



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية
شعبة علم الاجتماع



الرقم التسلسلي.....:

رقم التسجيل.....:

التدريب و دوره في تنمية الرأس المال الفكري بالمؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور - خنشلة

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم اجتماع
تخصص : علم اجتماع التنظيم

- إشراف الأستاذ الدكتور:

- مليكة عرعور

- إعداد الطالب:

- بوقطف محمود

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم و اللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
أ.د/ زوزو رشيد	أستاذ التعليم العالي	جامعة بسكرة	رئيسا
أ.د/ عرعور مليكة	أستاذ التعليم العالي	جامعة بسكرة	مشرفا ومقرا
أ.د/ قرزیز محمود	أستاذ التعليم العالي	جامعة برج بوعريج	مناقشا
أ.د/ قنيقة نورة	أستاذ التعليم العالي	جامعة أم البواقي	مناقشا
د/ بولقواس زرفة	أستاذ محاضراً	جامعة بسكرة	مناقشا
د/ بلوم إسمهان	أستاذ محاضراً	جامعة مسيلة	مناقشا

السنة الجامعية : 2019/2018

شكر و تقدير

الحمد لله رب العالمين الذي وفقني و يسر لي أمري في انجاز هذه الدراسة
أتقدم بالشكر و التقدير الى أستاذتي الفاضلة البروفيسورة : عرعور مليكة الشرفة
على هذه الأطروحة لصبرها الطويل و تقديمها الكثير من التوجيهات العلمية
والملاحظات البناءة مما كان له الأثر العظيم في آمال الأطروحة .
كما أتقدم بخالص عبارات الشكر و التقدير للأستاذة الأفاضل أعضاء لجنة
الناقشة على تفضلهم قراءة الأطروحة و قبول مناقشتها متمنيا من العلي القدير
أن يخص هذا العمل بالقبول و النجاح.
كما أتقدم أيضا بالشكر الجزيل الى كل من قدم لي يد المساعدة من قريب أو
بعيد.

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى:

والدي حفظهما الله وأطال عمرهما

زوجهتي لوقوفها بجاني وتحملها معي مشاق البحث

إلى بناتي: بشرى ونور الهدى وأنفال نور اليقين.

إلى كل الأصدقاء والزلاء الأساتذة في العمل.

إلى كل طالب علم.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
/	شكر وتقدير
/	إهداء
/	فهرس المحتويات
أ- ب	مقدمة
/	الفصل الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة
02	أولاً/ إشكالية الدراسة
05	ثانياً/ أهمية وأهداف الدراسة
06	ثالثاً/ أسباب ومبررات اختيار الموضوع
07	رابعاً/ فرضيات الدراسة
08	خامساً/ مفاهيم الدراسة (المتغيرات والمؤشرات)
13	سادساً/ مجالات الدراسة
29	سابعاً / منهج الدراسة
31	ثامناً / الأدوات المستخدمة في جمع بيانات الدراسة
38	تاسعاً/ الصدق والثبات لأداة الدراسة
42	عاشراً/ مجتمع، عينة الدراسة وخصائصها
54	إحدى عشر/ إجراءات تطبيق أداة الدراسة ميدانيا والأساليب الإحصائية المستخدمة
56	الفصل الثاني: مفهوم التدريب في التراث المعرفي والسوسيولوجي
57	تمهيد
58	أولاً / مفهوم التدريب
64	ثانياً/ أهمية التدريب
74	ثالثاً/ خصائص التدريب
75	رابعاً/ فوائد وأهداف التدريب
81	خامساً/ الأساليب والمؤشرات الداعية للتدريب
84	سادساً/ مبادئ التدريب

89	سابعا/ أنواع التدريب
97	خلاصة الفصل
98	الفصل الثالث: عملية التدريب كنظام ومراحل تخطيطها
99	تمهيد
100	أولا/ تعريف نظام التدريب
102	ثانيا/ خصائص نظام التدريب
103	ثالثا / عناصر نظام التدريب
105	رابعا/ أشكال التكامل في نظام التدريب
107-155	خامسا/ المراحل الأساسية لعملية التدريب
156	خلاصة الفصل
157	الفصل الرابع: الرأس المال الفكري في التراث المعرفي
158	تمهيد
159	أولا/ مفهوم الرأس المال الفكري
171	ثانيا/ ظهور ومراحل تطور رأس المال الفكري
179	ثالثا/ أهمية، إمكانيات بناء رأس المال الفكري وتسييره الفعال
193	رابعا/ مكونات رأس المال الفكري
202	خامسا/ مصادر وفوائد الاستثمار في رأس المال الفكري ومراحل تنشيطه
208	سادسا/ أدوار رأس المال الفكري ومداخل دراسته
214	سابعا/ نماذج قياس رأس المال الفكري
220	ثامنا/ العلاقة التصورية بين التدريب ورأس المال الفكري
224	خلاصة الفصل
225	الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة البيانات الميدانية للدراسة
226	تمهيد
227-352	أولا/ عرض وتحليل البيانات الميدانية للدراسة
353	ثانيا/ مناقشة النتائج على ضوء فرضيات الدراسة
397	ثالثا/ صعوبات الدراسة

398-397	رابعاً/ توصيات الدراسة
400	خاتمة
417-403	قائمة المراجع
/	ملخص الدراسة باللغة العربية
/	ملخص الدراسة باللغة الفرنسية
/	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية
/	الملاحق (فهرس الجداول، فهرس الأشكال، استمارة البحث، القائمة الاسمية للأساتذة المحكمين الهيكل التنظيمي للمؤسسة، نموذج لاتفاقية تدريب الموظفين)

مقدمة

يعتبر العنصر البشري في المؤسسات الحديثة من أهم العناصر قيمة ومكانة على الإطلاق، إذ تتوفر هذا العنصر الرئيسي والجوهرى للمؤسسة يمكن إيجاد وخلق الموارد المادية الأخرى كالبنية التحتية أو التجهيزات أو المواد الأولية أو مكونات التكنولوجيا الحديثة، فمن خلال هذا المورد الاستراتيجي والفعال يمكن للمؤسسات الحديثة عموما، والمؤسسات الجامعية الجزائرية خصوصا مسايرة التغيرات الحاصلة في كل المجالات العلمية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية والتربوية، وفي خضم التطورات المتسارعة التي تشهدها البشرية في مختلف دول العالم أصبح من الضروري على مؤسساتنا وخاصة الجامعية منها التي تعتبر موقع ومكان لصناعة النخبة والعقول البشرية المتميزة المساهمة الفعالة في التنمية الشاملة للمجتمع في مختلف الميادين.

ومن هذا المنطلق ومن أجل تحقيق المؤسسة الجامعية الجزائرية لأهدافها أصبح لزاما عليها التفكير الجدي والجاد لمواجهة مختلف التحديات والرهانات الوطنية والعالمية من خلال إيجاد الطرق والوسائل المناسبة للنهوض بهذا المورد الذي لا تضاهيه كل الموارد الأخرى مهما كانت قيمتها، وذلك بالاستثمار في هذا العنصر البشري (رأس المال البشري) الذي أصبح بمثابة الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها مؤسسات القرن الواحد والعشرين في تنفيذها لخططها وتحقيق أهدافها، حيث تلجأ المؤسسات الجامعية الجزائرية لإستراتيجية التدريب التي تعتبر من أهم الطرق الفعالة التي تركز عليها السياسات المتعلقة بالتحسين والتطوير والتي لا يمكن تجاهلها أو الاستغناء عنها، نظرا لدورها الهام في عملية تأهيل الموظفين وتنمية قدراتهم المعرفية والفكرية وصقل مهاراتهم وتعديل سلوكياتهم واتجاهاتهم قصد مواكبة كل التغيرات الجارية على مستوى البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة الجامعية.

فتتمية العنصر البشري أصبحت إحدى الرهانات الكبرى التي تسعى المؤسسة الجامعية الجزائرية لتحقيقها وذلك بالاعتماد على كل الوسائل المتاحة والطرق المناسبة كالتعليم والتدريب الفعال المخطط له والذي يتم وضعه وتحديده وفقا لاحتياجات المؤسسة والقصور المسجل في أداء الموظفين، وتهدف هذه الأخيرة من خلال كل هذه الخطوات والإجراءات والمجهودات للوصول لفئة من الموظفين يطلق عليها الرأس المال الفكري للمؤسسة، هذا المورد الاستثنائي و الثروة النادرة والتي تفوق قيمة كل الموارد الأخرى بإمكانه المساهمة الفعالة والتميزة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة الجامعية.

وقد جاءت هذه الدراسة لتوضيح العلاقة بين التدريب والرأس المال الفكري، هذا الأخير الذي يشكل إحدى الركائز الأساسية الذي غالبا ما تسعى المؤسسة الجامعية الجزائرية إلى تحقيقه من أجل التنمية والتطوير والمنافسة والتفوق والاستمرار، حتى يتسنى لها المساهمة الفعالة في بناء وتنمية المجتمع المحلي والوطني في كافة المجالات وكذا الانفتاح على المؤسسات الجامعية الأخرى (الوطنية والعالمية) والاحتكاك بها وتبادل التجارب والخبرات، لتتمكن من القيام بأدوارها الريادية والسعي إلى تحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية.

ومن أجل إثراء هذه الدراسة أكثر في جانبها النظري والميداني تم وضع الخطة الآتية:

الفصل الأول: تضمن الإجراءات المنهجية للدراسة.

الفصل الثاني : مفهوم التدريب في التراث المعرفي والسوسيولوجي.

الفصل الثالث: عملية التدريب كنظام ومراحل تخطيطها.

الفصل الرابع: الرأس المال الفكري في التراث المعرفي.

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة البيانات الميدانية للدراسة.

خاتمة

الفصل الأول

الإجراءات المنهجية للدراسة

أولاً/ أشكالية الدراسة

ثانياً/ أهمية وأهداف الدراسة

ثالثاً/ أسباب ومبررات اختيار الموضوع

رابعاً/ فرضيات الدراسة

خامساً/ مفاهيم الدراسة (التغيرات والؤشرات)

سادساً/ مجالات الدراسة

سابعاً/ منهج الدراسة

ثامناً / الأدوات المستخدمة في جمع بيانات الدراسة

تاسعاً/ الصدق والتميز لأداة الدراسة

عاشراً/ مجتمع، عينة الدراسة وخصائصها

احدى عشر/ إجراءات تطبيق أداة الدراسة ميدانياً والأداليج

الإحصائية المستخدمة

أولاً/ إشكالية الدراسة:

تعد المؤسسة تركيبة معقدة من عناصر عديدة مختلفة الطبيعة والدور والأثر، حيث كل عنصر منها له دوره المتميز الذي يجعل منه جزء لا يمكن الاستغناء عنه لأجل استقرار وديمومة المؤسسة، غير أن المختصين في هذا المجال يرون أن كل المكونات لها درجات أهمية متفاوتة لذلك الغرض وأهمها المورد البشري، حيث يعتبر هذا الأخير من أهم الموارد على الإطلاق التي تمتلكها المؤسسة الحديثة، فأصبح له الدور الرئيسي بل الحاسم في قيام المؤسسة بوظائفها ومهامها وواجباتها والإيفاء بالتزاماتها نحو متعاملاتها وجمهورها والمحيط الخارجي بصفة عامة، بل أكثر من ذلك فبقاء المؤسسة وتطورها وإستمراريتها أصبح مقترن بالرأس المال البشري الذي تمتلكه، والذي يمثل المحرك الأساسي في عجلة التنمية والتقدم والحراك الاجتماعي والاقتصادي والسياسي والثقافي والمعرفي... وذلك من أجل مساندة كل التغيرات الحاصلة في مختلف المجالات المتعلقة بالمؤسسة ومكوناتها على المستوى الوطني والإقليمي والقومي والعالمي على الخصوص لمواجهة مختلف التحديات والرهانات التي يفرضها نظام العولمة خاصة على المؤسسة الجامعية، ولأجل ذلك على هذه الأخيرة أن تحدث تجديدات دائمة ومستمرة في جميع مكوناتها ومستوياتها الداخلية وإحداها المورد البشري عن طريق التدريب والتكوين.

فتدريب الموارد البشرية يعد إحدى أهم العمليات التي تحدث تغيرات نوعية سلوكية ومعرفية في أداؤها بالمؤسسة فهو يشير إلى " الوسيلة التي من خلالها يتم إكساب الأفراد العاملين الأفكار والمعارف الضرورية لمزاولة العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد"¹ ونظرا لوجود بعض السلوكيات السلبية لدى بعض العمال والموظفين في

¹ - محمد عباس سهيلة وعلي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، ط 1 ، عمان ، 1999 ، ص107.

المؤسسات الجزائرية بصفة عامة والمؤسسات الجامعية بصفة خاصة وكذا نقص الجانب المعرفي والمهاري لدى البعض الآخر وتسجيل بعض القصور في الأداء والفعالية التنظيمية أحيانا أخرى مما ينعكس سلبا على مخرجات المؤسسة الجامعية الجزائرية، لذلك يتم اللجوء لعملية التدريب في كل المؤسسات الحديثة من أجل سد الثغرات المسجلة على مستوى الأفراد العاملين سواء تعلق الأمر بنقص المعارف أو نقص الخبرة أو إدخال تجهيزات جديدة ومتطورة للمؤسسة أو تكوين وتدريب موظفين حديثي التوظيف أو رفع مستوى الأداء العام للمؤسسة أو السعي لتكوين رأس مال بشري وفكري متميز للمساهمة في تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمتعاملين والمحيط الخارجي عموما... ، كل هذه الأسباب والدوافع المذكورة آنفا وغيرها تجعل المؤسسة الجامعية الجزائرية تفكر بجدية وبطريقة إستراتيجية لوضع خطط وبرامج تدريبية وفقا لاحتياجاتها ومستوى تطورها وطموحاتها وأهدافها المسطرة وعليه فالتدريب عملية تسعى إلى إدخال تغييرات على قدرات الفرد وسلوكه ومهاراته واتجاهاته وكذا مساعدته على التكيف ومسايرة التطورات والمستجدات التكنولوجية الحديثة التي يتم اقتنائها واستخدامها حديثا بالمؤسسة.

ومع تزايد المنافسة بين المؤسسات سواء على المستوى الوطني أو على المستوى العالمي أصبحت معظم المؤسسات الجزائرية وعلى الخصوص الجامعية مقتنعة وواعية تماما بأهمية تدريب العنصر البشري ودوره الحاسم في خلق قيمة إضافية لها والمساهمة في توفير مناخ تنظيمي ملائم ومناسب يسمح للموظفين بتفجير مواهبهم وطاقاتهم الكامنة وإبراز قدراتهم الفكرية والمهارية، هذا الاهتمام والاستثمار في المورد البشري من خلال تدريبه وتنميته من شأنه خلق ثروة غير ملموسة وخزان متميز ومتنوع من الطاقات البشرية المبدعة والمبتكرة والتي يمكن أن تساهم في خلق رأس مال فكري للمؤسسة يكون لها السند والركيزة الرئيسية التي يمكن الاعتماد عليها في التخطيط المستقبلي لها والتوسع والتطور وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية عالية.

وتسعى الدراسة الحالية لإبراز العلاقة بين التدريب وتنمية رأس المال الفكري، ومن خلال العرض السابق لمتغيرات الدراسة يسعى الباحث في هذا المقام إلى الإجابة على الإشكالية الآتية:

كيف يساهم التدريب في تنمية الرأس المال الفكري في المؤسسة الجامعية الجزائرية ؟

وللإجابة على هذا التساؤل الرئيسي يمكن الاعتماد على التساؤلات الفرعية التالية:

1- كيف يساهم التدريب في تحسين وتطوير القدرات الفكرية والمعرفية للموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية ؟

2- كيف يساعد التدريب في تنمية المهارات السلوكية للموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية؟

3- كيف يساهم تدريب العنصر البشري في مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة التي تعرفها البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة الجامعية الجزائرية ؟

4- كيف يساهم تدريب العنصر البشري في توطيد العلاقات بين المؤسسة الجامعية الجزائرية والمحيط الخارجي ؟

5- كيف تساهم البرامج التدريبية المخططة في تنمية رأس المال الفكري بالمؤسسة الجامعية الجزائرية ؟

ثانيا/ أهمية وأهداف الدراسة:

- تتمثل أهمية هذه الدراسة في التعرف على وظيفة من الوظائف الأساسية في تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الجامعية الجزائرية وهي وظيفة التدريب.
- يمكن لهذه الدراسة أن تساهم في التركيز على عملية التدريب باعتبارها من أهم العوامل المساهمة في تنمية الفرد العامل بالمؤسسة الجامعية الجزائرية.
- هذه الدراسة من شأنها أن تساهم في الكشف عن الأبعاد المعرفية والسلوكية والمهارية لعملية التدريب، هذا الأخير الذي يعد استثمارا طويلا في العنصر البشري.
- هذه الدراسة يمكن أن تساهم في توضيح العلاقة الموجودة بين التدريب ورأس المال الفكري في المؤسسة الجامعية الجزائرية.
- هذه الدراسة من شأنها أن تساعد القائمين على شؤون المؤسسات الجامعية الجزائرية التعرف على الطرق المناسبة لتنمية وتطوير موظفيهم وكيفية معالجة النقص في أدائهم، بالإضافة إلى الأساليب المناسبة لخلق ثروة بشرية متميزة وتعزيز كفاءتها وتحفيزها و المحافظة عليها والاعتماد عليها تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
- يمكن لهذه الدراسة أن تسمح للمهتمين بالتعرف على مدى مساهمة تدريب الموظفين على الوسائل التكنولوجية في مواكبة مختلف المستجدات والتطورات الحديثة.
- يسعى الباحث من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المتمثلة في:
- الكشف عن دور المؤسسة الجامعية الجزائرية في تنظيم دورات تدريبية وربطها باحتياجات الموظفين من أجل تنمية قدراتهم المعرفية والفكرية.
- التعرف على مدى تحسن القدرات المهارية والسلوكية للموظفين بالمؤسسة الجامعية الجزائرية من خلال عمليات التدريب المستمرة والمتخصصة.
- التعرف على مدى استخدام المؤسسة الجامعية الجزائرية للوسائل التكنولوجية الحديثة و تدريب الموظفين على استعمالها.

- التعرف على مدى تحسن العلاقات الإنسانية والمهنية بين الموظفين بالمؤسسة الجامعية الجزائرية وكل الأطراف الداخلية والمحيط الخارجي من خلال الدورات التدريبية المخططة.
- التعرف على مدى مساهمة محتوى البرامج التدريبية في تحسين وتنمية رأس المال البشري والفكري بالمؤسسة الجامعية الجزائرية.
- التعرف على مدى اهتمام المسؤولين بالمؤسسة الجامعية الجزائرية بعملية التدريب و تقييمها ومتابعتها وتخصيص ميزانية لهذا الغرض.

ثالثا/ أسباب ومبررات اختيار الموضوع:

1.3/المبررات الذاتية:

- الاهتمام الشخصي بموضوع التدريب ودوره في تنمية الرأس المال الفكري بالمؤسسة الجامعية الجزائرية أكثر من غيره من المواضيع الأخرى ورغبة الباحث في الاطلاع ومعرفة مكانة هذه الوظيفة بين الوظائف الأخرى المتعلقة بتسيير الموارد البشرية في المؤسسة الجامعية الجزائرية.
- ارتباط موضوع الدراسة بمجال التخصص والمتمثل في " علم اجتماع التنظيم " والذي يهتم بهذا النوع من المواضيع والمتعلقة عموما بدراسة كل العوامل والظروف التي من شأنها أن تؤدي إلى تطوير العنصر البشري في المؤسسة الجامعية الجزائرية.
- الاهتمام الشخصي والذاتي المتعلق بمحاولة معرفة مكانة " العملية التدريبية " ضمن العمليات الإدارية الأخرى كمنظومة متكاملة لأجل تحسين أداء الفرد والمؤسسة معا.
- دافع الانتماء إلى المؤسسة الجامعية الجزائرية والسعي وراء معرفة بعض العوامل المساهمة في تنمية رأس مالها الفكري ودورها في توجيه المؤسسة نحو الأفضل.

2.3/المبررات الموضوعية:

- السعي لمعرفة الأساليب والطرق المناسبة لتدريب الموظفين بالمؤسسة الجامعية الجزائرية من أجل التمكن من مسايرة التغيرات والتطورات الحاصلة في شتى المجالات.

- نقص الدراسات المتعلقة بهذا الموضوع وعلى الخصوص إذا ارتبط المتغير المستقل " التدريب " بالمتغير التابع " الرأس المال الفكري "، ضف إلى ذلك نقصها إذا تعلق الأمر بالمؤسسات الجامعية الجزائرية.

- التعرف على واقع برامج التدريب من الناحية النظرية والعملية وعلاقتها بتنمية الرأس المال الفكري بالمؤسسة الجامعية الجزائرية.

رابعا/ فرضيات الدراسة:

الفرضية العلمية تعتبر إحدى الخطوات الأساسية في عملية البحث العلمي التي لا يمكن الاستغناء عنها في الكثير من الدراسات، ولها أهمية كبيرة في توجيه جهود الباحث أو الباحثين من أجل الحصول على المعلومات اللازمة ذات الصلة بموضوع البحث، ومن عوامل نجاح الفرضية أو الفرضيات يجب توفر مجموعة من الشروط كالشمول والوضوح في المفاهيم المستخدمة وقابليتها للاختبار.

1.4/الفرضية الرئيسية للدراسة:

يمكن للتدريب أن يساهم في تنمية الرأس المال الفكري في المؤسسة الجامعية الجزائرية.

2.4/الفرضيات الفرعية للدراسة:

1- يمكن للتدريب أن يساهم في تحسين وتطوير القدرات الفكرية والمعرفية للموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية.

2- يمكن للتدريب أن يساعد في تنمية المهارات السلوكية للموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية.

3- يمكن أن يساهم تدريب العنصر البشري في مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة التي تعرفها البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة الجامعية الجزائرية.

4- يمكن أن يساهم تدريب العنصر البشري في توطيد العلاقات بين المؤسسة الجامعية الجزائرية والمحيط الخارجي.

5- يمكن للبرامج التدريبية المخططة أن تساهم في تنمية رأس المال الفكري بالمؤسسة الجامعية الجزائرية.

خامسا/ مفاهيم الدراسة (المتغيرات والمؤشرات):

يعتبر الإطار المفاهيمي الطريق والمسار الذي يحدد مضمون الدراسة وتوجهاتها ويحدد الخلفية النظرية والمنهجية التي تساعد الباحث وتوجهه في تعامله مع المعطيات النظرية والميدانية من بداية الدراسة حتى نهايتها، وسأحاول من خلال هذه الدراسة توضيح المفاهيم الإجرائية لمتغيرات الدراسة الأساسية والثانوية (المؤشرات و الأبعاد) والمتمثلة في: التدريب، الرأس المال الفكري، المؤسسة، المورد البشري، الموظف، التنمية، التفكير، المعرفة السلوك، القدرات الفكرية، المهارات، تعديل الاتجاهات، البرامج التدريبية، الإبداع، العلاقات الاجتماعية، المحيط الخارجي للمؤسسة، التكنولوجيا.

1.5/ تعريف التدريب إجرائيا:

يرى الباحث بأنه يمكن تعريف التدريب إجرائيا على أنه: " عملية مخططة ومدرسة موجهة للمورد البشري الذي تمتلكه المؤسسة، ويتميز بالديمومة والاستمرارية و تسعى المؤسسة من خلاله إلى معالجة أوجه القصور التي تمت ملاحظتها على أفرادها في كل المستويات التنظيمية ومسايرة التغيرات المعاصرة والمتسارعة في جميع المجالات، وذلك بتعديل سلوكهم وتنمية معارفهم وزيادة مهارتهم، حتى تتمكن المؤسسة من إنجاز وتنفيذ مهامها بكفاءة عالية وتحقيق أهدافها المبرمجة وأهداف أفرادها والمجتمع عموما ".

2.5/ تعريف رأس المال الفكري إجرائيا:

يمكن تعريف رأس المال الفكري إجرائيا بأنه : " المورد الرئيسي للمؤسسة والذي يساعدها على النجاح والتفوق بكفاءة وفاعلية، ويمثل العاملين المتميزين الذين يمتلكون الخبرات والمهارات والمعارف التي تمنح المؤسسة مكانتها الخاصة والرائدة في المحيط الخارجي بين

المؤسسات الأخرى والمجتمع عموماً، وهو شيء ثمين وغير ملموس وغير مرئي، يمكن المؤسسة من تكوين وتحقيق ثروة كبيرة تتميز بالإستمرارية والنمو دون أن تظهر في محتوى الملفات الإدارية".

3.5/ تعريف المؤسسة إجرائياً:

يمكن القول بأن المؤسسة هي عبارة عن : " موقع (مكان) له حدود رسمية تلتقي فيه عناصر و مكونات أساسية ، منها البشرية والمادية والمالية والتي تعمل بطريقة منسجمة ومتكاملة، وأهم هذه المكونات على الإطلاق هو العنصر البشري الذي يجتمع في هذا الموقع من أجل تجسيد وتحقيق جملة من الأهداف المشتركة والمسطرة مسبقاً، هذه الأهداف قد تكون ذات طابع مادي أو غير مادي " .

4.5/ تعريف المورد البشري إجرائياً:

" المورد البشري هو مجموع الإمكانيات البشرية (الأفراد) التي تمتلكها المؤسسة في مختلف المستويات الإدارية من القاعدة إلى القمة حيث يعتبر هذا المورد الرأس المال الحقيقي بدونه لا يمكن الحديث عن وجود المؤسسة".

5.5/ تعريف الموظف إجرائياً:

" يعتبر من المدخلات البشرية التي تحصل عليه المؤسسة من المحيط الخارجي (من المجتمع) وهو ذلك الفرد الذي توظفه المؤسسة بطريقة نظامية وتعيّنه في وظيفة معينة وتسد له مجموعة من المهام والواجبات والمسؤوليات مقابل تقاضي أجر معين يتناسب مع رتبته الوظيفية وأحياناً وفق شهادته العلمية، بالإضافة إلى ذلك يتمتع بمجموعة من الحقوق والامتيازات المرتبطة بوظيفته " .

6.5/ تعريف التنمية إجرائياً:

" التنمية على مستوى المؤسسة تعني التغيير الإيجابي والتطور والرقي إلى مستوى أفضل من المستوى الحالي، وذلك باستخدام كل الطرق المناسبة كتنظيم الدورات التدريبية المستمرة

للموظفين واستخدام كل الوسائل المتاحة والإجراءات الضرورية والتركيز على تفعيل دور العنصر البشري باعتباره أداة وغاية في نفس الوقت، قصد تلبية احتياجاتهم وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة بكفاءة عالية".

7.5/ تعريف التفكير إجرائيا:

" التفكير هو الملاحظة والنظر بعقلانية وتمعن وتأمل في قضية معينة، باستخدام المعلومات المخزنة في الذاكرة من أجل الوصول إلى حل هذه القضية أو المشكلة بالبرهان والدليل، والحل قد يكون نظري أو تجريبي تطبيقي، حيث يمكن اعتبار التدريب إحدى الوسائل المناسبة المعتمدة لتنمية قدرات الموظفين الفكرية سواء لتنفيذ المهام المعتادة بذكاء أو إيجاد طرق بديلة وسريعة وفعالة لإنجاز تلك المهام ومواجهة الصعوبات والمواقف الطارئة والمفاجئة دون الرجوع إلى الرؤساء".

8.5/ تعريف المعرفة إجرائيا:

" المقصود بالمعرفة إجرائيا في هذه الدراسة مجموعة المعلومات والمعارف التي يتم تحصيلها عن طريق التعليم والتدريب المستمر للموظفين وكذا عن طريق الخبرة والتجربة الناتجة التي يكتسبونها عن طريق الممارسة الميدانية للوظائف والمهام اليومية بالمؤسسة".

9.5/ تعريف السلوك إجرائيا:

" يقصد بالسلوك في هذه الدراسة تلك التصرفات والأفعال وردود الأفعال الصادرة عن الموظفين نتيجة للمؤثرات التي تعتمد عليها المؤسسة كعمليات التدريب المبرمجة والتوعية والتحسيس المستمر وتنظيم ندوات وأيام دراسية... بهدف التأثير وتعديل سلوكهم بما يتماشى وأهداف المؤسسة".

10.5/ تعريف القدرات الفكرية إجرائيا:

" هي تلك الإمكانيات الفكرية المرتبطة بالعقل والتي يمتلكها الموظف وتسعى المؤسسة إلى تنميتها وتطويرها بعد عملية تقييمها عن طريق التعليم والتدريب المستمر، بهدف الارتقاء

بالمستوى الفكري الحالي للموظفين إلى مستوى أفضل في المستقبل من شأنه أن يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة والموظفين معا".

11.5/ تعريف المهارات إجرائيا:

" هي قدرة الموظفين على القيام أو انجاز أو تنفيذ مهمة معينة بطريقة بسيطة ودقيقة وسريعة وكفاءة، وذلك من خلال تدريبهم باستمرار وبطريقة دورية بغية المحافظة على مستوى الأداء الحالي وتطويره مستقبلا".

12.5/ تعريف تعديل الاتجاهات إجرائيا:

يقصد بهذا المفهوم في هذه الدراسة: " إحداث تغيير في سلوك الموظفين عن طريق مجموعة من البرامج التدريبية المحضرة والمخططة سلفا بالتنسيق بين المؤسسة والمدربين من أجل التأثير في شخصيتهم وتوجيهها وفقا لاحتياجات المؤسسة وخلق نوع من الرغبة لديهم نحو موضوع معين أو موقف أو طريقة عمل ... ".

13.5/ تعريف البرامج التدريبية إجرائيا:

يقصد بها: " محتوى أو مضمون المادة العلمية المعدة مسبقا والموجهة لفئة الموظفين المعنيين بالعملية التدريبية، حيث يتم تحديد هذا المحتوى بعد عملية التقييم وتحديد الاحتياجات والنقائص المسجلة لدى الموظفين، والهدف من تقديم هاته البرامج التدريبية هو سد القصور والعجز في أداء الموظفين من جهة، ومن جهة ثانية السعي لتكوين رأس مال فكري للمساهمة في نجاح المؤسسة".

14.5/ تعريف الإبداع إجرائيا:

الإبداع في المؤسسة يقصد به: " قدرة فئة من الموظفين المتميزين للوصول إلى مستوى متقدم ومرحلة فكرية عالية في ابتكار طرق جديدة وإيجاد حلول مناسبة وفعالة لبعض المشاكل والصعوبات التي تقف عائقا أمام تطور المؤسسة، حيث أن عمليات التدريب

المبرمجة والمخططة من شأنها أن تساهم في اكتشاف مواهب وكفاءات متميزة من الموظفين يمكن تصنيفهم ضمن رأس المال الفكري بمؤسستهم".

15.5/ تعريف العلاقات الاجتماعية إجرائيا:

العلاقات الاجتماعية هي: " تلك الصلات والارتباطات الموجودة داخل المؤسسة بين الموظفين فيما بينهم وبين الموظفين والرؤساء من جهة، ومن جهة أخرى بين المؤسسة كشخص معنوي وكل عناصر المحيط الخارجي، وتهدف عملية التدريب المستمرة والممنهجة إلى تحسين وتعميق وتوطيد الشبكة العلائقية بين المؤسسة وكل أطراف المحيط الخارجي ومنه تحقيق المكانة اللائقة لها بين المؤسسات المنافسة الأخرى".

16.5/ تعريف المحيط الخارجي للمؤسسة إجرائيا:

يقصد بالمحيط الخارجي: " كل المجال الواقع خارج حدود المؤسسة والذي يشمل الأفراد الجماعات، المتعاملين، المؤسسات الأخرى، وباعتبار المؤسسة نظام مفتوح تؤثر وتتأثر بالمحيط الخارجي، يمكن من خلال الاعتماد على إستراتيجية واضحة في تدريب موظفيها أن تتطور وتقدم خدمات أفضل للمحيط الخارجي بكل مكوناته".

17.5/ تعريف التكنولوجيا إجرائيا:

يقصد بالتكنولوجيا في هذه الدراسة بأنها: " مجموعة من الوسائل والتجهيزات الحديثة التي يتم اقتناؤها وتدريب الموظفين خاصة منهم التقنيين على استخدامها من أجل إعطاء نفس جديد للمؤسسة ومواكبتها للتغيرات الحاصلة في كافة المجالات على المستوى الوطني والعالمية".

سادسا / مجالات الدراسة:

هناك إجماع من قبل جل الباحثين في مجال العلوم الاجتماعية أن مجالات الدراسة تقسم إلى ثلاثة أقسام أساسية وهي المجال المكاني والزمني والبشري، حيث يمثل المجال الأول المكان أو الموقع الجغرافي أو المؤسسة، بينما يتمثل المجال الثاني في الفترة الزمنية المستغرقة في الدراسة، أما المجال الثالث فيتعلق بالأفراد الذين لهم صلة بمكان الدراسة (المجتمع والعينة).

1.6 / المجال المكاني للدراسة:

أجريت هذه الدراسة بالمؤسسة الجامعية¹ عباس لغرور - بخنشلة، وهي مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي حيث تأسست كمركز جامعي بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: 01-278 الصادر بتاريخ 30 جمادي الثانية 1442 هجري الموافق لـ: 18 سبتمبر 2001م، وقد كانت قبل هذا التاريخ ملحقة تابعة لجامعة باتنة، حيث كانت تدرس بها أربعة تخصصات وهي: الآداب واللغات العلوم القانونية والإدارية، العلوم الاقتصادية، والإعلام الآلي للتسيير، وتمت ترقيتها إلى جامعة بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 246/12 المؤرخ في 14 رجب عام 1433 الموافق لـ: 04 جوان 2012، وقد تطور عدد الطلبة منذ نشأتها سنة 1999 كملحقة إلى غاية الموسم الجامعي الحالي 2017/2016 حيث ارتفع و وصل إلى 10718 طالب (ة) منهم: 3615 طالب مسجل جديد خلال الموسم الجامعي الحالي (2017/2016) أي بنسبة تقارب 34% من العدد الإجمالي للطلبة، مسجلين كلهم في النظام الجديد المعتمد من طرف

¹ - تعرف الجامعة بأنها: " مؤسسة إنتاجية تعمل على إثراء المعارف وتطوير التقنيات وتهيئة الكفاءات مستفيدة من التراكم العلمي الإنساني في مختلف المجالات العلمية، الإدارية والتقنية"، المرجع : فضيل دليو وآخرون، المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة، مخبر علم الاجتماع والاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، ط1، 2006، ص79.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (ليسانس، ماستر، دكتوراه) والذي يرمز له اختصاراً باللغة الفرنسية بـ: " LMD "، مع الإشارة إلى أن كل الطلبة مسجلين ضمن هذا النظام أي بنسبة تساوي 100% ولم يتبقى أي مسجل ضمن النظام الكلاسيكي والذي انتهى العمل به بطريقة تدريجية خلال السنوات القليلة الماضية، و للتوضيح أكثر يجب أن نشير إلى أن العدد 10718 مقسم إلى 10529 طالب في التدرج و189 طالب في ما بعد التدرج أي الدراسات العليا (ماجستير ودكتوراه)، وعليه مجموع للطلبة المذكور سلفاً موزع على 06 كليات و09 ميادين تكوين معتمدة من طرف الوزارة الوصية، والجداول والأشكال أدناه توضح توزيع الطلبة حسب الكليات والميادين، وتعداد الطلبة في مرحلة التدرج وعدد المتخرجين ، وتعداد الأساتذة المؤطرين، بالإضافة المنشآت القاعدية للجامعة.

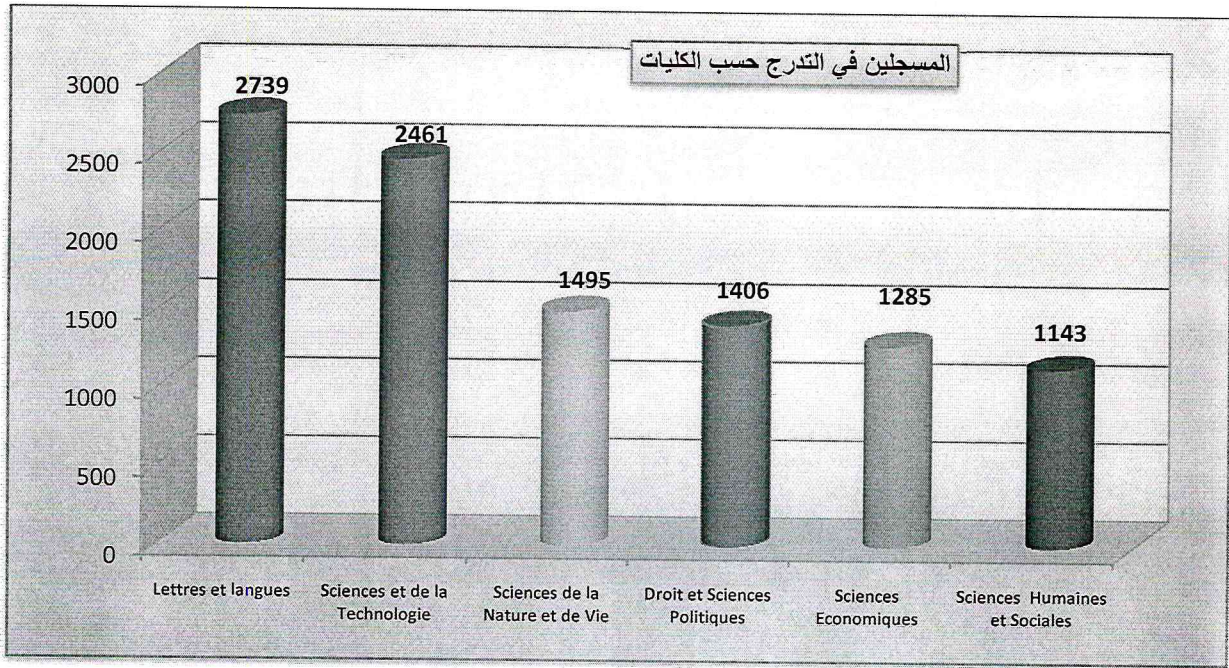
جدول رقم (01): يوضح توزيع الطلبة على الكليات و ميادين التكوين المعتمدة

عدد الطلبة	ميادين التكوين	الكليات
2739	أدب و لغات أجنبية	كلية الآداب واللغات
	لغة وأدب عربي	
2461	علوم وتكنولوجيا	كلية العلوم والتكنولوجيا
	علوم المادة	
	رياضيات وإعلام آلي	
1495	علوم الطبيعة و الحياة	كلية علوم الطبيعة والحياة
1406	الحقوق والعلوم السياسية	كلية الحقوق والعلوم السياسية
1285	العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
1143	العلوم الاجتماعية و الإنسانية	كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
10529	مجموع الطلبة في التدرج	
189	+ مجموع الطلبة في الدراسات العليا	
10718	المجموع الإجمالي للطلبة	

المصدر: نيابة المديرية للتنمية والاستشراق - مصلحة الإحصائيات، جامعة عباس لغرور - خنشلة،

ماي - جوان 2017.

والشكل رقم (01) يوضح تعداد الطلبة المسجلين في مرحلة التدرج (2017/2016).



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المعلومات التي جمعها من المؤسسة
(مصلحة الإحصائيات بالجامعة)

والجدول رقم (02) يوضح تعداد الطلبة المسجلين في مرحلة ما بعد التدرج (2017/2016).

Facultés	Cycle de formation	Nombre d'étudiants	
Lettres et langues	Magister	01	33
	Doctorat LMD	32	
Droit et sciences politiques	Magister	02	19
	Doctorat LMD	17	
Sciences économiques, commerciales et des Sciences de gestion	Magister	08	20
	Doctorat LMD	12	
Sciences et de la technologie	Magister	13	47
	Doctorat LMD	34	
Sciences de la nature et de vie	Magister	01	17
	Doctorat LMD	16	
Sciences sociales et humaines	Magister	04	53
	Doctorat LMD	49	
Total		189	

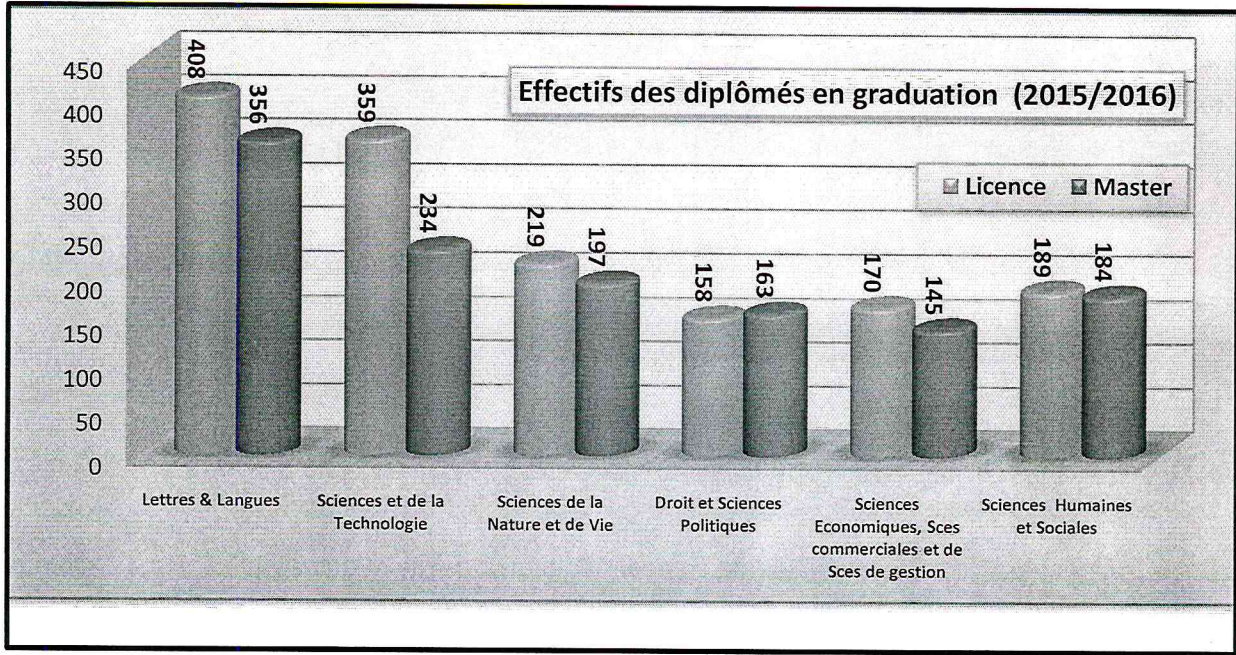
المصدر: مصلحة الإحصائيات بجامعة خنشلة

والجدول رقم (03) يوضح تعداد الطلبة المتخرجين من المؤسسة في مرحلة التدرج (2015/2016).

Facultés	Diplômés		Total
	Licence	Master	
Lettres & Langues	408	356	764
Sciences et de la Technologie	359	234	593
Sciences de la Nature et de Vie	219	197	416
Droit et Sciences Politiques	158	163	321
Sciences Economiques, Sces commerciales et de Sces de gestion	170	145	315
Sciences Humaines et Sociales	189	184	373
TOTAL	1503	1279	2782

المصدر: مصلحة الإحصائيات بجامعة خنشلة

والشكل رقم (02) يوضح تعداد الطلبة المتخرجين من المؤسسة في مرحلة التدرج (2016/2015).



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المعلومات التي تم جمعها من المؤسسة
(مصلحة الإحصائيات بالجامعة)

* حيث أن هذه الكليات الستة في مجملها تتضمن 19 قسم، 9 ميادين، و 41 تخصص في الطور الأول (الليسانس)، و 43 تخصص في الطور الثاني (الماستر)، وتتوفر هذه المؤسسة الجامعية على هياكل الاستقبال تتسع لـ: 9300 مقعد بيداغوجي. والجدول الآتي يبين المنشآت القاعدية التي تتوفر عليها المؤسسة:

والجدول رقم (04) يبين المنشآت القاعدية للمؤسسة

Structures	site	Surfaces total Bâtie
Faculté des droit et sciences politiques (BLOC A)	route de Constantine	6500 M ²
Faculté des lettres et langues (BLOC B)	route de Constantine	6500 M ²
Faculté des sciences et de la technologie (BLOC C)	route de Constantine	4500M ²
Faculté des sciences de la nature et de vie (BLOC D + BLOC E)	route de Constantine	4620 M ²
Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion	route de Batna (ancien lycée)	4100 M ²
Faculté des sciences sociales et humaines	Ancienne Bibliothèque communale	700 M ²
Total		26920 M ²
Amphi A	route de Constantine	900M ²
Auditorium (600 Places)	route de Constantine	1350M ²
Bibliothèque centrale	route de Constantine	2500M ²
Rectorat (ancienne)	route de Constantine	270 M ²
Rectorat (Nouveau siège)	route de Constantine	1105 M ²
Laboratoires pédagogiques	route de Constantine	1015 M ²
Bibliothèques	route de Constantine	1800M ² (En cours de réalisation 80%)
Laboratoires de Recherche	route hammam salhin	1840 M ²
Total		10780 M ²

المصدر: مصلحة الإحصائيات بجامعة خنشلة

** أما فيما يتعلق بالإمكانات البشرية (المورد البشري- الأساتذة)، فيقدر تعداد الأساتذة المشرفين على تكوين وتأطير الطلبة في مختلف الكليات والتخصصات يقدر بـ: 638 أستاذ (ة) حسب ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (05) : يوضح عدد الأساتذة الدائمين حسب الرتبة العلمية

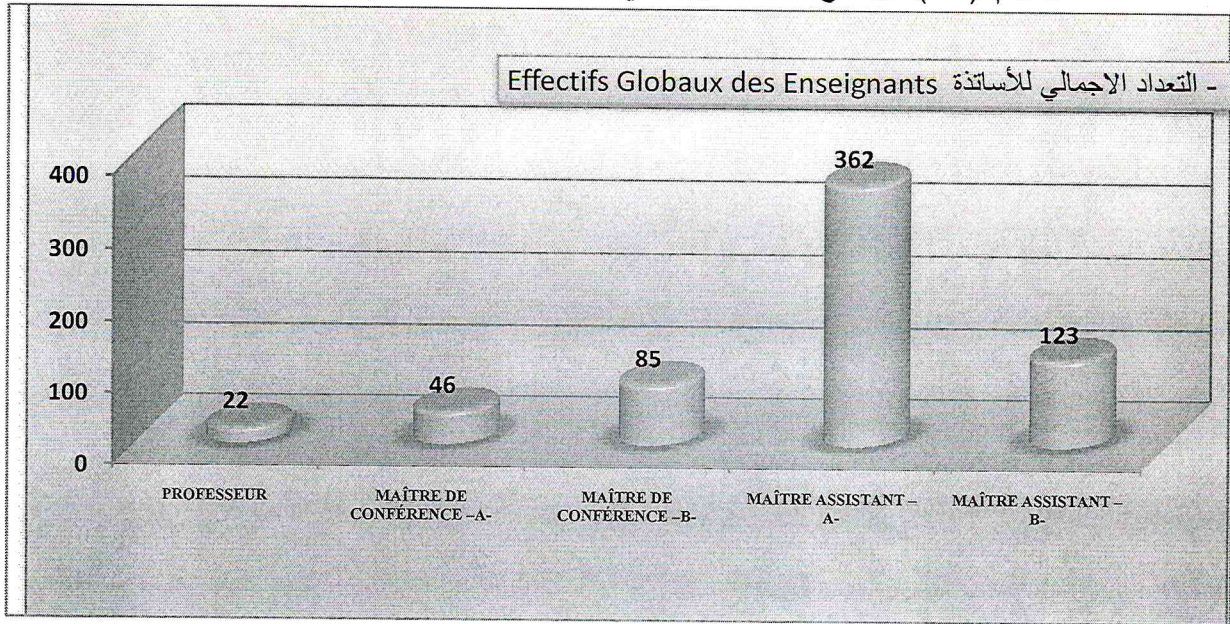
المجموع	أستاذ مساعد- ب		أستاذ مساعد- أ		أستاذ محاضر- ب		أستاذ محاضر- أ		أستاذ التعليم العالي		الرتبة
	جزائري	أجنبي	جزائري	أجنبي	جزائري	أجنبي	جزائري	أجنبي	جزائري	أجنبي	
638	123	00	362	00	85	00	46	00	22	00	عدد الأساتذة في كل رتبة

المصدر: نيابة المديرية للمستخدمين والتكوين نيابة المديرية للتنمية والاستشراف بجامعة عباس

نغور- خنشلة - ماي 2017.

ما يلاحظ على الجدول السابق أن كل الأساتذة المؤطرين بهذه المؤسسة الجامعية هم جزائريين ولا يوجد أساتذة أجانب مؤطرين بها، وهذا يعتبر مؤشر إيجابي لجامعة خنشلة بصفة خاصة وللجامعة الجزائرية عموماً، في انتظار العمل على تحسين نوعية المؤطرين الذين لهم الدور الأساس والفعال في تطوير المؤسسة وتنمية رأس مالها البشري والفكري. والشكل الآتي يوضح ذلك:

الشكل رقم (03) يوضح التعداد الإجمالي للأساتذة الدائمين (2017/2016).



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المعلومات التي تم جمعها من المؤسسة.

وتتوزع كليات جامعة عباس لغرور - خنشلة على أربعة مجامع بيداغوجية وهي:

- المجمع الرئيسي بالحامة (طريق أم البواقي) والذي يضم الإدارة المركزية، وكلية الحقوق والعلوم السياسية، كلية الآداب واللغات، كلية العلوم والتكنولوجيا، كلية علوم الطبيعة والحياة بالإضافة إلى المكتبة المركزية.

- مجمع طريق باتنة والذي يضم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .

- مجمع وسط المدينة ويتضمن كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية.

- مجمع المخابر بالحامة ويضم مخابر الفيزياء والكيمياء والبيولوجيا.

ومن المنتظر استلام قطب جامعي جديد بطريق عين البيضاء خلال الموسم

الجامعي 2019/2018.

2.6/ المجال الزمني للدراسة:

المجال الزمني للدراسة هو الفترة الزمنية المستغرقة لإنجاز هذه الدراسة بجانبها النظري والميداني، في هذا العنصر يمكن التطرق إلى أهم المحطات الزمنية والمراحل الأساسية المتبعة لإنجازها تبعا لمتغير الزمن، حيث كانت الانطلاقة الأولى خلال الموسم الجامعي 2015/2014 الذي يعتبر موسم أول تسجيل بالسنة الأولى دكتوراه بجامعة بسكرة مرفوقا بالمشروع الأولي للدراسة تحت عنوان " التدريب ودوره في تنمية رأس المال الفكري بالمؤسسة الجزائرية " .

بعد مرور هذا العنوان على الهياكل التنظيمية للقسم والكلية (اللجنة العلمية لقسم العلوم الاجتماعية، والمجلس العلمي للكلية) بالإضافة إلى اقتراح وإشعار الأطروحة " بالبوابة الوطنية للإشعار عن الأطروحات " المتواجدة بمركز البحث في الإعلام العلمي والتقني - الجزائر (PNST.CERIST.DZ) (Le Portail National de Signalement des) (Thèses

خلال هذه الفترة من الخطوات الأساسية والجوهرية والتي استغرقت ما يقارب ستة (06) أشهر، استغل الباحث هذه المدة الزمنية من أجل جمع عدد أولي مقبول من بعض المراجع المتوفرة وذات صلة بموضوع البحث، حيث تم جمع ونسخ العديد من الكتب والمجلات وأطروحات الدكتوراه ورسائل الماجستير، وذلك عن طريق التنقل إلى بعض المكتبات الجامعية كجامعة بسكرة و بعض الجامعات المجاورة في الشرق الجزائري (جامعة أم البواقي، جامعة باتنة، جامعة قسنطينة، جامعة خنشلة، جامعة تيسة، جامعة عنابة جامعة سطيف...)، كما تم الاستعانة بخدمات الانترنت للاطلاع على أغلب المواقع ذات الصلة بالموضوع ومتابعة مستجداتها باستمرار.

وباختصار يمكن القول بأن الجانب النظري من هذه الدراسة أستغرق ما يقارب السنتين أو أكثر (2015 و 2016 إلى غاية أفريل 2017)، حيث كان التنسيق مستمر ومتواصل مع الأستاذة المشرفة (البروفيسور: عرعور مليكة)، أين تم عرض عليها نسبة كبيرة من الجانب النظري خلال الفترة الممتدة مابين أواخر 2016 وبداية 2017، وبعد الاطلاع على العمل المقدم لها، أبدت الأستاذة العديد من الملاحظات العلمية والمنهجية المتعلقة بكل عناصر الدراسة، أين تم مراجعة هذا العمل من قبل الباحث لتدارك بعض الهفوات وتصحيح بعض الأخطاء والأخذ بعين الاعتبار التعديلات الضرورية .

مع بداية شهر أفريل من سنة 2017 تم الانتقال إلى الإعداد لمرحلة الدراسة الميدانية وتضمن هذا الإعداد تصميم أدوات البحث وذلك بعد وضع تصور مبدئي للأدوات العلمية الواجب الاعتماد عليها في هذه الدراسة. وبعد الاستشارة و التنسيق مع الأستاذة المشرفة تم اختيار مكان الدراسة وتحديد مجتمع البحث وعينة الدراسة، حيث تم تحضير استمارة البحث الأولية و عرضها على الأستاذة المشرفة أين قدمت الملاحظات اللازمة والضرورية والتي تم أخذها بعين الاعتبار وتعديلها حسب ما رآته الأستاذة مناسبا، خلال شهر ماي من نفس السنة تم تقديم استمارة البحث لـ: ثمانية (8) أساتذة من أجل التحكيم، وبعدها تم استرجاع سبعة (7) استمارات محكمة من ثمانية أي بنسبة قدرها (87.5 %)، حيث باشر الباحث مباشرة إجراء بعض التعديلات البسيطة على الاستمارة مراعيًا في ذلك الملاحظات والتوجيهات المقدمة من طرف الأساتذة المحكمين.

خلال أواخر شهر ماي تم توزيع عشرة (21) استمارات تجريبية (واحد وعشرون مبحوث) على عينة عشوائية من عينة البحث المختارة. حيث سعى الباحث على أن تكون فترة التوزيع والاسترجاع قصيرة قدر الإمكان لسببين، أولا من أجل ربح الوقت ، ثانيا لاعتبار أن 21 مفردة عدد قليل يمكن أن تكون ثلاثة أيام على الأكثر كافية لهذه العملية، وهذا

بالفعل ما تم التخطيط له وتنفيذه ميدانياً، حيث تمكن الباحث من توزيع الاستمارات التجريبية خلال يوم واحد واسترجاعها خلال اليوم الثالث. مع العلم بأنه تم إجراء مقابلات فردية مع المبحوثين لمدة تتراوح ما بين (05 و 10) دقائق لشرح الهدف و مضمون هذا العمل.

وتم السعي بجدية كبيرة من أجل استرجاع كل الاستمارات التجريبية، وهو بالفعل ما حدث أين تم استرجاع الاستمارات واحد وعشرون (21) الموزعة على المبحوثين أي بنسبة (100%)، وبعد الاطلاع ومراجعة الاستمارات التجريبية تبين أن هناك بعض المبحوثين وجدوا صعوبة في فهم بعض المصطلحات. وعليه تم أخذها في الحسبان وتداركها واستبدالها بمصطلحات أخرى تتسم بالبساطة وسهولة الفهم، حيث أستغرق هذا الأمر أيام قليلة لم تتعدى الأسبوع.

بعد هذه المرحلة جاءت مرحلة طبع العدد اللازم من عدد الاستمارات حسب عدد العينة المحدد وتنظيمها والانطلاق في توزيعها بصفة رسمية خلال شهر رمضان الكريم وذلك يوم 11/ جوان /2017 إلى غاية 22/جوان/2017. أي حوالي 10 أيام باستثناء عطلة نهاية الأسبوع، وقد استغرقت هذه المدة نظراً لوجود عدة ارتباطات مهنية للباحث خلال هذه الفترة الأخيرة من نهاية الموسم الجامعي 2016/2017.

المرحلة التي جاءت بعد هذه المرحلة تمثلت في مرحلة استرجاع الاستمارات والتي استغرقت حوالي أسبوعين (15 يوم) أي بين الفترة الممتدة ما بين 25 جوان إلى غاية 13/ جويلية 2017 كأيام عمل فعلية، أي بإستثناء أيام عطلة نهاية الأسبوع وأيام عيد الفطر المبارك، حيث تلقى الباحث بعض الصعوبات المتعلقة بعدم جدية بعض المبحوثين والتماطل في الإجابة على الاستمارة.

في المرحلة اللاحقة التي تلت المرحلة السابقة وبتاريخ 15/ جويلية /2017 تمت الانطلاقة الفعلية على بركة الله في ترميز ثم تفريغ البيانات باستخدام برنامج " الحزمة

الإحصائية للعلوم الاجتماعية " والذي يرمز له باللغة الانجليزية بالحروف التالفة " SPSS " وهي اختصاراً لـ: (Statistical Package for the Social Sciences) . ومن ثم تبويبها وتحليلها وتفسيرها وصولاً إلى نتائج الدراسة، ومن المنتظر بإذن الله أن يتم هذا العمل خلال الفترة الزمنية المتزامنة مع عطلة الصيف 2017، وخلال نهاية السنة الحالية وبداية السنة الجديدة 2018 سيتم سحب نسخة أولية وعرضها على الأستاذة المشرفة للإطلاع عليها وإبداء الملاحظات التي تراها مناسبة، ومن المتوقع بإذن الله أن يتم إيداع نسخة من الأطروحة للكلية خلال الموسم الجامعي 2018/2017 (مابين شهر مارس وأفريل).

3.6/ المجال البشري للدراسة: المقصود بالمجال البشري للدراسة هو مجموع الأفراد الموظفين الدائمين بالمؤسسة الجامعية عباس لغرور خنشة، وتشير الإحصائيات المستقاة من هذه المؤسسة أن مجموع كل الموظفين بلغ 292 حسب مخطط تسيير الموارد البشرية إلى غاية 2016/12/31 وهذا العدد لم يتغير إلى غاية نهاية الثلاثي الثاني لـ: 2017 أي (30 جوان 2017) والجدول أدناه يبين ذلك حسب الرتب المختلفة للموظفين الدائمين.

جدول رقم (06) : يبين المجال البشري للدراسة

المجموع	إناث	ذكور	الرتبة / الجنس
03	02	01	متصرف رئيسي
52	30	22	متصرف
03	01	02	مهندس رئيسي في الإعلام الآلي
19	06	13	مهندس دولة في الإعلام الآلي
01	00	01	مهندس رئيسي في الإحصائيات

02	00	02	مهندس دولة في الإحصائيات
05	03	02	طبيب عام للصحة العمومية
02	00	02	وثائقي أمين محفوظات
01	01	00	مهندس رئيسي للمخابر الجامعية
17	10	07	مهندس للمخابر الجامعية
03	02	01	ملحق للمخابر الجامعية
01	01	00	مهندس دولة في السكن و العمران
08	05	03	مقتصد جامعي
06	04	02	ملحق بالمكتبات المستوى الثاني
09	05	04	ملحق بالمكتبات المستوى الأول
25	13	12	ملحق رئيسي للإدارة
23	14	11	ملحق إدارة
02	01	01	تقني سامي للسكن و العمران
05	02	03	عون إدارة رئيسي
07	04	03	مساعد بالمكتبات الجامعية
03	02	01	مساعد وثائقي أمين محفوظات
03	03	00	كاتبة مديرية رئيسي
37	25	12	تقني سامي في الإعلام الآلي

03	01	02	تقني سامي للمخابر الجامعية
07	04	03	محاسب إداري رئيسي
05	02	03	محاسب إداري
11	06	05	تقني في الإعلام الآلي
05	02	03	معاون تقني في الإعلام الآلي
07	07	00	كاتبة مديرية
12	07	05	عون إداري
01	01	00	تقني للمخابر الجامعية
03	02	01	معاون تقني للمخابر الجامعية
01	01	00	عون حفظ بيانات
292	177	115	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث معتمدا على المعلومات المستقاة من نيابة مديرية الجامعة للمستخدمين و

التكوين لجامعة عباس لغرور - خنشلة ، أفريل 2017.

حسب الجدول أعلاه يتضح أن نسبة الإناث تقدر ب: 60.62% بينما بلغت نسبة

الذكور 39.38%، وهذا يبين السياسة العامة للمؤسسة الجامعية في عملية توظيف مواردها

البشرية، ويعود ذلك لعوامل كثيرة ومتعددة كعدد المتخرجين ونسبة المترشحين من الإناث

لمسابقات التوظيف...

سابعاً / منهج الدراسة:

المنهج والمنهاج في اللغة لفظان مشتقان من النهج وهو: الطريق الواضح والخطة المرسومة، فالمنهج لغوياً: يعني وسيلة محددة توصل إلى غاية معينة، وترجع في الأصل إلى اللغة اللاتينية ويعني سباقاً يتم في مضمار ما والذي كان يقام من وقت إلى آخر في العصور اليونانية والرومانية، ومع مرور الزمن تحول متطلب السباق إلى مقرر دراسي تدريبي، فتم إطلاق كلمة المنهج على مقررات الدراسة أو التدريب ومعنى ذلك أن المنهج كلمة لاتينية الأصل تعني الطريقة التي ينهجها الفرد حتى يصل إلى هدف معين.¹

أما من الناحية الاصطلاحية فهناك العديد من التعاريف المتعلقة بالمنهج سنحاول التطرق لبعضها في هذا العنصر، حيث نجد العالم Whitney يعرف المنهج بأنه: " يرتبط بالعمليات العقلية نفسها اللازمة لحل مشكلة من المشكلات، وهذه العمليات تتضمن وصف الظواهر المتعلقة بالمشكلة بما يشمله هذا الوصف من المقارنة والتحليل والتفسير للبيانات والمعلومات، كما ينبغي التعرف على مراحل الظاهرة تاريخياً والتنبؤ بما يمكن أن تكون عليه الظاهرة في المستقبل وقد يستعين الباحث بالتجربة لضبط المتغيرات المتباينة كما ينبغي أن تكون هناك تعميمات فلسفية ذات طبيعة كلية وتكون النتائج أقرب إلى الصحة والثقة"² ويعرفه سلاطينية وجيلاني بأنه: " الطريق الذي يسلكه الباحث وهو المعرفة العلمية المنظمة للأفكار من أجل الكشف عن حقيقة ظاهرة معينة"³ كما يعرف المنهج العلمي بأنه "

¹ - الموقع الإلكتروني: fac.ksu.edu.sa ، محاضرة بعنوان: تطور مفهوم المنهج، جامعة الملك سعود، كلية التربية قسم المناهج وطرق التدريس، تاريخ الاطلاع: 2017/01/28 ، الساعة 16 مساءً.

² - لعلاوي عماد، مفهوم العمل لدى العمال وعلاقته بدافعيتهم في العمل الصناعي من خلال إشباع الحوافز المادية ، أطروحة دكتوراه ، جامعة قسنطينة ، 2011/2012، ص128. نقلاً عن : خالد حامد، منهج البحث العلمي، دار الريحانة للنشر و التوزيع ، الجزائر، 2003، ص28.

³ - بلقاسم سلاطينية، حسان جيلاني، منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى، الجزائر، د ط ، 2004 ، ص 35.

مجموعة المبادئ أو الخطوات المنظمة التي نتبعها من أجل الوصول الى النتيجة العلمية أو البرهنة عليها " ¹.

ونظرا لسعي الباحث من خلال هذه الدراسة الوصول إلى معرفة عملية التدريب ودورها في تنمية رأس المال الفكري في المؤسسة الجزائرية، وذلك من خلال معرفة آراء وردود أفعال الموظفين الدائمين من فئة التقنيين الذين استفادوا من الدورات التدريبية وذلك بالكشف عن واقع هذه البرامج التدريبية ومحتوياتها التي تنظم بطريقة دورية داخل وخارج المؤسسة الجامعية، وتقدير مدى استفادة هؤلاء الموظفين التقنيين من هذه الدورات التدريبية ومنه المساهمة في تنمية وزيادة رأس المال الفكري للمؤسسة، بناء على ما سبق من توضيح فقد تم اختيار واستخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة لأنه يعتبر المنهج المناسب لهذه الدراسة، هذا المنهج يقوم على " دراسة وتحليل وتفسير الظاهرة من خلال تحديد خصائصها وأبعادها وتوصيف العلاقات القائمة بينها، بهدف الوصول إلى وصف علمي متكامل لها، لذلك فإن المنهج الوصفي يشتمل على عدد من المناهج الفرعية والأساليب المساعدة، كأن يعتمد على دراسة الحالة أو الدراسة الميدانية أو التاريخية أو المسوح الاجتماعية" ²، أما الأستاذ علي غربي فيعرف المنهج الوصفي بأنه " أسلوب من أساليب التحليل الذي يعتمد على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة، وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية وتفسيرها بطريقة موضوعية بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة" ³. وهذا يعني أن المنهج الوصفي يعتمد أسلوب التحليل لموضوع البحث أو الظاهرة قيد الدراسة، وذلك من خلال

¹ خالد أحمد، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية و الإنسانية ، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، ط2 ، 2012، ص31.

² محمد علي محمد، علم الاجتماع و المنهج العلمي، دار المعارف الجامعية، الإسكندرية، 1986، ص181.

³ علي غربي، أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، مطبعة، Cirta Copy، قسنطينة، الجزائر، د ط، 2006 ،

جمع كل المعطيات والمعلومات الضرورية واستغلالها بطريقة منهجية ودقيقة وموضوعية وصولاً إلى النتائج التي يمكن التعبير عنها بطريقة كمية ومنتهيا بالتفسير والتعميم.

ثامناً/ الأدوات المستخدمة في جمع بيانات الدراسة:

من أجل الوصول إلى المعلومات الضرورية واللازمة لاستكمال الجانب الميداني لهذه الدراسة تتطلب ذلك من الباحث الاستعانة بمجموعة من الأدوات والوسائل المساعدة التي سوف تكون أهم المراحل الأساسية في هذا الجانب والتي بدونها لا يمكن مواصلة الدراسة وتحقيق أهداف البحث، وعلى هذا الأساس فقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على الأدوات المنهجية التالية: الملاحظة، المقابلة، الاستبيان، حيث تم استخدام هذه الأخيرة كأداة رئيسية بينما تم استخدام الأداتين الأولى والثانية كأدوات ثانوية ومكملة ومساعدة للاستبيان حتى يتسنى للباحث معرفة الواقع الميداني بدقة وجمع المزيد من البيانات التي تساعد في عملية التفسير والتحليل خلال المرحلة الأخيرة من الدراسة.

وفيما يلي سيتم التطرق لهذه الأدوات بنوع من التفصيل:

1.8/الملاحظة: تعتبر الملاحظة إحدى الأدوات الأساسية التي يمكن الاعتماد عليها في جمع المعلومات من ميدان الدراسة ويمكن أن تكون بالمشاركة أو بدون مشاركة، ويتوقف ذلك على طبيعة الموضوع ومجتمع الدراسة والمعلومات المراد الوصول إليها، وتعرف بأنها: " توجيه الحواس والانتباه إلى ظاهرة معينة أو مجموعة من الظواهر رغبة في الكشف عن صفاتها أو خصائصها بهدف الوصول إلى كسب معرفة جديدة عن تلك الظاهرة أو الظواهر"¹، فاستخدام الملاحظة البسيطة في الدراسات السوسولوجية مهم جداً خاصة عندما يتعلق الأمر بالمرحلة الاستطلاعية لجمع البيانات الأولية عن الظاهرة المدروسة، وللملاحظة

¹ - عمار بوحوش ، محمد محمود الذنبيات ،مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، ط8، 2016 ، ص82.

البسيطة أسلوبان أساسيان هما الملاحظة بدون مشاركة والملاحظة بالمشاركة¹ هذه الأخيرة تستخدم أساسا في الدراسات السوسولوجية من خلال اشتراك الباحث في حياة الأفراد المراد ملاحظتهم والمساهمة بصفة فعلية في مختلف أنشطتهم خلال فترة الملاحظة المحددة² وفي هذا الشأن أيضا يقول " دوكيتيلي" أن فعل الملاحظة هو " مسار يدمج الانتباه الإرادي والذكاء، موجه لهدف نهائي ومنظم ينصب حول موضوع محدد وذلك بغرض جمع المعلومات اللازمة".³

في هذه الدراسة اعتمد الباحث على أداة الملاحظة (كأداة مساعدة- غير أساسية) خاصة منها الملاحظة بالمشاركة كأداة لجمع بعض البيانات وذلك من خلال المعيشة اليومية بهذه المؤسسة الجامعية بمختلف مصالحها المركزية وغير المركزية، وذلك من خلال المعاملات اليومية والمتكررة مع أغلبية موظفي هذه المؤسسة (مجتمع البحث وعينته)، لكون الباحث يعتبر جزء من هذه المؤسسة (كأستاذ)، ولقد ساعد هذا الأمر الباحث كثيرا في جمع المعطيات والملاحظة وكذا التعرف على الوسط الجامعي عن قرب والظروف الاجتماعية والمهنية السائدة بالمؤسسة، ضف إلى ذلك ملاحظة كل الإمكانيات البشرية والمادية التي تمتلكها المؤسسة وكيفية استغلالها في شتى أنواع العمليات الإدارية خاصة منها ذات الصلة بموضوع البحث.

¹ عبد الله محمد عبد الرحمن ، محمد علي البدوي ، منهج وطرق البحث الاجتماعي ، دار المعرفة الجامعية ، مصر ، 2000، ص 350.

² محمود بوقطف ، التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، رسالة ماجستير للباحث، جامعة بسكرة ، 2013/2014 ، ص111.

³ فيروز زارقة ، عبد الرزاق أمقران و آخرون ، سلسلة البحوث الاجتماعية في منهجية البحث الاجتماعي، منشورات مكتبة اقرأ-تسنطينة ، الجزائر ، ط1 ، 2007، ص151.

2.8/ المقابلة: تعتبر المقابلة من المصادر التي يستعين بها الباحث السوسولوجي في الدراسات الميدانية من أجل الحصول على كم لا بأس به من المعلومات و كذا التعرف على حقائق غير معروفة سلفا، وذلك من خلال تحضير مجموعة من الأسئلة من طرف الباحث قصد توجيهها وإلقائها على المبحوث (حوار متبادل بينهما)، وقد تكون وجها لوجه أو عن طريق استخدام إحدى الوسائل التكنولوجية الحديثة. وحسب رشيد زرواتي " هي أداة لجمع البيانات تعتمد على الكلمة والسؤال والحوار المتبادل (الاستجاب) بين الباحث والمفحوص في موقف تفاعلي للحصول على البيانات التي لا يمكن الحصول عليها من خلال الدراسة المكتبية، والوثائق و السجلات الإدارية والإحصاءات أو التقارير وغيرها"¹ فالمقابلة تحتل مركزا هاما في البحث السوسولوجي، وتعتبر من الأدوات الأساسية الأكثر استعمالا وانتشارا في الدراسات الامبريقية، وذلك لما توفره من بيانات حول الموضوع المراد دراسته، وتقوم على حوار أو حديث لفظي (شفهي) بين الباحث والمبحوث.²

على العموم في هذه الدراسة تم الاعتماد من طرف الباحث على الحوارات الشفهية مع بعض المبحوثين حول موضوع التدريب ودوره في تنمية رأس المال الفكري بالمؤسسة الجزائرية عامة والمؤسسة الجامعية على الخصوص بهدف معرفة آراء وردود أفعال الموظفين التقنيين وسلوكهم ومعاملاتهم وكيفية أداء مهامهم بعد عملية التدريب وانعكاسات ذلك على تنمية الفرد العامل بالمؤسسة الجامعية على كافة الجوانب المهنية والسلوكية والفكرية والمادية...، حيث تمت هذه المقابلات بطريقة فردية وأحيانا في شكل مناقشات جماعية مع عدد من الموظفين التقنيين، وقد حاولت أن تكون هذه المقابلات ذات طابع عفوي وغير مقننة و ليست رسمية.

¹ رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار هومة، الجزائر، ط1، 2002، ص143.

² فضيل دليو وآخرون، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة منتوري، العدد 3، قسنطينة، 1999، ص ص 190-191.

3.8/ الاستبيان: استمارة البحث (الاستبيان) تعتبر أداة من الأدوات التي يستعين

بها الكثير من الباحثين لجمع المعلومات وذلك لما لها من الخصائص والمميزات كنقص التكاليف واختصار الجهد بالنسبة للباحث وسهولة معالجتها بالأدوات الإحصائية المناسبة، تعد استمارة الاستبيان من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات خاصة في العلوم الاجتماعية، فهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة حول موضوع معين، والتي يتم إعدادها إعداداً محدداً، وترسل بواسطة البريد أو تسلم إلى الأشخاص المختارين (المبحوثين) لتسجيل إجاباتهم ثم يتم إعدادها ثانية.¹

في هذه الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات الضرورية المتعلقة بموضوع البحث والتي من خلالها يمكن اختبار فرضيات الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة، وقبل ضبطها بصفة نهائية تم القيام في بداية الأمر بتصميم استمارة بحث تجريبية أو استطلاعية وتوزيعها على واحد وعشرون (21) موظف من فئة التقنيين بطريقة عشوائية، حيث تقدر نسبتهم بالتقريب: (20 %) من المجموع الكلي لعينة البحث المقصودة والمقدرة ب: 106 مفردة بحث، وكان الهدف من وراء ذلك هو اكتشاف ومعرفة الأسئلة والعبارات الغامضة لدى المبحوث، حتى يتم التمكن من تعديلها عن طريق توضيحها وتبسيطها أكثر لتكون في متناول المبحوث، وبعد إجراء التعديلات الضرورية تم إخراجه في صورته النهائية (انظر الملاحق)، حيث تم تقسيمه إلى جزأين أساسيين على النحو الآتي:

¹ - محمد شفيق، البحث العلمي وتطبيقات في مجال الدراسات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، د ط ، 2006، ص 115.

✓ **الجزء الأول من الاستمارة:**

يتكون من محور واحد يحتوي على مجموعة من الأسئلة يصل عددها إلى سبعة (07)، في مجملها تركز على البيانات العامة (الشخصية والوظيفية) الخاصة بالمبحوثين والتمثلة في:

1. الجنس
2. السن
3. الحالة العائلية
4. المستوى التعليمي
5. نوع الشهادة المتحصل عليها
6. عدد سنوات الأقدمية في المؤسسة
7. تصنيف الرتبة داخل المؤسسة

وهي معلومات تهدف إلى تحديد المواصفات العامة لعينة الدراسة.

✓ **الجزء الثاني من الاستمارة:**

يتضمن خمسة محاور مرتبطة بإشكالية الدراسة وهي على الترتيب:

- المحور الثاني: هذا المحور يتعلق ب: التدريب ومساهمته في تحسين وتطوير القدرات الفكرية والمعرفية للموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية، وتضمن هذا المحور 12 سؤال منها سؤال واحد مفتوح (رقم 17) وباقي الأسئلة مغلقة تتضمن خيارات محددة مرتبطة بمؤشرات ميدانية للمحور، حيث يختار المبحوث الإجابة المناسبة له.

- المحور الثالث: هذا المحور يتعلق ب: التدريب ودوره في تنمية المهارات السلوكية للموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية، وتضمن هذا المحور 10 أسئلة مغلقة منها سؤال واحد مفتوح (رقم 25).

- المحور الرابع: هذا المحور يتعلق بـ: تدريب العنصر البشري ودوره في مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة التي تعرفها البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة الجامعية الجزائرية وتضمن هذا المحور 11 سؤال مغلق.
- المحور الخامس: هذا المحور يتعلق بـ: تدريب العنصر البشري ودوره و توطيد العلاقات بين المؤسسة الجامعية الجزائرية والمحيط الخارجي، وتضمن هذا المحور 11 سؤال مغلق بمجموعة من البدائل يختار المبحوث البديل الأنسب له، منهم سؤال واحد مفتوح (رقم 51).
- المحور السادس: هذا المحور يتعلق بـ: دور البرامج التدريبية المخططة في تنمية رأس المال الفكري بالمؤسسة الجامعية الجزائرية، وتضمن 17 سؤال مغلق بمجموعة من البدائل يختار المبحوث البديل الأنسب له.

والجدول الآتي يوضح توزيع العبارات والأسئلة على محاور الاستبيان:

الجدول رقم (07) يبين توزيع الأسئلة والعبارات على محاور الاستبيان

النسبة من مجموع العبارات	عدد الأسئلة	محاور الاستبيان
10.29%	07	المحور الأول: البيانات العامة (الشخصية و الوظيفية)
17.65%	12	المحور الثاني: التدريب ومساهمته في تحسين وتطوير القدرات الفكرية والمعرفية للموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية
14.70%	10	المحور الثالث: التدريب ودوره في تنمية المهارات السلوكية للموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية
16.18%	11	المحور الرابع: تدريب العنصر البشري ودوره في مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة التي تعرفها البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة الجامعية الجزائرية
16.18%	11	المحور الخامس: تدريب العنصر البشري ودوره في توطيد العلاقات بين المؤسسة الجامعية الجزائرية والمحيط الخارجي.
25%	17	المحور السادس: دور البرامج التدريبية المخططة في تنمية رأس المال الفكري بالمؤسسة الجامعية الجزائرية .
100.00%	68	مجموع أسئلة و عبارات الاستبيان

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الاستمارة

تاسعا / الصدق (Validity) والثبات (Reliability) لأداة الدراسة:

1.9 / الصدق الظاهري لأداة الدراسة:

تعتبر عملية التأكد من صدق الأداة المعتمدة في جمع المعلومات ذات أهمية كبيرة، لذلك يجب أن تتوفر بعض الشروط الأساسية في هذه الأداة أو الأدوات وهي الصدق والثبات، وفي هذه النقطة نجد "عبيدات ذوقان وآخرون" يعرفون الصدق بأنه " شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها"¹. ويسعى الباحث من خلال هذه الخطوة إلى التعرف على الصدق الظاهري لأداة الدراسة وذلك بالتأكد من أنها قادرة على قياس لما وضعت لقياسه، ومن أجل ذلك تم تطبيق الخطوات الآتية:

بعد تحضير الأداة في صورتها الأولية وعرضها على الأساتذة المشرفة لتقديم ما تراه مناسباً حولها، ومن أجل التحقق من صدق الاستبيان فقد تم عرضها على ثمانية (08) أساتذة جامعيين محكمين منهم ستة أساتذة من ذوي التخصص في علم الاجتماع و علم اجتماع التنظيم والعمل وأساتذيين متخصصين في علوم التسيير، هؤلاء الأساتذة ينتمون إلى ثلاثة (03) جامعات جزائرية وهي جامعة المسيلة، جامعة أم البواقي، جامعة خنشلة، حيث يشهد لهؤلاء الأساتذة بالخبرة في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي وبالكفاءة والدراية في مجال البحث والإشراف على الدراسات وتحكيم الاستبانات (أنظر الملاحق)، ولقد كان الهدف من وراء ذلك هو التأكد من مدى انتماء الأسئلة والعبارات إلى محاورها والتأكد من وضوحها و بساطتها وصياغتها اللغوية، وللتأكد من أن الأداة المستخدمة في هذا الدراسة تقيس فعليا ما يجب قياسه.

¹ - عبيدات ذوقان وآخرون ، البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ط6 ، عمان،

الأردن، 2001 ، ص 179.

حيث كانت أداة الدراسة (الاستبيان) في صورتها الأولية عند عرضها على المحكمين تتكون من (60) سؤال و عبارة بالنسبة للمحاور الستة موزعة كالتالي : منها سبعة(07) عبارات تتعلق بالمحور الأول الخاص بالبيانات الشخصية و ثلاثة وخمسون (53) متعلقة بالمحاور الخمسة المتبقية، بعد عرضها على الأساتذة المحكمين واسترجاعها أخذ الباحث بجميع الملاحظات و التوجيهات المقدمة من الأساتذة المحكمين، حيث تم إضافة ثمانية (8) أسئلة إلى المحاور الخمسة الأخيرة ، وبالتالي أصبحت الأداة (الاستبيان) في صورتها النهائية متكونة من (68) سؤال وعبارة ، ولم تجرى تعديلات على المحور المتعلق بالبيانات الشخصية لسبب عدم تقديم أي ملاحظات في هذا الشأن.

2.9/ اختبار الثبات والصدق إحصائيا لأداة الدراسة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على مقياس (ألفا كرونباخ- Cronbach's Alpha) من أجل اختبار صدق و ثبات الأداة و ذلك بعد مرحلة ترميز وإدخال العبارات والأسئلة المتعلقة بالاستبيان إلى برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث يعتبر المقياس السالف الذكر من المقاييس الأكثر استعمالا لتحقيق هذا الهدف (صلاحية الأداة لجمع البيانات المنشودة ومصادقيتها في الحصول على نتائج مقبولة إحصائيا) والجدول الآتي يقدم لنا نتائج التحليل بعد الاختبار.

الجدول رقم (08): يبين اختبار الثبات والصدق إحصائيا لأداة الدراسة

معامل الصدق للاستبيان	معامل الثبات للاستبيان " ألفا كرونباخ "	عدد عبارات وأسئلة الاستبيان	محاور الاستبيان
0.859	0.739	07	م1/ محور البيانات العامة (الشخصية والوظيفية)
		12	م2/ التدريب ومساهمته في تحسين وتطوير القدرات الفكرية والمعرفية للموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية.
		10	م3/ التدريب ودوره في تنمية المهارات السلوكية للموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية.
		11	م4/ تدريب العنصر البشري ودوره في مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة التي تعرفها البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة الجامعية الجزائرية.
		11	م5/ تدريب العنصر البشري ودوره في توطيد العلاقات بين المؤسسة الجامعية الجزائرية والمحيط الخارجي.
		17	م6/ دور البرامج التدريبية المخططة في تنمية رأس المال الفكري بالمؤسسة الجامعية الجزائرية.
		68	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج spss

الجدول أدناه مستخرج مباشرة من برنامج SPSS بعد عملية التحليل وتم تحويله إلى

صيغة Word .

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,739	65

من الجدول أعلاه يتضح أن النتائج المتحصل عليها و المتعلقة بمعامل الثبات " ألفا كرونباخ " للاستبيان ككل يساوي 0.739 ، حيث يجب أن تتراوح قيمة معامل " كرونباخ " بين الصفر والواحد (1 - 0) و بلغة النسب تقدر هذه القيمة بـ: 73.9 % \approx 74 % وهي نسبة مقبولة إلى حد كبير وللإشارة في هذا الشأن وكما هو متفق عليه فالنتائج تعتبر مقبولة إحصائيا ابتداء من (0.60 أي 60 %)، أي تساوي أو أكبر ($\geq 60\%$) وعليه يمكن تفسير هذه النتيجة بوضوح العبارات والأسئلة المتعلقة بقياس المحاور الستة للدراسة واتساقها الداخلي ودرجة تجانسها، ومن خلال هذه القيمة الكمية المتحصل عليها لـ: " ألفا كرونباخ " (74 % < 60 %) يمكن القول بأنها مؤشر ايجابي للأداة لقدرتها على قياس ما وضعت لقياسه بالفعل.

أما معامل الصدق إحصائيا فيعبر عنه بأنه الجذر التربيعي لمعامل الثبات، و يعطى

$$V = \sqrt{R} \quad \text{بالعبرة الرياضية التالية:}$$

حيث V : يعني Validity (أي الصدق)

R : يعني Reliability (أي الثبات)

$$V = \sqrt{0.739} = 0.859 \quad \text{وبالتطبيق العددي في العبرة الرياضية السابقة نجد:}$$

هذه النتيجة تفسر بأن قيمة معامل الصدق لأداة الدراسة تساوي 0.859 أي 85.9 % \approx 86 %

حيث كلما كانت قيمة (R, V) كبيرتين أي قريبتين من الواحد الصحيح (1) كلما زادت درجة الثبات و الصدق بين أسئلة الاستبيان. وبناء على هذه النتائج المتحصل عليها لكل من معامل الثبات والصدق يمكن القول أن هذا الاستبيان مستوفي للشروط اللازمة والضرورية وبإمكان الباحث استخدامه كأداة لجمع البيانات الميدانية وتحليلها.

عاشر/ مجتمع، عينة الدراسة وخصائصها:

1.10/ مجتمع وعينة الدراسة

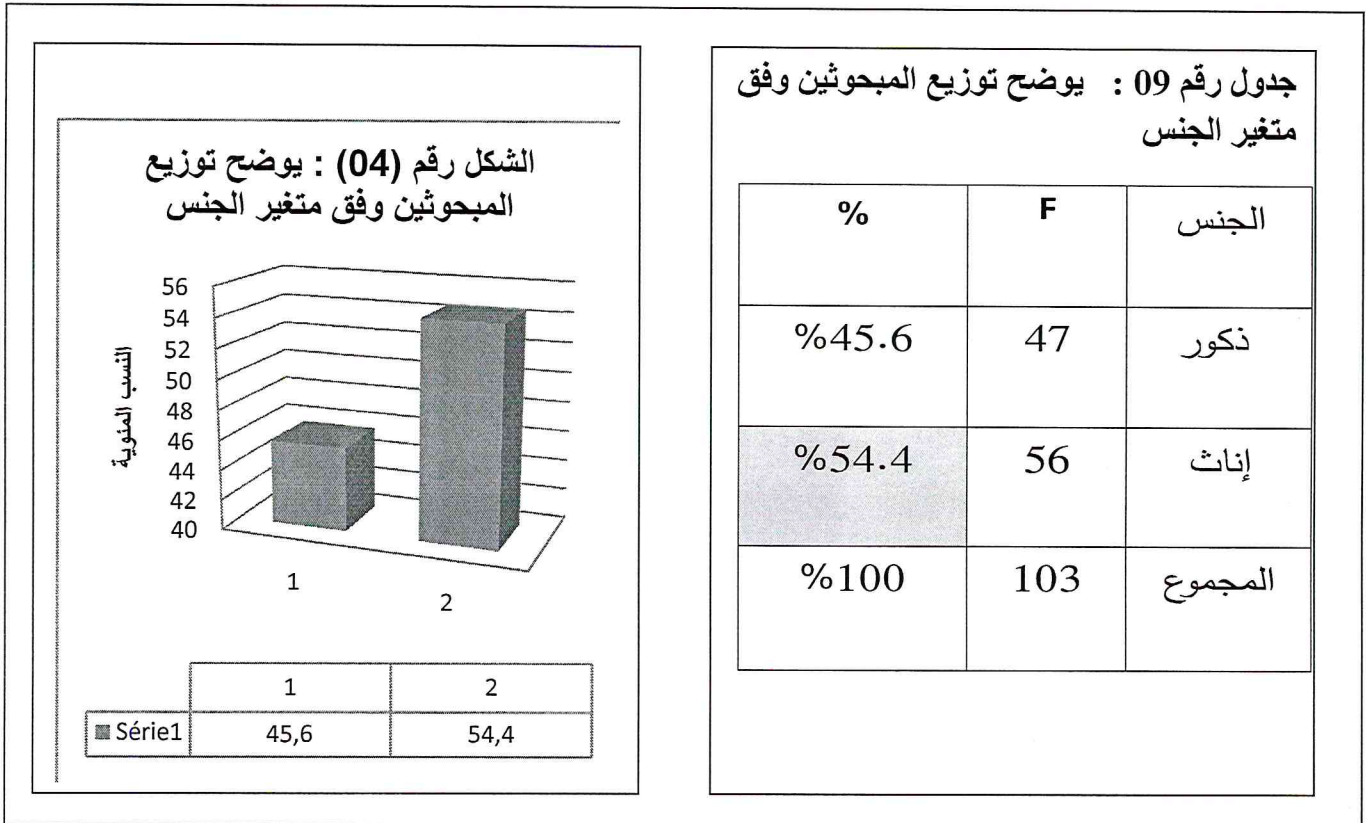
هذه الدراسة تناولت موضوع التدريب ودوره في تنمية رأس المال الفكري بالمؤسسة الجزائرية"، حيث تم اختيار المؤسسة الجامعية " جامعة الشهيد عباس لغرور بخنشلة" كنموذج للمؤسسات الجزائرية ذات الطابع التعليمي- التربوي والبحث العلمي، حيث وبعد الاتصالات المتكررة بمسؤولي هذه المؤسسة السالفة الذكر وبالضبط مع نيابات المديرية المعنية بالدراسة الميدانية، وعلى الخصوص نيابة المديرية للمستخدمين والتكوين، نيابة المديرية للدراسات والبيداغوجيا ، نيابة المديرية للتنمية والاستشراف، أين تم عرض موضوع الدراسة عليهم وشرح أهداف هذه الدراسة، أين تم تزويدنا بالإحصائيات اللازمة التي سوف نعتمد عليها في الجانب الميداني من هذه الدراسة، وحسب نيابة المديرية للمستخدمين لهذه المؤسسة الجامعية يقدر مجموع الموظفين الدائمين ب: 292 موظف إلى غاية 2016/12/31، وهذا حسب إحصائيات شهر أبريل 2017، وعليه مجتمع الدراسة في هذه الحالة هو: مجموع الموظفين الدائمين (292) بالمؤسسة الجامعية- عباس لغرور خنشلة الذين تلقوا تدريبات فعلية مختلفة في مسارهم المهني.

ونحن هنا في هذه الدراسة بصدد محاولة معرفة دور التدريب في زيادة رأس المال الفكري بالمؤسسة الجامعية، حيث تم اختيارنا لفئة الموظفين التقنيين الدائمين (الذين ينتمون للرتب التقنية فقط) وهذا يعني أن عينة البحث في هذه الدراسة مقصودة منذ البداية أي (عينة قصدية) والتي تتمثل كما تمت الإشارة إليه سابقا: مجموع الموظفين التقنيين الدائمين الذين تلقوا دورات تدريبية مختلفة سواء داخلية أو خارجية خلال مساهم المهني بالمؤسسة. وحسب ذات المصدر (نيابة المديرية للمستخدمين والتكوين للمؤسسة الجامعية) بلغ عدد الموظفين التقنيين: 106 موظف تقني الذين تلقوا دورات تدريبية مختلفة وهم معنيين بهذا الموضوع. هذا العدد من الموظفين التقنيين (عينة البحث) تمثل بالتقريب نسبة مساوية لـ: 36% من مجتمع البحث وهي نسبة قابلة للتحليل الإحصائي وممثلة للمجتمع وتسمح بتعميم النتائج، وقد تم استلام القائمة الاسمية لهؤلاء الموظفين التقنيين (عينة البحث) موزعة على كليات المؤسسة الجامعية ومصالحها ومديرياتها الفرعية الخمسة، وهذا حتى يتسنى لنا مقابلة أفراد العينة من أجل وتوزيع أداة جمع المعلومات (الاستبيان) المعتمدة في هذه الدراسة على هذه الفئة من الموظفين.

2.10/ خصائص عينة الدراسة

1.2.10/ خصائص عينة الدراسة وفق متغير الجنس

من خلال هذا العنصر سوف نتطرق إلى عرض و تحليل البيانات العامة (الشخصية و الوظيفية) المتعلقة بالمبحوثين المكونين لعينة الدراسة.



المصدر : من إعداد الباحث بالاستعانة بمخرجات SPSS

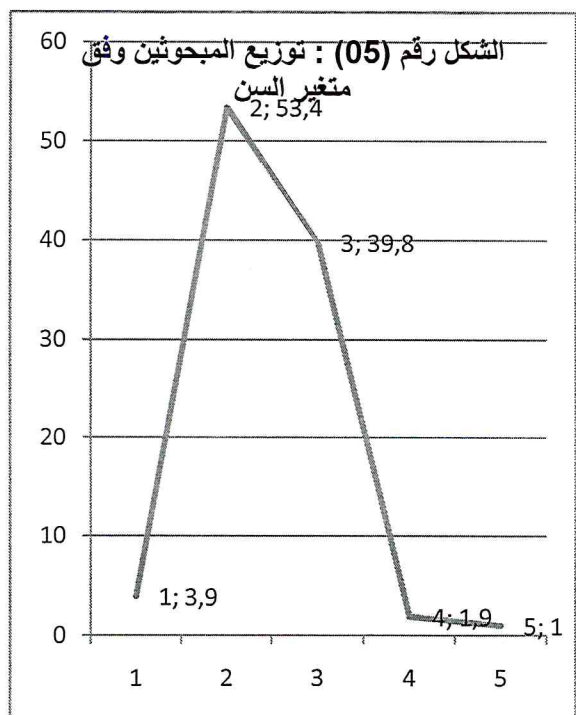
الجدول أعلاه و الشكل المرافق له يوضحان خصائص عينة الدراسة و وفق متغير الجنس ، حيث تبين القيم الكمية المرفقة (التكرارات والنسب المئوية) أن نسبة الإناث في هذه العينة القصديية بالمؤسسة الجامعية عباس لغرور بمدينة خنشلة تقدر بـ: % 54.4 وهي أكثر من نصف العينة وفي المقابل نجد أن نسبة الذكور تقدر بـ: % 45.6، ويمكن تفسير هذا التفاوت بين الجنسين نظرا لتداخل عدة عوامل

داخلية تتعلق بالمؤسسة وخارجية تتعلق بالمجتمع وظروفه الاجتماعية والاقتصادية ...

2.2.10 / خصائص عينة الدراسة وفق متغير السن

جدول رقم 10: يوضح توزيع المبحوثين وفق متغير السن

السن	F	%
أقل من 25 سنة	04	3,9
من 25 إلى 35 سنة	55	53,4
من 36 إلى 45 سنة	41	39,8
من 46 إلى 55 سنة	02	1,9
أكثر من 55 سنة	01	1,0
المجموع	103	100,00
		%



المصدر : من إعداد الباحث بالاستعانة بمخرجات SPSS

تشير القيم الكمية الواردة في الجدول أعلاه وفي الشكل المقابل له بوضوح أن نسبة الموظفين الشباب في المؤسسة الجامعية بخنشلة تشكل الأغلبية الساحقة. حيث نلاحظ أن النسبة المئوية للموظفين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 25 سنة و45 سنة قدرت بـ:

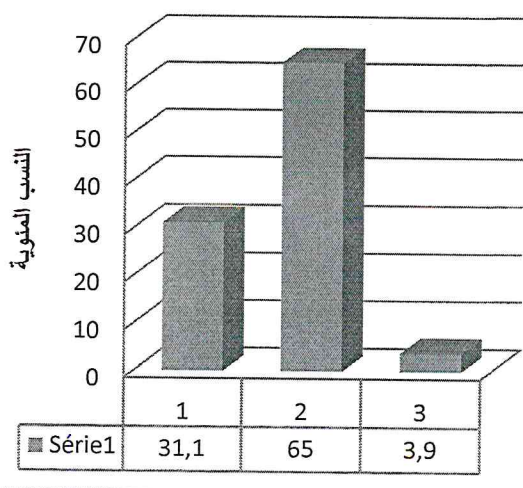
93.2 % وهذا مؤشر إيجابي جدا لصالح المؤسسة الجامعية قيد الدراسة، و هذا مكسب في غاية الأهمية لها باعتبار أن الشباب مورد ورأس مال بشري يتميز بالحركية والنشاط يمكنه أن يساهم بفعالية في تنمية وتطوير مؤسسته خاصة إذا تم توجيهه بحكمة وعقلانية من طرف القائمين على هذه المؤسسة وبالإستعانة بالموظفين ذوي الفئات العمرية أكثر من 46 سنة والذين يتمتعون بالتجربة والخبرة الكافية التي من شأنها المساهمة في تأطيرهم و تدريبهم ميدانيا على الطرق والأساليب الفعالة في تنفيذ مهامهم اليومية، بالإضافة إلى الاهتمام بهم و تشجيعهم على تحفيزهم معنويا وماديا وتوفير المناخ المهني المناسب الذي يساعدهم على المبادرة والجدية والضمير المهني والتفاني في العمل والتنافس الشريف و الإبداع وتحقيق أهدافهم و أهداف مؤسستهم.

3.2.10 / خصائص عينة الدراسة وفق متغير الحالة العائلية

جدول رقم 11 : يوضح توزيع المبحوثين وفق متغير الحالة العائلية.

الحالة العائلية	F	%
أعزب	32	31,1
متزوج	67	65,0
مطلق	4	3,9
المجموع	103	%100

شكل رقم (06) : توزيع المبحوثين وفق متغير الحالة العائلية .

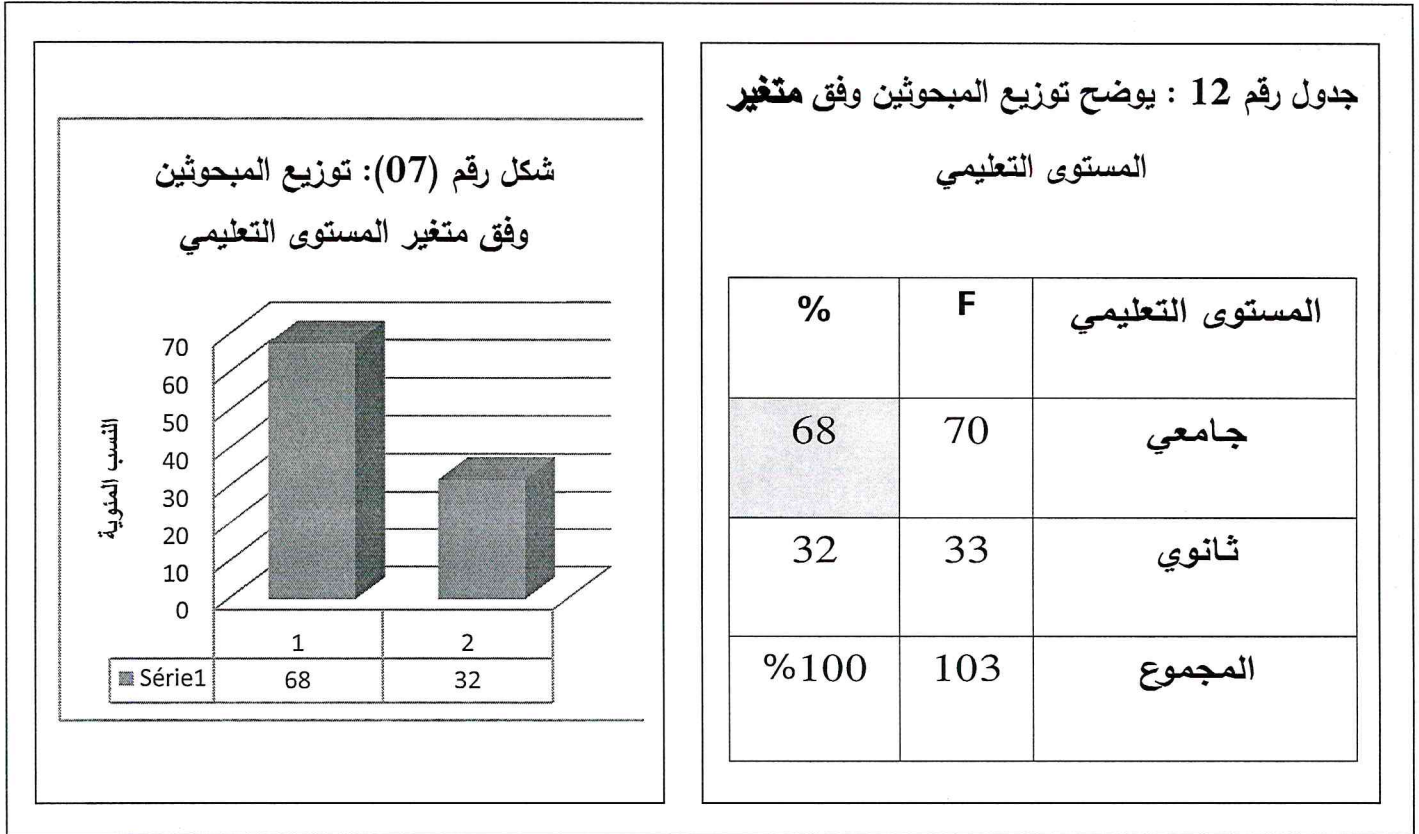


المصدر : من إعداد الباحث بالاستعانة بمخرجات SPSS

النتائج الكمية المتحصل عليها من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها ميدانيا و المتعلقة بمتغير الحالة العائلية تشير بجلاء أن عدد الموظفين المتزوجين والمقدر بـ : 67 فردا من بين 103 (عينة البحث) بنسبة مساوية لـ: 65.0 % مقابل نسبة مساوية لـ: 31.1 % لفئة العزاب، بينما لم تمثل فئة المطلقين إلا 3,9 % وهي نسبة ضئيلة جدا مقارنة بالنسبتين السابقتين، ومجمل القول حول هذه المعطيات الرقمية تشير إلى أن الحالة العائلية لفئة المتزوجين هي الغالبة والتي يمكن تفسيرها أيضا لصالح المؤسسة الجامعية المعنية بالدراسة وذلك بتوفر نوعا من الاستقرار الاجتماعي والنفسي لأغلبية الموظفين الذي من شأنه أن

يمنحهم التركيز أكثر في تأدية واجباتهم ويؤدي بهم إلى السعي المستمر لتحسين مستوى أدائهم.

4.2.10 / خصائص عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي



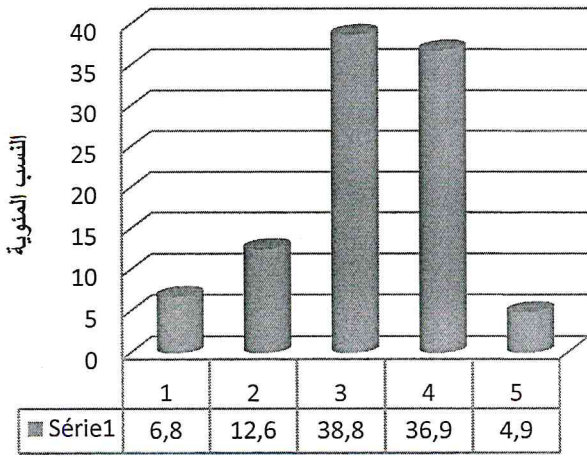
المصدر : من إعداد الباحث بالاستعانة بمخرجات SPSS

تحليل البيانات التي جمعت ميدانيا عن طريق الاستبيان و المتعلقة بمتغير المستوى التعليمي لعينة البحث تتضح من خلال القراءة والنظرة المتأنية للنتائج المثبتة في الجدول (Tableau) أعلاه و ملاحظة المدرج التكراري (Histogramme) المقابل يبين أن الموظفين بالمؤسسة الجامعية (خنشلة) أغلبهم ذوي مستوى جامعي ومتحصلين على مؤهلات جامعية ويترجم ذلك بنسبتهم التي بلغت: 68 % وقاربت الثلثين من الموظفين في حين قدرت النسبة الثانية 32 % والمتعلقة بالموظفين ذوي المستوى الثانوي ومتحصلين على "شهادات مهنية" سمحت لهم بالولوج لهذه

المؤسسة قيد الدراسة حسب الشروط والمعايير المنصوص عليها في قانون الوظيفة العامة الجزائري والذي يوضح كفايات التوظيف وتسيير المسار المهني للموظف في المؤسسات العمومية الجزائرية، وعليه يمكن تفسير هذه النتائج على العموم وخاصة منها الأولى على أن العنصر البشري الجامعي المؤهل للعمل بهذه المؤسسة يمكن اعتباره وتصنيفه ضمن الرأس المال البشري والفكري لها والذي يمكن الاعتماد عليه في المساهمة الفعالة تنمية وتطوير مؤسسته الجامعية بشرط الاحتفاظ على هذا المورد وتدريبه وتنميته بطريقة مستمرة وفق الطرق العلمية والوسائل التكنولوجية الحديثة، في هذه الحالة فقط يمكن أن نقول بأن المؤسسة الجامعية تمتلك رأس مال فكري متميز وكفاء بإمكانه أن يقودها إلى النجاح والتميز.

5.2.10 / خصائص عينة الدراسة وفق متغير الرتبة المهنية

شكل رقم (08) : توزيع المبحوثين وفق متغير الرتبة المهنية



جدول رقم 13: يوضح توزيع المبحوثين وفق متغير الرتبة المهنية

الرتبة	F	%
معاون تقني	7	6,8
تقني	13	12,6
تقني سامي	40	38,8
مهندس دولة	38	36,9
مهندس رئيسي	5	4,9
المجموع	103	%100

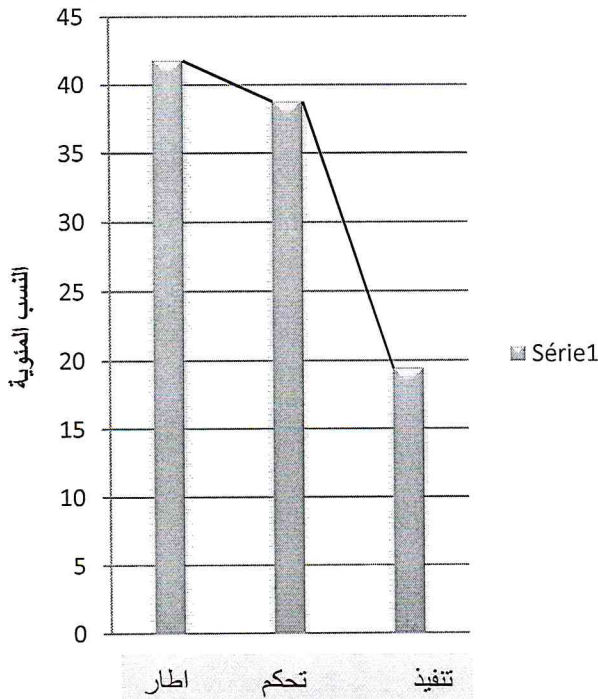
المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بمخرجات SPSS

النتائج أعلاه المدونة في الجدول والرسم البياني متعلقة بتوزيع المبحوثين وفق متغير الرتبة المهنية بالمؤسسة الجامعية (خنشلة) تبرز لنا أن الرتب التقنية المتعلقة على الخصوص برتبتي " تقني سامي " و " مهندس دولة " تمثلان على الترتيب 38.8 % و 36.9 % فموظفي الرتبة الأولى ينتمون لفئة "التحكم" أما موظفي الرتبة الثانية (مهندس دولة) فينتمون لفئة " التأطير " بالإضافة إلى الرتبة الأخيرة في الجدول (مهندس رئيسي) التي تقدر نسبتهم بـ: 4.9 % وهي عادة تتعلق

بالموظفين الذين ينتمون للإدارة الوسطى ويتقلدون مناصب إشرافية على موظفي الإدارة الدنيا أو العمال التنفيذيين، وعلى العموم يمكن القول أن الرتب التقنية في مجملها تعتمد وتجمع بين الجانب الفكري والمعرفي والجانب المهاري، وهذه الموارد البشرية تعتبر بمثابة رأس مال بشري وفكري للمؤسسة ومكسب حقيقي في حالة إعطائه العناية اللازمة واللائقة به، حتى يتمكن في المقابل تقديم إضافات ملموسة لمؤسسته الجامعية الجزائرية.

