة ما يلي:²

- ظهور تكنولوجيا جديدة ساهمت في خلق فرص جديدة في عدة مجالات أهمها تصميم المنتج، طرق التسويق، الإنتاج والتسليم، الخدمات المقدمة للعميل.

¹ نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، جامعة الإسكندرية، 1998، ص ص 100-101.

² نفس المرجع، ص ص 99-100.

- ظهور سلع جديدة للمستهلك أو تغيير حاجاته الأولوية، والتي تؤدي إلى حتمية تعديل الميزة التنافسية الحالية أو تنمية ميزة تنافسية جديدة.
- ظهور قطاع جديد في الصناعة، بمعنى ظهور قطاعات سوقية جديدة من المستهلكين مما يساهم في خلق فرص جديدة لتطوير وتنمية ميزات تنافسية أخرى.
- تغيير تكاليف المدخلات (اليد العاملة، المواد الأولية، وسائل النقل...) أو درجة توافرها، مما يؤثر سلباً أو إيجاباً على الميزة التنافسية للمظمة.
- حدوث تغييرات في القيود الحكومية، مثل التغييرات الخاصة بمواصفات المنتج، حماية البيئة من التلوث، حواجز الدخول إلى السوق.

2- الكفاءة Efficiency :

تتمثل الكفاءة في الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتقاس بكمية المدخلات المستعملة لإنتاج مخرجات محددة، وكلما كانت الكفاءة الإنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها، سمح لها ذلك ببناء مزايا تنافسية. ويعرف (Robbins): الكفاءة بأنها نسبة المخرجات الفاعلة الى المدخلات المطلوبة.¹ ويؤكد (الزغبى): على ان الكفاءة يقصد بها قدرة المنظمة على انتاج السلع والخدمات بكلفة أدنى من كلفة انتاج المنافسين وهذا يرتبط بعاملين هما:

أ-الكفاءة الداخلية (Internal Efficiency):

وتشير الى الكلف الي تتحملها المنظمة في داخلها.

ب- الكفاءة التنظيمية المتبادلة (Interorganizational Efficiency):

وتشير الى الكلف التي تتحملها المنظمة في تعاملها مع المنظمات الخارجية.²

3- الاستجابة للزبون Customer Responsiveness

يعرف (Hill & Jones) الاستجابة للزبون هو الوقت الذي يتطلبه تسليم السلعة او تقديم أداء الخدمة.³

¹ Robbins, Stephen, P., "Organization behavior" John Wiley and Sons, New York, 2004.

² الزغبى، حسن علي عبد، "أثر نظام المعلومات الاستراتيجي في بناء وتطوير المزايا التنافسية وتحقيق عوامل التفوق التنافسي: دراسة تطبيقية في المصارف الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي"، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 1999، ص 61-62.

³ Hill, Charles W. L. and Jones, Gareth R., "Strategic management: theory and integrated approach", 5th ed., Houghton Mifflin Co., 2001. P 132

ويرى (Krajewski & Ritzman) :

ان التنافس على أساس الوقت او الاستجابة للزبون يتضمن ثلاثة جوانب:

أ- وقت التسليم السريع (Fast Delivery Time):

ويقاس بمقدار الوقت المستغرق بين تاريخ استلام طلبات الزبائن حتى تاريخ تجهيزه او تقديمه.

ب- التسليم بالوقت المحدد (On- Time Delivery):

ويقاس من خلال التكرار الذي تتم فيه مقابلة وقت التسليم المتفق عليه، ويعبر عنه بالنسبة المئوية للطلبات التي تم تسليمها للزبائن في الأوقات المحددة في المنظمات الصناعية، ويقاس أيضا بالنسبة المئوية للزبائن الذين ينتظرون للحصول على الخدمة في مدة أقل من خمس دقائق في المنظمات الخدمائية.

ج- السرعة في التطور (Development Delivery):

وتتعلق بمدى السرعة في تقديم المنتجات من السلع والخدمات الجديدة، والذي يغطي الوقت ما بين توليد الأفكار وصولا الى الإنتاج مروراً بالتصميم.¹

ويضيف (الكركي): ان عنصر الزبائن من بين اهم العناصر والمرتكزات التي تستند اليها الميزة التنافسية وهناك نوعين من الزبائن:

- الزبون الخارجي (External Customer):

وهم جميع الافراد الذين تحرص المنظمة على تقديم خدماتها لهم في كل الظروف والاحوال.

- الزبون الداخلي (Internal Customer):

وهم جميع الافراد العاملين في المستويات التنظيمية المختلفة والذين يجب خدمتهم بنفس طريقة خدمة

الزبون الخارجي لان خدمتهم تعزز الوصول الى خدمة الزبون الخارجي.²

¹ Krajewski, lee J. and Ritzman, Larry, P. "Operations management: strategy and analysis", 5th ed., Addison-wesley publishing Co., 1999.P 34.

² <http://elearning.hebron.edu> ص ص 18-20 الكركي، وسام

4- الإبداع (Innovation) :

يمكن القول ان الإبداع يمثل أحد أهم أساسيات بناء الميزة التنافسية، إذ لفت انتباه العديد من المفكرين والباحثين في القرن الحادي والعشرين، لما اتسم به هذا القرن من تطورات على صعيد الموارد البشرية وعلى الصعيد التكنولوجي وفي أنظمة الاتصالات وثورة المعلومات والانترنت، وعلى المدى الطويل يمكن النظر الى المنافسة على أنها عملية موجهة بواسطة الإبداع، اذ ان عملياته تشكل مصدرا رئيسيا للمزايا التنافسية، لأنها تمنح المنظمة شيئا فريدا يفتقر اليها المنافسون.

ويعرف (عكروش): الإبداع بأنه الاتيان بفكرة او مجموعة أفكار جديدة وغير مألوفا لدى المنافسين، والتي تضيف تحسينا وتطويراً على النمط الموجود، ويصف الإبداع بأنه إيجاد منتجات جديدة وهو أحد المداخل المتبعة للبقاء والتكيف مع تغيرات بيئة العمل المتسارعة وتحقيق ميزة تنافسية في السوق، وبما ان الإبداع يساعد المنظمة على تحقيق تطوير منتجات جديدة، فانه يصبح مصدرا لتحقيق الميزة التنافسية، وخاصة عندما يساعد الإبداع المنتج على تطوير منتجات جديدة وطرحها في السوق بسرعة.¹

ويعرف (روبرت هـ. ووترمان الابن) الإبداع على انه شديد الارتباط بحاجة السوق وهو يمثل المنتجات الجديدة التي لم يكن المستهلك على علم بانه في حاجة اليها، ويمثل كذلك التغيير الذي يطرا على المنتج القديم وجعله يحظى بمميزات جديدة.²

المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية

حددت الميزة التنافسية في مجال الاعمال ببعدين هامين: حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس.

اولا: حجم الميزة التنافسية

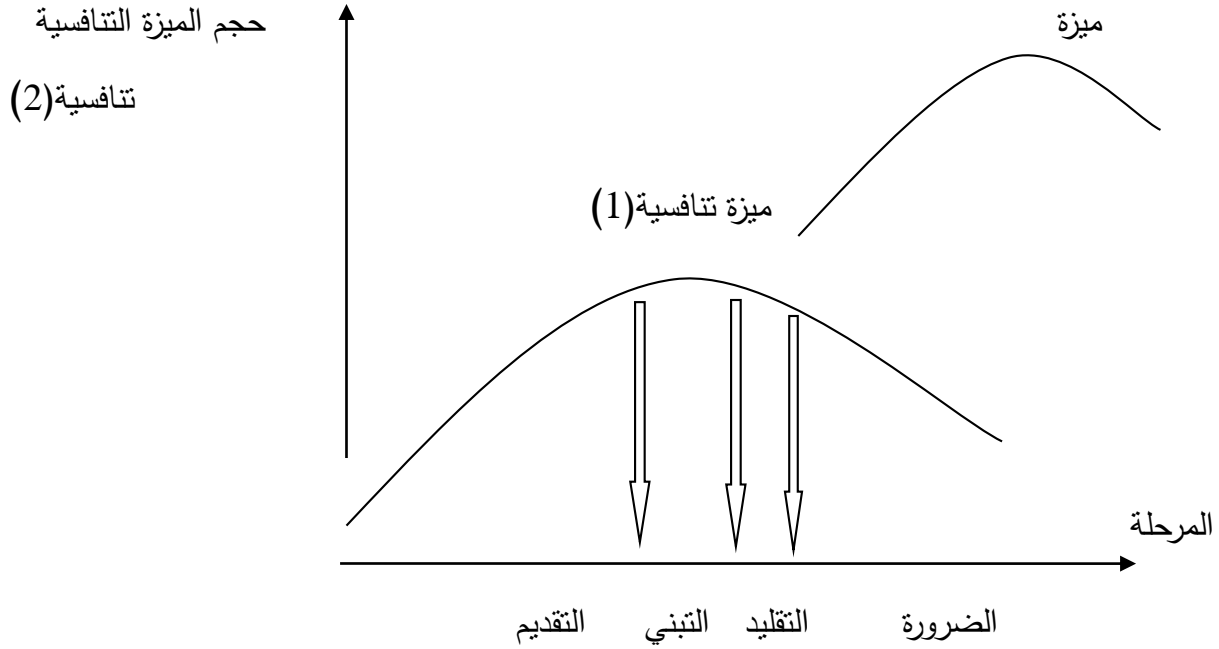
تتحقق الاستمرارية للميزة التنافسية للمؤسسة (إذا كان بإمكانها المحافظة عليها سواء ميزة التكلفة الأقل او ميزة تمييز المنتج)، في ظل مواجهة المنافسين الموجودين في قطاع النشاط، ويشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهدا أكبر من المنظمات المنافسة للتغلب عليها، ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة

¹ عكروش، مأمون نديم وعكروش، سهير نديم، "تطوير المنتجات الجديدة – مدخل استراتيجي متكامل وعصري"، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004 ص 32.

² روبرت هـ. ووترمان الابن، "براعة الإدارة في الشركات الأمريكية- دروس نتعلمها من الشركات التي تهتم بالعاملين في المقام الأول"، ط 1، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 199، ص 23، بتصرف.

حياة المنتجات الجديدة، فان للميزة التنافسية دورة حياة تمر بها هي الاخرى، كما هو مبين في الشكل الموالي:

الشكل رقم (14) دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، جامعة الإسكندرية، 1998، ص 86.

من خلال الشكل السابق يتبين لنا بان الميزة التنافسية تمر بمراحل وهي¹:

1-مرحلة التقديم:

من خلال الشكل يتبين لنا بانها المرحلة الأطول مقارنة بالمراحل الاخرى، وهذا لكونها تحتاج الى الكثير من الإمكانيات المادية، المالية والبشرية، وجهود ضخمة وذلك كون الميزة تقدم لأول مرة في الصناعة، وكذلك لأنها جديدة على المستهلكين، لكن مع مرور الوقت يبدأ حجم الميزة التنافسية في الارتفاع نتيجة لإقبال المتزايد للمستهلكين وهذا بعد معرفتهم لحقيقة الميزة، حيث نلاحظ بان حجم الميزة التنافسية يأخذ شكل دالة متزايدة، كذلك يطلق على هذه المرحلة بمرحلة النمو السريع.

¹ نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مرجع سابق، ص 85.

2-مرحلة التبنى:

في هذه المرحلة تعرف الميزة التنافسية بداية التركيز عليها، كونها بدأت تشهد استقرار نسبيا من حيث الانتشار، اذ انه ومن خلال الشكل السابق يتبين لنا بان حجم الميزة التنافسية يبلغ اقصاه، وفي هذه المرحلة نتيجة حجمها العالي يبداء المنافسون في القطاع التحرك، بغية معرفة مصدر او مصادر الميزة التي امتلكتها المنظمة.

3-مرحلة التقليد:

يتضح لنا من خلال الشكل بان حجم الميزة التنافسية بدا في التراجع، وهذا بسبب تقليد المنافسين للميزة التي حصلت عليها المؤسسة ومحاولة التفوق عليها.

4-مرحلة الضرورة:

في هذه المرحلة يتواصل تراجع حجم الميزة التنافسية، وذلك كون المنافسين أصبحوا يملكون نفس الميزة او اخرى احسن منها، وبالتالي أصبح من الضروري على المؤسسة تحسين ميزتها التنافسية وتطويرها، او تقديم الابداع.

ثانيا: نطاق التنافس او السوق المستهدفة

يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة المؤسسة بغرض تحقيقها لميزة او مزايا تنافسية، فاتساع هذا النطاق يمكن ان يحقق وفرة في التكلفة مقارنة بالمنافسين المتواجدين في قطاع الصناعة، ومن امثلة تلك الاستفادة من منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، وفي مثل هذه الحالة تتحقق اقتصاديات (وفرات) الحجم، ويظهر ذلك خاصة في عمليات المنظمات.

ومن جانب اخر، يمكن للنطاق الضيق ان يساعد المنظمة في تحقيق ميزة تنافسية، وذلك من خلال التركيز على قطاع سوقي معين، وخدمته بأقل تكلفة ولو بمنتج (سلعة او خدمة) متميز. ويمكن إيجاد أربعة ابعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية، ونوردها فيما يلي:

1-نطاق القطاع السوقى:

ويقصد به مدى تنوع كل من مخرجات المنظمة والعملاء الذين تقوم بخدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع (جزء) معين من السوق او خدمة كل السوق.

2- النطاق الرأسى:

ويعبر على مدى أداء المنظمة لأنشطتها سواء كانت الداخلية او الخارجية، وذلك بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة، فالتكامل الرأسى المرتفع مقارنة مع المنافسين قد يحدد مزايا التكلفة الأقل او التمييز، ومن جانب اخر يتيح التكامل درجة اقل من المرونة في تغيير حالة التكامل الرأسى الخلفى، او منافذ التوزيع في حالة انتهاء المنظمة استراتيجىة التكامل الرأسى الامامى.

3-النطاق الجغرافى: يعكس عدد الأماكن او المناطق الجغرافية التى تنشط بها المنظمة، وبالتالي التى تتنافس فيها، ويسمح هذا النطاق الجغرافى للمنظمة بتحقيق مزايا تنافسية، وذلك من خلال مشاركتها في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، او ما يعرف بأثر مشاركة الموارد، وتبرز مدى أهمية هذه الميزة بالنسبة للمنظمة التى تعمل حاليا على نطاق عالمى، حيث تقدم منتجاتها ليس على المستوى المحلى فقط بل فى كل مكان من العالم.

4-نطاق الصناعة: يعكس مدى الترابط بين الصناعات التى تعمل فى ظلها المؤسسة، فوجود روابط وعلاقات مشتركة بين مختلف الأنشطة عبر عدة صناعات، من شأنه اتاحة فرص لتحقيق ميزة او عدة مزايا تنافسية بالنسبة للمنظمة.

ان الابعاد الأربعة السابق ذكرها تعتبر كمحددات للميزة التنافسية للمنظمة، وبالتالي ينبغى عليها اخدها بعين الاعتبار من اجل استمرار ونجاح أى منظمة واكتساب أحسن الميزات التنافسية وتعزيز موقفها التنافسى.

المطلب الرابع: مصادر الميزة التنافسية وطرق البحث عنها

ان المنظمة كي تستطيع تحقيق ميزة تنافسية فهذا مرتبط بقدرتها التنافسية، مما يعني أن مفهوم الميزة التنافسية مرتبط بمفهوم آخر وهو القدرة التنافسية، والتي تعرف على أساس أنها: القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المنظمة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع العوامل لإنتاجية من عمل ورأس مال، وتكنولوجيا الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية¹.

وصنف (بورتر) العوامل المحددة للميزة التنافسية في نشاط معين إلى أربع مجموعات هي:

المجموعة الاولى: ظروف عوامل الإنتاج ومدى توافرها.

المجموعة الثانية: ظروف الطلب من حيث حجمه وأهميته وتأثيراته وأنماطه.

المجموعة الثالثة: وضعية الصناعات المرتبطة والمساندة لذلك النشاط.

المجموعة الرابعة: الوضع الاستراتيجي والتنافسي للمنظمة من حيث وجود البيئة المعززة للقدرة التنافسية.

وفي دراسة أجراها على عشر دول وهي: أمريكا، إنجلترا، سويسرا، السويد، إيطاليا، ألمانيا، الدانمارك، اليابان، كوريا، وسنغافورة، أكتشف أن المنظمات التي تتمكن من اكتساب ميزة تنافسية وتستمر في الحفاظ عليها في ظل المنافسة الدولية، هي تلك التي تداوم على الإبداع والابتكار والتطوير من خلال عمليات ديناميكية مستمرة، وكذا الالتزام بالاستثمار المتواصل. ويمكن القول أن الخصائص والصفات التي تميز منظمة عن منافسيها تعتبر ذات طبيعة متغيرة ونسبية، وتمس بالأساس الأنشطة التي تزاولها مثل المنتج، الخدمات بمختلف أنواعها، أسلوب الإنتاج، التنظيم، النشاط التسويقي... الخ. وينتج هذا التفوق النسبي المحقق من قبل المنظمة عن مصادر مختلفة في هذا الإطار. وتنقسم الميزة التنافسية إلى مصادر داخلية وأخرى خارجية. نعرفها فيما يلي:

الميزة التنافسية الداخلية، وهي التي تعتمد على تفوق المنظمة في التحكم في تكاليف التصنيع وتسيير الإنتاج، الذي يعطي للمنتج قيمة وذلك من خلال سعر التكلفة المنخفض عن المنافسين.

¹ tourism.uokerbala.edu.iq

الميزة التنافسية الخارجية، وهي التي تعتمد على الصفات المميزة للمنتوج وتمثل قيمة لدى المشتري سواء بتخفيض تكاليف الاستعمال، أو برفع كفاءة الاستعمال¹.

ويمكن التمييز بين ثلاث مصادر للميزة التنافسية²: التفكير الاستراتيجي، الإطار الوطني، ومدخل الموارد.

أولاً: التفكير الاستراتيجي: تعرف الاستراتيجية على أنها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المنظمة لتحقيق أهداف دقيقة، والتي يتوقف على درجة تحقيقها نجاح أو فشل المنظمة.

وفي عام 1980 وضع (Porter) ثلاث استراتيجيات عامة كوسائل للتعامل تمكن المنظمة من الاستفادة منها في التعامل مع المؤسسات المنافسة داخل نفس الصناعة وبالتالي اختيار الاستراتيجية المناسبة مع مراعاة ظروف المنظمة الداخلية والخارجية وظروف المنافسة في نفس الصناعة وهي:

1- استراتيجية قيادة التكلفة: تركز هذه الاستراتيجية اهتمامها بتخفيض التكاليف إلى أدنى مستوى ممكن دون التأثير على معدل الإنتاج وذلك استناداً لمفهوم الخبرة والاستخدام الأمثل لموارد المنظمة المتاحة، وهو ما يتفق مع مفهوم الكفاءة الإنتاجية الذي يقوم أحد جوانبه بالضغط على التكاليف إلى أدنى حد مقبول³. كما يتطلب هذا الخيار بناء الإمكانيات التصنيعية ذات الكفاءة العالية والاستمرار على تخفيض التكاليف إضافة إلى تقليل النفقات إلى الحد الأدنى في مجال البحوث والتطوير وخدمات البيع والإعلان....إلخ.

2- استراتيجية التمييز: وفقاً لهذه الاستراتيجية فإن المنظمة تقوم بتمييز منتجاتها عن المنتجات الأخرى المنافسة، ويرتكز هذا الخيار في أن تتمكن المنظمة من تلبية حاجات ورغبات عملائها بطريقة فريدة، من خلال تقديم منتجات متميزة وذات نوعية عالية، وذلك بإضافة أشكال جديدة على خط المنتجات القائمة بشرط عدم التخلي عن ما هو موجود من منتجات في خطوط إنتاجها⁴. ومن أهم السمات التي تسيطر على هذا الخيار هو الاهتمام بالنوعية، بحيث تسمح للمنظمة بالمحافظة على نفسها من المنافسين دون الاشتراك معهم في المنافسة السعرية. ويمكن تمثيل الميزة التنافسية لهذه الاستراتيجية من خلال إنشاء سلسلة القيمة لكل من المنظمة وعملائها، حيث يمكن إيجاد صلات وروابط بين مجموعة

¹ tourism.uokerbala.edu.iq

² Nadine Jolis «La compétence au Cœur du succès de votre entreprise», Edition d'organisation, paris 2000, P22.

³ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف "تسويق الخدمات"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2010، ص 367.

⁴ نفس المرجع السابق، ص 368.

الأنشطة. والنقطة الهامة هنا هي تحديد الأنشطة التي تستطيع المنظمة أن تخلق من خلالها قيمة للمشتري.¹

3- استراتيجية التركيز: تستند هذه الاستراتيجية على أساس اختيار مجال تنافسي محدود بحيث يتم التركيز على منتج منفرد أو عدد محدد من المنتجات المتقاربة جداً، أو التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف نشاط المؤسسة في هذا الجزء من خلال إما قيادة التكاليف أو التميز داخل قطاع سوقي مستهدف، وتحدد المهارات والموارد المطلوب إضافتها إلى المتطلبات التنظيمية لكل خيار من الخيارات الاستراتيجية.²

ثانياً: الإطار الوطني:

إنّ الإطار الوطني الجيد للمنظمات يتيح لها القدرة على اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية، لذلك نجد منظمات بعض الدول متفوقة ورائدة في قطاع نشاطها عن بعض المنظمات في الدول الأخرى. بحيث تملك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة والممثلة في الموارد البشرية، الفيزيائية، المعرفية، المالية والبنية التحتية، فالحصول على هذه العوامل يلعب دوراً مهماً في الحياة على ميزة تنافسية قوية، وتشكل هذه العناصر نظاماً قائماً بذاته، ومن نتائجه إطار وطني محفز ومدعم لبروز مزايا تنافسية للصناعات الوطنية، وبالتالي يصبح الإطار الوطني منشأ لمزايا تنافسية يمكن تدويلها.³

ثالثاً: مدخل الموارد: يتطلب تجسيد استراتيجية الموارد والكفاءات الضرورية لذلك، بحيث ان حياة هذه الأخيرة بالجودة المطلوبة وحسن استغلالها يضمن لنا وبشكل كبير نجاح الاستراتيجية، ويمكن التمييز بين الموارد التالية:⁴

1- الموارد الملموسة: تصنف الى ثلاث أنواع:

المواد الأولية: لها تأثير بالغ على جودة المنتجات، لذا يجب على المنظمة ان تحسن اختيار مورديها والتفاوض على أسعارها وجودتها.

¹ فيليب سادلر، ترجمة علا احمد اصلاح "الإدارة الاستراتيجية"، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2007، ص 296.
² طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي ادريس " الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل" مرجع سبق ذكره، ص 421.
³ عمار بوشناف، " الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادر، تنميتها وتطويرها"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص: علوم التسير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسير، جامعة الجزائر، 2002، ص 61.

⁴ Nadine Jolis « La compétence au Cœur du succès de votre entreprise », Edition d'organisation, paris 2000. P 22.

معدات الانتاج: تعتبر من اهم أصول المنظمة والتي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المواد الأولية الى منتجات، لذا يجب على المنظمة ضمان سلامتها، تشغيلها وصيانتها، بهدف تحقيق فعاليتها لأطول وقت ممكن.

الموارد المالية: تسمح بخلق منتجات جديدة وطرحها في السوق او توسيعها في نطاق أكبر كفتح قنوات جديدة للتوزيع، لذا يجب على المنظمة ان تحقق صحتها المالية باستمرار وتحافظ عليها بهدف تعزيز موقفها التنافسي وتطويره على المدى البعيد.

2- الموارد غير الملموسة: نميز فيها مايلي:

الجودة: تسعى المنظمات الى تحقيق حصص سوقية عالية بالاعتماد على الجودة، والتي تشير الى قدرة المنتج او الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك او تزيد عنها، وتستند المنظمة الى مفهوم الجودة الشاملة كسلاح استراتيجي للحيازة على مزايا تنافسية ودخول السوق الدولية، وكذا كسب ثقة المتعاملين.

التكنولوجيا: ان العامل التكنولوجي من اهم الموارد الداخلية القادرة على انشاء الميزة التنافسية بحيث يستمد أهميته من مدي تأثيره على الميزة التنافسية، وعلى المنظمة اختيار التكنولوجيا المناسبة لها والتي تجعلها في موضع اسبقية على منافسيها.

المعلومات: في ظل بيئة تنافسية يجب على المنظمة ان تكون في استماع وبقظة دائمين لهذه البيئة، بحيث تلعب المعلومات دورا مهما لأنها تشكل مصدرا لاكتشاف خطط المنافسين وتحركاتهم وكذا متغيرات الأسواق، مما يسمح للمنظمة باتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب.

المعرفة: تتضمن المعلومات التقنية والعلمية والمعارف الجديدة الخاصة بنشاط المنظمة بحيث تستمد هذه الأخيرة من مراكز البحث مثلا، كما يمكن ان تنتجها من خلال حل مشاكلها التنظيمية والانتاجية، وتساهم المعرفة في اثناء القدرات الإبداعية بشكل مستمر مما يسمح بخلق مزايا تنافسية حاسمة.

معرفة كيفية العمل: أي الدرجة الراقية من الإتقان مقارنة مع المنافسين في مجالات الإنتاج، التنظيم والتسويق، وبالتالي اكتساب ميزة او مزايا تنافسية فريدة. وتستمد هذه المعرفة من التجربة المكتسبة والجهود المركزة والموجهة الى المهن الرئيسية للمنظمة، وعليه يجب على المنظمة المحافظة عليه وان تحول دون تسريب او تسويق معلومات عنه للمنظمات المنافسة.

الكفاءات: تعتبر الكفاءات أصل من أصول المنظمة، لأنها ذات طبيعة تراكمية، وهي صعبة التقليد من قبل المنافسين، فهي مجموعة من المهارات الفائقة، الأصول الملموسة أو غير الملموسة ذات طابع خاص تكنولوجي فائقة المستوى، الروتينيات (التصرفات المنتظمة) والتي تشكل في مجملها أساسا جيدا وقاعدة لطاقت المنظمة على التنافس ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية متواصلة في مجال الاعمال (أو نشاط) معين، والهدف منها تحقيق مركز قيادة أو ريادة للمنظمة.

وتتحدد ايضا مصادر الميزة التنافسية كنتيجة لتأثيرات البيئة أو مجهودات المنظمة للوصول إليها، فقد كتب (Porter) "إن من غير الممكن فهم الميزة التنافسية عن طريق النظر للمنظمة ككل"، يعني أن جميع التحليلات المتعلقة بالميزة التنافسية يجب أن تحدد ليس بمستوى المنظمة ككل وإنما على مستوى المشاريع المحددة التي تقوم بها المنظمة من تصميم وإنتاج وتسويق ونقل لمنتجاتها.

وباختصار فإن كل منظمة يمكن تصورها على أنها سلسلة من النشاطات التي تمنح قيمة لعملائها، وأن عمل تحليلات دقيقة (سلسلة القيمة) هو الوسيلة التي تمكن المنظمة في إيجاد مصادر دائمة للميزة التنافسية القوية.

وقد قام (Porter) بتعريف خمسة نشاطات أساسية وأربعة أخرى فرعية تشكل التسلسل القيمي لأي منظمة، ومنه يمكن ان يكون مصدرا للميزة التنافسية، وبالتالي يحتاج المحلل الاستراتيجي لمقارنة حلقة القيمة لديه مع منافسيه، وهذا في حدود العناصر المكونة للسلسلة. والخمسة الاساسية هي:

1-العمليات الداخلة: وهي النشاطات المتعلقة بالتسليم والتخزين وتوزيع المواد المستخدمة في المنتج مثل: مناولة المواد والتخزين والتحكم في الجرد والجدول الزمني لعربات النقل والعودة للموردين.

2- العمليات: وهي النشاطات المتعلقة بنقل المواد المستخدمة إلى الإنتاج النهائي مثل الآلات والعبوات والتجميع وصيانة الأجهزة والاختبار والطباعة وعمليات المرافق مثلا: شركة (NESTLE) وجدت بأن مصانعها الكبيرة في مجال المواد الغذائية غير قادرة على تلبية طلبات مجموعات المساحات بسرعة، وعليه قامت بإعادة الهيكلة بالتركيز على مصانع صغيرة لتعظيم الإنتاج مع اختلاف في التغليف، وهذا ما أعطى للشركة القدرة على تحقيق تكاليف منخفضة، إشباع عالي من طرف مستهلكيها نتيجة المرونة والاستجابة السريعة لطلبات زبائنهم المكونين أساسا من مجموعات المساحات الكبرى.

3-العمليات الخارجية: هي النشاطات المتعلقة بالتجميع، التخزين، والتوزيع المادي للمنتج إلى المشتريين، وتخزين البضائع الجاهزة، ومناولة المواد، وعمليات نقل السيارات، والجدول الزمني، وتجهيز الطلبات. والميزة يمكن الحصول عليها في هذه الحالة من خلال إيصال السلعة في الوقت المناسب إلى الزبائن، الفعالية في التعامل مع طلبات الزبائن، وأخيرا المخزون الكافي لتلبية الطلبات غير المتوقعة.

4-التسويق والمبيعات: وهي النشاطات المتعلقة بتقديم الوسائل التي تغري المشتريين لشراء المنتج مثل: الاعلانات والترويج والبيع والتسعير وتوفير أماكن عرض مناسبة والعلاقات العامة.

5-الخدمات: وهي النشاطات المتعلقة بتقديم الخدمات من أجل الحفاظ على قيمة المنتج مثل: التركيبات، التصليح والتدريب، اللوازم الأساسية وتعديل المنتج، وعموما كلما كانت المعاملات سريعة في هذا المجال لصالح المستهلك، كلما كان التميز لصالح المنظمة على حساب مزاحمها في السوق.

أما الأربعة الفرعية هي:

نتيجة لضغط المنافسة، خاصة في السنوات الأخيرة توسع التحليل إلى العناصر المدعمة لحلقة القيمة، والتي تهدف إلى تخفيض التكاليف وزيادة الجودة، وذلك ليس بالنظر فقط لقيمة سلسلة المنظمة ولكن إلى الموزعين والموردين وأيضا إلى المستهلكين، وذلك بفرض اشتراك الأطراف التي تمكن من تقديم اضافة لصالح المستهلك خاصة من النواحي الآتية:

1-التوريد: النشاطات المتعلقة بالمواد الخام واللوازم والمواد الأخرى الاستهلاكية، بالإضافة إلى الآلات ومعدات المختبر وأدوات المكتب وتجهيزات البناء.

2-التطور التكنولوجي: وهي النشاطات المتعلقة بتحسين المنتج أو خطوات الإنتاج وتشمل: البحث، والتطوير، وتصميم المنتج، والبحوث الاعلامية، والإعداد لطريقة التصنيع، والاجراءات الخاصة بالخدمات وغير ذلك.

3-إدارة الموارد البشرية: يلعب العنصر البشري دورا هاما في تسيير وإدارة المنظمة، خاصة من ناحية سياسة التوظيف والتعيين والتدريب والتطوير وتحفيز المستخدمين والموظفين. ومدى استقرار العامل البشري بالمنظمة ليستطيع أداء رسالة المنظمة والمساهمة في تطبيق استراتيجيتها.

4-البنية التحتية للمنظمة: مثل الإدارة العامة، التخطيط، الموارد المالية، الحسابات، الشؤون الحكومية إدارة الجودة، وغير ذلك مما يؤدي إلى ميزة تنافسية إن كان هناك ما يميز المنظمة عن مزاحمها في

السوق والغرض من كل تلك التقييمات كما سماها (Porter) هو مساعدة المنظمات لاختيار واحدة من الاستراتيجيات الثلاثة الشاملة وتحديد المجالات المحتملة للميزة التنافسية التي يمكن أن تتخذها الشركة في نضالها مع القوى التنافسية الخمس.¹

ولكي تتحاشى المنظمة إشكالية تقليد ميزتها التنافسية عليها تنويع مصادرها، فكلما كانت الميزات التي تتميز بها المؤسسة قليلة، كلما كانت المنظمة عرضة لفقدانها، فالاعتماد على الإنتاج بأقل تكلفة اعتماداً على شراء مواد أولية منخفضة التكلفة من المورد يمكن فقدها في أي لحظة في حالة رفع المورد لأسعاره، وهذا ما تعرضنا له في نموذج (Porter) للقوى التنافس. أما في حالة تعدد المصادر فإنه يصعب على المنافسين تقليدها.

الشكل (15): قوى التنافس الخمس

القوة النسبية للقطاعات الحكومية	التهديد من السلع والخدمات البديلة
قوة الموردين على المساومة	قوة المشترين على المساومة
التهديد بدخول منافسين جدد	

المصدر: نادية العارف، "التخطيط الاستراتيجي والعولمة"، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، مجلد 1، الإسكندرية، 2003 ص 157، بتصرف.

المبحث الثاني: تدريب الموارد البشرية وأثرها في أساسيات الميزة التنافسية

قد تستمر الميزة التنافسية لوقت قصير أو تستمر لسنوات عدة ولكن ما يساعد على بقاءها مدة أطول في المنظمات، هو بامتلاكها كفاءات بشرية لا يمكن تقليدها ويلعب تدريب الموارد البشرية دوراً مهماً وحيوياً في حياة المنظمة، من خلال تمكينها من مواكبة التطور التكنولوجي واستيعاب التقنيات الحديثة، ويمكن للمنظمة من تحقيق الأهداف الاستراتيجية التي وجدت من أجلها والتي من بينها تحقيق الميزة التنافسية.

المطلب الأول: المزايا التنافسية المتواصلة لعدد من المنظمات

تتميز المزايا التنافسية المتواصلة لعدد من المنظمات بعدد من المزايا وهي²: السمعة الطيبة بشأن الجودة، خدمة المستهلك، الاعتراف وقبول اسم الشركة، إدارة جيدة، إنتاج بتكلفة أقل، موارد مالية، التوجه

¹ THIERTART Raymond, "La stratégie d'entreprise, 2ème ed, ed edixence internationale, Paris 1997, P91

² نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مرجع سبق ذكره، ص 83.

نحو المستهلك (المعلومات المرتدة، بحوث السوق)، اتساع خط المنتج، التفوق التقني، قاعدة واسعة بين المستهلكين، قطاعية السوق، خصائص المنتج (التمييز)، ابتكار مستمر في الإنتاج، حصة السوق، الحجم (مواقع التوزيع)، سعر منخفض، المعرفة بمجال الأعمال، إنتاج كفء ومرن (أي تعديل العمليات وفقا لاحتياجات المستهلكين)، قوة بيع على درجة عالية من الكفاءة، مهارات تسويقية، رؤية مستقبلية (ثقافة)، أهداف استراتيجية، شركة أم معروفة جيدا وقوية، الموقع، إعلان فعال (انطباع)، روح المغامرة (المبادرة)، تنسيق جيد، البحوث والتطوير في المجال الهندسي، تخطيط قصير الأجل علاقات جيدة مع الموزع .

وفي ضوء التحليل السابق، يتضح لنا أن تحقيق الميزة التنافسية يتم في حالة إتباع الشركة استراتيجية تنافس محققة للقيمة، ويشترط في الوقت نفسه ألا يتم إتباع مثل هذه الاستراتيجية من جانب أي من منافسيها الحاليين أو المحتملين مستقبلا، ومن جانب آخر يتم تحقيق الميزة التنافسية المتواصلة عندما تقوم الشركة بتنفيذ استراتيجية تنافس محققة للقيمة، بحيث تستوفي معيارين هما :

عدم قدرة الشركة المنافسة الأخرى على تحقيق نفس مزايا تلك الاستراتيجية.

عدم تطبيق هذه الاستراتيجية من جانب أي من منافسيها الحاليين أو المحتملين مستقبلا. ويمكن القول أيضا بأن هناك ثلاثة شروط أساسية لكي تؤدي الميزة التنافسية إلى تحسين الأداء المالي والتنافسي للشركة وهي:

- أن تكون الميزة بدرجة من الكبر، بحيث تمكن الشركة من تحقيق مزايا أو منافع كبيرة، في حالة الدخول في سوق أو قطاع معين من السوق.
- أن تكون مستمرة ومتواصلة نسبيا، بمعنى عدم إمكانية تقليدها بسهولة من جانب الشركات المنافسة الأخرى.
- أن يكون أثرها ملموسا وملحوظا.

المطلب الثاني: أثر تدريب الموارد البشرية في الكفاءة والجودة

أولاً- أثر تدريب الموارد البشرية في الكفاءة

يسهم التدريب في تحسين كفاءة أداء العاملين وينعكس أثره على أداء المنظمة إذ يمكنهم من الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتقليل النفقات، ويسهم التدريب كذلك في تقليل مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات محددة وتقليل الضياع والتلف من المواد والاستخدام الصحيح للآلات والمكائن،

مما يمكن المنظمة من تقديم سلعها أو خدماتها بأقل التكاليف، وبذلك فإنها تقدم ما تنتجه بسعر أدنى من سعر المنافسين.¹

1- تطوير المهارات الفنية:

يرمي التدريب الفعال الى تدعيم العامل لكتساب واستيعاب كل ما هو جديد سواء من المعلومات او المعارف او القدرات او الكفاءات، من خلال تطويرها على مختلف المستويات الفنية والفكرية، ويتمثل تطوير المهارات الفنية للكفاءات البشرية في تقديم المعرفة والمعلومات حول الأساليب والأدوات والوظائف والمناخ السائد في المنظمة، وتتمثل هذه المهارات في:²

- مهارات اللازمة للأداء.
- المهارات في اجراء المفاوضات.
- القدرة على تنظيم العمل.
- المهارات القيادية والمتمثلة في التخطيط والتنسيق، والرقابة والتوجيه.

2- تطوير المهارات الفكرية

- تعمل السياسات التدريبية الفعالة على تطوير المهارات الفكرية التالية:³
- الرغبة في حب العمل داخل المنظمة.
 - روح التعاون والعمل الجماعي (الفريق) مع العاملين.
 - الشعور المبني على تبادل المنافع والاندماج بين المنظمة والموارد البشري.

3- ترسيخ مبادئ مهمة في اذهان الكفاءات البشرية

- تؤدي فعالية السياسة التدريبية الى دمج مجموعة من المبادئ وهي:⁴
- باستطاعة الكفاءات البشرية تحقيق مالم يستطع غيرها تحقيقه، لان الابداع قدرة ذهنية تدفعها الى البحث عن الجديد وإيجاد الحلول.

¹ طه علي نايل الجميلي، "أثر تدريب الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية في المصارف العراقية"، مرجع سبق ذكره، ص 90.

²

Jaques Bojin, jean Marc Schoettl, « L'essentiel de la stratégie : outils, méthodes, bonne pratiques », édition Eyrolles, parie, 2013, P P 91-92, بتصرف.

³ قرش عائشة، "دور تطوير الكفاءات البشرية في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، منشورات الحياة الصحافة، طبعة 1، الجلفة، 2009، ص 92، بتصرف.

⁴ نفس المرجع السابق، ص 92، بتصرف.

- محاولة اقتحامها مجال التجديد والاستفادة من طاقاتها الكامنة والعمل على منفعة المنظمة.
- لكل فرد قوة تدفعه للنجاح، ولكن يمكن ان يهملها، لذا عليه العمل على ايجادها والبحث على الطرق الجديدة.
- الفشل حلقة في سلسلة النجاح، وهو دليل على الاجتهاد والسعي وراء النجاح.

4- ترسيخ عناصر التمكين

- ويلعب التدريب الفعال دورا مهما في ترسيخ عناصر التمكين لدى الكفاءات البشرية، ونقصد بالتمكين زيادة قدرة الكفاءة في المنظمة ككل على التعامل بنجاح مع المواقف التي يمرون بها بأنفسهم وبدون انتظار غيرهم ليتخذوا القرار ويقوموا فقط بتنفيذه¹ أي انه قدرة العمال في مواجهة المشاكل.
- وتتمثل عناصر التمكين في النقاط التالية:²
- السيطرة الشخصية: وهي درجة الحرية التي يشعر بها أصحاب الكفاءات البشرية في اختيار طرق تنفيذ المهام، ودرجة السيطرة والتحكم فيها واتخاذ القرار الصائب.
 - الفعالية الذاتية: وتعني القدرة على انجاز المهام بنجاح وثقة.
 - قيمة العمل: ويعني إدراك الكفاءات بان المهام التي يؤديونها ذات قيمة بالنسبة لهم وللآخرين وللمنظمة.
 - التأثير: يعني قوة التأثير على القرارات التي يتم اتخاذها، والسياسات التي تضعها المنظمة خاصة المتعلقة بالعمل.

ثانيا- أثر تدريب الموارد البشرية في الجودة

ان التدريب من أجل الجودة يعد مفتاحاً لنجاح المنظمات، ولأهمية معطيات هذا التدريب الهادف يقول "القرزاق وآخرون"³: اشترطت مواصفة الأيزو وجوب توثيق طريقة إجرائية لتحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية للأفراد العاملين في الأنشطة المؤثرة في الجودة والقيام بتدريبهم في ضوء متطلبات هذه الاحتياجات. ويضيف (إبراهيم): أن قوى التغيير التي ظهرت مؤخراً، الإنترنت، الاندماج، والخصخصة أثرت بشكل كبير على وظيفة الجودة، لذلك فان أداء هذه الوظيفة يتطلب لمثل هذه القوى من خلال البرامج التدريبية المكثفة التي تهدف في الأساس إلى تطوير الوعي والمهارات المختلفة لدى الأفراد

¹ نفس المرجع السابق، ص 92.

² نفس المرجع السابق، ص 93، بتصرف.

³ القزاق، إسماعيل إبراهيم؛ العاني، خليل إبراهيم وكوريل، عادل عبد الملك، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001، 2000"، مطبعة الأشقر، بغداد، ص37.

ومتابعة الأفكار والأساليب الحديثة التي أصبحت سمة من سمات هذا العصر¹، بناء على ذلك سنتناول هذا التأثير في النقاط التالية:

1- توعية العمال بأهمية تحقيق الجودة

أي ان البرامج التدريبية تشمل ضرورة فهم العمال لمعنى الجودة، وابعادها، وطبيعتها وأهدافها، لتحقيق الأهداف المرجوة.²

2- مساعدة العمال على استعمال أدوات الجودة والمشاركة في فرق العمل

وتشمل أساليب التدريب الفعالة، تقديم نظرية عامة عن فرق العمل، بناء الفريق، العصف الذهني، ديناميكية الجماعة، بالإضافة الى أساليب الضبط الإحصائي للجودة، كما تتضمن التجديد الواضح للمشكلة مع اكتشاف الأساليب وتحليلها، واتخاذ الإجراءات الصحيحة للعمل لمنع حدوث المشكلات، والتدريب على أساليب الرقابة على الجودة. إضافة الى ذلك تعتبر سياسة التدريب الفعالة من المهام الخاصة بإجراءات توكيد الجودة، ومن اجل وضع إجراءات فعالة فان العاملين سوف يحتاجون الى أساليب تدريبية مناسبة تتناول مبادئ توكيد الجودة.³

3- تنمية المهارات السلوكية للقادة والعاملين

ويتم ذلك بوضع سياسة تدريبية تعتمد على عدة برامج والتي من أهمها مايلي⁴:

- برامج تدريبية موجهة الى القادة: وتتضمن برامج خاصة بالمنافسة وحركة الاسواق، ومهارات التفكير التنظيمي والتدريب على التخطيط الاستراتيجي، بالإضافة الى برامج التعامل مع الثقافات المختلفة، وطرق التحفيز وطرق تنمية الابتكار لدى العاملين، برنامج تنمية مهارات الاتصال.... الخ.

- برنامج تدريبية موجهة للعاملين: وتتضمن تعلم مهارات استخدام تكنولوجيا الانتاج والمعلوماتية، التدريب على مهارات العمل الجماعي، ومهارات الاتصال، ومهارات التعليم ونقل المعرفة اضافة الى مهارات تقديم الخدمة للعملاء.

¹ إبراهيم، ميسر أحمد، "متطلبات إقامة نظام ضمان النوعية في المنشآت الصناعية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 1991، ص 64.

² علي محمد عبد الجبار الحميري، "أهمية التدريب في تطبيق إدارة الجودة الشاملة"، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، جامعة الجزائر - 3، العدد 22، المجلد 2، 2010، ص 20، بتصرف.

³ نفس المرجع السابق، ص 20. بتصرف.

⁴ علي محمد عبد الجبار الحميري، نفس المرجع السابق، ص 21.

4- تنمية مهارات جودة الخدمة:

- ويتم ذلك عن طريق تصميم ورشات عمل تدريبية التي يتم فيها¹:
- تحديد الروابط بين جميع أطراف برامج خدمة الجودة (العمل الداخلي، معايير الأداء، المهارات الخدمية، فرق العمل، مساهمة المديرين).
 - انشاء مجموعة العمل لتحريك عملية التصميم (ضمان وجود القضايا الأساسية)، وإدارة عملية التنفيذ (ضمان الموارد الكافية) وتقنين العملية - ولكن مع عدم كتابة مادة التدريب.
 - يتم تنفيذ العمل التمهيدي المفصل عن طريق إدارة التدريب او عن طريق العملاء الخارجيين.

المطلب الثالث: أثر تدريب الموارد البشرية في الابداع

شرعت العديد من المنظمات الكبيرة بالاهتمام بالتدريب، الذي يستند على افتراض تعلم وتعليم الإبداع بهدف مساعدة المنفذين في حل المشاكل التي تواجههم في العمل بطرق مبتكرة، ومن الطرق أو الأساليب التي تسهم في زيادة الإبداع هي **طريقة العصف الذهني** وهو أسلوب يساعد على توليد أفكار جديدة لاستخدام شيء ما أو لحل مشكلة قائمة أو لتطوير منتج ما، إذ يمنح المشاركون فرصة طرح الأفكار الإبداعية وبلورتها بما يتناسب مع الواقع، إذ أن إجراءات **العصف الذهني** تساعد في تحقيق كل من المتطلبات الخاصة لبحث وانبثاق الأفكار الجديدة، وكذلك الأفكار والتطبيقات المنسجمة مع الواقع. ويقول (عباس): أن التدريب الإبداعي يتطلب إيماناً من قبل إدارة المنظمة بضرورة التغيير والتجديد، فضلاً عن تعزيز ودعم الأفكار التي قد تبدو غريبة.²

يضيف (الفاعوري): أن أبسط وسيلة لزيادة مستوى الإبداع لدى العاملين في المنظمة هو تطوير مهارات الأفراد من خلال تدريبهم على أساليب تعزيز التعلم الذاتي لديهم إضافة إلى تدريبهم على الإبداع وخصوصاً في مجال حل المشكلات.³

¹ توني نيوباي، "التدريب على جودة الخدمة"، ترجمة زكي شويكاز، دار النشر مجموعة النيل العربية، طبعة 1، مصر، القاهرة، 2003، ص 128-129.

² عباس، سهيلة محمد، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 196.

³ الفاعوري، رفعت عبد الحليم، "إدارة الإبداع التنظيمي"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005، ص 211.

ويتضح للباحث مما سبق أنه يمكن تنمية وتطوير القدرة على الإبداع لدى العاملين بالتدريب وخاصة عند المستعدين للتعليم والتدريب المستمر، حيث انها تعمل على تنمية وتعزيز التفكير الابداعي وإيجاد حلول إبداعية للمشكلات، كالآتي:

أولاً: تعزيز التفكير الإبداعي:

من الأشياء المتفق عليها بين عدد كبير من النظريين والتطبيين في مجال الابداع، هو ان الابداع يمكن اكتسابه وتعلمه عن طريق التدريب، بحسب استعداد الشخص.

فقد أشار (Thomas P.Houck):

بان الابداع ليس موهبة فطرية قاصرة على أناس دون غيرهم، او انه لا يمكن للفرد اكتسابها او تعلمها، ولكن من الممكن تلقينه وتدريبه، كما هو بالنسبة للمهارات الأخرى التي تم التدريب عليها، كأساليب القيادة والاتصال واتخاذ القرارات ومهارات التفاوض والاقناع، كما ان هناك العديد من مراكز التدريب في العالم التي تقدم الحلقات والدورات التدريبية التي تساعد على تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى الافراد.¹

ثانياً: إيجاد حلول إبداعية للمشكلات:

تتضمن برامج التدريب المساعدة على الابداع وإيجاد حلول كالآتي:²

- تغيير أساليب التدريب في حل المشكلات ليكون الفرد أكثر مرونة وتقبلاً للمناهج الأخرى في حل المشكلات.
- بناء القدرة الإبداعية لدى الفرد للتأثير على الآخرين لحل المشكلات بطريقة ناجحة.
- اخراج القدرات الكامنة لدى الفرد وبناء صورة للذات.
- تساعد سياسة التدريب الفعالة على تحويل المديرين والمسؤولين الى قادة مبدعين.

¹ نفس المرجع السابق، ص 210، بتصرف.

² نفس المرجع السابق، ص 27، بتصرف.

