

أثر استراتيجية التكوين على تطور المؤسسات الاقتصادية

بمنطقة بشار- الجزائر

أ. روشام بن زيان

جامعة طاهري محمد، بشار / الجزائر
rouchambenziane@yahoo.fr

The Impact of training strategy on the development of economic companies in the area of BECHAR - ALGERIA

Roucham Benziane

University of Tahri Mohammed, Bechar –Algeria

Received: 09 Nov 2015

Accepted: 02 Mar 2015

Published: 30 June 2015

ملخص:

التكوين هو من الممارسات الجيدة لإدارة الموارد البشرية - يسمح للمؤسسة بسرعة التأقلم مع التغيرات التي يشهدها محيطها الداخلي والخارجي، ما يدفع بالمؤسسة إلى تبني استراتيجية تكوين واضحة. لذا تهدف هذه الدراسة لمعرفة مدى تبني المؤسسات الاقتصادية بمنطقة بشار لاستراتيجية تكوين التي لها أثر على تطور المؤسسة. حيث كان مجتمع دراستنا كافة المؤسسات الاقتصادية التي تقوم بالتكوين، وشملت عينة الدراسة 10 مؤسسات بمنطقة بشار حيث استهدفنا الأطراف الفاعلة في صنع استراتيجية التكوين منهم المدراء العامون، مدراء الموارد البشرية، المدراء التنفيذيون، مسؤولي وظيفة التكوين. حيث وزعنا 40 استبياناً بمعدل 4 لكل مؤسسة استرجعنا منها 95% صالحة للتحليل الإحصائي.

الكلمات المفتاحية: استراتيجية التكوين، وظيفة التكوين، مسؤول التكوين، تطور المؤسسة.

رموز JEL: M12, C1.

Abstract:

The training is one of the best practices of human resources management. 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. So, 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 our 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- training function- training responsible- company's evolution.

(JEL) Classification : M12, C1.

تمهيد:

تعيش المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تقلبات تمخضت عن التحول نحو اقتصاد السوق، نتج عنها صعوبات حالت دون تبني المقاربات الحديثة في إدارة موارد ها البشرية، وسط تغييرات بيئية تتميز بالتجديد والمنافسة، يكون الاعتماد فيها على الأساليب العلمية في تسيير المؤسسة في إطارات 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 تكوين أفرادها حتى تكون لديها مختلف المعارف والمهارات التي تسمح بمواجهة كافة التغييرات على جميع المستويات الاقتصادية، التكنولوجية والاجتماعية.

فنجاح 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 استراتيجية التكوين، لقد ازدادت أهمية التكوين في هذا القرن الذي يفرض علينا التفكير في التغييرات والتحديات المتنوعة والمتمثلة في التدفق المعرفي والتكنولوجي والتكتلات الاقتصادية العملاقة والعولمة. إن تبني هذه الاستراتيجيات سيسمح لا محالة بتحسين ممارسات وظيفية تسيير الموارد البشرية كما أن لها التأثير في تطور أداء المؤسسة وتعزيز 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 انتاجها وخدماتها بصفة دائمة، تبني التكنولوجيات المتطورة واستخدام الأساليب الحديثة في المناجمنت وتحيين قوانينها ولوائحها التنظيمية، مما يتطلب إشراك العاملين في من خلال برامج التحسين والتكوين المستمر. إن نجاح المؤسسة في هذه المهمة، لا يكون إلا بتكاتف جهود مختلف الفاعلين في صنع استراتيجية التكوين على كل المستويات انطلاقا من الإدارة العامة وصولا إلى المتكون في حد ذاته ومرورا بمدير الموارد البشرية، المدراء التنفيذيين ومسؤول مصلحة التكوين دون أن ننسى تدخل ممثلي العمال.

1. إشكالية البحث: إن عدم توافر أي مؤسسة على اليد العاملة المؤهلة جيدا والمدرّبة التي تتكيف باستمرار مع التحولات يعد ضعفا أمامها للمنافسة اقليميا وعالميا. ومن هذا المنطلق يجب النظر إلى التكوين من منظور

استراتيجي - بعيدا عن اعتبار التكوين نشاطا نمطيا روتينيا - وهذا ما يكون محور انشغالنا محاولين الإجابة عن الإشكالية الأساسية التالية:

ما مدى تبني المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لاستراتيجية تكوين واضحة يكون لها الأثر في تطور المؤسسة؟
2. دوافع اختيار الموضوع:

لقد شكلت ملاحظتنا السابقة¹ دافعا لاختيار هذا الموضوع، حيث رصدنا أن موضوع التكوين لم يرق بعد بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية إلى المستوى الذي يحقق خياراتها. فأردنا التعرض إلى موضوع التكوين من زاوية مختلفة بعيدا عن الدراسات السابقة التي تنظر له فقط كنشاط نمطي من أنشطة الموارد البشرية فأردنا معالجة هذا القصور وإبراز صورة التكوين كاستراتيجية قائمة بذاتها.
3. أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة من كونها تأتي في سياقين؛ الأول : الأكاديمي النظري، والثاني الميداني التطبيقي. أما السياق الأكاديمي فسيسهم في التعرف على العلاقة التي تربط التكوين بأبعاده المختلفة بمتغيرات كداء العاملين وتطور المؤسسة وهذا جد مفيد للباحثين والدارسين في الموضوع. أما فيما يتعلق بالجانب التطبيقي فتهدف إلى مساعدة مسؤولي المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بمنطقة بشار على التعرف على فعالية برامجهم التكوينية والوقوف عند الثغرات ورصد المعوقات. لزيادة التركيز على المجالات التي لها فاعلية من خلال انتقاء أفضل السبل ومعالجة القصور على الأقل فاعلية.

4. أهداف الدراسة:

تمثلت أهداف بحثنا فيما يلي:

- ♦ تسليط الضوء على أحد استراتيجيات وظيفة الموارد البشرية أقل ما يقال عنها أنها المسؤولة عن تقليل خطر اللأ تكيف مع تحولات محيط المؤسسة.
- ♦ ترتكز الدراسة على موضوع يؤثر على تعزيز القدرة التنافسية. حيث أن التكوين هو استثمار طويل الأجل لأهم مورد بالمؤسسة يسمح بتحسين أداء العاملين وتطوير معارفهم ومهاراتهم وهذا ما يرفع قدراتها التنافسية محليا ودوليا.
- ♦ تأصيل المفاهيم الأساسية المتعلقة بهذه الاستراتيجية ومختلف الفاعلين فيها تحديد درجة تدخل كل طرف حسب نوع نشاط المؤسسة أو حجمها ... إلخ نظرا لقلّة المراجع بخصوصها واختلاط المفاهيم المرتبطة بها.

