

دور البرامج التدريبية في تعزيز الميزة التنافسية من خلال تحسين الأداء الوظيفي

دراسة ميدانية على عينة من الوكالات البنكية في الأغواط

The Role of Training Programs in Enhancing Competitive Advantage through Improving Job Performance

A Field Study on a Sample of Banking Agencies in Laghouat

محجوبي حمزة¹، حميم سالم²

¹ جامعة الأغواط (الجزائر)، hm.mahdjoubi@lagh-univ.dz

² جامعة الجلفة (الجزائر)، salem.hamyeme@univ-djelfa.dz

تاريخ النشر: 2024/11/19

تاريخ القبول: 2024/10/09

تاريخ الاستلام: 2024/07/19

ملخص:

تعالج هذه الدراسة مدى مساهمة البرامج التدريبية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بوجود الأداء الوظيفي كمتغير وسيط بالوكالات البنكية (BDL، BNA، BEA) بالأغواط، حيث تم الاعتماد في هذه الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات لعينة مكونة من 61 موظف، ويهدف تحليل مختلف العلاقات السببية تم الاعتماد على أسلوب النمذجة بالمعادلات البنائية باستخدام برنامج Smartpls النسخة 4، وخلصت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي ودال إحصائياً للبرامج التدريبية على الميزة التنافسية بالوكالات البنكية محل الدراسة، بينما لم يؤثر الأداء الوظيفي في الميزة التنافسية، وأخيراً قدمت هذه الدراسة جملة من الاقتراحات كان أبرزها ضرورة تحديد احتياجات التدريب بدقة في البنوك العمومية لزيادة فاعلية البرامج التدريبية.

الكلمات المفتاحية: تدريب؛ برامج تدريبية؛ أداء وظيفي؛ ميزة تنافسية.

تصنيف JEL: J24, M53, M12, L25.

Abstract:

This study examines the extent to which human resource training programs contribute to achieving competitive advantage with job performance as a mediating variable in the banking agencies (BDL, BNA, BEA) in Laghouat. The study utilized a questionnaire as the primary data collection tool for a sample of 61 employees. To analyze the various causal relationships, structural equation modeling was employed using SmartPLS 4. The study concluded that there is a statistically significant positive effect of training programs on the competitive advantage in the studied banking agencies. However, job performance did not affect competitive advantage. Finally, the study presented several recommendations, the most notable being the necessity of accurately identifying training needs in public banks to enhance the effectiveness of training programs.

Keywords: Training; Training Programs; Job Performance; Competitive Advantage.

JEL Classification: J24, M53, M12, L25.

1. المقدمة:

في ظل التوجهات الداعمة للاستثمار في العنصر البشري كوسيلة لتحقيق أهداف المؤسسات الاقتصادية، أضحت عملية التدريب الموارد البشرية مدخلا مهما 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.

من هذا المنطلق 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.

1.1 إشكالية الدراسة: تشير الدراسات والإحصائيات إلى أهمية تدريب الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الميزة التنافسية حيث أظهرت أحد الدراسات التي أجريت على مستوى البنوك الخاصة أن التدريب يؤدي إلى تحسينات ملموسة في مؤشرات الأداء الرئيسية مثل الإنتاجية والكفاءة ورضا العملاء، كما أن التدريب يعزز المهارات التقنية مما يؤدي إلى شعور الموظفين بالتمكين وزيادة رضاهم الوظيفي¹، و على ضوء ذلك 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 التأثيرية بين تدريب الموارد البشرية والميزة التنافسية، وتحديد مدى تأثير هذه العلاقة على الأداء الوظيفي، وعليه يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

ما مدى فعالية تدريب الموارد البشرية في رفع مستوى الأداء الوظيفي من أجل تحقيق الميزة التنافسية بالوكالات البنكية محل الدراسة ؟

وانطلاقاً من الإشكالية الرئيسية يمكن طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية المتصلة بنيوياً ووظيفياً بهذه الدراسة وهي:

- هل يوجد تأثير دال إحصائياً للبرامج التدريبية على الميزة التنافسية في الوكالات البنكية محل الدراسة؟
- هل يوجد تأثير دال إحصائياً للبرامج التدريبية على الأداء الوظيفي في الوكالات البنكية محل الدراسة؟
- هل يوجد تأثير دال إحصائياً للأداء الوظيفي على الميزة التنافسية في الوكالات البنكية محل الدراسة؟

2.1 فرضيات الدراسة: على ضوء الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية التي تم طرحها سابقاً، سوف ننطلق من الفرضية الرئيسية التالية:

