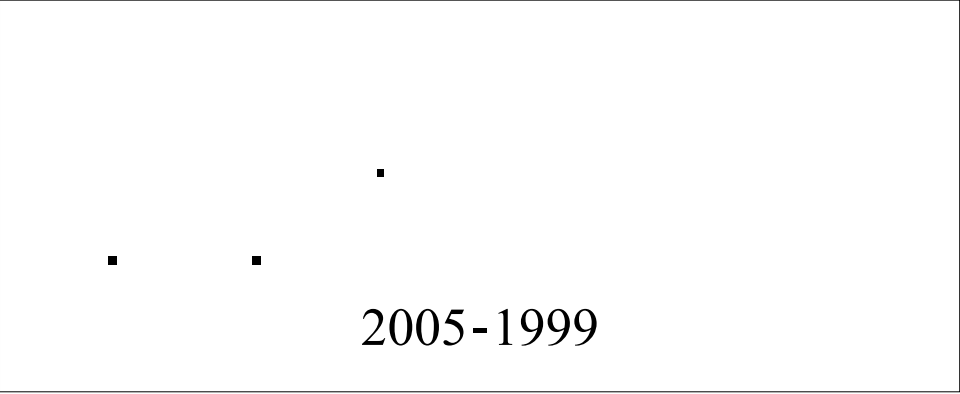
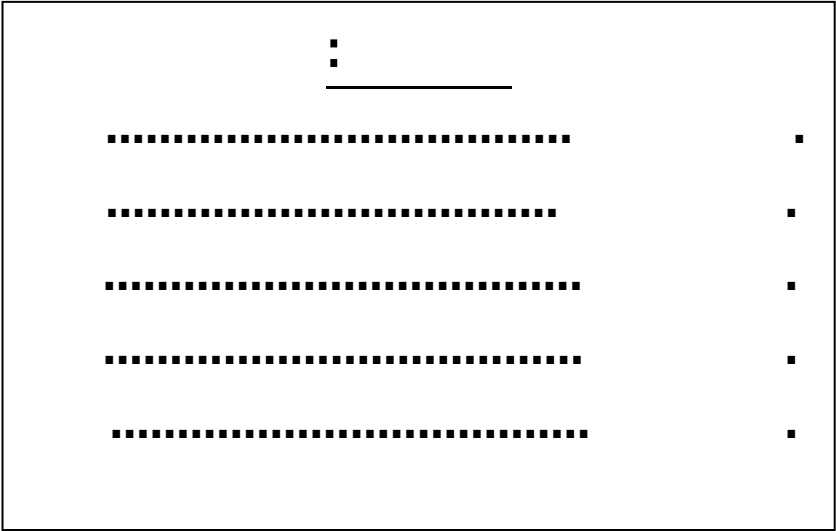




⋮



2004/2003 :

.

.

.

Abstract

La dernière décade du vingtième siècle a été caractérisée par l'apparition d'une nouvelle réflexion sur l'objectif de la pensée grâce notamment à l'adoption d'un concept révolutionnaire dénommé " économie du savoir " devant mener, par le biais de la mise en valeur de la connaissance considérée comme base de tout progrès et de toute prospérité, vers une société du savoir. C'est ainsi que s'est installée, entre les entreprises soucieuses d'atteindre le leadership du marché, une concurrence effrénée pour attirer, retenir et valoriser les ressources humaines appréhendées comme source de compétitivité essentielle mais également indispensable dans la lutte pour la séduction d'une clientèle toujours plus exigeante et la consolidation des avantages concurrentiels acquis.

A cette fin, les entreprises ne ménagent aucun effort pour consolider, développer et diversifier les compétences de leurs employés et investissent méthodiquement dans les différentes méthodes de formation avec pour objectif premier de consolider les avantages concurrentiels acquis, de tracer des plans de recherche plus aigus afin de prévenir au sommet du marché et de s'y maintenir surtout.

Notre recherche a été réalisée pour répondre à se problématique.

Abstract

The last decade was boom years for humanity; a generation of new thinking appeared because the revolution of a new economy named “knowledge economy” which guide the societies to the information (knowledge) society. This society characterised by considering the information as a base of all revolution and prosperity.

For this reason the competition have been sharpened between different companies to make a value for their customers and stay in the head of the market.

For this goals; a lot of companies knew that the human resources were not only the primary source of competitiveness, but also the dominant topic in many subject which search for the consolidation of competitive advantage. Therefore; the companies try to gain these goals and efficiencies by nurturing and developing the competences of their employee using different methods of training to consolidate their competitive advantages to be finally in the race to stay ahead of rivals.

Our research study was trended to make more responses about this object.



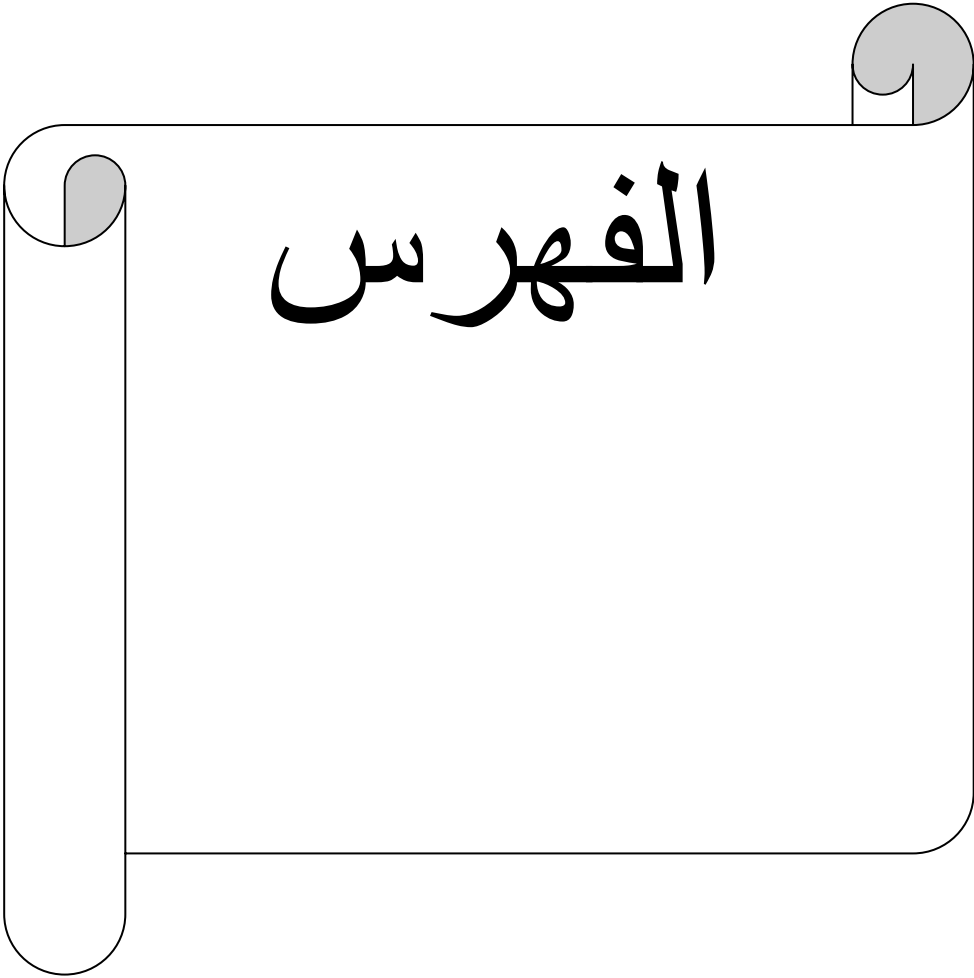
فهرس الأشكال والجداول

قائمة الجداول:

<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>
<u>10</u>		<u>01</u>
<u>27</u>		<u>02</u>
<u>31</u>		<u>03</u>
<u>32</u>		<u>04</u>
<u>51</u>		<u>05</u>
<u>56</u>		<u>06</u>
<u>62</u>		<u>07</u>
<u>66</u>		<u>08</u>
<u>83</u>		<u>09</u>
<u>100</u>		<u>10</u>
<u>116</u>		<u>11</u>
<u>146</u>		<u>12</u>
<u>147</u>		<u>13</u>
<u>156</u>		<u>14</u>
<u>162</u>	1999	<u>16/15</u>
<u>163</u>	1999	<u>17</u>

قائمة الأشكال:

<u>26</u>		<u>01</u>
<u>55</u>		<u>02</u>
<u>59</u>		<u>03</u>
<u>65</u>		<u>04</u>
<u>71</u>		<u>05</u>
<u>93</u>		<u>06</u>
<u>94</u>		<u>07</u>
<u>98</u>		<u>08</u>
<u>99</u>	(AFNOR)	<u>09</u>
<u>112</u>		<u>10</u>
<u>115</u>		<u>11</u>
<u>119</u>	(Grant)	<u>12</u>
<u>123</u>		<u>13</u>
<u>125</u>		<u>14</u>
<u>131</u>		<u>15</u>
<u>142</u>		<u>16</u>
<u>143</u>		<u>17</u>
<u>144</u>		<u>18</u>
<u>149</u>		<u>19</u>
<u>149</u>		<u>20</u>
<u>155</u>	()	<u>21</u>



الفهرس

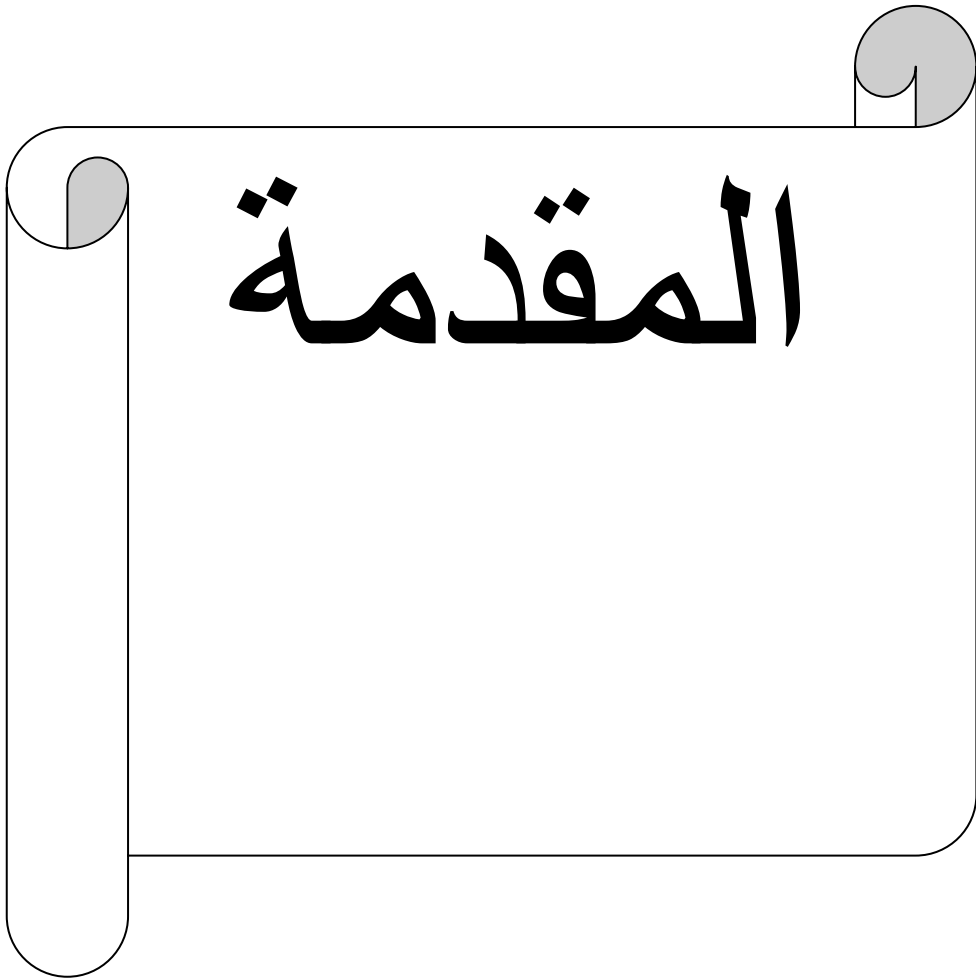
فهرس الدراسة

.....	
.....	
.....	
.....	
-	
	:
07	:
09	:
09(management)	:
12	:
14(management)	:
18	:
19	:
20	:
21	:
24	:
27	:
30	:
30	:
32	:
33	:
35	:
35	:
35	:
37	:
38	:
40	

⋮

43		
44		:
44		:
45		:
46		:
47		:
49		:
49		:
53		:
53		:
57		:
60		:
60		:
64		:
72		:
88		:
88		:
89		:
93		:
97		:
98		:
100		:
103		
		:
105		
106		:
106		:
107		:

169		:
166		:
168		:
169		:
120		:
124		:
123		:
124		:
126		:
130		:
131		:
135		:
		:
137		:
138		:
138		:
140		:
143		:
144		:
145		:
146		:
149		:
154		:
154		:
157		:
160		:
163		:
163		:
164		:



المقدمة

(...)

.

.

.

.

()

.

.

:

:

„

„

:

-1

-2

-3

	(	)	-4
			-5
			-6
		:	
	:		
"			"
		:	
	.		-1
.			-2
	.		-3
	.		-4
		:	
:			
			-
		.	
.			-
	.		-
			-
	.		
		:	
	.		
.			
		:	
:	:		
			-
	.		
.			-
.			-

2003 – 2002

1996

(Ditex)

" Coaching "
(Formation)

.(

)

(

.

.

:

:

"Coaching"

.

.

الفصل الأول:

مدخل تحليلي لمفهوم تنمية كفاءات الأفراد في المؤسسة

)

(...

...

,

-

-

(

)

(Tom peters)

"
.

"
.

-

-

.

"

"

"

"
.

.

:

.

-

"

"

"

"

-

.

:

" "

(1)

.

)

(...

(

)

)

(

)

(

(Management)

(Management)

:

*

**

.

.

:

:

(1) للتوسع في الموضوع أنظر:

-Claude Levy – Leboyer, **La gestion des Compétences**, éditions d’organisations, paris, France, 1996, P21.

* أضحت المعرفة العلمية والتكنولوجية تشكل 80 % من اقتصاديات العالم المتقدم عكس الدول النامية تماما، أنظر:

علي علي جيش، **كتاب الأهرام الاقتصادي**، عدد 165، 2001.

** مجتمع المعرفة هو ذلك المجتمع الذي يقوم أساسا على نشر المعرفة وإنتاجها، وتوظيفها بكفاءة في جميع مجالات النشاط المجتمعي: الاقتصاد والمجتمع المدني والسياسة والحياة الخاصة، وصولا لترقية الحالة الإنسانية باطراد أي إقامة التنمية الإنسانية. وكما قال إدوارد سعيد مشددا على أهمية المعرفة: الزمن الراهن هو المعركة والمعرفة هي سلاحنا (نقلا عن تقرير التنمية الإنسانية العربية، الجزء الأول: مفهوم المعرفة والتنمية الإنسانية، ومجتمع المعرفة في البلدان العربية)، 2002.

(management)

:(01)_____

/		/	
+ =		=	
Coach		(Chef)	
		Communauté / =	
Potenchet			
Coaching			
:			
...			
		(future dirigeants)	

Source: Jean Brilman, **les meilleures pratiques de management**, 4^{ème} édition, éditions d'organisations, paris, France, 2003, PP 370-373.

:		
.	(CAIZEN)	-
.		-
)		-
.	(...	-
	(NTIC)	-
.		
.		-
-		
	(1).	-
		-
		-
.		-
	(2) " " " " (*)	
		(3)
	()	

(1) مانفريد ماك ، فن إدارة البشر، ترجمة محمد مرعي مرعي، دار الرضا للنشر، بلد النشر غير موجود، 1999، ص ص57-58.

(*) نذكر أن هذا الاتجاه سبقته اتجاهات ومقاربات أخرى سنوردها في الفصل الثالث.

(2) : " (1994) : عبد الرحمن

توفيق، 50 كتابا في الإدارة صنعت فكرة القادة ورجال الأعمال، الجزء الأول: التطور التنظيمي، سلسلة إصدارات بميك، مصر، 1998، ص99.

(3) طارق السويدان، قيادة السوق، الطبعة الأولى، دار بن حزم، لبنان، 2001، ص ص38-39.

:

.

:(1)

:_____

(mine)

)

(

. ...

:_____

:

. -

. -

. -

.(...) -

:

: -

: -

: -

:(originalité) -

:_____

.

:

:

-

-

:

-

-

(1)

.

■

:

:

■

:

■

:

■

.

■

"

"

.(...)

:

(... :)

:

-

:

-

:

-

:(confidentialité)

-

.

⁽¹⁾ Phillippe eray, **Précis de développement des entreprises**, édition liaisons, paris, France,1999, P16.

- :
 ...
)
 (M.R
 (REPUTATION)⁽¹⁾
 (GRANT) (1991)

.

(2)

;

:

:

:

1.

-

.()

-

-

:

:

2.

.(sociologie)

-

.(psychologie sociale)

-

:

:

3.

.(droits)

-

-

.()

-

⁽¹⁾ سملالي يحضية، بلالي أحمد، " الأهمية الاستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية من منظور المقاربة المرتكزة على الموارد"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2004، ص156.

⁽²⁾ Jacques Aubert, Patrick Gilbert, Frédérique pigeyre, **Savoir et pouvoir (la compétence en questions)**, éditions press universitaires, France, 1993, PP19-42.

	:	*
	(psychologie)	(1
(lafon)	(pieron)	
(Larousse)		(1969)
	:	(1991)
	(psychologie du développement)	:
"	"	(Ontogenèse)
		(H.BLOCH)
	:	
	(unatomomorphologique)	- 1
	.	
	(neurophysiologique)	- 2
	.	
.	:(neurologie)	- 3
.	:(Comportementales)	- 4
	:	
"		(psycholinguistique):
	"	
	(Ergonomie)	. 2
:		(1990)(Montmollin)
	:	:
	:	-
.(		)
	:	:
		-
.		

