

دور رأس المال الفكري في عملية التّدريب في الجامعات الحكوميّة السّوريّة (دراسة ميدانيّة في جامعة تشرين)

أ.د. باسم غدير غدير*

ليلان شهاب محمد**

(تاريخ الإيداع 24 / 3 / 2019. قُبِلَ للنشر في 29 / 8 / 2019)

□ ملخّص □

هدفت هذه الدّراسة إلى تحديد العلاقة بين رأس المال الفكري وعملية التّدريب في جامعة تشرين، وقد اعتمد الباحث على كل من المقاربة الاستنباطيّة كمنهج عام للبحث، والمنهج الوصفي؛ وقام بتوزيع استبانة على (303) من العاملين في الإدارة المركزيّة في جامعة تشرين، استُرِدّت منها (274) استبانة، كان صالحاً منها للاستخدام (264) استبانة، ثمّ أُجريت دراسة ميدانيّة بغرض بيان هذه العلاقة بين المتغيّرين، حيث قام الباحث باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، وكذلك معامل التّحديد (R Square).

توصّل الباحث من خلال الدّراسة؛ إلى ضعف اهتمام الإدارة العليا في الجامعة محل الدّراسة بالتّدريب كعملية مستمرة، بالإضافة إلى ضعف مشاركة العاملين مع الإدارة في تحديد الاحتياجات التّدريبية، كما أنّ طرق التّدريب لا تتناسب مع محتوى البرنامج التّدريبي في الجامعة محل الدّراسة.

وقد خلصت الدّراسة إلى وجود علاقة طردية معنوية بين رأس المال الفكري والتّدريب؛ وبالتالي وجود دور لرأس المال الفكري في عملية التّدريب في جامعة تشرين؛ كما توصّلت هذه الدّراسة إلى مجموعة من التّوصيات والمقترحات، والتي من شأنها أن تسهم إسهاماً إيجابياً بتعزيز دور رأس المال الفكري في عملية التّدريب في الجامعة محل الدّراسة.

الكلمات المفتاحية: رأس المال الفكري، رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات، عملية التّدريب.

* أستاذ في قسم إدارة الأعمال_ كلية الاقتصاد_ جامعة تشرين.

** طالب دراسات عليا (دكتوراه) في قسم إدارة الأعمال_ كلية الاقتصاد_ جامعة تشرين.

The Role of Intellectual Capital On the Process of Training in the Syrian Governmental Universities (A Field Study at Tishreen University)

Dr. Bassem Ghadir Ghadir*
Laylan Shihap Mohammad**

(Received 24 / 3 / 2019. Accepted 29 / 8 / 2019)

□ ABSTRACT □

The aim of this study is to identify the Relationship between Intellectual Capital and Training Process at Tishreen University. The researcher relied on Both, the Deductive Approach as a general method, and the Descriptive Approach. He distributed (303) questionnaires on Employees in the Central Administration at Tishreen University, retrieving (274) Questionnaires, which were valid for use (264) questionnaire, and then conducted a field study for the purpose of this relationship, where the researcher used Pearson Correlation Coefficient, as well as the Coefficient of Selection.

The researcher found through the study; There is a lack of interest of the Senior Management at University under study by Training as an ongoing process, in addition to the lack of participation of the staff with the Administration in determining the Training Needs, As that Training Methods do not fit with the content of the Training Program at University under study.

The study concluded that; there is a significant relationship between the Intellectual Capital and the Process of Training. Therefore, there is a Role of Intellectual Capital in the Process of Training at Tishreen University. This study also reached a set of recommendations and proposals that would positively contribute to enhancing the Role of Intellectual Capital in the Process of Training at University under study.

Key words: Intellectual Capital, Human Capital, Structural Capital, Relational Capital, The Process of Training.

*Professor, Department of Business Administration, Faculty of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria.

**Postgraduate Student (PHD), Department of Business Administration, Faculty of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria.

1_ مقدمة:

تعمل منظّمات الأعمال بصفة عامّة والمؤسّسات التعلّيميّة بصفة خاصّة في بيئة، تتسم بالديناميكية وسرعة التغيّر في كافة المجالات الإداريّة والمعرفيّة والتّقنيّة والمعلوماتيّة، والتي انعكست على هذه المؤسّسات، كما أنّ كفاءة هذه المؤسّسات وقدرتها على مواجهة التغيّر؛ يتطلّب منها القيام بنوع من التّطوير يتناول الأهداف والسياسات والإجراءات والقواعد والأنظمة والعمليّات جنباً إلى جنب مع تطوير وتنمية القدرات العلميّة والسلوكيّة للموارد البشريّة لديها، حيث تتوقف كفاءة هذه المؤسّسات وفعاليتها على كفاءة موردها البشري؛ الأمر الذي استلزم التّدريب والتّطوير المستمر لهذا المورد، بهدف إكساب المعرفة والمهارة وإعادة تشكيل الأنماط السلوكيّة المختلفة للأفراد العاملين؛ بما يسهم في تحقيق أهداف هذه المؤسّسات.

كما أدت هذه التغيّرات الحاصلة في بيئة الأعمال، إلى تحولات وتغيّرات كثيرة في تركيب المجتمعات والمؤسّسات؛ تملّئت بالنمو الاقتصادي السّريع، والتسّارع التكنولوجي الهائل، وبروز ظاهرة العولمة، وتساعد أهميّة المعلومات، وتعظم دور المعرفة القائمة على القدرات الإبداعيّة والخبرات؛ كل ذلك أسهم في حدوث تحولات متسارعة نحو الاقتصاد المبني على المعرفة (Knowledge-Based Economy).

