مساهمة لوحة القيادة الاجتماعية في تسيير التدريب

The contribution of the social dashboard in conducting the training

بن عيسى الهام ، جامعة باجي مختار عنابة ، ilhem.benaissa@univ-annaba.org
حمانة كمال ، جامعة باجي مختار عنابة ، kamanni5622@yahoo.fr

تاريخ الاستلام: 15 /2020/08 تاريخ القبول: 14 /2021/02 تاريخ النشر:2023/06/10

ملخص: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تصورات المبحوثين نحو مستوى ممارسة لوحة القيادة الاجتماعية والدور الذي تلعبه في تسيير التدريب. ولتحقق من ذلك صيغت فرضية رئيسية تم اختبارها باستخدام المعادلات الهيكلية، كما تم الاعتماد في التحليل الإحصائي للبيانات على مقاييس الإحصاء الوصفي واستخدمت الاستبيانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود دور معنوي لتركيبة لوحة القيادة الاجتماعية على تسيير التدريب للمؤسسات المبحوثة، حيث بلغت قوة العلاقة (0.688)، وخلصت الدراسة إلى التوصيات أهمها: زيادة التركيز على مؤشرات لوحة القيادة لقيادة أداء مواردها.

الكلمات المفتاحية : لوحة القيادة الاجتماعية ؛تسيير التدريب ؛ المؤشرات الاجتماعية.
تصنيف JEL : M12، M54

***Abstract*:** This study aimed to recognize perception towards the practice of social dashboard and is role in training management and to achieve that stated assumption major that has been tested using the structural equations, it has also been focusing on statistical analysis of the data on other methods as the arithmetic.The questionnaire was used as a main tool to collect data from. The study reached some conclusions, including: significant role for social dash board of the training management for the organization surveyed. Reaching the relationship between these two variable force (0.688), the study concluded with the following recommendation: increased concentration the indicator for dashboard for ease pilot human resources

.**keyword**: Social dashboard ,training management, Social indicators
JEL classification code : *M12, M54*

المؤلف المرسل: بن عيسى الهام ،

الإيميل: ilhem.benaissa@univ-annaba.org

1. مقدمة:

تواجه المؤسسات الاقتصادية مختلف التحديات في التغيير المستمر في الأفكار، الظروف، الأساليب، الأذواق، التكنولوجيا، وغيرها ولمواجهة هذه التحديات ومواكبتها استوجب على المؤسسة الاهتمام والتركيز على المورد البشري، الذي أضحى حلقة هامة في إستراتيجية المؤسسة وكذا أداءها. من هذا المدخل، أصبح حسن تسيير العمال وتنميتهم يعتمد على أساليب علمية حديثة وأدوات تقييم تتجاوز ماهو تقليدي وساكن، وأبرزت ما يصطلح عليه بلوحة القيادة التي تعنى بقيادة المورد البشري من خلال قيادة مختلف وظائفه اعتمادا على مؤشرات وفق عرض يستقطب ويجلب انتباه المسير (Mazian Darwish, 2013, p. 39)

إن هذا الطرح أدى إلى التركيز على لوحة القيادة الاجتماعية باعتبارها وسيلة فعالة لقياس أداء العنصر البشري وركيزة أساسية لقيادة إستراتيجية المؤسسة. وطرح إشكالية الدراسة: **مامدى مساهمة لوحة القيادة الاجتماعية في تسيير التدريب في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ؟**

ومن خلال التساؤل الرئيسي يمكننا طرح السؤال الفرعي:

– هل يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين تركيبة لوحة القيادة الاجتماعية وتسييرالتدريب؟

الفرضيات : قصد الإجابة على الإشكالية المطروحة تم صياغة الفرضية التالية :

– لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تركيبة لوحة القيادة الاجتماعية وتسيير التدريب.

أهمية الدراسة : تكمن أهمية البحث في النقاط التالية :

– الكشف عن الواقع الفعلي للممارسة لوحة القيادة الاجتماعية في تسيير التدريب.

– تحديد طبيعة العلاقة التأثير بين ممارسة لوحة القيادة الاجتماعية وتسيير التدريب

وقصد الاجابة على اشكالية الدراسة واختبار الفرضيات تم تقسيم البحث الى جزئيين:

أولا : الاطار النظري للدراسة	ثانيا : الاطار المنهجي للدراسة
1-1 مدخل للوحة القيادة ولوحة القيادة الاجتماعية	2-1 الخطوات المنهجية للدراسة
2-1 تسيير التدريب	2-2 تحليل متغيرات الدراسة
3-1 مساهمة لوحة القيادة الاجتماعية في تسيير التدريب	2-3 تقييم نموذج الدراسة

الدراسات السابقة

دراسة(Charlotte lagaditis,2012) قام الباحث بدراسة دور لوحة القيادة الاستشرافية في قيادة أداء الاستراتيجية الاجتماعية للمؤسسة عن طريق وضع فرضيتين تمثلت الأولى في أن لوحة القيادة الاستشرافية أداة تتبنى قيادة الاستراتيجية الاجتماعية وتقيس الأداء، أما الفرضية الثانية فتمثلت في أن لوحة القيادة تؤكد فرضية أن الأداء الاجتماعي له أثر على الأداء المالي، فتوصلت الدراسة أن سهولة استخدام هذه الأداة مكنت مستعمليها من متابعة الأهداف النوعية والكمية لأهداف المؤسسة، كما وأنه من الصعب الربط بين الأداء الاجتماعي والمالي بطريقة مباشرة إلا أن هذه الأداة تسمح بالربط بينهما عن طريق تأثيرها على أهداف استراتيجية من شأنها زيادة معدلات الأداء المالي.

دراسة (Houda Zian,2013) تناولت هذه الدراسة لوحة القيادة كأداة لقيادة الأداء داخل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة فقامت الباحثة بوضع نموذج تفسيري لتطبيقات لوحة القيادة أين دمجت فيه متغير مفسر لقيادة الأداء وتسعة متغيرات تنظيمية وسلوكية للوحة القيادة وقياس ذلك عن طريق متغير وسيط تمثل في خصائص لوحة القيادة، مستعملة التحليل العاملي التوكيدي الاستكشافي فتوصلت الدراسة الى وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين كفاءة اللوحة وخصائصها فتبتت وجود ارتباط كفاءة اللوحة مع كبر حجم المؤسسة وكذا نشاط هيكلها التنظيمي ونظامها المعلوماتي وكانت غير دالة في كون ارتباطها بعمر المؤسسة وكذا ان اللوحة لا تتأثر بالبيئة المؤسسة المعقدة وغير المؤكدة.

ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة كونها ركزت على دراسة لوحة القيادة على مستوى الانشطة والعمليات ومنها التدريب التي تقوم بها المؤسسة بغرض مراقبة الانشطة

والعمليات والتحكم فيها، على اعتبار ان التحكم الجيد في مفاتيح التنافس يبدأ من التحكم في الادوات التسييرية تضمن الاتصال الدائم مع العاملين، وإشراكهم في تعزيز القرارات، وبتالي دعم التجاوبات الفعالة والاستمرارية على المدى الطويل.

أولا: الاطار النظري للدراسة:

ان التسيير الجيد للمؤسسة يستدعي الالمام بمختلف المعلومات عن الموارد البشرية وسياساتها، ويتم استخدام لوحة القيادة.وسنحاول في هذا المحور التطرق للوحة القيادة ولوحة القيادة الاجتماعية ، تسييير التدريب، ومساهمة لوحة القيادة الاجتماعية في تسيير التدريب.

