جامعة يحي فارس المدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص:إدارة الأعمال

عنوان المذكرة:

دور التكوين في تنمية رأس المال الفكري
دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية بتابلاط

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

قائمة لجنة المناقشة بتاريخ:2018/06/24

رقم	اسم و لقب و رتبة الأستاذ(ة)	الجامعة	الوظيفة
01	أ.عمران	جامعة المدية	رئيسا
02	أ.طلحة محمد	جامعة المدية	مشرفا و مقررا
03	أ.مولوج كمال	جامعة المدية	عضوا

إعداد الطالبين:

- عمروش عادل.
- قالون ياسين.

تحت إشراف الأستاذ:

طلحة محمد

السنة الجامعية: 2018/2017

كلمة شكر

﴿ولئن شكرتم لأزيدنّكم و لئن كفرتم إنَّ عذابي لشديدٌ﴾ (سورة إبراهيم الأية 07).

نشكر الله تعالى ونحمده على التوفيق في هذا العمل المتواضع

و نتقدم بالشكر الجزيل و التقدير الى الأستاذ المشرف " طلحة محمد"

وكل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد

نسأل أن يجزي الجميع خير جزاء.

إهداء:

أهدي تحياتي الى الوالدين الكريمين حفظهما الله؛

أهدي ثمرة عملي الى الأخوة و الأخوات؛

وإلى كل عائلة قالون

كما أهدي ثمرة جهدي الى الأصدقاء و الأحبة.

وخاصة الأستاذ القدير زبيش عمر ،وشلالي عادل

بقلم: ياسين

إهداء

اهدي هذا العمل البسيط الى أمي و أبي حفظهما الله تعالى و اطال الله

في عمرهما

الى أخوتي : معيوف ،رابح،أحمد،أمين،محمد،

الى أخواتي: فطيمة،مسعودة ،نعيمة،زهرة،وفاء.

الى قطرات الندى الصغار: يسرى،سيد

أحمد،حسام،ريتاج،بلال،جمال،فريال.

الى الأهل و الأقارب خاصة : أسامة و إسماعيل وسيد علي.

و الى كل طلبة ماستر 02 : إدارة الاعمال

بقلم: عادل

ملخص:

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على أثر التكوين في زيادة رأس المال الفكري لدى موظفي بنك الفلاحة و التنمية الريفية بتابلاط، وقد تكوَّن مجتمع الدراسة من موظفين التحقوا بالبرامج التكوينية وبلغ مجتمع الدراسة (35) موظف وهم الموظفين الذين التحقوا بالبرامج التكوينية ، وقد تم اختيار عينة عشوائية بلغت (30) موظف أي بنسبة (85%) من مجتمع الدراسة.

- وقد تم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات و التي تكونت من قسمين، حيث تناول القسم الأول : الفروق الفردية لعينة الدراسة ، و الثاني: تناول ثلاث فقرات و هما على النحو التالي: التكوين، ومدى اهتمام البنك بتنمية رأس المال الفكري ، العلاقة بين التكوين و رأس المال الفكري، وثم تحليل البيانات و اختيار الفرضيات باستخدام برنامج (spss) الاحصائي ، وتأتي دراسة هذه الحالة العملية بعد الجانب النظري الذي استعرض المفهوم النظري للتكوين وتطوره التاريخي و أهميته وأهدافه وشروطه و أنواعه وتعرفنا على كيفية تصميم البرامج التكوينية و كيفية تنفيذها و كيفية تحديد الاحتياجات التكوينية اللازمة لأي برنامج تكويني ، و استعرضنا في الفصل الثامي الاطار النظري لرأس المال الفكري من مفهوم و تطوره التاريخي و أهداف و أهميته و علاقاته ببعض النظريات الادارية...الخ.

- و قد أظهرت نتائج الدراسة أن للتكوين أثرا فعالا في تطوير رأس المال الفكري لدى موظفي بنك الفلاحة و التنمية الريفية بتابلاط عن طريق زيادة المعارف و اكتساب مهارات و قدرات جديدة تساعد في انجاز العمل بجودة عالية .

- وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتكوين الموظفين و أنه ينبغي ان يختلف التكوين في رأس المال الفكري من حيث النوعية و الأساليب حيث أن الفئة المستهدفة هنا تمتلك المعرفة و الخبرة و المهارة وذلك من عائد مجز على المدى الطويل في الارتقاء بمستوى الأداء لدى بنك الفلاحة و التنمية الريفية.

الكلمات المفتاحية: التكوين، الرأس المال الفكري، بنك الفلاحة و التنمية الريفية،الخبرة ، المهارة، المعرفة.

Résumé:

L'objectif de cette étude est de testes l'existence d'un impact de la formation sur le développement du capital intellectuel dans la banque **(BADR) a TABLAT** sur la base d'un echoutellon composé de 35 fonctionnaires qui travaillent dans cette banque et qui ont bénéficié des programmes de fonction, les résultats que nous avons après sont **comme suit**:

- ✓ L'étude montre que plus la banque investit dans la fonction de ses salaries plus le capital talutellctuel se développe d'une manière significatif.

- ✓ Le développement et la croissance du capital intellectuel au niveau de la banque vient du fait que les programme fonction que la banque même sont la principal source de l'acquisition des nouvelles compétences et connaissances qui seront important dans le travail et en matières de bonne qualité.

فـهرس المحتويات

العناوين	الصفحة
كلمة شكر.	
إهداء.	
ملخص.	
فهرس المحتويات.	
فهرس الجداول والأشكال	
مقدمة عامة.	أ- خ
الفصل الأول :الإطار النظري لوظيفة التكوين	**من 02 الى 34**
تمهيد الفصل الأول.	
المبحث الأول: ماهية التكوين.	**02**
المطلب الأول: مفهوم التكوين.	02
المطلب الثاني: أهمية التكوين ومزاياه وأهدافه.	04
المطلب الثالث: شروط التكوين ومبادئه.	09
المبحث الثاني: أنواع التكوين وفاعليته.	**12**
المطلب الأول : أنواع التكوين.	12
المطلب الثاني : إجراءات التكوين وفاعليته.	15
المطلب الثالث: فعالية التكوين.	18
المطلب الرابع : عوائق وعقبات التكوين.	20
المبحث الثالث:برامج التكوين.	**21**
المطلب الأول : تحديد الاحتياجات التكوينية.	21
المطلب الثاني: تصميم وتنفيذ البرنامج التكويني.	29
المطلب الثالث: متابعة وتقييم البرنامج التكويني.	33
خاتمة الفصل الأول.	
الفصل الثاني: الاطار النظري للرأس المال الفكري	**من 38 الى 62**
تمهيد الفصل الثاني .	
المبحث الأول: مدخل الى رأس المال الفكري.	**38**
المطلب الأول: مدخل الى إدارة المعرفة.	38

المطلب الثاني: التطور التاريخي لرأس المال الفكري.	42
المطلب الثالث: خصائص و أهمية الرأس مال الفكري	48
المبحث الثاني: نماذج وطرق قياس الرأس المال الفكري.	49
المطلب الأول: مكونات الرأس المال الفكري.	49
المطلب الثاني: قياس الرأس المال الفكري.	53
المطلب الثالث: الصعوبات التي تواجه قياس رأس المال الفكري.	55
المبحث الثالث : رأس المال الفكري كميزة تنافسية لدى المنظمات.	57
المطلب الأول : رأس المال الفكري وميزة التنافسية	57
المطلب الثاني : دور رأس المال الفكري غي إعداد وتطبيق إستراتجيات المنظمة.	58
المطلب الثالث: علاقة رأس المال الفكري بمفاهيم الإدارة المعاصرة.	60
خاتمة الفصل الثاني.	
الفصل الثالث: دراسة ميدانية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية بتابلاط	**من 65 الى 90**
تمهيد الفصل الثالث	
المبحث الأول: بنك الفلاحة و التنمية الريفية (نشأة_ تطورات _ أهداف).	64
المطلب الأول: بنك الفلاحة و التنمية الريفية (النشأة _ تطورات).	64
المطلب الثاني: أهداف و مهام بنك الفلاحة و التنمية الريفية.	67
المطلب الثالث:الهيكل التنظيمي العام للبنك.	68
المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية.	70
المطلب الأول: منهج الدراسة.	70
المطلب الثاني: أدوات و مقاييس الدراسة.	71
المطلب الثالث: الأساليب الاحصائية المستخدمة في البنك.	72
المبحث الثالث:عرض و تحليل النتائج.	73
المطلب الأول: وصف عينة الدراسة.	73
المطلب الثاني:عرض النتائج.	77
المطلب الثالث: اختبار الفرضيات.	86
خاتمة الفصل الثالث	
خاتمة عامة .	91
قائمة المراجع.	94-106
الملاحق	

- **فهرس الأشكال:**

رقم	عنوان الشكل	صفحة
1-1	يوضح أهمية التكوين	06
1-2	نموذج Skandia Naragtor لمكونات الرأس المال الفكري.	51
2-2	القيمة السوقية للمنظمة	52
3-2	الافتراضات الاساسية للقيمة المضافة للمعرفة	54
4-2	بطاقة الدرجات المتوازنة لإدارة المعرفة.	55
1-3	الهيكل التنظيمي لوكالة BADR بتابلاط (848)	70
2-3	دائرة نسبية توضح وصف مفردات عينة الدراسة	75
3-3	دائرة نسبية توضح توزيع عينة البحث وفقا لمتغير الفئة العمرية	75
4-3	دائرة نسبية توضح وصف مفردات عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	76
5-3	دائرة نسبية توضح وصف لمفردات عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة.	77
6-3	خلاصة نتائج محور مدى اهتمام البنك بتنمية رأس المال الفكري وبعديه الأساسين	83

- **فهرس الجداول:**

رقم	عنوان الجدول	صفحة
1-2	يبين أوجه الاختلاف بين الرأس مال الفكري و التقليدي	47
2-2	يوضح مكونات الفرعية للرأس المال الفكري حسب (Sveiby)	51
1-3	هيكلة الموارد البشرية في البنك من حيث الجنس و المنصب	71
2-3	تعداد الاستبيان الخاصة بالدراسة	72
3-3	يوضح معامل ألفا كرونباخ لكل محور الاستبانة ككل	74
4-3	وصف مفردات عينة الدراسة حسب متغير الجنس	74
5-3	يوضح توزيع عينة البحث وفقا لمتغير الفئة العمرية	75
6-3	يوضح وصف لمفردات عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	76
7-3	يوضح وصف لمفردات عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة.	77
8-3	يوضح تويع عينة الدراسة وفقا لمحور واقع التكوين	78

3-9	يوضح تويع عينة الدراسة وفقا لمحور رأس المال الفكري	80
3-10	يوضح تويع عينة الدراسة وفقا لمحور رأس المال الفكري	81
3-11	يوضح توزيع عينة الدراسة وفقا لمحور التكوين ورأس المال الفكري	84
3-12	أثر التكوين على رأس المال الفكري	86
3-13	أثر التكوين على المعارف.	86
3-14	المتوسط العام	87
3-15	اختبار الفرضية باختلاف الجنس	87
3-16	اختبار الفرضية باختلاف العمر	88
3-17	اختبار الفرضية باختلاف المؤهل العلمي.	88
3-18	اختبار الفرضية باختلاف الخبرة	89

مقدمة:

إن العنصر البشري هو أغلى الاستثمارات جميعا فهو هدف التنمية ووسيلتها الأساسية، و أن الامكانيات المادية و الفنية مهما تعاظمت تصبح كما قليل الجدوى ما لم تتوافر القدرات و المهارات البشرية التي تحسن استغلالها.

ويعد العنصر البشري من العناصر المهمة التي تحني بها منظمات الأعمال أو المنظمات العامة، كما يعد المحرك الأساسي لجميع النشاطات و أساس فاعليتها و خاصة إذا تميز هذا المورد بمهاراته ومعرفته وقدرته و قابليته للتكيف مع طبيعة العمال التي يمارسها ونظرا لتغيرات الحاصلة في بيئة العمال انعكست بآثارها على المنظمات مما استدعى اعادة النظر في تركيبة الموارد البشرية المهارية و المعرفية، وتطوير قدراتها الادائية ، حيث استدعى هذا التطور تركيز المنظمة على نشاط التكوين بالاضافة الى انشطتها في مجال الاختيار و التعيين و الاستقبال ، التوجيه المتابعة للموارد البشرية، وذلك بهدف تطوير مهارات و معارف جديدة تتواكب مع المتطلبات الوظيفية الجديدة.

ويحتل التكوين مكانة مهمة بين الانشطة الادارية الهادفة الى رفع الكفاءة الانتاجية و الخدماتية، وتحسين أساليب العمل و لعل السبب في هذه المكانة على المستويات الادارية المختلفة هو الايمان الفعال الذي يلعبه التكوين في التطوير و تنمية الكفاءات البشرية مما يساعد على تحقيق أهداف المنشأة بكفاءة بالإضافة الى تحقيق مستوى عال من الاشباع الشخصي للأفراد، حيث أن الشعور من قبل الفرد بحاجة الى التكوين يعتبر شعورا صحيحا، وكونه يشعر بالحاجة الى التكوين لرفع كفاءته، انما يدل على ظاهرتين سلوكيتين على جانب كبير من الأهمية هما:

- قدرته على تحليل قابليته و كفاءته،
- القابلية على التعليم، اتغير سلوكه في الاتجاه المرغوب فيه من حيث الكفاءة.

لقد كان ولا يزال وسيظل موضوع الموارد البشرية من أكثر الموضوعات أهمية و الحاحا بالنسبة للمخططين الاستيراتيجين و الممارسين الاداريين على مستوى المنظمات الادارية أو المجتمعات، بل ويمكن القول بأن هذا الموضوع يعد اليوم من أكثر الموضوعات تحديا بالنسبة للمجتمعات المتقدمة والنامية سواء من حيث الأعداد او التأهيل أو الاستثمار.

وهذه المشكلة نجدها مماثلة في قضية رأس المال الفكري وربطها باستيراتيجيات الموارد البشرية ومن حيث البحوث و الاستثمارات و التكوين، وهذه القضية تشير الى انه بالرغم من أهمية تنمية الموارد البشرية بشكل عام ، إلا أنه ينبغي أن يوجه الاهتمام الى فئة خاصة من الموارد البشرية يقوم عليها في الغالب نمو وازدهار المنظمات و المجتمعات، هذه الفئة تملك الخبرة و المعرفة والقدرة الابداعية بما يجعل تنميتها و استثماراتها و المحافظة عليها أمرا مطلوبا في ظل التنافس الشديد على الكفاءات البشرية.

وعتبر تكوين الموارد البشرية أولويات العمل لدى البنوك الفلاحة و التنمية الريفية في الجزائر حيث يتم بشكل مستمر عقد دورات تكوينية للموظفين في بنوك الفلاحة و التنمية الريفية وبناءا عليه تم اعداد هذه الدراسة لمعرفة و اكتشاف أثر التكوين في تنمية و تطوير رأس المال الفكري في المؤسسات البنكية..

مشكلة الدراسة :

في إطار بحث و دراسة بيئة وواقع التكوين لدى المؤسسات البنكية في الجزائر، يمكن أن تتلخص صياغة مشكلتها في معرفة و اكتشاف مدى تحقيق التكوين للموظفين في بنوك الفلاحة و التنمية الريفية لأهدافها في تطوير المعارف و المهارات و القدرات لذلك تنحصر مكلة الدراسة في محاولة الكشف عن أثر التكوين في تنمية وزيادة رأس المال الفكري لدى بنك الفلاحة و التنمية الريفية.

إشكالية الدراسة:

ما هو أثر عملية تكوين العنصر البشري في تنمية و زيادة رأس المال الفكري؟.

التساؤلات الفرعية : وينبثق عن الإشكالية الرئيسية **التساؤلات الفرعية** التالية:

✓ ما مدى تأثير التكوين على (المعارف، المهارات والقدرات) على تطوير رأس المال الفكري لدى بنك الفلاحة و التنمية الريفية؟.

✓ هل هناك اختلاف دال إحصائيا في تأثير التكوين على التنمية و زيادة الرأس المال الفكري باختلاف الجنس و العمر و المستوى التعليمي و الخبرة؟.

فرضيات الدراسة:

– الفرضية الأولى:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية التكوين في تطوير المعارف لموظفي بنك الفلاحة و التنمية الريفية.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية التكوين في تطوير المهارات و القدرات لموظفي بنك الفلاحة و التنمية الريفية.

– الفرضية الثانية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في استجابة الموظفين حول أثر التكوين على تنمية رأس المال الفكري لدى بنك الفلاحة و التنمية الريفية للمتغيرات التالية:

- تغزى لمتغير الجنس.
- تغزى لمتغير العمر.
- تغزى لمتغير لمستوى التعليمي.

- تغزى لمتغير الخبرة.

3. متغيرات الدراسة:

حسب الفرضيات السابقة فإن الدراسة اشتملت على نوعين من المتغيرات هما: المتغير **المستقل** هو: التكوين؛ المتغير **التابع** هو : رأس المال الفكري (المعارف، المهارت و القدرات، السلوك).

أهداف الدراسة:

✓ قياس أداء التكوين و فعاليته في بنك الفلاحة و التنمية الريفية .

✓ ابراز دور و أهمية التكوين بالنسبة لبنك الفلاحة و التنمية الريفية .

✓ رصد مدى مساهمة التكوين في تنمية بنك الفلاحة و التنمية الريفية ..

✓ ابراز أهمية رأس المال الفكري في بنك الفلاحة و التنمية الريفية ..

✓ إكتشاف الفروق في أثر التكوين على تطوير ونمو رأس المال الفكري نتيجة وجود اختلاف في (الجنس ، المؤهل العلمي، الخبرة، العمر، عدد الدورات).

أهمية الدراسة:

- **الأهمية العلمية:** تكمن الأهمية العلمية بالنسبة لهذه الدراسة في ابراز دور التكوين في تنمية القدرات و المهارات و زيادة الأفكار بالنسبة للعمال.

- **الأهمية العملية:** تكمن الأهمية العملية لهذه الدراسة في توفير برامج تكوينية جديدة تساعد على تغطية النقائص التي كانت موجودة في البرامج التكوينية السابقة.

دوافع اختيار الموضوع:

- أهمية متغيرات الموضوع نظرا للتطورات العلمية و التكنولوجيا المستمرة و التي وجب متابعتها باستمرار ومحاولة التأقلم معها.

- أهمية رأس المال الفكري والذي يعتبر ثروة ثمينة بالنسبة للمؤسسة في الوقت الحاضر.

- إثراء المكتبة بمراجع عن رأس المال الفكري.

منهجية الدراسة:

- من أجل الاحاطة بجوانب الاشكالية نستخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي في الجانب النظري ، وهو ما يساهم في تشكيل خلفية علمية يمكن أن تفيد في إثراء الجوانب المختلفة للبحث أما في ما يتعلق بالجانب التطبيقي

للبحث فقد تم الاعتماد على أسلوب دراسة الحالة و المنهج الاحصائي باستعمال برنامج الخدمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (**spss**).

– أما أداة الجمع البيانات التي اعتمدنا عليها في الدراسة فتمثلت في استبانة موجهة الى عمال بنك الفلاحة و التنمية الريفية.

هيكل الدراسة:

بغية القيام بالدراسة؛ قمنا بتقسيم الدراسة كما يلي:

– **الاطار النظري**:و الذي بدوره ينقسم الى فصلين:

- **الفصل الأول**:تناولنا فيه الأدبيات النظرية للتكوين حيث قسمناه الى ثلاث مباحث وكل مبحث يحتوي على ثلاث مطالب حيث تضمن **المبحث الأول**: ماهية التكوين وبدوره تم تقسيم المبحث الى ثلاث مطالب حيث تناولنا في المطلب الأول مفهوم التكوين وتطوره التاريخي و المطلب الثاني تناولنا اهمية و أهداف التكوين و في المطلب الثالث شروط التكوين ومبادئه.أما **المبحث الثاني**:فأرتينا تناول الى أنواع و فاعلية التكوين وبدوره قسمناه الى ثلاث مطالب وتناولنا في المطلب الأول انواع التكوين وأساليبه، و في المطلب الثاني: فعالية التكوين و في الثالث: عقبات و عوائق التكوين. أما **المبحث الثالث**:فخصصناه الى الترعف على البرامج التكوينية وقسمناه الى ثلاثة مطالب، الأول تعرفنا على الاحتياجات التكوينية و في الثاني على كيفية تصميم البرنامج التكويني و في الثالث على متابعة وة تقسيم البرنامج التكويني
- **أما الفصل الثاني** : فتطرقنا الى الاطار النظري لرأس المال الفكري وبدوره قسمناه الى ثلاثة مباحث وكل مبحث الى ثلاثة مطالب .

– تناولنا في **المبحث الأول** مدخل الى رأس المال الفكري وركزنا في مطالبه الثلاث على: المطلب الأول خصصناه الى إدارة المعرفة اما المطلب الثاني خصصناه ال التطور التاريخي لرأس المال الفكري و مفهومه و المطلب الثالث تناولنا فيه أهمية و خصائص رأس المال الفكري.

– اما **المبحث الثاني**: فخصصناه الى التعرف على نماذج وطرق قياس رأس المال الفكري وخصصنا مطلب الأول للتعرف على مكونات رأس المال الفكري و المطلب الثاني تكلمنا فيه عن نماذج قيا رأس المال الفكري و الثالث خصصناه الى الصعوبات التي تواجه قياس رأس المال الفكري.

- أما **المبحث الثالث**: فتنولنا فيه رأس المال الفكري كميزة تنافسية لدى منظمات العمال و خصصنا مطلبه الأول الى رأس المال الفكري و الميزة التنافسية و مطلبه الثاني الى كيفية تأثير رأس المال الفكري في إعداد و تطبق استراتيجيات المنظمة و الثالث خصصناه لعلاقة رأس المال الفكري بمفاهيم الادارة المعاصرة.

أما **الاطار التطبيقي**: خصصناه لدراسة تطبيقية للموظفين في بنك الفلاحة و التنمية الريفية فتطرقتنا في المبحث الأول للإجراءات المنهجية المتبعة في دراستنا الميدانية من خلال توضيح الطريقة و الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية أما بالنسبة للمبحث الثاني فخصصناه لعرض و مناقشة نتائج الدراسة المتوصل إليها.

الدراسات السابقة:

1. الدراسات الوطنية:

- دراسة ميدانية بعنوان: دور برامج التكوين في تأهيل الكوادر البشرية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة ، وهي دراسة قام بها كل من : **حمودي نور الهدى و بودويرة الطاهر** على عينة من مكتبات الجامعة بقسنطينة و استهدفت هذه الدراسة: دور برامج التكوين في تأهيل الكوادر البشرية من أجل إتقان مختلف التكنولوجيات و تماشيا مع العصر ومع مجتمع المعلومات.

ومن خلال توزيع الاستبانة توصلنا الى **النتائج** التالية:

- من أجل مواكبة التطورات الحاصلة في ميدان و الرقي بالمهنة يجب أن تعدل برامج التكوين حتى يتسنى للمكتبة تكوين موظفيها وتدريبهم على استخدام مختلف التكنولوجيات و الاستثمار فيها.
- تخضع الجامعة موظفيها الى برامج تكوينية حتى تحسن من سمتوى أدائهم من جهة و تحقيق اهدافها من جهة أخرى.

و قد أوصت الدراسة:

- حتى تستطيع المكتبات في الجزائر مواجهة التطورات و الصعوبات يجب أن يكون موظفيها و إخضاعهم الى التدريب حول استخدام مختلف التكنولوجيات للرقي بالمهنة ورفع مستوى أدائهم الى الأحسن.

2. الدراسات اهتمت بالتكوين في البنوك:

عنوان الدراسة: التكوين و الميزة التنافسية لدى المؤسسات المصرفية في الجزائر، دراسة حالة بنك وهران سنة 2016/2015، وقام: **بالقايد براهيم** من اعداد هذه إعداد هذه الدراسة و التي أجراها على المؤسسات المصرفية في الجزائر و بالتحديد بنك وهران و استهدفت الدراسة: قياس أثر عائد التكوين على أداء الموارد البشرية و تقييم واع البرامج التكوينية في البنوك و بعد القيام بتوزيع الاستبانة توصل الى النتائج التالية:

- بعد التكوين من أهم وظائف تسيير الموارد البشرية ولم يعد كما كان في الماضي مجرد وسيلة ظرفية و إنما أصبح أداة جوهرية في تنمية الموارد البشرية.
- تسعى المؤسسة الى تكوين بغية إكساب أفرادها مجموعة من المعلومات و المهارات و التي تسمح لهم بالرفع من مستوى آدائهم لتحسين كفاءتهم بالإضافة الى مواجهة التغيرات الناتجة على التكنولوجيا.
- التتكوين هو وسيلة من أجل غاة معينة و المبر الوحيد للانفاق على التكوين هو مساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة وفاعليته تكمن في استخدامه في الموضوع الصحيح وهذا يعني بالضرورة تحديد احتياجات تكوينية في المؤسسة و تصميم البرامج التي تعنى بتلك االحتياجات .

وتوصيات الدراسة:

- الرفع أكثر من مستوى الأهمية التي تعتبرها البنوك للترابط بين عملية التكوين و مؤشرات الأداء في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك.
- يجب على المؤسسات التركيز أكثر على نشاط التكوين باعتباره عملية استثمارية في الموارد البشرية تستهدف رفع قدراتهم و مهارتهم بشكل مستمر و متواصل.
- لابد أن تمتلك البنوك برامج تكوينية خاصة بها و القادرة على اكتساب الموارد البشرية بالقدر المطلوب من المعلومات و المعارف الضرورية لتحقيق مركز متميز في السوق.

3. الدراسات العربية:

- الدراسة بعنوان:**دراسة و تقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال سنة 2005**،و قام **الدكتور عبد الستار حسين يوسف** بدراسة مجموعة من شركات الأعمال و استهدف بهذه الدراسة الراس المال الفكري و أهميته المتزايدة في منظمات الأعمال و الاقتصاد ومن خلال الدراسة تم التوصل الى **النتائج** التالية:

– استطاع الباحث لما جاء أعلاه صياغة نموذج لقياس رأس المال الفكري على مستوى الشركات و التي سيعمل الباحث على تطبيقه على مجموعة من الشركات المعرفية و شبه معرفية لتحديد ضعفه و قوته.

– هناك مكونات عديدة لرأس المال الفكري و لا يوجد تحديد دقيق للمساهمات النسبية لهذه المكونات أو العناصر في توليد رأس المال الفكري.

– لازالت الشركات بفعاليتها العظمى لا تعتمد على صيغة لتحديد رأس المال الفكري.

وكتوصيات للدراسة:

- على الجهات الرسمية في الدول العربية تحديد مؤشرات معينة لقياس النمو في رأس المال الفكري الخاص بكل صناعة أو قطاع اقتصادي يمكن اعتماده من قبل شركات القطاع.
- يتوجب على الشركات تحديد أوزان دقيقة لمساهمة العناصر المختلفة في تكوين رأس مالها الفكري.
- يتوجب على الشركات أن تحد رأس مالها البشري و تحديد الوسائل لصيانته و تنميته.

4. دراسات دولية:

- **Formation et apprentissage moyens d'acquisition d'un avantage concurrentiel**.

ركزت الدراسة على أهمية التكوين في خلق الميزة التنافسية للشركات الصناعية من خلال ربط التكوين بالتعلم و خلصت هذه الدراسة الى التأثير على أهمية ربط التكوين من استيراتجية فعالة بالاستيراتيجية العامة للمؤسسة بالإضافة الى التأكيد على أهمية المستويات الفردية و الجماعية و على المستوى المؤسسة ككل لأن العنصر البشري هو وحده القادر على الابتكار و الابداع و بالتالية الحصول على الميزة التنافسية.

تمهيد الفصل الأول:

لقد تزايد الاهتمام بشكل كبير منذ بداية القرن العشرين بالرأسمال الفكري، وذلك بعد أن كانت مهملة وأهدافها غير معترف بها، حيث احتلت مكانة بداخل المؤسسات خاصة الخدماتية منها، وذلك لدوره الفعال في ضمان بقاء المنظمات وتحقيق النمو والتطور، وهذا في ظل تزايد التغيرات في تكنولوجيا الإعلام والاتصال، حيث أصبح الرأسمال الفكري من أهم العوامل التي تساهم في تحقيق النجاح والنمو، ولن يتحقق إلا عن طريق وسيلة واحدة وهي تكوين الموارد البشرية .

ولدراسة هذا الموضوع دراسة شاملة، ارتأينا إلى تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث أساسية، ففي المبحث الأول قمنا بتحديد مفهوم التكوين وذلك باستعراضنا لمجموعة من التعاريف وكذا تعرضنا لأهمية التكوين وأهدافه وشروط التكوين ومبادئه، وفي المبحث الثاني تناولنا أنواع التكوين وفعاليته بالإضافة إلى عقبات وعوائق التكوين، أما المبحث الثالث قمنا بالتطرق إلى تحديد الاحتياجات التكوينية، وكذا تصميم وتنفيذ البرنامج التكويني، ومتابعة وتقسيم هذا البرنامج.

المبحث الأول: ماهية التكوين

تهتم المؤسسات أو المنظمات بالتكوين لأنه يعتبر وظيفة ضرورية حتمية لضمان استمرارية وبقاء المؤسسة الإقتصادية في السوق وتحقيق أهدافها، حيث يعتبر التكوين مسؤولية تقع على عاتق المنظمة التي تقوم بتحديد مجموعة من التعاريف، وهذا ما سنتناوله في موضوع بحثنا.

المطلب الأول : مفهوم التكوين

قبل أن نتطرق إلى تعريف التكوين يتحتم علينا أولا التفريق بين " **التكوين والتدريب**"، لأن لديهما نفس المدلول حيث أن كليهما يهدف إلى تطوير المهارات الفنية والقدرات العقلية للأفراد من أجل تحسين مستواهم المهني، وبالتالي إمكانية ترقيتهم في درجات العمل إلى مستويات أعلى من الذي يشغلونه.

يعتبر **أحمد طرطار** هذا الاختلاف بين التكوين والتدريب على أنه " لا يختلف مدلول الكلمتين في شيء، ما عدا أن التكوين يعني كل أوجه التعلم التي يتلقاها الفرد في تقييم المهارات وثقافات وأفكار ومعلومات عامة، أما التدريب فانه يركز مفهومه على التعلم أيضا، لكن في نطاق معين باعتبار ارتباطه بالجانب العلمي" . [1]

لقد تعددت وتنوعت تعاريف التكوين، إلا أنها متفقة على الركائز الأساسية لعملية التكوين، وسوف نتعرض إلى بعض التعاريف فيما يلي :

1. " التكوين هو نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الموارد البشرية في المؤسسة بخبرات ومعارف معينة، وتحسين وتطوير وتنمية قدراتهم ومهاراتهم، وتغيير سلوكياتهم واتجاهاتهم بشكل ايجابي، مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بفعالية، وبالتالي تحسين الإنتاج أو الخدمة وتحقيق أهداف كل موظف والمؤسسة " . [2]

يمتاز هذا التعريف بأنه وضح ضرورة الاهتمام بتخطيط التكوين حتى تسير المؤسسة أو المنظمة في الطريق السليم، حيث يعمل التكوين على تنمية معارف الموارد البشرية، بالإضافة إلى تنمية وتطوير مهارات وقدرات المتكون (المهارات اللازمة لأداء العمليات الفنية).

2. " التكوين هو ذلك النشاط التعليمي المنظم والمخطط له مسبقا من قبل المؤسسة، حيث يهدف إلى إكساب العمال معارف متعددة وتحسين وتطوير قدراتهم ومهاراتهم، وتغيير سلوكياتهم واتجاهاتهم اللازمة لتبني استراتيجيات تحقق أهداف المؤسسة " . [3]

---

[1] أحمد طرطار، **الترشيد الإقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993، ص: 82.

[2] حسونة فيصل، **إدارة الموارد البشرية**، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان، 2008، ص: 136.

[3] Denisi and Griffin ; **H**uman **R**esources **M**anagement; ED Houghton Miflin Company; Boston; 2001; P° 83.

أهم ما ميز هذا التعريف هو أن التكوين نشاط منظم ومخطط ومستمر يركز على العنصر البشري.

ونجد بعض المفكرين عرفوا التكوين من بينهم :

3. لانفر : يعرف التكوين على انه حق لكل العمال ويخص أكثر تطورهم وترقيتهم الاجتماعية، والتكوين قبل كل شيء هو وسيلة للمنظمة من اجل تكييف الموارد البشرية مع التطور التقني والمهني.

4. سيكولي : يعرف التكوين على انه مجموعة العمليات والوسائل والطرق التي يستند عليها العمل، وهذا لتحسين معارفهم وسلوكياتهم ومواقفهم، وكذا قدراتهم الذهنية الضرورية للوصول إلى أهداف المنظمة.

5. التكوين هو جهود المنظمة والمخططة لتطوير معارف وخبرات واتجاهات المتكونين، وذلك بجعلهم أكثر فاعلية في أداء مهامهم.

6. التكوين هو عملية ديناميكية تستهدف إحداث تغييرات في معلومات وخبرات وطرائق أداء سلوك وإتجاهات المتكونين، بغية تمكينهم من إستغلال إمكاناتهم وطاقاتهم الكامنة، بما يساعد رفع كفاياتهم في ممارسة أعمالهم بطريقة منتظمة وبإنتاجية عالية .

7. كما يعرف على انه تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمهارات التي تكسبه مهارة في أداء العمل، أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات ومما يزيد من كفاءته في أداء عمله.

انطلاقا من التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف شامل للتكوين على أنه : " هو عملية منظمة ومستمرة محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة، حالية أو مستقبلية يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل فيها والمجتمع الكبير "، يمكن القول أن هذا التعريف هو الأفضل وذلك للاعتبارات التالية : [1]

1. يتضح من هذا التعريف أن التكوين هو عملية منظمة، وهذا لأنه نشاط يقوم على أساس التخطيط والتنظيم أي إتباع منهجية مبتعدا عن انتهاج أسلوب المحاولة والخطأ.

2. يتضح كذلك أن التكوين عملية مستمرة بحيث يكون ملازما للفرد منذ تعيينه حتى نهاية حياته المهنية.

3. أبرز هذا التعريف أن التكوين عملية هادفة، فالتكوين يجب أن يكون لديه هدف دقيق وواضح، إذ أنه وسيلة وليست غاية في حد ذاته كما أن محوره الأساسي هو الفرد .

ويتفرع تكوين موارد المنظمة إلى فرعين أساسيين وهما :

[1] حسن أحمد الطعاني، **التدريب الإداري المعاصر**، دار المسيرة، ط 1، عمان، 2007، ص: 15.

أ- **تدريب الأفراد** : التدريب هو عملية التدريس المنظم للموظفين لإكتساب وتحسين المهارات والمعرفة المتعلقة بالمهام المؤداة .

ب- **التعليم** : هو عملية افتراضية يمكن الاستدلال عليها من خلال قياس تغيير السلوك الناتج عن الممارسة المعززة بعد المرور بالخبرة، والتعلم هو التغير شبه الدائم في السلوك الذي هو نتيجة الخبرة والتجربة.[1]

وفقا لهذا التعريف نلاحظ النقاط الموالية :

- يحمل التعليم مفهوم التغيير فلا قيمة للتعلم دون إحداث التغيير في السلوك.
- استمرارية التغيير في السلوك.
- لابد من توفر قدر من الخبرة في عملية التعلم كالملاحظة، التطبيق والقراءة، للإسهام في إحداث التغيير.

من خلال ما سبق ينجلي لنا أن هناك فرق بين التدريب والتعليم، فالتدريب يؤدي إلى تعميق المعرفة المتخصصة والمهارة لدى الفرد بخصوص إنجاز أو أداء وظيفة معينة بذاتها، أما التعلم فيؤدي إلى زيادة وتعميق المعرفة أو الثقافة العامة والإلمام بالبيئة ككل. [2]

المطلب الثاني: أهمية التكوين ومزاياه وأهدافه.

يعد التكوين مصدرا هاما من مصادر إعداد الإطارات البشرية وتطوير كفاءتهم وتطوير وتنمية أداء العمل، لذا يعد التكوين إنفاقا استثماريا يحقق عائدا ملموسا يساهم في تلبية احتياجات التنمية الاقتصادية، فضلا عن كونه وسيلة مهمة في محاولة الالتحاق بركب التطور التكنولوجي، وسنتطرق في هذا المطلب إلى أهمية التكوين ومزاياه وأهدافه.

الفرع الأول: أهمية التكوين

يعد التكوين احد المحاور الرئيسية لتحسين أداء العنصر البشري، حتى يصبح أكثر معرفة واستعدادا وقدرة على القيام بالمهام الموكلة إليه بالشكل المطلوب والمناسب وبابتكار. [3]

تأتي أهمية التكوين من كونه مدخلا علميا يزيد من فعالية الموارد البشرية، ويساعد في رفع كفاءتهم النوعية في عملهم اليومي، فضلا عن اكتسابهم المعلومات والمهارات الوظيفية اللازمة، وهذا يتطلب تكوين الأفراد تباعا لذلك، كما أن الوظائف نفسها تتغير، والعنصر البشري لا يقوم بعمل واحد ولا يمارسن مسؤولية واحدة، بل يتنقلون بين عدة وظائف

[1] - عامر عوض، **السلوك التنظيمي والإداري**، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2008، ص: 98.

[2] – عبد الغفار صنفي، **السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد**، كلية التجارة بجامعتي الإسكندرية وبيروت العربية، 1995، ص: 257.

[3] – مدحت محمد أبو النصر، **ادارة العملية التدريبية "التطبيق والنظرية"**، دار الفجر للنشر، ط1، القاهرة، 2008، ص: 58.

وعدم مسؤوليتهم خلال عملهم، لذا يتطلب الأمر إعادة تكوينهم عند ترقيتهم وانتقالهم إلى وظائف جديدة، وفي هذا الصدد فان أهمية التكوين تتمثل في النقاط الثلاثة الرئيسية التالية :

- الأهمية بالنسبة للمؤسسة .
- الأهمية بالنسبة للموارد البشرية العاملة .
- الأهمية بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية .

