



جامعة دمشق
كلية الاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

**أثر تدريب الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية
في المصارف العراقية
دراسة ميدانية في المصارف العراقية غير الحكومية
أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال**

الطالب
طه علي نايل الجميلي

المشرف
د. يونس عواد
أستاذ إدارة الأعمال المساعد في كلية الاقتصاد
جامعة دمشق

المشرف المشارك
د. رائد عبد الخالق العبيدي
أستاذ إدارة الأعمال المساعد في كلية دجلة الجامعة/ بغداد - العراق

13 / 2 / 2014 م

13 ربيع الثاني 1435 هـ

" !

رَبِّ قَدْ آتَيْتَنِي مِنْ ۞ الْأَحَادِيثِ فَاطِرَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ أَنْتَ وَلِيِّ

فِي الدُّنْيَا وَالْآخِرَةِ تَوَفَّنِي مُسْلِمًا وَأَلْحِقْنِي بِالصَّالِحِينَ

صدق الله العظيم
سورة يوسف: الآية 101

الإهداء

يسرني أن أتقدم بإهداء عملي إلى
((جنة الله على الأرض))
بلدي الحبيب سورية
حفظها الله ورعاها
وحفظ أهلها جميعا وألف بين قلوبهم
اللهم آمين

الباحث
طه علي نايل
مدرس في كلية الإدارة والاقتصاد
الفلوجة - جامعة الانبار

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين الهادي عباده إلى طريق الحق المبين والصلاة والسلام على سيدنا محمد صاحب الخلق العظيم Lon ml k M (سورة القلم: الآية 4) المبعوث رحمة للعالمين وعلى أنبياء ورسول الله أجمعين وعلى آله وصحبه الطيبين الطاهرين.

أتقدم بالشكر وعظيم الامتنان إلى أستاذي الدكتور يونس عواد المشرف على هذه الاطروحة والذي كانت لآرائه وتوجيهاته بالغ الأثر في انجازها والشكر موصول للسيد المشرف المشارك أ. م. د. رائد العبيدي كما أتقدم بالشكر إلى الاستاذ الدكتور محمد ناصر رئيس قسم إدارة الأعمال وأتوجه بالشكر إلى أساتذتي الأفاضل أعضاء لجنة الحكم وكذلك أتقدم بالشكر للأستاذ الدكتور رسلان خضور عميد كلية الاقتصاد في جامعة دمشق والشكر موصول لنائبه العلمي والإداري المحترمين.

والشكر لكل الموظفين والموظفات في كلية الاقتصاد وفقهم الله ورعاهم.

الباحث

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	المحتويات
أ	الآيات القرآنية
ب	الإهداء
ج	شكر وتقدير
د	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
ي	قائمة الأشكال
ي	قائمة الملاحق
ك	ملخص الأطروحة
1	الباب الأول: الجانب النظري
2	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
3	المبحث الأول: منهجية الدراسة
3	أولاً: المقدمة
3	ثانياً: مشكلة الدراسة
3	ثالثاً: أهمية الدراسة
4	رابعاً: أهداف الدراسة
4	خامساً: منهجية الدراسة
4	سادساً: مجتمع الدراسة
4	سابعاً: عينة الدراسة
5	ثامناً: فرضيات الدراسة
5	تاسعاً: وسائل جمع البيانات والمعلومات
6	عاشراً: أنموذج ومتغيرات الدراسة
8	حادي عشر: أساليب تحليل البيانات والمعلومات
11	ثاني عشر: حدود الدراسة
11	ثالث عشر: محددات الدراسة
12	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
12	أولاً: الدراسات العربية
17	ثانياً: الدراسات الأجنبية
21	ثالثاً: ملخص الدراسات السابقة وأوجه اختلاف هذه الدراسة مع الدراسات السابقة

رقم الصفحة	المحتويات
23	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
24	المبحث الأول: تدريب الموارد البشرية
24	المقدمة
26	أولاً: مفهوم التدريب وتعريفه
28	ثانياً: أهمية التدريب
32	ثالثاً: أهداف التدريب
36	المبحث الثاني: العملية التدريبية
36	المقدمة
38	المرحلة الأولى: تحديد الاحتياجات التدريبية
45	المرحلة الثانية: تصميم البرنامج التدريبي
48	المرحلة الثالثة: تنفيذ البرنامج التدريبي
50	المرحلة الرابعة: تقييم فاعلية البرنامج التدريبي
54	الفصل الثالث: الميزة التنافسية
55	المبحث الأول: مدخل إلى الميزة التنافسية
55	أولاً: بناء الميزة التنافسية ومفهومها والتعريف بها
62	ثانياً: خصائص وأهمية الميزة التنافسية
67	المبحث الثاني: الاستراتيجيات التنافسية ومداخل تطوير الميزة التنافسية
67	أولاً: أنواع الاستراتيجيات التنافسية العامة
70	ثانياً: مداخل تطوير الميزة التنافسية
72	ثالثاً: تحليل بيئة التنافس وقوى التنافس
77	الفصل الرابع: التدريب ودوره في تحقيق الميزة التنافسية
78	المبحث الأول: أساسيات الميزة التنافسية
78	أولاً: أساسيات بناء الميزة التنافسية
87	المبحث الثاني: تدريب الموارد البشرية وأثرها في أساسيات الميزة التنافسية
87	أولاً: الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية
93	ثانياً: بناء الميزة التنافسية للمصارف

رقم الصفحة	المحتويات
97	الباب الثاني: الجانب العملي
98	الفصل الخامس: مجتمع الدراسة وعينته
99	تمهيد
100	المبحث الأول: نشأة المصارف العراقية غير الحكومية (عينة الدراسة) وتطورها
100	أولاً: مصرف الخليج التجاري
101	ثانياً: مصرف الأهلي العراقي
101	ثالثاً: مصرف الوطني الإسلامي
102	رابعاً: مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار
103	خامساً: مصرف الائتمان العراقي
103	سادساً: مصرف دار السلام للاستثمار
104	سابعاً: مصرف الاقتصاد للاستثمار والتمويل
105	ثامناً: مصرف الشمال للتمويل والاستثمار
105	تاسعاً: مصرف الاستثمار العراقي
106	عاشراً: مصرف آشور الدولي
107	حادي عشر: مصرف الموصل للتنمية والاستثمار
108	ثاني عشر: مصرف بغداد
111	المبحث الثاني: مجتمع الدراسة والعينة المختارة
111	أولاً: مجتمع الدراسة
112	ثانياً: عينة الدراسة
114	ثالثاً: وصف عينة الدراسة
120	المبحث الثالث: تصميم أداة الدراسة واختبارها
120	أولاً: تصميم أداة الدراسة
121	ثانياً: دراسة الوثائق
124	الفصل السادس: عرض بيانات الدراسة وتحليلها
125	تمهيد
126	المبحث الأول: عرض وتحليل نتائج فقرات الاستبيان
127	أولاً: عرض وتحليل نتائج فقرات المتغير المستقل (العملية التدريبية)
138	ثانياً: عرض وتحليل نتائج فقرات المتغير التابع (الميزة التنافسية)

رقم الصفحة	المحتويات
147	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج المتغيرات لكل مصرف
147	أولاً: عرض وتحليل نتائج المتغير المستقل (العملية التدريبية) بمراحلها الأربعة
159	ثانياً: عرض وتحليل نتائج المتغير التابع (الميزة التنافسية)
165	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة
166	أولاً: اختبار الفرضية الرئيسة الأولى للدراسة
169	ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسة الثانية للدراسة
174	ثالثاً: اختبار الفرضية الرئيسة الأولى للدراسة على ضوء نتائج معامل الارتباط المتعدد بين متغيرات العملية التدريبية (المستقل) ومتغيرات الميزة التنافسية (التابع) للمصارف عينة الدراسة
177	المبحث الرابع: نتائج الدراسة وتوصياتها المقترحة
177	أولاً: النتائج المتعلقة بعينة الدراسة
177	ثانياً: النتائج المتعلقة بفقرات متغيرات الدراسة
179	ثالثاً: النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة
181	رابعاً: النتائج المتعلقة بنتائج المقارنة بين المصارف عينة الدراسة
182	خامساً: التوصيات المقترحة
184	سادساً: الدراسات المستقبلية المقترحة
185	قائمة المراجع
199	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
9	نتائج الصدق ومعامل الثبات	1
59	تعريف أو مفاهيم عدة للميزة التنافسية وفقاً لآراء مجموعة من الباحثين	2
109	الشركات العشر الأولى من حيث عدد الأسهم المتداولة في سوق العراق للأوراق المالية لعام 2010	3
110	الشركات العشر الأولى من حيث عدد الأسهم المتداولة في سوق العراق للأوراق المالية لعام 2010	4
110	رأس المال المصارف ومعدل دوران الأسهم لعام 2010	5
111	عدد الاستثمارات الصالحة وغير الصالحة للتحليل للمصارف عينة الدراسة	6
113	حركة استثمارات الاستبيان الموزعة على عينة الدراسة	7
113	نتائج احتساب العينة	8
114	توزيع عينة إدارات المصارف حسب الجنس	9
115	توزيع عينة إدارات المصارف حسب المستوى الوظيفي	10
116	توزيع عينة المصارف حسب التحصيل الدراسي	11
117	توزيع عينة إدارات المصارف حسب عدد سنوات الخبرة	12
118	توزيع إدارات المصارف حسب الفئة العمرية	13
119	توزيع عينة إدارات المصارف حسب الدورات	14
120	مقياس Likert للاتجاهات ذي الأوزان الخمسة	15
122	نتائج الصدق ومعامل الثبات	16
123	نتائج الثبات للعملية التدريبية	17
123	حساب الثبات للميزة التنافسية	18
127	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مفردات عينة الدراسة عن فقرات المتغير المستقل (تحديد الاحتياجات التدريبية)	19
129	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات مفردات عينة الدراسة عن فقرات المتغير المستقل (مرحلة تصميم البرنامج التدريبي)	20
132	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مفردات عينة الدراسة عن فقرات المتغير المستقل (مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي)	21
135	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مفردات عينة الدراسة عن فقرات المتغير المستقل (مرحلة تقويم البرنامج التدريبي)	22
138	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مفردات عينة الدراسة عن فقرات المتغير التابع (الكفاءة)	23

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
140	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مفردات عينة الدراسة عن فقرات المتغير التابع (الجودة)	24
142	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مفردات عينة الدراسة عن فقرات المتغير التابع (الإبداع)	25
144	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مفردات عينة الدراسة عن فقرة المتغير التابع (الاستجابة لحاجات الزبون)	26
147	نتائج المتغير المستقل (العملية التدريبية) لمصرف الخليج التجاري	27
148	نتائج المتغير المستقل (العملية التدريبية) للمصرف الأهلي العراقي	28
149	نتائج المتغير المستقل (العملية التدريبية) للمصرف الوطني الإسلامي	29
150	نتائج المتغير المستقل (العملية التدريبية) لمصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار	30
151	نتائج المتغير المستقل (العملية التدريبية) لمصرف الائتمان العراقي	31
152	نتائج المتغير المستقل (العملية التدريبية) لمصرف دار السلام للاستثمار	32
153	نتائج المتغير المستقل (العملية التدريبية) لمصرف الاقتصاد للاستثمار والتمويل	33
154	نتائج المتغير المستقل (العملية التدريبية) لمصرف الشمال للتمويل والاستثمار	34
155	نتائج المتغير المستقل (العملية التدريبية) لمصرف الاستثمار العراقي	35
156	نتائج المتغير المستقل (العملية التدريبية) لمصرف آشور الدولي	36
157	نتائج المتغير المستقل (العملية التدريبية) لمصرف الموصل للتنمية والاستثمار	37
158	نتائج المتغير المستقل (العملية التدريبية) لمصرف بغداد	39
159	نتائج المتغير التابع (الميزة التنافسية) وحسب المصارف	39
166	معاملات الارتباط (سبيرمان) ومعنوياتها الإحصائية بين متغيرات الدراسة	40
169	نتائج تحليل الانحدار بين متغيرات العملية التدريبية والميزة التنافسية	41
174	معامل الارتباط المتعدد بين متغيرات العملية التدريبية مع متغيرات الميزة التنافسية	42

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	المحتويات	رقم الشكل
31	أهمية التدريب في زيادة الإنتاجية Productivity والمساهمة في تحقيق التنمية	1
32	أصناف أهداف التدريب	2
34	أهداف التدريب	3
37	مراحل عملية التدريب	4
37	مراحل التدريب وأدوار مدير التدريب في كل مرحلة	5
41	عملية تحديد الاحتياجات التدريبية	6
47	نموذج لتصميم البرنامج التدريبي	7
63	العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية	8
68	الاستراتيجيات التنافسية الشاملة لـ Porter	9
73	نموذج بورتر لقوى التنافس	10
78	أسس بناء المزايا التنافسية للمنظمات	11
92	التحديات التنافسية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية	12
94	بناء الميزة التنافسية	13

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	المحتويات	رقم الملحق
200	استمارة الاستبيان	1
205	قائمة بأسماء السادة المحكمين	2
206	تحليل الانحدار بين متغيرات العملية التدريبية والميزة التنافسية ومتغيراتها	3

أثر تدريب الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية في المصارف العراقية دراسة ميدانية في المصارف العراقية غير الحكومية

الملخص

انطلقت الدراسة من مشكلة تحددت في أن المصارف تعاني من ضعف في الاهتمام بالعملية التدريبية في ظل التغيير المستمر في كل نواحي الحياة وأثيرت عدة تساؤلات منها هل يؤثر التدريب في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات المبحوثة وما هي متطلبات التدريب للوصول إلى الميزة التنافسية.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف العراقية غير الحكومية والتعرف على كيفية قيام هذه المصارف بالإعداد للبرامج التدريبية بمراحلها الأربعة وكذلك التعرف على أساسيات بناء الميزة التنافسية في المصارف عينة الدراسة والتعرف على العلاقة والأثر بين المتغيرين الأساسيين [العملية التدريبية باعتبارها المتغير المستقل والميزة التنافسية باعتبارها المتغير التابع (المعتمد)].

- وتكمن أهمية هذه الدراسة كونها تركز على موضوع هام جداً يؤثر على القدرة التنافسية للمصارف وتحقيقها لأهدافها وهو موضوع تدريب الموارد البشرية، حيث أن التدريب هو استثمار طويل الأجل لأهم موارد المصارف من خلال تنمية وتطوير المهارات والمعارف لدى العاملين ويؤدي بالتالي إلى تحسين أدائهم في تقديم الخدمات المصرفية للزبائن وتحقيق المصرف لأهدافه وزيادة قدرته التنافسية. وكذلك تركز هذه الدراسة على البعد الاستراتيجي لوظيفة التدريب في المصارف العراقية غير الحكومية وأثر ذلك على أداء العاملين فيها، حيث أن قسم من الدراسات ركزت على البعد التقليدي ولم تركز على البعد الاستراتيجي لوظيفة التدريب.

- وتبرز أهمية هذه الدراسة في أنها قد تسهم في مساعدة المصارف العراقية بشكل عام بالاستفادة من نتائجها ومعرفة ما هو مطبق لديها وما يستوجب تطبيقه، حيث أن تبني استراتيجية للتدريب يعتبر خطوة رئيسية في تحديد الرؤية المستقبلية لإدارة الموارد البشرية ويسهم بالتالي في تحسين مستويات الأداء للعاملين ويسهم في تحقيق الميزة التنافسية لهذه المصارف.

- ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار الفرضيات التي اعتمدها، فقد صمم الباحث استمارة الاستبيان والتي كانت الأداة الرئيسة لهذه الدراسة لجمع البيانات المطلوبة وحسب متغيرات الدراسة (العملية التدريبية والميزة التنافسية) وتم تصميم محتوياتها بحيث تتضمن الأسئلة والعبارات اللازمة التي تضمن توفير البيانات المطلوبة للدراسة بعد إجراء الاختبارات الضرورية عليها لعينة الدراسة المأخوذة من المصارف العراقية غير الحكومية في العراق كمجتمع الدراسة واختيار (12) مصرفاً كعينة للدراسة والمكون من أعضاء مجلس إدارة تلك

المصارف الذين لهم الدور الفاعل في إعداد البرامج التدريبية والبالغ عددهم (144) مديراً وقد بلغت عدد الاستبيانات الخاضعة للتحليل (132) أي بنسبة (91.6%).

• قدم الباحث الجانب النظري من خلال الاطلاع على الكتب والبحوث والمجلات والمقالات التي تناولت جوانب هذه الدراسة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، فقد تناول الفصل الأول الاطار العام لمنهجية الدراسة والدراسات السابقة، وفي الفصل الثاني تم عرض العملية التدريبية للموارد البشرية، وتطرق الفصل الثالث إلى الميزة التنافسية، أما الفصل الرابع فقد عرض فيه تدريب الموارد البشرية واثرها في الميزة التنافسية، وفي الفصل الخامس تم عرض نبذة عن نشأة المصارف العراقية غير الحكومية (عينة الدراسة) فضلاً عن تصميم أداة الدراسة لغرض عرض النتائج وتحليلها، وفي الفصل السادس تم عرض وتحليل النتائج التي تم التوصل إليها وإثبات فرضيات الدراسة من عدمها وكذلك تناول نتائج الدراسة الميدانية وتوصياتها.

وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة توصلت الدراسة إلى النتائج ومنها:

1. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العملية التدريبية والميزة التنافسية حيث بلغ معامل الارتباط (سبيرمان) (0.750).

2. هناك أثر معنوي للمتغير المستقل (العملية التدريبية) في المتغير التابع (الميزة التنافسية) حيث بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.563) ومعامل الانحدار (0.740).

3. حقق مصرف الائتمان العراقي أعلى النتائج من بين عينة المصارف بين المتغيرين العملية التدريبية والميزة التنافسية حيث بلغ معامل الارتباط المتعدد (0.974) ويليه مصرف الاستثمار العراقي والمصرف الأهلي العراقي حيث بلغ معامل الارتباط المتعدد لهما على التوالي (0.953) و(0.911). وعلى ضوء النتائج السابقة خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات من أهمها:

(1) يوصي الباحث إدارة البنك المركزي العراقي باعتباره المسؤول الأول والمباشر عن جميع المصارف في العراق بإنشاء مركز تخصصي يهتم بتدريب العاملين في المصارف كافة.

(2) بما أن عمل المصارف الرئيسي هو تقديم الخدمات المصرفية للزبائن لذلك يوصي الباحث إدارة هذه المصارف بضرورة تبني نظم إدارة الجودة وتطبيق كامل المتطلبات (ISO9001:2008) لتحقيق أهدافها وتحسين جودة خدماتها على اعتبار أن الجودة هي أحد أساسيات بناء الميزة التنافسية.

الباب الأول الجانب النظري

- الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.
- الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة.
- الفصل الثالث: الميزة التنافسية.
- الفصل الرابع: التدريب والميزة التنافسية.

الفصل الأول الاطار العام للدراسة

المبحث الأول: منهجية الدراسة

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

الفصل الأول الإطار العام للدراسة

المبحث الأول: منجبة الدراسة أولاً: المقدمة Introduction

يتسم عالم الأعمال اليوم بشدة المنافسة والتغيرات التكنولوجية المستمرة، والانتقال إلى اقتصاد المعرفة الذي يدور حول الحصول على المعرفة والمشاركة فيها واستخدامها وتوظيفها وابتكارها، بغية تحسين نوعية الحياة بمجالاتها كافة من خلال الإفادة من خدمة معلوماتية ثرية وتطبيقات تكنولوجية متطورة واستخدام العقل البشري ك رأس مال وتوظيف البحث العلمي لإحداث مجموعة من التغيرات الاستراتيجية في طبيعة المحيط الاقتصادي وتنظيمه، ليصبح أكثر استجابة وانسجاماً مع تحديات العولمة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعالمية المعرفة والتنمية المستدامة بمفهومها الشمولي التكاملي، وما يحدثه ذلك من تغييرات جذرية في عالم الخدمات وطبيعة الأعمال والمهارات وقدرات الأفراد والحاجة إلى العمل بكفاءة وفاعلية، ونتيجة لذلك فإن تعليم وتدريب القوى العاملة يعد المكون الرئيس لاستراتيجيات المنافسة فيما يخص استثمارات المنظمات لرأس مالها البشري، إذ أنها تقدم مستويات عالية من التدريب ومن ثم حصولها على أعلى مستوى من الأداء والإنتاجية.

ثانياً: مشكلة الدراسة Problem of Study

وجد الباحث من خلال زيارته المتكررة للمصارف غير الحكومية في بغداد ومعايشة العمل فيها بأن هذه المصارف تعاني من ضعف في ممارسة نشاط التدريب، ففي ظل الكم الهائل من المعلومات والتغير المتلاحق وتقدم المعرفة بمعدلات سريعة الذي نتج عن ثورة المعلومات التي نعيشها الآن يبقى المورد البشري هو الغاية والوسيلة اللتان تمثلان سبب هذا التغيير ومحصلته بالتأثير والتأثر، ولأهمية ذلك تفحص عمليات التدريب في المنظمات المبحوثة وأهمية تطوير وتدريب الملاكات المصرفية والإدارية وبسبب أهمية الخدمات التي تقدمها للمجتمع، جرى تشخيص مشكلة الدراسة التي تتركز أبعادها في التساؤلات التالية:

1. هل يؤثر التدريب في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات المبحوثة؟
2. ما مدى مساهمة التدريب في تكوين ميزة تنافسية للمنظمة؟
3. ما هي متطلبات التدريب للوصول إلى ميزة تنافسية؟

ثالثاً: أهمية الدراسة: Importance of Study

تتعلق أهمية الدراسة من أهمية الدور الذي تمارسه الموارد البشرية المؤهلة والمدرّبة في خلق وتنمية القدرات التنافسية وفي تطوير وابتكار الخدمات المقدمة، وتحقيق الاستخدام الأفضل لتقنيات وموارد المنظمة المتاحة.

وقد أدى هذا كله إلى توليد الشعور المتزايد لدى جميع إدارات المنظمات إلى أهمية تطوير مهارات وقدرات وسلوكيات العاملين من خلال التخطيط العلمي السليم لنشاط التدريب بالشكل الذي يؤثر وبشكل كبير في تعزيز قدرات المنظمة التنافسية، وجعلها قادرة على مواكبة التطور السريع الحاصل في البيئة المحيطة.

رابعاً: أهداف الدراسة: Objectives of Study

في ضوء مشكلة وأهمية الدراسة جاءت لتحقيق الأهداف الآتية:-

1. تقييم العملية التدريبية بمراحلها الأربع (تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرنامج التدريبي وإعداده، وتنفيذ البرنامج التدريبي، وتقويم البرنامج التدريبي) في المصارف العراقية غير الحكومية في بغداد.
2. تقييم أساسيات بناء الميزة التنافسية (الكفاءة، والجودة، والإبداع، والاستجابة للزبون) في المصارف غير الحكومية في العراق.
3. بيان أثر العملية التدريبية في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر عينة من المديرين والمهتمين بالعملية التدريبية في المصارف غير الحكومية في العراق.

خامساً: منهجية الدراسة: Methodology of study

أعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، إذ يقوم هذا المنهج بتحليل ما هو كائن وتفسيره، ويهتم بتحديد الحالات والعلاقات التي توجد بين الوقائع، ولا يقتصر المنهج الوصفي على جمع البيانات وتبويبها، إنما يمضي إلى ما هو أبعد من ذلك، لأنه يتضمن جزءاً من التفسير والتحليل لهذه البيانات، ولذلك كثيراً ما يقترن الوصف بالمقارنة.

سادساً: مجتمع الدراسة: Population of study

- يمثل القطاع المصرفي مجتمع الدراسة، ويضم هذا القطاع المجتمع المستهدف جميع المصارف العراقية غير الحكومية، وقد تم اختياره مجالاً للدراسة للأسباب الآتية:-
1. يعد هذا القطاع من القطاعات التي تحظى باهتمام متزايد من قبل الزبائن.
 2. النمو الكبير والسريع الذي شهده في السنوات الأخيرة، نتيجة الدعم الكبير الذي توليه الدولة لهذا القطاع.
 3. الحاجة الكبيرة للخدمات التي يقدمها هذا القطاع للنسبة الكبيرة من أبناء الشعب.

سابعاً: عينة الدراسة: Sample of study

لقد تم اختيار عدد من المصارف العراقية غير الحكومية العاملة في بغداد التابعة إلى وزارة المالية وعددها (33) مصرفاً رئيساً المستهدفة في الدراسة وتم اختيار (12) مصرفاً كعينة عشوائية بسيطة متمثلة بأعضاء مجالس الإدارة بوصفها عينة للدراسة وتشكل نسبة (36%) من مجتمع

الدراسة، وتضم هذه العينة (132) مفردة تمثل جميع أعضاء مجالس الإدارة للمصارف المشمولة بالدراسة.

ثامناً: فرضيات الدراسة: Hypotheses of study

تستند الدراسة إلى الفرضيات الرئيسية التالية:

1. متغيرات تتعلق بمراحل العملية التدريبية (المتغير المستقل)، وهي: (تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرنامج التدريبي وإعداده، وتنفيذ البرنامج التدريبي، وتقويم البرنامج التدريبي).
2. متغيرات تتعلق بأساسيات بناء الميزة التنافسية (المتغير المعتمد)، وهي: (الكفاءة، والجودة، والإبداع، والاستجابة للزبون). وكما موضح بالفرضيات التالية:
الفرضية الرئيسية الأولى:-

توجد علاقة ارتباط معنوية بين العملية التدريبية متمثلة بمراحلها، والميزة التنافسية متمثلة بأساسيات بنائها، وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

1. توجد علاقة ارتباط معنوية بين تحديد الاحتياجات التدريبية والميزة التنافسية للمصرف.
 2. توجد علاقة ارتباط معنوية بين تصميم البرنامج التدريبي والميزة التنافسية للمصرف.
 3. توجد علاقة ارتباط معنوية بين تنفيذ البرنامج التدريبي والميزة التنافسية للمصرف.
 4. توجد علاقة ارتباط معنوية بين تقويم البرنامج التدريبي والميزة التنافسية للمصرف.
- الفرضية الثانية الرئيسية:-

تؤثر العملية التدريبية بمراحلها المختلفة في أساسيات الميزة التنافسية، وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

1. يوجد أثر معنوي لتحديد الاحتياجات التدريبية في الميزة التنافسية.
2. يوجد أثر معنوي لتصميم البرنامج في الميزة التنافسية.
3. يوجد أثر معنوي لتنفيذ البرنامج التدريبي في الميزة التنافسية.
4. يوجد أثر معنوي لتقويم البرنامج التدريبي في الميزة التنافسية.

تاسعاً: وسائل جمع البيانات والمعلومات: - Methods of Data and Information collection

من أجل إنجاز الدراسة بجانبها النظري والعملية تم الاعتماد على جميع البيانات والمعلومات المتوافرة في الكتب والمجلات والبحوث المنشورة في الدوريات والمراجع الأخرى المتوافرة، وباللغتين العربية والأجنبية، هذا بالنسبة إلى الجانب النظري. أما الجانب العملي أو التطبيقي تم الاعتماد على البيانات الوصفية من خلال الاستبانة والبيانات الكمية، وهي المستخرجة من جميع التقارير السنوية الصادرة عن المصارف العراقية غير الحكومية عينة الدراسة.

عاشراً: مصطلحات الدراسة: - Style and Variables of study

٧ التدريب:-

يشكل التدريب وكذلك تنمية العاملين وسيلة فعالة للمنظمة، وجعلها أكثر قدرة على مواجهة التغيرات على مستوى البيئة الداخلية والخارجية. وأن تزايد حجم ونوعية المنافسة المحلية والعالمية بين المصارف لتقدمها لأفضل لنيل رضا المستهلك يؤدي بها إلى الاهتمام بالدور الاستراتيجي للتدريب لتمكينها من الإبداع وتحقيق الميزة التنافسية.

• تعريف التدريب:-

هو جهد مخطط من قبل المصرف لتسهيل تعلم العاملين وتزويدهم بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي بناء. (السالم، 2009: ص270)

• أهمية التدريب:-

إن تدريب العاملين، هي سمة المصارف الحديثة التي تحرص على مواكبة كل تغيير في المجالات التكنولوجية والإدارية. وبدون قوة بشرية مطورة وقادرة على إستيعاب التغيير لن تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها الاستراتيجية، فالتدريب يحسن من قدرات الفرد وينمي مهاراته، والتدريب يحتاجه الموظف الجديد كما يحتاجه الموظف القديم.

• فوائد التدريب:-

سواء كان التدريب على استخدام تقنيات جديدة أو على الأساليب القيادية والأشرف أو من أجل زيادة قدرات رجال التسويق على مهارات التفاوض وعقد صفقات الشراء والبيع، وسواء كان التدريب للمدير أو الموظف أو المحاسب أو للمهندس داخل المنظمة أو خارجها، فلا بد أن يقترن بفوائد واضحة ومحددة، منها: تحسين ربحية المنظمة وتحسين نوعية الإنتاج وزيادة كميته، وتقليل التكاليف وكذلك يساعد العاملين على اتخاذ القرارات الأفضل، ويقلل من أخطاء العاملين وينمي استعدادهم لتقبل مهام ومسؤوليات جديدة.

٧ الموارد البشرية:

يقصد بالموارد البشرية جميع العاملين في المنظمة (بما يحملون من طاقات واستعدادات ومهارات) المدراء والقادة والإداريون والفنيون والمستخدمون، الموظفون الدائمون وغير الدائمين الذين تستخدمهم المصارف، وكلما امتلكت المنظمة موارد بشرية ماهرة ومؤهلة تمكنت من أداء أنشطتها بكفاءة وفاعلية، أي أن الموارد البشرية هي التي تسهم في تكوين الميزة التنافسية للمنظمة من خلال ما تملكه من مهارات وقابليات وخبرات.

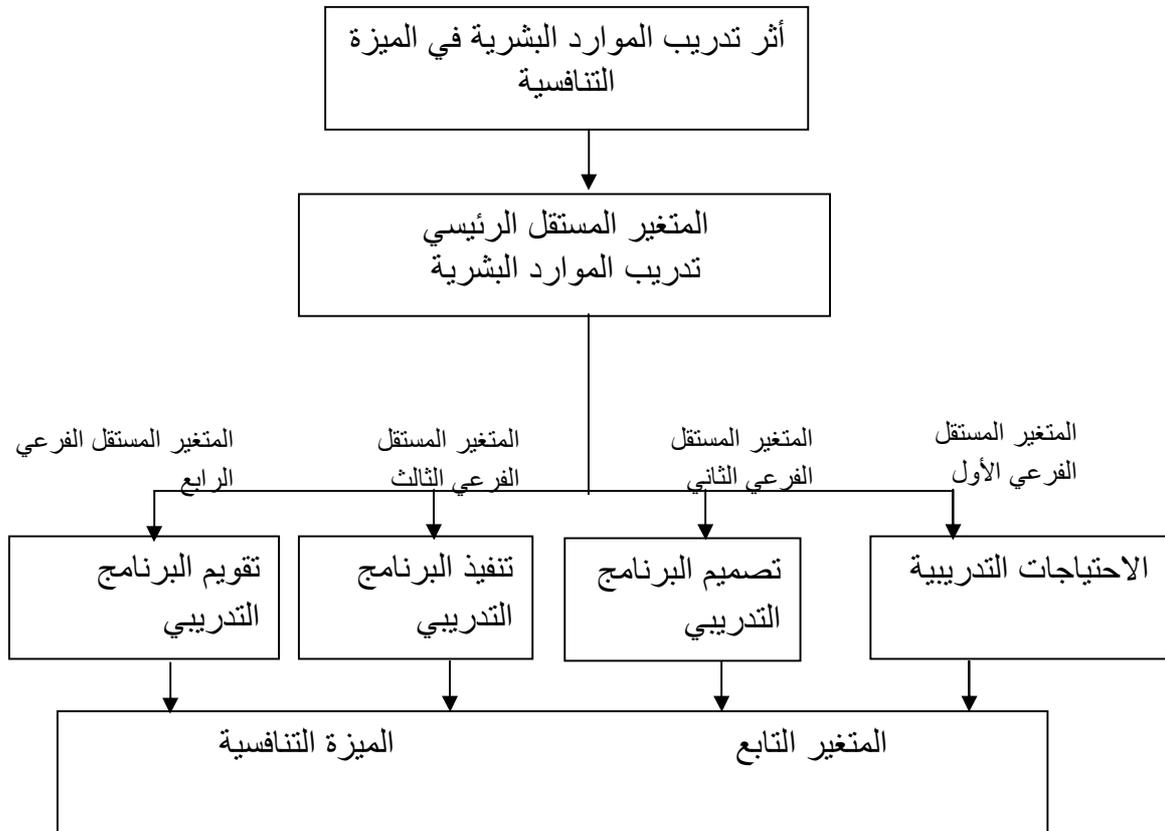
٧ الميزة التنافسية:

إن تصاعد الاهتمام بالميزة التنافسية وأهميتها في منظمات الأعمال لكي تكون المنظمة ناجحة على المدى البعيد يجب أن تمتلك بعض المزايا نسبة إلى منافسيها، وتنشأ الميزة التنافسية من قدرة المنظمة على أداء أنشطتها بكلفة أقل وفاعلية أكبر من منافسيها، كما أن الميزة التنافسية المستدامة تأتي اليوم من خلال ما تملكه المنظمات من موارد بشرية تصل إلى درجة عالية من المهارات وتصبح كفاءات أساسية لا تستطيع المنظمة الاستمرار في المنافسة دون إمتلاكها لهذه الكفاءات.

٧ تعريف الميزة التنافسية:

عرفها (kotler) على أنها قابلية المنظمة على الأداء بأسلوب واحد أو عدة أساليب ليس بإمكان المنافسين إتباعها حالياً أو مستقبلاً. ومن خلال التعريف يمكن القول: أن الميزة التنافسية تمثل مؤشراً إيجابياً نحو توجه المنظمة لاحتلال موقع قوي في السوق والحصول على حصة سوقية أكبر من المنافسين وزيادة حجم المبيعات والأرباح. وتتبع الميزة التنافسية من داخل المنظمة إلا أن المنظمة كنظام يعمل في بيئة خارجية يؤثر ويتأثر بها وأن أي من أجزاء النظام فضلاً عن البيئة الخارجية يمكن أن تكون مصدراً للميزة التنافسية.

٧ أنموذج الدراسة:



المصدر: إعداد الباحث.

Data and Information Analyze **عاشر: أساليب تحليل البيانات والمعلومات** Methods

تم استخدام الأساليب التالية في تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان وعلى النحو التالي:

✓ اختبارات الصدق والثبات:

أجريت على استمارة الاستبيان الاختبارات الآتية للتحقق من صدقها وثباتها وعلى النحو الآتي:

1. اختبار صدق المحتوى: ويقصد به قدرة الاستبانة للتعبير عن الهدف الذي صممت من أجله، وهناك عدة طرائق إحصائية لقياس صدق الاستبانة أهمها وأكثرها شيوعاً ودقة هي طريقة المقارنة الطرفية (The comparison of Extreme Groups) وتتخلص فكرة هذه الطريقة بترتيب نتائج الاستبيان ترتيباً تصاعدياً وتقسيم إلى مجموعتين ويتم اختيار 27% من أعلى الدرجات كمجموعة أولى و 27% من أوطأ الدرجات كمجموعة ثانية ويتم احتساب t بالصيغة الآتية:

$$t = \frac{\bar{x}_1 - \bar{x}_2}{\sqrt{\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2}}}$$

\bar{x}_1, \bar{x}_2 هما متوسط المجموعة الأولى ومتوسط المجموعة الثانية

S_1^2, S_2^2 هما تباين المجموعة الأولى وتباين المجموعة الثانية

ثم تقارن قيمة t المحسوبة مع القيمة الجدولية عند مستوى دلالة معين ودرجة حرية (n_1+n_2-2) فإذا تبين أن t المحسوبة أكبر من الجدولية فهناك فروق بين المتوسطين ويكون الاستبيان صادقاً في قياسه والعكس صحيح.

2. اختبار ثبات الاستبانة: يقصد بالثبات ان مقياس الاستبانة يعطي النتائج نفسها لو أعيد تطبيقها على مجتمع الدراسة نفسه بعد فترة من الزمن. وتوجد طرائق إحصائية عدة لبيان مدى ثبات مقياس الاستبيان وتعتمد معامل الارتباط ومن أهم الصيغ وأكثرها صلاحية وشيوعاً هي صيغة جتمان (Guttman L.A) ومعادلتها:

$$R = 2\left(1 - \frac{S_1^2 + S_2^2}{S^2}\right)$$

حيث R معامل الثبات

S_1^2 تباين درجات الأسئلة الفردية

S_2^2 تباين درجات الأسئلة الزوجية

S^2 تباين درجات جميع الأسئلة

جدول (1) يبين نتائج الصدق ومعامل الثبات

معامل الثبات	المحسوبة (الصدق) t	الاستبيان
0.82	15.11	العملية التدريبية
0.77	7.16	تحديد الاحتياجات
0.65	6.29	تصميم البرنامج
0.69	8.52	تنفيذ البرنامج
0.59	5.19	تقويم البرنامج
0.71	8.24	الميزة التنافسية
0.58	5.51	الكفاءة
0.57	4.17	الجودة
0.72	7.16	الأبداع
0.59	4.76	الاستجابة لحاجة الزبون

مع العلم ان القيمة الجدولية لاختبار الصدق (1.645) إذ يتضح ان القيمة المحسوبة كانت اكبر من الجدولية وهذا يؤكد صدق مقياس الاستبانة. كما ان معامل الثبات اكثر من 0.5 والذي يؤكد ثبات مقياس الاستبانة.

v المقاييس الإحصائية المستخدمة

1. معامل ارتباط الرتب (سبيرمان): في العديد من الحالات العملية التي تكون فيه المتغيرات ممثلة برتب (إجابات) ولغرض حساب معامل الارتباط لتحديد قوة العلاقة بين تلك المتغيرات تستخدم صيغة سبيرمان التالية:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d_i^2}{n(n^2 - 1)}$$

$\sum d_i^2$ تمثل مجموع مربعات الفروق بين رتب المتغيرين
n تمثل عدد المشاهدات

2. الانحدار الخطي البسيط: يمثل احد الأساليب الإحصائية لتقدير العلاقة الخطية بين متغيرين احدهما مستقل والآخر تابع (معتمد) ويعبر عن العلاقة بالشكل الآتي:

$$y_i = a + bx_i + e_i$$

y_i المتغير التابع

x_i المتغير التوضيحي (المستقل).

α الحد الثابت

b الميل أو معامل الانحدار

e الأخطاء العشوائية

ويتم تقدير معامل الانحدار والحد الثابت بحسب العلاقتين الآتيتين

$$\hat{b} = \frac{\sum x_i y_i - \frac{\sum x_i \sum y_i}{n}}{\sum x_i^2 - \frac{(\sum x_i)^2}{n}}$$

$$\hat{a} = \bar{y} - \hat{b}\bar{x}$$

لإيجاد نتائج الارتباط والانحدار باستخدام البرنامج الإحصائي Spss-17:

3. اختبار t: إذا كان x_1, x_2, \dots, x_n قياسات عينة بمتوسط \bar{X} وتباين S^2 واننا نرغب في

اختبار الفرضية: $H_0: \mu = \mu_0$

وان m_0 تمثل أية قيمة، فإننا نستخدم الاختبار التالي

$$t = \frac{\bar{X} - m_0}{\frac{S}{\sqrt{n}}}$$

وتقارن القيمة المحسوبة من العلاقة السابقة مع نظيرتها الجدولية عند مستوى دلالة معين 0.05 أو

0.01 ودرجة حرية $n-1$ فإذا كانت t المحسوبة أكبر من الجدولية ترفض H_0 .

4. معامل الارتباط المتعدد: في بعض الأحيان ان التغير الذي يطرأ على ظاهرة معينة ناجم عن

تغير مجموعة ظواهر أخرى مجتمعة وان المعامل الذي يقيس درجة العلاقة بين متغير معين

ومتغيرات أخرى وفي بحثنا بين الميزة التنافسية والعملية التدريبية يسمى بمعامل الارتباط

المتعدد ويحسب وفق العلاقة الآتية:

$$R_{y.xz} = \sqrt{\frac{r_{yz}^2 + r_{yx}^2 - 2r_{yz}r_{yx}r_{xz}}{1 - r_{xz}^2}}$$

تمثل معاملات الارتباط البسيطة (سبيرمان) بين الميزة التنافسية والعملية التدريبية

5. الانحراف المعياري: ويسمى في بعض الأحيان الانحراف القياسي ويعتبر افضل مقاييس

التشتت على الإطلاق ويعرف بانه الجذر التربيعي الموجب لمتوسط مربعات انحرافات القيم

عن الوسط الحسابي ويحسب للبيانات الرتبية كما في دراستنا كما يلي:

$$s = \sqrt{\frac{\sum fi(xi - \bar{x})^2}{n}}$$

حيث أن (\bar{x}) هو الوسط الحسابي الموزون الذي يحسب وفق العلاقة الآتية

$$\bar{x} = \frac{\sum fixi}{\sum fi}$$

علماً أن (fi) تمثل التكرارات وأن (xi) تمثل الرتب وان $(\sum fi = n)$ ويستخدم هذا المقياس للمقارنة

بين متوسطات المتغيرات لمعرفة الأفضل من خلال أقل قيمة لهذا المقياس.

ثاني عشر: حدود الدراسة Domains of study

تحددت هذه الدراسة بما يلي:

1. الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على بيان أثر تدريب الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في المصارف العراقية غير الحكومية من خلال التطرق إلى مراحل العملية التدريبية الأربعة (الاحتياجات التدريبية- تصميم البرنامج التدريبي - تنفيذ البرنامج التدريبي - تقويم البرنامج التدريبي) كمتغيرات مستقلة فرعية إلى جانب المتغير التابع الميزة التنافسية وبأساسياتها الأربعة (الكفاءة، الجودة، الإبداع، الاستجابة للزبون).
2. الحدود المكانية: تركزت الدراسة على المصارف العراقية غير الحكومية بالمراكز الرئيسية لها ومقرها العاصمة بغداد.
3. الحدود البشرية: حيث اشتملت الدراسة على جميع المدراء في المصارف عينة الدراسة.
4. الحدود الزمنية: طبقت هذه الدراسة خلال الفترة من (2012/11/3 - 2013/6/28).

ثالث عشر: محددات الدراسة Limitations of study

واجهت الباحث صعوبات ومحددات منها:

1. كبر حجم عينة الدراسة وتنوعها.
2. عدم التمكن من مقابلة بعض أفراد العينة والصعوبة في ذلك بسبب عدم تواجدهم أثناء مراجعة المصارف لتوزيع استمارات الاستبيان.
3. عدم رضا بعض مدراء المصارف وهم قلة من عملية استلام الاستبيان لأسباب منها أمنية أو عدم التعاون أو بسبب الوقت أو تصورهم بأن نتائج الدراسة قد تظهر مصارفهم عكس ما يعتقدون.
4. قلة الدراسات السابقة الميدانية في البيئة العربية والعراقية خاصة والمتعلقة بالقطاع المصرفي غير الحكومي.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة . Previous studies

أولاً: الدراسات العربية: Arabic studies

(1) دراسة صالح 2001:

أ- عنوان الدراسة/ تقويم البرامج التدريبية (دراسة تطبيقية في دائرة صحة كربلاء/ العراق).
ب- مشكلة الدراسة/ ضعف التحديد العلمي للاحتياجات التدريبية في الدائرة المبحوثة بسبب عدم توافر الدليل الموضوعي، ذلك أن البرامج التدريبية توجه أساساً نحو احتياجات تدريبية فعلية.
أهم الاستنتاجات:-

1. يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بصورة كيفية من المسؤول المباشر دون إجراء أي تحليل على مستوى (المنظمة والوظيفة والفرد).
2. لم يتعرف سوى (50%) من المشاركين على غايات التدريب قبل الالتحاق به، في حين كانت تلك الغايات واضحة ومعروفة للمتدربين بعد انتهائه.
3. لم يكن هناك تجانس بين المتدربين من ناحية (الخدمة، والعمر، والدورات السابقة)، مما يعكس درجات مختلفة في تقبل التدريب والقدرة على الاستيعاب، الأمر الذي ينعكس على مساهمة التدريب في رفع كفاءة المتدربين.
أهم التوصيات:-

1. ضرورة إجراء مسوحات ميدانية دورية للعاملين على مستوى دائرة صحة كربلاء لمعرفة وتحديد الاحتياجات التدريبية بغية توجه التدريب نحو احتياجات فعلية.
2. جعل الدورات التدريبية متجانسة.
3. توضيح الغايات المتوخاة من التدريب انطلاقاً من أن معرفة المتدربين بغايات التدريب من البداية يعمل على تهيئتهم ودفعهم نحوه بصورة أفضل.
4. ضرورة اعتماد الأساليب الحديثة في التدريب التي تعمل على تنمية التفكير لدى المتدربين والعمل على استعمال وسائل ومعينات التدريب السمعية والبصرية.

(2) دراسة المشهداني 2002:

أ- عنوان الدراسة/ العلاقة بين تقانة المعلومات والتدريب والقدرات المميزة (دراسة مسحية لآراء المدراء العاملين في الشركة العامة للنقل البري/ العراق).
ب- مشكلة الدراسة/ ضعف في إدراك موضوعات تقانة المعلومات والتدريب والقدرات المميزة من قبل الشركة المبحوثة وغياب الدراية العلمية والعملية لتطويرها في مجال النقل مع افتقار تلك الشركة إلى برامج تدريب بوصفها استراتيجية أساسية لنقل الموارد البشرية إلى المستوى الذي يلبي الطموح.

أهم الاستنتاجات:-

تبين أن مستوى اهتمام مدراء الإدارة (العليا والوسطى والدنيا) بتقانة المعلومات كان مرتفعاً نسبياً ومردده وجود وعي وإدراك بأبعادها، في حين تركز اهتمامهم بالتدريب بالدرجة الأولى في تحديد الحاجات التدريبية، كونها الحجر الأساس لأية عملية تدريبية واختلاف مستوى اهتمامهم بالقدرات المميزة بشكل جعلها ذات ترتيب متسلسل وكما يأتي:- (استخدام الموارد التنظيمية والقابليات ثم استثمار المهارات)

أهم التوصيات:-

1. استمرار تفاعل مدراء الإدارة في الشركة المبحوثة بشكل أكبر وأسرع وأكثر فاعلية مع تقانة المعلومات والاتصالات المستحدثة في التدريب والتزود من حصيلتها.
2. الاستفادة من خدمات شبكة المعلومات للإفادة منها في أداء الشركة المبحوثة للارتقاء بمستوى تقديم الخدمة.
3. متابعة تدريب الموارد البشرية الفنية وتنمية إمكانياتها في مجال البرمجيات وشبكات المعلومات مع الاهتمام بالتنوع من غير زيادة تلك الموارد.

(3) دراسة الكعبي 2003:

أ- عنوان الدراسة/ تقويم نشاط التدريب في ظل المواصفة الإرشادية الدولية (ISO10015)، (دراسة حالة في وزارة النفط/ العراق).

ب- مشكلة الدراسة/ ضعف ضمان جودة القيام بنشاط التدريب إعداداً وتخطيطاً وتصميماً وتنفيذاً وتقويماً ورقابةً، مما لا يضمن تحقيق العوائد المرجوة منه أيضاً.

أهم الاستنتاجات:-

لقد تبين أن هناك ضعفاً واضحاً في نشاط التدريب في الوزارة المبحوثة فيما يتعلق بمراحل العملية التدريبية على وفق الأسلوب العلمي الذي جاءت به المواصفة الدولية.

أهم التوصيات:-

1. اعتماد المواصفة الدولية الايزو (10015) لممارسة نشاط التدريب في وزارة النفط ودوائرها وشركاتها كافة.
2. ضرورة عقد لقاءات مباشرة وفعلية مع العاملين لإجراء مناقشات حول أهم البرامج والدورات التدريبية التي يحتاجونها وأوجه القصور أو الضعف لديهم حتى يمكن تغطيتها عن طريق التدريب.
3. إجراء دورات تدريبية الزامية للموظفين الذين تم تعيينهم حديثاً، وذلك باستخدام أسلوب التدوير الوظيفي على أقسام المنظمة كافة.

(4) دراسة الربيعي 2004:

أ- عنوان الدراسة/ التعليم والتدريب التمريضي في المؤسسات الصحية (دراسة ميدانية في أقسام الجراحة بمستشفيات مدينة الطب في بغداد/ العراق).

ب- مشكلة الدراسة/ لا يمثل واقع الأداء التمريضي للكوادر التمريضية من خلال التعليم والتدريب الطموح المرغوب فيه، إذ ما زالت اغلب المستشفيات تنتهج الأساليب التقليدية في التدريب وتطوير المهارات التمريضية مع قصور في المناهج التعليمية وقلة توافر المراجع العلمية والعملية.

أهم الاستنتاجات:-

1. لوحظ أن نسبة العاملين من خريجي إعدديات ومدارس التمريض كبيرة جداً في حين كانت نسبة خريجي كلية التمريض قليلة جداً.
 2. هناك ضعف في تنفيذ نشاط التدريب على الرغم من أن هناك تخطيطاً وتصميماً للتدريب، وهذا يعني أن هذه المرحلة لا تحظى بالأهمية التي تتناسب مع خطورتها.
- أهم التوصيات:

1. تقديم الحوافز المالية والمعنوية لطالبات التمريض، بغية زيادة الإقبال على التمريض الجامعي.
2. وضع مناهج لبرنامج التعليم المستمر داخل الوحدات الصحية، لاسيما أقسام الجراحة بشأن العناية بمرحلة النقاهة بعد العمليات الجراحية.

(5) دراسة العامري 2000:

أ- عنوان الدراسة/ تصميم نظام تقويم أداء المستشفيات العامة باعتماد منهج الأسبقيات التنافسية (دراسة تطبيقية/ العراق).

ب- مشكلة الدراسة/ تكمن مشكلة الدراسة في كل من المجال المعرفي والتطبيقي، على صعيد المعرفة، محدودية اهتمام الباحثين بالأساليب والطرائق العلمية لتصميم نظام تقويم الأداء وتنفيذه على وفق معايير ومؤشرات حقيقية تعكس نتائج الأداء. وعلى الجانب التطبيقي: وجود خلل في إجراء هذه العملية.

أهم الاستنتاجات:-

1. صعوبة وضع مؤشرات كمية لمخرجات المنظمة الصحية بسبب عدم اتسام العمل بالنتكرار وعدم توافر المنتج المادي، كما يصعب إجراء المقارنات المطلقة بين المستشفيات، وذلك لاختلاف شرائح المرضى كونها عينات غير متجانسة.
2. يعد مدخل الأسبقيات التنافسية أكثر المداخل كفاءة في تقويم أداء المنظمات الصحية، إذ يتم تقويم جميع الأنشطة التي يقدمها المستشفى بشكل إجمالي لتعكس الأداء العام له بدلاً من تقويم أقسام أو شعب أو أنشطة بشكل منفرد.

يتيح مدخل الأسبقيات التنافسية المجال أمام المنظمات الصحية لتعزيز أدائها في واحد أو أكثر من تلك الأسبقيات ذات الأثر الأكبر والمساس المباشر بنجاح المنظمة الصحية.

أهم التوصيات:-

1. استخدام النظام المقترح في جميع المستشفيات العامة في العراق وإحلاله محل النظام المعمول به حالياً وبناء نظام المعلومات المقترح واعتماد الاستثمارات المعدة لأغراض جمع المعلومات في جميع المنظمات الصحية.
2. إنشاء قسم متخصص في كل مديرية للصحة تحت اسم قسم تقويم الأداء يتولى مسؤولية جمع المعلومات ومتابعتها في المستشفيات التابعة لها، ومن ثم إرسالها إلى مركز الوزارة كي تسهل عملية المتابعة المباشرة.

(6) دراسة البرواري 2001:

- أ- عنوان الدراسة/ الدور المعاصر للموارد البشرية في ظل مجتمع المعرفة التنافسية/ العراق.
- ب- مشكلة الدراسة/ تتمثل مشكلة الدراسة بالبحث عن الخيار السليم للمنظمات العربية في استثمار مواردها البشرية (عقولها البشرية) لتحقيق الميزة التنافسية في ظل ما يعرف بمجتمع ما بعد الصناعة (مجتمع المعرفة والمعلوماتية).

أهم التوصيات:-

1. الاهتمام بتقانة المعلومات وأداتها الجوهرية (الحاسوب) من خلال توسيع وتعميق استخدام الأجيال المتقدمة منها في مراحل التعلم المختلفة.
2. اعتماد ترشيد قدرات العقول البشرية (القدرات الفكرية) أساساً منهجياً لإحداث نقلة في التطور الإداري.
3. تشجيع المنافسة محلياً وعلى الأصعدة كافة يؤدي إلى زيادة معدلات سرعة التطور والتجديد والإبداع وتسهيل إمكانية الدخول إلى أسواق المنافسة العالمية.
4. التحول من الأسبقيات التنافسية التي تركز على الكلفة الواطئة إلى أسبقيات الجودة العالية والمرونة والسرعة في التسليم.
5. تصميم البرامج التدريبية وفقاً للمستويات والغايات المطلوبة في الموارد البشرية من خلال الآتي:

- برامج تدريبية للمستويات التنفيذية.
- برامج تدريبية للمستويات القيادية.
- عد التدريب استثماراً طويلاً لتحقيق الزيادة الكمية والنوعية للقدرات وليس المهارات فحسب.

- تعميق اتجاه تشخيص وتنمية ورعاية المقدرة الفكرية للعاملين بما يحقق وضع المورد البشري المناسب في المكان المناسب.

(7) دراسة نوفل (www.aabu.edu.jo)

عنوان الدراسة/ أثر استراتيجية التدريب على أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين/ الأردن.

أعدت الدراسة بهدف التعرف على الممارسات ذات العلاقة باستراتيجية التدريب في المصارف التجارية الأردنية وأثرها على مستوى أداء العاملين فيها. وتمثل جميع المصارف التجارية الأردنية مجتمع الدراسة وعددها 17 مصرفاً، ولقد شملت الدراسة 10 من مديري إدارة الموارد البشرية العاملين في المركز الرئيسي للمصرف و20 من مديري إدارة الفروع العاملة في مدينة أربد، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات ولقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها.

أ- وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية الأردنية لمراحل العملية التدريبية وبين مستوى أداء الأفراد العاملين فيها ووجود علاقة ارتباط ضعيفة ذات دلالة إحصائية بين درجة تنوع البرامج التدريبية المقدمة للأفراد العاملين وبين مستوى أدائهم.

ب- وجود علاقة ارتباط إيجابية ومتوسطة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تبني مديري الإدارة البشرية لأنشطة وخطوات بناء استراتيجية التدريب في المصارف التجارية الأردنية ومستوى تبنيها واستخدامها للتكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق استراتيجية التدريب من جهة وبين مستوى أداء العاملين فيها من جهة أخرى.

وخلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات أبرزها: ضرورة تبني المصارف التجارية الأردنية لاستراتيجية التدريب والجوانب ذات العلاقة بها من ممارسة أنشطتها ومراحلها وتفعيل دور التكنولوجيا الحديثة وكذلك زيادة دعم الإدارة العليا في هذا المجال لتحسين أداء العاملين.

(8) دراسة جهاد الدحيات 1999:

عنوان الدراسة/ تقييم فاعلية البرامج التدريبية في مراكز التدريب الخاصة من وجهة نظر المتدربين: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية الأردنية.

هدف الدراسة التعرف على درجة فاعلية برامج التدريب في مراكز التدريب الخاصة وتحليل واقع هذه البرامج والتعرف على أساليب ومستويات تقييم برامج التدريب وكذلك التعرف على الأثر الذي تحدثه برامج التدريب على أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية، ومن أهم نتائج الدراسة هي: إن مراكز التدريب وكذلك المصارف التي شارك أفرادها في التدريب لا تهتم بتقييم أفرادها بعد التحاقهم بعملهم بمدة زمنية لمعرفة فائدة التدريب وما حصل عليه المشاركون، وأوصى

الباحث ضرورة قيام مراكز التدريب والمصارف بمتابعة وتقييم المتدربين بعد أنهاءهم للتدريب وعودتهم إلى عملهم الفعلي.

(9) دراسة شذى عبيدات 2003:

عنوان الدراسة/ واقع استراتيجية وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع المصارف الأردنية.

تهدف هذه الدراسة التعرف على واقع استراتيجية وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع المصارف الأردنية ومنها وظيفة التدريب وكذلك التعرف على أهم المشاكل والمعوقات التي تقف أمام هذه المصارف وهي بصدد تبني النظرة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأنشطتها المختلفة، وتوصلت الدراسة إلى أن المصارف الأردنية لديها مقدرة متوسطة في الربط بين إدارة الموارد البشرية في مجال التدريب والتخطيط الاستراتيجي للمصرف ككل، وكذلك توصلت الدراسة إلى أن أهم المعوقات التي تعيق تبني المصارف الأردنية، النظرة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأنشطتها المختلفة ومنها وظيفة التدريب هي: ضعف قيم الثقافة المنظمة التي تدعم مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وضعف التنسيق والتعاون بين وحدة الموارد البشرية والوحدات الوظيفية الأخرى.

ثانيا: الدراسات الأجنبية: English studies

(10) دراسة (Jean quart & Peluchett 2001):

أ- عنوان الدراسة/

The Use of Training by U.S and German Firms: Does Culture Make a Difference?

استخدام التدريب من قبل الشركات الأمريكية والألمانية: هل الثقافة تصنع التميز؟

ب- مشكلة الدراسة/ أطر مشكلة الدراسة في ضوء السؤال البحثي المتضمن هل أن الاختلافات الثقافية يمكن أن تؤثر في استخدام التطبيقات المختلفة للتدريب.

أهم الاستنتاجات:-

وجود ترابط قوي بالنسبة للمدراء الأمريكيين فيما يتعلق بين الثقة بنظامهم التعليمي والاختيار في استخدام التطبيقات المختلفة للتدريب، مع عدم وجود ترابط واضح بالنسبة للمنظمات الألمانية، ولم تكن النتائج دالة على تفضيل الاختيار إزاء تطبيقات التدريب على الرغم من أن ما تتفقه المنظمات الألمانية من ميزانيتها على التدريب أكثر بكثير من المنظمات الأمريكية.

أهم التوصيات:-

يوصي الباحثان بإجراء دراسات مستقبلية مشابهة.

11) دراسة (Shin- Hsien Chang 2003):

أ- عنوان الدراسة/

Enhancing the Quality of public administration training plan with knowledge management\ Tawin.

تعزيز نوعية خطة الإدارة العامة للتدريب مع إدارة المعرفة.

ب- مشكلة الدراسة/ دراسة إمكانية دمج إدارة المعرفة وخطة التدريب معاً بالأسلوب الذي يمكن المورد البشري بالتفكير، والتعلم، والتواصل.

أهم الاستنتاجات:-

إن بناء مخطوطو التدريب قاعدة بيئية للمعرفة الملائمة، يتم عندها إيجاد منظومة معرفة جيدة أو ثقافة جيدة، ويكون هناك تراث من المعرفة يتقاسمها العاملون في المنظمة.

أهم المقترحات:-

حدد الباحث بعض المقترحات التي تساعد مخطوطي التدريب لإنجاز إدارة المعرفة دون

معوقات في خطة التدريب:-

أولاً:- المقترحات هي:

1. تشخيص الغايات والمعوقات.
 2. مراعاة إدارة المعرفة ككفاءة.
 3. خلق بيئة من شأنها تشجيع المشاركة بالمعرفة.
 4. استخدام هيكلية التواصل الحالية مثل (البريد الإلكتروني، والإنترنت).
- ثانياً:- جعل أداء المعرفة كفاءة، إذ تستعمل أربع استراتيجيات لهذا الغرض هي على النحو الآتي:-

1. الاشتراك المبكر (استخدام إدارة المعرفة بشكل مبكر في خطة التدريب).
2. الهيكل التنظيمي القيادي الذي يؤدي دوراً مهماً في إيصال المعرفة.
3. تقديم المعرفة المبدعة (باستعمال آليات لإيصال المعلومات، مثل التدريب المستند إلى الحاسوب).
4. اتساع المحتويات (أي اتساع محتوى التدريب).

12) دراسة (Hall & Smith 1999):

أ- عنوان الدراسة/

Developing competitive advantage using both process Innovation and Experience curve.

مكان الدراسة: الولايات المتحدة الأمريكية. تطوير الميزة التنافسية باستخدام كل من عملية الإبداع ومنحنى الخبرة.

ب- مشكلة الدراسة/ دراسة إمكانية استخدام كل من العملية الإبداعية ومنحنى الخبرة في آن واحد من أجل بناء ميزة تنافسية.

أهم الاستنتاجات: -

لا توجد أعمال رئيسة تصف استخدام كل من عملية الإبداع ومنحنى الخبرة في تطوير الميزة التنافسية، بل هناك مجموعة من المواد المنشورة بصدد الإبداع الإنتاجي وعملية التحسين ومنحنيات، التعلم، فيما وجدت المواد المتعلقة بمنحنيات الخبرة في كراسات إدارة العمليات والكتب المتعلقة بعمليات تحسين التقنية الصناعية.

أهم المقترحات: -

1. إن ما تحتاجه المنظمات الأمريكية هي فكرة العملية المقترنة بالإبداع والنظام في التحسينات المستمرة وتمارس تقنية المعلومات دوراً مهماً في توحيد هاتين الفكرتين المتعارضتين في بناء ميزة تنافسية.

2. بما أن دورة حياة المنتج أصبحت قصيرة جداً، فإنه بإمكان المنظمات تنفيذ وتطوير عملية الإبداع ومنحنى الخبرة من أجل بناء ميزة تنافسية عن طريق الآتي: -

- استخدام استراتيجية منحنى الخبرة في المراحل المبكرة لدورة حياة المنتج.
- استخدام استراتيجية العمليات الإبداعية في المراحل المتأخرة لدورة حياة المنتج.

13) دراسة (Maurer 2011):

أ- عنوان الدراسة/ Turn Your Knowledge into Competitive advantage حول معرفتك إلى ميزة تنافسية.

مكان الدراسة: الولايات المتحدة الأمريكية.

ب- مشكلة الدراسة/ إن قيمة العاملين المهرة أصبحت أكثر أهمية وأكثر صعوبة للحصول عليها، إذ تم تسليط الضوء عليها من خلال مسح جرى على بعض المنظمات الغنية والذي أوضح بأن 70% من (1000) من تلك المنظمات قد شخّصت نقصاً في العاملين المتدربين لديها والذي يعتبر معوقاً للنمو.

أهم الاستنتاجات: -

إن أكثر الأعمال نجاحاً هي تلك التي تكسب الحد الأعلى من الميزة من المعرفة، وأن التعلم الإلكتروني قد دفع ذلك خطوة أخرى أبعد، وقدّم بيئة تعليمية موسعة شخّصت المتطلبات التدريبية للفرد وأنها أكثر فعالية وأكثر مباشرة وفورية من أي شكل من أشكال التدريب المتيسرة سابقاً.

أهم التوصيات: - إن المنظمات التي لم تأخذ بنظر الاهتمام الحاجة إلى التعلم الإلكتروني (-E learning) أو أن تراعي كيف أن بالإمكان استخدامه لتقديم فرص جديدة لتعزيز الأداء، أن تضع بالحسبان أنها تبقى متخلفة.

(14) دراسة (Abdelgadir & Elbadri 2001)

بعنوان / Training Practices of Polish Banks: An Appraisal and Agenda for improve mint.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة ممارسات التدريب وأنشطته في المصارف البولندية وقام الباحثان بجمع البيانات عن 30 مصرفاً وتضمنت أنشطة التدريب التي تم دراستها هي: تحديد الاحتياجات التدريبية وتطوير البرامج التدريبية وتقييم فاعلية هذه البرامج، وتوصلت الدراسة إلى أن العديد من هذه المصارف تتجاهل عملية تحديد الاحتياجات التدريبية وغياب عملية تقييم البرامج التدريبية وانعكاس ذلك على أداء العاملين.

(15) دراسة (Teresa Brannick, et. al 2002)

بعنوان /

Service Management practice performance Model: A focus on Training practices.

تهدف الدراسة إلى معرفة أثر التدريب على مستوى تقديم الخدمة وقام الباحثون بجمع البيانات من 143 شركة خدمية في إيرلندا وتوصلت الدراسة إلى تقديم برامج مكثفة ومخططة بشكل سليم تساهم وبشكل كبير في تحسين قدرة العاملين على تقديم خدمات ذات مستوى مهارة عالي وزيادة رضا الزبائن.

(16) دراسة (Daniels 2003)

بعنوان /

Employee Training: A strategic Approach to Better Return on Investment

هدف الدراسة معرفة العوائد التي تضيفها عملية تدريب العاملين في 15 مصرفاً بريطانياً وتوصلت الدراسة إلى أن التدريب يساهم وبشكل مباشر في تطوير مهارات وتعلم العاملين وبناء فرق العمل الفاعلة وتحقيق مستويات جودة عالية وخلق ثقافة تنظيمية داعمة لأهداف واستراتيجيات المنظمة وهذا بدوره يساهم في تحقيق عائد جيد على الاستثمار في التدريب.

(17) دراسة (Gasco, et. al 2004).

بعنوان /

The use of Information Technology in Training Human Resources :An E-learning case study

هدف الدراسة إلى معرفة أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية وخصوصاً استراتيجية التدريب في شركة الاتصالات الإسبانية Telefonica وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام تكنولوجيا المعلومات في التدريب أسهم وبشكل كبير في تحسين استغلال المديرين لوقتهم وزيادة المشاركة الفعالة للمتدربين وتحسين أنظمة تقييم فاعلية البرامج التدريبية وتحسين جودة هذه البرامج ونوعيتها وكذلك تهدف هذه الشركة الخدمية إلى تطوير أنظمة التدريب المستقبلية لكي تصبح قائمة على التعلم الإلكتروني الذاتي للموظفين.

ثالثاً: ملخص الدراسات السابقة وأوجه اختلاف هذه الدراسة مع الدراسات السابقة:

يستخلص من الدراسات السابقة:-

عرض الباحث عدد من الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة بموضوع الدراسة حيث توصلت تلك الدراسات إلى مجموعة من النتائج والتوصيات مما يساعد الباحث في إثراء الجانب النظري للدراسة الحالية كما يسهم في تطوير أداة الدراسة التي استخدمت لجمع المعلومات الخاصة بهذه الدراسة.

ومن خلال عرض تلك الدراسات يمكن أن يستنتج الباحث النقاط التالية:

- 1- أكدت معظم الدراسات السابقة على أهمية التدريب لمختلف الموارد البشرية وكيفية التعامل معها.
- 2- تتفق بعض الدراسات على ان تحديد الاحتياجات التدريبية تتم بصورة كيفية من المسؤول المباشر دون إجراء أي تحليل على مستوى المنظمة والوظيفة والفرد.
- 3- توصلت بعض الدراسات إلى أن هناك ضعفاً في تنفيذ العملية التدريبية على الرغم من وجود التخطيط والتصميم للعملية التدريبية.
- 4- تناولت بعض الدراسات اهتمام مديري الإدارات العليا والوسطى والدنيا بتوفير المعلومات وتحديد الاحتياجات التدريبية كونها الأساس في أي عملية تدريبية.
- 5- بينما توصلت إحدى الدراسات إلى أن مدخل الأسبقيات التنافسية أكثر المداخل كفاءة في تقويم أداء المنظمات لذلك يتم تقويم جميع الأنشطة التي تقدمها المنظمة بشكل إجمالي.
- 6- ومن نتائج بعض الدراسات ان تقديم برامج مكثفة ومخططة بشكل سليم تسهم وبشكل كبير في تحسين قدرة العاملين على تقديم خدمات ذات مستوى مهارة عالي وبالتالي زيادة رضا الزبون.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:-

- 1- إثراء الدراسة الحالية في بناء بعض أركان الاطار النظري.
- 2- الاستفادة منها في مجال صياغة منهجية الدراسة الحالية.
- 3- المساعدة في تحديد المتغيرات الرئيسية والفرعية للدراسة الحالية.
- 4- يمكن الاستفادة منها في مجال تصميم وتطوير أداة الدراسة (استمارة الاستبيان) لتحقيق أهداف الدراسة.
- 5- تحديد واستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة التي تلائم معالجة البيانات ومعلومات الدراسة الحالية.
- 6- يمكن الاستفادة منها في تحديد الحجم المناسب لعينة الدراسة الحالية بعد الاطلاع على حجم العينات في تلك الدراسات.

أوجه اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة هي:-

- 1- إن الدراسة الحالية تضع منهجية متكاملة للعملية التدريبية في المصارف غير الحكومية في ظل عدم الاستقرار والأزمات المتلاحقة التي يمر بها العراق في مجال العمل المصرفي واتخذت هذه الدراسة أساسيات هي (التدريب، المزايا التنافسية) بينما لم تتطرق إليها الدراسات السابقة بشكل متكامل.
- 2- عدم استقرار البيئة العراقية لعقود من الزمن داخلياً، فضلاً عن الأزمات التي تتوالى عليها خارجياً بخلاف البيئة التي جرت فيها الدراسات السابقة والتي كانت مستقرة داخلياً.
- 3- الاهتمام بالاحتياجات التدريبية والمزايا التنافسية لكونها وليدة الحاضر في العراق بينما قطعت شوطاً بعيداً في دول العالم من حيث منهجية تحقيق وتطبيق الميزة التنافسية المستدامة.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: تدريب الموارد البشرية

المقدمة

أولاً: مفهوم التدريب وتعريفه

ثانياً: أهمية التدريب

ثالثاً: أهداف التدريب

المبحث الثاني: العملية التدريبية

المقدمة

المرحلة الأولى: تحديد الاحتياجات التدريبية

المرحلة الثانية: تصميم البرنامج التدريبي

المرحلة الثالثة: تنفيذ البرنامج التدريبي

المرحلة الرابعة: تقييم فاعلية البرنامج التدريبي

الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول : تدريب الموارد البشرية Training of Human Resources

المقدمة:

إن التقدم العلمي الذي يشهده العالم اليوم يفرض على المنظمات أن تتبنى المفاهيم الإدارية الحديثة في الإدارة إذا أرادت تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، ومن هذه المفاهيم الإدارية الأيمان الكامل بضرورة وجود وتطبيق التخطيط الاستراتيجي في المنظمات وخاصة في رأس المال الفكري من أجل البقاء والاستمرار ومواجهة التغيرات والتحديات المختلفة في ظل العولمة.

وإن المنظمات العراقية (المصارف موضوع الدراسة) هي جزء من البيئة العالمية تتأثر وتؤثر فيها وهناك تحديات وتغيرات سريعة تؤثر على هذه المنظمات وهذا يتطلب الاهتمام بالموارد البشرية وتدريبها بحيث تكون لديها المعرفة والمهارات المختلفة لمواجهة هذه التغيرات السريعة في نواحي الحياة الاقتصادية والتكنولوجية كافة (الطراونة وآخرون، 2008:3) حيث يمثل العنصر البشري أحد أهم موارد المنظمات لأنه يمثل الركيزة المهمة في تحقيق نجاحها وأهدافها، لذلك تعمل إدارة المنظمة على حسن توجيه الأفراد وبناء قدراتهم من خلال ربط أهدافهم بأهداف المنظمة والعمل على إيجاد مناخ تنظيمي من شأنه تدعيم المشاركة والشعور بالمسؤولية والانتماء وبت روح التعاون والولاء في العمل (كردي، 2010:3).

ومن استراتيجيات الموارد البشرية استراتيجية التدريب التي لها دور هام في تغيير الممارسات المرتبطة بمهام إدارة الموارد البشرية والتأثير على أداء المنظمة بشكل عام وخصوصاً في مجال تحقيق الميزة التنافسية، ويجب أن تعمل استراتيجية التدريب في إطار أكبر يشمل الاستراتيجية على مستوى المنظمة التي هي عبارة عن تصور مبدئي للرؤى المستقبلية للمنظمة ورسم سياستها وتحديد غايتها على المدى البعيد وبيان نقاط القوة والضعف وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية الصحيحة.

ويرى (Bennis ,1999:71) إن إدارة المنظمات الحديثة تتطلب مجموعة مختلفة من المهارات تعتمد على أفكار ومهارات العاملين وقيمهم وإجراء الدراسات التي تبرز الاهتمام بالتدريب لكي تكون المنظمات مواكبة وملائمة للظروف الراهنة وأكثر قابلية للنمو والازدهار وتحقيقاً للكفاءة (استغلال موارد المنظمة المالية والبشرية بالشكل الأمثل) والفاعلية (تحقيق أهداف المنظمة) ومستجيبة للمتغيرات العالمية، وقد وجدت إدارة المنظمات أن بإمكانها تقليص النفقات وتطوير دوافع العاملين وزيادة الإنتاجية من خلال التدريب ولقد أصبح التدريب في الوقت الحاضر استثماراً في رأس المال البشري حيث يعد من أهم السبل الأساسية لتكوين موارد بشرية مناسبة من

حيث الكم والنوع لكونه يعمل على تزويد الأفراد بالمعلومات والمهارات الإدارية والفنية اللازمة لأداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية مما ينعكس بشكل إيجابي على عمل وأداء المنظمات بشكل عام. وحقبة الأمر أنه لا أحد ينكر أهمية التدريب في تعظيم معنى حياة الفرد وأهمية أكبر للعمل الذي يقوم به وإذا وصل الاهتمام بالفرد إلى هذا المستوى من خلال الاهتمام بتدريبه وزيادة كفاءته ومهاراته ومعرفة فمّن الأولى بالمنظمات المحافظة عليه وعدم التخلي عنه بسهولة وعدم القبول باستبداله بطرق أقل تكلفة ولكنها قد تكون أقل فائدة للمنظمة على المدى الطويل.

وإن الفكرة الأساسية وراء التوجه الشامل والمتكامل لإدارة الموارد البشرية استراتيجياً هو التنسيق بين جميع موارد المنظمة بما فيها الموارد البشرية وذلك لضمان أن جميع ما تفعله يؤدي إلى تنفيذ استراتيجيتها الرئيسة ولاشك في أن تكامل موارد المنظمة مع بعضها يؤدي بالنهاية إلى نشوء قيمة إضافية أخرى لا يستطيع أي من هذه الموارد تكوينها منفرداً وهذا هو أحد الفوائد الأساسية الناجمة عن الإدارة الاستراتيجية الجيدة للتدريب (السالم وآخرون، 2002: 13).

