

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثلجي-الأغواط
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية
تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

دور البرامج التدريبية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك الجزائرية

دراسة حالة عينة من الوكالات البنكية بولاية الأغواط (BDL, BNA, BEA)

تحت إشراف:

- د. محجوبي حمزة

من إعداد الطالبين:

- بن زيان مهدي

- عويسي آمال

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
أ.د. إبراهيم بورنان	أستاذ تعليم عالي	رئيسا
د. حمزة محجوبي	أستاذ محاضر ب-	مشرفا ومقررا
أ. فيلالي خولة	أستاذ مساعد أ-	ممتحنا

السنة الجامعية: 2022-2023

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثلجي-الأغواط
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية
تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

دور البرامج التدريبية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك الجزائرية

دراسة حالة عينة من الوكالات البنكية بولاية الأغواط (BDL, BNA, BEA)

تحت إشراف:

- د. محجوبي حمزة

من إعداد الطالبين:

- بن زيان مهدي

- عويسي آمال

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
أ.د إبراهيم بورنان	أستاذ تعليم عالي	رئيسا
د. حمزة محجوبي	أستاذ محاضر ب-	مشرفا ومقررا
ب. فيلالي خولة	أستاذ مساعد أ-	ممتحنا

السنة الجامعية: 2022-2023

بسم الله الرحمن الرحيم

الإهداء

بسم الله الرحمان الرحيم و الصلاة و السلام على اشرف المرسلين
اولا و قبل كل شيء الحمد لله الذي وفقني في اتمام هذا العمل
المتواضع

إلى ملائكي في الحياة ، إلى معنئ الحب والعنان
" أمي الغالية أطال الله في عمرها "

إلى من كلفه الله بالمهبة والوقار ، إلى من علمني العطاء بدون
إنتظار إلى من أحمل إسمه بكل إقتدار
" أبي الغالي "

إلى كل إخواتي اللواتي تقاسمنني أفراحي و أحزاني و ترعرعت معهن " عائشة ،
وهيبة ، منصوره ، حفصة "

إلى أخ من أفديه بالنفس و النفس " محمد علي "
إلى الذين تقاسمت معهن أجمل سنين عمري " صديقاتي " كل بإسمها
كما أهدى ثمرة نجاح عملي المتواضع إلى كل من أحبني وساعدني في إنجاز
هذا العمل و كل من ترك أثر طيب في حياتي

عويسي أمال



بسم الله الرحمن الرحيم

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم و الصلاة و السلام على اشرف المرسلين
اولا و قبل كل شيء الحمد لله الذي وفقني في اتمام هذا العمل المتواضع
إلى صاحب السيرة العطرة، والفكر المُستنير؛
فلقد كان له الفضل الأول في بلوغي التعليم العالي
(والدي الحبيب)، أطال الله في عُمره.
إلى من وضعتني على طريق الحياة، وجعلتني رابط الجأش،
وراعتني حتى صرت كبيراً
(أمي الغالية)، حفظها الله ورعاها
إلى إخواني فاطمة الزهراء – عماد الدين – سارة من كان لهم بالغ الأثر
في كثير من العقبات والصعاب.

إلى الذين تقاسمت معهم أجمل سنين عمري "أصدقائي" كل باسمه
كما أهدى ثمرة نجاح عملي المتواضع إلى كل من أحبني وساعدني في إنجاز
هذا العمل صديقي بلقاسم و كل من ترك أثر طيب في حياتي

بن زيان مهدي

شكر

الحمد لله رب العالمين في يقظتي وغفوتي

اللهم اشرح لي صدري ويسر لي أمري واحلل عقدة من لساني يفقهوا قولي

اللهم صل وسلم على من بعثته رحمة مهداة للبشرية جمعاء

" محمد صلى الله عليه وسلم "

نشكر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وخاصة

أساتذة العلوم الاقتصادية وتخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات

وعلى رأسهم الأستاذ المشرف الدكتور حمزة محجوبي

على النصائح والارشادات الذي كان بمثابة الأخ الأكبر والأستاذ الناصح

والموجه فشكرا دوما

كما لا ننسى أن نشكر كل من ساعدنا من قريب أو بعيد من أهل

وإخوان و أصدقاء وأساتذة على انجاز هذا العمل لنيل شهادة الماستر

وإن كنت عاجز عن شكر الجميع فعند الله خير الجزاء وأوفره.

مهدي - آمال

عاجلت هذه الدراسة دور البرامج التدريبية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بوجود الأداء الوظيفي بالوكالات البنكية (BEA, BNA, BDL) لولاية الأغواط، هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة التأثيرية بين المتغير المستقل (البرامج التدريبية) والمتغير التابع (الميزة التنافسية) من وجهة نظر الأفراد الموظفين بالوكالات البنكية محل الدراسة بوجود الأداء الوظيفي كمتغير وسيط، و استخدمت في هذه الدراسة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات لعينة مكونة من 31 موظف بثلاثة وكالات بنكية عمومية بالأغواط، وبهدف معالجة البيانات وتحليل مختلف العلاقات السببية تم الاعتماد على أسلوب النمذجة بالمعادلات البنائية باستخدام برنامج Smartpls النسخة 4 وبرنامج Spss نسخة 26 بهدف تفرغ إجابات الأفراد، حيث خلصت الدراسة بعد التحقق من صلاحية وجودة النموذج المقترح إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود تأثير إيجابي ودال إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ للبرامج التدريبية على الميزة التنافسية بالوكالات البنكية محل الدراسة، بينما لا يوجد تأثير دال إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ للأداء الوظيفي على الميزة التنافسية بالوكالات البنكية محل الدراسة، وأخيراً قدمت هذه الدراسة جملة من الاقتراحات كان أبرزها ضرورة تحديد احتياجات التدريب بدقة في البنوك العمومية، و استخدام تقنيات تدريب حديثة ومبتكرة لزيادة فاعلية البرامج التدريبية.

الكلمات المفتاحية: أداء الوظيفي ؛ تدريب؛ ميزة تنافسية ؛ برامج التدريبية؛ وكالات بنكية بولاية الأغواط

Abstract

This study examined the role of human resource training programs in achieving competitive advantage with the presence of job performance in the banking agencies (BDL, BNA, BEA) in the city of Laghouat. The aim of this study was to investigate the causal relationship between the independent variable (training programs) and the dependent variable (competitive advantage) from the perspective of employees in the studied banking agencies, with job performance as a mediating variable. A questionnaire was used as the main data collection tool for a sample of 31 employees from three public banking agencies in Laghouat. To analyze the data and examine various causal relationships, structural equation modeling using Smartpls 4 software and SPSS version 26 were employed to process the individuals' responses.

After validating and assessing the quality of the proposed model, the study revealed several results. The most significant finding was the statistically significant positive effect (at a significance level of $\alpha=0.05$) of training programs on the competitive advantage in the studied banking agencies. However, there was no statistically significant effect (at a significance level of $\alpha=0.05$) of job performance on the competitive advantage in the studied banking agencies. Finally, the study provided a set of suggestions, including the need for accurately identifying training needs in public banks and utilizing modern and innovative training techniques to enhance the effectiveness of training programs.

Keywords: job performance; training; competitive advantage; training programmes; Banking agencies in the state of Laghouat.



الفهرس

الصفحة	البيان
I	اهداء
II	شكر
III	الملخص
IV	الفهرس
أ-ط	مقدمة عامة
65-26	الفصل الاول: الإطار المفاهيمي للتدريب والميزة التنافسية
26	تمهيد
27	المبحث الأول: مدخل مفاهيمي حول التدريب
27	المطلب الأول: مفهوم التدريب وأنواعه
32	المطلب الثاني: أهداف التدريب و أهميته
36	المطلب الثالث: طرق وأساليب التدريب
39	المطلب الرابع: مراحل تصميم البرامج التدريبية
43	المبحث الثاني: ماهية الأداء الوظيفي
43	المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي وأهميته
46	المطلب الثاني: عناصر الأداء الوظيفي و العوامل المؤثرة فيه
48	المطلب الثالث: أبعاد ومحددات الأداء الوظيفي
51	المطلب الرابع: تقييم الأداء الوظيفي
55	المبحث الثالث: مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية
55	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية
57	المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية
59	المطلب الثالث: بناء الميزة التنافسية
63	المطلب الرابع: علاقة التدريب بالأداء الوظيفي والميزة التنافسية
65	خلاصة الفصل
107-67	الفصل الثاني: دراسة عينة من الوكالات البنكية بولاية الأغواط
67	تمهيد
68	المبحث الأول: تقديم الوكالات البنكية محل الدراسة

68	المطلب الأول: تقديم بنك التنمية المحلية (BDL)
71	المطلب الثاني: تقديم البنك الوطني الجزائري BNA
75	المطلب الثالث: تقديم بنك الجزائر الخارجي BEA
79	المبحث الثاني: إجراءات ومراحل الدراسة الميدانية
79	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
80	المطلب الثاني: تصميم استمارة البحث (الاستبانة)
83	المطلب الثالث: التحليل الإحصائي الوصفي لخصائص العينة وعبارات قياس متغيرات الدراسة
94	المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات
94	المطلب الأول: التحليل العاملي التوكيدي لنموذج القياس
100	المطلب الثاني: تقييم النموذج البنائي العام
102	المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضيات
107	خلاصة الفصل
109	خاتمة عامة
109	نتائج اختبار الفرضيات
109	نتائج الدراسة
110	توصيات الدراسة
111	آفاق الدراسة
114	قائمة المراجع
120	قائمة الملاحق

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ح	النموذج العام للدراسة	01/م
34	مخطط أهداف التدريب	01-01
60	القوى التنافسية الخمسة لمايكل بورتر	01-02
61	الاستراتيجيات العامة للميزة التنافسية	01-03
70	الهيكل التنظيمي لبنك التنمية المحلية - وكالة الأغواط -	02-01
74	الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري - الوكالة الرئيسية بالأغواط -	02-02
78	الهيكل التنظيمي لبنك الجزائر الخارجي - وكالة الأغواط -	02-03
81	النموذج البنائي العام للدراسة	02-04
84	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	02-05
84	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	02-06
85	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	02-07
86	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	02-08
94	النتائج الأولية لقيم معامل التحميل الخارجي Outer loading	02-09
100	النموذج النهائي للدراسة	02-10

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
02-01	توزيع الموارد البشرية في بنك الجزائر الخارجي - وكالة بالأغواط	77
02-02	توزيع عبارات الاستبانة على محور البرامج التدريبية	83
02-03	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	84
02-04	توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	84
02-05	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل الدراسي	85
02-06	توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخدمة	86
02-07	درجة استجابة أفراد العينة حول بعد تحديد الاحتياجات التدريبية	87
02-08	درجة استجابة أفراد العينة حول بعد تصميم البرنامج التدريبي	88
02-09	درجة استجابة أفراد العينة حول بعد تنفيذ وتقييم البرنامج التدريبي	89
02-10	درجة استجابة أفراد العينة حول محور الأداء الوظيفي	91
02-11	درجة استجابة أفراد العينة حول محور الميزة التنافسية	92
02-12	قيمة الموثوقية وصدق التقارب	95
02-13	نتائج مؤشر التحويلات المتقاطعة CL	97
02-14	نتائج مؤشر ارتباط المتغير VC	99
02-15	نتائج اختبار (HTMT)	100
02-16	نتائج مؤشر معامل التحديد R^2	101
02-17	نتائج مؤشر حجم التأثير F^2	101

102	نتائج اختبار الفرضيات الرئيسة	02-18
103	نتائج اختبار الفرضيات الفرعية	02-19
105	نتائج اختبار t للفروق في متغير الميزة التنافسية حسب متغير الجنس	02-20
106	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في متغير الميزة التنافسية حسب متغير المؤهل الدراسي	02-21
106	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في متغير الميزة التنافسية حسب متغير عدد سنوات الخدمة	02-22

فهرس الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
م 01	استمارة البحث (الاستبانة)	120
م 02	قائمة الأساتذة المحكمين	126
م 03	مخرجات برنامج Spss v 26	127
م 04	مخرجات برنامج Smartpls v 04	130

قائمة المختصرات

الرمز	الدلالة
BDL	بنك التنمية المحلية Banque de Développement Local
BNA	البنك الوطني الجزائري Banque Nationale D'Algerie
BEA	بنك الجزائر الخارجي Banque Extérieure D'Algérie



مقدمة عامة

في ظل التوجهات الداعمة للاستثمار في العنصر البشري كوسيلة لتحقيق أهداف المؤسسات الاقتصادية، أضحت عملية التدريب الموارد البشرية مدخلاً مهماً من مداخل تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية ونموها، كونه عملية تعليمية تهدف إلى تحسين المهارات والمعرفة والأداء لدى العاملين في المؤسسة، و أحد العوامل الهامة في تطوير وتحسين الموارد البشرية، حيث يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية وتطوير المهارات اللازمة لتحقيقها. يعتبر تدريب الموارد البشرية أمراً ضرورياً في ظل التغيرات المستمرة في بيئة الأعمال، حيث يتطلب الأمر من الموظفين تطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم لتلبية احتياجات السوق والعملاء، وتحسين الأداء الفردي والجماعي، وتعزيز التفاعل والتعاون بين الموظفين، مما يؤدي إلى تحسين العمليات والإنتاجية وبالتالي تقليل التكاليف وزيادة الربحية. كما يعتبر أحد أهم الأدوات التي يمكن استخدامها لتعزيز الميزة التنافسية لأي مؤسسة، حيث تهدف برامج التدريب الموجهة للموارد البشرية إلى تعزيز قدرات الموظفين وتطوير مهاراتهم وخبراتهم لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، فعندما يتم تدريب الموظفين على المهارات اللازمة لأداء وظائفهم بشكل أفضل، فإنهم يصبحون أكثر كفاءة وإنتاجية، وبالتالي تتحسن جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة مقارنة بما يقدمه المنافسون، وبالتالي يشكل تدريب الموارد البشرية أداة فعالة لتحسين الميزة التنافسية لأي مؤسسة ويساعد في تحسين أدائها الوظيفي. وبالمقابل يعد تدريب الموارد البشرية يعد أمراً حاسماً في القطاع المصرفي بالجزائر، حيث تعتبر الموارد البشرية أحد أهم عوامل النجاح في هذا القطاع، وتهدف بنوك التجارة إلى تطوير أداء موظفيها وتحسين مهاراتهم من خلال توفير برامج تدريبية متعددة، تهدف إلى زيادة معرفتهم بالأدوات والتقنيات الحديثة المستخدمة في القطاع المصرفي والإلمام بالقواعد والأنظمة المصرفية والتشريعات المحلية والدولية ذات الصلة بالقطاع المصرفي، وعليه تعتبر البنوك التجارية في الجزائر من القطاعات التي تعتمد بشكل كبير على المهارات الفنية والمهارات الشخصية للموظفين، ولأجل ذلك تقوم بتدريب الموارد البشرية بشكل دوري ومستمر لتحقيق الميزة التنافسية والنجاح في السوق المحلي والعالمي.

أولاً: إشكالية الدراسة

على ضوء ماسبق قمنا بإجراء دراسة ميدانية على مستوى من ثلاثة وكالات بنكية بولاية الأغواط وهي: بنك التنمية المحلية (BDL)، البنك الوطني الجزائري (BNA)، بنك الجزائر الخارجي (BEA)، بهدف فحص العلاقة بين تدريب الموارد البشرية والميزة التنافسية، وتحديد مدى تأثير هذه العلاقة على الأداء الوظيفي، وعليه يمكن طرح الإشكالية الرئيسة التالية:



ما مدى فعالية البرامج التدريبية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بالوكالات البنكية محل الدراسة بوجود الأداء الوظيفي كمتغير وسيط؟

وانطلاقاً من الإشكالية الرئيسة يمكن طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية المتصلة بنويماً ووظيفياً بهذه الدراسة وهي:

- 1- فيما يتمثل التدريب وما علاقته برفع الأداء الوظيفي وإنشاء الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية؟
- 2- هل يوجد تأثير دال إحصائياً للبرامج التدريبية على الميزة التنافسية في الوكالات البنكية محل الدراسة؟
- 3- هل يوجد تأثير دال إحصائياً للبرامج التدريبية على الأداء الوظيفي في الوكالات البنكية محل الدراسة؟
- 4- هل يوجد تأثير دال إحصائياً للأداء الوظيفي على الميزة التنافسية في الوكالات البنكية محل الدراسة؟
- 5- هل يوجد تأثير دال إحصائياً لأبعاد البرامج التدريبية على الميزة التنافسية في الوكالات البنكية محل الدراسة؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

على ضوء الإشكالية الرئيسة والأسئلة الفرعية التي تم طرحها سابقاً، سوف ننطلق من الفرضية الرئيسة التالية:

لا يوجد تأثير دال إحصائياً للبرامج التدريبية على الميزة التنافسية في الوكالات البنكية محل الدراسة بوجود الأداء الوظيفي كمتغير وسيط.

وانطلاقاً من الفرضية الرئيسة سنحاول إثبات صحة الفرضيات التالية:

- 1- لا يوجد تأثير دال إحصائياً لتحديد الاحتياجات التدريبية على الميزة التنافسية في الوكالات البنكية محل الدراسة.
- 2- لا يوجد تأثير دال إحصائياً لتصميم البرنامج التدريبي على الميزة التنافسية في الوكالات البنكية محل الدراسة.
- 3- لا يوجد تأثير دال إحصائياً لتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية على الميزة التنافسية في الوكالات البنكية محل الدراسة.

ثالثاً: أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة أساساً إلى تحليل العلاقة التأثيرية للبرامج التدريبية في تحقيق الميزة التنافسية بوجود الأداء الوظيفي كمتغير وسيط، وذلك من وجهة نظر الأفراد العاملين بالوكالات البنكية محل الدراسة ويمكن توضيح الأهداف الفرعية للدراسة فيما يلي:

❖ تسليط الضوء على أهم المفاهيم المتعلقة بالتدريب والأداء الوظيفي والميزة التنافسية، واستعراض أهم الأدبيات التي تناولت ذلك؛

❖ الإحاطة النظرية بمتغيرات الدراسة وتحديد أهم أبعادها؛

- ❖ محاولة إسقاط ماتم التطرق إليه في الدراسة النظرية على الواقع العملي، بهدف إبراز الدور الذي يلعبه تدريب الموارد البشرية في الوكالات البنكية محل الدراسة؛
- ❖ محاولة الإجابة على التساؤلات والفرضيات التي انطلقت منها الدراسة؛
- ❖ محاولة بناء نموذج تصوري واختباره إحصائياً، بهدف قياس العلاقة بين تدريب الموارد البشرية والأداء الوظيفي في الوكالات البنكية محل الدراسة من جهة والعلاقة بين تدريب الموارد البشرية وخلق الميزة التنافسية لهذه الوكالات من جهة أخرى؛
- ❖ تقديم بعض المقترحات والتوصيات التي قد تساعد على الاستفادة من هذه الدراسة.

رابعاً: دوافع اختيار الموضوع

هناك أسباب عديدة دفعتنا لاختيار موضوع الدراسة، يمكن اختصارها في دوافع ذاتية وأسباب موضوعية

1- الدوافع الذاتية: يمكن اختصارها فيما يلي:

- ❖ رغبة الطالبين في التعرف على واقع تدريب الموارد البشرية ومدى مساهمته في خلق الميزة التنافسية على مستوى عينة من الوكالات البنكية بولاية الأغواط؛
- ❖ محاولة تقديم إضافة علمية في هذا الموضوع، تفتح أمام الباحثين أفكار وآفاق جديدة من المهم دراستها في هذا الجانب؛
- ❖ المساهمة في إثراء مكتبة الجامعة بموضوع مهم و يجمع بين الجانب النظري والجانب التطبيقي.

2- أسباب موضوعية: يمكن اختصارها فيما يلي:

- ❖ ارتباط موضوع الدراسة بالتخصص؛
- ❖ تطور موضوع تدريب الموارد البشرية بين الماضي والحاضر واختلاف أساليب التدريب من مؤسسة لأخرى؛
- ❖ الاتجاه المتزايد نحو تبني فكرة الميزة التنافسية في البنوك التجارية الجزائرية؛
- ❖ تزايد اهتمام البنوك الجزائرية بفكرة تدريب الموارد البشرية وتأهيلها، كونها إحدى أهم الآليات التي تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية؛
- ❖ معالجة الموضوع إحصائياً ومعرفة دور المتغير الوسيط المتمثل في الأداء الوظيفي في إحداث التأثير المباشر وغير المباشر على الميزة التنافسية.

خامسا: حدود الدراسة

قصد معالجة الموضوع والإلمام بكل جوانب الدراسة التطبيقية، تم وضع محددات للدراسة تمثلت فيما يلي:

- 1- **الحدود المكانية للدراسة:** تم إسقاط الجانب النظري لهذه الدراسة على من ثلاثة وكالات بنكية بولاية الأغواط وهي: بنك التنمية المحلية (BDL)، البنك الوطني الجزائري (BNA)، بنك الجزائر الخارجي (BEA)
- 2- **الحدود البشرية:** اقتصرت هذه الدراسة على الأفراد العاملين بالوكالات البنكية الثلاثة التي تم ذكرها سابقاً، وذلك بتوزيع الاستبانة على عينة منهم.

- 3- **الحدود الزمانية للدراسة:** تمت هذه الدراسة في الموسم الدراسي 2022/2023، تمت مباشرة الدراسة التطبيقية ابتداءً من تاريخ إمضاء طلب إجراء التبرص يوم 09/03/2023 على مستوى الوكالات البنكية الثلاثة.
- 3- **الحدود الموضوعاتية:** اقتصرت هذه الدراسة على مختلف الجوانب المتعلقة بالبرامج التدريبية وتأثيرها على الميزة التنافسية من وجهة نظر الموظفين بالوكالات البنكية محل الدراسة، في ظل وجود الأداء الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بينهما.

سادسا: المنهج المستخدم في الدراسة

حتى نتمكن من الإلمام بجوانب البحث وللإجابة على الإشكاليات المطروحة واختبار صحة الفرضيات اعتمدنا على المناهج التالية:

- 1- **المنهج الوصفي:** وذلك من خلال التطرق إلى مختلف الدراسات والأبحاث التي عالجت موضوع التدريب والميزة التنافسية والأداء الوظيفي، بهدف رصد ومتابعة الظاهرة من حيث المحتوى والمضمون، و ضبط ومعالجة المفاهيم الأساسية المتعلقة بموضوع الدراسة.
- 2- **المنهج التحليلي:** وذلك بهدف تحليل طبيعة العلاقة ونتائجها، والتعرف على مختلف التأثيرات بين متغيرات الدراسة وأبعادها، وقياس دور المتغير الوسيط ممثلاً في الأداء الوظيفي في طبيعة العلاقة بين بيئة البرامج التدريبية والميزة التنافسية لدى الموظفين بالوكالات البنكية محل الدراسة.
- 3- **منهج دراسة الحالة:** من خلال تبني النمذجة بالمعادلات البنائية (Sem-pls)، وتحليل العلاقة التأثيرية بين متغيرات الدراسة، عبر تفحص العلاقات السببية بينها ومعالجتها، وذلك من خلال توزيع استبانة على مجموعة من الأفراد العاملين بالوكالات البنكية محل الدراسة كأداة لجمع البيانات، ثم تحليل اجابات العينة المدروسة باستخدام برنامج Smartpls النسخة 4، كما تمت استعانة ببرنامج Spss النسخة 26 لتفريغ بيانات الاستبانة الخاصة

بالعينة المدروسة، كما تمت الاستعانة ببرنامج Excel 2010 من أجل إدخال البيانات ورسم الأشكال البيانية، وذلك بهدف التعرف على الأثر بين متغيرات الدراسة إحصائيا والإجابة عن الإشكاليات واختبار صحة الفرضيات.

سابعاً: الدراسات السابقة

تطرق بعض الدراسات لموضوع التدريب والميزة التنافسية، وتناولته من زوايا مختلفة، و من بين الدراسات السابقة التي عالجت موضوع الدراسة نجد مايلي:

1- دراسة ميلود عبد الهادي و توزان فاطمة بعنوان: أثر التدريب على الأداء الوظيفي في المؤسسات السياحية: دراسة حالة فندق الزينان بتلمسان (الجزائر)، مجلة les cahiers du mecas، المجلد 18، العدد 02، جامعة تلمسان، ديسمبر 2022.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير التدريب على أداء الموارد البشرية في مؤسسة سياحية تتمثل في فندق الزينانين (فندق 4 نجوم) بتلمسان، ومعرفة أثر عناصر تدريب الموارد البشرية في رفع الأداء الوظيفي (القدرة والرغبة، الانضباط والسلوك)، وقد عالجت هذه الدراسة الإشكالية التالية: إلى أي مدى يؤثر التدريب على أداء الموارد البشرية في فندق الزينانين بتلمسان؟.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن أن التدريب يعد من أهم الأساليب في تحسين الأداء الوظيفي في الفندق، حيث يؤثر التدريب بشكل إيجابي في تحسين الأداء الوظيفي، حيث توجد علاقة طردية بين عناصر التدريب و ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي في الفندق.

2- دراسة عباس جميلة بعنوان: دور التدريب في تحسين أداء العاملين وتأثيره على الميزة التنافسية: دراسة عينة من البنوك في النظام المصرفي الجزائري، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3 2021/2020.

حيث هدفت هذه الدراسة للكشف عن دور التدريب في تحسين أداء العاملين وتأثيره على الميزة التنافسية (دراسة عينة من البنوك في النظام المصرفي الجزائري)، كما سعت إلى 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، حيث عالجت هذه الدراسة الإشكالية التالية: درجة تطبيق النظام المصرفي الجزائري للتدريب وأثر ذلك على تحسين أداء العاملين وانشاء الميزة التنافسية؟

وقد توصلت الدراسة الى وجود 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 ، و أوصت هذه 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.

3- دراسة كلاخي لطيفة و توام زاهية بعنوان: دور التدريب للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بولاية البليدة، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 09، العدد 03، جامعة أدرار سبتمبر 2021.

هدفت هذه الدراسة إلى تفسير دور التدريب للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة سونلغاز بولاية البليدة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة، وقد عالجت هذه الدراسة الإشكالية التالية: مامدى مساهمة التدريب في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية بشكل عام ومؤسسة سونلغاز بولاية البليدة بشكل خاص؟

وقد توصلت الدراسة الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والميزة التنافسية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في مؤسسة سونلغاز بولاية البليدة، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من (تحديد الاحتياجات التدريبية تصميم البرنامج التدريبي، تنفيذ البرنامج التدريبي وتقييم البرنامج التدريبي) والميزة التنافسية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في مؤسسة سونلغاز بولاية البليدة، وقد أوصت هذه الدراسة إلى ضرورة الاهتمام بالعملية التدريبية ومراحلها المعتمدة على الأساليب العلمية في بنائها والاستفادة من الخبرات في ذلك، بالإضافة إلى ضرورة تصميم البرامج التدريبية على ضوء دراسة الاحتياجات التدريبية الفعلية للمؤسسة بدلاً من طرح برامج معدة مسبقاً.

4- دراسة بوعلاقة نورة و سلام عبدالرزاق بعنوان: تميز الأداء كآلية لتفعيل الميزة التنافسية في المنظمات دراسة تحليلية للشركة الوطنية للكهرباء والغاز للفترة 2013-2017، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 06، العدد 03، جامعة الخلفة، جويلية 2020.

هدفت هذه الدراسة الى معرفة دور إدارة التميز في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، وذلك من خلال التركيز على معرفة طبيعة العلاقة بين إدارة التميز والميزة التنافسية في شركة الكهرباء والغاز الجزائرية لتحقيق أهداف الدراسة فقد تم التركيز على مجموعة من المؤشرات الصالحة لعملية التحليل ومن ثم القيام بمقارنتها خلال السنوات الخمسة، حيث عالجت هذه الدراسة الإشكالية التالية: كيف يساهم تميز الأداء في تفعيل الميزة التنافسية في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز؟

وقد توصلت الدراسة إلى أنه يجب تفعيل الأداء والبرامج التي تساهم في تحقيق التميز، وضرورة أن تقوم الشركة ببرمجة السياسات، الوسائل التكنولوجية المتطورة وتوزيعها عبر مختلف مصالح الشركة، وتدريب العاملين فيها على تعزيز قدرتهم لمواجهة مختلف الظروف التي تفرضها البيئة ومسايرتها لتحقيق التقدم والتميز على باقي المؤسسات المنافسة، وأوصت هذه الدراسة بضرورة اختيار المورد البشري استناداً على مبدأ تكافؤ الفرص ومدى قدرة الشخص على التأقلم في العمل وإتقانه، نظراً لاعتباره المورد الأهم في تحقيق التميز في الشركة، خاصة في مجال الطاقات المتجددة التي تتطلب وسائل وموارد أكثر فعالية.

5- دراسة ياسمينة القفل بعنوان: فعالية البرامج التدريبية في خلق الميزة التنافسية بالمنظمة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 03، العدد 08، جامعة البليدة 02، فيفري 2017.

هدفت هذه الدراسة إلى ربط العلاقة بين مدى فعالية البرامج التدريبية وبين الميزة التنافسية للمنظمة كون تدريب الموارد البشرية من المهام ذات الأهمية البالغة في المنظمة، فهو وسيلة للنمو، لما تكسبه للأفراد من تحسين في الأداء وتحقيق أقصى درجة من النجاح، فهو أحسن وسيلة للتأقلم مع التغيرات ومواكبة التكنولوجيا وتجديد المعلومات، ذلك لأن الفعاليات التدريبية لها دور في تحقيق القدرة على التنافس حيث وحتى تضمن أي مؤسسة بقاءها كان لابد لها من الاستثمار في تدريب مواردها البشرية والذي يمكن من خلاله تحقيق ميزة تنافسية لها.

وقد توصلت الدراسة إلى أن الميزة التنافسية لها أهمية كبيرة بالنسبة للسياسة الاقتصادية للمنظمات وذلك راجع للدور الذي تلعبه في الحياة الاقتصادية، فامتلاك الميزة التنافسية يعتبر هدفا تسعى الكثير من المنظمات لتحقيقه، خصوصا وأن المؤسسات الحالية تعيش نوعاً من التغير الهائل في التكنولوجيا وهو ما أفرزته العولمة، لذلك وجب التميز بين هذه المؤسسات في السوق، فإستراتيجية الإدارة لا بد أن تركز على إستراتيجية العملية التدريبية التي تسعى إلى خلق الأفضل واستخراج المهارات العلمية والتقنية لدى الأفراد بالمنظمة، لذلك فإن هناك علاقة وطيدة بين التدريب والميزة التنافسية للمنظمة، فالتطوير في العنصر البشري وتأهيله وتجديد مستوياته من فترة إلى أخرى هو أساس نجاح أي منظمة وأساس تحقيقها لميزة تنافسية لا تستطيع مؤسسة أخرى تقليدها.

التعليق على الدراسات السابقة: من خلال ماتم عرضه من دراسات سابقة يمكن القول بأن هذه الدراسات ساعدتنا في بناء تصور شامل لموضوع الدراسة الحالية، من خلال تحديد الإطار العام الذي ستقوم عليه الدراسة من محاور ومتغيرات وأبعاد، وكذا إثراء الإطار النظري من خلال الإطلاع على أهم المصادر والمراجع والمواقع الإلكترونية المتعلقة بمحاور الدراسة، وتحديد مسار العلاقات بين المتغيرات في النموذج التصوري للدراسة.

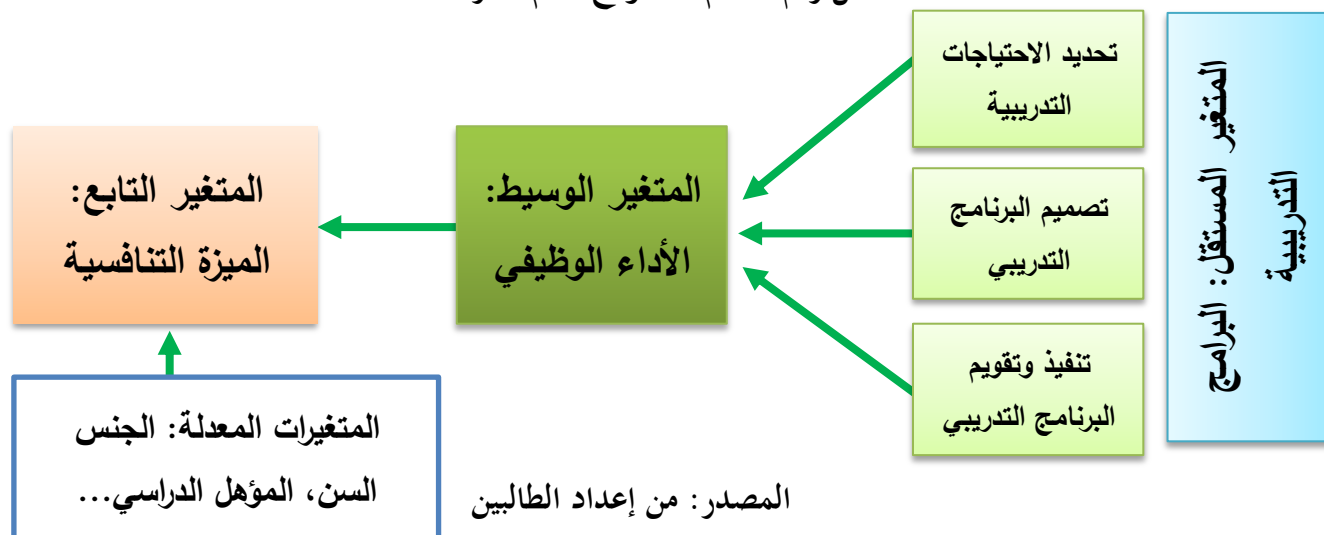
تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في موضوعها الرئيسي أوفي بعض متغيرات الدراسة، كما استخدمت أغلب الدراسات السابقة الاستبانة كأسلوب لجمع البيانات، إلا أنها تختلف مع الدراسات السابقة في

المكان التي أجريت فيه الدراسة الميدانية، كما تختلف في الإطار الزمني، وما تتميز به هذه الدراسة الحالية هو أننا حاولنا من خلالها دراسة العلاقة التأثيرية بين البرامج التدريبية والأبعاد المكونة لها والميزة التنافسية في ظل وجود الأداء الوظيفي كوسيط بين المتغيرين، وذلك باستعمال النمذجة بالمعادلات البنائية (Sem-pls).

ثامنا: نموذج وهيكل الدراسة:

1-النموذج التصوري للدراسة: يقوم نموذج الدراسة على دراسة العلاقة التأثيرية للبرامج التدريبية بأبعادها المختلفة على الميزة التنافسية من وجهة النظر الموظفين بالوكالات البنكية عينة الدراسة، مع وجود الأداء الوظيفي كمتغير وسيط للدراسة، وانطلاقاً من الدراسات السابقة التي تناولت هذه الموضوع يمكن توضيح نموذج الدراسة العام في الشكل الموالي:

الشكل رقم 01/م: النموذج العام للدراسة



2-هيكل الدراسة:

لمعالجة الإشكالية الرئيسية والإشكاليات الفرعية و لتأكيد صحة الفرضيات السابقة، تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين، إضافة إلى مقدمة وخاتمة عامة.

بالنسبة للفصل الأول فقد حاولنا من خلاله ضبط المفاهيم والمعالم الأساسية المتعلقة بالتدريب والميزة التنافسية والأداء الوظيفي ، و توضيح جملة من المصطلحات التي لها علاقة وطيدة بموضوع الدراسة وذلك من خلال ثلاثة مباحث، حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى مدخل مفاهيمي حول التدريب حاولنا من خلاله تبيان مفهوم التدريب وأنواعه وأهميته وأهدافه، إضافة إلى طرق وأساليب التدريب وفي آخر هذا المبحث تناولنا مراحل تصميم البرامج التدريبية التي تم الاعتماد عليها كأبعاد المتغير المستقل، وتناولنا في المبحث الثاني الإطار العام للأداء الوظيفي

من خلال التطرق إلى مفهوم الأداء الوظيفي وأهميته، وكذا عناصره والعوامل المؤثرة فيه، وفي ختام هذا الفصل فقد تطرقنا فيه إلى مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية وتناولنا من خلاله مفهوم الميزة التنافسية، أبعادها، آليات بنائها، وفي ختام هذا المبحث حاولنا معرفة العلاقة نظرياً بين التدريب والأداء الوظيفي والميزة التنافسية.

بالنسبة للفصل الثاني فقد حاولنا من خلاله إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي المتمثل في دراسة ميدانية على مستوى ثلاثة وكالات بنكية بولاية الأغواط بهدف فحص العلاقة التأثيرية بين متغيرات الدراسة، وذلك من خلال ثلاثة مباحث، حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى التعريف بالبنوك محل الدراسة أما المبحث الثاني تم تخصيصه لإجراءات ومراحل الدراسة الميدانية من خلال التعرف على مجتمع وعينة الدراسة، وكيفية تصميم استمارة البحث (الاستبانة) والتحليل الإحصائي الوصفي لخصائص العينة وعبارات قياس متغيرات الدراسة، أما المبحث الثالث تم تخصيصه لنتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات حيث تم من خلال هذا المبحث إجراء التحليل العاملي التوكيدي لنموذج القياس، وتقييم النموذج البنائي العام، وفي ختام هذا الفصل تم تحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية.

وبالنسبة إلى الخاتمة فقد تم من خلالها عرض ملخص لأهم ما جاء في هذه الدراسة، كما تضمنت تحليل النتائج المتوصل إليها، بالإضافة إلى اقتراح بعض التوصيات والحلول الممكنة في حدود هذه الدراسة.



الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للتدريب والميزة
التنافسية

تمهيد:

يعد التدريب حجر الزاوية في مجال تطور كفاءة العاملين في شتى المجالات المختلفة وفي كافة المؤسسات على اختلاف أنواعها، إضافة إلى كونه عملية منظمة مستمرة محورها الفرد وتهدف إلى إحداث تغيرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة حالية ومستقبلية، يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه داخل المؤسسة التي يعمل فيها حتى يرفع من أدائه تجاهها.

