



الميدان: علوم إنسانية واجتماعية

الشعبة: علم اجتماع

التخصص: تنظيم وعمل

العنوان:

التدريب والرأس المال الفكري في المؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية ب: مناجم حديد الشرق _ منجم بوخضرة _

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر " ل.م.د "

دفعلة: 2019

اشراف الاستاذة:

لعموري أسماء

إعداد الطلبة:

1- دلول اشرف

2- سوامية نجم الدين

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
بلغيث محمد الطيب	استاذ محاضر _ ب _	رئيسا
لعموري أسماء	استاذ محاضر _ ب _	مشرفا ومقررا
رزقي رشيد	استاذ مساعد _ أ _	مناقشا

السنة الجامعية: 2019/2018



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي التبسي تبسة



تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرار 933 المؤرخ في 2016/07/20)

أنا الممضي أدناه،

السيدة (ة) : دا لول أشرقا

الصفة: طالب.

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 111378577 الصادرة بتاريخ: 2018.10.29

المسجل بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية. قسم: علم الاجتماع.

والمكلف بانجاز أعمال بحث: مذكرة ماستر. تخصص: علم اجتماع التنظيم والعمل

تحت عنوان: التدريب والرأس المال الفكري في المؤسسات

الجزائرية - دراسة ميدانية يحتاجم ديد الشرفا - صبح بوخمزة -

إشراف الأستاذ(ة): دا لعمور جا أسماء

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث. وفق ما ينصه القرار رقم 933 المؤرخ في 2016/07/20 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ:

إمضاء المعني بالأمر

03 جوان 2019

مجلس التعليم العالي
مكتب راسن إقليمي



اهداء

احمد الله عز وجل على منه وعونه لإتمام هذا البحث.

الى الذي وهبني كل ما يملك حتى احقق له اماله. الى من كان يدفعني قدما نحو الامام لنيل المبتغى. الى الانسان الذي امتلك الانسانية بكل قوة. الى الذي سهر على تعليمي بتضحيات جسام مترجمة في تقديسه للعلم. الى مدرستي الاولى في الحياة.

"أبي" الغالي على قلبي اطال الله في عمري.

الى التي وهبت فلذة كبدها كل العطاء والحنان. الى التي صبرت على كل شيء.. التي رحمتني حق الرعاية وكانت سندي في الشدائد. وكانت دعواتها لي بالتوفيق. تتبعني خطوة خطوة في عملي. الى من ارتحمت كلما تذكرت ابتسامتها في وجهي نبع الحنان "أمي" اعز ملاك على القلب والعين جزاها الله عني خير الجزاء في الدارين. اليهما اهدي هذا العمل المتواضع لكي ادخل على قلبهما شيئا من السعادة .. الى "اخوتي وأخواتي" الذين تقاسموا معي عبء الحياة.

كما اهدي ثمرة جهدي لأستاذتي الكريمة الدكتور: لعموري أسماء التي كلما تظلمت الطريق امامي لجأت اليها فأنارتها لي وكلما دج اليأس في نفسي زرع فيها الامل لأسير قدما وكلما سألت عن معرفة زودتني بها وكلما طلبت كمية من وقتها الثمين وفرتني لي بالرغم من مسؤولياتها المتعددة. الى كل اساتذة قسم العلوم الاجتماعية والى كل من يؤمن بذور نجاح التغيير هي في ذواتنا وفي انفسنا قبل ان تكون في اشياء اخرى...

قال الله تعالى : " ان الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم "

الآية 11 من سورة الرعد

الى كل هؤلاء اهدي هذا العمل.

شكر و عرفان

قال رسول الله ﷺ

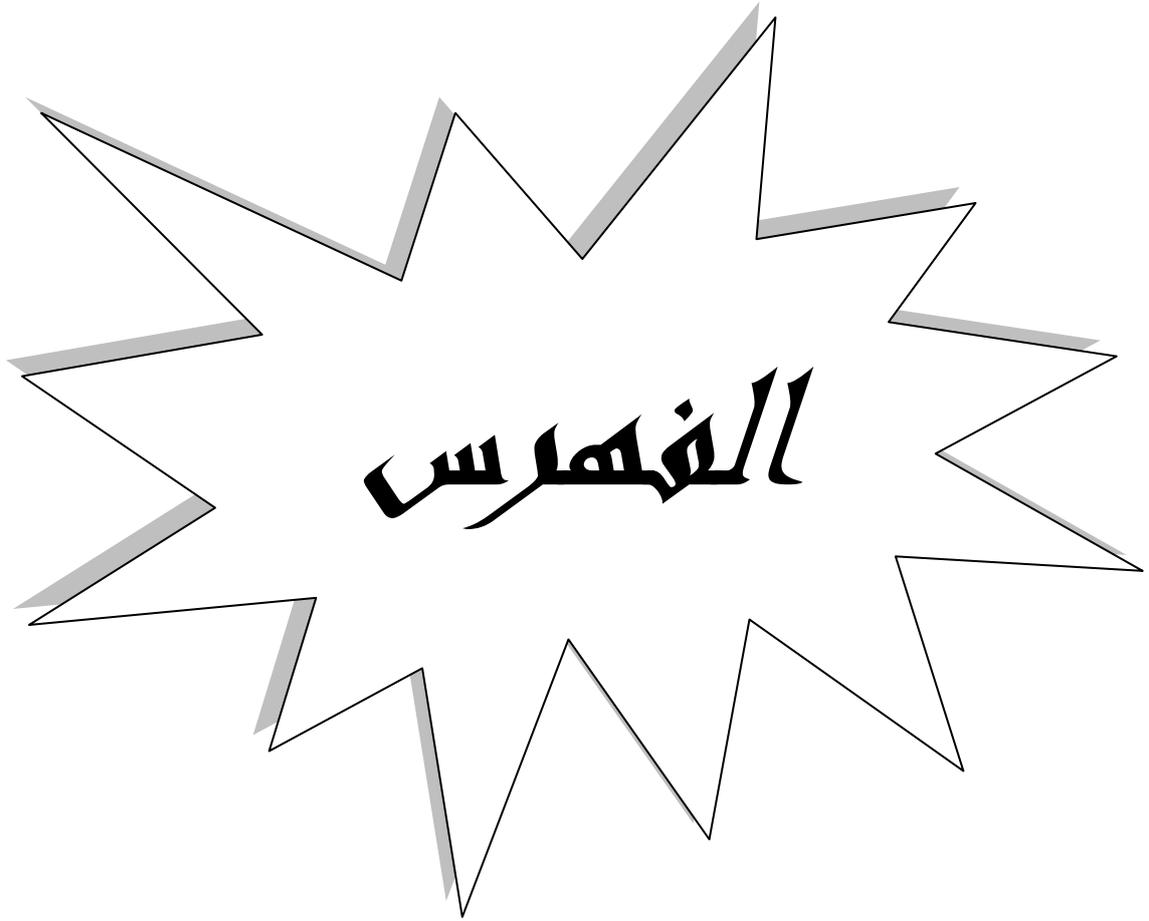
" من لم يشكر الناس لم يشكر الله "

صدق رسول الله ﷺ

الحمد لله على احسانه والشكر له على توفيقه وامتنانه ونشهد ان لا اله الا الله وحده لا شريك له تعظيما لشانه ونشهد ان سيدنا ونبينا محمد ورسوله الداعي الى رضوانه صلى الله عليه وعلى اله واصحابه واتباعه وسلم.

بعد شكر الله سبحانه وتعالى على توفيقه لنا لإتمام هذا البحث المتواضع اتقدم بجزيل الشكر الى الوالدين العزيزين الذين اعانوني وشجعوني على الاستمرار في مسيرة العلم والنجاح. وإكمال الدراسة الجامعية والبحث: كما اتوجه بالشكر الجزيل الى من شرفتنى بإشرافها على مذكرة بحثي الاستاذة الدكتورة "عموري أسماء" التي لن تكفي حروف هذه المذكرة لإيفائها حقها بصبرها الكبير عليا. ولتوجهاتها العلمية التي لا تقدر بثمن، والتي ساهمت بشكل كبير في اتمام واستكمال هذا العمل، الى كل اساتذة قسم العلوم الاجتماعية، كما اتوجه خالص شكري وتقديري الى كل من ساعدني من قريب او من بعيد على انجاز وإتمام هذا العمل.

" رب اوزعني ان اشكر نعمتك التي اعممت علي وعلى والدي وان اعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين".



الفهرس

الصفحة	المحتوى
/	اهداء
/	شكر وعران
أ	مقدمة
الفصل الأول: الاطار التصوري للدراسة	
04	1_ الاشكالية
06	2_ فرضيات الدراسة
06	3_ اسباب اختيار الموضوع
07	4_ اهمية الدراسة
07	5_ اهداف الدراسة
07	6_ تحديد مفاهيم الدراسة
10	7_ الدراسات السابقة
الفصل الثاني: التأسيس النظري للدراسة	
17	تمهيد
18	اولا: التدريب
18	1_ انواع التدريب
21	2_ عناصر التدريب
22	3_ اهمية التدريب
25	4_ اهداف التدريب
26	5_ خصائص التدريب
27	6_ مبادئ التدريب
28	7_ اساليب التدريب
29	8_ مراحل اعداد البرامج التدريبية
35	ثانيا: الراس المال الفكري
35	1_ بدايات ظهور الراس المال الفكري
37	2_ مداخل دراسة الراس المال الفكري
39	3_ مكونات الراس المال الفكري
42	4_ خصائص الراس المال الفكري

الفهرس

43	5_ اهمية الراس المال الفكري
43	6_ ادوار الراس المال الفكري
46	7_ طرق تنشيط الراس المال الفكري وتطويره
48	8_ اساليب المحافظة على الراس المال الفكري.
50	خلاصة
الفصل الثالث: الاجراءات المنهجية للدراسة	
52	تمهيد
53	1_ مجالات الدراسة
55	2_ عينة الدراسة
56	3_ المنهج المستخدم
57	4_ ادوات جمع البيانات
61	5_ الاساليب الاحصائية
62	خلاصة
الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة	
64	تمهيد
65	اولا: عرض وتحليل البيانات
65	1_ عرض وتحليل البيانات الخاصة بالبيانات الشخصية
71	2_ عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الاولى
79	3_ عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الثانية
86	4_ عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الثالثة
93	ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة
93	1_ مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات
99	2_ مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة
101	ثالثا: النتائج العامة
ج	خاتمة
/	قائمة المراجع
/	ملاحق

فهرس الجداول

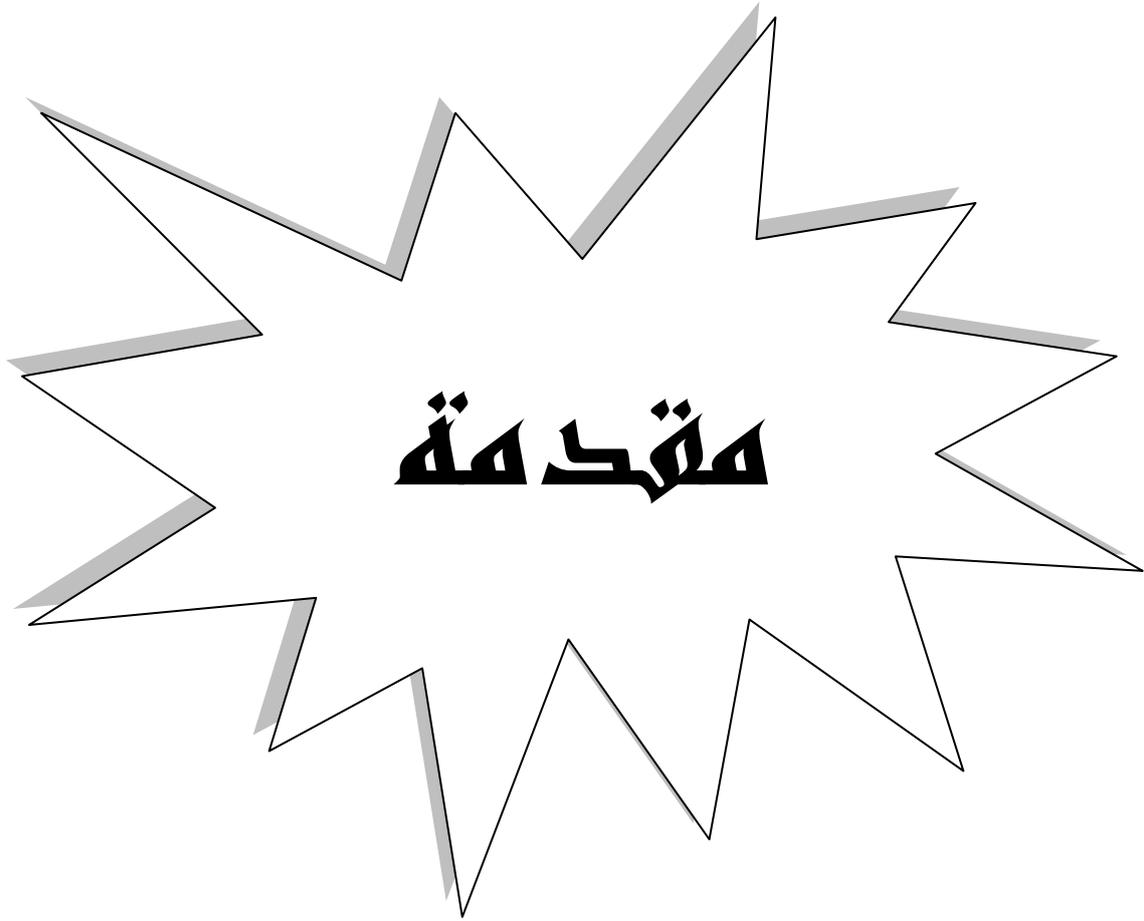
الصفحة	الجدول	الرقم
56	يبين توزيع عينة الدراسة حسب الفئات المهنية	01
59	يبين الاساتذة المحكمين	02
60	يبين مستوى صدق الاستمارة	03
65	يبين توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس	04
66	يبين توزيع افراد العينة حسب متغير السن	05
67	يبين توزيع افراد العينة حسب متغير مستوى التعليمي	06
68	يبين توزيع افراد العينة حسب متغير المنصب الحالي	07
69	يبين توزيع افراد العينة حسب متغير الخبرة	08
71	يبين توفير المناخ الملائم للعمال لابداء اراءهم	09
72	يبين اتخاذ العمال للقرارات داخل المؤسسة	10
73	يبين تشجيع المؤسسة للابداع والتطوير لتحقيق الاهداف المرجوة	11
74	يبين منح الفرص للافراد لتحمل مسؤولية اكبر	12
75	يبين الاعتماد على الدورات التكوينية والتدريبية النوعية لتنمية مهارات وقدرات العاملين	13
76	يبين تركيز المؤسسة على استقطاب العمال الكفاء	14
77	يبين قدرة الافراد على الابداع في العمل والقيام بحل مشاكل بشكل فعال	15
78	يبين الحرص على تطوير مهارات العمال وقدراتهم من خلال اخضاعهم للبرامج التدريبية	16
79	يبين الحرص على تطوير المستمر للوصول الى الاداء المتميز	17
80	يبين المساهمة في تهيئة المناخ الايجابي للتغيير	18
81	يبين امتلاك الفرد حرية التصرف في اداء العمال	19
82	يبين استراتيجية تسهيل انسياب المعلومات داخل المؤسسة	20
83	يبين ربط جميع وحدات المؤسسة الادارية بوحدة حاسوب مركزية	21
84	يبين تخصيص ميزانية كافية لبرامج التطوير وتدريب العاملين	22
85	يبين تبادل الافكار بين الموظفين في اقسام مختلفة من الشركة	23
86	يبين الاخذ باراء العمال وقدراتهم من قبل ادارة المؤسسة	24
87	يبين تسهيل اداء المهام من خلال عملية الاتصال	25
88	يبين الاعتماد المتبادل بين العاملين في اداء اعمال المؤسسة	26
89	يبين حرية التعبير عن الراي في العمل	27

فهرس الجداول

90	يبين التعاون بين العاملون دون انتظار أي مقابل	28
91	يبين قدرة العاملين على حل المشكلات التي تواجه المؤسسة	29
92	يبين الاحترام المتبادل بين العاملين على مستوى المؤسسة ككل	30
93	يبين معامل الارتباط لعبارات الفرضية الاولى	31
95	يبين معامل الارتباط لعبارات الفرضية الثانية	32
97	يبين معامل الارتباط لعبارات الفرضية الثالثة	33

فهرس الاشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
24	يمثل اهمية التدريب	01
40	يمثل تصنيف الراس المال الفكري لدى توماس ستيوارت	02
41	يمثل مكونات راس المال الفكري solivon	03
45	يمثل ادوار راس المال الفكري	04
65	دائرة نسبية تمثل توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس	05
66	اعمدة بيانية تمثل توزيع افراد العينة حسب متغير السن	06
67	اعمدة بيانية تمثل توزيع افراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	07
68	دائرة نسبية تمثل توزيع افراد العينة حسب متغير المنصب الحالي	08
70	منحنى بياني يمثل توزيع افراد العينة حسب متغير الخبرة	09



تعد تنمية الموارد البشرية من اهم العمليات التي تجعل المورد البشري يواكب التغيرات المعرفية والتكنولوجية الحاصلة في العالم، وتمكن المؤسسة من مواجهة التحديات والمنافسات، حيث يعد التدريب من اهم الانشطة والعمليات التي تحظى بأهمية بالغة سواء بالنسبة للمنظمة او الفرد، حيث تساهم في رفع امكانيات وقدرات الافراد وجعلهم اكثر كفاءة وفعالية مما يعود بالفائدة على المؤسسة. ومن اجل ذلك اصبحت المؤسسات تخصص جزء معتبرا من ميزاتها واستثماراتها في الانشطة والاحتياجات التدريبية التي تتوافق مع احتياجاتها وأنشطتها، ومنه اصبح التدريب يشكل محورا استراتيجيا وليست عملية مرحلية تقوم بها المؤسسات فعملية التدريب اصبحت الضمان لاستمرار المؤسسة والتطوير من قدراتها التنافسية عبر الاستثمار في المورد البشري الذي يشكل نقطة الفصل في مختلف عمليات ومهام المؤسسة.

لذا يعتبر راس المال الفكري عنصرا فاعلا ومهما لاي منظمة حيث يعتبر من اهم الموجودات في ظل اقتصاديات المعرفة، ويصنف احيانا من حيث الاهمية بدرجة تفوق الموجودات المادية، ولقد كان العالم يعيش فترة غير مسبوقة من التطور والتغيير المستمر، ادى للانحسار التدريجي لعصر الثورة والانطلاق نحو الاقتصاد القائم على المعرفة الى ظهور الاعمال المبنية على معرفة المعلومات مما يعرف براس المال الفكري.

وقد قمنا من خلال معالجتنا النظرية والتطبيقية للموضوع بتقسيم الدراسة الى اربعة فصول حيث تطرقنا خلال:

الفصل الاول: الاطار التصوري للدراسة فمن خلاله تم تحديد الاشكالية والفرضيات والأسباب التي دفعت الباحث الى اختيار الموضوع، مع ذكر الاهمية التي يحتلها الموضوع، وضبط الاهداف التي يسعى الباحث لتحقيقها، تم تحديد المفاهيم الدراسة وعرض الدراسات السابقة

الفصل الثاني: بعنوان التأسيس النظري للدراسة والذي تناولنا فيه كل من التدريب والرأسمال الفكري، والذي تمثل في التدريب وتم التطرق فيه الى انواع التدريب، عناصر التدريب، اهمية التدريب، اهداف التدريب، خصائص التدريب، مبادئ وأساليب التدريب. اما العنصر الثاني الخاص بالتأسيس النظري للدراسة والمتمثل في الرأس المال الفكري، مداخل الدراسة لرأس المال الفكري، مكونات رأس المال الفكري، اهمية وخصائص رأس المال الفكري، ادوار رأس المال الفكري، واخيرا طرق تنشيط وأساليب محافظة على رأس المال الفكري.

الفصل الثالث: فكان متعلق بالإجراءات المنهجية للدراسة حيث تضم كل من المجالات، المنهج، العينة، ادوات جمع البيانات.

الفصل الرابع: وتطرقنا فيه الى عرض وتحليل البيانات وأيضا مناقشة نتائج الدراسة، لنصل في الخير الى النتائج العامة للبحث، وقد خلصنا في الاخير الى الخاتمة.

الفصل الأول:

الاطار التصوري للدراسة

1_ اشكالية الدراسة

2_ فرضيات الدراسة

3_ اسباب اختيار الموضوع

4_ اهمية الدراسة

5_ اهداف الدراسة

6_ تحديد مفاهيم الدراسة

7_ الدراسات السابقة

1/ _ إشكالية الدراسة:

يعد المورد البشري من الموارد المهمة التي تحيا بها منظمات العمل، كما يعد المحرك الأساسي لجميع النشاطات و اساس فاعليتها للتكيف مع طبيعة العمل التي يمارسها، فالمورد البشري ذو الكفاءات والمهارات الفكرية والذهنية العالية القادرة على الابداع والابتكار، يعتبر اهم دعامة للمنظمة، وعليه أصبحت هذه الأخيرة في الوقت الراهن تركز على هذا النوع من الموارد وتعمل على تدعيمه وتنميته بمختلف الوسائل والأدوات الكفيلة لتحقيق ذلك.

لذا وجدت المنظمات ان السبيل الواجب اتباعه للحصول على عمالة متميزة هو اللجوء الى عملية التدريب من اجل مواكبة كل ما هو جديد، اذ يعتبر هذا النشاط اهم عنصر النهوض بالمورد البشري، فالتدريب نشاط استثماري بكل المقاييس خاصة بعدما أصبح حتمية استراتيجية بدلا من عملية اختيارية ليحتل تبعا لذلك الصدارة في أولويات عدد كبير من الدول المتقدمة منها والنامية على حد سواء.

ويعتبر التدريب أحد الوسائل التي تستخدمها المنظمة من اجل تحقيق هذا التطوير وتنمية القدرات العلمية والسلوكية للعاملين بالشكل الذي يمهد الطريق نحو ازدهار ونمو المنظمة من اجل مواجهة التغيرات على صعيد البيئة الداخلية والخارجية، وتعد العملية التدريبية بمراحلها وخطواتها وكيفية اعدادها وبناء برنامجها. وتسيطر أهدافها ووظيفة هامة و اساسية في جهاز لأي منظمة ولا يمكن ان تتحقق غاياتها الا نتاج جهد مشترك ومنسق بين مجموع القائمين على مختلف الوظائف المكونة له، وتسمح عملية التدريب بتحقيق التقدم والنجاح للفرد والمنظمة معا، فهو السبيل اذن للاستجابة التنافسية في ظل التغيرات الحاصلة في عالم اليوم، وذلك من خلال التسيير الفعال والاستثمار الدائم في المورد البشري الذي اصبح المقوم الأساسي لخلق ثروة كل منظمة، ونظرا لأهمية الفكر في حياة الفرد فكل يخوض من صعاب هي من وراءه أفكاره ولذا برز ما يسمى بالرأس المال الفكري بمثابة المنهل الذي من خلاله يتم خلق كل تطوير في نشاط منظمة.

اذ يعتبر رأس المال الفكري موردا رئيسيا لمنظمات العمل، وقد سعت العديد من المنظمات الى تنمية أصولها الفكرية بمواردها البشرية ذات القدرات الإبداعية بأصولها الهيكلية المتميزة وبعلاقاتها الاجتماعية، لذا أصبح الرأس مال الفكري هو مجمل الطاقات البشرية التي يمكن استخدامها لاستغلال الموارد الاقتصادية. فالرأس مال الفكري أصبح محددًا أساسيا لقوة أي منظمة، فهو يعتبر مدخل رئيسا لكل منظمات في الوقت الراهن. نظرا لما تشهده السنوات القليلة من تغيرات وعلى مختلف الأصعدة، ما يجعل المنظمات تسعى الى تحسين كفاءتها ورفع فعاليتها من جميع النواحي حيث فرضت التحولات والمستجدات المتسارعة على ما هو جديد بديلا من التركيز على كيفية سير العمل. فحسب بيار ورديو فان الرأس مال كل ما يؤهل الانسان للتحكم والسيطرة على مستقبله والآخرين وان المجتمع تتنافس فيه من مجموعة من الرأس مال ، الكل يسعى الى تحصيلها ومراكمتها واستثمارها في نفس الوقت.

وبما ان التدريب يعتبر من اهم مقومات التنمية والتطوير التي تعتمد عليها المنظمات، يهدف الى تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة فان هذا يساهم في بناء رأس مال الفكري وهذا ما جعله ثروة حقيقية للمنظمات معتمدا في ذلك على المساهمات الفكرية للأدمغة المتمكنة في خلق الجديد.

وتعتبر المناجم من اهم المؤسسات الاقتصادية التي تساهم في تحريك عجلة الاقتصاد الوطني لان المجمع هو كغيره من المؤسسات بحاجة الجديد والابتكار والاستثمارات في ابداعات الفرد وعلى هذا الأساس كان الموضوع المختار لدراستنا هذه التدريب والرأس مال الفكري في المؤسسة الجزائرية -دراسة ميدانية مناجم حديد الشرق-بوخضرة-وبالنظر للواقع التي تعيشه مؤسستنا الاقتصادية من سياسات متنوعة ومن كل الازمات عموما والمناجم خصوصا الاستثمار في الفرد العامل لتجاوز هذه الازمات ومن هنا يتبادر الينا التساؤل الرئيسي التالي:

ما علاقة التدريب بالرأس مال الفكري في المؤسسة الاقتصادية مناجم حديد الشرق - منجم بوخضرة-؟

وتتدرج تحت هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية.

- ما علاقة التدريب بالرأسمال البشري في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟
- ما علاقة التدريب بالرأسمال الهيكلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ؟
- ما علاقة التدريب بالرأسمال الاجتماعي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ؟

2/_ فرضيات الدراسة:

- 1_ هناك علاقة بين التدريب والرأسمال البشري بالمؤسسة الاقتصادية.
- 2_ هناك علاقة بين التدريب والرأسمال الهيكلي بالمؤسسة الاقتصادية.
- 3_ هناك علاقة بين التدريب والرأسمال الاجتماعي بالمؤسسة الاقتصادية.

3/_ أسباب اختيار الموضوع:

1_ أسباب ذاتية:

- الاهتمام والرغبة والاستعداد لدراسة هذا الموضوع.
- الرغبة الشخصية في اختيار الموضوع الذي يتعلق عموما بالموارد البشرية.
- طبيعة الاختصاص والمتمثل في علم اجتماع التنظيم والعمل وخاصة ان العملية التدريبية تعتبر من بين اهم موضوعات هذا التخصص.