1-1 تعريف لوحة القيادة ولوحة القيادة الاجتماعية

عرفت لوحة القيادة بأنها :"مجموعة من المؤشرات المرتبة في نظام خاضع لمتابعة فريق عمل أو مسؤول ما للمساعدة على اتخاذ القرارات، والتنسيق والرقابة على القسم المعني "(kaanit abdelghafour ,2005,p27).عرفهاAFernandez على أنها "أداة تسهل عملية قيادة الأنشطة كجزء من نهج الذي يتيح التقدم بسرعة، يساعد على تقليل حالة عدم التأكد والمخاطرة الكامنة في اتخاذ القرار"(Alain fernandez,2005, p178)، كما يعرفهاM Gervais على أنها:" نظام معلومات يسمح وبنظرة خاطفة بإظهار مجموعة البيانات الاساسية بشكل دائم وبأسرع وقت ممكن للتحكم والسيطرة على الأعمال على المدى القصير، وضبط المسؤوليات"(Koen pauwels and others, 2008,p13)

أما بالنسبة للوحة القيادة الاجتماعية، فيعرفها JP Taiebعلى أنها:"مجموعة معطيات اجتماعية تسمح بمتابعة تطور العمالة، مراقبة زيادة الكتلة الأجرية، قياس نمو كفاءات وانتاجية المأجورين وفحص الجو الاجتماعي"(J P Taieb,2000,p04)، كما يعرفها B Martory على أنها: "مجموعة وسائل توضع تحت تصرف المسؤولين تجمع وتعرض معلومات من أجل امكانية اتخاذ قرارات اجتماعية" (B Martory,2004,p25). من خلال ما سبق يمكن القول أن لوحة القيادة الاجتماعية عبارة عن مجموعة مؤشرات تستهدف كيان

أو وظيفة قد تأخذ شكل مؤشرات تسيير اجتماعي، مؤشرات العمليات، مؤشرات خلق القيمة، توضع تحت تصرف المسئوولين لتسمح لهم باتخاذ القرارات الملائمة، كما تبين أثرها في خلق القيمة المضافة(Laila Bouhdid and Kamal Aishi, 2015, p. 211) .

2-1 تسيير التدريب

يعرف التدريب على أنه:" مجموعة الأدوات والأنشطة والأساليب والمواد المخطط لها والتي يتم من خلالها تشجيع الموظفين على تحسين معارفهم وسلوكياتهم ومواقفهم ومهاراتهم وقدراتهم العقلية اللازمة لتحقيق أهداف لمنظمة وأهداف الشخصية والجماعية معا، لتكييف مع بيئتهم الحالية والمستقبلية بشكل كاف"(J M Pretti, 2016, p429)، أي أنه "محاولة لتغيير سلوك لأفراد بجعلهم يستخدمون طرقا وأساليب مختلفة في أداء عملهم، أي بجعلهم يسلكون بعد التدريب بشكل مختلف عما كانوا يتبعونه قبل التدريب"(Ali Al Salami, 1985,p 346)

من خلال التعريفين نستخلص أن التدريب اجراء منظم يهدف لتزويد الأفراد بالمعرفة والمهارات المتعلقة بأداء مهمة أو مهام محددة، أي أنه أداة لإحداث التغيير في المعرفة وسلوكات العمل وأنماط تصرفاتهم مع المشرفين والزملاء والعملاء(Gamal El Din elMorsi,2003,p332

3-1 مساهمة لوحة القيادة الاجتماعية في تسيير التدريب

يعتبر التدريب اجراء استراتيجيا للمؤسسة فهو يمكن من التكيف مع التغيير والابتكار وتنمية المهارات الاستراتيجية، ولقد تم اضافة وبشكل صارم لمعدلات تدريب المهارات في لوحة القيادة الاستراتيجية. ومن أمثلة المؤشرات الاجتماعية الخاصة بالتدريب، مؤشرات متابعة التدريبات ومن أمثلتها : معدل مغادرة التدريب، معدل مساهمة التدريب، معدل التدريب بحسب الوظائف... (Bouhdid Leila, 2015, p. 127) ، مؤشرات قياس تكلفة التدريب ومن أمثلتها: متوسط تكلفة التدريب، تكلفة تدريب الساعة، النقل، الايواء .... ، أو قد تأخذ مؤشرات قياس كفاءة التدريب: يتعلق الامر هنا بقياس ردود الفعل، التعلم، سلوكات الموارد

البشرية (Bonguib Ahmed, 2006, p. 172)، وعلى مسؤول الموارد البشرية أن ينشأ رابطة بين أنشطة الموارد البشرية ونتائج التشغيل على سبيل المثال: عند الاستثمار في التدريب لا يتوقف الأمر عند مسؤول الموارد البشرية عند عدد الموظفين المتدربين، بل يحاول قياس تأثير ذلك على الانتاجية أو الجودة أو رقم الأعمال من خلال وضع مؤشرات التي تساعده على مراقبة المهارات قبل وبعد التدريب، حيث أنه لا يكفي تقييم المدرب للمتدرب(Joelle Imbert,Op.cit, p123)،وفي هذا الاطار فان لوحة القيادة الاجتماعية تسهم في قيادة عمليات الموارد البشرية، وجعل المدراء على ذراية بقيمة خلق القيمة للأنشطة البشرية والعواقب الاقتصادية والاجتماعية للممارسات السيئة، يتم اعدادها من قبل مسؤول الموارد البشرية الذي يختار البيانات والاستعلامات... ، ويتم تقديمها الى المدير وفريقه الذين يقررون خارطة عمل الموارد البشرية للنشاط هذه الاخيرة.

ثانيا :الاطار المنهجي للدراسة

2-1 الخطوات المنهجية للدراسة

2-1-1 منهج الدراسة: تم الاعتماد على المنهج الاستكشافي والتأكيدي، وذلك لإيجاد نقاط ترابطية جديدة، ثم انتقلنا للبحث عن البيانات لاختبار فرضيات الدراسة والتأكد من صحتها.

2-1-2 مجتمع وعينة الدراسة: تمثل مجتمع البحث في مجموعة مؤسسات اقتصادية جزائرية، فقمنا بأخذ عينة عشوائية بسيطة حجمها 50 مدير موارد بشرية لمؤسسات اقتصادية حيث تم توزيع الاستبيان وبعد استرجاعها قمنا بفحصها ولم يستبعد أي منها لتحقيقها للشروط

2-1-3 أداة الدراسة: استخدمت استمارة استبيان تحتوى على متغيرات الدراسة لاستطلاع الأراء حيث شملت: تركيبة لوحة القيادة الاجتماعية 17 عبارة، وتسيير التدريب 10 عبارة.

2-2 تحليل متغيرات الدراسة :

حيث تم استخدام بعض مقايس الإحصاء الوصفي كالوسط الحسابي والانحراف، وقد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي، وقد تقرر أن يكون الوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة وعن كل بعد من 1 أقل من 2.5 دالا على مستوى منخفض من القبول، ومن 2.5 إلى أقل من 3.5 دالا على مستوى متوسط ومن 3.5 الى5 دالا على مستوى مرتفع

(Muhammad Qureshi and Muhammad Sultani, 2017, pp. 394-395)

2-2-1 تحليل أراء أفراد العينة لمتغير تركيبة لوحة القيادة الاجتماعية :

إلى أي مدى تحتوى تركيبة لوحة القيادة الاجتماعية للمؤشرات البنية الجيدة ؟

للإجابة على هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول

الجدول (01) : "تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة نحو العبارات المتعلقة بمحور تركيبة لوحة القيادة الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية".