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

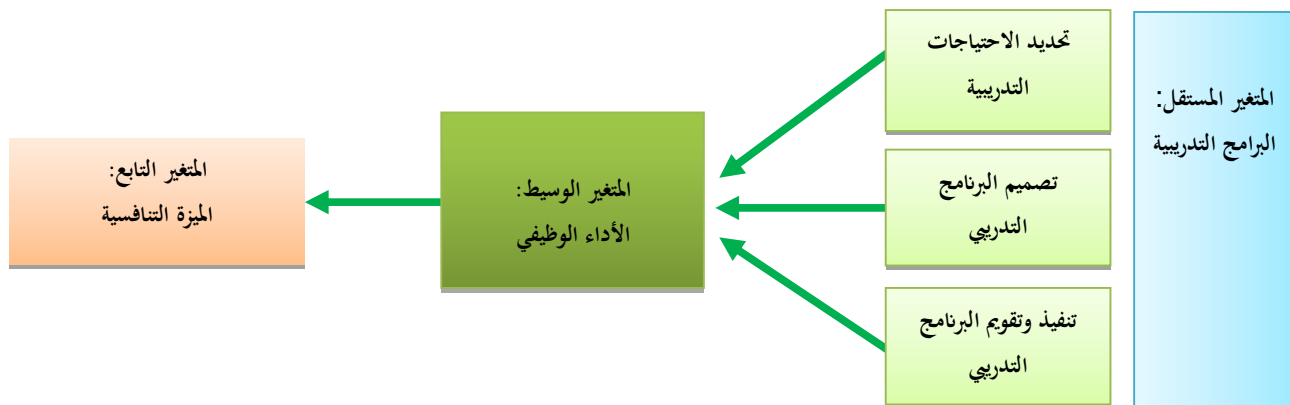
وانطلاقاً من الفرضية الرئيسية سنحاول إثبات صحة الفرضيات التالية:

- لا يوجد تأثير دال إحصائياً لتحديد الاحتياجات التدريبية على الميزة التنافسية في الوكالات البنكية محل الدراسة؟

- لا يوجد تأثير دال احصائيا لتصميم البرنامج التدريبي على الميزة التنافسية في الوكالات البنكية محل الدراسة؛
- لا يوجد تأثير دال احصائيا لتنفيذ وتقويم البرامج التدريبية على الميزة التنافسية في الوكالات البنكية محل الدراسة.
- 3.1 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؛
- 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.
- 4.1 المنهج المستخدم في الدراسة:** حتى يتمكن من الإلمام بجوانب البحث وللإجابة على الإشكاليات المطروحة واختبار صحة الفرضيات اعتمدنا على المناهج التالية:
- **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.
- **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.
- **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 بهدف التعرف على الأثر بين متغيرات الدراسة إحصائياً والإجابة عن الإشكاليات واختبار صحة الفرضيات.

5.1 النموذج التصوري للدراسة: يمكن توضيح نموذج الدراسة العام في الشكل الموالي:

الشكل رقم 01: النموذج العام للدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين

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

1.6.1 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 الزينان (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 الزينان 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 عالقة طردية بين عناصر التدريب و ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي في الفندق.

2.6.1 دراسة جميلة عباس 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.

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 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.

3.6.1 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.

التعليق على الدراسات السابقة: من خلال ماتم عرضه من دراسات سابقة يمكن القول بأن هذه الدراسات ساعدتنا في بناء تصور شامل لموضوع النواصة 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.

2. الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة:

يلعب التلويب أهمية في مختلف المؤسسات اليوم بالنظر للأهداف التي يرحى تحقيقها من ورائه فالتغيرات التي تطرأ كل يوم على بيئة الأعمال تجعل من التدريب ضرورة حتمية لابد 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.

1.2 البرامج التدريبية: 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.

1.1.2 تعريف التدريب: 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"².

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"³.

ومن خلال هذه التعريفات يمكننا تلخيص مفهوم التدريب بأنه عملية تجميع المهارات والخبرات العملية والعلمية لنقلها للأفراد داخل المؤسسة من أجل اكتساب خبرات معينة أو خاصة في مجال معين حيث يؤدي التدريب إلى اكساب 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.

2.1.2 مراحل تصميم البرامج التدريبية: يمكن تلخيص خطوات تصميم الاستراتيجية التدريبية في العناصر التالية⁴:

➤ **مرحلة جمع و تحليل البيانات:** عملية جمع المعلومات التي تتعلق بالاحتياجات وتحليلها لا تقل أهمية عن تحديد المتغيرات التي تتضمنها مشكلة تحديد الاحتياجات، حيث تتمثل أهم المعلومات الواجب جمعها في: 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 وغيرها؛

➤ **مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية:** يتعلق مفهوم الاحتياجات التدريبية ببعدين زمنيين وهما الحاضر والمستقبل، وتعتبر الاحتياجات التدريبية متجددة ومستمرة، فهي تعبر عن الأفراد المطلوب تدريبهم لمواجهة أي موقف، ويتم تحديد الاحتياجات التدريبية عن طريق: **الملاحظة، المناقشات المستمرة مع العاملين والمشرفين و الاستقصاء؛**

