



”أثر التدريب وفعاليته في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية“

دراسة تطبيقية على مصرف الجمهورية - فروع طرابلس - ليبيا

خليفة مصباح الورفلي - المحاضر بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية - جامعة طرابلس -ليبيا

- طالب دكتوراه بكلية العلوم الاقتصادية والتصرفي - جامعة صفاقس - تونس

يونس بو جلبان - استاذ بكلية العلوم الاقتصادية والتصرفي- جامعة صفاقس - تونس

تاريخ الاستلام: 2025/8/15 - تاريخ المراجعة: 2025/9/15 - تاريخ القبول: 2025/11/15 - تاريخ النشر: 2025/12/7

ملخص البحث

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر فعالية برامج التدريب في تعزيز التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في مصرف الجمهورية - فروع طرابلس. اعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة والمنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات الأولية عبر استبيان تم توزيعه على عينة عشوائية مكونة من (60) فرداً يشغلون مناصب مختلفة في فروع المصرف بطرابلس ، و أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لفعالية التدريب على جودة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.78) وقيمة الدلالة (0.000)، كما أوضحت نتائج تحليل الانحدار أن فعالية التدريب تشرح ما نسبته (60.8%) من التباين في التخطيط الاستراتيجي الفعال و خلصت الدراسة إلى أن الاستثمار في تدريب الموارد البشرية بشكل استراتيجي ومنظّم هو عامل محوري لتحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء المصرفية.

الكلمات المفتاحية: التدريب، التخطيط الاستراتيجي، الموارد البشرية، مصرف الجمهورية، ليبيا.

Abstract

This study aimed to analyze the impact of training program effectiveness on enhancing strategic human resource planning at Al-Jumhouria Bank – Tripoli branches. The study employed a case study methodology and a descriptive-analytical approach. Primary data was collected through a questionnaire distributed to a random sample of 60 individuals holding various positions across the bank's Tripoli branches. The results demonstrated a statistically significant positive impact of training effectiveness on the quality of strategic human resource planning, with a correlation coefficient of 0.78 and a significance level of 0.000. Furthermore, regression analysis revealed that training effectiveness explained 60.8% of the variance in effective strategic planning. The study concluded that strategic and systematic investment in human resource training is a pivotal factor in achieving competitive advantage and improving banking performance

Keywords: Training, Strategic Planning, Human Resources, Al-Jumhouria Bank, Libya .

المقدمة

في ظل التحولات الاقتصادية والتطورات التقنية المتتسارعة في القطاع المصرفي، وفي ظل البيئات التنافسية والمتغيرة، أصبح التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ركيزة أساسية لضمان استدامة المصارف وتحقيق أهدافها. وتأتي فعالية التدريب كأحد الركائز الرئيسية التي تدعم هذا التخطيط، حيث تضمن توافر المهارات والمعارف المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجيات، و من هذا المنطلق، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر فعالية التدريب في نجاح التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في مصرف الجمهورية – فروع طرابلس.

مخطط الدراسة**أولاً: المشكلة الدراسة وتساؤلاتها:**

إن نقص الموارد البشرية المؤهلة والمدرية القادرة على التكيف مع جميع التغيرات والتحديات في البيئة الخارجية يُضعف قدرة المؤسسات على المنافسة عالمياً وإقليمياً. لذا، يجب النظر إلى التدريب من منظور استراتيجي، بحيث تُصمَّم برامج التدريب وتنفذ لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وتواجه المصارف الليبية، بما فيها مصرف الجمهورية، تحديات في مواكبة المتغيرات والتطورات التقنية والتنافسية،

و من خلال المقابلات التي أجراها الباحث مع مجموعة من المسؤولين في موقع الدراسة والتنفيذ، اتضح أن موضوع التدريب لم يحظ بالاهتمام الكافي في هذا المصرف قيد الدراسة. وتكمِّن المشكلة في إمكانية تحديد مدى أهمية برامج التدريب لموظفي مصرف الجمهورية في ليبيا، وما هي السياسات التي تتبعها الإدارة سعيًا لتحقيق نتائج أفضل تبرز مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي الآتي: ما مدى مساهمة برامج التدريب الحالية في تعزيز فعالية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية؟ ، وما إذا كانت هذه البرامج تُصمَّم وتنفذ بما يتواافق مع الاستراتيجيات الطويلة الأجل للمصرف، وفي اتجاه الإجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة صيغت التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما هو مستوى نضج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المصرف؟
2. هل يوجد ارتباط بين فعالية التدريب وجودة التخطيط الاستراتيجي؟
3. ما هي التحديات التي تحد من استغلال التدريب في دعم التخطيط الاستراتيجي؟

ثانياً: أهداف الدراسة

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تقييم أثر فعالية التدريب على جودة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المصرف.
- التعرف على أهم المعوقات التي تواجه المصارف الليبية عند تبنيها لاستراتيجية فعالة للتدريب.
- تحديد مدى إدراك العاملين بالمصرف محل الدراسة لأهمية الربط بين التدريب والتخطيط الاستراتيجي.
- توفير دافع داخلي للأفراد لزيادة كفاءتهم وتحسين إنتاجيتهم كماً ونوعاً، من خلال توعيتهم بأهداف المؤسسة وسياساتها، وأهمية عملهم، ومدى مساقتهم في تحقيقها.
- زيادة إنتاجية العامل من خلال إتاحة الفرصة له للاطلاع على كل ما هو جديد في مجال التطور التكنولوجي والعلمي، وما ينتج عنه من تطوير في أساليب وتقنيات العمل.

- تقديم توصيات لتحسين تصميم وتنفيذ برامج التدريب لدعم التخطيط الاستراتيجي.

ثالثاً: أهمية الدراسة

تبغ أهمية هذه الدراسة من أنها تركز على موضوع في غاية الأهمية يؤثر على تنافسية المصارف وتحقيقها لأهدافها خاصة مصرف الجمهورية وهو موضوع التدريب حيث يعد التدريب استثمار طويل الأجل لأهم موارد المصرف قيد الدراسة من خلال تطوير وتحسين مهارات ومهارات العاملين وبالتالي يؤدي إلى تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم وتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها وزيادة قدرتها التنافسية إقليمياً ودولياً.

- الإسهام في إثراء الأبيات المحلية حول التدريب والتخطيط الاستراتيجي في القطاع المصرفي الليبي.
- جعل الموارد البشرية بالمصرف قيد الدراسة قادرة على أداء المهام والوظائف المتعددة الآن وفي المستقبل، وبالتالي خلق مرونة عالية في أداء عمل بالمصرف.
- التركيز على البعد الاستراتيجي لوظيفة التدريب في القطاع المصرفي وأثره على أداء العاملين فيه، حيث ركزت العديد من الدراسات العربية على البعد التقليدي ولم تركز على البعد الاستراتيجي لوظيفة التدريب.
- تقديم إطار عملي لإدارة مصرف الجمهورية لتحسين برامج التدريب وربطها بالاستراتيجيات الشاملة.