6.2.10 / خصائص عينة الدراسة وفق متغير تصنيف الرتبة بالمؤسسة

شكل رقم (09) : يبين توزيع الباحثين وفق متغير تصنيف الرتبة بالمؤسسة



جدول رقم 14: يوضح توزيع الباحثين وفق

متغير تصنيف الرتبة بالمؤسسة

تصنيف الرتبة	F	%
إطار	43	41.8
تحكم	40	38.8
تنفيذ	20	19.4
المجموع	103	%100

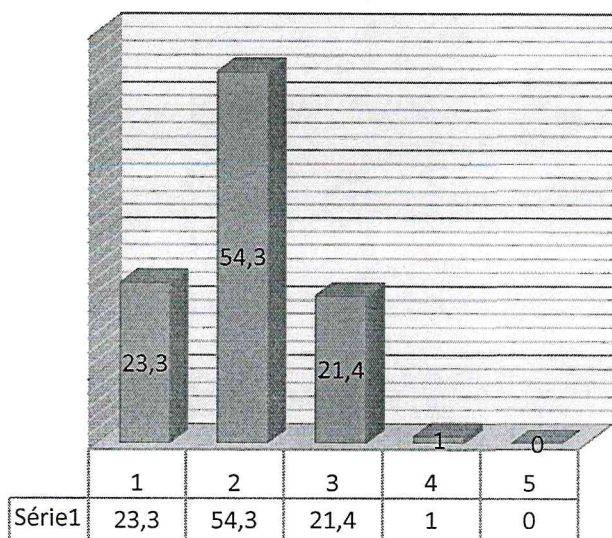
المصدر : من إعداد الباحث بالاستعانة بمخرجات SPSS

القيم الكمية المتحصل عليها والمتعلقة بمتغير "تصنيف رتبة" الموظفين بالمؤسسة الجامعية ينقسم إلى ثلاثة مجموعات كبيرة الأولى تمثل إطارات المؤسسة، الثانية تمثل موظفي التحكم بالمؤسسة، والمجموعة الثالثة تمثل موظفي التنفيذ بالمؤسسة وحسب العينة المعتمدة في هذه الدراسة تتكون المجموعة الأخيرة من رتبتين هما " معاون تقني وتقني" والتي بلغت نسبتها 19.4 %

في حين نجد فئة الإطارات والتحكم يمثلان في 80.6 % من مجموع الموظفين التقنيين بالمؤسسة الجامعية، وهذا يدل على أن ذوي الشهادات الجامعية (تقني سامي، مهندس) لهم وزنهم المهني والأكثر تواجدا بالمؤسسة مما يستوجب على الإدارة العليا (مدير المؤسسة و مساعديه) الانتباه إلى هذا المتغير وإعطائه المكانة المناسبة له واعتباره رأس مال بشري وفكري لا يمكن الاستغناء عليه بسهولة أو تجاهله من أجل أن يكون أكثر فعالية وعطاء لمؤسسته، خاصة وأن أغلب المؤسسات الجامعية الحديثة وغير الجامعية أصبحت تتنافس على استقطاب وجذب أفضل الكفاءات من الموارد البشرية.

7.2.10 / خصائص عينة الدراسة وفق متغير عدد سنوات الأقدمية بالمؤسسة

شكل رقم (10) : يبين توزيع المبحوثين وفق متغير سنوات الأقدمية



جدول رقم 15: يوضح توزيع المبحوثين وفق متغير عدد سنوات الأقدمية بالمؤسسة

عدد سنوات الأقدمية	F	%
[5 - 1]	24	23.3
[10 - 6]	56	54.3
[15 - 11]	22	21.4
[20 - 16]	01	01
[-20 - فما فوق]	00	00
المجموع	103	%100

المصدر : من إعداد الباحث بالاستعانة بمخرجات SPSS

يوضح التحليل الكمي للبيانات المتعلقة بتوزيع المبحوثين وفق متغير عدد سنوات الأقدمية بالمؤسسة الجامعية (خنشلة) أن أغلب الموظفين التقنيين (عينة البحث) لهم عدد سنوات الأقدمية تتراوح ما بين سنة (1) وخمسة عشر (15) سنة هذا على العموم، حيث بلغت نسبتهم في المجموع 75.7 %، أما عدد سنوات الأقدمية المحصورة ما بين [6 - 10] فتمثل 56 من 103 موظف تقابلها نسبة مئوية مقدرة بـ: 54.3 %، وهذا مؤشر يدل

على حداثة المؤسسة نوعا ما وحدائة الموظفين بها وهذا على أساس أن أغلبية الموظفين لا تتعدى أقدميتهم وخبرتهم بالمؤسسة الجامعية العشرة (10) سنوات، أما الفئة الثانية فتتراوح أقدميتهم ما بين [11 - 15] سنة وهم يمثلون نسبة بلغت 21.4 % من إجمالي عدد الموظفين التقنيين بالمؤسسة. ومجمل القول يرى الباحث أن عدد سنوات الأقدمية المتزايد للموظفين يمكن أن يصاحبه اكتساب تجربة وخبرة ميدانية متزايدة أيضا وتستطيع أن تمثل تراكم مجموعة من المعارف والمهارات المكتسبة خلال تلك السنوات المهنية للموظفين والتي يمكن أن تساهم في زيادة رأس المال الفكري للمؤسسة الجامعية.

إحدى عشر/ إجراءات تطبيق أداة الدراسة ميدانيا والأساليب الإحصائية المستخدمة

1.11/ إجراءات تطبيق أداة الدراسة ميدانيا:

- ✓ المرحلة الأولى لهذه العملية تمثلت في قيام الباحث بتوزيع الاستمارات الأولية على عينة استطلاعية مقدرة بـ : 21 مبحوث من مجموع 106 موظف تقني (عينة البحث القصدية) كما تمت الإشارة إليه سابقا أي بنسبة 20 % ، و قد تم تنفيذ هذه المرحلة خلال الأسبوع الأخير من شهر ماي 2017.
- ✓ المرحلة الثانية تمثلت في مراجعة و إجراء بعض التعديلات على الاستمارة حتى تكون أكثر دقة و وضوح و بساطة بالنسبة للمبحوثين.
- ✓ المرحلة الثالثة تمثلت في سحب العدد الكافي من الاستمارات و الانطلاق في توزيعها على عينة البحث القصدية (106 مبحوث) بصفة رسمية يوم 11 جوان 2017 إلى غاية 22 جوان من نفس السنة (حوالي 10 يوم عمل فعلي)، وللاشارة في هذه المرحلة تم الاستعانة بالقائمة الاسمية للمبحوثين المعنيين موزعين على مختلف مصالح المؤسسة الجامعية عباس لغرور - خنشلة - الجزائر.

✓ المرحلة الرابعة تمثلت في الانطلاق الفعلي في استرجاع الاستثمارات ، حيث امتدت هذه المرحلة ما بين يوم 25 جوان 2017 إلى غاية 12 جويلية 2017 (حوالي 15 يوم عمل فعلي، أي دون احتساب يومي عطلة نهاية الأسبوع).

بالنسبة للعدد المسترجع من الاستثمارات فقدر ب: 103 استثمارة استبيان من 106 استثمارة موزعة، أي بنسبة 97.16% من إجمالي العدد الموزع، حيث تعذر على الباحث استرجاع ثلاثة (03) استثمارات، و يعود ذلك لعدم رغبة مبحوثين اثنين (02) في الإجابة عن الاستثمار بطريقة غير مباشرة و ذلك من خلال بعض السلوكات كالتماطل والتسويف وعدم تقديم أي مبرر لذلك، أما الاستثمارة الثالثة غير مسترجعة تعود لأحد الموظفين التي توجد في حالة عطلة أمومة، وبناء على ما سبق فقد اعتمد الباحث على 103 استثمارة مقبولة خلال عملية تفريغ البيانات.

2.11 / الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

تعتبر مرحلة تحليل البيانات من المراحل الأساسية في عملية البحث العلمي، حيث من خلالها يصل الباحث إلى مجموعة من النتائج وذلك بالاعتماد على جملة من الأساليب الإحصائية المساعدة، وقد استعان الباحث في هذه المرحلة ب: برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في تحليل نتائج الدراسة الميدانية وتمثلت الأساليب الإحصائية فيما يلي:

- معامل (ألفا كرونباخ - Cronbach's Alpha) لمعرفة الثبات والصدق لأداة الدراسة.
- استخدام التكرارات لمعرفة تكرار اختيار كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان.
- استخدام النسب المئوية للتعرف على استجابات الأفراد المبحوثين عن جميع محاور الدراسة.
- تحويل النتائج الإحصائية إلى مدرجات تكرارية (Histogrammes) التي تعتبر أحد الأدوات لتحليل البيانات ومن خصائصها تقديم معلومات غزيرة في أشكال بسيطة.

الفصل الثاني

مفهوم التدريب في التراث العربي والسوسيولوجي

تمهيد

أولاً/ مفهوم التدريب

ثانياً/ أهمية التدريب

ثالثاً/ خصائص التدريب

رابعاً/ فوائد وأهداف التدريب

خامساً/ الأساليب والنُشْرَات الداعية للتدريب

سادساً/ مبادئ التدريب

سابعاً/ أنواع التدريب

خلاصة الفصل

تمهيد:

في مطلع القرن الواحد والعشرون أصبحت عملية التدريب من العمليات التي لا يمكن الاستغناء عنها أو إهمالها في المؤسسات العالمية وفي المؤسسة الجزائرية على الخصوص، حيث أضحت لها الدور الكبير والمساهمة الفعالة في تنمية وتطوير العنصر البشري في المؤسسة، ومن الأهداف الأساسية التي تسعى جل المؤسسات الحديثة في القرن الحالي على تحقيق هذا المبتغى من أجل تجسيد برامجها ومخططاتها الحالية والمستقبلية حتى تتمكن هذه المؤسسات من النمو والنجاح المنشود، بل حتى بقاؤها مرهونا بمدى استعدادها لتنمية مواردها البشرية، لأن التغيرات والمستجدات التي تشهدها الساحة العالمية ويفرضها نظام العولمة على مستوى كافة المجالات، تستدعي مسايرة ومواكبة هذه التحديات المتعددة والكبيرة من خلال التسيير العقلاني والرشيد للعنصر البشري الذي يؤدي إلى تشجيع وتحفيز الأفراد على تفجير طاقاتهم وقدراتهم الفكرية وبذل قصارى جهوداتهم من أجل إثبات وجودهم وتحقيق أهدافهم الاجتماعية والمادية وكذا أهداف مؤسساتهم التي تسعى إلى النجاح والتفوق والاستمرار والريادة والتميز وتحقيق التوافق والانسجام مع المحيط الخارجي.

أولا / مفهوم التدريب

1.1/ تعريف التدريب لغة:

تدريب: مصدر درب

درب (فعل)، الجمع تدريبات.

* درب - يدرب، تدريبا، فهو مدرب، والمفعول مُدرب.

* درب ولده: علمه وحنكه وثقفه.

* دربه على الشيء / دربه في الشيء: عوده إياه ومرنه عليه.¹

2.1/ تعريف التدريب اصطلاحا:

يحتل التدريب مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية الهادفة لتزويد الأفراد بالمعلومات والمعارف الوظيفية المتخصصة المتعلقة بأعمالهم وأساليب الأداء الأمثل بها، وصقل المهارات والقدرات التي يتمتعون بها بما يمكنهم من استثمار الطاقات التي يخترنونها ولم تجد طريقها للاستخدام الفعلي، بالإضافة إلى تعديل السلوك وتطوير أساليب الأداء لدى الأفراد فعلا من أجل إتاحة الفرص والمزيد من التحسين والتطوير في العمل....²

كما يعرف التدريب على أنه: " مجموعة من العمليات والوسائل والتقنيات المخططة التي من خلالها يتمكن الأفراد من تحسين معارفهم والتغيير في سلوكهم وعاداتهم و الاستغلال الأمثل لطاقاتهم، بغرض تحقيق أهداف المؤسسة بالدرجة الأولى، وأهدافهم الشخصية بالدرجة الثانية/ كما يهدف إلى جعل الأفراد يتأقلمون مع المحيط الذي يعيشون

1- معجم المعاني الجامع الإلكتروني ، معجم عربي - عربي : www.almaany.com ، تاريخ الاطلاع : 2015/02/24 ، 16:30 سا .

2- رشاد أحمد عبد اللطيف، تنمية المنظمات الاجتماعية (مدخل مهني لطريقة تنظيم المجتمع)، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية ، مصر ، ط1 ، 2007، ص121.

فيه، كما يساهم أيضا بجعلهم يقومون بإتمام العمل بالشكل الذي يناسب الحاضر والمستقبل
معا".¹

أما " مهدي حسن زويلف " فيرى بأن التدريب عبارة عن: " عملية تعديل إيجابي ذي اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية التي يحتاج إليها الإنسان، وتحصيل المعلومات التي تنقصه، والاتجاهات الصالحة للعمل والإدارة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة، والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الإدارة و زيادة إنتاجيته بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور الفعالية مع السرعة والاقتصاد في التكلفة، وكذلك في الجهود المبذولة وفي الوقت المستغرق".²

في حين يرى سعيد أنور سلطان بأن التدريب هو: " عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج أو بمعنى آخر عملية تعلم مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقا، فالتدريب هو تطبيق المعرفة التي تمكن الأفراد من الإلمام والوعي بالقواعد والإجراءات الموجهة و المرشدة لسلوكهم".³

ويعرف الباحث عمر خالد الشيباني التدريب بأنه " تطوير أو تنمية سلوك الفرد بوسيلة أو أكثر من وسائل التدريب أو وسائل نقل الخبرة في مجال المعرفة أو المهارة، أو الاتجاهات بغرض تحقيق معيار أداء مرغوب فيه " ⁴ .

¹ -Sekiou et d'autre, Gestion des ressources humaines, 2^{ème} édition de book université, canada, 2001, p336.

² - مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد في المنظور الكمي و العلاقات الإنسانية، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 1994، ص180.

³ - محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، مصر، 2003، ص 283.

⁴ - عمر خالد الشيباني، الاحتياجات التدريبية لرجل الأمن بالمملكة العربية السعودية ، المركز العربي للدراسات الأمنية و التدريب ، الرياض ، 1986 ، ص1.

أما الباحث " فاتي ريمو " فالتدريب بالنسبة له يعني: "مجمل العمليات القادرة على جعل الأفراد والفرق يؤدون وظائفهم الحالية، والتي قد يكفون بها مستقبلا من أجل السير الحسن للمؤسسة بمهارة"¹، أما رأفت عبد الفتاح فيرى بأن التدريب عبارة عن: " موقف جماعي يتسم بالتغيير والتعديل المستمر في نمط التفكير والاتجاه والسلوك بما يحقق الإيجابية في أداء المؤسسة "².

ويرى أحمد إبراهيم باشا أن التدريب بمعناه الواسع هو " تجهيز الفرد للعمل المثمر والاحتفاظ على مستوى الخدمة المطلوبة ، فهو نوع من التوجيه صادرا من الإنسان وموجه إلى إنسان آخر " ³، وفي تعريف آخر للتدريب نجد بأنه: " عملية منظمة مستمرة، محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغيرات سلوكية وفنية وذهنية، لمقابلة احتياجات محددة - حالية أو مستقبلية- يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل فيها والمجتمع الكبير"⁴

فالعنصر البشري هو الثروة الحقيقية والمتغير الأهم في عملية التدريب، والتدريب المناسب والمستمر هو أحد المحاور الرئيسية لتحسين هذا العنصر البشري، حتى يصبح أكثر معرفة واستعدادا وقدرة على أداء المهام المطلوبة منه بالشكل المطلوب والمناسب، و يؤكد " ألفين توفلر " (Alvin Toffler) في كتابه " صدمة المستقبل " (Futur Shock)

¹- Vatie Raymond , Développement de l'entreprise et promotion des hommes, entreprise moderne d'édition paris ,1984,p203.

²- رأفت عبد الفتاح، سيكولوجية التدريب و تنمية الموارد البشرية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2001، ص 81.
- احمد إبراهيم باشا، أسس التدريب، دار النهضة العربية، القاهرة ، 1987، ص11. ³

⁴- حسين يرقى، أسس نظام التدريب وتقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية، حالة مركب السيارات الصناعية الروبية (CVI)، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1995/1996، ص 7 .

على أهمية التدريب كإستراتيجية من أجل البقاء، ويقول " ميللر " (Miller) في كتابه "اضطرابات الاتصال" (communication disorders) بأننا نضطر (نرغم) الناس إلى التكيف مع خطوة أسرع للحياة، ومواجهة مواقف مستجدة والسيطرة عليها خلال وقت قصير، ونجبرهم على معالجة المعلومات بسرعة أكبر مما كان ضروريا في مجتمعنا في الماضي، واقترح " ميللر " عدة أساليب لمواجهة هذه المشكلة، منها أسلوب التدريب المستمر الذي يساعد في عملية التكيف هذه، والاستجابة بشكل مناسب للتغيرات السريعة التي حولنا.¹

لقد أصبح من الضروري على المؤسسات العامة والخاصة أن تولي أهمية كبيرة لتنمية القوى العاملة بالتعليم المستمر والتدريب من أجل المنافسة والتميز في زمن العولمة و الأسواق المفتوحة والانترنت، إن تحقيق التفوق يعتمد بنسبة كبيرة على العاملين، وعليه أصبح من اللازم تنمية قدراتهم ومهاراتهم، فقد أثبتت البحوث والدراسات أن التعليم والتدريب يساهمان بنسبة تتراوح ما بين 26% و 55% من الإنتاجية، وبالتالي أي تقدم يعتمد بدرجة كبيرة على التعليم والتدريب، ويعتبر التدريب إحدى الوظائف الرئيسية للإدارة، وركيزة أساسية من ركائز الإدارة السليمة، وهو إحدى المحاور الضرورية لعملية التنمية والتطوير الذاتي و التنظيمي، فالتدريب يعتبر أحد الأدوات الرئيسية لتنمية الموارد البشرية وتطويرها وزيادة فاعليتها.

فالتدريب هو مجموعة من الطرق المستخدمة في تزويد العاملين الجدد أو الحاليين بالمهارات اللازمة لأداء وظائفهم بنجاح، كما يعتبر عملية تعديل إيجابي، ذات اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، وذلك لاكتساب المعارف

³ - مدحت محمد ابو النصر، مفهوم ومراحل وأخلاقيات مهنة التدريب بالمنظمات العربية، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع ،

والخبرات التي يحتاج إليها الفرد، وفي تعريف آخر نجد بأن التدريب هو عملية منظمة مستمرة محورها الفرد تهدف إلى إحداث تغييرات محددة ذهنية وسلوكية وفنية لمقابلة الاحتياجات المحددة حالياً ومستقبلاً يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل فيها، وفي موضع آخر نجد أن التدريب هو " عملية تهدف إلى إكساب المتدربين الخبرات و المهارات التي يحتاجون إليها لأداء أعمالهم بشكل أفضل أو لتجهيزهم لوظائف أعلى أو لتحسين قدراتهم على مواجهة مشكلات تواجه المنظمة التي يعملون بها " ¹.

أما الأستاذ " فيلبو " فعرف التدريب بأنه " النشاط الخاص بإكساب وزيادة المعرفة ومهارة الفرد لأداء عمل معين " ²، والمقصود بالمعرفة هنا كم ونوع المعلومات والحقائق التي يعرفها الفرد أو يستوعبها من عمل معين، أما المهارة فيقصد بها القابلية على أداء الواجب أو العمل بالمستويات المطلوبة من الكفاءة بأقل ما يمكن من الطاقة والجهد. ³ أما الكاتب نبيل الحسيني النجار فيرى بأن التدريب هو: " النشاط الفعال الذي يساهم في زيادة مهارة الموارد البشرية في أداء أعمالهم لتنفيذ الخطط الإنتاجية وبرامج العمل الحالية المستقبلية و ذلك على أسس علمية بهدف رفع كفاءة المؤسسة وفعاليتها " ⁴، حسب هذا الكاتب فالتدريب يساعد العنصر البشري في المؤسسة على تحسين مستواهم وقدراتهم ومهاراتهم والرفع من كفاءتهم وبالتالي زيادة فعاليتهم في أداء مهامهم وأداء مؤسستهم.

1- مدحت محمد ابو النصر، المرجع السابق، ص17.

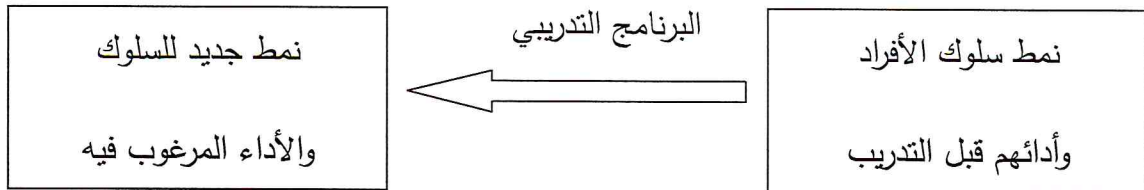
2- صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994، ص223.

3- العقبى الأزهر وآخرون، تدريب العاملين في الإدارة المدرسية على ضوء مؤشرات إدارة الجودة في التعليم، أعمال الملتقى الثالث المنعقد : 06-07 ماي 2009، جامعة بسكرة، الجزائر، منشورات مخبر المسألة التربوية في الجزائر في ظل التحديات الراهنة، العدد05، جوان 2009، ص429.

4- نبيل الحسيني النجار، إدارة الموارد البشرية مدخل نظري و وظيفي، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1990، ص258.

أما الباحث "سكيو لخضر" في أحد مؤلفاته فيرى بأن التدريب هو " مجمل النشاطات ،
والوسائل، والطرق، والدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم وسلوكهم،
وقدراتهم الفكرية الضرورية، في آن واحد، لتحقيق أهداف المنظمة من جهة، وتحقيق أهدافهم
الشخصية والاجتماعية من جهة أخرى، دون أن ننسى الأداء الجيد لوظائفهم الحالية و
المستقبلية"¹، حسب وجهة نظر الباحث السالف الذكر يتضح أن التدريب يتكون من
مجموعة من العناصر إذا توافرت مجملة وبطريقة متكاملة يمكن للتدريب أن يحقق أهدافه
المسطرة والمبرمجة سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى الأفراد العاملين وذلك من
خلال تحسين قدراتهم ومعارفهم وأدائهم بالإضافة إلى تحقيق طموحاتهم المادية والمعنوية
داخل وخارج المنظمة.

نستطيع القول بأن هدف التدريب هو محاولة لتغيير سلوك الأفراد وجعلهم
يستعملون أساليب مختلفة في أداء عملهم بشكل يختلف عما كانوا يتبعونه قبل التدريب.



فالتدريب يحقق للمتدرب اكتساب مايلي:

- تعلم المهارات: ويقصد بها تعلم على أداء شيء معين.
- تعلم الحقائق والمفاهيم: ويقصد به ادراك مبادئ وقوانين الظواهر المجيطة بالمتعلم
ويدرجها في ذهنه ويعتمد عليها في تصرفاته وسلوكه.

1 - sekiou lakhdar, gestion du personnel, les éditions d'organisation, paris, 1986, p153.

- تعلم الاتجاهات: ويقصد بها مدى استفادة الشخص من تأثير حملات العمل و الظروف المحيطة بالانسان ومدى انعكاسها على اتجاهاته ورغباته ورضاه عن العمل.¹

ثانيا/ أهمية التدريب

يلعب التدريب دورا أساسيا في حياة المنظمات المعاصرة من خلال مجموعة من الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها و التي تتمثل في الآتي :

- تطوير مهارات ومعارف العاملين في مجال عمل معين.

- رفع كفاءة وفعالية العاملين وبالتالي كفاءة و فاعلية المنظمة من خلال تحقيق أهدافها المرسومة.

- يساعد التدريب على إكساب العاملين المهارات المطلوبة من أجل إشراكهم في عملية اتخاذ القرار.²

- إن التطور التكنولوجي أو الآلي تواقبه تحسينات على عمليات الإنتاج، والذي أصبحت معه الإبداعية والإبتكارية هي الصفة الغالبة في العمل، وأصبح عامل اليوم مطالبا بأن يكون لديه قدر من المهارة لتأدية الكثير من الواجبات التكنولوجية المعقدة و الدقيقة، وهذا يتطلب تدريب الأفراد تبعا لذلك.³

- تزويد العاملين بالخبرات المطلوبة لمواكبة التطورات العلمية المتواصلة في مجال الإنتاج.

¹- العقبي الأزهر وآخرون ، المرجع السابق، ص 430.

²- أحمد عيدان جاسم، تقييم مصداقية البرامج التدريبية المنفذة من خلال قياس مخرجاتها- إطار نظري، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية و الإدارية، كلية الإدارة و الاقتصاد / الرمادي، العراق، المجلد 4 ، العدد8، 2012، ص245.

³-Bruno herniet , Nouvelles technologies et formation dans l'entreprise pour une démarche participative , Revue Française de gestion, n° 15, Mars, Avril, Mai, 1985, p-p 54-56

- يحسن العلاقات بين الإطارات ومرؤوسيه، و يساعد على التطور التنظيمي.¹
- جعل العاملين مؤهلين و قادرين على استخدام المفاهيم الإدارية الحديثة .
- إحداث الموازنة المطلوبة في مجال القوى العاملة مما يتطلب الدخول في دورات تدريبية مستمرة من أجل إحداث التوازن المطلوب في العمل.
- بناء رأس المال الفكري البشري و الاجتماعي.
- أن نجاح المؤسسات مرتبط بالضرورة بتدريب الأفراد، فهو يعتبر وسيلة للتنمية الاقتصادية والازدهار الاجتماعي، والتأمين ضد البطالة والشيخوخة وفقدان التوظيف وعدم ملائمة الفرد لعمله.²
- تنمية و تطور المهارات القيادية و تشجيع روح الإبداع لدى المتدربين.³
- منذ 1987 ظهرت معايير الإيزو (ISO) 9001، 9002، 9003، والتدريب هو احد العشرين عنصر الأولى التي تؤخذ بعين الاعتبار.⁴
- بالإضافة لكونه عاملا يساعد على تأقلم المؤسسة مع بيئتها، يساهم التدريب أيضا في الحفاظ على بقاء المؤسسة قادرة على المنافسة، حيث يعتبر مجالا مميذا يتحقق فيه التوافق الاجتماعي بل و عاملا منسقا بين الجانب الاجتماعي والجانب الاقتصادي، حيث يلعب دورا أساسيا في تحقيق الرضا المهني للأفراد وفي تحسين الكفاءة الاقتصادية للمؤسسة.⁵

¹- براهيمى عبد الله ، حميدة مختار، دور التكوين في تـمـنـية و تـنـمـية المـوـاـرـد البـشـريـة، مـقـال مـنـشـور بـمـجـلـة العـلـوم الإنـسـانـيـة، جـامـعـة بـسـكـرة ، العـدـد 07، فيـفـري 2005 ، ص 4.

²- Sekiou Lakhdar , Gestion du personnel, les éditions d'organisation, Québec, 3^{ème} édition 1990, p 293.

³- أحمد عيدان جاسم، المرجع السابق ، ص245.

⁴-Alain Meignant et al, Tous DRH, Editions d'organisation, Paris, 2001, p 222

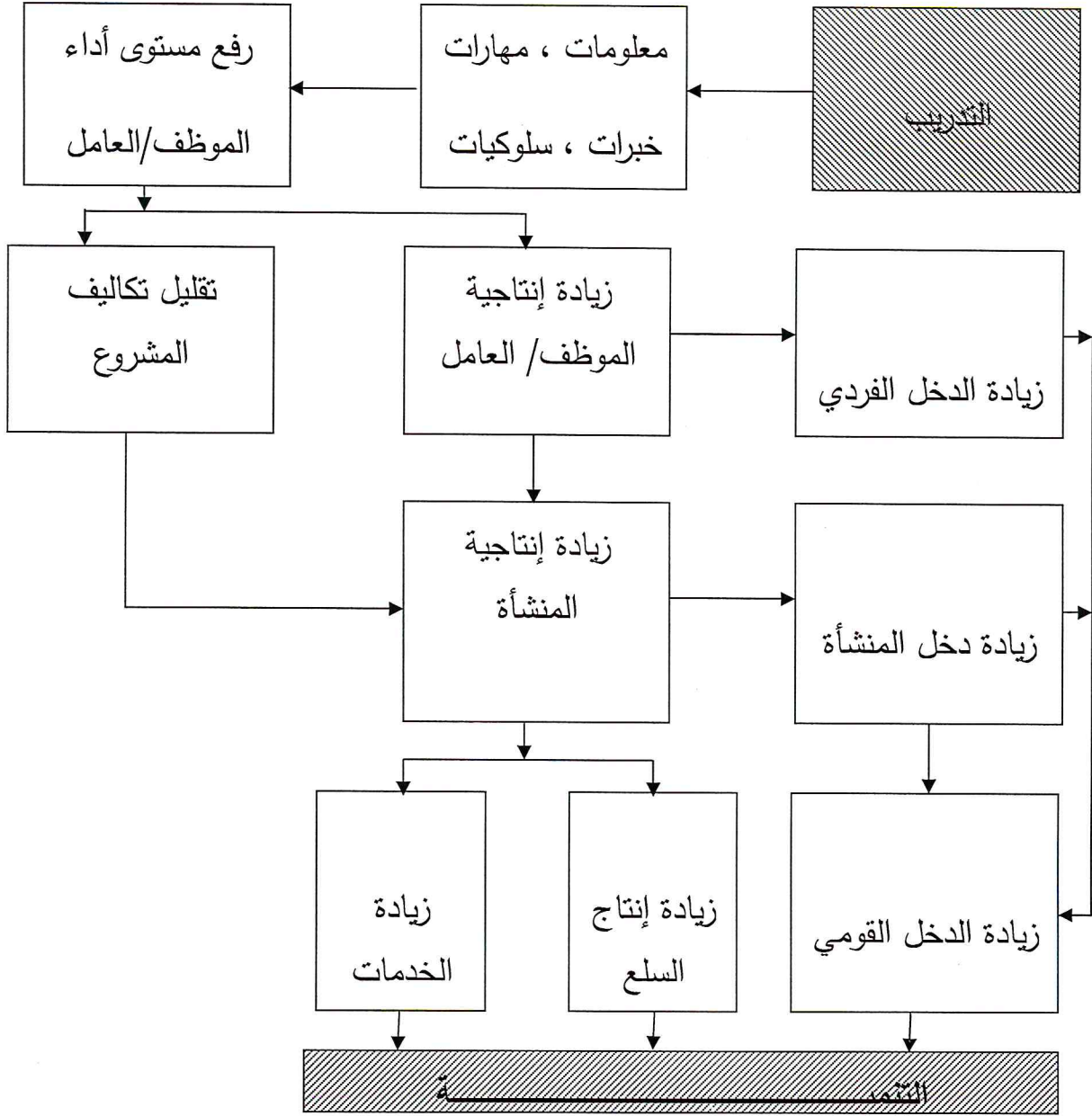
⁵-Jean-Pierre Citeau, Gestion des ressources humaines, principes généraux et cats pratiques, édition Masson, paris, 1994, p11.

إضافة لما تقدم يكتسي التدريب أهمية بالغة في جميع المنظمات وعلى وجه التحديد منظمات البلدان النامية التي لا زالت في طور النمو وتواجه العديد من المشاكل الإدارية والاجتماعية مما يتطلب إحداث تنمية مستمرة وشاملة ومتخصصة في مجال القوى العاملة من أجل النهوض بأعباء ومتطلبات تلك البلدان، وفي نفس السياق نجد أن "جاري ديسلر" (Gary Dessler) يشير إلى أن الاهتمام بالتدريب قد زاد خلال السنوات الأخيرة، حيث كان التدريب يستخدم بصفة أساسية في تزويد العاملين بالمهارات الفنية مثل التدريب على كيفية إعداد خطة أو ميزانية بشكل سليم، إلا أن التدريب الفني لم يعد كافيا بسبب ضرورة أن تتكيف المنظمة مع التغيرات التكنولوجية السريعة والمتلاحقة، وزيادة الإنتاجية لمواجهة تحديات المنافسة، فالموظفين في الوقت الحالي بحاجة إلى مهارات في العديد من المجالات كتشكيل فرق العمل وصنع واتخاذ القرارات وإجراء الاتصالات، وكذا مهارات تكنولوجية ونظرا لأن زيادة درجة المنافسة تتطلب تحسين مستوى الخدمة فإن الموظفين بحاجة إلى تدريب في مجال خدمة المستهلك حول أهم الأساليب والقدرات اللازمة لتقديم أفضل خدمة للعملاء، ولا شك أن مثل هذه التحديات تزيد من أهمية قيام المنظمة بتقديم العديد من البرامج التدريبية للعاملين بها.¹

وبناء على ما تقدم يمكن القول أن التدريب يعتبر أحد الطرق الأساسية لزيادة الإنتاجية وتحسين نوعية الخدمات في كل المنظمات، وعلى هذا الأساس نجد في الوقت الحاضر العديد من المؤسسات تولي أهمية بالغة للتدريب وترتبه على رأس أولوياتها، من منطلق أن للتدريب الأثر الكبير في تنمية العاملين وزيادة الإنتاجية وتطوير المؤسسة ويجعلها تواكب مختلف التغيرات الحاصلة على المستوى الداخلي أو على المستوى المحيط الخارجي في شتى المجالات والشكل التالي يوضح أهمية التدريب.

¹ - مدحت محمد أبو النصر ، المرجع السابق، ص 18.

الشكل رقم(11): يوضح أهمية التدريب في المنظمة



المصدر: مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص 20.

من خلال القراءة المتأنية للشكل السابق يمكن القول أن للتدريب أهمية كبيرة تتمثل في تزويد العاملين بالمنظمة بالخبرات والمعلومات والمهارات اللازمة بغية تحسين أدائهم ومن ثم المساهمة الفعالة في تعظيم وزيادة الدخل الفردي وتحسين الخدمات ومنه زيادة

الدخل التنظيمي والوطني وبالتالي المساهمة الجادة في تطوير وتنمية المؤسسة بصفة خاصة والمجتمع والبلد بصفة عامة، وفي هذا الإطار نورد المقولة المعروفة للأستاذ (ميشال كروزي - M.crouzier) بأن الاستثمار في الموارد البشرية أكثر صعوبة من الاستثمارات الأخرى، لكن في حالة النجاح فإنه الأكثر مردودية.¹

وهذا يبين بأن التدريب يعتبر استثماراً ذو أهمية بالغة يمكن أن يعود بالفائدة على جميع الأطراف الذين لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالمؤسسة، وعلى هذا الأساس " يجب أن يستمر التدريب طيلة سنوات الحياة الوظيفية باعتباره نشاط دائم التغير ليكون مساهماً لتطور الفرد الوظيفي، نظراً للظروف الاقتصادية النشطة ودخول التقنيات الجديدة في مجالات العمل داخل المنشأة، على أن يشمل جميع المراحل الوظيفية ولا يقتصر على مرحلة أو مهنة معينة بحيث يستطيع مواكبة هذه التغييرات".²

- تحقيق الاستقرار الوظيفي في المؤسسة وإكسابها صفة الثبات وحسن السمعة في المجتمع، فالعامل أو الموظف المتدرب يقوم بإنجاز عمله على أكمل وجه ممكن، مما يؤدي إلى رضا الإدارة وبالتالي مكافأته وتحفيزه بالطرق المناسبة والممكنة، وهكذا يتم تحفيز العمال و الموظفين وتعزيز رضاهم عن المؤسسة وشعورهم بأنهم جزء منها فيقل احتمال ترك العمل والانتقال إلى مؤسسة أخرى، كما أنهم يقومون بالدفاع عن مؤسستهم في المجتمع.³

¹ - إبراهيم عبد الله ، حميدة مختار ، المرجع السابق، ص 9.

² - إبراهيم بن عبد الله بن إبراهيم الفارس، أهمية التدريب المستمر داخل المنشأة، الملتقى العربي السادس للاستشارات والتدريب، الرباط، 2007.

³ - عائض بن سعيد بن مثنى الغامدي، مستوى فعالية إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القادة الإداريين، أطروحة دكتوراه، جامعة اليرموك، كلية التربية، قسم الإدارة وأصول التربية، 2009، ص 44.

- أما سيد محمد جاد الرب فيرى بأن أهمية التدريب تكمن في النقاط التالية:¹
- علاج حالات نقص المهارات لدى الأفراد وعلاج معوقات الأداء المختلفة في المنظمة.
 - يساعد التدريب في بناء الثقة لدى الفرد مما يؤدي إلى درجات رضا عالية، وبالتالي زيادة الولاء والانتماء للمنظمة من قبل العاملين بها.
 - يستمد التدريب أهميته أيضا من كونه استثمارا في أفضل وأهم ما تمتلك المنظمة وهم الأفراد العاملين بها، والذين يمثلون ثلث رأس مالها بالإضافة إلى رأس المال الهيكلي و العملاء.
 - البرامج الفعالة للتدريب تؤدي إلى انخفاض معدلات الغياب والحوادث ودوران العمل.
 - يعتبر التدريب أداة إستراتيجية في يد الإدارة العليا عند إجراء التغيير التنظيمي وإدخال التكنولوجيا المتقدمة وغيرها.
 - التدريب يساعد الأفراد العاملين على بناء واكتساب وتعلم مهارات جديدة في مختلف مجالات عملهم.
 - يساهم في إعداد وتأهيل العاملين الجدد ومساعدتهم على سرعة الفهم والتأقلم مع متطلبات العمل والمهام المطلوبة منهم، كما يساهم في تأهيل العاملين الحاليين وتعزيز قدرتهم على تأدية مهام جديدة ومن ثم نمو فرصتهم للترقية الوظيفية.²

¹ - سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية - مدخل إستراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، جامعة قناة السويس ، مصر ، 2009/2008، ص ص 338-339 .

² - إبراهيم رمضان إبراهيم الديب، استراتيجيات تحديث وتفعيل التدريب في المؤسسات التعليمية، أطروحة دكتوراه ، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدانمارك ، 2009، ص 39 (بتصرف).

وللتدريب أيضا أهمية كبيرة بالنسبة للأفراد والمؤسسة والمجتمع، يمكن التطرق لها

في الآتي:

1.2 / أهمية التدريب بالنسبة للأفراد:

يمكن للتدريب أن يساعد الموظفين فيما يلي:¹

- مساعدتهم في حل مشاكل العمل.
- يطور وينمي الدافعية نحو الأداء و يخلق فرصا للنمو و التطور لدى العاملين.
- مساعدتهم في تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة أو المهارة أو كليهما .
- مساعدتهم في تحسين فهمهم للمؤسسة و توضيح أدوارهم فيها
- اكتساب الفرد الثقة في نفسه لشعوره بالكفاءة العالية على العمل دون الاعتماد على الآخرين.

- رفع الروح المعنوية للفرد نتيجة تزويده بالخبرات المختلفة.
- يساعد التدريب الموجه بالأداء من تمكين الأفراد في مجال عملهم، مما يخلق قوى ترتكز على كفاءة القوى العاملة.
- يساعد التدريب الموجه بالأداء في عملية تخطيط القوى العاملة.

¹- زروخي فيروز، التدريب الإداري الموجه بالأداء ، مقال منشور بمجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ، جامعة الشلف، العدد 12، 2014، ص139(نقلا عن سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط 2، 2006).

2.2 / أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة

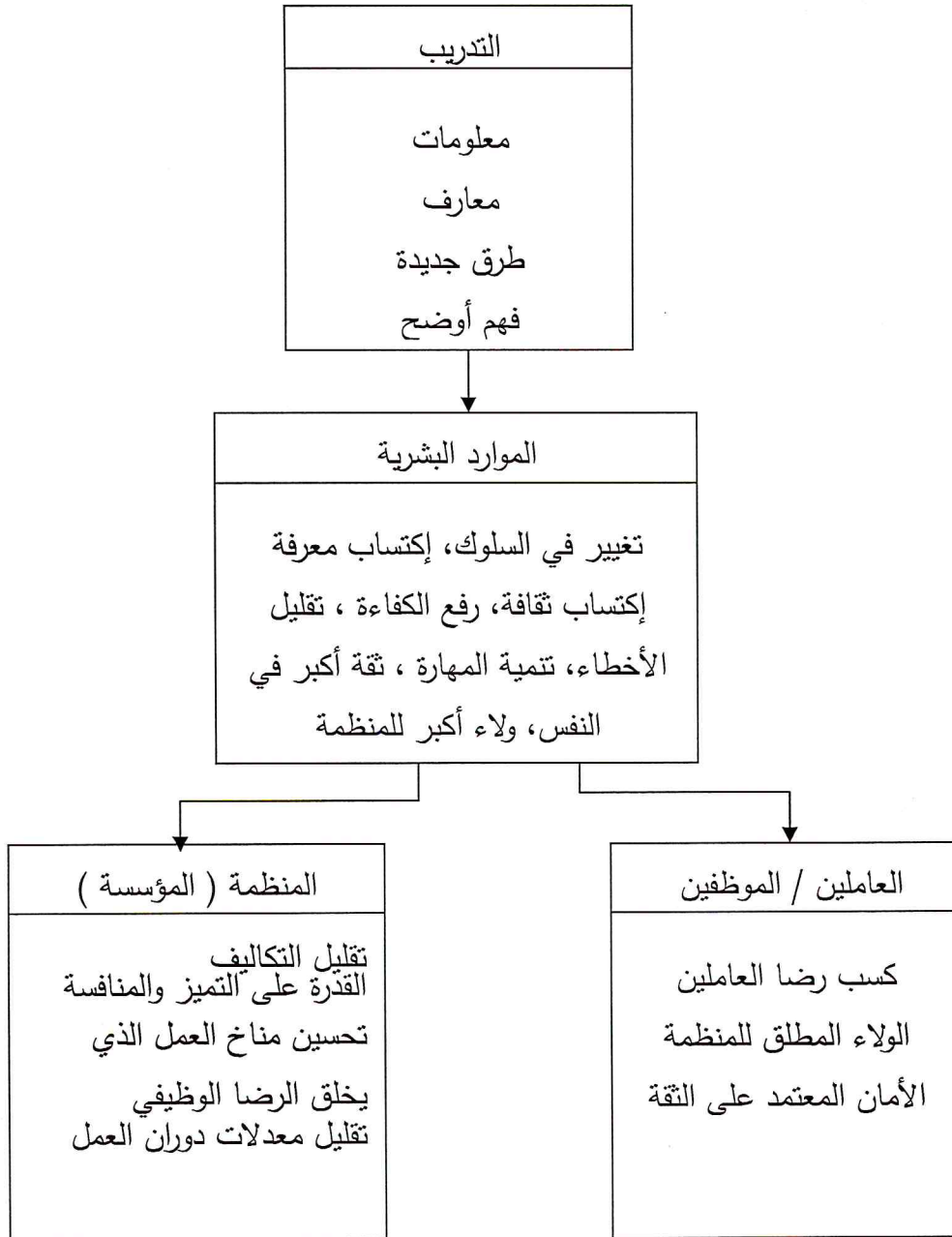
- يمكن للتدريب أن يساعد المؤسسة في الكثير من الجوانب منها:¹
- تحسين مستوى الإنتاجية العام.
 - القدرة على التفكير والتخطيط الإستراتيجي واتخاذ القرارات.
 - استخدام مفاهيم حديثة والإطلاع على تجارب عالمية متخصصة.
 - التخطيط لإصلاح الماضي وتطوير الحاضر والتنبؤ بالمستقبل والتخطيط للريادة.
 - الاضطلاع بدور قيادي واجتماعي ضمن مجتمع الأعمال.
 - نشر الوعي بأهمية التنمية البشرية ومتطلباتها.
 - خلق علاقة ايجابية بين المنظمة وأفرادها.
 - المساعدة في ربط أهداف الموظفين بأهداف المؤسسة.²
 - المساعدة في انفتاح المؤسسة على العالم الخارجي.
 - توضيح السياسات العامة للمؤسسة.
 - المساعدة في فعاليات الاتصالات والاستشارات الداخلية.

والشكل التالي يوضح أهمية التدريب بالنسبة للعاملين والمنظمة:

¹- زروخي فيروز، المرجع السابق، ص 139.

²- نظمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط2000، ص1، ص115.

الشكل رقم (12) يوضح أهمية التدريب بالنسبة للعاملين والمنظمة



المصدر: حمزاوي محمد سعيد، تحسين الأداء والتدريب، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط 1

،2004، ص 104.

3.2 / أهمية التدريب بالنسبة للمجتمع

يتعهد التدريب في طياته بتحقيق أهداف بناء الثقة ورفع روح العمل الجماعي والتنوع في المعارف الجديدة وكسب الخبرات وتبادلها، وبالتالي فإنه يحقق أهداف الكفاءات في العمل وتوليد الروح للعاملين في جميع القطاعات وتحقيق الذات من خلال رضاهم عن أنفسهم وما يقدموه من أعمال، وصولاً لتوفير المخزون البشري لتمويل المؤسسات بالكفاءات والقدرات البشرية بصورة مستمرة عن طريق التطوير والتحديث لهم لتناسب مع المتطلبات والتطلعات المستقبلية القادمة بوجهها غير الظاهر والذي يحمله المستقبل بين طياته، فهنا تتجلى قيمة وأهمية التدريب للفرد والجماعات وما يعكسه بصورة إيجابية على المجتمع من خلال توافر الأطارات العلمية والعملية التي تشكل الفارق بين المجتمعات الأخرى وتعزز من تواجده في مصاف الدول، ومنه إلى التفاعل المباشر بين المجتمع وأبناءه¹.

¹ - مركز إثراء العدالة للتدريب، التدريب وأثره على الفرد والمجتمع، www.ethraatc.com ، 2016/11/10 ، 22 سا

ثالثاً/ خصائص التدريب

للتدريب خصائص عديدة يمكن إيجازها فيما يلي:¹

- التدريب نشاط رئيسي في المؤسسة وليس نشاطاً ثانوياً أو كمالياً.
- التدريب نظام متكامل يتكون من مجموعة الأجزاء والعناصر المترابطة معاً، تقوم بينها علاقات تبادلية نفعية.
- التدريب عملية شاملة؛ بمعنى تشمل كل المستويات الإدارية التي تتضمنها المؤسسة (الإدارة العليا والوسطى والإشرافية والتنفيذية) كذلك فالتدريب يجب أن يقدم لكل التخصصات في المؤسسة.
- التدريب عملية إدارية ينبغي أن تتوفر لها مقومات العمل الإداري الكفاء حتى ينجح، ومن هذه المقومات:

* وضوح الأهداف وتناسقها.

* وضوح السياسات وواقعيتها.

* توازن الخطط والبرامج.

* توفر الموارد المادية و البشرية.

* توفر الرقابة والتوجيه المستمرين.

هـ- التدريب عملية فنية تحتاج إلى خبرات وتخصصات ينبغي توفيرها أهمها:²

* خبرة تخصصية في تحديد الاحتياجات التدريبية.

* خبرة تخصصية في تصميم البرامج التدريبية وإعداد المناهج التدريبية والمواد العلمية.

* خبرة في اختيار الأساليب والوسائل المساعدة في عملية التدريب.

¹- مدحت محمد أبو النصر، إدارة العملية التدريبية (النظرية والتطبيق)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر،

ط1، 2008، ص61.

²- نفس المرجع، ص62.

* خبرة في تنفيذ البرامج التدريبية ونقل المعرفة والمهارة وأنماط السلوك المرغوبة للمتدربين.

* خبرة في متابعة وتقييم فعالية التدريب للعاملين.

- التدريب نشاط متغير ومتجدد، حيث أن التدريب يتعامل مع متغيرات ومن ثم لا يجوز أن يتسم بالثبات، وإنما يجب أن يتصف بالتغير والتجدد، فالإنسان (العامل) معرض للتغير في عاداته وسلوكه ومهاراته ورغباته، والوظائف التي يشغلها الموظفون هي الأخرى تواجه متطلبات التغير في الظروف والأوضاع الاقتصادية والإدارية وفي تقنيات وأساليب العمل و مستجداتها.

رابعاً / فوائد وأهداف التدريب

1.4 / فوائد التدريب

للتدريب العديد من الفوائد والمزايا التي يمكن أن تعود على المنظمة بالكثير من المكتسبات الإيجابية بشرط أن ينفذ النشاط أو البرنامج التدريبي كما خطط له سلفاً من قبل ذوي الخبرة والاختصاص والقرار في المنظمة وسوف نحاول التطرق إلى أهم فوائد التدريب في النقاط التالية:¹

- 1- زيادة الإنتاجية: إن زيادة وصقل المهارات والقدرات لدى العاملين، سيؤدي إلى تحسين أدائهم ، وزيادة إنتاجيتهم ، وبالتالي يستمر نمو المنشأة وتحقق أهدافها.
- 2- رفع الروح المعنوية للعاملين: وذلك نتيجة زيادة إلمامهم بأبعاد عملهم، وزيادة مقدرتهم على أدائه بنجاح الأمر الذي يؤدي إلى الاعتزاز بأنفسهم، وإعطائهم إحساساً داخلياً بأهميتهم وإرضاء ذاتهم .

¹ - إياد حماد، بحث بعنوان تدريب وتنمية الموارد البشرية، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2009/2008، ص5.

3- التدريب هو وسيلة لإعداد وتهيئة طبقة من العاملين المؤهلين لشغل بعض الوظائف الأعلى في المستقبل، بدلاً من الاعتماد على مصادر خارجية، ربما لا تفي باحتياجات المنشأة.

4- عن طريق التدريب يمكن تخفيض النفقات: فزيادة المهارة والكفاءة في العمل تؤدي إلى الإقلال من نسبة الأخطاء والإصابات .. الخ ، مما يؤدي إلى الإقلال من تكاليف العمل.

5- التدريب يرشد الفرد إلى السلوك السليم والتفكير المنطقي: وبالتالي ستزداد الأخلاقيات الصالحة داخل المنشأة التي تخلق تعاوناً بين العاملين والإدارة.

6- التدريب يعمل على استقرار الإنتاج في المنشأة : فالأفراد المدربون يضمنون الاستمرار في التشغيل بكفاءة والإنتاج المستمر.

7- التدريب هو مصدر أساسي لتمويل المنشأة بالكفاءات البشرية باستمرار عن طريق الإحالات السريعة التي يوفرها التدريب المنظم.

8- يساهم التدريب في تقليل الإشراف: فالموظف أو العامل المدرب جيداً تقل نسبة أخطائه، ويمكنه أن يمارس الرقابة الذاتية على عمله.

9- يمكن عن طريق التدريب الجيد حماية العاملين من خلال الإقلال من إصابات العمل التي تحدث غالباً بسبب ضعف الكفاءة، ونقص الخبرات والمهارة في العمل، وخاصة في المنشآت الصناعية.

وللتدريب أيضاً مزايا أخرى نذكر منها أنه : يكسب الموارد البشرية في المنظمة الثقة بالنفس، ويعمل على علاج بعض الظواهر السلوكية مثل كثرة الغياب، كما يعمل التدريب على تحسين جودة الخدمة أو السلعة المقدمة، إضافة إلى تنمية السلوكيات الإيجابية والاتجاهات الجيدة عن المنظمة، واكتشاف القدرات الكامنة لدى الموارد البشرية في المنظمة، وتهيئة البيئة المناسبة للتطوير والإبداع، ويقلل التدريب من التوتر الناتج عن نقص المعارف أو الخبرات أو

المهارات، ويزيد من الولاء والانتماء للمنظمة، وتقليل الهدر المالي، ومعالجة جوانب القصور في المنظمة و زيادة الاستقرار و التماسك بها....¹

2.4/ أهداف التدريب

يسعى التدريب إلى الوصول إلى أهداف أساسية من هذه العملية وأغراض متعددة تعمل المؤسسات على تحقيقها بأكبر كفاءة وإيجابية وتتمثل أهداف التدريب في الآتي:²

- 1- التعرف بنوع العمل وطبيعته وملاءمته للأفراد ومؤسسات العمل .
- 2- مراجعة المعارف والمهارات وفحصها بدقة من أجل تناسبها مع نوع العمل.
- 3- إكساب الأفراد العاملين الخبرات والمهارات المطلوبة لأداء العمل الجيد.
- 4- ربط مجالات العمل بالتطورات والمستجدات التقنية الحديثة.
- 5- فتح مجالات الترقية إلى وظائف أعلى للكوادر الإدارية والتقنية.
- 6- تجديد و تحديث أساليب العمل ومعالجة الملل والخمول الناتج عن الروتين.
- 7- معالجة المشاكل والصعوبات والظواهر السلبية التي قد تؤثر على سير العمل.
- 8- تدوير العمل للعاملين بما يتلاءم و قدراتهم من جهة وطبيعة وحاجات مجالات العمل من جهة أخرى.

أما الأستاذ "مدحت محمد" فيرى بأن الهدف الرئيسي من التدريب هو زيادة كفاءة وفاعلية المنشأة في تأدية الأدوار التي تقوم بها وتحقيق الأهداف المطلوبة منها، ولتحقيق الهدف الرئيسي يجب على المنشأة أن تعمل جاهدة على تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

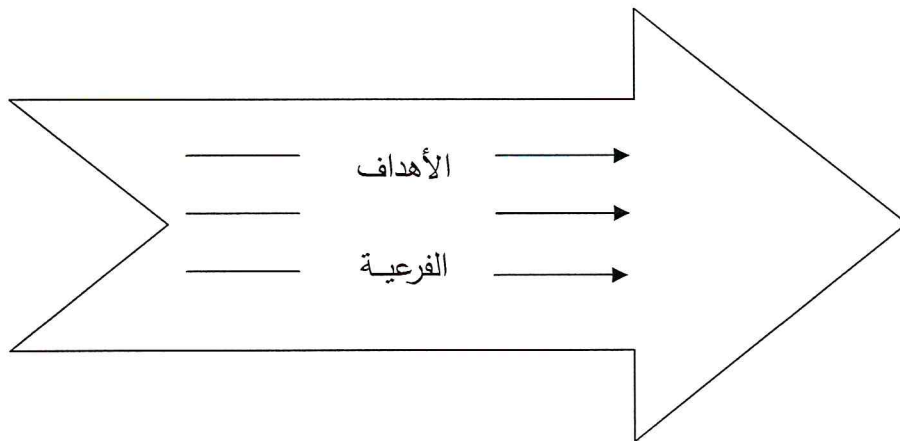
¹- مدحت محمد أبو النصر، المرجع السابق، ص 21.

²- جعيج نبيلة، جعيج وفاق، مداخلة بعنوان: دور التدريب في تنمية الموارد البشرية، الملتقى الوطني: سياسة التشغيل ودورها في تنمية الموارد البشرية، جامعة بسكرة، 14/13 أبريل 2011، ص 97.

2.4. 1/ الأهداف الفرعية للتدريب:¹

- المساعدة على تحفيز العاملين على استمرارهم في عمليات التعلم، و تدريبهم على كيفية التعلم.
- حماية العاملين والمنشأة من الوقوع في الأخطاء.
- إمداد المتدرب بالأفكار والمعلومات والخبرات التي يحتاجها في عمله.
- إكساب المتدرب بالمهارات التي يحتاجها في عمله.
- مساعدة العاملين على تأدية المسؤوليات والواجبات المطلوبة منهم بكفاءة و فاعلية أكثر.
- مساعدة العاملين على تأدية المسؤوليات والواجبات المطلوبة منهم والتي لا يقومون بتأديتها.
- مساعدة العاملين على تقوية علاقاتهم بالآخرين سواء داخل المنشأة أو مع العملاء أو مع القيادات الرسمية و غير الرسمية في المجتمع.

الشكل رقم(13): يوضح أهداف التدريب



¹ مدحت محمد أبو النصر، المرجع السابق ، ص 22.

في حين نجد الباحث علي محمد عبد الوهاب وآخرون يقسمون أهداف التدريب إلى أربعة أنواع على النحو التالي:

- الأهداف اليومية المعتادة للوظيفة:

والتي تشتق من الواجبات الرئيسية للوظيفة وتحقق القدر المطلوب من كفاءة الأداء، وتحفظ للوظيفة توازنها مع بقية الوظائف.

- أهداف حل المشكلات:

والتي تختص بإيجاد حلول محددة للمشكلات التي تقع في العمل من فنية وإنسانية وغيرها، وتساعد هذه الأهداف الأفراد والمنظمات على الاستمرار في الإنجاز والتغلب على الصعوبات التي تصادف العمل.

- الأهداف الابتكارية:

والتي تتعلق بالتطوير والاكتشاف والتجديد ويقوم التدريب هنا بمساعدة المتدربين على الوصول إلى أفكار جديدة في أعمالهم وحلول مبتكرة لمشكلاتهم وقرارات أكثر فعالية لتحقيق أهدافهم.

- الأهداف الشخصية:

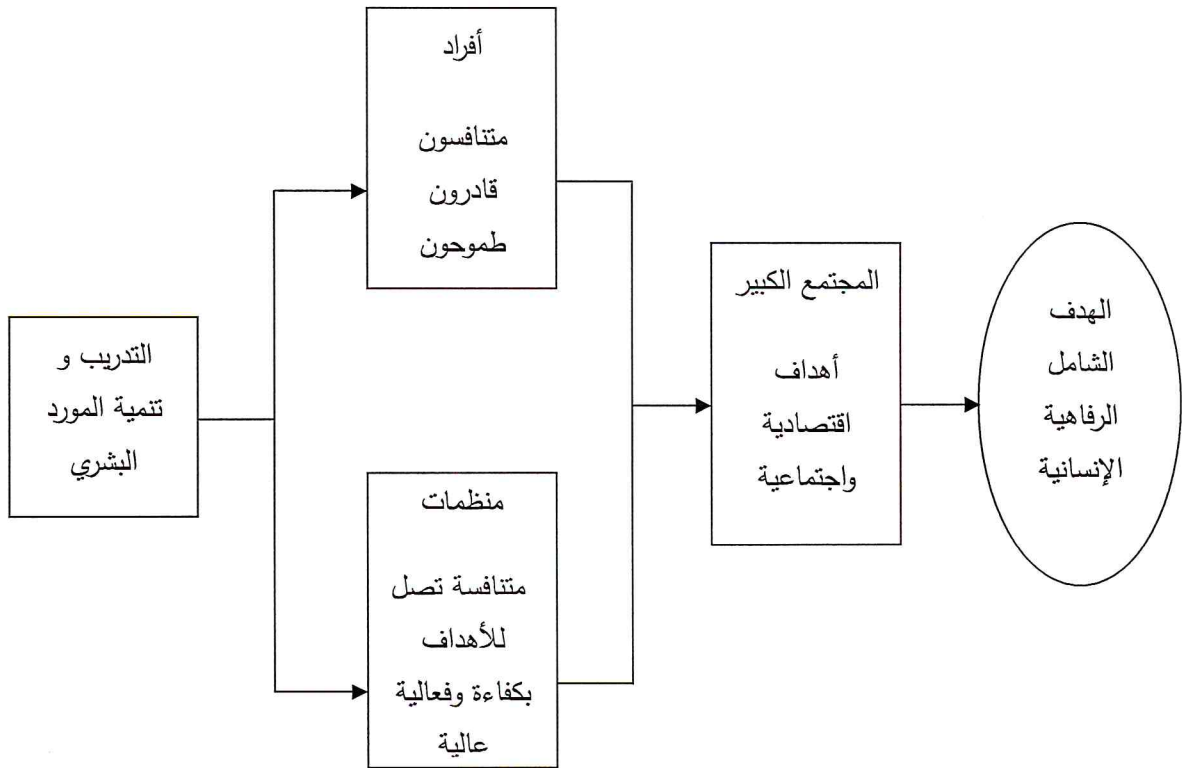
وهي التي يريد الأفراد تحقيقها لأنفسهم من تنمية ذاتية و ترقية و احترام الآخرين و تأكيد الذات، ويهتم التدريب هنا بمساعدة الشخص على أن يضع لنفسه أهدافا ويكشف الطرق الملائمة لبلوغها ويسعى إلى تحقيقها من خلال تحقيق مصالح العمل أيضا.

ويتضح من هذا التقسيم أن للتدريب أهداف متعلقة بأداء الواجبات اليومية للعامل في مؤسسته وذلك في إطار تحسين أدائه لوظيفته وزيادة كفاءته وفاعليته. مما يخلق توازن بين مختلف الوظائف الموجودة بالمؤسسة، أما الهدف الثاني فيتعلق بمساعدة العامل على الاستعداد للتغلب ومواجهة الصعوبات والعراقيل التي يمكن مصادفتها أثناء أداء المهام

اليومية المعتادة. أما الهدف الثالث فيسعى إلى تطوير العامل فكرياً من أجل خلق روح الإبداع والابتكار لديه من أجل تحقيق الأهداف المسطرة بفاعلية كبيرة، أما الهدف الرابع فيتعلق بالعامل نفسه، حيث يسعى إلى تحقيق طموحاته الشخصية سواء كانت مادية أو معنوية.

أما محمود أبو بكر ومصطفى محمود أبو بكر فهم يقدمون أهداف التدريب في الشكل التالي:

الشكل (14): مساهمة التدريب في تحقيق أهداف المجتمع عن طريق تنمية القوى العاملة.



المصدر: محمود أبو بكر ومصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق

الميزة التنافسية، دار غريب للنشر، القاهرة، 2002، ص 359.

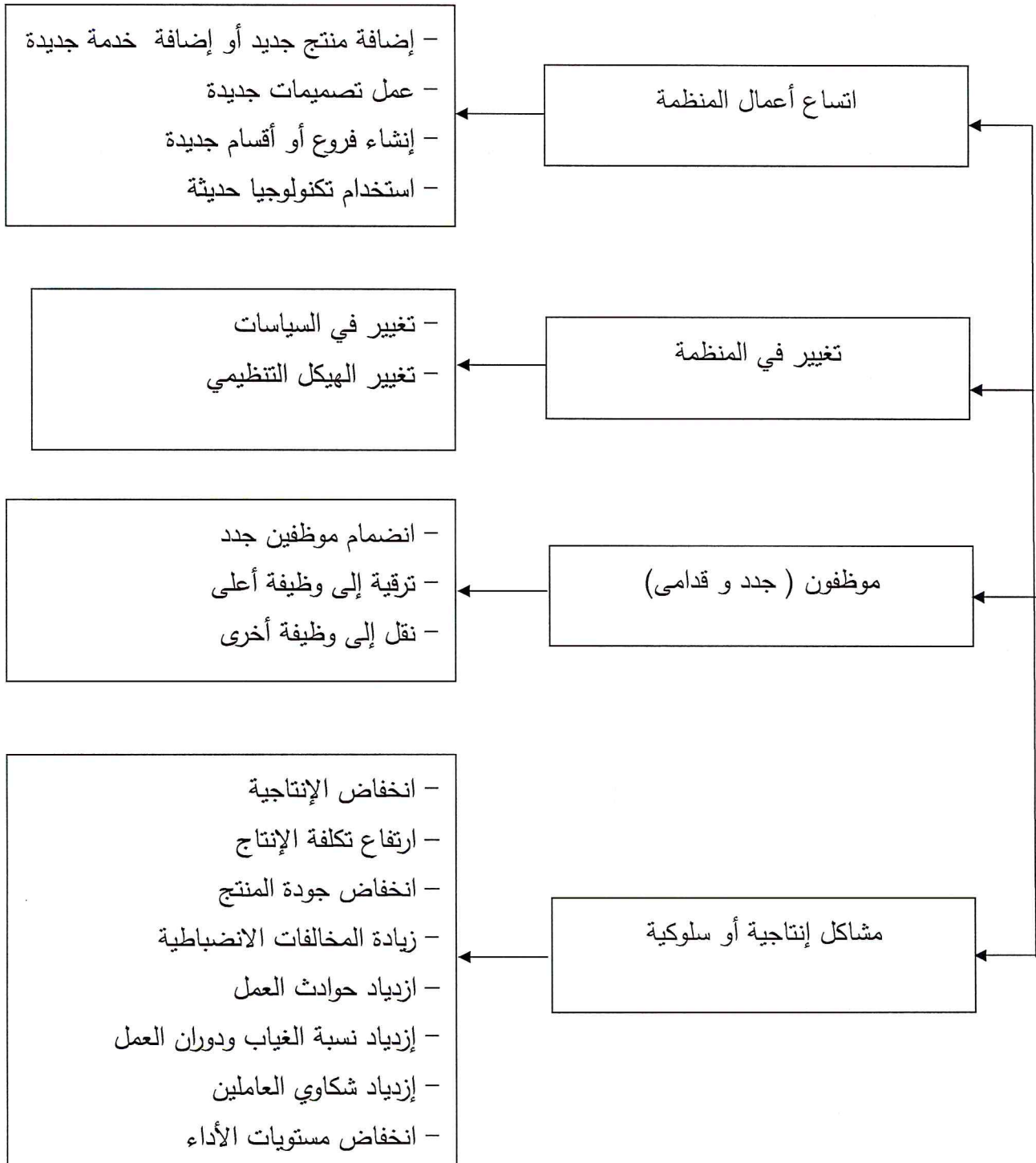
من خلال الشكل أعلاه يمكن القول أن التدريب يساهم بطريقة غير مباشرة في تحقيق أهداف المجتمع أو الدولة (اعتبار المؤسسة نظام مفتوح) تتأثر بالمحيط الخارجي وتؤثر فيه، وقبل ذلك يحقق أهداف الأفراد المتدربين وأهداف المؤسسة بطريقة متناغمة ومتكاملة. والباحث في هذا الشأن يؤيد هذا الطرح الفكري على أساس أن هذه العملية الأساسية والجوهرية والتي أصبحت من الضروريات التي لا يمكن للمؤسسة الطموحة أن تستغني عن الاعتماد عليها وإعطائها المكانة اللازمة بين العمليات الأخرى، حتى تتمكن من تحسين القدرات المعرفية والسلوكية والمهارية لعمالها وموظفيها، هذا من شأنه أن يؤدي إلى تحسين مخرجات المؤسسة كتحسين أدائها وأداء أفرادها وبالتالي الانعكاس الايجابي على المجتمع في البيئة الخارجية.

خامسا/ الأساليب والمؤشرات الداعية للتدريب

تواجه المؤسسات المعاصرة العديد من التحديات و التغييرات المتسارعة التي أفرزتها العولمة وسماتها المختلفة، الأمر الذي دفع هذه المنظمات إلى إيجاد أساليب و مفاهيم إدارية حديثة من أجل البقاء أولاً، ومن ثم المنافسة ثانياً، وأضحت المنظمات تولي الموارد البشرية المزيد من الاهتمام باعتبارهم أهم الموارد في المنظمة، كما أنهم مصدر للمعرفة والإبداع و هم محور العمل الإداري كما يقرر ذلك علماء الإدارة، ومن صور هذا الاهتمام بالموارد البشرية: زيادة معارفهم و مهاراتهم وتطوير أفكارهم واتجاهاتهم باستمرار، وهذا لن يتأتى إلا بالتدريب... لقد أصبح التدريب خياراً إستراتيجياً واستثماراً في الموارد البشرية، لأن التدريب هو الوسيلة السريعة والآلية المناسبة لنقل واستيعاب كل المتغيرات المختلفة والتهديدات التي تحيط بالمنظمات.

وفي برنامج تدريبي عن التدريب حددت "بميك" الخبرات المهنية لإدارة عددا من الأساليب و المؤشرات الداعية للتدريب موضحة في الشكل التالي:

شكل رقم (15) يوضح الأساليب والمؤشرات الداعية للتدريب



المصدر: مدحت محمد أبو النصر، مفهوم ومراحل وأخلاقيات مهنة التدريب بالمنظمات العربية، المرجع

السابق، ص 25.

بالإضافة إلى ما سبق هناك من الباحثين (Alain Meignant) الذي يرى بأن الدواعي الأساسية للتدريب تتمثل فيما يلي:

جدول رقم: (16) دواعي التدريب المختلفة

1- تدعيم الموجود
<ul style="list-style-type: none"> • مستوى أداء الفرد في العمل • مستوى أداء الوحدة (نوعية، إنتاجية... إلخ)
2- التحضير للمستقبل
<ul style="list-style-type: none"> • استثمار (آلات، إعلام آلي... إلخ) • تغيير في التنظيم • تطور المهن (الوظائف) • تطور التأهيل (المؤهلات)
3- متابعة الحركة الفردية
<ul style="list-style-type: none"> • الإدماج • الترقية • الحركة الداخلية • الحركة الخارجية

المصدر: Ed :alain Meignant, Manager la formation, 6^{ème} édition, Liaison.Paris, 2003. p 58

بعد الملاحظة والتأمل في هذا الجدول للباحث (Alain Meignant) نستشف أن دواعي التدريب حسبه تتلخص في ثلاثة نقاط أساسية وهي تدعيم الموجود سواء كان على مستوى الفرد أو على مستوى المؤسسة (من حيث مستوى الأداء الفردي والجماعي و

التنظيمي) الموجود فعلا والعمل على المحافظة عليه وتدعيمه نحو التحسين، أما النقطة الثانية الداعية للتدريب فتتمثل في التحضير للمستقبل واستشرافه وذلك من خلال الاستثمار في العنصر البشري وإدخال التطورات التكنولوجية الحديثة للمؤسسة من أجل تحقيق أهدافها، أما النقطة الثالثة الداعية للتدريب فتتعلق بمتابعة الحركة الفردية، أي بمعنى التركيز على المسار الوظيفي للأفراد في المؤسسة منذ التوظيف والعمل على مسابرة أثناء تأدية مهامه و تحديد النقائص الملاحظة ومن ثم تأهيله وتدريبه وتنميته وتطويره أثناء كل مراحل حياته المهنية، من أجل خلق رأس مال بشري حقيقي متميز يمكن الاعتماد عليه في استمرار كل العمليات التنظيمية وتحقيق النتائج المرجوة كما و كيفا.

سادسا / مبادئ التدريب

للتدريب مجموعة من المبادئ يجب على المؤسسات التقيد والالتزام بها والعمل على تطبيقها في جميع خطوات العملية التدريبية وفي حالة تطبيقها بطريقة صحيحة وسليمة سوف تؤدي إلى زيادة الفوائد المتوقعة من التدريب يمكن إيجاز هذه المبادئ في ما يلي¹ :

- **مبدأ مواكبة التطور:** وهذا المبدأ من المبادئ المهمة للتدريب حتى يكون التدريب معينا لا ينضب يتزود منه الجميع لكل ما هو جديد وحديث في كافة مجالات العمل وبأحدث أساليب التكنولوجيا في التدريب.
- **مبدأ الواقعية:** لابد وأن يكون التدريب واقعي وملمس بمعنى أن يلبي الاحتياجات الفعلية للمتدربين ويتناسب مع مستوياتهم وقدراتهم.
- **مبدأ الاستمرارية:** ويقصد باستمرار التدريب تكرار ظهور عناصر الرسالة التدريبية سواء كانت (معلومات/ اتجاهات/ مهارات/ سلوكيات)، وأن عودة ظهور هذه العناصر

¹ - الموقع الإلكتروني : <http://www.hrdiscussion.com> ، تاريخ الاطلاع: 2015/08/01 ، 22 س .

يعطي للمتدرب فرصاً متكررة للتفكير بالعمل بصورة يكون لها الأثر الكبير في استيعاب المعرفة والمهارات والسلوكيات بطريقة فعالة ويقصد أيضاً باستمرارية التدريب أنه يبدأ فور انتهاء التعليم وقبل استلام العمل ثم يستمر التدريب مع بداية الخدمة.

- **مبدأ التدرج:** وهنا يجب أن يتدرج التدريب في تقويم المادة التدريبية بداية بالمعلومات والمعارف الأساسية ثم تتدرج منها إلى مشاكل التطبيق التقليدي.

- **مبدأ الشمول:** هنا يمتد نشاط التدريب ليشمل جميع الوظائف العاملة بالمؤسسة من مختلف التخصصات ولكل المستويات في أسفل القاعدة التنظيمية للمؤسسة إلى قمتها وذلك بهدف وجود علاقة مشتركة بين جميع الأفراد العاملين الأمر الذي يؤدي إلى تنسيق وتنظيم جهودهم وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

- **مبدأ مراعاة التوقيت:** يجب مراعاة هذا المبدأ عند وضع وتنفيذ البرامج التدريبية بمعنى أن يكون التوقيت مناسباً لظروف المتدربين ولا يتعارض مع متطلبات العمل ومهامهم الوظيفية في المؤسسة.

هذا وقد أضاف كل من " جيرالد جرينبرج و روبرت بارون (J.Green, R.Baron

) " مبادئ أخرى للتدريب وهي:

- **مبدأ المشاركة Participation:** وهذه المشاركة تؤدي إلى ترسيخ ما تعلمه المتدرب لفترة أطول كما أن هذا المبدأ يؤدي إلى سرعة التدريب والمتدرب الذي يشارك في قاعة المحاضرة مع المتدربين في الحوار والمناقشة تكون فرصة للتعلم أكثر من المتدرب السلبي.

- **مبدأ التكرار Repetition:** يساعد التكرار على تثبيت ما تعلمه الفرد خلال البرنامج التدريبي ويرى بعض علماء النفس أن التكرار يجب أن يكون موزعاً على فترات طويلة حتى تكون له فعاليته.

- مبدأ إمكانية نقل ما تدرب عليه الفرد إلى الواقع العملي **Transfer of Training** :
وهنا تكون للتدريب فعاليته حينما ينقله المتدرب إلى واقع العمل وتعتبر محاكاة ظروف العمل الفعلية من العوامل التي تساعد على ذلك.

- مبدأ المعلومات العكسية **Feed back** : يحتاج هنا المتدرب إلى تيار من المعلومات المرتدة على نتيجة سلوكه وذلك للوقوف على مدى فعالية التدريب.. فمثلاً هل أحدث التدريب تعديلاً في سلوك الفرد أم لا؟ وما هي نواحي القصور والضعف التي يجب تصحيحها وتقويتها؟. لأنه بدون ذلك لا نستطيع الحكم على فعالية التدريب.

أما محمد قاسم القريوتي فيرى بأنه من أجل تحقق العملية التدريبية أهدافها المتوقعة لا بد من مراعاة مجموعة من المبادئ الأساسية في هذه العملية والتي يمكن ذكرها فيما يلي: ¹

- **تدرج العملية التدريبية و توزيع التدريب على مراحل معينة**: تتناسب مع ما يقوم به العاملون من أعمال، و مع قدرتهم على الفهم و التطبيق، فليس من المفيد على سبيل المثال عقد برنامج تدريبي يعرف المتدربين بأصول القيادة الإدارية لموظفين حديثي التعيين لم يمارسوا مسؤوليات قيادية ولا يتوقع أن يمارسوها في المستقبل القريب، وهذا ما تؤكد شكاوى كثير من المتدربين بأن البرامج التدريبية التي يحضرونها كان من الأفضل أن يشارك فيها مديروهم، وأنه ليس هناك فائدة من معرفتهم لهذه المبادئ، لأنهم سيصطدمون مع رؤسائهم لو حاولوا تغيير الأساليب المتبعة في الإدارة التقليدية، ولذلك فإن رد المدرب في مثل هذه الحالات أن المتدرب سيمارس في المستقبل دوراً قيادياً ويستحسن أن يعرف أصول الإدارة في وقت مبكر حتى لا يقع في نفس الأخطاء التي يقع فيها رؤسائه.

¹ - محمد قاسم القريوتي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، ط1، 2010، دار وائل للنشر، الأردن، ص ص 168-170.

- ربط حضور البرامج التدريبية بحوافز معينة تشجع المتدربين على الحضور و المشاركة، من خلال إيجاد علاقة بين المشاركة في البرامج التدريبية، وبين فرص الترقى في الوظائف، ومن المناسب والضروري أن تتضمن أنظمة الخدمة المدنية شروطا تربط بين ترقية الموظفين في مختلف الفئات الوظيفية وخاصة العليا منها باجتياز برامج تدريبية محددة تعقدتها معاهد الإدارة العامة ومؤسسات التدريب المتميزة محليا أو خارجيا.

- إشراك المدرب للمتدربين بفعالية وتشجيعهم على تبادل الخبرات و الكشف عن المشاكل في العمل: وأن يعتبر نفسه في مقام المرشد الحريص على إيجاد الحلول لمشاكل العمل، و لا يكتفي بدور الواعظ أو المرشد ولا يتجنب الأسئلة المطروحة، وأن يعتبر المتابعة نوعا من التغذية العكسية المفيدة للمتدرب والمدرب على حد سواء.

- الاهتمام بعملية اختيار المشاركين في البرامج التدريبية بحيث تتوافر لديهم دافعية مناسبة، وعدم إيفاد الأشخاص غير الراغبين أو غير المهتمين بمثل تلك البرامج، فكثيرا ما تعمل بعض المؤسسات على إرسال الموظفين أو العاملين في برامج تدريبية كوسيلة لإبعاد الموظفين المشاغبيين أو غير المؤهلين وهو أمر يفسد الهدف من التدريب ويفسد الجو على المتدربين الجادين.

- ربط التدريب بحاجات العمل الحقيقية وتكريس جزء منه للتطبيق العملي وفي مواقع العمل ما أمكن الأمر، أو بمحاكاة الواقع على اقل تقدير، فمن اللازم أن لا يكون التدريب في ناحية بينما العمل الذي يمارسه المتدربون في ناحية أخرى.

- توفير بيئة مناسبة يستطيع فيها المتدربون تطبيق ما يتعلموه من خلال التدريب في مجال العمل ذلك أن التعلم المفيد هو ما يتم استثماره و تطبيقه.

- تشجيع المتدربين على التعلم المتبادل وتبادل الخبرات فيما بينهم من خلال إتاحة المجال لهم للاتصالات الفعالة والمشاركة فيما بينهم نظرا لتنوع خبراتهم التي تشكل في مجموعها

حزمة من المشاكل ووسائل الحل الممكن إتباعها لأن وجود مناخ من الثقة والدعم بين المتدربين والمشاركين عامل يساعد على التعلم.

- مراعاة الفروق الفردية بين المتدربين من حيث المستوى العلمي والدافعية والخبرة و مراعاة ذلك من قبل المدربين بحيث تنعكس أساليب وآليات التدريب تفهما لهذه الفروق.

يتضح مما سبق أنه من أجل نجاح عملية التدريب يجب أن تتوفر على جملة من المبادئ أو مجموعة من الشروط لا بد من أخذها بعين الاعتبار قبل الانطلاق الفعلي في عملية تدريب العمال والموظفين والقيادة التنظيمية، ومن هذه المبادئ الواجب مراعاتها تحديد المستويات الإدارية التي سوف تخضع لهذه العملية (قيادة، مشرفين، عمال، تقنيين، إداريين، مهندسين...)، والأخذ في الحسبان التباين والاختلاف بين الأفراد العاملين من حيث الجوانب التعليمية والمؤهلات المتحصل عليها ومستوى الأداء ... بالإضافة إلى محاولة إيجاد علاقة بين عملية التدريب وتحفيز الأفراد بالطرق المناسبة. كما لا يجب إغفال المبدأ المتعلق باختيار الأفراد وذلك من خلال التقييم المستمر والدوري لهم ومن ثم تحديد احتياجاتهم التدريبية بدقة ومنه تصنيفهم إلى مجموعات وفق معايير المتعلقة بوجود قصور وعجز في الأداء في جانب من الجوانب المهنية، زد على ذلك يجب على المصالح المكلفة بتحضير عملية التدريب أن تركز على المبدأ المتعلق باختيار مكان أو موقع التدريب (داخل المؤسسة أو خارجها) وبعدها تحديد المدربين حسب مجال التخصص والخبرة، وتشجيع المتدربين على الاحتكاك مع الأفراد الآخرين خاصة الذين يشهد لهم بالخبرة والكفاءة و الفعالية في تأدية واجباتهم ومهامهم اليومية. كل هذه المبادئ وأخرى من شأنها أن تساهم بجدية في نجاح العملية التدريبية في المؤسسة.

سابعاً/ أنواع التدريب

نظراً لاختلاف احتياجات المؤسسة من التدريب تأتي أنواعه المتباينة والتي يمكن إيجازها فيما يلي:¹

1.7/ من حيث الزمان : ويشمل:

* التدريب قبل الالتحاق بالعمل ويمكن أن يشمل كل من التدريب التوجيهي والتدريب على العمل.

* التدريب أثناء الخدمة ويمكن أن يشمل كل من التدريب على العمل والتدريب خارج العمل.

2.7/ من حيث المكان : ويشمل:

* التدريب داخل المنظمة ويتضمن التدريب على العمل.

* التدريب خارج المنظمة ويشمل التدريب خارج العمل.

3.7/ من حيث الهدف : ويشمل هذا النوع من التدريب:

* التدريب لتجديد المعلومات.

* تدريب المهارات.

* التدريب السلوكي.

* التدريب للترقية.

أما الباحث والكاتب أحمد ماهر فيرى بأنه هناك مجموعة من الاختيارات المتاحة أمام المؤسسة وإدارة الموارد البشرية بالنسبة لأنواع التدريب ويصنفها على النحو التالي كما هو موضح في الجدول أدناه:²

¹ - علي تايه مسعود، دور تدريب الموارد البشرية في بناء القدرات الإدارية القيادية، (دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية- بغداد)، أطروحة دكتوراه، جامعة سانت كليمنتس العالمية، العراق، 2012، ص 53.

² - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 458.

جدول رقم (17) يوضح أنواع التدريب

يمكن تقسيم أنواع التدريب أو التكوين حسب:		
المكان	نوع الوظائف	مرحلة التوظيف
1/ داخل المؤسسة	1/ التدريب مهني وفني	1/ توجيه الموظف الجديد
2/ خارج المؤسسة	2/ التدريب تخصصي	2/ التدريب أثناء العمل
	3/ التدريب إداري	3/ تدريب لتجديد المعارف والمهارة
		4/ تدريب بغرض الترقية والنقل
		5/ التدريب للتهيئة للتقاعد

المصدر: أحمد ماهر، المرجع السابق، ص 458.

الجدول أعلاه وحسب أحمد ماهر يبين أن أنواع التدريب يمكن تقسيمها إلى ثلاثة أنواع أساسية وهي مرحلة التوظيف، نوع الوظائف، مكان إجراء العملية التدريبية (داخلي أو خارجي) وفيما يلي سيتم تفصيل ومناقشة هذه الأنواع على النحو الآتي:

أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف:

- توجيه الموظف الجديد

يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد، و تؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأيام والأسابيع الأولى من عمله على أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة، وتهدف برامج تقديم الموظفين الجدد لعمل إلى العديد من الأهداف، منها على سبيل المثال: الترحيب بالقادمين الجدد، وخلق اتجاهات نفسية طيبة عن المشروع، وتهيئة الموظفين الجدد للعمل، وتدريبهم على كيفية أداء العمل.

وتختلف المشروعات (المؤسسات) في طريقة تصميم برامج تقديم الموظف الجديد للعمل فالبعض يعتمد على أسلوب المحاضرات والبعض على مقابلات المشرفين المباشرين لهؤلاء الموظفين، والبعض الآخر يعتمد على كتيبات مطبوعة بها كل المعلومات المهمة، وغيرها من الطرق، وأهم البيانات والمعلومات التي تجمع هذه الطرق على توفيرها للموظف الجديد هي كالآتي:¹

- معلومات عامة عن المشروع (المؤسسة) مثل تاريخه، أنواع المنتجات، التنظيم الإداري...
- ساعات العمل ونظام الحضور والانصراف.
- ملابس العمل.
- الأجور والعلاوات والاقطاعات.
- الإجازات (العطل) العادية والمرضية والطارئة وإجراءاتها.
- السلوك في العمل (الأكل، الشرب، التدخين...).
- قواعد الأمن الصناعي والسلامة.
- موقع المشروع (المؤسسة) والإدارات والأقسام.
- التأمينات الاجتماعية والمعاشات وأنظمة العلاج .
- الإجازات والأعياد.
- الترقيات والحوافز.
- أسماء المشرفين والزملاء والمرؤوسين.

¹- أحمد ماهر ، المرجع السابق، ص 459.

- التدريب أثناء العمل

ترغب المنظمات أحيانا في تقديم التدريب في موقع العمل وليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى للتدريب، حينئذ تشجع وتوسع المنظمات إلى أن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات والتدريب على مستوى فردي للمتدربين، ومما يزيد من أهمية هذا التدريب أن كثيرا من آلات اليوم تتميز بالتعقيد، الأمر الذي لا يكفي معه استعداد العامل أو خبرته الماضية، وإنما عليه أن يتلقى تدريبا مباشرا على الآلة نفسها ومن المشرف عليها، ويعاب على هذا النوع من التدريب هنا أنه ليس هناك ضمان أن التدريب سيتم بكفاءة ما لم يكن هذا المشرف مدربا ماهرا ونموذجا يحتذى به.

- التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة

عندما تتقدم معارف ومهارات الأفراد، على الأخص وحينما يكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة، يلزم الأمر تقديم التدريب المناسب لذلك، وعلى سبيل المثال حينما تتدخل نظم المعلومات الحديثة... في أعمال المشتريات والحسابات والأجور والمبيعات و حفظ المستندات، يحتاج شاغلوا هذه الأعمال إلى معارف ومهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة.

- التدريب بغرض الترقية والنقل

تعني الترقية والنقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد، وذلك عن المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو سينقل إليها، وهذا الاختلاف أو الفرق مطلوب التدريب عليه لسد هذه الثغرة في المهارات والمعارف، ويمكن تصور نفس الأمر حينما تكون هناك رغبة للشركة لترقية أحد عمال الإنتاج إلى وظيفة مشرف، أي ترقية العامل من وظيفة فنية إلى وظيفة إدارية، وهذا الفرق يبرر التحاق العامل ببرنامج تدريبي عن المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية.

- التدريب للتهيئة للتقاعد

في المنظمات الراقية، يتم تهيئة العاملين من كبار السن، إلى الخروج على التقاعد في المنظمات الراقية، يتم تهيئة العاملين من كبار السن، إلى الخروج على التقاعد، وبدلاً من أن يشعر الفرد فجأة أنه تم " ركنه على الرف " بالخروج على التقاعد، يتم تدريبه على البحث عن طرق جديدة للعمل، أو طرق الاستمتاع بالحياة، والبحث عن إهتمامات أخرى غير الوظيفية، والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج على التقاعد.¹

✓ أنواع التدريب حسب المحتوى أو المستوى الوظيفي

هذا التصنيف ينقسم إلى خمسة مراحل مبينة في الجدول التالي، بحيث كل مرحلة أو كل مستوى وظيفي، وما يناسبه من تدريب.²

جدول رقم (18): مراحل التدريب حسب المستوى الوظيفي

المتدربون	أنواع التدريب	المراحل
المعينون الجدد	تدريب تأهيلي (الإعداد لشغل الوظيفة)	المرحلة الأولى
الوظائف التخصصية	تدريب تخصصي (رفع مستوى المهارة)	المرحلة الثانية
رؤساء الأقسام	تدريب تخصصي (تدريب إشرافي)	المرحلة الثالثة
مديرو الإدارات	تدريب تخصصي (تدريب إداري)	المرحلة الرابعة
مديرو العموم	تدريب تخصصي (تدريب قيادي)	المرحلة الخامسة

المصدر: محمود محمد السيد، المرجع السابق، ص ص 146-147.

1- أحمد ماهر، المرجع السابق، ص 461.

2- محمود محمد السيد، تحديد الاحتياجات التدريبية، بحوث و أوراق العمل المقدمة في مؤتمر الاستشارات و التدريب في المؤسسة العربية، القاهرة ، 2007، ص ص 146-147.

من خلال الجدول السابق سنتعرض بنوع من التفصيل والشرح لكل نوع من الأنواع المتعلقة بالمستوى الوظيفي.

- **التدريب التعريفي أو التأهيلي:** هو مجموعة البرامج التدريبية التي تهدف إلى تعريف المعينين الجدد بأهداف المؤسسة وسياساتها وأنشطتها وهيكلها التنظيمي.

- **التدريب التخصصي:** هو مجموعة البرامج التدريبية التي تهدف إلى رفع مستوى الأداء واكتساب المعارف والمهارات وزيادة القدرة عن طريق التزود بالمعلومات النظرية وتنمية المهارات العلمية في مجال تخصصي معين (فني، مالي، إداري، تسويقي، أمني...).

- **التدريب الإشرافي:** هو مجموعة البرامج التدريبية التي تهدف إلى تنمية العلاقات الإنسانية والتعامل مع المرؤوسين وتحفيزهم على العمل، وكيفية تبسيط إجراءات العمل وبناء فرق عمل فعالة.

- **التدريب الإداري:** ممارسة العملية الإدارية من تخطيط وقيادة ورقابة وزيادة الفعالية التنظيمية في تحقيق الأهداف و كيفية تنفيذ السياسات، وزيادة فعالية شاغلي ووظائف مديري الإدارات.

- **التدريب القيادي:** هو مجموعة البرامج التدريبية التي تهدف إلى تنمية المعارف و المهارات المتعلقة بوضع الأهداف ورسم السياسات العامة وتعميق المفاهيم الإدارية واتخاذ القرارات مما يساعد على تحسين الأداء وزيادة فعاليته لقيادات المؤسسة.¹

1- محمود محمد السيد ، المرجع السابق ، ص 147.

✓ أنواع التدريب حسب مكان إجرائها.

يمكن الحديث في هذا المقام على نوعين أساسيين:

- التدريب داخل المؤسسة (في مكان العمل)

إن الوصول إلى نتائج إيجابية من خلال عملية التدريب وتحقيق الفعالية اللازمة يتوقف على تحديد احتياجات الأفراد والمؤسسة إلى التدريب، مع مراعاة الدقة في دراسة وتحليل وتحديد الجزء الذي يحتاج إلى التدريب، ومفهوم الحاجة هي: " التحديد الدقيق للفوارق في الكفاءات بين تلك يمتلكها الفرد والمفترض امتلاكها للقيام بعمله، ثم ملء الفوارق بواسطة التدريب الذي يتم بناءه انطلاقاً من أهداف دقيقة ومحددة يتم إعدادها بالاعتماد على القدرات المفترض حيازتها بعد التبرص"¹، حيث يعتبر التدريب الداخلي عملية ضرورية لجميع العاملين بمختلف مستوياتهم و تخصصاتهم من أجل رفع مستوى مهاراتهم وقدراتهم وذلك من أجل الإلمام بكل المستجدات والتطورات²، فالتدريب في مكان العمل يكون عن طريق المشرف المباشر أو أحد العاملين القدامى، والذي يكون مسؤولاً عن تدريب وتعليم العاملين حيث يقوم بشرح طرق العمل ويقوم بتصحيح أخطاء المتدرب وتوجيهه لكسب المعارف و الخبرات المباشرة تحت ظروف العمل، مما يؤدي إلى بناء علاقة قوية مع العاملين، إلا أن عيوب هذا النوع هو أن المشرف قد يركز على الإنتاج أكثر من التدريب ويمكن أن تكون العلاقة الثنائية بين المدرب والمتدرب سيفا ذو حدين، فكما توطد الثقة وتحقيق التفاهم السريع بينهما، فإنها قد تؤدي إلى العكس إذا برزت فجوة عدم التفاهم، أضف إلى ذلك أن هذه العلاقة سوف تنعكس بشكل أو آخر في صورة تحيز على عملية التقييم في نهاية التدريب³.

1 - Joll Streff , plan et besoins de formation, paris, ed eska , 1993, p29.

2- صبرينة ميلاط ، التكوين المهني و الفعالية التنظيمية ، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص: تنمية و تسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، 2006/2007، ص 21.

3- المرسي جمال الدين محمد، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرين، الدار الجامعية الإسكندرية ، مصر ، 2006 ، ص355.

- التدريب خارج المؤسسة (خارج مكان العمل)

تفضل بعض المنظمات أن تتقل كل أو جزء من نشاطها التدريبي خارج المنظمة، ذاتها وذلك إذا كانت الخبرة التدريبية وأدوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارج المنظمة، ويمكن الاستعانة في التدريب الخارجي إما بمنظمات خاصة (سواء كانت مكاتب خاصة أو مؤسسة تدريب متخصصة) أو بالالتحاق ببرامج حكومية أي برامج تدريب تدعمها الدولة أو الجامعات¹.

1- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية، مصر، 2004، ص292.

خلاصة الفصل:

من خلال تفاصيل هذا الفصل والمتعلق بماهية التدريب يمكن القول بأنه تم التطرق إلى ستة عناصر أساسية تتمثل في مفهوم التدريب، أهمية التدريب، فوائد وأهداف التدريب، الخصائص والمؤشرات الداعية للتدريب، مبادئ التدريب، وأخيرا أنواع التدريب، حيث يتضح لنا أن عملية التدريب أصبحت ذات مكانة وأهمية بالغة ضمن مختلف العمليات والوظائف الإدارية الأخرى في المؤسسة، فتدريب العنصر البشري في المؤسسة على تحسين وزيادة قدراته المعرفية وتطوير مهارته والرقى بسلوكياته والاطلاع على التفاصيل الدقيقة لمكونات الوسائل التكنولوجية الحديثة ومواكبتها والتحكم في تقنياتها، كل هذه العناصر إذا إكتسبها الفرد العامل برغبة وكفاءة عالية من شأنه أن يساهم ويساعد المؤسسة على دراسة احتياجات البيئة الخارجية والمجتمع الإنساني على الخصوص والعمل على تلبيتها، وهذا يعتبر من الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة الحديثة والمنتظرة من تدريب وتكوين عنصرها البشري والذي سينعكس إيجابيا على الفرد والمؤسسة والمجتمع.

الفصل الثالث

عملية التدريب كنظام ومراحل تخطيطها

تمهيد

أولاً / تعريف نظام التدريب

ثانياً / خصائص نظام التدريب

ثالثاً / عناصر نظام التدريب

رابعاً / أشكال التكامل في نظام التدريب

خامساً / المراحل الأساسية لعملية التدريب

خلاصة الفصل

تمهيد:

يُعد التدريب من أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسات المعاصرة في تطوير وتنمية رأس مالها البشري، حيث يمكن اعتبار التدريب بمفهومه الحالي إطار عمل متكاملًا وخيارًا استراتيجيًا في نظام التنمية للعنصر البشري في المؤسسة، وهذا حتى يتسنى لها مسايرة ومواكبة كل التغيرات الهائلة والتي حصلت ولا زالت تحدث على مستوى المحيط الخارجي وعلى المستوى العالمي ويتوقع أن تزداد سرعة التغيرات في كافة المجالات خلال العقود القادمة من القرن الحالي، وهذا يعتبر تحديًا كبيرًا سوف تواجهه أغلب المؤسسات العالمية والعربية والجزائرية على الخصوص، ومن منطلق أن التدريب في التراث النظري يعتبر من الطرق المناسبة والملائمة لتحسين وتنمية القدرات المعرفية والسلوكية والمهارية لدى العمال والموظفين والمسؤولين فإنه بات من الضروري على المؤسسات أن تفكر بجدية وتخطط بطريقة إستراتيجية لتحضير نظام تدريب متكامل من كل جوانبه ومراحلته حتى يحقق الأهداف والغايات المنتظرة للفرد والمؤسسة والمجتمع على السواء باعتبار أن المؤسسة تمثل نظامًا مفتوحًا على البيئة الخارجية.

أولاً/ تعريف نظام التدريب

1.1/ تعريف النظام

يعرف النظام بأنه " الكل المنظم أو الوحدة المركبة التي تجمع و تربط بين أشياء أو أجزاء، تشكل مجموعها تركيباً كلياً موحداً".¹

أما الباحث " محمد سلمان الرياحنة " نقلاً عن مصادر بحثية أخرى فيرى بأن النظام يتمثل في:²

" تجمع لعناصر أو وحدات تتحدد في شكل أو آخر من أشكال التفاعل المنظم أو الاعتماد المتبادل"، كما يمكن تعريفه بأنه: " كيان متكامل يتكون من أجزاء وعناصر متداخلة، تقوم بوظائف بينها علاقات تبادلية من أجل أداء وظائف أو أنشطة حاصلتها النهائية بمثابة الناتج الذي يحققه النظام كله". وهناك من يعرفه بأنه: " الكل المركب من مجموعة من عناصر لها وظائف، وبينها علاقات شبكية تتم ضمن قوانين، وبذلك يؤدي الكل المركب في مجموعه نشاطاً هادفاً، وتكون له سمات مميزة، وعلاقات تبادلية مع النظم الأخرى، ويوجد في بعد مجالي وآخر زمني، ويكون مفتوحاً بحيث يسمح بدخول المعلومات أو الأفكار أو الموارد إليه. وتكون له حدود، كما له مدخلات ومخرجات". كما أن هناك من ينظر للنظام بأنه ذلك: " الكيان المتكامل الذي يتكون من أجزاء وعناصر متداخلة، تقوم بينها علاقات تبادلية من أجل أداء وظائف أو أنشطة حاصلتها النهائية بمثابة الناتج الذي يحقق النظام كله".

¹ - فؤاد الشيخ سالم وآخرون ، المفاهيم الإدارية الحديثة ، مركز الكتب، الأردن، ط5 ، 1995، ص55.

² - محمد سلمان الرياحنة، ورقة بعنوان "منحى النظم وتطبيقاته التربوية، وزارة التربية والتعليم"، مملكة البحرين، 2013 ص3. متوفر على الموقع الإلكتروني: <https://sharifyatim.files.wordpress.com>

وهناك من يرى بأن النظام هو: " مجموعة من الأنشطة والعمليات المؤسسة في شكل هيكلي، وهو من ابتكار الإنسان أنشأه من أجل الاستجابة لبعض الرغبات والحاجات الضرورية ".¹

من خلال التعريفات السابقة للنظام يرى الباحث بأنه يجب توفر مجموعة من الشروط حتى يتمكن النظام من تحقيق أهدافه الأساسية ويمكن إيجازها في ما يلي:

- تماسك و ترابط مجموعة من الأجزاء أو العناصر.
- وجود تفاعل بين هذه الأجزاء فيما بينها بطريقة منتظمة و متكاملة.
- يجب أن يكون لكل جزء من هذا النظام دور ووظيفة مكملة للوظائف الأخرى.
- ضرورة وجود مدخلات وعمليات ومخرجات تتمثل في النتائج المنتظرة.
- كل ما سبق يؤدي إلى تحقيق الأهداف المسطرة أو المرجوة من وجود وقيام النظام منذ البداية.

2.1/ تعريف نظام التدريب

مما سبق التطرق إليه حول تعريف النظام، يمكن إسقاط مصطلح النظام على التدريب ونحاول تقديم تعريفا إجرائيا لنظام التدريب على النحو التالي: " يقصد بنظام التدريب مجموعة من الخطوات والمراحل التي يتم إتباعها أو مجموعة من العناصر التي تعمل بطريقة متكاملة ومنسجمة، بحيث أن الأهداف التدريبية لا يمكن تحقيقها إلا من خلال تحديد الفئة المعنية من الموظفين وتحديد احتياجاتهم التدريبية وميزانية ومكان وتوقيت التدريب بالإضافة إلى ضبط وتحديد محتوى البرامج التدريبية والمدربين المشرفين على هذه العملية بحيث أي خلل يؤدي إلى صعوبة تحقيق الأهداف الجزئية والعامية للمؤسسة ".

¹ -J.orsoni , Gestion Stratigique , Edition Unibert,1990, p 70.

ثانياً/ خصائص نظام التدريب

للتدريب خصائص أساسية باعتباره نظاماً يجب أخذها في الحسبان ومراعاتها عند كل عملية وذلك من أجل ضمان فاعليتها وأهمها:¹

- أن التدريب نظام متكامل وهو نظام فرعي لنظام أشمل وأعم هو نظام تسيير الموارد البشرية، فمنطق النظم لا يستقيم في حالة الانعزال لأنشطة التدريب عن جهود تخطيط الموارد البشرية واختيارها.
- نظام التدريب متكامل ذاتياً، يعني أن كل مرحلة من مراحل التدريب ترتبط ارتباطاً وثيقاً بغيرها من المراحل، وإن الكفاءة الكلية للنظام تتوقف على كفاءة كل من مرحلة على حدة أولاً، ثم على مجموع كفاءات تلك المراحل في تفاعلها معها ثانياً.
- أن نظام التدريب متكامل من حيث النتائج التي يستهدفها، فالتدريب لا يستهدف فقط إحداث تغييرات سلوكية في المتدربين، بل يرمي أساساً إلى تحقيق نتائج سلوكية واقتصادية وإن تكامل هذه الأهداف السلوكية والاقتصادية ينبغي أن يتخذ أساساً لتقويم التدريب.
- إن جميع الأشياء تعمل وفق نظام معين، بمعنى أن العناصر التي تتشكل منها الأشياء تتفاعل وتتكامل معاً لتعطي نتيجة محددة، فهي تعمل وفق نظام. وهو المقصود بالنظام حيث:²

- يشتمل كل نظام على مدخلات (Input) هي عبارة عن مصادر النظام، ومخرجات (Output) هي عبارة عن نواتج (Products)، وتغذية راجعة (FeedBack): وتتمثل بالعلاقات الشبكية التي تجري داخل النظام ويتم من خلالها تحويل المدخلات إلى نواتج محددة.

¹ - حسين الدوري، الإعداد والتدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، مطبعة العاصمة القاهرة، 1976، ص 128. بتصرف.

² - محمد سلمان الرياحنة، المرجع السابق، ص 6.

- تكون النظم مغلقة أو مفتوحة، ويكون النظام المفتوح في حركة دينامية مستمرة مع البيئة نتيجة العلاقات التبادلية الشبكية بين عناصره وبين بقية النظم: النظم الأم والفرعية والموازية.
- يتصف النظام بالمرونة والقابلية للمراجعة والتعديل.
- وعلى هذا يجمع الباحثون على أن النظام عبارة عن كل منظم يجمع بين أجزاء تشكل في مجموعها تركيباً موحداً تنتظم عناصره في علاقات متبادلة، ولا يمكن عزل أحدها عن الآخر؛ فكل جزء يحتفظ بذاتيته وخصائصه، إلا أنه جزء من كل متكامل.

ثالثاً / عناصر نظام التدريب

يمثل التدريب في واقعه عملية مستمرة ومتكاملة تتضمن أجزاء وعناصر مختلفة يقوم كل منها بدور متميز، ولكن الفعالية النهائية للتدريب وكفاءته في تحقيق أهدافه تتوقف على مدى التكامل بين أجزائه وعناصره، فإذا أخذنا التدريب كنظام مفتوح فإنه يتكون من العناصر التالية:¹

1.3/ المدخلات: وتقسّم إلى ما يلي:

- 1.1.3/ مدخلات بشرية: وتتمثل في الأفراد العاملين في مؤسسة ما والتحقوا ببرنامج تدريبي معين بهدف إثراء معلوماتهم أو تطوير مهاراتهم أو تعديل سلوكهم واتجاهاتهم، كما تتمثل في المدربين والمحاضرين ومعاونيهم.
- 2.1.3/ مدخلات غير بشرية: وتتمثل في الأفراد العاملين في مؤسسة ما والتحقوا ببرنامج تدريبي معين بهدف إثراء معلوماتهم أو تطوير مهاراتهم أو تعديل سلوكهم واتجاهاتهم، كما تتمثل في المدربين والمحاضرين ومعاونيهم.

¹ هيثم عبد المجيد محمد وآخرون (إعداد: عمادة الجودة و التطوير)، دراسة تقييمية لأثر البرامج التدريبية في عمادة الجودة والتطوير، جامعة حائل ، المملكة العربية السعودية ، 2012/2013 ، ص ص 35- 36.

3.1.3/المعلومات والطرق والأساليب: ويدخل ضمنها الأفكار والنظريات التي يطرحها المدربون والمتدربون والأساليب والطرق التدريبية المستخدمة من التدريب، كما تشمل أيضا معلومات عن المؤسسة مثل هيكلها التنظيمي ومشكلاتها وأوضاعها المادية والأساليب الإدارية التي تمارس بها، وتشمل كذلك معلومات عامة عن البيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي تحيط بالتدريب.

2.3/العمليات: وتنقسم العمليات داخل نظام التدريب إلى ما يلي:

- عملية البحث وحصر الاحتياجات و تحديدها.
- عملية تحديد الأهداف.
- عملية تصميم البرنامج التدريبي.
- عملية تنفيذ البرنامج التدريبي.
- عملية التقويم و المتابعة.

3.3/المخرجات: تتمثل في كل ما ينتج عن نظام التدريب من نتائج تكون في شكل تحسين (أو عمد تحسين) في مستوى أداء الأفراد الذين تعرضوا للخبرات التدريبية أو نمو و تحسن في أنشطة المؤسسة، أو منفعة عامة تعود على المجتمع ككل.

4.3/التغذية الراجعة: وهي معلومات تصحيحية ترد من المخرجات إلى المدخلات أو العمليات وتقوم بعملية المراقبة للنشاط التدريبي.

رابعاً/ أشكال التكامل في نظام التدريب

يمكن توضيح أشكال التكامل في نظام التدريب على النحو التالي¹:

1.4/ التكامل في مدخلات التدريب: أي المكونات الأساسية التي يقوم عليها التدريب وهي:

- الأفراد المطلوب تدريبهم.
 - الخبرات والمعارف والمعلومات المطلوب إكسابها للمتدربين.
 - القائمين بالعمل التدريبي من مدربين ومسؤولين آخرين.
 - المشكلات التي تعاني منها المنظمة.
- 2.4/ التكامل في الأنشطة التدريبية: وهي الإجراءات التي تقوم بها إدارة التدريب من أجل

الأداء الأمثل للوظيفة التدريبية وتمثل هذه الأنشطة في ما يلي:

- توصيف وتحليل الأوضاع والأنماط التنظيمية والإدارية.
- توصيف وتحليل العمليات والإجراءات.
- توصيف وتحليل سلوك الأفراد وتقييم أدائهم.
- تحديد الاحتياجات التدريبية.
- تصميم البرامج التدريبية.
- تنفيذ البرامج التدريبية.
- متابعة وتقييم النشاط التدريبي.

¹- عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة 2005/2006، ص ص 59-60 (بتصرف). نقلا عن صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية (مدخل تطبيقي معاصر)، دار الجامعية، إسكندرية، مصر، 2004، ص ص 213-217.

3.4/ التكامل في نتائج التدريب: حيث ينبغي أن يتوفر قدر كاف من التكامل والتوازن بين

هذه النتائج وهي:

- النتائج الاقتصادية المتمثلة في انخفاض النفقات وتحسين النتائج وخفض الوقت اللازم للأداء العمل.

- النتائج السلوكية المتمثلة في السلوك الجديد للمتدربين وعلاقتهم الإنسانية أفضل وأقبلهم وتحمسهم للعمل.

- النتائج البشرية والتي تتمثل في إعداد متزايدة من العاملين الذين تتوافر لديهم معلومات أو خبرات وقدرات معينة تعتبرها الإدارة لازمة لأداء عمليات وواجبات محددة.