➤ **مرحلة تصميم البرامج التدريبية:** إن عملية تصميم البرنامج التدريبي تمر بعدة مراحل بدءاً من تحديد الأهداف إلى غاية تحديد الأشخاص المتدربين المدربين و هذا كله من خلال: **تحديد أهداف البرنامج، تحديد المادة التدريبية، اختيار وسيلة و طريقة التدريب، مدة البرنامج التدريبي وتحديد موازنة التدريب التقديرية ؛**

➤ **مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي:** هي مرحلة إدارة البرنامج و اخراجه إلى حيز الوجود، و هي مرحلة مهمة جداً، إذ يتبين فيها فعالية المراحل السابقة، و ينعكس فشلها أو نجاحها سلباً أو إيجاباً على المرحلة التي تليها و هي مرحلة التقييم، حيث يعتمد تنفيذ البرنامج على عدة عوامل منها: **قدرة المنسق و المدربين، نوعية المدربين، الظروف المادية و غير المادية المحيطة ببرنامج التدريب، نوعية البرنامج التدريبي كأن يكون برنامج للقيادات الإدارية العليا، أو الوسطى أو لتدريب المدربين أو برامج ذات طابع فني في المحاسبة، أو المالية أو غير ذلك؛**

➤ **مرحلة تقويم البرنامج التدريبي:** تعتبر مرحلة تقويم التدريب 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 صلاحية البرنامج التدريبي والأسلوب المتبع في تنفيذه وأهدافه ومدى تحقيقها .

2.2 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.

1.2.2 تعريف الأداء الوظيفي: في الإدارة يتم تعريف مصطلح الأداء على أنه مزيج من الفعالية التي تعني تحقيق النتائج في إطار الأهداف المحددة والكفاءة والتي تعني إنجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة، وهي بذلك تشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف، 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"⁵، كما يرى **Gilbert Thoms** بأنه " نتيجة للتفاعل بين السلوك والانجاز، حيث يمثل الأول مايقوم به الأفراد من أعمال في المؤسسة، أما الانجاز فهو مايبقى 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"⁶.

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

2.2.2 عناصر ومحددات الأداء الوظيفي: إن التعرف على مكونات الأداء الوظيفي يهدف أساساً إلى تحديد ماهية النشاطات التي يتطلبها العمل، وبالتالي تؤدي معرفتها إلى المزيد من الإسهامات التي تؤدي إلى تحسين الأهداف التي سطرها المؤسسة حيث تتكون هذه المكونات فيمايلي⁷:

➤ **المعرفة بمتطلبات العمل:** وتشمل المهارات والمعارف الفنية والمهنية، والخلفية العامة عن الوظيفة ومختلف المجالات المرتبطة بها؛

➤ **كمية العمل المنجز:** ويشير إلى مقدار العمل الذي يتمكن العامل من إنجازه في الظروف العادية، ومقدار السرعة في الإنجاز؛

➤ **نوعية العمل:** نعي بها مستوى الدقة والجودة (الجهد المبذول)، ومدى التمكن الفني والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل واكتشاف الثغرات.

بينما تتمثل محددات الأداء الوظيفي في العناصر التالية⁸:

➤ **القدرة:** وتتمثل في الخصائص التي يتمتع بها الفرد و امكانياته من خلال قدراته العقلية والحركية وغيرها؛

➤ **الدافعية:** تمثل التفاعل بين القدرات وامكانيات الموظف التي تؤثر على أدائه؛

➤ **بيئة العمل:** وهو المحيط الذي يتفاعل معه الموظف أثناء تأديته لمهامه.

3.2 الميزة التنافسية: تحتل الميزة التنافسية موقعاً محورياً في الاستراتيجيات المؤسسية، حيث تعتبر الأداة الأساسية التي تمكن المؤسسة من التفوق وتحقيق ربحية أعلى من منافسيها، ما يسهم في جذب العملاء ورفع مستوى ولائهم و يضمن زيادة حصة المؤسسة في السوق وتعزيز ربحيتها بشكل مستدام.

1.3.2 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 الدولي⁹، 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 **Michael Porter** الميزة التنافسية بأنها " تنشأ أساساً من القيمة التي استطاعت المؤسسة أن تخلقها لعملائها حيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل مقبولة مع أسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع وامتيازات في المنتج تعوض تلك الزيادة السعرية المفروضة¹⁰، واستناداً إلى هذا التعريف 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.

2.3.2 أهمية الميزة التنافسية: يمكن تلخيص أهمية الميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسة في النقاط التالية¹¹:

➤ تمكن الميزة التنافسية من إعطاء مؤشراً قوياً للمؤسسة لإحكام سيطرتها على الحصة السوقية أكبر من منافسيها، ويعني ذلك سيطرة المؤسسة على زبائن كثيرين مقارنة بالمنافسين؛

➤ تعد الميزة التنافسية سلاح المؤسسة التي تعتمد عليه لمواجهة المنافسين، من خلال قيامها بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل عن طريق خلق التقنيات والمهارات الجديدة؛

➤ تعتبر الميزة التنافسية معياراً مهماً لنجاح المؤسسات وتميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى، من حيث إيجاد نماذج مميزة يصعب على المنافسين تقليدها.