(1984) (montmollin)

(CONDUIT TYPE)

■ ||

•

(J.LEPAT)

:(Finalité) .1

: (Apprise) .2

: (Coordonnées) .3

: (Hypothétique) (Abstraite) .4

.3

(Competens)

II II

(1971) "FOULIQUIE" "CUM" + "PETERE"

"Competer"

|| ||

(1979)(MIALARET)

(Competencia)

(Latin Juridique)

.(JUSTE RAPPORT)

" (1992-1990) (G.MAIGAIWE)

11

■ ■ ■ *

(SOCIOLOGIE) .1

(SOCIOLOGIE DE TRAVAIL)

(1991) (M.STROOBANTS) " "

(1992) (Y.SHWARTZ)

■

(M.STOOBANTS)

(Automatisation)

(être compétent)

(1990) (p.pharo) (j.merchiers)

:

.1 *.(Compétences techniques ou juridiques)*

.2 *.(Compétences Tactiques)*

.3 *.(Compétences Ethiques)*

:

*

.1

(P.Gilbert) (M.Parlier)

:

-

(1992) (Parlier) (Gilbert)

-

"

"

-

:

.()

-

-

(1)

(Boterf)

(Attracteur étrange)

(2)

.

·

(1991)(Sainsaulieu)

"

"

.(3)

.

- 1

(empowrment)

.

- 2

.

⁽¹⁾ Patrick Gilbert, géraldine schmidt , **Evaluation des compétences et situations de gestion** , édition Economica , Paris, France, 1999, P 15.

⁽²⁾ Guy le boterf, **De la compétence :  ssai sur un attracteur étrange**,  ditions d'organisations, paris, France, 1994,P10.

⁽³⁾ Sandra bellier, **Le savoir-être dans l'entreprise**, édition Vuibert, Pris, France, 1998, PP 69 -71

... ..

.

:

(1992) (merle)

.

.

.

...

(1)

.

(2)

:

"

" :⁽³⁾(sandra bellier)

.

.

:

⁽¹⁾ Christophe Parmentier, Fouad Arfaoui, **Tout savoir pour e-former**, 2^{ème} tirage, éditions d'organisations, pris, France, 2002,P19.

⁽²⁾ Bernard Martory, Daniel Crozy, **G.R.H**, 4^{ème} édition, édition vuibert, paris, France, 2001, PP30-31.

⁽³⁾ Sandra Bellier, **OPCIT**, P68.

(1)

(*)

(mobilisation)

(2)

(**)

(1) Pruno Henriet, François boneu, **D.R.H.c'est déjà demain**, éditions d'organisations, paris, France, pas de date d'édition, P108.

(*) يرى (Jean-Brilman) بأن المهارة هي التوافق بين المعرفة وتطبيقها وتكتسب عن طريق الخبرة. وهي تنقسم إلى ثلاثة أنواع:

1. **المهارة العملية**: القدرة على إنجاز حركات مهنية محددة مسبقا (القدرة على استخدام الكمبيوتر، بناء عينة دراسة،... الخ)؛
2. **المهارة العلائقية**: القدرات المستعملة لمعرفة التصرف بسلوك معين في حالة خاصة (المفاوضة مع الموردين،... الخ)؛
3. **المهارة الإدراكية**: الأعمال الفكرية التي تكون داخل عملية إنجاز أعمال بسيطة (الحساب، المقارنة،... الخ) وأعمال معقدة (إنجاز فرضيات، الاستدلال، الاستنتاج،... الخ)، أي هي بناء معلومات جديدة عن طريق معلومات مبدئية.

Source: Guy le Boterf, **Ingénierie et évolution des compétences**, 3^{ème} édition, éditions d'organisations, France, 2001, PP 56-61

(2) Guy le Boterf (2000), **OPCIT**, PP35-40.

(**) مع الإشارة إلى أن بعض المؤسسات لا يجب أن تعطى فيها الحرية للأفراد مثل الصناعات النووية، الحربية، الطائرات، نظرا لكبر حجم المخاطرة، في حين نجد ذلك في مجالات أخرى مثل التجارة، المفاوضات، التدريب،... إلخ.

Homme de)"

"

(initiative)

. (*) (situation

(improvisation)

.

.

.

.

;

—

"

—

(schème opératoire) "

:

—

.

(*) يذهب (Peter Drucker) إلى أن الإبداع والتسويق هما الوظيفتان اللتان سوف تقودان المؤسسة، أنظر:
أشوك شاندا، شلبا كويرا، استراتيجية الموارد البشرية، ترجمة عبد الحكم الخزامي، دار الفجر، القاهرة، مصر، 2002، ص127.

(savoir agir)

(pouvoir agir)

(vouloir agir)

(addition)

(Erreur de catégorie)

(Tâche prescrite)

(...)

(...)

(*)

(...)

(*) يتميز هذا التنظيم بمنطق الرقابة الشديدة مما يعرقل الأفراد في روح المبادرة والمخاطرة...الخ

les) (...) (états professionnelles

) (1)

.(2) (Robertz Katz)

(Compétences Techniques) :

(...)

.()

(...)

:

(dextérité manuelle)

(...)

(1) أنظر براق محمد، رايح بن الشايب، "تسيير الكفاءات وتطورها بالمؤسسة"، الملتقى السابق، ص ص 243-245.
 (2) John R.Schermehorn, James G.Hunt, Richard N.obsorn, **Comportement humain et organisation**, Adaptation française : Claire de Billy, 2^{ème} édition, édition village mondiale, France, 2002, PP 15-16 ;
 - Annette dubé, Daniel Mercure, **Les entreprises et l'emploi**, publication du quebec, Canada, 1997, PP80-97.

)

-

.(

:

.

-

.(formation)

-

.

-

(Compétences Humaines)

:

(C. Sociale) "

"

(synergie)

)

.(...

:

(...

)

-

-

-

(l'aptitude au leadership)

-

.

:

)

(

.

(C. Conceptuelles / Théoriques) () :

()

.

:

(synthèse) (Analyse) .1

.2

(Anticiper) (Abstraction) .3

.4

.

.

:

:(01)_____

	()

:_____

.21

:

:

:(02)_____

-	-			
-	-			
-	-			
-	comment) (procéder			
	-			
	-			
-	-			
-	-			
-	-			
-	-			
-	(Savoir engager)			
-				
-				

	:	-6	
.	-		
	:	-7	
.(	)	-	
:(	)	-8	
	:	-9	
.(	)	-	
	:	-10	
.(	)	-	
	.	-11	
.	:(	)	-12
	.	:	-13
	.	-14	
.		-15	

Banque De Données informatisée) (EDF / GDF)

.(des compétences des cadres

.(1)

.(	)	-	.(	)	-
.(	)	-	.	-	
.	-		.	-	
.	-		.	-	
.(	)	-	.	-	
.	-		.	-	
			.	-	
			.	-	
			.	-	
			.	-	

⁽¹⁾ **IBID**, P46.

- () .
- .
-)

(¹) .

- .
- .

⋮

-

—

⋮

(*)

⋮

- ()
-
-

(2)

(¹) فرانتس ج. لوبرت، فانغ شوي للمدراء (نظرية الطاقة في الإدارة والسلوك والتصميم)، ترجمة: كامل إسماعيل، الطبعة الأولى، مكتبة العبيكان، المملكة العربية السعودية، 2004، ص 14.

(*) هي مرادفة التكنولوجيا الجديدة لإعلام والاتصال (NTIC).

(²) نادية جبر عبد الله، عثمان حسن عثمان، "التقنية الحديثة والتنمية البشرية الانتقائية: دراسة ميدانية على عينية من طلاب جامعة المنيا"، مستقبل التربية العربية، المجلد 9، عدد 31، أكتوبر 2003، ص 258.

:

-

(1) ...

- (Formation en -ligne)

-

.(e-learning)

:(03)_____

· - · - (e-learning)	

Source: Jean-peirre Pudezert, **les techenologies d'information et de communication en formation (une évolution stratégique)**, édition economica, France, 2002, PP 01-02.

-

()

()

.(2)()

-

(Communautés virtuelles)

.(3)(Vision Conférence)

nouvelles technologies, nouvelles compétences", Revue de Ressources humaines et :manager-⁽¹⁾ Claire Beyou, "Le e management, N ° 11, 2003, P55

⁽²⁾ **IBID**, P15

⁽³⁾ Olivier Andrieu, Denis Lofont, **Internet et l'entreprise**, 3^{ème} Tirage, édition eyrolles, France, 1996, P124.

:

:(04)_____

.	Critical thinking and doing
:	Creativity
...	(Collaboration)
.()	Cross-cultural understanding
.(...)	Communication
.	(Computing)
.	

:_____

. 145 2002

(efficacité)

(efficacité)

:

(1)

.(2)

(Noam Chomsky)

(3)

:

:

)

(

)

(

)

(4)

(NLP)⁽⁵⁾

:

⁽¹⁾ Bernard Martary, Daniel Crozy, **OPCIT**, P153.

⁽²⁾ Nadine Jolis, **Piloter les compétences (de la logique de poste à l'atout-compétence)**, éditions d'organisations, Pris, France, 1997, PP31-35 .

⁽³⁾ Valérie Marbach, **OPCIT**, P14.

⁽⁴⁾ Boudjemil ahmed, "**Performance des ressources humaines**", Le séminaire précédent, P98.

⁽⁵⁾ Pierre login, **Agir en en leader avec la programmation neurolinguistique**, édition Dunod, paris, France, 1993, PP 01-04 ;
- إبراهيم الفقي، البرمجة اللغوية العصبية وفن الاتصال بالامحدود، المركز الكندي للبرمجة اللغوية العصبية، مونتريال، كندا، 2001، ص ص 14-19.

(L'excellence humaine) "

"

(1975)

(John Grindler) (Richard Bandler)

"

.

"

"

"

"

"

"

"

" : "

..

..

"

.

..

:

:

-

.

:

-

.

:

-

.()

()

:

...

)

.(...

()

:

(1)

.

⁽¹⁾ Christian Maison, **Pilotage et transformation des entreprises et des organisations: le coaching stratégique**, 2^{ème} édition, édition Maxima, paris, France, 2003, P150.

■

.

;

(1)

.(2)

-

-

[(inflation des diplômes)

-

]

[

[...]

-

(qualification)

-

.

;

()

.

⁽¹⁾ Claude Lery-leboyer, **OPCIT**, P150
⁽²⁾ Guy le boterf(2001), **OPCIT**, PP25-26.

: — — — — —
 —
 .
 —
)
 (1) (.
 —
] (2)
 .[
 —
 (...)
 .
 —
 (3) .

(1) الهادي بوقلقول، "الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة واندماجها في اقتصاد المعرفة"، الملتقى السابق، ص 207.

(2) كمال عبد الحميد زيتون، مرجع سابق، ص 146.

(3) Guy le Boterf, (2000), **OPCIT**, PP 145-146

(1)
(Polycompétences)

(2) ...

(3)

(4)

(1) Jean Brilman, **OPCIT**, P370.

(2) **LOC.CIT.**

(3) Christophe Parmentier, Fouad Afraoui, **OPCIT**, P42.

(4) على السلمي، **خواطر في الإدارة المعاصرة**، دار غريب للنشر، القاهرة، مصر، 2001، ص335.

:

:

-

(Barney)

-

(1)

:

(G.Hamel , C.K Prahalad)

-

(2)

/

-

(3)

-

)

(

(4)

-

(...)

()

⁽¹⁾ بن عيسى محمد المهدي، "العنصر البشري من منطق اليد العاملة إلى منطق الرأسمال الاستراتيجي"، الملتقى السابق، ص 67.

⁽²⁾ عبد اللطيف بلغرسة، "من أجل استراتيجية تنموية للكفاءات البشرية في المؤسسات المعرفية في ظل اقتصاد المعرفة: دراسة تحليلية استشرافية"، نفس المرجع السابق، ص 125.

⁽³⁾ مانفريد ماك، مرجع سابق، ص 55-56.

⁽⁴⁾ علي السلمي، مرجع سابق، ص 122-123.

(...) -

- -

. " "

.

.

.

.

.

.

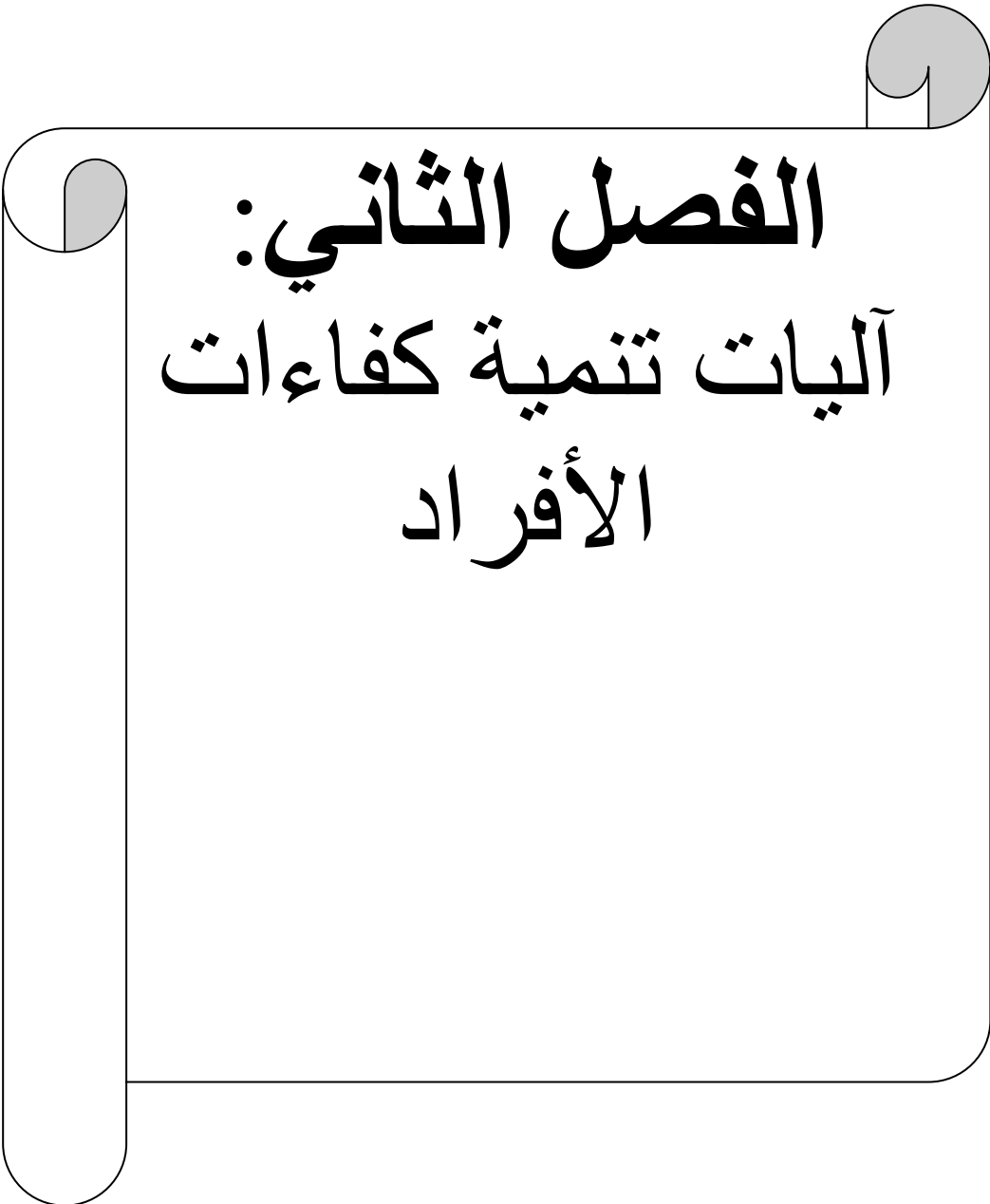
.

.

.

.

.



الفصل الثاني:

آليات تنمية كفاءات الأفراد

...

.

:

:

(...)

.

.

.

▪

(Walben)

1(

(Shiba) (Graham)

:

.

:

:

"

" (1)

.

]

.

[

(2)(

)

.

(2) Shoji shiba, Alan Graham, David Walbeen, **TQM : 4 révolutions du management**, édition dunod, paris, France, 2003, P 133.

(1) Shimon L.Dolan , et autres, **La gestion des des ressources humaines (tendance, enjeux et pratiques actuelles)**, 3^{ème} édition, édition village mondiale, Canada, 2002, P307.

(2) براق محمد، رابح بن الشايب، "تسيير الكفاءات وتطويرها"، الملتقى السابق، ص 246.

(1)

(2)

(3)

⁽¹⁾ Claude levy- leboyer (2001), **OPCIT**, P127.

⁽²⁾ ماري برود، جون نيوسنورم، **تحويل التدريب**، ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني، إصدارات بيميك، مصر، 1997، ص21.

⁽³⁾ Shimon L.Dolan et autres, **OPCIT**, P308.

:

:

(1)

-
-
-
-
-
-
-

(2)

"

"

(...)

)

-

(3)

-
-
-
-
-

- -

)

-

(...)

-

.

(1) **IBID**, P308.

(2) Allain Meignant, **Déployer la stratégie**, édition Liasons, paris, France, 2000, P170.

(3) عيسى إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص ص 237 - 239.

;

.(1)

;

—

—

.

;

()

()

.

;

.

.

:

()

-

-

-

-

.

;

.

(1)

.

;

.

⁽¹⁾ Jean-marie Peretti, **Tous DRH**, 4^{ème} tirage, éditions d'organisations, paris, France, 1996, P163.

⋮

•

•

...

• ...

⋮ "

⋮ (1)⋮

•

(2)

⋮

⋮

⋮

(1

⋮

⋮

(...)

⁽¹⁾ عبد الرحمن عيسوي، **الكفاءة الإدارية**، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان 1992، ص ص 213- 214.