أولا : الأهمية بالنسبة للمؤسسة .

-زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي وذلك ينجلي بتعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم .

-يساعد في ربط أهداف العاملين وأهداف المؤسسة.

-يساعد في خلق اتجاهات ايجابية داخلية وخارجية نحو المؤسسة . [1]

-تحسين المعارف والمهارات الخاصة بالعمل في كل مستويات المؤسسة.

-يساهم التكوين في تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية.

- التكوين يمكن المؤسسة من حل مشاكلها واتخاذ قراراتها بفاعلية أكثر.

-يساهم في انفتاح المؤسسة على المجتمع الخارجي، وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها.

-يساعد في بناء قاعدة فعالة للاتصالات والاستشارات الداخلية .

- يؤدي إلى تحسين الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف وطرق إجراء العمل، وتعريف الموارد البشرية بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم من اجل الوصول إلى أهداف المسطرة .[2]

ثانيا :الأهمية بالنسبة للموارد البشرية العاملة .

يلعب التكوين دورا مهما بالنسبة للموارد البشرية ويتجلى ذلك في : [3]

- مساعدة الموارد البشرية على تحسين فهمهم للمؤسسة، وتوضيح أدوارهم فيها.
- يساهم في تنمية القدرات الفكرية الذاتية للإدارة والرفاهية لدى العمال.
- يساهم على التقليل والتجنب للخطاء وحوادث العمل الناجمة عن نقص في المعرفة أو المهارة أو كلاهما.
- يطور وينمي الفعالية نحو الأداء، ويخلق فرص للنمو والتطور لدى العمال.

---

[1] محمد فالح صالح، **إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل**، دار الحامد، عمان، ط1، 2004، ص: 101.

[2] المغربي عبد الفتاح، **الاتجاهات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية**، المكتبة العصرية، القاهرة، 2012، ص: 76.

[3] بن عنتر عبد الرحمان، **إدارة الموارد البشرية**، دار اليازودي للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص ص: 93_94.

- تحسين الاتصالات بين العاملين وتقوية تماسكهم داخل المؤسسة.

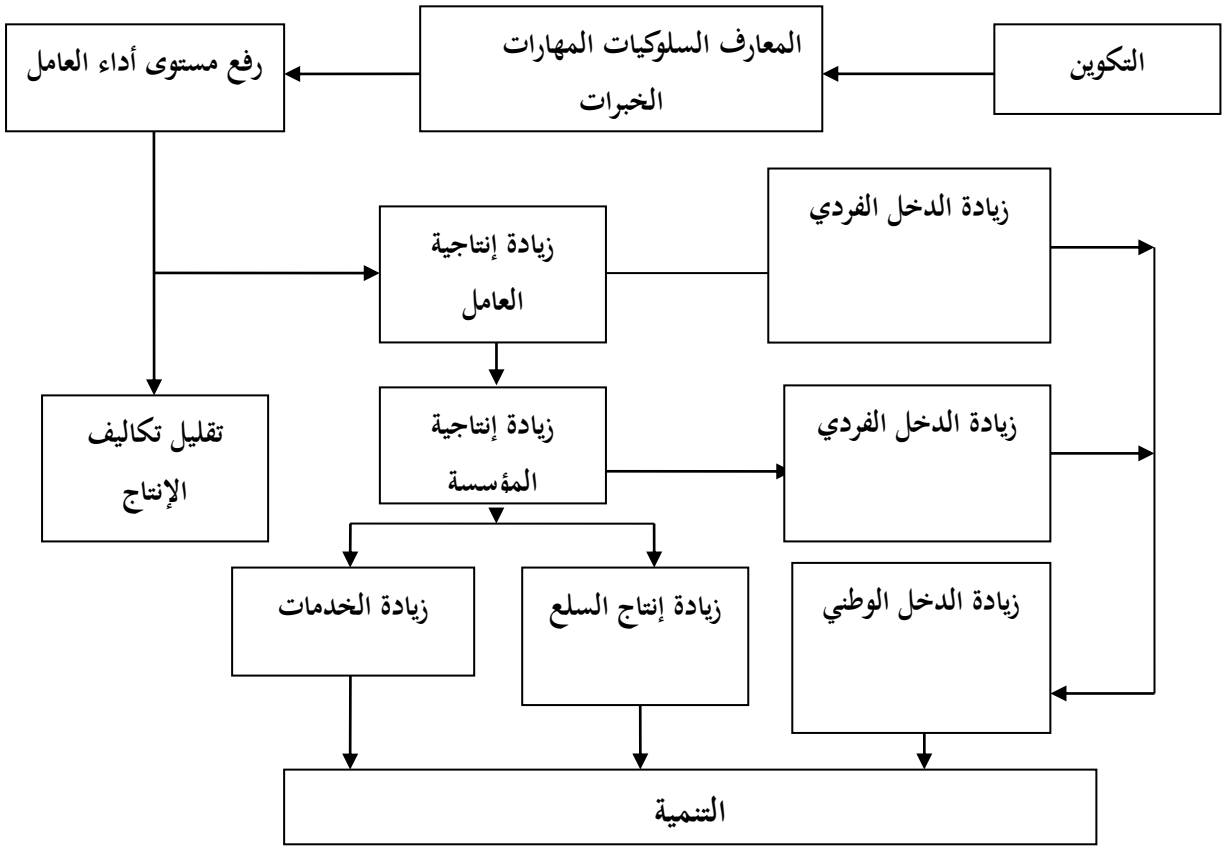
ثالثا : الأهمية بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية .

يؤدي التكوين إلى النتائج التالية، فيما يتعلق بالعلاقات الإنسانية :

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الموارد البشرية العاملة.
- تطوير إمكانيات الموارد البشرية لقبول التكيف مع المتغيرات الحاصلة في المؤسسة.
- تمتين العلاقة وتوثيقها بين الإدارة والعمال.
- يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المؤسسة.

مما سبق فان للتكوين أهمية كبيرة في إعداد وتوفير الكفاءات اللازمة لسير نشاطات المؤسسة وجعلها أكثر تنافسها، إذ يعمل على زيادة الربح للمؤسسة وتحسين المعارف والمهارات للموارد البشرية وتحسين الإنتاج والخدمات وتقليل التكاليف، ويعمل على رفع الموارد البشرية بأهداف المؤسسة ويساهم في انفتاح المؤسسة على محيطها الخارجي وتوضيح السياسات العامة للمؤسسة، يمكن تلخيصها في المخطط التالي:

الشكل رقم (1-1): يوضح أهمية التكوين.



المصدر : مدحت محمد أبو النصر، **مرجع سابق**، ص 60.

الفرع الثاني : أهداف التكوين

للتكوين ضرورة هامة لضمان الأداء للأفراد بقصد تحقيق معدل مرتفع للكفاءة الإنتاجية في المؤسسة، فالأهداف تساعد في رسم الطريق الذي يؤدي إلى تحقيقها، كما أنها تعتبر مقياس لتقييم النشاط بعد تنفيذه والحكم عليه بالنجاح، ولا شك أن أهداف أي برنامج تكويني تختلف من مؤسسة لأخرى تبعا لاحتياجاتها التكوينية، وبالتالي يمكننا صياغة مجموعة من الأهداف التي يجب أن تراعيها أي مؤسسة عند إعدادها للبرنامج التكويني، وتتمثل في : [1]

1-الأهداف الإدارية : تتجلى في مدى التأثير الطي سيحدثه هذا التكوين على النواتج التنظيمية والإدارية، وذلك لخدمة الإدارة بكافة مستوياتها حتى تعمل بكفاءة عالية، وهذه الأهداف الإدارية تتمثل في :

-تخفيف العبء على المشرفين : لأن المشرف يحتاج إلى وقت أقل في تصحيح أخطاء العاملين الذين تم تكوينهم مقارنة مع الغير، كما أنه لا يحتاج إلى الملاحظة الدائمة لهؤلاء العاملين المكونين، نظرا لثقته بقدراتهم ومهاراتهم التي إكتسبوها عن طريق التكوين.

-تحقيق المرونة والاستقرار في التنظيم : يقصد بها مواجهة التغيرات المتوقعة في المدى القصير، سواء تتعلق بأنماط السلوك الوظيفي أو المهارات اللازمة لأداء العمل، أما الاستقرار يقصد به قدرة التنظيم على توفير المهارات اللازمة لشغل الوظائف الأعلى بصفة مستمرة، ويصعب ذلك دون أن تكون هناك سياسة واضحة للتكوين وبرامج معدة على أسس علمية، ومساعدة الإدارة في اكتشاف الكفاءات لتحقيق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب.

-تسهيل عملية الاتصال سواء كانت من أعلى مستوى إداري إلى أسفله أو العكس، وإبلاغ العاملين بكافة المعلومات التي تتعلق بأهداف المؤسسة وسياستها ومراحل تنفيذ الأعمال حتى يقوموا بأعمالهم في ضوء الأهداف والمعلومات.

-تقوية العلاقات الإنسانية بين الموارد البشرية وتطوير اتجاهاتهم، وذلك بإمدادهم بالمعلومات المتعلقة بأهداف المؤسسة، وتمكين العنصر البشري من تخطيط مساره الوظيفي حيث يساعده التكوين في التدرج الوظيفي والترقية.

2-الأهداف الفنية : تتعلق هذه الأهداف بكافة النواحي الفنية في المؤسسة لضمان سلامتها، سواء كان ذلك بالنسبة للآلات والمعدات التي تستخدمها أو بالنسبة للأفراد العاملين فيها أو بالنسبة للمنتج أو الخدمة، ومن أهمها نجد:

-تحقيق تكاليف صيانة الآلات وإصلاحها: تساعد برامج التكوين على تخفيض تكاليف الصيانة وإصلاح الآلات، لأن تكوين العامل على طريقة الإنتاج المثلي تساعده على تقليل الأخطاء التي يمكن أن يقع فيها، نتيجة جهل بطريقة وأسلوب العمل على الآلة.

-تخفيض حوادث العمل : فالتكوين يؤدي إلى تخفيض معدل تكرار الحدث.

[1] عباس أنس عبد الباسط، **إدارة الموارد البشرية**، دار المنزه للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص ص:36 _45.

–المساعدة في معالجة مشاكل العمل : إذ يساهم التكوين في معالجة مشاكل العمل في المؤسسة، فالتكوين قد يؤدي إلى تغيير نظرة الفرد العامل وتحسين شعوره نحو المؤسسة.

3–الأهداف الاقتصادية والاجتماعية : تسعى كثير من المؤسسات إلى تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية من اجل النهوض بالنواحي الاقتصادية للمؤسسة، عن طريق تنمية القدرات الاقتصادية وتعظيم الربح في المؤسسة وكسب رضا وولاء العميل، وكذا اهتمام بالمستوى الاجتماعي للعاملين بما يتيحه التكوين من فرص أكبر للكسب أمام العاملين وشعورهم بالأهمية والمكانة في المؤسسة، ويمكن صياغة هذه الأهداف في عدة نقاط رئيسية كالتالي :

–زيادة الكفاءة الإنتاجية : حيث تنعكس زيادة مهارة الفرد والناتجة عن التكوين على ارتفاع الإنتاج وانخفاض التكاليف وهذا يعني زيادة الكفاءة الإنتاجية.

–**ارتفاع الربح** : مع ارتفاع الإنتاج وانخفاض التكاليف.

–**زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة** : عن طريق تحسين الإنتاج وانخفاض التكاليف والتميز، ودلك بواسطة تنمية كفاءة الأفراد، ويمكن للمؤسسة رفع حصتها في السوق وبذلك تستطيع تحقيق أهدافها " النمو والبقاء".

–رفع معنويات الأفراد .

ثانيا : الأهداف المرحلية للتكوين

وحتى يمكن تحقيق الأهداف العامة للتكوين والتي سبق والتطرق إليها، بحيث أن يتدرج البرنامج التكويني في تحقيقه لهذه الأهداف على ثلاث مستويات من الأهداف المرحلية، وتتمثل هذه الأهداف في مايلي :

1–الأهداف العادية : وهذا أنوع من الأهداف يشمل الأهداف التقليدية للتكوين مثال على ذلك : [1]

–تكوين المستخدمين الجدد لتمكينهم من الإلمام بظروف العمل ومتطلباته.

–تكوين رؤساء أو مشرفي العمال على تطبيق أساليب عمل جديدة.

–إعداد برامج تذكيرية لبعض الأفراد، بهدف التأكد من معلوماتهم الوظيفية الأساسية.

في الواقع أن الأهداف العادية للتكوين تساعد التنظيم على الاستمرار بمعدلات الكفاءة المعتادة، كما تعمل على دعم القدرات والمهارات.

2–أهداف حل المشكلات : تتجه هذه الأهداف بالدرجة الأولى نحو إيجاد حل لمشكلات محددة تعاني منه المؤسسة، عن طريق إعداد وتكوين العاملين فيها ليكونوا قادرين على التعامل مع تلك المشكلات، واستخدام أساليب علمية متطورة، ولا تكون المشكلات واضحة ومحددة كما في الأهداف التقليدية، بل تحتاج إلى قدرة ومهارة في التشخيص

[1] مدحت أبو الناصر، **مرجع سابق**، ص ص :66_67 .

والتحليل وإجراء المقارنات، واختبار البديل الأمثل لحل المشكلات، وقد تظهر أعراض المشكلة على شكل انخفاض العمل، وقد يؤدي جميعها إلى الانحراف عن معدلات الانجاز المخططة.[1]

3-الأهداف الإبداعية : تختص هذه الأهداف بمحاولة تحقيق نتائج غير عادية ونتائج مبتكرة ومبدعة، والغرض الأساسي لهذه الأهداف هو الإرتفاع بمستوى الأداء في التنظيم والتقدم به نحو مجالات وآفاق لم يسبق التوصل إليها، وتحقق بذلك تميزا واضحا في موقف المؤسسة بالقياس إلى المؤسسات الأخرى المنافسة، وكذلك تعتبر هذه الأهداف عن أعلي مستوي في الأهداف التكوينية.

وتتعلق الأهداف الإبداعية بأنواع النشاطات الجديدة والغير عادية ومجالات العمل الجديدة ذات الاستثمار العالي والمخاطر المتصاعدة، وهذا يتطلب فئة معينة متميزة من الأفراد ذوي قدرات واستعدادات ومهارات خاصة، يتم إعدادهم وتكوينهم بأساليب متطورة تمكنهم من انجاز الأعمال الدقيقة الموكلة إليهم.

وفي الأخير يمكن أن نشير إلى أن الأهداف التكوينية سواء كانت عامة أو مرحلية، مترابطة ومتداخلة مع بعضها البعض بشكل يصعب معه الفصل بينها وذلك لأن كل هدف يكمل الأهداف الأخرى، فعلى سبيل المثال نجد أن الأهداف العادية تتضمن جميع أهداف التكوين العامة من إدارية وفنية وإقتصادية وإجتماعية، وكذلك بالنسبة للأهداف المرحلية ما هي إلا وسيلة لتحقيق الأهداف العامة ولكن عن طريق التدرج.

المطلب الثالث : شروط التكوين ومبادئه.

لتكوين من الأركان المهمة في الإدارة ونظرا لهذه الأهمية، بات ضرورة لا مناص منها حتى يؤدي الفرد عمله بصفة مرضية من ناحية، وحتى تطور مهاراته وينمي معلوماته وخبراته، وينعكس كل ذلك على طبيعة التكوين وهذا لا يتحقق إلا إذا بني على شروط ومبادئ .

أولا : شروط التكوين : لأجل تحقيق أهداف المرجوة من التكوين فانه يتحتم على المؤسسة ضبط مجال التكوين بشروط، حيث أن الأشخاص بإمكانهم أن يتعلموا كيفية القيام بالعمل، ولكن أفضل من ذلك هو أن يتعلموا من خلال القيام بالعمل تحت توجيه والإعتماد على ركائز أو شروط أساسية للتكوين، يجب أن تتوفر في أي نوع من أنواع التكوين لتأدية مهمته بفعالية وتتمثل هذه الشروط في :

- يجب أن يكون لدى الأفراد رغبة في التعلم قبل قبولهم التوجه للتكوين، أي أن يكون المتكون قائم على أساس أسلوب الأداء والسلوك والتفكير، وأن يكون هناك اهتمام لدى المتكون فيما يتعلق ببرنامج وأهداف التكوين.

[1] محمد الصيرفي، **إدارة الموارد البشرية والعلاقات الإنسانية**، دار قنديل، ط1، عمان، 2003، ص ص :313_314.

- يجب أن يتناسب التكوين مع الحاجات الفردية للمتكونين، حيث يحتاج المشرف قبل تكوين شخص ما، إلى تحديد ما يستطيع الفرد القيام به بالفعل وما يعرفه، حيث تتضح معالم التكوين من واجبات مسؤول التكوين وملائمة التكوين لشخص ما بدلا من ملائمة الشخص للتكوين.
- يجب أن يتم التكوين تحت إشراف مشرف كفء، ويتمثل عمل مسؤول التكوين في مساعدة المشرف وإرشاده بخصوص الاحتياجات والأساليب والترتيبات وتقييم النتائج الخاصة بالتكوين.
- يجب أن يتساوى التكوين مع معدل ما يستطيع الفرد تعلمه، فكلما كان معدل التكوين بطيئا بالنسبة لقدرة الفرد على التعلم، كلما كان الفرق أكبر والتكوين الذي يتم وفق معجل يتناسب مع القدرة على التعلم ضروري.
- يجب أن تؤخذ الظروف الواقعية عين الاعتبار عند وضع المادة التكوينية، وأن يكون التكوين تطور في مادته حتى يستطيع المتكونون أن يسايروا موكب التطور والتقدم.
- إن التكوين نشاط تعاوني ومن تم تحقيق أهدافه يتوقف على درجة التعاون بين الأطراف المختلفة فيه، الإدارة والمكون والمتكون كل واحد عليه التزامات محددة لا بد من الوفاء بها حتى يتحقق التكوين الأنجع والفعال.
- أن يأخذ بعين الاعتبار على أنه عملية أو نشاط مستمر، فلا يعني خضوع الشخص للتكوين مرة واحدة أنه لم بعد للحاجة للتكوين، بل على العكس هو دائما بحاجة إليه مادام هناك تغيرات وظروف جديدة تدخل إلى المؤسسة، وإيجاد الظروف والمناخ المناسب في بيئة العمل، وذلك لإتاحة الفرصة للمتكونين لتطبيق ما تكونوا عليه في الواقع العلمي وتقديم كافة المساعدات لهم.

ثانيا : مبادئ التكوين [1] : تعد البرامج التكوينية للعاملين بالمؤسسة لإكسابهم مهارات ومعارف جديدة يتطلبها التقدم التكنولوجي، وتساعد في تحسين قدراتهم على انجاز العمل، وتمكنهم من الإحاطة بالأساليب والاتجاهات الفنية والمهنية والمحيطية بأداء العمل، حيث توصلت البحوث حول التكوين إلى مجموعة مبادئ ومن أهمها مايلي :

1-مبدأ الإستمرارية : ويتحقق هذا المبدأ بأن يبدأ التكوين بداية الحياة الوظيفية للعنصر البشري، ويستمر معه خطوة بخطوة لتطويره وتنميته بما يتماشى مع متطلبات التطور الوظيفي للفرد .

2-مبدأ التدرج : يبدأ التكوين بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج إلى الأكثر صعوبة، وهكذا حتى يصل إلى معالجة المشكلات الأكثر صعوبة وتعقيدا .[2]

[1] عبد الغفار حنفي، **مرجع سابق**، ص ص :348_349.

[2] الطعاني حسن أحمد، **التدريب الإداري المعاصر**، دار المسيرة، ط1، عمان، 2007، ص 22-23.

3–مبدأ الإرشاد: الإرشاد يساعد المتكون على سرعة التعلم ودقته، فالتكوين المقترن بالإرشاد أفضل بكثير من التكوين بدونه، فإرشاد المتكون إلى الطرق الصواب فيه إقتصاد للوقت والجهد، حيث يتعلم الاستجابات الصحيحة من أول محاولة بدلا من تعلم الحركات الخاطئة، ثم يبذل بعد ذلك جعدا مضاعفا في إزالة العادات الحركية الخاطئة، ثم يتعلم بعد ذلك بعد ذلك العادات الصحيحة .

4– مبدأ الدافعية : كلما كان الدافع قويا لدى المتكون كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم وإكتساب المعرفة والمهارات الجديدة، فلكي تتحقق الفاعلية للمتكون يجب أن يرتبط التكوين بحاجة حقيقية له يرغب في إشباعها، مثل تحسين مستوى الأداء أو الترقية أو زيادة مستوى الدخل .[1]

5–مبدأ الشمولية : يجب أن يشمل التكوين على جميع أبعاد التنمية البشرية من قيم وإتجاهات ومعارف ومهارات، كما يجب أن يوجه جميع المستويات الإدارية في المؤسسة ليشمل جميع فئات العاملين فيها .

6–مبدأ المرونة : يتطور التكوين وعملياته المواكبة للتطور والتزود بالوسائل والأساليب اللازمة، وهذا لإشباع الاحتياجات التكوينية للموارد البشرية بما يتناسب ومستوياتهم الوظيفية، وتوظيفها في خدمة العمليات التكوينية .[2]

7–مبدأ التكامل : يقصد بالتكامل تحقق التوازن بين الجوانب النظرية والعملية والميدانية في كل برامج التكوين، وتحقيق الترابط المتبادل بين العناصر المتنوعة للرسالة التكوينية (المعلومات والمهارات والاتجاهات والسلوكيات)، والتوافق بين الفكر والشعور والعمل بالنسبة للفرد المتكون.[3]

8– مبدأ التكرار : يساعد التكرار على تثبيت ما تعلمه الفرد، حيث يرى علماء النفس أن التكرار يجب أن يكون موزعا على فترة طويلة نسبيا حتى تكون له فعالية .

9– مبدأ المشاركة : إن مشاركة العنصر البشري المكون لا تؤدي إلى سرعة التكوين فقط، ولكن تؤدي إلى رسوخ ما تعلمه لفترة أطول، وبهذا فالمتكون في أماكن التكوين الذي يشارك في الحوار والمناقشة والاستفسار تكون له فرصة أكبر للتعلم أفضل من المتكون الذي يكون وجوده سلبيا.[4]

---

[1] عبد الباقي صلاح الدين، **مرجع سابق**، ص 218.

[2] الخطيب رداح، **التدريب الفعال**، دار الكتاب العالمي، ط1، عمان، 2006، ص 305.

[3] مدحت محمد أبو النصر، **مرجع سابق**، ص 112.

[4] Greenberg . J and Baron . R ; **B**ehavior IN **O**rganization; Prentice Hall; NEW YORK; 2000; P°76.

المبحث الثاني : أنواع التكوين وفاعليته.

تمهيد

على أي مؤسسة أن تحدد سياستها العامة في التكوين، فهناك العديد من أنواع التكوين التي تتمثل في الاختيارات المتاحة أمام المؤسسة. فالمؤسسة تستطيع أن تختار من بين أنواع التكوين ما يناسبها، وذلك حسب طبيعة النشاط الحالي لها وطبيعة النشاط المرتقب، و التغيرات المتوقعة في التكنولوجيا وتنظيم عمل المؤسسة.

ويعتبر التكوين الشريان الذي يجعل الحياة تنبض داخل أي مؤسسة ولذلك لابد أن يتجاوب مع متطلبات هذه الأخيرة و حتى يكون التكوين أكثر فعالية يجب أن تتوفر عدة متطلبات و أسس و معايير متعددة في برنامج التكوين المقدم ففي هذا المبحث سنتعرف على أنواع التكوين و إجراءاته و فاعليته .

المطلب الأول : أنواع التكوين.

يمكن تقسيم التكوين لعدة أنواع وذلك على حسب المعايير المأخوذة في عملية التقسيم، حيث يقسم التكوين حسب مرحلة التوظيف أو على حسب نوعية الوظائف، أو وفقا للأهداف المراد تحقيقها أو وفقا لمكان التكوين.

أولا :أنواع التكوين حسب مرحلة التوظيف. [1]

1-التكوين قبل الالتحاق بالعمل : حيث يهدف هذا التكوين إلى إعداد الموارد البشرية علميا وعمليا وسلوكيا على النحو السليم، وتأهيلهم للقيام بالأعمال التي سوف توكل إليهم عن التحاقهم بوظائفهم، وتختلف المؤسسات في طريقة تصميم برنامج تقديم الموظف الجديد للعمل، فالبعض يعتمد على أسلوب المحاضرات والآخر يعتمد على مقابلة المشرفين المباشرين لهؤلاء الموظفين، والبعض الآخر يعتمد على كتيبات مطبوعة بها كل المعلومات الهامة، وتسعى المؤسسة من خلال هذا النوع إلى تحقيق الأهداف التالية :

- تنمية الاتجاهات الايجابية لدى الموظف نحو الوظيفة بشكل عام، ونحو مجال عمله بشكل خاص.
- تزويد الموظف الجديد بالمفاهيم الأساسية في مجال تخصصه.
- تزويد الموظف بالمهارات المتصلة بمجالات العمل التي يتم إعداده لها .

2- التكوين أثناء العمل : وهو التكوين الذي يقدم للموارد البشرية الموجودة بالفعل على رأس وظائفهم، وهذا التكوين يعتبر أمرا ضروريا لجميع الفئات في المؤسسة لأسباب عديدة منها :

- تجدد الوظائف والإجراءات.
- تجدد طرق العمل باستمرار واستخدام تقنيات حديثة التطور.

[1] بن عيشي عمار، **اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد**، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2012، ص ص: 86_ 88.

ويعاب على هذا النوع من التكوين أنه ليس هناك ضمان أن التكوين سيتم بكفاءة ما لم يكن المشرف ماهرا ونموذجا يقتدى به، ويسمح هذا النوع من التكوين للموارد البشرية من تحقيق ما يلي :

-تعلم طرق جديدة تزيد من كفاءتهم .

-التحول من حالة عدم القدرة على القيام بأداء العمل، إلى حالة القدرة على أدائه بفاعلية كبيرة.

-أداء العمل المطلوب منهم بمستوى عال وحيد.

ثانيا : أنواع التكوين حسب نوع الوظائف

1-التكوين الإداري : ويتضمن هذا التكوين المهارات والمعارف الإدارية لشغل المناصب الإدارية الدنيا أو العليا، وهي معارف شغل العمليات الإدارية من تخيط وتنظيم ورقابة واتخاذ قرارات، وتوجيه وقيادة وتحفيز، جماعات العمل والتنسيق والاتصال.

ويختلف التكوين الإداري عن غيره من أنواع التكوين الأخرى بتركيزه على الموظف وبيئته الإدارية لمعطياتها المتعددة، سواء كانت في اتخاذ القرارات أو في إدارة الموارد أو تنمية مهارات التخطيط.

2- التكوين المتخصص : ويشمل هذا النوع من التكوين الخبرات والمهارات المتخصصة لمزاولة مهنة أو عمل متخصص، كوظائف المهندسين والمحاسبين ..الخ، ويهدف إلى تنمية المهارات والخبرات المتخصصة بغية توفير الإمكانيات لمواجهة مشاكل العمل.

3-التكوين الإشرافي : ويستهدف هذا النوع من التكوين القادة والرؤساء حيث يمكنهم من قيادة مرؤوسيهم، ويزودهم بالقدرة على الإشراف والتوجيه وتحسين العمل وتنظيم أساليب الأداء.

ثالثا : أنواع التكوين حسب الأهداف

1-التكوين بغرض التزود بالمعلومات : يهدف هذا النوع من التكوين إلى تزويد المورد البشري ببعض المعلومات حتى تكون واضحة وجلية أمامهم، والمعايير محددة بالإضافة إلى تأكيد وتدعيم ما لدى العنصر البشري من معلومات.

2- **التكوين بغرض تجدد المهارات** : يعني تمكين الموارد البشرية من أداء المهام الموكلة إليهم من طرف، ومواقف تتسم بالتغير المستمر من خلال اطلاعهم على الأساليب والوسائل الحديثة.

3- **التكوين بغرض تحديد الإتجاهات** : ويهدف هذا النوع من التكوين إلى خلق إتجاهات إيجابية لدى الموارد البشرية، ومساعدتهم في التخلي عن أنماط السلوكيات السلبية.

4- التكوين بغرض الترقية : تتضمن الوظائف الجديدة التي يرقى إليها العنصر البشري من مهام ومسؤوليات جديدة، وهذا يستدعي تكوينهم للقيام بهذه الأعمال بشكل جيد.

رابعا : أنواع التكوين حسب المكان [1]

1-التكوين الداخلي (داخل المؤسسة) : هو تكوين يتم عقده داخل المراكز التكوينية التابعة للمؤسسة حيث يكون المشرف على التكوين من داخل المؤسسة ويعمل فيها، ويتميز التكوين الداخلي بميزة أساسية هي أن التكوين يتم وفقا لتخطيط وظيفة تسيير الموارد البشرية.

ولكن ما يعاب على التكوين الداخلي أن محيط عمله يكون داخل المؤسسة وفي حدود التجارب وخبرات العمال، ومن ثم لا يوجد احتمال للتوصل إلى أفكار وخبرات جديدة متنوعة، وهناك نوع من التكوين الداخلي وهو التكوين في مواقع العمل، وفي هذا النوع يقوم الرؤساء المباشرون للعاملين بتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل، وفي هذا الأسلوب يتاح للمتكون أن يقلد مكونه وان يتلفظ المهارات اللازمة لأداء العمل منه.

ومن أبرز فوائد هذا التكوين هي ملائمته للاحتياجات التكوينية الفعلية لموظفي المؤسسة، ويتيح هذا النوع من التكوين مرونة وحرية كاملة في تحديد وقت البرنامج التكويني، وفي ما يتلاءم مع حاجة الموارد البشرية والمؤسسة مما يؤدي إلى إحداث تغيير في سلوكيات الموارد البشرية، وبما يتلاءم مع أهداف وتطلعات المؤسسة المستقبلية.

2-التكوين الخارجي (خارج المؤسسة) : في هذا النوع من التكوين يكون المكون عادة من خارج المؤسسة، وتتضمن البرامج التكوينية إرسال المؤسسة موظفيها إلى مراكز التكوين المتخصصة كالجامعات والمعاهد التكوينية الخاصة أو المؤسسات الاستشارية المتخصصة في مجال التكوين.

وينجم عن هذا التكوين مجالا لتبادل الأفكار والخبرات واكتساب المهارات، حيث تلتقي الموارد البشرية من جهات متعددة وينتمون إلى مؤسسات مختلفة، وتصبح عملية التكوين مكانا ترتكز فيه خبرات المتكونين، إضافة إلى مراكز ومؤسسات التكوين الخارجية تكون في معظم الأحيان مجهزة بإمكانيات ووسائل سمعية بصرية، وقد لا تتوفر داخل المؤسسات المعنية، ومن أبرز أسباب لجوء المؤسسات والإدارات العمومية إلى التكوين الخارجي مايلي :

- عدم توفر الإمكانيات اللازمة للتكوين داخل المؤسسة ذاتها.
- متابعة التطور التكنولوجي العالمي في اللجوء إلى المعاهد ومراكز التكوين الخارجية، يعطي للموارد البشرية الفرصة لمتابعة التطورات العلمية والتكنولوجية المختلفة.

[1] ماهر أحمد، **مرجع سابق**، ص: 328.

- عدم وجود جهاز تكويني لدى المؤسسة في غالب الأحيان لا تتوفر للمؤسسات جهاز تكويني يحتوي على إمكانيات مادية وبشرية اللازمة، لذلك تضطر المؤسسات إلى مراكز خارجية.

ولا يخلوا هذا التكوين من بعض العيوب، نجد أن إنعدام أو ضعف رقابة المؤسسة على التكوين، وبالتالي يصعب تقييم نتائج التكوين بصورة موضوعية، حيث تعتمد المؤسسة التقييم على التقارير التي بعدها المتكونون بعد الانتهاء من فترة التربص والتي لا تخلوا من التحيز وعدم الثقة، بالإضافة إلى تحمل المؤسسة للنفقات الزائدة في هذا النوع من التكوين أكثر من تلك التي يتحملها التكوين الداخلي.

ولعل أبرز هذه العيوب أنها تكون عادة ذات محتوى عام وليس ملائمة لاحتياجات الموارد البشرية أو المؤسسة بشكل عام، وفي الأخير فإن أي نوع من التكوين يتناسب مع كل حالة وظرف معين، فكل موقف تكويني له ما يميزه ويجعله فريدا، ولهذا يجب إختيار نوع وأسلوب التكوين المناسب لكل حالة.

المطلب الثاني : إجراءات التكوين وفاعليته.

تتعدد الإجراءات والأساليب التي تتخذها كل مؤسسة من أجل تكوين أفرادها وإعدادهم للإشراف والعمل داخل المؤسسة.

الفرع الأول : إجراءات التكوين يتضمن البرنامج الجيد للتكوين إتباع مجموعة من الإجراءات والخطوات وهي :[1]

1-إعداد المكون وتأهيله : يجب أن يكون مؤهلا وقادرا على القيام بتكوين الأفراد .

2-إعداد وتهيئة المتكون : يتطلب هذا الإعداد الجيد للمكان المناسب للتكوين والوسائل المناسبة له، وكذا تهيئة ذهن المتكون حتى يستوعب المعلومات والتعليمات خلال فترة التكوين .

3-إستعراض أسلوب أدائه : وهذا عن طريق التوضيح والشرح والبيان العلمي .

4- إعطاء فرصة للممارسة : توجد عدة بدائل مختلفة لممارسة التكوين فهناك من يستخدم غالبا طريقة التفسير، على أن يستعين في شرح بعض النقاط إلى وسائل أخرى لمساعدة التكوين، وإذا ما كان العمل بالضرورة ذو طبيعة مادية فان أفضل طريقة للتكوين هي العرض العلمي.

5-المتابعة : حيث يجب مراجعة الفرد من وقت لآخر للتحقق من أنه يمارس العمل بطريقة سليمة، وحتى يكون التكوين فعال ويفرز آثاره الايجابية فانه لا بد من أن يتبع هذه الإجراءات.

الفرع الثاني: أساليب التكوين

[1] صلاح الدين محمد عبد الباقي، **إدارة الموارد البشرية**، دار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص ص: 270_271.

هناك عدة أساليب يمكن استخدامها لتنفيذ برامج التكوين، كما أنه ليس هناك أسلوب يصلح إستخدامه بصفة عامة لكافة العاملين، وذلك بسبب الطبيعة المختلفة للواجبات والمسؤوليات لكل فئة، وبوجه عام يمكن تصنيف أسابل التكوين ضمن مجموعتين :

أولا: أساليب التكوين بمكان العمل: وتهدف أساليب التكوين بمكان العمل إلى تكوين الأفراد على مهارات خاصة أو تكوين فرد معين على عمل معين ذو طبيعة خاصة لا يمكن أداؤه إلا لفرد واحد وفي مكان العمل ذاته، أو في حالة التكوين الذاتي كالتكوين بالمراسلة .[2]

-أسلوب تعليمات العمل : ويتم هذا التكوين عن طريق إعداد دليل مكتوب يتضمن كافة التعليمات والإرشادات التي على المتكون تطبيقها خلال تكوينه أو أثناء أدائه للعمل، من أجل إكسابه المهارة المطلوبة، وتكون مهمة المتكون بموجب هذا الأسلوب شرح التعليمات والإشراف على تطبيقها من قبل المتكون ومتابعة تطبيقه لها، والعمل على تصحيح أخطائه.

-أسلوب المساعدة الإشرافية أثناء العمل: ويتم تكوين الشخص في نفس عمله وفي ظروفه الواقعية من خلال وقت العمل الرسمي تحت إشراف رؤسائه المباشرين الذي يوجهونه ويصححون أخطائه.

-أسلوب دورية العمل (تبادل الأعمال): بموجب هذا الأسلوب تنظم حركة تنقلات متنوعة ومؤقتة بين الوظائف، بحيث يحل كل فرد مكان الآخر لفترة زمنية محدودة يكتسب الفرد خبرات ومهارات جديدة، ويشترط أن تكون الوظائف في مستوى إداري واحد.

-أسلوب الإدارة المتعددة : يتضح من عنوان هذا الأسلوب، بأنه يناسب تكوين وتنمية رجال الإدارة فقط، وبموجبه يشارك الرؤساء في المستوى الإداري المباشر والأوسط في تخطيط وإدارة شؤون مشتركة مع الإدارة العليا، وبمعنى أوضح يقوم مستوى الإدارة العليا باتخاذ قراراته وتصريف الأمور داخل العمل بالتشاور مع مستوى الإدارة .

ثانيا : أساليب التكوين خارج مجال العمل : حيث يتم التكوين في أماكن متخصصة للعمل التكويني، سواء كان هذا المكان يقع داخل المؤسسة ذاتها أو خارجها كمعاهد متخصصة، من أهم هذه الأسباب نجد :

1-المحاضرات: يتناسب أسلوب المحاضرة في الرغبة في إيصال المعلومات، أو حقائق محددة للمتكون وقواعد وإجراءات طرق الأداء وغيرها، مع وجود عدد كبير من المتكونين في وقت واحد، ومع ازدياد فرص الاحتكاك بالخبراء والمتخصصين

[2] نعيم إبراهيم الظاهر، **عالم الكتب الحديث**، ط1، عمان، 2009، ص: 243.

من المتكونين، حيث تزداد فعالية المحاضرة كأسلوب تكويني إذا ما صاحبها وسائل إيضاح سمعية بصرية [1]، وهناك بعض العوامل التي يجب أن يأخذها المحاضر بعين الاعتبار من أجل إنجاح المحضرة ومن أهمها نجد :

-أن تكون المعلومات مرتبة ومتسلسلة، وإدخال عامل الإثارة على المحاضرة للقضاء على الملل .

-إفساح المجال للمستمعين في الاستفسار على الأشياء غير الواضحة لهم .

-أن تكون الإجابة عن الاستفسارات بشكل مختصر وواضح، ومع استخدام وسائل الإيضاح اللازمة لذلك .