وفي ظل اقتصاد المعرفة أصبحت الأصول غير الملموسة (الأصول الفكريّة)، تشكّل الدّعم الأساسيّة والمورد الإستراتيجي لثروة المؤسّسة وازدهارها، كما أنّ نجاح المؤسّسات أصبح مرهوناً بقيمة هذه الموجودات وكيفية إدارتها؛ وذلك بسبب دورها الفاعل في توظيف قدرات العاملين ومهاراتهم وخبراتهم في تعزيز عمليّة اتخاذ القرار، ومواكبة كل تطوّر لنظم المعلومات والاتصالات والتكنولوجيا، وتحقيق الإبداع والابتكار، ومن ثمّ تحقيق التميّز. لذلك يعدّ رأس المال الفكري من أهم مدخلات التّطوير والتغيّر في عصرنا الحالي، حيث استطاع إحداث نقلة نوعيّة في مستوى أداء مختلف المؤسّسات، خاصّة المؤسّسات التعلّيميّة، ويرجع ذلك إلى وجود نوع من الترابط، والانسجام بين رأس المال الفكري وأنشطة الجامعة وفعاليتها، ومن بينها نشاط التّدريب، حيث يمكن لرأس المال الفكري أن يكون قاعدة لبناء إستراتيجيّة تهدف إلى تدريب، تنمية، وتطوير القوى البشريّة الموجودة لديها؛ بما ينعكس على تطوير أداء المؤسّسة التعلّيميّة، وجودة الخدمة التعلّيميّة المقدّمة لديها.

2_ المراجعة الأدبيّة:

1/2 الدراسات العربيّة:

دراسة (مرهج، 2018):

دور رأس المال الفكري في الإصلاح الإداري للجامعات الحكوميّة السّوريّة (دراسة ميدانيّة في جامعة

تشرين).

مشكلة الدّراسة: تكمن مشكلة الدّراسة بالتّساؤل الرّئيس الآتي: ما هو دور رأس المال الفكري في الإصلاح

الإداري للجامعات الحكوميّة السّوريّة؟

أهداف الدّراسة: هدفت الدّراسة إلى تحديد دور رأس المال الفكري في عمليّة الإصلاح الإداري؛ من خلال

تحديد دور رأس المال البشري والهيكلية ورأس مال العلاقات في تلك العمليّة، وإظهار دور البحث العلمي في معالجة مشاكل المجتمع.

المنهجية: اعتمدت الدّراسة على المنهج المسحي، ووزّعت استبانة على عيّنة الدّراسة البالغ عددها 351/،

وخلّلت البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

نتائج الدراسة: أظهرت نتائج الدراسة امتلاك جامعة تشرين رأس مال بشري يمتلك المهارات والقدرات الإبداعية والمعرفة، إلا أنه لا يتم الاستفادة منهم في عملية الإصلاح بسبب قلة البرامج التدريبية؛ كما أظهرت نتائج الدراسة وجود ضعف رأس المال الهيكلي في الجامعة محل البحث؛ كما تعمل الجامعة على بناء شراكات مع المنظمات البحثية، إلا أنها اكتفت بالمحلي وتجاهلت دور الشراكة مع المنظمات البحثية والعالمية.

2/2 الدراسات الأجنبية:

1/2/2 دراسة (Gasco, et al., 2004):

The use of Information Technology in Training Human Resources: An E-learning case study.

الاستخدام لتكنولوجيا المعلومات في تدريب الموارد البشرية- دراسة حالة التعلم عن بعد.

المشكلة والأهداف: تتمحور مشكلة الدراسة في التساؤل الآتي: ما هو تأثير تكنولوجيا المعلومات على الممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية، وبشكل خاص إستراتيجية التدريب في شركة الاتصالات الإسبانية (Telefonica)؟

وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير تكنولوجيا المعلومات على الممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية في شركة الاتصالات الإسبانية (Telefonica)؛ وتحديد العوامل التي تسهم في نجاح سياسة التدريب.

المنهجية: استخدم المنهج الوصفي التحليلي كمنهج عام للبحث.

بعض نتائج الدراسة: إن استخدام تكنولوجيا المعلومات في التدريب، تسهم وبشكل كبير في تحسين استغلال المديرين لوقتهم، وزيادة المشاركة الفعالة للمتعلمين، وتحسين أنظمة تقييم فاعلية البرامج التدريبية، وتطوير آليات المراقبة التي تضمن فعالية هذه البرامج، وتحسين جودتها، كما توصلت هذه الدراسة إلى أن الشركة تهدف إلى تطوير أنظمة التدريب المستقبلية؛ لكي تصبح قائمة على أساس التعلم الإلكتروني الذاتي للموظفين في الشركة.

2/2/2 دراسة (Shahtalebi & Shahrestani, 2014):

The Relationship between Intellectual Capital with Human Resources Development (HRD) Among Staff Directorate General of Education.

العلاقة بين رأس المال الفكري وتنمية الموارد البشرية بين الموظفين في المديرية العامة للتعليم.

المشكلة والأهداف: تتمثل مشكلة البحث في هذه الدراسة بالتساؤل الرئيسيين الآتيين: (1) هل توجد علاقة بين رأس المال الفكري وتنمية الموارد البشرية في المديرية العامة للتعليم في إيران؟ (2) هل يمكن التنبؤ بتنمية الموارد البشرية من خلال تحديد أبعاد رأس المال الفكري في المنظمة محل الدراسة؟

وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة علاقة الارتباط بين أبعاد رأس المال الفكري، وتنمية الموارد البشرية

في المديرية العامة للتعليم في إيران.

المنهجية: اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي، حيث شمل مجتمع الدراسة جميع الموظفين في وزارة التعليم العالي للأعوام /2013-2014/، كما وزعت استبانة على عينة الدراسة البالغ عددها (219) مفردة، وحُللت البيانات باستخدام البرامج الإحصائية المناسبة.

بعض نتائج الدراسة: أظهرت نتائج الدراسة وجود ارتباط كبير بين أبعاد رأس المال الفكري (البشري، الهيكلي، ورأس مال العلاقات)، وتنمية الموارد البشرية في المديرية العامة للتعليم في إيران، كما أن لرأس المال الفكري تأثيراً على تنمية الموارد البشرية؛ حيث بلغ معامل التحديد قيمة وقدها (66.6%)، حيث تؤدي هذه الأصول القائمة على

المعرفة إلى زيادة قيمة المنظمة؛ لأنها مصدر للإبداع، كما أنّ وجود رأس مال هيكل قوي مع ثقافة داعمة يدعم قيمة المنظمة، وذلك من خلال إجراءات، ونظم عمل صحيحة تؤدي إلى تنمية الموارد البشرية في المنظمة محل الدراسة؛ ويتمثل ذلك في وجود هيكل تنظيمي مرن، وقابل للتعديل وفقاً للمتغيرات الناجمة عن تنمية الموارد البشرية لديها.