⁽²⁾ Shimon L.Dolan et autres, **OPCIT**, PP310-316.

$$\left(\begin{array}{c} \vdots \\ \vdots \end{array} \right)$$

. ■
 .() ■

■ ■ ■ ■ ■

(1)
(2)

(2) $\square$

.(Fiable, Valide)

(3) —

()

⁽¹⁾ **IBID**, P.315

(2) Marie- thérèses Miller, Bernard Turgeon, **Supervision et gestion des ressources humaines**, édition chenelière, Montreal, Canada, 1992, P380.

⁽³⁾ Shimon L. Dolan et autres, **OPCIT**, P 316.

:
 .(Management Participation) -
 . -
 (Ersberg) (Maslow)

:

:(05)_____

■ (Reconnaissance) (Réalisation) ■ (Croissance) ■ (Sécurité) ■ ()	■ (physiques) () ■ (Economique) (Sociaux) ■ (Sécurité) ■ (...)

Source: Patrick Aude Bert Lasrochas, Jean-Marie Beeq, Claude Delliére et autres, **Les équipes intelligentes**, 2^{ème} tirage, éditions d'organisations, France, 2000, P251.

(3

)
(*) (1) :

(Fonctions)

(2) :

(...)

(*) يجب التمييز بين المفاهيم التالية أثناء توصيف المنصب:

- الغائية (Finalité): تعني الخدمة التي يقدمها المنصب، أي مدى مشاركته في لتحقيق أهداف المؤسسة؛
- النشاط (Activité): وتعني به ما الذي يجب على الفرد الذي يشغل المنصب أن يفعله، على صيغة أفعال (يقود ، يراقب، يعلم...)
- الوظيفة (Fonction): في أثناء توصيف المناصب تعني التوليفة من النشاطات أو من المهام؛
- المهمة (Tâche): وهي العمليات سواء الذهنية، أو اليدوية التي يقوم بها شاغل المنصب.

source : Guy le boterf (2001), **OPCIT**, P227.

(1) Marie-Thérèse Miller, Bernard Turgeon, **OPCIT**, PP379-380.

(2) حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص258.

(1) :

()

— —

.()

:

· *

... *

· *

·

:

(...)

·

:

(Périodique des compétences)

.

:

. ...

:

■

■

.(...)

■

.

■

(1)

:

(2)

:

-1

:

)

.(

.

:

-2

. ...

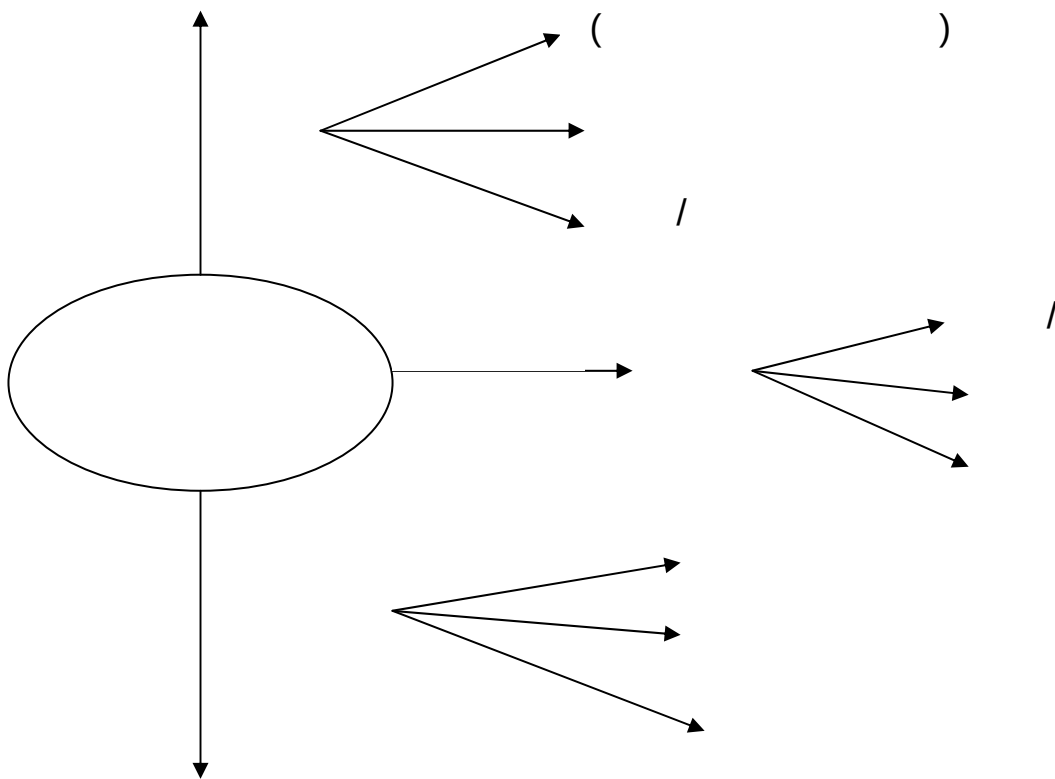
⁽¹⁾ Pierre Massot, Daniel Feisthammel, **Pilotage des Compétences et de la formation : des méthodes et outils inédits**, édition Afnor, Paris, France, 2001, P29.

⁽²⁾ Shimon L Dolan et autres, **OPCIT** , P317.

: -3
 .(0 défauts)

— —
 ()
 .()
 :

:(02)



Source : Jean-marie peretti(1996), **OPCIT**, P192.

:

:(06)_____

(...)	(Mise à niveau)
: (métiers) : - . - .	.
.	.
.	.
.	.

:	.
.	...
) () (... .	.

Source : Guy le boterf (2001), **OPCIT**, P439.



⁽¹⁾ Alain Meignant, **Manager La Formation**, édition, édition liaison, paris, France, 2001, PP132-137.

()

.

:

(...)

■

(...)

.

:

■

:

.

.

()

:()

■

.

.

...

-

.

:

■

.

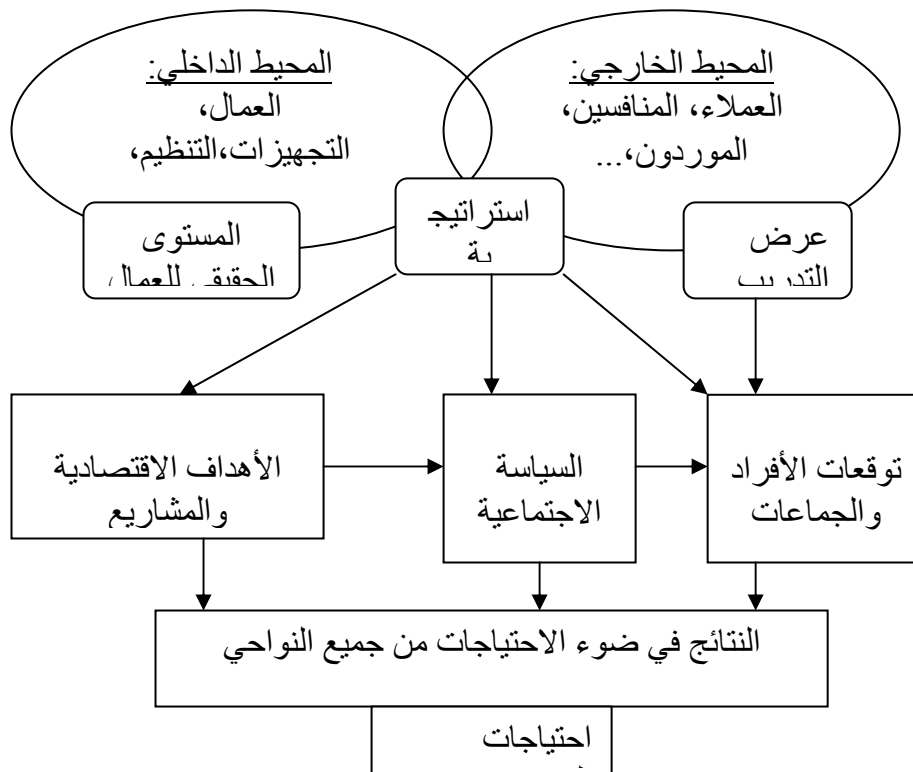
■

.

(...).

:

____(03):



Source : IBID, P157.

:

.

:

.

.

.

;

.

:

.1

(1)

()

(2)

(3)

-

()

-

(1)

2.

.

:

()

()

)

.(

:

*

*

*

*

*

*

(1) علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب، مصر، 2001، ص238.

(2) Alain Meignant, **OPCIT**, PP198-200.

(3) عبد الرحمن العيسوي، مرجع سابق، ص217.

(1) Shimon l.Dolan et autres, **OPCIT**, PP318-319.

*

.

.

.3

.

)

"

"

:

(

"

"

.

"

.

(2002)

"

"

"

"

:

.

.

-

.

-

.

-

.

-

:(07)

.	-
.	-
.	-
.	-
.	-
.	-
.	-
.	-

Source: Marie Thèrès Miller, Bernard Turgeon, **OPCIT**, P387.

.4

()

:(⁽¹⁾ ()

: .1

.
: .2

—
. ... () (...)

: .3

.
)

⁽¹⁾ Shimon I.Dolan et autres, **OPCIT**, P320.

(

.

:

-5

:

-

-

-

-

:

(Apprentissage)

.

.()

"

(Jean-Marie Peretti)

:_____ -1

(1)"

.

()

"

"

"

()

"

.

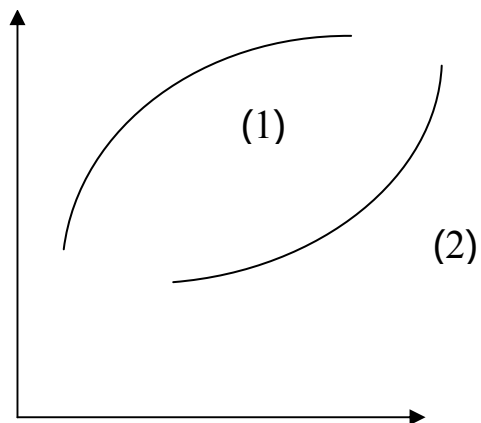
⁽¹⁾ Jean- Marie Peretti, (1999), **OPCIT**, P17.

(2)

:

()

:(04)



(2) مانفريد ماك، مرجع سابق، ص ص 175-176.

Source : Jean pierre Anciaux, **L'entreprise apprenante**, 2^{ème} tirage, éditions d'organisations, paris, France, 1995, P131.

-2

()

.

.

:

-1 -2 (Aptitude) (1): ()

" :

"(2)

:

-1

:

-2

:

.

:

:(08)

.	.	.	.

(1) ماجدة عطية، سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة)، دار الشروق، عمان، الأردن، 2003، ص45.

(2) حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص260.

(1)

(2).

■ :
■ :
■ :
■ .()

(LOCKE & LATHAM)

(1)
:
■ : (persuasion)
■ : (Modeling)
■ : (Inactive Mastery)
■ (Coach)

(2) -3-2

⁽¹⁾ Fanny Barbier, André Brunetière, **OPCIT**, P102.

⁽²⁾ حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 261.

⁽¹⁾ نفس المرجع السابق، ص 26.

⁽²⁾ نفس المرجع السابق، ص ص 262-264.

()

- -

.

4-2

.

5 -2

.

.

(1)

-3

:

3-1

"

"

(*)

)

(

)

(

)

(

.()

:

(1) ماجدة العطية، مرجع سابق، ص ص 48-51.

(*) حيث قام بقياس كمية اللعاب قبل تقديم قطعة اللحم للكلب فوجد زيادة كمية اللعاب بعد تقديم قطعة اللحم، ثم قام بدق الجرس دون تقديم قطعة اللحم فلم تظهر أية استجابة، وبعد تكرار الربط بين قطعة اللحم ودق الجرس بدأت استجابة الكلب بسيلان لعابه حين سماع دق الجرس دون تقديم قطعة اللحم.

2-3

()

" "

.

.

:

(...)

.

.

3-3

()

(...)

.

.

:

:

■

.

:

■

.

:

■

.

:

■

.

(cycle d'apprentissage)

-4

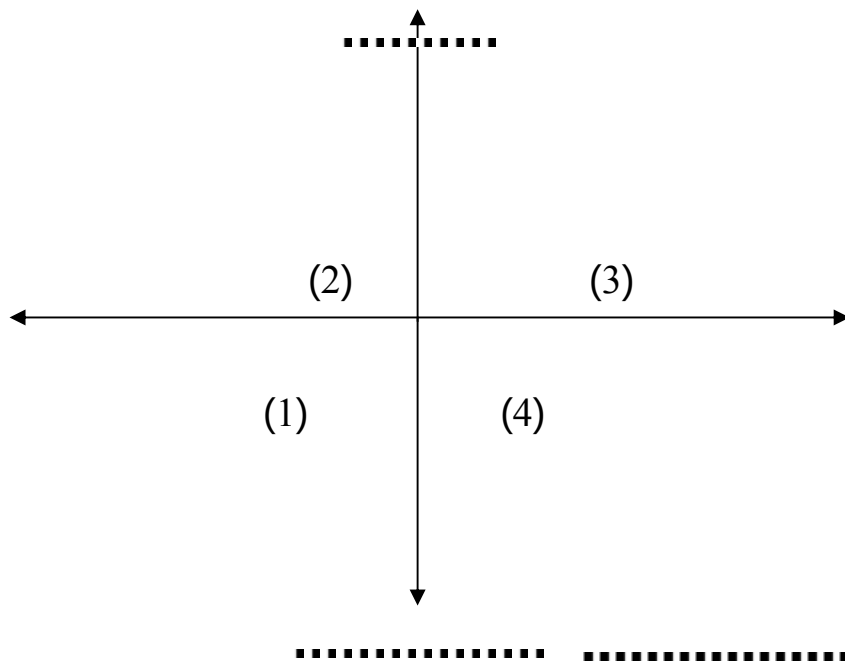
(...)

:(- (Cycle- d'apprentissage

:

.....

:(05)



Source: Yves Blanc, **Le manager à l'écoute**, éditions Dunod, Paris, France, 2003, P74.

:

:(1

() ()

.

.

:(2

.

(3

.

.

:(4

)

.

(

;

:

:

:

.

.

- (⁽¹⁾:() (Boterf)
- () .1
- (Savoir agir)
- .
- (...) (Combiner) .2
- (...)
- .(...)
- Proposer des Objectifs réalistes d'apprentissage de) .3
- .(compétences

lev.s)

(Zone proximale de développement) " " (vygotsky

.(

:(1

:(2

:

.(capacité potentielle de d.v.p)

()

(...)

(transfert) (réflexivité) : .4

(Schèmes Opératoires)

.(Transfert) ■

⁽¹⁾ Guy le Boterf (2000),**OPCIT**, PP127-137.

(Nord-américains bridging)	■
.	.
.	■
.	■
(Apprendre à apprendre)	.5
.(création de savoir)	
.	
.	.6
(NTIC)	
.	
.	.7
.	

.I (méthodes affirmatives) :

.

:

(1 (exposé)

-

-

:

.

■ :
_____ :

.

.

.

.

-

-

-

-

■ :
_____ :

.(...)
"assistanat " (2

.-
 :
 _____ ■

:-
 :
 _____ ■

(training within industry le twi) (3

()

:-
 :
) () () : :
 .(instructeur)
 :
 : ■

(automatisme)

(Internats/stages)

(4

(stagiaires)

(le tutorat)

(5

.2004

34

2000

8

.(Zapping)

()

.III

.(méthodes de découvertes)

(Pédagogie du projet)

(1

)

...

(

.()

:

:_____ ■

■

■

—

—

II II

—

Autoscopie (4

■ ■

■

—

■

■

—

—

Méthode de cas (4

(
(Protagonistes)

()

() (Critique)

■

■

■

—

—

—

—

■ ■ ■

Le jeu de rôles (3)

(Animateur)

.()

Pas de)

.

(psychothérapie
Rotation des postes (4

(Rôtisseries St.Hubest)

(actives)

:(09)

. - . -	. : in) :basket : .	: - - - . - .
		(Méthodes des groupes)

	* : - (Training group) . - (Métaplan) :	
) .(	. - (Training group). (PNL) - : _____ . - .	(Méthodes de développement personnel).

* من أحسن الطرق الخاصة بتنمية القدرة على الابتكار ، وهي طريقة ظهرت أول مرة خ وما من طرف Alex osborn ، سنة 1959 وهي طريقة تحت جماعية للأفكار ، وهي قائمة على 4 مبادئ:

- قبول الأفكار مهما كانت.
- تجنب النقد.
- البحث عن أكبر عدد من الأفكار.
- البحث عن التوليف وتحسين الأفكار فيما بعد، للمزيد أنظر:

Alexander Bergman, Bernard uwamungu, **Encadrement et comportement**, édition ESKA, France, 1997, PP228-230.

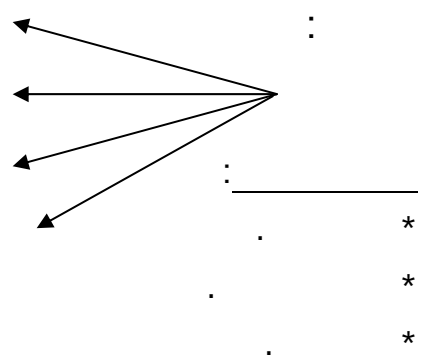
	.	-	
	(Corl Royers)		(Méthodes de créativité)
	)	(...	
	(	.	
	:		(M.audiovisuelles)
	) -		
	(Saturn, pace, comett, : autoscopie)		
	) -		
	.(		
	-		
	.		
	-		
	.		
	()		Université de ()l'entreprise
	)		
	(		
	McDonald, Motorola,)		
	(Accor		

	(Focus) (Explorer) () : Groupware , knowledge officier.	
	: (Chevalet, objets et modèle, diapositives, retroprojecteur, simulateurs, video, film, machines artificielles).	(Formation sans formation)
		)Benchmarking(
		au Retour()d'expérience
. - . -		(Job rotation)

)

(

$$\left\{ \begin{array}{l} .(\\ .(\\ .(\\ \end{array} \right\}$$

$$\begin{array}{l}) \\) \\) \end{array}$$


$$.(1)$$

-1

-2

-3

⁽¹⁾ Alain Meignant, **OPCIT**, P267.

