

أثر إستراتيجية التدريب على تطور المؤسسات الاقتصادية بمنطقة بشار

أ. روشام بن زيان

جامعة بشار-الجزائر

rouchambenziane@yahoo.fr

الملخص:

يعتبر التدريب -الذي هو من ممارسات الموارد البشرية- من الأدوات الجيدة التي تسمح للمؤسسة بالتأقلم مع التغيرات المتسارعة التي يشهدها محيطها الداخلي والخارجي، هذا يدفع بالمؤسسة إلى تبني استراتيجية تدريب واضحة. لهذا هدفت هذه الدراسة لمعرفة مدى تبني المؤسسات الاقتصادية بمنطقة بشار لاستراتيجية تدريب التي لها أثر على تطور المؤسسة. حيث كان مجتمع دراستنا كافة المؤسسات الاقتصادية التي تقوم بالتدريب، وشملت عينة الدراسة 10 مؤسسات بمنطقة بشار حيث استهدفنا الأطراف الفاعلة في صنع استراتيجية التدريب منهم المدراء العامون، مدراء الموارد البشرية، المدراء التنفيذيون، مسؤولي وظيفة التدريب. حيث وزعنا 40 استبياناً بمعدل 4 لكل مؤسسة استرجعنا منها 95% صالحة للتحليل الإحصائي.

الكلمات المفتاحية: استراتيجية التدريب- تطور المؤسسة – منطقة بشار.

Abstract

The training - which is one of the practices of human resources management – is one of the best tools. This tool permits the company to adapt the rapid changes in its internal and external environment, The former tool drives the company to adopt a clear training strategy. The aim of this study is to identify the degree of commitment training strategy in economic companies in the area of Bechar. And discover its effect on the company's evolution. Where our community was all the economic companies that provide training, The sample of the study consisted of 10 companies in area of Bechar. we targeted the actors in the construction of the training strategy such as the managers, human resource managers, executives and responsible of training function. we used questionnaire as a tool to collect data used in this study, so we distributed 40 questionnaire at a rate of 4/company and 95% been retrieved was valid to statistical analysis

Key words : Training strategy – company evolution – Bechar area

مقدمة:

إن التقلبات التي تعيشها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية و التي تمخضت عن التحول نحو اقتصاد السوق، ولدت صعوبات أمامها لتبني الأساليب الحديثة للتسيير بما في ذلك إدارة وتخطيط الموارد البشرية، وفي إطار التغييرات البيئية التي تتميز بالتجديد و المنافسة ، يكون اعتماد على الأساليب العلمية في تسيير المؤسسة في إطار سياسات واضحة لمختلف أنشطة المؤسسة.

ومن المفاهيم الحديثة التخطيط الاستراتيجي الذي أضحى أداة جيدة في يد المؤسسة لتحقيق البقاء والاستمرارية، كما لم يعد اليوم في مصلحة المؤسسة سواء في الأجل القصير أو الطويل إغفال الجوانب المتعلقة بتبني سياسة حديثة وواضحة لتنمية كفاءاتها، ومما بالخصوص تدريب أفرادها حتى تكون لديها مختلف المعارف والمهارات التي تسمح بمواجهة كافة التغيرات على جميع المستويات الاقتصادية، التكنولوجية والاجتماعية.

ف نجاح المنظمات العمومية والخاصة -سواء كان ذلك في الدول النامية أو المتقدمة- يتوقف على كفاءة العنصر البشري مما يتطلب تطبيق استراتيجيات خاصة بالموارد البشرية ومنها تبني إستراتيجية التدريب، لقد ازدادت أهمية التدريب في هذا القرن الذي يفرض علينا التفكير في التغيرات والتحديات المتنوعة و المتمثلة في التدفق المعرفي و التكنولوجي و التكتلات الاقتصادية العملاقة والعولمة. إن تبني هذه الاستراتيجيات سيسمح لا محالة بتحسين ممارسات وظيفة تسيير الموارد البشرية كما أن لها التأثير في تطور أداء المؤسسة و تعزيز مكانها في الاستثمار البشري.

إن المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، بما فيها المؤسسات التي تنشط في منطقة بشار، لها دور أساسي في تطور الاقتصاد والمجتمع الجزائري، مما يتطلب منها تطوير إنتاجها و خدماتها بصفة دائمة، تبني التكنولوجيات المتطورة و استخدام الأساليب الحديثة في المناجمنت وتحيين قوانينها ولوائحها التنظيمية، مما يتطلب إشراك العاملين في من خلال برامج التحسين والتدريب المستمر. إن نجاح المؤسسة في هذه المهمة، لا يكون إلا بتكاتف جهود مختلف الفاعلين في صنع إستراتيجية التدريب على كل المستويات انطلاقا من الإدارة العامة وصولا إلى المتدرب في حد ذاته ومرورا بمدير الموارد البشرية، المدراء التنفيذيين و مسؤول مصلحة التدريب دون أن ننسى تدخل ممثلي العمال.

- **مشكلة الدراسة:** إن عدم توافر أي مؤسسة على اليد العاملة المؤهلة جيدا و المدربة التي تتكيف باستمرار مع التحولات يعد ضعفا أمامها للمنافسة إقليميا وعالميا. ومن هذا المنطلق يجب النظر إلى التدريب من منظور استراتيجي -بعيدا عن اعتبار التدريب نشاطا نمطيا روتينيا- و هذا ما يكون محور انشغالنا محاولين الإجابة عن الإشكالية الأساسية التالية:

ما مدى تبني المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لإستراتيجية تويب واضحة يكون لها الأثر في تطور المؤسسة؟

- **دوافع اختيار الموضوع:** إن اختيارنا لهذا الموضوع نابع من ملاحظتنا¹ أن موضوع التدريب لم يرق بعد بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية إلى المستوى الذي يحقق توجهاتها. لتتعلق دوافعنا لاختيار هذا البحث من أجل التعرض إلى موضوع التدريب من زاوية مختلفة بعيدا عن الدراسات السابقة التي تنتظر له فقط كنشاط نمطي من أنشطة الموارد البشرية فأردنا معالجة هذا القصور وإبراز صورة التدريب كإستراتيجية قائمة بذاتها.

- **أهمية الدراسة:** تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تأتي في سياقين؛ الأول : الأكاديمي النظري، والثاني الميداني التطبيقي. أما السياق الأكاديمي فسيهم في التعرف على العلاقة التي تربط التدريب بأبعاده المختلفة بمتغيرات كأداء العاملين و تطور المؤسسة، وهذا جد مفيد للباحثين و الدارسين في الموضوع. أما فيما يتعلق بالجانب التطبيقي فتهدف إلى مساعدة مسؤولي المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بمنطقة بشار على التعرف على فعالية برامجهم التدريبية والوقوف عند الثغرات و رصد المعوقات. لزيادة التركيز على المجالات التي لها فاعلية من خلال انتقاء أفضل السبل و معالجة القصور على الأقل فاعلية.