التدريب بشكله الحديث ليس وليد الساعة إنما هو نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة والتغيرات البيئية المستمرة، والتي يعود عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، حيث تطورت الحياة الصناعية بشكل كبير وكل هذا ساهم في إظهار الحاجة إلى وجود وظيفة تهم بتطوير وتنمية مهارات الموارد البشرية وقدراتهم وخبراتهم بما يسمح لهم بمسايرة مختلف التطورات الحاصلة في مجال أعمالهم، حيث يلعب التدريب أهمية في مختلف المؤسسات اليوم بالنظر للأهداف التي يربحوا تحقيقها، فالتغيرات التي تطرأ كل يوم على بيئة الأعمال تجعل من التدريب ضرورة حتمية لا بد منها إذا ما أرادت المؤسسة أن تكمل مشوارها وتبقى في حيز الوجود، وعليه فقد أصبحت وظيفة التدريب تحظى باهتمام بالغ في المؤسسة، لما له من مساهمات قوية في رفع أداء العاملين وتغيير سلوكياتهم مما يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز تنافسيتها.

وانطلاقاً مما سبق ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

- ❖ المبحث الأول: مدخل مفاهيمي حول التدريب؛
- ❖ المبحث الثاني: الإطار العام للأداء الوظيفي؛
- ❖ المبحث الثالث: مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية.

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي حول التدريب

يعد تدريب الموارد البشرية من الوظائف ذات الأهمية البالغة في المؤسسات الاقتصادية، فهو وسيلة للنمو، لما تكسبه للأفراد من تحسين سلوكياتهم وتطوير أدائهم وتحقيق أقصى درجة من النجاح، فهو أحسن وسيلة للتأقلم مع التغيرات ومواكبة التكنولوجيا وتحديد المعلومات، وعليه سنتناول في هذا المبحث مفهوم التدريب وأهميته وأنواعه وكذا مراحل تصميم البرامج التدريبية داخل كل مؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم التدريب وأنواعه

تعددت التعاريف المحددة للتدريب واختلفت باختلاف التوجهات الفكرية من اقتصادي لآخر وما سنحاول تبينه في هذا المطلب هو استعراض لأهم التعاريف التي تناولت التدريب في الدراسات الأكاديمية، كما سنتطرق إلى أنواعه.

أولاً: مفهوم التدريب

يندرج التدريب تحت موضوع كبير في العلوم السلوكية ألا وهو التعلم والذي يشير إلى إكساب أو تعديل أو تغيير في سلوك الفرد ويمتاز بالدوام النسبي، ويبرز دور التدريب من حيث أنه يقدم المعارف الجديدة والمهارات الحديثة، والاتجاهات المسيرة والمواكبة للفرد، وذلك اتساقاً مع كل جديد في مكونات الدور من سبل وطرق أداء وتقنيات، مل تكن متاحة من قبل، وعليه فإن التدريب يخدم الفرد والدور الذي يلعبه ويطور العلاقة بينهم ويرفع كفاءتها ويزيد من فعاليتها.

يمكن تعريف التدريب من منظور عام بأنه " نشاط إنساني هدفه العام التركيز حول التحسين والتكوين، ويمكن أن يمارس هذا النشاط بأسلوب فردي، أو بأسلوب جماعي، وفي الحالتين يتم بصورة منظمة، وقد يأتي عفويا أو بصورة غير مخططة لاتتضمن وضع أهداف محددة"¹.

كما يمكن تعريفه على أنه " عملية هدفها إكساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه، والاتجاهات الصالحة للعمل والسلطة، والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى الكفاءة في الأداء وزيادة إنتاجيته بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور فاعليته مع السرعة والاقتصاد في التكلفة وفي الجهود المبذولة وفي الوقت المستغرق"².

¹ عبد الرحمن بن عنتر، إدارة الموارد البشرية - المفاهيم والاسس، الابعاد والاستراتيجيات، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2020، ص 91.

² ياسمينه القفل، فعالية البرامج التدريبية في خلق الميزة التنافسية بالمنظمة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 03، العدد 08، جامعة البليدة 02 فيفري 2017، ص ص 193، 194.

ويعرف أيضا بأنه "عملية تعلم تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد أو اتجاهات لزيادة وتحسين أداء الفرد، وتقع المسؤولية الأولى لتدريب الفرد بصفة عامة على المدير المباشر للفرد وفي بعض الأحيان تفوض مسؤولية هذا التدريب إلى عامل من العمال أو فرد من الأفراد القدامى ذوي الخبرة في المؤسسة وبغض النظر عن نوعية أو جودة التدريب الأساسي أو الأولي فإنه يؤثر على إنتاجية واتجاهات الفرد ناحية عمله¹.

كما يمكن تعريفه بأنه " نشاط مخطط يهدف إلى تنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية للأفراد العاملين لتمكينهم من أداء فاعل ومثمر، يؤدي لبلوغ الأهداف الشخصية وأهداف المؤسسة بأعلى كفاءة ممكنة"² كما يعرف ايدوين فيليبو EDWIN FLIPPO التدريب في كتابه مبادئ إدارة الموارد البشرية بأنه "العملية التي من خلالها يتم تزويد العاملين بالمعرفة والمهارة لأداء وتنفيذ عمل معين"³، فالمعرفة والمهارة التي يمتلكها العامل خارج بيئة العمل قد تكون غير كافية حتى يكون فعالا داخل المؤسسة.

بينما يعرفه جيمس ديل ورث DILWORTH JAMES بأنه "عملية منظمة مستمرة لتنمية مجالات اتجاه الأفراد أو المجموعات لتحسين أدائهم، وإكسابهم الخبرة اللازمة، وتوليد الفرص المناسبة للتغيير في السلوك من خلال توسيع معارفهم وصقل مهاراتهم وقدراتهم⁴.

وهناك من يعرفه على أنه "جهد تنظيمي يهدف لتسهيل اكتساب المعارف والمهارات المرتبطة بالعمل، أو تغيير اتجاهات أو سلوكيات الموظفين بما يضمن تحسين الأداء وتحقيق أهداف المنظمة " ويشار إلى التدريب بأنه عملية تقوم على تزويد الأفراد بالمعلومات والخبرات والمهارات اللازمة لأداء أعمالهم بفعالية وكفاءة عالية، وذلك من خلال اكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الموظف والحصول على المعلومات التي تنقصه والعادات الضرورية من أجل رفع مستوى كفاءته في الأداء وزيادة إنتاجيته، وعليه يسعى التدريب كمنهج علمي وعملي إلى تحقيق أهداف المنظمة، وهو العملية التي تهتم بتطوير الموارد البشرية وتمكينهم واكسابهم المهارات، والقابليات والقدرات والأفكار التي يقتضيها أداء العمل بفعالية عالية⁵.

ومن خلال هذه التعريفات يمكننا تلخيص مفهوم التدريب في النقاط التالية:

¹ راوية محمد أحمد حسن، إدارة الموارد البشرية "رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، جامعة الإسكندرية، 1999، ص 163.

² إيمان إيرين، مداخل الجودة في تصميم البرامج التدريبية وأثرها على أداء العاملين بالمؤسسات الاقتصادية، مجلة دفاتر الاقتصادية، المجلد 05 العدد 01، جامعة الجلفة، مارس 2014، ص 205.

³ زهير شلابي، اتجاهات حديثة في بناء البرامج التدريبية، Recherches psychologiques et educatives، المجلد 10، العدد 01، جامعة قسنطينة 02، جانفي 2021، ص 151.

⁴ DILWORTH B James, **Operations Management: Design, Planning, and Control for Manufacturing and Services** Mc GRAW-HILL INTERNATIONAL EDITION, USA, p 23.

⁵ باسم مصطفى البساطي، أثر التدريب الإداري على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بجمعية المشروعات الصغيرة ببورسعيد، مذكره ماجستير مهني في إدارة الأعمال، جامعة المنصورة، 2021، ص 27.

❖ هو عملية تجميع المهارات والخبرات العملية والعلمية لنقلها للأفراد داخل المؤسسة من أجل اكتساب خبرات معينة أو خاصة في مجال معين؛

❖ هو نشاط منظم ومخطط ومستمر يهدف إلى رفع قدرات الأفراد وإمكانياتهم؛

❖ يؤدي التدريب إلى اكتساب الأفراد الخبرات الجديدة والمهارات اللازمة لتحسين بيئة العمل من جهة وترقية أداء المؤسسة من جهة أخرى، نتيجة تعزيز المؤسسة بالكفاءات البشرية ومنه الارتقاء بأعمال المؤسسة وتعزيز ميزتها التنافسية.

ومما سبق يمكن القول بأنه التدريب هو عملية نقل المعرفة داخل المؤسسة بشكل مستمر، بهدف تمكين الموظفين من تطوير مهاراتهم ومعارفهم وتحسين الأداء الوظيفي بشكل عام، ومنه يمكن اعتبار أن مفهوم التدريب يتكون من عنصرين أساسيين وهما: التدريب كمفهوم هو استراتيجية تتبناها المؤسسة، والتدريب كعمل مخطط هو عملية تعلم مخططة مستمرة.

ثانيا: أنواع التدريب

هناك من يصنف التدريب حسب الهدف منه، وهناك من يصنفه حسب المستوى الوظيفي أو نوع الوظيفة وآخرون يصنفونه حسب المكان، و حسب مرحلة التوظيف وهذا ما سوف نتطرق إليه:

1- حسب مرحلة التوظيف: لا يقتصر التدريب على فئة معينة من العاملين دون أخرى بل يشمل كافة أنواع فئات العاملين من مشرفين وعمال صناعيين...إلخ، ولكن بشكل يمكن تصنيف التدريب حسب مرحلة التوظيف إلى نوعين هما¹:

1-1- التدريب في المراحل الأولى من التوظيف: وهو التدريب الذي يحصل عليه الفرد في الأيام الأولى من التحاقه لتعيينه في الوظيفة، وهو بمثابة تهيئة الأفراد وتعريفهم بالعمل الجديد الذي أصبح مسندا لكل واحد منهم وكيفية أدائه وإعلامهم أيضا بأنشطة المؤسسة وأهدافها وسياساتها، و بمهام ومسؤوليات الوظيفة التي عين فيها كل منهم و بكيفية النهوض بأعبائها، وعلاقة عمله بأعمال الآخرين ومدى مساهمة العمل الذي يقوم به في تحقيق الهدف العام للمؤسسة الذي وجدت من أجله كما يحاط كل فرد منهم علما بظروف العمل كالأجور والتقيات، و الخدمات التي تقدمها المؤسسة للعاملين وغيرها من الأمور التي تتعلق بأنظمة العمل في المؤسسة.

1-2- التدريب في مراحل متقدمة من التوظيف: ويقصد به تدريب العاملين القدامى في المؤسسة، ويهدف هذا النوع من التدريب لاكتساب العاملين مهارات و معارف جديدة يتطلبها التقدم في التكنولوجيا والمفاهيم الادارية

¹ بلقاسم بن عمار و بلال بن عباد ، أثر التدريب على أداء الموارد البشرية : دراسة حالة المؤسسة العمومية اتصالات الجزائر -مستغانم-، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة مستغانم، 2020/2019 ، ص ص22-24.

الحديثة، فيساعدتهم على تحسين قدراتهم في إنجاز العمل وتطوير المعارف والمهارات التي اكتسبوها من قبل مما يؤدي إلى رفع كفاءتهم في العمل.

2- حسب المستوى الوظيفي: يمكن تقسيم التدريب حسب هذا الصنف إلى ثلاثة أنواع نوردتها فيما يلي¹:

2-1- التدريب المهني: وهو التدريب في مجال الحرف التي تتطلب مدى كبير و متنوع من المهارات والمعرفة والاستقلالية، في الحكم والتقدير، ويعتبر هذا النوع من التدريب نظام من خلاله يعطي الفرد التوجهات والخبرة أو الممارسة داخل أو خارج العمل، ويقسم هذا النوع من التدريب بتسمية المهارات الفنية و الحرفية واليدوية و الميكانيكية للعاملين إذ يهدف إلى إكساب الأفراد مهارات و معارف لأداء مهنة معينة تربط بمجموعة كبيرة من الأعمال المهنية والحرفية والتي تتطلب مهارات محددة وتأهيلا يدويا .

ويشمل هذا النوع من التدريب فئة العاملين الذين ينتمون إلى المستويات التنفيذية، كما يشمل العاملين الجدد والقدامى، ويتم داخل المؤسسة أو خارجها في مراكز التدريب المهني الخاص و من أمثلة هذا النوع من التدريب أعمال الكهرباء، التجارة، الميكانيك ، الصيانة ، التشغيل تصليح الآلات المكسرة ، صيانة الحديد... إلخ.

2-2- التدريب التخصصي: يشمل هذا النوع من التدريب الوظائف أعلى من الوظيفة الفنية و المهنية فهو يتطلب خبرات و معارف متخصصة لمزاولة مهن أو عمل متخصص، إذ يعمل على تحسين وتزويد الفرد بالمعارف والمهارات التقنية، ومن أمثلتها : هندسة الإنتاج، هندسة الصيانة، الأعمال المحاسبة، و المشتريات والمبيعات والأعمال الهندسية... إلخ، وهذه المعارف والمهارات لا تكون روتينية ، وإنما تحتاج دوما إلى التجديد والابتكار على حل المشاكل المختلفة معالجتها وتصميم الأنظمة والتخطيط لها ومتابعتها واتخاذ القرار فيها.

2-3- التدريب الإداري: يشمل هذا النوع من التدريب فئات الإداريين في المستويات العليا أو الوسطى أي العاملين بالوظائف الإدارية، فهو يتضمن مجالات واسعة تتركز حول الجوانب السلوكية والقيادية، والمالية والمحاسبة، والتخطيطية، والرقابية والتنظيمية وغيرها؛ وقد يركز التدريب بشكل خاص على العاملين في الإدارات الوسطى و العليا فعلى مستوى الإشراف الأول الذين على عاتقهم مسؤولية قيادة وإدارة العمل الذي يمارسه عاملون آخرون لا يقومون بدورهم بالإشراف على آخرين.

3- حسب المكان مكانها: حسب يمكن تصنيف أنواع التدريب المكان الذي يتم فيه تدريب العاملين إلى نوعين وهما²:

¹ بلقاسم بن عمار و بلال بن عياد، مرجع سبق ذكره ، ص ص 24، 25.

² نفس المرجع السابق ، ص ص 26، 27.

3-1- التدريب داخل المؤسسة : يعتبر هذا النوع من التدريب أكثر انتشارا بسبب انخفاض تكاليفه مقارنة مع التدريب الخارجي وكذلك أقصر مدة التدريب فهذا النوع من التدريب يقوم عن طريق مدرّبين ينتمون إليها أو من خارجها بحيث تتعاقد المؤسسة معهم لإجراء برامج تدريبية والإشراف على تنفيذها ويتم في قاعات متخصصة للتدريب، أو قاعات دراسة داخل المؤسسة أو في موقع العمل.

3-2- التدريب خارج المؤسسة: في بعض الأحيان تفضل المؤسسة القيام بتدريب العمال خارج محيطها وذلك بسبب توافر الأدوات التدريبية المتاحة بشكل أفضل في الخارج و سبب عجزها في إنجاز برامج تدريبية أفضل، حيث يتم هذا النوع من التدريب في المؤسسات خاصة بالتدريب، أو يتم عن طريق برامج حكومية فقد تقوم الدولة بدعم برامج التدريب من خلال مراكز التكوين المهني والتمهين ، ومن خلال الفرق التجارية والصناعية، وهي تركز على رفع المهارات و المعارف لدى الأفراد سواء كانوا عاملين بالمؤسسة أو غير عاملين بها.

4- حسب الغاية منه: يمكن تصنيف أنواع التدريب حسب الغاية منه إلى الأنواع التالية¹:

4-1 التدريب العلاجي: يحتاج الموظف إلى برامج تدريبية علاجية في حالة فشله في أداء عمل معين يكون قد خضع فيه لبرامج تدريبية سابقة، ولهذا تصمم المؤسسة برامج تدريبي ثاني لإدارة النقص و معرفة أسباب هذا الفشل فقد يكون نتيجة نقص في قدرات الفرد في استيعابه ببرنامج التدريبي أو نسيان الطرق والأساليب التي تعلمها، أو قد يكون ناتجا عن عدم إيصال معلومات من طرف المدرب بطريقة سليمة و بسيطة ، بحيث يسهل فهمها و تعلمها بسرعة، وبمعرفة أسباب فشل البرنامج التدريبي الأول، تستطيع المؤسسة إزالة النقائص التي كانت سببا في فشل الفرد والاستفادة من البرامج التدريبية.

4-2-التدريب السلوكي: يهدف هذا النوع من التدريب إلى تغيير و تعديل اتجاهات و استعدادات و ترشيد سلوك العاملين بما يحقق أكبر قسط من الدافعية والحماس و زيادة الثقة بالنفس و المساعدة على الاستقرار و العمل على تدريب الأفراد في العمل الجماعي ، وفريق العمل وتنمية مهارات العمل الجماعي و حسن إدارة الصراعات الناجمة عن المشاركة وصيانة الموارد البشرية فكلها كفيّلة بالمساهمة في معالجة مشاكل العمل في المؤسسة مثل دوران العمل، اللامبالاة، الغيابات إلخ، لذا على المؤسسة توطيد علاقة الانتماء والولاء والرفع من المستوى الرضى، و ذلك من خلال تطبيق برامج تدريبية سلوكية لدعم القيم والنتائج.

¹ نفس المرجع السابق ، ص ص28-30.

4-3- التدريب الابتكاري: تلجأ المؤسسة في بعض الأحيان إلى تصميم برامج تدريبية للإبداع والابتكار فالإبداع ليس مرهون بمستوى جديدة تتعلق بمنتج أو طرق ووسائل الإنتاج، ولذلك الذكاء، و إنما يخلق مناخ ملائم يساعد الأفراد فكاري نتائج غير عادية، فتركز هذه البرامج التدريبية النوع من التدريب.

4-4- التدريب بغرض الترقية: يقصد بمفهوم الترقية هو انتقال الفرد من وظيفة معينة إلى وظيفة أعلى منها مع تحمل مسؤوليات أكبر وهذا يعني أن الوظيفة الجديدة تتطلب مهارات، ومعارف خاصة بها و رغبة الفرد في الارتقاء تولد لديه رغبة في اكتساب المزيد من المهارات، و المعارف لأداء العمل المطلوب منه وفق مستوى المطلوب. وعموماً يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من التدريب أثناء الحياة الوظيفية للفرد في المؤسسة وهي كما يلي¹:

❖ **التدريب التأهيلي:** يشرح الفرد لنوعية التعليم وفقاً لما يتوفر له من استعدادات أي ما يستطيع أن يتعلمه ثم تتحول هذه الاستعدادات من خلال التعليم إلى قدرات، أي ما يستطيع أن يؤديه الفرد، ثم يقوم التدريب في بداية مرحلة الفرد الوظيفية، وقبل أن يتسلم وظيفته، بإكسابه المهارات اللازمة وكذا الاتجاهات المطلوبة، مع فيض من المعلومات عن المؤسسة ونظام العمل بها، وحقوقه وواجباته... إلخ؛

❖ **التدريب التنموي (التطويري):** يسعى هذا النوع من التدريب إلى سد الفجوة بين القديم والجديد من خلال تحيين المعارف الجديدة، والعمل على زيادة وترقية المهارات في فترة التدريب ليتدارك الفرد ما فاتته وليستطيع أن يتعامل مع كل ما هو جديد في مجال وظيفته مثل نظم المعلومات الحاسوبية، ويستخدم هذا النوع من التدريب طيلة حياة الموظف كلما جد جديد أو كان يتأهل للترقية؛

❖ **التدريب التحويلي:** عندما تقوم المؤسسة باستقطاب موظفين جدد، قد يكون من شأنه تحويل جزء من العمالة القديمة من وظائفهم الأولى إلى وظائف نوعية أخرى، وحتى يتم ذلك لابد من اكتشاف استعدادات كامنة في هؤلاء المرغوب تحويلهم، وإذا اكتشفت، يصمم برنامج التدريب التحويلي الذي يحتوي على فيض من المعارف تعمل على تحويل الاستعدادات إلى قدرات ثم إكساب هؤلاء الأفراد المهارات اللازمة للأداء وإعطائهم جرعة الاتجاهات المطلوبة، حتى يتحول سلوكهم الأدائي إلى السلوك المطلوب.

المطلب الثاني: أهداف التدريب وأهميته

يعد تدريب وتكوين الموارد البشرية أمراً ضرورياً لنجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، ذلك أن تدريب الموظفين وتكوينهم يعود بالنفع على المؤسسة، من خلال خلق ثقافة التعلم داخل المؤسسة وضمان استمرار الموظفين في التطور، مما يساهم في تعزيز أداء الموظفين والمؤسسة ككل.

¹ ياسمينة القفل، مرجع سبق ذكره، ص ص 194، 195.

أولاً: أهداف التدريب

يكمن الهدف الرئيسي من التدريب في التأكد من توافر القوى العاملة المهارة والمؤهلة بأفضل المهارات والخبرات والمعلومات لخدمة المؤسسة، بالإضافة إلى يمكن حصر أهداف التدريب في النقاط التالية¹:

❖ **أهداف وظيفية:** وهي المحافظة على مستوى عال من أداء الكفاءات يتناسب مع احتياجات المؤسسة وأهدافها الاقتصادية بأقل جهد، حيث سيكون الموظف المدرب جيداً على دراية بالوظيفة وسيحتاج إلى قدر أقل من الإشراف، وبالتالي سيكون هناك تعظيم للإنتاجية مقابل إهدار أقل للوقت والمجهود والمال؛

❖ **أهداف فردية:** تعتبر هذه الأهداف في صالح الكفاءات، وذلك من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية مما يعزز المساهمة الفردية في المؤسسة، حيث يساعد تدريب الموظف في حصوله على الأمن الوظيفي والرضا الوظيفي، و كلما كان الموظف أكثر رضى زادت مساهمته في إنجاح أهداف المؤسسة؛

❖ **أهداف تنظيمية:** تكمن هذه الأهداف في مساعدة المؤسسة على إنجاز خططها وتحقيق أهدافها المرجوة منها، من خلال توافر القوى العاملة والكفاءات المؤهلة؛

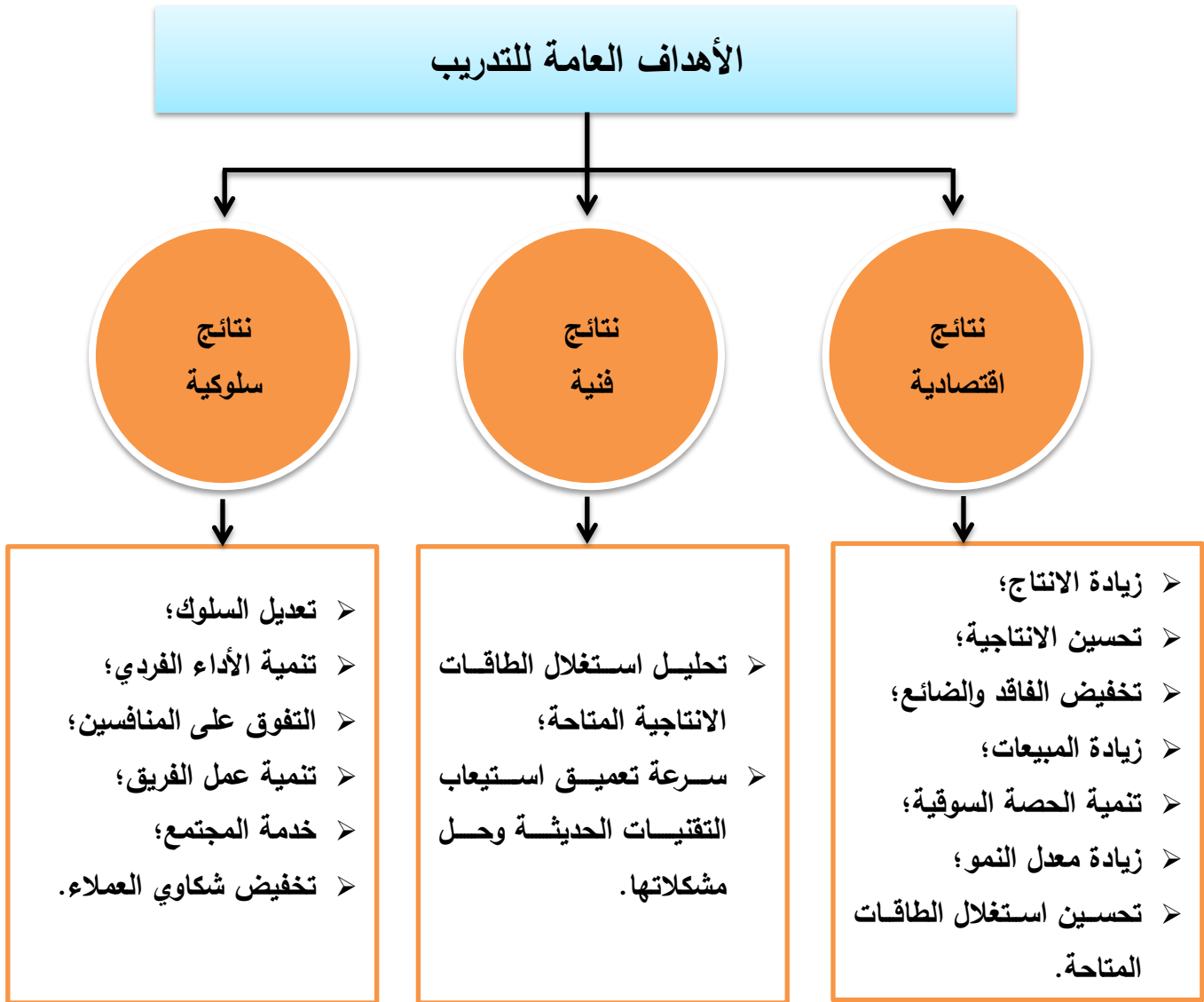
❖ **أهداف اجتماعية:** وذلك من خلال تحديد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تجاه احتياجات المجتمع.

كما يهدف التدريب بأشكاله وأساليبه ومستوياته المختلفة إلى زيادة العائد من استثمار رأس المال البشري، إكساب الأفراد المعارف والمهارات التي تؤدي في المحصلة إلى الارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي بمعنى أن التدريب يهدف في نهاية المطاف إلى تقليص الفجوة القائمة بين المعارف والمهارات الموجودة فعلاً لدى الكفاءات قبل عملية التدريب من جهة، والمعلومات والمهارات الواجب اكتسابها من قبل الكفاءات من جهة أخرى، حيث تهدف العملية التدريبية إلى تزويد الكفاءات بكيفية تقنية أفضل وأرقى، لتجاوز نقص المعرفة في المجال التقني أو الإداري.

وعموماً يكمن الهدف الأساسي الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيق من خلال التدريب هو إزالة جوانب الضعف والقصور في أداء الموظف سواء كان هذا الأداء حالياً أو متوقع مستقبلاً، ويمكن تلخيص أهداف التدريب من وجهة نظر النتائج في المخطط التالي:

¹ ياسر مرزوقي و عبد الرشيد بن ديب، التدريب والتعلم المستمران للكفاءات وأثرهما على الميزة التنافسية -دراسة حالة مجمع صيدال-، مجلة رؤى اقتصادية، المجلد 08، العدد 02، جامعة واد سوف، ديسمبر 2018، ص ص102، 103.

الشكل رقم 01-01: مخطط أهداف التدريب



المصدر: بلقاسم بن عمار و بلال بن عياد، مرجع سبق ذكره، ص 20 بتصرف

من خلال الشكل يمكن القول أن التدريب يهدف إلى تنمية معارف المتدربين ومعلوماتهم وفقاً للمستجدات التي يجب الإلمام بها من أجل اتقان العمل، كما يهدف إلى تنمية مهارات العاملين وقدراتهم وهذا ما ينعكس إيجاباً على الأهداف الاقتصادية للمؤسسة. علاوة على ذلك فإن التدريب يهتم أيضاً بتنمية سلوك الأفراد نحو العمل وبيئته ونحو المؤسسة والمجتمع، حيث يسهم التدريب في تحسين هذه الاتجاهات التي تتفاعل مع بعضها في سبيل ترقية أداء المؤسسة ككل.

ثانياً: أهمية التدريب

أصبح تركيز المؤسسات على تدريب العنصر البشري بشكل كبير، وذلك لما له من أهمية وتأثير على واقعها ومستقبلها، حيث أصبح الاستثمار في رأس المال البشري وسيلة للوصول إلى أهداف وغايات المؤسسة ، ويمكن ابراز أهمية التدريب للموارد البشرية في النقاط التالية¹:

- ❖ تحسين قدرات الفرد وتنمية مهاراته فانه ومن هذا المنطلق يساهم مباشرة في تحسين المستوى الاقتصادي والاجتماعي للفرد ويزيد من درجة أمانة الوظيفي؛
- ❖ مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة والتنظيمية المستجدة، فمن نتائج التقدم التكنولوجي انتشار واستعمال الآلات الحديثة والمعقدة، مما يوجب على المؤسسات تدريب موظفيها على استعمال وصيانة كل ما هو جديد من الأجهزة الحديثة؛
- ❖ استكمال دور الجامعات والمدارس، فإذا كان التعليم يوفر الأساس الذي يمكن أن ينطلق منه الفرد إلى مجال العمل، فإن التدريب يأتي ليستكمل ما بدأه التعليم؛
- ❖ إزالة ومعالجة نقاط الضعف سواء في الأداء الحالي أو الأداء المتوقع؛
- ❖ توضيح مختلف الأهداف والسياسات العامة والخاصة في المؤسسة ويعمل على تطوير أساليب ممارسة القيادة وفي ترشيد عملية اتخاذ القرارات وبناء قاعدة فعالة للاتصالات الداخلية بين أقسام المؤسسة؛
- ❖ يساهم التدريب في زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء التنظيمي، وتعريف العاملين بما هو مطلوب منهم، وتطوير مهاراتهم لتحقيق الأهداف المطلوبة، كذلك يعمل على ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المؤسسة؛
- ❖ تحقيق الاستقرار الوظيفي في المؤسسة واكسابها صفة الثبات وحسن السمعة في المجتمع، فالعامل المدرب يقوم بإدارة عمله على أكمل وجه ممكن، مما يؤدي إلى زيادة رضا الإدارة عن إنتاجه مما يدفعها إلى مكافأته إما بزيادة الراتب أو إتاحة مزايا أخرى له؛
- ❖ يساهم التدريب في خلق اتجاهات إيجابية نحو المؤسسة، ويساعد في انفتاحها على المجتمع الخارجي وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها وتحديد المعلومات التي تحتاجها لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها؛
- ❖ تنمية المجتمع، إذ يمتد التدريب ليشمل معلومات ومهارات الأفراد والجماعات في الاتصال والتعاون وإقامة علاقات إنسانية متساندة.

¹ باسم مصطفى البساطي، مرجع سبق ذكره، ص ص 29-31.

المطلب الثالث: طرق وأساليب التدريب

هناك أعداد كبيرة من برامج التدريب والتطوير المخصصة لأنواع مختلفة من الموظفين، وهذا ما سنحاول توضيحه من خلال هذا المطلب.

أولاً: المبادئ العامة للتدريب

يمكن حصر المبادئ العامة للتدريب في العناصر التالية¹:

- ❖ **حتمية التدريب واستمراريته:** باعتبار أنه وظيفة مستمرة لتلبية متطلبات التغيير والتطوير، وهو حاجة أساسية لأي مؤسسة لتطوير مواردها البشرية، وهو يبدأ مع التعيين وينتهي مع التقاعد؛
 - ❖ **التدريب نظام متكامل:** فهو نشاط غير عشوائي بل هو متكامل بمدخلاته وأنظمتها ومخرجاته من جهة ومتكامل مع الأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية؛
 - ❖ **التدريب نشاط متغير ومتجدد:** نظراً لتجدد وتغير اتجاهات الفرد وسلوكه وتطور التكنولوجيا، لا بد من الاستعداد الدائم لتحديث وتطوير أساليب التدريب؛
 - ❖ **التدريب نشاط إداري وفني:** من ناحية يعد التدريب نشاطاً إدارياً تتوفر فيه شروط العمل الإداري من وضوح في السياسات والخطط والبرامج...، ومن ناحية أخرى يعد التدريب نشاط فني يحتاج إلى خبرات علمية وعملية في مجال التدريب؛
 - ❖ **للتدريب مقومات إدارية وتنظيمية:** من حيث التدرج في التدريب، وربط التدريب بحوافز مادية ومعنوية ومراعات التفاوت بين المتدربين، والاهتمام بالتطبيق العملي، كذلك الاختيار الدقيق للمتدربين ومتابعتهم بعد انتهاء التدريب، وتشجيعهم على المشاركة، وربط التدريب بحاجات العمل الحقيقية.
- وهناك من يلخص مبادئ التدريب في النقاط التالية²:
- ❖ **الشرعية:** يجب أن يتم التدريب وفقاً للقوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها داخل المنظمة؛
 - ❖ **المنطقية:** فهم منطقي دقيق وواضح وواقعي للاحتياجات التدريبية؛
 - ❖ **الهدف:** أي أن تكون أهداف التدريب واضحة وواقعية بحيث يمكن تحقيقها، ومحددة تحديداً حيث الموضوع والزمان والمكان ومن حيث الكم والكيف والتكلفة؛
 - ❖ **التدرج:** فيبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج إلى الأكثر صعوبة وهكذا حتى يصل إلى معالجة أكثر المشكلات صعوبة وتعقيداً؛

¹ إيمان إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 206، 207.

² باسم مصطفى البساطي، مرجع سبق ذكره، ص 52.

- ❖ مواكبة التطور: حتى يكون التدريب معينا لا ينضب يتزود منه الجميع بكل ما هو جديد وحديث في شتى مجالات العمل وبأحدث أساليب وتكنولوجيا التدريب؛
- ❖ الواقعية: وذلك بأن يلي الاحتياجات الفعلية للمتدربين ويتناسب مع مستوياته.

ثانيا: أساليب التدريب

توجد العديد من الأساليب التي تهدف إلى تزويد الموظفين بالمهارات والمعارف والخبرات الجديدة وتأخذ هذه الأساليب عدد من الصور منها ما يختص بالتدريب الفردي، ومنها ما يختص بالتدريب الجماعي ومنها ما يختص بالتدريب أثناء العمل، ومنها ما يختص بالتدريب خارج أوقات العمل، ومنها ما يختص بالتدريب خارج بيئة العمل، وفيما يلي بعض أساليب التدريب¹:

1-أسلوب المحاضرة: يعتبر أسلوب المحاضرة من أقدم أساليب التدريب وأكثرها شيوعا ويتم استخدامها لنقل المعلومات والمعارف لمجموعات كبيرة من المتدربين ويقوم المدرب في هذا الأسلوب من التدريب بإلقاء مادة تدريبية بشكل مباشر بحيث تكون عملية الاتصال من جانب واحد فقط وهو المدرب، وبمعنى آخر هو عبارة عن حديث مكتوب يقدمه فرد لمجموعة ما، وقد يتبع هذا الحديث نقاش أو لا يتبعه، ويعتمد نجاح مثل هذا الأسلوب على المحاضر نفسه، وعلى مقدار براعته وقدرته في تنظيم أفكاره وآرائه وعرضها على مستمعيه وهذا الأمر ليس بالسهل لأنه يتطلب مواهب وبراعة وكفاءة وقوة شخصية في المحاضر قد لا تتوفر لكل فرد لذا فإن أسلوب المحاضرة يستلزم من المحاضر أن يكون على قدر كبير من القدرة في التأثير على المجموعة التي تلقى عليها المحاضرة، ومن أبرز مساوئ هذا الأسلوب أنه قد لا يتيح المجال أمام المجموعة للنقاش وتبادل وجهات النظر.

2-أسلوب المناقشة: هو وسيلة قادرة على تنمية التفكير الفردي الإنساني عن طريق اجتماع بعض الأفراد المتدربين المتخصصين لتبادل الرأي حول مشكلة فردية أو جماعية، واقتراح بدائل الحلول واكتساب خبرة إدارة المؤتمرات، حيث يميل الكثير نحو الأخذ بهذا الأسلوب في عملية التدريب لأنه يفسح المجال أمام المجموعة لتبادل الآراء والاشتراك في المناقشة، ويستهدف هذا الأسلوب اكتشاف الملامح الرئيسية في المشكلات التي تعرض على المجموعة واستخلاص نتائج محددة بشأنها، إلا أن لهذا الأسلوب كغيره من الأساليب مساوئ إذ أنه يتطلب مهارة في الإعداد والتحضير مما يستغرق وقتا طويلا يضاف إلى ذلك بأنه يحتاج إلى مدربين مهرة لإدارة المناقشة بكفاءة وفعالية.

¹ راضية سالم ونعيمة بوزيدة، أثر برامج التدريب على الأداء الوظيفي: دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT بولاية عنابة، مجلة ارتقاء للبحوث والدراسات الاقتصادية، المجلد 02، العدد 01، جامعة الطارف، فيفري 2021، ص 84، 85.

3-المؤتمرات: ويعتبر من فنون التشاور الجماعي بين عدد من الأفراد لدراسة موضوع معين له أهمية من جانب كافة أعضاء المؤتمر ويستخدم في تنمية القيادات الإدارية العليا، وبالتالي هي عبارة عن مناقشة موجهة لموضوعات محددة تتم تحت قيادة أحد الأفراد تختاره المجموعة من بينها.

4-الندوات: يشمل هذا الأسلوب اجتماع منظم لمجموعة من الأفراد المتدربين لهم هدف محدد للدراسة، وهو أسلوب متفق عليه في إدارة الحوار أو المناقشة في مشكلة محددة والتوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات، وهي عبارة عن مناقشة جماعية لموضوع أو مشكلة بهدف الوصول إلى حل مناسب لها، ويقوم بها أشخاص من ذوي الخبرة والمقدرة.

5-دراسة حالة: هي وسيلة من وسائل المواقف الإدارية التي تعكس العملية الإدارية في صورة ديناميكية متكاملة، حيث يتم تعريض الدارسين لحالات من واقع العمل ويقوم الدارسون بتناول أبعادها من حيث المشاكل، وأسبابها وحلولها البديلة، وتقييم للبدائل المختلفة.