- ♦ من خلال بحثنا سنوضح كيفية دمج استراتيجية التكوين في المؤسسة بشكل يجعلها تحقق الأهداف البيئية المرجوة منها ومساهمتها في تحقيق البقاء والاستمرارية للمنظمة.
- ♦ دعم اهتماماتنا العلمية بجزئيات المنشأة بعيدا عن السطحية والمعالجة الوصفية.

أولا. الإطار النظري:

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

1. مفاهيم أساسية في التكوين:

فقد عرفه ² (L.Sekiou, 1986) على أنه "هو مجمل النشاطات، الوسائل، الطرق، والدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم وسلوكياتهم، وقدراتهم الفكرية الضرورية في آن واحد لتحقيق أهداف المنظمة من جهة، وتحقيق أهدافهم الشخصية والاجتماعية 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 ومهارات 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 التكوين "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 للتكوين:

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. وهذا 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 وجود علاقة بين استراتيجية الموارد البشرية والمكانة العالمية للمنظمات، وأن المنظمات التي تستخدم استراتيجية موارد بشرية متكاملة يكون أداؤها أفضل في مجال تحقيق مستويات جودة عالية، وتحسين وتطوير أداء أفرادها العاملين، وهذا التغيير يؤثر على استراتيجيات أنشطة الموارد البشرية ومنها نشاط التكوين. حيث أن أغلب المؤسسات في العالم تتفق مبالغ طائلة عليه، من أجل رفع سوية أداء عمالها ومما ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها، ومن أهم الجوانب التي يجب مراعاتها في العملية التكوينية هي اختيار الاستراتيجية المناسبة إلى تحقيق أهداف مخطط التكوين وبما يتلاءم مع احتياجات الموظفين والمؤسسة.

هذا، وينبع البعد الاستراتيجي التكويني عن أهداف استراتيجية 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)؛

1.2. مفهوم استراتيجية التكوين:

ومما سبق يمكن للباحث استخلاص التعريف التالي لاستراتيجية التكوين "بأنها عملية تهدف إلى اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد فيما يتعلق بتنمية وتطوير أداء العاملين في المنظمة ومدى امتلاكهم للمهارات والمعارف والكفاءات والقدرات والمدخل الرئيسي لاستراتيجية التكوين هي الاستراتيجية 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 وتكوين 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 استراتيجية 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.

2.2. اهتمام المؤسسة باستراتيجية التكوين:

وتتضح الأهمية المتزايدة الممنوحة حالياً لمفهوم استراتيجيات التكوين 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 التكوين واحد من المحاور الاستراتيجية ذات البعد البشري داخل المؤسسة كما أن تمويل عملية التكوين بالنسبة لكتلة الأجور قد بلغ في فرنسا 2.34% سنة 1986 و3.34% سنة 1997. كما أفادت احصائية¹⁰ سنة 1994 أن الشركات الأمريكية والتي يفوق عدد عمالها أكثر من 100 أنفقت مبلغ 45 مليارات دولار على برامج التكوين فيها، حيث تنظر إلى ذلك على أنه مسألة استراتيجية تخدم مصالحها في البعيدة الأجل.

ويرجع هذا الاهتمام إلى عوامل عديدة منها:¹¹

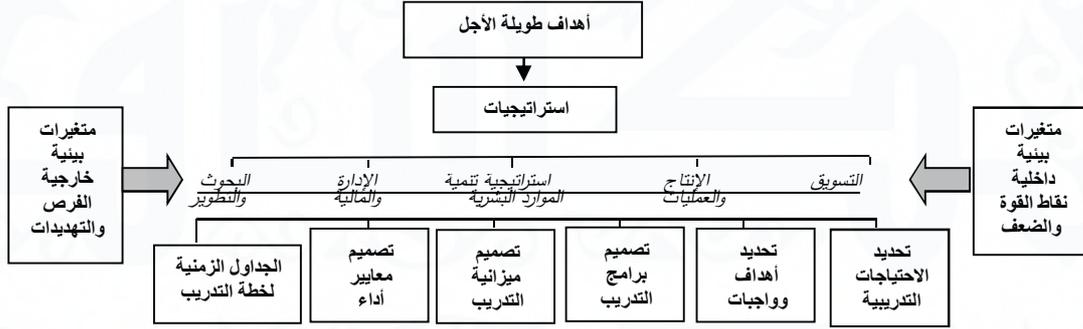
- ♦ المكانة المهمة التي أصبحت تحتلها وظيفة الموارد البشرية.
- ♦ التكوين يمثل للمسؤولين عامل للتسوية الاجتماعية.
- ♦ التكوين يمثل عاملاً للتوفيق بين النظرة الاجتماعية والاقتصادية في نفس الوقت.
- ♦ الأثر المتزايد لممارسات وسياسات وظيفة التكوين على أداء الأفراد العاملين

3.2 التخطيط الاستراتيجي للتكوين:

يقوم التخطيط الاستراتيجي للتكوين، النابع من الأهداف الطويلة الأجل، على بلوغ التوجهات الاستراتيجية في كل الوظائف الرئيسية التسويق، الإنتاج، الموارد البشرية والإدارة والمالية. إن المخطط الاستراتيجي للتكوين 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 بالنسبة للرأسمال المستثمر - دخول أسواق جديدة أو التوسع في أسواق قائمة - التوغل في السوق بسعر تنافسي من خلال تخفيض التكاليف، لهذا فإن بلوغ هذه الأهداف الاستراتيجية لا يتسنى إلا بتوفر موارد بشرية مكونة ومؤهلة تسهم في بلوغها.

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

الشكل 1: مخطط يوضح مكان المخطط الاستراتيجي للتكوين ضمن استراتيجيات المؤسسة



المصدر: من إعداد الباحثة.

إن الضرورة تكون أكثر إلحاحا إلى تكوين الأفراد حينما تكون المؤسسة بصدد تطبيق خيار استراتيجي الذي يشمل تغييرات في هيكل العمل داخل المؤسسة وتحولات في تنظيم العمل، وهذا التكوين 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.