- **أهداف الدراسة:** تتمحور أهداف بحثنا فيما يلي:

- إلقاء الضوء على أحد استراتيجيات وظيفة الموارد البشرية أقل ما يقال عنها أنها المسؤولة عن تقليل خطر اللاتكيف مع تحولات محيط المؤسسة ؛
- ترتكز الدراسة على موضوع يؤثر على تعزيز القدرة التنافسية. حيث أن التدريب هو استثمار طويل الأجل لأهم مورد بالمؤسسة يسمح بتحسين أداء العاملين و تطوير معارفهم ومهاراتهم وهذا ما يرفع قدراتها التنافسية محليا و دوليا ؛

- تأصيل المفاهيم الأساسية المتعلقة بهذه الإستراتيجية و مختلف الفاعلين فيها تحديد درجة تدخل كل طرف حسب نوع نشاط المؤسسة أو حجمها... إلخ نظرا لقلة المراجع بخصوصها و اختلاط المفاهيم المرتبطة بها ؛
 - من خلال بحثنا سنوضح كيفية دمج استراتيجية التدريب في المؤسسة بشكل يجعلها تحقق الأهداف البيئية المرجوة منها ومساهمتها في تحقيق البقاء والاستمرارية للمنظمة ؛
 - دعم اهتماماتنا العلمية بجزئيات المنشأة بعيدا عن السطحية و المعالجة الوصفية.
- حدود و محددات الدراسة: إن هذه الدراسة شأن كل الدراسات الأكاديمية لا يمكن تعميم نتائجها و ذلك يرجع لبعض المحددات:
- اقتصار مجتمع الدراسة على منطقة بشار و على المؤسسات الاقتصادية و ذلك راجع لوجود نشاط التدريب بصفة دائمة في هذا النوع من المؤسسات ؛
 - الاقتصار على فئة من المبحوثين في المؤسسة و الذين هم فاعلين مباشرين في سياسة التدريب دون العمال الآخرين، و كذلك لأنهم يمثلون فئة الإطارات فهذا يسهل التعاطي مع الاستبيان ؛
 - صعوبة إدراج المؤسسات الأخرى مثل مؤسسات الوظيف العمومي، المؤسسات التربوية ؛
 - ركز الباحث على أبعاد سياسة التدريب و خاصة البعد الاستراتيجي و دور الفاعلين في ذلك ؛
 - فقدان ميدان البحث لبحوث تعالج نفس الإشكالية بالمؤسسات الجزائرية، حيث أن الكثير من البحوث تعالج فقط وجود عملية التكوين من عدمها بالمؤسسات الجزائرية، ولا تعالج أبعادها الإستراتيجية أو فعاليتها.

أولا: الإطار النظري:

لقد تناول الكثير من الباحثين والكتاب في مجال التسيير مفهوم التدريب وذلك من زوايا مختلفة ولكنها جميعها اتفقت بالنهاية على دوره في رفع كفاءة العاملين والمنظمة ككل؛

1- مفاهيم أساسية في التدريب:

فقد عرّفه ² (L.Sekiou, 1986) على أنه "هو مجمل النشاطات ، الوسائل، الطرق، والدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم و سلوكياتهم، وقدراتهم الفكرية الضرورية في آن واحد لتحقيق أهداف المنظمة من جهة، وتحقيق أهدافهم الشخصية و الاجتماعية من جهة أخرى، بدون أن ننسى الأداء الجيد لوظائفهم الحالية أو المستقبلية". كما عرفه ³ (Goldstein, 1993): بأنه "الاكتساب المنظم للمهارات، القواعد، المفاهيم أو الاتجاهات التي تؤدي إلى تطوير الأداء". أما عبد (صلاح الدين عبد الباقي، 2002)⁴ فيقول: "أنه نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم"، ويرى ⁵ (Jean Pierre CITEAU, 2000) على أنه هو "مجموعة الإجراءات ذات البعد البيداغوجي المقدمة للأفراد والتي تسمح لهم بالتكيف مع التغيرات والتطورات الهيكلية، وكذا التعديلات الجارية على مستوى تنظيم العمل داخل في المؤسسة، والتي تسمح لهم بتطوير مهنهم ووظائفهم". وبالنسبة لـ ⁶ (Pierre CASSE, 1994) فهو "العملية التي تهدف إلى تنمية قدرات و مهارات الأفراد المهنية أو التقنية أو السلوكية من أجل زيادة كفاءاتهم وفعاليتهم في إطار تنفيذ المهام والأدوار المتصلة بوظائفهم الحالية والمستقبلية".

إلى جانب (خالد الهيتي، 2004)⁷ الذي يرى بأن التدريب "عمل أو نشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية والذي يعمل على تقرير حاجة الأفراد العاملين في مختلف المستويات التنظيمية للتطوير والتأهيل، في ضوء نقاط الضعف والقوة الموجودة في أدائهم وسلوكهم خلال العمل"

2- البعد الاستراتيجي للتدريب:

في السنوات الأخيرة -في ظل العولمة الاقتصادية والتغير المستمر- وجدت منظمات الأعمال نفسها أقل قدرة على المنافسة، مما اضطر بعضها إلى الخروج من السوق أو السيطرة عليها من قبل منظمات أخرى. وفي أغلب الأحيان اضطرت إلى تخفيض قوة العمل لديها. و هذا التغير في البيئة الخارجية شكّل تهديداً للمنظمات التي تعمل في الأسواق الدولية، وهو في نفس الوقت يشكل فرصاً محتملة، لهذا يعد نجاح المنظمات قائماً بشكل دائم - على تعديل استراتيجياتها الحالية وتبنى استراتيجيات جديدة، وذلك من أجل المحافظة على ميزاتها التنافسية، الأمر الذي قاد المديرين في المستويات العليا في هذه المنظمات إلى

النظر إلى إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي اعتماداً على أهداف المنظمة ورسالتها، بحيث تكون قادرة على مواجهة المشكلات التي تنشأ باستمرار. وفي الوقت ذاته المحافظة على مكانتها التنافسية والجودة والفعالية. وكما بينت إحدى الدراسات⁸ (Appleby & al, 2000) وجود علاقة بين إستراتيجية الموارد البشرية والمكانة العالمية للمنظمات، وأن المنظمات التي تستخدم إستراتيجية موارد بشرية متكاملة يكون أداؤها أفضل في مجال تحقيق مستويات جودة عالية، وتحسين وتطوير أداء أفرادها العاملين، وهذا التغير يؤثر على استراتيجيات أنشطة الموارد البشرية ومنها نشاط التدريب. حيث أن أغلب المؤسسات في العالم تتفق مبالغ طائلة عليه، من أجل رفع سوية أداء عمالها ومما ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة و قدرتها على تحقيق أهدافها، ومن أهم الجوانب التي يجب مراعاتها في العملية التدريبية هي اختيار الإستراتيجية المناسبة إلى تحقيق أهداف مخطط التدريب و بما يتلاءم مع احتياجات الموظفين والمؤسسة.

هذا، و ينبعث البعد الاستراتيجي التدريب عن أهداف إستراتيجية واضحة المعالم، قد تكون هجومية أو دفاعية مستفيدة من المتغيرات في محيط المنظمة الداخلي (البشرية أو المادية أو المعلوماتية) أي نقاط القوة والضعف أو تبعاً للمتغيرات الخارجي (السياسية، القانونية، الاقتصادية، التكنولوجية أو السوسيو-ثقافية)؛

3- مفهوم إستراتيجية التدريب:

ومما سبق يمكن للباحث استخلاص التعريف التالي لإستراتيجية التدريب "بأنها عملية تهدف إلى اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد فيما يتعلق بتنمية وتطوير أداء العاملين في المنظمة ومدى امتلاكهم للمهارات والمعارف والكفاءات والقدرات والمدخل الرئيسي لإستراتيجية التدريب هي الإستراتيجية العامة للمنظمة والتي تحدد الرؤى المستقبلية للمنظمة والأهداف التي يجب تحقيقها".