رابعاً: فرضيات الدراسة

- تم بناء فرضيات الدراسة اعتماداً على مشكلة الدراسة وعناصرها المختلفة لتحقيق أهداف الدراسة المرجوة وهي :
- الفرضية العدمية الأولى : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين فعالية التدريب وفعالية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية .
 - الفرضية العدمية الثانية : لا توجد علاقة بين نوعية البرامج التدريبية في إدارة مصرف الجمهورية وبين مستوى أداء العاملين فيها.
 - الفرضية العدمية الثالثة : لا توجد علاقة بين التزام الإدارة العليا وتبنيها لاستراتيجية التدريب في مصرف الجمهورية الليبي وبين مستوى أداء العاملين فيه

خامساً: منهجية الدراسة

اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي لدراسة موضوع أثر التدريب وفعاليته في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية"

سادساً: حدود الدراسة

- تمثل حدود الدراسة في:
- الحدود البشرية : تمثلت بموظفي مصرف الجمهورية- ليبيا.
 - الحدود الموضوعية : اقتصرت الدراسة على متغيرين : فعالية التدريب كمتغير مستقل - فعالية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمتغير تابع.
 - الحدود المكانية : تم الدراسة الميداني في مصرف الجمهورية- فروع طرابلس - ليبيا.

سابعاً: مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من موظفي مصرف الجمهورية. واعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة والمنهج الوصفي التحليلي. وتم جمع البيانات الأولية من خلال استبيان تم توزيعه على عينة عشوائية مكونة من (60) موظفاً من مختلف المستويات والأقسام والذين يشغلون مناصب مختلفة في فروع المصرف بمدينة طرابلس. وتم استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس درجة موثوقية إجابات عينة الدراسة على أسئلة الاستبيان ، وتم اختيار الأساليب الإحصائية بما يتواافق مع طبيعة فرضيات الدراسة، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات التي تم جمعها لأغراض الدراسة. وتم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية مثل النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك لإعطاء وصف شامل لاستجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان المختلفة.

الدراسات السابقة

- دراسة (الزهري، 2012 بعنوان "استراتيجية التدريب وأثرها على الجدارات السلوكية للعاملين: دراسة حالة المصارف التجارية السعودية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الممارسات ذات العلاقة باستراتيجية التدريب في المصارف التجارية السعودية، وأثرها في مستوى الجدارات السلوكية للعاملين فيها. وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1. إن مستوى ممارسة المديرين في المصارف التجارية السعودية لأنشطة التدريب من مدخل استراتيجي كان متوسط نسبياً، كما أن المصارف تستخدم التكنولوجيا التقليدية كأساس لتطبيق استراتيجية التدريب.
 2. وجود علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة المديرين في المصارف لكل من أنشطة وخطوات بناء استراتيجية التدريب ومراحل العملية التدريبية من مدخل استراتيجي، وتبني استخدام التكنولوجيا الحديثة في تطبيق ذلك، وبين مستوى الجدارات السلوكية للعاملين.
 3. وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في ممارسة المديرين لاستراتيجية التدريب تعزيز كل من المستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة.
 4. ضعف مشاركة مديرى إدارة الموارد البشرية ومديري التدريب في صياغة الاستراتيجيات على مستوى المصرف وعلى مستوى دوائرهم الوظيفية، وكذلك ضعف إيمان الإدارة العليا بالدور الاستراتيجي للتدريب، بمثابة معوقان بارزان يحولان دون تبني النهج الاستراتيجي في ممارسة التدريب في المصارف التجارية السعودية.
- دراسة: (محمد خليل):(التدريب ودوره في تنمية الموارد البشرية دراسة: تطبيقية على الشركة الليبية للحديد والصلب بلبيبا

هدفت هذه الورقة البحثية على دراسة دور التدريب في تنمية الموارد البشرية. ولذلك، فإن تطوير الموظفين في مجتمع سريع التغير ليس مجرد نشاط مرغوب فيه، بل هو نشاط أساسى يجب على المؤسسات القيام به وتحصيص الموارد الالزامية له إذا رغبت في الحفاظ على قوة عاملة منتجة وفعالة. التدريب هو تطبيق المعرفة، مما يُمكّن الأفراد من الإلمام بالقواعد والإجراءات التي تُوجه سلوكهم وإدراكتها. وعلى عكس التعليم الذي يُركز على فهم المعرفة وتفسيرها، لا يُقدم

التدريب إجابات قاطعة، بل يُنمّي عقلًا منطقيًّا وعقلانيًّا قادرًا على تحديد العلاقات بين المتغيرات المترابطة. وبالتالي، يمكن القول إن التدريب والتطوير، كاستراتيجية، يهدفان إلى بناء نظام معرفي حديث داخل الموارد البشرية للمنظمة، وتطوير مهاراتهم الحالية، واكتساب مهارات جديدة ومتنوعة، وتحسين سلوكياتهم. ويتم ذلك بهدف فهم التغييرات التي تطرأ على البيئة والتي تُجبر المؤسسة على تبنيها والتكيف معها. توصلت هذه الورقة إلى عدة نتائج، أهمها:

1. يهدف البحث إلى اعتماد أساليب تعزز النتائج الإيجابية لبرامج التدريب، مثل ربط الحوافر بالنتائج التربوية المرجوة. ومن هنا تبرز مشكلة البحث:

2. قلة اهتمام الجهة بتوعية المتدربين بأهمية هذه البرامج ودورها البارز في الارتقاء بمسيرتهم المهنية.

3. قلة اللوائح المؤسسة والملزمة لمن يكملون برامج تدريبية في الخارج بالعودة إلى وظائفهم والاستفادة من خبراتهم ومؤهلاتهم.

4. غياب الموضوعية في تحديد برنامج التدريب المناسب للأفراد بناءً على نوع عملهم والمهام الموكلة إليهم، بدلاً من اختيار هذه البرامج بشكل عشوائي.

• دراسة: شذى عبيادات (٢٠٠٣) بعنوان: "واقع استراتيجية وظائف إدارة الموارد البشرية في القطاع المصرفي الأردني". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع استراتيجية إدارة الموارد البشرية في القطاع المصرفي الأردني، بما في ذلك وظيفة التدريب، بالإضافة إلى تحديد أهم المشكلات والمعوقات التي تواجه البنوك الأردنية عند تبني رؤية استراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأنشطتها المختلفة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ. تتمتع البنوك الأردنية بقدرة متوسطة على ربط إدارة الموارد البشرية في مجال التدريب بالخطيط الاستراتيجي العام للبنك.
ب. تطبق وظيفة تدريب الموارد البشرية في البنوك الأردنية مرتفع.

ج. من أهم معوقات تبني رؤية استراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأنشطتها المختلفة، بما في ذلك وظيفة التدريب، ضعف القيم الثقافية التنظيمية التي تشجع مشاركة الموظفين في صنع القرارات الاستراتيجية، بالإضافة إلى ضعف التسويق والتعاون بين إدارة الموارد البشرية والوحدات الوظيفية الأخرى.

• دراسة (الباروني، 2013) بعنوان "الخطيط الاستراتيجي للتدريب وأثره على أداء العاملين".
هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين مكونات الخطيط الاستراتيجي للتدريب وأثرها على أداء العاملين بحالة دراسية من القطاع النفطي في ليبيا.
وتوصلت هذه الدراسة إلى نتائج أهمها:

1. القصور في المهارات الإدارية للقيادات بالمؤسسة قيد الدراسة يعتبر من أهم العوائق التي تواجه الخطيط الاستراتيجي للتدريب.

2. أثبتت الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الخطيط الاستراتيجي للتدريب ومستوى أداء العاملين بالمؤسسة الوطنية للنفط.

3. يحتاج الخطيط الاستراتيجي للتدريب إلى أهداف طويلة الأجل، ونظرًا لعدم استقرار الظروف البيئية في المؤسسة الوطنية للنفط، فإنه لا يمكن تحديد الأهداف الاستراتيجية بدقة.

