



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة د. الطاهر مولاي سعيدة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: حوكمة المنظمات

بعنوان

دور استراتيجية التدريب في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة حالة بنك الخليج الجزائر AGB

تحت إشراف الأستاذ:

د. رزين عكاشة

إعداد الطالبتين:

مهدي شهرزاد

ميلودي سمية

أعضاء لجنة المناقشة:

الأستاذ..... رئيسا

الأستاذ..... مشرفا

الأستاذ..... عضوا

السنة الجامعية 2016-2017

الاهداء

ربي إشرح لي صدري و يسر لي أمري و أحلل عقدة من لساني يفقه قولي"

أهدي ثمرة سنين جهدي إلى :

من كان و لازال رضاها غماما يقيني هجير الأيام و يعينني دوما على المضي إلى الأمام

إلى من أعطني و حرمت نفسها إلى من تخجل كلماتي حين أذكرها و تستحي عباراتي حين

أشكرها إلى رأفتي و حناني أُمي الحبيبة -حفظها الله و بارك في عمرها-

-إلى أبي العزيز بارك الله في عمره-

إلى إخوتي و أسرتي جميعا كبيرا و صغيرا

إلى كل من له الفضل في تربيتي و تعليمي ، أساتذتي من الابتدائي إلى الجامعي ، إلى كل أصدقائي

و رفقاء دربي من قريب أو بعيد .

إلى كل من سعتهم ذاكرتي و لم تسعهم مذكري

شهرزاد

الاهداء

ربي إشرح لي صدري و يسر لي أمري و أحلل عقدة من لساني يفقه قولي"

أهدي ثمرة سنين جهدي إلى :

من كان و لازال رضاها غماما يقيني هجير الأيام و يعينني دوما على المضي إلى الأمام

إلى من أعطني و حرمت نفسها إلى من تخجل كلماتي حين أذكرها و تستحي عباراتي حين

أشكرها إلى رأفتي و حناني أُمي الحبيبة -حفظها الله و بارك في عمرها-

-إلى أبي العزيز والغالي قرّة عيني يحفظه و يبارك الله في عمره-

إلى إخوتي و أسرتي جميعا كبيرا و صغيرا

إلى كل من له الفضل في تربيّتي و تعليمي ، أساتذتي من الابتدائي إلى الجامعي ، إلى كل أصدقائي

و رفقاء دربي من قريب أو بعيد وإلى من تقاسمة معي هذا العمل شهرزاد .

إلى من له معزة خاصة في قلبي وإلى من دعمني في مشواري الدراسي من قريب أو بعيد .

إلى كل من سعتهم ذاكرتي و لم تسعهم مذكري .

شكر و تقدير

نحمد الله عز وجل الذي أهدانا الصبر و الثبات

و أمدنا بالقوة و العزم على مواصلة مشوارنا الدراسي و توفيقه لنا على إنجاز هذا العمل .

فحمدك اللهم و نشكرك على نعمتك و فضلك و نسألك البر و التقوى و من العمل ما ترضى و سلام على حبيبه و خليله الأمين عليه أزكى الصلاة و السلام .

كما نتقدم بجميل الشكر و العرفان للأستاذ الفاضل رزين عكاشة لتفضله بالإشراف على هذا البحث ، و أسأل الله أن يجازيه عنا كل الخير .

و نتقدم بخالص الشكر و الامتنان الى أعضاء لجنة المناقشة المحترمين لقبواهم دعوتنا لمناقشة مذكرتنا المتواضعة .

و نشكر كل من عمال مكتبة العلوم الاقتصادية التسيير و العلوم التجارية و موظفي بنك الخليج الجزائر، وكالة سعيدة

كما لا يفوتنا أن نشكر لجنة المناقشة لتفضلهم على قراءة و تقييم هذه المذكرة.

نتقدم بالشكر الجزيل لجميع الزملاء و إلى كل من قدم لنا يد العون في إنجاز هذه المذكرة ماديا أو معنويا سواء من قريب أو بعيد

فهرس المحتويات

-	الإهداء
-	شكر وتقدير
I	الفهرس
IV	قائمة الجداول
V	قائمة الأشكال
أ	المقدمة العامة
ب	ب- إشكالية الدراسة
ب	ت- الأسئلة الفرعية
ب	ث- الفرضيات
ج	ج- مبررات إختيار الموضوع
ج	ح- أهداف الدراسة
ج	خ- أهمية الدراسة
ج	د- منهجية الدراسة
د	ذ- مصادر جمع البيانات
د	ز- الصعوبات التي واجهتنا
د	ر- الدراسات السابقة
	1- الفصل الأول (الاطار النظري للدراسة) استراتيجية التدريب و الميزة التنافسية
2	تمهيد
3	المبحث الاول : ماهية التدريب
3	المطلب الاول : مدخل للتدريب
3	1-التطور التاريخي للتدريب
7	2- مفهوم التدريب
8	3- اهمية التدريب و مكوناته
12	المطلب الثاني: العملية التدريبية

12	1- مبادئ التدريب الفعال
16	2- طرق وانواع التدريب
22	3- اجراءات و مسؤوليات التدريب
25	المطلب الثالث: استراتيجيات التدريب
25	1-دوافع التدريب
26	2- تحديد الحاجات و تخطيط البرامج التدريبية
35	المبحث الثاني: الميزة التنافسية
35	المطلب الاول: مدخل للميزة التنافسية
35	1- مفاهيم حول الميزة التنافسية
35	2- تعريف الميزة التنافسية
36	3- معايير الحكم على الميزة التنافسية
37	المطلب الثاني: وسائل الميزة التنافسية
37	1- مصادر الميزة التنافسية
40	2- طرق البحث عن الميزة التنافسية
41	3-دعائم التنافسية
44	المطلب الثالث: أنواع و محددات الميزة التنافسية
44	1- الانواع الرئيسية للميزة التنافسية
47	2- محددات الميزة التنافسية
50	3- نموذج القوى الخمسة للمنافسة ل porter
53	2- الفصل الثاني الدراسة الميدانية في بنك الخليج وكالة سعيدة و ووكالتي وهران و وكالة معسكر
54	تمهيد
55	1- من هو بنك الخليج الجزائر AGB
55	1-1 التعريف
55	1-2 وظائف البنك
56	1-3 أهداف البنك
57	1-4 الخدمات الإلكترونية المقدمة في البنك

59	2- الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
59	1-2 مجتمع الدراسة
60	2-2 أداة الدراسة
62	تحليل نتائج استبيان
62	صدق وثبات الاستبيان
62	نتائج عينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية
62	الوصف الإحصائي لعينة الدراسة
67	تحليل بيانات العينة وفق الإجابات على عبارات الاستبيان.
67	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
73	تحليل نتائج الأحوال الشخصية
77	تحليل الارتباط
78	اختبار الفرضيات الرئيسية
83	خلاصة الفصل
84	الخاتمة العامة
86	قائمة المراجع
90	الملاحق
97	الملخص

قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
34	تصميم و تجهيز التدريب	01
46	أنواع الميزة التنافسية	02
47	دورة حياة الميزة التنافسية	03
50	نموذج القوى التنافسية الخمس لبورتر	04
61	نموذج الدراسة	05
63	يوضح نسبة الذكور والإناث بالنسبة لموظفي البنك AGB	06
64	يوضح العمر بالنسبة لموظفي البنك AGB	07
65	يوضح الخبرة المهنية بالنسبة لموظفي البنك AGB	08
66	يوضح المستوى التعليمي لموظفي البنك AGB	09

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
8	مفهوم استراتيجية التدريب .	1
59	الإحصائيات الخاصة باستمارات الاستبيان الخاص بموظفي البنك	2
61	درجات مقياس ليكرت	3
62	Alpha de cronbach الخاص باستبيان عمال البنك . AGB	4
63	توزيع أفراد العينة وفق عنصر الجنس	5
64	توزيع أفراد العينة وفق عنصر العمر.	6
65	توزيع أفراد العينة وفق عنصر الخبرة المهنية لبنك AGB	7
66	توزيع أفراد العينة وفق عنصر المستوى التعليمي	8
67	الإجابة المستجوبين على العبارات المتعلقة بمحور الاستفادة من التدريب	9
69	الإجابة المستجوبين على العبارات المتعلقة بمحور التدريب داخل وخارج العمل	10
70	الإجابة المستجوبين على العبارات المتعلقة بمحور محتوى التدريب.	11
71	الإجابة المستجوبين على العبارات المتعلقة بمحور الميزة التنافسية	12
72	الإجابة المستجوبين على العبارات المتعلقة بمحور أساليب التدريب	13

المقدمة العامة:

يسود العالم اليوم مجموعة من التحولات والمتغيرات التي فرضت وقعا جديدا على مستوى الاقتصادي، الاجتماعي، والثقافي، كما انعكست هذه التحولات والمتغيرات على المفاهيم والتقنيات الإدارية، فقد أصبح العالم المعاصر قائما على الحركة والتغير والديناميكية وكذا و إعتماذ على العلم والتقنيات الجديدة والانفتاح والتواصل، فقد كان للتحولات المفاهيم والتقنيات الإدارية الحديثة تأثيرا واضحا على المفاهيم إدارة الموارد البشرية بدرجة واضحة، حيث تغيرت النظرة إلى العنصر البشري فأصبحي يحض بإهتمام كبير من طرف الإدارة بإعتباره الدعامة الأساسية التي تستند عليها المنظمة.

فالعنصر البشري يعتبر مرجع الفكر و التطور والإبداع من خلال إستغلال طاقاته وإمكانياته وتوظيف مهاراته وقدراته، فهو يساهم مساهمة فعالة في تحقيق أهداف المنظمة، واهداف الفرد إذا ما توفرت ظروف العمل المناسبة، وهذا العنصر يختلف عن غيره من عوامل الإنتاج بعدم القدرة على السيطرة على أدائه مطلقا، أصبح لازما على إدارة الموارد البشرية أن تهتم بتوجيه وتحسين هذا الأداء، وزيادة على الدور الفعال الذي تلعبه تنمية الموارد البشرية بشكل كبيرا وكل هذا لن يكون إلا عن طريق التدريب، لأن ما يتفق عليه يسمى استثمار قد يكون له عائد في شكل زيادة إنتاجية أما على مستوى الأفراد فتظهر أهميته في زيادة المعارف والمهارات والكفاءات والتي قد تؤدي إلى رفع قدرة الأفراد على العمل وكذا يساهم في إعطاء نفسية جديدة للمؤسسة وتقريب بين أهدافها الاقتصادية و الإجتماعية ومجموعة الأنشطة التي تسعى إلى هذا الغرض والتي تتمثل في مجمل أنشطة التدريبية.

أصبح التدريب حاليا ضرورة ملحة لكي ينجح العاملين في أي منظمة أو مؤسسة في أي دولة، وفي ضوء عصر التغيرات وتنوع أشكال المنافسة وتنهار الفواصل الزمنية والمكانية بين الدول والأسواق، فالحدود المادية بين الدول لم تعد تؤثر على الأعمال كما كان الوضع في الماضي، وعليه فإن بقاء هذه الأعمال بات يتوقف على النظرة الشمولية للعالم ككل، والتغيير كونه سمة من السمات الحضارية للعالم المتقدم فهو يمس الأفراد والمنظمات دون

استثناء، لذلك أصبحت كل منظمة أو مؤسسة والإدارة تواجه مواقف جديدة تستوجب عليها العمل على اكتشاف التغيرات ومحاولة التعامل معها .

ولقد عرف التدريب اهتماما كبيرا من قبل المسييرين في المؤسسة المتطورة والحديثة إنطلاقا من الدور الحيوي الذي يلعبه في أي منظمة وكذا إيمانا بمركزية التأثير الواضح الذي يحدثه التدريب على أداء الأفراد المتميز والمطور بكفاءات عالية التي من خلاله يميز المنظمة عن غيرها ومواجهة المنافسة الخارجية والسعي إلى الأسواق العالمية .

و من خلال ذلك يمكن صياغة الإشكالية التالية :

ما دور إستراتيجية التدريب في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ؟

ومن أجل محاولة الإجابة على هذه الإشكالية تم طرح التساؤلات التالية:

. ماهي استراتيجية التدريب ؟

. ما الميزة التنافسية وماهي مصادرها ومحدداتها ؟

. كيف يمكن لتدريب ان يساهم في تحقيق الميزة التنافسية ؟

. ماهو واقع التدريب في المؤسسة الجزائرية ؟

. هل فعلا التدريب يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية ؟

فرصيات البحث :

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

❖ الميزة التنافسية لها القدرة على اضافة قيمة لمنتجات المنظمة حتى يصعب تقليدها .

❖ تستند الميزة التنافسية على إدارة الموارد البشرية بمفهومها الواسع والتدريب بمفهوم خاص .

❖ أصبحت المؤسسات الجزائرية تهتم بالتدريب في وقتنا الراهن نظرا لتطورات الحاصلة في العالم .

دوافع و مبررات اختيار هذا الموضوع :

تعود اسباب اختيارنا لهذا الموضوع لتخصصنا من جهة و لما له من اهمية بالغة في مجال الاعمال من جهة ثانية حيث راينا ان للتدريب اهمية بالغة في ادارة الموارد البشرية على غرار باقي عناصر التنمية الاخرى ، فيمكن ان يكون الفرد متعلما ومتكونا ، و لديه معرفة كافية الا انه قد لا يكون كفوا في عمله ، لذلك ينقصه التدريب لرفع قدراته ، فالتكوين او الكمية المعرفية يكتسبها من شهادته التعليمية ، اما التدريب فيعلمه خطوات العمل التطبيقي .

اهداف الدراسة :

يمكن تلخيص الاهداف التي يمكن الوصول اليها من خلال هذا البحث فيما يلي :

- 1) توضيح مفهوم التدريب ، انواعه ، مراحلها ، اهميته و اهدافه .
- 2) معرفة إجراءات و مسؤوليات التدريب .
- 3) معرفة ما هي دوافع التدريب و استراتيجيته .
- 4) توضيح مفهوم الميزة التنافسية و معايير الحكم عليها .
- 5) معرفة محددات الميزة و أنواعها .

اهمية الدراسة :

تكمن اهمية الموضوع في لفت الانتباه الى ان اهمية التدريب في تحسين اداء العمال و في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة وبالتالي امتلاك راسمال بشري قد يكون سبب في تنمية المؤسسة و يحقق لها مكانة في المحيط الاقتصادي الذي تعيش فيه .

- منهجية الدراسة :

تعتمد هذه الدراسة لمعالجة الإشكالية على :

المنهج الوصفي التحليلي : سيتم الإعتماد عليه في بحثنا هذا على النحو التالي ، حيث سيتم إستغلال البيانات التي تم الحصول عليها من مصادرها في وصف الخلفية النظرية للموضوع من أجل إبراز أهم المفاهيم والخصائص والأبعاد المتعلقة بدور استراتيجية التدريب في تحقيق الميزة التنافسية ، كما سنعتمد على برنامج SPSS في تحليل النتائج المتوصل إليها في الدراسة الميدانية .

أما فيما يخص مصادر جمع البيانات فقد تم الإعتماد على مصدرين :

المصدر الأول : الذي يتعلق بالإطار النظري حيث تم الإعتماد على الكتب والرسائل الجامعية، المنتقيات والمؤتمرات، إضافة غلى المجالات والإنترنت.

أما المصدر الثاني : والمتمثل في الدراسة الميدانية، حيث تم جمع البيانات من بنك الخليج الجزائر وكالة سعيدة و معسكر ووكالتي وهران وذلك بإستعمال الإستبيان

الصعوبات التي واجهتنا :

بالنظر إلى طبيعة الموضوع وخصوصياته التطبيقية فقد واجهت مجموعة من الصعوبات أهمها :

- ضيق الوقت والذي يرجع إلى التأخر في الإعلان عن المواضيع المقترحة لهذه السنة .
- صعوبات في الدراسة الميدانية، حيث وجدنا صعوبات في إقناع مسؤولي بنك الخليج الجزائر في قبول إجراء الدراسة لضيق الوقت، إضافة لاصطدامنا بالعدد القليل للموظفين في البنك.
- أثناء توزيعنا الاستبيانات الخاصة بالموظفين في البنك تفاجئنا بعدم فهم البعض منهم اللغة العربية الفصحى المكتوب بها الإستبيان ومطالبتنا بنسخ باللغة الفرنسية ما إظطرنا لشرح العبارات لهم .

الدراسات السابقة :

1) دراسة (لينا مسلم و ميساء مسعود)بعنوان : "دور التدريب للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية" في قطاع البنوك في مدينة نابلس كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية 2010-2011 تهدف الدراسة الى التعرف على مساهمة تأثير التدريب في منظمات الاعمال بما يخدم هذه المؤسسات في تحقيق أهدافها و تحقيق الميزة التنافسية لها و تحديد مدى فعالية التدريب في المنظمات .

تهدف الدراسة الى التعرف على مساهمة و تأثير التدريب في منظمات الاعمال بما يخدم هذه المؤسسات في تحقيق أهدافها و تحقيق الميزة التنافسية لها و تحديد مدى فعالية التدريب في المنظمات.

و تهدف أيضا الى التعرف على مدى التزام العاملين بتطبيق البرامج التدريبية في منظمات الاعمال .

حيث أظهرت نتائج الدراسة على وجود علاقة قوية و تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لدور التدريب خارج العمل في تحقيق مستوى اعلى من الميزة التنافسية .

(2) دراسة (شارف مريم سرين) بعنوان : "اثر إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية " دراسة ميدانية لعينة من البنوك التجارية في ولاية ورقلة 2014.

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر اكايمي ميدان علوم اقتصادية تجارية و علوم التسيير .

تهدف الدراسة الى محاولة تأكيد الدور الفعال الذي يقوم به المورد البشري كاحد عوامل التفوق التنافسي و نجاعته امام المنافسين في مجال البنوك التجارية و توضيح طبيعة العلاقة بين وظائف ادارة الموارد البشرية و المزايا التنافسية في البنوك التجارية . و مدى مساهمة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية .

و توصلت هذه الدراسة الى انه يتضح لنا ان البنوك التجارية لا تعير أهمية بالغة لاستقطاب و تعيين الموظفين إضافة لذلك لا تعطي أهمية كبيرة للموظفين و اشراكهم في دورات تدريبية .

اما فيما يخص نتائج اختيار الفرضيات اتضح ان هناك اثر ذي دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية و الميزة التنافسية .

(3) دراسة (حريق خديجة) بعنوان : "استراتيجية التدريب في ضل إدارة الجودة الشاملة من اجل تحقيق الميزة التنافسية " دراسة حالة للشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز فرع الغرب -سعيدة- رسالة تخرج لنيل شهادة ماجستير تسيير الموارد البشرية -جامعة أبو بكر بلقايد .

تكمن أهمية الدراسة في لفت الانتباه الى ان أهمية التدريب في تحسين جودة الموارد البشرية و بالتالي امتلاك راسمال بشري قد يكون سببا في تنمية المؤسسة و يحقق لها مكانة في المحيط الاقتصادي الذي تعيش فيه .

في حين توصلت الدراسة الى ان مسؤولية التدريب لا تعني فقط المدير و انما أيضا العامل المتدرب نفسه، و على المؤسسة اختيار الأشخاص القابلين للتدريب من اجل ضمان نتائج إيجابية .

الفصل الأول

تمهيد:

ان الاهتمام بالقوى العاملة ورعايتها يعد أهم ظاهرة تشغل بال المسؤولين في الدول المتقدمة والدول النامية على حد سواء في وقتنا الحاضر ويرجع هذا الاهتمام إلى كون الموارد البشرية تمثل عنصرا هاما من عناصر الإنتاج ، ولا يمكن أن تتم عمليات الإنتاج والتسويق والتمويل بدون توفر الخبرات والمهارات البشرية اللازمة . ولاكتساب المزيد من القدرات، الخبرات، و المهارات لأجل تحسين السلوك الإنتاجي والأدائي في كافة الأنشطة، لابد أن تكون لها صلة وثيقة بالتدريب المستمر، الذي هو وظيفة مكملة لعمليتي الاختيار والتعيين وعنصر فعال وداعم في نفس الوقت للمنظمة من خلال تطوير التقنيات وتنمية مواردها البشرية.

المبحث الأول_ ماهية التدريب_

المطلب الأول : مدخل للتدريب .

فرع 1 : التطور التاريخي للتدريب

إن ظاهرة التدريب موجودة عبر التاريخ، فهي ثمرة عمل طويل مستمر خلال الأجيال، ويشهد على قدم هذه الظاهرة، ما وصل إلينا من معلومات عن الحضارات القديمة عن طريق الآثار القديمة والحفريات التي كشفت عن حضارات قديمة وطرق معيشتها ومراكز التعليم والتدريب فيها.

فالتدريب في الحضارات القديمة كان عن طريق نقل معلومات والمهارات شخص ذو خبرة إلى شخص آخر مبتدئ، فيغرس فيه روح العمل، وخير مثال على ذلك هو تدريب الصبية على حرفة او مهنة تحت إشراف صانع أو معلم ماهر عن طريق التمرين والتدريب على العمل، أما بالنسبة لتجميع المعلومات، فهناك اعتقاد عام بين أوساط المفكرين والعلماء بأن الإنسان بدأ بتجميع المعلومات وتحريرها منذ بداية العصر الحجري.

ولأسباب موضوعية، وخاصة عند ظهور النهضة الصناعية، فقد اختير عام 1750م ليكون تاريخاً فاصلاً بين عهدين للتدريب:

الأول: ويشمل التدريب في الحضارات القديمة.

الثاني: يبدأ بالنهضة الصناعية.

ومن خلال التطورات ما يلي:

أولاً: التدريب في الحضارات القديمة:

ان تاريخ التدريب ليس حديثاً، بل انه قديم قدم المجتمعات المنظمة، وما وصل إلينا من معلومات عن الحضارات القديمة يدل على وجود نوع من التدريب وفي تلك الحضارات، كما أن هناك دليلاً قائماً على الدور الذي لعبه التعليم والتدريب في تقدم الحضارة.¹

¹ . د. هاشم حمدي رضا " التدريب الإداري (المفاهيم و الأساليب) دار الراجحة للنشر و التوزيع الطبعة الأولى 2003 ص15و ص16

حيث أن أصحاب الحرف والفلاحين في الحضارات القديمة لم يكونوا متعلمين، أي لم يجيدوا القراءة والكتابة، وبذلك فإن التدريب في الحضارات القديمة كان يقصد به التعليم فقط، حيث يتلقى الصبي تدريباً من خلال التعليمات المباشرة، والمشاهدة والتمارين تحت إشراف صانع أو معلم ماهر دون أن يسبق هذه العملية عملية للتأهيل في العلوم والمعرفة، كما هو الحال في عصرنا الحالي، ونتيجة لعملية التدريب هذه ظهر نظام الحرف في الحضارات القديمة، حيث ينقل الأشخاص من ذوي الخبرة المعرفة والمهارة إلى أشخاص مبتدئين، وبقي نظام الحرف (نظام التدريب) حتى عام 2100 قبل الميلاد عندما شملت شريعة حمورابي قواعد وإجراءات وضوابط لنظام تدريب الحرفيين، ولم تقتصر نقل المعرفة والمهارات على الحرفيين فقط، بل تعدت إلى بعض المهن الأخرى، كالطب والمحاماة والتعليم.