	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	محور تركيبة لوحة القيادة الاجتماعية	**3.505**	**0.656**		**مرتفع**
1	درجة إدراج مؤشرات **التسيير الاجتماعي**	3.44	1.072	7	متوسط
2	درجة إدراج مؤشرات **الأداء الاجتماعي**	3.12	1.255	2	متوسط
3	درجة إدراج مؤشرات **خلق القيمة**	2.82	1.137	1	متوسط
4	درجة إدراج مؤشرات **النتائج**	3.38	1.085	6	متوسط
5	درجة إدراج **مؤشرات الأثر**	3.18	1.100	5	متوسط
6	درجة استعمال بيانات لوحة القيادة الاج	3.70	1.092	8	مرتفع
	درجة استعمال لوحة القيادة الاج بهدف:				
7	**إدارة الأفراد**	3.82	1.003	15	مرتفع
8	**إبلاغ النتائج**	3.66	1.022	11	مرتفع
9	**مراقبة الأفراد**	3.74	1.046	12	مرتفع
10	مشاركة الإستراتيجية وشرحها	3.72	1.030	14	مرتفع
11	بيانات اللوحة **مفهومة**	3.94	0.956	17	مرتفع
12	بيانات اللوحة **مفسرة** بسهولة، **ودالة**	3.68	1.077	9	مرتفع
13	بيانات اللوحة **سهلة القراءة**	3.60	1.010	10	مرتفع
14	بيانات اللوحة **موثوق بها**	3.82	0.940	16	مرتفع
15	درجة تقديم المؤشرات في لوحات القيادة **برسومات ،منحنيات ومدرجات تكرارية**	3.20	1.160	4	متوسط
16	درجة تقديم المؤشرات في شكل **منبهات وإشارات**	2.940	1.150	3	متوسط
17	درجة تقديم المؤشرات في شكل **جداول ونسب**	3.84	1.075	13	مرتفع

المصدر : من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات spss

يتضح أن المحور حقق وسطا حسابيا قدره 3.505 بانحراف معياري قدره 0.656، والذي يشير إلى نسبة قبول مرتفعة ،كما نلاحظ أن الأوساط الحسابية لإجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا المحور أنها تشكل قبولا تراوح بين المتوسط والمرتفع حيث كانت الأوساط الحسابية ما بين 2.82- 3.94 بانحرافات معيارية تراوحت بين 0.940- 1.225 وهذا ما يدل على أن المؤسسات محل الدراسة تعتمد على لوحة القيادة الاجتماعية ذات تركيبة تجمع بين مختلف المؤشرات التسيير الاجتماعي أين تضمن امتثال مواردها للالتزامات القانونية والوصول لمستوى نفقات أمثل وهو الاكثر تقليدية، مؤشرات العمليات التي تعمل على تحسين العمليات الوظيفية والتأهيل المهني لفرق العمل، ومؤشرات خلق القيمة أين تبحث المؤسسة عن معرفة ومراقبة مساهمة وظيفة الموارد البشرية في خلق القيمة، مما يدل على تنوع مستعملي اللوحة من مديري الموارد البشرية، المؤطريين العمليين ،والإدارة العامة، وكذلك مستوى احتياج هام للأداة، وكما تبين ان المؤشرات الاجتماعية تقوم بدورها فعلا،الإبلاغ أي توفر المعلومة الاجتماعية بخصوص السياسة الاجتماعية المنفذة، التشخيص أي وضعية ما أو نشاط معين وذلك من خلال ابراز الانحراف عن المعياري، وكذا التخطيط حيث تتيح مؤشرات التنبيه الكشف عن العناصر المحتمل ان تسبب في حدوث خلل واتخاذ الاجراءات التصحيحية ومتابعة التطور الايجابي للإجراءات المتخذة، ولأهمية تكييف شكل المؤشر مع الاشخاص الذين عليهم تفسيرها، تم ادراج ذلك فتبين ان لوحة القيادة تعتمد في تصميمها على الجداول وهي الاكثر تقليدية، رسومات بيانية ومنبهات مما يسهل عملية فهم الظواهر، شرح التغيرات الحاصلة، تفسير اتجاهات التغير بطريقة لافتة للانتباه.

2-2-2 دراسة أراء أفراد العينة لبعد تسيير التدريب :

ما مستوى تسيير التدريب في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟

للإجابة على هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول

الجدول (02): "تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة نحو العبارات المتعلقة بمحور تسيير التدريب في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"

	العبارات	الوسط الحسابي	الإنحراف	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	محور تسيير التدريب	**3.35**	**1.186**		متوسط
1	وضع معايير تقييم التدريب	3.40	1.340	8	متوسط
2	متابعة تحقيق أنشطة التدريب	3.54	1.232	10	مرتفع
3	قياس أثر التدريب	3.24	1.318	6	متوسط
4	مدى تطبيق مخطط التدريب	3.44	1.372	7	متوسط
5	التواصل بشأن تحقيق الهدف	3.40	1.414	4	متوسط
6	قيادة ميزانية التدريب	3.50	1.432	5	مرتفع
7	قياس جودة أنشطة والسيرورات التدريبية	3.36	1.321	9	متوسط
8	قياس درجة رضا عن التدريب	3.34	1.408	3	متوسط
9	قياس عدد المتخلين عن مواصلة التدريب	3.06	1.405	1	متوسط
10	قياس مدى نجاح التدريب	3.22	1.488	2	متوسط

المصدر : من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات spss

يتضح من الجدول أن المحور حقق وسطا حسابيا قدره 3.35 بانحراف معياري قدره 1.186، والذي يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ أن الأوساط الحسابية لإجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا المحور أنها تشكل قبولا تراوح بين المتوسط والمرتفع حيث كانت الأوساط الحسابية ما بين 3.06- 3.50 بانحرافات معيارية تراوحت بين 1.23- 1.48 وهذا ما يدل على أن المؤسسات محل الدراسة تقوم بتحديد احتياجاتها التدريبية، تصميم وتخطيط البرامج التدريبية ،تنفيذ ومتابعة وتقييم التدريب بنسب متفاوتة ومتوسطة، ولكن لا تعمل على استثمار إمكاناتها البشرية بالشكل المطلوب، اذ انها لم ترقى بعد لمستوى تطلعات عامليها.

3-2-2 اختبار التوزيع الطبيعي :

قبل اختبار فرضيات الدراسة على الباحث أن يتأكد ما إذا كانت متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وعادة ما يستخدم كل من معامل الالتواء skewness ومعامل التفلطح kurtosis، فحسب Byrne ;Hair 2010 يجب أن يكون معامل الالتواء محصور بين -2 و +2، ومعامل التفلطح بين -7 و 7 (Boucef Ahmed, 2018, p. 81)، حسب

نتائج الدراسة فان متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي حيث كانت قيم الالتواء – 0.217و0.179– وقيم التفلطح تتراوح بين0.391 و 1.067– لكل من المتغيرين على التوالي، وهذا ما يسمح للباحث بمتابعة تحليل الدراسة باستخدام أدوات التحليل المناسبة للاختبارات المعلمية.