٤. عدم وجود استراتيجية علمية للتدريب، الأمر الذي أدى إلى مشاكل في تنفيذ الخطط الاستراتيجية المختلفة بالمؤسسة قيد الدراسة.

- دراسة : عبد القادر والبدري (٢٠٠١) بعنوان "ممارسات التدريب في البنوك البولندية: برنامج التقييم والتحسين". هدفت هذه الدراسة إلى تحديد ممارسات وأنشطة التدريب في البنوك البولندية. جمع الباحثون بيانات من ٣٠ بنكًا بولنديًا. وشملت أنشطة التدريب المدروسة: تحديد الاحتياجات التدريبية، وتطوير برامج التدريب، وتقييم فعاليتها. وخلاصت الدراسة إلى أن العديد من هذه البنوك تهمل عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، وتتفقر إلى آلية لتقييم نتائج برامج التدريب، مما يؤثر على أداء الموظفين.

الدراسة النظرية

مفهوم التدريب

يُعرف التدريب على أنه عملية منهجية تهدف إلى نقل المعلومات والمعرفات العلمية والتطبيقية إلى الأفراد العاملين أو المتقدمين للعمل، بغرض بناء رصيد معرفي وخبراتي يُنمّي مهاراتهم ويؤهلهم لأداء مهامهم بكفاءة وفعالية.

ويُعرف التدريب على أنه ،عملية مخططة لتصحيح الأداء والمعرفة والمهارات من خلال تجربة تعليمية بهدف الوصول إلى أداء أكثر فاعلية (أبو النصر: 2007 : ص 17)

ولا يقتصر التدريب على تزويد الأفراد بمهارات جديدة فحسب، بل يشمل أيضًا استغلال الطاقات الكامنة وصفلها، أو إعادة تأهيل وتجديد مهارات العاملين القديمة لتحسين أدائهم وتحقيق الكفاية الإنتاجية المثلثي (البلعзи، 1999).

وكما يعرف أيضًا بأنه عملية شاملة ومعقدة ، تتناول جميع التدابير الازمة لإيصال المواطن إلى وضع يخوله للاضطلاع بوظيفة معينة ، وإنجاز المهام التي تتطلبها هذه الوظيفة ، مع جعله قادرًا على متابعة العمل في الإدارة العامة (درة، الصباغ:2008)

لقد أصبح التدريب حاجة استراتيجية ملحة للمنظمات المعاصرة، حيث يمثل أداة حيوية لمواجهة التحديات البيئية المتتسارعة، والتطورات التكنولوجية المذهلة، وتعقيدات أساليب العمل. (نورمان،2005ص191) لم تعد هذه المتغيرات بسيطة، بل تتطلب مهارات متنوعة وعالية المستوى، لا يمكن تلبيتها إلا من خلال أنظمة تدريب وتنمية مستمرة، أصبحت أحد الركائز الأساسية لمنهجية إدارة الجودة الشاملة والإدارة الحديثة. لذلك، تحولت سياسات التدريب في المؤسسات إلى استراتيجيات تعلم وتنمية مستدامة، تبني اتجاهات معاصرة تتكيف مع كل تغير في البيئة المحيطة (،عقلي،2005: ص.436.).

أهداف التدريب

الهدف الرئيسي من التدريب هو زيادة كفاءة وفاعلية المؤسسة في تحقيق أهدافها. ولتحقيق هذا الهدف، تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهداف فرعية عديدة، منها:

- زيادة وتطوير المعلومات.
- صقل وتنمية المهارات الازمة لأداء العمل الحالي والمستقبل.
- تحفيز العاملين على استمرار التعلم وتدريبهم على "كيفية التعلم".

- تكيف الموارد البشرية مع التغيرات البيئية التي تدفع المؤسسة للتطوير.
- رفع مستوى أداءقوى العاملة بأسلوب علمي مخطط ومستمر (الدوري، 1980).
- إكساب العاملين سلوكيات واتجاهات إيجابية تتفق مع صالح العمل والأهداف العامة.
- تحقيق التنمية المستمرة .

ولتحقيق هذه الأهداف، يجب أن تتركز أنشطة التدريب في ثلاثة اتجاهات (الدوري، 2005 : ص.133)

- نظري :يهدف إلى إكساب المعلومات والخبرات الجديدة أو تنمية الموجودة.
- عملي :يهدف إلى تعليم المهارات الجديدة وطرق العمل الأكثر فاعلية.
- سلوكي ونفسي :يهدف إلى تطوير سلوك العاملين واتجاهاتهم .

أهمية التدريب وفوائده

تزايد أهمية التدريب بشكل خاص في البلدان النامية، كونه وسيلة فعالة لمعالجة مشكلة انخفاض الإنتاجية، وأداة رئيسية لتطوير الموارد البشرية. لذا تسعى هذه الدول إلى تدريب قوتها العاملة لرفع كفاءة مؤسساتها، من خلال وضع خطط وتنفيذ برامج تدريبية على جميع المستويات. وتكون الأهمية الأساسية في أن الفرد غير المدرب يشكل عبئاً على التنمية وعقبة أمام تقدمها، بينما يمثل الفرد المدرب ركيزة أساسية لها تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية وبناء قاعدة اتصالات واستشارات فاعلة (نورمان: 2005 : ص 160)

وتحقق البرامج التدريبية الفاعلة المصممة وفق أسس علمية فوائد جمة للمنظمة، منها: (عباس ،علي: 2003 ،ص109)

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال توضيح الأهداف والإجراءات، وتعريف الأفراد بمتطلباتهم، وتطوير مهاراتهم لتحقيق الأهداف.
- ربط أهداف الأفراد بأهداف المؤسسة ، مما يعزز الانتماء.
- خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المؤسسة.
- افتتاح المؤسسة على المجتمع الخارجي لتطوير برامجهما وإمكانياتها.
- ويعود التدريب بفوائد مباشرة على الأفراد، تتمثل في:
- تحسين فهم الفرد للمنظمة ودوره فيها.
- تحسين قدرة الفرد على اتخاذ القرارات، وتطوير دوافعه، وتوفير فرص التطور والترقية.
- تقليل القلق الناتج عن عدم المعرفة بالعمل أو قلة المهارات الذي يؤدي إلى ضعف الأداء .

لا تخلق عملية التدريب الإنسان الواعي المنتج من العدم، لكنها فرصة ذهنية تمكن الأفراد من الانتقال من مستواهم الحالي إلى مستوى أفضل، بشرط توافر الرغبة والقدرة لديهم. (أبوذكر:2004:ص12) وترجع أهمية التدريب إلى المزايا العديدة التي يوفرها، مثل :

1. صقل المهارات واكتساب الخبرات والتزود بالمعلومات المتعلقة بالعمل.
2. اكتشاف الطاقات والخبرات الكامنة لدى العاملين ورفع مستوى كفاؤتهم (عليوة، 2001 ص12) .

مفهوم الاستراتيجية في مجال التدريب

يقوم المنهج الاستراتيجي لإدارة التدريب على تحليل شامل للعوامل الخارجية والداخلية للمنظمة. فيشمل ذلك دراسة الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية بمكوناتها الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية والاجتماعية، إلى جانب تشخيص نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للمنظمة، والتي تشمل العناصر البشرية والمادية والمعلوماتية.