ثانياً: التدريب في الإسلام:

لقد اهتم الإسلام اهتماماً كبيراً بالتدريب العاملين، بهدف تنمية قدراتهم على العمل العام الموكل إليهم، حيث كان الرسول صلى الله عليه وسلم يقوم بتدريب من يستعملهم على مصالح المسلمين ويزودهم بالنصائح والإرشادات، وكان يستشير أصحابه عندما يريد اختيار رجل منهم لتحمل مسؤولية كبرى، وكان حين ينصب والياً يبين له سلطاته، وما يفرض عليه من واجبات.

وكان عمر بن الخطاب رضي الله عنه يحرص على أن يجتمع بعماله وبالمسلمين كافة في موسم الحج، وكانت هذه المؤتمرات السنوية من أهم وسائل التدريب يتبادل فيها الأمراء والعملاء الرأي في كل ما يقابلهم من معضلات إدارية في مناطقهم، وكان عمر أيضاً يرسل بتوجيهاته في كتب مفصلة للولاة والعمال يعرضهم فيها، ويذكرهم بواجباتهم وبالعدل والرفق بالرعية.

ثالثاً: التدريب في عصر النهضة الصناعية:

حيث أن الفترة الواقعة بين عام 1700 و1785م شهدت أوضاعاً على النهضة الصناعية الإنجليزية التي إنبتق خلالها جيل جديد، من المديرين بمفاهيم وأساليب جديدة، وخلال هذه الفترة القصيرة في عمر الزمن تحولت إنجلترا جذرياً من أمة زراعية ريفية إلى ورشة صناعية للعالم بأسره، فقد كانت أول أمة تتم بنجاح عملية الانتقال من مجتمع ريفي زراعي إلى مجتمع تجاري صناعي.¹

¹د. هاشم حمدي رضا نفس المرجع السابق ص16 و ص17

وقد مر هذا التحول بعدة مراحل، تمثلت المرحلة الأولى بنظام الإنتاج المنزلي، والذي يقوم على وجود مزرعة ملحقة بالبيت، وكان التدريب في ظل هذا النظام يتم عن طريق نقل المعرفة من أفراد الأسرة ذوي الخبرة إلى الأفراد المبتدئين بالتمرين والتدريب حتى يتقنوا العمل.

أما المرحلة الثانية فقد عرفت بمرحلة حرف الخامات حيث يقوم المتعهدون بالتعاقد على إنتاج اسر بأكملها. وتعد المرحلة الثالثة المرحلة المهمة لنظام المصنع (النهضة الصناعية)، حيث تم إدخال نظام الآلات التي زادت من كفاءة الإنتاجية، لكنها تطلبت في نفس الوقت تكاليف كبيرة وتدريب العاملين بشكل أكبر والاهتمام أكبر بالمطالب الإنسانية المتعلقة بالعاملين.

وفي أواخر القرن التاسع عشر الميلادي اقتضى الأمر ان يستعين أصحاب العمل بفئات جديدة من الموظفين، هم موظفي التوظيف وموظفي العلاقات الصناعية ومفتشي المصانع لتتحصر مهامهم في المحافظة على الانظمة وإرشادات الصحة والسلامة وأنظمة العمل والقرارات الادارية والاهتمام بسجلات العاملين في العمل، وبعض الخدمات الترفيهية والاجتماعية واقتراح تحسين ظروف العمل وتعليم وتدريب صغار العاملين واسرهم.

وبذلك كانت نواة أعمال شؤون الموظفين وبرامج التدريب في العلاقات الإنسانية في الثلاثينات كميادين لها أهميتها، ويرجع الفضل إلى حركة الإدارة العلمية في أوائل القرن العشرين التي أيقظت رجال الأعمال ولفتت أنظارهم إلى أهمية العنصر البشري في الإنتاج، كما أنها هي التي ركزت على أهمية اختيار الأفراد وتدريبهم حسب متطلبات الوظائف.

وأما في فترتي الحرب العالمية الأولى (1914_1918م)، والحرب العالمية الثانية (1939_1945م) فكان لها تأثير واضح في تطوير وسائل اختيار والتدريب وتوفير المناخ الملائم لزيادة الإنتاج ودراسة معوقات الأداء، سواء بالنسبة لظروف العمل أو الإجراءات التي ينبغي أن تقلل من جهد العاملين ورفع معدلات الإنتاج، ففي حلال الحرب العالمية الثانية و الفترة التي عقبها مباشرة أخذت المشروعات تعد برامج تدريبية لتدريب صغار الإداريين وخرجي الجامعات الجدد بهدف ملء الوظائف الشاغرة، ومن أشهر البرامج التدريبية كانت في مجال الصناعة وتدريب المهندسين والعلميين والإداريين خلال الحرب.¹

¹ د. هاشم حمدي رضا نفس المرجع السابق ص 17، 18.

وبشكل عام تطور التدريب في القطاع العام في مختلف الدول نذكر منها الهند وبريطانيا والولايات المتحدة، فرنسا، حيث انه العشر السنوات التي تلت الحرب العالمية الثانية قامت أكثر من اثنتي عشر دولة في العالم بإقرار برامج تدريبية لموظفيها.

أما على الصعيد العربي فقد أنشئت المنظمة العربية للعلوم الإدارية عام 1969م تحقيقاً لأغراض ميثاق الجامعة العربية، والتي من بينها التعاون في سبيل تقدم العلوم الإدارية والعمل على تحسين الجهاز الإداري في الدول العربية.

رابعاً: اتجاهات التدريب الحديثة:

يعد مفهوم التدريب في هذا الاتجاهات التدريبية الحديثة، عبارة عن برنامج تدريبي ينشأ بين مشاركين وميسر، ويقوم فيها الميسر بتبادل الخبرات مع المشاركين (التعاون والمشاركة بين المدرب الميسر والمتدربين المشاركين)، ويكون المشارك في هذا الاتجاه مرسل ومستقبل للخبرات والمعلومات، وتتم هذه العملية بصورة غير رسمية وتكون المهمات أكثر جماعية عن طريق توظيف واسع لمساعدات التدريب باختلاف أنواعها ويقوم الميسر باستخدام طرائق تدريبية واسعة التنوع ويكون المنحنى التدريبي مركزاً على النظرية والتطبيق، أما الاستراتيجية العامة في الاتجاهات الحديثة تركز على مهارات وتغيير اتجاهات المشاركين ومن الممكن تعديل أو تغيير أو إضافة بعض الأهداف إلى الأهداف الأساسية للتدريب، ويتم تقييم نتائج التدريب عن طريق طرق متعددة وتكون فلسفة التدريب فيها مرتكزة على تحسين الأداء والمهارات وتغيير الاتجاهات، ويكون الميسر في هذا الاتجاه مولد معلومات يشاركه فيها المشارك، ويكون التركيز أكثر تفاعلاً مع المشاركين مع بعضهم البعض، ويتم التركيز في المحتوى التدريبي على الموضوعات ذات صلة بالموضوع.¹

1. هاشم حمدي رضا ، نفس المرجع السابق ، 19، 20.

فرع 2 : مفهوم التدريب

تعد وظيفة التدريب في المنظمات الاقتصادية الحديثة من اهم مقومات التنمية التي تعتمد عليها المنظمات في بناء جهاز قادر في الحاضر و المستقبل على مواجهة الضغوطات و التحديات الانسانية التقنية و الانتاجية و الادارية التي ترتبط مباشرة بالفرد كونه من جهة و المحرك الاساسي لكافة عناصر الانتاج من جهة أخرى.¹

تعريف التدريب

1 - التدريب بمعنى Training : ويقصد به تحضير الفرد لاداء معين بواسطة الشرح النظري و التطبيق العلمي . و ذلك بهدف تطوير الفرد معرفيا و مهاراتيا و اتجاهيا (سلوكيا) او بمعنى اخر بهدف نمو الفرد (زيادة مستوى الاستعدادات و القدرات).

2-التدريب بمعنى formation (تكوين): والتدريب بهذا المعنى ارقى بكثير بمعنى . (Training) وذلك لان التدريب في هذه الحالة يكون اداة تغيير اي يكون قادر على التغيير.²

3- يقصد بالتدريب تلك الجهود الهادفة الى تزويد الفرد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في اداء العمل او تنمية مهارات ومعارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءة الفرد العامل الحالية و المستقبلية.³

4_ هو نشاط مخطط له يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الافراد.

5_ يقصد بالتدريب تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءة الفرد العامل الحالية والمستقبلية.

6_ كما يعرف التدريب على أنه عملية تعديل ايجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج لها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه، والاتجاهات

1 . حريق خديجة "استراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية" رسالة تخرج لنيل شهادة ماجستير في تخصص تدبير الموارد البشرية ، 2010-2011.ص 2
2 . هاشم حمدي رضا " نفس المرجع السابق ص 21.
3 حريق خديجة نفس مرجع سابق ص 3.

الصالحة للعمل وللإدارة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة ، والعدادات اللازمة من اجل رفع مستوى كفاءته في الأداء وزيادة إنتاجيته ، بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتفاق العمل وظهور فعاليته مع السرعة والإقتصاد في التكلفة ، وكذلك في الجهود المبذولة ، وفي الوقت المستغرق .¹

وأخيرا يمكن القول أن التدريب هو الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بخبرات ومعارف معينة وتحسين وتطوير وتنمية مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل ايجابي مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بفاعلية وبالتالي رفع مستوى الإنتاج وتحقيق أهداف كل من الموظف والمنظمة.²

مفهوم استراتيجية التدريب كما حددها عينة من الباحثين:³

جدول رقم (01): مفهوم استراتيجية التدريب .

المفهوم	الكاتب/الباحث
جهود تنظيمية مخططة لتسهيل عملية تعلم المعارف و المهارات الوظيفية و السلوكية للموارد البشرية .	Noe ,et at , 1994 :419
توجة تنظيمي في تعليم الخبرات و السلوكيات الوظيفية التي تساهم في تحقيق اهداف المنظمة.	French,1994 :282
عملية تحسين الاداء الحالي و المستقبلي من خلال تعزيز قدرات العاملين .	Sculer,1995 :503
عملية تنظيمية لتعظيم اهداف منخلال المعارف	Stewart,1996 :9

¹ محمد جمال المرعي " التدريب و التنمية " عالم الكتب القاهرة 1993 ص 36.
² هاجم هوارية ، ربيعي ربيعة " العملية التدريبية ودورها في تحسين أداء العمال دال المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة شركة المجمع الصناعي للورق و السيلولوز GIREC وحدة سعيدة "2008-2009، ص 30.
³ د.كريم نايف علي العايدي ، أ.د.نعمة عباس الخفاجي " استراتيجية التدريب و التطوير وفق المنظور البيئي والتنظيمي " دار الأيام للنشر والتوزيع 2011 ص84.

المهارات و الاتجاهات .	
عملية تصويب او تعديل مجمل معارف ومهارات وسلوكيات الموارد البشرية في المنظمة.	السلمي 1998:219
عملية مخططة لتحسين الاداء و تغيير في المعارف و المهارات و الاتجاهات و السلوك لتسهيل عملية تغيير المنظمة .	Pattanayak & Verma,1998 :94
مجموع الخبرات التعليمية المخططة الهادفة الى احداث تغييرات في الاداء و السلوك من خلال معارف و مهارات و قيم و اتجاهات جديدة .	Cowling & Mailer,1998 :62
عملية تزويد العاملين بالمهارات التي تستخدم بشكل مباشر في انجاز الوظائف .	Anthony,et al .,1999 :337
جهود تنظيمية مستمرة لاحداث تغييرات معرفية و مهارية و سلوكية في خصائص الموارد البشرية الحالية او المستقبلية لتحقيق متطلبات العمل او الاداء بشكل افضل .	الهيبي؛ 2000:202
جهود مخططة لتسهيل تعلم الموارد البشرية للمعارف و المهارات و السلوكيات الوظيفية .	Denisi & Griffin 2001 :266

المصدر : د.كريم نايف علي العايدي " استراتيجية التدريب و التطوير وفق المنظور البيئي والتنظيمي "

فرع 3: أهمية التدريب و مكوناته

1/ أهمية التدريب:

ترجع أهمية التدريب الى المزايا العديدة التي نحصل من ورائه:

1. العمل على تعديل سلوك الافراد والجماعات و الاتجاهات ايضا.
2. تصحيح الرؤية او التاكيد عليها او توضيحها.
3. توحيد و تنسيق اتجاهات العاملين لتحقيق اهداف المؤسسة.
5. يمكن عن طريق التدريب التعرف على نواحي القوة والضعف لدى اي مؤسسة.
6. امكانية اكتشاف خبرات و طاقات العاملين.
7. اتاحة الفرصة لصقل المهارات واكتساب الخبرات.
8. رفع مستوى الكفاية الانتاجية.
9. التزود بلمعلومات والبيانات المتعلقة بالعمل.¹
10. تظهر أهمية التدريب في القيادات الادارية عن طريق مساهمة التدريب المخطط وجهود المنظمة نحو تنمية القيادات الادارية ، وذلك بتعميق قدرة المدربين على الادارة و فعالية تحقيق الاهداف و رسم الاستراتيجيات و تحليل المشكلات.
11. تخفيض حوادث العمل و يعني هذا ان التدريب الجيد على الاسلوب المامون لاداء العمل و على كيفية ادائه ، يؤدي بلا شك الى تخفيض معدل تكرار الحوادث.
12. تزويد الفرد العامل القديم أو الحديث بالكفاءة المطلوبة.
13. مواكبة التطورات في حقل العمل والتعرف على المهارات والمعارف الجديدة .

¹هاشم حمدي رضا مرجع سابق . ص 25

14. تحسين وتطوير سلوكيات تتناسب وطبيعة الأعمال التي يؤديها.¹

2/ مكونات التدريب:

تنطوي العملية التدريبية على مكونات متعددة، تستهدف في مجملها سلوك الفرد الادائي المطلوب، ويمكن بلورة هذه المكونات فيما يلي:

• **المكون المعرفي** : يوفر هذا المكون الاسس، النظريات، والقواعد و القوانين المرتبطة بموضوع التدريب، مستهدفا ايقاظ و بعث القديم منها، و ايراد كل جديد من المعارف في المجال التجريبي.

• **المكون المهاري** : اكتساب و تنمية و تطوير الكيفية الادائية للقدرات المتاحة الى انشاء الكفاءة الفردية و التنظيمية.

• **المكون الاتجاهي** : توفير الخبرات المباشرة، التي تعمل على امتصاص الاراء و الافكار و المعتقدات، او تعديلها، او تغييرها بما يحقق اهداف التغيير السلوكية التي سعت اليها العملية التدريبية.²

¹ حريق خديجة نفس المرجع سابق ص 6 و 7 .
² حريق خديجة، نفس المرجع السابق ص 8.

المطلب الثاني: العملية التدريبية.

العملية التدريبية هي مجموعة من الأنشطة والعمليات الفرعية التي توجه لعدد من المتدربين لتحقيق أهداف معينة في برنامج تدريبي معين وتحديث الأثر أو الآثار المطلوبة فيه.

وقد اختلف الباحثون في عدد العمليات الفرعية التي يمكن أن تشملها العملية التدريبية، فبعضهم توسع في خطواتها، والبعض الآخر ضيق في عدد الخطوات، ويمكن القول أن العملية التدريبية تشمل المراحل التالية:

فرع 1 : مبادئ التدريب الفعال.

توصلت البحوث والدراسات الموسعة حول التدريب إلى مجموعة من المبادئ التي تصلح كمعايير إرشادية لنقل المهارة والمعرفة وتغيير الاتجاه ما يتماشى ومصالحة المنظمة، ومن أهم المبادئ ما يلي:

1/ خلق الدافع لدى المتدرب:

فكلما كان الدافع قويا لدى المتدرب كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم واكتساب المعارف والمهارات الجديدة، ويعني هذا ربط التدريب بهدف يرغب فيه المتدرب (وسيلة لزيادة الدخل، الترقية، إضفاء التقدير للعمل....) ولا شك أن الدافع لدى الفرد الجديد أقوى من الفرد القديم الذي يؤدي العمل حاليا ويعاد تدريبه.

2/ متابعة تقدم المتدرب:

أشارت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة بين حجم المعلومات التخصصية التي تعطى للمتدربين والسرعة والفاعلية في التعلم، لكن كثرة المعلومات لا تكفي في حد ذاتها لاكتساب المهارة، وإنما الفهم السليم لما تعنيه هذه المعلومات واستيعابها.

3/ ربط التدريب ببرنامج للتدعيم:

بعد تعلم المهارات من خلال التدريب لا بد من ربط النتيجة أو الأثر الناتج بنظام للثواب والعقاب. ومن المدعمات الايجابية وجود فرص للترقية، زيادة الأجر، توجيه الشكر لما قام به الفرد من انجاز.¹

¹ حريق خديجة مرجع سابق ص13

4/ الممارسة العملية للمتدرب.

لكي تكتسب المهارة والمعرفة بفاعلية، فلا بد من مشاركة المتدرب وإعطائه الفرصة، والوقت المناسب للتعلم. لا بد من توافر الأدوات والوسائل التدريبية في مكان التدريب مشاهجة لما هو موجود في بيئة العمل.

5/ الانتقال من الكليات إلى الجزئيات.

فكلما تعقد العمل وكان مركبا كلما كان من الأفضل تعلمه على مراحل حسب أجزائه، وبذلك يتعلم المتدرب كيفية تجميع الأجزاء مع بعضها، وكيفية تداخلها لتكوين العمل ككل، ولذلك فإن خلق الحافز لدى المتدرب للتعلم هي من الواجبات الأساسية للمدرب.

6/ التفاوت بين الأفراد:

على الرغم من أن التدريب الجماعي اقل تكلفة، ولكن نظرا لاختلاف الأفراد من حيث مستوى الذكاء والاستعداد، مما يدعو إلى بناء برامج التدريب بحيث تتلاءم والاختلافات بين الأفراد باستخدام أجهزة التدريب والتعلم الفردية لمقابلة مثل هذه الاختلافات مما يجعلها أكثر منطقية وعملية.

7/ اختيار المتدربين

على الرغم من أن التدريب يمكن أن يكون ضروريا لجميع العاملين الجدد، إلا أن عددا من البرامج التدريبية يمكن أن تخصص للعاملين الذين يظهرون اهتمامهم بالتدريب، إن الحقيقة أن أفرادا معينين يتم اختيارهم للتدريب يمكن أن يعتبر في حد ذاته دافعا وحافزا لهم للتدريب.

8/ اختيار المدربين:

إن فعالية البرامج التدريبية تدل بشكل مباشر على اهتمام وكفاءة المدربين، على الرغم من أن هناك أسبابا لضم بعض المدربين والمشرفين إلى جهاز التدريب، إلا أن اختيارهم يجب أن يتم بعناية كبير¹.

¹ حريق خديجة ، نفس المرجع السابق ص 13

9/ تدريب المدربين:

من الضروري القيام بتدريب أولئك الذين سيصبحون مدربين، فكثير من البرامج التدريبية فشلت بسبب الاعتقاد أن أي شخص قادر على فعل شيء بشكل جيد يمكن أن يقوم بتعليمه أو تدريبه.¹

وبالإضافة إلى المبادئ السابقة هناك مبادئ أخرى مهمة حالها حال السابقة وهي تتمثل في مايلي :

1_ التدريب نشاط ضروري ومستمر، وليس كماليا ولفترة معينة:

أي أن التدريب ليس أمرا كماليا تلجأ إليه الإدارة أو تنصرف عنه باختيارها، لكنه نشاط ضروري ومهم.

2_ التدريب نظام متكامل:

أي أن هناك تكامل وترابط في العمل التدريبي، فهو ليس نشاطا عشوائيا.

3_ التدريب نشاط إداري وفني:

بما أن التدريب عملا إداريا فينبغي أن تتوفر فيه مقومات العمل الإداري الكفاء، ومنها وضوح الأهداف والسياسات، توازن الخطوط والبرامج، توافر الموارد المادية البشرية وتوافر الرقابة المستمرة.

4_ التدريب له مقومات إدارية وتنظيمية:

يستند التدريب إلى مقومات إدارية وتنظيمية، وهي:

— يبرز التدريبي نظرة العاملين كأداة تساهم في تحسين أدائهم وبالتالي يتحقق للتدريب الجدية ويقبل عليه العاملين بقناعة وتحفيز، بمختلف أنواعه وطرقه.

— وجود خطة للعمل تحدد الأهداف والأنشطة، وتوفر الإمكانيات اللازمة لأداء هذا العمل.

— توفر نظام للحوافز المادية يربط بين التقدم الوظيفي.

1 حريق خديجة "استراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية" مرجع سابق ص و14.

- توفر القيادة والإشراف الذي يحصل منه الموظف على المعلومات الأساسية والتوجيه المستمر.
- توفر نظام سليم لإختيار والتعيين للعاملين، فأساس التدريب الفعال هو الإختيار السليم للأفراد.
- توفر الإطار التنظيمي الصحيح لكي يستند إليه التدريب، والأساس هنا أن التدريب لا يكفي لإصلاح عيوب وأخطاء التنظيم.
- توفر نظام مستمر لتقييم أداء وكفاءة العاملين، حتى يمكن استنتاج احتياجات تدريبية.¹

¹ هاشم حمدي رضا " التدريب الإداري (المفاهيم و الأساليب) مرجع سابق ص22

فرع 2: طرق و أنواع التدريب.

اولا: طرق التدريب: يمكن تصنيف طرق التدريب الى مجموعتين اساسيتين:

المجموعة الاولى: التدريب في الموقع الوظيفي

يعتبر التدريب في موقع العمل او اثناء العمل من اقدم اساليب التدريب و اكثرها انتشارا حتى يومنا هذا ، و من مميزات هذا الاسلوب ان مسؤولية التدريب تتركز في شخص واحد بدلا من توزيعها بين ادارة الموارد البشرية و المشرف على العمل ، الامر الذي يزيد من فعالية التدريب ، و من بين اكثر هذه الطرق تجسيدها لهذا الاسلوب مايلي:

1* طريقة ممارسة المهنة:

تنطوي هذه الطريقة على اعداد المتدربين لمهنة معينة قبل دخوله الى عالم العمل هذه الفترة تتراوح بين (2-5) سنة بحسب نوع المهنة ومتطلبات تعلمها ، و في اغلب الاحيان يدفع للمتدرب اجر خلال فترة التدريب اقل من الاجور المدفوعة للعاملين في نفس المهن.