".Coach "

-4

(1)

.() () -1

.() -2

:-3

.() -

-4

-5

⁽¹⁾ Gay le Boterf (2001), **OPCIT**, P505.

:

:

(Gay le boterf) :

(2):

المستوى الأول: الموارد المكتسبة.
المستوى الثاني: الكفاءات المنشأة والمستعملة.
المستوى الثالث: الآثار على العمل والأداء.

(...) :

:

-

-

-

:

-

-

-

-

() :

-

(1):

(Kirkpatrick) :

(2) IBID, P472.

(1) عبد الرحمن توفيق، تقييم التدريب (المردود والعائد على الاستثمار البشري)، موسوعة التدريب والتنمية البشرية، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة، مصر، 1998، ص ص 31-38.

(The bell system) :

(Mary Jo (AT & T The Bell system)

kulp, stephanie jackson)

(ASTD)

:

.1
*
:(Reaction outcome)

*(Capability outcome)

.2
*
:(Application outcome)

*(Worth outcome)

(1)

(2)

*
:

:

$$\frac{\text{عدد ساعات التدريب}}{\text{عدد التربصات}} = \text{مدة التدريب: المدة المتوسطة}$$

$$\frac{\text{الموازنة المستهلكة (الكلية)}}{\text{عدد المتدربين}} = \text{التكلفة المتوسطة للتدريب: تكلفة المتدرب الواحد}$$

الموازنة المنجزة

$$\frac{\text{الموازنة المنجزة}}{\text{عدد المتدربين}} = \text{سعر المردود لساعة واحدة من التدريب}$$

(1) Jean-Marie Peretti, **Ressources humaines**, 5^{ème} édition, édition vuibert, France, 1998, P428.

(2) Bernard Martory , Daniel Crozet , **OPCIT**, PP89-90.

الموازنة المنجزة (Réalisé)

$$\text{نسبة المشاركة} = \frac{\text{الكتلة الأجرية للأفراد}}{100} \times 100$$

$$\text{نسبة الإنفاق البيداغوجي} = \frac{\text{التكلفة البيداغوجية}}{\text{الموازنة المنجزة}} \times 100$$

()

(Treadway :

: (CIRO) Parker)

(Peter warr Michael bird & Neil RakBam)

Context . Input . Reaction . Output . Evaluation :

:

شكل (06): مستويات التقييم

لتحسين النظام

المستوى الخامس: هل النظام مراقب (Sous contrôle)



لتثمين عودة
٩١١ ٩١٠ ٩٠٩ ٩٠٨ ٩٠٧ ٩٠٦ ٩٠٥ ٩٠٤ ٩٠٣ ٩٠٢ ٩٠١ ٩٠٠ ٨٩٩ ٨٩٨ ٨٩٧ ٨٩٦ ٨٩٥ ٨٩٤ ٨٩٣ ٨٩٢ ٨٩١ ٨٩٠ ٨٨٩ ٨٨٨ ٨٨٧ ٨٨٦ ٨٨٥ ٨٨٤ ٨٨٣ ٨٨٢ ٨٨١ ٨٨٠ ٨٧٩ ٨٧٨ ٨٧٧ ٨٧٦ ٨٧٥ ٨٧٤ ٨٧٣ ٨٧٢ ٨٧١ ٨٧٠ ٨٦٩ ٨٦٨ ٨٦٧ ٨٦٦ ٨٦٥ ٨٦٤ ٨٦٣ ٨٦٢ ٨٦١ ٨٦٠ ٨٥٩ ٨٥٨ ٨٥٧ ٨٥٦ ٨٥٥ ٨٥٤ ٨٥٣ ٨٥٢ ٨٥١ ٨٥٠ ٨٤٩ ٨٤٨ ٨٤٧ ٨٤٦ ٨٤٥ ٨٤٤ ٨٤٣ ٨٤٢ ٨٤١ ٨٤٠ ٨٣٩ ٨٣٨ ٨٣٧ ٨٣٦ ٨٣٥ ٨٣٤ ٨٣٣ ٨٣٢ ٨٣١ ٨٣٠ ٨٢٩ ٨٢٨ ٨٢٧ ٨٢٦ ٨٢٥ ٨٢٤ ٨٢٣ ٨٢٢ ٨٢١ ٨٢٠ ٨١٩ ٨١٨ ٨١٧ ٨١٦ ٨١٥ ٨١٤ ٨١٣ ٨١٢ ٨١١ ٨١٠ ٨٠٩ ٨٠٨ ٨٠٧ ٨٠٦ ٨٠٥ ٨٠٤ ٨٠٣ ٨٠٢ ٨٠١ ٨٠٠ ٧٩٩ ٧٩٨ ٧٩٧ ٧٩٦ ٧٩٥ ٧٩٤ ٧٩٣ ٧٩٢ ٧٩١ ٧٩٠ ٧٨٩ ٧٨٨ ٧٨٧ ٧٨٦ ٧٨٥ ٧٨٤ ٧٨٣ ٧٨٢ ٧٨١ ٧٨٠ ٧٧٩ ٧٧٨ ٧٧٧ ٧٧٦ ٧٧٥ ٧٧٤ ٧٧٣ ٧٧٢ ٧٧١ ٧٧٠ ٧٦٩ ٧٦٨ ٧٦٧ ٧٦٦ ٧٦٥ ٧٦٤ ٧٦٣ ٧٦٢ ٧٦١ ٧٦٠ ٧٥٩ ٧٥٨ ٧٥٧ ٧٥٦ ٧٥٥ ٧٥٤ ٧٥٣ ٧٥٢ ٧٥١ ٧٥٠ ٧٤٩ ٧٤٨ ٧٤٧ ٧٤٦ ٧٤٥ ٧٤٤ ٧٤٣ ٧٤٢ ٧٤١ ٧٤٠ ٧٣٩ ٧٣٨ ٧٣٧ ٧٣٦ ٧٣٥ ٧٣٤ ٧٣٣ ٧٣٢ ٧٣١ ٧٣٠ ٧٢٩ ٧٢٨ ٧٢٧ ٧٢٦ ٧٢٥ ٧٢٤ ٧٢٣ ٧٢٢ ٧٢١ ٧٢٠ ٧١٩ ٧١٨ ٧١٧ ٧١٦ ٧١٥ ٧١٤ ٧١٣ ٧١٢ ٧١١ ٧١٠ ٧٠٩ ٧٠٨ ٧٠٧ ٧٠٦ ٧٠٥ ٧٠٤ ٧٠٣ ٧٠٢ ٧٠١ ٧٠٠ ٦٩٩ ٦٩٨ ٦٩٧ ٦٩٦ ٦٩٥ ٦٩٤ ٦٩٣ ٦٩٢ ٦٩١ ٦٩٠ ٦٨٩ ٦٨٨ ٦٨٧ ٦٨٦ ٦٨٥ ٦٨٤ ٦٨٣ ٦٨٢ ٦٨١ ٦٨٠ ٦٧٩ ٦٧٨ ٦٧٧ ٦٧٦ ٦٧٥ ٦٧٤ ٦٧٣ ٦٧٢ ٦٧١ ٦٧٠ ٦٦٩ ٦٦٨ ٦٦٧ ٦٦٦ ٦٦٥ ٦٦٤ ٦٦٣ ٦٦٢ ٦٦١ ٦٦٠ ٦٥٩ ٦٥٨ ٦٥٧ ٦٥٦ ٦٥٥ ٦٥٤ ٦٥٣ ٦٥٢ ٦٥١ ٦٥٠ ٦٤٩ ٦٤٨ ٦٤٧ ٦٤٦ ٦٤٥ ٦٤٤ ٦٤٣ ٦٤٢ ٦٤١ ٦٤٠ ٦٣٩ ٦٣٨ ٦٣٧ ٦٣٦ ٦٣٥ ٦٣٤ ٦٣٣ ٦٣٢ ٦٣١ ٦٣٠ ٦٢٩ ٦٢٨ ٦٢٧ ٦٢٦ ٦٢٥ ٦٢٤ ٦٢٣ ٦٢٢ ٦٢١ ٦٢٠ ٦١٩ ٦١٨ ٦١٧ ٦١٦ ٦١٥ ٦١٤ ٦١٣ ٦١٢ ٦١١ ٦١٠ ٦٠٩ ٦٠٨ ٦٠٧ ٦٠٦ ٦٠٥ ٦٠٤ ٦٠٣ ٦٠٢ ٦٠١ ٦٠٠ ٥٩٩ ٥٩٨ ٥٩٧ ٥٩٦ ٥٩٥ ٥٩٤ ٥٩٣ ٥٩٢ ٥٩١ ٥٩٠ ٥٨٩ ٥٨٨ ٥٨٧ ٥٨٦ ٥٨٥ ٥٨٤ ٥٨٣ ٥٨٢ ٥٨١ ٥٨٠ ٥٧٩ ٥٧٨ ٥٧٧ ٥٧٦ ٥٧٥ ٥٧٤ ٥٧٣ ٥٧٢ ٥٧١ ٥٧٠ ٥٦٩ ٥٦٨ ٥٦٧ ٥٦٦ ٥٦٥ ٥٦٤ ٥٦٣ ٥٦٢ ٥٦١ ٥٦٠ ٥٥٩ ٥٥٨ ٥٥٧ ٥٥٦ ٥٥٥ ٥٥٤ ٥٥٣ ٥٥٢ ٥٥١ ٥٥٠ ٥٤٩ ٥٤٨ ٥٤٧ ٥٤٦ ٥٤٥ ٥٤٤ ٥٤٣ ٥٤٢ ٥٤١ ٥٤٠ ٥٣٩ ٥٣٨ ٥٣٧ ٥٣٦ ٥٣٥ ٥٣٤ ٥٣٣ ٥٣٢ ٥٣١ ٥٣٠ ٥٢٩ ٥٢٨ ٥٢٧ ٥٢٦ ٥٢٥ ٥٢٤ ٥٢٣ ٥٢٢ ٥٢١ ٥٢٠ ٥١٩ ٥١٨ ٥١٧ ٥١٦ ٥١٥ ٥١٤ ٥١٣ ٥١٢ ٥١١ ٥١٠ ٥٠٩ ٥٠٨ ٥٠٧ ٥٠٦ ٥٠٥ ٥٠٤ ٥٠٣ ٥٠٢ ٥٠١ ٥٠٠ ٤٩٩ ٤٩٨ ٤٩٧ ٤٩٦ ٤٩٥ ٤٩٤ ٤٩٣ ٤٩٢ ٤٩١ ٤٩٠ ٤٨٩ ٤٨٨ ٤٨٧ ٤٨٦ ٤٨٥ ٤٨٤ ٤٨٣ ٤٨٢ ٤٨١ ٤٨٠ ٤٧٩ ٤٧٨ ٤٧٧ ٤٧٦ ٤٧٥ ٤٧٤ ٤٧٣ ٤٧٢ ٤٧١ ٤٧٠ ٤٦٩ ٤٦٨ ٤٦٧ ٤٦٦ ٤٦٥ ٤٦٤ ٤٦٣ ٤٦٢ ٤٦١ ٤٦٠ ٤٥٩ ٤٥٨ ٤٥٧ ٤٥٦ ٤٥٥ ٤٥٤ ٤٥٣ ٤٥٢ ٤٥١ ٤٥٠ ٤٤٩ ٤٤٨ ٤٤٧ ٤٤٦ ٤٤٥ ٤٤٤ ٤٤٣ ٤٤٢ ٤٤١ ٤٤٠ ٤٣٩ ٤٣٨ ٤٣٧ ٤٣٦ ٤٣٥ ٤٣٤ ٤٣٣ ٤٣٢ ٤٣١ ٤٣٠ ٤٢٩ ٤٢٨ ٤٢٧ ٤٢٦ ٤٢٥ ٤٢٤ ٤٢٣ ٤٢٢ ٤٢١ ٤٢٠ ٤١٩ ٤١٨ ٤١٧ ٤١٦ ٤١٥ ٤١٤ ٤١٣ ٤١٢ ٤١١ ٤١٠ ٤٠٩ ٤٠٨ ٤٠٧ ٤٠٦ ٤٠٥ ٤٠٤ ٤٠٣ ٤٠٢ ٤٠١ ٤٠٠ ٣٩٩ ٣٩٨ ٣٩٧ ٣٩٦ ٣٩٥ ٣٩٤ ٣٩٣ ٣٩٢ ٣٩١ ٣٩٠ ٣٨٩ ٣٨٨ ٣٨٧ ٣٨٦ ٣٨٥ ٣٨٤ ٣٨٣ ٣٨٢ ٣٨١ ٣٨٠ ٣٧٩ ٣٧٨ ٣٧٧ ٣٧٦ ٣٧٥ ٣٧٤ ٣٧٣ ٣٧٢ ٣٧١ ٣٧٠ ٣٦٩ ٣٦٨ ٣٦٧ ٣٦٦ ٣٦٥ ٣٦٤ ٣٦٣ ٣٦٢ ٣٦١ ٣٦٠ ٣٥٩ ٣٥٨ ٣٥٧ ٣٥٦ ٣٥٥ ٣٥٤ ٣٥٣ ٣٥٢ ٣٥١ ٣٥٠ ٣٤٩ ٣٤٨ ٣٤٧ ٣٤٦ ٣٤٥ ٣٤٤ ٣٤٣ ٣٤٢ ٣٤١ ٣٤٠ ٣٣٩ ٣٣٨ ٣٣٧ ٣٣٦ ٣٣٥ ٣٣٤ ٣٣٣ ٣٣٢ ٣٣١ ٣٣٠ ٣٢٩ ٣٢٨ ٣٢٧ ٣٢٦ ٣٢٥ ٣٢٤ ٣٢٣ ٣٢٢ ٣٢١ ٣٢٠ ٣١٩ ٣١٨ ٣١٧ ٣١٦ ٣١٥ ٣١٤ ٣١٣ ٣١٢ ٣١١ ٣١٠ ٣٠٩ ٣٠٨ ٣٠٧ ٣٠٦ ٣٠٥ ٣٠٤ ٣٠٣ ٣٠٢ ٣٠١ ٣٠٠ ٢٩٩ ٢٩٨ ٢٩٧ ٢٩٦ ٢٩٥ ٢٩٤ ٢٩٣ ٢٩٢ ٢٩١ ٢٩٠ ٢٨٩ ٢٨٨ ٢٨٧ ٢٨٦ ٢٨٥ ٢٨٤ ٢٨٣ ٢٨٢ ٢٨١ ٢٨٠ ٢٧٩ ٢٧٨ ٢٧٧ ٢٧٦ ٢٧٥ ٢٧٤ ٢٧٣ ٢٧٢ ٢٧١ ٢٧٠ ٢٦٩ ٢٦٨ ٢٦٧ ٢٦٦ ٢٦٥ ٢٦٤ ٢٦٣ ٢٦٢ ٢٦١ ٢٦٠ ٢٥٩ ٢٥٨ ٢٥٧ ٢٥٦ ٢٥٥ ٢٥٤ ٢٥٣ ٢٥٢ ٢٥١ ٢٥٠ ٢٤٩ ٢٤٨ ٢٤٧ ٢٤٦ ٢٤٥ ٢٤٤ ٢٤٣ ٢٤٢ ٢٤١ ٢٤٠ ٢٣٩ ٢٣٨ ٢٣٧ ٢٣٦ ٢٣٥ ٢٣٤ ٢٣٣ ٢٣٢ ٢٣١ ٢٣٠ ٢٢٩ ٢٢٨ ٢٢٧ ٢٢٦ ٢٢٥ ٢٢٤ ٢٢٣ ٢٢٢ ٢٢١ ٢٢٠ ٢١٩ ٢١٨ ٢١٧ ٢١٦ ٢١٥ ٢١٤ ٢١٣ ٢١٢ ٢١١ ٢١٠ ٢٠٩ ٢٠٨ ٢٠٧ ٢٠٦ ٢٠٥ ٢٠٤ ٢٠٣ ٢٠٢ ٢٠١ ٢٠٠ ١٩٩ ١٩٨ ١٩٧ ١٩٦ ١٩٥ ١٩٤ ١٩٣ ١٩٢ ١٩١ ١٩٠ ١٨٩ ١٨٨ ١٨٧ ١٨٦ ١٨٥ ١٨٤ ١٨٣ ١٨٢ ١٨١ ١٨٠ ١٧٩ ١٧٨ ١٧٧ ١٧٦ ١٧٥ ١٧٤ ١٧٣ ١٧٢ ١٧١ ١٧٠ ١٦٩ ١٦٨ ١٦٧ ١٦٦ ١٦٥ ١٦٤ ١٦٣ ١٦٢ ١٦١ ١٦٠ ١٥٩ ١٥٨ ١٥٧ ١٥٦ ١٥٥ ١٥٤ ١٥٣ ١٥٢ ١٥١ ١٥٠ ١٤٩ ١٤٨ ١٤٧ ١٤٦ ١٤٥ ١٤٤ ١٤٣ ١٤٢ ١٤١ ١٤٠ ١٣٩ ١٣٨ ١٣٧ ١٣٦ ١٣٥ ١٣٤ ١٣٣ ١٣٢ ١٣١ ١٣٠ ١٢٩ ١٢٨ ١٢٧ ١٢٦ ١٢٥ ١٢٤ ١٢٣ ١٢٢ ١٢١ ١٢٠ ١١٩ ١١٨ ١١٧ ١١٦ ١١٥ ١١٤ ١١٣ ١١٢ ١١١ ١١٠ ١٠٩ ١٠٨ ١٠٧ ١٠٦ ١٠٥ ١٠٤ ١٠٣ ١٠٢ ١٠١ ١٠٠ ٩٩ ٩٨ ٩٧ ٩٦ ٩٥ ٩٤ ٩٣ ٩٢ ٩١ ٩٠ ٨٩ ٨٨ ٨٧ ٨٦ ٨٥ ٨٤ ٨٣ ٨٢ ٨١ ٨٠ ٧٩ ٧٨ ٧٧ ٧٦ ٧٥ ٧٤ ٧٣ ٧٢ ٧١ ٧٠ ٦٩ ٦٨ ٦٧ ٦٦ ٦٥ ٦٤ ٦٣ ٦٢ ٦١ ٦٠ ٦٩ ٦٨ ٦٧ ٦٦ ٦٥ ٦٤ ٦٣ ٦٢ ٦١ ٦٠ ٥٩ ٥٨ ٥٧ ٥٦ ٥٥ ٥٤ ٥٣ ٥٢ ٥١ ٥٠ ٤٩ ٤٨ ٤٧ ٤٦ ٤٥ ٤٤ ٤٣ ٤٢ ٤١ ٤٠ ٣٩ ٣٨ ٣٧ ٣٦ ٣٥ ٣٤ ٣٣ ٣٢ ٣١ ٣٠ ٢٩ ٢٨ ٢٧ ٢٦ ٢٥ ٢٤ ٢٣ ٢٢ ٢١ ٢٠ ١٩ ١٨ ١٧ ١٦ ١٥ ١٤ ١٣ ١٢ ١١ ١٠ ٩ ٨ ٧ ٦ ٥ ٤ ٣ ٢ ١ ٠