وإن التدريب ليس فقط عبارة عن عمليات تعلم معارف وطرق وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تغيرات في قابلية الأفراد لأداء أعمالهم وإنما يتعدى ذلك إلى تعلم الرؤى والرسالة والمهمة والأهداف والاستراتيجيات والممارسات والسياسات والفلسفات فهو نمذجة للسلوك.

وإن تزايد حجم ونوعية المنافسة المحلية والعالمية بين المنظمات وتسابقها لتقديم الجديد والأفضل من السلع والخدمات لتحقيق رضا المستهلك وتوسيع حصتها السوقية أدى إلى تزايد اهتمام وتأکید الإدارة على الدور الاستراتيجي الذي يلعبه التدريب في جعل الموارد البشرية ذات قدرات ومهارات ومعارف عالية المستوى لتمكينها من الابتكار والإبداع وتقديم الجديد والأجود من المنتجات والخدمات وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة. وتواجه إدارة المنظمة اليوم العديد من الخيارات الاستراتيجية في مجال تطوير مواردها البشرية التي يستلزم اعتماد قرارات واضحة بشأنها منها مثلاً (السالم، 2009: 629):-

- هل ندرّب الأفراد من أجل تحقيق أهداف المنظمة فقط أم أهداف الأفراد أيضاً؟
- ماهي المعايير المعتمدة في تقييم فاعلية البرامج التدريبية؟
- هل ندرّب الأفراد داخل المنظمة أم خارجها أم الاثنين معاً؟
- من المسؤول عن التدريب في المنظمة؟

ومن أجل أن يكون لنظام التدريب فاعلية جيدة لا بد من تكامله مع الاستراتيجيات الأخرى لإدارة الموارد البشرية في المنظمة، وتتفق المنظمات الفعالة أموالاً طائلة على تدريب العاملين وتحسين قدراتهم وكفاءتهم لأنها تدرك أن استمرارية تحقيق النجاح مرهون بمدى قدرتهم على أداء أعمالهم من جهة وعلى مدى رغبتهم في أداء تلك الأعمال من جهة أخرى.

وان للمصارف العراقية غير الحكومية دور أساسي في تنمية المجتمع العراقي وتطوره ونموه اقتصادياً وهذا يتطلب الاهتمام وإشراك العاملين فيها بالبرامج التدريبية المستمرة لمواجهة التغيرات في ضوء العولمة وذلك من خلال تطبيق المصارف للإدارة الاستراتيجية وتحسين أدائها لوظائفها المختلفة وتطوير عملياتها بشكل مستمر والاهتمام بمواردها البشرية وتدريبها لتحقيق الأهداف. ومن هنا جاءت هذه الدراسة لمعرفة مدى تطبيق المصارف العراقية غير الحكومية للتدريب وأثره على تحقيق الميزة التنافسية.

أولاً: مفهوم التدريب وتعريفه:

يعد العنصر البشري الثروة الحقيقية والمتغير الأهم في عملية التدريب وهدفها، والتدريب المناسب والمستمر هو أحد المحاور الرئيسية لتحسين هذا العنصر حتى يصبح أكثر معرفة واستعداداً وقدرة على أداء المهام المطلوبة منه بالشكل المناسب. وأكد الكثير من الكتاب ومنهم الفين توفلر Alvin Toffler في كتابه صدمة المستقبل Future Shock (أبو النصر، 2008: 54) على أهمية التدريب كاستراتيجية من أجل البقاء، استراتيجية مستقبلية في مواجهة فرط التنبه الذي يتعرض له الإنسان وكثرة استخدام الحواسيب وزيادة التحميل بالمعلومات وضغط عمليات اتخاذ قرارات كثيرة في وقت قليل. واقترح ميللر Miller أسلوب التدريب المستمر الذي يساعد في عملية التكيف مع مواجهة مواقف مستجدة والسيطرة عليها. واليوم صار لزاماً على الشركات الخاصة والإدارات الحكومية أن تولي تنمية القوى العاملة بالتعليم المستمر والتدريب Training للمنافسة والتميز في زمن العولمة والأسواق المفتوحة والأنترنت.

ويوضح (Daft, 2003: 392) أن التدريب هو أحد المداخل الأكثر انتشاراً واستخداماً في المنظمات، لأن المنظمات التي تريد النجاح والاستمرار في حياتها الاقتصادية والحصول على ميزة تنافسية في السوق هي أكثر المنظمات اهتماماً بالعملية التدريبية لمواردها البشرية حتى يتمكن العاملين من زيادة مهاراتهم واهتماماتهم بمهام العمل والإحاطة بالجودة والإدارة المشاركة وكذلك تهدف برامج التدريب إلى تغيير سلوك الأفراد ومهاراتهم من خلال وجود مدربين متخصصين وأكفاء في مراكز التدريب. وأن تحقيق التفوق يعتمد على العاملين، ولهذا أصبح لزاماً تنمية مهاراتهم، ولكل العاملين في المنظمة وفي أي مستوى من المستويات الإدارية لأن التدريب هو أحد الأدوات الرئيسية لتنمية الموارد البشرية وتطوير فاعليتها الكاملة لها والتدريب يعد إحدى المهام الرئيسية للإدارة.

ولقد نال التدريب حظاً وثيراً من التعريفات ويقدم معجم مصطلحات التنظيم والإدارة (إبراهيم، 2006: 7) عدة تعريفات لمصطلح التدريب، حيث عرفه على أنه الجهود التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أداء عمل معين، أو القيام بدوره في المنظمة التي يعمل بها لتحقيق هدف محدد.

ويعرف التدريب كذلك على أنه الوسيلة الفعالة التي تمكن الفرد من استغلال إمكانياته والطاقت الكامنة فيه ويعرف (سلطان، 2003: 283) التدريب هو عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج أو بمعنى آخر عملية تعلم مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقاً. فالتدريب هو تطبيق المعرفة التي تمكن الأفراد من الإلمام والوعي بالقواعد والإجراءات الموجهة والمرشدة لسلوكهم ، وهو نشاط مخطط ومستمر يهدف إلى أحداث تغييرات في معلومات وخبرات وطرق أداء وسلوك واتجاهات الفرد والجماعات مما يجعلهم أكفاً لمزاولة أعمالهم بطريقة منتظمة وإنتاجية عالية تكون العامل الأساسي في تحقيق أهداف الأجهزة التي يعملون بها (حسن، 1999: 167).

والتدريب في حد ذاته يهدف إلى إكساب الأفراد مهارات Skills ومعارف Knowledge وتوجيهات Attitude جديدة أو تعديل وتطوير مهارات وسلوكيات قائمة لجعلها تواكب وتلائم متطلبات ومسار العمل (الهييتي، 1999: 700).

وقد عرف (أبو النصر، 2008: 57) التدريب على أنه عملية مخططة ومستمرة تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدى الفرد من خلال زيادة معارفه وتدعيم اتجاهاته وتحسين مهاراته بما يسهم ذلك في تحسين أدائه في العمل وزيادة الإنتاجية في المنظمة.

ويمكن أن يخلص الباحث من التعاريف أعلاه للتدريب على أنه النشاط المخطط والمستمر الذي يهدف إلى إكساب المتدربين الخبرات والمهارات وإحداث نقله نوعية لبلوغ أداء أكثر فاعلية في مجال معين وعلى الرغم من كثرة تعاريف التدريب إلا أننا نجد أنها تتطوي على مفاهيم أساسية وعدة مسلمات.

أما المفاهيم (إبراهيم، 2006: 8-9) هي:-

1. يرتبط التدريب بالعنصر البشري ارتباطاً وثيقاً ويقسم العنصر البشري إلى:-
 - أ- المدرب الذي ينبغي أن يكون على درجة عالية من العلم والخبرة والمهارة حتى يتسنى له القيام بدوره في العملية التدريبية.
 - ب- المتدرب الذي يتم الاهتمام بفكره ويصقل بالمعلومات الحديثة ويجري الاهتمام بأدائه ليرتفع ويتحسن من خلال إكسابه المهارات اللازمة لأداء عمله.
2. أن هناك علاقة طردية بين جودة أداء أي منظمة وبين جودة العمليات التدريبية وذلك بما تتطوي عليه هذه العملية التدريبية من تقدير دقيق وواقعي للاحتياجات التدريبية للعاملين وميزانية جيدة يمكن من خلالها تحقيق أهداف التدريب وموضوعات تدريبية ملائمة وحديثة ومعينات تخدم العملية التدريبية ومدرب لديه علم واسع الاطلاع من الخبرات الكثيرة التي تختلط بما لديه من علم لتسفر عن مزيج يرتبط بالواقع ويقدم إلى المتدرب في صورة مبسطة باستخدام إحدى الطرق التدريبية المناسبة.

3. إن العملية التدريبية تبدأ بتقدير الاحتياجات التدريبية للعاملين، وهذه العملية لا تتم مرة واحدة بل بشكل دوري وتنتهي العملية التدريبية بتقييم التدريب وقياس أثره في العمل.
4. إن الفرق الأساسي بين طرق التدريب التقليدية وغير التقليدية يكمن بشكل أساسي في المنهج المتبع في تقدير الاحتياجات التدريبية.
5. إن هناك علاقة وثيقة بين أهداف التدريب والأهداف الأساسية للمصرف وأهدافها المرحلية. أما المسلمات فهي:-
 1. إن خطة التدريب جزء لا يتجزأ من خطة المصرف ولا بد من إحداث التكامل فيما بينهما وأن تكون خطة التدريب أثراً ودعماً لخطة المصرف.
 2. إن التدريب هو نظام له مدخلاته المتمثلة في مدرب ومنتدرب ومادة علمية وخبرات عملية ونظم إدارية وميزانية وله عملياته التي تتمثل في العملية التدريبية ذاتها والتفاعل المباشر بين المدرب والمنتدرب، والمخرجات التي تتمثل في تحقيق الأهداف المرسومة سلفاً للتدريب والتي يتم فيها احترام الاحتياجات الفردية للعاملين.
 3. يجب أن ينبع التدريب من متطلبات العمل واحتياجاته.
 4. إن التدريب عملية مستمرة ولا ترتبط بمستوى وظيفي معين دون آخر.
 5. بما أن الفرد مطالب من قبل المنظمة التي يعمل بها بالإتقان وحسن الأداء فمن حق الفرد مطالبة تلك المنظمة أن تتيح له فرص التدريب التي تمكنه من ذلك.

ثانياً: أهمية التدريب:-

أصبح التدريب الركن الأساس والحل الرئيسي لتوفير العمالة القادرة على أداء مهام العمل، حيث يهدف التدريب إكساب الأفراد المعلومات والمعارف والمهارات التي تتطلبها الوظيفة وممارستها تطبيقياً إضافة إلى تطوير هذه المعلومات والمهارات بما يناسبها مع التغيير المنشود سواء في مهام الوظيفة الحالية أو الوظائف الجديدة أو تطوير أداء الموظف وقدراته في أداء هذه المهام (الكردي، 2010: 32).

إن نجاح المنظمات في تحقيق غاياتها يعتمد بشكل رئيسي على كفاءة أداء القوى العاملة المشاركة في عملياتها وعلى قدرتها على تقديم المنتج أو الخدمة والتكيف مع مستويات التقنية المستخدمة في العمل، لذا فإن الأعداد والتأهيل الجيد للقوى العاملة هو الأساس الذي يمكنها من الوصول إلى غاياتها، ولقد أدى الاتجاه المتزايد نحو التخصص في أداء الأعمال وضرورة التكيف مع التقنيات الحديثة والظروف المتغيرة والمتلاحقة في مجال الأعمال إلى زيادة الحاجة إلى تدريب العاملين ليكون التدريب من أهم الوظائف التي تسهم في توفير مستويات من القدرات الفاعلة للأداء بما يلبي احتياجات المنظمات لتحقيق غاياتها والتكيف مع التغييرات السريعة في المهارات المطلوبة

والتدفق الهائل في المعارف والمعلومات وتزويد الأفراد بكل جديد في مجال أعمالهم (رشيد، 2004: 687).

ويتضح لنا أن تدريب العاملين هو سمة المنظمات الحديثة التي تحرص على مواكبة كل تغيير في المجالات التكنولوجية والإدارية وبدون قوة بشرية مطورة وقادرة على استيعاب التغيير لن تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها الاستراتيجية وإن التدريب يحسن من قدرات الفرد ويزيد من درجة استقراره الوظيفي، وأن كل العاملين تقريباً في المنظمة يحتاجون للتدريب، فهو لا يقتصر على موظف دون آخر أو وظيفة دون أخرى والموظف الجديد يحتاج إليه لضمان إتقانه للوظيفة الجديدة المكلف بها كما يحتاجه الموظف القديم لزيادة مهاراته وإدارة عمله بشكل أفضل (السالم، 2009: 271-272).

وإن التدريب الفاعل يعد استثماراً في الموارد البشرية يعود بالكثير من المنافع على المنظمة والموظف في المدى القصير والمدى الطويل وهو عملية تعليمية يمكن أن تسهم في زيادة مهارات حل المشكلات وتنمية القدرات الفكرية والتحليلية لدى الموظف وزيادة مهارات التعامل مع الزملاء والرؤساء والجمهور الأمر الذي يعني زيادة قدرات الموظفين للتكيف مع المتغيرات التنظيمية والاجتماعية والتكنولوجية وإتقان الأعمال وتقليل الأخطاء وتخفيض عمليات الرقابة والإشراف على الموظفين لمتابعة أعمالهم، ومن ثم تقليل التكاليف واكتسابهم للمهارات التي تؤهلهم للتقدم ونقلد مناصب قيادية ذات مسؤوليات أكبر ورفع الروح المعنوية وزيادة الإحساس بالرضا وتحقيق الاستقرار في المنظمة والحد من تسرب الموظفين الأمر الذي ينعكس في نهاية المطاف على مستوى أداء المنظمة وتحسين خدماتها بشكل عام.

ويزيد من أهمية التدريب من الناحية العملية العوامل الآتية (الكردي، 2010: 32-33):

- 1- استمرار الفجوة القائمة بين مخرجات التعليم واحتياجات العمل.
- 2- تزايد عدد الباحثين عن عمل من الموارد البشرية الوظيفية سواء من مخرجات التعليم أو غيرها من الفئات القادرة على العمل ويزيد التدريب والتأهيل من فرص حصول الأشخاص على الوظائف.
- 3- التوجه نحو إحلال العمالة الوطنية محل العمالة الوافدة مع الحفاظ في ذات الوقت على مستوى التشغيل والذي يتطلب مهارات مقاربة لما اتسمت به العمالة الوافدة.
- 4- الحاجة إلى مواكبة التطورات المستحدثة في تكنولوجيا الإنتاج وتحسين أداء الخدمات بأنماط جديدة.
- 5- الحاجة إلى مواكبة المتغيرات المستمرة في الأداء، أي تمكين العاملين من الإلمام بكل التغيرات التي تحدث نتيجة للتطورات الحاصلة.

6- التنافس المتزايد بين المنشآت خاصة مع تحرير التجارة للحصول على أكبر حصة في السوق أو على الأقل الحفاظ على المستوى الحالي دون نقصان مما يتطلب التحسين المستمر للكفاءة الإنتاجية.

في ضوء هذه الأهمية تغير مفهوم الأنفاق على التدريب من كونه مجرد نفقات أو تكاليف لأداء الأعمال ليصبح استثماراً لا تقل أهميته عن أهمية الاستثمار في الأصول الرأسمالية، استناداً إلى ما يدره من عائد واضح يتمثل في إنتاجية أعلى وسلوك وظيفي أفضل طالما كان ملبياً للأهداف وطالما وفرت له المقومات الضرورية لجعله أكثر فاعلية. وتجدر الإشارة هنا إلى أنه مجموع ناتج المنشآت في البلد من سلع وخدمات يمثل الناتج المحلي الإجمالي للاقتصاد الوطني، ومع تحسين أداء القوى العاملة من خلال التدريب، فإن الأمر ينعكس في النهاية إلى زيادة هذا الناتج.

ويرى (Harris, 2000: 340) أن للتدريب أهمية كبيرة للأسباب التالية:-

1- التغييرات في أماكن العمل وقواه والاستخدام المتزايد للتكنولوجيا والتحول المستمر من اقتصاد التصنيع إلى اقتصاد الخدمات وعالم الأعمال المتزايد في العولمة، كلها أمور تحتم على المنظمة إخضاع عاملها كافة إلى برامج تدريبية.

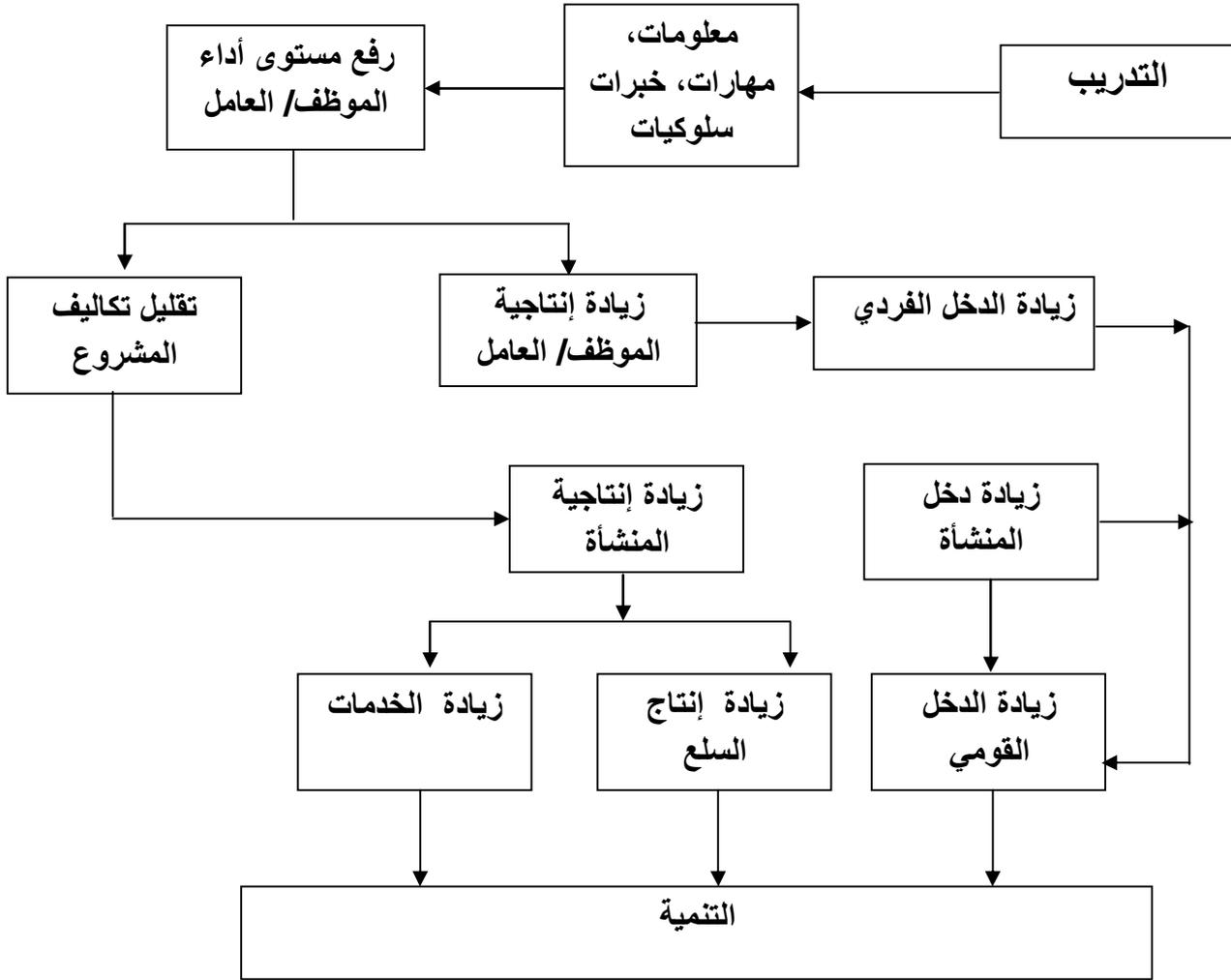
2- المحافظة على القابلية التنافسية وتحسين الإنتاجية أي أن التدريب نشاط أساسي في المحافظة على التنافسية العالية ومن ثم في زيادة إنتاجية المنظمة وتحسينها.

3- للتدريب أهمية كبيرة في توفير الصحة والسلامة المهنية للعاملين، وهذا ما تفرضه قوانين العمل على الإدارات.

وإن التطور التكنولوجي أو الآلي تواكبه تحسينات على عمليات الإنتاج والخدمات والذي أصبحت معه الإبداعية والابتكارية هي الصفة الغالبة في العمل وأصبح العامل اليوم مطالباً بأن تكون لديه قدرة من المهارة لتأدية الكثير من الواجبات التكنولوجية المعقدة والدقيقة ومما يتطلب تدريب العمال تبعاً لذلك، فكلما ازدادت أساليب وأدوات الإنتاج دقة وتعقيداً تطلب ذلك مستوى أعلى من التدريب لدى العاملين، إضافة إلى أن الوظائف نفسها تتغير كما أن الأفراد لا يقومون بعمل واحد ولا يمارسون مسؤولية واحدة فقط بل ينتقلون بين عدة وظائف وعدة مسؤوليات خلال فترة عملهم، الشيء الذي يتطلب إعادة تدريبهم عند ترقيتهم وانتقالهم إلى وظائف أخرى (Anthony, 1999: 341).

ويوضح الشكل (1) أهمية التدريب في زيادة الإنتاجية Productivity والمساهمة في تحقيق التنمية (أبو النصر، 2008: 60).

الشكل (1) أهمية التدريب في زيادة الإنتاجية Productivity والمساهمة في تحقيق التنمية



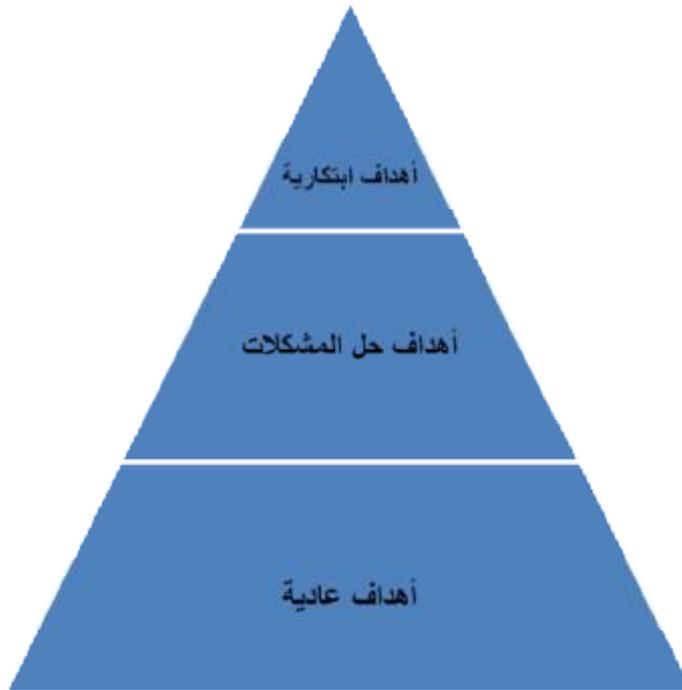
المصدر: (أبو النصر، 2008: 60)

ويضيف (عباس وآخرون، 2005: 108-109) إلى أن التدريب يساعد في تقليل القلق الناجم عن عدم المعرفة بالعمل وقلة المهارات التي ينجم عنها ضعف الأداء ويسهم في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المنظمة ويعمل على مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية والاجتماعية ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي، ويرى (أبو بكر، 2004: 12) بأن التدريب يعد من المداخل الأساسية لتنمية قدرة المنظمات على تحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال إعداد الكادر الكفاء والمؤهل والقادر على حمل الأعباء الاستراتيجية نحو تحقيق هذه الميزة.

ثالثاً: أهداف التدريب:-

لقد وضعت هيئة ريادة التدريب والتطوير TDLB في بريطانيا الهدف الرئيسي من التدريب بأنه تطوير الإمكانيات لمساعدة الأفراد والمنظمات في تحقيق أهدافها (أبو النصر، 2008:65) وكذلك تحديد أهداف التدريب في محيط العمل بتطوير قدرات الفرد وتحقيق احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من القوى العاملة، وعليه يمكن أن نحدد الهدف الرئيسي من التدريب بأنه وسيلة فعالة لزيادة كفاءة وفاعلية المنظمة في تأدية الأدوار التي تقوم بها وتحقيق الأهداف المطلوبة منها ويقول odiorene أوديورن نقلاً عن (الكردي، 2010:7 - 12) إلى أن أهداف التدريب هي الغايات التي يسعى التدريب للوصول إليها وقد صنفها إلى ثلاثة مجموعات رئيسية وهي:-

الشكل (2) أنواع أهداف التدريب



المصدر: (الكردي، 2010 :7)

1. أهداف تدريبية عادية وتعني الأهداف التي يسعى التدريب إلى تحقيقها والتي تتخذ لمواجهة مواقف روتينية متكررة من حين لآخر.
2. أهداف لحل المشكلات وتنتج نحو إيجاد حلول مناسبة للمشكلات التي تواجه العنصر البشري في المنظمة ومحاولة التعرف على مشكلات ومعوقات الأداء.
3. أهداف ابتكارية وتعد هذه الأهداف أعلى مستويات المهام التدريبية، حيث تعمل على إضافة أنواع وأساليب جديدة من أجل تحقيق نتائج غير عادية.

ولأن التدريب عملية منظمة ومستمرة تهدف إلى إحداث تغيرات سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة الاحتياجات الحالية والمستقبلية التي يتطلبها الموظف العامل وطبيعة العمل الذي يؤديه ومنظّمته التي يعمل بها.

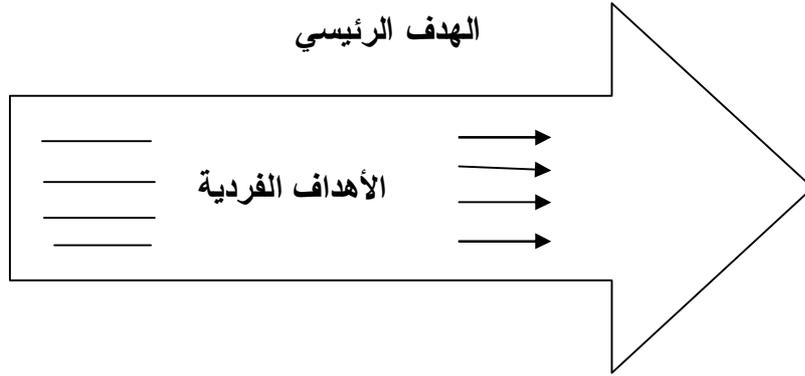
لذا فإن أهداف التدريب تتركز بصورة مباشرة في إحداث تغيرات إيجابية في قدرة الموظف إضافة إلى ما ينتج عن التدريب من إنجازات إدارية ونتائج اقتصادية. ولتحقيق الهدف الرئيسي للتدريب يجب على المنظمة أن تعمل جاهدة على تحقيق الأهداف الفرعية التالية (أبو النصر، 2008:66) وهي:-

1. المساعدة على تحفيز العاملين واستمرارهم في عمليات التعلم وتدريبهم على كيفية التعلم.
2. حماية العاملين والمنظمة من الوقوع في الأخطاء.
3. إمداد المتدرب بالأفكار والمعلومات والخبرات التي يحتاجها في عمله.
4. مساعدة العاملين على تأدية المسؤوليات والواجبات المطلوبة منهم بكفاءة وفاعلية.
5. مساعدة العاملين على تقوية علاقاتهم بالآخرين سواء داخل المنظمة أو مع الزبائن أو مع القيادات الرسمية وغير الرسمية في المجتمع.

ويضيف (رشيد، 2004:723) هدف آخر للتدريب هو إعداد موظف لتولي مركز وظيفي شاغر أو مشغول بمتعاقد من الخارج ويحتاج شغله إلى إعداد أو تدريب خاص. ويقسم علي محمد عبد الوهاب وآخرون أهداف التدريب إلى أربعة أنواع (أبو النصر، 2008: 66-68) وهي:-

- 1- الأهداف اليومية المعتادة للوظيفة والتي تشتق من الواجبات الرئيسة للوظيفة وتحقق القدر المطلوب من كفاءة الأداء وتحفظ للوظيفة توازنها مع بقية الوظائف.
- 2- أهداف حل المشكلات والتي تختص بإيجاد حلول محددة للمشكلات التي تحدث أثناء العمل من فنية وإنسانية وتساعد هذه الأهداف الأفراد والمنظمات على الاستقرار في الإنجاز والتغلب على الصعوبات التي تواجه العمل.
- 3- الأهداف الابتكارية والتي تتعلق بالتنوير والاكتشاف والتجديد ويقوم التدريب بمساعدة المتدربين على الوصول إلى أفكار جديدة في أعمالهم، وحلول مبتكرة لمشكلاتهم وقرارات أكثر فاعلية لتحقيق أهدافهم.
- 4- الأهداف الشخصية: وهي التي يريد الأفراد تحقيقها لأنفسهم من تنمية ذاتية وترقية واحترام الآخرين وتأكيد الذات ويهتم التدريب هنا بمساعدة الشخص على أن يصنع لنفسه أهدافاً ويكتشف الطرق الملائمة لبلوغها ويسعى إلى تحقيقها من خلال تحقيق مصالح العمل أيضاً.

شكل (3) يوضح أهداف التدريب (أبو النصر، 66)



- ويرى (الشيخ ، 2008:12) أن أهم الأهداف المتوخاة من انتهاج أسلوب التدريب هي:-
1. يمكن التدريب المنظمات من زيادة إنتاجيتها من خلال تحسين مهارات ومعارف عناصرها البشرية، الأمر الذي ينعكس على سرعة تنفيذ المهام والعمليات الموكلة إليهم، ومن ثم الحصول على الناتج المرغوب.
 2. يهدف التدريب إلى رفع الروح المعنوية للعناصر البشرية وهذا يحصل من خلال شعورهم بتقدير أهميتهم ومن طرق إدارة المنظمة عندما يكونون محور البرامج التدريبية، مما يدفعهم إلى العمل بكامل قدراتهم.
 3. يهدف التدريب إلى تكيف العمال مع المستجدات الحاصلة في البيئة الخارجية للمنظمة والمتعلقة بالمهام والوظائف المنوطة بهم.
 4. يقود التدريب إلى خلق القدرة لدى العمال المتدربين على تحمل المسؤولية والمبادرة.
 5. يؤدي التدريب إلى ضمان سلامة العمال من خلال تقليل حوادث العمل، وهذا يحصل بفعل تأثير التدريب على استخدام الآلات والتحكم في استعمالها من طرف العمال المتدربين.
 6. تهدف البرامج التدريبية إلى تحقيق وضمان استقرار ومرونة المنظمات أيضاً وهذا باعتبار أن العناصر البشرية هي بمثابة أصل هام من أصول المنظمة، والتدريب يقود المنظمات إلى الاستقرار والقدرة على البقاء رغم التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، كما يتيح لها التدريب كذلك القدرة للتكيف مهما كانت التهديدات والقيود المفروضة من بيئتها.
- وأشار (عباس وآخرون، 2005:110) (عبد الباقي، 2002:206) إلى أنه يجب أن تحدد أهداف البرنامج التدريبي بدقة ووضوح ومن هذه الأهداف هي:-
- أ- الأهداف الإدارية، وهذا النوع يخدم الإدارة بكافة مستوياتها، بحيث تعمل بكفاءة أعلى وكما موضح:-
1. تخفيف العبء على المشرفين لكون المشرف يثق بقدرات ومهارات العاملين التي اكتسبوها عن طريق التدريب.

2. تحقيق المرونة والاستقرار في التنظيم، ويقصد بالمرونة مواجهة التغيرات المتوقعة سواء بأنماط السلوك الوظيفي أو المهارات اللازمة لأداء الأعمال، أما الاستقرار يقصد به قدرة التنظيم على توفير المهارات اللازمة لشغل الوظائف الأعلى بصورة مستمرة.
3. مساعدة الإدارة على اكتشاف الكفاءات لتحقيق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب.
4. تسهيل عملية الاتصال.
- ب- الأهداف الفنية وتتعلق بكفاءة النواحي الفنية بالمنظمة منها الآلات والمعدات المستخدمة وكذلك بالنسبة لكفاءة الأفراد العاملين فيها وكذلك تحسين المنتج ومن أهم هذه الأهداف هي:-
 1. تخفيض تكاليف صيانة الآلات وإصلاحها.
 2. تخفيف حوادث العمل.
 3. التقليل من نسبة العادم أو التالف.
 4. يسهم التدريب في معالجة مشاكل العمل أيضاً مثل: حالات التغيب ودوران العمل وغيرها.
- ج- الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والتي تؤدي إلى النهوض بالنواحي الاقتصادية للمنظمة وكذلك النهوض بالمستوى الاجتماعي للعاملين ويمكن صياغة هذه الأهداف في عدة نقاط هي:
 1. زيادة الكفاءة الإنتاجية، حيث أن زيادة مهارة الفرد الناتجة عن التدريب تؤدي إلى زيادة الإنتاج وخفض التكاليف.
 2. زيادة الربح مع زيادة الإنتاج وخفض التكاليف يمكن أن تزداد المبيعات وبالتالي زيادة الربح.
 3. زيادة القدرة التنافسية للمنظمة عن طريق تحسين الإنتاج وتخفيض التكاليف ويمكن المنظمة من زيادة حصتها السوقية وبذلك تستطيع تحقيق أهدافها في النمو والبقاء.
 4. رفع معنويات الأفراد لاسيما أن اكتساب الفرد القدر المناسب من المهارات يؤدي إلى ثقة الفرد بنفسه.

المبحث الثاني: العملية التدريبية

المقدمة: -

إن التدريب ليس هدفاً في حد ذاته، بل وسيلة لتحقيق غايات معينة، ومثله مثل العمليات الإدارية الأخرى إذا لم يتم التخطيط له بعناية وفق خطوات علمية مدروسة، فإنه قد يكون سبباً لتبديد الموارد ويتوقف نجاح التدريب وتحقيق الهدف منه على مدى التخطيط والأعداد الجيد له. ومما تجدر الإشارة إليه أن التدريب ما هو إلا عنصر من عناصر سياسات الموارد البشرية يرتبط بها ارتباطاً وثيقاً ويؤثر بها، وتساعد عملية تخطيط القوى العاملة في تحديد العجز في المهارات، وهذا العجز يتم سده من خلال التوظيف أو من خلال محاولة تزويد العاملين بالمهارات اللازمة لسد العجز وكذلك من الأهداف الرئيسية لتقويم الأداء الوظيفي تحديد الفجوات بين الأداء الفعلي والمتوقع التي يمكن تضيقها عن طريق التدريب، وبالمثل يتم ربط التدريب بسياسات الترقية لتحفيز العاملين على تنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم باستمرار لتتاح لهم فرصة الترقية وشغل الوظائف العليا (رشيد، 2004: 687-688).

وإن مكونات العملية التدريبية هي كما يقول: (السالم، 2009: 273-274) (صلاح الدين، 2002: 250 - 255) (ماهر، 1999: 336 - 339) (عبد المتعال وآخرون، 2009: 265): -

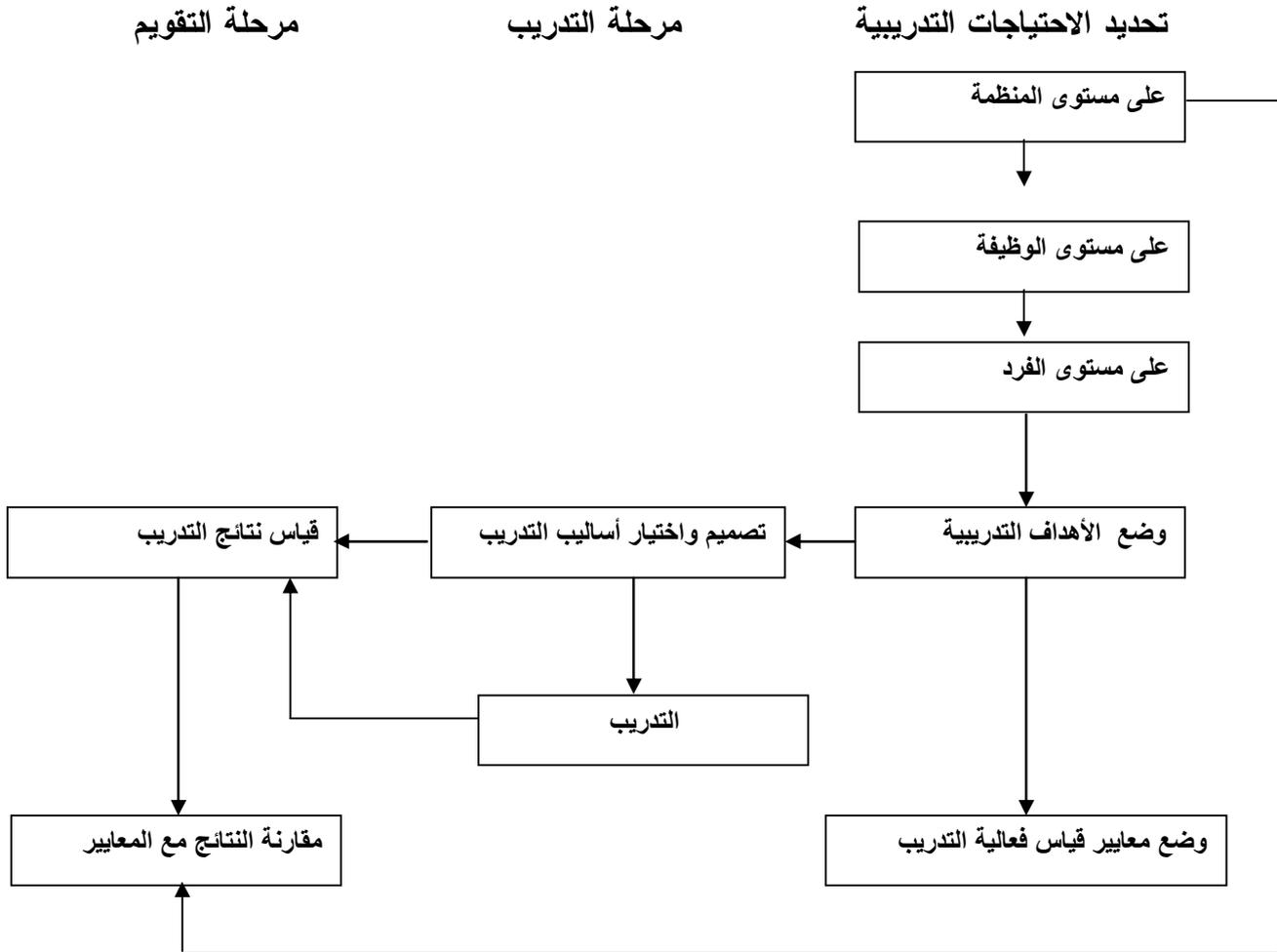
المرحلة الأولى: تحديد الاحتياجات التدريبية.

المرحلة الثانية: تصميم البرنامج التدريبي.

المرحلة الثالثة: تنفيذ البرنامج التدريبي.

المرحلة الرابعة: تقويم فاعلية البرنامج التدريبي.

الشكل (4) يوضح مراحل عملية التدريب



المصدر: (صالح وآخرون، 2006:135)

ويقدم David Osborne ديفيد اوسبورن الشكل التالي الذي يوضح مراحل التدريب وأدوار مدير التدريب في كل مرحلة (أبو النصر، 2008:132)

الشكل (5) يوضح مراحل التدريب وأدوار مدير التدريب في كل مرحلة

المرحلة الأولى	المرحلة الثانية
تحديد الاحتياجات التدريبية	إعداد أهداف التدريب
دور الملاحظ	دور المشخص
المرحلة الرابعة	المرحلة الثالثة
تطبيق نتائج التدريب	تنفيذ التدريب
دور التطبيقي	دور المخطط

المصدر: (أبو النصر، 2008:132)

المرحلة الأولى: تحديد الاحتياجات التدريبية Training Needs Assessment

إن الخطوة الأولى والأساسية في العملية التدريبية هي تحديد الاحتياجات التدريبية، أي تحديد ما هو التدريب المطلوب، وذلك بصورة مستمدة من احتياجات المنظمة وتساعد على تحقيق غاياتها، والحقيقة فإن كل الخطوات الأخرى في العملية التدريبية تستند إلى هذه الخطوة التشخيصية، ومحتوى البرامج التدريبية، والأساليب المستخدمة في التدريب، ونوعية المتدربين، ومستواهم الوظيفي، والوقت والجهد الذي سيبدل، كلها تعتمد على الاحتياجات التدريبية، وتعرف الاحتياجات التدريبية: (المغربي، 2007: 198) بأنها مجموعة التغيرات والتحسينات المطلوب إحداثها في معلومات ومهارات واتجاهات العاملين بقصد التغلب على المشكلات التي تعترض سير العمل وتحول دون تحقيق أهداف المنظمة ومسايرة التقدم الاستراتيجي.

ويرتكز النشاط التدريبي بصفة أساسية على مدى الدقة والموضوعية في تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية (Training Needs Analysis) المناسبة لتنمية وتطوير المعارف والاتجاهات إلى سياسات وبرامج تدريبية تحقق الأهداف الأساسية لهذا النشاط، وهناك عدة تعاريف للاحتياجات التدريبية نذكر منها (أبو النصر 2008: 138-139).

1. هي مجموعة التغيرات الواجب إحداثها في الفرد والمتعلقة بمعارفه ومهاراته وأدائه وسلوكه واتجاهاته، لكي يتمكن من أداء وظيفته الحالية بكفاءة أكبر، أو لجعله لائقاً لشغل وظيفة أعلى.
 2. هي جملة التغييرات المطلوب إحداثها في معارف واتجاهات ومهارات الأفراد بقصد تطوير أدائهم ولمواجهة المشكلات التي تعترض الأداء والإنتاج.
<3. هي المعرفة أو المهارة التي يجب أن يتعلمها أو يكسبها الفرد للنجاح في أداء الأعمال المطلوبة منه. 4. هي عملية مقارنة الأداء الفعلي للمنظمة بالأداء المرغوب فيه لتحديد حجم الفجوة التي يمكن معالجتها أو سدها بالتدريب.
 5. هي عملية فحص العمليات الحالية والمتوقعة، وكذلك القوى العاملة اللازمة لتنفيذها، وذلك لتحديد العدد وحاجة هذه القوى العاملة من التدريب أو إعادة التدريب.
- ويجد الباحث من المفيد الإشارة هنا إلى أن المنظمة تبقى بحاجة للتدريب طالما بقيت هناك فجوة قائمة بين الأداء الفعلي والأداء المطلوب، بل ستبقى ما بقيت المنظمة لأن العلم والتعلم والتدريب والبحث العلمي هو مطلوب، وكما يقال اطلب العلم من المهد إلى اللحد، وهذا ما تتطلبه الميزة التنافسية والتي تنشدها المنظمات لكي تبقى في عالم الأعمال.
- وهناك العديد من الأسئلة التي يتوجب أن تطرحها الإدارة على نفسها وهي بصدد تحديد الاحتياجات التدريبية من بينها (السالم، 2009: 275):-

- ما هي الأهداف الرئيسية للمنظمة؟

- ما هي المهام التي يتوجب إتقانها لإنجاز هذه الأهداف؟
- ما هي السلوكيات الضرورية التي يجب أن يؤديها الأفراد العاملون لإنجاز هذه المهام؟
- هل لدينا خلل أو عجز في مكان معين عند هؤلاء العاملين - الجودة - الحوادث - تدهور الأداء - زيادة الفاقد - زيادة التكاليف؟

وإن تحديد الاحتياجات التدريبية لا يتم بصورة عشوائية وإنما على أساس التخطيط السليم والدراسة الدقيقة لطبيعة الوظائف والمهارات والقدرات المطلوب أدائها في المنظمة، وثمة حالات تكون فيها المؤشرات للحاجة إلى التدريب واضحة وعلى سبيل المثال (رشيد، 2004:689) أن المنظمة التي تتوسع في مكنة عملياتها، ومن ثم تلغي بعض الوظائف قد تلجأ في حالة وجود وظائف شاغرة في المنظمة إلى إعادة تأهيل بعض موظفيها لشغل تلك الوظائف كذلك فإن التوسع في استحداث عدد من الوظائف الجديدة يتطلب برنامجاً تدريبياً لشغل الوظائف الشاغرة بالإضافة إلى أن تغيير أساليب العمل أو تغيير مواقع الأفراد بسبب النقل أو الترقية أو التكليف أو وجود معدلات عالية من الأخطاء في أداء الأعمال في أحد الأقسام قد يكون مؤشراً على الحاجة إلى التدريب لتطوير مهارات العمل.

وإن جوهر الحاجة إلى التدريب هي الفجوة بين ما هو موجود بالفعل وما هو مطلوب من أجل أعلى درجة من الأداء، وإن العامل الإضافي الذي يجب أخذه في الاعتبار عندما يكون الموضوع هو خدمة الزبون هو: ما هي الاحتياجات والتوقعات الخاصة بالزبون وهل هذه التوقعات قد تم تحقيقها؟ وتشمل مرحلة البحث التشخيصي على اتجاهين وهما محيط السوق والحدود المشتركة مع الزبون ويمكن التعامل مع الاتجاه الأول (محيط السوق) بطريقة تحليل SwoT (strengths, weaknesses, opportunities, Threats) أي نواحي، القوة والضعف، الفرص والتهديدات والذي يبحث عن بيانات وضع الشركة الحالي والمستقبلي في السوق، وقد تكون هذه المعلومات مؤشراً لاحتياجات التدريب في الوقت الراهن، أو قد تكون احتياجات تمويلية هامة من أجل المستقبل. أما الاتجاه الثاني (وهو الحدود المشتركة مع الزبون)، فهو يهتم مباشرة بقضايا جودة الخدمة والتي ستعدي محتوى برنامج الثقة.

ولقد أصبح الأمر أكثر واقعية بالنسبة لإدارة المنظمة للتفكير في التدريب كنوع من الاستثمار في حقل العاملين لديها بدلاً من مجرد تكلفة، مما يؤهلهم بعد ذلك ليصبحوا أكثر قدرة على لعب دور دائم قوي قبل وبعد التدريب، ويوضح (الخميس وآخرون، 2003) الاحتياجات التدريبية على أنها دراسة ما يجب أن يكون عليه الفرد من مهارات وخبرات ومعلومات يتم تحديدها بناء على أهداف المنظمة الحالية والمستقبلية ومدى قدرة الأفراد الحالية على تحقيق هذه الأهداف، وما هي التغييرات المطلوبة في أداء الأفراد للوصول إلى الأداء المرغوب الذي يحقق أهداف المنظمة وتتمثل بالمعادلة التالية:

الأداء الحالي + الاحتياجات التدريبية = الأداء المعياري

ومما تقدم يمكن للباحث هنا التركيز على أن الاحتياجات التدريبية تتمثل في احدى النقاط أو أكثر من النقاط التالية:-

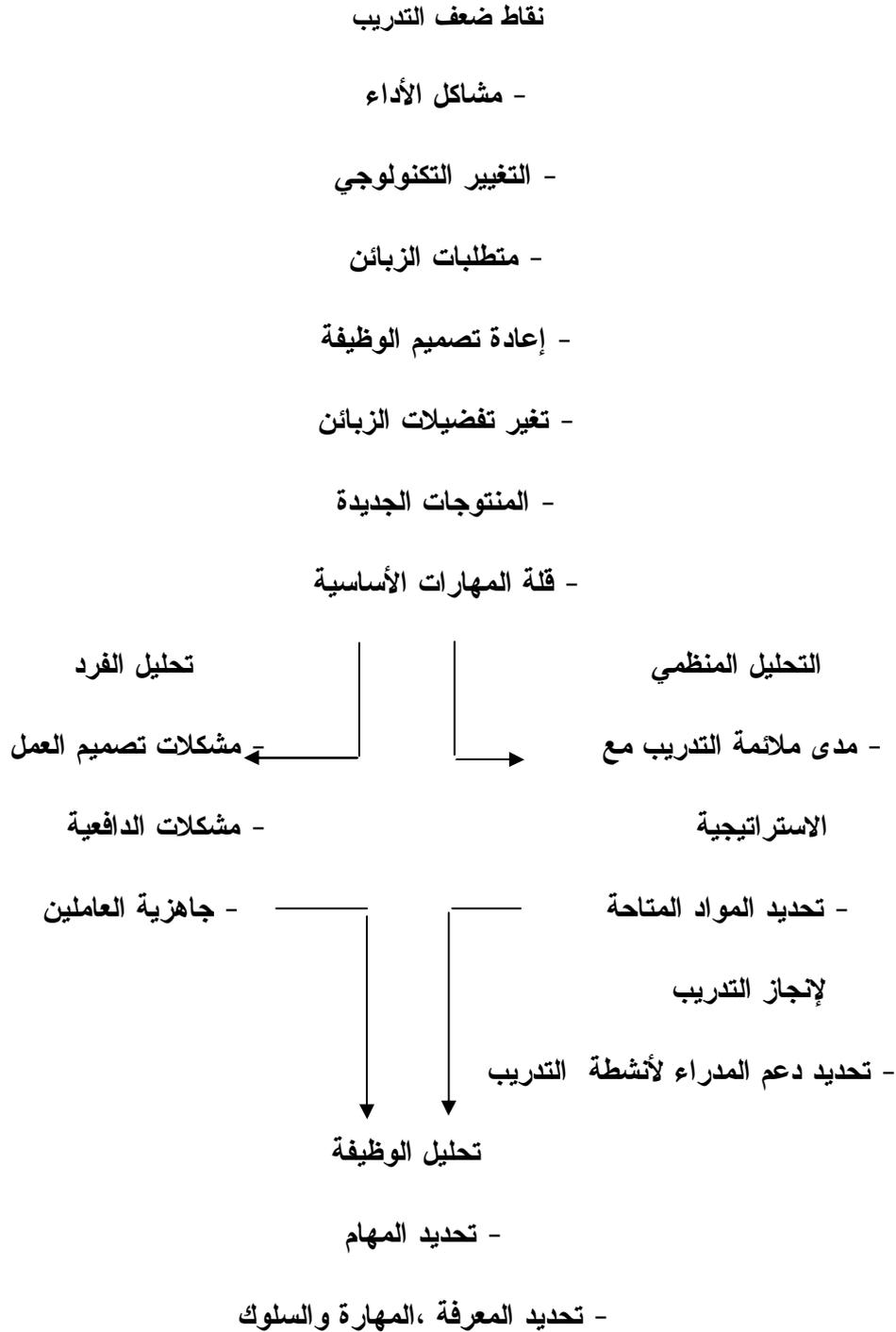
- رفع مستويات ومعدلات الأداء الحالية للوظيفة نفسها.
 - رفع مستويات ومعدلات الأداء لوظائف أعلى.
 - رفع مستويات ومعدلات الأداء للعاملين الجدد.
- وبالنظر إلى النقاط السابقة يجب الإجابة على السؤال التالي ((كيف تحدد الاحتياجات التدريبية)) تتحدد الاحتياجات التدريبية بناء على الخطوات التالية:-
- التوصيف الوظيفي لكافة الوظائف القائمة بالمنظمة.
 - تحديد واجبات ومسؤوليات كل وظيفة.
 - تحديد الخبرات والقدرات اللازمة لإنجاز هذه الواجبات والمسؤوليات.
 - هل هذه الخبرات متوافرة أم لا؟
 - يجب قياس أداء هذه الخبرات.
 - مقارنة أداء هذه الخبرات بالأداء المعياري.
 - حصر وتحديد معرفة الاحتياجات التدريبية.

ويشير (إبراهيم، 2006:9) إلى أن الاحتياجات التدريبية هي الفرق بين المستوى الواجب توافره عند الفرد الذي يؤدي العمل، وذلك في عنصر واحد أو أكثر من عناصر الأداء الوظيفي، كالاستعداد النفسي أو القدرات الإبداعية أو تحمل المسؤولية، وبين ما هو متوافر لديهم فعلاً، كما ينبغي الإشارة إلى أن الحاجة التدريبية لا تتم لمرة واحدة بل هي حاجة مستمرة تلازم المسار الوظيفي لكل العاملين، وفي ضوء ذلك فالحاجة التدريبية هي: الفرق بين المهارات والاتجاهات اللازم توافرها لدى العاملين وما هو متوافر لديهم فعلاً من العناصر أعلاه.

وبصفة عامة يتم تحديد الاحتياجات التدريبية باستخدام ثلاثة أنواع من التحليلات كما يؤكد (فارس، 2004: 690-697) (السالم، 2009: 275-277) هي:

1. تحليل المنظمة (الاحتياجات على مستوى المنظمة).
2. تحليل المهام (احتياجات التدريب على مستوى الوظيفة).
3. تحليل احتياجات التدريب على مستوى الفرد.

الشكل (6) يوضح عملية تحديد الاحتياجات التدريبية



Source: Noe & others, 2003. Human Resources Management: Gain Competitive Advantage, Irwin, Inc, U.SA. p345.

وفيما يلي شرح لهذه المستويات الثلاثة:-

1. تحليل المنظمة (الاحتياجات على مستوى المنظمة).

وتتمثل الاحتياجات بمدى حاجة المنظمة لتعزيز قدراتها التنافسية واستثمار مزاياها التنافسية وتختلف الاحتياجات التدريبية تبعاً لاختلاف المستويات التنظيمية المراد تدريبها، وعليه لا بد من قيام إدارة الموارد البشرية بأجراء تحليل لأهداف المنظمة ومواردها وخططها والمراحل الزمنية لبلوغ تلك الأهداف (الهيبي، 2003: 233).

ولما كانت استراتيجية التدريب مرتبطة بالاستراتيجيات الأخرى في المنظمة وتساهم في تحقيق أهدافها بكفاءة عالية، لذلك لا بد من قيام إدارة الموارد البشرية بأجراء تحليل لأهداف المنظمة ومواردها وخططها والمراحل الزمنية اللازمة لبلوغ تلك الأهداف، ومدى فعالية الموارد المتاحة البشرية والمادية في تحقيقها، ومن ثم تحديد أين تكمن الحاجة إلى التدريب بعد تحديد مراكز الضعف في الإدارات المختلفة إلى جانب تحديد أولويات الاحتياجات التدريبية، وبإمكان الإدارة وهي بصدد تحليل المتغيرات السابقة الاستعانة بعدة مؤشرات كالغياب، الأداء المتدني، نسبة الحوادث، معدلات الإنتاجية، تكلفة العمل ودوران العمل وهكذا.

وكذلك يتطلب هذا التحليل دراسة السياسات التنظيمية والإدارية بشكل عام ودراسة الأنظمة والإجراءات ودراسة المناخ التنظيمي بما في ذلك اتجاهات الموظفين نحو جوانب محددة من عملهم مثل الأجور، فرص العمل، الترقية، أسلوب الأشراف، سلوك الزملاء، الرضا الوظيفي وإجراءات اتخاذ القرارات وذلك لأن لاتجاهات الموظفين نحو وظائفهم والمنظمة بشكل عام تأثير بالغ في مدى تقبل أو رفض التدريب.

ويضيف (أبو النصر، 2008: 139-140) أن وجود فجوة بين الأداء الحالي والأداء المطلوب من الفرد وبتجميع فجوات الأداء داخل المنظمة يمكن أن تحدد فجوة الأداء، والجدير بالذكر أنه ليس من الصواب رد كل المشكلات إلى قلة التدريب، بل يمكن أن تعود لعوامل أخرى وكما موضح فيما يلي:-

<u>أسباب فجوة الأداء</u>	<u>العلاج</u>
قلة الحافز	إذن: حفز العاملين
قلة الموارد	إذن: وفر الموارد اللازمة
عدم ملائمة العامل للوظيفة	إذن: أعد تصميم الوظيفة لتناسب مهارات العامل أو استبدال العامل بعامل آخر يناسب الوظيفة
ضعف التدريب	إذن: وفر فرص التدريب المناسبة

وعليه فان فجوة الأداء الناتجة عن غياب الحافز لا يمكن علاجها بالتدريب، كما أن فجوة الأداء الناتجة عن ضعف التدريب لا يصح علاجها بتوفير مزيد من الموارد، والازاد الهدر وهكذا لابد من تحديد العلاج الناجع طبقاً للحالة، وفي كثير من الحالات المعقدة يتطلب العلاج مزيجاً سليماً من وسائل العلاج الأربعة، وهنا تكون المسألة أكثر تعقيداً لأنها تتطلب من المدير تحديد المزيج الأمثل من الوسائل الأربع مجتمعة.

2. تحليل المهام (العمل) (احتياجات التدريب على مستوى الوظيفة)

يتمثل بتحديد ما تتطلبه الوظيفة من أنماط وسلوك بما يتلائم مع التغييرات البيئية (الهيئي، 2003: 233) وان تحليل الوظيفة هو لغرض تحديد متطلباتها وبالتالي تحديد حاجات التدريب للعاملين (Dessier, 2003 :291) ويتضمن وصف أنشطة العمل الذي يشمل المهام المؤداة من قبل العاملين والمعرفة والمهارات والقدرات المتطلبة لإكمال المهام بنجاح (Miller & Osinki, 2002)

وعند تحليل المهام تحاول المنظمة الإجابة على السؤال التالي ((ما نوع التدريب المطلوب؟)) أو ما الذي يجب أن يتعلمه المتدرب ليؤدي عمله بالكفاءة المطلوبة؟ والمقصود بتحليل المهام دراسة دقيقة للوظيفة نفسها للتعرف على المهارات والمعارف والقدرات المطلوبة لأدائها على وجه التحديد وذلك لمساعدة مختصي التدريب على تحديد محتويات برامج التدريب المناسبة، أي يتم في هذه الخطوة مقارنة الطريقة التي يتبعها الفرد في أداء عمله (أي تقييم أدائه) مع وصف الوظيفة ومواصفاتها (الشماع، 2005: 387-388) وتعني وصف الوظيفة Description Job تحديد الواجبات والمسؤوليات المطلوبة منها أما مواصفات الوظيفة job specification التي يشغلها الموظف فتعني المهارات، مستوى التعليم وأنواع السلوك المطلوب من شاغل الوظيفة ويطلق على وصف الوظيفة ومواصفاتها بعملية تحليل الوظيفة job Analysis الذي له أهمية كبيرة في تخطيط الموارد البشرية، حيث يشكل القاعدة لتعبئة الأفراد للمنظمة من خلال الإعلانات المتنوعة عن حاجاتها للأفراد ويساعد من يتولى مقابلة المتقدمين لأشغال الوظائف في المقارنة بينهم ويساعد في توجيه وتدريب الأفراد ويؤلف قاعدة لتقييم الأداء، وكذلك الوقوف على رأي المشرف المباشر في الطريقة التي يؤدي بها الموظف عمله وما إذا كانت تحتاج إلى تحسين وما هي تفاصيل ذلك التحسين ويفضل اخذ رأي الموظف نفسه في الطريقة التي يؤدي بها العمل أيضاً وتقوم الإدارة بمقارنة هذه المعلومات مع الطريقة المناسبة وتحديد التدريب المطلوب للإمام بها.

3. تحليل احتياجات التدريب على مستوى الفرد

يمثل تحليل الفرد نقطة البداية في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، حيث أن لكل شخص عامل حاجات ترتبط بنوع الوظيفة وطبيعتها وخلفيته العلمية والثقافية وخبرته العملية وشخصيته (يونس، 2006: 6) ويقول: (Denisi & Griffin, 2001: 273) أن تحليل الفرد يتضمن توقعاً

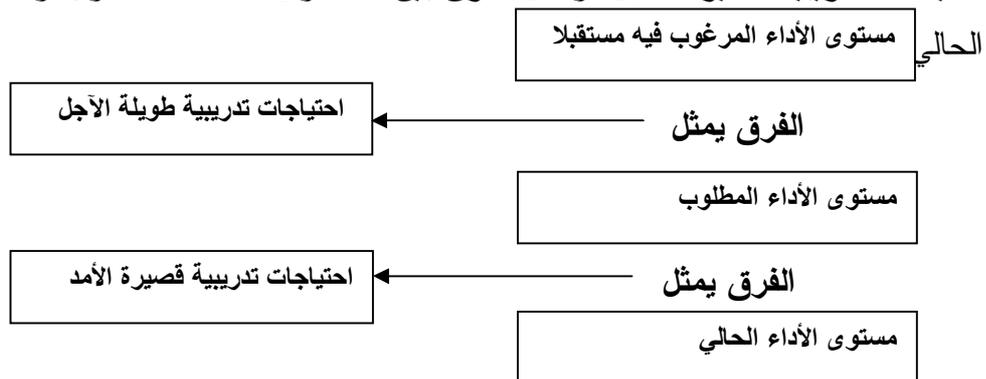
لنقاط القوة والضعف التي تميز الأفراد العاملين الحاليين، أي يجب فهم المدى الذي يكون فيه العاملين في المنظمة ماهرين أم غير ذلك.

وتتصب عملية التحليل هنا على شاغلي الوظائف أنفسهم (موظف/عامل) حيث تقوم الإدارة بتحليل الفرد لمعرفة قدرته، مهاراته والمعارف التي يمتلكها بما يساعد على تحديد تلك التي تحتاج إلى تطوير لتلائم متطلبات العمل الحالية والمستقبلية، ويهدف هذا التحليل إلى الإجابة عن السؤال التالي ((من الذي يحتاج إلى التدريب وما نوع ذلك التدريب؟)) أي أن الاحتياجات التدريبية تختلف باختلاف الوظيفة التي يشغلها الفرد، وذلك من حيث كونها وظيفة إشرافية أو فنية، ففي الوظائف الإشرافية يتوجب توافر خصائص معينة مثل القدرة على القيادة والمبادرة وحل المشكلات والقدرة على تقويم أعمال المسؤولين، بينما تتطلب الوظائف الفنية إجادة الجوانب التطبيقية والفنية إلى جانب العلاقات مع الرؤساء والمرؤوسين، ويمكن تحديد كيفية أداء كل موظف لعمله من خلال دراسة تقارير تقويم الأداء الوظيفي أو امتحانات القدرات والاستعدادات والمهارات، فإذا أظهرت نتائج تقويم الأداء بعض نواحي القصور يمكن تحديد التدريب المناسب للتغلب عليها ويصمم التدريب في هذه الحالة ليكون علاجاً أو تصحيحاً، كما أن الموظفين الذين يحصلون على تقديرات أداء عالية يمكن أن يتلقوا تطويراً يساعد على إعدادهم للأدوار المستقبلية في المنظمة.

ويشير (فارس، 2004:692) إلى أنه من خلال الأنواع الثلاثة للتحليل يمكن تحديد احتياجات التدريب، ولكي تكون التحليلات فاعلة يجب أن تتظافر كل جهود المختصين في الوحدات الإدارية المختلفة وكذلك يجب أن تكون عملية التحليل مستمرة ويجب ألا تقتصر عملية التحليل على المعارف والمهارات والخصائص الشخصية المطلوبة حالياً في الوظيفة أيضاً بل يجب أن تشمل الأبعاد المستقبلية لهذه العناصر، كما أنه من الضروري أن تجري التحليلات الثلاثة بصورة متزامنة لأنها مرتبطة بعضها ببعض إلى حد كبير ويوضح (أبو النصر، 2008:144) أن هناك أنواع من الاحتياجات التدريبية وهي:-

1. احتياجات تدريبية طويلة الأجل، وتمثل الفرق بين مستوى الأداء المطلوب ومستوى الأداء المرغوب فيه مستقبلاً.

2. احتياجات تدريبية قصيرة الأجل، وتمثل الفرق بين مستوى الأداء المطلوب ومستوى الأداء



والاحتياجات التدريبية الحالية: هي الاحتياجات التي يتطلبها العامل لتنفيذ المهام الحالية أما الاحتياجات المستقبلية: هي التي يحتاج العاملين التدريب عليها في المستقبل نظراً للتغيرات المخطط إجرائها في المستقبل سواء في خطوط الإنتاج أو الخدمات، أو في وسائل وأدوات العمل أو في التكنولوجيا المستخدمة.

ويخلص الباحث إلى أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تعد من أهم الإجراءات الإدارية التي يجب التركيز عليها إذا ما أردنا نجاح التدريب وتحقيق الأهداف المنشودة، إذ أنه لا فائدة من عملية التدريب وتحمل تكاليفه إذا لم يكن هناك تحديد دقيق ومنظم لاحتياجات التدريب، فيجب على واضع خطط التدريب أن تكون لديه الدراية الكاملة والمعلومات الوافية عما يحتاج إليه من موضوعات التدريب ومستلزماته وما هي متطلبات المتدربين من مهارات وخبرات فيجب توفيرها لهم ضمن برامج التدريب، إضافة إلى عدم إغفال جانب مهم ألا وهو اختيار الأشخاص القائمين على تحديد الاحتياجات التدريبية.

المرحلة الثانية: - تصميم البرنامج التدريبي Training Program design

بعد تحديد الاحتياجات التدريبية وترجمتها إلى أهداف ومعايير تكون الخطوة التالية تصميم البرامج التدريبية للشروع في التنفيذ الفعلي للتدريب. ويعني تصميم البرامج التدريبية تحديد محتوى التدريب واختيار الأساليب التدريبية، والمدرسين، ومدة البرنامج، ومكانه وتكاليفه (رشيد، 2004:694)

ويتضمن محتوى البرنامج التدريبي تعلم مهارات متخصصة أو إضافته إلى أهداف التدريب حيث لا بد من أن يراعي محتوى البرنامج مدى الرغبة والدافعية والاستعداد للأداء، ويضيف (الطعاني، 2002:54) أنه لكي تتم عملية التحديد بشكل سليم ينبغي أن يحتوي البرنامج على الاحتياجات التدريبية ويراعي ضرورة أن تكون مفردات البرنامج ذات علاقة مباشرة بطبيعة عمل الفئة المستهدفة من التدريب.

ويقول: (الذهبي والعزاوي، 2005:243) إن اختيار أسلوب التدريب المناسب إجراء هام لنجاح عملية التدريب وتحقيقه لأهدافه بكفاءة وفاعلية ويضيف (زايد، 2004:13) أن هناك العديد من الأساليب يمكن استخدامها لتحقيق الأهداف التدريبية، ومنها: المحاضرات، الندوات، المؤتمرات، تمثيل الأدوار ودراسة الحالة وغيرها بالرغم من تعدد الأساليب يمكن استخدامها أو بعضها مكان الآخر وفي جميع المواقف والظروف (شاويش، 2000:239). ويضيف (السالم، 2009:277) حتى يمكن تصميم البرنامج التدريبي الفعال فإنه يجب دراسة مدى استعداد العاملين وتقييم مدى تقبلهم للتعلم ولا بد للمدرسين أن يلعبوا دوراً مشجعاً في النشاط التدريبي عن طريق تحفيز العاملين ودفعهم للتعلم وتقبل البرامج التدريبية والاستفادة منها ولا بد كذلك من مساهمتهم

الفاعلة في تكوين بيئة تعلم. إن الموظف بحاجة ماسة إلى أن يجد أمامه برنامج تدريبي ذي معنى وأنه في حاجة إلى أن يعرف لماذا يتعلم.

وإن تصميم البرنامج التدريبي عملية تعنى بتحديد الأهداف التدريبية والتعليمية حيث تترجم الاحتياجات التدريبية التي تم تحديدها إلى أهداف زمنية وكمية ونوعية محددة لتكون بمثابة المرشد للجهود التالية للتدريب، وتتضمن هذه الأهداف تحديد ما الذي يجب على المتدرب اكتسابه أو الذي ينبغي على المتدرب أن يكون قادراً على أدائه بعد انتهاء عملية التدريب ولم يكن قادراً على أدائه من قبل، ويستلزم أن يتم تحديد هذه الأهداف بصورة واضحة ومحددة وقابلة للقياس، بحيث يمكن تقويم مدى نجاح التدريب أو إخفاقه من خلال الرجوع إلى تلك الأهداف (رشيد، 2004:693) والغرض من تحديد الأهداف أيضاً ضمان حاجة المنظمات إلى الأيدي العاملة ذات الكفاءة المهنية المطلوبة والمشاركة في تلبية حاجات القطاعات الوطنية، وكذلك التكيف المستمر للعاملين مع التغيرات التقنية والتكنولوجية وظروف العمل ورفع مستوياتهم ويضيف (أبو النيل، 1985:67) أن أهداف البرامج التدريبية تشمل ثلاثة جوانب رئيسية هي:-

1. نقل المعلومات والمعارف الخاصة بالعمل، وذلك بأعداد البرامج المختلفة التي تزود العاملين بالمعلومات والمفاهيم والنظريات والمبادئ الأساسية والأنظمة واللوائح والسياسات الخاصة بالعمل الحالي أو الأعمال التي ينقل إليها في المستقبل.

2. تنمية المهارات وتعلق باكتساب القدرة على الممارسة والتطبيق العملي لوسائل محددة لأداء الأعمال.

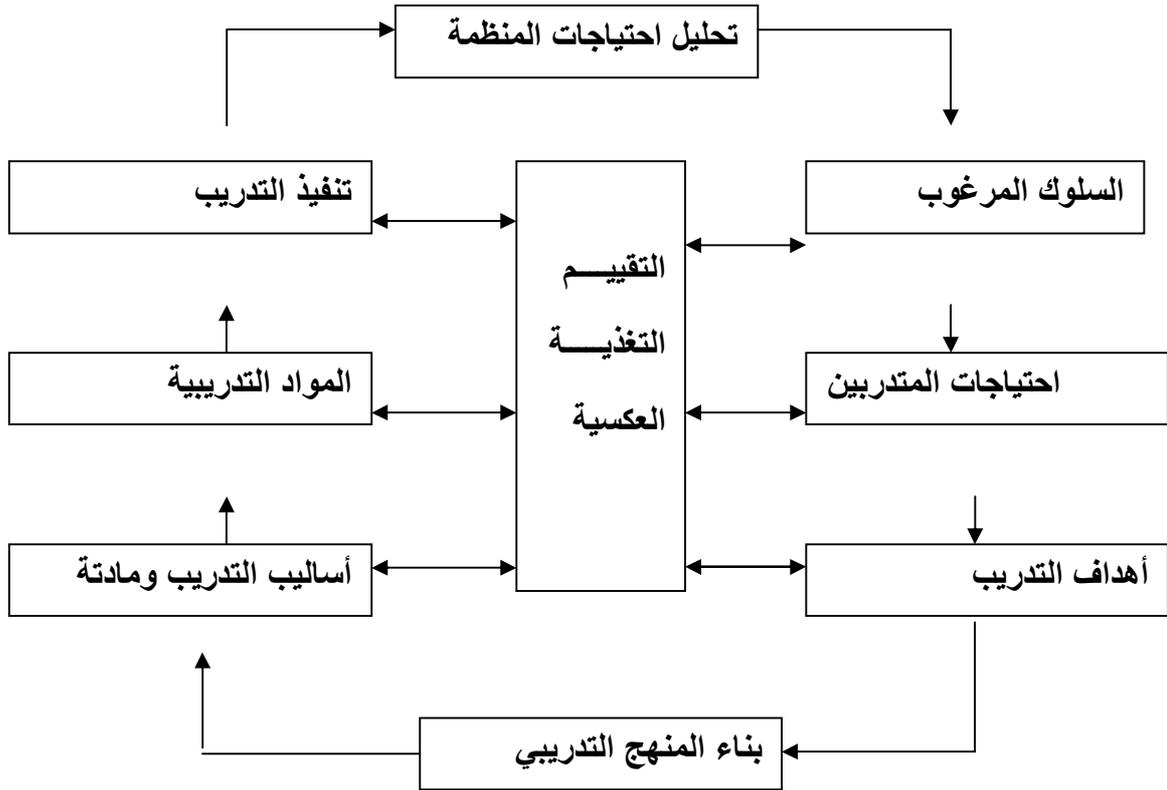
3. تعديل الاتجاهات وتعني التأثير على أفكار المتدرب وقيمه نحو الأفراد أو الأشياء أو المواقف بطريقة إيجابية، أي تغيير اتجاهات العاملين بطرق عديدة كتتمية اتجاهات أكثر ملائمة لديهم وزيادة الدوافع والوعي بالإدارة والأشراف.

ويحدد الهدف الرئيسي الذي هو الركيزة التي يعتمد عليها البرنامج التدريبي، وكذلك الأهداف الفرعية التي هي سلسلة النتائج المؤدية إلى الهدف الرئيسي مثلاً (رشيد، 2004:694) قد يكون الهدف الرئيسي تدريب المشرفين على اكتساب القدرة على اتخاذ القرارات في مدة محددة، وقد تكون الأهداف الفرعية المؤدية له تتمية معلومات هؤلاء المشرفين في العملية الإدارية، ووظائف الإدارة وزيادة وعيهم بالجوانب التنظيمية والإنسانية والفنية للمشكلات التي يواجهونها وان ذلك يمكنهم من تفهم المشكلات وزيادة مقدرتهم على تحليلها ومن ثم تحسن مهاراتهم في معرفة الأسباب وبحث البدائل الممكنة، وهكذا إلى أن يصل هؤلاء المشرفون للهدف الرئيسي، وهو القدرة على اتخاذ القرارات وكذلك يهتم بتصميم البرنامج التدريبي بانتقاء مفردات البرامج وتتابعها وتوقيتاتها والأساليب التدريبية وشروط المشاركة بالبرنامج ومعايير تقويم وقياس فاعلية البرنامج.

ويقول (الكردي، 2010:21) انه لكي يتمكن من تصميم برامج التدريب الفعالة لابد من تعاون كامل بين الرؤساء المسؤولين عن تنمية مهارات وقدرات مرؤوسيههم وبين المسؤولين عن إدارة البرامج التدريبية من جهة وبين المختصين بالتدريب في المنظمة من جهة أخرى، مع الأخذ بنظر الاعتبار مسؤولية الفرد عن تنمية نفسه ذاتيا والفرد بطبيعة الحال هو المسؤول عن زيادة ثقافته العامة وتعليم نفسه.

ويضيف (ماهر، 1999:355) لتصميم أي برنامج تدريبي لابد من تحديد الأهداف المرجوة منه لان ذلك سيسمح بتوضيح المهام المطلوب إنجازها ويساعد في اختيار طرق التدريب المناسبة وكذا التكاليف المتوقعة لتجسيد البرنامج المصمم والطرق والتقنيات التي ستستعمل في تقييمه، بالإضافة إلى التحديد المسبق للنتائج المرجوة منه ويضيف (برنوطي، 2001: 449) أنه يستلزم تصميم أي برنامج للتدريب تحديد أهدافه، أي أوجه السلوك التي على البرنامج السعي لتغييرها فهذه تحدد مضمون البرنامج واسمه ثم الأدوات المستخدمة في التدريب.