2* طريقة التعليم الوظيفي:

تعد هذه الطريقة جزءا من التدريب الصناعي، و تتضمن ثلاثة خطوات هي:

*الحاق المتدرب في برنامج تدريبي حول متطلبات واجراءات العمل.

* تقديم محاضرات نظرية حول نظام وضوابط العمل والظروف التي يؤدي فيها، إضافة الى معلومات تتعلق بامهام الرئيسية والثانوية.

* تهيئة الفرصة للمتدربين لتجريب وممارسة العمل فعليا لنقل المعارف النظرية الى الواقع العلمي.¹

¹حريق خديجة "مرجع سابق ص13و14

*3 التناوب الوظيفي:

وفقا لهذا الاسلوب يتم نقل العاملين من قسم الى اخر او من عمل الى اخر ،اذ يصحب عملية النقل تدريب و توجيه على العمل الجديد المنقول اليه ،يمنح هذا الاسلوب العاملين مجالا للنوع في الوظائف ، و يساعد المنظمة على مواجهة الظروف الاستثنائية المتمثلة في قلة الايدي العاملة في بعض الوظائف .

*4 التدريب في بيئة مماثلة للعمل :

هذا النوع من التدريب يستلزم تهيئة مكان مجهز لما هو موجود في مكان العمل الاصلي ،اي نماذج من المكائن و الالات التي يستخدمها العامل في العمل .

*5 التلمذة الصناعية :

تهدف هذه الطريقة الى تحسين مهارة الفرد واعداده للعمل في مهنة معينة ، و يتضمن برنامج التلمذة الصناعية تعلمنا نظريا وعمليا لفترة معينة يعقبه تدريب على العمل ذاته باحد المصانع .

المجموعة الثانية: التدريب خارج نطاق العمل .

تلجأ المنظمة الى ارسال موظفيها للتدريب في اماكن بعيدة عن عملهم الحالي عندما تقتضي بعض الاعمال مستويات عالية من المهارة لا يمكن توفيرها ،من مزايا هذا الاسلوب ان التدريب لا يترتب عليه اي تعطيل لعملية الانتاج في المنظمة ، لادن المشكلة انه باهظ التكاليف و يحتاج الى درجة عالية من المهارة و الكفاية كما يحتاج الى تجهيزات خاصة في بعض الاحيان ، ومن اشكال التدريب خارج موقع العمل ما يأتي¹.

¹حريق خديجة "مرجع سابق ص 15 و ص 16 .

1_ المحاضرات:

من أكثر التدريب الخارجي شيوعاً و من اقدم الطرق ، وبالامكان ان تكون هذه الطريقة مفيدة و ناجحة ، الا ان اهم نقد يوجه اليها انها لا تمنح الدراسة فرصة التعبير او اجراء المناقشة و تقديم المقترحات في بعض جوانب المحاضرة.

2_ الندوات و المؤتمرات و حلقات العمل : هذه الطريقة التدريبية تسمح بالحركة والتفاعل داخل قاعة الندوة او المؤتمر بين المدرب و المتدرب، و بين المتدربين و المشاركين انفسهم ، ويتوجب على قائد الندوة او المؤتمر او الحلقة ان يكون على درجة عالية من المهارة في المواضيع المطروحة لضمان النجاح الجيد للمؤتمر او الندوة او الحلقة.

3_ دراسة الحالات: تستخدم هذه الطريقة التدريبية للقيادات الادارية العليا و الوسطى ، اذ تنمي في المتدرب القدرة على تحليل و الاستنتاج المنطقي ، و القدرة على حل المشكلات.

و الحالة عبارة عن وصف مختصر بالكلمات و الارقام لوضع اداري معين مستمد غالباً من مواقف الحياة الواقعية ، و تبدأ هذه الطريقة اما بعرض الحالة بدون مقدمة او البدء بمقدمة نظرية عن الموضوع ثم طرح الحالة بعد ذلك.

4_ تمثيل الدور : يتشابه تمثيل الادوار الى حد كبير مع دراسة الحالة لكنه يختلف عنها في درجة التأثير و المعيشة ، و تقوم هذه الطريقة على اساس افتراض موقف معين او حالة او مشكلة من المشاكل الشائعة الحدوث في المنظمات نتيجة العلاقات التنظيمية او الادارية او الانسانية ثم يقوم المدرب اعطاء المتدرب دوراً معيناً في المشكلة المطروحة و يطلب منه القيام بتمثيله واتخاذ كل القرارات الخاصة به.¹

¹ حريق خديجة "مرجع سابق ص 16 ص 17 .

5_المباراة الإدارية: تشير طريقة المبارات الادارية الى استخدام موقف تدريبي يشابه الى حد بعيد مواقف العمل الطبيعية التي يعمل فيها المدربون ، و يقوم كل فرد من اعضاء الدورة التدريبية بدور معين في ذلك الوقت.

6_الوسائل السمعية و البصرية : تستخدم هذه الطريقة الوسائل السمعية و البصرية الحديثة مثل الفيديو،الدوائر التلفزيونية المغلقة ، و الوسائل التقليدية مثل :السبورة ،الافلام ،الات عرض الشرائح ، ويتأكد نجاح ذا الاسلوب التدريبي باستخدامه جنباًالى جنب مع طرق التدريب الاخرى كالمحاضرات و الندوات.

اضافة الى الطرق السابقة ،فان التغيرات البيئية المتمثلة في تغيرات التكنولوجيا و المنافسة و متطلبات الابداع و التحديات الخاصة برضا الزبون قد اوجدت الى طرق تدريبية معاصرة ، و من اهمها ما يلي :

1_تدريب الفريق:

بدات المنظمات الحديثة تدرك بان زيادة الانتاجية و الكفاءة و الفعالية مرتبطة بكفاءة و قدرة فرق العمل لديها ، اذ ان التوجيهات الادارية و الفعالية مرتبطة بكفاءة و قدرة فرق العمل لديها ، اذ ان التوجيهات الادارية الحديثة تتضمن ؟ المسؤوليات و الاعباء لفرق العمل وليس للافراد بشكل فردي ، و كان لتطبيقات ادارة الجودة الشاملة التي ركزت على مبدا عمل الفريق في بلورة اهمية و محتوى هذه الطريقة التدريبية ، و يتم هذا التدريب من خلال الخطوات التالية:

- تدريب اعضاء الفريق على مهارات الاتصالات و التفاعلات التي تؤدي الى احترام كل عضو للاعضاء الاخرين في الفريق .
- تدعيم مهارات العلاقات الاعتمادية المتبادلة بين اعضاء الفريق الواحد.
- اعداد برنامج تعليمي في رفع الروح المعنوية لاعضاء الفريق و حل الصراعات الناجمة بين الافراد عن التباين في الاهداف و المصالح ،اي اكتساب اعضاء الفريق مهارة حل الصراعات.
- اكتساب مهارة التكيف للمواقف المختلفة و المرونة في التعامل مع هذه المواقف.¹

¹حريق خديجة "مرجع سابق ص 18.

2_ التدريب الابداعي

بدات المنظمات الكبرى تاخذ بنمط التدريب الذي يستند على افتراض و تعلم الابداع بهدف مساعدة العاملين في حل المشاكل التي تواجههم في اعمالهم بطرق مبتكرة. و من الطرق التدريبية المساهمة في زيادة الابداع هي طريقة العصف الذهني ، حيث يمنح المشاركون فرصة حث الافكار الابداعية و بلورتها بما يتناسب مع الواقع ، اذ ان العصف الذهني يساعد في تحقيق كل من المتطلبات الخاصة ببحث و انبثاق الافكار الجديدة، يتطلب التدريب البداعي ايماننا من قبل ادارة المنظمة بضرورة التغيير و التجديد ، اضافة الى تعزيز الافكار الجديدة و التي قد تبدو غريبة .

3_ تدريب الازمات

ان تدريب الازمات يركز على تجنب و منع حصولها ، و كيفية مواجهتها من خلال سلسلة من الحلقات الدراسية و الجلسات ، و بناء فريق عمل ، اضافة الى برامج الطوارئ الذي تعتمد عليها المنظمات لمواجهة اية ازمة طبيعية او الغير طبيعية.

4_ خدمات الزبون

اصبح للزبون اهمية كبرى لدى المنظمات المعاصرة ، فخدمته هي احد المزايا التنافسية التي تسعى الى تحقيقها اغلب المنظمات لاسيما في ظل الجودة الشاملة ، و البرنامج التدريبي الخاص بخدمات الزبون ينطوي على عرض افلام عن كيفية خدمة الزبون و جلسات مناقشة و تهيئة المعلومات عن جميع الزبائن الذين تتعامل معهم المنظمة، اضافة الى اتاحة الفرصة الى العاملين للتعامل المباشر مع الزبائن.¹

¹ حريق خديجة ، مرجع سابق ص 19.

2/ انواع التدريب:

يمكن التمييز بين ثلاثة انواع للتدريب ، اثناء الرحلة الوظيفية للفرد في المنظمة كما يأتي :

1_ التدريب التاهيلي:

يرشح الفرد لنوعية التعليم وفقا لما يتوفر له من استعدادات ،اي ما يستطيع ان يتعلمه ،ثم تتحول هذه الاستعدادات من خلال التعليم الى قدرات ،اي ما يستطيع الفرد ان يؤدي حالا ، ثم يقوم التدريب ،في بداية رحلة الفرد الوظيفية ، و قبل ان يتسلم وظيفته ،باكتساب المهارات اللازمة ، و كذا الاتجاهات المطلوبة ،مع فيض من المعلومات و نظام العمل بها ، و حقوقه ،واجباته ،و قواعد الاداء ،و اسماء المشرفين ،والزملاء ،وما ذلك مما يكشف له عن المنظمة.

2_ التدريب التنموي(التطوري):

يسعى هذا النوع من التدريب الى سد الفجوة بين القديم و الجديد،من خلال توفير المعارف الجديدة ،والعمل على زيادة و ترقية المهارات في الفترة في فترة التدريب الوجيزة ليلحق الفرد بما فاتته ، و ليستطع ان يتعامل كل جديد في مجال وظيفته مثل نظم المعلومات الحاسوبية ، و اساليب التعامل مع الضيوف ، و يستخدم هذا النوع طيلة حياة الموظف ، كلما جد جديد ، او كان يتاهل للترقية.

3_ التدريب التحويلي:

عندما تحاول المنظمة احداث استراق في العمالة ، قد يكون شانه تحويل جزء منها من وظائف الى وظائف نوعية اخرى ، و حتى يتم ذلك ،لا بد من اكتشاف استعدادات كامنة في هؤلاء المرغوب تحويلهم ، ثم يصمم البرنامج التحويلي، الذي يحتوي على فيض من المعارف تعمل تحويل الاستعدادات الى قدرات ،ثم اكيساب هؤلاء الافراد المهارات اللازمة للاداء ، و اعطائهم جرعة الاتجاهات المطلوبة حتى يتحول سلوكهم الادائي الى السلوك المطلوب.¹

¹ حريق خديجة "استراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية" مرجع سابق ص 20،21

فرع 3 : إجراءات و مسؤوليات التدريب.

اولا: اجراءات التدريب

يتطلب البرنامج الجيد للتدريب اتباع مجموعة من الاجراءات و هي:

1-اعداد المدرب و تهيئته : يجب على المدرب ان يلم بمختلف الجوانب المتصلة بالعمل الذي يدرب الافراد عليه ،بمعنى ان يكون مؤهلا لذلك و قادرا على تحليل العمل الى مكوناته و اجزائه و يمكنه تعليم و تدريب الافراد على جزء معين و بيان علاقة ذلك بالاجزاء الاخرى و العمل ككل.

2-اعداد وتهيئة المتدرب : يتطلب هذا الاعداد الجيد لمكان التدريب، مع التركيز المدرب على اهمية العمل وعلاقته بتدفق العمليات ، واهمية السرعة و الفعالية في التعليم و هذا يعني اعداد وتهيئة ذهن المتدرب حتى يستوعب المعلومات والتعليمات خلال فترة التدريب

3-استعراض العمل و اسلوب ادائه :توجد عدة طرق لعرض و تبيان كيفية التشغيل للعملية بواسطة الشرح و ايضا بيان و توضيح مختلف النقاط . ان البيان العلمي افضل وسيلة للتدريب و من الانسب مراعاة التتابع المنطقي للخطوات التالية:

• اشرح و فسر التتابع المنطقي للعمل ككل.

• ادخل في الاجراء او المراحل الخاصة بالعمل ببطء و خطوة خطوة.

• اترك للمتدرب فرصة لتوضيح كل خطوة والتعليمات الخاصة بكل منها.

• اعطي للمتدرب فرصة لشرح العمل ككل واسلوب ادائه.

4-اعطي المتدرب الفرصة للممارسة الفعلية للاداء:بعد المراحل السابقة ،فان الامر يقتضي قيام المتدرب بدء التطبيق العلمي¹.

¹ حريق خديجة "مرجع سابق ص21 و ص 22.

5- المتابعة: يجب مراجعة الفرد من وقت لآخر للتحقق من انه يمارس العمل بطريقة سليمة ، و نشير هنا الى انه ينبغي على ادارة الافراد ان تكون على علم باداء الفرد قبل و بعد التدريب ، والمدخل الى ذلك هو قياس انتاجية الفرد المتدرب الكمية او النوعية قبل التحاقه بالتدريب .

ثانيا: مسؤولية التدريب

عندما يدور التساؤل ، من المسؤول عن التدريب ؟ هل الادارة العليا او ادارة الموارد البشرية ام المشرف المباشر ام الموظف المتدرب ؟ الواقع ان هؤلاء جميعا مسؤولين مسؤولية مشتركة عن التدريب و هذا ما سنلاحظه في الاتي:

1- الادارة العليا

اذا ارادت المنظمة ان يكون لديها برامج تدريبية فعالة فلا بد ان تلتزم الادارة العليا بالتدريب و اهميته كاستثمار بشري ، و لا بد ان تجسد هذا الالتزام بسياساتها و قراراتها المختلفة . و لا بد ان تبني ثقافة تنظيمية تشجع التدريب و تجعل منه قيمة اساسية تؤكد نجاح المنظمة باستمرار طالما تعتمد التدريب عملية اساسية للتطور و النمو .

2- ادارة الموارد البشرية:

تقع على عاتق ادارة الموارد البشرية (اوقسم التدريب) مسؤولية مباشرة في تهيئة المتطلبات البشرية و المادية الخاصة بالبرامج التدريبية و ضمان تنفيذها بشكل جيد في الوقت و المكان المحددين .

3- المشرف المباشر:

لا بد للمشرف المباشر ان يشجع للتدريب على ضرورة الاستفادة من البرنامج التدريبي و تسهيل عملية حضور الموظف الى تلك البرامج بالوقت و المكان المحدد ، ان توفير المناخ المناسب و الموارد و التشجيع على ضرورة التطوير الذاتي ، من بين الامور التي يجب ان يساهم بها المشرف المباشر مساهمة فاعلة.¹

¹ حريق خديجة "مرجع سابق ص 23 .

4- الموظف المتدرب:

كل المساهمات السابقة التي اشرنا اليها ، قد تكون لها قيمة تذكر في نجاح البرامج التدريبية اذا لم يكن لدى المتدرب الرغبة الصادقة في التعلم و اكتساب معارف ،مهارات ،أو سلوكيات جديدة ،ولا بد أن يشجع الموظفين بعضهم لبعض على ضرورة الاستفادة من الفرص التطويرية التي تتيحها لهم المنظمة.¹

¹ حريق خديجة "استراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية" مرجع سابق ص 24.

المطلب الثالث: استراتيجية التدريب .

فرع 1 : دوافع التدريب

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

1_ **زيادة الإنتاج:** وذلك بزيادة الكمية وتحسين النوعية من خلال تدريب العاملين على كيفية القيام بواجباتهم بدرجة عالية من الإتقان، ومن ثم زيادة قابليتهم للإنتاج.

2_ **الاقتصاد في النفقات:** حيث تؤدي البرامج التدريبية إلى خلق مردود أكثر من كلفتها، وذلك عن طريق رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين والإقتصاد في الوقت نتيجة للمعرفة الجيدة بأسلوب العمل وطريقة الأداء.

3_ **رفع معنويات العاملين:** إذا عبر التدريب يشعر العامل بجدية المؤسسة في تقديم العون ورغبتها في تطويره وتمتين علاقته مع مهنته التي يعتاش منها، مما يؤدي ذلك إلى زيادة إخلاصه وتفانيه في أداء عمله.

4_ **توفير القوة الاحتياطية في المنشأة:** بحيث يمثل مصدرا مهما لتلبية الإحتياجات الملحة في الأيدي العاملة، فعبره يتم تخطيط وتهيئة القوى العاملة المطلوبة.

5_ **التقليل في الإسراف:** لأن تدريب العاملين معناه تعريفهم بأعمالهم وطرق أدائها، وبذلك يخلق معرفة ووعيا وقدرة على النقد الذاتي بشكل لا يحتاج معه المدرب إلى مزيد من الإشراف والرقابة في أدائه لعمله.

6_ **القلة في حوادث العمل:** إن التدريب معناه معرفة العاملين بأحسن الطرق في التشغيل الآلة وبحركة ومناولة المواد وغيرها ما يعد مصدرا من مصادر الحوادث الصناعية، ويعمل التدريب على القضاء أو التقليل من تلك الحوادث المرتبطة بهذه العمليات.¹

¹ هاشم حمدي رضا " التدريب الإداري (المفاهيم و الأساليب) مرجع سابق ص24،23

فرع 2 : تحديد الحاجات و تخطيط البرامج التدريبية

أولاً: تحديد الحاجات التدريبية:

التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية يساعد على جعل النشاط التدريبي نشاطاً هادفاً ذا معنى للمنظمة والمتدربين، ويوفر كثيراً من الجهود والنفقات الحاجة التدريبية تعني وجود تناقض أو اختلاف حالي أو مستقبلي بين وضع قائم وبين وضع مرغوب فيه في أداء المنظمة أو وظيفة أو أفراد في أي من المعارف أو المهارات أو الاتجاهات أو في هذه النواحي جميعاً، كما يمكن التعبير عن الاحتياجات التدريبية بأنها أنواع التغييرات أو الإضافات المطلوب إدخالها على السلوك الوظيفي للفرد، وأنماط أدائه ودرجة كفاءته عن طريق التدريب ومن أجل تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة، فإنه يمكن استخدام الأسلوب التالي، ذو الخطوات الآتية:

1- تحليل المنظمة (Analyses d'organisation) وذلك لتحديد أين سيتم تركيز التدريب في المنظمة، أي الإدارة أو القسم الذي يعاني الحاجة إلى التدريب

2- تحليل العمليات (Analyses des opérations) وذلك من أجل تحديد ما نحتاجه من التدريب، وذلك لدراسة وتحديد ماذا يجب أن يتعلم الفرد حتى يمكن أن يؤدي عمله بأكثر كفاءة ممكنة .

3- تحليل الفرد (Analyses d'home) وذلك من أجل تحديد من يحتاج إلى تدريب و ما هي المهارات و المعارف و الاتجاهات التي يحتاج إلى زيادة فيها أو تحسينها .

ويمكن معرفة الاحتياجات التدريبية من خلال الاطلاع على ما يأتي:

* الخطة التوسعية للمنشأة في المستقبل، وما تحتاج إليه من خبرات ومهارات لتنفيذها.

* نتائج توصيف وتحليل الوظائف وما توصلت إليه من تحديد لمهام كل وظيفة ومتطلبات شاغلها، ومقارنتها مع الإمكانيات المتوفرة حالياً لدى كل موظف لمعرفة حاجة كل فرد للتدريب ونوعيته.

* نتائج قياس وتقييم الأداء، إذ تشير تقارير قياس الأداء من قبل الرؤساء إلى نواحي الضعف في الأداء

مرؤوسيتهم، ونوع التدريب الذي يحتاجون إليه.¹

¹ د. كريم نايف علي العابدي، أ.د. نعمة عباس الخفاجي " استراتيجيات التدريب والتطوير وفق المنظور البيئي والتنظيمي " دار الأيام للنشر والتوزيع 2011.ص 92.

* _ أساليب العمل الجديدة المنوي إدخالها للمنشأة، إذ يتطلب ذلك تدريب العاملين على هذه الأساليب.

* _ الآلات الفنية الجديدة المراد إدخالها للإنتاج، إذ يستدعي ذلك تدريب العاملين على استخدامها.

* _ آراء العاملين أنفسهم، وذلك بسؤالهم عن النواحي التي يشعرون أنهم بحاجة إلى التدريب فيها وذلك لزيادة مقدرتهم وكفاءتهم.

* _ إجراء اختبارات للعاملين لمعرفة مستوى أدائهم، وما إذا كان البعض منهم بحاجة إلى تدريب.¹

¹ د.كريم نايف علي العايدي ، أ.د.نعمة عباس الخفاجي مرجع سابق ص 93.

ثانيا: تخطيط (تصميم) البرامج التدريبية.

تمر عملية تخطيط البرنامج التدريبي بمراحل متعددة يمكن توضيحها بإيجاز فيما يأتي

1* تحديد أهداف البرنامج : الأهداف هي الغايات التي يؤمل تحقيقها من وراء البرنامج التدريبي، وهذه الأهداف هي عبارة عن نتائج يجري تصميمها وإقرارها مقدما، وتوضح الأهداف ما يراد إحداثه من تغيير في مستوى أداء الأفراد، واتجاهاتهم وسلوكهم، وعلى ضوء ذلك يتم وضع المادة التدريبية، ويتم وضع الأهداف البرنامج التدريبي في ظل تحديد الاحتياجات التدريبية السابقة.

2* تحديد نوع المهارات التي سيدرب عليها: بعد تحديد الاحتياجات التدريبية يأتي دور تقرير نوع المهارة أو المهارات الملائمة لهذه الاحتياجات، وهذه المهارات يمكن أن تكون: المهارات اللغوية الأساسية كالقراءة وأصول وقواعد الكتابة، أو المهارات الأساسية ذات الطبيعة الفنية اللازمة لأداء عمل معين، أو مهارات إقامة العلاقات مع الآخرين مثل الاتصالات، القيادة الإدارية، أو المهارات الفكرية مثل التخطيط، التنظيم، إعداد السياسات واتخاذ القرارات.

3* وضع المناهج التدريبية: يقصد بها الموضوعات أو المواد ومفرداتها التي سيدرب عليها المتدربون، ويتم تحديدها في ضوء الاحتياجات التدريبية، وحتى يكون المنهج التدريبي جيد ويحقق الأهداف المطلوبة، يجب أن يكون نابعا من البيئة الواقعية، وأن يتسم بطابع المعقولة، ويجب أن لا تكون المعلومات قديمة ومكررة.