للتفاعل مع الإدارة
والمتوقفة؟

لاكتساب الكفاءات
المطلوبة

لتحسين الطرق
البيداغوجية

Source : Alain Meignant, **OPCIT**, P335

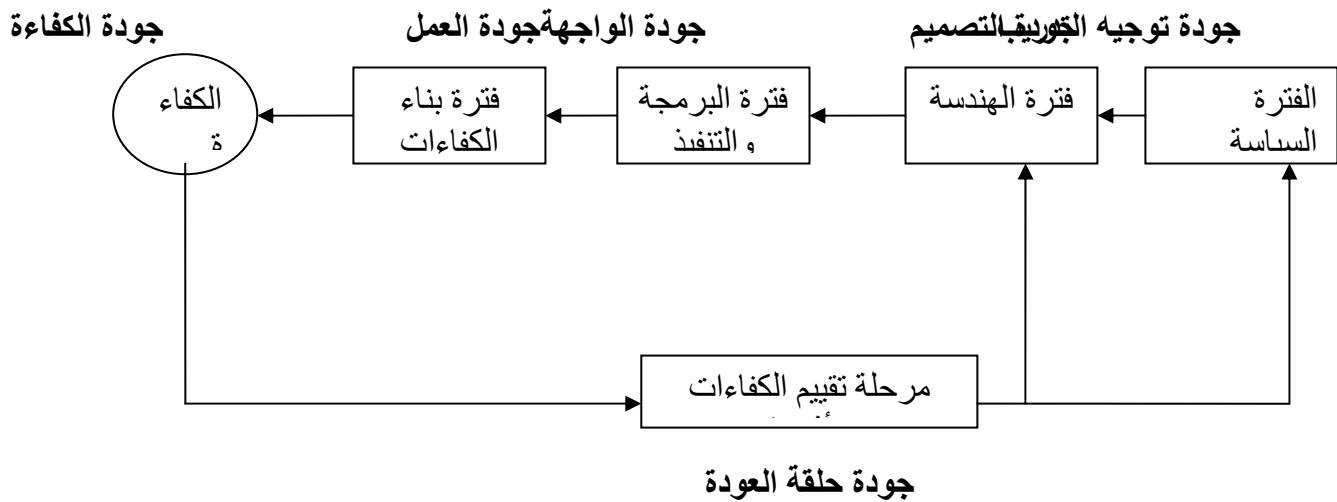
(Qualité de compétence)

:

.

:

شكل (07): أشكال الجودة وفترات التدريب



Source : IBID, P375

1. : (Orientation)
2. :
3. :
4. :
5. : (1)
1. (Boterf) (1)

(1) التناسق (Cohérence) - الملائمة (Conformité) - القبول
(1) الموائمة - الفعالية - الفاعلية - الفرصة (opportunité) .

(efficience)	(Conformité)	(Cohérence)	:
.	-	.1	
.	-	()	
.	-	.2	
()	.	()	
.	-	.3	
.	-	.4	
.	-	-5	
.	-	.2	
.	-	-	

.	-	.1
.	-	
.	-	
....	-	
.	-	
.(/)	-	
.	-	
.()	-	

	.	-	
...		-	

.3

□

□

	-	
	-	
	-	
	-	
/	-	
	-	
	-	
	-	
	-	
	-	
	-	
	-	
(mise en oeuvre - d'une évaluation)	-	
	-	(Apprennants)

(Apprennants)

-	-	(Formateurs)
- ()	-	
	.	

(Synchronisation) :

() .

:(⁽¹⁾ (Boterf)

(ligne budgétaire) -

-

-

() () -

(...) ()

-

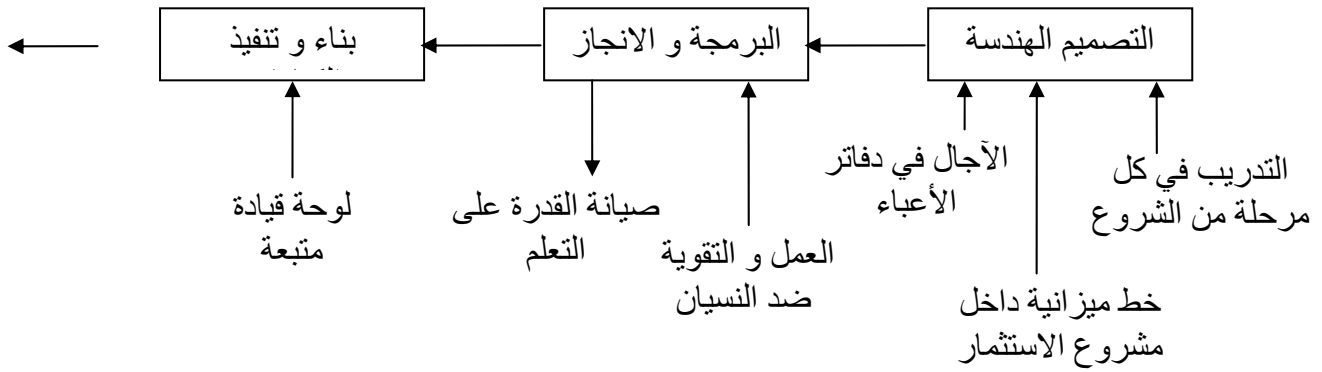
-

-

-

⁽¹⁾ **IBID**, PP384–385.

الشكل (08): مثال حول تزامن الكفاءة



Source : IBID, P389.

) "Ishikawa "

(Edward Deming)

(1) (Arête de poisson

(2) "AFNOR

(AFNOR) :

(1) Guy le boterf(2001), OPCIT, PP414-419.

(2) IBID, PP420-440.

: (AFAQ) (1987)
(Association Française pour L'assurance de la Qualité)

(AFNOR) : (09)

<u>معايير:</u> x50-750.
x50-750 تعرف طريقة تعامل مشتركة بين طالبي وعارضي التدريب أو

<u>معايير:</u> x50-761	<u>معايير:</u> x50-760	<u>معايير:</u> x50-756	<u>معايير:</u> x50-755
تحدد كيف يقوم عارضوا التدريب باتخاذ الإجراءات	تحدد كيف نضمن قراءة وتعريف عرض التدريب	تحدد كيف نعبر عن طلب تدريب تحت شكل دفتر الأعباء	تعرف مراحل تحديد احتياجات التدريب وتطرح الأسئلة

formation) Normes concernant l'offre de(

(Normes concernant la demande de formation)

"ISO" :
(organismes) (International Organisation For Standardisation)

(120)

.ISO9000⁽¹⁾

(10000)

⁽¹⁾ Jean Brilman, OPCIT, P249.

" ISO9001 "

:

:

:(10)

.()	ISO9001
.(Package de formation)	ISO9002
.	ISO9003
(points de repère) (Références)	ISO9004

Source : Guy le boterf(2001), **OPCIT**, PP424-425.

:

(Jean-pierre Narino)

(Pierre LeGorrec)

(1)

(Bernard péquignot)

(2)

(Jean-luc Buridans)

(Boterf)

(*)

(3)

(**)

(1) Fanny Barbier, André Brunetière, **OPCIT**, PP101-102.

(2) **IBID**, PP102-104.

(3) Guy le boterf(2001), **OPCIT**, PP394-395.

(**) تسمح هذه الأخيرة للأفراد بتحليل كفاءاتهم المهنية والشخصية واستعداداتهم ومحفزاتهم بغية تعريف وتحديد المشروع المهني ومن ثم مشروع التدريب. أنظر: Jean-marie perreti(1996), **OPCIT**, P167.

.(1)

•
(**)

•

•

•

•

•

•

•

•

•

• ...

⁽¹⁾ Patrick Audebert lasrochas, Jean-marie Beeq, Claude dellièrè et autres, **OPCIT**, PP242-243.

^(**) وذلك بين الأفراد عن طريق تبني أفكار البعض من طرف آخرين والعكس.

:

)

(

.

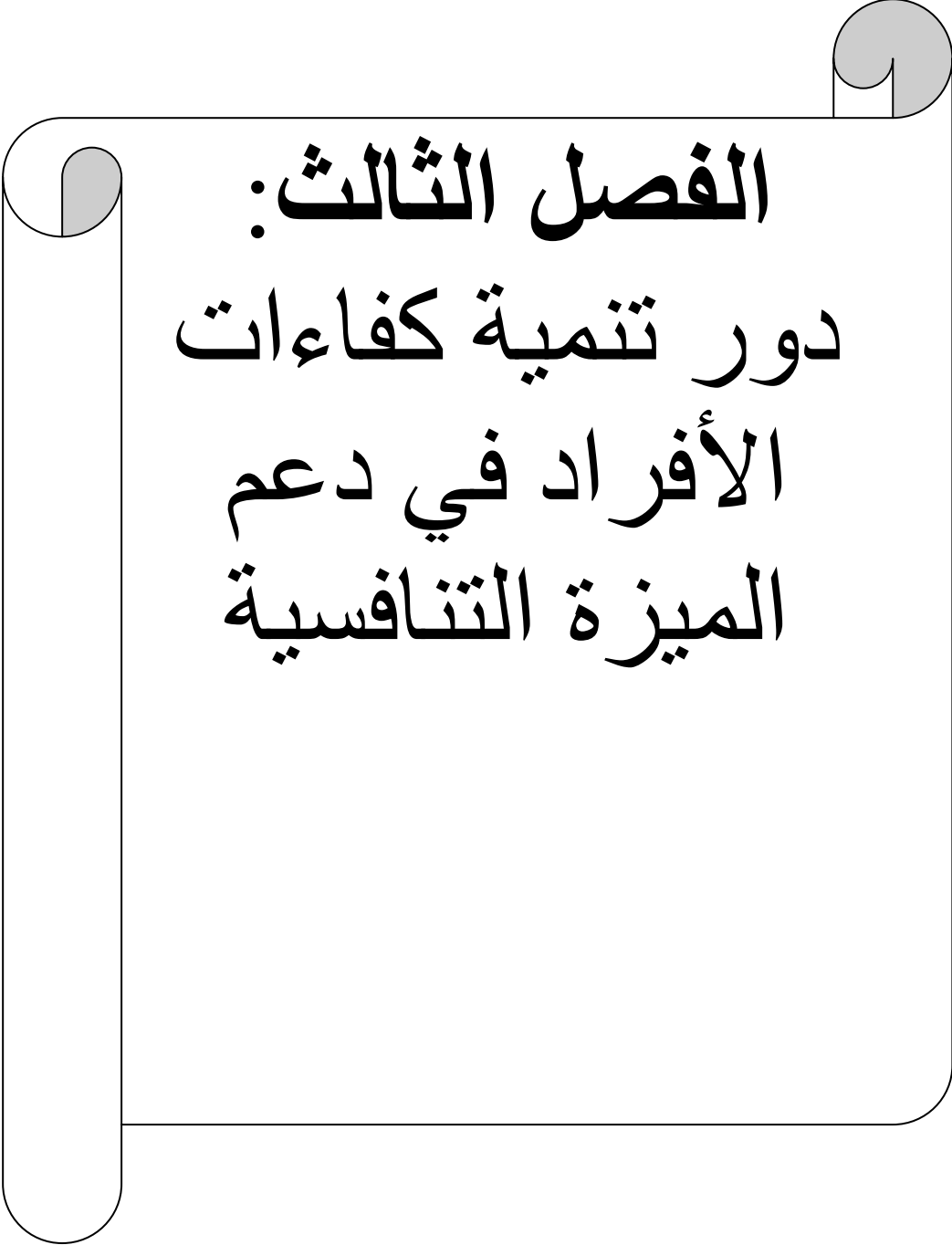
(Apprentissage)

.

)

.(

.



الفصل الثالث:

دور تنمية كفاءات الأفراد في دعم الميزة التنافسية

(% 75)

.

.

:

:

" "

(1)

:

(2)

:

"

(*)

"

(3)

:

"

... "

¹ عبد العزيز الشربيني، "أين الإدارة العربية من الميزة التنافسية"، أخبار الإدارة العربية، عدد 16، تصدر عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 1996، ص 01.

(2) مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004/2003، ص 13-14. (*) لعل المؤلف هنا يفرق بين الكفاءة والمعرفة ولكن العكس صحيح حيث أن الكفاءة ما هي إلا معرفة، مهارة وسلوك.

(3) Michael Porter, **L'avantage concurrentiel**, traduit par philippe de lavergne, édition Dunod, paris, France, 1997, P13.

⁽¹⁾(Frédéric Leroy):

"

." (efficacité organisationnelle)

⁽²⁾ (Gérard Garibaldi) :

(pérennité)

" :

:

-

"

-

⁽³⁾(Dwight Gertz) (Joao Baptista) :

"

"

"Une valeur excellente par rapport à la concurrence aux yeux du client "

:

"

()

"

⁽⁴⁾

;

:

:

.

. ...

⁽¹⁾ Frédéric Leroy, **Les stratégies de l'entreprise**, édition Dunod, France, 2001, PP47-48.

⁽²⁾Gérard Garibaldi, **Stratégie Concurrentielle (choisir et gagner)**, 2^{ème} édition, édition d'organisations, France, 1996, P94.

⁽³⁾Jean Brilman, **OPCIT**, P154.

⁽⁴⁾ مصطفى محمود أبوبكر، مرجع سابق، ص 14-15.

(CRM)	—		
" :		" :	
e-clients)			
	(1)"		(
(CRM)			
	(2).		
	(Fidélisation)	- 1	
		- 2	
		- 3	
		- 4	
	(Dwight gertz Joao baptista)		
(perçu)			
	(3)		
	(Différentiation)	:	
	(*)		
		:	- 1
(Doption)		:	- 2
		:	- 3
/			

(1) Jean brilman, **OPCIT**, P172.

(2) **LOCIT**.

(3) **IBID**, P.154

(*) سوف نتعمق في هذه المصادر في مبحث مصادر الميزة التنافسية.

(1993)(Peteraf)

.(1)

.1 (Valeur)

(1991) (Barney)

(1994 .Hamel)

(Montgomers et Collis)

.(1995)

.2 (Rareté)

(1991 .Grant) (1991 .Barney)

.()

(non –imitation) -3

(1982 . Lippmann rhumelt)

(1990. weick Orton)

(inputs /outputs)

⁽¹⁾ Hervé Laroche, Jean–Pierre nioche, **Repenser la stratégie**, édition vuibert, France, 1998, PP173-175.

(longévité) -4

(1995) (collis et Montgomery)

(1991) (Grant) .

.

:

. ...

. prahalad et hamel)) (1989 wernerfelt) (1993)(Amit et Schoemaker)

() (1990)

.

(non substitution) -5

collis et)

.(Barney.1991) Montgomery(1995)

(williams wright, Mc mahan)

(1)

(appropriation) -6

.(1995) (Barney)

(1991. Grant Montgomery, Collis)

.

(Fragile)

.(1992) (Barney)

:

:

.

⁽¹⁾ سملاي يحضية، بلالي أحمد، المرجع السابق، ص158.

() .

شكل (10): نظام القيمة



Source : IBID, P156.

" " ()

:

-I

:

:

.1

(entre passage)

. ...

:(Production)

.2

. ...

:(Logistique externe)

.3

.

:(Commercialisation et ventes)

.4

. ...

:(Services)

.5

. ...

(Photocopieuse)

.

(Activités de soutien)

-II

(Infrastructure)

.

.1 (Approvisionnement)

)
(Achat)

... (...)

.()
.2 (Développement technologie)

Sous-)

(thechnonlogie)

.()
.3 (Gestion des ressources humaines)

(Hamel Plahalad .CK)

(1999)

: (1)

: .1

dynamique) . (Reprise

(HONDA)

⁽¹⁾ Frédéric Leroy , **OPCIT**, PP56-58.

.2 (Test d'accès)

Hamel Prahalad

(Produits de base)

(1)

.3 (Test de Concurrence)

.4 (test de compétitivité)

(Durable)

(Copie)

(...)

— —

.