3/2/2 دراسة (Wang, et al., 2016):

The Impact of Intellectual Capital _ Knowledge Management Strategy fit on Firm Performance.

أثر الملاءمة بين رأس المال الفكري وإستراتيجية إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي.

المشكلة والأهداف: تكمن مشكلة الدراسة بالتساؤل الرئيس الآتي:

هل هناك ملاءمة ما بين أبعاد رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكل، رأس مال العلاقات)، وإستراتيجية إدارة المعرفة في الشركات التكنولوجية في الصين، وما هي علاقتها بالأداء (الأداء العملي، الأداء المالي)، في الشركات التكنولوجية الصينية؟

وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى ملاءمة أبعاد رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكل، رأس مال العلاقات)، وإستراتيجية إدارة المعرفة في الشركات التكنولوجية في الصين، كما هدفت أيضاً إلى تحديد علاقة كل من (رأس المال الفكري، وإستراتيجية إدارة المعرفة) بالأداء في الشركات محل الدراسة.

المنهجية: اعتمدت هذه الدراسة على المنهج المسحي، حيث شمل مجتمع البحث /800/ شركة في إقليم (Jiangsu)¹ في الصين، ووزعت استبانة على (356) شركة استرد منها (328)، وحُللت البيانات باستخدام التقنيات الإحصائية المناسبة.

بعض نتائج الدراسة: توصلت هذه الدراسة إلى أنّ هناك ملاءمة وتناسباً بين أبعاد رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكل، رأس مال العلاقات)، وإستراتيجية إدارة المعرفة في الشركات التكنولوجية الصينية، وأنّ هذا التناسب يساعد على التنبؤ بالأداء (المالي، والتشغيلي)؛ بما يؤثر تأثيراً إيجابياً على الأداء في شركات التكنولوجيا العالية الدقة في الصين.

المراجعة النقدية: ركزت الدراسات السابقة على أهمية رأس المال الفكري ودوره في (تحقيق الأداء المؤسسي، تنمية الموارد البشرية، وفي عملية الإصلاح الإداري)، في حين ركزت إحدى الدراسات على استخدام تكنولوجيا المعلومات وأهميتها في عملية التدريب، حيث تشابهت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة من حيث متغير رأس المال الفكري كمتغير مستقل، وكذلك بالنسبة للمتغير التابع (التدريب)؛ واختلفت عن بعضها من حيث تناولها للمتغير التابع؛ بالإضافة إلى الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة في بيئة التطبيق.

3_ مشكلة البحث:

من خلال الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث في الإدارة المركزية لجامعة تشرين، وذلك بإجراء مقابلات أولية مع بعض الإداريين وعددهم /10/، تمّ خلالها عرض بعض الأسئلة لاستقصاء آرائهم، حيث كانت أهم الأسئلة (الآتي: 1) هل يمتلك العاملون في جامعة تشرين المهارات والقدرات اللازمة لتلبية طلبات العملاء؟ (2) هل يحصل العاملون في جامعة تشرين على التدريب المطلوب لأداء العمل الموكّل إليهم؟

¹ - Jiangsu Province: One of the most development regions in China.

بناءً على الدراسة الاستطلاعية؛ تبين للباحث ضعف في أداء العاملين من خلال البطء في إنجاز المهام الموكلة إليهم، أو تكرار بعض الأخطاء في إنجاز العمل، ومن خلال طرح مجموعة من الأسئلة موجّهة إلى الرؤساء المباشرين والعاملين أنفسهم حول أسباب هذا الضعف، تبين وجود انخفاض في عملية التدريب، نتج عنه قصور في الإنتاجية، ومن خلال المراجعة الأدبية التي قام بها الباحث لاحظ إمكانية رفع مستوى عملية التدريب، من خلال رفع مستوى استخدام التكنولوجيا في أداء المهام، ومن خلال تنمية المورد البشري، والتي تمثل بمجموعها تنمية لرأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي؛ وبناءً عليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في هذا البحث بالسؤال الرئيس الآتي:

ما هو دور رأس المال الفكري في عملية التدريب في جامعة تشرين؟

وينبثق من هذا السؤال؛ التساؤلات الفرعية الآتية:

- (1) ما هو دور رأس المال البشري في عملية التدريب في جامعة تشرين؟
- (2) ما هو دور رأس المال الهيكلي في عملية التدريب في جامعة تشرين؟
- (3) ما هو دور رأس مال العلاقات في عملية التدريب في جامعة تشرين؟

4_ أهمية البحث وأهدافه:

1/4 أهمية البحث:

الأهمية من الناحية النظرية: تتبع أهمية البحث من الناحية النظرية من كونها تنطرق إلى موضوعين أساسيين ومهمين وهما رأس المال الفكري، وعملية التدريب؛ لما لهما من دور في تحقيق قيمة مضافة للجامعة محل الدراسة، بالإضافة إلى تبيان الدور المفترض لرأس المال الفكري في عملية التدريب في قطاع التعليم العالي.

الأهمية من الناحية العملية: تتبع الأهمية العملية للبحث انطلاقاً من أهمية قطاع التعليم العالي، والذي يعدّ من القطاعات الحيوية المهمة، بالإضافة إلى أنه من المتوقع أن تصل هذه الدراسة إلى نتائج تمكن الجامعة محل الدراسة من تفعيل دور رأس المال الفكري في عملية التدريب مستقبلاً.

2/4 أهداف البحث:

- (1) تحديد دور رأس المال البشري في عملية التدريب في جامعة تشرين.
- (2) تحديد دور رأس المال الهيكلي في عملية التدريب في جامعة تشرين.
- (3) تحديد دور رأس مال العلاقات في عملية التدريب في جامعة تشرين.
- (4) التوصل إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات؛ والتي من شأنها في حال أخذ بها أن تسهم بشكل إيجابي في تفعيل دور رأس المال الفكري في عملية التدريب في جامعة تشرين.

5_ فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسة:

توجد علاقة معنوية بين رأس المال الفكري وعملية التدريب في جامعة تشرين.

وينبثق من هذه الفرضية؛ الفرضيات الفرعية الآتية:

- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة معنوية بين رأس المال البشري وعملية التدريب في جامعة تشرين.
- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة معنوية بين رأس المال الهيكلي وعملية التدريب في جامعة تشرين.
- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة معنوية بين رأس مال العلاقات وعملية التدريب في جامعة تشرين.