ويركز المدخل الاستراتيجي للموارد البشرية على اعتبار أن الفرد هو أصل استثماري هام من أصول المنظمة وإدارة الموارد البشرية هي شريك حقيقي وهام في التخطيط الاستراتيجي الشامل وأن عملها لم يعد محصوراً فقط في إدارة الأعمال اليومية للأفراد من استقطاب وتوظيف وتدريب وتقييم... الخ، وإنما يجب أن يكون لها رسالة واضحة مشتقة من رسالة المنظمة ويجب أن يفهم الجميع هذه الرسالة ويعمل بمقتضاها، وكذلك يجب أن يكون هناك إستراتيجية واضحة لإدارة الموارد البشرية في المنظمة بحيث يتم تحديد الأهداف

الأساسية طويلة المدى للمنظمة في مجالات إدارة الموارد البشرية والتي تتجسد في مجالات العمل والممارسات التنفيذية اليومية.

ويمكن أن نحدد بعض استراتيجيات الموارد البشرية كما يلي:

أ. مركزية قرارات الاختيار والتعيين وذلك من أجل ثبات سياسة الاختيار والاستفادة من وجود الخبرات المتخصصة في مركز واحد.

ب. التخلص من كل العوامل المحبّطة لجهود العاملين أو المثبّطة لروحهم المعنوية.

ج. اعتماد سياسة الإغراءات المالية للكفاءات الرفيعة.

د. اعتماد سياسة التقليل من معدلات دوران العمل بأسلوب فعال في الاختيار والتدريب والتحفيز.

هـ. اعتماد العدالة في التعامل مع جميع العاملين في مجالات تقويم الأداء ونظام الحوافز والتدريب.

و. اعتماد برامج التطوير والتدريب لجميع المستويات الإدارية وبما يضمن رفع مهارات العاملين لمقابلة مسؤوليات وواجبات الوظائف المختلفة بالمنظمة بحيث تكون إستراتيجية التدريب التي يتم إتباعها منبثقة من الإستراتيجية الوظيفية لإدارة الموارد البشرية وتحقق أهدافها.

4- اهتمام المؤسسة بإستراتيجية التدريب:

وتتضح الأهمية المتزايدة الممنوحة حالياً لمفهوم استراتيجيات التدريب في الأدبيات الدراسات العديدة، فمن خلال مجموعة الدراسات⁹ التي قام بها J.M. Peretti في 1986 والتي أثبتت أن جميع مسؤولي الموارد البشرية تقريباً يعتبرون التدريب واحد من المحاور الإستراتيجية ذات البعد البشري داخل المؤسسة كما أن تمويل عملية التدريب بالنسبة لكتلة الأجور قد بلغ في فرنسا 2.34 % سنة 1986 و 3.34 % سنة 1997. كما أفادت إحصائية¹⁰ سنة 1994 أن الشركات الأمريكية والتي يفوق عدد عمالها أكثر من 100 أنفقت مبلغ 45 مليارات دولار على برامج التدريب فيها، حيث تنظر إلى ذلك على أنه مسألة إستراتيجية تخدم مصالحها في البعيدة الأجل.

ويرجع هذا الاهتمام إلى عوامل عديدة منها:

أ. المكانة المهمة التي أصبحت تحتلها وظيفة الموارد البشرية.

ب. التدريب يمثل للمسؤولين عامل للتسوية الاجتماعية.

ج. التدريب يمثل عاملا للتوفيق بين النظرة الاجتماعية والاقتصادية في نفس الوقت.

د. الأثر المتزايد لممارسات وسياسات وظيفة التدريب على أداء الأفراد العاملين¹¹

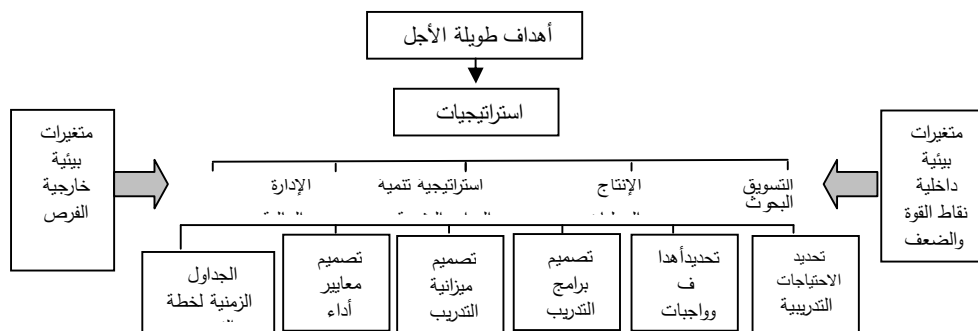
5- التخطيط الاستراتيجي للتدريب:

يقوم التخطيط الاستراتيجي للتدريب، النابع من الأهداف الطويلة الأجل، على بلوغ التوجهات الإستراتيجية في كل الوظائف الرئيسية التسويق، الإنتاج، الموارد البشرية والإدارة والمالية.

إن المخطط الاستراتيجي للتدريب يقوم على إجراء تحليل للفرص والتهديدات في بيئة المنظمة الخارجية وعواملها المختلفة والمتغيرة، وكذلك تحديد نقاط القوة والضعف في بيئة المنظمة الداخلية لتحقيق أهداف قد تتمثل في: الرغبة في التوسع - تسطير هامش أرباح معين بالنسب للرأسمال المستثمر - دخول أسواق جديدة أو التوسع في أسواق قائمة - التوغل في السوق بسعر تنافسي من خلال تخفيض التكاليف، لهذا فإن بلوغ هذه الأهداف الإستراتيجية لا يتسنى إلا بتوفر موارد بشرية مدربة ومؤهلة تسهم في بلوغها.

إن الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة تتطلب - وباستمرار - تغييرا هيكليا الذي يعني هنا الجهد الطويل المدى لإدخال التغيرات المخططة تحت رعاية المؤسسة ويحتوي هذا الجهد منهج التغيير نفسه. تتجزأ مناهج التغيير هذه بالتوازي مع تسيير المؤسسة¹²، لأن التغيير يجب أن يتبعه تحسين في التسيير وبما أن التغيرات المطلوبة يجب أن تتجزأ بصفة مخططة ومراقبة بصفة جادة، فإن الموارد البشرية الموجودة لا يجب أن تكون حاجزا أمام التغيير الهيكلي ولكن عامل نجاح يستعمل للوصول إلى التغيرات المنشودة في منهجية التغيير.

الشكل (1) مخطط يوضح مكان المخطط الاستراتيجي للتدريب ضمن استراتيجيات المؤسسة



المصدر: سهيلة محمد عباس و آخرون، إدارة الموارد البشرية، مصر، دار وائل للنشر، 1999، ص 257

إن الضرورة تكون أكثر إلحاحا إلى تدريب الأفراد حينما تكون المؤسسة بصدد تطبيق خيار استراتيجي الذي يشمل تغييرات في هيكل العمل داخل المؤسسة وتحولات في تنظيم العمل، وهذا التدريب يهدف إلى التحضير المستمر للأفراد لتلبية متطلبات التغييرات الحتمية دون إهمال حاجتهم الخاصة من تطوير المعارف (Le savoir) والمهارة (Le savoir-faire) وكذا سلوكيات وتوجهات العمال التي تحتاجها المؤسسة لإنجاح تنظيمها (Le savoir-être) .