الشكل (7) نموذج لتصميم البرنامج التدريبي



المصدر: www.DR-AL-ADAKEE.COM

ويعرض (الكردي، 2010:21) الإجراءات المتبعة في تصميم البرنامج التدريبي وهي:

- تحديد أهداف البرنامج التدريبي والتي يجب أن تكون واضحة بحيث تصل إلى المتدربين ليعرفوا ما هو متوقع منهم.

- تحديد المادة التدريبية ويقصد بها كل ما يستخدم في عملية التدريب من مادة مكتوبة، مثل الكتب، المقالات، البحوث، المحاضرات والحالات الدراسية.
 - إختيار الوسائل التدريبية ويقصد بها الوسيط الذي يستخدمه المدرب ليساعده في تحقيق أهداف عرضه للموضوع مثل: القلم، الطباشير، الوسائل السمعية والبصرية كالشرائح والأشرطة المغناطيسية والمؤتمر التلفزيوني.
 - مدة البرنامج التدريبي الزمنية ومكان انعقاده.
 - إختيار المتدربين من حيث العدد ووجود التجانس بين المتدربين في برنامج واحد.
 - إختيار المدربين الذي هو العنصر الأساسي في نجاح برنامج التدريب.
 - إعداد ميزانية التدريب التي تعرف بأنها خطة مالية لبرنامج عمل تنوي المنظمة القيام به لسنة قادمة ويقول (الطعاني، 2002: 53) أنه من الضروري مراعاة خصائص وسمات أهداف البرنامج التدريبي ومنها:-
 1. أن تكون الأهداف محددة تحديداً واضحاً ودقيقاً.
 2. أن تكون منسجمة مع الأهداف العامة للتدريب.
 3. أن تكون واقعية وقابلة للتطبيق.
 4. أن تكون منسجمه وغير متناقضة فيما بينها.
 5. أن تكون ذات قيمة تعالج مشكلات حقيقية.
 6. أن تكون قابلة للقياس.
- وبتحديد هذه الخصائص تتمكن المنظمة من جعل الأهداف التدريبية واضحة ومفهومة وقابلة للتطبيق من قبل المتدربين والمدربين والمنظمة.

المرحلة الثالثة: تنفيذ البرنامج التدريبي Training Program Execution

في هذه المرحلة يتم الإعلان عن البرامج والحاق المرشحين وإبلاغهم بمواعيدها وتهيئتها أماكن ومستلزمات، ثم عقد البرنامج بحضور المتدربين لها وانتظامهم فيها مع مراعاة التسلسل المنطقي لموضوعات التدريب، ومدى تفاعل المتدربين معها وحسن نقل المعلومات والتطبيقات اليهم من قبل المدربين (الغرفة التجارية الصناعية بالرياض www.riyadhchamber.com) ويضيف (ماهر www.islamncom.cc) أن مرحلة التنفيذ هي التي تغطي الجوانب التنفيذية التي يهتم المخطط التدريبي بالأعداد لها والتي من أهمها: توقيت البرنامج، تنسيق التتابع الزمني للموضوعات التدريبية المختلفة وتجهيز المطبوعات والاتصال بكل من المدربين والمتدربين.

ويقول (الهيبي، 2003: 241) أن بعد مرحلتي تحديد الاحتياجات وتصميم البرنامج التدريبي يصبح البرنامج جاهزاً للتنفيذ حيث يقوم المسؤولين عن البرنامج بسلسلة من الخطوات التي تهدف

إلى توفير المستلزمات والإمكانات اللازمة لتهيئة البيئة التدريبية التي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف المخطط لها وتتضمن مرحلة التنفيذ نقل البرنامج من الواقع النظري إلى الواقع العملي حيث تبدأ مرحلة التنفيذ الفعلي للبرنامج، وعلى المنظمة عند تحديد وقت التنفيذ يجب أن تأخذ بنظر الاعتبار حجم العمل وضغوطاته بحيث يكون وقت تنفيذ البرنامج في مواسم أو أوقات قلة العمل في المنظمة، وكذلك على من يقوم بتنفيذ البرنامج (منسق البرنامج) العمل على تذليل الصعوبات التي قد تعترض تنفيذ البرنامج وفي هذه المرحلة يظهر فيها حسن وسلامة تخطيط البرامج التدريبية، وينعكس نجاحها وفشلها إيجاباً وسلباً على المرحلة التالية (مرحلة تقويم البرنامج التدريبي) إذ أن على إدارة البرنامج مراعاة أمور وجوانب لضمان حسن تنفيذ البرنامج والتي كان المخطط التدريبي قد أعد لها (الموسوي، 2004:195) وهي:-

1. توقيت البرنامج ويتضمن:-
 - تاريخ بدء البرنامج وتاريخ انتهائه.
 - توزيع العمل التدريبي خلال مدة تنفيذ البرنامج.
 - تنسيق المتابع الزمني للموضوعات التدريبية.
2. المرافق والتسهيلات التدريبية وتشمل:-
 - إختيار المكان وفقاً لمتطلبات البرنامج.
 - تصميم طريقة الجلوس للمتدربين.
 - تحديد المستلزمات الضرورية في كل برنامج.
3. تجهيز المطبوعات وتشمل:-
 - استلام المطبوعات من القائمين بأعدادها علمياً.
 - إجراءات الطباعة والتجليد.
 - إجراءات التوزيع للمتدربين وفقاً للخطة العلمية للبرنامج.
4. المتدربون ويتضمن:-
 - التأكد من وصول دعوات الاشتراك في البرنامج بالوقت المحدد.
 - إعداد قائمة بأسماء المتدربين ووظائفهم ومؤهلاتهم وعناوينهم.
5. المدربون ويتضمن:-
 - الاتصال بهم في الوقت المناسب لتذكيرهم بالبرنامج والأوقات وتهيئة وصولهم إلى مكان (موقع) التدريب.
 - توفير المستلزمات التي يطلبها المدرب من مواد تدريبية وتقنيات سمعية وبصرية.
 - تقديم المدرب للمشاركين بعبارات مناسبة ومختصرة.
 - التدخل بلباقة في سير المحاضرة إذا خرجت عن الأهداف المخططة للبرنامج.

- سداد مخصصات المتدرب بالوقت المناسب.
- 6. افتتاح البرنامج ويشمل:-
 - افتتاح البرنامج بالوقت المحدد له.
 - شرح أهداف البرنامج للمتدربين.
 - التعرف على توقعات المتدربين والأخذ بالتوقعات المعقولة منها.
- 7. إرشادات سير البرنامج:-
 - الحرص على فهم أهداف البرنامج والعمل على تحقيقها.
 - معرفة المتدربين بشكل جيد والعمل على تفاعلهم مع أنشطة البرنامج واحترام قدراتهم والعمل على حل مشكلاتهم.
 - الحرص على جعل محاضرات البرنامج التدريبي ونقاشاته ذات طابع عملي وذات معنى للمتدربين.
 - المحافظة على حسن إدارة وقت الجلسات، والحرص على البدء والانتهاؤ المحدد لجميع فعاليات البرنامج سواء كانت محاضرات أو زيارات ميدانية.
 - التعرف على وجهات نظر المتدربين والمدرّبين في سير البرنامج والحصول على تغذية عكسية مستمرة عن البرنامج وإطلاع المتدربين على نتائجها أولاً بأول.
 - مراعاة الفروق الفردية بين المتدربين والتجاوب مع الاحتياجات الخاصة بهم.
 - توزيع شهادات حضور البرنامج على المتدربين الذين أكملوا البرنامج.

المرحلة الرابعة: تقويم فاعلية البرنامج التدريبي Training Program Evaluation

يقول المختصون في اللغة العربية أنه يصح إطلاق أي من المصطلحين ((تقييم أو تقويم)) مع اختلاف المراد في كل منهما فالمصطلح ((تقييم)) يستخدم عندما يكون المطلوب هو إصدار حكم على عمل ما، أما ((تقويم)) فيستخدم عندما يكون المطلوب هو تصويب الأمر إلى جانب إصدار الحكم أي أن مصطلح تقويم هو الأكثر شمولية من مصطلح ((تقييم)).

والتقويم عبارة عن مجموعة من الإجراءات التي تهدف إلى قياس كفاءة البرنامج التدريبي ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف التي تم وضعها طبقاً للاحتياجات التدريبية الفعلية (الحدوري، www.jordonts.org) وتعد عملية التقويم جزءاً هاماً وأساسياً في العملية التدريبية لتحديد مدى فاعلية الجهود التدريبية، ومدى تحقيق البرنامج لأهدافها المخططة ويفيد تقييم البرنامج في التعرف على الأسباب التي حالت دون تحقيق البرنامج لأهدافه وتحديد نقاط الضعف ومعالجتها وإلغاء البرامج قليلة التأثير لتوفير الوقت والجهد والكلفة (Byars.2004:196) وكذلك تهدف الإجراءات

لقياس كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي نجح التدريب في إحداثه، وكذلك قياس كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ البرنامج التدريبي. على العموم يمكن القول أن تقويم التدريب هو العملية التي يتم بها التعرف على درجة فاعلية التدريب بمعنى هل حقق التدريب أهدافه أم لا.

وفي ورقة عمل الغرفة التجارية الصناعية بالرياض (www.riyadhchamber.com) ركزت على الهدف من مرحلة تقييم البرامج التدريبية، كونها تهتم بقياس مدى تحقيق البرامج التدريبية للأهداف التي صممت من أجلها والتعرف على نواحي القصور في جزئياتها لعلاجها في الأنشطة اللاحقة ويتم تقييم البرامج على ثلاث مراحل هي:-

- 1- تقييم البرنامج قبل التنفيذ للتأكد من سلامته وقدرته على تحقيق الهدف الذي صمم من أجله.
 - 2- تقييم البرنامج أثناء التنفيذ للتأكد من سيره في الخط المرسوم له.
 - 3- تقييم البرنامج التدريبي بعد التنفيذ للتأكد من تحقيقه لهدفه.
- وهناك مبررات لقيام المنظمات بتقييم البرنامج التدريبي لمعرفة مدى تحقيقه للأهداف (Noe.2002:178) (www.hrm.group.com) وهذه المبررات هي:-

- 1- التعرف على نقاط القوة والضعف في البرنامج وتحديد المشكلات التي تواجه تنفيذه.
- 2- تحديد مدى رضا إدارة المنظمة عن البرنامج التدريبي والمتضمن مواعيد البرنامج ومدى مساهمة مواد التعلم في المتدربين.
- 3- تحديد المتدربين الذين انتفعوا أكثر من البرنامج التدريبي.
- 4- تحديد المنافع والكلف المالية للبرنامج.
- 5- مقارنة الكلف والفوائد للبرامج التدريبية المختلفة واختيار البرنامج الأفضل.

وتتم عملية تقييم البرنامج التدريبي بأربع طرق (زوليف، 2003:131) وهي:-

1. ملاحظة التغيير بعد التدريب اعتماداً على بعض المقاييس بعد التدريب مثل انخفاض تكاليف الإنتاج أو زيادة كمية الإنتاج.
2. ملاحظة التغيير قبل وبعد التدريب اعتماداً على مقاييس، قبل دخول العاملين التدريب ثم إعادة عملية القياس بعد التدريب ثم تتم المقارنة على أساس الفرق في زيادة الإنتاج بعد التدريب.
3. هناك طريقة أخرى وذلك باعتماد المقاييس التي حصلنا عليها بعد التدريب (زيادة الإنتاج مثلاً) بمقياس مماثل لعامل آخر لم يلتحق بالتدريب يعمل في الظروف ويستخدم المكائن نفسها وان وجد هناك فرق فهذا يعود للتدريب.
4. قياس الفاعلية قبل وبعد التدريب ليس للمجموعة التي تم تدريبها فقط، بل للمجموعة التي لم تدرب أيضاً فنقيس التغيير بين إنتاجية كلا المجموعتين المتدربة وغير المتدربة فإذا لم يوجد هناك فرق كان هذا دليلاً على عدم فاعلية التدريب والعكس صحيح.

ويضيف (السالم، 2009:279) على أن هناك حاجة ضرورية للقيام بعملية التقييم للأسباب التالية:-

1. التأكد من أن البرنامج يعمل للأهداف التي وضعت له.
2. لمعرفة مدى تلبية البرنامج للاحتياجات السلوكية للمشاركين.
3. لمعرفة مدى تلبية البرنامج للاحتياجات والتسهيلات المادية لبيئة العمل.
4. لتحديد مدى فعالية وملائمة أساليب التدريب المعتمدة.
5. لمعرفة مدى ملائمة المواد التدريبية المستخدمة (كالمحاضرات، المناقشات، تمثيل الأدوار، حالات دراسية.....).

وقسم العديد من الباحثين مستويات متعددة للتقييم ولعل أشهرها وأكثرها قبولا نموذج كيرك باترك D.L Kirk Patrick والذي تضمن أربعة مستويات وأكد ذلك كل من (محارمه، 2006:10) (السالم، 2009:281) وورقة عمل (www.cha.ksuedu.sever261.com)، الحوري (www.jordants.org) (رشيد، 2004:719) حيث يعرف Kirk Patrick التقييم بأنه تحديد مدى فاعلية البرنامج التدريبي والمراحل الأربع هي:-

1. ردود أفعال المتدربين Reaction ويقصد بها مدى رضا المشاركين عن البرنامج ويمكن قياس ذلك من خلال استمارة استقصاء كما أشار (الموسوي، 2004:195) وتحتوي على أسئلة عديدة مثل مدى شعور المتدرب بالاستفادة من الدورة وتحديد الجوانب الأكثر فائدة من غيرها وأيهما أكثر صعوبة أو سهولة ويضيف (Byars,2004:196) أنه يتم قياس شعور المتدربين تجاه العناصر المختلفة والمتضمنة محتوى التدريب، الإرشادات، قدرة وأسلوب المدرب وجود البيئة التدريبية، مدى تحقيق البرنامج لأهدافه وتوصيات المتدربين لتحسين البرنامج.
2. التعلم Learning الذي اكتسبه المتدرب، أي المبادئ والحقائق والأساليب التي تعلمها أو أدركها العامل نتيجة لاشتراكه في البرنامج التدريبي، ورغم أن هذا المعيار يقيس التغيير المباشر الذي أحدثه التدريب لدى العامل ومع أن هذا المعيار أكثر موضوعية ودقة من المعيار السابق، لكنه يقيس ما في ذاكرة الفرد وليس سلوكه الفعلي في العمل.
3. سلوك المتدرب في العمل Behavior أي قياس التغيير الحاصل في سلوك العامل في العمل نتيجة لاشتراكه في البرنامج التدريبي، ويتم قياس الأداء قبل وبعد التدريب لتحديد الفرق في سلوك أو من خلال أداء العاملين الذين تلقوا التدريب، والذين لم يتلقوه، أو من خلال ملاحظة الإدارة أو المشرف المباشر عدد الأخطاء التي يرتكبها في العمل، ملاحظة غياباته، علاقاته مع زملائه بالعمل أو شكاوي المراجعين وهكذا.

4. النتائج على مستوى المنظمة Results أي قياس أثار التدريب على المنظمة ككل وليس الفرد المتدرب كأن نلاحظ مجال تخفيض التكاليف، زيادة الإنتاجية، تحسين النوعية، المبيعات، الربحية، معدل دوران العمل.

ويتضح لنا أن هذا المعيار يقيس عائد التدريب بالنسبة لأهداف المنظمة وهو يمثل الاختيار النهائي لفاعلية التدريب، ونظرا لكون البرامج التدريبية تكلف المنظمة مبالغ طائلة فلا بد من تقييم هذه البرامج للتأكد من أنها حققت الأهداف التي صممت من أجلها ومعرفة المعوقات التي حدثت أثناء تنفيذ البرنامج لتجنبها مستقبلاً لإيجاد أفضل الطرق في تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية التي تحقق أهداف ملحوظة في معارف ومهارات وقدرات العاملين.

ويضيف (الهوري www.jordants.org) أن الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير American society for Training and Development (A S T D) أضافت مستوى خامس على نموذج باتريك وأسمته العائد على الاستثمار Return (RoI) on Investment والذي انطلق من محاولة الإجابة عن السؤال كيف تستطيع المنظمة التأكد من أن ما أنفقتة على التدريب كان ذا جدوى؟

مما تقدم يرى الباحث أن تدريب الموارد البشرية أصبح قضية رئيسة للمنظمات في القطاعات كافة وذلك نتيجة لتغيير معايير الأداء في هذه المنظمات والتي لم تعد قاصرة على مجرد تقديم الخدمة أو السلعة بل تعدته بالحرص على توفير الجودة التي تلبى حاجة الزبون ورغباته ولذلك أصبح للتدريب أهمية كبيرة ومحور اهتمام الكثير من الباحثين والمختصين في مجال الإدارة الحديثة لأنه يهدف إلى رفع كفاءة أداء العاملين، وهذا ما يعود بالنفع على الفرد والمنظمة وتحقيق الأهداف المخططة ومن ثم الاستمرار في الحياة والقدرة على تحقيق المزايا التنافسية.

الفصل الثالث الميزة التنافسية

المبحث الأول: مدخل إلى الميزة التنافسية
أولاً: بناء الميزة التنافسية ومفهومها والتعريف بها
ثانياً: خصائص وأهمية الميزة التنافسية
المبحث الثاني: الاستراتيجيات التنافسية ومداخل تطوير
الميزة التنافسية
أولاً: أنواع الاستراتيجيات التنافسية العامة
ثانياً: مداخل تطوير الميزة التنافسية
ثالثاً: تحليل بيئة التنافس وقوى التنافس

الفصل الثالث الميزة التنافسية

المبحث الأول : مدخل إلى الميزة التنافسية

إن تحول العالم إلى قرية صغيرة والزيادة الكبيرة التي حدثت في المشاريع الصناعية والخدمية والتعامل مع بيئة متغيرة باستمرار وازدياد وتنوع حاجات ورغبات الأفراد، كل ذلك حمل في طياته فرصاً وتهديدات كبيرة يستلزم من المنظمات العمل على استغلال هذه الفرص وتجنب أو تفادي التهديدات، وهذا يتوقف على القدرات والمهارات الإدارية والتكنولوجية وما تمتلكه المنظمات من موارد مالية وبشرية تجعلها قادرة على استغلال الفرص والوقوف بوجه المنظمات المنافسة مما يمكنها من النمو والبقاء في بيئة العمل.

لقد أدى التحرير الاقتصادي وإزالة القيود أمام التجارة الدولية والتحول السريع إلى اقتصاد السوق، أدى إلى زيادة عدد المنظمات العاملة في قطاع الصناعة نفسه مما أدى إلى اشتداد حدة المنافسة، والمنظمات التي تريد البقاء في عالم الأعمال والطامحة إلى النمو وزيادة الأرباح في ظل هذه المتغيرات يستلزم منها امتلاك مزايا تنافسية تعطيها أفضلية على المنافسين الآخرين سواء من حيث جودة المنتج أو الخدمة التي تقدمها، أو من حيث تخفيض التكاليف أو من خلال التركيز على قطاع سوقي معين وجيد لتصريف منتجاتها أو من خلال سرعة الاستجابة للزبون في تلبية احتياجاته في الوقت وبالسر المناسبين، وهذا ما يطلق عليه استراتيجيات التنافس التي تُعد الوسائل الدافعة لتحقيق الميزة التنافسية. وقد قسم الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول

أولاً: بناء الميزة التنافسية ومفهومها والتعريف بها.

ثانياً: خصائص وأهمية الميزة التنافسية.

أما المبحث الثاني

أولاً: أنواع الاستراتيجيات التنافسية العامة.

ثانياً: مداخل تطوير الميزة التنافسية.

ثالثاً: تحليل بيئة وقوى التنافس.

أولاً: بناء الميزة التنافسية ومفهومها والتعريف بها: -

الميزة التنافسية موضوع قديم كما أنه حديث معاصر، وفي الوقت ذاته موضوع مستقبلي يحتاج إلى مواكبة مستمرة للفكر المتجدد لبناء الميزة التنافسية، والتي تعد وعياً وإدراكاً متعاضماً بأهمية النتائج البشرية للحضارة الإنسانية، وأهمية الحركة العلمية الفعّالة والنهضة التكنولوجية ويقول (الخضير، 2004: 5: 23) أن للميزة التنافسية مفهوماً إرتقائياً يرتبط بطبيعة الميزة التنافسية والتي هي من صنع البشر، وإنها لا تتصف بالاستمرار بل أن استمرارها مرهون زمنياً

ووقتياً ومرتبب ليس بالموارد البشرية التي أوجدتها، ولكنه متعلق أيضاً بما يمكن للآخرين من الوصول إليه أو تمكنهم من الوصول إلى أفضل منها والتفوق على ما حققه السابقون فيها. ويضيف (ماهر، 2008: 638-639) أن التنافسية تعني الدور الذي تلعبه المنافسة في حياتنا الاقتصادية والبقاء للأصلح وأصبحت المنافسة تبحث عن مزايا تنافسية حقيقية للمنظمة، تعطيهما الدفعة إلى المستقبل وللسيطرة على مقدرات الأمور وذلك بالاعتماد على موارد بشرية ذات مهارات متقدمة، وأنظمة إدارية جيدة، وممارسات إدارية سليمة، ويمكن للمنظمة بناء الميزة التنافسية من خلال القدرة على إنتاج سلع وخدمات متميزة في الأداء والجودة والسعر والقدرة على تسويقها بكفاءة تصل بها إلى المستهلكين في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة وكذلك تعتبر التكنولوجيا المتجددة مصدراً مهماً لبناء الميزة التنافسية.

وبصورة أكثر تحديداً يمكن القول: أنه يمكن بناء الميزة التنافسية من خلال الأنظمة

والممارسات الآتية:

- التركيز على الزبون واحتياجاته.
- التركيز على الجودة كما يدركها الزبون.
- التركيز على الإنتاج وتطويره.
- الإنتاج في أقل وقت.
- تحقيق علاقات مشاركة مع الموردين والزبائن.
- ترشيد التكاليف.
- البحوث والتطوير.
- استيعاب التطور والتكنولوجيا المناسبة.
- استخدام أنظمة معلومات واتصالات متطورة.
- هياكل تنظيمية بسيطة ومرنة.
- تشجيع الابتكار.
- قيادة ملتزمة.

ويود الباحث التطرق إلى الفرق بين الميزة المطلقة أو النسبية، والميزة التنافسية حيث ترجع الميزة المطلقة أو النسبية إلى وجود وفرة في عنصر من عناصر الإنتاج أو أكثر (وفرة المواد الخام، وفرة رأس المال، وفرة الموارد البشرية، ووفرة الإدارة والتكنولوجيا)، والفضل في ذلك لله سبحانه وتعالى وفضل الإنسان فيها، هو اكتشافها واستعمالها، بينما الميزة التنافسية هي نتاج لسعي الإنسان في اغتنام الفرص المتاحة وقدرته على الإبداع والابتكار والتطوير واكتشافه من خلال البحث والدراسة. ويعرف (الذهبي، 2001: 406) الإبداع بأنه: قيام منظمة ما بإنتاج سلع أو خدمات معينة أو استخدام طرق جديدة للمدخلات لم يسبق لها أن استخدمت، ويعرف الابتكار على

انه: عبارة عن إنتاج شيء ما على أن يكون هذا الشيء جديداً في صياغته وأن كانت عناصره موجودة من قبل.

ويعرف ثومسون Thompson الابتكار (الذهبي، 2001: 407) بأنه: يشتمل على الخلق وقبول وتطبيق الآراء المستجدة والعمليات والخدمات، والمعنى المثالي لهذا المفهوم قد يكون في التكيف Adaptation، ويعرف الإبداع في قاموس ويبستر هو: إدخال شيء جديد أو فكرة أو طريقة جديدة أما قاموس أكسفورد فيعرف الإبداع بأنه: استخدام أفكار وطرق جديدة.

ويقول (الخضير، 2004: 29-30) أن بناء الميزة التنافسية تعتمد على:

(1) الاكتشاف والتعريف وتحديد الخصائص والبحث والدراسة للوصول إلى ما لم يصل إليه الآخرون.

(2) الابتكار لما هو غير معروف أو مألوف ويتم ذلك من خلال المخترعين.

(3) الإبداع في التفرد بخصائص إنتاجية وتسويقية وتمويلية فريدة من خلال المنفذين الجيدين.

(4) التطوير لما هو قائم والارتقاء به ليصبح أفضل وأجود وأقل سعراً أو أكثر إنتاجية.

(5) الوصول إلى أسواق أفضل وأرقى وأكبر ربحية وأكثر استيعاباً للمنتجات

ويشير (محسن وآخرون، 2009: 53-55) إلى أن بناء الميزة التنافسية يعتمد على قدرة المنظمة في تحقيق التفوق Superiority والأفضلية والأرجحية على المنافسين في السوق، وهذا التفوق يأتي من خلال تطوير القدرات المميزة Distinctive Competencies في المنظمة، وإن القدرات المميزة هي الموارد الفريدة التي تمتلكها المنظمة أو نقاط القوة الفريدة والتي قد تكون قوة عمل ماهرة مدربة جيداً ومبدعة وخلاقة، شبكات توزيع قوية، التفرد بتملك مصدر تجهيز المواد الأولية، امتلاك التكنولوجيا الأفضل مقارنة بالمنافسين والقدرة على تصميم وتطوير منتجات جديدة وبذلك يمكن للعمليات أن تتميز بالكلفة الأقل أو الجودة الأعلى أو التسليم الأسرع أو الإبداع والكفاءة.

وإن الميزة التنافسية تستهدف خلق نظام يمتلك ميزة فريدة أو مميزة، يتفوق بها على المنافسين من خلال الزبون Customer Value (والتي تعني بأن الزبون يشتري منتج أو خدمة المنظمة التي يدرك بأن منتوجها أو خدمتها ستحقق له أعلى قيمة مقارنة بالمنافسين).

وقد أظهرت بعض الدراسات أن الشركات اليابانية الإنتاجية والخدمية تميل إلى التأكيد على جهود البحث والتطوير، بهدف خلق منتجات وخدمات بأقل كلفة، فيما تبين أن تأكيد الشركات الأمريكية المناظرة يتجه نحو التصميم المتفوق والتصميم حسب طلب الزبون، ولكن يبدو أن الشركات اليابانية كانت هي الأفضل لأنها حققت حصصاً سوقية على حساب الشركات الأمريكية.

ويقول (السالم، 2005: 95-99) أن بورتير Porter يرى أن أهم ما يشغل المنظمة هو التعرف على شدة المنافسة القائمة داخل بيئتها ويقصد بالبيئة هنا، مجموعة المنظمات (إنتاجية أو

خدمية) التي تنتج أو تقدم مجموعة من السلع أو الخدمات المتشابهة مثل السلع أو الخدمات المالية أو الفندقية.

ويعرف (الخصيري، 2004: 35) الميزة التنافسية بأنها: " بناء وخلق وإيجاد أوضاع تفوق يملكها مشروع معين يتفوق فيها في مجالات الإنتاج، التسويق، التمويل والموارد البشرية". ويقول أن الميزة التنافسية كونها إبداعية وابتكارية، لذلك فهي تحتاج إلى دعومات وأسس لبنائها وهي:

(1) القدرة على التقليد وهي أسهل وأيسر هذه الأسس والدعومات وتتلخص في إنتاج سلع مماثلة للمنتجات المستوردة، ثم تكوين فائض منها قابل للتصدير اعتماداً على أن التقليد يكون أقل تكلفة من المنتج الأصلي، ليس فقط لتوفير نفقات البحوث والاختراع ولكن أيضاً لإنتاجه بكم كبير وبتكلفة منخفضة ومن ثم يتم بيعه بسعر منافس.

(2) القدرة على التطوير أي عندما يتمكن المنتجون من استيعاب أسرار فهم جوانب المنتجات كافة يقومون بإجراء دراسات لتطويرها خاصة بعد الحصول على ردود أفعال من جانب المستهلكين لها ومن ثم يسند الأمر إلى وحدات ومراكز بحوث للتطوير تركز على:

• تطوير أداء المنتجات ووظائفها التي تقوم بها والاشباع التي تحققها لكل من المستهلك النهائي والمستخدم الصناعي الوسيط.

• تطوير في المواد الخام المستخدمة لتصبح أفضل وأقل سعراً وأكثر جودة.

• تطوير في طرق التصنيع لتصبح أكثر سرعة وأقل تكلفة وأكبر إنتاجاً.

وكلما كان التطوير والتحسين ملموساً، كلما كان نجاح المنظمة في بناء الميزة التنافسية أكبر.

(3) القدرة على الابتكار، وهي من أهم الأسس والدعومات لبناء واكتساب الميزة التنافسية، خاصة عندما تكون قدرة الإبداع والاختراع والخلق والابتكار عالية لدى خبراء المنظمة، حيث تعمل المنظمة على توجيه تلك الاختراعات إلى إنتاج منتجات تتناسب مع خطوط الإنتاج القائمة لديها، ومن ثم تكتسب المشروعات مزايا تنافسية تتصف بأنها:

• مزايا ابتكارية غير مسبوقه.

• تخاطب كافة المستهلكين.

• لا يستطيع أحد من المنافسين الحصول عليها إلا بعد مدة من الزمن.

ويعرف (Barney & Matar, 1995: 12) الميزة التنافسية على أنها قدرة المنظمة في

تطبيق عمليات إنتاج غير مطبقة لدى المنظمات المنافسة، وعندما لا تستطيع هذه المنظمات الحصول على الموارد الضرورية لتقليد تلك العمليات. ويعرف Porter الميزة التنافسية: هي وصول المنظمة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية مقارنة بتلك المستعملة من قبل المنافسين، أي بمجرد وصول المنظمة لعملية الإبداع. ويعرف (الشيخ، 2004: 258) الميزة التنافسية على أنها:

ميزة أو عنصر تفوق للمنظمة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس، ويعرفها كذلك بانها: عبارة عن قوة دافعة أو قيمة أساسية تتمتع بها المنظمة وتؤثر على سلوك الزبائن في إطار تعاملهم معها وتستمر لمدة طويلة بغض النظر عن طول أو قصر دورة حياة السلعة أو الخدمة التي تقدمها هذه المنظمة.

إذن: يمكن القول أن القاسم المشترك لهذه التعاريف أعلاه، هو أن الميزة التنافسية تتمثل في ذلك الاختلاف والتميز الذي تحصل عليه المنظمة مقارنة بمنافسيها والذي سيقودها إلى الاستفادة من عدة مزايا منها: الحصول على هوامش ربح مرتفعة وتطبيق أسعار تنافسية منخفضة والحصول على حصة سوقية أكبر وتحقيق النمو والبقاء أطول ما يمكن. ويعرف (Gitomer, 2002: 9) الميزة التنافسية من وجهة نظر المستهلك على أنها شيء يعدّه المستهلك ضروري جداً بالنسبة له وتقوم به المنظمة بتفوق على جميع المنافسين في السوق، وعرفها (HaoMa, 1999: 259) على أنها التميز في بعض الصفات أو العوامل لدى منظمة الأعمال والتي تسمح لها بخدمة المستهلك بشكل أفضل من الغير وتساهم في خلق المنفعة للمستهلك وتحقيق الأداء الأفضل في السوق.

جدول (2) يشتمل على تعاريف أو مفاهيم عدة للميزة التنافسية وفقاً لآراء مجموعة من الباحثين

ت	اسم الباحث	المفهوم أو التعريف
.1	Day & Wensley, 1988: 2	ان الميزة التنافسية نسبية وليست مطلقة وهي تتبع من داخل المنظمة وتستمر لمدة طويلة
.2	Harvy, 1990: 90	المصدر الذي يعزز وضع المنظمة في السوق بما يحقق لها الأرباح الاحتكارية من خلال امتيازها على منافسيها
.3	Porter, 1991: 72	دالة للطريقة الأفضل التي تدير بها المنظمة النظام الكلي للقيمة
.4	Czepicł, 1992: 40	القدرة التي يمكن بواسطتها جعل كلفة أنشطة القيمة أدنى أو القيمة المقدمة للمشتريين أعلى مقارنة بالمنافسين
.5	McGahan, 1994: 120	أداء المنظمات لأنشطتها بصورة أكثر فاعلية مقارنة بالمنافسين
.6	Pitts & Lei, 1996: 98	القدرة على إنجاز الأنشطة بفاعلية أفضل من المنافسين
.7	Kotler, 1997: 35	قابلية المنظمة على الأداء بأسلوب واحد أو عدة أساليب ليس بإمكان المنافسين اتباعها حالياً أو مستقبلاً
.8	Evens, 1997: 83	القابلية على تقديم قيمة متفوقة للزبون مقارنة بالمنافسين
.9	Fjeldsted Stabell, 1998: 414	قدرة المنظمة من خلال طبيعة الموارد التي يتم الحصول عليها من التفرّد أو عدم قدرة المنافسين على التقليد
.10	Hall & Smith, 1999: 2	الأفضلية على المنافسين في كسب الزبائن والقدرة على الدفاع إزاء القوى المنافسة
.11	Thompson & Strickland, 1999: 134	تجهيز الزبون بقيمة أكبر بحيث تفوق ما يدفعه من مبالغ للحصول على منتجات أو خدمات بجودة جيدة
.12	Prid, 2000: 29	نتيجة للتزامن بين القدرات الجوهرية والفرص المتاحة
.13	Macmillan & Tampo, 2000: 89	الوسيلة التي تستطيع من خلالها المنظمة الفوز في منافستها مع الآخرين

ت	اسم الباحث	المفهوم أو التعريف
.14	Lynch, 2000: 153	القدرة على ابتكار شيء متفرد تتمتع بها المنظمة عن بقية المنافسين
.15	Harsch, 2003: 3	أي من أسس بناء الميزة التنافسية السماح للمنظمة باختلاف سلعها أو خدماتها من خلال التنافس الذي تحققه فيه يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية
.16	Paul, 2004: 160	أي جهود تبذلها المنظمة باتجاه خلق قيم عمل مشتركة تمنح المنظمة فرصة الحصول على قوة عمل مندفعة ومنتمية تعمل باتجاه تحسين الإنتاجية كماً ونوعاً
.17	خليل، 1998: 37	ميزة أو عنصر تفوق للمنظمة، يتم تحقيقها في حالة اتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس
.18	الزعبي، 1999: 61	خاصية أو مجموعة خصائص تتفرد بها المنظمة ويمكنها الاحتفاظ بها لمدة طويلة نسبياً نتيجة صعوبة محاكاتها تمكّنها من التفوق على المنافسين، فيما تقدمه من خدمات أو منتجات للزبائن
.19	المغربي، 1999: 24	المجالات التي يمكن للمنظمة أن تنافس الغير من خلالها بطريقة أكثر كفاءة وفاعلية، وبهذا فهي نقطة قوة تتميز بها المنظمة عن منافسيها في أحد الأنشطة أو في مواردها البشرية
.20	العلاق والطائي، 1999: 126	قابلية المنظمة على تمييز نفسها من خلال إجراء التطوير أو التعديل على الخصائص النموذجية للصناعات التي هي فيها من أجل تحقيق ميزة تنافسية
.21	العلي، 2000: 40	المقدرة على تلبية حاجات الزبون أو القيمة التي يرغب الزبون الحصول عليها من ذلك المنتج أو الخدمة
.22	هامان، 2001: 52	حالة اقتدار وتميز تتفرد بها المنظمة عن غيرها من المنظمات تستطيع من خلالها تعزيز مركزها التنافسي وزيادة الحصة السوقية
.23	البرواري، 2001: 75	امتلاك المنظمة قدرات، خصائص، قابليات، مهارات، معرفة ومعلومات تمنحها قوة داخلية ديناميكية للتفرد عن المنافسين من خلال استجابة أبعاد تلك القدرات لقيم الزبائن وحاجاتهم من السلع والخدمات
.24	القطب، 2002: 44	الموقع الفريد طويل الأمد الذي تطوره المنظمة من خلال أداء أنشطتها بشكل مميز وفعال واستغلال نقاط قوتها الداخلية باتجاه تقديم منافع للزبائن لا يستطيع المنافسون من تقديمها
.25	بني حمدان، 2002: 37	قدرة تمتاز بها المنظمة عن سائر المنظمات وتأتي من مجالات متعددة منها السعر، الكلفة، المنتج والتركيز على سوق معينة
.26	العاني، 2004: 81	أداء المنظمة لأنشطتها بصورة أكثر كفاءة وفاعلية بشكل يجعلها منفردة، ومتميزة في تحقيق قيمة لا يستطيع بقية المنافسين تحقيقها في أدائها لأنشطتها ويمكن أن تحافظ عليها لمدة طويلة من الزمن.
.27	مصطفى، 2004: 19	تميز المنظمة على منافسيها بمركز فريد يتيح لها تقديم منتج أو خدمة بأسلوب ناجح وربحية جيدة
.28	محسن والنجار، 2004: 52	قدرة المنظمة على تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين في السوق ويأتي هذا التفوق من خلال تطوير القدرات المميزة

ت	اسم الباحث	المفهوم أو التعريف
.29	المياحي، 2004: 47	قدرة المنظمة على تقديم منتجات متميزة قادرة على تقديم أكبر إشباع لزبائنها
.30	نجم، 2005: 282	قدرة المنظمة على التفوق على منافسيها في واحد أو أكثر من أساسيات بناء الميزة التنافسية (الكفاءة، الجودة، الإبداع، المرونة، الاستجابة للزبون وغيرها)
.31	www.ituarabic, 2006: 1	تميز المنظمة مقارنة مع منافسيها كونها أكثر كفاءة وفاعلية وقدرة على استخدام مواردها المختلفة لتحقيق أعلى معدل من العائد المالي
.32	صديقي و عجيله، 2007: 5	القدرة على تحقيق رغبات الزبائن لأن الزبون هو الحكم في السوق، حيث أن رضا الزبون يعد الهدف الأساسي الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه
.33	الباحث	امتلاك المنظمة بعض المزايا (أساسيات) مقارنة بمنافسيها بحيث تتمكن المنظمة من أداء أنشطتها بأقل تكلفة وفاعلية أكبر من منافسيها بما يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر.

- ومن خلال ما ذكر من مفاهيم وتعريف في الجدول (2) ولمختلف الباحثين يتضح للباحث المفاهيم الخاصة بالميزة التنافسية وهي الآتي:
1. قدرة المنظمة على خلق شيء متفرد ومختلف عما يقدمه باقي المنافسين.
 2. قابلية المنظمة على تقديم قيمة متفوقة للسوق لمدة طويلة من الزمن.
 3. تحقق الفوز للمنظمة على منافسيها والحصول على أرباح أكبر والبقاء في النشاط (في السوق).
 4. استغلال المنظمة لنقاط القوة الداخلية Strengths لأداء الأنشطة الخاصة بها.
 5. تطبيق تكنولوجيا المعلومات بشكل رائد لغرض تحقيق الميزة التنافسية.
 6. قابلية المنظمة على تمييز نفسها من خلال إجراء التعديل والتطوير على منتجاتها أو خدماتها.
 7. إمكانية المنظمة من خلال طبيعة الموارد التي يتم الحصول عليها مقابل عدم قدرة المنافسين على التقليد.

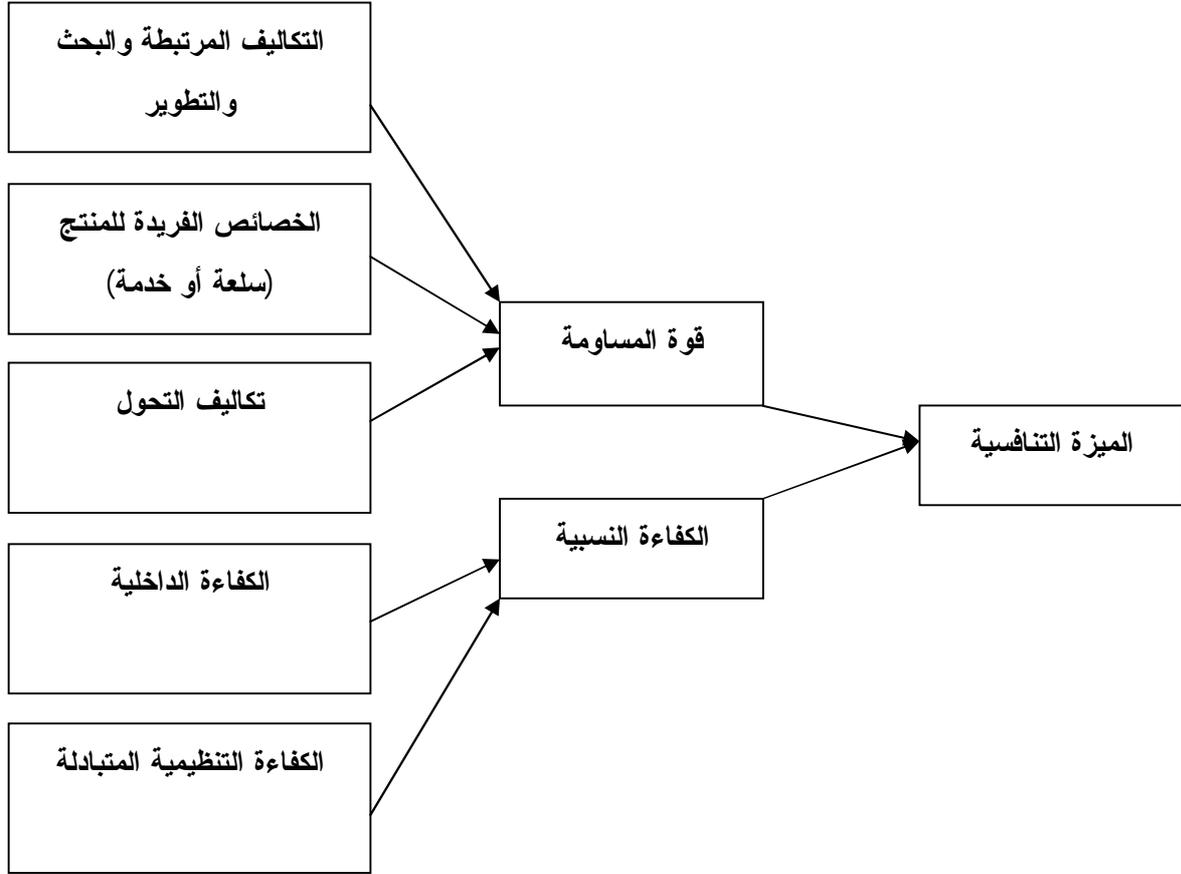
ثانياً: خصائص وأهمية الميزة التنافسية:-

V خصائص الميزة التنافسية.

أصبح موضوع الميزة التنافسية بالنسبة للمنظمات موضع اهتمام كبير كونها تؤدي دوراً أساسياً ومهماً في استمرار المنظمة في النشاط، لذلك على المنظمات ان تفكر وبشكل مستمر بإدارة ناجحة لاستراتيجيتها تمكنها من زيادة القيمة التي تخلقها، وهذا يؤدي بالمنظمة إلى الاستخدام الناجح لمزاياها التنافسية. وتعد الميزة التنافسية العنصر الاستراتيجي الذي يقدم فرص تحقيق النجاح للمنظمة، ولهذا ان امتلاك المنظمة الميزة التنافسية يتم من خلال امتلاكها موارد وعوامل مساعدة، بما تمنحها قوة داخلية حركية تؤسس لها موقفاً قوياً تجاه الأطراف المختلفة من المنتفعين، يتضح بما تقدمه من سلع وخدمات ذات قيمة متفردة لزيائنها المستهدفين. ويتفق كل من (Czpiel, 1992: 40) (الروسان، 1997: 36) (الزغبي، 1999: 60) على الخصائص التالية للميزة التنافسية:

- الميزة التنافسية نسبية تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة.
- تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.
- تتبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها.
- تنعكس على كفاءة المنظمة لأنشطتها أو على قيمة ما يقدم للزبون أو لكلاهما.
- تؤثر في الزبون بإدراكه الأفضلية في سلع وخدمات المنظمة وتحفزهم للشراء منها.
- تستمر لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.
- ويضيف (البرواري، 2001: 75) الآتي لخصائص الميزة التنافسية:
- تفرد المنظمة بما تقدمه من سلع وخدمات.
- حركية مستمرة لأن المنظمة تعيش في بيئة متغيرة.
- نسبية تتحقق بالمقارنة مع الآخرين وهي ليست مطلقة حيث تؤدي إلى تحقيق التفوق على المنافسين.
- تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة خاصة مع التجديد والتطوير.
- تشير إلى ما يميز سلع وخدمات المنظمة بأفضلية لدى الزبائن مقارنةً بسلع وخدمات المنافسين.
- الميزة التنافسية يمكن القول: بانها تتصف كونها المتغير التابع المستند على مدى توافر عوامل مستقلة، وكما موضح في الشكل (8) التالي:

شكل (8) العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية



المصدر: (الزغبى، 1999: 62)

حيث تشير الكفاءة النسبية إلى قدرة المنظمة على إنتاج السلع والخدمات بكلفة أقل من كلفة إنتاج المنافسين وهذا مرتبط بعاملين هما:

- الكفاءة الداخلية وتشير إلى الكلف التي تتحملها المنظمة في داخلها.
- الكفاءة التنظيمية المتبادلة ويقصد بها الكلف التي تتحملها المنظمة في تعاملها مع المنظمات الأخرى.

أما قوة المساومة فتوضح قدرة وإمكانية المنظمة على تحقيق حالات المساومة (التعامل) مع زبائنها ومجهزيها (الموردين) لصالحها وتتأثر بالعوامل الثلاثة التالية:

- الكلف المرتبطة بالتدريب والبحث والتطوير.
- الخصائص الفريدة للمنتج (سلعة، خدمة) والتي تختلف عن خصائص سلع وخدمات المنافسين.
- تكاليف التحول وهي الكلف التي يتحملها الزبائن والمجهزون إذا امتنعوا عن التعامل مع تلك المنظمة.
- ويضيف (بو شناف، 2007: 61) و(داسي، 2007: 42) الخصائص التالية للميزة التنافسية:
- طويلة الأمد وصعبة التقليد من قبل المنافسين.

- تشتق من رغبات وحاجات الزبائن.
 - تساعد في بناء قاعدة للتحسينات المستقبلية.
 - تؤدي إلى تحقيق قيمة للمنظمة.
- ويضيف (الشيخ، 2004: 260) أن الميزة التنافسية تتميز عادة بالخصائص التالية:
- إنها تبنى وتصاغ على اختلاف وليس تشابه.
 - تؤسس على المدى الطويل باعتبارها تختص بالفرص في المستقبل.
 - تكون غالباً مركزة جغرافياً.
- ويقول أيضاً: يجب أن تتوافر شروط معينة لكي تكون الميزة التنافسية فعالة وهذه الشروط هي:

- حاسمة، بمعنى أنها تتيح للمنظمة عامل السبق والتفوق على المنافس أو المنافسين.
- الديمومة، أي أنها تحقق الاستمرارية عبر الزمن.
- إمكانية الدفاع عنها، بمعنى صعوبة تقليدها أو محاكاتها أو إلغائها من قبل المنافس أو المنافسين.

ولكي تضمن هذه الشروط فعالية الميزة التنافسية، يجب ألا ينظر إليها كلاً على حدة بل ينبغي أن يتم تفعيلها مجتمعة، لأن كل شرط مرهون ومرتبط بالآخر، بمعنى أنه لا استمرارية دون حسم ولا إمكانية الدفاع دون وجود استمرارية.

✓ أهمية الميزة التنافسية.

لا تخلو الدراسات والأبحاث المتعلقة بالاستراتيجية وإدارتها، من مفهوم ومدى أهمية الميزة التنافسية، مما جعل هذا المفهوم وهذه الأهمية تهيمنان على مختلف التوجهات بالنسبة للمنظمات، حيث تعمل العديد من المنظمات في بيئات عالية التنافس تكون فيها المزايا التنافسية بشكل مؤقت في أفضل الأحوال بسبب التحولات السريعة في التقدم التكنولوجي واستجابات المنافس للنشاطات الاستراتيجية وهذا ما أكد عليه (Adams & Lamonti, 2003: 143) أن هذا المنظور هو مكمل لهيكل عمل القابليات الديناميكية والذي ينص: (على أنه مع زيادة ديناميكية وتعقيد بيئات العمل تَقَدُّ المنظمات القابلية على التكيف بصورة إضافية وإدامة المزايا التنافسية الموجودة).

ويقول (Teece, et al., 1997: 510) بناءً على هيكل العمل السابق، فإن العامل الأساس الذي يرتبط بتأسيس ميزة تنافسية مستدامة، يرتبط بقابلية المنظمات على الاهتمام بالكفاءات والموارد لبناء ميزة تنافسية مع استغلال الكفاءات الداخلية والخارجية المحددة للمنظمة لمواجهة البيئات المتغيرة. ويركز (Hill & Jones, 2001: 122) على أن المنظمة تمتلك الميزة التنافسية حين يكون معدل أرباحها أعلى من متوسط الصناعة وتمتلك الميزة التنافسية المستدامة حين تكون لها القدرة على المحافظة على معدل أرباحها لعدد من السنوات. ويقول (Bosseman & Phatak, 1989: 87): تعد الميزة التنافسية عاملاً جوهرياً لعمل المنظمات على اختلاف أنواعها، لأنها الأساس الذي تصاغ حوله الاستراتيجية التنافسية وتتفاعل سائر المتغيرات لدعم الميزة التنافسية. ويشير (Czepil, 1992: 40) إلى أن الميزة التنافسية تمثل مؤشراً إيجابياً نحو توجه المنظمة لاحتلال موقع قوي في السوق من خلال حصولها على حصة سوقية أكبر من منافسيها، وهذا يعني قدرة المنظمة على كسب زبائن أكثر ولاءً لها مقارنة بالمنافسين، مما يجعلهم أقل تأثراً لعروض المنافسين من جهة، وزيادة حجم المبيعات والأرباح من جهة أخرى. ويشير (Wile Hill, 1997: 625) إلى أهمية الميزة التنافسية من خلال كونها سلاحاً تنافسياً أساسياً لمواجهة تحديات السوق والمنظمات المنافسة، وذلك من خلال قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل عن طريق خلق التقنيات والمهارات الإنتاجية التي تمكنها من التكيف للفرص المتغيرة بشكل سريع. ويوضح (Lyanich, 2000: 153) أهمية موقع الميزة التنافسية في دراسة الإدارة الاستراتيجية، إذ لا تخلو الدراسات والأبحاث ضمن الاستراتيجية من مفهوم وأهمية الميزة التنافسية، وهو ما دعا إلى قول البعض من المفكرين والكتاب إلى أنه يمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية على أنها الميزة التنافسية. ويؤكد (MacMillan & Tampot, 2000: 89) على أن الميزة التنافسية تمثل معياراً مهماً لتحديد المنظمات الناجحة عن غيرها، لأن المنظمات الناجحة تتميز بإيجاد نماذج جديدة متفردة يصعب تقليدها ومحاكاتها لتيقنها من أن النماذج القديمة لها قد أصبحت معروفة ومتاحة، وأن المنافسين على علم كامل بها. لهذا فإن الميزة التنافسية يجب أن تكون مغروسة وبعمر في موارد، مهارات وثقافة المنظمة.

وأكد (Evans, 1993: 118) على أن أهمية الميزة التنافسية تتمثل من خلال خصائصها الآتية:

- تقدم دعماً يساهم في نجاح الأعمال.

- تتصف بالديمومة وصعوبة تقليد المنافسين لها.
 - تقدم التوجيه والتحفيز للمنظمة.
 - تقدم أساساً للتحسينات المستقبلية.
 - تحدد بالاعتماد على حاجات ورغبات الزبون.
- ويقول (الحيالي وآل مراد، 2005: 50): أن أهمية الميزة التنافسية تتمثل في الآتي:
- تمثل الميزة التنافسية مؤشراً إيجابياً يدل على توجه المنظمة لاحتلال موقع قوي في السوق من خلال حصولها على حصة سوقية أكبر من منافسيها.
 - تعد الميزة التنافسية عاملاً جوهرياً لعمل المنظمات على اختلاف أنواعها، ومختلف منتجاتها ومن خلالها تتبثق الاستراتيجية التنافسية الشاملة للمنظمة.
 - تعد الميزة التنافسية معياراً مهماً لتحديد المنظمات الناجحة عن غيرها، لأن المنظمات الناجحة تتميز بإيجاد نماذج جديدة متفردة يصعب تقليدها ومحاكاتها.
 - تمثل الميزة التنافسية سلاحاً تنافسياً لمواجهة تحديات السوق والمنظمات المنافسة عن طريق ابتكار وإبداع تقنيات ومهارات إنتاجية بصورة مقدرات تمكن المنظمة من التكيف مع الفرص الجديدة بشكل سريع.
- ويرى الباحث وبشكل عام أن أهمية الميزة التنافسية تأتي كونها تمثل مؤشراً إيجابياً للمنظمة بالحصول على أكبر حصة في السوق بما يمكنها من زيادة حجم المبيعات وتحقيق أعلى الأرباح وذلك من خلال اهتمامها بتدريب مواردها البشرية والاستغلال الأمثل لمواردها.

المبحث الثاني: الاستراتيجيات التنافسية ومداخل تطوير الميزة التنافسية

أولاً: أنواع الاستراتيجيات التنافسية العامة General Competitive Strategies :-

انتشر استخدام الاستراتيجيات التنافسية في السنوات الأخيرة من جانب العديد من الشركات العالمية التي تتبع الإدارة الاستراتيجية وبصفة عامة فإن الاستراتيجية التنافسية تثير التساؤلات التالية (السالم، 2005: 144):

هل يجب أن تتنافس المنظمة على أساس معيار التكلفة المنخفضة وبالتالي السعر الأقل لمنتجاتها؟

أم يجب أن تتنافس على أساس تمايز منتجاتها وخدماتها على أساس معايير أخرى خلاف السعر المنخفض مثل الجودة أو خدمة الزبائن.

هل يجب أن تكون المنافسة على أساس الند للند Head to Head مع المنافسين للحصول على أكبر حصة سوقية أم يجب التركيز على قطاع صغير من السوق بشرط أن يكون مضموناً ومرجحاً؟

ولقد اقترح بورتر Michel Porter (إدريس وآخرون، 2007: 252) استراتيجيتين تنافسيين شاملتين للتفوق في الأداء على المنافسين في صناعة أو خدمة معينة هما استراتيجية التكلفة المنخفضة واستراتيجية التمايز، وإن سبب وصف هاتين الاستراتيجيتين بأنهما شاملتين يرجع إلى أنه يمكن تطبيقهما بواسطة أي منظمة أعمال بالرغم من الاختلاف، من حيث نوع النشاط أو الحجم كما يمكن تطبيقهما بواسطة المنظمات غير الهادفة للربح Non-Profit Organizations (Wheelen & Hunger, 2004: 118)، ويضيف (السالم، 2005: 145) أن على المنظمة قبل أن تستخدم إحدى هاتين الاستراتيجيتين (خفض التكلفة أو التمايز) أن تختار مدى التوزيع في المنتجات التي تقوم بإنتاجها ونوع قنوات التوزيع التي تستخدمها وأنواع المشترين والمناطق الجغرافية التي تقوم بخدمتها وأخيراً الصناعات ذات العلاقة التي تتنافس فيها وبصورة أكثر بساطة بإمكان المنظمة أو وحدة الأعمال اختيار سوق مستهدف عام مثال 50% من السوق الكلي أو سوق مستهدف ضيق قطاع صغير من السوق ودمج هذين النوعين من الأسواق المستهدفة مع الاستراتيجيتين التنافسيين يمكن الحصول على أربعة أنواع مختلفة من الاستراتيجيات الهامة للمنافسة وكما موضح في الشكل (9).

الشكل (9) الاستراتيجيات التنافسية الشاملة لـ Porter

الميزة التنافسية Competitive Advantage

التمايز Differentiation	التكلفة الأقل Lower cost		النطاق التنافسي Competitive Scope
استراتيجية التمايز Differentiation	استراتيجية الريادة في التكلفة Cost Leadership	سوق مستهدف واسع	
استراتيجية التركيز على التمايز Differentiation focus	استراتيجية التركيز على التكلفة Cost focus	سوق مستهدف ضيق	

المصدر: (إدريس وآخرون، 2007: 254)

من الشكل (9) يتضح لنا أنه عندما تتوفر لدى استراتيجية خفض التكلفة واستراتيجية التمايز سوق مستهدف كبير من حيث النطاق التنافسي، فإنه ببساطة يمكن أن يطلق عليهما الريادة في التكلفة والتمايز، وعندما تركز هاتين الاستراتيجيتين على قطاع صغير في السوق (سوق مستهدف ضيق) فإنه يمكن أن يطلق عليهما التركيز على التكلفة والتركيز على التمايز. وفيما يلي توضيح لتلك الاستراتيجيات التنافسية:

✓ استراتيجية قيادة الكلفة Cost Leadership Strategy

تعد استراتيجية الكلفة المنخفضة (Thompson & Strickland, 1999: 103) مدخلاً تنافسياً قوياً في الأسواق حيث يتميز المشتريين بحساسيتهم تجاه الأسعار فمن خلال تخفيض الكلف في كل مجال من مجالات الأنشطة مع المحافظة على مستوى مقبول من الجودة تستطيع المنظمة أن تباع منتجاتها أو خدماتها بأسعار رائدة في السوق. ويقول (Pitts & Lei, 1996: 88) أن هذه الاستراتيجية تعتمد على قدرة المنظمة في توفير المنتج بتكاليف منخفضة مقارنة بالمنافسين، والافتراض الأساسي لها يتمثل بامتلاك المنظمة لميزة قياساً بالآخرين والتي يمكن من خلالها بيع المنتج إلى الزبون بسعر منخفض للحصول على حصة سوقية كبيرة. ويضيف (اليوزبكي، 2001: 47) أن السعي بأن تكون المنظمة هي التي تقدم المنتج الأقل تكلفة هو منهج تنافسي فاعل ومؤثر في الأسواق، إذ العديد من المستهلكين يتحسسون الأسعار ويتأثرون بها. وإن الهدف الأساسي من هذه الاستراتيجية هو إمتلاك ميزة الكلفة على المنافسين، ثم استخدام الكلفة الأدنى للتنافس في خفض الأسعار.

ويضيف (السالم، 2005: 146) أن هذه الاستراتيجية تتطلب أساليب وأدوات محكمة تتعلق بالتسهيلات البيعية ذات الكفاءة العالية وملاحظة مستمرة للتكلفة بغرض خفضها ورقابة صارمة على التكلفة وهامش الربح وخفض لتكاليف بعض المجالات مثل البحوث والتطوير والإعلان والترويج وغيرها. ويقول (الدوري، 2005: 249) أن الأعمال الكبيرة التي تتنافس وفق استراتيجية الكلفة الأقل تقدم منتجات أو خدمات في صناعة واسعة، حيث تحتل موقعاً في سوق واسع تضم أسعاراً تنافسية للمستهلكين.

✓ استراتيجية التمايز Differentiation Strategy

يعرف (اليوزبكي، 2001: 52) استراتيجية التمايز (بأنها محاولة المنظمة لتقديم سلع وخدمات تنفرد بخصائص معينة، بحيث تتميز عن سلع وخدمات المنظمات الأخرى المنافسة العاملة في نفس القطاع من إنتاج تلك المنتجات بنفس المواصفات مما يؤدي إلى اكتساب المنظمة ميزة تنافسية).

يقول (Thompson & Strickland 1999: 35) أن هذه الاستراتيجية تقتضي جعل المنتج أو الخدمة تنطوي على الانفراد بخصائص استثنائية وبشكل يتم إدراكه من قبل المستهلك، على أنه شيء فريد أو مميز. ويتمثل التميز (السالم، 2005: 147) في تصميم المنتج أو العبوة، الجودة والمواصفات، المنافع، خدمة الزبائن وغير ذلك وتمكن هذه الاستراتيجية التنافسية المنظمات من تحقيق عائد على الاستثمار يفوق المستوى المتوسط في صناعة معينة بسبب وجود الولاء للعلامة Brand Loyalty من جانب الزبائن والذين تقل حساسيتهم للسعر. إذ يقول (Porter, 37: 1980) أن الزبون على استعداد لدفع سعر أعلى للمنتجات والخدمات التي يرغبها عن مثيلاتها، وأن الولاء للعلامة من جانب المشتريين يمكن أن يمثل أحد الحواجز الأساسية لدخول المنافسين الجدد الصناعة التي تنتمي إليها المنظمة التي تتبع استراتيجية التمايز. ويضيف (الدوري، 2005: 253) أن هذه الاستراتيجية تستهدف تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال ترسيخ مفاهيم تتعلق بالمستهلك تتيح له الحصول على منتج وخدمة فريدة، والمنظمات المتميزة هي القادرة على إشباع حاجات المستهلك وجذبه من أجل زيادة حجم المبيعات، ومن ثم تستطيع حماية المنظمة من منافسيها وهذا التميز يجعل المنظمة تفرض الأسعار التي تراها مناسبة وتنمي ولاء المستهلك لعلامتها. ويضيف أن أهم المزايا التنافسية لاستراتيجية التمايز تتمثل في الآتي:

- تميز المنتج يحمي المنظمة إزاء المتنافسين لدرجة أنه يخلق ولاء لدى المستهلك نحو منتجاتها.
- تميز المنتج يخلق رغبة واستعداد عند المستهلك بدفع أسعار أعلى من أسعار المنتجات المتماثلة الأخرى.
- تميز المنتج يخلق حواجز تمنع دخول منافسين جدد.

- تزداد قوة المنظمة من أجل تطوير مؤهلاتها ومهاراتها المتميزة لتمكنها من مواجهة المنافسين الآخرين.
- تقديم المنظمة منتجاً متميزاً قادراً على إشباع حاجات ورغبات المستهلك كما يراها ويحتاجها وليست كما تراها هي.
- تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك.

✓ استراتيجية التركيز Focus Strategy

يقول (القطب، 2002: 63) أن الفكرة الأساسية في هذه الاستراتيجية تتمثل في اختيار مجال تنافسي محدود من السوق المستهدف، أو إلى مجموعة معينة من المشترين دون غيرهم وذلك من خلال تقديم منتجات ذات أسعار أقل من المنافسين، بسبب التركيز على خفض التكلفة أو تقديم منتجات متميزة في الجودة أو المواصفات أو خدمة العملاء. ويضيف (السالم، 2005: 148) أن هناك بديلين لتطبيق هذه الاستراتيجية هما:

- التركيز مع خفض التكلفة Cost Focus: وهي استراتيجية تنافسية تعتمد على خفض التكلفة للمنتج من خلال التركيز على قطاع معين من السوق أو على مجموعة معينة من المشترين والذين يتم خدمتهم كقطاع صغير وليس السوق ككل وفي هذه الاستراتيجية تركز المنظمة أو وحدة الأعمال على تحقيق ميزة في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التكلفة المنخفضة.
- التركيز مع التمايز Differentiation Focus: وهي استراتيجية تنافسية تعتمد على التمايز في المنتج والموجهة إلى قطاع محدود مستهدف من السوق، وليس السوق ككل أو إلى مجموعة من المشترين دون غيرهم، وفي حالة استخدام هذه الاستراتيجية للمنظمة أو وحدة الأعمال تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التمايز في منتجاتها وخلق الولاء للعلامة.

ثانياً: مداخل تطوير الميزة التنافسية:-

أدت التطورات التنافسية إلى سعي المنظمات لرفع كفاءة وفعالية أدائها للحصول على الميزة التنافسية، إذ ظهرت مداخل تسهم في التنمية والمحافظة على الميزة التنافسية من خلال التلبية الدائمة لحاجات الزبائن أو تنمية قدرات المنظمة التنافسية وكذلك تبني نظام إدارة الجودة الشاملة.

(1) مدخل تلبية حاجات الزبائن:

يعد هذا المدخل مهماً بالنسبة للمنظمة ولنجاحها في اختراق الأسواق، إذ أن التلبية الدائمة لحاجات المستهلكين وإشباع رغباتهم في ظل المنافسة الشديدة بسبب انفتاح الأسواق هو هدفاً استراتيجياً تعمل المنظمة باستمرار على تحقيقه أو الوصول إليه الأمر الذي يستلزم دراسة وتحليل أنواق ورغبات المستهلكين ومحاولة تصميم وإنتاج السلع وتقديم الخدمات القادرة على إشباعها وهذا يتطلب ما يلي (عبد الحميد، 1999: 188):

- تحقيق رضا المستهلكين إذ أن إمكانية المنظمة على امتلاك ميزة تنافسية مقارنة بالآخرين مرهون بتحقيق رضا المستهلك عن القيم والمنافع والأسعار القادرة على تحقيق الإشباع لحاجاته المختلفة والمتغيرة.
 - سرعة المنظمة في الاستجابة لحاجات الزبائن من خلال العمل على تقديم السلع والخدمات في الوقت المناسب.
 - تقديم سلع وخدمات عالية الجودة تختلف عن ما يقدمه المنافسون.
 - تقديم السلعة أو الخدمة بأسعار تتلائم وإمكانيات الزبائن.
 - توفير الخدمات الضرورية المرافقة للمنتج كخدمات ما بعد البيع (النقل، التشغيل والصيانة).
- (2) مدخل تنمية القدرات التنافسية:

- إن تنمية وتطوير القدرات التنافسية تعد من بين أهم العوامل التي تؤدي إلى تحقيق رضا الزبائن وتتمثل تلك القدرات (العلي، 1999: 44) في:
- المرونة: وهي قدرة المنظمة على تنويع منتجاتها وتسويقها في الوقت المناسب، تلبية لحاجة المستهلك وتشمل المرونة كذلك التعامل مع المتغيرات التسويقية إذ تساعد على تحسين سمعة المنظمة لدى المستهلك وتعزز ولائه لسلعها وخدماتها.
 - الإنتاجية: إن الاستثمار والاستغلال الأمثل للأصول المادية والمالية والبشرية يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحقيق أفضل المخرجات وأجودها بأقل كلفة، مما يسهم إيجابياً في الميزة التنافسية.
 - الزمن: لقد أدت التغيرات التنافسية المتلاحقة إلى تغيير حيز التنافس ليشمل عنصر الزمن وتقليصه لصالح المستهلك والمنظمة في الوقت نفسه إذ تشمل أبعاد المنافسة عبر عنصر الزمن، اختصار زمن دورة حياة المنتج، تخفيض زمن حياة التصنيع والعملية الإنتاجية، ضرورة أحداث المرونة في عملية التصنيع، تخفيض زمن الدورة للعملية وهي المدة الممتدة بين تقديم الطلب وتسليم المنتج والالتزام بجدول زمنية للتسليم الداخلي لعناصر الإنتاج حسب كل مرحلة من مراحل العملية الإنتاجية.
 - الجودة العالية للسلع والخدمات والوظائف والعمليات واستمرارها رغم تزايد الضغوط التنافسية بهدف البقاء في الأسواق وتنمية الموقف التنافسي.

ثالثاً: تحليل بيئة التنافس وقوى التنافس:-

V تحليل البيئة التنافسية Competitive Environment Analysis

تحظى البيئة التنافسية بدور مهم في تحديد نجاح أو فشل المنظمة فمن خلالها يتم القيام بما يلي (الرجى، 2010: 121):

1. تحديد منافسي المنظمة، أي القوى المؤثرة على الحالة التنافسية للمنظمة.
 2. تحديد نوع المنافسة هل هي منافسة كاملة أم منافسة احتكارية أم أنها احتكار القلة.
- ويعرف (عريقات، 2009: 224) سوق المنافسة الكاملة: بأنها السوق التي تتميز بعدم تحكم أي من البائعين أو المشترين في سعر السلعة أو الخدمة التي يتعاملون بها بمعنى أن يقرر كل بائع أو منتج الكمية المنتجة أو المعروضة للبيع وبالمثل يقرر كل مشتري الكميات التي يكون راعياً وقادراً على شرائها.

ويعرف عريقات كذلك الاحتكار التام: وجود مؤسسة واحدة تتفرد بإنتاج سلعة (سلع) لا يوجد لها بدائل جيدة، ويعرف المنافسة الاحتكارية: ذلك الشكل من الأسواق الذي يجمع بين بعض خصائص سوق المنافسة التامة وبعض خصائص سوق الاحتكار التام، إذ تتميز سوق المنافسة الاحتكارية بوجود عدد كبير نسبياً من المؤسسات صغيرة الحجم العاملة في المجال نفسه والمنتجة لسلع متشابهة، ولكنها ليست متماثلة تماماً.

وإن المنافسة الاحتكارية تشترك مع المنافسة التامة في تعدد المؤسسات المنتجة للسلعة نفسها وسهولة الدخول إلى الأسواق والخروج منها، كما تشترك مع الاحتكار التام في عدم تماثل المنتجات.

ويعرف (الحسناوي، 2007: 181) احتكار القلة: (وجود عدد قليل من المؤسسات تسيطر على سوق سلعة معينة، وأن سياسة كل مؤسسة تعتمد على تنبؤها بردود الفعل لدى منافسيها).

3. تقدير ردود أفعال المنافسين.

4. اختيار الاستراتيجية المناسبة للتنافس في السوق.

وأن تحليل البيئة الاستراتيجية يُمكن المنظمة من تحديد حصانتها التنافسية وذلك من خلال قابليتها التنافسية التي تمكنها من مواجهة التنافس القائم، والتي هي قدرة المنظمة على مواجهة المنافسة بكفاءة عالية عن طريق امتلاك المعلومات والأسواق، التكنولوجيا المتطورة، التحالفات والموارد البشرية المدربة ولهذه القابلية نوعين رئيسيين هما:

- القابلية التنافسية بالأسعار: وهي اعتماد السعر كأسلوب تنافسي وذلك بخفضه وجعله أقل من أسعار المنافسين للمنتج نفسه أو الخدمة.
- القابلية التنافسية الهيكلية: وتشمل جودة السلع والخدمات التي تتميز بها المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى المنافسة لها.

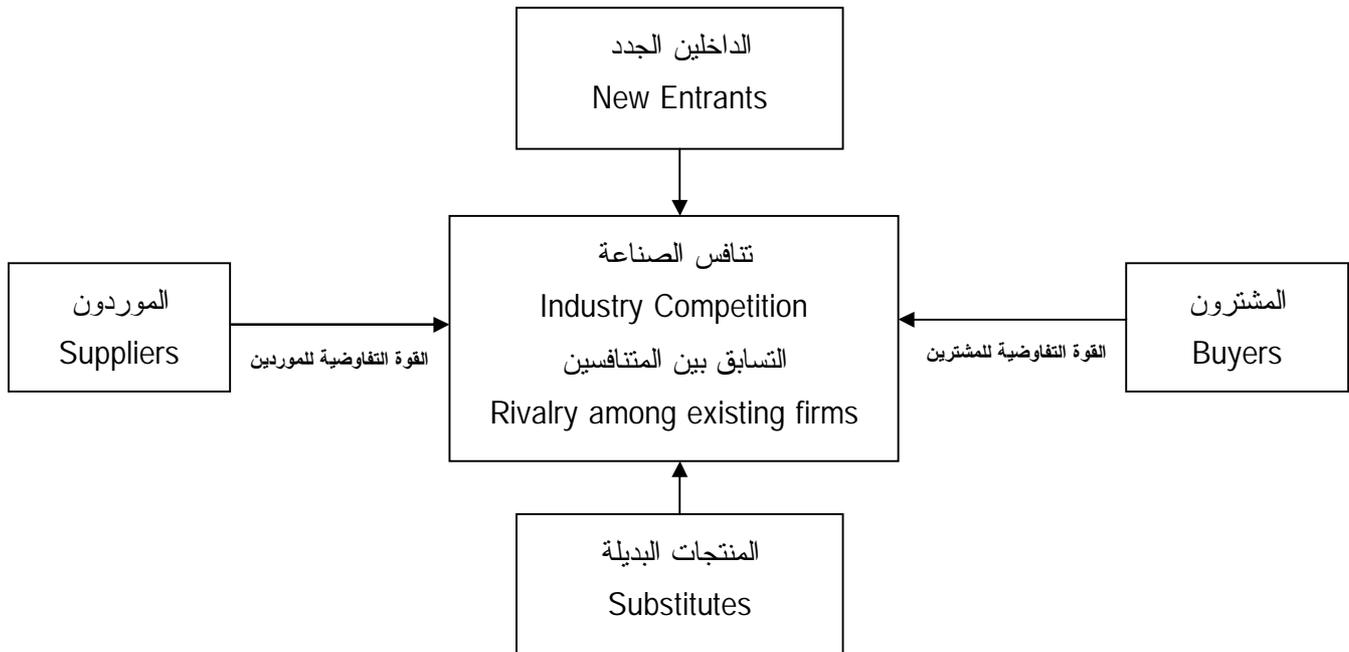
ويهتم تحليل البيئة التنافسية لأي منظمة في تقييم كيفية تأثير قوى التنافس على جاذبية الصناعة Attractiveness of Industry والتي تشير إلى إمكانية تحقيق المنظمة للربحية من خلال التنافس في الصناعة، فكلما كان تحقيق الربحية أكثر سهولة كلما كانت الصناعة أكثر جاذبية والعكس صحيح.

٧ قوى التنافس Competition Forces

يرى بورتر Porter أن ما يشغل المنظمات هو التعرف على شدة المنافسة القائمة داخل بيئتها الصناعية، ويقصد بالبيئة الصناعية مجموعة المنظمات التي تنتج أو تقدم مجموعة من السلع أو الخدمات المتشابهة، وبعد تحليل قوى التنافس مدخلاً رئيساً لتحليل الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة في بيئة الصناعة، ومن خلال تحديد المنافسين الأقوياء ومدى فاعليتهم وتأثيراتهم في السوق، وكذلك تحديد المنافسين الضعفاء وكيفية الدخول والنمو في الأسواق التي يعملون فيها، ويستلزم من المنظمة عند القيام بمسح الصناعة تحديد وتقييم الأهمية النسبية لكل من هذه القوى ودرجة تأثير كل منها على نجاح المنظمة، وأن ازدياد قوة كل من هذه القوى تؤدي إلى تقليل قدرة المنظمة على رفع أسعارها وتحقيق أرباح عالية، أي أن التهديد يزداد بازدياد قوة هذه القوى في حين تتوفر الفرص عندما تتخفف قوة التأثير لهذه القوى.

ويتضمن نموذج Porter خمسة قوى وهذه القوى كما هي موضحة بالشكل رقم (10) (الدوري، 2005: 104).

الشكل (10) يوضح نموذج بورتر لقوى التنافس



المصدر: (الدوري، 2005: 104)

وفيما يلي شرح هذه القوى:

(1) التهديد من دخول منافسين جدد New Entrants.