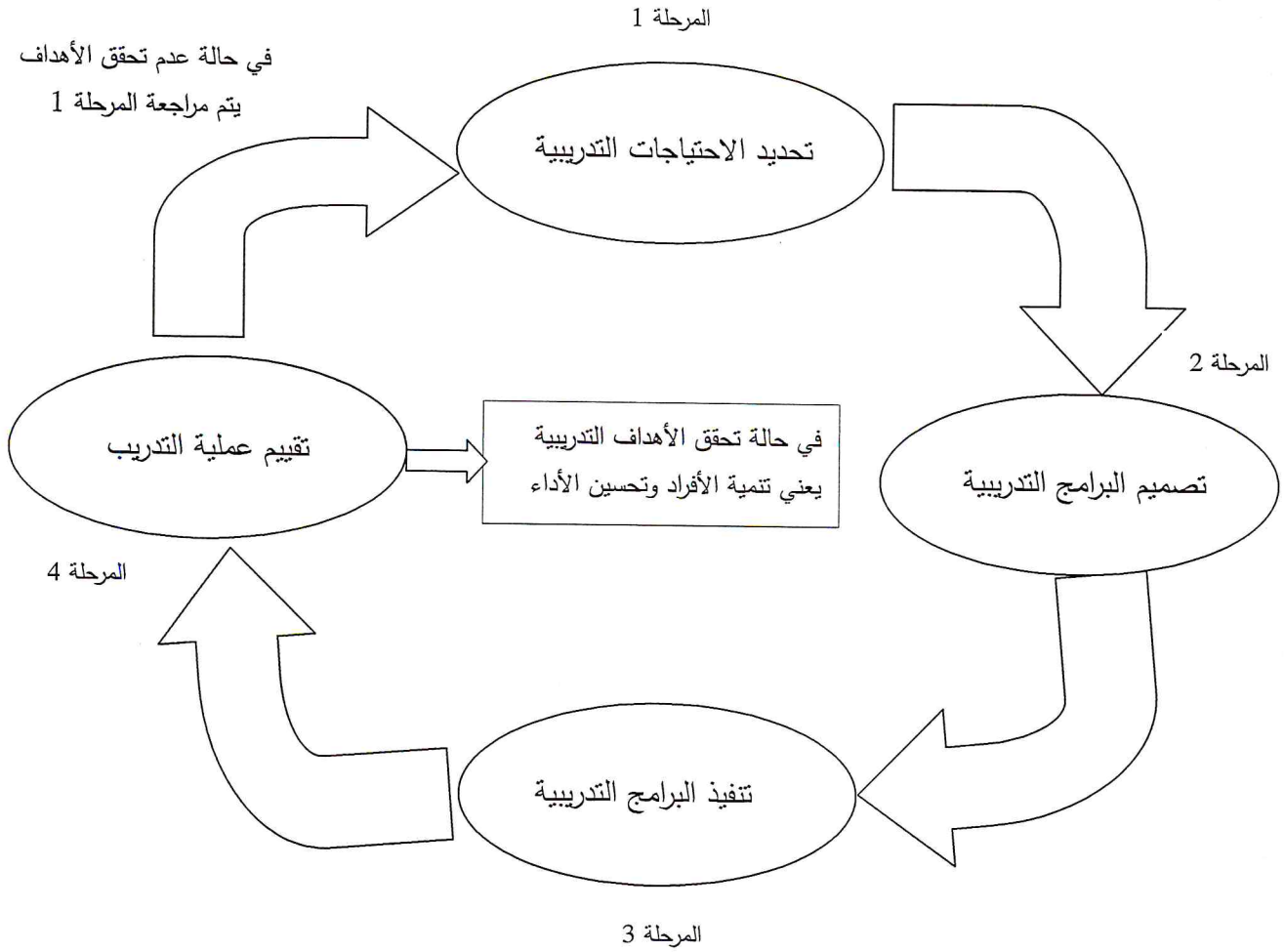
يفهم من هذا أن التدريب نظام متكامل بدءاً من المدخلات إلى الأنشطة والعمليات التي تعمل على تحويلها إلى مخرجات أو نتائج نهائية يمكن اعتبارها كثرة للمجهودات والعمل المستمر والمتكامل بين كل المراحل، أي كل مرحلة لاحقة لا يمكن القيام بها وإنجازها إلا بعد الانتهاء من المرحلة السابقة. ففي عملية التدريب مثلاً لا يمكن الانطلاق الفعلي في الدورة التدريبية إلا بعد تحديد جوانب القصور والعجز في أداء للأفراد العاملين (معنى تحديد الأفراد المعنيين بالتدريب)، ثم تحديد مكان التدريب والمدربين وميزانية التدريب ومدة التدريب، وبعد الانتهاء من التدريب يجب التقييم الدقيق لهذه العملية والخصوص تقييم المتدربين (المخرجات) بصفاتهم جوهر العملية التي تؤدي في حالة النجاح إلى تحسين أدائهم وأداء مؤسساتهم.

خامسا/ المراحل الأساسية لعملية التدريب

لعملية تدريب العاملين في مختلف المستويات الإدارية مكانة وأهمية كبيرة، خاصة بعد النصف الثاني من القرن الماضي وبداية القرن الحالي، وبعد إدخال مختلف التقنيات التكنولوجية الحديثة، فقد تم استحداث بعض الطرق الجديدة في التدريب عن طريق هذه الوسائل، وكذا ظهور التعلم والتدريب عن بعد...، وبما أن وظيفة الموارد البشرية أصبحت عاملا رئيسيا في تحقيق التقدم والتميز فقد بات التدريب نشاطا استراتيجيا يهدف إلى تحقيق أهداف الموارد البشرية المعلنة التي تتمثل في الإنتاجية ونوعية الخدمات، وهو اللبنة الأساسية في تحقيق التنمية والتطوير على مستوى المؤسسة، ويتضمن التدريب عموما الأنشطة والمراحل الآتية:

- تحديد الاحتياجات التدريبية.
 - وضع وتصميم البرامج التدريبية.
 - تنفيذ البرامج التدريبية.
 - تقييم نتائج عملية التدريب.
- والشكل رقم (16) يبين هذه المراحل وكيفية اعتمادها على بعضها البعض بطريقة منسجمة ومتكاملة.

شكل رقم (16) : نموذج يبين النظام المتكامل للمراحل التدريبية



المصدر: من إعداد الباحث.

الشكل السابق يبين لنا مختلف المراحل المتبعة في عملية التدريب مرتبة و متسلسلة ومتكاملة، بحيث نجد أن كل مرحلة بدورها تتكون من مجموعة من العناصر والأجزاء وسوف نحاول التطرق في هذا العنصر من الدراسة بالتفصيل إلى هذه المراحل ومكوناتها.

1.5/ مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية

تعتبر مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية أول محطة أساسية وذات أهمية بالغة يجب أن تأخذ بجدية كبيرة ودقة عالية خاصة من حيث الفئات العمالية المعنية بالتدريب وكذا أوجه القصور في تنفيذ مهامهم و واجباتهم.

ونظرا لكون عملية تحديد الاحتياجات التدريبية ليس عملا سهلا كما يظن البعض فهو عمل مسحي منظم يكون في العادة عبارة عن جهد تعاوني جماعي تضطلع به كافة أجهزة المنظمة بغية معاينة وفحص الفجوة ما بين أهداف محددة ووضع قائم فعلا، ويكون هذا الجهد في صورة برنامج منظم أساسه وغرضه تحديد الاحتياجات التدريبية للمتدربين والتي تتبع من احتياجاتهم الفعلي في الجوانب التي يشعرون بنقص في معرفتهم أو إتقانهم لها. فانه قد يشترك في تحديدها عدد من الجهات ذات العلاقة وفقا لمستوى وموقع المتدربين المستهدفين، وتبعا للهدف العام المراد تحقيقه.¹

1.1.5/ مفهوم تحديد الاحتياجات التدريبية

تعرف الاحتياجات التدريبية بأنها: " جوانب النقص التي قد يتسم بها أداء العاملين في منظمة ما، لأي سبب من الأسباب والتي يجب أن تتضمنها برامج التدريب المقدمة إلى هؤلاء العاملين بما يعمل على تحسين هذا الأداء ".²

وهناك من يعرفها أيضا بأنها تتمثل في: " مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في الفرد والمتعلقة بمعارفه، ومهاراته، وخبراته، وسلوكه، واتجاهاته لجعله لائقاً لشغل وظيفة

¹ - كمال يونس، مداخلة بعنوان تحديد الاحتياجات التدريبية، المؤتمر العربي الأول للتدريب وتنمية الموارد البشرية- رؤية مستقبلية، عمان ، الأردن ، 27 / 28 / 29 جوان 2006 ، ص4.

² - حمدي عبد العزيز الصباغ: برنامج لتدريب معلمي العلوم بالمرحلة الثانوية العامة في ضوء احتياجاتهم التدريبية. مجلة كلية التربية جامعة عين شمس، العدد 18 ، الجزء الثالث، القاهرة، 1994، ص 147.

أعلى، أو لأداء اختصاصات وواجبات وظيفته الحالية بكفاءة عالية".¹

كما يعرفها البعض الآخر بأنها: " جوانب النقص التي قد يتسم بها أداء العاملين في منظمة ما لأي سبب من الأسباب، والتي يجب أن تتضمنها برامج التدريب المقدمة إلى هؤلاء العاملين بما يعمل على تحسين هذا الأداء".²

أما "عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ" فيعرفان الحاجة التدريبية بأنها تمثل: " وجود تناقض أو اختلاف حالي أو مستقبلي بين وضع قائم و بين وضع مرغوب فيه في أداء منظمة أو وظيفة أو أفراد في أي من المعارف أو المهارات أو الاتجاهات أو في هذه النواحي جميعا".³

وهناك من يعرف الاحتياجات التدريبية بأنها: " مجموعة التغيرات والتطويرات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين ومهاراتهم وسلوكهم لرفع كفاءتهم بناء على احتياجات لأزمة وظاهرة يتطلبها العمل لتحقيق هدف معين، وللتغلب على المشاكل التي تعترض سير العمل في المنظمة وبالتالي تعرقل تنفيذ السياسة العامة في مجالات الإنتاج والخدمات".⁴

يمكن لنا أن نستنتج أن مفهوم تحديد الاحتياجات التدريبية يستند إلى الفجوة بين مستوى الأداء الحالي ومستوى الأداء المستهدف للفرد، وهذا يعني أنه حتى نتمكن من تحديد الاحتياجات التدريبية للفرد (العامل) لابد من معرفة مستوى أدائه الحالي وتحديد مستوى الأداء المطلوب بلوغه أو تحقيقه ، أي بمعنى:

* القصور في الأداء الحالي = الأداء المرغوب أو المطلوب - الأداء الفعلي

¹ - عبد الكريم درويش ، ليلي تكلا، أصول الإدارة العامة، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، 1980، ص603.

² - محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية ، دار المعزز للنشر والتوزيع ، ط1 ، الأردن ، 2014 ، ص107.

³ - عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين - منحنى نظمي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص317.

⁴ - محمد جمال برعي، التدريب والتنمية، القاهرة، عالم الكتب، 1973 ، ص149

حيث يؤكد أحد الباحثين أن فاعلية التدريب تتوقف على: " تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال معرفة مستوى الأداء الحالي ومستوى الأداء المطلوب وتحديد السياسات التدريبية ورسم البرامج لتحقيق هذه السياسات"¹.

2.1.5/ العناصر الأساسية للاحتياجات التدريبية

مما سبق ومن خلال آراء بعض الباحثين يمكن القول أن العناصر الأساسية للاحتياجات التدريبية تتمثل في ما يلي:

- **المعلومات:** ونعني بها الحصول على معارف وأفكار جديدة مع فهمها واستيعابها إلى الحد الذي يستطيع عنده الفرد أن يعبر عن هذه المعرفة شفاهة أو كتابة أو الاستفادة منها عملياً مثل معرفة واستيعاب معلومات متعلقة بموضوع معين بحيث يؤدي تعلمها إلى تحسين أداء الفرد.²

- **المهارات:** وتعني اكتساب الفرد القدرة على استخدام وسائل جديدة بطريقة فعالة، واستخدام نفس الوسائل بطريقة أكثر كفاءة، و يلزم الحصول عليها توفر عاملين رئيسيين هما الممارسة والتفاعل الصحيح في الموقف التدريبي.³

- **السلوك:** ويقصد به اكتساب نزعات للتصرف نحو الأشياء أو الأشخاص أو المواقف بطريقة جديدة، وبمعنى آخر تكوين مسلك ذهني أو عادة فكرية إيجابية تجاهها وهذا يتطلب محو قيم واتجاهات قديمة قبل تثبيت هذه الاتجاهات الجديدة، وهنا لا تكفي المعرفة وحدها بل يمكن أن تتحقق متى بنيت العملية التدريبية على درجة كبيرة من المشاركة الإيجابية من

¹ - السيد عليوة، تحديد الاحتياجات التدريبية، سلسلة تنمية المهارات، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، د ط، 2001، ص 23.

² - هدى أحمد صادق ، تحديد الاحتياجات التدريبية في القطاع الحكومي، المجلة العربية للتدريب، المجلد الخاص 104، الرياض، السعودية، 1993 ، ص 15.

³ - بسمة اللوزي، أساليب التعرف على الاحتياجات التدريبية ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، دمشق، 1982، ص 4.

جانب المتدربين، وكل زيادة في المعرفة لا يصحبها تغير في الاتجاهات تعتبر تغيراً توقيف عند حد المعرفة وبالتالي يكون هناك انفصال بين ما يقوله الفرد وما يفعله.¹

وحسب الأستاذ عبد الفتاح بوخمخم فتحدد الاحتياجات التدريبية في المؤسسة يتم وفق المستويات الإدارية والمسار المهني للموظف، والجدولان (19 و 20) يشيران إلى ذلك.

جدول رقم (19) يوضح احتياجات التدريب لفئة الإطار في المؤسسة

فئات الإطار	احتياجات التدريب
إطارات دنيا	<ul style="list-style-type: none"> - مهارات التوجيه - مهارات تحفيز المرؤوسين - كيفية إعداد وتنفيذ البرامج - كيفية التخطيط والرقابة - كيفية الاتصال مع الرئيس - كيفية التعامل مع الإدارة العليا
إطارات وسطى	<ul style="list-style-type: none"> - معارف معمقة في وظائف التسيير - معرفة المصالح الأخرى في المؤسسة
إطارات عليا	<ul style="list-style-type: none"> - معرفة معمقة لوظائف ومصالح المؤسسة - التخطيط الاستراتيجي

المصدر: عبد الفتاح بوخمخم، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة قسنطينة، 2001، ص 110.

يوضح هذا الجدول الاحتياجات التدريبية الرئيسية المتعلقة بفئات الإطار في المؤسسة سواء في المستوى الإداري الأسفل أو المتوسط أو الأعلى، حيث كل مستوى له مجموعة من الاحتياجات وفقاً للمهام الموكولة لهم والمكلفين بها، فمثلاً يحتاج الموظف في

¹ - هدى أحمد صادق ، المرجع السابق ، ص 16.

السلم الإداري الأدنى إلى برامج تدريبية تتعلق بكيفية تنفيذ الواجبات المهنية و طرق الاتصال المناسبة مع كافة الأطراف الداخلية والخارجية ... بينما يحتاج موظفي الإدارة العليا (الإطارات) إلى دورات تدريبية تتضمن برامج تركز على أساليب التسيير والإشراف والقيادة وتحليل الوظائف والأفراد وتحديد مستويات الأداء وطرق معالجة المشاكل المهنية وتسيير الخلافات و الصراعات بين المرؤوسين...

أما الجدول رقم (20) فهو يتضمن العلاقة الموجودة بين المراحل المهنية للعاملين وما يقابلها من احتياجات تدريبية.

جدول رقم (20) يوضح احتياجات التدريب للأفراد في المراحل المختلفة للحياة المهنية

احتياجات التدريب	مراحل الحياة المهنية
<ul style="list-style-type: none"> - تنمية طرق العمل - تنمية الأساليب التي تساعد الفرد على ابتكار - تكليف الفرد بوظائف مساعدة 	بداية الحياة المهنية
<ul style="list-style-type: none"> - تنمية قدرات عمل أكثر شمولية - تنمية المؤهلات لتدريب المرؤوسين - التدوير الوظيفي لتنمية تقنيات عمل جديدة - معرفة أكثر بسياسات المؤسسة 	منتصف الحياة المهنية
<ul style="list-style-type: none"> - تكليف الفرد لتولي مناصب عمل استشارية 	المرحلة الأخيرة من الحياة المهنية

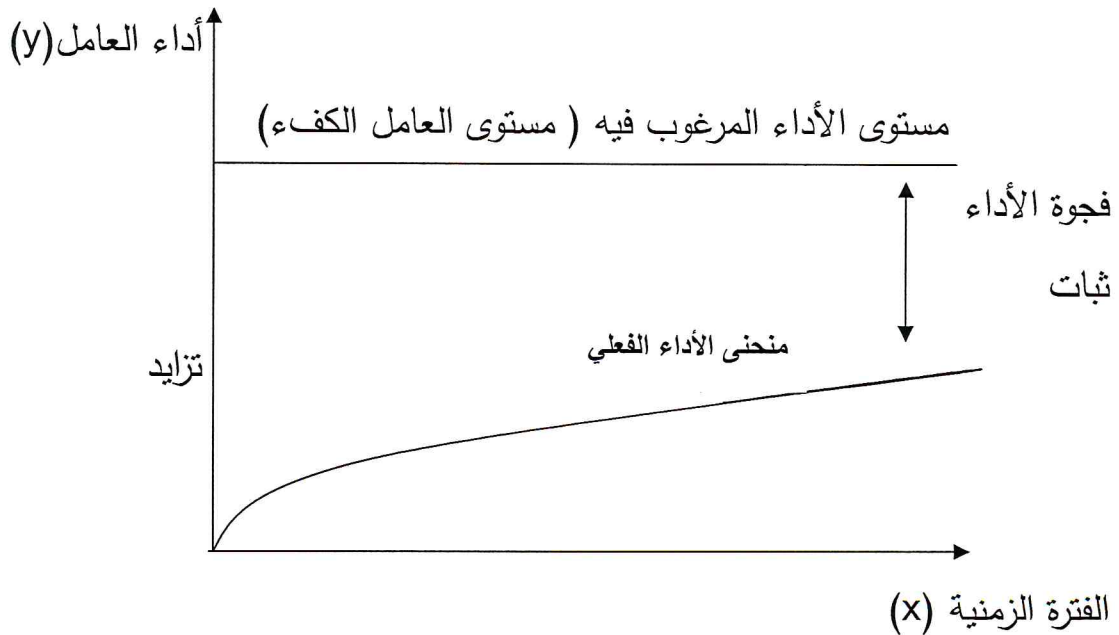
المصدر: عبد الفتاح بوخمخ، المرجع السابق، ص 110.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أنه من أجل تحديد الحاجة التدريبية للموظفين ينبغي على القائمين على شؤون المؤسسة (الرؤساء ومساعدتهم) معرفة وتصنيف مراحل الحياة المهنية للعنصر البشري الناشط بالمؤسسة وذلك بتحديد فترات زمنية متسلسلة محسوبة بعدد السنوات، كمثل على ذلك يمكن تحديد ثلاثة (03) مراحل مهنية رئيسية لتصنيف الموظفين

تمتد الأولى من السنة الأولى للتوظيف إلى عشرة (10) سنوات، وتمتد المرحلة الثانية من إحدى عشر (11) سنة إلى عشرون (20) سنة، بينما تمتد الفترة الأخيرة من (21) الواحد والعشرون سنة إلى نهاية المسار المهني، في هذه المرحلة الأخيرة يكون الموظف قد اكتسب مجموعة من الخبرات والتجربة التي تأهله للقيام بمهامه بتركيز ودقة وكفاءة عالية إلا أنه يجب أن تبرمج له من حين لآخر دورات تتعلق بتجديد المعلومات وتعميقها وإسناد له مهام استشارية ومهام أخرى تتضمن تسيير الموارد البشرية والمادية وتقنيات التفاوض وتمثيل المؤسسة في المحيط الخارجي...

وفي هذا السياق وحسب بعض الباحثين النقص المسجل في الأداء (فجوة الأداء) يمثل الحاجة للتدريب، بمعنى يجب البحث عن الطرق المناسبة للوصول إلى الأداء المرغوب عن طريق تحديد مستوى الأداء الحالي أو الفعلي، ومن ثم إخضاع هؤلاء الموظفين لعملية التدريب المناسبة وفي الوقت المناسب من أجل تقليص تلك الفجوة قدر الإمكان والشكل رقم (17) يبين ذلك:

شكل رقم (17) : يوضح نموذج الفجوة التدريبية



المصدر: مدحت محمد أبو النصر، المرجع السابق، ص 140، بتصرف.

يبين الشكل أعلاه الفارق بين الأداء الفعلي للعامل العادي (العمال العاديين) وبين مستوى الأداء المطلوب (المستهدف) والذي يمثله العامل النموذج أو الكفاء أو القدوة في العمل، من حيث مدة الانجاز والجهد المبذول وطريقة الأداء والفعالية اللازمة، هذا الفارق بين المستويين يسمى " الفجوة التدريبية " أو " النقص في الأداء " والذي يجب معالجته في الوقت المناسب وبالطرق المناسبة من طرف الأشخاص المناسبين (أساتذة متخصصين خبراء في نفس المجال، مدربين ذوي كفاءة، موظفين وعمال قدامى...) وهذا من أجل سد ذلك النقص أو العجز المسجل في الأداء.

3.1.5/ الأسباب الداعية لتدريب الموظفين:

هناك مجموع من الأسباب والدوافع التي تفرض على المؤسسة اللجوء إلى تنظيم دورات تدريبية مدروسة ومخططة للموظفين الذين تلاحظ عليهم بعض النقائص والقصور في الأداء، وفي هذا الشأن ترى " كونروي"¹ أن الاحتياجات التدريبية للعاملين تعود للأسباب و الدوافع التالية:

- المهام والأنشطة التي تواجه العاملين يوميا في العمل، وتتطلب منهم الاستخدام الأمثل لمعلوماتهم ومهاراتهم عند كل موقف.
- تحقيق مقاييس الأداء الشخصي، سرعة الاستجابة للاحتياجات الشخصية والرغبة في التغيير، أو رغبة الأشخاص و تطلعهم للترقي إلى مناصب أعلى في العمل.
- سرعة التغيير الاجتماعي والتكنولوجي وعدم القدرة على مسايرته، بالإضافة إلى تأثيراته على العاملين.

¹ - ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2007، ص ص

ويضيف أحد الباحثين بأن الحاجة إلى تدريب الموظفين تظهر نتيجة عدة أسباب أهمها:¹

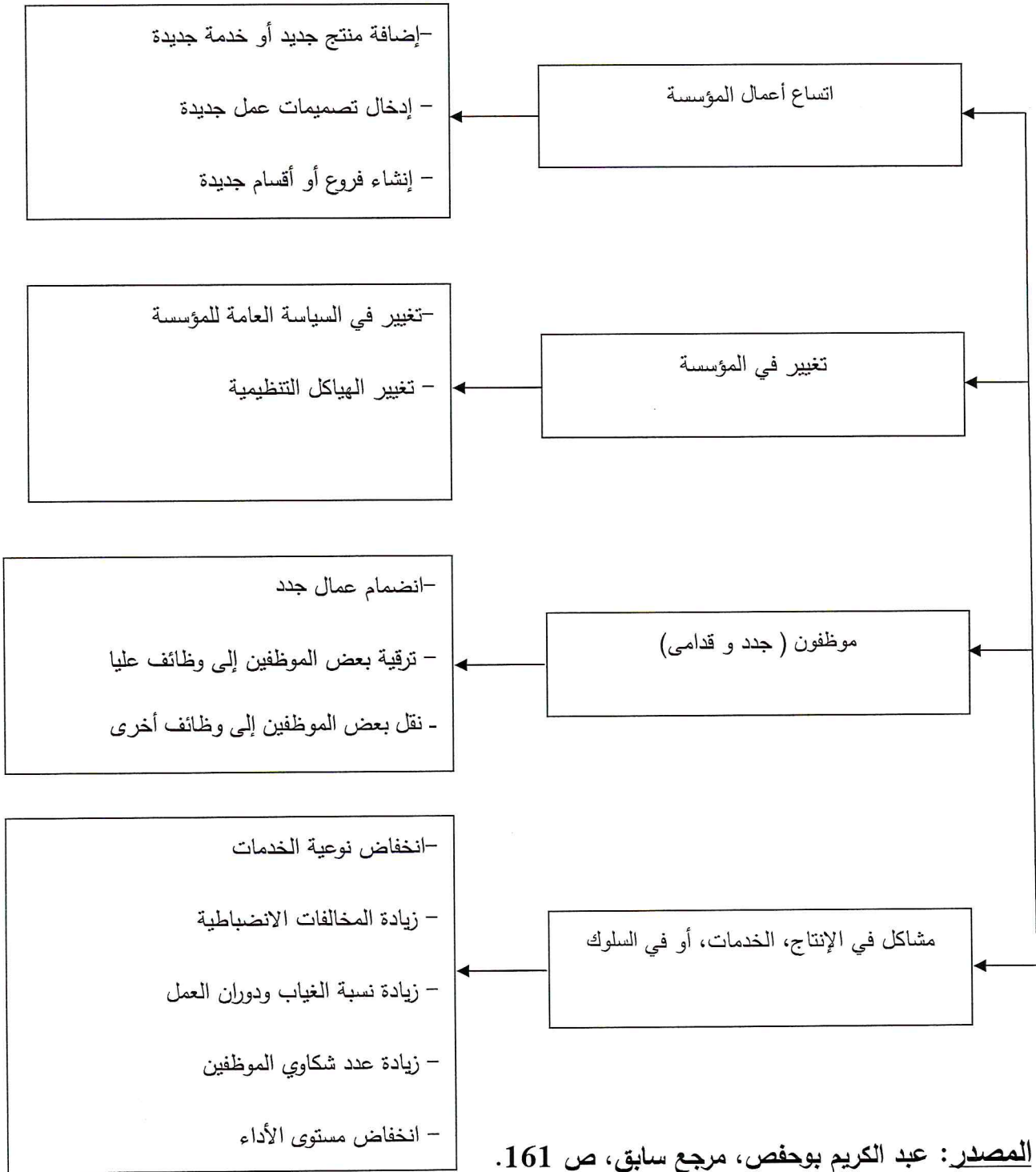
- وجود قصور معين في الأداء، أو تغيير ظروف أداء الوظائف أو الوسائل المستخدمة في تنفيذها، أو إحداث وظائف جديدة.

- عندما ترغب الإدارة زيادة معارف ومهارات بعض الأفراد لإيصالهم إلى المستوى المرغوب فيه، أو عندما تقرر الإدارة تعيين أفراد جدد أو نقل أو ترقية أفراد آخرين.

والشكل التالي يوضح أهم الأسباب و المؤشرات التي تستدعي تدريب العمال أو الموظفين.

¹ - عبد الوهاب برحال، دور وأهمية تنمية الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد تطبيقي وتسيير المنظمات، جامعة خنشلة، الجزائر، 2011، ص45.

شكل رقم (18) يوضح الأساليب والمؤشرات الداعية إلى تدريب العاملين



يبين الشكل السابق الأسباب والدوافع المختلفة التي تدفع وتجعل المؤسسة إلى المبادرة لتنظيم دورات تدريبية لعمالها وموظفيها، وهذه الأسباب تعتبر من المؤشرات الدالة والمساعدة على تحديد الاحتياجات التدريبية.

4.1.5/ أهم الطرق لجمع المعلومات لأغراض تحديد الاحتياجات التدريبية

1.4.1.5/ أهم الطرق لجمع المعلومات

يمكن إيجاز هذه الطرق على النحو الآتي:¹

- 1- **المقابلة:** تمثل مواجهة شخصية بين خبير التدريب والمتدربين المحتملين ، بهدف التعرف على احتياجاتهم التدريبية، وعند إجراء المقابلة لا بد من مراجعة الأسئلة للتأكد من أنها تستجيب لهدفها، وأن يستمع المقابل بعناية للمتدربين ولا يذهب إلى استنتاج الإجابات. ومن مزايا المقابلة أنها تعطي للمتدربين فرصة كافية لإبداء الآراء و تقديم الاقتراحات، إلا أن للمقابلة تتمثل في أنها تتطلب وقتاً طويلاً ، وقد تؤدي إلى نتائج يصعب تطبيقها، ويمكن أن تنمي الإحساس لدى بعض المتدربين بالحرَج و أنهم في مأزق يهدد مستقبله الوظيفي.
- 2- **الاستبيان:** يمثل استمارة تتضمن عدداً من الأسئلة مطلوب الإجابة عنها، ويضعها خبير التدريب بهدف التعرف على الاحتياجات التدريبية، وهناك شروط لا بد من مراعاتها عند تصميم الاستبيان منها: أن تكون الأسئلة واضحة لا لبس فيها، وأن لا تكون الأسئلة معقدة ترهق المتدرب عند الإجابة عنها، وأن تكون موضوعية بحيث تلبى الغرض الذي جاءت من أجله، ومن مزايا الاستبيان أنه يمكن أن يصل إلى أكبر عدد ممكن من الأفراد في وقت قصير، وأنه قليل التكاليف، وأنه يقدم بيانات مركزة وواضحة، ولكن من عيوبه ضعف قدرته في الوصول على أسباب المشكلات ووضع الحلول الممكنة.

¹ - أبو شيخة نادر ، إدارة الموارد البشرية ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان، 2000، ص 270.

3- الاختبارات: قد تكون الاختبارات شفوية وقد تكون تحريرية يلجأ إليها خبراء التدريب، بهدف التوصل إلى الاحتياجات التدريبية للعاملين، وتستخدم الاختبارات كوسيلة لتحديد وتشخيص أوجه القصور في الأداء، غير أنها تعطي مؤشرات عامة لا نهائية في تقييم أداء الفرد للعمل أو احتياجاته التدريبية.

4- تحليل المشكلات: تستهدف هذه الطريقة معرفة السبب الحقيقي للمشكلة، بهدف أن يأتي التدريب لعلاجها ومن مزايا هذه الطريقة أنها تزيد من مستوى التفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين، وتعطي هذه الطريقة النتائج نفسها التي تعطيها المقابلة.

5- تقييم الأداء: يعطي تقييم الأداء مؤشرا واضحا عن الواجبات التي لم تنجز وأسباب عدم انجازها، كما تبين نتيجة التقييم مدى حاجة العاملين للتدريب فهو وإن كان يقدم معلومات دقيقة عن واجبات ومسؤوليات الوظائف وأنواع التدريب الذي يحتاج إليه شاغلوها، فإنه يستنفذ وقتا طويلا.

6- دراسة التقارير والسجلات: تبين دراسة التقارير والسجلات نقاط الضعف التي يمكن علاجها بالتدريب، وتتميز هذه الطريقة بأنها تظهر مشكلات الأداء لكنها لا تكشف عن أسباب هذه المشكلات، ولا تتسم بالموضوعية، مما يصعب الاعتماد عليها وحدها في تحديد الاحتياجات التدريبية.

مما سبق يتضح أن طرق جمع المعلومات عديدة و متنوعة وحاولنا التركيز على أهمها والأكثر استخداما من طرف خبراء التدريب أو القائمين عليه، إلا أنه لا يمكن الجزم بأن الطريقة الواحدة كافية للمساعدة على التعرف واكتشاف الاحتياجات التدريبية الحقيقية للمدربين والمؤسسة، وعليه يستحسن أن يتم الاعتماد على أكثر من طريقة للوصول للمبتغى أو الهدف.

2.4.1.5/ أهم الطرق المساعدة في تحديد الاحتياجات التدريبية

يتفق الكثير من الباحثين والكتاب في هذا الشأن أن طرق تحديد الاحتياجات التدريبية تتمثل في تحليل المنظمة وتحليل العمليات وأخيراً تحليل الفرد العامل، وسوف نحاول التطرق بالشرح إلى هذه الطرق فيما يلي:

- تحليل التنظيم (المنظمة)

ويُقصد به دراسة الأوضاع والأنماط التنظيمية والإدارية لتحديد المواقع داخل التنظيم والتي يكون فيها التدريب في منظمة ما، وتحديد نوع التدريب الذي يلزمها، وذلك تحقيقاً للأغراض الأساسية التالية:¹

- توصيف الأعمال والإجراءات والتقسيمات التنظيمية، وبيان ما يترتب عليها من إنجازات وما تستفيد منه مواد وإمكانيات.

- تشخيص الأوضاع التنظيمية وتحديد مواطن القوة أو الضعف في التنظيم والتي يترتب عليها ارتفاع تكلفة الأداء أو انخفاضه.

- تصميم التعديلات والتغيرات الواجب إدخالها على التنظيم القائم تمكيناً لمزيد من الكفاءة في الأداء.

أما المركز القومي للدراسات القضائية فيرى بان تحليل المؤسسة أو التنظيم يركز على:²

- أهداف المنظمة أو الهيئة أو المؤسسة ومواردها وأساليب العمل فيها.

- تحليل الهيكل التنظيمي وسياسات المؤسسة التدريبية والقوانين والأنظمة والتعليمات المتعلقة بالتدريب من حيث وضع التدريب الحالي في كل قسم من أقسام المؤسسة التدريبية

¹ - أسماء بنت محمد بن عبد الله الكريمي العمري، الحاجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية، 2010 ص 40.

² - المركز القومي للدراسات القضائية، استخدام الوسائل الحديثة في قياس الاحتياجات التدريبية، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر 24 لمدراء المعاهد القضائية، جامعة الدول العربية، مصر، 2016.

وهنا تجري دراسة فعاليات التدريب وأنواعه، والمشكلات التدريبية، والمواد المتاحة، والاحتياجات التدريبية المستقبلية، وما يتصل بذلك من قضايا.

- دراسة وتحليل القوى العاملة، تحليل مؤشرات العمل، تحليل المناخ التنظيمي.

فمن الضروري أن يعمل القائمين على التدريب على دراسة نتائج بعض المعلومات والتحريات التفاعلية والمستقبلية، وقد تطورت المزيد من التحليلات لضمان أن التدريب الذي سوف يقدم وثيق الصلة بالموضوعات والاحتياجات وذلك لتجنب مشكلة التكرار والإسهاب بلا معنى لأنه قد يكون هذا الإسهاب يؤدي إلى تكاليف عالية وعائد منخفض.

- تحليل العمليات (الوظائف)

يهدف ذلك إلى دراسة الوظائف والأعمال المختلفة التي يقوم بها أفراد التنظيم وتركز على المهمة (الوظيفة) أو العمل، وتتضمن كذلك ما يجب أن يؤديه الموظف والسلوك الذي يجب أن يتحلى به حتى يتمكن من تأدية العمل بطريقة فعالة.¹

وطرق تحليل العمل أو العمليات كثيرة إلا أنه يمكن تقسيم المعلومات والبيانات المطلوبة للتحليل إلى ثلاثة أنواع:

- معلومات تتعلق بواجبات ومهام الوظيفة.

- معلومات تتعلق بالمسؤوليات المترتبة على شاغل الوظيفة حتى يتمكن من أدائها.

- معلومات تتعلق بالمهارات والمعرفة الضرورية لإنجاز هذه المهمات بشكل كاف ومرضي.²

¹- أسماء بنت محمد بن عبد الله الكريمي العمري، المرجع السابق، ص41.

²- محمد عبد الفتاح ياغي، دور توصيف الوظائف في تحديد الاحتياجات التدريبية ، معهد الإدارة العامة، الرياض

السعودية، (1403 هـ) 1982، ص310.

- تحليل الفرد العامل

ويقصد بتحليل الفرد قياس أداء الفرد في وظيفته الحالية وقدرته في المستقبل وتحديد المهارات والمعارف والاتجاهات والأفكار التي تلزمه لأداء وظيفته الحالية ولأداء وظائف أخرى مستقبلية.

ويتضمن تحليل الفرد أيضاً الوظيفة التي تشمل الحقائق والبيانات التي تتعلق بالمؤهلات العلمية لشاغل الوظيفة وخبراته العلمية والعملية والقدرات والمهارات الخاصة والتدريب وغير ذلك من مطالب تحتمها طبيعة العمل وظروفه ومسؤولياته التي تمثل وصفاً دقيقاً وصحيحاً للوظيفة الموصوفة بالإضافة إلى المتطلبات الفكرية مثل (المبادرة ، الإبداع البراعة، الاجتهاد، والتقدير، المقدرة على التحليل) والنباهة الذهنية مثل (مقدار اليقظة والتركيز الفكري)، والمتطلبات المتعلقة بالجهد الجسدي والمهارات والمسؤوليات البدنية والمزايا الشخصية مثل (الاندفاع، و الاستقرار العاطفي، ضبط الأعصاب) وبعض هذه المزايا قد تكون مهمة لبعض الوظائف وظروف العمل.¹

إن عملية تحليل الفرد تعتبر من أهم الطرق المستخدمة في تحديد الاحتياجات التدريبية إذ أنه المدخل الاستراتيجي الذي لا بد من الاعتناء به لما له من أهمية قصوى في النمو الاقتصادي والاجتماعي للمؤسسة وأن هذا التحليل يجب أن يعتمد ويستند إلى أسس موضوعية وبالتالي يجب النظر بعين الاعتبار إلى العناصر التالية للفرد: المستوى التعليمي المستوى التدريبي، مدة الخبرة، المستوى الوظيفي، نوعية الأعمال والأنشطة التي مارسها طوال حياته الوظيفية، سلوكه الوظيفي، دوافعه و ميوله، تطلعاته وآماله ورغباته.

¹ - أسماء بنت محمد بن عبد الله الكريمي العمري ، المرجع السابق ، ص42.

وفي نفس السياق نجد " أحمد صقر عاشور " يرى بأنه توجد مجموعة من المؤشرات التي تحدد حاجة الأفراد للتدريب، إذ يعتبر هذه الخطوة من أدق خطوات تحديد احتياجات التدريب، ففيها يتم تحديد الأفراد الذين يحتاجون إلى تنمية قدراتهم بالتدريب، وفيها أيضا يتم قياس استعدادات الأفراد وقدراتهم الحالية في مجال القدرات المطلوبة للعمل، وبمقارنة مستويات الأداء الحالي بالقدرات والاستعدادات في مختلف مهام العمل يمكن تحديد:¹

- جوانب الأداء التي يشوبها قصور، لكن الفرد يملك القدرات اللازمة لها، عندئذ لا تكون هناك حاجة إلى التدريب، وينبغي توجيه الدراسة نحو الجوانب الدافعية للفرد، أو بحث ظروف العمل، والعوامل الخارجية المحددة للأداء.

- جوانب الأداء التي يشوبها قصور، ولا يملك الفرد القدرات (المهارات أو المعلومات) اللازمة لها، كما لا يملك الاستعدادات التي تمكنه من اكتساب هذه القدرات، في هذه الحالة لا يمكن علاج الأمر بتدريب الفرد حيث لا يملك الاستعدادات اللازمة لذلك.

- جوانب الأداء التي يشوبها قصور، ولا يملك الفرد القدرات اللازمة لها، لكنه يملك الاستعدادات التي تمكنه من اكتساب تلك القدرات، عندئذ فقط تكون هناك جدوى من التدريب، حيث تشير الاستعدادات إلى إمكانية تنمية قدرات الفرد اللازمة لرفع مستوى الأداء.

كل هذه العناصر والعوامل تشكل إلى حد كبير الاحتياجات التدريبية على مستوى الفرد ومن ثم فإن محصلة الاحتياجات التدريبية على مستوى جميع أفراد قوة العمل بالمؤسسة تعني الوصول إلى خطة متكاملة للتدريب ثم إعدادها في ظل رؤيا واضحة المعالم وذلك في ضوء الدراسة الميدانية التي تمت على مستوى الفرد، وإن ظهور الاحتياجات التدريبية على مستوى الأفراد يعطي دلالات قاطعة على أن هناك قصورا ونقصاً معيناً في الأفراد محل

¹ - أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة (الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي)، دار النهضة العربية، بيروت،

البحث، الأمر الذي يستلزم معه إعدادا وتدريباً مناسباً يتناسب مع نوعية الأنشطة والأعمال التي يمارسونها داخل مؤسساتهم¹، وأيضاً لا بد من دراسة الدوافع لأن التدريب يمكن أن يشبع بعض هذه الدوافع أو يمهد الطريق لإشباعها أو يرشد الفرد لأحسن السبل لمقابلتها، كما أن التدريب يمكن أن يغير دوافع الفرد ويطورها أو يعدل فيها.²

¹ - محمد جمال الكفافي، الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، الدار الثقافية، القاهرة، 2007، ص 170 (بتصرف).

² - علي محمد عبد الوهاب، التدريب والتطوير (مدخل علمي لزيادة فعالية الأفراد والمنظمات)، معهد الإدارة العامة الرياض، السعودية، 1981، ص ص 75 - 76.

2.5/ تخطيط وتصميم البرامج التدريبية

بعد تحديد الحاجة للتدريب تأتي المرحلة الثانية والمتعلقة بتخطيط وتصميم البرنامج التدريبي لمعالجة تلك الحاجة، ويتضمن تصميم البرنامج التدريبي عدة خطوات أهمها تحديد أهداف البرنامج التدريبي، وتحديد محتوى البرنامج ثم تحديد أساليب التدريب ثم تحديد الوسائل والأدوات المساعدة وتحديد المدربين والمتدربين، وتحديد المكان وزمان إجراء عملية التدريب ثم تحديد ميزانية هذه العملية التدريبية.¹

1.2.5/ أهداف البرنامج التدريبي

يمكن تعريف أهداف البرنامج التدريبي بأنها: " الغايات التي يؤمل تحقيقها من وراء البرنامج التدريبي، ويتم وضع هذه الأهداف في ضوء الحاجات التدريبية للمنظمة".² وعلى هذا الأساس يمكن التطرق إلى جملة من أهداف البرامج التدريبية المتمثلة فيما يلي:³

- تنمية معلومات المتدرب ومعارفه لتحسين أدائه.
 - اكتساب المتدرب مهارات جديدة في مجال تخصصه لتنمية قدراته العلمية أو التطبيقية بما يحقق كفاءة وفاعلية الأداء.
 - تطوير سلوك المتدرب واكتسابه قيما واتجاهات جديدة نحو مسائل أو مواقف معينة.
 - تزويد المتدرب بمهارات معينة لتوفير القدرة على أداء أعمال مستقبلية.
- ويجب أن تتصف الأهداف بما يلي:
- أن تكون أهداف تعليمية تزود المتدرب بالمعلومات والمهارات والاتجاهات.
 - أن تنص على نتائج يمكن قياسها وأن يبتعد عن العموميات.
 - أن تكون واقعية يمكن تحقيقها.

¹- محمود بوقطف، المرجع السابق، ص 39.

²- ربحي مصطفى عليان، المرجع السابق، ص 298.

³- عمار بن عيشي، المرجع السابق، ص ص 86-87.

- أن تتسجم مع سياسات المؤسسة.

2.2.5/ مضمون البرنامج التدريبي:

يعتبر مضمون ومحتوى البرنامج التدريبي من العناصر الأساسية التي يعتمد عليها في مرحلة التصميم والتخطيط للعملية التدريبية، فمن خلاله يمكن معالجة نقاط الضعف المسجلة لدى الموظفين وتجديد المعارف لدى البعض الآخر وتحضير بعضهم لمناصب استشارية وقيادية، وعليه يمكن تعريف مضمون البرنامج التدريبي (المنهاج التدريبي) بأنه: " الموضوعات ومفرداتها التي سيدرب عليها المتدربون، ويجب أن يتصف هذا المنهاج بالتدرج والبساطة والواقعية والحدثة، وأن يأخذ باعتباره الأهداف النهائية المراد تحقيقها"¹. وبناء على الأهداف المرجو تحقيقها يجب أن تتضمن و تركز البرامج التدريبية على العناصر التالية:²

- المهارات والمعارف المتعلقة بالعمل وظروف المؤسسة.
- الطرق والأساليب التي يمكن استخدامها لتطوير الأداء وتحسينه.
- أنماط السلوك والاتجاهات التي يتوقع تميمتها.
- يجب مراعاة الرغبة و الدافعية والاستعداد للأداء عند تحديد محتوى البرنامج التدريبي
- كما يجب على القائمين على تحضير محتوى البرامج التدريبية (خبراء، أساتذة مراكز تدريب، مدراء...) أن يأخذوا بعين الاعتبار الاختلافات أو الفروق الفردية بين الموظفين المتدربين من حيث المستوى التعليمي والمؤهل العلمي والوظيفة والتخصص بالإضافة إلى مراعاة المدة الزمنية المحددة لتنفيذ الدورة التدريبية حتى يكون توافق بين حجم المادة العلمية والفترة الزمنية المقررة، كما يجب خلق توازن بين الجوانب النظرية والتطبيقية لمضمون

¹ - ربحي مصطفى عليان، المرجع السابق، ص 299.

² - علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية، دار النشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 58.

البرامج التدريبية والحرص على تقديمها مع الاستعانة بالوسائل التكنولوجية الحديثة من أجل توصيل ونقل هذه المعلومات والمعارف والطرق للمتدربين بأسلوب بسيط وواضح وموضوعي، يساعد على تحقيق الأهداف المسطرة للأفراد والمؤسسة معا.

3.2.5/ الوسائل المساعدة وأساليب التدريب

تعتبر الوسائل أو التجهيزات إحدى العناصر الضرورية التي أصبحت لها الدور المساعد والمساهم في نجاح العملية التدريبية، ومن الوسائل التي يستخدمها المدربين في الوقت الحاضر أجهزة الإعلام الآلي بكل مكوناته، أجهزة الطبع والنسخ، الماسح الضوئي أجهزة العرض، الانترنت، الأنترانات، مكبر الصوت، الأقراص المضغوطة لحفظ وتخزين المعلومات وتوزيعها على المتدربين... كما يجب أخذ بعين الاعتبار قدرات المدربين في استخدام والتحكم في هذه التقنيات والوسائل من أجل الوصول إلى النتائج المرغوبة من هذه العملية الأساسية في تنمية العنصر البشري في المؤسسات الحديثة.

بالنسبة للأساليب فيقصد بها تلك الطرق التقليدية والحديثة المعتمدة من قبل مراكز التدريب والمدربين كأداة من الأدوات الهامة والضرورية لتحويل المادة العلمية للمتدربين، ويتم تحديد هذه الأساليب أثناء مرحلة تصميم وتخطيط البرامج التدريبية من قبل الأفراد أو الفريق الذي يسهر على تحضير هذه العملية، وللإشارة هنا يجب أن يتم ربط الأسلوب المختار بمجموعة من المتغيرات كتحديد الحاجة التدريبية ومضمون البرنامج التدريبي وعدد المتدربين ومكان الانعقاد والوسائل المتاحة والأهداف المنتظرة من هذه العملية.

وحسب " صلاح الدين عبد الباقي" يمكن تصنيف وتقسيم الأساليب التدريبية إلى

مجموعتين وذلك حسب طرق استخدامها والأهداف المرجوة من ورائها:¹

¹ - صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، المركز العالمي، القاهرة، 2002، ص 221-225 (بتصرف).

❖ المجموعة الأولى: حسب طرق استخدامها

- أساليب إخبارية: وتشمل المحاضرة، الندوات، المؤتمرات، مناقشة الحالات، أسلوب المصادفة
- أساليب مشاهدة: وتشمل الكلمات المكتوبة، الصورة، ملصقات، الصور المتحركة، الرسومات البيانية، أسلوب الإيضاح التجريبي، تمثيل الأدوار، مشاهدة العمليات، الزيارات الميدانية وغيرها.
- أساليب العمل: وتشمل: تمثيل الأدوار (للمشاركين)، التطبيقات الموجهة، الوظائف الدورية، امتحانات الأداء المكتوبة، المحاكاة وغيرها.

❖ المجموعة الثانية: حسب الأهداف

- أساليب تدريبية تهدف إلى زيادة معرفة ومعلومات المتدربين: مثل المحاضرة، المؤتمرات الندوات، المناقشات، دراسة الحالات.
 - أساليب تدريبية تهدف إلى تنمية القدرات والمهارات: مثل سلة القرارات، دراسة الحالات المباريات، تحليل المواقف، أسلوب الإيضاح التجريبي وغيرها.
 - أساليب تدريبية تهدف إلى تغيير سلوك المتدربين واتجاهاتهم: مثل تمثيل الأدوار، تحليل المعاملات، أسلوب الإيضاح التجريبي ودراسة الحالات والأفلام وغيرها.
- ومن أجل الاختيار السليم لأسلوب التدريب توجد عدة معايير يجب إتباعها في المفاضلة بين الأساليب المختلفة للتدريب:¹
- ملائمة الأسلوب التدريبي للمادة التدريبية وللأفراد موضع التدريب.
 - طبيعة المتدربين واتجاهاتهم ومستوياتهم العلمية والتنظيمية.

¹ - علي السلمي، كتيب رقم 1، سلسلة الكتيبات التي يصدرها مجلس الغرف التجارية والصناعية السعودية، الرياض 1983، ص ص 40-41 (بتصرف).

- إمكانية توافر أجهزة عرض للمواد التدريبية التي تحتاج إلى أجهزة.
- درجة إلمام المدرب بالأسلوب التدريبي.
- مدى ملاءمة الوقت والمكان لكل وسيلة تدريبية.
- نفقات استخدام كل وسيلة تدريبية وملاءمتها مع ميزانية التدريب.
- عدد المشتركين في البرنامج التدريبي.
- نوع البرنامج التدريبي (هل هو خارج المنظمة أم داخل المنظمة).

والآن يمكن التطرق بشيء من التفصيل إلى بعض هذه الأساليب الأكثر استخداما

في عملية التدريب فيما يلي:

3.2.5. 1/ أسلوب المحاضرة:

وتصلح المحاضرات عندما تريد الإدارة نقل مجموعة من المعلومات للمتدربين، وإطلاعهم على عدد من الحقائق والأفكار، وتمتاز المحاضرات بقلة التكاليف حيث يمكن لأعداد كبيرة من المتدربين أن يستمعوا للمحاضرات في وقت واحد، إلا أن العيب الرئيسي للمحاضرات أنها طريقة واحدة للاتصال، فلا يستطيع المحاضر أن يعرف ما يدور في أذهان السامعين، ومقدار استيعابهم لما يلقي عليهم من دروس، وخاصة إذا كان عددهم كبيرا، كما أن هناك عيوب الملل، وفقد الانتباه لذلك يحذر أن يعتمد على المحاضرات وحدها كوسيلة للتدريب، وغالبا ما تكمل بالمناقشات.¹

¹ - عبد الوهاب علي محمد، إدارة الأفراد (منهج تحليلي)، المنظمة والإدارة والناس، مطبعة مدني، القاهرة، 1974، ص269.

3.2.5. 2/ أسلوب دراسة الحالات:

هذا الأسلوب يتمثل في مجموعة معلومات جُمعت من الواقع عن مشكلة تواجه مؤسسة من المؤسسات يراد اتخاذ قرار بشأنها و يطلب من الحاضرين أو المشاركين مناقشة هذه البيانات وتحديد أو تقديم اقتراحاتهم بالنسبة للمشكلة موضوع الدراسة.

حيث يركز هذا الأسلوب من التدريب على: " على دراسة حالات من واقع العمل حيث يقوم المدرب بطرح مشكلة أو حالة معينة، ويقوم المتدربون بدراسة أبعادها وأسبابها والبحث عن الحلول لهذه المشكلة، وتتم مناقشة هذه الحالة بين طرفي المتدربين والمدرّب للوصول إلى حلول ناجحة وفعالة للمشكلة المقترحة والملاحظ أن هذا الأسلوب لا يناسب بعض المتدربين ودرجة الاستفادة منه محدودة وبالتالي لا يجب الاعتماد عليه كثيرا"¹.

ومن مزايا هذا الأسلوب أنه يساعد المتدربين على حل المشاكل المختلفة، وتنمية قدراتهم على معالجة المشاكل الإدارية علاجا ناجحا وفعالاً، إلا أنه قد لا يساعد كل المتدربين خاصة من حيث الرتبة أو الوظيفة أو المستوى العلمي، لذا يجب دراسة كل المعطيات المتوفرة لدى المؤسسة والمدرّبين قبل تنفيذه.

3.2.5. 3/ أسلوب الندوات:

هذه الطريقة التدريبية تسمح بالحركة والتفاعل داخل قاعة الندوة أو المؤتمر بين المدرّب والمتدربين، وبين المتدربين أو المشاركين أنفسهم (فهي إذن وسيلة متعددة الاتصال) وغالبا ما تطرح في هذه اللقاءات موضوعات في المشاكل التنظيمية، والسياسات الإدارية والعلاقات العامة، أو أي موضوعات أخرى لها علاقة بطبيعة عمل المنظمة واهتماماتها المستقبلية

¹ - صلاح الشنواني، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية- مدخل الأهداف، مؤسسة شباب جامعة ، الإسكندرية، مصر،

ويتوجب على قائد الندوة أو المؤتمر أو الحلقة أن يكون على درجة عالية من المهارات في المواضيع المطروحة لضمان النجاح الجيد للمؤتمر أو الندوات أو الحلقة.¹

3.2.5. /4 نمذجة السلوك:

يعتمد هذا الأسلوب على نظرية التعلم بالملاحظة والتقليد، ويتم التدريب في هذا الأسلوب بعرض صورة نموذجية على المتدربين لأداء وتنفيذ عملية معينة يقوم بها المتدربين في الواقع مع توضيح الخطوات المتتالية لها بصورة منطقية، فيقوم بالأداء الفعلي وبدور الفرد النموذجي المشرف المباشر (المدرّب) ويطلب من المتدربين أن يقوموا بتقليد الأداء النموذجي ويقدم المشرف المباشر مجموعة من التوجيهات والمحفزات حتى يضمن قيام الفرد المتدرب بنفس الأداء النموذجي، ووفقاً لهذا الأسلوب يمكن للمتدرب اكتساب مهارات جديدة تم تثبيتها، وأيضاً نقلها للممارسة الفعلية.²

3.2.5. /5 أسلوب المحاكاة أو المباريات:

وهو من الأساليب الحديثة والمتوفرة على شكل برامج يتم تداولها بشكل تجاري ويستخدم الحاسوب في عملية التدريب، الذي يهدف إلى توسيع خبرات المتدربين بإشراكهم في أعمال ذات مسؤوليات تخطيط واتخاذ القرارات، في مختلف الأنشطة بالمؤسسة.³

3.2.5. /6 أسلوب تمثيل الأدوار:

تتمثل هذه الطريقة في استحداث موقف معين أو حالة أو مشكلة من المشاكل الشائعة الحدوث في المنظمات نتيجة للعلاقات التنظيمية أو الإدارية أو الإنسانية ثم يقوم المدرّب بإعطاء المتدرب دوراً معيناً في المشكلة المطروحة و يطلب منه القيام بتمثيله واتخاذ

¹ - السالم مؤيد سعيد، صالح عادل حرحوش، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص14.

² - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، 2001، المرجع السابق، ص345.

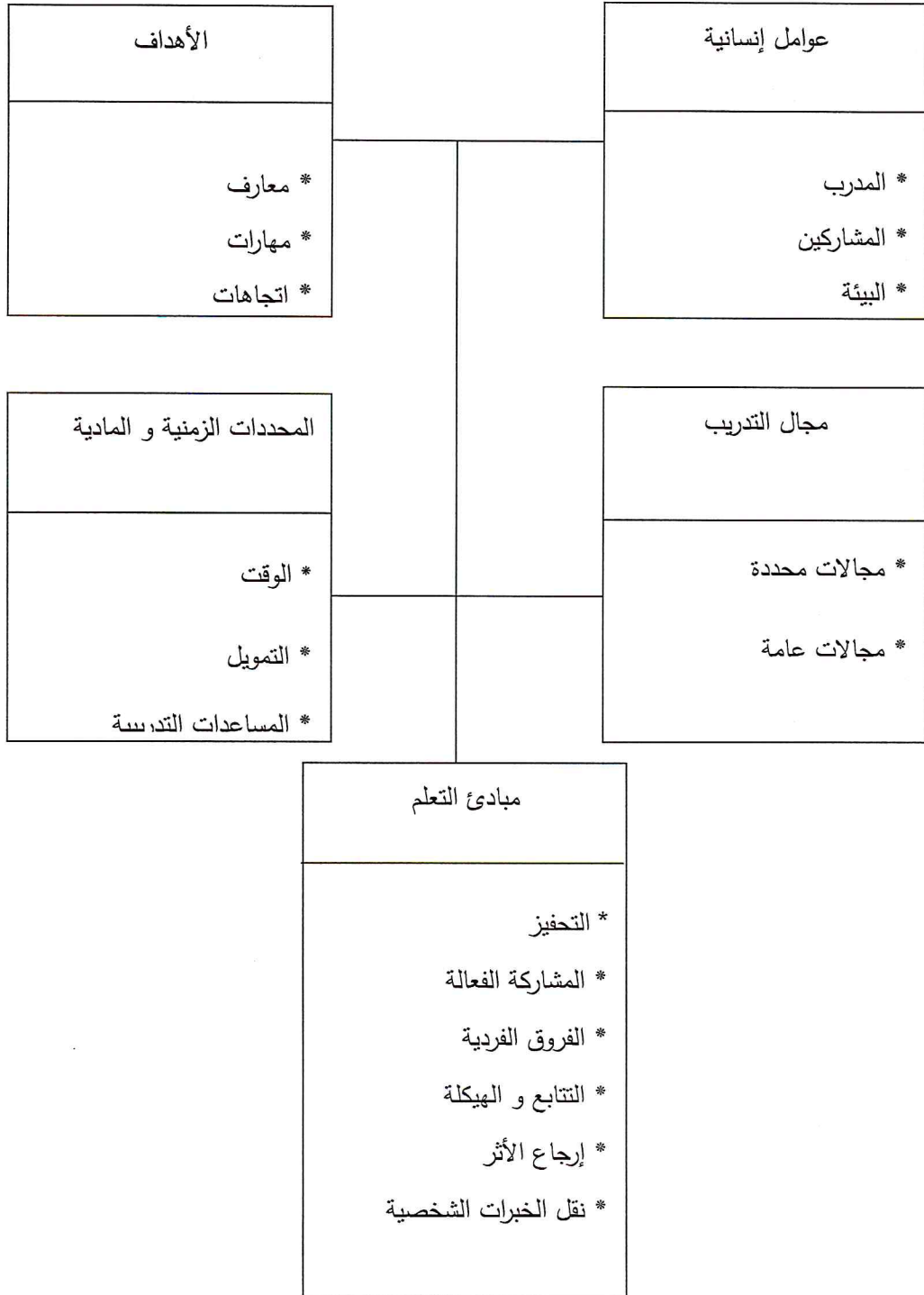
³ - زكريا الدوري وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال (وظائف وعمليات منظمات الأعمال)، دار اليازودي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2012 ، ص249.

كل القرارات الخاصة به، وفي الوقت نفسه يعطي لمتدرب آخر دورا تتطلب المشكلة وجوده، كأن يمثل الأول دور المشرف الذي يضبط موظفا لا يطبق تعليمات الإدارة في عمله اليومي، فيما يقوم المتدرب الثاني بدور الموظف من خلال النقاش بينهما تبرز سلوكيات واتجاهات متعددة يعلق عليها المدرب والمتدربون.¹

والشكل في الأدنى يوضح أهم العوامل المؤثرة في اختيار الأساليب التدريبية:

¹ - الموسوي سنان، إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص

شكل رقم (19) يوضح العوامل المؤثرة على اختيار الأساليب التدريبية



المصدر: مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 116.

بالإضافة إلى ما سبق، ترى الباحثة " لبببة صلاح " أنه يجب الربط بين الأساليب التدريبية المختارة والأهداف المنتظرة من التدريب وذلك حسب الجدول التالي:

جدول رقم (21): يوضح العلاقة بين الأهداف من التدريب و الأساليب التي تحققها.

الأهداف	الأنشطة و الأساليب
لتحقيق الأهداف في مجال المعرفة	المحاضرة - المناقشة - القراءة - الندوة .
لتحقيق الأهداف في مجال الفهم	المناقشة - المشاهدات التطبيقية - الرحلات - الاختبارات - تمثيل الأدوار - حل المشكلات - المشاغل العملية.
لتحقيق الأهداف في مجال المهارات	التدريب الموجه (التدريب العملي) - تمثيل الأدوار .
لتحقيق الأهداف في مجال الاتجاهات و القيم	و المناقشة - المشاغل العملية - الأدوار - التدريب الموجه.

المصدر: لبببة صلاح، التخطيط للدورات التدريبية: الأساليب الحديثة في التدريس والتدريب، مجلة رسالة المعلم، العدد3، 1396هـ، ص 38.

حسب هذا الجدول ومن أجل تحقيق مجموعة من الأهداف تتعلق بالجانب المعرفي أو الفهم أو المهارات أو الاتجاهات والقيم، فإنه من الضروري اختيار النشاط والأسلوب التدريبي المناسب والذي من شأنه تحقيق الأهداف والغايات المرجوة من هذه العملية، كما يجب ملاحظة أنه يمكن استخدام أسلوب واحد لتحقيق العديد من الأهداف، كاعتماد أسلوب المناقشة في التدريب يمكن أن يؤدي إلى تحقيق الأهداف المتعلقة بزيادة المعرفة وتطوير مجال الفهم وتعديل أو تغيير الاتجاهات والقيم...

وفيما يلي جدول آخر يوضح العلاقة بين المتدربين (وهم في حالة تدريب) والطريقة المعتمدة من طرف " المدرب " لتوصيل مضمون ومحتوى البرنامج لهم.

جدول رقم (22): يبين أساليب التدريب وعلاقتها بدور المتدرب

رقم	الأساليب المتبعة	دور المتدرب
1	المحاضرة Lecture	مستمعا
2	دراسة الحالة Case study	تكليف بقراءة حالة إدارية و مناقشتها.
3	المهارات الإدارية Managerial Skills	تقسيم المتدربين إلى مجموعات صغيرة كل مجموعة تمثل منظمة لاتخاذ قرار.
4	التدريب بالممارسة Practice Training	إيفاد المدير إلى مؤسسة أخرى في مجال مختلف عن مجاله ليواجه مشكلة و يحلها خارج إطار المشكلات المختارة و يعرض تقريره في علاج المشكلة بشكل جماعي.
5	الندوات (النقاش الجماعي) Seminars	المناقشة حول مشكلة معينة بمشاركة الجميع.
6	المؤتمرات Conferences	تنمية التفكير الجماعي و الفردي للمتدرب من خلال ما يعرض في المؤتمر من تجارب و أداء حول مشكلة معينة.
7	الزيارات الميدانية Field Visits	زيارات أولية و الاطلاع المباشر إلى مؤسسات و شركات بهدف التعرف إلى مشكلة معينة و تحليلها.
8	المحاكاة Simulation	تعليم المتدرب من خلال أداءه العمل المطلوب بمهام وظيفته.
9	التدريب عن بعد	تلقي التدريب عن طريق الانترنت، ندوات الفيديو، برامج الحاسب التدريبية.

المصدر: رجاء جاسم، ابتسام أحمد فتاح، أثر برامج التدريبية في تطوير أداء العاملين (دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا، دائرة المواد الخطرة وبحوث البيئة)،مجلة كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، العدد27، 2011، ص 265.

هذا الجدول في العموم يوضح لنا الأسلوب أو الطريقة المعتمدة من طرف الهيئة المشرفة على العملية بالتنسيق مع المدربين، وذلك بناء على الحاجات التدريبية التي تم تحديدها سلفا من خلال تحليل الفرد العامل أو الوظائف أو المؤسسة من طرف الأشخاص الذين لديهم القدرة على هذا التحليل وبالتالي تحديد نقاط الضعف للأفراد العاملين، ومنه يمكن تحديد الأسلوب المناسب لتحسين مستواهم، بالإضافة إلى اختيار المدربين ذوي الكفاءات العالية من أجل تنفيذ محتوى البرنامج التدريبي بالطريقة المناسبة والملائمة لهذا الغرض.

4.2.5/ تحديد المدربين والمتدربين

- **تحديد واختيار المدرب:** تتجلى أهمية اختيار وتحديد المدرب من خلال مكانته في المؤسسة، فالمدرب¹ هو المعلم الذي يقوم بتوجيه ونصح المتدربين وإمدادهم بالمعلومات الجديدة، وتغيير اتجاهاتهم وسلوكهم، وتدريبهم على أصول ممارستهم لمهنتهم في إطار برنامج محدد وبواسطة أساليب تدريبية محددة أيضا... وعلى القائمين بتصميم برنامج التدريب أن يأخذوا في الاعتبار هدف برنامج التدريب ومحتواه ونوع وأسلوب التدريب قبل أن يقوموا باختيار المدربين، وعلى العموم يمكن القول بأن هناك بعض الصفات العامة التي يفضل توافرها في المدرب الناجح وهي:

- المعرفة الكاملة بالمحتوى التدريبي للدورة التدريبية، وكلما كان المدرب متخصصا في مجال التدريب ولديه إلمام بالاتجاهات العلمية الحديثة كلما كان أفضل.
- القدرة على الاستماع للمتدربين.
- القدرة على تشجيع المتدربين على الحديث والمناقشة وإبراز ردود أفعالهم وآرائهم اتجاه المادة العلمية المقدمة لهم.

¹ - عبد الوهاب برحال، المرجع السابق، ص ص 67-68 (بتصرف).

- القدرة على الإجابة والتفاعل مع مشاعر المتدربين بصورة بناءة، والرد على انشغالاتهم وتوجيه الحوار.

- القدرة على التعارض والنزاع المحتمل أن يقع في الدورات التدريبية، ويتطلب ذلك قدر من المرونة في تقبل الآراء المتعارضة والتوفيق بينها.

- الحيوية والنشاط بما يمكن من جلب انتباه الآخرين.

- تحديد واختيار المتدربين

إن اختيار المتدربين وتحديدهم يتوقف على المراحل الأولى من العملية التدريبية وما تسفر عنها نتائج تحديد الاحتياجات التدريبية، فمن خلال هذه الأخيرة يمكن للمسؤولين في المؤسسة اكتشاف فئة الموظفين (موظفين قدامى، موظفين جدد، موظفي التنفيذ، موظفي الإدارة العليا) التي هي بحاجة للتدريب مع تحديد بدقة جوانب القصور في الأداء المسجلة، وكذا حصر الوظائف والمستويات الإدارية المستهدفة، كما يمكن أن تنظم دورات تدريبية دورية ومستمرة وفقا للسياسة العامة المنتهجة من قبل المؤسسة، وفي هذه الحالة يتم ضبط مسبقا القائمة الاسمية للموظفين المتدربين مرفقة بكل المعلومات الضرورية التي تساعد المدربين على تصنيف ومعرفة كل البيانات المتعلقة بالمتدربين كالرتبة والوظيفة والمستوى الدراسي أو المؤهل العلمي والتخصص وعدد سنوات الخدمة في المؤسسة وعدد الدورات المشارك فيها سابقا وموضوع الدورة أو الدورات السابقة، هذه البيانات تساعد بدرجة كبيرة في تصميم محتوى البرامج التدريبية من طرف المدربين وخبراء التدريب، ومجمل القول يمكن اعتبار هذه الخطوة ذات أهمية كبيرة وقد تكون إحدى العوامل البارزة والأساسية في نجاح أو فشل العملية التدريبية بأكملها.

- وهناك اعتبارات عديدة يجب مراعاتها في عملية اختيار المتدرب في أي مؤسسة
- لحضور إحدى الدورات التدريبية نذكر منها:¹
- حاجة المتدرب الفعلية لحضور البرنامج التدريبي.
 - رغبة واستعداد المتدرب لحضور الدورة التدريبية.
 - التجانس النسبي بين المتدربين في البرنامج التدريبي.
 - مراعاة عدم تعطيل العمل خلال حضور المتدرب للدورة التدريبية.
 - المستوى الإداري للمتدربين.
 - المؤهلات العلمية.
 - مدة الخبرة في العمل.
 - المشكلات والصعوبات التي تواجه المتدربين وواقع عملهم.
 - عدد المشاركين في الدورة التدريبية.

5.2.5/ تحديد زمان ومكان التدريب وميزانيته

- بالنسبة لزمان التدريب: تقوم المؤسسة بتحديد التوقيت الزمني لإجراء عملية التدريب وذلك من خلال تحديد المدة الإجمالية للتدريب (أيام، أسابيع، شهر، ثلاثي، سداسي...)
- وتحديد تاريخ انطلاق الدورة التدريبية بدقة ونهايتها بالإضافة إلى تحديد فترات الراحة وتناول الوجبات وعدد الساعات المبرمجة خلال اليوم الواحد، ويتم تحديد هذه الأزمنة بناء على أهداف البرامج التدريبية والمستوى الإداري والعلمي للمتدربين وارتباطات المدربين.
- ويمكن أن نقدم مثالا في الشأن نابع من الواقع المعاش للمؤسسات العمومية الجزائرية أين تبرمج دورات تدريبية بصفة دورية وبصفة إلزامية لمدة زمنية تتراوح بين ثلاثة (03) أشهر وستة (06) أشهر، وتسعة (09) أشهر وذلك حسب الرتبة، حيث تخصص المدة

¹ - مدحت محمد أبو النصر، المرجع السابق، ص 184.

الأولى لفئة الموظفين الجدد حديثي التوظيف وهم ينتمون إلى الرتب المتعلقة بالتنفيذ والمدة الثانية لفئة للموظفين الذين ينتمون إلى الرتب المتعلقة بالتحكم (الإدارة الوسطى) والمدة الثالثة (09 أشهر) موجهة للترقية في مناصب الإطارات (الإدارة العليا)، مع الإشارة إلى أن المؤسسة المكلفة بالتدريب والتكوين على المستوى الوطني هي جامعة التكوين المتواصل وبعض الجامعات الجزائرية الأخرى المعتمدة بطريقة رسمية.

- أما بالنسبة لمكان التدريب: يعود قرار اختيار وتعيين مكان التدريب لرئيس المؤسسة أو لأحدى المصالح المختصة في ذلك كمصلحة تسيير الموارد البشرية أو مصلحة التدريب والتطوير، فقد تنظم عملية التدريب داخل المؤسسة وذلك بالاعتماد على إطاراتها وموظفيها القدامى أو تستعين بمدربين من خارج المؤسسة ذوي كفاءات عالية ولهم خبرة هامة في ذلك المجال الذي سوف يشرفون على تنفيذ هذه العملية، مع مراعاة الإمكانيات المادية من منشآت ووسائل وتجهيزات التي تتوفر عليها المؤسسة، وقد تقرر المؤسسة بإقامة وتنظيم دورات تدريبية خارج المؤسسة بمعاهد للتكوين والتدريب أو مراكز متخصصة أو جامعات... وذلك بعقد اتفاقيات تعاون في هذا المجال.

وفي هذه النقطة يمكن إعطاء مثال من الواقع الحالي للمؤسسات العمومية الجزائرية والمتعلق بعقد اتفاقيات تدريب وتكوين مستمر للموظفين دون انقطاعهم عن العمل، بمعنى تنظيم أيام تكوينية للموظفين الإداريين وتدريبية للعمال التقنيين خارج أوقات العمل الرسمية (يوم السبت)، هذه الاتفاقيات تبرم بين مختلف المؤسسات العمومية ومؤسسة جامعة التكوين المتواصل أو بعض الجامعات الأخرى المؤهلة والمخولة قانونا، ويجب أن نلاحظ هنا الفائدة والهدف من هذه الطريقة المعتمدة في التدريب وهي عدم تخلي الموظف أو العامل عن العمل خلال أيام العمل العادية حتى لا يؤثر ذلك على السير العادي لمختلف المهام والنشاطات في المؤسسة، أي في هذه الحالة هناك فائدة مزدوجة للمؤسسة، الأولى تتمثل في

عدم تعطل أو تأخر إنجاز مهامها وتقديم خدماتها هذا من جهة، ومن جهة ثانية الاستفادة من خدمات المدرب بعد انتهاء الدورة التدريبية والعودة النهائية لموقع عمله لتوظيف وتطبيق المعلومات والمعارف والسلوكات الجديدة المتحصل عليها من أجل تحسين أدائه وأداء مؤسسته.

- أما بالنسبة لميزانية التدريب: تتوقف ميزانية التدريب على مجموعة من المتغيرات تتمثل عموماً في مكان التدريب ومدته ونوعية التدريب المستهدف بالإضافة إلى عدد المتدربين، و طريقة تقديم خدمات النقل والإطعام والإيواء، وانطلاقاً من هذه المعطيات والمعلومات التي يتم جمعها وتحديدها مسبقاً قبل انطلاق عملية التدريب يمكن للمؤسسة المعنية أن توفر وتضع الميزانية السنوية الخاصة بالتدريب الكفيلة بتوفير الأجواء المناسبة لكل الأفراد (المتدربين والمدربين) المعنيين بهذه العملية.

وفي هذا الشأن نجد مقالاً منشوراً بجريدة " الوطن الكويتية " ¹ الإلكترونية بتاريخ: 2013/08/27 بعنوان: " 0.2% فقط حصة التدريب من ميزانيات الشركات العربية مقابل 3% في الشركات العالمية "، حيث كتب صاحب المقال " أحمد شرجي " وهو المدير العام في شركة " الإبداع الخليجي " للاستشارات والتدريب مبيناً ومنتقداً في نفس الوقت بأنه هناك قصور في الفهم التدريبي لدى منظمات الأعمال في العالم العربي، موضحاً أن الشركات العالمية تقوم بتعزيز قدراتها التدريبية من خلال زيادة تلك الدورات وتأهيل موظفيها عالمياً عكس الدول العربية التي تحرص على تقليص ميزانيات البحث والتدريب والتطوير إلى مستويات متدنية للغاية، وأضاف الباحث إلى أن الإحصائيات المتاحة تشير إلى أن ميزانية البحث والتدريب في الدول المتقدمة والشركات العالمية تمثل ما بين 2 إلى 3% من

¹ - المقال متوفر على الموقع الإلكتروني لجريدة الوطن الكويتية : <http://alwatan.kuwait.tt> ، تاريخ الاطلاع :

2016/03/05، التوقيت : 15 س.

ميزانياتها التشغيلية، وفي مقارنة منه للإنفاق على التدريب بين الشركات العادية والناجحة قال إن الدراسات تشير إلى أن الشركات العادية تنفق أقل من 1% من ميزانية الأجر على التدريب مقابل 5% في الشركات الناجحة، لافتاً إلى أن كل دولار يتم استثماره في التدريب يعود على المؤسسة بمقدار 30 دولاراً حسب ما توصلت إليه شركة موتورولا العالمية.

3.5/ تنفيذ البرنامج التدريبي

بعد المراحل السابقة تأتي مرحلة التجسيد الميداني للبرامج التدريبية على أرض الواقع وذلك من خلال توجيه دعوات رسمية للمتدربين أو إعلامهم عن طريق النشر داخل المؤسسة، أو تنظيم اجتماع تمهيدي لفئة الموظفين المعنيين بعملية التدريب من أجل شرح الأهداف الأساسية من هذه الدورات وتقديم النصائح والتوجيهات الضرورية التي تتعلق بالسلوك والمعاملات والجوانب التنظيمية وحضور الحصص التدريبية... كما تشمل عملية تنفيذ البرامج التدريبية تحضير موقع التدريب بالضبط (قاعة، مدرج، مكتبة، قاعة تطبيقات...) حيث يتم ذلك وفقاً لنوعية موضوع التدريب، كما يتم تحضير وتوفير كل الوسائل اللازمة والمساعدة في نقل المعلومات والمعارف من المدرب للمتدربين، بالإضافة إلى تسليم الموظفين المعنيين بالتدريب جدول التوقيت والذي يتضمن على الخصوص مدة التدريب وتاريخ الانطلاق والتوقيت اليومي للتدريب وساعات الراحة وتناول الوجبات...

كما يجب الإشارة إلى أن هذه المرحلة تعتبر حساسة والقلب النابض للعملية التدريبية وعلى هذا الأساس تعتمد بعض المؤسسات على المتابعة الميدانية لإجرائها ومراقبة حضور المتدربين وانضباطهم والقيام بزيارات من حين لآخر لموقع التنفيذ والاستماع لكل الأطراف سواء متدربين أو مدربين والوقوف على انشغالاتهم والنقائص المسجلة، حتى يتم تداركها بدون تأخير وتشجيع المتدربين على التركيز والتحصيل المعرفي من أجل تحقيق الأهداف الحقيقية والمسطرة لهذه الدورات وتحسين مستوى أدائهم بعد العودة إلى مؤسستهم.

4.5/ تقييم نتائج عملية التدريب

تعتبر هذه المرحلة حاسمة وهامة جدا للمتدربين و المدربين و مراكز التدريب و المؤسسة الأصلية للموظفين، فمن خلالها يمكن معرفة مستوى التأثير (جيد، حسن، متوسط ، ضعيف) الذي تم إحداثه بواسطة العملية التدريبية كنظام من خلال كل المراحل المترابطة والمتسلسلة والمتكاملة، والتركيز على تقييم دور البرامج التدريبية في تحقيق التغييرات اللازمة على سلوك ومهارات ومعارف المتدربين وتقديم التوضيحات الضرورية المفسرة لفشل أو نجاح العملية التدريبية.

1.4.5/ تعريف تقييم التدريب

في البداية نحاول التعرف على معنى التقييم بصفة عامة ثم نتطرق الى تعريف تقييم التدريب ، فالتقييم يعنى به " تقدير قيمة الشيء أو كميته بالنسبة إلى معايير محددة والهدف من التقييم هو الحكم الموضوعي على العمل الخاضع للتقييم، صالحا أو فاسدا، ناجحا أو فاشلا وذلك بتحليل المعلومات المتيسرة عنه، وتفسيرها في ضوء العوامل والظروف التي من شأنها أن تؤثر على العمل"¹.

أما عملية تقييم برامج التدريب فهي تمثل أحد المجالات الهامة لبحوث التدريب، والتي على أساسها يمكن تقرير مدى الفائدة التي تحققت من نشاط التدريب، فقرارات وبرامج التدريب شأنها في ذلك شأن مجالات إدارة و تسيير الموارد البشرية الأخرى يجب أن تخضع للمتابعة والتقييم، ورغم أهمية هذا التقييم إلا أن القلة النادرة من المنظمات، بما في ذلك المنظمات المتخصصة في تقديم خدمات التدريب، من يمارس عملية التقييم على أساس علمي ومنهجي، وتحتوي عملية التقييم أساسا على تحديد للمقاييس التي تستخدم كمعايير

¹ - عبد الناصر موسى، نظام مقترح لتقييم أداء الأفراد في المؤسسات الاقتصادية العمومية، رسالة دكتوراه غير منشورة

جامعة باجي مختار، عنابة ، 2004/2005 ، ص14.

لفاعلية التدريب وتصميم لإستراتيجية التقييم، وهذان العنصران يكونان معا خطة تقييم لنشاط أو برنامج التدريب.¹

أما بالنسبة لتعريفه، سوف نحاول الإشارة لبعض التعاريف الموجودة والمتداولة في التراث النظري لهذه العملية والتي تلقى اتفاقا كبيرا من قبل الكثير من الباحثين في هذا المجال، إذن هناك من يعرف تقييم البرامج التدريبية بأنها: " تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المنشودة، وكفاءة المتدربين ومدى التغير الذي نجح التدريب في إحداثه في سلوكهم ومهاراتهم ومعارفهم، وأيضا كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي".²

كما تعرف عملية تقييم التدريب أيضا بأنها: " وسيلة يستدل من خلالها على فعالية التدريب بالنسبة للمؤسسة، كما أنها تعبر عن ترجمة لثقافة المؤسسة وذلك من حيث الجودة الشاملة والإنتاجية، أداء المؤسسة، فالتقييم من ناحية هذا المعنى يضمن تشخيص نواحي الضعف والقوة، و تقديم حلول لمعالجة نقاط الضعف".³

وتعتبر عملية تقييم التدريب أيضا بأنها " العملية التي يتم بها التعرف على درجة فاعلية التدريب، بمعنى هل حقق التدريب أهدافه أم لا ؟ وبعبارة أخرى هو التعرف على مدى التأثير الذي أحدثه التدريب لدى المشاركين في البرنامج التدريبي، من خلال عملية قياس موضوعية لمجموعة المهارات والقدرات والمعارف والعادات والاتجاهات الجديدة، وتأثير ذلك

¹ - أحمد صقر عاشور، المرجع السابق، ص 491 (بتصرف).

² - رحي مصطفى عليان، المرجع السابق، ص 300-301.

³ - Jacques Soyer, Fonction Formation, 2ème edition d'organisation, Paris, 2002, p270.

على العمل، وكذلك التطوير الذي أحدثه هذا التدريب في سلوك المشاركين وفي أداء المنظمة".¹

يمكن أن نستشف مما سبق أن تقييم عملية التدريب تسعى في الأساس إلى قياس النتائج المحققة أو بمعنى آخر قياس الأثر من هذه العملية حسب ما هو مخطط له مسبقاً أم لا، سواء تعلق الأمر بالمعارف المكتسبة أو المهارات الجديدة أو السلوكيات، ويستعمل لأجل ذلك العديد من الطرق والأدوات منها: الاختبارات النهائية بعد فترة التدريب، الاستبيانات التقارير المقدمة من طرف المدربين، الملاحظة الميدانية المباشرة للمدرب للمتدربين خلال فترة التدريب، أو ملاحظة المشرف أثناء عودة المتدرب للعمل وممارسة نشاطه السابق المقارنة بين الأداء القبلي والأداء البعدي...

2.4.5/ أسس وعناصر تقييم عملية التدريب:

- لتقييم عملية تدريب الموظفين أو العمال بطريقة سليمة ومهنية لا بد من مراعاة مجموعة من الأسس، نذكر منها:²
- أن يتم التقييم بشكل موضوعي
 - أن يعتمد التقييم على المنهج العلمي
 - أن يكون التقييم عملية مستمرة
 - أن يكون التقييم شاملاً
 - أن تحدد أهداف التقييم بشكل دقيق ومحدد وقابل للقياس
 - إعادة النظر في برنامج التقييم من حين لآخر في ضوء التغييرات التي تحدث في برامج التكوين.

¹ - على عبد الوهاب، أحمد محمد بوزير، ربحي الحسن، التدريب ترف أم استثمار، الملتقى السنوي الحادي عشر لمسؤولي التدريب، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن، 26-30/10/2002، ص 6.

² - مدحت محمد أبو النصر، المرجع السابق، ص 207.

- أن يكون التقييم اقتصاديا في الوقت والجهد والنفقات بقدر الإمكان.
- أما بالنسبة لعناصر تقييم عملية التدريب، فهناك عدة عناصر هي:
- البرنامج التدريبي ، المتدرب ، المدرب ، القائمون على التدريب ، نتائج التدريب.

3.4.5/ تصميم إستراتيجية التقييم:

فاعلية التدريب تقاس بالآثار التي أنتجتها، فالهدف الرئيسي من عملية التدريب هو الوصول إلى تغيير معين بالنسبة للفرد وأيضا بالنسبة للمؤسسة، ولقد قدم أحمد صقر عاشور الاستراتيجيات الأساسية لتقييم برامج التدريب على النحو التالي:

جدول رقم (23): مصفوفة تصميم إستراتيجية التقييم

قياس معايير الفاعلية		/	
قبل وبعد التدريب	بعد التدريب		
(2)	(1)	المجموعة التي تلقت التدريب	مجموعات الدراسة
(4)	(3)	المجموعة التي تلقت التدريب + مجموعة مقارنة تماثلها لكنها لم تتلقى التدريب	

المرجع: أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 494.

✓ فالإستراتيجية رقم (1) في المصفوفة تقوم على تطبيق مقياس فاعلية التدريب على الأفراد الذين تلقوا برنامج التدريب بعد انتهاء التدريب، وطبيعي أن البيانات التي

توفرها هذه الإستراتيجية لا تعطي أي أساس للمقارنة أو لتقدير مدى التغير الذي أحدثه التدريب.

✓ أما الإستراتيجية رقم (2) فنقوم على تطبيق مقياس فاعلية قبل بداية التدريب ثم بعد الانتهاء منه على الأفراد الذين تلقوا برنامج التدريب. وهذه الإستراتيجية تُفضل عن الإستراتيجية الأولى من حيث أنها توفر أساساً للمقارنة بين بيانات الفاعلية (مثل الأداء في العمل) قبل التدريب وبعد التدريب، وهي بذلك تمكن من قياس التغير الذي طرأ على الأفراد والمعاصر لحصولهم على التدريب لكنها لا تمكن من الجزم أو التأكد بأن هذا التغير هو نتاج للتدريب، وليس نتاج لعوامل أخرى معاصرة زمنياً للتدريب.

✓ وتقوم الإستراتيجية رقم (3) على تطبيق مقياس فاعلية بعد التدريب ليس فقط على الأفراد الذين تلقوا التدريب، و إنما أيضاً على مجموعة أخرى من الأفراد تماثل المجموعة التدريبية في كل الخصائص فيما عدا عدم تلقيها التدريب، وتوافر مجموعة المقارنة يمكن من قياس الفروق بين سلوك أو فاعلية الأفراد الذين تلقوا التدريب وأولئك الذين لم يتلقوه. لكن هذه المقارنة تبقى قاصرة، حيث لا يمكن تحديد ما إذا كان هذا الفرق قائماً قبل التدريب أم أنه نتاج للخبرة التي اكتسبتها المجموعة التدريبية.

✓ أما الإستراتيجية رقم (4)، فهي أكثر الاستراتيجيات الأربعة إحكاماً، فهي تقوم على قياس الفاعلية قبل وبعد التدريب ليس فقط بالنسبة للأفراد الذين تلقوا التدريب وإنما أيضاً بالنسبة لأفراد مجموعة المقارنة، وهي بذلك توفر بيانات عن التغير الذي على الأفراد الذين تلقوا التدريب وأيضاً عن التغير الذي طرأ على أفراد المقارنة فإذا وجد أن التغير الذي طرأ على مجموعة التدريب أكبر من ذلك الذي طرأ على مجموعة

المقارنة كان ذلك مؤشرا لفاعلية التدريب، أما إذا لم يوجد اختلاف بين المجموعتين أو كان التغيير في مقياس الفاعلية بالسالب (تدهور الأداء مثلا) أو أقل بالنسبة لمجموعة التدريب إذا ما قورن بمجموعة المقارنة، كان ذلك دليلا على عدم فاعلية التدريب.¹

4.4.5 / نماذج تقييم عملية تدريب العاملين:

لتصنيف المستويات أو الجوانب المتعلقة بتقييم عملية تدريب الموظفين أو العاملين هناك العديد من النماذج المعتمدة في ذلك منها:

- نموذج كيرك باتريك

- نموذج كورب

- نموذج هامبلين

- نموذج باركر

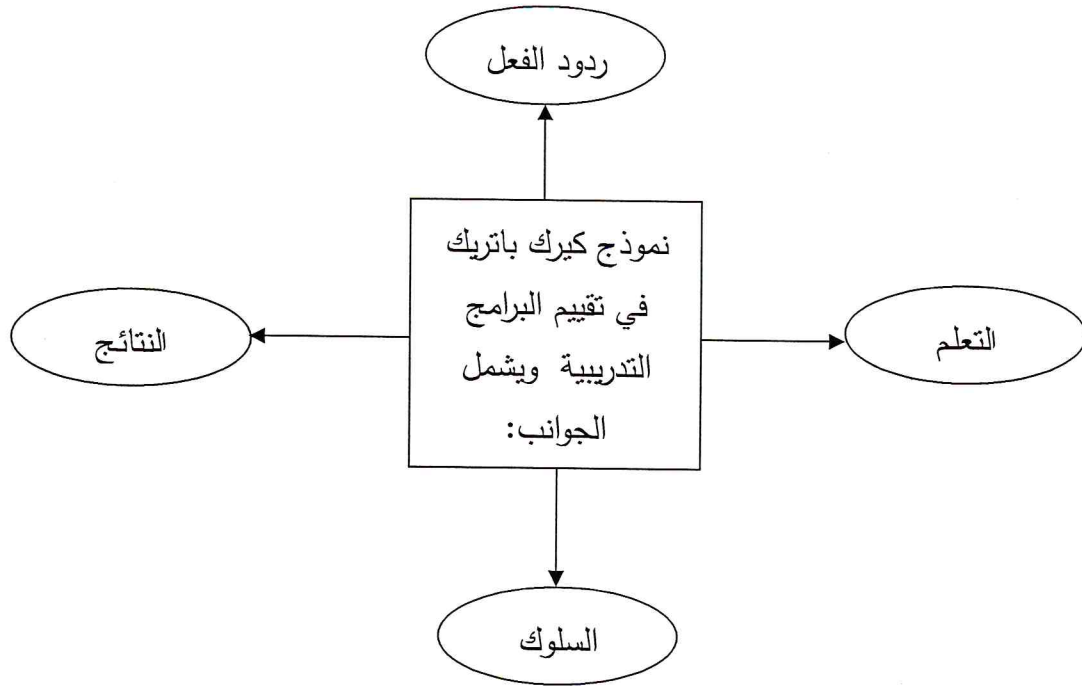
وتوجد أيضا نماذج أخرى لتقييم عملية التدريب كنموذج سايرو(وار بيرد راكم) والذي يقصد به (Contents ,inputs ,réaction , outputs)، ونموذج " معهد سراتاجو " ونموذج شركة بيل... وسيتم من خلال هذا العنصر التركيز على النماذج الأربعة الأولى المذكورة أعلاه.

4.4.5 .1 / نموذج " كيرك باتريك " (Kirkpatrick):

يعتبر هذا النموذج الأكثر تداولاً واستعمالاً من قبل معظم الباحثين والقائمين على عملية التدريب وتقييمها، وحسب هذا النموذج يقدم "باتريك" أربعة مستويات للتقييم كما هو موضح في الشكل أدناه.

¹- أحمد صقر عاشور، المرجع السابق ، ص ص 494 - 495.

شكل رقم (20): نموذج " كيرك باتريك " في تقييم البرنامج التدريبي



المصدر: عبد الباري إبراهيم دره، زهير نعيم الصباغ، المرجع السابق، ص 331.

- المستوى الأول: رد الفعل: Réaction

حيث يتم قياس ردود أفعال وانطباعات المشاركين (المتدربين) وأفكارهم فيما يتعلق بكيفية تطبيق ما تم تعلمه على أرض الواقع.

- المستوى الثاني: التعلم: Learning

حيث يتم قياس التغييرات التي تمت في معارف واتجاهات ومهارات المشاركين (المتدربين).

- المستوى الثالث: السلوك: Behavior

حيث يتم قياس التغييرات التي حدثت في سلوك المشارك (المتدرب) وطريقة أدائه لمهام وظيفته.

- المستوى الرابع: النتائج: Results

حيث يتم قياس نتائج وأثر البرنامج التدريبي في تحقيق أهداف وخطط المؤسسة.¹ ومن أجل نجاح عملية التقييم في هذا النموذج بنسبة كبيرة ودقيقة، يجب على المشرفين على عملية التقييم العمل على جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات حول المستويات السالفة الذكر.

والجدول التالي يلخص المستويات الأربعة لـ: " كيرك باتريك " مرفقة بالأسئلة التي ينبغي التطرق لها بعد انتهاء عملية التدريب.

جدول رقم (24): أسلوب " كيرك باتريك " لتقييم التدريب

الرقم	المستوى	الأسئلة
1	رد الفعل	هل كان المشاركون سعداء بالبرنامج؟
2	التعلم	ماذا تعلم المشاركون من البرنامج؟
3	السلوك	هل غير المشاركون من سلوكهم بناءً على ما تعلموه؟
4	النتائج	هل أثر التغيير فهي السلوك على المؤسسة بشكل إيجابي؟

المصدر: عبد الرحمن توفيق، تقييم التدريب، مركز الخبرات المهنية، القاهرة، 1998، ص32.

حسب " باتريك " ومن أجل تقييم عملية التدريب يجب جمع المعلومات الضرورية من المتدربين وذلك من خلال طرح الأسئلة الأربعة السابق ذكرها في الجدول أعلاه.

¹ - مدحت أبو النصر، المرجع السابق، ص210.

4.4.5. 2/ نموذج كورب (Korb):

حسب " كورب " يمكن تقييم التدريب بالاعتماد على ثلاثة معايير وهي:¹

المعيار الأول: يركز على قياس فعالية التدريب كعملية، أي معرفة مدى التقدم الذي أحرزه المشاركون في البرنامج، من حيث المعلومات والمهارات والاتجاهات التي اكتسبوها.

المعيار الثاني: أثر التدريب على سلوك المتدرب بعد انتهاء البرنامج التدريبي والتحاقه بجهة عمله، من حيث قدرته على ترجمة المعلومات المكتسبة إلى سلوك واتجاهات وظيفية ايجابية، ومدى إسهام التغيير الحاصل في سلوكه واتجاهاته في تحقيق فعالية المنظمة ومدى الانسجام مع الأهداف المتوقعة من البرنامج التدريبي.

المعيار الثالث: يناقش اثر التدريب على المنظمة ككل، وهذا يتضمن معرفة أثر التدريب على نجاح المنظمة، من حيث زيادة الإنتاجية، رفع الروح المعنوية للعاملين، تحسين نظم الاتصالات، تحقيق الرضا للزبون عن طريق السلعة أو الخدمة المنتجة، والقدرة على مواجهة المستقبل وتحدياته.

نموذج " كورب " وضع ثلاثة معايير أساسية لتقييم العملية التدريبية من كافة جوانبها، وذلك من خلال تقييم المتدربين أثناء التدريب ومعرفة مدى التغيير الذي يطرأ عليهم من حيث المعلومات والمهارات والاتجاهات المكتسبة، والمعيار الثاني يتعلق بتقييم المتدربين بعد الانتهاء من الدورة التدريبية وعودتهم إلى مواقع عملهم وتحويل تلك المعارف و المعلومات إلى ممارسات تطبيقية، وفي الأخير يجب قياس وتقييم أثر التدريب على المتدربين وعلى أداء المؤسسة عموماً والتنبؤ بمستقبلها والتحديات التي تواجهها.

¹ - نادر أحمد أبو شيخة، " إدارة الموارد البشرية - إطار نظري وحالات عملية "، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الطبعة

الأولى، 2010، ص 419 . (بتصرف)

4.4.5. 3/ نموذج " هامبلين " (Hamblin):

حسب هذا النموذج هناك خمسة مستويات لتقييم التدريب هي:¹

المستوى الأول/ ردود أفعال المتدربين تجاه البرنامج التدريبي: ويجري هذا التقييم أثناء البرنامج وبعده مباشرة وفي وقت لاحق.

المستوى الثاني/ التعلم: ويهدف إلى تقييم التطور الذي حدث في اتجاهات ومعارف ومهارات المتدربين، ويجب إجراء هذا التقييم قبل وبعد البرنامج، ثم مقارنة نتائج القياس القبلي مع نتائج القياس البعدي.

المستوى الثالث/ السلوك الوظيفي: وهنا يتم التحقق من أن الأداء الوظيفي قد تغير إلى الأفضل نتيجة البرنامج التدريبي، ويجب إجراء هذا التقييم قبل البرنامج وبعده.

المستوى الرابع/ الإدارة والمنظمة: على هذا المستوى يتم قياس تأثير البرنامج التدريبي على المتدرب أو مجموعته، وتحليل التكاليف والمنافع للتأكد من ذلك.

المستوى الخامس/ القيمة النهائية (أداء المنظمة): حيث يتم الاهتمام على هذا المستوى بمدى تأثير البرنامج التدريبي على ربحية المنظمة ودرجة استمرارها، إلا أن هذا التقييم مع أهميته إلا أنه أكثر مستويات التقييم صعوبة لأن هناك عوامل أخرى تتداخل مع التدريب في تحديد هذا المستوى.

يمكن القول أن نموذج " هامبلين " لتقييم التدريب لا يختلف كثيرا عن نموذج " كيرك باتريك "، حيث نجد الفرق بشكل أساسي يتمثل في المستوى الخامس للتقييم والذي يركز في هذه الحالة على تقييم أداء المؤسسة أو المخرجات النهائية لها بعد عودة المتدربين ومباشرة مهامهم ونشاطاتهم المعتادة قبل التدريب، إلا أنه لا يمكن الجزم والتأكد بصفة مطلقة أن

¹ - إياد حماد، المرجع السابق، ص 21. (بتصرف)

تحسن أداء المؤسسة يعود فقط إلى فعالية التدريب وتحسن المتدربين، لأنه هناك العديد من العوامل غير الظاهرة أو الكامنة يمكنها أن تساهم بنسب متفاوتة في نجاح المؤسسة.

4.4.5. 4 / نموذج " باركر " (Parker):

قدم " تريدي واي باركر " نموذجًا لتقييم التدريب عام 1973 لتحديد معلومات التقييم وقسمها إلى ثلاثة أنواع هي¹:

* أداء العمل:

يقيس مدى تقدم المتدربين في العمل وتحديد مساهمة البرنامج في تطوير أدائهم ويأتي التقييم في نوعية العمل وتوقيته، والتغيرات الملحوظة في سلوك الموظف والتي تشير إلى تحسن أدائه.

** أداء المجموعة

قياس مدة تأثير البرنامج التدريبي على أداء المتدربين في منظمة ما.

*** رضا المشاركين:

وهو يحدد مدى رضا المشاركين عن البرنامج (محتوياته، طرق التدريب، وجهة نظرهم تجاه ما تعلموه، وتستخدم مقاييس ومعايير مثل استمارة استطلاع الرأي والتي توزع في نهاية البرنامج التدريبي والمقابلات مع المتدربين.

بالنسبة لنموذج (Parker) يعتمد على ثلاثة معايير رئيسية لقياس أثر التدريب على المتدربين وذلك بالتركيز في الأساس على تحسن أداء العمل والمتدربين بالإضافة إلى رضاهم على نوعية التدريب سواء من حيث محتوى البرنامج أو الطرق المستخدمة أو الرصيد المعرفي المتحصل عليه بعد عملية التدريب.

¹ - إلهام الناصر، تقييم أثر التدريب، مجلة التدريب والتقنية، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، الموقع الإلكتروني: <http://altadreeb.net>، تاريخ النشر: 2011/12/13. تاريخ الاطلاع، 2016/02/13. الساعة 17سا.

5.4.5/ أدوات تقييم عملية التدريب

من أجل الوصول والتعرف على نتائج وأهداف التدريب توجد العديد من الأدوات المتعلقة بعملية تقييم التدريب والموضحة في الجدول أدناه.

الجدول رقم (24 مكرر): يبين الأدوات المستخدمة في تقييم عملية التدريب

العيوب	المزايا	مستويات التقييم				الأدوات
		النتائج	السنوك	التعلم	رد الفعل	
قد لا يتم جمع معلومات دقيقة، ومن النادر التحكم في معدل العائد.	انخفاض التكاليف وزيادة الأمان وخيار عدم ذكر الاسم وتنوع الخيارات.	✓	✓		✓	الاستبانة
بدائل سابقة التحديد واختيارات الإجابات والاعتماد على الإحصائيات قد يشوه الأداء الشخصي، وقد لا تعكس المشاعر الحقيقية.	إمكانية المعايير وسرعة المعالجة وسهولة العرض.	✓	✓		✓	مسح الاتجاهات
قد لا تشكل تهديدا للمشارك واحتمال وجود علاقة ضعيفة مع العمل واحتمال وجود تحيز بالمفاهيم، والاعتماد على الإحصائيات قد يشوه الأداء الشخصي.	انخفاض تكاليف الشراء وسهولة جمع الدرجات وسهولة المعالجة وإمكانية واسعة للعينات.			✓		الاختبارات الكتابية

تستهلك وقت كبير وعادة ما تكون المحاكاة صعبة وتكاليف عالية للتنمية.	الاعتمادية والمحاكاة والموضوعية.		✓	✓		اختبار الأداء
مؤثرات ذات ردود أفعال عالية وارتفاع التكاليف وتهديد وجهها لوجه وعمل مكثف وضرورة الاستعانة بمحاورين مدربين.	المرونة وفرضية التحقق وإمكانية التعمق واتصال شخصي.	✓	✓		✓	المقابلات الشخصية
احتمال التقاطع وتأثير ارتجاعي ولا يمكن الاعتماد عليها وضرورة الاستعانة بمراقبين مدربين.	عدم وجود تهديد للمشارك وطريقة ممتازة لقياس التغيير بالسلوك.	✓			✓	الملاحظة
قصور المعرفة بمعايير حفظ واستبعاد السجلات، تعارض نظام المعلومات، الطبيعة غير المباشرة للبيانات، والحاجة إلى التحويل إلى نموذج قابل للاستخدام، إعداد السجلات لأغراض أخرى، ارتفاع التكاليف.	محل ثقة والموضوعية وقائمة على أساس العمل وسهولة المراجعة.	✓	✓			سجل الأداء

المصدر: أيمن عبد الرحمن سليمان، واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2010، ص51، نقلًا عن: توفيق عبد الرحمن، موسوعة التدريب و التنمية البشرية، الجزء الرابع، تقييم التدريب، مركز الخبرات المهنية، ط2، 2007.

من خلال الجدول أعلاه يتبين بأنه توجد مجموعة من الأدوات (الاستبانة، مسح الاتجاهات، الاختبارات الكتابية، اختبار الأداء، المقابلات الشخصية، الملاحظة، سجل الأداء) التي يمكن الاعتماد عليها من طرف المقيمين في تقييم عملية التدريب وقياس الأثر الناتج عنه، فالمقيم يجب أن يكون على دراية كاملة بهذه الأدوات ومتحكماً في استخدامها، كما يجب أن جملة من المهارات والمعارف والخبرة والتقنيات التي تسمح له بربط العلاقة بين مستوى التقييم والأداة المناسبة لذلك وكذا التمييز بين إيجابيات وسلبيات كل أداة من الأدوات المعتمدة.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل يتضح لنا جليا أن التدريب هو الطريقة التي من خلالها يتزود العاملون بمزيد من المهارات والمعارف من أجل تنفيذ عمل حالي أو مستقبلي موكل إليهم، وذلك باعتباره نظاما متكاملًا يتضمن مدخلات بشرية ومادية ثم عملية تحويلها إلى مخرجات ونتائج تسعى المؤسسة لتحقيقها، ويتميز التدريب بكونه نشاط مستمر ومتجدد ينظم حسب حاجة المؤسسة لذلك، كما أنه عملية إدارية يتم التخطيط لها مسبقًا من خلال تحديد الاحتياجات الضرورية للتدريب، ومن ثم وضع نموذج للبرنامج التدريبي (تخطيطه) الذي يراد تطبيقه عمليًا، ثم يتم تنفيذ محتوى هذا البرنامج بإحدى الطرق أو الأساليب المناسبة لنوعية التدريب والغاية المنتظرة منه، وفي الأخير تجرى عملية تقييم النتائج المتحصل عليها بقياس مدى استفادة كل من العاملين والمؤسسة من هذه العملية التدريبية، وذلك من أجل تدعيم نقاط القوة في البرنامج، وتدارك الأخطاء والسلبيات فيه سواء في المادة التدريبية أو من حيث المدربين والمشرفين والوسائل المساعدة والأساليب أو الظروف الفيزيائية أو غيرها.

الفصل الرابع

الرأس المال الفكري في التراث المعرفي

تمهيد

أولاً / مفهوم رأس المال الفكري

ثانياً / ظهور ومراحل تطور رأس المال الفكري

ثالثاً / أهمية، إمكانيات بناء رأس المال الفكري وتسييره الفعال

رابعاً / مكونات رأس المال الفكري.

خامساً / مصادر وفوائد الاستثمار في رأس المال الفكري ومراحل تنشيطه

سادساً / أدوار رأس المال الفكري ومداخل دراسته

سابعاً / نماذج قياس رأس المال الفكري

ثامناً / العلاقة التصورية بين التدريب ورأس المال الفكري

خاتمة الفصل

تمهيد

في عصر العولمة والتغيرات المتسارعة خاصة تلك المتعلقة بالتطورات اليومية في مجال التقنيات والتكنولوجيا الحديثة والمنافسة المتزايدة بين المؤسسات الوطنية والعالمية الكبرى، حيث أصبح الاستثمار في العنصر البشري من أهم العمليات الرئيسية التي يجب على المؤسسات الحديثة الاهتمام والعناية بها واكتشاف الكفاءات البشرية المتميزة وزيادة فعاليتها عن طريق تدريبها وتنميتها وتعزيز قدراتها المعرفية، هذه الأخيرة تعتبر أكثر قوة وقيمة من الموارد الأخرى أو المصانع الكبيرة وحتى المؤسسات المالية الضخمة، فالرأس المال الفكري عبارة عن تجميع للقوة العقلية لموظفي المؤسسة عن طريق تدريبها وتنميتها وتطويرها من أجل المساهمة الجادة والفعالة في خلق الثروة المستدامة لها، وذلك عن طريق الاستخدام الأمثل للمعرفة والمعلومات المكتسبة وإتقانها مما يساعدها على النجاح والتفوق والاستمرارية وخلق طريقها نحو التميز بكفاءة، ومن خلال هذا الفصل سيتم تسليط الضوء على هذا المتغير والإحاطة به من كل الجوانب.

أولاً/ مفهوم الرأس المال الفكري

1 / التعريف اللغوي والاصطلاحي للرأس المال الفكري

1.1.1/ تعريف الفكر لغوياً:

جاء في " المعجم الوسيط " "فكر" بمعنى: " إعمال العقل في الشيء، وترتيب ما يعلم ليصل به إلى مجهول"، أو " إعمال العقل في المعلوم للوصول إلى معرفة مجهول"¹. أما في " لسان العرب" جاءت كلمة "فكر" بمعنى " إعمال خاطر في الشيء "

2.1.1/ تعريف الرأس المال لغة:

في اللغة رأس المال يتألف من كلمتين: الرأس وهو الشيء الرئيس أو الأساسي. والمال: هو الثروة أو ما يتم ادخاره وتجميعه من الدخل سواء كان ذلك على شكل نقود سائلة أو مودعة في المصارف أو كان ذلك على شكل موجودات ذات قيمة يتم الاحتفاظ بها... والمصطلح مشتق أصلاً من اللاتينية caput/capitis وتعني الرأس متضمنة المدلول الذاتي للكلمة بمعنى الأساسي والجوهري²، ويعتبر مصطلح رأس المال مرادف لمصطلح الثروة وهو كذلك مجموعة الأموال التي يملكها الإنسان أو المؤسسة وقت معين.

3.1.1/ تعريف التفكير اصطلاحاً:³

يعرف التفكير بأنه: " نشاط عقلي يقوم به العقل والذاكرة لحل مشكلة أو إبداع الجديد باستغلال المعطيات والمخزون في الذاكرة"، وعرف بعضهم التفكير العلمي بقوله: "هو التفكير المنظم المبني على مجموعة من المبادئ التي نطبقها في كل لحظة دون أن نشعر بها شعوراً واعياً، مثل مبدأ استحالة تأكيد الشيء ونقيضه في آن واحد والمبدأ القائل أن لكل حادث سبباً وأن من المحال أن يحدث شيء من لا شيء".

¹ - إبراهيم أنيس وآخرون، المعجم الوسيط، تركيا، طبعة المكتبة الإسلامية إستانبول، ط 2، بدون سنة، ص 698.

² - موسوعة المعرفة، <https://www.marefa.org>، تاريخ الاطلاع 25 / 06 / 2016، التوقيت 23 س.

³ - عبد الوهاب محمود إبراهيم حنايشة، التفكير وتنميته في ضوء القرآن الكريم، جامعة النجاح الوطنية في نابلس فلسطين، رسالة ماجستير، 2009، ص 13.

وتابع قائلاً: "هو النظر إلى الأمور بالاعتماد على العقل والبرهان المقنع بالتجربة أو الدليل".
 وخالصة القول أن هذه التعريفات اتفقت على أن التفكير:

- نشاط عقلي أو ذهني.
- يبدأ عند وجود مثير ما، كحدث، أو ظاهرة، أو موقف معين.
- خطواته متسلسلة ومنظمة، تبدأ بالملاحظة.
- يهدف للتوصل إلى نتيجة ما أو حل لمشكلة.

4.1.1/ تعريف الرأس المال الفكري اصطلاحاً:

لقد بدأ الاهتمام برأس المال الفكري في المنظمات بداية من فترة الثمانينات حيث أكد المديرين والأكاديميون والاستشاريون على مستوى العالم أن الأصول غير المادية في المنظمة أي رأس المال الفكري تعتبر محددًا أساسيًا لما تحققه المنظمة من أرباح، فعلى سبيل المثال في اليابان أشارت نتائج بعض الدراسات لبعض المنظمات اليابانية على أن الفرق بين مستويات أداء هذه المنظمات هو اختلافها في مقدار ما تملكه من أصول غير مادية، وفي بداية التسعينات ظهرت بعض الكتابات التي تناقش فكرة رأس المال الفكري للمنظمة وهو الذي يحقق النجاح والربحية للمنظمة، حيث أشار الكثير من الباحثين إلى أن الأصول الرئيسية للعديد من المنظمات في ميدان إنتاج التكنولوجيا العالية لا تتمثل في الأصول المادية فقط ولكن في مهارات أفرادها وفي التراكم الفكري والمعرفي الذي تمتلكه هذه المنظمات.

كما أدركت الكثير من المنظمات حقيقة مهمة وهي أن القيمة الحقيقية لها تستند على شيء قد يكون أكثر أهمية من رأس مالها المادي وهو ما يطلق عليه اليوم برأس المال الفكري، الذي يتمثل في إبداع العاملين، ومعرفة ومهارة الموظفين، وثقافة المنظمة، وعملياتها التنظيمية، وبراءات الاختراع، وكذلك علاقاتها مع الزبائن، واتسع نطاق مفهوم رأس المال

الفكري على مستوى الدول المتقدمة ، وعلى رأسها اليابان، ليمتد ويشمل كل الإمكانيات الفنية والمعنوية والثقافية والعقلية المتاحة للمنظمات التي تعمل على مستوى المجتمع ككل.¹ ومن الجدير بالذكر انه في الوقت الحاضر أضحت رأس المال الفكري يمكن رؤيته بوضوح في المنظمات المالية والتعليمية والإدارية، والإنتاجية... ولرأس المال الفكري العديد من المصطلحات المرادفة التي تشير إلى نفس المعنى كالأصول غير المادية، الأصول المعنوية، رأس المال المعرفي، الأصول المعرفية، الأصول الفكرية والموجودات المعرفية.