2_ أسباب موضوعية:

- قلة الدراسات التي اعتنت بهذا الموضوع.
- التعرف على مدى أهمية استثمار الموارد البشرية في المناجم من اجل تحسين خدماتها وارضاء روادها.
- الاهتمام بأهمية الموضوع باعتباره رئيسيا لسد الثغرات التي تعاني منها المؤسسات.

4/ أهمية الدراسة:

- معرفة وتحديد واقع عملية التدريب لدى المؤسسة الجزائرية.
- باعتبار ان الرأسمال الفكري يتضمن جزء كبير من المعرفة والتنظيم وان المعرفة هي اقوى محرك للإنتاج فهو بذلك تحويل القدرات الكامنة الى عمليات وخدمات جديدة.
- التدريب سبب نجاح المؤسسات وسر نموها وازدهارها واداة فعالة لتحقيق التنمية خاصة إذا تم استعماله بطريقة جيدة.

5/ أهداف الدراسة:

- اثراء التراث الفكري بمعلومات حول التدريب والرأسمال الفكري في المؤسسة الجزائرية.
- محاولة معرفة إذا كانت المؤسسات تقر ان التدريب استثمار حقيقي في رأس مال الفكري وثروة هامة تضمن مستقبلها.
- التعرف على مدى ارتباط التدريب بالرأسمال الفكري في المؤسسة الجزائرية.

6/ تحديد المفاهيم:

❖ التدريب:

- لغة: درب فلان على الشيء: عوده ومرنه وتدريب فلان تعود وتمرن¹.
- اصطلاحاً: بأنه عملية منظمة التي يتم من خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر العاملين من اجل زيادة وتحسين فعاليتهم وادائهم².

1 - صلاح صالح معمارة، 2010، التدريب: الأسس والمبادئ، دار دييونو للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 21.
2 - سنان الموسوي، 2004، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجمد لاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 189.

- التدريب يعرف بأنه التطوير المنظم للمعارف والمهارات والأفكار والاتجاهات اللازم توافرها لدى العاملين لأداء مهام عملهم بالصورة المطلوبة¹.

- ويعرف التدريب بأنه تزويد الافراد بالمعلومات والحقائق الأساسية عن الاعمال المسندة إليهم وأساليب تنفيذها واعطاؤهم لاختيار معلوماتهم ووضعها موضع التعليق وذلك لاكتساب المهارات والخبرات التطبيقية اللازمة².

التعريف الاجرائي: التدريب نشاط مخطط يهدف الى تزويد الافراد بمجموعة من المعلومات والمهارات والمعارف لدى العاملين وذلك من اجل تحقيق أهداف المنظمة.

❖ الرأسمال الفكري:

_ مجموعة القيم غير الملموسة التي تعتبر من راس المال المنظمة والتي تشمل على مكونات بشرية وهيكلية وعلائقية، تساهم في انتاج أفكار جديدة ومبتكرة تساعد على البقاء وتحسين الحصة السوقية وتعظيم القدرات التنافسية للمنظمة³.

_ هو مجموعة من العاملين يمتلكون قدرات عقلية عناصرها (معرفة، مهارة، خبرة) يمكن توظيفها واستثمارها في زيادة المساهمات الفكرية لتحسين أداء عمليات المنظمة وتطوير مساحة ابداعاتها بشكل يحقق لها علاقة فاعلة مع جميع الأطراف المتعاملة معها، ويحدث الفرق بين قيمتها السوقية وقيمتها الدفترية⁴.

¹ - انس عبد الباسط عباس، 2011، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ص 226.

² - رافدة الحريري، 2014، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 107.

³ - السعيد، هاني محمد، 2008، راس المال الفكري، انطلاقة إدارية معاصرة، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ص 69.

⁴ - عادل زايد، 2005، الأداء التنظيمي : الطريق الى المنظمة المستقبل، منشورات العربية للتنمية الإدارية، دار الطبع عمان، الأردن، ص 167.

_ كما عرفه ستيفوارت: بأن الرأس المال الفكري يتضمن عمليات المنظمة، التكنولوجية، براءات الاختراع، مهارات العاملين، والمعلومات التي تمتلكها المنظمة حول مختلف أصحاب المصلحة¹.

التعريف الاجرائي: هو تلك القوة الخفية المتمثلة في العنصر البشري داخل المؤسسة والتي تعطيها ميزة تنافسية.

❖ **الرأسمال البشري:** هو العنصر الذي يعمل على تكامل المعارف، المهارات، القدرات، الأساسية التي يمتلكها الافراد العاملون في المنظمة، عمليات صنع القرارات، الريادة².

- **التعريف الاجرائي:** هو مجموعة القدرات والمهارات والمعارف والمؤهلات في الموارد البشرية والتي تحدد قدرتهم على العمل والإنتاج.

❖ **الرأسمال الهيكلي:** هو عبارة عن اليات عمل وهياكل المنظمة التي تمكن العاملين من تحقيق مستوى متميز من الأداء وهذا يعني ان منظمات التي تمتلك رأس مال هيكلي قوي³.

التعريف الاجرائي: هو قدرات المنظمة التنظيمية التي تلبى متطلبات الزبائن وتساهم في نقل المعرفة.

❖ **الرأسمال الاجتماعي:** يعني الاهتمام والثقة التي سوليها الفرد لزملائه ومدى استعداده للتقيد بمعايير السلوك التي تتحكم في الجماعة التي ينتمي لها ومدى استعداده على معاينة الذين لا يتقيدون بتلك المعايير.

التعريف الاجرائي: هو مجموعة العلاقات والروابط الاجتماعية التي تنمو في إطار شبكة اجتماعية معينة تحكمها عدد من القيم والمعايير كالثقة والاحترام المتبادل والالتزام والتعاون وغيرها.

¹ - صباح حسين شناوة الزيايدي، دور الرأس المال الفكري في تحقيق الأداء الجامعي المتميز، دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في عينة من

كليات جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد 3، 2014.

² - صباح حسين شناوي الزيايدي، المرجع السابق، ص 13.

³ - صباح حسين شناوة الزيايدي، نفس المرجع، 14.

7/ _ الدراسات السابقة:

➤ الدراسة الأولى:

دراسة عبيد سلمان: إثر الاستثمار براس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة - دراسة تطبيقية على شئون الجمارك في مملكة البحرين، رسالة مقدمة الى كلية العلوم الإدارية جامعة العلوم التطبيقية كجزء مكمل لمتطلبات للحصول على درجة الماجستير في إدارة البشرية، جامعة العلوم التطبيقية مملكة البحرين¹ 2014.

_ هدفت الدراسة الى معرفة تأثير راس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة كدراسة تطبيقية على شئون الجمارك بمملكة البحرين وذلك في ضوء المتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة، سنوات الخبرة، الإدارة التابع لها).

_ ومن بين الفرضيات نجد:

❖ الفرضية الصفرية الأولى ho: لا تجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين راس المال الفكري وتحقيق الجودة الشاملة.

❖ الفرضية الصفرية الثانية ho: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين راس المال الفكري وتحقيق الجودة الشاملة، تعزى للعوامل الديموغرافية.

_ ومن اجل تحقيق هذه الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، ويتمثل مجتمع البحث من جميع العاملين بقطاع شئون الجمارك بمملكة البحرين. وتكونت عينة الدراسة من 213 موظفا والذي تم اختيارهم بطريقة عشوائية من إدارات شئون الجمارك واستخدم الباحث استبياننا من اعداد وتصميم الباحث يحتوي على متغيري الدراسة هما: الاستثمار براس المال الفكري، إدارة الجودة الشاملة.

1 - عبيد سلمان، أثر الاستثمار براس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة، دراسة تطبيقية على شئون الجمارك في مملك البحرين، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، مملكة البحرين، 2014.

- ومن بين نتائج التي توصلت اليها الدراسة:

- 1_ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين راس المال الفكري وتحقيق الجودة الشاملة بشؤون الجمارك.
- 2_ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين راس المال الفكري وتحقيق الجودة الشاملة تعزى للعوامل الديمغرافية المختلفة وهي الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة، سنوات الخبرة، الإدارة التابع لها.

➤ الدراسة الثانية:

دراسة أسامة محمود موسى: واقع عملية التدريب من وجهة نظر المتدربين -دراسة حالة بنك فلسطين (م.ع.م) في قطاع غزة-قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير (بحث تكميلي)، كلية التجارة، قسم إدارة الاعمال UBA الجامعة الإسلامية غزة، 2007¹.

_ هدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع عملية التدريب فلسطين (م.ع.م) من وجهة نظر المتدربين والتعرف على مدى وجود فروق في دراسة العملية التدريبية وفقاً للمتغير (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، عدد الدورات التي التحقوا بها داخل فلسطين، عدد الدورات التي التحقوا بها خارج فلسطين). ومن اجل تحقيق هذه الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في بنك فلسطين (م.ع.م) في قطاع غزة والبالغ عددهم 352 موظفاً وموظفة والذي تم اختيارهم عينة عشوائية منتظمة بمقدارها 176 موظفاً وموظفة بنسبة 50% كما استخدم أداة الدراسة عبارة عن استبانة.

- ومن بين نتائج التي توصلت اليها الدراسة:

- 1_ ان التخطيط للعملية التدريبية غير فعال بدرجة كبيرة.
- 2_ عدم اشراك الموظفين في تحديد احتياجاتهم التدريبية.

1 - أسامة محمود موسى، واقع عملية التدريب من وجهة نظر المتدربين، دراسة حالة بنك فلسطين (م.ع.م) في قطاع غزة، مذكرة الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2007.

3_ الأساليب المستخدمة في التدريب جيدة وتتلاءم مع طبيعة المادة التدريبية.

4_ وجود ضعف في عملية تقييم البرامج التدريبية المنفذة.

5_ ان هناك اهتمام من إدارة بنك فلسطين (م.ع.م) بالعملية التدريبية.

➤ الدراسة الثالثة:

دراسة عبد المطلب بيصار: دور الاستثمار في راس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الاعمال -دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة- أطروحة مكملة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة 2016-2017¹.

تهدف هذه الدراسة الى معرفة مدى دور راس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز في منظمات الاعمال، حيث تتمحور إشكالية الدراسة حول: ما دور الاستثمار في راس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة؟ وتتفرع عن التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

1_ هل يوجد اهتمام من قبل المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بالاستثمار في راس مالها الفكري؟

2_ هل يوجد اهتمام من قبل المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة لتحقيق الأداء المتميز بها؟

3_ هل توجد علاقة بين الاستثمار في راس المال الفكري بمكوناتها وتحقيق الأداء المتميز للمؤسسات

الاقتصادية؟

4_ هل توجد فروق تعزى للبيانات الشخصية لدور الاستثمار في راس المال الفكري على الأداء المتميز

للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؟

1 - عبد المطلب بيصار، دور الاستثمار في راس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الاعمال، دراسة عينة عن المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، أطروحة دكتوراه، علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016-2017.

- ومن بين فرضيات الدراسة نجد:

1_ تهتم المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بالاستثمار في راس المال الفكري من وجهة نظر افراد عينة الدراسة عند مستوى دلالة 0.05.

2_ تهتم المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بالوصول الى تحقيق الأداء المتميز من وجهة نظر افراد عينة الدراسة عند مستوى دلالة يقدر ب 0.05.

3_ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثمار في راس المال الفكري وتحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة عند مستوى دلالة يقدر ب 0.05.

4_ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للبيانات الشخصية لتأثير الاستثمار في راس المال الفكري على الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة عند مستوى دلالة يقدر ب 0.05.

_ ومن اجل تحقيق هذه الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق اهداف الدراسة وفق منهجية علمية، فقد تم جمع ومعالجة تحليل اراء 141 عاملا من العاملين الإداريين في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، و تم جمع البيانات عن طريق استمارة تم تصميمها كأداة لقياس نموذج الدراسة، واستخدام الباحث الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لاختيار فرضياتها.

- كما توصلت الدراسة الى العديد من النتائج أهمها:

1_ يوجد اهتمام متزايد للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بالاستثمار في راس المال الفكري من اجل الوصول نحو تحقيق الأداة المتميز من وجهة نظر افراد هيئة الدراسة عند مستوى دلالة يقدر ب 0.05.

2_ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثمار في راس المال الفكري بمكوناته (البشري، الهيكلي، الزبوني) وتحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة عند مستوى دلالة يقدر ب 0.05.

➤ الدراسة الرابعة:

دراسة حريف خديجة: استراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية مع دراسة حالة للشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع الغرب - سعيدة، رسالة تخرج لنيل شهادة ماجستير في تخصص تسيير الموارد البشرية جامعة أبو بكر بلقايد-تلمسان - الجزائر 2010 - 2011¹.

_ تتمحور إشكالية الدراسة حول: كيف يمكن للتدريب ان يحسن من جودة المورد البشري في ظل إدارة الجودة الشاملة، من أجل تحقيق الميزة التنافسية؟ ومن أجل محاولة الإجابة على هذه الإشكالية تم طرح التساؤلات التالية:

1_ ماهي استراتيجية التدريب؟

2_ ماهي إدارة الجودة الشاملة وما عناصرها؟

3_ ما ميزة التنافسية؟ وماهي مصادرها واستراتيجياتها؟

4_ كيف يمكن للتدريب ان يساهم في تحقيق الميزة التنافسي؟

5_ ما هو واقع التدريب في المؤسسة الجزائرية؟ وهل فعلا يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

الجزائرية.

- ومن بين فرضيات الدراسة نجد:

1_ يستند تحقيق الميزة التنافسية على إدارة الجودة الشاملة بمفهومها الواسع والشامل.

2_ الافراد هم استثمار إذا أحسن تنميته يمكن ان يحقق اهداف المنظمة ويزيد انتاجيتها، ويكون ذلك خصوصا بأحد عناصر التنمية الذي هو التدريب.

3_ جودة الموارد البشرية تحقق المؤسسة ميزة تنافسية تستطيع بها مجارة منافسيها في السوق، ويكون ذلك

1 - حريف خديجة، استراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية مع دراسة حالة للشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع الغرب ولاية سعيدة، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2010-2011.

بالتدريب المنظم والمخطط له.

4_ المؤسسة الجزائرية تعتمد مفهوم التدريب الا انها لا تعتمد على معايير الجودة، ولا تبني أهدافها وفق ذلك المفهوم.

5_ ومن اجل تحقيق هذه الدراسة اعتمدت على المنهجين المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، وقد تم اختيار عينة عشوائية تقدر ب 200 زبون، وتم جمع المعلومات والبيانات من خلال الاستمارة.

- كما توصلت الدراسة الى العديد من النتائج أهمها:

- مسؤولية التدريب لا تعني فقط المدير وانما أيضا العامل المتدرب نفسه.
- على إدارة الموارد البشرية ان تقوم بتحديد نقاط القوة والضعف بدقة، واختيار الأشخاص القابلين للتدريب من اجل نتائج إيجابية للبرنامج المعد.
- يجب على المؤسسة ان تتوصل من خلال نتائج التدريب الى العمل الجماعي الذي يضمن الجودة ويحقق الميزة التنافسية.
- يعتبر التدريب في المؤسسة الجزائرية مفهوم كلاسيكي بحت، يأخذ مسار مستقيم لا يحتمل التغيير ولا يربط مع اهداف المؤسسة.
- لا يعتبر المورد البشري مصدر للميزة التنافسية في المؤسسة الجزائرية، لان التدريب في هذه الأخيرة عادة ودائما يحدث عند التوظيف او الترقية.

الفصل الثاني:

التأسيس النظري للدراسة

تمهيد

أولاً: التدريب

- 1- أنواع التدريب
- 2- عناصر التدريب
- 3- أهمية التدريب
- 4- أهداف التدريب
- 5- خصائص التدريب
- 6- مبادئ التدريب
- 7- أساليب التدريب
- 8- مراحل إعداد برامج تدريبية

ثانياً: الراسمال الفكري

- 1- بدايات ظهور الراسمال الفكري
- 2- مداخل دراسة الراسمال الفكري
- 3- مكونات الراسمال الفكري
- 4- أهمية الراسمال الفكري
- 5- خصائص الراسمال الفكري
- 6- أدوار الراسمال الفكري
- 7- طرق تنشيط الراسمال الفكري وتطويره
- 8- أساليب المحافظة على الراسمال الفكري

خلاصة

تمهيد:

يعتبر التدريب من اهم اساليب الاستثمار في الراس المال البشري الذي تحوز عليه المنظمة، وهو يحتل مكانة هامة بين مختلف الانشطة الادارية الهادفة الى تحسين اساليب العمل، والتلائم مع التغيرات التكنولوجية، ولهذا ظهر راس المال الفكري في بداية التسعينات من القرن الماضي حيث اضحى مفهوم راس المال الفكري واسع الانتشار خصوصا بدخول عصر التكنولوجيا فهو يستخدم كل من الملكية الفردية والأصول الفكرية المعرفية التي تمتلكها المؤسسة.

أولاً: التدريب:

1_ أنواع التدريب:

على أي منظمة تحديد فلسفتها في التدريب، ويعني هذا تحديد أنواع التدريب التي تفضلها المنظمة وتود التركيز عليها، وذلك بحسب طبيعة النشاط الحالي لها، وطبيعة النشاط المرتقب والتغيرات المتوقعة في تنظيم وعمل المنظمة، وتختلف أنواع التدريب باختلاف المعيار المعتمد في التصنيف ومن أهم المعايير مايلي:

❖ أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف: ينقسم التدريب حسب هذا التصنيف إلى:

_ توجيه الموظف الجديد:

يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات حول عمله الجديد، حيث تؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الفترة الأولى من عمله على أداءه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة، وتهدف برامج تدريب الموظفين الجدد في العمل إلى العديد من الأهداف ومنها الموظفين الجدد للعمل في العمل إلى العديد من الأهداف ومنها على سبيل المثال خلق اتجاهات نفسية طيبة عن المشروع، تهيئة الموظفين الجدد للعمل وتدريبهم على كيفية أداء العمل وإهم المعلومات التي يجب توفيرها للموظف الجديد هي¹:

- معلومات عامة عن المشروع (أنواع المنتجات، التنظيم الإداري، تاريخ المشروع).
- ساعات العمل ونظام الحضور والانصراف.
- طريقة استخدام الممتلكات.
- الأجر.
- أسماء المشرفين والزملاء.

¹ - احمد ماهر، 2006، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، مصر، ص ص: 323، 324.

_ التدريب أثناء العمل:

ترغب المنظمات أحياناً في تقديم التدريب في موقع العمل وليس في مكان آخر، حتى تضمن كفاءة أعلى للتدريب حينها تسعى المنظمة إلى أن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات والتدريب على مستوى فردي للمتدربين، ويعود سبب اعتماد هذا النوع إلى أن هذه الطريقة منخفضة التكلفة وان الكثير من الآلات تتميز بالتعقيد الأمر الذي يستوجب على العامل تلقيه لتدريب مباشر على الآلات .

_ التدريب بغرض تجديد المهارة والمعرفة:

يتم إتباع هذا النوع من التدريب عندما تكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة، وبالتالي فلا بد من تقديم التدريب المناسب لذلك، وعلى سبيل المثال دخول نظم المعلومات والاتصالات الحديثة.

_ التدريب بغرض الترقية والنقل :

الترقية والنقل تعني أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد وذلك عن المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو سينتقل إليها، وهذا الاختلاف أو الفرق مطلوب التدريب عليه لسد هذه الثغرة في المهارات والمعارف.

❖ أنواع التدريب حسب نوع الوظائف:

ينقسم التدريب حسب نوع الوظائف إلى الأنواع التالية¹:

_ التدريب المهني أو الفني:

يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية، ومن أمثلتها أعمال الكهرباء، التجارة، الصيانة والتشغيل وغيرها.

¹ - عمار بن عيشي، 2012، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر، الأردن، ص ص: 87، 88.

وتمثل التلمذة الصناعية نوعاً من التدريب المهني والفني وفيه يقوم بعض المنظمات أو نقابات العمال بإنشاء المدارس يتعلم بها العمال ويحصلون على شهادة فنية.

_ التدريب التخصصي:

ويتضمن هذا التدريب معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية وتشمل عادة الأعمال المحاسبية، المشتريات، المبيعات وهندسة الإنتاج وهندسة الصيانة، والمعارف والمهارات هنا لا تركز كثيراً على الإجراءات الروتينية وإنما تركز على حل المشاكل المختلفة، وتصميم الأنظمة والتخطيط لها ومتابعتها واتخاذ القرار فيها.

_ التدريب الإداري:

ويتضمن هذا التدريب المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية (العليا، الوسطى، الدنيا) وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وإدارة جماعات العمل والتنسيق والاتصال.

❖ أنواع التدريب حسب المكان:

ينقسم التدريب وفقاً لهذا التصنيف إلى¹:

_ التدريب داخل المنظمة :

ترغب المنظمة في عقد برامجها سواء بمدربين من داخلها أو خارجها وبالتالي يكون لزاماً عليها تصميم البرامج التدريبية أو دعوة مدربين من الخارج للمساهمة في تصميم البرامج ثم الإشراف على تنفيذها. كما يوجد نوع آخر من التدريب الداخلي وهو ما يسمى في مكان العمل وقد يأخذ صور منها التدريب عن

¹ - محمد عبد الفتاح ياغي، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، مجلة العربية، دون ذكر المجلد والعدد، 2011، كلية العلوم الإدارية، الرياض، ص

طريق الرئيس المباشر، والتدريب عن طريق العامل القديم.

_ التدريب خارج المنظمة:

تفضل بعض المنظمات إن تنقل 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 أما بشركات خاصة أو الالتحاق بالبرامج الحكومية.

2_ عناصر التدريب:

_ تتكون عملية التدريب من مجموعة من العناصر المتفاعلة، حيث أن كل عنصر يؤثر على العناصر الأخرى ويتأثر بها وهذه العناصر هي¹:

▪ المدرب:

إن المدرب يستهدف تغيير الآخرين وسوف ينجح في ذلك إذا اقنع المدرب بسلوكه وكل لقاء بين المدرب والمتدربين يجب أن يحقق الآثار التي من شأنها تحقيق أهداف المنظمة ومن الضروري أن يتوفر في المدرب عدد من الصفات والمقومات من أهمها:

- أن يكون مقتنعا بقيمة ما يفعله.
- أن يكون لديه القدرة الكافية من المادة العلمية والخبرة.
- أن يكون قادرا على نقل وتوصيل المعلومات إلى الآخرين ومشاركتهم للنتائج والخبرات.

▪ المتدربين:

إن وجود متدرب مقتنع بأهداف التدريب وبحاجة إليه يعتبر من العوامل التي تؤدي إلى نجاح التدريب، حيث يعتبر المتدرب أساس العملية التدريبية ومحورها، حيث انه المتلقي للبرامج التدريبية التي سوق تساهم في

¹ - نظمي شعادة وآخرون، 2000، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر، الأردن، ص 57.

تنمية مهاراته وقدراته التي سوف تنعكس على أداءه في المستقبل.

■ المادة العلمية:

إن المادة العلمية للتدريب تكون عادة مختصرة على تطبيقات وتمارين وحالات دراسية، وتكون ضمن محتويات حقيبة التدريب، فبعضها يؤديها المدرب وحده وبعضها يؤديها بشكل جماعي من تقسيم المتدربين إلى مجموعات يتلقون البرامج التدريبية¹.

3_ أهمية التدريب:

ترجع أهمية التدريب إلى المزايا العديدة التي تحصل عليه من ورائه²:

- _ العمل على تعديل السلوك الأفراد والجماعات والاتجاهات أيضا.
- _ تصحيح الرؤية أو التأكيد عليها أو توضيحها.
- _ توحيد وتنسيق اتجاهات العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة.
- _ يمكن عن طريق التدريب التعرف على نواحي القوة والضعف لدى اي مؤسسة.
- _ إمكانية اكتشاف خبرات وطاقات العاملين.
- _ رفع مستوى كفاءة وفاعلية العاملين.
- _ إتاحة الفرصة لصقل المهارات واكتساب الخبرات.
- _ رفع مستوى الكفاية الإنتاجية.
- _ التزود بالمعلومات والبيانات المتعلقة بالعمل.
- _ القدرة على التخطيط والتفكير الاستراتيجي واتخاذ القرارات.
- _ رفع كفاءة المؤسسة الثقافية والعلمية وتحسين مستوى الإنتاجية العام³.

¹ - رداح الخطيب، احمد الخطيب، 2006، التدريب الفعال، المكتبة الحديثة للنشر والتوزيع، الأردن، ص 318.

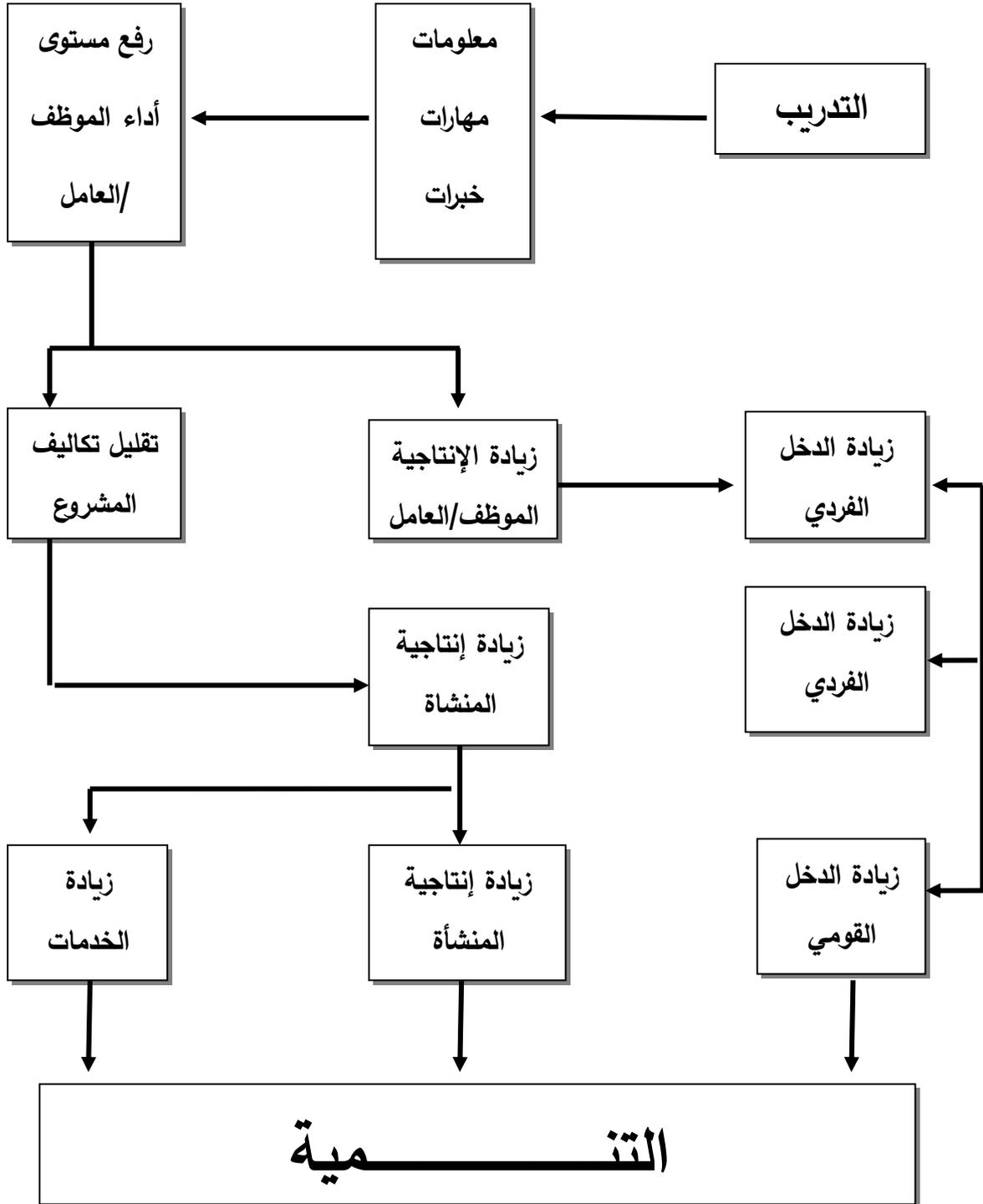
² - هاشم حمدي رضا، 2012، التدريب الإداري، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 25.