6-تمثيل الأدوار: بموجب هذا الأسلوب يتم استحداث موقف معين أو حالة معينة أو مشكلة من المشاكل الشائعة في المؤسسات نتيجة للعلاقات التنظيمية أو الإدارية أو الإنسانية، ثم يقوم المدرب بإعطاء المتدرب دورا معيناً ويطلب منه القيام بتمثيله واتخاذ القرار المناسب، حيث تقوم هذه الطريقة على أساس تصور المدرب موقفاً معيناً من المواقف التي تحدث عادة، ويطلب من المتدربين تمثيل هذا الموقف بعد أن يحدد لكل منهم دوره، وفي النهاية يطلب المدرب من كل فرد أن يبدي رأيه في الطريقة التي تصرف به زميله، وأن يقترح ما يراه من حلول في هذا الصدد، ويتمثل دور المدرب هنا في ترشيد سلوك المتدربين نحو التصرفات السليمة والتنبيه إلى الأخطاء التي وقعوا فيها وإرشادهم إلى السلوك الرشيد في ضوء الموقف القائم، ولذلك فإن هذه الطريقة تحتاج إلى مدربين متخصصين وتفيد هذه الطريقة في تدريب الشخص على معالجة المشكلات المتصلة بالمواقف الإنسانية.

7-اللجان: تقوم هذه الطريقة على تشكيل لجنة تضم عدداً من المتدربين لدراسة ومناقشة وتحليل مشكلة أو وضع ما والعمل على الوصول إلى اتفاق وقرار جماعي حول آلية حل المشكلة.

8-سلة القرارات: وتتكون سلة القرارات عادة من مجموعة من الخطابات والرسائل والقوائم المالية والتقارير وغيرها.

9-المباريات الإدارية: أسلوب تدريبي قيادي عن طريق تمرين عملي تطبيقي على موقف معين تختلف أنواعها طبقاً للموضوع التي تهتم به وغالبية المباريات تركز على نشاطات الإدارة بشكل عام واتصالها بنظرية المؤسسة.

10-التدوير الوظيفي: وهي عملية نقل الموظفين المتدربين بالمؤسسة من وظيفة إلى وظيفة أخرى مع مصاحبة هذه العملية تدريب وتوجيه من قبل المشرفين والمدربين في المؤسسة، وذلك بهدف تعريفهم بكافة أعمال المؤسسة.

11-الحقائب التدريبية: وهي عبارة عن برنامج تدريبي محدد ومتكامل له عناصر متعددة ومتنوعة، وتضم هذه الأخيرة كل من المواد التعليمية، الإرشادات التدريبية، الأدلة التدريبية، الأهداف التدريبية، استبيانات تقييم البرنامج التدريبي قبل وأثناء وبعد البرنامج التدريبي.

المطلب الرابع: مراحل تصميم البرامج التدريبية

إن المؤسسة التي تعمل على تدريب كوادرها البشرية وتفعيل برنامجها التدريبي تحقق عدة آثار إيجابية، حيث أن التصميم الجيد للاستراتيجية التدريبية سوف يفضي إلى تحسين تنافسية المؤسسة عن طريق تنمية كفاءاتها. تعرف السياسة التدريبية بأنها وثيقة مكونة من ثلاثة أجزاء، يعطي الجزء الأول مضمونها وإدارتها وأهدافها بينما يتناول الجزء الثاني مبادئها الإدارية القائمة على تقسيم المسؤوليات بين مختلف أطرافها، وأخيراً يشير الجزء الثالث إلى شروط نجاحها وفعاليتها، حيث يرى البعض أن السياسة التدريبية هي رغبة الإدارة العامة في إدماج أهم المحاور المتعلقة بقرارات ونشاطات إدارة التدريب ضمن مسؤولية المؤسسة بكاملها وذلك لضمان مردوديتها باستمرار¹. يمكن تلخيص خطوات تصميم الاستراتيجية التدريبية في العناصر التالية:

أولاً: مرحلة جمع و تحليل البيانات

إذا كان الوقوف على الاحتياجات شرطاً مسبقاً لنجاح عملية تصميم البرنامج التدريبي، فإن عملية جمع المعلومات التي تتعلق بالاحتياجات وتحليلها لا تقل أهمية عن تحديد المتغيرات التي تضمنها مشكلة تحديد الاحتياجات، حيث تتمثل أهم المعلومات الواجب جمعها فيما يلي:²

- ❖ معلومات عن شجرة التنظيم داخل المؤسسة (إنتاجية ، خدمية)؛
- ❖ معلومات عن الموارد البشرية والمادة (الخبرات ، المؤهلات القدرات والمهارات والسلوك)؛
- ❖ معلومات عن سياسة المؤسسة اتجاه وضع تحقيق الأهداف؛
- ❖ معلومات عن أسلوب المؤسسة في الاستقبال ومدى الملائمة لبيئة العمل؛
- ❖ معلومات عن الواجبات والمهام والأنشطة الأساسية للمنظمة وكيفية ممارستها والوقوف على مدى الفجوة بين ما هو موجود كتوظيف وظيفي وبين ما هو محقق بالفعل؛
- ❖ معلومات عن النشاط التسويقي لهذه المنظمة؛
- ❖ معلومات عن حقيقة المشاعر السائدة (ود، تعاطف، خوف، تجاهل)؛

¹ مراد زايد وآمال مزاور، تطبيق المديرين للسياسة التدريبية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات العمومية الجزائرية، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 16، العدد 01، جامعة الجزائر 03، جوان 2012، ص 300.

² كاهنة مصايد وكاهنة خابر، دور التدريب في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة ، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة البويرة، 2019/2018، ص ص 43، 44.

- ❖ معلومات عن مستوى انضباط العاملين بالمؤسسة (جزاءات ، غياب ، حسابات)؛
- ❖ معلومات عن سياسة التخطيط والتدريب واتخاذ القرارات اتجاه المستقبل ومدى فعاليتها في تحقيق النمو للمنظمة (قابلية النظام لاستحداث وظائف جديدة ، أو تعديل بعض الاختصاصات والواجبات والأهداف في ضوء متغيرات السوق؛
- ❖ معلومات عن مدى فعالية اللجان التي تنعقد وعدد مرات انعقادها؛
- ❖ معلومات عن موضوعية كتابة تقارير الكفاءة السنوي؛
- ❖ معلومات عن المناخ السائد للمنظمة (الجوائز ، الأجور ، الثقة ، المسؤولية)؛
- ❖ معلومات عن معايير الجودة والرقابة عليها؛
- ❖ معلومات عن مدى نجاح المؤسسة بتقويم الأداء.

ثانيا: مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية

يتعلق مفهوم الاحتياجات التدريبية ببعدين زمنيين الحاضر والمستقبل، وتعتبر الاحتياجات التدريبية متعددة ومستمرة، فهي تعبر عن الأفراد المطلوب تدريبهم لمواجهة أي موقف¹، ويتم تحديد الاحتياجات التدريبية عن طريق ما يلي²:

1- **الملاحظة:** تكون بمراقبة العاملين بطريقة غير مباشرة لمعرفة جوانب القوة والضعف في الأداء والتي تحتاج إلى تدريب من أجل علاجها.

2- **المناقشات المستمرة مع العاملين والمشرفين :** إجراء مناقشات مستمرة مع الموظفين والاستماع إلى اقتراحاتهم وشكاويهم لمعرفة ما يطلبونه من دورات تدريبية تساعد على القيام بعملهم بطريقة أفضل . ومن مزايا هذه الطريقة إتاحة الفرص للموظف لإظهار نواحي الضعف في أدائه ومن عيوبها أن كثيرا من الموظفين يحاولون استغلال ذلك للحصول على دورات كثيرة، كما يمكن النقاش مع المشرفين الذين يعرفون مواطن الضعف في أداء مرؤوسيهام ومتى وأين يمكن تدريبهم ولكن من عيوب هذه الطريقة تحيز بعض المشرفين لترشيح بعض الموظفين . الأكثر من دورة تدريبية على حساب الآخرين.

3- **الاستقصاء:** وضع أسئلة استقصاء بطلب من الموظفين الإجابة عنها وتحديد المشكلات التي يواجهها وأسبابها و اقتراحات حلها و رغم أن تكلفتها قليلة ولا تحتاج إلى وقت طويل للحصول على المعلومات إلا انه قد يساء فهم بعض الأسئلة فتكون الإجابات التي تبني عليها القرارات الخاطئة.

¹ مراد زايد وآمال مزاور، مرجع سبق ذكره، ص 301.

² كاهنة مصايد وكاهنة خابر ، مرجع سبق ذكره، ص44.

ثالثا: مرحلة تصميم البرامج التدريبية

إن عملية تصميم البرنامج التدريبي تمر بعدة مراحل بدءا من تحديد الأهداف إلى غاية تحديد الأشخاص المتدربين المدربين و هذا كله فيما يلي¹:

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

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

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

4- مدة البرنامج التدريبي: بصفة عامة يمكن القول بأنه ليس هناك فترة زمنية نموذجية لتنفيذ أي برنامج تدريبي، إذ تختلف المدة من برنامج لآخر، و هذا طبقا لاعتبارات متعددة منها طبيعة و نوعية المشاكل التي يعالجها البرنامج، والمهارات التي يراد إكسابها للمتدربين، إضافة إلى الأساليب التدريبية المستخدمة.

5- تحديد موازنة التدريب التقديرية : يحتاج التدريب إلى تكاليف في نواحي متعددة، وهي مكافآت المدربين، والباحثين، والمستشارين، وأجور المشرفين على التنفيذ، وإيجار القاعات، ونفقات المساعدات التدريبية، من أقلام وأفلام وأوراق، وأيضا حقائب المدربين، وحقائب المتدربين، والإعلانات، والشهادات، وغير ذلك².

رابعا: مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي

هي مرحلة إدارة البرنامج، و اخراجه إلى حيز الوجود و هي مرحلة مهمة جدا إذ يتبين فيها فعالية المراحل السابقة (تحديد الاحتياجات و تصميم البرنامج التدريبي) و ينعكس فشلها أو نجاحها سلبا أو إيجابا على المرحلة التي تليها و هي مرحلة التقييم، حيث يعتمد تنفيذ البرنامج على عدة عوامل منها: قدرة المنسق و المدربين، نوعية

¹ كاهنة مصايد وكاهنة خابر ، مرجع سبق ذكره، ص ص 45، 46.

² ياسمينة القفل، مرجع سبق ذكره، ص 200.

المدرسين، الظروف المادية و غير المادية المحيطة ببرنامج التدريب، نوعية البرنامج التدريبي كأن يكون برنامج للقيادات الإدارية العليا، أو الوسطى أو لتدريب المدرسين أو برامج ذات طابع فني في المحاسبة، أو المالية أو غير ذلك.¹

خامسا: مرحلة تقويم البرنامج التدريبي

تعتبر مرحلة تقويم التدريب هي المرحلة الأخيرة في مراحل التدريب وتعد عملية أساسية لتحديد القيم الحقيقية للبرنامج التدريبي فهي عملية تتضمن الحصول على المعلومات الضرورية التي تستخدم في الحكم على صالحة البرنامج التدريبي والأسلوب المتبع في تنفيذه وأهدافه ومدى تحقيقها²، وتهدف عملية تقييم نتائج التدريب إلى ما يلي³:

- ❖ الوقوف على مدى تحقيق الأهداف التدريبية، والمتمثلة في تعزيز التعلم، ونقل أثره إلى العمل أو الوظيفة؛
- ❖ تحديد مدى رضا المتدربين على محتوى وإدارة البرامج مثل ملاءمة المادة التدريبية التسهيلات المحاضرات، الجدول الزمني؛
- ❖ تحديد العائد والتكلفة المادية لنشاط التدريب ودراسة وتحليل الجهود التدريبية المختلفة ومدى تناسبها مع أهداف المؤسسة؛

¹ فطيمة الزهراء بن داني، دور التدريب في تحسين الأداء الوظيفي دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-بسكر-، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية جامعة بسكر، 2020/2019، ص 13.

² باسم مصطفى البساطي، مرجع سبق ذكره، ص 37.

³ صابر بحري ومنى خربوش، تقييم البرامج التدريبية في المؤسسة كمدخل لقياس فعالية التدريب في ضوء وسائل التقييم، مجلة سوسيولوجيا، المجلد 05 العدد 01، جامعة الجلفة، جوان 2021، ص ص 75، 76.

المبحث الثاني: ماهية الأداء الوظيفي

يعد مفهوم الأداء الوظيفي من الموضوعات التي زاد الاهتمام بها في نظريات التنظيم الإداري فضلاً عن أهميته في الدراسات المختصة بالموارد البشرية على مستوى الفرد والمؤسسة، كونه يلعب دوراً أساسياً في تحقيق أهداف المؤسسة، فلم يعد المورد البشري يوازي الأصول الحقيقي فحسب بل أصبح عامل أساسي محدد لأداء المؤسسة حيث سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى مفهوم الأداء الوظيفي وأهميته عناصره والعوامل المؤثرة فيه بالإضافة إلى أبعاده وآليات تقييمه.

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي وأهميته

يعد الأداء الوظيفي أحد المؤشرات الدالة على مستوى كفاءة العاملين وبلوغهم مستوى الإنجاز المطلوب وفق الإمكانيات المتاحة، وسنحاول في هذا المطلب توضيح مفهوم الأداء الوظيفي وأهميته .

أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي

في الإدارة يتم تعريف مصطلح الأداء على أنه مزيج من الفعالية والكفاءة، حيث يمكن التمييز بين مصطلحي الفعالية والكفاءة فيما يلي¹:

❖ **الفعالية (Efficacité):** هي تحقيق النتائج في إطار الأهداف المحددة؛

❖ **الكفاءة (Efficiency):** و هي إنجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة، وهي بذلك تشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف.

حسب **Bromly et Miller** فإن الأداء يمثل "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالي والبشري واستغلالها بكفاءة وفعالية وبصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"، وحسب **Peter Druker** ينظر إلى الأداء على أنه: "قدرة المؤسسة على الاستمرار والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والموظفين"².

أما الأداء الوظيفي فيعرف على أنه "تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المؤسسة ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المؤسسة"، كما يعرف بأنه "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله"³.

¹ Claude ALAZARD et Sabine SÉPARI, **Contrôle de gestion: Manuel et Applications**, Dunod, 2eme edition, Paris, P16.

² لامية بكوش، تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للأساتذة بالجامعة - دراسة عينة من الأساتذة الجامعيين، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة المسيلة 2018/2019، ص 93.

³ جميلة عمر المالكي، البرامج التدريبية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لشاغلات الوظائف التعليمية من وجهة نظر القائدات والمشرفات التربويات بمكتب تعليم أضرم وربوع العين، المجلة العلمية لعلوم التربية النوعية، المجلد 09، العدد 09، جامعة طنطا، مصر، جوان 2019، ص 283.

حيث يرى **Gilbert Thoms** بأنه "نتيجة للتفاعل بين السلوك والانجاز، حيث يمثل الأول مايقوم به الأفراد من أعمال في المؤسسة، أما الانجاز فهو مايققى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل أي أن الانجاز هو نتاج للسلوك والأداء الوظيفي هو مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً"¹.

أما **John Campbell** فيعرفه على أنه يمثل "مجموع السلوكيات أو الأفعال الملائمة لتحقيق أهداف المؤسسة، والتي يتم قياسها في شكل مستوى المهارات المساهمة في تحقيق الأهداف"².

من خلال هذين التعريفين يتضح أن الأداء يختلف عن كل من السلوك والانجاز واللذان يعرفان كما يلي³:

❖ **السلوك (Behavior):** هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المؤسسة، وليس أي سلوك يدخل ضمن الأداء إلا

ما كان له علاقة بالأهداف التنظيمية، مثال بيع الحواسيب الشخصية أو تركيب أجزاء سيارة...إلخ؛

❖ **الإنجاز (Accomplishment):** وهو ما يلقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل.

من خلال ما تقدم من تعاريف يمكن القول أنه لا يوجد تعريف شامل للأداء الوظيفي، وعموماً يمكن تعريفه على أنه مدى نجاح الموظفين في تنفيذ واجباتهم ومسؤولياتهم الوظيفية، مما يخدم أهداف المؤسسة حيث يعد الأداء عاملاً حاسماً في نجاح المؤسسة وريادتها، حيث يساعد أيضاً في تحسين الإنتاجية الإجمالية والربحية ومعنويات الموظفين...إلخ.

ثانياً: أهمية الأداء الوظيفي

يمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء في النقاط التالية⁴:

❖ يساهم الأداء الوظيفي في تحديد مدى قدرة المؤسسة على استثمار القدرات الكامنة وتوظيف الطموحات

والمهارات والمعارف لدى العاملين، لأن الأداء هو مقياس لقدرة ودافعية الفرد تجاه عمله؛

❖ يؤدي إلى خلق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال الابتكار والابداع في الأداء؛

❖ يؤدي إلى تخفيض تكاليف العمل وترشيد النفقات؛

❖ يساهم في تحديد مدى نجاح إدارة الموارد البشرية في المؤسسة ومدى سلامة برامجها التدريبية التي تعدها وتستعملها

بالمؤسسة؛

¹ محمد الجماصي، العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير في القيادة والإدارة البرنامج المشترك للدراسات العليا بين جامعة الأقصى وأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين، 2016، ص31.

² لامية بكوش، مرجع سبق ذكره، ص99.

³ هند لبصير، أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعمال بالمؤسسة: دراسة ميدانية بشركة الخزف الصحي المليية - جيجل، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة جيجل، 2009/2008، ص40.

⁴ خليل ماضي، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة قناة السويس، مصر، 2014، ص77.

- ❖ يساعد الأداء المتميز في رفع مستوى الجودة في مدخلات ومخرجات العملية الانتاجية، وتحقيق أهداف المؤسسة؛
- ❖ يعتبر الأداء الوظيفي محصلة لجميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المؤسسة، فإذا كان هذا الناتج مرتفعاً فإن ذلك يعد مؤشراً لنجاح المؤسسة واستقرارها وفعاليتها¹؛
- ❖ تتمثل أهمية الأداء الوظيفي في كونه عملية يقاس من خلالها أداء الموارد البشرية، وكذلك الوقوف على نقاط القوة والضعف التي تنعكس على انتاجية الفرد وفعالية المؤسسة، كما يساهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستغلة للموظفين داخل المؤسسة².

ثالثاً: تصنيفات الأداء الوظيفي

لقد صنف نظام إدارة الأداء الخاص في جامعة كارولينا الشمالية في الولايات المتحدة الأمريكية أداء العاملين إلى³:

- ❖ **الأداء المتميز:** هو الأداء الذي تجاوز التوقعات المحددة للأداء العادي وهو يعبر عن مجموعة سلوكيات وقدرات ومهارات فكرية ومعرفية عالية يتمتع بها الأفراد العاملون في المؤسسة، بحيث تمكنهم من إنجاز أعمال تتجاوز حدود معايير المؤسسة، أي أنها تتسم بالحدثة والإبداع والتميز؛
- ❖ **الأداء الجيد جداً:** هو ذلك الأداء الذي يحقق توقعات العمل المحدد ويتجاوزها في بعض الأحيان وسببه جهود ومهارات الموظف؛
- ❖ **الأداء الجيد:** هو الأداء الذي يحقق توقعات العمل، ويعود إلى جهود ومهارات الموظف نفسه؛
- ❖ **الأداء دون الجيد:** هو ذلك الأداء الذي يحقق بعض توقعات العمل، لكن لا يحقق الباقي، ويعود إلى نقص في جهود ومهارات الموظف و أحياناً إلى بيئة العمل؛
- ❖ **الأداء غير المرض:** هو ذلك الأداء الذي لا يحقق توقعات العمل أو متطلباته ويحتاج الموظف هنا إلى إشراف مباشر أو إلى تكرار العمل عدة مرات لإنجازه، وسببه ضعف جهود ومهارات العامل أو بيئة العمل.

¹ مريم أرفيس، الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة - دراسة نظرية-، مجلة التغير الاجتماعي، المجلد 03، العدد 02، جامعة بسكرة، جوان 2018، ص481.

² جميلة عمر المالك، مرجع سبق ذكره، ص283.

³ لامية بكوش، مرجع سبق ذكره، ص 102.

المطلب الثاني: عناصر الأداء الوظيفي و العوامل المؤثرة فيه

أولاً: عناصر الأداء الوظيفي

يتكون الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر أهمها¹:

❖ **المعرفة بمتطلبات الوظيفة (الوظيفة):** وتشمل المهارة والمعرفة الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها؛

❖ **نوعية العمل:** وتشمل الدقة النظام الإتقان البراعة، التمكن الفني القدرة على التنظيم وتنفيذ العمل والتحرر من الأخطاء؛

❖ **كمية العمل:** وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وكذا سرعة الإنجاز؛

❖ **المشاركة والثوق:** وتتضمن الجدية في العمل القدرة على تحمل المسؤولية، إنجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة إلى الإشراف والتوجيه.

ومن خلال هذا يتضح لنا بأن الأداء له عدة عناصر أساسية متمثلة في المعرفة بمتطلبات الوظيفة وتشمل المهارة والمعرفة العامة عن الوظيفة، ونوعية العمل ويشمل الإتقان والتمكن الفني والتحرر من الأخطاء، وكمية العمل وتشمل حجم العمل المنجز وسرعة الإنجاز، وكذلك المشاركة والثوق ويتضمن القدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها.

إضافة إلى العناصر السابقة يمكن إضافة عنصرين آخرين لا يقلان أهمية عن العناصر السابقة وهما²:

❖ **كفايات الموظف:** أي ما يمتلكه الموظف من قدرات معرفية ومهارات و اهتمامات و اتجاهات وقيم ودوافع خاصة بالعمل وهي تمثل خصائصه الأساسية؛

❖ **الموقف (بيئة العمل):** ويقصد به ما تتصف به البيئة التنظيمية وما تتضمنه من مناخ للعمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي، نظام الاتصالات، السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز الثواب و العقاب...إلخ.

ثانياً: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

يصعب تحديد كافة العوامل المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي، لأنه مجال واسع متشعب الأبعاد ولأن تلك العوامل متعددة، يخضع بعضها لسيطرة الموظف بينما بعضها الآخر يخرج عن سيطرته، كما يعزو بعض الباحثين تلك الصعوبة إلى القصور في فهم طبيعة التفاعل بين محددات الأداء الوظيفي. ويرجع بعض الباحثين صعوبة تحديد العوامل

¹ جهاد نعيات، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد 46، عمان، أبريل 2022، ص12.

² لامية بكوش، مرجع سبق ذكره، ص103.

المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي للقادة بصفة وبخاصة إلى تداخل التفاعل بين شخصية القائد من ناحية، ونمط القيادة من ناحية أخرى وشخصيات الاتباع من ناحية ثالثة والأهداف والإمكانات المادية والبشرية ومدى قدرتها على تحقيق أهداف المؤسسة وإشباع حاجات العاملين والوفاء بمتطلبات المجتمع المحلي من ناحية رابعة، وتظهر أهمية ثلاثة عوامل تؤثر في الأداء على وجه الخصوص وهي¹:

1- نظام المكافآت والحوافز: وهو الإطار الذي تضعه المؤسسة وتستخدمه لتقديم نوع من المكافأة للموظفين مقابل أدائهم، والهدف هو تعزيز دافعيتهم وتحفيزهم لكي يواصلوا العمل لصالح المؤسسة، تتكون أنظمة المكافآت في الأساس من البرامج والسياسات المرتبطة بالتعويضات، ولكن قد تشمل أيضا الامتيازات التي سوف تمنح للموظفين وغيرها من المكافآت الإضافية التي تلي احتياجاتهم.

2- غياب الأهداف المحددة: حيث أن المؤسسة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقا لذلك، فلا تملك المؤسسة معايير أو مؤشرات للإنتاج والأداء الجيد، فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف.

3- عدم المشاركة في الإدارة: إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين.

4- اختلاف مستويات الأداء: من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثر بالعاملين، وهذا يتطلب نظاما متميزا لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي والموظف المجتهد ذو الأداء المتوسط والموظف الكسول والموظف غير المنتج.

5- مشكلات الرضا الوظيفي: فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى الأداء للموظفين فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل.

6- التسبب الإداري: فالتسبب الإداري في المؤسسة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين.

¹ جهاد نعيبر، مرجع سبق ذكره، ص 14-18.

7- العمليات التنظيمية للمؤسسة: لها تأثير كبير على أداء الموظف، ليس فقط سياسات وإجراءات العمل بالمؤسسة، لكن الهيكل التنظيمي للمؤسسة بأكمله، فعلى سبيل المثال المؤسسات التي لديها ثقافة بيروقراطية في العمل قد تواجه تحديات من وقت لآخر حيث تعيق البيروقراطية من ارتفاع مستوى أداء الموظفين والحد من الابتكار والإبداع في العمل.

8- الموارد المادية للمؤسسة: تؤثر الموارد المادية للمؤسسة مثل التكنولوجيا المستخدمة والأدوات والأجهزة والمعدات وغيرها على أداء الموظف، وكان ذلك أحد الأسباب التي جعلت المؤسسات والشركات تبدأ في العمل بنظام بيئات العمل المكتبية المفتوحة لتحسين التعاون وارتفاع مستوى أداء الموظفين.

9- البيانات والمعلومات: كلما قلت البيانات والمعلومات التي يستطيع الموظفون الوصول إليها قد تقل جودة القرارات التي يتخذونها وبالتالي جودة ومستوى أداءهم الوظيفي، لذلك ينبغي على الإدارة أن تسمح بوصول الموظفين إلى البيانات والمعلومات التي تجعلهم يتكبرون في قراراتهم وأعمالهم مما يؤثر بالطبع على ارتفاع مستوى أداءهم الوظيفي.

10- القدرات الفردية: تأخذ الإدارة القدرات الفردية للموظف بعين الاعتبار عند التوظيف أو ترقية الموظف لأنها تؤثر على أدائه وبالتالي تؤثر على مستوى وجودة العمل، من القدرات الفردية القدرة على حل المشكلات، القدرة على العمل مع الفريق، القدرات القيادية، القدرة على التواصل بمهارة، إدارة الوقت، القدرة على التحليل، ومنها أيضا الذكاء العاطفي والصحة العامة والتي تؤثر في كثير من الأحيان على القرارات ومستوى أداء العمل.

11- معرفة طبيعة الوظيفة: تعد جزء مهم من أداء الموظف، لأنها تؤدي إلى القرارات الصحيحة والناجحة فالموظف يريد أن يشعر بأنه يعرف ما عليه فعله، وأن يتم إعداده لتحقيق النجاح والموظفين الذين ليس لديهم فهم واضح لكيفية تنفيذ وظائفهم مع أهداف العمل العامة لشركتهم يكونون أكثر عرضة لتحقيق مستوى أقل من الأداء والإهمال في العمل لأنهم لا يستطيعون القدرة على التمييز الواضح للجوانب الأكثر أهمية في عملهم.

المطلب الثالث: أبعاد ومحددات الأداء الوظيفي

بما أن الأداء الوظيفي يعتبر محدداً أساسياً للأداء العام للمؤسسة، فإن معرفة محدداته يعد أمراً ضرورياً بالنسبة للمؤسسة؛ وقبل التطرق إلى محددات الأداء الوظيفي سنحاول الإشارة إلى أبعاد الأداء الوظيفي.

أولاً: أبعاد الأداء الوظيفي

من خلال تحليل المفاهيم السابقة يتضح أن الأداء الوظيفي يركز على ثلاثة أبعاد أساسية وهي¹:

¹ عبد العزيز مرزوق وانعام السيد خطاب، أثر رفاهية العاملين على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية بمحافظة كفر الشيخ، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد 01، العدد 02، جامعة دمياط، مصر، جويلية 2020، ص ص 272، 273.

1- أداء المهمة: يعرف أداء المهمة على أنه مجموع السلوكيات التي تسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تحويل المواد الخام إلى سلع، أو تلك السلوكيات التي تسهم في توزيع المنتج النهائي أو التي تسهم في تخطيط إنجاز الأنشطة التي من شأنها تحسين كفاءة أداء العمل، كما أنها السلوكيات التي يرد ذكرها بشكل رسمي في الوصف الوظيفي أي من المتطلبات الأساسية والجوهرية للوظيفة، وبالتالي فهي تختلف من وظيفة لأخرى وفقاً لطبيعة كل منها وتختلف أيضاً في إطار نفس المنظمة، وتسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تشغيل النظام التقني للمؤسسة، وعليه يمكن وصف أداء المهمة بأنه الأداء الذي يغطي ويفي بالمتطلبات التي تشكل جزءاً من العقد بين صاحب العمل والموظف، وهو القدرة على تلبية التوقعات وإثبات الكفاءة والخبرة.

2- الأداء السياقي: يتكون الأداء السياقي من السلوك الذي لا يساهم بشكل مباشر في الأداء التنظيمي ولكنه يدعم البيئة التنظيمية والاجتماعية والنفسية، حيث يعرف الأداء السياقي بأنه تلك الأنشطة التي لا تتعلق بمهمة - أو هدف - لكنها تجعل الأفراد والفرق والمنظمات أكثر فعالية ونجاحاً، وعلى الرغم من أن الإدارة الفعالة لأداء الموظفين لا تزال مفتاحاً للنجاح التنظيمي، حيث لا تزال أنظمة المكافآت والتقدير تركز في المقام الأول على إنجاز المهام وتحقيق الهدف، إلا أن هناك جانباً آخر لأداء الموظفين لا يقل أهمية عن أداء المهمة وهو الأداء السياقي الذي يعتبر غير معترف به وغير محمي. إن الأداء السياقي يتضمن التعاون ومساعدة الآخرين، وأداء أنشطة ذات دور إضافي طوعاً، والمثابرة بحماس وتصميم إضافي على إكمال المهام بنجاح، والدفاع عن أهداف المؤسسة، والالتزام بالسياسات التنظيمية ... وغيرها.

3- الأداء التكيفي: يشير الأداء التكيفي كعنصر من عناصر الأداء العام للموظفين، إلى قدرة الفرد على تغيير سلوكه لتلبية متطلبات بيئة جديدة، وهذا المفهوم مناسب للشركات التي تواجه ظروف عمل معقدة ومتغيرة بشكل خاص، حيث أصبح الأداء التكيفي أكثر حضوراً في ظل التغير السريع في متطلبات العمل الناجم عن الجديد ليكون قادراً على المنافسة على الوظائف والمهام المستحدثة، ويشير الأداء التكيفي إلى ذلك السلوك الذي يعبر عن كفاءة الفرد وقدرته على تغيير سلوكه وذلك لمقابلة متطلبات التغير في بيئة العمل مثل: الابتكارات التكنولوجية، الاندماج، إعادة الهيكلة، تقليص حجم المنظمة، الذي يستلزم قدرة الفرد على التعلم السريع والتكيف مع الوضع والانتقال المستمر من حال إلى آخر، وقد ذكرت الدراسات أن أهم أبعاد القدرة على التكيف تتمثل في القدرة على التعامل مع الظروف الاستثنائية، التغلب على الإجهاد في العمل، التكيف الثقافي، التعامل مع المشاكل بشكل خلاق.

ثانياً: محددات الأداء الوظيفي

تذهب أغلب الدراسات إلى أن الأداء الوظيفي هو ذلك النموذج الذي يحاول ضبط مختلف العوامل وحصرها في عاملين رئيسيين وهما: **المقدرة والرغبة في العمل** (الدافعية)، ومن خلال هذه العلاقة يمكن القول بأن الأداء

الوظيفي هو تفاعل بين الرغبة والمقدرة، أي أداء الفرد لا يعتمد على قدراته فقط ، وإنما في نفس الوقت على ما لديه من دافعية والتي تعتمد بدورها على جزء من ظروف العمل المادية بالإضافة إلى الظروف الاجتماعية، التي تتفاعل مع حاجات الفرد¹.

أما بورتير **Porter** فقد وضع هو و زميله إدوارد لولير **Lawler** سنة 1968 نموذجاً نظرياً يقوم على مجموعة من الفروض حول محددات الأداء الوظيفي تتكون من ثلاث عوامل رئيسية هي²:

❖ **الجهد المبذول**: المعبر عنه بدرجة حماس الفرد لأداء عمله، وقد تعتمد كمية الجهد على تقييم المكافأة (مادياً أو معنوياً)، إذ يقاس الجهد بالنتائج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) بالمقارنة مع الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته؛

❖ **القدرات والخصائص الفردية**: أي قدرات الفرد الشخصية التي يكتسبها أثناء مراحل عمله وكذا الخبرات السابقة والتي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول، أي أن العامل الذي يشعر بقدراته على العمل وخبراته تدفعه للقيام بأي نشاط وأياً كان نوعه من أجل بذل جهد أكبر يدفعه إلى الأداء المستمر، وهذه القدرات تتغير عبر فترات زمنية؛

❖ **إدراك العامل لدوره الوظيفي**: أي مدى إطلاع العامل بعمله بمعنى أن تتجسد في مخيلته مجموعة من التصورات والانطباعات عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله إلى جانب الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المؤسسة.

و بالتالي فإن بورتير و لولير أضافا عنصراً أساسياً ثالثاً و هو مدى إدراك الفرد لدوره الوظيفي، حيث يؤدي تفاعل العناصر الثلاثة السابقة فيما بينهما إلى تحديد مستوى الأداء.

إضافة إلى التصنيف السابق، هناك من يرى أن الأداء الوظيفي يتحدد نتيجة تفاعل ثلاثة عوامل مرتبطة ومتكاملة مع بعضها البعض، وهي: **التحفيز والمهارات والثقافة التنظيمية (القيم المشتركة)** وبالإضافة إلى ترابط هذه العوامل مع بعضها البعض، فإنها تربطهم علاقات ثنائية تتجلى فيما يلي³:

❖ **المهارات/ التحفيز**: استقطاب المهارات اللازمة لتحسيد الاستراتيجية و تحقيق الفعل الذي ينشط حاجة الاكتمال عند الفرد، فالشخص المحفز يرغب في اكتساب المزيد من المهارات؛

¹ لامية بكوش، مرجع سبق ذكره، ص 110.

² رشيد مناصرية وفريد بن ختو، سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 04، العدد 02، جامعة ورقلة، جانفي 2016، ص 222.

³ لامية بكوش، مرجع سبق ذكره، ص 110، 111.

❖ **المهارات/ الثقافة:** إن تنمية المهارات لها أثر إيجابي على ثقافة المؤسسة، وذلك لأنها تمكن من رفع المستوى المعرفي للفرد؛

❖ **الثقافة/ التحفيز:** الثقافة القوية والمشاركة تثير الحاجة إلى الاعتراف والانتماء، كما تدفع إلى العمل الجماعي للمنتج.

المطلب الرابع: تقييم الأداء الوظيفي

يعتبر تقييم الأداء من أهم الأنشطة والعمليات الخاصة بإدارة الموارد البشرية، وتستخدمه المؤسسة لقياس الأداء الخاص بالموظفين، الأمر الذي يؤثر على طول عمر الموظف في المؤسسة وترقيته للمناصب العليا داخل المؤسسة، وبالتالي فهي تعد بمثابة أداة لتوثيق أداء الموظفين بمرور الوقت.

أولاً: تعريف تقييم الأداء الوظيفي

تعرف عملية تقييم الأداء الوظيفي بأنها " الحصول على حقائق أو بيانات محددة، من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله ومسلكه فيه، في فترة زمنية محددة، وتقدير مدى كفاءته الفنية العملية والعلمية، للقيام بالواجبات المتعلقة بعمله الحالي وفي المستقبل، كما يعرف بأنه " تقييم كل شخص من العاملين في المؤسسة على أساس الأعمال التي أتمها خلال فترة زمنية معينة وتصرفاته مع من يعملون معه"، كما يعرف بأنه تقييم محدد ورسمي للموظف وذلك لتحديد درجة إنجازه لوظيفته بفاعلية¹.

كما يعرف بأنه عملية إدارية يتم من خلالها تحديد كفاءة العاملين ومدى إسهامهم في إنجاز الأعمال المناطة بهم، وكذلك الحكم على سلوك العاملين وتصرفاتهم أثناء العمل ومدى التقدم الذي يحرزونه أثناء عملهم، كما يقصد بتقييم الأداء الوظيفي تحديد مستويات كفاءة العامل وقدراته الفنية و العملية وقياس مدى مساهمته في تحقيق النتائج المطلوبة خلال فترة زمنية معينة، وهي تلك العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود الموظفين بشكل منصف وعادل، لتقدم المكافآت لهم بقدر جهودهم وإنتاجيتهم من خلال قياس مجموعة من المعايير وعلى أساس المقارنة بين الأفراد وعلى فترات زمنية سابقة².

ومما سبق يمكن القول بأن تقييم الأداء الوظيفي هي عملية تقدير أداء كل عامل بالمؤسسة خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه، وقياس مدى كفاءته في القيام بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلها وتحمله المسؤولية الموكلة على عاتقه، ومن ثم فتقييم الأداء يأخذ في الاعتبار كلا من الأداء الحالي للعاملين وقدراتهم المستقبلية.

¹ كمال راتب نوفل، أثر الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2015، ص 31.

² خالد رجم و رشيد مناصرة، واقع تقييم أداء العاملين من وجهة نظر مديري الموارد البشرية، دراسة حالة عينة من المؤسسات النفطية بحاسي مسعود مجلة الباحث، المجلد 18، العدد 01، جامعة ورقلة، ديسمبر 2018، ص 415.

ثانيا: أهمية تقييم الأداء الوظيفي

مما تجدر الإشارة إليه أن عملية تقييم الأداء الوظيفي تفيد المؤسسة في إعداد سياسات موارد بشرية جيدة وواقعية ومن أمثلة ذلك مايلي¹:

- ❖ الكشف عن الاحتياجات التدريبية وتحديد كفاءة سياسات التدريب؛
- ❖ يساعد في الحكم على مدى نجاح سياسات الاختيار والتعيين أو فشلها في توفير الموارد البشرية الملائمة للمؤسسة؛
- ❖ يساعد في توفير الأساس الموضوعي والعادل للكثير من الأنشطة المرتبطة باستخدام الموارد البشرية مثل الترقية، الأجور، التحفيز وغيرها؛
- ❖ تنمية الشعور بالمسؤولية لدى العاملين من خلال إدراكهم بأن أدائهم وسلوكهم سيكونان موضع تقييم من رؤسائهم؛
- ❖ تنمية الاتصال بين الإدارة والعاملين وخلق مناخ عمل ؛
- ❖ تكوين مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقييم والموضوعية في إصدار الأحكام مما يبعد عن المؤسسة احتمال شكوى العاملين أو اتهامها بالمحاباة وتفضيل بعضهم على بعض الاعتبارات شخصية وليست علمية أو موضوعية؛
- ❖ تحديد تكاليف العمل البشري وإمكانية ترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة والعائد أي تحقيق المساواة بين المجهودات المقدمة من العامل والتعويضات المقدمة له عن هذه المجهودات.