وقد تناول مفهوم رأس المال الفكري العديد من الباحثين والكتاب²، منهم "ينتد" وآخرون، حيث عرفه بأنه: " قدرات منجزة يتمتع بها عدد محدود من الأفراد العاملين في المنظمة تمكنهم من تقديم إسهامات فكرية تمكن المنظمة من زيادة إنتاجيتها، وتحقيق مستويات أداء عالية موازنة بالمنظمات المماثلة"، في حين يرى "ستيوارت" Stewart بأنه: " المعرفة الخارجة إلى حيز التطبيق ومستثمرة لصالح المنظمة لأن المعرفة تعد بمثابة أسلحة تنافسية في عصرنا هذا"، أما الباحث " سيفيبي" Seviby فقد أشار بأنه: " إستراتيجية شاملة ومهمة للمنظمات ويتمثل بمعرفة ومهارة العاملين، وثقافة وقيمة المنظمات وهي أملاك غير مادية للمنظمة"، وقد عرف "بووين" Bowen رأس المال الفكري بأنه: " الذكاء الخام المملوك من قبل مجموعة أشخاص يعملون في المنظمة والذي يسهم في تقليل وإلغاء النتائج غير المقبولة وضمان نجاح المنظمات ".

¹ - سعد علي العنزي ، رأس المال الفكري: الثروة الحقيقية لمنظمات أعمال القرن الحادي والعشرين، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الثامن، العدد 25، بغداد، ص 112.

² - عباس حسين جواد، خولة عبد الحميد محمد، أثر رأس المال الفكري في الإبداع المنظمي، جامعة اهل البيت العراق الموقع الالكتروني: <http://abu.edu.iq> ، 2014/09/04 ، الساعة 10 س.

ووفقاً لرأي " كيللي " Kelley " فإن رأس المال الفكري هو: " العاملون الذين يمثلون النجوم اللامعة والعقول المدبرة الذين يصعب إيجاد بديلاً عنهم ".
 وحسب رأي " هانسن " Hansen فان رأس المال الفكري هو " الموجودات التنافسية التي تقوم بعملية التطوير الخلاق والإستراتيجي المعتمد على الابتكار والتجديد الذي يعد المفتاح المؤدي إلى البقاء في بيئة العمل المتغيرة بسرعة ". هذا يعني أن رأس المال الفكري هو جزء من رأس المال البشري للمؤسسة والذي يتمثل في فئة العمال والموظفين الذين يتميزون بقدرات خاصة وكفاءات عالية تساعدهم على الإبداع والابتكار وتقديم قيمة إضافية لمؤسستهم.

فالرأس المال الفكري من وجهة نظر المنظمة هي مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المنظمات حيث تنقسم هذه الموارد إلى أربعة مجموعات هي:¹

- الموارد الاحترافية، الموارد القيادية، الموارد الإشرافية، باقي الموارد المشاركة
 هذا يعني أن رأس المال الفكري يشمل الأفراد العاملين بالمؤسسة ولهم أدوار فعالة وحاسمة و متميزة من خلال مشاركتهم المستمرة في تخطيط وتسطير أهداف مؤسستهم والعمل على إنجاز وتجسيد تلك الأهداف ميدانياً، حيث نجد هذا الباحث صنف الأفراد داخل المؤسسة إلى أربعة مجموعات كل مجموعة تتميز بخصائص وصفات معينة سواء من حيث الكفاءة العالية أو القيادة والإشراف للعناصر المنتمية لهذه الفئات.

أما الكاتب والباحث " موسى اللوزي " فيرى بأن الرأس المال الفكري هو: إعداد العنصر البشري إعداداً صحيحاً بما يتفق و احتياجات المجتمع ، على أساس أنه بزيادة معرفة وقدرة الإنسان يزداد ويتطور استغلاله للموارد الطبيعية، فضلاً عن زيادة طاقاته

¹ - حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، دار النهضة العربية ، 2002، ص17.

وجهوده،¹ حسب هذا المفهوم يرى صاحبه بأن يجب الربط بين احتياجات المجتمع (في كل المجالات) وإعداد وتدريب المورد البشري بكفاءة عالية من أجل تحسين وتطوير قدراته ومعارفه حتى تزداد طاقاته ومؤهلاته وبالتالي التكيف مع متغيرات المحيط الداخلي للمنظمة والخارجي (المجتمع).

وقد أشار تقرير التنمية البشرية الصادر عن الأمم المتحدة سنة 1990 أن التنمية البشرية تُعنى بتوسيع نطاق الاختيار أمام الأفراد وذلك بزيادة فرصهم في التعليم والرعاية الصحية والدخل والعمالة.²

أما الباحث " Ulrich " فيرى أن رأس المال الفكري هو: " مجموعة المهارات المتوفرة في المنظمة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على جعل المنظمة عالمية من خلال الاستجابة لمتطلبات الزبائن والفرص التي تتيحها التكنولوجيا".³ ، ويستشف من خلال هذا الكلام للباحث المذكور أنفاً أن المورد البشري المتميز والذي يطلق عليه الرأس المال الفكري هو ذلك المورد الذي يتمتع بمهارات ومعرفة واسعة في مجال اختصاصه و ذلك من خلال الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا الحديثة المتوفرة ويساهم بفاعلية في رفع مكانة منظمته إلى مصاف العالمية. هذا ويؤكد المختصون في مجال الإدارة على مسألة هامة، وهي أن الإنفاق على النشاطات المتعلقة بالموارد البشرية لا ينظر إليه على أنه تكلفة بدون عائد بل ينظر إليه على أنه إنفاق استثماري له عائد طويل الأجل،⁴ أما الكاتب والباحث "حازم محمد عبد

¹ - موسى اللوزي، التنمية الإدارية : المفاهيم، الأسس، التطبيقات، دار وائل للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، عمان، 2000، ص87.

² - لعل بوكميش، ماهية تنمية الموارد البشرية و الواقع في العالم العربي و النامي ، ورقة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الإدماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية ، جامعة ورقلة ، 2005 .

³ - Ulrich,D,A, New Manadate For Human Resources, Hrvard Business Review, January-February,1998 , p8.

⁴ - عمرو وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، دار وائل ، الأردن، 2005، ص13.

الفتاح" نقلا عن "سيد جاد الرب" الذي قدم تعريفا لرأس المال الفكري بأنه: " يعكس كل الجوانب الفكرية للعقول البشرية عالية التميز والتي تعكس الجوانب غير الملموسة في المنظمة، وهي الأكثر تأثيرا وفاعلية نحو التقدم والتميز العالي من الجوانب والأصول الأخرى الملموسة".¹

من خلال وجهة نظر هذا الكاتب ، فرأس المال الفكري يظهر ويتمثل في الجوانب غير ملموسة للمؤسسة والتي تتمثل في العنصر البشري عالي التميز والذي يمكن من خلاله خلق قيمة مضافة وميزة تنافسية لمؤسسته في المحيط الخارجي ، وبمساهمة هذا العنصر البشري المتميز يمكن تحقيق المزيد من النجاحات و التقدم في مجال عملها وتخصصها.

ويرى " المفرجي وأحمد " أن رأس المال الفكري هو: السلاح الأساسي للمؤسسة في عالم اليوم، لأن الموجودات الفكرية تمثل القوة الفكرية الخافية التي تضمن بقاء المؤسسة " ² وعليه يوجد تقاطع بين مفاهيم رأس المال الفكري وتنمية الموارد البشرية، حيث أن هذه الأخيرة تمثل أحد المقومات الأساسية في تحريك وصقل و صيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والعملية والفنية والسلوكية ومن ثم فهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف أو معلومات أو نظريات أو مبادئ أو قيم أو فلسفات تزيد من طاقاته على العمل والإنتاج، وهي أيضا وسيلة تدريبية معتمدة على الطرق العلمية الحديثة والأساليب الفنية المتطورة، وهي كذلك وسيلة فنية تمنح الإنسان خبرات إضافية ومهارات ذاتية تعيد

¹ - حازم محمد عبد الفتاح، تكنولوجيا تطبيق رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار السحاب للنشر والتوزيع القاهرة، 2010، ص 22.

² - المفرجي عادل حرحوش، أحمد علي صالح ، مداخلة بعنوان: الإنفاق على رأس المال الفكري و أثره في نجاح الشركات الصناعية- دراسة استطلاعية لأراء عينة من قادة الشركات الصناعية العراقية- كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة ، الأردن، 26-27/ 04/ 2005 ، ص3.

صقل قدراته ومهاراته العقلية أو اليدوية تعيد تشكيل سلوكه وتصرفاته المادية والأدبية وتمنحه الفرصة لإعادة النظر في مسلكه في العمل وتصرفاته في الوظيفة، وعلاقته مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه¹، حيث تشكل قوة ومهارة الموارد البشرية وفعالية أدائها قوة للمنظمة وأداة لتحقيق للكفاءة المطلوبة، وبلوغ الأهداف المرسومة والتي في مقدمتها رضا العملاء المستهدفين².

في حين نجد الكاتب والباحث " توماس ستيوارت " يشير إلى الرأس المال الفكري بأنه: " الموهبة والمهارات والمعرفة التقنية والعلاقات، وكذلك الماكينات التي تجسدها والممكن استخدامها لخلق الثروة " ³ فالرأس المال الفكري بالنسبة لهذا الباحث هو الناتج أو القيمة الملموسة لمجموع العناصر المكونة للمعرفة كالتعليم المستمر والمهارات التي يتميز بها العاملين و خبراتهم المكتسبة خلال ممارسة مهامهم ونشاطاتهم، بالإضافة إلى الآلات والتجهيزات التي تساعدهم في تجسيد وتحقيق ذلك الهدف.

أما كل من (أواد و غازيري) (Awad ,Ghaziri) فيعرفان رأس المال الفكري بأنه: " مجموعة من الأفراد الذين يستخدمون عقولهم أكثر من استخدامهم لأيديهم لامتلاكهم خبرات وقيم و ثقافة بالإضافة لقدرتهم على الابتكار والإبداع من أجل تميز المنظمة التي يعملون فيها"⁴ ، حسب هاذين الباحثين فرأس المال الفكري يتمثل في الأفراد الذين يتميزون بالمهارات

¹ - أحمد منصور، قراءات في تنمية الموارد البشرية ، وكالة المطبوعات ، الكويت ، 1975 ، ص195 .

² - Piere louat , gestion des ressources humaines , édion eyrolly , 1994,p7

³ - توماس أ. ستيوارت ، ترجمة: علا أحمد إصلاح ، ثورة المعرفة: رأس المال الفكري ومؤسسة القرن الحادي والعشرين الدار الدولية للاستثمارات الثقافية ، مصر ، 2004 ، ص31.

⁴ -Awad & Ghaziri.H, Knowlodge management, Person Education International, Prentice-Hall N.Y,2004,p8.

الفكرية والعقيلة في الإبداع و الابتكار بدلا من المهارات اليدوية التي عادة ما يتصف أغلبية العمال في المنظمة.

وفي تعريف آخر لأحد الباحثين فيقول في هذا الصدد : " إذا أردنا أن نحدد بدقة مفهوم رأس المال الفكري، يجب تمييزه عن رأس المال المادي ورأس المال البشري، إذ يتمثل رأس المال المادي في الموارد التي تظهر في ميزانية المنظمة كالعقارات والتجهيزات والمخزونات، بينما يمثل رأس المال البشري المهارات والإبداعات والخبرات المتراكمة للعنصر البشري في المنظمة، ومن هنا فإن رأس المال الفكري يشمل رأس المال البشري ويختلف عن رأس المال المادي".¹ نستشف من هذا التعريف من وجهة نظر هذا الباحث أن رأس المال المادي يختلف عن رأس المال البشري وهذا الأخير يتكون من المهارات والإبداعات والخبرات للعنصر البشري في المؤسسة، حيث أن رأس المال الفكري يشمل رأس المال البشري.

أما شبكة المؤسسات الكبيرة² (CIGREF) فترى بأن رأس المال الفكري هو " مجموع الأصول الغير مالية و اللاملموسة التي تملكها المنظمة بهدف استخدامها في إنتاج أو التزويد بالسلع والخدمات"³. هذه الجمعية الفرنسية للمؤسسات الكبيرة التي تحديث وتطوير المؤسسات والشركات ترى بأن رأس المال الفكري هو مجموع ما تملكه المؤسسة من أصول

¹ - ناصر مراد، الاستثمار في رأس المال الفكري مدخل لتحقيق التنمية الاقتصادية في الدول العربية، مجلة الدراسات الاقتصادية، يصدرها مركز البصيرة للبحوث و الاستشارات و الخدمات التعليمية، الجزائر، العدد 10، 2008، ص 75.

² - CIGREF :Le Cigref, Réseau de Grandes Entreprises, a été créé en 1970 à l'initiative de dirigeants de grandes entreprises, sous l'appellation : Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises, regroupe plus de 130 grandes entreprises et organismes français dans tous les secteurs d'activités (banque, assurance, énergie, distribution, industrie, services...), Le site : <http://www.cigref.fr>, 12/02/2016 à 15h.

³ - طالب أحمد نور الدين ، الاستثمار في رأس المال الفكري و دوره في تحسين أداء المنظمة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2013، ص4.

أصول غير مادية (immatériel) والتي تسعى إلى استخدامها بالطرق الملائمة والذكية لتحقيق أهدافها المادية.

أما العالم النمساوي- الأمريكي "بيتر دريكر" (Peter Drucker) فيرى أن رأس المال الحقيقي لأي مؤسسة مهما كان نشاطها أو حجمها يتمثل في رأس المال البشري (Humain Capital) الذي يعد موردا استراتيجيا، يتمثل في مجموعة الموارد والقدرات الخاصة، والتي تمنح المؤسسة الميزة التنافسية المعتمدة على الابتكار، والتحسين المتواصل للإنتاجية من خلال تفعيل الكامل لطاقته وقدراته، إذ يقع عليه عبء تقديم الأفكار، وإجراء البحوث وتحويل نتائجها إلى منتجات، بينما يتمثل رأس المال الفكري في نخبة الكفاءات ذات القدرات المعرفية والتنظيمية والتي تمكنهم من إنتاج الأفكار الجديدة وتطوير الأفكار القديمة بما يمكن المؤسسة من توسيع حالتها وتعظيم نقاط القوة وجعلها في موقع يمكنها من اقتناص الفرص المناسبة، ولا يتركز رأس المال الفكري في مستوى تنظيمي معين دون غيره، كما لا يشترط توافر شهادة أكاديمية لمن يتصف به.¹

ومن جهة أخرى نجد الأستاذة الباحثة " سوسن مرسي" ترى في رأس المال الفكري على أنه: " مجموعة الأصول المعرفية المتفردة والمعتمدة على العقول البشرية المبدعة ومتطلبات ونظم العمل والعلاقة مع العملاء، والتي تؤدي إلى الإنتاج المستمر للأفكار، والأساليب الجديدة التي تحقق قيمة مضافة للمنظمة، وتدعم قدرتها التنافسية ".²

¹ - سمالي محمد يحضيه، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة و المعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، 2005، ص121.

² - سوسن عبد الحميد مرسي، رأس المال الفكري و علاقته بكفاءة الأداء في البنوك التجارية المصرية، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، المجلد الثاني، العدد الأول، جامعة طنطا، مصر، 2008، ص 188.

من خلال القراءة المتأنية لهذا التعريف للباحثة " سوسن مرسي " يمكن القول أنها ركزت على مجموعة عوامل يمكن من خلالها خلق وتشجيع رأس المال الفكري وكذا صيانتها والمحافظة عليه، وذلك بالعمل على اكتشاف المورد البشري المتميز بالكفاءة العالية (الجانب الفكري والمعرفي لدى الفرد العامل) بالإضافة إلى أنظمة العمل المتميزة والعلاقة الجيدة مع العملاء، كل هذا يؤدي إلى تحفيز رأس المال الفكري ويجعل منه عنصراً استثنائياً ذو قيمة فعالة و مصدراً مهماً للأفكار الخلاقة والمبدعة لا يمين الاستغناء عنه في كل الظروف، بل على العكس يجب توفير المناخ المناسب للعمل حتى يتم المحافظة عليه وتدريبه تنميته وتطويره بكل الوسائل المتاحة للمؤسسة.

في نهاية هذا الطرح ومن خلال قراءة العديد من التعاريف السابقة وغيرها والاطلاع الواسع على الكثير من المراجع حول رأس المال الفكري يمكن إيجاز أهم النقاط الأساسية التي يتمحور حولها هذا المفهوم في مايلي:

- الرأس المال الفكري يعني رأس المال المعرفي، الأصول المعرفية، الأصول الفكرية والموجودات المعرفية، الأصول المعنوية، الأصول غير المادية.
- الرأس المال الفكري هو المورد البشري المتميز بالكفاءة العالية.
- الرأس المال الفكري هو مجموع الأفراد الناشطين بطريقة دائمة....
- الرأس المال الفكري يتمثل في الأفراد العاملين الذين لهم طموح عالي في تحسين قدراتهم الأدائية.
- الرأس المال الفكري هو العنصر البشري الذي يسعى بطريقة مستمرة لتطوير قدراته المعرفية والمهارية والسلوكية.

- رأس المال الفكري يتمثل في نخبة الكفاءات ذات القدرات المعرفية والتنظيمية وهم الرأس المال الحقيقي للمؤسسة.
- رأس المال الفكري يتمثل في الموجودات الفكرية التي تعتبر القوة الفكرية الخافية التي تضمن بقاء المؤسسة.
- رأس المال الفكري يعني مجموعة من الأفراد الذين يستخدمون عقولهم أكثر من استخدامهم لأيديهم.

2.1 / خصائص رأس المال الفكري

من الخصائص التي يتميز بها رأس المال الفكري يمكن ذكر ما يلي:

1.2.1 / التنظيمية: فيما يخص المستوى الاستراتيجي نجد أن رأس المال الفكري ينتشر في المستويات كلها وينسب متفاوتة أما بخصوص الهيكل التنظيمي الذي يناسب رأس المال الفكري فهو بالتأكيد الهيكل التنظيمي العضوي المرن، أما الرسمية فتستخدم بشكل منخفض جداً، و يميل إلى اللامركزية في الإدارة بشكل واضح.

2.2.1 / المهنية: الاهتمام ينصب على التعليم والتدريب وليس بالضرورة الشهادة الأكاديمية و يمتاز رأس المال الفكري بالمهارة العالية والمتنوعة والخبرة العريقة.

3.2.1 / السلوكية والشخصية: يميل رأس المال الفكري إلى المخاطرة بدرجة كبيرة لذا فهو يميل للتعامل مع موضوعات التي تتسم بالتأكد ورأس المال الفكري ميال إلى المبادرة وتقديم الأفكار والمقترحات البناءة، ولديه قدرة على حسم القرارات دون تردد ولديه مستويات ذكاء عالية ومثابرة حادة في العمل وثقة عالية بالنفس.¹

¹ - محمود علي الروسان، محمود محمد العجلوني، أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الثاني، 2010، ص 47.

أما الباحث "حازم علي" فيرى بأن خصائص رأس المال الفكري فتتمثل في:¹

- رأس مال غير محسوس.
- يتزايد بالاستخدام والاستعمال.
- يميل إلى الاستقلالية في العمل.
- يبتعد في عمله عن الروتينية.
- يقدم الأفكار البناءة.
- لديه مجموعة من الخبرات والخصائص والمهارات المتميزة والفريدة.
- يميل رأس المال الفكري إلى المرونة وعدم الجمود.
- يسعى إلى التجديد والتطوير.

مما سبق نستخلص بأن رأس المال الفكري يتميز بارتباطه بالجانب التنظيمي وذلك من خلال تواجده في كل مستويات الهيكل التنظيمي للمؤسسة، كما يتميز بالمرونة واللامركزية وعدم التركيز على المعاملات الرسمية، وهذا يعني أن الاعتماد على المقاربة الإنسانية (العلاقات الإنسانية) وكذا المقاربة الحديثة في تسيير المؤسسات، كما يتميز رأس المال الفكري بالمهنية والسلوكات الشخصية للأفراد العاملين، ويعني ذلك الاعتماد على التدريب والتعليم المستمر للعنصر البشري في المؤسسة من أجل تنميته وتطويره وعدم التركيز فقط على الموظفين ذوي الشهادات العلمية، فالاهتمام المستمر والمتابعة الدائمة للموظفين تمكن الرؤساء من اكتشاف المواهب والكفاءات في كل المستويات الإدارية وحتى التنفيذية منها. و بالنسبة للجانب السلوكي للرأس المال الفكري فهم يتميزون بمجموعة من

¹- حازم علي أحمد بدرانة ، تصورات القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية لأهمية رأس المال الفكري و دورهم في المحافظة عليه و تطويره، رسالة دكتوراه ، جامعة اليرموك ، الأردن، 2007 ، ص ص 38- 39.

المواصفات الاستثنائية كالنقطة بالنفس العالية والقدرات العقلية والذهنية والذكاء المرتفع والمبادرة بالأفكار والطرق الجديدة والمساهمة البناءة في تطوير مؤسسته ومحيطه الخارجي.

ثانياً / ظهور ومراحل تطور رأس المال الفكري

شهد النصف الأخير من القرن العشرين تطورات جديدة ذات دلالة بالنسبة لمفهوم " رأس المال "، وأولها في مجال الاقتصاد، حيث أوسع مفهوم رأس المال من المحسوس (أو المادي) إلى غير محسوس ومن الفرد إلى الجماعة، ومن أوائل من استخدم هذا المفهوم Becker فرأس المال البشري بالنسبة " لبيكر " هو مخزن المعرفة والخبرة والتعليم والتي لها تأثير على عمله الإنتاجي، وذلك لتمييزه عن مقدرته على العمل اليدوي،¹ و نشأ تبعاً لظهور مفهوم رأس المال الفكري مجتمع تتمثل موارده الأولية في المعرفة و مجتمع المعرفة أو (ما بعد الرأسمالية) كما يسميه " Drucker "، مجتمع يعتمد فيه على خلق القيمة على الابتكار والإنتاجية، والفئة الرائدة في هذا المجتمع هم العاملون في مجال المعرفة وهم: مديرو المعرفة ومهنيو المعرفة وعمال المعرفة.

وحسب " Drucker " و " Weggman " فإن هناك ثلاث مراحل أساسية في

تطور هذا المفهوم وهي:

المرحلة الأولى: مرحلة الثورة الصناعية وخلالها كانت الشركات تعتمد على المعرفة في إنتاج المواد والسلع.

المرحلة الثانية: مرحلة الثورة الإنتاجية وجاءت هذه التسمية من منطلق أن الشركات تعتمد خلالها على المعرفة و تحسين كمية الإنتاج.

¹ - أحمد أنور بدر، هل يمكن تحول الأفكار إلى رأس مال دراسة في مداخل و مكونات و منظورات وأدوار رأس المال الفكري في إدارة المعرفة ، مجلة مكتبة فهد الوطنية ، مجلد 16، العدد 2، نوفمبر 2010، ص196.

المرحلة الثالثة: مرحلة ثورة التسيير (1945- إلى يومنا هذا) وتعتمد المنظمات خلال هذه الفترة على المعرفة في تحسين الإنتاج، وأصبح المديرون مسؤولون على الأداء والتطبيق الأمثل للمعرفة.¹

أما الاهتمام بتسيير الرأس المال الفكري في المؤسسات فقد شهد بدايته مع عقد الثمانينات، حين أدرك الأكاديميون والاستشاريون والمديرون أهمية الأصول غير ملموسة في المؤسسة، وأن رأس المال الفكري أصبح محددًا أساسيًا لما تحققه المؤسسة من أرباح، فلقد بينت الدراسات الحديثة أن الفروق النسبية بين مستويات أداء بعض الشركات اليابانية سببه مقدار ما تمتلك من أصول غير مادية يمكن استغلالها في مجالات و أنشطة متنوعة، والتي لا يتم الحصول عليها فقط من خلال الأموال الأمر الذي حفز تسيير تلك الأصول غير المادية بكفاءة وإتقان الكيفية الملائمة لتعظيم القيمة المحققة من قدراتها ومهاراتها.

وقد أخذ تحليل رأس المال الفكري وتحديد اتجاهاته مسارين مترابطين، هما مسار المعرفة والقوى الذهنية الذي يركز على خلق وتوسيع المجال المعرفي للمؤسسة، ومسار الاعتماد على الموارد من خلال الاهتمام بكيفية خلق الأرباح من المزيج المميز للموارد المادية و الفكرية بالمؤسسة،² وأشار " كونيغ " " Koeing " في مقالة بعنوان " انبعاث رأس المال الفكري : تأكيد التحول من القياس إلى الإدارة " إلى أن رأس المال الفكري كان الشغل الشاغل لبحوث رجال الأعمال في بداية التسعينات، ولكن نظرا لصعوبة قياسه فقد تدنى الاهتمام به، ولكنه ظهر مرة أخرى لكونه الأساس الذي تم على أساسه بناء مفهوم

¹ طالب أحمد نور الدين، المرجع السابق، ص7، نقلا عن : andriessen,daniel,making sense of intellectual capital :designing a method for the valuation of intangibles,burlington,usa,2004,p4.

² - سمالي محمد يحضيه، المرجع السابق، ص125.

إدارة المعرفة.¹ و في موقع آخر لأحد الباحثين في هذا المجال نقلا عن " سعد علي العنزي وأحمد علي صالح "، يمكن تحديد ثلاث مراحل أساسية مهدت لظهور رأس المال الفكري وساهمت في تطويره وبناء استخداماته وهي على النحو الآتي:²

1.2 / المرحلة الأولى: اضاءات البداية وتوجهات الاهتمام بالقابلية البشرية

يقول أحد الباحثين (ماكين كلاي mckinglay): في أثناء عملي في مشروع تطوير معمق للموارد البشرية لأحدى الشركات الضخمة قبل بضع سنوات، طلب مني جمع منظور تاريخي عن حركة الموارد البشرية وكان ما وجدته مذهش لي، وإذ عملت كمتخصص في الموارد البشرية لسنوات عدة، ولكن كان لدي القليل من الوعي بتطور هذا الحقل، وعُد هذا درسا قيما لي، فمع تقدير أفضل لماضيها، نكون مهئين أفضل لبناء الموارد البشرية للمستقبل أو مثل هذا الطرح هو الذي حفزنا لتقصي بدايات الاهتمام بالقابليات البشرية والتي كانت إضاءتها تحديدا في القرن السابع عشر على يد الاقتصاديين. إذ قال (إربسون eribson) في هذا الصدد أنه في القرن السابع عشر أكد الاقتصادي(وليام بيتي) فكرة اختلاف نوعية العمالة، وطرح موضوع قيمة العاملين (value of workers) في حساب الثروة بطريقة إحصائية، وشكل هذا الجهد مبادئ ما عرف لاحقا برأس المال البشري (human capital) واستمرت جهود الاقتصاديين بهذا الاتجاه، حيث في عام(1776) أشار (آدم سميث) في كتابه الموسوم (ثروة الأمم) إلى تأثير مهارات العاملين في العملية الإنتاجية

¹ - طالب أحمد نور الدين ، المرجع السابق، ص7.

² - فرحاتي ليلي، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة ، رسالة دكتوراه علوم تخصص: تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بسكرة ، 2016/2015 ، ص ص 61- 63 (بتصرف)، نقلا عن: سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازودي للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2009 ، ص ص 157-165.

وجودة المخرجات، وطالب بأن تحدد الأجور، على وفق ما يبذله من وقت وجهد وكلفة لكسب المهارات المطلوبة في أدائهم لمهامهم.

وأكد الباحث المعروف (الفرد مارشال) في عام (1890) على الاستثمار في البشر بقوله: أن أثنى ضروب رأس المال، هو ما يستثمر في البشر وذلك لأن رأس المال البشري يتميز بسمه لا تتوافر في غيره من رؤوس الأموال، هي أن منحى إنتاجيته تتصاعد بنفس اتجاه منحى خبراته ومهاراته، وأن عمره المعنوي يتحدد مع تغيرات العصر. ولن يندثر إلا بتوقف عمره الزمني، وجاء عام (1906) ليشهد ظهور الأساس الفعلي لنظرية رأس المال البشري المعاصرة على يد الاقتصاد (إرفنج فيشر - Irving Fisher) عندما ادخل رأس المال البشري في مفهوم رأس مال العام.

وعند نهاية الخمسينيات توسع (شيلتر و مينسر) بنظرية رأس المال البشري من خلال اعتباره فئة من رأس المال مستقلة على رأس المال التقليدي، وشهدت مرحلة الستينيات إلى نهاية السبعينيات تطورا سريعا في نظرية رأس المال البشري أدت بشكل واضح إلى فهم السلوك الإنساني على المستويين الفردي والاجتماعي.

ومن كل ما تقدم يلاحظ أن الحقبة السابقة، التي امتدت من القرن السابع عشر إلى نهاية سبعينات القرن العشرين وقد أكدت على القابليات البشرية عامة (فكريا وجسديا وأدائيا) والتي تتعامل معها مجتمعة في الشخص الواحد. والغرض الأساس من ذلك تصنيف فئة الشخص إلى (ماهر، شبه ماهر، غير ماهر،... إلخ) ومن ثم تحديد مستوى الأجر الذي يستحقه في ضوء هذا التصنيف. ويتفق هذا التوجه مع تصنيف (فليينور وكالاهن. Fleenor & Callahan) لفئات الأفراد والمبين في الشكل (21)، وبذلك شددت هذه الحقبة الانتباه إلى أهمية المورد البشري، وضرورة دراسته بوصفه عاملا مكملا لرأس المال المادي، وأخيرا يمكن القول بأن

موضوع رأس المال البشري يمثل نقطة الارتكاز الأساس والمؤشر المنطقي لدراسة موضوع رأس المال الفكري، مما يؤيد ذلك نتائج دراسات (كل من كين و آخرون إريش - Ulrich ، Quinn et al)، اللتين أشرنا أن رأس المال الفكري يعد بعدا جديدا في تحليل رأس المال البشري. فضلا عن ذلك ما توصلت إليه دراسة " العنزي " من كون رأس المال الفكري يمثل حالة خاصة من رأس المال البشري، بدليل أنه يتكون، أما نتيجة للتعليم الرسمي، أو معلومات مستقاة من التدريب.

شكل رقم (21) : مخطط (fleenor , callahan) لفئات الأفراد

<p style="text-align: center;">النجوم</p> <p>وهم الأفراد مستوى أدائهم عال جدا ولديهم قدرات وخبرات واسعة، ويتحركون بسرعة نحو قمة الهرم التنظيمي وتهتم المنظمات بوضع برامج لتطوير كفاياتهم والمحافظة عليها.</p>	<p style="text-align: center;">الأفراد تحت التجربة</p> <p>وهم الأفراد حديثو التعيين، الذين تمت ترقيتهم إلى وظائف جديدة ولم يصلوا إلى مستوى أداء الطلاب، لأنهم مازالوا في مرحلة الاندماج والتكيف مع بيئة المنظمة وثقافتها.</p>
<p style="text-align: center;">الخشب الميته</p> <p>وهو الأفراد الذين ينضب أدائهم ويكونوا غير منتجين، ويشبهون أغصان الشجرة الميته.</p>	<p style="text-align: center;">العاملون الذين يعتمد</p> <p>وهم الأفراد الذين يشكلون الغالبية العظمى من العاملين في المنظمة. ويعتمد عليهم في تنفيذ معظم الأعمال فيها، ويكون مستوى أدائهم اعتياديا ومقبولا</p>

المصدر: سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازودي للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص ص 159-160.

2.2 / المرحلة الثانية: تلميحات المفهوم وتوجهات الاهتمام بالقابلية الذهنية

في بواكير ثمانينات القرن العشرين، أصبح المديرون والأكاديميون والمستشارون في جميع أنحاء العالم واعين، ولو بشيء من البطء، إلى أن الموجودات غير الملموسة (لاسيما رأس المال الفكري) التي تملكها الشركات كانت في الغالب المحدد الرئيس لإرباحها، ففي عام (1980) لاحظ (hiroyuki) وجود تباين في أداء الشركات اليابانية، وبعد شيء من الدراسة تمكن من تحديد سبب هذا التباين، وهو اختلاف نسبة الموجودات غير الملموسة التي تملكها كل شركة من هذه الشركات، ومكنته هذه النتيجة من الخروج باستنتاج مفاده: إن الموجودات غير الملموسة هي الأساس في تحقيق عوائد الشركات، لأنها قابلة للاستخدام المتعدد والمتزامن، وتعود بفوائد متعددة ومتزامنة.

ويساند الرأي السابق (رالف ستاير - ralph stayer) مدير شركة (john sonville) للأطعمة بقوله: في السابق كانت المصادر الطبيعية، أهم مكونات الثروة القومية، وأهم موجودات المنظمات والمجتمع، وأما الآن فقد حل محل المصادر الطبيعية والنقد والموجودات الثابتة، رأس المال الفكري الذي يعد أهم مكونات الثروة القومية وأعلى موجودات الشركات، وفي عام (1986) نشر (karl- eric sveiby) وهو مدير شركة نشر صغيرة كتابا باللغة السويدية عنوانه " شركة معرفة- كيف" (the know-how company) إذ أوضح فيه ضرورة الاهتمام بالموجودات غير الملموسة وكيفية إدارتها، لأنها تمثل المصدر الحقيقي لبقاء الشركة ونموها .

وفي عام (1986) كذلك قام الأستاذ (دافيد تيس - david teece) من جامعة كاليفورنيا بكتابة المقالة الموسومة " الإفادة من الإبداع التكنولوجي " إذ حدد فيها الخطوات الضرورية لاسترجاع القيمة من الإبداع وتحليلها وتفسيرها، بالاستناد إلى نتائج وخبرات شركات غنية

في هذا المجال (أي الإبداع)، وكان من أهم الخطوات ضرورة تعلم المديرين أولاً، ومن ثم تعليم أفرادها تباعاً لآليات استخلاص العوائد من الإبداع.

وشهدت البدايات المبكرة لتسعينيات القرن العشرين نتوجاً لجهود هذه المرحلة تمثل بثلاث حوادث، أو لها عام (1990) عندما أطلق (ralph stayer)، المشار إليه أنفاً في بداية المرحلة، ولأول مرة مصطلح " رأس المال الفكري"، وثانيها عندما نشر (stewart) مقالة بعنوان " القوة الذهنية " وثالثها عام (1991) أيضاً وهو تعيين أول مدير في العالم لرأس المال الفكري من قبل شركة (skandia) السويدية لخدمات التأمين والمالية وهو السيد (leif edvinsson) البالغ من العمر في حينه (48) عاماً والحاصل على شهادة الماجستير من جامعة كاليفورنيا، وهنا يلاحظ من خلال معطيات المرحلة الثانية، التي ابتدأت في الثمانينيات واستمرت حتى بدايات التسعينيات من القرن العشرين، بأنها تميزت بمجموعة من أداء ومقترحات ركزت على أهمية ودور الموجودات غير الملموسة في تحقيق بقاء الشركات ونموها، وزيادة عوائدها، والبحث كثيراً إلى ولادة مفهوم جديد خرج عام (1991) وهو " رأس المال الفكري " الذي وجه الاهتمام بالقابليات الذهنية المتوافرة عند بعض الأفراد في الشركة، ويتناغم الرأي السابق مع ما ذكره (stewart) عندما قال " أن رأس المال الفكري - بمعنى آخر هو العاملون - يمتلكون الكثير ليفعلونه لتحقيق الربحية أو النجاح للشركة.¹

3.2 / المرحلة الثالثة: تكثيفات الجهود البحثية وولادة النظرية

في منتصف التسعينيات من القرن العشرين، بدأت الجهود البحثية تتكثف حول موضوع رأس المال الفكري في محاولة لإيجاد فهم مشترك فيما بين الباحثين والشركات والاتفاق على مبادئ وممارسات هذا الموضوع، ففي عام (1993) اهتمت شركة (dou

¹ - سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، المرجع السابق، ص 162.

(chemical) في تطوير الأرباح والمنافع الجديدة من رأس المال الفكري، وبدأت في محاولة تحديد الأفكار والإبداعات التي أهملت سابقاً واختيار وتطوير الأفكار التي تحقق الفوائد الأعلى.

وفي عام (1994) اتفق كل من (edvisson.retrash& sullivan) على ضرورة عقدة اجتماع لممثلي الشركات الفاعلة في استرجاع القيمة من موجوداتها غير الملموسة للكشف عن منظور تلك الشركات لمفهوم رأس المال الفكري، وكيفية إدارته وعلى هذا الأساس عقد في جانفي من عام (1995) هذا الاجتماع، وانضمت إليه ثماني شركات من أصل اثنتي عشرة شركة (أي 60% من مجموع الشركات) وعرف الاجتماع المذكور " إدارة رأس المال الفكري " ويرمز إليه اختصاراً ICM، وتضمن جدول الأعمال عدداً من المسائل أهمها الاتفاق على تعريف لمصطلح رأس المال الفكري وتحديد عناصره الأساسية، وطرائق استخراج القيمة منه، وخرج المؤتمر بجملة من التوصيات تتمحور حول هذا الموضوع.

وشهد عام (1999) انعقاد الندوة الدولية " لرأس المال الفكري " في أمستردام وتركزت جهودها حول مناقشة أهداف رأس المال البشري، واتجاهاته وطرائق قياسه ومستوياته، وأبعاده، وخرجت الندوة بعدد من المقترحات كان من أهمها وصف طرائق قياس رأس المال الفكري، ومزايا كل طريقة وعيوبها وآلية استعمالها. وفي جانفي عام (2001) عقد في كندا المؤتمر الدولي الرابع " لإدارة رأس المال الفكري "، وفي المدة الممتدة بين (20 إلى 30) جوان عام 2000، وبين (4 إلى 5 سبتمبر) عام 2003 عقد في نيويورك مؤتمرين حول رأس المال الفكري وإدارته¹. أما في العراق فقد كانت أول دراسة نظرية تحليلية هي دراسة

¹ - سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، المرجع السابق، ص 163.

العنزي بعنوان: " رأس المال الفكري الثروة الحقيقية لمنظمات أعمال القرن الحادي والعشرين " وقد ركزت على بيان مفهوم رأس المال الفكري و متطلبات صناعته.

وفي 2010 تم عقد مؤتمر تطوير رأس المال الفكري تحت شعار " نحو رؤية إستراتيجية جديدة في المؤسسات الحكومية في دولة الكويت، و عرضت فيه أبحاث من بينها الورقة المقدمة من أحد الباحثين بعنوان " إنشاء مركز القادة والإبداع كمدخل لبناء رأس المال الفكري بوزارة الداخلية"- دراسة تطبيقية - وتتضمن تحديد الكفاءات القيادية وتوصيات بشأن ضرورة قياس مستويات الكفاءة لدى المورد البشري، وضرورة تشجيع الأفراد على الإبداع و الابتكار كطريق للتميز والتفوق.¹

ثالثا / أهمية، إمكانيات بناء رأس المال الفكري وتسييره الفعال

1.3 / أهمية رأس المال الفكري

من خلال الاطلاع على بعض الدراسات والأبحاث ذات الصلة بمجال رأس المال الفكري يمكن استنتاج الأهمية البالغة التي يتمتع بها، حيث نجد " دريكر" يقول في هذا الشأن" أن رأس المال الفكري أكثر الموجودات قيمة في القرن الواحد والعشرين لأن الموجودات تمثل القوة الخفية التي تضمن البقاء للمنظمة"²، كما يمثل رأس المال الفكري الموجودات التنافسية الأكثر قدرة للمحافظة على مستوى متفوق للمعرفة، بالإضافة لذلك يعتبر رأس المال الفكري السلاح الأساسي للمؤسسة في الوقت الراهن.

¹ - فرحاتي ليلي ، المرجع السابق ، ص 36 (بتصرف).

² - عباس حسين جواد، عبد السلام علي حسين، أثر إستراتيجية التمكين في تنشيط رأس المال الفكري، دراسة تحليلية لعينة من العاملين في بعض المصارف العراقية الخاصة، جامعة الأنبار، كلية الإدارة و الاقتصاد، العراق، العدد 05 ، دون سنة، ص20.

ويلاحظ هنا أن أهمية رأس المال الفكري تبرز كحقيقة لا تقبل الشك بأن له عائدا مجزيا على المدى الطويل، ولكي يتحقق هذا العائد يجب أن تكون هناك تكاليف مادية تتحملها المنظمات مقابل حصولها على هذا العائد، وهذا ما بينه " cigy " في أهمية رأس المال الفكري لشركة مايكروسوفت " microsoft " حيث أن 94% من إجمالي القيمة السوقية للشركة البالغة 119 بليون دولار أمريكي تتركز على الموجودات غير المالية (المعرفية)¹.

وفي هذا الشأن أشار " كونيج " (Koeing) في مقال له بعنوان " انبعاث رأس المال الفكري من القياس إلى الإدارة " إلى أن رأس المال الفكري كان الشغل الشاغل لبحوث رجال الأعمال في بداية التسعينات، ولكن نظرا لصعوبة قياسه فقد تدنى الاهتمام به، ولكنه ظهر مرة أخرى لكونه الأساس الذي تم على أساسه بناء مفهوم إدارة المعرفة. وللملاحظة فظهور موضوع رأس المال الفكري في الوطن العربي يعود إلى أواخر القرن العشرين (حوالي 1995) وذلك من خلال المساهمة بتنظيم وعقد بعض الملتقيات والمؤتمرات و الدراسات في هذا المجال، ويمكن إيجاز أهمية رأس المال الفكري² في بعض النقاط الأساسية فيما يلي:

➤ يُعد السلاح الأساسي للمنظمة في عالم اليوم، ذلك أن الموجودات الفكرية تمثل القوة الخفية التي تضمن بقاء واستمرارية المنظمة، ويؤكد هذا الاستنتاج الباحث " ستيوارت " حين يقول بأن تُلثي الشركات المدرجة في قائمة الشركات الثرية في الولايات المتحدة الأمريكية والبالغ عددها 500 سنة 1954 قد اختفت أو لم تتوسع، بين عام 1979 و1994 وتراجع عدد المستخدمين في هذه الشركات بنسبة الثلث (من 16.2 إلى 11.6 مليون عامل) وحل محل هذه الشركات الضخمة شركات صغيرة معتمدة على الموجودات

²- عباس حسين جواد، عبد السلام علي حسين، المرجع السابق ، ص20.

²- طالب أحمد نور الدين ، المرجع السابق، ص8.

المعرفية أكثر من اعتمادها على الموجودات المادية الأخرى، وأبسط مثال على ذلك شركة " NIKE " للأحذية الرياضية والتي لا تصنع الأحذية بل يقتصر عملها على البحث والتطوير ووضع التصاميم والتسويق وتقديم الخدمات المعرفية التي تحقق 334 ألف دولار مبيعات لكل عامل مقابل 248 ألف دولار لكل عامل في الشركات الغنية.

➤ هو مصدر توليد ثروة للمنظمة والأفراد معا و في ذلك يقول " Quinn " أن ثلاثة أرباع القيمة المضافة تشتق من المعرفة والأكثر من ذلك أن التعلم ينتج عنه قوة في الربح، إذ أن الأفراد ذوي التحصيل الدراسي العالي يزيد دخلهم بنسبة 130 % عن أقرانهم الذين ليس لديهم تحصيل دراسي.. وفي هذا المجال استنتج المصرف الكندي للتجارة (CIB) أن الموجودات غير الملموسة مثل برامج المعرفة من شركة مايكروسوفت (Microsoft) تكون أفضل في مجازفة الائتمان من الموجودات الملموسة مثل أبنية تكساس للتبضع.

➤ إن رأس مال المعرفي قادر على توليد ثروة خيالية لمنظمات الأعمال من خلال قدرته على تسجيل براءات اختراع و هذا ما أكدته بحوث "مؤتمر رأس مال المعرفي" (ICM) الذي عقد بـ: نيويورك في شهر جوان سنة 2000، وأهم ما قيل في هذا المؤتمر أن شركة (IBM) تستلم أكثر من " بليون دولار" سنويا كعائد لبراءات الاختراع.¹

➤ إن المعرفة المتزايدة والمتراكمة هي الثروة الحقيقية للمنظمات- بل وللدول، وهي محصلة عمليات التعلم المستمرة في المنظمات التي تحولت إلى (منظمات متعلمة).²

¹ - حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007 ص ص 29-30.

² - ظاهر القشي، رأس المال الفكري: الأهمية و القياس و الإفصاح (دراسة فكرية، من وجهات نظر متعددة)، الملتقى الدولي الخامس، رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر ديسمبر 2011، ص 7.

➤ أصبحت المنافسة بين الدول قائمة على بناء وتنمية رأس المال الفكري، ويعتبر العاملون في المنظمات من ذوي الخبرة والمعرفة هم المصدر الرئيس لرأس المال الفكري، ومن ثم يتضاعف الاهتمام بتطوير نظم وتقنيات إدارة الموارد البشرية من أجل التعامل الإيجابي مع هذه الموارد النادرة.

➤ يعتبر رأس المال الفكري في عصرنا الحاضر، الثروة الحقيقية للأمم وأساس عملية التنافسية الاقتصادية باعتباره أساس الإبداع والابتكار، ومن بين أهم ما يميزه عن رأس المال المادي هو كونه غير قابل للتقليد، ويتميز بالوفرة لا الندرة لأن العلاقة بين المعرفة والزمن طردية على عكس علاقة المادة والزمن.

➤ يُعد رأس المال الفكري في المنظمة بمثابة ميزة تنافسية، وهذا ما دعا (Jerome adanes) رئيس شركة (Shell) النفطية إلى القول: " نحن ملتزمون لأن نصبح منظمة متعلمة ونعتقد أن الميزة التنافسية تكمن في قابلية المستخدمين للتعلم بشكل أسرع " وعلى هذا الأساس فان منظمة (Mimi) الاستشارية والمتخصصة في إعادة هندسة محطات توليد الكهرباء تقضي من ثلاثة (3) أشهر إلى ستة (6) أشهر في الاستشارة لأنها تؤمن أن المشاركة في رأس المال الفكري يعد ميزة تنافسية، ويقول (Jim Noble) " نحن نتحدث عن التنافس من خلال الكفاءة والكفاءة هي المعرفة"¹.

بالإضافة إلى ما سبق من النقاط الأساسية التي تم التطرق لها فيما يتعلق

بأهمية رأس المال الفكري، يرى " الأستاذ سعد علي العنزي" أهمية هذا الأخير تكمن في توفر مجموعة من المعايير للمنظمات والمجتمع، وهذه المعايير تتمثل في: المنزلة الرفيعة

¹ - أحمد ضيف، محمد شتوح ، الموارد الفكرية و المعرفة أساس التميز في منظمات الأعمال ، الملتقى الدولي الخامس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، ديسمبر 2011 ص11.

تأسيس المنظمات الذكية، استثمارات ناجحة وعوائد عالية، مورد استراتيجي وسلاح تنافسي. وفيما يلي سيتم التطرق بإيجاز لهذه المعايير التي تبين مدى أهمية رأس المال الفكري.

1.1.3/ المنزلة الرفيعة

لقد فضل الخالق جلت قدرته، بني البشر على سائر المخلوقات الأخرى ومنحهم نعمة العقل والتفكير، وأفرد لأصحاب العقول والألباب في القرآن الكريم موقعا مهما، إذ ذكرت هاتان الكلمتان في (61) آية موزعة على (43) سورة كريمة، أي بنسبة (38%) من مجموع سور القرآن الكريم البالغة (114) سورة، وهي نسبة ليست بالقليلة. وتشير إلى أهمية الدور الذي يؤديه وحجم المسؤولية الملقاة عليهم إزاء الدين والدنيا، عن طريق نعمة العقل التي تعمل بفعل جزء لا زال غامضا للكثيرين ولا يعرف معجزته إلا القليلين. وتقول (بربارة دويل) المتخصصة في تخطيط وظائف الدماغ عن ذلك " لقد بقي الدماغ غامضا، لأن من الصعب الدخول إليه، والدماغ عبارة عن (1.4) كيلو من الأنسجة الدقيقة الوريدية والرمادية المرتبطة بقشرة صلبة تبطن ممرا نسيجيا فقريا مرنا مكسوا بهيكل عظمي، ولم يستطع أحدا رؤية الدماغ، وهو يعمل باستثناء نخبة من جراحي الأعصاب والعلماء، إن نعمة العقل ومن خلالها التفكير، تعد الآن السلاح الأقوى والمؤشر الأكثر موضوعية لتقرير تقدم المجتمعات والمنظمات.¹

وعلى هذا الأساس شددت لجنة إعادة بناء اليابان بعد الحرب العالمية الثانية على أن الهدف الكبير، هو استعادة اليابان موقعها التجاري العالمي، وهذا يتم عن طريق اعتمادها على علمائها ومفكرها ومهندسيها لاختراع وإنتاج سلع جديدة وتوليد أفكار مبدعة. ويتفق (جواهر لال نهرو) مع المقولة السابقة بقوله: " لا أرى طريقا أكثر فاعلية لمحاربة

¹ - سعد علي العنزي ، أحمد علي صالح، المرجع السابق ، ص ص171-172

الفقر غير طريقة استثمار العقول والقدرات المتميزة التي تعمل على خلق التكنولوجيا والتقدم " ويؤكد هذا السياق (ماوتسي تونغ) إذ يرى " لا توجد بلاد غير منتجة بل توجد عقول غير منتجة". وكما يعضد الآراء السابقة رئيس مجلس الإدارة والمدير العام للصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي، إذ يقول " لم يعد امتلاك الثروات هو العامل الوحيد المحدد لمكانة الدول وقدرتها على المفاضلة بل القدرات العلمية، أو امتلاك وسائل المعرفة ".

2.1.3/ تأسيس المنظمات الذكية

إن المنظمات الذكية هي المنظمات التي تهتم في استثمار العقول الموجودة، وتكنولوجيا المعلومات المتوافرة لها، من خلال نظام قيمي راق يعتمد على الشفافية والإفصاح المعلوماتي، وينبذ الهياكل الهرمية والمراكز الوظيفية كمبادئ أساسية له، وبذلك فإن كل ما يوجد في المنظمات الذكية هو تحديد المسؤوليات ومهام، وتنوع خبرات وتعدد مهارات الشخص الواحد، ومكاتب بسيطة خالية من الزخرفة والتعقيدات، وقد عبرت شركة (skandia) عن المنظمة الذكية، بصيغة معادلة على النحو الآتي:

المنظمة الذكية = رأس المال الفكري + تكنولوجيا المعلومات + القيم

ويستخلص من الطروحات آنفة الذكر أن بناء المنظمات الذكية يستلزم بالدرجة الأساس توافر العقول المتميزة بذكائها وقدرتها على استثمار باقي الموارد وتسخيرها لصالح توسيع مساحة التميز لمنظمتها، لأن تلك العقول لها قابلية التكيف مع الظروف المتغيرة، وهذا هو رأس المال الفكري.

ويعطي (وليام غيتس) المدير التنفيذي لشركة ميكروسوفت الدليل على ذلك بقوله " في مجتمع بزوغ المعلومات الحالي أصبحت الموارد الطبيعية الحاسمة هي الذكاء الإنساني، والمهارة والقيادة، وفي كل منطقة من العالم أهمية خاصة"، ويعبر عن السياق التنافسي المحتدم فيما بين

المنظمات حاليا وسعي كلا منها لتوسيع حصتها السوقية على حساب الأخرى بما يلي: "إن الحرب بين المنظمات حاليا حروب عقول بعقول"، ومثل هذه الأسباب هي التي ولدت الميل الكبير في نمو الوظائف ذات الطابع المعرفي وزيادة الطلب عليها، إذ تشير الإحصاءات في مختلف دول العالم، إلى أن هناك ميل كبير في نمو الوظائف ذات الطابع المعرفي، لأن هذه الوظائف تشكل قوة عظيمة للمنظمات وعامل مساعد في بقائها ومنافستها في السوق الذي يتسم بحركة تطويرية سريعة، ويعتقد إذن أن هذا النمو في الوظائف المعرفية فرضية ظاهرة العالمية لأن سوق العمل في ظلها استشهد اتجاها متزايدا للطلب على رأس المال الفكري، الذي يتصف بخبرات متنوعة ومهارات متعددة. ودعما لما تقدم تتطلب شركة (orning) الأمريكية المتخصصة بصناعة قطع غيار السيارات من موظفيها أن يتعلموا ثلاث مهارات أو مجاميع من المهارات الفنية في غضون سنتين للاحتفاظ بوظائفهم، وإلا يستغني عنهم.¹

3.1.3/ استثمارات ناجحة وعوائد عالية

بحلول ما يسمى بمجتمع المعرفة (knowledge society) تغيرت لغة الإدارة من تركيزها على القابليات البشرية إلى القابليات الذهنية، ففي عصر الحرفة العقلية (mind crafting) يؤلف الفكر رأس مالا ذو قيمة عالية وكنزا مدفونا يحتاج إلى من يبحث عنه ويستخرجه وينشره في أرجاء المنظمة، للإفادة منه في تطوير الإنتاج والإنتاجية، وأكد (stewart) في هذا الصدد: إن الفكر الموجود في المنظمة يصبح رأس مالا فكريا، عندما يمكن نشره للقيام بشئ لا يمكن إجراءه لأن رأس المال الفكري يحوي معرفة مفيدة. ويؤيد الرأي السابق الباحثين "غازيري و أواد" (awad & ghaziri) بقولهما: "أن السؤال الأساس للمدير الذكي هو - ماذا نفعل؟ وليس ماذا

¹ سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، المرجع السابق، ص 174.

نصنع؟) ... هذا السؤال يخاطب جرد الشركة المستمرة للمهارات والمناقشات والموهوبين، لأن المعرفة وقابلية الناس على إنتاجها واستخدامها تعد رأس المال الوحيد الذي تملكه المنظمة.

وبالاستناد إلى ما تقدم يبدو أن الاستثمار في رأس المال الفكري تعد عملية ناجحة... وبالرجوع إلى بعض الوقائع الميدانية الموثوقة في المراجع العلمية، تؤكد أنها عملية ناجحة لأنها تحقق عوائد عالية تصل حد الخيال في بعض الأحيان وكمثال على ذلك: في أواخر أوت (1999) اشترت شركة (Cerent) شركة معرفية من قبل شركة (Cisco) للأطعمة والبروتينات وتمت تسوية الشراء بإصدار (100) مليون سهم لنظم (Cisco) لصالح حملة أسهم شركة (Cerent)، ونظرا لأن قيمة السوق لأسهم نظم (Cisco) كانت وقت الشراء تعادل (68.95) دولار أمريكي، فإن ذلك أضاف قيمة سوق بمقدار (5.9) مليار دولار¹ على الشركة التي شكلت في جانفي (1997) وعند وقت الشراء عام (1999) كان مجموع موظفي شركة (Cerent) هو (287) موظفا، وبالتالي فإن قيمة كل موظف كانت تعادل (24) مليون دولار²، وهذا يعني أن شركة (Cerent) كانت ثرية جدا برأس مالها الفكري.

وفي عام (2000) حققت شركة (IBM) أكثر من بليون دولار³ كعوائد لبراءات الاختراع، وأما شركة (ميكروسيسستمز) الأمريكية لإنتاج الحواسيب، وعلى لسان مديرها التنفيذي (John Gage) حققت أرباح تزيد على (6) مليارات دولار بواسطة (6 إلى 8) موظف فقط يمثلون رؤوس مال فكرية، وتراوحت قيمة رأس المال الفكري لشركة (Microsoft) ما بين (67) إلى (91.6) بليون دولار، وحققت شركة (Coca cola) أفضل تقييم وتوليد لرأس مالها الفكري، إذ قال (Strasman) الخبير المتخصص بحساب الموجودات غير الملموسة، أن هذه الشركة التي

¹ - (100 مليون * 68.95 = 6895000000) = 6.9 مليار دولار تقريبا.

² - 6.9 مليار ÷ 287 موظف = 24 مليون دولار.

³ - بليون دولار = (10)¹² = 1.000.000.000.000 دولار.

تبيع الماء والسكر وقليل من الفقاعات، تحقق ثروة عالية عن طريق معرفتها الحميمة في السوق، واسم علامتها التجارية وعلاقتها مع منافذ التوزيع¹.

4.1.3/ مورد استراتيجي وسلاح تنافسي

في ظل الاقتصاد المعرفي أصبح رأس المال الفكري موردا استراتيجيا يشكل قوة فاعلة لهذا الاقتصاد والمصدر الرئيس للثروة والازدهار، وحدد (العنزي) خصائص المورد الإستراتيجي بما يأتي:

- أن يكون ثمينا ويضيف قيمة للمنظمة.
- أن يتسم بالندرة.
- لا يمكن تقليده بسهولة ومضاهاته.
- لا يمكن إحلال بديل عنه.

وعند تأمل هذه الخصائص يتبادر إلى الذهن تساؤل مفاده، كيف تنطبق هذه

الخصائص على رأس المال الفكري؟ وتجب الدراسة على ذلك بما يلي:²

* أنه مورد ثمين لأنه يحمل معرفة متفردة ساهمت في اكتشاف تطبيقات وأساليب جديدة في الإنتاج والخدمات أبرزها تقليل معدلات استعمال المواد الخام بنسبة كبيرة من الطاقة، فاليابان مثلا استهلكت عام(1984) ما يعادل (60%) فقط من المواد الخام التي استهلكت عام (1973) لإنتاج الكمية نفسها من المنظمات الصناعية، وكذلك فإن المعرفة مكنت من

¹ - نجم عبود نجم، الإدارة الالكترونية (الإستراتيجية والوظائف والمشكلات)، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص424.

² - سعد علي العنزي ، أحمد علي صالح، المرجع السابق، ص ص: 175-177.

استعمال (50 إلى 70) رطل من الألياف الزجاجية لتقوم بتوصيل عدد من المكالمات الهاتفية لما يقوم به استعمال (طن واحد) من الاستهلاك النحاسية.

* أنه مورد يتسم بالندرة لأنه يحمل خبرات ومهارات متعددة ومتنوعة تمكنه من زيادة الابتكار والإبداعات المتسارعة وفي وقت قياسي، وهذا ما أكدته الإحصاءات العالمية من أن هناك اختراعا جديدا (كل دقيقتين)، وهذا هو أحد أسباب تزايد براءات الاختراع المسجلة، فقد بلغت عام (1997) ما يزيد عن (30) مليون براءة اختراع.¹

* أنه مورد لا يمكن تقليده بسهولة، لأن المعرفة في أي منظمة تكون خاصة بها ولها بصماتها المميزة والتي استطاعت بناءها خلال مدة زمنية و بإنفاق كلف عالية، فعلى سبيل المثال تبلغ كلف بناء المعرفة في ثلاث دول هي الولاية المتحدة، والمملكة المتحدة، وألمانيا ما يقارب (612) مليون دولار يوميا، وبالتالي فإن صعوبة التقليد تكون في اختلاف معرفة منظمة عن منظمة أخرى ودولة عن دولة أخرى.

* أنه مورد لا يمكن إحلال بديل عنه مرتبط بالقدرة المميزة للمجاميع والتعاون بين العاملين الذي لا يمكن نسخه وإحلاله محل المعرفة السابقة، لذلك قيل في الأوساط الإدارية: لا مستقبل للشركات إن لم تقم وبشكل جدي، بإدارة رأس مالها الفكري بشكل متقن.

مما سبق يتضح لنا جليا الأهمية الكبيرة لرأس المال الفكري في المؤسسة الحديثة، إذ أصبحت الجوانب الفكرية والمعرفية واليد العاملة الماهرة والمتحكمة في التقنيات التكنولوجية والرقمية المعاصرة، ومسايرة المستجدات والتغيرات المتسارعة الحاصلة على المستويات الداخلية والإقليمية والقارية والعالمية في شتى المجالات (الاجتماعية، الاقتصادية، السياسية

¹ - نزار البروراي، الدور المعاصر للموارد البشرية العربية في ظل مجتمع المعرفة التنافسية ، مجلة الإدارة والاقتصاد الجامعة المستنصرية ، بغداد ، العدد 36 ، 2001 ، ص66.

الثقافية، الأمنية...) الشغل الشاغل والتحدي والرهان الكبير لمعظم الدول والمؤسسات، حيث أصبح التسابق والتنافس على أشده لاكتساب والحصول على العنصر البشري المتميز والمؤهل والكفاء والحامل لصفات خاصة من الأولويات بل يحتل صدارة الأولويات لدى الكثير من الشركات والمؤسسات الوطنية وغير الوطنية، أضف إلى ذلك تكمن أهمية رأس المال الفكري في المؤسسة باعتباره يمكن أن يخلق قيمة إضافية للمؤسسة من خلال ما يملكه من معارف وخبرات ومهارات وتقنيات لا يمتلكها الكثير من العاملين في الكثير من المؤسسات التقليدية، خاصة إذا تلقى الاهتمام والرعاية والمتابعة والتدريب والتنمية المستمرة وتحفيزها معنويا وماديا. وبعض الأمثلة المقدمة والمرفقة والمبررة بأرقام وإحصائيات لبعض الشركات ذات السمعة العالمية (Microsoft, IBM, Coca cola , Toyota...) لخير دليل على أهمية رأس المال الفكري في المؤسسة.

2.3 / إمكانيات بناء رأس المال الفكري

يعتبر رأس المال الفكري مصدرا أساسيا و ضروري للإبداع والابتكار، فالموجودات غير ملموسة تحتاجها المؤسسات الحديثة التي تسعى للتقدم والرقى، ومن أجل ذلك لابد من بناء رأس مال فكري متميز على الأمد البعيد، فالقاعدة الفكرية هي مصدر التنافس المستقبلي للمؤسسات المعاصرة، إذ يشير الباحث (براون) أنه الطريقة الأفضل للارتقاء بالمنظمة إلى مستوى إمكانياتها وقدراتها الحقيقية، كما لا توجد طريقة واحدة ممكن إتباعها من قبل المنظمات لبناء رأس المال الفكري بل هناك عدة طرق تستطيع المنظمة من خلالها جذب العقول المقنطرة وتحفيزهم لخلق المعرفة بشكل أفضل، وذكر (ستيوارت) إلى أن هناك

معايير ثقافية مختلفة لبناء رأس المال الفكري تستطيع من خلالها المنظمات بناء قاعدة فكرية رصينة بالاعتماد على الإمكانيات الثلاث الآتية¹:

1.2.3/ توسيع الذكاء: ويتمثل بمجموعة عمليات ذهنية تستخدم لتحقيق النجاح إذ يعزى العلماء أسباب النجاح للتعلم، التسبب ومعالجة الرموز.

2.2.3/ تشجيع الابتكار والتجديد: أي التعرف على المشكلة وتحديدها ومن ثم غربة الأفكار وانتقاء الجيد منها ومواجهة التحديات والمخاطر التي تتعرض لها وكذلك استغلال الفرص ومواطن القوة ومجابهة التهديدات ومواطن الضعف في المنظمة فضلاً عن الإيمان بإيجاد صيغ جديدة لحل المشكلات ومعالجتها.

3.2.3/ ممارسة التكامل في العلاقات: يتطلب بناء رأس المال الفكري التعاون والعلاقات الجماعية التكاملية ما بين الأفراد في المنظمة والإدارة وجذب قادة المستقبل وإعدادهم ليكونوا قاعدة للميزة الإستراتيجية المستمرة.

مما سبق يتبين أن بناء رأس المال الفكري في أية مؤسسة يتطلب من الرؤساء على الخصوص التفكير الجدي والصارم من خلال نظرة مستقبلية بعيدة المدى تتضمن وضع خطة إستراتيجية تضع في الحسبان العنصر البشري على رأس الأولويات وذلك بتطويرهم وتنميتهم وتدريبهم المستمر، وتشجيعهم على حب العمل والولاء لمؤسستهم والعمل بروح الجماعة المتكاملة وتنمية روح الإبداع والابتكار لديهم من أجل أفراد متميزين لهم القدرة على مواجهة كل التحديات ومسايرة حدة المنافسة على مستوى المحيط الخارجي، وضمان البقاء والاستمرارية لمؤسستهم في الريادة.

¹- ناظم جواد، ندى إسماعيل، تحليل رأس المال الفكري كأداة إستراتيجية، مجلة الغري لكلية العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، العراق، العدد 14، 2009، ص ص 135-136.

3.3 / التسيير الفعال لرأس المال الفكري

حسب " توماس ستيوارت " فالإدارة والتسيير الفعال لرأس المال الفكري خيار استراتيجي مكون من أربعة خطوات أساسية:¹

- تتركز الخطوة الأولى في التعرف على دور المعرفة كقوة محرّكة ومدى الاعتماد عليها في المنظمة، ومساهمتها في إعطاء فائض قيمة، حيث كلما ازدادت أهميتها كلما حققت إدارتها عائداً ومردوداً أكبر، والعكس من ذلك إذا لم تكن المؤسسة ذات كثافة معرفية كان السبيل إلى تحقيق مردود أكبر هو تحسين إدارة الأصول المادية أو المالية.

- تتمثل الخطوة الثانية في مطابقة الإيرادات التي تم الوصول إليها بالأصول المعرفية المنتجة لها، ومحاولة إيجاد رأس المال الفكري المنتج للمزايا التي اكتشفها في الخطوة السابقة.

- أما الخطوة الثالثة فتتمثل في وضع إستراتيجية للاستثمار في الأصول الفكرية واستغلالها، خاصة التي تعمل على زيادة الكثافة المعرفية للمؤسسة، بمعنى وضع خطط للاستخدام الأمثل للأصول المعرفية والاستثمار فيها لزيادة قيمتها.

- وترتكز الخطوة الرابعة على زيادة إنتاجية الأصول المعرفية و العاملين المعرفيين، فلا بد أولاً من البحث عن مقاييس جديدة غير تقليدية لقياس إنتاجية العمل المعرفي، خاصة بانتقال مركز النقل والاهتمام بعامل المعرفة (مدخلات، عمليات، مخرجات، نتائج)، فإنتاجية الأصول المعرفية أن تتركز على حقيقتين:²

¹- توماس أ. ستيوارت، ثروة المعرفة رأس المال الفكري، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، 2004، ص 127.

²- نجم عبود نجم، رأس المال الفكري، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الخامس حول " اقتصاد المعرفة و التنمية الاقتصادية " كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 25-27 أبريل 2005، ص 384.

- الأولى: إن الأصول المعرفية لا يمكن إدارتها بنفس الطريقة السابقة التي كانت تدار بها الأعمال و الوظائف القائمة على العمل اليدوي.
 - الثانية: إن العاملين الذين هم أكثر معرفة بعملهم هم بسبب ذلك أكثر قدرة من أي جهة أخرى على كونهم مسؤولين عن زيادة إنتاجية عملهم بالمعرفة حسب رأي بيتر درايكر، وفي نفس السياق فيرى ستيوارت (Stewart) بأنه هناك خمسة مبادئ أساسية للإدارة الفاعلة لرأس المال الفكري وهي:
 - الإفادة قدر الإمكان من أفكارها وأعمالها لصالح المنظمة من خلال العلاقات الودية مع موظفيها وزبائنها.
 - توفير الموارد التي يحتاجونها ومساعدتهم في بناء شبكة داخلية بينهم.
 - عدم المبالغة في إدارة رأس المال الفكري، لأن سر نجاحها يكمن في روحها الإبتكارية.
 - توجه بناء المعلومات في المكان الصحيح.
 - هيكل رأس المال الفكري في اتجاه المعلومات لزيادة فاعليتها وكفاءتها.
- نستشف مما سبق أن إدارة المؤسسة مهما كانت طبيعتها (عمومية، خاصة، اقتصادية، خدمتية...) لها دور بالغ الأهمية في تنمية وتطوير والمحافظة على رأس مالها الفكري وتسييره وإدارته بذكاء ومرونة ومنحهم قدر من الحرية في التصرف والمبادرة قصد الإبداع والابتكار، ومنه المساهمة الفعالة في تحسين الأداء العام للمؤسسة والوصول إلى تحقيق أهدافها وغايتها المسطرة.

رابعاً / مكونات رأس المال الفكري

في ظل عصر المعرفة أصبحت المؤسسات والشركات الكبرى على المستوى العالمي تعتبر رأس المال الفكري من الموارد الرئيسية التي يُعتمد عليها في تحقيق التطور والنمو والتفوق والنجاح، وفي هذا المقام سوف يتم التطرق إلى المكونات الأساسية للرأس المال الفكري المتفق عليها لدى أغلب المهتمين والكتاب والباحثين في هذا المجال وحسب الباحث " بونتيس " " Bontis " يتكون رأس المال الفكري من المكونات أو العناصر التالية:¹

1.4/ الأصول البشرية (رأس المال البشري): وهي المعرفة المحفوظة في ذهن العامل الفرد والتي لا تملكها المنظمة بل هي مرتبطة بالفرد شخصياً، وتتمثل في المهارات، الإبداع والخبرات...

2.4/ الأصول الفكرية: وهي المعرفة المستقلة عن الشخص العامل والتي تملكها المنظمة أو هي مجموع الأدوات وتقنيات مجموعة العمل المعروفة والمستخدمة للإسهام في تقاسم المعلومات والمعارف في المنظمة، ومن أمثلة الأصول الفكرية: الخطط، التصميمات الهندسية وبرامج الحاسب الآلي.

3.4/ رأس المال الهيكلي: ويضم القدرة الهيكلية على تحريك وتطوير المبادرات، من خلال الأخذ في الاعتبار التوقعات الجديدة والاعتراف بالأفكار الجديدة والمفاهيم والأدوات المتكيفة مع التغيير، والتي تشمل الثقافة، النماذج التنظيمية، والعمليات، والإجراءات.

4.4/ الملكية الفكرية (رأس مال التجديد): وتضم العناصر التي تسمح للمنظمة بالتجديد وكذا كل ما يمكن حمايته قانونياً مثل براءات الاختراع، العلامات التجارية، حقوق

¹ - عفاف السيد بدوي عبد الحميد، رؤية إستراتيجية لرأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية " دراسة ميدانية"، جامعة الأزهر، كلية التجارة، مصر، 2012، ص8، نقلاً عن: Bontis, N, "Assessing Knowledge Assets: A Review of the Models Used to Measure Intellectual Capital", International Journal of Management Reviews, Vol, 3, Issue 1, March 2001.

الاستثمار، المواهب الخاصة بالنشر والمؤتمرات، وتعمل المنظمات في مجال الصناعة على امتلاك المزيد من الملكية الفكرية لتحقيق ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة المنافسة الشديدة في الأسواق.

5.4/ رأس مال العلاقات: وهو الذي يعكس طبيعة العلاقات التي تربط المنظمة بعملائها ومورديها ومنافسيها.

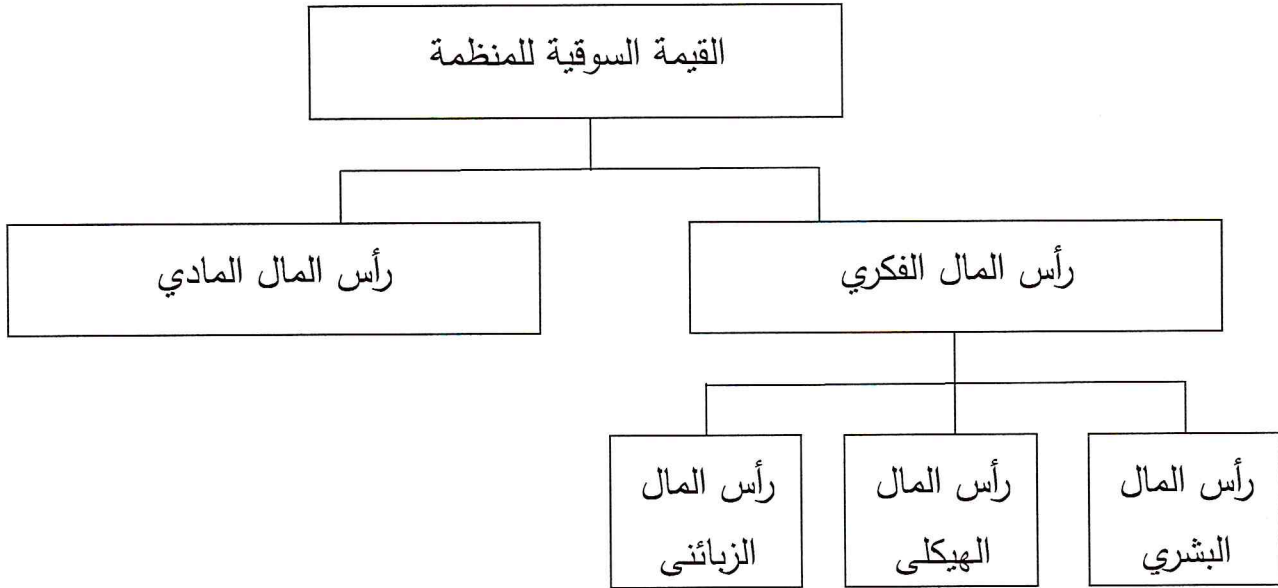
من خلال التقسيم السابق ذكره لعناصر الرأس المال الفكري يرى الباحث أن التكامل والتفاعل بين هذه المكونات هو الذي يساهم فعليا على تحديد القيمة الحقيقية لرأس المال الفكري الكلي للمؤسسة، ويمكن تلخيص هذه المكونات على النحو التالي:

✓ رأس المال البشري: ويقصد به العاملين وما يملكونه من معارف وخبرات متراكمة لديهم.
 ✓ رأس المال الهيكلي: ويتمثل في المعرفة والممتلكات الفكرية المختلفة التي تظل باقية في المنظمة بعد أن يتركها أعضاؤها وتكون مخزنة في قواعد بيانات ومستندات وهياكل تنظيمية.

✓ رأس مال العلاقات: ويتمثل في القيمة المحصلة من تعاملات المنظمة مع البيئة الخارجية من عملاء وموردين ومنافسين وغيرهم.

هذا التقسيم الأخير للباحث " Bontis " لا يذهب بعيدا عن تقسيم "ستيوارت" (Stewart) والذي يعتبر أكثر تداولاً في هذا الموضوع ، والشكل أدناه يوضح هذا ذلك:

الشكل رقم (22): يوضح هيكل رأس المال في المنظمات حسب "ستيوارت"



المصدر: عبد الستار حسين يوسف، دراسة و تقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، 2005، ص07.

وسوف نحاول فيما يلي التطرق بنوع من التفصيل إلى مكونات وعناصر رأس المال

الفكري حسب "ستيوارت"

- رأس المال البشري:¹ إن رأس المال البشري يقع في قلب مفهوم رأس المال الفكري إذ أن كل شئ في هذا النوع موجود ضمن المهارات والخبرات والقدرات وإمكانيات العاملين، فعملية الإبداع والابتكار والتفكير المستقبلي تدفع الشركات إلى الأمام، وتسمح لها بالتنافس في بيئة تصبح معقدة أكثر فأكثر وأن أي شركة مهما كانت طبيعتها ونوعها لها مورد حقيقي واحد

¹- تواتي بن علي فاطمة، نادي مفيدة، فعالية رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة، الملتقى الدولي الخامس: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، 2011 ص05.

هو الإنسان هذا ما أكده رائد الإدارة " Drucker "، فان رأس المال البشري هو رأس المال الحقيقي ويقع عليه عبء تقديم الأفكار وإجراء البحوث وتحويل نتائجها إلى منتجات، ويعرف رأس المال البشري بأنه القيمة الاقتصادية للمعرفة والخبرات والمهارات والإمكانيات التي يمتلكها العاملون وعرف أيضا بأنه مصدر الابتكار والتجديد و ذلك لامتلاكه المقدرة العقلية والإمكانيات والقدرات الأساسية والخبرات والإبداع التي يمتلكها أفراد الشركة ويتضمن رأس المال البشري مكونات متعددة أهمها:

✓ الابتكار: ويقصد به القدرة على تقديم حلول جديدة بدلا من استخدام الأساليب التقليدية بشكل مستمر، إن هذا الجزء من رأس المال البشري ضروري وأساسي لإبداع العاملين ولمقدرة الشركة للتكيف مع المواقف الجديدة.

✓ المقدرة الحرفية (التخصصية): وهي عبارة عن المستوى التعليمي والخبرة التي يمتلكها العاملون.

✓ المقدرة الاجتماعية: وهي القدرة على التفاعل والاقتران مع الآخرين وهي ضرورية لتعاون الفرد مع الآخرين في الشركة لتحقيق المرغوب فيه.

- رأس المال الهيكلي: يمثل رأس المال الهيكلي قدرات الشركة التي تنظم وتلبي متطلبات السوق وتساهم في نقل المعرفة وتعزيزها من خلال الموجودات الفكرية الهيكلية المتمثلة بنظم المعلومات أو براءات الاختراع وحقوق النشر والتأليف ومدى حماية العلامة التجارية التي تمثل الشركة و قيمتها وهويتها، ويتكون رأس المال الهيكلي من عدة مكونات أهمها:¹

¹- لطيف عبد الرضا عطية ، رأس المال الفكري و إدارة المعرفة : العلاقة و الأثر دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدرء المصارف الحكومية في محافظة الديوانية ، المحور الإداري، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية، ، المجلد 10، العدد3، 2008، ص150.

✓ العمليات التنظيمية: وهي التي تقوم بالوظائف الأساسية للشركة في تحويل المدخلات إلى المخرجات.

✓ رأس المال الإبداعي: ويتضمن الملكية الفكرية والموجودات غير الملموسة ويتمثل بكل المواهب والقدرات...

✓ البنية التحتية: والتي يمكن أن تعرف بأنها كل الموجودات المادية وغير المادية التي تساعد رأس المال البشري على الأداء وتحويل المعرفة.

- رأس المال الزبائني: يُعد رأس المال الزبائني المكون الثالث من مكونات رأس المال الفكري ويطلق على هذا المكون عدة تسميات منها رأس المال العلاقتي ورأس مال العملاء وأيضاً رأس المال الخارجي وأن هذا النوع من رأس المال يكون خارج الشركة ويتمثل بعلاقة الشركة مع الأطراف الخارجية التي تشكل الزبائن والمجهزين والمنافسين ... وهذه الأطراف لا يمكن للشركة أن تسيطر عليها أو تؤثر بها عن طريق اتفاقيات التعاون. ويكمن جوهر هذا المكون في المعرفة الموجودة لدى الزبائن والتي لا بد من اكتسابها لضمان استمرار ولائهم للشركة وكسب زبائن جدد، إذ أن رضا الزبائن وزيادة ولائهم يعد مؤشراً إيجابياً على قدرة الشركة على مد جسور التعاون وإشباع رغباتهم وحاجاتهم، كما أن التي تحتفظ بزبائنها تحقق مزايا تنافسية تتمثل في تعزيز القدرات الفكرية المؤدية إلى توليد القيمة المضافة، أما خصائص المؤسسات والشركات التي تتعامل مع رأس المال الزبائني فهي:

- الاحتفاظ بعلاقات متينة و راسخة مع الزبائن الرئيسيين فضلاً عن كسب زبائن جدد.
- فهم البيئة الأساسية و التعرف على احتياجات الزبائن و رغباتهم.¹

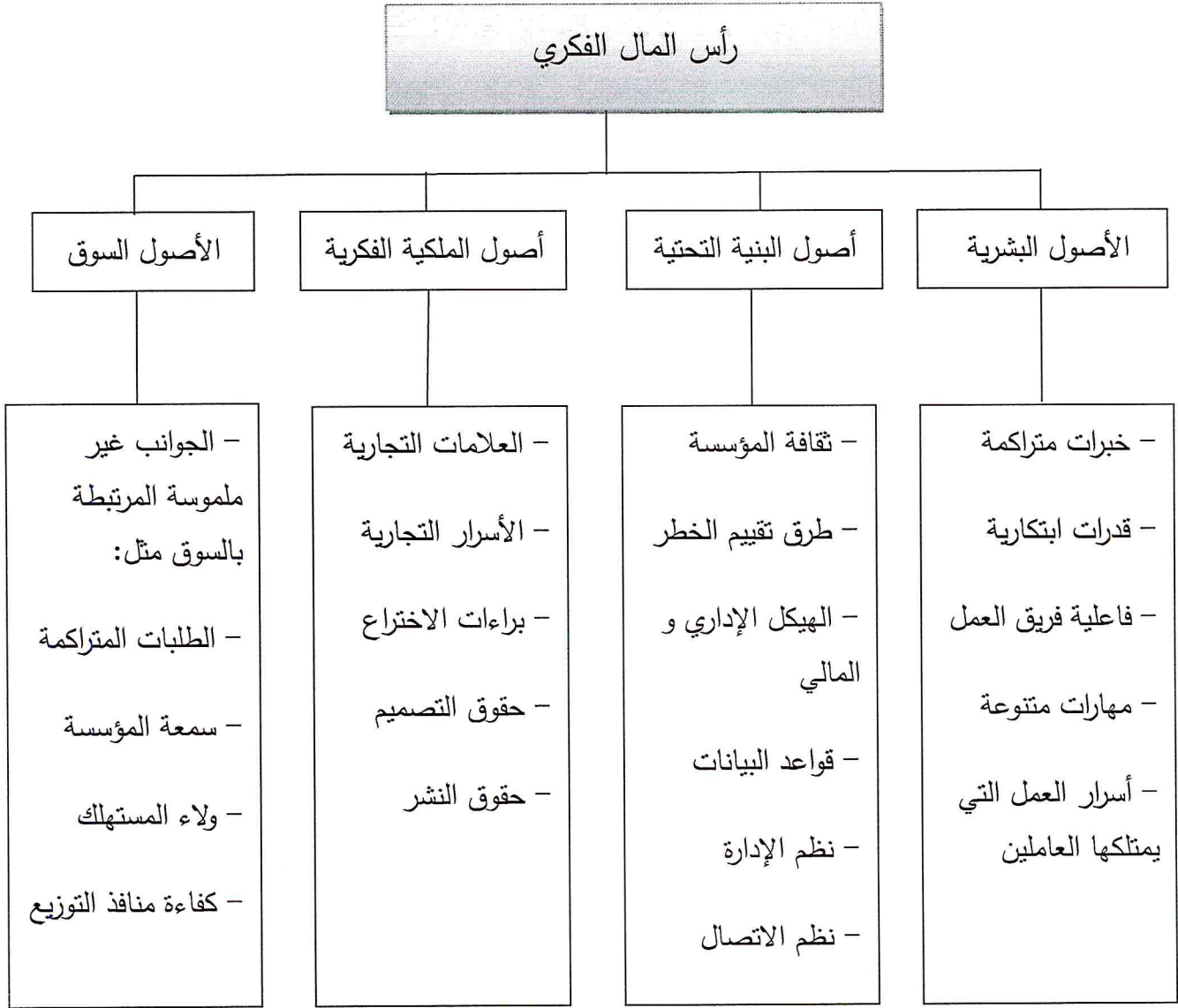
1- تواتي بن علي فاطمة ، نادي مفيدة ، المرجع السابق، ص6.

وتجدر الإشارة هنا إلى أنه هناك العديد من التقسيمات والتصنيفات الأخرى والتي لها الكثير من النقاط المشتركة والتشابه مع التقسيمين السابق ذكرهم ويمكن التطرق لهذه التقسيمات فيما يلي:

➤ **تقسيم أو تصنيف " Brooking " ¹** وهو يقسم رأس المال الفكري إلى أربعة عناصر أساسية تشمل الأصول البشرية، أصول البنية التحتية، أصول الملكية الفكرية، وأصول السوق والشكل (23) يوضح العديد من العناصر الهامة التي تدخل ضمن مكونات رأس المال الفكري والتي تتجاهلها كثير من المؤسسات، مثل فعالية فريق العمل، نظم الإدارة أسرار العمل، ثقافة المؤسسة، طرق تقييم المخاطر العلامات التجارية، الطلبات المتراكمة، درجة ولاء العملاء، سمعة المؤسسة وكفاءة منافذ التوزيع.

1- هاني محمد السعيد، رأس المال الفكري، انطلاقة إدارية معاصرة ، دار السحاب للنشر و التوزيع ، ط1، القاهرة 2008، ص32.

الشكل رقم(23): يوضح الأصول المكونة لرأس المال



المصدر: دحماني عزيز، مساهمة الإنفاق على رأس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية، أطروحة دكتوراه، جامعة تلمسان، 2015/2014، ص38.

نقلا عن: Brouking, Intellectuel capital, Core Asset for the third Millennium enterprise , Thomson Business Press,Chicago,2002,p72.

من خلال الشكل السابق، يمكن أن نستنتج أن الأصول البشرية تعتبر ذات قيمة أساسية وأهمية بالغة لا يمكن في جميع الحالات والظروف الاستغناء عليها أو إهمال دورها الريادي في المؤسسة، فالأصول البشرية بمختلف مكوناتها والمؤشرات الدالة عليه كالخبرات المتراكمة لدى العمال والموظفين والقدرات الابتكارية وفاعلية فريق العمل (المشاركة والتعاون في انجاز المهام)، أسرار العمل التي يمتلكها العاملون... كلها تعتبر ذات بعد محوري في بناء و تكوين الأصول الأخرى.

➤ تقسيم أو تصنيف " ASTD " *

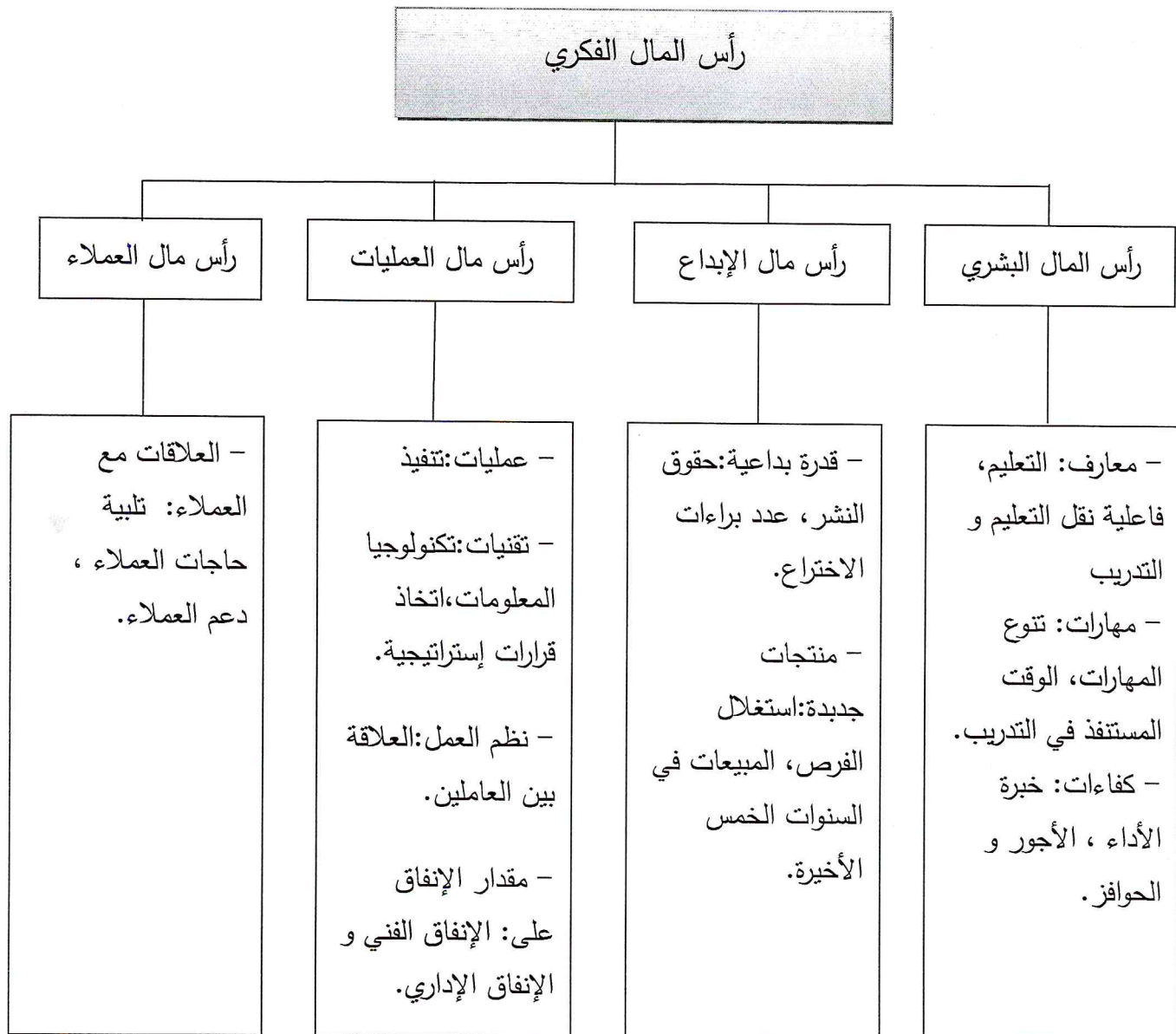
يعتبر هذا التصنيف كذلك من التصنيفات الأكثر اعتمادا في هذا المجال (رأس المال الفكري)، حيث قسمته الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير (ASTD) إلى العناصر التالية:

- رأس المال البشري
 - رأس مال العمليات
 - رأس مال الإبداع
 - رأس مال العملاء
- والشكل التالي يوضح ذلك:

* - ASTD : American Society for Training & Development (الجمعية الأمريكية للتدريب و التطوير)

الشكل رقم (24): يوضح تصنيف الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير

لمستويات رأس المال الفكري



المصدر: هاني محمد السعيد، المرجع السابق ، ص35.

من خلال القراءة المتأنية للشكل السابق، يتبين أن تقسيم الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير لمستويات رأس المال الفكري يتميز بنوع من الترابط والتكامل بين مختلف العناصر الأساسية المكونة له، حيث يمكن ملاحظة أن رأس مال الإبداع ورأس مال

العمليات ورأس مال العملاء، ومن خلال المكونات الفرعية كعدد براءات الاختراع وحقوق النشر ومنتجات جديدة، والتحكم في تكنولوجيا المعلومات ونوعية العلاقات بين العاملين وتلبية حاجات العملاء وتحسينها باستمرار... لها علاقة وطيدة بالرأس المال البشري، بل هو المصدر الرئيسي وذلك بالتعليم والتدريب المستمر لكل أفراد المؤسسة وعلى الخصوص الفئة العاملة المتميزة ذات الكفاءة العالية والتي يمكن من خلالها تنشيط وتفعيل العناصر المتبقية لرأس المال الفكري ومنه يمكن للمؤسسة أن تحقق الأهداف الإستراتيجية لها على المدى القريب والمتوسط والبعيد.

خامسا/ مصادر وفوائد الاستثمار في رأس المال الفكري ومراحل تنشيطه

1.5 / مصادر رأس المال الفكري

يمكن أن يتواجد رأس المال الفكري في المؤسسة بالأماكن التالية:

1.1.5 / العاملين: فعامل المصنع الذي يقدم اقتراحا لزيادة أرباح الشركة يعتبر رأس مال

فكري للمؤسسة و ينطبق هذا على كل معرفة أو ابتكار يقدم حلولا نافعة للعملاء.¹

2.1.5 / نظام العمل: لا يكفي أن نقول أن لدينا أفرادا ذوي كفاءة عالية ومهارات متميزة، ثم

نتوقع أن ترتفع الإنتاجية والإيرادات تلقائيا، فالعاملون يعملون داخل نظام معين يشبه هذا

النظام محرك السيارة، حيث يشغل العاملون مكانة التروس (علبة مسننات) فيه، بينما الهيكل

التنظيمي هو المحور الذي يثبت كالتروس في مكانه الصحيح و يمدّه بالزيت لتسهيل الحركة

والوقود للعمل، اختلال الهيكل التنظيمي أو فشله يؤدي إلى تعطل السيارة حتى لو كانت

التروس سليمة، هيكل العمل الفعال هو الذي يؤدي إلى تبادل ونقل ونشر المعرفة المفيدة

¹ - الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، رأس المال الفكري ثروة المنظمات الجديدة، مجلة كتب المدير ورجل

الأعمال، القاهرة ، العدد 19 ، أكتوبر 1997 ، ص 2.

إلى مواقع الحاجة إليها خلال نظام ملائم لتدفق المعلومات، وكما تحتاج التروس إلى صيانة وتشحيم، فإن العاملين يحتاجون لنظام للتدريب لزيادة قدراتهم الفكرية و مهارتهم..

3.1.5/ العملاء: يستطيع العملاء إعطاءك أكبر قدر من المعلومات والمعرفة عن العملية الوحيدة التي تجهل أنت كل شيء عنها، ألا وهي الفائدة الحقيقية لمنتجاتك وخدماتك، لذلك عليك أن تنشئ نظاما فعالا لتحصيل المعلومات المفيدة، فرقم هاتف العميل مثلا لا يعتبر معلومة إستراتيجية، أما تفضيلات هذا العميل والعلاقة التي بناها مندوب المبيعات معه فهي بالتأكيد رأس مال فكري لأنها ترشد إلى وضع الخطط والأهداف.

2.5 / فوائد الاستثمار في رأس المال الفكري

لقد أكد " براون " (Brown) على أهمية استثمار رأس المال الفكري بقوله: " إن رأس المال الفكري غير المستثمر عملية يمكن تشبيهها بالذهب غير المستخرج" هذا الوصف لهذه الفئة تجعل من اليسير التأكيد على الفوائد التي يمكن أن تحققها أي مؤسسة أو مجتمع من خلال الاهتمام برأس المال الفكري وذلك لأنه يقود إلى ما يلي:¹

- زيادة القدرة الإبداعية.
- إبهار و جذب العملاء وتعزيز ولائهم.
- تعزيز التنافس بالوقت من خلال تقديم المزيد من المنتجات الجديدة أو المطورة، و تقليل الفترة بين كل ابتكار والذي يليه.
- خفض التكاليف وإمكان البيع بأسعار تنافسية.
- تحسين الإنتاجية.
- تعزيز القدرة التنافسية.

¹ - الموقع الإلكتروني : www.hrdiscussion.com (المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية) ، عبد الرحمان هيجان، رأس المال الفكري إستراتيجية التحول من الفئة العامة إلى الفئة المتميزة ، المملكة العربية السعودية ، تاريخ الاطلاع: 2016/08/26. الساعة: 15 س .

- إن رأس المال الفكري يعتبر من أكثر الموجودات قيمة في القرن الحادي و العشرين، لأنه يمثل قوى علمية قادرة على إدخال التعديلات الجوهرية على كل شيء في أعمال منظماتهم فضلا عن ابتكاراتهم المتلاحقة.

- توظيف نظم قياسه التي أصبحت من أهم المؤشرات التي تعكس تطور الفكر الإداري.

- الحاجة إلى إعطاء جهود التنمية البشرية والتدريب مضمونا استراتيجيا يلبي احتياجات تنمية طاقات الإبداع والتعلم المؤسسي في جانب، وقيمة رأس المال المعرفي للمجتمع ومؤسساته في جانب آخر.

يتضح مما سبق أن الاستثمار في رأس المال الفكري يتميز بالعديد من المزايا والفوائد والجوانب الإيجابية التي تعود بالتأكيد بالكثير من الرقي والتطور والتنمية للأفراد في المؤسسة وذلك بالتكوين والتدريب المستمر للعنصر البشري الذي يشغل مختلف الوظائف والرتب بالمؤسسة، الشيء الذي يقود بالفعل إلى زيادة المؤسسة لإنتاجيتها وتحسين نوعية خدماتها والسعي لاحتلال مكانة عالية وسمعة طيبة بين المؤسسات الأخرى والمجتمع عموما.

3.5/ مراحل تنشيط رأس المال الفكري وتطويره

للباحثين والمتخصصين آراء كثيرة في هذا الشأن، حيث نجد (ميشال شيلفر - Michel Shulver) يرى أن تنشيط رأس المال الفكري يجب أن يمر عبر أربعة خطوات أو مراحل يمكن التطرق إليها فيما يلي:

- رسم خارطة للمعارف الظاهرة والضمنية لدى العاملين والاستفادة في توصيلها إلى مصادر اتخاذ القرار.
- تطوير المعرفة الجديدة للعاملين.
- تحديد بواعث المعرفة الأساسية للمنظمة.

- خزن واسترجاع ونشر المعرفة على مستوى المنظمة ككل.
- أما دراسة (نيلسون - Nelson) فيرى من خلالها أن تنشيط رأس المال الفكري يكون انطلاقاً من العبارات التالية:
- ابتكار العاملين النشيطين.
- ابتكار مكان العمل النشط.
- فتح قنوات الاتصالات بين العاملين في المستويات الإدارية كافة.
- تطوير مهارات ومعارف العاملين.

ويلاحظ أن هذا الأسلوب المتقدم في استقطاب المهارات يراد منه بناء مخزون لرأس المال الفكري، وبناء مصرف كبير للمواهب كما تسميه شركة (PepsiCo)، التي تعتبر الاستقطاب العملية المهمة الدائمة في سلم أولويات الإدارة العليا فيها.¹

أما الباحثين (العنزي وصالح) فلهم كذلك شأن في هذا الأمر من خلال أبحاثهما فحددوا أساليب متعددة تتدرج ضمن تطوير وزيادة الكفاءة والفاعلية للمؤسسة على النحو التالي:

± استقطاب أفضل الموارد البشرية الداخلة إلى المنظمة: وهذا النوع من أساليب التنشيط استخدمته الشركات الأمريكية واليابانية بكثرة وصرفت الأموال الكثيرة للحصول على تلك الأساليب المتطورة من جراء الاختبارات والمقابلات للمتقدمين إليها سعياً منها بأن حاجتها الماسة والدائمة هو أن تستقطب بشكل دائم أولئك الأفراد الموهوبين.

¹ - عباس حسين جواد ، عبد السلام علي حسين، المرجع السابق ، ص ص 23 - 24.

استعمال طريقة عصف الأفكار في إثارة القدرات الإبداعية للأفراد: إذ من خلال استخدام هذا الأسلوب تستخدم الجماعات الصغيرة التي تؤدي دورا كاملا في مساعدة الأفراد على إطلاق قدراتهم الإبداعية وطرح معلوماتهم ومعارفهم بشكل مستقل بين الواحد عن الآخر.

زيادة التحديات في العمل: إن قادة الشركات الكبرى يميلون إلى أن يكونوا ذوي رؤية بعيدة المدى، ولا يتحملون تلك الجهود فاترة الحماس، ولهذا فالمنظمات الأمريكية الناجحة أخذت تضع أهدافا واسعة المدى كأن تضع هدف تحسين الأداء بـ: 50% أو تحدد معيارا لتحسين النوعية حوالي (6 مرات) أو زيادة الإنتاجية 25% خلال ستة أشهر، إن هذه الأرقام بحد ذاتها تجعل القادة الناجحين من ذوي الرغبة الحقيقية والقيم السامية يصلون إلى تلك الجهود الحماسية التي ينظر وجودها في رأس المال الفكري والسعي إلى تطويره عبر وضع تحديات حاسمة له في أنظمة تشغيله وأهدافه و بيئته الداخلية وهيكلها التنظيمي ونسيجها الثقافي.

العمل بفكرة الجماعات الحماسية: فالجماعات الحماسية مجموعة صغيرة من الأفراد تكون نشيطة وتحب الإنجازات العالية في العمل والمخاطرة والمغامرة والمهام الصعبة بحيث لا تراقبها الإدارة بل تراقب نفسها بنفسها، وذلك عبر توليد الإثارة والمتعة في المناقشة بين أفرادها بهدف الاطمئنان والشعور بالحيوية والتفاؤل.

التقويم العادل والموضوعي للعاملين: يرغب رأس المال الفكري بالاستمرار في أن يقيم وأن يتنافس بشرف ليعرف التفوق كيف يتم؟ وكيف يتحقق؟ وكيف يدار؟ ويحسب من قبل الإدارة، ومن الطبيعي أن التقويم الذي يرغبه رأس المال الفكري ينبغي أن يكون موضوعيا وعادلا ويجرى من قبل أولئك الأشخاص الذين يكونون في قمة حقل تخصصهم، فعلى سبيل المثال إن المنافسة غير الشريفة تعد أمرا ثقيلًا ينعكس سلبيا على رأس المال الفكري وانخفاض مساهماته في توليد الإيرادات وتحسين الاستثمارات، ومن هنا يجب على الرؤساء في المؤسسة العمل على غربة أولئك الأفراد الذين يلاحظ عليهم نقص في الأداء وفق

قياسات الخبرة وارتفاع المهارة وتنوعها مع دعم الأفراد ذوي المهارات والمعارف المتقدمة لكي يكتسبونها بالتدرج لتكون متميزة مع تلك المهارات المتقدمة الموجودة في المنظمة، يضاف على ذلك العمل باستمرار على تقليل أوجه الاستثمار المالي في الأعمال البسيطة التي لا تتطلب مهارة والعمل على مكنتها بدلا من استخدام أفراد غير متدربين يكونون عبئا على المنظمة.

✚ **العمل بإدارة المصارحة بالأرقام:** وهي منهج ثوري حديث في مشاركة العاملين في الإدارة وطريقة جديدة للتفكير توصل إليها الباحث (جاك ستاك) عام 1986 أوجدها في كتابه المشهور (اللعبة القوية في الأعمال) حيث يتم من خلال هذا الأسلوب استخدام المعلومات الجديدة في أذهان الأفراد أول بأول وذلك من خلال شحن المقدرات الذهنية لهم بتوفير الجو الملائم بالمشاركة بتوليد الآراء من خلال اجتماعات ولقاءات المنظمة بحيث يتضمن العمل هنا مصارحة الأفراد بلغة الأرقام البيعية والإنتاجية والسوقية وغيرها.

✚ **استمرارية رفع المعايير:** وهو أسلوب لتنشيط الموارد البشرية وتحسين خطة عملها من خلال فرز من هم الأفضل أداء بين العاملين وتطويرهم وتوسيع قدراتهم وتسريع نموهم الاحترافي والمهني، وكذلك فرز الأفراد المهنيين الذين يمتلكون مزيجا من المعارف والمهارات والخبرات الضرورية والسعي بهم لتحقيق الأهداف الطموحة والواسعة بحيث يمكن الاستفادة منهم وترقيتهم للمناصب المهنية العليا لكي تتمكن الإدارة من بناء رأس مال فكري من خلالهم و عزل الأفراد ذوي الأداء المتدني.¹

¹ - عباس حسين جواد ، عبد السلام علي حسين، مرجع سابق ، ص ص 24-25.

سادسا/ أدوار رأس المال الفكري ومدخل دراسته

1.6/ أدوار رأس المال الفكري

تبحث كل المنظمات عن تحصيل قيمة مضافة من رأسمالها الفكري، وعليها أن تفكر بأن دور رأس المال الفكري ليس تجميع الإيرادات فقط، بل إن هناك مجالات وأدوار أخرى يمكن الاهتمام بها من أجل خلق القيمة المضافة، وهذه الأدوار حددها (سيلفان وهاريسون - Hrrison et Sellivan) بأنها تتمثل في:¹

➤ الأدوار الدفاعية:

وتشمل: حماية المنتجات والخدمات المتولدة من إبداعات رأس المال الفكري للمنظمة، حماية حرية التصميم والإبداع، تخفيف حدة الصراعات وتجنب الشكاوي ورفع الدعاوي.

➤ الأدوار الهجومية: وتشمل:

- توليد العائد، عن طريق المنتجات والخدمات الحاصلة عن إبداعات رأس المال الفكري، الملكية الفكرية للمنظمة، الموجودات الفكرية للمنظمة، حماية حرية التصميم والإبداع، تخفيف حدة الصراعات وتجنب النزاعات الداخلية والخارجية.
- ابتكار مقاييس للأسواق الجديدة والخدمات والمنتجات الجديدة.
- تهيئة منافذ لاختراق تكنولوجيا المنافسين.
- تحديد آليات النفاذ إلى الأسواق الجديدة.
- صياغة إستراتيجية تعوق دخول المنافسين الجدد.

¹- عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص ص

ويمكن انتقال رأس المال الفكري من الأدوار الهجومية إلى الأدوار الدفاعية والعكس صحيح وهذا الانتقال يكون محسوب وعن سابق دراية وليس انتقال عشوائي.

2.6/ رأس المال الفكري ومدخل دراسته

توجد الكثير من المداخل لدراسة وإدارة رأس المال الفكري وسوف نحاول التطرق إلى هذه المداخل المتعارف والمتفق عليها من قبل العديد من الباحثين، وفي هذا الصدد نجد الأستاذ زمام نور الدين (جامعة بسكرة - الجزائر) في إحدى مقالاته عن موضوع المدخل المنهجي يقول " يعتبر المدخل المنهجي نقطة وصل بين الأساليب العملية (Opérationnelles) التقنية التي يتعامل معها الباحث مع الواقع المدروس وبين الإطار المرجعي النظري، وهو بذلك يساعد على الاقتراب المتبصر من الواقع "1 أما " موريس أنجرس " (Maurice Angers) فقدم تعريفاً آخرًا للمدخل مقترنا بالمنهج وذلك بأنه " طريقة خاصة، غير تقليدية في استعمال النظرية، بصرامة، وبرغبة في التنظيم "2. في ما يلي نحاول إيجاز أهم هذه المداخل المتعلقة بدراسة رأس المال الفكري:

1.2.6/ مدخل كل شيء لا ملموس: و يقوم على التأكيد بأن كل شيء في المنظمة يميل لأن يصبح غير ملموس.

2.2.6/ المدخل التحليلي: والذي يركز على مكونات الأصول غير الملموسة حيث يتم تحديد مجالات الاستثمار في الأصول غير الملموسة في خمسة مجموعات وهي: الاستثمار

¹ - زمام نور الدين ، إشكالية المدخل المنهجي الإسلامي في حقل السوسيولوجيا، مقال منشور بمجلة العلوم الإنسانية جامعة بسكرة ، الجزائر ، العدد 12 ، نوفمبر 2007 ، ص 136.

² - Maurice Angers, Initiation Pratique a la méthodologie des sciences humaines, Casbah , Alger , 1997 , p 363.

في التكنولوجيا، استثمارات التمكين، وتنظيم واستغلال السوق، والبرمجيات وأنظمة المعلومات.

3.2.6/ مدخل الخدمات: والذي يركز في تحليل الأصول غير الملموسة على أنشطة الخدمات الموردة داخليا أو خارجيا، وفي مجال المعرفة فإن هذه الخدمات كأنواع من الأنشطة ذات علاقة بالعملية الإبتكارية.

4.2.6/ المدخل الاستراتيجي: وهذا يركز على دور الأصول غير الملموسة في تحقيق الميزة التنافسية.

5.2.6/ المدخل الوظيفي: ويركز على عملية تخصيص الموارد على المستوى الوظيفي سواء وظائف القيمة أو وظائف الموارد.¹

6.2.6/ مدخل رأس المال الفكري: وهذا المدخل انبثق في منتصف التسعينات مع تزايد الاهتمام بإدارة المعرفة، حيث رأس المال الفكري المتضمن رأس المال الهيكلي و رأس المال البشري ورأس المال المرتبط بالعملاء.

في حين نجد أن العنزي و صالح نقلا عن (Jackson) و (Kkabadse et al)

يرون بأن التراث العلمي في هذا المجال يصنف مداخل دراسة رأس المال الفكري إلى خمسة **مداخل** وهي:

- **المدخل الفلسفي:** يؤكد هذا المدخل بكون إدارة المعرفة معنية بالتنظير العلمي للمفهوم المعرفي، وتهتم بكيفية جمع المعلومات حول الحقائق الاجتماعية والمنظمة، وتركز على

¹- أحمد محمد الفيومي، أثر الأصول غير الملموسة في تحقيق الميزة التنافسية في ظل تبني معايير الجودة الشاملة دراسة مقارنة على عينة من الجامعات الأردنية الرسمية و الخاصة، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن 2010 ، ص ص 19-20.