يتميز هذا الأسلوب بأنه سهل وبسيط، ولا يكلف أمولا ولا وقتا بالإضافة إلى مرونته، إلا أنه لا يعطي ضمانا كافيا بأن جميع المحاضرين يتابعون المحاضرة فنجد البعض يفقدون الانتباه إذا لم يدخل المحاضر عنصر الإثارة في المحاضرة.

2-الندوات: الندوة هي وسيلة فعالة لنقل المعلومات إلى المتكونين وتحقيق مشاركتهم، وقد أصبح الآن للندوات دور هام تؤديه في مجال التكوين والتنمية الإدارية، ويمكن تعريف الندوة بأنها: " تبادل الخبرات والآراء بين مجموعة من الأشخاص الذين يكون لديهم جميعا خبرات مرتبطة بالمشكلة، أو بين مجموعة من الأفراد القادرين على تحليل المشكلة من خلال المعلومات التي يمدهم بها مدير الندوة"، وحتى نضمن فعالية هذا الأسلوب يلزم مراعاة الاعتبارات التالية :

-أن يكون المتحدثون في الندوة متخصصين في الموضوع.[1]

-أن تكون للندوة إدارة تسهر على تنظيمها، فتحدد موضوع الندوة وعناصرها، وتقوم بوضع الخطة(تقسيم الوقت المخصص للندوة وللمناقشة).

-اختلاف وجهات النظر ظاهرة صحية، وهي ظاهرة مشجعة في الندوات، وعلى مدير اللجنة أن يحدد هذا الاختلاف في حدود الفكر العلمي والنقاش الموضوعي، بحيث لا يخرج عن الإطار السليم الذي يجب أن يلتزمه.

-وفي النهاية يلخص مدير الندوة بإيجاز الأفكار التي طرحت، ثم يفتح باب المناقشة، ويتولى توجيه طلب الرد على المشاركين في الندوة .

3-المؤتمرات : يهدف المؤتمر لبحث موضوع معين أو الوصول إلى قرار معين إزاء مشكلة معينة من مشكلات العمل الجديرة بالنظر، وهذا لأهميته في تطوير الأفكار وطرق التفكير لدى الأفراد، وتعتبر هذه الوسيلة شائعة لتكوين رجال الإدارة العليا بصفة خاصة، حيث تفيد في استعراض التجارب والخبرات المختلفة للأعضاء.[2]

[1] سلطان محمد أنور سعيد، **إدارة الموارد البشرية**، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، ط1، الإسكندرية، 2003، ص: 198.

[1] طاهر محمد الكلالدة، **تنمية وإدارة الموارد البشرية**، دار العالم الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008، ص: 69.

[2] عبد الغفار صنفي،**مرجع سابق**، ص: 223.

4–المناقشات: يستخدم هذا الأسلوب لتزويد المتكونين بالمعلومات التي تعزز وتدعم وتوسع من خلال التفاعلات التي تتم بين المتكونين من ناحية أخرى، وهي تأخذ أشكالا عديدة منها حلقات البحث والطاولة المستديرة لغرض المناقشة الجماعية، حيث تعرض فيها مشكلات العمل والوسائل الكفيلة بحلها.

يقوم المتكونون في هذه الطريقة بمناقشة وإبداء الرأي في موضوعات محددة، ويقوم المكون بإدارة وتوجيه المناقشة، كما يكفل الوصول إلى الحل الأمثل للمشكلة المعروضة، ويتوقع نجاح المناقشة على عدة عوامل منها الاهتمام بالإعداد لها والمهارة في إدارتها، كما يستحسن أن يكون عدد المشاركين كبيرا، ويجب أن تكون المناقشة متوفرة على قسط من الأسئلة الواضحة والسهلة المطروحة للدارسين، وكذلك تكون محددة وواضحة ودقيقة ومتصلة بالموضوع.

5–دراسة الحالات: وبموجب هذا الأسلوب تقدم المشكلة لمجموعة من المتكونين ويطلب منهم دراستها وتحليلها والوصول إلى حلها، وذلك بهدف زيادة القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات، عن طريق التحليل المنتظم ودراسة المشكلة من جميع جوانبها، والجدير بالذكر أن استعمال أسلوب دراسة الحالات يتوقف على عدة عوامل نذكر منها :

–وجود الإعتمادات اللازمة لتحقيق ذلك.[1]

–وجود هذه الحالات وتوافر الوسائل وتامين المراجع المكتوبة التي يتم توزيعها على المتكونين .

–وجود الوقت الكافي للتكوين والمناقشة التامة للحالة .

6–التمارين التكوينية: يقوم المكون بتكليف المتربصين بالقراءات في كتب أو دوريات أو يكلفهم بإعداد مشروع أو بحث أو تمارين على مهارة معينة، ومن مزايا هذه الطريقة تغطية كمية أكبر من المادة التكوينية ومعالجتها بشكل تفصيلي وفي وقت قصير، ومن عيوبها إن لم تكن لدى المتكونين الدافعية فإن إحتمال كبير بأنهم لن يقوموا بأداء واجبهم على الوجه الأكمل والمطلوب، ولا سيما تلك التي تتطلب اعتمادهم على أنفسهم.

المطلب الثالث : فعالية التكوين.

أصبح التكوين من المواضيع التي تلقى اهتماما من مختلف المؤسسات، وذلك لمواكبة التطورات والتغيرات الحاصلة في العالم، فقد كان يعتبر التكوين من قبل كلفة تتحملها المؤسسة لكن تغيرت هذه النظرة للتكوين فأصبحت عبارة عن إستثمار يحقق عائدا، إذ ما عرفت المؤسسات كيفية تطبيقه، فكلما كان تم تنفيذه بطريقة أحسن كلما كان ذات فعالية كبيرة.

ولكي يتم التكوين على أكمل وجه وبنجاح، يجب أن يعتمد على أسس ومعايير متعددة وهي :

1–أسس التكوين : [2]

[1] عبد الغفار صنفي،مرجع سابق، ص 233.

لتكون عملية التكوين ناجعة وفعالة يجب أن يركز على الأسس التالية :

- أن يؤسس التكوين على إطار نموذج نظري يستمد مبادئه من الحقائق التجريبية.
- أن تكون أهداف البرنامج التكويني واضحة وواقعية.
- أن يبلي التكوين حاجات تموينية حقيقية.
- أن تتوفر المرونة وتتعدد الاختيارات في برامج التكوين.
- أن تتسم عملية التكوين بالاستمرارية، وأن يستثمر التكوين معطيات التقنيات التربوية.
- أن يعتمد التكوين وسائل متعددة لتحقيق أهدافه.
- أن تكون هناك مناقشة حول أهداف التكوين مع المتكونين أو المتربصين.
- تحضير جماعي لبرنامج التكوين (المحتوى، الهيكل).

2-العوامل الموضوعية : [1]

- ضرورة معرفة أهداف التكوين والحاجة إليها.
- القيام بدراسة كافة الإحتياجات التكوينية، وذلك باستعمال وسيلة التخطيط كأساس جوهري لنجاح التكوين، ولكي يكون التكوين فعال يجب أن يصاحبه دراسات وبحوث مستمرة، إذ يتطلب التعرف على الحاجة إلى التكوين، والقيام بإستقصاءات دقيقة ومنتظمة، وتشمل الدراسات المطلوبة قبل البدأ ببرنامج التكوين الجوانب التالية :

- **تحليل المؤسسة** : من أجل التعرف على المستويات أو أجزاء التنظيم التي تحتاج إلى التكوين وإمكانية القيام بالتكوين المطلوب.
- **تحليل العمليات** : يهدف تحليل المعطيات إلى تحديد محتوى التكوين على ضوء ما يجب أن نقوم به.
- **تحليل الأفراد** : بغرض تحديد المهارات والمعرفة والميول التي يجب تنميتها في الأفراد، حتى يمكنهم من أداء الأعمال المطلوبة بشكل فعال.

3-متطلبات التكوين الفعال : [2]

يجب أن تتوفر مجموعة من العناصر لنحكم أن التكوين فعال والمتمثلة في :

---

[2] كامل بربر، **إدارة الموارد البشرية "اتجاهات وممارسات"**، دار النهل اللبناني، ط1، بيروت، 2008، ص 265.

[1] سعداوي نعيمة، **التكوين وأنماطه**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، فرع التحليل الإقتصادي، كلية العلوم التجارية وعلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2005، ص: 5.

[2] حسن أحمد الطعاني، **مرجع سابق**، ص: 52.

- **التطبيق العملي** : ضرورة توافر الفرص للمشاركين في البرنامج التكويني لتطبيق ما يتعلمونه في المناخ المشابه للمناخ الوظيفي، حتى يمكن تعديل الإنحرافات وتوجيه المسار التطبيقي ليتناسب مع الهدف من العملية التكوينية
- **التركيز والإنتباه** : وهو إستخدام أكبر قدر مكن من الحواس لإستقبال كل ما هو جديد من معارف ومهارات وخبرات، وهذا يرتبط بقدر القائمين على العملية التكوينية ومهاراتهم في توصيل المعارف وتعديل الإتجاهات بالأساليب والطرق المناسبة.
- **الدقة في إستقبال المعلومة** : إن الدقة في إستقبال المهارات المطلوبة، والتكوين يجب أن يساهم بشكل كبير في القدرة على استيعابها والعمل على تطبيقها، بما يساهم في تنسيق الأداء .
- **الحافز التكويني** : لابد من ضرورة توافر حوافز في إقناع المشاركين في البرنامج التكويني على تحقيق ذاتهم، وتلبية حاجاتهم اللازمة من زيادة المعرفة والمهارات الجديدة، بما يثير رغباتهم وحماسهم ويجعلهم متعاونين مع بقية عناصر العملية التكوينية، وهذا لتسهيل عملية نقل المعرفة وإكتساب المهارات.
- **مراعاة الفوارق بين الأفراد** : *البشر في طبيعتهم يختلفون ولابد من مراعاة هذا الإختلاف، وذلك الدعم بالمعارف والمهارات اللازمة والمناسبة للتكوين الفطري لكل منهم.*
- **التدرج في النقل المعرفي** : إن من أفضل الأدوار لتحقيق الفعالية في العملية التكوينية أن يتم تحقيق النقل الجزئي للمهارات والمعارف على فترات زمنية، وفق مخطط زمني وبرامج متكاملة لتحقيق المهارات اللازمة للمشاركين.
- **القياس الفعلي للأثر التكويني** : هذا القياس يحقق نوعا ما من التحفيز المادي، لذا يساهم بدوره في زادة فعالية العملية التكوينية، في حالة ما إذا أدرك المتكون مدى التقدم الذي يحققه في وظيفة بعد كل برنامج يشارك فيه، وفي بعض الأحيان يتم القياس قبل وبعد البرنامج مباشرة.
- **اختبار العناصر المناسبة للتكوين** : إن الدور الذي يؤديه المتكون في توصيل المعارف والمهارات اللازمة، ولهذا نجد أن كل الصفات والمواصفات يجب أن تؤخذ بعين الإعتبار في التخطيط لإختبار المتكونين.
- **المعينات التكوينية** : إن الوسائل السمعية البصرية والمساعدات التكوينية الأخرى، لهدا دور كبير في تسهيل عملية نقل المعلومات والخبرات، وتنمية المهارات اللازمة والمخطط لها في البرنامج التكويني .

المطلب الرابع : عوائق وعقبات التكوين.

من بين العوائق والعقبات التي توجه التكوين نذكر : [1]

[1] طاهر محمود الكلالدة، **تنمية وإدارة الموارد البشرية**، دار علم الثقافة، ط1، عمان، ص:51.

- عدم الإنتظام ورغبة العاملين في المواظبة على الاهتمام بالدورات التكوينية والتي يجب أن ينتظموا بها.

غياب التقييم المستمر لبرامج التكوين، حيث أن التقييم هو أحد الأبواب الرئيسية لعملة التطوير والتحديث والتغيير في برامج التكوين، وتصويب ما أمكن للوصول إلى المستوى الأمثل والمنشود

- ترى بعض القيادات الإدارية أن يجب ربط التكوين بالترفيع أو الزيادة المادية في الراتب، حتى يكون حافزا مؤديا إلى زيادة الخبرة والمعرفة.
- إن الأيدي بصفة عامة تعتبر الأداة الحية لتنفيذ عملية التنمية الاقتصادية في البلدان النامية والمتطورة، إذ ينبغي أن تكون مهيأة وقادرة نوعيا على تنفيذ تلك العملية داخل المؤسسة.
- معظم الجهود التكوينية توجه نحو الفرد وليس الجماعة، فترسل المؤسسة الجهود المتمثلة في مدرائها أو موظفيها أو عدد منهم لبرامج تكوينية متفرقة، ولا يقابل هذا التكوين لبقية الأعضاء على الأقل في نفس الوقت أو فترة زمنية متقاربة.
- إن معظم برامج التكوين التي ترسل المؤسسات أفرادها لحضورها في المعاهد أو المراكز التكوينية المتخصصة تتميز بالعمومية.
- إن المحتوى التكويني أو المادة المكونة التي توزع على المتكونين لقراءتها، وإستقاء المعلومات وإستنباط النتائج منها وإستخدامها في المناقشة كثيرا ما تتميز بالنظرية.
- إن مشكلة الإمكانيات المادية للتكوين قي المراكز والمعاهد المتخصصة تؤثر في كفاءته وفعاليته، فهناك دول تعاني من نقص هذه الإمكانيات، ومن جهة أخرى ففي الدول التي توجد فيها هذه الإمكانيات بوفرة تصبح المشكلة كيفية إستخدام هذه الإمكانيات بشكل صحيح وإستغلالها بطاقتها القصوى.
- عند وضع أشخاص غير متفرغين للتكوين وعدم إعطائه الوقت الكافي يجعل من التكوين غير كفء.

المبحث الثالث : برامج التكوين.

المطلب الأول : تحديد الاحتياجات التكوينية.

أولا : مفهوم الإحتياجات التكوينية : يرتكز النشاط التكويني بصفة أساسية على مدى الدقة والموضوعية في تحديد الإحتياجات التكوينية المناسبة، وذلك لتطوير المعارف والمهارات والإتجاهات المختلفة للموارد البشرية، وترجمة هاته الاحتياجات إلى برامج تكوينية تحقق الأهداف الأساسية لهذا النشاط، ويعتبر تحديد الإحتياجات التكوينية عامل حاسم في فعالية العملية التكوينية ككل، ونقطة بداية لأي عملية تكوينية يراد لها النجاح، وهناك عدة تعاريف للإحتياجات التكوينية نذكر منها :

- تعرف الإحتياجات التكوينية على أنها : " مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في أداء العنصر البشري والمتعلقة بمعلوماته ومهاراته وخبراته وأدائه وسلوكه وإتجاهاته لجعله لائقا لشغل وظيفة أعلى وأداء إختصاصات وواجبات وظيفية بكفاءة عالية " . [1]
- وتعرف أيضا على أنها : " معومات وإتجاهات أو مهارات أو قدرات معينة فنية أو سلوكية يراد تنميتها أو تغييرها أو تعديلها إما بسبب تغيرات تنظيمية أو تكنولوجية أو إنسانية، أو بسبب الترقيات أو التنقلات أو لمقابلة توسعات ونواحي تطوير معينة أو حل مشكلات متوقعة، إلى غير ذلك من الظروف التي تقتضي إعدادا ملائما لمواجهتها.
- وتعرف أيضا على أنها: " تشخيص للحالة الراهنة بدقة ومنهجية علمية لتحديد النوع الموجود وأوجه القوة، ليتسنى حصد ما هو غير موجود وأوجه القصور، ثم تحديد المراد تغييره من وحدات أو فروع ثم وضع الخطط والبرامج للتكون للبدأ بإجراء الاستطلاع والتطوير وصولا إلى أقصى كفاية إنتاجية وزيادة الفعالية والقضاء على العجز والقصور " . [1]
- وتعرف أيضا على أنها: " تلك الفجوة بين المستوى الفعلي للأداء الحالي للعنصر البشري والمستوى المستهدف والمرغوب الوصول إليه، وهذه الفجوة إما تكون في المعارف أو القدرات أو المهارات أو السلوكيات أو جميعها والتي تحتاجها الموارد البشرية لأداء أعمالهم بفعالية أكبر.

ومما سبق فإن هناك حاجة إلى التكوين عندما يكون هناك نقص في المعرفة أو المهارات أو تكون إتجاهات غير متلائمة وبشكل يعيق تحقيق المتطلبات الحالية لمهمة معينة، أي أننا نقص بالإحتياجات التكوينية تحليل مجالات عدم التوازن بين الأداء المرغوب فيه والأداء الحالي من ناحية والفرص التكوينية من ناحية أخرى.

أما تحديد الإحتياجات التكوينية ففي تلك الخطوات المنظمة والمنطقية التي يتبعها المتكون في المؤسسة والتي تكشف الفجوة في الأداء، وتعمل على تشخيص أسبابها وتحليلها، والخروج بنتائج معنية تتعلق بكيفية قدرة التكوين على تغطية النقص أو الفجوة.

إذن تحديد الاحتياجات التكوينية يقدم قاعدة بيانات يتم على أساسها إتخاذ جمع القرارات المتعلقة بالتكوين فهو يهدف إلى وضع الأهداف التكوينية الملائمة الاحتياجات المؤسسة والوظائف والموارد البشرية، كما يساعد في تصميم وتنفيذ وتقييم التكوين .

ثانيا : أهمية تحديد الاحتياجات التكوينية : إن تحقيق أهداف المؤسسة يحتاج إلى تحديد الاحتياجات التكوينية، حيث أن دراستها قصد الوقوف على تحديد نوعية البرامج والأنشطة التكوينية التي تحتاجها الإدارة في أي قطاع لا تمكنها من

[1] المبيضين عقلة، جردات أسامة، **التدريب الإداري الموجه بالأداء**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2001، ص: 53.

[1] السكارنة بلال خلف، **الإتجاهات الحديثة في التدريب**، دار المسيرة، ط1، عمان، 2011، ص ص:98_99.

معرفة نوع وعدد البرامج المطلوبة والمتكونين المحتاجين للتكوين، بل تمكنها من الوصول إلى وضع البرنامج الذي تحتاج إليه الإدارة وتحديد من يحتاج التكوين وجعل النشاط التكويني مرغوبا بشكل جيد من جانب المتكون والرئيس المباشر أو مسيري الإدارة .

وهذا هو الجانب المهم في إجراء برامج التكوين لأن ذلك يحقق نجاح للبرنامج ويؤدي به إلى تحقيق أهدافه، فنجاح التكوين وخطته يعتمد في المقام الأول على الدقة في تحديد الإحتياجات التكوينية اللازمة للعاملين المطلوب تكوينهم، لذا فإن تحديد الإحتياجات التكوينية تعتبر أساس التخطيط وتستبق أي عمل تكويني، ولها أهمية كبيرة في تحقيق المؤسسة لأهدافها، وتتلخص هذه الأهمية في النقاط التالية : [1]

- تعد العامل الحقيقي في رفع كفاءة الموارد البشرية في تأدية المهتم المسندة إليهم.
- تعد الأساس الذي يقوم عليه أي نشاط تكويني.
- تعد العامل المؤثر الذي يوجه التكوين إلى إتجاهات صحيحة ومناسبة.
- تعد العامل الأساسي في توجيه الإمكانيات المتاحة للتكوين إلى الإتجاه الصحيح والسليم .
- ضياع الجهد والمال والوقت المبذول في التكوين وذلك راجع إلى عدم التعرف المسبق على الإحتياجات التكوينية في المؤسسة.
- معرفة الإحتياجات التكوينية تسبق أي نشاط تكويني وتأتي قبل تصميم البرامج التكوينية وتنفيذها.

كما أن هناك عدة إعتبارات تؤكد على أهمية تحديد الإحتياجات التكوينية والتي تكمن في :

- إن تخطيط التكوين على أساس واقعي للإحتياجات التكوينية الفعلية تتيح الفرص العادلة لتقدم الموارد البشرية وزيادة كفاءتهم وتحسين أدائهم .
- إن الإحتياجات التكوينية تعطي ضوءا كاشفا عن مستوى الموارد البشرية المطلوب تكوينهم .
- إن عملية تحديد الإحتياجات التكوينية تعتبر عملية ديناميكية مستمرة .
- تعد فرصة لترقية الموارد البشرية الحالية ونقلهم إلى مواقع متقدمة، ثم توظيف أفراد جدد .
- تؤدي عملية تحديد الإحتياجات التكوينية إلى تخفيض النفقات والتقليل من الإهدار.
- من أجل تقدير الإحتياجات التكوينية في أي مؤسسة يجب توفر أربع خصائص أساسية وهي :[2]

أ – الدقة والجودة . ب – الوقت الذي تستغرقه .

---

[1] الطعاني حسن أحمد، **التدريب الإداري المعاصر**، دار المسيرة، ط1، عمان، 2007، ص: 165.

[2] دياب طلعت، **مدخل تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى المنشأة**، منظمة العمل العربية، الجزء 1، 1994، ص: 223.

ج – الوقت المتاح للتكوين وظهور نتائجه عمليا في أداء المؤسسة. د – التكلفة.

لذا فإن فعالية تقدير الإحتياج التكويني تتوقف على الخواص الثلاث الأولى حيث تزداد الفعالية كلما إزدادت الدقة والجودة، وكلما نقص الوقت المستغرق والوقت المتاح للتكوين، أما تكلفة تقدير إحتياج التكوين فإنها من الطبيعي أن تتناسب طرديا مع درجة الدقة والجودة المطلوبة.

ومن المؤكد فإن عدم إجراء تقدير الإحتياجات التكوينية تقديرا علميا يجعل العلاقة بين التكوين وأداء المؤسسة عملية عشوائية مهما تخللها من عمليات التخطيط والرقابة والتقييم، ويعتبر التكوين في هذه الحالة عملية باهظة التكاليف نسبيا على المؤسسة.

ومما سبق يتضح أن عملية التحديد الدقيق والواضح المبني على أساس علمي لتحديد الإحتياجات التكوينية سيكون له أثر أكبر فعالية للتكوين وكفاءته.

ثالثا : خصائص تحديد الاحتياجات التكوينية

إن لعملية تحديد الإحتياجات التكوينية في المؤسسات ثلاثة خصائص وهي : [1]

- إن إختلاف عملية تحديد الإحتياجات التكوينية من مؤسسة لأخرى فقد تكون غير مخططة وغير منظمة وقد تكون بين هذا وذاك أو مخططة ومبنية على تحليل ومراجعة دقيقة لإحتياجات المؤسسة، وقد تأخذ سمة أو صفة الشمول تأخذ السمة الجزئية، فتقتصر على بعض وحدات المؤسسة أو بعض التخصصات أو بعض مستويات العاملين فيها، وكذلك قد تتم هذه العملية بشكل مستمر ومنظم أو بشكل مؤقت وطارئ، وكلما إتسمت بالشمول والإستمرار والإنتظام استطاعت أن تفي بحاجات المؤسسة التكوينية.
- صعوبة حصر الإحتياجات الحالية والمستقبلية في التطبيق العلمي، في ظل سرعة التغيرات في بنية المؤسسة وأساليب ومعدلات العمل والتغيرات البيئية، مما يعني إحتمال بروز مشاكل جديدة وبالتالي فإن أي تحديد للإحتياجات التكوينية لن يكون نهائيا ولا بد أن يتم بقدر من المرونة لإستيعاب التعديلات المحتملة.
- صياغة الإحتياجات التكوينية بشكل أهداف تكوينية تسعى المؤسسة للوصول إليها.

رابعا طرق تحديد الاحتياجات التكوينية :

1–تحليل التنظيم : إن تحليل التنظيم يجيب عن سؤال هام وهو : أين تقع الحاجة للتكوين بين أقسام المؤسسة؟.

[1] أبو شيخة نادر أحمد، **إدارة الموارد البشرية**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص ص: 279_280.

يقصد بتحلي التنظيم فحص عدة جوانب تنظيمية وإدارية مثل أهداف المؤسسة ووظائفها واختصاصاتها وسياساتها وكفاءتها ومواردها البشرية، وذلك بهدف تحديد الموقع داخل التنظيم، والذي يكون فيه التكوين ضروريا وتحديد نوع التكوين المطلوب.[2]

وفيما يلي أهم النقاط التي يتكون منها تحليل التنظيم :

✓ **تحليل أهداف المؤسسة** : يعتبر تحديد الأهداف كنقطة بداية لعمل المؤسسة، وأن تحليل هذه الأهداف والمعرفة الدقيقة للمتطلبات التي يجب تحقيقها، وأهم المشكلات التنظيمية يقود إلى تحديد دقيق لمواطن الحاجة التكوينية، ونوع التكوين الملائم الذي ترتبط أهدافه بأهداف المؤسسة .[1]

✓ **تحليل الهيكل التنظيمي** : نقوم بتحليل الهيكل التنظيمي بهدف التعرف على الأقسام والوحدات التنظيمية التي تتكون منها المؤسسة وإختصاصاتها والمعايير المعتمدة في إنشاء هاته الوحدات، وحجم النشاط المماس من قبل كل وحدة، وأساليب الإتصال ومستوى التفويض ونطاق الإشراف.[2]

✓ **تحليل سياسة المؤسسة ولوائحها** : وتتضمن دراسة مجموعة من القوانين واللوائح والتعليمات التي تسندها إدارة المؤسسة لتسيير العمل، وتوجيه نختلف الأنشطة والمجهودات التي تبذلها الموارد البشرية، والغرض منها هو الوقوف على درجة الوضوح والشمول ومعرفة أفراد المؤسسة بهذه السياسات وإلتزامهم بها وإكتشاف الثغرات ومعالجتها.

✓ **دراسة وتحليل تركيب القوى العاملة** : يهتم هذا المدخل بتحليل القوى العاملة في المؤسسة، من حيث العدد والعمر، الجنس، المؤهلات والخبرات والتكوين، بالإضافة إلى دراسة السوق المحلية ومدى إمكانية تغطية إحتياجات المؤسسة من القوى العاملة، ويساهم هذا التحليل في التخطيط للقوى العاملة والتي تؤثر في تحديد الإحتياجات التكوينية عن طريق معرفة الذين سيتركون العمل، إما بسبب بلوغ سن التقاعد أو الإستقالة أو أسباب أخرى، ويساعد أيضا في معرفة إحتياجات المؤسسة من العمال وتحديد نوع التكوين الملائم .

✓ **تحليل مؤشرات الكفاءة** : يستهدف هذا التحليل تحديد مدى كفاءة المؤسسة لإستخدام مواردها المختلفة بدقة، ويتم ذلك من خلال عدة مؤشرات ومعايير منها :

---

[2] جواد عباس وآخرون، **تقويم البرامج التدريبية المركزية**، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد 5، المجلد2، 2004، ص: 8.

[1] غانم ربا، **مدى فعالية العملية التدريبية في المصرف التجاري السوري**، أطروحة دكتوراه في العلوم الإدارية، جامعة دمشق، 2002، ص :20.

[2] أبو شيخة، نادر أحمد، **مرجع سابق**، ص: 272.

أ–تكاليف العمالة لإنتاج البضائع والخدمات: وتتمثل في الوحدات النقدية أو المزايا العينية المدفوعة للعمال لقاء جهودهم المبذولة، وهذه التكاليف قد تكون مباشرة كالأجور، وغير مباشرة كتكاليف الإشراف والخدمات والنفقات الإدارية.

ب–نسبة التلف من الوحدات المنتجة : وتحسب هذه النسبة بقسمة عدد الوحدات التالفة على الوحدات المنتجة.

ج–معدل الإنتفاع من الآلات والمعدات في إنتاج البضائع والخدمات : ويعرف بأنه نسبة عدد الساعات التي تعملها الآلة بشكل منتج، ووفق التشغيل القياسي لها إلى مجموعة ساعات العمل في الفترة قيد الدراسة.[3]

- **تحليل المناخ التنظيمي** : هو ناتج الروح المعنوية للموارد البشرية، وهذه الأخيرة تؤدي دورا هاما في تحديد الإحتياجات التكوينية، فإذا رأت الموارد البشرية أن أهداف التنظيم وطرقه وسياساته متفقة مع حاجاتهم وأهدافهم، فإن المناخ التنظيمي يتسم بالتعاون والثقة المتبادلة وتقبل المسؤولية، الأمر الذي يسهل الوصول إلى الأهداف الكلية للمؤسسة.

وتتكون الروح المعنوية للموارد البشرية نتيجة لخبرات الشخص وتجاربه داخل المؤسسة وخارجها، فإنه يمكن تنمية الروح المعنوية وتطوير إتجاهات الموارد وتعديلها عن طريق التكوين.

أن يسلك المخطط عدة طرق لتحليل المناخ التنظيمي منها : الملاحظة الفعلية لسلوك الموارد البشرية وإجراء مقابلات معهم والإستقصاءات المكتوبة، وكذلك تحليل معدلات الغياب ودوران العمل والحوادث والإصابات، والوقت الضائع والإنتاجية وإقتراحات العمال والشكاوي والتظلمات.

- **دراسة التطور والتغيرات في نشاط المؤسسة وحجم العمل بها** : ويراد من هاته الدراسة التعرف على المجالات الجديدة التي تدخلها المؤسسة أو تنوي إدخالها، والتغيرات الفنية والتنظيمية التي تنوي المؤسسة إجراءها، وبحث أثر ذلك على طبيعة الوظائف الموجودة حاليا، والأوجه التي يجب تغييرها، ومن ثم تحديد التكوين الذي يلزم لمواجهة هذا التغيير.

ومن خلال المراحل السابقة، يظهر لنا جليا أن تحليل التنظيم عبارة عن دراسة تحليلية شاملة للجانب التنظيمي والإداري الحالي والمتوقع للمؤسسة، وينتج عن هذه الدراسة التعرف على أهم المشاكل التنظيمية الإدارية التي تعيق سير المؤسسة نحو تحقيق أهدافها أو نقص فعالية الوصول إلى هذه الأهداف، ويتوقف على الدقة في تحليل التنظيم وتحديد أهم الأسباب التي أدت إلى هاته المشكلات والأسباب التي يمكن أن تؤدي إلى تفاقمها، ونوع الأسباب التي تؤدي إلى المشكلات التنظيمية كالنقص في التكوين، فإذا كان الأمر كذلك فإن الإحتياج التكويني يعرف بدقة ويعين موقعه على

[3] الطعاني حسن أحمد، **مرجع سابق**، ص: 182.

الهيكل التنظيمي، مع الأخذ بعين الإعتبار عناصر البيئة المحيطة كسياسات الإختيار والتعيين والترقية والحوافز، نظرا للإرتباط الموجود بينها وبين الإحتياجات التكوينية، ثم تحدد نوع التكوين اللازم لمقابلة هذا الإحتياج.[1]

2-تحليل العمل : يجيب تحليل العمل على سؤال آخر هام وهو: ما نوع التكوين المطلوب تقديمه لهذا القسم أو تلك الإدارة ؟

ويقصد بالعمل مجموعة من المهام والإجراءات التي تتم بواسطة فرد ما في مكان مل محدود، ويربط بين هاته المهام خط متجانس ومشترك من المعارف والمهارات وغالبا ما تكون صفة التكرار، أي إمكانية أن يشغلها أكثر من فرد في المؤسسة، ولذلك فان تحديد الاحتياجات التكوينية على مستوى العمل هو تحليل لهذه المهام والإجراءات، وتحديد وتحلي للمعارف والمهارات المطلوبة لأدائها، بغض النظر عن الشخص الذي يؤديها، وذلك تمهيدا لمقارنة هذه المعارف والمهارات بما هو قائم فعلا في شاغلي هذا العمل، [1] ولتحليل العمل عدة طرق نذكر منها مايلي :

- **المقابلة** : إذ تعتبر المقابلة من الأدوات الأساسية في عمالية الإحتياجات التكوينية، فهي تتيح لك معرفة المورد البشري معرفة جيدة ومعرفة مدى استخدامه للمهارات والقدرات والمعرف في العمل، ومدى القصور والنقص في المورد البشري، ويمكن استخدامها أيضا في التعرف على العوامل الدافعة والعوامل المعيقة في بيئة العمل.
- **المشاهدة** : وتتم عن طريق مشاهدة ومتابعة المسؤول للعامل أثناء عمله، ومدى حماسته وتفانيه في العمل، والإقبال على القيام بمهامه وكذلك تمكن المسؤول من معرفة العادات الحسنة والسيئة للعامل ....إلخ.
- **الاستقصاء (الإستبيان)** : تقدم لعامل قائمة استقصاء تتضمن أسئلة عن الوظيفة التي يؤديها وعن أعبائها ومسؤولياتها وواجباتها والمعدات المستخدمة فيها، والتسهيلات اللازمة لها ودرجة تكرار جزئياتها والوقت المستغرق لأدائها، ولكن لهاته الطريقة عيوب مثل عدم اهتمام الموظفين بملء القوائم الموزعة عليهم واحتمال إعطائهم إجابات غير واقعية أو ناقصة .
- **المفكرة اليومية للعمل** : حيث يقوم الموظف بتسجيل وتدوين الأعمال والمهام التي يقوم انجازها يوميا وذلك لمدة معينة، وهذه الطريقة تساعد في التعرف على الإحتياجات التكوينية بدقة من خلال التسجيلات وخصوصا إذا ما فهم الموظف الغرض منها، وفهم الطريقة التي ينم التسجيل بها .

[1] السيدة عليوة، **تحديد الإحتياجات التكوينية**، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص: 89.

[1] السيد رضا، **الإحتياجات التدريبية بين النظرية والتطبيق وأساليب إعداد الخطة التدريبية**، الشركة العربية المتحدة، القاهرة، 2007، ص: 78.

- **المناقشات الجماعية** : ويتم من خلال عقد عدة إجتماعات تضم العاملين في مجال وظيفي معين، وهذا من أجل تحديد المشكلات وتحليل أسبابها المحتملة، وتحديد المجالات التي يمكن أن يكون فيها التكوين حلا للمشكلة أو جزء من الحل.
- **الإختبارات** : وهذا العنصر أساسي في تحديد الاحتياجات التكوينية خصوصا بالنسبة لمستويات العمال المهرة والفنيين والأخصائيين، حيث تقوم بالتعرف الدقيق على واقع المعارف والمهارات لدى العنصر البشري موضوع الاحتياج التكويني، وبالتالي فهي أداة قياس ووصف للسلوك والأداء قد يستخدم فيها الأرقام وقد تعطي نتائج كمية.
- **فحص السجلات والتقارير** : وهذا من خلال مراجعة وتحليل المؤشرات المتوفرة لدى المؤسسة، في السجلات والتقارير والوثائق الأخرى والتي تكشف عن مستوى الأداء للمهام، فسجلات الغياب وشكاوي العمال ونزاعهم والوقت الضائع والحالة المعنوية للعمال وغيرها تساعده في تحديد مواطن الضعف التي يمكن علاجها عن طريق التكوين.
- **أراء الخبراء** : وتقوم هذه الخطوة من خلال جمع الخبراء أو أشخاص ذوي أكبر قدر من المعلومات عن وظائف معينة، ليقرروا الواجبات والأعباء التي تتكون منها هذه الوظائف، وهذه الطريقة تحقق لنا درجة عالية من الدقة والتكامل في البيانات المتوفرة، وبالنظر للجانب الآخر فإنها طريقة مكلفة وتأخذ وقتا طويلا، ويمكن الاستفادة من هذه الطريقة في الوظائف الإشرافية والإدارية، وقد يكون الخبراء من خارج المؤسسة لكن في الحالتين يقدم الخبراء توصيات ولا يتخذون القرارات.
- **تحليل الدوريات والبحوث العلمية والميدانية** : في هذه المرحلة يمكن أن يتعين المسؤول عن التكوين بالبحوث التي تكون قد أجرتها المؤسسة أو المؤسسات أخرى على وظائفها بغرض تحليل هذه الوظائف أو تقييمه أو تحديد الاحتياجات التكوينية لها وكذلك الدراسات العلمية والميدانية والبحوث والرسائل الجامعية التي قد تحتوي على معلومات تلقى الضوء المكمل على الاحتياجات التكوينية للوظائف التي هي محل البحث. ومن خلال التعرف على الطرق المذكورة سابقا في تحليل العمل توصلنا إلى أن هذه الطرق هامة من أجل الوصول إلى الإحتياجات التكوينية بدقة وبالتركيز على الوظيفة ذاتها، كما أن بعض هذه الطرق يمكن إعتمادها أيضا على تحليل الفرد أو تحليل التنظيم .

3- تحليل الفرد : يجيب تحليل الفرد على سؤال هام وهو: من الذي يحتاج إلى التكوين ؟ [1]

ويقصد بتحليل الفرد قياس أداء الفرد في عمله، ويهدف هذا النوع من التحليل إلى معرفة إذا كان العامل يحتاج إلى التكوين ونوع هذا التكوين، والأنشطة التي يتضمنها.

[1] تريسي وليم، **تصميم نظم التدريب والتطوير**، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1990، ص: 88.