³ - بلال خلف السكارنة، 2011، تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 22.

_ رفع كفاءة الفرد بالمعلومات والمهارات اللازمة لعملية التدريب البشرية.

_ الإطلاع على التجارب العلمية في تخصصه ومدى الاستفادة منه.

ويوضح الشكل التالي أهمية التدريب في زيادة الإنتاجية والمساهمة في تحقيق التنمية كما يلي:



الشكل رقم (01): أهمية التدريب

المصدر: مدحت محمد أبو نصر، إدارة العملية التدريبية، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، 2008، مصر،

ص ص 59، 60.

4_ أهداف التدريب:

توجد عدة أهداف للتدريب من بينها ما يلي:

- _ الإسهام في إعادة التوازن النوعي والعددي لهيكل العمالة.
- _ تنمية مهارات التفكير لدى المتدربين وقدرتهم البحثية من خلال بحوث العمل والدورات التدريبية.
- _ تعريف المتدربين بأدوارهم المختلفة وتزويدهم بالمعارف والمهارات التي تمكنهم من أداء الأدوار بفاعلية وكفاءة¹.

- _ تنمية معرفة أفراد التنظيم ومهاراتهم وقدراتهم واتجاهاتهم وطرق العمل.
- _ رفع الكفاءة الإنتاجية للفرد عن طريق تزويده بما يستجد من اتجاهات وطرق العمل.
- _ الحد من الأخطاء وزيادة الاستفادة من جهود الأفراد مما يؤدي إلى توفير الوقت والجهد والمال.
- _ يساعد التدريب في عملية التخطيط القوى العاملة وتنميتها.

وهناك أهداف أخرى للتدريب نوجزها في:

- _ يساعد التدريب على تحسين مستوى أداء أفراد التنظيم وحل مشاكل العمل².
- _ زيادة مستويات الأداء وجودته لدى أفراد المنظمة.
- _ توفر المورد البشري من داخل المؤسسة عن طريق الترقية والنقل.
- _ تنمية العلاقات الإنسانية بالمنظمة.
- _ زيادة مستويات الأمان الوظيفي ومجابهة ضغوط العمل لدى العمال.

¹ - انس عبد الباسط عباس، 2011، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ص 288.

² - أمل حمودي عبيد الجميلي، دور التدريب في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديرات رياض أطفال، مجلة الفتح، العدد 48، 2012، كلية التربية، سوريا، ص 102.

5_ خصائص التدريب:

في ضوء ما سبق يمكن تحديد بعض خصائص التدريب كالآتي¹:

- **التدريب نشاط:** رئيسي وليس أمراً كمالياً تلجأ إليه الإدارة أو المنظمة أو تتصرف عنه باختيارها.
- **التدريب نظام متكامل:** يتكون من مجموعة من الأجزاء والعناصر المترابطة معا تقوم بينها علاقات تبادلية نفعية.
- **التدريب عملية شاملة:** بمعنى شمولها لكل مستويات الإدارة التي تنظمها المنظمة (الإدارة العليا والوسطى والإشرافية والتنفيذية)، كذلك فإن التدريب يجب أن يقدم لكل التخصصات في المنظمة.
- **التدريب عملية إدارية:** ينبغي أن تتوفر لها مقومات العمل الإداري الكفاء حتى ينجح من هذه مقومات :
 - _ وضوح الأهداف وتناسقها.
 - _ وضوح السياسات وواقعيتها.
 - _ توازن الخطط والبرامج.
 - _ توفر الموارد المادية والبشرية.
 - _ توفر الرقابة والتوجيه المستمرين.
- **التدريب عملية فنية:** تحتاج إلى خبرات وتخصصات محددة ينبغي توفيرها وأهمها:
 - _ خبرة تخصصية في تحديد الاحتياجات التدريبية.
 - _ تخصصية في تصميم البرامج التدريبية وإعداد المناهج التدريبية والمواد العلمية.
 - _ خبرة تخصصية في اختيار الأساليب وإنتاج المساعدات التدريبية من وسائل الإيضاح وغيرها.
 - _ خبرة تخصصية في متابعة وتقييم فعالية التدريب.

¹ - مدحت محمد أبو النصر، إدارة العملية التدريبية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ص ص: 61، 62.

- التدريب نشاط متغير ومتجدد: حيث أن التدريب يتعامل مع متغيرات ومن ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب وإنما يجب أن يتصف بالتغير والتجدد هو الآخر فالإنسان الذي يتلقى التدريب عرضة للتغير في عاداته وسلوكه وكذلك مهاراته ورغباته¹.

6_ مبادئ التدريب:

تخضع عملية التدريب إلى عدة مبادئ هامة، وذلك حتى تتحقق فعالية التدريب ومن أهم هذه المبادئ ما يلي²:

- **الشرعية:** يجب أن يتم التدريب وفقاً للقوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها داخل المنظمة.
- **المنطقية:** يجب أن يتم التدريب بناءً على فهم منطقي وواقعي ودقيق وواضح للاحتياجات التدريبية.
- **الهادفية:** يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة وموضوعية قابلة للتطبيق ومحددة تحديداً دقيقاً من الزمان والمكان والكم والكيف والتكلفة.
- **الشمولية:** يجب أن يشمل التدريب جميع أبعاد التنمية البشرية من قيم واتجاهات ومعارف ومهارات، كما يجب أن يوجه إلى جميع المستويات الإدارية في المنظمة ليشمل جميع فئات العاملين فيها.
- **التدرجية:** يجب أن يبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج بصورة مخططة ومنظمة إلى الأكثر تعقيداً وهكذا.
- **الاستمرارية:** في التدريب يبدأ مع بداية الحياة الوظيفية للفرد ويستمر معه خطوة بعد أخرى لتطويره، وتنميته حتى يساعد العاملين على التكيف والتطورات المستمرة أمام التغييرات الحالية والمستقبلية.
- **المرونة:** يجب أن يتطور نظام التدريب وعملياته لمواكبة التطور والتزود بالوسائل والأدوات والأساليب

¹ - مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص 62.

² - بلال خلف السكارنة، 2011، طرق إبداعية في التدريب، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ص: 29، 30.

اللازمة لإشباع الاحتياجات التدريبية للعاملين بما تتناسب ومستوياتهم الوظيفية وتوظيفها في خدمة العملية التدريبية.

7_ أساليب التدريب:

للتدريب العديد من الأساليب نذكر منها:

- **أسلوب المحاضرات:** يعتبر أسلوب التدريب عن طريق المحاضرات أسلوباً تقليدياً تقترب من التعليم حيث يتولى المحاضر دور أساسياً كمقدم للمعلومات ولا يكون هناك فرصة كافية للنقاش¹.
- **أسلوب النقاش:** يعتمد هذا الأسلوب في التدريب على وجود مدرب يسمح للمتدربين بالمناقشة ويشجعهم على طرح الأسئلة².
- **التناوب في العمل:** يتم وفق لهذا الأسلوب تدريب الموظف عن طريق قيامه بالعمل في جميع الأقسام تحت إشراف شخص مناسب بحيث يتدرب الموظف على مختلف الأعمال ويكتسب الخبرة المناسبة³.
- **أسلوب دراسة الحالات:** وفقاً لهذا الأسلوب يتم تقديم مشاكل إدارية حقيقية أو افتراضية تجري مناقشتها بين المتدربين ليقتروا الحلول، إذ ليس هناك نمط واحد للحالة بل تتخذ أشكالاً مختلفة فهي تقرب الواقع للمتدرب لوضعه أمام مشكلة إدارية حقيقية.
- **أسلوب التدريب المهني:** هو التدريب في مجال الحرف التي تتطلب مدى كبير ومتنوع من المهارات والمعرفة والاستقلالية في الحكم والتقدير ويمكن تعريفه بأنه نظام يعطي الفرد توجيهات وخبرة وممارسة داخل وخارج ويتراوح فترة هذا التدريب منذ خمس سنوات⁴.
- **أسلوب الحاسوبية:** يعد أسلوب الحاسوبية من أهم الأساليب التي تستخدم في مجال التعديل السلوك حيث

¹ - محفوظ احمد جودة، 2014، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، ص 177.

² - محمد حافظ حجازي، 2009، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدينا للنشر والتوزيع، مصر، ص 337.

³ - محمد القربوني، 2010، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ص 175.

⁴ - راوية حسن، 2004، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص ص: 170، 190.

يتم بموجبه تنظيم لقاءات دورية بين المتدربين بدون المدرب وفي أماكن خاصة ولفترة زمنية محددة يتم فيها مناقشة وتقييم سلوك بعضهم البعض.

- أسلوب لعب الأدوار: يبدأ هذا الأسلوب بطرح الدرب على المتدربين حالة تدريبية واقعية أو افتراضية، وتوزيعه ادوار وسيناريوهات جاهزة على أطراف الحالة ليتصرفوا وفقا لها.
- التلمذة المهنية: يتمثل هذا الأسلوب في منهجية الإعداد المهني للعملي للمتدرب بشكل عام إذ يتلقى المتدربون معرفة علمية من ناحية، وتطبيقا عمليا من ناحية أخرى بحيث يتدرج المتدرب في المهنة مبتدئ إلى متخصص، ويتناسب هذا الأسلوب بشكل اكبر مع الوظائف ذات الطبيعة المهنية والحرفية.

8_ مراحل العملية التدريبية:

إن إعداد البرنامج التدريبي الكفاء يتطلب توفر خمس خطوات أساسية ابتداء من جمع معلومات يليه الاحتياجات، ثم التصميم والتنفيذ وأخيرا تقسيم البرنامج التدريبي:

❖ جمع وتحليل المعلومات:

تتعلق هذه المرحلة بتوفيرها كافة البيانات عن مختلف العناصر النظام التدريبي وكذا بيانات عن كافة المتغيرات المتصلة بعملية التدريب سواء داخل المنظمة أو من خارجها وبالتالي فان مرحلة جمع وتحليل البيانات لا يجب النظر إليها على أنها عملية مرحلية مؤقتة بل ينبغي أن تكون جزء متكامل من نظام المعلومات الإدارية يوفر للإدارة كافة البيانات والمعلومات التي يمكن الاعتماد عليها في رسم السياسات والتخطيط واتخاذ القرارات¹.

¹ - عمار بن عشي، مرجع سابق، ص ص: 96،97.

ويتضمن عملية جمع وتحليل المعلومات من اجل تخطيط التدريب العناصر الآتية:

_ معلومات عن تنظيم الإداري للمنظمة.

_ معلومات عن الأهداف والسياسات.

_ معلومات أسلوب ممارسة الوظائف الإدارية.

_ معلومات عن الإمكانيات المادية.

_ معلومات عن النظم والإجراءات.

❖ تحديد الاحتياجات التدريبية:

إن الاحتياجات التدريبية هي تغير عن الموارد البشرية المطلوب تدريبهم لمواجهة أي من الحالات التالية

والتي تشير المؤشرات التدريبية إلى احتمال حدوثها¹:

_ الحالة التي يتضح فيها لإدارة الموارد البشرية في المنظمة أن الأداء الفعلي لبعض الموارد لا يرقى إلى

المستوى المرغوب فيه.

_ الحالة التي تقرر فيها الإدارة تغيير أو تعديل محتوى العمل.

_ الحالة التي تقرر الإدارة أحداث وظائف جديدة أو البدء في أنشطة جديدة لم يسبق لموارد المنظمة

ممارستها من قبل، كما يمكن التعبير عن الاحتياجات التدريبية بأنها مجالات المعلومات أو مهارات المورد

أو مجموعة يتطلب تطوير أكثر من اجل زيادة إنتاجية ذلك المورد أو تلك المجموعة.

❖ تصميم البرنامج التدريبي:

سواء تم التدريب عن طريق غدارة التدريب بالمؤسسة أو عن طريق مراكز تدريبية خارجية، فلا بد من أن

تمر عملية تصميم البرنامج بعدة خطوات تتمثل في ما يلي:

¹ - هاشم حمدي رضا، 2009، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان، ص 130.

_ وضع الأهداف التدريبية: وهي قائمة بالمعارف والمهارات التي على المتدرب معرفتها أو اكتسابها، والمهام الواجب عليه القيام بها بعد الانتهاء من المتدرب، وتحدد مع رؤسائهم المباشرين عند تحديد الاحتياجات التدريبية بواسطة مسئولين للموارد البشرية.

_ اختيار موضوعات التدريب: وهي ذات علاقة باحتياجات المؤسسة وبالمستوى الحالي للعاملين وبأهداف التدريب، بالإضافة إلى قدرات المتدربين واستعداداتهم الذاتية.

_ تحديد أساليب التدريب: ويتم استخدام أسلوب التدريب المناسب للنشاط المستهدف وإذا لم يتوافق أسلوب التدريب مع النشاط المقصود، فإنه لن يؤدي إلى النتائج الموجودة عنه.

_ إعداد الدربين: فنجاح البرنامج التدريبي يتطلب الإعداد الجيد للمتدربين من الكفاءة والخبرة.

_ توفير مستلزمات التدريب: مثل مكان التدريب، الأدوات والمعدات والوسائل السمعية والبصرية أو الآلية أو التصويرية التي يتطلب استعمالها.

❖ تنفيذ البرنامج التدريبي:

بعد تصميم البرنامج التدريبي يبدأ قسم التدريب في المؤسسة بالقيام بدور رئيسي وهام وحيوي ويظهر هذا الدور في:

1_ مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي: هذه المرحلة تتمثل في ما يلي:

_ إعداد خطط وتنفيذ البرنامج التدريبي.

_ البدء بعملية الإعداد والتجهيز والتحضير لجميع الترتيبات اللازمة لتنفيذ البرنامج التدريبي.

_ الإعلان عن البرنامج التدريبي ومكانه وزمانه وانعقاده.

_ تحديد إعداد المشاركين في البرنامج التدريبي وأسمائهم وأماكن عملهم.

_ التأكد من أن كافة المراسلات خاصة بالإعلان عن البرنامج التدريبي.

_ البدء بإجراءات تنفيذ البرنامج التدريبي وذلك بالتنسيق مع المدربين حسب الخطة التنفيذية والجدول الزمني لتنفيذ الخطة.

_ التأكد من صلاحية البرنامج التدريبي والمشرفين والفنيين والإداريين اللازمين لتنفيذ خطط وبرنامج التدريب فني وإداري.

_ تحديد الإطار الزمني لكل خطوة أو عملية.

2_ الإجراءات والمسؤوليات الوظيفية في مرحلة الإعداد لتنفيذ البرامج التدريبية: تبدأ هذه المرحلة يقسم التدريب في المؤسسة حيث يقوم بالخطوات التالية:

_ تقييم الخطة التدريبية السنوية للمؤسسة إلى خطط حسب فترة الانعقاد المقترحة خلال السنة.

_ يجب أن تتضمن البطاقات التدريبية التي يعدها الموظف المسئول عن البرامج التدريبية في قسم التدريب المعلومات المطلوب توفرها بالعروض المتقدمة لتنفيذ البرامج.

❖ تقييم البرامج التدريبية:

يتضمن تقييم البرامج التدريبية التأكد من مدى تحقيق تلك البرامج للأهداف والنتائج المتوقعة منها مع اختيار المستلزمات المستخدمة وبالتالي إمكانية تشخيص المعوقات بهدف إزالتها وتطوير البرامج التدريبية في المستقبل.

1_ معايير تقييم البرامج التدريبية: ويتم عملية التقييم وفق المعايير التالية:

- **نواتج الأداء التنظيمي:** يوضح هذا المعيار قياس عائد التدريب بالنسبة لأهداف المؤسسة¹.
- **ردود أفعال المشاركين في التدريب:** يجب أن يتضمن تقييم ردود الأفعال عن البرنامج التدريبي

¹ - حمدي رضاء، 2013، التدريب الإداري (المفاهيم والأساليب)، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، ص 36.

موضوعات متعددة تتلخص في محتوى البرنامج، هيكل وشكل البرنامج، أساليب الشرح قدرات ونمط المحاضرة، جودة البيئة التعليمية مدى تحقيق الأهداف التدريبية وتوصيات لتحسين البرنامج.

- **سلوك الفرد في العمل:** يستخدم هذا المعيار لقياس تغيير سلوك الفرد في العمل ومدى تطبيق ما سبق تعلمه أثناء التدريب، بالإضافة إلى دراسة المعوقات التي تمنعه تطبيق ما تعلمه.

2_ أهداف عملية التقييم: إن تقييم البرنامج التدريبي يهدف إلى:

- _ التأكد من نجاح البرامج التدريبية في تحقيق أهدافها سواء من حيث التخطيط أو التنفيذ.
- _ معرفة مدى تحقيق البرنامج لأهدافه بالنسبة للمتدربين ويتطلب ذلك التحقق من سلامة تحديد الشروط الخاصة بالمتدربين وملائمتها للهدف من التدريب.
- _ التأكد من كفاءة المدربين من حيث تخصصهم وخبرتهم وقدراتهم على التدريب واهتمامهم لتنمية معلوماتهم وقدراتهم الذاتية.
- _ متابعة التطور العلمي والعملية في المجال الذي يعملون به.

3_ مراحل تقييم البرنامج التدريبي: وهناك عدة مراحل لتقييم التدريب سواء قبل بدا التدريب وأثناء التنفيذ وعقب انتهائه وفيما يلي سيتم عرض هذه المراحل:

- **التقييم قبل تنفيذه:** يتم تقييم التدريب هنا عن طريق تحديد الاحتياجات التدريبية الذي يمكن أن يفيدهم وموضوعاته توقيت والفترة الزمنية اللازمة وأراء رؤسائهم ومرؤوسيههم.

_ تحليل نتائج تقييم الأداء، بالإضافة للأجراء اختبارات وتمارين لكشف عن المعلومات التي توجد عند الأفراد.

_ استعراض نتائج التدريب السابق والمزايا التي حققها الفرد للاستفادة منها والمشكلات التي وجهت إليه للعمل على التغلب عليها.

• **التقييم خلال التنفيذ:** يقوم رئيس مصلحة الموارد البشرية لمتابعة دورية لتطور البرنامج التدريبي والمتدربين أثناء فترة التدريب، حيث يطالب بإعداد تقارير توضح تطور أداء الموارد اتجاه ما تم تقديمه من دروس نظرية وتطبيقية، وكذا تقييم النتائج الدورية، بالإضافة إلى ملاحظة مدى استيعاب الموارد للمعارف والمهارات اللازمة والسلوكيات المرغوب فيها.

• **التقييم بعد التنفيذ:** هنا يتم التأكيد من تحقيق أهداف البرنامج من خلال استخدام أدوات القياس الملائمة ويتم ما يلي:

_ معرفة مدى تطبيق العملي لما تلقوه من تدريب سائق.

_ معرفة المعارف والمهارات والاتجاهات التي اكتسبوها من خلال التدريب.

_ معرفة الاحتياجات المستقبلية.

4_ طرق تقييم التدريب: من الأساليب التي يمكن تقييم مدى استفادة المتدربين من البرنامج التدريبي في ما يلي:

_ الامتحانات.

_ نسبة الحضور كمقياس لنجاح البرنامج التدريبي.

_ استبيان الآراء بواسطة رؤساء عمل المتدرب.

_ تقارير تقييم الأداء.

ثانيا: الرأس المال الفكري:

1/_ بدايات ظهور رأس المال الفكري:

يعتبر موضوع رأس المال الفكري حديثا نسبيا في الفكر الإداري، وقد بدا الاهتمام به خاصة في فترة التسعينات، ولم يوجد أي اتفاق حول مفهوم واحد وواضح له، لذلك يمكن تحديد مراحل تطوره واستكشافه وهي على النحو التالي¹:

❖ المرحلة الأولى: البداية وتوجهات الاهتمام بالقابليات البشرية:

أكد الاقتصاد Petty William في القرن السابع عشر على فكرة اختلاف نوعية العمالة وطوح موضوع قيمة العاملين في حساب الثروة بطريقة إحصائية، وشكلت هذه الفكرة فيما بعد ما يعرف برأس المال الفكري، بعدها أكد الاقتصادي Alfred Marshall في عام 1890 على أهمية الاستثمار في البشر بقوله: "إن ائمن ضروب رأس المال، هو ما يستثمر في البشر" وذلك لأن رأس المال البشري لا يخضع لقانون المنفعة المتناقصة، بل إن منفعته وإنتاجيته تزداد معدل الخبرة والمهارة.

وعند نهاية الخمسينات توسع Schuetz minceur بنظرية رأس المال البشري من خلال اعتباره فئة من رأس المال مستقلة عن رأس المال التقليدي، إما مرحلة الستينات إلى نهاية السبعينات فقد عرفت فيها نظرية الرأس المال البشري تطورا كبيرا فيما يخص فهم السلوك الإنساني بشكل أكثر وضوحا.

❖ المرحلة الثانية: تلميحات المفهوم وتوجهات الاهتمام بالقابلية الذهنية:

في مطلع ثمانينات القرن العشرين، تشكلت قناعة كبيرة لدى المديرين والأكاديميين إن الموجودات غير

¹ - فرحاتي لويزة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة، باتنة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015-2016، ص:ص: 61،62.

لملوسة وخاصة راس المال الفكري هو في الغالب سر نجاح المنظمات التي تمتلكها وتحقيقها للعوائد، واليوم حل راس المال الفكري محل الموجودات الطبيعية والنقد والاستثمارات الثانية، وفي عام 1986 قام David Teece من جامعة كاليفورنيا بكتابة مقالة معنونة ب (الإفادة من الإبداع التكنولوجي) وحدد فيها خطوات استخراج القيمة من الإبداع. ومما سبق يتضح أن هذه المرحلة ركزت على أهمية ودور الموجودات الغير الملموسة في تحقيق بقاء الشركات ونموها وزيادة عوائدها والبحث كثيرا، إلى ولادة مفهوم جديد خرج عام 1991 وهو راس المال الفكري الذي وجه الاهتمام بالقابليات الذهنية المتوفرة لدى الأفراد في الشركة.

❖ المرحلة الثالثة: تكثيف الجهود البحثية وولادة النظرية¹:

منذ منتصف التسعينيات من القرن الماضي بدأ البحث حول موضوع راس المال الفكري يعرف تزايد ملحوظا، ففي عام 1995 تم عقد اجتماع لممثلي المنظمات الفاعلة في استخراج القيمة من موجوداتها غير الملموسة وكان تحت عنوان (إدارة راس المال الفكري ICM) وتضمن جدول أعماله ضرورة الاتفاق على مفهوم موحد لراس المال الفكري، وتحديد مكوناته الأساسية وكيفية استخراج القيمة منه.

مما سبق يتضح أن الجهود تركزت على إيجاد نظرية لراس المال الفكري حيث وضعت لها فرضيات كالتالي:

- 1_ راس المال الفكري يعد أداة تحليل استراتيجي.
- 2_ راس المال الفكري تراكم يزيد من إنتاجية المنظمة.
- 3_ قيمة راس المال الفكري كموجود غير ملموس يتجاوز قيمة الموجودات الملموسة بعدة مرات.
- 4_ راس المال الفكري هو المادة الأم التي تتولد منها النتائج المالية.
- 5_ المقياس المالي لراس المال الفكري يمثل الفرق بين القيمة الدفترية للشركة والقيمة السوقية لها.

¹ - فرحاني لويزة، مرجع سابق، ص: 63، 64.

وحددت مبادئ النظرية فيما يأتي:

- **حركية المفهوم:** مفهوم راس المال الفكري غير ثابت بل حركي متجدد، لأنه يمثل قوة فاعلة التكيف مع متغيرات البيئة.
- **الأداء الواقعي:** تكشف نتائج راس المال الفكري من خلال الميداني في الواقع.
- **الالتزام الحقيقي:** الدور الجوهرى لراس المال الفكري هو الالتزام العالي في الأداء والإبداع والتجديد.
- **تكامل المقومات:** يعامل راس المال الفكري بوحدة متكاملة ذات تفاعل مستمر، ولا يجوز تجزئته إلى مكوناته الأساسية لأنها لا تعطي صورة واضحة من الأداء الإجمالي.

2_ مداخل دراسة رأس المال الفكري:

❖ **المدخل الفلسفي:** ويؤكد هذا المدخل على أن رأس المال الفكري معني بالتنظير العلمي للمفهوم المعرفي، وكيفية جمع المعلومات حول الحقائق الاجتماعية والمنظمة ويركز على أهداف وأنواع ومصادر المعرفة، وكما يركز على العلاقات بين معرفة راس المال الفكري والمفاهيم الأخرى مثل درجة التأكد وتبرير المعتقد والشك وغيرها¹.

❖ **المدخل الإدراكي:** يمثل هذا المدخل مساهمة علماء الإدارة ونظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، وينظرون إلى راس المال الفكري من زاوية قيمته الاقتصادية والفكرية، ويعدونه بوجود 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.

يعتمد المدخل الإدراكي على مسارين هما:

- **المسار الأول:** مسار المعرفة والقدرة العقلية ويركز على خلق وتوسيع معرفة.

¹ - سعد علي العنزي، احمد علي صالح، 2009، ادارة راس المال الفكري في منظمات الاعمال، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ص 79.

▪ **المسار الثاني:** المسار المستند على الموارد ويركز على كيفية خلق الأرباح من مجموعات الموارد الملموسة والفكرية في المؤسسة.