6_ منهجية البحث:

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المقاربة الاستنباطية، وذلك من أجل توصيف متغيرات البحث وتحليلها اعتماداً على البيانات الأولية التي جُمعت، بالإضافة الى البيانات الثانوية المتوفرة؛ عن طريق استبانة نُظمت بعد اطلاع الباحث على الأدبيات المنشورة، وجرى توزيعها على عينة عشوائية بسيطة (حيث اقتصر المجتمع المبحوث على الإدارة المركزية في الجامعة محل الدراسة)، وعددها (303) من المبحوثين؛ استرد منها (274)، وكانت /10/ استبانات غير صالحة للتحليل، وذلك من خلال تطبيق قانون العينة الآتي:

$$n = \frac{p \cdot q}{\frac{p \cdot q}{N} + \frac{E^2}{Z^2}}$$

n: حجم عينة البحث؛ N: حجم مجتمع البحث= 1438؛ E: نسبة الخطأ المسموح به ويساوي E = 0.05

P: نسبة مئوية تتراوح قيمتها بين الصفر والواحد، وتمّ اعتماد P = 0.5، p + q = 1، ومنها q = 0.5

Z: الدرجة المعيارية وتساوي /1.96/ عند معامل الثقة 95% (زاهر، 2002، ص14).

$$n = \frac{0.5 * 0.5}{\frac{0.5 * 0.5}{1438} + \frac{0.05^2}{1.96^2}} = 303$$

حيث تمثل هذه القيمة (n = 303) عينة البحث الخاصة بمجتمع الدراسة المكوّن من العاملين في الإدارة المركزية والبالغ عددهم (1438) عاملاً، بحسب إحصائية مديرية الإحصاء والتخطيط في جامعة تشرين لعام /2018/. ثمّ جرى الاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، كأداة لتحليل البيانات المتوفرة.

7_ حدود البحث:

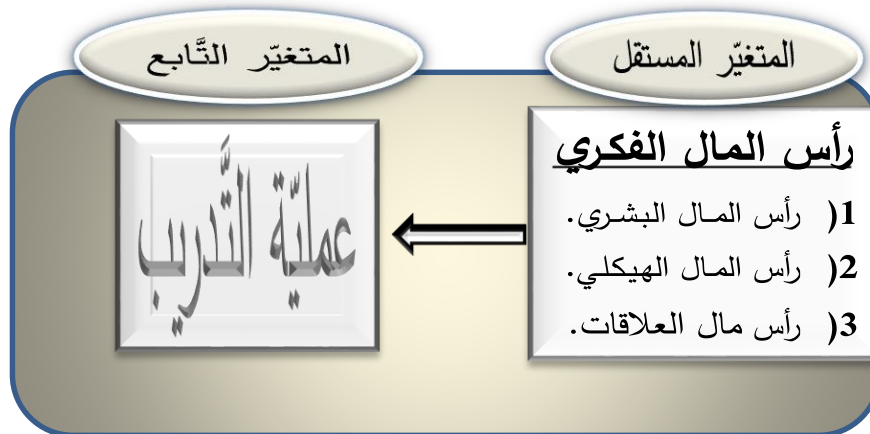
الحدود المكانية: جامعة تشرين؛ **الحدود الزمانية:** في شهري (تموز وأب) للعام 2018.

8_ متغيرات البحث:

المتغير المستقل: رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلية، رأس مال العلاقات)، **المتغير**

التابع: عملية التدريب.

9_ نموذج البحث:



الشكل رقم (1) نموذج الدراسة المقترح

المصدر: من إعداد الباحث

الإطار النظري:

تمهيد: تسعى منظمات الأعمال بصفة عامة والمؤسسات التعليمية بصفة خاصة، لتحقيق التميز في الأداء والارتقاء بجودة الخدمة المقدمة لديها؛ وذلك من خلال تنمية الموارد البشرية بصفة مستمرة، حيث تمثل عملية التدريب عنصراً أساسياً في هذه العملية؛ وذلك باستخدام أساليب الإدارة الحديثة ومن بينها رأس المال الفكري، والذي يتمثل في نخبة الكفاءات ذات القدرات المعرفية والتنظيمية، والتي تمكنهم من إنتاج أفكار جديدة أو تطوير الأفكار القديمة؛ بما يسهم في تحقيق مستويات أعلى من الأداء والإنجاز.

رأس المال الفكري Intellectual Capital:

مع تزايد حجم الدور الذي تلعبه المعلومات، والمعارف التي يمتلكها الأفراد داخل المؤسسة، كأحد أهم مدخلات العملية الإنتاجية، وفي ظل التطور الهائل في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتحول نحو الاقتصاد القائم على المعرفة؛ والذي أدى إلى ظهور منظمات الأعمال المبنية على المعلومات والمعرفة، التي تعتمد بالمقام الأول على الكفاءات البشرية من ذوي الخبرات والقدرات، المعرفية والتنظيمية المتميزة، والتي تشكل مجموعها الأصول غير الملموسة أو ما يسمى "رأس المال الفكري".

يُعرف (Stewart, 1997, p9) رأس المال الفكري بأنه: المادة- المعرفة الفكرية، المعلومات، الملكية الفكرية، والخبرة التي يمكن وضعها بالاستخدام؛ لإنشاء الثروة وتدعيم القدرات التنافسية للمنظمة. ومن وجهة نظر (الزيادات، 2009، ص279) فإن رأس المال الفكري: يتضمّن الموجودات غير الملموسة التي يمكن استخدامها في المؤسسة لإيجاد القيمة؛ عن طريق تحويلها إلى عمليات جديدة وخدمات، لذا فإن رأس المال الفكري هو المعرفة والخبرة وقوة العاملين، فضلاً عن الموارد المعرفية المخزونة في قاعدة معلومات المؤسسة، والعمليات، وثقافتها التنظيمية.