ويكون هذا التحليل موجه للعمال أنفسهم بهدف تحديد طريقة أدائهم لواجباتهم ووظائفهم، ومن ثم تحديد أنواع المهارات والمعارف الواجب تنميتها، والسلوك الواجب تبنيه حتى يستطيعوا شغل مناصبهم الحالية والمستقبلية، وتعتبر هذه الخطوة من أدق الخطوات في تحديد الإحتياجات التكوينية وذلك من خلال تحديد المورد البشري الذي يحتاج إلى التكوين من اجل تنمية قدرته ومهاراته، وهنا يقوم المخطط بدراسة الفرد م عدة جوانب منها : [2]

- **المواصفات الشخصية** : حيث يصنف الأفراد حسب السن والجنس وبعض الصفات، مثل القدرات والاستعداد للتعلم والتكوين ومقدار الطموح والأفكار التي يحملها الشخص تجاه عمله، ومدى حبه للعمل ورغبته في إتقانه.
- **المواصفات الوظيفية** : هما يتم تقسيم الأفراد حسب مؤهلاتهم وخبراتهم والوظائف التي يشغلونها، والأعباء التي يؤدونها والإدارات والأقسام التي ينتمون إليها، وكذلك المعلومات التي يحوزونها والتي تتعلق بالجوانب الفنية وظائفهم.
- **الجوانب السلوكية** : ويكون من خلال التركيز على سلوك العامل في وظيفته، من حيث معدلتا دائه ومستويات تحصيله وانجازاته ومدى تفاعله مع الآخرين، ووضعية العلاقات والأهداف التي توجد عنده ومدى توافقها وتعارضها مع أهداف المؤسسة، وتستخدم في جمع هذه المعلومات عدة وسائل تنحصر في كشوف الموارد البشرية أو سجلاتهم، ويمكن ان تستخدم بعض الطرق التكوينية في الكشف عن الاحتياجات التكوينية، كالكشف عن بعض المشكلات أو نواحي النقص والقصور في الإحتياجات التكوينية عند العمال، ويتضمن تحليل الفرد أيضا دراسة الدوافع لأن التكوين يمكن ان يشبع بعض الدوافع، كما أن التكوين يمكن ان يغير دوافع الفرد ويطورها أو يعدل فيها، ومن ثم يلزم التعرف على الدوافع الموجودة عند الأفراد حتى يمكن نوع الحوافز الواجب توفرها في برنامج التكوين، وعليه فان تحيل الفرد يعتبر من أصعب طرق تحديد الإحتياجات التكوينية وخصوصا إذا كانت تتعلق بقياس المعرفة أو المهارة أو سلوك الفرد في العمل [1]، ومما سبق يمكن استخلاص أن الغرض من تحليل التنظيم هو تحديد المواقع أي الإدارات و الأقسام التي يلزم تكوين أفرادها، كما ان تحليل العمل يساعد في تقدير محتويات التكوين أي المعارف والمهارات والإتجاهات والأفكار اللازمة لأداء العمل بالكفاءة المطلوبة، ويأتي دور تحليل الفرد ليكما مهمة تحليل التنظيم وتحليل العمل فيحدد الأفراد الواجب تكوينهم.

المطلب الثاني : تصميم وتنفيذ البرنامج التكويني.

أولا : تصميم البرنامج التكويني.

بعد تحديد الحاجة إلى التكوين تأتي المرحلة الثانية المتعلقة بتصميم البرنامج التكويني لمعالجة تلك الحاجة، ويتضمن تصميم البرنامج التكويني أهمها : تحديد أهداف البرنامج التكويني وتحديد محتوى البرنامج، ثم تحديد أساليب التكوين ثم

[2] عبد الوهاب علي محمد، **مسؤوليات التدريب**، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، 2000، ص: 69.

[1]- الطعاني حسن أحمد، **مرجع سابق**، ص ص :178_179.

تحديد الوسائل والأدوات المساعدة وتحديد المكونين والمتكونين، وتحديد المكان وزمان إجراء عملية التكوين ثم تحديد ميزانية هذه العملية التكوينية.

أ–تحديد أهداف البرنامج التكويني : بعد تحديد أهداف البرنامج التكويني، الخطوة الأولى في مجال وضع وتصميم البرنامج التكويني ويرتبط بتخطيط الاحتياجات التكوينية الذي يحدد الخصائص والقدرات المراد إكسابها للمتكونين، ونوعية البرنامج التكويني المطلوب توفره ومحتواه، وهناك عدة أهداف للبرنامج التكويني ومن أهمها مايلي : [2]

- تنمية معلومات المتكون ومعارفه لتحسين أدائه، و تزويد المتكونين بمهارات معينة لتوفير القدرة على أداء المهام المستقبلية، وتطوير سلوك المتكون وإكسابه قيما واتجاهات جديدة نحو وسائل أو مواقف معينة.
- إكساب المتكون مهارات جديدة في مجال تخصصه بتنمية قدراته العملية والتطبيقية مما يحقق كفاءة وفاعلية الأداء.

ويجب ان تتصف أهداف البرنامج التكويني بما يلي :

- أن تكون أهداف تعليمية تزود المتكون بالمعلومات والمهارات والاتجاهات.
- أن تنص على نتائج يمكن قياسها وأن يبتعد على العموميات.
- أن تكون واقعية ويمكن تحقيقها، وان تنسجم مع سياسات المؤسسة.

ب–مضمون البرنامج التكويني : بعد تحديد أهداف التكوين يمكن الانتقال إلى تحديد محتوى البرنامج التكويني، الذي يعتبر المادة العلمية التي تحدد طبيعة المعرفة العلمية وتطويرها من وقت لآخر، وعملية تحديد المحتوى التكويني يجب ان يتناسب وطبيعة المتكونين ومستواهم ونوعية التكوين، ومن أجل صياغة محتوى أو مضمون البرنامج يجب ان تراعي مبادئ أساسية أهمها :[1]

– التركيز على المتكون أكثر من التركيز على المكون، وإبراز مجموعة من المهارات المحددة وتعزيز اتجاهات وقيم ايجابية، ومراعاة الفروق الفردية بين المتكونين، وأن تراعى الدقة والموضوعية والحداثة.

– أن تكون مصاغة بلغة سليمة وواضحة، وأن تتناسب والزمن المقدر للبرنامج التكويني.

– الجمع بين الناحية النظرية والناحية العملية التطبيقية في البرنامج التكويني، وأن تتناسب مع مستوى المتكونين الذين سيشاركون في البرنامج .

---

[2] عمار بن عيشي، **دور تقييم أداء العاملين في تحديد إحتياجات التدريب**، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2005/ 2006، ص ص:86 _87.

[1] عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، **إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين**، منحى نظمي، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص ص: 321_322.

ج- أساليب ووسائل التكوين : الوسائل هي الأدوات التي تستخدم لنقل المنهج التكويني إلى المتكونين، كالاعتماد على أجهزة العرض الحديثة أو التقليدية (العاكس الضوئي) أو أجهزة الإعلام الآلي وشرائط الفيديو، السبورات المثبتة والمتحركة، بينما الأساليب هي الطرق التي تستخدم لنقل المنهج التكويني إلى المتكونين بصورة تترك الأثر المطلوب، وعلى المكون أن يختار الأسلوب التكويني المناسب والذي يساعده في تحقيق أهداف الدورة التكوينية، ومن أهمها : [2]

- المستوى الإداري للمتكونين، وعدد المتكونين، موضوع التكوين.
- فترة التكوين ، الإمكانات المتوفرة، وميزانية البرنامج التكويني .

ومن الأساليب الأكثر استخداما في عملية التكوين يذكر مايلي :

❖ **أسلوب المحاضرة** : وهي طريقة للإيصال المعرفة ، وهي أكثر الطرق شيوعا وأقلها كلفة ، لكن طريقة الإتصال تكون من جانب واحد ، وقد لا يكون المحاضر قادرا على الإيصال أشد الحضور إليه وقد تؤدي زيادة المتكونين إلى تقليل فائدتها وخلوها من النقاش والحوار وتبادل الأفكار، غير أنه يعاب على أسلوب المحاضرات مايلي :[1]

- أن المحاضرات لا تصلح كأسلوب يؤدي إلى صقل المعلومات والمهارات أو تغيير السلوك وقيمتها محدودة فقط في نقل المعلومات إلى المتكونين، و لا توفر المحاضرة للمتكون تجربة أو تطبق ما يسمع .
- لا تأخذ المحاضرة بعين الإعتبار الفروق الفردية بين المتكونين ، بل يتم اعتبارهم في نفس المستوى .
- أن المحاضرة تعتبر طريقة اتصال في اتجاه واحد نسبيا، لأن ردود أفعال المتكونين لا تجد طريقها إلى المكون .

❖ **أسلوب دراسة الحالات** : يتمثل هذا الأسلوب في مجموعة معلومات جمعت من الواقع عن مشكلة تواجه مؤسسة من المؤسسات يراد اتخاذ قرار بشأنها، ويطلب من الحاضرين أو المشاركين مناقشة هذه البيانات وتحديد أو تقديم اقتراحاتهم بالنسبة لمشكلة موضوع الدراسة ، ومن مزايا هذا الأسلوب أنه يساعد المتكونين على حل المشكلة المختلفة وتنمية قدراتهم على معالجة المشاكل الإدارية علاجا فعالا وناجعا .

❖ **أسلوب الندوات والمناقشات** : من خلال هذا الأسلوب يتم تبادل الآراء ويناقشون الحجج ويدافعون ويعارضون ويقنعون، من خلال خبراتهم ومعلوماتهم ، ومن مزايا هذا الأسلوب أنه ينمي وينشط الأفكار وزيادة القدرة على التحليل والمقارنة ، لذلك يجب أن تكون موضوعة بطريقة محفزة للمتكونين من أجل التفكير والإدلاء بالآراء والإستماع لآراء الآخرين . [2]

---

[2] عبد العزيز بن سعيد أحمد الأسمري، **نحو بناء برنامج تدريبي لتكوين المهارات الإستراتيجية للقادة الأمنيين**، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض، 2009، ص: 51 .

[1] محمد أحمد عبد النبي، **إدارة الموارد البشرية**، زمزم ناشرون وموزعون، ط 1 ، الأردن، 2001، ص: 241 .

[2] طاهر محمود الكلالدة، **إدارة الموارد البشرية**، دار علم الثقافة للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2008، ص 66_67 و 69_ 70 .

د – تحديد المكونين والمتكونين :

- **تحديد واختيار المكون (المدرب)** : هو شخص (مدير، خبير، مشرف) ذو خبر كبيرة يقوم بمهمة نقل المعرفة أو تعليم المهارة أو تغيير المواقف، أو سلوك الفرد من خلال برنامج أو برامج تتسم بوجود تخطيط مسبق لها، بهدف تحقيق غرض معين، ويعتب المكون أساس العملية التكوينية، ومن الأدوار التي يمارسها المكون نجد [3]، دوره كمكون وناصح ومرشد، كمصدر للمعلومات وباحث، كمستشار ومبدع أو مبتكر ومخطط، ومن المهارات التي يجب أن تتوفر لدى المكون منها : مهارة التفاعل، الإتصال، الإنصات، الإقناع، العرض والتقديم، مهارة التقويم، الملاحظة، استخدام لغات الحسم ...إلخ، ويتوقف اختيار المكون على عدة أمور نذكر منها : أسلوب التكوين، المادة التكوينية، الوسيلة المراد استخدامها ، نوعية التكوين .
- **تحديد واختيار المتكونين** : يختلف تصميم البرنامج التكويني باختلاف الأفراد الذين يشاركون فيه كمتكونين، فالمتكونين موظفون جدد أو موظفين قدامى في الخدمة في مختلف المستويات الإدارية، فالمتكون هو العنصر المستفيد من النشاط التكويني بالمؤسسة أو خارجها، وتمثل عملية اختيار المتكون إحدى العمليات الهامة في سياسات التكوين وهناك اعتبارات عديدة يجب مراعاتها في عملية اختيار المتكون في أي مؤسسة ونذكر منها : [1]

– حاجة المتكون الفعلية لحضور البرنامج التكويني، رغبة الإستعداد المتكون لحضور الدورات التكوينية .

– مراعاة عدم تعطيل العمل خلال حضور المتكون للدورة التكوينية، المؤهلات العلمية، مدة الخبر في العمل، عدد المشاركين في الدورات التكوينية، والمستوى الإداري للمتكونين.

ويفضل تقديم دعوات أو استدعاءات للمتكونين المعنيين قبل بدء الدورة التكوينية تتضمن مجموعة من المعلومات الهامة عن الدورة كاسم وموضوع الدورة، تاريخ انطلاقها ومدتها ومكان انعقادها، وأهداف الدورة .

هـ– تحديد زمان ومكان التكوين وميزانيته : [2]

1– زمن التكوين : تقوم المؤسسة بتحديده للإجراء عملية التكوين من المدة الإجمالية (أيام، أسابيع)، ومن حيث تاريخ انطلاق الدورة التكوينية ونهايتها وفترات الراحة، وتناول الوجبات وعدد الساعات المبرمجة في اليوم الواحد، ويتم تحديد هذه الفترة بناء على أهداف البرنامج التكويني والمستوى الإداري والعلمي للمتكونين وارتباطات المكونين.

[3] كامل بربر، **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي**، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، 1997، ص: 172.

[1] علي محمد ربايعة، **إدارة الموارد البشرية** ، دار النشر والتوزيع،ط1، عمان الأردن،2003، ص: 61 .

[2] أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص: 348.

2 – مكان التكوين : إما داخل المؤسسة بالإعتماد على إطاراتها، أو تستعين بالمكونين من خارج المؤسسة ذوي كفاءات عالية ولهم خبرة عالية في هذا المجال الذي يشرف على تنفيذه ، وقد يقرر المؤسسة القيام بدورات تكوينية خارج المؤسسة إما في المعاهد أو المراكز أو الجماعات وذلك يعقد اتفاقيات تعاون في هذا الشأن .

3 – ميزانية التكوين : فهي تختلف باختلاف فئة الموظفين المراد تكوينهم ومكان إقامة الدور التكوينية (داخل المؤسسة، خارج الوطن) ومدة التكوين (أسبوع، 6 أشهر، 9 أشهر) بالإضافة إلى عدد المشاركين في العملية التكوينية، وكل هذه العناصر لها علاقة مباشرة بتحديد فاتورة الدورة التكوينية ومن تحديد ميزانية التكوين السنوية .

ب – تنفيذ البرنامج التكويني : إن مرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج التكويني إخراجه إلى حيز الوجود والواقع، ففي هذه المرحلة يتم توضيح حسن وسلامة التخطيط وينعكس فشلها أو نجاحها سلبا أو إيجابا على المرحلة التي تليها وهي مرحلة التقييم ، وهناك بعض الأمور التي يجب مراعاتها عند تنفيذ البرنامج :

- التأكد من إبلاغ المشتركين بالبرامج ثم استقبالهم وتهيئة أماكن الإقامة لهم، التأكد من تهيئة المكونين في المكان والوقت المحدد، و إنتاج برنامج تكويني وشرح أهدافه في الوقت المحدد.
- توفير مستلزمات التكوين من قاعات ومساعدات تكوينية، التعرف على خبرات وتطلعات المكونين .
- دفع مخصصات المكون بالوقت المناسب وتقدير المكون على جهوده المبذولة.

المتابع اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج : وهذا من خلال متابعة تنفيذ البرامج خطوة بخطوة وعلى مدار أيام البرنامج وتعني التأكد المستمر من أن تصميم البرنامج يتم تنفيذه كما هو موضوع والتحقق من أن كل الأمور تسير في الشكل السليم .

عوامل نجاح البرنامج التكويني : [1]

* زيادة فاعلية البرنامج من خلال خلق الرغبة لدى الأفراد، ويتم ذلك عن طريق تصميم برنامج تكويني حسب الحالة الفعلية للأفراد، ووضع نظام مناسب للمكافآت والحوافز، وتصميم برنامج كل مشاكل العاملين، وتهيئة التغذية العكسية حول مستوى أداء المتكونين لمعرفة نقاط القوة والضعف لديهم .

* زيادة الفاعلية من خلال المكون، ويجب أن تتوفر الشروط التالية، الخبرة والمعرفة بالعمل الذي سيقوم بتكوينه، وتهيئة وتوفير كافة المستلزمات والتسهيلات اللازمة القيام بمهمته، وتوفر المهارات القيادية من التخطيط والتنظيم والتوجيه والتقويم للبرنامج والمتكونين .

[1] علي محمد ربايعة، **مرجع سابق**، ص ص: 62_63 .

* زيادة الفاعلية من خلال البرنامج التكويني، وذلك من خلال تخطيط وتصميم البرنامج بشكل يتناسب مع خبرات وخلفيات الأفراد المتكونين، وضرورة توفر حد أدنى من المعلومات والخبرات اللازم تزويدها للمتكونين، وتحديد الأهداف طبقا لنوع الأداء المطلوب، خلق الظروف التنظيمية التي تساعد على التعلم من خلال ربط السلوك المتوقع بالمعايير التنظيمية .

المطلب الثالث: متابعة وتقييم البرنامج التكويني.

يعتبر التقييم جزءا متمما لعملية التكوين، ويقصد بتلك الإجراءات المستخدمة في قياس كفاءة البرامج التكوينية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها، إلى جانب قياس الكفاءة لدى المتكونين ومدى التغير الذي نجح التكوين في إحداثه فيهم، وكذلك قياس كفاءة المكونين الذين نفذوا البرامج التكوينية.

الفرع الأول: طرق متابعة تقييم البرامج التكوينية:

وتنقسم إلى : الطرق الوصفية في متابعة وتقييم التكوين، والطرق الكمية في متابعة وتقييم التكوين.

أولا: طرق متابعة وتقييم البرامج التكوينية الوصفية

1-تقييم البرامج التكوينية:

أ-تقييم البرامج التكوينية قبل التنفيذ: وهذا من خلال التأكد من أمرين، احتواء البرنامج التكويني على الخبرات والمهارات والمعلومات الأساسية التي يراد تزويد المتكونين بها، والتأكد من تصميم البرنامج التكويني وأساليب التكوين المتبعة ووسائله من حيث التوقيت، تسلسل المواضيع واحتواء المادة التكوينية للتحقق من تلبية المنهج التكويني لمتطلبات الحاجة التكوينية التي صمم لأجلها البرنامج .

ب-تقييم البرامج التكوينية أثناء التنفيذ : وهذا من خلال مايلي :

-التأكد من أن نسب الحضور المتكونين في البرنامج يقارب 100 % .

-ضرورة التمسك بقيام كل إداري بواجباته وتنفيذ مسؤولياته في البرنامج، ويشمل ذلك إشراكه في المناقشة إبداء الرأي والإجابة عن الأسئلة .

ج-تقييم البرامج التكوينية بعد التنفيذ : حيث يتم تقييم المتكونين عن طريق استراتيجيات التقييم من خلال الدراسة المقارنة والتي تعتبر أكثر الطرق شيوعا لتقييم التكوين بعد تنفيذه.

2-متابعة وتقييم المكونين: وتتم في هذه المرحلة التركيز على:

-أن يكون المكون حسن المظهر والسلوك وعادلا وموضوعيا في تصحيح اختبارات المتكونين، ملما بالتعامل الإنساني مع المتكونين وعارفا بطرق التكوين وطرق إيصال أفكاره للآخرين.

3-متابعة وتقييم المتكونين: علاوة على ضرورة متابعة المتكونين أثناء التكوين بمراقبة وتسجيل نواحي القصور، كمقدار الجهد المبذول والمخصص للتكوين ورغبتهم فيه ومتابعة نشاطات البرنامج، وانتظامهم في الدوام ومناقشتهم البناءة، فان هناك من الطرق التي تكشف من خلالها مدى استفادتهم من البرنامج التكويني وهي : ردود فعل المشتركين في البرنامج التكويني، التعلم وسلوك الفرد في العمل.

ثانيا : الطرق الكمية : وتتمثل في متابعة وتقييم التكوين في البرمجة الخطية، وهي وسيلة بيانية ورياضية لتوزيع الموارد المادية والبشرية المتاحة بين أفضل الاستخدامات المتنافسة من البرنامج التكويني أو غيرها، لغرض تحقيق الاستثمار الأمثل للموارد النادرة.

1-عناصر تقييم نتائج التكوين : وتتمثل هذه العناصر في : [1]

- **ردود الأفعال** : يجب أن يتضمن التقييم ردود أفعال عن البرنامج وعن مواضيع متعددة مثل: مستوى البرنامج، هيكل وشكل البرنامج، جودة البيئة التعليمية، قدرات ونمط المحاضر(المكون)، أساليب الشرح.
- **التعلم**: ويهتم تقييم التعلم بمعرفة مدى استيعاب وفهم المتكون للمبادئ، والحقائق والمهارات وفي تعلم المهارات.
- **السلوك** : يتم تقييم السلوك من خلال التغير الذي يحدث في سلوك الفرد في العمل ، ويعد هذا التقييم صعب من التقييمات الأخرى، لذالك يقدم مجموعة من الإرشادات التي تساعد في تقييم سلوك الفرد وتتمثل في :

-إجراء تقييم بعد التكوين بعدة أشهر بعد انتهاء البرنامج حتى يكون المتكون قد مارس فعلا ما تعلمه.

-إجراء التحليل الإحصائي لمقارنة الأداء قبل وبعد التكوين، ربط التغيرات ببرنامج التكوين.

-تقيم أداء الفرد قبل وبعد التكوين خاصة في التكوين في مجال العمل.

- **النتائج** : يحاول تقييم النتائج قياس التغيرات في بعض المتغيرات مثل : تخفيض التكاليف، زيادة كمية وجودة الإنتاج، تخفيض معدل دوران العمل.

الفرع الثاني : الهدف من تقييم التكوين.

تتمثل هذه الأهداف في النقاط التالية :

- التأكد من أن الأهداف المحددة في الخطة تلبي احتياجات التكوينية.

[1] راوية حسن، **ادارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص ص:175_177.

- الوقوف على نقاط القوة والضعف لتفاديها، والسماح للمتكون بالتعبير عن وجهته على ما هو متعلق بفاعلية العمل، وإعطاء الفرصة للمتكون من أجل تطبيق ما تعلمه أثناء التكوين.

الفرع الثالث : صعوبات تقييم التكوين

- عدم التأكد من أن التغيرات التي حصلت في القدرات والمهارات ترجع أسبابها للتكوين، وقلة الاهتمام لدى المؤسسة في تطوير معايير قاس وتقييم اثر التكوين خاصة بما تعكس أهداف وطبيعة وثقافة المؤسسة، وأن معظم البرامج التكوينية تأتي بغير أهداف أو بأهداف غير قابلة للتحقق.
- صعوبة التعرف على السبب الحقيقي في نجاح أو إخفاق البرنامج التكويني، هل السبب البرنامج او المادة العلمية أو المكونون أو المتكونين أو ظروف المؤسسة.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال ما تطرقنا إليه سابقا استطعنا أن نستنتج أن التكوين يعد من أهم وظائف تسيير رأسمال الفكري، ولم يعد كما كان قي الماضي مجرد وسيلة ظرفية ، وإنما أصبح أداة جوهرية في التنمية وذلك نتيجة للتطورات والتحولات الهائلة في جميع الميادين التي رافقت التكنولوجيا، وبذلك هو يؤدي دورا كبير في تشكيل وتطوير الكفاءات والقدرات للمؤسسة، وفيما يلي أهم النتائج التي توصلنا إليها :

-التكوين هو عملية سلوكية يقصد بها تغيير سلوك الفرد بهدف تنميته ورفع كفايته الإنتاجية.

-يفيد التكوين على النواحي الإجرائية لأداء الوظيفة في حالة الوظائف التي تتكون من عدد من الخطوات.

-يعد التكوين داخل العمل احد أساليب التكوين الأساسية وقد يأخذ أحد أشكال الممارسة الفعلية لواجبات الوظيفة.

هناك العديد من أنواع التكوين التي تقدم لأغراض متخصصة.

-تتكون العملية التكوينية من ثلاث خطوات أساسية وهي عملية تحديد الاحتياجات التكوينية، وعملية تصميم البرنامج التكويني وتنفيذه، وكذا عملية متابعة وتقويم التكوين.

تمهيد الفصل الثاني.

لقد شاع استخدام مفهوم الراس المال الفكري أو المعرفي في التسعينات القرن الماضي و أصبح ينظر اليه باعتباره ممثلا حقيقيا لقدرة المؤسسة على المنافسة وتحقيق الدخل بعد أن كانت المصادر الطبيعية تمثل الثروة الحقيقية للمؤسسات قبل هذا التاريخ فقد تحول الاقتصاد شيئا فشيئا نحو اقتصاد قائم على المعرفة، فالمعرفة هي الأصل الجديد وهي أحدث عوامل الانتاج الذي يعترف بها كمورد أساسي للإنشاء الثروة بل الاكثر أهمية من عوامل الانتاج التقليدية في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة وانطلاقا المنافسة الشديدة بين المنظمات وفي ظل التطور الخاص في المجال العلمي أصبحت المعالم التنافسية الجديدة تبتعد عن الموارد المادية الملموسة تدريجيا لتنتقل الى الموارد غير ملموسة، ممثلة في العناصر البشرية على اعتبار أنها المسؤولة عن كل الأنشطة و الوظائف المنظمة الأمر الذي يحملها مسؤولية نجاح وبقاء المنظمة هذا الأمر حتم على المنظمات الراغبة في التفوق التنافسي استقطاب الأس المال الفكري و العمل على تطويره و المحافظة عليه، و الشكل الذي يميزها في ذلك عن المنافسين ويضمن له البقاء و الاستمرار.

إننا في الفصل سعينا تبيان مفهوم الرأس المال الفكري كمصطلح معاصر يعبر عن توجه استراتيجي لإدارة المؤسسات الحديثة للتفاعل بصيغ جديدة تتوافق مع العصر الحديث الذي دخله العالم.

ويتضمن هذا الفصل **لمباحث** التالية:

- **مدخل الى إدارة المعرفة؛**
- **مدخل الى رأس المال الفكري؛**
- **رأس المال الفكري كميزة تنافسية لدى المنظمات.**

المبحث الأول: مدخل الى رأس المال الفكري.

المطلب الأول: مدخل الى إدارة المعرفة.

أولا:المعرفة:

1. **المعرفة** هي مجموعة من البيانات و المعلومات التي تتم تنظيمها ومعالجتها لنقل الفهم و الخبرة و التعلم المتراكم و التي تطبق في المشكلة و النشاط الراهن ؛
2. **المعرفة** هي معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة أو هو معلومات مفهومة، محللة،ومطبقة.[1]
3. **المعرفة** هي ذلك الرصيد الذي تم تكوينه من حصيلة البحث العلمي و التفكير و الدراسات الميدانية وتطوير المشروعات الإبتكارية وغيرها من أشكال الانتاج الفكري للإنسان عبر الزمان.[2]

ومن خلال التعاريف السابقة نستطيع استنتاج تعريف يكون أكثر شمولية ودقة لتعريف **المعرفة** حيث نستطيع تعريفها على أنها المزيج من الخيارات و المهارات و القدرات و المعلومات و المفاهيم و الأفكار و القواعد و الاجراءات المتراكمة على العمال و التي تغذي الأفعال و القرارات.

- **خصائص المعرفة:**

1.القدرة على توليد المعرفة:

إن بعض الشركات لديها خصوبة ذهنية مما يجعلها قادرة على توليد المعرفة الجديدة،وهذا ما يمثله الأفراد المبتكرون في الشركة الذين يتم التعويل عليهم في عملية استدامة الابتكار و توليد المعرفة.

2.المعرفة يمكن أن تموت:

وهذا من خلال إما موت صاحب المعرفة مالم يقدمها للآخرين،المعرفة موجودة ومصرح بها لكن لا يوجد من يطلع عليها.

3. ظهور معرفة جديدة تحل محل معرفة قديمة.
4. إمكانية تقاسم ونشر ومشاركتها مع الآخرين.
5. إمكانية تصنيف المعرفة ضمنية أو صريحة.
6. إمكانية إمتلاك المعرفة من قبل فرد.
7. المعرفة لا تستهلك بالاستخدام بل تتطور وتتولد بالاستخدام.

[1] نجم عبود نجم،**إدارة المعرفة مفاهيم و استراتيجيات و العمليات**، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع،عمان الطبعة الثانية،2008،ص:29_32.

[2] عبد الستار العلي وآخرون، **مدخل الى إدارة المعرفة**،دار المسيرة للنشر و التوزيع،عمان،2006،ص:26.

- **أهمية المعرفة:** تبرز أهمية المعرفة في منظمات الأعمال ليس في المعرفة ذاتها و إنما تشكله من إضافة قيمة لها و في الدور الذي تؤديه في تحول المنظمة الى اقتصاد جديد يعتمد على المعرفة ،و تتمثل هذه **الأهمية** في:

1. أسهمت المعرفة في مرونة المنظمات من خلال دفعها لإعداد أشكال للتنسيق و التصميم و الهيكلة وتكون أكثر مرونة؛

2. إتاحة المعرفة المجال للمعرفة من التركيز على الأقسام الأكثر ابداعا؛

3. توجه المعرفة الادارية مديري المنظمات الى كيفية إدارة منظماتهم؛

4. تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة؛

5. المعرفة أصبحت الأساس لخلق الميزة التنافسية و إدامتها؛

6. تحرك الأساس الحقيقي لكيفية خلق المنظمة وتطويرها ونضجها و إعادة تشكيلها.[1]

- **أصناف المعرفة:**

1. المعرفة الصريحة: يقصد بها المعرفة الرسمية المرمزة المعبر عنها كميا و القابلة للنقل و التعلم و التي يمكن تقاسمها مع الاخرين،و تتمثل هذه المعرفة في المعرفة التي يمكن الحصول عليها و تخزينها في ملفات وسجلات المنظمة و التي تتعلق ببيانات المنظمة و اجراءاتها و برامجها و اسس و معايير تقويم وتشغيل و الاتصال و مختلف العمليات الوظيفية و غيرها.

2. المعرفة الضمنية: هي التي تتعلق بما يكمن في نفس الفرد من معرفة فنية و ادارية و سلوكية و التي لا يسهل تقاسمها مع الاخرين أو نقلها اليهم بسهولة ومن هنا يمكن القول أن هناك أفراد متمزين يمتلكون معرفة ضمنية في عقولهم و تستطيع المنظمة أن تزيد من فاعليها .

– و أن تحقق الأداء المتميز و تعزز ميزتها التنافسية إذا استطاعت أن تضم أيا من هؤلاء الأفراد الى طاقتها عندما تكون المعرفة الضمنية لهؤلاء الافراد تتعلق بطبيعة أعمال المعرفة.[2]

ثانيا:مفهوم إدارة المعرفة:

1. يعرفها(أبو فارة):"على أنها إدارة ضمنية معلنة وواضحة للأنشطة و الممارسات و السياسات و البرامج الخاصة بالمعرفة داخل المنظمة"؛
2. ويعرفها(كروس):" على انها نظام توليد عمل مزدهر و بيئة تعلم من شأنه تشجيع توليد كل من المعرفة الشخصية و المعرفة المنظمية وتجميعها و استخدامها و إعادة استخدامها وسعيا وراء قيمة جديدة للأعمال"؛

[1] محمد عواد الزيادات،**الاتجاهات المعاصرة في إدارة المعرفة**،دار الصفاء للنشر و التوزيع ،عمان، ط1 ،2008،ص:20.

[2] عبد الله علي و بوسهو نذير، **مداخلة بعنوان: دور إدارة المعرفة في تعزيز الابداع للمنظمة**،جامعة سعد دحلب،ص:5.

3. ويعرفها (Dorothy you):"أنها عملية تحويل الموجودات الفكرية الى قيمة أعمال".[1]

ومما سبق يتضح جليا أنه لا يوجد مفهوم شامل متفق عليه لمفهوم إدارة المعرفة حيث أن معظم التعاريف ركزت على العمليات الاساسية لإدارة المعرفة من حيث التوليد و التشارك و التعلم ومن خلال هذا يمكن تعريف إدارة المعرفة على أنها تلك العمليات المتعلقة بالتحليل و التركي و التعقسيم و تنفيذ التغيرات المتعلقة بالمعرفة لتحقيق الأهداف الموضوعة بشكل نظمي مقصود وهادف قصد إيجاد قيمة الأعمال و توليد ميزة تنافسية.

- **أهمية و أهداف إدارة المعرفة:**

1. أهمية: يمكن تلخيص أهمية إدارة المعرفة في عدة نقاط نذكر منها:

✓ تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة و توثيق المتوافؤ فيها و تطويرها و المشاركة بها و تطبيقها و تقييمها؛

✓ تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الابداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جديدة ؛

✓ تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة للاستثمار رأس مالها الفكري؛

✓ تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها من الداخلية لتوليد إرادات جديدة؛

✓ تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة و المعرفة و تحسنه؛

✓ توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات عبر مساهمتها في تمكين المنظمة في تبني المزيد من الابداعات المتمثلة في طرح السلع و الخدمات الجديدة؛

✓ تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافهاو تدعيم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة و غير الملموسة لتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية؛

✓ تهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى.[2]

- **أهداف إدارة المعرفة**:يمكن تلخيصها فيما يلي:

✓ توليد المعرفة اللازمة و الكافية و القيام بعمليات التحويل المعرفية و تحقيق عمليات التعليم و عمليات نشر المعرفة الى كل الأطرف ذات العلاقة؛

✓ العمل على توفير و تجديد وتطوير المعرفة بصورة مستمرة و ترجمتها الى سلوك عملي تخدم أهداف المؤسسة بتحقيق الكفاءة و الفعالية من خلال تخطيط جهود المعرفة؛

[1] **مرجع سابق**،ص:56_58.

[2] ياسر الصاوي، **إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات**،دار السحاب للنشر و التوزيع، القاهرة،2007،ص:22.

- ✓ تحديد طبيعة ونوع رأس المال الفكري الذي يلزم المنظمة و تحديد كيفية تطويره و إدامته؛
- ✓ السعي الى ايجاد القيادة على بناء و تطبيق مدخل إدارة المعرفة؛
- ✓ تسهيل عملية تقاسم المعرفة؛
- ✓ حفظ المعرفة و خزنها بالأماكن المخصصة لها؛
- ✓ التحكم و السيطرة على العمليات ذات العلاقة بإدارة المعرفة؛
- ✓ تحقيق قدرة الرفع في أسواق الأعمال عن طريق رأس المال الفكري؛
- ✓ بناء إمكانات التعلم و اشاعة ثقافة المعرفة و التحفيز و التطوير و التنافس من خلال الذكاء البشري؛
- ✓ جذب رأس المال الفكري أكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة؛
- ✓ خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد من المنظمة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين.[1]

ثالثا: عمليات إدارة المعرفة:

لقد اختلف الباحثون في حقل إدارة المعرفة في عدد و ترتيب ومسميات هذه العمليات و ان كان أغلبهم قد أشار الى العمليات الجوهرية وهي تشخيص المعرفة و تحديد أهداف المعرفة خزان المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة.

1. **تشخيص المعرفة:** يعد تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة من خلال وضع سياسات و برامج العمليات الاخرى لان من نتائج عملية التشخيص تحديد نوع المعرفة المتوافرة و مقارنتها بما هو مطلوب معرفته لتحديد الفجوة المعرفية و الجهد الذي تحتاجه المنظمة للاستمرار في عملية الاستثمار المعرفي الجديد وكذلك من نتائج عملية التشخيص اكتشاف معرفة المنظمة و تحديد الأشخاص الحاملين لها و لمواقعهم.

2. **تحديد أهداف المعرفة:** تدرك المنظمات لاسيما الصناعية منها أن المعرفة و إدارتها ليست الهدف بل هي الوسيلة لتحقيق أهداف المنظمة وتدرك أيضا لهذه الوسيلة أهداتف معينة و بدون تحديد تلك الأهداف تصبح مجرد تكلفة و عملية مربكة، و في ضوء أهداف المعرفة المحددة تعتمد على أساليب العمليات المعرفية الأخرى مثل: توليد، والخزن و التوزيع و التطبيق.

3. **توليد المعرفة:تشير** عملية توليد المعرفة الى تلك العمليات التي تعني شراء،إمتصاص ،الأسر،إبتكار،اكتشاف، اكتساب،واستحواذ المعرفة،فالشراء يشير الى الحصول على المعرفة عن طريق الشراء المباشر أو عن طريق الاستخدام و التوظيف و الامتصاص يشير الى قدرة الفهم و الاستيعاب للمعرفة الظاهرة ، و الأسر يشير الى الحصول على

[1] محمد عواد الزيادات،**مرجع سابق**، ص ص:61_62.

المعرفة الكامنة في أذهان و عقول المبدعين، و الابتكار يشير الى توليد معرفة جديدة غير مكتشفة و الاكتشاف يشير الى التعرف على المعارف و الكفاءات المفيدة و التي تحتاج المنظمة الى إدارتها وخاصة الكشف عن المعرفة الضمنية الموجودة لدى الكفاءات العاملة بالمنظمة .[1]

4. خزن المعرفة: باتت عملية خزن المعرفة و الاحتفاظ بها مهمة جدا لاسيما المنظمات التي تعاني من معدلات لدوران العمل و التي تعتمد على التوظيف و الاسخدامبصيغة العقود المؤقتة و الاستشارية لتوليد المعرفة فيها، لان هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير موثقة أما الصريحة فتبقى مخزونة و موثقة في قواعد ها كالذكرة التنظيمية تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفةة بما فيها الوثائق المكتوبة و المعلومات المخزنة في النظم الخبيرة أما المعرفة الضمنية **فيتم الاحتفاظ بها و خزنها عن طريق التدريب و الحوار.**

5. توزيع المعرفة: تشمل توزيع المعرفة على العمليات التالية:التوزيع، المشاركة ، لتبادل ، النشر و التدفقو النقل و التحريك ومن أساليب توزيع المعرفة ما يلي:

- **شبكة المعلومات الداخلية**– التدريب–من قبل الزملاء القدامى ذوي الخبرة و وكلاء المعرفة؛
- **الندوات و الملتقيات و المؤتمرات و المجمعات الداخلية عبر الوثائق.**

ومما سبق يتضح أن أساليب التدريب و الحوار تتلائم توزيع المعرفة الضمنية أما المعرفة الصريحة فييمكن نشرها بالوثائق و النشرات الداخلية و التعلم و الأساس في التوزيع هو ضمان وصول المعرفة الملائمة الى الشخص الباحث مما في الوقت المناسب.

6. تطبيق المعرفة:إن الهدف و الغاية من ادارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة و هذا التطبيق هو أبرز عملياتها وتشير هذه العملية الى الاستعمال ، اعادة الاستعمال ، الاستفادة و التطبيق.

إن تطبيق المعرفة يسمح بعملية التعلم الفردي و الجماعي الجميلة التي تؤدي الى ابتكار المعرفة جديدة ومن هنا جاءت تسمية عمليات إدارة المعرفة بالحلقة المغلقة وقد استخدمت عدة أساليب لتطبيق المعرفة منها: الفرق المتعددة الخبرات الداخلية ، مبادرات العمل و مقترحات الخبير الداخلي، اعتماد المقاييس للسيطرة على المعرفة التدريب الفرقي من قبل خبراء متمرسين.[2]

المطلب الثاني: التطور التاريخي لرأس المال الفكري.