إن هذين المسارين رغم استقلاليتهما، فهما مرتبطين ويعملان كمنظومة تفاعلية تكاملية تجمعهما في ذلك نظرة واحدة هي الانطلاق من الداخل إلى الخارج ويمكن تصوير المدخل الإدراكي ومسارته وتأثيراته في البيئة الخارجية في الشكل التالي:

❖ المدخل الشبكي :

ويقوم هذا المدخل على نظريات المنظمة الشبكية، يفسر راس المال الفكري من خلال تركيزه على اقتناء وتقاسم ونقل المعرفة من خلال أنماط تبادل أفقية وانسياب متداخل للموارد وخطوط اتصال تبادلية وبعد اقتناء وتقاسم المعرفة الحلقة الأولى في سلسلة التعليمي 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 المعرفة على أنها ملك عام للزبائن أو الجماعة أو أنها لا شيء على الإطلاق ليس 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 المتراكم¹.

❖ المدخل الكمي:

تمثل المعرفة في إطار هذا المدخل نظاما متكاملًا للتفاعل مع المشكلات بطرائق علمية محددة تعطي نتائج

¹ - خالد محمد ميرخان، العلاقة بين الاساليب المعرفية وراس المال الفكري وتأثيرها على التوجه الاستراتيجي، دراسة تحليلية، رسالة دكتوراه، جامعة المستنصرية، العراق، 2008، ص 44.

تتصف بالأمثلة وان تكنولوجيا المعلومات والاتصال تتغير في إطار هذا المدخل لتأخذ بعدا عمليا يتعامل مع مشكلات معقدة وكبيرة أو يعطي أهمية للأفراد من خلال المعرفة التي يزودهم بها.

3_ مكونات راس المال الفكري:

هناك تقسيمات عديدة تناولت عناصر ومكونات راس المال الفكري، هناك من صنفها اي اثنين ومنهم

الى ثلاثة ومنهم إلى أربعة وهي كالآتي¹:

1/_ تصنيف **thomas Stewart**: حيث صنف راس المال الفكري في ثلاثة مكونات رئيسية:

أ. **رأس المال البشري**: وهو يحظى بأهمية كونه المصدر الأساسي للابتكار والتجديد في المنظمة، وذلك لما

يتمتع به الأفراد من المقدرة العقلية والمهارات والمعنوية اللازمة، لإيجاد الحلول العملية المناسبة لمتطلبات

وحاجات المستفيدين وتمكين منظماتهم من البقاء والمنافسة.

ب. **رأس المال الهيكلي**: وهو يتضمن القدرات التنظيمية للمنظمة التي تلبي طلبات المستفيدين من خلال نقل

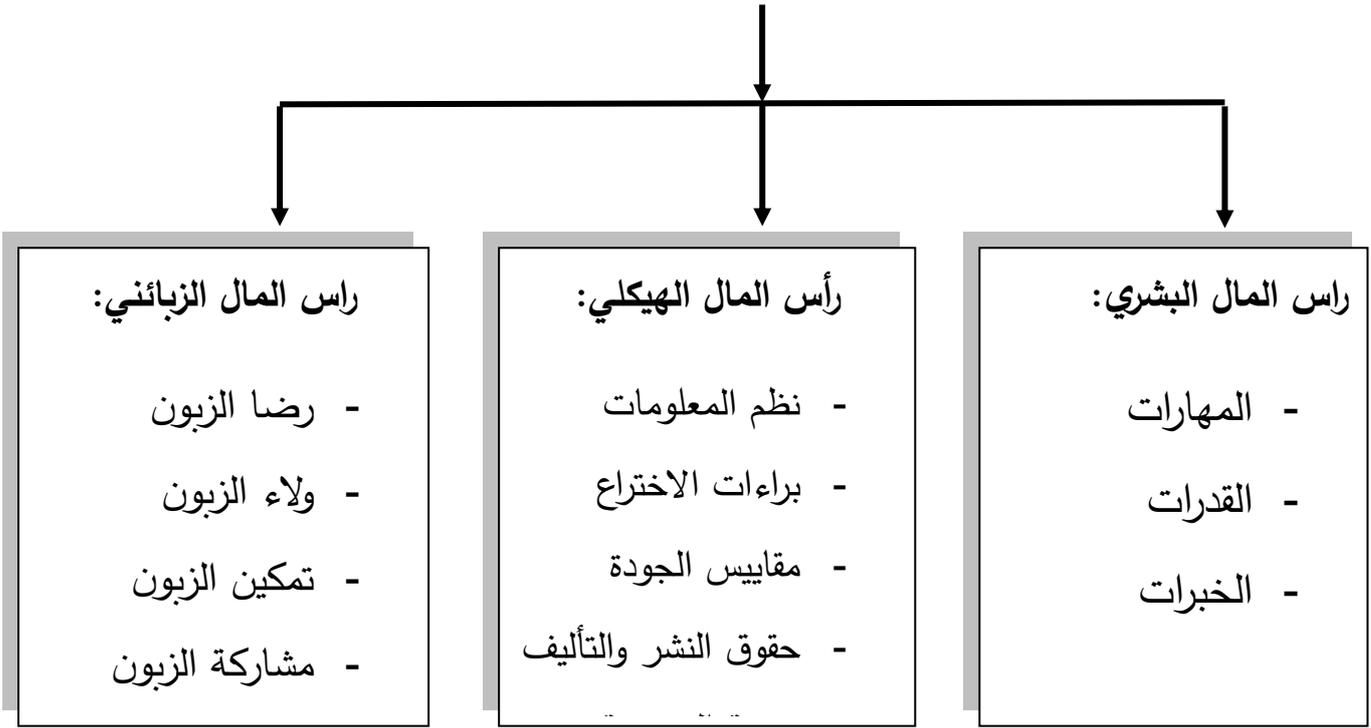
المعرفة وتعزيزها في الموجودات الفكرية الهيكلية تنظم المعلومات، وحقوق النشر والتأليف وسمعة

المؤسسة وبراءات الاختراع.

ت. **راس المال الزبائني**: ويشمل رضا الزبون، ولاء الزبون الاحتفاظ بالزبون، تمكين الزبون ومشاركة الزبون.

¹ - ميمون علي عبد الهادي، راس المال الفكري ودوره في جودة الاداء المؤسسي، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والادارة، جامعة الاقصى، غزة، 2017، ص:ص: 17، 18.

الراس المال الفكري



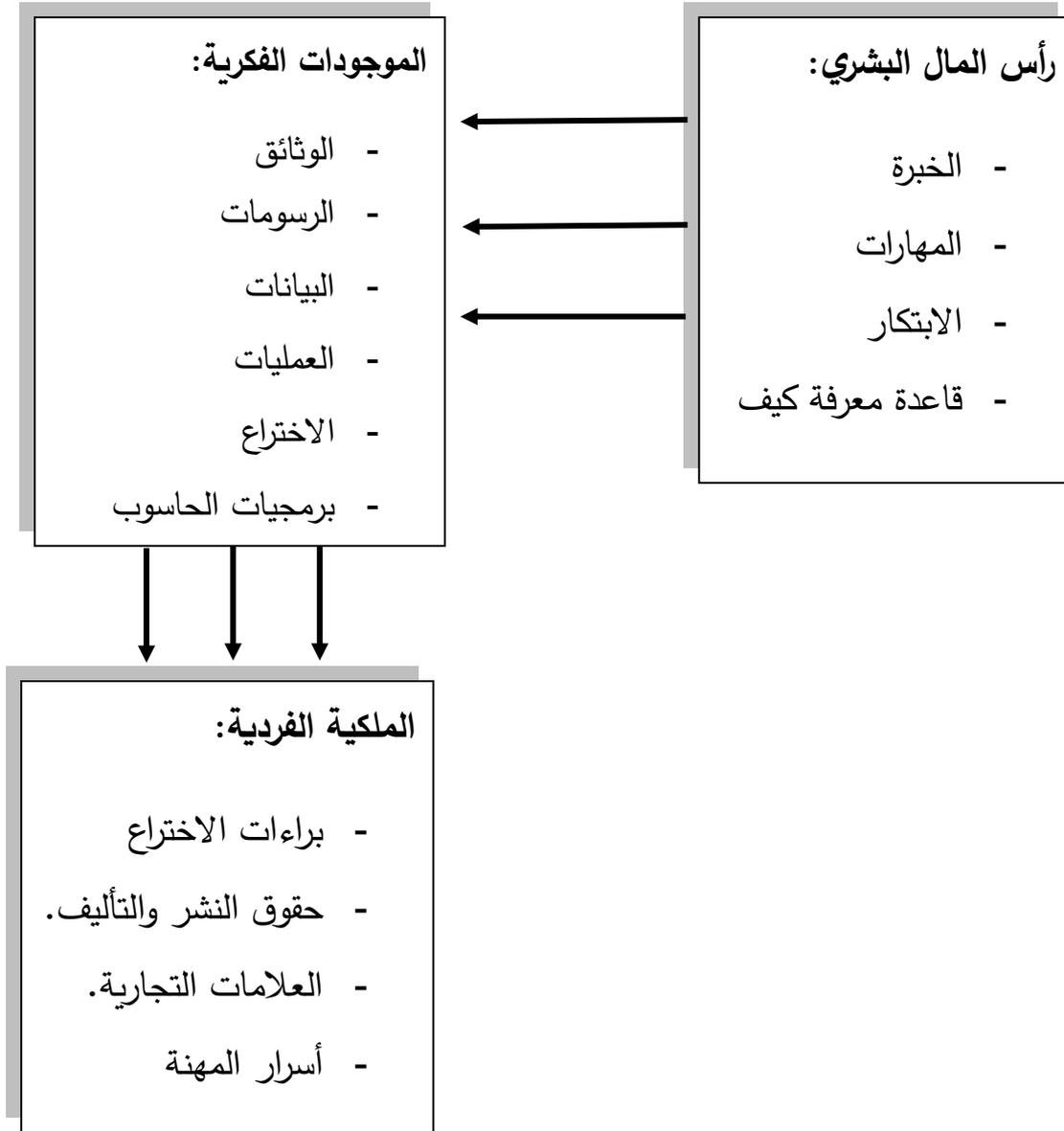
شكل رقم (02): تصنيف راس المال الفكري لدى توماس ستيوارت.

2/_ تصنيف sveiby: حيث حل هذا النموذج راس المال الفكري إلى مكونات التالية:

- كفاءة العاملين وتتضمن تعليمهم وخبراتهم.
- التركيب الداخلي (الشكل القانون، الإدارة، النظم، ثقافة المنظمة، البرمجيات).
- التركيب الخارجي (العلامة التجارية، العلاقة بين الزبائن، العلاقة مع الموردين).

3/_ تصنيف sollivan: وقد جاءت مكونات راس المال الفكري عنده كما يلي:

- رأس المال البشري: الخبرة، قاعدة، معرفة كيف، المهارات، البيانات، الاختراع، العمليات.
- الملكية الفكرية: براءات الاختراع، حقوق النشر، العلامات التجارية، أسرار المهنة.



شكل رقم (03): مكونات رأس المال الفكري solllivan.

4_ خصائص رأس المال الفكري:

من التعاريف التي سبق التطرق إليها يمكن استخلاص أن رأس المال الفكري يمثل مجموعة من أفراد تتوفر لديهم قدرات معرفية وتنظيمية تميزهم عن غيرهم من الأفراد المؤسسة على النحو الآتي¹:

_ يتميز الأفراد الذين يمثلون رأس المال الفكري بتوافر مهارات وخبرات عالية ومنتوعة.

_ يفضل رأس المال الفكري العمل ضمن الهياكل التنظيمية المرنة.

_ يتسم رأس المال الفكري بالاستقلالية في الفكر والعمل.

_ يتفاعل رأس المال الفكري بشكل أكثر ايجابية في المناخ الذي يتسم بالمركزية في اتخاذ القرارات.

_ يمثل رأس المال الفكري المعرفة التي يمكن تحويلها إلى أرباح .

بالإضافة إلى تحديد خصائص الأفراد الذين يمثلون رأس المال الفكري فالأصول الفكرية في بيئة الاقتصاد المعرفي تتسم بما يلي:

- أنها أصول غير ملموسة.
- صعوبة وضع الأصول الفكرية تحت سيطرة المؤسسات.
- صعوبة قياس وتقييم العديد من الأصول الفكرية.
- تمثل احد عوامل الإنتاج التي تدعم المركز التنافسي للمؤسسات.

¹ - فرحاتي لويزة، مرجع سابق، ص 87.

5_ أهمية رأس المال الفكري:

تتمثل أهمية رأس المال الفكري فيما يلي¹:

_ يعد رأس المال الفكري السلاح الأساس للمنظمة في عالم اليوم لان الموجودات الفكرية تمثل القوة الخفية التي تضمن البقاء للمنظمة.

_ يعكس رأس المال الفكري في المؤسسة الميزة التنافسية لها.

_ يمثل رأس المال الفكري كنزا مدفونا يحتاج إلى من يبحث عنه واستخراجه للوجود والممارسة.

_ يكون رأس المال الفكري مصدر توليد ثورة المنظمة، والأفراد وتطويرها.

_ كما أن رأس المال الفكري قادرا على توليد ثروة خيالية من خلال قدرته على تسجيل براءات الاختراع.

_ التطورات التكنولوجية المتزايدة، وخاصة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتي دخلت في كافة الأنشطة

والمجالات والصناعات، والتي فرضت على المؤسسات أن تتعامل معها وتزيد من الاستثمار في الرأس المال الفكري، الذي يتماشى مع هذه التطورات.

6_ أدوار رأس المال الفكري :

تنقسم ادوار رأس المال الفكري إلى ادوار دفاعية وادوار هجومية أو ما يعرف بالمبادرة هو ما سوف يتم تفصيله من خلال مضمون²:

1/_ ادوار دفاعية:

وتشمل الممارسات الآتية :

¹ - عبيد سلمان، اثر الاستثمار برأس المال الفكري على ادارة الجودة الشاملة، دراسة تطبيقية على شؤون الجمارك في مملكة البحرين، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجيستر في ادارة الموارد البشرية، جامعة تطبيقية، مملكة البحرين، 2014، ص 76.

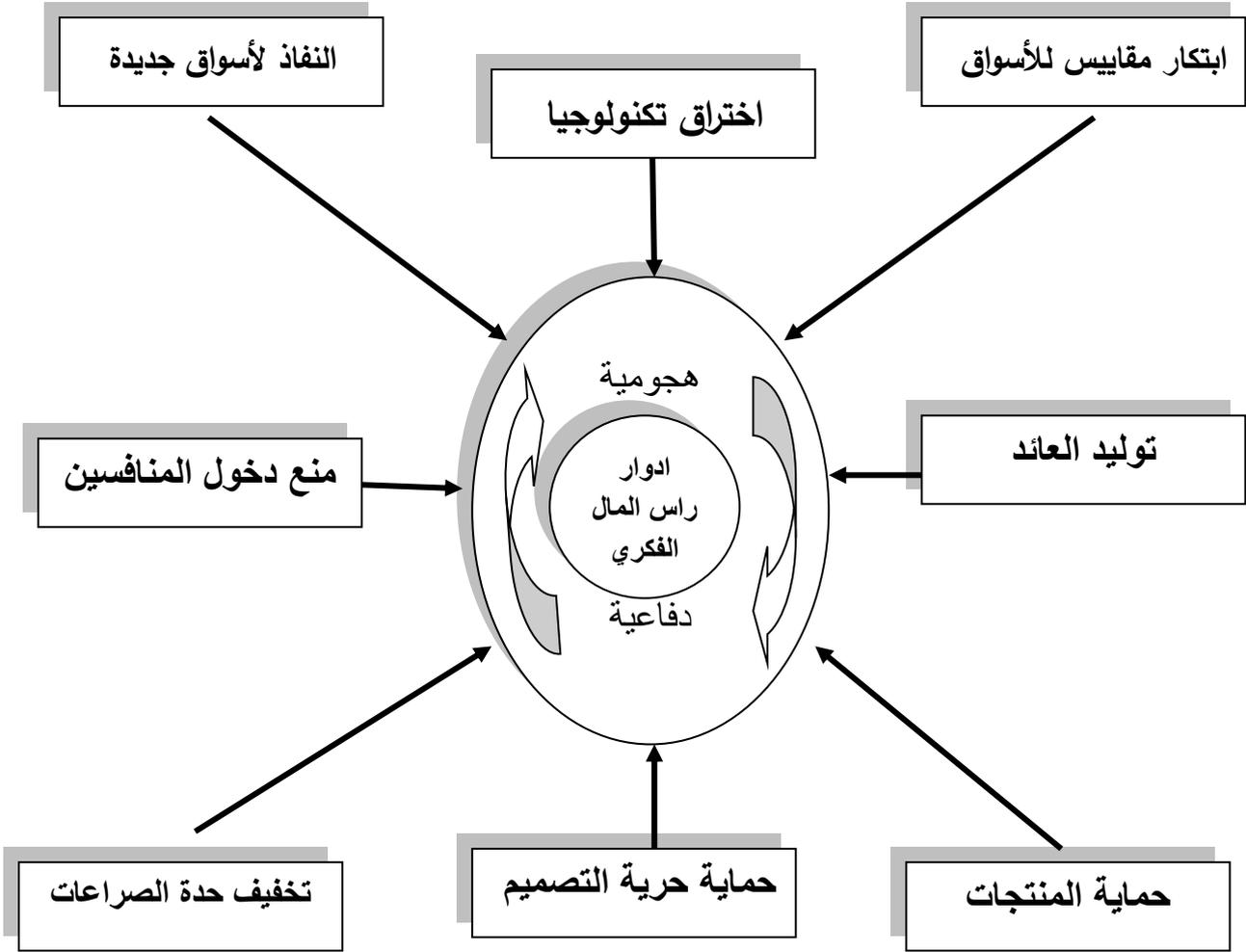
² - راوية حسن، 2005، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، ص 374.

- حماية المنتجات والخدمات المتحققة من ابتكارات الرأس المال الفكري للمؤسسة.
- حماية حرية التصميم والإبداع.
- تحقيق حدة الصراعات وتجنب رفع الدعاوي.

2/_ ادوار هجومية (مبادرة):

وتضم الممارسات الآتية:

- توليد العائد عن طريق:
 - الملكية الفكرية للمؤسسة.
 - الموجودات الفكرية للمؤسسة.
- تحديد آليات النفاذ إلى الأسواق الجديدة.
- تهيئة منافذ لاختراق تكنولوجيا المنافسين.
- صياغة إستراتيجية تعيق دخول المنافسين الجدد.



الشكل رقم (04): أدوار الرأس المال الفكري

المصدر: سعد علي العنزي، احمد علي صالح، إدارة راس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار البازوري،

عمان، الأردن، 2009، ص: 178.

7_ طرق تنشيط راس المال الفكري وتطويره:

يمثل راس المال الفكري المساهمات الابتكارية والإبداعية المتميزة في مجال إنتاج المنظمة وهما يجعلها تتفوق على نظيراتها في سوق المنافسة، وحتى يتم الحصول على تلك المساهمات وتوسيعها لا بد من تنشيط راس المال الفكري وليتم ذلك هناك العديد من الطرق سنعرض البعض منها كالآتي¹:

1/_ **طريقة عصف الأفكار:** يعد osbom أول من ابتكر هذا الأسلوب عام 1937 ونشره في كتابه الخيال التطبيقي Appliedinogination عام 1957.

• **الهدف والاستخدامات:** إثارة القدرة الإبداعية لتوليد اكبر عدد من الأفكار دون انتقاد، لان الجماعة تؤدي دورا كاملا في مساعدة الفرد على إطلاق قدراته إبداعية لأنها تملك معلومات ومعارف أكثر مما يملكه أفرادها بشكل يلائم هذا الأسلوب تنشيط الذكاء المعرفي حسب رأي كل من Brown et Miller بقولهما: إن استخدام الذكاء المعرفي الشخصي بمفرده لا يكفي لان هناك الكثير من الأسئلة التي لا بد منها، لذا فتكوين المجموعة سيجعل العقل المفكر ينظر للأمور من زوايا متعددة.

• الإجراءات التنفيذية:

_ تكوين مجموعة بحدود (105) أفراد.

_ يكون أحد أفراد المجموعة قادرا على الإثارة والإبداع وخلق الجو المناسب ويعين مديرا للجلسة.

_ تتبع الخطوات الثلاثة: توضيح المشكلة/ كيفية العمل والسلوك/ تنقية الأفكار.

2/_ **طريقة السينكتيك:** يعد وليم جون يجورون وجماعته أول من ابتكر هذا الأسلوب عام 1944 ونشر في

كتابه المترابطات، السينكتيك كلمة يونانية تعني الجمع بين العناصر المختلفة.

¹ - رفاعي ممدوح عبد العزيز، مدخل النظرية القائمة على الموارد، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ط6، القاهرة، 2004، ص 60.

• الهدف والاستخدامات:

معالجة المشكلات الصناعية من خلال إنعاش الخلق والإبداع، هذا الأسلوب يلائم المنظمات الصناعية كثيرا إذ انه نشأ وتطور في أحضان الصناعة الأمريكية.

• الإجراءات التنفيذية:

_ تكوين جماعات من 75 فردا.

_ تعيين خبير المجموعة ويكون عارف بالمشكلة.

_ إتباع الخطوات التالية (تعيين المشكلة/ جعل الغريب مألوف لفهم المشكلة/ جعل المألوف غريب)

_ تقديم الحلول واختيار ما يناسب المعايير المحددة مسبقا.

3/_ طريقة حلقات السيطرة النوعية:

تحقيق الكفاءة الإنتاجية نوعيا من خلال الوصول إلى صيغ مثلى وأفكار ايجابية في تطوير النوعية وتحسينها من خلال تشجيع القوى العاملة وإطلاق فاعليتها في العملية الإنتاجية.

• الإجراءات الإنتاجية:

_ تكوين مجموعة من 105 فردا.

_ تعمل المجموعة ضمن قسم إنتاجي واحد.

_ يلتقون ساعة في الأسبوع أو أكثر.

_ يدرسون طبيعة العمل الإنتاجي أو الخدمي وتطوير برنامج العمل من خلال المناقشة وتطوير الأفكار¹.

- رفاعي ممدوح عبد العزيز، المرجع السابق، ص 60¹.

8_ أساليب المحافظة على رأس المال الفكري:

المحافظة على الرأس المال الفكري تمثل تحدياً كبيراً تواجهه المنظمة القائمة على المعرفة وإذا غادر هؤلاء الأفراد منظماتهم السابقة ينقلون معهم كل المعارف، لذا يجب المحافظة على رأس المال الفكري حتى لا يندثر وهناك مجموعة من العوامل المحافظة على رأس المال الفكري تتمثل بالآتي¹:

❖ **تنشيط الحفز المادي والاعتباري:** هناك مجموعة عوامل ومؤثرات خارجية مثيرة للفرد تدفعه لأداء المهام الموكلة إليه على أكمل وجه من خلال إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية وكذا الاجتماعية، وترشد إلى سلوك معين ويتجسد هذا في: الجوانب المادية كالأجور ، الحوافز المعنوية وتشمل إعلام العاملين بأهميتهم الجوانب الاجتماعية وتضم احترام العاملين أيما كان موقعهم الوظيفي.

❖ **التصدي للتقادم التنظيمي:** والتقادم يشير إلى عجز الفرد عن تطوير مهاراته وخبراته باستمرار، في حين أن التصدي للتقادم هو جميع الإجراءات والوسائل التي تتخذها المنظمة من أجل تطوير قدرات وإمكانات، وكذا خبرات العاملين فيها باستمرار وقد يكون هذا التقادم حول: تقادم المعرفة الذي يشمل تقادم الخبرات والمهارات الإدارية والفنية، تقادم القدرات ويظهر هذا من خلال الجوانب الشخصية للفرد التقادم الثقافي المتبلور تحت تأثير القيم والمعتقدات، العادات.

❖ **مواجهة الإحباط التنظيمي:** والإحباط عبارة عن الحالة النفسية التي تنشأ من جراء فشل الفرد في إنجاز أو تحقيق أهداف معينة، والسبب عوائق وعقبات لا يمكن مواجهتها والسيطرة عليها أو التحكم فيها، من أهم مظاهره: الغياب، ارتفاع معدل دوران العمل، عدم الرضا، التوتر والقلق، الانطواء، تخريب الآلات.... الخ.

¹ - فرحاتي لويزة، مرجع سابق، ص 137.

- ❖ **تقليل ضغوط العمل:** وضغط العمل هو استجابة تكيفية ذاتية ناتجة عن أي تصرف أو موقف أو حدث والذي يضع عبئاً خاص على فرد ما، وضغوط العمل تمس الأداء، السعادة النفسية للفرد، وصحية وللتقليل منها يجب: الحد من الأسباب المؤدية لها، والمتمثلة في غموض الأدوار، تحمل مسؤوليات أكثر مما يجب نقص الدعم الاجتماعي، صراع الدور، أحداث الحياة الضاغطة.
- ❖ **تعزيز التميز التنظيمي:** يقصد بها جميع الوسائل والأساليب التي من شأنها زيادة عدد المساهمات الفكرية للعاملين بالمنظمة من خلال امتصاص المعرفة المفيدة والأفكار الجديدة الموجودة في عقولهم عن طريق تشجيع الإبداع والابتكار والعمل بروح الفريق واحترام الآراء وهذا من شأنه زيادة عدد المتميزين في المنظمة ومن وسائل قياس التميز التنظيمي: عدد براءات الاختراع، عدد الأفكار الجديدة أو التطويرية، عدد البحوث والدراسات¹.

¹ - فرحاتي لويزة، مرجع سابق، ص 137.

خلاصة:

نظرا لأهمية التدريب حاولنا استعراض اهم الخصائص المثيرة التي تساعد على التعرف على التدريب فهذا النشاط يهدف الى تنمية مهارات الافراد لمواجهة احتياجات حالية ومستقبلية تطلبها المؤسسات لان التدريب لا يهتم المؤسسة لوحدها بل كذلك يعني للافراد العاملين فيها، وبناء حب العمل لديه داخل المنظمة اذ اصبح راس المال الفكري يتضمن القدرة العقلية ذات المستوى العالي المعرفي العالي ، والتمتع بدرجة تعلم تنظيمية عالية.

الفصل الثالث:

الاجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

- 1- مجالات الدراسة
 - المجال المكاني
 - المجال الزمني
 - المجال البشري
- 2- عينة الدراسة
- 3- المنهج المستخدم
- 4- ادوات جمع البيانات
- 5- الاساليب الاحصائية

خلاصة

تمهيد:

تعتبر الاجراءات المنهجية للدراسة محورا رئيسيا يتم من خلاله انجاز الجانب الميداني من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الاحصائي للتوصل الى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء ادبيات الدراسة المتعلقة بالموضوع، وبالتالي تحقق الاهداف التي نسعى الى تحقيقها.