4* اختيار أسلوب التدريب: بصفة عامة يمكن اختيار أسلوب التدريب يعتمد على عدد من العوامل أو المعايير منها :

الهدف الذي يسعى التدريب إلى تحقيقه: فالبرامج التدريبية التي تهدف إلى زيادة المهارات الفنية تستدعي أساليب تدريب مختلفة عن تلك التي تستعمل في البرامج التدريبية التي تهدف إلى تنمية أو تطوير الاتجاهات.¹
طبيعة العمل أو الوظيفة محل التدريب: فالأساليب التي يمكن استخدامها في تدريب القائمين بالأعمال الكتابية، لا يناسب استخدامها في مجال تدريب المشرفين أو القائمين بالأعمال المهنية.

¹ دمصطفى نجيب شوايش , "إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)" , دار الشروق للنشر , الطبعة الثالثة 2005,ص242.

المستوى الوظيفي: الأساليب التدريبية التي قد تلائم تدريب المشرفين في مستويات الإدارة الدنيا قد لا تلائم بالضرورة المشرفين في مستويات الإدارة الوسطى والعلوية.

المادة التدريبية: فالتدريب على اتخاذ القرارات يتطلب أسلوبا يختلف عن أسلوب التدريب على العلاقات الإنسانية.

فترة التدريب: حيث تعتبر المحاضرة أكثر ملاءمة للبرامج التدريبية قصيرة المدة، في حين تعتبر الحالات والمباريات الإدارية وتمثيل الأدوار أكثر ملاءمة في حال البرامج الطويلة المدة.

التكاليف وعدد المتدربين: حيث تعتبر المحاضرة أسلوبا مثاليا إذا كان الهدف هو تخفيض التكاليف.

مستوى العمق والشمول: حيث تعتبر المحاضرة أسلوبا مثاليا إذا كان الهدف من التدريب هو تزويد المتدرب بأكثر وأشمل قدر من المعارف المرتبطة بموضوع التدريب.

المدرّبون المتاحون: وذلك من حيث مؤهلاتهم وخبراتهم .

5*اختيار المدربين: يعتبر اختيار المدربين من العناصر الهامة الواجب أخذها بعين الاعتبار عند القيام بتخطيط البرامج التدريبية، يتوقف اختيار المدرب على ما يأتي:

-أسلوب التدريب المراد استخدامه.

-المادة التدريبية المراد إكسابها للمتدربين.

-نوعية المتدربين.

بشكل عام هناك أربعة أنواع من المدربين¹:

¹ 1دمصطفى نجيب شاويش ، مرجع سابق ص 243.

ـ **المدرّب المحاضر:** يقصد به الشخص الذي يقوم بنقل المعلومات للمتدربين عن طريق المحاضرات ويكون هو المتحدث الأساسي فيها

ـ **المدرّب القائد:** هو الشخص الذي يتولى تدريب مجموعة من الأفراد من خلال قيادته لمؤتمر أو ندوة، أو مناقشة.

المدرّب التطبيقي: يقصد به المدرّب الذي لديه الخبرة العملية جانب قدر معقول من الخبرة النظرية.

ـ **المدرّب النفسي:** يقصد به الشخص الذي لديه خبرة ومعرفة بالعلوم السلوكية، وكيفية تعديل السلوك.

6* **تحديد مكان التدريب:** لتحديد مكان التدريب يمكن تقسيم التدريب إلى نوعين رئيسيين هما:

التدريب الجماعي الذي يتم فيه تدريب مجموعة من الأفراد، والتدريب الفردي الذي يدرب فيه كل فرد على حدة.

7* **تحديد فترة التدريب:** يمكن القول أنه ليس هناك فترة زمنية نموذجية لتنفيذ أي برنامج تدريبي، إذ تختلف المدة من برنامج إلى آخر طبقاً لاعتبارات متعددة أهمها ما يأتي:

ـ المنهج التدريبي وطبيعة ونوعية المشكلات التي يعالجها.

ـ الأساليب التدريبية المستخدمة.

ـ الإمكانيات المتاحة، كسرعة حاجة المنظمة للمدرّب.

8* **توفير مستلزمات البرنامج التدريبي:** قبل القيام بتنفيذ البرنامج التدريبي يجب توفير الاحتياجات والإمكانات

والوسائل اللازمة للتدريب، ويشمل هذا المكان المناسب، الأدوات أو المعدات أو الوسائل السمعية أو البصرية أو الآلية أو التصويرية التي يتطلب التدريب استعمالها.¹

¹ د. مصطفى نجيب شاويش ، مرجع سابق ص 244 و ص 245.

فرع 3 : تنفيذ و تقييم البرامج التدريبية

تنفيذ البرامج التدريبية:

مرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج التدريبي وإخراجه إلى حيز الوجود، وهذه المرحلة مهمة وخطيرة. إن على إدارة البرنامج أن تراعي أموراً وجوانب لضمان حسن تنفيذ البرنامج التي كان المخطط التدريبي قد قام بالإعداد لها وهي:

1/ توقيت البرنامج، ويتضمن هذا الجانب ما يأتي:

- موعد بدء وانتهاء البرنامج.

- توزيع العمل التدريبي خلال فترة البرنامج.

- تنسيق التتابع الزمني للموضوعات التدريبية المختلفة.

2/ المرافق والتسهيلات التدريبية، ويتضمن هذا الجانب ما يأتي:

- اختيار المكان وفقاً لمتطلبات البرنامج.

- تصميم طريقة جلوس المتدربين.

- تحديد المستلزمات الضرورية في كل برنامج.

3/ تجهيز المطبوعات، ويتضمن ما يلي:

- استلام المطبوعات من القائمين بإعدادها علمياً.

- إجراءات الطباعة والتجليد.

- إجراءات التوزيع على المتدربين وفقاً للخطة العلمية للبرنامج.¹

¹ د. مصطفى نجيب شاويش ، مرجع سابق ص 250.

4/ بالنسبة للمتدربين: وتتضمن:

التأكد من وصول دعوات الاشتراك في البرنامج في الوقت المناسب والتأكد

من موافقة الجهات ذات العلاقة على اشتراكهم.

- إعداد قائمة بأسمائهم، ومؤهلاتهم، ووظائفهم وعناوينهم.

- تهيئة أماكن الإقامة لهم.

- تأمين وصولهم إلى المكان الذي يعقد فيه البرنامج التدريبي.

5/ بالنسبة للمدربين: يتضمن:

- الاتصال بهم في الوقت المناسب.

- توفير المستلزمات التي يطلبها المدرب.

- دفع المخصصات التي يستحقها المدرب في الوقت المناسب.

- الحرص على تقديمه للمشاركين بكلمات مناسبة.

6/ افتتاح البرنامج، يتضمن ما يلي:

- افتتاح البرنامج في الوقت المناسب.

- شرح أهداف البرنامج ومتطلباته للمشاركين.

- التعرف على توقعات المشاركين.¹

¹ د. مصطفى نجيب شاويش ، مرجع سابق ص 251.

تقييم البرامج التدريبية:

تقييم البرنامج التدريبي يعتبر جزءا أساسيا من نشاط التدريب، ويمكن تعريف التقييم بأنه " تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة، كما تقاس كفاءة المتدربين ومدى التغير الذي نجح التدريب في إحداثه فيهم، وكذا تقاس بها كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي " .

من هذا التعريف يمكن القول أن البرامج التدريبية تهدف إلى ما يأتي:

__ معرفة الثغرات التي حدثت خلال تنفيذ البرنامج.

__ تحديد ومعرفة مدى نجاح المدربين في قيامهم بعملية التدريب ونقل المادة التدريبية للمتدربين .

إعطاء صورة واضحة عن مدى استفادة المتدربين من التدريب و من اجل تحقيق الأهداف السابقة فلا بد من اتباع الأساليب المناسبة في عملية التقييم و منها نذكر ما يأتي :

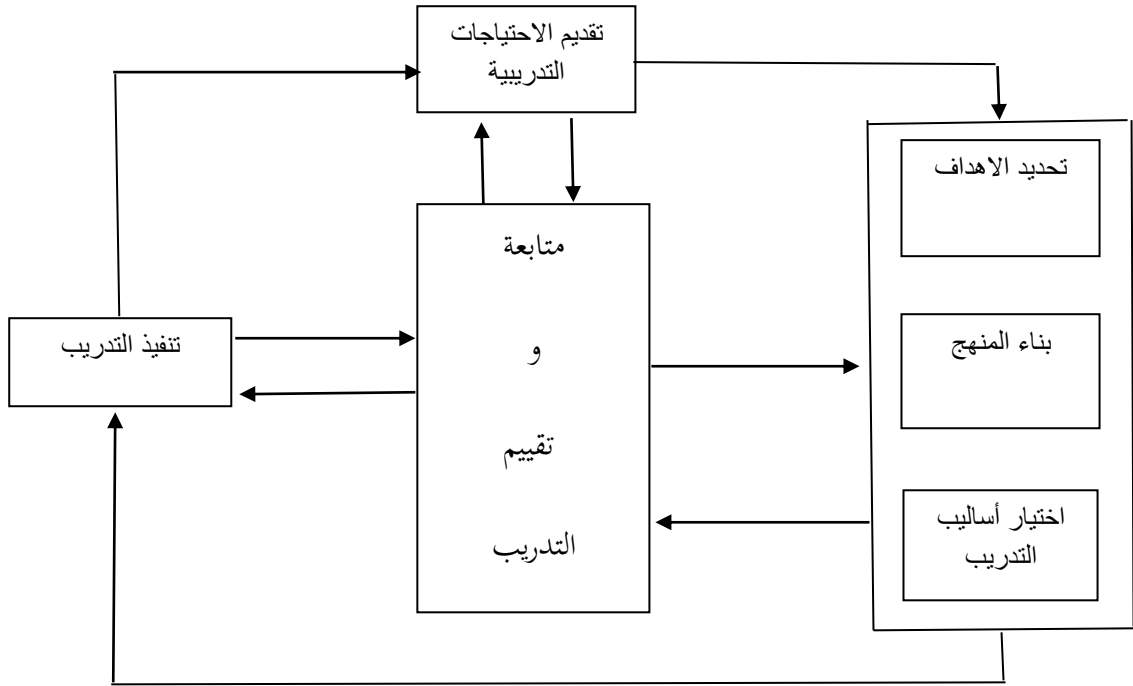
الاستبانة Questionnaire :توزع على المتدربين بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي استمارة تتضمن معايير موضوعية على شكل أسئلة او استفسارات يجيبون عنها معبرين عن رأيهم بالمدربين ، أسلوب تخطيط البرنامج و تنفيذه . اذن من الإجابة يمكن التعرف على الثغرات و نقاط الضعف ، و قد تكون الاستمارة فارغة لتترك الحرية للمتدرب لادلاء برأيه.

الملاحظة المباشرة Observation : يمكن تقييم البرنامج التدريبي و المدربين عن طريق مراقبة و ملاحظة ردة فعل المتدربين Réaction تجاه البرامج بما فيهم المدربين و الهيئة المشرفة على التدريب .

وهناك أسلوب اخر بموجبه يتم عقد اجتماع أخير او حفل ختامي يحضره المتدربون و من خلال الاجتماع يستطيعون تقييم البرنامج التدريبي ¹.

¹ حريق خديجة مرجع سابق ص 33 و ص 43

و الشكل رقم 01 : تصميم و تجهيز التدريب



المصدر : .كريم نايف علي العايدي ، أ.د.نعمة عباس الحفاجي مرجع سابق.

المبحث الثاني _الميزة التنافسية_

المطلب الأول: مدخل للميزة التنافسية

فرع 1 : مفاهيم حول الميزة التنافسية

تعتبر الميزة التنافسية عنصر اساسيا وجوهريا للنجاح في خلق قيمة للزبون في ظل بيئة الاعمال الحديثة اذا يربط مفهومها باستخدام المنظمة لمواردها و امكانياتها بشكل يتسم بنوع من الخصوصية و التميز مما يشكل فجوة تفوقها على منافسيها ونتيجة لذلك تحرص المنظمات حسب هذا المفهوم على العمل الدؤوب والمستمر لخلق اكتساب والمحافظة و الاستثمار على الميزة التنافسية لمدة اطول و هذا ما يجعلها اعطاء ابرز مفهوم للميزة التنافسية الذي اشار اليه العالم porter.1985 بمكانة موقع المنظمة في الصناعة هي التي تحدد اذا ما كانت ربحيتها اعلى او اقل من متوسط ربحية الصناعة فالمنظمة التي تستطيع التوضع بشكل جيد قد تكسب معدات عالية على الرغم من عدم ملائمة هيكل الصناعة معتدلا.¹

فرع 2 :تعريف الميز التنافسية :

يعرفها (2009;david) على انها العملية التي يكافح فيها كيان ما للتفوق على اخر وهذا الكيان يمكن ان يكون شخص او منظمة او دولة والهدف هو الفوز ولكي تكون المنظمة منافسة ينبغي عليها او توفر عدة عوامل مثل القدرة و الرغبة في الفوز والولاء او الالتزام وتوفر الموارد المحددة و نسخ من هذه التعاريف ما يأتي:

1. تتمثل الميزة التنافسية بالتقدم على الاخرين بالسعر والانتاج وحجم السوق المستهدف والتميز بالموارد.

2. المنظمات لديها القدرة على اضافة قيمة لمنتجاتها حتى يصعب تقليدها.

3. خصائص مميزة تمكنها من الاستمرارية في السوق.²

ويعرفها Porter أنه تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرائق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تحسين هذا الاكتشاف ميدانيا، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.¹

¹د. عز الدين علي سويسي ، أ.د.نعمة عباس الخفاجي " الميزة التنافسية وفق المنظور استراتيجية التغيير التنظيمي " دار الأيام للنشر والتوزيع ، 2013ص70.

²د. عز الدين علي سويسي ، أ.د.نعمة عباس الخفاجي مرجع سابق ص71 .

ويعرفها خليل على أنها: "ميزة أو عنصر التفوق للمؤسسة الذي تحققه جراء اعتمادها إستراتيجية تنافسية معينة، سواء تعلق الأمر بإستراتيجية قيادة التكلفة (تحقيق ميزة التكلفة أقل) أو إستراتيجية التمييز وبالتالي تحقيق إستراتيجية الجودة الأعلى".²

-تنشأ الميزة التنافسية" بمجرد التوصل المؤسسة إلى إكتشاف طرائق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين ، حيث يكون بقدرها تجسيد هذا الإكتشاف ميدانيا ، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.

فرع 3 :معايير الحكم على الميزة التنافسية

تحدد معايير الحكم على وجود الميزة التنافسية بثلاث ظروف وهي :

1 _ مصدر الميزة : تميز بين نوعين من المزايا وفقا لهذا المعيار :

أ_ مزايا تنافسية منخفضة: تعتمد على التكلفة أقل لقوة العمل والمواد الخام وهي سهلة التقليد نسبيا من قبل المنافسين.

ب_ مزايا تنافسية مرتفعة : تستند إلى تميز المنتج أو الخدمة السمعة الطيبة أو العلاقة التجارية العلاقات الوطيدة بالعلماء وتتطلب هذه المزايا توافر مهارات وقدرات عالية المستوى مثل تدريب العمال .

2 _ عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة: إن اعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة يعرضها الى خطر سهولة تقليدها من قبل المنافسين لذا يستحسن تعدد مصادر الميزة التنافسية لكي يصعب على المنافسين تقليدها .

3 _ درجة تحسين التطور وتجديد المستمر في الميزة: تقوم المؤسسات بخلق مزايا جديدة وبشكل أسرع لتفادي قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة ميزتها التنافسية الحالية لذا تتجه لخلق مزايا تنافسية من المرتبة المرتفعة كما يجب على المؤسسة أن تقوم بتقييم مستمر لأداء ميزتها التنافسية ومدى سدادها بالاستناد على المعايير السائدة في

¹ . <https://hrdiscussion.com/hr62693.html>

² . نبيل مرسي خليل , " الميزة التنافسية في مجال الأعمال " , مركز الإسكندرية للكتاب 1998 , ص 80

القطاع كما يمكنها إثراء هذه المعايير بهدف التقييم الصائب لها ومعرفة مدى نجاعتها. وبالتالي اتخاذ القرار في الاحتفاظ بها أو التخلي عنها في حالة أنها لا تحقق هدف التفرق على المنافس والوفرات الاقتصادية¹.

المطلب الثاني: وسائل الميزة التنافسية .

فرع 1 : مصادر الميزة التنافسية.

لا شك فيه ان اغلب المنظمات تسعى جاهدة في الحصول على ميزة تنافسية على الصعيد المحلي و العالمي و ذلك نجد العديد من منظمات الاعمال هدفها الوصول الى ميزة تنافسية تجعلها تستحوذ على السوق و هذا يعزز من مكانتها و للحصول على ميزة تنافسية لابد من البحث في مصادرها كما يأتي:

1. التكنولوجيا والابتكار:

الابتكار او الابداع له دور هام في الدول الاقتصادية. حيث ان الشركات المبتكرة لتسويق الابحاث و النتائج يخلق لديها قيمة مضافة جديدة و غير موجودة . علاوة على ذلك فان المنظمات تحصل على حصة هامة من القيمة التي تم انشاءها حديثا.

و يشمل الابتكار كل من المنتجات والخدمات و كذلك الابتكارات العلمية و ابداع المنتجات بمعنى انها منتجات جديدة . و هذا ما يؤكد على الاهمية المتزايدة للابتكار و الابداع و كذلك الى الدور لعبته القدرات التكنولوجية الحديثة في مسار نمو الشركات . حيث ان الشركات الاكثر ابداعا و ابتكارا لها الافضلية في تقديم المنتجات والخدمات و هي محاولة لتحسين قدرتهم الداخلية بشكل مستمر وتستمد هذه القدرات المبتكرة على الجهود الجماعية.

ومما سبق ذكره فان الابتكار و التكنولوجيا لهم دور بارز في حصول المنظمات على الميزة تنافسية من خلال ابتكارات تضاف الى المنتج او ابتكارات جديدة . و هذا يرجع الى الاكتشافات العلمية . و نتائج الابحاث . مما يؤدي الى كفاءة استخدام الموارد بشكل يجعل المنظمات تحصل على ميزة تنافسية في المدى البعيد.

2. الموارد البشرية:

¹ شامخة جمال الدين " الميزة التنافسية و اقتصاد المعرفة " مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر بنوك و اعمال كلية العلوم الاقتصادية جامعة سعيدة 2015- 2016 ص 09.

مصطلح يستخدم لوصف الافراد الذين يشكلون القوى العامة للمنظمة . كما يمكن للمنظمات خلق قيمة مضافة يصعب على المنافسين تقليدها من خلال تطوير هذه الموارد و التي تمثل ميزة تنافسية و يمكن استخدام المصادر التقليدية للميزة التنافسية مثل الموارد المالية و الطبيعية و التكنولوجية لخلق قيمة مضافة. حيث ان هذه المصادر يمكن اليها بشكل متزايد وسهلة التقليد وهي اقل اهمية للميزة التنافسية مقارنة مع نظام العمل و سياسات الموارد البشرية . و التي تعتبر مصدر هاماً للميزة التنافسية المستدامة . كما ان افضل الممارسات لاستراتيجية الموارد البشرية تتمثل في النقاط الاتية :

فرص وظيفة داخلية خاصة بالتنظيم .

يوفر نظام التدريب فرص تدريبية مكثفة .

عمليات التنشئة الاجتماعية التي تخلف المهارات المطلوبة.

تقييم الاداء القائم على النتائج .

الامن الوظيفي الذي يعكس الشعور بالامان و للاستمرار وظائفهم.

مشاركة العاملين في صنع و اتخاذ القرارات و الاخذ بمقترحاتهم لتحسين المنظمة.

3. الهيكل التنظيمي:

ان هيكل المنظمة و على اهدافها . حيث تمثل الضغوط التنافسية المتزايدة في بيئة الاعمال . يجعلها تركز على

الكفاءات الاساسية بحيث يدعم ميزتها التنافسية و يعكس عملية الضغوط في تغيير الهياكل التنظيمية .¹

و مثلاً على ذلك وظيفة واحدة متعددة الاقسام . وتعتبر الهياكل التنظيمية الفعالة هي التي تربط علاقات العمل

المختلفة لتنظيم و تحسين كفاءة الوحدات التنظيمية ونتيجة لتغيير الظروف اثناء اداء العمل تسمح بعض المنظمات

بتطبيق بعض المهارات الفردية حتى تكون ذات مرونة عالية لتطبيق الابداع و توسيع الاعمال التجارية.

¹ عز الدين علي سويسي ، أ.د.نعمة عباس الخفاجي ص 73.

4. الاستراتيجية العامة للميزة التنافسية :

تستند بعض المنظمات الى تطبيق استراتيجية معينة لغرض خوض لسباق التنافس . و بناء مركز استراتيجية متميزة يتضمن لها البقاء و النمو في بيئة منظمات الاعمال . و للحصول على ميزة تنافسية صعبة التقليد و تحقيق عائد اكبر و بناء على ذلك ثلاث استراتيجيات لتحقيق اداء افضل حتى يعود بالنجاح للمنظمات .

و هذه الاستراتيجيات هي :

1- استراتيجية قيادة الكلفة:

تبنى هذه الاستراتيجية على تكاليف مدخلات الانتاج مقارنة مع منافسيها . بحيث تحقق تغير جوهري في التكاليف الكلية لاي صناعة بالاعتماد على بعض الاجراءات الهادفة . حيث تتطلب استراتيجية قيادة الكلفة بان تمتلك المنظمة منتجات منخفضة التكاليف في صناعة ما بمستوى من الجودة و تسعى الى خفض التكاليف . و ان تهتم بمراقبة التكاليف الادارية و الاستخدام الامثل للموارد المتاحة و الاستفادة من تراكم الخبرات في تطوير الموارد البشرية حتى يتسنى للمنظمة تحقيق ربحا اكبر من منافسيها مقارنة بمتوسط اسعار الصناعة وان تباع باسعار اقل من متوسط اسعار الصناعة لتكتسب حصة سوقية . و كلما اصبحت الصناعة اكثر نضجا والاسعار في الانخفاض كلما حققت ربحا عاليا

- استراتيجية التمييز:

استراتيجية البحث عن التميز او الانفراد بخصائص استثنائية يصعب تقليدها في ميدان الصناعة و تكون ذات قيمة كبيرة للمشتري بما يحقق رغباته كالاسعار التشجيعية و خدمات ما بعد البيع.¹

في حين يؤكد ان افضل المنتجات و الخدمات هي التي تحمل صفات فريدة من نوعها وتتمتع بقيمة كبيرة لدى العملاء و انها افضل من منتجات المنافسين او مختلفة عنهم بمعنى اكثر ان تضع اسعار استثنائية للمنتج لا يمكن الحصول عليها في منتجات بديلة لما تتمتع به من صفات فريدة.