أولا: التطور التاريخي للرأس المال الفكري.

[1] حسين عجلان حسن، **إستيراتيجيات الادارة المعرفية في منظمات الأعمال**،إثراء للنشر و التوزيع،عمان، ط 1، 2008، ص ص :26_27.

[2] صلاح الدين الكبيسي، **إدارة المعرفة**،المنظمة العربية لتنمية الادارية، مصر،2005،ص ص:76_79.

في سنة1494م نشر راهب ذو عقلية رياضية من مدينة البندقية يدعى (**luca pacioli**)أول كتاب في المحاسبة،و اشتهر الكاتب لأنه يبين كيفية استخدام القيد المزدوج في مسك الدفاتر الذي يجعل إدارة الشركات ممكنا ومن دون هذا الكتاب فإن المديرين التنفيذين و المستثمرين لم تتوافر لهم طريقة أخرى للحصول على رؤية واضحة للكثير من السلع و الأموال و التي تتدفق خلال العمل.[1]

و بعد مرور خمسة قرون ظهرت صيحة على نطاق عالمي بأن خطة **pacioli لم تعد ذات جدوى ويقول Judy Lewent** المدير المالي لمؤسسة **MER** التي تعتمد على **Knowledge** إن النظام المحاسبي لا يستحوذ على أي شيء في الواقع.

وتؤيد هذا الاتجاه الجمعية الملكية لتشجيع الفنون و الصناعة و التجارة التي عدت **Ben Franklin** من بين زملائها لأنه مهتم بدراسة المصادر التي تعزز نجاح الأعمال في الاقتصاد الجديد،و يتفق مع رأي **Lewent** المذكور سابقا **Ed mund Jenkins** رئيس قوة المهمة في المعهد الكندي للمحاسبة القانونية (**AICPA**) من خلال قوله:إن مكونات الكلفة للمنتج في يومنا هذا هي البحوث و التطوير و الموجودات الفكرية و الخدمات و إن النظام المحاسبي القديم يعطينا كلفة المواد و العمل لم يعد قابلا للتطبيق أما الشخص الذي فعل الكثير لكشف القيم الخلفية لرأس المال الفكري هو **Leif Edoinsson** من مؤسسة **S**kandiaللخدمات المالية و التأمين و البالغ من العمر 48 سنة والحاصل على شهادة ماجستير **MBM** من جامعة كاليفورنيا في بركلين و ذو الخلفية المصرفية حيث قام مدير المؤسسة بتعيين**E**doinsson في سنة 1991م ليكون أول مدير في العالم للرأس المال الفكريويمتلك **E**doinsson القدرة على قياس الموجودات التي لا تظهر في الميزانية خلال تحويل القيم الخفية الى قيم ملموسة وتتخذ صورا يمكن وضعها من خلال محادثة موجزة معتمدا على **03 مبادئ** توجه تفكيره وهي:

- ✓ إن قيمة الموجودات الفكرية تتجاوز قيمة الموجودات الملموسة؛
- ✓ إن الرأس المال الفكري هو المادة الخام التي تتولد منها النتائج المالية؛
- ✓ إن الرأس المال الفكري يتكون من رأس المال البشري و رأس المال الهيكلي وأن الرس المال البشري هو مصدر الابتكار و الابداع و التجديد.

وفي عام 1995م أشرفت منظمة **A**rthar **A**mderson لاستشارات الأعمال وبمشاركة المركز الأمريكي للإنتاجية و الجودة **A**merican **P**rodictivijet **Q**uality وهي منظمة بحوث لا تهدف الى الربح على

[1] Stewart.**T,Measuring Company**,Intellectial capital,1997,p n°01

ندوة عن المعرفة الأساسية التي قدم فيها 53 بحثا تحدث أصحابها عن المعرفة أمام 447 مشاركا في الندوة المذكورة وكذلك كبقية تقييم إدارة المعرفة المسجلة تجاريا وسبل خزن المعرفة.

وفي سنة 1966 استخدم مصطلح المنظمة المتعلقة Learning Organisation و اقتصاد المعلومات The **T**nformation **E**conomy، وعهد المعرفة **Knowledge** في اشارة واضحة الى أهمية موضوع الرأس المال الفكري و أخذت المناقشات في برنامج **Internet** تكرس في تحديد معنى المصطلحات المذكورة سابقا و مناقشات لتحديد أبعاد الرأس المال الفكري وبيان طرق استثماره جاء مؤتمر نيويورك الذي انعقد لمدة 20_30جوان2000م و أهم ما قيل في المؤتمر المذكور أن شركة **IBM** تستلم أكثر من بليون دولار سنويا كعائد لبراءات الاختراع.[1]

ومن خلال ما ورد من المعلومات السابقة يمكننا الخروج بالمعلومات التالية:

1. بدأ الاهتمام بالموضوع الرأس المال الفكري في التسعينات من القرن 20 وكانت البداية في عام1990 على يد صانع الأغذية **Ralph S**tayer.
2. شهدت السنوات السابقة وخاصة 1990م نشاطا بحثيا في الموضوع المذكور لمناقشة مفهوم الرأس المال الفكري و أبعاده وسبل قياسه و استثماره .
3. كانت نتيجة الجهود المبذولة وظهور مفاهيم جديدة ومؤثرة مثل المنظمة المتعلمة،إقتصاد المعلومات،عهد المعرفة،وعدت الموجودات المعرفية هي الأساس في تكوين وتطوير الموجودات المادية الأخرى.
4. إن الشركات التي اهتمت بالموجودات الفكرية حققت أرباحا خيالية عالية ومنها شركة (IBM).[2]

ثانيا: المفاهيم ذات العلاقة بالرأس المال الفكري.

– **مفهوم الرأس المال:**هو ذلك الاسهام الملموس و الذي يكون في شكل مالي يقدمه المساهمون لتكون منظمات الأعمال،بهدف تأسيس منظمة جديدة و إدارة شؤونها و أنشطتها ويخزن في شكل أسهم عادية و ممتازة قابلة للتداول و للزيادة من خلال الاصدار و الاكتتاب بالزيادة في رأس المال. [3]

– **مفهوم الرأس المال المادي:**هو جميع الموجودات المادية الملموسة التي تمتلكها المنظمات و تختلف من منظمة الى أخرى حسب مجال عملها و تخصصها و عملائها و تساهم بشكل كبير في تحقيق مخرجات العمل التي تقوم بها،و بالتالي تحتاج الى تكلفة مالية وقابلة للاستهلاك و تقاس كميا.

[1] سلمان عنيد، **أثر الاستثمار برأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة (دراسة تطبيقية على شؤون الجمارك بالمملكة البحرين)**،رسالة ماجستير في إدارة الموارد البشرية مملكة البحرين،سنة 2014، صً:69_70.

[2] سلمان عنيد، **مرجع سابق الذكر**،ص:71.

[3] راوية حسن، **مدخل إستراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية**، دار جامعية،الاسكندرية،2002،ص ص:370_371.

– **مفهوم الرأس المال البشري:** هو مجموع الطاقات البشرية الي يمكن استغلالها من جانب المنظمة بهدف تحقيق أهدافها و التفوق على غيرها من المنظمات المنافسة بأداء متميز و مبتكر من خلال هذه الطاقات والتي يتم تطويرها و تعزيزها بشكل مستمر من خلال استراتيجية محددة الأبعاد و المعالم.[1]

ثالثا: مفهوم الرأس المال الفكري.

أصبح الرأس المال الفكري لدى الكثيرين مألوف ودارج الى حد كبير في حياتنا اليومية بدليل بدأ يرأس عناوين المقالات الرئيسية في الصحف الشعبية و البحوث الثقافية،ولكن على الرغم مما تقدم وكما يقول الفيلسوف الألماني (**هيغل**):" ليس كل ما هو مألوف"مفهوم بوضوح،و المشكلة تبدأ عندما يجب أن يحل الفهم محل مجرد الألف".إن ما تقدم دفع الباحثين لإحصاء المفاهيم المتعلقة بالمصطلح المذكور كما وردت في الفكر الاداري المتخصص ما يقارب 50 مفهوم للرأس المال الفكري،ولجعل المألوف مفهوم استلزم الأمر استعراض بعض المفاهيم للرأس المال الفكري محاولين تحليل محتواها للوصول الى مفهوم شامل يخص **الرأس المال الفكري:**

✓ يعرف(**Stewart**): الرأس المال الفكري بأنه المواد الفكرية مثل المعرفة و المعلومات و الملكية الفكرية و الخبرة التي يمكن أن تستخدم لخلق الثروة.[2]

✓ **يعرف** (**Drucker**): الرأس المال الفكري على أنه مجموع المهارات لدى العاملين ومعارفهم إذا كانت هذه المهارات و تلك المعارف متميزة و لا يوجد من يمتلكها في المؤسسات الأخرى.[3]

✓ **ويعرف** (**DAFT**):الرأس المال الفكري على أنه مجموعة من الموارد المعلوماتية المتكونة على هيئة نوعين من المعارف، معارف ظاهرة يسهل التعبير عنها أو كتابتها ومن ثم نقلها الى الاخرين بشكل وثائق، ومعارف ضمنية مبنية على الخبرات الشخصية و القواعد التي تستخدم في تسيير المنظمة.[4]

✓ **يعرف** (**Edoinsson**): الرأس المال الفكري على أنه الأصول غير الملموسة التي تتسم بعدم وجود كيان مادي، بالإضافة الى عدم تأكد من المنافع المستقبلية المتوقعة منها،نظرا لصعوبة التنبأ بالعمر الانتاجي لها، الأمر الذي يؤدي الى صعوبة قياسها و تقييمها،إلا أن هذه الأصول تعتبر من أهم محددات القدرة التنفسية للمنظمة.[5]

---

[1] نادية ابراهيمي، **أهمية الاستثمار في رأس المال البشري لتحقيق التنمية المستدامة(دراسة حالة جامعة المسيلة)**، مذكرة تخرج لنيل شهادة لماجستير في العلوم الاقتصادية ،جامعة فرحات عباس سطيف،2013،ص:02.

[2] **S**tewart.**T**homas.**A**,**Intellectual CapitalThe New Wealth of Organisation**,Doubleday,New York,1997,p°09.

[3] الهلال الشربني الهلالي، إدارة **الرأس المال الفكري وقياسه و تنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي**،مجلة البحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، العدد2011/07/22،مصر،ص:22.

[4] ليث سعد الله حسن إبراهيم،رأس المال المعرفي و تأثيره في تحسين جودة الخدمة التعليمية، الملتقى العلمي الدولي في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا النافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف،28/27 نوفمبر2007،ص:08.

[5] سعد غالب ياسين، **إدارة المعرفة**، دار المناهج للنشر و التوزيع، الأردن ، 2007،ط1،ص:225.

✓ و يعرف (**العنزي،2001**):أن الرأس المال الفكري هو المعرفة المفيدة التي يمكن توظيفها و استثمارها بشكل صحيح لصالح المنظمة و يعد الفكر الذي تمكن في ذهن الأفراد،لا يمكن لمسه و رؤيته أو قياسه أو تقديره بثمن. [1]

✓ وتعرف **الدكتورة (سوسن عبد الحميد مرسي)**: الرأس المال الفكري على أنه مجموعة من الأصول المعرفية المنفردة و المعتمدة على العقول البشرية المبدعة و متطلبات و نظم العمل و العلاقة مع العملاء و التي تؤدي الى الانتاج المستمر للأفكار و الأساليب الجديدة التي تحقق القيمة المضافة للمنظمة و تدعم قدرتها التنافسية.[2]

✓ ويعرف(**strovic**): الرأس المال الفكري على أنه تلك المعرفة و المهارات و القدرات الخاصة بالعملين في المنظمة و التي تعطي الإجابة للتساؤلات للزبائن.[3]

على ضوء ما تقدم من تعاريف الرأس المال الفكري يمكن تعريف:" **مجموع المعارف و القدرات و الخبرات و المهارات و الكفاءات الي تمتلكها الصفوة من العمال داخل المنظمة و التي تمكنهم من التطوير و الابداع و انتاج الافكار الجديدة التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة أعلى و تحقق لها ميزة تنافسية**".

وقبل التفرغ من مفهوم **الرأس المال الفكري** و الانتقال الى مكوناته نعرج على أوجه الاختلاف بين رأس المال التقليدي (المادي أو المالي) و الرأس المال المعرفي أو الفكري وهذا التمييز يفيدنا في إدارة و تقييم و قياس الرأس المال الفكري في المنظمة، و**الجدول رقم(2-1)** التالي يبين أوجه الاختلاف بين الاثنين.[4]

[1] سعد العنزي، **الرأس المال الفكري الثروة الحقيقية لمنظمات الأعمال القرن الحادي و العشرون**، مقال منشور في مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية، المجلد الثامن، العدد25، كلية الادارة و الاقتصاد، جامعة العراق،2001، ص:10.

[2] سوسن عبد الحميد مرسي، **الرأس المال الفكري وعلاقته بكفاءة الأداء في البنوك التجارية المصرية**، المجلة العلمية للتجارة و التمويل، المجلد الثاني، العدد الأول،كلية التجارة ، جامعة طنطا، مصر، 2008،ص:188.

[3] **S**trovic **,P**ruker,**Intellectural Capital Under Standing Corporate Value**, Intellectural Journal,2003,N°03.

[4] سعد غالب ياسين، **مرجع سابق**، ص:216.

والجدول رقم(2-1): يبين أوجه الاختلاف بين الرأس مال الفكري و التقليد

البيانات	الرأس المال الفكري	الرأس المال التقليدي
السمة الأساسية	مادي _ملموس ومنظور	أثيرى_ غير ملموس _ غير منظور
الموقع	داخل المنظمة	في رؤوس الأفراد
النموذج الممثل	المعدات و الأدوات أو الأموال	العمال ذوي المعارف و المهارات
الاستعمال	ينقص ويستهلك بالاستعمال	يزيد بالاستعمال
المحتوى	تكلفة	قيمة
الأفراد	العمال اليدويون	عمال ومهنيو المعرفة
القيمة	قيمة استعمال و قيمة تبادل	قيمة تبادل عند الاستعمال
نوعي/ كمي	كمي	نوعي

المطلب الثالث: خصائص و أهمية الرأس مال الفكري

أولا: خصائص الرأس مال الفكري.

في ضوء ما سبق تنظر هذه الدراسة الى الرأس مال الفكري على أنه مجموعة الأفكار و المعارف الابداعية التي يمتلكها الأفراد و التي لا تتوفر لدى المؤسسات الأخرى المماثلة وهذه الخصائص تؤدي الى تطوير أداء المؤسسة و تحقق لها عوائد مالية و معنوية و تميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة و يمكن استخلاص خصائص **الرأس مال الفكري** على النحو التالي:

1. الخصائص التنظيمية: وترتبط بالبيئة المؤسسية و تتضمن مايلي:

- تواجد الرأس مال الفكري في جميع المحتويات الادارية؛
- المرونة التي تساعد على التحديد المستمر من خلال الأفراد؛
- البعد على المركزية الادارية؛
- احتواء التنظيم للعلاقات غير سمية.

2. الخصائص المهنية: و ترتبط بممارسة العناصر البشرية داخل التنظيم و التي تتضمن ما يلي:

- امتلاك العديد من المهارات المهنية النادرة و الخبرات المتراكمة بحيث يكون من الصعب استبداله؛
- التمتع بدرجة التعلم التنظيمية عالية.[1]

3. الخصائص الشخصية و السلوكية: وترتبط بالعنصر البشري وبنائه الذاتي و تتضمن:

- الميل الى تحمل المخاطرة و الاقدام على الأعمال و الأنشطة المجهولة وحب العمل في ظل حالات عدم التأكد؛
- الاستفادة من خبرات آخرين (الانفتاح على الخبرة).[2]
- المبادرة بتقديم الأفكار و مقترحات بناءة و الثقة العالية بالنفس؛
- القدرة على التخمين و حسن البصيرة و المثابرة في العمل؛
- الحسم و عدم التردد في اصدار القرارات و الاستقلالية في الفكر و العمل.[3]

وهناك **خصائص أخرى لرأس المال الفكري** و المستنتجة من التعريف و المتمثل في:

- ✓ أن رأس المال غير محسوس (غير ملموس) عبارة عن أفكار؛

[1] عاشور مزيريق، **مداخلة بعنوان:** دور **الرأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية كمنظمة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، الشلف، 2011**،ص:**06**

[2] الهلال الشربني الهلالي، إدارة **الرأس المال الفكري وقياسه و تنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي،مرجع سبق ذكره**، ص:23.

[3] الهلال الشربني الهلالي،**مرجع سابق الذكر** ،ص:24

- ✓ يصعب قياسه وأنه يتزايد بالاستعمال ، يقدم الأفكار البناءة ؛
- ✓ يسعى الى التحديد و التطوير لديه مجموع من الخبرات و المهارات.

ثانيا: أهمية الرأس المال الفكري.

تزداد أهمية الرأس المال الفكري في الوقت الراهن خاصة مع تزايد التحديات التي تفرضها العولمة على المنظمات لتطوير و تنمية كفاءات و مهارات عامليها لذلك وجب على المنظمة أن تدرك جيدا كيفية استغلال هذه الخصائص الهامة من أجل بناء قاعدة فكرية قوية تستطيع من خلالها مواجهة المنافسة الشديدة في بيئة العمال ، لذلك نتناول أهمية الرأس المال الفكري في عدة نقاط أبرزها:[1]

- ✓ يساعد في زيادة كفاءة استخدام الأصول ويحق إنتاجية أعلى وخدمة أفضل للزبائن؛
- ✓ يعتبر اساسا مهما في بناء المنظمات الذكية، وذلك من خلال توفير العقول المتميزة بذكائها و قدرتها على استثمار باقي الموارد و تسخيرها لها المنظمة ؛
- ✓ هو اهم مصدر للربحية و الدعامة التنافسية للمنظمة؛
- ✓ يساعد في خلق معارف جديدة؛
- ✓ الرأس المال الفكري هو الاستثمار الحقيقي للمعرفة و المعلومات التي لها قدرة على خدمة النظام المتكامل؛
- ✓ هو القوة العلمية القادرة على الابداع و التجديد و التغير.[2]

المبحث الثاني: نماذج وطرق قياس الرأس المال الفكري.

المطلب الأول: مكونات الرأس المال الفكري.

لقد قدمت نماذج عديدة لمكونات الرأس المال الفكري و أهمها:

1. نموذج (**skandia**) الخاص بشركة التأمين السويدية الذي طوره (Indoinsson) و (Maloun) و الذي تضمن خمسة مجموعات من المكونات التي تتعلق بالجوانب المالية و الأربعة الأخرى تكون الرأس المال الفكري و هي الرأس المال البشري و الرأس المال الزبوني، الرأس المال الابتكاري ، رأس المال العملية بحيث:

[1] سملالي يحضية، **دراسة بعنوان: التسيير الاستيراتيجي لرأس المال الفكري و الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية**، مقال منشور في مجلة العلوم الانسانية، العدد06، جامعة محمد خيثر، بسكرة، الجزائر، 2004، ص: 04.

[2] حازم علي أحمد بدرانه، **تصورات القادة الاكاديمين في الجامعات الردنية لأهمية الرأس المال الفكري ودوره في المحافظة عليه و تطويره**، رسالة مقدمة لينل الدكتوراه في الفلسفة تخصص أصول التربية، جامعة اليرموك، الأردن، 2007، ص:36.

- ✓ الرأس المال الفكري= رأس المال البشري + رأس المال الهيكلي.

Intellectual Capital = Human Capital + Structural Capital.

- ✓ الرأس المال الهيكلي = الرأس المال الزبوني+ الرأس المال التنظيمي.

Structural Capital = Customer Capital + Organizational Capital.

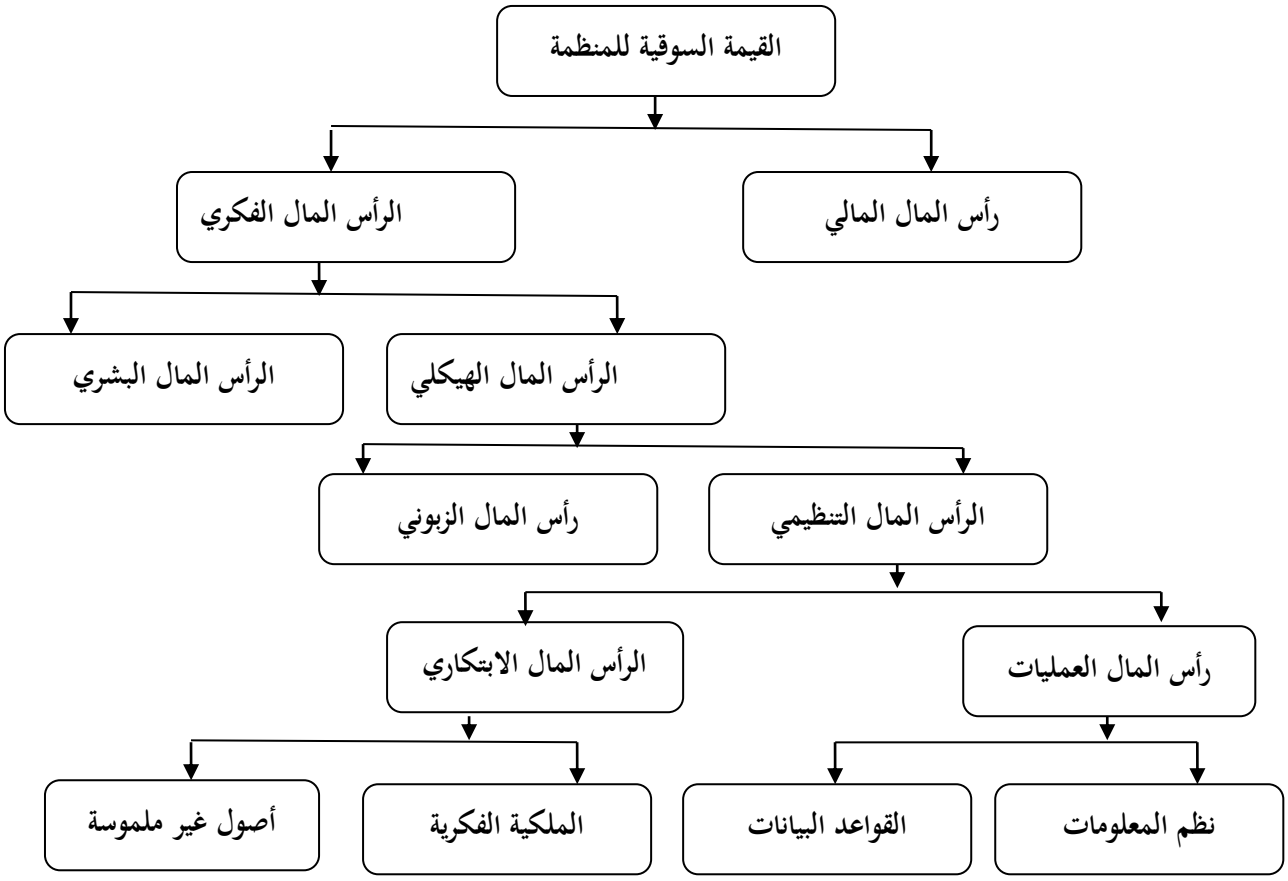
- ✓ رأس المال التنظيمي = رأس المال الابتكاري + رأس المال العملية.

Organizational Capital = Innovation Capital + Process Capital.

- ✓ رأس المال الابتكاري = الملكية الفكرية + الأصول غير ملموسة.

Innovation Capital =intellectual Property + Intangible Assets

الشكل رقم (**2-1**): **نموذج Skandia Naragtor لمكونات الرأس المال الفكري.** [1]



2. نموذج (**Intengblle Asset Monitor**) الأصول غير ملموسة و الذي قدمه (**Karl– Erik**) الذي يقسم أصول رأس المال الفكري اللا ملموس الى أصول الهيكل الداخلي ، الهيكل الخارجي ، الهيكل البشري و الجدول رقم (2-2) يوضح المكونات الفرعية لهذه الأصول.[2]

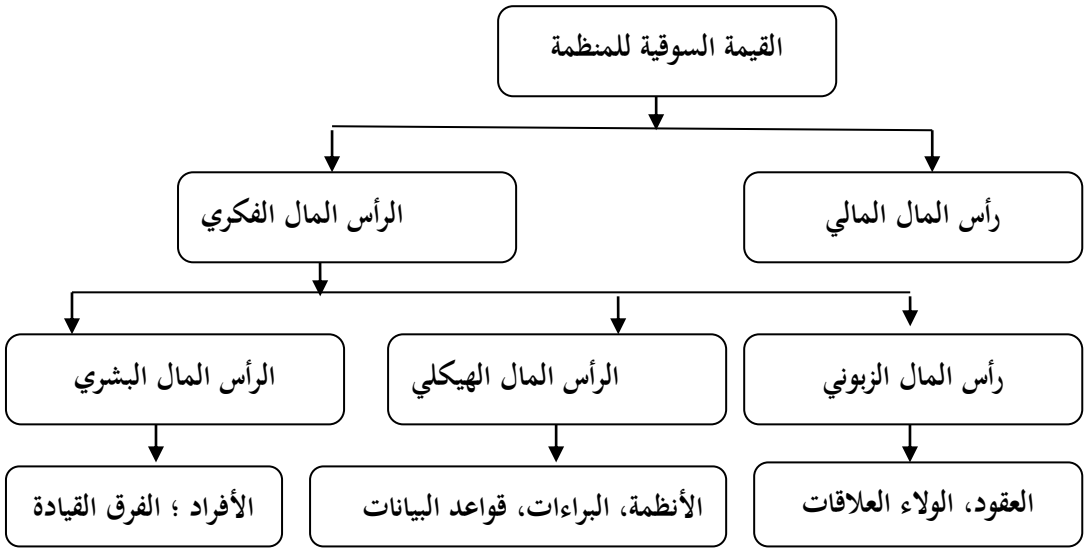
الجدول رقم (2-2): يوضح مكونات الفرعية للرأس المال الفكري حسب (Sveiby)

نوع الرأس المال	المكونات
الهيكل الخارجي	**التحالفات و العلاقات و الزبائن و الشركاء و الموردون، المستثمرون الاستيراتيجيون، الجماعات المحلية أو ما يتعلق بالتميز و السمعة.**
الهيكل البشري	**القدرات و المعارف، المهارات،الخبرات الفردية و الجماعية،قدرات حل المشاكل التي تبقى لدى الأفراد في المنظمة.**
الهيكل الداخلي	**الانظمة و العمليات التي تحقق الميزة التنافسية و ما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات،النماذج لكيفية القيام بالعمال ،و القواعد البيانات، الوثائق حقوق النشر، و المعرفة المرمزة الأخرى.**

[1] **E**doinsson .**M**aloune,op cit P°12.
[2] **V**erna **A**llee ; **T**he **F**utur of **K**nowledge.Butteworth Heineman Amesterdam;2003;P°158.

- ولعل النموذج الذي قدمه (T.Stewark) و الذي يحدد مكونات الأس المال الفكري في ثلاث فئات و التي تتمثل في: الرأس المال الزبوني و الهيكلي و البشري وهو الكثر شيوعا و استخداما لأنه يتضمن المكونات الأساسية لرأس امال الفكري و الشكل التالي رقم (2-2) يبين المكونات الثلاثة:[1]

الشكل رقم (2-2): القيمة السوقية للمنظمة.



المصدر: عبد الستار حسين يوسف، **دراسة و تقسيم الرأس المال الفكري في شركات الأعمال**، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان،2005، ص:08

و فيما يلي بعض المفاهيم لأهم مكونات الرأس المال الفكري المتعلق المتفق عليها:

1.2. رأس المال الهيكلي (Structural Capital):

يضع الرأس المال الهيكلي المعرفة الصريحة التي يتم الاحتفاظ بها في هياكل و أنظمة و إجراءات المنظمة،فهو يمثل كل القيم التي تبقى في المنظمة ويشير (ماك الروي) الى رأس المال الهيكلي بأنه كل الأشياء التي تدعم الرأس المال البشري ولكنه يبقى في المنظمة عندما يترك الأفراد مواقع عملهم، ولأن رأس المال الهيكلي بوصفه المعرفة الصريحة المرمزة فإنه يمثل ما ينضج من معارف و خبرات الأفراد ليتحول الى قواعد و بيانات إجراءات و أدلة عمل وبرمجيات تظل في المنظمة.[2]

2.2. رأس المال البشري (Human Capital):

يتمثل رأس المال البشري في المعرفة الضمنية و الخبرات و المهارات الموجودة في داخل عقول الموظفين وهو مورد دخل المنظمة ، لكن ليس ملكا لها.

[1] نجم عبود نجم، **مرجع سابق الذكر**، ص:267.

[2] بوسهوة نذير، سلام عبد الرزاق، **مداخلة بعنوان: دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة**، خلال أيام 18 و 19 أفريل 2012، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، ص:07.

ويمكن التمييز رأس المال البشري عن الهيكلي من خلال أن رأس المال البشري يتزايد بالاستخدام ويميل للتوليد الذاتي بخلاف الرأس المال الهيكلي الذي تتقادم معرفته الصريحة المتمثلة في أنظمة و قواعد و إجراءات.[1]

3.2.رأس المال الزبوني (Customer Capital):

ويتضمن المصادر التي ترتبط بعلاقات المؤسسة الخارجية بالشركاء و العملاء و الموردين و عطي أمور مثل : رضا العميل، وولائه و الاحتفاظ و الموردين و تمكينه للعميل و مشاركته ومدى التحسن في الحصة السوقية و سمعة المؤسسة أي يتمثل رأس المال الزبوني في قيمة العلاقة بين المؤسسة و زبائنها.[2]

المطلب الثاني: قياس الرأس المال الفكري.

ثمة جهود عظيمة يتم بذلها سواء على الصعيد الأكاديمي أو على الصعيد الأعمالمن اجل تطوير مقاييس و مؤشرات المعمول عليها في قياس و تقييم رأس المال الفكري في المنظمات و من اهم هذه المقاييس و المؤشرات مايلي:

1. القيمة السوقية و القيمة الدفترية للمنظمة:

لقد اقترحت القيمة السوقية من قبل الباحثين من أجل تقييم الرأس المال الفكري ؛ ويستخدم هذا النموذج العلاقة الحسابية التالية:

الرأس المال الفكري = القيمة السوقية للمنظمة + القيمة الدفترية للمنظمة

فمثلا إذا كان سعر سهم المنظمة عند الاكتتاب 5 دنانير مثلا و قيمته الحالية في السوق هي 10 دنانير فإن قيمة الرأس المال الفكري .

الرأس المال الفكري = 10-5=5

ومن أهم عيوب و اعتراضات هذه الطريقة ما يلي:

- أن بعض المنظمات لا تتعامل مع أسواق الأوراق المالية و بالتالي ليس لها قيمة سوقية و ليس من السهل تحديد رأس مالها الفكري.
- ان استخدام أسعار الأسهم في السوق المالية كأساس لحساب القيمة السوقية للمنظمة لتحديد رأس مالها الفكري ليس عمليا بسبب تذبذب أسعار الأسهم صعودا ونزولا.
- إن الفرق ين القيمة السوقية و القيمة الدفترية لا يمكن أن تتري لرأس المال الفكري فقط بل هناك العديد من العوامل الداخلية و الخارجية التي تولد هذ الفرق.[3]

[1] بوسهوة نذير، سلام عبد الرزاق ، **مرجع سابق**،ص:07.

[2] Amrit Timana,**Gestion Des connaissances,campuspress**.france.2001 ;p°326.

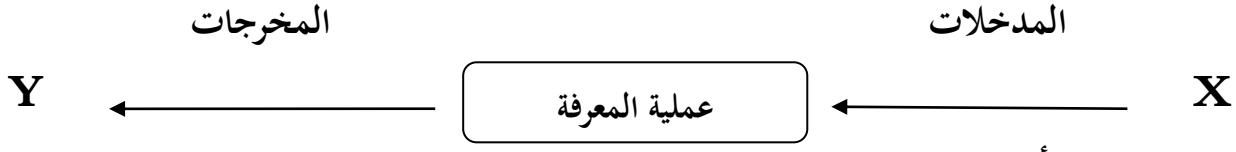
[3] بوسهوة نذير، سلام عبد الرزاق ، **مرجع سابق**،ص:07 _08.

2. نظرية القيمة المضافة للمعرفة:

هذه النظرية متجددة في الصناعة كما أنها ذات أهمية كبيرة في اقتصاد المعرفة فهي تسمح للمديرين و المستثمرين أن يحللوا أداء الأصول المعرفية و رأس المال الفكري للمنظمة في العمليات الجوهرية بلغة العوائد التي تولدها.

ان نتائج تحليل القيمة المضافة (kva) تتمثل في النسب التي تقارن بين البيانات السعر و التكلفة المشتقة من التدفقات النقدية للعمليات الجارية بالاعتماد على المعرفة في المنظمة و الشكل التالي رقم (2-3) يوضح هذه النظرية و افتراضاتها الاساسية .[1]

الشكل رقم (2-3): الافتراضات الاساسية للقيمة المضافة للمعرفة .



الافتراضات الأساسية:

- ✓ إذا كانت (X=Y) ليست هناك قيمة مضافة.
- ✓القيمة هي دالة التعبير الذي يقاس بمقدار المعرفة المطلوبة لصيغ التغيير.
- ✓ وهكذا فإن قيمة دالة التغيير هي مقدار المعرفة المطلوبة لصيغ التغيير.

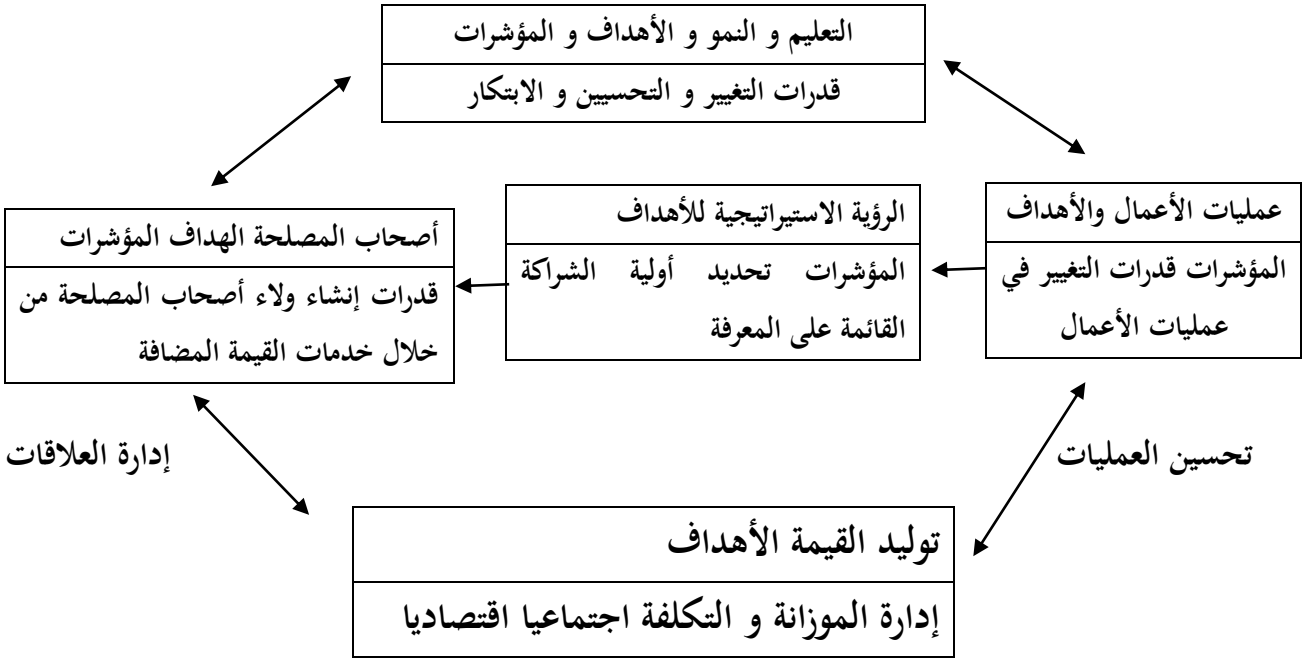
3. بطاقة الدراجات المتوازنة:

لقد تم اقتراح وتطوير هذا النموذج من قبل روبرت كايلان و دايفيد نورتن، ويتكون هذا النموذج من أربع منظورات هي: توليد القيمة ، عمليات العمال و أصحاب المصلحة ، و التعلم و النمو و هذا ما أعطى لهذا النموذج بعدا استيراتيجيا.

ويطبق هذا النموذج بوضع مجموعة معايير تربط كل منظور بنتائج الادوات ذات العلامة، و غن هذه النتائج تستخدم لتحديد مختلف توافيقات، المخرجات العمليات و المدخات على تحديد هذه المعايير بطريقة أدق و أفضل بالنسبة لكل منظور من المنظورات الأربعة حسب الشكل **رقم (2-4)** :

[1] نجم عبود نجم، **مرجع سابق الذكر**، ص:289.

الشكل رقم (2-4): بطاقة الدرجات المتوازنة لإدارة المعرفة.



المصدر: نجم عبود نجم، **مرجع سابق الذكر**، ص:313.

المطلب الثالث: الصعوبات التي تواجه قياس رأس المال الفكري.