2-3 تقييم نموذج الدراسة :

يتم تقييم نموذج البحث المقترح باستخدام نماذج المعادلات البنائية وفق مرحلتين: المرحلة الأولى لتقييم جودة واختبار العلاقة الارتباطية بين المتغيرات الكامنة وعناصر القياس الداخلية التابعة لها أو المستخدمة في قياسها وتسمى هذه المرحلة بالتقييم القياسي للنموذج البحثي،أما المرحلة الثانية لتقييم جودة واختبار العلاقة بين المتغيرات البحث الكامنة بعضها مع البعض وتسمى بمرحلة التقييم الهيكلي للنموذج البحثي. (Adel Al-Arifi, 2014, p. 02)

2-3-1 تقييم نموذج البحث القياسي (التحليل الاستكشافي والتحليل التوكيدي)

أ. التحليل الاستكشافي :

الذي يعمل على تحري الفقرات وتزويد الباحث بالمعلومات حول عدد العوامل اللازمة للتمثيل الجيد للفقرات، حيث يستعمل بدون معرفة عدد العوامل المتوفرة ولهذا فانه يعتمد على الجانب الإحصائي (لا يعتمد على التنظير)،يحدد للباحث عدد العوامل وهذا الأخير يمكنه أن يعطيه أسماء هذه العوامل بعد انتهاء عملية التحليل.(Boucef Ahmed, 2018, p. 89.90)

أ.1 خطوات إجراء التحليل العاملي الاستكشافي :

أ.1.1 توفر قواعد الأساسية للانطلاق في التحليل العامل الاستكشافي:

- ✓تحليل مصفوفة الارتباطات بين المتغيرات المقاسة: وفقا للمحكات الارشادية التالية (Ahmed Bouziane Tigza,2012,P83)

- ✓أغلب معاملات الارتباطات تنبغي أن تتعدى 0.30 ودالة وان كانت الدلالة الإحصائية لا يعول عليها كثيرا، وقد كانت معظم فقرات الدراسة مرتبطة فيما بينها بأكثر من 0.30.
- ✓يجب أن تكون القيمة المطلقة لمحدد مصفوفة الارتباطات أكبر من 0.00001 ، مما يدل ذلك على عدم وجود ارتباطات مرتفعة جدا أو عدم وجود اعتماد خطي بين المتغيرات، وإذا كان الشرط الثاني غير مستوفى يشترط حذف الارتباطات فوق0.8 وهذا ما قمنا به.
- ✓الشرط الثالث الذي يتطلب أن يكون اختبار برتليت Bartlett's test of sphericity دالا إحصائيا ويدل عند دلالته (sig <0.05) أن مصفوفة الارتباطات تتوفر على الحد الأدنى من العلاقات،ويظهر بقيمة0.000 دالا إحصائي، أي أن المتغيرات ترتبط بعضها البعض بدرجة كافية لإجراء تحليل عاملي ذ معنى، وارتفاع مجال ثقة في السلم المعتمد.
- ✓كما يجب أن يتوفر شرط رابع وهو كفاية حجم العينة، وللتحقق من ذلك تمت الاستعانة باختبار كايزر Kaiser Meyer Olkin الذي يجب ان تتراوح قيمته بين0.5 و1، فإذا كانت محصورة بين 0.7 و 0.8 يعتبر جيد و أكبر من 0.9 تعد ممتاز، وعند معاينة مدى تحقق هذا الشرط نجد أن قيمة KMO تساوي 0.806 وتعتبر جيدة، ومعنى ذلك فان هذه النتيجة تعزز ثقتنا بأن حجم العينة كافية لإجراء التحليل العاملي

الجدول (03) : "اختبار KMO و اختبار Bartlett "

Indice KMO et test de Bartlett		
Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin		**0.806**
Test se sphéricité de Bartlett	Khi- deux approximé	**1126.51**
	Ddl	**351**
	Signification de Bartlett	**,000**

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات spss

وتقتضي الخاصية أو الشرط الرابع أيضا بأن يكون مقياس Measures of Sampling Adequacy MSA لكل متغير(أو فقرة إذا كانت المتغيرات فقرات) أعلى من 0.5 وفقا لمحكات كايزر، تظهر قيم MSA كلها تتجاوز القيمة الحرجة 0.5 مما يدل على أن مستوى الارتباط بين كل متغير بالمتغيرات الأخرى في مصفوفة الارتباطات كاف لإجراء التحليل.

أ.1. 2 طريقة استخراج ،والتدوير،وتسمية العوامل :

تم استخدام أسلوب التحليل العاملي الاستكشافي بطريقة المكونات الأساسية Principal Component، دون غيرها من الطرق الأخرى عند افتراض أن المتغيرات أو الفقرات موضوع التحليل لا تحتوي على أخطاء قياس، أي أن كل تباين المتغيرات موضوع التحليل هو تباين مشترك خال من التباين الخاص أو تباين الخطأ، مع استخدام التدوير العمودي بطريقة Varimax، (Ahmed Bouziane Tigza,op cit, P91) ومن اجل عوامل تتسم بالاستقرار والنقاء اعتمدت الباحثة على المحكات التالية لتحديد هذه العوامل:

العامل الجوهري : وهو ما كان له جذر كامن ≤ 1 ؛- **محك التشبع الجوهري** للمفردة على العامل ≤0.30 ؛- **محك جوهرية العامل** ≤3 تشبعات جوهرية ؛- **حذف المفردات المتشبعة** على أكثر من عامل. (Saudi Muhammad Ragheb Younis, 2014, p. 79)

واعتمادا على هذه المحكات تم الاستخلاص من مصفوفة النمط التي تظهر تشبعات المفردات على عوامل مقياس تركيبة لوحة القيادة الاجتماعية و مقياس تسيير التدريب بتحميل أكبر من 0.35، كما ظهرت جل قيم الشيوع (اشتراكية) أكبر من 0.30، كما لم يتم حذف أي عبارة حيث استطاعت عبارات محور تركيبة لوحة القيادة الاجتماعية تفسير بنسبة تباين 37.89% من التباين الكلي وبجذر كامن قدر بـــ 6.44 وتشبعت عليه 17 عبارة، وتراوحت قيم تشبعاتها من 0.37 إلى 0.50، أما بنسبة لمحور تسيير التدريب فسر بنسبة تباين 74.82 بجذر كامن قدر بـــ 7.48 وتشبعت عليه 10 عبارة، وتراوحت قيم

تشبعاتها من 0.60 إلى 0.85، مما يدل على ان العبارات المختارة بعيدا عن تنظيرها استطاعت تفسير المتغير بقدر هام.

ب. التحليل التوكيدي :

يعرف على أنه معرفة دقة المؤشرات واتساقها في قياس العوامل التي تنسب إليها (الثبات)، وملائمتها للدلالة النظرية للمفاهيم والعوامل التي تنتمي إليها (الصدق) (Aishosh Riad, 2016, p167)،ويستعمل للتأكد من المقياس النظري،وحذف أخطاء التحميل الضعيف، خلال:

ب.1 اختبار الثبات: يتم من خلال معامل الاتساق الداخلي α كرونباخ والذي يجب أن لا يقل عن 0.6 (Aishosh Riad, 2016, p159) ،و حدد في دراستنا بقيمة 0.974 والذي يعد جيدا جدا، وعموما يعتبر أن سلم القياس هو ذو ثبات مرض ومناسب.

ب.2 اختبار الصدق (la validité): يشير إلى قدرة المتغيرات على تمثيل الظاهرة :هل تقيس مايجب قياسه؟ ولاختبار صدق نلجأ أولا للتأكد من صدق التقارب ثم نتأكد من صدق التمايز

ب.2. 1 صدق التقارب (la validité convergente) وهو مقدار تقارب كل فقرة لعاملها أو نصيب التشارك العالي من التباين، ويتم التحقق من ما إذا كانت البنود التي تقيس نفس المتغير مرتبطة، ويحسب من خلال معاملين هما: (Akti Jawhara, 2014, p. 268) الثبات المركب CR Composite Reliability الذي يجب أن يكون تساوي او تفوق 0.60 والذي كان بقيمة 0.910 بالنسبة لبعد لوحة القيادة الاجتماعية وقيمة 0.966 بالنسبة للمحور تسيير التدريب ، متوسط التباين المركب Average Variance extracted AVE الذي يجب أن يكون أعلى من 0.5 والذي كان بقيمة 0.377 بالنسبة لبعد لوحة القيادة الاجتماعية و قيمة 0.747 بالنسبة للمحور تسيير التدريب،أو عن طريق تحميل الفقرة للعامل بأكثر من 0.5 أو أن يكون التحمل ذو دلالة إحصائية و T أكبر من 2.0 حيث ظهرت أن جميع المؤشرات تتشبع على متغيراتها الكامنةloading بقيم أعلى

من 0.50 مما يدل على نصيب عالي من التباين وتقارب كل فقرات لعاملها، بالتالي فقد تم التحقق من الصدق التقاربي

ب.2.2 صدق التمايز(la validité discriminante) والذي يشير أن هذه المؤشرات تقيس هذه الظاهرة وحدها ولا تمثل ظواهر أخرى، ويتم اختباره من خلال التحميلات المتقاطعة cross loadings، حيث يفترض أن ارتباط المؤشرات بمتغيراتها الكامنة يجب أن يكون أعلى من ارتباطها بالمتغيرات الكامنة الأخرى،حيث ظهرت التحميلات المتقاطعة أن جميع المؤشرات تتشبع على متغيراتها الكامنة بقيم أكبر من تشبعها على باقي المتغيرات الكامنة، وهذا يدفعنا للقول أنه قد تم التحقق من الصدق التمايز. (Kaidi Amina, 2017,p 169)

مما يدل على قدرة عالية للفقرات في تفسير عاملها دون غيره من العوامل الاخرى.