يجلب المنافسون الجدد للصناعة قدرات جديدة مثل الرغبة في الحصول على حصة سوقية، موارد بكميات كبيرة وزيادة في الطاقة، وأن دخول منافس جديد أو أكثر يمثل تهديداً للمنظمات القائمة حالياً ولن يؤدي ذلك إلى زيادة حدة المنافسة وخفض المبيعات والحصة السوقية فقط بل يؤثر على هيكل الأسعار وبدوره يؤثر على الأرباح، ولكن حجم هذا التهديد يعتمد على وجود مجموعتين من العوامل هي:

- عوائق أو قيود الدخول إلى الصناعة.
- ردود الفعل المتوقعة من جانب الشركات القائمة والمستقرة في السوق للداخل الجديد. وهناك أنواع عديدة من قيود الدخول إلى الصناعة (السوق) منها:
- اقتصاديات الحجم: تحول (تمنع) اقتصاديات الحجم المنافس الجديد الدخول إلى الأسواق، إذ أنها تجبر المنافسين على الدخول بحجم كبير وما يترتب على ذلك من مبالغ مالية طائلة عالية الخطورة وكذلك تحمل عبء التكلفة الزائدة، ومن المعلوم أن العوائق المرتبطة بالحجم لا تتعلق بالإنتاج فقط بل ترتبط بمجالات أخرى مثل التسويق، التمويل والبحث والتطوير.
- قيود التكلفة والموارد بغض النظر عن الحجم، تمتلك المنظمات القائمة ميزة تكلفة أقل أو مصادر تمويل غير متاحة للداخلين الجدد.
- تأثير منحنى التعلم والممارسة العملية والخبرة المترجمة.
- عدم القدرة على التوافق مع التكنولوجيا المستخدمة أو أساليب المنظمات القائمة التي توجد بالفعل في السوق.
- تفضيل العلامة التجارية وولاء المستهلكين.
- المتطلبات الرأسمالية: كلما كان حجم الاستثمارات المالية المطلوبة كبيراً، كلما كان عدد المنافسين الجدد المحتملين أقل.

(2) شدة المنافسة بين المتنافسين الموجودين Rivalry among existing firm.

ويمثل هذا العنصر مرتكز نموذج Porter لأنه يشير إلى التقاء العناصر الأخرى، وشدة المنافسة تعد حالة طبيعية بين المتنافسين وتتوقف على معدل النمو في الصناعة والتكاليف الثابتة وتكاليف التحويل وعوائق الخروج من الصناعة.

وتتركز المنافسة في هذا النطاق على العناصر الآتية:

- إمداد المشترين بميزات أفضل أكثر جاذبية.
- توفير منتجات إبداعية جديدة.
- مستوى جودة عالية.

- توفير خدمات متميزة.
وتعتمد حدة التنافس بين هذه الأطراف على كيفية توظيف تقنيات وأساليب عديدة لخدمة الزبائن ومن بينها الاهتمام بتدريب الموارد البشرية إذ لها دوراً مهماً في القطاع المصرفي موضوع الدراسة، وبغض النظر عن نوع الصناعة، فإن هناك مجموعة من العوامل المؤثرة على حدة المنافسة بين المنظمات وهي:

- يزداد التنافس مع زيادة عدد المنافسين ومع تساويهم في الحجم والقدرة.
- تزداد حدة المنافسة عندما تُغري أحوال الصناعة بعض المنافسين بتخفيض الأسعار لزيادة حجم المبيعات.
- يكون التنافس أقوى عندما تكون تكلفة انتقال الزبائن وتحولهم لعلامة تجارية جديدة منخفضة.
- تزداد المنافسة عندما يكون أحد المنافسين أو أكثر غير راضٍ عن مكانته الحالية في السوق، لذا يقوم ببعض التحركات لتقوية موقفه على حساب المنافسين.
- يزداد التنافس نسبياً مع حجم الربح المحقق من التحرك الاستراتيجي، وكلما زاد الربح المحقق من استغلال الفرص الجديدة شجع ذلك منافس أو أكثر في التحرك لاقتناص هذه الفرصة.
- يصبح التنافس أكثر تقلباً، كلما زاد تنوع المنافسين فيما يتعلق بالرؤى والهدف الاستراتيجي.

(3) القوة التفاوضية للموردين Bargaining Power of suppliers.

يستطيع الموردون التأثير على الصناعة من خلال قدرتهم على رفع (فرض) الأسعار أو تخفيض نوعية السلع أو الخدمات المشتراة منهم، لذلك لا بد من دراسة عناصر التميز والقوة لديهم، وذلك من حيث أعدادهم وتوزيعهم الجغرافي ونقاط تميزهم ومدى مساهمتهم لتحقيق الجودة وتحملهم للأعباء والتكاليف، وكلما كان المورد ضعيفاً قوي مركز المنظمة وتقرض أسعار منخفضة وتطلب في الوقت نفسه جودة أعلى.

(4) القوة التفاوضية للمشتريين Bargaining Power of Buyers.

تعد القوة التفاوضية للمشتريين عاملاً هاماً في مجال تحليل الموقف التنافسي للسوق لما لها من قوة تأثيرية على المركز التفاوضي للمنظمات القائمة وعلى إمكانية دخول منظمات جديدة للسوق. ويكون للزبائن قوة تنافسية عندما يتمكنون من المساومة على الأسعار أو الجودة أو الخدمة أو غيرها من شروط البيع وعادة ما يكون لديهم القوة للتفاوض في الظروف التالية:

- إذا كانت تكلفة الانتقال للمنافسين أو البدائل منخفضة.
- إذا كان عدد المشتريين قليل أو إذا كان هناك زبون مهم للبائع بشكل خاص.
- إذا كان لدى المشتري معلومات جيدة عن منتجات البائع وأسعاره وتكاليفه.
- في حالة زيادة العرض وقلة الطلب على المنتجات.

5) تهديد المنتجات البديلة Threats of Substitutes.

السلع البديلة هي السلع التي تبدو مختلفة ظاهرياً، لكنها تستطيع أن تشبع الحاجة نفسها وبكلف أقل وبأسعار أقل من المطروحة من قبل المنظمات الحالية، ولكي يكون التهديد التنافسي الذي تفرضه المنتجات البديلة قوياً، فإنه يجب توفر ثلاثة عوامل أساسية هي:

- عندما تكون البدائل متاحة وذات أسعار جيدة.
 - رضا المشترين عن البدائل فيما يتعلق بالجودة والأداء.
 - عندما تكون تكلفة انتقال المشترين للبدائل الجديدة منخفضة.
- وأضاف بعض الكتاب والباحثين ومنهم (Wheelen & Hunger, 2004: 64) البعدين أدناه لنموذج Porter حتى يتلائم مع بيئة الصناعة في البلدان النامية، بما يكفل للمنظمات من تحليل الفرص والتهديدات عند تحليل البيئة التنافسية لهيكل الصناعة وهما:
- البعد الأول: سياسة الحكومة، لما لها من تأثيرات مباشرة أو غير مباشرة على هيكل الصناعة.
 - البعد الثاني: يتمثل بعوامل البيئة الخارجية الكلية (الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، الديموغرافية والتكنولوجية) التي تؤثر مع القوى الخمسة التنافسية في هيكل الصناعة.

الفصل الرابع

التدريب ودوره في تحقيق الميزة التنافسية

المبحث الأول: أساسيات الميزة التنافسية
أولاً: أساسيات بناء الميزة التنافسية
المبحث الثاني: تدريب الموارد البشرية وأثرها في
أساسيات الميزة التنافسية
أولاً: الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة
التنافسية
ثانياً: بناء الميزة التنافسية للمصارف

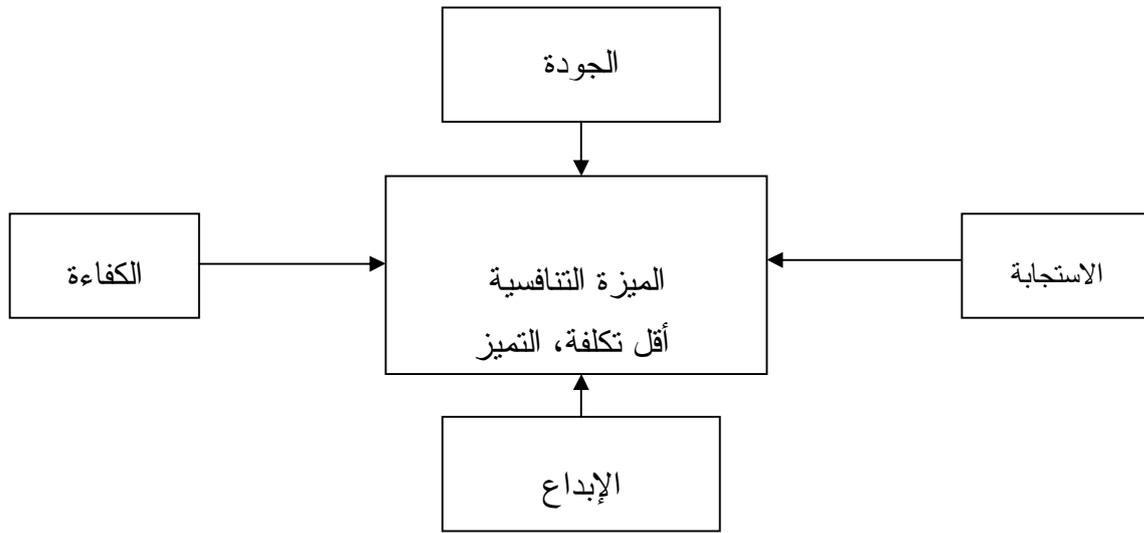
الفصل الرابع التدريب ودوره في تحقيق الميزة التنافسية

المبحث الأول : أساسيات الميزة التنافسية

أولاً: أساسيات بناء الميزة التنافسية The Generic Building Blocks of competitive Advantage:

تمثل المتغيرات أو العوامل الأربعة الموضحة في الشكل (11) أدناه أسس بناء المزايا التنافسية للمنظمات والتي يمكن لأي منظمة أن تعتمد عليها بغض النظر عن نشاطها سواء كان إنتاج سلع أو تقديم خدمات (Hill & Jones, 2001: 127).

الشكل (11) يوضح أسس بناء المزايا التنافسية للمنظمات



المصدر: (Hill & Jones, 2001: 127)

ونتناول بالشرح هذه المتغيرات وكما يلي:

1. الجودة Quality.

اهتمت المنظمات بالجودة نظراً لدورها الكبير في تحقيق قوتها التنافسية وضمان استمرارها ونموها باعتبارها أحد المزايا للتنافس وتسهم في تحسين الإنتاجية وخفض التكاليف ورفع حصة السوق، والجودة تحظى بمكانة هامة في المنظمات الحديثة باعتبارها عامل من عوامل نجاحها أو فشلها، وبذلك أصبحت الجودة المتغير الاستراتيجي لبناء ونجاح أي استراتيجية تنافسية. ونتيجة لزيادة حدة المنافسة بالمقارنة مع متطلبات الزبائن الخاصة للحصول على أعلى مستوى للجودة، أصبحت الجودة من أهم المتغيرات الاستراتيجية التي تركز عليها المنظمات لدخول الأسواق (العيساوي، 2012: 81).

وإن من أهم متطلبات المنافسة هي تحقيق مستويات عالية من الجودة للمنتج أو الخدمة إذ تعرف الجودة (الحافظ، 2000: 47) على أنها مجموعة الخصائص التي تحدد قدرة المنتج على تلبية توقعات الزبائن. وعرف (Bergman & Klefsjo, 1994: 17) الجودة على أنها ما يتطلبه الأمر لجعل الزبون يرتبط بعلاقة محبة مع المنتج (سلعة، خدمة). وأوضح (Krajewski & Ritzman, 1999: 40) أن المنظمات التي حققت نجاحاً في موضوع الجودة كانت تهتم بالبرامج التدريبية لمواردها البشرية وتشجيعهم على الإبداع واتخاذ قراراتهم بعد أن توفر لهم المنظمة المعلومات والتقنيات المطلوبة لكي يحققوا التطور في أدائهم. ويضيف (الحافظ، 2000: 48) أن المنظمات التي تتبنى متغيرات الميزة التنافسية وتدخل من خلالها إلى الأسواق كانت الجودة المتغير الأساسي والجوهري من بين هذه المتغيرات. ويشير (Dilworth, 1992: 58) إلى أن تفوق المنظمة فيما يخص متغير الجودة لخدماتها أو منتجاتها على الشركات الأخرى المتشابهة، يعد مطلباً ضرورياً ولازماً لنجاح هذه المنظمة. ويضيف (الطويل والحافظ، 2002: 18) أن مصطلح الجودة استخدم ليعبر عن وجهات نظر مختلفة، إذ تقتزن نظرة الزبون لها بقيمة خدمة المنتج ومدى تحقيقها الغرض المقصود بالسعر الذي يرغب دفعه بينما تقتزن نظرة الصناعي لها بمطابقة جودة المنتج للمواصفات المحددة، ووفق الجودة المتميزة يكون الزبون راغباً بدفع سعر أعلى أو الانتظار لمدة أطول للحصول على منتج أو خدمة أفضل والجودة هي غاية كل مدير وقوة ذات تأثير كبير في أداء المنظمات ومن ثم في تعزيز مركزها التنافسي.

ويقول (Adam & Ronald, 1996: 47) أن الجودة توصف بانها درجة مطابقة المنتج النهائي مواصفات التصميم، ويضيف (Slack, et al., 1998: 52) أن الجودة تعني عمل الأشياء بشكل صحيح، أما (العلي، 2000: 38) فيقول أن هناك نقاط خمس، يجب على المنظمة اتباعها في حالة اعتماد الجودة بعداً تنافسياً هي:

- (1) تحديد الجودة من وجهة نظر الزبون.
 - (2) ربط الجودة مع الربحية لكل من السوق والكلفة.
 - (3) النظر إلى الجودة على أنها أداة تنافسية.
 - (4) بناء الجودة يتم في عملية التخطيط الاستراتيجي.
 - (5) التزام المنظمة بشكل كامل بموضوع الجودة.
- ويؤكد (ماهر، 2008: 643) على أن النظرة الحديثة تركز على أن الجودة هي الطريق الطبيعي لتقديم السلعة أو الخدمة، وذلك من خلال تحقيق رغبات الزبون والتحسين المستمر في العمليات من أجل تحقيق هذه الرغبات وأن تكون الإدارة في كافة مستوياتها ووحداتها مسؤولة من خلال أنشطتها على تحقيق مثل هذه الجودة.

ويركز (محسن والنجار، 2004: 58) على أن التصميم العالي الأداء High performance ينصب على جودة المنتج، بغية احتوائه خصائص وسمات عالية التفوق في الأداء ومئاته أكبر والسلامة والأمان في الاستخدام واقتصاد في الاستعمال والملائمة.

ويضيف (Krajewski & Ritzman, 1999: 34) أن جودة المطابقة Conformance Quality تقاس بمدى تلبية المنتج خصائص الجودة والزبائن يرغبون بالخدمات أو السلع التي تلبى الخصائص المطلوبة التي يتوقعونها أو يشاهدونها في الإعلان، ويوضح (الطويل والحافظ، 2002: 19) أن جودة المطابقة تهدف إلى الإنتاج دون أخطاء، وذلك من خلال قبول التحسينات المستمرة، ولغرض بلوغ المنظمة جودة المطابقة، فإنه يتوجب عليها امتلاك قوة عمل ماهرة ومدربة تدريباً جيداً وتقليل الأخطاء وتقديم خدمات أو منتجات وفق المواصفات المحددة. ويقول (Hill & Jones, 2001: 130) أن تأثير الجودة على الميزة التنافسية يدور حول محورين هما:

- 1) توفير منتجات عالية الجودة، تزيد من قيمة هذه المنتجات في نظر المستهلكين، وهذا المفهوم المدعم للقيمة يؤدي بدوره إلى السماح للمنظمة بفرض أسعار عالية ومن ثم أرباح أكبر.
- 2) يتطلب تحسين الجودة رفع مستوى الكفاءة وتقليل الهدر والاقتصاد في التكاليف المرتبطة بصنع السلعة أو تقديم الخدمة، مثل تقليل نسب الإنتاج المعاب، مما يؤدي إلى تقليل الوقت الذي يستغرقه العاملون في تعويض الوحدات المعابة، ومن ثم تحسين الكفاءة وتوفير التكاليف التي تؤدي إلى تحسين الربحية.

يقول (القيسي والطائي، 2013: 190) أن المنتجات ذات الجودة، هي بضائع أو خدمات موثوق بها، بمعنى أنها تؤدي العمل الذي صُممت من أجله بإتقان.

ويضيف (باحميد، 2012: 71): تمثل جودة الخدمة أهمية كبيرة في المنظمات الخدمية بصفة عامة والمصارف بصفة خاصة، وعليها يتحدد موقع المصرف في السوق المصرفية والزبائن يبنون أحكامهم على الخدمة المقدمة من خلال جودتها ومدى تطابقها مع احتياجاتهم، لذلك حظيت جودة الخدمة بالاهتمام الكبير من قبل المختصين والباحثين.

وأن لجودة المنتج العالية أثر على الميزة التنافسية من جانبيين:

- 1) إن تقديم إنتاج عالي الجودة يزيد من قيمة هذا الإنتاج في نظر المستهلكين.
- 2) كفاءة المنظمة العالية، من كلفة إنتاجها المنخفضة، أي كلما قل الضائع في صناعة منتجات معينة أو تقديم خدمة ثانوية وكلما قل الوقت اللازم لإصلاح الأخطاء كلما تحول ذلك إلى زيادة إنتاجية العامل وتخفيض كلفة الوحدة الواحدة. ويمكن للباحث أن يستخلص أن الجودة كونها من أساسيات بناء الميزة التنافسية هي متغير هام والمنتج لسلعة أو خدمة عالية الجودة لا يسمح للمنظمة بفرض أسعار عالية فقط، بل يؤدي إلى خفض التكلفة، وأن اهتمام العديد من المنظمات بجودة المنتج أصبح أمراً ضرورياً ليس فقط كونها من أساسيات بناء الميزة التنافسية، بل من أجل البقاء والاستمرار.

2. الكفاءة Efficiency.

تتمثل الكفاءة في الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتقاس بكمية المدخلات المستعملة لإنتاج مخرجات محددة، وكلما كانت الكفاءة الإنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها، سمح لها ذلك ببناء مزايا تنافسية. ويعرف (Robbins, 2004: 571) الكفاءة بأنها نسبة المخرجات الفاعلة إلى المدخلات المطلوبة.

ويرى (Hill & Jones, 2001: 127) أن المنظمة ما هي إلا أداة لتحويل المدخلات (الموارد البشرية- رأس المال- الأرض والمواد والآلات والمعدات) إلى مخرجات (سلع وخدمات) وتقاس الكفاءة كما يلي:

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$$

وكلما كانت المنظمة أكثر كفاءة كلما قل مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات محددة وبهذا تكون الكفاءة عاملاً في تحقيق مزايا منخفضة التكلفة (السيد، 2000: 224). مما يمكن المنظمة من بيع سلعتها أو تقديم خدماتها بسعر أدنى من سعر المنافسين والحصول على قدر كبير من الأرباح.

وقد عرف (الطويل والحافظ، 2002: 12) الكفاءة: بأنها مجموعة مبالغ نقدية تدفع من قبل المنظمة من أجل الحصول على عوامل الإنتاج الضرورية لتحقيق الأهداف المطلوبة. ويقول (Krajewski & Ritzman, 1996: 63): أن التنافس على أساس الكفاءة يتطلب من مدراء العمليات الاهتمام بتحديد كلف العمل والمواد الأولية والكلف الأخرى من خلال نظام من شأنه أن يخفض الكلفة للوحدة الواحدة من المنتج أو الخدمة. ويركز (الطويل والحافظ، 2002: 17) على النقاط التالية التي يراها مناسبة لتخفيض الكلف ومنها:

- 1) استخدام الآلات والمعدات أطول مدة ممكنة مع الاهتمام بالصيانة.
 - 2) تحسين عمل السيطرة النوعية والرقابة لتقليل نسب المعيب والتالف.
 - 3) المحافظة على تصميم المنتج وتطويره.
 - 4) تحسين الانسياب الكفوء لتدفق المواد داخل المنظمة.
 - 5) العمل المستمر على تطوير الجودة.
 - 6) تحسين طرق الإنتاج واستخدام الآت حديثة.
 - 7) استقرار العاملين وتطوير مهاراتهم من خلال إشراكهم في دورات تدريبية مستمرة.
 - 8) الاهتمام بالعوامل الإنسانية والرضى عن العمل.
- ويؤكد (الزغبى، 1999: 61-62) على أن الكفاءة يقصد بها قدرة المنظمة على إنتاج السلع والخدمات بكلفة أدنى من كلفة إنتاج المنافسين وهذا يرتبط بعاملين هما:

(1) الكفاءة الداخلية Internal Efficiency: وتشير إلى الكلف التي تتحملها المنظمة في داخلها.
(2) الكفاءة التنظيمية المتبادلة Interorganizational Efficiency: وتشير إلى الكلف التي تتحملها المنظمة في تعاملها مع المنظمات الخارجية.

ويضيف (القيسي والطائي، 2013: 189) أن العمل هو وسيلة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، وأن المدخلات هي العوامل الرئيسية للإنتاج مثل الجهد البشري، الأرض، رأس المال والتكنولوجيا، أما المخرجات فهي السلع والخدمات التي تقدمها المنظمة. وأن أبسط قياس للكفاءة هي كمية المدخلات اللازمة لإنتاج مخرجات معينة، وهذا يعني أن الكفاءة تساوي المخرجات مقسومة على المدخلات، وكلما كانت كفاءة المنظمة عالية، كلما قلت المدخلات اللازمة لإنتاج مخرجات معينة، وإن الكفاءة تساعد المنظمة أن تحصل على ميزة تنافسية أقل كلفة.

3. الاستجابة للزبون Customer Responsiveness.

يعرف (Hill & Jones, 2001: 132) الاستجابة للزبون هو الوقت الذي يتطلبه تسليم السلعة أو تقديم (أداء) الخدمة. ويقول (Krajewski & Ritzman, 1999: 34) أن التنافس على أساس الوقت أو الاستجابة للزبون يتضمن جوانب ثلاثة هي:

- أ- وقت التسليم السريع Fast Delivery Time: ويقاس بمقدار الوقت المستغرق بين تاريخ استلام طلبات الزبائن حتى تاريخ تجهيزه أو تقديمه.
- ب- التسليم بالوقت المحدد On- Time Delivery: ويقاس من خلال التكرار الذي تتم فيه مقابلة وقت التسليم المتفق عليه، معبراً عن ذلك بالنسبة المئوية للطلبات التي تم تسليمها للزبائن في الأوقات المحددة في المنظمات الصناعية، ويقاس أيضاً بالنسبة المئوية للزبائن الذين ينتظرون للحصول على الخدمة في مدة أقل من خمس دقائق في المنظمات الخدمية.
- ج- السرعة في التطور Development Delivery: وتتعلق بمدى السرعة في تقديم المنتجات من السلع والخدمات الجديدة والذي يغطي الوقت ما بين توليد الأفكار وصولاً إلى الإنتاج مروراً بالتصميم.

ويضيف (الكركي، <http://elearning.hebron.edu>: 18 - 20) أن عنصر الزبائن من بين أهم العناصر والمرتكزات التي تستند إليها الميزة التنافسية وهناك نوعين من الزبائن:

- الزبون الخارجي External Customer: وهم جميع الأفراد الذين تحرص المنظمة على تقديم خدماتها لهم في كل الظروف والأحوال.
- الزبون الداخلي Internal Customer: وهم جميع الأفراد العاملين في المستويات التنظيمية المختلفة والذين يجب خدمتهم بنفس طريقة خدمة الزبون الخارجي لأن خدمتهم تعزز الوصول إلى خدمة الزبون الخارجي.

وإن من المؤشرات التي تميز المنظمات في إرضاء الزبائن وإشباع حاجاتهم يمكن أن تكون في:

- وضع معايير ومواصفات للسلع والخدمات المقدمة تستمد من احتياجات الزبائن.
- تحقيق أعلى قدر من الرضا والإشباع وتقديم المكافآت والجوائز للزبائن.
- توفير نظام فعال لخدمة الزبائن.
- إدارة فعالة للعلاقات مع الزبائن.
- التقييم المستمر للعمليات ومتابعة تطور الخدمات والسلع من خلال التوجه إلى الزبائن.
- مواكبة مستوى الجودة السائدة بالسوق وإشباع الحاجات المتجددة للزبائن.
- منح الثقة والعناية والرعاية للزبائن ليكونوا الأكثر رضا دائماً.

ويضيف (Hill & Jones, 2001: 131) أنه حتى تحقق المنظمة هذا العامل، أي الاستجابة للزبون عليها أن تكون قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من المنافسين في تحديد وإشباع احتياجات زبائنهم، وعندئذ يولي الزبائن قيمة أكبر لمنتجاتها أو خدماتها. ويعد (الطويل والحافظ، 2002: 19) المرونة Flexibility المعبر الحقيقي عن قابلية المنظمة على الاستجابة والتكيف السريع لتلبية طلبات السوق والتحول من منتج لآخر كما ونوعاً وفقاً لرغبات الزبائن وحاجاتهم. ويقول (Heizer & Render, 1999: 37) أن المرونة هي القدرة على إجراء تغييرات في الموقع السوقي التي تعتمد على الإبداعات في التصميم ويرى (Chase, et al., 2001: 24) بأن المرونة ترتبط بالمنظور الاستراتيجي، أي القدرة على تقديم مدى واسع من المنتج للزبائن والعنصر المهم هنا هو القدرة على تقديم سلع وخدمات جديدة في الوقت المطلوب.

ويضيف (القيسي والطائي، 2013: 192) أنه لغرض تحقيق استجابة عالية للزبون يجب على المنظمة أن تكون قادرة على تنفيذ أعمالها بصورة أفضل من منافسيها وقادرة على أن تلبي حاجات زبائنهم بفاعلية لذلك المستهلكين يقيمون منتجات المنظمة بصورة أعلى من منتجات المنظمة المنافسة.

وإن مظهر الاستجابة للزبون زاد الاهتمام به هو سرعة الاستجابة لطلبه، أي هو الوقت الذي تستغرقه وبالنسبة للمصرف إن وقت الاستجابة للزبون هي المدة الزمنية التي يقضيها الزبون واقفاً في الخط لانتظار دوره للتكلم مع الموظف المختص. وهناك مصادر تعزز الاستجابة للزبون هي التصميم الجيد للسلعة وتقديم الخدمات ما بعد البيع.

4. الإبداع Innovation.

يمكن القول أن الإبداع يمثل أحد أهم أساسيات بناء الميزة التنافسية إذ استأثر باهتمام كبير من لدن العديد من المفكرين والباحثين في القرن الحادي والعشرين، لما إتسم به هذا القرن من تطورات على صعيد الموارد البشرية وعلى الصعيد التكنولوجي وفي أنظمة الاتصالات وثورة المعلومات والإنترنت، وعلى المدى الطويل، يمكن النظر إلى المنافسة على أنها عملية موجهة بواسطة الإبداع إذ أن عمليات الإبداع التي تحرز نجاحاً يمكن أن تشكل مصدراً رئيساً للمزايا التنافسية، لأنها تمنح المنظمة شيئاً فريداً يفتقر إليها منافسوها. ويقول (Hill & Jones, 2001: 130) إن التفرد يسمح للمنظمة بتمييز نفسها، فضلاً عن فرض أسعار عالية لمنتجاتها أو انخفاض تكاليف منتجاتها مقارنة بمنافسيها، وان الإبداع هو شيء جديد New أو غريب Novel يتعلق بطريقة أداء المنظمات أو المنتجات أو الخدمات التي تقدمها.

ويعرف (عكروش، 2004: 32) الإبداع بأنه الإتيان بفكرة أو مجموعة أفكار جديدة وغير مألوفاً لدى المنافسين، تشكل تحسناً وتطويراً على النمط الموجود، ويصف الإبداع بأنه إيجاد منتجات جديدة وهو أحد المداخل المتبعة للبقاء والتكيف مع تغيرات بيئة العمل المتسارعة وتحقيق ميزة تنافسية في السوق، وبما أن الإبداع يساعد المنظمة على تحقيق تطوير منتجات جديدة، فإنه يصبح مصدراً لتحقيق الميزة التنافسية، وخاصةً عندما يساعد الإبداع المنتج على تطوير منتجات جديدة وطرحها في السوق بسرعة. ويقول (روبرت هـ. ووترمان الابن، 1999: 23) أن الإبداع شديد الارتباط بحاجات السوق وهو يمثل المنتجات الجديدة التي لم يكن المستهلك على علم بأنه في حاجة إليها، ويمثل كذلك التغير الذي يطراً على المنتج القديم وجعله يتدفق بحياة جديدة. فيما ترى (العزاوي، 2002: 208) الإبداع بأنه القدرة على ترتيب الأفكار بطريقة جديدة وصياغة المعلومات والخبرات في إطار جديد، والإبداع يعني التغييرات الفنية في العمل والتي تؤدي إلى عمليات الإضافة والتحسينات أو أي إجراء يزيد في ربحية المنظمة، ويعتقد (Robbins, 2004: 571) بأن الإبداع فكرة تطبق للمبادرة أو تحسين عملية إنتاج سلعة أو تقديم الخدمة، ويقول (الملوك، 2002: 3) أن تغير حالات المنافسة وتضخم الأسواق وقصر دورة حياة المنتجات والتطورات المتسارعة في التقانة الحديثة وتطبيقاتها الواسعة لمختلف العمليات غير من أسس المنافسة وقواعدها، وازداد الإدراك بأن الإبداع هو القدرة التنافسية اللازمة التي يتوقف عليها نجاح

المنظمات، ولذلك تم الاهتمام بالموارد البشرية للوصول إلى طرق لاكتشاف مكامن المعرفة ووسائل اكتسابها، فضلاً عن إتاحة المعلومات لهم وتعزيز ثقتهم بإمكاناتهم عن طريق المشاركة الجادة في عمليات صنع القرارات واتخاذها، وقد أشار (جويده والجزراوي، 2002: 18) إلى أن إبداع المنظمات عادةً ما يكون من خلال اتباع الأساليب التالية:

- من خلال المنتج أو تكنولوجية العملية التي تقدمها وتنتجها، إذ أن الإبداع في المنتجات عادةً ما يمر بمراحل، ومنها مختبرات البحث والتطوير وفي العديد من المنظمات تكون هناك أفكار تقود إلى منتجات جديدة.

- تدريب الموارد البشرية الذي يثير ويحفز على الإبداع، ولاسيما التدريب الذي يدفع الأفراد لاختبار إنجاز العمل وكيفية اكتماله، أو كيف يجب أن يكون المنتج؟ أو كيف يمكن أن يستخدم؟
- ويتم تحفيز الإبداع بواسطة التفكير الخلاق Creative Thinking لدى قسم من الأفراد الذين يملكون قدرة على التفكير، وأن على المنظمة أن تشجع توليد الأفكار الجديدة عن طريق مكافأة الأفراد المبتكرين وتهيئة البيئة الملائمة لهم، إضافة إلى توجيه هذه الأفكار باتجاه التركيز على مهارات العمل.

ويقول (صديقي وعجيلة، 2007: 32) أنه بصفة عامة، فإن تعريف الإبداع يختلف باختلاف

الجوانب والمداخل والأهداف المراد تحقيقها وتنقسم هذه الجوانب إلى أربعة أنواع رئيسية هي:

- التركيز على آلية الإبداع، أي المراحل التي تمر بها عملية الإبداع ويعرفه: بأنه عملية ينتج عنها عمل جديد يرضي الجماعة وتقبله.

- التركيز على الإنتاج الإبداعي، أي مقدار الإنتاجية الناجمة عن عملية الإبداع وهنا يعرفه على أنه يسعى لتحقيق إنتاج يتميز بالملائمة وإمكانية التطوير ويركز على الإنتاج الإبداعي وحل المشكلات.

- الصفات الشخصية للمبدعين، كالقدرة على البحث ووضوح الرؤية والقدرة على تفهم المشكلات.

- القيم الإبداعية، كالاستقلالية والصدق والبحث عن الحقيقة والحاجة إلى الإنجاز والاستعدادات النفسية، ويعرف الإبداع على أنه الاستعداد الكامن للتفوق أو التميز.

ويقول (محسن وآخرون، 2009: 60): تتبنى المنظمات التي تمتلك أو تسعى إلى امتلاك الخاصية القيادية في تكنولوجيا المنتج هدف الإبداع كأسبقية تنافسية لها، ولذلك على هذه المنظمات أن تركز وبشكل استثنائي على البحث والتطوير (R & D)، لأن العامل المهم لنجاحها في مواجهة المنافسين، هي قدرتها على الإبداع وتقديم سلع وخدمات جديدة، والإبداع كأسبقية تنافسية يعني (Martinich, 1997: 37):

- التفرد والتميز بالمنتجات (سلع وخدمات) التي تقدمها المنظمة.
- سرعة تطوير المنتج الجديد.
- ولأجل استمرار إبداع المنظمات بتقديم منتجات جديدة يتطلب ذلك أن تركز استراتيجيتها على كما حددها (Evans, 1997: 88):
- وظائف البحث والتصميم، والتطوير للمنتج بشكل بارز واستثنائي.
- الجودة العالية للمنتج.
- امتلاك القدرة على تحويل أو تطوير معدات الإنتاج.

وإن المنظمات القائدة في عالم المنافسة لا تنتظر حاجات ورغبات الزبائن لكي تغير تشكيلة منتجاتها بل تستخدم الإبداع وتخلق حاجات جديدة للزبائن من خلال ما تقدمه لهم من منتجات جديدة، وبذلك فإنها تُجبر مدرائها على التفكير المبدع (الإبداعي) الذي لا يقود إلى منتجات جديدة فقط، بل يساعد على خلق وتطوير تكنولوجيا أو عمليات أفضل تسهم في تحسين الجودة. ويقول (القيسي والطائي، 2013: 251): يُعد الإبداع الجزء الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية وأن الإبداع الناجح في مجال العمليات يعطي للمنظمة شيئاً متفرداً يفتقده المنافسون، وإن هذا التفرد قد يسمح للمنظمة أن تضيف زيادة على أسعارها وأن تخفض من هيكل كلفتها مقارنة بمنافسيها. ويتضح للباحث مما تقدم أن أساسيات بناء الميزة التنافسية الأربعة موضوع البحث، هي التي يمكن لأية منظمة أن تتبناها بصرف النظر عن مجالها الصناعي أو السلع والخدمات التي تنتجها أو تقدمها، إذ تعمل هذه الأساسيات على منح المنظمة قوة داخلية تؤسس لها موقفاً قوياً تجاه الأطراف المختلفة من المنفعين يتجلى بما تقدمه من سلع وخدمات ذات قيمة متفردة لزبائنها المستهدفين.

المبحث الثاني: تدريب الموارد البشرية وأثرها في أساسيات الميزة التنافسية

أولاً: الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية:-

تبرز أهمية إدارة الموارد البشرية من خلال كونها إدارة وظيفية توجد في جميع المنظمات، وتبرز أهميتها أيضاً كونها تتعامل مع عنصر مهم من عناصر الإنتاج ألا وهو المورد البشري المتغير في قواه وتفكيره ومستوى أدائه ومعلوماته وخبراته، ومتأثر بعلاقاته المختلفة مع الآخرين في البيئتين الداخلية والخارجية، وهو متقلب من حيث المزاج والشعور بالحب والكره والرغبة وصفات أخرى إنسانية مختلفة كذلك، فإن المورد البشري له قيمة تنافسية مهمة في المنظمات لأنه العنصر المحرك والمخطط والموجه لكل عوامل الإنتاج الأخرى.

وهناك وجهة نظر في تحديد مفهوم إدارة الموارد البشرية (الباقي، 1999: 15) وجهة النظر التقليدية التي ترى أن الموارد البشرية، ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنظمة وتقتصر على قيامها بأعمال روتينية تنفيذية، ومن أمثلتها حفظ المعلومات عن العاملين في ملفات وسجلات ومتابعة وضبط أوقات الحضور والانصراف والإجازات والترقيات، أي أن وجهة النظر التقليدية كانت ترى أن إدارة الموارد البشرية لها تأثير ضئيل على كفاءة ونجاح المنظمة، وانعكس هذا على الدور الذي يقوم به مدير إدارة الموارد البشرية.

أما وجهة النظر الحديثة فتعد أن إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف الإدارية في المنظمات، وهي لا تقل أهمية عن باقي أنشطة ووظائف المنظمة الأخرى، وذلك لأهمية العنصر البشري وتأثيره في الكفاءة الإنتاجية للمنظمة وإن مفهوم إدارة الموارد البشرية اتسع ليشمل تحليل وتوصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، جذبها واستقطابها، تحفيزها وتنمية وتدريب تلك الموارد، إضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون الموارد البشرية في المنظمة.

ويعرف (صالح وآخرون، 2006: 5) إدارة الموارد البشرية بأنها سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فاعلية المنظمة والعاملين فيها.

ويعرف (علاقي، 1993: 90) إدارة الموارد البشرية بأنها العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهدافهم.

وبالإمكان تصور إدارة الموارد البشرية في المنظمة على أنها مجموعة المهام المرتبطة بالحصول على الأفراد وتدريبهم وتطويرهم وتحفيزهم وتنظيمهم والمحافظة عليهم، وهذه المهام يجب إنجازها بأسلوب يمكن المنظمة من التعامل مع أي من المتغيرات البيئية والظروف التنافسية وضمان تحقيق أهداف المنظمة في الأمد البعيد. ويقول (أحمد، 2008: 369) إن إدارة الموارد البشرية تختص بإيجاد وتدريب وتطوير ومكافأة وتحفيز العاملين. ويضيف (عباس، 2009: 345) أن تطوير رأس المال البشري يعد من الأعمال الجوهرية لزيادة القدرة التنافسية للمنظمات.

ويركز (الصالح، 2004: 20- 21) على أنها الإدارة التي تقوم بتوفير ما تحتاجه المنظمة من الأيدي العاملة والمحافظة عليها وتدريبها وتطويرها والعمل على استقرارها، ورفع الروح المعنوية لها، كما تقوم هذه الإدارة أيضاً بمتابعة اللوائح والتعليمات والقوانين التي شاركت في صياغتها واعتمدها الإدارة العليا.

- ويتضح لنا مما سبق أن مجموعة التعاريف والمفاهيم لإدارة الموارد البشرية تشترك بالآتي:
- (1) أن أهميتها وحساسيتها ناجمة من تعاملها مع عامل أساسي ومتغير من عوامل الإنتاج وهو الفرد العامل.
 - (2) ان مهمتها، هو توفير الموارد البشرية لمختلف الإدارات والوظائف داخل المنظمة والمحافظة عليها وحثها على المشاركة في اتخاذ القرارات.
 - (3) اهتمامها بدراسة البيئة الخارجية والداخلية ومتابعتها لمواجهة التقلبات البيئية ولتوفير الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة.
 - (4) تسعى لاستقطاب الكفاءات والتي تعد ميزة تنافسية غير قابلة للتقليد.
 - (5) تسعى من خلال التدريب إلى رفع كفاءة الأفراد في أداء وظائفهم، مما ينعكس ذلك على نوع المخرجات، وكذلك على رفاهية الفرد في المجتمع.
 - (6) الرقابة والمتابعة والإشراف تساعد إدارة الموارد البشرية على تكوين صورة عن أداء العاملين، مما يمكنها من تقويم أدائهم ومعالجة الانحرافات.
 - (7) تسعى من خلال أنظمة الأجور والحوافز إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وخلق الاستقرار وكسب الولاء.
 - (8) تقوم بمتابعة العاملين في تطبيقهم للأنظمة والقوانين والتعليمات التي اعتمدها الإدارة العليا في أداء وظائفهم.

ومما تقدم يمكن أن نعرف إدارة الموارد البشرية بأنها الإدارة المسؤولة عن استقطاب وتوفير الأفراد العاملين وتدريبهم والمحافظة عليهم ومتابعتهم لرفع مستوى كفاءتهم، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وزيادة القدرة التنافسية للمنظمة.

ولقد اصبح موضوع إدارة الموارد البشرية من الأهمية بمكان مما يجعله في مقدمة الموضوعات التي تشغل اهتمامات المخططين الإداريين لرسم السياسات والاستراتيجيات المستقبلية لمنظمات الأعمال وهو يشكل تحدي لجميع المنظمات في مختلف الدول سواء أكانت متقدمة أو نامية إذ أن الإنسان العامل هو الوقود الفكري الذي يُمكن عوامل الإنتاج الأخرى من الحركة والانطلاق لتحقيق الرفاهية للمجتمع.

وكذلك برزت أهمية الموارد البشرية من حيث ما تمتلكه من مهارات متجددة ومتطورة بتطور المخزون الفكري وتراكم الخبرة، إضافة إلى الاختلاف في القدرات البدنية والفكرية بين فرد

وآخر، والمخطط الاستراتيجي حريص على الحصول على الكفاء والأفضل في أداء الوظائف، لذلك كان هناك تحدياً للمنظمات في الحصول على رأس المال الفكري، أي البحث عن النخبة من الموارد البشرية والتي تسهم مساهمة حقيقية في خلق نقلة نوعية في منظمات الأعمال سواء أكان في مجال الإبداع أو تقليص النفقات أو تحسين نوع المخرجات، سلعية كانت أو خدمية إذ يشكلون الميزة التنافسية الحقيقية لهذه المنظمة.

ويعرف (هيجان، www.ksv.edu.sa) رأس المال الفكري على أنه مجموعة من الأشخاص الذين يمتلكون المعارف والخبرات والمنجزات التي تمكنهم من الإسهام في أداء المنظمات التي يعملون بها والإسهام في تطور مجتمعاتهم. كما يعرف (المفرجي، 2003: 16-17) رأس المال الفكري بأنه يمثل نخبة من العاملين تستطيع إنتاج الأفكار الجديدة التي من خلالها تستطيع المنظمة أن توسع حصيلتها في السوق وتعظيم نقاط قوتها في مواقع قادرة على اقتناص الفرصة المناسبة.

ومن خلال ما تقدم من مفاهيم وتعريف رأس المال الفكري نلاحظ ما يلي:

- (1) التركيز على النخب ذات المؤهلات والقدرات العلمية والعقلية.
 - (2) ان رأس المال الفكري، هم الأشخاص الذين يمثلون ميزة تنافسية يصعب إلى حد كبير إيجاد بديل عنهم.
 - (3) يتكون من مجموعة من العاملين الذين يمتلكون قدرات معرفية وتنظيمية دون غيرهم.
 - (4) يسعى إلى توسيع الحصة السوقية للمنظمة وتعظيم نقاط القوة.
 - (5) يقود إلى خفض التكاليف وإمكانية البيع بأسعار تنافسية مع تحسين إنتاجية المنظمة.
 - (6) يقود إلى زيادة القدرة الإبداعية وجذب العملاء وتعزيز ولاءهم للمنظمة.
- ويمكن أن يعطي الباحث مفهوماً لرأس المال الفكري بأنه النخبة من العاملين الذين يمتلكون عقلية ومهارات بحيث يكونوا قادرين على الإبداع وإنتاج أفكار جديدة قادرة على المحافظة على وضع المنظمة التنافسي وزيادة إنتاجها وتقليل الكلف وتعظيم نقاط القوة داخل المنظمة.
- ويؤكد (صديق، www.kantakji.com) على ان نجاح المنظمات يعتمد على طاقاتها البشرية ويصفها بأنها مصدر للميزة التنافسية، لهذا يجب الاستثمار في الموارد البشرية والعناية بها ويحدد مجموعة مواصفات للموارد البشرية التي يمكن أن تعد ميزة تنافسية للمنظمة هي:

- (1) أن يكون غير قابل أن يحل محله أي بديل.
 - (2) أن يكون نادراً وفريداً.
 - (3) لديه القدرة على إضافة قيمة.
 - (4) يصعب تحاكيها أو تقليدها.
- والميزة التنافسية هي أن يكون لدى المنظمة ما يميزها عن غيرها ويؤدي إلى زيادة ربحيتها، مثال ذلك: مصنع يمتلك منافذ توزيع في بلاد عديدة أو امتلاكه لمعدات حديثة أو إنتاج منتجاته

بكلف أقل أو حصوله على الموارد الطبيعية أو مصادر الطاقة بكلف أقل أو أفراد مبدعين يتفوقون على غيرهم.

وقد تستمر الميزة التنافسية لوقت قصير أو تستمر لسنوات عدة ولكن ما يساعد على بقاء الميزة التنافسية مدة أطول في المنظمات، هو بامتلاكها كفاءات بشرية لا يمكن تقليدها ويلعب تدريب الموارد البشرية دوراً مهماً وحيوياً في حياة المنظمة من خلال تمكينها من مواكبة التطور التكنولوجي واستيعاب التقنيات الحديثة، ويمكن للمنظمة من تحقيق الأهداف الاستراتيجية التي وجدت من أجلها والتي من بينها تحقيق الميزة التنافسية. وفيما يلي شرحاً مختصراً يوضح أثر التدريب في كل من أساسيات أو أبعاد الميزة التنافسية التي تناولتها الدراسة وكما يلي:

✓ أثر تدريب الموارد البشرية في الكفاءة.

يسهم تدريب العاملين في تحسين كفاءة أداء العاملين وينعكس على أداء المنظمة إذ يمكنهم من الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتقليل النفقات، ويسهم التدريب كذلك في تقليل مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات محددة وتقليل الضياع والتالف من المواد والاستخدام الصحيح للألات والمكائن، مما يمكن المنظمة من تقديم سلعها أو خدماتها بأقل التكاليف، وبذلك فإنها تقدم ما تنتجه بسعر أدنى من سعر المنافسين.

✓ أثر تدريب الموارد البشرية في الجودة.

التدريب من أجل الجودة يعد مفتاحاً لنجاح المنظمات، ولأهمية معطيات هذا التدريب الهادف يقول (القران وآخرون، 2001: 37): اشترطت مواصفة الأيزو وجوب توثيق طريقة إجرائية لتحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية للأفراد العاملين في الأنشطة المؤثرة في الجودة والقيام بتدريبهم في ضوء متطلبات هذه الاحتياجات. ويضيف (إبراهيم، 1991: 64) أن قوى التغيير التي ظهرت مؤخراً، الإنترنت، الاندماج، والخصخصة أثرت بشكل كبير على وظيفة الجودة، لذلك فإن أداء هذه الوظيفة يتطلب لمثل هذه القوى من خلال البرامج التدريبية المكثفة التي تهدف في الأساس إلى تطوير الوعي والمهارات المختلفة لدى الأفراد ومتابعة الأفكار والأساليب الحديثة التي أصبحت سمة من سمات هذا العصر. ويؤكد (Noe, et al., 1994: 59) أن برامج التدريب عادة ما توجه نحو تحفيز الأفراد وحثهم على الأهمية الاستراتيجية للجودة ودورهم في تفعيل جودة المنتجات والخدمات.

✓ أثر تدريب الموارد البشرية في الإبداع.

بدأت العديد من المنظمات الكبيرة تهتم بالتدريب الذي يستند على افتراض تعلم وتعليم الإبداع بهدف مساعدة المنفذين في حل المشاكل التي تواجههم في العمل بطرق مبتكرة، ومن الطرق أو الأساليب التي تسهم في زيادة الإبداع هي طريقة العصف الذهني (وهو أسلوب يساعد على توليد

أفكار جديدة لاستخدام شيء ما أو لحل مشكلة قائمة أو لتطوير منتج ما)، إذ يمنح المشاركون فرصة حث الأفكار الإبداعية وبلورتها بما يتناسب مع الواقع، إذ أن إجراءات العصف الذهني تساعد في تحقيق كل من المتطلبات الخاصة لحث وانبثاق الأفكار الجديدة، وكذلك الأفكار والتطبيقات المنسجمة مع الواقع. ويقول (عباس، 2006: 196) أن التدريب الإبداعي يتطلب إيماناً من قبل إدارة المنظمة بضرورة التغيير والتجديد، فضلاً عن تعزيز ودعم الأفكار التي قد تبدو غريبة.

ويضيف (الفاعوري، 2005: 211) أن أبسط وسيلة لزيادة مستوى الإبداع لدى العاملين في المنظمة هو تطوير مهارات الأفراد من خلال تدريبهم على أساليب تعزيز التعلم الذاتي لديهم إضافة إلى تدريبهم على الإبداع وخصوصاً في مجال حل المشكلات. ويتضح للباحث مما سبق أنه يمكن تنمية وتطوير القدرة على الإبداع لدى الأفراد بالتدريب وخاصة عند العاملين ذوي الاستعداد للتعلم والتدريب المستمر.

٧ أثر تدريب الموارد البشرية في الاستجابة للزبون.

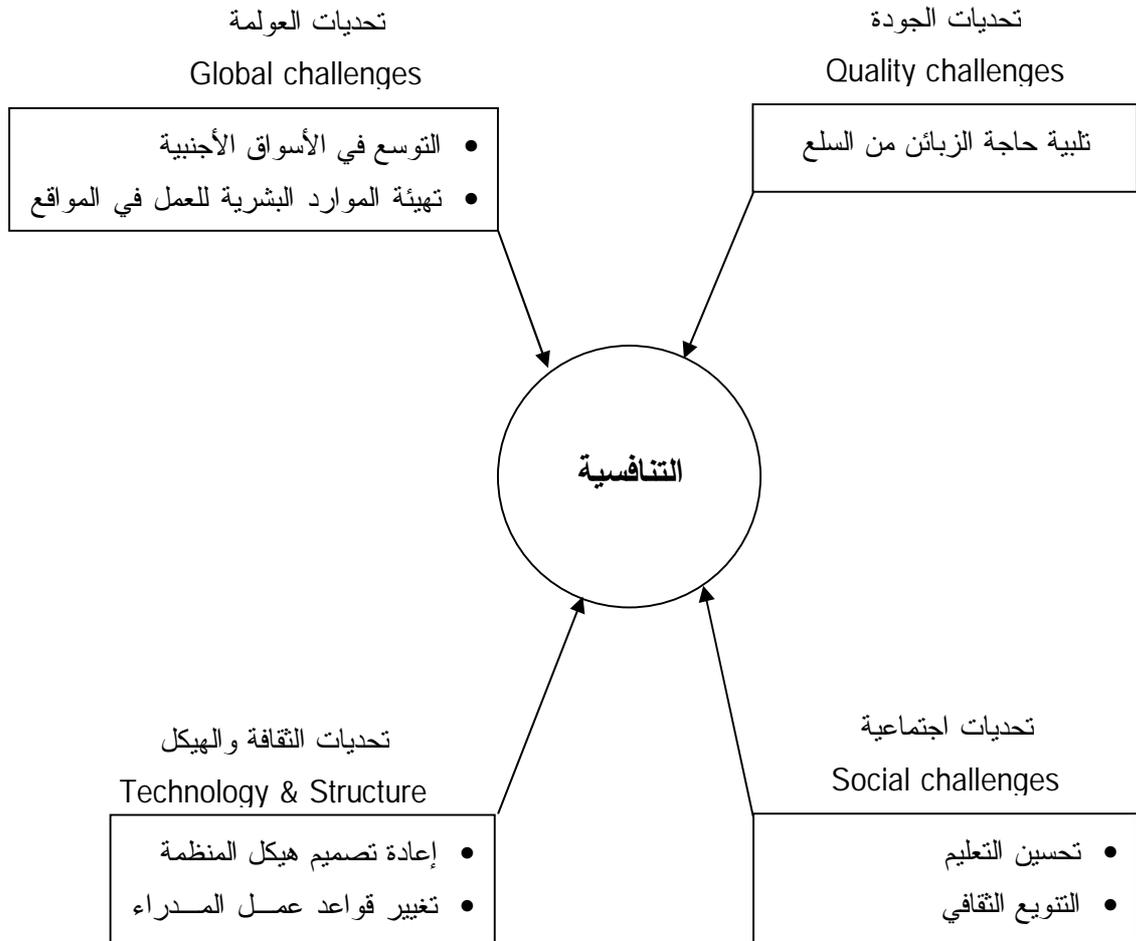
يسهم تدريب العاملين أيضاً في تحسين قدراتهم لتحقيق هذا البعد من أبعاد الميزة التنافسية إذ يعد هذا البعد بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين المنظمات في الأسواق من خلال التركيز على خفض مدد الانتظار والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى الزبائن بأقصر وقت فعندما تريد المنظمة أداء العمل بسرعة، هذا يعني تخفيض الوقت المستغرق لتسليم الطلبات للزبائن ويعد أيضاً مقياساً لكفاءة العمليات في تحقيق هذه المتطلبات بكفاءة سواء ما تعلق منها بالعمليات التشغيلية أو العمليات الإدارية إذ تنظر الكثير من المنظمات ومنها المصارف إلى كفاءة العمليات لاسيما المعتمدة على الحاسب بصفاتها عوامل قوة تحقق من خلالها ميزة تنافسية.

ويرى معظم الباحثين أن نجاح المنظمات يعتمد على التكنولوجيا والموقف الاستراتيجي للمنظمة وقدرتها على المنافسة والحصة السوقية وقدرتها على حماية منتجاتها من التقليد ولكن وبالرغم من أهمية تلك المعايير يقول (فيفر، 1994: 1) أن المنظمات بالرغم من تحقيقها للنجاح استناداً لما تقدم إلا إننا نجد السمة المشتركة بين تلك المنظمات هي قدرتها أو امتلاكها موارد بشرية جيدة يصعب على المنافسين محاكاتها. ويضيف (البرواري، 2001: 64) أن الاستجابة المعاصرة والفاعلة في المنظمات تجاه البيئة بكافة قواها ومتغيراتها تتطلب تحقيق الإبداع والابتكار في أداء مواردها البشرية، كي تستمر بالتفرد والمقدرة التنافسية وهذا يشير إلى تحول دور الموارد البشرية من الدور التقليدي إلى الدور المعرفي كونها تمثل رأس المال الفكري الذي يصنع المعرفة ويستثمر تطبيقاتها لتحقيق الميزة التنافسية. ويؤكد (الجريري، 2001: 41) أنه يمكن للموارد البشرية المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، إذا تميز العاملون بالآتي:

- الكفاءة العالية في تنفيذ أعمالهم.

- التعليم والتدريب المناسب ومهام العمل.
 - اذا اتصفت الموارد البشرية في المنظمة بدرجة عالية من الإخلاص والولاء والالتزام والتعاون.
 - الرقابة الذاتية للعاملين بما يقلل الحاجة للإشراف.
 - توفر الرغبة الصادقة في خدمة الزبائن والاستعداد لتحقيق مطالبهم وتلبية احتياجاتهم.
 - استعداد الموارد البشرية للمشاركة وتقديم مقترحاتهم وإيداء آرائهم في حل المشكلات.
- ويركز (البرواري، 2001: 79) على كون الموارد البشرية بكل طاقاتها تؤدي دوراً حاسماً في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال تطبيقاتها المستندة إلى الجانب الإبداعي وهذا الدور قد تغير كثيراً في ظل التحديات التي تواجه المنظمات بشكل عام. ويوضح الشكل الآتي (12) هذه التحديات.

الشكل (12) التحديات التنافسية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية



المصدر: (البرواري، 2001: 80) ويتصرف من الباحث

ويقول (Noe, et al., 1994: 418) من ناحية أخرى يمكن للمنظمة من تحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال نجاحها في التعامل مع التحديات التنافسية عن طريق التدريب Training الذي يحقق ما يلي:

- زيادة معرفة الأفراد بالثقافة والمنافسة الخارجية.
- التأكد من أن الأفراد يمتلكون المهارات الأساسية للتعامل مع الثقافة الجديدة.
- دعم إدراك الأفراد وفهمهم كيفية العمل بصورة فاعلة من خلال الفرق المساعدة في تعزيز جودة السلعة والخدمة.
- التأكيد على أن ثقافة المنظمة تركز على الابتكار والإبداع والتعلم.
- العمل على جعل مهارات الأفراد مطلقة ليتعاملوا مع أي تغيير.
- إعداد الأفراد ليعملوا بصورة أكثر فاعلية فيما بينهم.

ويرى الباحث أنه يمكن للمنظمة تحقيق الميزة التنافسية من خلال نجاحها في التعامل مع التحديات التنافسية والاهتمام بتدريب مواردها البشرية، علماً بأن هناك عنصراً أساسياً يسهم في تحديد حصول المنظمة على ميزة تنافسية من عدمها ألا وهو مقدار القيمة التي يوليها الزبائن لسلعها وخدماتها وكلما ارتفعت القيمة تلك كلما تمكنت المنظمة من فرض السعر الأكثر ربحاً على سلعها وخدماتها.

ثانياً: بناء الميزة التنافسية للمصارف:

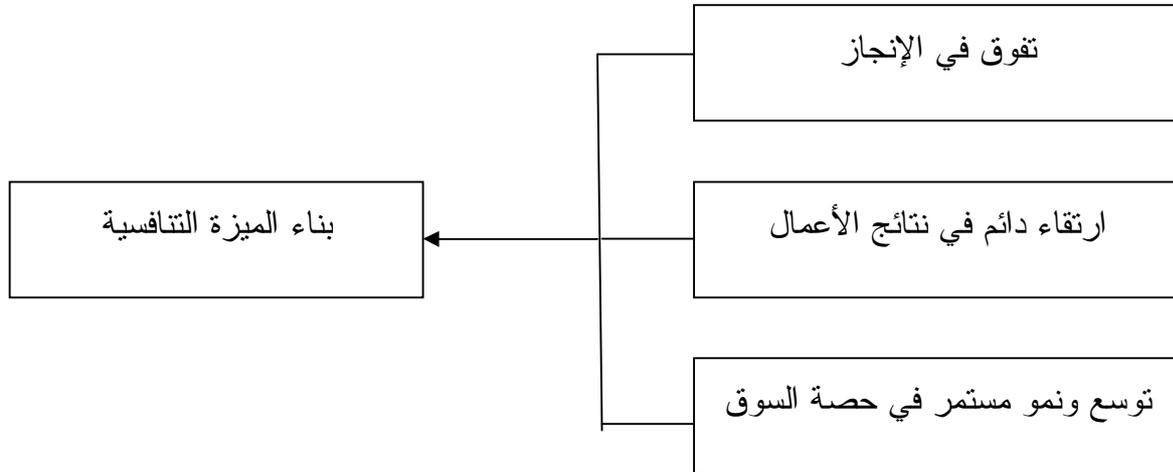
المصارف كيانات قائمة على الثقة، والثقة تكتسب وتنمو وتزداد وتدعم دعائمها بالتعامل، وتكتسب المصارف مراكزها وسمعتها مع ازدياد الثقة فيها، إذ لا تعرف المصارف في عملها العشوائية والارتجالية، بل كل أعمالها مخططة جيداً، ومن ثم الارتقاء بالأداء والجودة وبشكل دائم ومستمر يحتاج إلى ثلاثة مسارات هي:

- مسار يمتد إلى عمق تاريخ المصرف وقيمه ومبادئه.
- مسار يتسع ليشمل الواقع الحاضر ومقدراته وإمكاناته المادية البشرية.
- مسار مستقبلي يتجه إليه طموحاً وآمالاً معتمداً على أهداف مستقبلية.
- والمصارف هي من أدوات التغيير وتحرص على:
- أن تكون متفوقة بحكم عملها وبحكم طبيعة هذا العمل.
- أن تكون منافسة في جودة هذه الأعمال وبدرجات ارتقائية.
- أن تكون حائزة على أحدث التكنولوجيا المصرفية.

وتصنع المصارف الميزة التنافسية من خلال مزيج متفاعل ما بين الخبرة والكفاءة والمهارة والاهتمام بتحسين واستغلال وقت إنجاز العمل وتقليل الضائع من هذا الوقت وتقديم خدمة أفضل.

ولما كانت المصارف رائدة التطوير في الاقتصاد الوطني فهي أداة للتقدم وهي عنوانه وسبيلها في ذلك هو بناء الميزة التنافسية والذي يوضحه الشكل رقم (13) التالي:

الشكل (13) يوضح بناء الميزة التنافسية



المصدر: (الخضيرى، 2004: 223)

من خلال الشكل يتضح للباحث أن المصارف تعمل على بناء الميزة التنافسية، وذلك من خلال التفوق في الإنجاز والارتقاء الدائم في نتائج أعمالها والتوسع والنمو المستمر في زيادة الحصة السوقية وهنا يؤدي رأس المال الذي يمتلكه المصرف وكفاءة الموارد البشرية دوراً قوياً في ذلك.

والمصارف التي تريد بناء الميزة التنافسية عليها أن تهتم بالابتكار والإبداع التسويقي لخدماتها وكما يلي:

- إن الميزة التنافسية تنبع من خاصية في المصارف تميزها عن غيرها لدى الزبون وتلك الخاصية تشكل مصدراً للميزة التنافسية.
- إن الميزة التنافسية تتحقق من تقديم منفعة للزبون من خلال جودة الخدمات.
- إن المنافس يتأثر بالميزة التنافسية التي يتمتع بها المصرف من خلال توجيه الزبون إليه دون المنافس.

وعلى المنظمات الإيمان بأن استدامة الميزة التنافسية ليست بالأمر السهل خاصة في بيئة الأعمال التي تتميز بالتغيير السريع والتنافس الشديد الأمر الذي يجعل المنافسين قادرين على تقليد الميزة التنافسية، ولذلك لا بد من الابتكار والإبداع في المصارف العراقية غير الحكومية إذا ما أرادت بناء الميزة التنافسية والمحافظة عليها، لذلك نرى أن في بيئة الأعمال المتغيرة بدأت المصارف تبحث وبشتى الوسائل لتحقيق الابتكار والإبداع، وما الاندماجات والتحالفات والمشاريع المشتركة بين المنظمات ما هي إلا دوافع نحو اقتناء تكنولوجيا جديدة وأفكار جديدة وابتكارات وإبداعات جديدة ومعلومات ومعرفة تساهم في مساندة

المنظمات لتعزيز قدرتها على ابتكار خدمات و سلع جديدة بما يضمن البقاء ويعزز ميزتها التنافسية. وقد صنف (22: Nigel & Neil, 2002) الابتكار إلى ثلاث أنواع:

- الابتكار بالخدمات والسلع (جديدة أو متطورة أو مواد جديدة).
- الابتكار بالعملية (تكنولوجيا تصنيع جديدة أو طرق توزيع جديدة).
- الابتكار الإداري والتنظيمي.

ويجب على المصارف التي تريد بناء الميزة التنافسية ان تهتم بالابتكار والإبداع وكفاءة الموارد البشرية دوراً قوياً في ذلك.

وتستخدم المصارف العديد من الأدوات والسياسات لبناء الميزة التنافسية (الخضيرى، 2004: 224 - 225) أهمها:

(1) سياسات إضافة خدمات جديدة تماماً إلى مزيج الخدمات الذي تقدمه لربائنها مما يضيف للمصرف عناصر جذب ويضمن له الاستمرار.

(2) سياسات تطوير الخدمات القائمة وتحديثها وبذلك فهي ترتقي بجودة الإشباع القائم.

(3) سياسات مضاعفة العائد والمردود للربائين سواء من حيث الدخل أو تقليل الجهد والوقت المبذول في الحصول على الخدمات المصرفية التي يقدمها المصرف لربائنه.

وإن بناء الميزة التنافسية للمصارف يمكن أن تتم من خلال الاهتمام بالتدريب المصرفي خاصة في مجال الاستثمار في الموارد البشرية وإعدادهم لتولي الإدارة في المستقبل إذ تواجه المصارف مجموعة من التحديات من بينها منظمة التجارة العالمية، تحديات الشراكة، تحديات الثورة التكنولوجية الاتصالية والمعرفية، تحديات التنوع والكثافة والتعدد في الخدمات المصرفية وتحديات المنافسة المفتوحة المبنية على المزايا التنافسية.

ويضيف (الخضيرى، 2004: 226 - 229) أن على المصارف اغتنام الفرص المتاحة واستثمارها وعليه فان بناء الميزة التنافسية للمصارف في إطار منظومة تفاعلية شاملة تضم العديد من العناصر وذلك من خلال الآتي:

(1) إقامة وحدة بحوث وتطوير R & D تساندها وحدة دعم قرار D.S. ونظام معلومات I.S فعال وكذلك وحدات لبحوث السوق والزبون المصرفي.

(2) إقامة إدارة متخصصة للتغيير الارتقائي بحيث تعمل على تقدم المصرف في كافة مجالات العمل وتزيد من قوته.

(3) إنشاء شبكة متطورة للفروع لتحقيق التواجد المؤثر في السوق المصرفية سواء محلياً أو دولياً.

(4) بناء معهد دراسي متقدم ومتطور للمصرف يقوم باختيار وتدريب الموارد البشرية وتأهيلها وإكسابها الخبرة والدراية والمعرفة بالأصول المصرفية.

(5) الاستفادة القصوى من الطاقات الإبداعية والابتكارية المتوفرة لدى الموارد البشرية العاملة في المصارف وزيادة قدرتها على إحداث التطوير والتغيير الإيجابي.

6) إن المصارف تخطط لمستقبلها، ومن ثم فإنها في كافة أعمالها يحثل المستقبل جانباً هاماً في مكونات هذه الأعمال، ومن ثم فإن المصارف تعتمد على وجود رؤية استشرافية لهذا المستقبل الذي تتولى بناءه بنفسها.

وتعتمد المصارف في بناء الميزة التنافسية على تشكيل فرق مهام Task Forces قادرة على تنفيذ المهام ومزودة بالصلاحيات وبالقوة لتنفيذ هذه المهام، والعمل المصرفي عمل جماعي منظم يضم العديد من التخصصات والخبرات، ومن ثم فإن فرق المهام المصرفية تقوم بممارسة العمل في جهود تفاعلية متناسقة مع بعضها البعض بحيث أن كل عمل يساند أعمالاً أخرى وهو عمل موجه ومخطط من أجل اكتساب مزايا تنافسية قوية للمصرف.

وإن محور نجاح وأساس فاعلية المصرف يكاد ينحصر بالموارد البشري، أي أن ذلك الإنسان المبدع الخلاق القادر على الابتكار والتطوير والقادر على سرعة التكيف مع المتغيرات والمستجدات والسيطرة عليها والتوافق السريع معها وصنع الفرص الاقتصادية واستغلالها وبربحية مناسبة.

ولما كان المورد البشري تحكّمه عوامل القدرة والرغبة، وكلاهما طرفاً معادلة الإنجاز والأداء فإن قدرة الفرد تحكّمها كمّ المعلومات والمهارات والخبرات المتوفرة لديه، ويُعدّ التدريب Training هو الوسيلة الأكثر فاعلية في إكسابه المعلومات، والتدريب المصرفي رسالة تقوم على الإكساب العلمي الدقيق للمعلومات والتوجيه للسلوك وزرع القيم في مجال العمل المصرفي.

ويقول (بحضيه، 2003: 167) أن بناء وتطوير الميزة التنافسية للمصرف هو هدف استراتيجي تسعى المصارف لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية إذ ينظر للميزة التنافسية على أنها قدرة المصرف على تلبية حاجات الزبون المصرفي في الوقت والمكان المناسبين وبالسعر المناسب أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من الخدمة، مثل الجودة العالية وهي استثمار لمجموعة الأصول المالية والبشرية والتكنولوجية بهدف إنتاج قيمة للزبائن تلبي احتياجاتهم والتميز عن المنافسين. ويضيف (خليل، 1998: 80) أنه يندرج تحت عنصر الميزة التنافسية ثلاثة محاور هي: التكلفة، الجودة والسعر حيث قد يحقق المصرف ميزة تنافسية في احد تلك المحاور أو كلها.

وتركز المصارف من خلال المحاور أعلاه على ترشيد تكاليف إنتاج وتسويق الخدمات حتى يمكنها اكتساب ميزة تنافسية عن طريق تخفيض أسعار خدماتها عن أسعار خدمات المصارف المنافسة مع الاهتمام بعنصر الجودة الذي يميز خدمة المصرف عن غيره من المنافسين، وقد حدد (Gronroos, 1984: 40) أربعة أبعاد رئيسية للخدمات ومنها الخدمات المصرفية وهي:

- البعد الفني للجودة المدركة والذي يعني الجودة التي تحتويها الخدمات المقدمة والمدركة من قبل الزبون.
- البعد الوظيفي للجودة والمقصود بذلك الكيفية التي تقدم بها الخدمة للزبون.
- بعد الطابع (الصورة) التي يتلقاها الزبون عن المصرف وما تقدمه من خدمات.
- بعد الزبائن الآخرين يقصد به طريقة ونتيجة تقييم زبائن المصارف المنافسة لجودة الخدمة التي يقدمها المصرف.

الباب الثاني الجانب العملي

الفصل الخامس: مجتمع الدراسة وعينته

الفصل السادس: عرض بيانات الدراسة وتحليلها

الفصل الخامس مجتمع الدراسة وعينته

المبحث الأول: نشأة المصارف العراقية غير الحكومية

(عينة الدراسة) وتطورها

المبحث الثاني: مجتمع الدراسة والعينة المختارة

المبحث الثالث: تصميم أداة الدراسة واختبارها

الفصل الخامس مجتمع الدراسة وعينته

تمهيد:

من أجل تحقيق الأهداف المتوخاة من الدراسة، بشكلها المتكامل بجانبها النظري والعملية كان من الضروري عرض نبذة مختصرة عن المصارف العراقية غير الحكومية وتطورها وهي (الخليج التجاري، والمصرف الأهلي العراقي، والوطني الإسلامي، والشرق الأوسط العراقي للاستثمار، والائتمان العراقي، ودار السلام للاستثمار، والاقتصاد للاستثمار والتمويل، والشمال للتمويل والاستثمار، والاستثمار العراقي، وأشور الدولي، والموصل للتنمية والاستثمار، ومصرف بغداد)، وتحديد الأسلوب الذي ستتبعه هذه الدراسة وطبيعة المنهج الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف الدراسة، والمتمثل في المنهج الوصفي التحليلي لبيانات الدراسة، إذ يعد هذا المنهج الأكثر ملائمة لطبيعة المقارنة بين المصارف العراقية غير الحكومية.

وفي هذا الإطار كانت المصارف العراقية (غير الحكومية) كمجتمع الدراسة واختيار المصارف أعلاه كعينة للدراسة والمكون من أعضاء مجلس إدارة تلك المصارف باعتبارهم الإدارة العليا المسؤولة عن الإعداد للبرامج التدريبية في المصارف العراقية غير الحكومية وقد بلغ عددهم (132) مديراً.

ولغرض الحصول على البيانات الأولية المطلوبة تم تحديد أداة الدراسة (استمارة الاستبيان) والتي مثلت الأداة الرئيسة لهذه الدراسة، وتصميم محتوياتها بحيث تتضمن الأسئلة والعبارات اللازمة التي تضمن توفير البيانات المطلوبة للدراسة بعد إجراء الاختبارات الضرورية عليها. لذا يتطرق هذا الفصل في سياق العام إلى مجتمع الدراسة وعينته بشيء من التفصيل في ثلاثة مباحث: حيث يتطرق المبحث الأول نشأة المصارف العراقية غير الحكومية (مجتمع الدراسة) وتطورها في حين خصص المبحث الثاني لمجتمع الدراسة والعينة المختارة أما المبحث الثالث فيتناول تصميم أداة الدراسة (استمارة الاستبيان) واختبارها.

المبحث الأول: نشأة المصارف العراقية غير الحكومية (عينة الدراسة) وتطورها

صدر قانون الشركات العراقي رقم (21) في عام 1997 والذي ينظم عمل الشركات في العراق سواء أكانت مساهمة أو محدودة... الخ وقانون البنك المركزي العراقي رقم (12) لسنة 1991 والذي يسمح بممارسة الأنشطة المصرفية، والمصارف غير الحكومية شكلت بموجب القانون رقم (21) ومارست العمل المصرفي الشامل بموجب القانون رقم (12) أعلاه، من أهم أهداف المصارف الآتي:

1. تعبئة الأموال الوطنية بصفة ودائع وتوظيفها في مختلف المجالات الاستثمارية والأعمال المصرفية التجارية الأخرى (المحلية والدولية) وفق القوانين النافذة مساهمة منها في تعزيز مسيرة التنمية الاقتصادية للبلاد وفق إطار السياسة العامة للدولة وبما يحقق أهداف المصارف في التطور والنمو.

2. تحقيق أعلى أرباح للمساهمين.

3. تطوير وتأهيل وتنمية المهارات المصرفية للعاملين فيها.

4. المساهمة في دعم مسيرة التنمية الاقتصادية والخبرات ودعم الاقتصاد الوطني.

5. الحفاظ على الموقع الريادي للمصرف بين المصارف الخاصة الأخرى العاملة في العراق من خلال تقديم أفضل الخدمات للزبائن.

ويمكن توضيح نشأة المصارف المختارة بشكل مبسط وكما يأتي:

أولاً: مصرف الخليج التجاري:

1. التأسيس: تم تأسيس مصرف الخليج التجاري كشركة مساهمة خاصة بتاريخ 1999/10/20 و برأسمال قدره (600) مليون دينار، وتم فتح عدة فروع في محافظات العراق بعد ممارسة الصيرفة الصادرة من البنك المركزي العراقي بتاريخ 2000/2/7، وتطلع المصرف منذ تأسيسه إلى التوسع في حجم أعماله وتحقيق معدلات نمو متوازن وطموحه في مختلف الأنشطة لزيادة حصته السوقية وتعزيز مركزه المتقدم ودعم مسيرته المزدهرة وذلك من خلال تعزيز نقاط القوة التي يتمتع بها والحد من نقاط الضعف. ويبلغ عدد العاملين في المصرف (451) موظفاً و(9) أعضاء مجلس الإدارة كأصلاء.

2. النشاطات والتوسعات: قام المصرف بفتح فروع جديدة في جميع محافظات العراق بعد إجراء المسح الميداني وإعداد دراسة جدوى اقتصادية لهذا الغرض، كما سعى المصرف إلى التوسع في نشاطاته فشم:

أ. الودائع ومنها (حسابات جارية، حسابات توفير، ودائع ثابتة، حسابات أخرى).

ب. الائتمان النقدي والائتمان التعهدي (خطابات الضمان، الاعتمادات المستندية).

ج. الاستثمارات المالية المساهمات.

د. الاستثمارات طويلة الأجل.

ه. المحفظة الاستثمارية.

و. نشاطات مصرفية أخرى (نشاطات العمليات المصرفية الدولية، الحوالات الخارجية، بيع وشراء العملات الأجنبية).