أهداف وأنواع ومصادر المعرفة، كما تركز على العلاقة بين المعرفة والمفاهيم الأخرى مثل درجة التأكد والسببية وتبرير المعتقد والشك وغيرها.¹

- المدخل الإدراكي: يمثل هذا المدخل مساهمة علماء الإدارة ونظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، وينظرون إلى رأس المال الفكري من زاوية قيمته الاقتصادية والفكرية، ويعدونه موجود استراتيجي مهم وشرطا لبقاء المنظمة منافسة في السوق بكفاءة وفاعلية، ولذلك لابد لها من أن تحصل على قدر من المعرفة والخبرة بهدف تطبيقاتها لحل المشاكل الإدارية والتنظيمية واستثمار الفرص المتاحة.

ومما تجدر الإشارة إليه إلى أن المدخل الإدراكي يعتمد مسارين هما:

* المسار الأول: مسار المعرفة والمقدرة العقلية، ويركز على خلق وتوسيع معرفة الشركة.

* المسار الثاني: المسار المستند على الموارد، ويركز على كيفية خلق الأرباح من مجموعات الموارد الملموسة والفكرية في الشركة.

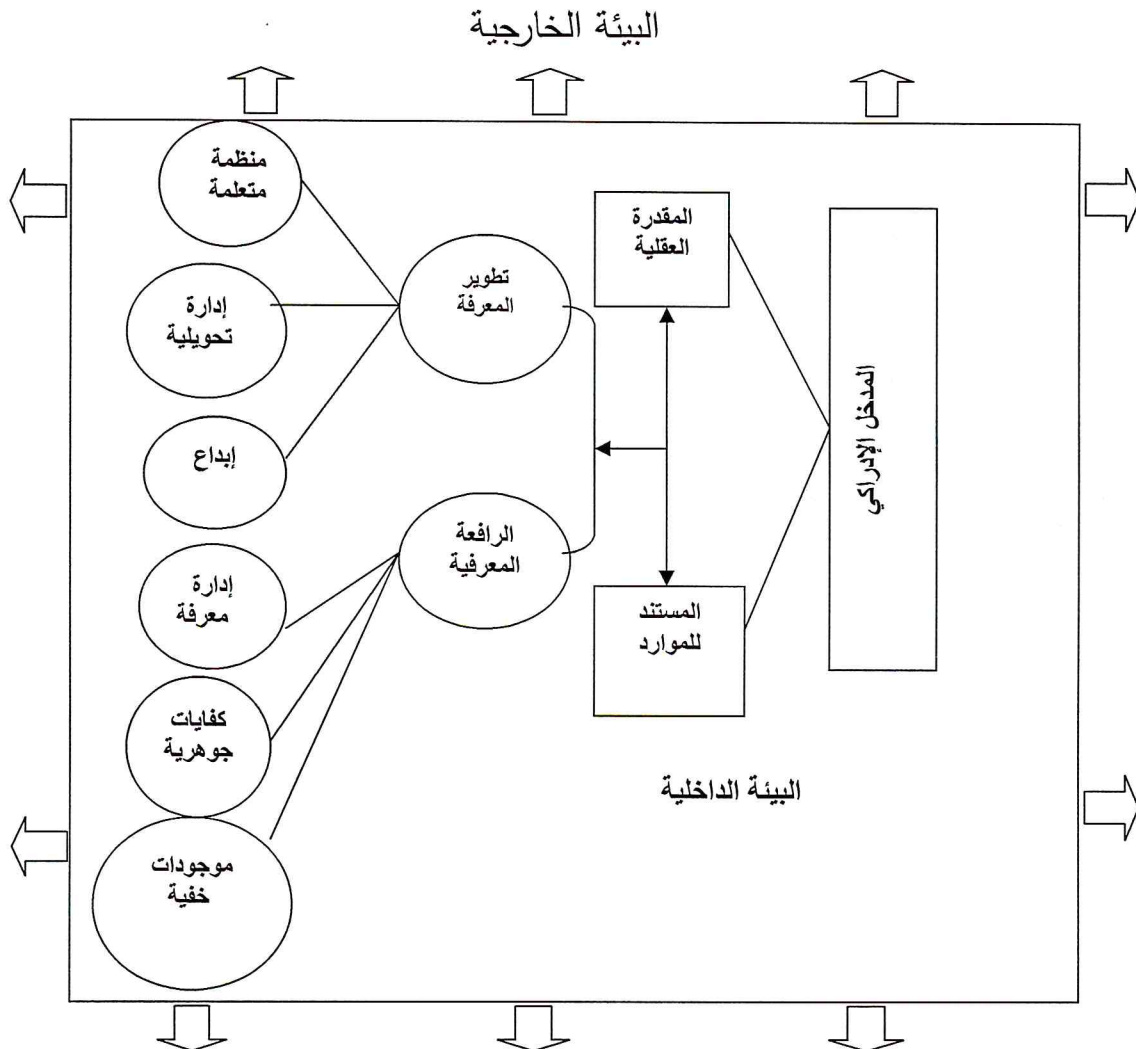
إن هاذين المسارين رغم استقلاليتهما، فهما مرتبطين ويعملان كمنظومة تفاعلية تكاملية تجمعهما في ذلك نظرة واحدة هي الانطلاق من الداخل إلى الخارج، أو ما يسمى استراتيجيا مسار السنجاب، لا مسار الطير فمسار السنجاب يعتمد على فكرة موضوعية مفادها: أنه على المنظمة أن تحلل وتدرس بيئتها الداخلية لتكون هذه الدراسة نقطة الانطلاق في التفكير، إذ يتم الاعتماد على المهارات، الخبرات، والموارد... وبالتالي فالمنظمة هنا تشبه السنجاب الذي ينطلق داخل الشجرة وفي كيانها من الأسفل على الأعلى بعكس مسار الطير الذي يركز على الانطلاق من الخارج نحو الداخل، فالطير يبحث في الشجرة الكبيرة ذات الأغصان المتعددة على غصن معين ليقف عليه.

¹ محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008، ص 286.

ويمكن تصوير المدخل الإدراكي ومساراته وتأثيراته على البيئة الخارجية بالشكل

التالي:

الشكل رقم (25): المدخل الإدراكي و مساراته و تأثيراته على البيئة الخارجية



المصدر: سعد علي العنزي، أحمد علي الصالح، مرجع سابق، ص 181.

الشكل أعلاه يوضح لنا المدخل الإدراكي لدراسة رأس المال الفكري في المؤسسة،

حيث يعتمد هذا المدخل على الانطلاق من البيئة الداخلية سواء كانت موارد ملموسة أو غير

لمموسة والعمل على الاستغلال الأمثل لهما وخلق التكامل بينهما من أجل التأثير على البيئة الخارجية للمؤسسة.

- **المدخل الشبكي:** ويقوم هذا المدخل على نظريات المنظمات الشبكية، إذ يفسر رأس المال الفكري من خلال تركيزه على اقتناء وتقاسم ونقل المعرفة من خلال أنماط تبادل أفقية وانسياب متداخل للموارد وخطوط اتصال تبادلية، ويعد اقتناء وتقاسم المعرفة الحلقة الأولى في سلسلة التعليم التنظيمي، تليه ممارسات جديدة أخرى ترى المنظمة أنها ضرورية.

- **مدخل الممارسة الجماعية:** ويستند هذا المدخل على المنظور الاجتماعي والتاريخي لدراسة المعرفة، إذ ينظر هذا المدخل إلى المعرفة على أنها ملك عام للزبائن أو الجماعة أو أنها لا شيء على الإطلاق، وليس هناك إلا الاتفاق والإجماع في تداول المعرفة، وأنها نقلت من أجيال إلى أجيال بعملية تقليدية، فالمعرفة في إطار هذا المدخل تمثل التزام وثقة للجماعة في الرصيد المعرفي المتراكم.

- **المدخل الكمي:** تمثل المعرفة في إطار هذا المدخل نظاما متكاملا مع المشكلات بطرائق علمية محددة تعطي نتائج تتصف بالامتلية وأن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تتغير في إطار هذا المدخل لتأخذ بعدا عمليا يتعامل مع مشكلات معقدة وكبيرة، ويعطي أهمية للأفراد من خلال المعرفة التي يزودهم بها.¹

¹ - سعد علي العنزري وآخرون، المرجع السابق، ص ص 179-182.

سابعاً / نماذج قياس رأس المال الفكري

رغم المجهودات الكبيرة التي تبذل في هذا الإطار المتعلق بطرق وأساليب قياس الرأس المال الفكري إلا أنه يلاحظ إلى حد الساعة عدم الاتفاق التام والمطلق بين الباحثين والمختصين على طرق ومقاييس ومؤشرات موحدة ودقيقة لضمان نتائج أمثل في هذا الشأن والتي يمكن من خلالها الحصول على تقييم موضوعي وقريب من الدقة، من أجل المراجعة الدورية والمستمرة لمستوى الرأس المال الفكري للمؤسسة وتحديد نقاط القوة والضعف بالنسبة لهم، ومن خلال ذلك يمكن معرفة قيمة رأس المال المادي للمؤسسة، وذلك بتعزيز وتطوير نقاط القوة وفي نفس الوقت وضع برامج تدريبية محددة ومحددة ومدروسة لتنمية قدرات الموظفين الذين يلاحظ عليهم قصور في الأداء، من أجل الاستثمار الأمثل للمورد البشري.

1.7 / مفهوم قياس رأس المال الفكري

تعد عملية القياس مهمة رئيسية في البحث الإداري، لأنها أفضل طريقة لفهم الشيء والحدث الذي نريد قياسه، ولهذا السبب فإن الاهتمام بموضوع القياس قد تزايد لدى متخذي القرارات والباحثين في مجال الإدارة لأن قياس الظاهرة الإدارية كما هو حال رأس المال الفكري أمر ضروري ومهم في تحديد المعلومات ذات المعنى لمتخذي القرارات للشروع اختيار البديل الأنسب من البدائل المتاحة لهم وبالتوقيت الملائم¹ فمفهوم القياس يشير إلى مجموعة إجراءات تتبع لتحديد مدى توافر خصائص معينة في الشخص والحكم على إمكانية قيامه بمهام وأنشطة وظيفية معينة² كما ينظر للقياس على أنه: العملية التي بواسطتها يتم الحصول على صورة كمية لمقدار ما يوجد في الظاهر عند الفرد من سمة معينة، وتتوقف دقة نتائج القياس على دقة نتائج الأداة المستعملة.³

¹ - العالونة علي سليم، أساليب البحث العلمي في العلوم الإدارية ، دار الفكر، عمان، 1996، ص 131.

² - Kaplan,R,Saccuzzo,D, Psychological Testing ;Principles Application And Lessons, 3rd Ed, Cote Book, California,1993, p103.

³ - الظاهر زكرياء، مبادئ القياس والتقويم في التربية، مكتبة دار الثقافة والنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص11.

مما سبق يمكن القول أن عملية قياس مستويات كل الأنشطة في المؤسسة تعتبر ضرورة ملحة في الوقت الراهن وقياس مستوى رأس المال الفكري لها يعتبر أكثر من ضرورة خاصة مع التطورات المتسارعة في شتى المجالات والتي تفرض على المسؤولين في المؤسسة أخذ بعين الاعتبار هذه العملية الحساسة والتي يمكن من خلالها الاطلاع العميق على مستوى الأداء لدى الموظفين والعمال وكذا قياس ومعرفة القدرات المعرفية والفكرية والمهارية والسلوكية لديهم وتحديد نقاط القوة والضعف، حتى تتمكن من التخطيط للبرامج المناسبة لتعليمهم وتدريبهم من أجل تحسين وتطوير قدراتهم المختلفة مما ينعكس إيجاباً على مخرجات المؤسسة ونوعيتها بالإضافة إلى اكتساب مناعة وصمود في وجه المنافسة المتواجدة على المستوى الوطني والعالمي، وهذا لن يتحقق ما لم تكون هناك منهجية رشيدة في التسيير وقياس وتقييم مستمرين ودوريين ومتابعة دائمة للمستويات الفعلية لرأس المال الفكري للمؤسسة.

2.7 / أهمية قياس رأس المال الفكري

تتطلب أهمية قياس رأس المال الفكري ابتداء من الحاجة الملحة لتطوير معايير توظف في حساب قيمة المبادرات المعرفية لإقناع الإدارة والمالكين بمبررات الاهتمام بها والإنفاق عليها وتنبثق أهمية قياس رأس المال الفكري من حقيقة مفادها ظهور علامات الهرم والشيخوخة على نموذج العصر الصناعي واستبداله ببطء بنموذج آخر يطلق عليه عصر المعرفة، ولكن على الرغم من هذا التبدل إلا أن الكثير من المديرين مازال يعمل وفقاً لافتراضات النموذج الصناعي، وأن تلك الافتراضات قد تجسدت في التفسيرات المستندة إلى الموجودات الملموسة ودورها في التحويل المادي للمدخلات المعرفية في تحقيق ذلك.¹

¹ - سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، المرجع السابق، ص 274.

- وتتجسد أهمية قياس رأس المال الفكري فيما يلي:¹
- يكشف القياس عن خصائص وقدرات الأفراد العاملين بالمنظمة، وتحديد ذوي القدرات الإبداعية من أجل جعلهم ميزة تنافسية للمنظمة.
 - يمكن من التنبؤ بسلوك الأفراد مستقبلاً، وإمكانية تكييفه لصالح المنظمة.
 - القياس يحدد نقاط القوة والضعف في أداء الأفراد، كما يساعد على تقييم أداء المنظمة.
 - تمكن النماذج الحديثة لرأس المال الفكري من قياس مكونات كثيرة لا تقيسها النماذج التقليدية مثل رأس المال البشري، رضا الزبون وغيرها.
 - يوفر فهماً أفضل للأصول غير الملموسة ولأهميتها في إيجاد القيمة المضافة للمنظمة.
 - مساعدة المنظمات في بناء إستراتيجيتها وتقييم بنائها وتنفيذها.

3.7 نماذج قياس رأس المال الفكري²

هناك مقولة يرددتها كثير من المهتمين بالقياس والإدارة مفادها: " إذا لم تستطع أن تقيس، فإنك لا تستطيع أن تدير"، وهذا يعني أن علاقة القياس بالإدارة علاقة متلازمة لأن القياس يهيئ أرضية الإدارة الفاعلة، ومن ثم يمكن القول لا إدارة من دون قياس، ولا فائدة من القياس ما لم تتبعه إدارة، والجدول التالي يوضح بعض النماذج المختارة لقياس رأس المال الفكري.

¹ - فرحاتي لويذة، مقال منشور بمجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الوادي، المجلد الأول، العدد 9، ص ص 260-261.

² - سعد علي الغنزي و أحمد علي صالح، المرجع السابق، ص ص 276-284 (بتصرف).

جدول رقم (25): يوضح بعض النماذج المختارة لقياس رأس المال الفكري

الرقم	عنوان النموذج	الكاتب	السنة	نوع النموذج	الفحوى الفكري للنموذج	مؤشرات النموذج
1	ذكاء رأس المال الفكري	Fitz	1994	وصفي	اختيار مجموعة من المؤشرات المتعلقة برأس المال الفكري وتطبيقها على مجموعة من الأفراد لتحديد مستوى ذكائهم	- معلومات عن المحيط الخارجي - معلومات عن المواد - معلومات عن الملكية الفكرية
2	براءة الاختراع	Bontis	1996	وصفي	حساب عامل التكنولوجيا بالاعتماد على براءات الاختراع التي طورت من قبل رأس المال الفكري للمنظمة	- عدد براءات الاختراع - كلفة براءات الاختراع - عائد براءات الاختراع
3	انسيابية المعرفة لمكونات رأس المال الفكري	Petrash	1996	وصفي	تناسب المعرفة بين مكونات رأس المال الفكري بشكل هرم مقلوب ابتداء من رأس المال البشري، ثم التنظيمي لينعكس تأثيرها على المتعاملين	- رأس مال بشري - رأس مال تنظيمي - رأس مال الزبائني
4	قيمة الموجودات غير الملموسة	Stewart	1997	وصفي	مخطط يشبه محطة رادار لاستكشاف ملامح رأس المال الفكري	- رأس المال البشري - رأس المال الهيكلي - رأس المال الزبائني
5	معامل القيمة المضافة لرأس المال	Pulic	1997	وصفي	تحديد أدوار رأس المال الفكري في خلق القيمة وكيفية استخدامها بكفاءة	- رأس المال المستخدم (رأس المال البشري) - رأس المال الهيكلي
6	تقدير القيمة	Andricssen	2000	وصفي	تقدير رأس المال	- المهارات والمعرفة

الضمنية - القيم و المعايير الجماعية -التكنولوجيا والمعرفة الصرحة - العمليات الرئيسة و عمليات الإدارة	الفكري بالاستناد إلى المقدرات الجوهرية			& Tiessen		
- رأس المال البشري - الموجودات الفكرية - الملكية الفكرية	طريقة منهجية لتقدير قيمة الملكية الفكرية الفردية	وصفي	2000	Sullivan	تقييم الموجودات الفكرية	7
- الموجودات الفكرية - المهارات - نشاطات توسيع الموارد - نشاطات التعلم المنظمي ورضا العاملين	هناك مستويين اثنين لتحديد قيمة رأس المال الفكري هما (الموارد والاستثمارات اللاملموسة)	وصفي	2000	Canibano	الموارد والاستثمارات اللاملموسة	8
رأس المال الفكري ينشر تأثيره على: - حقوق الطبع - العلامات التجارية - براءات الاختراع	إن حقوق الملكية الفكرية تمثل الوسيلة التي لا غنى عنها لحماية الابتكار، وأن نتاجها هو جهود رأس المال الفكري الذي تمثل الملكية الفكرية جزء منه.	وصفي	2002	Hulesy	حقوق الملكية	9
- تكنولوجيا المعلومات - عملية التحول - القيم - الثقافة التنظيمية - الخبرة الشخصية	تشمل بنية صانع المعرفة مجموعة من الخصائص والمهارات والمهام التي تمكنه من جمع المعلومات ومعالجتها بشكل يستخلص منها منفعة للمؤسسة	وصفي	2004	Awad & Ghaziri	بنية صانع المعرفة	10

المصدر: سعد علي العنزي وأحمد علي صالح، المرجع السابق، ص ص 277-284 (بتصرف).

الجدول أعلاه يوضح بعض النماذج المختارة لقياس رأس المال الفكري والتي تم إيجازها في عشرة (10) نماذج للقياس تتمثل في: ذكاء رأس المال الفكري، براءة الاختراع، انسيابية المعرفة لمكونات رأس المال الفكري، قيمة الموجودات غير الملموسة، معامل القيمة المضافة لرأس المال، تقدير القيمة، تقييم الموجودات الفكرية، الموارد والاستثمارات اللاملموسة، حقوق الملكية، بنية صانع المعرفة، بحيث كل نموذج من النماذج السابقة يتضمن مجموعة من المؤشرات التي تساعد القائمين على عملية القياس في المؤسسة (رؤساء، خبراء مختصين..) من قياس ومعرفة واكتشاف المستويات المختلفة لرأس المال الفكري، وكمثال على ذلك نأخذ نموذج " براءة الاختراع"، حيث يتمثل الفحوى الفكري لهذا النموذج في حساب عامل التكنولوجيا بالاعتماد على براءات الاختراع التي طورت من قبل رأس المال الفكري للمؤسسة، ومن أجل ذلك يتم الاعتماد على المؤشرات التالية: عدد براءات الاختراع، كلفة براءات الاختراع، عائد براءات الاختراع.

مثال: لنفترض أن فئة الموظفين التقنيين بالمؤسسة الجامعية قيد الدراسة تمكنوا من إنجاز أربعة " برامج معلوماتية " تتعلق بمتابعة الجوانب البشرية (طلبة، أساتذة، موظفين) والجوانب المالية للمؤسسة خلال سنة 2017 وتحصلوا براءات اختراع مقابل هذا الانجاز حيث أن كلفة كل براءة اختراع تساوي 500 مليون سنتيم، فهذا يعني أن مجموع كلفة الأربعة براءات هي 2 مليار سنتيم، وفي نهاية السنة تم عقد صفقة مع مؤسسة أخرى لبيع هذه البرامج بكلفة مقدارها 4 مليار سنتيم، في هذه الحالة عائد براءات الاختراع يتمثل في الفرق بين التكاليف الثانية والأولى والذي يساوي (4 مليار - 2 مليار سنتيم) = 2 مليار سنتيم خلال السنة الواحدة، وبهذه الطريقة يمكن قياس قيمة رأس المال الفكري للمؤسسة وهذا عن

طريق بعض المعايير التي تتميز بالدقة والموضوعية، من أجل الوصول إلى نتائج قياس مقبولة ومنه يمكن إجراء تقييم عقلائي للعنصر البشري وتحديد نقاط القوة لديهم و تدعيمها وكذا تحديد نقاط الضعف ومعالجتها في الوقت المناسب وبالطرق الملائمة كتتظيم دورات تدريبية متخصصة ومحددة لفئة الموظفين الذين المسجل لديهم نوع من التأخر أو التراجع أو القصور في الأداء.

وعليه يمكن القول بأن قياس رأس المال الفكري يعتبر أداة مهمة وضرورية ويجب الاعتماد عليها من طرف القادة والمسؤولين والمشرفين من أجل إضاءة الطريق أمامهم لمعرفة والكشف الدوري والمستمر عن الأفراد المتميزين وإحاطتهم بال العناية اللازمة وتحفيزهم والمحافظة عليهم وتطويرهم لأنهم يعتبرون رأس مال معرفي وثروة حقيقية للمؤسسة الجامعية وللمؤسسات الأخرى التي تسعى للتفوق والنجاح والريادة.

ثامنا / العلاقة التصورية بين التدريب ورأس المال الفكري

كما جاء في الفصل الأول جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على متغيرين من أساسيين في المؤسسات، فالمتغير الأول متعلق بالتدريب (متغير مستقل أو السبب) أما الثاني فهو متعلق رأس المال الفكري في المؤسسة الجزائرية (متغير تابع أو النتيجة) وتم أخذ المؤسسة الجامعية كنموذج للدراسة، وبمعنى آخر يسعى الباحث للكشف ومعرفة العلاقة والدور الذي تلعبه عملية التدريب في تنمية رأس المال الفكري، ومن أجل ذلك تم صياغة خمسة فرضيات لهذه الدراسة، بحيث كل فرضية تتضمن المتغير الأول (التدريب)، وإحدى المؤشرات المتعلقة بالرأس المال الفكري، ويمكن تفسير هذه العلاقة الموجودة بينهم عن طريق التحليل والنقاش المفصل لهذه المفاهيم.

- الفرضية الأولى والتي مفادها أنه: " يمكن للتدريب أن يساهم في تحسين وتطوير القدرات الفكرية والمعرفية للموظف بالمؤسسة الجامعية"، لدينا في هذه العبارة المتغير الأول

والمتعلق بالتدريب كسبب رئيسي ومؤثر، أما المتغير الثاني يتمثل في البعد الخاص بـ: " القدرات الفكرية والمعرفية " والتي تعتبر امتداد للمؤشر " الأصول البشرية أو رأس المال البشري " والذي يعتبر إحدى المكونات الأساسية للرأس المال الفكري، هنا نلاحظ العلاقة الوطيدة بين تدريب الموظفين وانعكاساته على قدراتهم الفكرية والمعرفية مما يؤدي إلى تحسين قدرات الأصول البشرية ومنه تنمية رأس المال الفكري للمؤسسة.

- الفرضية الثانية والتي مفادها أنه: " يمكن للتدريب أن يساعد في تنمية المهارات السلوكية للموظف بالمؤسسة الجامعية"، لدينا في هذه العبارة المتغير الأول والمتعلق بالتدريب كسبب رئيسي ومؤثر، أما المتغير الثاني يتمثل في البعد الخاص بـ: " المهارات السلوكية " والتي تعتبر كذلك امتداد للمؤشر المتعلق بـ: " الأصول البشرية أو رأس المال البشري "، حيث أن المتغيرات التابعة في الفرضية الأولى والثانية مرتبطتان بالمؤشر (الأصول البشرية أو رأس المال البشري)، بالإضافة إلى القدرات الفكرية و المعرفية فتدريب الموظفين من شأنه كذلك التأثير في المهارات السلوكية لهم، مما يدل على وجود علاقة متبادلة الشيء الذي يؤدي ويساهم في تحسين قدرات الأصول البشرية ومنه تنمية رأس المال الفكري للمؤسسة.

- الفرضية الثالثة والتي مفادها أنه: "يمكن أن يساهم تدريب العنصر البشري في مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة التي تعرفها البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة الجامعية ". في هذه الحالة لدينا في هذه العبارة المتغير الأول والمتعلق بالتدريب كسبب رئيسي ومؤثر، أما المتغير الثاني يتمثل في البعد الخاص بـ: " التكنولوجية الحديثة " والتي تعتبر امتداد للمؤشر " الأصول الفكرية والملكية الفكرية (رأس مال التجديد)" ويعتبران من المكونات الرئيسية للرأس المال الفكري، حيث أن الأصول الفكرية تتمثل في الأدوات والوسائل والتقنيات المستعملة من أجل تقاسم وتوسيع المعلومات والمعارف، وهي معرفة غير مرتبطة مباشرة بالموظفين وتعود ملكيتها للمؤسسة، أما الملكية الفكرية (رأس مال التجديد) وتتضمن

العناصر المتعلقة ببراءات الاختراع والمواهب الخاصة بالنشر والمؤتمرات، وبرامج الحاسب الآلي... وكل ما يمكن حمايته قانونياً ويسمح للمؤسسة بتجديد رأس مالها، فالعلاقة إذن واضحة بين تدريب الموظفين على استخدام التكنولوجيا الحديثة والتحكم فيها من أجل المحافظة على الأصول الفكرية للمؤسسة والاستفادة منها قدر الإمكان وتطويرها وتشجيع الموظفين على استغلالها أحسن استغلال من خلال عملية التدريب، ومنه المساهمة في تجديد وتنمية رأس المال الفكري للمؤسسة.

- الفرضية الرابعة والتي مفادها أنه: "يمكن أن يساهم تدريب العنصر البشري في توطيد العلاقات بين المؤسسة الجامعية والمحيط الخارجي"، في هذه العبارة المتغير الأول يبقى متعلق بالتدريب كسبب رئيسي ومؤثر، أما المتغير الثاني يتمثل في البعد الخاص بـ: "توطيد العلاقات مع المحيط الخارجي" والتي تعتبر امتداد للمؤشر "رأس مال العلاقات" والذي بدوره يعتبر أحد العناصر والمكونات الأساسية للرأس المال الفكري، وعليه يمكن القول بأن عملية التدريب ذات صلة وثيقة برأس مال العلاقات، فتدريب الموظفين على المعاملات الحسنة وتحسين عملية الاتصال والمرونة في العلاقات مع كل المتعاملين في المحيط الخارجي، ينعكس على المؤسسة بتحسين قدراتها وتعاملاتها مع كل الأطراف وتعزيز مكانتها وتحسين خدماتها وصورتها مع المحيط الخارجي، وهذه الأهداف لن تتحقق إلا عن طريق تنمية رأس مالها الفكري بكل الطرق المتاحة.

- الفرضية الخامسة والتي مفادها أنه: "يمكن للبرامج التدريبية المخططة أن تساهم في تنمية رأس المال الفكري بالمؤسسة الجامعية"، في هذه العبارة المتغير الأول متعلق بالبرامج التدريبية كمتغير مستقل ومؤثر، أما المتغير الثاني فيتعلق الأمر في بـ: "رأس المال الفكري" والذي يعتبر في حد ذاته المتغير التابع للدراسة ككل، بمعنى أن البرامج التدريبية المخططة والموجهة للموظفين تؤثر ولها علاقة مع المؤشرات التالية: الأصول البشرية أو رأس المال

البشري، الأصول الفكرية والملكية الفكرية (رأس مال التجديد)، رأس مال العلاقات، وهذا التأثير يؤدي إلى المساهمة في تنمية رأس المال الفكري للمؤسسة الجامعية. من خلال هذا التحليل لمتغيرات الدراسة ومؤشراتها وأبعادها يتضح بأنه توجد علاقة متبادلة بين هاذين المتغيرين الأساسيين (رأس المال الفكري و التدريب)، حيث أن التدريب المبرمج والمدرّوس والمبني على الاحتياجات الحقيقية للمتدربين، يمكن أن يحسن القدرات الفكرية والمعرفية والمهارات والسلوكيات المتعلقة بالموظفين، وكذا استخدام التكنولوجيا الحديثة والتحكم فيها، وتحسين علاقاتهم بالمحيط الخارجي، كلها تعتبر مؤشرات إيجابية للعلاقة الموجودة بين التدريب ورأس المال الفكري في المؤسسة الجامعية.

خلاصة الفصل

من خلال الاطلاع والبحث في التراث النظري للرأس المال الفكري أو المعرفي أو غير ملموس، تبين لدينا بصورة واضحة وجلية أن هذا المورد الرئيسي والجوهري للمؤسسة يعتبر في الوقت الراهن من أثنى الموارد التي تمتلكها المؤسسة على الإطلاق، وهذا المورد يتمثل خصوصا في: المعرفة والمهارة التي يمتلكها الموظفين، ابتكاراتهم وإبداعاتهم، التقنيات والتجهيزات والتكنولوجيا الحديثة التي تمتلكها المؤسسة، والثقافة التنظيمية لها، وعملياتها التنظيمية، وبراءات الاختراع، وعلاقة المؤسسة مع المتعامين والمحيط الخارجي لها و مستوى الثقة الذي توفره والسمعة التي تتميز بها بين المؤسسات الأخرى.

وحسب بعض الباحثين والعلماء يجب اعتماد على مجموعة من المعايير الثقافية المختلفة لبناء رأس المال الفكري ثابت ودائم ومتطور، وذلك من خلال توسيع دائرة الذكاء بالتعلم المستمر للأفراد العاملين، وتشجيع الابتكار والتجديد بينهم، وممارسة التكامل في العلاقات من خلال التعاون والتضامن وخلق فرق وجماعات عمل منسجمة في التفكير والأداء واستقطاب العناصر المتميزة منهم، كما يجب إجراء قياس وتقييم دائم ودوري لهذا العنصر البشري من أجل متابعة مستواه المعرفي والفكري والمحافظة عليه وتنميته خدمة لذاته وللمستقبل مؤسسته.

الفصل الخامس

عرض وتحليل ومناقشة البيانات البيدانية للدراسة

تمهيد

أولاً/ عرض وتحليل البيانات البيدانية للدراسة

ثانياً/ مناقشة النتائج على ضوء فرضيات الدراسة

ثالثاً/ صعوبات الدراسة

رابعاً/ توصيات الدراسة

تمهيد

تعتبر هذه المرحلة كآخر خطوة في إنجاز هذه الدراسة والمتمثلة في عرض وتحليل ومناقشة بياناتها الميدانية، حيث يسعى الباحث في هذا الفصل الأخير المتعلق بالجانب الميداني للدراسة بجامعة عباس لغرور بخنشلة إلى معرفة دور التدريب في تنمية رأس المال الفكري بالمؤسسة الجزائرية من الناحية العملية، وذلك بعد توزيع الأداة الأساسية لجمع البيانات الميدانية والمتمثلة في استمارة الاستبيان على عينة البحث والمقدرة بـ: 106 موظف تقني، واسترجاعها ثم فرزها أين تم استبعاد ثلاثة (3) منها نظرا لعدم استيفائها للشروط الموضوعية اللازمة، وعلى هذا الأساس تم اعتماد 103 استمارة أثناء تفرغ البيانات عن طريق الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وهذا من خلال جدولة البيانات الميدانية وفق محاور الدراسة وتحليلها كميًا ونوعيًا ومناقشتها ومقارنتها ببعض الدراسات السابقة ذات الصلة، وصولاً إلى الإجابة على فرضيات وتساؤلات الدراسة وتحديد النتائج المتوصل إليها ثم تقديم التوصيات المناسبة واقتراح البحوث المستقبلية المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية.

أولاً / عرض وتحليل البيانات الميدانية للدراسة

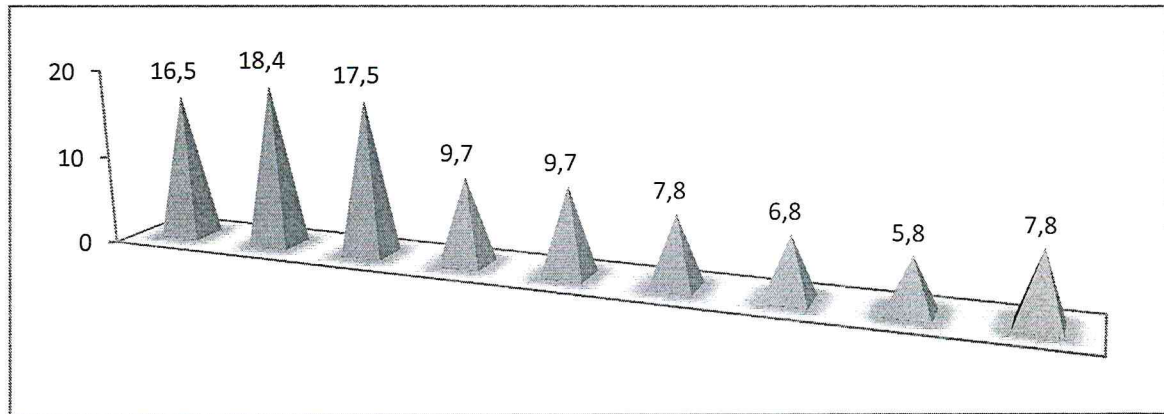
1.1 / تحليل النتائج المتعلقة بالمحور الثاني / الفرضية الأولى: "التدريب ومساهمته في تحسين وتطوير القدرات الفكرية والمعرفية للموظف بالمؤسسة الجامعية".

1.1.1 / عدد الدورات التدريبية المشاركون فيها خلال المسار المهني بالمؤسسة الجامعية.

جدول رقم (26): يوضح عدد الدورات التدريبية المشاركون فيها من طرف المبحوثين خلال المسار المهني بالمؤسسة

الدورة	01	02	03	04	05	06	07	08	09	المجموع
التكرارات	17	19	18	10	10	08	07	06	08	103
النسب المئوية %	16.5	18.4	17.5	9.7	9.7	7.8	6.8	5.8	7.8	100

شكل رقم (26): يوضح عدد الدورات التدريبية المشاركون فيها من طرف المبحوثين خلال المسار المهني بالمؤسسة



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على أجوبة المبحوثين الواردة في الاستبيان ومخرجات SPSS

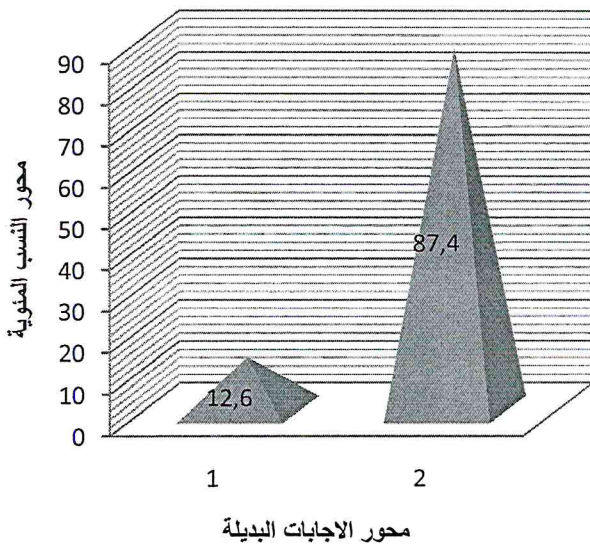
الرسم البياني الموضح في الأعلى والنتائج الكمية المدونة في الجدول المرفق له يشير إلى عدد الدورات التدريبية المشارك فيها من طرف المبحوثين خلال مسارهم المهني بالمؤسسة الجامعية خنشلة، حيث تفيد البيانات المستقاة من المؤسسة قيد الدراسة أن عدد الدورات التي تم تنظيمها بلغ في المجموع تسعة (9) دورات تدريبية لفائدة موظفيها التقنيين وبنظرة متأنية ومركزة على الشواهد الكمية نلاحظ أن الدورات من "1" إلى "5" شارك فيها "74" موظف من مختلف الرتب ونسبة مئوية إجمالية قاربت بـ: 72 % (71.8 %) وهذا مؤشر إيجابي للمؤسسة، بينما الأربع "4" دورات الأخيرة فنلاحظ العدد الإجمالي المستفيد من هذه التدريبات قدر بـ: 29 موظف تقني وتقابله نسبة مئوية مقدرة بـ: 28 %، ما يمكن ملاحظته هو تراجع نسبة الموظفين التقنيين الذين تلقوا دورات تدريبية خلال "4" دورات الأخيرة ويمكن تفسير ذلك لكون أغلب الموظفين استفادوا من عمليات التدريب خلال "5" الدورات الأولى هذا من جهة ومن جهة ثانية تعود إلى توافر المخصصات المالية لهذه العملية بالمؤسسة (حسب مصلحة المستخدمين) وحسب نفس المصلحة تعتبر الموارد المالية من العوامل الأساسية والمحدد الرئيسي لبرمجة وتنظيم دورات تدريبية وخاصة منها الخارجية.

2.1.1 / كفاية عدد الدورات التدريبية لتحسين وتطوير القدرات المهنية للموظف
بالمؤسسة الجامعية

جدول رقم (27): كفاية عدد الدورات التدريبية لتحسين وتطوير القدرات المهنية للموظف بالمؤسسة الجامعية.

الإجابة البديلة	F	%
نعم	13	12.6
لا	90	87.4
المجموع	103	%100

شكل رقم (27) : كفاية عدد الدورات التدريبية لتحسين و تطوير القدرات المهنية للموظف بالمؤسسة الجامعية



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على أجوبة المبحوثين الواردة في الاستبيان ومخرجات SPSS

جاءت ردود الموظفين التقنيين (المبحوثين) على هذا السؤال والمتعلق بمدى كفاية عدد الدورات التدريبية لتحسين وتطوير القدرات المهنية للموظف بالمؤسسة الجامعية بالنفي، حيث يرى ما نسبته 87.4 % (90 موظف من 103) أن عدد

الدورات المبرمجة والمنفذة يبقى غير كافي لتطوير القدرات المهنية للموظف بالمؤسسة الجامعية، هذه النتيجة تتفق مع نتائج السؤال الأول والتي تشير أن أكبر عدد من الموظفين الذين استفادوا من دورتين فقط هو 19 موظف من 103، ثم الذين استفادوا من 03 دورات فقدر عددهم 18 موظف، بعدها الذين استفادوا من دورة واحدة فقدر عددهم 17 موظف، هذا العدد من الدورات يعتبر غير كافي خاصة إذا نظرنا إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية المتعلقة بخصائص العينة (الفصل الأول) كعدد سنوات الأقدمية في المؤسسة التي لا تتعدى عشرة (10) سنوات لدى أغلب المبحوثين (ما يقارب 78 %)، هذا مؤشر يدل أن معظمهم حديثي التوظيف وهم بحاجة إلى زيادة عدد من الدورات التدريبية، حتى تتمكن المؤسسة من تعزيز قدراتهم المهنية، هذه الأخيرة التي تعني " تنفيذ العمل والمهام بالقدرة والكيفية والمستوى المهني الملائم للمعايير والشروط المتعارف عليها علمياً".¹

هذا يبين لنا أن تنفيذ المهام اليومية للموظف بطريقة صحيحة وبكفاءة وفعالية يتطلب تنظيم دورات تدريبية دورية، مكثفة، ومستمرة من أجل تحسين قدراته المهنية وصقل معارفه وتنميتها وتحويلها إلى مهارات تطبيقية وعملية مجسدة في ميدان المؤسسة الجامعية.

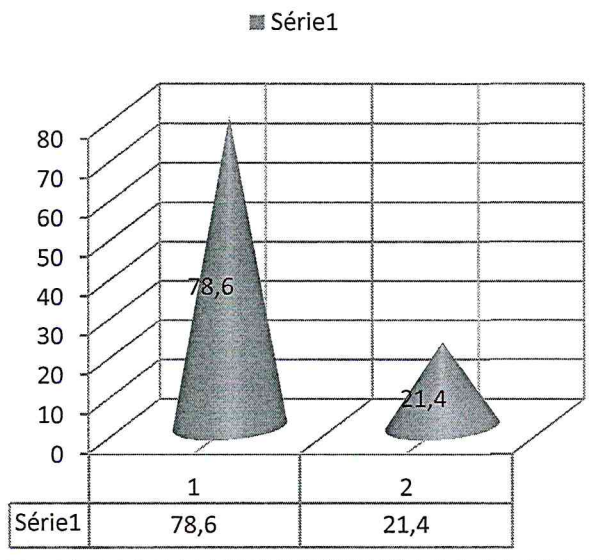
¹ - علي العبيد (خبير تدريب) ، القدرات المهنية ، جريدة الشبيبة الالكترونية ، مسقط ، www.shabiba.com

3.1.1/ تخصيص المؤسسة الجامعية ميزانية سنوية كافية لتدريب و تطوير موظفيها

جدول رقم (28): تخصيص المؤسسة الجامعية ميزانية سنوية كافية لتدريب وتطوير موظفيها.

الإجابة البديلة	F	%
نعم	81	78.6
لا	22	21.4
المجموع	103	100

شكل رقم (28): تخصيص المؤسسة الجامعية ميزانية سنوية كافية لتدريب و تطوير موظفيها



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على أجوبة المبحوثين الواردة في الاستبيان ومخرجات SPSS

الشواهد الكمية الموضحة في الأعلى (الجدول والرسم البياني) تبين بشكل واضح وجلي اتجاهات إجابات المبحوثين والتي تصب كلها في تأكيد أن المؤسسة الجامعية بخنشلة تخصص ميزانية سنوية كافية لتدريب وتطوير موظفيها، وهذا ما نجده مترجما في النسبة المرتفعة والمقدرة ب: 78.6 %

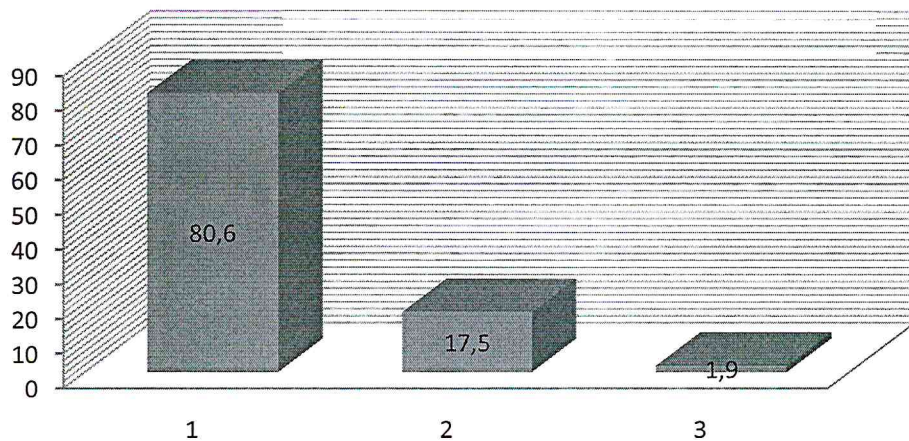
والمؤيدة لهذا التوجه للمؤسسة، ويمكن تفسير هذه الردود الايجابية من طرف المبحوثين إلى اطلاعهم ووعيهم بأن كل المؤسسات العمومية الجزائرية لديها ميزانية سنوية مكفولة بموجب نصوص قانونية وتنظيمية في هذا الشأن ومقسمة إلى فصول دائمة وأساسية لا يمكن الاستغناء عليها ومن بينها ميزانية التسيير والتي يندرج ضمنها الميزانية المتعلقة بتكوين وتدريب الموظفين بشكل دوري خلال كل سنة مالية مع مراعاة الاعتمادات المالية الممنوحة لها، ويبقى دور المؤسسة بعد ذلك يتمثل في التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية والفئات المستهدفة من الموظفين تبعا لتقييم أدائهم بطريقة مستمرة ودورية، بالإضافة إلى تحديد عدد الموظفين المعنيين بالعملية التدريبية ومكان إجرائها وأجور المدربين والمكونين واستغلال الأجهزة المادية ومدة التدريب والمصاريف المتعلقة بها من نقل وإطعام وإيواء... كل هذه العناصر يجب مراعاتها أثناء تحضير وإعداد الميزانية السنوية للتدريب في المؤسسة الجامعية.

4.1.1/ الطريقة المعتمدة في إختيار الموظفين للمشاركة في الدورات التدريبية بالمؤسسة الجامعية

جدول رقم (29) : الطريقة المعتمدة في إختيار الموظفين للمشاركة في الدورات التدريبية بالمؤسسة الجامعية

الإجابة البديلة	F	%
معايير محددة مسبقا وموضوعية	83	80.6
علاقات خاصة	18	17.5
أخرى تذكر	2	1,9
المجموع	103	%100

شكل رقم (29): الطريقة المعتمدة في إختيار الموظفين للمشاركة في الدورات التدريبية بالمؤسسة الجامعية



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على أجوبة المبحوثين الواردة في الاستبيان ومخرجات SPSS

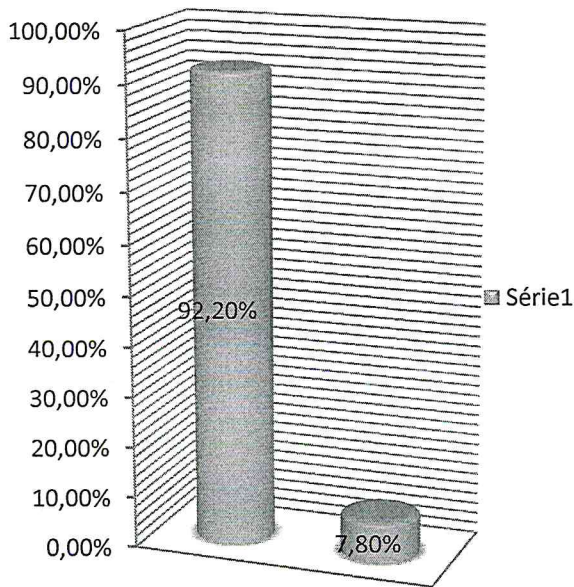
من خلال الشكل أعلاه والنتائج الكمية المبينة في الجدول والمتحصل عليها من مخرجات SPSS يتضح لنا أن الطريقة المعتمدة في إختيار الموظفين للمشاركة في الدورات التدريبية بالمؤسسة الجامعية (عباس لغرور بخنشلة) تعتمد وتركز على معايير محددة مسبقا وموضوعية وذلك من خلال إجابة 83 موظف من مجموع 103، بنسبة تقدر بـ: 80.6 % حيث يتوقف تحديد المعايير على نوعية التدريب المبرمج (موظفي الإدارة العليا، موظفي الإدارة الوسطى، موظفي الإدارة الدنيا)، أو التدريب على استعمال تجهيزات حديثة، أو تدريب للعمال التنفيذيين، أو تدريب على طرق التسيير الحديثة للموارد البشرية ...، كل نوع من أنواع التدريب السابقة يمكن من خلالها معرفة الفئة المستهدفة ومن ثم تحديد المعايير الضرورية لاختيار الموظفين المعنيين بتلك العملية، وتجدر الإشارة هنا بأنه في المؤسسات العمومية الجزائرية كما هو الشأن بالنسبة للجامعات توجد الكثير من التدريبات والتكوينات تخضع مباشرة للنصوص القانونية وفي هذه الحالة يجب على مدير المؤسسة تطبيق محتواها والتقيد بالمعايير الواردة فيها من أجل إعطاء مصداقية أكثر للعملية وتعزيز قيم العدالة التنظيمية بين الموظفين وكذا خلق تحفيز معنوي لبقية زملائهم من أجل الالتحاق بالمنافسة على الأداء الجيد بينهم وتطوير قدراتهم الذاتية وتنمية روح الإبداع والتميز لديهم وهكذا يكون الاستثمار الأمثل في رأس المال البشري للمؤسسة الجامعية.

5.1.1 / إجراء الدورات التدريبية خارج المؤسسة الجامعية

جدول رقم (30): إجراء الدورات التدريبية خارج المؤسسة الجامعية

%	F	الإجابة البديلة
92.2%	95	نعم
7.8%	8	لا
100	103	المجموع

شكل رقم (30): إجراء الدورات التدريبية خارج المؤسسة الجامعية



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على أجوبة المبحوثين الواردة في الاستبيان ومخرجات SPSS

الرسم البياني والجدول الإحصائي في الأعلى يدلان بجلاء أن المؤسسة الجامعية بخنشة تنتهج بطريقة واضحة تنظيم الدورات التدريبية خارجها (خارج المؤسسة) في معظم الدورات التي تم إجرائها، والنسبة المئوية المقدرة بـ: 92.2 % تؤكد بدرجة كبيرة هذا التوجه ويفسر ذلك باعتماد

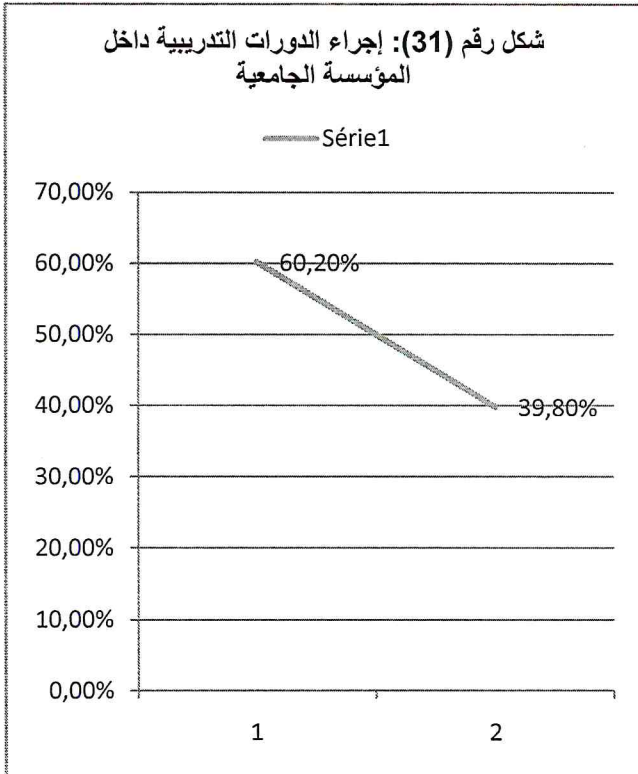
المؤسسة قيد الدراسة على إبرام اتفاقيات عديدة مع مؤسسات داخل الوطن وخارج الوطن (أنظر الملاحق- نموذج لاتفاقية التدريب خارج المؤسسة) بهدف إعطاء فرص إضافية للموظفين من أجل الاطلاع على المحيط الخارجي بكل مكوناته والاحتكاك مع أطراف خارجية (مؤسسات مؤهلة، التجهيزات والوسائل الحديثة، البرامج المعلوماتية، التطورات التكنولوجية الحديثة، الالتقاء بمتدربين من مؤسسات أخرى، الالتقاء بالمدرّبين...) والاستفادة من معلومات ومعارف حديثة، وخبراتهم وتجاربهم في كل المجالات ذات الصلة وخاصة منها المجال التقني.

6.1.1 / إجراء الدورات التدريبية داخل المؤسسة الجامعية

جدول رقم (31): إجراء الدورات التدريبية داخل المؤسسة الجامعية

الإجابة البديلة	F	%
نعم	41	39.8
لا	62	60.2
المجموع	103	100

شكل رقم (31): إجراء الدورات التدريبية داخل المؤسسة الجامعية

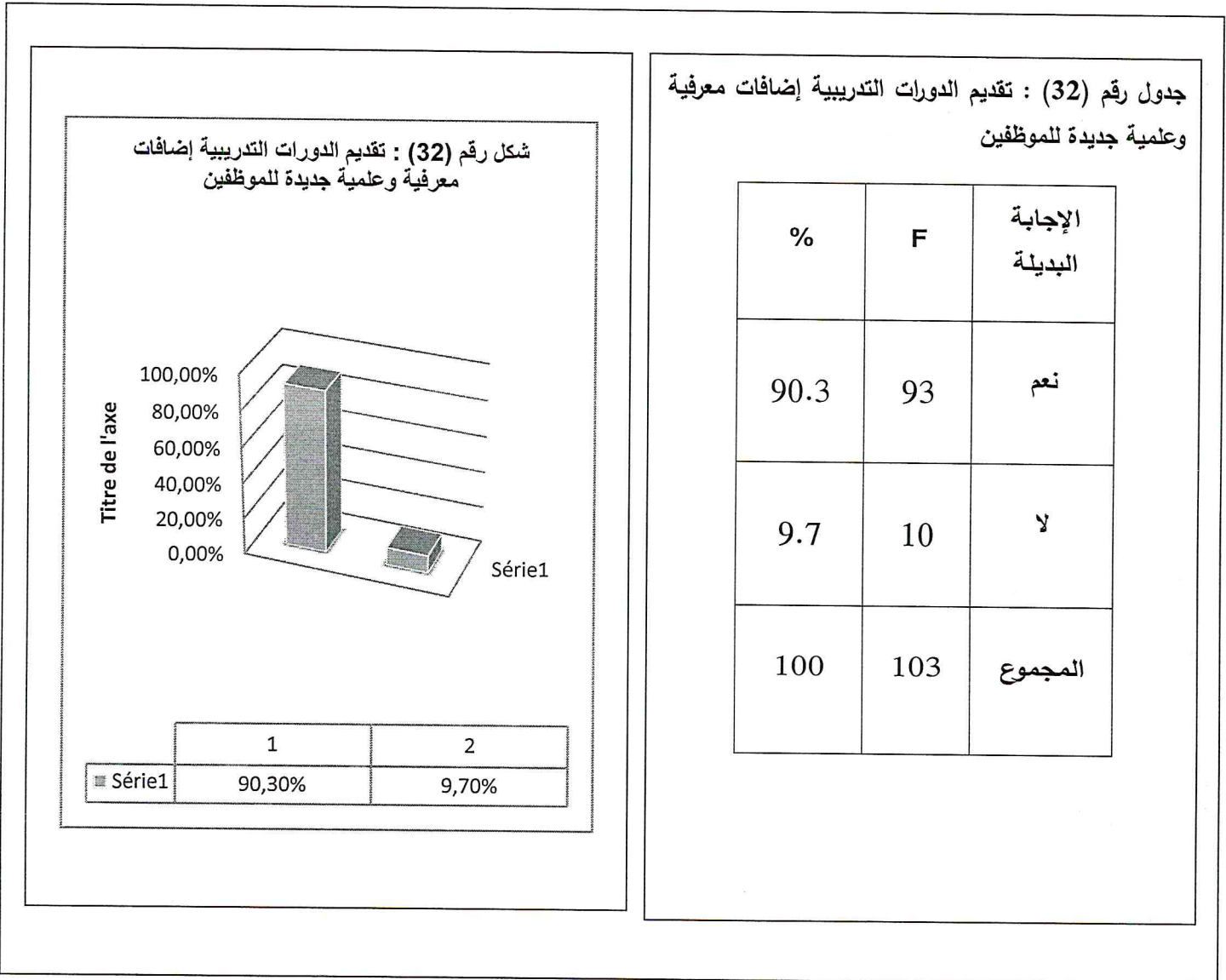


المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على أجوبة المبحوثين الواردة في الاستبيان ومخرجات SPSS

البيانات الكمية الموضحة أعلاه في الجدول والرسم البياني جاءت مدعومة لإجابات المبحوثين على السؤال السابق، حيث أكد أغلب الموظفين التقنيين الذين تلقوا دورات تدريبية وبنسبة قاربت 60.2 % أنهم لم يشاركوا في الدورات المنظمة داخل المؤسسة أي أنهم شاركوا في الدورات المنظمة

خارج المؤسسة بمعنى آخر هناك توافق في ردود المبحوثين بين السؤال السابق والحالي، هذا الطرح أيضا يؤيد التفسير المقدم سابقا، أما ردود المبحوثين الذين استفادوا من الدورات التدريبية داخل المؤسسة فقدر عدد الموظفين بـ: 41 موظف من (103) وبنسبة مقدرة بـ: 39.8 % وحسب المعلومات المتوفرة لدى الباحث والمستقاة من إدارة المؤسسة (نيابة المديرية للمستخدمين والتكوين) فجل الدورات التي نظمت بداخل المؤسسة كانت لا تتعدى عدد أيام الأسبوع ويؤطرها بعض الأساتذة المؤهلين لهذه العملية وفي أغلبها تركز على الجانب النظري للعملية التدريبية.

7.1.1 / تقديم الدورات التدريبية إضافات معرفية وعلمية جديدة للموظفين



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على أجوبة المبحوثين الواردة في الاستبيان ومخرجات SPSS

من خلال البيانات التي تم جمعها عن طريق أداة الاستبيان من عينة البحث القصدية والمتمثلة في فئة الموظفين التقنيين بالمؤسسة الجامعية بخنشلة، وبعد تحويل المعلومات من نوعية إلى كمية عن طريق استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية تحصل الباحث على النتائج

المدونة في الأعلى (الجدول و الرسم البياني)، والتي تبين بوضوح أن معظم المبحوثين (90.3 %) يرون أن الدورات التدريبية المنظمة على الخصوص خارج المؤسسة تقدم إضافات معرفية وعلمية ومهارات جديدة للموظفين وهذا يعني أن تطوير وتنمية رأس المال البشري ورأس المال الفكري المتميز يمر حتما عبر العمليات التدريبية الدورية والمستمرة للموظفين، وذلك من خلال التحليل العميق لمستوى سير المؤسسة وتقييمها بكل موضوعية ومن ثم تحديد الاحتياجات الضرورية ونقاط الضعف المسجلة على العنصر البشري في كل مستوياته الوظيفية (مرؤوسين ورؤساء)، وبعد التحليل العميق للوضع السائدة يتم تحديد الفئات المعنية والبرامج ومحتوياتها مع الاستعانة بكل الكفاءات الداخلية والخارجية التي بإمكانها تقديم الإضافات اللازمة للموظفين والمؤسسة الجامعية.

هذه النتيجة المتوصل إليها تتفق إلى حد كبير مع نتائج الدراسة السابقة للباحث بوعريوة ربيع والمعنونة بـ: تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة (دراسة حالة سونلغاز)، 2007.¹

حيث توصل إلى مجموعة من النتائج يمكن إيجازها فيما يلي:

- يعمل التدريب على تحسين أداء الفرد والجماعة وهذا من خلال تنمية المعارف وتطوير المهارات.

- تقوم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة بدرجة كبيرة على التدريب ويتحقق ذلك من خلال تقليص الفجوة في الأداء الفعلي والمتوقع.

¹ بوعريوة ربيع، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة (دراسة حالة سونلغاز)، مذكرة ماجستير، جامعة بومرداس الجزائر، 2007.

- تقوم عملية التدريب على الاستمرارية و هذا من أجل التغيرات البيئية المتجددة.
- يعتبر التدريب نظام قائم بحد ذاته يتشكل من مدخلات ومخرجات وعمليات.
- تركز المؤسسة على التدريب داخل الوطن أكثر من التدريب خارج الوطن بسبب ارتفاع تكاليف التدريب خارج الوطن.

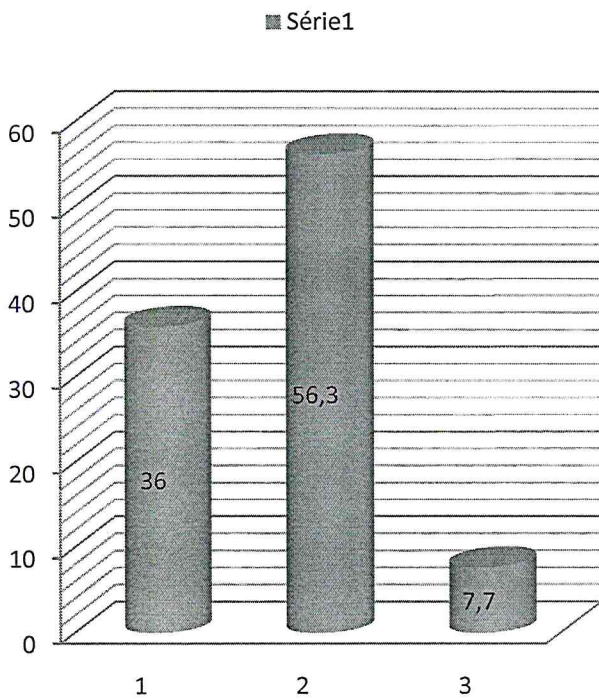
يمكن القول أن نتائج الدراسة الحالية المتعلقة بهذا العنصر متطابقة مع بعض النتائج التي توصلت إليها الدراسة السابقة السالفة الذكر، وهذا مؤشر ايجابي للعلاقة الموجودة والمتبادلة بين التدريب وتعزيز القدرات المعرفية للموظفين، غير أنه لا يمكن إغفال رأي نسبة 9.7% من الموظفين (10 من 103 مبحوث) الذين يصرحون بأن الدورات التدريبية لم تضيف لهم معارف علمية جديدة، ويمكن تفسير ذلك إلى عدم الفصل بين مختلف الرتب الوظيفية والتخصصات أثناء عملية التدريب، لأن الجمع بين موظفي التنفيذ والتحكم والإطارات من شأنه أن يؤدي إلى خلق تفاوت في قدرة استيعاب محتوى البرامج التدريبية، وعليه من الضروري أخذ هذه المعطيات بعين الاعتبار خلال مرحلة تصميم وتخطيط البرنامج التدريبي.

8.1.1 / تحسن قدرة الموظفين في التخطيط لمهامهم بعد الدورات التدريبية

جدول رقم (33) : تحسن قدرة الموظفين في التخطيط لمهامهم بعد الدورات التدريبية

الإجابة البديلة	F	%
نعم	37	36
نوعا ما	58	56.3
لا	8	7.7
المجموع	103	100

شكل رقم (33) : تحسن قدرة الموظفين في التخطيط لمهامهم بعد الدورات التدريبية



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على أجوبة المبحوثين الواردة في الاستبيان ومخرجات SPSS

النتائج الكمية المبينة أعلاه والمتعلقة بتحسين قدرة الموظفين في التخطيط لمهامهم بعد الدورات التدريبية تراوحت بين ثلاثة أنواع من ردود المبحوثين، حيث جاء الترتيب الأول للنتيجة المتعلقة بالإجابة البديلة (نوعا ما) بنسبة مقدرة بـ: 56.3 % والتي مفادها أن الموظفين المبحوثين ومن

خلال تقييمهم الذاتي ومن خلال تقييمهم من طرف رؤسائهم ومن خلال الممارسة العملية والميدانية لمهامهم اليومية يرون أن نسبة التحسن في قدرتهم المتعلقة بالتخطيط والانجاز متوسطة بعد الانتهاء من الدورات التدريبية ومباشرة مهامهم في مؤسستهم الجامعية، أما في الترتيب الثاني فجاءت النتيجة لصالح الإجابة البديلة (نعم) بنسبة مقدرة بـ: 36 % وهذا يفسر على أن هذه الفئة من الموظفين لهم نظرة مؤيدة لتحسن قدرتهم على التخطيط لإنجاز مهامهم دون تدخل المشرفين المباشرين أو الرؤساء وتوجيههم مباشرة من خلال إصدار تعليمات وأوامر متسلسلة للموظفين من أجل تنفيذ مهامهم، هذا من جهة ومن جهة ثانية لدينا بعض البيانات المتعلقة بخصائص العينة الخاصة بمتغير " تصنيف الرتبة "، حيث تشير النتائج أن أغلب المبحوثين مصنفي كإطارات بنسبة 41 % والنسبة المتبقية موزعة بين موظفي التحكم (الإدارة الوسطى) وموظفي التنفيذ (الإدارة الدنيا)، هذا يعني أن الموظفين الإطارات لديهم تجارب سابقة في مجال التخطيط¹ ويتم تحسينها وتطويرها عن طريق العملية التدريبية.

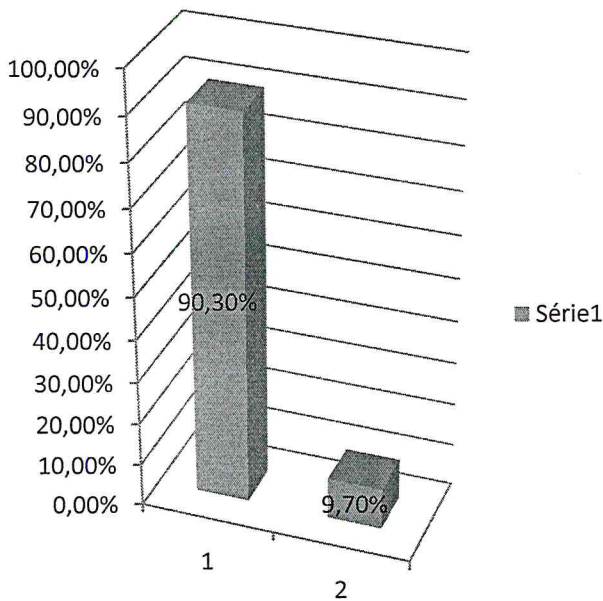
¹ - يعرف "بيتر دراكر" التخطيط بأنه " عملية مستمرة لجعل قرارات المنظمة منتظمة مع أفضل معرفة ممكنة بالمستقبل و تنظيم منتظم للجهود المطلوبة لتحمل مسؤولية هذه القرارات و قياس نتائجها بالمقارنة بالتوقعات و ذلك خلال تغذية عكسية (مرتدة) منتظمة ومنظمة " المرجع: مدحت محمد أبو النصر، مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1 ، 2012 ، ص29.

9.1.1 / المعارف المكتسبة من التدريب أدت الى تحسن المستوى المعرفي للموظفين

جدول رقم (34) : المعارف المكتسبة من التدريب أدت الى تحسن المستوى المعرفي للموظفين

%	F	الإجابة البيدلة
90.3	93	نعم
9.7	10	لا
100	103	المجموع

شكل رقم (34) : المعارف المكتسبة من التدريب أدت الى تحسن المستوى المعرفي للموظفين



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على أجوبة المبحوثين الواردة في الاستبيان ومخرجات SPSS

جاءت النتائج الكمية المتحصل عليها من إجابات الموظفين التقنيين المبحوثين والمتعلقة بالمعارف المكتسبة من التدريب وعلاقتها بتحسين المستوى المعرفي للموظفين في الاتجاه الايجابي للعملية التدريبية ومدى مساهمتها في تزويد الموظفين بالمؤسسة الجامعية بالمعارف وتحسين

مستواهم العلمي والمعرفي بمعلومات جديدة، والدلالة على ذلك تتمثل في نسبة الموظفين المبحوثين والمقدرة بـ: 90.3 % التي كانت ردودها تقر بأن المعارف المكتسبة من التدريب أدت إلى تحسن مستواهم المعرفي، وإذا أجرينا مقارنة بسطية بين "التعليم والتدريب" نجد بأن العمليتين تهدفان وتتشركان في تزويد المتعلم والمتدرب بمعلومات ومعارف جديدة، وفي هذا الشأن و بالعودة إلى التراث النظري للعلوم الاجتماعية نجد بأنه هناك اتفاق بين خبراء المناهج وطرق التدريس والقياس والتقويم على تصنيف الأهداف التعليمية في اجتماع لهم عام 1956 في جامعة شيكاغو إلى ثلاثة مجالات هي:¹

- المجال المعرفي Cognitive

- المجال الانفعالي Affective

- المجال النفسي الحركي Psychomotor

فالمجال المعرفي: هو المجال الذي يتعلق بتذكر المعرفة، كما يمتد لتنمية القدرات والمهارات العقلية، ويصنف " بلوم " Bloom " وزملائه هذا المجال إلى ست مستويات تتدرج من التذكر (المعرفة) إلى الفهم، ثم التطبيق، ثم التحليل، ثم التركيب، ثم التقويم.

وحسب هذا المفهوم يمكن القول أن التعليم والتدريب عمليتين متكاملتين وحتى تتحقق الأهداف من ورائهم يجب أن يكون هناك تفاعل بين الجوانب المعرفية والانفعالية والنفسية والحركية للموظف المتدرب، ومن المهم جدا أن يصل المتدرب في نهاية الدورة والعودة للعمل إلى تطبيق المعارف

¹- موسوعة التعليم و التدريب: <http://www.edutrapedia.illaf.net> ، 2017/10/14 ، 22 سا .

والمعلومات المتحصل عليها متدرجا من الفهم، التطبيق، التحليل، التركيب ثم التقويم للمهام المنجزة والمطبقة بكل موضوعية.

10.1.1/ إذا لم يتحسن أذكر الأسباب:

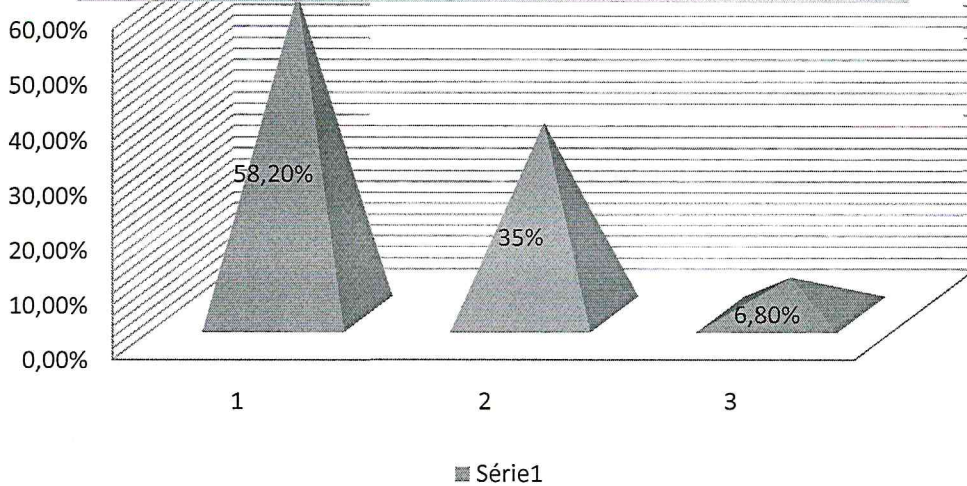
هذا السؤال المفتوح والمتعلق بعدم تحسن المستوى المعرفي من خلال عملية التدريب سجلنا 10 ردود فقط للموظفين في هذا الاتجاه بنسبة مقدرة بـ: 9.7 %، إلا أنه لم نتحصل على المبررات والأسباب التي أدت إلى عدم الاستفادة من الدورات التدريبية التي نظمت من طرف المؤسسة الجامعية، إلا أن التفسير المحتمل لهذه النتيجة ربما يعود إلى الحالة النفسية لهؤلاء العمال أثناء الإجابة على استمارة الاستبيان أو ربما صادفتهم بعض الصعوبات خلال عمليات التدريب ولم يتم التصريح بها وبالتالي عدم معالجتها في الوقت المناسب من طرف الجهات المعنية بتنظيم الدورات التدريبية.

11.1.1/ المشاركة في الدورات التدريبية تمنح للموظفين الفرصة لتحقيق مكائتهم بالمؤسسة و تجعلهم لا يفكرون في مغادرتها.

جدول رقم (35): المشاركة في الدورات التدريبية تمنح للموظفين الفرصة لتحقيق مكائتهم بالمؤسسة و تجعلهم لا يفكرون في مغادرتها.

الإجابة البديلة	F	%
نعم	60	58.2
نوعا ما	36	35
لا	7	6.8
المجموع	103	%100

شكل رقم (35) : المشاركة في الدورات التدريبية تمنح للموظفين الفرصة لتحقيق مكائتهم بالمؤسسة و تجعلهم لا يفكرون في مغادرتها.



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على أجوبة المبحوثين الواردة في الاستبيان ومخرجات SPSS

النتائج المتحصل عليها والمدونة في الجدول أعلاه والممثلة في الرسم البياني المرافق والمتعلقة بـ: المشاركة في الدورات التدريبية ودورها في منح للموظفين الفرصة لتحقيق مكانتهم بالمؤسسة الجامعية وتجعلهم لا يفكرون في مغادرتها، جاءت موزعة على ثلاثة فئات من المبحوثين، حيث رتبت الفئة الأولى بنسبة مقدرة بـ: 58.2% والتي تنظر لهذه العملية بإيجابية، بمعنى العملية التدريبية لها نتائج عديدة تنعكس على الموظف بطرق إيجابية مختلفة منها تحقيق مكانته بالمؤسسة التي ينتمي إليها بالإضافة إلى الانعكاس الإيجابي على فئات الموظف وعلى حالته النفسية وخلق شعور لديه بالتمسك والبقاء في مؤسسته وعدم التفكير في مغادرتها (الاستقرار الوظيفي)¹ وهذا أيضا يفسر بأن التدريب يساهم في تعزيز روح الانتماء لدى الموظف.

أما الفئة الثانية فرتبت بنسبة مقدرة بـ: 35% (36 موظف من 103 موظف) والتي لها رؤية لا تتطابق مع رؤية الفئة الأولى للتدريب حيث جاءت إجابات المبحوثين تتوسط الفئتين الأولى والأخيرة بالإجابة:

(نوعا ما)، حسبهم التدريب يمكن أن يحقق المكانة للموظف بمؤسسته ولكنه ليس الوحيد كما أن احتمال الالتحاق بمؤسسة أخرى يبقى واردا طالما

¹ - الاستقرار والأمان الوظيفي: هو عنصر وعامل نجاح جوهري في أية مؤسسة لأنه يخلق جو الولاء والانتماء لدى الموظفين تجاه مؤسستهم مما يدفعهم إلى الإبداع والتطوير في أعمالهم وبذل قصارى جهدهم في تحقيق الأهداف، مما يحقق نجاحها وتطورها واستمراريتها وبالتالي بقاءهم في أعمالهم، الاستقرار الوظيفي يساعد على نشر ثقافة العمل بروح الفريق الواحد لأن الهدف مشترك لدى الجميع و يساهم بشكل كبير في الاحتفاظ بالكفاءات والخبرات المميزة لأن هجرة هذه الكفاءات خارج المؤسسة تكبدها كثيرا من الجهد والتكلفة المادية في تعويضها (المرجع: أحمد مصطفى طاحون الاستقرار الوظيفي، جريدة البيان، الإمارات العربية المتحدة، 20 نوفمبر 2013، أنظر الموقع الإلكتروني: www.albayan.ae).

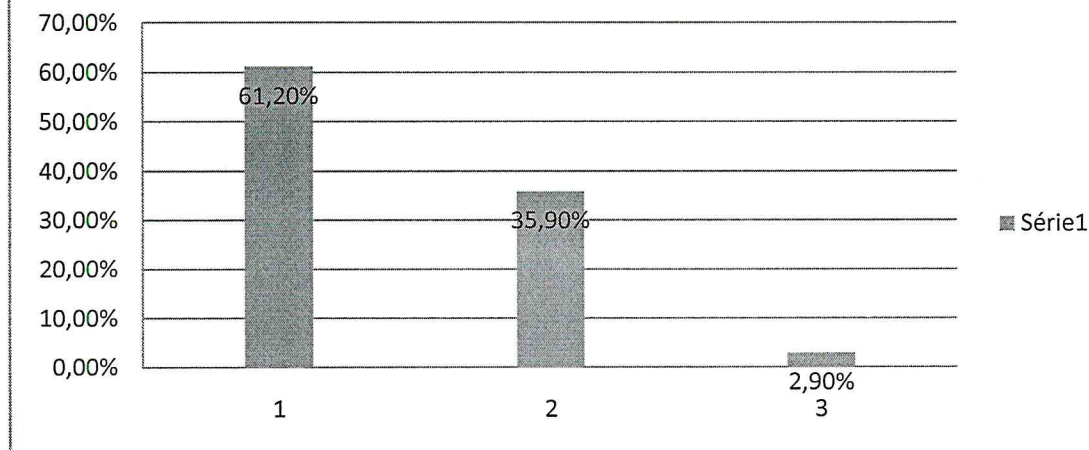
التدريب لم يترك أثرا ملموسا لدى الموظفين. أما الفئة الأخيرة من المبحوثين فكانت وجهة نظرهم مغايرة تماما للفئة الأولى ولكنها بنسبة ضئيلة جدا لم تتجاوز 07 % (07 موظفين من 103 موظف)، أين نجدهم لهم توجه سلبي تماما للعملية التدريبية حيث يرون أنها لا تحقق أية مكانة للموظف ويمكن أن يغادروا مؤسستهم الجامعية في أية لحظة تأتيهم فرصة مواتية بمؤسسة أخرى، من خلالها يمكن أن يشبعوا حاجاتهم النفسية والاجتماعية والمادية ... ونحن نرى بأن هذا التوجه لهذه الفئة القليلة منطقي وموضوعي في حالة ما أن الموظف لم يحقق أي تقدم أو تنمية أو تحسن أو تغيير بعد انقضاء فترة التدريب والعودة إلى المؤسسة لمباشرة العمل وتطبيق المعلومات والمعارف المكتسبة ميدانيا.

12.1.1/ المشاركة في الدورات التدريبية تساعد على تقارب و تطابق اتجاهات العاملين مع قيم المؤسسة

جدول رقم (36) : المشاركة في الدورات التدريبية تساعد على تقارب و تطابق اتجاهات العاملين مع قيم المؤسسة

الإجابة البديلة	F	%
نعم	63	61.2
نوعا ما	37	35.9
لا	3	2.9
المجموع	103	%100

شكل رقم (36) : المشاركة في الدورات التدريبية تساعد على تقارب و تطابق اتجاهات العاملين مع قيم المؤسسة



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على أجوبة المبحوثين الواردة في الاستبيان ومخرجات SPSS

النتائج في الأعلى والمدونة في الجدول والرسم البياني المرافق له توضح أن إجابات أفراد عينة البحث على السؤال المتعلق بـ: المشاركة في الدورات التدريبية ومساعدته على تقارب وتطابق اتجاهات¹ العاملين مع قيم المؤسسة جاءت بالدرجة الأولى لصالح الموظفين الذين يؤيدون هذا الطرح بنسبة مقدرة بـ: 61.2%، هذه الفئة الأخيرة ترى بأنه للتدريب آثار إيجابية وانعكاسات ملموسة على شخصية الموظف واتجاهاته وتقليص الفجوة وتقريب قيمه من قيم المؤسسة الجامعية، من خلال تحقيق هذا التقارب والتطابق بين الطرفين من شأنه أن يؤدي إلى تحقيق العديد من المكاسب للفرد العامل والمؤسسة وبالتالي بلوغ الأهداف البرمجة من العملية التدريبية ومنه تعزيز وتنمية رأس المال الفكري المنشود بالمؤسسة الجامعية هذا الأخير أصبح من الأهداف الملحة التي تسعى الكثير من المؤسسات الحديثة الوصول إليه وتجسيده في الميدان.

أما الدرجة الثانية فكانت مقدرة بنسبة مساوية لـ: 35.9% وتمثلت في المبحوثين الذين يقفون موقف وسط تجاه هذه القضية، أما في الدرجة الثالثة نجد الموظفين الذين لديهم موقف سلبي (بنسبة مساوية لـ: 2.9%) تجاه العلاقة الموجودة بين الدورات التدريبية وتقارب الاتجاهات بينهم وقيم المؤسسة.

¹ - وحسب "نيوكمب" ومن خلال المدخل المعرفي السلوكي " يمثل الاتجاه من وجهة النظر المعرفية تنظيماً لمعارف ذات ارتباطات موجبة أو سالبة ، أما من وجهة نظر الدافعية ، فالإتجاه يمثل حالة من الاستعداد لإستثارة الدافع ، فاتجاه المرء نحو موضوع معين هو استعداد لإستثارة دوافعه فيما يتصل بالموضوع ، و هذا الاستعداد يتأثر بخبرة المرء و معارفه السابقة عن هذا الموضوع سلبياً أو إيجابياً "، المرجع: أحمد بلقيس ، توفيق مرعي ، الميسر في علم النفس التربوي، دون دار نشر ، ط1 ، 1983 ، ص 240 .

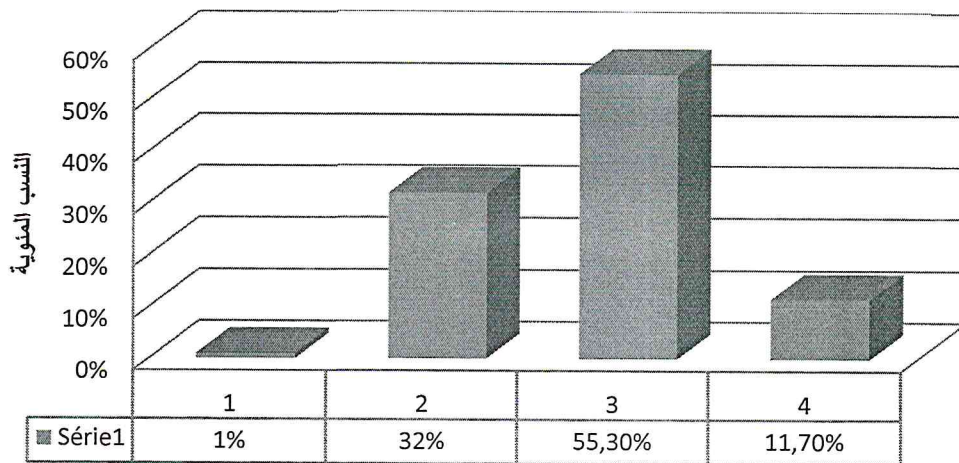
2.1 / تحليل النتائج المتعلقة بالمحور الثالث/ الفرضية الثانية: " للتدريب دور في تنمية المهارات السلوكية للموظف بالمؤسسة الجامعية ".

1.2.1 / تحسن قدرة الموظف في حل المشاكل المهنية بأسلوبه الخاص مع كل الأطراف

جدول رقم (37) : تحسن قدرة الموظف في حل المشاكل المهنية بأسلوبه الخاص مع كل الأطراف

%	F	الإجابة البديلة
1	1	لم تتحسن
32	33	حسنة نوعا ما
55.3	57	حسنة
11.7	12	جيدة
%100	103	المجموع

شكل رقم (37) : تحسن قدرة الموظف في حل المشاكل المهنية بأسلوبه الخاص مع كل الأطراف



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على أجوبة الباحثين الواردة في الاستبيان ومخرجات SPSS

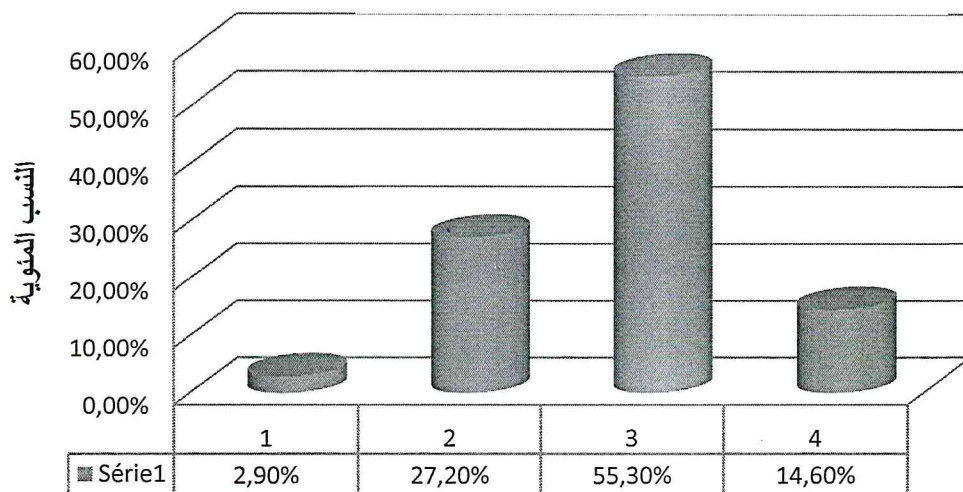
البيانات الكمية المتحصل عليها في الأعلى من خلال ردود المبحوثين تشير إلى أن أرائهم في معظمها حول البعد المتعلق بـ: تحسن قدرة الموظف في حل المشاكل المهنية بأسلوبه الخاص مع كل الأطراف تتمحور حول التقييمات التالية على الترتيب : حسنة، حسنة نوعا ما، جيدة وينسب مرتبة ومتدرجة على النحو التالي: 55.3%، 32%، 11.7% هذا يدل أن النسبة الأولى المرتفعة والتي يقابلها 57 موظف تقني مبحوث لها رؤية ايجابية حول هذا العنصر، وهذا يمكن تفسيره على أساس أن التدريب المبني على خطة إستراتيجية مدروسة ومبرمجة بطريقة موضوعية وفقا للاحتياجات الحقيقية للأفراد والمؤسسة يمكن أن يؤدي إلى نتائج إيجابية تنعكس بالإيجاب على قدرة الموظف في اكتساب خبرات جديدة ومهارات سلوكية تساعده على تحمل مسؤولياته ومعالجة معظم المشاكل ومواجهة الصعوبات التي تصادفه أثناء تأدية واجباته المهنية اليومية دون الاستعانة بالآخرين سواء تعلق الأمر بالصعوبات التقنية والفنية أو تلك المتعلقة بالمعاملات والاتصال مع كافة الأطراف الداخلية والخارجية (من زملاء ورؤساء وعملاء...) وإذا تحقق هذا المكسب بالفعل وفي الميدان فهو يعتبر مؤشر دال على أن المؤسسة حققت إحدى أهدافها المتعلقة بالاستثمار في تنمية رأس مالها الفكري إلى حد كبير.

2.2.1/ تحسن قدرة الموظف في التقليل من الأخطاء أثناء أداء مهامه بعد الإنتهاء من الدورات التدريبية.

جدول رقم (38) : تحسن قدرة الموظف في التقليل من الأخطاء أثناء أداء مهامه بعد الإنتهاء من الدورات التدريبية.

الإجابة البديلة	F	%
لم تتحسن	3	2.9
حسنة نوعا ما	28	27.2
حسنة	57	55.3
جيدة	15	14.6
المجموع	103	%100

شكل رقم (38) : تحسن قدرة الموظف في التقليل من الأخطاء أثناء أداء مهامه بعد الإنتهاء من الدورات التدريبية



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على أجوبة المبحوثين الواردة في الاستبيان ومخرجات PSS

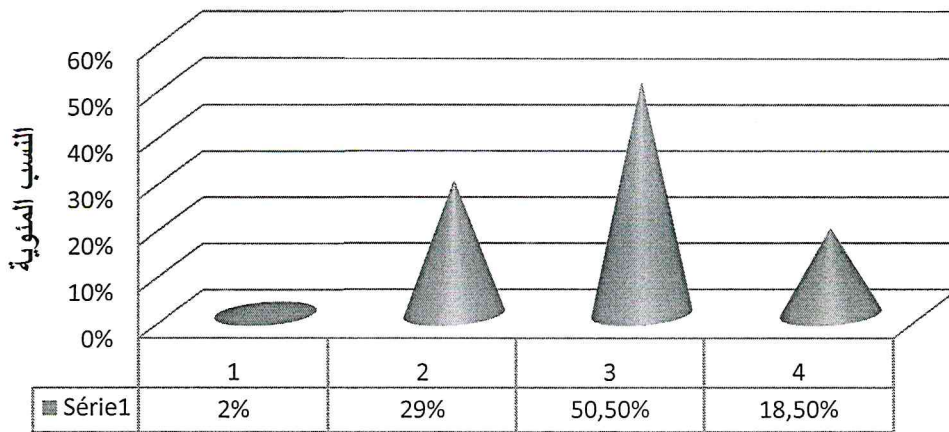
يبين الرسم البياني الموضح في الأعلى والشواهد الكمية المجدولة أن الموظف الذي خضع وشارك في الدورات التدريبية المتكررة وبعد عودته لوظيفته لمباشرة مهامه والقيام بواجباته المعتادة أو تنفيذ مهام أخرى جديدة من المتوقع أن يؤديها بكفاءة وفعالية ويتم تنفيذها بدون أخطاء أو على الأقل بدون ارتكاب أخطاء فادحة من شأنها أن تقف عائقاً أمام الأهداف المنشودة ويستدل على هذا الكلام بردود وإجابات المبحوثين التي جاءت مرتبة كآتي: حسنة حسنة نوعاً ما، جيدة، وأخيراً لم تتحسن وتقابلها النسب المئوية مرتبة ومتدرجة على النحو التالي: 55.30% ، 27.20% ، 14.60% ، 2.90% هذه النتائج (باستثناء النسبة الأخيرة) تفسر على أن الموظفين التقنيين الذين شاركوا في الدورات التدريبية لهم تجاوب مقبول مع العمليات التدريبية المقدمة والتي انتهت بتحسين قدرتهم على التقليل من الأخطاء المهنية ومنه التقليل من الحوادث المهنية خاصة في الوظائف التقنية التي يتعامل فيها الموظف التقني مع الكهرباء والغاز والمعدات والتجهيزات والمواد الكيميائية في مخابر المؤسسة الجامعية مما ينتج عن ذلك تخفيض الخسائر، ترشيد الاستهلاك ربح الوقت، كفاءة وفعالية في الأداء، هذا يعني أن التدريب الجيد يساعد الموظفين على الرقابة الذاتية وتقليل الإشراف المباشر عليهم وتقليل الأخطاء وتخفيض النفقات من خلال تحسين قدراتهم وخبراتهم ورفع مستوى الأداء العام (الفرد والمؤسسة).

3.2.1 / التقييم لسرعة تنفيذ المهام بعد الإنتهاء من الدورات التدريبية مقارنة مع الفترة السابقة.

جدول رقم (39): التقييم لسرعة تنفيذ المهام بعد الإنتهاء من الدورات التدريبية مقارنة مع الفترة السابقة.

الإجابة البديلة	F	%
لم تتحسن	2	2
حسنة نوعا ما	30	29
حسنة	52	50.5
جيدة	19	18.5
المجموع	103	%100

شكل رقم (39): التقييم لسرعة تنفيذ المهام بعد الإنتهاء من الدورات التدريبية مقارنة مع الفترة السابقة.



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على أجوبة المبحوثين الواردة في الاستبيان ومخرجات SPSS

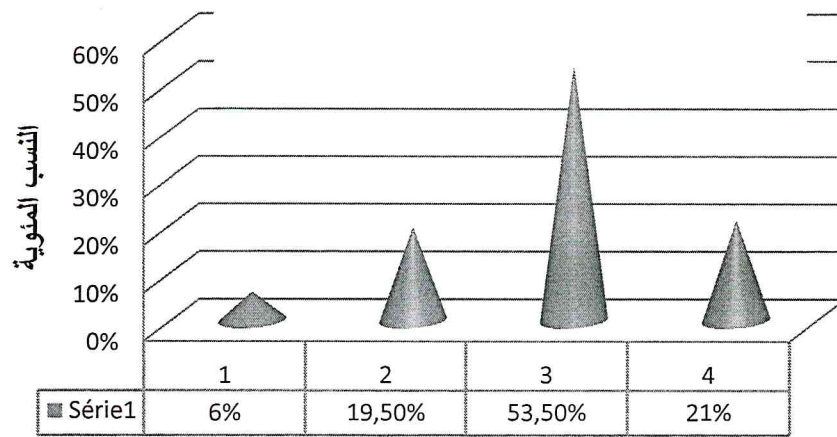
البيانات الرقمية المدونة في الجدول أعلاه تدل أن الدورات التدريبية لها آثار مقبولة على تحسين مهارات الموظف المتدرب، مما يؤدي إلى تحسين قدراته في سرعة التنفيذ للمهام مقارنة مع الفترات السابقة للتدريب، حيث تشير النتائج إلى أن نسبة ردود المبحوثين بالإجابة البديلة " حسنة نوعا ما" و" حسنة " و "جيدة" في مجموعها مساوية لـ: 98% هذا يعني على العموم أن إجابات المبحوثين أخذت منحى إيجابي وذلك من خلال إحساسهم وشعورهم وتقييمهم الذاتي بأن هناك تحسن في مستوى الأداء بعد العملية التدريبية، ويرى الباحث أنه لا بد من تقييم دوري ومستمر من طرف مسؤولي المؤسسة وأن يكون قبلي وبعدي ومصمم بشكل موضوعي بدرجة كبيرة حتى يتم تحديد الموظفين المعنيين بالتدريب وضبط نقاط الضعف والقوة لديهم ومنه وضع الخطط والبرامج المناسبة الكفيلة بتحقيق الأهداف المسطرة والمتعلقة بزيادة السرعة في القيام بالمهام وعدم تأخيرها أو تأجيلها لوقت لاحق، وكذا السرعة في ردة الفعل أثناء المعاملات مع الزملاء والرؤساء... كل هذه المهارات والتصرفات المضبوطة والدقيقة التي تساهم في سرعة أداء الموظفين يتم الحصول عليها عن طريق التدريب المتكامل والمبرمج حسب احتياجات كل فئة من المتدربين.

4.2.1 / تقييم علاقة الموظف مع رؤسائه في المؤسسة بعد الإنتهاء من الدورات التدريبية.

جدول رقم (40) : تقييم علاقة الموظف مع رؤسائه في المؤسسة بعد الإنتهاء من الدورات التدريبية.

الإجابة البديلة	F	%
لم تتحسن	6	6
حسنة نوعا ما	20	19.5
حسنة	55	53.5
جيدة	22	21
المجموع	103	%100

شكل رقم (40): تقييم علاقة الموظف مع رؤسائه في المؤسسة بعد الإنتهاء من الدورات التدريبية.



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على أجوبة المبحوثين الواردة في الاستبيان ومخرجات SPSS

بعد جمع البيانات من المبحوثين وفرزها وترميزها واستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية تحصلنا على مجموعة من النتائج الرقمية منها المسجلة في الجدول أعلاه والمترجمة في الرسم البياني، حيث قدرت النسبة المئوية المتعلقة بردود الموظفين المبحوثين الذين لهم وجهة نظر إيجابية حول الدورات التدريبية ودورها في تحسين العلاقة بينهم وبين رؤسائهم بالمؤسسة الجامعية بـ: 53.5% (التقييم: علاقة حسنة)، بينما في الدرجة الثانية قدرت بـ: 21% (التقييم: علاقة جيدة)، في الدرجة الثالثة قدرت بـ: 19.5% (التقييم: علاقة حسنة نوعا ما)، الأرقام السابقة في مجملها لها دلالات ومعنى لوجود علاقة وطيدة بين الدورات التدريبية وتحسن العلاقة بين المرؤوسين والرؤساء ويظهر ذلك من خلال المعاملات الحسنة بين الطرفين والاحترام المتبادل وارتفاع الروح المعنوية والرضا الوظيفي لدى الموظفين وتحقيق التوازن بين العلاقات الإنسانية¹ والصرامة في تنفيذ المهام من أجل تقديم خدمات ذات نوعية وذات جودة ومنه تحقيق رضا المتعاملين، كل هذه المؤشرات والأبعاد لها انعكاس مباشر على تنمية رأس المال البشري والفكري بالمؤسسة الجامعية.

¹ - يعرف "سكوت" العلاقات الإنسانية " على أنها: " عمليات حفز الأفراد في موقف معين بشكل فعال يؤدي إلى الوصول إلى توازن في الأهداف مما يعطي المزيد من الرضا الإنساني، أي تؤدي العلاقات الإنسانية إلى ارتفاع في الإنتاجية" المرجع: بن زاف جميلة، العلاقات الإنسانية وأثرها على أداء العامل بالمؤسسة" دراسة ميدانية"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، العدد 21، ديسمبر 2015، ص60.

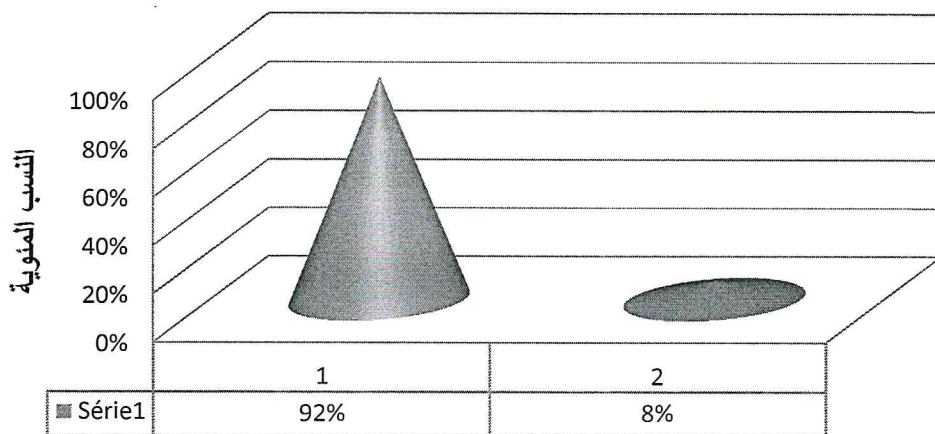
5.2.1 / مساهمة الدورات التدريبية في تحسين الاتصال بين الموظف وزملائه في

المؤسسة.

جدول رقم (41): مساهمة الدورات التدريبية في تحسين الاتصال بين الموظف وزملائه في المؤسسة.

الإجابة البديلة	F	%
نعم	95	92
لا	8	8
المجموع	103	%100

شكل رقم (41): مساهمة الدورات التدريبية في تحسين الاتصال بين الموظف وزملائه في المؤسسة.



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على أجوبة المبحوثين الواردة في الاستبيان ومخرجات SPSS

النظرة المتأنية والمعمقة للنتائج في الأعلى تشير مما لا يدع مجالاً للشك أن الاتصال¹ يتحسن كثيراً داخل المؤسسة الجامعية بين كل الأطراف وعلى الخصوص بين الموظفين الزملاء بعد مشاركتهم واستفادتهم من العديد من الدورات التدريبية، ويفسر ذلك بالنسبة المساوية لـ: 92% (يقابلها 95 موظف مبحوث من مجموع 103 موظف) وهذا يعني أن الاتصال والحوار المفتوح بمختلف أنواعه بين الزملاء في المؤسسة له الدور الكبير في تذليل العقبات وتجاوز الصعوبات عن طريق التفاهم والإصغاء الجيد للطرف الآخر ومساعدته في انجاز مهامه بطريقة بسيطة وسريعة وفعالة وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الجميع، وفي بعض الأحيان من الضروري تجاوز بعض الخلافات البسيطة بين الزملاء حتى لا تكون عائقاً أمام العملية الاتصالية بالمؤسسة الجامعية.

6.2.1/ إذا لم تتحسن عملية الاتصال ماهي الأسباب ؟

من خلال عملية الاطلاع على الاستمارات وفرزها تبين أنه توجد ثمانية إجابات فقط على هذا السؤال مقدره بـ: 8 % ترى أن الدورات التدريبية لا تساهم في تحسين الاتصال بين الزملاء في المؤسسة، حيث تمت الإجابة بعبارة " لم تتحسن " ربما يمكن تفسير ذلك بعدم إعطاء الأهمية الضرورية والدقيقة أثناء الإجابة على استمارة الاستبيان، والباحث يرى بأنه كان من

¹ - الاتصال يعني: " الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي، ويساهم في تطوير أساليب العمل، وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين وهو يتضمن الاتصال الرسمي، وغير رسمي"، المرجع: فضيل دليو، الإتصال، مفاهيمه، نظرياته وسائله، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1 ، 2003 ، ص16.

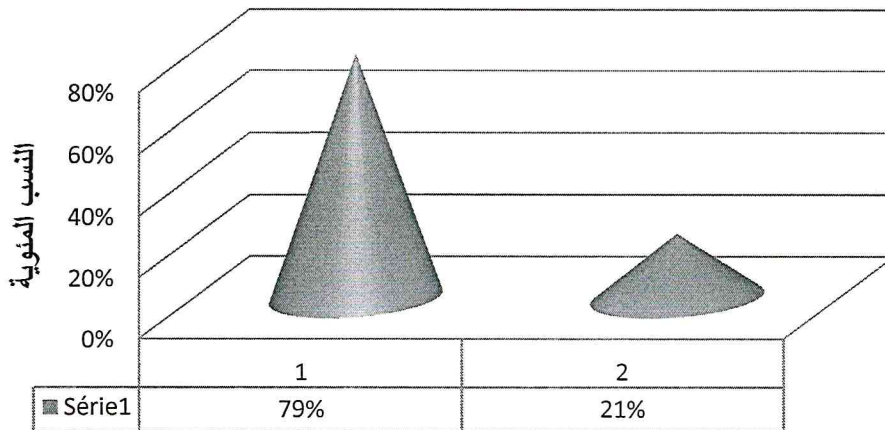
المستحسن تقديم الأسباب والمبررات الدقيقة والضرورية من طرف هؤلاء المبحوثين والتي من شأنها المساعدة في تقديم التفسيرات المناسبة لردودهم السلبية على هذا السؤال.

7.2.1 / حدوث تغيير في سلوك الموظف في العمل مع الجميع بعد الدورات التدريبية.

جدول رقم (42) : حدوث تغيير في سلوك الموظف في العمل مع الجميع بعد الدورات التدريبية.

الإجابة البديلة	F	%
نعم	81	79
لا	22	21
المجموع	103	%100

شكل رقم (42): حدوث تغيير في سلوك الموظف في العمل مع الجميع بعد الدورات التدريبية.



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على أجوبة المبحوثين الواردة في الاستبيان ومخرجات SPSS

الإجابات البديلة المقدمة من طرف المبحوثين والمدونة في الجدول أعلاه جاءت مرتبة على النحو الآتي: الدرجة الأولى بنسبة 79%، الدرجة الثانية بنسبة 21%، موظفي الفئة الأولى كان لهم موقف إيجابي تجاه هذا السؤال بمعنى ينظرون للدورات التدريبية بأنها فرصة سمحت لهم باكتساب معارف وسلوكيات¹ جديدة تساعدهم في الميدان على التكيف مع الجميع من زملاء ورؤساء وأساتذة وطلبة في الوسط الجامعي، وذلك من خلال مراجعة بعض التصرفات الخاطئة أو الناقصة وتعديلها بأخرى من المتوقع أن تساهم في مرونة المعاملات وزرع المحبة والتعاون والتنسيق والثقة المتبادلة وانسيابية العمل وكسر الجمود بين الجميع وغرس ثقافة التضامن والتكامل وتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الجامعية.

¹ - تعريف السلوك: يمكن التمييز بين نوعين من سلوك الأفراد، السلوك الفردي والسلوك الاجتماعي، والسلوك الفردي هو السلوك الخاص بفرد معين أما السلوك الاجتماعي فهو السلوك الذي يتمثل في علاقة الفرد بغيره من الجماعة، ويهتم علم النفس بالسلوك الفردي أما السلوك الاجتماعي فهو لب اهتمام علم الاجتماع "و في نفس السياق يقول الباحث ميتشال " أن مجال السلوك التنظيمي يغطي جانبين رئيسيين وهما : أسباب السلوك الإنساني كأفراد وجماعات وكيفية استخدام هذه المعلومات لمساعدة الأفراد على أن يصبحوا أكثر إنتاجية ورضا في منظمات العمل". المرجع إلى: يوسف عنصر، ناجي لتيتم، أهم المحددات السيكو- سوسولوجية المستخدمة في قياس و تشكيل سلوك العمال التنظيمي ، مقال منشور بمجلة الدراسات و البحوث الاجتماعية، جامعة الوادي ، الجزائر العدد 7 ، جويلية 2014 ، ص125.

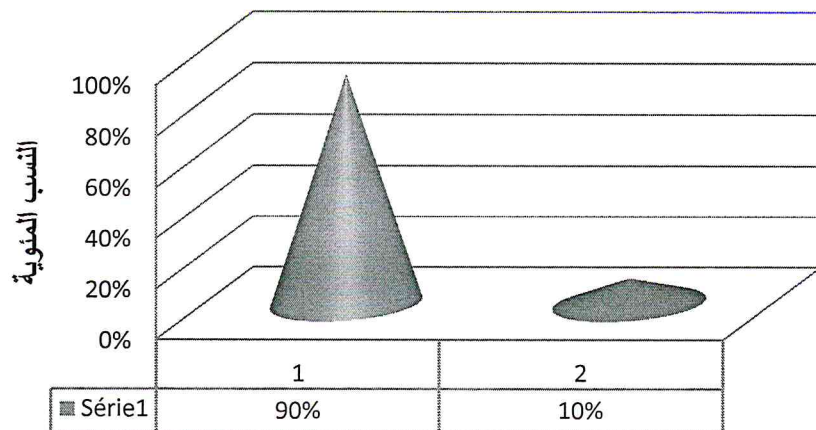
8.2.1 / مشاركة الموظف في الدورات التدريبية ومساهمتها في زيادة روح الانتماء

للمؤسسة.

جدول رقم (43) : مشاركة الموظف في الدورات التدريبية و مساهمتها في زيادة روح الانتماء للمؤسسة.

الإجابة البديلة	F	%
نعم	93	90
لا	10	10
المجموع	103	%100

شكل رقم (43): مشاركة الموظف في الدورات التدريبية و مساهمتها في زيادة روح الانتماء للمؤسسة.



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على أجوبة المبحوثين الواردة في الاستبيان ومخرجات SPSS

الرسم البياني في الأعلى والنتائج المجدولة المرافقة والتي تشير بأن معظم الموظفين التقنيين المبحوثين لهم رؤية واضحة وإيجابية بنسبة مقدرة بـ: 90% تجاه هذا البعد المتعلق بعلاقة المشاركة في الدورات التدريبية وزيادة روح الانتماء لديهم، وهذا ما يتفق مع النتائج التي توصلت إليها الدراسة السابقة للباحث¹ " أحمد زياد غانم" على أنه توجد علاقة بين آثار التدريب وبين روح الانتماء التي يمتلكها العاملون في القطاع الخاص بالمؤسسة ويعزو الباحث ذلك إلى وجود أهمية للتدريب على زيادة روح الانتماء للعاملين أي كلما زاد التدريب المعطى للعاملين تحسنت روح الانتماء والمسؤولية لديهم اتجاه المؤسسة التي يعملون بها، وهذا هدف يعتبر من الأهداف الرئيسية ودعامة هامة من دعائم نجاح المؤسسات الخاصة والعامة كون روح الانتماء للمؤسسة يزيد من نشاطها وإنتاجها.

ويرى الباحث بأنه من خلال الاتفاق في هذه النتيجة بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة يمكن القول بأن زيادة نشاط وتحسين خدمات المؤسسة الجامعية تعد من المؤشرات الرئيسية التي تدل على زيادة وتنمية الرأس المال الفكري عن طريق الاستثمار في المورد البشري بواسطة عمليات التدريب التي تساهم بشكل كبير في تعزيز روح الانتماء لدى موظفيها.

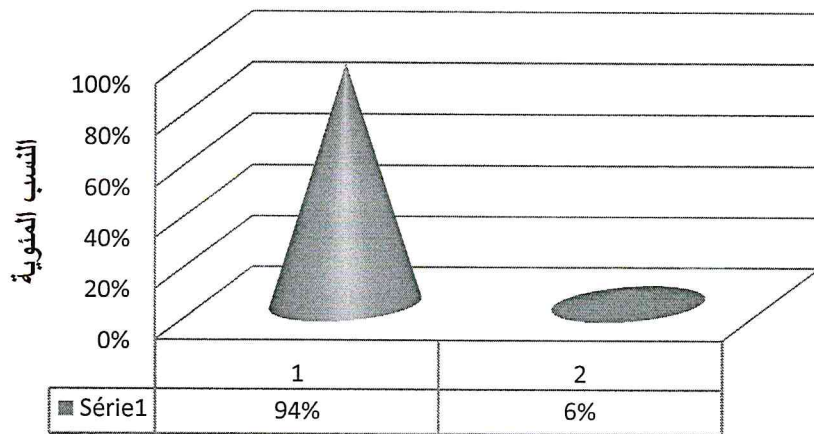
¹ - أحمد زياد غانم، أثر التدريب على أداء العاملين في القطاع الخاص، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2010 الموقع الإلكتروني: *Eco.Najah.Edu* ، تاريخ الاطلاع 2017/12/14، ص22.