كما طرح Malcolm Peel عدة أسئلة لإبراز الدور الاستراتيجي للتدريب:

- هل تحتاج الخطة الإستراتيجية إلى توظيف أفراد جدد؟ إذا كان الأمر كذلك، ما هي المهارات المطلوبة من هؤلاء ؟ وكيف سيتم توظيفهم؟ وكيف سيستطيعون التكيف مع مناصبهم الجديدة.
- هل تتطلب الخطة الإستراتيجية مهارات أو معارف جديدة لدى الموظفين الحاليين؟ وإذا كان ذلك مطلوباً كيف يمكن الحصول على هاته المهارات و المعارف؟
- إذا كانت تتطلب الخطة مستويات عالية من الأداء؟ إذا فكيف يمكن تحقيق هذا الأداء؟
- هل تشمل الخطة تغييرات في الأنظمة والأساليب الإنتاجية والتجهيزات والآلات؟ فما هو التدريب المطلوب للأفراد لتطبيق هذه التغييرات بفعالية.
- هل تدعو هذه الخطة إلى تغييرات على مستوى سلوكيات الموظفين و ثقافتهم؟ وما هي هذه التغييرات وكيف يمكن تحقيقها.

ومن جهته (Tharenou,1991)¹³ الاستراتيجيات التدريبية بأنها كيفية عقد و تقديم

البرامج التدريبية للأفراد والتي تأخذ الأبعاد التالية:

- مكان عقد البرنامج هل يتم عقده داخل المؤسسة أم لا؟ فترة عقد البرنامج، هل مدته طويلة أم قصيرة ؟
- هل يستدعي الإقامة السكنية للمتدرب أم لا؟ هل يتم استخدام موبين من داخل المؤسسة أم من خارجها؟
- محتوى البرنامج، هل يتضمن محتوى إداري أم يتعلق بمشاكل خاصة في المؤسسة؟

وبالتالي فإنه يمكننا تعريف إستراتيجية التدريب بأنها مزيج من طرق التدريب والوسائل المساعدة وأسلوب تنظيم المتدربين و المدربين، بالإضافة إلى أنها تصف خدات التعلم التي سيمر بها المتدربون، ونمط الممارسة التطبيقية التي سيقومون بها. والجدير

بالذكر فإن الإستراتيجية التدريبية مرتبط مع مدى تجاوبها مع أنماط التعلم التي تتماشى مع وظيفة المتلقي. والجدير بالذكر أن الإستراتيجية التدريبية تختلف من مكان لآخر ومن ظرف لآخر حسب متطلبات التدريب، فذلك يجب أن يتم اختيار الإستراتيجية التي تلبي احتياجات المؤسسة بالإضافة إلى الاحتياجات النفسية للموظفين والتي لا تتعارض مع فلسفة الإدارة.

ثانياً: الدراسات السابقة :

يزخر الأدب الإداري بالعديد من المجهودات العلمية حول التدريب، لذا حاولنا التركيز على بعض الدراسات العربية و كذا الأجنبية.

1- الدراسات العربية:

- دراسة **جهد صالح الحيات**¹⁴ (1999) بعنوان: "تقييم فاعلية البرامج التدريبية في مراكز التدريب الخاصة من وجهة نظر المتدربين: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية الأردنية" حيث أجريت على 215 من عمال المصارف التجارية الأردنية يمثلون جميع أفراد مجتمع الدراسة وتم استرجاع 73% من الاستبانات صالحة للتحليل، وكان هدف الدراسة التعرف على درجة فاعلية برامج التدريب في المراكز الخاصة، ومن خلال تحليل واقع هذه البرامج والتعرف على مستويات وأساليب تقييم البرامج التدريبية المتبعة. وهدفت أيضاً إلى تحديد الأثر الذي تحدثه البرامج التدريبية على أداء العاملين في المصارف التجارية. وتوصلت الدراسة إلى أن مراكز التدريب والمصارف التجارية لا تهتم بتقييم أفرادها بعد الالتحاق بالعمل لمعرفة أثر التدريب الذي تلقاه المشاركون. وأوصى الباحث إلى ضرورة متابعة المتدربين بعد إنهاء البرنامج التدريبي.

- دراسة **جاسم العزمي**¹⁵ (2007) بعنوان: "تقييم فاعلية البرامج التدريبية الإدارية في وزارة الأشغال العامة الكويتية" حيث أجريت على عينة عشوائية تقدر بـ 126 عاملاً تم استرداد 83% من الاستبانات صالحة للتحليل الإحصائي. حيث هدفت الدراسة إلى تقييم فاعلية البرامج التدريبية وقد توصل الباحث إلى الاستنتاجات التالية: أن هناك فاعلية للبرامج و تعزى إلى خصائص الأفراد كالعمر، المستوى الإداري، الخبرة المهنية و المؤهل العلمي. كما توصل إلى وجود بعض المعوقات كعدم توفر الوسائل المناسبة لبعض البرامج وعدم أخذ التدريب في عين الاعتبار عند الترقية. وعليه أوصى الباحث زيادة فاعلية البرامج من خلال

تكثيف الدورات للجدد و إنعاش القدامى، حصر الاحتياجات ووضع خطة سنوية ثم إجراء التقييم لكل عامل.

- دراسة محمد تيسير الشرعة¹⁶ (2008) بعنوان " إستراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية" حيث استهدفت هذه الدراسة فئة المديرين و بلغ عددهم 240 يمثلون 40 شركة مساهمة عامة صناعية أردنية من أصل 81 المسجلة في سوق عمان المالي، وهدفها قياس أثر تطبيق إستراتيجية التدريب على أداء العاملين فقد توصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق مراحل العملية التدريبية مرتفعة في هذه الشركات، وله علاقة ايجابية على أداء العاملين، كما أن الأسلوب المفضل هو المحاضرة والتدوير الوظيفي بدرجة أقل، كما أن الإدارة العليا ملتزمة بالتدريب كنشاط استراتيجي بينما تستخدم التكنولوجيا بدرجة ضعيفة.

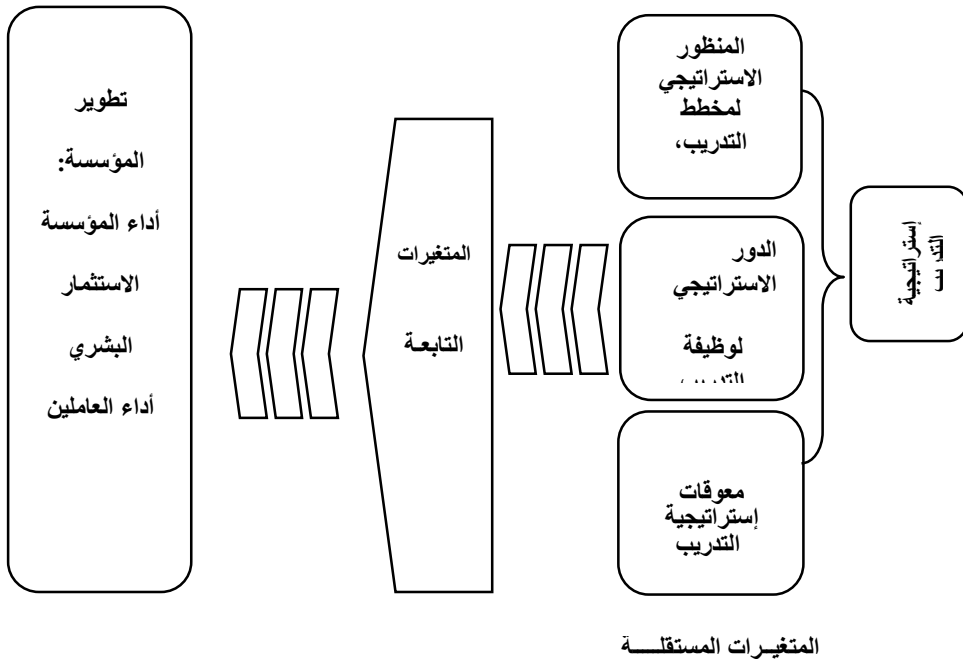
2- الدراسات الأجنبية

- دراسة¹⁷ Teresa Brannick, et al, (2002) بعنوان: "Service management practice-performance النموذج A focus on training practices : لمعرفة أثر ممارسات التدريب في تحسن مستوى تقديم الخدمات. وقام الباحثون بجمع البيانات من (143) شركة خدمية في إيرلندا. وتوصلت الدراسة إلى أن تقديم برامج تدريبية مكثفة ومخططة بشكل سليم تساهم وبشكل كبير في تحسين قدرة الأفراد العاملين على تقديم خدمات ذات مستوى مهارة عالي، وبالتالي زيادة رضا الزبائن.