3.3.2 أبعاد الميزة التنافسية: تعددت وجهات النظر في تحديد أبعاد الميزة التنافسية، إلا أن هناك شبه إجماع على أبعاد تعتبر جامعة لكل الأبعاد الممكنة للمؤسسة أن تنافس وتتفوق من خلالها، ونذكر في هذا الإطار البعدين التاليين¹²:

➤ **الجودة:** تعتبر الجودة من أهم الأبعاد للميزة التنافسية على اعتبار أن المنتجات ذات الجودة هي تلك التي يمكن الاعتماد عليها والثقة بها لإنجاز الوظائف المصممة لأدائها، إذ تمكن الجودة بأبعادها المختلفة من تقديم منتجات تلي حاجات ورغبات العملاء أو تفوقها، ما ينعكس بشكل إيجابي على الحصة السوقية للمؤسسة نتيجة لإقبال العملاء على هذه المنتجات؛

➤ **التكاليف:** تشير التكلفة إلى قدرة المؤسسة على تقديم منتجات بأقل التكاليف، ما يتيح لها إمكانية تحقيق ميزة التكلفة الأقل ومن ثم بيع منتجاتها بأسعار أقل من أسعار المنافسين، وتحقيق ميزة سعرية تمكن المؤسسة من التفوق على المنافسين.

3. الإطار العام للدراسة الميدانية:

للقوف 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 (03 وكالات بنكية عمومية بالأغواط) كأسلوب لجمع البيانات، ليتم بعدها إجراء تحليل البيانات و عرض نتائج الدراسة الميدانية، بالاعتماد على أسلوب النمذجة بالمعادلات البنائية (SEM-PLS) لاختبار النموذج والفرضيات الموضوعة.

1.3 مجتمع وعينة الدراسة: من اجل 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، ونظراً لصعوبة تغطية كل أفراد مجتمع الدراسة قمنا بانتقاء عينة عشوائية محصورة، حيث تم توزيع 80 استمارة على مجموعة من العاملين بالوكالات الأربعة سابقة الذكر وتم استرجاع 61 استمارة بنسبة 76% من المجموع الكلي للاستبانات الموجهة لأفراد عينة الدراسة، وهذا بعد استبعاد 09 استبانات لعدم اكتمال الاجابات بها، وعدم استرجاع 10 استبانات أخرى.

2.3 ثبات أداة الدراسة: 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 01: نتائج قيم ألفا كرونباخ

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 الباحثين بناء على مخرجات برنامج (spss v26)

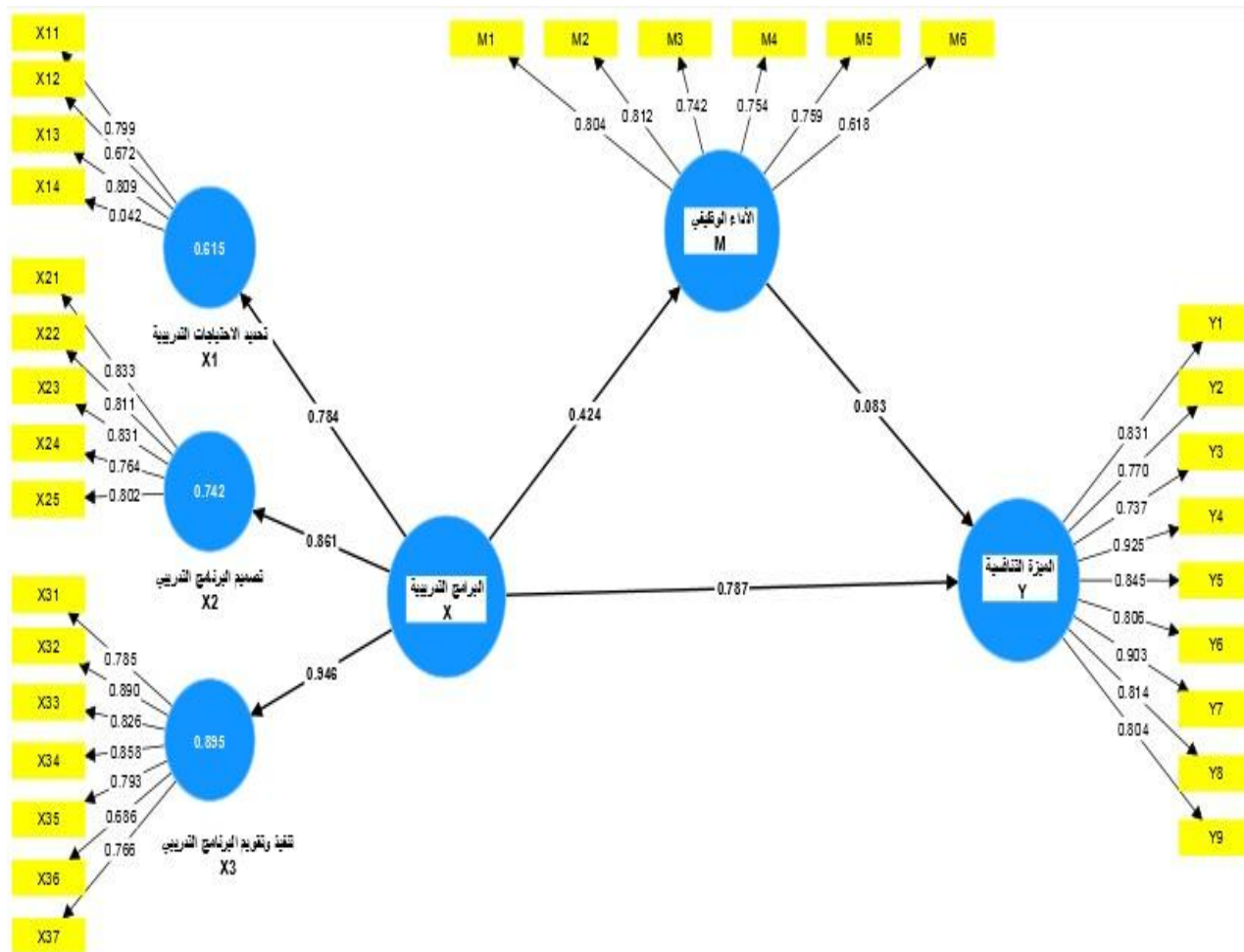
من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة تجاوزت 0.8 حيث بلغت القيمة الإجمالية لهذا المعامل 0.949، مما يعين أن أداة القياس تتمتع بثبات جيد واستقرار عال، كما تتميز أيضا بتناسق داخلي كبير بين العبارات والمحاور التي تكونها، حيث أن المحاور الأساسية للدراسة (البرامج التدريبية، 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.