9.2.1 / مساعدة عملية التدريب في الرفع من الروح المعنوية للموظف

جدول رقم (44) : مساعدة عملية التدريب في الرفع من الروح المعنوية للموظف

الإجابة البديلة	F	%
نعم	97	94
لا	6	6
المجموع	103	%100

شكل رقم (44): مساعدة عملية التدريب في الرفع من الروح المعنوية للموظف



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على أجوبة المبحوثين الواردة في الاستبيان ومخرجات SPSS

الأرقام المبينة في الجدول والرسم البياني أعلاه تشير بوضوح أن وجهة نظر المبحوثين تجاه هذا البند المتعلق بمساعدة عملية التدريب في الرفع من الروح المعنوية للموظف جاءت إيجابية ويترجم ذلك من خلال النسبة المئوية المقدرة بـ: 94% (97 موظف من مجموع 103) والتي ترى بالفعل أن الاستفادة من الدورات التدريبية بطريقة مستمرة وفعالة يمكن أن تساهم في خلق شعور بالارتياح والتفاؤل لدى الموظفين وكذا تنمية روح الانجاز والرفع من الروح المعنوية¹ لديهم، وبالتالي خلق فضاء للتعاون والتساند والتضامن وتطوير العمل الجماعي وبروح الفريق الواحد مما يؤدي إلى تنمية رأس المال البشري والفكري في المؤسسة الجامعية، ومنه تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمتعاملين داخل وخارج المؤسسة.

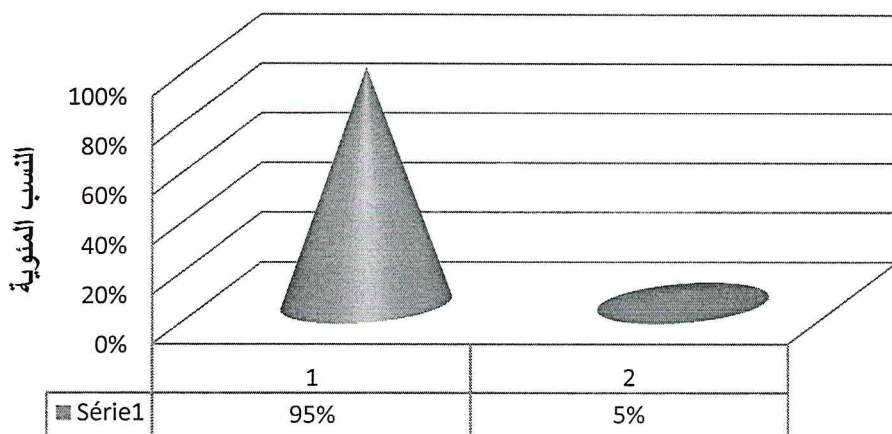
¹ - الروح المعنوية هي: " الحالة النفسية والذهنية والعصبية لأفراد المجموعة التي تحكم سلوكهم وتصرفاتهم وتؤثر فيها وتحدد رغبتهم في التعاون " المرجع: زكي محمود هاشم، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ذات السلاسل للطباعة والنشر، ط2، مصر، 1990، ص 405.

10.2.1/ التدريب و دوره في دفع وتحفيز الموظف على العمل بجدية و مثابرة.

جدول رقم (45) : التدريب و دوره في دفع و تحفيز الموظف على العمل بجدية و مثابرة.

الإجابة البديلة	F	%
نعم	98	95
لا	5	5
المجموع	103	%100

شكل رقم (45): التدريب و دوره في دفع وتحفيز الموظف على العمل بجدية و مثابرة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على أجوبة المبحوثين الواردة في الاستبيان ومخرجات SPSS

تشير النتائج المتحصل عليها والمبينة أعلاه على الرسم البياني والمرفقة بالجدول والمتعلقة بدور التدريب في دفع وتحفيز الموظف على العمل بجدية ومثابرة بالمؤسسة الجامعية أن ما نسبته: 95% من الموظفين التقنيين الذين شملتهم الدراسة (98 موظف من بين 103) لديهم اتجاه ووجهة نظر إيجابية نحو المشاركة والاستفادة من دورات تدريبية متكررة والانعكاسات المترتبة على البعد المتعلق بزيادة دافعية الموظف وتحفيزه¹ على العمل بجدية وبضمير مهني ومثابرة وإرادة قوية لتحسين المستوى المعرفي والمهاري والفكري من أجل تحسين الأداء المهني بالمؤسسة الجامعية وبهذا تكون هذه الأخيرة في الاتجاه الصحيح في الجانب المتعلق بتنمية رأس مالها البشري والفكري، وبالتالي تعزيز مكانة وقدراتها البشرية المؤهلة والفعالة والمساهمة بدرجة كبيرة في تحسين نوعية مخرجاتها المتمثلة في تكوين الأطر البشرية المتحصلة على الشهادات الجامعية والتي سوف تسمح لهم بالمشاركة في تنمية المجتمع المحلي والوطني في كافة المجالات ولو بطريقة متدرجة ونسبية، ومن هنا يرى البحث أيضا أن العملية التدريبية إذا تم تخطيطها بعقلانية يمكن أن تثمر نتائج جيدة على مستوى الفرد العامل والمؤسسة والمجتمع.

¹ - يقول ميشيل ارمسترونج (Michael Armstrong): " تحفيز الأفراد هي عملية تحريك الأفراد في الاتجاه الذي تريده لهم، ويمكن للمؤسسة ككل أن تقدم المضمون الذي ممكن من خلاله تحقيق مستويات عالية من التحفيز من خلال أنظمة المكافآت، وتوفير فرص التعليم والتحسين، ومديري - الأفراد - لا يزال لهم الدور الرئيسي في استخدام مهاراتهم الخاصة في التحفيز ليجعلوا أعضاء فريقهم يقدمون أفضل ما لديهم" ، المرجع: ميرفت توفيق إبراهيم عوض الله ، أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ، برنامج الماجستير في إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية بالدنمارك ، 2012/2011 ، ص20 .

كما تجدر الإشارة إلى أن هناك 5% من المبحوثين (5 مبحوثين من 103) وهي نسبة صغيرة إلا أنه لا يمكن تجاهلها، حيث كانت لهم ردود سلبية تجاه هذا السؤال، وقد يعود ذلك إلى بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية كوجود بعض الموظفين في حالات طلاق (4%) والبعض الآخر تعدى سن 55 سنة (1%)، مما يؤثر سلباً على الناحية النفسية لديهم، الشيء الذي من الممكن أن يؤدي بهم إلى الانشغال مع الظروف الاجتماعية والشخصية وتراجع مستوى التحفيز لديهم وعدم بذل المجهودات الضرورية للقيام بواجباتهم المهنية، وعلى المؤسسة الانتباه إلى هذه الفئة من الموظفين والعمل على إعادة إدماجهم مهنياً ونفسياً وخلق جو أسري واجتماعي داخل المؤسسة والاهتمام بهم من كل الجوانب، من أجل الاستفادة من طاقاتهم المعطلة وتحويلها في الاتجاه الإيجابي لهم ولمؤسستهم الجامعية.

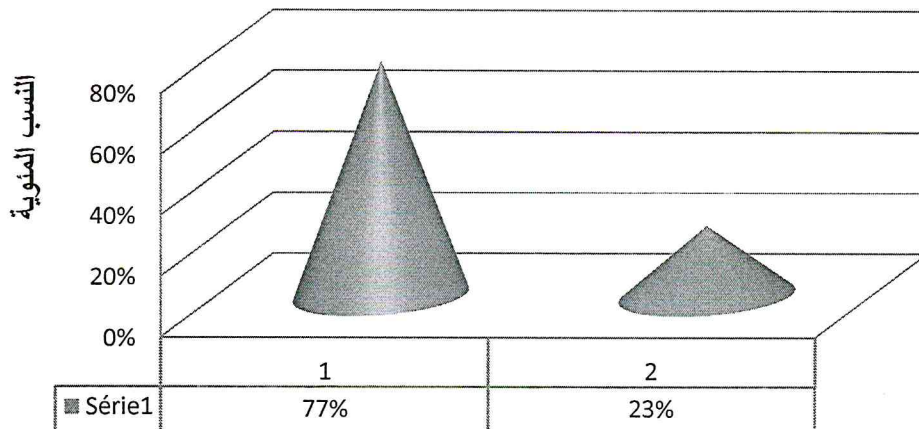
3.1/ تحليل النتائج المتعلقة بالمحور الرابع / الفرضية الثالثة: " لتدريب العنصر البشري دور في مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة التي تعرفها البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة الجامعية".

1.3.1/ الدورات التدريبية وأخذها في الحسبان التطورات التكنولوجية الحاصلة في العمل

جدول رقم (46) : الدورات التدريبية تأخذ في الحسبان التطورات التكنولوجية الحاصلة في العمل

%	F	الإجابة البديلة
77	79	نعم
23	24	لا
%100	103	المجموع

شكل رقم (46): الدورات التدريبية تأخذ في الحسبان التطورات التكنولوجية الحاصلة في العمل



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على أجوبة المبحوثين الواردة في الاستبيان ومخرجات SPSS

البيانات الكمية المتحصل عليها في الأعلى (الجدول والرسم البياني المرافق) تشير إلى أن أغلبية ردود المبحوثين المعنيين بهذه الدراسة كانت آرائهم حول البعد المتعلق بـ: الدورات التدريبية والتطورات التكنولوجية¹ الحاصلة في العمل، جاءت نسبتها المثوية مرتبة على النحو التالي: 77% 23%، حيث ترى المجموعة الأولى أن محتوى الدورات التدريبية المبرمجة تأخذ بعين الاعتبار التطورات التقنية والتكنولوجية الحاصلة على المستوى الداخلي للمؤسسة الجامعية من أجل مواكبة ومسايرة التغيرات والتطورات المتسارعة في هذا المجال على المستوى المحيط الخارجي سواء أكان على المستوى الوطني أو العالمي، وعليه كان من الضروري على المؤسسات الحديثة عموماً والمؤسسات الجامعية على الخصوص في القرن الواحد والعشرون أن تأخذ في الحسبان التطورات الهائلة والسريعة في مجال استخدام التكنولوجيا وتكنولوجيا المعلومات من طرف معظم المؤسسات الناجحة والتي لها أهداف التفوق والبقاء والريادة، بالإضافة إلى تدريب العنصر البشري على فهم واستخدام والتحكم والإبداع في هذا المجال الذي أصبح من العناصر الرئيسية لتطوير الرأس المال المعرفي والفكري للمؤسسات الحديثة، أما الفئة الثانية من المبحوثين (23%) فلها رأي مغاير للفئة الأولى ويمكن أن يعود ذلك إلى المتغيرات المتعلقة بالمستوى العلمي لبعض الموظفين (الثانويين)

¹ - التكنولوجيا هي: " التطبيق المنظم للمعرفة ، والعلوم الأخرى المنظمة ، في مجال معين أو التطبيق العلمي التي تتعلق بالعلوم الطبيعية بهدف الحصول على نتائج علمية محددة ، بمعنى أنها الجانب التطبيقي للمعرفة والنظريات العلمية لتحقيق أهداف محددة " أو " العلم الذي يعنى بعملية التطبيق المنهجي للبحوث والنظريات وتوظيف عناصر بشرية وغير بشرية فى مجال معين ، لمعالجة مشكلاته ، وتصميم الحلول العلمية المناسبة لها ، وتطويرها ، واستخدامها وإدارتها وتقويمها لتحقيق أهداف محددة " الموقع الإلكتروني www.ankawa.com ، 2017/11/02 ، 21 سا .

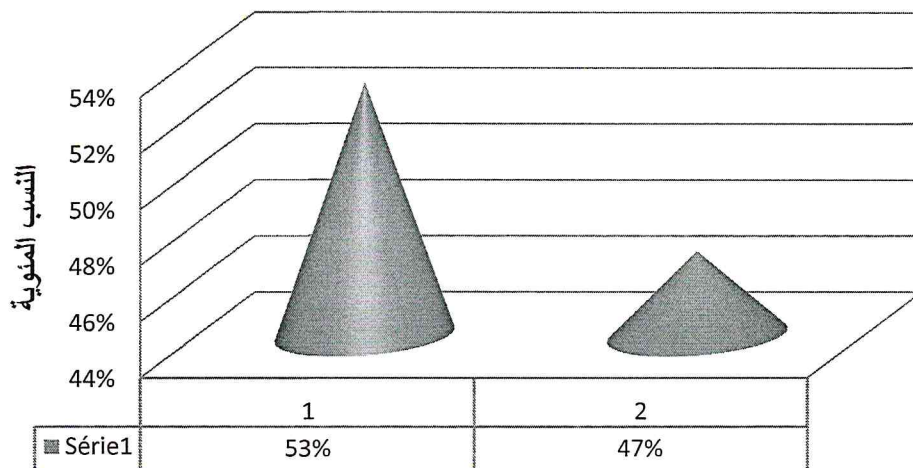
من ذوي الرتب العلمية التي تنتمي إلى المستوى الإداري الأدنى في المؤسسة، والذين لم تبرمج لهم دورات تدريبية متعلقة باستخدام التكنولوجيا الحديثة باستثناء استخدام المبادئ الأولية لجهاز الإعلام الآلي.

2.3.1 / تخصيص دورات تدريبية لشرح التجهيزات الجديدة في المؤسسة

جدول رقم (47) : تخصيص دورات تدريبية لشرح التجهيزات الجديدة في المؤسسة

الإجابة البديلة	F	%
نعم	55	53
لا	48	47
المجموع	103	%100

شكل رقم (47): تخصيص دورات تدريبية لشرح التجهيزات الجديدة في المؤسسة



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على أجوبة المبحوثين الواردة في الاستبيان ومخرجات SPSS

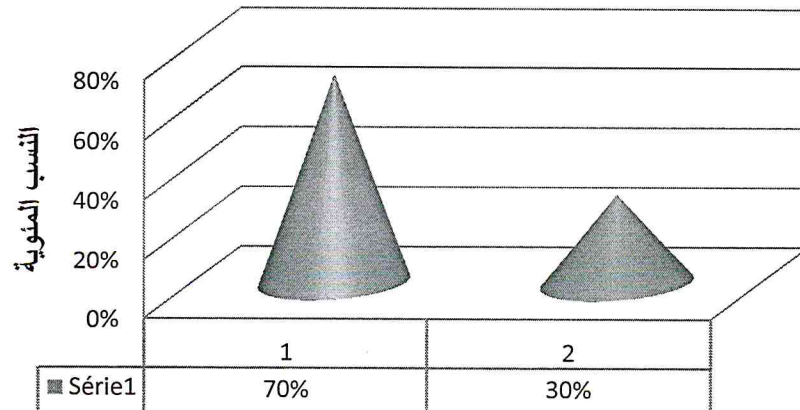
البيانات الكمية الموضحة أعلاه في الجدول والرسم البياني تبين أن إجابات المبحوثين تراوحت بين اتجاهين متقاربين، الاتجاه الأول أكثر بقليل من نصف الموظفين التقنيين المبحوثين بنسبة مقدرة بـ: 53 % يرى بأنه تم تخصيص دورات تدريبية لشرح التجهيزات الجديدة التي تم اقتنائها من طرف المؤسسة الجامعية، بينما يرى الاتجاه الثاني والذي يقدر بأقل بقليل من نصف الموظفين التقنيين المبحوثين بنسبة مقدرة بـ: 47 %، هذه الفئة ترى بأنه لم يتم تخصيص دورات تدريبية لشرح التجهيزات الجديدة والتي تساعد في أداء وتنفيذ المهام اليومية للموظفين، ويفسر الباحث هذا التباين في الردود إلى طبيعة المؤسسة ونوعية مهامها من جهة، ومن جهة ثانية إلى اختلاف الرتب بين موظفي التنفيذ (معاون تقني، تقني)، وموظفي التحكم (تقني سامي)، وموظفي التأطير (مهندس ومهندس رئيسي)، كل هذه الرتب التقنية في المؤسسة الجامعية تختلف مهامها وتختلف معها التجهيزات التكنولوجية المستعملة في القيام بالمهام اليومية، حيث نجد أغلب موظفي الرتب التنفيذية (والممثلون في النسبة 47 %) يستخدمون بشكل مستمر ويومي أجهزة الإعلام الآلي بكل مكوناتها كإدخال المعلومات وتخزينها واسترجاعها وطبعها... وهي مهام أصبحت روتينية ولا تحتاج إلى كفاءات عالية للقيام بها، ويمكن أن تكون هذه الفئة هي الغير معنية بتخصيص دورات تدريبية لشرح التجهيزات المألوفة لديهم، أما الفئة الأولى فهي المعنية بهذه الدورات ويمكن أن تكون من المبحوثين ذوي الشهادات الجامعية (أنظر الفصل الأول، العنصر المتعلق بخصائص العينة) والذين يمثلون 68 % من الموظفين المبحوثين.

3.3.1/ الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة في نقل المعرفة أثناء عملية التدريب

جدول رقم (48) : الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة في نقل المعرفة أثناء عملية التدريب

%	F	الإجابة البديلة
70	72	نعم
30	31	لا
%100	103	المجموع

شكل رقم (48): الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة في نقل المعرفة أثناء عملية التدريب



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على أجوبة المبحوثين الواردة في الاستبيان ومخرجات SPSS

تشير الأرقام الكمية المتحصل عليها من خلال ردود عينة المبحوثين والمدونة في الجدول أعلاه والمرفق بالرسم البياني أن 30 % من المبحوثين صرحوا بأن الدورات التدريبية التي شاركوا فيها لم تعتمد على التكنولوجيا الحديثة في نقل المعلومات والمعرفة، ويعود ذلك ربما مشاركة هؤلاء في دورات تدريبية تم التركيز فيها على الجوانب النظرية دون غيرها في نقل المعارف للمتدربين. أما أغلب الموظفين وبنسبة مقدرة بـ: 70 % يرون بأن عمليات التدريب التي يخضعون لها تعتمد على التكنولوجيا الحديثة في نقل المعلومات والمعرفة، حيث تعتبر هذه الطريقة المستخدمة في السنوات الأخيرة ذات جدوى وفاعلية كبيرة بالنسبة للمتدربين ولمؤسستهم وفي هذا الشأن نجد أحد الباحثين يقول " للربط بين التكنولوجيا المعلوماتية الحديثة وبين العملية التدريبية نجد أنفسنا أمام رابطة عضوية بين هذين النوعين من الأنشطة البشرية بحيث نستطيع أن نقول بصدق أن النشاط التدريبي في العصر الحالي يستحيل أن يحقق أهدافه دون استعانة بتكنولوجيا المعلومات والإمكانات الهائلة التي تقدمها في خدمة تطور ونمو البشر".¹

وفي دراسة سابقة للباحث " منصور بن ناصر إبراهيم الفايز بعنوان: التدريب على التقنيات الحديثة ودوره في تطوير أداء العاملين بالدوريات البحرية بحرس الحدود، دراسة مسحية على العاملين بالدوريات البحرية بمنطقة تبوك - السعودية، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، 2013، حيث جاءت إشكالية الدراسة

¹ - محمد ماهر قنديل، المدرب والمتدرب وتقنيات عصر المعلومات، مداخلة علمية مقدمة في ندوة المدرب والمتدرب، الإدارة العامة لشرطة أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة، 1996، ص 3.

تتمحور حول: ما دور التدريب على التقنيات الحديثة في تطوير أداء العاملين؟

توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج يمكن أن نشير إلى بعضها فيما يلي:

- يبدي المدربون مرونة تقبل ملاحظات وأسئلة العاملين على التقنيات الحديثة .

- يتوفر الوعي لدى القيادات بأهمية التدريب على التقنيات الحديثة في تطوير أداء العاملين.

- بيئة التدريب على التقنيات الحديثة تحقق الراحة النفسية للمتدربين.

- يتم استخدام أساليب تدريب حديثة في برامج التدريب على التقنيات الحديثة...¹

مما سبق يتضح أن الدراسة السابقة والحالية تتفقان على أن العمليات التدريبية يتم الاعتماد فيها على التكنولوجيا والتقنيات الحديثة لتعليم وتدريب ونقل المعلومات والمعارف للمتدربين من أجل تنمية وتطوير قدرات العمال والموظفين وتحسين أدائهم ومساهماتهم الفعالة في تطوير مؤسستهم والرفع من مكانتها في المحيط الخارجي، في حين يظهر التباين بين الدراستين في كون الدراسة الحالية تحاول معرفة تأثير مجموعة من المتغيرات منها الجانب التكنولوجي على تنمية رأس المال الفكري، بينما ربطت الدراسة السابقة بين الجانب التكنولوجي وتطوير الأداء لدى العاملين.

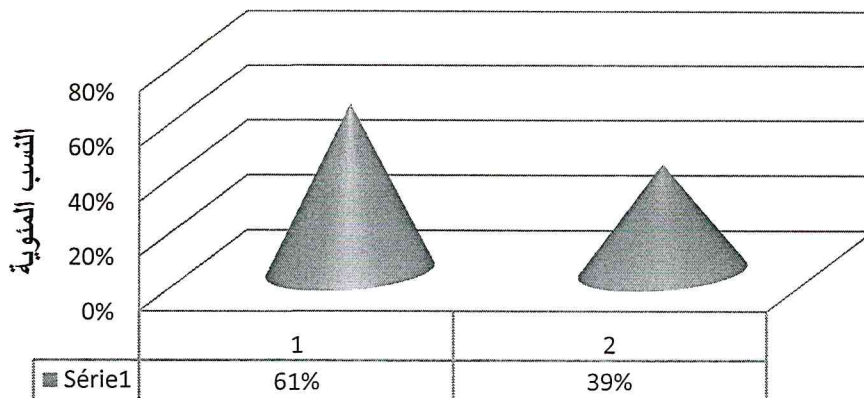
¹ منصور بن ناصر إبراهيم الفايز، التدريب على التقنيات الحديثة ودوره في تطوير أداء العاملين بالدوريات البحرية بحرس الحدود، دراسة مسحية على العاملين بالدوريات البحرية بمنطقة تبوك - السعودية، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، 2013.

4.3.1 / تنظيم المؤسسة لدورات تدريبية ركزت فيها على استخدام التكنولوجيا الحديثة في المجال المهني

جدول رقم (49) : تنظيم المؤسسة لدورات تدريبية ركزت فيها على استخدام التكنولوجيا الحديثة في المجال المهني

الإجابة البديلة	F	%
نعم	63	61
لا	40	39
المجموع	103	%100

شكل رقم (49): تنظيم المؤسسة لدورات تدريبية ركزت فيها على استخدام التكنولوجيا الحديثة في المجال المهني



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على أجوبة المبحوثين الواردة في الاستبيان ومخرجات SPSS

البيانات الكمية الموضحة أعلاه في الجدول والرسم البياني جاءت لتوضح إجابات المبحوثين على السؤال المتعلق بتنظيم المؤسسة لدورات تدريبية تركز فيها على استخدام التكنولوجيا الحديثة في المجال المهني، حيث سجلنا وجود فئة كبيرة من الموظفين التقنيين المبحوثين مقدرة بـ: 61 % لهم ردود إيجابية على هذا الطرح، بينما الفئة المتبقية والمقدرة بـ: 40 موظف وينسبة مساوية لـ: 39 % يرون عكس الفئة الأولى، ويعود ذلك إلى اعتماد بعض مراكز التدريب والمدربين على الطرق الكلاسيكية في عملية التدريب وعدم إعطاء المكانة اللازمة للتكنولوجيا الحديثة واستخداماتها في المجال المهني.

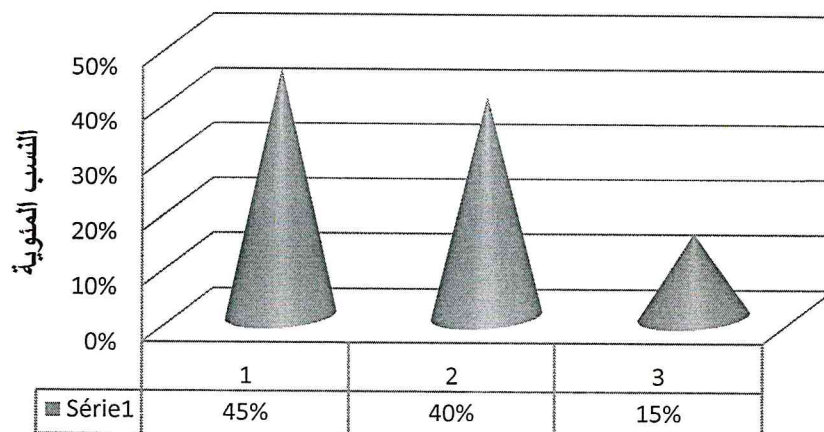
ويرى الباحث من خلال البيانات الكمية المشار إليها في الأعلى أن المؤسسة الجامعية لها توجه يأخذ بعين الاعتبار التطورات التكنولوجية الحديثة الحاصلة على مستوى المحيط الخارجي وتدارك ذلك بتنظيم دورات تدريبية تركز على كيفية استخدامها في الجانب المهني وتطبيق تلك المعارف والمهارات المكتسبة في الميدان من أجل تحسين نوعية وجودة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة الجامعية وتقليل نسبة الأخطاء المرتكبة وريح الوقت والسرعة في الأداء والدقة في تنفيذ المهام، وكل هذه الأبعاد المتوخاة من التدريب واستعمال التكنولوجيا الحديثة تعتبر مؤشرات إيجابية لتنمية رأس المال الفكري في المؤسسة قيد الدراسة.

5.3.1 / عدد الدورات التدريبية التي تعلق باستخدام التكنولوجيا الحديثة التي تم ادخالها للمؤسسة حديثا.

جدول رقم (50) : عدد الدورات التي تعلق باستخدام التكنولوجيا الحديثة التي تم ادخالها للمؤسسة حديثا

%	F	الإجابة البديلة
45	46	1
40	41	2
15	16	أكثر
%100	103	المجموع

شكل رقم (50): عدد الدورات التي تعلق باستخدام التكنولوجيا الحديثة التي تم ادخالها للمؤسسة حديثا



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على أجوبة المبحوثين الواردة في الاستبيان ومخرجات SPSS

النتائج المترتبة عن هذا السؤال المتعلق بـ: عدد الدورات التدريبية التي تعلقت باستخدام التكنولوجيا الحديثة التي تم إدخالها للمؤسسة حديثا جاءت على النحو التالي:

- 45 % من المبحوثين تلقوا دورة واحدة (01)
- 40 % من المبحوثين تلقوا دورتين (02)
- 15 % من المبحوثين تلقوا أكثر من دورتين

هذا يفسر بأن كل الموظفين المبحوثين تلقوا على الأقل دورة تدريبية واحدة في هذا الإطار (تتعلق باستخدام التكنولوجيا الحديثة التي تم إدخالها للمؤسسة حديثا) بمعنى أن مجموع نسبة الموظفين المبحوثين الذين تلقوا عدد الدورات التدريبية مساوي لـ: 02 أو أكثر يقدر بـ: 55 % هذا يعني أن أكثر من نصف الموظفين التقنيين لهم تجربة مقبولة على استعمال تقنيات التكنولوجيا وتكنولوجيا المعلومات الحديثة، وهذا الأمر يحسب لصالح المؤسسة ويفسر بوجود نوايا حسنة تتضمن العمل على عصنة المؤسسة الجامعية في الجانب المتعلق بإدخال التقنيات الحديثة وتفعيلها ميدانيا من أجل تطوير المعارف النظرية والعلوم التطبيقية بطريقة مستمرة لدى موظفيها بما يساير المفهوم الحديث لتنمية رأس المال الفكري للمؤسسات الحديثة.

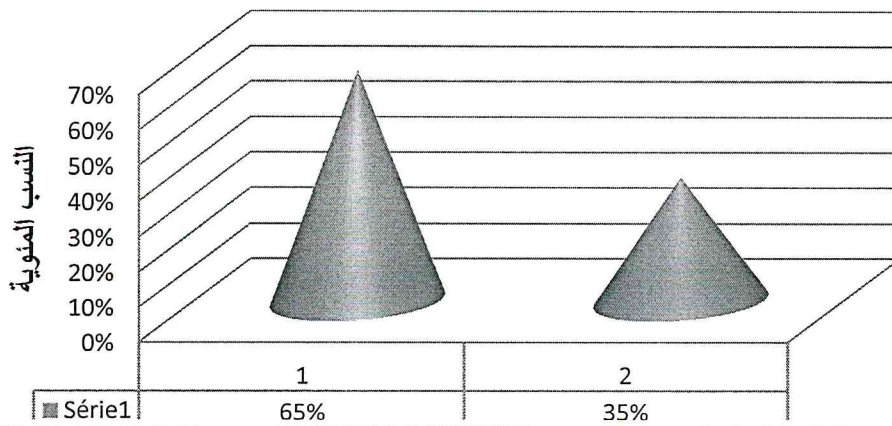
أما بالنسبة لـ 45 % من المبحوثين الذين تلقوا دورة واحدة فيعتبر عدد قليل جدا وغير كافي ولا يسمح للموظفين باستخدام هذه التكنولوجيا بكفاءة عالية مما ينعكس سلبا على الأداء العام للمؤسسة الجامعية.

6.3.1/ التحكم في التعامل مع التكنولوجيا الحديثة التي اعتمدها المؤسسة في العمل

جدول رقم (51) : التحكم في التعامل مع التكنولوجيا الحديثة التي اعتمدها المؤسسة في العمل

%	F	الإجابة البديلة
65	67	نعم
35	36	لا
%100	103	المجموع

شكل رقم (51): التحكم في التعامل مع التكنولوجيا الحديثة التي اعتمدها المؤسسة في العمل



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على أجوبة المبحوثين الواردة في الاستبيان ومخرجات SPSS

النتائج المبينة في الأعلى تبين أن 65% من الموظفين التقنيين المبحوثين لهم القدرة على التحكم في التعامل مع التكنولوجيا الحديثة التي اعتمدها المؤسسة في العمل، أي في تنفيذ نشاطاتها اليومية، أما النسبة الثانية والمقدرة بـ: 35% فلهم وجهة نظر مغايرة لزملائهم في الحالة الأولى النسبة الأولى يمكن تفسيرها على أن عدد مقبول من الموظفين التقنيين (67 من 103 موظف) أصبحوا يتقنون التعامل مع التقنيات الحديثة المستعملة في مختلف مصالح المؤسسة الجامعية، وهذه النتيجة تعتبر إيجابية ومؤشر مقبول لها يدل على وجود مجهودات تبذل في هذا الإطار للنهوض برأس المال البشري للمؤسسة وتنميته خاصة في الجانب المتعلق باستخدام التكنولوجيا والتحكم فيها.

وحسب "عبد الباسط محمد عبد الوهاب"¹ نقلا عن "زاهر أحمد" فالتكنولوجيا تتمثل في ثلاث مفاهيم أساسية: التكنولوجيا كعملية وهو التطبيق المنظم للمحتوى العلمي أو المعلومات، بغرض أداء محدد يؤدي في النهاية إلى حل مشكلة معينة، التكنولوجيا كمنتج محصلة تطبيق الأساليب العلمية، يكون في المساعدة في إنتاج الآلات ويطلق على الآلات hard ware والمواد الخام soft ware، التكنولوجيا كمزيج للأسلوب والمنتج: من هذا يتضح أن عملية الاختراع تصاحبها عملية الإنتاج، وبالتالي لا يمكن فصل التكنولوجيا كأسلوب عنها كمنتج، وأوضح مثال على ذلك هو الحاسب الآلي فنفس الجهاز يصاحبه دائما تطور في إنتاج البرامج وتوسع كبير فيها.

¹ - عبد الباسط محمد عبد الوهاب، استخدام تكنولوجيا الاتصال في الإنتاج الإذاعي والتلفزيوني دراسة تطبيقية ميدانية، المكتب الجامعي الحديث، 2005، مصر، ص ص 82-83.

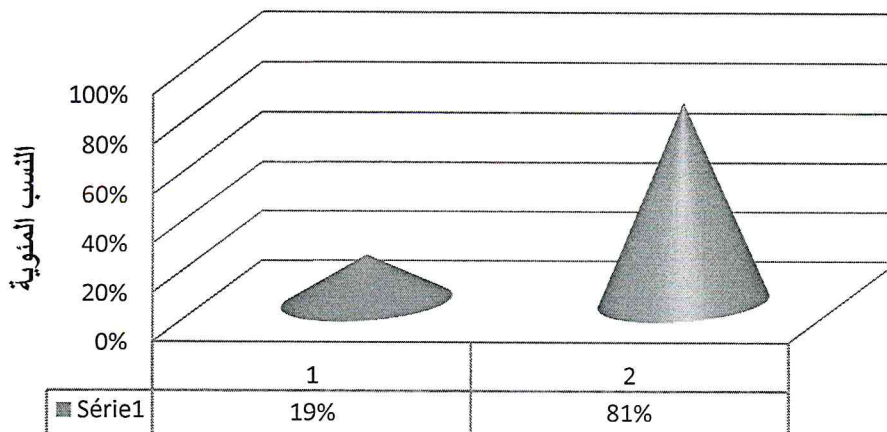
إذن استخدام التكنولوجيا في المؤسسة يتطلب من الموظفين التقنيين على الخصوص الحصول على المعرفة النظرية لهذا المجال والتدريب المستمر على برامج استخداماتها والمستجدات المتعلقة بها والتحكم فيها من أجل إنتاج الخدمات وتسريع العمليات الإدارية بأساليب حديثة وبسيطة وسريعة وبتكلفة أقل، مما يساهم في تحسين مخرجات المؤسسة الجامعية.

7.3.1 / إعتقاد المؤسسة على التكنولوجيا الحديثة المعقدة التي تحتاج الى عنصر بشري مدرب لاستخدامها

جدول رقم (52) : إعتقاد المؤسسة على التكنولوجيا الحديثة المعقدة التي تحتاج الى عنصر بشري مدرب لاستخدامها

الإجابة البديلة	F	%
نعم	20	19
لا	83	81
المجموع	103	%100

شكل رقم (52): إعتقاد المؤسسة على التكنولوجيا الحديثة المعقدة التي تحتاج الى عنصر بشري مدرب لاستخدامها



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على أجوبة المبحوثين الواردة في الاستبيان ومخرجات SPSS

تظهر النتائج المبينة في الأعلى أن المؤسسة لا تعتمد على التكنولوجيا الحديثة المعقدة التي تحتاج إلى عنصر بشري مدرب لاستخدامها حيث دلت الأرقام الكمية أن أغلب الموظفين التقنيين المبحوثين بنسبة مساوية لـ: 81% يرون أن التكنولوجيا التي تمتلكها المؤسسة الجامعية "عباس لغرور بخنشة" من معدات وتجهيزات وبرامج وتطبيقات والتجهيزات المخبرية المتواجدة بمخابر بعض الكليات (التكنولوجيا والبيولوجيا) لا تصنف ضمن التكنولوجيا الحديثة المعقدة، ولا تحتاج إلى موظفين ذوي قدرات عالية جدا وكفاءات متميزة من أجل تسييرها والتحكم فيها، بل يكفي الموظفين ذوي المستوى المقبول وبعض التوجيهات والتدريبات الداخلية والخارجية من مسابقتها والتحكم في تقنياتها، وبمعنى آخر التكنولوجيا التي تمتلكها المؤسسة الجامعية لا يمكن مطابقتها بالتكنولوجيا المعقدة التي تمتلكها بعض الشركات الصناعية المتخصصة في إنتاج الآلات والمعدات المتطورة والدقيقة (الشركات المختصة في إنتاج أجهزة الإعلام الآلي والبرمجيات، السيارات الطائرات...).

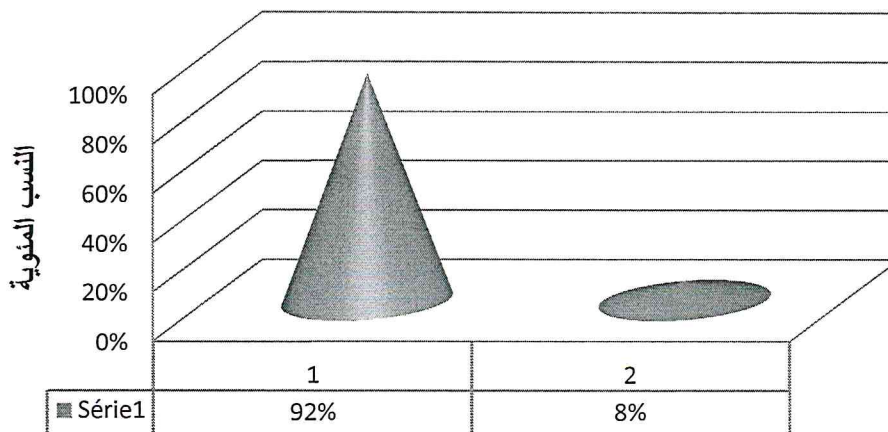
أما النسبة الثانية والمقدرة بـ 19% يمكن أن تمثل بعض الموظفين ذوي المستوى العلمي الذي لا يتعدى المرحلة الثانوية ويصنفون مع موظفي التنفيذ) أنظر الفصل الأول، العنصر المتعلق بخصائص العينة والمتغير الخاص بتصنيف الرتبة، حيث قدرت نسبة موظفي التنفيذ بـ: 19.4%) هؤلاء الموظفين يمكن أن تصادفهم بعض الصعوبات في استخدام والتحكم في بعض التجهيزات والتقنيات الحديثة.

8.3.1 / مساعدة التكنولوجيا الحديثة الموظف في أداء مهامه بكفاءة عالية

جدول رقم (53) : مساعدة التكنولوجيا الحديثة الموظف في أداء مهامه بكفاءة عالية

%	F	الإجابة البديلة
92	95	نعم
8	8	لا
%100	103	المجموع

شكل رقم (53) : مساعدة التكنولوجيا الحديثة الموظف في أداء مهامه بكفاءة عالية



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على أجوبة المبحوثين الواردة في الاستبيان ومخرجات SPSS

الرسم البياني والجدول الإحصائي في الأعلى يدلان بوضوح أن معظم المبحوثين لهم وجهة نظر إيجابية نحو هذا البند المتعلق بـ: مساعدة التكنولوجيا الحديثة الموظف في أداء مهامه بكفاءة عالية حيث نجد هذه الفئة مقدرة بـ: 95 موظف تقني وبنسبة مساوية 92 % مقابل 8 % من الفئة المتبقية التي لها وجهة نظر معاكسة للأولى، والباحث يفسر هذه النتيجة وعلى الخصوص النسبة المرتفعة في هذه الحالة بأن هناك إحساس وشعور الموظفين بالمساعدة والتسهيلات التي تقدمها وسائل التكنولوجيا الحديثة كإنجاز العمل الإداري باستخدام أجهزة الإعلام الآلي وبعض التطبيقات والبرامج المعتمدة في مختلف المصالح كتسيير المسار المهني للموظفين وتسيير ميزانية المؤسسة ورواتب موظفيها وتسيير المخازن والمكتبات الجامعية... والاستعانة بالانترنت للحصول على المعلومات ذات الصلة بمختلف الوظائف، والأنترانات لتحويل المعلومات والملفات من مصلحة إلى أخرى...بالإضافة إلى مختلف التجهيزات والمعدات المتواجدة بالمخابر التقنية والتي تساعد الأساتذة والطلبة على التحصيل المعرفي والقيام بمختلف التجارب العلمية والوصول إلى نتائج دقيقة ومساعدة الموظفين التقنيين على أداء مهامهم وأدوارهم الوظيفية بكل سهولة وبسرعة ودقة وريحا للوقت ومنه تحسين الأداء الوظيفي لهم والقيام بمهامهم بكفاءة وفعالية مما ينعكس إيجابا على الأداء الكلي للمؤسسة الجامعية.

وفي دراسة سابقة للباحثة¹ " حورية بولعويدات " بعنوان " استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية " 2008/2007 بجامعة قسنطينة، والتي تمحورت إشكالية دراستها حول: واقع الاستخدام الفعلي لتكنولوجيا الاتصال بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، حيث توصلت هذه الدراسة إلى أهم النتائج المتمثلة في:

- يؤثر المستوى التعليمي للمبحوثين على نسبة استخدامهم لتكنولوجيا الاتصال الحديثة، حيث تم التوصل من خلال التحليل إلى أن نسبة استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة تزداد كلما ارتفع المستوى التعليمي.
- يؤثر المنصب الذي يشغله المبحوثين على نسبة استخدامهم لتكنولوجيا الاتصال الحديثة، حيث تم التوصل من خلال التحليل إلى أن نسبة استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة تزداد بارتفاع الرتبة الوظيفية.
- تؤثر استفادة المبحوثين من التدريب على نسبة استخدامهم لتكنولوجيا الاتصال الحديثة حيث تم التوصل إلى أن الذين يستفيدون من التدريب أكثر استخداما لتكنولوجيا الاتصال الحديثة من الذين لا يستفيدون من ذلك.

نتائج هذه الدراسة تتفق كثيرا مع نتائج الدراسة الحالية في الجانب الخاص بمؤشر استخدام التكنولوجيا ودورها في تحسين أداء وكفاءة الموظف، وعلى هذا الأساس أصبح من الضروري على المؤسسة الجامعية الجزائرية أن تعمل على زيادة وتكثيف عدد الدورات التدريبية المتخصصة في هذا المجال.

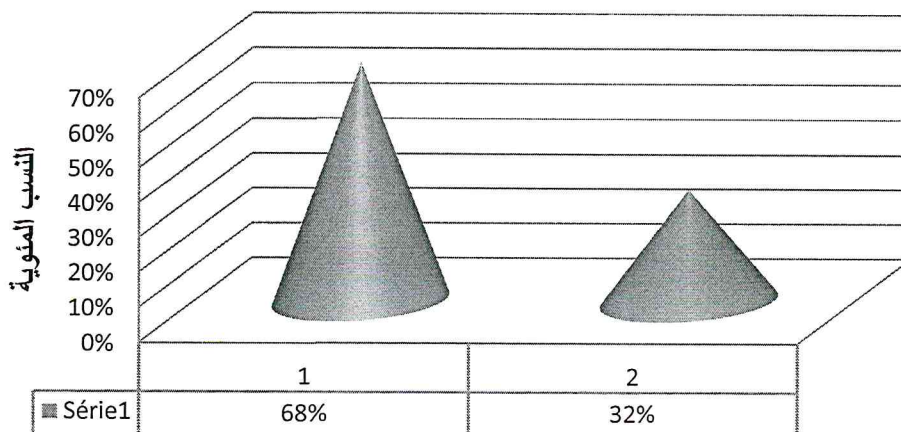
¹- حورية بولعويدات، استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة قسنطينة، 2008/2007، ص ص 182-183.

9.3.1 / تشجيع المسؤولين بالمؤسسة الموظفين على المشاركة في الدورات التدريبية المتعلقة بالوسائل التكنولوجية الحديثة.

جدول رقم (54) : تشجيع المسؤولين بالمؤسسة الموظفين على المشاركة في الدورات التدريبية المتعلقة بالوسائل التكنولوجية الحديثة

الإجابة البديلة	F	%
نعم	70	68
لا	33	32
المجموع	103	%100

شكل رقم (54): تشجيع المسؤولين بالمؤسسة الموظفين على المشاركة في الدورات التدريبية المتعلقة بالوسائل التكنولوجية الحديثة



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على أجوبة المبحوثين الواردة في الاستبيان ومخرجات SPSS

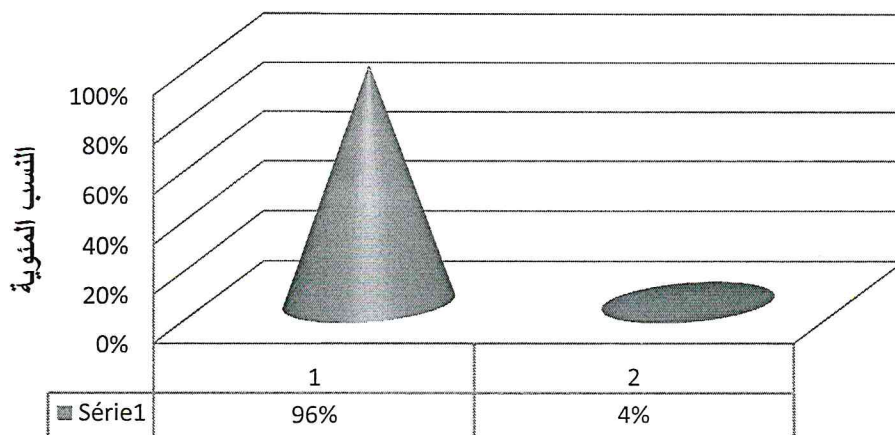
يتضح من البيانات الكمية أعلاه والمتحصل عليها من خلال ردود المبحوثين (الموظفين التقنيين بالمؤسسة الجامعية عباس لغرور بخنشلة) أنه يوجد نوع من الاهتمام من طرف مسؤولي المؤسسة وذلك من خلال التخطيط وبرمجة الدورات التدريبية الداخلية والخارجية وتشجيع الموظفين من أجل المشاركة فيها ويترجم هذا المسعى بالنسبة المئوية المتحصل عليها والمقدرة بـ: 68 % والتي ترى بأن هناك وعي وتفهم من قبل المسؤولين لهذا الجانب، في حين نجد أن الفئة المتبقية والمقدرة بـ: 32 % ترى عكس الفئة الأولى ويمكن أن نفسر ذلك أن هذه الفئة شاركت في دورات تدريبية محدودة العدد خاصة الرتب المهنية المصنفة في الدرجة أقل من 10 والذين لم تسمح لهم القوانين المشتركة بين الوظيفة العمومية والوزارة الوصية (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي) بالمشاركة في الدورات التدريبية لخارج الوطن، وبقيت لهم فرص الاستفادة منها داخل الوطن أو داخل المؤسسة وهي دورات ليست دورية وإنما تبرمج حسب الظروف المالية للمؤسسة.

10.3.1 / التدريب على الوسائل التكنولوجية الحديثة يساعد المؤسسة على التفوق

جدول رقم (55) : التدريب على الوسائل التكنولوجية الحديثة يساعد المؤسسة على التفوق

الإجابة البديلة	F	%
نعم	99	96
لا	4	4
المجموع	103	%100

شكل رقم (55): التدريب على الوسائل التكنولوجية الحديثة يساعد المؤسسة على التفوق



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على أجوبة المبحوثين الواردة في الاستبيان ومخرجات SPSS

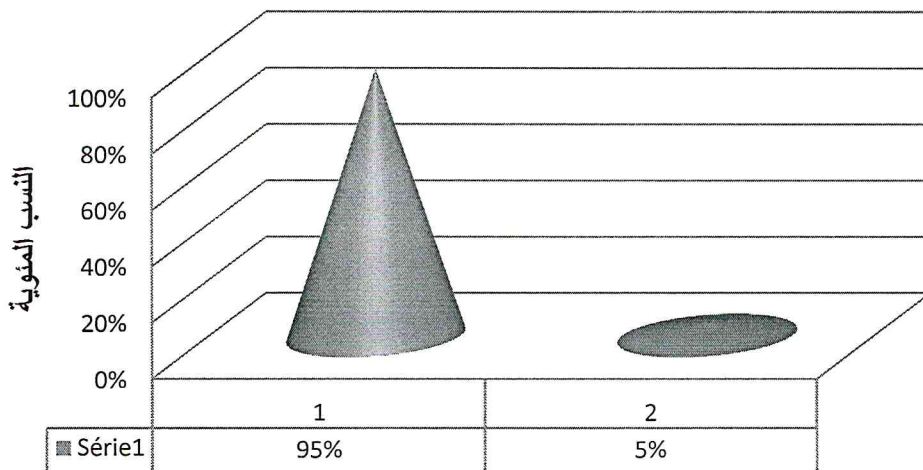
النتائج المتحصل عليها في الأعلى تشير بجلاء إلى إجابات المبحوثين وردودهم تجاه هذا السؤال والذي يتمحور حول علاقة التدريب بالوسائل التكنولوجية الحديثة ومساعدة المؤسسة على التفوق، حيث سجلنا في هذا الشأن 99 موظف تقني من 103 وهم يمثلون الأغلبية المطلقة للمبحوثين بنسبة مقدرة بـ: 96 % ينظرون بإيجابية لهذا البعد المتعلق بالتكنولوجيا الحديثة ودورها في تبسيط تنفيذ المهام اليومية للموظفين وتعميق معارفهم ومهارتهم من خلال الاستعانة بها خلال عملية التدريب، مما ينعكس بالإيجاب على تكوين رأس مال بشري وفكري متميز للمؤسسة الجامعية ومنه المساعدة على خلق قيمة مضافة لها من حيث الخدمات المقدمة لمختلف الأفراد والفئات وخلق مكانة متميزة لها بين المؤسسات الأخرى وبالتالي المساهمة في تفوقها على المؤسسات المنافسة خاصة منها التي تنشط في نفس المجال.

11.3.1 / مساهمة التكنولوجيا الحديثة في تحسين الخدمات المقدمة للمجتمع

جدول رقم (56) : مساهمة التكنولوجيا الحديثة في تحسين الخدمات المقدمة للمجتمع

%	F	الإجابة البديلة
95	98	نعم
5	5	لا
%100	103	المجموع

شكل رقم (56): مساهمة التكنولوجيا الحديثة في تحسين الخدمات المقدمة للمجتمع



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على أجوبة المبحوثين الواردة في الاستبيان ومخرجات SPSS

الجدول أعلاه والرسم البياني المرفق يبينان الأرقام الكمية والنتائج المتحصل عليها من خلال التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها آنفاً حيث نجد أن 95 % من الموظفين التقنيين المبحوثين كانت لهم وجهة نظر تفر بأن التكنولوجيا الحديثة تساهم في تحسين الخدمات المقدمة للمجتمع ويمكن تفسير هذه النتيجة وذلك من خلال التحليل المعمق لهذه العلاقة الموجودة بين هذه الأبعاد والمؤشرات والتي تتفاعل فيما بينها بطريقة متكاملة حيث أن قدرة المؤسسة على اكتساب قدر معين من التكنولوجيا الحديثة وكذا تدريب الموظفين على استعمالها وإتقانها والتحكم فيها يشكل عاملاً مهماً وجدير بالتشجيع من طرف المسؤولين لكل الفئات من الموظفين وخاصة ذوي الكفاءات العالية منهم، والذين يمثلون بالنسبة لها الرأس المال غير الملموس أو الفكري والذي يعتبر طاقة كامنة للمؤسسة من شأنها أن تدفعها للتطور وتحسين قدراتها في مجال عملها وتحسين مستوى الإنتاج العلمي والمعرفي لها وجودة خدماتها المقدمة لمتعاملها والمجتمع على العموم وذلك هو المبتغى الرئيسي لمعظم المؤسسات الحديثة.

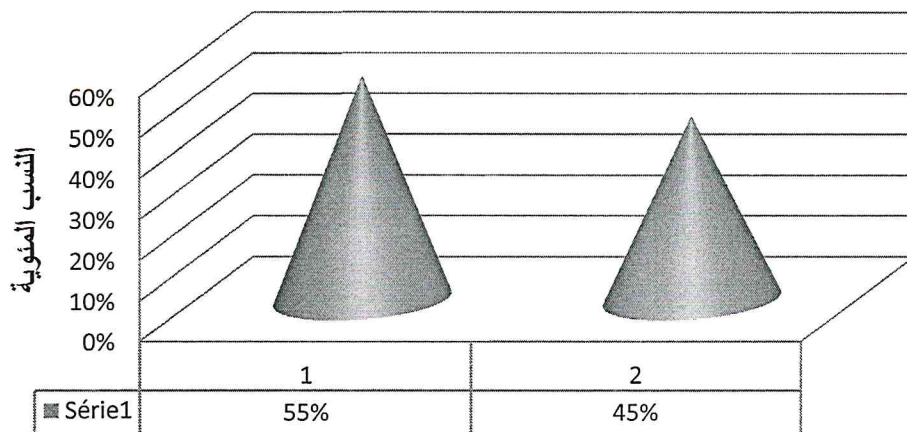
4.1 / تحليل النتائج المتعلقة بالمحور الخامس / الفرضية الرابعة: " تدريب العنصر البشري ودوره في توطيد العلاقات بين المؤسسة الجامعية والمحيط الخارجي".

1.4.1 / برمجة دورات تدريبية تتعلق بتحسين العلاقات الانسانية بين الموظفين والمحيط الخارجي

جدول رقم (57) : برمجة دورات تدريبية تتعلق بتحسين العلاقات الانسانية بين الموظفين والمحيط الخارجي

%	F	الإجابة البديلة
55	57	نعم
45	46	لا
%100	103	المجموع

شكل رقم (57): برمجة دورات تدريبية تتعلق بتحسين العلاقات الانسانية بين الموظفين والمحيط الخارجي



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على أجوبة المبحوثين الواردة في الاستبيان ومخرجات SPSS

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتبين أن النسب المتحصل عليها جاءت كما يلي: 55% للبديل (نعم)، أما البديل (لا) فقدرت نسبته 45%، من مجموع ستة وأربعون (46) من المبحوثين صرحو بعدم الحاجة الى برمجة دورات تدريبية من أجل تحسين العلاقات

الانسانية بين العمال والمحيط الخارجي، ويتضح أن مجموع (57) موظف من (103) من المبحوثين صرحوا بأنهم بحاجة الى دورات تدريبية من أجل تحسين العلاقات الانسانية بين العمال والمحيط الخارجي والذين تقدر نسبتهم بـ 55%، وهذا راجع أن البرامج التدريبية هي برامج موجهة إلى تطوير مهارات الموظفين بهدف تلبية احتياجاتهم التدريبية، ورفع كفاءتهم الإنتاجية، وتزويدهم بالمعارف والمهارات التي تؤدي إلى تطوير العمل مما يؤثر على المحيط الخارجي للمؤسسة، وأيضا تحسين العلاقات الإنسانية بين الموظفين في العمل للحصول على الإشباع الاقتصادي والاجتماعي وجعلهم متعاونين من خلال تنمية القيم المشتركة وتوحيد اتجاهاتهم والعمل على تعزيز مبادئ الثقافة التنظيمية التي تساعد على إيجاد فرق عمل تعمل بروح الفريق المتعاون والمتساند من أجل المساهمة الفعالة في تحقيق أهداف المؤسسة الجامعية وحاجات الموظفين، أما الفئة المتبقية من المبحوثين والمقدرة بـ:

45% فلهم رؤية مخالفة لزملائهم من الفئة الأولى ويمكن أن يعود ذلك إلى عدم حضور دورات تدريبية تتعلق بمواضيعها بتنمية العلاقات الإنسانية بين المؤسسة الجامعية والمحيط الخارجي، كما يمكن القول أنه من بين هذه الفئة الأخيرة يوجد الموظفين حديثي التوظيف ومدة عملهم بالمؤسسة لا تتعدى

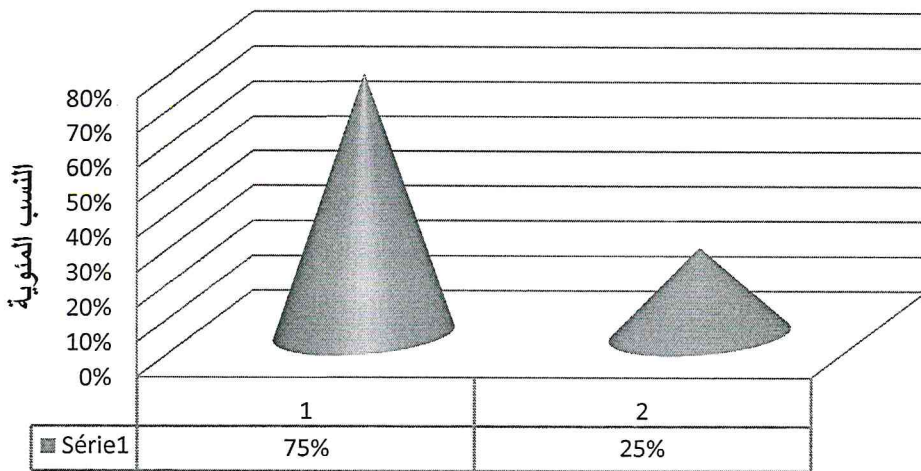
خمسة (5) سنوات وتقدر نسبتهم بـ: 23.3 % (الفصل الأول - خصائص العينة) والذين استفادوا من دورة واحدة خلال مساره المهني بالمؤسسة.

2.4.1 / مساهمة الدورات التدريبية في تحسين الاتصال بعملاء المؤسسة

جدول رقم (58) : مساهمة الدورات التدريبية في تحسين الاتصال بعملاء المؤسسة

الإجابة البديلة	F	%
نعم	77	75
لا	26	25
المجموع	103	%100

شكل رقم (58): مساهمة الدورات التدريبية في تحسين الاتصال بعملاء المؤسسة



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على أجوبة المبحوثين الواردة في الاستبيان ومخرجات SPSS

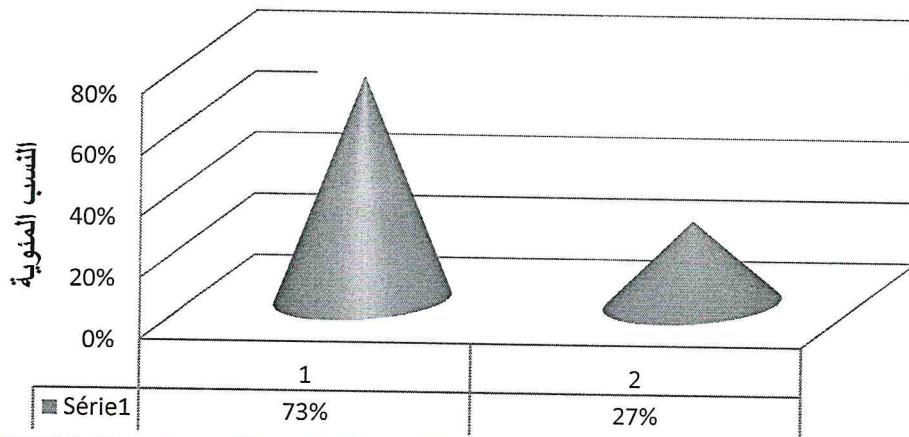
من خلال البيانات المدونة في الجدول أعلاه تبين أن النسب المئوية المتحصل عليها كانت على النحو الآتي: 75% للبديل (نعم)، 25% البديل (لا)، هذه النتيجة الأخيرة تبين أن 25% من المبحوثين صرحوا بعدم مساهمة الدورات التدريبية في تحسين الاتصال بعملاء المؤسسة، ويتضح أن مجموع سبعة وسبعون (77 من 103) من المبحوثين صرحوا أن الدورات التدريبية تسهم في تحسين الاتصال بعملاء المؤسسة، حيث تقدر نسبة بـ75% مما يدل بأن التدريب خيار استراتيجي يتطلع الى اعداد كفاءات بشرية تلبي حاجات العمل وذلك من خلال تسيير سلوك العملاء وتوجيهه نحو الأمور المرغوب فيها والحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة مما يحقق المشاركة والتعاون بينهم، ونظرا لما يوفره التدريب للموظفين من معارف جديدة ومهارات تتطلبها الوظيفة، فهو يساعدهم على التنمية والتطور وتحسين أداء عملهم وأداء مؤسستهم الجامعية، فعملية الاتصال الجيدة المكتسبة عن طريق التدريب تسمح بتحسين العلاقات بين المؤسسة الجامعية وبين جميع الأطراف التي تتعامل معهم سواء أفراد أو عملاء أو مؤسسات أخرى، أما المبحوثين الذين أبدوا عدم الرضا من تحسن عملية الاتصال من خلال التدريب فربما يرجع ذلك الى عدة عوامل منها عدم الفصل بين الموظفين من مختلف الرتب والمستويات الادارية كالجمع بين موظفي التنفيذ والاطارات في موقع واحد أثناء تقديم محتوى البرامج التدريبية، لأنه توجد إختلافات وفوارق فردية بين الموظفين من حيث درجة التفكير وقدرة الاستيعاب للمادة العلمية المقدمة...

3.4.1 / مساهمة الدورات التدريبية في تحسين الاتصال ب ممثلي المؤسسات الأخرى

جدول رقم (59) : مساهمة الدورات التدريبية في تحسين الاتصال ب ممثلي المؤسسات الأخرى

الإجابة البديلة	F	%
نعم	75	73
لا	28	27
المجموع	103	%100

شكل رقم (59): مساهمة الدورات التدريبية في تحسين الاتصال ب ممثلي المؤسسات الأخرى



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على أجوبة المبحوثين الواردة في الاستبيان ومخرجات SPSS

إجابات المبحوثين على السؤال المتعلق بـ: مساهمة الدورات التدريبية في تحسين الاتصال بممثلي المؤسسات الأخرى تمثلت في:

27 % من المبحوثين كانت لهم نظرة متشائمة في هذا الإطار، ويمكن ان يعود ذلك عوامل مهنية والتي تتمثل في وجود فئة كبيرة من الموظفين ليست لهم الصلاحية أصلا في التعامل مع أطراف خارجية أو مع ممثلي المؤسسات الأخرى و هذا يجعلهم غير مهتمين كثيرا بهذا النوع من البرامج، أما النسبة الثانية والمقدرة بـ: 73% من المبحوثين (75 من 103 موظف) كانت لهم نظرة متفائلة وصرحوا بأن الدورات التدريبية تسهم في تحسين الاتصال¹ بممثلي المؤسسات الأخرى، مما يوضح أن الدورات التدريبية لها أهمية كبيرة في تحسين الاتصال ومساعدة أيضا الجماعة لتنمية روح العمل وبلوغ اهدافه التنظيمية، مما يولد الثقة والالتزام في العمل وايضا اتاحة الفرص لممثلي المؤسسات الاخرى لتبادل الافكار والخبرات من اجل تحسين صورة المؤسسة الجامعية وبلوغ الاهداف المنشودة، وبالتالي تسهم الدورات التدريبية في تحسين عملية الاتصال وهذا يعتبر مؤشر إيجابي يحسب لصالح المؤسسة فيما يتعلق بتنمية رأس المال الفكري عن طريق التدريب.

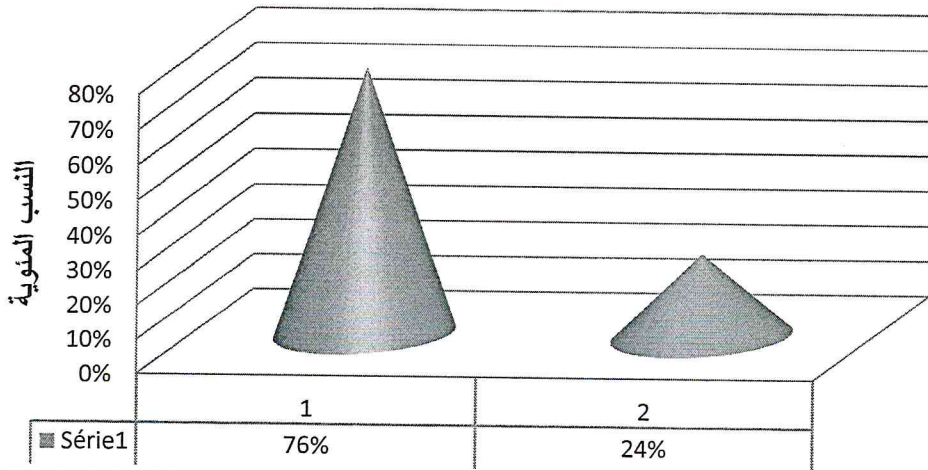
¹ - حسب عالم الاجتماع تشارلز كولي الاتصال هو " ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية وتنمو و تتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان واستمرارها عبر الزمان " ، المرجع: فضيل دليو،الاتصال مفاهيمه-نظرياته-وسائله،القاهرة دار الفجر للنشر و التوزيع ، 2003 ،ص15 .

4.4.1 / تحسين العلاقات الشخصية بأفراد المؤسسات الأخرى المتعامل معها

جدول رقم (60) : تحسين العلاقات الشخصية بأفراد المؤسسات الأخرى المتعامل معها

%	F	الإجابة البديلة
76	78	نعم
24	25	لا
%100	103	المجموع

شكل رقم (60): تحسين العلاقات الشخصية بأفراد المؤسسات الأخرى المتعامل معها



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على أجوبة المبحوثين الواردة في الاستبيان ومخرجات SPSS

إجابات المبحوثين على السؤال المتعلق بـ: تحسين العلاقات الشخصية

بأفراد المؤسسات الأخرى المتعامل معها جاءت على النحو الآتي:

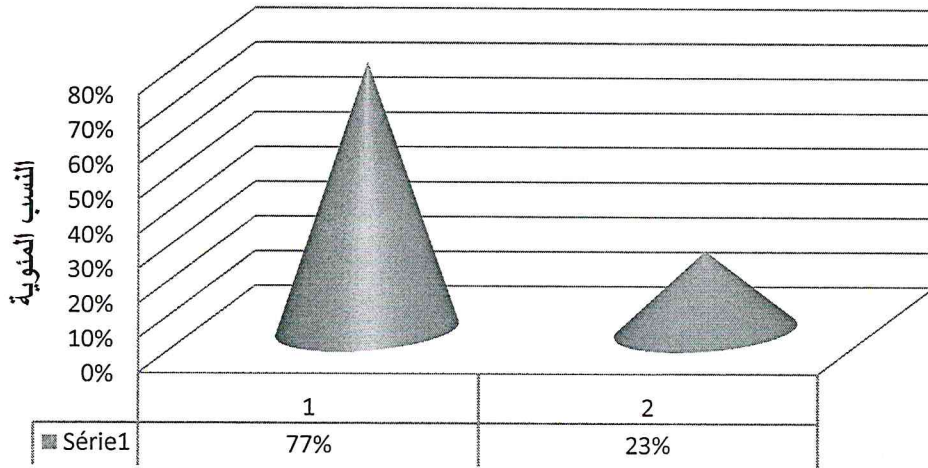
24% من المبحوثين كانت لهم نظرة سلبية على هذا السؤال، ويمكن تفسير ذلك بالعودة الى الردود المبحوثين على السؤال السابق والمتعلق بعدم تحسن الاتصال مع ممثلي المؤسسات الأخرى، وهذا يعني أن عدم وجود إتصال يؤدي آليا الى عدم تحسن العلاقات الشخصية بين هذه الفئة والأطراف الخارجية (أفراد المؤسسات الأخرى)، في حين نجد معظم المبحوثين (78 من 103) وبنسبة مقدرة بـ: 76% كانت لهم نظرة متفائلة حول علاقة الدورات التدريبية بتحسين العلاقات الشخصية بأفراد المؤسسات الأخرى المتعامل معها، ويدل ذلك على أن العلاقات الشخصية بين موظفي الجامعة والأفراد الآخرين لها دور كبير في تعزيز أواصر الترابط والتعاون بينهم مما يسمح بتقوية هذه العلاقات ويفتح المجال أكثر أمام موظفي المؤسسة الجامعية لتحسين قدراتهم المختلفة المعرفية والمهارية والاتصالية... وهذا يعتبر مكسب مقبول الى حد كبير للمؤسسة من خلق وتكوين وتدعيم راس مالها الفكري عن طريق الدورات التدريبية.

5.4.1 / تحسين العلاقات المهنية بأفراد المؤسسات الأخرى المتعامل معها

جدول رقم (61): تحسين العلاقات المهنية بأفراد المؤسسات الأخرى المتعامل معها

الإجابة البديلة	F	%
نعم	79	77
لا	24	23
المجموع	103	%100

شكل رقم (61): تحسين العلاقات المهنية بأفراد المؤسسات الأخرى المتعامل معها



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على أجوبة المبحوثين الواردة في الاستبيان ومخرجات SPSS

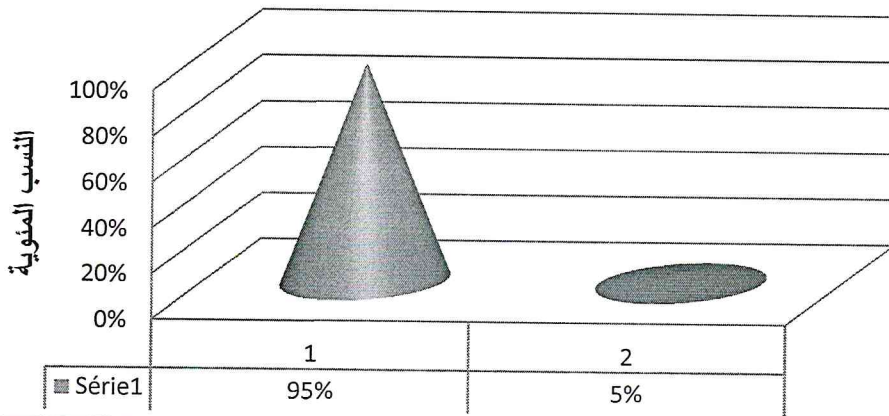
من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين أن النسب المتحصل عليها من إجابات الموظفين التقنيين تشير إلى أن 77 % منهم أجابوا بنعم، أما البديل (لا) فقدت نسبته بـ: 23% (24 مبحوث من 103) صرحوا بعدم تحسن العلاقات المهنية بأفراد المؤسسات الأخرى المتعامل معها، هذه النتيجة الأخيرة تعتبر منطقية نوعا ما نظرا لوجود علاقات متسلسلة ومتراصة تؤثر الواحدة على الأخرى (عدم تحسن الاتصال أو عدم وجوده يؤدي إلى عدم تحسن العلاقات الشخصية مما يؤدي إلى عدم تحسن العلاقات المهنية بين هذه الفئة و أفراد المؤسسات الأخرى)، أما الفئة الثانية فقدت بتسعة وسبعون فرد مبحوث (79 من 103) وتعادلها نسبة مقدرة بـ: 77 % صرحوا بأن العلاقات المهنية تتحسن مع افراد المؤسسات الأخرى المتعامل معها نتيجة المشاركة في الدورات التدريبية، هذا دليل آخر على ان للتدريب أثر ملموس على تكوين علاقات مهنية خارج بيئة العمل ويدعم الشراكة والروابط القوية والاهتمامات المشتركة بين افراد المؤسسات، وتزداد هذه الروابط بشكل كبير في حالة الإعتماد على طرق أخرى إضافية تسمح بتبادل الخبرات والتجارب والأفكار وتنظيم ندوات وملتقيات مبرمجة ومخططة في هذا الاتجاه لمناقشة المستجدات المهنية والتطورات الحديثة ومحاولة تجسيدها وتفعيلها وتطبيقها في الواقع العملي للمؤسسة الجامعية.

6.4.1 / التدريب على المعاملات الحسنة يعتبر مؤشرا إيجابيا لبناء الثقة في العلاقات مع المحيط الخارجي

جدول رقم (62) : التدريب على المعاملات الحسنة يعتبر مؤشرا إيجابيا لبناء الثقة في العلاقات مع المحيط الخارجي

الإجابة البديلة	F	%
نعم	98	95
لا	5	5
المجموع	103	%100

شكل رقم (62):التدريب على المعاملات الحسنة يعتبر مؤشرا إيجابيا لبناء الثقة في العلاقات مع المحيط الخارجي



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على أجوبة المبحوثين الواردة في الاستبيان ومخرجات SPSS

إجابات المبحوثين على السؤال المتعلق بـ: التدريب على المعاملات الحسنة يعتبر مؤشرا إيجابيا لبناء الثقة في العلاقات مع المحيط الخارجي جاءت على النحو الآتي:

5% من المبحوثين كانت لهم نظرة سلبية تجاه هذا السؤال، ويمكن تفسير ذلك بتدخل مجموعة من العوامل الوظيفية (الرتبة الوظيفية والخبرة المهنية) والشخصية (السن)...و التي قد تكون من الأسباب التي خلفت لديهم هذا الاحساس والردود السلبية، أما معظم المبحوثين (98 موظف من 103) بنسبة مساوية لـ: 95% كانت لهم نظرة متفائلة جدا وإيجابية حول علاقة الدورات التدريبية التي تركز على المعاملات الحسنة ودورها في بناء الثقة (الثقة التنظيمية)¹ في العلاقات مع المحيط الخارجي، هذه النتيجة الأخيرة تبين أن الدورات التدريبية المتعلقة بالمعاملات الحسنة من شأنها أن تكون إحدى الدعائم الأساسية للمؤسسة الجامعية من حيث زرع وتقوية الثقة بينها وبين المحيط الخارجي، وهذا دليل إضافي يمكن أن تعتمد عليه المؤسسة وتعمل من أجل تكثيف وتنظيم دورات تدريبية مختلفة ومستمرة يتضمن بعضها الأخلاق المهنية وبعض الفضائل المستمدة من عقيدتنا الإسلامية، كحسن المعاملة والكلمة الطيبة والتضامن والتعاون والتشاور والأخوة وحب الخير والنزاهة وحفظ الأمانة والابتعاد عن الغش والخداع مع الآخرين... ويعتقد الباحث أن مثل هذه الأخلاق الدينية يمكن أن تؤثر على الأخلاق المهنية للموظفين وعلاقتهم الداخلية والخارجية وتساهم بدرجة كبيرة في تطوير المؤسسة وتنمية رأس مالها الفكري.

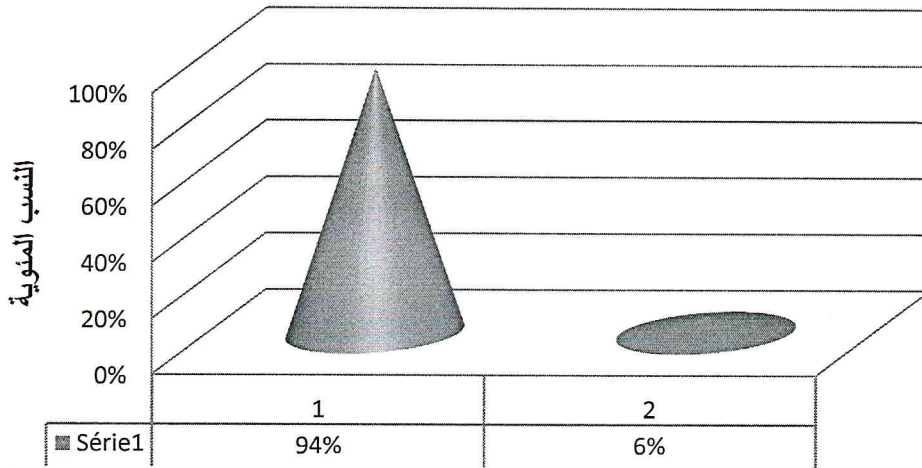
¹ - تعرف الثقة التنظيمية بأنها: " مجموعة من التوقعات المشتركة بين طرفين ، حيث ينظر الى الاتفاق عليها على انه عقد نفسي غير مكتوب على الالتزام بينهم سلوكيا وعقائديا ، وينتج عن هذا الاتفاق للعقد النفسي ثقة متبادلة تحكم العلاقة بين الطرفين رغم كونه غير مكتوب وغير ملزم قانونيا الا انه الاساس والمعيار الوحيد في تقويم نوعية وطبيعة العلاقة بينهما"، المرجع: بحث منشور بموقع جامعة القادسية، العراق ، www.qu.edu.iq ، تاريخ الاطلاع: 2017/12/28 ،

7.4.1 / مساهمة تدريب العنصر البشري في إستقرار المؤسسة

جدول رقم (63) : مساهمة تدريب العنصر البشري في إستقرار المؤسسة

%	F	الإجابة البديلة
94	97	نعم
6	6	لا
%100	103	المجموع

شكل رقم (63): مساهمة تدريب العنصر البشري في إستقرار المؤسسة



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على أجوبة المبحوثين الواردة في الاستبيان ومخرجات SPSS

إجابات المبحوثين على السؤال المتعلق بـ: مساهمة تدريب العنصر

البشري في إستقرار المؤسسة جاءت على النحو الآتي:

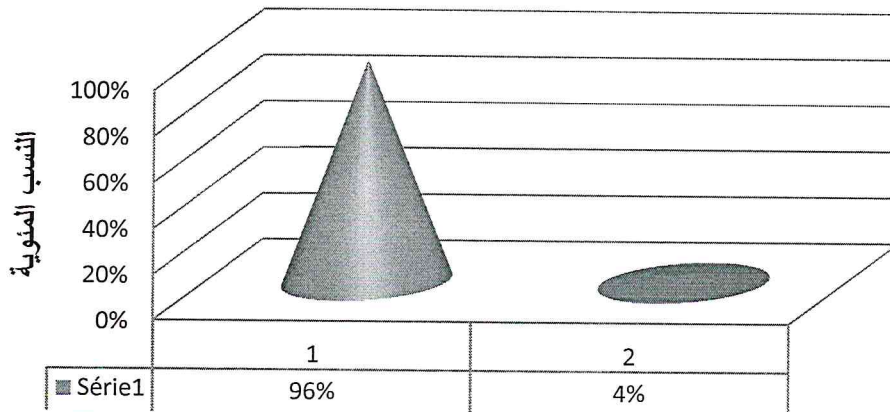
6% من المبحوثين كانت لهم وجهة نظر سلبية تجاه هذا السؤال، ويمكن أن يعود ذلك إلى بعض المتغيرات الشخصية كالسن، والحالة العائلية (المطلقين) والجنس (إناث وذكور) والأجور والحوافز... كل هذه المتغيرات والعوامل قد تؤثر بالسلب على بعض الموظفين، أما فئة المبحوثين المقدره بـ: 94% كانت لهم وجهة نظر إيجابية حول علاقة تدريب العنصر البشري باستقرار المؤسسة، هذه النتيجة تبين أن (97 موظف من 103) يرون بأن العملية التدريبية يمكن الاعتماد عليها في إيجاد أرضية ملائمة ومناخ تنظيمي مناسب يساعد الموظفين على العموم والموظفين التقنيين بوجه خاص على الاحساس بمكانتهم بالمؤسسة الجامعية والشعور بالاهتمام المتزايد الذي توليه المؤسسة لهم من خلال تنظيم هذه الدورات وتخصيص ميزانية لها وعقد اتفاقيات والتنسيق مع المؤسسات المستقبلية في تحديد محتويات البرامج التدريبية، هذه العوامل تجعل من الموظفين أكثر تمسكا وإرتباطا بمؤسستهم والدفاع عن مبادئها وتعزيز روح الولاء والانتماء إليها والسعي لتحقيق اهدافها بكفاءة، مما يساعد المؤسسة الجامعية على المحافظة على استقرارها، نموها، تحديثها، تطورها، وتنمية أفرادها من جميع الجوانب.

8.4.1 / مساهمة تكرار تدريب العنصر البشري في تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمحيط الخارجي

جدول رقم (64) : مساهمة تكرار تدريب العنصر البشري في تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمحيط الخارجي

الإجابة البديلة	F	%
نعم	99	96
لا	4	4
المجموع	103	%100

شكل رقم (64): مساهمة تكرار تدريب العنصر البشري في تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمحيط الخارجي



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على أجوبة المبحوثين الواردة في الاستبيان ومخرجات SPSS

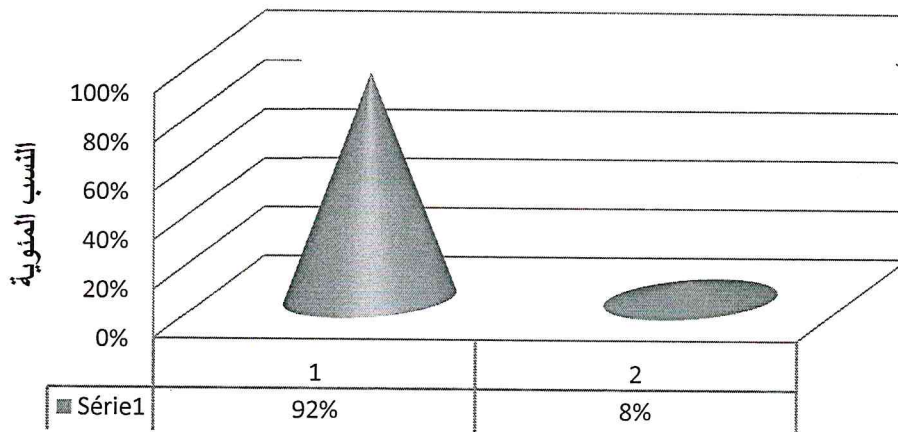
من خلال النتائج المدونة في الجدول أعلاه يتبين أن النسب المتحصل عليها من الإجابات جاءت على النحو التالي: قدرت نسبة 96 % للبديل (نعم)، أما البديل (لا) فكانت نسبته 4%، حيث أن أربعة (04) من المبحوثين فقط صرحوا بأن تكرار عملية تدريب العنصر البشري لا يسهم في تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمحيط الخارجي وقد يعود ذلك إلى بعض الموظفين الذين يحملون أفكار ومفاهيم خاطئة تعتبر أن المؤسسة عبارة عن نظام مغلق، ولا يطمحون إلى تحقيق الأهداف المتعلقة بالمحيط الخارجي للمؤسسة، أما النسبة الثانية المقدرة بـ: 96 % من المبحوثين (99 موظف من 103) لهم نظرة ايجابية نحو تكرار تدريب العنصر البشري ومساهمته في تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمحيط الخارجي، هذه النتيجة يمكن تفسيرها بأن الدورات التدريبية تعتبر خيارا استراتيجيا لأي مؤسسة وللمؤسسة الجامعية خاصة باعتبارها المكان المتميز في المجتمع والذي له الدور الرئيسي في صناعة العقول (أساتذة وطلبة)، مما يسمح لهذه المؤسسة بتطوير نفسها والمساهمة الرائدة في تحسين وتطوير مخرجاتها التي تسمح كذلك في تنمية المحيط الخارجي بكل مكوناته وقطاعاته المتعددة التي تنشط في مختلف المجالات (التربوية، الصحية، الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية المصانع والشركات...).

9.4.1 / تدريب العنصر البشري يسمح بالتنبؤ بحاجات المتعاملين مع المؤسسة

جدول رقم (65) : تدريب العنصر البشري يسمح بالتنبؤ بحاجات المتعاملين مع المؤسسة

الإجابة البديلة	F	%
نعم	95	92
لا	8	8
المجموع	103	%100

شكل رقم (65): تدريب العنصر البشري يسمح بالتنبؤ بحاجات المتعاملين مع المؤسسة



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على أجوبة المبحوثين الواردة في الاستبيان ومخرجات SPSS

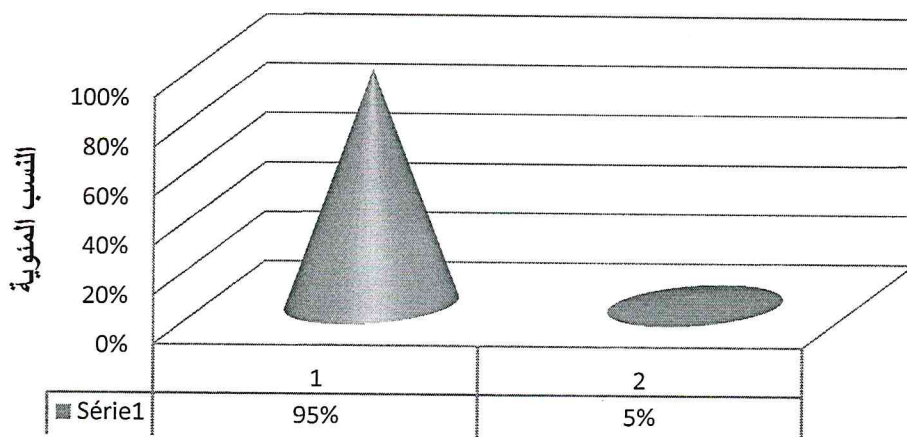
النتائج المتحصل عليها والمدونة في الجدول أعلاه تشير الى أن النسب المتحصل عليها من الإجابات جاءت على النحو التالي: قدرت نسبة 92 % للبديل (نعم)، أما البديل (لا) فكانت نسبته 8%، حيث أن ثمانية (08) من المبحوثين فقط صرحوا بأن تدريب العنصر البشري لا يسمح بالتنبؤ بحاجات المتعاملين مع المؤسسة الجامعية ويمكن تفسير ذلك إلى أن مهمة التنبؤ والاستشراف الداخلية والخارجية مقتصرة فقط على فئة الإطارات أو المسؤولين الذين لهم صلاحيات التعامل والتفاوض وعقد اتفاقيات مع المحيط الخارجي، كما نستنتج أن ما مجموعه خمسة وتسعون (95 من 103) من المبحوثين صرحوا أن تدريب العنصر البشري يسمح بالتنبؤ بحاجات المتعاملين مع المؤسسة الجامعية حيث قدرت نسبتهم بـ 92 %، هذه النتيجة الكمية تدل بأن كسب ولاء المتعاملين واستمرارية ارتباطهم بالمؤسسة الجامعية يعد هدفاً استراتيجياً تعمل المؤسسة على تحقيقه، الأمر الذي يستوجب عليها التنبؤ بحاجات المتعاملين من خلال محاولة إيجاد الخدمات المناسبة والقادرة على إشباع حاجاتهم وحاجات المحيط الخارجي عامة، وإذا استطاعت المؤسسة الجامعية تحقيق هذه المتطلبات وتلبية هذه الحاجات فهذا يعني أنها تملك مجموعة من الموظفين والقدرات البشرية المتميزة التي تساعد على تقديم خدمات ذات جودة وإمكانية منافسة المؤسسات الأخرى.

10.4.1 / تدريب العنصر البشري يسمح بتحسين صورة المؤسسة في المجتمع

جدول رقم (66) : تدريب العنصر البشري يسمح بتحسين صورة المؤسسة في المجتمع

%	F	الإجابة البديلة
95	98	نعم
5	5	لا
%100	103	المجموع

شكل رقم (66): تدريب العنصر البشري يسمح بتحسين صورة المؤسسة في المجتمع



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على أجوبة المبحوثين الواردة في الاستبيان ومخرجات SPSS

إجابات المبحوثين على السؤال المتعلق بـ: تدريب العنصر البشري يسمح بتحسين صورة المؤسسة في المجتمع على النحو الآتي:

5% من الموظفين المبحوثين كانت لهم وجهة نظر سلبية اتجاه السؤال، وهذه النسبة الضئيلة من المحتمل أنها تمثل بعض الموظفين الذين يتميزون بوجهة نظر قصيرة المدى ولا يولون الأهمية اللازمة لصورة وسمعة المؤسسة في المجتمع، ولكن على القائمين على شؤون هذه المؤسسة الانتباه لهذه الفئة من الموظفين ومحاولة معالجة وتعديل اتجاهاتهم وتدريبهم على اكتساب قيم المواطنة التنظيمية¹ التي تساعد المؤسسة على تعزيز وزيادة الولاء التنظيمي لكل الموظفين، أما الفئة الثانية والمقدرة بـ: 95% من المبحوثين كانت لهم وجهة نظر إيجابية حول تدريب العنصر البشري وعلاقته بتحسين صورة المؤسسة في المجتمع، هذه النتيجة توضح أن (98 موظف من 103) من الموظفين التقنيين المبحوثين صرحوا أن الدورات التدريبية يمكن أن تكون عاملاً هاماً وضرورياً وركيزة أساسية يمكن الاعتماد عليها من طرف المؤسسة في تحسين صورتها، فعملية تدريب العنصر البشري وتزويده بالمعارف والخبرات التي تساعد على تنمية مهاراته من شأنها أن تغير وتصحح بعض اتجاهاته وسلوكياته الخاطئة نحو الجميع (الزملاء، الرؤساء، أفراد المؤسسات الأخرى، أفراد المجتمع...) وإذا تحقق هذا الهدف يمكن للمؤسسة الجامعية أن تحافظ على علاقاتها الحسنة والمتينة مع كل الأطراف الخارجية مما ينعكس على صورتها بالإيجاب وإعطائها عمقا وبعدا إنسانيا وإجتماعيا واقتصاديا، مما ينعكس على سمعتها في المجتمع.

¹ تعرف المواطنة التنظيمية بأنها: " تمثل درجة السلوك الإنساني الذي يؤديه عضو المنظمة بصورة اختيارية أو تطوعية ، ويحدث أثرا إيجابيا يصب في خدمة المنظمة وزيادة قدرتها على الأداء التنظيمي دون احتساب ذلك السلوك علنيا ضمن جدول المكافآت والحوافز الرسمية"، المرجع: عادل محمد زايد، تنمية سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في شركة قطاع الأعمال المصري، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، جامعة القاهرة، عدد55، 2000، ص 24.

11.4.1 / اقتراح ما تراه مناسباً في هذا الإطار لتفعيل العلاقة بين المؤسسة الجامعية والمحيط الخارجي

- إجابات المبحوثين تشير الى أن هناك 27 رد (من 103 مبحوث) على هذا السؤال المفتوح رقم إحدى عشر(11) من المحور الخامس وبنسبة مقدرة ب: 27.81%، حيث أن هذه النسبة من المبحوثين يقترحون ما يلي:

* تحديد محتوى البرامج التدريبية بدقة والابتعاد عن الدورات التدريبية التي تتضمن العديد من المواضيع في نفس الوقت.

* ضرورة تنظيم ندوات وأيام دراسية خارج المؤسسة الجامعية.

* تحسين العلاقات الإنسانية مع المؤسسات الأخرى وتفعيل علاقتها وتطويرها من أجل تشجيع التعاون وتبادل الخبرات والتجارب معهم مما يسهم في معالجة بعض الجوانب التي تعاني القصور في الأداء بالنسبة للمؤسسة الجامعية.

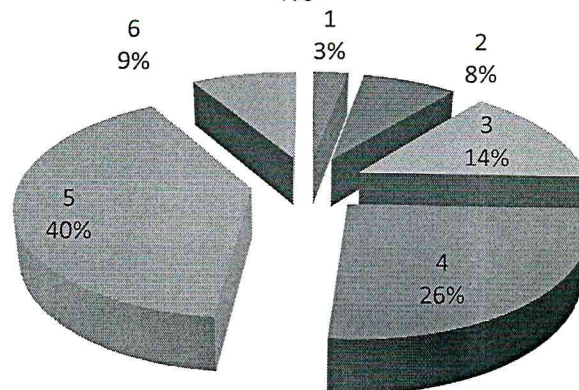
5.1/ تحليل النتائج المتعلقة بالمحور السادس/ الفرضية الخامسة: " دور البرامج التدريبية المخططة في تنمية رأس المال الفكري بالمؤسسة الجامعية " .

1.5.1/ درجة ارتباط محتوى البرامج التدريبية بموضوع التدريب

جدول رقم (67) : درجة ارتباط محتوى البرامج التدريبية بموضوع التدريب

%	F	الإجابة البديلة
2.9	3	2 -0
7.8	8	4 -2
14.6	15	6 -4
26.2	27	8 -6
39.8	41	10 -8
8.7	9	10

شكل رقم (67): يوضح درجة ارتباط محتوى البرامج التدريبية بموضوع التدريب



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على أجوبة الباحثين الواردة في الاستبيان ومخرجات SPSS

توضح النتائج أعلاه أن مجموع (103) من المبحوثين توزعوا في إجاباتهم على السؤال المتعلق بـ: مدى درجة ارتباط محتوى البرامج التدريبية بموضوع التدريب على النحو الآتي: تقدر أكبر نسبة بـ 39.8 % وتمثل فئة (8 - 10) ، تليها الفئة التي إختارت الدرجة (6 - 8) بنسبة 26.2% ثم الفئة التي إختارت الدرجة (4 - 6) بنسبة 14.6 %، ثم الدرجة (10) بنسبة 8.7%، تليها الفئة التي إختارت الدرجة (2 - 4) بنسبة 7.8 %، وأخيرا الدرجة (0 - 2) نسبة إختيارها مقدرة بـ : 2.9 %.

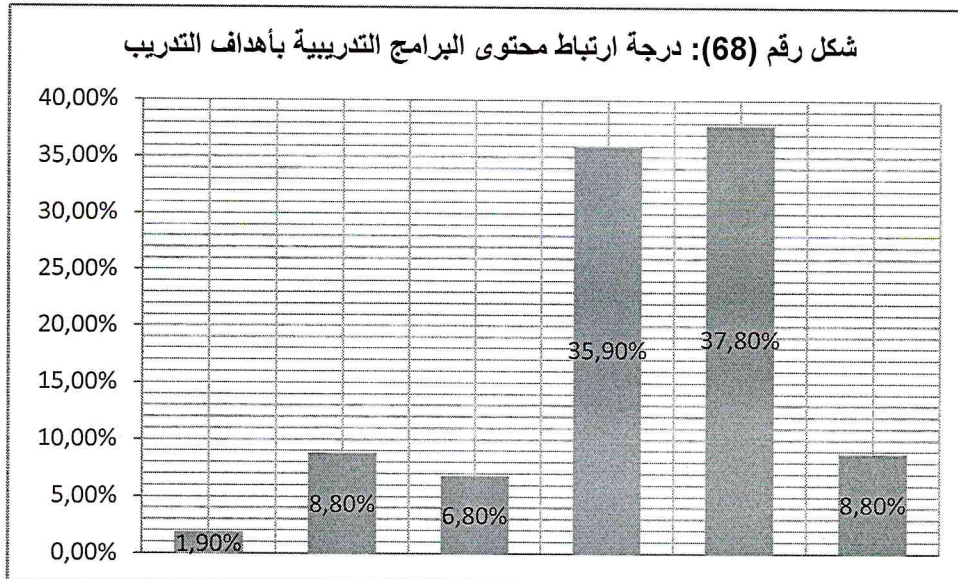
وأستنتج من هذه البيانات أن نسبة 39.8 % التي تمثل (41) واحد وأربعون مبحوثين راجع أن درجة ارتباط مرتفع في محتوى البرامج التدريبية بموضوع التدريب يمثل (8 - 10) وهي الفئة التي ترى أن محتوى برامج التدريبية يتعلق بموضوع التدريب مما يساعد على توفير احتياجات الموظفين في المؤسسة الجامعية ويساعده على اداء المهام على اكمل وجه، فمحتوى البرامج التدريبية المتطابق مع موضوع التدريب يساعد كثيرا الموظفين على التحصيل المعرفي من هذه الدورات ويسمح له بالاستيعاب والتركيز على الاندماج مع جماعة التدريب والزملاء في العمل، ومنه تحسين الأداء الشخصي والجماعي للمؤسسة الجامعية، في الترتيب الثاني من حيث الاختيار جاءت الفئة التي إختارت الدرجة (6 - 8) بنسبة 26.2%، والممثلة بـ: (27) سبعة وعشرون مبحوث، مما يوضح أيضا ان درجة ارتباط مرتفع في محتوى البرامج التدريبية بموضوع التدريب الذي يمكن من جهة تحديد نوع التدريب المطلوب في المؤسسة وايضا يمكن الموظفين من تحسين قدراتهم المعرفية ، مما ينعكس على تحسن في أداء مهامهم المعتادة بطريقة أفضل وأسرع من ذي قبل، الدرجات المتبقية و التي تم إختيارها من طرف بعض الموظفين صغيرة نوعا ما إذا ما قورنت بالأولى إلا أنه يجب الانتباه إلى ردودهم من طرف المسؤولين في المؤسسة والنظر بموضوعية إلى إنشغالاتهم وإحتياجاتهم المختلفة خاصة منها المتعلقة بجانب التدريب.

2.5.1 / درجة ارتباط محتوى البرامج التدريبية بأهداف التدريب

جدول رقم (68) : درجة ارتباط محتوى البرامج التدريبية بأهداف التدريب

الإجابة البديلة	F	%
2 -0	2	1.9
4 -2	9	8.8
6 -4	7	6.8
8 -6	37	35.9
10 -8	39	37.8
10	9	8.8
المجموع	103	%100

شكل رقم (68): درجة ارتباط محتوى البرامج التدريبية بأهداف التدريب



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على أجوبة المبحوثين الواردة في الاستبيان ومخرجات SPSS

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح أن مجموع (103) مائة وثلاثة من المبحوثين توزعوا في إجاباتهم على السؤال المتعلق ب: مدى درجة ارتباط محتوى البرامج التدريبية بأهداف التدريب على النحو التالي : قدرت أكبر نسبة بـ 37.8 % ويمثل فئة (8-10)، تليها الفئة (6-8) بنسبة 35.9 % وتليها الفئة (2-4) و(10) بنسبة متساوية 8.8 % و ثم فئة (4-6) بنسبة 6.8 % واخيرا فئة (0-2) بنسبة 1.9 % .

وأستنتج من هذه البيانات أن نسبة 37.8 % التي تمثل (39) تسعة وثلاثون مبحوثين راجع الى أن درجة ارتباط جيد في محتوى البرامج التدريبية مع أهداف التدريب التي تمثل فئة الموظفين الذين أختاروا الدرجة (8-10)، وهذا راجع الى أن صياغة أهداف التدريب واضحة بالنسبة للموظفين بالشكل المطلوب، مما يسمح لهم بالحصول على مجموعة من المعارف التي تتطلبها الوظيفة والتي تؤثر بشكل مباشر على أدائهم في المؤسسة، تليها فئة الموظفين الذين أختاروا الدرجة (6-8) بنسبة 35.9 % التي تمثل (37) سبعة وثلاثون مبحوثين، هذا راجع أن درجة الارتباط "حسنة" بين محتوى البرامج التدريبية وأهداف التدريب مما يحقق للمتدربين سهولة في تعلم المهارات التي تتطلبها الوظيفة والتي من شأنها تحقيق العديد من النتائج الإيجابية، والتمكن من زيادة فاعلية التدريب في تطوير مهارات الموظف وتنمية معارفهم.

في المرتبة الثالثة جاءت الموظفين الذين أختاروا الدرجة (2-4) والدرجة (10) بنسبة متساوية 8.8 % التي تمثل (09) تسعة مبحوثين لكل درجة، وهذا يفسر بوجود درجة ارتباط "متوسطة" في محتوى البرامج التدريبية بأهداف التدريب مما يوضح أن ليس هناك قابلية للعاملين في تعلم محتوى البرامج التدريبية وبالتالي لا ترتبط بأهداف التدريب في المؤسسة، في هذه الحالة يجب على القائمين على المؤسسة إعادة النظر في الاجراءات المتعلقة بتحديد البرامج التدريبية ومراعاة الفروق الفردية بين الموظفين.

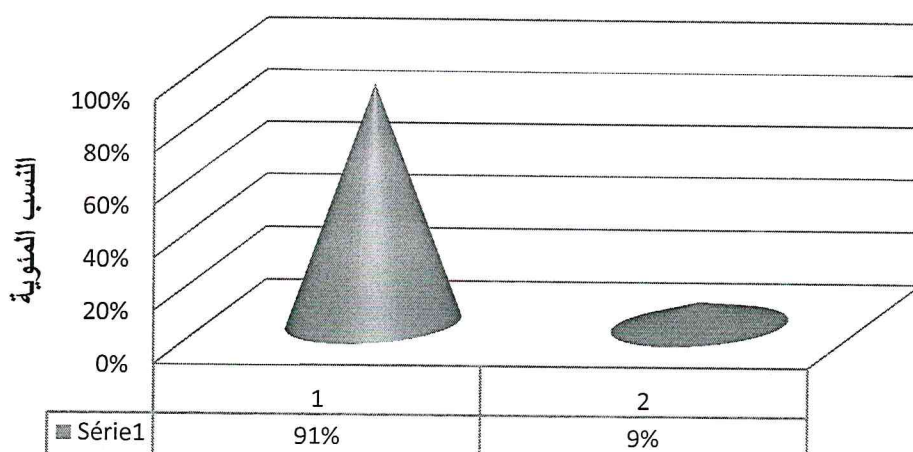
في المرتبة الرابعة جاءت الموظفين الذين أختاروا الدرجة (4-6) بنسبة 6.8% التي تمثل (07) سبعة مبحوثين، راجع أن درجة ارتباط متوسطة ايضا في محتوى البرامج التدريبية بأهداف التدريب، وهذا يوضح ان محتوى برامج التدريب لا يغطي كل احتياجات الموظفين مما ينعكس سلبا على أهداف التدريب في المؤسسة، واخيرا الدرجة (0-2) تم إختيارها بنسبة 1.9% والتي تمثل (02) موظفين اثنين فقط، وهذا يبين ان درجة ارتباط محتوى البرامج التدريبية " ضعيفة " بأهداف التدريب، ويفسر ذلك الى احتمال دمج مجموعة الموظفين من مختلف الرتب والتخصصات في مجموعة تدريبية واحدة وكذا امكانية عدم مراعاة المدربين لهذه الاختلافات في المستوى المعرفي والعلمي للمتدربين.

3.5.1 / طريقة عرض محتوى البرنامج التدريبي وعلاقتها بالتحصيل المعرفي

جدول رقم (69) : طريقة عرض محتوى البرنامج التدريبي وعلاقتها بالتحصيل المعرفي

%	F	الإجابة البديلة
91	94	نعم
9	9	لا
%100	103	المجموع

شكل رقم (69): طريقة عرض محتوى البرنامج التدريبي مناسب للتحصيل المعرفي



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على أجوبة المبحوثين الواردة في الاستبيان ومخرجات SPSS

إجابات المبحوثين على السؤال المتعلق ب: طريقة عرض محتوى البرنامج التدريبي وعلاقتها بالتحصيل المعرفي جاءت على النحو الآتي:

9% من المبحوثين كانت لهم وجهة نظر سلبية تجاه السؤال.

91% من المبحوثين كانت لهم وجهة نظر إيجابية حول طريقة عرض محتوى البرنامج التدريبي وعلاقتها بالتحصيل المعرفي، هذه النتائج تبين أن (94 موظف من 103) من المبحوثين صرحوا بأن طريقة عرض محتوى البرامج التدريبية¹ يمكن الاعتماد عليها في إيجاد جو مناسب ويساعد الموظفين على العموم والموظفين التقنيين بوجه خاص من الناحية النفسية والاجتماعية مما يمنح لهم الفرصة أكثر على التحصيل المعرفي، بمعنى زيادة الإقبال على هذه البرامج والتجاوب مع المدربين وينعكس على مستواهم العلمي والمعرفي وبالتالي المساهمة الفعالة في دفع درجة التنمية والنمو على المستوى الفردي للموظف وعلى مستوى الجماعة والمؤسسة.

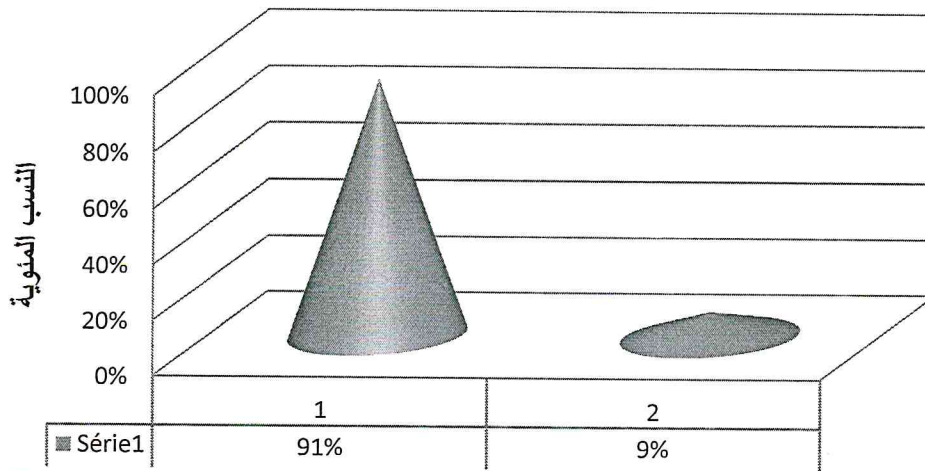
¹ - تعرف البرامج التدريبية بأنها: " مجموعة من النشاطات المؤسسة والمخطط لها والمستمرة والهادفة إلى تزويد القوى البشرية في المؤسسة بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها وتغيير سلوكياتها واتجاهاتها بشكل إيجابي بناء " ، **المرجع:** عائدة نعمان، علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى (دراسة حالة جامعة تعز باليمن)، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، اليمن، 2008، ص8.

4.5.1 / مساعدة الظروف الفيزيائية على التدريب الجيد

جدول رقم (70) : مساعدة الظروف الفيزيائية على التدريب الجيد

%	F	الإجابة البديلة
91	94	نعم
9	9	لا
%100	103	المجموع

شكل رقم (70): مساعدة الظروف الفيزيائية على التدريب الجيد



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على أجوبة المبحوثين الواردة في الاستبيان ومخرجات SPSS

النتائج المدونة في الجدول أعلاه تبين أن النسب المتحصل عليها كانت على

النحو التالي:

نسبة المبحوثين الذين كانت لهم وجهة نظر إيجابية قدرت بنسبة 91% (بمعدل 94 موظف من 103)، نسبة المبحوثين الذين كانت لهم وجهة نظر سلبية قدرت بنسبة 9% (بمعدل 9 موظفين من 103).

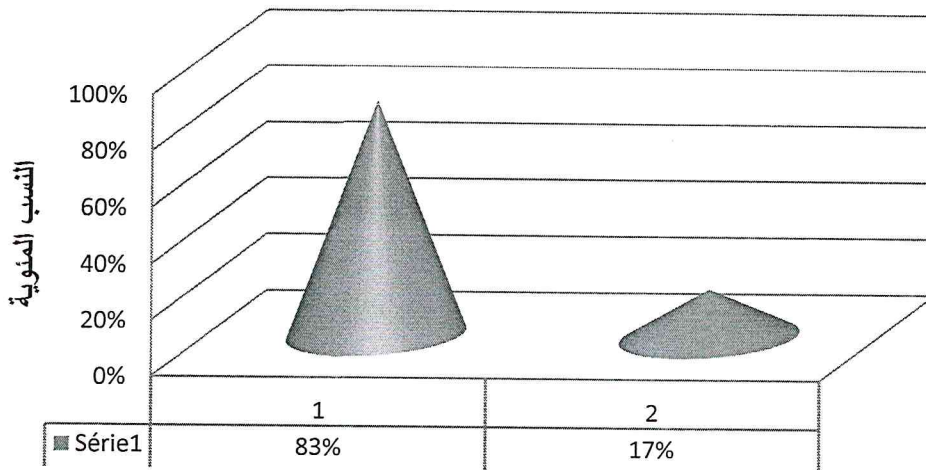
هذه النتائج توضح بأن معظم الموظفين التقنيين المبحوثين ينظرون للظروف الفيزيقية على أساس أنها تساعد على التدريب الجيد لهم، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن هذه الفئة المستهدفة من الموظفين لهم شعور بالارتياح تجاه الظروف المادية التي تجرى فيها الدورات التدريبية سواء داخل المؤسسة أو خارجها، وهذا مؤشر إيجابي يدل على أن المؤسسة الجامعية تولي أهمية كبيرة لموظفيها خلال عملية التدريب، وهذا يشجعهم ويحفزهم ويجعلهم يسعون الى تحسين قدراتهم المعرفية والمهارية والسلوكية والمساهمة الجادة في تحقيق الأهداف الشخصية والمهنية وأهداف المؤسسة.

5.5.1 / امتلاك المدربون القدرة على نقل المعلومات الكافية بطريقة مناسبة

جدول رقم (71) : امتلاك المدربون القدرة على نقل المعلومات الكافية بطريقة مناسبة

%	F	الإجابة البديلة
83	86	نعم
17	17	لا
%100	103	المجموع

شكل رقم (71): امتلاك المدربون القدرة على نقل المعلومات الكافية بطريقة مناسبة



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على أجوبة المبحوثين الواردة في الاستبيان ومخرجات SPSS

من خلال النتائج المجدولة في الأعلى يتبين أن النسب المتحصل عليها من ردود الباحثين جاءت على النحو التالي :

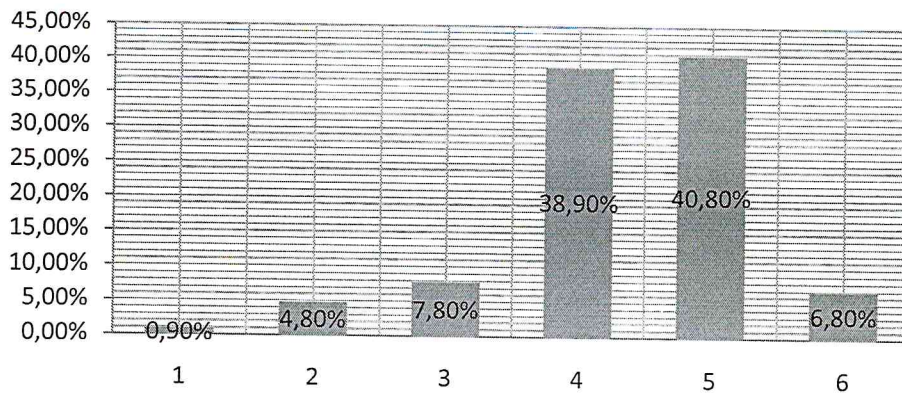
حيث جاءت النسبة الأولى مساوية لـ: 83% للبديل (نعم) بمعدل 86 موظف مبحوث من 103، أما النسبة الثانية فكانت مساوية لـ: 17% البديل (لا) (17 موظف من 103) صرحوا بعدم امتلاك المدربون القدرة على نقل المعلومات الكافية بطريقة مناسبة. فأغلب الباحثين صرحوا بأن المدربون يمتلكون القدرة على نقل المعلومات الكافية بطريقة مناسبة، وهذا يوضح أن القدرة على تدريب الموظفين هي إمتلاك المدرب أو المدربين مجموعة من الصفات والخصائص، والمتعلقة بالجانب الشخصي لهم والتجربة والخبرة المكتسبة والجانب المعرفي وكذلك القدرة على إستخدام الوسائل والتجهيزات المساعدة على نقل المعلومات والمعارف بطريقة مناسبة وبسيطة وواضحة وبأسلوب يستقطب ويلفت الانتباه لموضوع ومحتوى البرامج التدريبية ويسهم في تطوير وتنمية الراس المال الأثري الموجود بعقول الموظفين، والذي من خلاله تستطيع المؤسسة الجامعية من مواكبة كل التغيرات الداخلية والخارجية.