- بينما هدفت دراسة¹⁸ Daniels (2003) بعنوان "Employee Training a strategic: Approach to better Return On Investment" والتي جرت في(15) مصرفا إنجليزيا، و استخدم الباحث طريقة¹⁹ Kirkpatrick (ROI) العائد على الاستثمار لمعرفة العوائد التي تضيفها عملية تدريب الأفراد العاملين. وتوصلت الدراسة إلى أن التدريب يساهم كثيرا في وتعلم الأفراد العاملين وتطوير مهاراتهم ، و يرفع فاعلية فرق العمل، وتحسين مستويات الجودة، وخلق ثقافة تنظيمية داعمة لأهداف واستراتيجيات المنظمة، وهذا بدوره يساهم في تحقيق عائد جيد على الاستثمار في التدريب.

ثالثاً: النموذج الفكري لمتغيرات الدراسة:

الشكل (2) يوضح العلاقات المحتملة بين المتغيرات المستقلة و التابعة



رابعاً: فرضيات الدراسة:

- الفرضية العدمية الأولى (H_0): لا يوجد تأثيرات ذات دلالة إحصائية (عند مستوى الدلالة 0.05) للمنظور الاستراتيجي لمخطط التدريب، على تطور المؤسسة الاقتصادية بمنطقة بشار.
- الفرضية العدمية الثانية (H_0): لا يوجد تأثيرات ذات دلالة إحصائية (عند مستوى الدلالة 0.05) للدور استراتيجي لوظيفة التدريب ومسؤولها، وتطور المؤسسة الاقتصادية بمنطقة بشار.
- الفرضية العدمية الثالثة (H_0): يوجد معوقات لتبني استراتيجية التدريب من وجهة الفاعلين في هذه الإستراتيجية.

خامسا: منهج البحث العلمي المستخدم:

تصميم الدراسة: من أجل الوصول إلى هدف البحث والإجابة عن الأسئلة التي طرحت ضمن الإشكالية سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، إلى جانب منهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي.

أ. طرق جمع المعلومات و البيانات: اعتمد الباحث على مصدرين أساسيين للحصول على البيانات و هما:

ب-1- المصادر الاستكشافية: و تمثل الخطوة الأولى في البحث حيث قام الباحث بجمع أكبر معلومات لتدعيم مختلف جوانب موضوع البحث، حيث سيتم الاعتماد على المراجع المتاحة سواء كانت باللغة العربية أو باللغات الأجنبية التي تناولت موضوع البحث، متمثلة في الكتب، الرسائل الجامعية، الملتقيات، المجلات والدوريات العلمية، مواقع الانترنت والمكتبة الالكترونية بصفة عامة، بغية إثراء الموضوع وإضفاء مصداقية أكبر. للتوصل في نهاية الأمر إلى تحليل عام و إلى نتائج تجيب عن إشكالية بحثنا. كما تم استشارة ذوي الخبرة و الاختصاص و محاولة مناقشتهم حول المعلومات النظرية والتساؤلات الأكثر تلاؤما مع موضوع البحث.

ب-2- المصادر الأولية:

- **الاستبانة:** تم تطوير استبانة و توزيعها على المؤسسات المبحوثة لجمع البيانات، وقد تم التوزيع على الأطراف الفاعلة و المباشرة في بناء إستراتيجية التدريب.
- **المقابلة الشخصية:** وهي ضرورية للاستفسار على بعض المعلومات التي نحتاجها في الدراسة.

سادسا: عينة ومجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من 264، وهم مجموع إدارات

المؤسسات المبحوثة وهم لأكثر المتدخلين في صناعة إستراتيجية التدريب، بينما شملت عينة الدراسة 40 إطارا من 10 مؤسسات، وهم يمثلون (مدراء المؤسسات، مدراء وظيفة الموارد البشرية، مسؤولي مصلحة التدريب، والمدراء التنفيذيين) لأنهم الأطراف الفاعلة و المباشرة في إستراتيجية التدريب.

الجدول (1) يوضح حجم عينة الدراسة

النسبة المئوية	العدد	
100%	264	مجموع إطرارات المؤسسات
15,15%	40	عدد إطرارات العينة

و قد تم استرجاع 38 استبانة أي بنسبة 95 % صالحة لغايات البحث العلمي.

سابعاً: أداة الدراسة: تتكون أداة الدراسة من استبانة قدمت للفاعلين (المدراء المؤسسات، مدراء وظيفة الموارد البشرية، مسؤولي مصلحة التدريب، والمدراء التنفيذيين) لمعرفة تأثير البعد الاستراتيجي للتدريب على تطوير المؤسسة، و قسمناها إلى الأربعة محاور تحتوي على 22 فقرة، حيث يحتوي:

المحور الأول: المنظور الاستراتيجي لمخطط التدريب وتضم الأسئلة (7)، (9)، (10)، (14)، (15)، (22).

المحور الثاني: الدور الاستراتيجي لوظيفة التدريب ومسؤولها، وتضم الأسئلة (11)، (17)، (18)، (19).

المحور الثالث: معوقات إستراتيجية التدريب، وتضم الأسئلة (1)، (2)، (5)، (6).
المحور الرابع: تطور المؤسسة (أداء المؤسسة - الاستثمار البشري- أداء العاملين) وتضم الأسئلة (3)، (4)، (8)، (12)، (13)، (16)، (20)، (21).

كما اعتمدنا على مقياس ليكرت الثلاثي كما يلي (1) دائماً، (2) أحياناً، (3) أبداً.
ثامناً: أساليب تحليل البيانات: تم اختيار الأساليب الإحصائية بما يتناسب مع طبيعة فرضيات الدراسة و ذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) Statistical Package for Social Sciences و ذلك لتحليل البيانات التي تم جمعها لأغراض الدراسة.