3.3 التحليل العاملي التوكيدي لنموذج القياس: يعتمد التحليل العاملي التوكيدي على مرحلتين أساسيتين هما: أدلة صدق التقارب وأدلة الصدق التمايز لنموذج الدراسة.

1.3.3 أدلة صدق التقارب: 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

وذلك بحساب معامل التشيع أو التشيع (Factor Loading)، لقياس القوة التفسيرية لكل متغير ظاهر، والشكل التالي يمثل نموذج الدراسة بعد تطبيق لوغاريتمية PLS.

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



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

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

الجدول رقم 02: قيمة الموثوقية وصدق التقارب

AVE		Composite Reliability		التحميل الخارجي		الفئات	
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	
				0.785	0.785	X31	
				0.890	0.890	X32	
				0.826	0.826	X33	
0.682	0.645	0.928	0.927	0.858	0.858	X34	تنفيذ وتقييم البرنامج التدريبي
				0.793	0.793	X35	
				-	0.686	X36	
				0.766	0.766	X37	
				0.804	0.804	M1	
				0.812	0.812	M2	
				0.742	0.742	M3	
0.597	0.564	0.880	0.885	0.754	0.754	M4	الأداء الوظيفي
				0.759	0.759	M5	
				-	0.618	M6	
				0.831	0.831	Y1	
				0.770	0.770	Y2	
				0.737	0.737	Y3	
				0.925	0.925	Y4	
0.685	0.685	0.951	0.951	0.845	0.845	Y5	الميزة التنافسية
				0.806	0.806	Y6	
				0.903	0.903	Y7	
				0.814	0.814	Y8	
				0.804	0.804	Y9	

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

من خلال الجدول أعلاه يمكن قراءة مايلي:

➤ **معامل التحميل الخارجي:** ويقصد به مؤشر التوافق، ومن خلال الجدول أعلاه قمنا 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.

➤ **الموثوقية المركبة (Composite Reliability):** تقيس المحور ككل وليس كل عبارة على حدى أي أنها على عكس معامل التشعب تقيس الاتساق الداخلي بين العبارات والمحور، و تتراوح قيمة الموثوقية المركبة بين 0 و1، 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.

➤ **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، 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 مؤشراته، وبالتالي فصدق التقارب قد تحقق في هذا النموذج، أي هناك توافق العبارات من بعضها البعض.

2.3.3 أدلة صدق التمايز: تقيس هذه الأدلة مدى كون البناء متميزا حقاً عن البناءات الأخرى وفقاً للمعايير التجريبية وهناك 03 معايير لتقييم الصدق التمايزي وهي:

➤ **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 03: نتائج مؤشر التحولات المتقاطعة CL

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

المصدر: من إعداد الباحثين 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 وعليه يجب حذف هذه العبارات المشوشة أو تغيير البعد الذي تنتمي إليه.

➤ **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 بعد تعديل العبارات في الجدول التالي:

الجدول رقم 04: 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 الباحثين 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 أنه لا يوجد تداخل بين محاور الدراسة وبالتالي فإن المتغيرات مستقلة بذاتها وعليه نقول إن هذه المتغيرات الكامنة مستقلة.