أهمية رأس المال الفكري The importance of Intellectual Capital:

يمكن توضيح أهمية رأس المال الفكري؛ من خلال النقاط الآتية:

1. يساعد في خلق معارف جديدة (Leontiades, 2001, p175).
2. يساعد في زيادة كفاءة استخدام الأصول، ويحقق إنتاجية أعلى وخدمة أفضل (Fitz-enz, 2002, p7).
3. تنمية الأصول غير الملموسة في الجامعات (Ramirez, 2012, p3).
4. يعطي للمؤسسات قدرات وكفاءات محورية؛ تسهم في نجاحها.
5. يتيح لإدارة المؤسسة عمل الخيارات الإستراتيجية المستندة إلى هذه الأصول الفكرية، والمستغلة لها استغلالاً جيداً في ضوء طبيعة الفرص والتحديات في البيئة الخارجية (Johansson, et al., 2004).

مكونات رأس المال الفكري Components of Intellectual Capital:

يُقسَم (Sveiby, 1997, p10) رأس المال الفكري إلى ثلاث فئات، وهي:

1) رأس المال البشري **Human Capital**:

يعدُّ المورد البشري العنصر الأكثر أهمية بين عناصر رأس المال الفكري، فهو العنصر الذي يعمل على تكامل المعارف، المهارات، والقدرات الأساسية التي يمتلكها الأفراد العاملون في المنظمة، عمليات صنع القرار، الريادة والإبداعات المتحققة فيها (Ferreira, 2010, p125).

تُعرّف (الخضري، 2015، ص18) رأس المال البشري أنه: المصدر الأساس لتكوين وتشخيص الأفراد الذين يمتلكون القدرة العقلية، والمهارات، والخبرات اللازمة؛ لإيجاد الحلول العملية المناسبة لمتطلبات الزبائن وطلباتهم. ويرى (Abdulali, et al., 2012, p1) أن رأس المال البشري هو المحرك للإبداع في المنظمات في ظل اقتصاد المعرفة الذي يتطلب ادراكاً عميقاً لمستويات عالية من المهارات، والخبرات، والقدرات الأساسية؛ كونها متطلبات ضرورية جداً يفرسها الأمن المستقبلي للأفراد والمنظمات.

2) رأس المال الهيكلي **Structural Capital**:

يعدُّ رأس المال الهيكلي العنصر الثاني من عناصر رأس المال الفكري، وهو عبارة عن آليات عمل وهياكل المنظمة التي تمكن العاملين من تحقيق مستوى متميز من الأداء؛ وهذا يعني أن المنظمات التي تمتلك رأس مال هيكلياً قوياً ستكون لها ثقافة مشجعة، وداعمة للابتكار والإبداع؛ من خلال منح العاملين الحرية في طرح آرائهم وفرصة التجربة والنجاح والتعلم (Bontis, 2000, p5).

ويرى (Mazlan, 2005, p9) أن رأس المال الهيكلي: عبارة عن القدرات التنظيمية التي تمكن المنظمة من إنجاز أعمالها، ويشمل كل من الهيكل التنظيمي، والإجراءات، وقواعد البيانات، وأنظمة المعلومات، وشبكة الاتصالات، ودليل إجراءات العمل للوظائف، والعلامة التجارية، وحقوق الملكية. هذا ويتكوّن رأس المال الهيكلي بشكل عام من الأساليب والإجراءات الإدارية المستخدمة لإنجاز الأنشطة الداخلية (Brooking, 1997, p1).

3) رأس مال العلاقات **Relational Capital**:

يشير رأس مال العلاقات والذي يُطلق عليه أحياناً تسميات كـ رأس المال الزبوني (Customer Capital)، ورأس المال الخارجي (External Capital) إلى: شبكة علاقات المنظمة وارتباطاتها الخارجية، وكذلك رضا الزبائن وولائهم، ويشمل المعرفة بقنوات السوق والعلاقات مع الزبائن والموردين والنقابات والحكومات (Bontis, 2000, p5). هذا ويعتمد نمو رأس مال العلاقات وتطوره على دعم رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي، كما يعمل رأس مال العلاقات بمثابة الجسر أو الوسيط في عمليات رأس المال الفكري؛ إذ إنه المحدد الرئيس الذي يعمل على تحويل العمليات إلى قيمة سوقية للمنظمة (Gilanina & Mataka, 2012, p2293).

التدريب **Training**:

تعدُّ إدارة الموارد البشرية اليوم من أهم الوظائف الإدارية في أية منظمة؛ وذلك لما للعنصر البشري من أهمية، بالإضافة إلى مدى تأثيره على الكفاءة والفاعلية في المنظمة، وقد اتسع مفهوم إدارة الموارد البشرية ليشمل أنشطة رئيسة متعددة يطلق عليها ممارسات إدارة الموارد البشرية ومنها نشاط التدريب، إذ يعدُّ توافر الموارد المادية والمالية غير كافٍ لوحده في تحقيق أهداف المنظمات، ما لم تقم بتركيز جهودها في الاستخدام الأمثل لأفرادها العاملين والتحصين المستمر في أدائهم، وتلبية احتياجاتهم، بالإضافة إلى تدريبهم وتقييم أدائهم بصفة مستمرة؛ مما يساعدها على تحقيق قيمة مضافة في المستقبل من خلال توافر الجودة المناسبة في مواردها البشرية.

يُعرّف (أبو النصر، 2007، ص245) التّدريب أنّهُ: عمليةٌ مخطّطةٌ ومستمرةٌ تهدف إلى تلبية الاحتياجات التّدريبية الحالية والمستقبلية لدى الفرد، من خلال زيادة معارفه وتدعيم اتجاهاته وتحسين مهاراته؛ بما يسهم في تحسين أدائه وزيادة الإنتاجية في المؤسسة. بينما يُعرّف (Gomez-Mejia & Luis, 2008, p237) التّدريب أنّهُ: عمليةٌ تزويد وتطوير المعرفة والمهارات والسلوكيات لمواجهة المتطلّبات، وهو النشاط الذي يركّز بصورة رئيسة على تزويد العاملين في المنظمة بالمهارات الخاصة بعملهم، ومساعدتهم على تصحيح الخطأ أو النقص في أدائهم.