3-2-2 مرحلة تقييم صلاحية النموذج الهيكلي (نموذج البناء):

بعد تقييم نموذج القياس والتأكد من صلاحيته، ننتقل إلى مرحلة تقييم صلاحية النموذج الهيكلي، والتي تتم عن طريق تقييم القوة التفسيرية ومعنوية معاملات المسار.

فتقييم القوة التفسيرية يتم من خلال: معامل التحديد R^2، ومعيار كوهن f^2 ، ومعيار Stone-Geisser test Q^2، Gof Goodness of fit index

تمثل قيمة معامل التحديد R^2 درجة تفسير النموذج لكل المتغيرات المستقلة للمتغير التابع، يكون قوي عند يكون أعلى من 0.67 والتي تفوق 0.33 تعني متوسط ويكون ضعيف لما يكون اقل من 0.19 (Joseph F and G Tomas,2017,p 208)، حيث ظهرت قيمة R^2لتسيير التدريب في نموذج الدراسة بـــ0.474، وهذا يعني أن 47.4 % من تركيبة لوحة القيادة الاجتماعية مفسر بمتغيرات تسيير التدريب، اي ان الابعاد المفسرة لبعد لوحة القيادة الاجتماعية تتمتع بالقدرة تفسيرية عالية للتغيرات الحاصلة في تسيير عملية التدريب، مما يدفعنا للقول أن النموذج جيد و مقبول. في حين قيمة f^2 حسب cohen تعتبر كبيرة عندما تفوق 0.35، متوسطة عندما تكون بين 0.15 و0.35،

وضعيفة عندما تكون بين 0.02 و0.15، وغير مقبولة عند أقل من 0.02 (Joseph F and others ,2017, p 210)، ظهرت في دراستنا بـــ 0.90 وتعتبر ممتازة. قيمة مؤشر كوهن Q^2 يجب أن تكون اكبر من 0 لتعبر عن أهمية الارتباط التنبؤي (Kaidi Amina, 2017, p177) وظهرت قيمة كوهن بـــ 0.474 حيث يمكن القول أنها جيدة، وان هناك قوة تنبؤية لنموذج المسار.

مؤشر الملائمة GOF يقيس القدرة على الاعتماد على النموذج من خلال جودة المطابقة عن طريق المؤشر Goodness of fit index (Adel Al-Arifi, 2014, p 08)

$$GoF = \sqrt{\overline{R^2} \times \overline{AVE}} = \sqrt{0.474 \times 0.747} = 0.59$$

تعتبر قيمة GOF بين 0 و1 صغيرة، إذا كانت بين0.1 و 0.25 متوسطة، إذا كانت بين 0.25 و0.36 كبيرة، إذا كانت أكبر من 0.36، وبما أن قيمة 0.59 GOF وهي اكبر من 0.36 فان النموذج يتميز بجودة مطابقة عالية.

3-3-3 تحليل المسار واختبار الفرضيات :

فيما يخص معاملات المسار، فيجب أن تكون قيمة T الخاصة بكل مسار أكبر من 1.96، والقيمة الاحتمالية لـــ P.value أقل من 0.05 والجدول التالي يضح قيم P

الجدول رقم 04: "يوضح قيم P.VALUE

القيمة الاحتمالية	نوع العلاقة بين المتغيرين
0.01> P	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عالية بين المتغيرين
0.05>P >0.01	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين
P>0.05	لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين

Kaidi Amina, 2017, p. 155

الجدول رقم 05 :" يوضح معامل المسار "

	T	P.VALUE	التعليق
TBS->GF	13.663	0.000	علاقة قوية

المصدر : من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات PLS

بما أن قيمة P <0.01 معنى ذلك أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عالية بين ممارسة لوحة القيادة الاجتماعية و تسيير التدريب (Kaidi Amina, 2017, p. 155)

أما بالنسبة لاختبار الفرضيات فتصاغ كالتالي :

H_0 : عدم وجود أثر عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

H_1 : وجود أثر عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

ونحكم على صحة الفرضيات كالتالي :(Bin Ahmed Asia, 2017, p. 244)

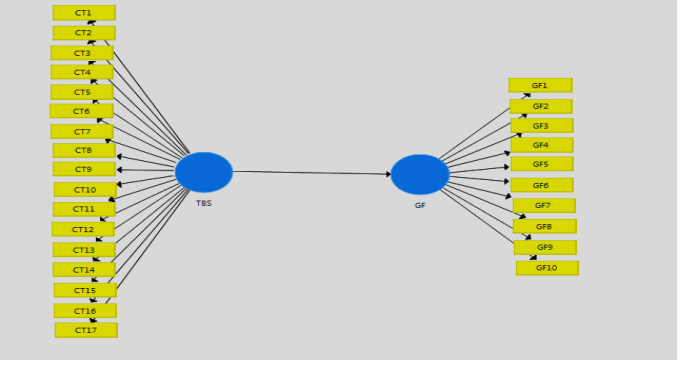
تقبل الفرضية البديلة إذا تحقق الشرطين التاليين معا" قيمة ß موجبة و قيمة T≥2 " ، أما إذا لم يتحقق أحد الشرطين تقبل الفرضية العدمية . ولاختبار الفرضيات نمر بثلاثة مراحل:

- إعداد نموذج الدراسة قبل تطبيق لوغارتمية PLS
- إعداد نموذج الدراسة بعد تطبيق لوغارتمية PLS
- إعداد نموذج الدراسة بعد تطبيق تقنية Bootstrap

أ. إعداد نموذج الدراسة فارغا قبل تطبيق لوغارتمية PLS

يوضح الشكل التالي نموذج الدراسة فارغا قبل تطبيق لوغارتمية PLS

الشكل 01 : "نموذج الدراسة قبل تطبيق لوغارتميةPLS "



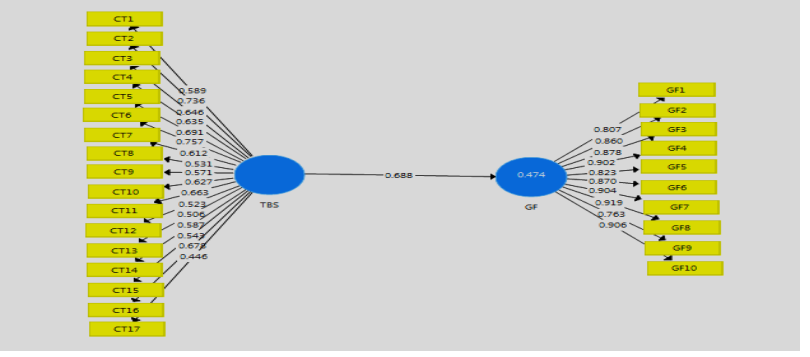
المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات Smartpls 3