¹ عز الدين علي سويبي ، أ.د.نعمة عباس الخفاجي ، ص 74.

3- استراتيجية التركيز:

تستند على اساس اختيار مجال تنافسي محدود في داخل قطاع الصناعة بحيث يتم التركيز على جزء معين من السوق. وتكثيف نشاط المنظمة التسويقي في هذا الجزء و العمل على استبعاد الاخرين و منعهم من التأثير في حصة المنظمة.¹

فرع 2 : طرق البحث عن الميزة التنافسية

توجد عدة طرق في البحث عن مصادر الميزة التنافسية، ومنها ثلاثة طرق عملية وبسيطة، تكون بمثابة البحث عنها، وهي

1_ تحليل مصادر الميزة التنافسية : إن تحليل المصادر التنافسية، يتوقف على تحديد العناصر الأساسية للمشكلة

لعرض المؤسسة، حيث أنها هي المحددة لقيمة المنتج لدى المشتري، إن هذه الأخيرة تأخذ عدة أشكال منها، الجودة، السعر، الخدمات بعد عملية البيع، السرعة في معالجة الطلبات الملائمة. حيث أن قيمة الشيء تختلف من شخص إلى آخر، نظرا لتباين الحاجات من جهة، وحاجته إليها من جهة أخرى، فهي إذن تأخذ عدة أشكال حسب مستعملها .

2_ تحليل السلسلة الأفقية للقيمة : إن الميزة التنافسية تنجم عن مجموعة من الأنشطة وتقوم بها المؤسسة، كالتخزين، الإنتاج، التسويق، التوزيع وتدعيم منتجاتها حيث كل نشاط تقوم به سيسهم في تحسين وضعيتها من حيث التكاليف وخلق قاعدة التميزية.

3_ التنافسية التقنية : تتمثل في قدرة المؤسسة في التحكم في أساليب التقنية المرتبطة في إنتاج منتوجات ذات جودة عالية وبأقل تكلفة ممكنة. وان ذلك يحتم عليها ان تسير التطور التقني، مع وجود تنسيق محكم بين مختلف المراحل سيرورة انتاج. كما ان درجة تأهيل العمال، وتوفر جو يشجع على القيام بمختلف القوى الداخلية والخارجية بعين الاعتبار مما يدعم قدرتها التقنية.²

¹ د. عز الدين علي سويبي ، أ.د.نعمة عباس الخفاجي ص و75.

² شامخة جمال الدين ، مرجع سابق ص 12 و13 .

4 _ التنافسية التنظيمية والتسييرية : يتعلق الأمر في تنظيمها لوظائفها بدرجة تسمح لها بتحقيق أهدافها بصورة فعالة. ان ذلك يتوقف على نوعية الأنشطة وطبيعة التنظيم والقرارات ودرجة الاندماج. أما قدراتها التسييرية تتضح من خلال الكفاءة مسيرها ،وعلاقتهاهم بالمرؤوسين ان مصدر التنافسية التسييرية تتعلق بالقيم التي يتميز بها مسؤولي المؤسسات، حيث تفس الصفات التي يتحلوا بها ،التي تتولد من خلال التجارب السابقة ،المتحصلة عليها من طبيعة التكوين والتمهين ان تحديد القدرة التنافسية الكلية للمؤسسة يتمثل في تحليل مختلف أنواع القدرات التنافسية ومقارنتها باهم منافسيها المباشرين ، ان تنافسية تكمن بصفة عامة في التحكم في التكاليف التي تشمل مجموعة ما تتحملة من تكاليف ابتداء من عملية التموين مروراً بعملية الإنتاج وانتهاء بوضع المنتج في متناول المستهلك النهائي أو المستعمل الصناعي ¹.

فرع 3 : دعائم الميزة التنافسية

ان المؤسسات التي تريد البقاء والزيادة في محيط يتميز بالتحويلات وشدة المنافسة يطلب منها ان تمتلك قدرات معينة تؤهلها لتحقيق ذلك ،ان هذه الأخيرة تتمثل في مجموعة الكفاءات (التنظيمية، التسييرية، التكنولوجية) الضرورية التي تمكنها من تحقيق أهدافها، ومنها تلبية حاجات المستهلكين والسهر على ارضائهم ، ان القيام بذلك بفعالية ونجاعة يعكس تنافسية المؤسسة نجد اغلبها لا تتساوى في التنافسية سواء من حيث العدد أو القوى إن هذا التباين يدفع كل واحدة منها إلى أن تستغل الميزتها التنافسية في الحصول على قطاعات سوقية وان تتموضع فيها كما أن الحكم على التنافسية المؤسسة العامة تتم من خلال تحليل مكوناتها وتقييمها من خلال مؤشرات متعددة ، ومقارنتها بمنافسيها المباشرين .

1_ التنافسية المالية :

يتم بواسطة القيام بالتحليل المالي لأنشطة المؤسسة من خلال النسب المالية المحققة ومقارنتها بنسب منافسيها في نفس القطاع، هذه النسب يتوقف على طبيعة النشاط، خصوصية المؤسسة، دورة حياتها، إلا أن هناك بعض النسب الشائعة الاستعمال مثل:

_ نسبة رأس المال الدائم(الأموال الدائمة/ الأصول المتداولة).

_ نسبة الاستقلالية المالية (الأموال الخاصة/ الدينون) .

¹ شامخة جمال الدين مرجع سابق ص13.

__نسبة قدرة التسديد (الهامش الإجمالي للتمويل الذاتي/ المصاريف المالية) .

__نسبة المر دودية(الأرباح/ الأموال الخاصة).

من خلال هذه النسب وأخرى كثيرة نستطيع معرفة قدرتها المالية على مزاولة نشاطها إضافة إلى القدرات الأخرى .

2_التنافسية التجارية :

إن قدرتها التنافسية في المجال التجاري تمكنها من تحديد وضعيتها في القطاعات السوقية اتجاه منافسيها المباشرين، لمعرفة ذلك يتم من خلال عدة مؤشرات منها على سبيل المثال:

__وضعية منتجاتها في السوق، من خلال التركيز على الجودة والتنوعية .

__شهرتها التجارية التي تتمثل في درجة ولاء مستهلكيها، وتعاملها مع زبائنها، وفعالية سياساتها الاتصالية الإشهارية وسعة حفظ منتجاتها وتنوعها،

__التوسع الجغرافي الذي يتم من خلال فعالية قنواتها التوزيعية، وقوتها البيعية، الخدمات المقدمة بعد عملية البيع .

يتضح من ذلك إن قيمة المنتج الجديد مثلا هي المبلغ الذي يستطيع الزبون دفعه للحصول عليه لتلبية حاجاته وانها تتحدد من خلال مجموعة من الأنشطة تتفاعل فيما بينها تسمى بسلسلة القيمة ،ان هذه الأخيرة عرفها بورتر على النحو التالي " ان فكرة سلسلة القيمة هي ائتمل من نظام القيمة حيث أنها ترمي إلى توضيح الجيد للميكانيزمات الأساسية الخاصة بتحضير الاستراتيجي إلا إن تطرح بعض المشاكل في حالة تطبيقها ."

إن سلسلة القيمة تعتبر أداة للتحليل الاستراتيجي ،حيث تستطيع المؤسسات من خلالها تحقيق مايلي :

__التجزئة الاستراتيجية الأنشطة المؤسسة .

__تحديد وتوضيح مكونات التكاليف .

تحديد المصادر الممكنة للتمييز.¹

¹ شامخة جمال الدين مرجع سابق ص 13

من خلال ما تقدم ،حول مفهوم القيمة ان السؤال اذى يطرح نفسه بألحاح هو :ماهي الأنشطة المولدة للقيمة ،إن كل نشاط تقوم به المؤسسة يساهم بخلق القيمة ولكن بدرجات متفاوتة . إنطلاقا من التصنيف الخاص بالخدمات والفرق بينهما وبين السلع المادية يمكن أن نقول هناك أنشطة أساسية والأخرى ثانوية. أما بورتر فيعتبر الأنشطة الخالق للقيمة، تتمثل في أنشطة رئيسية ومدعمة .

1 الأنشطة الرئيسية:

تتمثل في الأنشطة التي تكون لها علاقة مباشرة بخلق المنتج الجديد انطلاقا من المرحل الأولى لسيرورة عملية الإبداع حتى المرحلة النهائية، قد قام بورتر بتصنيفها إلى خمسة أنشطة وهي :

ـ أ الإمداد الداخلي: تتمثل في أنشطة الاستقبال والمناوبة والتخزين والمراقبة

ـ ب الإنتاج: تتعلق بالأنشطة المرتبطة بعملية تحويل المدخلات إلى مخرجات، وما يرافقها من أنشطة مثل صيانة الأجهزة ، المراقبة النوعية.

ـ ج الإمداد الخارجي: يخص الأنشطة التي تتكيف بتجميع المخرجات والنقل .

ـ د التسويق والبيع: يتمثل في الأنشطة التسويق المادي وغير مادي (اختيار القنوات التوزيعية ،الإشهار والقوة البيعية والعلاقات العامة وتحديد السعر)

ـ ه الخدمات الضرورية التي يتطلبها المنتج: الجديد من التركيب والصيانة وتكوين وإرشادات وغيرها التي تدعم وتقوي قيمته لدى مستعمليه (الحاملين، والمرتبين) .

2 الأنشطة المدعمة:

ان أهميتها تكمن في مساندة الأنشطة الرئيسية ، حيث بدونها لا تستطيع الأنشطة الرئيسية القيام بمهامها كما ينبغي ، ان هذه الأنشطة حسب بورتر تتمثل في التمرين ،التطور التكنولوجي ، وتسيير الموارد البشرية ، والبنية القاعدية للمؤسسة .

إن ملاحظة التي بإمكانها ان نشير إليها في المقام ، قد تكون بعض الأنشطة الثانوية أساسية لدى بعض المؤسسات دون أخرى . وعلى العموم ان كل من الأنشطة الرئيسية و المدعمة هي مصدر للقيمة ، إن تحديد

طبيعة الأنشطة ونوعيتها بدقة ضمن سيرورة السلسلة ، هي التي توضع لنا درجة التفاعل في ما بينها ، وتأثيرها على المكونات المميزة التنافسية ، إن هذه الأخيرة تتحقق من خلال التفاعل الأنشطة الرئيسية في ما بينها من جهة ، ومع الأنشطة الثانوية من جهة أخرى ، إن تسيير الروابط تعتبر عملية جد معقدة على مستوى التنظيم أكثر من تسيير الأنشطة الخالقة للقيم ، حيث التمكن من تنبؤ وتسيير الروابط بإمكانه توليد أو الحصول على ميزة تنافسية دائمة .

وزيادة على تلك الروابط الداخلية لسلسلة القيمة ، توجد روابط خارجية تربطها بمكونات محيطها الخارجي ، مما تدعم وتولد ميزة تنافسية.¹

المطلب الثالث: أنواع و محددات الميزة التنافسية.

فرع 1: الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية

حدد مايكل بورتر نوعين من الميزة التنافسية وهما:

أولاً- التكلفة الأقل:

وتعني قدرة المؤسسة على تنظيم، تصنيع وتسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسة المنافسة، وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر.

وبصيغة أخرى: أن تمتلك المؤسسة ميزة تكلفة تسمح لها بالتحصيل على هامش أعلى وبالتالي وضعية جيدة عن طريق اعتماد أسعار أخفض من تلك التي يقوم بها المنافسون، وذلك فمن شأنه أنه يمكن المؤسسة من امتلاك ما سماه "Porter" بإستراتيجية السيطرة الشاملة عن طريق التكلفة المنخفضة.

فنقول عن مؤسسة ما أنها تحوز على ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافس.²

¹ شامخة جمال الدين ص14 .

² وسيلة حلفاوي "تحقيق قيمة الزبون كإلية لتدعيم الميزة التنافسية " جامعة المدية ، 2009- 2010 ص22 و23.

ثانيا- تميز المنتج :

وتعني قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد، وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر الزبون، مما يجعله يتعلق بالمنتج.

فتميز المؤسسة عن منافسيها في حالة توصلها إلى الحيازة على خاصية منفردة والتي يوليها الزبائن قيمة هامة.

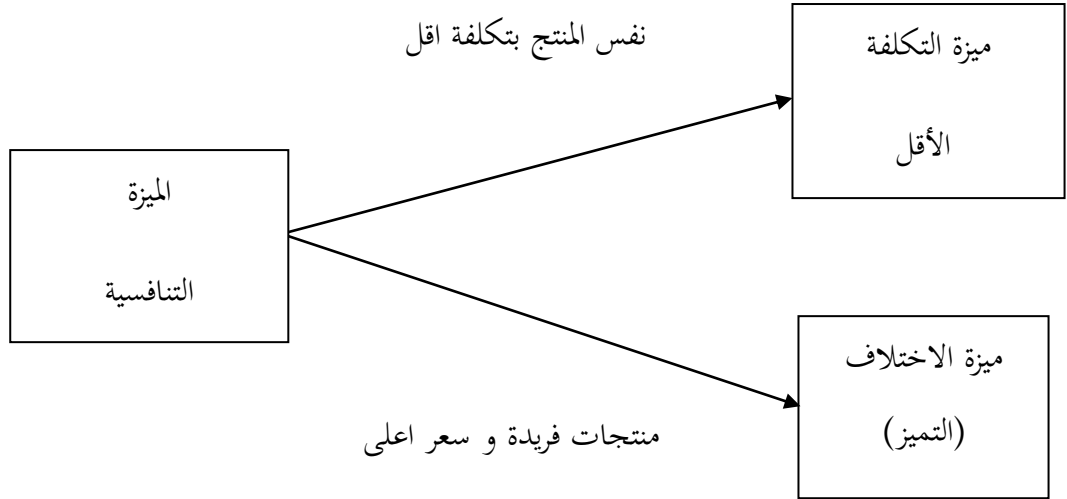
كما يمكن أن تتميز أيضا عندما تقدم شيئا مميزا يتعدى العرض العادي لسعر مرتفع قليلا، وتمنح ميزة التميز للمؤسسة القدرة على بيع كميات أكبر من منتجاتها بسعر مرتفع نسبيا. وضمان وفاء الزبائن في قطاع نشاطها أو إلى فئة قليلة من الزبائن، وفق احتياجات محددة.

ولكي تنجح المؤسسة في تميزها عليها أن تحقق الشروط التالية:

- تحويل تكلفة التميز إلى ميزة باستغلال كافة مصادر تفرد الغير المكلفة لتقليل تكلفة المنتج النهائي.
- إعداد متخذي قرار الشراء بالدوافع اللازمة لدعم قرارهم باختبار منتجات المؤسسة.
- تعزيز مصادر التفرد من خلال استغلالها في عدد أكبر من الأنشطة المنتجة للقيمة، مما يساهم في تعظيم القيمة المقدمة للزبون، ومن ثم ضمان وفائه للمؤسسة.¹

¹ وسيلة حفاوي مرجع سابق ص 24 .

الشكل رقم 02 : أنواع الميزة التنافسية .



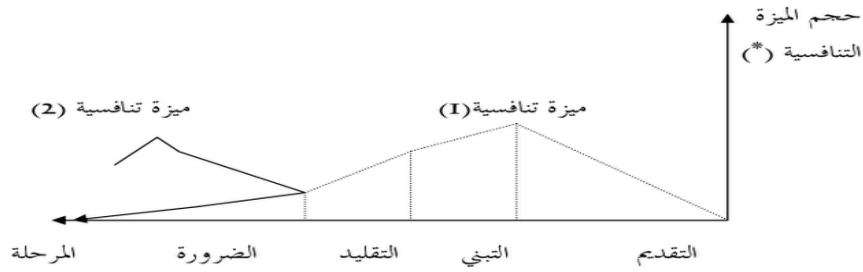
المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على أنواع الميزة التنافسية ،وسيلة حلفاوي "تحقيق قيمة الزبون كألية لتدعيم الميزة التنافسية " .

فرع 2 : محددات الميزة التنافسية

أولاً: حجم الميزة التنافسية

تمر الميزة التنافسية بنفس دورة حياة المنتجات ، ويتم تمثيل ذلك من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم 03: دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: د.نبيل مرسي خليل، ص26

•مرحلة التقديم: تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئ للميزة التنافسية لكونها تحتاج الكثير من

التفكير والإستعداد البشري المادي والمالي، وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن إنتشارا أكثر فأكثر

حيث يعزى ذلك إلى القبول الذي تحضى من قبل عدد متزايد من الزبائن.¹

¹ إبراهيم شارف و هجيرة زروقي "الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصادرها -تنميتها -تطويرها"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس، معهد العلوم الاقتصاد و التسيير يحي فارس المدينة 2007-2008 ص 33 .

• **مرحلة التبني:** تعرف الميزة هنا إستقرار نسبيًا من حيث الإنتشار باعتبار أن المنافسين بدأوا يركزون عليها وتكون الوفرات هنا أقصى ما يمكن.

• **مرحلة التقليد:** يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئًا فشيئًا إلى الركود لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة، وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم ومن ثم إنخفاض في الوفرات.

• **مرحلة الضرورة:** تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تمامًا عن أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها تفقد أسبقيتها وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد.

لا يمكن أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية إلى الأبد، وبالتالي فهي مطالبة بتتبع دورة حياة الميزة، وتعرف في الوقت ذاته الزمن المناسب لإجراء التحسين والتطوير أو إنشاء ميزة جديدة، فالميزة التنافسية طبيعة ديناميكية يجعل أمر مراجعتها شيئًا عاديًا يدخل ضمن البحث عن التحسين المستمر لنشاط المؤسسة.

ثانياً: نطاق التنافس

يشكل نطاق التنافس من أربعة أبعاد وهي:

• **القطاع السوقي:** يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة، وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم وهنا

يتم الإختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.

• **درجة التكامل الأمامي:** يشير إلى درجة أداء المؤسسة لأنشطتها سواء أكانت داخلية أو خارجية،

فالتكامل الأمامي المرتفع بالمنافس قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز.¹

¹ إبراهيم شارف و هجيرة زروقي ، مرجع سابق ص 35 و 34.

• **البعد الجغرافي**: يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة ، ويسمح هذا البعد من

تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية

مختلفة ، وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسات التي تعمل على نطاق عالمي ، حيث تقدم منتجاتها

أو خدماتها في كل أنحاء العالم.

• **قطاع النشاط**: يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة ، فوجود روابط بين

الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه إيجاد فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة ؛ فقد يمكن

إستخدام التسهيلات نفسها أو التكنولوجيا أو الأفراد والخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

تعمل المؤسسة على البحث عن الميزة التنافسية التي تلائم قدراتها وميدان نشاطها، ثم تحاول بعد ذلك وضع معايير

وضوابط تتسم بالديناميكية لقياس درجة صواب الميزة المعتمدة ، والتعرف على الإطار والحدود التي تضبطها ، حتى

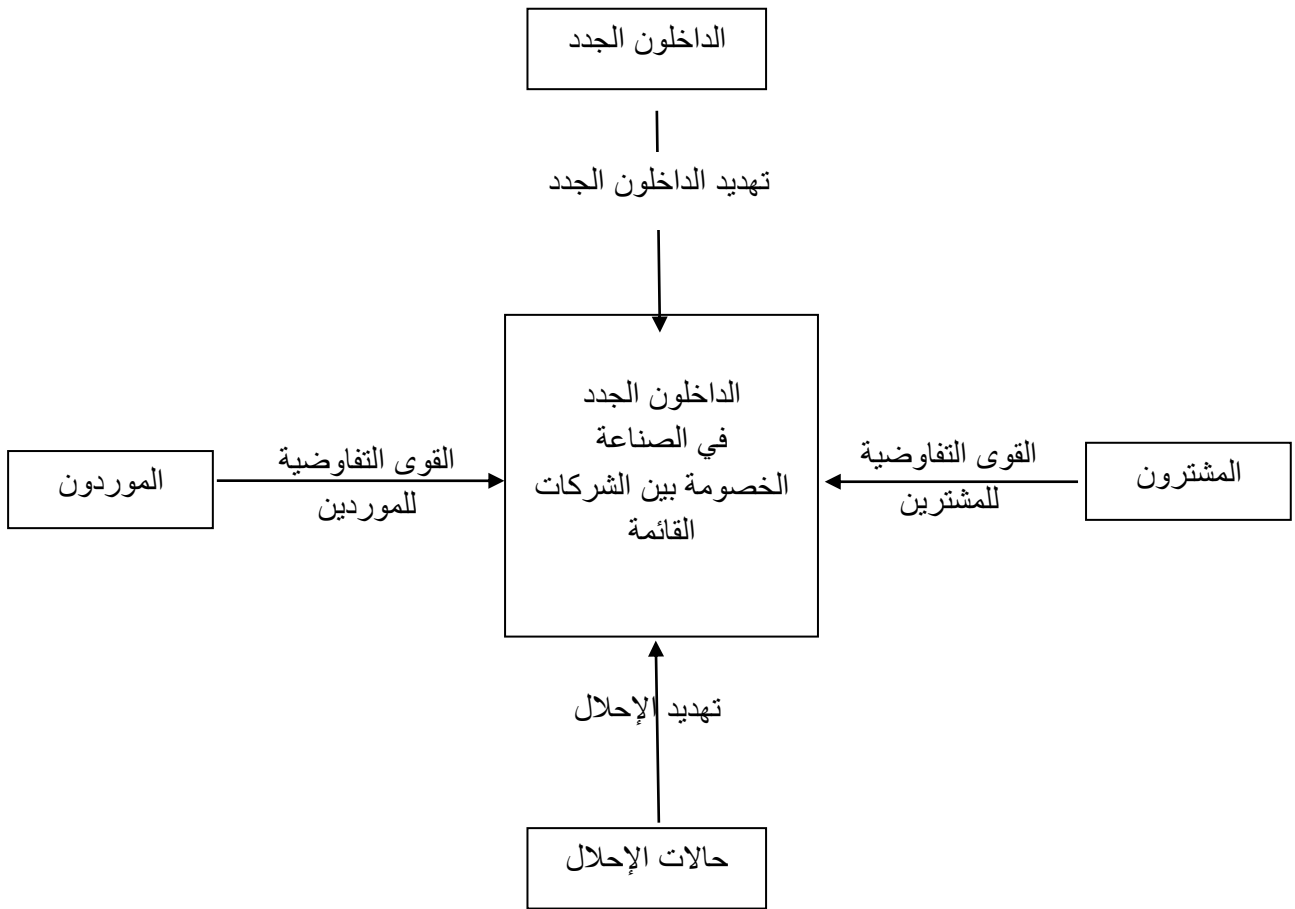
يتم تحقيق النتائج المرجوة.¹

¹ إبراهيم شارف و هجيرة زروقي ص 35 .