سنتناول في هذا الفصل الى عرض مجالات الدراسة المتمثلة في المجال المكاني والزماني والبشري، بالإضافة الى المنهج المستخدم وعينة الدراسة التي تنصب عليها مع كيفية اختيارها بالإضافة الى الادوات المستخدمة في جمع البيانات والمتمثلة في الملاحظة والاستمارة والمقابلة.

1_ مجالات الدراسة :**1_1 مجال المكاني :**

إن فكرة إجراء هذا البحث المعنون بالتدريب والرأسمال الفكري في المؤسسة الجزائرية بمناجم حديد الشرق بوخضرة الذي يقع في الأطلس الصحراوي وفي الشرق الجزائري ويقع على ارتفاع 850 متر على سطح البحر وعلى نقطة الذروة 1463 متر وبلدية بوخضرة التي تقع 45 كلم شمال مدينة تبسة_ في منطقة ذات تعاريج كبيرة وتحدها شمالا منطقة _الونزة_ اين توجد التعاريج الخارجية المتخالفة على طول الخط الشمالي والجنوب الشرقي والغربي هذه التعاريج الداخلية والخارجية المتخالفة عبارة عن طيات مقطوعة الى طبقات حتى نصل الى اقل طبقة.

إن الرومانيين هم أول من بدأ استغلال المنطقة الشرقية حيث كانوا يتبعون الدهليز التابع لمادة النحاس ولكن لفترة قصيرة إن الاستغلال الصناعي للمنجم بدأ لأول مرة سنة 1903م ولازال متوصلا إلى غاية اليوم عبر عدة مراحل أثناء وبعد الفترة الاستعمارية .

1_2 مجال الزماني :

السائد منهجيا أن يحدد الباحث الفترة الزمنية أو الفترات الزمنية التي نزل فيها إلى الميدان تحقيقا لمتطلبات الدراسة والمعروف أن هذه الفترة تتوقف على نوعية الدراسة وأهدافها فيعد الإحساس بالمشكلة من أهم صفات الباحث الجاد فهي دليله لبناء سؤال الانطلاق يبني من خلاله موضوع الدراسة نظريا لتقترب بعد ذلك من ارض الواقع ليحدد المتغيرات الموضوعية القابلة للدراسة وخاصة في ميدان العلوم الاجتماعية خصوصا اذ يتوجب على الباحث في اغلب أحيان نزولا قريبا للميدان من طرف الباحث قصد بناء تصور هام عن موضوع الدراسة وهذا ما قمنا به خلال الفترة الممتدة من 28-10-2018 إلى 19-

12- 2018 عبر زيارتنا لمنجم بوخضرة وذلك على فترات مختلفة حيث كان الموضوع الذي أردنا دراسته ميدانيا هو التدريب والرأسمال الفكري في المؤسسة الجزائرية. أما في الجانب الميداني للدراسة وذلك من خلال الإطلاع على المكان الدراسة المتمثل في مناجم حديد الشرق بوخضرة وقد تم النزول إلى الميدان في 20-02-2019 للحصول على الموافقة لإجراء الدراسة الميدانية بالمؤسسة، حيث تم مقابلة رئيس مصلحة الموارد البشرية وتسليمه تصريح الإذن بالدخول وفي 25-02-2019 تمت الموافقة من طرف المدير العام لإجراء الدراسة الميدانية بالمؤسسة أما الزيارة الموالية كانت 06-03-2019 تحصلت من خلالها على المعلومات حول المؤسسة والهيكل التنظيمي والتعريف الخاص وعدد أنواع المصالح الموجودة بها. وفي 10-03-2019 تعرفت على توزيع هذه الموارد البشرية على المصالح وحجم الأعمال وطريقة سير المهام في المؤسسة .

_ وبعد تصميم استمارة استبيان في صورتها الأولية وعرضها على الأساتذة المؤطرة وعلى مجموعة من المحكمين وإجراء التعديلات اللازمة والمطلوبة وصياغتها في صورتها النهائية تم النزول بها إلى الميدان وتوزيعها على المبحوثين الموجدين من 24-03-2019 الى 03-04-2019 ثم جمعها من العمال بالمؤسسة.

1_3 مجال البشري:

مجتمع الدراسة بما أن الدراسة تهدف إلى معرفة العلاقة بين التدريب و الرأسمال الفكري في المؤسسة الجزائرية -بمناجم حديد الشرق بوخضرة ولقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العمال بالمنجم والذي بلغ عددهم 213 عاملا.

2_ عينة الدراسة :

تعرف العينة بأنها جزء من مفردات المجتمع المدروس ولها نفس خصائص هذا المجتمع ويجب ان تكون ممثلة تمثيلا جيدا للمجتمع حتى نحصل على نتائج ذات مصداقية يمكن تعميمها على جميع المفردات المجتمع المدروس .

وذلك لاختيار عينة عشوائية طبقية تطبق عليها أدوات جمع البيانات ولكون مجتمع الدراسة كبير نسبيا فقد تم تحديد النسبة المئوية ب30 فكانت العينة كالاتي $63.9 = 64 = \frac{213 \times 30}{100}$ ومنه فان حجم العينة المختارة هو 64 مفردة وقد تم بطريقة التناسبية.

وبما ان وظائف افراد مجتمع الدراسة غير متجانسة وهذا حسب التقديم المطبق في المؤسسة فلقد تم تقسيمهم الى ثلاث طبقات تمثلت فيمايلي:

- اعوان التنفيذ: 160.

- اعوان التحكم: 22.

- الاطارات: 31.

وبالتالي تكونت لدينا ثلاثة طبقات تضم كل طبقة فئة مهنية مختلفة عن الاخرى، ولقد تم حساب عدد مفردات كل عينة فرعية عن طريق توحيد النسبة المختارة والمطبقة على العينة الاجمالية وهي 30% في كل فئة مهنية.

- جدول رقم (01): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الفئات المهنية.

الفئات المهنية	التكرار	مفردات العينة
الاطارات	31	09
اعوان التحكم	22	07
اعوان التنفيذ	160	48
المجموع	213	64

_ حساب افراد العينة المختارة من طبقة الاطارات:

$$\frac{31 \times 64}{213} = 9.3$$

_ حساب افراد العينة المختارة من طبقة اعوان التحكم:

$$\frac{22 \times 64}{213} = 6.6$$

_ حساب افراد العينة المختارة من طبقة اعوان التنفيذ:

$$\frac{160 \times 64}{213} = 48.07$$

3_ المنهج المستخدم :

إن مناهج البحث العلمي يحددها أساس الموضوع الدراسة والهدف منها وبما أن هذه الدراسة تنتمي إلى الدراسات الوصفية التحليلية الأمر الذي يفرض علينا استخدام منهج المسح الاجتماعي بشكل أساسي. فالمسح الاجتماعي يساهم مساهمة كبيرة وفعالة في التخطيط الاجتماعي القومي، وهو يستعمل في ميادين كثيرة وذلك نظرا لاهميته البالغة.

فمنهج المسح الاجتماعي هو احد مناهج البحوث الوصفية التي تقوم على جمع وتحليل البيانات الاجتماعية عن طريق ادوات بحثية كالمقابلة او الاستمارة من اجل الحصول على معلومات من عدد كبير من الناس المعنيين بالظاهرة محل الدراسة¹.

ويعرفه هوينتي بانه: محاولة منظمة لتقرير وتحليل وتفسير الوضع الراهن لنظام اجتماعي او جماعة او بيئة معينة، وهو ينصب على الموقف الحاضر وليس على الحاضرة، كما انه يهدف الى الوصول الى بيانات يمكن تصنيفها وتفسيرها وتعميمها، وذلك للاستفادة بها في المستقبل وخاصة في الاغراض العلمية.

ويعتبر المسح الاجتماعي احد انماط المنهج الوصفي وان تطوره وتنوع استخداماته ادى الى اعتباره احد اهم الطرق المنهجية في البحث الاجتماعي، اذ يعد طريقة جادة في التعرف على طبيعة الظواهر والعلاقة التي تربطها بغيرها من الظواهر الاخرى، اي بمعنى انه يحاول الربط بين متغير معين وغيره من المتغيرات الاخرى باستخدام اساليب القياس والتحليل الاحصائي².

4_ أدوات جمع البيانات :

1_الملاحظة: هي وسيلة يستخدمها الإنسان العادي في اكتسابه لخبراته ومعلوماته فنجمع خبراتنا من خلال ما نشاهده أو نسمع عنه. ولكن الباحث حين يلاحظ فانه يتبع منهاجاً معيناً يجعل من ملاحظاته أساساً لمعرفة واعية أو فهم دقيق لظاهرة معينة³.

_ وباعتبار ان الملاحظة هي احد تامنطلقات الاساسية لدراستها حيث تعتبر من اهم الادوات المستخدمة في البحث العلمي، حيث تساعد على الحصول على البيانات والمعلومات لموضوع الدراسة وكذلك الكشف

- ابراهيم خليل ابراش، 2009، المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ص 152.

² - ظاهر كلالدة، 1997، اساليب البحث العلمي في ميدان العلوم الادارية، دار زهران، د.ط، ص 23.

³ - عبد الرحمن عدس وآخرون، 2014، البحث العلمي أدواته وأساليبه، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، ط16، ص 124.

على صفات الظاهرة المدروسة وقد تم الاعتماد على الملاحظة المباشرة التي تمكننا من ملاحظة الواقع المعاش داخل المؤسسة مناجم حديد الشرق _ بوخضرة_ وقد ساعدتنا هذه الوسيلة على التعرف على ميدان الدراسة بالتعرف على جميع الاقسام والمصالح ومختلف الهياكل والمنشات التابعة للمؤسسة.

2_ المقابلة: هي استفتاء شفوي يعطي المبحوث من خلالها إجابات ومعلومات شفوية ويقوم الباحث بكتابة هذه الاستجابات أو تسجيلها⁴.

_ لقد اعتمدنا على المقابلة من خلال اللقاءات التي اجريت خلال فترة التربص الميداني وقد تم مقابلة مدير المؤسسة مناجم حديد الشرق _ بوخضرة_ وذلك من اجل توضيح اهداف الدراسة وكذلك الاطلاع على المجال المكاني وكذا مقابلة المدير الفرعي للموارد البشرية من اجل الحصول على العدد الاصيلي للعمال والهيكل التنظيمي للمؤسسة وشرحها، وطذا مقابلة بعض المسؤولين ورؤساء المصالح الذين افادونا كثيرا بمعلومات لها مباشرة بموضوع الدراسة.

3_ استمارة استبيان: تعد استمارة الاستبيان من الأكثر الأدوات المستخدمة في جميع البيانات خاصة في العلوم الاجتماعية فهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة حول موضوع الدراسة والتي يتم إعدادها من طرف الباحث وتسلم إلى أشخاص المبحوثين لتسجيل إجاباتهم ثم يتم إعادتها لتحليل النتائج⁵.

_ وتعتبر الاستمارة عن مجموعة من الاسئلة التي مفادها الحصول على معلومات وأراء حول الظاهرة المدروسة، وهي من اهم وسائل جمع البيانات وأسئلتها لم تأتي من فراغ بل هي مشتقة من فرضيات البحث التي غرضها معرفة مدى صدق الفرضية من اجل الوصول الى الاهداف المرجوة وتتكون من عدة أسئلة، وقد مرت بعدة مراحل حتى تم انجازها فقد تم تحديد الاستمارة، ثم مناقشتها مع الاستاذة المشرفة

4 - فاطمة عوض وآخرون، 2002، أسس ومبادئ البحث العلمي، مطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، ص 102.

5 - محمد شفيق، 2006، البحث العلمي، وتطبيقاته في مجال الدراسات الاجتماعية، القاهرة، مصر، ص 115.

وتصحيحها من بعض الاخطاء ثم عرضها الى اساتذة في نفس تخصص من اجل التحكيم اذ يحتوي على 27 سؤالاً موزعة على النحو التالي:

أ. المحور الأول: ويتمثل في البيانات الشخصية للمبجوثين من اجل معرفة خصائص العينة ويحتوي 05 اسئلة.

ب. المحور الثاني: ويتمثل في البيانات المتعلقة بالفرضية الفرعية الاولى يحتوي على 08 اسئلة.

ت. المحور الثالث: ويتمثل في البيانات المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية ويحتوي على 07 اسئلة.

ث. المحور الرابع: ويتمثل في البيانات المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة ويحتوي على 07 اسئلة.

اذ تم عرضها على بعض الاساتذة المحكمين وتم ابداء رأيهم في بعض الاسئلة التي تستوجب التعديل او الالغاء لأنها لا تخدم الفرضية او التعديل وقد تم الاخذ بعين الاعتبار لملاحظاتهم وتم صياغة اسئلة الاستمارة لتأخذ مجراها الأخير ثم تم توزيعها في المؤسسة مناجم حديد الشرق _ بوخضرة.

وقد تم الحرص على الاتصال المباشر بالمبجوثين لضمان الاجابات الدقيقة والموضوعية نتيجة اختلاف افراد العينة من حيث المستوى التعليمي ولغة التكوين، وكذا تقادي لعدم فهم اسئلة الاستمارة.

_ جدول رقم (02): يبين الاساتذة المحكمين

الرتبة العلمية	اسم الاستاذ	الدفع
استاذ مساعد - أ -	مالك محمد	01
استاذ مساعد - أ -	جفال منال	02
استاذ مساعد - أ -	توايحية رابح	03
استاذ محاضر - أ -	بلخيري سليمة	04
استاذ محاضر - ب -	بوطورة كمال	05
استاذ مساعد - ب -	حداد صونيا	06

وبعد ذلك تم حساب مستوى صدق الاستمارة بتطبيق معادلة لاوشي:

$$\text{مستوى صدق الاستمارة} = \text{مجموع مستوى صدق البند} / \text{عدد البنود} \times 100$$

جدول رقم (03): يوضح مستوى صدق الاستمارة

البند	يقيس	لايقيس	يقيس - لا يقيس / عدد المحكمين
01	05	01	0.66
02	05	01	0.66
03	05	01	0.66
04	06	00	01
05	06	00	01
06	06	00	01
07	06	00	01
08	06	00	01
09	06	00	01
10	05	01	0.66
11	05	01	0.66
12	06	00	01
13	06	00	01
14	06	00	01
15	06	00	01
16	06	00	01
17	05	01	0.66
18	06	00	01
19	06	00	01
20	06	00	01
21	06	00	01
22	06	00	01
			19.96

$$19.96/22 \times 100 = 90.72\%$$

ومنه يمكن القول بان مستوى صدق الاستمارة قوي جدا مما يجعله قابل للتطبيق الميداني حسب خبرة

المحكمين $90.72\% < 68\%$

5_ الاساليب الاحصائية:

_ قمنا باستخدام الاساليب الاحصائية التي تساعد الباحث في البحث العلمي عن طريق تكميم البيانات

وإعطائها طابع كمي يمكن قياسه ومن بين الاساليب التي تم الاعتماد عليها في عملية عرض النتائج

ومناقشتها هي:

- التكرارات والنسبة المئوية: لوصف افراد الدراسة وتحديد نسبة استجاباتهم.
- المتوسط الحسابي: لقياس مركزية الاجابات اي لحساب متوسطات درجات افراد المجتمع.
- الانحراف المعياري: وقد استخدم لمعرفة مدى اتفاق وتشتت الاجابات.
- معادلة لاوشي: لقياس صدق المحكمين.
- معامل الارتباط بيرسون.

خلاصة:

_ من خلال هذا الفصل تم توضيح اهم الاجراءات المنهجية للدراسة التي تم استخدامها في الدراسة، وذلك بعد التعرض لمجالات الدراسة ومدى ملائمة المنهج المتبع لموضوع الدراسة، بالإضافة الى التطرق لأهم الادوات المنهجية التي استخدمت في جميع البيانات الميدانية وساعدت في سير معالجة الموضوع ميدانيا من خلال توفير قاعدة بيانات هامة ومتنوعة.

الفصل الرابع:

عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد

أولاً: عرض وتحليل البيانات

- 1- عرض وتحليل البيانات الشخصية
- 2- عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى
- 3- عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية
- 4- عرض وتحليل بيانات الفرضية الثالثة

ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة

- 1- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات
- 2- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

خلاصة

تمهيد:

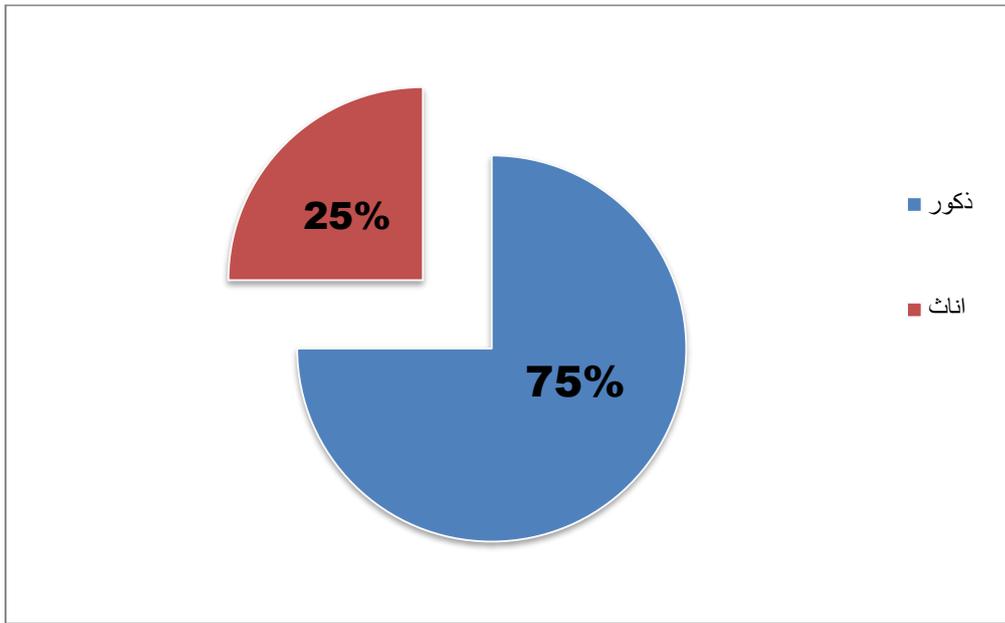
من خلال هذا الفصل سنقوم بعرض نتائج الدراسة وتحليل وتفسير بياناتها ومن ثم مناقشة ماتوصلت اليه الدراسة من نتائج، حيث تم التطرق اولاً الى عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالبيانات الشخصية ومن ثم تطرق الى عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الثانية، وعرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الثالثة وبعدها تم مناقشة هذه النتائج في ضوء الفرضيات و الدراسات السابقة، ليحتتم هذا الفصل بجملته من النتائج العامة مدعومة بتوصيات واقتراحات لمعالجة موضوع الدراسة.

أولاً: عرض وتحليل البيانات

1. عرض وتحليل البيانات الخاصة بالبيانات الشخصية

جدول رقم (04): يبين توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس:

النسبة	التكرار	الجنس
75%	48	ذكر
25%	16	انثى
100%	64	المجموع

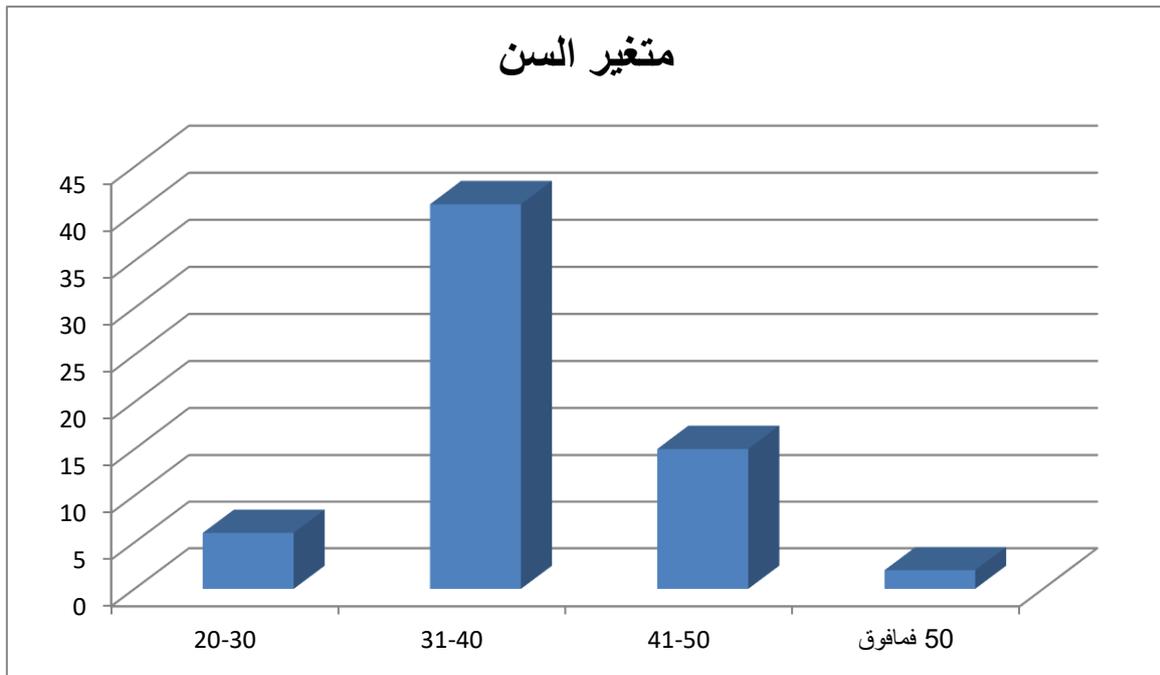


شكل رقم (05): دائرة نسبية تمثل توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس

_ يتبين من نتائج التحليل الاحصائي لتوزيع افراد العينة حسب متغير الجنس حيث بلغ عدد الذكور 48 عاملا بنسبة 75%، وعدد الاناث بلغ عددهم 16 عاملة بنسبة 25%. وهذا يرجع الى طبيعة نشاط المؤسسة "المنجم المؤسسة ذات نشاط استخراجي" حيث انها تتطلب قدرات بدنية بقدر ما لا تتطلب قدرات ذهنية بالإضافة الى الخصوصية الثقافية للمنطقة ترفض خروج المرأة للعمل لاسيما داخل المنطقة.

جدول رقم (05): يبين توزيع افراد العينة حسب متغير السن:

النسبة	التكرار	السن
%9.4	06	30 _ 20
%64.1	41	40 _ 21
%23.4	15	50 _ 41
%3.1	02	50 فما فوق
%100	64	المجموع



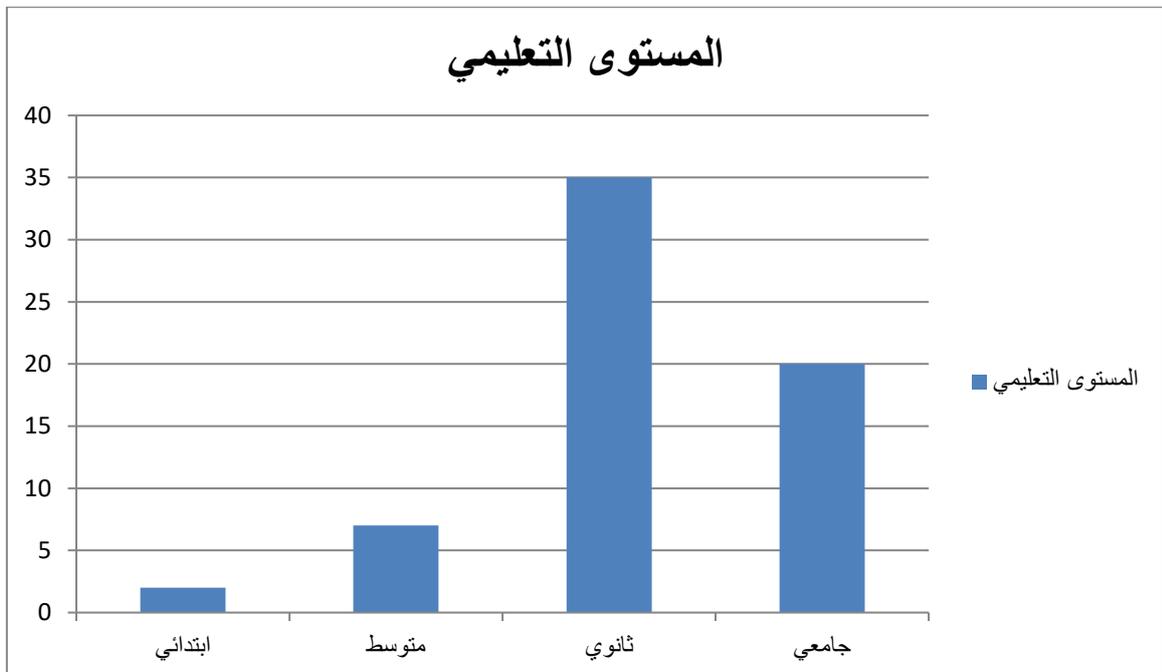
شكل رقم (06): اعمدة بيانية تمثل توزيع افراد العينة حسب متغير السن

_ تظهر نتائج التحليل الاحصائي كما هو موضح في الجدول لتوزيع افراد العينة حسب متغير السن، ان اغلبية المبحوثين الذين تتراوح اعمارهم ما بين 31_40 سنة الذي بلغ عددهم 41 مبحوث بنسبة %64.1 بينما تقل اغلبية المبحوثين الذين تتراوح اعمارهم 50 فما فوق الذي بلغ عددهم 02 بنسبة %3.1.

ويرجع هذا التفاوت في النسب الى المسار الوظيفي الذي يمر به المورد البشري داخل المنظمة بالإضافة الى سياسة التوظيف حسب الحاجة التي تتبعها المؤسسة، حيث انها توظف حسب مكامن النقص ولم يسبق لها ان قامت بعملية توظيف واسعة مع ملاحظة ارتفاع النسبة في المجال من 31_40 سنة وهذا راجع الى تزامن توظيفهم.