➤ **اختبار صدق التمايز حسب معيار السمة الأحادية للارتباط (HTMT):** هو مؤشر احصائي يقيس المتوسط لارتباطات المتغير عبر التركيبات يستخدم في تقييم صدق وثبات مقاييس البناء العاملية، ويقاس 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 للدراسة¹³، ويمكن توضيح النتائج الخاصة بالدراسة بعد حساب هذا المؤشر في الجدول التالي:

الجدول رقم 05: نتائج اختبار HTMT

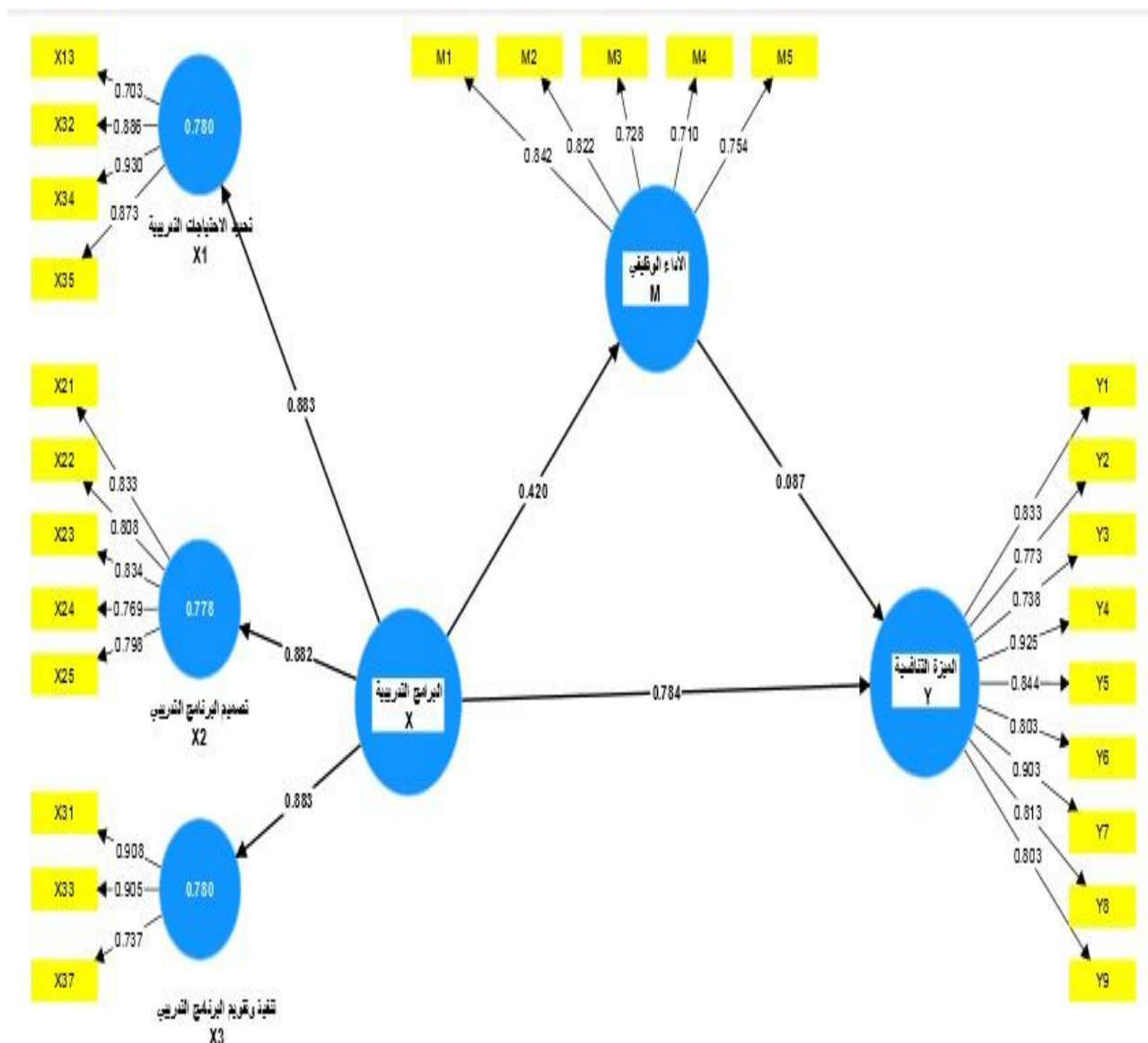
المحاور	الأداء الوظيفي	الميزة التنافسية	تحديد الاحتياجات التدريبية	تصميم البرنامج التدريبي	تنفيذ وتقييم البرنامج التدريبي
الأداء الوظيفي					
الميزة التنافسية	0.425				
تحديد الاحتياجات التدريبية	0.464	0.712			
تصميم البرنامج التدريبي	0.333	0.803	0.695		
تنفيذ وتقييم البرنامج التدريبي	0.352	0.895	0.850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

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

حسب معطيات الجدول أعلاه نلاحظ أن قيم الاختبار 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.