كما طرح *Malcolm Peel* عدة أسئلة لإبراز الدور الاستراتيجي للتكوين:

- ♦ هل تحتاج الخطة الاستراتيجية 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 الاستراتيجية 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 التكوين 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 (*Tharennou, 1991*)¹³ الاستراتيجيات التكوينية بأنها كيفية عقد و تقديم البرامج التكوينية

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 للمتكون أم لا؟ هل يتم استخدام مكونين من داخل المؤسسة أم من خارجها؟

♦ محتوى البرنامج، هل يتضمن محتوى إداري أم يتعلق بمشاكل خاصة في المؤسسة؟

وبالتالي فإنه يمكننا تعريف استراتيجية التدريب بأنها مزيج من طرق التدريب والوسائل المساعدة وأسلوب تنظيم المتكويّنين و المتكويّنين، بالإضافة إلى أنها تصف خبرات التعلم التي سيمر بها المتكويّنون، ونمط الممارسة التطبيقية التي سيقومون بها. والجدير بالذكر فإن الاستراتيجية التكوينية مرتبطة مع مدى تجاوبها مع أنماط التعلم التي تتماشى مع وظيفة المتلقي. والجدير بالذكر أن الاستراتيجية التكوينية تختلف من مكان لآخر ومن ظرف لآخر حسب متطلبات التكوين، فلذلك يجب أن يتم اختيار الاستراتيجية التي تلبى احتياجات المؤسسة بالإضافة إلى الاحتياجات النفسية للموظفين والتي لا تتعارض مع فلسفة الإدارة.

ثانياً. الدراسات السابقة:

يزخر الأدب الإداري بالعديد من الجهود العلمية حول التكوين، لذا حاولنا التركيز على بعض الدراسات العربية وكذا الأجنبية.

1. دراسة شذى عبيدات (2003)¹⁴ : بعنوان "واقع استراتيجية الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية" ومنها وظيفة التكوين. بهدف معرفة اهم المعوقات التي تقف أمام البنوك الأردنية وهي بصدد تبني الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية و أنشطتها المختلفة. وتوصل الباحث إلى أن البنوك الأردنية لها مقدرة متوسطة بين إدارة الموارد البشرية في مجال التكوين و التخطيط الاستراتيجي للبنك ككل، وأن تطبيق وظيفة التكوين للموارد البشرية في البنوك الأردني تتم بدرجة عالية لكن تعاني من مشاكل كضعف قيم الثقافة التنظيمية خاصة ما تعلق بمشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية. وكذا ضعف التنسيق بين دائرة الموارد البشرية و الوظائف الأخرى.

2. دراسة محمد تيسير الشرعة (2008)¹⁵ : بعنوان " استراتيجية 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 استراتيجية التدريب على أداء العاملين فقد توصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق مراحل العملية التكوينية 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.

3. دراسة جهاد صالح الدحيات (1999)¹⁶ بعنوان: "تقييم فاعلية البرامج التكوينية في مراكز التكوين 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 التكوين في المراكز الخاصة، ومن خلال تحليل واقع هذه البرامج والتعرف على مستويات وأساليب تقييم البرامج التكوينية المتبعة. وهدفت أيضا إلى تحديد الأثر الذي تحدثه البرامج التكوينية على أداء العاملين في المصارف التجارية. وتوصلت الدراسة إلى أن مراكز التكوين والمصارف التجارية لا تهتم بتقييم أفرادها بعد الالتحاق بالعمل لمعرفة أثر التكوين الذي تلقاه المشاركون. وأوصى الباحث إلى ضرورة متابعة المتكويين بعد إنهاء البرنامج التكويني.

4. دراسة **Teresa Brannick, et al (2002)** ¹⁷ بعنوان: *“Service management practice-performance model: A focus on training practices”* لمعرفة أثر ممارسات التكوين في تحسن مستوى تقديم الخدمات. وقام الباحثون بجمع البيانات من (143) شركة خدمية في إيرلندا. وتوصلت الدراسة إلى أن تقديم برامج تكوينية مكثفة ومخططة بشكل سليم تساهم وبشكل كبير في تحسين قدرة الأفراد العاملين على تقديم خدمات ذات مستوى مهارة عالي، وبالتالي زيادة رضا الزبائن.

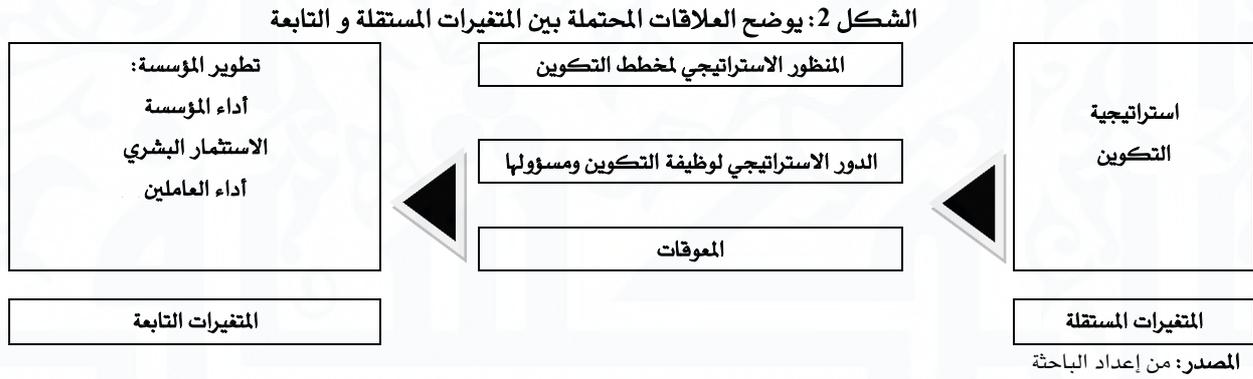
5. دراسة **Abdelkadir & al (2001)** ¹⁸ بعنوان: *“Training practices of Polish Banks : an appraisal and agenda of improvement”* هدفت لمعرفة ممارسات التكوين وأنشطته في البنوك البولندية، وقام الباحثان بجمع البيانات من (30) بنكاً في بولندا. وتضمنت أنشطة التكوين التي تمت دراستها ما يلي: تحديد احتياجات التكوين، وتطوير برامج، وتقييم فاعلية هذه البرامج. وتوصلت الدراسة إلى أن العديد من هذه البنوك تتجاهل عملية تحديد الاحتياجات التكوينية، وغياب عملية تقييم النتائج مما انعكس على أداء الموظفين.