وبناءً على ما سبق، يمكن تعريف استراتيجية التدريب بأنها:

"عملية تهدف إلى اتخاذ قرارات استراتيجية طويلة الأجل لتنمية وتطوير أداء العاملين، وضمان امتلاكهم للمهارات والمعارف والكفاءات اللازمة. وتستمد هذه الاستراتيجية توجهاتها من الاستراتيجية العامة للمنظمة، والتي تحدد رؤيتها المستقبلية والأهداف المراد تحقيقها. (الرحمن و محمد: 2007: ص 22)

الركائز الأساسية للمدخل الاستراتيجي للتدريب (السالم، صالح: 2002: ص 15)

- الاعتراف بتأثير البيئة الخارجية: يجب أن تتفاعل استراتيجية التدريب مع العوامل الخارجية مثل القوانين والظروف الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية، واستثمار الفرص المتاحة وتقليل التهديدات.
- المنافسة في سوق الموارد البشرية: تتنافس المؤسسات على جذب الكفاءات والاحتفاظ بها، مما يتطلب تطوير مهارات العاملين لتعزيز ولائهم وانتظامهم.
- التركيز على رسالة المؤسسة طولية الأجل: يجب أن تساهم استراتيجية التدريب في تحقيق رسالة المؤسسة التي تميزها عن منافسيها.
- وضع الأهداف واتخاذ القرارات: يتم تحويل رسالة المؤسسة إلى أهداف قابلة للقياس، وييتطلب ذلك اتخاذ قرارات استراتيجية حول: أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد أيضًا ، والمعايير المستخدمة لتقدير فعالية البرامج التدريبية ، عن المسؤول على التدريب في المؤسسة.
- التكامل مع الاستراتيجيات الأخرى: يجب أن تتناغم استراتيجية التدريب مع الاستراتيجية العامة للمنظمة واستراتيجيات الموارد البشرية الأخرى، فإذا ركزت المؤسسة على النمو، يجب أن يركز التدريب على تطوير المهارات الجديدة، وإذا ركزت على التقليص، فيجب تكيف برامج التدريب وفقاً لذلك.

معوقات تطبيق استراتيجية التدريب في المؤسسات

- تواجه عملية تطبيق استراتيجية التدريب مجموعة من التحديات الجوهرية التي تفرض قدرتها على الانتقال من الإطار النظري إلى حيز التطبيق الفعال. تعمل هذه المعوقات مجتمعة على إضعاف الرؤية الاستراتيجية طويلة المدى لأهمية التدريب، مما يحول دون تحقيق القيمة المضافة المتوقعة منه. ويمكن تصنيف أبرز هذه المعوقات على النحو التالي:
- غياب الوضوح الاستراتيجي على مستوى المؤسسة: يعتبر عدم وضوح الاستراتيجية العامة للمنظمة والأهداف الاستراتيجية العليا التي تسعى لتحقيقها المعوق الأساسي. فبدون خريطة طريق استراتيجية واضحة، تفقد استراتيجية التدريب بوصلة توجّهها، مما يحولها إلى مجموعة من الأنشطة المجزأة غير المتناسقة مع التوجّه العام للمنظمة.
 - فجوة الدعم والالتزام من الإدارة العليا: يعد الدعم غير الكافي من الإدارة العليا وعدم اهتمامها المباشر بصياغة الاستراتيجيات بمثابة حاجز رئيسي. فغياب هذا الدعم يعني غياب التمويل الكافي، وعدم تفعيل الآليات التنفيذية، وعدم إعطاء أولوية للتدريب ضمن أجندة المؤسسة الاستراتيجية.

- الجمود التشريعي والسياسي: تمثل القوانين والتشريعات الجامدة وغير المرنة عائقاً أمام تصميم وتنفيذ برامج تدريبية مبتكرة وسريعة الاستجابة لمتطلبات السوق. قد تفرض الأنظمة البيروقراطية قيوداً على الميزانيات، أو طرق التدريب، أو حتى اختيار المشاركين، مما يحد من فعالية الاستراتيجية.
- غياب الثقافة التنظيمية الداعمة: غالباً ما ينبع ضعف الدعم من ضعف إيمان الإدارة العليا نفسها بالدور الاستراتيجي للتدريب، حيث لا تزال العديد من الإدارات تنظر إليه على أنه تكلفة يجب تقليلها وليس استثماراً يعود بهائد ملموس على الإنتاجية والربحية والميزة التنافسية.
- ضعف تحلييل الاحتياجات والتخطيط للوظائف: يؤدي ضعف نشاط تحلييل الوظائف وتحديد الكفاءات المطلوبة مستقبلاً إلى عدم القدرة على تحديد فجوات المهارات بدقة. وبالتالي، يتم تصميم برامج تدريبية غير مستددة إلى احتياجات حقيقية، مما يفقدها الفعالية و يجعلها بعيدة عن تحقيق الأهداف التنظيمية.
- القيود المالية: يمثل ضعف الإمكانيات والمخصصات المالية المتاحة للتدريب تحدياً عملياً كبيراً. يؤدي نقص الميزانية إلى تقلص نطاق البرامج، أو خفض جودتها، أو إلغائها بالكامل، حتى لو كانت مخططة بشكل استراتيجي سليم (الخطيب: 2010: 17).
- عدم توفر النظم التكنولوجية الحديثة الازمة لدعم عمليات التدريب مثل، أدوات التدريب عن بعد، ومنصات المحاكاة (يحول دون تبني أساليب تدريبية متقدمة وفعالة، ويحد من قدرة المؤسسة على توسيع نطاق ومرؤونه برامجه التدريبية). ويرى الباحث أن التغلب على هذه المعوقات يتطلب تبني نموذج تخطيط استراتيجي سليم قائم على أسس علمية واضحة. إن وجود رؤية استراتيجية موحدة وطموحه على مستوى المؤسسة ككل هو حجر الأساس الذي تتبنى منه استراتيجيات وظيفية فاعلة، بما فيها استراتيجية الموارد البشرية. وعندما تكون الاستراتيجية العامة للمنظمة قوية وواضحة، فإنها تتعكس إيجاباً على جميع أنشطتها، حيث تصبح استراتيجية التدريب مُحكمة، ووجهة بأهداف قابلة للقياس، وقدرة على دعم تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال الاستثمار الأمثل في رأس المال البشري.

مفهوم التخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي هو تخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية، ويحدد القطاعات والشراائح السوقية المستهدفة وأسلوب المنافسة، و اخذها في الاعتبار الرؤية المستقبلية للمؤسسة وعلاقة الارتباط والتكامل بين جوانب المؤسسة والأنشطة المختلفة بها والعلاقة بين المؤسسة وبيتها ويعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد المكونات الأساسية للادارة الاستراتيجية ويخالف عن التخطيط التقليدي حيث يعتمد على التبصر بوضع المؤسسة في المستقبل وليس التنبؤ بالمستقبل و الاستعداد له.

و تعتبر عملية إعداد التخطيط الاستراتيجي هي الخطوة الاولى في طريق الوصول الى استراتيجية جيدة ، فكلما كان الاعداد جيداً ومتناقض ا مع رسالة المؤسسة واهدافها وسياساتها كلما كانت الاستراتيجية الناتجة تعمل في مناخ ملائم ومدعوم من الادارة ادت الى فعالية الاداء في المؤسسة. (توفيق: 2008: 6) حيث عرف (رفيقة، 2021: 322) التخطيط الاستراتيجي بأنه تخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات والشراائح السوقية والمستهدفة وأسلوب المنافسة، فهو عملية متعددة يتم تحديثها دورياً لدراسة

المستجدات الداخلية والخارجية وهو كذلك عملية اتخاذ قرارات مستمرة بناءً على معلومات ممكنة ووضع الاهداف والاستراتيجيات والبرامج الزمنية والتأكيد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة.