أهمية التّدريب Important of Training:

يمكن توضيح أهمية التّدريب؛ من خلال النقاط الآتية (فردوس، 2016، ص4):

- 1_ يسهم التّدريب في رفع مستوى كفاءة الإنتاج كما ونوعاً؛ عن طريق زيادة مهارة الأفراد.
- 2_ يسهم التّدريب في تقليل الحاجة إلى الإشراف المباشر، فالشخص المدرب يستطيع السيطرة على نفسه.
- 3_ يسهم التّدريب في العمل على تخفيض معدّل حدوث الحوادث، وإصابات العمل.
- 4_ يسهم التّدريب في تكوين اتجاهات عمل إيجابية.
- 5_ يعمل المتدرب على تحقيق الاستقرار والمرونة في أعمال المنظمة.
- 6_ يسهم التّدريب في تحقيق الرّوح المعنوية لدى الأفراد، حيث إن الفرد الذي يشعر بزيادة قدراته ومعارفه ومهاراته يزيد شعوره بالأمن والاستقرار، ما يساعده في ارتفاع معدّل إنتاجيته، مما يترتب عليه زيادة مكاسبه ويقلل من معدّلات الغياب ودوران العمل لديه؛ كل هذا يسهم في رفع الرّوح المعنوية، مما يحقق كفاءة الأداء وفاعليته بالمنظمة.

مراحل البرنامج التّدريب Stages of the Training Program:

أولاً- تحديد الاحتياجات التّدريبية Identifying of Training Needs:

إنّ التّحديد الدقيق لهذه الاحتياجات يجعل النشاط التّدريبية نشاطاً هادفاً ذا معنى للمنشأة والمتدربين، ويجعله نشاطاً واقعياً هادفاً، ويوفّر كثيراً من الجهد والتّنفقات، ومما لا شك فيه أنّ الحاجة إلى التّدريب تنشأ عن التّوسع في حجم الأعمال؛ مما يستلزم تعيين أفراد جدد يلزم تدريبهم، أو لمواجهة النقص في عدد الأفراد نتيجةً لتركهم أعمالهم، مما يستدعي التّدريب للأفراد الجدد مع الحرص على أنّ التّدريب عمليةٌ مستمرةٌ لازمة للعاملين الجدد والقادمي، وفي جميع المستويات الإدارية (شاويش، 2000، ص236).

وتوصف الاحتياجات التّدريبية على أنّها: الفجوة بين مستوى الأداء المتوقّع للأفراد ومستوى أدائهم الحالي، وتعكس الاحتياجات التّدريبية وجود مشكلة ما في المنظمة، ووجود هذه المشكلة يعني بالضرورة "حاجة" لا بُدّ من تحديدها والعمل على إشباعها (أبو شيخة، 2000، ص267).

ثانياً- تخطيط البرامج التّدريبية Planning of Training Program:

إنّ تخطيط التّدريب عمليةٌ مرنةٌ ومستمرةٌ مع استمرار المنظمة وتطوّر أهدافها؛ وهذا يعني أنّ هناك حاجة إلى إعادة النّظر في التّخطيط القائم وسياسته تبعاً لذلك، وأن يخطّط التّدريب لفترات معينة، ويكون خلالها خاضعاً للمتابعة والرّقابة (العزاوي، 2006، ص27).

كما أنّ التّدريب ليس هدفاً في حد ذاته، بل وسيلة لتحقيق غايات معينة ومثله مثل العمليات الإدارية الأخرى، إذا لم يتم التّخطيط له بعناية فإنّه قد يكون مصدراً لتبديد الموارد؛ فنجاح التّدريب وتحقيق الهدف منه يتوقف على التّخطيط والإعداد الجيد له (رشيد، 2001، ص688).

ثالثاً- تنفيذ البرامج التّدريبية Implementing of Training Programs:

إنَّ مرحلة التَّنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج وإخراجه إلى حيز الوجود والواقع، كما أنَّ هذه المرحلة مهمَّة للغاية، وينعكس نجاحها أو فشلها سلباً وإيجاباً على المرحلة التَّالية وهي مرحلة التَّقييم، كما أنَّ تنفيذ البرنامج التَّدريبي بنجاح يعتمد على عدَّة عوامل مثل: قدرة المنسق والمدرِّبين ونوعيّة المدرِّبين والظُّروف الماديّة وغير الماديّة، الَّتِي تحيط بالبرنامج ونوع البرنامج التَّدريبي؛ كأن يكون برنامجاً للقيادات الإداريّة العليا أو الوسطى، أو لتدريب المدرِّبين، أو البرامج ذات الطَّابع الفني في المحاسبة أو الماليّة أو غير ذلك.

رابعاً_ تقييم البرامج التَّدريبيّة Evaluation of Training Program:

تعدُّ مرحلة تقييم البرامج التَّدريبيّة من أصعب مراحل العمليّة التَّدريبيّة وأهمها، وذلك لأنَّ مسؤولي تنمية الموارد البشريّة وخبرائها في المؤسَّسة مطالبون بتطوير مهارات العاملين وأدائهم؛ عن طريق إتاحة فرص التَّدريب لهم وفي الوقت نفسه مطالبون بإثبات فوائد التَّدريب وعائداته من خلال الأدلة والإحصائيّات والأرقام، هذا وتعرّف عمليّة تقييم التَّدريب أنّها: عمليّة تهدف إلى قياس كفاءة وفاعليّة الخطة التَّدريبيّة، ومقدار تحقيقها للأهداف المقررة وإبراز نواحي القوة والضعف فيها (نجيب، 2017، ص12-13).

النتائج والمناقشة:

أداة الدّراسة: اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، مع قيامه بالمقابلات الشَّخصيّة مع عدد من أفراد عيّنة البحث، حيث قام بتنظيم استبانة تتناول دور رأس المال الفكري في عمليّة التَّدريب في جامعة تشرين مكونة من (42) عبارة، جرى عرضها وتحكيمها من قبل لجنة تحكيم، وقد اعتمد الباحث على مقياس (Likert) الخماسي، حيث قابل كل عبارة خمس درجات من الموافقة أو عدمها.

اختبار ثبات المقاييس وصدقه: قام الباحث باستخدام طريقة ألفا كرونباخ لحساب ثبات المقاييس المستخدمة في الدّراسة (غدير، 2012، ص234-246)، حيث جرى حساب معامل كرونباخ لحساب جميع عبارات الاستبانة معاً كما هو موضح بالجدول رقم (1)؛ وحساب متغيّرات الدّراسة كلّ على حدة. حيث بلغت قيمة معامل الثَّبات ألفا كرونباخ الكليّة 0.967 (معامل ثبات مرتفع) وهي أكبر من 0.7؛ وهذا يدلّ على أنَّ جميع العبارات تتمتع بثبات جيّد، ولا يوجد ضرورة لحذف أيّة عبارة.