المطلب الرابع: أثر تدريب الموارد البشرية في الاستجابة للزبون

يسهم تدريب العاملين أيضاً في تحسين قدراتهم لتحقيق هذا البعد من أبعاد الميزة التنافسية، إذ يعد هذا البعد بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين المنظمات في الأسواق، من خلال التركيز على خفض مدى الانتظار والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى الزبائن بأقصر وقت عندما تريد المنظمة أداء العمل بسرعة، هذا يعني تخفيض الوقت المستغرق لتسليم الطلبات للزبائن، ويعد أيضاً مقياساً لكفاءة العمليات في تحقيق هذه المتطلبات بكفاءة سواء ما تعلق منها بالعمليات التشغيلية أو العمليات الإدارية، إذ تنتظر الكثير من المنظمات ومنها البنوك إلى كفاءة العمليات لاسيما المعتمدة على الحاسب بصفاتها عوامل قوة تحقق من خلالها ميزة تنافسية.

ويرى معظم الباحثين أن نجاح المنظمات يعتمد على التكنولوجيا والموقف الاستراتيجي للمنظمة، وقدرتها على المنافسة والحصة السوقية وقدرتها على حماية منتجاتها من التقليد، ولكن وبالرغم من أهمية تلك المعايير يقول (فيفر): أن المنظمات بالرغم من تحقيقها للنجاح استناداً لما تقدم، إلا أننا نجد السمة المشتركة بين تلك المنظمات هي قدرتها أو امتلاكها موارد بشرية جيدة يصعب على المنافسين محاكاتها¹. ويضيف (البرواري): أن الاستجابة المعاصرة والفاعلة في المنظمات اتجاه البيئة بكافة قواها ومتغيراتها تتطلب تحقيق الإبداع والابتكار في أداء مواردها البشرية، كي تستمر بالتفرد والمقدرة التنافسية وهذا يشير إلى تحول دور الموارد البشرية من الدور التقليدي إلى الدور المعرفي، كونها تمثل رأس المال الفكري الذي يصنع المعرفة ويستثمر تطبيقاتها لتحقيق الميزة التنافسية².

المبحث الثالث: معايير الميزة التنافسية والأداء التنافسي

المنظمة التي ترغب في النجاح وتحقيق الأداء التنافسي، لابد لها ان تعمل على التقيد بمقاييس ومعايير القدرة التنافسية وتحسين جودة ميزتها وعوامل بنائها من تفوق في الإنجاز وارتفاع دائم في نتائج الاعمال وتوسيع ونمو مستمر في حصة السوق، كل هذا التفوق يؤدي بالمنظمة الى النمو والازدهار والتقدم الى الامام في ظل المنافسة الشديدة التي تشهدها منظماتنا في الوقت الحاضر.

¹ فيفر، جيفري، "الموارد البشرية كقوة تنافسية - تفجير الطاقات الكامنة في العاملين"، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، السنة الثالثة، العدد 12، حيرزان 1995، ص 1.

² برواري، نزار عبد المجيد رشيد، "الدور المعاصر للموارد البشرية في ظل مجتمع المعرفة والتنافسية"، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد، العدد 36، أيلول، 2001، ص 64.

المطلب الاول: معايير قياس القدرة التنافسية ومعايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

اولا: معايير قياس القدرة التنافسية:

تعتمد المنظمة في قياس قدرتها التنافسية على جملة من المعايير هي: الربحية، معدلات النمو، التغير في نصيب المنظمة من السوق الداخلي أو الدولي. وتتوقف القدرة التنافسية، على قدرة المنظمة على التمييز عن منافسيها من حيث الجودة، السعر، وتوقيت التسليم والخدمات ما بعد البيع.¹

ثانيا: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية:

تحدد نوعية ومدى جودة الميزة التنافسية بثلاث عناصر وهي:²

- 1- **مصدر الميزة:** يمكن ترتيب الميزة وفق درجتين هما: مزايا من مرتبة منخفضة مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام حيث يصعب نسبيا تقليدها، ومزايا من مرتبة مرتفعة مثل تمييز المنتج، السمعة الطيبة.
- 2- **عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المنظمة:** في حالة تعدد مصادر الميزة يصعب على المنافسين تقليدها جميعا.
- 3- **درجة التحسين والتطوير المستمر في الميزة:** يجب على المنظمات خلق مزايا جديدة أو تطوير الميزة القائمة قبل تقليدها أو محاكاتها من طرف المنافسين.

المطلب الثاني: بناء الميزة التنافسية للبنوك

البنوك كيانات قائمة على الثقة، والثقة تكتسب وتنمو وتزداد وتدعم دعائمها بالتعامل، وتكتسب البنوك مراكزها وسمعتها مع ازدياد الثقة فيها، اذ لا تعرف البنوك في عملها العشوائية والارتجالية بل كل اعمالها مخططة جيدا، ومن ثم الارتقاء بالأداء والجودة بشكل دائم ومستمر يحتاج الى ثلاثة مسارات هي:

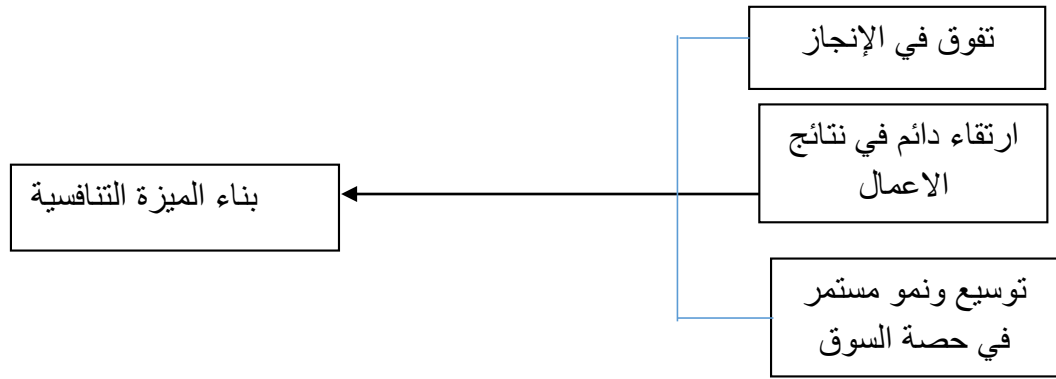
- مسار يعتمد الى عمق تاريخ البنك وقيمه ومبادئه.
 - مسار يتسع ليشمل الواقع الحاضر وقدراته وامكانيته المادية البشرية.
 - مسار مستقبلي يتجه اليه طموحا واما لا معتمدا على اهداف مستقبلية.
- والبنوك هي من أدوات التغيير وتحرص على:

¹ زغدار أحمد، 'المنافسة، التنافسية والبدائل الاستراتيجية'، الطبعة الأولى، جامعة الجزائر، دار جريب للنشر والتوزيع، 2011، ص 31.

² نبيل مرسي خليل، 'الميزة التنافسية في مجال الأعمال'، مرجع سبق ذكره، ص 99.

- ان تكون متفوقة بحكم عملها وبحكم طبيعة هذا العمل.
 - ان تكون منافسة في جودة هذه الاعمال وبدرجات ارتقائية.
 - ان تكون حائزة على أحدث التكنولوجيا المصرفية.
- وتصنع البنوك الميزة التنافسية من خلال مزيج متفاعل ما بين الخبرة والكفاءة والمهارة والاهتمام بتحسين واستغلال وقت إنجاز العمل وتقليل الضائع من هذا الوقت وتقديم خدمة أفضل¹.
- ولما كانت البنوك رائدة التطوير في الاقتصاد الوطني فهي أداة للتقدم وهي عنوانه وسبيلها في ذلك هو بناء الميزة التنافسية والذي يوضحه الشكل التالي:

الشكل (16): يوضح بناء الميزة التنافسية



المصدر: الخضير، محسن أحمد، "صناعة المزايا التنافسية"، الناشر مجموعة النيل العربية، 2004، ص 225.

من خلال الشكل يتضح للباحث أن البنوك تعمل على بناء الميزة التنافسية، وذلك من خلال التفوق في الانجاز والارتقاء الدائم في نتائج أعمالها والتوسع والنمو المستمر في زيادة الحصة السوقية، وهنا يؤدي راس المال الذي يمتلكه البنك وكفاءة الموارد البشرية دوراً قوياً في ذلك، والمصارف التي تريد بناء الميزة التنافسية عليها ان تهتم بالابتكار والإبداع التسويقي لخدماتها كما يلي²:

- ان الميزة التنافسية تتبع من خاصية في البنوك تميزها عن غيرها لدى الزبون وتلك الخاصية تشكل مصدراً للميزة التنافسية.
- إن الميزة التنافسية تتحقق من تقديم منفعة للزبون من خلال جودة الخدمات.
- إن المنافس يتأثر بالميزة التنافسية التي يتمتع بها البنك، من خلال توجيه الزبون إليه دون المنافس.

¹ طه علي نائل الجميلي، 'أثر تدريب الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية في المصارف العراقية'، مرجع سبق ذكره، ص 93.

² نفس المرجع السابق، ص 94.

على المنظمات الإيمان بأن ديمومة الميزة التنافسية ليست بالأمر السهل خاصة في بيئة الأعمال التي تتميز بالتغيير السريع والتنافس الشديد الامر الذي يجعل المنافسين قادرين على تقليد الميزة التنافسية، ولذلك لابد من الابتكار والإبداع في البنوك إذا ما أرادت بناء الميزة التنافسية والمحافظة عليها، لذلك نرى أن في بيئة الأعمال المتغيرة بدأت البنوك تبحث وبشتى الوسائل لتحقيق الابتكار والابداع، وليست الاندماجات والتحالفات والمشاريع المشتركة بين المنظمات إلا دوافع نحو ايجاد تكنولوجيا جديدة وأفكار وابتكارات، إبداعات جديدة ومعلومات ومعرفة تساهم في مساندة المنظمات لتعزيز قدرتها على ابتكار خدمات وسلع جديدة بما يضمن البقاء ويعزز ميزتها التنافسية، وقد صنف (Nigel & Neil) الابتكار إلى ثلاث أنواع:¹

- الابتكار بالخدمات والسلع (جديدة أو متطورة أو مواد جديدة) .
- الابتكار بالعملية (تكنولوجيا تصنيع جديدة أو طرق توزيع جديدة).
- الابتكار الإداري والتنظيمي.

وعلى البنوك التي تريد بناء ميزتها التنافسية ان تهتم بالابتكار والإبداع، وتلعب كفاءة مواردها دورا قويا في ذلك واستخدام العديد من الأدوات والسياسات وقد بينها (الخضيري) كمايلي:²

- سياسات إضافة خدمات جديدة تماماً إلى مزيج الخدمات الذي تقدمه لزيائنها مما يضيف للبنك عناصر جذب ويضمن له الاستمرار.
 - سياسات تطوير الخدمات القائمة وتحديثها، وبذلك فهي ترتقي بجودة الإشباع القائم.
 - سياسات مضاعفة العائد والمردود للزيائن سواء من حيث الدخل أو تقليل الجهد والوقت المبذول في الحصول على الخدمات البنكية التي يقدمها البنك لزيائنه.
- بما ان بناء الميزة التنافسية للبنوك يمكن أن يتم من خلال الاهتمام بالتدريب البنكي خاصة في مجال الاستثمار في الموارد البشرية وإعدادهم لتولي الإدارة في المستقبل، إذ تواجه البنوك مجموعة من التحديات من بينها منظمة التجارة العالمية، تحديات الشراكة، تحديات الثورة التكنولوجية الاتصالية والمعرفية، تحديات التنوع والكثافة والتعدد في الخدمات البنكية وتحديات المنافسة المفتوحة المبنية على المزايا التنافسية.

¹ Nigel King and Neil Anders, Managing innovation and change "A critical guide for organizations", Thomson learning, New York, 2002,P 22.

² الخضيري، محسن أحمد، "صناعة المزايا التنافسية"، الناشر مجموعة النيل العربية، 2004، ص ص 224-225.

وبضيف (الخضيري): أن على البنوك اغتنام الفرص المتاحة واستثمارها، وعليه فإن بناء الميزة التنافسية للبنوك في إطار منظومة تفاعلية شاملة تضم العديد من العناصر وذلك من خلال الآتي:¹

- إقامة وحدة بحوث وتطوير تساندها وحدة دعم قرار ونظام معلومات فعال وكذلك وحدات لبحوث السوق والزبون البنكي.

- إقامة إدارة متخصصة للتغيير الارتقائي، بحيث تعمل على تقدم البنك في كافة مجالات العمل وتزيد من قوته.

- إنشاء شبكة متطورة للفروع لتحقيق التواجد المؤثر في السوق البنكية سواء محلياً أو دولياً.

- بناء معهد دراسي متقدم ومتطور للبنك يقوم باختيار وتدريب الموارد البشرية وتأهيلها واكتسابها الخبرة والدراية والمعرفة بالأصول البنكية.

- الاستفادة القصوى من الطاقات الإبداعية والابتكارية المتوفرة لدى الموارد البشرية العاملة في البنوك وزيادة قدرتها على إحداث التطوير والتغيير الإيجابي.

- إن البنوك تخطط لمستقبلها، ومن ثم فإنها في كافة أعمالها يحتل المستقبل جانباً هاماً في مكونات هذه الاعمال، وعليه فإن البنوك تعتمد على وجود رؤية استشرافية لهذا المستقبل الذي تتولى بناءه بنفسها.

وتعتمد البنوك في بناء الميزة التنافسية على تشكيل فرق مهام (Task Forces) قادرة على تنفيذ المهام ومزودة بالصلاحيات وبالقوة لتنفيذها، والعمل البنكي عمل جماعي منظم يضم العديد من التخصصات والخبرات، ومن ثم فإن فرق المهام البنكية تقوم بممارسة العمل في جهود تفاعلية متناصفة مع بعضها البعض. بحيث أن كل عمل يساند أعمالاً أخرى وهو عمل موجه ومخطط من أجل اكتساب مزايا تنافسية قوية للبنك.

وإن محور نجاح وأساس فاعلية البنك يكاد ينحصر بالموارد البشري، أي ذلك الإنسان المبدع القادر على الابتكار والتطوير والمتكيف مع المتغيرات والمستجدات والمسيطر وصانع الفرص الاقتصادية واستغلالها وبريحية مناسبة.

ويعد التدريب (Training) هو الوسيلة الأكثر فاعلية في إكسابه المعلومات، والتدريب البنكي رسالة تقوم على الاكتساب العلمي الدقيق للمعلومات والتوجيه للسلوك وزرع القيم في مجال العمل البنكي.

¹ نفس المرجع السابق، ص ص 226-229.

ويقول (يحييه): ان بناء وتطوير الميزة التنافسية للبنك هو هدف استراتيجي، تسعى البنوك لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية، إذ ينظر للميزة التنافسية على أنها قدرة البنك على تلبية حاجات الزبون في الوقت والمكان المناسبين وبالسعر المناسب او القيمة التي يتمنى الحصول عليها، مثل الجودة العالية وهي استثمار لمجموعة الأصول المالية والبشرية والتكنولوجية بهدف انتاج قيمة للزبائن تلبي احتياجاتهم والتميز عن المنافسين.¹

وبضيف (خليل ونبيل مرسي) أنه يندرج تحت عنصر الميزة التنافسية ثلاثة محاور هي: ² التكلفة، الجودة والسعر حيث قد يحقق البنك ميزة تنافسية في أحد تلك المحاور أو كلها. وتركز البنوك من خلال المحاور أعلاه، على ترشيد تكاليف إنتاج وتسويق الخدمات حتى يمكنها اكتساب ميزة تنافسية عن طريق تخفيض أسعار خدماتها عن أسعار خدمات البنوك المنافسة، مع الاهتمام بعنصر الجودة الذي يميز خدمة البنك عن غيره من المنافسين.

وقد حدد (Gronroos) اربعة ابعاد رئيسة للخدمات البنكية وهي:³

- البعد الفني للجودة المدركة والذي يعني الجودة التي تحتويها الخدمات المقدمة والمدركة من قبل الزبون.
- البعد الوظيفي للجودة والمقصود بذلك الكيفية التي تقدم بها الخدمة للزبون.
- بعد الطابع (الصورة) التي يتلقاها الزبون عن البنك وما تقدمه من خدمات.
- بعد الزبائن الآخرين يقصد به طريقة ونتيجة تقييم زبائن البنوك المنافسة لجودة الخدمة التي يقدمها البنك.

¹ يحييه، سمالي، "إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، الملتقى الوطني الاول، جامعة ورقلة، الجزائر، في 2003/12/19، ص167.

² نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مرجع سبق ذكره، ص 80.

³Gronroos. C, "A service quality model and its marketing implications European Journal of Marketing", Vol. 18, No. 4, London, 1984 P 40.

المطلب الثالث: الأداء التنافسي ومؤشرات قياسه

ان الأداء التنافسي حسب العالم (سمون) هو قدرة المنظمة على استخدام مواردها المادية والبشرية والمعرفية بالطريقة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها¹.

كما يعرف بأنه يعكس رغبة الشركة في النمو والبقاء وبناء الموقع التنافسي الريادي في الأسواق، حيث ان الأداء التنافسي يمثل المنظور الاستراتيجي أو منظور السوق².

ففي دراسة (ستوارت): وجد ان الموارد الفكرية تعد اهم موارد المنظمة، وان استثمار المقدرة العقلية والعمل على تعزيزها وتسييرها بشكل فعال يحقق الأداء الفكري المؤدي الى التفوق التنافسي، ومن خلال تحويل القيمة المهمة المتاحة في عقول العاملين بالمنظمة، وولاء الزبائن، والنظم، والمعرفة الجماعية³.

كما أوضح (بغيفافر): أن البيئة التنافسية الجديدة سريعة التغير والمتسمة بعولمة الأسواق، وشدة المنافسة وتغير أذواق الزبائن، وتعدد حاجاتهم، مازالت تدفع بالمؤسسات الى تحسين أدائها وبالتالي تحسين انتاجياتها وجودة منتجها عن طريق الابتكار، والتطوير للوظائف، والعمليات من خلال توظيف راس مالها الفكري، وهو ما يؤكد على دوره المحوري في تعزيز أداء المنظمة وميزتها، إذ ينظر إلى الموجودات الفكرية كمصدر لخلق القيمة، مما جعلها تتجاوز دورها التقليدي لتصبح شريكا استراتيجيا في التنافسية أغلب المنظمات⁴.

كما بين (قوان): أن القيمة الحقيقية للمنظمة تكمن في رأسمالها الفكري وقدرة توظيفها للمعرفة الكامنة فيه، وتحويلها إلى تطبيقات تحقق الأداء العالي، وبالتالي تحسين قدرتها التنافسية⁵.

بينما أشار (يوندت): إلى أن التسيير الفعال لرأس المال الفكري وليس لرأس المال المادي، يعد محددًا أساسيا لأداء ونجاعة المنظمة، وبالتالي يتطلب الامر من المنظمات الراغبة في التفوق التنافسي ان تحسن الاستثمار في موجوداتها الفكرية، وقدرة جذب الكفاءات ذات القدرات والمهارات التي تفوق ما لدى

¹ عبد الحكيم عبد الله النصور، "الأداء التنافسي لشركات الأدوية في ظل الانفتاح الاقتصادي"، رسالة غير منشورة، جامعة تشرين، سوريا، 2009، ص.46.

² رياض ضياء عزيز الصفو، "عناصر الاستراتيجية العمليات وأثرها في بعض مجالات الأداء"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الموصل، العراق، 2009، ص.68.

³ سملاي يحضية، "مقال حول تسيير المعرفة وتحسين الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية"، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005، ص.423.

⁴ نفس المرجع السابق ص.423.

⁵ نفس المرجع السابق ص.423.

المنافسين، وبالتالي فإن المطلوب من العاملين الانتقال من العمل التقليدي ذي المسؤوليات محددة التنفيذ إلى العمل المعرفي حيث تتوسع مسؤولياتهم¹.

فقد أشار كل من (بيتي و ريشارد): في تحليليهما لميزة رأس المال الفكري التنافسي من خلال التسيير الاستراتيجي للأداء، إلى أن إنتاجية الموجودات الفكرية تشكل محور عمل المنظمة وأساس نجاحها، وبالتالي أصبح من الضروري أن تدرك تلك المنظمات أهمية الموجودات الفكرية كعامل أساسي في تحسين الأداء، و حسن استثمار رأس المال الفكري ينعكس بالضرورة على تحقيق مستويات الأداء العالي والمريح بدليل نمو المبيعات، وزيادة الحصة السوقية، وتحسين الربحية، وان تفعيل راس المال الفكري والارتقاء به يؤدي الى زيادة قابلية العاملين على التعلم بشكل اسرع، وبالتالي الوصول الى مستوى الأداء العالي².

فحسب (براون): فإن الاستثمار في رأس المال الفكري يرفع من مستوى نجاعة المنظمة بسبب استبعاده للعاملين غير الجيدين، وقدرة استقطابه للعاملين الأكفاء الذين تقع عليهم مسؤولية الابتكار والتجديد للخدمات المقدمة للزبائن³.

فالأداء المتميز ليس فقط عدد الوحدات التي ينتجها العامل أو عدد العملاء الذين يقوم بخدمتهم فقط، ولكن أيضا الجودة التي يؤدي عمله، وكذلك السلوك الاجتماعي الذي أطلق عليه (دنييس مورجان) في بداية الثمانينات من القرن الماضي سلوك المواطننة التنظيمية⁴.

فهناك العديد من العوامل يجب أن تجتمع حتى يمكن وصف الأداء بالتميز، فالمنظمات ذات الأداء المتميز تتسم بوضوح الأهداف الأساسية المتمثلة في الرؤية ولديها التزام على جميع مستويات القيادة

¹ نفس المرجع السابق ص 423.

² نفس المرجع السابق ص 424.

³ سعد الغنري، " أثر رأس المال الفكري في أداء المنظمة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية"، جامعة بغداد، العدد 28 / 2001، ص 161، بتصرف.

⁴ علي عبد الله، " مقال حول "الأداء المتميز"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر - 2005، ص 231.

للتطوير والتحسين المستمرين. ومنه فالتميز رهينة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع من القادة لديهم القدرة على الابتكار بالشكل الذي يسمح لهم بتحقيق التفوق والتميز في الأداء. باختصار فإن الأداء يعبر عن قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال استخدام الموارد المتاحة بطريقة سوية وفعالة.

أولاً - مؤشرات تقييم الأداء التنافسي

وقد حدد العالم (سمون) عدة مجالات لتقييم الأداء التنافسي هي على النحو التالي¹:

1- الحصة السوقية: وهي تشير إلى نسبة الأعمال والمبيعات للمنظمة على حجم الأعمال والمبيعات في السوق، بحيث تتم مقارنة نسبة تلك المنظمة بالمنظمات الكبيرة والمنتشرة.

تعتبر الحصة من السوق المؤشر الأول الذي يعكس تنافسية المنظمة، حيث يعتمد هنا على مقارنة أداء المنظمة بأداء المنافسين في السوق، ويمكن تقييم هذا الأداء من خلال حساب حصة السوق النسبية، والتي هي النسبة بين حصة سوق المنظمة وحصة سوق المنافس الأحسن أداء، حيث نجد ثلاث حالات:

أ - حصة السوق النسبية أكبر من الواحد، هذا يعني أن أداء المنظمة أكبر من أداء المنافس.

ب- حصة السوق النسبية تساوي الواحد، هذا يعني أن للمنظمة أداء يماثل أداء المنافس.

ج - حصة السوق النسبية أقل من الواحد، هذا يعني أن للمنظمة أداء أقل من أداء المنافس.

نستخلص من هذه المقارنة نتيجتين إيجابيتين:

- تسمح بالتوقع الجيد للمنظمة.

- تدفع المنظمة للعمل على تحسين أدائها، ومن ثمة تنمية تنافسياتها.

2- الربح: هو من أهم المؤشرات التي تقيس الأداء التنافسي للمنظمة، وعادة ما يتم حسابه من خلال العائد على الاستثمار ويتم حسابه عن طريق نسبة الأرباح إلى إجمالي الاستثمارات.

¹ عبد الحكيم عبد الله النصور، "الأداء التنافسي لشركات الأدوية في ظل الانفتاح الاقتصادي"، مرجع سابق، ص 46.

3- الانتاجية: وهي من أدق مقاييس أداء المنظمات وهي مؤشر يتمثل في العلاقة ما بين مدخلات المؤسسة ومخرجاتها وهي تعبر عن الاستخدام الأمثل للموارد (عناصر الإنتاج).

بناء على ما تقدم، يلاحظ أن أغلب مؤشرات قياس التنافسية هي مؤشرات قياس الأداء، فما هو الفرق بين كل من التنافسية والأداء؟

فتكون الإجابة على هذا السؤال أن الأداء هو كفاءة وفعالية المنظمة بالنسبة لذاتها أما التنافسية فهي أداء المنظمة بالنسبة لغيرها من المنظمات المنافسة. وبصفة عامة يمكن القول أن التنافسية هي خاصية يجب أن تلازم المنظمة بصفة مستمرة، أي في حد ذاتها تتميز بالديناميكية على طول مسار توجه المنظمة نحو الوضعيات التي ترغب فيها. ولا يمكن حصر التنافسية في قائمة من العوامل فحسب، بل هي إرادات ومعرفة وإصغاء دائم بكل ما يحيط بالمنظمة من تغيرات، وبناء على ذلك يتم وضع معايير معتبرة وقواعد مضبوطة تساعد على معرفة درجة التنافسية مقارنة بمجموعة المنافسين، قصد تحسين الأداء التنافسي، وضمان استمرارية النشاط.

ثانيا: مقاييس قياس الأداء التنافسي

من أهم المقاييس المعتمدة في قياس الأداء التنافسي هي¹:

1- مقاييس السوق: وترتبط بمؤشرات النمو في الحصة السوقية وتشير إلى قدرة المنظمة في الدخول إلى قطاعات سوقية من خلال النمو في المبيعات او زيادة عدد المكائن.

2- مقاييس القيمة المضافة: ويعد من المؤشرات المفضلة في قياس ما تحققه الشركة من عوائد مقارنة بالتكاليف المباشرة لتحقيق تلك العوائد، وتدخل في إطار القيمة المضافة مؤشرات الابتكار والتعليم وتطوير الخدمات وقيادة التقنية ومعدلات التحسين والابداع.

3- مقياس الرضا: عرف رضا الزبون بأنه احساس بالسعادة او الاحباط ينتج عن مقارنة الاداء المحقق للمنتج مع المتوقع، وأكد على ان رضا الزبون يكون على نوعين:

¹ رياض ضياء عزيز الصفو، "عناصر الاستراتيجية العمليات وأثرها في بعض مجالات الأداء مرجع سابق، ص69.

النوع الاول: رضا الزبون عن كل صفقة ويشير الي رضا الزبون عن حالة شراء معينة وتقييم نتائجها، أما **النوع الثاني:** فهو رضا الزبون المتراكم الذي يكون بناء على المشتريات والتعاملات الكلية لديه مع الشركة وهو يشير الى تعامل الزبون مع الشركة في الماضي والحاضر والمستقبل.

4- مقياس الموقع التنافسي: يشير الموقع التنافسي للصناعة الى قدرتها في تحقيق مزايا تنافسية مستدامة على منافسيها في السوق أيا كان مصدر تلك المزايا التنافسية، سواء اكان في القدرة على التكيف والبقاء أم النمو السريع في بيئة الصناعية.

المطلب الرابع: إدارة الوقت لتحسين مؤشرات تنافسية البنوك

أولاً- تعريف إدارة الوقت

يري الدكتور (نادر احمد ابو شيخة) ان "إدارة الوقت تعني الاستخدام الفعال للموارد المتاحة بما فيها الوقت، فاذا أراد المدير تحسين إدارة الوقت، فان ذلك يفرض عليه اتباع الالتزام والتحليل والتخطيط والمتابعة"¹.

تساهم سياسة التدريب بكل فعالية في تحسين المؤشرات التنافسية للبنوك عن طريق الاعتماد على إدارة فعالة للوقت، حيث انها تلعب دورا هاما في زيادة الربحية، إضافة الى ذلك فان سياسة التدريب الفعال تساعد على خفض التكلفة وزيادة الإنتاجية والإنتاج مع تحسين نوعيته.

ثانياً- مؤشرات تنافسية البنوك

1-زيادة الربحية وخفض التكلفة

ان التدريب الفعال على السرعة في تطوير السلع والخدمات تسمح للبنوك بالحصول على منافع وفوائد متعددة وكثيرة تتميز بها عن منافسيها، وتكون النتيجة تحقيق في هوامش الربح وبالتالي تعظيم ربحية المنظمة كما يلي²:

¹ نادر احمد أبو شيخة "إدارة الوقت"، دار مجدلاوي للنشر، الطبعة الأولى، الاردن، عمان، 1991، ص32.
² رعد حسن الصرن، "ادارة الابتكار والابداع كيف تخلق بيئة ابتكارية في المنظمات الجزء الثاني"، دار الرضا للنشر، الطبعة الاولى، سوريا، دمشق، 2001، ص280.

- زيادة الربحية حيث قد تكون السلعة قابلة للربح أكثر لأنها تدخل السوق بمنافسة أقل، واحالات أقل للسلعة وبالتالي يمكن زيادة هامش الربح.

- ان تكاليف الابتكار يمكن ان تكون اعلى، وذلك لان المنظمة تتفق أكثر على اعمال البحوث والتطوير فيما يتعلق بالمشاكل الابتكارية، فاذا كانت السلعة سهلة التقليد وبفترة قصيرة من الزمن، فان الربح سيكون اقل الانخفاض في تكاليف تطوير السلعة لكل وحدة، بسبب استعمال وقت عملي واداري اقل الانخفاض في تكاليف تطوير السلعة، إضافة الى تحقيق انخفاض تكاليف دفع الفوائد لتمويل مشاريع المنظمة بما ان زمن تطوير السلعة وفترة التمويل تكون أقصر.

2-زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته

ان التدريب على ادارة الوقت بفعالية سيؤدي الى زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته، وهذا ما يؤثر في كمية السلع ونوعيتها والوسائل والطرق التقنية المستخدمة، بالإضافة الى طبيعة المواد الاولية، وبقية مستلزمات الانتاج وطبيعة العلاقات القائمة بين العمال ومشرفيهم وبين العمال أنفسهم ايضا، والمهم في كل ذلك هو تأثير مهارات العمال على كمية ونوعية الانتاج، مما يؤثر على قبول المستهلكين والزبائن للسلع، والمبادرة الى اقتنائها لأنها تلبي حاجاتهم ومتطلباتهم، وبذلك فان التدريب على ادارة الوقت يجب ان يركز على¹:

- رغبة المستهلكين والزبائن في قبول السلع والخدمات في اي وقت، فيجب ان يحدد التوقيت من قبل المستهلكين والزبائن وليس من قبل المنتجين.

- حصول المنتج الذي يصل انتاجه الى المستهلكين والزبائن في الوقت الحقيقي على ميزة تنافسية أكبر من منافسيه.

3-تحسين الانتاجية

مع وجود الكثير من العاملين الذين يعملون بدوام جزئي، ومع كثرة عمليات التعيين، والتغيرات في بيئة العمل، اصبح التدريب على ادارة الوقت واعادة التدريب عاملا مفيدا لتحسين الانتاجية، الا ان المديرين

¹ رعد حسن الصرن، " فن وعلم ادارة الوقت"، دار الرضا للنشر، طبعة 1، سوريا، دمشق، 2000، ص87.

المحترفين استنبطوا طريقة اطلق عليها في البداية اسم "التدريب المسرع"، ومن سمات هذه الطريقة انها تسرع العملية الانتاجية، اما المصطلح الذي يستخدم حاليا لهذه الطريقة فيطلق عليه التدريب الذي يركز على الكفاءة ، ويتمثل جوهر هذه الطريقة في انه على عكس اسلوب التدريب القديم الذي كان يهدف الى ايجاد فرد يتعامل مباشرة مع العمل، فان التدريب على ادارة الوقت يهتم بتأهيل العمال وتدريبهم للحصول على المهارات المتعلقة بعمل معين.¹

¹ نفس المرجع السابق، ص 79.

خلاصة الفصل الثالث:

وهكذا فإن تطبيق التدريب الفعال يقود إلى تعزيز الميزة التنافسية الذي يركز على الاداء العالي، فالتحسين المستمر والتركيز على التدريب وتطوير المهارات واستخدام الأساليب الاحصائية والحاسوبية، فضلا عن اعتماد مبدأ الوقاية من الأخطاء وليس معالجتها من شأنه المساهمة في تقديم منتجات ذات جودة عالية من حيث التصميم ودرجة الملائمة، وتمثل الميزة التنافسية شرطا جوهريا لنجاح المنتج سواء في الأسواق المحلية أو الدولية من حيث تأثيرها على كفاءة العاملين والجودة والابداع وسرعة الاستجابة للزبون.

ومنه فان بناء الميزة التنافسية للبنك هو هدف استراتيجي تسعى البنوك لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية، إذ ينظر للميزة التنافسية على أنها قدرة البنك على تلبية حاجات الزبون المصرفي في الوقت والمكان المناسبين وبالسعر الملائم او القيمة التي يتمنى الحصول عليها، مثل الجودة العالية وهي استثمار لمجموعة الأصول المالية والبشرية والتكنولوجية بهدف انتاج قيمة للزبائن تلبي احتياجاتهم والتميز عن المنافسين.

بعدما تعرضنا الى دور التدريب في خلق الميزة التنافسية سنتعرض في الفصول الموالية الى الجزء التطبيقي من الدراسة.

الفصل الرابع:

تقديم عينة من البنوك محل الدراسة
في النظام المصرفي الجزائري

تعتبر البنوك على اختلاف أشكالها وأنواعها الدعامة الأساسية لأي جهاز مصرفي، وطريقة حول الخوض في مجال النظام المصرفي الذي يشمل كل المنظمات المصرفية وما تحمله من شتى الأنظمة والقوانين السارية المفعول، والبنوك التجارية على وجه الخصوص هي ركيزة جد مهمة لسير النشاط الاقتصادي لدولة ما مهما كانت الاعتبارات التي تحملها في جعبتها.

حيث تعتبر إحدى أدوات تطوير وازدهار النظام الاقتصادي في العصر الحديث، كما تمثل البنوك التجارية أو بنوك الودائع المكان الذي يؤتمن على أموال الأفراد وودائعهم.

ولدراسة أعمق وأشمل لما تم ذكره ارتأينا تقسيم الفصل الرابع إلى ثلاث مباحث رئيسية، حيث عالجنا في المبحث الأول مفاهيم حول النظام المصرفي الجزائري، وفي المبحث الثاني عينة من البنوك العمومية المعتمدة في الدراسة، أما المبحث الثالث فقد عالجنا فيه عينة من البنوك الخاصة المعتمدة في الدراسة.

المبحث الأول: مفاهيم حول النظام المصرفي الجزائري

ورثت الجزائر بعد الاستقلال عن النظام الاستعماري نظاما بنكيا يتجاوز العشرين بنكا¹، وقد سعت الجزائر الى تأميم النظام البنكي الأجنبي وتأسيس نظام بنكي وطني يمول برنامج ومشاريع التنمية الوطنية، ومن الأسباب التي دعمت هذا المسعى هو رفض البنوك الأجنبية القيام بتمويل الاستثمارات التي تقوم بها المنظمات الوطنية، في حين انها كانت تفضل تمويل المنظمات ذات حالة مادية جيدة وتمويل عمليات التجارة الخارجية، وهكذا لم يعد البنك المركزي قادر على التحكم والسيطرة على هذه البنوك والزامها على القيام بتمويل الاقتصاد الوطني².

المطلب الأول: تعاريف حول النظام المصرفي الجزائري

1- النظام المصرفي

يقصد بالنظام المصرفي مجموعة المصارف العاملة في بلد ما، واهم ما يميزه عن غيره هو كيفية تركيب هيكله، وحجم المصارف التي يتكون منها وكيفية توزيع فروع المصارف على بلد ما، ثم ملكية المصارف ودمجها وتوحيدها³. وتختلف البنوك عن بعضها البعض وفقا لتخصصها والدور الفعال الذي تؤديه في

¹ الطاهر لطرش، "تقنيات البنوك"، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 7، الجزائر، 2007، ص 178.

² القانون رقم 62-144 المصادق عليه من قبل المجلس التأسيسي في 13 ديسمبر 1962. والمتضمن انشاء البنك المركزي الجزائري وتحديد قانونه الأساسي.

³ شاكر القزويني، "محاضرات في اقتصاد البنوك"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 36.

مجتمعها، وتعتبر أشكال البنوك من الأمور الناتجة عن التخصص الدقيق والرغبة في خلق هياكل تمويلية تتلاءم مع حاجات العملاء. وفي كثير من دول العالم يتضح لنا أن هيكل الجهاز المصرفي يختلف من دولة لأخرى وفقا لنظامها الاقتصادي¹، وعموما يتصدر الجهاز المصرفي في الدولة البنوك المركزية، كما يتعامل في الأسواق أنواع متعددة من البنوك أهمها البنوك التجارية، البنوك المتخصصة وبنوك الاستثمار والادخار والبنوك الإسلامية.

2- تعريف البنوك:

إن كلمة بنك (Banque,Bank) أصلها هو الكلمة الإيطالية بانكو (Banko) وتعني مصطبة، ويقصد بها المصطبة التي يجلس عليها الصرافون لتحويل العملة، ثم تطور المعنى ليقصد بها: المنضدة التي يتم فوقها عد وتبادل العملات وأصبحت تعني المكان الذي توجد فيه تلك المنضدة وتجرى فيه المتاجرة بالنقد². أما بالعربية فيقال صرف وصارف واصطurf الدنانير، بدلها بدراهم أو دنانير سواها، والصراف والصيرف والصيرفي وجمعها صيارفة، هو بيع النقد بنقود غيرها. والصرافة أو الصيرفة هي حرفة الصراف، والمصرف كلمة محدثة وجمعها مصارف وتعني المنظمة المالية التي تتعاطى الاقتراض أو الإقراض.

3- نشأة البنوك:

نشأت البنوك كمحصلة لظروف ومتطلبات التطورات الاقتصادية ولعل الصيارفة في أوروبا وإيطاليا بالذات هم الذين طرّقوا هذا الباب، فقد كان التجار ورجال الأعمال يودعون أموالهم لدى هؤلاء الصيارفة بهدف حفظها مقابل إيصالات يحررها لحفظ حقوق أصحاب الودائع، وعلى مر الزمن أصبح الناس يقبلون الإيصال فيما بينهم كوسيلة للتبادل، ويبقى الذهب مكدسا في خزائن الصائغ، وأصبح هذا الأخير يقرض ما لديه من ذهب مقابل فوائد، وعليه نشأت الوظيفة الكلاسيكية الثانية وهي الإقراض بعد الإيداع، وقيام الصائغ بهذه الأعمال لم يأت طفرة، إنما كان نتيجة لتطور إستغرق زمنا طويلا، وكبه إزدياد كبير في ثقة جمهور المتعاملين مع الصائغ، مما حول مؤسسته إلى النواة الأولى للبنك، وأول مصرف قام في البندقية 1157 ثم بنك أمستردام 1609 وبنك أنجلترا 1694³.

¹ محمد سعيد سلطان، "إدارة البنوك"، دار الجامعة الجديدة، جامعة الإسكندرية، مصر، 2005، ص 10.

² عبد الغفار، حنفي: "أساسيات التمويل والإدارة المالي"، دار الجامعة الجديدة: جامعة الإسكندرية. 2002.

³ محي الدين، إسماعيل، "موسوعة أعمال البنوك"، الجزء الأول، 1993.

أما بالنسبة للبنوك الجزائرية فقد أنشأت في 1963، مستبدلاً البنك الفرنسي الاستيطاني، وكان له دور بعد 1971 في مراقبة البنوك الثلاث: البنك الوطني، البنك الخارجي، والقرض الشعبي، متخلياً عن صلاحيات إدارة القطاعات الأخرى لمنظمات أصغر. في سنوات الثمانينات ظهرت عدة فروع نتيجة لإعادة الهيكلة، مثل بنك الدعم الفلاحي، وفيما يخص القروض طويلة المدى البنك الجزائري للتنمية، كانت وراء تخلف جزئي لسوق المال في الجزائر، مع تعافي قطاع البنوك بعد الظروف التاريخية العصيبة التي مرت بها البلاد في هذه العشرية.

ولقد عانى قطاع البنوك بعد هيمنة الدولة عليه من مديونية كبيرة على الشركات الوطنية، رغم ظهور اهتمام بخصوصية البنوك العامة، ومع إنشاء سوق البورصة سنة 2000م، تحسنت الأمور نسبياً في أواخر 2004، إذ استطاعت بنوك الدولة التحكم في 90% من القطاع المال، رغم أنه تم ترخيص 15 بنكاً خاصاً منذ 1998. فمن 1991 إلى 2003، تخسر بنوك الدولة ما يعادل 4% من الميزانية في ديون الشركات الوطنية¹.

المطلب الثاني: أنواع البنوك الجزائرية

تختلف الدول من حيث نظمها الاقتصادية، وتبعاً لذلك تختلف النظم المصرفية من دولة إلى أخرى، ويتكون الجهاز المصرفي في أي دولة من الدول من عدة بنوك تختلف في أنواعها تبعاً لتخصصاتها ومن أهم أنواع البنوك:²

1- البنك المركزي:

ويعرف البنك المركزي "على أنه بنك البنوك لأنه يتولى الإشراف والرقابة على البنوك، وبنك الإصدار لأن له سلطة إصدار نقد الدولة، وبنك الدولة حيث له سلطة إدارة احتياطات الدولة من الذهب والعملات الأجنبية وتوجيه السياسات النقدية في الدولة"³، ومنه فهو الإدارة الرئيسية التي تتدخل بها الحكومة لتنفيذ سياستها الاقتصادية.

2- البنوك التجارية:

تمثل البنوك التجارية القسم الأكبر من النظام المصرفي، وتأتي في الدرجة الثانية في التسلسل بعد البنك المركزي الذي يباشر عليها الرقابة ويؤثر في قدرتها على خلق النقود والودائع وتتمتع بالشخصية الاعتبارية وذات استقلالية مالية وتسمى "بنوك الودائع"، لكونها تقوم بقبول الودائع على اختلاف أنواعها

¹ شاكر، القرويني، "محاضرات في اقتصاد البنوك"، مرجع سبق ذكره.

² <http://ar.Wikipedia.org/wiki/D8/A7>.

³ خالد أمين عبد الله، 'العمليات المصرفية، (الطرق المحاسبية الحديثة)'، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 18.

من الافراد والمنظمات وبنوك الائتمان لأنها تقدم قروض عن طريق خلق الودائع تطبيقا لمقولة القروض تخلق الودائع¹.

3-بنوك الاستثمار:

من الصعب وضع تعريف محدد لبنوك الاستثمار وذلك لتعدد الأنشطة التي تضطلع بها في الوقت الحالي ولاختلاف وظائفها من بنك إلى آخر حتى داخل نفس الدولة، نشأ هذا النوع من البنوك في إنجلترا وكانت أعماله تقتصر على قبول الأوراق التجارية بهدف تمويل التجارة الخارجية، وتوفير الأموال اللازمة للمقترضين في الخارج بطرح الأسهم و السندات في الأسواق المحلية لرأس المال، أما في الوقت الحالي فقد إمتد نشاط هذا النوع من البنوك خاصة في الدول الرأسمالية، ليشمل التمويل المحلي وإدارة الإستثمارات و تقديم المنشورة في المجالات الاندماجية بين الشركات وتمويل عمليات البيع الآجل، كما تلعب دورا هاما في الأسواق المالية الدولية².

من الصعب وضع تعريف محدد لمصاريف الاستثمار وذلك لتعدد الأنشطة التي تضطلع بها في الوقت الحالي، إذ كانت الأعمال التقليدية لها في الماضي تقتصر على قبول الأوراق التجارية بهدف تمويل التجارة الخارجية، وتوفير الأموال اللازمة للمقترضين في الخارج بطرح الأسهم والسندات في الأسواق المحلية لرأس المال.

أما في الوقت الحالي، فقد امتد نشاطها ليشمل التمويل المحلي، وإدارة الاستثمارات وتقديم المشورة في المجالات الاندماجية، وتمويل عمليات البيع الآجل، كما تلعب دورا هاما في الأسواق المالية الدولية.

4-البنوك الإسلامية:

وقد يطلق البعض على البنوك الاسلامية اسم البنوك اللاربوية أو البنوك التي لا تتعامل بالفائدة، أو البنوك التي تقوم على أساس مبدأ المشاركة، فيعرفه عبد السالم أبو قحف على أنه « منظمة مالية إسلامية ذات رسالة اقتصادية واجتماعية تعمل في ظل تعاليم الاسلامية، فهو بنك صاحب رسالة وليس مجرد تاجر؛ بنك يبحث عن المشروعات الأكثر نفعاً وليس مجرد الأكثر ربحاً؛ البنك الاسلامي لا يهدف لمجرد تطبيق نظام مصرفي إسلامي وإنما المساهمة في بناء مجتمع إسلامي كامل على أسس عقائدية وأخلاقية واقتصادية أي أنه غيرة على دين الله»³.

¹ نفس المرجع السابق.

² محمد سعيد سلطان، "إدارة البنوك"، ص ص 11-12.

³ محمد سعيد سلطان وآخرون، "إدارة البنوك"، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر، 1989، ص ، ص 53-54 .

5-البنوك المتخصصة: تعتمد هذه البنوك على مصادرها الداخلية في القيام بوظائفها حيث تعتمد في تمويل أنشطتها التي تتخصص فيها على مواردها الذاتية ولا تمثل الودائع بالنسبة لها دورا ملحوظا، ويمكن تقسيم البنوك المتخصصة من حيث عمليات التمويل التي تقوم بها كما يلي:¹

- **البنوك الصناعية:** تقوم بتقديم السلف والقروض ومساعدة الصناع للقيام بأعمالهم على أتم وجه ورفع مستوى الصناعة والمساهمة في إنشاء شركات صناعية.
- **البنوك الزراعية:** تقوم هذه البنوك بمنح سلف للمزارعين لمدة قصيرة بضمان المحاصيل للقيام بأعمال الزراعة، وقد قامت هذه البنوك لحماية صغار المزارعين من الاستغلال.
- **البنوك العقارية:** توظف أموالها في منح قروض ذات آجال مقابل رهن عقاري بضمان أراض زراعية وذلك لاستصلاح الأراضي أو بناء عقارات، وفي أغلب الأحوال توضع هذه البنوك تحت إشراف الدولة للمحافظة على الثروة القومية.

6-بنوك الادخار: نشأت هذه المصارف لأول الأمر في شكل وحدات مصرفية صغيرة مختلفة التبعية إلا أنها في معظمها قد بدأت في التبعية لنظام البريد، وتطورت فكرتها وأصبحت أقرب وسيلة للمدخر، لإيداع أمواله فيها، وتتميز هذه المصارف بانخفاض الحد الأدنى للإيداع إلى الحد الذي يمكن من تجميع المدخرات الشعبية، وقد نالت هذه المصارف شعبية ضخمة.

7-البنوك الإلكترونية: يقصد بالبنوك الإلكترونية تلك البنوك التي تقدم خدماتها إلكترونيا عن بعد عن طريق شبكات معلومات البنك الداخلية حيث يوجد اتفاق عام على أن البنوك الإلكترونية تحقق العديد من المزايا لكل من البنوك والعملاء وأهم هذه المزايا:²

- توفير الخدمات المالية للعملاء على مدار 24 ساعة.
- تقديم معلومات حديثة عن حسابات العملاء.
- القدرة على الحصول على الخدمات المطلوبة من خلال الأنترنت.
- إجراء العمليات الحسابية.
- الحصول على نصائح مالية من البنك سواء من خلال البريد الإلكتروني أو بشكل مرئي من خلال الكاميرات.

¹ عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية: الجزائر، 2000.

² أحمد، بوراس. "مصادر التمويل للاستثمارات وتكلفة المشروع". رسالة دكتوراه: جامعة منثوري، قسنطينة. 2002.

وتمثل الاشكال التالية بنوك ومؤسسات مالية جزائرية¹:

الجدول رقم (03): قائمة البنوك المعتمدة إلى غاية 02 جانفي 2018 في الجزائر

بنك الإسكان للتجارة والتمويل - Housing BANK الجزائر	بنك الجزائر الخارجي - BEA
بنك الخليج - الجزائر - AGB	البنك الوطني الجزائري - BNA
فرنسا بنك - الجزائر - FRANSABANK	القرض الشعبي الجزائري - APC
كريدي أفريكول كربورات	بنك التنمية المحلية - BDL
انفستمانت بنك الجزائر - Investissement Bank	بنك الفلاحة والتنمية الريفية - BADR
إتش . إس . بي . سي - الجزائر (فرع بنك) - HSBC	الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط (بنك) - CNEP
مصرف السلام - الجزائر - ASALAM Bank	بنك البركة الجزائري Banque Al Baraka
سوسييتي جينيرال - الجزائر - Société Générale	سييتي بنك CITI BANK
البنك العربي - الجزائر - ARAB Bank	بنك الجزائر - Banque Algerie
بي . ن . بي باريباس - الجزائر - BNP/ PARIBAS	المؤسسة العربية المصرفية - الجزائر - ARAB BANKING CORPORATION ALGERIA
ترست بنك - الجزائر - Trust Bank	نتيكسيس - الجزائر - BANK NATIXIS

Source : Elbilad.www.djazairess.com

الجدول رقم (04) قائمة المؤسسات المالية المعتمدة إلى غاية 2 جانفي 2018 في الجزائر

"الصندوق الوطني للتعاضدية الفلاحية"	شركة إعادة التمويل الرهني
الشركة الوطنية للإيجار المالي - شركة أسهم -	الشركة المالية للاستثمار والمساهمة والتوظيف
إيجار ليزينغ الجزائر - شركة أسهم -	الشركة العربية للإيجار المالي
الجزائر إيجار ، - شركة أسهم -	المغاربية للإيجار المالي - الجزائر -
	سيتيلام الجزائر

Source : Elbilad.www.djazairess.com

¹ Elbilad.www.djazairess.com

المطلب الثالث: اهداف ووظائف واهمية البنوك الجزائرية

1-أهداف ووظائف بنوك الجزائر:

يهدف النشاط المالي في البنك إلى تعظيم ثروة ملاك المشروع أو بمعنى آخر تعظيم قيمة السهم في سوق الأوراق المالية بما يؤدي لتعظيم ثروة أصحاب حق الملكية وتعظيم الثروة هذا يتأتى عن طريق تعظيم الإيرادات أو تخفيض المصروفات أو كلاهما معا.¹

-يقوم بجميع العمليات المصرفية الخاصة بالقروض والخرينة التي لها صلة بأعماله قصد تسيير أمواله.