جدول رقم (06): يبين توزيع افراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي:

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
3.1%	02	ابتدائي
10.9%	07	متوسط
54.7%	35	ثانوي
31.3%	20	جامعي
100%	64	المجموع



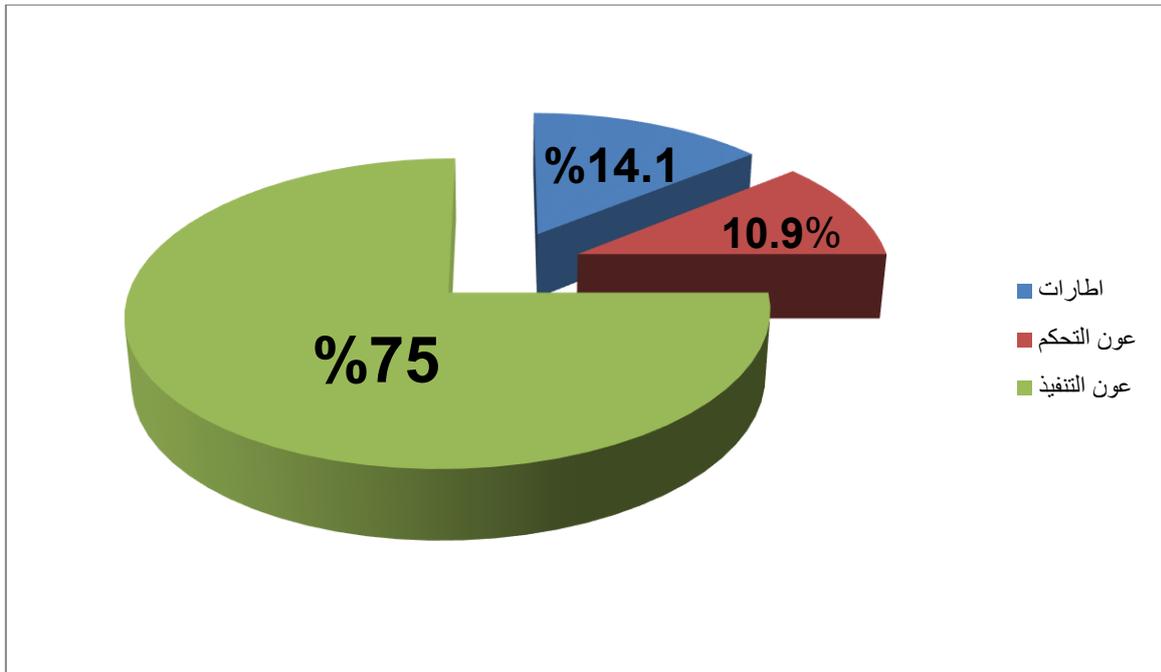
شكل رقم (07): اعمدة بيانية تمثل توزيع افراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

_ يتبين من نتائج التحليل الاحصائي لتوزيع افراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي، ان اغلبية المبحوثين كانوا في المستوى الثانوي الذي يقدر بنسبة 54.7% الذي بلغ عددهم ب 35 مبحوث، وتقل اغلبية المبحوثين في المستوى ابتدائي الذي يقدر بنسبة 3.1% الذي يقدر عددهم ب 02.

نلاحظ ان معظم المفردات من ذوي المستوى الثانوي وهذا راجع الى تطور المستوى التعليمي في البلاد من خلال الاصلاحات المتكررة التي رفعت من المستوى التعليمي، وكذا خصوصية الاعمال داخل المؤسسة.

جدول رقم (07): يبين توزيع افراد العينة حسب متغير المنصب الحالي:

المنصب الحالي	التكرار	النسبة
اطار	09	14.1%
عون التحكم	07	10.9%
عون التنفيذ	48	75%
المجموع	64	100%



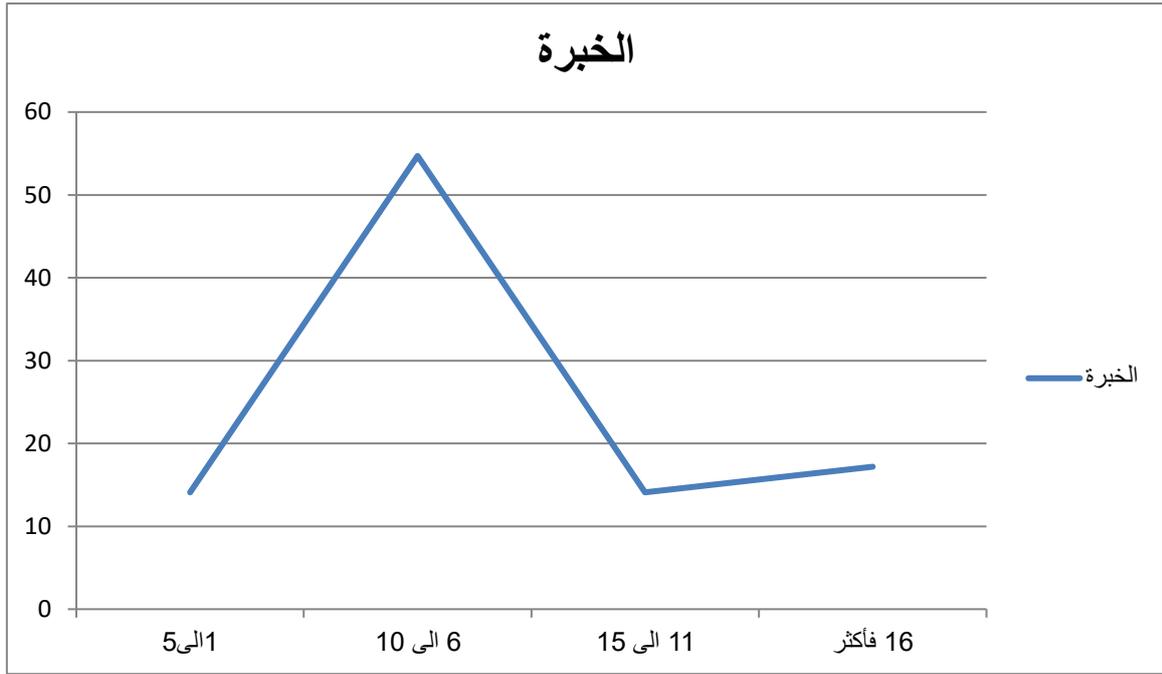
شكل رقم (08): دائرة نسبية تمثل توزيع افراد العينة حسب المنصب الحالي

_ نلاحظ من خلال الجدول الاحصائي لتوزيع افراد العينة حسب متغير المنصب الحالي بان اغلبية الافراد في المنصب عون التنفيذ الذي يقدر بنسبة 75% والذي بلغ عددهم 48 مبحوث، ويقل اغلبية الافراد في المنصب عون التحكم الذي يقدر بنسبة 10.9% والذي بلغ عددهم 07.

ويرجع هذا التباين في المنصب الحالي الى اتساع نطاق الاشراف نظرا للنسبة العالية لاعوان التنفيذ، حيث استخدمنا اسلوب الملاحظة اثناء قيامنا بالدراسة الميدانية، لاحظنا ان المعيار الاول هو الترقية او حتى القيام بدورات تدريبية هو الخبرة، وكذا طبيعة الاعمال عموما التي تحتاج الى المورد البشري يتمتع بمستوى المنصب والملاحظ ان المؤسسة تعتمد على سياسة التدريب والتكوين اثناء العمل لتأهيل مواردها البشرية.

جدول رقم (08): يبين توزيع افراد العينة حسب متغير الخبرة:

النسبة	التكرار	الخبرة
14.1%	09	1 _ 5 سنوات
54.6%	35	6 _ 10 سنوات
14.1%	09	11 _ 15 سنة
17.2%	11	16 سنة فأكثر
100%	64	المجموع



شكل رقم (08): منحنى بياني يمثل توزيع افراد العينة حسب متغير الخبرة

_ يتبين من نتائج التحليل الاحصائي لتوزيع افراد العينة حسب متغير الخبرة، ان اغلبية المبحوثين كانت خبرتهم تتراوح ما بين 6 _ 10 سنوات التي تقدر بنسبة 54.7% والذي بلغ عددهم 35 مبحوث، بينما تقل اغلبية المبحوثين في مجالين ما بين 1_5 سنوات و 11_15 سنة الذي بلغ عددهم 09 مبحوثين الذين تقدر نسبتهم ب 14.1%.

وهذا راجع الى سياسة المؤسسة في التوظيف والتي تحاول من خلالها خلق توازن في مكوناتها البشري من حيث العدد لكي تستطيع ان تواجه مشكلة دوران العمل، وكذا ان هناك تباين واضح في مدة سنوات الخبرة وهذا راجع الى سببين:

- يرتبط السبب الاول بالبيئة الخارجية للمؤسسة حيث تتأثر سياسة التوظيف فيها بالوضع الاقتصادي العام كون جوهر نشاطها يرتبط بما يحدث على مستوى الاخر وعلى عاملي العرض والطلب في سوق العمل.

- اما السبب الثاني فهو مرتبط اساسا بطبيعة الانشطة فيه، حيث تم سنة 2018 في المؤسسة النشاط الاستخراجي من استخراج مادة الحديد الخام الى استخراج مادة الفوسفات بالإضافة الى الارتباط العضوي بين الانتاج وتركيبية الموارد البشرية.

2. عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الاولى:

_ جدول رقم (09): يبين توفير المناخ الملائم للعمال لإبداء ارائهم

الانحراف المعياري	المتوسط الاحسابي	المجموع الكلي		اطارات		اعوان التحكم		اعوان التنفيذ		الفئات
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	البدائل
0.53	2.65	68.8	44	66.7	6	71.4	5	68.8	33	دائما
		28.1	18	33.3	3	28.6	2	27.1	13	احيانا
		3.1	02	00	00	00	00	4.1	02	ابدا
		100	64	100	09	100	07	100	48	المجموع

_ يتضح من خلال الجدول المذكور اعلاه ان المؤسسة تعمل على توفير المناخ الملائم للعمال لإبداء ارائهم ان نسبة 68.8% من افراد العينة المبحوثة موزعة على النحو التالي من اعلى نسبة لأعوان التحكم 71.4% الى اعوان التنفيذ 68.8% وفئة الاطارات ب 66.7%، يرون انه دائما ان المؤسسة تعمل على توفير المناخ الملائم للعمال لإبداء ارائهم. بينما هناك نسبة 28% يصرحون بأنهم احيانا ان المؤسسة تعمل على توفير المناخ الملائم للعمال، اما نسبة 3.1% ترى ان ذلك يكون ابدا.

وعموما وحسب ما لاحظناه حسب اراء المبحوثين فان المناخ داخل المؤسسة يتأثر بآراء الفردية للعمال ويرجع هذا الى الطبيعة البيروقراطية للتسيير على النمط الفيبري كون عملية الاتصال المعترف بها هي اتصال النازل عبر القنوات الرسمية وهذا ما تمت ملاحظته من خلال الدراسة الميدانية بكثرة.

_ وهذا ما كان اثره بارزا من خلال قيمة المتوسط الحسابي والتي قدرت ب 2.65 وهي تنتمي الى الفئة [3 - 2.34] والتي تعبر عن بديل دائما، وتبعاً لقيمة الانحراف المعياري القدرة ب 0.53 والتي تشير الى تركز اجابات حول متوسط الحسابي، واغلبها انحازت الى هذا الرأي.

_ جدول رقم (10): يبين اتخاذ العمال القرارات داخل المؤسسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع الكلي		اطارات		اعوان التحكم		اعوان التنفيذ		الفئات
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.53	2.65	68.8	44	77.8	07	57.1	04	68.7	33	دائما
		28.1	18	22.2	02	42.9	03	27.1	13	احيانا
		3.1	02	00	00	00	00	4.2	02	ابدا
		100	64	100	09	100	07	100	48	المجموع

_ من خلال الاحصائيات الواردة في الجدول اعلاه نلاحظ ان نسبة 68.8% يصرحون بأنهم دائما ما يتم مساهمة العمال ذو الكفاءات في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، في حين تقدر نسبة 28.1% من المبحوثين الذين اجابوا بأنهم احيانا ما يتم اتخاذ العمال القرارات داخل المؤسسة، اما نسبة 3.1% تقر بعدم اتخاذ العمال القرارات داخل المؤسسة.

ويرجع هذا الى طبيعة المركزية لاتخاذ القرارات حيث تعرف المؤسسة خصوصية ادارية غير رسمية وهي على شكل اتفاق ضمني بين الادارة والنقابة العمال حيث لاحظنا ان اغلبية العمال لا يعتبرون النقابة في صفهم وممثلة لهم بل يعتبرونها تقف ضد مصالحهم، وتضبط مشاركتهم في العمل وهذا ما تجسد لاحقا من خلال مجموع من الاحتياجات والإضرابات المطالبة برحيل النقابة.

_ وهذا ما تعكسه نتيجة المتوسط الحسابي ب 2.65 والتي كانت تشير ان الاجابة دائما التي سيطرت على الاجابات، ووفق للانحراف المعياري الذي قدر ب 0.53 والذي يشير الى تمركز اجابات حول متوسط الحسابي مايعني ان معظم الاجابات ايدت هذا الراي.

_ جدول رقم (11): يبين تشجيع المؤسسة للإبداع والتطوير لتحقيق الاهداف المرسومة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع الكلي		اطارات		اعوان التحكم		اعوان التنفيذ		الفئات
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.74	2.29	46.9	30	44.4	4	57.1	4	45.8	22	الدائم
		35.9	23	44.4	4	42.9	3	33.3	16	أحيانا
		17.2	11	11.1	1	00	00	20.8	10	ابدا
		100	64	100	09	100	07	100	48	المجموع

_ من خلال الجدول يتضح لنا ان نسبة 46.9% اقروا بأن المؤسسة تعمل على تشجيع الابداع والتطوير لتحقيق الاهداف المرسومة حيث وزعت على النحو التالي من اعلى نسبة 57.1% لأعوان التحكم ثم يقابلها اعوان التنفيذ ب 45.8% وفئة اطارات 44.4% بينما هناك نسبة 35.9% ترى ان ذلك يكون أحيانا اما نسبة 17.2% ترى ان ذلك يكون ابدا.

ويرجع هذا الى سياسة العامة للدولة التي تحاول الخروج من تبعية المحروقات والتتبع في النشاطات الاقتصادية خاصة الصناعية ماجعلها تضع الخطط وتصمم البرامج لتحقيق الاستفادة القصوة تمثل هذه المؤسسات ومنه فإننا لاحظنا تطورا لأبأس به من الناحية الملموسة سوى المعدات او القرارات إلا ان الذهنية المتوارثة لعمال المناجم تعتبر عائقا امام هذا التطوير (اغلب المطالب تتعلق بالمطالب المادية).

_ وهذا ماتيين اثره مبرزا من خلال قيمة المتوسط الحسابي والتي قدرت ب 2.29 وهي تنتمي الى الفئة [1.67 – 2.33] ، والتي تعبر عن اجابة احيانا، وتبعاً لقيمة الانحراف المعياري المقدر ب 0.74، والتي تشير الى تمركز اجابات حول المتوسط الحسابي واغلبها مالت الى هذا الرأي.

_ جدول رقم (12): يبين منح الفرص الافراد لتحمل مسؤولية اكبر

الفئات	اعوان التنفيذ		اعوان التحكم		اطارات		المجموع الكلي		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
البداية										
دائماً	16	33.3	4	57.1	01	11.1	21	32.8	2.26	0.57
احيانا	28	58.3	3	42.9	08	88.9	39	60.9		
ابدا	04	08.3	00	00	00	00	04	6.3		
المجموع	48	100	07	100	09	100	64	100		

_ من خلال الاحصائيات الواردة في الجدول اعلاه نلاحظ ان نسبة 60.9% من العينة المبحوثة يصرحون بأنهم احيانا ما يتم منح الفرص للأفراد لتحمل مسؤولية أكبر، في المقابل تقدر نسبة 32.8% الذين صرحوا بأنه دائماً ما يتم منح الفرص للأفراد لتحمل مسؤولية أكبر، اما نسبة 6.3% يؤكدون على انهم ابدا لا تمنح لهم فرصا لتحمل مسؤولية اكبر.

ويرجع هذا الى الخصوصية الثقافية التي تعتمد على النمط الابوي البيروقراطي المعتمد على المركزية صرفا وتطبيق الصلب القواعد البيروقراطية ما يجيد المشاركة الفعالة للعمالة.

وهذا ما تعكسه نتيجة المتوسط الحسابي المقدرة ب 2.26 والتي تنتمي الى الفئة [1.67 – 2.33] والتي تعبر عن بديل احيانا، ووفق الانحراف المعياري الذي قدر ب 0.57 والذي يشير الى تمركز اجابات المبحوثين حول المتوسط الحسابي مايعني ان معظم الاراء ايدت هذا الرأي.

جدول رقم (13): يبين الاعتماد على الدورات التكوينية والتدريبية النوعية لتنمية مهارات وقدرات العاملين.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع الكلي		اطارات		اعوان التحكم		اعوان التنفيذ		الفئات
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.70	2.96	51.6	33	44.4	04	42.9	03	54.1	26	الدائم
		46.9	30	55.6	05	57.1	04	43.8	21	احيانا
		1.5	01	00	00	00	00	2.1	01	ابدا
		100	64	100	09	100	07	100	48	المجموع

_ من خلال الشواهد الاحصائية الواردة في الجدول أعلاه، نلاحظ ان نسبة 33% من افراد العينة المبحوثة اقر بان اعتماد المؤسسة على الدورات التكوينية والتدريبية النوعية لتنمية مهارات وقدرات العاملين، في حين نجد 46.9% من مفردات العينة المبحوثة يصرحون احيانا ما تعتمد المؤسسة على الدورات التكوينية والتدريبية، اما نسبة 1.5% من مفردات العينة المبحوثة تصرح بعدم وجود الدورات التكوينية والتدريبية النوعية لتنمية مهارات وقدرات العاملين.

وهذا راجع الى التنوع في عملية التدريب والتكوين المعتمدة من قبل المؤسسة، بالإضافة الى سياسة المؤسسة في التوظيف والتي تتماشى مع السياسة العامة للدولة في التشغيل "الاعتماد على مكتب الشغل" الذي يرسل مرشحين يتناسبون مع متطلبات الوظائف الشاغرة، والجدير بالذكر ومن خلال الملاحظة ان العمال لا يعتبرون التدريب والتكوين المستمر الداخلي من الدورات التكوينية.

_ وهذا ما كان اثره بارزا من خلال قيمة المتوسط الحسابي والتي قدرت ب 2.96 وهي تنتمي الى المجال [2.34 - 3]، والتي تعبر عن بديل دائما، وتبعا لقيمة الانحراف المعياري المقدر ب 0.70 والتي تشير الى تمركز اجابات المبحوثين حول المتوسط الحسابي واغلبها انحازت الى هذا الرأي.

_ جدول رقم (14): يبين تركيز المؤسسة على استقطاب العمال الاكفاء.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع الكلي		اطارات		اعوان التحكم		اعوان التنفيذ		الفئات
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.76	1.89	39.1	25	22.2	02	42.9	03	41.7	20	الدائم
		50	32	77.8	07	57.1	04	43.8	21	احيانا
		10.9	07	00	00	00	00	14.5	07	ابدا
		100	64	100	09	100	07	100	48	المجموع

_ يتضح من خلال الشواهد الاحصائية الواردة في هذا الجدول ان نسبة 50% من افراد العينة المبحوثة يرون انه احيانا ما تركز المؤسسة على استقطاب العمال الاكفاء، في حين نجد ان نسبة 10.9% من مفردات العينة المبحوثة تصرح بعدم تركيز المؤسسة على استقطاب العمال الاكفاء.

ويرجع هذا التفاوت في الاجابات الى السياسة المتبعة في عملية التوظيف والتي تستقي المرشحين للعمل عن طريق مكتب الشغل ما يجعل المؤسسة تعمل بنفسها عن ما يدور في سوق العمل من عرض وطلب، فهذه الطريقة البراغماتية تخفف على ادارة الموارد البشرية في المؤسسة الضغوط الاجتماعية خاصة وان الثقافة السائدة في المنطقة ثقافة ذات طابع قبلي تنزع نحو الرابط الدموي ما يجعل من عملية التوظيف ذات طابع اجتماعي اكثر من طابع اقتصادي. مع ملاحظة الدور الكبير الذي تلعبه النقابة في عملية الانتقاء.

_ وهذا ما تعكسه نتيجة المتوسط الحسابي المقدر ب 1.89 والذي ينتمي الى فئة [1.67 – 2.33] والتي تعبر عن اجابة احيانا، ووفق انحراف معياري الذي قدر ب 0.76، حيث يشير الى تمركز اجابات المبحوثين حول المتوسط الحسابي ما يعني عن معظم اراء ايدت هذا الرأي.

جدول رقم (15): يبين قدرة الافراد على الابداع في العمل والقيام بحل المشاكل بشكل فعال

الفئات	اعوان التنفيذ		اعوان التحكم		اطارات		المجموع الكلي		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
البداية	4.1	02	00	00	00	00	3.1	02	2.25	0.50
احيانا	68.8	33	42.9	03	88.9	08	68.8	44		
دائما	27.1	13	57.1	04	11.1	01	28.1	18		
المجموع	100	48	100	07	100	09	100	64		

_ يتضح من خلال البيانات الاحصائية الموجودة في الجدول اعلاه ان نسبة 68.8% من افراد العينة المبحوثة يرون ان احيانا مايمتلك الافراد القدرة على الابداع في العمل والقيام بحل المشاكل بشكل فعال، في

حين نجد ان نسبة 3.1% من مفردات العينة المبحوثة تصرح بعدم وجود قدرة الافراد على الابداع في العمل والقيام بحل المشاكل بشكل فعال.

ويرجع هذا بشكل اساسي الى روتينية الاعمال والتقسيم الدقيق للعمل، حيث لاحظنا انه وبالرغم من التطور الكبير من الناحية الملموسة الا ان طرق العمل اليومية لا تزال متوارثة ويعود هذا الى اعتماد الموارد البشرية في المؤسسة على النقل الشفوي والتعلم من العمال السابقين.

_ وهذا ماتعكسه نتيجة المتوسط الحسابي ب 2.25 والتي تعبر عن البديل احيانا، ووفق الانحراف المعياري الذي يقدر ب 0.50، حيث يشير الى تمركز اجابات المبحوثين حول المتوسط الحسابي.

جدول رقم (16): يبين الحرص على تطوير مهارات العمال وقدراتهم من خلال اخضاعهم للبرامج التدريبية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع الكلي		اطارات		اعوان التحكم		اعوان التنفيذ		الفئات
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.53	2.65	68.8	44	88.9	08	42.9	03	68.8	33	دائما
		28.1	18	11.1	01	57.1	04	27.1	13	احيانا
		3.1	02	00	00	00	00	4.1	02	ابدا
		100	64	100	09	100	07	100	48	المجموع

_ يتبين من خلال الجدول اعلاه ان نسبة 68.8% من افراد العينة المبحوثة تقر بان المؤسسة تحرص على تطوير مهارات العمال وقدراتهم من خلال اخضاعهم للبرامج التدريبية، في حين نجد ان نسبة 3.1% تصرح بعدم حرص المؤسسة على تطوير مهارات العمال وقدراتهم من خلال اخضاعهم للبرامج التدريبية.

يرتبط هذا اساسا بالسياسة الاقتصادية للدولة التي اوضحت في السنوات الاخيرة منذ سنة 2015 تحاويل الخروج من مظلة التبعية للمحروقات، وهذا ما انعكس على المؤسسات الاقتصادية الاخرى، والمثال الواضح على هذا هو تغير حقيقة التسيير في المؤسسة محل الدراسة من الشركة مع المؤسسة الاجنبية ارسيلوميتال الى الشركة الوطنية مناجم حديد الشرق، ما جعلها تعيد جميع سياسات التسيير ومنها سياسة تسيير الموارد البشرية فتم التعاقد مع المعهد العالي للتسيير.

_ وحسب قيمة المتوسط الحسابي المقدرة ب 2.65 والتي تشير الى البديل دائما، قيمة الانحراف المعياري المقدرة ب 0.53 والتي تشير الى تمركز اجابات المبحوثين حول المتوسط الحسابي.

3. عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الثانية

_ جدول (17): يبين الحرص على تطوير المستمر للوصول الى اداء متميز

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع الكلي		اطارات		اعوان التحكم		اعوان التنفيذ		الفئات
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	البدائل
0.72	2.93	50	32	66.7	06	57.1	04	45.8	22	دائما
		46.9	30	33.3	03	42.9	03	50	24	احيانا
		3.1	02	00	00	00	00	4.2	02	ابدا
		100	64	100	09	100	07	100	48	المجموع

_ يتبين من خلال الجدول المذكور اعلاه ان نسبة 50% من افراد العينة المبحوثة تقر بان المؤسسة تحرص على التطوير المستمر للوصول الى اداء متميز، اما نسبة 3.1% تصرح بان المؤسسة لا تحرص على التطوير المستمر للوصول الى اداء متميز.

ويرجع هذا الى ما تعرفه العولمة ومحاولة الدولة الجزائرية دخول السوق العالمية وتنويع المنتوجات خارج قطاع المحروقات ماينعكس على سياسات ادارة الموارد البشرية والتوجه نحو الاساليب الجديدة في التسيير والتنويع في طرق التدريب والتكوين.

_ وهذا ماتعكسه نتيجة المتوسط الحسابي التي تقدر ب 2.93 والتي تنتمي الى الفئة [3 - 2.34] والتي تعبر عن البديل دائما، ووفق للانحراف المعياري المقدر ب 0.72 والذي يشير الى تمركز الاجابات حول المتوسط الحسابي.

جدول رقم (18): يبين المساهمة في تهيئة المناخ الايجابي للتغيير

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع الكلي		اطارات		اعوان التحكم		اعوان التنفيذ		الفئات
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	البدائل
0.61	2.18	29.7	19	22.2	02	42.9	03	29.2	14	دائما
		59.4	38	77.8	07	57.1	04	56.3	27	احيانا
		10.9	07	00	00	00	00	14.5	07	ابدا
		100	64	100	09	100	07	100	48	المجموع

_ تشير نتائج الجدول الموضح اعلاه الى ان نسبة 59.4% من المبحوثين يقرون، بأنه احيانا محيط العمل يساهم في تهيئة المناخ الايجابي للتغيير، في حين قدرت نسبة الافراد الذين يؤكدون عدم مساهمة محيط العمل في تهيئة المناخ الايجابي بنسبة 10.9%.

ويرجع هذا الى الطبيعة البيروقراطية الهرمية في التسيير والتي لا تمنع هامشا من الحرية لمشاركة العمال في اتخاذ القرارات بالإضافة الى التحالف الموجود بين الادارة والنقابة العمالية، ما انعكس على المؤسسة بصورة سلبية، فقد تزامن اجراءنا للدراسة مع ظهور العديد من الاحتياجات العمالية التي تبلورت في شكل توقف عن العمل ما اضطر النقابة الى الاعلان عن اضراب مع ملاحظة ان العمال طالبوا برحيل النقابة في حد ذاتها.

_ وهذا ما انعكسه نتيجة المتوسط الحسابي 2.18، والتي تشير الى ان البديل احيانا سيطرت على اجابة المبحوثين، وتبعاً لقيمة الانحراف المعياري المقدر ب 0.61 والتي تشير الى تمركز اجابات المبحوثين حول المتوسط الحسابي.