.4 (l'infrastructure de la firme)

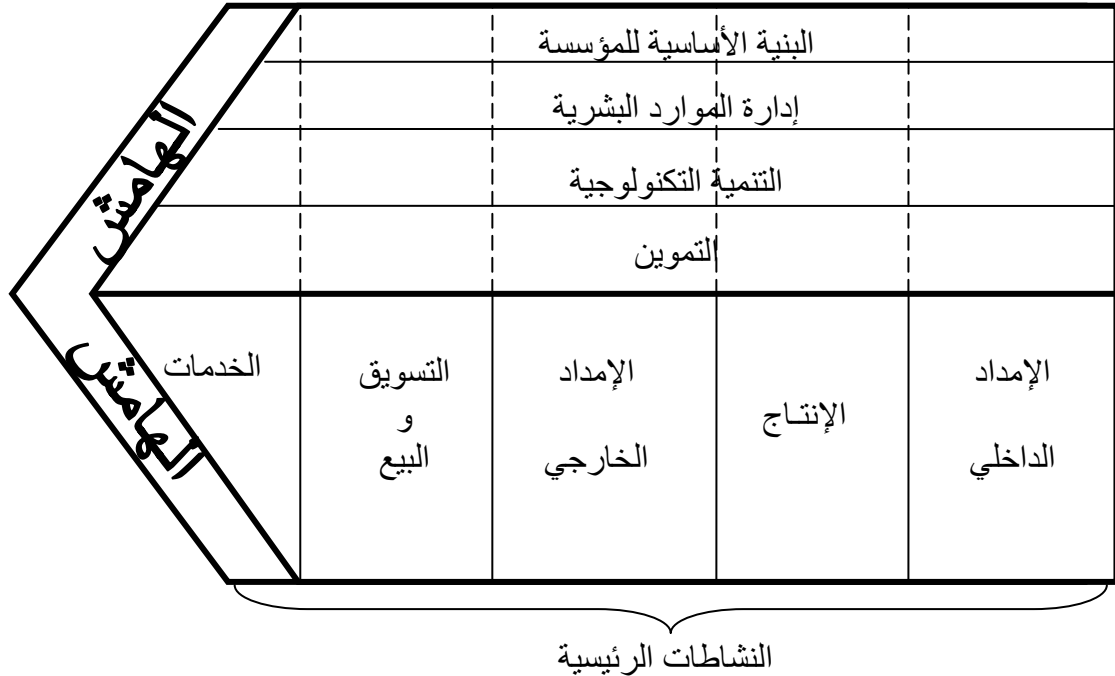
...

.

:

⁽¹⁾Dominique Puthod, Catherine Thévenet , "L'avantage concurrentiel fondée sur les ressources une illustration avec le groupe Salomon", Revue actualité perfectionnement gestion 2000, Mai-juin, 1999, P142-143.

شكل (11): سلسلة القيمة



Source : Michael porter, OPCIT, P53

(Pierre le gorrec)

⁽¹⁾(Jardin secret)

)

(...

)

⁽²⁾(...

:

⁽¹⁾ Fanny Barbier, André Brunetière, OPCIT, P98.

⁽²⁾ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص 94.

:(11)_____

		1
(managers)		2
		3
		4
		5
(provisionner)		

Source : Nathalie esnault, Christian maige, **le manager équilibriste**, édition Dunod, Pris, France, 2001, P63.

(Jean Jacques lambin)

:

...

:

(1)

:

)

(Penrose)

(

(collis) (1986) (Barney) (1984) (rumelt) (1984) (wernerfett)

(1959)

(1991)

(1996) (Zander Kogut) (1996) (Hamel, Prahalad)

(1996) (Prahalad,Hamel)

(core competence)

" "

(1)

(2)

:

(Say)

(1817) (Ricordo)

(Ricardo)

(1934) (Shemputer)

(1803)

(Say)

(diversitiation)

(1959) (Edith Penrose)

(1) الداوي الشيخ، "دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية"، الملتقى السابق، ص 260.
(1) الهادي بوقلقول، مرجع سابق، ص 206.

(2) Eric Aubert, Jean-luc Emery, **Le manager est un psy**, éditions d'organisations, France, 1998, PP57-61/

) ()

.(

(1984) (Wernefelt)

()

(wernrefelt) ()

.

.(grant cool) (1991/1986) (Barney)

(Barney)

"

...

(Barney) "

(Barney)

(hétérogènes) (1991) ()

(Barney)

(Barney)

() (1989) (Dierickx et cool)

:

(déséconomie)

-

-

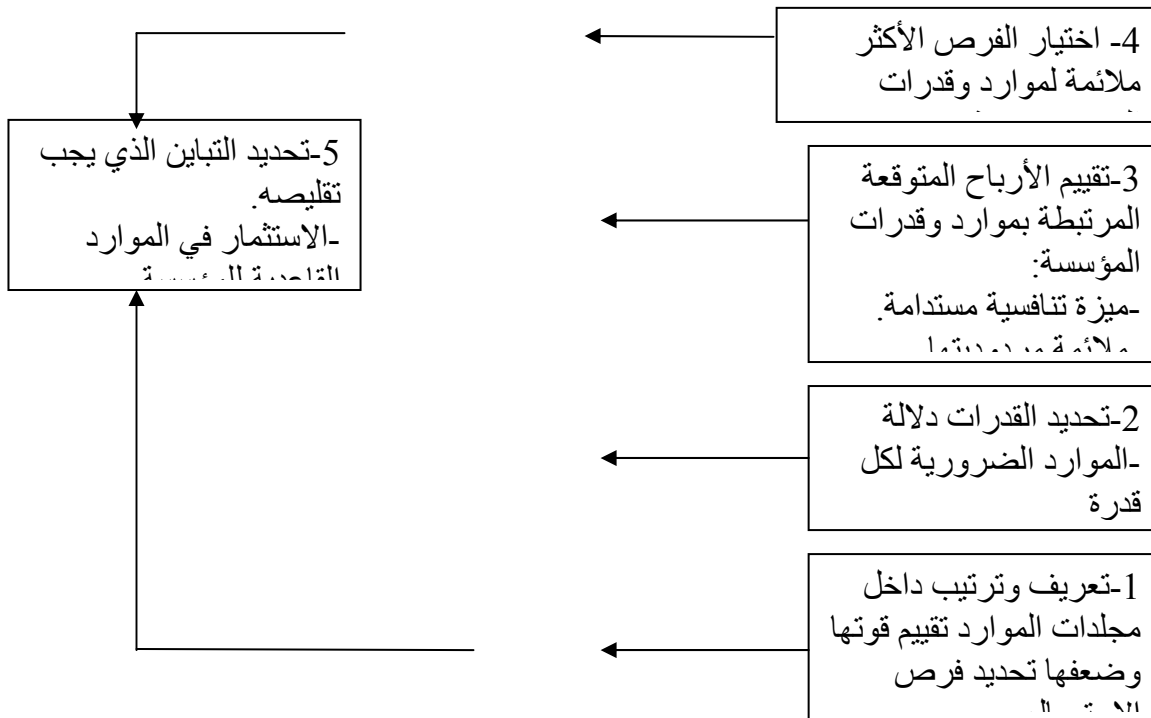
-

-

(Grant)

(Grant)

:(12)



Source : Armand Dayan et autres, **Manuel de gestion**, édition élipres, France, 1999, P346.

.

:

.

:

(Amit et Schoemaker.1997/1990) (Shuen et Teece et Pisano.1982), (Nelson et Winter .1993).

(Arrow)

(1995) (Sanchez)
.(1962)

(1994) (Teece, Pisano)

.

" (1997/90 Tee . Pisano Shuen) (1995/1996) (Sanchez)

.()

(Clarck.

.(Rosenbloom, Christensen.1994) Lanisiti.1996)

(Amit, Schoemaker.1993)

:

.

(1996)(Grant)

.(spender)

(..).

(1996) (tsoukas) (

.

:

.

. . . .

Hamel) (94/91/89) (Hamel)

(1)

(1994) (Rumelt) (1993/90) (prahalad

.

.

(heene, hamel 1994)

(1996) (thomas, heene, sanchez)

.

:

(2)

(aptitude)

.

()

- (Sanchez, Thomas, Heene)

()

(Synergie)

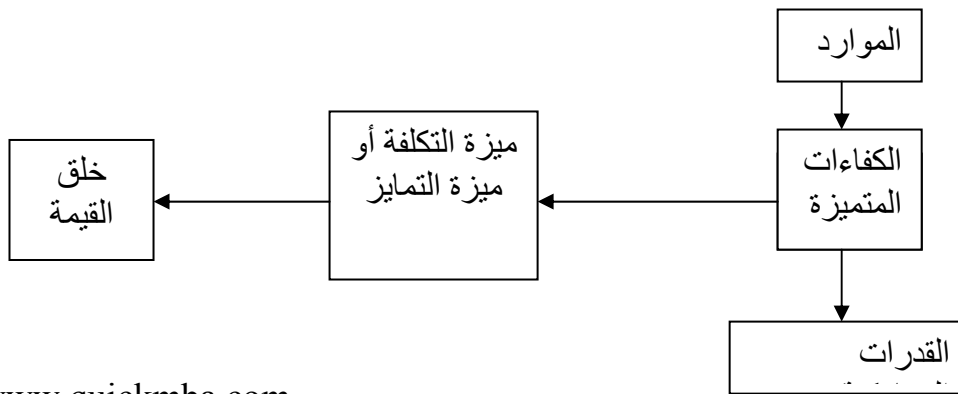
.

(التي هي أكبر و honda⁽¹⁾ تعبر عن كفاءة أو مجموع كفاءات تمتلكها المؤسسة وتساعد في التحكم والسيطرة على المنافسين داخل قطاع تنافسي محدد مثل شركة)
أحسن مصمم ومنتج للمحركات، أنظر:

- Gerard Garibaldi, **OPCIT**, P138.

(2) عرفوا الأصول على أنها كل شيء ملموس وغير ملموس تستطيع استعماله في خلق وإنتاج وبيع منتجاتها في السوق.

:(13)



Source: www.quickmba.com

(1)

:

.

:

-

(Conquete du Future)

.

.

-

-

/

:

.

(co-evolution)

.

(ntic)

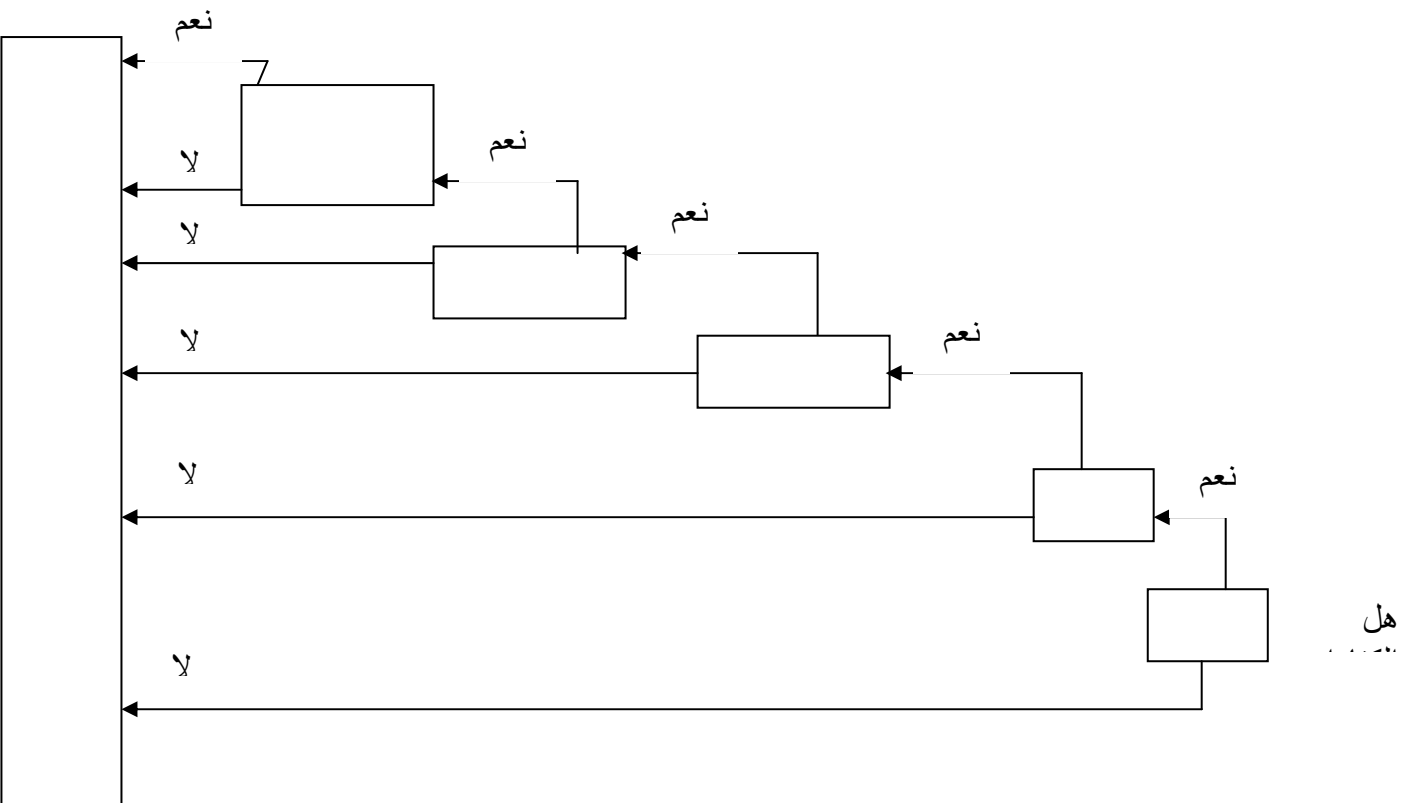
.

.

(

)

:(14)



Source: Dominique Puthod, Catherine Thèvenard, **OPCIT**, P139.

(J.Black, (Barney.1991) (K.Cool, Dierickx. 1989)

.k.Boal.1994)

:(pertinence)

(Grant))

(

(Intangible)

.

()-

()

.(transférabilité)

()

.

()

.

.

;

()

.

.

⋮

.

-1

□
□

□

1-1

□

2-1

□
□

3-1

□
□

4-1

□
□

5-1

-2

•

•

□
□

1-2

(Audit)

2-2

□

3-2

()

-3

:

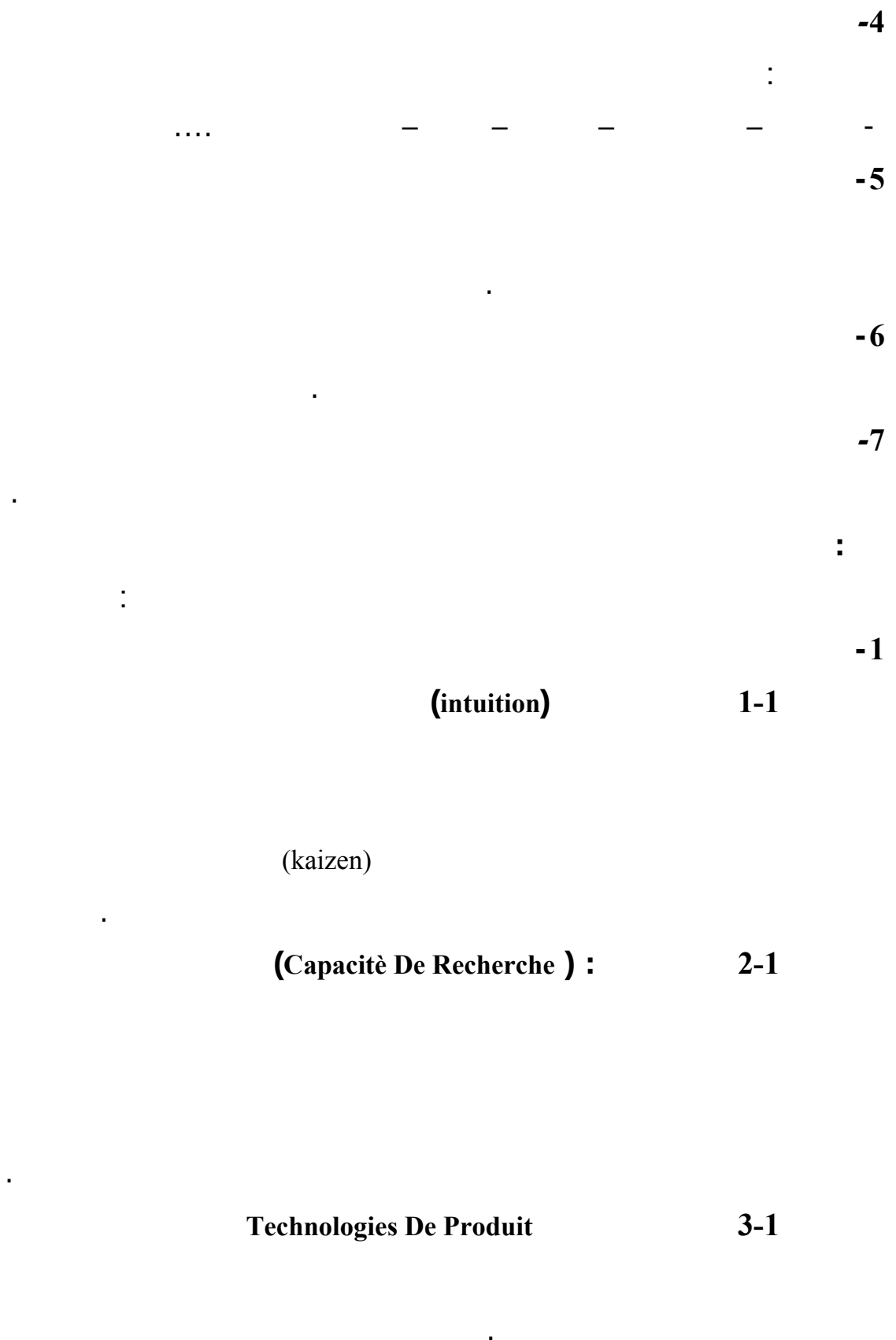
—

—

—

—

—



. :

.

5-1

:

-

-

-

-

-

-

()

(References Commerciales)

-

(en terme de mode d'organistion)

-2

1-2

.

.

.