يوضح الشكل السابق نموذج الدراسة حيث نلاحظ نوعين من الأشكال ، حيث تمثل الدوائر الزرقاء المتغيرات الكامنة، أما المربعات الصفراء فتمثل المتغيرات الظاهرة ، والتي تمكننا من قياس المتغيرات الكامنة، حيث أن كل متغير مرتبط بمجموعة من المتغيرات الظاهرة، وهذا ما يسمى بنموذج القياس ونلاحظ المتغيرات الرئيسية في دراستنا والمتمثلة في تركيبة لوحة القيادة الاجتماعية (TBS) كمتغير مستقل ومتغير التابع تسيير التدريب (GF)

ب. إعداد و تفسير نموذج الدراسة بعد تطبيق لوغاريتمية PLS

قامت الباحثة بتطبيق خوارزمية PLS بالاعتماد على برنامج smart pls، لتحليل النموذج القياسي وذلك بحساب معامل التشبيع أو التشبع factor loading لقياس القوة التفسيرية والقدرة القياسية لكل متغير ظاهر، والشكل يوضح نموذج الدراسة بعد تطبيق لوغارتمية PLS

الشكل رقم 02 : نموذج الدراسة بعد تطبيق لوغاريتمية PLS



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات smartPLS

وهنا قامت الباحثة بأعداد معادلات خطية للنموذج القياسي تربط كل متغير كامن بالمتغيرات الظاهرة التي تقيسه و ذلك من أجل تسهيل قراءة النموذج بعد تطبيق خوارزمية PLS بحيث تكتب هذه المعادلات من الشكل :(Bin Ahmed Asia, 2017, p. 247)

$Vn = \lambda n \times v\, lx/y + \delta n$ حيث تمثل Vn المتغير الظاهر n (xn)

أو

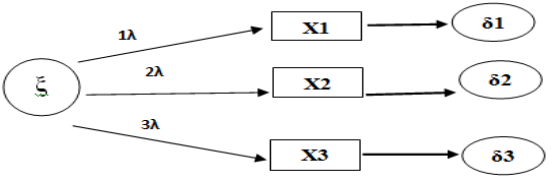
$x1 = \lambda 1 \times \varepsilon + \delta 1$ λn معامل التشييع او التشبع

$x2 = \lambda 2 \times \varepsilon + \delta 2$ Vlx/y(ε)المتغير المستقل xو التابع y

$Xn = \lambda n \times \varepsilon + \delta n$ δn خطأ القياس للمتغير الظاهر

و يكون الشكل في النمذجة بالمعادلات البنائية كالتالي :

الشكل رقم 03 : "نموذج التحليل العاملي"



المصدر: بن أحمد أسيا ، 2017، ص 247

الجدول 06 : المعادلات الخطية للنموذج القياس (المتغير المستقل)

المتغير الكامن	المعادلات الخطية للمعادلات الظاهرة	
لوحة القيادة الاجتماعية TBS	$CT_1 = \lambda 1 \times CT + \delta n$	$\lambda 1 = 0.589$
	$CT_2 = \lambda 2 \times CT + \delta n$	$\lambda 2 = 0.736$
	$CT_3 = \lambda 3 \times CT + \delta n$	$\lambda 3 = 0.646$
	$CT_4 = \lambda 4 \times CT + \delta n$	$\lambda 4 = 0.635$
	$CT_5 = \lambda 5 \times CT + \delta n$	$\lambda 5 = 0.691$
	$CT_6 = \lambda 6 \times CT + \delta n$	$\lambda 6 = 0.757$
	$CT_7 = \lambda 7 \times CT + \delta n$	$\lambda 7 = 0.612$
	$CT_8 = \lambda 8 \times CT + \delta n$	$\lambda 8 = 0.531$
	$CT_9 = \lambda 9 \times CT + \delta n$	$\lambda 9 = 0.571$
	$CT_{10} = \lambda 10 \times CT + \delta n$	$\lambda 10 = 0.627$
	$CT_{11} = \lambda 11 \times CT + \delta n$	$\lambda 11 = 0.663$
	$CT_{12} = \lambda 1 \times CT + \delta n$	$\lambda 12 = 0.523$
	$CT_{13} = \lambda 1 \times CT + \delta n$	$\lambda 13 = 0.506$
	$CT_{14} = \lambda 1 \times CT + \delta n$	$\lambda 14 = 0.587$
	$CT_{15} = \lambda 15 \times CT + \delta n$	$\lambda 15 = 0.543$
	$CT_{16} = \lambda 16 \times CT + \delta n$	$\lambda 16 = 0.678$
	$CT_{17} = \lambda 17 \times CT + \delta n$	$\lambda 17 = 0.446$

المصدر : من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات smart PLS 03

تفسير النموذج القياسي لمتغير تركيبة لوحة القيادة الاجتماعية:

تمثل القيم الموجودة بين الأسهم قيمة معامل التشييع أو التشبع λ لقياس المتغير الكامن تركيبة لوحة القيادة الاجتماعية ،حيث بلغت أعلى قيمة 0.757وهي قيمة معامل تشبع للمتغير الظاهرCT6 أي درجة استعمال البيانات لوحة القيادة الاجتماعية والتي تفسر

75.7% من تركيبة لوحة القيادة، تم تليها قيمة λ للمتغير الظاهر CT2 والتي تساوي 0.736، هذا يعني أن 73.6% من تركيبة لوحة القيادة الاجتماعية تفسرها درجة احتواء هذه الأخيرة على مؤشرات أداء الموارد البشرية .تليها قيمة λ للمتغير الظاهر CT5 والتي تساوي 0.691 ، أي درجة إدراج مؤشرات قياس الأثر في مؤشرات لوحة القيادة الاجتماعية والتي تفسر 69.1% من تركيبة لوحة القيادة تليها قيمة λ للمتغير الظاهر CT16 والتي تساوي 0.678، أي درجة تقديم مؤشرات لوحة القيادة الاجتماعية على شكل منبهات و .... والتي تفسر 67.8% من تركيبة لوحة القيادة.

تليها قيمة λ للمتغير الظاهر CT11 والتي تساوي 0.663 ،الى أي درجة بيانات لوحة القيادة الاجتماعية لمؤشرات مفهومة و واضحة والتي تفسر 66.3% من تركيبة لوحة القيادة الاجتماعية ،تليها قيمة λ للمتغير الظاهر CT3 والتي تساوي 0.646 ، أي درجة إدراج لوحة القيادة الاجتماعية لمؤشرات خلق القيمة والتي تفسر 64.6% من تركيبة لوحة القيادة تليها قيمة λ للمتغير الظاهر CT4 والتي تساوي 0.635، أي درجة إدراج مؤشرات النتائج في لوحة القادة الاجتماعية التي تفسر 63.5% من تركيبة لوحة القيادة ، تليها قيمة λ للمتغير الظاهر CT10 والتي تساوي 0.627، أي درجة استعمال لوحة القيادة الاجتماعية تواصل و شرح إستراتيجية وأهداف المؤسسة والتي تفسر .62% من تركيبة لوحة القيادة.

تليها قيمة λ للمتغير الظاهر CT7 والتي تساوي 0.612، أي درجة استعمال بيانات لوحة القيادة الاجتماعية لتسير مواردها البشرية والتي تفسر 61.2% من تركيبة لوحة القيادة،تليها قيمة λ للمتغير CT1 بقيمة 0.589، أي درجة إدراج لوحة القيادة لمؤشرات التسيير الاجتماعي والتي تفسر 58.9% من تركيبة لوحة القيادة الاجتماعية.