-يتلقى عمليات الدفع نقدا بواسطة صكوك أو تحويلات.

-يعمل على تطبيق القوانين التي تحكم بسير العمليات البنكية.

-تمويل الاستثمارات في مختلف الميادين الفلاحية والتجارية.

-يقوم بتمويل هياكل ونشاطات الإنتاج الزراعي.

-يقبل الودائع الجارية أو لأجل، من أي شخص مادي أو معنوي.

-مشاركته في السوق النقدية ما بين البنوك.

-بعث نفس جديد في مجال الاستثمارات المنتجة وجعل نشاطاتها ومستوى مردودها يساير قواعد اقتصاد السوق.

-رفع مستوى معوناتة للقطاع الفلاحي وفروعه المختلفة.

-مسايرته للتحويلات الاقتصادية والاجتماعية العميقة من أجل الاستجابة لتطلعات زبائنه.

-عصرنة البنك وتحسين الخدمات.

- إحداث تطهير في ميدان المحاسبة وفي الميدان المالي.

يمكن أن نجمل وظائف البنوك الحديثة بوجه عام فيما يلي:²

- قبول الودائع التي قد يكون بعضها تحت الطلب وبعضها الآخر لأجل أو ودائع ادخارية.

- تقديم القروض والسلفيات القصيرة الأجل التي لا تتجاوز أجلها عاما واحدا.

- خصم الأوراق التجارية (الكمبيالات والسندات الإذنية) التي لا يزيد أجلها عادة عن ستة أشهر.

¹ مروان عطوان، "النظريات النقدية"، دار البعث للطباعة: قسنطينة. 1989.

² سيدهم خالدة هناء، مقال حول: واقع خدمات لمعلومات المتخصصة في قطاع البنوك والمصارف الجزائرية"، دراسة ميدانية لاهم البنوك الجزائرية بولاية باتنة -الجزائر-بين تحدي البقاء وطموح النجاح جامعة منتوري قسنطينة، المؤتمر الثاني والعشرون للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (اعلم): نظم وخدمات المعلومات المتخصصة في مؤسسات المعلومات العربية، الواقع والتحديات والطموحات الخطوط (السودان)، 2011/12/21-18.

- التعامل بالبيع والشراء في العملات الأجنبية.
- بيع وشراء الأوراق المالية (الأسهم والسندات) لحسابها ولحساب عملائهم.
- إصدار الأوراق المالية في شكل أسهم وسندات نيابة عن عملائها وتسويق هذه الأوراق في سوق رأس المال.
- تأجير الخزائن الحديدية والخزائن الليلية والمخازن للعملاء.
- القيام بعمليات التحويلات النقدية بين بعضهم البعض.
- إصدار خطابات الضمان التي يطلبها العملاء.
- القيام بتحصيل شيكات وكمبيالات العملاء وسداد ديونهم نيابة عنهم.
- تقوم بعض البنوك الكبيرة في البلاد المتقدمة بوظيفة أمناء الاستثمار لحساب عملائها.
- القيام بأعمال الاعتمادات المستندية نيابة عن العملاء في حالة الاستيراد والتصدير.

2- أهمية البنوك:

تظهر أهمية البنوك في العصر الحديث بأدائها أرصدة ضخمة من الودائع الصغيرة على مستوى الوفورات المحققة من الحجم الكبير وذلك كما يلي:¹

1- بدون هذه الوساطة يتعين على صاحب المال أن يجد المستثمر المطلوب والعكس بالشروط والمدة الملائمة للثنتين.

2- بدون البنوك تكون المخاطرة أكبر لاقتصار المشاركة على مشروع واحد.

3- نظرا لتنوع استثمارات البنوك فإنها توزع المخاطر مما يجعل في الإمكان الدخول في مشاريع ذات مخاطرة عالية.

4- يمكن للبنوك نظرا لكبر حجم الأرصدة أن تدخل في مشاريع طويلة الأجل.

5- إن وساطة البنوك تزيد من سيولة الاقتصاد بتقديم أصول قريبة من النقود تدر عائدا مما يقلل الطلب على النقود.

6- بتقديم أصول مالية متنوعة المخاطر مختلفة، وعائد مختلف، وشروط مختلفة للمستثمرين فإنها تستوعب جميع الرغبات وتستجيب لها.

7- تشجيع الأسواق الأولية التي تستثمر وتصدر الأصول المالية التي يحجم عنها الأفراد خوفا من المخاطرة.

¹ رياض، محمد الشحان. سعيد، فرحات حمية. "الإدارة المالية والبيئة المعاصرة المكتبة العصرية"، مصر، 2000.

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لبنوك الجزائر

من أجل جلب الزبائن وتلبية حاجاتهم، والتي تتمثل في الأمن والحفظ من السرقة والتلف والتضخم، ومن أجل تسديد مصاريفهم عن طريق الشيكات دون الحاجة إلى حمل مبالغ كثيرة في كل مرة، ولهذا الغرض وتلبية هذه الحاجات كلها فالبنك يشمل المصالح التالية:¹

1- مصلحة الصندوق:

هذه المصلحة تهتم باستقبال الزبائن وفتح حسابات لهم على اختلاف أنواعها، سواء على شكل إيداعات الحسابات الشخصية الجارية، أو لأجل أو بفوائد وهذه الأموال كلها تسمى بالودائع يمكن للبنك أن يمنح قروض قصير الأجل أقل من سنة ومتوسطة أو طويلة الأجل، ومن أجل تلبية هذه الحاجات فان البنك يستعمل تقنيات وقواعد لتنظيم تدفق هذه الأموال واستعمالها، ولكل دولة قوانينها الخاصة في هذا المجال والمستمدة من القانون المدني والتجاري والقوانين الخاصة بالبنوك، لأن عدم تطبيق هذه القوانين والقواعد يؤدي إلى الوقوع تحت العقوبات المهنية والجنائية في بغض الحالات إن أسيء استعمالها. وتحتوي هذه المصلحة على ثلاثة أقسام هي على التوالي:

- قسم الشباك.

- قسم التحويل.

- قسم التحصيل.

أ- قسم الشباك: ويحتوي هذا القسم على:

- صرف الصكوك.

- الإيداع النقدي.

- سير دفتر الصكوك.

- المعالجة اليدوية.

ب- قسم التحويل:

ويتم فيه نقل مبلغ من حساب (حيث ينقص هذا الحساب بمبلغ معين) إلى حساب آخر (حيث يزيد هذا الأخير بنفس المقدار المنقول) وهو صيغة بسيطة للدفع القصد منها استعمال الصكوك، طالما أن انتقال

¹ سيدهم خالدة هناء، مرجع سبق ذكره.

المال يتم داخل البنك نفسه، والتحويل له صيغة خطية يضعها البنك تحت تصرف أصحاب الحسابات لديه.

وقسم التحويل تكمن مهامه في:

- التحويل المسلم.
- التحويل المستلم.
- إيداع تحت التصرف.
- رسائل الاعتماد.

ج- قسم التحصيل: تكمن مهام هذا القسم في:

- المصادقة على الصكوك.
- معالجة الصكوك والسندات المقدمة للتخليص عن طريق مختلف الوكالات.
- غرفة المقاصة.
- الوضعية المالية للبنك مدينة أو دائنة اتجاه البنوك الأخرى المتواجدة في نفس المكان.

2- مصلحة المراقبة: وتتلخص مهامها في:

- يومية الوكالة.
- مسك دفتر الأستاذ ومسك السجل بين المقرات، تسيير حسابات البنك المركزي.
- الربط الإعلامي (أي الاتصال بكل ما هو جديد فيما يخص البنك).
- مراقبة داخلية.

3- مصلحة الشؤون القانونية:

أ- مراقبة الملفات الخاصة بفتح الحسابات:

- من بين أنواع الحسابات التي تفتح في البنك ما يلي:
- حسابات الشيكات: تفتح للموظفين والتعاونيات والهيئات غير التجارية.
- الحسابات الجارية: تفتح للتجار والفلاحين وكل الهيئات التجارية.
- الحساب الجماعي: حساب يفتح لمجموعة من الأشخاص.
- حساب الادخار: يتم فتح حساب الادخار لكل شخص طبيعي ويمكن أن يكون هذا الحساب بفائدة أو بدون فائدة.

ب-المعارضات على الشيكات:

قد يفقد صاحب الحساب دفتر شيكاته أو شيك معين أو يوقع على بعض الشيكات على بياض فتضيع منه أو تسرق، وبالتالي عليه أن يقدم كتابيا معارضة على دفع سلسلة من الشيكات أو شيك محدد بحيث يبين فيها رقم الحساب وتاريخ الضياع أو السرقة وحالة الشيك عند الضياع، ثم يسلمها بعد إمضاءها إلى البنك الذي يقوم بإعلام كافة الوكالات ومصالحه المختصة لمنع تسديد هذه الشيكات وتتم المعارضة في ثلاث حالات:

- حالة السرقة
- الضياع
- إفلاس صاحب الشيك.

ج-مراقبة ملفات انتقال التركة:

في حالة وفاة زبون لدى البنك يقوم هذا الأخير بتجميد كل الحسابات الخاصة بهذا الزبون، ثم يتم الاتصال بورثته ويطلب منهم إحضار الوثائق التالية:

الفريضة، شهادة الوفاة، وثيقة الإعفاء من الضرائب، وشهادة بإعلان التركة. فتحول أمواله من حسابه إلى حساب خاص، ويقوم البنك بتقسيم هذه التركة (الأموال) على الورثة حسب الشرع.

ومتابعة ملفات الحسابات الخاصة بالخصومات والنزاعات.

4-مصلحة الاستغلال البنكي: تحتوي هذه المصلحة على قسمين:

أ-قسم الحركة التجارية: تتمثل مهام هذا القسم في:

- تقييم المشاريع.
- إنشاء ملفات القروض (العمومية والخاصة).
- أخذ الضمانات.
- متابعة مخطط التمويل.
- تحليل دراسة السوق حسب قطاع النشاط.
- تحضير تقارير النشاطات في مواعيدها.
- ضمان مردودية عالية للخزينة.
- تحويل ملفات القروض التي تفوق صلاحيات الوكالة إلى الهيئات العليا للفصل فيها.
- تطبيق التعليمات الأساسية المتعلقة بتكوين الموظفين.

ب-قسم المراقبة والتسيير: تتمثل وظائف هذا القسم في:

- مراقبة الالتزامات المباشرة وغير المباشرة.
- مراقبة ملفات الاستثمار.
- مراقبة وتحليل الميزانية.
- مراقبة السير الحسن للأرشيف.
- تسيير ومتابعة ملفات الديون.
- العمل على صيانة وتجديد الوثائق التنظيمية.

5-مصلحة الشؤون الخارجية: وتنقسم إلى ثلاثة أقسام:

أ-قسم التوظيف: وهذا القسم يقوم بـ:

- فتح الحسابات.
- ترقيم الملفات وتصفية الحسابات وخاصة بالبنك المركزي كل 6 أشهر.

ب-قسم الوثائق وتسيير الحسابات: تتمثل مهام هذا القسم في:

- القبض الوثائقي.
- يومية مختصرة (تقليص الحسابات إلى حساب واحد أو حساب رئيسي).
- متابعة الحسابات ومراقبتها.

ج-قسم التحويلات: ويقوم بالمهام التالية:

- التحويل التجاري وغير التجاري.
- المبادلات اليدوية.
- ودائع لأجل بالعملة الصعبة.
- تسيير العقود.
- الإحصائيات الشهرية.

6-مصلحة الحافظة: يتم في هذه المصلحة استقبال الشيكات والكمبيالات والسندات بمختلف أنواعها،

وتحصيلها وخصمها وتتم عملية التسديد من نفس البنك أو من البنوك الأخرى: كما ينقسم هذا القسم إلى الحافظة المحلية والحافظة غير المحلية والحافظة المالية والتجارية.

أ-فرع الحافظة المحلية: يتم التعامل بين مختلف البنوك المتواجدة في مدينة معينة.

ب- فرع الحافظة غير المحلية: يتم التعامل مع كل وكالات ذلك البنك على مستوى الوطن.

ج- فرع الحافظة المالية والتجارية: يتم فيها الاحتفاظ بالأوراق المالية والتجارية.

المبحث الثاني: عينة من البنوك العمومية المعتمدة في الدراسة

اعتمدت دراستنا على عينة من البنوك في النظام المصرفي الجزائري، ثلاثة بنوك عمومية (البنك الوطني الجزائري (BNA) وبنك التنمية المحلية (BDL) والصندوق الوطني للتوفير والاحتياط (CNEP) ومنه سوف نقوم بتقديم تعاريف مختصرة عن هذه البنوك:

المطلب الأول: تعاريف حول البنك الوطني الجزائري

اصبحت المنظمات تولي أهمية كبيرة للكفاءات البشرية، وكذلك طرق تنميتها وهذا في ظل التوجهات الجديدة التي تركز على الاعتماد على الموارد الداخلية للمنظمة، وهذا هو حال البنك الوطني الجزائري وهو أحد البنوك التجارية والتي له مهام متعددة تساهم في تحريك النشاط الاقتصادي.

وقبل التطرق إلى واقع تنمية الكفاءات البشرية في البنك ودورها في تحقيق الميزة التنافسية لبد من التعرف على البنك من خلال نشأته، أهدافه، بالإضافة إلى مختلف النشاطات التي يقوم بها.

أولاً: نشأة البنك الوطني الجزائري.

أسس البنك الوطني الجزائري بمرسوم 66-178 بتاريخ 13 جوان 1966 على شكل شركة وطنية تسير بواسطة القانون الأساسي لها والتشريعات التجارية والتشريعات التي تخص الشركات الخفية مالم تتعارض مع القانون الأساسي المنشئ له.

أسس البنك الوطني الجزائري برأسمال قدره 20 مليون دج، وسمح للجمهور بالمساهمة في رأس المال معدل 5 بالمائة ويمكن أن يصل إلى حد مبلغ مساهمة الدولة في رأسماله، بعد ذلك وضع حد لهذه المساهمات الخاصة في رأسمال البنك بحلول عام 1970، أين تم شراء جميع هذه المساهمات من طرف الدولة ليصبح البنك ملك الدولة¹.

¹ مقابلة مع المسؤولة على التدريب في البنك الوطني الجزائري، المديرية الجهوية بوزريعة.

كذلك في عهد الاستعمار كانت في الجزائر بنوك أجنبية التي كانت تمارس نشاطها في الجزائر حيث أدمج هذا البنك جميع البنوك ذات الأنظمة المشابهة له وهي¹:

- القرض الصناعي والتجاري في جويلية 1967.

- بنك باريس والدولة الهولندية جوان 1968.

- بنك باريس الوطني جانفي 1968.

- القرض العقاري الجزائري التونسي جويلية 1996.

وحسب القانون الأساسي فإن البنك يسير من قبل رئيس مدير عام ومجلس إدارة من مختلف الوزارات، ويعمل كبنك ودائع قصير وطويل الأجل وتمويل مختلف حاجيات الاستغلال والاستثمار لجميع أعوان الاقتصاد ولجميع القطاعات الاقتصادية كصناعة، التجارة، الزراعة... الخ، كما أنها استخدمت كأداة لتحقيق سياسة الحكومة في التحقيق المالي بوضع القروض على المدى القصير والمساهمة في الهيئة المالية الأخرى لوضع القروض الطويلة، القصيرة والمتوسطة الأجل كما أنه يقوم بتمويل التجارة الخارجية وقبول الودائع بكل أشكالها وإعطاء قروض وتسويق وبضمانات والتدخل في العمل المصرفي الآني أو الآجل، العمل كمراسل للبنوك الخارجية... الخ.

وحتى سنة 1982، قام البنك الوطني الجزائري بكل الوظائف كأى بنك تجاري، إلا أنه كان له حقا الامتياز في تمويل القطاع الزراعي بمدى الدعم المالي والقروض وهذا تطبيق لسياسة الحكومة في هذا المجال.

وفي 16 فيفري 1989 أصبح البنك الوطني الجزائري مؤسسة عمومية اقتصادية على شكل شركة بالأسهم، تسيير وفقا لقوانين 01.88 و 03.88 في 12 جانفي 1988 وقانون 119.88 في 21 جوان 1988 وقانون 88.77 في 28 سبتمبر من نفس السنة وبقانون تجاري.

- **تعريف البنك الوطني الجزائري:** البنك الوطني الجزائري هو عبارة عن شركة أسهم مقرها الاجتماعي يقع بالجزائر بـ 8 شارع شي غيفارا وحددت مدته بـ 99 سنة ابتداء من التسجيل الرسمي للسجل التجاري، وفيما يخص تسميته فله اختصار (BNA)، (ب و ج).

لمقابلة مع المسؤولة على التدريب في البنك الوطني الجزائري، المديرية الجهوية بوزريعة

وينقسم رأسمال البنك الوطني الجزائري والذي حدد في أول جمعية تأسيسية بمليار دج مقسم إلى ألف سهم قيمة كل سهم مليون دج ومقسمة بين:

- حصة من 1 إلى 350، مكتتب فيها من صندوق المساهمة " وسائل الإنتاج.
 - من 351 إلى 700، حصة مكتتب فيها من صندوق المساهمة " المناجم، المحروقات، الهيدروليك .
 - من 701 إلى 900، حصة مكتتب فيها من صندوق المساهمة " الصناعات الغذائية.
 - من 901 إلى 1000، حصة مكتتب فيها من صندوق المساهمة " الصناعات المختلفة.
- ويقدر رأسمال البنك حاليا بـ 150 مليار دينار حاليا وهو ناتج عن قرار المجلس الوطني للتخطيط.

ثانيا: وظائف وأهداف البنك الوطني الجزائري

1-وظائف البنك الوطني الجزائري

- ان أهم الوظائف التي يقوم البنك الوطني الجزائري في سبيل تحقيق أهدافه نذكر ما يلي:
- استقبال الودائع المتعلقة برؤوس الأموال من طرف الأشخاص كما أن البنك يسمح بتسديد إما نقدا أو لأجل أي عند حلول آجال الاستحقاق وكذلك يصدر وصولات استحقاق وسندات أو تتم عمليات الاقتراض من أجل تغطية الحاجيات التي يتطلبها نشاط معين.
 - استقبال عمليات الدفع التي تتم نقدا أو عن طريق الشيك والمتعلقة بعمليات التوطيد والتحصيل وجميع عمليات البنك.
 - يمنح قروض بجميع أشكالها سواء كانت قروض أو تسبيقات بدون ضمانات وذلك من أجل تحقيق نشاطات معينة.
 - يضمن جميع العمليات المتعلقة بالقروض وذلك لحساب منظمات مالية أو لحساب الدولة، توزيع رؤوس الأموال لأفراد ومراقبة استعمالها.
 - اكتتاب جزئي وكلي سواء بضمان أو بدون ضمان عن تحقيق نهاية جيدة لعملية التنازل عن جميع الديون والتي يتم دفعها مباشرة من طرف المدين.
 - يقوم بجمع العمليات المتعلقة بالاكتتاب.
 - يقوم بدور البنك المراسل مع البنوك الأخرى.
 - التمويل والاستقبال بشتى طرق عمليات التجارة الخارجية.
 - استقبال السندات وخصمها.

- استقبال أموال ناتجة عن عمليات الدفع والخاصة بالسفينة، سند الأمر، شيك، فواتير، أو وثائق أخرى تجارية ومالية.
- يلعب دور الوساطة في عمليات الشراء أو البيع وكذلك الأوراق العامة كالأسهم، السندات، وخصوصا القيم المنقولة.
- يقوم بجميع عمليات التبادل سواء كانت نقدا أو لأجل، كذلك عمليات تعاقد من أجل الإقراض والاقتراض.
- قبول جميع العمليات المتعلقة بتظهير الاعتمادات المستندة، ضمان تنفيذ جيد للعقد نهاية لعملية ائتمان (التسديد، مراقبة جميع العمليات من البداية، يؤمن خدمات المنظمات الأخرى والمتعلقة بالقرض أموال من العمليات التالية: البيع، الإيجار وجميع العمليات المنقولة والغير المنقولة التي تخصص نشاط البنك أو المتعاملين معه، شركات جزائرية كانت أو أجنبية تسعى إلى تحقيق أهداف و تطوير الأعمال الخاصة به.

البنك الوطني الجزائري يعمل على تسيير أعماله بصفة مباشرة لحسابه أو لحساب أطرافه لوحده أو مع شركائه. في جميع الأعمال التي تدخل في تحقيق أهدافه، لذلك يقوم بإنجاز الأعمال المرتبطة بأهدافه في إطار تنظيمي بالإضافة إلى عدة خدمات أخرى متعددة الأنواع:

- كفتح الحسابات ومنح الشيكات.
- خدمة التعهدات أو الاتفاقيات.
- تأجير الخزائن الحديدية.
- طلب معلومات اقتصادية من البنوك¹.

2- أهداف البنك الوطني الجزائري:

من أهم الأهداف التي يسعى البنك الوطني الجزائري لتحقيقها ما يلي:

- تحسين وجعل التسيير أكثر فعالية من أجل ضمان التحويلات اللازمة للتطور التجاري وذلك بإدخال تقنيات جديدة في ميدان التسيير والتسويق.
- تحسين توزيع ونشر الشبكة وتقريبها من الزبائن والعمل على التسيير المحكم للموارد والكفاءات البشرية وتطوير أنظمة المعلومات والوسائل التقنية.

¹ مقابلة مع المسؤولة على التدريب في البنك الوطني الجزائري، المديرية الجهوية بوزريعة

- تكوين المراقبة عن طريق تقدير المسائل المادية والتقنية.
- تدعيم الجهاز الرقابي.
- التحكم في القروض والتسيير الفعال للديون الخارجية¹.

ثالثا: تنظيم البنك الوطني الجزائري

يعتبر التنظيم أساسا متبع التحقيق لأهداف البنك، هذا لأنه حدد مسؤولية كل هيئة ودورها داخل هذا النظام وكذا العلاقة بين مكونات هذا التنظيم.

يتفرع الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري إلى عدة أقسام ومديريات يظهر هذا التفرع كما يلي²:

1- المديرية العامة:

نجد على رأس النظام الهيكلي للبنك الوطني الجزائري المديرية العامة بقيادة رئيس المديرية العامة التي تقوم بالتنسيق بين مختلف هيئات هذا التنظيم، كما يكون ليس على صلة دائمة بكل من نقابة عمال المؤسسة ومركز تسيير الخدمات الاجتماعية، وكذا المفتشية العامة ومديرية الدراسات القانونية والمنازعات القضائية التي تختص بالشؤون القانونية والقضائية للبنك هذا من جهة، ومن جهة أخرى يخول لها الإشراف على الأقسام الأخرى، عددها خمسة أقسام لكل قسم المديريات الخاصة به كما يلي:

قسم التنظيم ونظام المعلومات: المديريات التي يحتويها القسم هي:

- مديرية المحاسبة.
- مديرية التنبؤ والتنظيم.
- مديرية الإعلام الآلي.

قسم تسيير الوسائل المادية والموارد البشرية: يحتوي على المديريات الآتية:

- مديرية الموظفين والعلاقات الاجتماعية.
- مديرية الحفاظ على الممتلكات.
- مديرية الوسائل العامة.
- مديرية التكوين.

¹ مقابلة مع المسؤولة على التدريب في البنك الوطني الجزائري، المديرية الجهوية بوزريعة.

² نفس المرجع.

القسم الدولي: المديريات الخاصة به هي:

- مديرية العلاقات الدولية والتجارة الخارجية.
- مديرية العمليات المستندية.
- مديرية المعاملات المالية مع الخارج.

قسم الالتزامات: المديريات الخاصة به هي:

- مديرية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- مديرية المؤسسة الكبيرة.
- مديرية القروض الخاصة.

قسم الاستغلال والنشاط التجاري: المديريات التي يحتويها هي:

- مديرية التسويق والاتصالات.
- مديرية متابعة الالتزامات وتغطية الديون.
- مديرية المالية والخزينة.
- مديرية تأطير الشبكات.

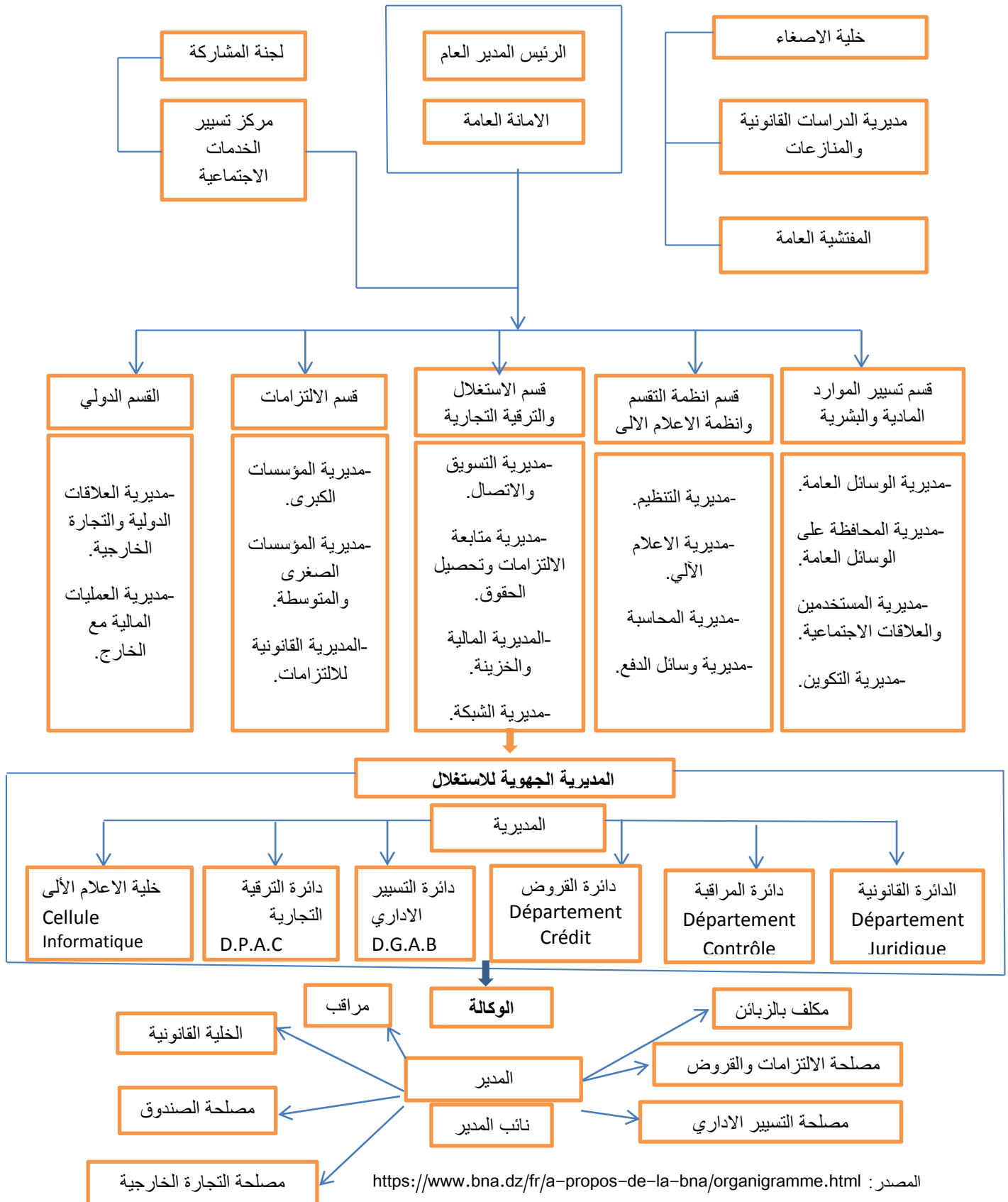
تجدر الإشارة إلى أن المديريات الجهوية الاستغلال التي تنبثق عنها الوكالات تابعة لمديرية تأطير الشبكات الموجودة بقسم الاستغلال والنشاط التجاري والتي تقوم بتسيير هذه المديريات من الناحية الإدارية.

رابعاً: الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري

الهيكل التنظيمي: عبارة عن بناء أو إطار يحدد مستويات الإدارة والأجزاء الداخلية فيها، كما أنه يحدد خطوط السلطة والمسؤوليات ومواقع اتخاذ القرار، ويرى البعض أن الهيكل التنظيمي عبارة عن هيكل يوضح ويحدد كيفية توزيع المهام والواجبات وأدوات التنسيق وأنماط التفاعل الواجب إتباعها. وتكمن أهمية الهيكل التنظيمي في المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح، تسهيل وتحديد أدوار الأفراد في المنظمة بالإضافة إلى أن الهيكل يساعد الإدارة في اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة.

ويتمثل الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري فيما يلي:

الشكل (17) : الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري



خامسا: واقع التدريب والميزة التنافسية في البنك الوطني الجزائري (كنموذج عن البنوك الجزائرية)

تحتل عملية التدريب أهمية كبرى لدى البنك الوطني الجزائري، حيث يعتمد هذا الأخير على التدريب لتنمية كفاءاته البشرية، كونها الوسيلة والاداة الأساسية لزيادة أداء العاملين وخلق الميزة التنافسية بالبنك الوطني الجزائري.

1- أنواع التدريب المعتمد لدى البنك الوطني الجزائري

يعتبر التدريب أحد المناهج الأساسية التي يمكن من خلاله تنمية الكفاءات البشرية وتحقيق أهداف البنك الوطني الجزائري على المستويين المتوسط والبعيد، ويعتبر استثمارا منتجا، ونجد ان التدريب من الركائز التي يعتمد عليها البنك في خطته السنوية.

ان البنك الوطني الجزائري يعتمد على أنواع مختلفة من التدريب وهذا حسب نوع الاحتياجات والظروف المحيطة، ومنه نجد ان التدريب في (ب.و.ج) ينقسم الى ثلاث أنواع رئيسية¹:

النوع الاول: التدريب التأهيلي

هذا النوع من التدريب يخص تأهيل الافراد العاملين، سواء كانوا موظفين جدد او قدامى، حيث تعني الفئة الاولى تأهيلهم لشغل مناصب، والفئة الثانية تأهيلهم لشغل مناصب جديدة او تأهيلهم للتحكم في الآلات، معدات، تقنيات جديدة، ونجد ان التدريب التأهيلي يتفرع بدوره على ستة أنواع أخرى هي:

-الإدارة البنكية: يهدف هذا التدريب الى التحكم في إدارة البنك بشكل عام والافراد المعنيين بهذا التدريب هم الإطارات العليا الذين لديهم رؤية شاملة لعمل البنك، المدراء، الاستراتيجيون والتنفيذيون.

-الإدارة المالية: يهدف هذا التدريب الى التحكم في الأدوات والمفاهيم الخاصة بإدارة التدفقات والاحطار المالية إضافة الى سيورة التخطيط المالي، وكذلك يمكن توقع حلول مسبقة لدعم الاستراتيجية الخاصة بالبنك، وهذا النوع من التدريب يشمل فئة الإطارات الذين لديهم التصورات الاستراتيجية وكذلك الإطارات العليا والتنفيذية.

¹ من الوثائق الخاصة بالتدريب في البنك الوطني الجزائري.

-**التدريب على الاتصال:** يهدف هذا التدريب الى تعظيم مردودية العاملين ورفع أدائهم عن طريق التدريب على الاتصال الفعال والاتصال الجيد داخل البنك لضمان السير الحسن للمعلومات، ويمس هذا التدريب، فئات الإطارات المسيرة، والاطارات التنفيذية لمساعدة المدير.....الخ.

-**التدريب على اعمال القرض والتحليل المالي:** يهدف هذا التدريب الى تحريك وتنشيط الوساطة البنكية لدى البنك، حيث يهدف الى التحكم في مجال القرض بالنسبة للعاملين وتحسين جودة الدراسات (التحليل المالي) لضمان عدم الوقوع في الأخطاء، وانشاء محفظة خاصة بالقرض لتسهيل العمل والفئة المستهدفة بهذا التدريب هم مدراء الوكالات المحلية للاستغلال.

-**التدريب على العلاقة مع العملاء:** ينقسم هذا التدريب بدوره الى نوعان هما: تدريب خاص بالتدريب على الوظيفة (تدريب مبدئي): ويهدف الى تحسين جودة الخدمات الموجهة نحو العملاء، حيث من شأن هذا التدريب تحسين صورة البنك لأنه يعكس صورة العاملين وارضاء العملاء بحسن الاستقبال والتوجيه وإقامة علاقة قوية معهم، ويحتوي هذا التدريب على التحضير للمهنة ويضم مجموعة من التقنيات البنكية والتجارة الخارجية إضافة الى بعض الأساليب والطرق التي يعمل بها البنك. ويخص هذا التدريب في تأهيل الإطارات الجامعية ذوي الفروع الاقتصادية والقانونية وحاملي شهادة الدراسات العليا في البنوك، شهادة التقنيات البنكية.

تدريب خاص بالاحترافية في هذه الوظيفة: اذ يركز على ضمان التسيير الحسن لاستراتيجية التجارية (التسويقية) للبنك، حيث يهدف الى إدارة العلاقة مع العملاء والمرور من الوظيفة الإدارية الى الوظيفة التجارية، يحتوي هذا التدريب على أدوات خاصة بالتسويق، واغلب المعنيين بهذا التدريب هم المكلفون بالعملاء.

-**التدريب على القروض الرهنية:** هذا النوع من التدريب يخص الفئات من الافراد المكلفين بالقروض وكذلك المكلفين بالعملاء وبعض مدراء الوكالات المحلية للاستغلال، يهدف الى التعريف بمبادئ ومفاهيم البنوك العمومية والقروض الموجهة للعقارات، يحتوي هذا التدريب على تطبيقات مالية (كيفية انجاز قرض رهني، الضمانات المرتبط بالقرض، وغيرها).

النوع الثاني: التدريب التحسيني: ويضم ثلاث أنواع فرعية تتمثل في:

تدريب العاملين من الخلية القانونية: وهو خاص بالعاملين في الخلية القانونية من مسؤول المنازعات القانونية، محامين، حيث يتم تحسين كفاءتهم بصفة دورية لما تميز هذه الوظيفة من تغيير دائم ومستمر (القواعد القانونية، المعاملات، العقود)، ويضم هذا التدريب مفاهيم وأدوات مثل: المؤسسات التجارية، القروض السندية، التحرير، التوقيف.....الخ.

تدريب المكلف بالعملاء: يختلف هذا التدريب عن النوع السابق، حيث يهدف هذا النوع الى السماح للمكلف بالعملاء بالتحكم في وظيفة **الموجه المالي**، كما انه يضم تعدد كفاءات المكلف بالعملاء ويضم هو الاخر مجموعة من الادوات مثل: تحليل الاخطار، تمويل الاستغلال، عمليات التجارة الخارجية. **تدريب ما وراء المكتب "Back Office":** يهدف الى رفع مستوى الكفاءة لدى العمال لضمان الانسجام الوظيفي، ويحتوي على برامج حسب تخصص المهن والسلوك والفئة المستهدفة (المكلفون بالقروض، المكلفون بالتجارة الخارجية، محاسب البنك.....الخ.

النوع الثالث: التدريب الخاص وما بين المؤسسات: هذا النوع من التدريب ينمي الجوانب النظرية للعاملين حيث يشمل طرق نظرية كالملتقيات التي تنظمها المؤسسة التدريبية، ويتفرع هذا التدريب بدوره الى عدة فروع اهمها:

- **التدريب على تقييم الكفاءات والاداء:** بصفة عامة، يهدف هذا الأخير الى ضمان الادارة العصرية للموارد البشرية، ويضم مجموعة من الادوات اهمها التدريب على انشاء مراجع خاصة بالمهام والكفاءات، الادارة التنبؤية لتحديد الاحتياجات التدريبية، ادارة المسار المهني....الخ.

ويستهدف هذا النوع من التدريب كل من: المدراء المركزيون، مدراء المجموعات المحلية للاستغلال ومساعدتهم، مدراء الوكالات المحلية للاستغلال.

- **التدريب على ادارة مخاطر القروض البنكية:** يهدف لضمان المتابعة الجيدة لإدارة القروض البنكية، ويضم مقدمات في تقنيات تحديد السعر، خطر تحديد السعر من المقترض، ويستهدف المدراء التنفيذيون ومدراء مصالح القرض.

- **التدريب على ادوات جديدة في النقد:** يهدف الى خلق وتعميم الفضاء الحر للخدمات، ووضع بطاقة الدفع الداخلي ما بين البنوك في الخدمة، يستهدف مدراء الوكالات والمكلفين بالعملاء.

2- البرامج التدريبية في البنك الوطني الجزائري

لنجاح التدريب وبلوغ هدفه في تنمية الكفاءات البشرية، فإن البنك الوطني الجزائري يعتمد على مجموعة من البرامج التدريبية، منظمة من طرف مديرية التكوين للبنك الوطني الجزائري او مع شركة ما بين البنوك "IFB" وتتمثل هذه البرامج التدريبية فيما يلي¹:

أ- برامج التدريب على المدى القصير: وتتمثل اهم هذه البرامج في اعداد ملتقيات وندوات وتكون حسب مهام المعنيين بالتدريب، وهناك العديد منها:

- ندوات مختصة بمصلحة الصندوق: مثل قروض الاستثمار، العقار.

- ندوات مختصة بمصلحة التجارة الخارجية.

- ندوات خاصة بمصلحة تسيير الموارد البشرية والتكوين.

- ندوات خاصة بالميزانية وتخص المحاسبة والميزانية.

- كذلك احياء ايام اعلامية وملتقيات حول التقنيات والاساليب المعاصرة وغيرها.

تتراوح مدة هذا البرنامج من يوم الى سبعة ايام، وتجدر الاشارة الى انه عند انتهاء الفترة التدريبية لا يحص المتربص على امكانية الترقية من خلال هذا البرنامج التدريبي القصير الاجل.

ب- برامج التدريب على المدى المتوسط

تتراوح مدتها ما بين شهر الى ثلاثة أشهر وقد تصل الى ستة أشهر ونجد فيها برامج تدريبية حسب الوظيفة مثلا: برنامج تدريبي للحصول على شهادة التحكم في تسيير الموارد البشرية، البرنامج التدريبي الخاص بتحفيز المديرين الجدد للوكالات وغيرها.

ج- البرنامج التدريبي على المدى الطويل (المانحة للشهادات)

تعتبر هذه البرامج التدريبية من بين اهم البرامج و الوسائل لتشجيع المعرفة في المؤسسات وكذلك تنمية الكفاءات البشرية في البنك الوطني الجزائري، حيث ان هذه البرامج تدفع الموظفين لاستكمال دراستهم في المجالات المتعلقة بعملهم لاكتساب مهارات ومعارف مع تسديد كل تكاليف الدراسة من قبل البنك الوطني

¹ من الوثائق الخاصة بالتدريب في البنك الوطني الجزائري.

الجزائري مقابل توقيع اتفاقية وفاء للبنك من قبل الموظفين المعنيين بالتدريب، ويتم اعداد برامج تدريبية للموظفين حسب مستوياتهم الدراسية الاكاديمية لكي تسمح لهم برفع قدراتهم العملية في المجال البنكي والمالي، بحيث تمنح لهم شهادات تتمثل في¹:

- **شهادة الثقافة البنكية (CCB):** وهي دراسة خاصة بكل العمال ذوي المستوى الرابعة متوسط الى غاية الثالثة ثانوي، وهذا لتنمية معارفهم ومهارتهم، ويشترط ان تكون لديه اقدمية سنتين في البنك الوطني الجزائري، ومدة هذا البرنامج التدريبي سنتين.

ويتمثل البرنامج التدريبي الخاص بهذه الشهادة على مدار سنتين في المحاور التالية²:

- العمليات الكلاسيكية للبنك.

- مدخل لاقتصاد.

- مدخل للتقنيات المحاسبية.

-محور خاص بتطوير تقنيات الاتصال والحوار.

- **شهادة الاجازة البنكية (BB):** ويتعلق بكل العمال مستوى ثلاثة ثانوي، شهادة الثقافة البنكية،

شهادة نجاح في المحاسبة، التسيير او الاعلام الالي CMTC-CAP بنك او محاسبة - ليسانس في علم الاجتماع، ويشترط ان تكون لديه اقدمية لدى البنك، وتقدر مدة الدراسة بثلاث سنوات.

السنة الاولى: يضم البرنامج التدريبي الخاص بالسنة الاولى هذه المحاور³:

-المبادئ الاساسية للمحاسبة العامة.

- الاقتصاد العام.

- دور البنك.

- المنهجية الخاصة بالكتابة.

السنة الثانية: يضم البرنامج التدريبي الخاص بهذه السنة المحاور التالية⁴:

-الاعمال المحاسبية.

-تمويل المؤسسات.

- القانون المدني والتجاري.

¹ ملحق (04) BNA, Service Personnel et formation, inscription cours de banque, année scolaire 2018/2019.

² ملحق (05) و ملحق (06) BNA, Service Personnel et formation, calendrier de déroulement des cours de (CCB.1),(CCB.2), Année Scolaire 2016/2017.

³ ملحق (07) BNA, Service Personnel et formation, calendrier de déroulement des cours de (BB.1) 1ère année , Année Scolaire 2016/2017.

⁴ ملحق (08) BNA, Service Personnel et formation, calendrier de déroulement des cours de (BB.2) 2ème année, Année Scolaire 2018/2019.

- المنهجية الخاصة بالاتصال.
 - السنة الثالثة: تضم المحاور التالية¹:
 - الدراسات النقدية للوثائق المحاسبية.
 - تمويل الاستثمارات الخاصة بالمؤسسات.
 - الاقتصاد المالي، النقدي والبنكي.
- شهادة تحضيرية للشهادات العليا البنكية (CPES .banque): وهي تخص كل العمال المتحصلين على شهادة الاجازة البنكية CAP - CMTC ويشترط ان تكون لديه اقدمية لدى البنك، وتقدر مدة الدراسة بسنة واحدة.
- ويتمثل البرنامج التدريبي الخاص بهذه الشهادة على مدار سنة واحدة المحاور التالية²:
- سير العمل في البنوك.
 - تقنيات بنكية.
 - رياضيات مالية.
 - محاسبة عامة.
 - اقتصاد المؤسسة.
 - الاقتصاد المالي، النقدي والبنكي.
 - مراجعة نقدية للبيانات المالية.
 - منهجية.
- شهادة في الدراسات العليا للبنوك (DES .banque): وتخص كل العمال المتحصلين على شهادة تحضيرية للشهادات العليا البنكية (CPES .B) وتقدر مدة التكوين بسنتين، وبعدها يتم الحصول على دبلوم التعليم العالي للبنك.

¹ BNA, Service Personnel et formation, calendrier de déroulement des cours de (BB.3) 3ème année, Année Scolaire 2018/2019. (09) ملحق

² BNA, Service Personnel et formation, calendrier de déroulement des cours de CPES .banque, Année Scolaire 2019/2020. (10) ملحق

CPES Banque : Certificat Préparatoire aux Etudes Supérieur de Banque.

يضم البرنامج التدريبي الخاص بهذه الشهادة على المحاور التالية:

السنة الاولى¹:

- التحليل المالي للمؤسسة.
- الاقتصاد العالمي.
- التجارة الخارجية.
- القانون التجاري والبنكي.
- الاتصال والتفاوض.
- النظام الضريبي.

السنة الثانية²:

- اسواق مالية.
- منهجية تسيير المشاريع.
- دراسة ملفات القروض.
- تسويق بنكي تقنيات البيع.
- التسيير Management.

3- نموذج عن تنمية كفاءة وتحسين أداء المكلف بالعملاء.

تعتبر وظيفة المكلف بالعملاء، من بين اهم الوظائف المساهمة في دعم الميزة التنافسية للبنك الوطني الجزائري، وتجدر الإشارة ان هذه الوظيفة يقوم بها المكلف بالدراسات الذي يعمل في مصلحة القروض والالتزامات على مستوى البنك.

1- الكفاءة المطلوبة للوظيفة

من بين اهم العناصر المطلوبة في كفاءة المكلف بالعملاء، نجدها موضحة في الجدول التالي:

¹ BNA, Service Personnel et formation, calendrier de déroulement des cours de DES .banque 1ère année, Année Scolaire 2019/2020. ملحق (11)
DES .banque= Diplôme d'études Supérieures de Banque.

² BNA, Service Personnel et formation, calendrier de déroulement des cours de DES .banque 2ème année, Année Scolaire 2017/2018. ملحق (12)

جدول رقم (05): العناصر المطلوبة في كفاءة المكلف بالعملاء

المعارف والمهارات	مكوناتها
1- معرفة المصطلحات والمبادئ القاعدية.	-الاقتصاد العام - المحاسبة العامة -الاقتصاد النقدي - التحليل المالي
2-معرفة التقنيات البنكية.	-عمليات الصندوق والمحفظة. -عمليات التجارة الخارجية. -تقنيات التمويل.
3-معرفة الأسس القاعدية للقانون الخاص بالبنوك.	-مسؤولية البنك. -مختلف أنواع ضمانات القروض. -قنوات تغطية الاستحقاق. -إجراءات الرهن والتوثيق.
4-معرفة طرق الاتصال.	-كيفية التعامل مع العملاء. -إرضاء الزبون. -سهولة نقل المعلومات.
5-معرفة استراتيجية البنك الوطني الجزائري وتوجيهاته وتنظيمه.	-اهداف الوكالة. -تنظيم البنك . -سوق وزبائن الوكالة. - مراحل اجراء الملفات. -تشكيلة المنتجات والخدمات (طرق القرض المتوفرة). -مستويات القرار، السياسة السعرية. -مخطط المحاسبة الداخلي.
6-معرفة المحيط.	-منتجات وخدمات المنافسين. -السياسة الاقتصادية للدولة (السياسة النقدية، الموازنة، الضرائب، التبادلات الخارجية، القروض، معدلات الفائدة).
7-القدرة على استعمال التطبيقات الخاصة بنظام V8.	- فهم كيفية تطبيق هذا البرنامج ومعرفة جيدة بعملياته قبل تنفيذه مع مراقبة كل الملفات قبل تنفيذ العمليات حيث ان هذا البرنامج يسمح بمعالجة كل العمليات في البنك من: -فتح الحسابات. -العمليات الجارية على الحساب (دفع، سحب، كشف الحساب). -فتح وغلق اليومية، الصندوق. -تغطية القرض.

Source: Document système d'évaluation des compétences et des performances dans la BNA, Service Personnel et formation, Année 2011/2012.

ب- البرنامج التدريبي الخاص بمنصب المكلف بالعملاء

يضم البرنامج التدريبي الخاص بالمكلف بالعملاء محاور أساسية تمس هذا المنصب وهي:

- محور الصندوق والمحفظة.
- محور الأمانة والالتزامات والقروض.
- محور التجارة الخارجية.
- محور القانون.
- محور برنامج V8.

وفيما يلي، سنذكر اهم مكونات هذه المحاور الأساسية في الجدول التالي:

جدول رقم (06): البرنامج التدريبي لمنصب المكلف بالعملاء.

المحور	وظائفه	عملياته
الصندوق والمحفظة والتبادلات	أولاً: وظيفة الصندوق	عمليات الصندوق (حركات الأموال): - إيداع الأموال من طرف العملاء. - استخراج الأموال من طرف العملاء. - حركة الخزينة. - الحفاظ والتحكم في الأموال (إدارة النقود المزورة). - الايداعات المرسلة من طرف البنك. - الايداعات المستقبلية لدى البنك. - استخراج الصكوك.
	ثانياً: وظيفة المحفظة	تضم عمليات المحفظة: - سندات الصندوق. - الودائع لأجل الخاصة بالكتلة النقدية. - طرق إدارة معلوماتية لسندات الصندوق والودائع لأجل. - دفتر التوفير البنكي.
	ثالثاً: عمليات التبادل	تضم: - شراء وبيع العملات الأجنبية. - شراء وبيع الشيكات.
	رابعاً: إدارة الحسابات الخارجية	- فتح الحسابات النقدية نحو الخارج. - إيداع واستخراج النقود الخارجية. - الإيداع في الحسابات الخارجية.