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

الشكل رقم 03: النموذج النهائي للدراسة



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

بعد التأكد من صحة وثبات النموذج القياسي، تأتي الخطوة الثانية وهي تقييم النموذج الميكلي كمرحلة أولى قبل اختبار فرضيات الدراسة، وذلك لتقييم جودة العلاقة بين متغيرات الدراسة مع بعضها البعض داخل نموذج الدراسة المعدل، حيث سنكتفي في دراستنا باستخدام مؤشرين وهما: R^2 و F^2 .

1.4.3 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 06: نتائج مؤشر معامل التحديد R^2

الملاحظة	النتيجة	المحور
منخفض	0.177	الأداء الوظيفي
مرتفع	0.680	الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الباحثين 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، مما يبين أن المتغير المستقل (البرامج التدريبية) له قدرة مرتفعة على تفسير المتغير التابع (الميزة التنافسية).

2.4.3 مؤثر حجم التأثير أو معامل كوهن (F² - Effect size): يستخدم هذا المؤشر لمعرفة مدى تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، حيث سنوضح نتائج هذا المؤشر في الجدول التالي:

الجدول رقم 07: نتائج مؤثر حجم التأثير F²

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

المصدر: من إعداد الباحثين 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 F² تقدر ب 1.583 وهي أكبر من 0.3، ولا يوجد تأثير لكل من المتغير المستقل (البرامج التدريبية) والمتغير الوسيط (الأداء الوظيفي) لأن قيمة F² تقدر ب 0.215 وهي أقل من 0.3، ولا يوجد أيضاً تأثير بين المتغير الوسيط (الأداء الوظيفي) والميزة التنافسية لأن قيمتهما أصغر من 0.3.

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

الجدول رقم 08: نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية

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 الباحثين 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 الرئيسية 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 الرئيسية الثانية، وهذا ما يدل على وجود تأثير موجب و دال احصائياً للبرامج التدريبية على الميزة التنافسية بالوكالات البنكية محل الدراسة ؛
- 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 و دال احصائياً للبرامج التدريبية على الأداء الوظيفي بالوكالات البنكية محل الدراسة.

6.3 اختبار الفرضيات الفرعية: بنفس الطريقة السابقة نقوم باختبار الفرضيات الفرعية:

الجدول رقم 09: 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 الباحثين بناء على مخرجات برنامج (smartpls4)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ مايلي:

- القيمة الاحتمالية P value بعد تحديد الاحتياجات التدريبية على الميزة التنافسية أكبر من 0.05 وبالتالي يتم قبول الفرضية الرئيسية الأولى، وهذا ما يدل على عدم وجود تأثير دال احصائياً لتحديد الاحتياجات التدريبية على الميزة التنافسية بالوكالات البنكية محل الدراسة ؛
- القيمة الاحتمالية P value بعد تصميم البرنامج التدريبي على الميزة التنافسية أقل من 0.05 وبالتالي يتم رفض الفرضية الرئيسية 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 بعد تنفيذ وتقييم البرنامج التدريبي على الأداء الوظيفي أقل من 0.05، وبالتالي يتم رفض الفرضية الرئيسية الثالثة، وهذا ما يدل على وجود تأثير موجب و دال احصائياً لتنفيذ وتقييم البرنامج التدريبي على الميزة التنافسية بالوكالات البنكية محل الدراسة.

4. 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 احصائياً لأداء العاملين على الميزة التنافسية في البنوك محل الدراسة كما اتفقت هذه النتيجة جزئياً مع ما توصلت إليه دراسة ميلود عبد الهادي و توازن 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 والمصداقية في التعامل مع هذه البنوك، ولذلك يمكن أن تعزز البرامج التدريبية الجيدة والمنظمة بشكل صحيح قدرة البنوك العمومية على المنافسة في السوق المصري 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 المصري 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 العناصر التالية:

- **تحديد الأهداف الاستراتيجية:** يجب أن تكون لدى هذه المؤسسات البنكية رؤية واضحة تحدد أهدافها طويلة الأجل ومواءمتها مع الأهداف الاستراتيجية، هذه الرؤية يجب أن تعكس التوجهات المستقبلية والاتجاهات السوقية، وبناءً على ذلك، يجب تحديد أهداف تدريبية محددة تدعم الأهداف الاستراتيجية؛
- **إعداد خطة تدريبية:** تطوير خطة تدريبية تتماشى مع الأهداف الاستراتيجية وتشمل المكونات الأساسية مثل تصميم البرامج، تحديد الفئات المستهدفة، والجدول الزمني، ويجب أن تتماشى الاستراتيجية التدريبية مع الاستراتيجية العامة للبنك لضمان تحقيق الأهداف المشتركة؛
- **تحديد الميزانية:** تخصيص ميزانية مناسبة لتنفيذ البرامج التدريبية وضمان تغطية جميع جوانب التدريب، من المواد التعليمية إلى تكاليف المدربين والمعدات، فضلاً عن تحليل تكلفة التدريب مقارنة بالفوائد المتوقعة، لضمان تحقيق أقصى استفادة من الميزانية المخصصة؛
- **إجراء تحليل شامل:** استخدام أدوات التحليل لجمع البيانات حول احتياجات التدريب الفعلية، مثل استبيانات، مقابلات وتحليل أداء الموظفين، وتحديد الفجوات بين المهارات الحالية والمهارات المطلوبة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية؛