6. بينما هدفت دراسة **Daniels (2003)** ¹⁹ بعنوان *“Employee Training a strategic: Approach to better Return On Investment”* والتي جرت في (15) مصرفاً إنجليزيا، واستخدم الباحث طريقة *Kirkpatrick (ROI)* العائد على الاستثمار لمعرفة العوائد التي تضيفها عملية تكوين الأفراد العاملين. وتوصلت الدراسة إلى أن التكوين يساهم كثيرا في وتعلم الأفراد العاملين وتطوير مهاراتهم، ويرفع فاعلية فرق العمل، وتحسين مستويات الجودة، وخلق ثقافة تنظيمية داعمة لأهداف واستراتيجيات المنظمة، وهذا بدوره يساهم في تحقيق عائد جيد على الاستثمار في التكوين.

7. ودراسة **Gascó (2004)** ²¹ التي ركزت على معرفة أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية وخصوصاً استراتيجية التكوين في شركة الاتصالات الإسبانية (*Telefonica*). وأهم النتائج التي توصلت إليها بأن استخدام تكنولوجيا المعلومات في التكوين ساهم وبشكل كبير في تحسين استغلال المديرين لوقتهم، وزيادة المشاركة الفعالة للمدربين، وتحسين أنظمة تقييم فاعلية البرامج التكوينية، وتحسين جودة هذه البرامج.

ونخلص في الأخير إلى أن الدراسات السابقة التي تم التطرق إليها تنوعت في نتائجها فمنها ما ركز على جانب تقييم البرامج التكوينية وتحديد آثارها مثل دراسة الدحيات (1995). بينما اهتمت عبيدات (2003) في العلاقة بين التخطيط وتطبيق البرامج التكوينية. وأظهرت دراسة Abdelkadir (2001) أن البنوك البولندية تتجاهل تحديد الاحتياجات التكوينية وتقييم البرامج التكوينية. وقدمت دراسة Teresa (2002) الدليل على أن التكوين يؤدي إلى رفع مستوى الأداء وإتقان العمل. وانفردت دراسة Daniels (2003) في إظهار أهمية العائد على الاستثمار في التكوين وقدمت الدليل على أن العائد جيد من حيث تطوير قدرات ومهارات العاملين.

ثالثا: النموذج الفكري لتغيرات الدراسة:



رابعا. فرضيات الدراسة:

- ♦ الفرضية العدمية الأولى (H₀): لا يوجد منظور استراتيجي للتكوين بالمؤسسات من وجهة نظر الفاعلين في استراتيجية التكوين.
- ♦ الفرضية العدمية الثانية (H₀): لا يوجد دور استراتيجي لوظيفة التكوين ومسؤولها في استراتيجية التكوين من وجهة نظر الفاعلين فيها.
- ♦ الفرضية العدمية الثالثة (H₀): يوجد معوقات لتبني استراتيجية التكوين من وجهة الفاعلين في هذه الاستراتيجية.
- ♦ الفرضية العدمية الرابعة (H₀): يوجد تطور بالمؤسسة
- ♦ الفرضية العدمية الخامسة (H₀): لا يوجد تأثيرات ذات دلالة إحصائية (عند مستوى الدلالة 0.05) للمنظور الاستراتيجي لمخطط التكوين، على تطور المؤسسة الاقتصادية بمنطقة بشار.
- ♦ الفرضية العدمية السادسة (H₀): لا يوجد تأثيرات ذات دلالة إحصائية (عند مستوى الدلالة 0.05) للدور استراتيجي لوظيفة التكوين ومسؤولها، وتطور المؤسسة الاقتصادية بمنطقة بشار.

خامسا: منهج البحث العلمي المستخدم:

1. 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.

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

1.2. المصادر الاستكشافية: وتمثل 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 وإلى نتائج تجيب عن إشكالية بحثنا. كما تم استشارة ذوي الخبرة والاختصاص ومحاولة مناقشتهم حول المعلومات النظرية والتساؤلات الأكثر تلاؤما مع موضوع البحث.

2.2. المصادر الأولية:

1.2.2. الاستبانة: تم تطوير استبانة وتوزيعها على المؤسسات المبحوثة لجمع البيانات، وقد تم التوزيع على الأطراف الفاعلة والمباشرة في بناء استراتيجية التدريب.

2.2.2. المقابلة الشخصية: وهي ضرورية للاستفسار على بعض المعلومات التي نحتاجها في الدراسة.

سادسا. عينة ومجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من 264، وهم مجموع إطارات المؤسسات المبحوثة وهم أكثر المتدخلين في صناعة استراتيجية التكوين، بينما شملت عينة الدراسة 40 إطارا من 10، وهم يمثلون (مدراء المؤسسات، مدراء وظيفة الموارد البشرية، مسؤولي مصلحة التكوين، والمدراء التنفيذيين) لأنهم الأطراف الفاعلة والمباشرة في استراتيجية التكوين.

الجدول 1: يوضح حجم عينة الدراسة

| النسبة المئوية | العدد | |
|----------------|-------|-----------------------|
| %100 | 264 | مجموع إطارات المؤسسات |
| %15,15 | 40 | عدد إطارات العينة |

المصدر: من إعداد الباحثة

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

سابعاً. أداة الدراسة:

تتكون أداة الدراسة من استبانة قدمت للفاعلين (لمدراء المؤسسات، ومدراء وظيفة الموارد البشرية، مسؤولي مصلحة التكوين، والمدراء التنفيذيين) لمعرفة تأثير البعد الاستراتيجي للتكوين على تطور المؤسسة، وقسمناها إلى الأربعة محاور مكونة تحتوي على 22 فقرة، حيث يحتوي:

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

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

♦ المحور الثالث: معوقات استراتيجية التكوين، 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 وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي *Statistical Package for Social Sciences (SPSS)* وذلك 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 وفي 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 ومحاور الدراسة، وبما أن مقياس ليكرت المستعمل هو ثلاثي فستكون مجالات المتوسط المرجح لتحديد مستويات القبول كما يلي:

الجدول 2: يوضح المتوسط المرجح لسلم Osgood

| مستوى القبول | المتوسط المرجح |
|--------------|------------------|
| دائماً | من 1.00 إلى 1.66 |
| أحياناً | من 1.67 إلى 2.33 |
| أبداً | من 2.34 إلى 3.00 |

المصدر: من إعداد الباحثة

2. و لاختبار الفرضيات استخدمنا الاختبارات التالية:

♦ اختبار التوزيع الطبيعي (*Tests of Normality*) من خلال اختبار (*Shapiro-Wilk*)

♦ الاختبار اللامعلمي باستعمال اختبار (*Wilcoxon*)

♦ 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 *Cronbach's Alpha* لقياس درجة الاعتمادية والتي بلغت:

الجدول 3: يوضح اعتمادية الدراسة

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| 60.0 | 22 |

المصدر: من إعداد الباحثة

وهو مستوى مقبول في لأغراض الدراسات الانسانية.