6.5.1 / درجة مساهمة محتوى البرامج التدريبية في تحسين القيام بالعمل

جدول رقم (72) : درجة مساهمة محتوى البرامج التدريبية في تحسين القيام بالعمل

الإجابة البديلة	F	%
2 -0	1	0.9
4 -2	5	4.8
6 -4	8	7.8
8 -6	40	38.9
10 -8	42	40.8
10	7	6.8
المجموع	103	%100

شكل رقم (72): درجة مساهمة محتوى البرامج التدريبية في تحسين القيام بالعمل



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على أجوبة المبحوثين الواردة في الاستبيان ومخرجات SPSS

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح أن مجموع (103) مائة وثلاثة من الباحثين توزعوا في إجاباتهم على السؤال المتعلق بـ: " على مدى درجة مساهمة محتوى البرامج التدريبية في تحسين القيام بالعمل " على النحو التالي: تقدر أكبر نسبة بـ 40.8 % وهي تمثل إختيار الدرجة (8 - 10)، تليها فئة الباحثين الذين أختاروا الدرجة (6 - 8) بنسبة 38.9 %، ثم تليها الدرجة (4 - 6) في المرتبة الثالثة وبنسبة 7.8 %، ثم الدرجة (10) بنسبة 6.8 % وفي المرتبة الرابعة، بعدها تم إختيار الدرجة (2 - 4) بنسبة 4.8 % في المرتبة الخامسة، وأخيرا فئة الباحثين الذين أختاروا الدرجة (0 - 2) والتي قدرت نسبتها بـ 0.9 %.

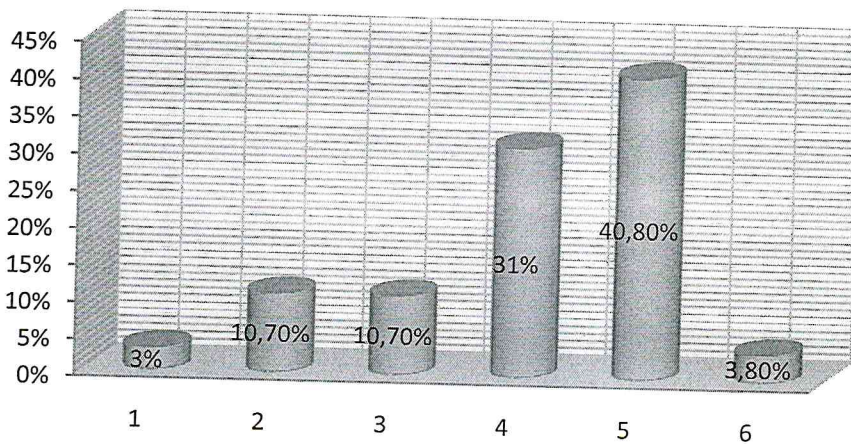
يمكن تفسير هذه النتيجة والمقدرة بـ: 40.8 % والتي تمثل (42) اثنان وأربعون من الباحثين راجع الى أن درجة مساهمة محتوى البرامج التدريبية جيدة في تحسين القيام بالعمل، وقد جاء إختيار هذه الدرجة (8 - 10) في المرتبة الأولى ثم تليها الدرجة (6 - 8) بنسبة 38.9 % في المرتبة الثانية، مما يوضح أن مساهمة محتوى البرامج التدريبية في دعم بيئة العمل من خلال تزويد الموظفين وتنميتهم بالأفكار الجديدة والتي تسهم في زيادة تطور أساليب العمل وطرق الانجاز، وللتدريب أثناء العمل أهمية كبيرة نظرا لما يقدمه للموظفين من معارف ومهارات حديثة تتطلبها الوظيفة، ليتمكنوا من التغلب على المشكلات التي يواجهها في المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة، مما يساعدهم على إبتكار الحلول والطرق المناسبة دون الرجوع للمشرفين، وهذا من شأنه تسريع الاجراءات وريح الوقت والمساهمة في إكتشاف الأفراد الذين يتمتعون بمواهب خاصة وأفكار خلاقة ومبدعة ومنه تنمية المؤسسة وتحقيق اهدافها بكفاءة وفعالية.

7.5.1 / درجة مساهمة محتوى البرامج في تحقيق الأهداف الشخصية للموظف

جدول رقم (73) : درجة مساهمة محتوى البرامج التدريبية في تحقيق الأهداف الشخصية للموظف

%	F	الإجابة البديلة
3	3	2 -0
10.7	11	4 -2
10.7	11	6 -4
31	32	8 -6
40.8	42	10 -8
3.8	4	10
%100	103	المجموع

شكل رقم (73): درجة مساهمة محتوى البرامج التدريبية في تحقيق الأهداف الشخصية للموظف



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على أجوبة المبحوثين الواردة في الاستبيان ومخرجات SPSS

تشير النتائج المجدولة في الأعلى أن المبحوثين بمجموع (103) مائة وثلاثة توزعت إجاباتهم على السؤال المتعلق بـ: " درجة مساهمة محتوى البرامج في تحقيق الأهداف الشخصية للموظف " على النحو التالي:

- في المرتبة الأولى جاءت الدرجة (8- 10) بنسبة مقدرة بـ 40.8 % .
- في المرتبة الثانية جاءت الدرجة (6- 8) بنسبة مقدرة بـ 31 % .
- في المرتبة الثالثة جاءت الدرجتين (4- 6) و(2- 4) بنسبة مقدرة بـ 10.7 % .
- في المرتبة الرابعة جاءت الدرجة (10) بنسبة مقدرة بـ 3.8 % .
- في المرتبة الخامسة جاءت الدرجة (0- 2) بنسبة مقدرة بـ 3 % .

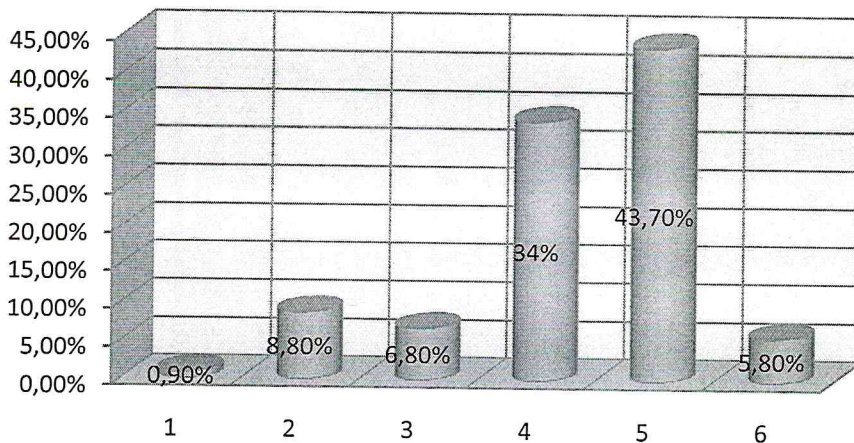
توضح النتائج المتحصل عليها من خلال ردود المبحوثين أن مجموع النسب المتعلقة بالدرجتين (8- 10) و(6- 8) قارب بـ: 72 % بدرجة " جيد وحسن"، هذا يعني أن أغلب الموظفين المبحوثين ينظرون لمحتوى البرامج التدريبية بأنه يساهم بدرجة كبيرة في تحقيق الأهداف الشخصية للموظف، وذلك بإعتبار أنها برامج موجهة إلى تطوير مهارات الموظفين، وتهدف إلى تلبية احتياجاتهم التدريبية، وذلك من خلال تزويدهم بالمعارف والمهارات وتنمية سلوكهم الايجابي، مما يحقق الاهداف الشخصية لهؤلاء الموظفين، وتشمل هذه الأهداف التطوير الذاتي لهم وتحسين علاقاتهم مع الزملاء ومع كل المستويات الادارية في المؤسسة، والالتزام بكل الواجبات والمهام في العمل، مما يولد الرضا الوظيفي لديهم في المؤسسة، ويتم إشباع حاجاتهم الضرورية عن طريق التدريب مما يساعد على إستقرار المؤسسة وتحسين مستويات رأس المال الفكري لديها.

8.5.1 / درجة مساهمة محتوى البرامج في تحقيق الأهداف المهنية للموظف

جدول رقم (74) : درجة مساهمة محتوى البرامج التدريبية في تحقيق الأهداف المهنية للموظف

الإجابة البديلة	F	%
2 -0	1	0.9
4 -2	9	8.8
6 -4	7	6.8
8 -6	35	34
10 -8	45	43.7
10	6	5.8
المجموع	103	%100

شكل رقم (74): درجة مساهمة محتوى البرامج التدريبية في تحقيق الأهداف المهنية للموظف



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على أجوبة المبحوثين الواردة في الاستبيان ومخرجات SPSS

النتائج الكمية المتحصل عليها والمجدولة في الأعلى تبين أن الموظفين الباحثين بمجموع (103) مائة وثلاثة توزعت إجاباتهم على السؤال المتعلق بـ: " درجة مساهمة محتوى البرامج في تحقيق الأهداف المهنية للموظف " على النحو التالي:

في المرتبة الأولى جاءت الدرجة (8- 10) بنسبة مقدرة بـ 43.7 %.

في المرتبة الثانية جاءت الدرجة (6- 8) بنسبة مقدرة بـ 34 %.

في المرتبة الثالثة جاءت الدرجة (2- 4) بنسبة مقدرة بـ 8.8 %.

في المرتبة الرابعة جاءت الدرجة (4- 6) بنسبة مقدرة بـ 6.8 %.

في المرتبة الخامسة جاءت الدرجة (10) بنسبة مقدرة بـ 5.8 %.

في المرتبة السادسة جاءت الدرجة (0- 2) بنسبة مقدرة بـ 0.9 %.

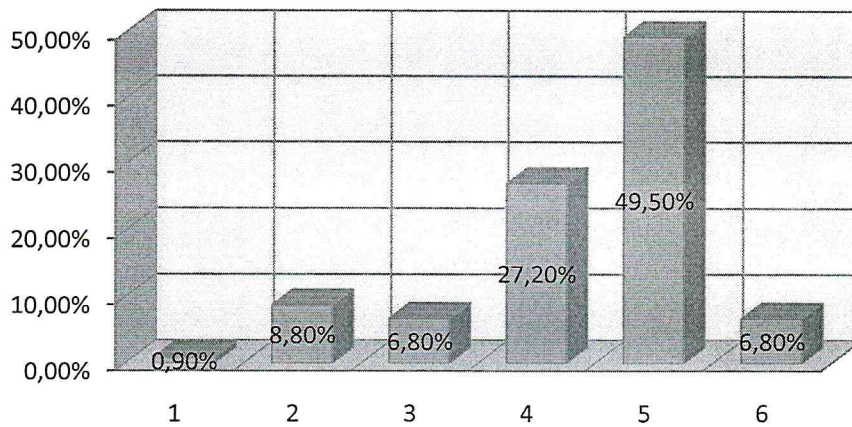
هذه النتائج المتحصل عليها من إجابات الموظفين الباحثين تبين أن مجموع النسبتين المتعلقةتين بالدرجتين (8- 10) و(6- 8) قاربت بـ: 78 % بدرجة " جيد وحسن"، هذا يعني أن معظم الموظفين التقنيين الباحثين لهم إتجاه إيجابي تجاه درجة إرتباط محتوى البرامج التدريبية في تحقيق الأهداف المهنية للموظف بالمؤسسة الجامعية، وهذا يوضح أن محتوى البرامج التدريبية يمكن الموظفين التقنيين للوصول الى افضل مكانة من خلال تحقيق الأهداف المهنية، وبالتالي تنمية الخبرة والمهارات العملية وتبادل المعارف بين العاملين يتيح الفرصة لهم في الحصول على مزايا مادية أو الترقية لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى ومسؤولية تتطلب درجات ومؤهلات عليا في المؤسسة، وهذا التجاوب من طرف هذه الفئة يعكس لنا مدى إهتمام الرؤساء في المؤسسة بتنمية رأس مالها عن طريق تنظيم الدورات التدريبية المخططة والتي تستهدف نقاط الضعف لديهم أو تحسين جانب من الجوانب أو رفع مستوى الأداء إلى مستوى آخر أعلى مما كان عليه.

9.5.1 / درجة مساهمة محتوى البرامج التدريبية في تحسين نوعية الخدمات المقدمة

جدول رقم (75) : درجة مساهمة محتوى البرامج التدريبية في تحسين نوعية الخدمات المقدمة

الإجابة البديلة	F	%
2 -0	1	0.9
4 -2	9	8.8
6 -4	7	6.8
8 -6	28	27.2
10 -8	51	49.5
10	7	6.8
المجموع	103	%100

شكل رقم (75): درجة مساهمة محتوى البرامج التدريبية في تحسين نوعية الخدمات المقدمة



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على أجوبة المبحوثين الواردة في الاستبيان ومخرجات SPSS

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح أن مجموع (103) مائة وثلاثة من المبحوثين توزعوا في إجاباتهم على السؤال المتعلق بـ: " درجة مساهمة محتوى البرامج التدريبية في تحسين نوعية الخدمات المقدمة " على النحو التالي: تقدر أكبر نسبة بـ 49.5 % وهي تمثل إختيار الدرجة (8 - 10)، تليها فئة المبحوثين الذين أختاروا الدرجة (6 - 8) بنسبة 27.2% ثم تليها الدرجة (2 - 4) في المرتبة الثالثة وبنسبة 8.8 %، ثم الدرجتين (10) و(6-4) بنسبتين متساويتين ومقدرة بـ: 6.8 % في المرتبة الرابعة، وأخيرا فئة (0-2) بنسبة 0.9 % في المرتبة الخامسة.

وأستنتج من هذه البيانات أن نسبة 49.5 % التي تمثل (51) واحد وخمسون مبحوثين راجع أن درجة مساهمة محتوى البرامج التدريبية جيدة في تحسين نوعية الخدمات المقدمة، وهي الفئة التي تمثل (8 - 10)، مما يوضح أن البرامج التدريبية الموضوعة والمعتمدة تسهم في وضع خطط استراتيجية تتميز بالكفاءة والفعالية، تليها الدرجة (6 - 8) بنسبة 27.2%، التي تمثل (28) ثمانية وعشرون من المبحوثين، وهذا يدل أيضا على أن درجة مساهمة محتوى البرامج التدريبية حسنة في تحسين نوعية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة، مما يوضح أن البرامج التدريبية تسهم في زيادة فاعلية الأنشطة الادارية ومتابعة تنفيذ البرامج ومشاريع المؤسسة وذلك وفق الأسس العلمية السليمة التي تعتبر أحد المقومات الرئيسية في تحسين جودة خدماتها ومخرجاتها الموجهة للمحيط الخارجي.

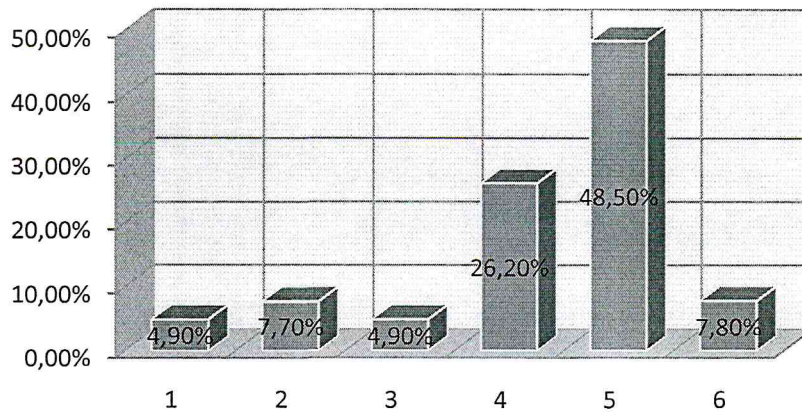
وتليها الدرجة (2 - 4) بنسبة 8.8 % ، التي تمثل (09) تسعة مبحوثين، مما يوضح أن درجة مساهمة محتوى البرامج التدريبية متوسطة في تحسين نوعية الخدمات المقدمة، مما يوضح أن تطور بعض من محتوى البرامج التدريبية لم يراعي التطور التكنولوجي في البيئة المهنية، مما أحدث نقص أو تراجع في تقديم خدمات نوعية التي تلبي احتياجات المستفيدين مما قلل في تحسين نوعية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة.

10.5.1 / درجة مساهمة محتوى البرامج التدريبية في المساعدة على ابداع الموظف

جدول رقم (76) : درجة مساهمة محتوى البرامج التدريبية في المساعدة على ابداع الموظف

الإجابة البديلة	F	%
2 -0	5	4.9
4 -2	8	7.7
6 -4	5	4.9
8 -6	27	26.2
10 -8	50	48.5
10	8	7.8
المجموع	103	%100

شكل رقم (76): درجة مساهمة محتوى البرامج التدريبية في المساعدة على ابداع الموظف



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على أجوبة المبحوثين الواردة في الاستبيان ومخرجات SPSS

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح أن مجموع (103) مائة وثلاثة من المبحوثين توزعوا في إجاباتهم على السؤال المتعلق بـ: " درجة مساهمة محتوى البرامج التدريبية في المساعدة على ابداع الموظف " على النحو التالي: تقدر أكبر نسبة بـ 48.5 % وهي تمثل إختيار الدرجة (8 - 10)، تليها فئة المبحوثين الذين أختاروا الدرجة (6 - 8) بنسبة 26.2% ثم تليها الدرجة (10) بنسبة 7.8 % ، ثم تليها الدرجة (2-4) بنسبة 7.7 % واخيرا فئة (0-2) و(4-6) بنسبة متساوية بـ 4.9 % في المرتبة الخامسة.

ويستنتج الباحث من هذه النتائج أن نسبة 48.5 % التي تمثل (50) خمسون موظف، والنسبة بـ: 26.2% والتي تمثل (27) سبعة وعشرون موظف أي ما يعادل 77 موظف بين الدرجتين " جيد و حسن" ومجموع النسبتين مساوي لـ: 74.7% ، هذه الأرقام الكمية توضح بأن درجة مساهمة محتوى البرامج التدريبية مقبولة إلى حد كبير في مساعدة الموظفين التقنيين على الابداع، وهذا يدل على أن الإبداع في العمل يكون على عدة مستويات تبدأ من وضع الاستراتيجية المناسبة للتدريب وحتى طرق تنفيذ الأعمال اليومية بالمؤسسة، ومن هنا يمكن تنمية الإبداع لدى الموظفين من طرف الإدارة العليا وبالتالي تطوير الثقة لدى هؤلاء الموظفين ممن يملكون مهارات وكفاءات عالية في العمل من خلال توفير أسلوب المكافأة والتدريب، هذا الأخير الذي يعتبر من بين أفضل الوسائل التي تساعد الموظف على تنمية أفكاره وقدراته المعرفية من أجل الوصول به مرحلة الإبداع في المؤسسة الجامعية.

هذه النتيجة المتحصل عليها والمتعلقة بـ: درجة مساهمة محتوى البرامج التدريبية في المساعدة على ابداع الموظف، تتفق مع دراسة الباحثين¹ " ميلود زيد الخير وعبد القادر بن برطال " بعنوان " أثر التدريب على الإبداع والتغيير التنظيمي " (2011)، حيث توصلت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج منها:

- للتدريب دور مهم وكبير في تنمية القدرات الابداعية والابتكارية للأفراد وذلك من خلال البرامج التدريبية المتخصصة في ذلك.

- التدريب نشاط استراتيجي داخل المنظمات والاهتمام به يزداد يوما بعد يوم، وكلما كان فعالا ومستمر كانت نتائجه كبيرة على معارف ومهارات وسلوك الأفراد وأداء وفعالية المنظمة ككل.

- إعتاد المنظمة على إستراتيجية تدريب وتطوير المورد البشري، عن طريق توفير برامج تدريبية تتوافق مع احتياجاتها.

- الإستغلال العقلاني للموارد البشرية والامكانيات التي تتمتع بها، يؤدي الى تفجير القدرات الابداعية والابتكارية لهم.

حسب الدراسات الحالية والسابقة يتضح أن هناك إتفاق فيما يتعلق بدور البرامج التدريبية في تنمية روح الابداع لدى الموظفين، هذه النتيجة تسمح لنا بالقول أن الابداع يعتبر أحد المؤشرات الأساسية لتنمية رأس المال الفكري بالمؤسسة الجامعية الجزائرية.

¹- ميلود زيد الخير وعبد القادر بن برطال، مداخلة بعنوان " أثر التدريب على الإبداع والتغيير التنظيمي " ، ملتقى دولي

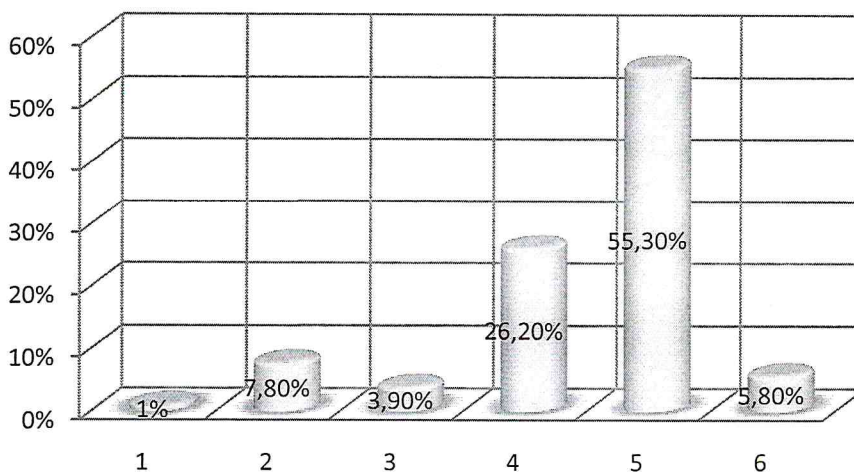
الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة ، الجزائر ، المنعقد يومي 18 و19 ماي 2011 .

11.5.1 / درجة مساهمة محتوى البرامج التدريبية في تحفيز الموظف على العمل

جدول رقم (77) : درجة مساهمة محتوى البرامج التدريبية في تحفيز الموظف على العمل

%	F	الإجابة البديلة
1	1	2 -0
7.8	8	4 -2
3.9	4	6 -4
26.2	27	8 -6
55.3	57	10 -8
5.8	6	10
%100	103	المجموع

شكل رقم (77): درجة مساهمة محتوى البرامج التدريبية في تحفيز الموظف على العمل



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على أجوبة المبحوثين الواردة في الاستبيان ومخرجات SPSS

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح أن مجموع (103) مائة وثلاثة مبحوثين يتوزعون على درجة "مساهمة محتوى البرامج التدريبية في تحفيز الموظف على العمل" حيث تقدر أكبر نسبة بـ 55.3 % وهي تمثل الدرجة (8-10) في المرتبة الأولى، تليها الدرجة (6-8) بنسبة 26.2% في المرتبة الثانية، ثم الدرجة (2-4) بنسبة 7.8 % في المرتبة الثالثة، ثم تليها الدرجة (10) بنسبة 5.8 % المرتبة الرابعة، ثم الدرجة (4-6) بنسبة 3.9 % في المرتبة الخامسة، واخيرا الدرجة (0-2) بنسبة 1 %.

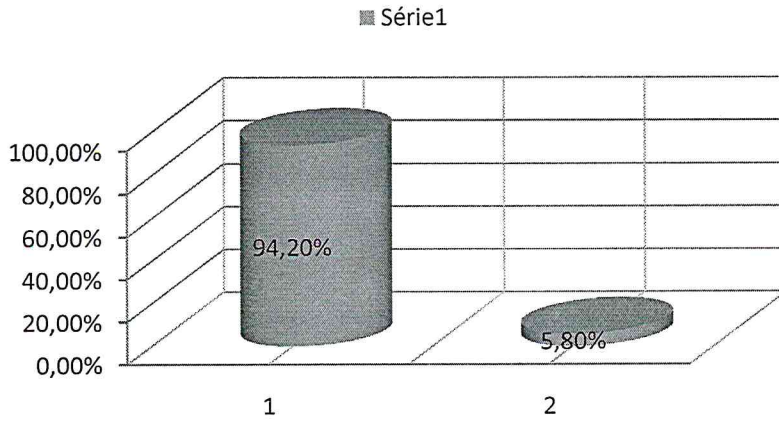
ويستنتج الباحث من هذه النتائج أن نسبة 55.3 % التي تمثل (57) خمسون موظف، والنسبة بـ: 26.2% والتي تمثل (27) سبعة وعشرون موظف، أي ما يعادل 84 موظف بين الدرجتين " جيد و حسن" ويمجموع النسبتين مساوي لـ: 81.5 % ، هذه النتائج تشير إلى أن درجة مساهمة محتوى البرامج التدريبية في تحفيز الموظف على العمل كانت بإتفاق من أغلب الموظفين التقنيين، كما تبين أن البرامج التدريبية تنعكس على الموظفين من الناحية الشخصية والمهنية وتجعلهم يفكرون ويشعرون بأن مؤسستهم توليهم الاهتمام والعناية اللازمة من أجل تنمية الجوانب المعرفية والسلوكية لديهم وكذا الاهتمام بهم من حيث توفير كل الشروط والظروف المادية التي تساعدهم على القيام بمهامهم على أحسن وجه كل هذه العوامل والظروف ومحتويات البرامج من شأنها أن تشجع وتحفز هؤلاء الموظفين مما يدفعهم أكثر للمساهمة في بناء رأس مال فكري عالي ومتميز للمؤسسة الجامعية.

12.5.1 / الدورات التدريبية المستمرة تمكن من تطوير المؤسسة الجامعية الجزائرية

جدول رقم (78) : الدورات التدريبية المستمرة تمكن من تطوير المؤسسة الجامعية الجزائرية

الإجابة البديلة	F	%
نعم	97	94.2
لا	6	5.8
المجموع	103	%100

شكل رقم (78): الدورات التدريبية المستمرة تمكن من تطوير المؤسسة الجامعية الجزائرية



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على أجوبة المبحوثين الواردة في الاستبيان ومخرجات SPSS

من خلال بيانات الجدول رقم (75) يتضح أن النتائج المتحصل عليها من خلال ردود المبحوثين على السؤال المتعلق بـ: " الدورات التدريبية المستمرة تمكن من تطوير المؤسسة الجامعية الجزائرية " جاءت على النحو التالي:

الموظفين التقنيين الذين إختاروا الاجابة " نعم " قدرت نسبتهم بـ: 94.2 %.

الموظفين التقنيين الذين إختاروا الاجابة " لا " قدرت نسبتهم بـ: 5.8 %.

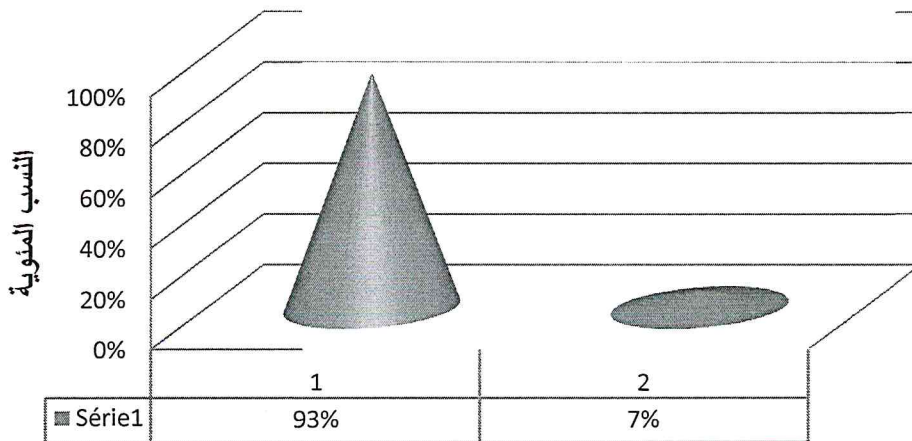
هذه النتائج تشير الى أن معظم المبحوثين (97 من 103 مبحوث) يرون ان الدورات التدريبية المستمرة تمكن من تطوير المؤسسة الجامعية، هذا دليل على أن الدورات التدريبية المستمرة تمكن الموظفين من اكتساب المعارف والأفكار الجديدة في العمل، مما يسمح له بمواكبة التغيرات والتطورات في كل المجالات، فالدورات التدريبية المستمرة تنمي العلاقات الانسانية في الاتجاه الأفقي والعمودي (المرؤوسين والرؤساء) بين الموظفين فيما بينهم وبينهم وبين الرؤساء من جهة ثانية، فمهارات التواصل الجيدة المبنية على أساس الاحترام المتبادل بين كل الأطراف تساعد كثيرا على خلق علاقات مودة و صداقة يسودها التعاون والتآزر والتكاتف والتكامل بين الجميع في شكل منظومة، مما يسمح للمؤسسة الجامعية من الاستفادة من هذه التأثيرات المتبادلة بين كل هذه المكونات المادية والبشرية في المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة الجامعية، مما يسهم بدرجة كبيرة في تطوير إمكانياتها وقدراتها من أجل تعزيز مكانتها أكثر بين المؤسسات الأخرى.

13.5.1 / الدورات التدريبية المتخصصة تمكن من تطوير المؤسسة الجامعية

جدول رقم (79) : الدورات التدريبية المتخصصة تمكن من تطوير المؤسسة الجامعية

%	F	الإجابة البديلة
93	96	نعم
7	7	لا
%100	103	المجموع

شكل رقم (79): الدورات التدريبية المتخصصة تمكن من تطوير المؤسسة الجامعية



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على أجوبة المبحوثين الواردة في الاستبيان ومخرجات SPSS

من خلال بيانات الجدول رقم (76) يتضح أن النتائج المتحصل عليها من خلال ردود المبحوثين على السؤال المتعلق بـ: " الدورات التدريبية المتخصصة تمكن من تطوير المؤسسة الجامعية " جاءت على النحو التالي:

الموظفين التقنيين الذين إختاروا الاجابة " نعم " قدرت نسبتهم بـ: 93 %.

الموظفين التقنيين الذين إختاروا الاجابة " لا " قدرت نسبتهم بـ: 7%.

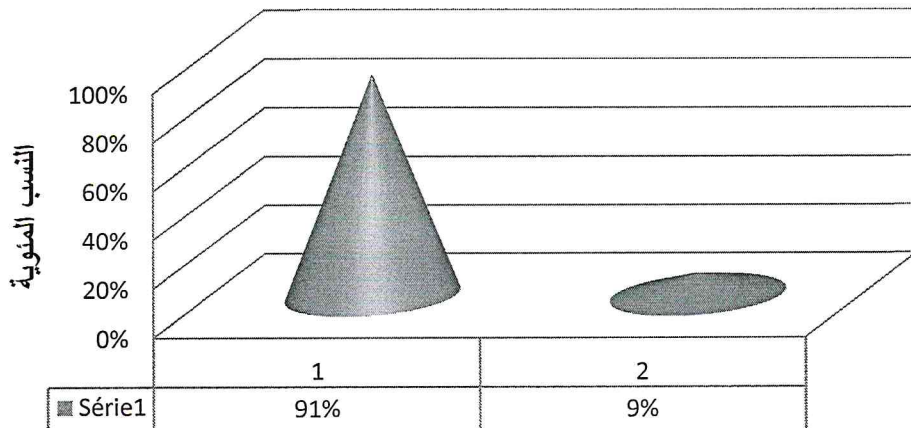
هذه النتائج تشير الى أن معظم المبحوثين (96 من 103 مبحوث) يرون ان الدورات التدريبية المتخصصة تمكن من تطوير المؤسسة الجامعية، هذا دليل على أن هذا النوع من الدورات يمكن كذلك الموظفين التقنيين من اكتساب مجموعة من المعارف والأفكار الجديدة في العمل ولكن بأسلوب وبطريقة تختلف عن الدورات الأخرى بالتميز والعمق وبنظرة إستراتيجية وذات بعد مستقبلي، بمعنى من المنتظر ان تكون الدورات التدريبية المتخصصة ذات نتائج جد إيجابية ومثمرة وتنعكس مباشرة على الأداء الوظيفي للأفراد والمؤسسة ويسمح لهذه الأخيرة بتكوين رأس مال فكري يمكن أن يساعدها على التطور والتقدم.

14.5.1 / الدورات التدريبية المبرمجة ساعدت مؤسستك على تنمية رأس مالها الفكري

جدول رقم (80) : الدورات التدريبية المبرمجة ساعدت مؤسستك على تنمية رأس مالها الفكري

الإجابة البديلة	F	%
نعم	94	91
لا	9	9
المجموع	103	%100

شكل رقم (80): الدورات التدريبية المبرمجة ساعدت مؤسستك على تنمية رأس مالها الفكري



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على أجوبة المبحوثين الواردة في الاستبيان ومخرجات SPSS

من خلال بيانات الجدول رقم (77) يتضح أن النتائج المتحصل عليها من خلال ردود المبحوثين على السؤال المتعلق بـ: " الدورات التدريبية المبرمجة ساعدت مؤسستك على تنمية رأس مالها الفكري " جاءت على النحو التالي:

الموظفين التقنيين الذين إختاروا الاجابة " نعم " قدرت نسبتهم بـ: 91 %.

الموظفين التقنيين الذين إختاروا الاجابة " لا " قدرت نسبتهم بـ: 9%.

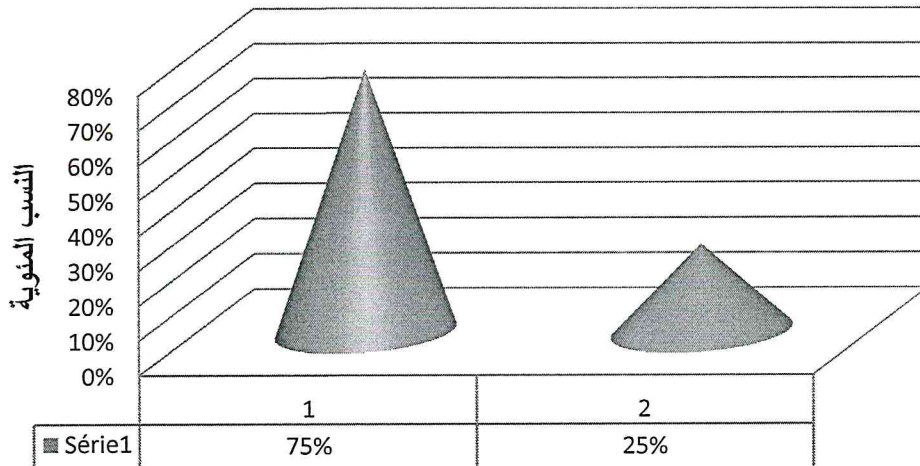
هذه النتائج تشير الى أن إجابات جل المبحوثين (91 من 103 مبحوث) جاءت في المنحى الذي يؤيد هذا الطرح، بمعنى انهم لهم توجه إيجابي تجاه الدورات التدريبية المبرمجة وتنمية رأس المال الفكري للمؤسسة الجامعية، إن تنمية هذا النوع من رأس المال ينطلق من إستقطاب وإنتقاء العنصر البشري منذ البدايات الألى لعملية توظيف الأفراد عن طريق وضع شروط ومعايير موضوعية تسمح للمؤسسة التمييز بين مختلف الكفاءات التي لها رغبة الولوج لها، فإذا تمكنت المؤسسة من النجاح في الخطوة الأولى تأتي بعدها المرحلة الثانية والحاسمة المتمثلة في تنمية هؤلاء الموظفين حديثي التوظيف أو القدامى عن طريق برمجة دورات تدريبية مستمرة ومتخصصة، هذه العملية تعتبر من أنجح الاستثمارات طويلة الأجل في المدخلات البشرية والتي من شأنها احداث تغيير وتنمية مستدامة للأفراد والمؤسسة وخلق فارق في القيمة المضافة لها وزيادة قيمتها المعنوية والمعرفية التي تسمح لها مع مرور الوقت بأن تكون في مصاف المؤسسات المتميزة والرائدة في مجال نشاطها والسعي لتقديم الأفضل للمحيط الخارجي وللمجتمع الذي ينتظر منها مخرجات ذات نوعية وجودة تساهم في التنمية الشاملة في جميع القطاعات.

15.5.1 / إجراء تقييم بعد الانتهاء من التدريب

جدول رقم (81) : إجراء تقييم بعد الانتهاء من التدريب

%	F	الإجابة البديلة
89.3	92	نعم
10.7	11	لا
%100	103	المجموع

شكل رقم (81): إجراء تقييم بعد الانتهاء من التدريب



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على أجوبة المبحوثين الواردة في الاستبيان ومخرجات SPSS

النتائج الكمية المبينة في الجدول رقم (78) والمتعلقة "بإجراء تقييم بعد الانتهاء من التدريب" تراوحت بين نوعين من إجابات المبحوثين، حيث جاء الترتيب الأول للنتيجة المتعلقة بالإجابة البديلة (نعم) بنسبة مقدرة بـ: 89.3 % (92 من 103 موظف)، أما الترتيب الثاني جاء للنتيجة المتعلقة بالإجابة البديلة (لا) بنسبة مقدرة بـ: 10.7 %.

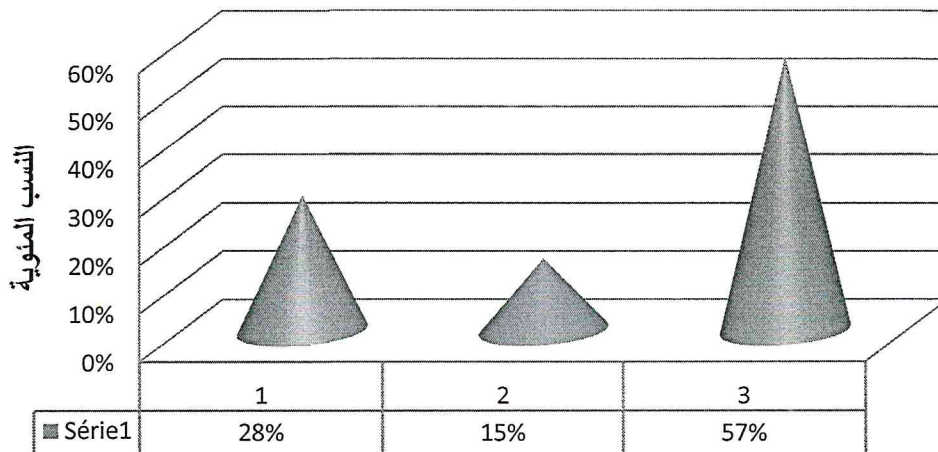
ويتضح من هذه النتيجة أن معظم المبحوثين صرحو بأن هناك تقييم نهائي بعد عملية التدريب، ومن هنا يمكن إعتبار هذه المرحلة الأخيرة التي تكتسي أهمية بالغة ومهمة جدا للمتدربين والمدرّبين والمؤسسة الجامعية، من خلالها يمكن القياس النسبي لمدى تحقق الأهداف من هذه العملية أم لا، وإكتشاف المستوى الحقيقي للموظفين التقنيين الذين إستفادوا من هذه الدورات، وكذا التعرف على مدى تحسن القدرات الفكرية والمعرفية والسلوكية لهذه الفئة، فعملية التقييم التي بعد إنتهاء الدورات التدريبية تسمح للمؤسسة بحصر وتحديد نقاط الضعف والقوة عند موظفيها، إذن فالنتائج تشير بأنه يوجد إهتمام بهذه الخطوة الأساسية التي لا يمكن الاستغناء عليها أو تجاهلها من أجل التقييم الدوري والمستمر لمستوى وقيمة رأس المال الفكري للمؤسسة الجامعية.

16.5.1 / نوعية التقييم بعد عملية التدريب

جدول رقم (82) : نوعية التقييم بعد عملية التدريب

%	F	الإجابة البديلة
28	29	معلوماتي
15	15	تقني
57	59	معا
%100	103	المجموع

شكل رقم (82): نوعية التقييم بعد عملية التدريب



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على أجوبة المبحوثين الواردة في الاستبيان ومخرجات SPSS

النتائج المترتبة عن هذا السؤال المتعلق ب: نوعية التقييم بعد عملية التدريب جاءت على النحو التالي:

- 57 % من المبحوثين تلقوا تقييم معلوماتي وتقني معاً.

- 28 % من المبحوثين تلقوا تقييم معلوماتي.

- 15 % من المبحوثين تلقوا تقييم تقني.

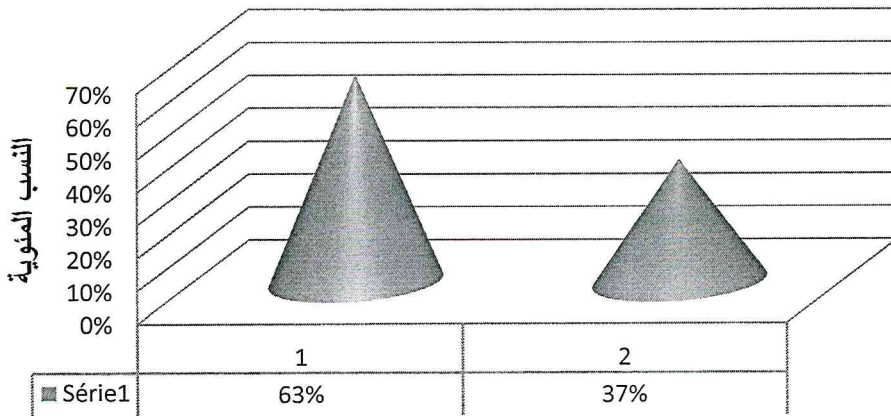
هذا يفسر بأن كل الموظفين المبحوثين تلقوا تقييم سواء كان تقني أو معلوماتي (يتعلق بالمعلومات النظرية المكتسبة) أو التقييمين معاً، هذا الأخير تبين النتائج المتحصل عليها أنه الأكثر اعتماداً من طرف المدربين أو المشرفين على عملية التدريب، ويعتبر مؤشر إيجابي على أنه توجد مراقبة وفحص وتقييم مزدوج للمعارف والمعلومات النظرية المكتسبة وتقييم للنواحي التقنية المهارية، هذا الأخير مهم جداً خاصة فيما يتعلق بمعرفة مستوى استخدام التكنولوجيا الحديثة وتقنياتها والقدرة على التحكم فيها والاستفادة منها من أجل سهولة في الانجاز وسرعة في التنفيذ وأداء أكثر فاعلية ومخرجات أكثر جودة تحسب لصالح المؤسسة و سمعتها في المحيط الخارجي.

17.5.1 / المطالبة بالتطبيق العملي لما تم تعلمه في الدورات التدريبية بعد العودة الى العمل.

جدول رقم (83) : المطالبة بالتطبيق العملي لما تم تعلمه في الدورات التدريبية بعد العودة الى العمل.

الإجابة البديلة	F	%
نعم	95	92.2
لا	8	7.8
المجموع	103	%100

شكل رقم (83): المطالبة بالتطبيق العملي لما تم تعلمه في الدورات التدريبية بعد العودة الى العمل.



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على أجوبة المبحوثين الواردة في الاستبيان ومخرجات SPSS

النتائج المتعلقة بالسؤال: المطالبة بالتطبيق العملي لما تم تعلمه في

الدورات التدريبية بعد العودة إلى العمل جاءت على النحو التالي:

- 92.2 % من المبحوثين (95 من 103 مبحوث) اختاروا الإجابة البديلة (نعم).

- 7.8 %، % من المبحوثين (8 من 103 مبحوث) اختاروا الإجابة البديلة (لا).

هذه النتيجة تدل بان معظم المبحوثين صرحو بأنهم مطالبون بالتطبيق العملي لما تم تعلمه بعد العودة الى ممارسة مهامهم ووظائفهم بمؤسستهم (لمعرفة أثر التدريب)¹، هذا مؤشر إضافي يؤكد بأن المؤسسة قيد الدراسة تسعى وتبذل مجهودات وتتابع موظفيها بعد الانتهاء من الدورات التدريبية من أجل التجسيد العملي والميداني للمعارف والمعلومات والمهارات المكتسبة أو المتحصل عليها، هذا الاجراء يعتبر من الوظائف الأساسية للمؤسسة والمتمثل في المراقبة المستمرة (الرقابة التنظيمية) لموردها البشري الذي يعتبر من أثنى الموارد وتخصص لها أموال وميزانية سنوية قصد التكفل الأمثل بنقائسه المهنية وتدعيم وتعزيز نقاط القوة لديه والاستفادة من طاقاته الكامنة وتفجيرها من خلال عملية التدريب والاهتمام بالجوانب المعنوية والمادية لديه وتحفيزه على تحسين المستوى العلمي والمعرفي، الشيء الذي يسمح ويساعد المؤسسة الجامعية على الرقي برأس مالها الفكري وتجاوز كل الصعوبات وكذا تحقيق أعلى نسبة ممكنة من الأهداف الاستراتيجية المسطرة سواء تعلق الأمر بالمحيط الداخلي أو الخارجي لها.

¹ - يعرف أثر التدريب بأنه: "عملية تقدير العائد من تدريب المتدربين ومستوى أدائهم للعمل بعد اجتيازهم البرنامج التدريبي استنادا إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد إيجابيات البرنامج التدريبي ومستوى كفاءة المتدربين في العمل بعد الحصول على التدريب"، المرجع : محمد راشد مخرجات التدريب وأهميتها في التنمية، مداخلة مقدمة في المؤتمر التقني السعودي الثاني، المؤسسة العامة للتعليم والتدريب المهني، الرياض، 2002 ، ص7.

ثانيا / مناقشة النتائج على ضوء فرضيات الدراسة

1.2 / النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى

بعد عملية عرض وتحليل البيانات الميدانية المتعلقة بالفرضية الأولى " التدريب ومساهمته في تحسين وتطوير القدرات الفكرية والمعرفية للموظف بالمؤسسة الجامعية " ومن خلال إجابات المبحوثين على الأسئلة (مؤشرات وأبعاد) المكونة للمحور الثاني للدراسة تم التوصل إلى النتائج الآتية:

- مجموع عدد الدورات المنظمة من طرف المؤسسة وصل إلى تسعة (9) دورات تدريبية لصالح فئة الموظفين التقنيين، حيث تشير الشواهد الكمية أن الدورات من "1" إلى "5" شارك فيها "74" موظف من مختلف الرتب ونسبة مئوية إجمالية قاربت بـ: 72 % وتعتبر هذه النسبة المرتفعة مؤشر إيجابي للمؤسسة ويفسر بوجود جهودات تبذل في هذا الإطار من أجل تجديد وتطوير القدرات المعرفية للموظفين.

- بالنسبة لإجابات المبحوثين على هذا السؤال المتعلق بمدى كفاية عدد الدورات التدريبية لتحسين وتطوير القدرات المهنية للموظف بالمؤسسة الجامعية جاءت معاكسة للنتائج المتحصل عليها في السؤال الأول، حيث أجاب 90 موظف بالنفي، بمعنى أن ما نسبته 87.4 % من العدد الإجمالي (103) يرون أن عدد الدورات التي تم برمجتها تبقى غير كافية لتطوير القدرات المهنية للموظف بالمؤسسة الجامعية.

- من خلال تحليل إجابات المبحوثين نجد أن النتائج المتحصل عليها تشير إلى أن المؤسسة الجامعية بخنشلة تخصص ميزانية سنوية كافية لتدريب وتطوير موظفيها، وهذا ما يترجم بالنسبة المقدرة بـ: 78.6 % وهذا يفسر بأن المؤسسة تخصص جزء من رأس مالها المالي للاهتمام بالموظفين وتحسين معارفهم وهذا يعني أيضا وجود استثمار في الرأس المال البشري للمؤسسة.

- يتضح لنا من خلال الإجابات المتحصل عليها أن الطريقة المعتمدة في اختيار الموظفين للمشاركة في الدورات التدريبية بالمؤسسة الجامعية (عباس لغور بخنشلة) تعتمد وتركز على معايير محددة مسبقا وموضوعية و ذلك من خلال إجابة 83 موظف من مجموع 103، بنسبة مقدرة بـ: 80.6 % وهذا كذلك مؤشر إيجابي يوضح توفر نوع من العدالة التنظيمية في اختيار الموظفين للالتحاق بالدورات التدريبية، هذا من شأنه أن يخلق لدى الموظفين نوع من الارتياح والرضا على الإجراءات مما ينعكس على معنوياتهم بالإيجاب وتعزيز روح الانتماء لديهم والعمل بجدية على تحقيق طموحاتهم وأهداف مؤسستهم.

- نتائج تحليل البيانات المتعلقة بتنظيم دورات تدريبية خارج المؤسسة الجامعية جاءت لتؤكد بأن معظم المبحوثين بنسبة مئوية مقدرة بـ: 92.2 % يرون بأن الطريقة المنتهجة من طرف مؤسستهم وسياستها في التدريب تعتمد على إبرام اتفاقيات عديدة مع مؤسسات أخرى مؤهلة ذات خبرة سواء داخل أو خارج الوطن، هذا التوجه يفسر بأن المؤسسة الجامعية قيد الدراسة تسعى لتزويد موظفيها بخبرات ومعلومات ومعارف جديدة ومتنوعة بتنوع مؤسسات

ومراكز التدريب، من أجل إكساب رأس مالها الفكري فعالية وديناميكية أكثر من ذي قبل التي تسمح له بمسايرة كل التحديات والمتغيرات الخارجية والقدرة على مواجهة كل الصعوبات التي تقف عائقاً أمام طموحاتها وأهدافها.

- تشير إجابات المبحوثين أن أغلب الموظفين التقنيين الذين تلقوا دورات تدريبية وبنسبة قاربت 60.2 % أنهم لم يشاركوا في الدورات المنظمة داخل المؤسسة أي أنهم شاركوا في الدورات المنظمة خارج المؤسسة، بمعنى آخر هناك توافق في ردود المبحوثين بين السؤال السابق والحالي، هذه الردود جاءت في نفس السياق وتؤيد التفسير المقدم سابقاً، بمعنى المؤسسة الجامعية تركز أكثر على الدورات التدريبية الخارجية، أما الدورات التدريبية المنظمة داخل المؤسسة فهي تنظم حسب الحاجة وموجهة أكثر للجوانب النظرية للجانب المهني وعادة ما تكون فترة التدريب فيها لا تتعدى الأسبوع.

- بعد تحليل البيانات الميدانية المتعلقة بمدى تقديم الدورات التدريبية إضافات معرفية وعلمية جديدة للموظفين، جاءت النتائج لتبين بوضوح أن معظم المبحوثين وبنسبة بلغت (90.3 %) لهم توجه يرون من خلاله أن الدورات التدريبية المنظمة على الخصوص خارج المؤسسة تقدم إضافات معرفية وعلمية ومهارات جديدة للموظفين، وهذا يفسر بأن تنمية وتطوير رأس المال البشري ورأس المال الفكري في جميع جوانبه يمر حتماً عبر العمليات التعليمية والتدريبية الدورية والمستمرة للموظفين.

- النتائج الكمية المتحصل عليها تشير إلى نوعين أساسيين من إجابات المبحوثين والمتعلقة بتحسين قدرة الموظفين في التخطيط لمهامهم بعد مشاركتهم في الدورات التدريبية، حيث نجد النتائج جاءت على النحو التالي: الإجابة البديلة الأولى هي (نوعاً ما) بنسبة مقدرة بـ: 56.3 %، الإجابة البديلة الثانية (نعم) بنسبة مقدرة بـ: 36 %، وهذا يفسر بأن أكثر من نصف المبحوثين في الحالة الأولى يرون بأن نسبة التحسين في قدرتهم المتعلقة بالتخطيط والإنجاز متوسطة بعد الانتهاء من الدورات التدريبية ومباشرة مهامهم في مؤسستهم الجامعية، أما الصنف الثاني من المبحوثين فلم ينظروا مؤيدة لتحسين قدرتهم على التخطيط لإنجاز مهامهم دون تدخل المشرفين المباشرين أو الرؤساء.

- النتائج الكمية المتحصل عليها من إجابات الموظفين التقنيين المبحوثين والمتعلقة بالمعارف المكتسبة من التدريب وعلاقتها بتحسين المستوى المعرفي للموظفين جاءت في الاتجاه الإيجابي، حيث سجلنا نسبة مقدرة بـ: 90.3 % تمثل الموظفين المبحوثين التي كانت ردودهم تقر بأن المعارف المكتسبة من التدريب أدت إلى تحسين مستواهم المعرفي، وهذا مؤشر إضافي لصالح تأكيد صحة الفرضية الأولى، ونفسر هذه النتائج بأن العملية التدريبية تساهم في تزويد الموظفين بالمؤسسة الجامعية بمعارف ومعلومات جديدة تؤدي إلى تحسين مستواهم العلمي والمعرفي وهذا دليل آخر على إمكانية تنمية رأس المال الفكري للمؤسسة عن طريق التدريب المستمر.

- تم تسجيل 10 ردود فقط من طرف المبحوثين على هذا السؤال المفتوح بنسبة مقدرة بـ: 9.7 %، حيث أن هؤلاء الموظفين يرون بأنهم لم يتحسن مستواهم المعرفي من خلال عملية التدريب، إلا أنه لم يقدموا الأسباب والمبررات التي كانت عائقاً وراء عدم الاستفادة من هذه الدورات التدريبية التي نظمت من طرف المؤسسة الجامعية.

- إجابة المبحوثين على السؤال المتعلق بـ: مشاركة الموظفين في الدورات التدريبية ودورها في منحهم الفرصة لتحقيق مكانتهم بالمؤسسة الجامعية وتجعلهم لا يفكرون في مغادرتها، جاءت النتائج موزعة على فئتين أساسيتين من المبحوثين، حيث رتبت الفئة الأولى بنسبة مقدرة بـ: 58.2% (67 موظف من 103 موظف)، أما الفئة الثانية فرتبت بنسبة مقدرة بـ: 35% (36 موظف من 103 موظف)، يفسر ذلك بالنظرة الإيجابية للفئة الأولى تجاه هذه العملية، بمعنى أن العملية التدريبية تساهم في تحقيق المكانة اللائقة التي يبحث عنها الموظف بالإضافة إلى الرضا الوظيفي تجاه الوظائف التي يشغلونها في الوقت الراهن، مما يدفعهم ويحفزهم على التمسك والبقاء في مؤسسته وعدم التفكير في مغادرتها، وهذا أيضاً يفسر بأن التدريب يساهم في تعزيز روح الانتماء لدى الموظف، وهذا مؤشر من شأنه أن يشكل دعامة أساسية في تنمية رأس المال الفكري للمؤسسة والمحافظة عليه.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج الدراسة السابقة للباحثة: خوله عبد الحميد محمد الطالباني بعنوان " دور عوامل الرضا الوظيفي في المحافظة على رأس المال الفكري" (2013) وهي دراسة تحليلية أجريت في المعهد التقني بـ: بابل بالعراق، والتي توصلت

¹ - خوله عبد الحميد محمد الطالباني، دور عوامل الرضا الوظيفي في المحافظة على رأس المال الفكري، مقال منشور بمجلة جامعة بابل، العلوم الإنسانية، المجلد 21، العدد 3، العراق، 2013، ص 689.

إلى مجموعة من النتائج منها: أن اغلب أفراد العينة راضين عن الصورة الاجتماعية التي تحققها لهم الوظيفة الحالية، وأن هناك علاقة ارتباط وتأثير بين عوامل الرضا الوظيفي والمحافظة على رأس المال الفكري. ومن يمكن القول أن التدريب يعتبر أحد العوامل المساعدة على تحفيز الموظفين ماديا ومعنويا ومواجهة تقادم معلوماتهم ومعارفهم وخبراتهم ومن خلال ذلك يمكن تشجيع الكفاءات (رأس المال الفكري) على البقاء بالمؤسسة وعدم مغادرتها.

- النتائج المتحصل عليها من إجابات أفراد عينة البحث على السؤال المتعلق ب: المشاركة في الدورات التدريبية ومساعدته على تقارب وتطابق اتجاهات العاملين مع قيم المؤسسة، جاءت بالدرجة الأولى للصنف الأول من الموظفين الذين يؤيدون هذا الطرح بنسبة مقدرة ب: 61.2%، أما الدرجة الثانية فكانت مقدرة بنسبة مساوية ل: 35.9% وتمثلت في المبحوثين الذين يقفون موقف وسط تجاه هذه الطرح، ويمكن تفسير ذلك بأن المؤسسة تهدف إلى خلق تقارب بين اتجاهات وقيم المؤسسة مع اتجاهات وقيم الموظفين وهذا الأمر يمكن أن يساعد المؤسسة على تعزيز وتقوية الروابط الإنسانية بين موظفيها، مما ينعكس بالإيجاب على زيادة التعاون والعمل بروح الفريق وتبادل المعلومات والخبرات والمعارف مما يطور من شأن وقيمة رأس المال الفكري لديها.

مما سبق يمكن القول بأن كل إجابات المبحوثين على معظم الأسئلة (مؤشرات وأبعاد) المتعلقة بالفرضية الأولى جاءت كلها في اتجاه قبول و تحقق هذه الفرضية والتي مفادها: " أن التدريب يساهم في تحسين وتطوير القدرات الفكرية والمعرفية للموظف بالمؤسسة الجامعية ".

وعليه وكإجابة على التساؤل الفرعي الأول نستطيع القول أنه بالفعل يمكن للتدريب أن يساهم في تحسين وتطوير القدرات الفكرية والمعرفية للموظف بالمؤسسة الجامعية، وذلك من خلال توفر مجموعة من الشروط كزيادة عدد الدورات التدريبية، وتوفير الميزانية المناسبة لذلك واختيار البرامج والمؤسسات المناسبة والاعتماد على مدربين متخصصين ومؤهلين بالإضافة إلى مراعاة الفروق الفردية لدى الموظفين وتخصصهم ورتبهم الوظيفية ومستواهم المعرفي.

2.2 / النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية

بعد عملية عرض وتحليل البيانات الميدانية المتعلقة بالفرضية الثانية " للتدريب دور في تنمية المهارات السلوكية للموظف بالمؤسسة الجامعية"، ومن خلال إجابات المبحوثين على الأسئلة (مؤشرات وأبعاد) المكونة للمحور الثالث للدراسة تم التوصل إلى النتائج الآتية:

- النتائج الكمية المتحصل عليها والخاصة بـ: " تحسن قدرة الموظف في حل المشاكل المهنية بأسلوبه الخاص مع كل الأطراف " جاءت مرتبة و متدرجة على النحو التالي: 55.3%، 11.7%، 32%، حيث تمثل النسبة الأولى ردود المبحوثين على هذا السؤال بدرجة "حسن"، أما النسبة الثانية تمثل آراء المبحوثين بدرجة " جيد "، أما النسبة الأخيرة فتمثل فئة المبحوثين الذين ينظرون إلى هذه القضية بدرجة " متوسطة "، يمكن القول أن نسبة الموظفين المبحوثين الذين لهم نظرة إيجابية بلغت (55.3% + 11.7%) أي 67%، هذه النتائج تفسر بأن الموظفين لهم شعور بالتحسن فيما يتعلق باكتساب معارف وخبرات وسلوكات تؤهلهم بأن يتحملوا مسؤولياتهم ويسعون

لحل المشاكل المهنية دون اللجوء إلى أطراف أخرى، وهذا يعتبر مؤشر إضافي يدل على إمكانية تنمية رأس المال الفكري عن طريق التدريب.

- بالنسبة للسؤال المتعلق بـ: " تحسن قدرة الموظف في التقليل من الأخطاء أثناء أداء مهامه بعد الإنتهاء من الدورات التدريبية " جاءت النتائج كالاتي على الترتيب: 55.30% درجة حسن، 27.20% حسن نوعا ما، 14.60% جيدة، هذه النتائج تفسر على أن المبحوثين (الموظفين التقنيين) يقيمون العملية التدريبية بالايجابية وأنها ساهمت في تحسن قدرتهم في التقليل من الأخطاء المهنية، وهذا يعني زيادة التركيز والخبرة في انجاز مختلف المهام لدى فئة الموظفين التقنيين، ويفسر ذلك بان الاستثمار في العنصر البشري عن طريق التدريب حقق جزء مقبول من الأهداف المبرمجة.

- جاءت النتائج على هذا السؤال الثالث من المحور الثالث على النحو التالي: نسبة ردود المبحوثين بالإجابة البديلة " حسنة " و "جيدة" في مجموعها مساوية لـ: 69% (50.5% حسن + 18.5 جيد)، يمكن تفسير هذه النتيجة بأن الموظفين التقنيين المبحوثين يشعرون بتحسن خلال تنفيذ مهامهم اليومية بالمؤسسة الجامعية بعد الانتهاء من الدورات التدريبية مقارنة مع الفترات السابقة، وهذا يعني أنه يمكن للموظفين المتدربين اكتساب مهارات جديدة تساعدهم على القيام بأدوارهم بسرعة أكثر من ذي قبل، مما يؤدي إلى تحسن أدائهم وأداء مؤسستهم.

- النتائج المتعلقة بـ: " تقييم علاقة الموظف مع رؤسائه في المؤسسة بعد الإنتهاء من الدورات التدريبية"، جاءت إيجابية في معظمها، حيث تحصلنا على مايلي:

الدرجة الأولى 53.5 % الدرجة الثانية (التقييم:علاقة حسنة)

بينما في الدرجة الثانية قدرت بـ: 21% (التقييم:علاقة جيدة)

والدرجة الثالثة قدرت بـ: 19.5% (التقييم:علاقة حسنة نوعا ما)

ما يقارب 75% من النتائج ايجابية (محصورة بين حسن و جيد)، حيث هذه الفئة من الموظفين ترى أن الدورات التدريبية تترك أثر إيجابي على سلوك المتدربين بالمؤسسة الجامعية وتجعل العلاقة بينهم وبين الرؤساء أكثر صلة وارتباط مما يؤدي إلى تنشيط قيم التعاون والتضامن وتوحيد الجهود بين كل أفراد المؤسسة، هذه السلوكيات تزيد من الروح المعنوية لدى الموظفين مما يحفزهم على العمل بجدية والإقبال أكثر على تحسين المستوى المعرفي والمهاري لديهم، وإذا تحقق ذلك يمكن القول بأن التدريب ساعد في تنمية رأس المال الفكري في المؤسسة الجامعية.

- إجابة المبحوثين على هذا السؤال المتعلق بـ: " مساهمة الدورات التدريبية في تحسين الاتصال بين الموظف وزملائه في المؤسسة " جاءت معظمها إيجابية وبمجموع 95 من 103 موظف وبنسبة مئوية مساوية لـ: 92%، هذه النتيجة تؤكد إلى حد بعيد أن التدريب له الدور الكبير في مساهمته تحسين عملية الاتصال داخل المؤسسة الجامعية بين كل الأطراف وعلى الخصوص بين الموظفين فيما بينهم من جهة ومن جهة أخرى بينهم وبين رؤسائهم، مما يضيف نوع من الراحة النفسية لدى الجميع ويفتح المجال أمامهم للنقاش والحوار وتبادل

الأفكار والخبرات قصد خلق قيمة مضافة لمؤسستهم والارتقاء بها إلى مصاف المؤسسات الجامعية المتميزة.

- إجابة المبحوثين على هذا السؤال المفتوح " إذا لم تتحسن عملية الاتصال ما هي الأسباب؟ " كانت ذات علاقة مباشرة بالسؤال السابق، حيث تحصلنا فقط على نسبة مقدرة بـ: 8 % من الموظفين الذين لهم رؤية معاكسة لزملائهم، حيث لاحظنا وسجلنا عدم تقديم الأسباب والظروف التي وقفت عائقا أمامهم دون الاستفادة من الدورات التدريبية، رغم هذه النسبة الضئيلة إلا أنه يجب على المسؤولين الالتفات إلى وجهة نظرهم والبحث في العوامل المؤدية إلى عدم تحسن عملية الاتصال لديهم من خلال الدورات التدريبية.

- الإجابات البديلة المقدمة من طرف المبحوثين والمتعلقة بالسؤال السابع من المحور الثالث تشير إلى أن نسبة 79% منهم لهم توجه ايجابي " نحو حدوث تغيير في سلوك الموظف في العمل مع الجميع بعد الدورات التدريبية "، أما النتيجة الثانية فكانت معاكسة للأولى و قدرت نسبتها بـ: 21%، ويمكن تفسير النتيجة الأولى بأن التدريب يؤثر على تعديل سلوك أغلب الموظفين وتصحيح بعض التصرفات ذات البعد الإنساني وذات البعد المهني، ومنه المساهمة في تحسين الأداء الوظيفي وخلق قابلية لدى الموظفين بمراجعة سلوكياتهم بطريقة آلية (رقابة ذاتية) مع كل الأطراف، وهذا يعتبر مؤشر ايجابي لبناء رأس المال الفكري بالمؤسسة الجامعية.

- النتائج المتحصل عليها تشير بأن معظم الموظفين التقنيين المبحوثين لهم رؤية واضحة وإيجابية بنسبة مقدرة بـ: 90% تجاه هذا البعد المتعلق " بعلاقة

المشاركة في الدورات التدريبية وزيادة روح الانتماء لمؤسستهم "، هذه الردود تبين لنا بجلاء وجود أهمية كبيرة للتدريب في تعزيز وزيادة روح الانتماء لدى الموظفين، وهذا هدف رئيسي تسعى معظم المؤسسات الجامعية وغيرها لتحقيقه ميدانياً، إذ يعتبر من الركائز الأساسية التي يمكن الاعتماد عليها من أجل زيادة كفاءة وفعالية ونجاح المؤسسة.

- النتائج تبين بوضوح أن وجهة نظر المبحوثين تجاه هذا البند المتعلق " بمساعدة عملية التدريب في الرفع من الروح المعنوية للموظفين" كانت إيجابية وذلك بالنظر إلى النسبة المئوية المتحصل عليها في هذا الشأن والمقدرة بـ: 94% (97 موظف من مجموع 103) والتي ترى بأن المشاركة الدورية في الدورات التدريبية بطريقة مستمرة تساهم في زيادة الشعور بالراحة النفسية لديهم، هذه الراحة من شأنها أن تكون عاملاً مساعداً وفعالاً في خلق جو مناسب وملائم للموظفين لإبراز قدراتهم الكامنة وخلق نوع من التنافس الإيجابي فيما بينهم لاكتساب معارف، مهارات سلوكيات إضافية مما يدعم ويطور العمل الجماعي بروح الفريق الواحد ومنه المساعدة على تنمية رأس المال البشري والفكري في المؤسسة الجامعية.

- النتائج المتحصل عليها والمتعلقة بـ: " التدريب ودوره في دفع وتحفيز الموظف على العمل بجدية ومثابرة بالمؤسسة الجامعية" تبين أن ما نسبته: 95% من الموظفين التقنيين الذين شملتهم الدراسة (98 موظف من بين 103) لديهم وجهة نظر إيجابية نحو انعكاس التدريب على تشجيعهم وخلق دوافع إضافية لديهم للعمل بجدية وبضمير مهني واكتساب سلوكيات تتعلق بحب العمل والمثابرة من أجل تحقيق كل الأهداف المرسومة من طرف المؤسسة

الجامعية، ومنها الاستغلال الرشيد والعقلاني للمورد البشري، الذي يعتبر الرأس المال الأمتل للمؤسسة وثروتها الحقيقية.

وفي هذا السياق نجد أن النتائج المتحصل عليها في هذا المحور (الفرضية الثانية) تتفق بنسبة معتبرة مع الدراسة السابقة¹ للباحث: كباشي محمد حامد نور الدين، والمعنونة بـ: أثر تطوير المهارات السلوكية والتطوير التنظيمي في تنمية الموارد البشرية (بقطاع المصارف السودانية) "بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا" 2014، حيث تمحورت إشكالية دراسته حول أثر تطوير المهارات السلوكية والتطوير التنظيمي في تنمية الموارد البشرية، وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج يمكن إيجازها فيما يلي: أشارت نتائج الدراسة لوجود علاقة إيجابية ومعنوية بين تطوير مهارات الأفراد وتطوير أنشطة إدارة الموارد، هناك علاقة إيجابية بين تطوير المهارات السلوكية والتطوير التنظيمي، هنالك علاقة إيجابية بين التطوير التنظيمي وتنمية الاتجاهات الإيجابية للعاملين، الإصلاح الإداري يتوسط العلاقة بين تطوير مهارات الأفراد وتطوير آليات التعلم.

من السابق ذكره نصل إلى أن جل ردود المبحوثين على معظم الأسئلة (مؤشرات وأبعاد) المتعلقة بالفرضية الثانية جاءت كلها في اتجاه قبول وتحقق هذه الفرضية والتي مفادها أن: " للتدريب دور في تنمية المهارات السلوكية للموظف بالمؤسسة الجامعية ".

وعليه نصل إلى الإجابة على التساؤل الفرعي الثاني بالقول: أن التدريب له دور في تنمية المهارات السلوكية للموظف بالمؤسسة الجامعية، وذلك من خلال توفر

¹ - كباشي محمد حامد نور الدين، أثر تطوير المهارات السلوكية والتطوير التنظيمي في تنمية الموارد البشرية (دراسة ميدانية بقطاع المصارف السودانية)، أطروحة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2014.

مجموعة من العوامل والظروف المتعلقة بزيادة الروح المعنوية لدى الموظفين العمل على تحفيز الموظفين وتعديل سلوكهم، تحسين عملية الاتصال، تقييم وتطوير علاقة الموظف مع الزملاء والرؤساء، تحسين سرعة تنفيذ المهام التقليل من الأخطاء المهنية، تحسين قدرة الموظف على حل المشاكل المهنية...

3.2 / النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة

بعد عملية عرض وتحليل البيانات الميدانية المتعلقة بالفرضية الثالثة " لتدريب العنصر البشري دور في مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة التي تعرفها البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة الجامعية "، ومن خلال إجابات المبحوثين على الأسئلة (مؤشرات وأبعاد) المكونة للمحور الرابع للدراسة تم التوصل إلى النتائج الآتية:

- جاءت ردود المبحوثين على السؤال المتعلق بـ:الدورات التدريبية وأخذها في الحسبان التطورات التكنولوجية الحاصلة في العمل على النحو التالي:
أغلبية المعنيين بهذه الدراسة كانت آرائهم ايجابية نحو هذا السؤال، حيث قدرت نسبتهم بـ: 77% أما النسبة المتبقية فكان لهم رأي معاكس للفئة الأولى، وتفسر هذه النتائج بأن أغلبية الموظفين ينظرون للدورات التدريبية بنظرة بتفائلة لأنها أصبحت من الوسائل الأساسية التي لا يمكن الاستغناء عليها في الوقت الراهن، ومن خلالها يمكن مسايرة التغيرات التكنولوجية التي تم إدخالها حديثا للمؤسسة الجامعية، وعليه فتدريب العنصر البشري على فهم واستخدام والتحكم والإبداع في هذا المجال الذي أصبح من العناصر الرئيسية والهامة لتطوير الرأس المال المعرفي والفكري للمؤسسات الحديثة.

- نتائج هذا السؤال المتعلق بـ: " تخصيص دورات تدريبية لشرح التجهيزات الجديدة في المؤسسة "جاءت موزعة على اتجاهين متقاربين، الاتجاه الأول قدر بنسبة مساوية لـ: 53 % يرى بأنه تم تخصيص دورات تدريبية لشرح التجهيزات الجديدة التي تم اقتنائها من طرف المؤسسة الجامعية، بينما يرى الاتجاه الثاني والذي يقدر بأقل بقليل من نصف الموظفين التقنيين المبحوثين بنسبة مساوية لـ: 47 %، نلاحظ بأن هذه النسب نوعا ما متقاربة وربما نستطيع القول أن هذا التقارب يعود إلى اختلاف الرتب والوظائف التي يشغلها الموظفين، و نوعية البرامج المقدمة لهم خلال عملية التدريب.

- تشير النتائج على هذا السؤال الثالث من المحور الرابع أن أغلب الموظفين المبحوثين بنسبة مقدرة بـ: 70 % يرون بأن عملية التدريب التي يخضعون لها تعتمد على التكنولوجيا الحديثة في نقل المعلومات والمعرفة، حيث أن العملية التدريبية في العصر الحديث لا يمكن أن تحقق غاياتها دون الاستعانة بالتكنولوجيا الحديثة، هذه الأخيرة أصبحت من المكونات والمؤشرات الأساسية لتنمية رأس المال الفكري بالمؤسسة الجامعية الحديثة.

- تمثلت نتائج هذا السؤال المتعلق بـ: " تنظيم المؤسسة دورات تدريبية تركز فيها على استخدام التكنولوجيا الحديثة في المجال المهني " وذلك بعد تكميم إجابات المبحوثين فيما يلي: 61 % من الموظفين التقنيين لهم ردود إيجابية على هذا الطرح، أما الفئة المتبقية والمقدرة بـ: 40 موظف وبنسبة مساوية لـ: 39 % لها وجهة نظر معاكسة لزملائهم من الفئة الأولى.

وهذا يعني بأنه هناك مساعي مقبولة تبذل في هذا الشأن المتعلق بإدخال التكنولوجيا الحديثة للمؤسسة الجامعية وتنظيم دورات تدريبية من أجل استخدامها والتحكم فيها، بغية تطوير مختلف القدرات لدى الموظفين وتحسين أدائهم وأداء المؤسسة، هذا أيضا يعتبر من المؤشرات الايجابية التي تحسب للمؤسسة فيما يتعلق بتتمية رأس مال فكرها عن طريق التدريب.

- إجابات المبحوثين على هذا السؤال المتمحور حول: "عدد الدورات التدريبية التي تعلقت باستخدام التكنولوجيا الحديثة التي تم إدخالها للمؤسسة حديثا" تمثلت في النتائج الآتية:

* 45 % من المبحوثين تلقوا دورة واحدة (01).

* 40 % من المبحوثين تلقوا دورتين (02).

* 15 % من المبحوثين تلقوا أكثر من دورتين.

التفسير الأول لهذه النتائج أن كل الموظفين التقنيين المبحوثين بدون استثناء تلقوا دورات تدريبية يدور محتواها حول استخدام التكنولوجيا الحديثة، إلا أنه يمكن ملاحظة عدد الذين تلقوا أكثر من دورتين جاءت نسبتهم منخفضة (15 % أو ما يعادل 16 موظف)، بينما الذين تلقوا دورتين قدر عددهم (41 من 103 موظف)، وفي الأخير الموظفين الذين تلقوا دورة واحدة (45 من 103 موظف)، التفسير الثاني الذي يمكن قراءته من هذه النتائج هو: عدد الدورات المبرمجة حول استخدام التكنولوجيا الحديثة إلى حد الآن مقبول إلا انه يجب تفعيلها أكثر من أجل الاستمرار في تتمية رأس مالها البشري والفكري.

- النتائج جاءت لتشير بأن إجابات المبحوثين على هذا السؤال المتعلق بـ: " التحكم في التعامل مع التكنولوجيا الحديثة التي اعتمدها المؤسسة في العمل" كانت على النحو التالي: 65 % الموظفين التقنيين المبحوثين لهم القدرة على، أي في تنفيذ نشاطاتها اليومية، 35 % منهم لهم اتجاه معاكس للاتجاه الأول، على العموم نستنتج أنه توجد مجهودات مقبولة تبذل في هذا الشأن من أجل إدماج الموظفين التقنيين على الخصوص في هذا المسعى حتى تتمكن المؤسسة الجامعية من إكساب موظفيها قدرات فكرية و مهارات وتقنيات تسمح لهم بالتحكم والسيطرة على المستجدات، وهذا يعتبر مكسب إضافي لها يتعلق بالاستثمار الجاد في العنصر البشري وتنميته من خلال عملية التدريب.

- النتائج المتوصل إليها والمتعلقة بالسؤال السابع من المحور الرابع (اعتماد المؤسسة على التكنولوجيا الحديثة المعقدة التي تحتاج إلى عنصر بشري مدرب لاستخدامها) كانت على النحو الآتي:

* أغلب الموظفين التقنيين المبحوثين بنسبة مساوية لـ: 81 % يرون أن التكنولوجيا الحديثة التي تمتلكها المؤسسة الجامعية قيد الدراسة لا تصنف ضمن التكنولوجيا الحديثة المعقدة، هذا التوجه يدل على أن المؤسسة لا تمتلك بعد التكنولوجيا المعقدة، وعدم امتلاك هذا النوع من التكنولوجيا يعود بالدرجة الأولى إلى طبيعة نشاط المؤسسة.

* النسبة المتبقية والمقدرة بـ: 19 % لهم وجهة نظر معاكسة للأولى، هذه الفئة الأخيرة يمكن أن تكون من فئة الموظفين التقنيين الذين ينتمون إلى الإدارة الدنيا ولم يتمكنوا بعد من التحكم بطريقة جيدة في استعمال التقنيات

الحديثة التي تمتلكها المؤسسة ولم يشاركوا في كل الدورات التدريبية المنظمة في هذا الإطار.

- النتائج المتحصل عليها من هذا السؤال المتعلق بـ: " مساعدة التكنولوجيا الحديثة الموظف في أداء مهامه بكفاءة عالية " جاءت لتشير إلى ما يلي:

* 92 % تمثل أغلب المبحوثين الذين كانت ردودهم ايجابية على هذا السؤال، بمعنى أن التكنولوجيا الحديثة تساعدهم على أداء مهامهم بكفاءة عالية، ويمكن تفسير ذلك بأن المتدربين في مختلف الوظائف يشعرون بأن هذه العملية لها آثار محسوسة على تنفيذ واجباتهم بفعالية وكفاءة، مما يجعل الموظف التقني على الخصوص يقوم بأعماله بسرعة ودقة عالية، الشيء الذي يعود بالفائدة على نوعية الخدمات المقدمة وعلى تحسين أداء المؤسسة الجامعية، واكتساب القدرة على المنافسة والنجاح والمحافظة على رأس مالها الفكري وتطويره.

- النتائج المتوصل إليها من خلال ردود المبحوثين (الموظفين التقنيين بالمؤسسة الجامعية عباس لغرور بخنشلة) والمتعلقة بـ: " تشجيع المسؤولين بالمؤسسة للموظفين على المشاركة في الدورات التدريبية المتعلقة بالوسائل التكنولوجية الحديثة"، تشير إلى أن الرؤساء بهذه المؤسسة المذكورة سلفا من النوع الذي يشجع موظفيه على التدريب وخاصة المشاركة في الدورات ذات الصلة بالوسائل التكنولوجية الحديثة (68 % منهم لهم هذا التوجه)، يمكن تفسير ذلك باقتناع الرؤساء بأنه لا سبيل لتحسين طرق العمل وتسريعها وجودتها إلا بالاستعانة بهذا النوع من الوسائل من أجل عصنة المؤسسة وتعميم الثقافة العلمية المتعلقة

بالجانب الرقمي والالكتروني وتحفيز الموظفين على ذلك من شأنه أن يؤدي إلى تنمية قدراتهم على الانجاز والإبداع.

- النتائج المتحصل عليها بالنسبة لهذا السؤال الخاص بـ: " التدريب على الوسائل التكنولوجية الحديثة يساعد المؤسسة على التفوق" جاءت لتبين بوضوح أن جل المبحوثين بنسبة مقدرة بـ: 96 % ينظرون بإيجابية لهذا البعد المتعلق بالتكنولوجيا الحديثة ومساهمتها في تقدم وتفوق المؤسسة الجامعية في مجال نشاطها و مخرجاتها التي تتمثل الطلبة المتخرجين والذين يتحصلون على جزء كبير من المعارف منها، والتي سوف يستعملونها في تنمية المحيط الخارج بكل مكوناته والمجتمع بصفة عامة، فالموظفين التقنيين لهم الدور المباشر والغير مباشر في إتاحة الفرصة للأساتذة والطلبة للاستفادة من الإمكانيات والوسائل المتوفرة وتسخيرها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

- النتائج النهائية المتعلقة بالسؤال " مساهمة التكنولوجيا الحديثة في تحسين الخدمات المقدمة للمجتمع" كانت على النحو التالي:

95 % من الموظفين التقنيين المبحوثين كانت لهم وجهة نظر تقرر بأن التكنولوجيا الحديثة تساهم في تحسين الخدمات المقدمة للمجتمع، و 05 % منهم يرون عكس الفئة الأولى، يمكن تفسير ذلك بأنه توجد علاقة وطيدة بين عملية التدريب ومساهمتها في تنمية وتطوير الرأس المال غير ملموس أو الفكري أو المعرفي للمؤسسة مما يحقق لها تقديم خدمات أفضل للمحيط الخارجي سواء كانت مؤسسات أو أفراد المجتمع.

جاءت نتائج هذا المحور لتنفق بنسبة كبيرة في الجانب المتعلق باستخدام التكنولوجيا الحديثة في المؤسسة مع الدراسة السابقة¹ للباحث "محمد الهزام" بعنوان: "تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة مع الإشارة للمؤسسة الجزائرية" (2016/2015)، حيث تمحورت إشكالية دراسته حول: أثر تكنولوجيا المعلومات على تسيير الموارد البشرية في ظل اقتصاد معرفي وكيفية أداء وظائفها المختلفة بالمؤسسة الجزائرية (دراسة ميدانية بمنظمات الجنوب الغربي بولاية بشار نموذجا)، وتوصل هذا الباحث من خلال دراسته إلى أهم النتائج التالية:

- تساهم تكنولوجيا المعلومات في أتمتة وظائف إدارة الموارد البشرية.
- إن التطبيق الفعلي لتكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية مرتبط بكفاءة أداء الموارد البشرية.
- التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات والاتصال تمكن المنظمات من الحصول على المعلومات بسرعة ودقة مما يساعدها على التفوق والتميز في مجال عملها.
- يلعب مسؤولو الأقسام والوحدات في المنظمات دورا مهما في توجيه العاملين وحثهم على استخدام تكنولوجيا المعلومات ومتابعة تطوراتها.
- تؤثر البرمجيات في وظائف إدارة الموارد البشرية، إذ أن استخدام المنظمة للبرمجيات ذات العلاقة بنشاطها يسهم في تحقيق الأبعاد المعبرة عن وظائف إدارة الموارد البشرية.

¹ - محمد الهزام، تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة مع الإشارة للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة تلمسان، 2016/2015، ص ص 278-279.

- تؤثر الأجهزة والوسائل في وظائف إدارة الموارد البشرية، إذ أن امتلاك المنظمات للأجهزة والمعدات واستخدامها في أنشطتها تعد من مقومات تحقيقها لأبعاد وظائف إدارة الموارد البشرية.

الاتفاق في بعض النتائج بين هاتين الدراستين يدل على امتلاك و استخدام وتدريب العنصر البشري على التكنولوجيا الحديثة يعتبر أحد أشكال تنمية رأس المال الفكري للمؤسسة وينعكس بالإيجاب على أدائها ودورها و مكانتها وعلاقتها مع البيئة الخارجية بكل متغيراتها.

مما سبق ذكره يمكن القول بأن معظم ردود المبحوثين على أغلب الأسئلة (مؤشرات وأبعاد) المتعلقة بالفرضية الثالثة (المحور الرابع) جاءت كلها في اتجاه تحقق وقبول هذه الفرضية والتي مفادها أن: " لتدريب العنصر البشري دور في مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة التي تعرفها البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة الجامعية ".

وبناء على السابق ذكره والنتائج المتحصل عليها، نصل إلى الإجابة على التساؤل الفرعي الثالث بالقول أن: تدريب العنصر البشري يؤدي إلى مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة التي تعرفها البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة الجامعية، وذلك من خلال تحقق مجموعة من المؤشرات والمتمثلة في: عدد الدورات المتعلقة باستخدام التكنولوجيا الحديثة، وتشجيع المسؤولين لهذا المبدأ، وتنظيم دورات في هذا الشأن، ووصول أغلبية الموظفين التقنيين إلى درجة التحكم في هذه الوسائل، وصولاً إلى مساعدة التدريب للأفراد العاملين والمؤسسة

على التفوق والنجاح وتقديم خدمات نوعية للمجتمع، وذلك من خلال الاستغلال الأمثل والعقلاني لهذه الوسائل التكنولوجية الحديثة.

4.2 / النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة

بعد عملية عرض وتحليل البيانات الميدانية المتعلقة بالفرضية الرابعة " تدريب العنصر البشري ودوره في توطيد العلاقات بين المؤسسة الجامعية والمحيط الخارجي" ومن خلال إجابات المبحوثين على الأسئلة (مؤشرات وأبعاد) المكونة للمحور الخامس للدراسة تم التوصل إلى النتائج الآتية:

- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول " برمجة دورات تدريبية تتعلق بتحسين العلاقات الانسانية بين الموظفين والمحيط الخارجي" جاءت لتوضح بأن 55% من الموظفين المبحوثين صرحوا بأن مؤسستهم برمجة دورات تدريبية في هذا الشأن، في حين نجد أن الفئة المتبقية من الموظفين التقنيين مقدرة ب: 45% صرحوا بأنهم لم يتلقوا دورات في هذا الشأن يمكن تفسير ذلك بأن المؤسسة الجامعية لديها مخطط من البرامج التدريبية على المدى المتوسط والبعيد ويطبق بالتدرج وفقا لإمكانيتها المادية، حتى تتمكن مع مرور الوقت منح الفرصة لجميع موظفيها في التدريب من أجل إكسابهم سلوكيات ومهارات خاصة تساعد على تحسين العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة بين الموظفين والرؤساء وبين المؤسسة بكل مكوناتها ومحيطها الخارجي.

- النتائج المتحصل عليها والمتعلقة بالسؤال الثاني من المحور الخامس " مساهمة الدورات التدريبية في تحسين الاتصال بعملاء المؤسسة " توضح بأن 75 % من المبحوثين صرحوا بأن الدورات التدريبية تساهم في تحسين الاتصال بعملاء المؤسسة، أما النسبة

المتبقية 25% ترى عكس الفئة الأولى، ويمكن تفسير هذه النتائج بأن المؤسسة تعتمد على برامج تدريبية تأخذ بعين الاعتبار البعد الاستراتيجي لعملية الاتصال مع كل المتعاملين معها لأن حسن الاتصال يفرز ويجسد مفهوم التعاون ويغرس الثقة بين الأطراف المعنية ويوطد العلاقات ، مما يساعد المؤسسة على رسم صورة جيدة لها في المحيط الخارجي.

- من خلال إجابات المبحوثين على السؤال التالي: " مساهمة الدورات التدريبية في تحسين الاتصال بتمثلي المؤسسات الأخرى " جاءت النتائج لتبين 73% أن من الموظفين التقنيين المبحوثين صرحوا أن الدورات التدريبية تسهم في تحسين الاتصال بتمثلي المؤسسات الأخرى، معنى ذلك أن التدريب يسمح للموظفين المتدربين التعامل وتحسين طريقة الاتصال مع موظفي المؤسسات الأخرى، وذلك من خلال الاحتكاك فيما بينهم وتبادل الآراء والأفكار والمعارف، الشيء الذي يسمح للمؤسسة من تحسين صورتها وتحقيق أهدافها مع هؤلاء المتعاملين.

- من خلال إجابات المبحوثين على السؤال المتعلق بـ: " تحسين العلاقات الشخصية بأفراد المؤسسات الأخرى المتعامل معها " جاءت النتائج لتبين أن 76% لهم وجهة نظر إيجابية تجاه هذا السؤال، بينما النسبة المتبقية والمقدرة بـ: 24% لهم رأي مخالف لزملائهم من الفئة الأولى، هذه النتائج نستطيع تفسيرها بأن أغلب الموظفين يرون بان العملية التدريبية يمكنها أن تتجاوز العلاقات المهنية داخل المؤسسة وخارجها، بل أكثر من ذلك يمكن لها أن تخلق علاقات شخصية جديدة بين الأفراد وتحسنها، مما يساهم في إيجاد مناخ تنظيمي ملائم يساعد الجميع على العمل براحة وطمأنينة، وإذا تمكنت المؤسسة من تحقيق هذا الهدف، يعني أنها نجحت في تعديل وتغيير سلوك بعض موظفيها نحو الأحسن، واستثمارها في رأس مالها البشري والفكري بدأت نتائجها تظهر وتتجسد ميدانيا.

- من خلال إجابات المبحوثين على السؤال المتعلق بـ: "تحسين العلاقات المهنية بأفراد المؤسسات الأخرى المتعامل معها" جاءت النتائج لتشير بأن 77% لهم وجهة نظر إيجابية تجاه هذا السؤال، بينما النسبة المتبقية والمقدرة بـ: 23% لهم رأي معاكس لزملائهم من الفئة الأولى، هذا يعني أن نوعية البرامج التدريبية ذات البعد الاجتماعي والنفسي لها الأثر الكبير على سلوك الموظفين والارتقاء بالعملية الاتصالية إلى مراتب ودرجات عالية مما ينعكس بالإيجاب على نوعية العلاقات المهنية السائدة بينهم وبين الأفراد الآخرين الذين ينتمون لمؤسسات أخرى.

- من خلال إجابات المبحوثين على السؤال المتعلق بـ: "التدريب على المعاملات الحسنة يعتبر مؤشرا إيجابيا لبناء الثقة في العلاقات مع المحيط الخارجي" جاءت النتائج لتشير بأن 95% لهم وجهة نظر إيجابية تجاه هذا السؤال، بينما النسبة المتبقية والمقدرة بـ: 5% لهم رأي معاكس لزملائهم من الفئة الأولى، يمكن تفسير هذه النتائج على أن الأغلبية الكبيرة للموظفين يرون أن التدريب على المعاملات الحسنة يعتبر مؤشرا إيجابيا لبناء الثقة في العلاقات بين المؤسسة الجامعية والم المحيط الخارجي، بمعنى التدريب يعمل على تقوية المهارات الذاتية للموظفين ومنه واستثمارها في سبيل بناء الثقة التي تحافظ وتتمى العلاقات وتحسنها بشكل إيجابي مع المحيط الخارجي.

- من خلال إجابات المبحوثين على السؤال المتعلق بـ: "مساهمة تدريب العنصر البشري في إستقرار المؤسسة" جاءت النتائج لتوضح لنا بأن 94% لهم وجهة نظر إيجابية تجاه هذا السؤال، بينما النسبة المتبقية والمقدرة بـ: 6% لهم رأي معاكس لزملائهم من الفئة الأولى، هذه النتائج تبين لنا: جل المبحوثين صرحوا بأن تدريب العنصر البشري يسهم في إستقرار المؤسسة، نفسر هذه النتائج كما رأينا سابقا بأن التدريب يساعد المؤسسة على

خلق الولاء والانتماء لدى العاملين تجاه المؤسسة مما يدفعهم إلى الإبداع والتطوير في العمل وهذا يعتبر مؤشر إيجابي وإضافي للمؤسسة الجامعية حتى تحافظ على استقرارها وتنمي بصفة مستمرة وفعالة رأس مالها الفكري.

- جاءت النتائج على السؤال المتعلق بـ: " مساهمة تكرار تدريب العنصر البشري في تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمحيط الخارجي " على النحو التالي :

* 96 % للبدل (نعم)، 4% البديل (لا)، هذه النتائج تدل بجلاء بأن معظم الموظفين المبحوثين يقرون بأن عملية تكرار التدريب تؤدي الى ترسيخ وتعميق المعارف لدى الموظفين مما ينعكس على تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمحيط الخارجي، ويمكن تفسير ذلك بأن التدريب يعتبر خيارا استراتيجيا للمؤسسة الجامعية التي تتطلع الى إعداد وتنمية عنصرها البشري القادر على مواكبة كل التطورات وتوثيق الصلة بينها وبين المحيط الخارجي.

- الإجابة على السؤال المتعلق بـ: " تدريب العنصر البشري يسمح بالتنبؤ بحاجات المتعاملين مع المؤسسة " جاءت نتائجه متمثلة في: * 92 % للبدل (نعم)، 8% البديل (لا) يمكن أن نقول بأن معظم المبحوثين لهم توجه مؤيد لهذا الطرح، بمعنى التدريب حسب انطباعهم يسمح بالتنبؤ بحاجات المتعاملين مع المؤسسة الجامعية بمعنى عملية التدريب تساهم في تقويم شخصية الفرد العامل من مختلف الجوانب الشيء الذي يسمح له بتنمية قدراته الفكرية والسلوكية واكتساب مهارات التعامل والتفاوض مع المتعاملين وكسب ثقتهم والاقتراب منهم أكثر وتبادل الآراء والأفكار والنقاش معهم مما يجعل الموظف المتدرب من يستطيع التنبؤ باحتياجات المتعاملين من مخرجات المؤسسة الجامعية.

- الإجابة على السؤال المتعلق بـ: " تدريب العنصر البشري يسمح بتحسين صورة المؤسسة في المجتمع " جاءت نتائجه على النحو التالي: * 95 % للبدل (نعم)، 5% البديل (لا)، نستنتج أن أغلب الموظفين التقنيين المبحوثين كانت لهم وجهة نظر إيجابية تجاه هذا السؤال، بمعنى يرون أن التدريب يعتبر أحد العوامل الأساسية التي يمكن الاعتماد عليها في تغيير صورة المؤسسة الجامعية من الوضعية الراهنة إلى وضعية أحسن وأفضل من خلال التركيز المساهمة الفعالة في تثقيف وتوعية موظفيها وتحفيزهم على حسن الاستقبال والإصغاء والمعاملة الطيبة وتذليل الصعاب أمم الآخرين وتقديم خدمات أفضل لجميع (أفراد ومؤسسات)، كل هذه العوامل والمؤشرات تسمح بتحسين صورة المؤسسة في المجتمع، ويدل ذلك على أن المؤسسة حققت مكاسب عديدة منها امتلاك مورد بشري متميز وكفاء من خلال التدريب ومن جهة ثانية تحقيق الأهداف المتعلقة بالمحيط الخارجي.

- تم إحصاء 27 رد للمبحوثين (من 103 مبحوث) على هذا السؤال المفتوح رقم(11) إحدى عشر من المحور الخامس وبنسبة مقدرة بـ: 27.81% حيث أن أغلب هؤلاء الموظفين التقنيين يقترحون تحديد محتوى البرامج التدريبية بدقة والابتعاد عن الدورات التدريبية التي تتضمن العديد من المواضيع في نفس الوقت، كما تم اقتراح من طرف البعض الآخر ضرورة تنظيم ندوات وأيام دراسة خارج المؤسسة الجامعية من أجل توطيد العلاقة أكثر مع المحيط الخارجي¹، ويرى الباحث أن هذه المقترحات تستحق النظر

¹ - يعرف " فيليب كوتلر " البيئة بأنها: " تمثل مجموعة من القوى والمتغيرات الخارجية التي لا يتم التحكم فيها من طرف هيئة تسيير المؤسسة"، كما يعرفها " سكوت" بأنها: " مجموعة من المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي تؤثر على المؤسسة"، المرجع: الهاشمي بن واضح، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة سطيف1، 2013/2014، ص 23.

إليها وتثمينها ومحاولة تطبيقها عمليا حتى يتسنى للمؤسسة الانفتاح أكثر على المجتمع ومع كل شرائحه من أجل المساهمة في تنمية أفرادها عن طريق الاحتكاك وتبادل الخبرات والتجارب مع الآخرين، وتطوير وتوسيع مجال معاملتها والتأثير في المحيط الخارجي وتنميته.

مما سبق ذكره يمكن القول بأن معظم ردود المبحوثين على أغلب الأسئلة (مؤشرات وأبعاد) المتعلقة بالفرضية الرابعة (المحور الخامس) جاءت في اتجاه تحقق وقبول هذه الفرضية والتي مفادها أن: " تدريب العنصر البشري له دور في توطيد العلاقات بين المؤسسة الجامعية والمحيط الخارجي ".

على هذا الأساس وبناءا على النتائج المتحصل عليها، نصل إلى الإجابة على التساؤل الفرعي الرابع بالقول أنه بالفعل: تدريب العنصر البشري له دور في توطيد العلاقات بين المؤسسة الجامعية والمحيط الخارجي، وذلك من خلال تحقق مجموعة من المؤشرات والمتمثلة في: قيام المؤسسة ببرمجة دورات تدريبية تتعلق بتحسين العلاقات الانسانية بين العمال والمحيط الخارجي، مساهمة الدورات التدريبية في تحسين الاتصال بمتعاملي المؤسسة، تحسين العلاقات الشخصية والمهنية بين الموظفين وأفراد المؤسسات الأخرى التي تتعامل معها، بالإضافة الى الاعتماد على تدريب الموظفين على المعاملات الحسنة التي تعتبر مؤشرا إيجابيا لبناء الثقة في العلاقات مع المحيط الخارجي، و تنويع وتحسين نوعية الخدمات المقدمة، والسعي لتحسين صورة المؤسسة في المجتمع.

5.2 / النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة

بعد عملية عرض وتحليل البيانات الميدانية المتعلقة بالفرضية الخامسة " دور البرامج التدريبية المخططة في تنمية رأس المال الفكري بالمؤسسة الجامعية "، ومن خلال إجابات المبحوثين على الأسئلة (مؤشرات و أبعاد) المكونة للمحور السادس للدراسة تم التوصل إلى النتائج الآتية:

جدول رقم (84) : يتضمن ملخص لنتائج السؤال المتعلق بـ: درجة ارتباط محتوى البرامج التدريبية بموضوع التدريب

التقدير				الترتيب	النسبة المئوية %	الاجابة البديلة (الدرجة)	السؤال الأول من المحور السادس
جيد	حسن	متوسط	دون المتوسط				
			✓	6	2.9	2 -0	درجة ارتباط محتوى البرامج التدريبية بموضوع التدريب
			✓	5	7.8	4 -2	
		✓		3	14.6	6 -4	
	✓			2	26.2	8 -6	
✓				1	39.8	10 -8	
✓				4	8.7	10	

المصدر : من اعداد الباحث

الجدول أعلاه يتضمن ملخص لنتائج السؤال المتعلق بـ: "درجة ارتباط محتوى البرامج التدريبية بموضوع التدريب"، حيث تبين الدرجات والتقييمات المقابلة لها والنسب المئوية المرفقة وترتيبها أن :

* الترتيب الأول تقابله الدرجة (8-10) ونسبة مئوية مقدرة بـ: 39.8 % وبتقدير "جيد"
* الترتيب الثاني تقابله الدرجة (6-8) ونسبة مئوية مقدرة بـ: 26.2% وبتقدير "حسن"
هذا يبين أن أغلب المبحوثين أي 66 % منهم يرون أن درجة ارتباط محتوى البرامج التدريبية بموضوع التدريب تتراوح ما بين التقدير " الحسن والجيد "، وهذا يدل بأنه يوجد تنسيق بين المؤسسة الجامعية والمؤسسات المكلفة بتدريب الموظفين وذلك من أجل تحديد النقائص الملاحظة عليهم (القصور في الأداء) ومن ثم يتم تحديد الاحتياجات الحقيقية من التدريب، أي التحديد الدقيق لموضوع الدورة التدريبية من أجل خلق توازن بين النقائص والمواضيع المبرمجة والتي يرجى من ورائها بناء رأس مال فكري للمؤسسة يمتاز بالديمومة والكفاءة والفعالية.

جدول رقم (85): يتضمن ملخص لنتائج السؤال المتعلق ب: درجة ارتباط محتوى البرامج التدريبية بأهداف التدريب

التقدير				الترتيب	النسبة المئوية %	الإجابة البديلة (الدرجة)	السؤال الثاني من المحور السادس
جيد	حسن	متوسط	دون المتوسط				
			✓	5	1.9	2 -0	درجة ارتباط محتوى البرامج التدريبية بأهداف التدريب
			✓	3	8.8	4 -2	
		✓		4	6.8	6 -4	
	✓			2	35.9	8 -6	
✓				1	37.8	10 -8	
✓				3	8.8	10	

المصدر : من اعداد الباحث

الجدول أعلاه يتضمن ملخص لنتائج السؤال المتعلق ب: " درجة ارتباط محتوى البرامج التدريبية بأهداف التدريب"، حيث تبين الدرجات والتقدير المقابلة لها والنسب المئوية المرفقة وترتيبها أن :

* الترتيب الأول تقابله الدرجة (10-8) ونسبة مئوية مقدرة بـ: 37.8 % وبتقدير "جيد"

* الترتيب الثاني تقابله الدرجة (8-6) ونسبة مئوية مقدرة بـ: 35.9% وبتقدير "حسن"

* الترتيب الثالث تقابله الدرجة (10) ونسبة مئوية مقدرة بـ: 8.8% وبتقدير " جيد "

هذه النتائج تبين أن معظم الموظفين التقنيين المبحوثين أي 82.5 % منهم يرون

أن درجة ارتباط محتوى البرامج التدريبية بأهداف التدريب تتراوح كذلك ما بين التقدير " الحسن

والجيد"، ويمكن تفسير هذه النتائج المحصورة بين تقديرين في الأساس "حسن وجيد" أن المؤسسة الجامعية تبذل مجهودات في هذا الجانب وتسعى للتوفيق بين محتوى البرامج التدريبية وبين الأهداف المنتظرة منه (مخرجات العملية التدريبية)، في هذه الحالة يمكن القول بأن المؤسسة حققت جانب من جوانب تنمية رأس مالها الفكري.

- الإجابة على السؤال الثالث من المحور السادس المتعلق بـ: "طريقة عرض محتوى البرنامج التدريبي وعلاقتها بالتحصيل المعرفي" جاءت نتائجها على النحو التالي: * 91% للبديل (نعم)، 9% البديل (لا)، نستنتج أن معظم المبحوثين أبدوا ارتياحهم ورضاهم على طريقة تقديم وعرض محتوى والتي ساعدتهم في استيعاب مجموعة من المعارف والمهارات والمفاهيم ذات الصلة بموضوع وأهداف التدريب و التي تساهم بدون شك في تكوين و تطوير المستوى المعرفي لدى الموظفين بهذه المؤسسة.

- النتائج المتعلقة بالسؤال "مساعدة الظروف الفيزيائية على التدريب الجيد" جاءت على النحو الآتي: 91% من المبحوثين أجابوا (نعم)، 9% من المبحوثين أجابوا (لا). تفسر هذه النتائج بأن أغلبية الموظفين التقنيين لم يظهروا إستياء وتذمر من الظروف الفيزيائية التي تتوفر عليها مؤسسات التدريب، بل بالعكس النتائج تشير الى إبداء نوع من الرضا من طرف المبحوثين وينظرون للظروف المتوفرة بأنها مساعدة على الراحة والتركيز والتحصيل المعرفي، وهذا مؤشر إيجابي إضافي يبين مدى سعي المؤسسة الجامعية لتوفير كل المتطلبات المادية اللازمة من أجل توفير مناخ تنظيمي ملائم قصد تنمية موردها البشري على العموم ورأس مالها الفكري على الخصوص.

- النتائج المتعلقة بالسؤال " امتلاك المدربين القدرة على نقل المعلومات الكافية بطريقة مناسبة " جاءت على النحو الآتي: 83% من المبحوثين أجابوا (نعم)، 17% من المبحوثين أجابوا (لا).

هذه النتائج توضح لنا بأن أغلبية الموظفين التقنيين ينظرون بإيجابية الى الطريقة المنتهجة من طرف المدربين وذلك من خلال قدرتهم على نقل وإيصال المعلومات والمعارف للمتدربين باستخدام الطرق المناسبة في الشرح وتبسيط محتوى البرامج التدريبية والاستعانة بعض التجهيزات الوسائل التكنولوجية الحديثة من أجل ذلك، وعلى هذا الأساس يمكن اعتبار المدربين جزء هام ورئيسي في العملية التدريبية وتتوقف عليه بدرجة كبيرة نجاح هذه العملية من عدمها، ويمكن أن يكون من المساهمين الرئيسيين في تنمية راس مال الفكري للمؤسسة الجامعية.

جدول رقم (86): يتضمن ملخص لنتائج السؤال المتعلق بـ: درجة مساهمة محتوى البرامج التدريبية في تحسين القيام بالعمل

التقدير				الترتيب	النسبة المئوية %	الاجابة البديلة (الدرجة)	السؤال السادس من المحور السادس
جيد	حسن	متوسط	دون المتوسط				
			✓	6	0.9	2 -0	درجة مساهمة محتوى البرامج التدريبية في تحسين القيام بالعمل
			✓	5	4.8	4 -2	
		✓		3	7.8	6 -4	
	✓			2	38.9	8 -6	
✓				1	40.8	10 -8	
✓				4	6.8	10	

المصدر : من اعداد الباحث

الجدول أعلاه يتضمن ملخص لنتائج السؤال المتعلق بـ: " درجة مساهمة محتوى البرامج التدريبية في تحسين القيام بالعمل"، حيث تبين الدرجات والتقدير المقابلة لها والنسب المئوية المرفقة وترتيبها أن:

* الترتيب الأول تقابله الدرجة (8-10) ونسبة مئوية مقدرة بـ: 40.8 % ويتقدير "جيد"

* الترتيب الثاني تقابله الدرجة (6-8) ونسبة مئوية مقدرة بـ: 38.9 % ويتقدير "حسن"

هذه النتائج تبين أن معظم الموظفين التقنيين المبحوثين (أي ما يقارب 80 %) لهم وجهة

نظر إيجابية تجاه درجة مساهمة محتوى البرامج التدريبية في تحسين القيام بالعمل، حيث جاءت التقديرات

تترواح ما بين " الجيد والحسن"، ويمكن أن نفسر هذه النتائج أن المؤسسة الجامعية من خلال

تحديد احتياجاتها وتحديد مواضيع العملية التدريبية تهدف بالأساس الى رفع مستوى موظفيها وتنميتهم الى درجات عالية من الكفاءة والتميز قصد طرق وأساليب الأداء وتحسين مخرجات العمل التي تمثل المرآة العاكسة لصورة المؤسسة في محيطها الخارجي.

جدول رقم (87): يتضمن ملخص لنتائج السؤال المتعلق ب: درجة مساهمة محتوى البرامج في تحقيق الأهداف الشخصية للموظف.

التقدير				الترتيب	النسبة المئوية %	الاجابة البديلة (الدرجة)	السؤال السابع من المحور السادس
جيد	حسن	متوسط	دون المتوسط				
			✓	6	3	2 -0	درجة مساهمة محتوى البرامج في تحقيق الأهداف الشخصية للموظف
			✓	3	10.7	4 -2	
		✓		3	10.7	6 -4	
	✓			2	31	8 -6	
✓				1	40.8	10 -8	
✓				5	3.8	10	

المصدر : من اعداد الباحث

الجدول أعلاه يتضمن ملخص لنتائج السؤال المتعلق ب: " درجة مساهمة محتوى البرامج في تحقيق الأهداف الشخصية للموظف"، حيث تبين الدرجات والتقييمات المقابلة لها والنسب المئوية المرفقة وترتيبها أن:

* الترتيب الأول تقابله الدرجة (10-8) ونسبة مئوية مقدرة ب: 40.8 % ويتقدير "جيد"

* الترتيب الثاني تقابله الدرجة (8-6) ونسبة مئوية مقدرة ب: 31% ويتقدير "حسن"

هذه النتائج تبين أن معظم الموظفين التقنيين المبحوثين (أي ما يقارب 72 %) لهم اتجاه إيجابي نحو درجة مساهمة محتوى البرامج في تحقيق الأهداف الشخصية للموظف، أين تراوحت التقديرات ما بين " الجيد والحسن "، ويمكن أن نفسر هذه النتائج بأن الموظفين التقنيين بالمؤسسة الجامعية يشعرون بوجود علاقة وترابط بين البرامج التدريبية وبين الطموحات والاهداف الشخصية لهم، كالبرامج التي تصاحبها بعض الامتيازات المادية والمالية الموجهة للموظفين في مختلف المستويات الادارية والتي تساهم في رفع معنويات الموظفين وتجعلهم يقبلون أكثر على التحصيل المعرفي والمهاري والسلوكي مما ينعكس بالايجاب على تنمية رأس المال الفكري للمؤسسة الجامعية.