- شروط فتح الحسابات البنكية. - اغلاق الحسابات البنكية. - مراقبة حسابات العملاء.	اولا: الامانة	الأمانة الالتزامات والقروض
- تسهيلات الصندوق. - الاكتشاف. - التنسيق عل الفتورة.	ثانيا: القروض عن طريق الصندوق او القروض البيضاء.	
- الضمان الاحتياطي (AVAL) - الكفالة. - القروض السندية.	ثالثا: القروض عن طريق الامضاء.	
رمز العمليات فيها: - المحفظة. - كلمة التبادل. - السند لأمر	رابعا: خصم الأوراق التجارية	
- تعريف القروض الاستثمارية. - القروض المتوسطة لأجل. - القروض الطويلة الاجل.	خامسا: القروض الاستثمارية	
ونجد فيها: - الحقيقية: الرهن، رهن الحياة. - الشخصية: الضمان الاحتياطي، الكفالة. - الضمانات الأخرى.	سادسا: الضمانات البنكية.	
ونجد فيها عدة مراحل: 1- الملفات المطلوبة. 2- الدراسة الاقتصادية التقنية (الاحتمالية) وتحتوي على: - الملفات المحاسبية وتضم: اخر ثلاث ميزانيات. - جدول حسابات النتائج، بالإضافة الى شهادة ضريبية وتحليل البنية المالية. 3- دراسة الاخطار المالية والاقتصادية للمؤسسة. 4- الإدارة المعلوماتية للسلفيات. 5- الاحصائيات.	سابعا: دراسة طلبات القروض	
يضم هذا البرنامج مجموعة اقسام: 1-عموميات حول التجارة الخارجية. 2-تعيين تصفية الحسابات. 3-القروض السندية.		التجارة الخارجية

4-الخصومات السندية. 5-المحافظ الخارجية.		
1-القانون التجاري والمدني والبنكي. 2-النظام الضريبي. 3-الإجراءات القانونية المتعلقة بالعمليات البنكية.		القانون
- فتح الحسابات. - العمليات الجارية على الحساب (دفع، سحب، كشف الحساب). - فتح وغلق اليومية، الصندوق، تغطية القرض....الخ.		برنامج V8.

Source: BNA Service Personnel et Formation « Planning mise en situation professionnelle Chargé de Clientèle, 2011/2012.

ج: مكان التدريب

ان التدريب المعتمد لدى البنك الوطني الجزائري، يتم داخل البنك على مستوى مديرية التكوين او يتم خارج البنك (تدريب خارجي)، وفي حالتنا هذه تم اعتماد التدريب الخارجي على مستوى الشركة ما بين البنوك (IFB) ، حيث يقوم المعهد ما بين البنوك بالتدريب الموجود مقره بالجزائر العاصمة، باعتماد تدريب العاملين، ويعتبر هذا المعهد مختص في التدريب البنكي لا غير.¹

وتتم العلاقة بين البنك الوطني الجزائري و(IFB) كالتالي:

حيث يتم اعداد البرنامج التدريبي والذي تشارك فيه الإدارة والعمال، ثم يرسل الى مديرية التكوين للبنك الوطني الجزائري في واد السمار، هذه الاخيرة وبعد موافقتها بالأخذ في الحسبان عدة اعتبارات اهمها التكلفة والمردود تقوم بدورها بإرسال البرامج التدريبية المحددة لنوعية التدريب والفئة المستهدفة منه مع ضبط التواريخ المحددة له.

الشيء الذي يجب التنويه له هو ان معظم هذه البرامج معيارية يقوم (IFB) باعتمادها لكافة البنوك، مما قد لا يساعد البنك الوطني الجزائري في تحقيق ميزة تنافسية، ويضاف الى ذلك ان تدريب الافراد يكون من مختلف البنوك.

¹ مقابلة مع المسؤولة على التدريب في البنك الوطني الجزائري، المديرية الجهوية بوزريعة.

سادسا: تأثير اداء العاملين على الميزة التنافسية في البنك الوطني الجزائري

يسعى البنك الوطني الجزائري العمل على ارضاء وتلبية احتياجات ورغبات عملائه، وكذلك ضمان البقاء والاستمرارية والنمو لتحقيق الربح وهذا بالاعتماد على العديد من المصادر لضمان ميزة تنافسية قوية، ومن بين مصادره اعتماد بالدرجة الاولى على الكفاءات البشرية واساليب تنميتها حيث انها تلعب دورا مهما في خلق ميزة تنافسية.

1- منافسوا البنك الوطني الجزائري

يقوم البنك الوطني الجزائري وعلى غرار باقي المؤسسات المصرفية بالتحضير لمواجهة تأثيرات التحولات الراهنة باتخاذ مجموعة من الاجراءات الضرورية لضمان البقاء والاستمرارية والنمو وهذا من خلال خلق ميزة تنافسية تميزها عن باقي المنافسين خاصة في ظل اشتداد المنافسة التي زادت حدتها بدخول المؤسسات المصرفية الخاصة والاجنبية الى السوق الجزائرية. حيث يشهد البنك الوطني الجزائري منافسة شديدة كما ان السوق التي ينتمي لها تشمل مجموعة مؤسسات مصرفية عمومية وخاصة تتمثل في فيما يلي:¹

البنوك العمومية: ونجد كل من:

- البنك الخارجي الجزائري.
- بنك التنمية المحلية.
- القرض الشعبي الجزائري.
- الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي.
- بنك الفلاحة والتنمية الريفية.
- الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط.

البنوك الخاصة: نجد كل من:

- بنك البركة الجزائري (بنك اسلامي)
- بنك المؤسسة العربية المصرفية.
- سيتي بنك الجزائر.

¹ مقابلة مع المسؤول على الموارد البشرية في البنك الوطني الجزائري، المديرية الجهوية بوزريعة.

- سوسيتي جنرال.
 - ناتاكسيس الجزائر.
 - البنك العربي الجزائري.
 - بي ان بي باريباس.
 - تراست بنك.
 - بنك الخليج الجزائر.
 - فرانس بنك الجزائر.
 - كاليون بنك الجزائر.
 - اش اس بي سي الجزائر.
 - بنك الاسكان للتجارة والتمويل الجزائر.
- وكما توفر لدينا من معلومات فان اهم منافسي البنك الوطني الجزائري متمثلة في البنوك الخاصة.

2- الميزة التنافسية للبنك الوطني الجزائري.

ان اغلب النقاط الرئيسية التي لا تعتبر كلها مزايا تنافسية ولكن اغلبها تساهم في دعم الميزة التنافسية للبنك الوطني الجزائري والتي تتمثل في الاتي¹:

- من خلال الاحصائيات المسجلة لدى البنك الوطني الجزائري فان نسبة المشتركين في مختلف التدريبات التي تنبناها الشركة ما بين البنوك النسبة الغالبة ممثلة بالأفراد التابعين للبنك الوطني الجزائري حيث تبلغ في بعض الدورات التدريبية (65%) منهم مقارنة بمختلف البنوك الاخرى.
- النقطة الاخرى هي كفاءة الافراد التابعين للبنك الوطني الجزائري في مجال التقنيات البنكية، والتي جاءت نتيجة اختيار الافراد الكفاء والتدريب المستمر لهم.
- يضم البنك الوطني الجزائري بمديرياته ووكالاته عاملين ذوي خبرة جيدة اضافة الى اقدمية غالبيته في النشاط البنكي، مما منحهم كفاءة معتبرة خاصة في العلاقة مع العملاء حيث وحسبما صرحت به المكلفة بالدراسات في دائرة التسيير الاداري والميزانية ان المعاملة تختلف من عميل لآخر باعتبار عدة عوامل منها المستوى العلمي للعميل (خاصة المقترضين)، حجم القرض، الاستثمار المستهدف، الربحية المتوقعة (الجدوى).

¹ من وثائق البنك الوطني الجزائري.

-توفر البنك على مجموعة عاملين ومتخصصين في العلاقة مع العملاء، حيث لكل فرد عامل مجموعة عملاء يتكلف بخدمتهم في كل المجالات (القرض، فتح الحسابات....).

- اغلبية العاملين يتمتعون بتعدد الكفاءات في شتي المجالات، وهي اكثر ميزة يتميز بها البنك عن المنافسين.

-النقطة الاخيرة يتفوق البنك الوطني الجزائري عن البنوك المنافسة، من حيث جودة الخدمات التي يقدمها البنك وتنوع مشاريعه واهدافه ومعاملاته وخاصة عند اطلاق خدمة الصيرفة الإسلامية في الآونة الاخيرة

3-أثر تنمية كفاءة واداء العاملين في البنك الوطني الجزائري

ان البنك الوطني الجزائري يهتم بتنمية كفاءة العاملين لتحسين أدائهم لمواجهة الضغوط النابعة من المنافسة خاصة من طرف البنوك الخاصة، حيث أدرك ان الميزة التنافسية لا تتحقق ولا يمكن الحفاظ عليها الا إذا توفر شرط أساسي وهو وجود كفاءات بشرية متميزة ولا يتحقق ذلك الا بتنمية هذه الكفاءات من خلال التدريب المستمر.

وكما نعلم فان تنمية الكفاءات البشرية ولكي تدعم الميزة التنافسية بشكل معتبر، فيجب ان تأثر إيجابيا في استمرارية وبقاء شروط الميزة التنافسية لدى البنك (القيمة، الندرة، الديمومة، التملك، عدم الاحلال، عدم القابلية للتقليد)، ومن هذا المبدأ لعب دورا هاما في تنمية الكفاءات البشرية والذي كان انعكاسه إيجابيا على دعم الميزة التنافسية وتمثل ذلك في النقاط التالية¹:

- ان مبدا تعدد الكفاءات للعاملين الذي تركز عليه إدارة البنك الوطني الجزائري يحتل المرتبة الأولى في قائمة العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية، وينعكس ذلك في زيادة سرعة العمليات البنكية ونقصد بها علاقة البنك مع العملاء، من خلال التعاملات (فتح الحسابات، تحويل العملات، دراسة ملفات طلب القروض، الاقراض،....الخ).

- التدريب الجيد للعاملين المكلفين بالعملاء وهذا يزيد من ثقة العملاء بالبنك.

اضافة الى هذا فان تأثير التدريب على الميزة التنافسية لا يمس فقط الافراد العاملين في الوكالة، بل كذلك اولئك الذين يشغلون مناصب في المديرية الجهوية، حيث تكون عملية اختيار الافراد ودراسة احتياجاتهم من بين العوامل المؤثرة على نتائج التدريب مما ينعكس إيجابيا على الميزة التنافسية.

¹ من وثائق البنك الوطني الجزائري، و مقابلة مع المسؤول على الموارد البشرية في البنك الوطني الجزائري، المديرية الجهوية بوزريعة.

المطلب الثاني: بنك التنمية المحلية (BDL)

هو أحدث البنوك في الجزائر وانبثق من القرض الشعبي الجزائري وقد تأسس بموجب مرسوم رقم 85/185 المارخ في 1985/04/30 برأس مال قدره سبعة ملايين دينار جزائري، مقره الرئيسي سطاوالي الجزائر، وهو بنك عمومي خاضع للقانون التجاري ويتولى العمليات المألوفة، يعتبر بنك الودائع ويقوم بكل العمليات " حسابات جارية، توفير، قروض ودائع ضمانات...."، كما يقدم قروض قصيرة ومتوسطة وطويلة الاجل لكل القطاعات باستثناء القطاع الفلاحي حيث يوجد بنك خاص لهذا القطاع وهو بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)¹.

أولاً: وظائف بنك التنمية المحلية

- تمويل نشاطات الاستغلال والاستثمار.
- تمويل عمليات الرهن.
- تمويل القروض العقارية.
- تمويل النشاطات الاقتصادية والصناعية والتجارية.
- جمع الموارد.
- استلام ودائع تحت الطلب لأجل معين من كل شخص طبيعي أو معنوي.
- منح القروض لكل شخص معنوي أو طبيعي على اوراق حكومية صادرة أو مضمونة من قبل الدولة.
- فتح اعتمادات مستنديه².

ثانياً: الهيكل التنظيمي لبنك التنمية المحلية

الهيكل التنظيمي: عبارة عن بناء أو إطار يحدد مستويات الإدارة والأجزاء الداخلية فيه، كما أنه يحدد خطوط السلطة والمسؤوليات ومواقع اتخاذ القرار، وتكمن أهمية الهيكل التنظيمي في المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح، تسهيل وتحديد أدوار الأفراد في المنظمة بالإضافة إلى أن الهيكل يساعد الإدارة في اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة.

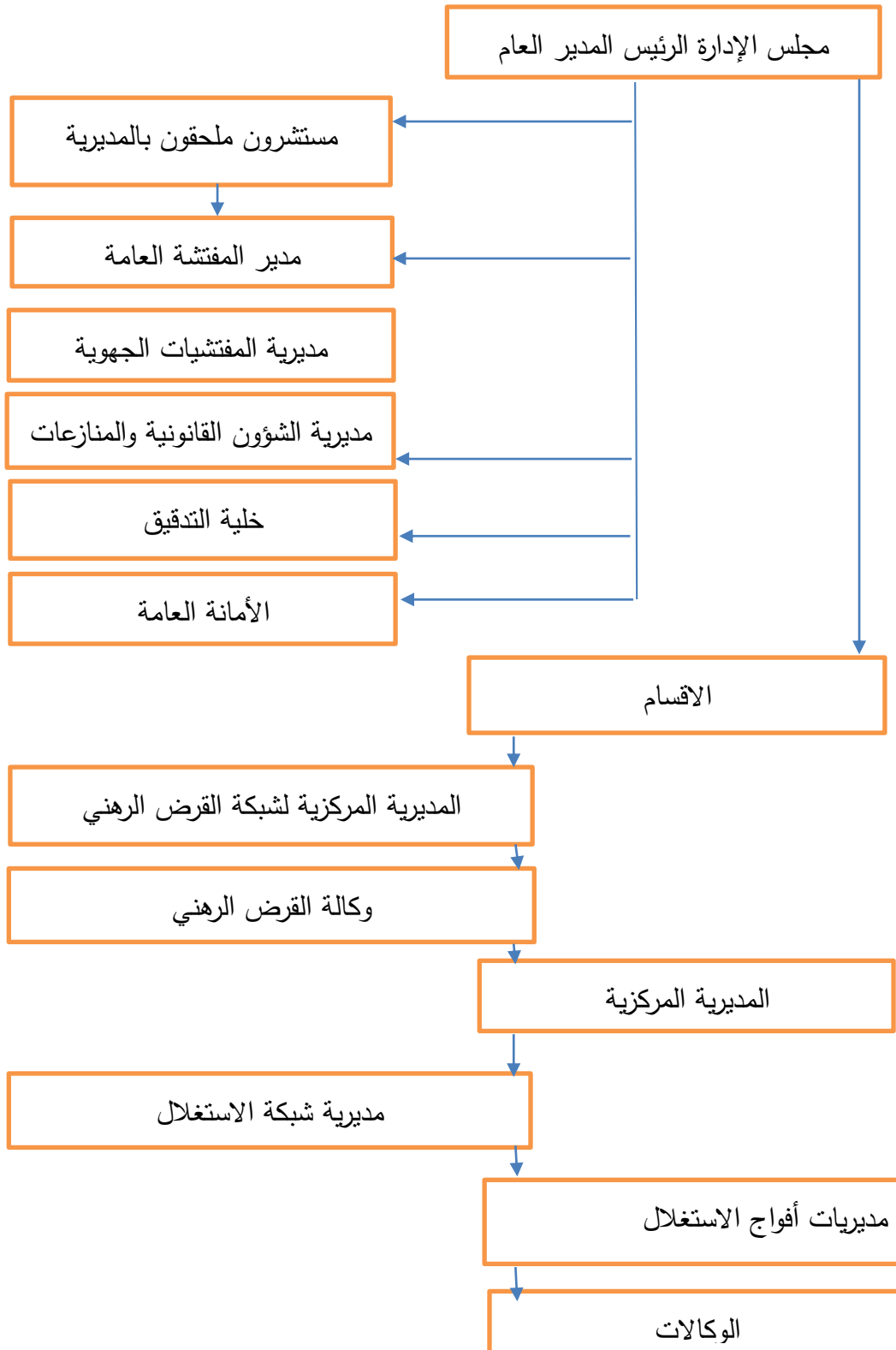
ويتمثل الهيكل التنظيمي لبنك التنمية المحلية فيما يلي:

¹ <https://www.elwatan.com/edition/economie/banque-la-bdl-lance-deux-nouveaux-produits-17-07-2020>

على موقع [واي باك مشين](#) 2020-08-12 نسخة محفوظة 2018

² نفس المرجع السابق ومن وثائق بنك التنمية المحلية.

الشكل رقم (18): الهيكل التنظيمي لبنك التنمية المحلية (BDL)



المصدر: من وثائق بنك التنمية المحلية.

Annexe la décision PDG N° 39/2020

المطلب الثالث: الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط (CNEP)

تأسس الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط فعلياً في 10 أوت 1964، على أساس شبكة لصندوق تضامني بين الولايات والبلديات الجزائرية. أما أول وكالة للصندوق فقد افتتحت أبوابها بتاريخ 1 مارس 1967 في تلمسان. في حين أن تسويق دفتر الصندوق الوطني للتوفير كان قبل ذلك بسنة على مستوى شبكة البريد.

هو بنك جزائري متخصص في جمع أموال التوفير، منح القروض العقارية للخواص، تمويل المقاولين العموميين والخواص، وتمويل مؤسسات إنتاج عتاد البناء ومؤسسات الإنجاز التي لها صلة بالبناء بالإضافة إلى وكالاته البالغ عددها 206 وكالة ومديرياته الجهوية البالغ عددها 15 مديرية جهوية موزعة على كامل التراب الجزائري¹.

أولاً: مهام الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط:

تكمن مهام الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط فيما يلي:

- جمع وتسيير الودائع الإدخارية للأفراد.
- تمويل مشاريع البناء والترقية العقارية .
- إعطاء قروض وسلفات للإستهلاك وكل الأنواع الأخرى من القروض والسلفات.
- المشاركة في إصدار قروض سندية .
- التعامل بالقيم المالية (les valeurs financières).

ثانياً: أنشطة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط

سمح النظام الجديد للصندوق الوطني للتوفير والاحتياط والصادر في 27 جويلية 1997 ، بقيام هذا الأخير بكل العمليات البنكية التي لم ترخص له من قبل، وتتمثل هذه الأنشطة في ما يلي:

1- إستقبال الودائع الإدخارية

تتمثل تشكيلة الخدمات الإدخارية التي يقدمها الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط لزمائنها في: دفتر الادخار السكني (L.E.L): ويولد فوائد بمعدل 5% سنوياً، ويعطي حق في الحصول على قرض بشروط إمتيازية.

دفتر الادخار الشعبي (L.E.P): ويولد فوائد بمعدل 6% سنوياً، ويعطي حق في الحصول على قرض بمعدل فائدة إمتيازي.

الودائع لأجل: ومنها اذونات الصندوق، الودائع لأجل السكنية (DAT logement)، الودائع لأجل

¹ http://www.cnepbanque.dz/ar/index_ar.php?page=presentation

البنكية (DAT banque)، وهي ودائع خاصة بالأشخاص الطبيعيين والمعنويين وتتغير فوائدها حسب مدة التوظيف.

2- توزيع القروض:

يمنح الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط قروضاً لصالح الأفراد ولصالح المؤسسات:

أ- تمويل حاجيات الأفراد

القروض الرهنية (crédits hypothécaires) :

- شراء مسكن ترقوي.
- بناء مسكن شخصي أو تعاوني.
- شراء قطعة أرض.
- تهيئة أو توسيع مسكن.
- شراء مسكن من الأشخاص العاديين.
- شراء مسكن من مخطط (vente sur plan).

قروض التجهيز المنزلي:

- شراء أجهزة إلكترونية ومنزلية، أثاث، حواسيب... الخ. / - شراء سيارة سياحية جديدة.

ب - تمويل حاجيات المؤسسات

قروض الترقية العقارية:

- شراء قطع أرض.
- تهيئة ودراسات.
- تنفيذ برامج عقارية.

قروض للمؤسسات الصناعية:

- شراء قطع أرض أو مباني إستغلالية.
- بناء مصانع.

قروض لتجهيزات الإنتاج.

قروض للمهن الحرة:

- شراء محلات مهنية .
- تهيئات وتوسيعات.
- شراء تجهيزات.

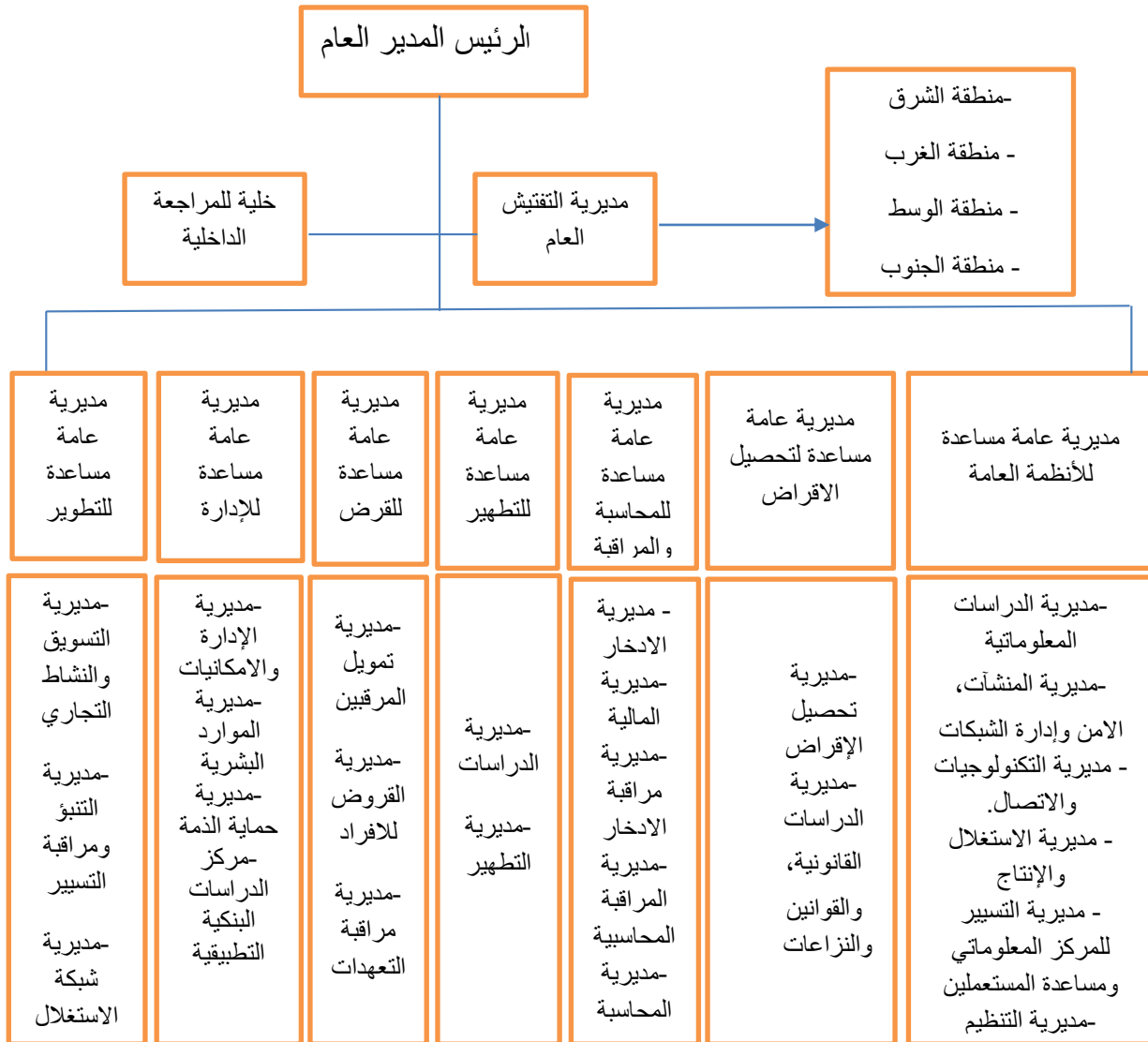
3- العمليات السوقية (Opérations de Marché):

- **السلفات على السوق النقدي:** وهي سلفات تمنح للبنوك الأخرى.
- **القروض السندية:** حيث أن الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط يستخدم جزءاً من خزينته في الاكتتاب في سندات الخزينة العمومية وسندات سوناطراك.
- **القروض المجمعّة:** حيث يقوم الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط بتمويل مشترك مع بنوك أخرى في مشاريع استثمار ضخمة¹.

ثالثاً: الهيكل التنظيمي العام للصندوق الوطني للتوفير والاحتياط

ويتمثل الهيكل التنظيمي في الشكل التالي:

شكل رقم (19): الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتوفير والاحتياط



source: <http://www.Organigramme> Cnep Banque, Du 26/2/2021 17:00.

¹ http://www.cnepbanque.dz/ar/index_ar.php?page=presentation

المبحث الثالث: عينة من البنوك الخاصة المعتمدة في الدراسة

واعتمدت دراستنا ايضا على عينة من البنوك في النظام المصرفي الجزائري، بنكين من البنوك الخاصة بنك الخليج الجزائر (AGB) وبنك بي ان ابي باريبا (PNB PARIBAS) ومنه سوف نقوم بتقديم تعاريف مختصرة عن هذه البنوك:

المطلب الاول: بنك بي ان بي باريبا

هي مجموعة بنكية عالمية فرنسية مقرها الرئيس في باريس، ولديها مقر عالمي اخر في لندن، وقد نشأت المجموعة على أثر اندماج بنك باريس الوطني (PNB) مع باريبا عام 2000. وفي ابريل 2009 قامت جعل من بي ان بي مجموعة بي ان بي باريبا بشراء حصة 75% من بنك فورتييس البلجيكي، وهو ما باريبا أكبر بنك في منطقة اليورو من حيث الودائع.

وفي عام 2011 كان بي ان بي باريبا هو أكبر بنك في العالم من حيث الحجم الإجمالي للأصول التي بلغت 2.670 تريليون دولار. وقد بلغت إيرادات المجموعة عام 2010 حوالي 43.88 مليار يورو، وحققت حينها أرباحا صافية بلغت حوالي 7.8 مليار يورو.

المجموعة تعمل في عدة قطاعات استراتيجية تتراوح بين الخدمات المصرفية للأفراد والخدمات المصرفية الاستثمارية والحلول الاستثمارية (والتي تشمل مثلا إدارة الأصول، والخدمات العقارية وغيرها).

وهناك أربع أسواق محلية لمجموعة بي ان بي باريبا وهي فرنسا، إيطاليا، بلجيكا، ولوكسمبورغ. كما ان لديها عمليات تجزئة كبيرة في الولايات المتحدة وبولندا وتركيا واورانيا، وشمال افريقيا، فضلا عن عمليات مصرفية استثمارية واسعة النطاق في نيويورك، ولندن، وهونغ كونغ، وسنغافورة¹.

اولا: الشكل القانوني للبنك

شركة مساهمة معتمدة من نوع بنك، تخضع للقانون النقدي والمالي المتعلق بمؤسسات القطاع البنكي، كما أن القواعد الخاصة المرتبطة بشكل مؤسسات القطاع البنكي تجعله يسير بواسطة نصوص القانون التجاري المتعلق بالشركات التجارية، ولكونه مؤسسة قرض فهو يخضع للقوانين والتشريعات المطبقة على مؤسسات القرض، ويخول له ممارسة العمليات التالية:

- منح القروض والحصول عليها من كل شخصية معنوية أو مادية سواء في فرنسا أو الخارج؛

¹ 12 مايو 2012 على موقع واي باك ميتين.

تنفيذ عمليات استثمارية وكل العمليات المرتبطة بها مع كل شخصية مادية أو معنوية سواء في فرنسا أو خارجها؛

- ممارسة كل عمليات البنوك وكل العمليات المرتبطة بها؛
- كما يمكنه أيضا ممارسة كل نشاط آخر أو عملية أخرى غير تلك المذكورة أعلاه، كعمليات الترويج والسمسة... وذلك في ظل الشروط المحددة بالقانون البنكي.
- وبصفة عامة، يمكن للبنك القيام لصالحه أو لصالح الغير بممارسة كل العمليات المالية والتجارية، والصناعية، والزراعية، والعمليات على العقارات وعلى المنقولات.

ثانيا: مساهمي البنك

لقد ارتفع راس المال الاجتماعي لبنك بيان بي باريبا في 31 ديسمبر 2014 الى 2490325618 اورو، مكون من 1245162809 سهم، بقيمة اسمية 02 اورو لكل سهم. وقد كان تكوين مساهمييه على أساس حقوق التصويت كمايلي:

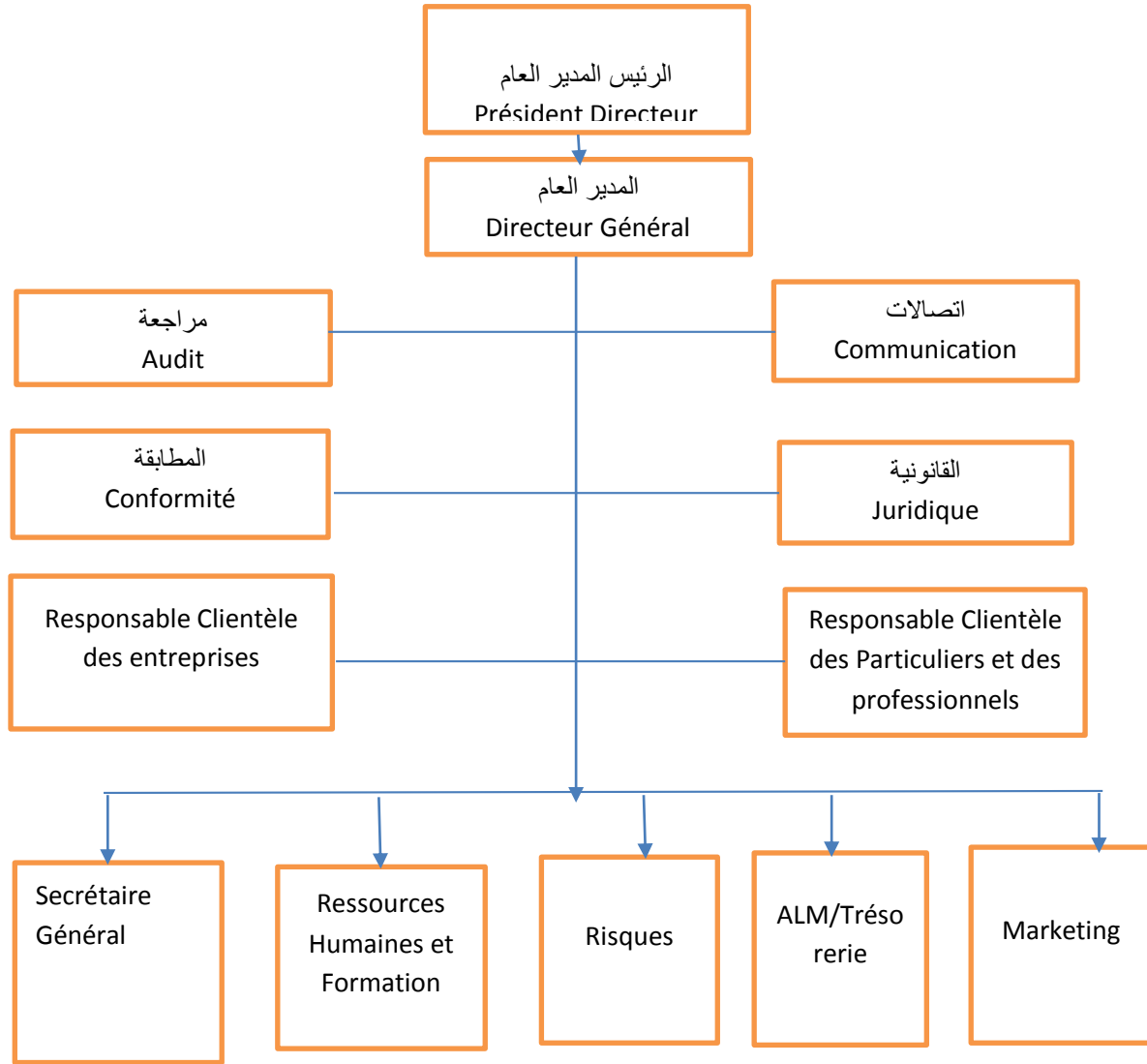
- مساهمون فرديون 9.4%؛
- الأجراء 5.5%؛
- SFPI الشركة الفدرالية لمساهمة الاستثمارات (3.10%)؛
- مستثمرون مؤسساتيون أوروبيون 1.46%؛
- مستثمرون مؤسساتيون خارج أوروبا 30%؛
- الدوق الأكبر للوكسمبورغ 0.1% ؛
- آخرون وغير معروفون 2.2¹.

ثالثا: الهيكل التنظيمي لبنك بي ان بي باريبا

ويتمثل الهيكل التنظيمي في الشكل التالي:

¹ موقع بي ان بي باريبا .

الشكل رقم (20): الهيكل التنظيمي لبنك بي ان بي باريبا



Source: <https://www.Organigramme BNP Baribas>, Du 25/02/2021 23:00.

المطلب الثاني: بنك الخليج الجزائر (AGB)

بنك الخليج هو بنك كويتي أنشئ في 29 أكتوبر 1960 يتركز نشاطه في مجال الخدمات البنكية الفردية والخدمات البنكية للشركات، وخدمات الخزينة، والخدمات البنكية الدولية، ويعد بنك الخليج رائد في مجال الخدمات البنكية، وحقق منذ ذلك الوقت تقدما جعله مؤسسة رائدة في مجال صناعة الخدمات المالية من خلال شبكة واسعة تضم 56 فرعا منتشرا في واقع استراتيجية هامة في الكويت¹، وهو ما يؤكد تحصيله على العديد من الجوائز على إنجازاته في هذا المجال ومن أهمها ما يلي:

¹ عن الموقع الرسمي لبنك الخليج <http://www.e-gulfbank.com/aboutUs/history/index.jsp> تاريخ الاطلاع: 2015/04/25.

- تحصله على جائزة افضل بنك للخدمات البنكية الفردية في الشرق الأوسط للعام الرابع على التوالي من مجلة "بانكر ميدل ايست" .

- فاز بالمركز الأول في مجال إحلال وتوطين الوظائف على مستوى دول مجلس التعاون الخليجي، وحصل على شهادة "التميز" الشهيرة المقدمة من مجلس وزراء العمل بدول المجلس لاربع سنوات على التوالي.

تعرض البنك الى ازمة مالية اثر خسائر في تعامله بالمشتقات المالية لحساب بعض العملاء، فقام البنك في 23 أكتوبر 2008 بإعلام بنك الكويت المركزي بهذه الخسارة التي تقدر ب 359.5 مليون دينار كويتي، فقام البنك المركزي في 26 أكتوبر بتعيين مراقب مؤقت على بنك الخليج لمراقبة نشاط البنك والاطمئنان على سير العمل، كما قام البنك المركزي بضمان ودائع عملاء لبنك داخل الكويت وخارجها، وثم في نفس الوقت وقف تداول سهم بنك الخليج في سوق الكويت للأوراق المالية، واثّر هذه الازمة قدم رئيس مجلس إدارة البنك "بسام الغانم" استقالته وثم انتخاب أخيه "قتيبة يوسف الغانم" ليحل محله الى ان يتم انتخاب مجلس إدارة جديد في 11 افريل 2009، ولتغطية الخسائر وافقت الجمعية العمومية للبنك وبنك الكويت المركزي على زيادة راس مال البنك بنسبة 100% بحيث تكون قيمة السهم 100 فلس و 200 فلس علاوة الإصدار على ان تكون الأولوية للمساهمين في البنك، وبلغت نسبة الزيادة 376 مليون دينار كويتي، 68% لمساهمي البنك و 16% للهيئة العامة.

بدأ بنك الخليج الجزائر عملياته في مارس 2004، برأسمال قدره 10 مليارات دينار جزائري، والمهمة الرئيسية الثابتة هو المساهمة في التنمية الاقتصادية والمالية للجزائر، وتقديم الخدمات والمنتجات المالية لرجال الأعمال والمهنيين والافراد بشكل مستمر ومتطور.

وأيضاً لتلبية تطلعات عملائها، يقدم بنك الخليج الجزائر منتجات بنكية تقليدية وأخرى تتفق مع مبادئ الشريعة الإسلامية.

مقره الرئيسي في الجزائر العاصمة، لديه الآن أكثر من 60 فرعاً تقليدياً وفروع أخرى آلية، والتي سيتم توسيعها لتشمل جميع انحاء البلاد.

أولاً: وظائف البنك: تتمثل وظائفه فيما يلي:

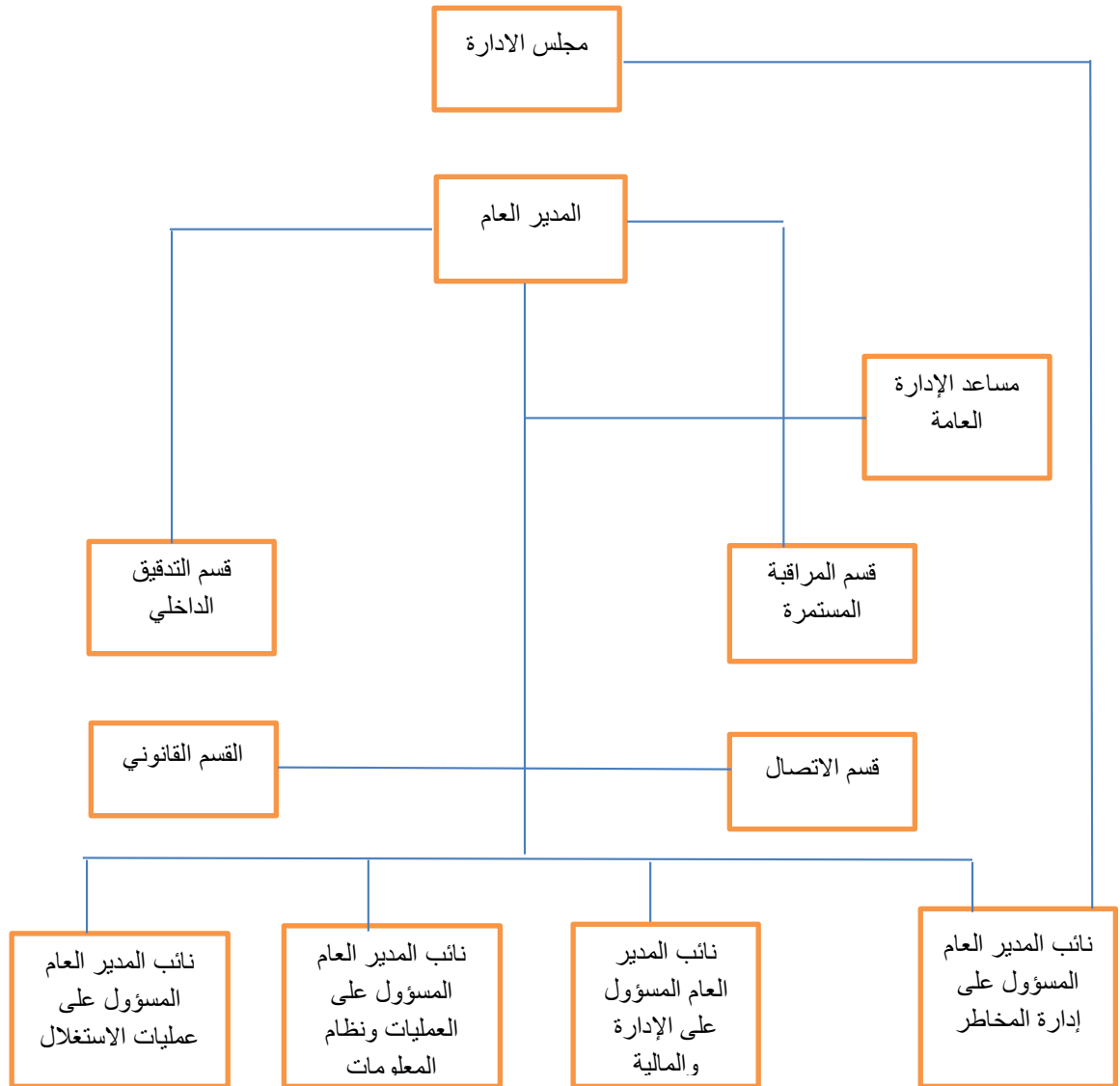
- تمويل المؤسسات المتوسطة والصغيرة .
- تمويل نشاطات الاستغلال والاستثمار .
- تمويل المهن الحرة.

- منح القروض العقارية والمضمونة والقروض بالحيازة الخاصة.
- تمويل كل النشاطات المتعلقة بالاقتصاد والصناعة والتجارة .
- جمع المدخرات من مختلف المصادر .
- يلعب دور الوسيط لعمليات المالية لإصدار وتمويل القروض وتمويل المشتريات¹.

ثانيا: الهيكل التنظيمي لبنك الخليج الجزائر

وبتمثل الهيكل التنظيمي في الشكل التالي:

الشكل رقم (21): الهيكل التنظيمي لبنك الخليج الجزائر



المصدر: التقرير السنوي لبنك الخليج الجزائر 2013، ص15.

¹ عن الموقع الرسمي لبنك الخليج <http://www.e-gulfbank.com/aboutUs/history/index.jsp>

خلاصة الفصل الرابع:

من خلال دراستنا لهذا الفصل، نستخلص أن النظام المصرفي الجزائري يمثل العمود الفقري للاقتصاد، وما يمكننا قوله والإشارة إليه أن للبنوك دورا هاما وأساسيا في العمليات المصرفية، بحيث يعرف بصفة أدق بأنه يقبل الأموال ويقترضها ويستفيد من ذلك، وأنه يقدم للمتعاملين تقنيات وطرق مختلفة سواء قصيرة الأجل أو متوسطة بالإضافة إلى الدور التي تقوم به البنوك التجارية حيث أنها تمثل التجارة الخارجية بطرق ووسائل مختلفة، وتعتبر كذلك منظمات ائتمانية تسعى إلى تحقيق الربحية، من خلال الأموال التي يقدمها لها مختلف الأعوان الاقتصاديين في البلاد.

تتمحور اهم النتائج التي توصلنا اليها في هذا الفصل، في ان البنك الوطني الجزائري كنموذج عن البنوك الجزائرية يولي اهتماما بالغا بالعنصر البشري، وذلك من خلال تنمية كفاءاته، فهو على وعي تام بان هؤلاء الافراد هم الركيزة الأساسية للتنمية والتميز وتحقيق الربح، ولذلك نجد ان البنك اعتمد على سياسة تنمية قائمة على أساس التدريب المستمر لهذه الكفاءات البشرية التي يمتلكها.

وقد قمنا باختيار وظيفة المكلف بالعملاء وتعرضنا لاهم متطلبات هذه الوظيفة من الكفاءات والبرنامج التدريبي الخاص والموجه لتنمية ادائهم لهذه الوظيفة.

اما فيما يخص الميزة التنافسية للبنك الوطني الجزائري فتتمثل اهم عناصرها في ان اغلبية العاملين يتمتعون بتعدد الكفاءات في شتى المجالات وهي اكثر ميزة يتميز بها البنك عن المنافسين.

وقمنا بوضع مفاهيم وهياكل تنظيمية لكل من البنوك الأخرى محل الدراسة منها الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط وبنك التنمية المحلية، والبنوك الخاصة بنك الخليج الجزائر وبنك بي ان بي باريبا.

بعدما تعرضنا في هذا الفصل الى تقديم عينة من البنوك محل الدراسة في النظام المصرفي الجزائري ولفهم الدراسة أكثر قمنا في الفصل الخامس بدراسة تطبيقية لقياس وتقييم أثر التدريب على أداء العاملين وعلاقته بالميزة التنافسية (دراسة عينة من البنوك في النظام المصرفي الجزائري).

الفصل الخامس:

الدراسة التطبيقية لقياس وتقييم أثر
التدريب على أداء العاملين وعلاقته
بالميزة التنافسية (دراسة عينة من
البنوك في النظام المصرفي
الجزائري)

بعد العرض النظري الذي قمنا به في الفصول الأربعة قصد التعرف على جوانب البحث، من خلال عرض المفاهيم التي تطرقنا إليها فيما سبق، فإننا سنتطرق الى الجانب التطبيقي، في محاولة هدفها ابراز مدى مطابقة موضوع بحثنا مع الواقع، وذلك من خلال طرح استبانة على عينة من البنوك في النظام المصرفي الجزائري.

ويمثل هذا الفصل حلقة وصل بين ما تم طرحه نظريا في الفصول السابقة وبين ما سوف نقوم به من دراسة عملية لمتغيرات البحث، للوقوف على الحقائق الميدانية والملموسة لدور التدريب في تحسين أداء العاملين وتأثيره على الميزة التنافسية. وتسلط الضوء على ما تم التطرق اليه في الجانب النظري، قمنا بتقسيم الفصل الى ثلاثة مباحث، يتضمن المبحث الأول التعريف بميدان الدراسة، ثم نتطرق في المبحث الثاني الى الإحصاء الوصفي لخصائص عينة البنوك محل الدراسة، اما المبحث الثالث فيتضمن النمذجة القياسية لاثر التدريب على أداء العاملين والميزة التنافسية في البنوك عينة الدراسة العمومية والخاصة في الجزائر، وبالاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS)، وبرنامج نمذجة المعادلات الهيكلية (Smart-PLS 3).

المبحث الاول: التعريف بميدان الدراسة

اعتمدت دراستنا على عينة من البنوك في النظام المصرفي الجزائري، ثلاثة بنوك عمومية (البنك الوطني الجزائري (BNA) وبنك التنمية المحلية (BDL) والصندوق الوطني للتوفير والاحتياط (CNEP) وبنكين من البنوك الخاصة (بنك الخليج الجزائر (AGB) وبنك بي ان ابي باريبا (BNP Paribas).

المطلب الاول: إجراءات ومراحل الدراسة الميدانية

يشتمل هذا المبحث على إجراءات ومراحل الدراسة الميدانية موضحا، خطوات تصميم استمارة البحث، وصف مجتمع وعينة البحث وتقييم أدوات القياس من خلال توضيح الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، وذلك على النحو التالي:

أولاً: تصميم استمارة البحث

من أجل الحصول على المعلومات والبيانات الأولية لهذا البحث، قامت الباحثة بتصميم استبانة لقياس دور التدريب في تحسين أداء العاملين وتأثيره على الميزة التنافسية، والاستبانة هي من الوسائل المعروفة لجمع المعلومات الميدانية، وتتميز بإمكانية جمع المعلومات من مفردات متعددة من عينة البحث ويتم تحليلها للوصول للنتائج المحددة، ولقد اتبعت الباحثة خلال عملية بناء أداة البحث الخطوات التالية:

1-الرجوع إلى الأدبيات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، والاطلاع على ما كتب عن التدريب وتأثيره على أداء العاملين وخلق الميزة التنافسية من الدراسات السابقة.

2-قامت الباحثة بعرض أداة البحث بصورتها الأولية على الأستاذ المشرف على البحث، كما تم الاستفادة من خبرات وتجارب بعض المختصين كمحكمين، حيث طلب منهم إبداء آرائهم وإصدار أحكامهم على الأداء من حيث مدى انساق الفقرات مع فروض البحث وفي ضوء ملاحظاتهم.

المحور الأول:

يضمن البيانات الشخصية لأفراد العينة، وهي اسم البنك الذي تعمل به، الوظيفة، الجنس، التحصيل الدراسي (الشهادة)، العمر، الخبرة العملية بالبنك والدورات التدريبية التي شاركت فيها بالبنك.

المحور الثاني: العملية التدريبية تحتوي على (19) عبارة موزعة على النحو التالي:

الجدول (07) : توزيع عبارات الاستبانة حسب العملية التدريبية

الرقم	المحور	عدد العبارات
1	تحديد الاحتياجات التدريبية	4
2	تصميم البرنامج التدريبي وإعداده	6
3	تنفيذ البرنامج التدريبي	4
4	تقويم البرنامج التدريبي	5
	المجموع	19

المصدر: إعداد الباحثة من استمارة الاستبيان 2019م.

المحور الثالث: أداء العاملين يحتوي على (14) عبارة موزعة على النحو التالي:

الجدول (08): توزيع عبارات الاستبانة حسب أداء العاملين

الرقم	المحور	عدد العبارات
1	مقياس محددات الأداء الوظيفي	6
2	خطوات تقييم الأداء الوظيفي	5
3	اهداف تقييم الأداء الوظيفي	3
	المجموع	14

المصدر: إعداد الباحثة من استمارة الاستبيان 2019م.

المحور الرابع: اساسيات بناء الميزة التنافسية تحتوي على (16) عبارة موزعة على النحو التالي:

الجدول (09): توزيع عبارات الاستبانة حسب اساسيات بناء الميزة التنافسية

الرقم	المحور	عدد العبارات
1	الكفاءة	4
2	الجودة	4
3	الابداع	4
4	الاستجابة لحاجة الزبون	4
	المجموع	16

المصدر: إعداد الباحثة من استمارة الاستبيان 2019م.