ثانياً: المصرف الأهلي العراقي:

1. التأسيس: تم تأسيس المصرف الأهلي العراقي بتاريخ 1995/1/2 برأس مال قدره (400) مليون دينار وحصلت موافقة البنك المركزي العراقي بتاريخ 1995/3/28 على ممارسته الصيرفة كمصرف استثماري باسم المصرف الأهلي للاستثمار والتمويل الزراعي، وقد سمح البنك المركزي العراقي للمصارف الاستثمارية بتعديل عقود تأسيسها بما يمكنها من ممارسة الصيرفة الشاملة وذلك بتاريخ 1995/4/8، وبتاريخ 1998/1/25 اتخذ مجلس إدارة المصرف قراراً بتعديل عقد التأسيس ليشمل ممارسة الصيرفة الشاملة وتعديل اسمه إلى المصرف الأهلي العراقي. بعد تعديل عقد التأسيس ولغرض تحقيق أهدافه بممارسة الصيرفة الشاملة، اتجه إلى توسيع أعماله بالحصول على الموارد النقدية من القطاعات الاقتصادية المختلفة بغية استثمارها في تمويل مختلف النشاطات الاقتصادية تماشياً مع متطلبات التنمية الاقتصادية ضمن إطار السياسة العامة للدولة. ويبلغ عدد موظفي المصرف الأهلي العراقي (129) موظفاً و(7) أعضاء مجلس الإدارة كأصلاء.

2. النشاطات والتوسعات: سعى مجلس إدارة المصرف الأهلي العراقي إلى التوسع بفتح فروع جديدة بعد إجراء المسح الميداني وإعداد دراسة جدوى اقتصادية لهذا الغرض، كما سعى المصرف إلى التوسع في نشاطاته فشمل:

أ. الودائع؛ ومنها (حسابات جارية، حسابات توفير، ودائع ثابتة، حسابات ودائع لأجل وحين الطلب، حسابات ذات طبيعة جارية).

ب. التسهيلات المصرفية بأنواعها.

ج. التوزيع القطاعي للائتمان (زراعي، خدمي، صناعي، تجاري).

د. الفوائد والعمولات.

ثالثاً: المصرف الوطني الإسلامي:

1. التأسيس: تم تأسيس المصرف الوطني الإسلامي بتاريخ 2005/5/5 برأس مال قدره (25) مليار دينار وحصلت موافقة البنك المركزي العراقي على ممارسة أعمال الصيرفة الشاملة بتاريخ 2005/9/26 وبعدد (94) موظفاً و(7) أعضاء مجلس إدارة كأصلاء. وقد تم إنشاء هذا المصرف لممارسة العمل المصرفي وفق أحكام الشريعة الإسلامية والابتعاد عن التعامل بالربا وفي إضافته لقيمة مضافة في تسهيل التعامل مع الزبائن وفي تنمية وتطوير اقتصاد البلد حيث ربط التنمية

الاجتماعية مع التنمية الاقتصادية باعتبار ان الإنسان هو أساس التنمية وهو المستهدف بها وذلك من خلال المسؤولية الاجتماعية وتحقيق التكافل.

2. النشاطات والتوسعات: يسعى المصرف إلى المشاركة الفاعلة في الحياة الاقتصادية في العراق من خلال المشاركة العملية في تحقيق الأهداف التنموية الاقتصادية للدولة من خلال توجيهات البنك المركزي ومواكبة التطور الحاصل في العمل المصرفي، كما يسعى المصرف إلى نشر شبكة فروع للمصرف في جميع أنحاء العراق واستقطاب المزيد من الزبائن، ومن أنشطتها:

أ. الودائع؛ ومنها (حسابات جارية، حسابات توفير، ودائع ثابتة، حسابات أخرى).

ب. مكتب الصيرفة الخاص ببيع وشراء العملات الأجنبية.

ج. فتح الاعتمادات المستندية والتحويل الخارجي.

د. منح القروض الميسرة.

هـ. إدارة المحافظ الاستثمارية.

رابعاً: مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار:

1. التأسيس: تم تأسيس مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار كشركة مساهمة بتاريخ 1993/7/7 برأسمال قدره (400) مليون دينار وقد أجاز لممارسته الصيرفة الشاملة بعد حصول موافقة البنك المركزي العراقي، ويهدف هذا المصرف كباقي المصارف الأخرى إلى تعزيز مسيرة التنمية في الاقتصاد الوطني لتدعيم عجلته وخلق منافع اجتماعية واقتصادية وفقاً للقوانين النافذة واعتماد التكنولوجيا الحديثة في أعماله المصرفية وخلق قيمة مادية إضافية بالنسبة للعاملين والمساهمين فيه. ويبلغ عدد موظفي المصرف (620) موظفاً و (7) أعضاء مجلس إدارة كأصلاء.

2. الأنشطة والتوسعات: تم إجراء توسعات عدة خلال الفترة السابقة من خلال فتح فروع للمصرف في باقي محافظات العراق لتعظيم الإيرادات وكسب زبائن جدد وتوسع الرقعة الجغرافية وبالتالي البقاء في المنافسة مع المصارف الأخرى، ومن أهم الأنشطة التي يتعامل بها المصرف:

أ. الودائع (حسابات جارية، حسابات توفير، ودائع ثابتة، حسابات ودائع لأجل وحين الطلب، حسابات ذات طبيعة جارية).

ب. الائتمان النقدي والائتمان التعهدي (خطابات الضمان، الاعتمادات المستندية).

ج. الاستثمارات المالية المساهمات.

د. التوسط في بيع وشراء الأوراق المالية.

هـ. الاستثمارات طويلة الأجل.

و. المحفظة الاستثمارية.

ز. نشاطات مصرفية أخرى (نشاطات العمليات المصرفية الدولية، الحوالات الخارجية، بيع وشراء العملات الأجنبية).

خامساً: مصرف الائتمان العراقي:

1. التأسيس: تم تأسيس مصرف الائتمان العراقي في عام 1998 برأسمال قدره (200) مليون دينار وقد أجاز لممارسته الصيرفة الشاملة بعد حصول موافقة البنك المركزي العراقي، ويهدف المصرف إلى المساهمة في التنمية الاقتصادية وتنشيط فعاليتها في بناء العراق في إطار السياسة العامة للدولة عن طريق ممارسة أعمال الصيرفة الشاملة في كافة المجالات الاستثمارية والتمويلية ولجميع القطاعات الخاص وللمؤسسات الدولية الاقتصادية والتجارية والصناعية ومكافحة غسل الأموال والأنشطة التنموية الأخرى. ويبلغ عدد موظفي المصرف (431) موظفاً و (7) أعضاء مجلس إدارة كأصلاء.

2. الأنشطة والتوسعات: يسعى المصرف إلى الحفاظ على موقعه الريادي بين المصارف العراقية وتحقيق أعلى الأرباح لمساهمي المصرف وتقديم أفضل الخدمات المصرفية لزيائنه والاستمرار في تطوير مهارة وكفاءة موظفيه، كما سعى المصرف إلى تغيير المدخرات الوطنية وتوظيفها في المجالات الاستثمارية المتنوعة والمساهمة في النهوض بعملية التنمية الاقتصادية في العراق إضافة إلى قيامه بمختلف أنواع الأنشطة المصرفية والتوسعات في فتح فروع أخرى للمصرف، ومن أهم الأنشطة التي يتعامل بها المصرف:

أ. الودائع بأنواعها.

ب. الائتمان النقدي والائتمان التعهدي (خطابات الضمان، الاعتمادات المستندية)

ج. الاستثمارات المالية المساهمات.

د. التوسط في بيع وشراء الأوراق المالية.

هـ. الاستثمارات طويلة الأجل.

و. المحفظة الاستثمارية.

ز. نشاطات مصرفية أخرى (نشاطات العمليات المصرفية الدولية، الحوالات الخارجية، بيع وشراء العملات الأجنبية).

سادساً: مصرف دار السلام للاستثمار:

1. التأسيس: تم تأسيس مصرف دار السلام للاستثمار بتاريخ 1998/12/7 برأسمال قدره (200) مليون دينار، ولقد مارس المصرف أنواع الصيرفة الشاملة وفقاً لأهدافه المنصوص عليها في عقد تأسيسه وتنفيذاً للقوانين التي خولت المصارف المجازة بممارسة الصيرفة الشاملة بعد حصول موافقة البنك المركزي العراقي على ذلك لتقديم خدماته إلى مختلف القطاعات الاقتصادية في نشاط الاستثمار والتمويل من خلال توفير الأموال التشغيلية لمختلف المشاريع والمؤسسات والشركات في القطاع الخاص بما يجعلها قادرة على تفعيل دورها في المساهمة

في تنشيط الاقتصاد العراقي، وقد بلغ عدد موظفي المصرف (484) موظفاً و (9) أعضاء مجلس إدارة كأصلاء.

2. الأنشطة والتوسعات: بذل المصرف جهداً خلال السنوات السابقة من اجل تحسين خدماته لزيائنه فعمل على إعادة تأهيل البعض من فروع لغرض تحسين الخدمات من خلال تهيئة الظروف المناسبة لعمل الموظف والزبون وفتح فروع أخرى للمصرف في بقية محافظات العراق سعياً منها لجذب المزيد من الزبائن، ومن أهم الأنشطة التي يتعامل بها المصرف:

- أ. الودائع بأنواعها.
- ب. الائتمان النقدي والائتمان التعهدي (خطابات الضمان، الاعتمادات المستندية).
- ج. الاستثمارات المالية المساهمات.
- د. التوسط في بيع وشراء الأوراق المالية.
- هـ. الاستثمارات طويلة الأجل.
- و. المحفظة الاستثمارية.
- ز. نشاطات مصرفية أخرى (نشاطات العمليات المصرفية الدولية، الحوالات الخارجية، بيع وشراء العملات الأجنبية).
- ح. المساهمة في تأسيس الشركات.

سابعاً: مصرف الاقتصاد للاستثمار والتمويل:

1. التأسيس: تم تأسيس مصرف الاقتصاد للاستثمار والتمويل بتاريخ 1999/1/2 برأسمال قدره (200) مليون دينار وقد أجاز لممارسته الصيرفة الشاملة بعد حصول موافقة البنك المركزي العراقي، ويهدف المصرف من إنشائه إلى تعزيز مسيرة التنمية في الاقتصاد الوطني لتدعيم عجلته وخلق منافع اجتماعية واقتصادية وتحويل الاكتناز إلى ادخار والمساهمة بصورة فعالة في توجيه الكتلة النقدية نحو الاستثمار من خلال ممارسة الأعمال المصرفية لحسابه ولحساب الغير وفقاً للقوانين النافذة وخلق قيمة مادية إضافية بالنسبة للعاملين والمساهمين فيه. ويبلغ عدد موظفي المصرف (499) موظفاً و (5) أعضاء مجلس إدارة كأصلاء.

2. الأنشطة والتوسعات: تم إعادة النظر بالهيكل التنظيمي للمصرف وإحداث إدارات وأقسام جديدة ودعم الإدارات بالكفاءات التي تمكنها من السيطرة على الأعمال وتوجيه الفروع نحو أساليب العمل الدقيق مما يؤدي إلى المحافظة على أموال وحقوق المصرف وحصر النفقات وتعظيم الإيرادات، فضلاً عن فتح فروع أخرى للمصرف في محافظات العراق، ومن أهم الأنشطة التي يتعامل بها المصرف:

- أ. الودائع (حسابات جارية، حسابات توفير، ودائع ثابتة، حسابات ودائع لأجل وحين الطلب، حسابات ذات طبيعة جارية).

- ب. الائتمان النقدي والائتمان التعهدي (خطابات الضمان، الاعتمادات المستندية)
- ج. الاستثمارات المالية المساهمات.
- د. التوسط في بيع وشراء الأوراق المالية.
- هـ. الاستثمارات طويلة الأجل.
- و. المحفظة الاستثمارية.
- ز. نشاطات مصرفية أخرى (نشاطات العمليات المصرفية الدولية، الحوالات الخارجية، بيع وشراء العملات الأجنبية).

ثامناً: مصرف الشمال للتمويل والاستثمار:

1. التأسيس: تم تأسيس مصرف الشمال للتمويل والاستثمار بتاريخ 2004/4/1 برأسمال قدره (2.5) مليار دينار وحصلت موافقة البنك المركزي العراقي على ممارسة أعمال الصيرفة الشاملة بتاريخ 2004/4/9 وبعدد (500) موظفاً و(6) أعضاء مجلس إدارة كأصلاء.
2. الأنشطة والتوسعات: سعى المصرف في عمله لتحقيق كافة الأهداف والطموحات التي يمثلها حسن الكفاءة والأداء في أنشطته المتنوعة التي ساهمت في تعزيز مكانته المصرفية في السوق المصرفية المحلية، حيث كان الهدف الرئيس من دخول المصرف للسوق المالية المحلية للمشاركة في الأنشطة الاستثمارية المصرفية وسائر العمليات الأخرى التي تتسم مع أحكام قانون المصارف رقم (94) لسنة 2004 لذا بدأ المصرف بنشر فروعته في كافة محافظات العراق، ومن أهم الأنشطة التي يتعامل بها المصرف:

- أ. الودائع؛ ومنها (حسابات جارية، حسابات توفير، ودائع ثابتة، حسابات أخرى).
- ب. الائتمان النقدي والائتمان التعهدي (خطابات الضمان، الاعتمادات المستندية)
- ج. الاستثمارات المالية المساهمات.
- د. التوسط في بيع وشراء الأوراق المالية.
- هـ. الاستثمارات طويلة الأجل.
- و. المحفظة الاستثمارية.
- ز. نشاطات مصرفية أخرى (نشاطات العمليات المصرفية الدولية، الحوالات الخارجية، بيع وشراء العملات الأجنبية).

تاسعاً: مصرف الاستثمار العراقي:

1. التأسيس: تم تأسيس مصرف الاستثمار العراقي بتاريخ 1992/2/18 برأسمال قدره (100) مليون دينار، وقد أجرى المصرف تعديل عقد التأسيس وذلك بممارسته الصيرفة الشاملة بعد حصول موافقة البنك المركزي العراقي على ذلك، وقد سعى المصرف منذ نشوئه إلى تحقيق نتائج جيدة تلبى طموح المساهمين ، فضلاً عن مثابرة منتسبي المصرف وكفاءتهم في إدارة

شؤونه لتقديم أفضل الخدمات لزبائن المصرف، ويبلغ عدد موظفيه (363) موظفاً و(8) أعضاء مجلس إدارة كأصلاء.

2. الأنشطة والتوسعات: يسعى المصرف للنمو بصورة مستمرة والتوسع في أعماله وتنويعها من خلال زيادة رأسماله وتطويره بالرغم من الأوضاع التي يمر بها البلد، كما يرغب بتتويع مصادر الدخل، وجذب العديد من الزبائن من خلال فتح فروع للمصرف في باقي محافظات العراق، كما يسعى المصرف إلى تطبيق نظام الحاسبة الجديد من توسيع نشاطه وسهولة الاتصال كما تم إشراك المصرف بنظام متطور (western union) لاستلام الحوالات الخارجية من كافة أنحاء العالم، ومن أهم الأنشطة التي يتعامل بها المصرف:

- أ. الودائع بأنواعها.
- ب. الائتمان النقدي والائتمان التعهدي (خطابات الضمان، الاعتمادات المستندية)
- ج. الاستثمارات المالية المساهمات.
- د. التوسط في بيع وشراء الأوراق المالية.
- هـ. الاستثمارات طويلة الأجل.
- و. المحفظة الاستثمارية.
- ز. نشاطات مصرفية أخرى (نشاطات العمليات المصرفية الدولية، الحوالات الخارجية، بيع وشراء العملات الأجنبية).

عاشراً: مصرف آشور الدولي:

1. التأسيس: تم تأسيس مصرف آشور الدولي في شهر نيسان من عام 2005 برأسمال قدره (25) مليار دينار وقد أجاز لممارسته الصيرفة الشاملة بعد حصول موافقة البنك المركزي العراقي، ويعتبر هذا المصرف من أولى المصارف الاستثمارية متكاملة الخدمات في العراق، ولقد أصبح هذا المصرف رائداً في مجال الخدمات والمنتجات المصرفية الاستثمارية وهو يرسى المعايير في هذا المجال مع زيادة الطلب على المنتجات والخدمات المصرفية الاستثمارية في المنطقة. ويقوم المصرف على مبدأ النظام المصرفي الاستثماري الملتزم بالشفافية والمصداقية العالية. ويبلغ عدد موظفي المصرف (101) موظفاً و(6) أعضاء مجلس إدارة كأصلاء.

2. الأنشطة والتوسعات: سعى المصرف خلال السنوات السابقة بزيادة عدد الموظفين منطلقين بذلك إلى استقطاب الكوادر البشرية المؤهلة للعمل في المصارف كما تم تأسيس كافة الدوائر التي يحتاجها المصرف للعمل بروح الفريق كما تم تفعيل جهاز السوفت لإصدار الاعتمادات المستندية وفقاً لأخر المعايير الدولية المستخدمة كذلك تم تطبيق نظام (Banks) كمنظومة

- تكنولوجية لكافة الأعمال المصرفية لتقديم الخدمات المتميزة للزبائن وبوقت قياسي إضافة إلى فتح فروع أخرى في محافظات العراق، ومن أهم الأنشطة التي يتعامل بها المصرف:
- أ. الودائع بأنواعها.
 - ب. الائتمان النقدي والائتمان التعهدي (خطابات الضمان، الاعتمادات المستندية)
 - ج. الاستثمارات المالية المساهمات.
 - د. التوسط في بيع وشراء الأوراق المالية.
 - هـ. الاستثمارات طويلة الأجل.
 - و. المحفظة الاستثمارية.
 - ز. نشاطات مصرفية أخرى (نشاطات العمليات المصرفية الدولية، الحوالات الخارجية، بيع وشراء العملات الأجنبية).

حادي عشر: مصرف الموصل للتنمية والاستثمار:

1. التأسيس: تم تأسيس مصرف الموصل للتنمية والاستثمار بتاريخ 2001/8/23 برأسمال قدره مليار دينار، وقد أجاز لممارسته الصيرفة الشاملة بعد حصول موافقة البنك المركزي العراقي، ويسعى المصرف إلى احتلال موقع متميز في السوق المالي العراقي من خلال تطوير خدماته المقدمة إلى الزبائن أفراداً وشركات وجذب المزيد منهم مع توسيع العلاقة مع الحاليين منهم كما يتطلع إلى المستقبل برؤية متفائلة في النمو على المستوى المحلي والإقليمي والدولي من خلال تفعيل العلاقات المصرفية مع المؤسسات وتعبئة المدخرات الوطنية وتوظيفها في المجالات الاستثمارية المختلفة والمساهمة في تعزيز مسيرة التنمية الاقتصادية للعراق وفق إطار السياسة العامة للدولة بما يحقق أهداف المصرف في التطور والنمو. ويبلغ عدد موظفي المصرف (330) موظفاً و(7) أعضاء مجلس إدارة كأصلاء.
2. الأنشطة والتوسعات: يمارس المصرف تقديم خدمات الصيرفة الشاملة وإدارة النقد الأجنبي وتداول الأسهم والسندات من خلال مكاتب الوساطة في سوق العراق للأوراق المالية وإدارة محفظة الاستثمار والاستثمارات العقارية من خلال شبكة فروع وعلاقاته المصرفية المتميزة مع العديد من المصارف المحلية والإقليمية بالرغم من المنافسة الكبيرة والظروف الداخلية السلبية التي انعكست بشكل مباشر على تقليص الاستثمار وتراجع مؤشرات السوق الاقتصادي في توسيع قاعدة المتعاملين وتطوير الخدمة المقدمة وتنوعها، ويقدم المصرف الخدمات التالية:
 - أ. الودائع (حسابات جارية، حسابات توفير، ودائع ثابتة، حسابات ودائع لأجل وحين الطلب، حسابات ذات طبيعة جارية).
 - ب. الائتمان النقدي والائتمان التعهدي (خطابات الضمان، الاعتمادات المستندية)
 - ج. الاستثمارات المالية المساهمات.

- د. التوسط في بيع وشراء الأوراق المالية.
- هـ. الاستثمارات طويلة الأجل.
- و. المحفظة الاستثمارية.
- ز. نشاطات مصرفية أخرى (نشاطات العمليات المصرفية الدولية، الحوالات الخارجية، بيع وشراء العملات الأجنبية).

ثاني عشر: مصرف بغداد:

1. التأسيس: تم تأسيس مصرف بغداد بتاريخ 1992/2/18 برأسمال قدره (100) مليون دينار وهو أول مصرف عراقي خاص سمح قانون تعديل قانون البنك المركزي العراقي رقم (12) لسنة 1991 بتأسيسه، وقد أجرى المصرف تعديل عقد التأسيس وذلك بممارسته الصيرفة الشاملة في 1998/9/25 بعد حصول موافقة البنك المركزي العراقي على ذلك ويبلغ عدد موظفيه (474) موظفاً و (9) أعضاء مجلس إدارة كأصلاء.
2. الأنشطة والتوسعات: خلال السنوات السابقة ولغرض تحقيق أهدافه تم فتح فروع للمصرف في جميع أنحاء محافظات العراق سعياً منه لجذب المزيد من الزبائن، ومن أهم الأنشطة التي يتعامل بها المصرف:
 - أ. الودائع بأنواعها.
 - ب. الائتمان النقدي والائتمان التعهدي (خطابات الضمان، الاعتمادات المستندية)
 - ج. الاستثمارات المالية المساهمات.
 - د. التوسط في بيع وشراء الأوراق المالية.
 - هـ. الاستثمارات طويلة الأجل.
 - و. المحفظة الاستثمارية.
 - ز. نشاطات مصرفية أخرى (نشاطات العمليات المصرفية الدولية، الحوالات الخارجية، بيع وشراء العملات الأجنبية).

ومما تقدم نستخلص: إلى انه يمكن تقسيم أهداف المصارف العراقية غير الحكومية إلى:

1. على المستوى المالي: منها:

- أ. تحقيق نمو مستدام في الربحية بما يساهم في تحسن معدلات الفوائد على الموجودات وحقوق الملكية.
- ب. تحقيق زيادة في كل من أرصدة ودائع الزبائن والتسهيلات الائتمانية بما يساهم في تحسين الحصة السوقية.
- ج. تحقيق زيادة في الإيرادات وترشيد النفقات بما يساهم في تخفيض نسب النفقات/ الدخل.
- د. تحسين نمو جودة المحفظة الائتمانية بما يساهم في تخفيض نسبة القروض غير العاملة.

2. على مستوى العمليات المصرفية: منها:

أ. تعزيز مصادر النمو من خلال تطبيق عدد من المشاريع المتعلقة بالتوسيع الجغرافي داخلياً وخارجياً.

ب. إعادة تنشيط أعمال الاستثمارات المختلفة لجميع القطاعات.

3. على مستوى الزبائن: منها:

أ. تحسين خدمة الزبائن في فروع المصرف بهدف تحفيزهم على مراجعة الفروع لإجراء المعاملات المصرفية بكافة أنواعها.

ب. استكمال مشروع النظام المصرفي الجديد ليكون أساس لتطوير عملية تصنيف الزبائن وتطوير المنتجات والخدمات الخاصة باحتياجاتهم.

ان كافة المصارف (مجتمع الدراسة) مشتركة في سوق العراق للأوراق المالية ويتم تداول أسهمها في هذا السوق، ستة منها تعد من الشركات العشر الأولى من حيث عدد الأسهم المتداولة في سوق العراق وحسب آخر إحصائية لتقرير سوق العراق للأوراق المالية لعام 2010 ويوضح الجدول رقم (3) ذلك، كما أنها تعد من الشركات العشر الأولى من حيث حجم التداول في السوق ويوضح الجدول رقم (4) ذلك.

جدول رقم (3) الشركات العشر الأولى من حيث عدد الأسهم المتداولة في سوق العراق للأوراق المالية لعام 2010

ت	اسم الشركة	عدد الأسهم المتداولة	النسبة إلى عدد الأسهم الكلي
1	المصرف العراقي الإسلامي	43.626.684.367	17.06
2	مصرف الشمال	32.171.140.316	12.58
3	بغداد للمشروبات الغازية	25.916.369.025	10.14
4	مصرف الشرق الأوسط	15.023.497.231	5.88
5	المصرف المتحد	13.314.855.727	5.12
6	مصرف بغداد	12.190.480.585	4.77
7	مصرف الخليج	11.962.722.922	4.68
8	مصرف الموصل للاستثمار	11.406.553.599	4.46
9	مصرف بابل	9.407.029.016	3.68
10	المشروبات الغازية الشمالية	8.966.006.624	3.51

المصدر: سوق العراق للأوراق المالية، التقرير السنوي السابع لعام 2010، ص28

جدول رقم (4) الشركات العشر الأولى من حيث عدد الأسهم المتداولة في سوق العراق للأوراق المالية لعام 2010

ت	اسم الشركة	حجم التداول	النسبة إلى التداول الكلي
1	مصرف الشمال	61.283.089.563	15.31
2	المصرف العراقي الإسلامي	41.592.646.587	10.39
3	بغداد للمشروبات الغازية	29.854.505.178	7.46
4	مصرف الشرق الأوسط	23.760.116.175	5.93
5	المصرف المتحد	23.628.440.301	5.90
6	مصرف بغداد	21.625.523.798	5.40
7	مصرف الخليج	12.611.048.262	3.15
8	فندق فلسطين	12.180.303.450	3.04
9	فنادق المنصور	12.126.855.191	3.03
10	المصرف التجاري	12.112.509.877	3.03

المصدر: سوق العراق للأوراق المالية، التقرير السنوي السابع لعام 2010، ص29

كما سعت جميع المصارف أعلاه إلى تنويع أعمالها المصرفية من خلال زيادة رأسمالها خلال سنوات نشأتها تدريجياً إلى أن أصبح رأسمالها الموضح في الجدول رقم (5)، كما يوضح الجدول معدل دوران أسهمها في سوق العراق للأوراق المالية.

جدول رقم (5) رأسمال المصارف ومعدل دوران الأسهم لعام 2010

ت	اسم المصرف	رأس المال/مليون دينار	معدل دوران السهم
1	المصرف الأهلي العراقي	50.000	7.93
2	مصرف الخليج التجاري	56.990	20.99
3	المصرف الوطني الإسلامي	51.192	15.22
4	مصرف الشمال للتمويل والاستثمار	100.000	32.17
5	مصرف بغداد	100.000	12.19
6	مصرف الاستثمار العراقي	50.400	15.11
7	مصرف دار السلام للاستثمار	72.000	0.94
8	مصرف الموصل للتنمية والاستثمار	50.000	22.81
9	مصرف آشور الدولي	66.700	5.42
10	مصرف الائتمان العراقي	100.000	1.18
11	مصرف الاقتصاد للاستثمار والتمويل	76.000	1.12
12	مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار	66.000	22.76

المصدر: سوق العراق للأوراق المالية، التقرير السنوي السابع لعام 2010، ص34.

حيث يلاحظ من الجدول أعلاه إلى أن مصرف الشمال للتمويل والاستثمار بلغ معدل دوران أسهمه أفضل من بقية المصارف، حيث بلغ أعلى معدل وقدره (32.17)، ثم مصرف الموصل للتنمية والاستثمار بمعدل (22.81)، ثم مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار بمعدل (22.76) وهو مؤشر جيد، بينما كان مصرف دار السلام اقل معدل دوران لأسهمه حيث بلغ معدله (0.94) وهو مؤشر غير جيد.

المبحث الثاني: مجتمع الدراسة والعينة المختارة

أولاً: مجتمع الدراسة (*)

بداية يود الباحث أن يشير إلى أن عدد المصارف العراقية غير الحكومية في العراق بلغ (33) مصرفاً وهي تمثل مجتمع الدراسة وتم اختيار اثنا عشر (12) مصرفاً (عينة الدراسة) وهي (مصرف الخليج التجاري، المصرف الأهلي العراقي، المصرف الوطني الإسلامي، مصرف الشرق الأوسط، مصرف الائتمان العراقي، مصرف دار السلام، مصرف الاقتصاد، مصرف الشمال، مصرف الاستثمار العراقي، مصرف آشور الدولي، مصرف الموصل للتنمية ومصرف بغداد).

وتشكل هذه المصارف أهم المصارف العراقية غير الحكومية في العراق وأوسعها انتشاراً وتقدم أفضل الخدمات وتمثل عينة الدراسة أعضاء مجلس الإدارة في تلك المصارف ورؤساء الأقسام من ذوي القرارات التي تؤثر في الموارد البشرية وما يترتب عليها من تحقيق الميزة التنافسية لهذه المصارف موضوع الدراسة وقد بلغ عددهم (132) مديراً علماً بأنه قد تم توزيع (144) استبانة منها (12) استمارة كانت غير صالحة للتحليل وكما موضح في جدول رقم (6).

جدول رقم (6) يوضح عدد الاستثمارات الصالحة وغير الصالحة للتحليل للمصارف عينة الدراسة

ت	اسم المصرف	عدد أعضاء مجلس الإدارة بما فيهم رؤساء الأقسام		عدد الاستبانة الخاضعة للتحليل
		عدد الاستبانة الموزعة	الغير صالحة	
1.	مصرف الخليج التجاري	12	0	12
2.	المصرف الأهلي العراقي	12	1	11
3.	المصرف الوطني الإسلامي	12	2	10
4.	مصرف الشرق الأوسط	12	1	11
5.	مصرف الائتمان العراقي	11	3	8
6.	مصرف دار السلام للاستثمار	12	1	11
7.	مصرف الاقتصاد	13	0	13
8.	مصرف الشمال	12	0	12
9.	مصرف الاستثمار العراقي	12	0	12
10.	مصرف آشور الدولي	12	4	8
11.	مصرف الموصل للتنمية	12	0	12
12.	مصرف بغداد	12	0	12
	المجموع	144	12	132

(*) تم تحليل بيانات الدراسة العملية بإشراف كل من:

أ. د. ناظم عبد الله المحمدي. جامعة الأنبار/ كلية الإدارة والاقتصاد - الفلوجة.

أ.م.د. صفاء علي. الكلية التقنية بغداد

علماً بأن الباحث لم يقم باختيار جميع المصارف الغير الحكومية في العراق للأسباب التالية:

1. الرقعة الجغرافية الواسعة التي تغطيها تلك المصارف في جميع أنحاء محافظات العراق البالغ عددها (18) محافظة وليس من السهولة الوصول إليها في ظل هذه الظروف الغير مستقرة.
2. بعض المصارف العراقية غير الحكومية نشأت حديثاً وتقدم خدمات متعددة وإدارات جديدة.
3. اعتماد الباحث في المقارنة بين المصارف من حيث اهتمامها بتدريب الموارد البشرية ووجود المنافسة فيما بينها.

ثانياً: عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة من مجتمع الدراسة المتجانس في الخصائص نظراً لطبيعة الموضوع والظروف التي تحكم العمل في جميع المصارف العراقية غير الحكومية والتي تخضع لرقابة البنك المركزي العراقي وتمثل العينة المختارة (المدراء المفوضين ومعاونيهم ومدراء الإدارة ورؤساء الأقسام) لما لهم من تأثير في اختيار وتدريب وإعداد الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية والتي يتميز بها الوقت الحالي حيث تشتد المنافسة فيما بين المصارف للحصول على أكبر حصة في السوق، حيث تم تحديد حجم العينة باختيار أسلوب العينة العشوائية البسيطة لاختيار مفردات العينة من مجتمع الدراسة الذي يتضمن عينة المصارف وعينة إدارات المصارف وكما يلي:

1. عينة المصارف: بلغ عدد المصارف التي شملتها الدراسة (12) مصرفاً من بين (33) مصرف أي بنسبة (36%) باستخدام العينة العشوائية البسيطة.
2. عينة إدارات المصارف: بلغت عينة إدارات المصارف (144) مديراً يمثلون مجلس الإدارة ورؤساء الأقسام حيث تم توزيع الاستثمارات عليهم بالكامل لذلك تم توزيع (144) استثماراً على المدراء المفوضين ومعاونيهم ومدراء الإدارات ورؤساء الأقسام وقد بلغ عدد الاستثمارات التي تم الإجابة عليها والخاضعة للتحليل (132) استثماراً أي بنسبة (92%) تقريباً من المجموع الكلي للاستثمارات الموزعة وذلك لعدم التمكن من الاستفادة من الـ(12) استثماراً من مجموع الاستبيانات الموزعة. وفيما يلي جدول رقم (7) يوضح حركة استثمارات الاستبيان الموزعة على عينة الدراسة وكما يلي:

جدول رقم (7) يوضح حركة استثمارات الاستبيان الموزعة على عينة الدراسة

ت	اسم المصرف	عدد الأعضاء	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات غير الصالحة	عدد الاستبيانات الخاضعة للتحليل
.1	مصرف الخليج التجاري	12	12	0	12
.2	المصرف الأهلي العراقي	12	12	1	11
.3	المصرف الوطني الإسلامي	12	12	2	10
.4	مصرف الشرق الأوسط	12	12	1	11
.5	مصرف الائتمان العراقي	11	11	3	8
.6	مصرف دار السلام للاستثمار	12	12	1	11
.7	مصرف الاقتصاد	13	13	0	13
.8	مصرف الشمال	12	12	0	12
.9	مصرف الاستثمار العراقي	12	12	0	12
.10	مصرف آشور الدولي	12	12	4	8
.11	مصرف الموصل للتنمية	12	12	0	12
.12	مصرف بغداد	12	12	0	12
	المجموع	144	144	12	132

وقد تم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيط لتقدير حجم العينة من هذا المجتمع وحسب المعادلة التالية:

$$n = \frac{\left(\frac{ts}{d}\right)^2}{1 + \frac{1}{N} \left(\frac{ts}{d}\right)^2}$$

حيث أن (d) يمثل مقدار الخطأ المسموح به.

(t) القيمة الجدولية للاختبار.

(s) تمثل الانحراف المعياري.

(N) تمثل حجم المجتمع.

وبعد احتساب تلك القيم من مجتمع البحث حصلنا على النتائج المدونة في الجدول الآتي رقم (8):

جدول رقم (8) يوضح نتائج احتساب العينة

N	396
d	0.55
s	3.949
t	1.96

إذ أن مقدار الخطأ (d) يعادل (5%) من المتوسط البالغ (11). ولدى تطبيق الصيغة باستخدام البيانات المدونة في الجدول رقم (8) السابق حصلنا على النتائج التالية:

$$n = \frac{\left(\frac{1.96 \times 3.949}{0.55}\right)^2}{1 + \frac{1}{396} \left(\frac{1.96 \times 3.949}{0.55}\right)^2} = \frac{(14.0728)^2}{1 + \frac{1}{396} (14.0728)^2} = \frac{198.0437}{1 + 0.5001} = 132.02$$

ثالثاً: وصف عينة الدراسة:

1. وصف العينة بالنسبة (للمدراء المفوضين ونوابهم ومدراء الإدارة ورؤساء الأقسام في المصارف):

أ. وصف العينة حسب الجنس: تم توزيع الاستبيان على الفئات أعلاه حيث كان جنسهم كما هو موضح في الجدول رقم (9).

جدول رقم (9) يوضح توزيع عينة إدارات المصارف حسب الجنس

المصرف	ذكور	إناث	مجموع
.1	8	4	12
.2	8	3	11
.3	7	3	10
.4	3	8	11
.5	7	1	8
.6	6	5	11
.7	8	5	13
.8	7	5	12
.9	4	8	12
.10	3	5	8
.11	4	8	12
.12	9	3	12
المجموع	74	58	132

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن عدد الذكور في المصارف العراقية غير الحكومية (عينة الدراسة) تمثل نسبة (56%) من المجموع الكلي لأعضاء مجلس الإدارة بما فيهم رؤساء الأقسام حيث بلغ مجموع الذكور (74) عضو أما نسبة الإناث فقد شكلت (44%) من المجموع الكلي وبمجموع (58) عضو. ويلاحظ من الجدول أيضاً أن هناك تفاوت بين عدد الذكور والإناث فيما بين إدارات المصارف عينة الدراسة وفي مستوياتها الإدارية الأربعة التي شملتها الدراسة (المدير المفوض، نائب المدير، مدير إدارة، رئيس قسم).

ب. وصف العينة حسب المستوى الإداري (الوظيفي): تم توزيع الاستبيان على أعضاء مجلس إدارة المصارف على فرض أن (المدراء المفوضين، نواب المدراء، مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام) هم يمثلون مجلس الإدارة للمصارف حيث كان المستوى الوظيفي لهم كما هو موضح في الجدول رقم (10).

جدول رقم (10) يوضح توزيع عينة إدارات المصارف حسب المستوى الوظيفي

المصرف	مدير مفوض	نائب مدير	مدير إدارة	رئيس قسم	مجموع
.1	0	0	3	9	12
.2	0	1	1	9	11
.3	0	2	1	7	10
.4	0	1	4	6	11
.5	0	2	0	6	8
.6	0	0	4	7	11
.7	0	1	1	11	13
.8	0	0	0	12	12
.9	1	2	0	9	12
.10	0	1	1	6	8
.11	1	1	1	9	12
.12	1	1	4	6	12
المجموع	3	12	20	97	132

يتضح من الجدول أعلاه اختلاف أعضاء مجلس إدارة المصرف حسب مستويات الوظيفة مع العلم أن العضوية في مجلس الإدارة في العراق تتم وفق طريقة الانتخاب شريطة أن يكون المدير المفوض رئيس مجلس إدارة المصرف. ويتضح أن نسبة مدراء الأقسام المعنية في المصارف تشكل نسبة (73.5%) تقريباً من المجموع الكلي للمصارف ويشكل مدراء الإدارة نسبة (15.2%) تقريباً ونسبة (9.1%) تقريباً لنائب المدير المفوض بينما بلغت نسبة المدير المفوض (2.2%) من عينة الدراسة وللمجموع الكلي للمصارف.

ج. وصف العينة حسب التحصيل الدراسي:

لقد تم توزيع الاستبيان على أعضاء مجلس الإدارة وفيما يخص الفقرة رقم (4) من استمارة الاستبيان والمتعلقة بالتحصيل الدراسي (الشهادة) لعينة الدراسة والتي يوضحها الجدول رقم (11) التالي:

جدول رقم (11) توزيع عينة المصارف حسب التحصيل الدراسي

المصرف	ثانوية وأقل	دبلوم	بكالوريوس	د. عالي	ماجستير	دكتوراه	المجموع
.1	0	1	11	0	0	0	12
.2	0	2	8	0	1	0	11
.3	1	3	4	0	2	0	10
.4	0	3	8	0	0	0	11
.5	0	1	6	1	0	0	8
.6	0	3	7	0	1	0	11
.7	1	3	7	1	1	0	13
.8	0	0	11	1	0	0	12
.9	0	2	10	0	0	0	12
.10	0	0	7	1	0	0	8
.11	1	3	7	1	0	0	12
.12	0	2	9	0	1	0	12
المجموع	3	23	95	5	6	0	132

قبل توضيح النسب في الجدول رقم (11) يود الباحث الإشارة إلى أن التحصيل الدراسي مهم جداً لكل المنظمات وخاصة المصارف العراقية غير الحكومية كون المراكز التي اتخذت كعينة هي المراكز القيادية والتي لها الدور المهم والفاعل في الاهتمام بإعداد وتدريب الموارد البشرية العاملة في تلك المصارف حيث يتوقف تحقيق الميزة التنافسية على مدى كفاءة هذه الموارد البشرية ومدى مواكبتها لكل ما هو جديد في عالم الخدمات المصرفية التي يتم استخدامها في المصارف. يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة حاملي الشهادات على مستوى المصارف عينة الدراسة هي كما موضحة أدناه:

حملة شهادة الثانوية و أقل تساوي 2.3% من مجموع العينة

حملة شهادة الدبلوم تساوي 17.4% من مجموع العينة

حملة شهادة البكالوريوس تساوي 72% من مجموع العينة

حملة شهادة الدبلوم العالي تساوي 3.8% من مجموع العينة

حملة شهادة الماجستير تساوي 4.5% من مجموع العينة

من خلال النسب أعلاه يتضح أن اهتمام المصارف عينة الدراسة ينصب على تعيين حملة الشهادات الجامعية لمواكبة الظروف البيئية المحيطة ومن أجل رفع كفاءة وفاعلية أداء المصارف وتقديم أفضل الخدمات وابتكار أفضل الوسائل المؤدية إلى تلك الخدمات وبما يحقق ميزة تنافسية

على المصارف العاملة في نفس النشاط ويتضح كذلك اهتمام المصارف بتعيين حملة الشهادات العليا (دبلوم عالي والماجستير) حيث بلغت نسبتهم (8.3%) من مجموع العينة أما بالنسبة لحملة شهادة الدبلوم فما دون فقد بلغت نسبتهم (19.4%) تقريباً من المجموع الكلي لعينة الدراسة وتبين أنهم من ذوي الخبرة الطويلة في العمل المصرفي والذين تم التعاقد معهم بداية تشكيل وإنشاء المصارف عينة الدراسة حيث كانوا يعملون في المصارف العراقية الحكومية سابقاً مثل البنك المركزي ومصرف الرافدين ومصرف الرشيد.

د. وصف العينة من حيث عدد سنوات الخدمة:

فيما يلي جدول رقم (12) الذي يوضح عدد سنوات الخدمة لعينة الدراسة في المصارف العراقية غير الحكومية والبالغ عددها (12) مصرفاً وكما يلي:

جدول رقم (12) يوضح توزيع عينة إدارات المصارف حسب عدد سنوات الخبرة

المجموع	15-13	12-10	9-7	6-4	3-1	المصرف
12	1	3	1	5	2	.1
11	5	2	2	1	1	.2
10	7	1	1	0	1	.3
11	2	1	5	1	2	.4
8	2	1	3	1	1	.5
11	7	2	0	1	1	.6
13	0	0	4	6	3	.7
12	3	3	4	2	0	.8
12	1	1	2	5	3	.9
8	0	1	2	2	3	.10
12	1	4	2	4	1	.11
12	1	1	0	3	7	.12
132	30	20	26	31	25	المجموع

يلاحظ من الجدول أعلاه أنه يمكن تحديد نسبة خبرة أعضاء مجلس الإدارة بما فيهم رؤساء

الأقسام وحسب سنوات الخدمة وكما يلي:

- الخدمة من 3-1 سنة كانت نسبتهم من عينة الدراسة 19%.
- الخدمة من 6-4 سنوات كانت نسبتهم من عينة الدراسة 23.4%.
- الخدمة من 9-7 سنوات كانت نسبتهم من عينة الدراسة 19.7%.
- الخدمة من 12-10 سنة كانت نسبتهم من عينة الدراسة 15.2%.
- الخدمة من 15-13 سنة كانت نسبتهم من عينة الدراسة 22.7%.

هـ. وصف عينة الدراسة حسب الفئة العمرية:

الجدول رقم (13) نظم على أساس الفئة العمرية والتي شملتها عينة الدراسة وكالاتي:

جدول رقم (13) يوضح توزيع إدارات المصارف حسب الفئة العمرية

المصرف	29-20	39-30	49-40	59-50	69-60	المجموع
.1	5	3	4	0	0	12
.2	1	3	5	1	1	11
.3	0	3	0	2	5	10
.4	2	6	1	1	1	11
.5	2	0	2	2	2	8
.6	1	2	6	1	1	11
.7	2	4	5	2	0	13
.8	0	2	4	3	3	12
.9	6	5	1	0	0	12
.10	4	2	2	0	0	8
.11	5	3	2	1	1	12
.12	6	5	1	0	0	12
المجموع	34	38	33	13	14	132

يتضح من الجدول أعلاه أن الفئات العمرية ما بين (20 - 49) سنة شكلت ما نسبته (79.5%) في المصارف عينة الدراسة حيث بلغ مجموع أعضاء مجلس الإدارة للفئة العمرية من 29-20 سنة عدد (34) وللجنة العمرية من 39-30 سنة عدد (38) وكذلك بلغ عدد الفئة العمرية من 49 - 40 سنة (33) شخص. ومثلت الفئات العمرية من 69 - 50 سنة نسبة (20.5%) من عينة الدراسة حيث بلغ عدد أعضاء مجلس الإدارة للفئة العمرية من (59 - 50) سنة عدد (13) وللجنة العمرية من (69 - 60) سنة عدد (14) شخص.

وتلخيصاً لما تقدم من وصف لعينة الدراسة بالنسبة لأعضاء مجلس الإدارة ورؤساء الأقسام يتضح ان المصارف ركزت على الإدارات الوسطى في القيام بإعداد الدورات التدريبية للموارد البشرية وإشراكهم فيها بما يحقق أهداف المصارف والحصول على أكبر حصة في السوق مقابل ما يحصل عليه المنافسون الآخرون العاملون في نفس النشاط حيث شكلت نسبة الإدارات الوسطى (مدير إدارة ورئيس قسم) 88.6% كانت نسبة الذكور هي (56%) ونسبة الإناث بلغت (44%).

و. وصف العينة حسب الدورات التدريبية:

لقد أولت إدارات المصارف عينة الدراسة اهتماماً كبيراً بإدخال أعضاء مجلس الإدارة بضمنهم رؤساء الأقسام في دورات تدريبية موسعة لزيادة خبراتهم النظرية والعملية في تقديم الأفضل من الخدمات المصرفية بما يمكن المصارف من تحقيق الميزة التنافسية ويوضح الجدول الاتي رقم (14) توزيع عينة الدراسة حسب الدورات، علماً بأن مجموع الدورات التدريبية خلال السنوات الخمسة الأخيرة بلغ (297) دورة كما توضحها سجلات المصارف عينة الدراسة ومثبت في جدول رقم (14).

جدول رقم (14) يوضح توزيع عينة إدارات المصارف حسب الدورات

المصرف	لا شيء	دورة واحدة	دورتان	ثلاث	أربع	خمس	المجموع
.1	0	3	3	3	3	0	12
.2	0	1	1	4	1	4	11
.3	0	1	1	1	1	6	10
.4	1	6	1	1	0	2	11
.5	3	1	0	1	0	3	8
.6	1	1	0	0	1	8	11
.7	2	2	4	5	0	0	13
.8	0	1	0	1	3	7	12
.9	1	3	1	5	1	1	12
.10	2	1	2	1	1	1	8
.11	0	2	6	3	0	1	12
.12	2	4	3	3	0	0	12
المجموع	12	26	22	28	11	33	132
المجموع الكلي للدورات	0	8	36	45	68	140	297

المبحث الثالث: تصميم أداة الدراسة واختبارها أولاً: تصميم أداة الدراسة:

نعني بأداة الدراسة استمارة الاستبانة التي اعتمدها الباحث في إثبات فرضيات الدراسة من عدمها والمتعلقة بالجزء العملي للدراسة، وذلك من خلال جمع البيانات وتحليلها. ولقد تم الاستفادة من الدراسات والبحوث والمقالات بتصميم استمارة الاستبيان والتي ضمت متغيرات الدراسة (تدريب الموارد البشرية- والميزة التنافسية) علماً بأن لكل متغير مجموعة من الفقرات (الأسئلة) بمجموعها يتم قياس محور الدراسة وأبعادها، إضافة لذلك لقد تم استطلاع آراء الباحثين ليكونوا مصدرراً رئيساً لكثير من الأفكار التي جرى تعديل صياغتها وتطويرها بالأسلوب الذي يفيد هذه الدراسة وأخرجتها بالشكل المطلوب.

وبناءً على ذلك فقد تضمنت استمارة الاستبيان الأسئلة الموجهة لأعضاء مجلس إدارة المصارف العراقية غير الحكومية وبضمنهم رؤساء الأقسام ودور هؤلاء في الاهتمام بتدريب الموارد البشرية وأثر ذلك على تحقيق الميزة التنافسية.

واشتملت استمارة الاستبيان الموجهة لأعضاء مجلس إدارة المصرف على عدة صفحات، ومقسمة بثلاث أجزاء، الجزء الأول يتعلق بخصائص الشخصية والوظيفة العامة لأعضاء مجلس الإدارة، من حيث اسم المصرف الذي يعمل به والعنوان الوظيفي الذي يشغله العضو، والجنس، والتحصيل الدراسي (الشهادة)، والفئة العمرية، وعدد سنوات الخبرة في المركز الوظيفي بالمصرف، والدورات التدريبية التي شارك فيها خلال السنوات السابقة.

وقد تم تدوين الملاحظات التالية في استمارة الاستبيان:

أ. عند ملء هذه الاستمارة يرجى أن يكون معبراً عن رأيكم الحقيقي وفق واقع الحال في المنظمة (المصرف) وليس الحالة التي تسعون لها أو ما تتصوره كوضع أفضل على الإطلاق.

ب. الإجابة عن الأسئلة الواردة ضمن استمارة الاستبيان بوضع إشارة (N) في المكان المناسب والذي تعتقدون بأنه يعكس رأيكم.

ج. عدم ترك أي فقرة دون الإجابة أو وضع أكثر من إشارة أمام فقرة واحدة.

د. ان البيانات المصرح بها ستعامل كمجموعات إحصائية (رموز وأرقام) للتوصل إلى نتائج عامة وليس كحالة خاصة بما عكسته إجاباتكم.

وقد تضمنت الاستمارة (59) فقرة (سؤال) تمت وفق مقياس ليكرت Likert للاتجاهات ذي الأوزان الخمسة وكما في الجدول رقم (15).

جدول رقم (15) يوضح مقياس Likert للاتجاهات ذي الأوزان الخمسة

الرقم	متغيرات الدراسة وفقراتها	اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
		5	4	3	2	1

وتكونت استمارة الاستبيان الخاصة بأعضاء مجلس إدارة المصرف من:
الجزء الثاني: وتضمن ما يلي:

1. الاستمارة الخاصة بالعملية التدريبية بمراحلها الأربعة حيث خصص (7) أسئلة تتعلق بتحديد الاحتياجات التدريبية أما فيما يخص مرحلة تصميم البرنامج التدريبي فبلغت فقراته (11) سؤال، بينما خصص لفقرة تنفيذ البرنامج التدريبي (6) أسئلة أما مرحلة تقويم البرنامج فبلغت الأسئلة الخاصة بقياسها (9) أسئلة. وبذلك يكون مجموع الأسئلة التي تقيس العملية التدريبية بمراحلها (33) سؤال.
2. الجزء الثالث تضمن الأسئلة الخاصة بأساسيات بناء الميزة التنافسية وشملت تحديد (6) أسئلة لقياس الكفاءة، أما الجودة فتم قياسها بـ(6) أسئلة أيضاً بينما تم قياس فقرة الإبداع بـ(6) أسئلة وتم قياس فقرة الاستجابة لحاجات الزبون بـ(8) أسئلة وبهذا يكون مجموع الأسئلة التي تقيس متغيرات الميزة التنافسية الأربعة التي تضمنتها الدراسة عدد (26) سؤال. وعليه فقد بلغ مجموع أسئلة الاستبيان الكلي (59) سؤال.

ثانياً: دراسة الوثائق:

في هذه الفقرة يحاول الباحث اختبار الصدق لأداة الدراسة المستخدمة في هذه الدراسة والتي أوضحها الباحث في الفقرة (أولاً) من هذا المبحث، وبعد تصميم استمارة الاستبيان بشكلها الأولي وقبل استخدامها وتوزيعها على عينة الدراسة لتتوفر فيها دلالات صدق وثبات مقبولة، فقد تم اختبار أداة الدراسة وكما يلي:

1. اختبار صدق أداة الدراسة.

للتأكد من صدق أداة الدراسة والتأكد من دقة فقراتها القابلة للقياس وتناسقها وتوافقها وملائمتها لبيئة الدراسة قام الباحث بالإجراءات التالية:

أ. اختبار الصدق الظاهري: ويعرف بصدق المحكمين، حيث عرضت فقرات متغيرات الدراسة التي أعدها الباحث على عدد من المحكمين الأكاديميين من الأساتذة المتخصصين في إدارة الأعمال وتخصص الإحصاء والباحثين العلميين في كل من الجمهورية العربية السورية وجمهورية العراق ويوضح الملحق رقم (2) أسماء المحكمين الذين ساهموا في تحكيم أداة الدراسة. وقد أبدى المحكمين آرائهم وملاحظاتهم التي أفادت استمارة الاستبيان بجميع فقراتها وتم إجراء التعديلات المطلوبة وبموافقة المشرف الرئيس على الأطروحة من النواحي الموضوعية والشكلية القيمة على بعض فقرات الاستبيان وإعادة صياغتها بالأسلوب الذي يتفق مع آراء المحكمين وملاحظاتهم، كما تم حذف وإضافة بعض الفقرات التي لاحظ المحكمين بانها ضرورية في إثبات صدق الفرضية من عدمها، وبذلك فقد أصبحت استمارة الاستبيان كما موضح في الملحق رقم (1).

ب. الصدق الفهمي لأداة الدراسة: من خلال هذا الصدق عرض الباحث استمارة الاستبيان على مجموعة من أعضاء مجلس إدارة بعض المصارف المبحوثة وعددهم (70) عضواً لغرض استطلاع آرائهم حول إمكانية فهم فقرات الاستمارة وأية ملاحظات أخرى يمكن إضافتها أو تعديلها لإفادة موضوع الدراسة، إلا أن أغلب المعروض عليهم استمارة الاستبيان لم يبدوا أية ملاحظة وكانت نسبتهم تقارب (88%) من العدد الكلي البالغ (70) شخص وذلك يعود إلى أن استمارة الاستبيان قد قيمت من قبل المحكمين من الأساتذة والباحثين المختصين وكما تم توضيحه في القرة (أ) سابقاً، وتم مناقشة الملاحظات الأخرى التي أبدتها بقية الأشخاص والبالغ عددهم (8) شخص مع المشرف الرئيس على الأطروحة وخلصت النتيجة إلى تعديل البعض منها.

ج. الصدق التكويني: يقصد بهذا الصدق معرفة مدى قوة الارتباط بين درجات كل محور ودرجات الاستبيان الكلية، حيث تم تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية مكونة من (70) شخص وقد تم اختيارهم بشكل عشوائي لتحديد الصدق التكويني باستخدام معامل الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية لجميع فقرات المتغيرات. والجدول الآتي (16) يوضح نتائج الصدق ومعامل الثبات

الجدول رقم (16) يوضح نتائج الصدق ومعامل الثبات

معامل الثبات	t المحسوبة (الصدق)	الاستبيان
0.82	15.11	العملية التدريبية
0.77	7.16	1. تحديد الاحتياجات التدريبية
0.65	6.29	2. تصميم البرنامج التدريبي
0.69	8.52	3. تنفيذ البرنامج التدريبي
0.59	5.19	4. تقويم البرنامج التدريبي
0.71	8.24	الميزة التنافسية
0.58	5.51	1. الكفاءة
0.57	4.17	2. الجودة
0.72	7.16	3. الإبداع
0.59	4.76	4. الاستجابة للزبون

مع العلم أن القيمة الجدولية لاختبار الصدق هي (1.645) لذلك يتضح أن القيمة المحسوبة كانت أكبر من الجدولية وهذا يؤكد صدق مقياس الاستبانة، كما أن معامل الثبات أكثر من (0.5) والذي يؤكد ثبات مقياس الاستبانة.

2. ثبات أداة الدراسة:

يعد ثبات أداة الدراسة من المتطلبات الأساسية في البحث والتي تعطي إتساقاً في النتائج عندما تطبق عدة مرات، وتحدد قيمة معامل ثبات الاستبيان وفق معامل الثبات (الفا كرونباخ) والذي يعبر عن قوة ثبات الاستبيان وإعطاءها لنفس النتائج في حال إعادة التطبيق، ومن الناحية العملية يجب أن يكون معامل (الفا كرونباخ) اعلى من (0.7) حيث تتأثر قيمة بحسب عدد البنود الموضوعة في المقياس التدريجي، فإذا كان عدد البنود الموضوعة أكثر من (10) بنود يجب أن يكون أكبر من (0.7)، أما إذا كان عدد البنود الموضوعة أقل من (10) فإنه يجب أن يكون بين (0.4 - 0.7) (العبد، 2010: 52).

أ. نتائج حساب الثبات للعملية التدريبية:

تم حساب الثبات لمتغير الدراسة الخاص بالعملية التدريبية في الاستبيان التي شملت (33) فقرة وخلصت النتائج في الجدول رقم (17) التالي:

جدول رقم (17) يوضح نتائج الثبات للعملية التدريبية

المتغير	معامل الفا كرونباخ
تحديد الاحتياجات التدريبية	0.934
تصميم البرنامج التدريبي	0.930
تنفيذ البرنامج التدريبي	0.926
تقويم البرنامج التدريبي	0.923
العملية التدريبية	0.921

يلاحظ من الجدول أعلاه أن جميع الفقرات الأساسية في متغير الدراسة الخاص بالعملية التدريبية لقيم الفا كرونباخ أكبر من قيمة (0.7) وهذا يدل على إمكانية الوثوق بهذا المتغير ودراسته ضمن الفرضيات.

ب. نتائج حساب الثبات للميزة التنافسية:

تم حساب الثبات لمتغير الدراسة الخاص بالميزة التنافسية في الاستبيان والتي شملت على (26) فقرة. وخلصت النتائج كما في الجدول رقم (18) التالي:

جدول رقم (18) يوضح حساب الثبات للميزة التنافسية

المتغير	معامل الفا كرونباخ
الكفاءة	0.937
الجودة	0.929
الإبداع	0.927
الاستجابة	0.926
الميزة التنافسية	0.920

يلاحظ من الجدول أعلاه أن جميع الفقرات الأساسية في متغير الدراسة الخاص بالميزة التنافسية لقيم الفا كرونباخ أكبر من (0.7) وهذا يدل على إمكانية الوثوق بهذا المتغير ودراسته ضمن الفرضيات.

الفصل السادس

عرض بيانات الدراسة وتحليلها

المبحث الأول: عرض وتحليل نتائج فقرات الاستبيان

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج المتغيرات لكل
مصرف

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات
الدراسة

المبحث الرابع: نتائج الدراسة وتوصياتها

الفصل السادس عرض بيانات الدراسة وتحليلها

تمهيد:

لكي تتحقق أهداف الدراسة وتصل إلى النتائج لابد من إجراء التحليل والتفسير اللازمين للبيانات الأولية التي تم جمعها ميدانياً عن طريق استمارة الاستبيان التي تم توزيعها على مفردات عينة الدراسة المختارة من المجتمع الأصلي للدراسة والتي بدورها ستسهم في الوصول إلى النتائج العلمية التي تهدف الدراسة لتحقيقها وذلك باستخدام وتطبيق بعض أساليب التحليل الإحصائي الملائمة لطبيعة البيانات التي تم الحصول عليها ميدانياً.

ومن أجل التوصل إلى نتائج علمية واستكمال متطلبات الدراسة تم الاعتماد في هذا الفصل على العرض والتحليل الإحصائي الوصفي لبيانات الدراسة باستخدام بعض مقاييس الإحصاء الوصفي وكذلك العرض والتحليل الإحصائي الاستنتاجي لاختبار فرضيات الدراسة وذلك باستخدام عدد من اختبارات الدلالة الإحصائية في استنتاج العلاقة بين المتغيرات التي تكون فرضيات الدراسة لذا يتطرق في هذا الفصل في سياق العام إلى عرض بيانات الدراسة وتحليلها بشيء من التفصيل في مباحث عدة منها عرض وتحليل نتائج فقرات الاستبيان وكذلك عرض وتحليل نتائج المتغيرات لكل مصرف وتناول عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة وأخيراً خصص مبحث إلى النتائج والتوصيات التي تم التوصل إليها.

المبحث الأول: عرض وتحليل نتائج فقرات الاستبيان

نتناول في هذا المبحث عرض وتحليل نتائج فقرات الاستبيان المتعلقة بالمتغير المستقل وهو التدريب وفقرات الاستبيان المتعلقة بالمتغير التابع وهي الميزة التنافسية. وكما بين الباحث سابقاً بأنه تم اختيار (12) مصرفاً عراقياً غير حكومي من بين (33) مصرفاً وهو مجموع المصارف العراقية غير الحكومية في العراق، وتم اختيار أغلب أعضاء مجلس إدارة المصارف المختارة بما فيهم رؤساء الأقسام والبالغ عددهم (132) عضواً تم اختيارهم للإجابة عن الأسئلة الواردة في الاستبيان الخاص بالمتغير المستقل (التدريب) والمتغير التابع (الميزة التنافسية). وقد اعتمد الباحث على الخطوات التالية في جمع بيانات الدراسة وتبويبها (تصنيفها) لغرض عرضها وتحليلها:

1. حصر استثمارات الاستبيان، وتحديد الصالح منها البالغ عددها (132) استثماراً.
2. إجراء اختبارات الصدق والثبات لاستثمارات الاستبيان، لمعرفة مدى صلاحيتها لإثبات فرضيات البحث.
3. تهيئة البيانات لغرض التحليل الإحصائي، من خلال المراجعة وتدقيق محتويات الاستثمارات، حيث تبين أن (12) استثماراً من المجموع الكلي غير صالحة للعرض والتحليل.
4. تفرغ الاستثمارات وترميزها وتعريف المتغيرات المستقلة والتابعة لإجراء التحليل الإحصائي.
5. دراسة الأسئلة الخاصة بالمعلومات الشخصية عن أعضاء مجلس الإدارة وتحديد النسب المطلوبة وحسب الجنس، المستوى الوظيفي، التحصيل الدراسي والفئة العمرية ... الخ.
6. استخدام الأساليب الإحصائية لاستخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري والذي يسمى في بعض الأحيان الانحراف القياسي ويعد من أفضل مقاييس التشتت على الإطلاق ويعرف بأنه الجذر التربيعي الموجب لمتوسط مربعات انحرافات القيم عن الوسط الحسابي ويحسب للبيانات الرتبوية كما في هذه الدراسة وفق الصيغة الآتية:

$$S = \sqrt{\frac{\sum f_i (x_i - \bar{x})^2}{n}}$$

حيث أن (\bar{X}) هي الوسط الحسابي الموزون وتحسب وفق العلاقة التالية:

$$\bar{x} = \frac{\sum fixi}{\sum fi}$$

و (f_i) تمثل التكرارات

و (X_i) تمثل الرتب

وأنه $(\sum fi = n)$

يستخدم هذا المقياس للمقارنة بين متوسطات المتغيرات لمعرفة الأفضل من خلال أقل قيمة لهذا المقياس. والنتائج هي كما يلي:

أولاً: عرض وتحليل نتائج فقرات المتغير المستقل (العملية التدريبية)

اشتمل الاستبيان المتعلق بالمتغير المستقل (العملية التدريبية) على (33) فقرة، ضمت أربعة متغيرات تم تحديدها من النهج العلمي الذي تم التطرق إليه في الفصل الثاني من هذه الدراسة ووزعت (144) استمارة استبيان على أعضاء مجلس الإدارة للمصارف عينة الدراسة، وتم استلام جميع استمارات الاستبيان الموزعة إلا أنه كان هناك (12) استمارة غير صالحة لإجراء التحليل والاختبار.

وقسم الاستبيان الخاص بالمتغير المستقل إلى أربعة متغيرات أساسية هي:

1. المتغير الأول هو تحديد الاحتياجات التدريبية والتي تضمنت (7) فقرات (أسئلة).
2. المتغير الثاني وهو تصميم البرنامج التدريبي وإعداده وتضمن (11) فقرة (سؤال).
3. المتغير الثالث وهو تنفيذ البرنامج التدريبي وشمل على (6) فقرات (أسئلة).
4. المتغير الرابع وهو تقويم البرنامج التدريبي واشتمل على (9) فقرات (أسئلة).

وتطرق الباحث سابقاً إلى أنه تم الاعتماد على تصنيف نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة لغرض الوصف النظري على المقياس الخماسي (ليكرت Likert) وهو (اتفق تماماً - أتفق - غير متأكد - لا أتفق - لا أتفق تماماً)، وفيما يلي عرض وتحليل نتائج فقرات المتغيرات المستقلة والتي تتعلق بالعملية التدريبية وكما يلي:

أ. مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية: حيث يترتب على إدارة المصرف تحديد المهارات والمعلومات والتغيرات واتجاهات العاملين لجعلها مناسبة لهم للنهوض بواجباتهم بكفاءة عالية، وهي أولى المراحل وقد قسمت إلى (7) فقرات وكانت نتائج البيانات الآتي:

جدول رقم (19) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مفردات عينة الدراسة عن

فقرات المتغير المستقل (تحديد الاحتياجات التدريبية)

ت	فقرات (أسئلة) تحديد الاحتياجات التدريبية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى بالنسبة للمتوسط
1	تحدد إدارة المصرف حاجتها للتدريب بأسلوب مخطط ووفقاً لأهداف موضوعة سابقاً	4.311	0.722	86.22	مرتفع
2	تحدد إدارة المصرف حاجتها للتدريب في ضوء متطلبات أداء الخدمة للزبون	4.250	0.646	85.00	مرتفع
3	تهتم إدارة المصرف بالتقويم المستمر لأساليب تقديم الخدمة المصرفية للزبون	4.341	0.628	86.82	مرتفع
4	تدرس إدارة المصرف مهارات العاملين والحاجة إلى تطويرها في ضوء المستجدات	4.197	0.814	83.94	مرتفع
5	تتوفر القناة لدى الإدارة بأن تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل دقيق يساهم في نجاح عملية التدريب المطلوبة	4.257	0.661	85.14	مرتفع
6	يركز المصرف على العمليات الحالية والمتوقعة عند تحديد الاحتياجات التدريبية	4.151	0.726	83.02	مرتفع
7	تمثل عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في المصرف مدخلاً لتحليل عوامل القوة ونقاط الضعف لدى المتدربين	4.083	0.820	81.68	مرتفع
	العام	4.227	0.717	84.54	مرتفع

يتضح من الجدول رقم (19) السابق أن أعضاء مجلس إدارة المصارف لعينة الدراسة يميلون إلى تحديد الاحتياجات التدريبية بأسلوب مخطط ووفقاً لأهداف موضوعة سابقاً، كما أن الأعضاء قادرين على تحديد الاحتياجات التدريبية على ضوء متطلبات أداء الخدمة وكذلك قدرة الإدارة على التقويم المستمر لأساليب تقديم الخدمة المصرفية للزبائن وإمكانيتها في تحديد ودراسة مهارات العاملين والحاجة إلى تطويرها بما يلبي الحاجات المتطورة للزبائن آخذة بنظر الاعتبار العمليات الحالية والمتوقعة عند تحديد الاحتياجات التدريبية إضافة إلى قدرة إدارة المصارف على تحليل عوامل القوة ونقاط الضعف لدى المتدربين بحيث يؤدي ذلك إلى توفر القناعة لدى الإدارة بأن الاحتياجات التدريبية تسهم وبشكل دقيق في إنجاح عملية التدريب المطلوبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4.227) وبانحراف معياري قدره (0.717) وأهمية موافقة نسبية قدرها (84.54%) كما بلغ متوسط الفرق بين المتوسط الحسابي لهذه الفقرة وقيمة الاختبار المعتمد وهو الوسط النظري (3) بفارق (1.227) أي أن هناك ارتفاع في مستوى توافر تحديد الاحتياجات التدريبية في المصارف مما يدل على أن آراء أعضاء مجلس الإدارة تتفق على أن تحديد الاحتياجات التدريبية أولى الخطوات الأساسية لإنجاح العملية التدريبية.

ولكن هناك تباين في النسب بين فقرات الجدول رقم (19) حيث أن الفقرة رقم (3) من فقرات المتغير المستقل (تهتم إدارة المصرف بالتقويم المستمر لأساليب تقديم الخدمة المصرفية للزبون) حصلت على المرتبة الأولى مقارنة بالفقرات الأخرى، وحسب إجابات مفردات عينة الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.341) وبانحراف معياري قدره (0.628) وبأهمية نسبية قدرت بـ(86.82%) وهذا يدل على أن أعضاء مجلس الإدارة قادرين على الاهتمام بالتقويم المستمر لأساليب تقديم الخدمة المصرفية للزبون، وهذا ما عززته الفقرة (1) والتي تنص على أن (تحدد إدارة المصرف حاجتها للتدريب بأسلوب مخطط ووفقاً لأهداف موضوعة سابقاً) حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.311) وبانحراف معياري قدره (0.722) وبأهمية نسبية قدرها (86.22%) وتعززه أيضاً الفقرة (5) ونصها (تتوفر القناعة لدى الإدارة بأن تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل دقيق يسهم في نجاح عملية التدريب المطلوبة) والتي بلغ المتوسط الحسابي لها (4.257) وبانحراف معياري قدره (0.661) وبأهمية نسبية مقدارها (85.14%) وهذا يؤكد على توفر القناعة لدى الإدارة بأن تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل دقيق يسهم في نجاح عملية التدريب المطلوبة. أما الفقرة (2) من فقرات المتغير المستقل (تحديد الاحتياجات التدريبية) والتي تنص على (تحدد إدارة المصرف حاجتها للتدريب في ضوء متطلبات أداء الخدمة للزبون) فقد بلغ المتوسط الحسابي لها (4.250) وبانحراف معياري قدره (0.646) وبأهمية نسبية قدرها (85.00%) مما يؤكد على أن إدارة المصرف تحدد حاجتها بشكل مدروس على ضوء متطلبات أداء الخدمة للزبون. وبخصوص الفقرة (7) والتي تنص على (تمثل عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في المصرف مدخلاً لتحليل عوامل القوة ونقاط الضعف لدى المتدربين) والتي حققت أقل متوسط حسابي من بين فقرات هذا

المتغير وحسب إجابات مفردات عينة الدراسة والتي بلغ المتوسط الحسابي لها (4.083) وبانحراف معياري قدره (0.820) وبأهمية نسبية قدرها (81.68%) والتي توضح أن الإدارة لا تركز أو تعتبر أن تحديد الاحتياجات التدريبية مدخلاً لتحليل عوامل القوة ونقاط الضعف لدى المتدربين فحسب لأنه أصلاً أن إدارة المصرف تقوم بالتقويم المستمر وتحديد الحاجة للتدريب بأسلوب مخطط ووفقاً لأهداف موضوعة مسبقاً. أما الفقرة (6) والتي تنص على (يركز المصرف على العمليات الحالية والمتوقعة عند تحديد الاحتياجات التدريبية) فقد بلغ المتوسط الحسابي لها (4.151) وبانحراف معياري قدره (0.726) وبأهمية نسبية قدرها (83.02%) حيث تبين أن إدارة المصرف تأخذ بنظر الاعتبار عند تحديد الاحتياجات التدريبية العمليات الحالية والمتوقعة وفيما يخص الفقرة رقم (4) والتي تنص على (تدرس إدارة المصرف مهارات العاملين والحاجة إلى تطويرها في ضوء المستجدات) فقد بلغ المتوسط الحسابي لها (4.197) وبانحراف معياري قدره (0.814) وبأهمية نسبية قدرها (83.94%) توضح اهتمام إدارة المصرف بدراسة مهارات العاملين والعمل على تطويرها بما يتناسب والتطورات الحاصلة في مجال تقديم الخدمات المصرفية.

ب. مرحلة تصميم البرنامج التدريبي وإعداده: وفي هذه المرحلة يستلزم من إدارة المصرف الشروع في تصميم البرامج التدريبية وتحديد مفرداته وتهيئة مستلزمات نجاحه وقد قسمت هذه المرحلة إلى (11) فقرة وكانت النتائج كما في الجدول رقم (20).

جدول رقم (20) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات مفردات عينة الدراسة عن فقرات المتغير المستقل (مرحلة تصميم البرنامج التدريبي)

ت	فقرات مرحلة تصميم البرنامج التدريبي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	المستوى بالنسبة للمتوسط
1	تحدد إدارة المصرف عند تصميم أي برنامج تدريبي الأهداف المطلوبة تحقيقها من وراء ذلك البرنامج	4.409	0.642	88.18	مرتفع
2	تحرص إدارة المصرف أن تكون مفردات البرنامج التدريبي متناسبة مع مستويات المشاركين في ذلك البرنامج	4.189	0.763	83.78	مرتفع
3	تستخدم في المصرف أساليب متعددة معززة بالنقاش لتغطية مفردات البرنامج التدريبي	4.083	0.891	81.68	مرتفع
4	يمتلك المصرف المستلزمات التدريبية المطلوبة من قاعات ووسائل تدريب سمعية وبصرية لإتمام عملية التدريب	3.969	0.980	79.38	مرتفع
5	تحرص إدارة المصرف على توفير كوادر تدريبية فاعلة لإيصال المادة التدريبية للمشاركين في البرنامج	4.227	0.870	85.54	مرتفع
6	يراعي المصرف اختيار المجموعات المتجانسة من المتدربين لضمان الأهداف المرجوة من العملية التدريبية	4.098	0.872	81.98	مرتفع
7	يخصص المصرف ضمن موازنته مبالغ مناسبة لتغطية نفقات العملية التدريبية	4.091	0.877	81.82	مرتفع
8	تحرص إدارة المصرف على الاختيار المناسب لمكان التدريب	4.242	0.742	84.84	مرتفع
9	يأخذ المصرف بنظر الاعتبار عند تصميم البرنامج التوقيت المناسب لمفردات البرنامج	4.182	0.789	83.64	مرتفع
10	تؤمن إدارة المصرف بان نجاح أي برنامج تدريبي يتوقف على الاختيار الصحيح للطريقة التي يتم بموجبها تحقيق أهداف التدريب	4.235	0.697	84.70	مرتفع
11	يسعى المصرف إلى الموازنة بين محتوى الموضوعات التدريبية وأهداف البرنامج التدريبي عند التصميم	4.159	0.760	83.18	مرتفع
	العام	4.171	0.807	83.42	مرتفع

يتضح من الجدول رقم (20) ان إدارات المصارف عينة الدراسة تقوم بتصميم البرنامج التدريبي والتأكد من محتوياته والاهتمام بتهيئة مستلزمات نجاحه من مبالغ وكادر فاعل ومكان ملائم ووسائل أخرى وكذلك تحديد أهداف البرنامج والاهتمام بعامل الوقت الكافي لتغطية كل

مفردات البرنامج بما يحقق الأهداف المرجوة من تصميم وإعداد البرنامج وهذا ما يوضحه لنا المتوسط الحسابي العام (4.171) وبانحراف معياري قدره (0.807) وأهمية موافقة نسبية قدرها (83.42%) كما بلغ متوسط الفرق بين المتوسط الحسابي لهذه المرحلة وقيمة الاختبار المعتمد بفارق (1.171) أي أن هناك ارتفاع في مستوى إعداد تصميم البرنامج التدريبي، وبشكل عام تهتم الإدارة العليا في المصارف بالإشراف على تصميم البرنامج التدريبي ومتابعة تنفيذه للتأكد من أن هذا البرنامج قد حقق أهدافه.