تليها قيمة λ للمتغير الظاهر CT14 والتي تساوي 0.587، أي درجة ادراج الى أي درجة بيانات لوحة القيادة الاجتماعية موثوقة والتي تفسر 58.7% من تركيبة لوحة القيادة الاجتماعية، تليها قيمة λ للمتغير الظاهر CT9 والتي تساوي 0.571، أي درجة استعمال

لوحة القيادة الاجتماعية بهدف مراقبة مواردها البشرية والتي تفسر57.1% من تركيبة اللوحة

تليها قيمة λ للمتغير الظاهر CT15 والتي تساوي 0.543، أي درجة تقديم المؤشرات على شكل رسومات بيانية، منحنيات ومدرج تكرارية، والتي تفسر 54.3% من تركيبة اللوحة.

تليها قيمة λ للمتغير الظاهر CT8 والتي تساوي 0.531، أي درجة استعمال لوحة القيادة الاجتماعية بهدف الإبلاغ بنتائج المؤسسة لفترة معينة والتي تفسر 53.1% من تركيبة لوحة القيادة، تليها قيمة λ للمتغير الظاهر CT12 والتي تساوي 0.523، الى أي درجة بيانات لوحة القيادة موثوقة والتي تفسر 52.3% من تركيبة لوحة القيادة الاجتماعية.

تليها قيمة λ للمتغير الظاهر CT13 والتي تساوي 0.506، الى أي درجة بيانات لوحة القيادة الاجتماعية مقروءة بسهولة أو بخطف النظر والتي تفسر 50.6% من تركيبة لوحة القيادة الاجتماعية، تليها قيمة λ للمتغير الظاهر CT17 والتي تساوي 0.446، أي درجة تقديم لوحة القيادة في شكل جداول ونسب ملونة والتي تفسر 44.6% من تركيبة لوحة.

مما يفسر ان تركيبة لوحة القيادة الاجتماعية يعتمد بدرجة اولى على اختيار مؤشراتها بعناية، تصميم يتناسب مع المعلومة المعروضة، وخصائص عرض جيدة للقدرة على الفهم السريع والبسيط، وبالرغم من التطبيق العالي لمختلف خصائصها إلا ان موثوقية البيانات كانت أقلها تفسير للبعد، وهذا من شأنها التاثير على بناء المؤشر حيث ان المؤشر الذي يبنى على معلومات غير واضحة المعالم لا يمكنه قياس اجراء معين ومتابعته حيث يفقد قدراته على ممارسة وظائفه ويعود ذلك الى طبيعة البيانات الحساسة.

الجدول (07): المعادلات الخطية للنموذج القياسي (المتغير التابع الثاني)

المتغير الكامن	المعادلات الهيكلية	
تسيير التدريب GF	λ1 = 0.822	$GF_1 = \lambda 1 \times GF + \delta n$
	λ2 =0.867	$GF_2 = \lambda 2 \times GF + \delta n$
	λ3 =0.893	$GF_3 = \lambda 3 \times GF + \delta n$
	λ4 =0.885	$GF_4 = \lambda 4 \times GF + \delta n$
	λ5 =0.853	$GF_5 = \lambda 5 \times GF + \delta n$
	λ6=0.879	$GF_6 = \lambda 6 \times GF + \delta n$
	λ7 =0.913	$GF7 = \lambda 7 \times GF + \delta n$
	λ8 =0.907	$GF_8 = \lambda 8 \times GF + \delta n$
	λ9 =0.789	$GF_9 = \lambda 9 \times GF + \delta n$
	λ10 =0.911	$GF_{10} = \lambda 10 \times GF + \delta n$

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات smart PLS 03

أما بالنسبة لتفسير المتغير الكامن تسيير التدريب، نلاحظ من الجدول أن قيمة معامل تشبع λ بالنسبة للمتغير الظاهرGF8 قد بلغت قيمة معامل تشييع 0.919 أي 91.9% من التدريب تفسرها معدل رضا للتدريب،تليها قيمة λ للمتغير الظاهر GF10 والذي بلغت 0.906 أي 90.6% من تسيير التدريب تقوم على تحديد معدل نجاح التدريب

تليها قيمةλ للمتغير الظاهرGF7 قد بلغت 0.904 أي 90.4% من تسيير التوظيف تفسرها قدرة المؤسسة على قياس جودة سيرورة التدريب، تليها قيمة معامل تشبع للمتغير الظاهر GF4 والتي بلغت 0.902 أي 90.2% من أفراد العينة يتفقون على أن سهولة قراءة خطة تنفيذ البرامج التدريبية تساهم بقدر كبير في تسيير التدريب

تليها قيمة معامل تشبع GF3 والتي بلغت 0.878أي 87.8% من تسير التدريب تقوم على قياس أثر التدريب أثناء بعد التدريب، تليها قيمة معامل تشبع GF6 والتي بلغت 0.87 أي 87% من تسير التدريب تقوم على قيادة ميزانية التدريب

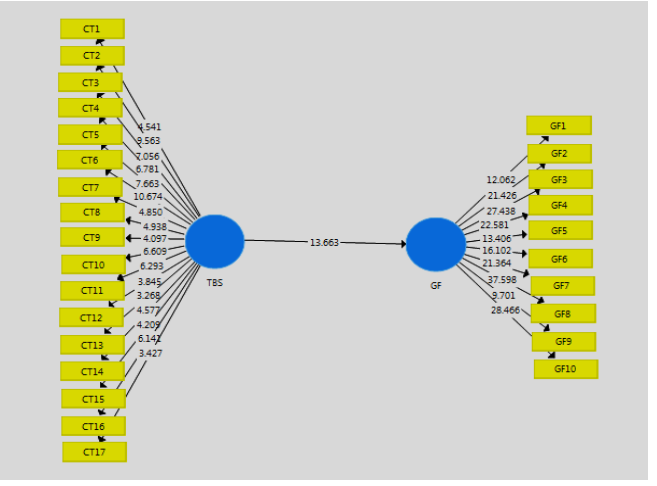
تليها قيمة معامل تشبع للمتغير الظاهر GF2 والتي بلغت 0.860أي 86.7% من تسير التدريب تقوم على متابعة تحقيق الأنشطة التدريبية ، تليها قيمة معامل تشبع للمتغير GF5 والتي بلغت 0.823 أي 82.3% من تسير التدريب تقوم على تبادل بلوغ الأهداف المؤسسة هذه الأخيرة التي تتجسد في أهداف برامج تدريبية.

تليها قيمة معامل تشبع للمتغير الظاهر GF1 والتي بلغت 0.807أي 80.7% من تسير التدريب تقوم على التعرف على أهداف ومعايير أداء البرامج التدريبية، تليها قيمة معامل تشبع GF9 والتي بلغت 0.763 أي 76.3% من أفراد العينة يتفقون على أن تحديد عدد المنقطعين عن التدريب أثناء التدريب.

اظهرت النتائج من خلال اجابات الافراد ان هناك تسيير التدريب بشكل مقبول مما يؤكد تبني المؤسسات الاساليب والإجراءات التي من شأنها تحديد احتياجات التدريبية، تصميم وتخطيط، و تنفيذ و تقييم التدريب، إلا ان لم ترقى للاستثمار الأمثل لمواردها.