وقد طلب من أفراد عينة البحث أن يحددوا إجاباتهم عن ما تصفه كل عبارة وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرج، والذي يتكون من خمس مستويات (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة) ولقد تم توزيع هذه العبارات على فرضيات البحث. كما تم ترميز إجابات المبحوثين حتى يسهل إدخالها في جهاز الحاسوب للتحليل الإحصائي وذلك على النحو التالي:

الجدول رقم (10): تمثيل المتغيرات الوصفية بمتغيرات رقمية

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الرقم	5	4	3	2	1

ثانيا: منهج الدراسة: استخدمت الباحثة **المنهج الوصفي** الذي يعرف بأنه مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع، اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج أو تعليمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث. **والمنهج التحليلي**، لتحليل تلك العلاقة بين متغيرات الدراسة، بالاعتماد على البيانات المستنبطة من الاستبانة والإحصائيات المستخرجة من برنامج الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS) وبرنامج نمذجة المعادلات الهيكلية (Smart-PLS3).

ثالثا: مجتمع وعينة الدراسة

تم توزيع 150 استبانة موزعة على مجموعة من **العمال**¹ (عمال البنوك عينة الدراسة في النظام المصرفي الجزائري) **وهي كالتالي:** بنوك عمومية (بنك التنمية المحلية، الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط البنك، الوطني الجزائري)، وبنوك خاصة (بي ان بي باريبا، بنك الخليج الجزائر)، استردت بنسبة 66.66% وهي نسبة تمثل عينة البحث ومعقولة لتعميم نتائج الدراسة.

واشتمل مجتمع البحث على البيانات الشخصية التالية:

1- اسم البنك الذي تعمل به.

2- الوظيفة.

3- الجنس.

4- التحصيل الدراسي (الشهادة).

5- العمر.

6- الخبرة العملية بالبنك.

7- الدورات التدريبية التي شاركت فيها بالبنك.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لوصف خصائص عينة الدراسة كتحميل آراء المستجوبين (الأفراد العاملين في البنوك)، بشأن عبارات أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة ولقياس صدق وثبات الأداة، واختبار فرضيات الدراسة تم الاعتماد على الأدوات والبرامج الإحصائية التالية:

¹ (إطار مسؤول، إطار، موظف)

- اعتمدت الدراسة على برامج (SPSS version 25, Excel, Smart PLS 3)، وذلك لحساب مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures): لوصف خصائص عينة الدراسة، وحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية وترتيب فقرات الاستبانة تنازليا.

- برامج (Excel, Smart PLS 3)، وذلك لاختبار نموذج الدراسة باستخدام الاختبارات الإحصائية التي تقيس اثر المتغير المستقل على المتغيرات التابعة، من خلال النمذجة بالمعادلات البنائية ("Structurelle SEM "la Modélisation par Equation")، والتي سيتم شرحها بشيء من التفصيل في ما يلي:

1- مفهوم النمذجة بالمعادلات البنائية

تعتبر كأحد منهجيات النمذجة، وهي أقرب ما تكون إلى النمذجة الرياضية وتحديد الإحصائية، حيث يتم فيها النظر إلى المشكلة الإدارية موضع الدراسة، كظاهرة أو متغير يمكن قياسه وتحديد كمي، من خلال بناء نموذج لقياسه يتضمن مجموعة من المؤشرات الدالة، كاختبار مدى صدق نموذج القياس من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية المتقدمة (التحميل العاملي التوكيدي)، وقد تضم النمذجة بالمعادلة البنائية أكثر من نموذج قياس بل عادة ما يحدث ذلك، حيث يكون لكل ظاهرة أو متغير نموذج مستقل لقياسه، وتتم عملية تحديد علاقات التأثير والتأثر بين المتغيرات المتعددة، وصولا إلى تفسير يحاكي واقع الظاهرة الإدارية أو المشكلة محل الدراسة¹، كما تعرف أنها مدخل يستخدم لتقدير وتحميل واختبار النماذج التي تحدد العلاقات بين المتغيرات².

ولعل هناك على الأقل أربعة أسباب رئيسية لانتشار استخدام - منهجية النمذجة بالمعادلة البنائية بين الباحثين المحدثين وهي³:

- **السبب الأول:** أن الباحثين أصبحوا أكثر وعيا بالحاجة الضرورية لاستخدام متغيرات مشاهدة عديدة، لتحسين فهم الظاهرة التي يتناولونها بالبحث العلمي، فالطرق الإحصائية القديمة تستخدم فقط عددا محدودا من المتغيرات، والتي عادة ما تكون غير قادرة على التعامل مع النظريات المعقدة المتطورة، كما أن استخدام عدد قليل من المتغيرات لدراسة وتحميل الظواهر المعقدة، أصبح أمرا محدودا ونادر الحدوث بين الباحثين.

¹ أسر فتحي الينداكي الميدي، "النمذجة بالمعادلة البنائية في الإدارة التربوية"، مجلة التربية والتنمية، العدد 40، أبريل 2007، ص 41.

² Maccallum, Robert C. and Austin, James T., "Applications of Structural Equation Modeling In Psychological Research", Annual Review of Psychology, Vol.51, 2000, P.202.

³ Schumacker, Randall E. and Lomax, Richard .G, "A Beginners guide to Structural Equation Modeling", London: Lawrence Erlbaum associates, publishers, 2004, pp.7-8.

- **السبب الثاني:** يتضمن الاعتراف الكبير بأهمية صدق وثبات الدرجات المشاهدة من أدوات القياس، وبصورة محددة رغم أن خطأ القياس أصبح قضية جوهرية، في تخصصات متعددة إلا أنه تم التعامل مع خطأ القياس كالتحميل الإحصائي للبيانات بشكل منفصل، أما منهجية النمذجة بالمعادلة البنائية فتأخذ في حسابها صراحة خطأ القياس أثناء تحميل كاختبار البيانات.

- **السبب الثالث:** يتعلق بالنضج الحادث في منهجية النمذجة بالمعادلة البنائية، ما يزيد عن ثلاثين عاما، وخصوصا القدرة التي أثبتتها هذا المدخل في تحليل النماذج النظرية الأكثر تقدما وتعقيدا.

- **السبب الرابع والأخير:** هو ان برامج النمذجة أصبحت عديدة وأكثر ألفة لدى الباحثين.

المطلب الرابع: التعريف بالمتغيرات المستخدمة في نموذج الدراسة

1- **المتغيرات الظاهرة (Manifest Variables):** هي مجموعة من المتغيرات التي تستخدم لتحديد أو الاستدلال على البنية أو المتغير الكامن¹، وهي المتغيرات التي يمكن قياسها، كما يمكن تسميتها بالمتغيرات المقاسة، أو مؤشرات، أو عناصر البناء².

2- **المتغيرات الكامنة (Latent Variables):** هي متغيرات نظرية أو افتراضية لا يمكن ملاحظتها بصورة مباشرة، أو هي المتغيرات غير المقاسة³، وقد تكون داخلية أو خارجية المنشأ، مستقلة أو تابعة وهي المتغيرات التي تعبر عن نتيجة قياس⁴.

3- بعض الرموز المتعارف عليها في النمذجة بالمعادلات البنائية:

يوضح الشكل التالي اهم الرموز التي اتفق عليها الباحثون في النمذجة بالمعادلات البنائية:

حيث يعبر الشكل المربع او المستطيل عن المتغيرات الظاهرة، اما الشكل الدائري او البيضاوي فيعبر عن المتغيرات الكامنة، اما السهم ذو الاتجاه الواحد فيعبر عن العلاقة السببية، اما السهم ذو الاتجاهين فيعبر عن العلاقة الارتباطية.

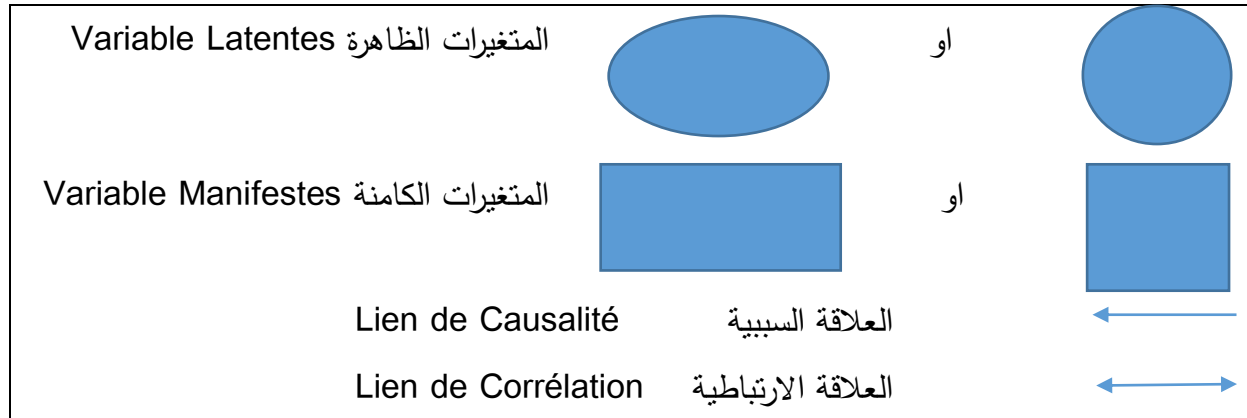
¹ Hershberger Scott L., et al, "Structural Equation Modeling: an introduction", in Pugesek Bruce, H. et al., (Eds) Structural Equation Modeling: Applications in Ecological and Evolutionary Biology, (New York: Cambridge University Press, 2003), p4.

² Ezzine Abd El Majid, « **Modélisation par équations structurelles**», (cours, analyse de données, master 2), université Djilali Liabes Sidi Bel Abess, chap :8, 2014-2015 .

³ Hershberger Scott L., et al, op-cit.

⁴ Ezzine Abd El Majid, op-cit.

الشكل رقم (22): الرموز المتعارف عليها في النمذجة بالمعادلات البنائية

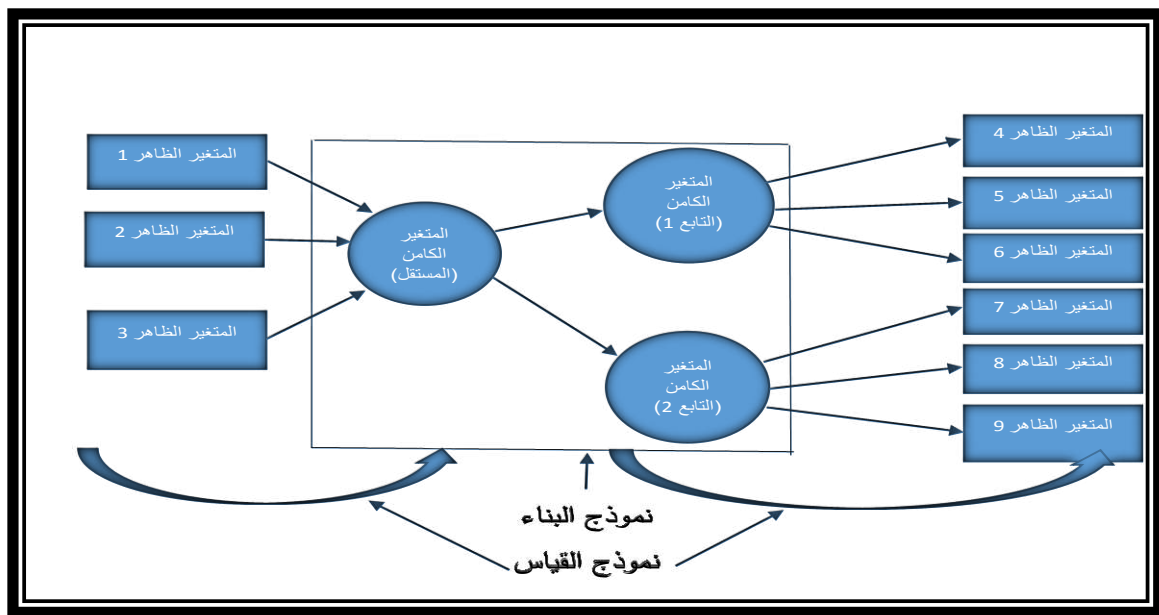


Source : Ezzine Abd El Majid, op-cit.

4- تعريف برنامج Smart PLS :

هو أحد البرامج البارزة في مجال التحميل الاحصائي، والذي يعتمد على تقنية النمذجة بالمعادلات الهيكلية، وباستخدام طريقة المربعات الصغرى الجزئية ("PLS" partial least square)، ويمكن استخدام البرنامج في البحوث التجريبية لتحليل البيانات التي تم جمعها (على سبيل المثال المسوحات)، كاختبار فرضيات العلاقات المتعددة "في نفس الوقت"، حيث طور من طرف (Wende & Will) سنة 2005 واكتسب شعبية منذ إطلاقه في عام 2005، ليس فقط لأنه متاح بحرية لأكاديميين والباحثين، ولكن أيضا لأنه يحتوي على واجهة سهلة الاستخدام بالإضافة الى ميزات التقارير المتقدمة¹، والشكل التالي يبين بناء النموذج:

شكل رقم (23): مثال عن النمذجة بالمعادلات البنائية



¹Ken Kwong-Kay Wong, "Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Techniques Using SmartPLS", Marketing Bulletin, 2013, 24, Technical Note 1 .

يظهر الشكل رقم (23) أن النمذجة بالمعادلات الهيكلية (النموذج العام) يتكون من جزئين وهما:

- نموذج البناء (Structural Model): أو النموذج الداخلي هو جزء من النموذج العام، يظهر العلاقة السببية بين المتغيرات الكامنة وذلك من خلال اختبار فرضيات الدراسة حيث تتمثل المتغيرات الكامنة في دراستنا في "التدريب، أداء العاملين، الميزة التنافسية".

- نموذج القياس (Measurement Model) : أو النموذج الخارجي وهو جزء من النموذج العام ايضا، يظهر العلاقة بين المتغيرات الظاهرة والكامنة وتتمثل المتغيرات الظاهرة في دراستنا في أسئلة "الاستبانة".

5- كيفية تقييم النموذج العام للدراسة: يتم تقييم النموذج العام للدراسة من خلال مرحلتين وهما:

المرحلة الاولى: مرحلة تقييم صلاحية نموذج القياس:

يتم اختبار نموذج القياس باستخدام التحليل العاملي والذي بدوره ينقسم الى قسمين:

التحليل العاملي الاستكشافي او الاستطلاعي (Exploratory Factor Analysis): يتم في المراحل المبكرة للدراسة عند تصميم اداة جمع البيانات، ويهدف الباحث من خلاله الى استكشاف البيانات الامبريقية (الميدانية) بدون نموذج واضح محدد، فالباحث هنا ينطلق من المجهول ليستكشف ابعاد المقياس والبنية، وبما أن اداة الدراسة هي الاستبانة وهي مشتقة من أبحاث مكثفة سابقة، سنكتفي بمقياس ألفا كرونباخ للثبات والذي لا يجب ان يكون تحت قيمة 0.6 .

التحميل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis): وهنا ننتقل الى مرحلة أكثر تعقيداً، وتنقسم هذه المرحلة الى مرحلتين:

أ: تقييم الاعتمادية (la fiabilité) هي مدى التوافق والاتساق في نتائج الاستبانة إذا طبقت أكثر من مرة وفي ظروف مماثلة، وبعبارة أخرى تشير إلى استقرار نتائج القياس، وقد تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة ومقدار الاتساق الداخلي لها، ويدل ارتفاع قيمته على ارتفاع درجة الثبات، حيث تتراوح قيمته بين (0-1) وتكون قيمة الاختبار مقبولة إذا كانت أكبر من 0.6 ولكن هذا المقياس غير كافي في النمذجة بالمعادلات البنائية، لذا يجب الاعتماد على مقياس اخر وهو (Composite Reliability) CR ويشترط أن يكون أكبر من 0.7¹.

¹ Younes Ben Zaid, Siagh Ahmed Ramzi, "Les déterminants du succès entrepreneurial ; Une étude empirique de la région de Sfax en Tunisie », Centre de Recherche en Économie et Management, University of Caen, University of Rennes 1, 2012.

ب: تقييم الصلاحية (la validité):

وبشير هذا المقياس الى قدرة المتغيرات على تمثيل الظاهرة: هل تقيس ما يجب قياسه؟¹
حيث يجب قياس كل من صدق التقارب وصدق التمايز:
وبشير صدق التقارب (La Validité Convergente) أن مؤشرات القياس تقيس نفس الظاهرة، وحتى تتحقق هذه الصلاحية يجب أن يكون $AVE \geq 0.5$ $\lambda \geq 0.5$.
اما صدق التمايز (La Validité Discriminante) فيشير ان هذه المؤشرات تقيس هذه الظاهرة وحدها ولا تمثل ظواهر أخرى، وحتى تتحقق هذه الصلاحية يجب ان يكون:

$$AVE \xi_h > Cor^2 (\xi_h, \xi_K) \text{ Pour } K \neq h$$

المرحلة الثانية: مرحلة تقييم صلاحية النموذج الهيكلي (نموذج البناء):

بعد تقييم نموذج القياس والتأكد من صلاحيته، ننتقل الى مرحلة تقييم صلاحية النموذج الهيكلي، وتنقسم هذه المرحلة الى مرحلتين:

أ - جودة المطابقة: وتقاس جودة المطابقة عن طريق المؤشر (Goodness of Fit index):

$$GOF = \sqrt{(\bar{R}^2 \times AVE)}$$

ب - اختبار الفرضيات:

بعد التأكد من جودة المطابقة، ننتقل الى اخر مرحلة وهي اختبار الفرضيات، ولكن قبل ذلك يجب:

- اعداد نموذج الدراسة قبل تطبيق لوغاريتمية PLS .
 - اعداد نموذج الدراسة بعد تطبيق لوغاريتمية PLS.
 - اعداد نموذج الدراسة بعد تطبيق تقنية Bootstrap
- وتصاغ الفرضيات كالتالي:

H_0 : عدم وجود أثر عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) .

H_1 : وجود أثر عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) .

ونحكم على صحة الفرضيات كالتالي:

تقبل الفرضيات البديلة إذا تحقق الشرطين التاليين معا " قيمة β موجبة وقيمة $T \geq 2$ "، اما إذا لم يتحقق أحد الشرطين تقبل الفرضية العدمية.

¹ Ezzine Abd El Majid, op-cit.

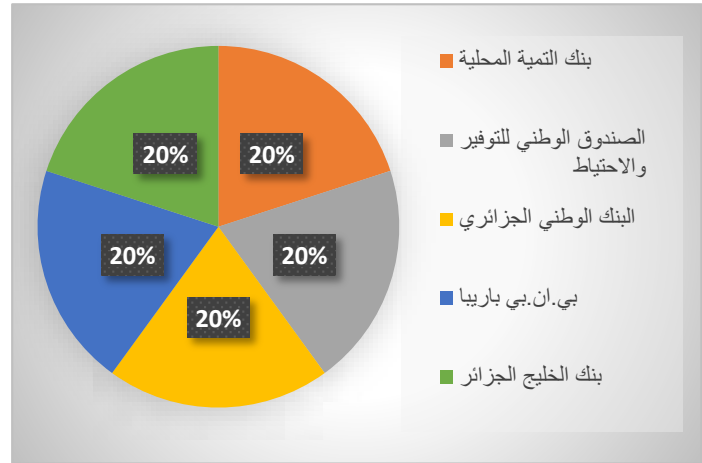
المبحث الثاني: الإحصاء الوصفي لخصائص عينة البنوك محل الدراسة

تهدف الباحثة من تحليل البيانات الأساسية، للتمكن من معرفة مدى تمثيلهم لمجتمع البحث، وقد قامت الباحثة بتلخيص البيانات في جداول، والتي توضح قيم كل متغير وأهم المميزات الأساسية للعينة في شكل أرقام ونسب مئوية لعبارة البحث، وذلك على النحو التالي:

المطلب الاول: التوزيع التكراري لخصائص عينة الدراسة

الشكل رقم (24): توزيع أفراد العينة حسب البنوك عينة الدراسة

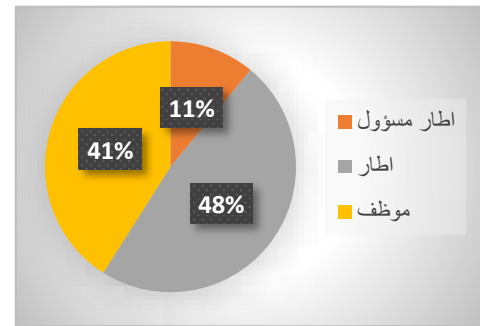
نلاحظ من خلال الدائرة النسبية أن نسبة المستجوبين من البنوك العمومية (20% من البنك الوطني الجزائري، و20% من بنك التنمية المحلية و20% من الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط)، والمستجوبين من البنوك الخاصة (20% من بي ان بي باريبا، و20% من بنك الخليج الجزائر).



مصدر: من اعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS 25.

الشكل رقم (25): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة في البنك

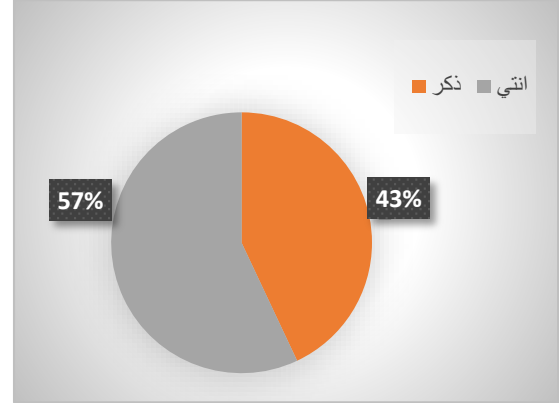
يتضح من خلال الدائرة النسبية أن نسبة 48% من عينة الدراسة تحتل وظيفة إطار (مثلا مكلف بالدراسات) و11% إدارات مسؤولة (مدير او نائب مدير او رئيس قسم) و41% موظف عادي وهذا المنصب لا يحتاج الى دراسة جامعية (مثلا صراف).



مصدر: من اعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS 25.

الشكل رقم (26): توزيع افراد العينة حسب الجنس

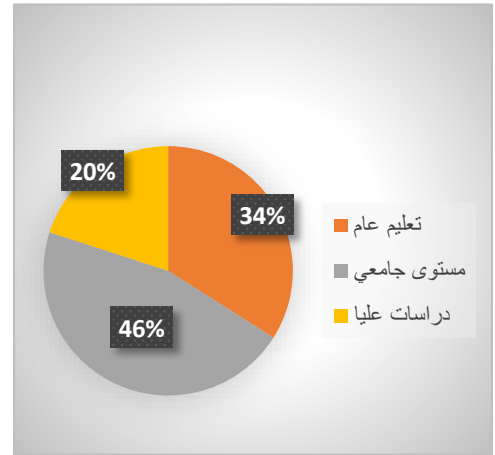
نلاحظ من خلال الدائرة النسبية أن نسبة 57% من عينة الدراسة، عبارة عن إناث ونسبة الذكور تمثل 43% من نسبة الدراسة، هذا يعني أن نسبة الإناث أكثر من نسبة الذكور، وهذا راجع إلى اكتساح الإناث عالم الشغل وتعلمهم ونجاحهم في المسابقات الوظيفية، على غرار الذكور ملزمين في التوظيف ببطاقة الخدمة الوطنية وهذا يعيق توظيفهم.



مصدر: من اعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS 25 .

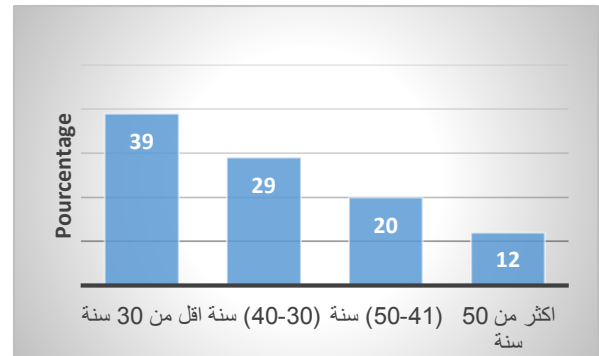
الشكل رقم (27): توزيع افراد العينة حسب التحصيل الدراسي (الشهادة)

يتضح من خلال الدائرة النسبية أن نسبة 46% من عينة الدراسة مستواهم التعليمي جامعي، و20% حاملين لشهادة دراسات عليا (ماجستير او دكتوراه)، و34% مستواهم التعليمي تعليم عام (ثانوي او اقل) ، ويرجع ذلك أن البنوك تعتمد في تسيير عملها على الكفاءات من خريجي الجامعات، ولأن مناصب العمل تحتاج إلى هذه الإطارات. وبالتالي قدرتهم على فهم عبارات الاستبانة، كالإجابة على الأسئلة بدقة، مما يعزز الاعتماد عليها عند اجراء التحليل.



مصدر: من اعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS 25 .

الشكل رقم (28): توزيع افراد العينة حسب الفئة العمرية



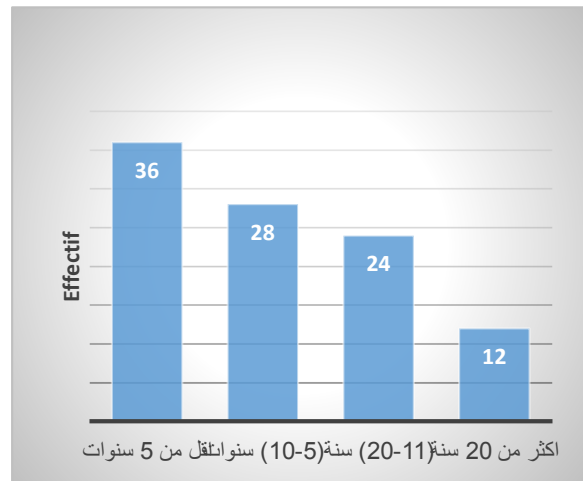
مصدر: من اعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS 25 .

الفصل الخامس: الدراسة التطبيقية لقياس وتقييم أثر التدريب على أداء العاملين وعلاقته بالميزة التنافسية (دراسة عينة من البنوك في النظام المصرفي الجزائري)

نلاحظ من خلال الاعمدة البيانية أن نسبة 39 % من عينة الدراسة سنهم اقل من 30 سنة، و29% من عينة الدراسة سنهم يتراوح من 30 إلى 40 سنة، و20% من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من 41 إلى 50 سنة، و12% أيضا من عينة الدراسة أعمارهم من 51 سنة فما فوق. وعليه فان البنوك عينة الدراسة تعتمد في سياسة التوظيف على فئة الشباب، اذ تراوحت نسبتهم حوالي 68% ويرجع ارتفاع هذه النسبة إلى تقاعد الكثيرين من العاملين، خاصة حين أصدرت الدولة الجزائرية بتأخير سن التقاعد (القانون 15-16 المؤرخ في 31 ديسمبر 2016، والمتعلق بالتقاعد والذي يعدل ويتم القانون رقم 83-12 وينص هذا القانون في مادته الثانية انه: تتوقف وجوبا استفادة العامل(ة) من معاش التقاعد على استيفاء الشرطين التاليين، بلوغ سن ستين (60) سنة على الأقل غير انه يمكن إحالة المرأة العاملة على التقاعد بطلب منها ابتداء من سن الخامسة والخمسون سنة (55) سنة كاملة، قضاء مدة (15) سنة على الأقل في العمل.

الشكل رقم (29): توزيع افراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

يتضح من الاعمدة البيانية أن نسبة 36% من عينة الدراسة تتراوح خبرتهم اقل من 5 سنوات، و28% تتراوح خبرتهم من (5 - 10) سنوات، و24% تتراوح خبرتهم من (11-12) سنة و12% تتجاوز خبرتهم 20 سنة، يمكن أن نستنتج أن ثلث عينة الدراسة ليست لهم خبرة في مجال عملهم، وهذا يدل أيضا على توظيف اكبر في الآونة الأخيرة، وهذا راجع إلى خروج نسبة كبيرة من العاملين إلى التقاعد.

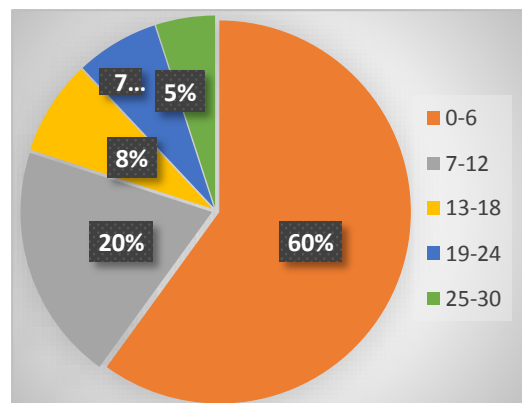


مصدر: من اعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS 25

الشكل رقم (30): توزيع افراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية العامة (القصيرة الاجل) التي تلقونها في البنوك

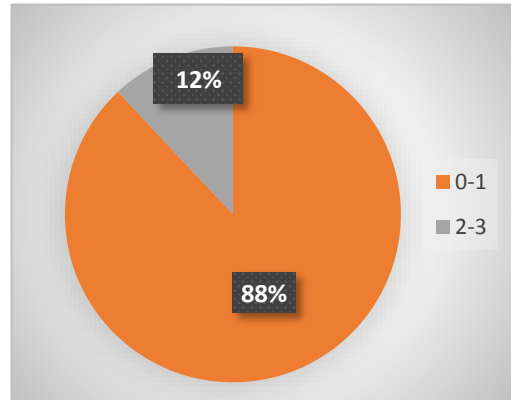
عينة الدراسة.

يتضح من خلال الدائرة النسبية أن نسبة 60 % من الدورات التدريبية العامة (القصيرة الاجل) التي تلقونها من البنوك عينة الدراسة من (0-6) دورات، وهذا راجع الى النسبة الكبيرة من العاملين الجدد و20% من (7-12) دورة و8% من (13-18) دورة و7% من (19-24) دورة و5% من (25-30) دورة.



مصدر: من اعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS 25.

الشكل رقم (31): توزيع افراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية المتخصصة (الطويلة الاجل) التي تلقونها في البنك.



يتضح من خلال الدائرة النسبية أن نسبة 88 % من الدورات التدريبية المتخصصة (الطويلة الاجل)، التي تلقونها من البنوك عينة الدراسة من (0-1) دورة، و12% من (2-3) دورات، وسبب قلة هذه الدورات كون هذا التدريب المتخصص لديه عدة شروط من بينها تجاوز سنتين او أكثر في البنك، عقد استئمان.....الخ.

مصدر: من اعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS 25

المطلب الثاني: التوزيع التكراري لعبارات قياس متغيرات الدراسة

الجدول رقم (11): التوزيع التكراري لإجابات المبحوثين حول عبارات المحور الثاني

عبارات: تحديد الاحتياجات التدريبية	المقياس	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1-تحديد إدارة البنك حاجتها للتدريب بأسلوب مخطط ووفقا لأهداف موضوعية سابقا.	التكرار	0	1	8	65	26
	النسبة	0%	1%	8%	65%	26%
2-تحدد إدارة البنك حاجتها للتدريب في ضوء متطلبات أداء خدمة الزبون.	التكرار	3	9	25	51	12
	النسبة	3%	9%	25%	51%	12%
3-تهتم إدارة البنك بالتقويم المستمر لأساليب تقديم الخدمة البنكية للزبون.	التكرار	3	13	30	34	20
	النسبة	3%	13%	30%	34%	20%
4-تدرس إدارة البنك مهارات العاملين (عوامل القوة ونقاط الضعف) والحاجة الى تطويرها في ضوء المستجدات.	التكرار	5	12	31	32	10
	النسبة	5%	12%	31%	32%	10%
المعدل		2.75%	8.75%	23.5%	45.5%	17%
62%						

مصدر: من اعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS 25.

الفصل الخامس: الدراسة التطبيقية لقياس وتقييم أثر التدريب على أداء العاملين وعلاقته بالميزة التنافسية (دراسة عينة من البنوك في النظام المصرفي الجزائري)

يتضح من الجدول اعلاه ما يلي:

- 1- أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون، على أن تحديد إدارة البنك حاجتها للتدريب بأسلوب مخطط ووفقا لأهداف موضوعية سابقا بلغت (91%).
- 2- أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون، على أن تحدد إدارة البنك حاجتها للتدريب في ضوء متطلبات أداء خدمة الزبون بلغت (63%).
- 3- أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون، على أن تهتم إدارة البنك بالتقييم المستمر لأساليب تقديم الخدمة البنكية للزبون بلغت (54%) أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (30%).
- 4- أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون، على أن تدرس إدارة البنك مهارات العاملين (عوامل القوة ونقاط الضعف) والحاجة الى تطويرها في ضوء المستجدات بلغت (42%) أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (31%).

عبارات: تصميم البرنامج التدريبي واعداده	المقياس	لا أوافق بشدة	لا اوافق	محايد	موافق	موافق بشدة
5-تحدد إدارة البنك عند تصميم أي برنامج لأهداف المطلوب تحقيقه من وراء ذلك البرنامج.	التكرار	2	9	26	44	19
	النسبة	2%	9%	26%	44%	19%
6-تستخدم في البنك أساليب متعددة معززة بالنقاش لتغطية البرنامج التدريبي.	التكرار	5	8	31	41	15
	النسبة	5%	8%	31%	41%	15%
7-يمتلك البنك المستلزمات التدريبية المطلوبة من (قاعات، وسائل تدريب سمعية وبصرية ، المكان المناسب).	التكرار	6	5	12	46	31
	النسبة	6%	5%	12%	46%	31%
8-تحرص إدارة البنك على توفير كوادر تدريبية فاعلة لإيصال المادة التدريبية للمشاركين في البرنامج.	التكرار	3	8	24	43	22
	النسبة	3%	8%	24%	43%	22%
9-يراعي البنك اختيار المجموعات المتجانسة من المتدربين لضمان تحقيق الأهداف المرجوة من العملية التدريبية.	التكرار	3	7	29	44	17
	النسبة	3%	7%	29%	44%	17%
10-يأخذ البنك بنظر الاعتبار عند تصميم البرنامج التوقيت الزمني المناسب والمدة الملائمة.	التكرار	2	17	19	46	16
	النسبة	2%	17%	19%	46%	16%
المعدل		3.5%	9%	23.5%	44%	20%
%64						

مصدر: من اعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS 25.

يتضح من الجدول أعلاه ما يلي:

- 5- أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون، على أن تحدد إدارة البنك عند تصميم أي برنامج لأهداف المطلوب تحقيقه من وراء ذلك البرنامج بلغت (63%).
- 6- أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون، على أن تستخدم في البنك أساليب متعددة معززة بالنقاش لتغطية البرنامج التدريبي حيث بلغت (56%).
- 7- أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون، على أنه يمتلك البنك المستلزمات التدريبية المطلوبة من (قاعات، وسائل تدريب سمعية وبصرية ، المكان المناسب)، حيث بلغت (77%) أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (12%).
- 8- أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون، على أن تحرص إدارة البنك على توفير كوادر تدريبية فاعلة لإيصال المادة التدريبية للمشاركين في البرنامج حيث بلغت (65%)، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (24%).
- 9- أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون، على أن البنك يراعي اختيار المجموعات المتجانسة من المتدربين لضمان تحقيق الأهداف المرجوة من العملية التدريبية حيث بلغت (61%)، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (29%).
- 10- أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون، على أن يأخذ البنك بنظر الاعتبار عند تصميم البرنامج التوقيت الزمني المناسب والمدة الملائمة حيث بلغت (62%)، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (16%).

عبارات: تنفيذ البرنامج التدريبي	المقياس	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	موافق	موافق بشدة
11- تؤمن إدارة البنك بأن تنفيذ البرنامج التدريبي بشكل كفوء يتوقف على التحديد الدقيق لاحتياجات التدريبية وعلى التصميم الجيد للبرنامج.	التكرار	1	5	38	35	21
	النسبة	1%	5%	38%	35%	21%
12- يأخذ البنك بنظر الاعتبار الالتزامات المشاركين الوظيفية في البرنامج التدريبي عند تحديد موعد تنفيذ البرنامج.	التكرار	3	19	23	39	16
	النسبة	3%	19%	23%	39%	16%
13- تكلف إدارة البنك أحد الافراد المختصين للإشراف على تنفيذ البرنامج التدريبي.	التكرار	2	14	26	40	18
	النسبة	2%	14%	26%	40%	18%

الفصل الخامس: الدراسة التطبيقية لقياس وتقييم أثر التدريب على أداء العاملين وعلاقته بالميزة التنافسية (دراسة عينة من البنوك في النظام المصرفي الجزائري)

19	33	24	18	6	التكرار	14- يلتزم البنك بتوفير تقنيات حديثة في تنفيذ البرنامج التدريبي ووسائل نقل مريحة لنقل المتدربين
%19	%33	%24	%18	%6	النسبة	
%18.5	%36.75	%27.75	%14	%3	المعدل	
%55.25						

مصدر: من اعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS 25.

يتضح من الجدول أعلاه ما يلي:

11- أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون، على أن تؤمن إدارة البنك بأن تنفيذ البرنامج التدريبي بشكل كفوء يتوقف على التحديد الدقيق لاحتياجات التدريبية وعلى التصميم الجيد للبرنامج حيث بلغت (56%).

12- أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون، على أن يأخذ البنك بنظر الاعتبار الالتزامات المشاركين الوظيفية في البرنامج التدريبي عند تحديد موعد تنفيذ البرنامج حيث بلغت (55%).

13- أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون، على أنه تكلف إدارة البنك أحد الافراد المختصين للإشراف على تنفيذ البرنامج التدريبي حيث بلغت (58%)، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (26%).

14- أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون، على أن يلتزم البنك بتوفير تقنيات حديثة في تنفيذ البرنامج التدريبي ووسائل نقل مريحة لنقل المتدربين. بلغت (52%) أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (24%).

عبارات: تقييم البرنامج التدريبي	المقياس	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	موافق	موافق بشدة
15- يتم اختبار المتدربين لمعرفة مما اكتسبوه من معرفة ومهارات بعد انتهاء من البرنامج التدريبي.	التكرار	4	15	23	28	30
	النسبة	%4	%15	%23	%28	%30
16- يتعرف البنك على نجاح التدريب من خلال زيادة مستويات أداء العاملين.	التكرار	3	7	32	40	18
	النسبة	%3	%7	%32	%40	%18
17- يستخدم البنك وسائل معينة لتقييم البرنامج التدريبي كتقارير المشرفين ، واختبارات التقييم.	التكرار	2	10	24	43	21
	النسبة	%2	%10	%24	%43	%21
18- يقوم البنك بعد انتهاء البرنامج التدريبي، بتوزيع استبيان على المتدربين لغرض التقييم.	التكرار	2	13	10	45	30
	النسبة	%2	%13	%10	%45	%30

الفصل الخامس: الدراسة التطبيقية لقياس وتقييم أثر التدريب على أداء العاملين وعلاقته بالميزة التنافسية (دراسة عينة من البنوك في النظام المصرفي الجزائري)

22	34	27	11	6	التكرار	19-تقوم إدارة البنك بعد انتهاء البرنامج التدريبي، بتوزيع استبيان على المسؤول على المتدرب بالبنك لغرض التقييم.
%22	%34	%27	%11	%6	النسبة	
%24.2	%38	%23.5	%11.5	%3.4	معدل	
%62.2						

مصدر: من اعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS 25.

يتضح من الجدول أعلاه ما يلي:

15- أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون، على أن يتم اختبار المتدربين لمعرفة مما اكتسبوه من معرفة ومهارات بعد انتهاء من البرنامج التدريبي بلغت (58%).

16- أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون، على أن يتعرف البنك على نجاح التدريب من خلال زيادة مستويات أداء العاملين حيث بلغت (58%).

17- أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون، على أنه يستخدم البنك وسائل معينة لتقييم البرنامج التدريبي كتقارير المشرفين ، واختبارات التقييم بلغت (64%)، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (24%).

18- أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون، على أن يقوم البنك بعد انتهاء البرنامج التدريبي، بتوزيع استبيان على المتدربين لغرض التقييم بلغت (75%)، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (10%).

19- أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون، على أن تقوم إدارة البنك بعد انتهاء البرنامج التدريبي، بتوزيع استبيان على المسؤول على المتدرب بالبنك لغرض التقييم بلغت (65%)، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (27%).

الجدول رقم (12): التوزيع التكراري لإجابات المبحوثين حول عبارات المحور الثالث

عبارات: مقياس محددات الاداء الوظيفي	المقياس	لا أوافق بشدة	لا اوافق	محايد	موافق	موافق بشدة
20-القدرة على التخطيط واتخاذ القرارات.	التكرار	2	4	24	48	22
	النسبة	%2	%4	%24	%48	%22
21-هناك رقابة عند أدائي لواجباتي الوظيفية لضمان الجودة.	التكرار	0	2	27	52	19
	النسبة	%0	%2	%27	%52	%19
22-اهتم بالتنسيق مع الآخرين عند أداء واجباتي الوظيفية.	التكرار	1	6	19	48	26
	النسبة	%1	%6	%19	%48	%26

الفصل الخامس: الدراسة التطبيقية لقياس وتقييم أثر التدريب على أداء العاملين وعلاقته بالميزة التنافسية (دراسة عينة من البنوك في النظام المصرفي الجزائري)

23-أنجز جميع ما يتعلق بواجباتي الوظيفية في الوقت المحدد.	التكرار	2	7	28	38	25
	النسبة	%2	%7	%28	%38	%25
24-أحرص على التقيد والالتزام بأنظمة العمل.	التكرار	1	4	19	40	36
	النسبة	%1	%4	%19	%40	%36
25-حصولي على الحوافز المتعلقة بالتدريب ساهم في ادائي لواجباتي الوظيفية بشكل أفضل.	التكرار	2	3	23	36	36
	النسبة	%2	%3	%23	%36	%36
معدل		%1.33	%4.33	%23.33	%43.66	%27.33
%70.99						

مصدر: من اعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS 25.

يتضح من الجدول أعلاه ما يلي:

- 20- أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون، على أن القدرة على التخطيط واتخاذ القرارات بلغت (70 %).
- 21- أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون على أن هناك رقابة عند أدائي لواجباتي الوظيفية لضمان الجودة فقد بلغت نسبتهم (71 %).
- 22- أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون، على أنه اهتم بالتنسيق مع الآخرين عند أداء واجباتي الوظيفية حيث بلغت (74 %) أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (19%).
- 23- أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون، على أن أنجز جميع ما يتعلق بواجباتي الوظيفية في الوقت المحدد بلغت (63 %) أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (28%).
- 24- أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون، على أن أحرص على التقيد والالتزام بأنظمة العمل بلغت (76 %) أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (19%).
- 25- أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون على أن حصولي على الحوافز المتعلقة بالتدريب ساهم في ادائي لواجباتي الوظيفية بشكل أفضل حيث بلغت (72%)، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (23%).

عبارات: خطوات تقييم الأداء الوظيفي	المقياس	لا أوافق بشدة	لا اوافق	محايد	موافق	موافق بشدة
26-تحديد المتطلبات والأهداف الخاصة بتقييم الأداء الوظيفي.	التكرار	4	28	18	36	14
	النسبة	%4	%28	%18	%36	%14
27-يقوم البنك باختيار الطريقة المناسبة لتنفيذ تقييم الأداء الوظيفي.	التكرار	3	26	28	33	10
	النسبة	%3	%26	%28	%33	%10

الفصل الخامس: الدراسة التطبيقية لقياس وتقييم أثر التدريب على أداء العاملين وعلاقته بالميزة التنافسية (دراسة عينة من البنوك في النظام المصرفي الجزائري)

28- توفير البنك التدريب المناسب للمشرفين على تقييم الأداء الوظيفي.	التكرار	5	26	28	29	12
	النسبة	%5	%26	%28	%29	%12
29- مناقشة المدير لطرق التقييم المناسبة مع الموظفين.	التكرار	13	27	26	23	11
	النسبة	%13	%27	%26	%23	%11
30- تحديد الأهداف الخاصة في عملية تحسين الأداء الوظيفي في المستقبل.	التكرار	2	22	31	29	16
	النسبة	%2	%22	%31	%29	%16
المعدل		%5.4	%25.8	%26.2	%30	%12.6
%42.6						

مصدر: من اعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS 25.

يتضح من الجدول أعلاه ما يلي:

- 26- أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون، على أن تحديد المتطلبات والأهداف الخاصة بتقييم الأداء الوظيفي بلغت (50%).
- 27- أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون، على أن يقوم البنك باختيار الطريقة المناسبة لتنفيذ تقييم الأداء الوظيفي بلغت نسبتهم (43%).
- 28- أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون، على أنه توفير البنك التدريب المناسب للمشرفين على تقييم الأداء الوظيفي بلغت (41%) ، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (28%).
- 29- أعلى نسبة من أفراد العينة لا يوافقون، على أن مناقشة المدير لطرق التقييم المناسبة مع الموظفين بلغت (40%) ، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (26%).
- 30- أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون، على أن تحديد الأهداف الخاصة في عملية تحسين الأداء الوظيفي في المستقبل بلغت نسبتهم (44%)، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (31%).

عبارات: أهداف تقييم الأداء الوظيفي	المقياس	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	موافق	موافق بشدة
31- مراقبة أداء الموظفين.	التكرار	1	9	19	45	26
	النسبة	%1	%9	%19	%45	%26
32- دعم الموظفين للاجتهاد في وظائفهم.	التكرار	4	9	31	38	18
	النسبة	%4	%9	%31	%38	%18

الفصل الخامس: الدراسة التطبيقية لقياس وتقييم أثر التدريب على أداء العاملين وعلاقته بالميزة التنافسية (دراسة عينة من البنوك في النظام المصرفي الجزائري)

22	40	22	11	5	التكرار	33-المساهمة في كشف المُشكلات التنظيمية أو الإدارية.
%22	%40	%22	%11	%5	النسبة	
%22	%41	%24	%9.66	%3.33	المعدل	
%63						

مصدر: من اعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS 25.

يتضح من الجدول أعلاه ما يلي:

- 31- أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون، على مراقبة أداء الموظفين بلغت (71%).
- 32- أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون، على أن دعم الموظفين للاجتهاد في وظائفهم بلغت نسبتهم (55%)
- 33- أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون، على أنه المساهمة في كشف المُشكلات التنظيمية أو الادارية بلغت (41%) ، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (22%).

الجدول رقم (13): التوزيع التكراري لإجابات المبحوثين لعبارات المحور الرابع

عبارات: الكفاءة	المقياس	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	موافق	موافق بشدة
34-توافر الاعداد المطلوبة من العاملين الكفؤين نتيجة لتدريبهم بضمن لإدارة البنك تقديم خدماته بأقل الكلف.	التكرار	7	13	17	42	21
	النسبة	%7	%13	%17	%42	%21
35-ان الاستخدام الأمثل لطاقت العاملين في المصرف يجعله قادر على تقديم خدماته البنكية بكلفة اقل من كلف البنوك الأخرى.	التكرار	8	11	25	34	22
	النسبة	%8	%11	%25	%34	%22
36-تميز خدمات البنك بانخفاض كلفها مقارنة بكلف البنوك المنافسة.	التكرار	16	4	26	33	21
	النسبة	%16	%4	%26	%33	%21
37-يحقق البنك عائدا أكبر عند تنفيذ برامج التدريبية.	التكرار	5	12	21	36	26
	النسبة	%5	%12	%21	%36	%26
	المعدل	%9	%10	%22.25	%36.25	%22.5
%58.75						

مصدر: من اعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS 25.

يتضح من الجدول أعلاه ما يلي:

- 34- أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون، على أن توافر الاعداد المطلوبة من العاملين الاكفاء نتيجة لتدريبهم يضمن لإدارة البنك تقديم خدماته بأقل الكلف بلغت (63%).
- 35- أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون، على أن يقوم البنك باختيار الطريقة المناسبة لتنفيذ تقييم الأداء الوظيفي بلغت نسبتهم (56%).
- 36- أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون، على ان تميز خدمات البنك بانخفاض كلفها مقارنة بكلف البنوك المنافسة بلغت (54%) أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (26%).
- 37- أعلى نسبة من أفراد العينة لا يوافقون، على أن يحقق البنك عائدا أكبر عند تنفيذ برامجه التدريبية حيث بلغت (62%) ، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (21%).

عبارات: الجودة	المقياس	لا أوافق بشدة	لا اوافق	محايد	موافق	موافق بشدة
38-يتم تحسين جودة الخدمة البنكية المقدمة من خلال تدريب العاملين لإكسابهم المعارف والمهارات المطلوبة	التكرار	3	7	15	40	35
	النسبة	3%	7%	15%	40%	35%
39-تقديم البنك خدمات عالية الجودة يؤدي الى زيادة في عدد الزبائن ومواجهة المنافسين.	التكرار	0	8	19	37	36
	النسبة	0%	8%	19%	37%	36%
40-يستقطب البنك العناصر المدربة لكي يسهم في تقديم خدمات بجودة عالية، مقارنة مع البنوك الأخرى.	التكرار	6	23	24	20	27
	النسبة	6%	23%	24%	20%	27%
41-تقوم إدارة البنوك بتقديم خدمات بنكية تتوافق مع توقعات الزبون.	التكرار	1	6	27	30	36
	النسبة	1%	6%	27%	30%	36%
المعدل		2.5%	11%	21.25%	31.75%	33.5%
%65.25						

مصدر: من اعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS 25.

يتضح من الجدول أعلاه ما يلي:

- 38- أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون، على أن يتم تحسين جودة الخدمة البنكية المقدمة من خلال تدريب العاملين لإكسابهم المعارف والمهارات المطلوبة بلغت (75%).