ولتوضيح ذلك بشكل أدق (مفصل) نلاحظ أن الفقرة (1) من فقرات تصميم البرنامج التدريبي والتي تنص على (تحدد إدارة المصرف عند تصميم أي برنامج تدريبي الأهداف المطلوب تحقيقها من وراء ذلك البرنامج) حققت أعلى متوسط حسابي من بين فقرات هذا المتغير وحسب إجابات مفردات عينة الدراسة حيث بلغ (4.409) وبانحراف معياري قدره (0.642) وبأهمية نسبية بلغت (88.18%) مما يدل على أن إدارة المصارف تهتم بتحديد الأهداف المطلوب تحقيقها عند تصميم البرنامج التدريبي. في حين أن الفقرة (8) من فقرات المتغير المستقل (مرحلة تصميم البرنامج التدريبي) والتي تنص على (تحرص إدارة المصرف على الاختيار المناسب لمكان التدريب) قد حصلت على المرتبة الثانية من بين فقرات مرحلة التصميم وحسب إجابات مفردات عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.242) وبانحراف معياري قدره (0.742) وبأهمية نسبية عالية مقدارها (84.84%) وهذا يدل لنا أن إدارة المصارف تولي أهمية كبيرة لاختيار مكان التدريب المناسب. أما الفقرة (4) من فقرات المتغير المستقل (تصميم البرنامج) والتي تنص على (يملك المصرف المستلزمات التدريبية المطلوبة من قاعات ووسائل تدريب سمعية وبصرية لإتمام عملية التدريب) فقد حصلت على المرتبة الأخيرة من بين فقرات التصميم وهذا ما تظهره إجابات مفردات عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.969) وبانحراف معياري قدره (0.980) وبأهمية نسبية قدرها (79.38%) مما يدل على أن إدارة المصارف تهتم أيضاً بتوفير قسم كبير من القاعات والوسائل التدريبية لإنجاز عملية التدريب كما يجب. أما الفقرة (10) والتي تنص على (تؤمن إدارة المصرف بأن نجاح أي برنامج تدريبي يتوقف على الاختيار الصحيح للطريقة التي يتم بموجبها تحقيق أهداف التدريب) فقد بلغ المتوسط الحسابي لها (4.235) وبانحراف معياري قدره (0.697) وبأهمية نسبية قدرها (84.70%) وهذا ما يعزز إجابات ونتائج الفقرة (1) من مرحلة تصميم البرنامج أي أن إدارة المصرف مثلما تهتم بتحديد الأهداف المطلوب تحقيقها للبرنامج التدريبي بالمقابل أيضاً تهتم بالاختيار الصحيح للطريقة التي يتم بموجبها تحقيق أهداف برنامج التدريب. أما الفقرة (5) والتي تنص على (تحرص إدارة المصرف على توفير كوادرات تدريبية فاعلة لإيصال المادة التدريبية للمشاركين في البرنامج) والتي بلغ المتوسط الحسابي لها (4.227) وبانحراف معياري قدره (0.870) وبأهمية نسبية قدرها (85.54%) حيث تبين هذه النتائج على أن

إدارة المصارف ولكي تحقق أهداف البرنامج التدريبي تهتم وتحرص كذلك على توفير الكوادر التدريبية (المدرّبين) الفاعلة لكي توصل المادة التدريبية للمشاركين في البرنامج.

أما الفقرة (2) والتي مفادها (تحرص إدارة المصرف أن تكون مفردات البرنامج التدريبي متناسبة مع مستويات المشاركين في ذلك البرنامج) حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.189) وبانحراف معياري قدره (0.763) وبأهمية نسبية عالية أيضاً حيث بلغت (83.78%) وهذه الإجابات والنتائج المتحققة لهذه الفقرة توضح الترابط مع إجابات ونتائج الفقرة (5) حيث تبين لنا أن إدارة المصارف مثلما تهتم بتوفير الكوادر التدريبية الفاعلة تهتم كذلك بأن تكون مفردات البرنامج التدريبي متناسبة لكي تكون هذه المفردات مع وجود الكوادر التدريبية الفاعلة تساعدهم على أن يحصل المشاركون على المعلومات والخبرات التي تساهم في نجاح البرنامج وتحقيق أهداف المنظمة. أما الفقرة (9) والتي تنص على (يأخذ المصرف بنظر الاعتبار عند تصميم البرنامج التوقيت المناسب لمفردات البرنامج) وقد حققت متوسط حسابي قدره (4.182) وبانحراف معياري قدره (0.789) وبأهمية نسبية قدرها (83.64%) وهذا يوضح أن إدارة المصرف تراعي التوقيت المناسب عند تصميم البرنامج التدريبي ولكي يحقق أهدافه ويغطي كل مفرداته. أما فيما يخص الفقرة (11) والتي مفادها (يسعى المصرف إلى الموازنة بين محتوى الموضوعات التدريبية وأهداف البرنامج التدريبي عند التصميم) فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (4.159) وبانحراف معياري (0.760) وبأهمية نسبية بلغت (83.18%) حيث تبين من إجابات عينة الدراسة أن إدارة المصرف تهتم وتسعى كذلك إلى أن يتضمن البرنامج التدريبي على موضوعات تساهم في تحقيق أهداف البرنامج التدريبي وهذا يعزز ما سبق القول عنه فيما يخص فقرات مرحلة تصميم البرنامج التدريبي، حيث تهتم إدارة المصرف بموضوعات البرنامج وبالكادر التدريبي الفاعل وتهيئة المستلزمات لإنجاح عملية التدريب وكذلك اهتمامها بالتوقيت والمكان المناسبين لتحقيق أهداف برامجها التدريبية. أما الفقرة (6) والتي تنص على (يراعي المصرف اختيار المجموعات المتجانسة من المتدربين لضمان تحقيق الأهداف المرجوة من العملية التدريبية) فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (4.098) وبانحراف معياري (0.872) وبأهمية نسبية قدرها (81.98%) مما يدل على أن إدارة المصارف فعلاً تولي اهتماماً كبيراً لكي تكون المجموعات المتدربة هي مجموعات متجانسة حتى تضمن الاستفادة هؤلاء من مفردات البرنامج التدريبي وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة من العملية التدريبية. أما ما يتعلق بالفقرة (7) والتي نصها (يخصص المصرف ضمن موازنته مبالغ مناسبة لتغطية نفقات العملية التدريبية) وهذا ما أكدته إجابات ونتائج مفردات عينة الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.091) وبانحراف معياري قدره (0.877) وبأهمية نسبية قدرها (81.82%) توضح هذه النتائج أن إدارات المصارف ولكي تحقق أهداف وإنجاح العملية التدريبية فهي تهتم بأن ترصد في موازنتها مبالغ كافية لتغطية تكاليف العملية التدريبية وبكافة مراحلها. أما

الفقرة (3) من فقرات تصميم البرنامج والتي نصها (تستخدم في المصرف أساليب متعددة معززه بالنقاش لتغطية مفردات البرنامج التدريبي) حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.083) وبانحراف معياري قدره (0.891) وبأهمية نسبية قدرها (81.68%) وحسب إجابات مفردات عينة الدراسة مما يؤكد على اهتمام إدارة المصارف في إنجاح العملية التدريبية فهي تراعي عند تصميم البرنامج تعزيزه بأساليب متعددة لكي تغطي كل مفردات البرنامج التدريبي.

ج. مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي: بعد مرحلتي تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرنامج التدريبي من قبل أعضاء مجلس إدارة المصارف عينة الدراسة يتم إدخال البرنامج التدريبي حيز التنفيذ بعد تهيئة مستلزمات نجاح تنفيذه من إجراءات ضامنة وحث المشاركين على الالتزام وإناطة الأمر إلى مختصين للإشراف على التنفيذ وتوفير أفضل الوسائل والتقنيات الحديثة لذلك.

وهذه المرحلة تعد المرحلة الثالثة من مراحل العملية التدريبية وقد قسمت فقراتها (أسئلتها) إلى (6) فقرات وكانت الإجابات والنتائج الخاصة بها هي الآتي وكما يوضحها الجدول رقم (21).
جدول رقم (21) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مفردات عينة الدراسة عن فقرات

المتغير المستقل (مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي)

ت	فقرات تنفيذ البرنامج التدريبي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	المستوى بالنسبة للمتوسط
1	تتخذ إدارة المصارف مجموعة من الإجراءات الضامنة لتنفيذ البرنامج التدريبي	4.083	0.781	81.68	مرتفع
2	تؤمن إدارة المصرف بأن تنفيذ البرنامج التدريبي بشكل فاعل وكفوء يتوقف على التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية وعلى التصميم الجيد للبرنامج	4.227	0.767	84.54	مرتفع
3	يأخذ المصرف بنظر الاعتبار التزامات المشاركين الوظيفية في البرنامج التدريبي عند تحديد موعد تنفيذ البرنامج	4.114	0.768	82.28	مرتفع
4	تكلف إدارة المصرف أحد الأفراد المختصين للإشراف على تنفيذ البرنامج التدريبي يتولى مهمة تذليل الصعوبات التي تواجه عملية التنفيذ	4.242	0.773	84.84	مرتفع
5	يعتمد المصرف التقنيات الحديثة في تنفيذ البرنامج التدريبي	4.257	0.853	85.14	مرتفع
6	يلتزم المصرف بتوفير وسائل نقل مريحة لنقل المتدربين عند اعتماد طريقة التدريب الخارجي	3.962	1.059	79.24	مرتفع
	العام	4.147	0.834	82.95	مرتفع

يتضح من الجدول رقم (21) ان إدارة المصارف عينة الدراسة تقوم بتنفيذ البرنامج التدريبي المعد وفي كثير من الأحيان تقوم الإدارة بإجراء جلسات وحلقات نقاشية مع العاملين المرشحين لهذه الدورات التدريبية وبيان مدى أهمية المشاركة والاهتمام الجاد بهذه الدورات لما فيها خدمة لتحقيق أهداف العاملين وأهداف المصارف حيث أن خصائص المنظمات الحديثة (النظريات الإدارية) هي عند وضعها الخطط والأهداف عليها أن تأخذ أهداف العاملين بنظر الاعتبار وهذا مما يكسب ولاء واندفاع العاملين لتحقيق الأهداف المصرفية.

حيث نلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي العام بلغ (4.147) وبانحراف معياري قدره (0.834) وأهمية موافقة نسبية قدرها (82.95%)، كما بلغ متوسط الفرق بين المتوسط الحسابي لهذه الفقرة وقيمة الاختبار المعتمد بفارق (1.147) أي أن هناك ارتفاع في مستوى توافر مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي في المصارف، وبشكل عام فإن لإدارة المصارف اهتمام في تنفيذ البرنامج المُعد.

ولتوضيح ذلك بشيء من التفصيل نلاحظ أن الفقرة (5) من فقرات المتغير المستقل (مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي) والتي تنص على (يعتمد المصرف التقنيات الحديثة في تنفيذ البرنامج التدريبي) قد حققت أعلى متوسط حسابي من بين جميع فقرات المتغير المستقل هذا وحسب إجابات مفردات عينة الدراسة، حيث بلغ (4.257) وبانحراف معياري قدره (0.853) وبأهمية نسبية عالية جداً حيث بلغت (85.14%) مما يدل على أن إدارة المصارف تولي الاهتمام الكبير في متابعة تنفيذ البرنامج المُعد لما لذلك من أهمية وفائدة لمصلحة المشاركين وللمصرف أيضاً وهذا مما يزيد في قدرة المصرف على الإبداع في تقديم خدماته بالجودة التي تمكنه من تحقيق ميزة تنافسية على المنافسين في نفس النشاط. أما الفقرة (4) من فقرات المتغير المستقل (تنفيذ البرنامج التدريبي) والتي نصها (تكلف إدارة المصرف أحد الأفراد المختصين للإشراف على تنفيذ البرنامج التدريبي يتولى مهمة تذليل الصعوبات التي تواجه عملية التنفيذ) فقد حصلت على المرتبة الثانية من بين تلك الفقرات، وحسب إجابات مفردات عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.242) وبانحراف معياري قدره (0.773) وبأهمية نسبية قدرها (84.84%) وهذا يدل على اهتمام إدارة المصرف على إناطة مهمة الإشراف على تنفيذ البرنامج التدريبي لذوي الاختصاص القادرين على تذليل الصعوبات التي قد تواجه عملية تنفيذ البرنامج، لو لاحظنا الفقرتين (4) و(5) وما يتضمنان من محتوى وذلك بتوفير التقنيات الحديثة والمختصين وحصولهما على المرتبة الأولى والثانية من إجابات عينة الدراسة مما يعكس أهميتهما وأثرهما على تنفيذ البرنامج بما يحقق الأهداف المرجوة منه لمصلحة المصرف وللمشاركين كذلك، كما تجدر الإشارة هنا إلى أهمية الموارد البشرية ذات الاختصاص والمتدربة بما يؤهلها أن تتاطب بها مهمة الإشراف على البرامج التدريبية وتنفيذها. وفيما يتعلق بالفقرة التي حظيت بالمرتبة الثالثة من إجابات العينة وهي الفقرة (2) والتي تنص على (تؤمن إدارة المصرف بان تنفيذ البرنامج التدريبي بشكل فاعل وكفوء يتوقف على التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية وعلى التصميم الجيد للبرنامج) حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (4.227) وبانحراف معياري قدره (0.767) وأهمية نسبية مقدارها (84.54%) وهذا يدل لنا على الترابط الواضح فيما بين مراحل العملية التدريبية الثلاث (تحديد الاحتياجات - تصميم البرنامج - تنفيذ البرنامج) حيث أن اهتمام إدارة المصارف بتحديد الاحتياجات والتصميم الجيد للبرنامج التدريبي واعتماد التقنيات الحديثة وتولي ذوي الاختصاص للإشراف على تنفيذ البرنامج كل ذلك

يولد القناعة لدى إدارة المصارف بأن البرنامج سيققق الأهداف المطلوبة. أما الفقرة (3) والتي تنص على (يأخذ المصرف بنظر الاعتبار التزامات المشاركين الوظيفية في البرنامج التدريبي عند تحديد موعد تنفيذ البرنامج) فقد نالت المرتبة الرابعة في إجابات عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.114) وبانحراف معياري قدره (0.768) وبأهمية نسبية قدرها (82.28%) مما يوضح لنا أن إدارة المصرف تأخذ بنظر الاعتبار عند إشراك العاملين في الدورات التدريبية زخم العمل والتزامات العاملين بوظائفهم بحيث لا يؤثر ذلك على تقديم الخدمات المصرفية للزبائن وإناطة مهام من يشارك بالدورات التدريبية لزملاء آخرين. أما الفقرة التي كانت مرتبتها في إجابات عينة الدراسة هي المرتبة الخامسة فهي الفقرة رقم (1) والتي تنص على (تتخذ إدارة المصارف مجموعة من الإجراءات الضامنة لتنفيذ البرنامج التدريبي) حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.083) وبانحراف معياري قدره (0.781) وبأهمية نسبية قدرها (81.68%) وهذا يؤكد على إيمان إدارة المصارف المطلق باتخاذ حزمة الإجراءات الضرورية والضامنة لكي تسهم في نجاح عملية تنفيذ البرنامج التدريبي بما يحقق الأهداف المرجوة من البرنامج. أما الفقرة رقم (6) والتي تنص على (يلتزم المصرف بتوفير وسائل نقل مريحة لنقل المتدربين عند اعتماد طريقة التدريب الخارجي) فكانت مرتبتها السادسة (الأخيرة) من بين فقرات تنفيذ البرنامج وحسب إجابات مفردات عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.962) وبانحراف معياري قدره (1.059) وبأهمية نسبية مقدارها (79.24%) وهذا يؤكد أن إدارة المصارف تلتزم بتوفير وسائل نقل للمتدربين بما يؤمن إيصال المتدربين إلى أماكن التدريب وهذا يسهم في حضور العاملين إلى كل حلقات الدورة التدريبية والاستفادة القصوى من محتويات البرامج التدريبية.

د. مرحلة تقويم البرنامج التدريبي: بعد مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي وفي خلالها على إدارة المصارف أن تتابع ذلك التنفيذ عن طريق الرقابة ثم بعد ذلك تقوم بعملية تقويم البرنامج من قبل أعضاء مجلس الإدارة في المصارف وتحديد الاستفادة من الإيجابيات ونقاط القوة لتعزيزها وتحديد السلبيات ونقاط الضعف لكي يمكن معالجتها وتعد هذه المرحلة هي المرحلة الأخيرة من بين مراحل العملية التدريبية وقسمت هذه المرحلة إلى (9) فقرات (أسئلة) وكانت نتائج إجابات عينة الدراسة كما هي واضحة في الجدول رقم (22) التالي:

جدول رقم (22) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مفردات عينة الدراسة عن فقرات المتغير المستقل (مرحلة تقويم البرنامج التدريبي)

ت	فقرات مرحلة تقويم البرنامج التدريبي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	المستوى بالنسبة للمتوسط
1	تؤمن إدارة المصرف بأهمية تقويم البرامج التدريبية لتقرير مدى فاعليتها	4.182	0.760	83.64	مرتفع
2	تمارس إدارة المصرف مهمة التقويم الشامل خلال مراحل تنفيذ البرنامج التدريبي وبعده	4.076	0.758	81.52	مرتفع
3	يتم اختبار المتدربين لمعرفة ما اكتسبوه من معرفة ومهارات بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي	4.167	0.763	83.34	مرتفع
4	يتعرف المصرف على نجاح التدريب من خلال زيادة مستويات أداء العاملين	4.303	0.810	86.08	مرتفع
5	هناك تشخيص دقيق لجميع معطيات البرامج التدريبية من خلال عمليات التقويم المعتمدة	4.007	0.824	80.14	مرتفع
6	تقوم إدارة المصارف باتخاذ خطوات علاجية (مبدأ الثواب والعقاب) في ضوء نتائج التقويم	3.856	0.926	77.12	مرتفع
7	يستخدم المصرف وسائل معينة لتقويم البرنامج التدريبي كتقارير المشرفين وتقارير الأداء	4.076	0.853	81.52	مرتفع
8	يقوم المصرف بعد انتهاء البرنامج التدريبي بتوزيع استبيان على المتدربين لغرض التقويم	3.954	1.010	79.08	مرتفع
9	يسهم البرنامج التدريبي بتخفيض معدلات دوران العاملين في المصرف	3.902	0.907	78.04	مرتفع
	العام	4.058	0.846	81.16	مرتفع

يتضح من الجدول أعلاه رقم (22) أن إدارة المصارف عينة الدراسة تهتم بتقويم البرنامج التدريبي المعد من قبل أعضاء مجلس الإدارة، حيث تقوم الإدارة بمتابعة والتحقق من تنفيذ ورقابة التنفيذ ثم تقويم البرنامج حسب الخطة التدريبية الموضوعية لتحقيق الأهداف المنشودة منه، كما تقوم الإدارة بمراجعة نتائج تنفيذ البرنامج المعد ومعرفة مدى نجاحه وتحديد السلبيات ومعالجتها إن وجدت، لتكون هذه النتائج مرجعاً للبرامج التدريبية اللاحقة، ويلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي العام بلغ (4.058) وانحراف معياري قدره (0.846) وأهمية موافقة نسبية قدرها (81.16%)، كما بلغ متوسط الفرق بين المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (تقويم البرنامج) وقيمة الاختبار المعتمد بفارق (1.058) وهذا يدل على أن هناك ارتفاع في مستوى توافر مرحلة تقويم البرنامج التدريبي في المصارف عينة الدراسة، وبشكل عام تقوم الإدارة العليا في المصارف بمتابعة تنفيذ وتقويم البرامج التدريبية المعدة لمعرفة مدى نجاحها في تحقيق الأهداف المرسومة لها. ولتوضيح ذلك بشكل أدق نلاحظ أن الفقرة (4) من فقرات المتغير المستقل (مرحلة تقويم البرنامج التدريبي) والتي تنص على (يتعرف المصرف على نجاح التدريب من خلال زيادة مستويات أداء العاملين) فقد حققت أعلى متوسط حسابي من بين فقرات هذا المتغير وحسب إجابات مفردات عينة الدراسة، حيث بلغ (4.303) وانحراف معياري قدره (0.810) وبأهمية نسبية كبيرة بلغت (86.08%) وهذا مما يدل على أن إدارة المصرف تحكم على نجاح البرنامج التدريبي المعد من خلال التحسن الذي يطرأ على مستوى الأداء للعاملين الذين شاركوا في هذا البرنامج، في حين أن الفقرة رقم (1) من فقرات المتغير المستقل (مرحلة تقويم البرنامج التدريبي) والتي تنص على (تؤمن إدارة المصرف بأهمية تقويم البرامج التدريبية لتقرير مدى فاعليتها) فقد حصلت على المرتبة الثانية من بين تلك الفقرات وحسب إجابات مفردات عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط

الحسابي لها (4.182) و بانحراف معياري قدره (0.760) وبأهمية نسبية عالية مقدارها (83.64%) وهذه النتائج تعزز إجابات ونتائج الفقرة رقم (4) حيث تحكم إدارة المصارف على نجاح البرامج التدريبية من خلال التحسن أو الزيادة التي تطرأ على أداء العاملين وأيضاً على مدى فاعلية البرامج التدريبية وتعني الفاعلية هنا أن البرامج التدريبية تحقق الأهداف المخطط لها. أما الفقرة رقم (3) من فقرات المتغير المستقل (مرحلة تقويم البرنامج) والتي تنص على (يتم اختيار المتدربين لمعرفة ما اكتسبوه من معرفة ومهارات بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي) فقد حصلت على المرتبة الثالثة من بين فقرات التقويم وحسب إجابات مفردات عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (4.167) و بانحراف معياري قدره (0.763) وبأهمية نسبية قدرها (83.34%) وهذا مما يؤكد على الاهتمام البالغ لإدارة المصارف بالتحقق من اختبار مدى الفائدة المتحققة من البرنامج التدريبي من خلال تحسن أداء العاملين و فاعلية البرنامج التدريبي وكذلك تركيز الإدارة على التأكد من زيادة معرفة ومهارات المتدربين بعد الانتهاء من المشاركة في البرنامج التدريبي، ومما تجدر الإشارة إليه هنا هو الترابط والعلاقة الواضحة والمهمة فيما بين فقرات (أسئلة) هذا المتغير المستقل وهذا ما تؤكدته نتائج الفقرات الثلاثة (4 - 1 - 3). أما الفقرة رقم (2) والفقرة رقم (7) فقد حصلنا على نفس المتوسط الحسابي حيث بلغ لهما (4.076) وحصلنا على نفس الأهمية النسبية حيث بلغت (81.52%) ولكن هناك اختلاف في الانحراف المعياري حيث كان الانحراف المعياري للفقرة رقم (2) هو (0.758) بينما كان الانحراف المعياري للفقرة (7) هو (0.853) وهنا نعطي المرتبة الرابعة للفقرة رقم (2) من بين فقرات المتغير المستقل (تقويم البرنامج) والتي تنص على (تمارس إدارة المصرف مهمة التقويم الشامل خلال مراحل تنفيذ البرنامج التدريبي وبعده) وهذا يدل على أن إدارة المصرف تعتمد التقويم الشامل ولكل مرحلة (خطوة) من مراحل (خطوات) تنفيذ البرنامج التدريبي وتعتمد التقويم حتى بعد انتهاء تنفيذ فقرات أو خطوات البرنامج وذلك للحكم على مدى الفائدة التي حققها هذا البرنامج على مستوى الفرد والمنظمة (المصرف). أما الفقرة (7) من فقرات المتغير المستقل (تقويم البرنامج) فقد حصلت على المرتبة الخامسة والتي نصها (يستخدم المصرف وسائل معينة لتقويم البرنامج التدريبي كتقارير المشرفين وتقارير الأداء) حيث توضح النتائج لهذه الفقرة أن إدارة المصارف تستخدم وسائل متعددة لتقويم البرنامج التدريبي لكي تطمئن إلى أن هذا البرنامج قد حقق أهدافه. أما الفقرة رقم (5) من فقرات المتغير المستقل والتي تنص على (هناك تشخيص دقيق لجميع معطيات البرامج التدريبية من خلال عملية التقويم المعتمدة) فقد حصلت على المرتبة السادسة من بين الفقرات وحسب إجابات مفردات عينة الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.007) و بانحراف معياري قدره (0.824) وبأهمية نسبية قدرها (80.14%) وهذا يدل على اهتمام الإدارة في مرحلة التقويم على التشخيص الدقيق لمعطيات البرامج التدريبية حتى تحقق الفائدة المتوخاة منها للفرد المتدرب وللمصرف كذلك. أما الفقرة رقم (8) والتي تنص على (يقوم

المصرف بعد انتهاء البرنامج التدريبي بتوزيع استبيان على المتدربين لغرض التقييم) فقد حصلت على المرتبة السابعة. وحسب إجابات مفردات عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.954) وبانحراف معياري قدره (1.010) وبأهمية نسبية قدرها (79.08%)، هذه النتائج تدل أيضاً على رغبة إدارة المصرف بالتحقق من مدى فائدة البرنامج التدريبي المتحققة للعاملين المشاركين فيه وذلك بتوزيع استبيان يتضمن أسئلة الغرض منها هو تقييم البرنامج التدريبي. أما الفقرة رقم (9) من فقرات المتغير المستقل (تقويم البرنامج) والتي تنص على (يسهم البرنامج التدريبي بتخفيض معدلات دوران العاملين في المصرف) فقد حصلت على المرتبة الثامنة من بين تلك الفقرات وحسب إجابات مفردات عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.902) وبانحراف معياري قدره (0.907) وبأهمية نسبية قدرها (78.04%) هذه النتائج تؤكد على ولاء العاملين للمنظمة (المصرف) حيث أن اهتمام إدارة المصارف بإدخال عاملها في دورات تدريبية للعمل على تحسين أدائهم وأثر ذلك على أداء المصرف بشكل عام، يولد القناعة لدى العاملين بأهميتهم لدى إدارة المصارف وهذا مما يساعد على تخفيض معدلات دوران العاملين أي عدم أو تقليل ترك العاملين لوظائفهم في المصارف عينة الدراسة. أما الفقرة رقم (6) من فقرات المتغير المستقل والتي تنص على (تقوم إدارة المصرف باتخاذ خطوات علاجية (مبدأ الثواب والعقاب) في ضوء نتائج التقييم) فقد حصلت على المرتبة الأخيرة من بين الفقرات السابقة وحسب إجابات مفردات عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.856) وبانحراف معياري قدره (0.926) وبأهمية نسبية قدرها (77.12%)، قبل التعليق على نتائج هذه الفقرة يود الباحث الإشارة هنا إلى أن جميع المنظمات وبضمنها المصارف تعتمد هذه المبدأ (مبدأ الثواب والعقاب) في تقويم أعمال مرؤوسيهها وهذا مما ينعكس على عمل المصرف بشكل عام ولكن هنا يبدو أن إدارة المصرف لا تلجأ إلى مبدأ العقاب وهذا يتضح لنا من نتائج الفقرات السابقة لهذه الفقرة حيث أن البرامج التدريبية قد حققت النتائج المتوقعة ومنها استفادة العاملين من مواضيع البرامج التدريبية مما انعكس على التقدم في زيادة وتحسين أدائهم وبالتالي التحسن على أداء المصرف ككل.

وإجمالاً فإن كافة فقرات العملية التدريبية بمراحلها الأربعة إيجابية وهي (تحديد الاحتياجات التدريبية- تصميم البرنامج التدريبي- تنفيذ البرنامج التدريبي- تقويم البرنامج التدريبي) قد حققت نتائج إيجابية حيث بلغ المتوسط الحسابي للعملية التدريبية (4.151) وبانحراف معياري قدره (0.801) وبأهمية نسبية قدرها (83.02%) هذه النتائج تعكس لنا أن البرامج التدريبية المعدة قد حققت أهدافها على مستوى الفرد وعلى مستوى المنظمة (المصرف) بشكل عام.

ثانياً: عرض وتحليل نتائج فقرات المتغير التابع (الميزة التنافسية)

اشتمل الاستبيان المتعلق بالمتغير التابع وهي الميزة التنافسية على (26) فقرة (سؤال) تخص أربعة متغيرات (أساسيات) اتخذت من النهج العلمي الذي تم الحديث عنه في الفصل الثالث من هذه الدراسة، وقد قسم الاستبيان الخاص بالمتغير إلى أربعة متغيرات هي:

أ. المتغير الأول هي الكفاءة والتي تم قياسها بـ(6) فقرات (أسئلة).

ب. المتغير الثاني هي الجودة والتي ضمت (6) فقرات أيضاً.

ج. المتغير الثالث وهو الإبداع واحتوى على (6) فقرات كذلك.

د. المتغير الرابع وهو الاستجابة لحاجات الزبون وتم قياسها بـ(8) فقرات.

وفيما يلي عرض وتحليل نتائج فقرات أساسيات بناء الميزة التنافسية الأربعة موضوع الدراسة وكالاتي:

أ. عرض وتحليل نتائج فقرات الكفاءة.

يعتمد المتغير التابع المتمثل بالميزة التنافسية على إمكانية المصرف بتحقيق الاستغلال الأمثل لموارده المتاحة وبضمنها الموارد البشرية وإمكانياته كذلك في تخفيض كلف خدماته المقدمة للزبائن وبالتالي تحقيق عائد أكبر مقارنة بالمصارف المنافسة الأخرى، وقد قسمت هذه الفقرة إلى (6) فقرات (أسئلة) والتي من خلالها تم قياس متغير الكفاءة وكانت نتائج البيانات كما هي موضحة في الجدول رقم (23).

جدول رقم (23) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مفردات عينة الدراسة عن

فقرات المتغير التابع (الكفاءة)

ت	فقرات الكفاءة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	المستوى بالنسبة للمتوسط
1	توافر الأعداد المطلوبة من العاملين الكفؤين نتيجة تدريبهم بضمن لإدارة المصرف تقديم خدماته بأقل الكلف	4.296	0.817	85.92	مرتفع
2	ان الاستخدام الأمثل لطاقات العاملين في المصرف يجعله قادراً على تقديم خدماته المصرفية بكلفة أقل من كلف المصارف الأخرى	4.235	0.675	84.70	مرتفع
3	كلف إعداد وتأهيل العاملين في المصرف قليلة قياساً بالمصارف المنافسة	3.954	0.890	79.08	مرتفع
4	تتميز خدمات المصرف بانخفاض كلفها مقارنة بكلف المصارف الأخرى	4.007	0.869	80.14	مرتفع
5	تسهم البرامج التدريبية بتخفيض تكاليف الإشراف على العاملين	4.114	0.816	82.28	مرتفع
6	يحقق المصرف عائداً أكبر عند تنفيذ برامجه التدريبية	4.227	0.879	84.54	مرتفع
	العام	4.139	0.824	82.78	مرتفع

يتضح لنا من الجدول أعلاه رقم (23) أن إدارة المصارف عينة الدراسة تمكنت من تحقيق الكفاءة في تقديم خدماتها المصرفية وذلك بتوافر الموارد البشرية الكفوءة والتي استفادت من البرامج التدريبية مما جعلهم أكثر كفاءة وتحسناً في أدائهم لأعمالهم مما يسهم في بذل الطاقات التي مكنت المصرف من تقديم خدماته المصرفية بأقل الكلف مقارنة بالمصارف المنافسة وبالتالي هذا يعود للمصرف بتحقيق عوائد أكبر مقارنة بالمصارف العاملة في نفس النشاط، وهذا ما تظهره

إجابات ونتائج فقرات قياس الكفاءة التي هي من أساسيات بناء الميزة التنافسية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذه الفقرة (4.139) وانحراف معياري قدره (0.824) وأهمية موافقة نسبية عالية قدرها (82.78%) مما يدل على أن المصارف قد حققت الكفاءة في تقديم خدماتها المصرفية للزبائن، ويعزى ذلك إلى نجاح العملية التدريبية بمراحلها الأربعة في تحقيق الكفاءة التي هي من أساسيات بناء الميزة التنافسية ولتوضيح ذلك بشكل مفصل، نلاحظ أن الفقرة رقم (1) من فقرات المتغير التابع (الكفاءة) والتي تنص على (توافر الأعداد المطلوبة من العاملين الأكفاء نتيجة تدريبهم يضمن لإدارة المصرف تقديم خدماته بأقل الكلف) قد حققت أعلى متوسط حسابي من بين فقرات هذا المتغير وحسب إجابات مفردات عينة الدراسة حيث بلغ (4.296) وانحراف معياري قدره (0.817) وبأهمية نسبية كبيرة بلغت (85.92%) وهذا يدل على أن المصارف عينة الدراسة استطاعت من تقديم خدماتها المصرفية بأقل الكلف نتيجة توافر الموارد البشرية التي تتصف بالكفاءة بسبب فاعلية البرامج التدريبية التي انتظم بها العاملين في هذه المصارف. أما الفقرة رقم (2) من فقرات المتغير التابع (الكفاءة) والتي تنص على (ان الاستخدام الأمثل لطاقت العاملين في المصرف يجعله قادراً على تقديم خدماته المصرفية بكلفة أقل من كلف المصارف الأخرى) فقد حصلت على المرتبة الثانية من بين تلك الفقرات وحسب إجابات مفردات عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.235) وانحراف معياري قدره (0.675) وبأهمية نسبية قدرها (84.70%) حيث تدلل هذه النتائج على تعزيزها للفقرة رقم (1) ويظهر الترابط بينهما حيث أن تأثير البرامج التدريبية في تحسين أداء العاملين مما يمكن إدارة المصارف عينة الدراسة من الاستخدام الأمثل لطاقت مواردها البشرية بحيث يمكنها من تقديم خدماتها وبأقل الكلف مقارنة بالمصارف الأخرى المنافسة. أما الفقرة رقم (6) من فقرات هذا المتغير فقد حصلت على المرتبة الثالثة من بين فقراته وحسب إجابات مفردات عينة الدراسة والتي تنص على (يحقق المصرف عائداً أكبر عند تنفيذ برامجه التدريبية) حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.227) وانحراف معياري قدره (0.879) وبأهمية نسبية قدرها (84.54%) مما يدل على أن إعداد البرامج التدريبية وتنفيذها وإدخال الموارد البشرية فيها يعود بالنفع على المصارف عينة الدراسة حيث أنها تحقق عائداً أكبر عند تنفيذها للبرامج التدريبية مما يولد القناعة الكافية لدى إدارات المصارف بان تكاليف البرامج التدريبية التي تحملتها قد حققت فوائد بالنسبة لها وللعاملين أيضاً. أما فيما يتعلق بالفقرة رقم (5) من فقرات المتغير التابع (الكفاءة) والتي تنص على (تسهم البرامج التدريبية في المصارف بتخفيض تكاليف الإشراف على العاملين) فقد حصلت على المرتبة الرابعة من بين فقرات المتغير وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (4.114) وانحراف معياري قدره (0.816) وبأهمية نسبية قدرها (82.28%) هذه النتائج تؤكد على أن كل التكاليف التي أنفقتها المصارف عينة الدراسة على البرامج التدريبية قد ساهمت في زيادة كفاءة أداء العاملين وبالتالي انعكس هذا على تخفيض تكاليف

الرقابة والإشراف على العاملين وهذا مما يخفف العبء أيضاً على المدراء وتفرغهم إلى مهام أخرى في إدارة المصارف عينة الدراسة. أما الفقرة التي نالت المرتبة الخامسة فهي الفقرة رقم (4) من بين فقرات المتغير التابع وتنص هذه الفقرة على (تتميز خدمات المصرف بانخفاض كلفها مقارنة بكلف المصارف الأخرى) فقد حققت متوسط حسابي قدره (4.007) وبانحراف معياري قدره (0.869) وبأهمية نسبية قدرها (80.14%) هذه النتائج تدلل على أن إدارة المصارف عينة الدراسة استطاعت أن تطور من أداء عاملها من خلال البرامج التدريبية وتمكنت من استخدام طاقات العاملين الاستخدام الأمثل مما مكن إدارة المصارف على تقديم خدماتها بكلفة أقل مقارنة بكلف خدمات المصارف الأخرى، ومما تجدر الإشارة إليه أن إجابات ونتائج هذه الفقرة (4) قد عزز إجابات ونتائج الفقرات السابقة (1-2-6-5) وأظهرت الترابط فيما بين الفقرات الخمسة أعلاه. أما الفقرة رقم (3) من فقرات هذا المتغير والتي أخذت المرتبة الأخيرة (السادسة) من بين فقراته والتي تنص على (كلف إعداد وتأهيل العاملين في المصرف قليلة قياساً بالمصارف المنافسة) قد حققت متوسط حسابي وحسب إجابات مفردات عينة الدراسة بلغ (3.954) وبانحراف معياري قدره (0.890) وبأهمية نسبية قدرها (79.08%) هذه النتائج توضح لنا بان الموارد البشرية العاملة في المصارف عينة الدراسة لديها الخبرة المتراكمة سواء من كونها كانت تعمل لدى المصارف الحكومية سابقاً إضافة إلى استفادتها واكتسابها الخبرة أيضاً من الدخول في برامج تدريبية متعددة مما جعل كلف إعداد وتأهيل هذه الموارد البشرية في المصارف عينة الدراسة قليلة قياساً بالمصارف المنافسة.

ب. عرض وتحليل نتائج فقرات الجودة.

يعتمد متغير الجودة الذي هو من أساسيات بناء الميزة التنافسية (المتغير التابع) على مدى استجابة إدارة المصارف عينة الدراسة والعاملين فيها وقدرتهم على تقديم أفضل الخدمات المصرفية بحيث يشعر الزبائن باختلاف واضح فيما بين هذه الخدمات مقارنة بالخدمات المصرفية من قبل المصارف المنافسة الأخرى، وقد قسمت إلى (6) فقرات وكانت نتائج البيانات كما موضحة في الجدول رقم (24) التالي:

جدول رقم (24) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مفردات عينة الدراسة عن

فقرات المتغير التابع (الجودة)

ت	فقرات الجودة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	المستوى بالنسبة للمتوسط
1	يتم تحسين جودة الخدمة المصرفية المقدمة من خلال تدريب العاملين لإكسابهم المعارف والمهارات المطلوبة	4.402	0.664	88.04	مرتفع
2	تقديم المصرف خدمات عالية الجودة يؤدي إلى زيادة في عدد الزبائن ومواجهة المنافسين	4.417	0.752	88.34	مرتفع
3	يستقطب المصرف العناصر المدربة لكي يساهم في تقديم خدمات بجودة عالية	4.250	0.886	85.00	مرتفع
4	تتميز خدمات المصرف بالجودة العالية مقارنة بالمصارف الأخرى	4.174	0.869	83.48	مرتفع
5	تقوم إدارة المصارف بتقديم خدمات مصرفية تتوافق مع توقعات الزبون	4.098	0.872	81.98	مرتفع
6	يهتم المصرف في تصميم برامجه التدريبية لتحقيق أفضل مستوى جودة ممكنة لخدماته	4.227	0.870	84.54	مرتفع
	العام	4.261	0.819	85.22	مرتفع

يتضح من الجدول رقم (24) السابق أن إدارة المصارف عينة الدراسة والعاملين فيها قادرين على تقديم الخدمات المصرفية للزبائن وبالجودة المطلوبة بما يعزز ثقة وولاء الزبائن لهذه المصارف، علماً بأن الجودة في أداء وتقديم الخدمات المصرفية يعزى إلى الجهود التي تبذلها إدارة المصارف بإدخال مواردها البشرية في برامج تدريبية تعود بالفائدة للعاملين وللمصارف وللزبائن، وهذا ما توضحه نتائج فقرة الجودة حيث نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لها بلغ (4.261) وبانحراف معياري قدره (0.819) وأهمية موافقة نسبية قدرها (85.22%). ولتوضيح ذلك بشيء من التفصيل نلاحظ أن الفقرة رقم (2) من فقرات المتغير التابع (الجودة) والتي تنص على (تقديم المصرف خدمات عالية الجودة يؤدي إلى زيادة في عدد الزبائن ومواجهة المنافسين) أخذت المرتبة الأولى من بين فقرات هذا المتغير حيث حققت أعلى متوسط حسابي من بين فقراته الستة وحسب إجابات مفردات عينة الدراسة حيث بلغ (4.417) وبانحراف معياري قدره (0.752) وبأهمية نسبية قدرها (88.34%) تؤكد نتائج هذه الفقرة على اهتمام إدارة المصارف عينة الدراسة بالسعي دائماً إلى تقديم خدماتها المصرفية بالجودة العالية للزبائن مما يؤدي إلى كسب الكثير من الزبائن ومواجهة المصارف المنافسة. أما الفقرة رقم (1) من فقرات المتغير التابع هذا والتي تنص على (يتم تحسين جودة الخدمة المصرفية المقدمة من خلال تدريب العاملين لإكسابهم المعارف والمهارات المطلوبة) قد أخذت المرتبة الثانية من بين فقرات هذا المتغير حيث حققت متوسط حسابي قدره (4.402) وبانحراف معياري قدره (0.664) وبأهمية نسبية بلغت (88.04%) تؤكد هذه النتائج الاهتمام الكبير الذي توليه إدارة المصارف عينة الدراسة للبرامج التدريبية وإشراك مواردها البشرية فيها بما يكسبهم المعارف والمهارات المطلوبة مما ينعكس على قدرات وقابليات العاملين في تحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة للزبائن مقارنة بالخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف المنافسة. أما الفقرة رقم (3) كان تسلسلها الثالث من بين فقرات المتغير (الجودة) وحسب إجابات مفردات عينة الدراسة والتي نصها (يستقطب المصرف العناصر المدربة لكي يسهم في تقديم خدمات بجودة عالية) قد حققت متوسط حسابي بلغ (4.250) وبانحراف معياري قدره (0.886) وبأهمية نسبية قدرها (85%) وهذا ما يؤكد ما تم التطرق إليه سابقاً حيث أن قسم من العاملين في هذه المصارف هم كانوا سابقاً من العاملين لدى المصارف الحكومية حيث يمتلكون من الخبرة التي جعلت من المصارف عينة الدراسة السعي لاستقطابهم لكي يسهموا في تقديم الخدمات المصرفية بالجودة العالية. أما الفقرة رقم (6) من فقرات المتغير التابع والتي تنص على (يهتم المصرف في تصميم برامجه التدريبية لتحقيق أفضل مستوى جودة ممكنة لخدماته) فقد حصلت على المرتبة الرابعة من بين فقرات هذا المتغير وحسب إجابات مفردات عينة الدراسة. حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.227) وبانحراف معياري قدره (0.870) وبأهمية نسبية بلغت (84.54%) تؤكد هذه النتائج وتعزز أثر تصميم البرنامج التدريبي بشكل خاص والعملية التدريبية

بشكل عام على مستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة من قبل المصارف عينة الدراسة أي أن اهتمام إدارة المصارف في تصميم البرامج التدريبية ينعكس هذا على تقديم الخدمات المصرفية بمستوى جودة أعلى مقارنة بالمصارف المنافسة. أما الفقرة رقم (4) من فقرات الجودة والتي تنص على (تتميز خدمات المصرف بالجودة العالية مقارنة بالمصارف الأخرى) فقد حظيت بالمرتبة الخامسة من بين فقرات هذا المتغير حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.174) وبانحراف معياري قدره (0.869) وبأهمية نسبية بلغت (83.48%) مما يدل على أن إدارة المصارف عينة الدراسة تمكنت ومن خلال اهتمامها بتدريب مواردها البشرية من أن تضي بعد الجودة على خدماتها المصرفية المقدمة لزيائنها مقارنة بالمصارف الأخرى المنافسة.

أما الفقرة رقم (5) فقد نالت المرتبة السادسة (الأخيرة) من بين فقرات متغير الجودة وحسب إجابات مفردات عينة الدراسة والتي تنص على (تقوم إدارة المصارف بتقديم خدمات مصرفية تتوافق مع توقعات الزبون) حيث حصلت على متوسط حسابي قدره (4.098) وبانحراف معياري بلغ (0.872) وبأهمية نسبية قدرها (81.98%) مما يؤكد ومن خلال هذه النتائج على أن المصارف عينة الدراسة قد تمكنت من تقديم خدماتها المصرفية بالجودة التي تتوافق أو التي يتوقعها الزبون. ج. عرض وتحليل نتائج فقرات الإبداع.

يعتمد المتغير الأساسي من المتغير التابع المتمثل بالميزة التنافسية على إمكانية إدارة المصارف عينة الدراسة في قدرتها على الإبداع في تحسين خدماتها المصرفية وإمكانية التجديد بين فترة وأخرى على تقديم خدمات جديدة وذلك اعتماداً على تنمية القدرات الإبداعية لمواردها البشرية العاملة عن طريق البرامج التدريبية. وقد قسمت فقرة الإبداع إلى (6) فقرات أسئلة، وكانت نتائج البيانات هي كما موضحة في الجدول رقم (25) الآتي:

جدول رقم (25) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مفردات عينة الدراسة عن

فقرات المتغير التابع (الإبداع)

ت	فقرات الإبداع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	المستوى بالنسبة للمتوسط
1	تؤمن إدارة المصرف بان الإبداع في تحسين الخدمة المصرفية يعزز مركزه التنافسي	4.470	0.746	89.40	مرتفع
2	يجري المصرف تغييرات على نشاطاته المختلفة من أجل مواجهة المنافسين	4.257	0.862	85.14	مرتفع
3	يسعى المصرف إلى توسيع آفاق التجديد في تقديم الخدمات المصرفية للزبائن	4.311	0.773	86.22	مرتفع
4	يسعى المصرف باستمرار على إدخال تحسينات في الخدمة المصرفية المقدمة	4.333	0.816	86.68	مرتفع
5	يبادر المصرف بين مدة وأخرى تقديم خدمات مصرفية جديدة	4.341	0.799	86.82	مرتفع
6	يسعى المصرف إلى تنمية القدرات الإبداعية للأفراد العاملين لديه عن طريق البرامج التدريبية	4.144	0.866	82.88	مرتفع
	العام	4.309	0.819	86.18	مرتفع

يبين لنا الجدول رقم (25) السابق ومن خلال النتائج لفقرة الإبداع أن المصارف عينة الدراسة استطاعت أن تدخل وتطور على خدماتها المصرفية المقدمة خدمات جديدة أو تقدم هذه الخدمات بطرق جديدة والعمل على توسيع آفاق التجديد في تقديمها لخدماتها المصرفية وهذا هو جوهر مفهوم الإبداع المصرفي في تقديم الخدمات. وهذا ما يوضحه المتوسط الحسابي العام حيث بلغ (4.309) وبانحراف معياري قدره (0.819) وأهمية موافقة نسبية عالية مقدارها (86.18%) هذه النتائج تؤكد أن المصارف عينة الدراسة قد حققت الإبداع في تقديم خدماتها وبالتالي الحصول على الميزة التنافسية مقابل المصارف الأخرى العاملة في نفس النشاط.

ولتوضيح ذلك بشيء من التفصيل، نلاحظ أن الفقرة رقم (1) من فقرات المتغير التابع (الإبداع) والتي تنص على (تؤمن إدارة المصرف بان الإبداع في تحسين الخدمة المصرفية يعزز مركزه التنافسي) نالت المرتبة الأولى من إجابات مفردات عينة الدراسة حيث كان المتوسط الحسابي لها (4.470) وبانحراف معياري بلغ (0.746) وبأهمية نسبية كبيرة مقدارها (89.40%) مما يدل على أن إدارات المصارف عينة الدراسة تؤمن بان الإبداع في تقديم خدماتها المصرفية للزبائن يمكنها من أن تنافس وتعزز مركزها التنافسي مقابل المصارف الأخرى. أما الفقرة رقم (5) من فقرات المتغير أعلاه والتي تنص على (يبادر المصرف بين مدة وأخرى تقديم خدمات مصرفية جديدة) فقد حصلت على المرتبة الثانية من بين فقرات متغير الإبداع حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.341) وبانحراف معياري قدره (0.799) وبأهمية نسبية بلغت (86.82%) هذه النتائج تعزز نتائج الفقرة (1) وتؤكد بلوغ المصارف عينة الدراسة الإبداع في تقديم خدماتها المصرفية لأن من مفاهيم الإبداع هو قدرة المصارف على تقديم خدمات مصرفية جديدة وقابلية المنظمات بشكل عام على تقديم سلع أو خدمات جديدة. وقد حصلت الفقرة رقم (4) من فقرات متغير الإبداع على المرتبة الثالثة من إجابات عينة الدراسة والتي تنص على (يسعى المصرف باستمرار على إدخال تحسينات في الخدمة المصرفية المقدمة) وقد كان المتوسط الحسابي لها (4.333) وبانحراف معياري قدره (0.816) وبأهمية نسبية بلغت (86.68%) هذه النتائج تؤكد تعزيزها لنتائج الفقرتين (1، 5) حيث أن من مفاهيم الإبداع أيضاً هو قابلية المنظمات عامة والمصارف عينة الدراسة خاصة على إدخال التحسينات على الخدمات المصرفية المقدمة وباستمرار مما يعزز المركز التنافسي لها. أما الفقرة رقم (3) فقد نالت المرتبة الرابعة من بين فقرات المتغير وحسب إجابات مفردات عينة الدراسة وتنص هذه الفقرة على (يسعى المصرف إلى توسيع آفاق التجديد في تقديم الخدمات المصرفية للزبائن) وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (4.311) وبانحراف معياري قدره (0.773) وبأهمية نسبية (86.22%) مما يدل على أن للمصارف عينة الدراسة القدرة على توسيع آفاق التجديد في خدماتها المصرفية المقدمة علماً بان التجديد هي أيضاً من المفاهيم التي تتعلق بالإبداع الذي يُمكن المصارف على الحصول على حصة أكبر في النشاط المصرفي مما يعزز الميزة التنافسية. وفيما يتعلق بالفقرة

رقم (2) فقد حصلت على المرتبة الخامسة من بين فقرات متغير الإبداع وحسب إجابات مفردات عينة الدراسة وتنص الفقرة هذه على (يجري المصرف تغييرات على نشاطاته المختلفة من أجل مواجهة المنافسين) وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (4.257) وبانحراف معياري قدره (0.862) وبأهمية نسبية بلغت (85.14%) هذه النتائج تؤكد لنا أن المصارف عينة الدراسة بإمكانها إجراء التغييرات على نشاطاته المختلفة بما يلفت نظر الزبائن وبما يمكن المصرف من مواجهة المصارف المنافسة في السوق. أما الفقرة رقم (6) فقد حصلت على المرتبة السادسة من بين فقرات المتغير (الإبداع) والتي تنص على (يسعى المصرف إلى تنمية القدرات الإبداعية للأفراد العاملين لديه عن طريق البرامج التدريبية) حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (4.144) وبانحراف معياري قدره (0.866) وبأهمية نسبية مقدارها (82.88%) مما يعزز نتائج الفقرات السابقة وذلك من العلاقة الواضحة فيما بين قدرة المصارف على الوصول إلى الإبداع في تقديم خدماتها المصرفية للزبائن وبين سعي المصارف دائماً إلى تنمية القدرات الإبداعية لمواردها البشرية العاملة عن طريق البرامج التدريبية مما يمكنها الاحتفاظ بالميزة التنافسية ولمدة أطول.

د. عرض وتحليل نتائج فقرات الاستجابة لحاجات الزبون.

يعتمد المتغير الأساسي (الاستجابة لحاجات الزبون) من المتغير التابع المتمثل بالميزة التنافسية على مدى سرعة استجابة إدارة المصرف والعاملين فيها لحاجات الزبائن وبأقل وقت ممكن وتلبية بالوقت المناسب مما يسهم ذلك في بناء السمعة الجيدة وبالتالي القدرة على المنافسة، وقد قسمت فقرة الاستجابة إلى (8) فقرات (أسئلة)، وكانت نتائج البيانات كما موضحة في الجدول رقم (26) التالي:

جدول رقم (26) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مفردات عينة الدراسة عن فقرة

المتغير التابع (الاستجابة لحاجات الزبون)

ت	فقرات الاستجابة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	المستوى بالنسبة للمتوسط
1	يستطيع المصرف المناورة بالعاملين من ذوي المهارات المتنوعة لتنفيذ أكثر من مهمة	4.303	0.781	86.08	مرتفع
2	لدى المصرف القدرة على التكيف السريع لتقديم خدمات مصرفية متنوعة لزيائته تلبية حاجاتهم	4.235	0.760	84.70	مرتفع
3	توفر القدر الكافي من المرونة لدى المصرف هو تعزيزاً لمركزه التنافسي	4.204	0.778	84.08	مرتفع
4	يحرص المصرف على إنجاز الخدمة المصرفية بأقل وقت ممكن	4.303	0.730	86.06	مرتفع
5	يلبي المصرف طلبات الزبائن بالوقت المناسب	4.402	0.686	88.04	مرتفع
6	يتمكن العاملون بالمصرف نتيجة لتدريبهم من إنجاز مهامهم في الوقت المحدد	4.235	0.780	84.70	مرتفع
7	تؤمن إدارة المصرف بان إنجاز الخدمات بشكل سريع يجعلها قادرة على مواجهة المنافسين	4.379	0.671	87.58	مرتفع
8	يجد المصرف سرعة تقديم الخدمة المصرفية للزبون أمراً يسهم في بناء سمعته	4.462	0.692	89.24	مرتفع
	العام	4.315	0.735	86.30	مرتفع

يتضح من الجدول رقم (26) السابق أن إدارات المصارف عينة الدراسة والعاملين فيها لديهم القدرة على تلبية احتياجات الزبائن من الخدمات المصرفية وبالسرعة التي تميزهم عن المصارف المنافسة الأخرى مما يولد القناعة لدى الزبائن بأفضلية هذه المصارف عن غيرها أي يعزز ثقة الزبائن في هذه المصارف حيث نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام بلغ (4.315) وبانحراف معياري قدره (0.735) وأهمية موافقة نسبية بلغت (86.30%).

ولتوضيح ذلك بشكل أدق نلاحظ أن الفقرة (8) من فقرات المتغير التابع (الاستجابة) والتي تنص على (يجد المصرف سرعة تقديم الخدمة المصرفية للزبون أمراً يسهم في بناء سمعته) قد حققت أعلى متوسط حسابي من بين فقرات هذا المتغير وحسب إجابات مفردات عينة الدراسة، حيث بلغ (4.462) وبانحراف معياري قدره (0.692) وبأهمية نسبية بلغت (89.24%) هذه النتائج تؤكد على سعي إدارات المصارف عينة الدراسة الدائم على الاستجابة السريعة لحاجات الزبائن لأن هذه الاستجابة السريعة تسهم في بناء سمعته وزيادة جذب الزبائن وبالتالي يستطيع من تحقيق الميزة التنافسية عن غيره من المصارف العاملة في نفس النشاط. أما الفقرة التي نالت المرتبة الثانية فهي الفقرة رقم (5) والتي نصها (يلبي المصرف طلبات الزبائن بالوقت المناسب) حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.402) وبانحراف معياري قدره (0.686) وأهمية نسبية بلغت (88.04%) تعزز نتائج هذه الفقرة نتائج الفقرة (8) حيث أن لدى إدارات المصارف عينة الدراسة القدرة على تلبية طلبات الزبائن بالوقت المناسب وهذا مما يسهم في بناء السمعة الجيدة لها، وكما هو معلوم أن وقت الاستجابة لحاجات الزبائن يبدأ منذ انتظام الزبون في الدور وثم الوصول إلى الموظف المختص بتقديم الخدمة ومن ثم حصول الزبون على الخدمة. أما الفقرة رقم (7) فقد حصلت على المرتبة الثالثة من بين فقرات هذا المتغير وحسب إجابات مفردات عينة الدراسة، والتي تنص على (تؤمن إدارة المصرف بان إنجاز الخدمات بشكل سريع يجعلها قادرة على مواجهة المنافسين) حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.379) وبانحراف معياري قدره (0.671) وبأهمية نسبية قدرها (87.58%) توضح لنا هذه النتائج إيمان المصارف عينة الدراسة بالسرعة في الاستجابة لتقديم الخدمات المصرفية لزيائنها لأن هذا يجعلها قادرة على مواجهة المصارف المنافسة مما ينعكس على حصولها على الميزة التنافسية والتي من أساسيات بنائها المهمة هي الاستجابة السريعة لحاجات الزبائن. أما فيما يتعلق بالفقرتين (4، 1) من فقرات هذا المتغير فقد حصلنا على نفس المتوسط الحسابي حيث بلغ لهما (4.303) ولكن الانحراف المعياري للفقرة (4) كان (0.730) بينما بلغ للفقرة (1) هو (0.781) وتكاد تكون الأهمية النسبية لهما متشابهة حيث بلغت الأهمية النسبية للفقرة (4) هي (86.06%) بينما بلغت الأهمية النسبية للفقرة رقم (1) هي (86.08%) ومن خلال هذه النتائج نعطي للفقرة رقم (4) المرتبة الرابعة من بين فقرات هذا المتغير لكون ان الانحراف المعياري لها هو أقل من الانحراف المعياري للفقرة رقم (1) وعليه فان الفقرة (4) تشير إلى

(يحرص المصرف على إنجاز الخدمة المصرفية بأقل وقت ممكن) وهذا ما تعززه نتائج الفقرات السابقة أيضاً أي أن إدارات المصارف عينة الدراسة قادرة وحريصة على إنجاز وتقديم الخدمات المصرفية بأقل وقت ممكن، بينما تنص الفقرة رقم (1) على (يستطيع المصرف المناورة بالعاملين من ذوي المهارات المتنوعة لتنفيذ أكثر من مهمة) وهذا يعود إلى توفر الموارد البشرية العاملة والمدرّبة التدريب الجيد وبالتالي زيادة المهارات لدى هؤلاء العاملين والقدرة على تنفيذ أكثر من مهمة في العمل المصرفي وهذا يسهم في السرعة بإنجاز وتلبية حاجات الزبائن. أما الفقرتين (2)، (6) فقد حصلنا أيضاً على نفس المتوسط الحسابي حيث بلغ لهما (4.235) ونفس الأهمية النسبية حيث بلغت لهما (84.70%) ولكن كان الانحراف المعياري للفقرة (2) أقل حيث بلغ (0.760) بينما بلغ للفقرة (6) (0.780) وعليه فإن المرتبة السادسة كانت للفقرة رقم (2) والتي نصها (لدى المصرف القدرة على التكيف السريع لتقديم خدمات مصرفية متنوعة لزبائنه تلبي حاجاتهم) وهذا يدل على أن المصارف عينة الدراسة لها القدرة على سرعة تقديم الخدمات المصرفية المختلفة للزبائن بما يلبي حاجاتهم، أما نص الفقرة رقم (6) التي كانت مرتبتها السابعة من بين إجابات عينة الدراسة والتي نصها (يتمكن العاملون بالمصرف نتيجة لتدريبهم من إنجاز مهامهم في الوقت المحدد) تدلل النتائج لهذه الفقرة على فوائد البرامج التدريبية للعاملين في المصارف عينة الدراسة حيث تمكنهم من إنجاز مهام عملهم في الوقت المحدد بما يلبي حاجات الزبائن من حيث سرعة إنجاز وتقديم الخدمات المصرفية لهم. أما الفقرة رقم (3) من فقرات هذا المتغير والتي نصها (توفر القدر الكافي من المرونة لدى المصرف هو تعزيزاً لمركزه التنافسي) فقد حققت المرتبة الثامنة من بين فقرات المتغير حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.204) وانحراف معياري قدره (0.778) وأهمية نسبية بلغت (84.08%) تدلل هذه النتائج على أن إدارة المصارف عينة الدراسة لديها المرونة الكافية في التكيف للمقابلة أو للاستجابة لطلبات الزبائن بما يعزز مركزه التنافسي مقارنة بالمصارف المنافسة العاملة في نفس النشاط.



المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج المتغيرات لكل مصرف

من خلال هذا المبحث سوف يتم عرض نتائج المتغيرات إحصائياً باستخدام الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري لإجابات مفردات عينة الدراسة المبحوثة ومن ثم يتم تحليل تلك النتائج ولكل مصرف وحسب المتغيرات المطروحة في هذه الدراسة وهي كما يأتي:

أولاً: عرض وتحليل نتائج المتغير المستقل (العملية التدريبية) بمراحلها الأربعة.

1. نتائج التحليل لمصرف الخليج التجاري.

يوضح الجدول رقم (27) التالي نتائج إجابات عينة أعضاء مجلس إدارة مصرف الخليج التجاري.

جدول رقم (27) يوضح نتائج المتغير المستقل (العملية التدريبية) لمصرف الخليج التجاري

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات (المراحل)
0.497	4.39	مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية
0.574	4.17	مرحلة تصميم البرنامج التدريبي
0.630	4.14	مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي
0.477	4.48	مرحلة تقويم البرنامج التدريبي
0.545	4.30	العام

من خلال النتائج التي يوضحها الجدول رقم (27) السابق حيث تمثل إجابات أعضاء مجلس إدارة مصرف الخليج التجاري للمتغير المستقل (العملية التدريبية) بمراحلها الأربعة، حيث يتبين من خلال تلك النتائج أن أعضاء مجلس إدارة المصرف تبدي اهتمامها بالعملية التدريبية وفقاً للنهج العلمي المدروس بدءاً من مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية لمواردها البشرية مروراً بمرحلتين تصميم البرنامج وتنفيذه وانتهاءً بتقويم البرنامج التدريبي آخذة بنظر الاعتبار قدرات وقابليات المصارف المنافسة في هذا الجانب إضافة إلى التطورات التي تطرأ على تقديم الخدمات المصرفية بما يحقق أهداف المصرف الرئيسية اعتماداً على الخبرة العلمية والعملية المتراكمة لأعضاء مجلس الإدارة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمصرف (4.30) وانحراف معياري قدره (0.545).

وقد حصل المتغير المستقل الفرعي (تقويم البرنامج التدريبي) لهذا المصرف على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (4.48) وانحراف معياري بلغ (0.477) مما يدل على أن إدارة المصرف هذا تمارس مهمة التقويم الشامل للبرامج التدريبية لتقرير مدى فاعليتها وتعتمد في التقويم وسائل معينة منها توزيع استبيان على المتدربين إضافة إلى تقارير المشرفين وتقارير الأداء، في حين حصلت مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية على متوسط حسابي بلغ (4.39) وانحراف معياري قدره (0.497) هذه النتائج تؤكد على أن إدارة المصرف تعتمد الأسلوب العلمي المخطط ووفقاً للأهداف الموضوعية (المراد تحقيقها) تحدد حاجتها للتدريب وبما يلبي تقديم الخدمة المصرفية

للزبون. بينما حصل المتغير (تصميم البرنامج التدريبي) على متوسط حسابي قدره (4.17) وبانحراف معياري قدره (0.574) مما يدل على ان المصرف عند تصميمه للبرنامج التدريبي يأخذ بنظر الاعتبار الأهداف المطلوب تحقيقها وكذلك فيما يتعلق بمرحلة (تنفيذ البرنامج التدريبي) حيث حصل هذا المتغير على متوسط حسابي بلغ (4.14) وبانحراف معياري قدره (0.630) وهذا يشير إلى أن إدارة المصرف تتخذ مجموعة من الإجراءات الضامنة لتنفيذ البرنامج التدريبي بفاعلية وكفاءة.

وإجمالاً فإن مصرف الخليج التجاري يتسم بالاهتمام الكبير والواضح بالعملية التدريبية وبكفاءة مراحلها، بما يسهم في تحقيق الميزة التنافسية وبأساسياتها الأربعة من كفاءة وجودة وإبداع والاستجابة لحاجات الزبائن.

2. نتائج التحليل للمصرف الأهلي العراقي.

يوضح الجدول رقم (28) نتائج إجابات عينة أعضاء مجلس إدارة المصرف الأهلي العراقي.

جدول رقم (28) يوضح نتائج المتغير المستقل (العملية التدريبية) لمصرف الخليج الأهلي العراقي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات (المراحل)
0.880	3.92	مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية
0.917	3.85	مرحلة تصميم البرنامج التدريبي
1.019	3.72	مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي
0.957	3.56	مرحلة تقويم البرنامج التدريبي
0.943	3.76	العام

من خلال الجدول رقم (28) السابق والذي يمثل نتائج إجابات أعضاء مجلس إدارة المصرف الأهلي العراقي للمتغير المستقل (العملية التدريبية)، حيث تبين تلك النتائج أن أعضاء مجلس إدارة المصرف يولي أهمية في بناء العملية التدريبية بدءاً من مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية التي تسهم في تحسين أداء الموارد البشرية العاملة في المصارف ومروراً بمرحلتها التصميم والتنفيذ وانتهاء بتقويم البرنامج التدريبي آخذة بنظر الاعتبار التطورات المستمرة في تقديم الخدمات المصرفية مما يسهم في تحقيق أهداف المصرف وبناء ميزة تنافسية تفوق المنافسين الآخرين وبالتأكيد تسهم الخبرة العلمية والعملية التي يتمتع بها أعضاء مجلس الإدارة للمصرف دوراً في بناء العملية التدريبية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المصرف (3.76) وبانحراف معياري قدره (0.943).

وحصل المتغير الفرعي (تحديد الاحتياجات التدريبية) على أعلى متوسط حسابي للمصرف الأهلي العراقي حيث بلغ (3.92) وبانحراف معياري قدره (0.880) مما يدل على نجاح أعضاء مجلس إدارة المصرف في إتباعها الأسلوب العلمي المخطط في تحديد الاحتياجات التدريبية بما

يحقق الأهداف المصرفية المخطط لها. فيما حصل المتغير الفرعي (تصميم البرنامج التدريبي) على متوسط حسابي بلغ (3.85) وبانحراف معياري قدره (0.917) وهذا يوضح قدرة إدارة المصرف على أن تسعى دائماً إلى المواعمة بين محتوى الموضوعات التدريبية وأهداف البرنامج التدريبي عند التصميم. أما نتائج المتغيرين الآخرين وهما (تنفيذ البرنامج التدريبي) و(تقويم البرنامج التدريبي) فقد حصلوا على متوسط حسابي بلغ (3.72) و(3.56) وبانحراف معياري قدره (1.019) و(0.957) على التوالي وتُفسر تلك النتائج ممارسة إدارة المصرف مهمة التقويم الشامل للبرنامج التدريبي خلال مراحل تنفيذه وبعد الانتهاء من التنفيذ. وعلى العموم تؤكد نتائج المصرف الأهلي العراقي على أن العملية التدريبية قد حققت الأهداف المتوخاة منها.

3. نتائج التحليل للمصرف الوطني الإسلامي.

يوضح الجدول رقم (29) نتائج إجابات عينة أعضاء مجلس إدارة المصرف الوطني

الإسلامي.

جدول رقم (29) يوضح نتائج المتغير المستقل (العملية التدريبية) للمصرف الوطني الإسلامي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات (المراحل)
0.814	4.06	مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية
0.615	4.08	مرحلة تصميم البرنامج التدريبي
0.736	4.22	مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي
0.808	3.93	مرحلة تقويم البرنامج التدريبي
0.750	4.07	العام

يتضح من الجدول رقم (29) السابق والذي يمثل نتائج إجابات المتغير المستقل (العملية التدريبية) لأعضاء مجلس إدارة المصرف الوطني الإسلامي، حيث توضح النتائج أن أعضاء مجلس إدارة المصرف تولي العملية التدريبية الأهمية الكبيرة ولكل المراحل الأربعة ابتداءً من مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية ومروراً بمرحلتَي التصميم والتنفيذ حتى مرحلة تقويم البرنامج معتمدةً في ذلك على الخبرة العلمية والعملية المترجمة لأعضاء مجلس الإدارة آخذةً بنظر الاعتبار التطورات في العمل المصرفي والتغيرات البيئية لما لها من تأثير على نجاح العملية التدريبية وبالتالي نجاح المصرف بتحقيق الميزة التنافسية على المنافسين الآخرين حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمصرف (4.07) وبانحراف معياري مقداره (0.750).

وقد حصل المتغير الفرعي (تنفيذ البرنامج التدريبي) على أعلى متوسط حسابي لهذا المصرف حيث بلغ (4.22) وبانحراف معياري مقداره (0.736) أي أن أعضاء مجلس إدارة المصرف تعتمد على المختصين للإشراف على تنفيذ البرنامج التدريبي إضافةً إلى اعتماد التقنيات الحديثة في تنفيذ البرنامج، في حين حصل المتغير الفرعي (تقويم البرنامج التدريبي) على أقل متوسط حسابي وقدره (3.93) وبانحراف معياري بلغ (0.808) أما المتغيرين الآخرين وهما (تصميم البرنامج التدريبي) و(تحديد الاحتياجات

التدريبية) فقد حصلنا على متوسط حسابي بلغ (4.08) و(4.06) وبانحراف معياري مقداره (0.615) و(0.814) على التوالي وهي نتائج إيجابية تؤكد على قابلية إدارة المصرف عند تصميمها البرنامج التدريبي على تضمينه الاحتياجات التدريبية التي تمكن المصرف من تحقيق أهدافه وبناء ميزة تنافسية.

4. نتائج التحليل لمصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار.

يوضح الجدول التالي رقم (30) نتائج إجابات عينة أعضاء مجلس إدارة مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار.

جدول رقم (30) يوضح نتائج المتغير المستقل (العملية التدريبية) لمصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات (المراحل)
0.621	4.31	مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية
0.608	4.45	مرحلة تصميم البرنامج التدريبي
0.752	4.41	مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي
0.747	4.25	مرحلة تقويم البرنامج التدريبي
0.682	4.36	العام

من خلال الجدول رقم (30) السابق والذي يتضمن إجابات أعضاء مجلس إدارة مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار للمتغير المستقل (العملية التدريبية) حيث توضح النتائج إمكانية المصرف وقدرته على التحديد السليم والدراسة الدقيقة لكافة مراحل العملية التدريبية بما يمكن موارده البشرية وقدرتهم على أداء وتقديم الخدمات المصرفية للزبائن إضافة إلى ما تمتلكه إدارة المصرف من خبرات تمكنهم من الإيفاء بكل ما تتطلبه مراحل العملية التدريبية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمصرف (4.36) وبانحراف معياري مقداره (0.682) وهذا مما يؤكد قدرة إدارة المصرف على البناء الفاعل والكفوء للعملية التدريبية بمراحلها الأربعة مما يمكنه من بناء الميزة التنافسية وفيما يتعلق بالمتغيرات الفرعية فقد حصل المتغير الفرعي (تصميم البرنامج التدريبي) على أعلى متوسط حسابي من بين المتغيرات الأخرى حيث بلغ (4.45) وبانحراف معياري (0.608) مما يؤكد نجاح إدارة المصرف في تحديد محتوى البرنامج التدريبي واختيار الأساليب التدريبية والمدرسين ومدة البرنامج ومكانه وتكاليفه، بينما حصل المتغير الفرعي (تنفيذ البرنامج التدريبي) على متوسط حسابي بلغ (4.41) وبانحراف معياري قدره (0.752) مما يدل على أن إدارة المصرف تمكنت من تغطية الجوانب التنفيذية التي يهتم بها المخطط التدريبي بالإعداد لها مثل توقيت البرنامج، التتابع الزمني للموضوعات التدريبية المختلفة وتجهيز المطبوعات والاتصال بكل من المدرسين والمتدربين، وقد حصل المتغير الفرعي (تحديد الاحتياجات التدريبية) على متوسط حسابي قدره (4.31) وبانحراف معياري بلغ (0.621) وهذا يؤكد قدرة إدارة المصرف على إجراء تحليل لأهداف المصرف وموارده وخطته والمراحل الزمنية لبلوغ تلك الأهداف، فيما حصل المتغير (تقويم البرنامج التدريبي) على متوسط حسابي قدره (4.25) وبانحراف معياري مقداره

(0.747) وهذا يوضح أن أعضاء مجلس إدارة المصرف هذا قادرين على اتباع الإجراءات التي تهدف إلى قياس كفاءة البرنامج التدريبي ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف التي تم وضعها طبقاً للاحتياجات التدريبية الفعلية.

5. نتائج التحليل لمصرف الائتمان العراقي.

يوضح الجدول رقم (31) التالي نتائج إجابات عينة الدراسة لأعضاء مجلس إدارة مصرف الائتمان العراقي.

جدول رقم (31) يوضح نتائج المتغير المستقل (العملية التدريبية) لمصرف الائتمان العراقي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات (المراحل)
0.676	4.19	مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية
0.993	3.99	مرحلة تصميم البرنامج التدريبي
0.580	3.69	مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي
0.981	3.85	مرحلة تقويم البرنامج التدريبي
0.808	3.93	العام

من خلال الجدول رقم (31) السابق والذي يتضمن نتائج إجابات أعضاء مجلس إدارة مصرف الائتمان العراقي للمتغير المستقل (العملية التدريبية) حيث يتبين قدرة هذا المصرف على الاهتمام بكل متطلبات العملية التدريبية بمراحلها الأربعة اعتماداً على الخبرات العلمية والعملية لإدارة المصرف آخذةً بنظر الاعتبار التغيرات البيئية الداخلية والخارجية وما تمتلكه من معلومات يمكن من خلال تحديد المهام التي يتوجب إتمامها لإنجاز الأهداف الرئيسية للمصرف، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المصرف (3.93) وانحراف معياري مقداره (0.808).

أما المتغيرات الفرعية فقد حصل المتغير (تحديد الاحتياجات التدريبية) على أعلى متوسط حسابي لهذا المصرف حيث بلغ (4.19) وانحراف معياري مقداره (0.676) أي أن تحديد الاحتياجات التدريبية لا يتم بصورة عشوائية وإنما على أساس التخطيط والدراسة الدقيقة لطبيعة الوظائف والمهارات والقدرات المطلوب أدائها في المصرف، في حين حصل المتغير (تصميم البرنامج التدريبي) على متوسط حسابي قدره (3.99) وانحراف معياري بلغ (0.993) مما يدل على أن إدارة المصرف عند تصميمها لأي برنامج تدريبي تؤمن في اختيار طرق التدريب المناسبة التي تحقق الأهداف المرجوة منه، فيما حصل المتغير (تقويم البرنامج التدريبي) والمتغير (تنفيذ البرنامج التدريبي) على متوسط حسابي قدره (3.85) و(3.69) وانحراف معياري بلغ (0.981) و(0.580) على التوالي وهي نتائج إيجابية، وعلى العموم يمكن القول أن مصرف الائتمان العراقي يتميز بنجاحه في بناء العملية التدريبية بما يحقق الأهداف المتوخاة منها.

6. نتائج التحليل لمصرف دار السلام للاستثمار.

يوضح الجدول رقم (32) التالي نتائج إجابات عينة أعضاء مجلس إدارة مصرف دار السلام للاستثمار.