فرع 3 : نموذج القوى الخمسة للمنافسة ل Porter

من اهم ما يكون البيئة التنافسية هي القوى الخمسة ل **Porter** ، ففي أي قطاع سواء على المستوى المحلي او على المستوى الدولي ، و سواء انتاج خدمة او سلعة ، تتلخص لعبة المنافسة في خمسة قوى و المتمثلة في الشكل التالي :

الشكل رقم 05: نموذج القوى التنافسية الخمس لبورتر



المصدر: عبد الحكيم الخزامي، الإدارة الإستراتيجية، بناء الميزة التنافسية، دار الفجر للنشر، الطبعة الأولى،

2008، ص 137.

من الشكل يمكننا القول، أنه لكل قوة تنافس تأثير على المؤسسة وهذا كما يلي:

1 تهديد الوافدين الجدد إلى الصناعة:

إن المؤسسات الوافدة أو الوافدة الجديدة، تشكل خطرا كبيرا على المؤسسات المتواجدة أصلا في السوق. حيث أنها تقلص في مردودية هذه الأخيرة، والتي يجب عليها أن تضع حواجز ومعرقلات تمنع الدخول. ومن بين هذه العقبات ما يلي:

-متطلبات رأس المال، اقتصاديات الحجم ، تمييز المنتج ، تحويل التكاليف، هوية العلامة التجارية ،سهولة الحصول على قنوات التوزيع ، التهديد بالانتقام الهجومي.

2 القوة التفاوضية للزبائن:

يمكن للمشتري سلع أو خدمات صناعة ما، أن يمارسوا أحيانا ضغوطا ملحوظة على المؤسسات القائمة لتأمين أسعار أقل، أو خدمة أفضل هذه القوة الرافعة تكون وواضحة بصفة خاصة عندما يكون المشترون جيدين والإطلاع ينفقون الكثير من الأموال على منتجات الصناعة لا يدرك منتج الصناعة على أنه يستطيع إشباع حاجات المشتريين - المشترون الأكثر تركيزا من المؤسسات الموردة للمنتج - ويكون المشترون أقوياء أيضا عندما يستطيعون الدخول إلى الصناعة بأنفسهم بسهولة معقولة.

3- القوة التفاوضية للموردين:

يستطيع الموردون ممارسة قوتهم التفاوضية على صناعة ما عندما تكون منتجاتهم محورية للمشتري - يمكنهم إحداث تكاليف تحويل عملية - يكونوا أكثر تركيزا من المشتريين - يمتلك الموردون أيضا كمية معينة من القوة على صناعة ما عندما يكون من الممكن أن يدخلوا هذه الصناعة بأنفسهم (إستراتيجيات التكامل إلى الخلف).¹

¹ وسيلة حلفاوي، مرجع سابق ص 7 و 8.

4- طبيعة المنافسة في الصناعة:

يمكن أن تؤثر كثافة المنافسة على تكاليف الموردين ، التوزيع وجاذبية الزبائن ومن ثم تؤثر مباشرة على الربحية، حيث مع تزايد كثافة المنافسة، تقل جاذبية الصناعة، وتنخفض الربحية الصناعية عندما لا يكون للصناعة قيادة واضحة - المنافسون في الصناعة كثيرون - يعمل المنافسون في ظل تكاليف ثابتة مرتفعة - يواجه المنافسون حواجز خروج عالية - لدى المنافسين فرصة صغيرة لتمييز عروضهم - تعاني الصناعة من تخفيض في الإجمال أو تلاشي النمو.

5 تمديد حالات الإحلال:

إن إمكانية الإحلال السهل بالنسبة لأحد منتجات الصناعة، يؤثر على ربحية الصناعة، حيث يجب على المؤسسات أن تبحث عن المنتجات التي تؤدي نفس الوظيفة، مثل العقارات، التأمينات.¹

¹ وسيلة حلفاوي ، مرجع سابق ص 8 و ص 9 .

خلاصة الفصل :

كخاتمة لهذا الفصل يمكن القول أنه للوصول إلى إستراتيجية تدريبية فعالة يجب اختيار الطرق المناسبة وتعيين الأشخاص الذين سيتم تدريبهم، وذلك بعد تحديد المواقع والاحتياجات التدريبية، التي على أساسها يتم التدريب، إلى جانب ذلك على إدارة الموارد البشرية تحديد تكاليف وعوائد التدريب بغية الوصول إلى الهدف الاستراتيجي من وراء التدريب، فلا يمكن إجراء التدريب دون تحديد الأهداف المرجوة من ذلك ، أما بالنسب للميزة التنافسية من خلال ماتم عرضه يمكن الوصول الى أنها ماهي إلا اجتهاد وبحث متواصل تتمكن من خلاله المؤسسة من تحويل إمكانيات المتوفرة لديها الى عنصر او عناصر تميزها عن منافسها في السوق ومن أجل ذلك لابد على صانع القرار في هذا المجال الاهتمام بكل الجوانب المتعلقة بالميزة التنافسية من أنواع ومحددات ومصادر ، حتى يتسنا لهم بلوغ الأهداف المسطرة على المدى القصير و الطويل .

الفصل الثاني

تمهيد:

بعد استعراضنا للجانب النظري لاستراتيجية التدريب و الميزة التنافسية بصفة عامة ، سنتطرق في هذا الفصل إلى الجانب التطبيقي وذلك بعد وقوع إختيارنا على بنك الخليج الجزائر وكالة سعيدة و معسكر ووكالتى وهران محلا للدراسة، حيث سنقوم بالتعريف بالبنك والإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

فرع 1 : من هو بنك الخليج الجزائري AGB :

1 التعريف :

هو بنك تجاري يتبع القانون الجزائري، تابع لمجموعة بنك برقان وعضو في مجموعة تعتبر من أبرز مجموعات رجال الأعمال في الشرق الأوسط، كيبكو "شركة مشاريع الكويت".

بدأ بنك الخليج الجزائري عملياته في مارس 2004، برأسمال قدره 10 مليارات دينار جزائري، والمهمة الرئيسية الثابتة هو المساهمة في التنمية الإقتصادية والمالية للجزائر، وتقديم الخدمات والمنتجات المالية لرجال الأعمال والمهنيين والأفراد بشكل مستمر ومتطور .

و أيضا لتلبية تطلعات عملائها، يقدم بنك الخليج الجزائر منتجات بنكية تقليدية وأخرى تتفق مع مبادئ الشريعة الإسلامية .

مقره الرئيسي في الجزائر العاصمة، لديه الآن 55 فرعا تقليديا وفروع أخرى آلية، والتي سيتم توسيعها لتشمل 60 فرعا لتكون أقرب لعملائها في جميع أنحاء البلاد.

البلد : الجزائر

الملكية : أجنبية

نوع الشركة : شركة مساهمة

2 وظائف البنك

تتمثل مهامه فيما يلي :

- تمويل المؤسسات المتوسطة والصغيرة.
- تمويل نشاطات الاستغلال والاستثمار.
- تمويل المهن الحرة.

- منح القروض العقارية والمضمونة والقروض بالحيازة الخاصة.
- تمويل كل النشاطات المتعلقة بالاقتصاد والصناعة والتجارة.
- جمع المدخرات من مختلف المصادر.
- يلعب دور الوسيط لعمليات المالية لإصدار وتمويل القروض وتمويل المشتريات.

3 أهداف البنك

- إن الهدف الرئيسي للبنك هو المساهمة في تحقيق التوسع والنمو والوصول إلى جميع الدول وهذا بفتح فروع جديدة وتقديم خدمات جديدة لكسب المزيد من الزبائن.
- ومن أهدافه الحديثة التي تخدم الاقتصاد الوطني هي تقديم خدمات خاصة كقروض التحيز وخاصة القرض العقاري
- ضمان أعلى مستوى أعلى في كل أعماله المصرفية.
- السعي الى استغلال كل الوسائل الحديثة المستعملة غي المجال البنكي لتقديم أعلى مستوى في الخدمات والجودة العالية .

4 الخدمات الإلكترونية المقدمة في البنك

1- البطاقات الإلكترونية :

أ . بطاقة الدفع اليومية (سahلة): هي بطاقة سحب ودفع آمنة، مرنة وميسرة، أينما كنتم وفي جميع الأوقات، يمكن للعميل استعمال رصيد دون تحديد للسقف.

من مميزاتا أنها سهلة الاستعمال، متوفرة طول الأسبوع 24 ساعة/24 ساعة، صالحة عبر كافة التراب الوطني

ب. بطاقة التوفير: هي بطاقة جديدة مبتكرة وسهلة الاستعمال، هي بطاقة مجانية للسحب الآلي، متصلة بحساب التوفير الكلاسيكي أو التساهمي، تسمح لكم بإجراء عمليات سحب من أي صراف آلي 7 أيام/ 7 24/24 ساعة، من مزاياها تسديد المشتريات على مستوى التجار والحرفيين المجهزين بمحطة الدفع الإلكتروني.

ت. بطاقة التوفير الثانية : يمكن الحصول على بطاقة ثانية، متصلة بحساب التوفير نفسه لتقدمها لأفراد عائلتكم، البطاقة مجانية ويمكن تحديد مبلغ أقصى لاستعمالها.

ث. بطاقة فيزا غولد وكلاسيك: هي وسيلة دفع ممتازة، سحب ودفع بمقدار العملة الصعبة المتوفرة في الحساب، التسوق عبر الانترنت .

ج. بطاقة فيزا بلاتينيوم: هي وسيلة مريحة، موثوقة، آمنة لعمليات الشراء في الخارج، من خلال محطة الدفع الإلكترونية، الانترنت أو من خلال السحب النقدي على أجهزة الصراف الآلي، البطاقة متاحة لكل من يملك حساب بالعملة الصعبة، مع حد أدنى للرصيد 10.000 يورو، بطاقة فيزا بلاتينيوم بطاقة سحب ترتبط بحسابكم بالعملة الصعبة، يمكن استخدام البطاقة حسب الرصيد المتوفر في الحساب .

ح. بطاقة ماستر كاردي: هي بطاقة السحب والدفع بالعملة الأجنبية في الخارج، يمكن استعمالها على شبكة الانترنت محليا ودوليا .

خ. ماستر كاردي مسبقة الدفع: بطاقة غير شخصية صالحة لمدة 3 أشهر. الشحن الأقصى للبطاقة هو 1.000 دولار أمريكي/الشهر .

2- خدمة SELF BANKING :

هي الأولى من نوعها في الجزائر تسمح للعميل من خلال أجهزة الصراف الآلي وهي من الفروع الجديدة التي تقدم في فضاء حديث وعصري، ومن الخدمات المصرفية التي يقدمها:

1 سحب الأموال.

2 إيداع الصكوك.

3 الإيداع النقدي.

4 التحويلات من حساب لآخر.

5 الإطلاع على وضعية الحسابات.

6 الحصول على الكشوف البنكية.

وكل إجراءات هذه الخدمة تتم دون تدخل من قبل موظفي البنك وهذه الخدمة متوفرة 7 أيام/7 و24 ساعة/24.

3- خدمات AGB ONLAINE :

تمكن الزبون من الإطلاع على رصيده بمجرد نقرة عبر الإنترنت، متوفرة على مدار اليوم والأسبوع، ويمكن من خلالها القيام بما يلي:

- متابعة الحسابات عبر الإنترنت.

- نشر الوضعية الإجمالية للحساب.

- تحميل كشوف الحسابات.

بالإضافة إلى ذلك توجد خدمات أخرى يقدمها بنك الخليج مثل : خدمات MAIL SMS وخدمات PUSH

، خدمات RECHARGEMENT ONLINE ،خدمات اختيار الرمز السري، خدمات SWIFT .

فرع 2: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

للإحاطة بمختلف جوانب الموضوع والإجابة على إشكالية البحث واختبار صحة الفرضيات سوف نعتمد على المزج بين المنهج الاستنباطي والاستقرائي وذلك بإتباع الأسلوبين الوصفي والإحصائي المبني على تحليل استمارة بواسطة برنامج (spss version 22).

1 مجتمع الدراسة :

إن العينة المدروسة هي لموظفي بنك الخليج الجزائر وكالة سعيدة و معسكر ووكالتي وهران، حيث أعددنا إستمارة خاصة بموظفي البنك ، قمنا بطباعة 40 إستمارة خاصة بالموظفين في البنك بمعدل 10 إستمارة في كل وكالة من الوكالات الاربعة على أمل إسترجاعها كلها إلا أننا إصطدنا بعدد الصغير للموظفين في كل وكالة حيث إسترجعنا 31 أستبانة من أصل 40 ، وعند إستفسارنا حول عدد العمال كانت إجابة مدير وكالة سعيدة، بأن القطاع الخاص لا يستهلك الكثير من التوظيف حيث يتم إنتقاء الكوادر بعناية كبيرة والفرد الواحد يستطيع القيام بمختلف العمليات البنكية سواء تقليدية أو إلكترونية حيث أن موظف في بنك خاص يعدل 3 موظفين في بنك عمومي، وهذا ما تم ملاحظته أثناء تواجدها بالبنك .

الجدول رقم (2) : الإحصائيات الخاصة بإستمارات الإستبيان الخاص بموظفي البنك

النسبة %	العدد	طبيعة الإستبيان
100	40	عدد الإستبيانات الموزعة
77,5	31	عدد الإستبيانات المسترجعة
0	0	عدد الإستبيانات الملغية
77,5	31	عدد الإستبيانات الصالحة

من إعداد الطالبتين بناءا عل معطيات الإستبانات

2 أداة الدراسة :

لقد تم الإعتماد على الإستبيان أي تصميم إستمارة أسئلة حول موضوع التدريب و دوره في تحقيق الميزة التنافسية موجه للموظفين للإجابة عليها وتهدف الإستمارة الأولى إلى معرفة الدور الذي تلعبه استراتيجية التدريب في تحقيق الميزة التنافسية للبنك .

ويتكون الإستبيان الأول من قسمين رئيسيين وهما :

القسم الأول : يتكون من

المعلومات الشخصية : ويتمثل في أسئلة تخص السمات الشخصية للفئة المبحوثة وتمثل في العوامل الديمغرافية وهي

الجنس : على المستويين ذكر وأنثى لمعرفة الجنس المهيمن في البنك

- العمر : على 3 مستويات اقل من 30 ، 30-39 ، +40 لمعرفة متوسط عمر الموظفين

- المستوى التعليمي : كما يلي بكالوريا، ليسانس، دراسات عليا، دراسات اخرى

- الخبرة المهنية : وذلك لمعرفة خبرة كل فرد من البنك بخبرته في الميدان وكانت كما يلي أقل من -5 سنوات، 5-10 سنوات، +10 سنوات .

القسم الثاني : يشمل 4 أجزاء أو محاور يتكون كل محور من مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالتدريب وعلاقته بالميزة التنافسية وكان كما يلي :

المحور الأول : 3 أسئلة تعبر عن الاستفادة من التدريب .

المحور الثاني : 3 أسئلة تعبر عن التدريب خارج العمل .

المحور الثالث : 7 أسئلة تعبر عن التدريب داخل العمل .

المحور الرابع : 4 أسئلة تبين محتوى التدريب .

المحور الخامس : 4 أسئلة تعبر عن أساليب التدريب .

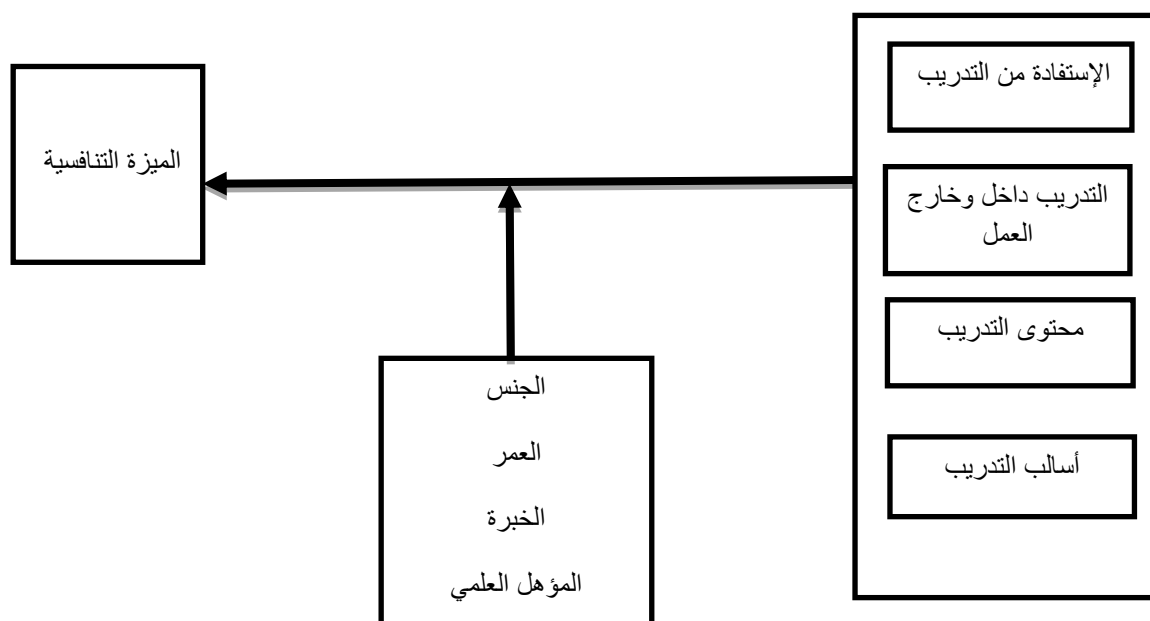
المحور السادس : 6 أسئلة تعبر عن الميزة التنافسية .

وإعتمدنا على مقياس ليكرت الذي هو أسلوب لقياس السلوكيات والتفضيلات مستعمل في الإختبارات النفسية إستنبطه عالم النفس رينسيس ليكرت يستعمل في الإستبيانات وخاصة في مجال الإحصاءات، ويعتمد المقياس على ردود تدل على درجة الموافقة أو الإعتراض على صيغة ما، حتى تتمكن من قياس الإتجاهات فإننا نقوم بإعطاء درجات لهذه الإختيارات تتدرج من 1 إلى 5 بحيث تعطى الدرجة 5 إلى الإجابة موافق بشدة في حالة العبارات المواتية لإتجاه موضوع الدراسة وتعطى الدرجة 1 للإجابة أعارض بشدة في حالة العبارات المواتية كذلك.¹

الجدول رقم (3) : درجات مقياس ليكرت

الإستجابة	أعارض بشدة	أعارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

الشكل (05): نموذج الدراسة استراتيجية التدريب في تحقيق الميزة التنافسية



من إعداد الطالبتين بالاعتماد على محاور الدراسة

¹ محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام spss دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان 2008، ص 23 .

1/ تحليل نتائج إستبيان

صدق وثبات الإستبيان

بعد أن تم عرض أسئلة الإستبيان على الأستاذ المشرف، وقد تم ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء الإقتراحات المقدمة وبذلك خرج الإستبيان في الصورة النهائية كما هو موضح في الملحق رقم(01)

و قد تم الإستعانة بإختبار ألفا كرونباخ والذي يستعمل لقياس مدى ثبات أداة القياس من ناحية الإتساق لعبارات الأداء حيث قدر معامل ألفا كرونباخ ب 0.837 للإستبيان بموظفي البنك، وهي قيم تفوق المعدل المتعارف عليه في العلوم الإجتماعية وهو 0.6 كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (04): **Alpha de cronbach** الخاص بإستبيان عمال البنك **AGB**.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.837	28

المصدر : بالإعتماد على برنامج ال **spss**.

2/ نتائج عينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية

أولا : الوصف الإحصائي لعينة الدراسة:

2-1 بالنسبة للجنس

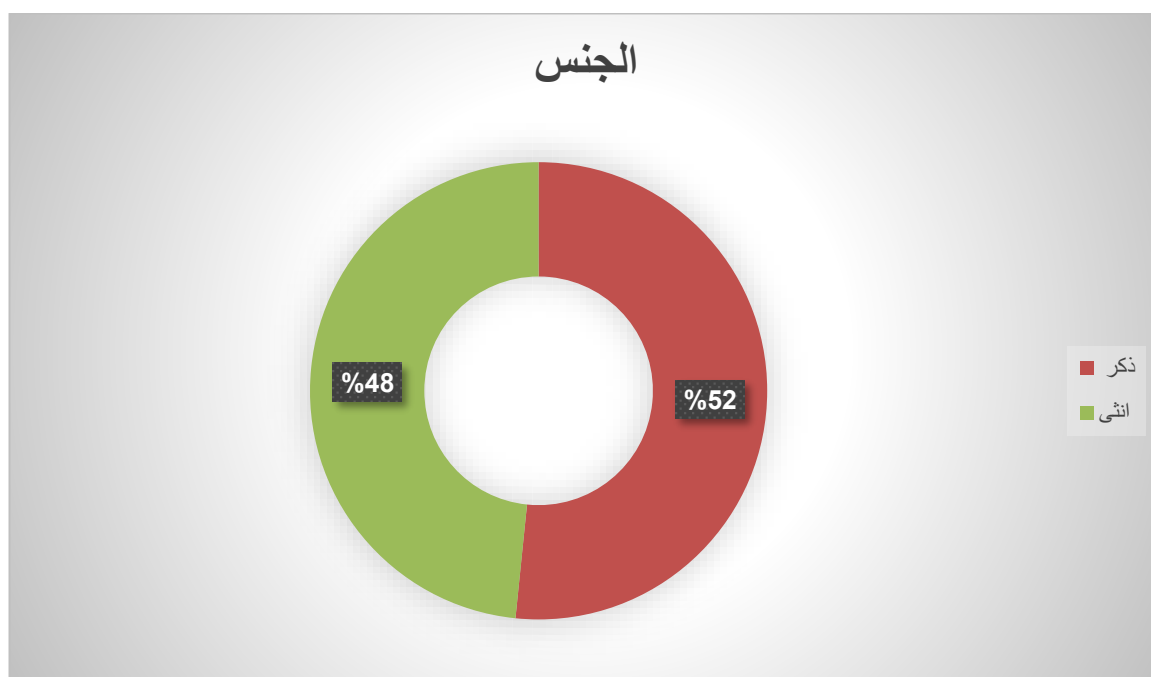
من خلال دراسة عينة البحث المتكونة من (31) فرد اتضح لنا أن عدد الذكور 16 أي بنسبة 51.6 % من حجم العينة الكلي في حين بلغ عدد الإناث 15 شكلوا ما نسبته 48.4% من المجموع الكلي لأفراد العينة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(05): توزيع أفراد العينة وفق عنصر الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
51,6	16	ذكور
48,4	15	إناث
100	31	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي "SPSS V.22"

الشكل رقم (07) : يوضح نسبة الذكور والإناث بالنسبة لموظفي البنك AGB



المصدر : مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ أن هناك تقارب في النسبة بين الذكور والإناث وهذا ما يدل على إقتحام المرأة لهذا الميدان الحساس .