تاسعاً: أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة:

تم باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لاستخراج الإحصاءات الوصفية في الإجابة على تساؤل الدراسة و في اختبار فرضياتها الأساليب الإحصائية التالية:

1. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لترتيب متغيرات نموذج الدراسة، حيث يتم استعمال المتوسط المرجح لمعرفة اتجاهات المستجوبين فيما يخص متغيرات و محاور

الدراسة، وبما أن مقياس ليكرت المستعمل هو ثلاثي فستكون مجالات المتوسط المرجح لتحديد مستويات القبول كما يلي:

الجدول (2) يوضح المتوسط المرجح لسلم ليكرت الثلاثي

المتوسط المرجح	مستوى القبول
من 1.00 إلى 1.66	دائما
من 1.67 إلى 2.33	أحيانا
من 2.34 إلى 3.00	أبدا

2. و لاختبار الفرضيات استخدمنا الاختبارات التالية:
اختبار التوزيع الطبيعي من خلال اختبار شابيرو - ويلك، الاختبار اللامعلمي باستعمال اختبار ويلكوكسون - اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression Linear)

عاشرا: صدق و اعتمادية الأداة:

لقد تم عرض الأداة على عدد من الأساتذة في جامعة بشار بقصد التأكد من صدق الأداة وقد أبدوا بعض الملاحظات المفيدة التي تم الأخذ فيها. وتم استخدام معامل الاعتمادية Reliability المعروف بمعامل كرونباخ الفا () لقياس درجة الاعتمادية والتي بلغت:

الجدول (3) يوضح اعتمادية الدراسة

عدد الملاحظات	كرونباخ الفا
22	60.0

وهو مستوى مقبول لأغراض الدراسات الإنسانية.

إحدى عشر: عرض نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات:

1- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة:

يلاحظ من بيانات الجدول (5) أن فقرات الاستبيان على درجة مرتفعة من الأهمية حيث بلغ المتوسط 1.55 وهو في المجال [1.00-1.66] أي أن هناك موافقة من المستجوبين بأن مؤسساتهم تطبق التدريب من منظور استراتيجي.

كما نلاحظ من الجدول (6) أن فقرات الاستبيان على درجة مرتفعة من الأهمية حيث بلغ المتوسط 1.59 وهو في المجال [1.00-1.66] أي أن هناك موافقة من الفاعلين في إستراتيجية التدريب بأن هناك دورا استراتيجيا لوظيفة التدريب ومسؤولها.

أما الجدول (7) فيعطينا درجة منخفضة من الأهمية حيث بلغ المتوسط 2.38 وهو في المجال [2.34-3.00] أي عدم موافقة بأن هناك معوقات تواجه إستراتيجية التدريب.

وتبين بيانات الجدول (8) أن فقرات الاستبيان على درجة مرتفعة من الأهمية حيث بلغ المتوسط 1.38 وهو في المجال [1.00-1.66] مما يدل على أن هناك تطور حدث في المؤسسات جراء عمليات التدريب.

2- اختبار الفرضيات:

الفرضية العدمية الأولى:

يوضح الجدول (9) أن معامل الارتباط Pearson بين المتغيرين يساوي $R=0.412$ ومعامل التحديد $R^2=0.17$ مما يعني أن 17% من التغير الحاصل في تطور المؤسسة يعود إلى التغير في المنظور الاستراتيجي للتدريب في المؤسسات الاقتصادية بمنطقة بشار، و بما أن مستوى الدلالة هو 0.010 أصغر من 0.05 يمكننا رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة بأن هناك تأثيرا ذو دلالة إحصائية للتطور الحاصل في المؤسسة يعزي إلى المنظور الاستراتيجي للتدريب. ولتأكيد ذلك نلاحظ من الجدول (11) أن قيمة t المحسوبة 2.715 أكبر من قيمة t الجدولية التي هي 1.688 (من جدول التوزيع Student عند درجة الحرية $df=36$ ومستوى الدلالة 0.05).

الفرضية العدمية الثانية:

يوضح الجدول (12) أن معامل الارتباط Pearson بين المتغيرين يساوي $R=0.341$ ومعامل التحديد $R^2=0.116$ مما يعني أن 11.6% من التغير الحاصل في تطور المؤسسة

يفسر التغير في الدور الاستراتيجي لوظيفة التدريب ومسؤولها في المؤسسات الاقتصادية بمنطقة بشار، و بما أن مستوى الدلالة هو 0.036 أصغر من 0.05 يمكننا رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة بأن هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية للتطور الحاصل في المؤسسة يعزي إلى الدور الاستراتيجي لوظيفة التدريب ومسؤولها. ولتأكيد ذلك نلاحظ من الجدول (14) أن قيمة t المحسوبة 2.175 أكبر من قيمة t الجدولية التي هي 1.688 (من جدول التوزيع Student عند درجة الحرية $df=36$ ومستوى الدلالة 0.05)

الفرضية العدمية الثالثة:

قبل اختبار الفرضية قمنا بتوحيد أوزان العبارات المدربة للمتغير لأنه تمت صياغتها بشكل سلبي وهي الأسئلة (1)، (2)، (5)، (6).

يتبين من الجدول (15) أن قيمة شايبرو - ويلك هي (0,000=مستوى الدلالة) وهي أقل من 0,05 فنستنتج أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي. وعندما قمنا بالاختبار اللامعلمي ويلكوكسون ولأحظنا من الجدول (18) أن الوسط الحسابي للمتغير معوقات التدريب الاستراتيجي كان 2,3816 و بانحراف معياري قدر ب 0,59768.

أما الجدول (17) فيبين أن 26 وحدات من العينة كان متوسط إجاباتهم أكبر من المتوسط الحسابي 2,0000، 7 وحدة كانت إجاباتهم أقل من المتوسط الحسابي 2,0000، بينما 05 وحدات كانت إجاباتهم مساوية للمتوسط الحسابي 2,0000

ويوضح الجدول (18) أن مستوى الدلالة المحسوب (0,001 = مستوى الدلالة (2-tailed) . و هو أصغر من (0,05) إذا يمكننا رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي هي يوجد معوقات لتبني إستراتيجية التدريب من وجهة الفاعلين في هذه الإستراتيجية.

النتائج والتوصيات:

توصلنا في دراستنا إلى النتائج التالية:

1. يتضح أن المؤسسات قيد الدراسة تقوم بعملية التدريب من منظور استراتيجي حيث كان المتوسط الحسابي مرتفعاً مما يدل على وجود استراتيجيات واضحة في التدريب.

2. لا تنتظر هذه المؤسسات إلى التدريب فقط من وجهة نظر الإلزام القانوني²⁰ الذي يفرض على المؤسسات تخصيص 1% من كتلتها الأجرية لنشاطات التدريب والتمهين، وهذا ما وقفنا عليه في دراستنا السابقة²¹ لنفس المؤسسات من سنة 2000 إلى 2008 حيث تطورت النسبة إلى أكثر من 1% مما يدل على أن التدريب أخذ منحى استراتيجي و بعدا لاستثمار بشري، لأن نجاح أي إستراتيجية يتطلب تمويلا مناسباً.

3. لم يصبح التدريب بالمؤسسات قيد الدراسة، نشاطا روتينيا يقوم به مدير وظيفة الموارد البشرية بل أصبح له وظيفة مستقلة وكادرا له مؤهل و كفاءة وإمكانيات مادية مما لفت انتباهنا لقياس الدور الاستراتيجي لوظيفة التدريب ومسؤولها وكانت النتيجة مرتفعة.

4. هناك التزام من مختلف الأطراف الفاعلة للنهج نهجا استراتيجيا للقيام بأنشطة التدريب مما قلل من وجود معوقات يكون سببها أحد الأطراف.

5. إن التزام هذه الأطراف الفاعلة بالنهج الاستراتيجي و الدور الاستراتيجي الذي أصبحت تلعبه وظيفة التدريب و مسؤولها وعدم وجود معوقات مادية وبشرية رسخ الاعتقاد لدى إدارات المؤسسات أن التدريب أحد الأدوات الجيدة التي مكنت المؤسسات من التطور.

كما نخرج بالتوصيات التالية:

1. التزام الإدارة العليا بدعم إستراتيجية التدريب وجعله من الأولويات الإستراتيجية، وتبني أسلوب المشاركة في صناعة إستراتيجية التدريب و رصد الميزانيات الكافية لهذا النشاط الحيوي.