_____(15):

 ميزة استراتيجية

وضع المؤسسة يتميز
 بتكاليف منخفضة

ميزة خاصة للمنتوج من
 وجهة نظر العملاء

		القطا
		ع
		بأكمله
		هدف استراتيجي
		جزء
		من
		القطا

Source: Gérard Garibaldi, OPCIT, P95.

∴

*

-1

.

-2

(1)

-3

.

-4

(1)

-5

(2)

-6

.

()

()

(3)

.

.

*

-1

1999

28

_____ "

"

(1)

.04

(2)

.

(3)

"

29

"

.1999

(1)

.(caizen)

-2

(Bill Gates)

(imagination)

((2

-3 " Schumpeter " (1999)

(3)

"Europe Technologies "

"

-4

16

25

1996

-

- "circuits intégrés "

(4)

-5

.(5)

(1) Debra M. Amidon, **Innovation des connaissances**, traduit par Eunika mercier-laurent et grégory Gruz, édition d'organisations, France.2001, P148

(2) Cyrille boureau, Audrey Metra, jean-Marie peretti, **H de DRH**, édition vuibert, France, 1997, P61.

(3) Michel bernasconi, Mette monstead et coll, **les start-up High tech (création et développement des entreprises technologiques)**, édition Dunod, France, 2000. P25.

(4) **IBID**, PP36-37.

(5) أحمد سيد مصطفى، "التحسين المستمر: مفهومه وآلياته"، مجلة أخبار الإدارة العربية، عدد 29، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1999.

.(	)	-
		-
	.	-
	.	-
	.	-

...

.

⋮

.

.

الفصل الرابع:
دراسة حالة بنك
الفلاحة والتنمية
الريفية - الأغواط -

.

.

.

.

□
□

•

•

1

.86/206

1982/03/13

■

■

33.000.000.000

(BNA)

(170)

(286)

(1)

31

•

,

.(2)

■

$$\left(\dots, \right)$$

⁽¹⁾ BADR INFOS, **Revue Bimestrielle d'information**, Mars, 2002, P01.

-85 1996

(2)

-

-

-

·

(,)

·

·(1)

·

:1990 1982 ≈

·

:1999 1991 ≈

,

:

·

(SWITF) :1991

, ,) (SYBU) :1992

·(,

· ≈

:1994

· (télétraitement) :1996

· :1998

:2002 2000 ≈

·

·

:

:2000

·

.(INTRANET)

:2002

90 20

, (LA BANQUE ASSISE)

-

(MIEGABAC)

.

(Poly compétences)

.

;

,

·

·

·

·

-

~

·

-

~

·

-

~

·

-

~

·

-

~

·

-

~

·

-

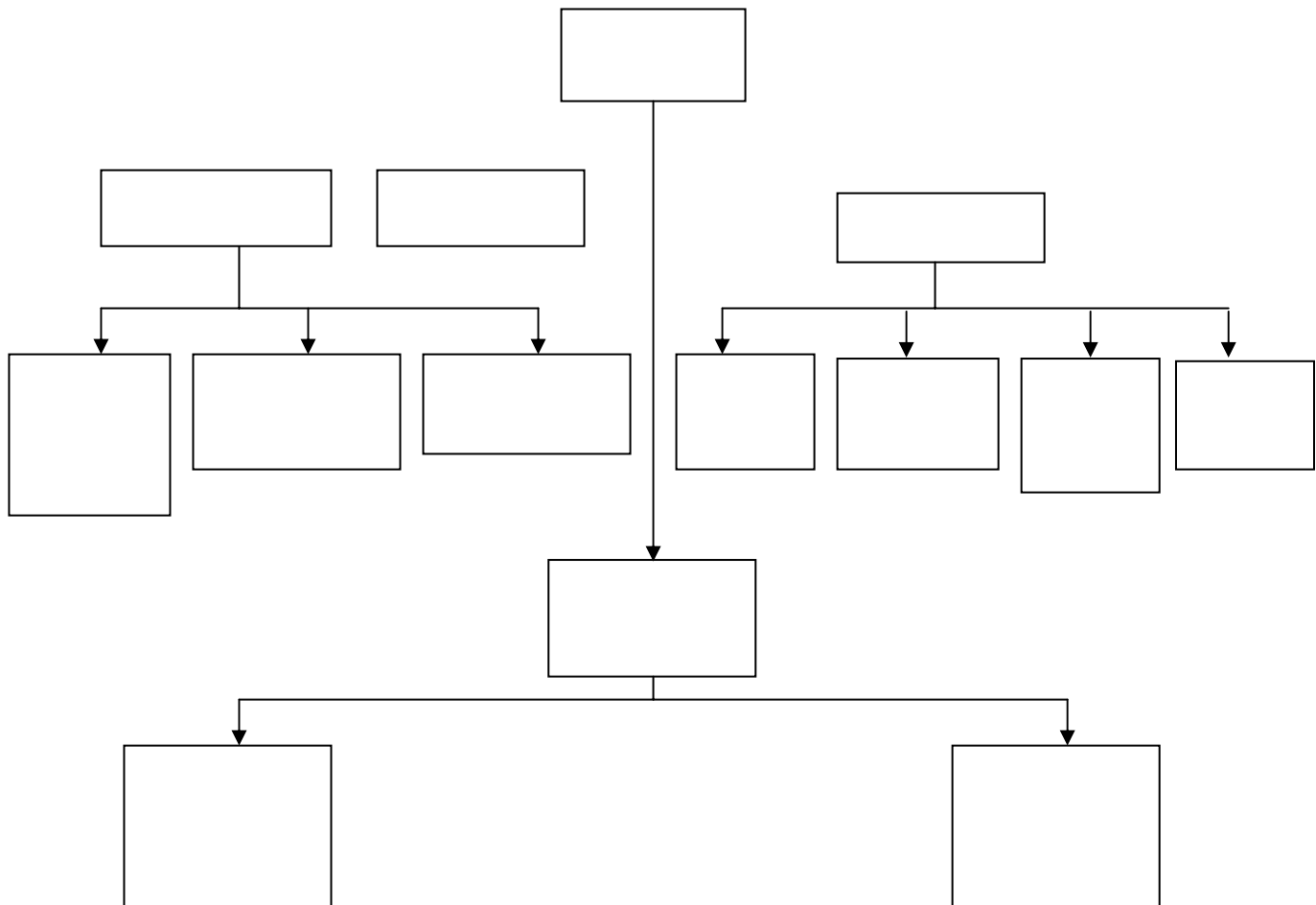
~

·

-

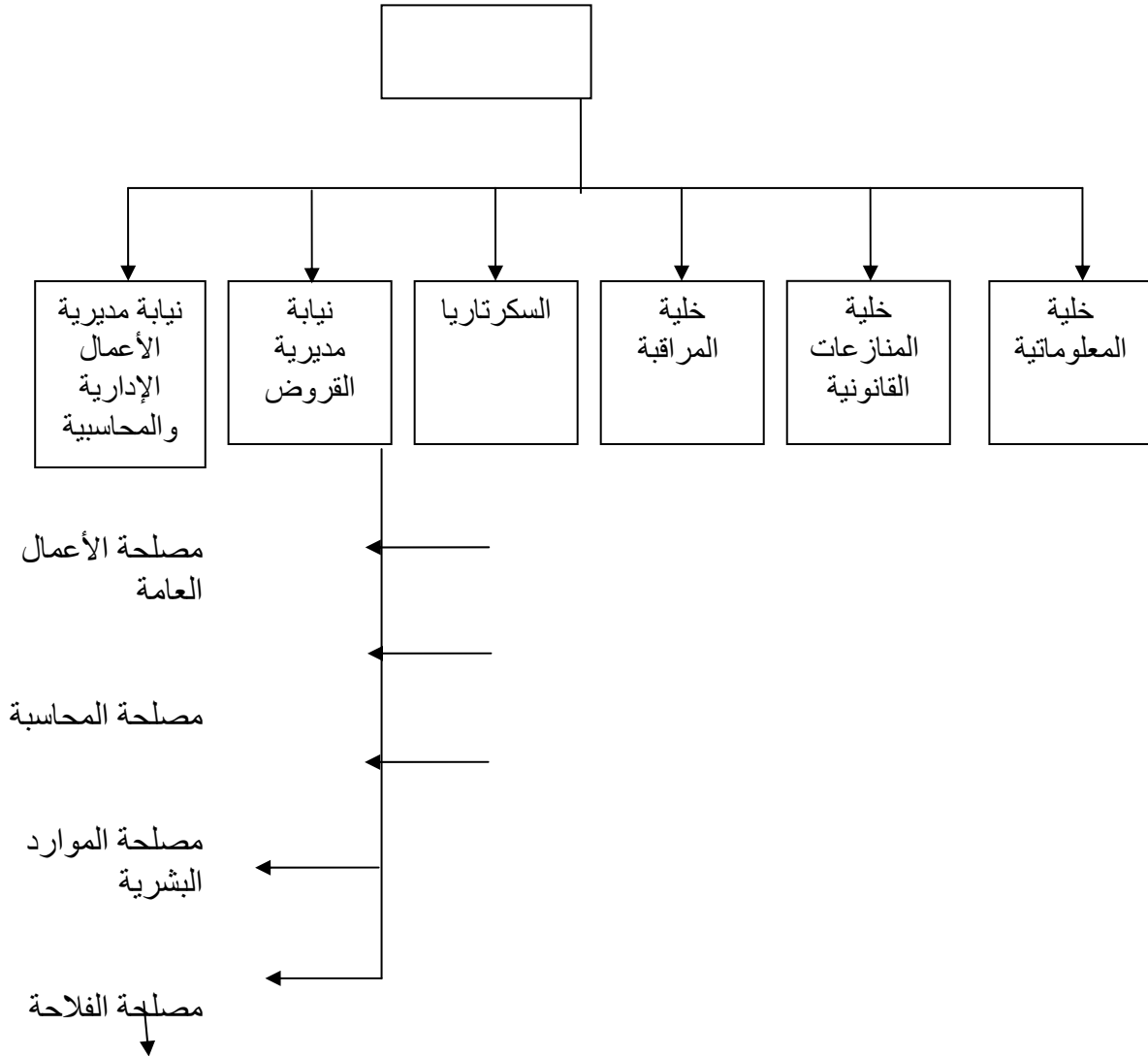
~

:(16)



:

:(17)



.

_____:

... .

.

∴

.

,

:

.(*Gestion prévisionnelle et organisation*).

-

.(*formation*)

-

.(*rémunération*)

-

.(*manager et recruter*)

-

.(*évolution professionnelle des carrières*)

-

:

,

~

~

~

~

~

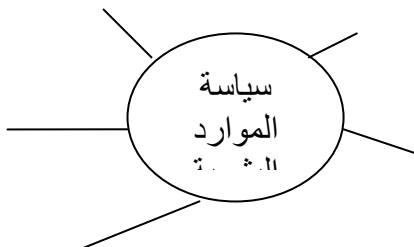
~

...

."ANYS"

~

:(18)_____



∴_____

"

(la banque assise) "

(... , ,)

:

()

•

(... ,)

•

.

■

,

.

(1)

;

.

:

:

-

*

*

.

:

-

*

*

.

-

.

⁽¹⁾ **IBID.**

(référentiel métier /compétence)

:

-1

*
.

:

,

,

-

.

-

:

:

*

(... ,)

-

-

-

-

(Chargé de

/

:

clientèle)

,

;

.

,

:(1)

:(12)

-	1: ()
:	:()
.	- ~ ~ ~ (...)
:	2:

* مرجع المهمة/الكفاءة هو عبارة عن ملف يحتوي على قوائم جميع المعارف والمهارات والسلوكيات الحالية لدى جميع الأفراد، أي الوصف الشامل للمناصب: الفرد، الوظيفة،...الخ، ويخضع هذا المرجع دوماً للتحديث من طرف الإدارة. للتوسع أنظر:

- Guy le Boterf(2001), **OPCIT**, PP267-268.

⁽¹⁾ BADR Banque, Direction du personnel, système d'évaluation des compétences et des performances dans BADR, Laghouat, 2005.

(Fidélisation de la clientèle)	- - -
--------------------------------	-------------

:_____

:

:

.(méthode de base et aplication)

-1

.(méthode de progression dans les compétences et métiers))

-2

.(méthode de perfectionnement)

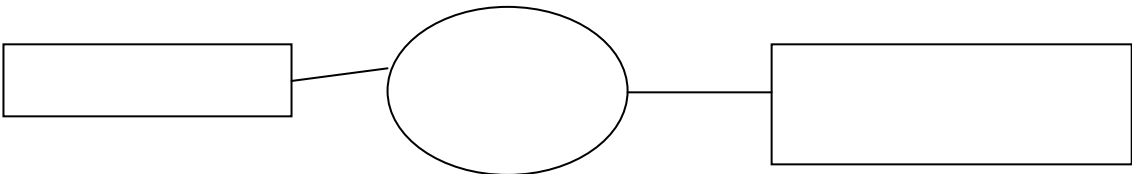
-3

.(tutorat)

-4

:

:(13)



Source:

IBID

—

—

	(4)	(3)	(2)	(1)	
				7	
			8		(SYBU)
		6			
		4			

:(1)

.()

:(2)

.

:(3)

.

:(4)

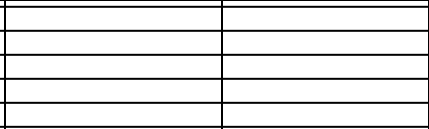
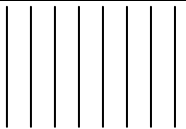
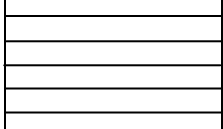
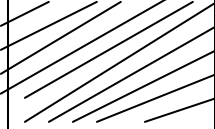
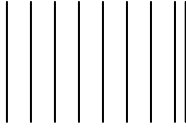
:

.

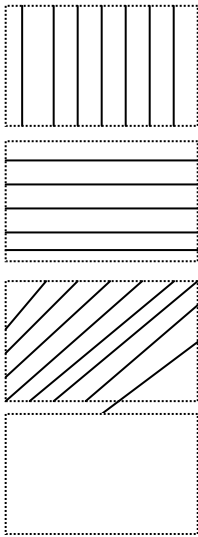
.

.

:

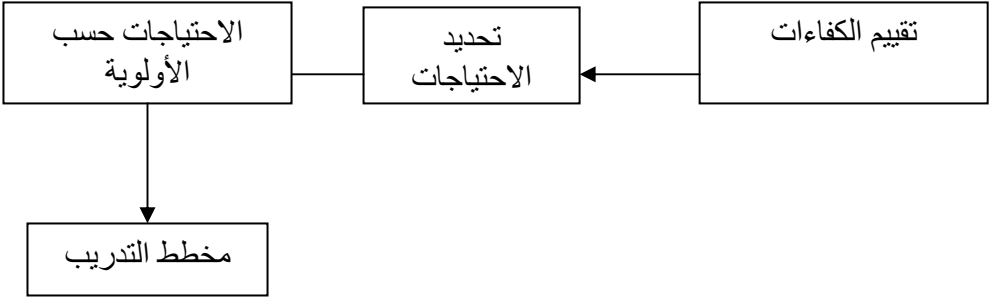
					(1)
					(2)
					(3)
					(4)
					(5)

(19):



(...)

(20):



;

(...)

(Société interbancaire de formation)

:

;

:

-1

:

-

-

-

-

:

-

.()-

-2

()

.

·
-3

:

-
-
-

:

:

-
-
-

·

:

-

.(...)

-

-4

:

-
~
-
~
-
~
-

()

·

:

-
-
-

:

Agence)

.(Locale d'exploitation (ALE)

-5

()

:

"

"

-

-

-

-

.

.

()

()

:

(CRM)

-

-

.

(Fidélisation commercial)

.

-6

(ALE)

.

.

(Formation de perfectionnement)

:

:

-1

(.....)

-2

, (Conseils financier)

-3

Back-office

" "

.(Back-office) (Font-office)

/

:

-

-

-

(Formation spécifiques et sinter entreprises)

:

.() (SIBF)

:

-1

,(2005)

(GRE)

.(ALE)

-2

,

,

.

:

:

-

~

-

~

-

~

.

-

~

-3

,

.(Cotation risque emprunteur)

(Cotation)

.

(Monétique)

-4

,(DAB)

.

.

,

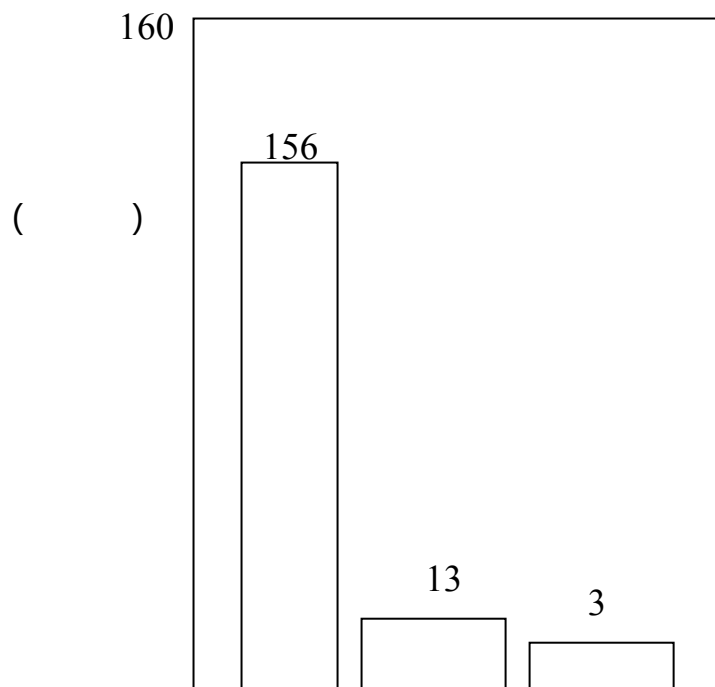
,

,

:

:

() : (21)



. : _____

.(1000= 1) 172 : _____

:

.