واجهت محاولات تصنيف و تقييم أصول الفكرية مشاكل عديدة لأنها تعتمد على شكل غير ملموس و دائم التغيير (ديناميكية التغير) وبالرغم من ذلك هناك جهود عظيمة يتم بذلها سواء على الصعيد الاكاديمي أو على صعيد الأعمال من أجل تطوير مقاييس ومؤشرات المعول عليها في قياس و تقسيم راس المال الفكري في المنظمات ورغم تلك الجهود فلا زال هؤلاء المختصون غير متفقين في ما يتعلق بهذه المقاييس؛ حيث تبرز عدة مشكلات وصعوبات لقياس راس المال الفكري في المنظمات ونذكر منها:

✓ إن القواعد المحاسبية رغم تنقيحها باستمرار على أسس منتظمة، قد جرى تصميمها في الأثل لموجودات مادية ملموسة مثل المنشآت و المكائن و الأدات التي كانت تمثل مصدر الثروة خلال العصر الصناعي؛

✓بعض الموجودات غير ملموسة يصعب قياسها أساسا، فالإبداع مثلا، الذي هو في صلب عملية توليد المعرفة هو عملية غير قابلة للتكهن بها وبنتائجها، ويمكن أن تظهر بطرق عدة.

✓ إن رأس المال الفكري و الذي يعتبر ذا قيمة بالنسبة لمنظمة معينة قد لا يكون كذلك بالنسبة للمنظمة أخرى ذات طبيعة تختلف عن سابقتها ، مما نتج عنه نظم قياس مختلفة تجعل من الصعب المقارنة بين المنظمات و القطاعات.

✓يمكن أن يكون للرأس المال الفكري بعدان: موارد غير ملموسة و نشاطات غير ملموسة يعكسان خاصيتين له: ستايتيكية، ديناميكية فالخاصية ستايتيكية تجعل الموارد غير ملموسة قابلة للقياس في أي وقت.[1]

ويمكن إعتبار أهليات العمال (رأس المال البشري) وحقوق الملكية الفكرية (رأس المال الهيكلي) ورضا الزبائن أو الاتفاقيات مع المجهزين (رأس المال العملاء) ضمن هذا الصنف من رأس المال الفكري كم مكن تحليل الموارد غير الملموسة بالمعنى الديناميكي فالمنظمات تقوم بنشاطات للحصول على أو تنتج داخليا موارد غير ملموسة لدعم أو تحسين الموارد المتوافرة و لقياسها و متابعتها.

و تتضمن هذه النشاطات الديناميكية تخصصا و استخداما للموارد التي لا يعبر أحيانا في إطار مالي، و بالتالي لا تظهر في التقارير المالية للمنظمة هذه الطبيعة الديناميكية للرأس المال الفكري .

✓ عدم توفر بيانات معول عليها في مجال اللاملموسات و الرأس المال الفكري وهذا لان المحاسبة التقليدية ساهمت في توليد البيانات غير معول عليها من خلال عدم تسجيل جميع الموارد اللاملموسة؛

✓عدم وجود طريقة قياس وتقييم اللاملموسات متفق عليها بما يمكن من ترشيد و تطوير عملية توليد و إدارة و استخدام هذه الموارد في المنظمات.

✓عدم التوافق على اللغة الاصطلاحية للاملموسات و مكوناتها و العلاقات بين مدخلاتها و مخرجاتها بما يجعل تجارب المنظمات قابلة للمقارنة فيما بينها.

✓عدم وجود نظام محاسبي شامل يستخدم النقود كمعامل لقياس الاصول غير ملموسة و القوائم المالية التقليدية تفصح عن وجودها في المنظمة و الافتقاد هذه الأصول للوجود المادي فمن الصعب تحديدها و قياس المنافع المستقبلية المتوقعة منها وبذلك فهي لا تقوم صورة كاملة عن القيمة الكلية للمنظمة.[2]

[1] رزقي محمد ومهديد فاطمة الزهراء، **مشكلات تقييم وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، مجلة البحث الاقتصادي**، العدد الأول، برج بوعريريج، ص ص:94_.95

[2] نجم عبود نجم، مرجع سابق الذكر، ص:216.

المبحث الثالث : رأس المال الفكري كميزة تنافسية لدى المنظمات.

المطلب الأول : رأس المال الفكري وميزة التنافسية

بدأ الانتشار والترويج لمفهوم الرأس المال الفكري في التسعينات من القرن الماضي وأصبح ينظر إليه باعتباره مؤثرا حقيقيا لقدرة المؤسسة على المنافسة والنجاح وبهذا يمكن القول بأن النظر الوحيد للمصادر الطبيعية باعتبارها تمثل الثروة الحقيقية للمؤسسات والتي لا يمكن تقليدها بسهولة من قبل المؤسسات المنافسة .[1]

أولا : مفهوم الميزة التنافسية :

يشغل مفهوم الميزة التنافسية مكانة هامة في كل من مجالي الإدارة الإستراتيجية وإقتصاديات الأعمال، وقد برز هذا المفهوم بشكل واضح الثمانينات من القرن الماضي حيث قدم بورتر (porter) مفهوم الإستراتيجيات التنافسية، وأشار إلى أن العامل الأهم و المحدد لنجاح المنظمات هو المركز التنافسي لها في الصناعة التي تعمل فيها .[2]

لقد تباينت التعريفات للميزة التنافسية بين الكتاب والباحثين، ومن خلال اطلاعنا على هاته التعريفات استخلصنا تعريف عام لمصطلح الميزة التنافسية ألا وهي :

الميزة التنافسية : هي الخاصة أو الميزة التي تنفرد بها المؤسسة عن باقي المؤسسات الأخرى و هذا من خلال خلق قيمة للزبون كإنتاج منتوجات بأقل الأثمان وذات جودة عالية وهذا من خلال إتباع المؤسسة لإستراتيجية تنافس معينة .

وتشير أدبيات الإدارة الإستراتيجية إلى أن المورد لكي يصبح استراتيجيا يجب أن تتوفر فيه الخصائص التالية : أن يكون موردا ثمينا ، أن يتسم بالندرة ، لا يمكن إحلال بديل محله .

- وعندما تتأمل في هذه الخصائص سيبادر للذهن، تساؤل حول كيفية ومدى انطباق هذه الخصائص على المورد المعرفي أو رأس المال الفكري ، يمكن القول أن قيمة وثمن المورد المعرفي يتجلى في أن المعرفة ستؤدي إلى تحسين في العمليات والمنتجات، وبذلك تمكن المنظمة من البقاء منافسة للآخرين وهذه الميزة التنافسية ليست بالقليلة، ومن جهة أخرى فإن كون المعرفة نادرة فهذا أمر مرتبط يكونها حاصل تراكم الخبرات لدى العاملين ومعرفتهم التطبيقية ولأنها مبنية على الخبرات الذاتية السابقة لنفس المنظمة وليس لمنظمة أخرى، وبالنسبة لخاصية عدم التقليد بسهولة فإن المعرفة في أي منظمة هي خاصة بها ولها بصماتها المميزة والتي لا تكسب إلا عبر فترة زمنية ومشاركة مجموعات العاملين وتقاسم خبراتهم لذلك فهم مختلفون عن سائر المنظمات الأخرى، أما ما يخص عدم قابلية الإحلال فهو مرتبط بالقدرة المميزة للمجموعات وتداؤب بين العاملين الذي لا يمكن نسخه وإحلاله محل المعرفة السابقة .

---

[1] سلمان عبيد، **مرجع سابق**، ص: 92 .

[2] شاكر التميمي، إياد الخشالي، **السلوك الإبداعي و أثره على الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في شركات الصناعات الغذائية**، مجلة البصائر، المجلد 8، العدد 2، 2004.ص :60.

ولكون رأس المال الفكري يمثل ميزة تنافسية حرجة للمنظمات الحديثة ودعامة أساسية لبقائها وازدهارها وتطورها، فإن الأمر يتطلب من إدارة الموارد البشرية أو من لجان متخصصة في هذه الإدارة تابعة الكوادر المعرفية النادرة لغرض جذبها واستقطابها كمهارات وخبرات متقدمة تستفيد منها المنظمة بشكل كبير. [1]

كما أن الأمر لا يتوقف عند هذا الحد بل على إدارة الموارد البشرية أن تكون قادرة على زيادة رصيدها المعرفي من خلال هذا الإستقطاب الجديد وبما يساهم في تطوير وإنعاش عمليات الإبتكار والإبداع بإستمرار في مجموعات عمل تتبع أساليب إبداعية لبعض أفكار وتوليدها ونقلها متجسدة منتجات متطورة تحاكي رغبات الزبائن وحاجتهم في سوق شديدة المنافسة .

كذالك فإن المحافظة على القوة المعرفية للمنشأة والحرص على دمجها بالمزيج الثقافي للمنظمة تمثل قدرات تنافسية لا يستهان بها في السوق العالمية ومتطلباتها، ومن المعلوم أن هذا ليس بالعمل السهل على إدارة الموارد البشرية في المنظمة وإن حرصت عليه، وذلك لخصائص فريدة للمعرفة ورأس المال الفكري التي تميزه عن غيره من الأصول أو الموارد في المنشأة .

ومع كل ما يواجه المنظمة من إشكالات وصعوبات جمة لغرض تشكيل رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية، فإن المنظمات الرائدة حاولت التغلب على هذه الصعوبات بطرق وأساليب متعددة يأتي في مقدمتها إعتبار رأس المال الفكري موضوعا حرجا واستراتجيا ويستحوذ على إهتمام خاص من قبل الإدارة العليا في المنظمة، وطورت بعض المنظمات مقاييس خاصة لقياس كفاءة الإستثمار في رأس مال الفكري بإعتباره استثمار ذو مردود بعيد الأمر وذو تأثير شمولي على الميزة التنافسية للمنظمة. [2]

المطلب الثاني : دور رأس المال الفكري غي إعداد وتطبيق إستراتجيات المنظمة.

أولا:دور رأس المال الفكري في إعداد إستراتجية المنظمة

- ترتبط الإستراتجية بوضع رسالة المنظمة وأهدافها الأساسية في إطار الظروف البيئية وإمكانيات تلك المنظمة، وتتعامل الإستراتجية مع المستقبل وتوفر للمنظمة أللإجابة عن عدد عن عدد من التساؤلات أهمها :

- ما هي الفرص المتاحة للمنظمة في الوقت الحالي ومستقبلا ؟.

[1] سلام عبد الرزاق، بوسهوة نذير، **مرجع سابق** ، ص ص: 9 – 10.

[2] عادل زايد، **الأداء التنظيمي المتميز : الطريق الى منظمة المستقبل**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص: 39.

- ماهي التهديدات التي تواجهها المنظمة من المنافسين، المنظمات القانونية، التغير التكنولوجي، التغير في تفضيلات العملاء ؟.
- ماهي نقاط قوة الإمكانيات الداخلية وكيف يمكن إستغلالها في تنمية الميزة التنافسية ؟.
- ماهي نقاط الضعف وكيف يمكن التغلب عليها ؟.

والشيء المؤكد أن المنظمة تملك رؤية إستراتجية واضحة، وتستطيع أن تحقق الميزة التنافسية على غيرها من المنظمات التي تفتقر إلى مثل هذه الرؤية، ولكي يتم تطبيق الإستراتيجية بشكل ناجح فان ذلك يتطلب تحديد الأدوار التي يؤديها رأس المال الفكري، فعلى سبيل المثال بالنسبة لبعض المنظمات الإنتاج وتصميم المنتج، فان دور رأس المال الفكري قد يكون دفاعيا من خلال حماية المنتجات والخدمات المحققة من ابتكارات رأس المال الفكري وحرية تصميم المنتجات وتجنب التقاضي القانوني .

أما بالنسبة لمنظمات إنتاجية أخرى، حيث تتضمن القيمة المضافة للمنظمة تجميع وتكامل مكونات لخلق منتجات وخدمات، فان دور رأس المال الفكري هنا قد يكون هو التركيز على تكامل ابتكار الآخرين مع إضافة قيمة من خلال النتاج والتوزيع منخفض التكاليف، وبالنسبة لمنظمات أخرى فان رأس المال الفكري قد يكون مكملا لتحقيق شهرة أو صورة ذهنية، يمكن أن تستخدمها المنظمة لتمييز نفسها في أسواقها، ويعتمد اختيار المنظمة لمجموعة من الأدوار لرأس مالها الفكري على نوع المنظمة نفسها وعلى رؤيتها لذاتها والإستراتيجية التي تختارها .[1]

ثانيا : رأس المال الفكري والقدرة على التغيير.

تحتم البيئة شديدة الديناميكية ضرورة قيام المنظمة بتدعيم قدرتها على إدارة التغيير بايجابية، ويمكن أن يتحقق لها ذلك من خلال تحديد الأهمية بالنسبة للابتكارات لديها، أو لحساب قيمة الأصول الفكرية للمنظمة، فالمنظمات التي تحرص على زيادة قابليتها للتكيف مع الضغوط والمتغيرات البيئية يجب أن تدرك تمام الإدراك اختلاف قيمة الأصول الفكرية، فبعض الأصول تحتاج لتنميتها والاستثمار فيها وبعضها يحتاج لوقف الاستثمار فيه، أما البعض الأخير فقد لا يكون ذو قيمة على الإطلاق.

ومن جهة أخرى فانه لا بد من تنمية برامج إدارية تركز على رأس المال الفكري، لتجميع الإيرادات الناتجة من الوظائف الإدارية، وهذه المجالات من الإعمال مثل المجالات القانونية والتمويلية والموارد البشرية، وأنظمة المعلومات التي تسعى

[1] سلامي بحضة، مرجع سابق، ص 112، .113

للزيادة من القيمة المضافة من خلال إعادة تعريف ذاتها، ويتمثل التحدي هنا في إيجاد طريقة لتحقيق ميزة تنافسية من خلال مقدرتها ومعرفتها الأساسية .[1]

ثالثا: رأس المال الفكري وبناء التوحد الاستيراتيجي.

يشير مفهوم التوحد الاستيراتيجي الى درجة مشاركة جماهير المنظمة سواء كانوا داخل المنظمة (العاملين) أو خارج المنظمة (عملاء، أصحاب الأسهم) في مجموعة القيم و الافتراضات الاساسية المتعلقة تلك المنظمة و بعد خلق التزام لدى العاملين نحو خدمة العملاء أحد المهام الاساسية لإدارة رأس المال الفكري، وذلك من خلال الاهتمام برأس المال العلاقات الذي يعكس العلاقات التي تربط المنظمة بعملائها.[2]

المطلب الثالث: علاقة رأس المال الفكري بمفاهيم الإدارة المعاصرة.

أولا: علاقة الرأس المال الفكري باقتصاد المعرفة.

إن نمو بيئة المعارف وما تحوزه من هياكل متطورة وقدرات بشرية وبنى تحتية لإنتاج ونشر المعرفة وتوظيفها أدى إلى ظهور نمط إقتصادي متطور قائم على المعرفة والإبتكار والتطور التكنولوجي خاصة في مجال تكنولوجيا الإعلام والإتصال ،هذا النمط الجديد عرف فيما بعد بإقتصاد المعرفة .

تعريف إقتصاد المعرفة :

هو الإقتصاد الذي تحقق فيه المعرفة جزءا أعظم من القيمة المظافة ،وهذا يعني أن المعرفة في هذا الأقتصاد تشكل مكونا أساسيا في العملية الأنتاجية كما في التسويق وأن النمو يزداد بزيادة هذا المكون القائم على تكنولوجيا المعلومات والإتصال وذلك بإعتبارها المنصة الأساسية التي ينطلق منها .

السمات الأساسية لإقتصاد المعرفة : يحمل إقتصاد المعرفة السمات التالية :

- يتمتع بمرونة فائقة،وقدرة على التكيف مع المتغيرات والمستجدات التي يتسارع معدل تغيرها ويتكاثف حجم تأثيرها. [3]
- يملك القدرة على الابتكار ،وإيجاد وتوليد منتجات فكرية ومعرفية وغير معرفية جديدة تماما ، لم تكن تعرفها الأسواق من قبل ،ثم يساعد على خلف وإيجاد غير مسبوق الأكثر إشباعا وإقتناعا للمستهلك والموزع والمتعامل معه .

[1] بندي عبد الله عبد السلام، مراد علة، **دور رأس المال الفكري ف خلق الميزة التنافسية في ظل إدارة المعرفة، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات البحثية**، جامعة الشلف، يومي 13-14 ديسمبر 2001، ص .19

[2] بندي عبد الله عبد اسلام و رماد علة، مرجع سابق الذكر، ص:20.

[3] محسن أحمد الخضري ،إقتصاد المعرفة ،مدينة القاهرة ،مجموعة النيل العربية ط1 سنة 2001 ص 5

- يمتاز اقتصاد المعرفة بأن القوة فيه يمكن الوصول إليها من خلال وسائل وطرق عديدة ،وإن الاجتهاد والمثابرة والبحث والدراسة واستخدام العقول الكبيرة هو الوسيلة الوحيدة للوصول إلى قمة القوة .[1]

علاقة رأس المال الفكري باقتصاد المعرفة .

- إن الخاصية المميزة للذكاء البشري (رأس المال الفكري) هي القدرة على الإبتكار والإبداع ،أبرزها تطوير تكنولوجيا المعلومات والإتصال .
- ومن هذا يتضح أن تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في إطار إقتصاد المعرفة أثرت على البشرية في نمط الإتصال بينهم، إن التأثير الكبير الذي أتت به تكنولوجيا المعلومات و الإتصال قد أدى إلى بروز مفاهيم جديدة على الساحة السياسية و الإقتصادية و من أبرزها قضية بناء مجتمع معلومات و الذي يرتكز على أسس و خصائص،و هذا يعني أن هذه التكنولوجيا أصبحت عصب حياة المجتمعات البشرية من خلال إستخدامها لرأس المال الفكري .
- هذا و إن الإنسان كذلك له تأثير خاص على هذه التكنولوجيا و ذلك من خلال المساهمات الفكرية في هذا الميدان و الإبتكارات المستمرة لأساليب و وسائل الإستخدم المتعددة ، حيث أن تكنولوجيا المعلومات و الإتصال تتأثر كثيرا بتصرفات الأشخاص حيث أننا نجدها تتأثر من مجتمع إلى آخر و هذا حسب القوانين و العادات التي تحكم ذلك المجتمع و كذلك أساليب تفكير و تصرف الأشخاص يؤثرون على محتواها .
- و هكذا تكون العلاقة تبادلية بين الإنسان (رأس المال الفكري)و تكنولوجيا المعلومات و الإتصال (إقتصاد المعرفة) ففي الوقت الذي يقوم الإنسان بتنمية و تطوير هذه التكنولوجيا من خلال الإبداعات و الإبتكارات و المساهمات الفكرية ، فهو يستفيد في الوقت نفسه من هذه الإبتكارات عن طريق تسهيل و رفع كفاءة الإتصال و تقليل تكلفته ، مع تنمية كفاءة ومهارة الأفراد العلمية والفكرية ،كما أنها تقضي على الحواجز الإتصالية وتجعل قوة السلطة الحكومية ضعيفة في السيطرة على المعلومات أي أنها تجعل من إمكانية احتكار المعلومات من أي هيئة أو منظمة مهما كانت قوتها و مركزها ضعيفة ، حيث تجعل فرصة الحصول على المعلومات متساوية أمام الأفراد و المنظمات.
- ولعل امتزاج المعرفة العلمية للأشخاص في إطار رأس المال الفكري مع ما يوفره اقتصاد المعرفة من تكنولوجيا لذلك هو كفيل بحصول منظمات الأعمال و المؤسسات المصرفية على ميزة تنافسية.[2]

- **علاقة رأس المال الفكري بإدارة المعرفة**

[1] فيلح حسن خلف ،إقتصاد المعرفة ، عالم كتاب الحديث حداد للكتاب العالمي ط1 سنة 2007 ص 17-18

[2] عبد الله قلش :" **تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و اقتصاد المعرفة ، الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين مزايا تنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف، بتاريخ 04_05 ديسمبر 2007، ص ص:14_15.**

- يعرفها Rostoyi على أنها : عملية تنظيمية متكاملة من اجل توحيد نشاطات الشركة للحصول على المعرفة وخزنها ومشاركتها وتطويرها واستخدامها من قبل الأفراد والجماعات من اجل تحقيق أهداف المنظمة .
- وعلاقة رأس المال الفكري بإدارة المعرفة هي علاقة وطيدة باعتبارها نوعين من المنافسة المعتمدة على الفرد وقوة عقله.
- وتكمن العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة المعرفة في ما يلي : قيام إدارة المعرفة باستثمار معطيات رأس المال الفكري وتطبيقها مباشرة لكسب الزيادة وتحقيق التفوق التنافسي وغلق الأبواب بوجه المنافسين لاستثمار هذه المعطيات، إضافة إلى ذلك تنظم عمليات بيع أو تطبيق أو تنفيذ براءات الاختراع التي تعد من مخرجات رأس المال الفكري، وبذلك تحقق المنظمات أرباحا كبيرة من جراء ذلك.[1]

– علاقة رأس المال الفكري بالتفكير الاستراتيجي

- التفكير الاستراتيجي هو أسلوب يتمكن من خلاله المسؤولون من توجيه المنظمة والانتقال بها من مجرد العمليات الإدارية اليومية ومواجهة الأزمات، وصولا إلى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغيير في البيئة المحيطة بهم، بما يحقق في النهاية توجها فعالا بصورة أفضل لمنظماتهم بحيث يكون المنظور الجديد متوجها أساسا إلى المستقبل مع عدم إهمال الماضي.
- وتعد العلاقة بين رأس المال الفكري والتفكير الاستراتيجي علاقة وطيدة جدا، لأن المفكر الإستراتيجي هو من تقع عليه مسؤولية التفكير الاستراتيجي وهو جزء من رأس المال الفكري، ويمتلك نفس مواصفات وقدرات رأس المال الفكري ولكن الاختلاف بينهما يمكن في الخصائص التنظيمية، ويمكن القول ان كل مفكر استراتيجي يعد رأس مال فكري، لكن ليس بالضرورة كل رأس مال فكري هو مفكر استراتيجي، وتقع مسؤولية كبيرة على المفكر الاستراتيجي حول المحافظة على رأس المال الفكري وتطويره.

– علاقة رأس المال الفكري بالعولمة

- العولمة مفهوم أوسع من مجرد عمليات تبادل نقدي وتجاري، لأنها تمثل زيادة كبيرة في العلاقات التبادلية واعتمادية، سكان المجتمعات فيما بينها، والعلاقة بين رأس المال الفكري والعولمة تتمثل في أن الخصائص المطلوبة لمواجهة العولمة هي خصائص رأس المال الفكري والمتمثلة ففي تنوع المهارات والخبرات، كما ان جني إيجابيات العولمة والتعامل مع متغيراتها يتطلب طراز معين من الموارد البشرية لها خاصية الإبداع والإبتكار وإضافة اللمسات الجديدة.[2]

[1] عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح، **رأس المال الفكري – طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص 46.

[2] عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح، **مرجع سابق**، ص 50-73.

خلاصة الفصل الثاني.

أدرت الادارة المعاصرة طبيعة التحولات التي غيرت من واقع نظام الأعمال، وتفهمت شدة المنافسة و تأثيرات التقنية متسارعة التطور غير مواقف المنظمات، ومن أهم هذه التحولات الاهتمام المتزايد بالأصول المعرفية في تحديد القيمة الحقيقية للمنظمات الأمر الذي جعل رأس المال الفكري من أهم الموارد للادارة المعاصرة لتحقيق أهداف المنظمات، وعليه يمكن توضيح أهم النتائج المستخلصة على النحو التالي:

- من أهم مكونات رأس المال الفكري نجد: رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبوني؛
- من أهم مؤشرات القياس وتقييم رأس المال الفكري في المنظمات نجد: القيمة السوقية، والقيمة الدفترية للمنظمة، نظرية القيمة المضافة للمعرفة؛
- أصبح يمثل رأس المال الفكري في ظل الاقتصاد الجديد القائم على المعرفة أهم مصدر للميزة التنافسية، والأصل أكثر قيمة وعامل الانتاج الأكثر الأهمية.

تمهيد الفصل الثالث.

حتى تكون دراستنا شاملة ومتوازنة يجب علينا تدعيمها بفصل تطبيقي و الذي يعتبر الحلقة الواصلة كما جاء في الفصلين السابقين من مفاهيم ومبادئ ومدى مطابقتهم على أرض الواقع، من خلال النظر الى طبيعة المشكلة المراد معالجتها عن طريق جمع المعلومات و تحليلها و استخلاص النتائج، وقد تم اختيار بنك الفلاحة و التنمية الريفية بتابلاط ولاية المدية، كميدان لدراستنا لمعرفة دور التكوين في تنمية رأس المال الفكري لدى بنك التنمية و الفلاحة الريفية ومن أجل ذلك استعملنا الاسبانة كأداة للدراسة و لعرض نتائج الدراسة الميدانية و تحليلها ومعالجة بياناتها باستخدام برنامج الاحصائي (spss) ، وتمت الاستعانة بمجموعة من الأدوات الاحصائية.

ولقد تم تقسييم هذا الفصل الى ثلاث مباحث رئيسية وهي:

المبحث الأول: بنك الفلاحة و التنمية الريفية (نشأة_ تطورات _ أهداف).

المبحث الثاني: منهجية الدرساة الميدانية.

المبحث الثالث: عرض و تحليل النتائج.

المبحث الأول: بنك الفلاحة و التنمية الريفية (نشأة_ تطورات _ أهداف).

يعد بنك الفلاحة و التنمية الريفية من أبرز هياكل النظام البنكي في الجزائر و سنحاول من خلال دراستنا لهذا المبحث التطرق الى نشأته و تطوره، مهامه وأهداف وهيكله التنظيمي.

المطلب الأول: بنك الفلاحة و التنمية الريفية (النشأة _ تطورات).

1. نشأته:

- نظرا للعجز الذي يعاني منه القطاع الزراعي رغم تمويله من طرف البنك الوطني الجزائري إلا أن هذا الأخير لم يحقق ما كانت تصبوا إليه الدولة من تطوير الزراعة،وهذا بسبب تعدد الأطراف التي يمولها يضاف لها قطاع الزراعة و لذلك بدأ التفكير في إنشاء بنك متخصص في القطاع الفلاحي.

- ينتمي **بنك الفلاحة و التنمية الريفية** الى القطاع العمومي ،إذ يعتبر وسيلة من وسائل سياسية الحكومة الرامية الى المشاركة في تنمية القطاع الفلاحي و ترقية العالم الريفي.

- تم إنشاء البنك بموجب مرسوم رئاسي رقم 106/82 المؤرخ في 17 جمادى الأولى 1402هـ الموافق الى 13 مارس 1982 تبعا لإعادة هيكلة البنك الوطني الجزائر و ذلك بهدف المساهمة في تنمية القطاع الفلاحي وترقيته،ودعم النشاطات الصناعية و الحرفية و هو يعتبر مؤسسة مالية وطنية لها صفة بنك تجاري مقره الرئيسي في البليدة سابقا و حاليا بالجزائر العاصمة شارع العقيد عميروش ويفتح لهى فروع ووكلات.

- أما بالنسبة لوكالة تابلاط (848) فهي تقع في شارع القدس بوسط المدينة تتوسط جميع المرافق العمومية وهذا ما يقربها أكثر من المواطن و تلبية حاجياته و تغطي هذه الوكالة إحتياجات دائرة تابلاط الى جانب دائرة القلب الكبير و العزيزية.

- وفي الإطار الذي نشأ من أجله قام **بنك الفلاحة و التنمية** الريفية بتمويل المؤسسات الفلاحية التابعة للقطاع الاشتراكي، مزارع الدولة و المجموعات التعاونية و كذلك المستفيدين الفرديين للثورة الزراعية ، مزارع القطاع الخاص، تعاونيات الخدمات و الدواوين الفلاحية و المؤسسات الفلاحية الصناعية الى جانب قطاع الصيد البحري.

- و في إطار الاصلاحات الاقتصادية تحول **بنك الفلاحة و التنمية الريفية** بعد 1988 بموجب قانون 01/88 المؤرخ في 22 جمادى الأول 1402 هـ الموافق ل1988 الى شركة مساهمة ذات رأس المال قدره 2.200.000.000 دينار جزائري ، مقسم الى 2200 سهم بقيمة 1.000.000دج للسهم الواحد، ولكن بعد صدور قانون النقد و القرض في 14 أفريل 1990 الذي منح استقلالية اكبر للبنوك و ألغى من

خلالها نظام الحصص، أصبح **بنك الفلاحة و التنمية الريفية** كغيره من البنوك يباشر جميع الوظائف التي تقوم بها البنوك التجارية و المتمثلة في منح التسهيلات الائتمانية و تشجيع الادخار بنوعيه أي بالفائدة وبدون الفائدة، و المساهمة في التنمية مع وضع قواعد تحمي البنك و تجعل معاملاته مع زبائنه أقل مخاطرة، و لتحقيق أهدافه وضع البنك البنك استيراتيجية شاملة من خلال التغطية الجغرافية لكامل التراب الوطني بأكثر من وكالة 300 يشرف عليها الفروع التي تتولى مهمة التنظيم و التسيير و التي يبلغ عددها 37 فرع جهوي مع الرفع في رأس ماله الذي يفوق حاليا 33.000.000.00دج ويضم حاليا 6500 عامل وموظف.

– إلا أنه في السنوات الأخيرة لم يحقق البنك أرباحا كبيرا بسبب مسح ديون الفلاحين و تأخر الخزينة العمومية في دفعى ديونها لانه بنك عمومي تابع لسياسة الدولة.

2. تطور **بنك الفلاحة:**

مر بنك الفلاحة و التنمية الريفية في تطوره بثلاث مراحل رئيسية، وهي:

– **المرحلة الأولى:1982_1990:**

خلال هذه المرحلة أنصب اهتمام البنك على تحسين موقعه في السوق المصرفي و العمل على ترقية العالم الريفي عن طريق تكثيف فتح الوكالات المصرفية في مناطق ذات النشاط المصرفي.

و اكتسب البنك خلال هذه المرحلة خبرة و سمعة في مجال صناعة الأغذية الزراعية و الهندسة الزراعية ،و هذا التخصص كان سائدا في إطار الاقتصاد المخطط حيث كان بنك بتخصص في الميدان و الغرض الذي أنشأ من أجله.

– **المرحلة الثانية:1991_1999:**

بموجب قانون 10/90 الذي ألغى من خلاله التخصص القطاعي للبنوك ، توسع نشاط بنك الفلاحة و التنمية الريفية ايشمل مختلف القطاعات الاقتصاد الوطني خاصة قطاع الصناعات الصغيرة و المتوسطة بدون الاستغناء الفلاحي الذي تربطه مع علاقات مميزة،أما في المجال التقني ففقد شهدت هذه المرحلة إدخال و تعميم استخدام الاعلام الآلي عبر مختلف وكالات البنك، وقد تميزت هذه المرحلة بما يلي:

✓ **1991**: تم انخراط في نظام سويفت (**SWIFT**) لتسهيل معالجة و تنفيذ عمليات التجارة الخارجية؛

✓ **1992**: تم وضع نظام (**SYBU**)يساعد على سرعة أداء العمليات المصرفية من خلال ما يسمى(**Télétraitement**) ، الى جانب تعميم استخدام الاعلام الالي في كل عمليات التجارة الخارجية،

✓ **1993**: الانتهاء من ادخال الاعلام الالي عل جميع العمليات المصرفية؛

✓ **1994**: بدأ العمل بمنتج جديد يتمثل في بطاقة السحب بدر؛

✓ **1996**: إدخال نظام المعالجة عن بعد لجميع العمليات المصرفية في وقت حقيقي؛

✓ **1998**: العمل ببطاقة السحب ما بين البنوك.

- **المرحلة الثالثة:2000_2004**:

تميزت هذه المرحلة بمساهمة بنك الفلاحة و التنمية الريفية كغيره من البنوك العمومية في تدعيم و تمويل الاستثمارات المنتجة، ودعم برنامج الانعاش الاقتصادي و التوجيه نحو تطوير قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و المساهمة في تمويل قطاع التجارة الخارجية وفقا لتوجيهات اقتصاد السوق الى جانب توسيع تغطيته لمختلف مناطق الوطن و ذلك عن طريق فتح المزيد من الوكالات.

و للتكيف مع التحولات الاقتصادية و الاجتماعية التي تعرفها البلاد و استجابة لاحتياجات و رغبات الزبائن، قام بنك الفلاحة و التنمية الريفية بوضع برنامج على مدى خمس سنوات يتمحور أساسا حول عصرنة البنك و تحسين أدائه، و العمل على تطوير منتجات و خدماته بالإضافة الى تبنيه لاستخدام التكنولوجيا الحديثة في مجال العمل المصرفي هذا البرنامج الطموح حقق نتائج هامة نوردها فيما يلي:

✓ **2000**: القيام بفحص دقيق لنقاط القوة ونقاط الضعف في سياسته؛ مع وضع استيراتيجية تسمح للبنك باعتماد المعايير العالمية في مجال العمل المصرفي.

✓ **2001**: سعيا منه لإعادة تقييم موارده قام البنك بإجراء عملية تطهير محاسبية ومالية لجمع حقوقه المشكوك في تحصيله بغية تحديد مركزه المالي و مواجهة المشاكل المتعلقة بالسيولة و غيرها، ويعمل على زيادة تقليص مدة مختلف العمليات المصرفية اتجاه الزبائن. الى جانب ذلك قام البنك بتحقيق البنك الجالس **la banque assise** مع خدمات مشخصة.

- والبنك الجالس هو تنظيم جديد لهياكل و أنشطة البنك قصد تحقيق الفاعلية في أداء و العمل على راحة الزبون،و سمي بهذا الاسم لأنه يتم فيه استقبال بالجلوس في مكان مريح حيث يواجه مباشرة موظف البنك، وهكذا يكون بنك الفلاحة و التنمية الريفية قد تخلص من التنظيم الذي يعتمد على الشبابيك التي كثيرا ما تجعل العلاقة بين موظف البنك و الزبون في حالة توتر، الأمر الذي يؤدي بالزبون الى عدم التعامل مع البنك و اللجوء الى البنوك الأخرى.

- ان البنك الجالس هو عبارة عن مساحة واسعة فيها مكاتب لاستقبال في وسط مريح و في أجواء مكيفة.

- بالاضافة لتعميم شبكة عملاقة لسياسة الزراعية المشتركة (**MEGA PAC**) من خلال وكالات و هيئات مركزية و كذلك الإنشاء التطبيقي لآلات وسائل الدفع ونقل الصور.

✓ **2002**: تعميم تطبيق مفهوم البنك الجالس مع خدمات مشخصة على مستوى جميع وكالات البنك.

✓ **2004**: لقد كانت سنة 2004 مميزة بالنسبة للبنك الذي عرف إدخال تقنية جديدة تعمل على سرعة تنفيذ العمليات المصرفية تتمثل في نقل الشيك عبر الصور، فبعد أن كان يستغرق وقت تحصيل شيكات البنك مدة قد تصل الى 15 يوما، أصبح بإمكان الزبائن تحصيل شيكات بنك بدر في وقت وجيز وهذا يعتبر انجاز غير مسبوق في مجال العمل المصرفي في الجزائر.

كما عمل مسؤولو بنك بدر خلال عام 2004 على تعميم إستخدام الشبابيك الآلية للأوراق النقدية les Guide Automatique des billetالمرتبطة ببطاقات الدفع.

المطلب الثاني: أهداف و مهام بنك الفلاحة و التنمية الريفية.

1. أهداف بنك الفلاحة و التنمية الريفية:

يحث المناخ الاقتصادي الجديد الذي تشهده الساحة المصرفية المحلية و العالمية على بنك الفلاحة و التنمية الريفية أن يلعب دورا أكبر فعالية في تمويل الاقتصاد الوطني من جهة، وتدعيم مركزه التنافسي في ظل المتغيرات الراهنة من جهة أخرى، وبذلك أصبح لزاما على القائمين على البنك وضع استيراتيجية أكثر فعالية لمواجهة التحديات التي تفرضها البيئة المصرفية.

وأمام كل هذه الأوضاع وجب على المسؤولين إعادة النظر في أساليب التنظيم و تقنيات التسيير التي يتبعها البنك، و العمل على ترقية منتجاته و خدماته المصرفية من أجل إرضاء الزبائن و الاستجابة لانشغالاتهم.

و في هذا الصدد لجأ بنك الفلاحة و التنمية الريفية مثله مثل البنوك العمومية الأخرى الى قيام بأعمال و نشاطات متنوعة و على مستوى عال من الجودة للوصول الى استيراتيجية تتمثل في جعله مؤسسة مصرفية كبيرة و شاملة يتدخل في تمويل كل العمليات الاقتصادية ، حيث بلغت ميزانيته حوالي 5.8 مليار دولار، وينشط بواقع 30% من التجارة الخارجية في للجزائر وبهذا أصبح يحظى بثقة المتعاملين الاقتصاديين و الأفراد الزبائن على حدود سواء، وهذا تدعيم مكانته ضمن الوسط المصرفي.

- ومن **أهم الأهداف** المسطرة من طرف إدارة البنك ما يلي:

- تحسين نوعية وجودة الخدمات؛
- تحسين العلاقات مع الزبائن؛

- الحصول على أكبر حصة من السوق؛
- تطوير العمل المصرفي في قصد تحقيق أقصى قدر من الربحية.

كما أنه يسعى الى اقتراب من زبائنه و هذا عن طريق فتحه وكالات جديدة في مدن غنية بالموارد، ويقوم بتحسين المحلات و الأثاث و التجهيزات و تتحقق كل هذه الأهداف بفضل:

- العمل على زيادة الموارد لأقل التكاليف و الربحية من القروض؛
- تسيير دقيق للخزينة بالدينار و كذلك بالعملة الصعبة؛
- تعميم استعمال البطاقة البنكية؛
- مواصلة اعلامية العمليات؛
- تنمية الأعمال التجارية من خلال تقنيات إدارية جديدة كالتسويق؛

2. مهام بنك الفلاحة و التنمية الريفية:

- معالجة جميع العمليات الخاصة بالقروض و الصرف و الصندوق؛
- فتح حسابات لكل شخص طالب لها و استقبال الودائع؛
- المشاركة في تجميع الادخار؛
- المساهمة في تطوير القطاع الفلاحي و تنميته،
- ضمان و تشجيع الزراعة و الأغذية الزراعية و الصناعات الزراعية؛
- تأمين الترقيات الخاصة النشاطات الفلاحية و ما يتعلق بها؛
- تنمية موارد و استخدامات البنك عن طريق ترقية عمليتي الادخار و الاستثمار؛
- تطوير شبكته و معاملاته النقدية؛
- تطوير الموارد و التعاملات المصرفية وكذا العمل على خلق خدمات مصرفية جديدة مع تطوير المنتجات و الخدمات القائمة؛
- تقسيم السوق المصرفية و التقرب أكثر من ذوي المهن الحرة و التجار و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- الاستفادة من التطورات العالمية في مجال العمل المصرفي؛

و في إطار سياسة القروض ذات المردودية يقوم بنك الفلاحة و التنمية الريفية بما يلي:

- تطوير قدرات تحليل المخاطر؛
- إعادة تنظيم إدارة القروض؛

- تحديد ضمانات متصلة بحجم القروض و تطبيق معدلات فائدة تتماشى و تكلفة الموارد.