الجدول (1) معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبانة Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.967	42

المصدر: نتائج التَّحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

معامل ثبات متغيّرات الدّراسة كلّ على حدة: قام الباحث بحساب معامل الثَّبات ألفا كرونباخ لمتغيّرات الدّراسة كلّ على حدة، حيث وجد الباحث من خلال الجدول (2) أنَّ قيمة معامل ألفا كرونباخ للعبارات المستخدمة في قياس كل متغيّر على حدة كانت جميعها أكبر من 0.70؛ وهذا يدلّ على ثبات جيّد للبيانات وصلاحيتها للدّراسة.

الجدول (2) معامل ألفا كرونباخ لكل متغيّر على حدة Reliability Statistics

المتغيّر (Variable)	Cronbach's Alpha	N of Items
رأس المال البشري HC	.876	12
رأس المال الهيكلية SC	.865	10
رأس مال العلاقات RC	.903	10

التدريب	TP	.839	10
---------	----	------	----

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

مقياس الصدق (الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة): ولاختبار صدق محتوى فقرات الاستبانة قام الباحث بدراسة علاقة طرفيات عدّة في الدراسة مع طرف أساس كالمتوسط الإجمالي (غدير، 2012، ص 247-248)، واختبار تلك العلاقات؛ حيث كانت العلاقات الناتجة معنوية أي ذات دلالة إحصائية؛ وكان ذلك مؤشراً على صدق المقياس. كما أن $\alpha = 0.01 < \text{Sig} = p = 0.000$ احتمال الدلالة أصغر من مستوى الدلالة؛ وبذلك يكون الباحث قد تأكّد من صدق فقرات الاستبانة وثباتها، وأصبحت الاستبانة صالحة للتطبيق على عينة الدراسة الأساسية، والجدول الآتي رقم (3) يظهر الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة.

الجدول (3) صدق المحتوى Correlations

	HC	SC	RC	IC	TP	M.Total
HC						
Pearson Correlation	1	.991**	.941**	.991**	.919**	.988**
Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
N	264	264	264	264	264	264
SC						
Pearson Correlation	.991**	1	.937**	.990**	.909**	.987**
Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
N	264	264	264	264	264	264
RC						
Pearson Correlation	.941**	.937**	1	.974**	.852**	.971**
Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
N	264	264	264	264	264	264
IC						
Pearson Correlation	.991**	.990**	.974**	1	.906**	.997**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
N	264	264	264	264	264	264
TP						
Pearson Correlation	.919**	.909**	.852**	.906**	1	.933**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
N	264	264	264	264	264	264
M.Total						
Pearson Correlation	.988**	.987**	.971**	.997**	.933**	1
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	

N	264	264	264	264	264	264
---	-----	-----	-----	-----	-----	-----

**** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).**

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

اختبار الفرضيات:

1_ الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة معنوية بين رأس المال البشري وعملية التدريب في جامعة تشرين.

ولاختبار الفرضية الفرعية الأولى؛ قام الباحث باستخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط لكشف العلاقة بين رأس المال البشري والتدريب. وقد أُعطي الرمز (HC) لرأس المال البشري، والرمز (TP) للتدريب. حيث تظهر الجداول (4)، (5) ما يلي:

الجدول (4) تحليل الانحدار البسيط Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.919 ^a	.845	.845	.209

الجدول (5) تحليل التباين ANOVA^a

Model	Sum of Squares	DF	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	62.568	1	62.568	1431.862	.000 ^b
1 Residual	11.449	262	.044		
Total	74.016	263			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

هناك علاقة معنوية بين رأس المال البشري وعملية التدريب، حيث أظهر الجدول رقم (5) أن قيمة احتمال الدلالة (Sig=0.00) أصغر من مستوى الدلالة (0.01)؛ وبالتالي فإن الباحث يرفض فرضية العدم التي تنص على عدم وجود علاقة معنوية بين رأس المال البشري وعملية التدريب؛ ويقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود علاقة معنوية بين المتغيرين في جامعة تشرين. كما أظهر الجدول رقم (4)، أن معامل التحديد 0.845؛ وهو يدل على أن 84.5% من التغيرات في عملية التدريب تتبع للتغيرات في رأس المال البشري، وأن معامل الارتباط بيرسون بلغ 0.919 وهو يدل على ارتباط طردي وقوي جداً بين المتغيرين؛ مما يعني أن هناك دوراً لرأس المال البشري في عملية التدريب في الجامعة محل البحث.

2_ الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة معنوية بين رأس المال الهيكلي وعملية التدريب في جامعة تشرين.

ولاختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية، قام الباحث باستخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط لكشف العلاقة بين رأس المال الهيكلي والتدريب. وقد أُعطي الرمز (SC) لرأس المال الهيكلي. حيث تظهر الجداول (6)، (7) ما يلي:

الجدول (6) تحليل الانحدار البسيط Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.909 ^a	.826	.825	.222

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

الجدول (7) تحليل التباين ANOVA^a

Model	Sum of Squares	DF	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	61.127	1	61.127	1242.574	.000 ^b
1 Residual	12.889	262	.049		
Total	74.016	263			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

هناك علاقة معنوية بين رأس المال الهيكلي وعملية التدريب حيث أظهر الجدول (7)، أن قيمة احتمال الدلالة أصغر من مستوى الدلالة (0.01)؛ وبالتالي فإن الباحث يرفض فرضية العدم التي تنص على عدم وجود علاقة معنوية بين رأس المال الهيكلي وعملية التدريب في جامعة تشرين؛ ويقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود علاقة معنوية بين المتغيرين. كما أظهر الجدول رقم (6)، أن معامل الارتباط بيرسون بلغ 0.909؛ وهو يدل على ارتباط طردي وقوي جداً بين المتغيرين، في حين بلغ معامل التحديد 0.826؛ وهو يدل على أن 82.6% من التغيرات في عملية التدريب تتبع للتغيرات في رأس المال الهيكلي، وما تبقى يعود لعوامل أخرى لم تكن مأخوذة في الحساب؛ مما يعني أن هناك دوراً لرأس المال الهيكلي في عملية التدريب في جامعة تشرين.