ثالثا: أهداف تقييم الأداء الوظيفي

- هنالك أهداف وفوائد للمؤسسة أو الموظفين أنفسهم من وراء عملية تقييم الأداء الوظيفي وهي كما يلي²:
- ❖ المساهمة في تخطيط الموارد البشرية، حيث إن نتائج عملية التقييم قد توضح بعض القصور في أداء بعض العاملين، وذلك ليس بسبب ضعف قدراتهم وإنما يرجع لعدم انسجامهم مع متطلبات وظائفهم، وذلك يعد مدخلا لنقلهم الى أعمال أخرى تتفق مع قدراتهم؛
 - ❖ تفسير عملية تقييم الأداء في الحكم على مدى سلامة مراحل وعمليات التعيين؛
 - ❖ تساهم عملية تقييم الأداء في رسم سياسة التدريب والتطوير للعاملين في المنظمة؛

¹ نورة ديب، تقييم أداء العنصر البشري - دراسة حالة مؤسسة سونلغاز-، Revue Des Sciences Humaines، المجلد 25، العدد 02، جامعة قسنطينة، جوان 2014، ص 247.

² كمال راتب نوفل، مرجع سبق ذكره، ص 32.

- ❖ تساعد عملية تقييم الأداء في رفع معنوية العاملين وخلق مناخ صالح لبناء العلاقات الإنسانية؛
- ❖ المساهمة في توفير الأساس الموضوعي والعاقل للكثير من الأنشطة والأعمال المرتبطة بإدارة الموارد البشرية مثل الترقية، النقل، الأجور والتحفيز؛
- ❖ المساهمة في إشعار الموظفين بالمسؤولية من خلال إدراكهم بأن أعمالهم وسلوكهم ستكون موضع تقييم من رؤسائهم؛
- ❖ .كشف ما قد يوجد من قصور في مهارات الإتصال لدى الرؤساء إذا تبين قصور فهم المرؤوسين لأهداف ومعايير التقييم؛
- ❖ إن وجود نظام عادل لتقييم الأداء يؤدي إلى تدعيم علاقات طيبة بين الادارة والعاملين.

رابعا: الطرق المستخدمة في تقييم الأداء

تعددت طرق تقييم الأداء بين التقليدية والحديثة بحيث لكل منها مزايا وعيوب، لهذا نجد بعض المؤسسات تستعمل عدة طرق من أجل ضمان تقييم مكيف مع الأهداف المرجوة والشروط الاجتماعية والتنظيمية والبيئية، بالإضافة إلى مميزات المهمة الممارسة، و من أهم هذه الطرق نذكر على سبيل المثال¹ لا الحصر:

1- طريقة المقاييس المتدرجة: تعتمد هذه الطريقة على حصر العناصر المهمة التي تقيس الأداء لدى العاملين ويتم إعطاء درجات متدرجة لكل عنصر من عناصر التقييم، من مرتفع إلى منخفض أو من كثير إلى قليل، من ايجابي إلى سلبى أو تقديرات مثل ممتاز، جيد جدا، متوسط، ضعيف، ثم يمنح العامل الدرجة التي يرى الرئيس المباشر أنه يستحقها عن هذا العنصر وكذلك في بقية العناصر الأخرى التي تقيس الأداء مثل: التعاون مع الزملاء، المعرفة بالواجبات والمهام، الحضور في المواعيد، العالقة مع العملاء، حب العمل، سرعة الإنجاز، القدرة على حل المشكلات... إلخ، و أمام كل صفة يستخدم الأرقام من 1 إلى 3 أو من 1 إلى 5 أو من 1 إلى 7 في حالة الترتيب الرقمي و من أ إلى ر في حالة الترتيب الرمزي، و يمثل الرقم 1 أو الرمز أ أعلى درجة توافر للصفة المعنية بينما الرقم 3 أو 5 أو 7 أو الرمز "ر" أقل درجة توافر للصفة المستخدمة في الترتيب، و بتجميع درجات كل فرد التي تحصل عليها بالنسبة لعناصر التقييم نستطيع المقارنة بين الأفراد بالرجوع إلى مجموع الدرجات النهائية التي حصل عليها كل منهم. بعدها اتخذت هذه الطريقة شكل أكثر تطورا وذلك بتقدير درجة لكل عامل من عوامل التقييم تبعا لأهميته النسبية، ثم تقييم تلك الدرجة إلى المراتب التي يتكون منها المعيار، ويحدد الأداء على أساس تجميع الدرجات.

2- طريقة الإدارة بالأهداف في التقييم: تقوم استراتيجية الإدارة بالأهداف على تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها سواء بالنسبة للإدارة العليا أو بالنسبة للإدارة الوسطى وذلك بمشاركة الرؤساء والمرؤوسين ثم تحفيز العاملين وجعلهم

¹ نورة ديب، مرجع سبق ذكره، ص ص 248، 249.

يلتزمون بتحقيق الأهداف التي ساهموا في وضعها بأنفسهم، وتعود أهمية مشاركة المرؤوسين في تحديد الأهداف إلى سببين وهما :

❖ أنهم يمتلكون معلومات حيوية قد تساهم في وضع توقعات أداء ملائمة؛

❖ سوف يصبحون أكثر استعدادا في قبول توقعات ساهموا في وضعها.

ومن مزايا هذه الطريقة أنها تجعل للمرؤوسين دورا هاما في عملية تقييم الأداء وذلك بحثهم على المبادرة والمشاركة في وضع الأهداف وبالتالي تحفيزهم على تحقيق النتائج إلا أن عملية تحديد الأهداف ليست سهلة خاصة الأهداف غير القابلة للقياس كما أن نجاح هذه الطريقة يعتمد على القيادة الديمقراطية وعلى نوعية معينة من المرؤوسين ممن يتوفر فيهم الدافع و القدرة على العمل والاستمرار فيه.

3-التقييم المتعدد المصادر (طريقة 360 درجة): ظهرت هذه الطريقة بأمريكا الشمالية وتسمى أيضا طريقة التغذية العكسية، إذ تتيح الحصول على تقييمات مختلفة ومن مصادر متعددة هي: الرئيس المباشر المرؤوسون، العملاء، الزملاء والعامل نفسه، بدلا من الاعتماد على مصدر واحد للتقييم وهو قيام الرئيس المباشر فقط بتقييم مرؤوسيه.

المبحث الثالث: مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية

في ظل تسارع وتيرة تكنولوجيا الاعلام والاتصال، واحتدام المنافسة، زاد الاهتمام بمفهوم الميزة التنافسية، باعتبارها السبيل الذي تسعى إليه المؤسسة لكي تكون أكثر ربحية من منافسيها، وبالتالي فقد أصبحت الميزة التنافسية تحتل مكانة هامة في التفكير الاستراتيجي للمؤسسة، حيث سنتناول في هذا المبحث مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية، كما سنتطرق إلى أبعادها واستراتيجياتها وعلاقتها بالتدريب والأداء الوظيفي.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

لقد تباينت تعريف الباحثين والمتخصصين حول مصطلح الميزة التنافسية، حيث سنحاول في هذا المطلب تعريف الميزة التنافسية وتبيان أهميتها وخصائصها.

أولاً: تعريف الميزة التنافسية

تجمع الأبحاث والدراسات على أن مفهوم الميزة التنافسية هو امتداد لمفهوم الميزة النسبية المستعمل في التجارة الدولية، والذي أتى به دافيد ريكاردو عندما حاول تفسير أسباب قيام التبادل الدولي¹، غير أن هذا المفهوم ارتبط ارتباطاً وثيقاً بالمفكر **Michael Porter** الذي أثبت أن الميزة التنافسية ترتبط مباشرة بالمؤسسة لا بالدولة، ومنذ ذلك الحين بدأت فكرة الميزة التنافسية بالانتشار بين المؤسسات الأمريكية.

يعرف **Ansoff Igor** الميزة التنافسية على أنها "خصائص الفرص الميزة ضمن مجال معرف بثنائية منتج - سوق يتجه للنمو، فهيتهدف إلى التعريف بصفات خاصة لمنتج قابل للتسويق والذي يمنح للمؤسسة وضعية تنافسية قوية"².

ويعرفها **Michael Porter** بأنها "تنشأ أساساً من القيمة التي استطاعت المؤسسة أن تخلقها لعملائها، حيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل مقارنة مع أسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع وامتيازات في المنتج تعوض تلك الزيادة السعرية المفروضة"³.

كما يعرفها **Barney** على أنها "مفهوم يقدم مكونات تمكن المؤسسة من الأداء بشكل أفضل في السوق من خلال تقديم سلع أو خدمات أفضل من بين جميع الخيارات المتاحة للعملاء في نفس لصناعة أو السوق. وقد

¹ أحمد بلالي، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية حالة مؤسسات قطاع الهاتفية النقالة بالجزائر للفترة 2000-2006، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، 2007/2008، ص 04.

² وسيلة بوزايد، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، مذكرة ماجستير في علوم التسويق، جامعة سطيف 1، 2011/2012، ص 03.

³ Michael E. Porter, **Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance**. Free Press, New York, 1985, p19.

تشمل هذه السمات الوصول إلى الموارد الطبيعية، وتكاليف الأعمال الخاضعة للرقابة، والتركيز على العملاء، والموظفين المبتكرين، وتكنولوجيا المعلومات الجديدة، واستراتيجيات الأعمال الفائقة والطرق المبتكرة لإدارة الأعمال¹. كما ذهبت لجنة الرئاسة الأمريكية بأن المؤسسة التنافسية " هي التي يمكنها أن تقدم المنتجات النوعية المميزة، وتتكلف منخفضة بالمقارنة مع المنافسين المحليين والدوليين، وبما يضمن تحقيق المؤسسة للربح طويل المدى، وقدرتها على تعويض الموظفين بها وتوفير العوائد للملاك"².

استنادا إلى ما سبق يمكن القول بأن الميزة التنافسية هي ما يميز المؤسسة عن منافسيها من وجهة نظر العملاء أي هي ما يجعل العميل يختار مؤسسة ما دون غيرها، حيث تشير الميزة التنافسية إلى الطرق التي يمكن للمؤسسة من خلالها إنتاج سلع أو تقديم خدمات أفضل من منافسيها، كما تشير إلى العوامل أو الأساليب التي تسمح لمؤسسة معينة بإنتاج خدمات أو منتجات ذات جودة أعلى أو بأسعار معقولة أكثر من منافسيها، ما يسمح للمؤسسة بتحقيق أرباح عالية وخلق قيمة للمؤسسة ومساهمتها و يؤكد تميزها واختلافها عن بقية المنافسين.

ثانيا: خصائص الميزة التنافسية

تمتلك الميزة التنافسية مجموعة من الخصائص وهي³:

- ❖ أنها نسبية تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة؛
- ❖ أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين؛
- ❖ أنها تنبع من داخل المؤسسة وتخلق قيمة لها؛
- ❖ أنها تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها، أو في قيمة ما تقدمه للعملاء أو كلاهما؛
- ❖ أنها تتحقق لفترة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتحديثها.

ثالثا: أهمية الميزة التنافسية

تكمن أهمية الميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسة في النقاط التالية⁴:

- ❖ خلق فرص تسويقية جديدة؛
- ❖ دخول مجال تنافسي جديد، لدخول سوق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو نوعية جديدة من السلع والخدمات؛

¹ نخلة قاسمي الحسني و هدى حفصي، اليقظة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة حالة مؤسسة يالدين للتوصيل السريع في الجزائر مجلة دفاتر البحوث العلمية، المجلد 10، العدد 02، المركز الجامعي تيبازة، جانفي 2023، ص 70، 71.

² أحمد بلالي، الميزة التنافسية ونموذج الإدارة الاستراتيجية، مجلة العلوم الانسانية، المجلد 07، العدد 11، جامعة بسكرة، ماي 2007، ص 249.

³ نذير بوسهوه، رأس المال الفكري كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 07، العدد 02، جامعة الجلفة، أوت 2013، ص 76، 77.

⁴ نسيم غلاي و عبد القادر بشني، الابداع ضرورة اساسية لخلق الميزة التنافسية، Revue Les Cahiers du POIDEX، المجلد 03، العدد 02، جامعة مستغانم، سبتمبر 2014، ص 71، 72.

❖ تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تسعى المؤسسة للوصول إليها، والفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها؛

وعموماً يتمثل أساس الميزة التنافسية في خلق القيمة للعملاء، لأنها أساس تحقيق الجودة، وتعد القيمة أكثر ما يهم المؤسسة لأنها أمر معقد، لا تستطيع معرفته إلا من خلال العملاء.

المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية

صنف الباحثون أبعاد الميزة التنافسية إلى أربعة أبعاد وهي: التكلفة والجودة والوقت والمرونة، وقد أضاف البعض بعداً خامساً وهو الإبداع.

1- التكلفة: وتعني قدرة المؤسسة على الإنتاج بأقل التكاليف الممكنة بالمقارنة مع المنافسين، بحيث يراعى تناسب ما بين التكلفة المترتبة على تقديم المنتج مع المواصفات الموجودة فيه، وكنتيجه لذلك فإن المؤسسة ستحقق ميزة تنافسية من خلال انخفاض أسعارها بناءً على انخفاض تكاليفها، مما يمكنها من البيع بنفس الأسعار أو بأقل من مستوياتها المتوسطة السائدة، وهو ما يعني تعظيم العوائد واتساع الفجوة ايجابية ما بين الإيرادات والتكاليف. وعليه إن مدخل التكلفة يركز على تحسين الانتاجية ورفع الكفاءة وإحكام الرقابة على التكاليف خاصة من خلال ما يسميه Porter بعوامل تطور التكلفة والتحكم فيها، ومن ضمن هذ العوامل بالإضافة إلى التكاليف التقليدية للإنتاج نجد اقتصاديات الحجم وأثر الخبرة والتعلم والترابط ما بين الأنشطة المختلفة للمؤسسة¹.

2- الجودة: بعد ما كان الاهتمام منصبا في فترتي الخمسينات والستينات من القرن الماضي على بعد التكلفة، وكنتيجه لتغير أذواق المستهلكين وزيادة وعيهم فقد عرفت فترة السبعينات والثمانينات تركيزاً أكبر على بعد آخر وهو الجودة العالية، ويمثل هذا المفهوم جملة الخصائص المتفردة والمتميزة في المنتج والتي يتم إدراكها وتقبلها من قبل الزبون، وتتعلم بتصميم المنتج وبخصائصه الجمالية والوظيفية على حد سواء مما يكسبه رضا العملاء وتحقيق حصة سوقية ملائمة².

إن تأثير الجودة المرتفعة للمنتج على الميزة التنافسية ذو بعدين³:

❖ **البعد الأول:** أن توفير منتجات مرتفعة الجودة يزيد من قيمتها في أعين المستهلكين. وأن هذا الإدراك المدعم

للقيمة يمنح للمؤسسة خيار فرض سعر أعلى لمنتجاتها؛

¹ أحمد بلالي، الميزة التنافسية ونموذج الإدارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 251، 252

² أحمد بلالي، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبينها الخارجية حالة مؤسسات قطاع الهاتفية النقالة بالجزائر للفترة 2000-2006، مرجع سبق ذكره، ص 29.

³ وسيلة بوزايد، مرجع سبق ذكره، ص 18.

❖ **البعد الثاني:** إن التأثير الثاني للجودة على الميزة التنافسية مصدره الكفاءة العالية التي تؤدي إلى تخفيض التكاليف إلى حد كبير من خلال العمل على سلامة العملية الإنتاجية ، فعلى سبيل المثال اختصار الموظف لعامل الوقت يرفع من مستوى إنتاجيته وتخفيض تكاليف الوحدة أو المنتج.

وعليه فإن المنتج عالي الجودة لا يسمح للشركة فقط بتمييز منتجاتها ولكن يؤدي إلى خفض التكلفة أيضا مما يعزز خلق القيمة للمنتج.

3-الوقت: بالنظر لما يمثل الوقت من أهمية لدى الزبون واهتمامه المتزايد به فقد أدى ذلك إلى بروز ما يعرف بالمنافسة المرتكزة على عنصر الزمن بتقليص هذا الأخير قدر الإمكان لفائدة العملاء، وتتجلى أهمية الوقت كبعد تنافسي من خلال ما يلي¹:

❖ **تقليص زمن التسليم للعميل:** أي تقليص الفترة المستمرة ما بين طلب العميل للمنتج وتسليمه إياه أو ما يعرف بوقت التسليم السريع (Fast delivery time)؛

❖ **تقليص زمن تحويل العمليات:** إذا كانت العملية الانتاجية ليست سوى عملية تدفق لعناصر المدخلات والمخرجات، وعليه انطلاقاً من فلسفة الوقت المحدد (Just in time) يمكن تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة كلما أمكن تخفيض مدة الإنجاز خاصة إذا أفاد ذلك في الاستغناء عن المخزون والاقتصاد في تكاليف التخزين بفعل الالتزام بمدة زمنية محددة وثابتة لمناولة وتسليم المكونات الداخلة في عملية الانتاج؛

❖ **سرعة التطوير:** وتختص بالفترة المرتبطة بابتكار وتطوير المنتجات وتقليصها ما أمكن وتحقيق الأسبقية على هذا المستوى خدمة للتنافسية المؤسسة، وتحسب هذه الفترة من بداية بروز الفكرة الخاصة بالمنتج إلى غاية تحقيق التصميم النهائي أو الانتاج الفعلي.

4-المرونة: مع دخول مرحلة التسعينات وتزايد ديناميكية الأسواق الدولية، أصبحت المرونة أحد أهم الأبعاد التنافسية التي تستطيع المؤسسة أن تتميز من خلالها، ذلك لأن المرونة وكماوجهة لتحديات هذه المرحلة، تتعلق بمدى تكيف النظام الانتاجي للمؤسسة مع الطلب والتغيرات المتلفة الحاصلة في بيئة الأعمال. وعليه فإن هذا المفهوم يقتضي إذن القدرة على مسايرة التغيرات في حاجات ورغبات الزبائن عن طريق التصاميم والجوانب المتعلقة بموصفات المنتج من جهة، وعلى مسايرة حجم الطلب ارتفاعاً وانخفاضاً من جهة أخرى، وعلى هذا الأساس يمكن القول بأن المرونة التي يتم التميز على أساسها تتحقق على مستوى جانبيين مهمين من جوانب النظام الانتاجي وهما²:

¹ أحمد بلالي، الميزة التنافسية ونموذج الإدارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 252، 253.

² أحمد بلالي، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية حالة مؤسسات قطاع الهاتفية النقالة بالجزائر للفترة 2000-2006، مرجع سبق ذكره، ص 30، 31.

❖ **مرونة الحجم:** وتعني القدرة على التكيف مع حجم الطلب وتقلباته من خلال التحكم في حجم الإنتاج بواسطة تسريع أو تخفيض معدلاته في مواجهة ذلك؛

❖ **مرونة مزيج المنتجات:** ويرتبط هذا النوع من المرونة بمدى قدرة مزيج المنتجات على مواكبة حاجات ورغبات الزبائن وإشباعها والتكيف مع التقلبات الحاصلة فيها عن طريق تصاميم المنتجات ومواصفاتها الفنية.

5-الإبداع: غالبا ما يستعمل مصطلح الابتكار *Création* ومصطلح التحديث *Innovation* كمترادفين إلا أنه يجب التفرقة بين المصطلحين، حيث يميل بعض المتخصصين إلى ضرورة التفرقة بين المصطلحين فالابتكار يتعلق باستكشاف فكرة جديدة مميزة، أما الإبداع فيتعلق بوضع هذه الفكرة موضع التنفيذ على شكل عملية أو سلعة أو خدمة ، وعليه فالابتكار يتعلق باستغلال أفكار جديدة لتقديمها إلى السوق في شكل سلع وخدمات وأن الإبداع هو نقطة البداية فيه، وبصفة عامة يمكن أن نقول أن الابتكار يسبق الإبداع ويعتبر كأحد شروط نجاحه.

يعتبر الإبداع (التحديث) من أهم المصادر الرئيسة في بناء الميزة التنافسية، إذ يمنح التحديث للمؤسسة سواء من خلال المنتجات أو من خلال العمليات شيئا متفردا يفتقر إليه منافسوها مما يسمح بتعزيز قيمة منتجاتها /خدماتها في أعين زبائنهم وبالتالي اختلافها وتميزها فضلا على إمكانية فرض أسعار عالية لمنتجاتها أو خفض تكاليف منتجاتها بنسبة كبيرة مقارنة بمنافسيها¹.

المطلب الثالث: بناء الميزة التنافسية

حدد مايكل بورتر ثلاث استراتيجيات لبناء الميزة التنافسية، حيث سنتطرق في هذا المطلب إلى الاستراتيجيات التنافسية التي حددها مايكل بورتر في نموذج.

أولا: القوى التنافسية الخمسة لبورتر

إن قدرة المؤسسة على امتلاك الميزة التنافسية تحكمها القوى التنافسية المشكلة للمحيط التنافسي الذي تنشط فيه المؤسسة ومدى قدرتها على فهم العلاقة الموجودة بين هذه القوى والتحكم فيها. حيث تمثل القوى التنافسية التي قدمها مايكل بورتر فيما يلي²:

❖ شدة المنافسة بين مؤسسات القطاع؛

❖ تهديد المنافسين المحتملين؛

❖ القوة التفاوضية للموردين؛

❖ القوة التفاوضية للعملاء؛

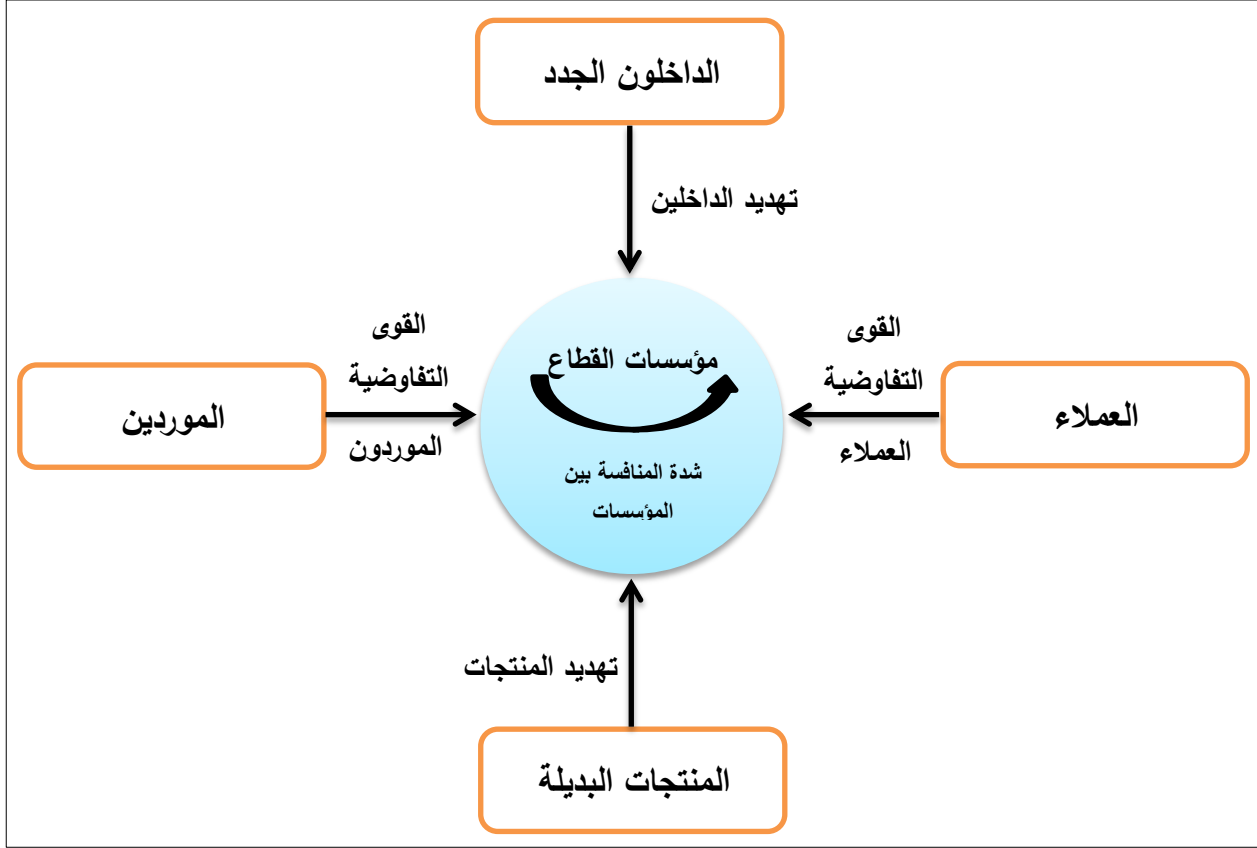
¹ وسيلة بوزايد، مرجع سبق ذكره، ص18.

² نفس المرجع السابق، ص25.

❖ تحديد المنتجات البديلة (سلع /خدمات).

ويمكن توضيحها في الشكل التالي:

الشكل رقم 02-01: القوى التنافسية الخمسة لمايكل بورتر



Source : Michael E. Porter, OP.cit, p05.

إن هذا النموذج يسمح للمؤسسة بتحليل القوى التنافسية في المؤسسة بهدف التعرف على الفرص والتهديدات، و حسب رأي بورتر فإن تفاعل هذه القوى يؤثر على الربحية داخل المؤسسة، وأن قوة إحدى هذه القوى التنافسية يمكن اعتباره بمثابة تهديد يؤدي إلى تقليص الأرباح بينما ضعف إحدى هذه القوى يعتبر كفرصة تُتيح للمؤسسة تحقيق أرباح أكبر واكتساب حصة سوقية إضافية¹.

و بالرغم من أن النموذج الأصلي لم يذكر إلا خمس قوى، إلا أن هناك قوة سادسة ألا و هي جماعات أصحاب المصالح الآخرين، و التي تم إضافتها بعد ذلك مثل المستثمرين، والدائنين، وغيرها من المجموعات المؤثرة في المؤسسة².

¹ Michael E. Porter, OP.cit, p05.

² يحيى بدرأوي، أثر نظم المعلومات على الإدارة الاستراتيجية : حالة بعض المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2015/2014، ص40.

ثانيا: الاستراتيجيات التنافسية العامة لبورتر

تعرف الاستراتيجيات التنافسية على أنها مجموعة متكاملة من التصرفات التي تسمح للمؤسسة بخلق مواقع هجومية أو دفاعية في خططها الانتاجية، ومن ثم تحقيق عائد استثمار متفوق، وبالتالي تمكن هذه الاستراتيجيات المؤسسة من التنافس بفعالية وتحقيق عوائد أعلى من المتوسط، وقد سميت بالعامة نظرا لإمكانية تطبيقها من قبل كل المؤسسات بغض النظر عن طبيعة نشاطها، حيث ترتبط الاستراتيجيات العامة للتنافس ب¹:

- ❖ فيما إذا كانت السوق المستهدفة تركز على الصناعة ككل، أو أن المؤسسة تستهدف قطاع سوقي معين؛
 - ❖ فيما إذا كانت المؤسسة تتبع ميزة مرتبطة بالتكاليف المنخفضة، أو تتبع ميزة مرتبطة بتميز المنتجات وجودها.
- وبذلك يمكن التمييز بين ثلاثة استراتيجيات عامة للميزة التنافسية وهي موضحة كما حددها مايكل بورتر في الشكل الموالي:

الشكل رقم 03-01: الاستراتيجيات العامة للميزة التنافسية

		تميز	تكلفة أقل
المجال التنافسي	الصناعة ككل	1/ التمايز	2/ قيادة التكلفة
	قطاع معين	1-3/ التركيز على التمايز	2-3/ التركيز على التكلفة
		الميزة التنافسية	

Source : Michael E. Porter, OP.cit, p12.

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن هناك مصدرين فقط للميزة التنافسية هما: الريادة بالتكلفة أو التمايز، وأن المؤسسة يمكن أن تتبع استراتيجية سوق موسعة أو استراتيجية مركزة، حيث اقترح بورتر ثلاث استراتيجيات تنافسية هي²:

1- استراتيجية قيادة التكلفة: لإحراز المؤسسة التفوق على منافسيها تعهد إلى إنتاج سلع و تقديم خدمات بتكاليف أقل من تكلفة منافسيها وبالتالي تقديم هذه السلع و الخدمات بأقل الأسعار، فالمؤسسة التي تنتج بأقل

¹ وسيلة بوزايد، مرجع سبق ذكره، ص32.

² يحيى بدرأوي، مرجع سبق ذكره، ص 54.

تكلفة تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر، كما أن الزبائن الأقوياء لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار، و أنها تكون في مأمن من الموردين الأقوياء خاصة إذا كانت اعتبارات الكفاءة هي التي مكنتها من تقليل التكلفة، فإنها بذلك تواجه ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة و يمكنها أيضا تخفيض أسعار منتجاتها من وضع حواجز أمام دخول منافسين جدد. حيث إن الأهم من تحقيق المؤسسة ميزة التكلفة الأقل هو تحقيقها بطريقة يصعب على المنافس تقليدها، لأن قيمة الميزة التنافسية تتبع من دوافعها لأنه إذا وجد منافسون أنه من السهل تقليد طرق للتكلفة المنخفضة الخاصة بالمؤسسة القائدة فإن ميزتها تكون حياتها قصيرة و هي من حيث لا تسمح لها بتحقيق تفوق في السوق.

2- استراتيجة التمايز: تقدم المؤسسة منتجات يراها المستهلكون متفردة مختلفة عما يقدمه المنافسون وعادة ما يتكبد المنتج تكاليف أعلى مقارنة بتكلفة قائد التكلفة، و يمكن تحقيق تميز المنتج من خلال الجودة والتطوير و الاستجابة لحاجة العملاء، ويمكن أن يأتي هذا في شكل منتجات عالية الجودة أو ملكية فكرية أو علامة تجارية وما إلى ذلك، كما أن المؤسسة لا تستطيع الاحتفاظ بتميزها على المدى الطويل لتقليد المؤسسات المنافسة لمنتجاتها المتميزة، حيث تتبع المؤسسة هذه الاستراتيجية عندما تكون تفضيلات المستهلكين متباينة فيعجز منتج قياسي واحد عن إشباعها، و لا تقبل المؤسسة على تطبيق هذه الاستراتيجية إلا بعد دراسة سلوك المستهلكين و تتأكد من أن لهم الاستعداد و القدرة على الدفع، كما يعتقدون أن له قيمة و تحقق الميزة التنافسية بمجرد اقتناء عدد كبير من المستهلكين بتميز المنتج عن غيره من حيث الاستخدامات الموافقة لحاجاتهم، و من حيث الجودة أو من حيث التفوق التكنولوجي.

3- استراتيجة التركيز: ويعني التركيز على خدمة قسم خاص من السوق يمكن تحديده إما على أساس جغرافي، أو حسب نوع العميل، أو حسب خط الإنتاج بهدف زيادة رضا العملاء وولائهم، واختيار المؤسسة لاستراتيجية التركيز يتم من خلال أسلوب قيادة التكلفة أو من خلال التمييز أو الدمج بين الأسلوبين معا ومن مزايا تطبيق هذه الاستراتيجية أن المؤسسة تبقى قريبة من عملائها تستجيب بسرعة للتغيير في حاجاتهم، و من عيوبها احتمال الاختفاء المفاجئ للشريحة المتبناة بسبب بعض التغيرات التي تعتري أذواق العملاء، فتكون المخاطرة هنا كبيرة جدا.

المطلب الرابع: علاقة التدريب بالأداء الوظيفي والميزة التنافسية

كمحصلة لما تم التطرق إليه سابقاً، سنحاول من خلال هذا المطلب توضيح العلاقة التي تربط بين التدريب والأداء الوظيفي وكذا العلاقة التي تربط التدريب والميزة التنافسية.

أولاً: علاقة التدريب بالأداء الوظيفي

تتمثل العلاقة في الدور الكبير والفعال الذي يؤديه التدريب في تحسين الأداء الوظيفي، على اعتبار أن التدريب هو المحرك الرئيسي الذي بإمكانه خلق مورد بشري مؤهل ذو إمكانيات وقدرات أدائية عالية فالاهتمام بالأفراد من حيث تحديد احتياجاتهم التدريبية ومنحهم الفرصة لتحسين قدراتهم وتوسيع معارفهم وخبراتهم قصد تحضيرهم لأداء مهامهم المختلفة بمستوى عالي من الفعالية والإتقان يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

يستفيد الموظفون من البرامج التدريبية، ويزيد الرضا الوظيفي لديهم، من خلال تعريف الموظفين بما هو موضوع العمل، وكيفية القيام به، ونوع الدور الذي تؤديه الوظيفة في العمل كله، ويساعدهم على فهم عملهم بشكل أفضل يحبون ما يقومون به من خلال فهم العمل. بعداً أيضاً لتدريب المنهجي، سوف يفهم الموظفون الدور المهم الذي تؤديه وظائفهم، ومع المعلومات والمعرفة والخبرات التي تم الحصول عليها خلال التدريب، سيكونون أكثر ثقة في عملهم، حتى يتم توفير خدمات أفضل. كما يوسع التدريب خياراتهم في تحديد الأهداف المهنية. فيصبحون على دراية بمهام العمل والمعرفة والتقنيات المتقدمة التي تعمل على تحسين قدراتهم وزيادة إنتاجيتهم. ومن الإيجابيات ومزايا البرامج التدريبية على الأداء الوظيفي أنها تعمل على¹:

- ❖ اكتشاف خبرات وطاقات الموظفين، وإتاحة الفرصة لصقل المهارات واكتساب الخبرات؛
- ❖ التزود بالمعلومات والبيانات المتعلقة بالعمل، ورفع مستوى الكفاءة والفاعلية للعاملين؛
- ❖ توحيد وتنسيق اتجاهات العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة؛
- ❖ زيادة معارف الموظفين ومعلوماتهم وإكسابهم بعض المهارات اللازمة لتطوير قدراتهم؛
- ❖ زيادة استقرار الموظفين عن طريق زيادة إتقانهم العمل إلى جانب ما يكتسبوا من مهارات؛
- ❖ زيادة فرص الابتكار والإبداع في العمل ورفع الإنتاج والإنتاجية؛
- ❖ تنمية روح العلاقات الإنسانية في المؤسسة وتحسين نوع الإشراف على العمل؛
- ❖ إحداث تغيير إيجابي في سلوك المتدرب من المدراء والعاملين.

¹ دينا خزام، أثر التدريب في أداء العاملين دراسة حالة قسم الدعاية الطبية في شركة يونيفارما للصناعات الدوائية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020/2019، ص33.

ثانياً: علاقة التدريب بالميزة التنافسية

يحظى موضوع تدريب الموارد البشرية بأهمية قصوى، نظراً لاعتبارها من أهم الموارد التي تسهم في نجاح أي مؤسسة، حيث يعتبر موضوع التدريب أحد أهم المداخل الرئيسة لتحقيق القدرة على التنافس ويساعد على بقاءها مدة أطول، حيث يلعب تدريب الموارد البشرية في حياة المؤسسة دوراً مهماً وحيوياً، 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.

ويمكن توضيح العلاقة بين التدريب والميزة التنافسية في النقاط التالية¹:

- ❖ يسهم التدريب في تحسين كفاءة أداء العاملين وينعكس أثره على أداء المؤسسة 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، مما يمكن المؤسسة من تقديم سلعها أو خدماتها بقل التكاليف، وبذلك فإنها تقدم ما تنتجه بسعر أدنى من سعر المنافسين؛
- ❖ إن البرامج التدريبية تشمل ضرورة فهم العمال لمعنى الجودة، وابعادها، وطبيعتها وأهدافها، لتحقيق الأهداف المرجوة، من خلال مساعدة العمال على استعمال أدوات الجودة والمشاركة في فرق العمل و تنمية المهارات السلوكية للقادة والعاملين بالإضافة إلى تنمية مهارات جودة الخدمة؛
- ❖ تطوير مهارات الأفراد من خلال تدريبهم على أساليب تعزيز التعلم الذاتي لديهم إضافة إلى تدريبهم على الإبداع وخصوصاً في مجال حل المشكلات، من خلال بناء القدرة الإبداعية لدى الفرد للتأثير على الآخرين لحل المشكلات بطريقة ناجحة، وإخراج القدرات الكامنة لدى الفرد وبناء صورة للذات، بالإضافة إلى تحويل المديرين والمسؤولين الى قادة مبدعين؛
- ❖ يسهم التدريب أيضاً في تحسين قدرات الموظفين للاستجابة السريعة للعملاء، إذ يعد هذا البعد بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين المؤسسات في الأسواق، من خلال التركيز على خفض مدى الانتظار والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى الزبائن بأقصر وقت ممكن.

¹ جميلة عباس، دور التدريب في تحسين أداء العاملين وتأثيره على الميزة التنافسية : دراسة عينة من البنوك في النظام المصرفي الجزائري، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، 2021/2020، ص 109-115.

خلاصة الفصل الأول:

يتضح من خلال هذا الفصل أن التدريب هو وسيلة مباشرة وأساسية لتطوير الأداء الوظيفي، حيث يعتبر التدريب من بين الخيارات الأساسية التي تمكن المؤسسة من النمو والاستمرار، من خلال تزويد الموارد البشرية بالمعارف والخبرات اللازمة بهدف تحقيق الكفاءة العالية للمؤسسات، وعليه فإن تطبيق التدريب الفعال يقود إلى تعزيز الميزة التنافسية من خلال ترقية الأداء الوظيفي.

إن تركيز المؤسسة على تصميم برامج تدريبية لفائدة مواردها البشرية بهدف التحسين المستمر في أدائهم وتطوير مهاراتهم وتنمية معارفهم وخبراتهم إضافة إلى دعم أنشطة البحث والتطوير، من شأنه أن يساهم في تحقيق التميز للمؤسسة عبر تقديم منتجات/خدمات ذات جودة عالية من حيث التصميم ودرجة الملائمة حيث تمثل الميزة التنافسية شرطاً جوهرياً لنجاح المنتج سواء في الأسواق المحلية أو الدولية من حيث تأثيرها على كفاءة العاملين والجودة والإبداع وسرعة الاستجابة للزبون.

بعدما تطرقنا نظرياً إلى العلاقة التي تربط بين متغيرات الدراسة، سوف نعالج هذه العلاقة كمياً في الفصل الموالي لمعرفة أثر البرامج التدريبية على كل من الأداء الوظيفي والميزة التنافسية بالمؤسسات محل الدراسة.