2. ربط إستراتيجية التدريب بتحولات المحيط الخارجي للمؤسسة على كافة المستويات الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، القانونية والتكنولوجية، وعلى الصعيدين الوطني والدولي.

3. محاولة المؤسسات تقييم العائد من تبني إستراتيجية التدريب مما يسمح بتطوير الثقافة التنظيمية الداعمة لها، ويعزز

4. وكذلك إعادة النظر بالقوانين والأنظمة والتعليمات لإزالة الجمود المتعلق بالنشاطات التدريبية.

5. التركيز على الأساليب الحديثة في التدريب وليس فقط المحاضرة والمناقشة واللجان والمؤتمرات والنوات. ومن الأساليب الحديثة نسبياً أسلوب الأدوار والمباريات ودراسة الحالات.

6. كما نوصي باستعمال التكنولوجيات الحديثة التي تعطي أكثر فعالية لاستراتيجية التدريب وتخفض من نفقاتها مثل E-learning و télé-enseignement و كذلك l'intranet

الملاحق:

الجدول (4) يوضح الخصائص العامة للمؤسسات المدروسة

المؤسسة	عدد العمال	الإطارات	أع- التحكم	أع- التنفيذ	نسبة التأطير
سونلغاز التوزيع الحضري-بشار-	192	67	104	21	34.90%
المؤسسة العمومية للأشغال العمومية	521	50	70	401	9.60%
سونلغاز التوزيع الحضري-تندوف-	54	22	26	6	40.74%
ش ذ م م إنجاز	48	5	4	39	10.42%
بريد الجزائر	389	4	222	163	1.03%
اتصالات الجزائر	455	13	245	197	2.86%
ديوان الترقية و التسيير العقاري	314	65	93	156	20.70%
بنك التنمية المحلية	14	11	2	1	78.57%
البنك الوطني الجزائري-تندوف-	19	8	3	8	42.11%
GPL	244	19	98	127	7.79%
المجموع	2250	<u>264</u>	867	1119	<u>11.73%</u>

الجدول (5) المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول المنظور الاستراتيجي لمخطط التدريب

الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
#	المنظور الاستراتيجي لمخطط التدريب	1.55	0.466	دائما
7	مخطط التدريب يكون نتيجة لتحليل و معالجة احتياجات العاملين.	1.21	0.622	دائما
15	في المؤسسة، تقييم كفاءة العمليات التدريبية السابقة يعتبر جزءا هاما من مخطط التدريب و ذلك لأنه يوضح ما إذا كان مخطط التدريب الحالي و المستقبلي ناجحا.	1.39	0.790	دائما
9	طريقة تقييم التدريب تبنى على أساس تقييم أداء المتدربين، و ذلك بمراعاة درجة الرضا لديهم.	1.47	0.862	دائما
22	هل لدى المؤسسة إمكانيات داخلية كافية للتدريب.	1.55	0.891	دائما
10	الكثير من الأنشطة التدريبية للدورات التدريبية التي تقام في المؤسسة تستوجب مشاركة مدربين من المؤسسة	1.84	1.001	أحيانا
14	مخطط التدريب يمس جميع مستويات المؤسسة و ذلك لتفادي التمييز بين عمال المديرية الأخرى	1.84	1.001	أحيانا

الجدول (6) المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول الدور الاستراتيجي لوظيفة التدريب ومسؤولها

الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
#	الدور الاستراتيجي لوظيفة التدريب ومسؤولها	1.59	0.57404	دائما
11	الإدارة العامة تستوجب وجود مصلحة خاصة بالتدريب -ضمن هيكلها التنظيمي- في أغلب الأحيان	1.32	0.739	دائما
18	تساهم وظيفة التدريب في اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة بالإعلام عن التطورات التكنولوجية و انعكاساتها الداخلية.	1.55	0.891	دائما
17	وظيفة التدريب هي المسؤولة الأولى عن تخفيض أخطار اللاتكيف مع التكنولوجيا	1.61	0.916	دائما
19	يعد مسؤول التدريب مع رئيسه الاقتراحات ليساهم في استراتيجية التدريب المنتهجة، ثم يقدم تلك الاقتراحات إلى المدير العام	1.92	0.997	أحيانا

الجدول (7) المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول معوقات إستراتيجية التدريب

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
#	معوقات استراتيجية التدريب	2.38	0.597	أبدا
1	المسؤولون في المؤسسة ليسوا ضد فكرة التدريب، لكن لا يؤمنون به كثيرا.	2.11	1.008	أحيانا
6	ترى إدارة المؤسسة أن التدريب مكلف للغاية.	2.11	1.008	أحيانا
2	ليس هناك خطط مسبقة للتدريب، الدورات التدريبية تقام عشوائيا إلى غاية استنفاد الميزانية.	2.53	0.862	أبدا
5	إطارات المؤسسة يعتبرون أن التدريب مضيعة للوقت .	2.79	0.622	أبدا

الجدول (8) المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول تطور المؤسسة

الفقرة	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
#	تطور المؤسسة	1.38	0.338	دائما
8	وجود سياسة التدريب يعني أن التدريب وسيلة للتكيف و التطور، لتحسين أداء المؤسسة.	1.05	0.324	دائما
4	الخطة التدريبية تقام على أساس أهداف استراتيجية تسمح بتطور المؤسسة.	1.11	0.453	دائما
3	إدارة المؤسسة تعتبر التدريب كاستثمار بشري يسمح ببقاء و استمرارية المؤسسة.	1.21	0.622	دائما
13	المؤسسة تعتبر أن التدريب نشاط مستمر خلال المسار المهني للعامل لتحسين أدائه وتطور المؤسسة.	1.26	0.685	دائما
20	رغم بساطة الوسائل التقنية في المؤسسة المستعملة في التدريب، إلا أن التحفيز يمكنه أن يجعله أكثر فعالية لإيمان العاملين بأنه وسيلة لتطور المؤسسة	1.34	0.745	دائما
16	التدريب هو وسيلة للترقية الاجتماعية و المهنية.	1.37	0.786	دائما
21	تسعى المؤسسة من خلال التدريب إلى سد الفجوة الموجودة بين قدرات الفرد و متطلبات الوظيفة الجديدة.	1.39	0.790	دائما
12	المؤسسة تطرح التدريب العام كموضوع للتفاوض مع ممثلي العمال، أما التدريب المهني المتخصص فهو مسؤوليتها لتطور المؤسسة.	2.32	0.962	أحيانا

الجدول (9) ملخص النموذج للمتغيرين المنظور الاستراتيجي للتدريب-تطور المؤسسة

الخطأ المعياري للتقدير	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد	معامل الارتباط	النموذج
0.31183	0.147	0.170	0.412 ^a	1

a. Predictors: (Constant), للتدريب الاستراتيجي المنظور

الجدول (10) ANOVA^b للمتغيرين المنظور الاستراتيجي للتدريب-تطور المؤسسة

النموذج	مجموع المربعات	df	مربع متوسط	F	مستوى الدلالة.
الانحدار	0.717	1	0.717	7.370	0.010 ^a
البواقي 1	3.500	36	0.097		
Total	4.217	37			

a. Predictors: (Constant), للتدريب الاستراتيجي المنظور

b. Dependent Variable: تطور المؤسسة

الجدول (11) المعاملات^a Coefficients للمتغيرين المنظور الاستراتيجي للتدريب-تطور المؤسسة