جدول رقم (32) يوضح نتائج المتغير المستقل (العملية التدريبية) لمصرف دار السلام للاستثمار

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات (المراحل)
0.597	4.23	مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية
0.779	4.21	مرحلة تصميم البرنامج التدريبي
0.776	4.14	مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي
0.773	3.97	مرحلة تقويم البرنامج التدريبي
0.730	4.14	العام

من خلال الجدول رقم (32) السابق والذي يتضمن نتائج إجابات أعضاء مجلس إدارة مصرف دار السلام للاستثمار للمتغير المستقل (العملية التدريبية) تؤكد هذه النتائج أن إدارة المصرف استطاعت العمل على تظافر كل جهود المختصين لإنجاح العملية التدريبية وتحقيق الأهداف وتحديد ما تتطلبه الوظيفة من أنماط وسلوك بما يتلاءم مع التغيرات البيئية بما تمتلكه الإدارة من خبرات متركمة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المصرف (4.14) وبانحراف معياري مقداره (0.730) أما المتغيرات الفرعية، فقد حصل المتغير الفرعي (تحديد الاحتياجات التدريبية) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (4.23) وبانحراف معياري مقداره (0.597) أي أن إدارة المصرف تتميز بالدقة والموضوعية في تحديد الاحتياجات التدريبية ولمختلف المستويات التنظيمية المراد تدريبها بما يعزز قدراتها التنافسية، في حين حصل المتغير الفرعي (تصميم البرنامج التدريبي) على متوسط حسابي قدره (4.21) وبانحراف معياري بلغ (0.779) تؤكد هذه النتائج على تمكن إدارة المصرف من تصميم نظم التدريب الفعالة وذلك عن طريق التعاون الكامل بينها وبين المختصين عن إدارة البرامج التدريبية، أما المتغير (تنفيذ البرامج التدريبية) فقد حصل على متوسط حسابي قدره (4.14) وبانحراف معياري بلغ (0.776) مما يدل على أن إدارة المصرف نجحت في تهيئة سلسلة الخطوات التي تهدف إلى توفير المستلزمات والإمكانات اللازمة للبرامج التدريبية التي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف المخطط لها، فيما حصل المتغير (تقويم البرنامج التدريبي) على متوسط حسابي بلغ (3.97) وبانحراف معياري قدره (0.773) مما يؤكد على أن إدارة المصرف اتبعت مجموعة من الإجراءات التي تهدف إلى قياس كفاءة البرنامج التدريبي ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف التي تم وضعها.

7. نتائج التحليل لمصرف الاقتصاد للاستثمار والتمويل.

يوضح الجدول رقم (33) التالي نتائج إجابات عينة أعضاء مجلس إدارة مصرف الاقتصاد للاستثمار والتمويل.

جدول رقم (33) يوضح نتائج المتغير المستقل (العملية التدريبية) لمصرف الاقتصاد للاستثمار والتمويل

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات (المراحل)
0.614	4.46	مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية
0.727	4.51	مرحلة تصميم البرنامج التدريبي
0.564	4.66	مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي
0.626	4.45	مرحلة تقويم البرنامج التدريبي
0.633	4.52	العام

من خلال الجدول رقم (33) السابق والذي يبين نتائج إجابات أعضاء مجلس إدارة مصرف الاقتصاد للاستثمار والتمويل للمتغير المستقل (العملية التدريبية)، توضح النتائج قدرة ونجاح إدارة المصرف في بناء وإعداد مراحل العملية التدريبية بحيث حققت الأهداف المتوخاة منها اعتماداً على ما يمتلكه أعضاء مجلس الإدارة من خبرات متراكمة وقابليتهم في دراسة المتغيرات البيئية والتطورات التي تطرأ على تقديم الخدمات المصرفية إضافةً إلى توفر المعلومات والبيانات لدى هذه الإدارة، وهذا ما تؤكدُه النتائج العالية التي حققها المصرف حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4.52) وانحراف معياري بلغ (0.633).

أما نتائج المتغيرات الفرعية، فقد حصل المتغير (تنفيذ البرنامج التدريبي) على أعلى متوسط حسابي لهذا المصرف حيث بلغ (4.66) وانحراف معياري مقداره (0.564) مما يدل على أن إدارة المصرف قادرة على تهيئة كل مستلزمات نجاح تنفيذ البرنامج التدريبي والاستعانة بالمختصين للإشراف على التنفيذ ومراعاة التسلسل المنطقي لموضوعات التدريب، بينما حصل المتغير (تصميم البرنامج التدريبي) على متوسط حسابي بلغ (4.51) وانحراف معياري قدره (0.727) وهي نتائج جيدة مما يدل على قدرة إدارة المصرف على تصميم البرنامج التدريبي حيث تعنى عملية التصميم بتحديد الأهداف التدريبية حيث تترجم إلى أهداف زمنية وكمية ونوعية محددة لتكون بمثابة المرشد للجهود التالية للتدريب، أما المتغيرين الآخرين وهما (تحديد الاحتياجات التدريبية) و(تقويم البرنامج التدريبي) فقد حصلوا على متوسط حسابي بلغ (4.46) و(4.45) وانحراف معياري مقداره (0.614) و(0.626) على التوالي وهي نتائج إيجابية تؤكد قابلية المصرف على تحديد الاحتياجات والتقويم الشامل والمستمر لبرامجها التدريبية، وإجمالاً يمكن القول بنجاح إدارة مصرف الاقتصاد للاستثمار والتمويل بالإعداد الجيد للعملية التدريبية وبكافة مراحلها.

8. نتائج التحليل لمصرف الشمال للتمويل والاستثمار.

يوضح الجدول رقم (34) التالي نتائج إجابات عينة أعضاء مجلس إدارة الشمال للتمويل والاستثمار.

جدول رقم (34) يوضح نتائج المتغير المستقل (العملية التدريبية) لمصرف الشمال للتمويل والاستثمار

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات (المراحل)
0.597	4.43	مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية
0.640	4.14	مرحلة تصميم البرنامج التدريبي
0.587	4.11	مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي
0.517	3.82	مرحلة تقويم البرنامج التدريبي
0.585	4.13	العام

يتضح من خلال الجدول رقم (34) السابق والذي يمثل نتائج إجابات أعضاء مجلس إدارة مصرف الشمال للتمويل والاستثمار للمتغير المستقل (العملية التدريبية) أن مجلس إدارة المصرف قادرة على بناء العملية التدريبية بدءاً بمرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية مروراً بمرحلتها تصميم وتنفيذ البرنامج التدريبي وانتهاءً بمرحلة تقويم البرنامج ووفقاً لما تتطلبه كل مرحلة اعتماداً على الخبرة المتراكمة لدى إدارة المصرف وتوفر البيانات والمعلومات والتي تحقق الأهداف المتوخاة من العملية التدريبية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمصرف (4.13) وانحراف معياري قدره (0.585)، أما المتغير الفرعي (تحديد الاحتياجات التدريبية) فقد حصل على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.43) وانحراف معياري مقداره (0.597) تؤكد النتائج أن أعضاء مجلس إدارة المصرف قادرين على تحديد ما هو التدريب المطلوب وذلك بصورة مستمدة من احتياجات المنظمة بحيث تساعد على تحقيق أهدافها في حين حصل المتغير (تصميم البرنامج التدريبي) على متوسط حسابي بلغ (4.14) وانحراف معياري مقداره (0.640) مما يؤكد قدرة المصرف على ترجمة الاحتياجات التدريبية إلى أهداف قابلة للتنفيذ وتهيئة كل المستلزمات المطلوبة لنجاح البرنامج التدريبي، أما المتغير (تنفيذ البرنامج التدريبي) فقد حصل على متوسط حسابي قدره (4.11) وانحراف معياري بلغ (0.587) هذه النتائج تدل على أن إدارة المصرف نجحت في ضمان إجراءات تنفيذ البرنامج والاعتماد على المختصين للإشراف على التنفيذ بما يحقق الأهداف، أما المتغير (تقويم البرنامج التدريبي) فقد حصل على متوسط حسابي قدره (3.82) وانحراف معياري بلغ (0.517) وهذه كلها نتائج إيجابية تدل على قدرة إدارة المصرف بأن تحقق النجاح في كل المراحل التدريبية بما فيها مرحلة تقويم البرنامج باستخدام وسائل عدة منها تقارير المشرفين وتوزيع استبيانات على المتدربين وغيرها من الوسائل.

9. نتائج التحليل لمصرف الاستثمار العراقي.

يوضح الجدول رقم (35) التالي نتائج إجابات عينة أعضاء مجلس إدارة مصرف الاستثمار العراقي.

جدول رقم (35) يوضح نتائج المتغير المستقل (العملية التدريبية) لمصرف الاستثمار العراقي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات (المراحل)
0.740	4.02	مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية
0.773	4.13	مرحلة تصميم البرنامج التدريبي
0.985	3.92	مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي
1.045	3.92	مرحلة تقييم البرنامج التدريبي
0.886	4.00	العام

يتبين من خلال الجدول رقم (35) السابق والذي يمثل نتائج إجابات أعضاء مجلس إدارة مصرف الاستثمار العراقي للمتغير المستقل (العملية التدريبية) يتضح أن أعضاء مجلس إدارة المصرف استطاعت وبجاح من بناء العملية التدريبية بمراحلها الأربعة والهادفة إلى تنمية وتطوير مواردها البشرية لتحقيق الأهداف بما تملكه من خبرات متركمة وتوفر البيانات والمعلومات التي يمكن الاعتماد عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمصرف (4.00) وبانحراف معياري مقداره (0.886). أما المتغيرات الفرعية، فقد حصل المتغير الفرعي (تصميم البرنامج التدريبي) على أعلى متوسط حسابي مقداره (4.13) وبانحراف معياري بلغ (0.773) مما يدل على قدرة ونجاح إدارة المصرف على الإحاطة والإعداد ولكل ما تتطلبه مرحلة تصميم البرنامج من اختيار لأسلوب التدريب المناسب ودراسة مدى استعداد العاملين واختيار المدربين الجيدين والاستفادة من مساهماتهم الفاعلة إلى غير ذلك من متطلبات هذه المرحلة، أما المتغير الآخر وهو (مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية) فقد حصلت على متوسط حسابي بلغ (4.02) وبانحراف معياري قدره (0.740) مما يؤكد نجاح إدارة المصرف على إتباعها التخطيط السليم والدراسة الدقيقة لطبيعة الوظائف والمهارات والقدرات المطلوب أدائها في المصرف، أما المتغيرين وهما (تنفيذ البرنامج التدريبي) و (تقويم البرنامج التدريبي) فقد حصلوا على متوسط حسابي بلغ (3.92) لكل منهما وبانحراف معياري قدره (0.985) و (1.045) على التوالي وهنا تحتل (مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي) ثالثاً من حيث النتائج في مراحل العملية التدريبية وذلك لصغر انحرافه المعياري مما يدل على قابلية إدارة المصرف على التنفيذ السليم لكل ما يتضمنه البرنامج التدريبي وكذا التقويم الفعال لمحتويات البرنامج ولما حققه من أهداف.

10. نتائج التحليل لمصرف آشور الدولي.

يوضح الجدول رقم (36) التالي نتائج إجابات عينة أعضاء مجلس إدارة مصرف آشور

الدولي.

جدول رقم (36) يوضح نتائج المتغير المستقل (العملية التدريبية) لمصرف آشور الدولي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات (المراحل)
0.535	4.11	مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية
0.629	4.04	مرحلة تصميم البرنامج التدريبي
0.651	3.98	مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي
0.702	3.85	مرحلة تقييم البرنامج التدريبي
0.634	4.00	العام

يوضح الجدول رقم (36) السابق والذي يمثل نتائج إجابات أعضاء مجلس إدارة مصرف آشور الدولي للمتغير المستقل (العملية التدريبية) أي أن إدارة المصرف تمكنت من النجاح في إعداد وبناء العملية التدريبية مما انعكس على تحسين أداء العاملين في المصرف وإكسابهم المهارات اللازمة التي تمكنهم من مواجهة التغيرات المختلفة في البيئة الداخلية والخارجية اعتماداً على خبرات الإدارة المتراكمة وتوافر البيانات والمعلومات اللازمة لبناء العملية التدريبية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمصرف (4.00) وانحراف معياري مقداره (0.634)، أما فيما يتعلق بالمتغيرات الفرعية فقد حصل المتغير الفرعي (تحديد الاحتياجات التدريبية) على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.11) وانحراف معياري مقداره (0.535) مما يدل على أن إدارة المصرف استطاعت أن تفي بمتطلبات هذه المرحلة من حيث اتباعها الأسلوب العلمي المخطط لتحديد هذه الاحتياجات ووفقاً للأهداف المراد تحقيقها من البرنامج التدريبي، فيما حصل المتغير (تقويم البرنامج التدريبي) على أقل متوسط حسابي بلغ (3.85) وانحراف معياري مقداره (0.702) وهي نتائج إيجابية، أما المتغيرين الآخرين (تصميم البرنامج التدريبي) و(تنفيذ البرنامج التدريبي) فقد حصلوا على متوسط حسابي بلغ (4.04) و(3.98) وانحراف معياري مقداره (0.629) و(0.651) على التوالي وهذه النتائج جيدة أيضاً توضح قدرة المصرف على النجاح في هذين المرحلتين (تصميم البرنامج وتنفيذه) بما يحقق الأهداف المتوخاة من البرامج التدريبية. وإجمالاً فإن مصرف آشور الدولي يتبع كافة الطرق والأساليب العلمية في بناء العملية التدريبية التي تحقق الأهداف المخطط لها.

11. نتائج التحليل لمصرف الموصل للتنمية والاستثمار.

يوضح الجدول رقم (37) التالي نتائج إجابات عينة أعضاء مجلس إدارة مصرف الموصل للتنمية والاستثمار.

جدول رقم (37) يوضح نتائج المتغير المستقل (العملية التدريبية) لمصرف الموصل للتنمية والاستثمار

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات (المراحل)
0.659	3.99	مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية
0.859	3.88	مرحلة تصميم البرنامج التدريبي
0.879	3.89	مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي
0.899	3.48	مرحلة تقييم البرنامج التدريبي
0.824	3.81	العام

من خلال الجدول رقم (37) السابق والذي يمثل نتائج إجابات أعضاء مجلس إدارة مصرف الموصل للتنمية والاستثمار للمتغير المستقل (العملية التدريبية) حيث توضح النتائج إمكانية إدارة المصرف في إدارة وبناء العملية التدريبية بما يحقق الأهداف المتوخاة منها واعتماداً على الخبرات العلمية والعملية لأعضاء مجلس إدارة المصرف حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.81) وانحراف معياري مقداره (0.824). أما المتغيرات الفرعية فقد حصل المتغير (تحديد الاحتياجات التدريبية) على متوسط حسابي بلغ (3.99) وانحراف معياري قدره (0.659) تؤكد هذه النتائج قابلية إدارة المصرف على تحديد ما هو التدريب المطلوب وذلك بصورة مستمدة من تحديد احتياجات المصرف لتحقيق الأهداف، أما المتغيرين (تنفيذ البرنامج التدريبي) و(تصميم البرنامج التدريبي) فقد حصلوا على متوسط حسابي متقارب حيث بلغ على التوالي (3.89) و(3.88) وانحراف معياري (0.879) و(0.859) ويدل ذلك على نجاح إدارة المصرف أيضاً بالتصميم والتنفيذ للبرنامج التدريبي بما يتلاءم ومهام العمل وما تتطلبه عملية تقديم الخدمات المصرفية، فيما حصل المتغير (تقويم البرنامج التدريبي) على أقل متوسط حسابي حيث بلغ (3.48) وانحراف معياري مقداره (0.899) وعلى العموم يمكن القول ان نتائج هذا المصرف المتحققة إيجابية وحقق الأهداف المتوخاة من العملية التدريبية بمراحلها الأربعة.

12. نتائج التحليل لمصرف بغداد

يوضح الجدول رقم (38) التالي نتائج إجابات عينة أعضاء مجلس إدارة مصرف بغداد.

جدول رقم (38) يوضح نتائج المتغير المستقل (العملية التدريبية) لمصرف بغداد

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات (المراحل)
0.706	4.52	مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية
0.727	4.46	مرحلة تصميم البرنامج التدريبي
1.039	4.20	مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي
0.651	4.51	مرحلة تقييم البرنامج التدريبي
0.781	4.42	العام

من الجدول السابق رقم (38) والذي يمثل نتائج إجابات أعضاء مجلس إدارة مصرف بغداد للمتغير المستقل (العملية التدريبية) يتضح من خلال تلك النتائج أن أعضاء مجلس إدارة المصرف حققت وبفاعلية إدارة وبناء العملية التدريبية بما يحقق الأهداف وذلك باتباعها الأسلوب العلمي المخطط لإنجاح هذه العملية واعتماداً على الخبرات الجيدة لإدارة المصرف مع توفر البيانات والمعلومات التي تخدم نجاح العملية التدريبية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المصرف (4.42) وبانحراف معياري (0.781). أما المتغيرات الفرعية، فقد حصل المتغيرين (تحديد الاحتياجات التدريبية) و(تقويم البرنامج التدريبي) على متوسط حسابي متقارب حيث بلغ على التوالي (4.52) و(4.51) وبانحراف معياري (0.706) و(0.651) مما يدل على أن إدارة المصرف تحدد حاجتها للتدريب عند التحضير لبرنامج تدريبي بأسلوب مخطط ووفقاً لأهداف موضوعه سابقاً وإيمانها كذلك بأهمية تقويم البرامج التدريبية لتقرير مدى فاعليتها، فيما حصل المتغير (تصميم البرنامج التدريبي) على متوسط حسابي بلغ (4.46) وبانحراف معياري قدره (0.727) وهذا يؤكد على أن إدارة المصرف تهتم بتحديد الأهداف المطلوبة عند تصميمها أي برنامج تدريبي مما يوضح الترابط فيما بين مراحل العملية التدريبية، أما المتغير (تنفيذ البرنامج التدريبي) فقد حصل على متوسط حسابي بلغ (4.20) وبانحراف معياري قدره (1.039). وإجمالاً يمكن القول أن إدارة مصرف بغداد قادرة على تحقيق أهداف العملية التدريبية بما يمكن العاملين على أداء الخدمات المصرفية المقدمة للزبائن بالجودة المطلوبة بما يحقق ميزة تنافسية مقارنة بالمصارف الأخرى.

وفي ختام التعليق على نتائج المتغير المستقل (العملية التدريبية) وعلى مستوى المصارف عينة الدراسة (12) مصرف يمكن القول أن المصارف جميعها تمكنت من الإعداد الجيد لكافة المراحل الأربعة للعملية التدريبية بما يحقق الأهداف المتوخاة من التدريب سواء من ناحية اعتماد الأسلوب العلمي المخطط لتحديد حاجة المصارف للتدريب أو من حيث التصميم للبرامج التدريبية بما يلبي الأهداف المطلوب تحقيقها وكذلك استعداد المصارف لاتخاذ الإجراءات الضامنة لتنفيذ البرامج التدريبية وأخيراً اعتماد إدارات المصارف على التقويم الشامل والمستمر للعملية التدريبية.

ثانياً: عرض وتحليل نتائج المتغير التابع (الميزة التنافسية).

في العرض ثانياً هذا، سيتم عرض نتائج احتساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة أعضاء مجلس إدارات المصارف فيما يتعلق بأساسيات بناء الميزة التنافسية وهي على التوالي الكفاءة، الجودة، الإبداع والاستجابة لحاجات الزبون، حيث بين الجدول رقم (39) التالي هذه النتائج لكل مصرف وحسب المتغيرات الفرعية للمتغير التابع وكالاتي:

جدول رقم (39) يبين نتائج المتغير التابع (الميزة التنافسية) وحسب المصارف

المجموع		الاستجابة للزبون		الإبداع		الجودة		الكفاءة		المتغيرات الفرعية
الانحراف	الوسط	الانحراف	الوسط	الانحراف	الوسط	الانحراف	الوسط	الانحراف	الوسط	
0.468	4.51	0.469	4.61	0.433	4.65	0.457	4.43	0.513	4.36	المصرف الخليج التجاري
0.764	4.07	0.701	4.20	0.775	4.03	0.854	4.03	0.720	4.02	المصرف الأهلي العراقي
0.852	4.13	0.832	4.23	0.877	4.27	0.745	4.15	0.955	3.87	المصرف الوطني الإسلامي
0.730	4.43	0.678	4.45	0.605	4.64	0.700	4.64	0.938	3.97	مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار
0.733	4.31	0.690	4.38	0.780	4.29	0.759	4.29	0.703	4.28	مصرف الائتمان العراقي
0.903	3.82	0.881	3.97	0.953	3.71	1.008	3.71	0.770	3.88	مصرف دار السلام للاستثمار
0.508	4.67	0.523	4.66	0.410	4.79	0.512	4.63	0.588	4.58	مصرف الاقتصاد للاستثمار والتمويل
0.562	4.32	0.593	4.38	0.519	4.50	0.532	4.47	0.603	3.94	مصرف الشمال للتمويل والاستثمار
0.949	4.08	0.840	4.05	1.131	3.88	1.055	4.06	0.770	4.32	مصرف الاستثمار العراقي
0.615	4.15	0.567	4.27	0.690	4.23	0.698	3.88	0.506	4.21	مصرف آشور الدولي
0.852	4.04	0.676	4.08	0.914	4.00	0.816	4.17	1.005	3.92	مصرف الموصل للتنمية والاستثمار
0.691	4.47	0.582	4.47	0.575	4.57	0.639	4.56	0.967	4.28	مصرف بغداد

وفيما يلي التعليق على النتائج التي تضمنها الجدول رقم (39) السابق وحسب تسلسل

مصارف عينة الدراسة حيث يتبين لنا الآتي:

1. مصرف الخليج التجاري.

يتضح من خلال إجابات أعضاء مجلس إدارة المصرف هذا من خلال الجدول رقم (39) تمكن المصرف من تحقيق الميزة التنافسية حيث حصل على المرتبة الثانية من بين عينة المصارف موضوع الدراسة حيث بلغ الوسط الحسابي للمتغير التابع (الميزة التنافسية) (4.51) وبانحراف معياري مقداره (0.468) وتؤكد هذه النتائج على ان مصرف الخليج التجاري تمكن من بناء الميزة التنافسية بمتغيراتها (أساسياتها) الأربعة وذلك من خلال القدرة على تقديم الخدمة المصرفية المتميزة بالكفاءة، الجودة، الإبداع والقدرة على الاستجابة السريعة للزبون وبالوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة. أما فيما يخص المتغيرات الفرعية، فقد حصل متغير (الإبداع) على أعلى وسط حسابي بلغ (4.65) من بين بقية المتغيرات الفرعية الأخرى وبانحراف معياري مقداره (0.433)، وحقق المتغير الآخر (الاستجابة للزبون) أيضاً وسط حسابي عالٍ حيث بلغ (4.61) وبانحراف معياري مقداره (0.469)، فيما حصل المتغير (الجودة) على وسط حسابي قدره (4.43) وبانحراف معياري

بلغ (0.457) أما المتغير الأخير وهو (الكفاءة) حققت أيضاً نتائج جيدة حيث بلغ الوسط الحسابي لها (4.36) وبانحراف معياري مقداره (0.513)، وعلى العموم يتضح وكما أشير بدايةً إلى أن نتائج مصرف الخليج التجاري جيدة وهذا المصرف تمكن من تحقيق ميزة تنافسية في تقديم خدماته مقارنة بالمصارف الأخرى المنافسة.

2. المصرف الأهلي العراقي.

يتبين من خلال النتائج التي حققها كما هو واضح في الجدول رقم (39) وهي تعكس إجابات عينة إدارة المصرف من أعضاء مجلس الإدارة أنه استطاع من تحقيق الميزة التنافسية في تقديم خدماته المصرفية حيث بلغ الوسط الحسابي للمتغير التابع لهذا المصرف (الميزة التنافسية) (4.07) وبانحراف معياري مقداره (0.764) مما يدل على أن هذا المصرف استطاع أن يحقق درجة جيدة في أساسيات بناء الميزة التنافسية مما مكنه من خدمة الزبون بشكل أفضل وساهم في خلق المنفعة للزبون وتحقيق الأداء الأفضل في السوق، علماً بأن مرتبة هذا المصرف كانت العاشرة من بين عينة الدراسة على الرغم من نتائجه الجيدة التي حققها، أما لو نظرنا إلى المتغيرات الفرعية نلاحظ أن المتغير (الاستجابة لحاجات الزبون) قد حقق أعلى وسط حسابي بلغ (4.20) وبانحراف معياري مقداره (0.701) تؤكد هذه النتائج على قابلية المصرف على تحقيق السرعة في تقديم خدماته للزبائن وبالوقت المناسب، فيما حصلت المتغيرات الثلاثة الأخرى على نتائج متقاربة وهي على التوالي (الإبداع) و(الجودة) و(الكفاءة) حيث كان المتوسط الحسابي لهذه المتغيرات هو (4.03)، (4.03)، (4.02) وبانحراف معياري مقداره (0.775)، (0.854)، (0.720) وهي نتائج جيدة تؤكد على قدرة المصرف تحقيق ميزة تنافسية في تقديم خدماته حيث يشير الإبداع إلى تقديم خدمات جديدة أو تحسينها وهو أحد المداخل المتبعة للبقاء والتكيف مع تغيرات البيئة المتسارعة أما الجودة فتعتبر من المتغيرات الاستراتيجية لبناء ونجاح أي استراتيجية تنافسية وكذلك كلما كانت الكفاءة في تقديم الخدمات المصرفية عالية مقارنة بالمنافسين كان ذلك عاملاً في بناء الميزة التنافسية للمصرف.

3. المصرف الوطني الإسلامي.

من خلال نتائج إجابات عينة الدراسة لأعضاء مجلس إدارة المصرف الوطني الإسلامي وكما يوضحه الجدول رقم (39) فقد حصل على المرتبة الثامنة من بين إدارة المصارف عينة الدراسة فيما يتعلق بتحقيق الميزة التنافسية حيث بلغ الوسط الحسابي للمتغير التابع (الميزة التنافسية) (4.13) وبانحراف معياري (0.852) وتؤكد هذه النتائج على قدرة المصرف في حصوله على الميزة التنافسية في تقديم خدماته المصرفية مقارنة بالمصارف العاملة في نفس النشاط وبأساسياتها (متغيراتها) الأربعة أي قدرة المصرف على أداء أنشطته وخدماته بفاعلية مقارنة مع المنافسين، أما المتغيرات الفرعية للميزة التنافسية فقد حصل المتغير (الإبداع) على أعلى وسط حسابي حيث بلغ

(4.27) وبانحراف معياري مقداره (0.877) تؤكد هذه النتائج على قابلية إدارة المصرف والعاملين على إجراء التغييرات والتي تؤدي إلى عمليات الإضافة والتحسينات أو أي إجراء يزيد في ربحية المصرف من جراء تقديمه الخدمات المصرفية. أما المتغير (الكفاءة) فقد حصل على وسط حسابي بلغ (3.87) وبانحراف معياري قدره (0.955) وهي نتائج إيجابية فيما حقق المتغيرين الآخرين وهما (الاستجابة للزبون) و (الجودة) على وسط حسابي بلغ (4.23) و (4.15) وبانحراف معياري مقداره (0.832) و (0.745) على التوالي وهي نتائج متقاربة وجيدة تؤكد حصول المصرف على الميزة التنافسية في تقديم خدماته.

4. مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار.

من خلال النتائج لإجابات مجلس إدارة المصرف عينة الدراسة وذلك بالنظر إلى الجدول رقم (39) فقد حصل على المرتبة الرابعة من بين المصارف عينة الدراسة بالنسبة لقدرة المصرف على تحقيق الميزة التنافسية نتيجة قيامه بتقديم خدماته المصرفية لزيائنه وبكل أساسيات (متغيرات) الميزة التنافسية موضوع الدراسة وهي (الكفاءة، الجودة، الإبداع والاستجابة لحاجات الزبون) حيث بلغ الوسط الحسابي لهذا المصرف (4.43) وبانحراف معياري مقداره (0.730) مما يؤكد على قابلية المصرف على تمييز نفسه من خلال إجراء التطوير أو التعديل على خدماته المقدمة من أجل تحقيق ميزة تنافسية. أما فيما يتعلق بالمتغيرين (الإبداع) و (الجودة) فقد حصل كل منهما على وسط حسابي مقداره (4.64) وبانحراف معياري بلغ على التوالي (0.605) و (0.700) وهي نتائج عالية لمتغيرين مهمين في بناء حالة الاقتدار والتميز لهذا المصرف من خلالهما يستطيع تعزيز مركزه التنافسي وزيادة الحصة السوقية، وحصل المتغير (الاستجابة للزبون) على وسط حسابي بلغ (4.45) وبانحراف معياري مقداره (0.678) وهي نتائج إيجابية لمتغير تسعى المصارف جميعها لتحقيقه لغرض بناء السمعة الجيدة لدى الزبائن مما يسهم في تعزيز بناء الميزة التنافسية، فيما حصل المتغير (الكفاءة) على وسط حسابي بلغ (3.97) وبانحراف معياري مقداره (0.938).

5. مصرف الائتمان العراقي.

من خلال النتائج لإجابات مجلس إدارة المصرف عينة الدراسة كما يظهرها الجدول رقم (39) فقد حصل على المرتبة السادسة من بين عينة المصارف فيما يتعلق بقدرته على تحقيق الميزة التنافسية وبأساسياتها حيث بلغ الوسط الحسابي للمتغير التابع (الميزة التنافسية) (4.31) وبانحراف معياري مقداره (0.733) مما يفسر قدرة المصرف على بناء وخلق أوضاع تفوق في تقديم خدماته المصرفية للزبائن، أما نتائج المتغيرات الأساسية لبناء الميزة التنافسية فقد حصل المتغير (الاستجابة للزبون) على أعلى وسط حسابي بلغ (4.38) وبانحراف معياري مقداره (0.690) مما يدل على اهتمام إدارة المصرف في وقت تقديم الخدمة المصرفية وبالسريعة المطلوبة من قبل الزبون، أما المتغيرين الآخرين وهما (الجودة) و (الإبداع) فقد حصل كلاهما على وسط حسابي بلغ (4.29) وبانحراف معياري مقداره (0.759) و (0.780) على التوالي وهي نتائج عالية وجيدة تدعم وتمكن

المصرف من التميز في تقديم خدماته. أما المتغير (الكفاءة) فقد حصل على وسط حسابي بلغ (4.28) وبانحراف معياري مقداره (0.703) وهي نتائج إيجابية.

6. مصرف دار السلام للاستثمار.

يتبين لنا ومن خلال الجدول رقم (39) أن النتائج التي حققها المصرف وذلك من خلال إجابات عينة إدارة المصرف هذا والخاصة بالمتغير التابع (الميزة التنافسية) فقد حصل على المرتبة الأخيرة الثاني عشر من بين عينة الدراسة وهي على العموم نتائج إيجابية ولكنها أقل من بقية المصارف حيث بلغ الوسط الحسابي للمتغير التابع (3.82) وبانحراف معياري مقداره (0.903) هذه النتائج توضح أن إدارة المصرف تبذل الجهود باتجاه خلق قيم تمكنها من تحسين خدماتها المقدمة للزبائن، أما نتائج المتغيرات الأساسية للميزة التنافسية فقد حصل المتغير (الاستجابة للزبون) على وسط حسابي بلغ (3.97) وبانحراف معياري مقداره (0.881) مما يدل على حرص إدارة المصرف على تقديم خدماته للزبائن بما يحقق الرضا لدى الزبون، أما المتغيرين الآخرين وهما (الإبداع) و(الجودة) فقد حصل كلاً منهما على وسط حسابي بلغ (3.71) وبانحراف معياري على التوالي (0.953) و(1.008)، أما المتغير (الكفاءة) فقد حصل على وسط حسابي بلغ (3.88) وبانحراف معياري مقداره (0.770) وتعني هذه النتيجة قدرة إدارة المصرف والعاملين على تقديم الخدمات المصرفية بالشكل الأفضل وبأقل التكاليف.

7. مصرف الاقتصاد للاستثمار والتمويل.

يتضح لنا ومن خلال نتائج إجابات عينة أعضاء مجلس إدارة المصرف وكما يظهرها الجدول رقم (39) حصول المصرف على المرتبة الأولى من بين عينة المصارف موضوع الدراسة بالقدرة على تحقيق نتائج عالية فيما يتعلق بالمتغير التابع (الميزة التنافسية) حيث بلغ الوسط الحسابي (4.67) وبانحراف معياري مقداره (0.508) توضح هذه النتائج حالة الاقتدار والتميز التي ينفرد بها هذا المصرف عن بقية المصارف المنافسة في تقديم خدماته وكسب الزبائن، أما المتغيرات الفرعية فقد حصل المتغير (الإبداع) على أعلى وسط حسابي بلغ (4.79) وبانحراف معياري مقداره (0.410) مما يؤكد على قدرة المصرف على تقديم خدمات جديدة وهو أحد المداخل المتبعة للبقاء والتكيف مع تغيرات بيئة العمل المتسارعة، أما المتغيرات الثلاثة الأخرى (الاستجابة للزبون) و(الجودة) و(الكفاءة) فقد حققت نتائج متقاربة حيث بلغ الوسط الحسابي على التوالي (4.66) و(4.63) و(4.58) وبانحراف معياري مقداره (0.523)، (0.512) و(0.588) وهي نتائج عالية تعزز وتؤكد على نجاح المصرف في بناء الميزة التنافسية وبكافة متغيراتها.

8. مصرف الشمال للتمويل والاستثمار.

يبين الجدول رقم (39) نتائج إجابات أعضاء مجلس إدارة مصرف الشمال فيما يتعلق بالمتغير التابع (الميزة التنافسية) قد حقق المرتبة الخامسة من بين عينة المصارف موضوع الدراسة

حيث بلغ الوسط الحسابي للمتغير التابع (4.32) وبانحراف معياري مقداره (0.562) مما تشير هذه النتائج إلى أن هذا المصرف يمتلك مهارات وقدرات مكنته من تحقيق هذه النتائج الإيجابية في تقديم خدماته المصرفية للزبائن، أما فيما يتعلق بالمتغيرات الفرعية فقد حصل المتغير (الإبداع) على أعلى وسط حسابي بلغ (4.50) وبانحراف معياري مقداره (0.519) مما يدل على قدرة المصرف على تحسين وتطوير خدماته المصرفية المقدمة، فيما حقق المتغيرين الآخرين وهما (الجودة) و(الاستجابة للزبون) وسط حسابي بلغ على التوالي (4.47) و(4.38) وبانحراف معياري مقداره (0.532) و(0.593) وهي نتائج إيجابية فيما حصل المتغير (الكفاءة) على أقل وسط حسابي بلغ (3.94) وبانحراف معياري مقداره (0.603).

9. مصرف الاستثمار العراقي.

يتضح من خلال نتائج إجابات أعضاء مجلس إدارة مصرف الاستثمار والتي يظهرها الجدول رقم (39) حصول المصرف على المرتبة التاسعة من بين عينة إدارة المصارف المبحوثة حيث بلغ الوسط الحسابي للمتغير التابع (الميزة التنافسية) (4.08) وبانحراف معياري مقداره (0.949) مما يدل على أن المصرف قادر على تلبية وتقديم الخدمات المصرفية للزبائن مما مكنته من الحصول على الحصة السوقية ورضا الزبون، أما المتغيرات الفرعية فقد حصل المتغير (الكفاءة) على أعلى وسط حسابي بلغ (4.32) وبانحراف معياري مقداره (0.770) مما يؤكد على قدرة المصرف على تقديم خدماته بكلفة أدنى وبالمهارة الجيدة من قبل العاملين، أما المتغيرين الآخرين وهما (الجودة) و(الاستجابة للزبون) فقد حصل على نتائج متقاربة حيث بلغ الوسط الحسابي لهما على التوالي (4.06) و(4.05) وبانحراف معياري مقداره (1.055) و(0.840) وهي نتائج إيجابية فيما حصل المتغير (الإبداع) على أقل وسط حسابي بلغ (3.88) وبانحراف معياري مقداره (1.131).

10. مصرف آشور الدولي.

تشير نتائج إجابات أعضاء مجلس إدارة مصرف آشور الدولي وكما يظهرها الجدول رقم (39) حصول المصرف على المرتبة السابعة من بين نتائج عينة المصارف المبحوثة حيث بلغ الوسط الحسابي للمتغير التابع (الميزة التنافسية) (4.15) وبانحراف معياري مقداره (0.615) وتؤكد هذه النتائج على قابلية المصرف على تمييز نفسه من خلال إجراء التطوير على خدماته المصرفية المقدمة للزبائن بما يمكنه من تحقيق الميزة التنافسية، أما المتغيرات الفرعية للميزة التنافسية فقد حصلت المتغيرات الثلاثة على نتائج متقاربة وهي على التوالي (الاستجابة للزبون) و(الإبداع) و(الكفاءة) على وسط حسابي بلغ (4.27)، (4.23) و(4.21) وبانحراف معياري مقداره (0.567)، (0.690) و(0.506) وهي نتائج إيجابية توضح قدرة المصرف على تنمية القدرات الإبداعية للعاملين بما يمكنهم من إنجاز وتقديم الخدمات المصرفية بأقل وقت وكلفة ممكنة، فيما

حصل المتغير (الجودة) على أقل وسط حسابي بلغ (3.88) وبانحراف معياري مقداره (0.698) وهي نتائج إيجابية.

11. مصرف الموصل للتنمية والاستثمار .

يبين لنا الجدول رقم (39) نتائج إجابات عينة الدراسة أعضاء مجلس إدارة مصرف الموصل للتنمية والاستثمار وقد حصل على المرتبة الحادي عشر من بين عينة المصارف المبحوثة فيما يخص المتغير التابع (الميزة التنافسية) حيث بلغ الوسط الحسابي لها (4.04) وبانحراف معياري مقداره (0.852) وهي على العموم نتائج إيجابية ولكنها أقل من بقية المصارف مما يدل على أن إدارة المصرف تبذل الجهود باتجاه خلق قيم تمكنها من تحسين خدماتها المقدمة للزبائن، أما نتائج المتغيرات الأساسية للميزة التنافسية فقد حصل المتغير الفرعي (الجودة) على أعلى وسط حسابي بلغ (4.17) وبانحراف معياري مقداره (0.816) فيما حصل المتغيرين (الاستجابة للزبون) و(الإبداع) على وسط حسابي متقارب بلغ على التوالي (4.08) و(4.00) وبانحراف معياري مقداره (0.676) و(0.914) وهي نتائج إيجابية وجيدة توضح قدرة المصرف على الاستمرار في نجاحه ببناء أساسيات الميزة التنافسية التي تمكنه من الحصول على حصة سوقية ورضا الزبون، أما المتغير (الكفاءة) فقد بلغ الوسط الحسابي لها (3.92) وبانحراف معياري مقداره (1.005) وهي كذلك نتائج إيجابية.

12. مصرف بغداد.

يتضح من خلال نتائج إجابات أعضاء مجلس الإدارة لمصرف بغداد والتي يظهرها الجدول رقم (39) حصول مصرف بغداد على المرتبة الثالثة من بين عينة إدارة المصارف موضوع الدراسة حيث بلغ الوسط الحسابي للمتغير التابع (الميزة التنافسية) (4.47) وبانحراف معياري مقداره (0.691) وتؤكد هذه النتائج تميز المصرف مقارنة بالمصارف الأخرى في تقديم خدماته كما يتوقعها الزبون والقدرة على إنجاز الأنشطة بفاعلية أفضل من المنافسين، أما المتغيرات الفرعية نلاحظ أن جميع النتائج المتحققة عالية حيث حصل المتغيرين (الإبداع) و(الجودة) على وسط حسابي على التوالي (4.57) و(4.56) وبانحراف معياري مقداره (0.575) و(0.639) أما المتغير الآخر (الاستجابة للزبون) فقد حصل على وسط حسابي بلغ (4.47) وبانحراف معياري مقداره (0.582) بينما حصل المتغير (الكفاءة) على نتائج إيجابية حيث بلغ الوسط الحسابي (4.28) وبانحراف معياري مقداره (0.967) جميع النتائج تؤكد قابلية المصرف على تحقيق الميزة التنافسية والحصول على حصة أكبر في السوق وقدرته على تمييز خدماته من خلال إجراء التطويرات عليها بما يحقق إشباع أكبر لزبائنه.



المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

سيتم في هذا المبحث اختبار فرضيات الدراسة والتي استندت على الفرضيتين الرئيسيتين التاليتين:

الفرضية الرئيسية الأولى: هناك علاقة ارتباط معنوية بين العملية التدريبية متمثلة بمراحلها والميزة التنافسية ممثلة بأساسيات بنائها، وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

1. توجد علاقة ارتباط معنوية بين تحديد الاحتياجات التدريبية والميزة التنافسية للمصرف.
2. توجد علاقة ارتباط معنوية بين تصميم البرنامج التدريبي والميزة التنافسية للمصرف.
3. توجد علاقة ارتباط معنوية بين تنفيذ البرنامج التدريبي والميزة التنافسية للمصرف.
4. توجد علاقة ارتباط معنوية بين تقييم البرنامج التدريبي والميزة التنافسية للمصرف.

الفرضية الرئيسية الثانية: تؤثر العملية التدريبية بمراحلها المختلفة في أساسيات الميزة التنافسية وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

1. يوجد أثر معنوي لتحديد الاحتياجات التدريبية في الميزة التنافسية.
 2. يوجد أثر معنوي لتصميم البرنامج التدريبي في الميزة التنافسية.
 3. يوجد أثر معنوي لتنفيذ البرنامج التدريبي في الميزة التنافسية.
 4. يوجد أثر معنوي لتقييم البرنامج التدريبي في الميزة التنافسية.
- وقد تم تحديد:

- أ. قبول الفرضية (H^+): وتعني إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة لأي اختبار أكبر من قيمة مستوى الدلالة الإحصائية المعنوية (0.05) فيتم قبول الفرضية.
- ب. رفض الفرضية (H^-): وتعني إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة لأي اختبار أقل من قيمة مستوى الدلالة الإحصائية المعنوية (0.05) فيتم رفض الفرضية.

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة:-

تتعلق هذه الفرضية بان هناك علاقة ارتباط معنوية بين العملية التدريبية متمثلة بمراحلها والميزة التنافسية متمثلة بأساسيات بنائها.

تتعلق هذه الفرضية بوجود علاقة ارتباط معنوية بين العملية التدريبية والميزة التنافسية ويحاول الباحث في هذه الفقرة قبول الفرضية والتي تبين ((هناك علاقة ارتباط معنوية بين العملية التدريبية متمثلة بمراحلها والميزة التنافسية متمثلة بأساسيات بنائها)) أو رفضها من خلال تحليل النتائج المدونة في الجدول رقم (40) المعتمدة على نتائج معامل الارتباط وبالتالي تكون لدينا الفرضيتين التاليتين:

أ. قبول الفرضية (H^{+1}) وتعني توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العملية التدريبية والميزة التنافسية.

ب. رفض الفرضية (H^{-1}) وتعني عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العملية التدريبية والميزة التنافسية.

جدول رقم (40) معاملات الارتباط (سبيرمان) ومعنوياتها الإحصائية بين متغيرات الدراسة

المتغير	الميزة التنافسية	الاستجابة للزبون	الإبداع	الجودة	الكفاءة
تحديد الاحتياجات التدريبية	0.369	0.432	0.411	0.399	0.304
تصميم البرنامج التدريبي	0.714**	0.720**	0.708**	0.404	0.319
تنفيذ البرنامج التدريبي	0.754**	0.772**	0.778**	0.708**	0.710**
تقويم البرنامج التدريبي	0.769**	0.780**	0.782**	0.765**	0.751**
العملية التدريبية	0.750**	0.732**	0.756**	0.710**	0.716**

**تعني أن القيمة معنوية بدرجة عالية عند مستوى 0.01.

يتضح من الجدول رقم (40) أن كافة النتائج بين متغيرات العملية التدريبية ومتغيرات الميزة التنافسية تؤكد على أن العلاقة بين المتغيرين علاقة طردية قوية عند مستوى دلالة إحصائية 0.01. وبالتالي فان الفرضية (H^{-1}) والتي تنص على (عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العملية التدريبية والميزة التنافسية تكون مرفوضة) أما الفرضية (H^{+1}) والتي تنص على (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العملية التدريبية والميزة التنافسية) فإنها الفرضية المقبولة حيث بلغ معامل الارتباط البسيط (سبيرمان) العام (0.750^{**}) عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.01 وهي علاقة طردية قوية.

تؤكد هذه النتائج على أن إدارة المصارف عينة الدراسة تبذل ما في وسعها للعمل على نجاح البرامج التدريبية وبنائها على أساس العمليات الحالية والمتوقعة بما يمكنها من تحقيق الميزة التنافسية التي تمكنها من الاستمرار في تقديم الخدمات المصرفية بما يتلاءم مع التطورات والتغيرات البيئية.

أما فيما يتعلق باختبار الفرضيات الفرعية ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول السابق رقم (40) كانت الاختبارات الإحصائية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية بين تحديد الاحتياجات التدريبية والميزة التنافسية للمصرف. وبالتالي تكون لدينا الفرضيتين الفرعيتين الآتيتين:

أ. قبول الفرضية (H^{+1}) وتعني وجود علاقة ارتباط معنوية بين تحديد الاحتياجات التدريبية والميزة التنافسية للمصرف.

ب. رفض الفرضية (H^{-1}) وتعني عدم وجود علاقة ارتباط معنوية بين تحديد الاحتياجات التدريبية والميزة التنافسية للمصرف.

نلاحظ من خلال النتائج التي يظهرها الجدول السابق رقم (40) أن النتائج بين متغير تحديد الاحتياجات التدريبية والميزة التنافسية تؤكد على أن العلاقة بين المتغيرين علاقة طردية ضعيفة وبالتالي فإن الفرضية (H^{+1}) والتي تنص على (وجود علاقة ارتباط معنوية بين تحديد الاحتياجات التدريبية والميزة التنافسية للمصرف) يتضح أن هناك علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين تحديد الاحتياجات التدريبية والميزة التنافسية حيث بلغ معامل الارتباط البسيط (سيبرمان) العام (0.369) وهي علاقة طردية ضعيفة.

ومن خلال الجدول رقم (40) نلاحظ أيضاً أن العلاقة بين متغير تحديد الاحتياجات التدريبية ومتغيرات الميزة التنافسية الأربعة وهي على التوالي (الكفاءة، الجودة، الإبداع، الاستجابة) هي علاقة طردية ضعيفة حيث بلغ معامل الارتباط البسيط (0.304، 0.399، 0.411، 0.432) وهي علاقة طردية ضعيفة إذ لا توجد أية دلالة معنوية لتلك المعاملات.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط معنوية بين تصميم البرنامج التدريبي والميزة التنافسية للمصرف وبالتالي تكون لدينا الفرضيتين الفرعيتين التاليتين:

أ. قبول الفرضية (H^{+12}) وتعني وجود علاقة ارتباط معنوية بين تصميم البرنامج التدريبي والميزة التنافسية.

ب. رفض الفرضية (H^{-12}) وتعني عدم وجود علاقة ارتباط معنوية بين تصميم البرنامج التدريبي والميزة التنافسية.

يلاحظ من خلال النتائج التي يظهرها الجدول رقم (40) أن النتائج بين المتغير تصميم البرنامج التدريبي والميزة التنافسية تؤكد على أن العلاقة بين المتغيرين هي علاقة طردية قوية وبالتالي فإن الفرضية (H^{+12}) تكون هي الفرضية المقبولة حيث بلغ معامل الارتباط البسيط (سيبرمان) العام (0.714) عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.01) أما الفرضية (H^{-12}) فإنها الفرضية المرفوضة.

ومن خلال ملاحظة الجدول السابق نرى أن هناك علاقة طردية ضعيفة بين تصميم البرنامج التدريبي وكل من المتغيرين (الكفاءة- الجودة) للميزة التنافسية حيث بلغ معامل الارتباط البسيط (سبيرمان) على التوالي (0.319) و(0.404) بينما نرى أن هناك علاقة طردية قوية بين تصميم البرنامج التدريبي وكل من المتغيرين (الإبداع- الاستجابة) للميزة التنافسية حيث بلغ معامل الارتباط البسيط (سبيرمان) على التوالي (0.708، 0.720) مما يدل على أهمية العلاقة بين تصميم البرنامج التدريبي والإبداع والاستجابة

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط معنوية بين تنفيذ البرنامج التدريبي والميزة التنافسية للمصرف وبالتالي تكون لدينا الفرضيتين الفرعيتين التاليتين:

أ. قبول الفرضية (H^{+13}) وتعني وجود علاقة ارتباط معنوية بين تنفيذ البرنامج التدريبي والميزة التنافسية للمصرف.

ب. رفض الفرضية (H^{-13}) وتعني عدم وجود علاقة ارتباط معنوية بين تنفيذ البرنامج التدريبي والميزة التنافسية للمصرف.

ومن خلال الجدول رقم (40) نلاحظ أن النتائج التي يظهرها بين المتغير تنفيذ البرنامج التدريبي والميزة التنافسية تؤكد على أن العلاقة بين المتغيرين هي علاقة طردية قوية وبالتالي فإن الفرضية (H^{+13}) تكون هي الفرضية المقبولة حيث بلغ معامل الارتباط البسيط (سبيرمان) العام (0.754) عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.01) أما الفرضية (H^{-13}) فتكون هي الفرضية المرفوضة وبالنظر إلى الجدول رقم (40) نلاحظ أن هناك علاقة طردية قوية بين المتغير للعملية التدريبية وهو تنفيذ البرنامج التدريبي وبين متغيرات الميزة التنافسية الأربعة وهي على التوالي (الكفاءة- الجودة- الإبداع- الاستجابة) حيث بلغ معامل الارتباط البسيط (0.710، 0.708، 0.772، 0.778).

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ارتباط معنوية بين تقويم البرنامج التدريبي والميزة التنافسية للمصرف وبالتالي تكون لدينا الفرضيتين الفرعيتين التاليتين:

أ. قبول الفرضية (H^{+14}) وتعني وجود علاقة ارتباط معنوية بين تقويم البرنامج التدريبي والميزة التنافسية.

ب. رفض الفرضية (H^{-14}) وتعني عدم وجود علاقة ارتباط معنوية بين تقويم البرنامج التدريبي والميزة التنافسية.

يتضح لنا من خلال النتائج التي تظهر في الجدول رقم (40) أن النتائج بين المتغير تقويم البرنامج التدريبي والميزة التنافسية تؤكد أن العلاقة بين المتغيرين هي علاقة طردية قوية وبالتالي تكون الفرضية (H^{+14}) هي الفرضية المقبولة حيث بلغ معامل الارتباط (سبيرمان) العام (0.769) عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.01) وأن الفرضية (H^{-14}) تكون هي الفرضية المرفوضة.

وبالنظر إلى الجدول رقم (40) نرى أن هناك علاقة طردية قوية بين المتغير للعملية التدريبية وهو تقويم البرنامج التدريبي وبين متغيرات الميزة التنافسية الأربعة وهي على التوالي (الكفاءة- الجودة- الإبداع- الاستجابة) حيث بلغ معامل الارتباط البسيط (0.751، 0.765، 0.780، 0.782).

ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة.

تتعلق هذه الفرضية بوجود علاقة تأثير للعملية التدريبية بمراحلها المختلفة في الميزة التنافسية. ويحاول الباحث في هذه الفقرة قبول الفرضية والتي تنص ((تؤثر العملية التدريبية بمراحلها المختلفة في أساسيات الميزة التنافسية)) أو رفضها وذلك من خلال النتائج التي يظهرها الجدول رقم (41) التالي:

جدول رقم (41) يوضح نتائج تحليل الانحدار بين متغيرات العملية التدريبية والميزة التنافسية

المتغير المستقل	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار b	قيمة t ومستوى الدلالة	قيمة F ومستوى الدلالة
العملية التدريبية	0.563	0.740	11.516**	132.610**
			000	000
تحديد الاحتياجات التدريبية	0.136	0.486	1.053	3.639
			0.101	0.082
تصميم البرنامج التدريبي	0.510	0.504	7.382**	54.494**
			000	000
تنفيذ البرنامج التدريبي	0.569	0.528	9.849**	97.011**
			000	000
تقويم البرنامج التدريبي	0.585	0.565	11.349**	128.811**
			000	000

تهدف الفرضية الثانية إلى معرفة فيما إذا كانت هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (العملية التدريبية) والمتغير التابع (الميزة التنافسية) في المصارف عينة الدراسة ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول رقم (41) تبين لنا الاختبارات الإحصائية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: تعتمد الفرضية الفرعية الأولى للمتغير المستقل (تحديد الاحتياجات التدريبية) بوجود أثر معنوي على الميزة التنافسية، حيث نصت الفرضية الفرعية الأولى على ((يوجد أثر معنوي لتحديد الاحتياجات التدريبية في الميزة التنافسية)) وبالتالي يكون لدينا الفرضيتين الفرعيتين:

أ. قبول الفرضية (H^{+21}) وتنص على وجود أثر معنوي لتحديد الاحتياجات التدريبية في الميزة التنافسية.

ب. رفض الفرضية (H^{-21}) وتنص على عدم وجود أثر معنوي لتحديد الاحتياجات التدريبية في الميزة التنافسية.

وتبين النتائج ما يلي:

1) قيمة معامل التحديد (R^2) الذي يبين مقدار ما تفسره مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية (المتغير المستقل الفرعي الأول) من تباين المتغير التابع (الميزة التنافسية) بلغت (0.136) أي 13.6% وهي نسبة ضعيفة أما النسبة الباقية والبالغة (86.4%) فسببها المتغيرات الأخرى غير المدروسة.

2) قيمة معامل الانحدار (b) المحسوبة لتأثير تحديد الاحتياجات التدريبية (المتغير المستقل الفرعي الأول) في المتغير التابع (الميزة التنافسية) بلغت (0.486) بمستوى دلالة محسوبة (0.101) وهو أعلى من مستوى قيمة الدلالة الإحصائية (0.05) مما يدل على أن هناك أثر غير معنوي لتحديد الاحتياجات التدريبية في الميزة التنافسية.

3) قيمة (t) المحسوبة لتأثير تحديد الاحتياجات التدريبية في الميزة التنافسية، حيث بلغت هذه القيمة (1.053) بمستوى دلالة محسوبة (0.101) وهو أعلى من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) مما يعني أن هناك تأثير غير معنوي لتحديد الاحتياجات التدريبية في الميزة التنافسية.

4) قيمة (F) المحسوبة لنوع ودرجة تأثير تحديد الاحتياجات التدريبية في الميزة التنافسية، حيث بلغت هذه القيمة (3.639) بمستوى دلالة محسوبة (0.082) وهو أعلى من مستوى قيمة الدلالة الإحصائية (0.05) مما يعني هناك تأثير غير معنوي بين تحديد الاحتياجات التدريبية والميزة التنافسية.

نستنتج مما ورد أعلاه، وحسب القرار المعتمد لاختبار صحة الفرضيات تبين أن هناك أثر غير معنوي لتحديد الاحتياجات التدريبية في الميزة التنافسية مما يرجح الفرضية الفرعية (H^{21}) على الفرضية الفرعية (H^{+21}) وهذه العلاقة الضعيفة يعود سببها وحسب رأي الباحث إلى ضعف القدرة على الدقة في تحديد الاحتياجات التدريبية بالأسلوب العلمي المخطط ووفقاً لأهداف موضوعه مسبقاً.

الفرضية الفرعية الثانية: تعتمد الفرضية الفرعية الثانية للمتغير المستقل على تصميم البرنامج التدريبي ومدى تأثيره في الميزة التنافسية حيث نصت الفرضية الفرعية الثانية على ((يوجد أثر معنوي لتصميم البرنامج التدريبي في الميزة التنافسية)). وبالتالي يكون لدينا الفرضيتين الفرعيتين الآتيتين:

أ. قبول الفرضية (H^{+22}) وتعني وجود أثر معنوي لتصميم البرنامج التدريبي في الميزة التنافسية.

ب. رفض الفرضية (H^{22}) وتعني عدم وجود أثر معنوي لتصميم البرنامج التدريبي في الميزة التنافسية.

ومن خلال النتائج التي يظهرها الجدول رقم (41) يتبين الآتي:

1) قيمة معامل التحديد (R^2) الذي يبين مقدار ما يُفسره تصميم البرنامج التدريبي (المتغير المستقل الفرعي الثاني) من تباين المتغير التابع وهو الميزة التنافسية بلغت (51%) وهذا يعني أن المتغير المستقل الفرعي الثاني يفسر ما مقداره (51%) من التغيرات التي تحصل في المتغير التابع أما النسبة الباقية فسببها المتغيرات الأخرى غير المدروسة.

(2) قيمة معامل الانحدار (b) المحسوبة لتأثير تصميم البرنامج التدريبي (المتغير المستقل الفرعي الثاني) في المتغير التابع وهو الميزة التنافسية بلغت (0.504) بمستوى دلالة محسوبة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) مما يدل على وجود أثر معنوي بين المتغيرين.

(3) قيمة (t) المحسوبة لتأثير تصميم البرنامج التدريبي (المتغير المستقل الفرعي الثاني) في المتغير التابع (الميزة التنافسية) بلغت (7.382) بمستوى دلالة محسوبة (0.000) وهو أقل من مستوى قيمة الدلالة الإحصائية (0.05) مما يعني أن لتصميم البرنامج التدريبي تأثير في الميزة التنافسية.

(4) قيمة (F) المحسوبة لنوع ودرجة العلاقة بين تصميم البرنامج التدريبي والميزة التنافسية حيث بلغت هذه القيمة (54.494) بمستوى دلالة محسوبة (0.000) وهو أقل من مستوى قيمة الدلالة الإحصائية (0.05) مما يعني وجود أثر معنوي للمتغير المستقل الفرعي الثاني في المتغير التابع.

نستنتج مما تقدم وحسب القرار المعتمد لاختبار صحة الفرضيات فيتم قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية (H^{+22}) والتي تنص على وجود أثر معنوي لتصميم البرنامج التدريبي في الميزة التنافسية ورفض الفرضية الفرعية (H^{-22})، حيث أن كافة الاختبارات التي سبق وأن بينها الباحث أكدت على أن لتصميم البرنامج التدريبي تأثير في الميزة التنافسية في المصارف العراقية غير الحكومية وهذا يدل على أن أعضاء مجلس إدارة المصارف عينة الدراسة تولي أهمية كبيرة لتصميم البرامج التدريبية وبما يحقق المواءمة بين محتوى الموضوعات التدريبية وأهداف البرنامج التدريبي والتي يكون لها تأثير في تحقيق الميزة التنافسية.

الفرضية الفرعية الثالثة: تعتمد الفرضية الفرعية الثالثة للمتغير المستقل على تنفيذ البرنامج التدريبي ومدى أثره في الميزة التنافسية، حيث نصت هذه الفرضية الفرعية على ((يوجد أثر معنوي لتنفيذ البرنامج التدريبي في الميزة التنافسية))، وبالتالي يكون لدينا الفرضيتين التاليتين:

أ. قبول الفرضية (H^{+23}) وتعني وجود أثر معنوي لتنفيذ البرنامج التدريبي في الميزة التنافسية.

ب. رفض الفرضية (H^{-23}) وتعني عدم وجود أثر معنوي لتنفيذ البرنامج التدريبي في الميزة التنافسية.

ومن الجدول رقم (41) تبين لنا النتائج التالية:

(1) قيمة معامل التحديد (R^2) الذي يبين مقدار ما يُفسره تنفيذ البرنامج التدريبي (المتغير المستقل الفرعي الثالث) من تباين المتغير التابع وهو الميزة التنافسية بلغت (56.9%) وهي نسبة متوسطة أما النسبة الباقية والبالغة (43.1%) فسببها المتغيرات الأخرى غير المدروسة.

(2) قيمة معامل الانحدار (b) المحسوبة لتأثير تنفيذ البرنامج التدريبي في المتغير التابع (الميزة التنافسية) بلغت (0.528) بمستوى دلالة محسوبة (0.000) وهو أقل من مستوى قيمة الدلالة الإحصائية (0.05) مما يدل على وجود أثر معنوي للمتغير المستقل الفرعي الثالث في المتغير التابع.

3) قيمة (t) المحسوبة لتأثير تنفيذ البرنامج التدريبي في المتغير التابع وهو الميزة التنافسية بلغت (9.849) بمستوى دلالة محسوبة (0.000) وهو أقل من مستوى قيمة الدلالة الإحصائية (0.05) مما يعني أن لتنفيذ البرنامج التدريبي تأثير معنوي في الميزة التنافسية.

4) قيمة (F) المحسوبة لنوع ودرجة العلاقة بين تنفيذ البرنامج التدريبي والميزة التنافسية حيث بلغت هذه القيمة (97.011) بمستوى دلالة محسوبة (0.000) وهو أقل من مستوى قيمة الدلالة الإحصائية (0.05) مما يعني وجود أثر معنوي بين المتغير المستقل الفرعي الثالث (تنفيذ البرنامج التدريبي) وبين المتغير التابع (الميزة التنافسية).

نستنتج مما ورد سابقاً وحسب القرار المعتمد لاختبار صحة الفرضيات فيتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية (H^{+23}) ورفض الفرضية الفرعية الثالثة (H^{-23})، حيث أن كافة نتائج الاختبارات التي سبق وأن بينها الباحث أكدت على أن تنفيذ البرنامج التدريبي أثر على الميزة التنافسية في المصارف العراقية غير الحكومية مما يدل على أن أعضاء مجلس إدارة المصارف عينة الدراسة وبما يمتلكونه من خبرة علمية وعملية يركزون اهتمامهم على التنفيذ الفاعل والكفوء للبرنامج التدريبي المُعدّ بعد تهيئة كل المستلزمات والإجراءات الضامنة لتنفيذه مما انعكس أثر ذلك في تحقيق الميزة التنافسية.

الفرضية الفرعية الرابعة: تعتمد الفرضية الفرعية الرابعة للمتغير المستقل على تقويم البرنامج التدريبي ومدى أثره في الميزة التنافسية، حيث نصت هذه الفرضية على ((يوجد أثر معنوي لتقويم البرنامج التدريبي في الميزة التنافسية))، وبالتالي يكون لدينا الفرضيتين الفرعيتين التاليتين:

أ. قبول الفرضية (H^{+24}) وتعني وجود أثر معنوي لتقويم البرنامج التدريبي في الميزة التنافسية.

ب. رفض الفرضية (H^{-24}) وتعني عدم وجود أثر معنوي لتقويم البرنامج التدريبي في الميزة التنافسية.

ومن خلال النتائج التي يظهرها الجدول رقم (41) يتبين الآتي:

1) قيمة معامل التحديد (R^2) الذي يبين مقدار ما يُفسره تقويم البرنامج التدريبي (المتغير المستقل الفرعي الرابع) من تباين المتغير التابع وهو (الميزة التنافسية) بلغت (58.5%) وهي نسبة متوسطة أما النسبة الباقية والبالغة (41.5%) فسببها المتغيرات الأخرى غير المدروسة.

2) قيمة معامل الانحدار (b) المحسوبة لتأثير تقويم البرنامج التدريبي في المتغير التابع (الميزة التنافسية) بلغت (0.565) بمستوى دلالة محسوبة (0.000) وهو أقل من مستوى قيمة الدلالة الإحصائية (0.05) مما يدل على وجود علاقة تأثير بين المتغيرين.

3) قيمة (t) المحسوبة لتأثير تقويم البرنامج التدريبي في المتغير التابع وهو الميزة التنافسية بلغت (11.349) بمستوى دلالة محسوبة (0.000) وهو أقل من مستوى قيمة الدلالة الإحصائية (0.05) مما يعني أن لتقويم البرنامج التدريبي تأثير في الميزة التنافسية.

4) قيمة (F) المحسوبة لنوع ودرجة العلاقة بين تقويم البرنامج التدريبي والميزة التنافسية، حيث بلغت هذه القيمة (128.811) بمستوى دلالة محسوبة (0.000) وهو أقل من مستوى قيمة الدلالة الإحصائية (0.05) مما يعني وجود أثر معنوي للمتغير المستقل الفرعي الرابع في المتغير التابع. نستنتج مما ورد سابقاً وحسب القرار المعتمد لاختبار صحة الفرضيات فيتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثانية (H^{+24}) والتي تنص على وجود أثر معنوي لتقويم البرنامج التدريبي في الميزة التنافسية ورفض الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثانية (H^{-24}) حيث ان كافة نتائج الاختبارات التي سبق وان بينها الباحث أكدت على أن تقويم البرنامج التدريبي له أثر معنوي في الميزة التنافسية في المصارف العراقية غير الحكومية وهذا يدل على أن أعضاء مجلس إدارة المصارف عينة الدراسة تؤمن بأهمية تقويم البرامج التدريبية لتقرير مدى فاعليتها وذلك من خلال التقويم الشامل خلال مراحل تنفيذ البرنامج التدريبي وبعده وبوسائل متعددة منها تقارير المشرفين وتقارير الأداء وتوزيع الاستبيان على المتدربين وكذلك ما يعكسه البرنامج التدريبي على تحسن مستويات أداء العاملين. وإجمالاً وحسب القرار المعتمد لاختبار صحة الفرضيات فيتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية (H^{+2}) والتي تنص على وجود أثر ذات دلالة إحصائية بين العملية التدريبية وبين الميزة التنافسية في المصارف العراقية غير الحكومية، حيث أن كافة الفرضيات الفرعية للمتغير المستقل كان لها أثر في الميزة التنافسية ورفض الفرضية الرئيسية الثانية (H^{-2}).

ويتضح من ذلك أن المصارف العراقية غير الحكومية تهتم ببناء العملية التدريبية بمراحلها وفق منهج علمي مع الأخذ بنظر الاعتبار كل التطورات والتغيرات البيئية المحيطة بالمصارف الداخلية والخارجية وبأساليب التي تؤدي إلى نجاح خططها وتحقيق أهدافها والمتمثلة بالحصول على أكبر حصة في السوق مما يحقق لها الميزة التنافسية مقارنة بالآخرين، حيث كانت النتائج بين العملية التدريبية والميزة التنافسية وكما يظهرها الجدول رقم (41) وكالاتي:

1) قيمة معامل التحديد (R^2) الذي يبين مقدار ما تفسره العملية التدريبية (المتغير المستقل) من تباين المتغير التابع وهو الميزة التنافسية بلغت (56.3%) وهي نسبة متوسطة أما النسبة الباقية والبالغة (43.7%) فسببها المتغيرات الأخرى غير المدروسة.

2) قيمة معامل الانحدار (b) المحسوبة لتأثير العملية التدريبية في المتغير التابع وهو الميزة التنافسية بلغت (0.740) بمستوى دلالة محسوبة (0.000) وهو أقل من مستوى قيمة الدلالة الإحصائية (0.05) مما يدل على وجود أثر معنوي للمتغير المستقل في المتغير التابع.

3) قيمة (t) المحسوبة لتأثير العملية التدريبية في المتغير التابع وهو الميزة التنافسية بلغت (11.516) بمستوى دلالة محسوبة (0.000) وهو أقل من مستوى قيمة الدلالة الإحصائية (0.05) مما يعني أن للعملية التدريبية تأثير في الميزة التنافسية.

4) قيمة (F) المحسوبة لنوع ودرجة العلاقة بين العملية التدريبية والميزة التنافسية، حيث بلغت هذه القيمة (132.610) بمستوى دلالة محسوبة (0.000) وهو أقل من مستوى قيمة الدلالة الإحصائية (0.05) مما يعني وجود أثر معنوي للمتغير المستقل في المتغير التابع.

ثالثاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة على ضوء نتائج معامل الارتباط المتعدد بين متغيرات العملية التدريبية (المستقل) ومتغيرات الميزة التنافسية (التابع) للمصارف عينة الدراسة: يحاول الباحث في هذه الفقرة قبول الفرضية والتي نصها ((هناك علاقة ارتباط قوية بين العملية التدريبية متمثلة بمراحلها (المتغيرات المستقلة الفرعية) والميزة التنافسية متمثلة بأساسيات بنائها (المتغيرات التابعة الفرعية) أو رفضها)) من خلال تحليل النتائج التي يظهرها الجدول التالي رقم (42) المعتمدة على نتائج الارتباط المتعدد وبالتالي تكون لدينا الفرضيتين الآتيتين:

أ. قبول الفرضية (H^+) وتعني توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات العملية التدريبية ومتغيرات الميزة التنافسية.

ب. رفض الفرضية (H^-) وتعني عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات العملية التدريبية ومتغيرات الميزة التنافسية.

جدول رقم (42) معامل الارتباط المتعدد بين متغيرات العملية التدريبية مع متغيرات الميزة التنافسية

ت	اسم المصرف	معامل الارتباط المتعدد
1.	مصرف الخليج التجاري	0.781**
2.	المصرف الأهلي العراقي	0.911**
3.	المصرف الوطني الإسلامي	0.765**
4.	مصرف الشرق الأوسط	0.977**
5.	مصرف الائتمان العراقي	0.974**
6.	مصرف دار السلام	0.398
7.	مصرف الاقتصاد	0.697**
8.	مصرف الشمال	0.751**
9.	مصرف الاستثمار العراقي	0.953**
10.	مصرف آشور الدولي	0.769**
11.	مصرف الموصل للتنمية	0.893**
12.	مصرف بغداد	0.835**
	العام	0.738**

**تعني أن قيمة معامل الارتباط معنوية بدرجة عالية عند مستوى 0.01

من خلال الجدول رقم (42) والذي يمثل نتائج معامل الارتباط المتعددة بين المتغير المستقل (العملية التدريبية) وبين المتغير التابع (الميزة التنافسية) يتضح ما يلي:

1) هناك علاقة ارتباط طردية قوية بين العملية التدريبية وبين الميزة التنافسية لدى مصرف الخليج التجاري، حيث بلغ معامل الارتباط المتعدد لهذا المصرف (0.781) وان هذه القيمة معنوية بدرجة عالية عند مستوى (0.01) وبالتالي فان الفرضية (H^+) هي المقبولة مع رفض الفرضية (H^-).

- (2) هناك علاقة ارتباط طردية قوية بين العملية التدريبية وبين الميزة التنافسية لدى المصرف الأهلي العراقي حيث بلغ معامل الارتباط المتعدد لهذا المصرف (0.911) وان هذه القيمة معنوية بدرجة عالية عند مستوى (0.01) وبالتالي تقبل الفرضية (H^{+1}) أما الفرضية (H^{-1}) فهي الفرضية المرفوضة.
- (3) هناك علاقة ارتباط طردية قوية بين العملية التدريبية وبين الميزة التنافسية لدى المصرف الوطني الإسلامي، حيث بلغ معامل الارتباط المتعدد لهذا المصرف (0.765) وان هذه القيمة معنوية بدرجة عالية عند مستوى (0.01) وبالتالي فإن الفرضية (H^{+1}) هي الفرضية المقبولة مع رفض الفرضية (H^{-1}).
- (4) هناك علاقة ارتباط طردية قوية ومعنوية بين العملية التدريبية وبين الميزة التنافسية لدى مصرف الشرق الأوسط، حيث بلغ معامل الارتباط المتعدد لهذا المصرف (0.977) وان هذه القيمة معنوية بدرجة عالية عند مستوى (0.01) وبالتالي يمكن قبول الفرضية (H^{+1}) ورفض الفرضية (H^{-1}).
- (5) هناك علاقة ارتباط طردية قوية بين العملية التدريبية وبين الميزة التنافسية لدى مصرف الائتمان العراقي، حيث بلغ معامل الارتباط المتعدد لهذا المصرف (0.974) وان هذه القيمة معنوية بدرجة عالية عند مستوى (0.01) وبالتالي تقبل الفرضية (H^{+1}) أما الفرضية (H^{-1}) فهي الفرضية المرفوضة.
- (6) هناك علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين العملية التدريبية وبين الميزة التنافسية لدى مصرف دار السلام حيث بلغ معامل الارتباط المتعدد لهذا المصرف (0.398).
- (7) هناك علاقة ارتباط طردية قوية بين العملية التدريبية وبين الميزة التنافسية لمصرف الاقتصاد، حيث بلغ معامل الارتباط المتعدد لهذا المصرف (0.697) وان هذه القيمة معنوية بدرجة عالية عند مستوى (0.01) وبالتالي يتم قبول الفرضية (H^{+1}) ورفض الفرضية (H^{-1}).
- (8) هناك علاقة ارتباط طردية قوية بين العملية التدريبية وبين الميزة التنافسية لمصرف الشمال، حيث بلغ معامل الارتباط المتعدد لهذا المصرف (0.751) وان هذه القيمة معنوية بدرجة عالية عند مستوى (0.01) وبالتالي فان الفرضية (H^{+1}) هي الفرضية المقبولة مع رفض الفرضية (H^{-1}).
- (9) هناك علاقة ارتباط طردية قوية بين العملية التدريبية وبين الميزة التنافسية لدى مصرف الاستثمار العراقي، حيث بلغ معامل الارتباط المتعدد لهذا المصرف (0.953) وهو وان هذه القيمة معنوية بدرجة عالية عند مستوى (0.01) وبالتالي فيتم قبول الفرضية (H^{+1}) ورفض الفرضية (H^{-1}).

- 10) هناك علاقة ارتباط طردية قوية بين العملية التدريبية وبين الميزة التنافسية لدى مصرف آشور الدولي، حيث بلغ معامل الارتباط المتعدد لهذا المصرف (0.769) وان هذه القيمة معنوية بدرجة عالية عند مستوى (0.01) وبهذا فأنا الفرضية (H^1) هي الفرضية المقبولة أما الفرضية (H^1) فهي الفرضية المرفوضة.
- 11) هناك علاقة ارتباط طردية قوية بين العملية التدريبية وبين الميزة التنافسية لدى مصرف الموصل للتنمية، حيث بلغ معامل الارتباط المتعدد لهذا المصرف (0.893) وان هذه القيمة معنوية بدرجة عالية عند مستوى (0.01) وبهذا فأنا الفرضية (H^1) هي الفرضية المقبولة أما الفرضية (H^1) تكون هي الفرضية المرفوضة.
- 12) هناك علاقة ارتباط طردية قوية بين العملية التدريبية وبين الميزة التنافسية لدى مصرف بغداد حيث بلغ معامل الارتباط المتعدد لهذا المصرف (0.835) وان هذه القيمة معنوية بدرجة عالية عند مستوى (0.01) وبهذا يتم قبول الفرضية (H^1) ورفض الفرضية (H^1).
- وإجمالاً وحسب القرار المعتمد لاختبار صحة الفرضيات نجد أن هناك علاقة ارتباط طردية قوية بين متغيرات العملية التدريبية وبين متغيرات الميزة التنافسية حيث بلغ معامل الارتباط المتعدد لهذه الفرضية (0.738) وهو أكبر من قيمة الدلالة الإحصائية عند مستوى (0.01) وبالتالي فأنا نقبل الفرضية (H^1) والتي تنص على ((هناك علاقة ارتباط قوية بين العملية التدريبية متمثلة بمراحلها (المتغيرات المستقلة الفرعية) والميزة التنافسية ممثلة بأساسيات بنائها (المتغيرات التابعة الفرعية) أما الفرضية (H^1) فتكون هي الفرضية المرفوضة)).