الفصل الثاني

دراسة عينة من الوكالات البنكية

بولاية الأغواط

تمهيد:

بعد العرض النظري الذي قمنا به في الفصل السابق، بهدف التعرف على الجوانب الأساسية لمتغيرات الدراسة، سنتطرق في هذا الفصل إلى إبراز مدى مطابقة موضوع دراستنا مع الواقع الميداني حيث يمثل هذا الفصل حلقة وصل بين ما تم طرحه نظرياً في الفصل السابق وبين ما توصلنا إليه من نتائج من خلال الدراسة الميدانية للوكالات البنكية محل الدراسة.

وللوقوف على الحقائق الميدانية والملموسة لدور التدريب في تحسين الميزة التنافسية بوجود الأداء الوظيفي كمتغير وسيط، قمنا بطرح استبانة على عينة من الموظفين في بعض الوكالات البنكية لولاية الأغواط (30 وكالات بنكية) كأسلوب لجمع البيانات، ليتم بعدها إجراء تحليل البيانات و عرض نتائج الدراسة الميدانية، بالاعتماد على أسلوب النمذجة بالمعادلات البنائية (SEM-PLS) لاختبار النموذج والفرضيات الموضوعية، وذلك بالاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS V26) وبرنامج (Smartpls v04).

وعلى ضوء ما سبق ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث وهي:

- ❖ المبحث الأول: تقديم الوكالات البنكية محل الدراسة؛
- ❖ المبحث الثاني: إجراءات ومراحل الدراسة الميدانية ؛
- ❖ المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم الوكالات البنكية محل الدراسة

اعتمدنا في دراستنا على عينة مكونة من ثلاثة وكالات بنكية بولاية الأغواط وهي: بنك التنمية المحلية (BDL)، البنك الوطني الجزائري (BNA)، بنك الجزائر الخارجي (BEA)، وسنحاول في هذا المبحث تقديم نبذة تعريفية مختصرة عن كل بنك.

المطلب الأول: تقديم بنك التنمية المحلية (BDL)

بنك التنمية المحلية هو أولا بنك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة / الصناعات الصغيرة والمتوسطة والتجارة في أوسع معانيها، ثم بنك المهن الحرة والأفراد والعائلات، إذ يسعى بنك التنمية المحلية إلى المشاركة الفعالة في تطوير الاقتصاد الوطني وعلى وجه الخصوص تعزيز الاستثمار بتشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة / الصناعات الصغيرة والمتوسطة في جميع القطاعات بتنوعها من خلال المشاركة في جميع الإجراءات التي وضعتها السلطات العمومية ANADE، CNAC، ANGEM، بحيث أن بنك التنمية المحلية على استعداد لتلبية الاحتياجات التمويلية للأفراد. من جهة أخرى لبنك التنمية المحلية دور رئيسي في تمويل المشاريع السكنية وذلك عن طريق دعم و مرافقة أصحاب مشاريع الترقية العقارية، وكذا أيضا الأشخاص الذين يريدون شراء مسكن¹.

أولا: تعريف بنك التنمية المحلية

هو أحدث البنوك في الجزائر وانبثق من القرض الشعبي الجزائري وقد تأسس بموجب مرسوم رقم 85-185 المؤرخ في 30 أبريل 1985، 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، الذي يوجد بنك خاص لهذا القطاع وهو بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)².

بنك التنمية المحلية باختصار BDL هو بنك عمومي برأس مال يصل حاليا إلى 73000000000 مليون دينار جزائري، حيث يملك بنك التنمية المحلية شبكة مكونة من 155 وكالة منتشرة بإحكام على مستوى التراب الوطني، بما في ذلك 147 وكالة مكلفة بتسيير العمليات البنكية التي وضعت تحت مسؤوليتها و 06 وكالات مختصة في منح قروض على الرهن، وهذا هو النشاط الذي ينفرد به بنك التنمية المحلية و يميزه عن باقي البنوك.

¹ موقع بنك التنمية المحلية، التعريف ببنك التنمية المحلية، متاح على الرابط: <https://www.bdl.dz/arabe/index.html> تاريخ الاطلاع 2023/05/27.

² مجلة عباس، مرجع سبق ذكره، ص 163.

ثانيا: المهام الأساسية لبنك التنمية المحلية

تتمثل المهام الأساسية لبنك التنمية المحلية فيما يلي¹:

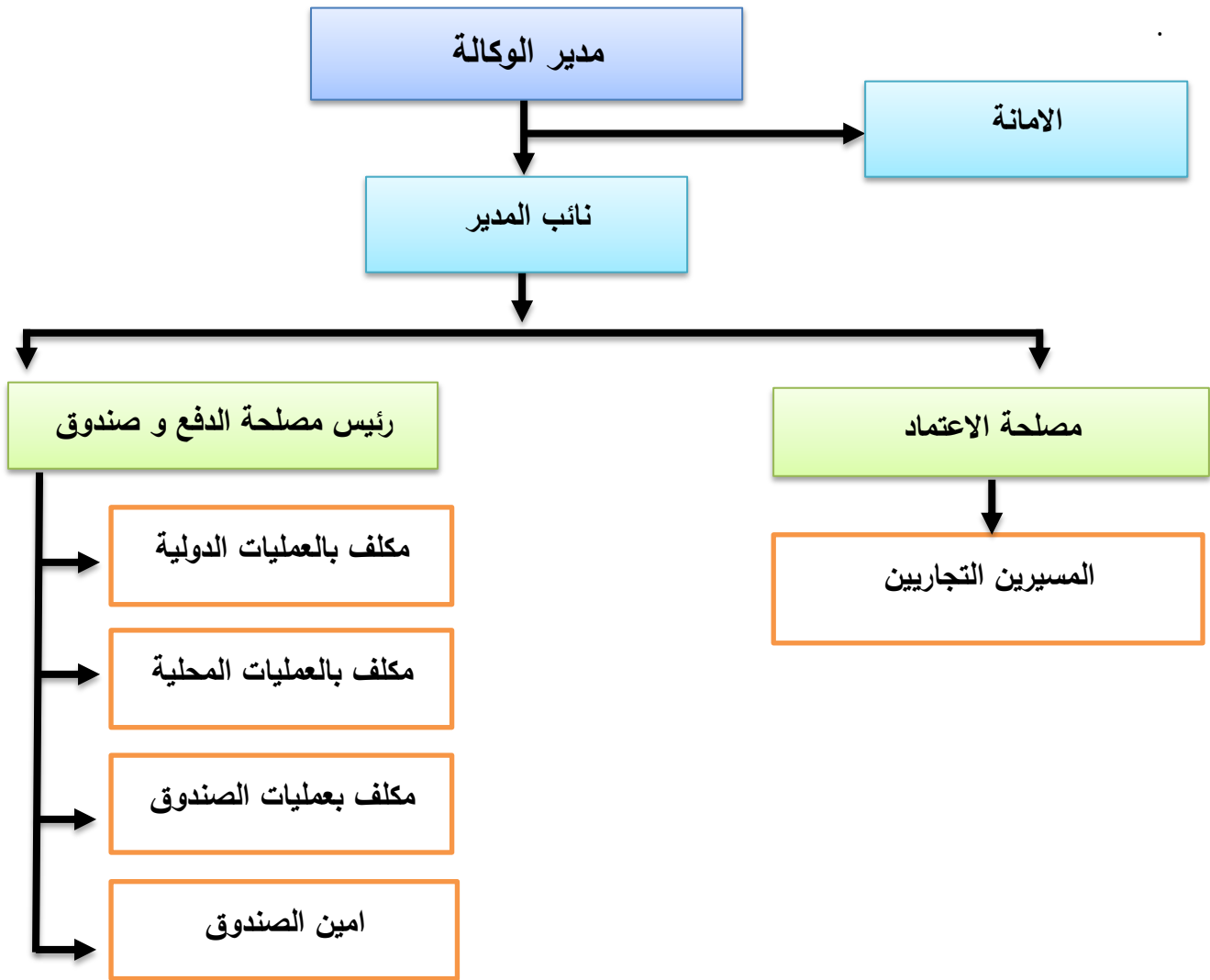
- ❖ تمويل الاستثمار على المدى المتوسط : كل مشاريع الاستثمار، الإنشاء، خلق المشاريع، أو توسعة المشاريع على المدى الطويل: مثل المشاريع السياحية؛
- ❖ تمويل المؤسسات والمقاولات العمومية ذات الطابع الاقتصادي والموضوعة تحت وصاية الولايات والبلديات؛
- ❖ تمويل العمليات الاستثمارية المنتجة المخططة التي تبادر بها الجماعات المحلية؛
- ❖ تمويل العمليات التي لها صلة بالقروض عن الرهن؛
- ❖ تمويل المؤسسات الخاصة غير الفلاحية وهذا بنفس طريقة البنوك التجارية الأخرى، عن طريق تقديم تسبيقات وسلفيات على سندات عمومية تصدرها الدولة أو الجماعات المحلية أو الهيئات العمومية، لأشخاص طبيعيين أو معنويين حسب الشروط والأشكال المسموح بها؛
- ❖ مرافقة المؤسسات و المستثمرين من أجل مساعدتهم على تسيير الخزينة مع قروض الاستغلال، من خلال منح تسهيلات في الدفع عن طريق تغطية مبلغ المعاملات التجارية، التكفل الجزئي بالقيمة المادية للسلعة المراد شرائها؛
- ❖ تمويل عمليات الاستيراد والتصدير عن طريق: الحساب المفتوح، التحصيل المستندي، خطاب الاعتماد المؤكد غير القابل للإلغاء، خطاب الاعتماد غير المؤكد وغير القابل للإلغاء وضمان المدفوعات؛
- ❖ تمويل القرض الاستهلاكي الموجه لتمويل شراء ممتلكات جديدة موجهة للاستهلاك، منتجات مصنعة في الجزائر؛
- ❖ تمويل القروض العقارية للخواص الموجهة لتمويل شراء المنازل أو تجديدها؛
- ❖ حساب الادخار البديل الموجه للخواص الذين يرغبون في ادخار أموالهم دون فوائد.

ثانيا: الهيكل التنظيمي لبنك التنمية المحلية – وكالة الأغواط –

تم انشاء بنك التنمية المحلية –وكالة الأغواط- في 06 أفريل 1986، وتقع في بلدية الاغواط حيث تتكون من 16 موظف منهم 3 إناث والباقي ذكور اما بالنسبة إلى عمال الحراسة وتنظيم في البنك فهم تابعين إلى شركات خاصة، وتتكون الوكالة من مصلحتين رئيسيتين وهما : مصلحة الدفع والصندوق ومصلحة الاعتماد، ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:

¹ وثائق مقدمة من طرف بنك التنمية المحلية – وكالة الأغواط-.

الشكل رقم 01-02: الهيكل التنظيمي لبنك التنمية المحلية - وكالة الأغواط -



المصدر: من اعداد الطالبين بناء على الوثائق المقدمة من طرف بنك التنمية المحلية - وكالة الاغواط -

رابعا: سياسة التكوين ببنك التنمية المحلية

بغية الاستجابة الدائمة لمتطلبات المتعاملين و تطوير البنك و رعاية الكفاءات على مستوى السوق الداخلي، يسعى بنك التنمية المحلية إلى تحفيز المتعاملين و حمايتهم و تطوير كفاءاتهم المهنية، من خلال تسطير استراتيجية عمل تتركز أساسا على أربعة محاور رئيسية¹:

- ❖ النشاط: تطوير الخبرات و حماية الكفاءات بالإضافة إلى وضع خطة ديناميكية لإيجاد الخبرات و توظيفها؛
- ❖ تحقيق فرص العمل: تطوير المهن في بنك التنمية المحلية يسمح بخلق مسار مهني ايجابي غني و متنوع مع إمكانية الارتقاء في السلم المهني؛

¹ موقع بنك التنمية المحلية، سياسة الشغل ببنك التنمية المحلية، متاح على الرابط: <https://www.bdl.dz/arabe/emploi.html>، تاريخ الاطلاع: 2023/05/27.

❖ **الفاعلية المهنية:** كل الشروط التنظيمية وضعت تحت تصرف المتعاملين من أجل تحقيق الفعالية و رفع مؤهلات و الوصول إلى مستوى الامتياز في كل المهن في بنك التنمية المحلية؛

❖ **اكتشاف و تطوير المواهب المهنية:** تنوع و ثراء رأس المال البشري ببنك التنمية المحلية يتطلب أن يدعم بمعاينة دائمة للكفاءات المهنية و الخبرات التي تملك الموهبة ليكون البنك المكان الأنسب للتعبير و تلمين قدرات هذه الكفاءات.

حيث ترتكز سياسة التشغيل ببنك التنمية المحلية على تدعيم و تطوير مؤهلات الموارد البشرية، ووضع التدريب في صلب الاهتمامات ضمن استراتيجيته العامة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة لتطوير رأس المال البشري، وذلك من خلال¹:

- ❖ التحكم في تطوير المهن من أجل تحقيق حاجيات مهنية خاصة؛
- ❖ تمكين الموظفين من التحكم في معارف و خبرات مهنية جديدة لتلبية احتياجات السوق الوطنية؛
- ❖ مسايرة التطور و العصرية في عالم الشغل؛
- ❖ تحسين الخبرات الفردية و الجماعية للموارد البشرية للبنك؛
- ❖ السماح للموظفين بالبنك بالتأهيل من أجل ممارسة نشاطهم المهني و تطوير خبرتهم المهنية.

المطلب الثاني: تقديم البنك الوطني الجزائري BNA

يعتبر البنك الوطني الجزائري BNA أول البنوك التجارية التي تم تأسيسها في الجزائر المستقلة وقد تم تأسيسه ليحل محل سلسلة من البنوك الأجنبية التي كانت في الحقبة الاستعمارية، حيث يمارس البنك مجموعة من الأنشطة التي تندرج ضمن مهامه كبنك تجاري عمومي.

أولاً: نشأة البنك الوطني الجزائري

تأسس البنك الوطني الجزائري بموجب المرسوم 66-178 بتاريخ 13 جوان 1966 على شكل شركة وطنية ليقوم بمهام البنوك الأجنبية التالية: القرض الصناعي والتجاري CIC، بنك باريس والدول الهولندية BPPB، البنك الوطني من أجل الصناعة والتجارة في الجزائر BNCIA، والقرض الجزائري التونسي CFAT، حيث مارس البنك كافة نشاطات البنك الشاملة، من بينها تمويل القطاع الزراعي².

¹ موقع بنك التنمية المحلية، سياسة التكوين ببنك التنمية المحلية، متاح على الرابط: <https://www.bdl.dz/https://www.bdl.dz/arabe/formation.html> تاريخ الاطلاع: 2023/05/27.

² وثائق مقدمة من طرف البنك الوطني الجزائري -وكالة الأغواط-

في سنة 1982 تمت إعادة هيكلة البنك بعد إنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وبموجب القانون 90-10 المؤرخ في 14 أبريل 1990 المتضمن قانون النقد والقرض تم اعتبار البنك الوطني الجزائري كشخص معنوي يؤدي كمهنة اعتيادية كافة العمليات المتعلقة باستقطاب الموارد، عمليات القروض وأيضاً وضع وسائل الدفع وتسييرها تحت تصرف الزبائن، وفي 05 سبتمبر 1995 أصبح البنك أول بنك حاز على اعتماده بعد مداولة مجلس النقد والقرض، وفي جوان 2009 تم رفع رأس مال البنك من 14600 مليار دج إلى 41600 مليار دج وتم رفعه مرة أخرى في جوان 2018 إلى 150000 مليار دج، بموجب القرار الناتج عن المجلس الوطني للتخطيط، وتم تقسيم رأس المال إلى 1000 سهم مقسمة على النحو التالي: السلع التجهيزية 350 سهم، الصناعات النصف غذائية 350 الصناعات الغذائية 200 سهم، و الصناعات المختلفة ب 100 سهم؛ وفي سنة 2020 تم اطلاق نشاط الصيرفة الإسلامية على مستوى البنك¹.

ثانياً: تعريف البنك الوطني الجزائري

البنك الوطني الجزائري هو عبارة عن شركة أسهم مملوكة للدولة، تم إنشائه مباشرة بعد قرار تأميم النظام البنكي الجزائري في 13 جوان 1966 بالجزائر العاصمة، و منذ إنشاء البنك رافق زبائنه سواء كانوا أفراد، مهنيين ومؤسسات، ما جعله اليوم أحد أكثر البنوك الفاعلة في الساحة المصرفية، إذ يضم أكثر من 2.5 مليون زبون، وبفضل هندسته المصرفية الاستباقية يُخصي البنك الوطني الجزائري مجموعة غنية ومتنوعة من المنتجات والخدمات، كما يقدم أيضاً منتجات للتأمين البنكي تهدف أساساً إلى تغطية العديد من المخاطر، وهكذا تتميز منتجات وخدمات البنك الوطني الجزائري التي تتوافق مع القوانين السارية المفعول، ومكيفة مع جميع احتياجات زبائنها.

يوزع البنك الوطني الجزائري موارده البشرية التي تفوق 5000 موظف على المستوى الوطني، ليكون أقرب من زبائنه، حيث يبرز البنك الوطني الجزائري اليوم كبنكٍ حواري بامتياز بـ 227 وكالة، تشرف عليها 21 مديرية جهوية للاستغلال، منتشرة عبر كافة التراب الوطني، ونظراً لكونه استثمر بالكامل في رقمنة منتجاته وخدماته عبر في توسيع نطاق وسائل الدفع الرقمية، تصدر البنك الوطني الجزائري الريادة من حيث عدد البطاقات البنكية الممنوحة مجانياً إلى زبائنه، وبُغية تسهيل عملياتهم المصرفية اليومية تم وضع 100 شبك أوتوماتيكي و 171 موزع أوتوماتيكي للأوراق النقدية².

¹ موقع البنك الوطني الجزائري، التعريف بالبنك، متاح على الرابط: <https://www.bna.dz/ar/%d8%a7%d9%84%d8%aa>

2023/05/27 تاريخ الاطلاع: /%d8%b9%d8%b1%d9%8a%d9%81-%d8%a8%d8%a7%d9%84%d8%a8%d9%86%d9%83

² نفس المرجع السابق.

ثالثا: مهام البنك الوطني الجزائري

- يضع البنك الوطني الجزائري مسألة الانصات إلى زبائنه والتطلع إلى رضاهم في صميم انشغالاته وهذا هو السبب في أن يعمم البنك هندسته المصرفية، لتزويد زبائنه بتشكيلة متنوعة من المنتجات والخدمات، موجهة نحو تطلعات وتلبية جميع احتياجات التمويل، حيث يقوم البنك بنشاطات عديدة أهمها ما يلي¹:
- ❖ استقبال الودائع المتعلقة برؤوس الأموال من طرف الأشخاص، كما أن البنك يسمح بالتسديد إما نقدا أو لأجل أي عند حلول أجل الاستحقاق؛
 - ❖ إصدار وصولات الاستحقاق، ووصولات وسندات وتتم عملية الاقتراض من أجل تغطية الحاجيات التي يتطلبها نشاط معين؛
 - ❖ استقبال عمليات الدفع التي تقدم نقدا أو عن طريق الشيك والمتعلقة بعملية التوطين والتحويل ورسالة القرض وجميع عمليات البنك.
 - ❖ توفير الاكتتاب الجزئي أو الكلي سواء بضمان أو بدون ناتج عن تحقيق نهاية جيدة لعملية التنازل عن جميع الديون التي دفعها مباشرة من طرف المدين؛
 - ❖ القيام بجميع العمليات المتعلقة بالاكتتاب، الخصم، شراء الأوراق التجارية، الوصولات، الدفعات، المبالغ المصدرة من طرف الخزينة العامة أو الشركاء العموميين، والالتزام عند حلول موعد الاستحقاق؛
 - ❖ القيام بدور الوساطة في عمليات الشراء أو البيع، وكذلك الأوراق العامة والأسهم والسندات وخصوصا القيم المنقولة، كما أنه يضمن تقديم خدمات مالية متعلقة بالوثائق أو الأوراق؛
 - ❖ قبول جميع العمليات المتعلقة بالتظهير، الاعتمادات المستندية غير القابلة للتعديل، الطلبات على الاعتماد المستندي، ضمان تنفيذ جيد للعقد، نهاية جيدة لعملية التسديد، مراقبة جميع العمليات من البداية حتى النهاية؛
 - ❖ تسديد و استقبال كل المدفوعات النقدية أو عن طريق : الشيك، التحويل، التوطين، وضع تحت التصرف، رسائل القرض، الاعتماد بالتحويل عن بعد، وغيرها من العمليات البنكية؛
 - ❖ تأجير كل حجلات الصندوق؛
 - ❖ معالجة كل عمليات الصرف، نقدا أو لأجل، و إبرام كل عقود القرض، السلفيات، الرهن، التبادل بالعملات الصعبة، مع احترام صارم للقوانين المعتمدة؛
 - ❖ تأمين خدمات الوكالات البنكية و المنشآت الرسمية للقرض؛
 - ❖ إنشاء و تسيير المخازن العمومية؛

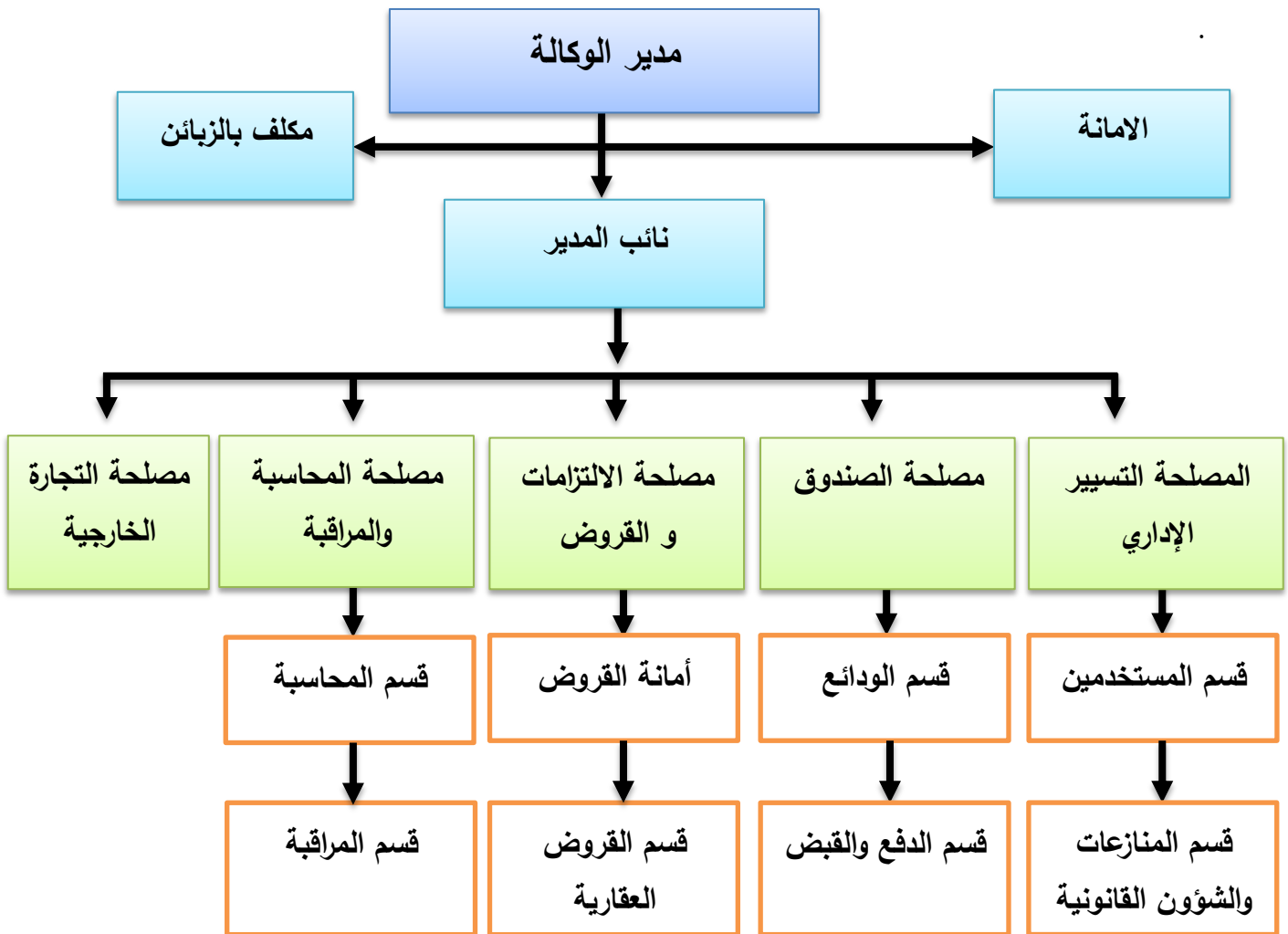
¹ وثائق مقدمة من طرف البنك الوطني الجزائري

❖ القيام بجميع المهام مهما كان شكلها والتي لها فوائد ومتعلقة بمؤسسات أو شركات جزائرية أو أجنبية ويسعى إلى تحقيق أهدافه وتطوير الأعمال الخاصة به، فالبنك الوطني الجزائري يعمل على تسيير أعماله بصفة مباشرة أو غير مباشرة لحسابه أو لحساب أطرافه، إما لوحده أو مع شركائه بجميع الأعمال التي تدخل في تحقيق أهدافه لذلك يقوم بإنجاز الأعمال المرتبطة بأهدافه في إطار تنظيمي.

رابعاً: الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري - وكالة الأغواط-

يتواجد البنك الوطني الجزائري- الوكالة الرئيسية بالأغواط- على مستوى بلدية الأغواط، و يقوم بجمع الودائع ومنح قروض الاستثمار والاستغلال و القروض العقارية ويتكون من 17 موظف، ويمكن توضيح الهيكل التنظيمي للبنك فيما يلي:

الشكل رقم 02-02: الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري - الوكالة الرئيسية بالأغواط -



المصدر: من اعداد الطالبين بناء على الوثائق المقدمة من طرف البنك الوطني الجزائري - الوكالة الرئيسية بالأغواط -

خامساً: سياسة التكوين بالبنك الوطني الجزائري

بصفته مدرسة للتكوين، يضع البنك الوطني الجزائري تأهيل القوى العاملة لديه ضمن مركز اهتماماته الجوهرية، لاسيما عندما يتعلق الأمر بجودة خدماته المقدّمة، ولهذا جعل البنك التدريب والمساواة المهنية إحدى محاوره الأساسية في التطوير الاستراتيجي، يعتبر التدريب أحد المناهج الأساسية التي يمكن من خلاله تنمية الكفاءات البشرية وتحقيق أهداف البنك الوطني الجزائري على المستويين المتوسط والطويل، ونجد بأن التدريب من الركائز التي يعتمد عليها البنك في خطته السنوية، حيث ينقسم التدريب في البنك إلى ثلاثة أنواع رئيسة وهي¹:

- 1-التدريب التأهيلي:** هذا النوع من التدريب يخص تأهيل الأفراد العاملين، سواء كانوا موظفين جدد أو قدامى، حيث تعني الفئة الأولى تأهيلهم لشغل مناصب، والفئة الثانية تأهيلهم لشغل مناصب جديدة أو تأهيلهم للتحكم في الآلات، حيث يتفرع التدريب التأهيلي إلى: الادارة البنكية، الادارة المالية، التدريب على الاتصال التدريب على اعمال القرض والتحليل المالي، التدريب على العلاقة مع العملاء، والتدريب على القروض الرهنية؛
- 2-التدريب التحسيني:** ويتضمن ثلاثة أنواع فرعية وهي: تدريب العاملين من الخلية القانونية، تدريب المكلف بالعملاء، وتدريب ما وراء المكتب.

- 3-التدريب الخاص وما بين المؤسسات:** هذا النوع من التدريب ينمي الجوانب النظرية للعاملين حيث يشمل طرق نظرية كالملتقيات التي تنظمها المؤسسة التدريبية ، ويتف رع هذا التدريب بدوره إلى عدة فروع اهمها: التدريب على تقييم الكفاءات والاداء، التدريب على ادارة مخاطر القروض البنكية، التدريب على ادوات جديدة في النقد.

المطلب الثالث: تقديم بنك الجزائر الخارجي BEA

يعد بنك الجزائر الخارجي أحد أهم أعمدة النظام المصرفي الجزائري، لما له من وظائف وخدمات وأنشطة متنوعة في تمويل الاقتصاد من خلال نشاط وكالاته في كامل التراب الوطني، وشمولية خدماته البنكية داخل الوطن وخارجه.

أولاً: نشأة بنك الجزائر الخارجي

تم إنشاء بنك الجزائر الخارجي بالجزائر العاصمة في 01 أكتوبر 1967 طبقاً للأمر رقم 67-204 المؤرخ في 01 أكتوبر 1997 المتضمن احداث بنك الجزائر الخارجي، في شكل شركة جزائرية، بنك للإيداع بخضع للقانون الأساسي الملحق، وللتشريع والنظام المتعلقين بالبنوك والتشريع التجاري، بهدف تمويل قطاع الطاقة والصناعة، وتسهيل وتنمية العلاقات الاقتصادية الجزائرية مع الخارج في نطاق التخطيط الوطني حيث حدد رأسماله مبدئياً بـ 20 مليون

¹ جميلة عباس، مرجع سبق ذكره، ص ص 149-151.

دينار جزائري، وقد تم إنشاؤه على أنقاض المؤسسات البنكية التالية: القرض الليوني في 01 أكتوبر 1967، الشركة العامة في 31 ديسمبر 1967، البنك الشمالي للتسليف في 31 ماي 1968، البنك الصناعي للجزائر وبنك البحر الأبيض المتوسط في 31 ماي 1968، وبنك باركليز الفرنسي في 30 أبريل 1968¹.

ومع إعادة هيكلة المؤسسات الصناعية والتحويلات العميقة المتخذة من طرف السلطات العمومية خلال فترة الثمانينات أدى إلى تحول بنك الجزائر الخارجي إلى مؤسسة ذات أسهم وفق قانون 88-06 المؤرخ في 12 جانفي 1988 برأس مال قدره 1 مليار دج، والذي قسم إلى 160 سهم، ليتطور هذا المبلغ إلى 76 مليار دج نهاية التسعينات، وفي سنة 2011 تطور رأس مال البنك إلى 100 مليار دج، لتصل في نهاية سنة 2019 إلى 230 مليار دج².

ثانيا: تعريف بنك الجزائر الخارجي

يعتبر البنك الوطني الجزائري شركة مساهمة تابعة للدولة برأس مال يقدر حاليا بـ 230 مليار دج يحتوي على ما يقارب 105 وكالة باختلاف فئاتها، و 11 مديرية جهوية، كما يحتوي على أكثر من مليون ونصف حساب، ولديه 06 شركات تابعة له على المستويين الوطني والدولي، الأمر الذي يمنحه مكانة رئيسية على مستوى الجهاز المصرفي الجزائري ليكون البنك رقم 01 في الجزائر، مما يدفعه للتجديد والحدثة قصد الحفاظ على مكانته وتشريف صورته الخدمائية³.

ثالثا: مهام بنك الجزائر الخارجي

يقوم بنك الجزائر الخارجي بالمهام التالية⁴:

- ❖ تسهيل وتطوير العلاقات الاقتصادية بين الجزائر و الدول الأخرى؛
- ❖ التدخل بضمانها الاحتياطي، وضمان الوفاء أو حتى اتفاقيات القرض مع مراسلين أجنب لترقية الصفقات التجارية مع الدول الأخرى؛
- ❖ المشاركة في كل نظام أو مؤسسة تأمين القرض للتعامل الخارجي، ويمكن لها أن تكلف بالتسيير والمراقبة مع الخارج؛
- ❖ تأمين العمليات التجارية مع الخارج ضد الأخطار السياسية والاقتصادية؛
- ❖ تنفيذ كل العمليات المصرفية الداخلية والخارجية التي تلاءم موضوعها وذلك في إطار القوانين السارية المفعول؛

¹ وثائق مقدمة من طرف بنك الجزائر الخارجي - وكالة الأغواط-

² Banque Extérieure D'Algérie, Rapport d'activite annuel, Exercice 2021, p16.

³ IBID, p08.

⁴ وثائق مقدمة من طرف بنك الجزائر الخارجي - وكالة الأغواط-

❖ جمع القروض على المدى القصير، المتوسط والطويل، تقدم الخدمات المطلوبة من طرف الزبائن ومعالجة عمليات الصرف.

رابعاً: تقديم بنك الجزائر الخارجي - وكالة الأغواط-

تعتبر وكالة الأغواط إحدى وكالات الوطن، والتي تسعى كغيرها من الوكالات لتحقيق أهداف السياسة العامة للبنك ورؤيته، حيث تم افتتاح وكالة الأغواط في 18 جوان 1976 بموجب الأمر 06-76 ويقع مقرها الحالي ببلدية الأغواط، وهي تابعة للمديرية الجهوية جنوب ورقلة، ويبلغ عدد موظفي الوكالة 21 مقسمين وفقاً للجدول التالي:

الجدول رقم 01-02: توزيع الموارد البشرية في بنك الجزائر الخارجي - وكالة الأغواط -

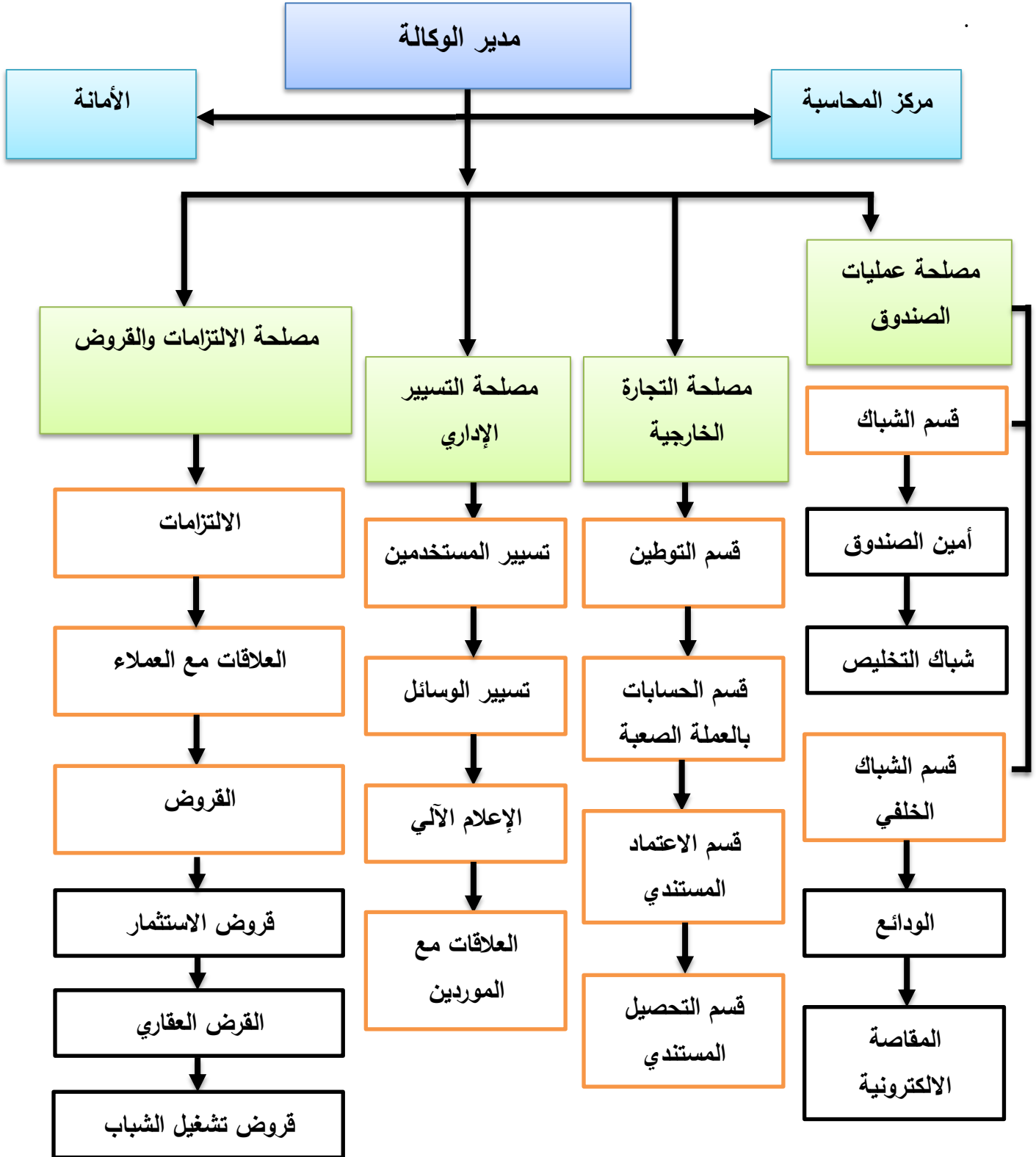
الوظيفة	عدد الموظفين
مدير الوكالة	01
رئيس المركز المحاسبي	01
رئيس مصلحة	04
رئيس فرع	02
مكلف بالدراسات	04
عون متعدد المهام	03
أمين الصندوق	01
عامل بنكي	02
سائق	01
عون نظافة	01
عامل في إطار تشغيل الشباب	01

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على الوثائق المقدمة من طرف بنك الجزائر الخارجي - وكالة الأغواط -

خامسا: الهيكل التنظيمي لبنك الجزائر الخارجي - وكالة الأغواط-

يمكن توضيح الهيكل التنظيمي لبنك الجزائر الخارجي - وكالة الأغواط - في الشكل التالي:

الشكل رقم 03-02: الهيكل التنظيمي لبنك الجزائر الخارجي - وكالة الأغواط -



المصدر: من اعداد الطالبين بناء الوثائق المقدمة من طرف بنك الجزائر الخارجي - وكالة الأغواط -

المبحث الثاني: إجراءات ومراحل الدراسة الميدانية

يشتمل هذا المبحث على إجراءات وحديثات الدراسة الميدانية، حيث سنوضح من خلاله نموذج الدراسة وأهم خطوات تصميم استمارة البحث، وصف مجتمع وعينة البحث وتقييم أدوات القياس.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة هو عبارة عن مجموعة محددة من الأشخاص أو الشركات أو الأسواق التجارية أو غيرها التي لها بعض الخصائص المشتركة، أي أنه يمثل جميع عناصر ومفردات المشكلة أو الظاهرة المدروسة، الذين يمكن أن تعمم عليهم نتائج الدراسة.