جدول رقم (19): يبين امتلاك الفرد حرية التصرف في اداء العمل

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع الكلي		اطارات		اعوان التحكم		اعوان التنفيذ		الفئات
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	البدائل
0.79	1.53	18.8	12	11.1	01	28.6	02	18.8	09	دائما
		15.6	10	22.2	02	00	00	16.7	08	احيانا
		65.6	42	66.7	06	71.4	05	64.6	31	ابدا
		100	64	100	09	100	07	100	48	المجموع

_ يتضح من خلال الجدول اعلاه ان نسبة 65.6% من افراد العينة المبحوثة يصرحون بعدم امتلاك الفرد حرية التصرف في اداء العمل، في حين نجد نسبة 15.6% من مفردات العينة المبحوثة يصرحون احيانا يمتلك الفرد داخل المؤسسة حرية التصرف في اداء العمل.

ويرجع هذا اساسا الى روتينية الاعمال والتقييم الدقيق للعمل ما ينعكس على رتبة الاداء وقد لاحظنا من خلال الدراسة الميدانية وجود بعض الاختلالات على مستوى العلاقات بين فرق العمل لا علاقة لها بالأداء الوظيفي، بل لها امتدادات اجتماعية خارج نطاق العمل، فالعمال ينقلون مشاكل العمل الى المحيط الاجتماعي نتيجة عدم توفرها من الحرية في التعبير عن ارائهم.

_ وهذا ما كان اثره بارزا من خلال قيمة المتوسط الحسابي التي قدرت ب 1.53 وهي تنتمي الى المجال [1 - 1.66] والتي تعبر اجابة ابداء، وتبعا لقيمة الانحراف المعياري المقدر ب 0.79 والتي تشتت اجابات حول متوسط حسابي.

جدول رقم (20): يبين استراتيجية تسهيل انسياب المعلومات داخل المؤسسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع الكلي		اطارات		اعوان التحكم		اعوان التنفيذ		الفئات
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	البدائل
0.71	2.46	59.4	38	66.7	06	85.7	06	54.2	26	دائما
		28.1	18	33.3	03	14.3	01	29.2	14	احيانا
		12.5	08	00	00	00	00	16.6	08	ابدا
		100	64	100	09	100	07	100	48	المجموع

_ يتبين من خلال الجدول المذكور اعلاه ان نسبة 59.4% من العينة المبحوثة يقرون بان هناك استراتيجية اتصال فعالة تسهل انسياب المعلومات داخل المؤسسة، في المقابل نجد نسبة 12.5% من افراد العينة المبحوثة يصرحون بعدم استراتيجية اتصال فعالة تسهل انسياب المعلومات داخل المؤسسة.

ويرجع هذا الى النمط البيروقراطي المتبع والذي يوفر وسائل نقل المعلومة من خلال كثرة الاعلانات والاعلانات بالإضافة الى الطابع القبلي المميز للمنطقة والذي يسمح بالنقل الشفوي للمعلومة وشرحها، حيث لاحظنا ان اماكن التجمع في المدينة كالمساجد والمقاهي والساحات تعد فضاء لنقل المعلومة الشفوية وشرحها.

_ وهذا ماتبين من خلال قيمة المتوسط الحسابي والتي قدرت ب 2.46 وهي تنتمي الى الفئة [2.34 - 3] والتي تعبر عن البديل دائما، ووفق الانحراف المعياري الذي قدر ب 0.71 والتي تشير الى تمركز اجابات المبحوثين حول المتوسط الحسابي واغلبها انحازت الى هذا الرأي.

جدول رقم (21): يوضح ربط جميع وحدات المؤسسة، ادارية بوحدة حاسوب مركزية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع الكلي		اطارات		اعوان التحكم		اعوان التنفيذ		الفئات
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	البدائل
0.77	2.32	51.6	33	55.6	05	28.6	02	54.2	26	دائما
		29.7	19	22.2	02	71.4	05	25	12	احيانا
		18.7	12	22.2	02	00	00	20.8	10	ابدا
		100	64	100	09	100	07	100	48	المجموع

_ يتضح من خلال الجدول المذكور اعلاه ان نسبة 51.6% من افراد العينة المبحوثة يصرحون بان

المؤسسة تسعى الى ربط جميع وحداتها ومصالحها الادارية بوحدة حاسوب مركزية، في حين نجد نسبة

18.7% من العينة مبحوثة يصرحون بعدم ربط جميع وحدات المؤسسة، ادارية بوحدة حاسوب مركزية.

ويرجع هذا الى سياسة التطوير المتبعة من قبل الوزارة الوصية والتي تسعى الى توفير المعلومة بسرعة ودقة،

لمواجهة التغيرات الحاصلة على مستوى المنافسة وكذلك ارتباط المؤسسة محل الدراسة بمؤسسات اخرى

كمنجم الوزن، ومنجم بئر العاتر ومركب سيدار بعنابة ما يفرض وجود درجة عالية من التنسيق.

_ وهذا ما كان اثره بارزا من خلال قيمة المتوسط الحسابي التي قدرت ب 2.32 وهي تنتمي الى الفئة

[1.67 - 2.33] والتي تعبر عن بديل احيانا، وتبعاً لقيمة الانحراف المعياري الذي قدر ب 0.77 والتي

تشير الى تمركز اجابات المبحوثين حول المتوسط الحسابي.

_ جدول رقم (22): يبين تخصيص ميزانية كافية لبرامج التطوير وتدريب العاملين

الفئات	اعوان التنفيذ		اعوان التحكم		اطارات		المجموع الكلي		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
البدائل										
دائماً	33	68.8	03	42.9	08	88.9	44	68.8	2.65	0.54
احياناً	13	27.1	04	75.1	01	11.1	18	28.1		
ابداً	02	4.1	00	00	00	00	02	3.1		
المجموع	48	100	07	100	09	100	64	100		

_ يوضح الجدول اعلاه ان نسبة 68.8% من افراد العينة المبحوثة يصرحون بان الشركة تخصص ميزانية كافية لبرامج التطوير والتدريب للعاملين، في حين نجد نسبة 3.1% من افراد العينة المبحوثة يصرحون بعدم وجود تخصيص ميزانية كافية لبرامج التطوير وتدريب العاملين.

ويرجع هذا الى السياسة الاقتصادية للدولة والتي تسعى الى تطوير الانشطة والرفع من مستوى الكفاءة خاصة في ظل الشراكات المزمع عقدها مع شركات عالمية في مجال استغلال الفوسفاط، حيث تعتزم الجزائر تغيير سياسة تسويق الفوسفاط من الفوسفاط الخام الى الفوسفاط المصنع. "زراعي، صناعي" وذلك في افاق 2012 ما حتم على المؤسسة تخصيص جزء من جهودها على تكوين المورد البشري على طوق استخراج هذه المادة، حيث كانت سابقا كمادة ثانوية بعد الحديد الصلب.

_ وهذا ما اكده المتوسط الحسابي المقدر ب 2.65 والذي يشير الى ان اجابة دائما سيطرت على الاجابات، ووفق لانحراف المعياري الذي يقدر ب 0.54 والذي يشير الى تمركز اجابات حول المتوسط الحسابي ما يعني ان معظم الاجابات ايدت هذا الرأي.

جدول رقم (23): يبين تبادل الافكار بين الموظفين في اقسام مختلفة من الشركة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع الكلي		اطارات		اعوان التحكم		اعوان التنفيذ		الفئات
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	البدائل
0.60	2.64	70.3	45	88.9	08	87.7	06	64.6	31	دائما
		23.4	15	11.1	01	14.3	01	27.1	13	احيانا
		6.3	04	00	00	00	00	8.3	04	ابدا
		100	64	100	09	100	07	100	48	المجموع

_ يوضح من خلال الجدول المذكور اعلاه ان نسبة 70.3% من افراد العينة المبحوثة يقرون بان هناك تبادل الافكار بين الموظفين في اقسام مختلفة من الشركة، في حين نجد نسبة 6.3% يصرحون بعدم وجود تبادل الافكار بين الموظفين في اقسام مختلفة من الشركة.

ويرجع هذا الى الطبيعة القبلية للمنطقة حيث تكثر الاحاديث الجانبية ونقل المعلومات من خارج اماكن العمل فهذا ما لاحظناه في اماكن عامة من المدينة.

_ وهذا ما برز من خلال قيمة المتوسط الحسابي والتي قدرت ب 2.64 وهي تنتمي الى المجال [3-2.34] والتي تعبر عن بديل دائماً، وتبعاً لقيمة الانحراف المعياري والمقدر ب 060 والتي تشير الى تمركز اجابات المبحوثين حول متوسط الحسابي.

4. عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الثالثة

_ جدول رقم (24): يبين الاخذ بأراء العمال وقراراتهم من قبل ادارة المؤسسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع الكلي		اطارات		اعوان التحكم		اعوان التنفيذ		الفئات
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.57	1.95									البداية
		14.1	09	00	00	28.6	02	14.6	07	دائماً
		67.2	43	88.9	08	71.4	05	62.5	30	احياناً
		18.7	12	11.1	01	00	00	22.9	11	ابداً
		100	64	100	09	100	07	100	48	المجموع

_ يوضح الجدول المذكور اعلاه ان نسبة 67.2% من افراد العينة المبحوثة يصرحون احيانا بان ادارة المؤسسة تأخذ آراء العمال في اتخاذ قراراتها بعين الاعتبار، في المقابل نجد نسبة 14.1% من افراد العينة بأنهم دائما يأخذون بآراء العمال وقراراتهم من قبل ادارة المؤسسة.

ويرجع هذا الى الاسلوب البيروقراطي في التسيير بالإضافة الى الاحتواء النسبي للمؤسسة للتنظيمات غير الرسمية ما يمنع هامش من الحرية في التعبير عن الآراء بالإضافة الى تجدر فكرة احترام السلطة الاعلى حسب النمط الابوي نظرا الى الطابع القبلي للمنطقة وكذا المركزية المتبعة في اتخاذ القرارات والتحالف الملاحظ بين الادارة والنقابة العمالية.

_ وهذا ما يبرزه من خلال قيمة المتوسط الحسابي والتي قدرت ب 1.95 وهي تنتمي الى الفئة [2.33-1.67] والتي تعبر عن البديل احيانا، وتبعاً لقيمة الانحراف المعياري والمقدرة ب 0.57 والتي تركزت اجابات المبحوثين حول المتوسط الحسابي.

_ جدول رقم (25): يبين تسهيل اداء المهام من خلال عملية الاتصال

الفئات	اعوان التنفيذ		اعوان التحكم		اطارات		المجموع الكلي		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
بدائل										
دائما	27	56.2	02	28.6	04	44.4	33	51.6	2.50	0.53
احيانا	20	41.7	05	71.4	05	55.6	30	46.9		
ابدا	01	2.1	00	00	00	00	01	1.5		
المجموع	48	100	07	100	09	100	64	100		

_ يوضح من خلال الجدول المذكور اعلاه ان نسبة 51.6% يصرحون بان هناك مساهمة عملية الاتصال بين الموظفين في تسهيل اداء المهام، في حين نجد نسبة 1.5% من افراد العينة المبحوثة تقر بعدم وجود تسهيل اداء المهام من خلال عملية الاتصال.

ويرجع هذا الى الخصوصية الثقافية لسكان المنطقة والتي يتم بالطابع القبلي الابوي المعتمد على الروابط الدومية والعائلية، بالإضافة الى اتباع المؤسسة للنمط البيروقراطي الذي يحرص على توفير المعلومة وشرحها عن طريق القنوات الرسمية لها.

_ وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي المقدر ب 2.50 الذي ينتمي الى مجال [3 - 3.34]، والتي تعبر عن اجابة دائما، وتبعاً لقيمة الانحراف المعياري المقدر ب 0.53 والتي تشير الى تمركز اجابات المبحوثين حول متوسط الحسابي.

_ جدول رقم (26): يبين الاعتماد المتبادل بين العاملين في اداء اعمال المؤسسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع الكلي		اطارات		اعوان التحكم		اعوان التنفيذ		الفئات
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.68	2.39	50	32	55.6	05	71.4	05	45.8	22	الدائم
		39.1	25	33.3	03	28.6	02	41.7	20	احيانا
		10.9	07	11.1	01	00	00	12.5	06	ابدا
		100	64	100	09	100	07	100	48	المجموع

_ يوضح من خلال الجدول المذكور اعلاه ان نسبة 50% من افراد العينة المبحوثة يصرحون بانه يوجد هناك اعتماد متبادل بين العاملين في اداء اعمال المؤسسة، في حين نجد نسبة 10.9% يصرحون بعدم وجود اعتماد متبادل بين العاملين في اداء اعمال المؤسسة.

ويرجع هذا التخصص الدقيق في العمل وتركيز المؤسسة على اسلوب العمل بالفرق الذي يسهل من عملية تبادل الاراء والأفكار داخل هذه الفرق بالإضافة الى الطابع الاجتماعي الذي يتميز بالحميمية والقرب العائلي.

_ وهذا ما تعكسه نتيجة المتوسط الحسابي المقدرة ب 3.39، والتي تشير الى ان اجابة دائما التي سيطرت على اجابات المبحوثين، ووفق للانحراف المعياري الذي قدر ب 0.68، والذي يشير على تمركز اجابات حول المتوسط الحسابي.

_ جدول رقم (27): يبين حرية التعبير عن الراي في العمل

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع الكلي		اطارات		اعوان التحكم		اعوان التنفيذ		الفئات
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.91	1.79	32.8	21	33.3	03	57.1	04	29.9	14	البدايل
		14.1	09	44.4	04	00	00	10.4	05	دائما
		53.1	34	22.2	02	42.9	03	60.4	29	احيانا
		100	64	100	09	100	07	100	48	ابدا

_ يتبين من خلال الجدول اعلاه بان 53.1% من افراد العينة المبحوثة تقر بعدم وجود حرية التعبير عن الرأي في العمل، في حين نجد نسبة 14.1% يصرحون احيانا يتمتع العاملون بحرية التعبير عن الرأي في العمل.

ويرجع هذا الى التصلب البيروقراطي في عملية التسيير حيث لاحظنا وجود الهوة بين الادارة والعمال، والنظرة السلبية التي يملكها كل طرف على الاخر بالإضافة الى الدور السلبي الذي تلعبه النقابة، ما يجعل عملية التنسيق والتعبير عن اراء تخرج من مقومات العمل الى الشارع وتأخذ طابع اجتماعي اكثر منه اقتصاديا.

_ وهذا مان اثره بارزا من خلال قيمة المتوسط الحسابي والتي قدرت ب 1.79 وهي الفئة التي تنهي في مجال [1.67 - 2.33] والتي تعبر عن بديل احيانا، وتبعاً لقيمة الانحراف المعياري والمقدرة ب 0.91 والتي تشير الى تمركز اجابات المبحوثين حول المتوسط الحسابي.

جدول رقم (28): يبين التعاون بين العاملون دون انتظار اي مقابل

الفئات	اعوان التنفيذ		اعوان التحكم		اطارات		المجموع الكلي		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
البدائل										
دائما	50	24	85.7	06	33.3	03	51.6	33	2.48	0.56
احيانا	47.9	23	14.3	01	55.6	05	45.3	29		
ابدا	2.1	01	00	00	11.1	01	3.1	02		
المجموع	100	48	100	07	100	09	100	64		

_ يتضح من خلال الجدول المذكور اعلاه بان نسبة 51.6% يصرحون بان هناك تعاون بين العاملين دون انتظار اي مقابل، في حين نجد 3.1% يصرحون بعدم وجود التعاون بين العاملين دون انتظار اي مقابل

ويعود هذا الى الخصوصية الثقافية للمنطقة التي تتميز بالطابع القبلي والاعتماد على الروابط الدموية والأسرية كمحور لتحديد العلاقات داخل المؤسسة وقد لاحظنا ان عمال يولون اهمية للروابط الدموية في العمل على حساب الروابط الادارية والمراكز الوظيفية.

_ وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي المقدر ب 2.48 والتي كانت تشير الى ان اجابة دائما التي سيطرت على اجابات المبحوثين، ووفقا للانحراف المعياري الذي قدر ب 0.56، والذي يشير الى تمركز الاجابات.

_ جدول رقم (29): يبين قدرة العاملين على حل المشكلات التي تواجه المؤسسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع الكلي		اطارات		اعوان التحكم		اعوان التنفيذ		الفئات
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	البدايل
0.68	2.39	50	32	88.9	08	28.6	02	45.8	22	دائما
		39.1	25	11.1	01	71.4	05	39.6	19	احيانا
		10.9	07	00	00	00	00	14.6	07	ابدا
		100	64	100	09	100	07	100	48	المجموع

_ يوضح من خلال الجدول المذكور اعلاه ان نسبة 50% من افراد العينة المبحوثة يقرون بان وجود قدرة العاملين على حل المشكلات التي تواجه المؤسسة، في مقابل نجد نسبة 10.9% يصرحون بعدم وجود قدرة العاملين على حل المشكلات التي تواجه المؤسسة.

ويرجع هذا الى روتينية العمل والأداء والتخصص الدقيق المتبع في توزيع الوظائف بالإضافة الى الاعتماد على اسلوب فرق العمل التي توفر مزيج من الخبرة والكفاءة والتعلم ما يسهل مواجهة المشكلات بل لاحظنا، ان بعض فرق العمل، فرق الصيانة الكهربائية مثلا يمكنها توقع المشاكل التي يمكن ان تواجهها في العمل.

_ وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي المقدر ب 2.39، ووفقا للانحراف المعياري الذي قدر ب 0.68، والذي يشير الى تمركز اجابات المبحوثين حول المتوسط الحسابي.

_ جدول رقم (30): يبين الاحترام المتبادل بين العاملين على مستوى المؤسسة ككل

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع الكلي		اطارات		اعوان التحكم		اعوان التنفيذ		الفئات
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.56	2.46	50	32	55.6	05	14.3	01	74.2	26	دائما
		46.9	30	44.4	04	85.7	06	41.7	20	احيانا
		3.1	02	00	00	00	00	4.2	02	ابدا
		100	64	100	09	100	07	100	48	المجموع

_ يتبين من خلال الجدول المذكور اعلاه ان نسبة 50% من افراد العينة المبحوثة يصرحون بأنه يوجد احترام متبادل بين العاملين على مستوى المؤسسة ككل، في حين نجد 3.1% من افراد العينة المبحوثة يصرحون بعدم وجود الاحترام المتبادل بين العاملين على مستوى المؤسسة ككل.

ويرجع هذا الى الخصوصية الثقافية للمنطقة حيث يخص العمال الاكبر سنا بالتقدير والاحترام من قبل العمال بغض النظر عن وظائفهم وأرائهم وإمكاناتهم وقد لاحظنا انه حتى العمال الذين احيوا على التقاعد لا تزال لهم كلمة في المؤسسة خاصة من ناحية مواجهة المشكلات وفض النزاعات.

_ وهذا ما تعكسه نتيجة المتوسط الحسابي التي تقدر ب 2.46 وهي تنتمي الى الفئة [3 - 3.34] والتي تعبر عن بديل دائما، وتبعاً لقيمة الانحراف المعياري والمقدرة ب 0.56 والتي تشير الى تمركز اجابات حول المتوسط الحسابي.

ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة

_ لابد على الباحث بعد عرضه وتحليله للبيانات من استخلاص مجموعة من النتائج ومناقشتها وفق لفرضيات والدراسات السابقة للخروج بنتيجة عامة لتحقيق اهداف البحث وعلى هذا الاساس سنحاول مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات.

1/- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات:

✓ مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الاولى:

جدول رقم (31): يوضح معامل الارتباط لعبارات الفرضية الاولى

معامل الارتباط	أبداً		أحياناً		دائماً		العبارات	رقم
	%	ت	%	ت	%	ت		
0.87	3.1	2	28.1	18	68.8	44	تعلم المؤسسة على توفير المناخ الملائم للعمال لإبداء آرائهم.	06
0.87	3.1	2	28.1	18	68.8	44	يساهم العمال ذو الكفاءات في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.	07
0.97	17.1	11	35.9	23	46.9	30	تعلم المؤسسة على تشجيع الإبداع والتطوير لتحقيق الأهداف المرسومة	08
0.77	6.3	4	60.9	39	32.8	21	تمنح المؤسسة أفرادها فرصاً لتحمل مسؤولية أكبر.	09
0.99	1.5	1	46.9	30	51.6	33	تعتمد المؤسسة على الدورات التكوينية والتدريبية النوعية لتنمية مهارات وقدرات العاملين.	10
0.91	10.9	7	50	32	39.1	25	أثناء عملية التوظيف تركز المؤسسة على استقطاب العمال الأكفاء.	11
0.68	3.1	2	68.8	44	28.1	18	يملك الأفراد القدرة على الإبداع في العمل والقيام بحل المشاكل بشكل فعال.	12
0.87	3.1	2	28.1	18	68.8	44	تحرص المؤسسة على تطوير مهارات العمال وقدراتهم من خلال إخضاعهم لبرامج التدريبية.	13

والتي مفادها: هناك علاقة بين التدريب والرأسمال البشري بالمؤسسة الاقتصادية ومن خلال مناقشة وتحليل متغيري هذه الفرضية توصلنا الى النتائج التالية:

- تشير الشواهد الاحصائية الواردة في العبارة رقم (06) الى ان اعلى نسبة والمقدرة ب 68.8% من افراد العينة المبحوثة تقر بان المؤسسة تعمل على توفير المناخ الملائم للعمال لابداء ارائهم وذلك راجع الى ان الاراء الفردية لا تعتبر مؤثرة بصفة قوية على مركبات المناخ او مكونات المناخ داخل المؤسسة.
- من خلال قراءة نتائج العبارة رقم (07) نلاحظ ان نسبة 68.8% من افراد العينة المبحوثة تقر بأن ما يتم اتخاذ العمال القرارات داخل المؤسسة ويرجع ذلك ما يتم بصفة فردية نظرا للمركزية في اتخاذ القرارات.
- من خلال العبارة رقم (08) يتضح لنا ان نسبة 46.9% بان المؤسسة تعمل على تشجيع الابداع والتطوير لتحقيق الاهداف المرسومة ويرجع هذا الى الابداع والتطوير مرتكز ومخطط له من الادارة العليا دون ابداء الاهتمام برغبات العمال وميولاتهم وذلك تتماشى مع السياسة العامة للدولة.
- فمن خلال النتائج الموضحة في العبارة رقم (10) نستنتج ان اغلبية المبحوثين والمقدرة نسبتهم 51.6% صرحوا بوجود اعتماد المؤسسة على الدورات التكوينية والتدريبية والنوعية بصفة منظمة ومدروسة على اسس لا تتماشى مع فلسفة الاستثمار في الموارد البشرية، بالاضافة الى سياسة المؤسسة في التوظيف والتي تتماشى مع السياسة العامة للدولة في التشغيل.
- من خلال الاحصائيات الواردة في العبارة رقم (11) يتضح لنا ان نسبة 50% صرحوا انهم احيانا ماتركز المؤسسة على استقطاب العمال الكفاء وذلك راجع الى سياسة الاستقطاب بالمناولة حيث يتم الاعتماد على مكتب الشغل كوسيط لربط المؤسسة بيقوق العمل، الامر الذي يضبط من قدرة الافراد في العمل والقيام بحل مشاكل كحاجز سيكولوجي مع كون المؤسسة تحرص على تطوير مهارات العمال وقدراتهم من خلال اخضاعهم لبرامج التدريبية.

- يتبين من خلال الجدول رقم 31 ان معاملات ارتباط العبارات مرتفعة جدا والتي تتراوح ما بين [0.87-0.99] ما عدا العبارتين رقم 09 و 12 الذي بلغ معامل الارتباط 0.62 ويعتبر مرتفع، ما يعني ان هناك علاقة بين التدريب والرأس المال البشري بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

وانطلاقا من النسب ذات العلاقة ومن خلال اختبار مؤشرات هذه الفرضية وباستناد الى التحليل والتفسير الموضوعي للنتائج التي توصلت اليها دراستنا الراهنة نجد ان هذه الفرضية محققة.

✓ مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

جدول رقم (32): يوضح معامل ارتباط عبارات الفرضية الثانية

معامل الارتباط	أبدا		أحيانا		دائما		العبارات	رقم
	%	ت	%	ت	%	ت		
0.88	3.1	2	46.9	30	50	32	تحرص المؤسسة على التطوير المستمر للوصول إلى أداء متميز.	14
0.37	10.9	7	59.4	38	29.7	19	محيط العمل يساهم في تهيئة المناخ الايجابي للتغيير.	15
-0.82	50.6	42	15.6	10	18.8	12	يملك الفرد داخل المؤسسة حرية التصرف في أداء العمل.	16
0.98	12.5	8	28.1	18	59.4	38	هناك إستراتيجية اتصال فعالة تسهل انسياب المعلومات داخل المؤسسة.	17
0.98	18.7	12	29.7	19	51.6	33	تسعى المؤسسة إلى ربط جميع وحداتها ومصالحها الإدارية بوحدة حاسوب مركزية.	18
0.99	3.1	2	28.1	18	68.8	44	تخصص الشركة ميزانية كافية لبرامج التطوير وتدريب العاملين.	19
0.97	6.3	4	23.4	15	70.3	45	يتشارك ويتبادل الموظفون الأفكار والمعارف مع أفراد آخرين في أقسام مختلفة من الشركة.	20

والتي مفادها: هناك علاقة بين التدريب والراسمال الهيكلي بالمؤسسة الاقتصادية.

- من خلال الاحصائيات الواردة في العبارة رقم (14) يتضح لنا نسبة 50% من افراد العينة المبحوثة اقرؤا بان المؤسسة تحرص على التطوير المستمر للوصول الى اداء متميز وهذا يرجع الى نتيجة لما تفرضه الولمة ومتطلبات السوق العالمية التي تحاول الدولة الجزائرية دخولها.
- من خلال العبارة رقم (15) يتضح لنا ان نسبة 59.4% من العينة المبحوثة تقر بان احيانا محيط العمل يساهم في تهيئة المناخ الايجابي مع ملاحظة ان المؤسسة هي من نوع المؤسسات الراضة للتغيير الداخلي.
- من خلال الشواهد الاحصائية الواردة في العبارة رقم (17) نستنتج ان اغلبية المبحوثين وتقدر نسبتهم 59.4% يصرحون بوجود استراتيجية اتصال فعالة تسهل انسياب المعلومات داخل المؤسسة ومرد هذا الى روتينية الاعمال والتقييم الدقيق في العمل المستمد من النمط البيروقراطي في التسيير الذي يسمح بتسهيل انسياب المعلومة داخل المؤسسة بصورة سلبية ومكثفة.
- تشير الشواهد الاحصائية الواردة في العبارة رقم (18) الى ان اعلى نسبة والمقدرة ب 51.6% من افراد العينة المبحوثة يصرحون بان المؤسسة تسعى الى ربط جميع وحداتها الادارية بوحدة حاسوب مركزية وهذا مايجعل وحدات المؤسسة مرتبطة فيما بينها خاصة في ظل الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة في الادارة والتي تسمح بتسهيل الاعمال.
- من خلال العبارة رقم (19) يتضح لنا ان نسبة 68.8% من افراد العينة المبحوثة يصرحون بان الشركة تخصص ميزانية كافية لبرامج التطوير وتدريب العاملين، وذلك من خلال التعاقد مع مؤسسات مختصة في التكوين والتدريب.