لقد عمل بنك الفلاحة و التنمية الريفية و لأجل مكانته التنافسية و التوجيه الاقتصادي الجديد للدولة وسياسته بصفة عامة ، بوضع مخطط استيراتيجي شرع في تطبيقه مع بداية العقد الأول من القرن الحادي و العشرين، تلخصت أهم محاوره في:

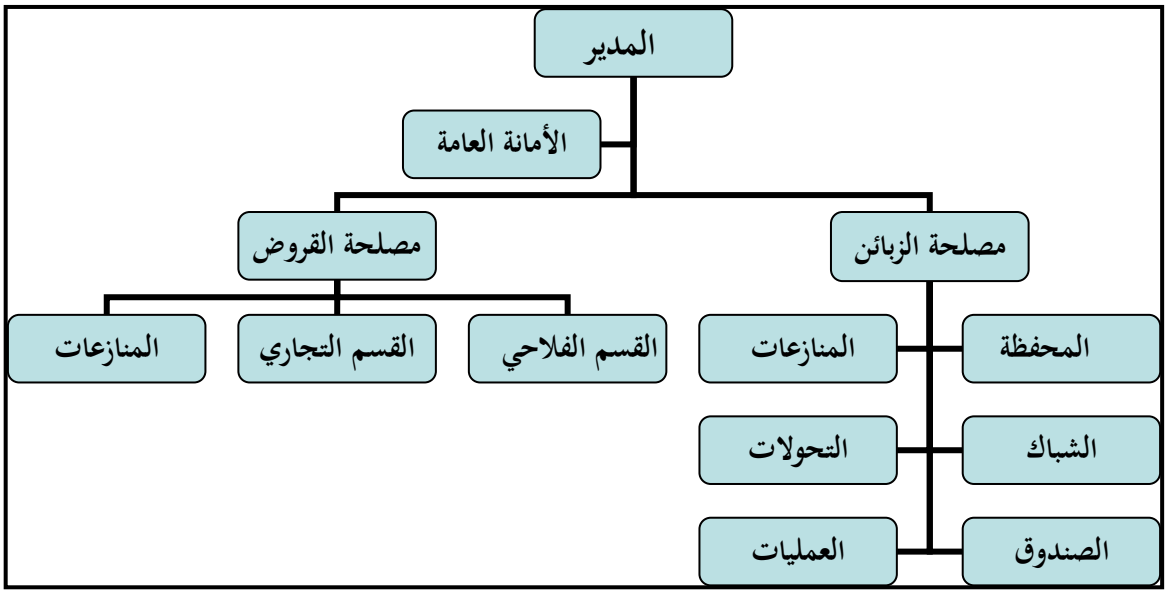
- إعادة تنظيم و تسيير الهيات و الهيكل التنظيمي للبنك؛
- عصرنة البنك (تقوية تنافسية)؛
- إحترافية العملين؛
- تحسين العلاقات مع الأطراف الأخرى؛
- تطهير و تحسين الوضعية المالية.

المطلب الثالث:الهيكل التنظيمي العام للبنك.

تتكون وكالى تابلاط (848) في هيكلها المعماري من هيكل الاستقبال واسع يتكون من (03) مكاتب و صندوق يعمل على تلبية احتياجات الزبون المباشرة و اليومية،و تقابله ساحة استقبال مزودة بكافة وسائل الدعاية و الإشهار و وراء هذا الهيكل نجد (03) مكاتب أخرى تهتم بشؤون التي لا تتطلب الاتصال المباشر مع الزبون بالإضافة الى مصلحة القروض، ومكتب المدير ومكتب الأرشيف الذي تشرف عليه الأمانة العامة.

وإن الهيكل التنظيمي للوكالة يكون وفق الشكل رقم( ) التالي:

الشكل رقم(3-1): الهيكل التنظيمي لوكالة BADR بتابلاط (848)



حيث:

- **مدير الوكالة:** يعد مدير المسؤول الأول على مستوى الوكالة إذ يسهر على السير الحسن للمصالح؛ و على وظيفة كل عامل بالوكالة، وهو المسؤول أيضا على العمليات التي تجري مع مدرات البنوك الشقيقة، يؤدي المدير الدور السائد اليه من خلال ثلاث نقاط أساسية وهي:

1. التأكد قبل كل شيء من خدمة مصالح الزبون و أنه يستقبل جيدا من طرف الموظفين، و الأشغال بالاعلام السريع و الدقيق لأنواع القروض الممنوحة من طرف الوكالة و الحسابات المتوفرة لديها؛
2. خشية أخطار القروض وعدم تسديدها يتبع المدير كل القروض قبل وبعد منحها و خاصة الضمانات المقدمة من طالبها؛
3. من الضروري أخذ مقاييس الأمن بعين الاعتبار كتحقق من الامضاءات الموقعة على وثيقة الحضور ومن استلام الشيكات، أضف الى ذلك متابعة و التحقق المستمرين لكل العمليات التي تتم يوميا في الوكالة.

- **الأمانة:** من مهامها نجد:

1. مراعاة كل متطلبات المدير؛
2. استقبال كل المكالمات الهاتفية و الزبائن؛
3. مراجعة البريد المرسل من و الى الوكالة؛
4. الاشراف على الأرشيف.

- **أما الهيكل البشري:** فتضم الوكالة 35 موظف: (03) كرؤوساء مصالح؛(32) موظفين من بينهم (22)ذكور و(08)إناث، بالإضافة الى عاملة نظافة و جميع هؤلاء يشرف عليهم مدير الوكالة،وهذا ما سنوضحه في **الجدول رقم (3–1)** التالي:

الجدول رقم (3–1): هيكلة الموارد البشرية في البنك من حيث الجنس و المنصب.

المنصب / الجنس	المدير	رؤوساء المصالح	الموظفون	عاملة النظافة	المجموع
ذكور	00	03	23	00	26
إناث	01	00	07	01	09
المجموع	01	03	30	01	35

المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد على معلومات مقدمة من طرف مصالح بنك الفلاحة و التنمية الريفية.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية.

تهدف الدراسة الى معرفة دور التكوين في تنمية راس المال الفكري لدى بنك الفلاحة و التنمية الريفية و لتحقيق أهداف الدراسة سنتناول في هذا المبحث توضيح منهج الدراسة و أداة الدراسة و كذلك الاساليب الاحصائية.

المطلب الأول: منهج الدراسة:

انطلاقا من طبيعة الدراسة و الأهداف التي تسعة اليها للتعرف على دور التكوين في تنمية رأس المال الفكري في بنك الفلاحة و التنمية الريفية حيث تتمثل منهجية الدراسة في حدود الدراسة ومجتمع و عينة الدراسة.

أولا حدود الدراسة:

تتمثل هذه الدراسة فيما يلي:

- ✓ **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على بنك الفلاحة و التنمية الريفية بتابلاط ولاية المدية.
- ✓ **الحدود الزمانية:** تم تطبيق دراستنا في المدة الممتدة من 2018/03/20 الى غاية 2018/04/20.
- ✓ **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على موظفي بنك الفلاحة و التنمية الريفية.
- ✓ **الحدود الموضوعية:** تناولت هذه الدراسة دور التكوين في تنمية رأس المال الفكري ن خلال ثلاث محاور وهي:

المحور الأول: التكوين؛

المحور الثاني: رأس المال الفكري ؛

المحور الثالث: التكوين ورأس المال الفكري.

ثانيا: الأدوات المستخدمة:

لقد تم الاعتماد في دراستنا على الاستانة كأداة لجمع البيانات و نظرا لطبيعة البحث قمنا بتقديم الاستبانة الى أفراد عينة الدراسة و عملنا على شرح العبارات الغامضة لهم لإزالة اي التباس قد يعيق سريان البحث و التأكد من ان جميع الاجابات كانت على اساس المعنى المقصود الذي على أساسه تمت صياغة الاسئلة.

ثالثا: مجتمع و عينة الدراسة.

1. مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة على جميع موظفي بنك الفلاحة و التنمية الريفية بتابلاط ولاية المدية، و الذي بلغ عددهم 35 موظف من بينهم مديرة و رؤوساء مصالح وموظفين عاديين وهذا لمعرفة آرائهم حول:" **دور التكوين في تنمية رأس المال الفكري في البنك**".

2. عينة الدراسة:

العينة: عي عبارة عن مكونة للمجتمع الذي أخذت منه العينة لتمثيله و يتوقف صدق العينة عل طريقة اختيار العينة وحجم العينة.[1]

قمنا باختيار عينة عشوائية نظرا لعدم قدرة على اجراء الدراسة على المجتمع ككل، حيث يتم اختيار عينة عشوائية بسيطة تمثلت في 30موظف و الجدول رقم (3-2) الآتي يوضح مكونات عينة البحث.

الجدول رقم (3-2): تعداد الاستبيان الخاصة بالدراسة.

الأساسيات	الموزعة	المسترجعة	المفقودة	النهائية
المجموع	30	30	00	30
النسبة المئوية (%)	%100	%100	%00	%100

المصدر: من إعداد الطالبين.

من خلال الجدول رقم(3-2) نلاحظ أعن عد الاستبيانات الموزعة على الموظفين يبلغ 30 استبانة و المسترجعة 30 ولم تكن هناك أي استبانة مفقودة و بالتالي دراستنا سوف تقوم على 30 استبانة نهائية.

المطلب الثاني: أدوات و مقاييس الدراسة.

بناءا على طبيعة المعلومات المراد جمعها و تبعا لأسلوب البحث المتبع ومن اجل تحقيق أهداف الدراسة اعتمدنا في دراستنا على أسلوب الاستبيان. و قد اعتمدنا في تصميمه وصياغة اسئلته على الاستبيانات الخاصة بالدراسات السابقة كما أخذنا بعين الاعتبار توجيهات الأستاذ المشرف .

أولا: أداة الدراسة:

تمثل الاستبانة الأداة الرئيسية التي صممت و نظمت على 29 سؤال في شكلها النهائي و هي مكونة من جزئين كالأتي:

- **الجزء الأول:** يتعلق بالمعلومات الشخصية يتمثل في بعض المتغيرات الجنس و السن و المستوى التعليمي و الخبرة).

[1] محمد مبارك ، **البحث العلمي، أسسه وطرق كتابته**، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، مصر،1992.،ص:40.

- **الخبرة الثاني:** وشمل هذا الجزائ على العبارات الي يتكون منها الاستبيان حيث يتضمن 29 عبارة و تقابل كل عبارة مقياس (likart) الخماسي (غير موافق تماما ، غير موافق، محايد ، موافق ، موافق تماما) وهو مقسم الى ثلاث محاور:

- **المحور الأول:** قد شمل عبارات تصف واقع التكوين في بنك الفلاحة و التنمية الريفية.
- **المحور الثاني:** قد شمل عبارات تصف رأس المال الفكري في بنك الفلاحة و التنمية الريفية.
- **المحور الثالث:** قد شمل عبارات تصف التكوين و رأس المال الفكري في بنك الفلاحة و التنمية الريفية.

المطلب الثالث: الأساليب الاحصائية المستخدمة في البنك.

لغرض تحليل البيانات و تحقيق أهداف الدراسة قد تم اعتماد و استخدام برنامج التحليل المسمى بالحزمة الاحصائية للدراسات الاجتماعية و الذي يرمز له بالرمز (**spss**) و تمت الاستعانة ببعض الأدوات الاحصائية.

- **التكرار و النسب المئوية:** وذلك لوصف و التعرف على البيانات الشخصية لعينة الدراسة.
- **المتوسط الحسابي (Mean):** وذلك لمعرفة مدى ارتفاع و انخفاض الاجابات عينة الدراسة على عبارة من عبارات الدراسة.
- **الانحراف المعياري** (بالفرنسية): وذلك لقياس درجة التشتت في اجابات العينة.
- **اختيار الثبات (معامل ألفا كرونباخ):** لقياس مدى تشابه الاجابات أفراد عينة الدراسة بحيث كلما كان عامل الثبات أكبر منه 70% دل الاستبيان على الثبات.
- **استعمال اختيار (ستيودنتT):** بمعرفة مدى وجود علاقة بين التكوين و رأس المال الفكري.

المطلب الرابع: صدق وثبات الاستبانة.

أولا : صدق أداة الاستبانة:

يقصد بصدق أداة الاستبانة التأكد من أن الاستبانة صالحة لقياس ما أعددت لأجله، و للتأكد من صدقه قمنا بإجراء نوعين من الاختبارات.

- **الصدق الظاهري:**

لتحدد مدى صدق الاستبانة قمنا بعرضها على مجموعة من الاساتذة من جامعة المدية ممن لديهم مساهمات فكرية ومن اختصاصات مختلفة ،ة وطلبنا ابداء رأيهم فيها من جميع النواحي و بتقديم التعديلات أو إضافة عبارات أو حذفها.

ثانيا: ثبات الاستبانة:

بعد ثبات الاستبانة مدى خلوها من الخطاء غير منتظمة الى مستوى القياس و قد تم الاعتماد على معامل ألفاكرونباخ و ذلك لدراسة محاور الجدول الآتي رقم(3-3) يوضح معامل ألفا كرونباخ مجموع الاستبانة ككل.

الجدول الآتي رقم(3-3): يوضح معامل ألفا كرونباخ لكل محور الاستبانة ككل

اسم المحور	عنوان المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
المحور1	التكوين	09	0.772
المحور2	رأس المال الفكري	10	0.729
المحور 3	التكوين و رأس المال الفكري	10	0.751

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (spss)

يتضح من خلال الجدول رقم(3-3) أن معامل الثبات ألفا كرونباخ للمحاور الخاصة بالاستبيان الموجه لأفراد عينة الدراسة تتراوح قيمته ما بين (0.729 الى 0.772) وهي قيم مرتفعة جدا مما يعني أن معامل الثبات للمحاور مرتفعة جدا، وهذا يؤكد أن الأداة الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات عالية ومناسبة وبالتالي فهي تعني بأغراض الدراسة.

المبحث الثالث:عرض و تحليل النتائج.

المطلب الأول: وصف عينة الدراسة.

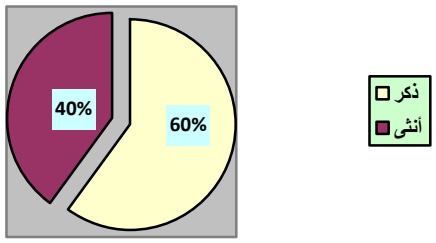
تم تخصيص مجموعة من الأسئلة العامة في مقدمة الاستبانة و الخاصة بمعلومات شخصية عن أفراد عينة الدراسة من خلال المتغيرات التالية : الجنس،الفئة العمرية،الخبرة،المستوى التعليمي،و كانت النتائج التالية:

1. الجنس: فيما يلي الجدول رقم (3- 4) وصف لمفردات عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

الجدول رقم (3-4) وصف مفردات عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	18	%60
أنثى	12	%40
المجموع	30	%100

الشكل رقم(3-2): دائرة نسبية توضح وصف مفردات عينة الدراسة



التعليق:

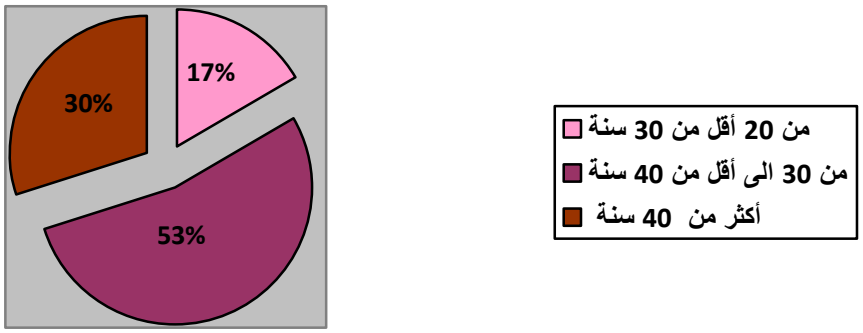
يتضح من خلال الجدول رقم و الشكل رقم(3-2) وصف عينة مفردات البحث وفقا للمتغير الجنس حيث أن نسبة 60% من عينة البحث ذكور و تأتي بعدها الاناث بنسبة 40%، مما يتضح أن النسبة الغالبة لموظفي بنك الفلاحة و التنمية الريفية بتابلاط هم ذكور.

2. **الفئة العمرية.** فيما يلي الجدول يوضح وصف لمفردات عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية.

الجدول رقم (3-5) يوضح توزيع عينة البحث وفقا لمتغير الفئة العمرية.

الفئة العمرية	التكرارات	النسبة %
من 20 أقل من 30 سنة	05	%16.70
من 30 الى أقل من 40 سنة	16	%53.30
أكثر من 40 سنة	09	%30.00
المجموع	30	%100.00

شكل رقم (3-3) : دائرة نسبية توضح توزيع عينة البحث وفقا لمتغير الفئة العمرية



التعليق:

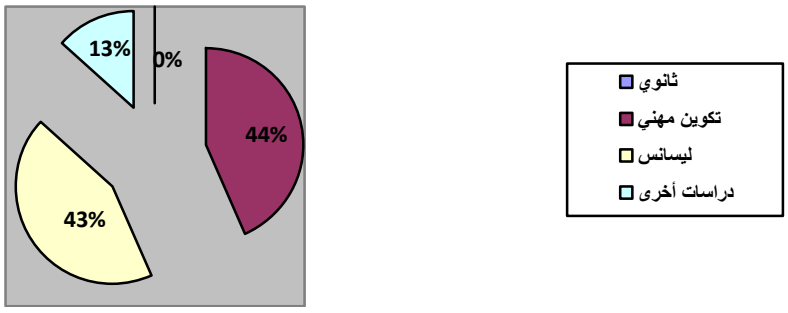
يتضح من خلال الجدول رقم (3-5) و الدائرة النسبية رقم(3-3) وصف عينة مفردات البحث وفقا لمتغير الفئة العمرية حيث أن نسبة (53.3%) من عينة البحث هم موظفين من فئة العمرية المنتمية الى (من 30 أقل من 40 سنة) تليها الفئة العمرية (اكثر من 40 سنة)التي تتراوح ما بين نسبة 30% بينما كانت نسبة الفئات العمرية المتبقية هي 16.7% وهي منتمية الى الفئة العمرية (من 20 أقل من 30 سنة).

3. المستوى التعليمي: فيما يلي الجدول رقم (3-6) وصف لمفردات عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.

الجدول رقم (3-6): يوضح وصف لمفردات عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
ثانوي	00	00
تكوين مهني	13	%43.30
ليسانس	13	%43.30
دراسات أخرى	04	%13.30
المجموع	30	%100

شكل رقم (3-4) : دائرة نسبية توضح وصف مفردات عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



التعليق:

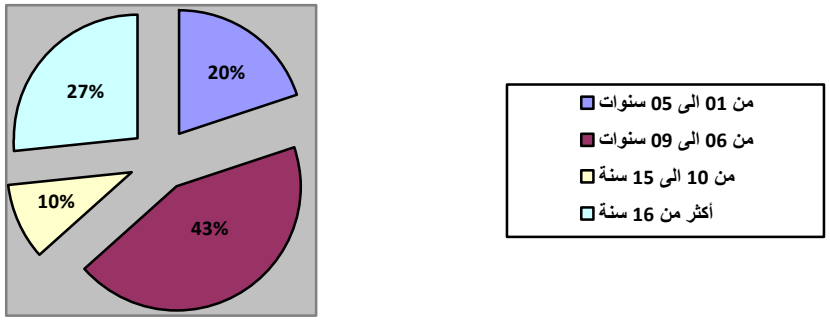
يتضح من الجدول رقم (3-6) و الدائرة النسبية رقم (3-4) وفقا للمستوى التعليمي حيث نجد أن نسبة 43.30 % من موظفي البنك حاملي شهادة التكوين المهني ويتمثل عددهم في 13 موظف وكذلك نفس الشيئ بالنسبة لحملي شهادة الليسانس حيث بلغت نسبتهم 43.30% و13 موظف أما النسبة الأقل وهي 13.30 % تحمل شهادة من دراسات عليا أخرى و يقدر عددهم بأربع موظفين.

4. **الخبرة:** مما يلي جدول يوضح وصف لمفردات عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة .

الجدول رقم (3-7): يوضح وصف لمفردات عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة.

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
من 01 الى 05 سنوات	06	%20.00
من 06 الى 09 سنوات	13	%43.30
من 10 الى 15 سنة	03	%10.00
أكثر من 16 سنة	08	%26.70
المجموع	30	%100

شكل رقم (3-5): دائرة نسبية توضح وصف لمفردات عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة



التعليق:

يتضح من الجدول رقم (3-7) و الدائرة النسبية رقم (3-5) وفقا لعدد سنوات الخبرة حيث نجد ما يقارب نصف العينة من الفئة المنتمية (من 06 الى 09 سنوات) بنسبة 43.30% وعدد موظفيها بلغ 13 موظف تليها فئة أكثر من 16 سنة بنسبة 26.70% و التي بلغ عدد موظفيها 08 موظفين ثم تليها الفئة المنتمية من من 01 الى 05 سنوات بنسبة 20.00% و عدد موظفيها بلغ 06 موظفين و الفئة الأقل خبرة المنتمية الى الفئة من (من 10 الى 15 سنة) و نلاحظ نسبة 10.00% وبلغ عدد موظفيها 03 موظفين في هذه الفئة.

المطلب الثاني:عرض النتائج.

1. نتائج المحور الأول:التكوين

الجدول رقم(3-8) يوضح تويع عينة الدراسة وفقا لمحور واقع التكوين

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة
1	ينظم البنك دورات تكوينية بصفة دورية ذات جودة عالية	3	1.31	%60	8
2	ترى مكان تكوينك مناسب وملائم	3.73	0.73	%74.6	6
3	التكوين داخل البنك أكثر فاعلية من التكوين خارج البنك	3.63	1.06	72.6%	7
4	يساعد التكوين في تحسين آدائك نحو الأفضل	4.26	0.78	%85.2	3
5	البرامج التكوينية متقاربة متطلبات الواقع	3.83	1.08	%76.6	5
6	يساعد التكوين في الحد من أخطاء العمل	4.50	0.26	%90	1
7	تساهم البرامج التكوينية البنك في تحقيق أهدافه	3.86	0.93	%77.2	4
8	حسب خبرتك أن التكوين ضروري و هام للبنك	4.43	0.81	%88.6	2
9	هناك روتين وتكرار مستمر في محتوى الدورات التكوينية	2.16	0.98	%43.2	9
	المتوسط العام	3.8	1.18	-	-

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجاتSpss

التعليق:

- **المراتب الأولى**:في المرتبة الأولى جاءت العبارة رقم (06) و التي تتمثل في ان التكوين يساعد في الحد من أخطاء العمل بمتوسط حسابي بلغ (4.5) وبانحراف معياري بقدر (0.26).
- **اما المرتبة الثانية**: فجاءت العبارة (08) و التي تقول أن التكوين مطلب ضروري و هام للبنك بمتوسط حسابي بلغ (4.43) و بانحراف معياري بلغ (0.81) .
- **أما المرتبة الثالثة**: جاءت العبارة رقم (04) و التي تقول أن التكوين يساعد بشكل مباشر في تحسين الأداء نحو الأفضل بمتوسط حسابي بلغ 4.26 و بانحراف معياري بلغ 0.78.
- **أما في المرتبة الرابعة** فجاءت العبارة رقم(07) و التي تقول أن للبرامج التكوينية المتبعة من طرف البنك لها دور فعال في تحقيق أهدافه بمتوسط حسابي بلغ (3.86) و بانحراف معياري يقدر (0.93).
- وجاءت المراتب الخيرة المتعلقة بالتكوين على النحو التالي:

- المرتبة السادسة: العبارة رقم (02) و التي تقول أن مكان تكوينك مناسب و ملائم بمتوسط حسابي بلغ (3.73) و بانحراف معياري يقدر(0.73).

- أما في المرتبة السابعة فجاءت العبارة رقم (03) و التي تقول أن التكوين داخل البنك أكثر فاعلية من التكوين خارج البنك بمتوسط حسابي بلغ (3.63) و انحراف معياري يقدر(1.06).

- أما المرتبة الثامنة فجاءت العبارة رقم (01) و التي تقول أن البنك ينظم دورات تكوينية بصفة دورية وذات جودة عالية بمتوسط حسابي بلغ (03) و بانحراف معياري يقدر ب(1.31).

- أما في المرتبة الأخيرة جاءت العبارة رقم (09) و التي تقول أنه توجد روتين و تكرار للدورات التكوينية بمتوسط حسابي بلغ (2.16) و انحراف معياري (0.98).

- ويتضح من الجدول أعلاه أن أفراد مجتمع الدراسة بشكل عام يوافق على العبارات التي تقيس التكوين حيث بلغ المتوسط العام (3.8 من 5) و بلغ الانحراف المعياري (1.188) وهو متوسط يقع في ضمن الفئة الرابعة بسلم **ليكرت الخماسي** أكبر بصفة عامة يقرون بوجود معنى قوي للتكوين.

- بالنسبة للانحراف المعياري فهو يعبر عن تشتت البيانات حول الوسط الحسابي ، وهنا نجد أن قيمة تساوي (1.18) أكبر من (01) مما يدل على عدم تمركز في إجابات الموظفين و تشتتها، مما يدل على عدم تقارب الاجابات لمدى غالبية موظفي البنك.

المحور الثاني: مدى اهتمام البنك بتنمية و زيادة رأس المال الفكري.

1. المعارف:

الجدول رقم(3-9) يوضح توبع عينة الدراسة وفقا لمحور رأس المال الفكري

الرقم	العبارات	$\overline{X}$	D	Y_i	الرتبة
1	يمتلك العمال جميع المعارف والخبرات الخاصة بشغل الوظيفة.	2.73	1.11	%54.6	4
2	تسعى إدارة البنك لزيادة معارفها من خلال رأس ال الفكري.	3.6	1.06	%72	2
3	لدى البنك المعرفة التامة عن أهمية رأس المال الفكري.	3.66	1.18	%73.2	1
4	يعمل البنك على توفير كل المعارف والبيانات والمعلومات التي تساعدك في عملك.	3.4	1.30	%68	3
	المتوسط العام.	3.55	0.87		

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجاتSpss

التعليق:

- **المراتب الأولى**:جاءت العبارة رقم (03) لدى البنك المعرفة التامة عن أهمية رأس المال الفكري بمتوسط حسابي بلغ(3.66) و انحراف معياري يقدر(1.18)
- **المرتبة الثانية**: جاءت العبارة رقم (02) تسعى إدارة البنك الى زيادة معارفها من خلال رأس المال الفكري بمتوسط حسابي بلغ (3.60) و انحراف معياري يقدر ب(1.06).

و في المراتب الأخيرة جاءت العبارات التالية:

- العبارة رقم (04) يعمل البنك على توفير كل المعارف و البيانات و المعلومات التي تساعدك في العمل بشكل صحيح بمتوسط حسابي بلغ (3.4) و بانحراف معياري (1.3).
- أما المرتبة الأخيرة فجاءت العبارة رقم(01) يمتلك موظفي البنك جميع المعارف و الخبرات لشغل الوظيفة بمتوسط الحسابي بلغ (2.73) و بانحراف معياري (1.11).
- ويتضح مما سبق أن العبارة التي مفادها أن البنك يمتلك موظفين لديهم جميع المعارف و الخبرات لشغل الوظيفة حضيت بأدنى متوسط حسابي بلغ (2.73) بينما كان أعلى متوسط حسابي و الذي بلغ (3.66) للعبارة الدالة على أن البنك يمتلك المعرفة التامة بأهمية رأس المال الفكري.

- التعليق على متوسط العام للعبارات التي تخص المعارف: يتضح من الجدول اعلاه أن أفراد مجتمع الدراسة بشكل عام يوافقون على العبارات التي تقيس المعارف حيث بلغ المتوسط العام (3.55 من 5) و بانحراف معياري يقدر ب 0.87، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة كسلم **ليكرت الخماسي** أكبر من (3.40 الى 4.19). و التي تشير أن موظفين في بنك الفلاحة و التنمية الريفية بصفة عامة يقرون بمدى تاثير المعارف على زيادة رأس المال الفكري على الموظفين.

2. القدرات و المهارات:

الجدول رقم(3-10) يوضح توبع عينة الدراسة وفقا لمحور رأس المال الفكري

الرقم	العبارات	$\overline{X}$	D	Y_i	الرتبة
1	يولي البنك أهمية كبيرة للإداريين ذوي المقدرة على الإبداع.	3.4	1.22	%68	6
2	يحرص البنك على جلب الإداريين والعمال ذوي القدرات الفكرية العالية.	3.9	1.84	%78	3
3	يمتلك عمال وإداريي البنك الخبرة والمهارة الكافية لأداء الوظيفة على أكمل وجه.	3.73	1.17	%74.6	5
4	يتطلب العمل في البنك امتلاك مهارات علمية وعملية لأداء العمل بشكل صحيح.	4.06	1.14	%81.2	2
5	أعمل على تطوير مهاراتي وقدراتي بشكل شخصي.	4.4	0.49	%88	4
6	يمتلك البنك الاداريين يتمتعون بمهارات و قدرات فكرية تجعلهم متميزون في الأداء.	4.3	0.66	%86	1
المتوسط العام		3.82	0.62		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات **Spss**

التعليق:

المراتب الأولى :

- في المرتبة الأولى: جاءت العبارة رقم (06) "يمتلك البنك إداريين يتمتعون بمهارات و قدرات فكرية تجعلهم مميزين في الأداء" بمتوسط حسابي بلغ(4.3) وبانحراف معياري يقدر ب (0.66).

- المرتبة الثانية: جاءت العبارة رقم (04) " يتطلب العمل في البنك امتلاك مهارات علمية وعملية لأداء العمل بشكل صحيح " بمتوسط حسابي (4.06) و بانحراف معياري يقدر ب (1.14).

- المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم (02)" يحرص البنك على جلب الإداريين والعمال ذوي القدرات الفكرية العالية." بمتوسط حسابي (3.9) و بانحراف معياري يقدر ب (1.09).

أما المراتب الأخيرة فجاءت على النحو التالي:

- المرتبة الرابعة جاءت العبارة رقم (05)" أعمل على تطوير مهاراتي وقدراتي بشكل شخصي " بمتوسط حسابي (3.80) و بانحراف معياري يقدر ب (1.09).

- أما المرتبة ما قبل الأخيرة فجاءت العبارة رقم (03) و التي مفادها أن البنك يمتلك عمال وإداريي البنك الخبرة والمهارة الكافية لأداء الوظيفة على أكمل وجه. بمتوسط حسابي (3.73) و بانحراف معياري يقدر ب (1.17).

- أما في المرتبة الأخيرة فجاءت العبارة رقم (01) و التي مفادها أن يولي البنك أهمية كبيرة للإداريين ذوي المقدرة على الإبداع. بمتوسط حسابي (3.4) و بانحراف معياري يقدر ب (1.22).

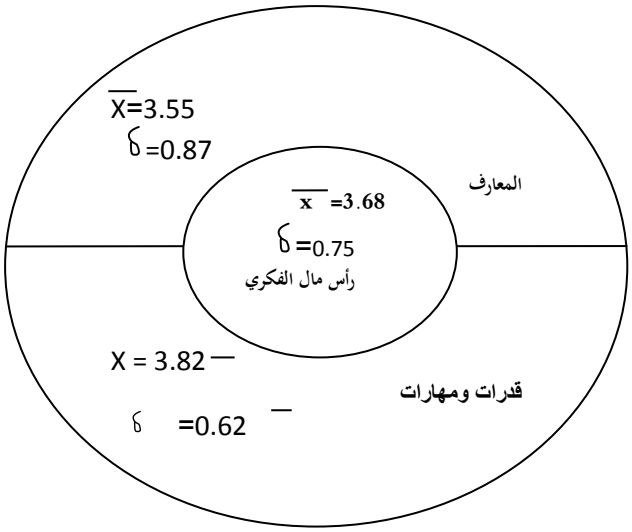
- ويتضح مما سبق أن العبارة التي مفادها " يمتلك البنك الاداريين يتمتعون بمهارات و قدرات فكرية تجعلهم متميزون في الأداء"قد حضت بأعلى بمتوسط حسابي (4.3) وبينما كان أدنى متوسط حسابي (3.4) في العبارة التي مفادها " يولي البنك أهمية كبيرة للإداريين ذوي المقدرة على الإبداع "، وهذا يعني أن زيادة رأس المال الفكري في بنك الفلاحة و التنمية الريفية مرتبط بزيادة مهارات و قدرات الموظفين.

- **التعليق على المتوسط العام للعبارات التي تخص المهارات و القدرات.**

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أفراد مجتمع الدراسة بشل عام يوافقون على العبارات التي تقيس المهارات و القدرات حيث بلغ المتوسط العام (3.82 من 5) وبانحراف معياري يقدر ب(0.62) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من سلم ليكرت الخماسي أقل من (3.4 الى 4.19) و التي تشير الى أن الموظفين في بنك الفلاحة و التنمية الريفية وبصفة عامة يقرون بمدى تأثير القدرات و المهارات في زيادة رأس المال الفكري.

وفي الأخير يمكن تلخيص نتائج المحور الثاني : مدى اهتمام البنك بتنمية رأس المال الفكري و أبعاده المذكورة أعلاه في الشكل رقم (3-6) التالي:

الشكل رقم (3–6): خلاصة نتائج محور مدى اهتمام البنك بتنمية رأس المال الفكري وبعديه الأساسين.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات **Spss**

يبين الشكل المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للبعدين الأساسين رأس المال الفكري على ومن خلال تحديد المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعديه الاساسين تم استخراج المتوسط الحسابي العام و الذي بلغ (3.68) و الانحراف المعياري العام(0.75) لمدى اهتمام البنك بتنمية رأس المال الفكري، مما يدل على ان اجابات افراد العينة كانت متقاربة ، وأن هناك اتفاق قوي بين وجهات أفراد الادارة العليا ببنك الفلاحة و التنمية الريفية حول أهمية رأس المال الفكري، وترجع هذه الأهمية المرتفعة الى حرص البنك على توفير أفضل و أحسن رأس المال الفكري باعتباره أساس من أسس التنافس و التي تمكنها من مواجهة التحديات التي تفرضها العولمة و المنافسة بين البنوك.

المحور الثالث: علاقة التكوين برأس المال الفكري.

الجدول رقم(3-11): يوضح توزيع عينة الدراسة وفقا لمحور التكوين ورأس المال الفكري.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المؤية	الرتبة
1	تؤمن إدارة البنك على أن التكوين هو السبيل الوحيد لتنمية رأس المال الفكري لدى موظفيها	3.46	0.97	%69.2	10
2	الدورات التكوينية التي تلقيتها ساهمت مباشرة في زيادة مهاراتك وقدراتك في العمل	3.8	0.99	%76	9
3	يحرص البنك على توفير أحسن البرامج التكوينية من أجل الرفع من كفاءة عمل البنك	3.9	1.06	%78	7
4	تهتم إدارة البنك بتكوين الموظفين بشكل يتناسب مع احتياجاتهم الوظيفية	3.93	0.94	%78.6	6
5	تؤمن إدارة البنك بأهمية التكوين وانعكاسه على آداء الموظفين	3.9	0.66	%78	8
6	ساهمت الدورات التكوينية التي قمت بها في تحسين قدراتك الشخصية	4.6	0.53	%92	1
7	يساعد التكوين على زيادة المعلومات والمعرفة التي تحتاجها لآداء وظيفتك	4.26	0.52	%85.2	4
8	يساعد التكوين بشكل غير مباشر في بناء علاقات شراكة متميزة وقائمة على المعرفة بين موظفي البنك	4.53	0.57	%90.6	2
9	يساعد التكوين على تفعيل المعرفة ورأس المال الفكري في تحسين طرق إيصال الخدمات	4.3	0.46	%86	3
10	يساعد التكوين على تحسين وتنمية وإثراء وتجديد مهارات الموظفين لممارسة الأساليب والنظم الحديثة في العمل	4.23	0.43	%84.6	5

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات **Spss**

التعليق:

المراتب الأولى:

- المرتبة الاولى العبارة رقم (06): "ساهمت الدورات التكوينية التي قمت بها في تحسين قدراتك الشخصية" بمتوسط حسابي بلغ(5.3) وبانحراف معياري (7.53).

- المرتبة الثانية العبارة رقم (08):" يساعد التكوين بشكل غير مباشر في بناء علاقات شراكة متميزة وقائمة على المعرفة بين موظفي البنك "بمتوسط حسابي بلغ(4.53) وبانحراف معياري (0.57).

- المرتبة الثالثة: العبارة رقم (09):" يساعد التكوين على تفعيل المعرفة ورأس المال الفكري في تحسين طرق إيصال الخدمات " بمتوسط حسابي بلغ(4.3) وبانحراف معياري (0.46).

- المرتبة الرابعة العبارة رقم (07):" يساعد التكوين على زيادة المعلومات والمعرفة التي تحتاجها لآداء وظيفتك " بمتوسط حسابي بلغ(4.26) وبانحراف معياري (0.58).

أما في المراتب الأخيرة فنجد:

- المرتبة السابعة العبارة رقم(03)" يحرص البنك على توفير أحسن البرامج التكوينية من أجل الرفع من كفاءة عمل البنك " بمتوسط حسابي بلغ(3.9) وبانحراف معياري (1.06).