الفصل الخامس: الدراسة التطبيقية لقياس وتقييم أثر التدريب على أداء العاملين وعلاقته بالميزة التنافسية (دراسة عينة من البنوك في النظام المصرفي الجزائري)

39- أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون، على أن تقديم البنك خدمات عالية الجودة يؤدي الى زيادة في عدد الزبائن ومواجهة المنافسين بلغت نسبتهم (73%).

40- أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون، على ان يستقطب البنك العناصر المدربة لكي يساهم في تقديم خدمات بجودة عالية، مقارنة مع البنوك الأخرى حيث بلغت (47%) ، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (24%).

41- أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون، على أن تقوم إدارة البنك بتقديم خدمات بنكية تتوافق مع توقعات الزبون حيث بلغت (66%) ، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (27%).

عبارات: الابداع	المقياس	لا أوافق بشدة	لا اوافق	محايد	موافق	موافق بشدة
42- تؤمن إدارة البنك بان الابداع في تحسين الخدمة البنكية يعزز من مركزه التنافسي.	التكرار	0	5	21	39	35
	النسبة	0%	5%	21%	39%	35%
43- يجري البنك تغيرات على نشاطاته المختلفة من اجل مواجهة المنافسين.	التكرار	4	8	25	40	23
	النسبة	4%	8%	25%	40%	23%
44- يسعى البنك الى توسيع افاق التجديد في تقديم الخدمات البنكية للزبائن.	التكرار	2	7	24	39	28
	النسبة	2%	7%	24%	39%	28%
45- يسعى البنك الى تنمية القدرات الإبداعية للأفراد العاملين لديه عن طريق البرامج التدريبية.	التكرار	2	9	31	33	25
	النسبة	2%	9%	31%	33%	25%
المعدل		2%	7.25%	25.25%	37.75%	27.75%
%65.5						

مصدر: من اعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS 25.

يتضح من الجدول أعلاه ما يلي:

42- أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون، على أن تؤمن إدارة البنك بان الابداع في تحسين الخدمة البنكية يعزز من مركزه التنافسي حيث بلغت نسبتهم (74%).

43- أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون، على أن يجري البنك تغيرات على نشاطاته المختلفة من اجل مواجهة المنافسين حيث بلغت نسبتهم (63%).

الفصل الخامس: الدراسة التطبيقية لقياس وتقييم أثر التدريب على أداء العاملين وعلاقته بالميزة التنافسية (دراسة عينة من البنوك في النظام المصرفي الجزائري)

44- أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون، على انه يسعى البنك الى توسيع افاق التجديد في تقديم الخدمات البنكية للزبائن بلغت (67%)، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (24%).

45- أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون، على أن يسعى البنك الى تنمية القدرات الإبداعية للأفراد العاملين لديه عن طريق البرامج التدريبية بلغت (58%) ، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (31%).

عبارات: الاستجابة لحاجات الزبون	المقياس	لا أوافق بشدة	لا اوافق	محايد	موافق	موافق بشدة
46-يستطيع البنك المناورة بالعاملين من ذوي المهارات المتنوعة لتنفيذ أكثر من مهمة.	التكرار	2	9	24	41	24
	النسبة	2%	9%	24%	41%	24%
47-لدى البنك القدرة على التكيف السريع لتقديم خدمات بنكية متنوعة لزيائنه تلبي حاجاتهم.	التكرار	3	10	27	32	28
	النسبة	3%	10%	27%	32%	28%
48-يحرص البنك على انجاز الخدمة البنكية بأقل وقت ممكن.	التكرار	1	7	24	39	29
	النسبة	1%	7%	24%	39%	29%
49-يعد البنك سرعة تقديم الخدمة البنكية للزبون امرا يسهم في بناء سمعته وقدرته على مواجهة المنافسين.	التكرار	1	4	20	39	36
	النسبة	1%	4%	20%	39%	36%
المعدل		1.75%	7.5%	23.75%	37.75%	29.25%
%67						

مصدر: من اعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS 25

يتضح من الجدول أعلاه ما يلي:

46- أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون، على أنه يستطيع البنك المناورة بالعاملين من ذوي المهارات المتنوعة لتنفيذ أكثر من مهمة بلغت نسبتهم (65%).

47- أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون، على أنه لدى البنك القدرة على التكيف السريع لتقديم خدمات بنكية متنوعة لزيائنه تلبي حاجاتهم بلغت نسبتهم (60%).

48- أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون، على ان يحرص البنك على انجاز الخدمة البنكية بأقل وقت ممكن حيث بلغت (68%) ، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (24%).

49- أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون، على أن يعد البنك سرعة تقديم الخدمة البنكية للزبون امرا يسهم في بناء سمعته وقدرته على مواجهة المنافسين حيث بلغت (75 %) ، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (20%).

المطلب الثالث: الخصائص الإحصائية لعبارات القياس

الجدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني

عبارات: تحديد الاحتياجات التدريبية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	النتيجة
1-تحديد إدارة البنك حاجتها للتدريب بأسلوب مخطط ووفقا لأهداف موضوعية سابقا.	4.16	0.598	1	موافق
2-تحديد إدارة البنك حاجتها للتدريب في ضوء متطلبات أداء خدمة الزبون.	3.60	0.921	2	موافق
3-تهتم إدارة البنك بالتقويم المستمر لأساليب تقديم الخدمة المصرفية للزبون.	3.55	1.048	3	موافق
4-تدرس إدارة البنك مهارات العاملين (عوامل القوة ونقاط الضعف) والحاجة الى تطويرها في ضوء المستجدات.	3.50	1.096	4	موافق
المتوسط العام	3.7025			موافق

مصدر: من اعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS 25.

من خلال الجدول السابق الخاص بإجابات أفراد العينة عن الفقرات الاربعة حول تحديد الاحتياجات التدريبية، حيث تبين تلك النتائج ان البنوك عينة الدراسة تولى أهمية عند تحديد احتياجاتها التدريبية الى الفقرة (1)،(2)،(3)،(4)، حيث حصلت الفقرة (1) على المرتبة الاولى والتي تنص على تحديد إدارة البنك حاجتها للتدريب بأسلوب مخطط ووفقا لأهداف موضوعية سابقا بمتوسط حسابي بلغ (4.16)، حيث كانت درجة الاستجابة لهذه العبارة أكبر من درجة الموافقة المحايدة وانحراف معياري (0.598). اما الفقرات (2)،(3)،(4) فقد حصلت على الرتب (2)،(3)،(4) على التوالي، وهذا أيضا مؤشر على ان البنوك عينة الدراسة موافقة على هذه الفقرات بدرجة اقل من الفقرة (1).

عبارات: تصميم البرنامج التدريبي واعداده	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	النتيجة
5-تحديد إدارة البنك عند تصميم أي برنامج لأهداف المطلوب تحقيقه من وراء ذلك البرنامج.	3.69	0.950	3	موافق

الفصل الخامس: الدراسة التطبيقية لقياس وتقييم أثر التدريب على أداء العاملين وعلاقته بالميزة التنافسية (دراسة عينة من البنوك في النظام المصرفي الجزائري)

6-تستخدم في البنك أساليب متعددة معززة بالنقاش لتغطية البرنامج التدريبي.	3.53	1.010	6	موافق
7-يمتلك البنك المستلزمات التدريبية المطلوبة من (قاعات، وسائل تدريب سمعية وبصرية ، المكان المناسب).	3.91	1.083	1	موافق
8-تحرص إدارة البنك على توفير كوادر تدريبية فاعلة لإيصال المادة التدريبية للمشاركين في البرنامج.	3.73	0.993	2	موافق
9-يراعي البنك اختيار المجموعات المتجانسة من المتدربين لضمان تحقيق الأهداف المرجوة من العملية التدريبية.	3.65	0.947	4	موافق
10-يأخذ البنك بنظر الاعتبار عند تصميم البرنامج التوقيت الزمني المناسب والمدة الملائمة.	3.57	1.018	5	موافق
المتوسط العام	3.68			موافق

مصدر: من اعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS 25.

من خلال الجدول السابق الخاص بإجابات أفراد العينة عن الفقرات من 5 الى 10 حول تصميم البرنامج التدريبي واعداده، حصلت الفقرة (7) والتي تنص على امتلاك البنك المستلزمات التدريبية المطلوبة من (قاعات، وسائل تدريب سمعية وبصرية ، المكان المناسب) ، على المرتبة الأول بمتوسط حسابي بلغ (3.91) وانحراف معياري (1.083) وبدرجة موافقة عالية، وهذا مؤشر على ان كل البنوك عينة الدراسة موافقة على هذه الفقرة.

اما الفقرات (5)، (6)، (8)، (9)، (10) فقد حصلت على الرتب (3)، (6)، (2)، (4)، (5) على التوالي، وهذا أيضا مؤشر على ان البنوك عينة الدراسة موافقة على هذه الفقرات بدرجة اقل من الفقرة (7).

عبارات: تنفيذ البرنامج التدريبي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	النتيجة
11-تؤمن إدارة البنك بأن تنفيذ البرنامج التدريبي بشكل كفوء يتوقف على التحديد الدقيق لاحتياجات التدريب، وعلى التصميم الجيد للبرنامج.	3.70	0.893	1	موافق
12-يأخذ البنك بنظر الاعتبار الالتزامات المشاركين الوظيفية في البرنامج التدريبي عند تحديد موعد تنفيذ البرنامج.	3.46	1.068	3	موافق
13-تكلف إدارة البنك أحد الافراد المختصين للإشراف على تنفيذ البرنامج التدريبي.	3.58	1.007	2	موافق
14-يلتزم البنك بتوفير تقنيات حديثة في تنفيذ البرنامج التدريبي ووسائل نقل مريحة لنقل المتدربين.	3.41	1.164	4	موافق
المتوسط العام	3.5375			موافق

مصدر: من اعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS 25.

الفصل الخامس: الدراسة التطبيقية لقياس وتقييم أثر التدريب على أداء العاملين وعلاقته بالميزة التنافسية (دراسة عينة من البنوك في النظام المصرفي الجزائري)

من خلال الجدول السابق الخاص بإجابات أفراد العينة عن الفقرات من 11 الى 14 حول تنفيذ البرنامج التدريبي، حصلت الفقرة (11) والتي تؤمن إدارة البنك بأن تنفيذ البرنامج التدريبي بشكل كفوء يتوقف على التحديد الدقيق لاحتياجات التدريب، وعلى التصميم الجيد للبرنامج على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.70) وانحراف معياري (0.893) وبدرجة موافقة عالية، وهذا مؤشر على ان كل البنوك عينة الدراسة موافقة على هذه الفقرة.

اما الفقرات (12)، (13)، (14)، فقد حصلت على الرتب (2)، (3)، (4) على التوالي، وهذا أيضا مؤشر على ان البنوك عينة الدراسة موافقة على هذه الفقرات بدرجة اقل من الفقرة (11).

عبارات: تقييم البرنامج التدريبي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	النتيجة
15-يتم اختبار المتدربين لمعرفة مما اكتسبوه من معرفة ومهارات بعد انتهاء من البرنامج التدريبي.	3.65	1.175	3	موافق
16-يتعرف البنك على نجاح التدريب من خلال زيادة مستويات أداء العاملين.	3.63	0.960	4	موافق
17-يستخدم البنك وسائل معينة لتقويم البرنامج التدريبي كتقارير المشرفين، واختبارات التقييم.	3.71	0.977	2	موافق
18-يقوم البنك بعد انتهاء البرنامج التدريبي، بتوزيع استبيان على المتدربين لغرض التقييم.	3.88	1.047	1	موافق
19-تقوم إدارة البنك بعد انتهاء البرنامج التدريبي، بتوزيع استبيان على المسؤول على المتدرب بالمصرف لغرض التقييم.	3.55	1.132	5	موافق
المتوسط العام	3.684			موافق

مصدر: من اعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS 25.

من خلال الجدول السابق الخاص بإجابات أفراد العينة عن الفقرات من 15 الى 19 حول تنفيذ البرنامج التدريبي، حصلت الفقرة (18) والتي تنص على ان البنك يقوم بعد انتهاء البرنامج التدريبي، بتوزيع استبيان على المتدربين لغرض التقييم، على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.88) وانحراف معياري (1.047) وبدرجة موافقة عالية، وهذا مؤشر على ان كل البنوك عينة الدراسة موافقة على هذه الفقرة.

اما الفقرات (15)، (16)، (17)، (19) فقد حصلت على الرتب (3)، (4)، (2)، (5) على التوالي، وهذا أيضا مؤشر على ان البنوك عينة الدراسة موافقة على هذه الفقرات بدرجة اقل من الفقرة (18).

الجدول رقم (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثالث

عبارات: مقياس محددات الاداء الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	النتيجة
-------------------------------------	-----------------	-------------------	---------	---------

الفصل الخامس: الدراسة التطبيقية لقياس وتقييم أثر التدريب على أداء العاملين وعلاقته بالميزة التنافسية (دراسة عينة من البنوك في النظام المصرفي الجزائري)

20- القدرة على التخطيط واتخاذ القرارات.	3.84	0.884	5	موافق
21- هناك رقابة عند أدائي لواجباتي الوظيفية لضمان الجودة.	3.88	0.729	4	موافق
22- اهتم بالتنسيق مع الآخرين عند أداء واجباتي الوظيفية.	3.92	0.884	3	موافق
23- أنجز جميع ما يتعلق بواجباتي الوظيفية في الوقت المحدد.	3.77	0.973	6	موافق
24- أحرص على التقيد والالتزام بأنظمة العمل.	4.06	0.897	1	موافق
25- حصولي على الحوافز المتعلقة بالتدريب ساهم في ادائي لواجباتي الوظيفية بشكل أفضل.	4.01	0.948	2	موافق
المتوسط العام	3.9133			موافق

مصدر: من اعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS 25.

من خلال الجدول السابق الخاص بإجابات أفراد العينة عن الفقرات من 20 الى 25 حول مقياس محددات الاداء الوظيفي، حصلت الفقرة (24) والتي تنص على الحرص على التقيد والالتزام بأنظمة العمل على المرتبة الأول بمتوسط حسابي بلغ (4.06) وانحراف معياري (0.897) وبدرجة موافقة عالية، وهذا مؤشر على ان كل البنوك عينة الدراسة موافقة على هذه الفقرة. اما الفقرات (20)،(21)،(22)،(23)،(25) فقد حصلت على الرتب (5)،(4)،(3)،(6)،(2) على التوالي، وهذا أيضا مؤشر على ان البنوك عينة الدراسة موافقة على هذه الفقرات بدرجة اقل من الفقرة (24).

عبارات: خطوات تقييم الأداء الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	النتيجة
26- تحديد المتطلبات والأهداف الخاصة بتقييم الأداء الوظيفي.	3.28	1.183	2	حيادي
27- يقوم البنك باختيار الطريقة المناسبة لتنفيذ تقييم الأداء الوظيفي.	3.21	1.038	3	حيادي
28- توفير البنك التدريب المناسب للمشرفين على تقييم الأداء الوظيفي.	3.17	1.101	4	حيادي
29- مناقشة المدير لطرق التقييم المناسبة مع العاملين.	2.92	1.212	5	حيادي
30- تحديد الأهداف الخاصة في عملية تحسين الأداء الوظيفي في المستقبل.	3.35	1.058	1	حيادي
المتوسط العام	3.186			حيادي

مصدر: من اعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS 25.

من خلال الجدول السابق الخاص بإجابات أفراد العينة عن الفقرات من 26 الى 30 حول خطوات تقييم الأداء الوظيفي، حيث تبين تلك النتائج ان البنوك عينة الدراسة لا تولي أهمية لخطوات تقييم الأداء الوظيفي.

الفصل الخامس: الدراسة التطبيقية لقياس وتقييم أثر التدريب على أداء العاملين وعلاقته بالميزة التنافسية (دراسة عينة من البنوك في النظام المصرفي الجزائري)

عبارات: أهداف تقييم الأداء الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	النتيجة
31-مراقبة أداء العاملين.	3.86	0.943	1	موافق
32-دعم العاملين للاجتهاد في وظائفهم.	3.57	1.018	2	موافق
33-المساهمة في كشف المُشكلات التنظيمية أو الإدارية.	3.63	1.098	3	موافق
المتوسط العام	3.6866			موافق

مصدر: من اعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS 25.

من خلال الجدول السابق الخاص بإجابات أفراد العينة عن الفقرات من 31 الى 33 حول أهداف تقييم الأداء الوظيفي، حصلت الفقرة (31) والتي تنص على مراقبة أداء العاملين، على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.86) وانحراف معياري (0.943) وبدرجة موافقة عالية، وهذا مؤشر على ان كل البنوك عينة الدراسة موافقة على هذه الفقرة. اما الفقرات (32)، (33) فقد حصلت على الرتب (2)، (3) على التوالي، وهذا أيضا مؤشر على ان البنوك عينة الدراسة موافقة على هذه الفقرات بدرجة اقل من الفقرة (31).

الجدول رقم (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الرابع

عبارات: الكفاءة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	النتيجة
34-توافر الاعداد المطلوبة من العاملين الكفؤين نتيجة لتدريبهم يضمن لإدارة البنك تقديم خدماته بأقل الكلف.	3.57	1.166	1	موافق
35-ان الاستخدام الأمثل لطاقت العاملين في البنك يجعله قادر على تقديم خدماته البنكية بكلفة اقل من كلف البنوك الأخرى.	3.51	1.185	2	موافق
36-تميز خدمات البنك بانخفاض كلفها مقارنة بكلف البنوك المنافسة.	3.39	1.310	4	موافق
37-يحقق البنك عائدا أكبر عند تنفيذ برامجه التدريبية.	3.66	1.139	3	موافق
المتوسط العام	3.5325			موافق

مصدر: من اعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS 25.

من خلال الجدول السابق الخاص بإجابات أفراد العينة عن الفقرات من 34 الى 37 حول الكفاءة، حصلت الفقرة (34) والتي تنص على توافر الاعداد المطلوبة من العاملين الكفؤين نتيجة لتدريبهم يضمن لإدارة البنك تقديم خدماته بأقل الكلف، على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.57) وانحراف معياري

الفصل الخامس: الدراسة التطبيقية لقياس وتقييم أثر التدريب على أداء العاملين وعلاقته بالميزة التنافسية (دراسة عينة من البنوك في النظام المصرفي الجزائري)

(1.166) وبدرجة موافقة عالية، وهذا مؤشر على ان كل البنوك عينة الدراسة موافقة على هذه الفقرة. اما الفقرات (35)، (36)، (37) فقد حصلت على الرتب (2)، (4)، (3) على التوالي، وهذا أيضا مؤشر على ان البنوك عينة الدراسة موافقة على هذه الفقرات بدرجة اقل من الفقرة (34).

عبارات: الجودة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	النتيجة
38-يتم تحسين جودة الخدمة المصرفية المقدمة من خلال تدريب العاملين لإكسابهم المعارف والمهارات المطلوبة	3.97	1.029	2	موافق
39-تقديم البنك خدمات عالية الجودة يؤدي الى زيادة في عدد الزبائن ومواجهة المنافسين.	4.01	0.937	1	موافق
40-يستقطب البنك العناصر المدربة لكي يساهم في تقديم خدمات بجودة عالية، مقارنة مع البنوك الأخرى.	3.39	1.270	4	محايد
41-تقوم إدارة البنك بتقديم خدمات بنكية تتوافق مع توقعات الزبون.	3.94	0.983	3	موافق
المتوسط العام	3.8275			موافق

مصدر: من اعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS 25.

من خلال الجدول السابق الخاص بإجابات أفراد العينة عن الفقرات من 38 الى 41 حول الجودة، حصلت الفقرة (39) والتي تنص على تقديم البنك خدمات عالية الجودة يؤدي الى زيادة في عدد الزبائن ومواجهة المنافسين، على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.01) وانحراف معياري (0.937) وبدرجة موافقة عالية، وهذا مؤشر على ان كل البنوك عينة الدراسة موافقة على هذه الفقرة. اما الفقرات (38)، (40)، (41) فقد حصلت على الرتب (2)، (4)، (3) على التوالي، وهذا أيضا مؤشر على ان البنوك عينة الدراسة موافقة على هذه الفقرات بدرجة اقل من الفقرة (39).

عبارات: الابداع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	النتيجة
42-تؤمن إدارة البنك بان الابداع في تحسين الخدمة البنكية يعزز من مركزه التنافسي.	4.04	0.875	1	موافق
43-يجري البنك تغيرات على نشاطاته المختلفة من اجل مواجهة المنافسين.	3.70	1.040	3	موافق
44-يسعى البنك الى توسيع افاق التجديد في تقديم الخدمات المصرفية للزبائن.	3.84	0.982	2	موافق
45-يسعى البنك الى تنمية القدرات الإبداعية للأفراد العاملين لديه عن طريق البرامج التدريبية.	3.70	1.010	3	موافق
المتوسط العام	3.82			موافق

مصدر: من اعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS 25.

من خلال الجدول السابق الخاص بإجابات أفراد العينة عن الفقرات من 42 الى 45 حول الابداع، حصلت الفقرة (42) والتي تنص على ان إدارة البنك تؤمن بان الابداع في تحسين الخدمة البنكية يعزز من مركزه التنافسي، على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.01) وانحراف معياري (0.937) وبدرجة موافقة عالية، وهذا مؤشر على ان كل البنوك عينة الدراسة موافقة على هذه الفقرة. اما الفقرات (43)، (44)، (45) فقد حصلت على الرتب (3)، (2)، (3) على التوالي، وهذا أيضا مؤشر على ان البنوك عينة الدراسة موافقة على هذه الفقرات بدرجة اقل من الفقرة (42).

عبارات: الاستجابة لحاجات الزبون	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	النتيجة
46-يستطيع البنك المناورة بالعاملين من ذوي المهارات المتنوعة لتنفيذ اكثر من مهمة.	3.76	0.986	3	موافق
47-لدى البنك القدرة على التكيف السريع لتقديم خدمات بنكية متنوعة لزيائته تلبي حاجاتهم.	3.72	1.074	4	موافق
48-يحرص البنك على انجاز الخدمة البنكية بأقل وقت ممكن.	3.88	0.946	2	موافق
49-يعد البنك سرعة تقديم الخدمة البنكية للزبون امرا يسهم في بناء سمعته وقدرته على مواجهة المنافسين.	4.05	0.903	1	موافق
المتوسط العام	3.8525			موافق

مصدر: من اعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS 25.

من خلال الجدول السابق الخاص بإجابات أفراد العينة عن الفقرات من 46 الى 49 حول الابداع، حصلت الفقرة (49) والتي تنص على ان سرعة تقديم الخدمة البنكية للزبون امرا يسهم في بناء سمعته وقدرته على مواجهة المنافسين، على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.05) وانحراف معياري (0.903) وبدرجة موافقة عالية، وهذا مؤشر على ان كل البنوك عينة الدراسة موافقة على هذه الفقرة. اما الفقرات (46)، (47)، (48) فقد حصلت على الرتب (3)، (4)، (2) على التوالي، وهذا أيضا مؤشر على ان البنوك عينة الدراسة موافقة على هذه الفقرات بدرجة اقل من الفقرة (49).

المبحث الثالث: النمذجة القياسية لأثر التدريب على أداء العاملين والميزة التنافسية في البنوك عينة الدراسة في الجزائر

المطلب الأول: منهجية تحديد نموذج الدراسة

تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) في حساب التكرار، النسب عند تحليل خصائص عينة الدراسة الميدانية، حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحاوّر الاستبانة.

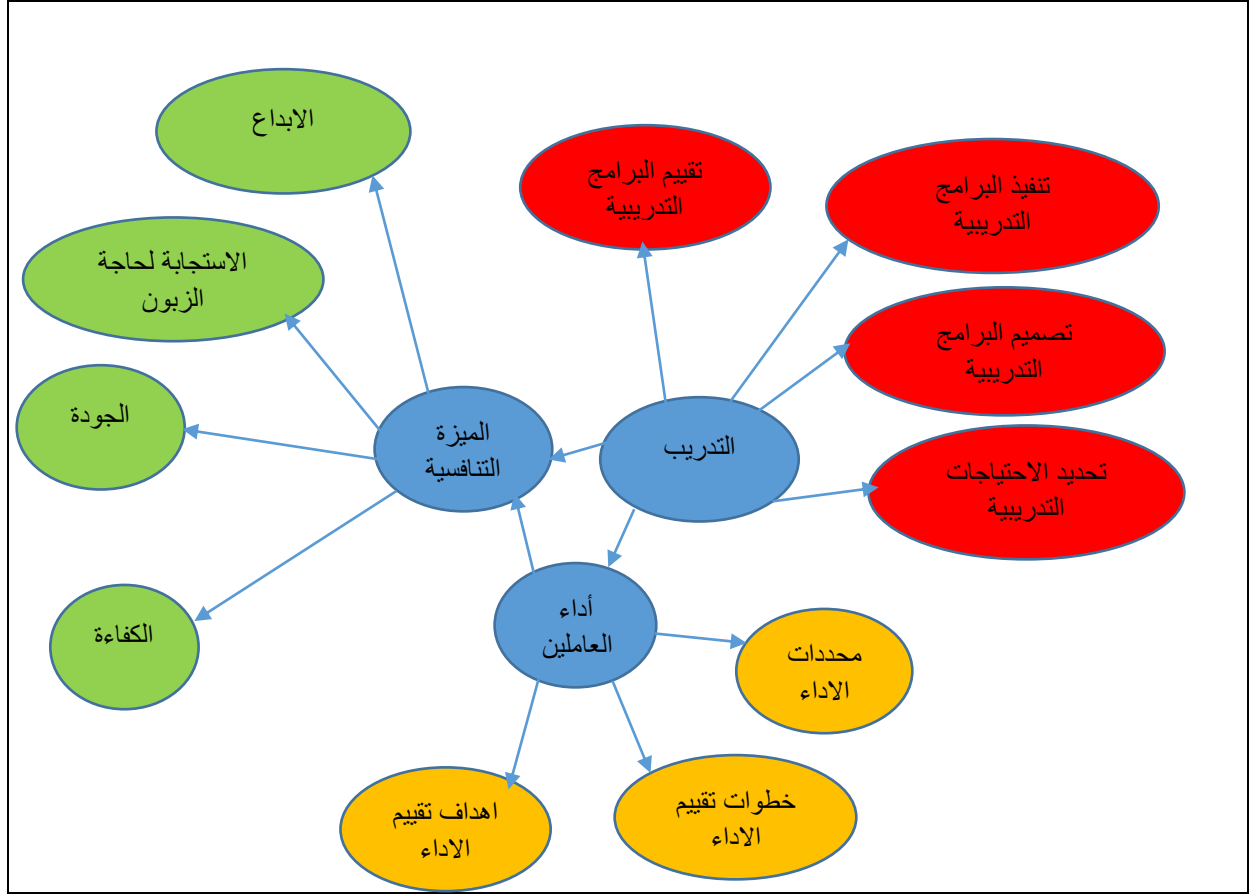
ومن أجل شرح العلاقات بين متغيرات نموذج الدراسة سيتم الاعتماد على أسلوب نمذجة المعادلات البنائية (SEM)، باعتبارها أداة لتقدير شبكة العلاقات السببية التي تربط بين المتغيرات الكامنة، أي المتغيرات التي لا يمكن مشاهدتها مباشرة ويصعب قياسها، مثلما هو الحال في هذه الدراسة.

وللإشارة يندرج تحت أسلوب (SEM)، طريقتين شائعتين في الاستعمال (CB-SEM)، حيث تستخدم هذه الطريقة خاصة عندما يكون حجم العينة كبيرا والبيانات موزعة طبيعيا والنموذج محددا بشكل صحيح، وهدفها البحثي عادة ما يكون توكيدي، أما الطريقة الثانية (PLS-SEM)، والتي تستخدم في حالة ما إذا كان هدف البحث استكشافي، وهدفها تعظيم التباين المفسر للمتغيرات الكامنة المفسرة (التابعة) من أجل شرح التأثير الواقع عليها من قبل المتغيرات المفسرة (المستقلة)، وتعتبر (PLS-SEM)، مقاربة لنمذجة المعادلة البنائية بدون افتراضات حول توزيع البيانات¹، وبالتالي تعتبر طريقة (PLS-SEM)، بديلا جيدا لطريقة (CB-SEM)، في الحالات التالية:

- الدراسة التطبيقية لديها القليل من النظريات المتاحة؛
 - حجم العينة صغير، أي عدد المشاركين في الإستبيان صغير؛
 - التركيز على أهمية القدرة التنبؤية للنموذج؛
 - توصيف نموذج صحيح لا يمكن ضمانه.
- وعلى ضوء ما سبق فإن هذه الدراسة ستعتمد على الطريقة الثانية (PLS-SEM)، لتطابق الأسباب سالفة الذكر مع دراسة الحالة التطبيقية، وفي هذا السياق سيتم استخدام برنامج (Smart-PLS)، كما يعتمد هذا الأخير في تقييم نموذج الدراسة على مرحلتين أساسيين، حيث تقوم المرحلة الأولى بتقييم النموذج القياسي (Assessment of Measurements Model)، أما المرحلة الثانية بتقييم النموذج البنائي (Assessment of Structural Model)، ووفق هذا البرنامج حدد نموذج الدراسة الميدانية الأولي، في الشكل الموالي:

¹F Hair, Jr, Joseph And others, "A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)", SAGE Publications, London, Second Edition, 2017, P: 31.

شكل رقم (32): نموذج الدراسة الميدانية الأولي وفق برنامج (Smart-PLS)



المصدر: من اعداد الطالبة وفقا لنموذج الدراسة.

المطلب الثاني: تقييم النموذج القياسي للبنوك عينة الدراسة

تعتبر مرحلة تقييم النموذج القياسي، بمثابة اختبار جودة العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة والمؤشرات المستخدمة في قياسها، ويكون ذلك من خلال اختبار ما يلي:

1- اختبارات الاتساق والثبات الداخلي للمقاييس المستخدمة (درجة مصداقية البيانات):

يقصد بثبات المقياس درجة خلو المقاييس من الأخطاء أي درجة الاتساق الداخلي بين العبارات المختلفة والتي تقيس متغير ما، والثبات يعنى الاستقرار أي الحصول على نفس القيم عند إعادة استخدام أداة القياس وبالتالي فهو يؤدي إلى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متوافقة في كل مرة يتم فيها إعادة المقياس. وكلما زادت درجة الثبات واستقرار الأداة كلما زادت الثقة فيه. واختبار مدى توافر الثبات والاتساق الداخلي بين الإجابات على الأسئلة تم احتساب معامل المصدقية ألفا كرونباخ

(Alpha- Cronbach) وتعتبر القيمة المقبولة احصائيا لمعامل الفا كرونباخ 60 %، ويعتبر هذا المعامل غير كافي في النمذجة بالمعادلات البنائية، لذا سنلجأ الى اختبار معامل الثبات المركب RC (Reliability Composite) والتي تعتبر القيمة المقبولة احصائيا لمعامله اكبر من 70%.

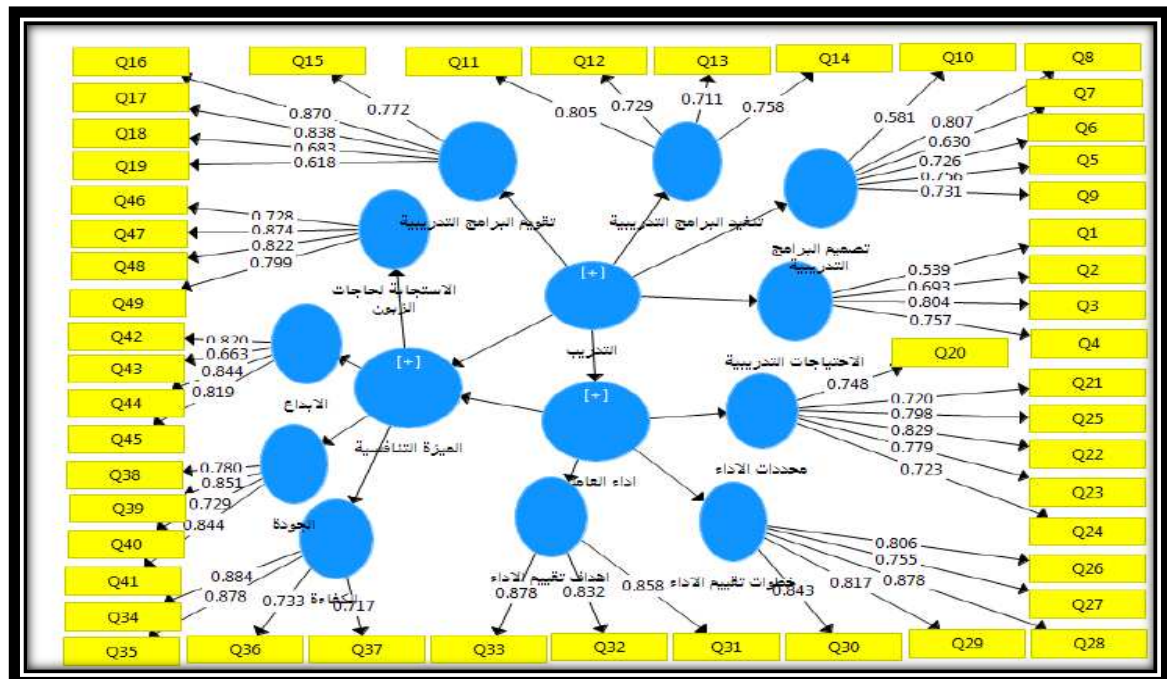
2- صدق التقارب: ليتحقق صدق التقارب، يجب تحقق الشروط التالية:

- مصداقية كل مؤشر بمفرده، ومدى تعبيره عن المتغير بالاعتماد على معامل التحميل الخارجي ($Outer\ Loading > 0.7$)، مع مراعاة إزالة المؤشرات ذات التحميل الخارجي بين (0.4-0.7)، فقط إذا كان الحذف لهذه المؤشرات سيؤدي إلى زيادة في كل من معيار الثبات المركب ومتوسط التباين المستخرج (AVE) عن العتبة المقترحة؛

- مصداقية كل المؤشرات التي تخص كل متغير، بالاعتماد على متوسط التباين المستخرج ($Average\ Variance\ Extracted > 0.50$).

وبالتالي قامت الباحثة بتطبيق خوارزمية PLS بالاعتماد على برنامج (SMART PLS) لتحليل النموذج القياسي وذلك بحساب معامل التشيع أو التشبع (Factor Loading) لقياس القوة التفسيرية والقدرة القياسية لكل متغير ظاهر، والشكل التالي يمثل نموذج الدراسة بعد تطبيق لوغاريتمية (PLS) بالإضافة الى جداول تبين ثبات الاتساق الداخلي وصدق التقارب للنموذج.

شكل رقم (33): نتائج قيم معامل التحميل الخارجي Outer loading



المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS 3.

جدول رقم (17): نتائج اختبار ثبات الاتساق الداخلي وصدق التقارب لعبارات المحور الثاني العملية التدريبية

الرقم	العبرة	ثبات الاتساق الداخلي		صدق التقارب
		α crombach	الثبات المركب RC	متوسط التباين AVE المستخرج
1	تحديد الاحتياجات التدريبية	%65.6	%79.5	%49.7
2	تصميم البرنامج التدريبي واعداده	%79.8	%85.7	%50.3
3	تنفيذ البرنامج التدريبي	%74.4	%83.8	%56.5
4	تقييم البرنامج التدريبي	%81.4	%87.2	%58.1
	معامل الثبات للمحور ككل	%88.9	%90.6	%34.2

المصدر: من اعداد الباحثة باستخدام برنامج Smart PLS3.

يتبين من الشكل والجدول السابقين، أن هنالك مؤشرات قياس (الأسئلة) لا تحقق الحد الأدنى المطلوب (0.7) لمعامل التحميل الخارجي (**Outer Loading**)، حيث بعض المؤشرات كانت قيمة التحميل الخارجي لها أقل من (0.7)، لكل من مؤشر القياس (س1)، (س7) و(س10) و(س19) التي تخص المتغير المستقل التدريب ثم حذفها، لأن حذفه يؤثر بالزيادة في كل من قيمة متوسط التباين **AVE** المستخرج وكذا الثبات المركب **RC**¹ كلاتي:

- حذف السؤال (01) يصبح الثبات المركب 82% ويصبح متوسط التباين المستخرج لتحديد احتياجات التدريب 60.4%.
- حذف السؤال (07) يصبح الثبات المركب 85.4% ويصبح متوسط التباين المستخرج لتصميم البرنامج التدريبي واعداده 54.2%.
- حذف السؤال (10) يصبح الثبات المركب 86.3% ويصبح متوسط التباين المستخرج لتصميم البرنامج التدريبي واعداده 61.1%.
- حذف السؤال (19) يصبح الثبات المركب 88.2% ويصبح متوسط التباين المستخرج لتقييم البرنامج التدريبي 65.3%.

وانطلاقاً من الجدول أعلاه، نلاحظ أن قيم متوسط التباين المستخرج لجميع عبارات القياس أكبر من (0.5)، بالتالي يتحقق شرط صدق التقارب للنموذج القياسي، ولا يتحقق متوسط التباين المستخرج للمقياس ككل أقل من (0.5) وكذا شرط ثبات الاتساق الداخلي لأن قيم كل معامل ألفا كرونباخ ومعامل

¹ إذا كان حذف أي متغير (سؤال) لا يؤثر بالزيادة في كل من قيمة متوسط التباين المستخرج وكذا الثبات المركب لا يتم حذفه.

الفصل الخامس: الدراسة التطبيقية لقياس وتقييم أثر التدريب على أداء العاملين وعلاقته بالميزة التنافسية (دراسة عينة من البنوك في النظام المصرفي الجزائري)

الثبات المركب، أكبر من (0.6). وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية من الثبات الداخلي لجميع العبارات، سواء كان ذلك لكل عبارة على حده أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ للمقياس الكلى (88.9%) ومعامل الثبات المركب الكلى (90.6%) وهو ثبات مرتفع، ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمد عليها البحث لقياس متغير التدريب، تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف البحث وتحليل نتائجها.

الجدول رقم (18): نتائج اختبار ثبات الاتساق الداخلي وصدق التقارب لعبارات المحور الثالث أداء العاملين

الرقم	العبارة	ثبات الاتساق الداخلي	صدق التقارب
		α crombach	متوسط التباين المستخرج AVE
1	مقياس محددات أداء العاملين	86%	89.5%
2	خطوات تقييم أداء العاملين	87.8%	91.2%
3	اهداف تقييم أداء العاملين	81.8%	89.2%
	معامل الثبات للمحور ككل	85.5%	88%
			34.7%

المصدر: من اعداد الباحثة باستخدام برنامج Smart PLS .

يتبين من الجدول اعلاه، أن مؤشرات قياس (الأسئلة) تحقق الحد الأدنى المطلوب (0.7) لمعامل التحميل الخارجي (Outer loading)، ونلاحظ أن قيم متوسط التباين المستخرج لجميع عبارات القياس أكبر من (0.5)، بالتالي يتحقق شرط صدق التقارب للنموذج القياسي، ولا يتحقق متوسط التباين المستخرج للمقياس ككل اقل من (0.5) وكذا شرط ثبات الاتساق الداخلي، لأن قيم كل معامل ألفا كرونباخ ومعامل الثبات المركب، أكبر من (0.6). وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حده أو على مستوى جميع عبارات المقياس، حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ للمقياس الكلى (85.5%) ومعامل الثبات المركب الكلى (88%) وهو ثبات مرتفع، ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمد عليها البحث لقياس متغير أداء العاملين تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها، مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف البحث وتحليل نتائجها.

الجدول رقم(19): نتائج اختبار ثبات الاتساق الداخلي وصدق التقارب لعبارات المحور الرابع:
اساسيات بناء الميزة التنافسية

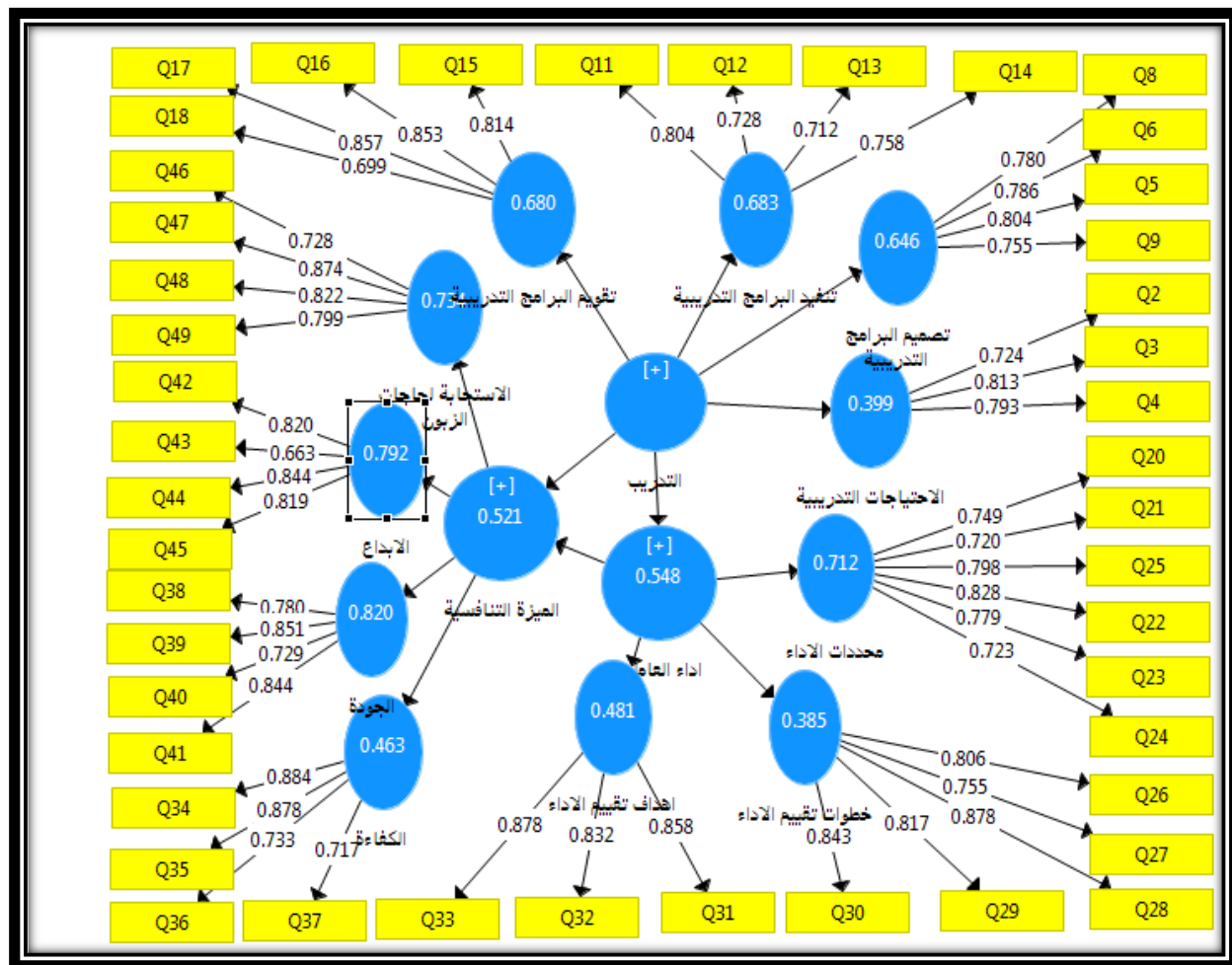
رقم	العبرة	ثبات الاتساق الداخلي	صدق التقارب
		α crombach	متوسط التباين المستخرج AVE
		الثبات المركب RC	
1	الكفاءة	%82.1	%88.1
2	الجودة	%81.5	%87.8
3	الابداع	%79.7	%86.8
4	الاستجابة لحاجة الزبون	%82	%88.2
	معامل الثبات للمحور ككل	%91.4	%92.7
			%44.7

المصدر: من اعداد الباحثة باستخدام برنامج Smart PLS 3.

يتبين من الجدول اعلاه، أن مؤشرات قياس (الأسئلة) تحقق الحد الأدنى المطلوب (0.7) لمعامل التحميل الخارجي (**Outer loading**)، ونلاحظ أن قيم متوسط التباين المستخرج لجميع عبارات القياس أكبر من (0.5)، بالتالي يتحقق شرط صدق التقارب للنموذج القياسي، ويتحقق متوسط التباين المستخرج للمقياس ككل بقيمة مقاربة من 0.5 وكذا شرط ثبات الاتساق الداخلي، لأن قيم كل معامل ألفا كرونباخ ومعامل الثبات المركب، أكبر من (0.6). وتعني هذه القيم توافر درجة عالية من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حده أو على مستوى جميع عبارات المقياس، حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ للمقياس الكلي (%91.4) ومعامل الثبات المركب الكلي (%92.7) وهو ثبات مرتفع، ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمد عليها البحث لقياس متغير الميزة التنافسية تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها، مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف البحث وتحليل نتائجها.

بعد حذف الأسئلة (1)، (7)، (10)، (19) التي تأثر على نموذج الدراسة أصبح نموذج الدراسة المعدل على النحو التالي:

الشكل رقم (34): نموذج الدراسة المعدل (نتائج قيم معامل التحميل الخارجي Outer loading وقيم معامل التحديد R^2 - Coefficient of determination)



المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS3.

R^2 : ممثلة بدائرة

المطلب الثالث: تقييم النموذج البنائي او الهيكل للبنوك عينة الدراسة

بعد التأكد من صحة وثبات النموذج القياسي، تأتي الخطوة الثانية وهي تقييم النموذج الهيكلي، لتقييم جودة العلاقة بين متغيرات الدراسة مع بعضها البعض داخل نموذج الدراسة المعدل الموضح في الشكل السابق رقم (34).

يتم تقييم صحة ودلالة النموذج بعد تطبيق انحدار (PLS) بحساب مجموعة من المؤشرات الإحصائية التالية: 1- معامل التحديد (R^2 - Coefficient of Determination)، وذلك لقياس مدى قدرة المتغيرات المستقلة على تفسير المتغيرات التابعة للبنوك عينة الدراسة، حيث قدر معامل التحديد بالنسبة لأداء العاملين ب (0.548) وهي أكبر من (0.25)* ، وبالتالي المتغير المستقل التدريب له قدرة متوسطة على

الفصل الخامس: الدراسة التطبيقية لقياس وتقييم أثر التدريب على أداء العاملين وعلاقته بالميزة التنافسية (دراسة عينة من البنوك في النظام المصرفي الجزائري)

تفسير المتغير التابع أداء العاملين أما الميزة التنافسية فقدر ب (0.521)، وهي قيمة متوسطة، مما يبين أن المتغير المستقل للدراسة (التدريب) له قدرة متوسطة على تفسير المتغير التابع الميزة التنافسية، لأنها أكبر من (0.521).

الجدول رقم (20) : معامل التحديد (R^2 - Coefficient of determination) للبنوك عينة الدراسة

R Square	التدريب
/	
0.399	تحديد الاحتياجات التدريبية
0.646	تصميم البرامج التدريبية
0.683	تنفيذ البرامج التدريبية
0.680	تقييم البرامج التدريبية
0.548	أداء العاملين
0.712	محددات الاداء
0.385	خطوات تقييم الاداء
0.481	اهداف تقييم الاداء
0.521	الميزة التنافسية
0.463	الكفاءة
0.820	الجودة
0.792	الابداع
0.734	الاستجابة لحاجات الزبون

المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام مخرجات برنامج Smart PLS3، والملحق رقم (13).

2- معامل كوهن (F^2 - Effect size)، لمعرفة مدى تأثير كل متغير مستقل على المتغير التابع، نوضح نتائجها في الجدول التالي:

جدول رقم (21): نتائج معامل كوهن (F^2 - Effect size)

الميزة التنافسية	أداء العاملين	التدريب	
0.318	1.213	-	التدريب
0.030	-	-	أداء العاملين
-	-	-	الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام مخرجات برنامج Smart PLS3، والملحق رقم (14).

من خلال الجدول رقم (21) يتبين أنه يوجد تأثير قوي لكل من المتغير المستقل التدريب على المتغير التابع أداء العاملين لأن قيمة $F^2 = 1.233$ أكبر من $(0.35)^*$ ، ولا يوجد تأثير لكل من المتغير المستقل التدريب والمتغير التابع الميزة التنافسية، ولا يوجد أيضا تأثير بين أداء العاملين والميزة التنافسية لان قيمتهما أصغر من (0.35) .

3- القدرة التنبؤية (Q^2 - Predictive relevance)، يتميز نموذج الدراسة بقدرة تنبؤية مقبولة، بما أن Q^2 لنموذج الدراسة أكبر من الصفر، حيث قدرت قيمته لكل من متغير الدراسة أداء العاملين والميزة التنافسية بـ (0.182) ، (0.223) ، على التوالي، وهي موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (22): نتائج معامل (Q^2) للقدرة التنبؤية للنموذج

متغيرات الدراسة	معامل Q^2
التدريب	-
أداء العاملين	0.181
الميزة التنافسية	0.224

المصدر: من إعداد الطالبة بإستخدام مخرجات برنامج Smart PLS3، والملحق رقم (15).