الحادي عشر. عرض نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات:

الجدول 4: يوضح الخصائص العامة للمؤسسات المدروسة

| المؤسسة | عدد العمال | الاطارات | 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% |
| SARL INJAZ | 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 | 264 | 867 | 1119 | 11.73% |

المصدر: من إعداد الباحثة

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 التكوين من منظور استراتيجي.

الجدول 5: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول المنظور الاستراتيجي لمخطط التكوين

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

المصدر: من إعداد الباحثة

الجدول 6: المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول الدور الاستراتيجي لوظيفة التكوين ومسؤولها

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

المصدر: من إعداد الباحثة

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 استراتيجية التكوين بأن هناك دورا استراتيجيا لوظيفة التكوين ومسؤولها.

الجدول 7: المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول معوقات استراتيجية التكوين

| الفقرة | العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى القبول |
|--------|---|-----------------|-------------------|--------------|
| # | معوقات استراتيجية التكوين | 2.38 | 0.597 | أبدا |
| 1 | المسؤولين في المؤسسة ليسوا ضد فكرة التكوين، لكن لا يؤمنون به كثيرا. | 2.11 | 1.008 | أحيانا |
| 6 | ترى إدارة المؤسسة أن التكوين مكلف للغاية. | 2.11 | 1.008 | أحيانا |
| 2 | ليس هناك خطط مسبقة للتكوين، الدورات التكوينية تقام عشوائيا إلى غاية استفاد الميزانية. | 2.53 | 0.862 | أبدا |
| 5 | إطارات المؤسسة يعتبرون أن التكوين مضيعة للوقت . | 2.79 | 0.622 | أبدا |

المصدر: من إعداد الباحثة

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 استراتيجيات التكوين.

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

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

المصدر: من إعداد الباحثة

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 التكوين.

2. اختبار الفرضيات:

1.1. الفرضية العدمية الأولى:

نستخدم الاختبار اللامعلمي (*Wilcoxon*) وهو يستخدم لاختبار العينة الأحادية التي لا تتبع التوزيع الطبيعي لأنه

عند اختبارنا إذا كانت العينات التوزيع الطبيعي أم لا²² وجدنا:

الجدول 9: *Tests of Normality* للمتغير المنظور الاستراتيجي للتكوين

| | Kolmogorov-Smirnov ^a | | | Shapiro-Wilk | | |
|-----------------------------|---------------------------------|----|-------|--------------|----|-------|
| | Statistic | Df | Sig. | Statistic | df | Sig. |
| المنظور الاستراتيجي للتكوين | 0,193 | 38 | 0,001 | 0,880 | 38 | 0,001 |

a. Lilliefors Significance Correction

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS)

نلاحظ من الجدول أن قيمة (*Shapiro-Wilk*) هي ($Sig=0,001$) وهي أقل من 0,05 فنستنتج أن البيانات لا

تتبع التوزيع الطبيعي لهذا نقوم باختبار (*Wilcoxon*) حيث نجد النتائج التالية:

الجدول 10: Descriptive Statistics للمتغير المنظور الاستراتيجي للتكوين

| | N | Mean | Std. Deviation | Minimum | Maximum |
|---|----|--------|----------------|---------|---------|
| المنظور الاستراتيجي للتكوين- | 38 | 1,5526 | 0,46677 | 1,00 | 3,00 |
| المتوسط الحسابي للمنظور الاستراتيجي للتكوين | 38 | 2,0000 | 0,00000 | 2,00 | 2,00 |

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS)

الجدول 11: يوضح الرتب Ranks للمتغير المنظور الاستراتيجي للتكوين

| | N | Mean Rank | Sum of Ranks |
|---|-----------------|-----------|--------------|
| المتوسط الحسابي للمنظور الاستراتيجي للتكوين | 3 ^a | 18,00 | 54,00 |
| الاستراتيجي للتكوين - المنظور | 30 ^b | 16,90 | 507,00 |
| الاستراتيجي للتكوين | 5 ^c | | |
| Total | 38 | | |

a. الوسط الحسابي للمنظور الاستراتيجي للتكوين > المنظور الاستراتيجي للتكوين

b. الوسط الحسابي للمنظور الاستراتيجي للتكوين < المنظور الاستراتيجي للتكوين

c. الوسط الحسابي للمنظور الاستراتيجي للتكوين = المنظور الاستراتيجي للتكوين

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS)

الجدول 12: Test Wilcoxon للمتغير المنظور الاستراتيجي للتكوين

| Test Statistics ^b | |
|------------------------------|---------------------|
| Z | -4.104 ^a |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | 0.000 |

a. Based on negative ranks.

b. Wilcoxon Signed Ranks Test (SPSS)

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS)

يبين الجدول (10) أن الوسط الحسابي للمتغير المنظور الاستراتيجي للتكوين كان 1,5526 و بانحراف معياري 0,46677 ، أما الجدول (11) فيبين أن 03 وحدات من العينة كان متوسط إجاباتهم أكبر من من المتوسط الحسابي 2,0000 ، و 30 وحدة كانت إجاباتهم أقل من المتوسط الحسابي 2,0000 ، بينما 05 وحدات كانت إجاباتهم مساوية للمتوسط الحسابي 2,0000 ، ويوضح الجدول (12) أن مستوى الدلالة المحسوب (Sig. = 0,000) (2-tailed) و هو أصغر من (0,05) إذا يمكننا رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي هي يوجد منظور استراتيجي للتكوين بالمؤسسات من وجهة نظر الفاعلين في استراتيجية التكوين.