أولاً: مجتمع الدراسة

من أجل قياس أثر البرامج التدريبية على الميزة التنافسية بالمؤسسات البنكية بوجود الأداء الوظيفي كمتغير وسيط، تم اختيار مجتمع الدراسة وهو مجموعة من الموظفين في 03 وكالات بنكية عمومية بالأغواط وهي بنك التنمية المحلية BDL والبنك الوطني الجزائري BNA، والبنك الخارجي الجزائري BEA .

ثانياً: عينة الدراسة

العينة هي تلك المجموعة الجزئية من مجتمع الدراسة التي يتم إنتقاؤها بطريقة علمية محددة، ونظراً لصعوبة تغطية كل أفراد مجتمع الدراسة قمنا بانتقاء عينة عشوائية محصورة، حيث تم توزيع 50 استبانة على مجموعة من العاملين بالوكالات الثلاثة سابقة الذكر وتم استرجاع 31 استبانة، بنسبة 62% من المجموع الكلي للاستبانات الموجهة لأفراد عينة الدراسة، وهذا في استبعاد 09 استبانات لعدم اكتمال الاجابات بها، وعدم استرجاع 10 استبانات أخرى.

ثالثاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لتفريغ آراء المستجوبين (الأفراد العاملين في البنوك)، ووصف خصائص عينة الدراسة، وقياس صدق التقارب والتمايز، واختبار فرضيات الدراسة تم الاعتماد على الأدوات والبرامج الإحصائية التالية:

❖ اعتمدت الدراسة على برنامج (SPSS V 26) وذلك لحساب مقاييس الإحصاء الوصفي (لوصف خصائص عينة الدراسة)؛

❖ برنامج (Smartpls 4) وذلك لاختبار نموذج الدراسة باستخدام الاختبارات الإحصائية التي تقيس أثر المتغير

المستقل على المتغير التابع بوجود المتغير الوسيط، من خلال النمذجة بالمعادلات البنائية (Structural

Equation Modeling - SEM).

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 كميها، من خلال بناء نموذج لقياسه يتضمن مجموعة من المؤشرات الدالة، كاختبار مدى صدق نموذج القياس من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية المتقدمة (التحليل 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 أو التأثير بين المتغيرات المتعددة، وصولاً إلى تفسير يحاكي واقع الظاهرة المدروسة أو المشكلة محل الدراسة، كما تعرف أنها مدخل يستخدم لتقدير وتحليل واختبار النماذج التي تحدد العلاقات بين المتغيرات¹.

2- دواعي استعمال النمذجة بالمعادلات البنائية: يمكن ذكر دواعي استعمال النمذجة بالمعادلات البنائية SEM-PLS في النقاط التالية:

- ❖ تساعد على تفحص العلاقة السببية المتعددة من خلال معالجة التأثيرات الخطية الموجودة بين المتغيرات خصوصاً بني المتغيرات الكامنة وكذا المتغيرات الظاهرة؛
- ❖ تختبر النمذجة بالمعادلات البنائية العلاقة الخطية الافتراضية بين مجموعة من المتغيرات، وتقوم بتطبيق دراسات تأكيدية للأبحاث الافتراضية الاستنتاجية؛
- ❖ القياس المتزامن للآثار المقدرة بين العديد من المحددات حول مجموعة من الأسباب مع إمكانية تقييم أثر مكوناتها من خلال أبعادها الفرعية للعديد من المحددات حول مجموعة من المتغيرات التابعة، سواء كانت العلاقات السببية بين المتغيرات مباشرة أو غير مباشرة أو خطية.

المطلب الثاني: تصميم استمارة البحث (الاستبانة)

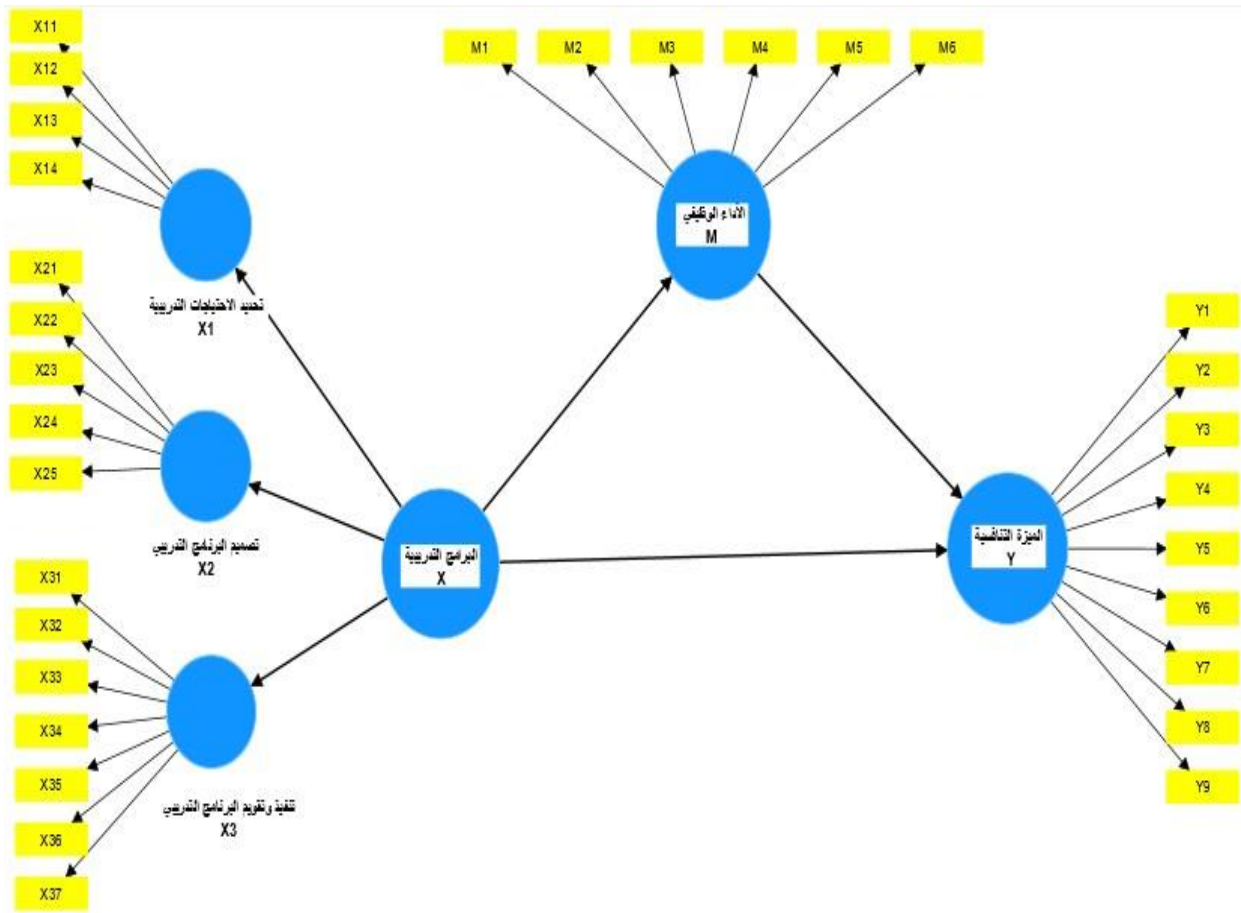
قبل التطرق إلى تصميم استمارة البحث وأهم مكوناتها، لا بأس أن نعيد توضيح نموذج الدراسة.

أولاً: نموذج الدراسة

يقوم نموذج الدراسة على دراسة أثر البرامج التدريبية بأبعاده المختلفة على الميزة التنافسية بوجود الأداء الوظيفي كمتغير وسيط، وهذا انطلاقاً من الدراسات السابقة التي عاجلت هذه الإشكالية، والشكل الموالي يوضح أنموذج الدراسة وفق أسلوب النمذجة بالمعادلات البنائية من خلال طريقة المربعات الصغرى (PLS)، وبلاستعانة ببرنامج (Smartpls V 04) :

¹ جميلة عباس، مرجع سبق ذكره، ص 179.

الشكل رقم 04-02: النموذج البنائي العام للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج (smartpls4)

يرتكز النموذج البنائي العام للدراسة من خلال ماتم توضيحه في الشكل أعلاه على ثلاثة حالات لمتغيرات الدراسة، بدءاً بالمتغير المستقل والذي يمثل البرامج التدريبية بأبعاده الثلاثة: (تحديد الاحتياجات التدريبية تصميم البرنامج التدريبي، وتنفيذ وتقويم البرنامج التدريبي)، التي تقدمها البنوك عينة الدراسة والمتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية، وبوجود المتغير الوسيط المتمثل في الأداء الوظيفي.

ثانياً: أقسام استمارة البحث (الاستبانة)

يهدف الحصول على المعلومات والبيانات الأولية لهذه الدراسة، و بلوغ النتائج المرجوة من الدراسة الميدانية قمنا بتصميم استبانة خاصة بالموظفين العاملين بالوكالات البنكية الثلاث محل الدراسة، ولقد قام الطالبين خلال عملية بناء أداة البحث بالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، والاطلاع على ما كتب حول البرامج التدريبية وتأثيرها على الأداء الوظيفي، و الميزة التنافسية؛ إضافة إلى عرض أداة البحث بصورتها الأولية

على الأستاذ المشرف على البحث، كما تمت الاستفادة من خبرات بعض الأساتذة المختصين وأحكامهم من حيث مدى اتساق العبارات فروض البحث، وفي ضوء ملاحظاتهم وتصوياتهم تم تقسيم الاستبانة إلى أربعة أقسام وهي:

المحور الأول: تضمن البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة، وهي الجنس، السن، المؤهل الدراسي وسنوات الخبرة.

المحور الثاني: تضمن متغير البرامج التدريبية، وهو المتغير المستقل للدراسة، وتم التعبير عنه ب 16 عبارة، موزعة على الأبعاد التالية:

عدد العبارات	البعد
04	تحديد الاحتياجات التدريبية
05	تصميم البرنامج التدريبي
07	تنفيذ وتقويم البرنامج التدريبي

المحور الثالث: وتضمن متغير الأداء الوظيفي، وهو المتغير الوسيط للدراسة وتم التعبير عنه ب 06 عبارات.

المحور الرابع: وتضمن متغير الميزة التنافسية، وهو المتغير التابع للدراسة وتم التعبير عنه ب 09 عبارات.

وقد طلب من أفراد عينة البحث أن يحددوا إجاباتهم عن ما تصفه كل عبارة وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرج، والذي يتكون من خمس مستويات (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة)، حيث تم توزيع هذه العبارات على فرضيات البحث، كما تم ترميز إجابات المبحوثين وتفرغها في البرنامج الإحصائي (spss v 26) للتحليل الإحصائي.

ثالثا: صدق وثبات أداة القياس

1- الصدق الظاهري: للتأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم عرض الاستبيان في شكله الأولي على مجموعة من الأساتذة المحكمين الذين بلغ عددهم 05 محكمين مختصين من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة عمار ثليجي بالأغواط، وكان الهدف من هذه الخطوة: تحديد ملائمة المحاور للاستبيان (السمة المراد قياسها) معرفة هل العبارات تنتمي إلى المحاور التي تندرج تحتها، ووضوح العبارات من حيث الصياغة والمعنى.

حيث قام هؤلاء الأساتذة بمراجعة محتوى العبارات ومدى ملاءمتها وشموليتها وتغطيتها لموضوع البحث، وبناء على هذه الملاحظات تم حذف بعض العبارات وتعديل البعض الآخر، لتخرج أداة الدراسة بصورتها النهائية (انظر الملحق رقم 02).

2- ثبات أداة الدراسة: يقصد بثبات أداة الدراسة هو استقرار النتائج، أي مدى توافق أو الاتساق في نتائج الاستبيان إذا طبقت أكثر من مرة في ظروف مماثلة، حيث تم استخدام اختبار الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) الذي يقيس مدى التناسق في إجابات المبحوثين على الأسئلة الموجودة في المقياس، إذ يدل ارتفاع قيمة ألفا كرونباخ من 0.7 فما فوق على درجة ارتفاع الثبات، وفي الجدول الموالي يلي سيتم توضيح نتائج قيم ألفا كرونباخ للدراسة:

الجدول رقم 02-02: توزيع عبارات الاستبانة على محور البرامج التدريبية

المتغير	عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ
البرامج التدريبية	16	0.916
الأداء الوظيفي	06	0.830
الميزة التنافسية	09	0.941
إجمالي العبارات	31	0.949

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج (spss v26)

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة تجاوزت 0.8 حيث بلغت القيمة الإجمالية لهذا المعامل 0.949، مما يعين أن أداة القياس تتمتع بثبات جيد واستقرار عال إن تم إعادة توظيف الأداة مرة أخرى في نفس الظروف، كما تتميز أيضا بتناسق داخلي كبير بين العبارات والمحاور التي تكونها، حيث أن المحاور الأساسية للدراسة (البرامج التدريبية، الأداء الوظيفي والميزة التنافسية) تميزت بثبات عال وبلغت قيم هذا المعامل حسب كل محور 0.916، 0.830، 0.941 على الترتيب، أي أنها في مجملها قيم مقبولة، ويمكن اعتمادها في تقدير صلاحية الاستبيان، ومنه يمكن القول أن هذه الاستبانة على درجة مقبولة من الثبات ويمكن استعمالها كأداة قياس لمتغيرات الدراسة.

المطلب الثالث: التحليل الإحصائي الوصفي لخصائص العينة وعبارات قياس متغيرات الدراسة

بعد تفريغ كافة بيانات الاستبانة، نقوم بعملية تحليل وصفي لعينة الدراسة واتجاه عبارات قياس متغيرات الدراسة.

أولاً: تحليل الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

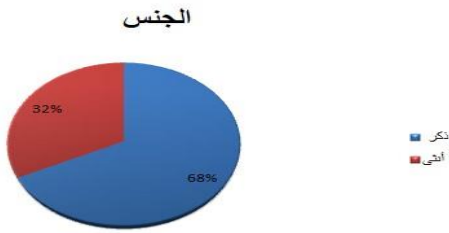
تتمثل في المتغيرات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، وذلك من خلال أربعة عناصر هي: الجنس السن المؤهل الدراسي وعدد سنوات الخدمة، حيث تم الاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية

(SPSSV26) في عرض وتوصيف ذلك، ويمكن توضيح خصائص العينة من خلال تكرارات النتائج المتوصل إليها والنسب الموافقة لها، في الجداول والأعمدة البيانية والدوائر النسبية التالية:

1- توزيع عينة الدراسة من حيث الجنس: يمكن توضيح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس من خلال مايلي:

الجدول رقم 02-03: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس الشكل رقم 02-05: توزيع عينة الدراسة

حسب متغير الجنس



البيان	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	21	67.7
أنثى	10	32.3
المجموع	31	100

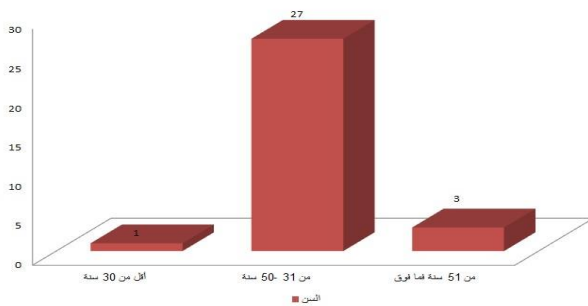
المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج (spss v26)

نلاحظ من خلال الدائرة النسبية أن نسبة 67.7 % من عينة الدراسة، عبارة عن ذكور ونسبة الإناث تمثل 32.3 % فقط من عينة الدراسة، هذا يعني أن نسبة الذكور في عينة الدراسة أكثر من نسبة الإناث، ويعزى ذلك إلى أن أغلب العاملين في الوكالات البنكية بالأغواط هم من فئة الذكور.

2- توزيع عينة الدراسة من حيث السن: يمكن توضيح توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن من خلال مايلي:

الجدول رقم 02-04: توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن الشكل رقم 02-06: توزيع عينة

الدراسة حسب متغير السن



البيان	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	01	3.2
من 31-50 سنة	27	87.1
من 51 سنة فما فوق	03	9.7
المجموع	31	100

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج (spss v26)

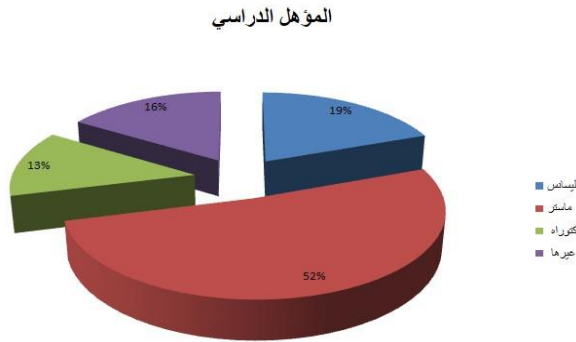
نلاحظ من خلال الاعمدة البيانية أن نسبة 3.2 % من عينة الدراسة سنهم أقل من 31 سنة و 9.7 % من يفوق سنهم 51 سنة، بينما نجد أن نسبة 87.1 % من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين 31 سنة و 50 سنة، وعليه فإن عينة الدراسة تعتمد في سياسة التوظيف على الطاقات الشبابية من أجل تحقيق الكفاءة المطلوبة في العمل ومواكبة التكنولوجيا، وهذا مؤشر جيد بالنسبة للوكالات البنكية محل الدراسة.

3- توزيع عينة الدراسة من حيث المؤهل الدراسي: يمكن توضيح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل الدراسي من خلال مايلي:

الجدول رقم 05-02: توزيع عينة الدراسة حسب الشكل رقم 07-02: توزيع عينة الدراسة

حسب المؤهل الدراسي

متغير المؤهل الدراسي



النسبة	التكرارات	البيان
19.4	06	ليسانس
51.6	16	ماستر
12.9	04	دكتوراه
16.1	05	غيرها
100	31	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج (spss v26)

من خلال الدائرة النسبية الموضحة أعلاه يتبين أن غالبية الباحثين من المتعلمين الذين تحصلوا على التعليم العالي، إذ قدر عدد الموظفين الذين تحصلوا على شهادة الليسانس ب 06 أي مانسبته 19.4% من عين الدراسة، ونفس الشيء بالنسبة للموظفين الذين تحصلوا على شهادة الماستر والدكتوراه فيقدر عددهم ب 20 موظف أي مانسبته 64.5% من عينة الدراسة، ومنه نستنتج أن المستوى الدراسي الذي يغلب على أفراد العينة المدروسة هو المستوى الجامعي، وهي نسبة متوقعة كون أن الوكالات البنكية محل الدراسة تهتم بتوظيف الكفاءات المهنية العالية.

4- توزيع عينة الدراسة من حيث سنوات الخدمة: يمكن توضيح توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة من خلال مايلي:

الجدول رقم 06-02: توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة الشكل رقم 08-02: توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة



البيان	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 05 سنوات	02	6.5
من 05-10 سنوات	20	64.5
من 10-11 سنة	05	16.1
من 21 سنة فما فوق	04	12.9
المجموع	31	100

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج (spss v26)

يتضح من الأعمدة البيانية أن نسبة 6.5% من عينة الدراسة تقل خبرتهم المهنية عن 05 سنوات و64.5% من عينة الدراسة تتراوح خبرتهم المهنية بين 05 و10 سنوات، بينما نجد نسبة 29% من عينة الدراسة تتجاوز خبرتهم 11 سنة، وبالتالي فإن أكثر من ثلثي عينة الدراسة ليست لديهم خبرة كبيرة في مجال عملهم، وهذا يعزى إلى خروج نسبة كبيرة من موظفين الوكالات البنكية محل الدراسة إلى التقاعد وتعويضهم بالطاقات الشبابية، وهذا ما يخدم موضوع دراستنا، كون التدريب يعد أمراً مهماً للموظفين حديثي التوظيف في رفع أدائهم الوظيفي.

ثانياً: التحليل الإحصائي الوصفي لعبارات قياس متغيرات الدراسة

يمكن توضيح درجة استجابة أفراد العينة لفقرات الاستبانة من خلال تكرارات النتائج المتوصل إليها والنسب الموافقة لها، وكذا المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الموافقة لها وفق ما يلي:

1-التوزيع التكراري لعبارات بعد تحديد الاحتياجات التدريبية: يمكن توضيح درجة استجابة أفراد العينة حول بعد تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال ما يلي:

الجدول رقم 07-02: درجة استجابة أفراد العينة حول بعد تحديد الاحتياجات التدريبية

الترتيب	درجة التبني	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرارات والنسب المئوية	الاختبار العبارة
1	مرتفعة	0.718	3.87	03	24	01	03	00	ت	1-تحدد إدارة البنك احتياجاتها التدريبية على ضوء متطلبات تطوير الخدمات البنكية المقدمة للزبائن
				9.7	77.4	3.2	9.7	00	%	
3	مرتفعة	0.672	3.58	01	18	10	02	00	ت	2-تحدد ادارة البنك الفجوة بين المستوى الحالي للموظف والمستوى المطلوب لتحقيق الأهداف المرجوة
				3.2	58.1	32.3	6.5	00	%	
2	مرتفعة	0.915	3.65	04	17	05	05	00	ت	3- تدرس إدارة البنك مهارات الموظفين (نقاط القوة ونقاط الضعف) من أجل تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل دقيق
				12.9	54.8	16.1	16.1	00	%	
4	مرتفعة	0.768	3.45	01	16	10	04	00	ت	4- تستمع ادارة البنك إلى اقتراحات الموظفين وشكاويهم لمعرفة ما يطلبونه من دورات تدريبية تساعد على القيام بعملهم بطريقة أفضل
				3.2	51.6	32.3	12.9	00	%	
	مرتفعة		3.64	المتوسط الحسابي المرجح						

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج (spss v26)

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 87.1 % من أفراد العينة وافقوا على العبارة الأولى، وأما العبارة 02 فإن نسبة 61.3 % من أفراد العينة أبدوا موافقتهم عليها، بينما نسبة 32.3 % من أفراد العينة التزموا الحياد، وبالنسبة للفقرة 03 فقد تمت الموافقة عليها بنسبة 67.7 % من طرف أفراد العينة، بينما أفراد العينة الذين لم يوافقوا عليها أو التزموا الحياد فقد بلغت نسبتهم حوالي 32.2 %، وفيما يخص العبارة 04 والأخيرة لهذا البعد فإن نسبة 54.8 % من أفراد العينة قد وافقت عليها، بينما الذي التزموا الحياد فقد بلغت نسبتهم 32.3 %.

ومن خلال تحليل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد الأول، يتبين أن البنوك عينة الدراسة تولى أهمية كبيرة عند تحديد احتياجاتها التدريبية إلى العبارة الأولى، والتي تنص على تحديد إدارة البنك لاحتياجاتها التدريبية على ضوء متطلبات تطوير الخدمات البنكية المقدمة للزبائن حيث كانت درجة الاستجابة لهذه العبارة كبيرة، أما العبارات 03، 02، 04، فقد حصلت تباعاً على الترتيب 02، 03، 04 وكانت درجة الموافقة على هذه العبارات كبيرة، وهذا مؤشر على أن البنوك محل الدراسة موافقة على هذه العبارات ولكن بدرجة أقل من العبارة الأولى.

2-التوزيع التكراري لعبارات بعد تصميم البرنامج التدريبي: يمكن توضيح درجة استجابة أفراد العينة حول بعد تصميم البرنامج التدريبي من خلال ما يلي:

الجدول رقم 02-08: درجة استجابة أفراد العينة حول بعد تصميم البرنامج التدريبي

الاختبار العبارة		التكرارات والنسب المئوية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التبني	الترتيب
5- تحدد ادارة البنك حاجاتها للتدريب بأسلوب مخطط		ت	00	03	05	19	04	3.77	0.805	مرتفعة	3
		%	00	9.7	16.1	61.3	12.9				
6- تحدد إدارة البنك - عند تصميم البرنامج التدريبي - الأهداف المطلوب تحقيقها بدقة والمشاكل التي تسعى إلى حلها		ت	00	03	05	20	03	3.74	0.773	مرتفعة	4
		%	00	9.7	16.1	64.5	9.7				
7- يمتلك البنك مستلزمات تدريبية كافية (قاعات، وسائل تدريب سمعية وبصرية ، تقنيات حديثة...)		ت	00	06	03	16	06	3.71	1.006	مرتفعة	5
		%	00	19.4	9.7	51.6	19.4				
8- تستعين إدارة البنك بخبراء متخصصين في تصميم البرنامج التدريبي		ت	00	03	05	18	05	3.81	0.833	مرتفعة	2
		%	00	9.7	16.1	58.1	16.1				
9-تحدد إدارة البنك - عند تصميم البرنامج التدريبي- التوقيت الزمني المناسب والمدة الملائمة وميزانية البرنامج التدريبي.		ت	00	03	03	22	03	3.81	0.749	مرتفعة	1
		%	00	9.7	9.7	71	9.7				

المتوسط الحسابي المرجح	3.77	مرتفعة
------------------------	------	--------

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج (spss v26)

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 74.2 % من أفراد العينة وافقوا على العبارة 05 والعبارة 06 معاً، ونسبة 71 % من أفراد العينة أبدوا موافقتهم على العبارة 07، بينما نسبة 19.4 % من أفراد العينة لم يوافقوا عليها، أما أفراد العينة الذين وافقوا على العبارة 08 فقد بلغت نسبتهم حوالي 74.2 %، وفيما يخص العبارة 09 والأخيرة بالنسبة لهذا البعد فإن نسبة 80.7 % من أفراد العينة قد وافقت عليها، وأما الباقي فقد توزعت إجاباتهم بالتساوي على غير موافق ومحيد.

ومن خلال تحليل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد الثاني، يتبين أن البنوك عينة الدراسة تولى أهمية كبيرة عند تصميم البرامج التدريبية إلى العبارة التاسعة، والتي تنص على أن إدارة البنك تحدد - عند تصميم البرنامج التدريبي- التوقيت الزمني المناسب والمدة الملائمة وميزانية البرنامج التدريبي حيث كان المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.81، أما العبارات 08، 05، 06، 07، فقد حصلت تباعاً على الترتيب 02، 03، 04، 05، وكانت درجة الموافقة على هذه العبارات كبيرة، وهو ما يعكس التقارب في وجهات النظر بين أفراد عينة الدراسة حول البعد الثاني للمتغير المستقل ويعزى ذلك إلى التقارب الكبير في المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد.

3- التوزيع التكراري لعبارات بعد تنفيذ وتقييم البرنامج التدريبي: يمكن توضيح درجة استجابة أفراد العينة حول بعد تنفيذ وتقييم البرنامج التدريبي من خلال مايلي:

الجدول رقم 09-02: درجة استجابة أفراد العينة حول بعد تنفيذ وتقييم البرنامج التدريبي

العبارة	الاختبار والنسب المئوية	تكرارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محابد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التباين	الترتيب
10- توفر إدارة البنك تقنيات حديثة في تنفيذ البرنامج التدريبي	ت	00	05	04	19	03	3.65	0.877	مرتفعة	5	
	%	00	16.1	12.9	61.3	9.7					
11- توفر إدارة البنك مدربين متخصصين و ذوي كفاءة عالية طبقاً لخطة التدريب التي تم وضعها	ت	00	03	02	19	07	3.97	0.836	مرتفعة	3	
	%	00	9.7	5.6	64.5	22.6					
12- توفر إدارة البنك الجو الملائم للمتدربين (إيواء مناسب وسائل نقل مريحة ...)	ت	00	05	01	14	11	4.00	1.033	مرتفعة	2	
	%	00	16.1	3.2	45.2	35.5					

الفصل الثاني

دراسة حالة عينة من الوكالات البنكية بولاية الأغواط

1	مرتفعة	0.730	4.00	07	18	05	01	00	ت	13- تقوم إدارة البنك بإجراء
				22.6	58.1	16.1	3.2	00	%	فحص نهائي للمتدربين للوقوف على مدى تحقيق الأهداف التدريبية
4	مرتفعة	0.806	3.87	05	20	03	03	00	ت	14- تستخدم ادارة البنك وسائل معينة لتقويم البرنامج التدريبي (تقارير المدربين والمشرفين، اختبارات التقييم ، مذكرات نهاية التدريب...إلخ)
				16.1	64.5	9.7	9.7	00	%	
7	متوسطة	0.844	3.39	02	13	11	05	00	ت	15-تقوم إدارة البنك بالتقييم والمقارنة بين التطبيق الفعلي للتدريب على أرض الواقع وانعكاسه على بيئة العمل وبين خطة البرنامج والأهداف التي تم وضعها
				6.5	41.9	35.5	16.1	00	%	
6	مرتفعة	0.810	3.45	02	14	11	04	00	ت	16-تقوم إدارة التدريب بوضع تقرير نهائي يضم نتائج البرنامج التدريبي يحتوي على أهم النقاط (الاييجابيات والنقائص) والملاحظات التي تضمنها البرنامج التدريبي
				6.5	45.2	35.5	12.9	00	%	
	مرتفعة		3.76	المتوسط الحسابي المرجح						

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج (spss v26)

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 71 % من أفراد العينة وافقوا على العبارة 10، ونسبة 87.1 % من أفراد العينة أبدوا موافقتهم على العبارة 11، بينما نسبة 80.7 % من أفراد العينة قد وافقوا على العبارة 12، أما أفراد العينة الذين وافقوا على العبارة 13، 14 فقد بلغت نسبة موافقتهم على الترتيب 80.7 % 80.6 %، بينما بلغت نسبة موافقة أفراد العينة على العبارة 15 48.4 %، وهي نسبة منخفضة مقارنة بما سبق وفيما يخص العبارة 16 والأخيرة بالنسبة لهذا البعد فإن نسبة 51.7 % من أفراد العينة قد وافقت عليها وأما الباقي فقد توزعت إجاباتهم على غير موافق ومحايد بنسبة 12.9 % و 35.5 % .

ومن خلال تحليل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد الثالث، يتبين أن البنوك عينة الدراسة تولى أهمية كبيرة عند تنفيذ وتقييم البرنامج التدريبي إلى العبارة 13، والتي تنص على أن إدارة البنك تقوم بإجراء فحص نهائي للمتدربين للوقوف على مدى تحقيق الأهداف التدريبية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.00، كما أن العبارة 12 التي تنص على أن إدارة البنك توفر الجو الملائم للمتدربين لا تقل أهمية عن سابقتها، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.00 أيضاً، أما العبارات 11، 14، 10، 16، فقد حصلت على تباهاً الترتيب 03، 04، 05، 06، وكانت درجة الموافقة على هذه العبارات كبيرة أما العبارة 15 فكانت في المرتبة الأخيرة بدرجة موافقة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ 3.39، وهو ما يعكس أن البنوك محل الدراسة لا تهتم كثيراً بالتقييم والمقارنة بين التطبيق الفعلي للتدريب على أرض الواقع وانعكاسه على بيئة العمل وبين خطة البرنامج والأهداف التي تم وضعها.

4- التوزيع التكراري لعبارات محور الأداء الوظيفي: يمكن توضيح درجة استجابة أفراد العينة حول محور الأداء الوظيفي من خلال مايلي:

الجدول رقم 10-02: درجة استجابة أفراد العينة حول محور الأداء الوظيفي

الترتيب	درجة الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرارات والنسب المئوية	العبارة
5	مرتفعة	0.442	4.06	04	25	02	00	00	ت	17- أوظف كل مؤهلاتي المكتسبة في التدريب لبلوغ الأهداف العامة للبنك
				12.9	80.6	6.5	00	00	%	
4	مرتفعة	0.473	4.10	05	24	02	00	00	ت	18- انجز جميع ما يتعلق بواجباتي الوظيفية بالشكل المطلوب
				16.1	77.4	6.5	00	00	%	
1	مرتفعة جدا	0.497	4.23	08	22	01	00	00	ت	19- أبذل جهد إضافي لإكمال واجباتي الوظيفية في الوقت المحدد
				25.8	71	3.2	00	00	%	
3	مرتفعة	0.601	4.19	09	19	03	00	00	ت	20- ساهمت استفادتي من البرامج التدريبية في ادائي لواجباتي الوظيفية بمهنية كاملة وكفاءة مطلوبة
				29	61.3	9.7	00	00	%	
2	مرتفعة	0.402	4.19	26	25	00	00	00	ت	21- لدي قابلية مستمرة لتحسين وتطوير أدائي الوظيفي
				19.4	80.6	00	00	00	%	
6	مرتفعة	0.884	3.77	07	12	10	02	00	ت	22- أنجز أعمالا إضافية لتطوير أدائي الوظيفي
				22.6	38.7	32.3	6.5	00	%	

مرتفعة	4.09	المتوسط الحسابي المرجح
--------	------	------------------------

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج (spss v26)

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن كل أفراد العينة قد وافقوا على العبارة 21، و نسبة 96.8 % منهم وافقوا على العبارة 19، وهي نسب مرتفعة جداً تعكس مدى اهتمام أفراد عينة الدراسة بأداء مهامهم في الوقت المحدد وقابليتهم لتحسين أدائهم وتطويره، أما أفراد العينة الذين وافقوا على العبارة 17، 18، 20، 22 فقد بلغت نسبة موافقتهم على الترتيب 93.5 %، 93.5 %، 90.3 %، 61.3 %.

ومن خلال تحليل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور الثاني، يتبين ان عينة الدراسة تولى أهمية كبيرة إلى العبارة 13، والتي تنص على بذل جهد إضافي لإكمال الواجبات والمهام الوظيفية في الوقت المحدد، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.23، أي أن درجة الموافقة لهذه العبارة مرتفعة جداً، كما أن العبارة 21 التي تنص على أن أفراد العينة لديهم قابلية مستمرة لتحسين وتطوير أدائهم الوظيفي لا تقل أهمية عن سابقتها، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.19، أما العبارات 20، 18، 17، 22، فقد حصلت تباعاً على الترتيب 03، 04، 05، 06، وكانت درجة الموافقة على هذه العبارات كبيرة أي أن هناك تجانس في إجابات المبحوثين حول محور الأداء الوظيفي، وهو ما يعكس اهتمام عينة الدراسة بمتغير الأداء الوظيفي.

5- التوزيع التكراري لعبارات محور الميزة التنافسية: يمكن توضيح درجة استجابة أفراد العينة حول محور الميزة التنافسية من خلال مايلي:

الجدول رقم 11-02: درجة استجابة أفراد العينة حول محور الميزة التنافسية

الاحتمار العبارة	التكرارات والنسب المئوية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التبني	الترتيب
23- يهتم البنك بتطوير البرامج التدريبية للموظفين بما يتماشى مع ما يقدمه المنافسون	ت	00	02	09	15	3.74	0.815	مرتفعة	4
	%	00	6.5	29	48.4	16.1			
24- ساهم تدريب الموظفين في تحقيق أهداف للبنك	ت	00	02	06	20	3.77	0.717	مرتفعة	3
	%	00	6.5	19.4	64.5	9.7			
25- يهتم البنك بتطوير الخدمات المقدمة للزبائن وجعلها أكثر تنافسية	ت	00	01	04	19	4.03	0.706	مرتفعة	1
	%	00	3.2	12.9	61.3	22.6			
26- يتم تحسين جودة الخدمات	ت	00	02	05	19	3.87	0.763	مرتفعة	2

الفصل الثاني

دراسة حالة عينة من الوكالات البنكية بولاية الأغواط

				16.1	61.3	16.1	6.5	00	%	البنكية المقدمة من خلال تدريب الموظفين عن طريق كسابهم المعارف والمهارات اللازمة
7	مرتفعة	0.877	3.65	04	16	07	04	00	ت	27- يحرص البنك على تقديم خدمات بنكية تتوافق مع تطلعات الزبائن
				12.9	51.6	22.6	12.9	00	%	
5	مرتفعة	1.006	3.71	07	13	06	05	00	ت	28- يحرص البنك على انجاز الخدمات البنكية بكفاءة عالية وبأقل وقت ممكن وبأقل جهد مبذول
				22.6	41.9	19.4	16.1	00	%	
6	مرتفعة	0.832	3.68	05	13	11	02	00	ت	29- يسعى البنك إلى تنمية القدرات الابداعية للموظفين عن طريق البرامج التدريبية
				16.1	41.9	35.5	6.5	00	%	
8	مرتفعة	0.803	3.61	04	13	12	02	00	ت	30- يؤدي تدريب الموظفين إلى تميز البنك عن باقي البنوك الأخرى
				12.9	41.9	38.7	6.5	00	%	
9	مرتفعة	0.882	3.61	07	12	11	03	00	ت	31- ساهم تدريب الموظفين في زيادة الحصة السوقية للبنك
				22.6	38.7	35.5	9.7	00	%	
	مرتفعة		3.74	المتوسط الحسابي المرجح						

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج (spss v26)

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 83.9 % من أفراد العينة وافقوا على العبارة 25، وهي تعكس مدى اهتمام البنوك محل الدراسة بتطوير الخدمات المقدمة للزبائن وجعلها أكثر تنافسية، أما أفراد العينة الذين وافقوا على العبارة 23، 24، 26، 27، 28، 29، 30، 31، فقد بلغت نسبة موافقتهم على الترتيب 64.5%، 74.2%، 77.4%، 64.5%، 64.5%، 58%، 54.8%، 61.3%.

ومن خلال تحليل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور الثالث، يتبين أن البنوك محل الدراسة تولى أهمية كبيرة إلى العبارة 25، والتي تنص على أن البنك يهتم بتطوير الخدمات المقدمة للزبائن وجعلها أكثر تنافسية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.03، أي أن درجة الموافقة لهذه العبارة مرتفعة، كما أن العبارة 26 التي تنص على أن تحسين جودة الخدمات البنكية المقدمة يتم من خلال تدريب الموظفين عن طريق كسابهم المعارف والمهارات اللازمة، كانت في المرتبة الثانية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.87، أما العبارات 24، 23، 28، 29، 27، 30، 31، فقد حصلت تباعاً على الترتيب 03، 04، 05، 06، 07، 08، 09 وكانت درجة الموافقة على هذه العبارات كبيرة أي أن هناك تجانس في إجابات الباحثين حول محور الميزة التنافسية.

المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

في هذا المبحث سوف نعتمد على النمذجة بالمعادلات البنائية (SME) والذي يقوم على تحليل نموذج القياس و اختبار الفرضيات، ومن كل هذا يتم توضيح النموذج النهائي لدراسة، وذلك بالاعتماد على المربعات الصغرى الجزئية لنماذج المعادلات الهيكلية (PLS)، من خلال الاستعانة بالبرنامج الإحصائي (Smartpls4) في دراسة أثر البرامج التدريبية على الميزة التنافسية لدى الموظفين في الوكالات البنكية محل الدراسة بوجود الأداء الوظيفي كمتغير وسيط، وقبل ذلك سنتطرق إلى المعالجة الإحصائية الوصفية لخصائص العينة، وفقرات الاستبانة.

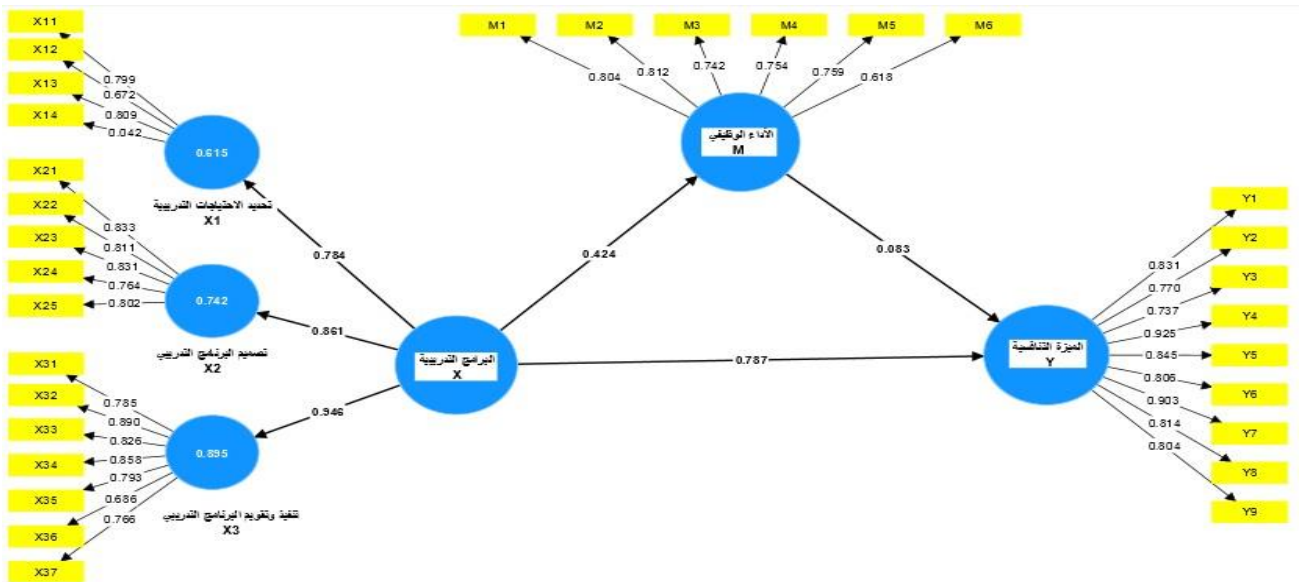
المطلب الأول: التحليل العاملي التوكيدي لنموذج القياس

يعتمد التحليل العاملي التوكيدي على مرحلتين أساسيتين هما: اختبار ثبات نموذج الدراسة واختبار الصدق التمايزي لنموذج الدراسة، وهذا ما سنوضحه في هذا المطلب من خلال تحليل مجموعة من المؤشرات التي تقيس ثبات النموذج، و التي سنستخرجها برنامج Smartpls4 وتدعى أيضا بمؤشرات ملائمة النموذج.

أولاً: اختبار ثبات نموذج الدراسة

للتأكد من ثبات الدراسة في النمذجة بالمعادلات البنائية لا يكفي فقط حساب ألفا كرونباخ، بل سنحتاج إلى اختبارات أخرى، تقيس مدى تقارب وتوافق الأسئلة من بعضها البعض، حيث قمنا بتطبيق خوارزمية PLS بالاعتماد على برنامج Smartpls4 لتحليل النموذج القياسي وذلك بحساب معامل التشيع أو التشبع **Factor Loading**، لقياس القوة التفسيرية لكل متغير ظاهر، والشكل التالي يمثل نموذج الدراسة بعد تطبيق لوجاريتمية PLS.

الشكل رقم 09-02: النتائج الأولية لقيم معامل التحميل الخارجي Outer loading



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج (smartpls4)

حيث يتم تقييم صدق التقارب من خلال ثلاثة مؤشرات وهي: معامل التحميل الخارجي (**Factor Loading**) ، الموثوقية المركبة (**Composite Reliability**) و متوسط التباين المستخرج (**Average Variance Extracted**) ويمكن توضيح نتائج أدلة صدق التقارب في الجدول التالي:

الجدول رقم 12-02: قيمة الموثوقية وصدق التقارب

AVE		Composite Reliability		Factor Loading		الفقرات	
معدل القبول							
أكبر من 0,5 (50%)		أكبر من 0,7 (70%)		أكبر من 0,7 (70%)			
بعد الحذف	قبل الحذف	بعد الحذف	قبل الحذف	بعد الحذف	قبل الحذف		
0.716	0.437	0.834	0.705	0.799	0.799	X11	تحديد الاحتياجات التدريبية
				–	0.672	X12	
				0.809	0.809	X13	
				–	0.042	X14	
0.654	0.654	0.904	0,904	0.833	0.833	X21	تصميم البرنامج التدريبي
				0.811	0.811	X22	
				0.831	0.831	X23	
				0.764	0.764	X24	
				0.802	0.802	X25	
0.682	0.645	0.928	0.927	0.785	0.785	X31	تنفيذ وتقويم البرنامج التدريبي
				0.890	0.890	X32	
				0.826	0.826	X33	
				0.858	0.858	X34	
				0.793	0.793	X35	
				–	0.686	X36	

				0.766	0.766	X37	
0.597	0.564	0.880	0.885	0.804	0.804	M1	الأداء الوظيفي
				0.812	0.812	M2	
				0.742	0.742	M3	
				0.754	0.754	M4	
				0.759	0.759	M5	
				–	0.618	M6	
0.685	0.685	0.951	0.951	0.831	0.831	Y1	الميزة التنافسية
				0.770	0.770	Y2	
				0.737	0.737	Y3	
				0.925	0.925	Y4	
				0.845	0.845	Y5	
				0.806	0.806	Y6	
				0.903	0.903	Y7	
				0.814	0.814	Y8	
				0.804	0.804	Y9	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج (smartpls4)

من خلال الجدول أعلاه يمكن قراءة ما يلي:

1- معامل التحميل الخارجي أو التشبع (FactorLoading): ويقصد به مؤشر التوافق، حيث يقيس هذا المؤشر انسجام العبارات مع بعضها البعض، و مصداقية كل مؤشر بمفرده ومدى تعبيره عن المتغير، حيث يجب أن تكون التحميلات الخارجية لجميع المؤشرات ذات دلالة إحصائية أكبر من 0.7، ومن خلال الجدول أعلاه سنقوم بإزالة المؤشرات ذات التحميل الخارجي أقل من 0.7 وهي: X12، X14، X36، M6 وهذا من أجل زيادة في كل من معيار الموثوقية المركبة ومتوسط التباين المستخرج عن العتبة المقترحة.

2- الموثوقية المركبة (Composite Reliability): تقيس المحور ككل وليس كل عبارة على حدى أي أنها على عكس معامل التشبع تقيس الاتساق الداخلي بين العبارات والمحور، و تتراوح قيمة الموثوقية المركبة بين 0 و 1 حيث تشير القيم الأعلى إلى مستويات أعلى من الموثوقية، ويُفسر بشكل عام بنفس الطريقة التي يستخدمها ألفا كرونباخ، وتكون قيم الموثوقية المركبة بين 0.60 و 0.70 مقبولة في البحوث الاستكشافية، بينما في المراحل الأكثر

تقدما من البحث، يمكن اعتبار القيم بين 0.70 و 0.90 مقبولة، أما القيم التي تزيد عن 0.95 ليست مرغوبة لأنها تشير إلى أن جميع متغيرات المؤشرات تقيس نفس الظاهرة ومن ثم لا يحتمل أن تكون مقياسا صالحا للبناء، ومن خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن جميع معاملات الموثوقية المركبة (CR) بعد الحذف معنوية ومقبولة من الناحية الإحصائية لأنها أكبر من 0.7 ، وهذا ما يدل على وجود ترابط فقرات الدراسة في قياس المتغيرات الكامنة، وبالتالي وجود موثوقية لنموذج القياس المستعمل.

3- متوسط التباين المستخرج (AVE): يعتبر من المقاييس الشائعة لإثبات صحة التقارب على مستوى البناء ويعرف هذا المعيار بأنه القيمة المتوسطة الكبرى للتحميلات المربعة للمؤشرات المرتبطة بالبناء أي مجموع التحميلات المربعة مقسوما على عدد المؤشرات، وباستخدام الطريقة المستخدمة في المؤشرات الفردية تشير قيمة (AVE) (البالغة 0.5 أو أكثر إلى أن البناء يفسر في المتوسط أكثر من نصف التباين في مؤشرات، بينما تشير القيم التي تقل عن 0.5 إلى أنه في المتوسط لا يزال هناك تباين أكبر في خطأ العناصر بدلا من التباين المفسر في البناء، ومن خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن جميع قيم معاملات (AVE) معنوية ومقبولة من الناحية الإحصائية لأن قيمتها بعد الحذف أكبر من 0.5 ، مما يدل على أن كل متغير كامن يشرح أكثر من النصف تباينات مؤشرات، وبالتالي فصدق التقارب قد تحقق في هذا النموذج، أي هناك توافق العبارات من بعضها البعض.

ثانيا: أدلة صدق التمايز (Validity Discriminant)

تقيس هذه الأدلة مدى كون البناء متميزا حقا عن البناءات الأخرى وفقا للمعايير التجريبية، وهكذا فإن إثبات صحة التمييز يعني أن البناء هو فريد من نوعه، ويلتقط الظواهر التي لا تمثلها بناءات أخرى في النموذج، وبعبارة أخرى تشير إلى افتراض مجموعة من العبارات لا تمثل باقي العوامل أو المتغيرات الكامنة الأخرى، أي تكون نسبة الارتباطات مع العوامل الأخرى ضعيفة، أي يتميز تمايز المتغير الكامن بعبارته عن باقي العوامل أو المتغيرات الأخرى، وهناك 03 معايير لتقييم الصدق التمايزي وهي:

1- مؤشر التوافق (Cross Loading): نتحقق من خلال هذا المؤشر بأن العبارات التي تقيس متغير كامن ما لا يجب أن تقيس متغير كامن آخر، وذلك بأن تكون قيمة العلاقة بين العبارة والمتغير الكامن الذي تنتمي له أكبر من قيمة علاقتها مع متغير كامن آخر، لكي نقول إن العبارات مستقلة ولا توجد قيم مشوشة في نموذج الدراسة، والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم 13-02: نتائج مؤشر التحويلات المتقاطعة CL

العبارات	تحديد التدريسية	الاحتياجات	تصميم التدريبي	البرنامج	تنفيذ وتقويم البرنامج التدريبي	الأداء الوظيفي	الميزة التنافسية
----------	-----------------	------------	----------------	----------	--------------------------------	----------------	------------------

0.483	0.432	0.704	0.450	0.878	X11
0.474	0.006	0.505	0.435	0.813	X13
0.683	0.420	0.665	0.835	0.507	X21
0.619	0.206	0.494	0.806	0.383	X22
0.516	0.033	0.480	0.834	0.422	X23
0.581	0.216	0.553	0.769	0.384	X24
0.555	0.400	0.544	0.798	0.401	X25
0.728	0.252	0.779	0.653	0.416	X31
0.593	0.507	0.912	0.598	0.721	X32
0.743	0.374	0.853	0.700	0.576	X33
0.620	0.419	0.868	0.662	0.620	X34
0.555	0.459	0.798	0.377	0.730	X35
0.545	0.259	0.734	0.317	0.517	X37
0.414	0.845	0.514	0.436	0.388	M1
0.263	0.826	0.244	0.121	0.136	M2
0.364	0.729	0.337	0.151	0.293	M3
0.126	0.706	0.165	0.073	0.043	M4
0.284	0.746	0.331	0.260	0.016	M5
0.832	0.440	0.646	0.605	0.440	Y1
0.772	0.338	0.627	0.628	0.266	Y2
0.739	0.351	0.630	0.535	0.489	Y3
0.925	0.376	0.727	0.660	0.537	Y4
0.846	0.287	0.697	0.661	0.685	Y5
0.805	0.340	0.619	0.608	0.521	Y6
0.902	0.336	0.729	0.674	0.604	Y7
0.810	0.308	0.420	0.557	0.278	Y8
0.801	0.334	0.508	0.493	0.243	Y9

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج (smartpls4)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مؤشرات التوافق للفقرات تتباعد مع عبارات التي ليست في نفس المحور، وهذا يعني أن جميع العبارات تنتمي للمتغير أو البعد الذي من المفترض أن تتبعه، غير أن هناك بعض العبارات التي لاحظنا أنها ترتبط مع متغيرات كامنة أخرى وهي: **X11**، **X32**، **X34**، **X35** فمثلا العبارة رقم **X11** في بعد تحديد الاحتياجات التدريبية و والتي قيمتها 0.878 نجدها ترتبط مع بعد تنفيذ وتقييم البرنامج التدريبي في نفس السطر بقيمة 0.704، ونفس الشيء بالنسبة للفقرات **X32**، **X34**، **X35** وعليه يجب حذف هذه العبارات المشوشة أو تغيير البعد الذي تنتمي إليه.

2-ارتباط المتغير (Variable Correlation): يقيس هذا المؤشر اختلاف الأبعاد، ويجب أن تكون قيمة العلاقة بين البعد ونفسه أكبر من قيمة العلاقة مع بعد آخر، لكي نقول إن الأبعاد مستقلة حسب معيار **Fornell-Larcker**، ويمكن توضيح النتائج الخاصة بالدراسة بعد تعديل العبارات أعلاه في الجدول التالي:

الجدول رقم 14-02: نتائج مؤشر ارتباط المتغير VC

المحاور	الأداء الوظيفي	الميزة التنافسية	تحديد الاحتياجات التدريبية	تصميم البرنامج التدريبي	تنفيذ وتقييم البرنامج التدريبي
الأداء الوظيفي	0.773				
الميزة التنافسية	0.416	0.828			
تحديد الاحتياجات التدريبية	0.433	0.659	0.852		
تصميم البرنامج التدريبي	0.323	0.733	0.620	0.809	
تنفيذ وتقييم البرنامج التدريبي	0.348	0.794	0.724	0.673	0.854

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج (smartpls4)

حسب معطيات الجدول أعلاه نلاحظ أن المتغيرات أو المحاور ترتبط مع بعضها البعض وهي بذلك تمثل نفسها بأعلى قيمة مقارنة مع المحاور الأخرى، وهذا يعني انه لا يوجد تداخل بين محاور الدراسة وبالتالي فإن المتغيرات مستقلة بذاتها، وعليه نقول إن هذه المتغيرات الكامنة مستقلة.

3-اختبار صدق التمايز حسب معيار السمة الأحادية للارتباط (HTMT): هو اختصار لـ **Heterotrait-Monotrait Ratio of correlation**، وهو مؤشر احصائي يقيس المتوسط لارتباطات المتغير عبر التركيبات يستخدم في تقييم صدق وثبات مقاييس البناء العملية، ويقيس مدى التشابه والاختلاف بين الأبعاد المختلفة لمقياس ما والأبعاد المشابهة في مقياس آخر، وتعتبر قيمة أقل من 0.9 مقبولة للصدق والثبات، وعليه يكشف هذا المؤشر

مدى وجود المصدقية التمايزية بين المتغيرات الكامنة للدراسة¹، ويمكن توضيح النتائج الخاصة بالدراسة بعد حسب هذا المؤشر في الجدول التالي:

الجدول رقم 15-02: نتائج اختبار (HTMT)

العبارات	الأداء الوظيفي	الميزة التنافسية	تحديد الاحتياجات التدريبية	تصميم البرنامج التدريبي	تنفيذ وتقييم البرنامج التدريبي
الأداء الوظيفي					
الميزة التنافسية	0.425				
تحديد الاحتياجات التدريبية	0.464	0.712			
تصميم البرنامج التدريبي	0.333	0.803	0.695		
تنفيذ وتقييم البرنامج التدريبي	0.352	0.895	0.850	0.776	

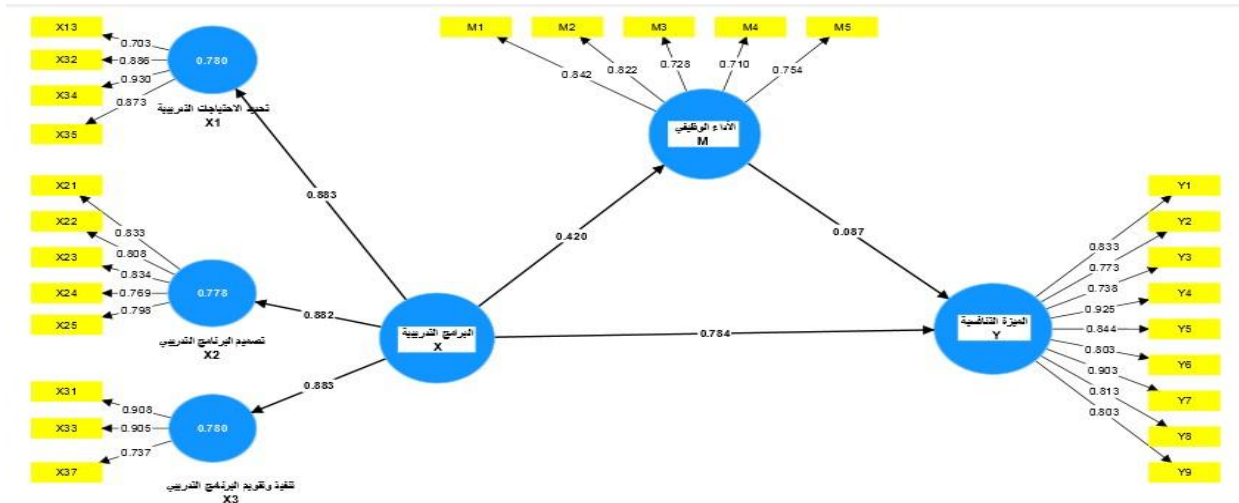
المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج (smartpls4)

حسب معطيات الجدول أعلاه نلاحظ أن قيم اختبار الصديق التمايزي حسب معيار سمة الأحادية للارتباط، تثبت وجود المصدقية التمايزية بين متغيرات الدراسة، أي صحة التمايز بينها لأن كل القيم كانت أقل من 0.9، وبعد التأكد من جودة مطابقة نموذج القياس، يمكن الاعتماد على نموذج الدراسة.

المطلب الثاني: تقييم النموذج البنائي العام

يوضح الشكل الموالي النموذج النهائي للدراسة بعد توظيف أدلة صدق التقارب وصدق التمايز وبعد استبعاد أثر العبارات المشوشة:

الشكل رقم 10-02: النموذج النهائي للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج (smartpls4)

¹ Joseph F. Hair Jr et al, **Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R**, Classroom Companion: Business, springer, Switzerland, 2021, p79.

بعد التأكد من صحة وثبات النموذج القياسي، تأتي الخطوة الثانية وهي تقييم النموذج الهيكلي كمرحلة أولى قبل اختبار فرضيات الدراسة، وذلك لتقييم جودة العلاقة بين متغيرات الدراسة مع بعضها البعض داخل نموذج الدراسة المعدل، حيث يتم ذلك عن طريق حساب مجموعة من المؤشرات الاحصائية وسنكتفي في دراستنا باستخدام مؤشرين وهما: R^2 و F^2 .

أولاً: مؤشر معامل التحديد (R^2 -Coefficient of Determination)

ويمثل هذا المؤشر مقياساً للقوة التنبؤية للنموذج، ويحسب لقياس مدى قدرة المتغيرات المستقلة على تفسير المتغير التابع للدراسة ويمكن توضيح نتائج هذا المؤشر في الجدول الموالي:

الجدول رقم 16-02: نتائج مؤشر معامل التحديد R^2

المحور	النتيجة	الملاحظة
الأداء الوظيفي	0.177	منخفض
الميزة التنافسية	0.680	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج (smartpls4)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل التحديد بالنسبة للأداء الوظيفي قدر ب 0.177، وهي نسبة ضعيفة، وبالتالي فإن المتغير المستقل (البرامج التدريبية) له قدرة ضعيفة على تفسير المتغير الوسيط (الأداء الوظيفي)، أما معامل التحديد للميزة التنافسية فقد قدر ب 0.680 وهي نسبة مرتفعة نوعاً ما، مما يبين أن المتغير المستقل (البرامج التدريبية) له قدرة مرتفعة على تفسير المتغير التابع (الميزة التنافسية).

ثانياً: مؤشر حجم التأثير أو معامل كوهن (F^2 -Effect size)

يستخدم هذا المؤشر لمعرفة مدى تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، حيث سنوضح نتائج هذا المؤشر في الجدول التالي:

الجدول رقم 17-02: نتائج مؤشر حجم التأثير F^2

المحور	البرامج التدريبية	الأداء الوظيفي	الميزة التنافسية
البرامج التدريبية	—	0.215	1.583
الأداء الوظيفي	—	—	0.019
الميزة التنافسية	—	—	—

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج (smartpls4)

من خلال الجدول أعلاه يتبين أنه يوجد تأثير قوي لكل من المتغير المستقل (البرامج التدريبية) على المتغير التابع (الميزة التنافسية) لأن قيمة F^2 تقدر ب 1.583 وهي أكبر من 0.3، ولا يوجد تأثير لكل من المتغير المستقل

(البرامج التدريبية) والمتغير الوسيط (الأداء الوظيفي) لأن قيمة F^2 تقدر ب 0.215 وهي أقل من 0.3، ولا يوجد أيضا تأثير بين المتغير الوسيط (الأداء الوظيفي) والميزة التنافسية لأن قيمتهما أصغر من 0.3.

المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضيات

للتحقق من مصداقية النموذج ومعرفة مدى مساهمة المتغيرات المستقلة في بناء المتغير التابع فإن الاختبار المناسب لتقييم معنوية هذه العلاقة هو اختبار (Bootstrapping)، لأنه يتعامل مع العينات صغيرة الحجم وهو أكثر موثوقية، بمعنى أنه الاختبار الأمثل لطريقة المربعات الصغرى الجزئية (Partial Least Squares - PLS)¹.

أولاً: اختبار الفرضيات الرئيسة

سنقوم باختبار الفرضيات الرئيسة للدراسة، وذلك عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، بالاعتماد على مخرجات نتائج اختبار (Bootstrapping).

الجدول رقم 18-02: نتائج اختبار الفرضيات الرئيسة

البيان	معدل الانحدار	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية P	القرار
الأداء الوظيفي ← الميزة التنافسية	0.087	0.112	0.776	0.438	قبول الفرضية
البرامج التدريبية ← الميزة التنافسية	0.784	0.078	10.119	0.000	رفض الفرضية
البرامج التدريبية ← الأداء الوظيفي	0.420	0.154	2.734	0.006	رفض الفرضية

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج (smartpls4)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ مايلي:

❖ القيمة الاحتمالية P value لمتغير الأداء الوظيفي على الميزة التنافسية تقدر ب 0.438 وهي أكبر من 0.05، وبالتالي يتم قبول الفرضية الرئيسة الأولى، وهذا ما يدل على عدم وجود تأثير دال احصائياً للأداء الوظيفي على الميزة التنافسية بالوكالات البنكية محل الدراسة ؛

❖ القيمة الاحتمالية P value لمتغير البرامج التدريبية على الميزة التنافسية تقدر ب 0.000 وهي أقل من 0.05، وبالتالي يتم رفض الفرضية الرئيسة الثانية، وهذا ما يدل على وجود تأثير موجب و دال احصائياً للبرامج التدريبية على الميزة التنافسية بالوكالات البنكية محل الدراسة ؛

¹ جميلة عباس، مرجع سبق ذكره، ص 214.

❖ القيمة الاحتمالية P value لمتغير البرامج التدريبية على الأداء الوظيفي تقدر ب 0.006 وهي أقل من 0.05، وبالتالي يتم رفض الفرضية الرئيسية الثالثة، وهذا ما يدل على وجود تأثير موجب ودال احصائياً للبرامج التدريبية على الأداء الوظيفي بالوكالات البنكية محل الدراسة.

وبالتالي يمكن القول أن متغير البرامج التدريبية يؤثر في كل من متغير الأداء الوظيفي ومتغير الميزة التنافسية، أما الأداء الوظيفي فلم يساهم في خلق الميزة التنافسية في الوكالات البنكية محل الدراسة.

ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية

سنقوم باختبار الفرضيات الفرعية للدراسة، وذلك بنفس الطريقة السابقة وذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 19-02: نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

البيان	معدل الانحدار	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية P	القرار
تحديد الاحتياجات التدريبية ← الميزة التنافسية	-0.000	0.232	0.000	1.000	قبول الفرضية
تصميم البرنامج التدريبي ← الميزة التنافسية	0.349	0.162	2.158	0.031	رفض الفرضية
تنفيذ وتقييم البرنامج التدريبي ← الميزة التنافسية	0.515	0.155	3.319	0.001	رفض الفرضية

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات مخرجات برنامج (smartpls4)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

❖ القيمة الاحتمالية P value لبعد تحديد الاحتياجات التدريبية على الميزة التنافسية تقدر ب 1.000 وهي أكبر من 0.05، وبالتالي يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى، وهذا ما يدل على عدم وجود تأثير دال احصائياً لتحديد الاحتياجات التدريبية على الميزة التنافسية بالوكالات البنكية محل الدراسة ؛

❖ القيمة الاحتمالية P value لبعد تصميم البرنامج التدريبي على الميزة التنافسية تقدر ب 0.031 وهي أقل من 0.05، وبالتالي يتم رفض الفرضية الفرعية الثانية، وهذا ما يدل على وجود تأثير موجب و دال احصائياً لتصميم البرنامج التدريبي على الميزة التنافسية بالوكالات البنكية محل الدراسة ؛

❖ القيمة الاحتمالية P value لبعد تنفيذ وتقييم البرنامج التدريبي على الأداء الوظيفي تقدر ب 0.001 وهي أقل من 0.05، وبالتالي يتم رفض الفرضية الفرعية الثالثة، وهذا ما يدل على وجود تأثير موجب و دال احصائياً لتنفيذ وتقييم البرنامج التدريبي على الميزة التنافسية بالوكالات البنكية محل الدراسة.

مناقشة النتائج: يمكن القول مما سبق أن البرامج التدريبية تساهم في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر الموظفين في الوكالات البنكية، بينما لم يساهم الأداء الوظيفي في ذلك، وعليه لم تتحقق الوساطة في نموذج الدراسة، وقد

اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة جميلة عباس في أنه لا يوجد تأثير دال احصائيا لأداء العاملين على الميزة التنافسية في البنوك محل الدراسة، كما اتفقت هذه النتيجة جزئيا مع ما توصلت إليه دراسة ميلود عبد الهادي و توزان فاطمة في كون التدريب يعد من أهم الأساليب في تحسين الأداء الوظيفي في الفندق، حيث ساهم التدريب بشكل ايجابي في تحسين الأداء الوظيفي، من خلال وجود علاقة طردية بين عناصر التدريب و ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي في الفندق.

بشكل عام، تتفق دراستنا مع الدراسات السابقة في أن البرامج التدريبية المكثفة والموجهة نحو تطوير المهارات الأساسية والمتقدمة للموظفين له تأثير إيجابي على الميزة التنافسية للبنوك العمومية في الجزائر، من حيث زيادة حجم الأعمال، وتحسين الجودة وسرعة الخدمة، وزيادة رضا العملاء، وتحسين مستوى الثقة والمصادقية في التعامل مع هذه البنوك، ولذلك يمكن أن تعزز البرامج التدريبية الجيدة والمنظمة بشكل صحيح قدرة البنوك العمومية على المنافسة في السوق المصرفي الجزائري.

بينما لم يساهم الأداء الوظيفي في تحقيق الميزة التنافسية في الوكالات البنكية محل الدراسة، وهذا يختلف مع الأدبيات النظرية التي ترى أن الأداء الوظيفي هو عنصر رئيسي في تحقيق الميزة التنافسية ويمكن أن يعزى ذلك إلى التشريعات المالية والمصرفية التي لا تستجيب للتغيرات في السوق المصرفي وإلى قيود التمويل، وسياسات الائتمان وغيرها من القضايا القانونية المتعلقة بالقطاع المصرفي، بالإضافة إلى قصور استثمار البنوك العمومية بشكل كافي في تكنولوجيا المعلومات والابتكار، ما يجعلها غير قادرة على تقديم خدمات مصرفية حديثة وفعالة، وهذا قد يؤثر سلباً على موقعها التنافسي، كما يمكن أن يعزى ذلك إلى ضعف نظام الحوافز في البنوك العمومية، فقد يكون هناك نقص في النظم المرتبطة بالمكافآت المالية والترقيات والتقدير وتطوير مسارات الحياة المهنية، مما يؤدي ذلك إلى ضعف الأداء وعدم التحفيز لتحقيق الميزة التنافسية، بالإضافة إلى وجود قيم ومبادئ تعيق عملية التغيير في البنوك العمومية في الجزائر تؤثر على مرونة البنك في التكيف مع التحولات السريعة في السوق.

أما بالنسبة لنتائج اختبار الفرضيات الفرعية، فقد وجدنا أن كل من بعد تصميم البرنامج التدريبي وبعد تنفيذ وتقييم البرنامج التدريبي يؤثر في متغير الميزة التنافسية من وجهة نظر الموظفين في الوكالات البنكية محل الدراسة، أما بعد تحديد الاحتياجات التدريبية فلم يساهم في خلق الميزة التنافسية، وقد اتفقت هذه النتيجة مع ماتوصلت إليه دراسة كلاخي لطيفة و توام زاهية، التي توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والميزة التنافسية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في مؤسسة سونلغاز بولاية البليدة ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية، بين كل من تصميم البرنامج التدريبي، تنفيذ البرنامج التدريبي وتقييم البرنامج التدريبي والميزة التنافسية من وجهة نظر أفراد عينة

الدراسة في مؤسسة سونلغاز بولاية البليدة، بينما اختلفت معها في وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد تحديد الاحتياجات التدريبية والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

وبالرغم من أن تحديد الاحتياجات التدريبية هو عملية مهمة لضمان تطوير المهارات والمعرفة اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية، إلا أن نتائج اختبار الفرضيات الفرعية توصلت إلى عدم تحقيق الميزة التنافسية من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية في الوكالات البنكية محل الدراسة، ويمكن أن يعزى ذلك إلى عدم وجود رؤية واضحة للميزة التنافسية المطلوبة والأهداف المحددة للتدريب، فإذا لم يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل متناغم مع رؤية واستراتيجية البنك، فقد يكون من الصعب تحقيق الميزة التنافسية المستهدفة إضافة إلى عدم توافر الموارد المالية والبشرية الكافية لتنفيذ برامج التدريب اللازمة، فقد يؤدي ضيق الميزانية وعدم تخصيص الموارد اللازمة إلى تقليل نطاق وجودة البرامج التدريبية، مما يؤثر على قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية، كما يمكن أن يعزى ذلك عدم تكامل الاحتياجات التدريبية مع الاحتياجات الفعلية لمتطلبات العمل والمهارات المطلوبة.

ولتحقيق الميزة التنافسية عن طريق تحديد الاحتياجات التدريبية، يجب توفير الرؤية والاستراتيجية الواضحة، وتخصيص الموارد المناسبة، وضمان توازن وتواصل جيد بين الاحتياجات التدريبية والاحتياجات الفعلية للبنك والعملاء.

ثالثاً: نتائج اختبار الفروقات للمتغيرات المعدلة

المتغير المعدل هو الذي يؤثر على العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع بشكل مباشر حيث توضح الجداول التالية نتائج اختبار الفروقات للمتغيرات المعدلة المتمثلة في (الجنس، المؤهل الدراسي سنوات الخدمة):

1- نتائج اختبار الفروقات من حيث الجنس: يمكن توضيح نتائج اختبار الفروقات من حيث جنس الموظفين في الوكالات البنكية محل الدراسة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 20-02 : نتائج اختبار t للفروق في متغير الميزة التنافسية حسب متغير الجنس

اختبار t		اختبار Levene		طبيعة التباين
Sig	t	Sig	F	
0.453	0.761	0.376	0.809	متجانس
0.520	0.662			غير متجانس

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج (spss v26)

من خلال اختبار **Levene** الموضح في الجدول أعلاه و القيمة الاحتمالية التي تقدر ب 0.376 يتم قبول الفرضية الصفرية وهو ما يعني أن التباين متجانس، وبالتالي فإننا سنعتمد القيمة t التي تقدر ب 0.761

والقيمة الاحتمالية 0.453 وهي أكبر من 0.05، وعليه يتم قبول الفرضية الصفرية والتي تنص على عدم وجود فروق دالة إحصائية في الميزة التنافسية تعزى إلى الجنس.

2- نتائج اختبار الفروقات من حيث المؤهل الدراسي: يمكن توضيح نتائج اختبار الفروقات من حيث المؤهل الدراسي للموظفين في الوكالات البنكية محل الدراسة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 21-02: نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في متغير الميزة التنافسية حسب متغير

المؤهل الدراسي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	Sig
بين المجموعات	2.310	3	0.770	1.792	0.172
داخل المجموعات	11.600	27	0.430		
المجموع	13.911	30			

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج (spss v26)

من خلال قيمة F الموضحة في الجدول أعلاه و القيمة الاحتمالية التي تقدر ب 0.172 وهي أكبر من 0.05، يتم قبول الفرضية الصفرية والتي تنص على عدم وجود فروق دالة إحصائية في الميزة التنافسية تعزى إلى المؤهل الدراسي.

3- نتائج اختبار الفروقات من حيث عدد سنوات الخدمة: يمكن توضيح نتائج اختبار الفروقات من حيث عدد سنوات خدمة الموظفين في الوكالات البنكية محل الدراسة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 22-02: نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في متغير الميزة التنافسية حسب متغير

عدد سنوات الخدمة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	Sig
بين المجموعات	0.437	3	0.146	0.292	0.831
داخل المجموعات	13.474	27	0.499		
المجموع	13.911	30			

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج (spss v26)

من خلال قيمة F الموضحة في الجدول أعلاه و القيمة الاحتمالية التي تقدر ب 0.831 وهي أكبر من 0.05، وعليه يتم قبول الفرضية الصفرية والتي تنص على عدم وجود فروق دالة إحصائية في الميزة التنافسية تعزى إلى المؤهل الدراسي.

خاتمة الفصل الثاني:

من خلال دراستنا لهذا الفصل تمكنا من فحص أمور عديدة، والخروج ببعض النتائج التي تخص الدراسة الميدانية، حيث حاولنا تحديد أثر التدريب على الميزة التنافسية بوجود متغير الأداء الوظيفي كمتغير وسيط، وقد تكون مجتمع الدراسة من ثلاثة وكالات بنكية بالأغواط وهي: بنك التنمية المحلية (BDL) البنك الوطني الجزائري (BNA)، وبنك الجزائر الخارجي (BEA)، وقد اعتمدنا في دراستنا على الاستبانة التي تم تحكيمها من طرف عدة أساتذة جامعيين متخصصين، ليتم بعد ذلك توزيع الاستبانة لعينة ضمت مجموعة من الموظفين العاملين بهذه البنوك بلغ عددهم 31 موظف.

وبعد تحليل نتائج الاستبانة وبلاستعانة بالبرامج الإحصائية المذكورة سابقاً توصلنا إلى أن الوكالات البنكية محل الدراسة تولي اهتمام كبير لمراحل إعداد البرنامج التدريبي العملية التدريبية، إذ ان نسبة الموافقة لعبارات هذه الأبعاد كانت عالية، وهذا ما يعكس أهمية التدريب في تحقيق أهداف هذه البنوك كما كشفت الدراسة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتدريب على الميزة التنافسية بالوكالات البنكية محل الدراسة، كما يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتدريب على الأداء الوظيفي بالوكالات البنكية محل الدراسة بينما لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للأداء الوظيفي على الميزة التنافسية بالوكالات البنكية محل الدراسة وعليه فإن الميزة التنافسية بالوكالات البنكية محل سببها البرامج التدريبية، بينما لم يساهم الأداء الوظيفي في ذلك.

وبالنسبة لتأثير متغير البرامج التدريبية على الميزة التنافسية فإن هذا التأثير كان سببه بعد تصميم البرامج التدريبية وبعد تنفيذ البرامج التدريبية وتقويمها، في حين لم يساهم في ذلك بعد تحديد الاحتياجات التدريبية وهو ما يبين أن تحقيق الميزة التنافسية بالوكالات البنكية محل الدراسة غير مرتبط بتحديد الاحتياجات التدريبية.



خاتمة عامة

من خلال ما تطرقنا إليه في الفصلين السابقين يمكن القول بأن البرامج التدريبية أداة قوية وفعالة لتطوير مهارات ومعرفة العاملين وتعزيز أدائهم في بيئة العمل، لأداء مهامهم بفعالية أكبر، ورفع مستوى رضا العاملين والتزامهم، كما يساعد في تعزيز القدرة على التفكير الابتكاري وتبني التغيير في المؤسسات؛ وذلك من خلال توفير الفرص لاكتساب المعرفة الجديدة وتطوير المهارات، يمكن للعاملين أن يكونوا أكثر استعدادًا لتبني التحديات الجديدة وتطوير أفكار مبتكرة لتعزيز المؤسسة، وبالتالي فإنه عندما تستثمر المؤسسات في برامج التدريب وتطوير العاملين لديها، يمكنها بناء ميزة تنافسية قوية، ففرق العمل المدربة جيدًا تكون قادرة على تحقيق أداء متميز وتقديم خدمات عالية الجودة، مما يعزز سمعة المؤسسة ويجذب العملاء.