- **مواءمة البرامج التدريبية:** تصميم البرامج التدريبية بحيث تلبى الاحتياجات الفعلية للموظفين وتدعم أهداف البنك، فالبرامج يجب أن تكون مصممة خصيصاً لمعالجة الفجوات المحددة وتقديم المهارات اللازمة، إضافة إلى مراجعة وتحديث البرامج التدريبية بشكل دوري بناءً على تغيرات السوق واحتياجات العملاء لضمان استمرار تحقيق الميزة التنافسية؛
- **مراقبة النتائج:** استخدام أدوات التقييم لقياس فعالية التدريب، مثل اختبارات المعرفة، تقييمات الأداء، واستطلاعات رضا الموظفين، وإجراء التعديلات اللازمة على البرامج التدريبية بناءً على نتائج التقييم لضمان تحقيق الأهداف؛
- **بناء ثقافة تعلم:** تعزيز ثقافة تشجع التعلم والتطوير المستمر بين الموظفين، مما يساهم في تحسين الأداء والابتكار، وتقديم المكافآت والتقدير للموظفين الذين يحققون نتائج إيجابية من خلال التدريب.

5. خلاصة:

- من خلال هذه الدراسة التي عاجلنا من خلالها مدى فاعلية البرامج التدريبية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بالوكالات البنكية الثلاثة 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، ويمكن أن تشمل المهارات التي تطورت عن طريق التدريب القدرات التقنية والقيادية والتنظيمية والتواصلية والابتكارية؛
 - يلعب التدريب دوراً حاسماً 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 يوجد 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.
 - وعلى 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 والمتضمنة 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؛
 - 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 و إجراء استطلاعات رضا الموظفين ، مما يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف، 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؛
- تشجيع الاتصال الجيد والتعاون بين الموظفين والأقسام المختلفة في البنوك العمومية، و يمكن 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.

6. الهوامش والإحالات:

¹ Lutfiana Dewi et al, Evaluating the Impact of Training and Skill Development Programs on Employee Performance in Private Banks, Research Square, available on the following link: <https://assets-eu.researchsquare.com/files/rs-3832506/v1/73ff4f40-0430-40e4-abe9-b16fde17456b.pdf?c=1704454076>, consulted on: 07/12/2024.

² بن عنتر عبد الرحمن ، ادارة الموارد البشرية - المفاهيم والاسس، الابعاد والاستراتيجيات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2020، ص 91.

³ القفل ياسمين، فعالية البرامج التدريبية في خلق الميزة التنافسية بالمنظمة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 03، العدد 08، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2017، ص ص 193، 194.

⁴ زايد مراد و مزاور آمال، تطبيق المديرين للسياسة التدريبية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات العمومية الجزائرية، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 16، العدد 01، جامعة الجزائر 03، الجزائر، جوان 2012، ص ص 300-302.

⁵ عمر المالكى جميلة، البرامج التدريبية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لشاغلات الوظائف التعليمية من وجهة نظر القائدات والمشرفات التربويات بمكتب تعليم أضم وربوع العين، المجلة العلمية لعلوم التربية النوعية، المجلد 09 ، العدد 09، جامعة طنطا، مصر، 2019، ص ص 274-316.

⁶ الجماسي محمد، العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير غير منشورة في القيادة والادارة، البرنامج المشترك للدراسات العليا بين جامعة الأقصى وأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى فلسطين، 2016، ص 31.

⁷ قاشي خالد و المهدي هجالة يوسف و بوجمي سعيدة ، دور أخلاقيات العمل في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الإدارات العمومية- دراسة حالة مجموعة من الإدارات العمومية بولاية البليدة، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 14، العدد 01، جامعة الجلفة، الجزائر، ماي 2023 ص ص 229، 230.

⁸ نفس المرجع السابق، ص 230.

⁹ بلالي أحمد، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية حالة مؤسسات قطاع الهاتفية النقالة بالجزائر للفترة 2000-2006، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية، تخصص: إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3، الجزائر 2008/2007 ص 04.

¹⁰ Porter Michael E, **Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance**, Free Press New York, USA, 1985, p 19.

¹¹ وفي زينب و بولصباح محمود، الدور الوسيط للابتكار في المنتج وأثر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة: دراسة حالة ملبنة الحضنة - المسيلة -، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 14، العدد 01، جامعة الجلفة، الجزائر، ماي 2023، ص 491.

¹² نفس المرجع السابق، ص 450.

¹³ Hair Jr Joseph F.et al, **Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R** Classroom Companion: Business, springer, Switzerland, 2021, p 79.