جدول رقم (88): يتضمن ملخص لنتائج السؤال المتعلق ب: درجة مساهمة محتوى البرامج في تحقيق الأهداف المهنية للموظف.

التقدير				الترتيب	النسبة المئوية %	الاجابة البديلة (الدرجة)	السؤال الثامن من المحور السادس
جيد	حسن	متوسط	دون المتوسط				
			✓	6	0.9	2 -0	درجة مساهمة محتوى البرامج في تحقيق الأهداف المهنية للموظف
			✓	3	8.8	4 -2	
		✓		4	6.8	6 -4	
	✓			2	34	8 -6	
✓				1	43.7	10 -8	
✓				5	5.8	10	

المصدر : من اعداد الباحث

الجدول أعلاه يتضمن ملخص لنتائج السؤال المتعلق بـ: " درجة مساهمة محتوى البرامج في تحقيق الأهداف المهنية للموظف "، حيث تبين الدرجات والتقدير المقابلة لها والنسب المئوية المرفقة وترتيبها أن:

* الترتيب الأول تقابله الدرجة (8-10) ونسبة مئوية مقدرة بـ: 43.7 % وبتقدير "جيد"

* الترتيب الثاني تقابله الدرجة (6-8) ونسبة مئوية مقدرة بـ: 34% وبتقدير "حسن"

هذه النتائج تبين أن معظم الموظفين التقنيين المبحوثين (أي ما يقارب 78 %) لهم رؤية إيجابية نحو درجة مساهمة محتوى البرامج في تحقيق الأهداف المهنية للموظف، أين تراوحت التقديرات ما بين " الجيد و الحسن "، ويمكن أن نفسر هذه النتائج بأن بعض البرامج التدريبية الموجهة للمبحوثين من فئة الموظفين التقنيين تساهم في تحقيق الأهداف المهنية لهم، كالبرامج الموجهة للترقية في الرتبة الوظيفية في مختلف الرتب، هذا النوع من البرامج من شأنه أن يكون حافزا مهما للموظفين ويحرك الدوافع النفسية لديهم، وتفتح الآفاق أمامهم من أجل التقدم المهني والمساهمة في خلق ثروة غير ملموسة تحسب لصالح المؤسسة الجامعية و تحسن من أدائها.

جدول رقم (89): يتضمن ملخص لنتائج السؤال المتعلق ب: درجة مساهمة محتوى البرامج التدريبية في تحسين نوعية الخدمات المقدمة.

التقدير				الترتيب	النسبة المئوية %	الاجابة البديلة (الدرجة)	السؤال التاسع من المحور السادس
جيد	حسن	متوسط	دون المتوسط				
			✓	6	0.9	2 -0	درجة مساهمة محتوى البرامج التدريبية في تحسين نوعية الخدمات المقدمة.
			✓	3	8.8	4 -2	
		✓		4	6.8	6 -4	
	✓			2	27.2	8 -6	
✓				1	49.5	10 -8	
✓				5	6.8	10	

المصدر : من اعداد الباحث

الجدول أعلاه يتضمن ملخص لنتائج السؤال المتعلق ب: "درجة مساهمة محتوى البرامج التدريبية في تحسين نوعية الخدمات المقدمة"، حيث تبين الدرجات والتقييمات المقابلة لها والنسب المئوية المرفقة وترتيبها أن:

* الترتيب الأول تقابله الدرجة (8-10) ونسبة مئوية مقدرة ب: 49.5 % ويتقدير "جيد"

* الترتيب الثاني تقابله الدرجة (6-8) ونسبة مئوية مقدرة ب: 27.2 % ويتقدير "حسن"

هذه النتائج تبين أن معظم الموظفين التقنيين المبحوثين (أي ما يقارب 77 %) لهم رؤية إيجابية نحو درجة مساهمة محتوى البرامج التدريبية في تحسين نوعية الخدمات المقدمة حيث تراوحت التقييمات ما بين " الجيد و الحسن"، ويمكن أن نفسر هذه النتائج بأن البرامج التدريبية

المخططة والمحددة بدقة وفقا لإحتياجات المتدربين وإحتياجات المؤسسة يمكن أن تؤثر بطريقة مباشرة على القدرات المعرفية للموظفين في شتى المجالات والتخصصات والتي تعمل كنظام متكامل يسعى الى تطوير وتحسين الخدمات المقدمة لكل الأطراف على المستوى الداخلي والخارجي للمؤسسة الجامعية، وهذا يعتبر مؤشر إيجابي وإضافي يحسب لها فيما يتعلق بتنمية رأس مالها الفكري.

جدول رقم (90): يتضمن ملخص لنتائج السؤال المتعلق ب: درجة مساهمة محتوى البرامج التدريبية في المساعدة على ابداع الموظف.

التقدير				الترتيب	النسبة المئوية %	الاجابة البديلة (الدرجة)	السؤال العاشر من المحور السادس
جيد	حسن	متوسط	دون المتوسط				
			✓	5	4.9	2 -0	درجة مساهمة محتوى البرامج التدريبية في المساعدة على ابداع الموظف.
			✓	4	7.7	4 -2	
		✓		5	4.9	6 -4	
	✓			2	26.2	8 -6	
✓				1	48.5	10 -8	
✓				3	7.8	10	

المصدر : من اعداد الباحث

الجدول أعلاه يتضمن ملخص لنتائج السؤال المتعلق ب: " درجة مساهمة محتوى البرامج التدريبية في المساعدة على ابداع الموظف"، حيث تبين الدرجات والتقدير المقابلة لها والنسب المئوية المرفقة وترتيبها أن:

* الترتيب الأول تقابله الدرجة (8-10) ونسبة مئوية مقدرة بـ: 48.5 % وبتقدير "جيد"

* الترتيب الثاني تقابله الدرجة (6-8) ونسبة مئوية مقدرة بـ: 26.2% وبتقدير "حسن"

* الترتيب الثاني تقابله الدرجة (10) ونسبة مئوية مقدرة بـ: 7.8% وبتقدير "حسن"

هذه النتائج تبين أن معظم الموظفين التقنيين المبحوثين (أي ما يقارب 82.5 %) لهم رؤية إيجابية نحو درجة مساهمة محتوى البرامج التدريبية في المساعدة على ابداع الموظف، حيث تراوحت التقديرات ما بين " الجيد و الحسن "، ويمكن تفسير هذه النتائج بأن البرامج التدريبية المخططة والمحددة بدقة وفقا لإحتياجات المتدربين وإحتياجات المؤسسة يمكن أن تطلق حرية التفكير والمبادرة لدى الموظفين في مختلف المناصب والوظائف وفي كل المستويات، حيث أن مرحلة الابداع لديهم تنتج بتفاعل مجموعة من العوامل منها العقلية والشخصية والبيئية والاجتماعية، هذه العوامل يجب أن تأخذ بعين الاعتبار أثناء إعداد محتوى البرامج التدريبية من طرف المختصين وذوي الخبرة من أجل تنمية روح الابداع والابتكار لدى الموظفين، و منه زيادة مستوى رأس المال الفكري في المؤسسة الجامعية.

جدول رقم (91): يتضمن ملخص لنتائج السؤال المتعلق ب: درجة مساهمة محتوى البرامج التدريبية في تحفيز الموظف على العمل.

التقدير				الترتيب	النسبة المئوية %	الاجابة البديلة (الدرجة)	السؤال الحادي عشر من المحور السادس
جيد	حسن	متوسط	دون المتوسط				
			✓	6	1	2 -0	درجة مساهمة محتوى البرامج التدريبية في تحفيز الموظف على العمل.
			✓	3	7.8	4 -2	
		✓		5	3.9	6 -4	
	✓			2	26.2	8 -6	
✓				1	55.3	10 -8	
✓				4	5.8	10	

المصدر : من اعداد الباحث

الجدول أعلاه يتضمن ملخص لنتائج السؤال المتعلق ب: " درجة مساهمة محتوى البرامج التدريبية في تحفيز الموظف على العمل. "، حيث تبين الدرجات والتقدير المقابلة لها والنسب المئوية المرفقة وترتيبها أن:

* الترتيب الأول تقابله الدرجة (10-8) ونسبة مئوية مقدرة ب: 55.3 % وبتقدير "جيد"
 * الترتيب الثاني تقابله الدرجة (8-6) ونسبة مئوية مقدرة ب: 26.2% وبتقدير "حسن"
 هذه النتائج تبين أن معظم الموظفين التقنيين المبحوثين (أي ما يقارب 81.5 %) لهم رؤية إيجابية نحو درجة مساهمة محتوى البرامج التدريبية في تحفيز الموظف على العمل ، حيث تراوحت التقديرات ما بين " الجيد و الحسن "، هذه النتائج تشير الى أن الموظفين المبحوثين يعتبرون بأن البرامج التدريبية المدروسة والمخططة بدقة والتي تم اعدادها من المؤسسة بالتنسيق

مع مؤسسات التدريب والمدربين مع مراعاة النقائص المسجلة على المتدربين، يمكن ان تكون دعامة رئيسية اضافية لهم وتحفزهم أكثر وتشجعهم على مضاعفة مجهوداتهم من أجل تحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية، مما يساعدهم كذلك على الارتقاء بمستواهم الفكري والمعرفي مما يسمح لهم بالمشاركة الجادة في زيادة الفعالية في الانجاز وتحقيق أهداف المؤسسة الجامعية.

- النتائج المتوصل إليها والمتعلقة بالسؤال الثاني عشر من المحور السادس (الدورات التدريبية المستمرة تمكن من تطوير المؤسسة الجامعية الجزائرية) كانت على النحو الآتي:

* معظم الموظفين التقنيين المبحوثين بنسبة مساوية لـ: 94.2 % يرون أن الدورات التدريبية المستمرة تمكن المؤسسة الجامعية الجزائرية من التطور والتقدم، هذا الأخير الذي يعتبر من الأهداف الاستراتيجية لها، ويمكن أن تساهم الدورات التدريبية المستمرة والمخططة في تحسين القدرات والمعارف والمهارات والسلوكات واكتساب المزيد من التقنيات التكنولوجية الحديثة وتحسين العلاقات بين جميع الأطراف، كل ذلك من شأنه يساهم في تطوير المؤسسة الجامعية وتنمية رأس مالها الفكري.

- النتائج المتوصل إليها والمتعلقة بالسؤال الثالث عشر من المحور السادس (الدورات التدريبية المتخصصة تمكن من تطوير المؤسسة الجامعية) كانت على النحو الآتي:

* معظم الموظفين التقنيين المبحوثين بنسبة مساوية لـ: 93 % يرون أن الدورات التدريبية المتخصصة تسمح للمؤسسة الجامعية الجزائرية من التطور والتقدم، وكما رأينا في النتيجة السابقة المتعلقة بالدورات التدريبية المستمرة، نلاحظ بأن هناك ردود متقاربة فيما يتعلق بالاستمرار في التدريب والتخصص كذلك، هذا يعني أن هاذين العاملين لهم الأثر الايجابي على الحالة النفسية للموظفين التقنيين، كما يمكن القول بأن التخصص يعني التركيز أكثر على مجال اهتمام

الموظف ومهامه اليومية مما يجعله يعمق معارفه ويزيد من كفاءته ويحسن أدائه، مما ينعكس على تطوير المؤسسة الجامعية.

- النتائج المتحصل عليها والمتعلقة بالسؤال الرابع عشر من المحور السادس (الدورات التدريبية المبرمجة ساعدت مؤسستك على تنمية رأس مالها الفكري) كانت على النحو الآتي:

* معظم الموظفين التقنيين المبحوثين بنسبة مساوية لـ: 91% يرون أن الدورات التدريبية المبرمجة تساعد المؤسسة الجامعية الجزائرية على تنمية رأس مالها الفكري، هذه الردود تبين أن إجابات المبحوثين السابقة غير متناقضة وتصب جلها في إطار أن العملية التدريبية المنظمة و الدقيقة و الموجهة بالاضافة الى مجموعة من العوامل التنظيمية الأخرى تعمل كنظام متكامل من أجل خلق وبناء وتنمية والمحافظة على رأس المال الفكري للمؤسسة الجامعية.

- النتائج المتوصل إليها والمتعلقة بالسؤال الخامس عشر من المحور السادس (إجراء تقييم بعد الانتهاء من التدريب) كانت على النحو الآتي:

* أغلب الموظفين التقنيين المبحوثين بنسبة مساوية لـ: 89.3% لهم وجهة نظر إيجابية تجاه عملية التقييم التي يتم إجرائها بعد الانتهاء من الدورات التدريبية، هذه الردود تعتبر مؤشر يحسب لصالح مؤسسات التدريب من أجل الكشف الدقيق عن مدى استيعاب الموظفين لمحتوى البرامج التدريبية التي تم تنفيذها، وهذا من أجل معرفة درجة نجاح عملية التدريب من عدمها، هذا التقييم من شأنه أن يسمح بالتمييز بين الفروق الفردية الموجودة بين الموظفين وكذا تحديد أكثر من ذي قبل الموظفين المتفوقين والتميزين الذين يمكن الاعتماد عليهم أكثر في تطوير رأس المال الفكري بالمؤسسة الجامعية.

- النتائج المتعلقة بالسؤال السادس عشر من المحور السادس (نوعية التقييم بعد عملية التدريب) جاءت على النحو الآتي:

* 57 % من المبحوثين أجابوا بأن نوعية التقييم معلوماتية و تقنية.

* 28 % من المبحوثين أجابوا بأن نوعية التقييم معلوماتية.

* 15 % من المبحوثين أجابوا بأن نوعية التقييم تقنية.

هذه النتائج تبين بأن التقييم بعد الانتهاء من الدورات التدريبية التي شارك فيها الموظفين التقنيين تراوحت بين التقييم المعلوماتي (تقييم يتعلق بالمعلومات المكتسبة) والتقييم التقني (تقييم يتعلق بالجانب التقني أي العملي أو التطبيقي) وفي بعض الأحيان حسب ردود المبحوثين يكون تقييم مزدوج بين المعلوماتي والتقني، ويمكن أن يعود هذا التنوع في التقييم الى نوعية الرتبة العلمية (مهندس ، مهندس رئيسي، تقني سامي ، تقني ...) أو الى نوعية موضوع وهدف الدورة التدريبية، ويرى الباحث كذلك بأن مهما كانت نوعية التقييم فانها تبقى مرحلة جد هامة وضرورية قصد التعرف على المستوى المعرفي والمهاري المكتسب من طرف الموظفين خلال كل دورة تدريبية، وهذا التقييم بدوره يسمح للمؤسسة الجامعية بتحديد وتنمية رأس مالها الفكري بطريقة مستمرة ودورية.

- النتائج المتعلقة بالسؤال السابع عشر والأخير من المحور السادس (المطالبة بالتطبيق العملي لما تم تعلمه في الدورات التدريبية بعد العودة الى العمل جاءت على النحو الآتي:

* 92.2 % من المبحوثين أجابوا بأنهم مطالبون بالتطبيق العملي للمعلومات والمعارف المكتسبة.

* 7.8 % من المبحوثين أجابوا بأنهم غير مطالبون بالتطبيق العملي للمعلومات والمعارف المكتسبة.

يمكن القول من خلال هذه النتائج بأن جل المبحوثين (الموظفين التقنيين) صرحوا بأن المؤسسة الجامعية متمثلة في مسؤوليها ومشرفيها حرصون على مراقبة ومتابعة الموظفين بعد

عودتهم الى مواقع عملهم وإستئناف مهامهم، وذلك من خلال انجاز وتنفيذ مهامهم، ومطالبتهم بانجازها بكفاءة وفعالية مقارنة مع المراحل السابقة، وذلك باعتبار أن الدورات التدريبية تجعل الموظفين يطورون قدراتهم المختلفة، الشيء الذي يسمح لهم باتقان اعمالهم وزيادة السرعة في التنفيذ وتحسين المخرجات وتحقيق الاهداف المبرمجة، هذه المؤشرات كلها كفيلة بتحسين وتنمية رأس المال الفكري للمؤسسة الجامعية.

النتائج المتعلقة بالفرضية الأخيرة للدراسة الحالية تتفق مع الكثير من نتائج الدراسة السابقة للباحثين¹ " عيسى خليفي، ربيحة قوادرية " المتعلقة ب: مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل بسكرة) 2014، حيث تمثلت إشكالية دراستهم في: كيف يساهم الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟ وتوصلت دراسة الباحثين الى مجموعة من النتائج أهمها:

- * إن الاستثمار في رأس المال البشري أصبح ضرورة لأي مؤسسة طالما أنها تعمل في بيئة سريعة التغير ذلك من أجل مواكبة كافة التغيرات وضمان استمراريته في المستقبل.
- * إن الهدف من الاستثمار في رأس المال البشري هو تزويد الموارد البشرية بالمعارف والمهارات والخبرات لتأدية الأعمال بصورة جيدة.
- * إن الهدف من تسيير المعرفة هو ضمان حصول المؤسسة على المعرفة التي تحتاج إليها، وتوليد المعرفة من خلال تحويل المعارف الضمنية المتواجدة في عقول الأفراد إلى معرفة صريحة تستطيع أن تستفيد منها المؤسسة.

* يساهم الاستثمار في رأس المال البشري في اكتساب المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

* يساهم الاستثمار في رأس المال البشري في توليد المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

¹- عيسى خليفي، ربيحة قوادرية، مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل بسكرة)، مقال منشور بمجلة رؤى إقتصادية، العدد 6، جامعة الوادي، جوان 2014.

- * يساهم الاستثمار في رأس المال البشري في نشر وتوزيع المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
* يساهم الاستثمار في رأس المال البشري في تطبيق المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

مما سبق ذكره يمكن القول بأن أغلبية ردود المبحوثين على أغلب الأسئلة (مؤشرات وأبعاد) **المتعلقة بالفرضية الخامسة** (المحور السادس) جاءت في اتجاه تحقق وقبول هذه الفرضية والتي مفادها أن: " دور البرامج التدريبية المخططة في تنمية رأس المال الفكري بالمؤسسة الجامعية " .

على هذا الأساس وبناءا على النتائج المتحصل عليها، نصل إلى الإجابة على التساؤل الفرعي الخامس بالقول أنه بالفعل: " للبرامج التدريبية المخططة دور في تنمية رأس المال الفكري بالمؤسسة الجامعية"، وذلك من خلال تحقق مجموعة من المؤشرات والمتمثلة في: درجة ارتباط محتوى البرامج التدريبية بموضوع وأهداف التدريب، وطريقة عرض محتوى البرامج التدريبية وإنعكاسها على التحصيل المعرفي وكذا نقل المعلومات الكافية بطريقة مناسبة من طرف المدربين، بالإضافة الى مساهمة محتوى البرامج في تحقيق الأهداف الشخصية والمهنية للموظفين التقنيين، ومساعدة الظروف الفيزيائية على التدريب الجيد ومساهمة محتوى البرامج التدريبية في تحفيز الموظف على العمل بجدية ونشاط، كل هذه المؤشرات تساعد الموظفين على الابداع والابتكار وتنمية هذا الرأس المال الفكري والمعرفي غير ملموس، وقدرته على المساهمة الفعالة في تطوير المؤسسة الجامعية الجزائرية وتحسين نوعية مخرجاتها.

ثالثا / صعوبات الدراسة

من خلال مختلف مراحل انجاز هذه الدراسة واجه الباحث بعض الصعوبات يمكن إيجازها فيما يلي:

- النقص في بعض المراجع (الكتب) المتعلقة بالمتغير التابع للدراسة والمتمثل في " رأس المال الفكري " .
- قلة الدراسات السابقة المشابهة والمتطابقة مع الدراسة الحالية.
- النقص في الدراسات السابقة المتعلقة بالمؤسسات ذات الطابع الخدماتي.
- في الجانب الميداني من الدراسة صادفت الباحث بعض الصعوبات المتعلقة باسترجاع استمارة البحث (الاستبيان) نظرا لتماطل بعض الموظفين في الإجابة عليها.

رابعا / توصيات الدراسة

- في الختام وبعد التوصل للنتائج المتعلقة بهذه الدراسة، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي يرى الباحث أنها من الممكن الاستفادة منها من قبل الباحثين أو المؤسسة قيد الدراسة أو المؤسسات الأخرى خاصة منها التي تنشط في نفس المجال، والمتمثلة في الآتي:
- ضرورة تفعيل عملية التدريب لأنها تساهم في تحسين وتطوير القدرات الفكرية والمعرفية للموظفين التقنيين وغير التقنيين بالمؤسسة الجامعية الجزائرية والمؤسسات الأخرى ذات الصلة.
 - التدريب أصبح أكثر من ضرورة، وعليه يجب الانتباه إلى تعميمه على كل الموظفين في مختلف مراتب السلم الإداري لأن الاستثمار في هذا المورد يعد مكسب وثروة لا تتناقص مع الزمن.
 - ضرورة تدريب العنصر البشري على استخدام التكنولوجيا الحديثة ومواكبة تطوراتها، لأنها تساهم بنسبة كبيرة في مسايرة التغيرات التي تعرفها البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة الجامعية الجزائرية.

- يجب على القائمين على المؤسسة الجامعية الجزائرية، تدريب العنصر البشري على تحسين العلاقات الإنسانية مع مختلف الأطراف (على المستوى الداخلي والخارجي) وتوطيدها من أجل تدعيم و تعزيز مكانة رأس المال الفكري لديها.
- العمل على التخطيط الدقيق والمعمق للبرامج التدريبية من قبل المعنيين بغض النظر عن مكان إجراء التدريب (داخلي أو خارجي)، بالإضافة إلى تفعيل عملية التقييم المستمرة والمتابعة الميدانية للموظفين بالمؤسسة الجامعية الجزائرية من أجل الاستفادة من طاقاتهم المعرفية والعلمية وتطويرها.
- التفكير مستقبلا في زيادة وتكثيف عدد الدورات التدريبية وتخصيص ميزانية إضافية من أجل تحفيز الموظفين على المشاركة بجدية وفعالية.
- التوصية بعقد لقاءات دورية بين المسؤولين والموظفين بطريقة منظمة ومقسمة حسب مختلف المصالح المكونة للمؤسسة بصيغة أيام دراسية، من أجل مناقشة موضوع مهني معين وإعطاء فرصة للموظفين للتعبير عن آرائهم بكل حرية، هذا النشاط يمكن أن يكون له عدة فوائد منها معالجة مشاكل الموظفين، تبادل الأفكار والخبرات والمعارف، كسر الحواجز بين المرؤوسين والرؤساء، تبسيط عملية الاتصال، التشاور في إتخاذ القرارات المصيرية التي تتعلق بمستقبل المؤسسة.
- التوصية بتحفيز الموظفين ذوي الكفاءات العالية والتميزين(تحفيز معنوي ومادي) وترقيتهم، والعمل على الإحتفاظ بهم قدر الامكان، وتكليفهم بتنظيم دورات تدريبية قصيرة داخلية، كون هذه الفئة من الموظفين يمثلون جزء كبير من رأس المال الفكري للمؤسسة.
- توصية للمهتمين والباحثين بمواصلة البحث في هذا الموضوع خاصة الجزء المتعلق بالرأس المال الفكري للمؤسسة الجزائرية.

خاتمة

يتضح جليا من خلال هذه الدراسة في جانبها النظري والميداني أن تدريب الموظفين يعتبر أحد الأسس والمتطلبات الضرورية لكل سياسة تتبناها المؤسسة الجزائرية عموما والمؤسسة الجامعية على خصوصا، وذلك من أجل تحسين مستوى الموظفين وتطوير قدراتهم وتنمية مهاراتهم وتعديل سلوكياتهم وتحفيزهم واستخراج أقصى ما لديهم من طاقات وتعميق خبراتهم من أجل مسايرة ومواكبة مختلف التطورات الحاصلة على المستوى الداخلي أو على مستوى البيئة الخارجية حتى تتمكن المؤسسة الجامعية من تحسين أدائها وتحسين نوعية مخرجاتها عن طريق الاستثمار الأمثل والفعال في هذا المورد الرئيسي (الموظفين) وتحسين قدراتهم ومستواهم العلمي والمعرفي في كل المجالات.

وفي الدراسة الحالية التي تتمحور حول التدريب ودوره في تنمية رأس المال الفكري بالمؤسسة الجامعية، تم تناول الجانب النظري في أربعة فصول يتعلق الأول بالاجراءات المنهجية للدراسة، أما الفصل الثاني تم التطرق فيه إلى ماهية التدريب، في حين تم تناول عملية التدريب كنظام ومراحل تخطيطها في الفصل الثالث، أما في الفصل الرابع فتم تناول الراس المال الفكري في التراث السوسيولوجي. أما الجانب الميداني فاشتمل على الفصل الخامس والذي تم فيه عرض وتحليل ومناقشة البيانات الميدانية للدراسة

وتوصلت هذه الدراسة من خلال إطارها النظري والميداني، وبعد التحليل الكمي والكيفي لمؤشرات الفرضيات التي تمت صياغتها في شكل أسئلة الاستمارة، بالإضافة إلى تحليل ومناقشة نتائج الدراسة تبين أن نسبة قبول وتحقق الفرضيات كانت كبيرة جدا، وهذه الفرضيات تمحورت حول مساهمة التدريب في تحسين وتطوير القدرات الفكرية والمعرفية للموظف بالمؤسسة الجامعية والثانية تتعلق بمساعدة التدريب في تنمية المهارات السلوكية للموظف، ثم مساهمة تدريب العنصر البشري في مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة التي تعرفها البيئة

الداخلية والخارجية للمؤسسة الجامعية، ومساهمة تدريب العنصر البشري في توطيد العلاقات بين المؤسسة الجامعية والمحيط الخارجي، والفرضية الأخيرة تعلقت بمساهمة البرامج التدريبية المخططة في تنمية رأس المال الفكري بالمؤسسة الجامعية، وللتأكد من الصدق الامبريقي للفرضية العامة التي تم تجسيدها في الفرضيات الإجرائية السابقة الذكر والتي تم اختبارها ميدانيا تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التي تعتبر في معظمها إيجابية والتي تؤكد وتدعم صحة هذه الفرضيات، مما يسمح لنا القول بأن تدريب الموظفين له أهمية بالغة ودور كبير في تطوير وتنمية رأس المال الفكري للمؤسسة الجامعية.

قائمة المراجع

أولاً/ الكتب باللغة العربية

- 1- إبراهيم أنيس وآخرون، المعجم الوسيط، تركيا، طبعة المكتبة الإسلامية إستانبول، ط 2، بدون سنة .
- 2- أبو شيخة نادر، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2000.
- 3- أحمد إبراهيم باشا، أسس التدريب، دار النهضة العربية، القاهرة، 1987.
- 4- أحمد بلقيس، توفيق مرعي، الميسر في علم النفس التربوي، دون دار نشر، ط 1، 1983.
- 5- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة (الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي)، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1983.
- 6- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة، مصر، 2004.
- 7- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 8- أحمد منصور، قراءات في تنمية الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975.
- 9- بسمة اللوزي، أساليب التعرف على الاحتياجات التدريبية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، دمشق 1982.
- 10- بلقاسم سلاطنية، حسان جيلاني، منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى، الجزائر، د ط، 2004.
- 11- توفيق عبد الرحمن، موسوعة التدريب والتنمية البشرية، الجزء الرابع، تقييم التدريب، مركز الخبرات المهنية، ط 2، 2007.
- 12- توماس أ. ستيوارت، ترجمة: علا أحمد إصلاح، ثورة المعرفة: رأس المال الفكري ومؤسسة القرن الحادي والعشرين، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، مصر، 2004.
- 13- توماس أ. ستيوارت، ثروة المعرفة ورأس المال الفكري، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، 2004.
- 14- حازم محمد عبد الفتاح، تكنولوجيا تطبيق رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010.
- 15- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، 2002.
- 16- حسين الدوري، الإعداد و التدريب الإداري بين النظرية و التطبيق، مطبعة العاصمة القاهرة، 1976.
- 17- حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007.
- 18- حمزوي محمد سعيد، تحسين الأداء والتدريب، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2004.

- 19- خالد أحمد، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية و الإنسانية ، جسر للنشر والتوزيع،الجزائر، ط2 ، 2012.
- 20- خالد حامد، منهج البحث العلمي، دار الريحانة للنشر و التوزيع ، الجزائر، 2003.
- 21- رأفت عبد الفتاح، سيكولوجية التدريب و تنمية الموارد البشرية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر 2001.
- 22- رشاد أحمد عبد اللطيف، إدارة و تنمية المؤسسات الاجتماعية، المكتبة لجامعية، الإسكندرية، مصر 2000.
- 23- رشاد أحمد عبد اللطيف، تنمية المنظمات الاجتماعية (مدخل مهني لطريقة تنظيم المجتمع)، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية ، مصر ، ط1، 2007.
- 24- رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار هومة، الجزائر، ط1 2002.
- 25- رحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع ،عمان، الأردن، ط1، 2007.
- 26- زكريا الدوري وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال (وظائف و عمليات منظمات الأعمال)، دار اليازودي العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2012 .
- 27- زكي محمود هاشم، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ذات السلاسل للطباعة والنشر، ط2، مصر، 1990.
- 28- سعد علي العنزوي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازودي للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2009
- 29- السالم مؤيد سعيد، صالح عادل حرحوش، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
- 30- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط 2، 2006.
- 31- سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، ط 1 ، عمان ، 1999 .
- 32- سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية - مدخل إستراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، جامعة قناة السويس ، مصر 2009/2008.

- 33- السيد عليوة، تحديد الاحتياجات التدريبية، سلسلة تنمية المهارات، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع القاهرة، د ط، 2001.
- 34- صالح عودة سعيد ، إدارة الأفراد ، الجامعة المفتوحة، طرابلس ، 1994.
- 35- صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية (مدخل تطبيقي معاصر)، دار الجامعية، إسكندرية، مصر 2004.
- 36- صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، المركز العالمي، القاهرة 2002.
- 37- صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية- مدخل الأهداف، مؤسسة شباب جامعة الإسكندرية مصر، 1999 .
- 38- طاهر محمود الكلالده، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع،الأردن، ط 1 2008.
- 39- الظاهر زكرياء، مبادئ القياس والتقويم في التربية، مكتبة دار الثقافة والنشر والتوزيع، عمان، 1999.
- 40- عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين - منحنى نظمي، دار وائل للنشر، عمان،الأردن، ط1، 2008.
- 41- عبد الله محمد عبد الرحمن ، محمد علي البدوي ، منهج وطرق البحث الاجتماعي ، دار المعرفة الجامعية ، مصر ، 2000.
- 42- عبد الكريم درويش ، ليلي تكلا، أصول الإدارة العامة، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، 1980.
- 43- عبد الوهاب علي محمد، إدارة الأفراد (منهج تحليلي)، المنظمة والإدارة والناس، مطبعة مدني، القاهرة، 1974.
- 44- عبيدات ذوقان وآخرون ، البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ط6 ، عمان، الأردن، 2001 .
- 45- عفاف السيد بدوي عبد الحميد، رؤية إستراتيجية لرأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية " دراسة ميدانية"، جامعة الأزهر، كلية التجارة ، مصر .

- 46- علي غربي، أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، مطبعة، Cirta Copy، قسنطينة، الجزائر، د ط، 2006 .
- 47- علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية، دار النشر والتوزيع، عمان، الأردن، د ط، 2003.
- 48- علي محمد عبد الوهاب، التدريب والتطوير (مدخل علمي لزيادة فعالية الأفراد والمنظمات)، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1990 .
- 49- عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان 2013.
- 50- عمر خالد الشيباني، الاحتياجات التدريبية لرجل الأمن بالمملكة العربية السعودية، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض، 1986.
- 51- عمار الطيب كشرود، البحث العلمي ومناهجه في العلوم الاجتماعية والسلوكية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2007 .
- 52- عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط8، 2016 .
- 53- عمرو وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، دار وائل ، الأردن، 2005.
- 54- العلاونة علي سليم، أساليب البحث العلمي في العلوم الإدارية ، دار الفكر، عمان، 1996.
- 55- فضيل دليو، الإتصال، مفاهيمه، نظرياته، وسائله، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2003.
- 56- فضيل دليو وآخرون، المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة، مخبر علم الاجتماع والاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، ط1، 2006.
- 57- فؤاد الشيخ سالم وآخرون ، المفاهيم الإدارية الحديثة ، مركز الكتب، الأردن، ط5 ، 1995.
- 58- فيروز زرارقة، عبد الرزاق أمقران وآخرون ، سلسلة البحوث الاجتماعية في منهجية البحث الاجتماعي منشورات مكتبة اقرأ-قسنطينة ، الجزائر، ط1 ، 2007.
- 59- محمد جمال الكفافي، الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، الدار الثقافية، القاهرة، 2007 .
- 60- محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، مصر 2003.

- 61- محمد شفيق، البحث العلمي وتطبيقات في مجال الدراسات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث مصر، د ط ، 2006.
- 62- محمد عبد الفتاح ياغي، دور توصيف الوظائف في تحديد الاحتياجات التدريبية ، معهد الإدارة العامة الرياض، السعودية، 1983.
- 63- محمد علي محمد ، علم الاجتماع و المنهج العلمي، دار المعارف الجامعية، الإسكندرية ، 1986
- 64- محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع،الأردن، ط1 2008.
- 65- محمد قاسم القريوتي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، ط1، 2010، دار وائل للنشر، الأردن.
- 66- مدحت محمد ابو النصر، مفهوم و مراحل وأخلاقيات مهنة التدريب بالمنظمات العربية، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع ، مصر، ط1، 2007 .
- 67- مدحت محمد أبو النصر، إدارة العملية التدريبية(النظرية والتطبيق)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة مصر، ط1، 2008.
- 68- المرسي جمال الدين محمد، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2006.
- 69- الموسوي سنان، إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 70- موسى اللوزي، التنمية الإدارية : المفاهيم، الأسس، التطبيقات، دار وائل للنشر و التوزيع، ط1،الأردن عمان، 2000.
- 71- مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد في المنظور الكمي والعلاقات الإنسانية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 1994.
- 72- نادر أحمد أبو شيخة، " إدارة الموارد البشرية- إطار نظري وحالات عملية "، دار صفاء للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، 2010.
- 73- نبيل الحسيني النجار، إدارة الموارد البشرية مدخل نظري ووظيفي، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1990.
- 74- نظمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2000.

ثانيا/ الأطروحات والرسائل

- 75- إبراهيم رمضان إبراهيم الديب، استراتيجيات تحديث وتفعيل التدريب في المؤسسات التعليمية، أطروحة دكتوراه ، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدانمارك ،2009.
- 76- حازم على أحمد بدرانة ، تصورات القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية لأهمية رأس المال الفكري ودوره في المحافظة عليه و تطويره، رسالة دكتوراه ، جامعة اليرموك ، الأردن، 2007 .
- 77- دحماني عزيز، مساهمة الإنفاق على رأس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية، أطروحة دكتوراه جامعة تلمسان، 2015/2014.
- 78- سملاي محمد يحضيه، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير 2005.
- 79- عائض بن سعيد بن مثنى الغامدي، مستوى فعالية إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القادة الإداريين، أطروحة دكتوراه، جامعة اليرموك، كلية التربية، قسم الإدارة وأصول التربية، 2009.
- 80- علي تايه مسعود، دور تدريب الموارد البشرية في بناء القدرات الإدارية القيادية، (دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية- بغداد)، أطروحة دكتوراه ، جامعة سانت كليمنتس العالمية ، العراق ، 2012 .
- 81- فرحاتي ليلي، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة، رسالة دكتوراه علوم تخصص: تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة ، 2016/2015 .
- 82- كباشي محمد حامد نور الدين، أثر تطوير المهارات السلوكية والتطوير التنظيمي في تنمية الموارد البشرية (دراسة ميدانية بقطاع المصارف السودانية) ، أطروحة دكتوراه ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 2014 .
- 83- لعلاوي عماد، مفهوم العمل لدى العمال و علاقته بدافعيتهم في العمل الصناعي من خلال إشباع الحوافز المادية ، أطروحة دكتوراه ، جامعة قسنطينة ، 2012/2011.

- 84- محمد الهزام، تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة مع الإشارة للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة تلمسان، 2016/2015.
- 85- الهاشمي بن واضح، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة سطيف1، 2014/2013.
- 86- أحمد محمد الفيومي، أثر الأصول غير الملموسة في تحقيق الميزة التنافسية في ظل تبني معايير الجودة الشاملة، دراسة مقارنة على عينة من الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010.
- 87- أسماء بنت محمد بن عبد الله الكريمي العمري، الحاجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية، 2010.
- 88- إياد حماد، تدريب وتنمية الموارد البشرية، ماجستير إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق 2009/2008.
- 89- أيمن عبد الرحمن سليمان، واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2010.
- 90- بوعريوة ربيع، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة (دراسة حالة سونلغاز)، مذكرة ماجستير، جامعة بومرداس الجزائر، 2007.
- 91- حسين يرقى، أسس نظام التدريب و تقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية، حالة مركب السيارات الصناعية الروبية (CVI)، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 1996/1995.
- 92- حورية بولعويديات، استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة قسنطينة، 2008/2007.
- 93- صبرينة ميلاط، التكوين المهني والفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، 2007/2006.

- 94- طالب أحمد نور الدين ، الاستثمار في رأس المال الفكري و دوره في تحسين أداء المنظمة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة ،الجزائر، 2013.
- 95- عائدة نعمان،علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى (دراسة حالة جامعة تعز باليمن)، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، اليمن، 2008.
- 96- عبد الوهاب برحال، دور وأهمية تنمية الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، رسالة ماجستير تخصص اقتصاد تطبيقي وتسيير المنظمات، جامعة خنشلة ، الجزائر ، 2011.
- 97- عبد الوهاب محمود إبراهيم حنايشة، التفكير وتنميته في ضوء القرآن الكريم ، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، رسالة ماجستير، 2009 .
- 98- عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2006/2005 .
- 99- محمود بوقطف، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، رسالة ماجستير للباحث، جامعة بسكرة ، 2014/2013 .
- 100- ميرفت توفيق إبراهيم عوض الله ، أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، برنامج الماجستير في إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية بالدنمارك ، 2012/2011 .
- 101- منصور بن ناصر إبراهيم الفايز، التدريب على التقنيات الحديثة ودوره في تطوير أداء العاملين بالدوريات البحرية بحرس الحدود، دراسة مسحية على العاملين بالدوريات البحرية بمنطقة تبوك - السعودية رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، 2013.

ثالثاً/ المقالات العلمية

- 102- أحمد أنور بدر، هل يمكن تحول الأفكار إلى رأس مال دراسة في مداخل و مكونات و منظورات ودور رأس المال الفكري في إدارة المعرفة ، مجلة مكتبة فهد الوطنية، مجلد 16 ، العدد 2 ، نوفمبر 2010.
- 103- أحمد عيدان جاسم، تقييم مصداقية البرامج التدريبية المنفذة من خلال قياس مخرجاتها- إطار نظري مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد ، الرمادي، العراق، المجلد4 العدد8، 2012.
- 104- براهيمى عبد الله ، حميدة مختار، دور التكوين في تثمين وتنمية الموارد البشرية، مقال منشور بمجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة ، العدد 07، فيفري 2005.
- 105- بن زاف جميلة، العلاقات الإنسانية وأثرها على أداء العامل بالمؤسسة" دراسة ميدانية"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة ، العدد 21، ديسمبر 2015.
- 106- حمدي عبد العزيز الصباغ: برنامج لتدريب معلمي العلوم بالمرحلة الثانوية العامة في ضوء احتياجاتهم التدريبية، مجلة كلية التربية جامعة عين شمس، العدد 18، الجزء الثالث، القاهرة، 1994.
- 107- خوله عبد الحميد محمد الطالباني، دور عوامل الرضا الوظيفي في المحافظة على رأس المال الفكري، مقال منشور بمجلة جامعة بابل، العلوم الإنسانية، المجلد 21، العدد 3، العراق، 2013.
- 108- زمام نور الدين ، إشكالية المدخل المنهجي الإسلامي في حقل السوسيوولوجيا، مقال منشور بمجلة العلوم الإنسانية ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، العدد 12 ، نوفمبر 2007 .
- 109- سعد علي العنزي ، رأس المال الفكري: الثروة الحقيقية لمنظمات أعمال القرن الحادي والعشرين، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الثامن، العدد25، بغداد.
- 110- سوسن عبد الحميد مرسي، رأس المال الفكري و علاقته بكفاءة الأداء في البنوك التجارية المصرية، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، المجلد الثاني، العدد الأول، جامعة طنطا، مصر، 2008.
- 111- الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، رأس المال الفكري ثروة المنظمات الجديدة، مجلة كتب المدير ورجل الأعمال، القاهرة ، العدد 19 ، أكتوبر 1997 .
- 112- عادل محمد زايد، تنمية سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في شركة قطاع الأعمال المصري، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، جامعة القاهرة، عدد55 ، 2000.

- 113- عباس حسين جواد، عبد السلام علي حسين، أثر إستراتيجية التمكين في تنشيط رأس المال الفكري دراسة تحليلية لعينة من العاملين في بعض المصارف العراقية الخاصة، جامعة الأنبار، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، العدد 05، دون سنة.
- 114- العقبى الأزهر و آخرون ، تدريب العاملين في الادارة المدرسية على ضوء مؤشرات إدارة الجودة في التعليم أعمال الملتقى الثالث المنعقد : 06-07 ماي 2009 ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، منشورات مخبر المسألة التربوية في الجزائر في ظل التحديات الراهنة، العدد 05، جوان 2009.
- 115- علي السلمي، كتيب رقم 1، سلسلة الكتيبات التي يصدرها مجلس الغرف التجارية والصناعية السعودية، الرياض، 1983.
- 116- عيسى خليفي، ربيحة قوادرية، مساهمة الاستثمار في راس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل بسكرة)، مقال منشور بمجلة رؤى إقتصادية، العدد 6، جامعة الوادي، جوان 2014.
- 117- فرحاتي لويزة، مقال منشور بمجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الوادي، المجلد الأول العدد 9 .
- 118- فضيل دليو وآخرون ، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية ، منشورات جامعة منتوري، العدد 3 قسنطينة ، 1999 .
- 119- لطيف عبد الرضا عطية، رأس المال الفكري وإدارة المعرفة : العلاقة والأثر دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء المصارف الحكومية في محافظة الديوانية ، المحور الإداري، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 3، 2008.
- 120- محمود علي الروسان، محمود محمد العجلوني، أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 6 ، العدد الثاني، 2010 .
- 121- ناصر مراد، الاستثمار في رأس المال الفكري مدخل لتحقيق التنمية الاقتصادية في الدول العربية مجلة الدراسات الاقتصادية، يصدرها مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية، الجزائر، العدد 10، 2008 .
- 122- ناظم جواد، ندى إسماعيل، تحليل رأس المال الفكري كأداة إستراتيجية، مجلة الغري لكلية العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، العراق، العدد 14، 2009 .

- 123- نزار البروراي، الدور المعاصر للموارد البشرية العربية في ظل مجتمع المعرفة التنافسية، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد ، العدد 36 ، 2001.
- 124- هدى أحمد صادق ، تحديد الاحتياجات التدريبية في القطاع الحكومي ، المجلة العربية للتدريب المجلد الخاص 104 ، الرياض، السعودية ، 1993.
- 125- يوسف عنصر، ناجي لنتيم، أهم المحددات السيكو- سوسولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي، مقال منشور بمجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي، الجزائر، العدد 7 جويلية 2014 .
- رابعاً/ الملتقيات العلمية**
- 126- إبراهيم بن عبد الله بن إبراهيم الفارس، أهمية التدريب المستمر داخل المنشأة، الملتقى العربي السادس للاستشارات والتدريب، الرباط، 2007.
- 127- أحمد ضيف، محمد شتوح ، الموارد الفكرية و المعرفة أساس التميز في منظمات الأعمال ، الملتقى الدولي الخامس، رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، ديسمبر 2011.
- 128- إياد حماد، بحث بعنوان تدريب وتنمية الموارد البشرية، كلية الاقتصاد ،جامعة دمشق، 2008/2009
- 129- تواتي بن علي فاطمة، نادي مفيدة، فعالية رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة الملتقى الدولي الخامس: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة جامعة الشلف، الجزائر، 2011.
- 130- جعيجع نبيلة، جعيجع وفاق، مداخلة بعنوان: دور التدريب في تنمية الموارد البشرية، الملتقى الوطني: سياسة التشغيل ودورها في تنمية الموارد البشرية ، جامعة بسكرة ، 13/14 أفريل 2011، ص97.
- 131- ظاهر القشي ، رأس المال الفكري: الأهمية و القياس و الإفصاح (دراسة فكرية ، من وجهات نظر متعددة)، الملتقى الدولي الخامس، رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة،جامعة الشلف، الجزائر، ديسمبر 2011.
- 132- كمال يونس، مداخلة بعنوان تحديد الاحتياجات التدريبية، المؤتمر العربي الأول للتدريب وتنمية الموارد البشرية- رؤية مستقبلية، عمان ، الأردن، 27 /28/ 29 جوان 2006 .

- 133- لعلى بوكميش، ماهية تنمية الموارد البشرية و الواقع في العالم العربي والنامي، ورقة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإدماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة 2005 .
- 134- محمد راشد مخرجات التدريب وأهميتها في التنمية، مداخلة مقدمة في المؤتمر التقني السعودي الثاني، المؤسسة العامة للتعليم والتدريب المهني، الرياض، 2002 .
- 135- محمد سلمان الرياحنة، ورقة بعنوان منحى النظم وتطبيقاته التربوية، وزارة التربية والتعليم ، مملكة البحرين، 2013.
- 136- محمد ماهر قنديل ، المدرب و المتدرب و تقنيات عصر المعلومات، مداخلة علمية مقدمة في ندوة المدرب والمتدرب ، الإدارة العامة لشرطة أبو ظبي ، الإمارات العربية المتحدة ، 1996 .
- 137- محمود محمد السيد، تحديد الاحتياجات التدريبية، بحوث وأوراق العمل المقدمة في مؤتمر الاستشارات والتدريب في المؤسسة العربية، القاهرة ، 2007.
- 138- المركز القومي للدراسات القضائية، استخدام الوسائل الحديثة في قياس الاحتياجات التدريبية، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر 24 لمدراء المعاهد القضائية ، جامعة الدول العربية، مصر، 2016.
- 139- المفرجي عادل حرحوش، أحمد علي صالح، مداخلة بعنوان :الإفناق على رأس المال الفكري وأثره في نجاح الشركات الصناعية- دراسة استطلاعية لأراء عينة من قادة الشركات الصناعية العراقية- كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 26-27/04/2005 .
- 140- ميلود زيد الخير وعبد القادر بن برطال، مداخلة بعنوان " أثر التدريب على الإبداع والتغيير التنظيمي " ملتقى دولي الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، الجزائر، المنعقد يومي 18 و19 ماي 2011 .
- 141- نجم عبود نجم، رأس المال الفكري ، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الخامس حول " اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية "، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 25-27 أبريل 2005.
- 142- هيثم عبد المجيد محمد وآخرون (إعداد: عمادة الجودة والتطوير)، دراسة تقييمية لأثر البرامج التدريبية في عمادة الجودة و التطوير، جامعة حائل ، المملكة العربية السعودية ، 2012 / 2013 .

- 143- Andriessen,daniel,making sense of intellectual capital :designing a method for the valuation of intangibles,burlington,usa,2004.
- 144- Awad & Ghaziri.H, Knowlodge management, Person Education International Prentice-Hall N.Y,2004.
- 145- Alain Meignant et al, Tous DRH, Editions d'organisation, Paris, 2001.
- 146- Bruno herniet , Nouvelles technologies et formation dans l'entreprise pour une démarche participative , Revue Française de gestion, n° 15, Mars, Avril, Mai, 1985.
- 147- Bontis, N, "Assessing Knowledge Assets: A Review of the Models Used to Measure Intellectual Capital", International Journal of Management Reviews, Vol, 3, Issue 1, March 2001.
- 148- Brouking, Intellectuel capital, Core Asset for the third Millennium entreprise , Thomson Business Press,Chicago,2002,
- 149- Jean-Pierre Citeau, Gestion des ressources humaines, principes généraux et cats pratiques, édition Masson, paris, 1994.
- 150- Joll Streff , plan et besoins de formation, paris, ed eska , 1993.
- 151-J.orsoni , Gestion Stratigique , Edition Unibert,1990.
- 152- Jacques Soyer, Fonction Formation, 2éme edition d'organisation, Paris, 2002.
- 153- Kaplan,R,Saccuzzo,D, Psychological Testing ;Principles Application And Lessons, 3rd Ed, Cote Book, California,1993.
- 154- sekiou lakhdar, gestion du personnel,les éditions d'organisation,paris 1986 .
- 155- Sekiou et d'autre, Gestion des ressources humaines,2^{éme} édition de book université, canada,2001.
- 156- Sekiou Lakhdar , Gestion du personnel, les éditions d'organisation, Québec 3^{éme} édition 1990.
- 157- Maurice Angers, Initiation Pratique a la méthodologie des sciences humaines, Casbah , Alger , 1997.
- 158- Piere louat , gestion des ressources humaines , édion eyrolly , 1994.
- 159- Ulrich.D,A, New Manadate For Human Resources, Hrvard Business Review, January- February,1998.
- 160- Vatie Raymond , Développement de l'entreprise et promotion des hommes entreprise moderne d'édition paris ,1984.

سادس/ المواقع الإلكترونية

- 161- أحمد مصطفى طاحون الاستقرار الوظيفي، جريدة البيان، الإمارات العربية المتحدة، أنظر الموقع الإلكتروني: www.albayan.ae.
- 162- أحمد زياد غانم، أثر التدريب على أداء العاملين في القطاع الخاص، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2010 الموقع الإلكتروني: Eco.Najah.Edu.
- 163- طارق عبد الرؤوف محمد عامر، تصور مقترح لتطوير دور الجامعة في خدمة المجتمع في ضوء الاتجاهات العالمية الحديثة، الموقع الإلكتروني: alhadidi.files.wordpress.com.
- 164- محاضرة بعنوان: تطور مفهوم المنهج، جامعة الملك سعود، كلية التربية، قسم المناهج وطرق التدريس الموقع الإلكتروني: fac.ksu.edu.sa.
- 165- معجم المعاني الجامع الإلكتروني، معجم عربي - عربي : www.almaany.com.
- 166- الموقع الإلكتروني : <http://www.hrdiscussion.com>
- 167- الموقع الإلكتروني: <https://sharifyatim.files.wordpress.com>
- 168- الموقع الإلكتروني لجريدة الوطن الكويتية : <http://alwatan.kuwait.tt>.
- 169- إلهام الناصر، تقييم أثر التدريب، مجلة التدريب والتقنية، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني الموقع الإلكتروني: <http://altadreeb.net>.
- 170- عباس حسين جواد، خولة عبد الحميد محمد، أثر رأس المال الفكري في الإبداع المنظمي، جامعة أهل البيت العراق، الموقع الإلكتروني: <http://abu.edu.iq>.
- 171- الموقع الإلكتروني: www.cigref.fr
- 172- الموقع الإلكتروني : www.hrdiscussion.com (المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية) ، عبد الرحمان هيجان، رأس المال الفكري إستراتيجية التحول من الفئة العامة إلى الفئة المتميزة ، المملكة العربية السعودية .

- 173- علي العبيد (خبير تدريب)، القدرات المهنية، جريدة الشبيبة الالكترونية، www.shabiba.com
- 174- موسوعة التعليم و التدريب: <http://www.edutrapedia.illaf.net> .
- 175- الموقع الالكتروني www.ankawa.com .
- 176- الموقع الالكتروني www.qu.edu.iq .

ملخصات الدراسة

- ملخص الدراسة باللغة العربية
- ملخص الدراسة باللغة الفرنسية
- ملخص الدراسة باللغة الانجليزية

ملخص الدراسة باللغة العربية

موضوع الدراسة الحالية يتمثل في: "التدريب و دوره في تنمية رأس المال الفكري بالمؤسسة الجزائرية" دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور خنشلة".

* إشكالية الدراسة : باعتبار التدريب إحدى الأدوات الرئيسية التي تعتمد عليها المؤسسة الجامعية في تطوير وتنمية مختلف القدرات لدى الموظفين جاءت هذه الدراسة للإجابة على التساؤل الرئيسي الآتي " : هل للتدريب دور في تنمية رأس المال الفكري بالمؤسسة الجامعية؟ * أهداف الدراسة:

- التعرف على عملية التدريب من الجانب النظري
- التعرف على رأس المال الفكري من الجانب النظري
- التعرف على الأدوار الأساسية للمؤسسة الجامعية وتوضيح العلاقة بينها وبين المحيط الخارجي.
- التعرف على العلاقة الموجودة بين عملية التدريب ودوره في تنمية رأس المال الفكري.
- التعرف على مساهمة التدريب في تحسين وتطوير القدرات الفكرية والمعرفية للموظف بالمؤسسة الجامعية.
- الكشف عن مدى مساهمة التدريب في تنمية المهارات السلوكية للموظف بالمؤسسة الجامعية.
- معرفة مدى مساهمة تدريب العنصر البشري في مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة التي تعرفها البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة الجامعية.
- الكشف عن العلاقة الموجودة بين تدريب العنصر البشري وتوطيد العلاقات بين المؤسسة الجامعية والمحيط الخارجي.
- التعرف على دور البرامج التدريبية المخططة في تنمية رأس المال الفكري بالمؤسسة الجامعية.

- * المنهج المستخدم: في هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.
- * المجال الزمني للدراسة: امتدت هذه الدراسة في شقيها النظري والميداني بين السنة الجامعية 2015/2014 إلى السنة الجامعية 2018/2017 (مارس 2018).
- * مجتمع وعينة الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة الراهنة في مجموع الموظفين الدائمين والمقدر عددهم بـ: 292 موظف بالمؤسسة الجامعية الذين تلقوا تدريبات مختلفة في مسارهم المهني، أما عينة الدراسة فكانت عينة قصدية تمثلت في فئة الموظفين التقنيين الدائمين والمقدر عددهم بـ: 106 موظف تقني.

ومن أجل الحصول على البيانات الميدانية تم الاعتماد في هذه الدراسة بالدرجة الأولى على استمارة استبيان؛ حيث تضمن الجزء الأول البيانات العامة للمبحوثين (شخصية ووظيفية) أما الجزء الثاني اشتمل على خمسة محاور رئيسية جسدت الفرضيات الفرعية للدراسة.

وبعد تفرغ البيانات وعرضها وتحليلها وتفسيرها، توصلت الدراسة الحالية إلى النتائج التالية:

- للتدريب دور كبير في تحسين وتطوير القدرات الفكرية والمعرفية للموظف بالمؤسسة الجامعية.
- التدريب يساعد في تنمية المهارات السلوكية للموظف بالمؤسسة الجامعية.
- تدريب العنصر البشري يساهم في مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة التي تعرفها البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة الجامعية.
- تدريب العنصر البشري يساهم في توطيد العلاقات بين المؤسسة الجامعية والمحيط الخارجي.
- للبرامج التدريبية المخططة الدور الكبير في تنمية رأس المال الفكري بالمؤسسة الجامعية.
- أغلب الدورات التدريبية تجري خارج المؤسسة الجامعية.
- عدم الاعتماد على التكنولوجيا المعقدة بالمؤسسة الجامعية
- عدم كفاية عدد الدورات التدريبية المبرمجة والمنجزة.

RESUME

Le thème de la présente étude est : « le stage et son rôle dans le développement du capital intellectuel : étude pratique au niveau de l'université Abbés Laghrour – Khenchela ».

PROBLEMATIQUE : le stage étant un moyen essentiel permettant à l'établissement universitaire d'accéder au développement des différentes capacités des fonctionnaires .Nous perce vous cette étude comme une réponse à réponse à la question principale suivante :

« Le stage (fonction) a-t-il un rôle dans le développement du capital intellectuel à l'université ? »

OBJECTIFS DE L'ETUDE :

- Identification de « l'opération stage » sur le plan théorique.
- Identification du capital intellectuel sur le plan théorique.
- Identification des principaux rôles de l'établissement universitaire et préciser la relation entre eux et entre l'espace extérieur.
- Identifier la relation existante entre « l'opération stage » et son rôle dans le développement du capital intellectuel.
- Identifier l'apport du stage dans l'amélioration et le développement des compétences intellectuelles du fonctionnaire de l'établissement universitaire.
- L'impact du stage sur le développement des savoirs –être du fonctionnaire en milieu universitaire.
- Evaluer le stage du fonctionnaire quant à son adhésion aux progrès technologiques modernes que connaît l'environnement intérieur et extérieur de l'établissement universitaire.
- Prendre connaissance du rôle des programmes de stage planifiés en vue développer le capital intellectuel au sein de l'établissement universitaire.

METHODE ADOPTEE :

- **Temps imparti à l'étude :** cette étude s'est étalée, sur les plans théorique et pratique , entre les années universitaires 2014/2015 et 2017/2018 (Mars 2018).

- **Société et échantillon de l'étude :** sont représentés dans l'étude actuelle l'ensemble des fonctionnaires permanents évalués à 292 personnes exerçant au sein de l'université et qui ont bénéficié de différents stages au cours de leur cursus professionnel. Quant à l'échantillon de l'étude , qui a été visé, il représente les fonctionnaires techniciens permanents au nombre de 106.

Pour obtenir les relevés pratiques, on s'est basé dans cette étude essentiellement sur la fiche questionnaire de sorte que la première partie a englobé les renseignements généraux des questionnés (personnels fonctionnaires).

La seconde partie a porté sur 05 axes principaux définissant les propositions secondaires de l'étude .

Après exploitation des bulletins : présentation , analyse et interprétation, l'étude a abouti aux résultats suivants :

- Le stage a une grand rôle dans l'amélioration et le développement des capacités intellectuelles du fonctionnaire de l'établissement universitaire.
- Le stage continue le développement des savoirs être du fonctionnaire.
- L'élément humain, à travers le stage , est à même de suivre les progrès technologiques modernes que connaît l'environnement interne et externe de l'établissement universitaire.
- L'élément humain, à travers le stage ,participe au renforcement des relations entre l'université et les milieux externes.
- Le programmes prévus ont un rôle important dans le développement du capital intellectuel au niveau de l'université.
- La majorité des sessions de stage ont lieu en dehors de l'établissement universitaire.
- Ne pas se référer aux technologies compliquées.
- On note l'insuffisance des sessions (périodes) d'exercices programmés et réalisés.

Summary

The subject of the current study is: "Training and its role in the development of intellectual capital" a field study at the University of Abbas for the Khenchela ".

The problematic of the study: Considering training as one of the main tools on which the university institution depends in the development and improvement of various abilities of the staff .This study was done to answer the following main question: "Does training have a role in the development of intellectual capital in the university institution?"

*** Objectives of the study:**

- Identifying the training process from the theoretical side.
- Recognition of intellectual capital from the theoretical side.
- Identifying the basic roles of the university institution and clarifying the relationship between it and the external environment.
- Identifying the relationship between the training process and its role in the development of intellectual capital.
- To recognize the contribution of training in improving and developing the intellectual and cognitive abilities of the employee in the university institution.
- To know to what extent the contribution of training the human element in keeping up with the modern technological developments that are defined by the internal and external environment of the university institution.
- To reveal the relationship between training the human element and strengthening the relations between the university institution and the external environment.
- Identifying the role of the planned training programs in the development of intellectual capital in the university institution.

Method used: In this study it was the descriptive, analytical method that was used.

*** Study Time:** This study was extended in its theoretical and field side between the academic year 2014/2015 and the academic year 2017/2018 (March 2018).

***The Community and sample of the study:** The current population study consists of the total number of the permanent employees estimated at 292 employees of the university institution who received different training in their professional course. The sample of the study was a target sample of 106 technical staff.

In order to obtain field data, this study was mainly based on a questionnaire form. The first part included the general data of the respondents (personal and functional). The second part included five main axes that embodied the sub-hypotheses of the study.

After the data were released, presented, analyzed and interpreted, the present study found **the following results:**

- Training has a great role in improving and developing the intellectual and cognitive abilities of the employee in the university institution.
- Training helps to develop the behavioral skills of the employee at the university institution.
- Training the human element contributes to keep abreast with the technological developments that are known to the internal and external environment of the university institution.
- Training of the human element contributes to the consolidation of relations between the university institution and the external environment.
- The planned training programs play a major role in the development of intellectual capital in the university institution.
- Most training courses take place outside the university.
- Not relying on the complex technology of the university institution
- Inadequate number of programmed and completed training courses.

الملاحق

- فهرس الجداول
- فهرس الأشكال
- استمارة البحث
- القائمة الاسمية للأساتذة المحكمين
- الهيكل التنظيمي للمؤسسة
- نموذج لاتفاقية تدريب الموظفين

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول
15	جدول رقم (01): يوضح توزيع الطلبة على الكليات و ميادين التكوين المعتمدة.
17	جدول رقم (02): يوضح تعداد الطلبة المسجلين في مرحلة ما بعد التدرج (2017/2016).
18	جدول رقم (03): يوضح تعداد الطلبة المتخرجين من المؤسسة في مرحلة التدرج (2016/2015)
20	جدول رقم (04) : يبين المنشآت القاعدية للمؤسسة
21	جدول رقم (05): يوضح عدد الأساتذة الدائمين حسب الرتبة العلمية
26	جدول رقم (06): يبين المجال البشري للدراسة.
37	جدول رقم (07): يبين توزيع الأسئلة والعبارات على محاور الاستبيان.
40	جدول رقم (08): يبين اختبار الثبات والصدق إحصائيا لأداة الدراسة.
44	جدول رقم (09) : يوضح توزيع المبحوثين وفق متغير الجنس.
45	جدول رقم (10): يوضح توزيع المبحوثين وفق متغير السن
47	جدول رقم (11) : يوضح توزيع المبحوثين وفق متغير الحالة العائلية.
48	جدول رقم (12) : يوضح توزيع المبحوثين وفق متغير المستوى التعليمي .
50	جدول رقم (13) : يوضح توزيع المبحوثين وفق متغير الرتبة المهنية .
51	جدول رقم (14): يوضح توزيع المبحوثين وفق متغير تصنيف الرتبة بالمؤسسة.
53	جدول رقم (15): يوضح توزيع المبحوثين وفق متغير عدد سنوات الأقدمية بالمؤسسة.
83	جدول رقم (16): دواعي التدريب المختلفة.
90	جدول رقم (17): يوضح أنواع التدريب.
93	جدول رقم (18): مراحل التدريب حسب المستوى الوظيفي.
112	جدول رقم (19): يوضح احتياجات التدريب لفئة الإطارات في المؤسسة.
113	جدول رقم (20): يوضح احتياجات التدريب للأفراد في المراحل المختلفة للحياة المهنية.
134	جدول رقم (21) : يوضح العلاقة بين الأهداف من التدريب والأساليب التي تحققها.
135	جدول رقم (22): يبين أساليب التدريب وعلاقتها بدور المتدرب
145	جدول رقم (23): مصفوفة تصميم إستراتيجية التقييم.
149	جدول رقم (24): أسلوب " كيرك باتريك " لتقييم التدريب
153	الجدول رقم (24 مكرر): يبين الأدوات المستخدمة في تقييم عملية التدريب

217	جدول رقم (25): يوضح بعض النماذج المختارة لقياس رأس المال الفكري
227	جدول رقم (26): يوضح عدد الدورات التدريبية المشارك فيها من طرف المبحوثين خلال المسار المهني بالمؤسسة
229	جدول رقم (27): كفاية عدد الدورات التدريبية لتحسين وتطوير القدرات المهنية للموظف بالمؤسسة الجامعية.
231	جدول رقم (28): تخصيص المؤسسة الجامعية ميزانية سنوية كافية لتدريب و تطوير موظفيها.
233	جدول رقم (29) : الطريقة المعتمدة في إختيار الموظفين للمشاركة في الدورات التدريبية بالمؤسسة الجامعية.
235	جدول رقم (30): إجراء الدورات التدريبية خارج المؤسسة الجامعية.
237	جدول رقم (31): إجراء الدورات التدريبية داخل المؤسسة الجامعية.
239	جدول رقم (32) : تقديم الدورات التدريبية إضافات معرفية وعلمية جديدة للموظفين.
242	جدول رقم (33) : تحسن قدرة الموظفين في التخطيط لمهامهم بعد الدورات التدريبية.
244	جدول رقم (34) : المعارف المكتسبة من التدريب أدت الى تحسن المستوى المعرفي للموظفين.
247	جدول رقم (35) : المشاركة في الدورات التدريبية تمنح للموظفين الفرصة لتحقيق مكانتهم بالمؤسسة و تجعلهم لا يفكرون في مغادرتها.
250	جدول رقم (36) : المشاركة في الدورات التدريبية تساعد على تقارب و تطابق اتجاهات العاملين مع قيم المؤسسة.
252	جدول رقم (37) : تحسن قدرة الموظف في حل المشاكل المهنية بأسلوبه الخاص مع كل الأطراف
254	جدول رقم (38) : تحسن قدرة الموظف في التقليل من الأخطاء أثناء أداء مهامه بعد الإنتهاء من الدورات التدريبية.
256	جدول رقم (39): التقييم لسرعة تنفيذ المهام بعد الإنتهاء من الدورات التدريبية مقارنة مع الفترة السابقة.
258	جدول رقم (40) : تقييم علاقة الموظف مع رؤسائه في المؤسسة بعد الإنتهاء من الدورات التدريبية.
260	جدول رقم (41): مساهمة الدورات التدريبية في تحسين الاتصال بين الموظف وزملائه في المؤسسة.
262	جدول رقم (42) : حدوث تغيير في سلوك الموظف في العمل مع الجميع بعد الدورات التدريبية.
264	جدول رقم (43) : مشاركة الموظف في الدورات التدريبية و مساهمتها في زيادة روح الانتماء للمؤسسة.
266	جدول رقم (44) : مساعدة عملية التدريب في الرفع من الروح المعنوية للموظف.
268	جدول رقم (45) : التدريب و دوره في دفع و تحفيز الموظف على العمل بجدية و مثابرة.
271	جدول رقم (46) : الدورات التدريبية تأخذ في الحسبان التطورات التكنولوجية الحاصلة في العمل

273	جدول رقم (47) : تخصيص دورات تدريبية لشرح التجهيزات الجديدة في المؤسسة .
275	جدول رقم (48) : الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة في نقل المعرفة أثناء عملية التدريب .
278	جدول رقم (49) : تنظيم المؤسسة لدورات تدريبية ركزت فيها على استخدام التكنولوجيا الحديثة في المجال المهني .
280	جدول رقم (50) : عدد الدورات التي تعلقت باستخدام التكنولوجيا الحديثة التي تم ادخالها للمؤسسة حديثاً .
282	جدول رقم (51) : التحكم في التعامل مع التكنولوجيا الحديثة التي اعتمدها المؤسسة في العمل .
285	جدول رقم (52) : اعتماد المؤسسة على التكنولوجيا الحديثة المعقدة التي تحتاج الى عنصر بشري مدرب لاستخدامها .
287	جدول رقم (53) : مساعدة التكنولوجيا الحديثة الموظف في أداء مهامه بكفاءة عالية .
290	جدول رقم (54) : تشجيع المسؤولين بالمؤسسة الموظفين على المشاركة في الدورات التدريبية المتعلقة بالوسائل التكنولوجية الحديثة .
292	جدول رقم (55) : التدريب على الوسائل التكنولوجية الحديثة يساعد المؤسسة على التفوق .
294	جدول رقم (56) : مساهمة التكنولوجيا الحديثة في تحسين الخدمات المقدمة للمجتمع .
296	جدول رقم (57) : برمجة دورات تدريبية تتعلق بتحسين العلاقات الانسانية بين الموظفين والمحيط الخارجي .
298	جدول رقم (58) : مساهمة الدورات التدريبية في تحسين الاتصال بعملاء المؤسسة .
300	جدول رقم (59) : مساهمة الدورات التدريبية في تحسين الاتصال بممثلي المؤسسات الأخرى .
302	جدول رقم (60) : تحسين العلاقات الشخصية بأفراد المؤسسات الأخرى المتعامل معها .
304	جدول رقم (61) : تحسين العلاقات المهنية بأفراد المؤسسات الأخرى المتعامل معها .
306	جدول رقم (62) : التدريب على المعاملات الحسنة يعتبر مؤشرا إيجابيا لبناء الثقة في العلاقات مع المحيط الخارجي .
308	جدول رقم (63) : مساهمة تدريب العنصر البشري في إستقرار المؤسسة .
310	جدول رقم (64) : مساهمة تكرار تدريب العنصر البشري في تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمحيط الخارجي .
312	جدول رقم (65) : تدريب العنصر البشري يسمح بالتنبؤ بحاجات المتعاملين مع المؤسسة .
314	جدول رقم (66) : تدريب العنصر البشري يسمح بتحسين صورة المؤسسة في المجتمع .

317	جدول رقم (67) : درجة ارتباط محتوى البرامج التدريبية بموضوع التدريب.
319	جدول رقم (68) : درجة ارتباط محتوى البرامج التدريبية بأهداف التدريب.
322	جدول رقم (69) : طريقة عرض محتوى البرنامج التدريبي و علاقتها بالتحصيل المعرفي.
324	جدول رقم (70) : مساعدة الظروف الفيزيائية على التدريب الجيد.
326	جدول رقم (71) : امتلاك المدربين القدرة على نقل المعلومات الكافية بطريقة مناسبة.
328	جدول رقم (72) : درجة مساهمة محتوى البرامج التدريبية في تحسين القيام بالعمل.
330	جدول رقم (73) : درجة مساهمة محتوى البرامج التدريبية في تحقيق الأهداف الشخصية للموظف
332	جدول رقم (74) : درجة مساهمة محتوى البرامج التدريبية في تحقيق الأهداف المهنية للموظف.
334	جدول رقم (75) : درجة مساهمة محتوى البرامج التدريبية في تحسين نوعية الخدمات المقدمة .
336	جدول رقم (76) : درجة مساهمة محتوى البرامج التدريبية في المساعدة على ابداع الموظف.
339	جدول رقم (77) : درجة مساهمة محتوى البرامج التدريبية في تحفيز الموظف على العمل.
341	جدول رقم (78) : الدورات التدريبية المستمرة تمكن من تطوير المؤسسة الجامعية الجزائرية.
343	جدول رقم (79) : الدورات التدريبية المتخصصة تمكن من تطوير المؤسسة الجامعية.
345	جدول رقم (80) : الدورات التدريبية المبرمجة ساعدت مؤسستك على تنمية رأس مالها الفكري.
347	جدول رقم (81) : إجراء تقييم بعد الانتهاء من التدريب .
349	جدول رقم (82) : نوعية التقييم بعد عملية التدريب .
351	جدول رقم (83) : المطالبة بالتطبيق العملي لما تم تعلمه في الدورات التدريبية بعد العودة الى العمل
379	جدول رقم (84) : يتضمن ملخص لنتائج السؤال المتعلق ب: درجة ارتباط محتوى البرامج التدريبية بموضوع التدريب.
381	جدول رقم(85): يتضمن ملخص لنتائج السؤال المتعلق ب: درجة ارتباط محتوى البرامج التدريبية بأهداف التدريب.
384	جدول رقم (86): يتضمن ملخص لنتائج السؤال المتعلق ب: درجة مساهمة محتوى البرامج التدريبية في تحسين القيام بالعمل.
385	جدول رقم (87): يتضمن ملخص لنتائج السؤال المتعلق ب: درجة مساهمة محتوى البرامج في تحقيق الأهداف الشخصية للموظف.
386	جدول رقم (88): يتضمن ملخص لنتائج السؤال المتعلق ب: درجة مساهمة محتوى البرامج في تحقيق الأهداف المهنية للموظف.
388	جدول رقم (89): يتضمن ملخص لنتائج السؤال المتعلق ب: درجة مساهمة محتوى البرامج التدريبية في

تحسين نوعية الخدمات المقدمة.

389

جدول رقم (90): يتضمن ملخص لنتائج السؤال المتعلق بـ: درجة مساهمة محتوى البرامج التدريبية في المساعدة على ابداع الموظف.

391

جدول رقم (91): يتضمن ملخص لنتائج السؤال المتعلق بـ: درجة مساهمة محتوى البرامج التدريبية تحفيز الموظف على العمل.

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل
16	شكل رقم (01): يوضح تعداد الطلبة المسجلين في مرحلة التدرج (2016/2017).
19	شكل رقم (02): يوضح تعداد الطلبة المتخرجين من المؤسسة في مرحلة التدرج (2015/2016).
22	شكل رقم (03): يوضح التعداد الإجمالي للأساتذة الدائمين (2016/2017).
44	الشكل رقم (04): يوضح توزيع المبحوثين وفق متغير الجنس
45	الشكل رقم (05): توزيع المبحوثين وفق متغير السن.
47	شكل رقم (06): توزيع المبحوثين وفق متغير الحالة العائلية
48	شكل رقم (07): توزيع المبحوثين وفق متغير المستوى التعليمي.
50	شكل رقم (08): يبين توزيع المبحوثين وفق متغير تصنيف الرتبة المهنية
51	شكل رقم (09): يبين توزيع المبحوثين وفق متغير تصنيف الرتبة بالمؤسسة
53	شكل رقم (10) : يبين توزيع المبحوثين وفق متغير سنوات الاقدمية
67	شكل رقم (11): يوضح أهداف التدريب في المنظمة
72	شكل رقم (12): يوضح أهمية التكوين بالنسبة للعاملين والمنظمة
78	شكل رقم (13): يوضح أهداف التدريب
80	شكل رقم (14): مساهمة التدريب في تحقيق أهداف المجتمع عن طريق تنمية القوى العاملة
82	شكل رقم (15) يوضح الأساليب والمؤشرات الداعية للتدريب
108	شكل رقم (16): نموذج يبين النظام المتكامل للمراحل التدريبية
114	شكل رقم (17): يوضح نموذج الفجوة التدريبية.
117	شكل رقم (18): يوضح الأساليب والمؤشرات الداعية إلى تدريب العاملين.
133	شكل رقم (19): يوضح العوامل المؤثرة على اختيار الأساليب التدريبية.
148	شكل رقم (20): نموذج " كيرك باتريك " في تقييم البرنامج التدريبي.
175	شكل رقم (21): مخطط (fleenor , callahan) لفئات الأفراد.
195	الشكل رقم (22): يوضح هيكل رأس المال في المنظمات حسب "ستيوارت ".
199	الشكل رقم (23): يوضح الأصول المكونة لرأس المال.
201	شكل رقم (24): يوضح تصنيف الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير لمستويات رأس المال الفكري.

212	شكل رقم (25): المدخل الإدراكي ومساراته وتأثيراته على البيئة الخارجية.
227	شكل رقم (26): يوضح عدد الدورات التدريبية المشاركون فيها من طرف المبحوثين خلال المسار المهني بالمؤسسة.
229	شكل رقم (27) : كفاية عدد الدورات التدريبية لتحسين وتطوير القدرات المهنية للموظف بالمؤسسة الجامعية.
231	شكل رقم (28): تخصيص المؤسسة الجامعية ميزانية سنوية كافية لتدريب و تطوير موظفيها.
233	شكل رقم (29): الطريقة المعتمدة في إختيار الموظفين للمشاركة في الدورات التدريبية بالمؤسسة الجامعية .
235	شكل رقم (30): إجراء الدورات التدريبية خارج المؤسسة الجامعية.
237	شكل رقم (31): إجراء الدورات التدريبية داخل المؤسسة الجامعية.
239	شكل رقم (32): تقديم الدورات التدريبية إضافات معرفية وعلمية جديدة للموظفين.
242	شكل رقم (33): تحسن قدرة الموظفين في التخطيط لمهامهم بعد الدورات التدريبية.
244	شكل رقم (34): المعارف المكتسبة من التدريب أدت الى تحسن المستوى المعرفي للموظفين .
247	شكل رقم (35): المشاركة في الدورات التدريبية تمنح للموظفين الفرصة لتحقيق مكانتهم بالمؤسسة وتجعلهم لا يفكرون في مغادرتها.
250	شكل رقم (36): المشاركة في الدورات التدريبية تساعد على تقارب وتطابق اتجاهات العاملين مع قيم المؤسسة.
252	شكل رقم (37): تحسن قدرة الموظف في حل المشاكل المهنية بأسلوبه الخاص مع كل الأطراف.
254	شكل رقم (38): تحسن قدرة الموظف في التقليل من الأخطاء أثناء أداء مهامه بعد الانتهاء من الدورات التدريبية.
256	شكل رقم (39) :التقييم لسرعة تنفيذ المهام بعد الانتهاء من الدورات التدريبية مقارنة مع الفترة السابقة.
258	شكل رقم (40): تقييم علاقة الموظف مع رؤسائه في المؤسسة بعد الانتهاء من الدورات التدريبية.
260	شكل رقم (41): مساهمة الدورات التدريبية في تحسين الاتصال بين الموظف وزملائه في المؤسسة.
262	شكل رقم (42): حدوث تغيير في سلوك الموظف في العمل مع الجميع بعد الدورات التدريبية.
264	شكل رقم (43): مشاركة الموظف في الدورات التدريبية ومساهمتها في زيادة روح الانتماء للمؤسسة.
266	شكل رقم (44): مساعدة عملية التدريب في الرفع من الروح المعنوية للموظف.

268	شكل رقم (45): التدريب ودوره في دفع وتحفيز الموظف على العمل بجدية و مثابرة.
271	شكل رقم (46): الدورات التدريبية تأخذ في الحسبان التطورات التكنولوجية الحاصلة في العمل.
273	شكل رقم (47): تخصيص دورات تدريبية لشرح التجهيزات الجديدة في المؤسسة.
275	شكل رقم (48): الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة في نقل المعرفة أثناء عملية التدريب .
278	شكل رقم (49): تنظيم المؤسسة لدورات تدريبية ركزت فيها على استخدام التكنولوجيا الحديثة في المجال المهني.
280	شكل رقم (50): عدد الدورات التي تعلقت باستخدام التكنولوجيا الحديثة التي تم إدخالها للمؤسسة حديثا
282	شكل رقم (51): التحكم في التعامل مع التكنولوجيا الحديثة التي اعتمدها المؤسسة في العمل.
285	شكل رقم (52): إعتما د المؤسسة على التكنولوجيا الحديثة المعقدة التي تحتاج الى عنصر بشري مدرب لاستخدامها.
287	شكل رقم (53): مساعدة التكنولوجيا الحديثة الموظف في أداء مهامه بكفاءة عالية.
290	شكل رقم (54): تشجيع المسؤولين بالمؤسسة الموظفين على المشاركة في الدورات التدريبية المتعلقة بالوسائل التكنولوجية الحديثة .
292	شكل رقم (55): التدريب على الوسائل التكنولوجية الحديثة يساعد المؤسسة على التفوق.
294	شكل رقم (56): مساهمة التكنولوجيا الحديثة في تحسين الخدمات المقدمة للمجتمع .
296	شكل رقم (57): برمجة دورات تدريبية تتعلق بتحسين العلاقات الانسانية بين الموظفين والمحيط الخارجي.
298	شكل رقم (58): مساهمة الدورات التدريبية في تحسين الاتصال بعملاء المؤسسة.
300	شكل رقم (59): مساهمة الدورات التدريبية في تحسين الاتصال ب ممثلي المؤسسات الأخرى.
302	شكل رقم (60): تحسين العلاقات الشخصية بأفراد المؤسسات الأخرى المتعامل معها.
304	شكل رقم (61): تحسين العلاقات المهنية بأفراد المؤسسات الأخرى المتعامل معها.
306	شكل رقم (62):التدريب على المعاملات الحسنة يعتبر مؤشرا إيجابيا لبناء الثقة في العلاقات مع المحيط الخارجي.
308	شكل رقم (63): مساهمة تدريب العنصر البشري في استقرار المؤسسة.
310	شكل رقم (64): مساهمة تكرار تدريب العنصر البشري في تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمحيط الخارجي.
312	شكل رقم (65): تدريب العنصر البشري يسمح بالتنبؤ بحاجات المتعاملين مع المؤسسة .
314	شكل رقم (66): تدريب العنصر البشري يسمح بتحسين صورة المؤسسة في المجتمع .

317	شكل رقم (67): يوضح درجة ارتباط محتوى البرامج التدريبية بموضوع التدريب.
319	شكل رقم (68): درجة ارتباط محتوى البرامج التدريبية بأهداف التدريب.
322	شكل رقم (69): طريقة عرض محتوى البرنامج التدريبي مناسب للتحصيل المعرفي.
324	شكل رقم (70): مساعدة الظروف الفيزيائية على التدريب الجيد.
326	شكل رقم (71): امتلاك المدربين القدرة على نقل المعلومات الكافية بطريقة مناسبة.
328	شكل رقم (72): درجة مساهمة محتوى البرامج التدريبية في تحسين القيام بالعمل.
330	شكل رقم (73): درجة مساهمة محتوى البرامج التدريبية في تحقيق الأهداف الشخصية للموظف.
332	شكل رقم (74): درجة مساهمة محتوى البرامج التدريبية في تحقيق الأهداف المهنية للموظف.
334	شكل رقم (75): درجة مساهمة محتوى البرامج التدريبية في تحسين نوعية الخدمات المقدمة.
336	شكل رقم (76): درجة مساهمة محتوى البرامج التدريبية في المساعدة على ابداع الموظف.
339	شكل رقم (77): درجة مساهمة محتوى البرامج التدريبية في تحفيز الموظف على العمل.
341	شكل رقم (78): الدورات التدريبية المستمرة تمكن من تطوير المؤسسة الجامعية الجزائرية.
343	شكل رقم (79): الدورات التدريبية المتخصصة تمكن من تطوير المؤسسة الجامعية.
345	شكل رقم (80): الدورات التدريبية المبرمجة ساعدت مؤسستك على تنمية رأس مالها الفكري.
347	شكل رقم (81): إجراء تقييم بعد الانتهاء من التدريب.
349	شكل رقم (82): نوعية التقييم بعد عملية التدريب.
351	شكل رقم (83): المطالبة بالتطبيق العملي لما تم تعلمه في الدورات التدريبية بعد العودة إلى العمل.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد فيضر - بسكرة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

استمارة بحث

التدريب و دوره في تنمية رأس المال الفكري بالمؤسسة الجزائرية

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع التنظيم

ملاحظة: كل المعلومات المتحصل عليها من هذه الاستمارة في غاية السرية ولا تستخدم إلا لأغراض متعلقة بالبحث العلمي فقط.

إشراف البروفيسورة:

مليكة عرعور

إعداد الطالب:

محمود بوقطف

السنة الجامعية : 2016 / 2017

ملاحظة: الموظف، العامل المحترم (ة): ضع العلامة (X) أمام الإجابة المناسبة.

الجزء الأول

المحور الأول: بيانات عامة

1- الجنس:

ذكر أنثى

2- السن:

أقل من 25 سنة من 25 إلى 35 سنة

من 36 إلى 45 سنة من 46 إلى 55 سنة

أكثر من 55 سنة

3- الحالة العائلية:

أعزب متزوج أرمل مطلق

4- المستوى التعليمي:

ثانوي جامعي

5- الرتبة المهنية: معاون تقني تقني تقني سامي مهندس دولة مهندس رئيسي

6- تصنيف رتبك داخل المؤسسة (الفئة المهنية): إطار تحكم تنفيذ

7- عدد سنوات الاقدمية بالمؤسسة:

من 1 إلى 5 سنة
 من 6 إلى 10 سنة
 من 11 إلى 15 سنة
 من 15 إلى 20 سنة
 أكثر من 20 سنة

الجزء الثاني

المحور الثاني: التدريب ومساهمته في تحسين وتطوير القدرات الفكرية والمعرفية للموظف بالمؤسسة الجامعية.

8- ما هو عدد الدورات التدريبية المشارك فيها خلال المسار المهني؟

9- هل ترى بأن هذا العدد كاف لتحسين و تطوير قدراتك المهنية بالمؤسسة ؟ نعم لا

10- هل مؤسستك تخصص ميزانية سنوية كافية لتدريب و تطوير موظفيها؟ نعم لا

11- ماهي الطريقة المعتمدة في إختيار الموظفين للمشاركة في الدورات التدريبية ؟

معايير محددة مسبقا وموضوعية علاقات خاصة أخرى تذكر نعم لا

12- هل تمت الدورات التدريبية خارج المؤسسة؟ نعم لا

13- هل تمت الدورات التدريبية داخل المؤسسة؟ نعم لا

14- هل قدمت لك الدورة/ الدورات التدريبية إضافات جديدة معرفية وعلمية؟ نعم لا

15- هل تحسنت قدرتك في التخطيط لمهامك؟ نوعا ما نعم لا

16- هل المعارف المكتسبة من التدريب أدت الى تحسن مستواك المعرفي ؟ نعم لا

17- إذا لم يتحسن أذكر الأسباب:

18- هل المشاركة في الدورات التدريبية تمنحك الفرصة لتحقيق مكانتك بالمؤسسة و تجعلك لا تفكر في مغادرتها؟

نعم نوعا ما لا

19- هل المشاركة في الدورات التدريبية تساعد على تقارب و تطابق اتجاهات العاملين مع قيم المؤسسة؟

<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نوعا ما	<input type="checkbox"/>	نعم
--------------------------	----	--------------------------	---------	--------------------------	-----

المحور الثالث: التدريب ودوره في تنمية المهارات السلوكية للموظف بالمؤسسة الجامعية.

20- هل تحسنت قدرتك في حل المشاكل المهنية بأسلوبك الخاص مع كل الأطراف داخل المؤسسة ؟

<input type="checkbox"/>	لم تتحسن	<input type="checkbox"/>	حسنة نوعا ما	<input type="checkbox"/>	سنة	<input type="checkbox"/>	جيدة
--------------------------	----------	--------------------------	--------------	--------------------------	-----	--------------------------	------

21- هل تحسنت قدرتك في التقليل من الأخطاء أثناء أداء مهامك بعد الإنتهاء من الدورات التدريبية ؟

<input type="checkbox"/>	لم تتحسن	<input type="checkbox"/>	حسنة نوعا ما	<input type="checkbox"/>	حسنة	<input type="checkbox"/>	جيدة
--------------------------	----------	--------------------------	--------------	--------------------------	------	--------------------------	------

22- ما هو تقييمك لسرعة تنفيذ مهامك في وظيفتك بعد الإنتهاء من الدورات التدريبية مقارنة مع الفترة السابقة ؟

<input type="checkbox"/>	لم تتحسن	<input type="checkbox"/>	حسنة نوعا ما	<input type="checkbox"/>	حسنة	<input type="checkbox"/>	جيدة
--------------------------	----------	--------------------------	--------------	--------------------------	------	--------------------------	------

23- كيف تقيم علاقتك مع رؤسائك في المؤسسة بعد الإنتهاء من الدورات التدريبية ؟

<input type="checkbox"/>	لم تتحسن	<input type="checkbox"/>	حسنة نوعا ما	<input type="checkbox"/>	حسنة	<input type="checkbox"/>	جيدة
--------------------------	----------	--------------------------	--------------	--------------------------	------	--------------------------	------

<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم
--------------------------	----	--------------------------	-----

24- هل ساهمت الدورات التدريبية في تحسين الاتصال بزمالكك في المؤسسة؟

<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم
--------------------------	----	--------------------------	-----

25- إذا لم تتحسن عملية الاتصال ماهي الأسباب؟

<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم
--------------------------	----	--------------------------	-----

26- هل حدث تغيير في سلوكك في العمل مع الجميع بعد الدورات التدريبية ؟

<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم
--------------------------	----	--------------------------	-----

27- هل مشاركتك في الدورات التدريبية ساهم في زيادة روح انتمائك للمؤسسة؟

<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم
--------------------------	----	--------------------------	-----

28- هل ساعدتك عملية التدريب في الرفع من الروح المعنوية لديك؟

<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم
--------------------------	----	--------------------------	-----

29- هل التدريب يدفعك ويحفزك على العمل بجدية و مثابرة ؟

<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم
--------------------------	----	--------------------------	-----

المحور الرابع: تدريب العنصر البشري ودوره في مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة التي تعرفها

البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة الجامعية.

30- هل الدورات التدريبية تأخذ في الحسبان التطورات التكنولوجية الحاصلة في العمل؟

<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم
--------------------------	----	--------------------------	-----

31- هل خصصت دورات تدريبية لشرح التجهيزات الجديدة في المؤسسة؟

<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم
--------------------------	----	--------------------------	-----

32- هل تم الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة في نقل المعرفة في عملية التدريب؟

<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم
--------------------------	----	--------------------------	-----

33- هل نظمت المؤسسة دورات تدريبية ركزت فيها على استخدام التكنولوجيا الحديثة في المجال المهني؟

<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم
--------------------------	----	--------------------------	-----

34- كم عدد الدورات التي تعلقت باستخدام التكنولوجيا الحديثة التي تم ادخالها للمؤسسة حديثا؟

<input type="checkbox"/>	أكثر	<input type="checkbox"/>	01	<input type="checkbox"/>	نعم
--------------------------	------	--------------------------	----	--------------------------	-----

35- هل تتحكم في التعامل مع التكنولوجيا الحديثة التي اعتمدها المؤسسة في العمل؟

<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم
--------------------------	----	--------------------------	-----

36- هل إعتمدت المؤسسة على التكنولوجيا الحديثة المعقدة التي تحتاج الى عنصر بشري مدرب لاستخدامها؟

<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم
--------------------------	----	--------------------------	-----

37- هل تساعد التكنولوجيا الحديثة العامل في أداء مهامه بكفاءة عالية؟

<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم
--------------------------	----	--------------------------	-----

38- هل يشجع المسؤولين بالمؤسسة العمال على المشاركة في الدورات التدريبية المتعلقة بالوسائل التكنولوجية الحديثة؟

<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم
--------------------------	----	--------------------------	-----

39- هل التدريب على الوسائل التكنولوجية الحديثة يساعد المؤسسة على التفوق؟

<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم
--------------------------	----	--------------------------	-----

40- هل تساهم التكنولوجيا الحديثة في تحسين الخدمات المقدمة للمجتمع؟

<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم
--------------------------	----	--------------------------	-----

المحور الخامس: تدريب العنصر البشري ودوره في توطيد العلاقات بين المؤسسة الجامعية والمحيط الخارجي.

- | | | | | |
|--------------------------|----|--------------------------|-----|--|
| <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | 41- هل تم برمجة دورات تدريبية تتعلق بتحسين العلاقات الانسانية بين العمال والمحيط الخارجي؟ |
| <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | 42- هل ساهمت الدورات التدريبية في تحسين الاتصال بعملاء المؤسسة؟ |
| <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | 43- هل ساهمت الدورات التدريبية في تحسين الاتصال بعمثلي المؤسسات الأخرى؟ |
| <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | 44- هل تحسنت العلاقات الشخصية بأفراد المؤسسات الأخرى التي تتعاملون معها؟ |
| <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | 45- هل تحسنت العلاقات المهنية بأفراد المؤسسات الأخرى التي تتعاملون معها؟ |
| <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | 46- هل التدريب على المعاملات الحسنة يعتبر مؤشرا إيجابيا لبناء الثقة في العلاقات مع المحيط الخارجي؟ |
| <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | 47- هل يسهم تدريب العنصر البشري في إستقرار المؤسسة؟ |
| <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | 48- هل يسهم تكرار تدريب العنصر البشري في تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمحيط الخارجي؟ |
| <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | 49- هل تدريب العنصر البشري يسمح بالتنبؤ بحاجات المتعاملين مع المؤسسة ؟ |
| <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | 50- حسب رأيك، هل تدريب العنصر البشري يسمح بتحسين صورة المؤسسة في المجتمع ؟ |
| | | | | 51- / اقتراح ما تراه مناسباً في هذا الإطار لتفعيل العلاقة بين المؤسسة الجامعية و المحيط الخارجي |
| | | | | - |
| | | | | - |

المحور السادس: دور البرامج التدريبية المخططة في تنمية رأس المال الفكري بالمؤسسة الجامعية.

- | | | | | |
|--------------------------|-----|--------------------------|------|--|
| <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | 52- إلى أي درجة محتوى البرامج التدريبية مرتبط بموضوع التدريب؟ |
| <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | 53- إلى أي درجة محتوى البرامج التدريبية مرتبط بأهداف التدريب؟ |
| <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | 54- هل طريقة عرض محتوى البرنامج التدريبي يناسبكم على التحصيل المعرفي؟ |
| <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | 55- هل تساعد الظروف الفيزيائية في التدريب الجيد؟ |
| <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | 56- هل يمتلك المدربون القدرة على نقل المعلومات الكافية بطريقة مناسبة؟ |
| <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | 57- إلى أي درجة ساهم محتوى البرامج في تحسين قيامك بالعمل؟ |
| <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | 58- إلى أي درجة ساهم محتوى البرامج في تحقيق أهدافك الشخصية؟ |
| <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | 59- إلى أي درجة ساهم محتوى البرامج في تحقيق أهدافك المهنية؟ |
| <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | 60- إلى أي درجة ساهم محتوى البرامج في تحسين نوعية الخدمات؟ |
| <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | 61- إلى أي درجة ساهم محتوى البرامج في مساعدتك على الابداع؟ |
| <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | 62- إلى أي درجة ساهم محتوى البرامج في تحفيزك للعمل؟ |
| <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | 63- هل الدورات التدريبية المستمرة تمكن من تطوير المؤسسة الجامعية؟ |
| <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | 64- هل الدورات التدريبية المتخصصة تمكن من تطوير المؤسسة الجامعية ؟ |
| <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | 65- هل الدورات التدريبية المبرمجة تساعد مؤسستك على تنمية رأس مالها الفكري؟ |
| <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | 66- هل أجري لكم تقييم بعد الانتهاء من التدريب؟ |
| <input type="checkbox"/> | معا | <input type="checkbox"/> | تقني | 67- في حالة الاجابة بنعم، ما نوعه؟ <input type="checkbox"/> معلوماتي |
| <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | 68- بعد العودة الى العمل، هل أنتم مطالبون بالتطبيق العملي |
| | | | | لما تم تعلمه في الدورات التدريبية؟ |

شكراً على مساعدتكم وتعاونكم معنا لكم طيب التحية

القائمة الإسمية للأساتذة المحكمين باستمارة البحث

الرقم	اسم ولقب الأستاذ	الدرجة العلمية	الكلية	الجامعة الجامعية
01	رحاب مختار	البروفيسور	كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية	المسيلة
02	جرمان الربيعي	البروفيسور	كلية العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية	خنشلة
03	شنافي ليندة	البروفيسور	كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية	خنشلة
04	بخوش وليد	أستاذ محاضر - أ-	كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية	أم البواقي
05	حمزاوي سهى	أستاذ محاضر - أ-	كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية	خنشلة
06	بن منصور ليليا	أستاذ محاضر - أ-	كلية العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية	خنشلة
07	بن رمضان سامية	أستاذ محاضر - أ-	كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية	خنشلة
08	أبركان الصالح	أستاذ محاضر - ب-	كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية	خنشلة

مديرية الجامعة

التنمية والاستشراف والتوجيه

- مصاحبة الإحصاء والاستشراف
- مصاحبة التوجيه والإعلام
- مصاحبة برامج البناء تجهيز الجامعة

العلاقات الخرجية والتعاون والتنشيط والإيصال والتظاهرات العلمية

- مصاحبة التبادل ما بين المجتمعات والتعاون والشراكة
- مصاحبة التنشيط والإيصال والتظاهرات العلمية

التكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي وكذا التكوين العالي فيما بعد التخرج

- مصاحبة التأهيل الجامعي
- مصاحبة التكوين لما بعد التخرج وما بعد التخرج المتخصص
- مصاحبة متابعة الطلبة البحث وتقييم نتائجه

التكوين العالي في الطورين الأول والثاني والتكوين المتواصل والشهادات وكذا التكوين العالي في التخرج

- مصاحبة التكوين المتواصل
- مصاحبة الشهادات والمعاملات
- مصاحبة التعليم والتدريب والتقييم

الأمانة العامة

- مصاحبة الوسائل والجرد
- مصاحبة النظافة والصيانة
- المديرية الفرعية للوسائل والصيانة
- المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية
- مصاحبة الأنشطة الرياضية والثقافية والتربية
- مصاحبة الأنشطة العلمية والثقافية
- مصاحبة التكوين وتحسين المستوى وتحديث المعلومات
- مصاحبة الموظفين الإداريين والتفتيش وأعمال المصالح
- مصاحبة مستغدي الأساتذة
- المديرية الفرعية للمستغدين والتكوين
- مصاحبة الأمانة العامة
- المديرية الفرعية للمالية والحاسبية
- مصاحبة البر البرانية والحاسبية
- مصاحبة مراقبة التسيير والصفقات
- مصاحبة تمويل أنشطة البحث

المصالح المشتركة

- مصاحبة التوجيه
- مصاحبة التعليم المكثف اللغات
- مصاحبة الطبع والسمعي البصري
- مصاحبة الأنظمة وشبكات الإيصال والاتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد

الكليات

- كلية علوم الطبيعة والحياة
- كلية العلوم الاجتماعية والانسانية
- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
- كلية العلوم والتكنولوجيا
- كلية الآداب واللغات
- كلية الحقوق والعلوم السياسية

المكتبة المركزية

- مصاحبة التوجيه
- مصاحبة البحث البيبليوجرافي
- مصاحبة الانتقاء
- مصاحبة المعالجة

CONVENTION

INPED – L'Institut National de la Productivité et du Développement industriel
(المعهد الوطني للإنتاجية والتنمية الصناعية)

Université ABBAS Lghrour Khenchela
Formation en :

- Gestion Des Ressources Humaines
- Finance publique
- Marchés publics

www.inped.edu.dz

ANNEE.....

CONVENTION

Entre

L'Institut National de la Productivité et du Développement Industriel ci-après désigné par « LE PRESTATAIRE » dont le siège est à Boumerdès, représenté par sa Directrice Générale, Madame **OSMANI Fouzia**, ayant tous pouvoirs à l'effet du présent contrat,

D'une part,

Et

Université **ABBAS Lghrou** dont le siège est à Khenchla ci-après désignée par « LE CLIENT », représenté par son Recteur Monsieur, ayant tous pouvoirs à l'effet du présent contrat.

D'autre part,

Il a été convenu et arrêté ce qui suit :

ARTICLE 01 : OBJET DU CONTRAT

La présente convention a pour objet de définir les modalités et les conditions selon lesquelles LE PRESTATAIRE DE SERVICE INPED s'engage à organiser des actions de formation de courte durée, à savoir :

- Gestion Des Ressources Humaines
- Finance publique
- Marchés publics

ARTICLE 2 : MODE DE PASSATION

La présente convention est passée selon la procédure de consultation, conformément aux dispositions de la réglementation en vigueur.

ARTICLE 3 : OBLIGATIONS DU PRESTATAIRE DE SERVICE

Le PRESTATAIRE DE SERVICE s'engage à :

- Mener à bonne fin la formation objet de la présente convention et appliquer scrupuleusement le programme de formation, de façon à permettre aux candidats du CLIENT d'acquérir de manière effective et dans les meilleures conditions possibles les connaissances et enseignements dispensés.
- Fournir une structure d'accueil ainsi que les moyens pédagogiques nécessaires à l'exécution de cette action.
- Recevoir à tout moment les responsables du CLIENT dûment mandatés à qui seront communiquées toutes informations relatives au déroulement de la formation.
- Remettre les C.V des formateurs retenus pour animer la formation.
- En cas d'absence du formateur, le faire remplacer par un autre de même niveau et dont le Curriculum Vitae, sera soumis à l'approbation du CLIENT.
- Assurer une prise en charge des stagiaires en pension complète.
- Les participants bénéficieront tout au long de leur formation d'une infrastructure médicale (médecin et dentiste).
- Prendre en charge avec célérité et y remédier à toute réclamation, dûment justifiée, relative aux conditions de prise en charge pédagogique et/ou logistique.

ARTICLE 4 : OBLIGATIONS DU CLIENT

Le CLIENT s'engage à :

- Fournir les listes des participants avant le démarrage de la formation
- Fournir tous les renseignements susceptibles d'aider les enseignants dans leurs tâches afin de moduler les programmes et d'élaborer les études de cas.
- Honorer les factures relatives à cette formation dans les délais contractuels.

ARTICLE 5 : REPRESENTATION ET SUIVI PEDAGOGIQUE

Le CLIENT et le PRESTATAIRE DE SERVICE désigneront un représentant chacun, dûment mandaté pour le suivi de l'exécution de la présente convention qui sera l'interlocuteur entre les deux parties pour toutes les questions liées à l'exécution de la présente convention.

ARTICLE 6 : DUREE ET PLANNING DES FORMATIONS

La durée de les formations est de Le planning de déroulement des formations sera arrêté d'un commun accord.

ARTICLE 7 : EVALUATION ET ASSIDUITE

L'évaluation pédagogique des stagiaires et le contrôle de l'assiduité sont assurés par l'INPED tout au long de la formation.

ARTICLE 8 : SANCTION DE LA FORMATION

Une Attestation INPED sera remise aux participants qui auront suivi la formation d'une manière assidue et positive.

ARTICLE 9 : DOCUMENTATION

Un dossier documentaire par thème sera remis à chaque participant.

ARTICLE 10 : LIEU DE LA FORMATION ET MODE DE PRISE EN CHARGE

La formation se déroulera dans les locaux de l'INPED à Boumerdès en pension complète, en chambre aménagée au niveau de la Résidence des stagiaires de l'INPED

ARTICLE 11: REGLEMENT INTERIEUR

Les participants seront soumis, pendant toute la durée de la formation, au règlement intérieur du PRESTATAIRE DE SERVICE qui doit être porté à la connaissance des participants par voie d'affichage sur le lieu de déroulement de la formation de manière visible et permanente.

Toute entrave et non-respect de ce règlement intérieur, sera porté à la connaissance du CLIENT.

ARTICLE 12: MONTANT DU CONTRAT

Le montant global du présent contrat, en Toutes Taxes Comprises, est de :

Un Million Cinq Cent Dix Neuf Mille Quatre Cent Dinars Algériens (.....DA) en Toutes Taxes
Comprises.

Montant global du contrat en HT :..... DA

TVA = 7% =..... DA

Montant global du contrat en TTC :..... DA

Le détail de l'évaluation financière est donné en annexe de la présente convention.

ARTICLE 13 : MODALITES DE PAIEMENT

Le paiement se fera comme suite :

- 100% du montant global de la formation à la signature du contrat.

Le paiement s'effectuera par chèque et/ou virement bancaire au compte bancaire

N°00200082820826096359 **B.E.A Agence de Boumerdès** par le CLIENT, un mois maximum après présentation des factures par le PRESTATAIRE DE SERVICE.

ARTICLE 14: AVENANT

Le service CONTRACTANT peut recourir à la conclusion d'avenant au présent contrat en cas d'augmentation ou de diminution des prestations (pédagogique et restauration) ou de modification des clauses contractuelles.

ARTICLE 15: RESPONSABILITE

LE PRESTATAIRE DE SERVICE assurera l'entière responsabilité de ses obligations contractuelles. Il répondra conformément au droit commun, des conséquences de tous dommages corporels et/ou matériels causés aux tiers, à l'occasion de l'exécution de la prestation objet du présent contrat, en engageant sa responsabilité, celle de ses préposés et / ou celles de ses mandataires. Il s'engagera en outre, vis à vis du CLIENT à prendre en charge toute réclamation née d'un dommage corporel et/ou matériel mettant en cause sa responsabilité.

ARTICLE 16 : ASSURANCES

Le PRESTATAIRE DE SERVICE s'engage à souscrire une police d'assurance couvrant sa responsabilité civile et professionnelle contre tous les risques d'accidents et dommages de toute nature occasionnés par son personnel au CLIENT ou au tiers.

ARTICLE 17 : FORCE MAJEURE

Les deux parties seront momentanément déliées, totalement et/ou partiellement de leurs obligations dans la mesure où celles-ci sont affectées par un cas de force majeure.

On entend par force majeure tout acte ou événement imprévisible, irrésistible, insurmontable et indépendant de la volonté des parties, à charge pour la partie qui s'en prévaut d'apporter la preuve du caractère de force majeure d'un tel cas.

La partie qui invoque le cas de force majeure devra immédiatement après sa survenance adresser à l'autre partie une notification express, par fax ou télex, dans les 48 heures, confirmée par lettre recommandée express avec accusé de réception.

Cette notification doit être accompagnée de toutes les informations circonstanciées utiles.

Dans tous les cas, la partie qui invoque le cas de force majeure devra prendre toutes dispositions utiles pour assurer dans les plus brefs délais la reprise de l'exécution de ses obligations affectées par le dit cas de force majeure, la poursuite de l'exécution normale du contrat et pour combler les retards dans toute la mesure de ses moyens.

Le délai d'exécution de la formation sera prolongé d'une durée n'excédant pas celle de la force majeure. Toutefois la suspension de cette exécution ne pourra excéder quinze (15) jours, sauf accord express entre les deux parties.

Passé ce délai, la partie contre laquelle le cas de force majeure aura été invoqué, peut résilier le contrat sans autre formalité ni préjudice.

ARTICLE 18 : REGLEMENT DES DIFFERENDS

Tout litige, différend ou désaccord pouvant survenir à l'occasion de l'interprétation et/ou l'exécution du présent contrat sera réglé à l'amiable par les deux parties.

A défaut d'accord amiable, le litige sera tranché définitivement par le tribunal de Boumerdes auquel il est fait attribution express de compétence.

ARTICLE 19 : NOTIFICATIONS

Sauf accord contraire entre les deux parties, tout rapport et toutes correspondances, et d'une manière générale toute notification faite par l'une des parties à l'autre, pour les besoins du présent contrat, seront considérées valablement données si elles sont adressées par écrit :

Par le PRESTATAIRE DE SERVICE au CLIENT :

Université ABBAS Lghrour Khenchela.

Tél/Fax : 032.73.12.52

Par le CLIENT au PRESTATAIRE DE SERVICE :

INPED / DIRECTION DES ENSEIGNEMENT/Département Management D'Organisation et des Ressources Humaines

Adresse : Boumerdès 35000

Tél : 024.79.83.30

Fax : 024.79.83.30/ 024.79.83.31

Tout changement d'adresse de l'une des deux parties, sera immédiatement communiqué à l'autre partie.

ARTICLE 19: DISPOSITIONS GENERALES

Le PRESTATAIRE de SERVICE ne pourra, sans l'accord écrit du CLIENT :

- Transférer à des tiers tout ou partie de ses droits et obligations résultant du présent contrat ;
- Céder la présente convention, en totalité ou en partie ;
- Contracter avec un autre organisme pour son exécution.

Les parties signataires du présent contrat pourront déléguer tout ou partie de leurs pouvoirs à des représentants dûment mandatés.

Le présent contrat est établi en six (06) exemplaires, dont trois (03) conservés par le CLIENT et trois (03) par le PRESTATAIRE de SERVICE.

ARTICLE 20: ENTREE EN VIGUEUR

Le présent contrat entrera en vigueur dès sa signature.

Fait à Boumerdès, le

Pour l'INPED

Pour l'Université ABBAS Lghrour Khenchela

LA DIRECTRICE GENERALE

LE RECTEUR

.....

.....