4- صلاحية نموذج الدراسة لاختبار الفرضيات: (Goodness of Fit of the Model) للتأكد من صلاحية

النموذج لاختبار فرضيات نحسب معامل الجودة GOF، الذي يعمل على قياس مدى إمكانية الاعتماد على نموذج الدراسة، حيث يحسب هذا الأخير وفق المعادلة التالية:

$$GOF = \sqrt{(\bar{R}^2 \times AVE)}$$

$$GOF = \sqrt{\frac{(0.548+0.521)}{2} \times \frac{(0.345+0.374+0.447)}{3}}$$

$$GOF = \sqrt{0.5345 \times 0.38866}$$

$$GOF = 0.4557$$

حيث قدرت قيمته بـ (0.4557) وهي أكبر من $(0.36)^*$ ، مما يدل على أن نموذج الدراسة صالح بدرجة كبيرة لاختبار الفرضيات.

*- إذا كانت قيمة معامل GoF أصغر من 0.1، ما بين $(0.1-0.25)$ ، $(0.25-0.36)$ ، أكبر أو يساوي (0.36) فإن نموذج الدراسة غير صالح لاختبار الفرضيات، صالح بدرجة ضعيفة، متوسطة وكبيرة على التوالي.

5-اختبار (Bootstrapping) لتقييم معنوية العلاقات (معاملات المسار)

للتحقق من مصداقية النموذج ومعرفة مدى مساهمة المتغيرات المستقلة في بناء المتغير التابع، فإن الاختبار الملائم لتقييم هذه العلاقة كما اشار اليها¹ (Hair et al) هي اختبار (Bootstrapping) ، لأنه يتعامل مع العينات صغيرة الحجم وهو اكثر موثوقية، بمعنى انه الاختبار الامثل لطريقة المربعات الصغرى الجزئية (Partial Least Squares) PLS .

جدول رقم (23): نتائج تقييم معاملات المسار

معاملات المسار	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	الانحراف المعياري (STDEV)	قيمة T (O/STDEV)	قيمة P
التدريب ← أداء العاملين	0.743	0.748	0.041	18.136	0.000
التدريب ← الميزة التنافسية	0.569	0.566	0.111	5.108	0.000
أداء العاملين ← الميزة التنافسية	0.183	0.192	0.120	1.526	0.128

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (139) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.97.

المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام مخرجات برنامج Smart PLS3. والملحق رقم (16).

وكما يظهر في الجدول (23) فإن هذا الاختبار يقوم بتقييم معاملات المسار (ينبغي ملاحظة قيمة t في الشكل لكل مسار فإذا كانت $t > 2$ دل ذلك على معنوية المسار)، وبالتالي يمكن القول ان أداء العاملين والميزة التنافسية جاء نتيجة لمتغير التدريب، اما أداء العاملين فلم يساهم في خلق الميزة التنافسية كمايلي:

حيث قيمة t تساوي (18.136) وهي أكبر من (1.97)، وكذا قيمة P (0.000)، وهي أصغر من (0.05)، وبالتالي الفرضية الأولى مقبولة "يؤثر التدريب على أداء العاملين في البنوك عينة الدراسة".
- وقيمة t تساوي (5.105) وهي أكبر من (1.97)، وكذا قيمة P (0.000)، وهي أصغر من (0.05)، وبالتالي الفرضية الثانية مقبولة "يؤثر التدريب على الميزة التنافسية في البنوك عينة الدراسة".

¹ Hair JR, Joseph F., Hult, G. Tomas M. Ringle, Christian M. Sarstedt, Markoo.(2014), "A Primer on Partial Least Squares Structural Equation modeling (PLS-SEM)", SAGE Publications, Inc, USA, P 223.

الفصل الخامس: الدراسة التطبيقية لقياس وتقييم أثر التدريب على أداء العاملين وعلاقته بالميزة التنافسية (دراسة عينة من البنوك في النظام المصرفي الجزائري)

- حيث قيمة t تساوي (1.526) وهي أصغر من (1.97)، وكذا قيمة P (0.128)، وهي أكبر من (0.05)، وبالتالي نفي الفرضية الثالثة "يؤثر أداء العاملين على الميزة التنافسية في البنوك عينة الدراسة".

المطلب الرابع: تحليل علاقة التدريب وتأثيره على أداء العاملين والميزة التنافسية للبنوك العمومية والخاصة عينة الدراسة

ولدراسة العلاقة بين البنوك العمومية والخاصة أخذ من عينة الدراسة بنكين من البنوك العمومية (البنك الوطني الجزائري (BNA) وبنك التنمية المحلية (BDL)، وبنكين من البنوك الخاصة (بنك الخليج الجزائر (AGB) وبنك بي ان ابي باريبا (BNP Paribas)).

1- معامل التحديد R^2 لعينة من البنوك العمومية والخاصة في النظام المصرفي الجزائري
الجدول رقم (24): معامل التحديد R^2 لعينة من البنوك العمومية والخاصة في النظام المصرفي الجزائري

R^2 (BNP Paribas + AGB) البنوك الخاصة	R^2 (BDL + BNA) البنوك العمومية	
-	-	التدريب
0.204	0.733	تحديد الاحتياجات التدريبية
0.545	0.706	تصميم البرامج التدريبية
0.772	0.660	تنفيذ البرامج التدريبية
0.744	0.693	تقييم البرامج التدريبية
0.568	0.625	أداء العاملين
0.770	0.777	محددات الاداء
0.644	0.274	خطوات تقييم الاداء
0.602	0.405	اهداف تقييم الاداء
0.522	0.650	الميزة التنافسية
0.351	0.604	الكفاءة
0.775	0.856	الجودة
0.650	0.872	الابداع
0.636	0.782	الاستجابة لحاجات الزبون

المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام مخرجات برنامج Smart PLS3.

الفصل الخامس: الدراسة التطبيقية لقياس وتقييم أثر التدريب على أداء العاملين وعلاقته بالميزة التنافسية (دراسة عينة من البنوك في النظام المصرفي الجزائري)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (24) مدى قدرة المتغيرات المستقلة على تفسير المتغيرات التابعة، حيث قدر معامل التحديد بالنسبة لأداء العاملين للبنوك العمومية ب(0.616) وهو أكبر من (0.25)*، وبالتالي المتغير المستقل التدريب له قدرة متوسطة على تفسير المتغير التابع أداء العاملين بالنسبة للبنوك السابقة، وبقدرة تفسيرية متوسطة بالنسبة للبنوك الخاصة ب (0.568). أما الميزة التنافسية فقدرت بالنسبة للبنوك العمومية ب (0.650)، والبنوك الخاصة ب (0.522)، وهي قيم متوسطة، مما يبين أن المتغيرات المستقلة للدراسة لها قدرة متوسطة على تفسير المتغير التابع التدريب، لأنها أكبر من (0.522).

2- معامل كوهن (F^2 - Effect size)

جدول رقم (25): نتائج معامل كوهن (F^2 - Effect size)

الميزة التنافسية	أداء العاملين	التدريب		
0.713	1.605	-	التدريب	F^2 (BNA+BDL) للبنوك العمومية
0.000	-	-	أداء العاملين	
-	-	-	الميزة التنافسية	
0.014	1.313	-	التدريب	F^2 (BNP Paribas + AGB) البنوك الخاصة
0.354	-	-	أداء العاملين	
-	-	-	الميزة التنافسية	

المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام مخرجات برنامج Smart PLS3.

من خلال الجدول رقم (25) يتبين أنه يوجد تأثير قوي لكل من المتغير المستقل التدريب على المتغير التابع أداء العاملين بالنسبة للبنوك العمومية لأن قيمة $F^2 = 1.605$ أكبر من (0.35)*، ويوجد تأثير متوسط لكل من المتغير المستقل التدريب والميزة التنافسية بقيمة (0.713)، ولا يوجد تأثير بين أداء العاملين والميزة التنافسية لأن قيمته (0.000) أصغر من (0.35). ويتبين أيضا انه يوجد تأثير قوي لكل من المتغير المستقل التدريب على المتغير التابع أداء العاملين بالنسبة للبنوك الخاصة لأن قيمة $F^2 = 1.313$ أكبر من (0.35)، ولا يوجد تأثير لكل من المتغير المستقل التدريب والميزة التنافسية لأن قيمته (0.014)، ويوجد تأثير ضعيف بين أداء العاملين والميزة التنافسية لأن قيمته (0.354) أكبر من (0.35).

* - إذا كانت قيمة معامل التحديد (R^2 - Coefficient of determination)، أصغر من 0.25 لا تفسر المتغيرات المستقلة المتغيرات التابعة، ما بين (0.25-0.50) تفسير ضعيف، (0.50-0.75) تفسير متوسط، أكبر أو يساوي 0.75 تفسير كبير.

3- القدرة التنبؤية (Q^2 - Predictive relevance)

جدول رقم (26): نتائج معامل (Q^2) للقدرة التنبؤية للنموذج

متغيرات الدراسة	Q^2 (BDL+BNA) للبنوك العمومية	Q^2 (BNP Paribas +AGB) للبنوك الخاصة
التدريب	-	-
أداء العاملين	0.192	0.189
الميزة التنافسية	0.350	0.114

المصدر: من إعداد الطالبة بإستخدام مخرجات برنامج Smart PLS 3.

من خلال الجدول رقم (26) يتبين ان نموذج الدراسة الخاص بالبنوك العمومية بقدرة تنبؤية مقبولة، بما أن Q^2 لنموذج الدراسة أكبر من الصفر، حيث قدرت قيمته لكل من متغير الدراسة أداء العاملين والميزة التنافسية ب (0.192)، (0.350)، على التوالي. وبالنسبة لنموذج الدراسة الخاص بالبنوك الخاصة يتميز بقدرة تنبؤية مقبولة، بما أن Q^2 لنموذج الدراسة أكبر من الصفر، حيث قدرت قيمته لكل من متغير الدراسة أداء العاملين والميزة التنافسية ب (0.189)، (0.114)، على التوالي.

4- صلاحية نموذج الدراسة لاختبار الفرضيات: (Goodness of Fit of the Model) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات نحسب معامل الجودة GOF، الذي يعمل على قياس مدى إمكانية الاعتماد على نموذج الدراسة، حيث يحسب هذا الأخير وفق المعادلة التالية:

$$GOF = \sqrt{(\bar{R}^2 \times AVE)}$$

جدول رقم (27): نتائج معامل الجودة (GOF) دراسة عينة من البنوك العمومية والخاصة في النظام المصرفي الجزائري

(BNP Paribas+ AGB) للبنوك الخاصة	(BDL + BNA) للبنوك العمومية
$GOF = \sqrt{\frac{(0.568+0.522)}{2} \times \frac{(0.314+0.361+0.303)}{3}}$ GOF= 0.4215	$GOF = \sqrt{\frac{(0.625+0.650)}{2} \times \frac{(0.491+0.557+0.374)}{3}}$ GOF=0.5497

المصدر: من إعداد الطالبة بإستخدام مخرجات برنامج Smart PLS 3.

من خلال الجدول رقم (27) يتبين انه بالنسبة للبنوك العمومية قدرت قيمة **GOF** بـ (0.5497) وهي أكبر من (0.36)* ، مما يدل على أن نموذج الدراسة صالح بدرجة كبيرة لاختبار الفرضيات. وقدرت قيمته بالنسبة للبنوك الخاصة بـ (0.4215) وهي أكبر من (0.36) مما يدل أيضا ان نموذج الدراسة صالح لاختبار الفرضيات.

5- اختبار (Bootstrapping) لتقييم معنوية العلاقات (معاملات المسار)

جدول رقم (28): نتائج تقييم معاملات المسار

قيمة P	قيمة T (O/STDEV)	الانحراف المعياري (STDEV)	Sample Mean (M)	Original Sample (O)	معاملات المسار	
0.000	11.101	0.071	0.781	0.785	التدريب → أداء العاملين	(BNA+BDL) للبنوك العمومية
0.000	5.318	0.152	0.791	0.806	التدريب → الميزة التنافسية	
0.999	0.001	0.172	0.014	0.000	أداء العاملين → الميزة التنافسية	
0.000	5.419	0.139	0.728	0.753	التدريب → أداء العاملين	(AGB+ BNP Paribas) البنوك الخاصة
0.472	0.721	0.170	0.129	0.123	التدريب → الميزة التنافسية	
0.000	4.018	0.156	0.639	0.626	أداء العاملين → الميزة التنافسية	

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (139) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.97.
المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام مخرجات برنامج Smart PLS3.

للتحقق من مصداقية النموذج ومعرفة مدى مساهمة المتغيرات المستقلة في بناء المتغير التابع، فإن الاختبار الملائم لتقييم هذه العلاقة كما اشار اليها¹ (Hair et al) هي اختبار (Bootstrapping) ،

* - إذا كانت قيمة معامل **GoF** أصغر من 0.1، ما بين (0.1-0.25)، (0.25-0.36)، أكبر أو يساوي (0.36) فإن نموذج الدراسة غير صالح لاختبار الفرضيات، صالح بدرجة ضعيفة، متوسطة وكبيرة على التوالي.

¹ Hair JR, Joseph F., Hult, G. Tomas M. Ringle, Christian M. Sarstedt, Markoo.(2014), "A Primer on Partial Least Squares Structural Equation modeling (PLS-SEM)", SAGE Publications, Inc, USA, P 223.

لأنه يتعامل مع العينات صغيرة الحجم وهو أكثر موثوقية، بمعنى أنه الاختبار الامثل لطريقة المربعات الصغرى الجزئية (Partial Least squares (PLS).

وكما يظهر في الجدول (28) فإن هذا الاختبار يقوم بتقييم معاملات المسار (ينبغي ملاحظة قيمة t في الشكل لكل مسار فإذا كانت $t > 2$ دل ذلك على معنوية المسار)، وبالتالي يمكن القول أن أداء العاملين والميزة التنافسية جاء نتيجة لمتغير التدريب، أما أداء العاملين فلم يساهم في خلق الميزة التنافسية بالنسبة للبنوك العمومية كمايلي:

- حيث قيمة t تساوي (11.101) وهي أكبر من (1.97)، وكذا قيمة P (0.000)، وهي أصغر من (0.05)، وبالتالي الفرضية الأولى مقبولة "يؤثر التدريب على أداء العاملين في البنوك العمومية عينة الدراسة.

- وقيمة t تساوي (5.318) وهي أكبر من (1.97)، وكذا قيمة P (0.000)، وهي أصغر من (0.05)، وبالتالي الفرضية الثانية مقبولة "يؤثر التدريب على الميزة التنافسية في البنوك العمومية عينة الدراسة.

- حيث قيمة t تساوي (0.001) وهي أصغر من (1.97)، وكذا قيمة P (0.999)، وهي أكبر من (0.05)، وبالتالي نفي الفرضية الثالثة "يؤثر أداء العاملين على الميزة التنافسية في البنوك العمومية عينة الدراسة.

ومنه يمكن القول أيضا أن أداء العاملين جاء نتيجة لمتغير التدريب، والميزة التنافسية جاء نتيجة لتغير أداء العاملين، أما التدريب فلم يساهم في خلق الميزة التنافسية بالنسبة للبنوك الخاصة كمايلي:

- حيث قيمة t تساوي (5.419) وهي أكبر من (1.97)، وكذا قيمة P (0.000)، وهي أصغر من (0.05)، وبالتالي الفرضية الأولى مقبولة "يؤثر التدريب على أداء العاملين في البنوك الخاصة عينة الدراسة.

- وقيمة t تساوي (0.721) وهي أصغر من (1.97)، وكذا قيمة P (0.472)، وهي أكبر من (0.05)، وبالتالي الفرضية الثانية مرفوضة "يؤثر التدريب على الميزة التنافسية في البنوك الخاصة عينة الدراسة.

- حيث قيمة t تساوي (4.018) وهي أكبر من (1.97)، وكذا قيمة P (0.000)، وهي أصغر من (0.05)، وبالتالي قبول الفرضية الثالثة "يؤثر أداء العاملين على الميزة التنافسية في البنوك الخاصة عينة الدراسة.

خلاصة الفصل الخامس:

لقد تم اجراء دراسة ميدانية لقياس وتقييم أثر التدريب على أداء العاملين والميزة التنافسية، وقد تكون مجتمع الدراسة من خمسة بنوك في النظام المصرفي الجزائري (ثلاثة بنوك عمومية، البنك الوطني الجزائري (BNA)، بنك التنمية المحلية (BDL)، الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط (CNEP)، وبنكين من البنوك الخاصة، بنك الخليج الجزائر (AGB)، بنك بي ان ابي باريبا (BNP Paribas)، وقد اعتمدنا في دراستنا على الاستبانة التي تم تحكيمها من طرف عدة أساتذة جامعيين، وتخص الاستبانة كل عمال هذه البنوك مهما كان مستواهم الدراسي او منصبهم، وتبعاً لهذه الخصائص لقد تم توزيع استبانة على عينة مكونة من 100 عامل، وبعد تحليل نتائج الاستبانة وبالإستعانة من برنامج الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS)، وبرنامج نمذجة المعادلات الهيكلية (Smart-PLS 3) ثم التوصل الى ما يلي:

- 1- كشفت نتائج التحليل الوصفي على تركيز إجابات الافراد المبحوثين على تصميم البرنامج التدريبي واعداده يحظى بأعلى نسبة اتفاق اذ بلغت (64%)، مما يبين مدى اهتمام البنوك عينة الدراسة بهذه المرحلة المهمة من مراحل البرنامج التدريبي لان التخطيط الجيد يساعد على سهولة التنفيذ والتقييم.
- 2- أوضحت النتائج ان إدارات البنوك عينة الدراسة تولي اهتمام كبيراً لمراحل العملية التدريبية اذ ان نسبة (الموافقة والموافقة بشدة) لهذه المراحل عالية، وهذا ما يعكس أهمية التدريب في تحقيق اهداف هذه البنوك.
- 3- بينت النتائج ان إدارات البنوك عينة الدراسة لا تولي اهتماماً لتقييم الأداء الوظيفي لان نسبة عدم الموافقة عالية بالنسبة لهذه البنوك، وهذا مايدل على عدم اهتمام هذه البنوك بتقييم أداء عاملها وبالتالي يؤثر بالسلب على قدراتهم وكفاءتهم.
- 4- افرزت نتائج التشخيص ان اساسيات بناء الميزة التنافسية سجلت متوسط بنسبة عالية بالنسبة للبنوك عينة الدراسة، اذ جاء ترتيب هذه الاساسيات على النحو التالي: الاستجابة لحاجات الزبون، الجودة، الابداع، الكفاءة.
- 5- بينت نتائج لاستجابة لحاجات الزبون والجودة للبنوك عينة الدراسة حصولها على أكبر نسبة توافق وهذا ما يعكس مدى أهمية العنصرين في تحقيق الميزة التنافسية، من خلال تميزها في تقديم خدمات بما يناسب حاجات الزبون وذات جودة، وامتلاكها موارد بشرية ذات مستويات مهارية عالية من خلال تدريبها وتأهيلها.
- 6- كشفت نتائج التحليل ان معامل التحديد بالنسبة للبنوك عينة الدراسة، تدل على ان التدريب له قدرة متوسطة على تفسير المتغيرين أداء العاملين و الميزة التنافسية.
- 7- ويبين معامل كوهن (F^2 - Effect size) انه يوجد تأثير قوي لكل من المتغير المستقل التدريب على المتغير التابع أداء العاملين، ولا يوجد تأثير لكل من المتغير المستقل التدريب، والمتغير

التابع الميزة التنافسية، ولا يوجد أيضا تأثير بين أداء العاملين والميزة التنافسية.

- 8- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتأثير التدريب على أداء العاملين في البنوك عينة الدراسة
- 9- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتأثير التدريب على الميزة التنافسية في البنوك عينة الدراسة.
- 10- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتأثير أداء العاملين على الميزة التنافسية في البنوك عينة الدراسة.
- 11- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتأثير التدريب على أداء العاملين في البنوك العمومية عينة الدراسة.
- 12- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتأثير التدريب على الميزة التنافسية في البنوك العمومية عينة الدراسة.
- 13- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتأثير أداء العاملين على الميزة التنافسية في البنوك العمومية عينة الدراسة.
- 14- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتأثير التدريب على أداء العاملين في البنوك الخاصة عينة الدراسة.
- 15- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتأثير التدريب على الميزة التنافسية في البنوك الخاصة عينة الدراسة.
- 16- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتأثير أداء العاملين على الميزة التنافسية في البنوك الخاصة عينة الدراسة.

الخاتمة العامة

تمثل الموارد البشرية أكبر طاقة بالنسبة للمنظمة واصلا ثميننا من الأصول التي تمتلكها المنظمة، فلا يمكن ان تحقق أهدافها دون هذه الموارد، فهي التي تقوم بتسيير الإنتاج، الابتكار والإبداع، لذلك من الضروري الاهتمام بها والاستثمار في تنمية مهاراتها التدريبية حتى تكون قادرة على تحسين أدائها وخلق ميزة تساعدها على مواكبة التطورات والتغيرات البيئية التي تواجهها المنظمات، وتمثل الميزة التنافسية شرطا جوهريا لنجاح المنتج سواء في الأسواق المحلية أو الدولية من حيث تأثيرها على كفاءة العاملين والجودة والابداع وسرعة الاستجابة للزبون.

ومنه نستخلص أنا النظام المصرفي الجزائري يمثل العمود الفقري للاقتصاد وما يمكننا قوله والإشارة إليه أن للبنوك دورا هاما وأساسيا في العمليات المصرفية، بحيث يعرف بصفة أدق بأنه يقبل الأموال ويقترضها ويستفيد من ذلك وانه يقدم للمتعاملين تقنيات وطرق مختلفة سواء قصيرة الأجل أو المتوسطة بالإضافة إلى الدور التي تقوم به البنوك التجارية حيث أنها تمثل التجارة الخارجية بطرق ووسائل مختلفة وتعتبر كذلك مؤسسات ائتمانية تسعى إلى تحقيق الربحية من خلال الأموال التي يقدمها لها مختلف الأعوان الاقتصاديين في البلاد. وقد توصلنا الى ان البنك الوطني الجزائري كنموذج عن البنوك الجزائرية يولي اهتماما بالغاً بالعنصر البشري وذلك من خلال تنمية كفاءاته فهو على وعي تام بان العاملين هم الركيزة الأساسية للتنمية والتميز وتحقيق الربح، ولذلك نجد ان البنك اعتمد على سياسة تنمية قائمة على أساس التدريب المستمر لهذه الكفاءات البشرية التي يمتلكها.

ولتحقيق أهداف المنظمة بفعالية، لقد توصلنا من خلال دراستنا إلى العديد من النتائج وفق سياق معرفي ومنهجي مترابط مع الإشكالية محل الدراسة تمثل فيما يلي:

- اهتمام البنوك عينة الدراسة بتصميم البرنامج التدريبي واعداده كمرحلة أولى من مراحل البرنامج التدريبي لان التخطيط الجيد يساعد على سهولة التنفيذ والتقييم.
- ان إدارات البنوك عينة الدراسة تولي اهتمام كبيرا لمراحل العملية التدريبية وهذا ما يعكس أهمية التدريب في تحقيق اهداف هذه البنوك.
- ان إدارات البنوك عينة الدراسة لا تولي اهتماما لتقييم الأداء الوظيفي وهذا مايدل على عدم اهتمام هذه البنوك بتقييم أداء عاملها وبالتالي يؤثر بالسلب على قدراتهم وكفاءتهم.
- ان اساسيات بناء الميزة التنافسية بالنسبة للبنوك عينة الدراسة على النحو التالي: الاستجابة لحاجات الزبون، الجودة، الابداع، الكفاءة.

- بينت نتائج لاستجابة لحاجات الزبون والجودة للبنوك عينة الدراسة حصولها على أكبر نسبة توافق وهذا ما يعكس مدى أهمية العنصرين في تحقيق الميزة التنافسية، من خلال تميزها في تقديم خدمات بما يناسب حاجات الزبون وذات جودة وامتلاكها موارد بشرية ذات مستويات مهارية عالية من خلال تدريبها وتأهيلها.
- كشفت نتائج التحليل ان معامل التحديد بالنسبة للبنوك عينة الدراسة تدل على ان التدريب له قدرة متوسطة على تفسير المتغيرين أداء العاملين والميزة التنافسية.
- يوجد تأثير قوي لكل من المتغير المستقل التدريب على المتغير التابع أداء العاملين، ولا يوجد تأثير لكل من المتغير المستقل التدريب والمتغير التابع الميزة التنافسية، ولا يوجد أيضا تأثير بين أداء العاملين والميزة التنافسية بالنسبة للبنوك عينة الدراسة.
- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتأثير التدريب على أداء العاملين في البنوك عينة الدراسة.
- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتأثير التدريب على الميزة التنافسية في البنوك عينة الدراسة".
- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتأثير أداء العاملين على الميزة التنافسية في البنوك عينة الدراسة".
- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتأثير التدريب على أداء العاملين في البنوك العمومية عينة الدراسة.
- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتأثير التدريب على الميزة التنافسية في البنوك العمومية عينة الدراسة.
- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتأثير أداء العاملين على الميزة التنافسية في البنوك العمومية عينة الدراسة.
- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتأثير التدريب على أداء العاملين في البنوك الخاصة عينة الدراسة.
- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتأثير التدريب على الميزة التنافسية في البنوك الخاصة عينة الدراسة.
- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتأثير أداء العاملين على الميزة التنافسية في البنوك الخاصة عينة الدراسة.

التوصيات:

- بعد تحليل البيانات والتوصل الي النتائج السابقة أوصت الباحثة بالمقترحات التالية:
- يجب على المنظمات الاهتمام بمواردها البشرية وتنميتها ومن الأفضل البدا بالمكلف بالتدريب لسهيل عليه عملية اختيار المتدربين.
 - الاهتمام بالتدريب الخارجي حتى يتم تبادل الخبرات على مستوى الدول وخلق ميزة تنافسية.
 - تخصيص ميزانية مالية للتدريب بالخارج لاكتساب تجارب البلدان المتقدمة.
 - تشجيع الابداع والابتكار واستعمال تكنولوجيا متطورة.
 - الاهتمام بتقييم الأداء والحرص على وضع جداول لتقييم كل عامل.
 - تقييم العاملين وتكريمهم بجوائز تحفيزية .
 - الوقوف على تجربة التدريب التي تمت مؤخرا وتدريب العاملين عليها.
 - إتاحة منح دراسية للعاملين لإضافة مؤهلات عليا، مما يسهم في تطوير الأداء ودفع الروح المعنوية لدي العاملين.
 - الرجل المناسب في المكان المناسب وهذه المقولة تتطوي على ضرورة اختيار نوع التدريب للعامل المناسب بما يتناسب مع عملة ومستواه التعليمي.
 - نشر الوعي التدريبي للعاملين مما يجعل من الدورة التدريبية ذات فائدة .
 - ضرورة الالتزام بالتقييم القبلي والآني وما بعد التدريب واستخدام وسائل وأساليب التقييم المختلفة، وذلك للوقوف على الجانب السلبي وتقويمه فور حدوثه وتقادي حدوثه فيما بعد، بالإضافة لتعزيز الجانب الإيجابي.

افاق البحث:

نري كتكملة لهذا البحث بعض النقائص التي لم يتسنى للباحثة التعرض لها مما يثير الاهتمام بها ويتعلق الأمر بي:

1- دراسة مقارنة بين التدريب الداخلي والخارجي من حيث التكلفة والعائد.

2- دراسة قياسية للتقييم واثره على أداء العاملين .

3- اثر ضغوط العمل على أداء العاملين والرضا الوظيفي.

المراجع

المراجع:

باللغة العربية :

الكتب :

- 1- احمد رمضان وآخرون، "اقتصاديات الموارد البشرية والبيئية"، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 2- القزاز، إسماعيل إبراهيم؛ العاني، خليل إبراهيم وكوريل، عادل عبد الملك، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001"، مطبعة الأشقر، بغداد، 2000.
- 3- نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، جامعة الإسكندرية، 1998.
- 4- أبو العزم عطية مصطفى كامل، "مقدمة في السلوك التنظيمي"، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر 2003.
- 5- ابو شيخة احمد، "إدارة الموارد البشرية"، عمان، 2000.
- 6- أبو طاحونة، عدلي علي، "إدارة وتنمية الموارد البشرية والطبيعية"، الإسكندرية، 2000.
- 7- احمد حجيم الطائي وآخرون، "إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي متكامل"، ط 1، مؤسسة لوران للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 8- أحمد سيد مصطفى، "إدارة الموارد البشرية"، منظور القرن 21، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر 2000.
- 9- احمد سيد مصطفى، "إدارة البشر الأصول والمهارات"، القاهرة، 2002.
- 10- أحمد سيد مصطفى، "إدارة السلوك التنظيمي"، رؤية معاصرة، حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف، القاهرة، مصر 2000.
- 11- احمد ماهر، "السلوك التنظيمي، مدخل لبناء المهارات"، ط5، الإسكندرية، 1995م
- 12- أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعية للنشر مصر، 1999.
- 13- احمد مندور واحمد رمضان، "اقتصاديات الموارد الطبيعية والبشرية"، الدار الجامعية، لبنان، 1990.
- 14- الخضيرى، محسن أحمد، "صناعة المزايا التنافسية"، الناشر مجموعة النيل العربية، 2004.
- 15- الرشيدان، عبدالله زاهي، "في اقتصاديات التعليم"، ط 3، دار وائل للنشر والتوزيع، 2015.
- 16- الرشيد، مازن فارس، "إدارة الموارد البشرية، الأسس النظرية والتطبيقات العملية"، مكتبة العبيكان، 2001.
- 17- السالم، مؤيد سعيد، "إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي تكاملي)" ، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2009.

- 18- الطاهر لطرش، "تقنيات البنوك"، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 7، الجزائر، 2007.
- 19- العزاوي، نجم، "التدريب الإداري"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 20- لوي هارت، اعداد قسم الترجمة بدار الفاروق، د/خالد العامري، "وسائل التدريب الفعالة"، دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2007.
- 21- العلي، عبد الستار محمد، "ادارة الانتاج والعمليات: مدخل كمي"، الطبعة الاولى، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الاردن، 2000 .
- 22- المرسي جمال الدين وآخرون، "التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية: منهج تطبيقي"، الدار الجامعية، مصر، 2002.
- 23- الهواري سيد، "المدير الفعال للقرن 21"، مكتبة عين شمس والمكتبات الكبرى، طبعة 5، القاهرة، مصر، سنة 2000.
- 24- أنور سلطان محمد سعيد، "السلوك التنظيمي"، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر 2003.
- 25- أي هازي ماريون، ترجمة محمد مرسي وآخرون، "إدارة الأداء، دليل شامل للإشراف الفعال"، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1998.
- 26- أيتن محمود المرجوشي، "تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية"، ط1، دار النشر للجامعات، 2008.
- 27- بويرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية (دراسة)، الجزائر: جامعة منتوري - قسنطينة، (2012/2011)
- 28- بلال خلف السكرانة، "اتجاهات حديثة في التدريب"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011.
- 29- توني نيوباي، "التدريب على جودة الخدمة"، ترجمة زكي شويكار، دار النشر مجموعة النيل العربية، ط1، مصر، القاهرة، 2003.
- 30- جاري ديسلر، "إدارة الموارد البشرية"، ترجمة محمد سيد أحمد وعبد المحسن عبد المحسن، دار المريخ، الرياض المملكة العربية السعودية، 2003.
- 31- جيم فيولر، "إدارة مشروعات تحسين الأداء"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- 32- حسن احمد الطعاني، "التدريب الاداري المعاصر"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 33- حسن راوية، "السلوك في المنظمات"، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، اسكندرية، مصر 1999.
- 34- حسني، عبد الفتاح دياب، "إدارة الموارد البشرية مدخل متكامل"، توزيع شركة البراء، 1997.
- 35- خالد امين عبد الله، "العمليات المصرفية، (الطرق المحاسبية الحديثة)"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003.

- 36-رافدة الحريري، "اقتصاديات وتخطيط التعليم في ضوء إدارة الجودة الشاملة"، 2013.
- 37-راوية حسن، "مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية"، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002.
- 38-راوية حسن، "إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- 39-راوية حسن، "مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 40-رعد حسن الصرن، "فن وعلم ادارة الوقت"، دار الرضا للنشر والتوزيع، طبعة 1، سوريا، دمشق، 2000.
- 41-رعد حسن الصرن، "ادارة الابتكار والابداع كيف تخلق بيئة ابتكارية في المنظمات الجزء الثاني"، دار الرضا للنشر، الطبعة الاولى، سوريا، دمشق، 2001.
- 42-روبرت، ووترمان الابن، "براعة الإدارة في الشركات الأمريكية- دروس نتعلمها من الشركات التي تهتم بالعاملين في المقام الأول"، ط1، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1999.
- 43-زغدار أحمد، "المنافسة، التنافسية والبدائل الاستراتيجية"، الطبعة الأولى، جامعة الجزائر، دار جرير للنشر والتوزيع، 2011.
- 44-سيد محمد جاد الرب، التخطيط الاستراتيجي "منهج لتحقيق التميز التنافسي"، دار الفجر للنشر ولتوزيع، 2016.
- 45-شاكر القزويني، "محاضرات في اقتصاد البنوك"، ديوان المطبوعات الجامعية: الجزائر، 1992.
- 46-شوقي ناجي جواد، قيس عبد المؤمن علي، "السياسات الإدارية وسياسات الأعمال"، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 2000.
- 47-صلاح الدين عبد الباقي، "الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 48-طاهر الكلالدة، "استراتيجيات ادارة الموارد البشرية" دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، 2011.
- 49-طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس " الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل"، دار وائل، 2009.
- 50-عادل رزق، "إدارة الازمات المالية العالمية"، مجموعة النيل العربية، 2010.
- 51-عادل زايد، "الأداء التنظيمي المتميز: نظرية إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الادارية بحوث ودراسة"، القاهرة، 2005.
- 52-عباس، سهيلة محمد، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 53-عبد الرزاق بن حبيب، "اقتصاد وتسيير المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية: الجزائر، 2000.

- 54- عبد الغفار، حنفي: "أساسيات التمويل والإدارة المالي"، دار الجامعة الجديدة: جامعة الإسكندرية، 2002 .
- 55- عبد المحسن توفيق محمد، "تقييم الأداء"، دار الفكر العربي، 2003/ 2004.
- 56- عبد المنعم جنيد، "إدارة الأفراد"، القاهرة، دار النشر غير مذكورة، 1983.
- 57- عداي الحسيني فلاح حسن، "الإدارة الاستراتيجية (مفاهيمها-مداخلها-عملياتها المعاصرة)"، دار وائل للنشر، القاهرة، 2000 .
- 58- عساف، معتز عبد القادر، "التميز في إدارة الموارد البشرية"، موسوعة التميز الإداري، الجزء السابع، منشورات اتحاد المصارف العربية، 2008.
- 59- عبد الله علي، "أثر البيئة على أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية"، حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه ، جامعة الجزائر ، 1999.
- 60- علي السلمي " إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، دار غريب للطباعة والنشر القاهرة، 2001.
- 61- علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية"، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 1996.
- 62- عمر عقلي، "الإدارة (الأصول، أسس ومفاهيم)"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997.
- 63- فريد النجار، "إدارة وظائف الافراد وتنمية الموارد البشرية"، ط 3، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 1998.
- 64- فليح حسن خلف، "اقتصاديات التعليم وتخطيطه"، ط 1، عمان، 2006.
- 65- فيليب سادلر، ترجمة علا احمد اصلاح "الإدارة الاستراتيجية"، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2007.
- 66- محمد إسماعيل بلال، "إدارة الموارد البشرية"، الأريطة، دار الجامعة الجديدة، 2004.
- 67- محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الابعج، "إدارة الموارد البشرية (في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة - الهندرة)"، دار الرضوان للنشر والتوزيع-عمان، ط1، 2014.
- 68- محمد سعيد سلطان، "إدارة البنوك"، دار الجامعة الجديدة، جامعة الإسكندرية، مصر، 2005.
- 69- محمد سعيد سلطان وآخرون، "إدارة البنوك"، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر، 1989.
- 70- محمد مرسي جمال الدين، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 71- محمود عبد الفتاح رضوان، "تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012/2013.
- 72- محي الدين، إسماعيل، "موسوعة أعمال البنوك الجزء الأول"، 1993.
- 73- ميلان كوبر، "ادارة مؤسسات التنمية الإدارية"، عمان، 1985.
- 74- نادر احمد أبو شيخة "إدارة الوقت"، دار مجدلاوي للنشر، الطبعة الأولى، الاردن، عمان، 1991.

- 75-نادية العارف، "التخطيط الاستراتيجي والعولمة"، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، مجلد 1، الإسكندرية، 2003.
- 76-نظمي شحادة وآخرون، "إدارة الموارد البشرية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2000.
- 77-أبو قحف عبد السلام، "أساسيات الإدارة الاستراتيجية"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1998.
- 78-الحناوي محمد صالح، وآخرون، "مقدمة في الأعمال في عصر التكنولوجيا"، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر 2004.
- 79- السيد إسماعيل محمد، "الإدارة الاستراتيجية"، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1999.
- 80-حسن راوية، "مدخل استراتيجي لتنمية وتخطيط الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 81-عساف، عبد المعطي، "التدريب وتنمية الموارد البشرية، الأسس والعمليات"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 82-عكروش، مأمون نديم وعكروش، سهير نديم، "تطوير المنتجات الجديدة - مدخل استراتيجي متكامل وعصري"، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- 83-علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1998.
- 84-محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف "تسويق الخدمات"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2010.

اطروحات باللغة العربية:

- 1-إبراهيم، ميسر أحمد، "متطلبات إقامة نظام ضمان النوعية في المنشآت الصناعية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 1991.
- 2-أحمد، بوراس، "مصادر التمويل للاستثمارات وتكلفة المشروع"، رسالة دكتوراه: جامعة منتوري، قسنطينة، 2002.
- 3-ارحيم، سوسن، "واقع التدريب الإداري في القطاعين العام والخاص"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن، 2002.
- 4-الزغبى، حسن علي عبد، "أثر نظام المعلومات الاستراتيجي في بناء وتطوير المزايا التنافسية وتحقيق عوامل التفوق التنافسي: دراسة تطبيقية في المصارف الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي"، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 1999.
- 5-رياض ضياء عزيز الصفو، "عناصر استراتيجية العمليات وأثرها في بعض مجالات الأداء"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الموصل، العراق، 2009.

- 6- شنوفي نور الدين، "تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2005/2004.
- 7- طه علي نايل الجميلي، "أثر تدريب الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية في المصارف العراقية"، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، 2014.
- 8- عبد الحكيم عبد الله النور، "الأداء التنافسي لشركات الأدوية في ظل الانفتاح الاقتصادي"، رسالة غير منشورة، جامعة تشرين، سوريا، 2009.
- 9- عبد الوهاب جبين، "تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف"، سوريا: جامعة سانت كليمنتس العالمية، 2009 .
- 10- عمار بوشناف، "الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها وتطويرها"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص: علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.
- 11- قزول سفيان، "تأهيل العنصر البشري لتحفيز الميزة التنافسية في البنوك العمومية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3-، 2015-2016.
- 12- لقواق عبد الرزاق، "أهمية مراقبة التسيير الاجتماعي في تدعيم أداء المؤسسة"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2009.
- 13- نعيمة فضيل، "أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، قسم علوم التسيير، 2005.

مقالات وملتقيات ومجلات باللغة العربية:

- 1- سيدهم خالدة هناء، "واقع خدمات المعلومات المتخصصة في قطاع البنوك والمصارف الجزائرية"، دراسة ميدانية لاهم البنوك الجزائرية بولاية باتنة -الجزائر- بين تحدي البقاء وطموح النجاح بجامعة منتوري قسنطينة، المؤتمر الثاني والعشرون للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (اعلم): نظم وخدمات المعلومات المتخصصة في مؤسسات المعلومات العربية، الواقع والتحديات والطموحات الخرطوم (السودان)، 18- 2011 /12/21.
- 2- مصدق الحبيب، "الاهمية الاقتصادية للعنصر البشري"، مجلة الدراسات العربية دار الطليعة، بيروت، لبنان، عدد 04 مارس 1980.

- 3- خديجة عاشور ، "ضغوط العمل - النظريات و النماذج "، مجلة العلوم الإنسانية، (الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012 .
- 4-الحاج مداح عرابي، "التسيير الاستراتيجي وتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، الملتقى الدولي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، 17-18 أفريل 2006. جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف - كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - مخبر العولمة واقتصاديات شمال افريقيا.
- 5-الحمود، أحمد بن حماد، "تقييم الأداء الوظيفي: الطرق، المعوقات، البدائل"، مجلة الإدارة العامة، المجلد الرابع والثلاثون، العدد الثاني، 1994.
- 6-النعيمي، صلاح عبد القادر، "كيف يمكن للمنظمات أن تحقق ميزتها التنافسية؟"، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الثاني لجامعة الإسراء، الأردن، 2007.
- 7-برواري، نزار عبد المجيد رشيد، "الدور المعاصر للموارد البشرية في ضل مجتمع المعرفة والتنافسية"، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد، العدد 36، أيلول، 2001 .
- 8-سعد الغتري، "أثر رأس المال الفكري في أداء المنظمة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية"، جامعة بغداد، العدد 28/ 2001.
- 9-سملاي يحضية، "مقال حول تسيير المعرفة وتحسين الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية"، جامعة ورقلة. الجزائر، 2005.
- 10-شريف مراد، "أهمية الالتزام بأخلاقيات الاعمال في الإسلام لتحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية بالمنظمات الجزائرية"، مداخلة مقدمة في المؤتمر العالمي الخامس للتسويق الاسلامي، كوالامبور، ماليزيا، أيام: 22، 23، 24 افريل 2014.
- 11-عبد السلام محمد عاشور بلقاسم، "عملية التدريب: التحديات وعوامل نجاح"، جامعة العلوم الإسلامية الماليزية، مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية العدد 1، المجلد 1، 2015.
- 12-علي عبد القادر علي، "اسس العلاقة بين التعليم وسوق العمل وقياس العائد على رأس المال البشري"، ورقة بحث ميداني، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2001.
- 13-علي عبد الله، "مقال حول "الأداء المتميز"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير-جامعة الجزائر، 2005.

- 14- علي محمد عبد الجبار الحميري، "أهمية التدريب في تطبيق إدارة الجودة الشاملة"، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، جامعة الجزائر -3-، العدد 22، المجلد 2، 2010.
- 15- مزهودة عبد الملوك، "المقاربة الاستراتيجية للأداء مفهومًا وقياسًا"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2005.
- 16- مشرف رياض، "إمكانية قياس أنشطة الموارد البشرية"، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية 2008/10/3.
- 17- يحيى، سمالي، "إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، الملتقى الوطني الأول في 2003/12/19، جامعة ورقلة، الجزائر.
- 18- قرش عائشة، "دور تطوير الكفاءات البشرية في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، منشورات الحياة الصحفية، طبعة 1، الجلفة، 2009.
- 19- فيفر، جيفري، "الموارد البشرية كقوة تنافسية -تفجير الطاقات الكامنة في العاملين"، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، السنة الثالثة، العدد 12، حيرزان 1995.
- 20- عبد الله علي، مطبوعة جامعية، 2002، نقلا عن: محمد عبد الله الغيث، "نظرية الإدارة العامة، من قدرة الأداء إلى فلسفة الأداء - الإدارة العامة" رقم 66، مايو 1990، مصر.
- 21- الفاعوري، رفعت عبد الحليم، "إدارة الإبداع التنظيمي"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005.
- 22- النجار محمد عدنان، "إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي"، منشورات جامعة دمشق، 1998.

قوانين:

- 1- القانون رقم 62-144 المصادق عليه من قبل المجلس التأسيسي في 13 ديسمبر 1962. والمتضمن إنشاء البنك المركزي الجزائري وتحديد قانونه الأساسي.

وثائق من البنوك عينة الدراسة:

- 1-BNA, **Service Personnel et formation**, calendrier de déroulement des cours de (CCB.1), (CCB.2), Année Scolaire 2016/2017.
- 2-BNA, **Service Personnel et Formation** « Planning mise en situation - professionnelle Chargée de Clientèle », 2011/2012.
- 3-BNA, **Service Personnel et formation**, calendrier de déroulement des cours de (BB.1) 1ère année , Année Scolaire 2016/2017.

4-BNA, **Service Personnel et formation**, calendrier de déroulement des cours de (BB.2) 2ème année, Année Scolaire 2016/2017.

5-BNA, **Service Personnel et formation**, calendrier de déroulement des cours de (BB.3) 3ème année, Année Scolaire 2016/2017.

6-BNA, **Service Personnel et formation**, calendrier de déroulement des cours de CPES .banque, Année Scolaire 2015/2016.

7-BNA, **Service Personnel et formation**, calendrier de déroulement des cours de DES .banque 1ère année, Année Scolaire 2016/2017.

8-BNA, **Service Personnel et formation**, calendrier de déroulement des cours de DES .banque 2ème année, Année Scolaire 2016/2017.

9-BNA, **Service Personnel et formation**, inscription cours de banque, année scolaire 2018/2019.

10-Documents système d'évaluation des compétences et des performances dans la BNA, Service Personnel et formation, Année 2011/2012.

مراجع باللغة الفرنسية :

Livre :

1-Alain vican, "**concevoir le système d'information de l'entreprise, les éditions d'organisation**", paris- France. 1993.

2-Dunod, "**stratégie d'entreprise et communication**", édition d'organisation, Paris 1992.

3-Henry carre, "**Diriger des salariés aujourd'hui**", édition : maxima leurent du mesnil, Paris 1991.

4-Jaques Bojin, jean Marc Schoettl, « **L'essentiel de la stratégie : outils, méthodes, bonne pratiques** »,édition 2013 Eyrolles, parie,

5-Nadine Jolis « **La compétence au Cœur du succès de votre entreprise** », Edition d'organisation, paris 2000.

6-Michel Darbelet, Laurent Izard, Michel Scaramuzga, "**Economie d'entreprise, collection tertiaire** ", édition : Foucher, Paris 1995.

7–THIERTART Raymond, "**La stratégie d'entreprise**", 2ème ed, ed edixerence international, Paris 1997.

8–Thomar wheelen et david hunger,"**strategicale management sec**",ed(N.yaddisn neiley publishing company)1986.

9–Ezzine Abd El Majid, « **Modélisation par équations structurelles**», (cours, analyse de données, master 2), université Djilali Liabes Sidi Bel Abess, chap :8, 2014–2015 .

10– Ritchard Colette, Eric Gosselin, « **Controverse relative à la relation entre le stress et la performance au travail: recherche d'explications** », **Psychologie du travail et des organisations** », vol 16 n°1,2010 pp 06–08.

مراجع باللغة الانجليزية:

book :

1–Adam, Everett, E. and Ebert Ronald, J, "**Production and operations Management: concepts. Models and behavior**", 5th ed, Prentice Hall of India, New Delhi, 1996 .

2–Goel ,Dewaker , "**per A and compensation management ; a modern approach**", Asoke . k. Ghosh,New Delhi ,India ,2008.

3–Gronroos. C, “ **A service quality model and its marketing implications** **European Journal of Marketing**”, Vol. 18, No. 4, London,1984.

4–Haneberg,lisa, “**the high impact middle manager powerful strategies to thrive the middle**” ,Astd press ,Danvers, USA ,2010.

5–Hanson , E. Mark," **Educational Administration and Organization Behavior**",4th ed. Asimon and Schuster Company ,Needham Heights. Massuchusetts,1996.

6–Hill, C.W.L. and Jones, G.R. (2001), “**Strategic Management**”, 5th Ed. Houghton Mifflin, Means Business, Inc.

7–Keep .E. corporate. "**Training strategies in Ed story new perspective on Human resource Management**" Mark well OXFORD 1989.

- 8-Lyster and ,stephanie ,199 "pre –written ,employees performance appraisal ,the complete guide to successful employee evaluation and documentation" ,atlantic publishing group ,Ocala florida,USA,2007.
- 9-Mathwes, B.and Ueno,"**Quality Training: Finding from European Survey**", The TQM Magazin,Vol.13.No.1.,2001
- 10-Mondy, Wayne .noe, Robert, "**Human Resource Management**", 9th Edition Texas.2005.
- 11-Robbins,S.,and Coulter,M.,"**Management,Pearon Prentic Hall**",2005.
- 12-Slack, Nigel; Chambers, S.; Harland, C.; Harrison, A. and Johnston, R. "**Operations management**", 2nd ed., Pitman pub., London, 1998.

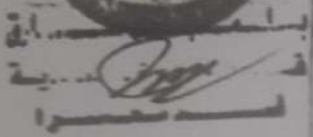
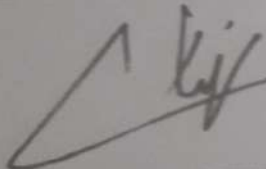
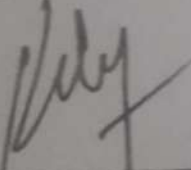
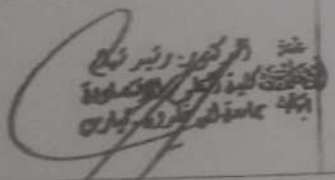
مواقع الكترونية:

- 1-Aidah Nassazi, "**Effects of Training on Employee Performance**", **www.theseus.fi**, Retrieved 4-10-2018. Edited,.
- 2-Amir Elnaga, Amen Imran, "The Effect of Training on Employee Performance " [www.pdfs. semanticscholar.org](http://www.pdfs.semanticscholar.org), Page5, Retrieved 4-10-2018. _
tourism.uokerbala.edu.iq
- 3-Elbilad.www.djazairess.com
- 4-<http://elearning.hebron.edu> الكركي وسام
- 5-Nedha (28-3-2011), " **Difference between Education and Training** ", [WWW.difference between .com](http://WWW.differencebetween.com), Retrieved 30-7-2018.Edited.
- 6-Jerry Shaw (29-6-2018), "**Effects of Training on Employee Performance**" www.smallbusiness.chron.com, Retrieved 4-10-2018. Edited.
- 7-<https://www.elwatan.com/edition/economie/banque-la-bdl-lance-deux-nouveaux-produits-17-07-2018>
- على موقع واي باك مشين نسخة محفوظة في 2020/08/12.
- 8-http://www.cnepbanque.dz/ar/index_ar.php?page=presentation
- 9-<http://www.Organnigramme> Cnep Banque.