- المرتبة الثامنة العبارة رقم(05)" تؤمن إدارة البنك بأهمية التكوين وانعكاسه على آداء الموظفين " بمتوسط حسابي بلغ(3.9) وبانحراف معياري (0.66).

- المرتبة التاسعة العبارة رقم(02)" الدورات التكوينية التي تلقيتها ساهمت مباشرة في زيادة مهاراتك وقدراتك في العمل " بمتوسط حسابي بلغ(3.8) وبانحراف معياري (0.99).

- المرتبة العاشرة العبارة رقم(01)" تؤمن إدارة البنك على أن التكوين هو السبيل الوحيد لتنمية رأس المال الفكري لدى موظفيها " بمتوسط حسابي بلغ(3.46) وبانحراف معياري (0.97).

- ويتضح مما سبق أن عبارة البنك بأن التكوين هو السبيل الوحيد لتنمية رأس المال الفكري لدى موظفيها حضيت بأدنى متوسط حسابي و الذي بلغ 3.46 بينما العبارة المتمثلة في ساهمت الدورات التكوينية التي قمت بها في تحسين قدراتك الشخصية حضيت بأعلى متوسط حسابي و الذي بلغ 4.4

- وهذا يعني أن هناك علاقة بين البرامج التكوينية ورأس المال الفكري.

التعليق على المتوسط العام للمحور الثالث:

يتضح من الجدول أعلاه أن مجتمع الدراسة بشكل عام يوافق على العبارات التي تقيس علاقة التكوين برأس المال الفكري حيث بلغ المتوسط العام (4.16 من 5) و بانحراف معيار يبلغ 0.90 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة **بسلم ليكرت** من (3.4 الى 4.19) و التي تشير الى أن الموظفين في البنك بصفة عامة يقرون بوجود علاقة بين البنك و رأس المال الفكري.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات.

الفرضية الرئيسية: أثر عملية التكوين على رأس المال الفكري.

H_o:لا يوجد أثر بين التكوين ورأس المال الفكري

H_1: يوجد أثر بين التكوين و رأس المال الفكري.

الجدول رقم(3-12) أثر التكوين على رأس المال الفكري

المتغير المستقل / المتغير التابع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ستيودنتt	العبارات	القيمة الإحتمالية sig
التكوين ورأس المال الفكري	4.16	0.9	7.04	29	0.00

التعليق:

بما أن(sig=0.00) القيمة الاحتمالية، لبعد التكوين و رأس المال أقل من مستوى معنوية المعتمدة في هذه الدراسة (0.05) وعليه نرفض الفرضية العدم H_o لا توجد علاقة بين التكوين ورأس المال الفكري ونقبل الفرضية H_1 و التي تدل على وجود علاقة بين التكوين و رأس المال الفكري وهذا ما يؤكد على صحة قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لعملية التكوين و الرأس المال الفكري لبنك الفلاحة و التنمية الريفية عند مستوى المعنوية 0.05.

الفرضية الأولى : أثر التكوين على المعارف القدرات والمهارات.

1. الفرضية الفرعية الأولى تنص على وجود اثر ذو دلالة احصائية لعملية التكوين في تطوير المعارف لدى موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية

ويمكن كتابة هذه الفرضية على الشكل التالي:

$H_{0.1}$: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لعملية التكوين في تطوير المعارف لدى موظفي هذا البنك؛

$H_{1.1}$:يوجد اثر ذو دلالة احصائية لعملية التكوين في تطوير المعارف لدى موظفي هذا البنك .

الجدول رقم(3-13) أثر التكوين على المعارف.

المتغير المستقل والتابع	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	ستيودنت	العبارات	القيمة الإحتمالية
المهارات	3.55	0.87	14.75	29	0.00

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجاتspss

التعليق:

بما أن (sig=0.00) القيمة الاحتمالية، لبعد المعارف أقل من مستوى معنوية المعتمدة في هذه الدراسة (0.05) وعليه نرفض الفرضية H_o ونقبل الفرضية H_1.

وهذا ما يؤكد على صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى و التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعملية التكوين في تطوير المعارف لدى موظفي بنك الفلاحة و التنمية الريفية.

2. تنص الفرضية الفرعية الثانية على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعملية التكوين في تطوير المهارات و القدرات لدى موظفي بنك الفلاحة و التنمية الريفية.

$H_{0.2}$: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لعملية التكوين في زيادة المهارات و القدرات؛

$H_{1.2}$:يوجد اثر ذو دلالة احصائية لعملية التكوين في زيادة المهارات و القدرات.

الجدول رقم(3-14) المتوسط العام.

المتغير المستقل والتابع	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	ستيودنت	العبارات	القيمة الإحتمالية
القدرات و المهارات	**3.82**	**0.62**	**24.80**	**29**	**0.00**

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجاتspss

التعليق:

بما أن ($sig=0.00$) القيمة الاحتمالية، لبعد القدرات و المهارات أقل من مستوى معنوية المعتمدة في هذه الدراسة (0.05) وعليه نرفض الفرضية العدم H_o ونقبل الفرضية البديلة H_1.

وهذا ما يؤكد على صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية و التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعملية التكوين في القدرات و المهارات لدى موظفي بنك الفلاحة و التنمية الريفية.

الفرضية الثانية: يختلف باختلاف المتغيرات الشخصية.

1.باختلاف الجنس

H_o: لا يوجد اختلاف باختلاف الجنس.

H_1: يوجد اختلاف باختلاف الجنس.

الجدول رقم(3-15):اختبار الفرضية باختلاف الجنس

ANOVA

z

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,863	1	2,863	3,841	,060
Within Groups	20,867	28	,745		
Total	23,730	29			

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجاتspss

التعليق:

بما أن القيمة الاحتمالية (Sig=0.06) أكبر من (0.05) إذن نقبل الفرضيةH_0 ونرفض الفرضيةH_1 ؛ أي أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس وذلك يرجع الى أن البنك يطبق نفس البرنامج التكويني سواء للذكور و الإناث.

2. باختلاف العمر

Ho: لايوجد اختلاف باختلاف العمر.

H1: يوجد اختلاف باختلاف العمر .

الجدول رقم(3-16): اختبار الفرضية باختلاف العمر

ONEWAY z BY age					
	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3,469	2	1,735	2,312	,118
Within Groups	20,260	27	,750		
Total	23,730	29			

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجاتspss

التعليق:

بما ان القيمة الاحتمالية (Sig=0.11) أكبر من المستوى التعليمية(0.05)ونرفض الفرضيةH_o اذن نقبل الفرضية H_1 ؛ أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير العمر وذلك يرجع الى أن البنك يعطي نفس النتائج مهما تغير سن الموظفين أي أنه لا يتأثر بعامل السن.

3- باختلاف المؤهل العلمي:

H_o: لا يوجد اختلاف باختلاف المؤهل العلمي.

H_1 : يوجد اختلاف باختلاف المؤهل العلمي.

الجدول رقم(3-17): اختبار الفرضية باختلاف المؤهل العلمي.

	Sum of Squares	**Df**	**Mean Square**	**F**	**Sig.**
Between Groups	**,456**	**2**	**,228**	**,264**	**,770**
Within Groups	**23,274**	**27**	**,862**		
Total	**23,730**	**29**			

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجاتspss

التعليق:

بما ان القيمة الاحتمالية (Sig=0.77) اكبر من المستوى التعليمي (0.05) إذن نقبل الفرضية H_1 ونرفض الفرضيةH_0؛ أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية وذلك يرجع إلى محتوى البرنامج التكويني أي أن المستوى التعليمي مهما يكن لا يؤثر في فاعلية البرنامج التكويني .يطبق.

4- باختلاف الخبرة:

H_o: يوجد اختلاف باختلاف الخبرة.

H_1:لا يوجد اختلاف باختلاف الخبرة .

الجدول رقم(3-18): اختبار الفرضية باختلاف الخبرة

ANOVA					
z					
	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	7,102	3	2,367	3,702	,024
Within Groups	16,628	26	,640		
Total	23,730	29			

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجاتspss

التعليق:

بما ان القيمة الاحتمالية (Sig=0.024) اصغر من (0.05) اذن نقبل الفرضيةH_1 ونرفض الفرضية H_o اي انه توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الخيرة و هذا يرجع الى أن كلما تراكمت خبرة الموظفين كلما زادت فعالية البرنامج التكويني.

.

خلاصة الفصل الثالث.

من خلال تحليل الإستبانة الموزعة على موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية ب تابلاط وبالإستعانة بمخرجات spss توصلنا إلى عدة نقاط أساسية تمثلت في :

-أن للبرامج التكوينية أثرا إيجابيا في تطوير المعارف والمهارات والقدرات لدى موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية ب تابلاط حيث بلغ المتوسط العام لمدى اهتمام البنك بتنمية مهارات ومعارف وقدرات موظفيه (3.68) وبانحراف معياري بلغ (0.75) وهذا إن دل فإنما يدل على أن الموظفين يقرون بتأثير التكوين على زيادة مهاراتهم وقدراتهم ومعارفهم الخاصة بالعمل.

-أنه لا يوجد تأثير للمتغيرات الشخصية المتمثلة في (الجنس،السن،المؤهل العلمي) على زيادة رأس المال الفكري حيث بلغت القيمة الإحتمالية لكل من الجنس،السن،المؤهل العلمي على التوالي(0.06،0.11،0.77) وهي قيم أكبر من(0.05)وهذا ما يدل على عدم وجود أثر ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الثلاث زيادة رأس المال الفكري

أما المتغير الشخصي الذي يؤثر على زيادة رأس المال الفكري فيتمثل في عامل الخبرة حيث بلغت القيمة الإحتمالية لمتغير الخبرة(0.024)وهي قيمة أقل من(0.05)وهذا ما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين عامل الخبرة ورأس المال الفكري .

-أن للتكوين أثر إيجابي في تنمية وزيادة رأس المال الفكري وهذا ماتبين من خلال الدراسة حيث بلغت القيمة الإحتمالية لبعد التكوين ورأس المال الفكري(0.00) وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية المعتمدة لهذه الدراسة(0.05) مما يدل على وجود علاقة قوية بين التكوين ورأس المال الفكري.

الخاتمة العامة :

من أهم متطلبات التحول و الاندماج في الاقتصاد العالمي المبني على معرفة زيادة وعي المؤسسات الاقتصادية بالأهمية الاستيراتيجية لراس المال الفكري ممثلا في الثروة الفكرية و المهارات و الأفكار الابداعية المتمثلة في الكفاءة البشرية باعتبارها مورد استراتيجيا ومصدرا للدعامة التنافسية .

ومن خلال ما تطرقنا اليه في عملنا المتمثل في البحث على أثر عملية تكوين العنصر البشري في تنمية وزيادة رأس المال الفكري وهذا من خلال الفرضيتين التاليتين:

1. هناك اختلاف في تأثير التكوين على التنمية و زيادة الرأس المال الفكري باختلاف الجنس و العمر و كذا المستوى التعليمي بالإضافة الى الخبرة؛

2. مدى تأثير التكوين على (المعارف، المهارات، القدرات، السلوك) على تطوير رأس المال الفكري لدى بنك الفلاحة و التنمية الريفية.

يتضح جليا من خلال هذه الدراسة في جانبها النظري و الميداني يعتبر أحد الأسس و المتطلبات الضرورية لأية سياسة يتبناها البنك من أجل تحسين و تنمية وزيادة رأسماله الفكري وتطوير قدرات الموظفين ومهاراتهم و استخراج أقصى ما لديهم من الطاقات و تعميق خبراتهم من أجل مسايرة و مواكبة مختلف التطورات الحاصلة على مستوى الداخلي او الخارجي حتى يتمكن البنك من تحسين أداء موظفيه.

وفي الدراسة الحالية التي تتمحور حول التكوين و اثره على زيادة رأس المال الفكري في بنك الفلاحة و التنمية الريفية ثم تنال الجان النظري في فصلين ويتعلق الأول بالتكوين ؛ والفصل الثاني يتعلق بالرأس المال الفكري أما الجانب الميداني فيشمل على فصل واحد حيث تم تخصيص مبحثه الأول حول بن الفلاحة و التنمية الريفية أما المبحث الثاني وخصصناه للإجراءات المنهجية للدراسة، أما المبحث الثالث فخصصناه لعرض و تحليل و تفسير و مناقشة نتائج الدراسة.

وقد كشفت هذه الدراسة من خلال شقها الميداني و بعد التحليل الكمي و الكيفي لمؤشرات الفرضيات التي تمت صياغتها في شكل اسئلة الاستبانة وتبين لنا من خلال تلك التحليلات أن نسبة تحقق الفرضيات كانت كبيرة جدا وهذه الفرضيات تمحورت حول كيفية تأثير التكوين في الرفع من رأس المال الفكري و تأثير كل من المكون و البرامج التكوينية على نجاح عملية التكوين الموظف في بنك الفلاحة و التنمية الريفية وبهدف التأكد من صدق الفرضية الرئيسية تم تجسيدها في الفرضيات الجزئية سابقة الذكر،وبعد اختيارها ميدانيا تم التوصل الى مجموعة من النتائج الايجابية التي تؤكد وتدعم صحة هذه الفرضيات مما يدل على أهمية تكوين الموظفين من

اجل زيادة رأس المال الفكري في بنك الفلاحة و التنمية الريفية و تمثلت في أهم النتائج و التوصيات المستخلصة من هذه الدراسة فيما يلي:

النتائج:

- أظهرت الدراسة أن التكوين اثر إيجابيا وفعالا في تطوير و تنمية رأس المال الفكري وذلك من خلال تطوير و زيادة المعارف و المعلومات التي يحتاجها الموظف من أجل القيام بوظيفته بالشكل الصحيح .
- تساعد برامج التكوينبة في زيادة المهارات و القدرات لدي جميع موظفي بنك الفلاحة و التنمية الريفية.
- يؤدي التكوين إلى تبادل المعارف و المعلومات بين موظفي البنك، كما يؤدي الى تحسين أدائهم العلمي.
- الإستفادة من أفضل التجارب و التطبيقات والبرامج التكوينية الناجحة في دعم وتطوير البنك الفلاحة والتنمية الريفية .
- يؤدي التكوين الي تطوير العمل الجماعي للموظفين داخل البنك.
- يساعد التكوين الي حل المشاكل اللتي تواجه الموظفين أثناء عملهم، و الحد من أخطاء العمل.
- تؤدي البرامج التكوينية إلي زيادة كفاءة البنك وتحقيق الجودة في الأداء.
- يساعد التكوين في الإستفادة القصوى من كفاءات و مهارات موظفين داخل البنك كما يؤدي الي الإستخدام الأمثل للموارد و الوقت و يساعد في إكتساب الموظفين المهارات الفنية و الإدارية الازمة لأداء العمل الحالي و المستقبلي.
- تساهم البرامج التكوينية في التركيز على أهمية خطط العمل من خلال الإشارة إلى ذالك أثناء التكوين،ويساعد على زيادة القدرة على الإستنتاج ،كما يساعد في تنمية مهارات التعلم الذاتي
- التركيز على رأس المال الفكري بدلا من رأس المال المادي نظرا لأهميته الكبرى التي أصبح يحتلها في عصر العولمة والتطور .
- تساعد البرامج التكوينية في إكساب الموظفين القدرة على قياس الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع وكيفية سد الفجوة بينهما.

الاقتراحات:

بما أن المورد البشري أساس التقدم و النمو والتطور توصي الدراسة بما يلي:

- إفساح المزيد من المجال للموظفين ان يتبادلوا المعلومات و المعارف عن العمل أو المشاكل التي تواجههم و طريقة حلها.
- وضع خطة تكوينية من طرف البنك بناء على تحليل منهجي لحاجات الموظفين فيها.

- العمل علي أن تكون البرامج التكوينية التي يتلقاها الموظفون بشكل أكبرلزيادة المعرفة لدى موظفي البنك.
- الإهتمام الدقيق بنوعية البرامج التكوينية التي تقدم للموظفين.
- الحرص على أن تكون أهداف البرامج التكوينية متوافقة مع أهداف البنك.
- توجيه التكوين لتوفير مستوى تنافسي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية مع بنوك أخرى في مجال الخدمات.
- عقد دورات خاصة بالتثقيف و النوعية لجميع الموظفين و ذلك لتوضيح مدى أهمية التكوين في تطوير الأداء الوظيفي و الشخصي.
- الإستفادة من الإبداع البشري و رأسالمال الفكري في جميع مجالات المعرفة.
- العمل علي زيادة تأثير التكوين بشكل إيجابي على كفائة البنك و تحسين الأداء.

آفاق البحث:

وفي الأخير، وبعد انتهائنا من معالجة اشكالية البحث وتوصلنا الى النتائج المشار اليها فقد تراءت لنا جملة من النقاط التي يمكن أن تشكل أفاقا مستقبلية للدراسة انطلاقا من ذلك تتمثل فيما يلي:

- مكانة التكوين ضمن استيراتيجية الموارد البشرية.
- قياس أثر عائد التكوين على أداء الموارد البشرية.
- دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية.
- تقييم واقع برامج التكوين للرأس المال الفكري.

قائمة المراجع:

الكتب:

1. نجم عبود نجم،**إدارة المعرفة مفاهيم و استراتيجيات و العمليات**، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع،عمان الطبعة الثانية،2008.
2. عبد الستار العلي وآخرون، **مدخل الى إدارة المعرفة**،دار المسيرة للنشر و التوزيع،عمان،2006.
3. محمد عواد الزيادات،**الاتجاهات المعاصرة في إدارة المعرفة**،دار الصفاء للنشر و التوزيع ،عمان، ط1 ،2008.
4. ياسر الصاوي، **إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات**،دار السحاب للنشر و التوزيع، القاهرة،2007.
5. حسين عجلان حسن، **إستيراتيجيات الادارة المعرفية في منظمات الأعمال**،إثراء للنشر و التوزيع،عمان، ط 1،2008.
6. صلاح الدين الكبيسي، **إدارة المعرفة**،المنظمة العربية لتنمية الادارية، مصر،2005.
7. راوية حسن، **مدخل إستيراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية**، دار جامعية،الاسكندرية،2002.
8. سعد غالب ياسين، **إدارة المعرفة**، دار المناهج للنشر و التوزيع، الأردن ، ط 1،2007.
9. محمد عواد الزيادات،**الاتجاهات المعاصرة في إدارة المعرفة**،دار الصفاء للنشر و التوزيع ،عمان، ط1 ،2008.
10. حسين عجلان حسن، **إستيراتيجيات الادارة المعرفية في منظمات الأعمال**،إثراء للنشر و التوزيع،عمان، ط 1، 2008.
11. ياسر الصاوي، **إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات**،دار السحاب للنشر و التوزيع، القاهرة،2007.
12. صلاح الدين الكبيسي، **إدارة المعرفة**،المنظمة العربية لتنمية الادارية، مصر،2005.
13. عبد الستار حسين يوسف، **دراسة و تقسيم الرأس المال الفكري في شركات الأعمال**، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان،2005.
14. عادل زايد، **الأداء التنظيمي المتميز : الطريق الى منظمة المستقبل**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003.
15. محسن أحمد الخضري ،إقتصاد المعرفة ،مدينة القاهرة ،مجموعة النيل العربية ط1 سنة 2001.
16. فيلح حسن خلف ،إقتصاد المعرفة ، عالم كتاب الحديث، حداد للكتاب العالمي، ط1، سنة 2007.

17. عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح، **رأس المال الفكري طرق قياسه و أساليب المحافظة عليه**، المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر،2003.

18. محمد مبارك ، **البحث العلمي، أسسه وطرق كتابته**، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، مصر،1992

1. اطروحات دكتوراه ورسائل ماجستير ومذكرات ماستر أكاديمي:

➢ اطروحات دكتوراه:

1. حازم علي أحمد بدرانه، **تصورات القادة الاكاديمين في الجامعات الردنية لأهمية الرأس المال الفكري ودوره في المحافظة عليه و تطويره**، رسالة مقدمة لينل الدكتوراه في الفلسفة تخصص أصول التربية، جامعة اليرموك، الأردن، 2007.

➢ رسائل ماجستير:

1. سلمان عبيد، **أثر الاستثمار برأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة (دراسة تطبيقية على شؤون الجمارك بالمملكة البحرين)**،رسالة ماجستير في إدارة الموارد البشرية مملكة البحرين،سنة 2014.

2. نادية ابراهيمي، **أهمية الاستثمار في رأس المال البشري لتحقيق التنمية المستدامة(دراسة حالة جامعة المسيلة)**، مذكرة تخرج لنيل شهادة لماجستير في العلوم الاقتصادية ،جامعة فرحات عباس سطيف،2013.

المجلات العلمية:

1.الهلال الشربني الهلالي، إدارة **الرأس المال الفكري وقياسه و تنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي**،مجلة البحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، العدد2011/07/22،مصر.

2.سعد العنزي، **الرأس المال الفكري الثروة الحقيقية لمنظمات الأعمال القرن الحادي و العشرون**، مقال منشور في مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية المجلد الثامن، العدد25، كلية الادارة و الاقتصاد جامعة العراق،2001.

3.سوسن عبد الحميد مرسي، **الرأس المال الفكري وعلاقته بكفاءة الأداء في البنوك التجارية المصرية**، المجلة العلمية للتجارة و التمويل، المجلد الثاني، العدد الأول،كلية التجارة ، جامعة طنطا، مصر، 2008.

4.سملالي يحضية، **دراسة بعنوان: التسيير الاستيراتيجي لرأس المال الفكري و الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية**، مقال منشور في مجلة العلوم الانسانية، العدد06، جامعة محمد خيثر، بسكرة، الجزائر، 2004.

5.رزقي محمد ومهديد فاطمة الزهراء، **مشكلات تقييم وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، مجلة البحث الاقتصادي**، العدد الأول، برج بوعريرج.

6.شاكر التميمي، إياد الخشالي، **السلوك الإبداعي و أثره على الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في شركات الصناعات الغذائية**، مجلة البصائر، المجلد 8، العدد 2، 2004.

الملتقيات و المؤتمرات العلمية:

1. عبد الله علي و بوسهو نذير، **مداخلة بعنوان: دور إدارة المعرفة في تعزيز الابداع للمنظمة**،جامعة سعد دحلب.

2.ليث سعد الله حسن إبراهيم،رأس **المال المعرفي و تأثيره في تحسين جودة الخدمة التعليمية، الملتقى العلمي الدولي في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا النافسية للبلدان العربية**، جامعة الشلف،28/27 نوفمبر2007.

3.عاشور مزيريق، **مداخلة بعنوان:** دور **الرأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية كمنظمة الأعمال**، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، الشلف، 2011.

4.بوسهوة نذير، سلام عبد الرزاق، **مداخلة بعنوان: دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة**، خلال أيام 18 و 19 أفريل 2012، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.

5.بندي عبد الله عبد السلام، مراد علة، **دور رأس المال الفكري ف خلق الميزة التنافسية في ظل إدارة المعرفة، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات البحثية**، جامعة الشلف، يومي 13-14 ديسمبر 2001.

6.عبد الله قلش "**تكنولوجيا المعلومات والإتصال وإقتصاد المعرفة ،الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين مزايا تنافسية للبلدان العربية** ،جامعة الشلف 4_5 ديسمبر 2007.

المراجع باللغة الأجنبية:

1.Stewart.**T,Measuring Company**,Intellectial capital,1997.

2.Stewart.**T**homas.**A,Intellectual CapitalThe New Wealth of Organisation**,Doubleday,New York,1997.

3.Strovic **,P**ruker,**Intellectural Capital Under Standing Corporate Value**, Intellectural Journal,2003.

4.Verna **A**llee ; **T**he **F**utur of **K**nowledge.Butteworth Heineman Amesterdam;2003.

5.Amrit Timana,**Gestion Des connaissances,campuspress**.france.2001

ملحق رقم (02):

Case Processi

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,772	9

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,729	10

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,751	10

Frequency Table

sex

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	fam	12	40,0	40,0	40,0
	mal	18	60,0	60,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

age

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	du 20 jusqua 30	5	16,7	16,7	16,7
	du 30 jusqua 40	16	53,3	53,3	70,0
	plus de 40	9	30,0	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

niveau d'éducation

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	formation profitionel	13	43,3	43,3	43,3
	licence	13	43,3	43,3	86,7
	etud superieur	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

experiance

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	du 1 jusqua 5	6	20,0	20,0	20,0
	du 6 jusqua 9	13	43,3	43,3	63,3
	du 10 jusqua 15	3	10,0	10,0	73,3
	plusde 16	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
x	30	3,8000	1,18684	,21669
y	30	3,8033	1,09905	,20066
z	30	4,1633	,90458	,16515

One-Sample Test

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
x	3,692	29	,001	,80000	,3568	1,2432
y	4,003	29	,000	,80333	,3929	1,2137
z	7,044	29	,000	1,16333	,8256	1,5011

ANOVA

z

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,863	1	2,863	3,841	,060
Within Groups	20,867	28	,745		
Total	23,730	29			

ANOVA

z

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,456	2	,228	,264	,770
Within Groups	23,274	27	,862		
Total	23,730	29			

ANOVA

z

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	7,102	3	2,367	3,702	,024
Within Groups	16,628	26	,640		
Total	23,730	29			

ملحق رقم (03):

Statistics=3

	N				Percentiles		
	Valid	Missing	Mean	Std. Deviation	25	50	75
x1	30	0	3,0000	1,31306	2,0000	2,5000	4,0000
x2	30	0	3,7333	,73968	3,7500	4,0000	4,0000
x3	30	0	3,6333	1,06620	3,0000	4,0000	4,2500
x4	30	0	4,2667	,78492	4,0000	4,0000	5,0000
x5	30	0	3,8333	1,08543	4,0000	4,0000	4,2500
x6	30	0	3,6333	1,12903	2,0000	4,0000	4,2500
x7	30	0	3,8667	,93710	4,0000	4,0000	4,0000
x8	30	0	4,4333	,81720	4,0000	5,0000	5,0000
x9	30	0	2,1667	,98553	2,0000	2,0000	2,2500
y1	30	0	2,7333	1,11211	2,0000	2,0000	4,0000
y2	30	0	3,6000	1,06997	2,0000	4,0000	4,0000
y3	30	0	3,4333	1,22287	2,0000	4,0000	4,0000
y4	30	0	4,0333	,66868	4,0000	4,0000	4,0000
y5	30	0	3,6667	1,18419	2,7500	4,0000	5,0000
y6	30	0	3,9000	,84486	4,0000	4,0000	4,0000
y7	30	0	3,7333	1,17248	3,0000	4,0000	5,0000
y8	30	0	4,0667	1,14269	4,0000	4,0000	5,0000
y9	30	0	3,4000	1,30252	2,0000	4,0000	4,0000
y10	30	0	3,8000	1,09545	4,0000	4,0000	4,0000
z1	30	0	3,4667	,97320	3,0000	4,0000	4,0000
z2	30	0	3,8000	,99655	3,0000	4,0000	4,2500
z3	30	0	3,9000	1,06188	4,0000	4,0000	4,2500
z4	30	0	3,9333	,94443	4,0000	4,0000	4,2500
z5	30	0	3,9000	,66176	4,0000	4,0000	4,0000
z6	30	0	3,9333	,73968	3,7500	4,0000	4,0000
z7	30	0	4,2667	,52083	4,0000	4,0000	5,0000
z8	30	0	4,5333	,57135	4,0000	5,0000	5,0000
z9	30	0	4,3000	,46609	4,0000	4,0000	5,0000
z10	30	0	4,2333	,43018	4,0000	4,0000	4,2500

Descriptive Statistics=3

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
x1	30	1,00	5,00	3,0000	1,31306
x2	30	2,00	5,00	3,7333	,73968
x3	30	2,00	5,00	3,6333	1,06620
x4	30	2,00	5,00	4,2667	,78492
x5	30	1,00	5,00	3,8333	1,08543
x6	30	2,00	5,00	3,6333	1,12903
x7	30	2,00	5,00	3,8667	,93710
x8	30	1,00	5,00	4,4333	,81720
x9	30	1,00	5,00	2,1667	,98553
y1	30	1,00	5,00	2,7333	1,11211
y2	30	2,00	5,00	3,6000	1,06997
y3	30	1,00	5,00	3,4333	1,22287
y4	30	2,00	5,00	4,0333	,66868
y5	30	1,00	5,00	3,6667	1,18419
y6	30	2,00	5,00	3,9000	,84486
y7	30	1,00	5,00	3,7333	1,17248
y8	30	1,00	5,00	4,0667	1,14269
y9	30	1,00	5,00	3,4000	1,30252
y10	30	1,00	5,00	3,8000	1,09545
z1	30	1,00	5,00	3,4667	,97320
z2	30	1,00	5,00	3,8000	,99655
z3	30	1,00	5,00	3,9000	1,06188
z4	30	1,00	5,00	3,9333	,94443
z5	30	2,00	5,00	3,9000	,66176
z6	30	2,00	5,00	3,9333	,73968
z7	30	3,00	5,00	4,2667	,52083
z8	30	3,00	5,00	4,5333	,57135
z9	30	4,00	5,00	4,3000	,46609
z10	30	4,00	5,00	4,2333	,43018
Valid N (listwise)	30				

One-Sample Statistics=3

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
x1	30	3,0000	1,31306	,23973
x2	30	3,7333	,73968	,13505
x3	30	3,6333	1,06620	,19466
x4	30	4,2667	,78492	,14331
x5	30	3,8333	1,08543	,19817
x6	30	3,6333	1,12903	,20613
x7	30	3,8667	,93710	,17109
x8	30	4,4333	,81720	,14920
x9	30	2,1667	,98553	,17993
y1	30	2,7333	1,11211	,20304
y2	30	3,6000	1,06997	,19535
y3	30	3,4333	1,22287	,22326
y4	30	4,0333	,66868	,12208
y5	30	3,6667	1,18419	,21620
y6	30	3,9000	,84486	,15425
y7	30	3,7333	1,17248	,21406
y8	30	4,0667	1,14269	,20863
y9	30	3,4000	1,30252	,23781
y10	30	3,8000	1,09545	,20000
z1	30	3,4667	,97320	,17768
z2	30	3,8000	,99655	,18194
z3	30	3,9000	1,06188	,19387
z4	30	3,9333	,94443	,17243
z5	30	3,9000	,66176	,12082
z6	30	3,9333	,73968	,13505
z7	30	4,2667	,52083	,09509
z8	30	4,5333	,57135	,10431
z9	30	4,3000	,46609	,08510
z10	30	4,2333	,43018	,07854

One-Sample Test

Test Value =3

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
x1	12,514	29	,000	3,00000	2,5097	3,4903
x2	27,645	29	,000	3,73333	3,4571	4,0095
x3	18,665	29	,000	3,63333	3,2352	4,0315
x4	29,773	29	,000	4,26667	3,9736	4,5598
x5	19,343	29	,000	3,83333	3,4280	4,2386
x6	17,626	29	,000	3,63333	3,2117	4,0549
x7	22,600	29	,000	3,86667	3,5167	4,2166
x8	29,714	29	,000	4,43333	4,1282	4,7385
x9	12,042	29	,000	2,16667	1,7987	2,5347
y1	13,462	29	,000	2,73333	2,3181	3,1486
y2	18,429	29	,000	3,60000	3,2005	3,9995
y3	15,378	29	,000	3,43333	2,9767	3,8900
y4	33,038	29	,000	4,03333	3,7836	4,2830
y5	16,959	29	,000	3,66667	3,2245	4,1088
y6	25,284	29	,000	3,90000	3,5845	4,2155
y7	17,440	29	,000	3,73333	3,2955	4,1711
y8	19,493	29	,000	4,06667	3,6400	4,4934
y9	14,297	29	,000	3,40000	2,9136	3,8864
y10	19,000	29	,000	3,80000	3,3910	4,2090
z1	19,511	29	,000	3,46667	3,1033	3,8301
z2	20,886	29	,000	3,80000	3,4279	4,1721
z3	20,116	29	,000	3,90000	3,5035	4,2965
z4	22,811	29	,000	3,93333	3,5807	4,2860
z5	32,279	29	,000	3,90000	3,6529	4,1471
z6	29,126	29	,000	3,93333	3,6571	4,2095
z7	44,870	29	,000	4,26667	4,0722	4,4611
z8	43,459	29	,000	4,53333	4,3200	4,7467
z9	50,531	29	,000	4,30000	4,1260	4,4740
z10	53,900	29	,000	4,23333	4,0727	4,3940

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
y1	30	1,00	5,00	2,7333	1,11211
y2	30	2,00	5,00	3,6000	1,06997
y5	30	1,00	5,00	3,6667	1,18419
y9	30	1,00	5,00	3,4000	1,30252
Valid N (listwise)	30				

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
y	30	3,3500	,87247	,15929

One-Sample Test

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
y	14,753	29	,000	2,35000	2,0242	2,6758

Statistics

	N			
	Valid	Missing	Mean	Std. Deviation
y3	30	0	3,4333	1,22287
y4	30	0	4,0333	,66868
y6	30	0	3,9000	,84486
y7	30	0	3,7333	1,17248
y8	30	0	4,0667	1,14269
y10	30	0	3,8000	1,09545

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
y	30	3,8278	,62435	,11399

One-Sample Test

	Test Value = 1					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
y	24,807	29	,000	2,82778	2,5946	3,0609

ملحق رقم (01):

إستمارة الاستبيان

سيد (ت) ي الفاضل (ة) تحية و احترام وبعد:

لنا الشرف العظيم أن تتعاونوا معنا قصد إنجاح هذا البحث الذي يهدف الى توضيح دور التكوين في تنمية رأس المال الفكري في بنك الفلاحة و التنمية الريفية وفي نفس الوقت جزء من دراسة ميدانية في إطار التحضير لإعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة الأعمال.

ويسعدنا أن نقدم لكم مجموعة من الأسئلة و المتضمنة في هذا الاستبيان قصد مساهمتكم في إعداد هذا البحث الاكاديمي راجين منكم التكرم باللإجابة عنها بدقة آملين بذلك الاستفادة من خبرتكم في البنك واعدين إياكم بالسرية التامة للبيانات المقدمة من طرفكم علما أنها لا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي ويسعدها أن تعبروا عن آرائكم بكل مصداقية وشفافية.

وفي الأخير تقبلوا فائق التقدير و الاحترام.

الجزء الأول: المعلومات الشخصية.

- **الجنس:**

1. ذكر ☐

2. انثى ☐

- **السن:**

1. من 20 الى أقل تماما 30 سنة ☐

2. من 30 الى أقل من 40 سنة ☐

3. أكثر من 40 سنة ☐

- **المستوى التعليمي:**

1. ثانوي ☐

2. ليسانس ☐

3. تكوين مهني ☐

4. دراسات عليا أخرى ☐

➢ الخبرة:

1. من 01 الى 05 سنوات ☐

2. من 06 الى 09 سنوات ☐

3. من 10 الى 15 سنة ☐

4. أكثر من 16 سنة ☐

الجزء الثاني: العبارات المكونة للاستبيان

المحور الأول: واقع التكوين.

من أجل سؤال ضع العلامة (X) في الخانة المناسبة

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	ينظم البنك دورات تكوينية بصفة دورية و ذات جودة عالية					
2	ترى مكان تكوينك مناسب وملائم					
3	التكوين داخل البنك أكثر فاعلية من التكوين خارج البنك					
4	يساعد التكوين في تحسين آدائك نحو الأفضل					
5	البرامج التكوينية متقاربة متطلبات الواقع					
6	يساعد التكوين في الحد من أخطاء العمل					
7	تساهم البرامج التكوينية البنك في تحقيق أهدافه					
8	حسب خبرتك أن التكوين ضروري و هام للبنك					
9	هناك روتين وتكرار مستمر في محتوى الدورات التكوينية					

المحور الثاني: اهتمام البنك برأس المال الفكري

الرقم	العبارة	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	يمتلك العمال جميع المعارف و الخبرات الخاصة بشغل الوظيفة					
2	تسعى إدارة البنك لتنمية رأس مالها الفكري					
3	يولي البنك أهمية كبيرة للإداريين ذوي المقدرة على الابداع					
4	يمتلك البنك إداريين يتمتعون بمهارات و قدرات فكرية تجعلهم مميزين في الأداء					
5	لدى البنك المعرفة التامة عن أهمية رأس المال الفكري					
6	يحرص البنك على جلب اداريين و العمال ذوي القدرات الفكرية العالية					
7	يمتلك عمال و إداريين البنك الخبرة و المهارة الكافية لأداء الوظيفة على أكمل وجه					
8	يتطلب العمل في البنك إمتلاك مهارات علمية و عملية لأداء الوظيفة بشكل صحيح					
9	يعمل البنك على توفير كل المعارف و البيانات و المعلومات التي تساعدك في عملك					
10	اعمل على تطوير مهاراتي و قدراتي بشكل شخصي					

المحور الثالث: التكوين و رأس المال الفكري

الرقم	العبارة	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
1	تؤمن إدارة البنك على أن التكوين هو السبيل الوحيد لتنمية رأس المال الفكري لدى موظفيها					
2	الدورات التكوينية التي تلقيها ساهمت مباشرة في زيادة مهاراتك و قدراتك في العمل					
3	يحرص البنك على توفير أحسن البرامج التكوينية من أجل الرفع من كفاءة عمل البنك					
4	تهتم إدارة البنك بتكوين الموظفين بشكل يتناسب مع احتياجاتهم الوظيفية					
5	تؤمن إدارة البنك بأهمية التكوين و انعكاسه على أداء الموظفين					
6	ساهمت الدورات التكوينية التي قمت بها في تحسين قدراتك الشخصية					
7	يساعد التكوين على زيادة المعلومات و المعرفة التي تحتاجها لأداء وظيفتك					
8	يساعد التكوين بشكل غير مباشر في بناء علاقات شراكة متميزة و قائمة على المعرفة بين موظفي البنك					
9	يساعد التكوين على تفعيل المعرفة وراس المال الفكري في تحسين طرق إيصال الخدمات					
10	يساعد التكوين على تحسين و تنمية و إثراء وتجديد مهارات الموظفين لممارسة الأساليب و النظم الحديثة في العمل					