وعليه وما سبق يمكن إيجاد صيغة من خلالها نوضح أن التخطيط الاستراتيجي هو ذلك التخطيط المستند على النظام الاستراتيجي المتبعد في المنظمة ويأخذ في الحسبان دراسة البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) ودراسة البيئة الداخلية (نقاط القوة ونقاط الضعف)

استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

أصبحت الموارد البشرية اليوم مصدر الميزة التنافسية للمنظمة، وهم الرأسماليون الجدد في إطار اقتصاد المعرفة" (العنزي والساعدي، 2008 : 7) .

"فأصبحت وظيفة إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف المسئولة عن تحقيق المراكز التنافسية على المستويين المحلي والقطاعي وضمان النمو والتتوسيع والإبداع وخدمة العملاء"(النجار، 2007 : 7).

و يعرف استراتيجيات الموارد البشرية بانها: مجموعة الممارسات والوظائف الإدارية المخطط لها والمتكاملة التي تهدف إلى الحصول على الموارد البشرية المؤهلة وتنميتها وتحفيزها والاحتفاظ بها، بما يضمن تحقيق الأهداف التنظيمية ويعزز الميزة التنافسية.

هي مجموعة الممارسات والوظائف الإدارية المخطط لها بهدف الحصول على الموارد البشرية المؤهلة وتنميتها وتحفيزها والاحتفاظ بها لتحقيق أهداف المنظمة. تشمل: (ماهر: 2011: ض،23)

- استراتيجية التوظيف :عملية استقطاب واختيار وتعيين الكفاءات المناسبة.
- استراتيجية التدريب والتطوير :تنمية مهارات وقدرات العاملين لمواكبة المتغيرات.
- استراتيجية التوعيضات والمكافآت :نظم الحافز المادية والمعنوية لتحفيز العاملين.
- استراتيجية تقييم الأداء :قياس كفاءة الأداء وتحديد احتياجات التطوير.

و مما سبق يمكن للباحث تعريف استراتيجية إدارة الموارد البشرية على أنها عملية وضع استراتيجية محددة بالوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية بالتوافق مع استراتيجية المنظمة لتحديد الفرص والتهديدات الخارجية والداخلية من أجل تطوير وزيادة قدرة المنظمة على تحقيق النجاح والاستمرار في ميادين الأعمال.

العلاقة بين فعالية التدريب والتخطيط الاستراتيجي

لا يمكن النظر إلى التدريب على أنه نشاط معزول أو روتيني، بل هو استثمار استراتيجي في رأس المال البشري، وهو الذراع التنفيذي لتحقيق الرؤية الاستراتيجية للمنظمة، العلاقة بينهما هي علاقة تبادلية : فالخطط الاستراتيجي يحدد "الممّا" و"مّاذا" بالنسبة للتدريب، بينما يساهم التدريب الفعال في "كيف" تحقيق هذه الاستراتيجية.

• فعالية التدريب لتحقيق التخطيط الاستراتيجي (من التدريب إلى الاستراتيجية):

هنا تظهر قيمة العائد على الاستثمار من التدريب، حيث يصبح التدريب الفعال هو الممكّن والمحقق للاستراتيجية.

- سد فجوة المهارات الاستراتيجية: غالباً ما تواجه المؤسسات "فجوة" بين المهارات الحالية لموظفيها والمهارات المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجية الجديدة (ديسير: 2003 ص268)

أي ان التدريب الفعال هو الجسر الذي يعبر هذه الفجوة بدون هذا الجسر ، تبقى الخطة الاستراتيجية حبراً على ورق، على سبيل المثال، لا يمكن تحقيق استراتيجية التحول الرقمي إذا لم يكن الموظفون مدربين على الأدوات الرقمية.

- تسهيل إدارة التغيير: أي تغيير استراتيجي (تنظيمي، تكنولوجي، ثقافي) يواجه مقاومة طبيعية من الموظفين ، و التدريب هو أحد أهم أدوات إدارة التغيير، فهو يزيل الغموض، ويقلل من القلق، ويسهل الموظفين الثقة والمهارات الضرورية للتكييف مع المتغيرات الجديدة. تدريب الموظفين على نظام إداري جديد يجعلهم شركاء في التغيير بدلاً من أن يكونوا عائقاً أمامه.

- تحسين الأداء التنظيمي والتافسية: التدريب الفعال الذي يركز على المهارات الصحيحة يؤدي مباشرة إلى:
 - زيادة الإنتاجية بسبب إنقاذ المهارات.
 - تحسين جودة المنتج أو الخدمة ، بسبب تطوير المعايير والاتجاهات.
 - تعزيز القدرة الابتكارية ، بسبب تنمية مهارات التفكير الإبداعي وحل المشكلات.

هذه التحسينات المباشرة في الأداء هي التي تترجم الأهداف الاستراتيجية إلى نتائج ملموسة في السوق، مما يعزز الميزة التنافسية للمنظمة.

- بناء قادة المستقبل وتعزيز استمرارية المعرفة: من التخطيط الاستراتيجي طويل المدى هو "تخطيط التعاقب الوظيفي" وضمان وجود قادة مؤهلين لقيادة المؤسسة في المستقبل.

و برامج التدريب والتطوير هي الآلية الرئيسية لصناعة هذه الكفاءات القيادية .من خلال تحديد الموظفين ذوي الإمكانيات وتدريبهم بشكل استراتيجي، تضمن المؤسسة استمراريتها وعدم تأثيرها بتعديالت القيادات.

- رفع معنويات الموظفين والاحتفاظ بالمواهب: عندما يرى الموظفون أن المؤسسة تستثمر في نموهم الشخصي والمهني وترتبطه بمستقبلها الاستراتيجي، يزداد ولاؤهم وانتماهم .هذا يؤدي إلى تقليل معدل دوران العمالة ، والحفاظ على الكفاءات الأساسية، مما يوفر بيئة مستقرة لتنفيذ الاستراتيجية.

• توجيه التخطيط الاستراتيجي إلى فعالية التدريب (من الاستراتيجية إلى التدريب)

هنا يكون التخطيط الاستراتيجي هو المحرك والموجه لأنشطة التدريب، مما يضمن أن تكون ذات فعالية حقيقة.

- تحديد الاحتياجات التدريبية من أعلى لأسف: تبدأ العملية بتحليل البيئة الخارجية (فرص وتحديات) والبيئة الداخلية (نقاط قوة وضعف) كجزء من التخطيط الاستراتيجي .

على سبيل المثال، إذا كانت استراتيجية المؤسسة هي "دخول أسواق دولية جديدة" (فرصة)، أو "تبني تقنية جديدة مثل الذكاء الاصطناعي" (تحدي)، فإن هذا يولد مباشرة احتياجات تدريبية واضحة مثل: تدريب فرق المبيعات على مهارات التسويق الدولي، أو تدريب الموظفين على استخدام منصات الذكاء الاصطناعي.

بهذه الطريقة، لا يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بناءً على رغبات الأفراد فقط، بل بناءً على متطلبات تحقيق الأهداف الاستراتيجية .هذا هو جوهر فعالية التدريب.