ج. إعداد النموذج بعد تطبيق تقنية Bootstrap :

الشكل 04 :النموذج القياسي والبنائي بعد تطبيق تقنية Bootstrap



المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات smartpls3

لتفسير النموذج سنقوم بإعداد معادلات التالية:(BinAhmed Asia, 2017,p 257)

$$VI_{ny} = B_{xn} \times vI_{nx} + B_i$$

حيث تمثل vI_{ny} : المتغير الكامن التابع y VI_{nx}: المتغير المستقل x

B_{xn}: معامل الانحدار coefficient of regression ß: خطأ القياس للمتغير الكامن

ولتسهيل قراءة الشكل 04 قامت الباحثة بإعداد الجدول التالي لتفسير فرضيات الدراسة :

الجدول 08 : صياغة الفرضيات

الفرضيات	الصياغة الإحصائية	شكل الفرضية في النموذج
لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لتركيبة لوحة القيادة الاجتماعية على تسيير التوظيف	$V_{GR} = \beta_{TBS} \times V_{TBS} + \beta_i$ $V_{GR} = 0.688 \times V_{TBS} + \beta_i$	T= 13.663 0.000 P.VALUE = 0.000

المصدر : من إعداد الباحثة

اختبار الفرضية الأولى :

H_0 : لا يوجد أثر بين المتغيرين (الفرضية العدمية)

H_1 : يوجد أثر بين المتغيريين (الفرضية البديلة)

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة ß=0.688 وهي موجبة ، وقيمة T= 13.663 وهي أكبر من 2، عند مستوى دلالة 0.000 وبالتالي تقبل الفرضية البديلة

يوجد اثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لتركيبة لوحة القيادة الاجتماعية على تسيير التدريب

يعتبر تسيير التدريب للمنظمات من بين الاشكاليات المدروسة بعناية من قبل الباحثين، اذ يرتبط بكيفية اتخاذ القرار وتوجيه العمليات سواء أكانت لأجل تسيير الاجتماعي اليومي، أو تسيير العمليات والأنشطة، أو الاستراتيجي المتعلق بقياس أثر ممارسات الأنشطة التدريبية في خلق لقيمة للمؤسسة، بكيفية تضمن مشاركة المرؤوسين لتحفيزهم أكثر بلوغ أهداف المؤسسة، فقدرة المرؤوسين للاستجابة لمتطلبات اللوحة مع استجابة المديرين ردود فعلها، تعمل معا على قيادة المؤسسة تحقيق استراتيجيتها.

حيث أظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية قوية وموجبة بين ممارسة لوحة القيادة وتسيير التدريب في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، اذ ان اختيار المؤشرات بعناية يسهم في التسييير الاجتماعي، تسيير العمليات والأنشطة التدريبية نحو المسار المطلوب وفي

الوقت المناسب عند طريق تصحيح الانحرافات، اضافة الى انها تسهم في خلق القيمة من خلال قياس أثر السياسات التدريبية على خلق قيمة للمؤسسة.

كما وأظهرت النتائج من خلال اجابات افراد العينة ان لفقرات لوحة القيادة الاجتماعية أهمية متفاوتة في الفقرات ،حيث بلغت كل متوسطات درجة موافقة عالية، وتعود هذه النتيجة الى ادراك المؤسسات لأهمية الكبيرة للوحة القيادة الاجتماعية، وأخذها بعين الاعتبار لخصائص تركيبتها، ماذا يوجد بمحتواها؟ لماذا يتم تجسيدها؟ كيف يتم استعمالها؟ و كيف يتم تقديمها؟.

اظهرت النتائج من خلال اجابات الافراد ان هناك تسيير التدريب بشكل مقبول مما يؤكد تبني المؤسسات الاساليب والإجراءات التي من شأنها تحديد احتياجات التدريبية، تصميم وتخطيط، وتنفيذ وتقييم التدريب. مما يمكن القول أن لوحة القيادة الاجتماعية تمثل استجابة لتزايد تعقيد وتنوع البيانات في عصر المعلومات، اذ ان المؤسسات التي أدركت ضرورة الاهتمام بمواردها البشرية وانشاء رأس مال معرفي، تجعل من الصعب على بقية المنافسين فهم اليات التنافس.

وفي ضوء النتيجة هذا البحث نوصي بـــ :

- العمل على توجيه استعمال لوحة القيادة الاجتماعية لتسيير العمليات وخلق القيمة للمؤسسة
- الاهتمام بطريقة تقديم وعرض لوحات القيادة مستعملين نظام المنبهات والنسب الملونة والرسومات الملائمة والمحتوى ،والابتعاد على المؤشرات الكثيرة والتصميمات التقليدية
- تطوير ومراقبة المؤشرات الاجتماعية لتفعيل القياس الجيد للأفراد والعمليات وكذا السيرورات.

الإحالات والمراجع :

- Ahmed Bouziane Tigza, Exploratory and Confirmative Factor Analysis, Amman: Dar Al Masirah for Publishing and Distribution, 2012

- Adel Al-Arifi, A Short Guide to Data Analysis Using the PLS Method and SMART PLS, First Edition, 2014
- Ali Al-Salami, People Management and Production Efficiency, Third Edition, Cairo Dar Gharib, 1985
- AlainF, The essentials of the dashboard, 4th ed, Paris: Ed d'organition, 2005
- Aichouche Riad, The Role of Strategic Knowledge Management in Enhancing the Competitive Response of the Economic Institution, PhD Thesis, Economics and Knowledge Management, University of Biskra, Algeria, 2016
- Akti Jawhara, The Impact of Strategic Leadership on Knowledge Sharing, PhD thesis specializing in management sciences, University of Biskra, Algeria, 2014
- Bousif Sayed Ahmed, The Impact of Entrepreneurial Skills on the Entrepreneurial Intention of University Students, PhD Thesis in Finance and Institution, University of Tlemcen, 2018.
- Ben Ahmed Asia, The Impact of Strategic Flexibility on the Quality of Performance Effectiveness and Competitiveness of the Institution, PhD Thesis, University of Jilali Liabes, Sidi Bel Abbes, 2017
- Bernard Martory, social dashboards, Paris: Ed Liaison, 2004
- Bouhadid Leila, The Role of the Social Dashboard in Evaluating the Performance of Human Resources in Industrial Enterprises, PhD Thesis, Faculty of Economics, University of Hadj Lakhdar Batna, 2015
- Bounaqib Ahmed, The Role of Dashboards in Increasing the Effectiveness of Management Control, Master's Note, Faculty of Economics, , Boudiaf University, M'sila, 2006
- Charlotte lagaditis, the use of the balanced scorecard as a tool for measuring the perdormance of corporate social strategy, Brussels Managemznt Scool, 2012
- Francoise Giraud et al, management control and performance management 2nd edition Paris Gaulino Edition, 2004

- Gamal El-Din Al-Morsi, Strategic Management of Human Resources, 01st Edition, Alexandria: University House of the Organization of the Twenty-first Century, 2003
- J P Taieb, social management tables, Paris: edition dunod, 2000
- J M Peretti, Human Resources Management, 21 ed, Paris Ed Vuibert, 2016
- Joelle Imbert, HR dashboards, 1st editions, Paris: Ed d'organisation, 2007
- Houda Zian, 2013, contribution to the study of dashboards in decision support for SMEs, performance survey, doctoral thesis in management science, Montesquieu Bordeaux University
- Mohamed Qureshi and Mohamed Rushdi Soltani, The Role of Marketing Planning in Achieving a Competitive Advantage for the Algerian Economic Institution, Economic Researcher Magazine, Issue 07, 2017
- Meziane Darwish, Strategic Management of Human Resources Using the Dashboard, Strategy and Development Magazine, Issue 03, 2013.
- Kannit A, Elaboration of a prospective dashboard for the strategic management of a production system, master's dissertation, faculty of engineering sciences, hadj Lakhdar university, Batna, 2005
- Koen Pauwels and others, Dashboards marketing: why?what?how and which research is needed?, journal of servie research, n12, 2008
- Kaidi Amina, The development of entrepreneurial orientation for university students, PhD thesis, Institutional Management, Mascara University, Algeria, 2017
- Saudi Mohammed Ragheb Younis, The Impact of Cognitive Control and Reflective Thinking on Quality of Life among Students of the Faculty of Education, Master's Thesis, Faculty of Education, Minia University, Egypt, 2014