;

:

_____(14):

المعارف

1. :
-
-
-
-
-
2. :
-
-
-
3. :
(Banquier) (,)
()
-
-
-
4. :
(Offensive Commerciale) ()
-
-
5. " "
:
-
-
-
()
-
-
-
,
.

(1)	:	
(2002)	:	
	.	-1
	.	-2
.()		-3
	.I	
	:	
	:	-1
		-
		-
		-
:()		-2
		-
		-
		-
(...)		-
		-3
(Les virements émis)		-
		-
.(DR N° 2/95 du 11.01.1995)		-
	:	
	:	
	:	-1
(Appoint)		-
		-
		-

⁽¹⁾BADR Banque, direction du personnel, planning mise en situation professionnelle chargés de clientèle , 4 ème promotion, du 07 au 30 juillet 2002..

	<i>(Les placements)</i>	:
		:
.		-1
.	<i>(dépôt à terme)</i>	-2
.		-3
.		-4
		:
		-
.		-
		:
		-
		-
.		-
	<i>(les engagements commerciaux)</i>	.II
		:
.	<i>(Organisation des services)</i>	-1
<i>.(Crédit en blanc)</i>		-2
		-
	<i>(Découvert)</i>	-
.	<i>.(ASF) (Avance sur facture)</i>	-
<i>:(</i>	<i>)</i>	-3
	<i>(Aval)</i>	-
	<i>(Caution) (</i>	-
	<i>)</i>	-
		-
		:
		-4
		:
		-
		*
		*
		*
		:
		-5

			-
			-
		.	-
		:	-6
(<i>Nantissement</i>)	(<i>Gage</i>)	:	-
()		:	-
		.	-
		:	-7
		:	-
:()		:	-
:	:	-	
+		*	
		*	
	.	*	
		:	-
(<i>prêts</i>)		:	-
	.	:	-
			<i>.III</i>
	:		
(<i>Succursale</i>)		:	
		:	
		:	
(<i>Fonctionnements</i>)		:	
	:	:	
		*	
	.	*	
		:	
		:	
		:	
			<i>.IV</i>

:

:

:

:

:

:

(1)

:

.()

(SIBF) (société interbancaire de formation)

.

(SIBF)

-

-

.

(SIBF)

.

: " "

1999 : (15 16)

		SIBF PMD /PLD	) (	PL D				
25	3	9	1	6			6	

(15)

		(PLD Spécifique)
02	-	6
01	-	
03	-	

(16)

Source: BADR Banque, direction du personnels, Bilan de formation interne, LAGHOUAT, Année 1999.

1999

:(17)_____

4 2	- -	PLD personnel	
01 02	CMA		
01	1998 03 1999		
02	ORF		
3			

Source: BADR Banque, Direction du personnel, Bilan formation interne, Laghouat, Année 1999..

:
 :
 - - -
 - - -
 ;
 -
 (1)
 :
 -
 (SIBF)
 (% 75)
 " "
 -
 " "
 -
 (*)
 ()
 .()
 (Banque Assise) "
 -
 (L'intimité des clients)
 -
 .(CRM)

.2005/08/04

: (1)
 (*)

.(polyvalence)

.(...)

(Polyvalence)

.

" "

:

:

" "

-

.

(1)

;

:

" "

.(BNA)

.(BEA)

.(BDL)

.(CPA)

.(CNEMA)

(CPA) (BNA)

" "

.(BNA)

(BNA)

.(Zero Défaut)

() 50.000

:_____

(Guichier)

;

(CPA)

(BNA)

—

—

.

)

.(

.(1)

-

)

" "

.(...

-

(Intimité avec le client)

.

-

(succursale)

.

-

.

(1)

(1)

;

" "

:

(Stabilité)

-1

:

.

" "

(OMC)

.

-2

" "

:

-

(Polyvalence)

-

-

.

-

(1)

-3

.

:

.

.

.

.

-

-

-

"AxyS"

.

.

.

.

⋮

.

.

⋮

" "

-

.

(Caizen)

-

.

.

-

.

-

(CRM)

-

-

.

.

.

.

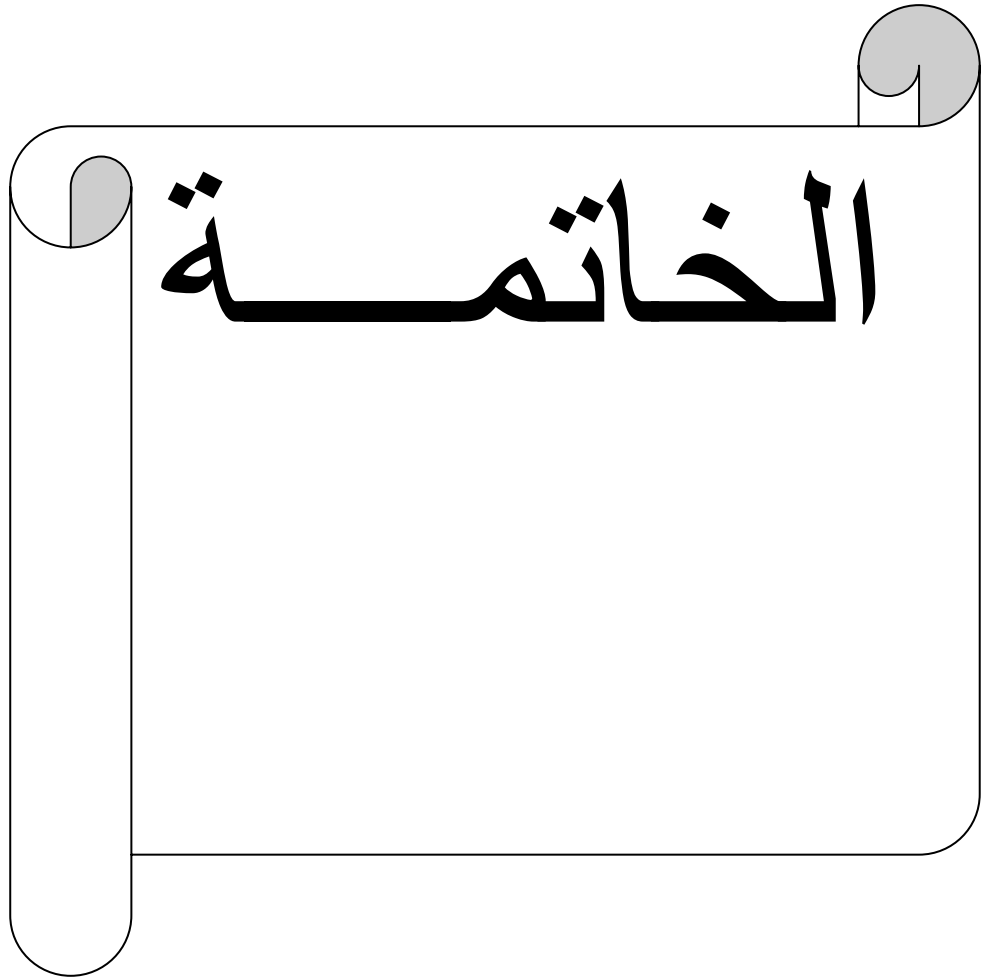
-

-

-

-

.



"

"

" .
.

"
.

.

.
.

.

.

.

)

(

()

()

.

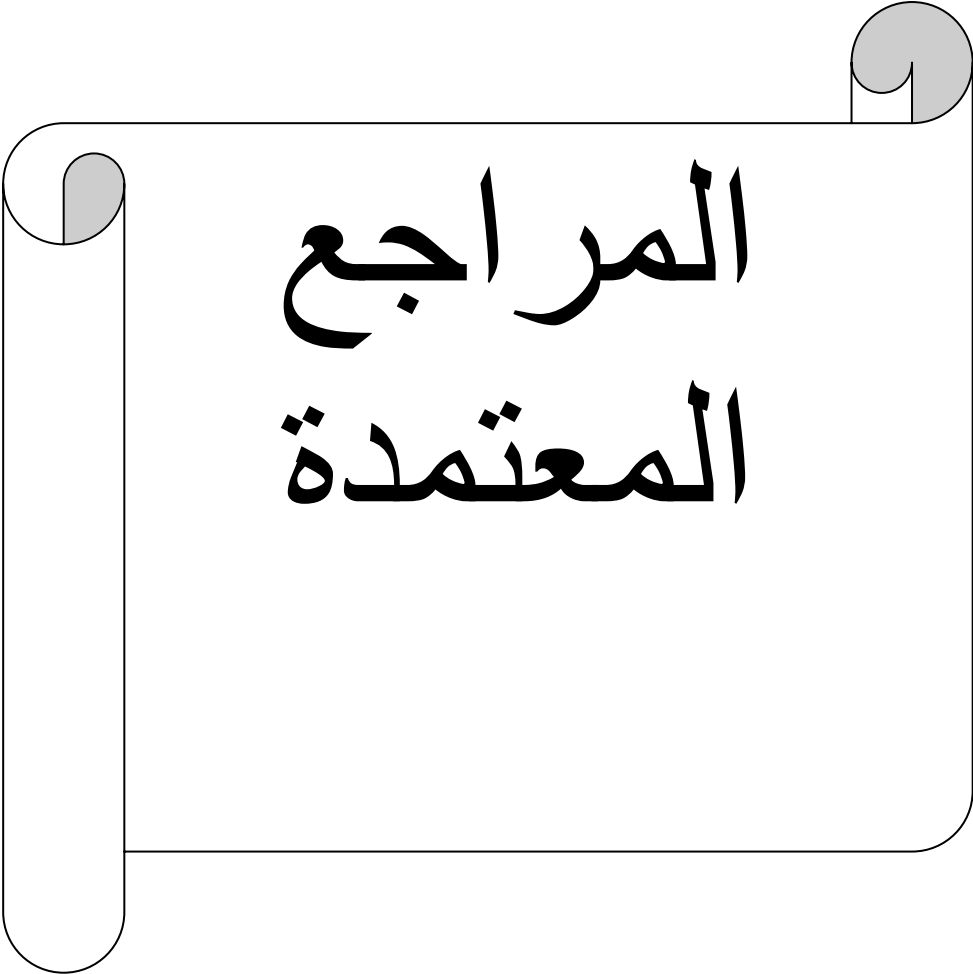
.

"

"

.

		:	
	.		-
	.		-
.21			-
	.		-
.			-



المراجع المعتمدة

:		
:		
		- 1
.2001		
		- 2
.2002		
		- 3
.		
.2001		- 4
:	50 ,	- 5
.1998		
(	)	- 6
.1998		
.1992		- 7
.2001		- 8

-9

.2002

: () . -10

.2004

-11

.2002

.2003 () -12

-13

.1997

, -14

.1999

-15

.2004/2003

.1998 -16

:_____

_____ -17

:2004

" -

."

" " -

" -

"

" -

"

" -

" :

16 _____ " " -18

.1996

:" " -19

.2003 31 9 _____ "

16 _____ " " -20

.1996

_____ " " -21

.1999 28

- " 22-
- 29 _____ 1999.
- 23- أحمد سيد مصطفى، "التحسين المستمر: مفهومه وآلياته"، مجلة أخبار الإدارة العربية، عدد 29، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1999.
- _____:
- " 24-
- " 2003 – 2002.
- " 25-
- 1996.
- _____:
- 26- 04 2005.
- 27- 07 2005.
- _____:
- 28- 2002.

Livres:

- 29- Alain Meignant, Déployer la stratégie(ressources humaine), édition liasons, France, 2000.
- 30-—————, Manager La Formation, édition liaison, paris, France, 2001.
- 31- Alexander Bergman, Bernard uwamungu, Encadrement et comportement, édition ESKA, France, 1997.
- 32- Annette dubé, Daniel Mercure, Les entreprises et l'emploi, publication du quebec, Canada, 1997.
- 33 - Armand Dayan et autres, Manuel de gestion, édition élipse, France, 1999
- 34 - Bernard Martory, Daniel Crozy, G.R.H, 4^{ème} édition, édition vuibert, paris, France, 2001.
- 35 - Christian Maison, Pilotage et transformation des entreprises et des organisations: le coaching stratégique, 2^{ème} édition, édition Maxima, paris, France, 2003.
- 36 - Christophe Parmentier, Fouad Arfaoui, Tout savoir pour e-former, 2^{ème} tirage, éditions d'organisations, pris, France, 2002.
- 37 - Cyrille boureau, Audrey Metra, jean–Marie peretti, H de DRH, édition vuibert, France, 1997.
- 38 - Debra M. Amidon : traduit par Eunika mercier-laurent et grégory Gruz, Innovation des connaissances, édition d'organisations, France.2001.

39 - Dominique Puthod, Catherine Thévenet , "L'avantage concurrentiel fondée sur les ressources une illustration avec le groupe Salomon", Revue actualité perfectionnement gestion 2000, Mai-juin, 1999.

40 - Eric Aubert, Jean-luc Emery, Le manager est un psy, éditions d'organisations, France, 1998.

41 - Fanny Barbier, André Brunetière, Manifeste pour le lien social, édition liaison, France, sans date d'édition.

42 - Frédéric Leroy, Les strategies de l'entreprise, édition Dunod, France, 2001.

43- Georges Lavalette , Maria niculescu, les stratégies de la croissance, éditions d'organisations, paris, France, 1999.

44 - Gérard Garibaldi, Stratégie Concurrentielle (choisir et gagner), 2^{ème} édition, édition d'organisations, France, 1996.

45 - Guy le Boterf, Ingénierie et évolution des compétences, 3^{ème} édition, éditions d'organisations, France, 2001.

46 - ————, Construire les compétences individuelles et collectives, éditions d'organisations, paris, France, 2000.

47 - ————, De la compétence : essai sur un attracteur étrange, éditions d'organisations, paris, France, 1994.

48 - Hervé Laroche, Jean-Pierre nioche, Repenser la stratégie, édition vuibert, France, 1998.

49 - Jacques Aubert, Patrick Gilbert, Frédérique pigeyre, Savoir et pouvoir (la compétence en questions), éditions press universitaires, France, 1993.

50 - Jean Brilman, les meilleures pratiques de management, 4^{ème} édition, éditions d'organisations, paris, France, 2003.

51 - Jean pierre Anciaux, L'entreprise apprennante, 2^{ème} tirage, éditions d'organisations, paris, France, 1995.

- 52 - Jean-marie Peretti, Dictionnaire des ressources humaines, édition vuibert, paris, France, 1999.
- 53 - —————, Ressources humaines, 5^{ème} édition, édition vuibert, France, 1998.
- 54 - —————, Tous DRH, 4^{ème} tirage, éditions d'organisations, paris, France, 1996.
- 55 - Jean-peirre Pudezert, les techenologies d'information et de communication en formation (une évolution stratégique), édition economica, France, 2002.
- 56 - John R.Schermehorn, James G.Hunt, Richard N.obsorn, Adaptation française : Claire de Billy, Comportement humain et organisation, 2^{ème} édition, édition village mondiale, France, 2002.
- 57 - Marie- thèses Miller, Bernard Turgeon, Supervision et gestion des les ressources humaines, édition chenelière, Montreal, Canada, 1992.
- 58 - Michael Porter: traduit par philippe de lavergne, L'avantage concurrentiel, édition Dunod, paris, France, 1997.
- 59 - Michel bernasconi, Mette monstead et coll, les start-up High tech (création et developpement des entreprises technologiques), édition Dunod, France, 2000.
- 60 - Michèle Martin, Communication informatisée et société, édition télé-université, université du québec, Canada, 1995.
- 61 - Nadine Jolis, Piloter les compétences (de la logique de poste à l'atout-compétence), éditions d'organisations, Pris, France, 1997.
- 62 - Nathalie esnault, Christian maige, le manager équilibriste, édition Dunod, Pris, France, 2001.
- 63 - Olivier Andrieu, Denis Lofont, Internet et l'entreprise, 3^{ème} Tirage, édition eyrolles, France, 1996.
- 64- Patrick Aude Bert Lasrochas, Jean-Marie Beeq, Claude Delliére et autres, Les équipes intelligentes, 2^{ème} tirage, éditions d'organisations, France, 2000
- 65 - Phillippe eray, Précis de développement des entreprises, édition liaisons, paris, France,1999.
- 66 - Pierre login, Agir en en leader avec la programmation neurolinguistique, édition Dunod, paris, France, 1993.

- 67 - Pierre Massot, Daniel Feisthammel, Pilotage des Compétences et de la formation : des méthodes et outils inédits, édition Afnor, Paris, France, 2001
- 68 - Pruno Henriët, François Boneu, D.R.H.c'est déjà demain, éditions d'organisations, Paris, France, pas de date d'édition.
- 69 - Sandra Bellier, Le savoir-être dans l'entreprise, édition Vuibert, Paris, France, 1998.
- 70 - Shimon L.Dolan, Tania Saba, Susan E.Jackson, Randall S.Schuller, La gestion des ressources humaines (tendance, enjeux et pratiques actuelles), 3^{ème} édition, édition Village mondiale, Canada, 2002.
- 71 - Shoji Shiba, Alan Graham, David Walbeen, TQM : 4 révolutions du management, édition Dunod, Paris, France, 2003.
- 72 - Yves Blanc, Le manager à l'écoute, éditions Dunod, Paris, France, 2003.
- 73 - Patrick Gilbert, Géraldine Schmidt, Evaluation des compétences et situations de gestion, édition Economica, Paris, France, 1999.

Magazines

- 74 - Claire Beyou, "Le e-manager: nouvelles technologies, nouvelles compétences", Revue de Ressources humaines et management, N° 11, 2003.
- 75 - BADR INFOS, Revue Bimestrielle d'information : mars, 2002.

Documents :

- 76 – **BADR Banque**, planning mise en situation professionnelle chargés de clientèle, 4^{ème} promotion, du 07 au 30 juillet 2002.
- 77 - _____, direction du personnel, Bilan de formation interne, Laghouat, Année 1999.

78 - , direction du personnels, système d'évaluation des compétences et des performances dans BADR, Laghouat, 2005.