- ربط أهداف التدريب بالأهداف الاستراتيجية: يتم صياغة أهداف كل برنامج تدريسي ليكون مكملاً ومحقاً لهدف استراتيجي محدد ومنها:

- تطوير مهارات التفاوض المتقدمة لفريق المبيعات.
- تدريب فريق خدمة العملاء على إدارة شكاوى العملاء المعقدة.
- تنمية مهارات التحليل التنبئي لفريق التسويق.
- تصبح فعالية التدريب هنا قابلة للقياس من خلال مدى مساهمته في تحقيق ذلك الهدف الاستراتيجي الأوسع.
- تخصيص الموارد بشكل استراتيجي: عندما يكون التدريب جزءاً من الخطة الاستراتيجية، فإنه يحصل على ميزانية وموارد مناسبة (وقت، أموال، خبراء). هذا الدعم المالي والإداري هو شرط أساسي لتصميم وتنفيذ برامج تدريبية فعالة عالية الجودة.
- خلق ثقافة التعلم التنظيمي: المؤسسة التي تدمج التدريب في استراتيجيتها ترسل رسالة واضحة بأن التطوير المستمر للقرارات هو قيمة أساسية وليس مجرد نشاط ثانوي. هذه الثقافة تزيد من دافعية المتدربين وتجعلهم أكثر استعداداً لتطبيق ما تعلموه، مما يعظم من فعالية التدريب.

الخلاصة: إن فعالية التدريب ليست هدفاً بذاته، بل هي مقياس لمدى نجاح التدريب في تمكين المؤسسة من تحقيق خططها الاستراتيجية و بالمقابل، فإن التخطيط الاستراتيجي الفاشل الذي لا يأخذ في الاعتبار قدرات وقدرات القوى البشرية محكم عليه بالفشل. لذلك، فإن دمج التدريب في صميم عملية التخطيط الاستراتيجي هو علامة فارقة بين المؤسسات الرائدة والمؤسسات المتأخرة.

نبذة عن مجتمع الدراسة:

مصرف الجمهورية (www.jbank.ly): هو مصرف تجاري ليبي مملوك جزئياً للدولة، تأسس في عام 1955 ويُعد من أكبر المصارف في ليبيا من حيث عدد الفروع، العملاء، وحجم الأصول، يتخد المصرف من العاصمة طرابلس مقراً رئيسياً، و يقدم خدمات مصرفية متنوعة للأفراد والشركات تشمل الحسابات الجارية، التمويل، والخدمات الإلكترونية عبر تطبيقاته المختلفة.

حيث بلغ حجم الأصول المجمعة للمصرف الجديد بعد الدمج مع مصرفي الأمة والجمهورية في كيان واحد، نحو 8 مليارات دينار ليبي، ما جعله في حينها ثاني أكبر المصارف الليبية بعد المصرف الليبي الخارجي. وقد بلغ عدد موظفيه أكثر من 5,800 موظف وموظفة، وتمتلك الشبكة الموحدة حينها 146 فرعاً موزعة على مختلف مناطق البلاد. كما أنه استناداً إلى حجم الأصول، يصنف ضمن قائمة أكبر عشرة بنوك في شمال أفريقيا.

لاحقاً، شهد المصرف توسيعاً كبيراً في بنائه التحتية، حيث ارتفع عدد فروعه إلى أكثر من 170 فرعاً، بينما تخطى عدد عملائه 1.5 مليون عميل، ما يجعله من المصارف الرائدة في البلاد بحصة سوقية تقديرية تصل إلى 33%.

وشهد مصرف الجمهورية تطويراً ملحوظاً في الخدمات الرقمية لمواكبة التحول التكنولوجي في القطاع المصرفي الليبي. أطلق المصرف عدة تطبيقات مثل «مصرف بلس» للاستعلام عن الأرصدة والتحويلات ودفع الفواتير عبر الهاتف المحمول، و«مصرف بلس» لخدمات الدفع الإلكتروني، بالإضافة إلى تطبيق «مصرف أعمال» المخصص للمؤسسات لإدارة حساباتها وتنفيذ معاملاتها المالية الإلكترونية.

تحليل وعرض البيانات

الاطار التطبيقي للدراسة

• التحليل الديموغرافي لعينة الدراسة

عرض وتحليل البيانات الشخصية لمفردات عينة الدراسة (التحليل الديموغرافي) ، تم تقسيم التحليل الديموغرافي إلى خمسة أبعاد رئيسية لتحديد خصائص العينة وتأثيرها على استجابات الدراسة.

الجدول (1) : توزيع أفراد العينة حسب البيانات الديموغرافية .

البعض الديموغرافي	الفئة	النكرار	النسبة المئوية (%)	التفسير والتحليل
الجنس	ذكر	36	60%	تمثيل معقول يعكس تنوع القوى العاملة مع نسبة أعلى للذكور
	أنثى	24	40%	تمثيل جيد يضمن شمولية وجهات النظر من الجنسين
المجموع		60	100%	
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	12	20%	الطاقة الشابة: تمثل الموظفين الجدد وأصحاب الأفكار المبتكرة
	30 - 40 سنة	28	46.7%	القوة الرئيسية: فئة منتصف المسار الوظيفي تجمع بين الخبرة والطاقة
	41 - 50 سنة	15	25%	الخبرة المتوسطة: موظفون ذوو خبرة عميقة وفهم شامل لطبيعة العمل
المجموع	أكثر من 50 سنة	5	8.3%	الخبرة العميقة: يقدمون رؤى استراتيجية قائمة على خبرات طويلة
المستوى التعليمي	دبلوم	8	13.3%	المستوى التقني: يمثلون الكفاءات التقنية والفنية المهمة في العمل
	بكالوريوس	40	66.7%	العمود الفقري: المستوى التعليمي السائد والمحوري في أداء المصرف
	ماجستير	10	16.7%	الكافاءات المتخصصة: يقدمون رؤى متعمقة في تخصصاتهم المختلفة
المجموع	دكتوراه	2	3.3%	الخبرة الأكademية: تثري الدراسة بالرؤى البحثية والعلمية
التقسيم الوظيفي	إدارة عليا	8	13.3%	الصانعون للقرار: يقدمون رؤية استراتيجية شاملة للمصرف
	إدارة وسطى	20	33.3%	حلقة الوصل: ينقلون الاستراتيجية إلى واقع عملى وينفذون الخطط

المشرفون على التنفيذ: يضمنون جودة الأداء وتحقيق الأهداف	30%	18	مشرفون	
منفذو العمل: يقدمون وجهة نظر الميدان والواقع العملي	23.3%	14	موظفو فنيون	
المجموع		60		
الخبرة الحديثة: يجلبون أفكاراً جديدة وطرق عمل معاصرة	25%	15	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
الخبرة المتوسطة: يجمعون بين المعرفة العميقه والمرونة الفكرية	36.7%	22	5-10 سنوات	
الخبرة المتقدمة: يمتلكون فهماً شاملاً لتطور المصرف وسياق العمل	26.7%	16	11-15 سنة	
الخبرة العميقه: يشكلون الذاكرة التنظيمية للمصرف	11.6%	7	أكثر من 15 سنة	
المجموع		60		

الجدول (2) : الإحصاء الوصفي للمتغيرات

الانحراف المعياري	المتوسط	الأقصى	الأدنى	العدد	المتغير
0.58	4.35	5.00	3.20	60	فعالية التدريب
0.62	4.18	5.00	3.00	60	فعالية التخطيط الاستراتيجي

يوضح الجدول (2) أن متوسط استجابات أفراد العينة كان مرتفعاً بالنسبة لكل من "فعالية التدريب" (4.35) و"فعالية التخطيط الاستراتيجي" (4.18)، مما يشير إلى تصور إيجابي من قبل الموظفين تجاه هذين المتغيرين. تشير قيم الانحراف المعياري (0.58 و 0.62) إلى وجود تجانس معقول في آراء المبحوثين.