النموذج	المعاملات اللامعيارية		المعاملات المعيارية	T	مستوى الدلالة.
	B	Std. Error	Beta		
1 ثابت (Constant)	0.919	0.178		5.165	.000
المنظور الاستراتيجي للتدريب 1	0.298	0.110	0.412	2.715	0.010

a. تطور المؤسسة. Dependent Variable:

الجدول (12) ملخص النموذج للمتغيرين الدور الاستراتيجي لوظيفة التدريب ومسؤولها-تطور المؤسسة

النموذج	R	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري للتقدير
1	0.341 ^a	0.116	0.092	0.32176

a. Predictors: (Constant), الدور الاستراتيجي لوظيفة التدريب ومسؤولها

الجدول (13) ANOVA^b للمتغيرين الدور الاستراتيجي لوظيفة التدريب ومسؤولها -تطور المؤسسة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية df	مربع متوسط	F	مستوى الدلالة.
الانحدار	0.490	1	0.490	4.732	0.036 ^a
البواقي 1	3.727	36	0.104		
Total	4.217	37			

a. Predictors: (Constant), الدور الاستراتيجي لوظيفة التدريب ومسؤولها

b. Dependent Variable: تطور المؤسسة

الجدول (14) المعاملات Coefficients^a للمتغيرين الدور الاستراتيجي لوظيفة التدريب ومسؤولها - تطور المؤسسة

النموذج	المعاملات اللامعيارية		المعاملات المعيارية	T	مستوى الدلالة.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1.061	0.156		6.789	0.000
1 الدور الاستراتيجي لوظيفة التدريب ومسؤولها	0.200	0.092	0.341	2.175	0.036

a. Dependent Variable: تطور المؤسسة

الجدول (15) اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير معوقات التدريب الاستراتيجي

	كولموجروف- سميرونوف ^a			شابيرو - ويلك		
	Statistic	المشاهدات	مستوى الدلالة.	Statistic	المشاهدات	مستوى الدلالة.
معوقات التدريب الاستراتيجي	0,263	38	0,000	0,849	38	0,000
a. Lilliefors significance Correction						
a. Dependent Variable: تطور المؤسسة						

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS)

الجدول (16) جدول الإحصاء الوصفي للمتغير معوقات التدريب الاستراتيجي

أقصى	أدنى	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	
3,00	1,00	0,59768	2,3816	38	معوقات التدريب الاستراتيجي
2,00	2,00	0,00000	2,0000	38	المتوسط الحسابي لمعوقات التدريب الاستراتيجي

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS)

الجدول (17) يوضح الرتب Ranks للمتغير معوقات التدريب الاستراتيجي

مجموع الرتب	متوسط الرتب	العدد	
458,00	17,62	26 ^a	الرتب السالبة
103,00	14,71	7 ^b	الرتب الموجبة
		5 ^c	المتعادلة
		38	Total

a. المتوسط الحسابي لمعوقات التدريب الاستراتيجي > معوقات التدريب الاستراتيجي

b. المتوسط الحسابي لمعوقات التدريب الاستراتيجي < معوقات التدريب الاستراتيجي

c. المتوسط الحسابي لمعوقات التدريب الاستراتيجي = معوقات التدريب الاستراتيجي

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS)

الجدول (18) اختبار ويلكوكسون للمتغير معوقات التدريب الاستراتيجي

الاختبار الإحصائي^b

	الوسط الحسابي لمعوقات التدريب الاستراتيجي - معوقات التدريب الاستراتيجي
Z	-3,278 ^a
Asymp. مستوى الدلالة (2-tailed)	0,001

a. Based on positive ranks.

b. Wilcoxon signed Ranks Test

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS)

الإحالات

¹ روشام بن زيان، سياسة التدريب في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؛ دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بمنطقة بشار، رسالة ماجستير في تسيير الموارد البشرية، جامعة وهران 2007. ص 123-125.

² Lakhdar SEKIOU, **gestion du personnel**, les éditions d'organisation, paris 1986. pp289-321

³ Goldstein I.L, **Training in Organization: Needs assessment, development and evaluation**, 3rd ed, Brooks Col Pub Co, 1993, Canada, p 60.

⁴ عبد الباقي صلاح الدين، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية للنشر، البراهمية، الإسكندرية، 2002 ص 207.

⁵ Citeau Jean Pierre, **Gestion des ressources humaines**, édition d'organisations, Paris 2000. P101

⁶ Pierre CASSE, **La formation performante**, Office des Publications Universitaires, Centrale Ben Aknounge, Alger, 1994, p 48.

⁷ خالد عبد الرحيم الهيّتي، **إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي**، عمان: دار وائل للنشر، 2004، ص 89.

⁸ Appleby, A, and Marvin, S., **Innovation Not Limitation: Human Resource Strategy & the Impact on World Class Status**. Total Quality Management, Vol. 11, No. 415, 2000, pp.554-561.

⁹ Citeau Jean Pierre, **Gestion des ressources humaines**, édition d'organisations, paris 2000. P101

¹⁰ George T Molkovich, John W Boundreaw, **Human resources management**, Irwin, 7th INC, Illinois. 1994.P321

¹¹ Denis Leonard, Rodney McAdam, **The Strategic Impact and Application of the Business Excellence Model: Implications for Quality Training and Development**, Journal of European Industrial Training, Vol. 26, Issue 1, 2001, pp.4-13.

¹² روشام بن زيان، **إعادة تأهيل الموارد البشرية للمؤسسة ساعة الإصلاحات**، حالة قطاع الاتصالات في الجزائر، الملتقى الوطني الثاني، الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر، المركز الجامعي بشار، أبريل 2004. ص 167.

¹³ Tharennou Phyllis, **Manager tarining needs and preferred training strategies**. Journal of Management Development, Vol. 10 Iss: 5, 1991, pp.46 – 59.

¹⁴ الدحيات جهاد صالح، تقييم فاعلية البرامج التدريبية في مراكز التدريب الخاصة من وجهة نظر المتدربين: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن 1999.

¹⁵ العزمي محمد جاسم، تقييم فاعلية البرامج التدريبية الإدارية في وزارة الأشغال العامة الكويتية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2007. ص 79-82.

¹⁶ الشرعة عطا الله محمد تيسير، إستراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان الأردن، 2008.

¹⁷ Teresa Brannick, Sean de Burca, Brian Eynes, Evelyn Roche, Sean Ennis, **Service Management Practice-Performance Model: A Focus on Training Practices**, Journal of European Industrial Training, Vol. 26, Issue 8, 2002, pp.394-403.

¹⁸ Daniels Sh, **Employee Training: A Strategic Approach to Better Return on Investment**, Journal of Business Strategy, Vol. 24, Issue 5, 2003, pp.39-42.

¹⁹ Alliger George M. & al. **Kirkpatrick's Levels Of Training Criteria : Thirty Years Later**, Personnel Psychology, 42, 2, 1989, pp. 331-342.

²⁰ المادة 79 من القانون رقم 24- 06 مؤرخ في 6 ذي الحجة عام 1427 الموافق 26ديسمبر سنة، 2006 يتضمن قانون المالية لسنة 2007

²¹ روشام بن زيان، دور ومكانة سياسة التدريب في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؛ دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بمنطقة بشار، رسالة ماجستير في تسيير الموارد البشرية، جامعة وهران 2007 أيضا بعض الأعمال العلمية التي أشرفنا عليها أبرزها "البعد الاستثماري للتدريب بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، مذكرة ليسانس إدارة أعمال، جامعة بشار، 2009.