2_2 بالنسبة للعمر

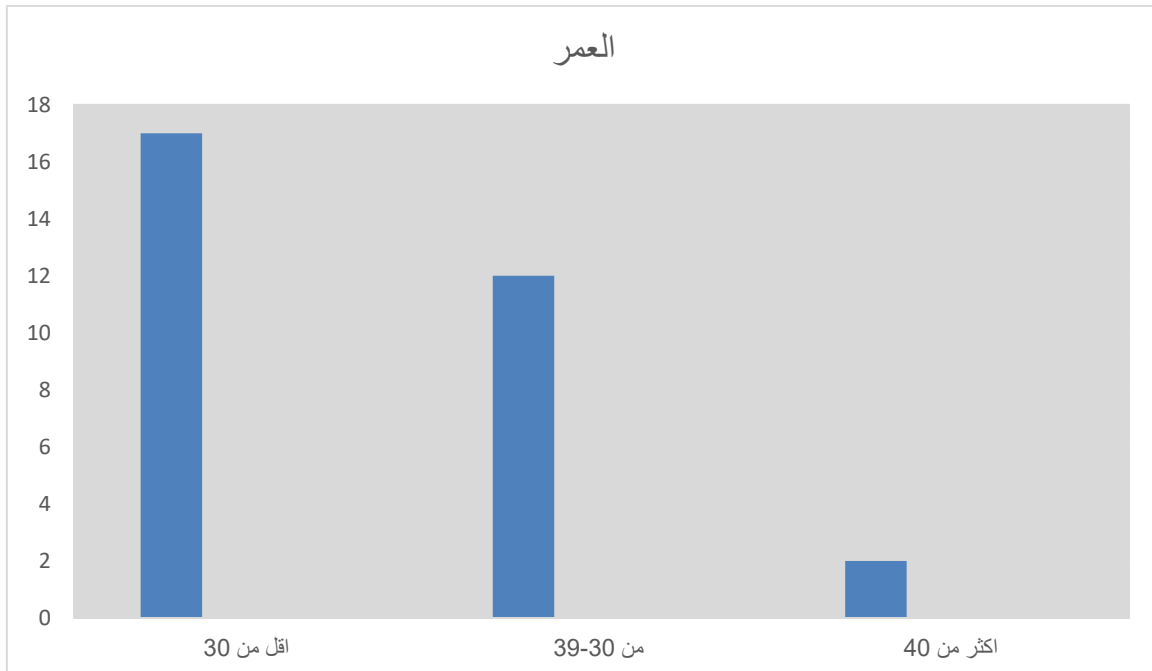
من خلال النتائج المتحصل عليها من تحليل البيانات الشخصية للإستبيان إتضح لنا أن مانسبته 54.8 % من أفراد العينة هم أقل من 30 سنة، وهي التي تمثل اعلى نسبة، و38.7% هم ما بين 30-39 سنة ، أما اكثر من 40 سنة فكانت النسبة 6.5%، وهذا يدل على أن أفراد العينة أغلبهم شباب كما يوضحه الجدول التالي.

الجدول رقم (6) : توزيع أفراد العينة وفق عنصر العمر.

النسبة %	التكرار	السن
54.8	17	أقل من 30 سنة
38.7	12	ما بين 30-39 سنة
6,5	02	أكثر من 40 سنة
100	31	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي "SPSS V.22"

الشكل رقم (08) : يوضح العمر بالنسبة لموظفي البنك AGB.



2_3 بالنسبة للخبرة المهنية

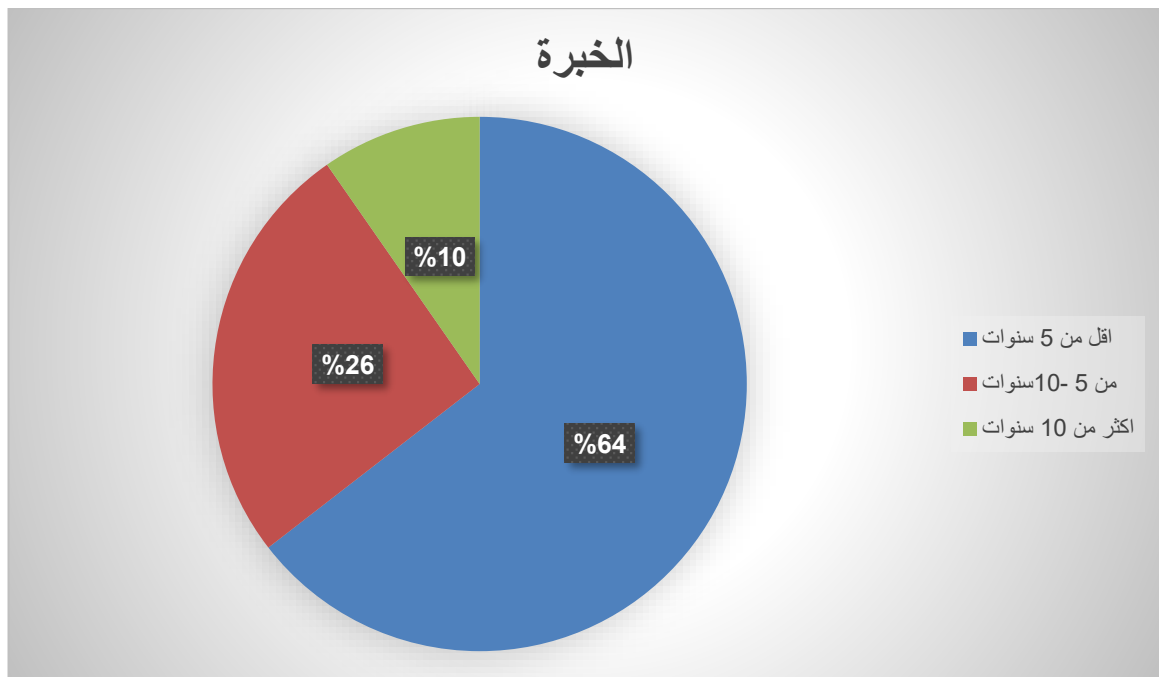
لقد شكلوا أفراد العينة التي تتراوح خبرتهم العملية أقل من 05 سنوات ما نسبته 64.5 % وهي أعلى نسبة وهذا ما يعكس الفئة العمرية المهيمنة في البنك كما ذكرناها سابقاً، ألا وهي الفئة اقل من 30 سنة، في حين كانت نسبة الذين تتراوح خبرتهم ما بين 05 سنوات و 10 سنوات 25.8%، أما الفئة التي تملك خبرة أكثر من 10 سنوات مثلت ما نسبته 9.7%، على العموم نستنتج أن سياسة البنك التوظيفية تعتمد الخلط بين الخبرة ونشاط الكوادر المتخرجة حديثاً من الجامعات والمدارس لتكوين مجموعة متكاملة.

الجدول رقم (7) : توزيع أفراد العينة وفق عنصر الخبرة المهنية لبنك AGB

النسبة %	التكرار	الخبرة المهنية
64.5	20	أقل من 5 سنوات
25.8	08	بين 5 و 10 سنوات
9,7	03	أكثر من 10 سنوات
100	31	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS "V.22"

الشكل رقم (09) : يوضح الخبرة المهنية بالنسبة لموظفي البنك AGB



بالنسبة للمؤهل التعليمي

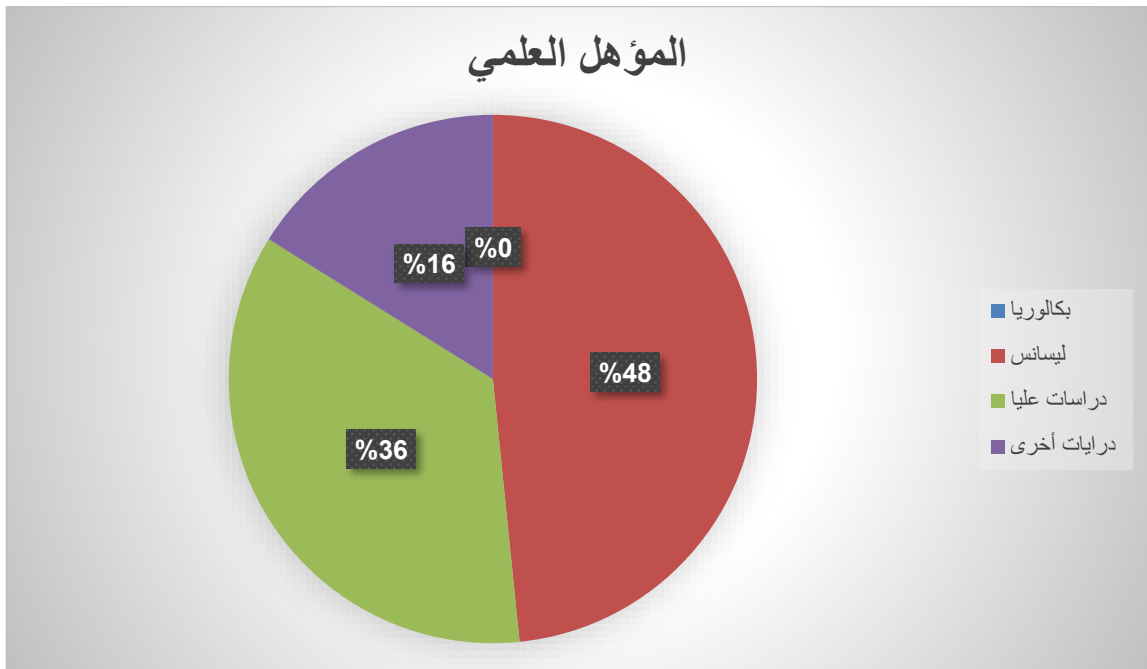
من خلال نتائج المتحصل عليها من دراسة تحليل البيانات الشخصية للاستبيان اتضح لنا أن مانسبته 48.4 % هم من حاملي شهادة ليسانس وهي أعلى نسبة، في حين كانت نسبة حاملي الشهادات العليا (الماجستير، الدكتوراه) 35.5 % اما بالنسبة للدراسات الأخرى فتمثلت في 16.1 % .

الجدول رقم (8) : توزيع أفراد العينة وفق عنصر المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
00	00	بكالوريا
48.4	15	ليسانس
35.5	11	دراسات عليا
16.1	5	دراسات اخرى
100	31	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي "SPSS V.22"

الشكل رقم (10) : يوضح المستوى التعليمي لموظفي البنك AGB



ثانيا : تحليل بيانات العينة وفق الإجابات على عبارات الإستبيان.

بعد تحليل الخصائص الديموغرافية للعنتين نتقل إلى تحليل البيانات الإجابات المقدمة من طرف موظفي البنك المتعلقة بإستراتيجية التدريب والدور الذي تلعبه في تفعيل نشاط البنك، وكذا البيانات والإجابات المتعلقة بتحقيق الميزة التنافسية بصفة عامة والمقدمة في بنك الخليج الجزائر AGB بصفة خاصة، وذلك بعد ترميز البيانات وإدخالها للحاسوب وتشغيلها في برنامج SPSS.

*1 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

جدول رقم (09) : يوضح الإجابة المستجوبين على العبارات 01_ 03 في محور الإستفادة من التدريب.

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	هل إستفدت من التدريب من طرف المؤسسة .	0	0	0	17	14	4.45	0.50	موافق بشدة
02	سبب التدريب الترقية .	0	1	3	21	6	4.03	0.65	موافق
03	هل يمكن الإستغناء عن التدريب .	11	8	2	6	4	2.48	1.48	غير موافق
	المجموع	11	9	5	44	24	10.96	2.63	

المصدر : من اعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن درجات الموافقة كانت عالية وهذا يثبت موافقة المستجوبين في أغلب العبارات المدرجة في الإستبيان كان تحليل إجاباتها كمايلي:

__ العبارة الأولى كانت درجة الموافقة بمتوسط حسابي 4.45 وانحراف معياري 0.5 أي أن جميع عمال بنك الخليج الجزائري قد إستفادو من عملية التدريب من طرف المؤسسة .

__ العبارة الثانية درجة الموافقة كانت عالية بمتوسط 4.03 وانحراف 0.65 أي أن عمال البنك كان دافع تلقيهم .
التدريب هو الترقية

__ العبارة الثالثة درجة الموافقة منخفضة بمتوسط 2.48 وانحراف 1.48 أي ان إجابات عمال البنك كانت غير راضية عن الإستغناء عن العملية التدريبية .

جدول رقم (10) : يوضح الإجابة المستجوبين على العبارات من 04 إلى 11 المتعلق بالمحور الثاني .

رقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الإنحراف المعياري	الاتجاه
4	يستخدم البنك خطة مستمرة في إعداد برنامج تدريب زمنية وفنية	0	0	0	13	18	4	0.50	موافق
5	يهدف التدريب ألى التأقلم مع المستجدات الحاصلة في البيئة الخارجية للعمل	0	0	0	16	15	4.58	0.50	موافق بشدة
6	يتم إختيار الأفراد للتدريب وفق احتياجات الفرد والعمل.	0	0	0	16	15	4.48	0.50	موافق بشدة
7	تهتم الإدارة بتأهيل و تدريب افراد العمل.	0	0	1	23	7	4.19	0.47	موافق
8	هناك نتائج مرضية على المؤسسة.	0	0	4	19	8	4.13	0.61	موافق
9	كان البرنامج التدريبي تجرية تدريبية ناجحة بالنسبة للموظفين	0	0	1	18	12	4.35	0.55	موافق بشدة
10	لدى المتدربين رغبة في التدريب.	0	0	2	21	8	4.19	0.54	موافق
11	المواظبة على التدريب و رفع كفاءة المتدربين من خلال عقد الدورات التدريبية .	0	1	0	21	9	4.23	0.61	موافق بشدة
	المجموع	0	1	8	147	92	34.15	4.28	

المصدر : من اعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss.

نلاحظ من خلال نتائج الجدول المتعلق بمحور التدريب داخل وخارج العمل أن أغلب إجابات عمال البنك كانت عالية فيما يخص العبارات السابقة بمعنا أن البنك يستخدم خطة وبرامج تدريبية تهدف إلى التأقلم مع مستجدات الحاصلة في البيئة الخارجية للعمل .

جدول رقم(11) يوضح الإجابة المستجوبين على العبارات المتعلقة من 14 إلى 17 بمحور محتوى التدريب.

رقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الإنحراف المعياري	الإتجاه
14	يتصف المشاركون بالتعاون مع الاخرين في البرنامج التدريبي بالنجاح الى حد ما	0	0	3	18	10	4.23	0.61	موافق بشدة
15	هناك عدالة في توزيع الفرص التدريبية	1	2	7	15	6	3.74	0.96	موافق
16	المادة التدريبية مفيدة للموظفين	0	2	4	19	6	3.94	0.77	موافق
17	وجود التخطيط المسبق لعملية التدريب	1	0	6	18	6	3.90	0.83	موافق
	المجموع	2	4	20	70	28	19.55	3.17	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات .spss.

نلاحظ من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن أغلب إجابات عمال البنك كانت عالية فيما يخص العبارات السابقة بمعنى أن عمال البنك راضون عن محتوا العملية التدريبية .

جدول رقم (12): يوضح الإجابة المستجوبين على العبارات من 18 إلى 22 المتعلقة بمحور أساليب التدريب

رقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الإ انحراف المعياري	الإنتاج
18	يستخدم البنك أسلوب تدريب متنوع .	0	0	4	21	6	4.06	0.57	موافق
19	تناسب الأساليب التدريبية مع احتياجات الوظيفية	0	1	3	21	6	4.03	0.65	موافق
20	الفريق المدرب على دراية كاملة بالموضوع وأعد له جيد	0	1	2	21	7	4.10	0.65	موافق
21	تحفيز المتدربين على تقبل التدريب من خلال ربط ذلك بالمكافآت والترقيات	0	1	3	24	3	3.94	0.57	موافق
22	مواكبة المواد والأساليب التدريبية للتطورات الحديثة	9	11	4	4	3	2.39	1.30	غير موافق
	المجموع	9	4	16	91	25	18.52	3.74	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss.

نلاحظ من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن أغلب إجابات عمال البنك كانت عالية في العبارات السابقة بمعنى أن عمال البنك موافقين عن الأساليب التدريبية للبنك .

جدول رقم (13): يوضح الإجابة المستجوبين على العبارات المتعلقة من 23 إلى 28 بمحور الميزة التنافسية.

رقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الإنحراف المعياري	الإتجاه
23	ساهم التدريب في تسهيل أداء العمليات المصرفية	0	0	3	18	10	4.23	0.61	موافق بشدة
24	تحسين أداء الموظفين مقارنة مع العام الماضي ورفع من كفاءتهم	0	0	3	17	11	4.26	0.63	موافق بشدة
25	ازدادة الحصة السوقية للبنك	0	0	4	17	10	4.19	0.65	موافق
26	ابتكار أدوات جديدة	0	1	6	17	7	3.97	0.75	موافق
27	السعي للتحالفات الإستراتيجية أو الاندماج	0	1	6	18	6	3.94	0.72	موافق
28	الحصول على علامات الجودة	0	0	4	20	7	4.10	0.59	موافق بشدة
	المجموع	0	2	26	107	51	24.96	3.95	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss.

نلاحظ من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن أغلب إجابات عمال بنك الخليج الجزائري كانت عالية في العبارات السابقة بمعنى أن عمال البنك موافقين بأن التدريب يساهم في تحقيق الميزة التنافسية.

2* تحليل نتائج الأحوال الشخصية

العلاقة بين الجنس والميزة التنافسية .

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
المحور 5	ذكر	16	4.0625	.57373	.14343
	انثى	15	4.2667	.56273	.14530

Test des échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
								Inférieur	Supérieur
المحور 5	.181	.674	-.999	29	.326	-.20417-	.20430	-.62200-	.21367
			-	28.93	.326	-.20417-	.20417	-.62178-	.21344
			1.000	5					
			-						

الفرضية الأولى:

H0: هناك فروق دالة احصائية في ادراك العاملين للميزة التنافسية تعود الى متغير الجنس.

H1: لا يوجد فروق دالة احصائية في ادراك العاملين للميزة التنافسية تعود الى متغير الجنس .

يشير الجدول أعلاه الى أن الوسط الحسابي لإجابات الذكور في ما يتعلق الميزة التنافسية كان 4.0625 وبانحراف معياري 0.57373، أما الوسط الحسابي للإناث 4.2667 وبانحراف معياري 0.56273 أي أن الوسط الحسابي للإناث كان أعلى من الوسط الحسابي للذكور. ولكن هذه الفروق ذات دلالة إحصائية؟

بالنظر إلى إختبار Test de Levene sur l'égalité des variances في الجدول الثاني نستنتج أن المجتمعين متجانسين حيث ان مستوى الدلالة 0.181 أعلى من مستوى الدلالة المعتمد للدراسة 0.05 ، وبناء عليه نستخدم إحصاءات أمام Hypothèse de variances égales والتي تبين أن قيمة T-999. وأن مستوى الدلالة المحسوب 0.326 والذي هو أكبر من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد و بناء عليه نرفض الفرضية البديلة و نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد فروق دالة احصائيا في ادراك العاملين للميزة التنافسية تعود الى متغير الجنس .

العلاقة بين العمر و الميزة التنافسية :

ANOVA

المحور 5

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	.510	2	.255	.777	.469
Intragroupes	9.184	28	.328		
Total	9.694	30			

Descriptives

المحور 5

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
30 من أقل	17	4.2647	.47162	.11438	4.0222	4.5072	3.50	5.00
30 و 39 ما بين سنة	12	4.0000	.70711	.20412	3.5507	4.4493	3.00	5.00
40 من أكثر	2	4.2500	.35355	.25000	1.0734	7.4266	4.00	4.50
Total	31	4.1613	.56843	.10209	3.9528	4.3698	3.00	5.00

الفرضية الثانية:

H0: هناك فروق دالة احصائيا في ادراك العاملين للميزة التنافسية تعود الى متغير العمر.

H1: لا يوجد فروق دالة احصائيا في ادراك العاملين للميزة التنافسية تعود الى متغير العمر .

تشير المخرجات أعلاه إلى الوسط الحسابي لإجابات كل فئة من فئات العمر على العبارات المتعلقة بالميزة التنافسية، حيث كان أعلى وسط حسابي للفئة العمرية الأقل من 30 سنة. ويمكن تعليل ذلك وإيجاد عدة إستنتاجات وتفسيرات بهذا الصدد .

أما في ما يخص الجدول الأول نلاحظ أن قيمة sig قد بلغت 0.469 وهي أكبر من متسوى الدلالة المعتمد 0.05 وبالتالي فاننا نرفض الفرضية البديلة القائلة بأنه لا يوجد فروق دالة احصائيا في إدراك العاملين للميزة التنافسية تعود إلى متغير العمر .

العلاقة بين الخبرة و الميزة التنافسية :

ANOVA

المحور 5

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	.287	2	.144	.428	.656
Intragroupes	9.406	28	.336		
Total	9.694	30			

Descriptives

المحور 5

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
سنوات 5 من أقل ما بين	20	4.1250	.58208	.13016	3.8526	4.3974	3.00	5.00
سنوات 10 و 5	8	4.3125	.65124	.23025	3.7681	4.8569	3.00	5.00
سنوات 10 من أكثر	3	4.0000	.00000	.00000	4.0000	4.0000	4.00	4.00
Total	31	4.1613	.56843	.10209	3.9528	4.3698	3.00	5.00

الفرضية الثالثة :

H0: هناك فروق دالة احصائيا في إدراك العاملين للميزة التنافسية تعود الى متغير الخبرة .

H1: لا يوجد فروق دالة احصائيا في ادراك العاملين للميزة التنافسية تعود الى متغير الخبرة.

تشير المخرجات أعلاه الى الوسط الحسابي لاجابات كل فئة من الفئات الخبرة على العبارات المتعلقة بالميزة التنافسية ، حيث كان اعلى وسط حسابي لمن لهم خبرة ما بين 5 و 10 سنوات 4.3125 ، و يمكن تحليل ذلك و ايجاد عدة استنتاجات و تفسيرات بهذا الصدد .

اما فيما يخص الجدول الأول انلاحظ مستوى الدلالة المستخرج 0.656 كان اكبر من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد و بالتالي فاننا نقبل الفرضية الصفرية و نرفض الفرضية البديلة القائلة انه لا يوجد فروق دالة احصائيا في ادراك العاملين للميزة التنافسية تعود الى الخبرة.

العلاقة بين المؤهل العلمي و الميزة التنافسية :

Descriptives

المحور 5

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
					ليسانس	15		
عليا دراسات	11	4.2727	.64667	.19498	3.8383	4.7072	3.00	5.00
أخرى	5	4.2000	.44721	.20000	3.6447	4.7553	4.00	5.00
Total	31	4.1613	.56843	.10209	3.9528	4.3698	3.00	5.00

ANOVA

المحور 5

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	.278	2	.139	.414	.665
Intragroupes	9.415	28	.336		
Total	9.694	30			

المصدر : مخرجات البرنامج الإحصائي "SPSS V.22"

الفرضية الرابعة:

H0: هناك فروق دالة احصائيا في لدراك العاملين للميزة التنافسية تعود الى متغير المؤهل العلمي.