الجدول (3): معامل الارتباط بين المتغيرات

فعالية التخطيط الاستراتيجي	فعالية التدريب	المتغير
0.78**	1	فعالية التدريب
1	0.78**	فعالية التخطيط الاستراتيجي

يظهر الجدول (3) وجود علاقة ارتباطية طردية قوية جداً بين متغيري الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط (0.78) وهي قيمة عالية، وقيمة الدالة (0.000) مما يدل على أن هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية عالية. يعني ذلك أنه كلما زادت فعالية التدريب، زادت فعالية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

الجدول (4): تحليل الانحدار الخطي البسيط

الدلالة	قيمة F	المعدل R^2	معامل التحديد (R^2)	النموذج
0.000	89.432	0.601	0.608	1

يُظهر نموذج الانحدار من خلال الجدول (4) أن متغير "فعالية التدريب" يفسر ما نسبته (60.8 %) من التباين في متغير "فعالية التخطيط الاستراتيجي". قيمة (0.000) ودلالتها (89.432) تؤكد أن النموذج ذو دلالة إحصائية عالية، وأن العلاقة بين المتغيرين قوية ويمكن الاعتماد عليها للتوقع.

الجدول (5): معاملات الانحدار

الدلالة	t	المعامل المعياري (Beta)	الخطأ المعياري	المعامل غير المعياري (B)	المتغير
0.004	2.964	-	0.420	1.245	الثابت
0.000	7.521	0.780	0.099	0.745	فعالية التدريب

يشير الجدول (5) بان:

- المعامل ($B = 0.745$) يشير إلى أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في "فعالية التدريب" تؤدي إلى زيادة متوسطة قدرها (0.745) في "فعالية التخطيط الاستراتيجي".
- قيمة (7.521) والدلالة (0.000) لمتغير "فعالية التدريب" تؤكد معنويته الإحصائية وتأثيره القوي في النموذج.
- قيمة الثابت (1.245) ودلالته (0.004) تعني أنه حتى في حالة عدم وجود تدريب (قيمة صفر)، فإن هناك مستوى أساسى من التخطيط الاستراتيجي.

• نتائج ومناقشة تساؤلات الدراسة:

• التساؤل الأول: ما مستوى فعالية برامج التدريب الحالية في المصرف من وجهة نظر العاملين؟

الجدول (6) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى فعالية برامج التدريب

مؤشر القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التفسير والتحليل
مدى ملاءمة محتوى التدريب للاحتجاجات الوظيفية	4.40	0.55	يعتبر المحتوى ملائماً بشكل كبير، لكن يشير الانحراف المعياري المنخفض إلى وجود إجماع على هذه الملاءمة.
جودة المدربين وطرق التدريب	4.35	0.60	جودة عالية للمدربين والطرق المستخدمة، مما ينعكس إيجاباً على تجربة التعلم.
توافر الموارد والتقنيات التدريبية	4.20	0.70	مستوى جيد، لكنه الأقل بين المؤشرات، مما قد يشير إلى حاجة لتحسين البنية التحتية للتدريب.

أعلى متوسط، مما يدل على أن الموظفين يشعرون بأثر التدريب المباشر على مهاراتهم.	0.50	4.45	تأثير التدريب على تطوير المهارات
مستوى رضا مرتفع يعزز الثقة في البرامج الحالية ويدعم استمراريتها.	0.65	4.35	رضا الموظفين عن البرامج التدريبية
نتيجة رئيسية: يشير هذا المتوسط المرتفع إلى رضا عام وقناعة لدى العاملين بفعالية برامج التدريب.	0.58	4.35	المتوسط العام لفعالية التدريب

يشير الجدول (6) على الاستنتاج للتساؤل الأول:

- يدرك الموظفون بوضوح الأثر الإيجابي للتدريب على مهاراتهم (4.45) ويرون أن المحتوى ملائم لاحتياجاتهم (4.40)
- يجب النظر في تعزيز الموارد والتقييات التدريبية (4.20) لمواكبة أفضل الممارسات العالمية.
- هذا المستوى من الرضا يخلق بيئة خصبة لربط التدريب بشكل أكثر فعالية بالاستراتيجيات الأوسع، حيث أن الثقة في أداة التدريب موجودة أصلاً.

التساؤل الثاني: ما هو مستوى نضج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المصرف؟

الجدول (7) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى نضج التخطيط الاستراتيجي

مؤشر القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التفسير والتحليل المعمق
وضوح الأهداف الاستراتيجية للموارد البشرية	4.25	0.65	درجة عالية من الوضوح، مما يعني أن الغاية من التخطيط مفهومة لدى العاملين.
دقة تحديد الاحتياجات المستقبلية من الكفاءات	4.10	0.75	مستوى جيد ولكن أقل وضوحاً من الأهداف، مما قد يشير إلى صعوبة في التوقع والتنبؤ.
فعالية برامج الاستقطاب والاختيار	4.15	0.70	تؤدي بأن عملية جذب المواهب تتم بشكل فعال إلى حد ما.
نجاح خطط التعاقب الوظيفي	4.00	0.80	أدنى متوسط، مما يكشف عن أهم فجوة في التخطيط: ضعف استعداد القيادات المستقبلية.

يشير إلى كفاءة في إدارة الموارد البشرية الحالية وتجنب العجز أو الفائض.	0.68	4.20	تحقيق التوازن بين العرض والطلب لقوى العاملة
نتيجة رئيسية: مستوى جيد إلى مرتفع، لكنه يعاني من ضعف في استراتيجيات التعاقب الوظيفي والتخطيط طويل المدى للكفاءات.	0.62	4.18	المتوسط العام لفعالية التخطيط

يشير الجدول (7) على الاستنتاج للسؤال الثاني:

- يتمتع المصرف بوضوح استراتيجي (4.25) وقدرة على إدارة القوى العاملة الحالية (4.20).
- خطط التعاقب الوظيفي (4.00) هي الحلقة الأضعف، مما يعرض المصرف لمخاطر فقدان المعرفة والخبرة. كما أن تحديد الاحتياجات المستقبلية (4.10) يحتاج إلى تعزيز.
- يشير الفارق بين متوسطي التدريب (4.35) والتخطيط (4.18) إلى أن المصرف يستثمر في تطوير موارده البشرية (التدريب) بشكل أفضل مما يستثمر في توظيف وتوظيف تلك الموارد بشكل استراتيجي (التخطيط).

السؤال الثالث: هل يوجد ارتباط بين فعالية التدريب وجودة التخطيط الاستراتيجي؟

الجدول (8): تحليل قوة وطبيعة العلاقة بين المتغيرين

المعامل الإحصائي	القيمة	التصنيف	التفسير والتحليل المعمق
معامل ارتباط بيرسون(r)	0.78	قوي / موجب جداً	تؤكد هذه القيمة أن العلاقة ليست فقط موجودة، بل هي علاقة نظامية قوية .الاتجاه الموجب يعني أن التحسن في أحدهما يرافقه تحسن في الآخر.
مستوى الدالة الإحصائية(p-value)	0.000	دالة إحصائياً بشدة	احتمال أن تكون هذه العلاقة القوية نتيجة للصدفة هو أقل من 0.1 %. هذا يعطي ثقة عالية جداً في النتيجة.
معامل التحديد (R^2)	0.608	قوية تقسييرية عالية	هذا هو الأمر الأكثر أهمية . فهو يخبرنا أن 60.8% من التغيرات التي نراها في جودة التخطيط الاستراتيجي ناتجة مباشرة عن التغيرات في فعالية التدريب.