تولي البنوك العمومية في الجزائر أهمية كبيرة للعنصر البشري وذلك بسبب الدور الحاسم الذي يلعبه الموظفون في تحقيق أهداف ورؤية هذه البنوك. والتعامل مع العملاء وتلبية احتياجاتهم المصرفية وتوفير الدعم والمشورة المهنية، ولأجل ذلك تسعى إدارة البنوك العمومية بالجزائر إلى تطوير مهارات الموظفين، من أجل تحسين أداء الموظفين وزيادة كفاءتهم في تقديم الخدمات المصرفية وتحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال توفير برامج تدريبية عامة متنوعة تهدف إلى تطوير مهارات الموظفين في مجالات مختلفة مثل: خدمة العملاء، المهارات المصرفية، التسويق المصرفي، التحليل المالي والابتكار...، إضافة إلى تعزيز المهارات القيادية للموظفين من خلال برامج تدريبية خاصة تهدف إلى تنمية قدراتهم في القيادة وإدارة الفرق واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

أولاً: نتائج الدراسة

من خلال دراستنا الذي عاجلنا من خلالها مدى فاعلية البرامج التدريبية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بالوكالات البنكية الثلاثة محل الدراسة بوجود الأداء الوظيفي كمتغير وسيط، وفي ظل الأدبيات النظرية والدراسات السابقة، وكذا تحليل إجابات أفراد العينة المدروسة يمكن استخلاص النتائج التالية:

❖ تساهم البرامج التدريبية في زيادة المعرفة والمهارات الفنية والمهنية للعاملين، مما يعزز قدرتهم على تقديم منتجات وخدمات متفوقة، و يمكن أن تشمل المهارات التي تطورت عن طريق التدريب القدرات التقنية والقيادية والتنظيمية والتواصلية والابتكارية؛

❖ تعزز البرامج التدريبية الكفاءة والإنتاجية في المؤسسة، عندما يكتسب العاملون المهارات والمعرفة اللازمة فإنهم يصبحون أكثر كفاءة وقادرين على إنجاز المهام بشكل أسرع وأفضل؛

❖ يشمل إعداد البرامج التدريبية عدة مراحل يتم اتباعها من قبل المؤسسة لضمان تصميم وتنفيذ برنامج تدريبي فعال، وتشمل هذه المراحل: التحديد الدقيق لاحتياجات التدريب، من خلال تحديد أهداف واضحة وقابلة

للقياس للبرنامج التدريبي، يجب أن تكون هذه الأهداف محددة وملموسة وقابلة للتحقق لضمان تحقيق نتائج ملموسة ومحسوسة، تصميم المحتوى التدريبي وتحديد محتوى التدريب اللازم لتحقيق الأهداف المحدد، وتنفيذ البرامج التدريبية وتقييمها كآخر مرحلة؛

❖ يلعب التدريب دورًا حاسمًا في تحسين الأداء الوظيفي، وبالتالي يؤثر بشكل إيجابي على أداء المؤسسة ككل، من خلال تطوير مهارات الموظفين وزيادة معرفتهم في مجال عملهم، وتحسين قدرتهم على تنفيذ المهام وحل المشكلات واتخاذ القرارات الصحيحة، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل في العمل؛

❖ يساهم التدريب في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال تطوير مهارات وخبرات العاملين، تحسين الكفاءة والإنتاجية في المؤسسة، وبالتالي تقديم أداء متميز وتقديم قيمة مضافة للعملاء؛

❖ يوجد تأثير إيجابي وقوي ودال إحصائياً للمتغير المستقل (البرامج التدريبية) على المتغير التابع (الميزة التنافسية) بالوكالات البنكية محل الدراسة، بينما لا تأثير دال إحصائياً للمتغير الوسيط (الأداء الوظيفي) على الميزة التنافسية؛

❖ تهتم الوكالات البنكية محل الدراسة بتصميم المحتوى التدريبي وتنفيذه ودراسة مدى فاعليته في تحقيق الميزة التنافسية، وهذا ما يعكس أهمية التدريب لدى هذه البنوك، بينما لا تولي إدارة الوكالات البنكية محل الدراسة أهمية كبيرة لتحديد الاحتياجات التدريبية، وهذا راجع لكون تصميم البرامج التدريبية يتم على المستوى المركزي وليس على المستوى المحلي؛

❖ لا تولي الوكالات البنكية محل الدراسة أهمية كبيرة لتقييم الأداء الوظيفي من خلال البرامج التدريبية وهذا ما يدل على عدم اهتمام هذه البنوك بتقييم أداء موظفيها، وهذا راجع إلى عدة عوامل مختلفة تؤثر على قدرة البنوك على تقييم الأداء الوظيفي بشكل فعال، مثل الثقافة التنظيمية لهذه البنوك ومحدودية الموارد المتاحة.

ثانياً: التوصيات والاقتراحات

على ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج، يمكن تقديم بعض التوصيات والاقتراحات ذات الصلة بالموضوع والتي يمكن أن تقدم إضافة لموضوع البرامج التدريبية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية، بوجود الأداء الوظيفي كمتغير وسيط، والمتمثلة في النقاط التالية:

❖ يجب تحديد احتياجات التدريب بدقة في البنك، من خلال تقييم أداء الموظفين، وتحديد المهارات الناقصة، مما يساعد هذا في توجيه البرامج التدريبية بشكل فعال وتلبية احتياجات الموظفين والمؤسسة؛

❖ ينبغي أن يتم تنسيق برامج التدريب بشكل جيد لضمان توفر التدريب المناسب لكل فئة من الموظفين؛

- ❖ ضرورة استخدام تقنيات تدريب حديثة ومبتكرة لزيادة فاعلية البرامج التدريبية. يمكن استخدام التكنولوجيا التعليمية مثل المحاكاة والتعلم عبر الإنترنت والواقع الافتراضي لتوفير تجارب تعليمية واقعية وتفاعلية للموظفين؛
- ❖ يجب أن يتم تقييم فعالية البرامج التدريبية بشكل دوري لضمان تحقيق النتائج المرجوة، من خلال مراجعات الأداء المنتظمة، وإجراء استطلاعات رضا الموظفين وقياس تحسن الأداء الوظيفي بعد التدريب، مما يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف في البرامج التدريبية وإجراء التحسينات اللازمة لنجاح البرامج التدريبية وتحسينها في المستقبل؛
- ❖ يجب أن يتم توفير بيئة تعلم محفزة وداعمة في البنوك العمومية في الجزائر، تشمل مدربين متمرسين ومواد تعليمية متطورة، يمكن استخدام تقنيات التعلم المتنوعة مثل التدريب التفاعلي، والدروس التعليمية عبر الإنترنت، وورش العمل، والمحاكاة، وتبادل المعرفة بين الموظفين؛
- ❖ ضرورة توفير الدعم المالي والموارد اللازمة وتخصيص وقت للموظفين للمشاركة في البرامج التدريبية كما يجب أن يكون للقادة الدور في الترويج لأهمية التدريب وتحفيز الموظفين للمشاركة الفعالة في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك العمومية العاملة في الجزائر؛
- ❖ تشجيع الاتصال الجيد والتعاون بين الموظفين والأقسام المختلفة في البنوك العمومية، ويمكن تحقيق ذلك من خلال إقامة اجتماعات دورية، وتعزيز ثقافة العمل الجماعي، وتوفير منصات لتبادل المعرفة والخبرات بين الموظفين؛
- ❖ استخدام التكنولوجيا الحديثة لتحسين الأداء الوظيفي في البنوك العمومية، من خلال استخدام أنظمة إدارة الأداء الإلكترونية، وتطبيقات العمل الجماعي، وأدوات الاتصال عبر الإنترنت لتحسين كفاءة العمل وتبسيط العمليات. هذه بعض التوصيات العامة التي يمكن أن تساهم في تعزيز الأداء الوظيفي وتحقيق الميزة التنافسية للبنوك العمومية من خلال برامج التدريب المناسبة والفعالة، كما يجب مراعاة الاحتياجات الفردية لكل بنك وضمان أن تلك البرامج متوافقة مع رؤية وأهداف المؤسسة.

ثالثا: آفاق الدراسة

انطلاقا من جملة النتائج المتوصل إليها والتوصيات المقدمة، يمكن القول أن دراستنا لهذا الموضوع الواسع والمتشعب ما هي إلا محاولة لإبراز مدى فعالية البرامج التدريبية في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر البنوك التجارية العمومية في الجزائر، بوجود الأداء الوظيفي كمتغير وسيط إلا أن هناك العديد من الإشكاليات ذات الصلة

بموضوع الدراسة، والتي لم نتوسع فيها بالقدر الكافي أو لم نتطرق إليها والتي يمكن أن تشكل مواضيع لأبحاث ودراسات مستقبلية نذكر منها:

- 1- دور تدريب الموارد البشرية في تحقيق الأمن السيبراني في البنوك التجارية بالجزائر.
- 2- دور التدريب المتميز في تعزيز مهارات إدارة المخاطر التشغيلية لدى الموظفين بالبنوك التجارية بالجزائر.
- 3- دور استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في إدارة مخاطر القروض وتأثيرها على الميزة التنافسية بالبنوك التجارية في الجزائر
- 4- أثر تقييم أداء العاملين في تطوير الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية؛
- 5- استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال في برامج التدريب وأثرها على الميزة التنافسية في شركات التأمين بوجود الأداء الوظيفي كمتغير وسيط.



قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولا: المراجع باللغة العربية

I. الكتب

1. عبد الرحمن بن عنتر، ادارة الموارد البشرية - المفاهيم والاسس، الابعاد والاستراتيجيات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2020.
2. راوية محمد أحمد حسن، إدارة الموارد البشرية "رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، جامعة الإسكندرية، 1999.

II. المجلات والدوريات

3. ياسمينه القفل، فعالية البرامج التدريبية في خلق الميزة التنافسية بالمنظمة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 03، العدد 08، جامعة البليدة 02 فيفري 2017.
4. إيمان إيرين، مداخل الجودة في تصميم البرامج التدريبية وأثرها على أداء العاملين بالمؤسسات الاقتصادية، مجلة دفاتر الاقتصادية، المجلد 05 العدد 01، جامعة الجلفة، مارس 2014.
5. زهير شلابي، اتجاهات حديثة في بناء البرامج التدريبية، Recherches psychologiques et educatives، المجلد 10، العدد 01، جامعة قسنطينة 02، جانفي 2021.
6. ياسر مرزوقي و عبد الرشيد بن ديب، التدريب والتعلم المستمران للكفاءات وأثرهما على الميزة التنافسية - دراسة حالة مجمع صيدال-، مجلة رؤى اقتصادية، المجلد 08، العدد 02، جامعة واد سوف، ديسمبر 2018.
7. راضية سالم ونعيمة بوزيدة، أثر برامج التدريب على الأداء الوظيفي: دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT بولاية عنابة، مجلة ارتقاء للبحوث والدراسات الاقتصادية، المجلد 02، العدد 01، جامعة الطارف، فيفري 2021.
8. مراد زايد وآمال مزاور، تطبيق المديرين للسياسة التدريبية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات العمومية الجزائرية، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 16، العدد 01، جامعة الجزائر 03، جوان 2012.

9. صابر بحري ومنى خربوش، تقييم البرامج التدريبية في المؤسسة كمدخل لقياس فعالية التدريب في ضوء وسائل التقييم، مجلة سوسولوجيا، المجلد 05 العدد 01، جامعة الجلفة، جوان 2021.
10. جميلة عمر المالكي، البرامج التدريبية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لشاغلات الوظائف التعليمية من وجهة نظر القائدات والمشرفات التربويات بمكتب تعليم أضمر وربوع العين، المجلة العلمية لعلوم التربية النوعية، المجلد 09، العدد 09، جامعة طنطا، مصر، جوان 2019.
11. مريم أرفيس، الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة - دراسة نظرية-، مجلة التغير الاجتماعي، المجلد 03، العدد 02، جامعة بسكرة، جوان 2018.
12. جهاد نعيات، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة، المجلة الالكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد 46، عمان، أبريل 2022.
13. عبد العزيز مرزوق وانعام السيد خطاب، أثر رفاية العاملين على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية بمحافظة كفر الشيخ، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد 01، العدد 02، جامعة دمياط، مصر، جويلية 2020.
14. رشيد مناصرية وفريد بن ختو، سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 04، العدد 02، جامعة ورقلة، جانفي 2016.
15. خالد رجم و رشيد مناصرية، واقع تقييم أداء العاملين من وجهة نظر مديري الموارد البشرية، دراسة حالة عينة من المؤسسات النفطية بحاسي مسعود مجلة الباحث، المجلد 18، العدد 01، جامعة ورقلة، ديسمبر 2018.
16. نورة ديب، تقييم أداء العنصر البشري - دراسة حالة مؤسسة سونلغاز-، Revue Des Sciences Humaines، المجلد 25، العدد 02، جامعة قسنطينة، جوان 2014.
17. خولة قاسمي الحسني و هدى حفصي، اليقظة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة حالة مؤسسة يالدين للتوصيل السريع في الجزائر مجلة دفاتر البحوث العلمية، المجلد 10، العدد 02، المركز الجامعي تيبازة، جانفي 2023.
18. أحمد بلالي، الميزة التنافسية ونموذج الإدارة الإستراتيجية، مجلة العلوم الانسانية، المجلد 07، العدد 11، جامعة بسكرة، ماي 2007.

19. نذير بوسهوه، رأس المال الفكري كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 07، العدد 02، جامعة الجلفة، أوت 2013.
20. نسيم غلاي و عبد القادر بشني، الابداع ضرورة اساسية لخلق الميزة التنافسية، Revue Les Cahiers du POIDEX، المجلد 03، العدد 02 جامعة مستغانم، سبتمبر 2014.

III. الرسائل والمذكرات

21. أحمد بلالي، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية حالة مؤسسات قطاع الهاتفية النقالة بالجزائر للفترة 2000-2006، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، 2007/2008.
22. خليل ماضي، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة قناة السويس، مصر، 2014.
23. يحيى بدرأوي، أثر نظم المعلومات على الإدارة الاستراتيجية : حالة بعض المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2014/2015.
24. لامية بكوش، تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للأساتذة بالجامعة - دراسة عينة من الأساتذة الجامعيين، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة المسيلة 2018/2019.
25. جميلة عباس، دور التدريب في تحسين أداء العاملين وتأثيره على الميزة التنافسية : دراسة عينة من البنوك في النظام المصرفي الجزائري، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، 2020/2021.
26. وسيلة بوزايد، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2011/2012.
27. كمال راتب نوفل، أثر الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2015.
28. ديماء خزام، أثر التدريب في أداء العاملين دراسة حالة قسم الدعاية الطبية في شركة يونيفارما للصناعات الدوائية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2019/2020.
29. باسم مصطفى البساطي، أثر التدريب الإداري على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بجمعية المشروعات الصغيرة ببورسعيد، مذكرة ماجستير مهني في إدارة الأعمال، جامعة المنصورة، 2021.

30. هند لبصير، أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعمال بالمؤسسة: دراسة ميدانية بشركة الخزف الصحي المليية _ جيغل، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة جيغل، 2009/2008.
31. محمد الحماسي، العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير في القيادة والادارة البرنامج المشترك للدراسات العليا بين جامعة الأقصى وأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين، 2016.
32. كاهنة مصايد وكاهنة خابر، دور التدريب في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة، ماستر في علوم التسيير، جامعة البويرة، 2019/2018.
33. بلقاسم بن عمار و بلال بن عياد، أثر التدريب على أداء الموارد البشرية : دراسة حالة المؤسسة العمومية اتصالات الجزائر -مستغانم-، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة مستغانم، 2020/2019.
34. فطيمة الزهراء بن داني، دور التدريب في تحسين الأداء الوظيفي دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-بسكرة-، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية جامعة بسكرة، 2020/2019.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

I. Livres

35. DILWORTH B James, Operations Management: Design, Planning, and Control for Manufacturing and Services Mc GRAW-HILL INTERNATIONAL EDITION, USA.
36. Joseph F. Hair Jr et al, Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R, Classroom Companion: Business, springer, Switzerland, 2021.
37. Claude ALAZARD et Sabine SÉPARI, Contrôle de gestion: Manuel et Applications, Dunod, 2eme edition, Paris.
38. Michael E. Porter, Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press, New York, 1985.

ثالثا: المراجع الإلكترونية

39. موقع بنك التنمية المحلية، التعريف ببنك التنمية المحلية، متاح على الرابط: <https://www.bdl.dz/arabe/index.html>، تاريخ الاطلاع 2023/05/27.

40. موقع بنك التنمية المحلية، سياسة الشغل ببنك التنمية المحلية، متاح على الرابط:

<https://www.bdl.dz/arabe/emploi.html>، تاريخ الاطلاع: 2023/05/27.

41. موقع بنك التنمية المحلية، سياسة التكوين ببنك التنمية المحلية، متاح على الرابط:

<https://www.bdl.dz/https://www.bdl.dz/arabe/formation.html>، تاريخ

الاطلاع: 2023/05/27.

42. موقع البنك الوطني الجزائري، التعريف بالبنك، متاح على الرابط:

<https://www.bna.dz/ar/%d8%a7%d9%84%d8%aa>،

%d8%b9%d8%b1%d9%8a%d9%81-

/%d8%a8%d8%a7%d9%84%d8%a8%d9%86%d9%83، تاريخ الاطلاع:

2023/05/27



قائمة الملاحق

الملحق رقم 01: استمارة البحث (الاستبانة)

استبانة

سيدى الفاضل

تحية طيبة وبعد:

في إطار تحضيرنا لمذكرة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، والموسومة ب : دور البرامج التدريبية للموارد البشرية في التحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة، نرجو من سيادتكم مساعدتنا في إتمام هذا العمل والتفضل بالإجابة على محاور هذا الاستبيان، علماً أن المعلومات المصرح بها من طرفكم ستبقى ضمن السرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وفقط.

تفضلوا بقبول فائق عبارات الشكر والتقدير

تحت

من إعداد الطالبين:

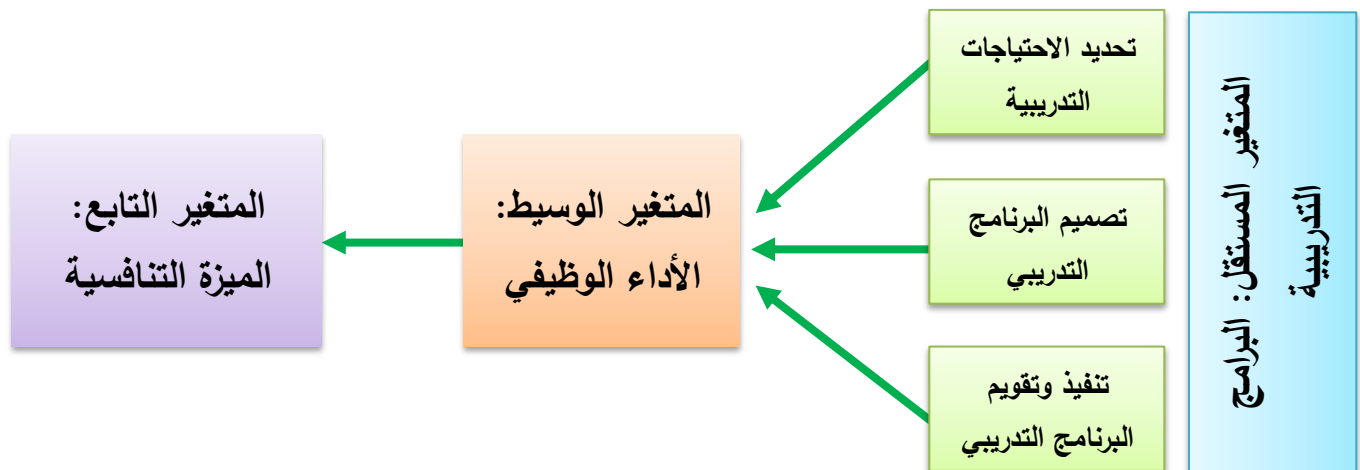
اشراف:

د. محجوبي حمزة

- بن زيان مهدي

- عويسي امال

نموذج الدراسة



السنة الجامعية: 2023/2022

المحور الأول: المعلومات الشخصية والوظيفية

نرجو من سيادتكم المحترمة وضع إشارة (X) في الخانة التي ستختارها

1- الجنس:

☐ أنثى

☐ ذكر

2- السن:

☐ أقل من 30 سنة ☐ 31 - 50 سنة ☐ 51 سنة فما فوق ☐

3- المؤهل الدراسي:

☐ ليسانس

☐ ماستر

☐ دكتوراه ☐ غير ذلك ☐ أذكرها:

4- سنوات الخدمة:

☐ أقل من 05 سنوات ☐ 05-10 سنوات ☐

11- فما فوق

☐ 21 سنة فما فوق ☐

المحور الثاني: البرامج التدريبية

أولاً: تحديد الاحتياجات التدريبية: نرجو من سيادتكم المحترمة وضع إشارة (x) في الخانة المناسبة التي تعكس درجة إجابته على مختلف عبارات هذا البعد

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تحدد إدارة البنك احتياجاتها التدريبية على ضوء متطلبات تطوير الخدمات البنكية المقدمة للزبائن					
2	تحدد إدارة البنك الفجوة بين المستوى الحالي للموظف والمستوى المطلوب لتحقيق الأهداف المرجوة					
3	تدرس إدارة البنك مهارات الموظفين (نقاط القوة ونقاط الضعف) من أجل					

					تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل دقيق	
					تستمع ادارة البنك إلى اقتراحات الموظفين وشكاويهم لمعرفة ما يطلبونه من دورات تدريبية تساعدكم على القيام بعملهم بطريقة أفضل	4

ثانيا: تصميم البرنامج التدريبي: نرجو من سيادتكم المحترمة وضع إشارة (X) في الخانة المناسبة التي تعكس درجة إجابتك على مختلف عبارات هذا البعد

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
5	تحدد ادارة البنك حاجاتها للتدريب بأسلوب مخطط					
6	تحدد إدارة البنك - عند تصميم البرنامج التدريبي - الأهداف المطلوب تحقيقها بدقة والمشاكل التي تسعى إلى حلها					
7	يملك البنك مستلزمات تدريبية كافية (قاعات، وسائل تدريب سمعية وبصرية ، تقنيات حديثة...)					
8	تستعين إدارة البنك بخبراء متخصصين في تصميم البرنامج التدريبي					
9	تحدد إدارة البنك - عند تصميم البرنامج التدريبي - التوقيت الزمني المناسب والمدة الملائمة وميزانية البرنامج التدريبي.					

ثالثاً: تنفيذ وتقييم البرنامج التدريبي: نرجو من سيادتكم المحترمة وضع إشارة (X) في الخانة المناسبة التي تعكس درجة إجابتك على مختلف عبارات هذا البعد

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
10	توفر إدارة البنك تقنيات حديثة في تنفيذ البرنامج التدريبي					
11	توفر إدارة البنك مدربين متخصصين و ذوي كفاءة عالية طبقاً لخطة التدريب التي تم وضعها					
12	توفر إدارة البنك الجو الملائم للمتدربين (إيواء مناسب وسائل نقل مريحة ...)					
13	تقوم إدارة البنك بإجراء فحص نهائي للمتدربين للوقوف على مدى تحقيق الأهداف التدريبية					
14	تستخدم ادارة البنك وسائل معينة لتقويم البرنامج التدريبي (تقارير المدربين والمشرفين، اختبارات التقييم ، مذكرات نهاية التدريب... إلخ)					
15	تقوم إدارة البنك بالتقييم والمقارنة بين التطبيق الفعلي للتدريب على أرض الواقع وانعكاسه على بيئة العمل وبين خطة البرنامج والأهداف التي تم وضعها.					
16	تقوم إدارة التدريب بوضع تقرير نهائي يضم نتائج البرنامج التدريبي يحتوي على أهم النقاط (الايجابيات والنقائص) والملاحظات التي تضمنها					

الملاحق

					البرنامج التدريبي	
--	--	--	--	--	-------------------	--

المحور الثالث الأداء الوظيفي: نرجو من سيادتكم المحترمة وضع إشارة (×) في الخانة المناسبة التي تعكس درجة إجابته على مختلف عبارات هذا المحور

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
17	أوظف كل مؤهلاتي المكتسبة في التدريب لبلوغ الأهداف العامة للبنك					
18	انجز جميع ما يتعلق بواجباتي الوظيفية بالشكل المطلوب					
19	أبذل جهد إضافي لإكمال واجباتي الوظيفية في الوقت المحدد					
20	ساهمت استفادتي من البرامج التدريبية في ادائي لواجباتي الوظيفية بمهنية كاملة وبكفاءة مطلوبة					
21	لدي قابلية مستمرة لتحسين وتطوير أدائي الوظيفي					
22	أنجز أعمالاً إضافية لتطوير أدائي الوظيفي					

المحور الرابع الميزة التنافسية: نرجو من سيادتكم المحترمة وضع إشارة (×) في الخانة المناسبة التي تعكس درجة إجابته على مختلف عبارات هذا المحور

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
23	يهتم البنك بتطوير البرامج التدريبية للموظفين بما يتماشى مع ما يقدمه المنافسون					

					24	ساهم تدريب الموظفين في تحقيق أهداف للبنك
					25	يهتم البنك بتطوير الخدمات المقدمة للزبائن وجعلها أكثر تنافسية.
					26	يتم تحسين جودة الخدمات البنكية المقدمة من خلال تدريب الموظفين عن طريق كسابهم المعارف والمهارات اللازمة
					27	يحرص البنك على تقديم خدمات بنكية تتوافق مع تطلعات الزبائن
					28	يحرص البنك على انجاز الخدمات البنكية بكفاءة عالية وبأقل وقت ممكن وبأقل جهد مبذول
					29	يسعى البنك إلى تنمية القدرات الابداعية للموظفين عن طريق البرامج التدريبية
					30	يؤدي تدريب الموظفين إلى تميز البنك عن باقي البنوك الأخرى
					31	ساهم تدريب الموظفين في زيادة الحصة السوقية للبنك

شكراً لحسن تعاونكم معنا

Thank you for your collaboration

الملحق رقم 02: قائمة الأساتذة المحكمين

الرتبة	الأستاذ المحكم	الرقم
أستاذ محاضر - ب - جامعة عمار ثليجي - الأغواط	عامري محمد الطاهر	01
أستاذ التعليم العالي جامعة عمار ثليجي - الأغواط	عبد القادر بن برطال	02
أستاذ محاضر - ب - جامعة عمار ثليجي - الأغواط	بعاج الهاشمي	03
استاذ محاضر - أ - جامعة عمار ثليجي - الأغواط	بعداش الطاهر	04
أستاذ التعليم العالي جامعة عمار ثليجي - الأغواط	خنيش يوسف	05

الملحق رقم 03: مخرجات برنامج Spss v 26

معامل ألفا كرونباخ

→ **Fiabilité**

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	31	100,0
Exclue ^a	0	,0
Total	31	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,949	31

التحليل الوصفي لخصائص العينة

الجنس					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	21	67,7	67,7	67,7
	انثى	10	32,3	32,3	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

السن					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	1	3,2	3,2	3,2
	من 31 إلى 50 سنة	27	87,1	87,1	90,3
	من 51 فما فوق	3	9,7	9,7	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

المؤهل الدراسي					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ليسانس	6	19,4	19,4	19,4
	ماجستير	16	51,6	51,6	71,0
	دكتوراه	4	12,9	12,9	83,9
	غيرها	5	16,1	16,1	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

ستويات الخدمة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	2	6,5	6,5	6,5
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	20	64,5	64,5	71,0
	من 11 فما فوق	5	16,1	16,1	87,1
	من 21 سنة فما فوق	4	12,9	12,9	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

التحليل الاحصائي الوصفي لعبارات القياس

احتياجاتها التدريبية على ضوء متطلبات تطوير الخدمات التدكية المقدمة للراشدين		الفرق بين المستوى الحالي للمستوى المستوى المطلوب لتحقيق الاهداف المرجوة	مهارات الموظفين (نقاط القوة و نقاط الضعف) من اجل تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل دقيق	لمعرفة ما يتلوه من دورات تدريبية تساعد على القيام بعملهم بطريقة افضل	
N	Valide	31	31	31	31
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		3,87	3,58	3,65	3,45
Ecart type		,718	,672	,915	,768

Table de fréquences

تحديد ادارة البنك احتياجاتها التدريبية على ضوء متطلبات تطوير الخدمات البنكية المقدمة للراشدين

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عبر موافق	3	9,7	9,7
	محايد	1	3,2	12,9
	موافق	24	77,4	90,3
	موافق بشدة	3	9,7	100,0
Total		31	100,0	100,0

تحديد ادارة البنك الفجوة بين المستوى الحالي للموظف و المستوى المطلوب لتحقيق الاهداف المرجوة

Statistiques						
	اوظف كل مؤهلتي المكتسبة في التدريب لبلوغ الاهداف العامة للبنك	اجبر جميع ما يتعلق بواجباتي الوظيفية بالاشكل المطلوب	ابذل جهد اضافي لاكمال واجباتي الوظيفية في الوقت المحدد	ساهمت استفادتي من البرامج التدريبية في ادائي لواجباتي الوظيفية بمهنية كاملة و بكفاءة مطلوبة	لدي قابلية مستمرة لتحسين و تطوير ادائي الوظيفي	اجبر اعمالا اضافية لتطوير ادائي الوظيفي
N	Valide	31	31	31	31	31
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		4,06	4,10	4,23	4,19	3,77
Ecart type		,442	,473	,497	,601	,884

Table de fréquences

اوظف كل مؤهلتي المكتسبة في التدريب لبلوغ الاهداف العامة للبنك

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	2	6,5	6,5
	موافق	25	80,6	87,1
	موافق بشدة	4	12,9	100,0
Total		31	100,0	100,0

Statistiques									
	يهتم البنك بتطوير برامج تدريبية للموظفين بما يتماشى مع ما يقدمه المنافسون	ساهمت استفادتي من البرامج التدريبية في ادائي لواجباتي الوظيفية بمهنية كاملة و بكفاءة مطلوبة	لدي قابلية مستمرة لتحسين و تطوير ادائي الوظيفي	اجبر اعمالا اضافية لتطوير ادائي الوظيفي	ساهمت استفادتي من البرامج التدريبية في ادائي لواجباتي الوظيفية بمهنية كاملة و بكفاءة مطلوبة	لدي قابلية مستمرة لتحسين و تطوير ادائي الوظيفي	اجبر اعمالا اضافية لتطوير ادائي الوظيفي	ساهمت استفادتي من البرامج التدريبية في ادائي لواجباتي الوظيفية بمهنية كاملة و بكفاءة مطلوبة	لدي قابلية مستمرة لتحسين و تطوير ادائي الوظيفي
N	Valide	31	31	31	31	31	31	31	31
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,74	3,77	4,03	3,87	3,65	3,71	3,68	3,61
Ecart type		,815	,717	,706	,763	,877	1,006	,832	,803

Table de fréquences

يهتم البنك بتطوير برامج تدريبية للموظفين بما يتماشى مع ما يقدمه المنافسون

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عبر موافق	2	6,5	6,5
	محايد	9	29,0	35,5
	موافق	15	48,4	83,9
	موافق بشدة	5	16,1	100,0
Total		31	100,0	100,0

اختبار الفروقات للمتغيرات المعدلة

T-TEST GROUPS=SI (1 2)
/MISSING=ANALYSIS
/VARIABLES=Y
/CRITERIA=CI (.95) .

→ Test T

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
Y	ذكر	21	3,68	,585	,128
	انثى	10	3,88	,869	,275

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard		Inférieur	Supérieur
Y	Hypothèse de variances égales	,809	,376	-,761	29	,453	-,201	,263		-,739	,338
	Hypothèse de variances inégaies			-,662	13,023	,520	-,201	,303		-,855	,454

/MISSING=ANALYSIS.

→ Unidirectionnel

Descriptives

		N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
						Borne inférieure	Borne supérieure		
Y	ثاساني	6	3,43	,990	,404	2,39	4,46	2	5
	مابتر	16	3,97	,472	,118	3,72	4,22	3	5
	دكتوراه	4	3,28	,638	,319	2,26	4,29	2	4
	عبرها	5	3,76	,730	,327	2,85	4,66	3	5
	Total	31	3,74	,681	,122	3,49	3,99	2	5

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Y	Intergruppes	2,310	3	,770	1,792	,172
	Intragruppes	11,600	27	,430		

→ Unidirectionnel

Descriptives

		N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
						Borne inférieure	Borne supérieure		
Y	أقل من 5 سنوات	2	3,39	,550	,389	-1,55	8,33	3	4
	من 5 سنوات الى 10 سنوات	20	3,78	,613	,137	3,50	4,07	2	5
	من 11 فما فوق	5	3,84	1,104	,494	2,47	5,22	2	5
	من 21 سنة فما فوق	4	3,58	,618	,309	2,60	4,57	3	4
	Total	31	3,74	,681	,122	3,49	3,99	2	5

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Y	Intergruppes	,437	3	,146	,292	,831
	Intragruppes	13,474	27	,499		
	Total	13,911	30			

الملحق رقم 04: مخرجات برنامج Smartpls v 04

الموثوقية المركبة و متوسط التباين المستخرج قبل التعديل

Construct reliability and validity - Overview [Zoom \(92%\)](#) [Copy to Excel](#) [Copy to R](#)

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
M_ الأداء الوظيفي	0.855	0.906	0.885	0.564
X_ البرامج التدريبية	0.916	0.932	0.929	0.469
Y_ الميزة للتنفيذ	0.942	0.948	0.951	0.685
X1_ تحديد الاحتياجات التدريبية	0.488	0.662	0.705	0.437
X2_ تصميم البرنامج التدريبي	0.868	0.870	0.904	0.654
X3_ تنفيذ وتقديم البرنامج التدريبي	0.907	0.915	0.927	0.645

الموثوقية المركبة و متوسط التباين المستخرج بعد التعديل

Construct reliability and validity - Overview [Zoom \(92%\)](#) [Copy to Excel](#) [Copy to R](#)

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
M_ الأداء الوظيفي	0.840	0.897	0.880	0.597
X_ البرامج التدريبية	0.926	0.932	0.937	0.535
Y_ الميزة للتنفيذ	0.942	0.948	0.951	0.685
X1_ تحديد الاحتياجات التدريبية	0.607	0.622	0.834	0.716
X2_ تصميم البرنامج التدريبي	0.868	0.871	0.904	0.654
X3_ تنفيذ وتقديم البرنامج التدريبي	0.906	0.915	0.928	0.682

Discriminant validity - Fornell-Larcker criterion [Zoom \(92%\)](#) [Copy to Excel](#) [Copy to R](#)

	M_ الأداء الوظيفي	البرامج التدريبية_X	الميزة التنافسية_Y	تحديد الاحتياجات التدريبية_X1	تصميم البرنامج التدريبي_X2	تنفيذ وتقييم البرنامج التدريبي_X3
M_ الأداء الوظيفي	0.773					
البرامج التدريبية_X	0.420	0.736				
الميزة التنافسية_Y	0.416	0.821	0.828			
تحديد الاحتياجات التدريبية_X1	0.433	0.883	0.659	0.852		
تصميم البرنامج التدريبي_X2	0.323	0.882	0.733	0.620	0.809	
تنفيذ وتقييم البرنامج التدريبي_X3	0.348	0.883	0.794	0.724	0.673	0.854

اختبار صدق التمايز حسب معيار السمة الأحادية للارتباط

Discriminant validity - Heterotrait-monotrait ratio (HTMT) - Matrix [Zoom \(92%\)](#) [Copy to Excel](#) [Copy to R](#)

	M_ الأداء الوظيفي	البرامج التدريبية_X	الميزة التنافسية_Y	تحديد الاحتياجات التدريبية_X1	تصميم البرنامج التدريبي_X2	تنفيذ وتقييم البرنامج التدريبي_X3
M_ الأداء الوظيفي						
البرامج التدريبية_X	0.420					
الميزة التنافسية_Y	0.425	0.873				
تحديد الاحتياجات التدريبية_X1	0.464	0.976	0.712			
تصميم البرنامج التدريبي_X2	0.333	0.990	0.803	0.695		
تنفيذ وتقييم البرنامج التدريبي_X3	0.352	1.005	0.895	0.850	0.776	

مؤشر معامل التحديد

R-square - Overview

	R-square	R-square adjusted
M_ الأداء الوظيفي	0.177	0.148
الميزة التنافسية_Y	0.680	0.657
تحديد الاحتياجات التدريبية_X1	0.780	0.772
تصميم البرنامج التدريبي_X2	0.778	0.771
تنفيذ وتقييم البرنامج التدريبي_X3	0.780	0.773

مؤشر حجم التأثير أو معامل كوهن

f-square - Matrix

Zoom (92%) [Copy to Excel](#) [Copy to R](#)

	الأداء الوظيفي_M	البرامج التدريبية_X	الميزة التنفسية_Y	تحديد الاحتياجات التدريبية_X1	تصميم البرنامج التدريبي_X2	تنفيذ وتقديم البرنامج التدريبي_X3
الأداء الوظيفي_M			0.019			
البرامج التدريبية_X	0.215		1.583	3.544	3.511	3.552
الميزة التنفسية_Y						
تحديد الاحتياجات التدريبية_X1						
تصميم البرنامج التدريبي_X2						
تنفيذ وتقديم البرنامج التدريبي_X3						

اختبار الفرضيات الرئيسة

Path coefficients - Mean, STDEV, T values, p values

Zoom (92%) [Copy to Excel](#) [Copy to R](#)

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
الأداء الوظيفي_M < الميزة التنفسية_Y	0.087	0.070	0.112	0.776	0.438
البرامج التدريبية_X < الأداء الوظيفي_M	0.420	0.500	0.154	2.734	0.006
البرامج التدريبية_X < الميزة التنفسية_Y	0.784	0.796	0.078	10.119	0.000
البرامج التدريبية_X < تحديد الاحتياجات التدريبية_X1	0.883	0.883	0.051	17.319	0.000
البرامج التدريبية_X < تصميم البرنامج التدريبي_X2	0.882	0.883	0.051	17.156	0.000
البرامج التدريبية_X < تنفيذ وتقديم البرنامج التدريبي_X3	0.883	0.888	0.038	23.317	0.000

اختبار الفرضيات الفرعية

Path coefficients - Mean, STDEV, T values, p values

Zoom (92%) [Copy to Excel](#) [Copy to R](#)

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
الأداء الوظيفي_M < الميزة التنفسية_Y	0.128	0.142	0.105	1.224	0.221
تحديد الاحتياجات التدريبية_X1 < الميزة التنفسية_Y	-0.000	0.025	0.232	0.000	1.000
تصميم البرنامج التدريبي_X2 < الميزة التنفسية_Y	0.349	0.346	0.162	2.158	0.031
تنفيذ وتقديم البرنامج التدريبي_X3 < الميزة التنفسية_Y	0.515	0.480	0.155	3.319	0.001