H1: لا يوجد فروق دالة احصائيا في ادراك العاملين للميزة التنافسية تعود الى متغير المؤهل العلمي .

تشير المخرجات أعلاه الى الوسط الحسابي لاجابات كل فئة من الفئات المؤهل العلمي على العبارات المتعلقة بالميزة التنافسية ، حيث كان اعلى وسط حسابي لمن لهم دراسات عليا ، و يمكن تعليل ذلك و ايجاد عدة استنتاجات و تفسيرات بهذا الصدد . اما فيما يخص الجدول الثاني نلاحظ ان مستوى الدلالة المستخرج هو 0.665 و قد كان اكبر كم 0.05 مستوى الدلالة المعتمد وبالتالي فاننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا يوجد فروق دالة احصائية في إدراك العاملين للميزة التنافسية تعود إلى المؤهل العلمي .

3* تحليل الارتباط:

		Corrélations				
		الميزة	خارج_داخل	الاستفادة	المحتوى	الاساليب
الميزة	Corrélation de Pearson	1	.553**	-.487**	.242	-.281-
	Sig. (bilatérale)		.001	.005	.190	.126
	N	31	31	31	31	31
خارج_داخل	Corrélation de Pearson	.553**	1	.155	.509**	.170
	Sig. (bilatérale)	.001		.406	.003	.360
	N	31	31	31	31	31
الاستفادة	Corrélation de Pearson	-.487**	.155	1	.005	.293
	Sig. (bilatérale)	.005	.406		.977	.110
	N	31	31	31	31	31
المحتوى	Corrélation de Pearson	.242	.509**	.005	1	.206
	Sig. (bilatérale)	.190	.003	.977		.267
	N	31	31	31	31	31
الأساليب	Corrélation de Pearson	-.281-	.170	.293	.206	1
	Sig. (bilatérale)	.126	.360	.110	.267	
	N	31	31	31	31	31

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

يلاحظ من الجدول أعلاه ان اعلى قوة علاقة بالنسبة الى متغير الميزة التنافسية كان مع المحور الثاني التدريب داخل وخارج العمل حيث بلغت 0.553

*4 اختبار الفرضيات الرئيسية :

المحور الأول : الإستفادة من التدريب .

H0: لا يوجد تأثير دال إحصائيا لإستفادة من التدريب على الميزة التنافسية .

H1: هناك تأثير دال احصائيا للإستفادة من التدريب على تحقيق الميزة التنافسية .

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.487 ^a	.237	.211	.50492

a. Prédicteurs : (Constante), التدريب_من_الإستفادة

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4.145	1	4.145	9.022	.005 ^b
	Résidus	13.323	29	.459		
	Total	17.468	30			

a. Variable dépendante : الإستفادة

b. Prédicteurs : (Constante), الميزة

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	6.189	.914		6.771	.000
	الميزة	-.654-	.218	-.487-	-3.004-	.005

a. Variable dépendante : الإستفادة

يبين الجداول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط الثنائي كانت 0.487 كما بلغ معامل التحديد 0.237 مما يعني

23.7% من التغيير في الميزة التنافسية يعود الى التغيير في الإستفادة من التدريب .

حيث أن قيمة مستوى الدلالة يساوي 0.005 وهو أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود تأثير دال إحصائية للإستفادة من التدريب على تحقيق الميزة التنافسية

$$Y=6.189-0.654 \text{ التدريب}$$

المحور الثاني : التدريب داخل وخارج العمل .

H₀: لا يوجد تأثير دال إحصائية التدريب داخل وخارج العمل على الميزة التنافسية.

H₁: هناك تأثير دال احصائيا التدريب داخل وخارج العمل على تحقيق الميزة التنافسية .

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.553 ^a	.305	.281	.48185

a. Prédicteurs : (Constante), العمل_وخارج_داخل_التدريب

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2.960	1	2.960	12.750	.001 ^b
	Résidus	6.733	29	.232		
	Total	9.694	30			

a. Variable dépendante : التنافسية_الميزة

b. Prédicteurs : (Constante), العمل_وخارج_داخل_التدريب

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	.670	.981		.683	.500
	العمل_وخارج_داخل_التدريب	.793	.222	.553	3.571	.001

a. Variable dépendante : التنافسية_الميزة

تبين الجداول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط الثنائي كانت 0.553 كما بلغ معامل التحديد 0.305 مما يعني 30.5% من التغيير في الميزة التنافسية يعود الى تغيير في التدريب داخل وخارج العمل

حيث أن مستوى الدلالة يساوي 0.001 وهو أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود تأثير دال إحصائيا للتدريب داخل وخارج العمل على تحقيق الميزة التنافسية .

$$Y=2.800+.385 \text{ العمل داخل وخارج العمل}$$

المحور الثالث : محتوى التدريب .

H0: يوجد تأثير دال إحصائيا محتوى التدريب على الميزة التنافسية.

H1: لا يوجد هناك تأثير دال احصائيا محتوى التدريب على تحقيق الميزة التنافسية.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.242 ^a	.058	.026	.56101

a. Prédicteurs : (Constante), التدريب_محتوى

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	.566	1	.566	1.800	.190 ^b
	Résidus	9.127	29	.315		
	Total	9.694	30			

a. Variable dépendante : التنافسية_الميزة

b. Prédicteurs : (Constante), التدريب_محتوى

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardizes	T	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	3.104	.795		3.907	.001
التدريب_محتوى	.260	.194	.242	1.341	.190

a. Variable dépendante : التنافسية_الميزة :

يبين الجداول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط الثنائي كانت 0.242 كما بلغ معامل التحديد 0.058 مما يعني 5.8% من التغيير في الميزة التنافسية يعود الى التغيير في محتوى التدريب.

حيث أن قيمة مستوى الدلالة يساوي 0.190 وهو أكبر من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود تأثير دال إحصائية محتوى التدريب على تحقيق الميزة التنافسية.

$$Y = 3.104 + .260 \text{ محتوى التدريب}$$

المحور الرابع : أساليب التدريب .

H0: لا يوجد تأثير دال إحصائيا أساليب التدريب على الميزة التنافسية.

H1: هناك تأثير دال احصائيا أساليب التدريب على تحقيق الميزة التنافسية.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.281 ^a	.079	.047	.55486

a. Prédicteurs : (Constante), التدريب_اساليب

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	.765	1	.765	2.486	.126 ^b
Résidus	8.928	29	.308		
Total	9.694	30			

a. Variable dépendante : التنافسية_الميزة :

b. Prédicteurs : (Constante), التدريب_اساليب

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	4.892	.474		10.321	.000
التدريب_اساليب	-.226-	.144	-.281-	-1.577-	.126

a. Variable dépendante : التنافسية_الميزة :

يبين الجداول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط الثنائي كانت 0.281. كما بلغ معامل التحديد 0.079. مما يعني 7.9% من التغيير في الميزة التنافسية يعود الى التغيير في أساليب التدريب.

حيث أن قيمة مستوى الدلالة يساوي 0.126. وهو أقل من 0.05. مستوى الدلالة المعتمد فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة وجود تأثير دال إحصائية أساليب التدريب على تحقيق الميزة التنافسية.

$$Y = 4.892 + (-.226) \text{ أساليب التدريب}$$

خلاصة الفصل

من خلال ما سبق يمكن القول أن بنك الخليج الجزائري هو من بين المؤسسات الغنية عن التعريف، حجمها وموقعها يحتم عليها تبني استراتيجيات التدريب فعالة ، والعمل على تطوير الطرق المعتمدة في ذلك، لكن المنافسة التي تهددها، في ظل هذه الظروف، يحتم عليها إعادة النظر في الخطة التدريبية التي تقوم بها وفق متغيرات البيئة الخارجية ، وتحسين قدرة الأداء وزيادة المعارف و المهارات الفردية والجماعية لموظفي بنك الخليج الجزائري وتمسك أفضل من قبل الزبائن وذلك لضمان مكانة وميزة تنافسية في السوق الذي تهددها فيه المنافسة الأجنبية.

الخاتمة العامة

إن بناء إستراتيجية تدريبية فعالة، وتتوافق مع احتياجات وأهداف المؤسسة، من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، حيث يتم تحديد نقاط القوة والضعف لدى المستخدمين، واختيار الأساليب المناسبة للتدريب، وكذلك الأشخاص الذين يجب تدريبهم، والقابلين للتعلم، ومن أجل ضمان نتائج التدريب، لا بد من إجراء وتنفيذ بعض النماذج الخاصة بتقييم البرنامج التدريبي المنفذ، كالاختبارات، طرح استمارات للعمال المتدربين، بالإضافة إلى الملاحظة المباشرة.

هذا قد يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، حيث أن التدريب يرفع من جودة المورد البشري، وبالتالي يخلق لديه روح الإبداع، ويؤدي به إلى العمل الجماعي، وهذه الأخيرة بدورها عنصر من عناصر التي تحقق الميزة التنافسية، إذن الاهتمام بالعنصر البشري يحقق للمؤسسة ميزة تنافسية.

ومن خلال البحث الذي قمنا به في هذا المجال، ومن خلال دراسة لبنك الخليج الجزائري، قصد محاولة الإجابة على الإشكالية وموافقة أو نفي الفرضيات التي قمنا بصياغتها، نقوم بتقديم المضمون التالي كخاتمة لهذه الدراسة: أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال مناقشة الإشكالية محل البحث "ما مدى دور استراتيجية التدريب في تحقيق الميزة التنافسية؟"

تأكيد او نفي الفرضيات المطروحة للبحث.

محاولة إيضاح واقع التدريب في المؤسسة الجزائرية من خلال دراسة حالة لبنك الخليج الجزائري.

النتائج المتحصل عليها:

- مسؤولية التدريب لا تعني فقط المدير وإنما العامل المتدرب نفسه.
- على إدارة الموارد البشرية ان تقوم بتحديد نقاط القوة و نقاط الضعف بدقة و اختيار اشخاص قابلين للتدريب من اجل ضمان نتائج إيجابية.
- تحديد استراتيجية التدريب بإعتماد على خطة تدريبية محكمة للعاملين داخل المؤسسة .
- يجب على المؤسسة ان تتوصل من خلال النتائج التدريبية الى تحقيق ميزة تنافسية .

- اشراك جميع العمال في العملية التدريبية دون استثناء.
- يعتبر المورد البشري مصدر للميزة التنافسية في المؤسسة الجزائرية لان التدريب في هذه الأخيرة و عادة ما تكون بحثا عن الترقية او التوظيف و زيادة القدرة التنافسية.
- توصلنا من خلال الدراسة الى ان التدريب داخل و خارج العمل له تاثير و علاقة قوية في تحقيق الميزة التنافسية حيث بلغت 0.553 و هي اعلى علاقة ارتباط لان كلما زاد التدريب داخل و خارج العمل زادت الميزة التنافسية.
- اما بالنسبة لمحتوى العملية التدريبية فكان 0.242 حيث كانت العلاقة جيدة لكن اقل من الأولى .
- اما بالنسبة للاستفادة من التدريب و الأساليب الخاصة بعملية التدريب فكانت 0.487- و 0.281- على التوالي و هي علاقة طردية حيث ان الاستفادة من التدريب و الأساليب التدريبية ليس لها أي تاثير على الميزة التنافسية .
- و في الأخير استنتجنا من خلال هذه الدراسة ان لاستراتيجية التدريب دور في تحقيق الميزة التنافسية .

قائمة المراجع

(1) قائمة الكتب :

- حسن حريم "إدارة الموارد البشرية (إطار المتكامل)" دار حامد للنشر و التوزيع الأردن عمان الطبعة الأولى 2013-1434هـ.
- صالح علي عودة الهلالات "الإدارة الفعالة للموارد البشرية" دار حامد للنشر و التوزيع الأردن عمان الطبعة الأولى 2016-1437هـ .
- عز الدين علي سويسي ، أ.د.نعمة عباس الخفاجي " الميزة التنافسية وفق المنظور استراتيجية التغيير التنظيمي " دار الأيام للنشر والتوزيع ، 2013.
- كريم نايف علي العايدي ، أ.د.نعمة عباس الخفاجي " استراتيجية التدريب و التطوير وفق المنظور البيئي والتنظيمي " دار الأيام للنشر والتوزيع 2011.
- محفوظ جودة، "التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام "spss، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان 2008.
- محمد جمال المرعي، "التدريب والتنمية"، عالم الكتب، القاهرة، 1993.
- مصطفى نجيب شاويش ، "إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)" ، دار الشروق للنشر ، الطبعة الثالثة 2005 .
- نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، جامعة الإسكندرية وبيروت العربية، 1996
- هاشم حمدي رضا " التدريب الإداري (المفاهيم و الأساليب) دار الراية للنشر و التوزيع الطبعة الأولى 2013 .

(2) قائمة المذكرات :

- شايحة جمال الدين " الميزة التنافسية و اقتصاد المعرفة " مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر بنوك و اعمال كلية العلوم الاقتصادية جامعة سعيدة 2015-2016.
- إبراهيم شارف و هجيرة زروقي "الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصادرها -تنميتها - تطويرها"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس، معهد العلوم الاقتصاد و التسيير يحي فارس المدية 2007-2008.
- حريق خديجة "استراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية "رسالة تخرج لنيل شهادة ماجستير في تخصص تسيير الموارد البشرية ، 2010-2011.
- هاجم هوارية ، ربيعي ربيعة " العملية التدريبية ودورها في تحسين أداء العمال دال المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة شركة المجمع الصناعي للورق و السيلولوز GIREC وحدة سعيدة "، جامعة سعيدة 2008-2009.
- وسيلة حلفاوي "تحقيق قيمة الزبون كألية لتدعيم الميزة التنافسية " مذكرة لنيل شهادة ليسانس قسم علوم التسيير تخصص إدارة اعمال جامعة المدية ، 2009 - 2010.

(3)المراجع الأجنبية :

- 1) Jean-Marie vachaal "L'étude de prix dans les marchés de travaux publics(la méthode -en exemple)" imprimerie Vastin-Dumasdecembre 2010.
- 2) Dominique Lamaute-Bernard Tugeon"De la supervision à la gestion des ressources humaines vers une GRH ouverte aux talents".
- 3)Mr.Abdellilah Abelkader "Les Arcgives Dans Les Systemes D'information De L'entreprise En Algerie " Edotions Ibm Nadim Novembre 2007.

- <https://hrdiscussion.com/hr62693.html>
- <http://www.ag-bank.com/>
- <https://ar.wikibooks.org>
- www.AGB.dz, <https://www.agb.dz/article-view-6.html>.
- www.AGB.dz, <https://www.agb.dz/article-view-7.htm>.
- www.AGB.dz, <https://www.agb.dz/article-view-154.html>
- www.AGB.dz, <https://www.agb.dz/article-view-23.html>.
- www.AGB.dz, <https://www.agb.dz/article-view-96.html>
- www.AGB.dz, <https://www.agb.dz/article-view-80.html>.
- www.AGB.dz, <https://www.agb.dz/article-view-24.html>.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة د.الطاهر مولاي *سعيدة*

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

إستبيان

أخي الكريم أختي الكريمة .

بعد التحية...

في إطار قيامنا بدراسة حول " دور استراتيجية التدريب في تحقيق الميزة التنافسية " و ذلك إستكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة ماستر حوكمة المنظمات .

نرجو منك (ي) التكرم بالإجابة على محتويات الإستبيان بما يتفق مع وجهة نظرك، علما بأن بيانات الدراسة ستحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

شكرا لكم مسبقا على إهتمامكم .

وتقبلوا فائق الإحترام و التقدير .

(1) المعلومات الشخصية :

الرجاء وضع اشارة (x) عند الإختيار المناسب :

1. الجنس :

ذكر انثى

2. العمر:

أقل من 30 ما بين 30 سنة و39 سنة أكثر من 40 سنة

3. الخبرة:

أقل من 5 سنوات ما بين 5 و10 سنوات ما فوق 10 سنوات

4. المؤهل العلمي:

بكالوريا ليسانس دراسات عليا أخرى

الرجاء و ضع علامة (X) في الإختيار المناسب :

الاستفادة من التدريب

الرقم	العبارة	أعارض بشدة	أعارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة
01	استفدت من التدريب من طرف المؤسسة					
02	سبب التدريب الترقية					
03	يمكن الاستغناء عن التدريب					

التدريب خارج العمل

الرقم	العبارة	أعارض بشدة	أعارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة
04	يستخدم البنك خطة مستمرة في اعداد برامج تدريب زمنية وفنية .					
05	يهدف التدريب الى التأقلم مع المستجدات الحاصلة في البيئة الخارجية للعمل .					
06	يتم اختيار الافراد للتدريب وفق احتياجات الفرد والعمل.					

التدريب داخل العمل

الرقم	العبارة	أعارض بشدة	أعارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة
07	تتم الادارة بتأهيل و تدريب افراد العمل.					
08	هناك نتائج مرضية على المؤسسة.					
09	كان البرنامج التدريبي تجربة تدريبية ناجحة بالنسبة للموظفين.					

					10 لدى المتدربين رغبة في التدريب .
					11 المواظبة على التدريب و رفع كفاءة المتدربين من خلال عقد الدورات التدريبية .
					12 ايجاد الثقة بين المدرب و المتدرب من خلال التعامل الواضح و الصريح .
					13 تغير في الحصة السوقية للبنك.

محتوى التدريب

الرقم	العبارة	أعارض بشدة	أعارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة
14	يتصف المشاركون بالتعاون مع الاخرين في البرنامج التدريبي بالنجاح الى حد ما.					
15	هناك عدالة في توزيع الفرص التدريبية.					
16	المادة التدريبية مفيدة للموظفين.					
17	وجود التخطيط المسبق لعملية التدريب					

اساليب التدريب

الرقم	العبارة	أعارض بشدة	أعارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة
18	يستخدم البنك اساليب تدريب متنوعة.					
19	تناسب الاساليب التدريبية مع الاحتياجات الوظيفية.					
20	الفريق المدرب على دراية كاملة بالموضوع وأعد له جيد.					
21	تحفيز المتدربين على تقبل التدريب من خلال ربط ذلك بالمكافآت والترقيات.					
22	مواكبة المواد والأساليب التدريبية للتطورات الحديثة.					

الميزة التنافسية

أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة	العبارة	الرقم
					ساهم التدريب في تسهيل اداء العمليات المصرفية.	23
					تحسن اداء الموظفين مقارنة مع العام الماضي و رفع من كفاءتهم.	24
					ازدادت الحصة السوقية للبنك.	25
					ابتكار أدوات جديدة.	26
					السعي للتحالفات الاستراتيجية أو الاندماج.	27
					الحصول على علامات الجودة.	28

AGB Une carte pour chacun de vos besoins 24h/24
7j/7



بنك الخليج الجزائر
Gulf Bank Algeria



Member of the KIPCO Group

www.ag-bank.com

VISA PLATINUM AGB

VISA PLATINUM
l'élite se reconnaîtra

فيزا بلاتينيوم
إنظم للتخبة

بنك الخليج الجزائر
Gulf Bank, Algeria
Member of the KIPCO Group

www.ag-bank.com

MasterCard AGB

MasterCard, enfin en Algérie !

ماستركارد. أخيرا في الجزائر!

بنك الخليج الجزائر
Gulf Bank, Algeria
Member of the KIPCO Group

www.ag-bank.com

PRÉ-DOMICILIATION PAR WEB OBLIGATOIRE À PARTIR DU 15/03/2016 Renseignez-vous auprès de votre conseiller



En application des décisions des pouvoirs publics et de la Banque d'Algérie, **Gulf Bank Algeria** vous informe que toute opération de domiciliation de facture d'importation ou d'exportation devra désormais faire l'objet de pré domiciliation électronique.

A cet effet, un nouveau service a été mis en place, afin de vous permettre de transmettre vos demandes de domiciliation sur notre site web : **www.agb.dz** grâce à votre compte **AGB Online**.

Notez bien que les originaux devront être déposés au niveau de votre agence. Le cachet de domiciliation ne peut être apposé sur votre facture originale sans présentation du dossier original complet.

N'hésitez pas à consulter votre conseiller clientèle en agence pour toute autre information ou nous contacter sur **avotreecoute@agb.dz** ou au **021 984 907**.

بنك الخليج الجزائر
Gulf Bank Algeria 
Member of the KIPCO Group

Simplifions la banque

www.agb.dz

ملخص:

تهدف الدراسة إلى إبراز دور إستراتيجية التدريب في تحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال تبيان مفهوم التدريب والإستراتيجية والتعريف بأهم مكوناته، وكذلك على مفهوم الميزة التنافسية والتعريف بمصادرها وأنواعها، وإبراز العلاقة بينهما هذا فيما يخص الجانب النظري من الدراسة.

أما فيما يخص الجانب التطبيقي اعتمدت دراستنا على طريقة توزيع استبيان. حيث تضمن هذا الأخير أسئلة متعلقة بخمسة محاور تركز على فكرة فرضيات البحث. وقد تم توزيع الاستبيان على مستوى بنك الخليج الجزائري AGB لولاية سعيدة، معسكر، وهران، بحيث تمت الدراسة على عينة شملت عمال هذه الوكالات بنكية لبنك الخليج. وقد اعتمدنا في تحليل بيانات الاستبيانات على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث توصلنا في الأخير للدور المعنوي لإستراتيجية التدريب في تحقيق الميزة التنافسية في الوكالات محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: إستراتيجية التدريب، ميزة تنافسية، المؤسسة

Résumé:

L'étude vise à mettre en évidence le rôle de la stratégie de formation dans la réalisation de l'avantage concurrentiel grâce à la conception de la formation et, de la stratégie. Car l'avantage concurrentiel (ou l'avantage compétitif) représente les offres proposées par une entreprise qui la différencie de ses concurrents et lui procure un avantage par rapport à eux.

En ce qui concerne le côté pratique de notre étude, nous avons adopté un questionnaire qui comprend cinq axes basé sur l'idée d'hypothèses de recherche. On a distribué notre questionnaire au niveau des agences bancaires de la Banque du Golfe algérien AGB, aux wilayas de SAIDA ORAN et MASCARA, de sorte que l'étude a été menée sur un échantillon des employés de ces agences bancaires. Dans notre traitement du questionnaire nous avons utilisé le logiciel (SPSS), où nous avons constaté le rôle significatif de la stratégie de formation sur la réalisation de l'avantage concurrentiel.

Mots clés: Stratégie de formation, Avantage concurrentiel, Entreprise.