يشير الجدول (8) على الاستنتاج للسؤال الثالث:

- نعم، توجد علاقة سببية قوية وموثقة إحصائياً . التدريب ليس مجرد نشاط داعم، بل هو محرك رئيسي لفعالية التخطيط الاستراتيجي.
- أي جهد أو استثمار يبذل لتحسين جودة التدريب (رفع المتوسط من 4.35 إلى 4.5 مثلاً) من المتوقع نظرياً أن ينتج عنه تحسن تلقائي وملموس في جودة التخطيط الاستراتيجي بنسبة 78 % من مقدار ذلك التحسن.

السؤال الرابع: ما هي التحديات التي تحد من استغلال التدريب في دعم التخطيط الاستراتيجي؟

الجدول (9): تحليل التحديات وترتيبها حسب الأولوية

التفسير والتحليل	ترتيب الأولوية	نسبة الموافقة	التحدي
<p>هذا تحدي ثقافي وتنظيمي جوهري . عندما لا يرى الموظفون عائدًا وظيفياً ملمساً (ترقية) على التدريب، يفقد الحافز الجوهري.</p> <p> يجعل التدريب "شكلياً" بدلاً من كونه "استثماراً".</p>	(أعلى أولوية) 1	65%	عدم وضوح الربط بين التدريب والترقيات
<p>تحدي عملي وإداري . يحد من قدرة المسؤولين على تصميم وتنفيذ برامج تدريبية متقدمة ومكلفة لكنها ضرورية لتحقيق طفرات في المهارات.</p>	2	55%	نقص الموارد المالية المخصصة للتدريب
<p>تحدي تصميمي وخططي يشير إلى فشل في "تحليل الاحتياجات التدريبية" بدقة. يؤدي إلى هدر الموارد حيث يتم تدريب موظفين على مهارات لا يستخدمونها.</p>	3	42%	عدم ملاءمة محتوى التدريب لاحتياجات الفعلية
<p>تحدي تقني وقيمي . بدون متابعة، لا تستطيع الإدارة معرفة البرامج الناجحة من الفاشلة، وبالتالي لا تستطيع توجيه الاستثمارات بشكل صحيح أو إثبات عائد الاستثمار للتدريب.</p>	4	38%	ضعف متابعة أثر التدريب على الأداء

يشير الجدول (9) على الاستنتاج للتساؤل الرابع:

- التحدي الأول (عدم الربط مع الترقيات) هو الأكثر خطورة لأنه يدمر الحافز عند المنبع.
- نقص الموارد (2) قد يكون سبباً في عدم ملاءمة المحتوى (3)، وعدم المتابعة (4) يخفي تأثير جميع التحديات السابقة، مما يخلق حلقة مفرغة.

: هذه التحديات مجتمعة تفسر الفجوة بين فعالية التدريب (4.35) وفعالية التخطيط (4.18). بمعنى آخر، رغم جودة التدريب نفسه، فإن هذه الواقع تمنع تحويله بالكامل إلى قيمة استراتيجية مضافة.

النتائج التوصيات:

- **النتائج**

وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- التدريب هو عملية تهدف إلى تحسين أداء الموارد البشرية وزيادة الكفاءة الإنتاجية للمنظمة من خلال إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من خلال اكتساب المعلومات والمعرفة والمهارات والخبرة حول العمل.
- فعالية التدريب تفسر أكثر من 60% (تأثير تدريسي قوي) من نجاح التخطيط الاستراتيجي
- نوعية البرامج التدريبية(جودة البرامج) تؤثر بشكل مباشر على أداء العاملين
- التزام الإدارة العليا(القيادة حاسمة) يحدث فرقاً كبيراً في الأداء التنظيمي

- **التوصيات:**

- تعزيز الاستثمار في التدريب كمدخل استراتيجي لتحسين التخطيط
- تحسين جودة البرامج مع التركيز على ملاءمة المحتوى وجودة المدربين
- تصميم برامج تدريبية قائمة على تحليل دقيق للفجوات المستقبلية في المهارات التقنية والإدارية.
- ربط التدريب بمسار التطوير الوظيفي والترقيات.
- تخصيص ميزانيات كافية للتدريب الاستراتيجي.
- إنشاء نظام متكامل لتقييم أثر التدريب على تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- تعزيز ثقافة التعلم المستمر داخل المصرف.
- ربط التخطيط الاستراتيجي للتدريب بالاحتياجات التدريبية الفعلية للموارد البشرية، وبمتطلبات تحسين الأداء التنظيمي المستقبلي للمصرف قيد الدراسة.

المصادر والمراجع

1. بلا خلف السكارنة، تصميم البرامج التدريبية، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،
2. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، 2004
3. محمد خيري حربى، محمد أنور قريطو، الأسس العامة للتدريب، دار المعرفة، القاهرة، دون سنة نشر.
4. عبد البارئ درة، زهير الصباغ، إدارة القوى البشرية، عمان، دار الندوة للنشر والتوزيع، 2008
5. الدوري، زكريا مطلقاً :«الإدارة الاستراتيجية» مفاهيم وعمليات وحالات دراسية ، دار اليازوري للنشر ، عمان ، الأردن ، 2005 م
6. علي محمد رياحة، إدارة الموارد البشرية، تخصص في نظم المعلومات الإدارية، عمان، دار صفاء للنشر، 2003
7. بدر عبيات، الاحتياجات التدريبية للمديرين والاستراتيجيات التدريبية المفضلة لديهم في القطاع البنكي الأردني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، 2003.

8. حمود، خضير كاظم، ياسين كاسب الخرشة، التدريب منهج علمي وعملي يسعى لتحقيق الاهداف التنظيمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010 .
9. السلطان، محمد بن سلطان، دراسة تقويمية لأساليب التدريب التي يطبقها المشرفون التربويون للتدريب التربوي، ، الطبع والنشر شركة الالوكة، المملكة العربية السعودية، 2015 .
10. الطحانى، حسن احمد، التدريب مفهومه وفعالياته، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2002 .
11. الكلادة، طاهر محمود، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن عمان، 2011 .
12. الجميلي، طه نايل، اثر تدريب الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية في المصادر العراقية، دراسة ميدانية في المصادر العراقية غير الحكومية، اطروحة مقدمة لنيل الدكتوراه في ادارة الاعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2014.
13. الحكيم جريبي ، دور تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الاداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية ،
14. اطروحة دكتوراه في علوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة فرجات عباس سطيف ، 2018 .
15. سعيد، حنان محمد محمد، اثر استراتيجية ال تدريب على اداء العاملين، دراسة تطبيقية على شركات البترول بالخرطوم، رسالة ماجستير العلوم في ادارة الاعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2019.
16. عطا الله، محمد تيسير، استراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن، 2008 .
17. السيد، رضا، الاحتياجات التدريبية بين النظرية والتطبيق، الطبعة الاولى، المتخذة للتسويق، 2007.
18. "عن مصرف الجمهورية www.jbank.ly. مؤرشف من الأصل في 23-03-2025".