- يتبين من خلال الجدول رقم 32 ان معاملات ارتباط العبارات مرتفعة جدا والتي تتراوح ما بين [-0.88-0.99] ماعدا العبارة رقم 15 الذي بلغ معامل الارتباط 0.37 ويعتبر ضعيف جدا، ما يعني ان هناك علاقة بين التدريب والرأسمال الهيكلي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

وانطلاقا من النسب ذات العلاقة ومن خلال اختبار مؤشرات هذه الفرضية وباستناد الى التحليل والتفسير الموضوعي للنتائج التي توصلت اليها دراستنا الراهنة نجد ان هذه الفرضية محققة.

✓ مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

جدول رقم (33): يوضح معامل ارتباط عبارات الفرضية الثالثة

معامل الارتباط	أبدا		أحيانا		دائما		العبارات	رقم
	%	ت	%	ت	%	ت		
0.44	18.7	12	67.2	43	14.1	9	تأخذ إدارة المؤسسة أراء العمال في اتخاذ قراراتها بعين الاعتبار.	21
0.99	1.5	1	46.9	30	51.6	33	تساهم عملية الاتصال بين الموظفين في تسهيل أداء المهام.	22
0.96	10.9	7	39.1	25	50	32	يوجد اعتماد متبادل بين العاملين في أداء أعمال المؤسسة.	23
-0.87	53.1	34	14.1	9	32.8	21	يتمتع العاملون بحرية التعبير عن الرأي في العمل.	24
0.99	3.1	2	45.3	29	51.6	33	يقدم العاملون العون لبعضهم البعض دون انتظار أي مقابل.	25
0.96	10.9	7	39.1	25	50	32	يوجد لدى العاملين القدرة على حل المشكلات التي تواجه المؤسسة.	26
0.99	3.01	2	46.9	30	50	32	يحترم العاملون جميعا بعضه البعض على مستوى المؤسسة ككل.	27

والتي مفادها: هناك علاقة بين التدريب والرأسمال الاجتماعي بالمؤسسة الاقتصادية، ومن خلال مناقشة وتحليل متغيري هذه الفرضية توصلنا الى النتائج التالية:

- تشير الشواهد الاحصائية الواردة في العبارة رقم (21) الى اعلى نسبة والمقدرة ب 67.2% من افراد العينة المبحوثة تقر احيانا ما تأخذ ادارة المؤسسة اراء العمال في اتخاذ قراراتها بعين الاعتبار لا تعتبر ذات تاثير على القرارات العامة داخل المؤسسة نظرا للنزوع الكبير نحو المركزية.
- من خلال العبارة رقم (22) يتضح لنا ان نسبة 51.6% اقروا بان هناك عملية الاتصال بين الموظفين في تسهيل اداء المهام ويرجع هذا ان عملية الاتصال سواء الرسمية او غير الرسمية تسهل من اداء العمال لمهامهم نظرا للطبيعة والخصوصية الثقافية لسكان المنطقة.
- فمن خلال النتائج الموضحة في العبارة رقم (23) نستنتج ان اغلبية المبحوثين والمقدرة نسبتهم 50% صرحوا بوجود اعتماد متبادل بين العاملين في اداء اعمال المؤسسة وهذا يرجع من وجود تخصص دقيق وتقييم ادق للعمل.
- من خلال الشواهد الاحصائية الواردة في العبارة رقم (25) نستنتج ان اغلبية المبحوثين والمقدرة نسبتهم 51.6% اقروا بان العاملون يقدمون العون لبعضهم البعض دون انتظار اي مقابل ويرجع هذا الى ان المؤسسة تتكون في اغليتها من عمال تربطهم علاقات دموية واجتماعية، حيث يتمظهر هذا في الاحترام المتبادل بين العاملين على مستوى المؤسسة ككل.
- يتبين من خلال الجدول رقم 33 ان معاملات ارتباط العبارات مرتفعة جدا والتي تتراوح ما بين [-0.96- 0.99] ماعدا العبارة رقم 21 الذي بلغ معامل الارتباط 0.44 ويعتبر ضعيف جدا، ما يعني ان هناك علاقة بين التدريب والرأسمال الاجتماعي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

وانطلاقا من النسب ذات العلاقة ومن خلال اختبار مؤشرات هذه الفرضية وباستناد الى التحليل والتفسير الموضوعي للنتائج التي توصلت اليها دراستنا الراهنة نجد ان هذه الفرضية محققة.

2- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة:

تشكل الدراسات السابقة موردا من المعطيات والمعلومات التي يستفيد منها اي باحث حيث نميل الى هيكل متكامل ومتربط الأجزاء، فبعدها تطرقنا لمناقشة وتحليل نتائج الدراسة في الجزء الأول، المتعلق بالبرهنة على مدى صدق الفرضيات الفرعية الثلاث والتأكد، سوف نتناول في هذا الجزء مناقشة وتحليل نتائج الدراسة متغيري فقد اختلفت في مواطن وتشابهت في مواطن اخرى بالمقارنة مع دراستنا الراهنة.

▪ تتفق نتائج هذه الدراسة مع عدة دراسات سابقة مع دراسة عبد المطلب بيسار، دور الاستثمار في راس المال الفكري في تحقيق الاداء المتميز لمنظمات الاعمال وقد توصلت هذه الدراسة الى مجموعة من نتائج في:

- 1_ يوجد اهتمام متزايد للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بالاستثمار في راس المال الفكري من اجل الوصول نحو تحقيق الاداء المتميز من وجهة نظر افراد هيئة الدراسة عند مستوى دلالة 0.05.
- 2_ توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الاستثمار في راس المال الفكري بمكوناته (البشري، الهيكلي، الزبوني) وتحقيق الاداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05.
- فقد اتفقت دراستنا الى حد كبير مع هذه الدراسة خاصة في النقطة الثانية والتي توصلت في احد نتائجه ان الاستثمار في راس المال الفكري بمكوناته البشري، الهيكلي، الزبوني، تحقق الاداء المتميز للمؤسسة وتحدد برامج التدريب اللازمة في حالة الحاجة اليها.
- كما نجد ان دراسة عبيد سلمان والتي تمحورت حول اثر الاستثمار براس المال الفكري على ادارة الجودة الشاملة والتي كانت ابرز النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة:

1_ وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين راس المال الفكري وتحقيق الجودة الشاملة بشؤون الجمارك.

2_ وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين راس المال الفكري وتحقيق الجودة الشاملة تغرى للعوامل

الديمغرافية المختلفة وهي: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة، سنوات الخبرة، الادارة التابعة.

• كما اتفقت نتائج دراستنا مع دراسة حريق خديجة، استراتيجية التدريب في ظل ادارة الجودة الشاملة من

اجل تحقيق الميزة التنافسية، حيث توصلت نتائج دراستها الى:

▪ مسؤولية التدريب لا تعين فقط المدير وإنما ايضا عامل المتدرب نفسه.

▪ على ادارة الموارد البشرية ان تقوم بتحديد نقاط القوة والضعف بدقة واختيار الاشخاص القابلين للتدريب

من اجل نتائج ايجابية للبرنامج المعد.

▪ يجب على المؤسسة ان تتوصل من خلال نتائج التدريب الى العمل الجماعي الذي يثمن الجودة

وتحقيق الميزة التنافسية.

▪ يعتبر التدريب في المؤسسة الجزائرية مفهوم كلاسيكي بحت يأخذ مسار مستقيم لا يحتمل التغير ولا

يربط مع الاهداف المرسومة.

فقد اتفت دراستنا الى حد كبير مع هذه الدراسة التي وجدت ان التدريب في المؤسسة الجزائرية مفهوم

كلاسيكي يجب ان تأخذ مسار مستقيم ويعتمد على الروابط التقليدية والمعايير الثابتة غير متغيرة.

• كما نجد ان دراسة اسامة محمود موسى واقع عملية التدريب من وجهة نظر المتدربين والتي كانت ابرز

النتائج التي توصلت اليها الدراسة:

▪ ان التخطيط للعملية التدريبية غير فعال بدرجة كبيرة.

▪ عدم اشراك الموظفين في تحديد احتياجاتهم للتدريب.

▪ وجود ضعف في عملية تقييم البرامج التدريبية المنفذة.

▪ الاساليب المستخدمة في التدريب جيدة وتتلائم مع طبيعة المادة التدريبية.

فقد اتفقت دراستنا مع هذه الدراسة التي وجدت ان العمال او الموظفين لا يتم اشراكهم في تحديد الاحتياجات التدريبية.

❖ النتائج العامة :

تعمل المؤسسة مناجم حديد الشرق _ منجم بوخضرة _ على توفير المناخ الملائم للعمال لإبداء ارائهم.

تعتمد المؤسسة مناجم حديد الشرق _ منجم بوخضرة _ على الدورات التكوينية والتدريبية النوعية لتنمية مهارات وقدرات العاملين.

تحرص المؤسسة مناجم حديد الشرق _ منجم بوخضرة _ على تطوير مهارات العمال وقدراتهم من خلال اخضاعهم لبرامج التدريبية.

قامت المؤسسة مناجم حديد الشرق _ منجم بوخضرة _ بدورات تدريبية وتكوينية لعمالها ومن هنا نستنتج ان المؤسسة تراعي جانب تنمية راس المال الفكري.

يوجد في مؤسسة مناجم حديد الشرق _ منجم بوخضرة _ كفاءات بشرية ومهارات عالية يتبادلون الافكار مع بعضهم البعض من اجل الاستفادة من المعرفة و كسب الخبرة.

يوجد لدى العاملين القدرة على حل المشكلات التي تواجه المؤسسة.

التدريب هو عملية ونشاط تقوم به المنظمات من اجل تنمية وتطوير مهارات العاملين.

يعتبر راس المال الفكري عنصر مهما تعمل المؤسسة على تحقيقه.

انسجام الافراد فيما بينهم وسهولة الاتصال والتواصل مع بعضهم مما يدل على روح التعاون بين العمال في المؤسسة.

هناك علاقة بين التدريب والرأسمال البشري بالمؤسسة الاقتصادية.

هناك علاقة بين التدريب والرأسمال الهيكلية بالمؤسسة الاقتصادية.

هناك علاقة بين التدريب والرأسمال الاجتماعي بالمؤسسة الاقتصادية.

خاتمة

خاتمة:

انطلقت هذه الدراسة من تساؤل محوري مفاده ماعلاقة التدريب بالراس المال الفكري بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية بمناجم حديد الشرق _ منجم بوخضرة _ وكانت هذه الدراسة تهدف الى تحقيق عدة اهداف وذلك من خلال الكشف عن العلاقة بين التدريب والراس المال الفكري وذلك من خلال التعرف على مدى ارتباط التدريب بالرأس المال الفكري في المؤسسة الجزائرية، ولهذا تم الوصول الى مجموعة من الاستنتاجات التي تساهم في تبني التدريب والراسمال الفكري في المؤسسات الجزائرية.

_ التدريب هو عملية مخططة ومستمرة تهدف الى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدى الفرد لاكسابه مهارات جديدة وتزويده بالمعلومات والمعارف باستمرار بما يساهم ذلك في بناء راس المال الفكري وزيادة الانتاجية في المنظمة.

_ راس المال البشري المتمثل في المهارات والكفاءات المتوفرة لدى الافراد.

_ راس المال الفكري هو الركيزة الاساسية لتحقيق نجاح المنظمات.

_ التدريب هو القدرة على التخطيط والتفكير الاستراتيجي واتخاذ القرارات.

_ يساعد التدريب على تحسين مستوى اداء افراد التنظيم وحل مشاكل العمل.

_ يعتبر راس المال الفكري اكثر اهمية من راس المال المالي وباقي عناصر الانتاج الاخرى.



قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

❖ قائمة المصادر والمراجع:

1/_ الكتب:

1. ابراهيم خليل ايراش، 2009، المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
2. احمد ماهر، 2006، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، مصر.
3. انس عبد الباسط عباس، 2011، ادارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الاردن.
4. بلال خلف السكارنة، 2011، تحليل وتحديد الاحتياجات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
5. بلال خلف السكارنة، 2011، طرق ابداعية في التدريب، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
6. حمدي رضا، 2013، التدريب الاداري (المفاهيم والاساليب)، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان.
7. رافدة الحريري، 2014، اتجاهات حديثة في ادارة الموارد البشرية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
8. راوية حسن، 2004، ادارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.
9. راوية حسن، 2005، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.
10. رداح الخطيب، احمد الخطيب، 2006، التدريب الفعال، المكتبة الحديثة للنشر والتوزيع، الاردن.
11. رفاعي ممدوح عبد العزيز، 2004، مدخل النظرية القائمة على الموارد، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة.

قائمة المصادر والمراجع

12. سعد علي الغنزي، احمد علي صالح، 2009، ادارة راس المال الفكري في منظمات الاعمال، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
13. السعيد، هاني محمد، 2008، راس المال الفكري، انطلاقة ادارية معاصرة، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
14. سنان الموسوي، 2004، ادارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجد لاوي للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
15. صلاح صالح معمار، 2010، التدريب الاسس والمبادئ، دار دبيونو للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
16. ظاهرة كلالدة، 1997، اساليب البحث العلمي في ميدان العلوم الادارية، دار زهران.
17. عادل زايد، 2005، الاداء التنظيمي، الطريق الى منظمة المستقبل، منشورات العربية للتنمية الادارية، عمان، الاردن.
18. عبد الرحمن عدس واخرون 2014، البحث العلمي ادواته واساليبه، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان.
19. عمار بن عيشي، 2012، اتجاهات التدريب وتقييم اداء الافراد، دار اسامة للنشر والتوزيع، الاردن.
20. محفوظ احمد جودة، 2014، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، الاردن.
21. محمد القربوني، 2010، الوجيز في ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن.
22. محمد حافظ حجازي، 2009، ادارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدينا للنشر والتوزيع، مصر.
23. محمد شفيق، 2006، البحث العلمي وتطبيقاته في مجال الدراسات الاجتماعية، القاهرة، مصر.
24. مدحت محمد ابو نصر، 2008، ادارة العملية التدريبية، دار الفجر للنشر والتوزيع، الاردن.

قائمة المصادر والمراجع

25. نظمي شعاعذة واخرون، 2000، ادارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر، الاردن.
26. هاشم حمدي رضا، 2009، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع.
27. هاشم حمدي رضا، 2012، التدريب الاداري، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

2/_ الرسائل الجامعية والمجلات:

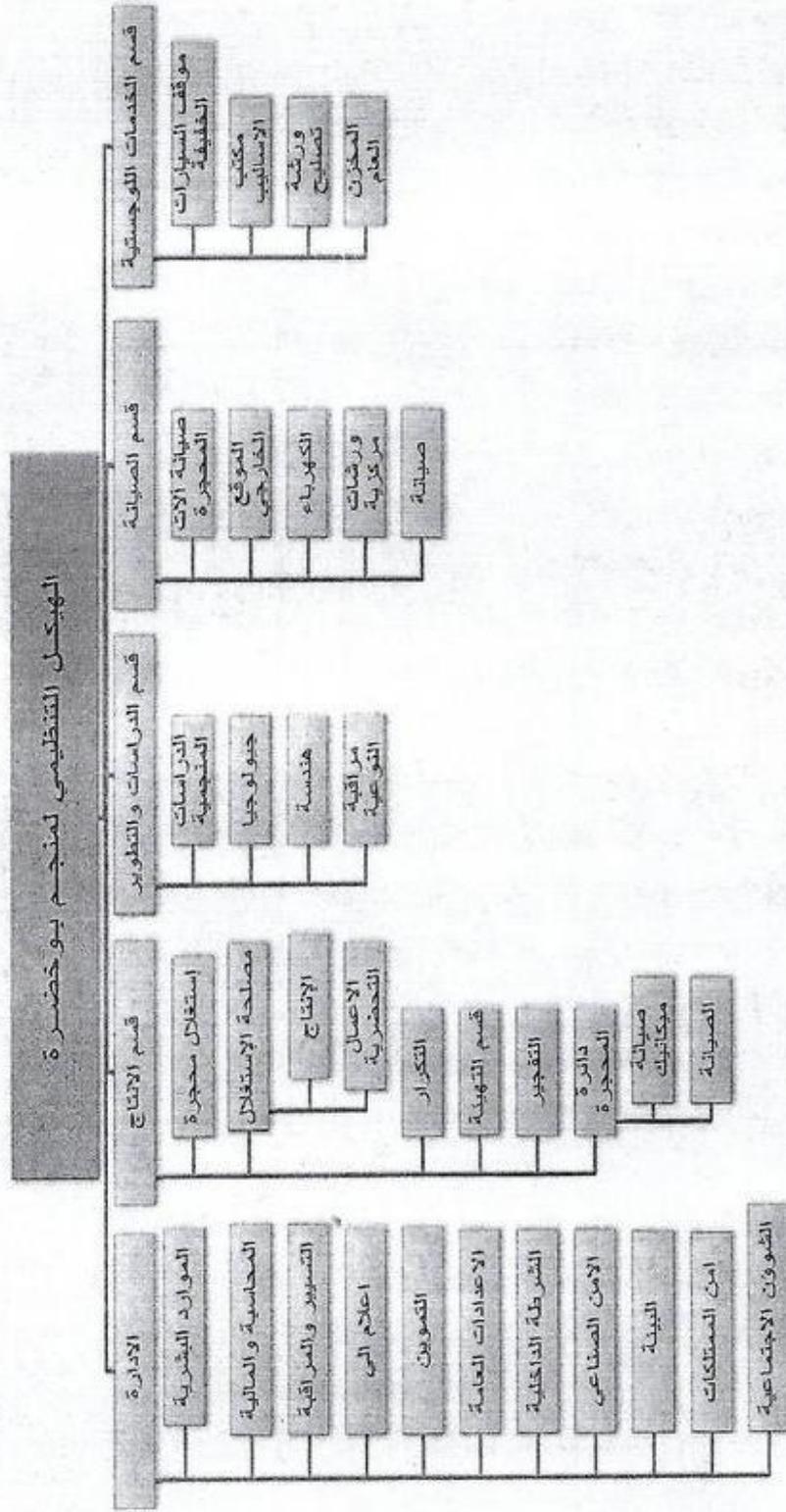
1. احمد بن يحي ربيع، دور الراس المال الاجتماعي في تنشيط المخزون المعرفي للراسمال الفكري، جامعة خميس مليانة، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 09، 2013.
2. اسامة محمود موسى، واقع عملية التدريب من وجهة نظر المتدربين _ دراسة حالة بنك فلسطين (م.ع.م) في قطاع غزة_، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، قسم ادارة اعمال MBA، الجامعة الاسلامية، غزة، 2007.
3. امل حمودي عبيد الجميلي، دور التدريب في تنمية مهارات الابداع الاداري لدى مديرات رياض اطفال، مجلة الفتح، العدد 48، كلية التربية، 2012.
4. حريق خديجة، استراتيجية التدريب في ظل ادارة الجودة الشاملة من اجل تحقيق الميزة التنافسية مع دراسة حالة للشركة الوطنية لتوزيع الكهرباءوالغاز فرع الغرب سعيدة، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة ابو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2010/2011.
5. خالد محمد ميرخان، العلاقة بين الاساليب المعرفية والراس المال الفكري وتأثيره على التوجه الاستراتيجي، دراسة تحليلية، رسالة دكتوراه، جامعة المستنصرية، العراق، 2008.
6. صباح حسين شناوة، الزيايدي، دور الراس المال الفكري في تحقيق الاداء الجامعي المتميز، دراسة تحليلية لاراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد 03، 2014.

قائمة المصادر والمراجع

7. عبد المطلب ببيصار، دور الاستثمار في الراس المال الفكري في تحقيق الاداء المتميز لمظمت الاعمال _ دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة_، اطروحة دكتوراه، في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016/2017.
8. عبيد سلمان، اثر الاستثمار براس المال الفكري على ادارة الجودة الشاملة، دراسة تطبيقية على شؤون الجمارك في مملكة البحرين، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في ادارة الموارد البشرية، جامعة تطبيقية، مملكة البحرين، 2014.
9. فرحاتي لويزة، دور راس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة، دراسة حالة شركة الاسمنت عين توتة، باتنة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2015/2016.
10. محمد عبد الفتاح ياغي، التدريب الاداري بين النظرية والتطبيق، مجلة العربية، دون ذكر المجلد والعدد، كلية العلوم الادارية، الرياض، 2011.
11. ميمون علي عبد الهادي، راس المال الفكري، ودوره في جودة الاداء المؤسسي، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والادارة، جامعة الاقصى، غزة، 2017.

المطابق

الهيكل التنظيمي لمعجم بوحضرة



MINE DE FER DE L'ESTE
SPA AU CAPITA DE 613.140.000 DA
MINE DE BOUKHADRA

BOUKHARA LE : 03/03/2019

MONSIEUR

LE CHEF DE DEPT COMPTABILITE

OBJET : Affectation

Monsieur :

Nous avons l'honneur de vous informer que messieurs DALLOUL
ACHRAF ET SOUALMIA NADJMEDDINE sont affectés à vos service pour un
Stage pratique d'un 30 jours à compter du 03/03/2019

Salutations.

Le Responsable de la Formation

HOUAM AEFIFA
Chargée de la Formation




جامعة العربي التبسي - تبسه -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية
تخصص تنظيم وعمل



استمارة قياس الاتجاه ضمن موضوع

التدريب والرأس المال الفكري في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بمناجم الحديد شرق بوخضرة

إشراف الدكتورة :

- لعموري اسماء

إعداد الطلبة :

- دلول اشرف

- سوالمية نجم الدين

- ملاحظة : معلومات هذه الاستمارة سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي ،لذا نرجو الإجابة بكل موضوعية بوضع علامة (X) أمام الإجابة .

المحور الأول: البيانات الأولية :

1- الجنس:

انثى

نكر

2- السن:

41- 50 سنة

20 - 30 سنة

50 سنة فما فوق

31- 40 سنة

3- المستوى التعليمي:

ثانوي

ابتدائي

جامعي

متوسط

4- المنصب الحالي:

عون التحكم

عون التنفيذ

إطار

5- الخبرة:

من 11 إلى 15 سنة

اقل من 5 سنوات

16 سنة فأكثر

من 6 إلى 10 سنوات

المحور الثاني: رأس المال البشري

الرقم	العبارات	دائما	أحيانا	أبدا
06	تعمل المؤسسة على توفير المناخ الملائم للعمال لإبداء آرائهم.			
07	يساهم العمال ذو الكفاءات في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.			
08	تعمل المؤسسة على تشجيع الإبداع والتطوير لتحقيق الأهداف المرسومة			
09	تمنح المؤسسة أفرادها فرصا لتحمل مسؤولية اكبر.			
10	تعتمد المؤسسة على الدورات التكوينية والتدريبية النوعية لتنمية مهارات وقدرات العاملين.			
11	أثناء عملية التوظيف تركز المؤسسة على استقطاب العمال الأكفاء.			
12	يملك الأفراد القدرة على الإبداع في العمل والقيام بحل المشاكل بشكل فعال.			
13	تحرص المؤسسة على تطوير مهارات العمال وقدراتهم من خلال إخضاعهم لبرامج التدريبية.			

المحور الثالث: رأس المال الهيكلي

الرقم	العبارات	دائما	أحيانا	أبدا
14	تحرص المؤسسة على التطوير المستمر للوصول إلى أداء متميز .			
15	محيط العمل يساهم في تهيئة المناخ الايجابي للتغيير .			
16	يمتلك الفرد داخل المؤسسة حرية التصرف في أداء العمل .			
17	هناك إستراتيجية اتصال فعالة تسهل انسياب المعلومات داخل المؤسسة .			
18	تسعى المؤسسة إلى ربط جميع وحداتها ومصالحها الإدارية بوحدة حاسوب مركزية .			
19	تخصص الشركة ميزانية كافية لبرامج التطوير وتدريب العاملين .			
20	يتشارك ويتبادل الموظفون الأفكار والمعارف مع أفراد آخرين في أقسام مختلفة من الشركة .			

المحور الرابع : رأس المال الاجتماعي

الرقم	العبارات	دائما	أحيانا	أبدا
21	تأخذ إدارة المؤسسة آراء العمال في اتخاذ قراراتها بعين الاعتبار .			
22	تساهم عملية الاتصال بين الموظفين في تسهيل أداء المهام .			
23	يوجد اعتماد متبادل بين العاملين في أداء أعمال المؤسسة .			
24	يتمتع العاملون بحرية التعبير عن الرأي في العمل .			
25	يقدم العاملون العون لبعضهم البعض دون انتظار أي مقابل .			
26	يوجد لدى العاملين القدرة على حل المشكلات التي تواجه المؤسسة .			
27	يحترم العاملون جميعا بعضه البعض على مستوى المؤسسة ككل .			

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى الكشف عن التدريب وعلاقته بالرأسمال الفكري في المؤسسة الجزائرية، حيث تمحورت اشكالية الدراسة حول: ماعلاقة التدريب بالرأسمال الفكري في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بمناجم حديد الشرق _ منجم بوخضرة _؟ حيث تكونت عينة الدراسة من 64 مفردة اذ تم اختيارها بطريقة العينة العشوائية الطبقية، وتم الاعتماد على منهج المسح الاجتماعي، كما تم استخدام ادوات جمع البيانات (الاستبيان، الملاحظة، المقابلة).

وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج منها:

- هناك علاقة بين التدريب والرأسمال البشري بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
- هناك علاقة بين التدريب والرأسمال الهيكلية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

الكلمات المفتاحية: التدريب، الرأسمال الفكري، الراس المال البشري، الرأسمال الهيكلية، الرأسمال الاجتماعي

Résumé :

Cette étude vise à exposer la formation et ses relations avec le capital intellectuel dans la fondation algérienne, ou le problème de l'étude a été centre sur: quel est le rapport de la formation ou capital intellectuel dans l'établissement des mines de fer de lest.

La mine boukhadra , ou l'échantillon de l'étude était compose de 64 vocabulaire, a été choisie par la méthode de la classe d'échantillonnage aléatoire, et s'est appuyée sur la méthode de l'enquête sociale et les outils suivants ont été utilises (questionnaire, entrevue , observation).

Cette étude a abouti aux conclusions suivantes:

- Il existe une lien entre la formation et le capital humain dans l'établissement économique algérienne.
- Il existe une lien entre la formation et le capital structurel de la société économique algérienne.
- **Mots clés:** formation, capital intellectuel, capital structurel, capital humain, capital social.