2.2. الفرضية العدمية الثانية:

الجدول 13: Tests of Normality للمتغير الدور الاستراتيجي لوظيفة التكوين ومسؤولها

| | Kolmogorov-Smirnov ^a | | | Shapiro-Wilk | | |
|---|---------------------------------|----|------|--------------|----|-------|
| | Statistic | df | Sig. | Statistic | df | Sig. |
| الدور الاستراتيجي لوظيفة التكوين ومسؤولها | 0,252 | 38 | ,000 | 0,856 | 38 | 0,000 |

a. Lilliefors Significance Correction

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS)

بعد اختبارنا للمتغير إن كانت بياناته تتبع التوزيع الطبيعي أم لا نلاحظ من الجدول أن قيمة $(Shapiro-Wilk)$ ($Sig=0,000$) وهي أقل من 0,05 فنستنتج أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي لهذا نقوم بالاختبار اللامعلمي ($Wilcoxon$) كما يلي:

الجدول 14: *Descriptive Statistics* للمتغير الدور الاستراتيجي لوظيفة التكوين ومسؤولها

| | N | Mean | Std. Deviation | Minimum | Maximum |
|---|----|--------|----------------|---------|---------|
| الدور الاستراتيجي لوظيفة التكوين ومسؤولها | 38 | 1,5987 | 0,57404 | 1,00 | 3,00 |
| المتوسط الحسابي للدور الاستراتيجي لوظيفة التكوين ومسؤولها | 38 | 2,0000 | 0,00000 | 2,00 | 2,00 |

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS)

يبين الجدول (14) أن الوسط الحسابي للمتغير الدور الاستراتيجي لوظيفة التكوين ومسؤولها كان 1,5987 وبانحراف معياري 0,57404 ، أما الجدول (15) فيبين أن 06 وحدات من العينة كان متوسط إجاباتهم أكبر من المتوسط الحسابي 2,0000 ، و 26 وحدة كانت إجاباتهم أقل من المتوسط الحسابي 2,0000 ، بينما 06 وحدات كانت إجاباتهم مساوية للمتوسط الحسابي 2,0000.

الجدول 15: يوضح الرتب *Ranks* للمتغير الدور الاستراتيجي لوظيفة التكوين ومسؤولها

| | N | Mean Rank | Sum of Ranks |
|---|----------------|-----------------|--------------|
| المتوسط الحسابي للدور الاستراتيجي لوظيفة التكوين ومسؤولها | Negative Ranks | 6 ^a | 13,67 |
| | Positive Ranks | 26 ^b | 17,15 |
| | Ties | 6 ^c | |
| Total | 38 | | |

a. المتوسط الحسابي للدور الاستراتيجي لوظيفة التكوين ومسؤولها > الدور الاستراتيجي لوظيفة التكوين ومسؤولها

b. المتوسط الحسابي للدور الاستراتيجي لوظيفة التكوين ومسؤولها < الدور الاستراتيجي لوظيفة التكوين ومسؤولها

c. المتوسط الحسابي للدور الاستراتيجي لوظيفة التكوين ومسؤولها = الدور الاستراتيجي لوظيفة التكوين ومسؤولها

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS)

ويوضح الجدول (16) أن مستوى الدلالة المحسوب ($Sig. (2-tailed) = 0,000$) وهو أصغر من (0,05) إذا

يمكننا رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي هي يوجد دور استراتيجي لوظيفة التكوين ومسؤولها في استراتيجية التكوين. من وجهة نظر الفاعلين فيها.

الجدول 16: *Test Wilcoxon* للمتغير الدور الاستراتيجي لوظيفة التكوين ومسؤولها

| <i>Test Statistics^b</i> | |
|------------------------------------|---|
| | الوسط الحسابي للدور الاستراتيجي لوظيفة التكوين ومسؤولها - الدور الاستراتيجي لوظيفة التكوين ومسؤولها |
| Z | -3,502 ^a |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | 0,000 |

a. Based on negative ranks.

b. Wilcoxon Signed Ranks Test

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS)

3.2. الفرضية العدمية الثالثة:

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

الجدول 17: *Tests of Normality* للمتغير معوقات التكوين الاستراتيجي

| | Kolmogorov-Smirnov ^a | | | Shapiro-Wilk | | |
|----------------------------|---------------------------------|----|-------|--------------|----|-------|
| | Statistic | df | Sig. | Statistic | df | Sig. |
| معوقات التكوين الاستراتيجي | 0,263 | 38 | 0,000 | 0,849 | 38 | 0,000 |

a. Lilliefors Significance Correction

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS)

يتبين من الجدول (17) أن قيمة (*Shapiro-Wilk*) هي (Sig=0,000) وهي أقل من 0,05 فنستنتج أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي. وعندما قمنا بالاختبار اللامعلمي (*Wilcoxon*) وحصلنا على النتائج التالية:

الجدول 18: *Descriptive Statistics* للمتغير معوقات التكوين الاستراتيجي

| | N | Mean | Std. Deviation | Minimum | Maximum |
|---|----|--------|----------------|---------|---------|
| معوقات التكوين الاستراتيجي | 38 | 2,3816 | 0,59768 | 1,00 | 3,00 |
| المتوسط الحسابي لمعوقات التكوين الاستراتيجي | 38 | 2,0000 | 0,00000 | 2,00 | 2,00 |

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS)

يبين الجدول (18) أن الوسط الحسابي للمتغير معوقات التكوين الاستراتيجي كان 2,3816 وبانحراف معياري قدر بـ 0,59768.

الجدول 19: يوضح الرتب *Ranks* للمتغير معوقات التكوين الاستراتيجي

| | N | Mean Rank | Sum of Ranks |
|---|-----------------|-----------|--------------|
| المتوسط الحسابي لمعوقات التكوين الاستراتيجي | 26 ^a | 17,62 | 458,00 |
| المتوسط الحسابي لمعوقات التكوين الاستراتيجي | 7 ^b | 14,71 | 103,00 |
| معوقات التكوين الاستراتيجي - معوقات التكوين الاستراتيجي | 5 ^c | | |
| الاستراتيجي | Total | | |
| | 38 | | |

a. المتوسط الحسابي لمعوقات التكوين الاستراتيجي > معوقات التكوين الاستراتيجي

b. المتوسط الحسابي لمعوقات التكوين الاستراتيجي < معوقات التكوين الاستراتيجي

c. المتوسط الحسابي لمعوقات التكوين الاستراتيجي = معوقات التكوين الاستراتيجي

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS)

أما الجدول (19) فيبين أن 26 وحدة من العينة كان متوسط إجاباتهم أكبر من المتوسط الحسابي 2,0000، و 7 وحدة كانت إجاباتهم أقل من المتوسط الحسابي 2,0000، بينما 05 وحدات كانت إجاباتهم مساوية للمتوسط الحسابي 2,0000.

ويوضح الجدول (20) أن مستوى الدلالة المحسوب (Sig. (2-tailed) = 0,001) و هو أصغر من (0,05) إذا يمكننا رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي هي يوجد معوقات لتبني استراتيجية التكوين من وجهة الفاعلين في هذه الاستراتيجية.