- 10-[https://www. Organigramme BNP Baribas](https://www.OrganigrammeBNPBaribas).
- 11-<http://www.e-gulfbank.com/aboutUs/history/index.jsp>
- 12-<http://ar.Wikipedia.org/wiki/D8/A7>.
- 13- <https://www.bna.dz/fr/a-propos-de-la-bna/organigramme.html>

الملاحق

الملحق رقم (01): قائمة للأساتذة المحكمين للاستبانة

الرقم	الرتبة العلمية والاسم الكامل للمحكم	مكان العمل	الامضاء
01	أ.د. بشار بن محمد	ENSSCA	
02	بلحمدي حلاوي أستاذ محاضر	جامعة الجزائر 3	
03	مادي مولهمد M.C.A	Université Alger 3	MADI Mohamed MAITRE DE CONFERENCE CLASSE A
04	قيمان مراد أستاذ التعليم العالي	جامعة المدية	
05	كلو مهدي أستاذ محاضر	جامعة بومرداس	
06	الدكتور رشيد شبلح أستاذ محاضر	جامعة ابني خلوت تيارت	

الملحق رقم (02): استمارة استبيان الدراسة باللغة العربية

تحية واحترام..... تقوم الباحثة بإعداد دراسة كمطلب تكميلي لنيل درجة دكتوراه في اقتصاديات العمل بعنوان:

دور التدريب في تحسين أداء العاملين وتأثيره على الميزة التنافسية

يمثل هذا الاستبيان أحد الجوانب الهامة في البحث، ويهدف الى ما مدى تطبيق النظام المصرفي الجزائري للتدريب وأثر ذلك على تحسين اداء العاملين وخلق الميزة التنافسية؟

ارجو التكرم والاجابة على الاسئلة المطروحة وتزويد الباحثة بأرائكم القيمة من خلال الاجابة التي ترونها ملائمة وضع اشارة (X). كما تأمل الباحثة ان تغني اجابتم وترفع من مستوى البحث العلمي لهذا يرجى العلم ان جميع الاسئلة المطروحة ضمن هذا الاستبيان لأغراض البحث العلمي وان اجابتم ستكون محاطة بالسرية الكاملة والعناية العلمية الفائقة.

شكرا لتعاونكم وحسن استجابتم...

المحور الاول: معلومات شخصية

1- اسم البنك الذي تعمل به:

.....

2- الوظيفة في البنك:

إطار مسؤول ☐ إطار ☐ موظف ☐

3- الجنس: ذكر ☐ انثى ☐

4- التحصيل الدراسي (الشهادة)

تعليم عام ☐ مستوى جامعي ☐ دراسات عليا ☐

5- الفئة العمرية:

اقل من 30 سنة ☐ (30-40) سنة ☐ (41-50) سنة ☐ اكثر من 50 سنة ☐

6- عدد سنوات الخبرة في المركز الوظيفي بالبنك:

اقل من 05 سنوات ☐ (5-10) سنوات ☐ (11-20) سنة ☐ اكثر من 20 سنة ☐

7- عدد الدورات التدريبية العامة (القصيرة الاجل) التي شاركت فيها:دورة.

8- عدد الدورات التدريبية المتخصصة (الطويلة الاجل) التي شاركت فيها:دورة.

المحور الثاني: العملية التدريبية

اولا: تحديد الاحتياجات التدريبية: يقصد بها التغيرات المطلوبة احدثها في معلومات ومهارات واتجاهات العاملين لجعلها مناسبة

لشغل الوظائف وادائها والنهوض بواجباتها بكفاءة عالية:

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
س 1- تحديد إدارة البنك حاجتها للتدريب بأسلوب مخطط ووفقا لأهداف موضوعية سابقا.					
س 2- تحدد إدارة البنك حاجتها للتدريب في ضوء متطلبات أداء خدمة الزبون.					
س 3- تهتم إدارة البنك بالتقييم المستمر لأساليب تقديم الخدمة البنكية للزبون.					
س 4- تدرس إدارة البنك مهارات العاملين (عوامل القوة ونقاط الضعف) والحاجة الى تطويرها في ضوء المستجدات.					

ثانياً: تصميم البرنامج التدريبي وإعداده: يتضمن تحديد محتوى التدريب وأهدافه واختيار الأساليب التدريبية والمدرسين ومدة البرنامج ومكانه وتكاليفه.

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
س 5-تحدد إدارة البنك عند تصميم أي برنامج لأهداف المطلوب تحقيقه من وراء ذلك البرنامج.					
س6 -تستخدم في البنك أساليب متعددة معززة بالنقاش لتغطية البرنامج التدريبي.					
س 7 -يمتلك البنك المستلزمات التدريبية المطلوبة من (قاعات، وسائل تدريب سمعية وبصرية ، المكان المناسب)					
س 8-تحرص إدارة البنك على توفير كوادر تدريبية فاعلة لإيصال المادة التدريبية للمشاركين في البرنامج.					
س 9-يراعي البنك اختيار المجموعات المتجانسة من المتدربين لضمان تحقيق الأهداف المرجوة من العملية التدريبية.					
س 10-يأخذ البنك بنظر الاعتبار عند تصميم البرنامج التوقيت الزمني المناسب والمدة الملائمة.					

ثالثاً: تنفيذ البرنامج التدريبي: تتضمن هذه المرحلة نقل البرنامج التدريبي من الواقع النظري الى الواقع العملي.

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
س 11- تؤمن إدارة البنك بأن تنفيذ البرنامج التدريبي بشكل كفوء يتوقف على التحديد الدقيق لاحتياجات التدريبية وعلى التصميم الجيد للبرنامج.					
س 12- يأخذ المصرف بنظر الاعتبار الالتزامات المشاركين الوظيفية في البرنامج التدريبي عند تحديد موعد تنفيذ البرنامج.					
س 13- تكلف إدارة المصرف احد الافراد المختصين للإشراف على تنفيذ البرنامج التدريبي.					
س 14-يلتزم المصرف بتوفير تقنيات حديثة في تنفيذ البرنامج التدريبي ووسائل نقل مريحة لنقل المتدربين.					

رابعاً: تقويم البرنامج التدريبي: مجموعة الإجراءات التي تهدف الى قياس كفاءة البرنامج التدريبي ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف المخططة.

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
س 15-يتم اختبار المتدربين لمعرفة مما اكتسبوه من معرفة ومهارات بعد انتهاء من البرنامج التدريبي.					
س 16-يتعرف البنك على نجاح التدريب من خلال زيادة مستويات أداء العاملين.					
س 17-يستخدم البنك وسائل معينة لتقييم البرنامج التدريبي كتقارير المشرفين ، واختبارات التقييم.					
س 18-يقوم البنك بعد انتهاء البرنامج التدريبي، بتوزيع استبيان على المتدربين لغرض التقييم.					
س 19-تقوم إدارة البنك بعد انتهاء البرنامج التدريبي، بتوزيع استبيان على المسؤول على المتدرب بالبنك لغرض التقييم.					

المحور الثالث: أداء العاملين

اولاً: مقياس محددات الاداء الوظيفي

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
س 20-القدرة على التخطيط واتخاذ القرارات.					
س 21- هناك رقابة عند أدائي لواجباتي الوظيفية لضمان الجودة.					
س 22- اهتم بالتنسيق مع الآخرين عند أداء واجباتي الوظيفية.					
س 23- أنجز جميع ما يتعلق بواجباتي الوظيفية في الوقت المحدد.					
س 24- أحرص على التقيد والالتزام بأنظمة العمل.					
س 25- حصولي على الحوافز المتعلقة بالتدريب ساهم في ادائي لواجباتي الوظيفية بشكل أفضل.					

ثانيا: خطوات تقييم الأداء الوظيفي

يعتمد تطبيق تقييم الأداء الوظيفي في أي منشأة عمل على تنفيذ مجموعة من الخطوات، والتي تساعد على نجاح عملية تقييم الأداء، وفيما يأتي معلومات عن هذه الخطوات:

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
س 26-تحديد المتطلبات والأهداف الخاصة بتقييم الأداء الوظيفي.					
س 27-يقوم البنك باختيار الطريقة المناسبة لتنفيذ تقييم الأداء الوظيفي.					
س 28-توفير البنك التدريب المناسب للمشرفين على تقييم الأداء الوظيفي.					
س 29-مناقشة المدير لطرق التقييم المناسبة مع الموظفين.					
س 30- تحديد الأهداف الخاصة في عملية تحسين الأداء الوظيفي في المستقبل.					

ثالثا: أهداف تقييم الأداء الوظيفي

يسعى تقييم الأداء الوظيفي إلى المساهمة في تحقيق عدة أهداف من أهمها:

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
س 31-مراقبة أداء الموظفين.					
س 32-دعم الموظفين للاجتهاد في وظائفهم.					
س 33-المساهمة في كشف المشكلات التنظيمية أو الإدارية.					

المحور الرابع: اساسيات بناء الميزة التنافسية: (الميزة التنافسية): وتعني بناء وخلق أوضاع تفوق يمتلكها مشروع معين ليس بإمكان المنافسين اشباعها حاليا.

أولا: الكفاءة: الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة للمنظمة.

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
س 34-توافر الاعداد المطلوبة من العاملين الكفؤين نتيجة لتدريبهم يضمن لإدارة البنك تقديم خدماته بأقل الكلف.					
س 35-ان الاستخدام الأمثل لطاقت العاملين في البنك يجعله قادر على تقديم خدماته البنكية بكلفة اقل من كلف المصارف الأخرى.					
س 36-تميز خدمات البنك بانخفاض كلفها مقارنة بكلف البنوك المنافسة.					
س 37-يحقق البنك عائدا أكبر عند تنفيذ برامجه التدريبية.					

ثانيا: الجودة: تعني تقديم الخدمات التي تلبي احتياجات وتوقعات الزبائن.

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
س 38-يتم تحسين جودة الخدمة البنكية المقدمة من خلال تدريب العاملين لإكسابهم المعارف والمهارات المطلوبة					
س 39- تقديم البنك خدمات عالية الجودة يؤدي الى زيادة في عدد الزبائن ومواجهة المنافسين.					
س 40-يستقطب البنك العناصر المدربة لكي يسهم في تقديم خدمات بجودة عالية، مقارنة مع البنوك الأخرى.					
س 41- تقوم إدارة البنوك بتقديم خدمات بنكية تتوافق مع توقعات الزبون.					

ثالثا: الابداع: يعرف بأنه ادخال شيء جديد او فكرة او طريقة جديدة.

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
س 42-تؤمن إدارة البنك بأن الابداع في تحسين الخدمة البنكية يعزز من مركزه التنافسي.					
س 43-يجري البنك تغيرات على نشاطاته المختلفة من اجل مواجهة المنافسين.					
س 44-يسعى البنك الى توسيع افاق التجديد في تقديم الخدمات البنكية للزبائن.					
س 45-يسعى البنك الى تنمية القدرات الإبداعية للأفراد العاملين لديه عن طريق البرامج التدريبية.					

رابعا: الاستجابة لحاجات الزبون: الوقت المستغرق بالنسبة للسلعة حتى تسليمها او الخدمة حتى أدائها.

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
س 46-يستطيع البنك المناورة بالعاملين من ذوي المهارات المتنوعة لتنفيذ أكثر من مهمة.					
س 47-لدى البنك القدرة على التكيف السريع لتقديم خدمات بنكية متنوعة لزيائنه تلبي حاجاتهم.					
س 48-يحرص البنك على انجاز الخدمة البنكية بأقل وقت ممكن.					
س 49-يسعد البنك سرعة تقديم الخدمة البنكية للزبون امرا يسهم في بناء سمعته وقدرته على مواجهة المنافسين.					

Faculté des Sciences Economiques, Sciences Commerciales et Sciences Gestion

Madame, Monsieur

Dans le cadre de la préparation d'une thèse de doctorat en économie de travail –
Intitulé: " Le rôle de la formation dans l'amélioration des performances des employés et son impact sur l'avantage concurrentiel", j'ai l'honneur de solliciter votre précieuse aide en répondant au questionnaire ci-après.

Je vous informe Madame-Monsieur, que le questionnaire est anonyme, et les informations recueillies ne seront exploitées que dans le cadre de cette étude scientifique.

Veuillez agréer, Madame-Monsieur, mes considérations les plus parfaites.

Questionnaire :

Axe I: Information :

1. Le nom de la banque (Votre Employeur) ?
2. Fonction : Cadre Responsable ☐ Cadre ☐ Employé ☐
3. Sexe : Masculin ☐ Féminin ☐
4. Diplôme :
Enseignement général ☐ Universitaire ☐ études supérieur ☐
5. Age : ☐ < 30 ☐ 30 – 40 ☐ 41 – 50 ☐ > 50
6. Expérience professionnelle : (Ancienneté dans l'activité)
☐ < 5ans ☐ 5 – 10 ans ☐ 11 – 20 ans ☐ > 20ans
7. Nombre de formations générales (Courte durée) auxquelles vous avez participé:
8. Nombre de cours de formation spécialisés (Langue durée) auxquels vous avez participé.....

N°	Paragraphe	Echelle d'évaluation				
		Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	d'accord	Tout à fait d'accord

Axe II : Le processus de formation

Premièrement : identification des besoins en formation :

1 : Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	5 : Tout à fait d'accord
1- La direction de la Banque détermine son besoin de formation de manière planifiée et conformément aux objectifs	☐	☐	☐	☐	☐	
2- La direction de la banque détermine son besoin de formation en fonction des exigences de performance du service client	☐	☐	☐	☐	☐	
3- La direction de la banque s'intéresse à l'évaluation continue des méthodes de la prestation de service au client.	☐	☐	☐	☐	☐	
4- La direction de la Banque évalue les compétences du personnel (forces et faiblesses) et la nécessité de les développer à la lumière des évolutions	☐	☐	☐	☐	☐	

Deuxièmement : concevoir et préparer le programme de formation :

1 : Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	5 : Tout à fait d'accord
5- Lors de la conception d'un programme, la direction de la banque détermine les objectifs à atteindre par le programme.	☐	☐	☐	☐	☐	
6- La Banque utilise diverses méthodes de discussion améliorées pour couvrir le programme de formation.	☐	☐	☐	☐	☐	
7- La banque dispose du matériel de formation nécessaire (salles, installations de formation audiovisuelles, lieu approprié)	☐	☐	☐	☐	☐	
8- La direction de la Banque tient à fournir un cadre de formation efficaces pour distribuer le matériel de formation aux participants au programme.	☐	☐	☐	☐	☐	
9- La Banque prend en compte la sélection de groupes homogènes de stagiaires pour s'assurer que les objectifs du processus de formation sont atteints.	☐	☐	☐	☐	☐	
10 - La Banque prend en compte lors de la conception du programme le moment et la durée appropriés.	☐	☐	☐	☐	☐	

Troisièmement : mise en œuvre du programme de formation.

1 : Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	5 : Tout à fait d'accord
11- La direction de la Banque estime que la mise en œuvre efficace du programme de formation dépend de l'identification précise des besoins en formation et de la bonne conception du programme	☐	☐	☐	☐	☐	
12- La Banque prend en compte les obligations fonctionnelles du participant dans le programme de formation lors de la mise en œuvre du programme.	☐	☐	☐	☐	☐	
13-La direction de la Banque se voit confier l'un des membres du personnel compétents pour superviser la mise en œuvre du programme de formation.	☐	☐	☐	☐	☐	
14-La Banque s'est engagée à fournir une technologie moderne pour la mise en œuvre du programme de formation et un moyen de transport pratique pour le transfert des stagiaires.	☐	☐	☐	☐	☐	

Quatrième : évaluation du programme de formation

1 : Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	5 : Tout à fait d'accord
15-Les stagiaires sont testés sur leurs connaissances et leurs compétences à la fin du programme de formation.	☐	☐	☐	☐	☐	
16-La Banque reconnaît le succès de la formation en augmentant les performances de ses employés.	☐	☐	☐	☐	☐	
17-La banque utilise certains moyens pour évaluer le programme de formation, tels que les rapports du superviseur, et les tests d'évaluation.	☐	☐	☐	☐	☐	
18-Après la fin du programme de formation la banque distribuera un questionnaire aux stagiaires à des fins d'évaluation.	☐	☐	☐	☐	☐	
19-Après la fin du programme de formation l'administration de la banque distribue un questionnaire au responsable hiérarchique de stagiaire chargé de l'évaluation.	☐	☐	☐	☐	☐	

Axe 3: Performance des employés

Premièrement : une mesure des déterminants de la performance fonctionnelle.

1 : Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	5 : Tout à fait d'accord
20-Capacité de planifier et de prendre des décisions.	☐	☐	☐	☐	☐	
21- il y a une supervision dans l'exécution de mes tâches pour assurer la qualité.	☐	☐	☐	☐	☐	
22-Assurer à la coordination avec les autres dans l'exercice de mes fonctions.	☐	☐	☐	☐	☐	
23- la célérité dans l'exécution des tâches confiée.	☐	☐	☐	☐	☐	
24- Assurer la conformité et le respect de la réglementation du travail.	☐	☐	☐	☐	☐	
25- l'évolution positive liée à la formation, m'ont aidé à mieux faire mon travail.	☐	☐	☐	☐	☐	

Deuxièmement : les étapes pour évaluer le rendement au travail

1 : Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	5 : Tout à fait d'accord
26- Définir les exigences et les objectifs de l'évaluation des emplois	☐	☐	☐	☐	☐	
27- La banque choisit la méthode appropriée pour effectuer l'évaluation du travail.	☐	☐	☐	☐	☐	
28- une formation appropriée pour les superviseurs d'évaluation des emplois.	☐	☐	☐	☐	☐	
29- Le directeur discute des méthodes d'évaluations appropriées avec le personnel.	☐	☐	☐	☐	☐	
30- Définir des objectifs spécifiques dans le processus d'amélioration des fonctionnalités futures	☐	☐	☐	☐	☐	

Troisièmement : objectifs d'évaluation de la performance du travail.

1 : Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	5 : Tout à fait d'accord
31- Surveiller le rendement des employés.	☐	☐	☐	☐	☐	
32- Personnel de soutien à la diligence de travail.	☐	☐	☐	☐	☐	
33- Contribuer à la détection de problèmes organisationnels ou administratifs.	☐	☐	☐	☐	☐	

Axe 4: Les bases de la construction d'un avantage concurrentiel

Premièrement : Efficacité : Optimiser les ressources disponibles pour l'organisation

1 : Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	5 : Tout à fait d'accord
34- La disponibilité du nombre requis d'employés qualifiés à la suite de leur formation garantit que la direction de la Banque offre ses services au plus bas coût.	☐	☐	☐	☐	☐	
35- L'utilisation optimale de la capacité du personnel de la banque lui permet de fournir des services bancaires à un coût inférieur à celui des autres banques.	☐	☐	☐	☐	☐	

36- Les services de la banque sont					
caractérisés par des coûts bas comparés aux coûts des banques concurrentes					
37- La Banque réalise un meilleur					
rendement lors de la mise en œuvre de ses programmes de formation.					

Deuxièmement : Qualité : signifie, prestation de services qui répondent aux besoins et aux attentes des clients.

1 : Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	5 : Tout à fait d'accord
38- La qualité du service bancaire						
est améliorée par la formation du personnel pour lui fournir les connaissances et les compétences requises.						
39- Offrir des services de haute qualité						
qui entraînent une augmentation du nombre de clients et faire face à la concurrence						
40- La Banque recrute des éléments qualifié						
pour contribuer à la prestation de services de haute qualité par rapport aux autres banques.						
41- Le service bancaire fournit des services						
qui répondent aux attentes des clients.						

Troisièmement : la créativité : elle se définit comme l'introduction de quelque chose de nouveau, d'une idée ou d'une méthode nouvelle.

1 : Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	5 : Tout à fait d'accord
42- La direction de la Banque est convaincue						
que l'innovation dans l'amélioration des services bancaires améliore sa position concurrentielle.						
43- La Banque s'adapte aux nouvelles						
Exigence de son environnement afin de faire face aux concurrents.						
44- La banque cherche à élargir les horizons						
de renouvellement de la prestation aux clients.						
45- La Banque cherche à développer						
les capacités créatives de ses employés par le biais de programmes de formation						

Quatrième : Répondre aux besoins du client

1 : Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	5 : Tout à fait d'accord
46- La banque peut manœuvrer avec						
du personnel possédant des compétences diverses pour effectuer davantage de tâches						
47- La banque doit s'adapter rapidement						
pour fournir une variété de services bancaires à ses clients afin de répondre à leurs besoins.						
48- La banque tient à réaliser ses prestations						
dans les meilleurs délais						
49- La banque doit fournir un service						
Client efficace pour renforcer sa réputation et sa capacité à rivaliser avec ses concurrents.						

الملحق رقم : (04)

ب و ج
B. N. A

Suite à la note n° 3708.170.44

Inscription cours de banque année scolaire 2018/2019.

II.1 CONDITION D'INSCRIPTION SELON LE CYCLE

CYCLE	CONDITIONS
<u>C.P.E.S.Banque</u> (année préparatoire)	Les titulaires du Brevet Bancaire ou du CMTC+CED Ancienneté à BNA d'une 1 année minimum + confirmation au poste.
<u>D.E.S BANQUE</u> <u>1^{ère} année</u>	Les agents admis du C.P.E.S.B, Les agents ajournés du D.E.S Banque 1 ^{ère} année (avec une moyenne supérieure ou égale à 8)
<u>CYCLE</u> <u>INTERMEDIAIRE</u> (Brevet Bancaire)	Titulaire : C.C.B – 3AS – TS ou équivalent en finance, comptabilité, gestion, et informatique, C.M.T.C – CAP Banque ou Comptable, licences en sciences sociales Ancienneté à la B.N.A. : 1 année + confirmation au poste

II.2 DOSSIER A FOURNIR

Toute nouvelle inscription doit être précédée par la présentation des pièces suivantes :

- un extrait d'acte de naissance ;
- une photocopie du diplôme ou justificatif de niveau scolaire selon le cycle de formation sollicité ;
- le contrat d'engagement dûment renseigné et signé par le candidat et transmis par la hiérarchie ;
- 2 (deux) photos d'identité.



الملحق رقم: (05)

Institut de la Formation Bancaire



معهد التكوين المصرفي

Direction des Formations Diplômantes

CALENDRIER DES COURS DU CERTIFICAT DE CULTURE BANCAIRE PREMIERE ANNEE -(CCB 1) - ANNEE SCOLAIRE 2016/2017 CENTRE : ALGER

SESSION	CYCLE	LUNDI		MARDI	
NOVEMBRE 2016	CCB1	MATIN 21/11/2016 OPERATIONS CLASSIQUES DE BANQUE (1)	APRES MIDI 21/11/2016 OPERATIONS CLASSIQUES DE BANQUE (1)	MATIN 22/11/2016 INITIATION A L'ECONOMIE (1)	APRES MIDI 22/11/2016 INITIATION A L'ECONOMIE (1)
		MATIN 26/12/2016 OPERATIONS CLASSIQUES DE BANQUE (1)	APRES MIDI 26/12/2016 OPERATIONS CLASSIQUES DE BANQUE (1)	MATIN 27/12/2016 TECHNIQUES D'EXPRESSION ECRITE (1)	APRES MIDI 27/12/2016 TECHNIQUES D'EXPRESSION ECRITE (1)
DECEMBRE 2016	CCB1	MATIN 16/01/2017 OPERATIONS CLASSIQUES DE BANQUE (1)	APRES MIDI 16/01/2017 OPERATIONS CLASSIQUES DE BANQUE (1)	MATIN 17/01/2017 INITIATION A L'ECONOMIE (1)	APRES MIDI 17/01/2017 TECHNIQUES D'EXPRESSION ECRITE (1)
		MATIN 20/02/2017 OPERATIONS CLASSIQUES DE BANQUE (1)	APRES MIDI 20/02/2017 OPERATIONS CLASSIQUES DE BANQUE (1)	MATIN 21/02/2017 INITIATION A L'ECONOMIE (1)	APRES MIDI 21/02/2017 TECHNIQUES D'EXPRESSION ECRITE (1)
JANVIER 2017	CCB1	MATIN 25/04/2017 OPERATIONS CLASSIQUES DE BANQUE (1)	APRES MIDI 26/04/2017 INITIATION A L'ECONOMIE (1)	JEUDI 27/04/2017 TECHNIQUES D'EXPRESSION ECRITE (1)	
FEVRIER 2017	CCB1				
MARS 2017	CCB1				
AVRIL* 2017	CCB1				

*La session du mois d'Avril : les cours se dérouleront une journée par matière

LIEU DE DEROULEMENT DES COURS : CENTRE DE FORMATION IFB - DELY IBRAHIM
LOTISSEMENT ZOUAOUA VILLA N° 10 DELY IBRAHIM .ALGER

الملحق رقم: (06)

Institut de la Formation Bancaire



معهد التكوين المصرفي

Direction des Formations Diplômantes

CALENDRIER DES COURS DU CERTIFICAT DE CULTURE BANCAIRE DEUXIEME ANNEE- (CCB 2) - ANNEE SCOLAIRE 2016/2017 CENTRE : ALGER

SESSION	CYCLE	MERCREDI		JEUDI	
NOVEMBRE 2016	CCB2	MATIN 02/11/2016	APRES MIDI 02/11/2016	MATIN 03/11/2016	APRES MIDI 03/11/2016
		OPERATIONS CLASSIQUES DE BANQUE (2)	OPERATIONS CLASSIQUES DE BANQUE (2)	INITIATION A LA TECHNIQUE COMPTABLE	INITIATION A LA TECHNIQUE COMPTABLE
DECEMBRE 2016	CCB2	MATIN 07/12/2016	APRES MIDI 07/12/2016	MATIN 08/12/2016	APRES MIDI 08/12/2016
		INITIATION A L'ECONOMIE (2)	TECHNIQUES D'EXPRESSION ECRITE (2)	OPERATIONS CLASSIQUES DE BANQUE (2)	OPERATIONS CLASSIQUES DE BANQUE (2)
JANVIER 2017	CCB2	MATIN 04/01/2017	APRES MIDI 04/01/2017	MATIN 05/01/2017	APRES MIDI 05/01/2017
		INITIATION A LA TECHNIQUE COMPTABLE	INITIATION A LA TECHNIQUE COMPTABLE	INITIATION A L'ECONOMIE (2)	TECHNIQUES D'EXPRESSION ECRITE (2)
		MATIN 25/01/2017	APRES MIDI 25/01/2017	MATIN 26/01/2017	APRES MIDI 26/01/2017
		INITIATION A LA TECHNIQUE COMPTABLE	TECHNIQUES D'EXPRESSION ECRITE (2)	OPERATIONS CLASSIQUES DE BANQUE (2)	OPERATIONS CLASSIQUES DE BANQUE (2)
		MATIN 08/02/2017	APRES MIDI 08/02/2017	MATIN 09/02/2017	APRES MIDI 09/02/2017
		INITIATION A L'ECONOMIE (2)	TECHNIQUES D'EXPRESSION ECRITE (2)	OPERATIONS CLASSIQUES DE BANQUE (2)	OPERATIONS CLASSIQUES DE BANQUE (2)
MARS 2017	CCB2	MATIN 01/03/2017	APRES MIDI 01/03/2017	MATIN 02/03/2017	APRES MIDI 02/03/2017
		INITIATION A LA TECHNIQUE COMPTABLE	INITIATION A LA TECHNIQUE COMPTABLE	INITIATION A L'ECONOMIE (2)	TECHNIQUES D'EXPRESSION ECRITE (2)
AVRIL 2017	CCB2	LUNDI 03/04/2017	MARDI 04/04/2017	MERCREDI 05/04/2017	JEUDI 06/04/2017
		INITIATION A LA TECHNIQUE COMPTABLE	INITIATION A LA TECHNIQUE COMPTABLE	OPERATIONS CLASSIQUES DE BANQUE (2)	TECHNIQUES D'EXPRESSION ECRITE (2)
				INITIATION A L'ECONOMIE (2)	

Lieu de déroulement des cours : CENTRE DE FORMATION IFB - DELY IBRAHIM
LOTISSEMENT ZOUMOUA VILLA N° 10 DELY IBRAHIM ALGER

الملحق رقم: (07)

Institut de la Formation Bancaire



معيد التكوين المصرفي

Direction des Formations Diplômantes

CALENDRIER DES COURS DU BREVET BANCAIRE PREMIERE ANNEE -(BB 1)- ANNEE SCOLAIRE 2016/2017 CENTRE : ALGER

SESSION	CYCLE	MERCREDI		JEUDI	
NOVEMBRE 2016	BB1	MATIN 23/11/2016	APRES MIDI 23/11/2016	MATIN 24/11/2016	APRES MIDI 24/11/2016
		RÔLE DES BANQUES	RÔLE DES BANQUES	COMPTABILITE	METHODOLOGIE DE L'EXPRESSION ECRITE
DECEMBRE 2016	BB1	MATIN 28/12/2016	APRES MIDI 28/12/2016	MATIN 29/12/2016	APRES MIDI 29/12/2016
		COMPTABILITE	COMPTABILITE	ECONOMIE GENERALE	METHODOLOGIE DE L'EXPRESSION ECRITE
JANVIER 2017	BB1	MATIN 18/01/2017	APRES MIDI 18/01/2017	MATIN 19/01/2017	APRES MIDI 19/01/2017
		ROLE DES BANQUES	ECONOMIE GENERALE	COMPTABILITE	METHODOLOGIE DE L'EXPRESSION ECRITE
FEVRIER 2017	BB1	MATIN 01/02/2017	APRES MIDI 01/02/2017	MATIN 02/02/2017	APRES MIDI 02/02/2017
		RÔLE DES BANQUES	RÔLE DES BANQUES	COMPTABILITE	METHODOLOGIE DE L'EXPRESSION ECRITE
	BB1	MATIN 22/02/2017	APRES MIDI 22/02/2017	MATIN 23/02/2017	APRES MIDI 23/02/2017
		RÔLE DES BANQUES	ECONOMIE GENERALE	COMPTABILITE	METHODOLOGIE DE L'EXPRESSION ECRITE
MARS 2017	BB1	MATIN 22/03/2017	APRES MIDI 22/03/2017	MATIN 23/03/2017	APRES MIDI 23/03/2017
		RÔLE DES BANQUES	ECONOMIE GENERALE	COMPTABILITE	METHODOLOGIE DE L'EXPRESSION ECRITE
AVRIL* 2017	BB1	LUNDI 24/04/2017	MARDI 25/04/2017	MERCREDI 26/04/2017	JEUDI 27/04/2017
		ROLE DES BANQUES	METHODOLOGIE DE L'EXPRESSION ECRITE	COMPTABILITE	ECONOMIE GENERALE

*La session du mois d'Avril : les cours se dérouleront une journée par matière

LIEU DE DEROULEMENT DES COURS : CENTRE DE FORMATION IFB - DELY IBRAHIM
LOTISSEMENT ZOUAOUA M1 LA N° 10 DELY IBRAHIM ALGER

الملحق رقم: (08)

Institut de la Formation Bancaire



معهد التكوين المصرفي

Direction des Formations Diplômantes

CALENDRIER DES COURS DU BREVET BANCAIRE
DEUXIEME ANNEE- (BB2) - ANNEE SCOLAIRE 2018/2019
CENTRE : ALGER

SESSION	CYCLE	MERCREDI		JEUDI	
OCTOBRE 2018	BB2	MATIN 24/10/2018	APRES MIDI 24/10/2018	MATIN 25/10/2018	APRES MIDI 25/10/2018
		TRAVAUX COMPTABLES DE FIN D'EXERCICE	METHODOLOGIE DE L'EXPRESSION ORALE	FINANCEMENT DE L'EXPLOITATION DES ENTREPRISES	FINANCEMENT DE L'EXPLOITATION DES ENTREPRISES
NOVEMBRE 2018	BB2	MATIN 28/11/2018	APRES MIDI 28/11/2018	MATIN 29/11/2018	APRES MIDI 29/11/2018
		FINANCEMENT DE L'EXPLOITATION DES ENTREPRISES	FINANCEMENT DE L'EXPLOITATION DES ENTREPRISES	TRAVAUX COMPTABLES DE FIN D'EXERCICE	DROIT CIVIL ET COMMERCIAL
DECEMBRE 2018	BB2	MATIN 26/12/2018	APRES MIDI 26/12/2018	MATIN 27/12/2018	APRES MIDI 27/12/2018
		TRAVAUX COMPTABLES DE FIN D'EXERCICE	METHODOLOGIE DE L'EXPRESSION ORALE	FINANCEMENT DE L'EXPLOITATION DES ENTREPRISES	DROIT CIVIL ET COMMERCIAL
JANVIER 2019	BB2	MATIN 30/01/2019	APRES MIDI 30/01/2019	MATIN 31/01/2019	APRES MIDI 31/01/2019
		TRAVAUX COMPTABLES DE FIN D'EXERCICE	METHODOLOGIE DE L'EXPRESSION ORALE	FINANCEMENT DE L'EXPLOITATION DES ENTREPRISES	DROIT CIVIL ET COMMERCIAL
FEVRIER 2019	BB2	MATIN 27/02/2019	APRES MIDI 27/02/2019	MATIN 28/02/2019	APRES MIDI 28/02/2019
		TRAVAUX COMPTABLES DE FIN D'EXERCICE	METHODOLOGIE DE L'EXPRESSION ORALE	FINANCEMENT DE L'EXPLOITATION DES ENTREPRISES	DROIT CIVIL ET COMMERCIAL
MARS 2019	BB2	MATIN 27/03/2019	APRES MIDI 27/03/2019	MATIN 28/03/2019	APRES MIDI 28/03/2019
		TRAVAUX COMPTABLES DE FIN D'EXERCICE	TRAVAUX COMPTABLES DE FIN D'EXERCICE	FINANCEMENT DE L'EXPLOITATION DES ENTREPRISES	DROIT CIVIL ET COMMERCIAL
AVRIL* 2019	BB2	LUNDI 22/04/2019	MARDI 23/04/2019	MERCREDI 24/04/2019	JEUDI 25/04/2019
		METHODOLOGIE DE L'EXPRESSION ORALE	TRAVAUX COMPTABLES DE FIN D'EXERCICE	FINANCEMENT DE L'EXPLOITATION DES ENTREPRISES	DROIT CIVIL ET COMMERCIAL

*La session du mois d'Avril : les cours se dérouleront une journée par matière

LIEU DE DEROULEMENT DES COURS : CENTRE DE FORMATION IFB - DELY IBRAHIM
LOTISSEMENT ZOUAOUA VILL A N° 10 DELY IBRAHIM ALGER



الملحق رقم: (09)

Institut de la Formation Bancaire



معهد التكوين المصرفي

Direction des Formations Diplômantes

CALENDRIER DES COURS DU BREVET BANCAIRE TROISIEME ANNEE- (BB 3)- ANNEE SCOLAIRE 2018/2019 CENTRE : ALGER

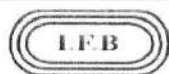
SESSION	CYCLE	MERCREDI		JEUDI	
NOVEMBRE 2018	BB3	MATIN 07/11/2018	APRES MIDI 07/11/2018	MATIN 08/11/2018	APRES MIDI 08/11/2018
		FINANCEMENT DES INVESTISSEMENTS ENTREPRISES	ECONOMIE MONETAIRE FINANCIERE ET BANCAIRE	ETUDE CRITIQUE DES ETATS FINANCIERS	ETUDE CRITIQUE DES ETATS FINANCIERS
DECEMBRE 2018	BB3	MATIN 12/12/2018	APRES MIDI 12/12/2018	MATIN 13/12/2018	APRES MIDI 13/12/2018
		FINANCEMENT DES INVESTISSEMENTS DES ENTREPRISES	ECONOMIE MONETAIRE FINANCIERE ET BANCAIRE	ETUDE CRITIQUE DES ETATS FINANCIERS	ETUDE CRITIQUE DES ETATS FINANCIERS
JANVIER 2019	BB3	MATIN 23/01/2019	APRES MIDI 23/01/2019	MATIN 24/01/2019	APRES MIDI 24/01/2019
		FINANCEMENT DES INVESTISSEMENTS DES ENTREPRISES	ECONOMIE MONETAIRE FINANCIERE ET BANCAIRE	ETUDE CRITIQUE DES ETATS FINANCIERS	ETUDE CRITIQUE DES ETATS FINANCIERS
FEVRIER 2019	BB3	MATIN 13/02/2019	APRES MIDI 13/02/2019	MATIN 14/02/2019	APRES MIDI 14/02/2019
		FINANCEMENT DES INVESTISSEMENTS DES ENTREPRISES	FINANCEMENT DES INVESTISSEMENTS DES ENTREPRISES	ETUDE CRITIQUE DES ETATS FINANCIERS	ETUDE CRITIQUE DES ETATS FINANCIERS
MARS 2019	BB3	MATIN 06/03/2019	APRES MIDI 06/03/2019	MATIN 07/03/2019	APRES MIDI 07/03/2019
		ECONOMIE MONETAIRE FINANCIERE ET BANCAIRE	ECONOMIE MONETAIRE FINANCIERE ET BANCAIRE	ETUDE CRITIQUE DES ETATS FINANCIERS	FINANCEMENT DES INVESTISSEMENTS DES ENTREPRISES
AVRIL* 2019	BB3	MARDI 09/04/2019	MERCREDI 10/04/2019	JEUDI 11/04/2019	
		ECONOMIE MONETAIRE FINANCIERE ET BANCAIRE	ETUDE CRITIQUE DES ETATS FINANCIERS	FINANCEMENT DES INVESTISSEMENTS DES ENTREPRISES	

*La session du mois d'Avril : les cours se dérouleront une journée par matière



LIEU DE DEROULEMENT DES COURS : CENTRE DE FORMATION IFB - DELY IBRAHIM
LOTISSEMENT ZOUAOUA VILLA N° 10 DELY IBRAHIM .ALGER

الملحق رقم: (10)



معهد التكوين المصرفي Institut de la Formation Bancaire

DIRECTION DES FORMATIONS DIPLOMANTES

Calendrier de déroulement des cours du C.P.E.S.B
Année Scolaire 2019/2020
Centre d'Alger

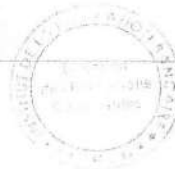
Groupes N° 4 5 6

Session	Samedi	Dimanche	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi
Décembre 2019	21/12/2019 Comptabilité Générale 08/02/2020	22/12/2019 Economie mon. Fin. & bancaire 09/02/2020	23/12/2019 Mathématiques Financières 10/02/2020	24/12/2019 Comptabilité Générale 11/02/2020	25/12/2019 Economie d'entreprise 12/02/2020	26/12/2019 Techniques Bancaires 13/02/2020
Février 2020	Economie mon. Fin. & bancaire 14/03/2020	Comptabilité Générale 15/03/2020	Techniques bancaires 16/03/2020	Mathématiques Financières 17/03/2020	Fonctionnement d'une Banque 18/03/2020	Fonctionnement d'une Banque 19/03/2020
Mars 2020	Comptabilité Générale 11/04/2020	Economie mon. Fin. & bancaire 12/04/2020	Etude critique des états financiers 13/04/2020	Methodologie 14/04/2020	Techniques Bancaires 15/04/2020	16/04/2020
Avril 2020	Mathématiques Financières 02/05/2020	Techniques bancaires 03/05/2020	Economie mon. Fin. & bancaire 04/05/2020	Methodologie 05/05/2020	Etudes critiques des états financiers 06/05/2020	Etude critique des états financiers 07/05/2020
Mai 2020	Comptabilité Générale 16/05/2020	Etude critique des états financiers 17/05/2020	Comptabilité Générale	Methodologie	Mathématiques Financières	Economie d'entreprise
Mai 2020	Comptabilité Générale	Etudes critiques des états financiers				

Institut de la Formation Bancaire
L'attribution Zoukout Villa n°10 Dely Brahim - Alger

Horaires des cours

Matin : de 09 h 00 A 12 h 00 (pause de 10 h 30 à 10 h 45) / Après Midi : de 13 h00 A 16 h00 (pause de 14 h 30 à 14 h 45)



2/2

الملحق رقم: (11)



البنك
Institut de la Formation Bancaire

DIRECTION DES FORMATIONS DIPLOMANTES

Calendrier de déroulement des cours du D.F.S. Banque 1^{ère} année
Année Scolaire 2019/2020

Groupe N° 01

Semaine	Samedi	Dimanche	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi
Septembre 2019	21-09-2019 Analyse financière	22-09-2019 Communication & négociation	23-09-2019 Commerce extérieur	24-09-2019 Economie internationale	25-09-2019 Introduction à la banque des part.	26-09-2019 Droit bancaire & commercial
Octobre 2019	19-10-2019 Analyse financière	20-10-2019 Communication & négociation	21-10-2019 Commerce extérieur	22-10-2019 Economie internationale	23-10-2019 Introduction à la banque des part.	24-10-2019 Droit bancaire & commercial
Novembre 2019	23-11-2019 Analyse financière	24-11-2019 Communication & négociation	25-11-2019 Commerce extérieur	26-11-2019 Economie internationale	27-11-2019 Introduction à la banque des part.	28-11-2019 Droit bancaire & commercial
Janvier 2020	04-01-2020 Analyse financière	05-01-2020 Communication & négociation	06-01-2020 Commerce extérieur	07-01-2020 Fiscalité	08-01-2020 Contrôle de gestion	09-01-2020 Droit bancaire & commercial
Février 2020	15-02-2020 Analyse financière	16-02-2020 Fiscalité	17-02-2020 Commerce extérieur	18-02-2020 Economie internationale	19-02-2020 Introduction à la banque des part.	20-02-2020 Contrôle de gestion
Avril 2020	04-04-2020 Analyse financière	05-04-2020 Communication & négociation	06-04-2020 Commerce extérieur			

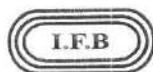
Lieu de déroulement des cours

• Lotissement ZOUAOUA - Villa N°10 - Dely Brahim - Alger -

Horaires des cours

Matin : de 09 h 00 à 12 h 00 (pause de 10 h 30 à 10 h 45) / Après Midi : de 13 h 00 à 16 h 00 (pause de 14 h 30 à 14 h 45)

الملحق رقم: (12)



معهد التكوين المصرفي

Institut de la Formation Bancaire

DIRECTION DES FORMATIONS DIPLOMANTES

Calendrier de déroulement des cours du D.E.S. Banque 2^{ème} année

Année Scolaire 2017/ 2018

Groupes N° 03 04

Session	Samedi	Dimanche	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi
	14/10/2017	15/10/2017	16/10/2017	17/10/2017	18/10/2017	19/10/2017
Octobre 2017	Finance de marchés	Méthodologie de la conduite de projets	Financement de projets autonomes	Montage dossiers de crédits	Marketing banc. tech. de vente	Management opérationnel
	11/11/2017	12/11/2017	13/11/2017	14/11/2017	15/11/2017	16/11/2017
Novembre 2017	Finance de marchés	Méthodologie de la conduite de projets	Financement de projets autonomes	Montage dossiers de crédits	Marketing banc. tech. de vente	Management opérationnel
	16/12/2017	17/12/2017	18/12/2017	19/12/2017	20/12/2017	21/12/2017
Décembre 2017	Finance de marchés	Méthodologie de la conduite de projets	Financement de projets autonomes	Montage dossiers de crédits	Marketing banc. tech. de vente	Management opérationnel
	03/02/2018	04/02/2018	05/02/2018	06/02/2018	07/02/2018	08/02/2018
Février 2018	Finance de marchés	Méthodologie de la conduite de projets	Financement de projets autonomes	Montage dossiers de crédits	Marketing banc. tech. de vente	Management opérationnel
	17/03/2018	18/03/2018	19/03/2018	20/03/2018	21/03/2018	22/03/2018
Mars 2018	Finance de marchés	Méthodologie de la conduite de projets	Financement de projets autonomes	Montage dossiers de crédits	Marketing banc. tech. de vente	Management opérationnel
	21/04/2017	22/04/2017	23/04/2017			
Avril 2018	Audit & analyse des bilans des banques	Audit & analyse des bilans des banques	Audit & analyse des bilans des banques			

Lieu de déroulement des cours

2/2

- Lotissement ZOUAOUA - Villa N°10 - Dély Brahim - Alger -

Horaires des cours

Matin : de 09 h 00 A 12 h 00 (pause de 10 h 30 à 10 h 45)/ Après Midi : de 13 h 00 A 16 h 00 (pause de 14 h 30 à 14 h 45)

الملحق رقم (13) : معامل التحديد للبنوك عينة الدراسة (R^2 – Coefficient of determination)

	R Square	R Square Adjusted
اداء العاملين	0.548	0.543
الابداع	0.792	0.790
الاحتياجات التدريبية	0.399	0.393
الاستجابة لحاجات الزبون	0.734	0.732
الجودة	0.820	0.818
الكفاءة	0.463	0.458
الميزة التنافسية	0.521	0.511
اهداف تقييم الاداء	0.481	0.476
تصميم البرامج التدريبية	0.646	0.642
تقويم البرامج التدريبية	0.680	0.677
تنفيذ البرامج التدريبية	0.683	0.680
خطوات تقييم الاداء	0.385	0.379
محددات الاداء	0.712	0.709

الملحق رقم (14) : معامل كوهن (Effect size - f^2)

	اهداف تقييم الاداء	الميزة التنافسية	الكفاءة	الجودة	التدريب	الاستجابة لحاجات الزبون	الاحتياجات التدريبية	الابداع	اداء العاملين
اداء العاملين	0.927	0.030							
الابداع									
الاحتياجات التدريبية									
الاستجابة لحاجات الزبون									
التدريب	0.318						0.665	1.213	
الجودة									
الكفاءة									
الميزة التنافسية		0.863	4.5...	2.763				3.8...	
اهداف تقييم الاداء									
تصميم البرامج التدريبية									
تقويم البرامج التدريبية									
تنفيذ البرامج التدريبية									
خطوات تقييم الاداء									
محددات الاداء									

محددات الاداء	تنفيذ البرامج التدريبية	...تقويم البرامج التد	...تصميم البرامج ال	اهداف تقييم الاداء	الميزة التنافسية	الكفاءة	الجودة
				0.927	0.030		2.472
	2.159	2.127	1.823		0.318		
						0.863	4.560

الملحق رقم (15) : القدرة التنبؤية (Predictive relevance Q²)

	SSO	SSE	Q ² (=1-SSE/SSO)
اداء العاملين	1400.000	1146.243	0.181
الابداع	400.000	206.070	0.485
الاحتياجات التدريبية	300.000	233.209	0.223
الاستجابة لحاجات الزبون	400.000	213.428	0.466
التدريب	1500.000	1500.000	
الجودة	400.000	191.646	0.521
الكفاءة	400.000	289.888	0.275
الميزة التنافسية	1600.000	1241.446	0.224
اهداف تقييم الاداء	300.000	197.604	0.341
تصميم البرامج التدريبية	400.000	245.458	0.386
تقويم البرامج التدريبية	400.000	225.928	0.435
تنفيذ البرامج التدريبية	400.000	253.440	0.366
خطوات تقييم الاداء	500.000	375.292	0.249
محددات الاداء	600.000	354.249	0.410

الملحق رقم (16) : اختبار (Bootstrapping) لتقييم معنوية العلاقات

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
اداء العاملين - < الكفاءة	0.526	0.549	0.061	8.556	0.000
اداء العاملين - < الميزة التنافسية	0.183	0.192	0.120	1.526	0.128
اداء العاملين - < اهداف تقييم الاداء	0.709	0.719	0.051	13.783	0.000
اداء العاملين - < خطوات تقييم الاداء	0.600	0.586	0.132	4.552	0.000
اداء العاملين - < محددات الاداء	0.847	0.851	0.040	21.194	0.000
التدريب - < اداء العاملين	0.743	0.748	0.041	18.136	0.000
التدريب - < الاحتياجات التدريبية	0.632	0.639	0.070	9.027	0.000
التدريب - < الميزة التنافسية	0.569	0.566	0.111	5.108	0.000
التدريب - < تصميم البرامج التدريبية	0.804	0.804	0.045	17.843	0.000
التدريب - < تقويم البرامج التدريبية	0.825	0.827	0.039	20.911	0.000
التدريب - < تنفيذ البرامج التدريبية	0.827	0.828	0.041	19.954	0.000
الميزة التنافسية - < الابداع	0.900	0.900	0.023	39.611	0.000
الميزة التنافسية - < الاستجابة لحاجات الزبون	0.866	0.868	0.030	29.242	0.000
الميزة التنافسية - < الجودة	0.910	0.911	0.020	45.614	0.000