□

المبحث الرابع: نتائج الدراسة وتوصياتها المقترحة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على ((أثر تدريب الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية ومعرفة العلاقة والأثر بين العملية التدريبية كمتغير مستقل وبين الميزة التنافسية للمصارف كمتغير تابع))، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أولاً: النتائج المتعلقة بعينة الدراسة.

ركزت المصارف العراقية غير الحكومية على الإدارات الوسطى (مدير إدارة ورئيس قسم) في الدورات التدريبية والتي شكلت نسبة (15.2%) و(73.5%) على التوالي أي مجموع (88.7%) من المجموع الكلي لأعضاء مجلس الإدارة أغلبهم من الذكور حيث بلغت نسبتهم (56%) من المجموع الكلي لأعضاء مجلس الإدارة وبنسبة (44%) من المجموع الكلي للإناث، مع وجود اهتمام بالتحصيل الدراسي من حملة الشهادة الجامعية فأعلى وبنسبة أكثر من (80.3%) وكذلك الجوانب الأخرى المتضمنة الدورات التدريبية لزيادة المعارف والمهارات بما يمكن الموارد البشرية العاملة من الابتكار والإبداع، فضلاً عن الخدمة الوظيفية والتي على أساسها تم اكتساب خبرتهم والتي تفاوتت نسبها حيث كانت النسبة (19%) لأعضاء مجلس الإدارة الذين بلغت خدمتهم من 1-3 سنة ونسبة (23.4%) للذين خدمتهم من 4-6 سنوات ونسبة (19.7%) لمن خبرتهم من 7-9 سنوات ونسبة (15.2%) الذين كانت خبرتهم من 10-12 سنة ونسبة (22.7%) لمن خبرتهم في المصارف عينة الدراسة 13-15 سنة أما فيما يتعلق بالفئات العمرية فشكّلت الفئات العمرية من 20-49 سنة نسبة (79.5%) من مجموع العينة البالغة 132 عضواً من أعضاء مجلس الإدارة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بفقرات متغيرات الدراسة.

(1) أن أعضاء مجلس إدارة المصارف عينة الدراسة يهتمون بتحديد الاحتياجات التدريبية قبل البدء بالإعداد للمراحل الأخرى على ضوء حاجة العاملين للبرامج وبما يساعد على تحسين ادائهم في تقديم الخدمات المصرفية بكفاءة وفاعلية مما يسهم في تحقيق الميزة التنافسية وإن كانت هذه المرحلة تتطلب الاهتمام الأكبر من أعضاء مجلس الإدارة لكون أن هذه المرحلة ستعتمد عليها المراحل الثلاثة اللاحقة من العملية التدريبية وقد بلغ المتوسط الحسابي لمرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية (4.227) وبانحراف معياري مقداره (0.717) وأهمية موافقة نسبية بلغت (84.54%) كما بلغ متوسط الفرق بين المتوسط الحسابي لهذه الفقرة وقيمة الاختبار المعتمد وهو الوسط النظري (3) بفارق (1.227) مما يدل على أن هناك ارتفاع في مستوى تحديد الاحتياجات التدريبية في المصارف.

(2) كذلك أن أعضاء مجلس إدارة المصارف عينة الدراسة يولون أهمية كبيرة لمرحلة تصميم البرنامج التدريبي بما يحقق الأهداف المرجوة منه حيث بلغ المتوسط الحسابي لمرحلة تصميم

البرنامج التدريبي (4.171) وبانحراف معياري مقداره (0.807) وأهمية موافقة نسبية قدرها (83.42%) وقد بلغ متوسط الفرق بين المتوسط الحسابي لهذه الفقرة وقيمة الاختبار المعتمد بفارق (1.171) أي أن هناك ارتفاع في مستوى مرحلة تصميم البرنامج التدريبي في المصارف وهذا يدل على إيمان أعضاء مجلس الإدارة بأن التصميم الجيد للبرنامج التدريبي وتهيئة كل المستلزمات والوسائل والتخصيصات المالية الكافية لتغطية نفقات البرنامج التدريبي يسهم في تحقيق الأهداف المطلوب تحقيقها من وراء ذلك البرنامج.

(3) كما أن أعضاء مجلس إدارة المصارف عينة الدراسة يقومون بتنفيذ البرنامج التدريبي المُعدّ من قبلهم ومتابعة التنفيذ وذلك باتخاذ مجموعة من الإجراءات الضامنة والاعتماد على المتخصصين للأشراف على التنفيذ وتذليل الصعوبات والمعوقات التي قد تواجههم عند التنفيذ مع تهيئة التقنيات الحديثة اللازمة حيث لاحظنا أن المتوسط الحسابي لمرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي بلغت (4.147) وبانحراف معياري قدره (0.834) وأهمية موافقة نسبية مقداره (82.95%) كما بلغ متوسط الفرق بين المتوسط الحسابي لهذه الفقرة وقيمة الاختبار المعتمد بفارق (1.147) أي أن هناك ارتفاع في مستوى توافر مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي في المصارف وبشكل عام فأن تنفيذ البرنامج التدريبي ينال الاهتمام الكبير من قبل إدارة المصارف.

(4) إن إدارة المصارف عينة الدراسة تقوم بتقويم البرنامج التدريبي المُعدّ من قبلهم أثناء وبعد انتهاء عملية التنفيذ وذلك حسب فقراته وحسب ما هو مخطط لتحقيق الأهداف وللتأكد من فاعلية البرنامج وللاطلاع على نقاط الضعف إن وجدت لمعالجتها والاستفادة من ذلك مستقبلاً في الإعداد للبرامج التدريبية اللاحقة حيث لاحظنا أن المتوسط الحسابي لمرحلة تقويم البرنامج التدريبي بلغ (4.058) وبانحراف معياري قدره (0.846) وأهمية موافقة نسبية مقداره (81.16%) كما بلغ متوسط الفرق بين المتوسط الحسابي لهذه الفقرة وقيمة الاختبار المعتمد بفارق (1.058) أي أن هناك ارتفاع في مستوى توافر مرحلة تقويم البرنامج التدريبي في المصارف. وبشكل عام تهتم إدارة المصارف بمتابعة تنفيذ البرنامج التدريبي لمعرفة مدى نجاحه في تحسين أداء العاملين مما ينعكس أثر ذلك على أداء المصرف وبالتالي الحصول على الميزة التنافسية.

(5) إن إدارة المصارف عينة الدراسة تولي العناية البالغة لأن تقدم خدماتها بالكفاءة المطلوبة حيث تشمل الكفاءة على الاستخدام الأمثل لطاقت العاملين في المصارف وتأهيلهم بما يمكن المصرف على تقديم خدماتها المصرفية بأقل التكاليف مقارنة بكلف الخدمات المصرفية للمصارف المنافسة وهذا يعود بالعائد الأكبر للمصارف عينة الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (4.139) وبانحراف معياري مقداره (0.824) وأهمية موافقة نسبية

- مقدارها (82.78%) مما يؤكد على أن البرامج التدريبية تسهم في زيادة كفاءة أداء العاملين مما يسهم في تخفيض تكاليف الإشراف وتخفيض كلف تقديم الخدمات المصرفية.
- (6) تبين أن إدارة المصارف عينة الدراسة تهتم بالعمل دوماً على تحسين جودة الخدمة المصرفية وذلك من خلال البرامج التدريبية بما يمكن العاملين على تقديم خدمات عالية الجودة تتوافق مع توقعات الزبون مما يمكن المصرف من مواجهة المنافسين حيث لاحظنا أن المتوسط الحسابي بلغ (4.261) وبانحراف معياري قدره (0.819) وأهمية موافقة نسبية مقدارها (85.22%).
- (7) اتضح لنا أن إدارة المصارف عينة الدراسة تسعى جاهدةً إلى توسيع آفاق التجديد في تقديم خدماتها المصرفية لربائنها والعمل دوماً على تنمية القدرات الإبداعية لمواردها البشرية عن طريق البرامج التدريبية حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.309) وبانحراف معياري قدره (0.819) وأهمية موافقة نسبية (86.18%).
- (8) أن إدارة المصارف عينة الدراسة تهتم وبشكل مستمر بزبائنها وذلك من خلال العمل على إنجاز وتقديم الخدمات المصرفية بأسرع وأقل وقت ممكن وهذا مما يسهم في بناء السمعة الجيدة للمصرف التي تنعكس على تحقيق الميزة التنافسية حيث نلاحظ أن المتوسط الحسابي بلغ (4.315) وبانحراف معياري قدره (0.735) وأهمية موافقة نسبية مقدارها (86.30%).

ثالثاً: النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة.

- (1) تم قبول الفرضية الرئيسية الأولى (H^{+1}) والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العملية التدريبية والميزة التنافسية، حيث أن كافة الفرضيات الفرعية للمتغير المستقل (العملية التدريبية) كانت لها علاقة ذات دلالة إحصائية مع المتغير التابع (الميزة التنافسية) حيث بلغ معامل الارتباط (سبيرمان) (0.750)، ويتضح من ذلك أن المصارف العراقية غير الحكومية تهتم ببناء العملية التدريبية لمواردها البشرية وفقاً لمنهج علمي مخطط واعتماداً على الخبرة التي يتمتع بها أعضاء مجلس إدارة المصرف مع الأخذ بنظر الاعتبار كل الظروف والتغيرات البيئية بما يؤدي إلى تحقيق النتائج المتوخاة من العملية التدريبية وتحقيق الميزة التنافسية لها بما يمكنها من الاستمرار في تقديم الأفضل من الخدمات. ورفض الفرضية الرئيسية الأولى (H^1).
- (2) فيما يتعلق بالفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الأولى الرئيسية (H^{+11}) والتي تنص على ((وجود علاقة ارتباط معنوية بين تحديد الاحتياجات التدريبية والميزة التنافسية للمصرف)) تبين أن هناك علاقة ارتباط ضعيفة فيما بين تحديد الاحتياجات التدريبية والميزة التنافسية في المصارف العراقية غير الحكومية عينة الدراسة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (سبيرمان) (0.369).

- (3) تم قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى (H^{+12}) والتي تنص على ((وجود علاقة ارتباط قوية بين تصميم البرنامج التدريبي والميزة التنافسية)) حيث أن لتصميم البرنامج التدريبي علاقة طردية قوية بالميزة التنافسية في المصارف العراقية غير الحكومية وقد بلغ معامل الارتباط (سبيرمان) (0.714) مما يدل ذلك على حرص إدارة المصارف على الاهتمام بمفردات البرنامج التدريبي وبأساليب المتعددة لتغطية هذه المفردات وتوفير كل الوسائل والمستلزمات والكوادر التدريبية الفاعلة والكفوءة بما يحقق الأهداف المتوخاة من البرامج التدريبية. ورفض الفرضية الفرعية الرئيسية الأولى (H^{-12}).
- (4) تم قبول الفرضية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى (H^{+13}) والتي تنص على ((وجود علاقة ارتباط معنوية بين تنفيذ البرنامج التدريبي والميزة التنافسية)) حيث أن لتنفيذ البرنامج التدريبي علاقة طردية قوية مع الميزة التنافسية في المصارف عينة الدراسة وقد بلغ معامل الارتباط (سبيرمان) (0.754) مما يدل على إدارات المصارف عينة الدراسة قادرة على تهيئة كل ما يتطلبه البرنامج التدريبي من إجراءات وأساليب ووسائل لتنفيذه بالشكل الفاعل والكفوء بما يحقق نجاحه وبالتالي يعود بالنفع على العاملين والمصرف وبما يمكن من تحقيق الميزة التنافسية. ورفض الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى (H^{-13}).
- (5) تم قبول الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الأولى (H^{+14}) والتي تنص على ((وجود علاقة ارتباط معنوية بين تقييم البرنامج التدريبي والميزة التنافسية)) حيث أن مرحلة تقييم البرنامج التدريبي لها علاقة طردية قوية بالميزة التنافسية وقد بلغ معامل الارتباط (سبيرمان) (0.769) مما يدل ذلك على أن أعضاء مجلس إدارة المصارف العراقية غير الحكومية عينة الدراسة تتابع البرنامج التدريبي منذ تحديد الاحتياجات ومروراً بالتصميم والتنفيذ وما بعد انتهاء عملية تنفيذ البرنامج وذلك باستخدام وسائل متعددة في التقييم لتقرير مدى فاعلية البرنامج وتحقيقه الأهداف ورفض الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الأولى (H^{-14}).
- (6) أثبتت كافة النتائج بين متغيرات العملية التدريبية ومتغيرات الميزة التنافسية بأن هناك أثر معنوي للمتغير المستقل في المتغير التابع حيث بلغ R^2 (0.563) ومعامل الانحدار (0.740) وبالتالي تم قبول الفرضية الرئيسية الثانية (H^{+2}) والتي تنص على ((تؤثر العملية التدريبية بمراحلها المختلفة في أساسيات الميزة التنافسية)) ورفض الفرضية الرئيسية الثانية (H^{-2}).
- (7) تبين أن هناك أثر غير معنوي لتحديد الاحتياجات التدريبية في الميزة التنافسية حيث بلغ R^2 (0.136) ومعامل الانحدار (0.486).
- (8) هناك أثر معنوي لتصميم البرنامج التدريبي في الميزة التنافسية حيث بلغ R^2 (0.510) ومعامل الانحدار (0.504) وبالتالي تم قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية

- الثانية (H^{+22}) والتي تنص على ((وجود أثر معنوي لتصميم البرنامج التدريبي في الميزة التنافسية)) وتم رفض الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية (H^{22}).
- 9) هناك أثر معنوي لتنفيذ البرنامج التدريبي في الميزة التنافسية حيث بلغ R^2 (0.569) ومعامل الانحدار (0.528) وبالتالي تم قبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية (H^{+23}) والتي تنص على ((وجود أثر معنوي لتنفيذ البرنامج التدريبي في الميزة التنافسية)) وتم رفض الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية (H^{23}).
- 10) هناك أثر معنوي لتقويم البرنامج التدريبي في الميزة التنافسية حيث بلغ R^2 (0.585) ومعامل الانحدار (0.565) وبالتالي تم قبول الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثانية (H^{+24}) والتي تنص على ((وجود أثر معنوي لتقويم البرنامج التدريبي في الميزة التنافسية)) وتم رفض الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثانية (H^{24}).

رابعاً: النتائج المتعلقة بنتائج المقارنة بين المصارف عينة الدراسة.

- 1) حقق مصرف الشرق الأوسط أفضل النتائج من بين المصارف عينة الدراسة وذلك حسب نتائج معاملات الارتباط المتعدد بين المتغيرين العملية التدريبية والميزة التنافسية حيث كانت هناك علاقة ارتباط قوية بينهما بلغت (0.977) عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.01).
- 2) حقق مصرف الائتمان العراقي نتائج جيدة من بين المصارف عينة الدراسة بين المتغيرين العملية التدريبية والميزة التنافسية وذلك حسب نتائج معاملات الارتباط المتعدد حيث كانت هناك علاقة ارتباط قوية بينهما بلغت (0.974) عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.01).
- 3) حقق مصرف الاستثمار العراقي والمصرف الاهلي العراقي نتائج جيدة من بين عينة الدراسة بين المتغيرين العملية التدريبية والميزة التنافسية حيث كانت هناك علاقة ارتباط قوية بينهما بلغت على التوالي (0.953) و(0.911) عند مستوى دلالة إحصائية (0.01).
- 4) حققت المصارف، مصرف الموصل للتنمية، مصرف بغداد نتائج جيدة من بين عينة الدراسة بين المتغيرين العملية التدريبية والميزة التنافسية حيث كانت هناك علاقة ارتباط قوية بينهما بلغت على التوالي (0.893) و(0.835) عند مستوى الدلالة (0.01).
- 5) حققت المصارف، مصرف الخليج التجاري، مصرف آشور الدولي، المصرف الوطني الإسلامي، مصرف الشمال نتائج جيدة من بين عينة الدراسة بين المتغيرين العملية التدريبية والميزة التنافسية حيث كانت هناك علاقة ارتباط قوية بينهما بلغت على التوالي (0.781)، (0.769)، (0.765)، (0.751) عند مستوى الدلالة (0.01).
- 6) حقق مصرف الاقتصاد نتائج جيدة من بين عينة الدراسة بين المتغيرين العملية التدريبية والميزة التنافسية حيث كانت هناك علاقة ارتباط قوية بينهما بلغت (0.697) عند مستوى الدلالة (0.01).

(7) كانت هناك علاقة ارتباط ضعيفة بين المتغيرين العملية التدريبية والميزة التنافسية في مصرف دار السلام حيث بلغ معامل الارتباط المتعدد (0.398).

خامساً: التوصيات المقترحة.

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإن الباحث يقدم مجموعة من التوصيات الخاصة بالمصارف العراقية غير الحكومية وكالاتي:

(1) ضرورة الاهتمام العالي بالعملية التدريبية وبمراحلها المعتمدة على الأساليب العلمية في بنائها والاستفادة من الخبرات سواء في المصارف عينة الدراسة أو حتى من خارجها في بناء العملية التدريبية.

(2) ضرورة أن تكون المادة التدريبية، والتي يقصد بها كل ما يستخدم في العملية التدريبية من مادة مكتوبة كالكتب والمذكرات والمقالات والبحوث والمحاضرات المطبوعة والحالات الدراسية التي توزع على المتدربين، لها صلة وثيقة بالبرنامج التدريبي ويجب ان ترتبط موضوعات التدريب بالاحتياجات التدريبية وأهداف البرنامج التدريبي وبنوعية الأفراد المراد تدريبهم ومراكزهم الإدارية.

(3) ضرورة أن يتم تصميم البرامج التدريبية على ضوء دراسة الاحتياجات التدريبية الفعلية للمصارف بدلاً من الاعتماد على طرح برامج معدة مسبقاً ولكن يمكن الاستفادة منها وتطويرها.

(4) ضرورة العمل من قبل إدارة المصارف عينة الدراسة على متابعة تنفيذ وتقييم البرنامج التدريبي وخلال مراحل التنفيذ وبعد الانتهاء من تنفيذ البرنامج والاستفادة من نتائجه الإيجابية في بناء البرامج التدريبية اللاحقة.

(5) ضرورة قيام المصارف العراقية غير الحكومية بتوفير مزيد من الاهتمام والدعم من قبل الإدارة العليا لتبني استراتيجيات واضحة للتدريب منبثقة من الاستراتيجية العامة للمصارف وأثر ذلك على تحقيق الميزة التنافسية.

(6) ضرورة قيام المصارف العراقية غير الحكومية بتنويع أساليبها التدريبية للعاملين لديها منها أسلوب المحاضرات والتدوير الوظيفي وأساليب المناقشة ودراسة الحالة واللجان والمؤتمرات لما لهذه الأساليب من أثر في تحسين مستويات الأداء لدى العاملين في هذه المصارف بما يحقق لها الميزة التنافسية.

(7) ضرورة الاهتمام بتوفير الإمكانيات المالية والمادية اللازمة للعملية التدريبية وضرورة اعتبار التدريب من ضمن الأولويات الاستراتيجية في هذه المصارف والتي تحقق لها الميزة التنافسية.

- (8) ضرورة تبني المصارف العراقية غير الحكومية الوسائل التكنولوجية الحديثة كأساس لتطبيق برامج استراتيجية التدريب لما له أثر إيجابي على العملية التدريبية والذي يؤدي إلى تحسين أداء العاملين في هذه المصارف في تقديم خدماتها مما يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية.
- (9) ضرورة العمل من قبل إدارة المصارف العراقية غير الحكومية على الحد من المعوقات والعقبات التي تواجهها عند تبني استراتيجية فعالة للتدريب وذلك من خلال نشر الثقافة التنظيمية الداعمة لاستراتيجية التدريب وتوفير المدربين ذوي الكفاءة العالية والتغيير في أنظمتها وقوانينها التي تتعارض مع تبني استراتيجية واضحة وفعالة للتدريب.
- (10) ضرورة الاستفادة من المؤهلات العلمية العالية والخبرات العلمية الطويلة للمدراء في هذه المصارف مع الاستعانة ان تطلب الأمر من المنظمات الأخرى بالخبرات وذلك باتباع التخطيط الاستراتيجي السليم ووجود استراتيجية واضحة للمصارف عينة الدراسة تتبثق عنها استراتيجية واضحة للوحدات الوظيفية المختلفة ومنها وحدة التدريب في المصارف والتي تعمل على تحقيق الميزة التنافسية مقارنة بالمنافسين وذلك بتكثيف الجهود لغرض تحسين أداء العاملين.
- (11) ضرورة ارتكاز نشاط التدريب في المصارف العراقية غير الحكومية على النهج الاستراتيجي والذي يتطلب الأخذ بعين الاعتبار كافة العوامل في البيئة الداخلية والخارجية والاستجابة لهذه المتغيرات وبناء هذا النشاط بصورة متكاملة وشاملة في ضوء معطيات البيئة المحيطة.
- (12) بما أن عمل المصارف الرئيسية هو تقديم الخدمات المصرفية للزبائن لذلك يوصي الباحث إدارة هذه المصارف بضرورة تبني نظم إدارة الجودة وتطبيق كامل لمتطلبات (ISO9001:2008) لتحقيق أهدافها وتحسين جودة خدماتها على اعتبار ان الجودة هي أحد أساسيات الميزة التنافسية.
- (13) ضرورة اهتمام وتركيز المصارف العراقية غير الحكومية على التعاون مع الجامعات والمراكز المتخصصة في مجال البحوث والدراسات التي تهتم بالعملية التدريبية وكيفية بنائها في المنظمات على العموم والاستفادة من هذه البحوث والدراسات ونتائجها بما يخدم هذه المصارف في الاهتمام بمراحل العملية التدريبية وأثر ذلك على تحقيق الميزة التنافسية.
- (14) ضرورة مشاركة أعضاء مجلس إدارة المصارف العراقية غير الحكومية في الندوات والمؤتمرات العلمية داخلياً وخارجياً لاكتساب المعارف والخبرات ورفع كفاءتهم في كل مجالات العمل المصرفي وخاصة العمل على كيفية النهوض بتحسين أداء الموارد البشرية في المصارف على تقديم الخدمات وبما يحقق الميزة التنافسية لهذه المصارف.
- (15) ضرورة أن يكون هناك تعاون واضح ومستمر بين هذه المصارف عينة الدراسة وبين المصارف العراقية الحكومية لكون أن المصارف العراقية الحكومية فيها من الخبرات العلمية

ومنها ولو عدد قليل له الشهرة العالمية في تخصص عمل المصارف ولكن مع ذلك يمكن الاستفادة من خبرتهم في تطوير عمل المصارف العراقية غير الحكومية في كل المجالات وخاصة هنا في مجال الاهتمام بتدريب الموارد البشرية العاملة بما يمكنهم من مواكبة التطورات التي تجري على الأعمال المصرفية مما ينعكس أثر ذلك على تقديم كل ما هو جديد في الخدمات المصرفية مما يمكن المصارف من بناء سمعة جيدة وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية.

(16) بما أن عدد المصارف العراقية الحكومية وغير الحكومية في تزايد ولكون هذه المصارف لها تأثيرها في بناء الاقتصاد العراقي يوصي الباحث إدارة البنك المركزي العراقي أن تأخذ على عاتقها بإنشاء مركز تخصصي يهتم بتدريب العاملين في المصارف كافة لإكسابهم الخبرات والتطورات وكل ما هو جديد عالمياً في العمل المصرفي.

سادساً: الدراسات المستقبلية المقترحة.

من اجل ان تكون هذه الدراسة ذات أهمية بجوانب متغيراتها التي تم دراستها، يقترح الباحث القيام بالدراسات الآتية:

- (1) إجراء دراسة مماثلة وبمتغيرات الدراسة في المصارف الحكومية وغير الحكومية في الجمهورية العربية السورية مع الاستفادة من هذه الدراسة في إجراء المقارنة.
- (2) إجراء دراسة مماثلة وبمتغيرات الدراسة في المصارف الحكومية العراقية.
- (3) كذلك يمكن أن تكون هناك دراسة وبنفس المتغيرات مع تطبيقها على عدد محدد من المصارف الحكومية العراقية وغير الحكومية العراقية مع إجراء المقارنة.
- (4) ممكن إجراء دراسة مماثلة وبمتغيرات الدراسة على الشركات الحكومية في العراق.
- (5) القطاع المختلط في العراق يحتوي على عدد من الشركات ولها نفس النشاط الإنتاجي من الممكن إجراء هذه الدراسة وبنفس المتغيرات وإجراء المقارنة بينها وأيهما استطاع أن يحقق ميزة تنافسية مقارنة بالشركات الأخرى.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

المراجع العربية:

أولاً: القرآن الكريم

ثانياً: الكتب العربية

1. أبو النصر، مدحت، إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق، دار الفجر للنشر والتوزيع، حلوان - مصر، 2008.
2. أبو بكر، مصطفى، إدارة الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزات التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
3. أحمد، أحمد عبد الرحمن، المدخل إلى إدارة الأعمال الدولية، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2008.
4. إدريس، ثابت عبد الرحمن والمرسي، جمال الدين محمد، الإدارة الاستراتيجية - مفاهيم ونماذج تطبيقية -، الدار الجامعية الإبراهيمية، مصر، 2007.
5. برنوطي، سعاد نائف، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2001.
6. جيري ديزلير، إدارة الموارد البشرية، ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المتعال، مراجعة: عبد المحسن عبد المحسن جودة، دار المريخ، الرياض، السعودية، 2009.
7. حسن، راوية محمد، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.
8. الحسناوي، كريم مهدي، مبادئ علم الاقتصاد، المكتبة القانونية، بغداد، العراق، 2007.
9. الحسيني، فلاح حسن عداي، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها - مداخلها - عملياتها المعاصرة، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2000.
10. الخضير، محسن أحمد، صناعة المزايا التنافسية، الناشر مجموعة النيل العربية، 2004.
11. خليل، نبيل مرسي، الميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مركز إسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 1998.
12. الدوري، زكريا مطلق، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، جامعة بغداد، المكتبة الوطنية، بغداد، العراق، 2003.
13. الدوري، زكريا مطلق، الإدارة الاستراتيجية - مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2005.
14. الذهبي، جاسم محمد، التطوير الإداري مداخل ونظريات - عمليات واستراتيجيات -، دار الكتب والوثائق، بغداد، 2001.

15. الذهبي، جاسم محمد والعزاوي، نجم عبد الله، مبادئ الإدارة العامة، منظور استراتيجي شامل، الطبعة الأولى، بغداد، العراق، 2005.
16. الراوي، خاشع، تحليل الانحدار، جامعة الموصل، 1988.
17. رشيد، مازن فارس، إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكات، 2004.
18. روبرتز ه، ووترمان الابن، براعة الإدارة في الشركات الأمريكية - دروس نتعلمها من الشركات التي تهتم بالعاملين في المقام الأول -، الطبعة الأولى، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1999.
19. زويلف، مهدي حسن، إدارة الأفراد، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
20. السالم، مؤيد سعيد وصالح، عادل حرحوش، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد، العراق، 2000.
21. السالم، مؤيد سعيد وصالح، عادل، إدارة الموارد البشرية - مدخل إستراتيجي -، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، 2002.
22. السالم، مؤيد سعيد، إدارة الموارد البشرية - مدخل إستراتيجي تكاملي -، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
23. السالم، مؤيد سعيد، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
24. سلطان، محمد سعيد أنور، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الأردن، 2003.
25. السيد، إسماعيل محمد، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية، 2000.
26. شاويش، مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
27. الشماع، خليل محمد حسن، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2005.
28. شومان، عبد اللطيف، مقدمة في الإحصاء التطبيقي، دار الجنان، عمان، 2009.
29. صالح، عادل حرحوش والسالم، مؤيد سعيد، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي -، عالم الكتب الحديثة، الأردن، 2006.
30. الصالح، محمد فالح، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
31. الطعاني، حسن أحمد، التدريب مفهومه وفعاليتيه، بناء البرامج التدريبية وتقويمها، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.

32. عباس، سهيلة محمد وعلي، علي حسن، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، الأردن، 2005.
33. عباس، سهيلة محمد، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
34. عباس، علي، إدارة الأعمال الدولية المدخل العام، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009.
35. عبد الباقي، صلاح الدين، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، المركز العالمي، القاهرة، 2002.
36. عبد الباقي، صلاح محمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
37. عبد الحميد، طلعت أسعد، التسويق الفعال، الأساسيات والتطبيق، الدار المتحدة للإعلان، مصر، 1999.
38. عريقات، حربي محمد موسى، مبادئ الاقتصاد - التحليل الجزئي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
39. عكروش، مأمون نديم وعكروش، سهير نديم، تطوير المنتجات الجديدة - مدخل استراتيجي متكامل وعصري، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
40. العلاق، بشير عباس والطائي، حميد عبد النبي، تسويق الخدمات: مدخل استراتيجي وظيفي تطبيقي، الطبعة الأولى، دار العقل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 1999.
41. العلاقي، مدني عبد القادر، إدارة الموارد البشرية، المنهج الحديث في إدارة الأفراد، الطبعة الأولى، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 1993.
42. العلي، عبد الستار محمد، إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل كمي، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2000.
43. الفاعوري، رفعت عبد الحليم، إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005.
44. القرشي، إحسان كاظم، الطرائق المعلمية والطرائق غير المعلمية في الاختبارات الإحصائية، مطبعة الديواني، بغداد، 2007.
45. القزاز، إسماعيل إبراهيم؛ العاني، خليل إبراهيم وكوريل، عادل عبد الملك، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001، 2000، مطبعة الأشقر، بغداد.
46. القيسي، فاضل حمد والطائي، علي حسون، الإدارة الاستراتيجية - نظريات - مداخل - أمثلة وقضايا معاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.

47. ماهر، أحمد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الخامسة، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
48. ماهر، أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999.
49. محسن، عبد الكريم والنجار، صباح مجيد، إدارة الإنتاج والعمليات، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2004.
50. محسن، عبد الكريم والنجار، صباح محمد، إدارة الإنتاج والعمليات، الناشر مكتبة الذاكرة، بغداد، 2009.
51. المشهداني، محمود حسن وهرمز، أمير حنا، الإحصاء، بيت الحكمة، بغداد، 1989.
52. مصطفى، احمد السيد، إدارة الموارد البشرية: الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، القاهرة، مصر، 2004.
53. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات الموارد البشرية، المكتبة العصرية، القاهرة، 2007.
54. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، الإدارة الاستراتيجية المواجهة لتحديات القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1999.
55. الموسوي، سنان، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
56. الناصر، عبد المجيد حمزة، العينات، مطبعة جامعة بغداد، 1987.
57. نجم، نجم عبود، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
58. نيوباي، توتي، التدريب على جودة الخدمة، ترجمة: شويكار زكي، مجموعة النيل العربية، بدون سنة.
59. الهيتي، خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
60. الهيتي، خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية - مدخل إستراتيجي -، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.

ثالثاً: أطاريح الدكتوراه ورسائل الماجستير

61. إبراهيم، ميسر أحمد، متطلبات إقامة نظام ضمان النوعية في المنشآت الصناعية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 1991.
62. باحميد، عمر صالح يسلم، دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق ولاء الزبون في المصارف الإسلامية اليمنية، أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2012.
63. بني حمدان، خالد محمد طلال، تحليل علاقة نظم معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2002.
64. بو شناق، عمار، الميزة في المؤسسة الاقتصادية، مصادرها، تنميتها وتطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بالخروبة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2002.
65. الربيعي، حسبية حسين جابر، التعليم والتدريب التمريضي في المؤسسات الصحية: دراسة ميدانية في أقسام الجراحة بمستشفيات مدينة الطب، دبلوم عالي في إدارة المستشفيات، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2004.
66. الرجى، منصور ناصر، نظم المعلومات الإدارية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2010.
67. الروسان، محمود علي محمد، اثر العلاقة بين الميزة التنافسية والخيار الاستراتيجي على الأداء التصديري، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 1997.
68. الزغبى، حسن علي عبد ، أثر نظام المعلومات الاستراتيجي في بناء وتطوير المزايا التنافسية وتحقيق عوامل التفوق التنافسي: دراسة تطبيقية في المصارف الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 1999.
69. العامري، عباس علي ظاهر، تصميم نظام تقويم أداء المستشفيات العامة باعتماد منهج الأسبقيات التنافسية: دراسة تطبيقية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2000.
70. العيساوي، خالد عبد الله إبراهيم، أثر اتخاذ القرارات المنهجية على الجودة المستهدفة في ظل الأزمات المصرفية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، 2010.
71. القطب، محي الدين يحيى توفيق، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، 2002.

72. الملوك، جلال عبد الرحمن سعد، أثر استراتيجيات التمكين في تعزيز الإبداع المنظمي، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2002.

رابعاً: الدوريات والمجلات والمؤتمرات والبحوث العربية

73. البرواري، نزار عبد المجيد رشيد، الدور المعاصر للموارد البشرية في ضل مجتمع المعرفة والتنافسية، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد، العدد 36، أيلول، 2001.

74. جواد، عدنان كاظم، أثر المعرفة السوقية في اختيار الاستراتيجيات التنافسية والتميز في الأداء: دراسة استطلاعية في قطاع السلع المعمرة في السوق الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، المجلد 6، العدد 2، 2003.

75. جويده، عدلي رامي والجزراوي، رعد يوسف، الإبداع في ظل الظروف الاستثنائية، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد 38، شباط، 2002.

76. الحياي، أحمد مؤيد عطيه وآل مراد، مجله يونس محمد، مؤشرات نجاح نظام المعلومات الإدارية ودورها في الإبداع والتميز، دراسة استطلاعية في المصارف الحكومية والأهلية في مدينة الموصل، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الثالث لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة بعنوان (إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة)، 27-29، نيسان، 2009.

77. الخميس، فيصل عبد الكريم وعفيفي، خالد حمدي، الاتجاهات المعاصرة في التدريب الإداري، المؤتمر العربي الثاني، الاستشارات والتدريب، الشارقة، دولة الإمارات العربية المتحدة، 21-22، نيسان، 2003.

78. زايد، عادل محمد، قياس عائد التدريب الإداري، ندوة استخدام البرمجة اللغوية العصبية في التدريب الإداري للفترة من 6-10 حزيران، 2004، القاهرة، مصر.

79. الشربيني، عبد العزيز، أين الإدارة العربية من الميزة التنافسية، نشرة أخبار الإدارة، العدد 16، أيلول، 1996.

80. الشيخ، الداوي، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية، الجزائر، 2004.

81. صالح، خضير مهدي، تقويم البرامج التدريبية: دراسة تطبيقية في دائرة صحة كربلاء، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 1، العدد 2، كانون الأول، 2001.

82. صديقي، سعود وعجيله، محمد، أهمية الإبداع المحاسبي في تحقيق تنافسية المؤسسات الاقتصادية- رؤية مستقبلية-، المؤتمر العلمي الثاني، التفكير الاستراتيجي في عالم متغير، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الإسرائ، عمان، الأردن، 2007.
83. الطويل، أكرم أحمد والحافظ، علي عبد الستار، أثر تصميم المنتج في الأسبقيات التنافسية- دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء الشركات الصناعية المساهمة- محافظة نينوى-، مجلة تنمية الراقدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، المجلد 24/2، العدد 69، 2002.
84. العزاوي، شفاء محمد علي حسون، قياس علاقة تصميم العمل الوظيفي مع إبداع المدراء في الشركة العامة لصناعة البطاريات، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 9، العدد 29، 2002.
85. العنزي، سعد علي حمود، تقويم مدى فاعلية تدريب المشاركين في البرامج التدريبية التي أقامتها الهيئة العامة للتدريب والتأهيل، وزارة الصناعة، دائرة البحث والتطوير الصناعي، العراق، بغداد، 2001.
86. فيفر، جيفري، الموارد البشرية كقوة تنافسية- تفجير الطاقات الكامنة في العاملين، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، السنة الثالثة، العدد 12، حزيران، 1995.
87. محارمه، ثامر محمد، تقييم ومتابعة التدريب في معهد التنمية الإدارية بدولة قطر، المؤتمر العربي الأول للتدريب وتنمية الموارد البشرية - رؤية مستقبلية-، مركز الدراسات والاستشارات وخدمة المجتمع للفترة من 27- 29 حزيران 2006، الجامعة الهاشمية، عمان، الأردن.
88. هامن، حسن علي، الموارد البشرية كمدخل للميزة التنافسية، المؤتمر العربي الثاني في الإدارة والقيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، للفترة من 6- 2001/11/8، القاهرة، مصر.
89. يحضيه، سمالي، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني الأول، جامعة ورقلة، الجزائر، 2003.

خامساً: التقارير والوثائق الرسمية

90. سوق العراق للأوراق المالية، التقرير السنوي السابع لسنة 2010.
91. مصرف الخليج التجاري، التقرير السنوي والبيانات والحسابات الختامية لسنة 2010.
92. المصرف الأهلي العراقي، التقرير السنوي والبيانات والحسابات الختامية لسنة 2010.
93. المصرف الوطني الإسلامي، التقرير السنوي والبيانات والحسابات الختامية لسنة 2010.
94. مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار، التقرير السنوي والبيانات والحسابات الختامية لسنة 2010.
95. مصرف الائتمان العراقي، التقرير السنوي والبيانات والحسابات الختامية لسنة 2010.
96. مصرف دار السلام للاستثمار، التقرير السنوي والبيانات والحسابات الختامية لسنة 2010.
97. مصرف الاقتصاد للاستثمار والتمويل، التقرير السنوي والبيانات والحسابات الختامية لسنة 2010.
98. مصرف الشمال للتمويل والاستثمار، التقرير السنوي والبيانات والحسابات الختامية لسنة 2010.
99. مصرف الاستثمار العراقي، التقرير السنوي والبيانات والحسابات الختامية لسنة 2010.
100. مصرف آشور الدولي، التقرير السنوي والبيانات والحسابات الختامية لسنة 2010.
101. مصرف الموصل للتنمية والاستثمار، التقرير السنوي والبيانات والحسابات الختامية لسنة 2010.
102. مصرف بغداد، التقرير السنوي والبيانات والحسابات الختامية لسنة 2010.

سادساً: الإنترنت

103. الطراونة، تحسين أحمد جعفر، استراتيجيات التدريب واثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة الأردنية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، فرع الكرك، 2008.
www.nauss.edu-sa
104. كردي، أحمد السيد، مبادئ التدريب الإداري، 2010. www.kenanaonline.com
105. إبراهيم، خالد حسين، تقدير الاحتياجات التدريبية لأمناء المكتبات العامة المصرية، مجلة العربية، 3000، العدد 4، 2006. <http://alyseer.net/vbshowthrcad.php>
106. الشيخ، الداوي، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، جامعة الجزائر، مجلة الباحث، العدد 6، 2008. www.ouargia-univ.dz
107. تنمية وتدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال/ للبنوك الإسلامية/ جامعة دمشق. <http://iefpedia.com/arab/wp-content>

108. Miller, Janice A., and Osinski, Diana. M, 2002. "Training needs assessment". <http://www.ispi.org/po/f/suggestedReading>.
109. www.jordants.org إبراهيم الحوري
110. www.riyadhchamber.com الغرفة التجارية الصناعية بالرياض
111. www.hrm.group.com
112. www.cba.ksuedu.server261.com
113. www.aabu.edu.jo. أثر استراتيجية التدريب على أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين، إعداد: مفلح عثمان نوفل
114. Chang, Shih-hsien, "Enhancing the quality of public administration training plan with knowledge management", 2003. <http://www.unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan009159.pdf>
115. Hall, John & Smith Williams, "Developing competitive advantage using both process innovation and the experience curve" 1999. <http://members.aol.com/wsmith8180/essay1.htm>.
116. Jean quart, Sandy & Peluchette, Joy van Eck, "The use of training by U.S and German firms: Does culture make a difference". <http://www.sba.muohio.edu/management/mwacademy/2000/9.pdf-32k-viewashtm>
117. Maurer, Hermann, "Turn your knowledge into competitive advantage", 2001. <http://www.hyprwave.com/e/news/pn12.html>
118. www.ksv.edu.sa. هيجان، عبد الرحمن بن أحمد رأس المال الفكري استراتيجية التحول من الفئة العامة إلى الفئة المميزة
119. www.kantakji.com/fiqh/Files/manage/154028.ppt محمد عمرو صادق، الميزة التنافسية من خلال إدارة الموارد البشرية
120. <http://elearning.hebron.edu> الكركي، وسام محمد ناصر، 2010
121. <http://www.academic.emporia.edu/smithwil/oospmg44/html>, Harsch, Jason "Competitive advantage". 2003
122. <http://www.ituarabic.org>. محمد، شادية مكي، التدريب من التقليدية إلى التحديث، الاجتماع الرابع عشر للشبكة العربية لإدارة وتنمية الموارد البشرية، مسقط، عمان، 2006
123. Gaining competitive advantage. <http://www.benchmarking/ws/fre/into-3.pdf&cash=pounds-paginsimili>
124. Harsch, Jason, "Competitive advantage", 2003. <http://www.academic.emporia.edu/smithwil/oospmg44/html>
125. Jean quart, Sandy & Peluchette, Joy van Eck, "The use of training by U.S and German firms: Does culture make a difference". <http://www.sba.muohio.edu/management/mwacademy/2000/9.pdf-32k-viewashtm>
126. Lecture 4. Internal analysis: resources capabilities, competencies and competitive advantage. <http://www.sbm.temple.edu/~apreet/lec4.ppt-333k-viewashtml-morepagesfromthissite>

First: English Books:

127. Adam, Everett, E. and Ebert Ronald, J., "Production and operations management: concepts. Models and behavior", 5th ed., Prentice Hall of India, New Delhi, 1996.
128. Bennis, W, "The end of leadership: Exemplary leadership is impossible without full inclusion, initiative, and cooperation of followers, organizational Dynamic". 28 (1): 71- 80, 1999.
129. Bergman, Bo and Klefsjo, Bengt, "Quality: From customer needs to customer satisfaction", Mc Graw-Hill Book Co, Europe, 1994.
130. Bohlander, G & Snell, S & Sherman, A, "Managing human resources", South-Western college publishing, 2001.
131. Boone, Louis E. & Kurtz, David L, "Contemporary business 2000", Harcourt college publishing. U.S.A, 2000
132. Boseman, G. and Phatak, A. "Strategic management, tax and cases", 2nd ed., John wiley and sons pub, U.S.A., 1989.
133. Byars, Lloyed L. and Rue Leslie. Human resource management, 7th ed., McGraw-Hill, Co, Inc. 2004.
134. Chase, Richard B. and Aquilano, Nigholas J. and Jacobs, F. Robert " Operation management for competitive advantage", Mc Graw- Hill Co., 2001.
135. Daft, Richard L., "Management", 5th ed., Harcourt college publishing, 2001.
136. Daft, Richard, L. "Management", 6th ed., South-Western, 2003.
137. Denisi, A. S. and Griffin, R. W. "Human resource management", Houghton Mifflin, Co., U.S.A. 2001.
138. Dessler, Gary, " Human resource management ", 7th ed., prentice-Hill: New York, 2001.
139. Dilworth, James, B. "Operations management: Design planning and control for manufacturing and services", Mc Graw-Hill, Inc., U.S.A., 1992.
140. Evans and Collier, operation management an integrated goods and services, Approach, Thomson south, western, U.S.A., International, student edition, 2007.
141. Gomez -Mejia, L.R, & Balkin, D.B. & Cardy, R.L., "managing human resources", 2nd ed., prentice-Hall international, Inc., U.S.A, 1998
142. Harris, Michael, "human resource management": a practical Approach, 2nd ed., Harcourt college publisher, U.S.A, 2000.
143. Harvy, D., Strategic management and business policy, 2nd ed., merril publishing company, 1990.
144. Heizer, Jay and Render, Barry, "Principles of operations management", 3th ed., Prentice- Hill upper saddle river, New Jersey, 1999.

145. Hill, Charles W. L. and Jones, Gareth R., "Strategic management: theory and integrated approach", 5th ed., Houghton Mifflin Co., 2001.
146. James, R. Evans, Production operation management quality performance and value. 5th ed., west publishing, U.S.A., 1997.
147. John, A., Czepiel, Competitive marketing strategy, Prentice Hall, Inc, 1992.
148. Kottler, Philip. Marketing Management analysis planning implement and control. New Delhi, Prentice-Hall, 1997.
149. Krajewski, lee J. and Ritzman, Larry, P. "Operations management: strategy and analysis", 5th ed., Addison-wesley publishing Co., 1999.
150. Krajewski, lee J. and Ritzman, Larry, P. "Operations management: strategy and analysis", 4th ed., Addison-wesley publishing Co., U.S.A. 1996.
151. LYNCH, Richard, "Corporate strategy" 2nd ed., prentice hall Inc., 2000.
152. Macmill, Hugh and Tampoe, Mahen, Strategic management process, control and implementation, Oxford press Inc., 2000.
153. Martinich, J. S. "Production and operations management", John wiley and sons, Inc., New York, 1997.
154. Michael porter "Competitive strategy. Technique analyzing, industries and competitor", New York, Free press, 1980.
155. Michael Porter. Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors, New York. New introduction copyright, The Free press. 1998.
156. Michael, porter, From competitive advantages to corporate strategy in Aseh, David and Bowman LTD, 1991.
157. Noe, Employee training and development, 2ed, Me- Graw-Hill, U.S.A., 2001.
158. Noe, R. A Hallen, B. John, R. and Wright, P. M. Human resources management: Gaining a competitive advantages, Irwin, Inc, U.S.A. 2003.
159. Paul, Temple, "The new science in human resource strategy", 4th ed., U.K. 2004.
160. Pitts, Robert, A. and Lei David "Strategic managements: Building and sustaining competitive advantage", west publishing Co., 1996.
161. Pride, Williams M., "Marketing: concepts and strategies", Houghton Mifflin Co., 2000.
162. Robbins, Stephen, P., "Organization behavior" John wiley and Sons, New York, 2004.
163. Schuler, R.S., "Managing human resources", West Publishing Co. U.S.A, 1995.
164. Slack, Nigel; Chambers, S.; Harland, C.; Harrison, A. and Johnston, R. "Operations management", 2nd ed., Pitman pub., London, 1998.

165. Thompson, Arther and Strickland "strategic management concepts and cases" 11th ed., Mc Graw- Mill, 1999.
166. Wheelen T. and D. Hunger, "strategic management and business policy", prentice- Hall, New Jersey, 2004.
167. Wheelen, T. H. and J. D. Hunger. Strategic management and Business policy, New York: Addison. Wesley publishing Co. 2004.
168. Wiliam, P. Anthony. Pamela L. Perrewe and K. M. Kacmar, Human Resource Management. Astrategic Approach. (New York: The Dryden Press, 1999).
169. Willim G. Cochhran, "Sampling techniques", john Wiley & Sons, 1977.

ثامناً: المجلات والمقالات الأجنبية

Second: Journals and Periodicals

170. Abdelgadir N. and Abdelhafiz Elbadri, Training practices of polish banks: An appraisal and agenda for improvement, Journal of European Industrial Training, Vol. 25, Issue 2/3/4, 2001, pp.69-79
171. Teresa Brannick, sean de Burca, Brian Fynes, Evelyn Roche, sean ennis, service management practice-performance model: Afocus on Training practices, Journal of European Industrial Training, Vol. 26, Issue 8, 2002, pp.394-403.
172. Daniels, Sharon, "Employee Training: A strategic approach to Better Return on Investment", Journal of Business strategy. Vol 24, Issue 5, 2003, pp. 39-42.
173. Gasco, Jose L., Llopis, Juan, Gonzalez, M. Reyes, "The use of information Technology in Training Human Resources: An E-learning case study", Journal of Europen Industrial Training, Vol. 28. Issue 5, 2004, pp.370-382.
174. Day, Georges and Wensley, Robin, "Assessing advantage: A framework for Diagnosing competitive superiority", Journal of Marketing, Vol. 52, April 1988.
175. Mc Ghan, A., Industry structure and competitive advantage, Harvard Business Review, March- April.
176. Oysten, Fjeldsted and Charles. Stabell configuring value for competitive advantage on chains shop and networks strategic management Journal, Vol.19, 1998.
177. Gronroos. C., A service quality model and its marketing implications, European Journal of Marketing, Vol. 18, No. 4, London, 1984.
178. Nigel King and Neil Anders, Managing innovation and change "A critical guide for organizations", Thomson learning, New York, 2002.

الملاحق

- الملحق رقم (1): استمارة الاستبيان
- الملحق رقم (2): قائمة بأسماء السادة المحكمين
- الملحق رقم (3): تحليل الانحدار بين متغيرات العملية التدريبية والميزة التنافسية ومتغيراتها

الاستبيان

الملحق رقم (1)
استمارة الاستبيان
بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة دمشق
كلية الاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

استمارة الاستبيان
خاص بإدارات المصارف العراقية غير الحكومية

الأستاذ المدير المحترم
تحية طيبة وبعد:

يضع الباحث بين أيديكم هذا الاستبيان الهادف لقياس اثر تدريب الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية في المصارف العراقية، دراسة ميدانية في المصارف العراقية غير الحكومية وإن الإجابة المناسبة على جميع الأسئلة وبدقة تامة لها أهمية بالغة للتوصل إلى نتائج موضوعية مثمرة، علماً أن هذه الدراسة استكمالاً لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال كلية الاقتصاد جامعة دمشق.

في الوقت الذي يثمن الباحث تعاونكم معه في هذا المجال يشكر جهودكم لما فيه خدمة الصالح العام ومتمنياً لكم التوفيق في أعمالكم.

الباحث

طه علي نايل

Taha_Ali850@yahoo.com

موبايل: 07901136550

المشرف المشارك

أ.م.د. رائد عبد الخالق العبيدي

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

كلية دجلة الجامعة - العراق

المشرف

أ.م.د. يونس عواد

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

كلية الاقتصاد - جامعة دمشق

ملاحظات عامة:

1. عند ملء هذه الاستمارة يرجى أن يكون الرأي معبراً تعبيراً حقيقياً وفق واقع الحال في المنظمة (المصرف) وليس للحالة التي تسعون لها أو ما تتصوره كوضع أفضل على الإطلاق.
2. الإجابة عن الأسئلة الواردة ضمن الاستمارة بوضع علامة (U) في المكان المناسب والذي تعتقدون بأنه يعكس رأيكم.
3. عدم ترك أي فقرة دون الإجابة أو وضع أكثر من إشارة أمام فقرة واحدة.
4. إن البيانات المصرح بها ستعامل كمجموعات إحصائية (رموز وأرقام) للتوصل إلى نتائج عامة وليس كحالة خاصة بما عكسته إجاباتكم.

الجزء الأول: الأسئلة الخاصة بالخصائص الشخصية والوظيفة العامة.

1. اسم المصرف الذي تعمل به:

--

2. المستوى الوظيفي الذي يشغله الموظف:

1. المدير المفوض	2. نائب المدير المفوض	3. مدير إدارة	4. رئيس قسم

3. الجنس:

1. ذكر	2. أنثى

4. التحصيل الدراسي (الشهادة):

1. ثانوية عامة فاقل	2. دبلوم	3. بكالوريوس	4. دبلوم عالي	5. ماجستير	6. دكتوراه

5. الفئة العمرية:

1. (29 - 20) سنة	2. (39 - 30) سنة	3. (49 - 40) سنة	4. (59 - 50) سنة	5. (69 - 60) سنة فأكثر

6. عدد سنوات الخبرة في المركز الوظيفي بالمصرف:

1. (3 - 1) سنوات	2. (6 - 4) سنوات	3. (9 - 7) سنوات	4. (12 - 10) سنة فأكثر	5. (15 - 13) سنة فأكثر

7. الدورات التدريبية التي شاركت فيها:

1. لا شيء	2. دورة واحدة	3. دورتان	4. ثلاث دورات	5. أربع دورات	6. خمس دورات فأكثر

الجزء الثاني: العملية التدريبية.

أولاً- تحديد الاحتياجات التدريبية: يقصد بها التغييرات المطلوب إحداثها في معلومات ومهارات واتجاهات العاملين لجعلها مناسبة لشغل الوظائف وأدائها والنهوض بواجباتها بكفاءة عالية.

ت	الفقرات	أتفق تماماً	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
1.	تحدد إدارة المصرف حاجتها للتدريب بأسلوب مخطط ووفقاً لأهداف موضوعة سابقاً					
2.	تحدد إدارة المصرف حاجتها للتدريب في ضوء متطلبات أداء الخدمة للزبون					
3.	تتم إدارة المصرف بالتقويم المستمر لأساليب تقديم الخدمة المصرفية للزبون					
4.	تدرس إدارة المصرف مهارات العاملين والحاجة إلى تطويرها في ضوء المستجدات					
5.	تتوفر القناعة لدى الإدارة بان تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل دقيق يسهم في نجاح عملية التدريب المطلوبة					
6.	يركز المصرف على العمليات الحالية والمتوقعة عند تحديد الاحتياجات التدريبية					
7.	تمثل عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في المصرف مدخلاً لتحليل عوامل القوة ونقاط الضعف لدى المتدربين					

ثانياً - تصميم البرنامج التدريبي وإعداده: يتضمن تحديد محتوى التدريب وأهدافه واختيار الأساليب التدريبية والمدرسين ومدة البرنامج ومكانه وتكاليفه.

ت	الفقرات	أُتفق تماماً	أُتفق	غير متأكد	لا أُتفق	لا اتفق تماماً
8.	تحدد إدارة المصرف عند تصميم أي برنامج تدريبي الأهداف المطلوب تحقيقها من وراء ذلك البرنامج					
9.	تحرص إدارة المصرف أن تكون مفردات البرنامج التدريبي متناسبة مع مستويات المشاركين في ذلك البرنامج					
10.	تستخدم في المصرف أساليب متعددة معززة بالنقاش لتغطية مفردات البرنامج التدريبي					
11.	يملك المصرف المستلزمات التدريبية المطلوبة من قاعات ووسائل تدريب سمعية وبصرية لإتمام عملية التدريب					
12.	تحرص إدارة المصرف على توفير كوادر تدريبية فاعلة لإيصال المادة التدريبية للمشاركين في البرنامج					
13.	يراعي المصرف اختيار المجموعات المتجانسة من المتدربين لضمان تحقيق الأهداف المرجوة من العملية التدريبية					
14.	يخصص المصرف ضمن موازنته مبالغ مناسبة لتغطية نفقات العملية التدريبية					
15.	تحرص إدارة المصرف على الاختيار المناسب لمكان التدريب					
16.	يأخذ المصرف بنظر الاعتبار عند تصميم البرنامج التوقيت الزمني المناسب لمفردات البرنامج					
17.	تؤمن إدارة المصرف بأن نجاح أي برنامج تدريبي يتوقف على الاختيار الصحيح للطريقة التي يتم بموجبها تحقيق أهداف التدريب					
18.	يسعى المصرف إلى الموازنة بين محتوى الموضوعات التدريبية وأهداف البرنامج التدريبي عند التصميم					

ثالثاً - تنفيذ البرنامج التدريبي: تتضمن هذه المرحلة نقل البرنامج التدريبي من الواقع النظري إلى الواقع العملي.

ت	الفقرات	أُتفق تماماً	أُتفق	غير متأكد	لا أُتفق	لا اتفق تماماً
19.	تتخذ إدارة المصرف مجموعة من الإجراءات الضامنة لتنفيذ البرنامج التدريبي					
20.	تؤمن إدارة المصرف بان تنفيذ البرنامج التدريبي بشكل فاعل وكفوء يتوقف على التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية وعلى التصميم الجيد للبرنامج					
21.	يأخذ المصرف بنظر الاعتبار التزامات المشاركين الوظيفية في البرنامج التدريبي عند تحديد موعد تنفيذ البرنامج					
22.	تكلف إدارة المصرف أحد الأفراد المختصين للإشراف على تنفيذ البرنامج التدريبي يتولى مهمة تذليل الصعوبات التي تواجه عملية التنفيذ					
23.	يعتمد المصرف التقنيات الحديثة في تنفيذ البرنامج التدريبي					
24.	يلتزم المصرف بتوفير وسائل نقل مريحة لنقل المتدربين عند اعتماد طريقة التدريب الخارجي					

رابعاً- تقويم البرنامج التدريبي: مجموعة الإجراءات التي تهدف إلى قياس كفاءة البرنامج التدريبي ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف المخططة.

ت	الفقرات	أُتفق تماماً	أُتفق	غير متأكد	لا أُتفق	لا اتفق تماماً
25.	تؤمن إدارة المصرف بأهمية تقويم البرامج التدريبية لتقرير مدى فاعليتها					
26.	تمارس إدارة المصرف مهمة التقويم الشامل خلال مراحل تنفيذ البرنامج التدريبي وبعده					
27.	يتم اختيار المتدربين لمعرفة ما اكتسبوه من معرفة ومهارات بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي					
28.	يتعرف المصرف على نجاح التدريب من خلال زيادة مستويات أداء العاملين					
29.	هناك تشخيص دقيق لجميع معطيات البرامج التدريبية من خلال عمليات التقويم المعتمدة					
30.	تقوم إدارة المصرف باتخاذ خطوات علاجية (مبدأ الثواب والعقاب) في ضوء نتائج التقويم					
31.	يستخدم المصرف وسائل معينة لتقويم البرنامج التدريبي كتقارير المشرفين وتقارير الأداء					
32.	يقوم المصرف بعد إنهاء البرنامج التدريبي بتوزيع استبيان على المتدربين لغرض التقويم					
33.	يسهم البرنامج التدريبي بتخفيض معدلات دوران العاملين في المصرف					

الجزء الثالث: أساسيات بناء الميزة التنافسية: (الميزة التنافسية): وتعني بناء وخلق أوضاع تفوق يملكها مشروع معين ليس بإمكان المنافسين اتباعها حالياً.
أولاً- الكفاءة: الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة للمنظمة.

ت	الفقرات	أُتفق تماماً	أُتفق	غير متأكد	لا أُتفق	لا اتفق تماماً
34.	توافر الأعداد المطلوبة من العاملين الكفؤين نتيجة لتدريبهم يضمن لإدارة المصرف تقديم خدماته باقل الكلف					
35.	إن الاستخدام الأمثل لطاقت العاملين في المصرف يجعله قادراً على تقديم خدماته المصرفية بكلفة أقل من كلف المصارف الأخرى					
36.	كلف إعداد وتأهيل العاملين في المصرف قليلة قياساً بالمصارف المنافسة					
37.	تتميز خدمات المصرف بانخفاض كلفها مقارنةً بكلف المصارف المنافسة					
38.	تسهم البرامج التدريبية في المصارف بتخفيض تكاليف الإشراف على العاملين					
39.	يحقق المصرف عائداً أكبر عند تنفيذ برامجه التدريبية					

ثانياً- الجودة: تعني تقديم الخدمات التي تلبي احتياجات وتوقعات الزبائن.

ت	الفقرات	أُتفق تماماً	أُتفق	غير متأكد	لا أُتفق	لا اتفق تماماً
40.	يتم تحسين جودة الخدمة المصرفية المقدمة من خلال تدريب العاملين لإكسابهم المعارف والمهارات المطلوبة					
41.	تقديم المصرف خدمات عالية الجودة يؤدي إلى زيادة في عدد الزبائن ومواجهة المنافسين					
42.	يستقطب المصرف العناصر المدربة لكي يسهم في تقديم خدمات بجودة عالية					
43.	تتميز خدمات المصرف بالجودة العالية مقارنةً بالمصارف الأخرى					
44.	تقوم إدارة المصارف بتقديم خدمات مصرفية تتوافق مع توقعات الزبون					
45.	يهتم المصرف في تصميم برامجه التدريبية لتحقيق أفضل مستوى جودة ممكنة لخدماته					

ثالثاً - الإبداع: يعرف بأنه إدخال شيء جديد أو فكرة أو طريقة جديدة.

ت	الفقرات	أتفق تماماً	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
46.	تؤمن إدارة المصرف بان الإبداع في تحسين الخدمة المصرفية يعزز من مركزه التنافسي					
47.	يجري المصرف تغييرات على نشاطاته المختلفة من أجل مواجهة المنافسين					
48.	يسعى المصرف إلى توسيع آفاق التجديد في تقديم الخدمات المصرفية للزبائن					
49.	يسعى المصرف باستمرار على إدخال تحسينات في الخدمة المصرفية المقدمة					
50.	يبادر المصرف بين مدة وأخرى تقديم خدمات مصرفية جديدة					
51.	يسعى المصرف إلى تنمية القدرات الإبداعية للأفراد العاملين لديه عن طريق البرامج التدريبية					

رابعاً - الاستجابة لحاجات الزبون: الوقت المستغرق بالنسبة للسلعة حتى تسليمها أو الخدمة حتى أدائها (Hill & Jones, 2001:132)

ت	الفقرات	أتفق تماماً	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
52.	يستطيع المصرف المناورة بالعاملين من ذوي المهارات المتنوعة لتنفيذ أكثر من مهمة					
53.	لدى المصرف القدرة على التكيف السريع لتقديم خدمات مصرفية متنوعة لزيائنه تلي حاجاتهم					
54.	توفر القدر الكافي من المرونة لدى المصرف هو تعزيزاً لمركزه التنافسي					
55.	يحرص المصرف على إنجاز الخدمة المصرفية بأقل وقت ممكن					
56.	يلبي المصرف طلبات الزبائن بالوقت المناسب					
57.	يتمكن العاملون بالمصرف نتيجة لتدريبهم من إنجاز مهامهم في الوقت المحدد					
58.	تؤمن إدارة المصرف بان إنجاز الخدمات بشكل سريع يجعلها قادرة على مواجهة المنافسين					
59.	يعد المصرف سرعة تقديم الخدمة المصرفية للزبون أمراً يساهم في بناء سمعته					

الملحق رقم (2)

قائمة بأسماء السادة المحكمين

ت	الاسم	اللقب العلمي والشهادة	التخصص	جهة العمل
1.	يونس عواد	أستاذ مساعد/ دكتوراه	إدارة الأعمال	كلية الاقتصاد/ جامعة دمشق/ سوريا
2.	رعد الصرن	أستاذ مساعد/ دكتوراه	إدارة الأعمال	كلية الاقتصاد/ جامعة دمشق/ سوريا
3.	غسان قاسم داود	أستاذ/ دكتوراه	إدارة الأعمال	كلية الإدارة و الاقتصاد/ جامعة بغداد/ العراق
4.	هالة حمد صالح	أستاذ مساعد/ دكتوراه	إدارة الأعمال	كلية الإدارة و الاقتصاد/ جامعة بغداد/ العراق
5.	عبد الرحمن الملا	أستاذ مساعد/ دكتوراه	إدارة الأعمال	كلية الإدارة و الاقتصاد/ جامعة بغداد/ العراق
6.	ناظم عبد الله عبد وائل المحمدي	أستاذ/ دكتوراه	إحصاء	كلية الإدارة و الاقتصاد/ الفلوجة/ جامعة الأنبار/ العراق
7.	حيدر حمزة جودي	أستاذ مساعد/ دكتوراه	إدارة الأعمال	كلية الإدارة و الاقتصاد/ الجامعة المستنصرية/ العراق
8.	صباح محمد موسى	أستاذ مساعد/ دكتوراه	إدارة الأعمال	كلية الإدارة و الاقتصاد/ الجامعة المستنصرية/ العراق
9.	صفاء علي ناصر	أستاذ مساعد/ دكتوراه	إحصاء	الكلية التقنية الإدارية/ بغداد/ العراق
10.	فهمي خليفة الفهداوي	أستاذ مساعد/ دكتوراه	إدارة عامة	كلية الإدارة و الاقتصاد/ الفلوجة/ جامعة الأنبار/ العراق
11.	سالم بدر محمد الداهري	أستاذ مساعد/ دكتوراه	إحصاء	المعهد التقني/ الأنبار/ الصقلاوية/ العراق

الملحق رقم (3)

تحليل الانحدار بين متغيرات العملية التدريبية والميزة التنافسية ومتغيراتها

تحليل الانحدار بين متغيرات العملية التدريبية والكفاءة Y1

قيمة F ومستوى الدلالة	قيمة t ومستوى الدلالة	معامل الانحدار b	معامل التحديد R ²	المتغير
53.242**	7.297**	0.685	0.513	العملية التدريبية X
000	000			
3.275	1.244	0.685	0.093	1. تحديد الاحتياجات التدريبية X ₁
0.082	0.096			
2.155	1.211	0.470	0.102	2. تصميم البرنامج التدريبي X ₂
0.132	0.132			
47.408**	6.885**	0.509	0.504	3. تنفيذ البرنامج التدريبي X ₃
000	000			
56.640**	7.526**	0.538	0.565	4. تقويم البرنامج التدريبي X ₄
000	000			

**تعني ان القيمة معنوية بدرجة عالية عند مستوى 0.01

تحليل الانحدار بين متغيرات العملية التدريبية والجودة Y2

قيمة F ومستوى الدلالة	قيمة t ومستوى الدلالة	معامل الانحدار b	معامل التحديد R ²	المتغير
52.121**	7.689**	0.720	0.504	العملية التدريبية X
000	000			
2.548	1.255	0.511	0.159	1. تحديد الاحتياجات التدريبية X ₁
0.082	0.081			
2.417	1.042	0.464	0.164	2. تصميم البرنامج التدريبي X ₂
0.093	0.134			
43.691**	6.610**	0.501	0.501	3. تنفيذ البرنامج التدريبي X ₃
000	000			
60.953**	7.807**	0.560	0.585	4. تقويم البرنامج التدريبي X ₄
000	000			

**تعني ان القيمة معنوية بدرجة عالية عند مستوى 0.01

تحليل الانحدار بين متغيرات العملية التدريبية والإبداع Y3

المتغير	معامل التحديد R ²	معامل الانحدار b	قيمة t ومستوى الدلالة	قيمة F ومستوى الدلالة
العملية التدريبية X	0.572	0.881	8.943**	79.973**
			000	000
1. تحديد الاحتياجات التدريبية X ₁	0.169	0.584	1.141	2.427
			0.091	0.082
2. تصميم البرنامج التدريبي X ₂	0.501	0.621	6.393**	40.874**
			000	000
3. تنفيذ البرنامج التدريبي X ₃	0.605	0.617	97.664**	58.731**
			000	000
4. تقويم البرنامج التدريبي X ₄	0.611	0.664	8.659**	74.982**
			000	000

**تعني ان القيمة معنوية بدرجة عالية عند مستوى 0.01

تحليل الانحدار بين متغيرات العملية التدريبية والاستجابة لحاجات الزبون Y4

المتغير	معامل التحديد R ²	معامل الانحدار b	قيمة t ومستوى الدلالة	قيمة F ومستوى الدلالة
العملية التدريبية X	0.536	0.674	9.112**	83.021**
			000	000
1. تحديد الاحتياجات التدريبية X ₁	0.187	0.465	1.461	2.817
			0.070	0.085
2. تصميم البرنامج التدريبي X ₂	0.518	0.460	6.213**	38.606
			000	000
3. تنفيذ البرنامج التدريبي X ₃	0.596	0.484	8.073**	65.174**
			000	000
4. تقويم البرنامج التدريبي X ₄	0.608	0.499	8.549**	73.078**
			000	000

**تعني ان القيمة معنوية بدرجة عالية عند مستوى 0.01

The Effect of Human Resources Training by Achieving Competitive Advantage in Iraqi Banks
A Field Study in Non-Governmental Iraqi Banks

Submitted by
Taha Ali Naeel Al-Gomely

Supervised by:
Dr. Younos Aoad Dr. Raed Abdul- Kalek Al- Obaidi

Abstract

This study initiated from a problem that the Iraqi banks suffer from lack of training care under the continual change in every field of life. Many questions have been raised asking about the effect of training in achieving the competitive Advantage for the researched organizations and investigated the requirements of training to attain the competitive Advantage.

The study aims to identify the effect of training human resources in achieving the competitive Advantage in non-governmental Iraqi banks and to know how these banks prepare the training programs with their four stages. It also aims to know the basics of building the competitive Advantage in the banks (the sample study) and to identify the relationship and the effect between the two basic variables [the training process as the independent variable and the competitive Advantage as the added variables (dependent)].

- The importance of the study lies in that it focuses upon a very important subject that has effect on the ability of the competitive banks and their goal achievement. This subject is the training of human resources. The training is considered as a long-term investment to the most important resource of banks by developing and growing the skills of the employees which leads to improve their jobs in offering bank services to customers and achieve goal of the bank and increase its competitive ability. The study also focuses on the strategic dimension of the training work in non-governmental Iraqi banks and its effect on their employees as the department of studies focuses upon the traditional dimension but not the strategic one of the training work.
- The importance of the study appears in that it may participate in helping the Iraqi banks in general by making use of its consequences and identifying what is applied and what should be applied. The adoption of training strategy is considered as a main step in pointing out the future vision of administrating human resources which in turn participate in improving the level of performance of the employees and contribute in the competitive Advantage of the banks.
- To achieve the goals of this study and test the hypotheses it uses, the researcher designs questionnaire form which is the main part of this study to collect the required data according to the study variables (training process and competitive Advantage). The contents of the form were designed to include the required questions and phrases that

ensure the availability of the required data after making the necessary tests for the study sample taken from non-governmental Iraqi banks as the study community. Twelve banks were chosen as study sample that are composed of the administrative boards of these banks who have efficient role in preparing training programs. The number of the directors in administrative boards is 144 directors and the number of questionnaires is 132 constituting 91.6%.

- The researcher presented the theoretical side through viewing the books, researches, magazines and articles dealing with the subject of the study. The researcher uses the descriptive analytic style. The first chapter deals with the general frame of methodology of the current study and the previous ones. The second chapters presents the training process of the human resources. The third chapter took up the competitive Advantage. The fourth chapter deals with the training of human resources and its effect on the competitive merit. The fifth chapter presents a summary of the development of non-governmental Iraqi banks (study sample) as well as designing the study tool for the purpose of presenting and analyzing the consequences. The sixth chapter shows and analyzes the attained results as well as proves the hypotheses of the study. There are also the results of the field study and recommendations.

Using the suitable statistical tests, the study reaches the following results:

- 1- There is significant statistical relationship between the training process and the competitive Advantage. The correlation coefficient (Spearman) amounted to 0.750.
- 2- There is weak correlation between the identification of the training needs and the competitive Advantage. The correlation coefficient (Spearman) amounted to 0.369.
- 3- There is strong correlation between the designing of the training program and the competitive Advantage. The correlation coefficient (Spearman) amounted to 0.714.
- 4- There is strong correlation between the implement of the training program and the competitive Advantage. The correlation coefficient (Spearman) amounted to 0.754.
- 5- There is strong correlation between the evaluation of the training program and the competitive Advantage. The correlation coefficient (Spearman) amounted to 0.769.
- 6- There is abstract effect of the independent variable (training process) in the added variable (competitive Advantage). The coefficient of determination R^2 amounted to 0.563 and the regression coefficient amounted to 0.740.
- 7- There is non-abstract effect of the identification of training needs in competitive Advantage. The coefficient of determination R^2 amounted to 0.136 and the regression coefficient amounted to 0.486.
- 8- There is abstract effect of the designing of the training program in the competitive Advantage. The coefficient of determination R^2 amounted to 0.510 and the regression coefficient amounted to 0.504.
- 9- There is abstract effect of the implement of the training program in the competitive Advantage. The coefficient of determination R^2 amounted to 0.569 and the regression coefficient amounted to 0.528.

- 10- There is abstract effect of the evaluation of the training program in the competitive Advantage. The coefficient of determination R^2 amounted to 0.585 and the regression coefficient amounted to 0.565.
- 11- The Iraqi Credit Bank achieved the highest results among the sample study of banks between the two variables of training process and the competitive Advantage with multi coefficient correlation 0.974 followed by Iraqi Investment Bank and Iraqi National Bank with multi coefficient correlation 0.953 and 0.911 successively.

In the light of the preceding consequences the study comes to several recommendations including:

- 1) It is highly necessary to pay great attention to the training process with its stages adopting scientific procedures and to make use of the experiences whether in the sample study bank or other banks to build the training process.
- 2) The training material should have a firm connection with the training program and the training subjects must be relevance to the training needs.
- 3) The banks administrations should focus upon designing training programs in the light of actual training needs instead of adopting ready-made programs that cannot be used or developed.
- 4) It is necessary that banks administrations should follow up the implementation and evaluation of the training program throughout the course of its implementation and after it is finished and they should make use of the positive results in building the following training programs.
- 5) The researcher recommends to Iraqi Central Bank as a direct manager of all the banks in Iraq to constitute a specialized centre for training bank employees.
- 6) Working to provide the necessary financial and material potentiality for the training process and to consider the training as a strategic priority which achieve the competitive Advantage.
- 7) Banks administrations should work hard to restrict obstacles and delaying that they face at the time of adopting efficient strategy of training by spreading organizational culture and provide highly efficient trainers.
- 8) It is necessary that the training activity should depend on strategic procedure that requires taking into consideration all the outside and inside environmental factors.
- 9) Since the main work of banks is to offer bank services to customers, the researcher recommends to the banks to adopt Quality Management Regulation (ISO9001:2008) to achieve their goals and to improve the quality of their services regarding that the quality is one of the basics of building competitive Advantage.
- 10) The members banks administrative boards should participate in the scientific conferences and forums locally and internationally to gain experience and raise the level of their efficiency in all fields of bank services especially on how to improve the performance of human resources in banks to offer services that achieve their competitive Advantage.

**Damascus University
College of Economic
Business Administration Department**



The Effect of Human Resources Training by Achieving Competitive Advantage in Iraqi Banks

A Field Study in Non-Governmental Iraqi Banks

A study prepared For the Degree of Ph.D. in Business Administration

**Submitted by
Taha Ali Naeel Al-Gomely**

**Supervised by:
Dr. Younos Aoad
Assistant Professor of Business Administration
Faculty of Economics Damascus University**

**Dr. Raed Abdul- Kalek Al- Obaidi
Assistant Professor of Business Administration
Faculty of Dijlah University College**

1435

2014