الجدول 20: *Test Wilcoxon* للمتغير معوقات التكوين الاستراتيجي

| Test Statistics ^b | |
|--|---------------------|
| الوسط الحسابي لمعوقات التكوين الاستراتيجي - معوقات التكوين الاستراتيجي | |
| Z | -3,278 ^a |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | 0,001 |

a. Based on positive ranks.

b. Wilcoxon Signed Ranks Test

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS)

4.2. الفرضية العدمية الرابعة:

قمنا باختبار *Tests of Normality* لمعرفة إن كان المتغير يتبع التوزيع الطبيعي فكانت قيمة (Shapiro-*Wilk*) (Sig=0,001) من الجدول (21)، وعليه المتغير لا يتبع التوزيع الطبيعي، لذا علينا القيام بالاختبار اللامعلمي (Wilcoxon) كما يلي:

الجدول 21: *Tests of Normality* للمتغير تطور المؤسسة

| | Kolmogorov-Smirnov ^a | | | Shapiro-Wilk | | |
|--------------|---------------------------------|----|-------|--------------|----|-------|
| | Statistic | df | Sig. | Statistic | Df | Sig. |
| تطور المؤسسة | 0,179 | 38 | 0,004 | 0,878 | 38 | 0,001 |

a. Lilliefors Significance Correction

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS)

ويوضح الجدول (22) أن الوسط الحسابي للمتغير تطور المؤسسة يقدر بـ 1,3816 و بانحراف معياري قدر بـ 0,33760.

الجدول 22: *Descriptive Statistics* للمتغير تطور المؤسسة

| | N | Mean | Std. Deviation | Minimum | Maximum |
|-------------------------------|----|--------|----------------|---------|---------|
| تطور المؤسسة | 38 | 1,3816 | 0,33760 | 1,00 | 2,25 |
| المتوسط الحسابي لتطور المؤسسة | 38 | 2,0000 | 0,00000 | 2,00 | 2,00 |

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS)

الجدول 23: يوضح الرتب *Ranks* للمتغير تطور المؤسسة

| | N | Mean Rank | Sum of Ranks |
|-------------------------------|----------------|-----------------|--------------|
| المتوسط الحسابي لتطور المؤسسة | Negative Ranks | 2 ^a | 7,00 |
| | Positive Ranks | 35 ^b | 696,00 |
| المؤسسة - تطور المؤسسة | Ties | 1 ^c | |
| | Total | 38 | |

a. المتوسط الحسابي لتطور المؤسسة > تطور المؤسسة

b. المتوسط الحسابي لتطور المؤسسة < تطور المؤسسة

c. المتوسط الحسابي لتطور المؤسسة = تطور المؤسسة

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS)

أما الجدول (23) فيوضح أن 02 من وحدات العينة كان متوسط إجاباتهم أكبر من المتوسط الحسابي 2,0000، و 35 وحدة كانت إجاباتهم أقل من المتوسط الحسابي 2,0000، بينما 01 وحدة كانت إجاباتها مساوية للمتوسط الحسابي 2,0000.

الجدول 24: Test Wilcoxon للمتغير تطور المؤسسة
Test Statistics^b

| | المتوسط الحسابي لتطور المؤسسة - تطور المؤسسة |
|------------------------|--|
| Z | -5.241 ^a |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | 0,000 |

a. Based on negative ranks.

b. Wilcoxon Signed Ranks Test

ويوضح الجدول (24) أن مستوى الدلالة المحسوب (Sig. (2-tailed) = 0,000) وهو أصغر من (0,05) إذا

يمكننا رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي هي يوجد تطور في المؤسسة.

5.2. الفرضية العدمية الخامسة:

الجدول 25: Model Summary للمتغيرين المنظور الاستراتيجي للتكوين - تطور المؤسسة

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|--------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | 0.412 ^a | 0.170 | 0.147 | 0.31183 |

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS)

يوضح الجدول (25) 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 للتكوين 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 للتكوين.

الجدول 26: ANOVA^b للمتغيرين المنظور الاستراتيجي للتكوين - تطور المؤسسة

| Model | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|--------------|----------------|----|-------------|-------|--------------------|
| 1 Regression | 0.717 | 1 | 0.717 | 7.370 | 0.010 ^a |
| Residual | 3.500 | 36 | 0.097 | | |
| Total | 4.217 | 37 | | | |

a. Predictors: (Constant),

المنظور الاستراتيجي للتكوين

Dependent Variable:

تطور المؤسسة

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS)

ولتأكيد ذلك نلاحظ من الجدول (27) أن قيمة t المحسوبة 2.715 أكبر من قيمة t الجدولية 1.688 (من

جدول التوزيع Student عند درجة الحرية $df=36$ ومستوى الدلالة 0.05).

الجدول 27: Coefficients^a للمتغيرين المنظور الاستراتيجي للتكوين - تطور المؤسسة

| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-----------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|-------|
| | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 (Constant) | 0.919 | 0.178 | | 5.165 | .000 |
| المنظور الاستراتيجي للتكوين | 0.298 | 0.110 | 0.412 | 2.715 | 0.010 |

a. Dependent Variable:

تطور المؤسسة

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS)

6.2. الفرضية العدمية السادسة:

الجدول 28: *Model Summary* للمتغيرين الدور الاستراتيجي لوظيفة التكوين ومسؤولها - تطور المؤسسة

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|--------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | 0.341 ^a | 0.116 | 0.092 | 0.32176 |

a. Predictors: (Constant),

الدور الاستراتيجي لوظيفة التكوين ومسؤولها

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS)

يوضح الجدول (28) 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 يفسره التغير في الدور الاستراتيجي لوظيفة التكوين ومسؤولها في المؤسسات الاقتصادية بمنطقة بشار، و بما أن مستوى الدلالة 0.036 أصغر من 0.05 يمكننا رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة بأن هناك تأثيرا ذو دلالة إحصائية للتطور الحاصل في المؤسسة يعزي إلى الدور الاستراتيجي لوظيفة التكوين ومسؤولها.

الجدول 29: *ANOVA^b* للمتغيرين الدور الاستراتيجي لوظيفة التكوين ومسؤولها - تطور المؤسسة

| Model | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|------------|----------------|----|-------------|-------|--------------------|
| 1 | | | | | |
| Regression | 0.490 | 1 | 0.490 | 4.732 | 0.036 ^a |
| Residual | 3.727 | 36 | 0.104 | | |
| Total | 4.217 | 37 | | | |

a. Predictors: (Constant),

الدور الاستراتيجي لوظيفة التكوين ومسؤولها

b. Dependent Variable:

تطور المؤسسة

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS)

ولتأكيد ذلك نلاحظ من الجدول (30) أن قيمة *t* المحسوبة 2.175 أكبر من قيمة *t* الجدولية 1.688 (من جدول التوزيع *Student* عند درجة الحرية $df=36$ ومستوى الدلالة 0.05).

الجدول 30: *Coefficients^a* للمتغيرين الدور الاستراتيجي لوظيفة التكوين ومسؤولها - تطور المؤسسة

| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|---|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|-------|
| | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | | | | | |
| (Constant) | 1.061 | 0.156 | | 6.789 | 0.000 |
| الدور الاستراتيجي لوظيفة التكوين ومسؤولها | 0.200 | 0.092 | 0.341 | 2.175 | 0.036 |

a. Dependent Variable:

تطور المؤسسة

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS)

خلاصة:

ختاما للدراسة فإننا نورد مجموعة من النتائج نفضلها في الآتي:

- ♦ يتضح أن المؤسسات قيد الدراسة تقوم بعملية التكوين من منظور استراتيجي حيث كان المتوسط الحسابي مرتفعا مما يدل على وجود استراتيجيات واضحة في التكوين.
- ♦ لا تتظر هذه المؤسسات إلى التكوين فقط من وجهة نظر الإلزام القانوني²³ الذي يفرض على المؤسسات تخصيص 1% من كتلتها الأجرية لنشاطات التكوين والتمهين، وهذا ما وقفنا عليه في دراساتنا السابقة²⁴ لنفس

المؤسسات من سنة 2000 إلى 2008 حيث تطورت النسبة إلى أكثر من 1% مما يدل على أن التكوين أخذ منحى استراتيجي وبعدا لاستثمار بشري، لأن نجاح أي استراتيجية يتطلب تمويلا مناسباً.

♦ لم يصبح التكوين بالمؤسسات قيد الدراسة، نشاطاً روتينياً يقوم به مدير وظيفة الموارد البشرية بل أصبح له وظيفة مستقلة وكادراً له مؤهل وكفاءة وإمكانيات مادية مما لفت انتباهنا لقياس الدور الاستراتيجي لوظيفة التكوين ومسؤولها وكانت النتيجة مرتفعة.

♦ هناك التزام من مختلف الأطراف الفاعلة للنهج استراتيجياً للقيام بأنشطة التكوين مما قلل من وجود معوقات يكون سببها أحد الأطراف.

♦ إن التزام هذه الأطراف الفاعلة بالنهج الاستراتيجي و الدور الاستراتيجي الذي أصبحت تلعبه وظيفة التكوين ومسؤولها وعدم وجود معوقات مادية وبشرية رسخ الاعتقاد لدى إطارات المؤسسات أن التكوين أحد الأدوات الجيدة التي مكنت المؤسسات من التطور.

كما نورد التوصيات الآتية:

♦ التزام الإدارة العليا بدعم استراتيجية التكوين وجعله من الأولويات الاستراتيجية، وتبني أسلوب المشاركة في صناعة استراتيجية التكوين ورصد الميزانيات الكافية لهذا النشاط الحيوي.

♦ ربط استراتيجية التكوين بتحويلات المحيط الخارجي للمؤسسة على كافة المستويات الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، القانونية والتكنولوجية، وعلى الصعيدين الوطني والدولي.

♦ محاولة المؤسسات تقييم العائد من تبني استراتيجية التكوين مما يسمح بتطوير الثقافة التنظيمية الداعمة لها، ويعزز

♦ وكذلك إعادة النظر بالقوانين والأنظمة والتعليمات لإزالة الجمود المتعلق بالنشاطات التكوينية.

♦ التركيز على الأساليب الحديثة في التكوين وليس فقط المحاضرة والمناقشة واللجان والمؤتمرات والندوات. ومن الأساليب الحديثة نسبياً أسلوب الأدوار والمباريات ودراسة الحالات.

♦ كما نوصي باستعمال التكنولوجيات الحديثة التي تعطي أكثر فعالية لاستراتيجية التكوين وتخفف من نفقاتها مثل *E-learning* و *télé-enseignement* وكذلك *l'intranet*.

الإحالات والمراجع:

1. روشام بن زيان، سياسة التكوين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؛ دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بمنطقة بشار، رسالة ماجستير في تسيير الموارد البشرية، جامعة وهران، 2007، ص123-125.
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، الاسكندرية، 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 Aknoute, Alger, 1994, p 48.*
7. خالد عبدالرحيم الهيتي، *إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي*، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص89.
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 للإصلاحات الاقتصادية في الجزائر*، المركز الجامعي بشار، الجزائر، أبريل 2004، ص 167.
13. Tharenou Phyllis, *Manager training needs and preferred training strategies, Journal of Management Development, Vol 10, Iss5, 1991, pp46 – 59.*
14. عبيدات شذى، واقع استراتيجية وظائف الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية، *المجلة العربية للإدارة*، المنظمة العربية للتتمة الإدارية، مجلد 27، العدد 2 ديسمبر 2007، ص 42.
15. الشرعة عطا الله محمد تيسير، *استراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية*، رسالة دكتوراه غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن، 2008.
16. 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.
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. Abdelkadir N, 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.*
19. Daniels Sh, *Employee Training: A Strategic Approach to Better Return on Investment, Journal of Business Strategy, Vol. 24, Issue 5, 2003, pp.39-42.*
20. Alliger George M. & al. *Kirkpatrick's Levels Of Training Criteria : Thirty Years Later, Personnel Psychology, 42, 2, 1989, pp. 331-342.*
21. Gascó José & al, *The Use of Information Technology in Training Human Resources: An E-learning Case Study, Journal of European Industrial Training, Vol. 28, Issue 5, 2004, pp.370-382.*
22. عندما يكون عدد الحالات (df) أقل من 50 نستخدم اختبار (Shapiro-wilk) فإذا كانت قيمة (Sig) أكبر من 0,05 فالبيانات تتبع التوزيع الطبيعي، أما إذا كانت قيمة (Sig) أقل من 0,05 فالبيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.
23. المادة 79 من القانون رقم 06-24 مؤرخ في 06 ذي الحجة عام 1427 الموافق 26 ديسمبر 2006 يتضمن قانون المالية لسنة 2007.
24. روشام بن زيان، دور ومكانة سياسة التكوين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؛ دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بمنطقة بشار، مرجع سبق ذكره.