3_ الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة معنوية بين رأس مال العلاقات وعملية التدريب في جامعة

تشرين.

ولاختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية، قام الباحث باستخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط لكشف العلاقة بين رأس مال العلاقات والتدريب. وقد أعطى الرمز (RC) لرأس مال العلاقات. حيث تظهر الجداول (8)، (9) ما يلي:

الجدول (8) تحليل الانحدار البسيط Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.852 ^a	.726	.725	.278

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

الجدول (9) تحليل التباين ANOVA^a

Model	Sum of Squares	DF	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	53.707	1	53.707	692.823	.000 ^b
1 Residual	20.310	262	.078		

Total	74.016	263		
-------	--------	-----	--	--

a. Dependent Variable: TP

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

هناك علاقة معنوية بين رأس مال العلاقات وعمليات التدريب حيث أظهر الجدول (9)، أن $\text{Sig} = p = 0.000 < \alpha = 0.01$ قيمة احتمال الدلالة أصغر من مستوى الدلالة 0.01؛ وبالتالي فإن الباحث يرفض فرضية العدم التي تنص على عدم وجود علاقة معنوية بين رأس مال العلاقات وعمليات التدريب في جامعة تشرين؛ ويقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود علاقة معنوية بين المتغيرين. كما أظهر الجدول رقم (8)، أن معامل الارتباط بيرسون بلغ 0.852؛ وهو يدل على ارتباط طردي وقوي بين المتغيرين، في حين بلغ معامل التحديد 0.726؛ وهو يدل على أن 72.6% من التغيرات في عملية التدريب تتبع للتغيرات في رأس مال العلاقات؛ مما يعني أن هناك دوراً لرأس مال العلاقات في عملية التدريب في الجامعة محل البحث.

اختبار الفرضية الرئيسية: توجد علاقة معنوية بين رأس المال الفكري وعمليات التدريب في جامعة

تشرين.

ولاختبار الفرضية الرئيسية، قام الباحث بحساب معامل ارتباط بيرسون، واستخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط لكشف العلاقة بين رأس المال الفكري وعمليات التدريب. وقد أُعطي الرمز (IC) لرأس المال الفكري. حيث تظهر الجداول (10)، (11)، (12) الآتي:

الجدول (10) معامل ارتباط بيرسون بين رأس المال الفكري وعمليات التدريب Correlations

	IC	TP
IC	Pearson Correlation	.906**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	264
TP	Pearson Correlation	.906**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	264

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

الجدول (11) تحليل الانحدار البسيط Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.906 ^a	.821	.820	.225

الجدول (12) تحليل التباين ANOVA^a

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	60.778	1	60.778	1202.834	.000 ^b

Residual	13.239	262	.051		
Total	74.016	263			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية:

هناك علاقة معنوية بين رأس المال الفكري وعملية التدريب حيث أظهر الجدول (12)، أن $\alpha = 0.01 < p = \text{Sig} = 0.000$ قيمة احتمال الدلالة أصغر من مستوى الدلالة 0.01؛ وبالتالي فإن الباحث يرفض فرضية العدم التي تنص على عدم وجود علاقة معنوية بين رأس المال الفكري وعملية التدريب في جامعة تشرين؛ ويقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود علاقة معنوية بين المتغيرين في الجامعة محل البحث. كما أظهر الجدول رقم (10)، أن معامل الارتباط بيرسون بلغ 0.906؛ وهو يدل على ارتباط طردي وقوي جداً بين المتغيرين، في حين أظهر الجدول (11) أن معامل التحديد بلغ 0.821؛ وهو يدل على أن 82.1% من التغيرات في عملية التدريب تتبع للتغيرات في رأس المال الفكري، وما تبقى يعود لعوامل لم تكن مأخوذة في الحساب؛ مما يعني أن هناك دوراً لرأس المال الفكري في عملية التدريب في الجامعة محل البحث.

ويظهر الجدول الآتي رقم (13)، متوسط إجابات أفراد العينة لكل متغير من متغيرات الدراسة:

الجدول (13) متوسط إجابات أفراد العينة لكل متغير Descriptive Statistics

المتغير (Variable)		N	Mean	Std. Deviation	Sig
رأس المال البشري	HC	264	2.727	.542	.000
رأس المال الهيكلي	SC	264	2.700	.560	.000
رأس مال العلاقات	RC	264	.2664	.574	.000
رأس المال الفكري	IC	264	2.697	.550	.000
التدريب	TP	264	2.659	.531	.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

الاستنتاجات والتوصيات:

• **الاستنتاجات:** من خلال الدراسة الميدانية وفي ضوء اختبار الفرضيات؛ توصل الباحث إلى

النتائج الآتية:

- 1_ هناك علاقة إيجابية بين رأس المال الفكري وعملية التدريب في جامعة تشرين، حيث كان الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع ارتباطاً طردياً وقوياً جداً، وبلغت قيمته (0.906)؛ في حين بلغت قيمة معامل التحديد (82.1%)؛ وهذا يظهر وجود دور لرأس المال الفكري في عملية التدريب في جامعة تشرين.
- 2_ ضعف الاهتمام بالموارد البشري في الجامعة محل البحث، وعدم العمل على تطوير قدراته ومهاراته بالشكل الأمثل، فضلاً عن ضعف البيئة المناسبة لهم؛ إذ تبين من خلال هذه الدراسة وجود حاجة لتفعيل دور الإبداع ورعايته، وإشراك العاملين في حل المشكلات والصعوبات، إضافة إلى الحاجة لتطوير مهاراتهم وقدراتهم ومعارفهم بشكل دائم.

3_ يتسم الهيكل التنظيمي في الجامعة محل البحث بضعف المرونة، وضعف الفاعلية للتجهيزات الخاصة بأنظمة المعلومات اللازمة لإنجاز العمل، كما أن السياسات والإجراءات الكفيلة بتسهيل العمليات الإدارية لا تتسم بالكفاءة والفاعلية المطلوبة، بالإضافة إلى ضعف الالتزام بالتعليمات والقوانين والأنظمة ذات العلاقة بالعمل الإداري.

4_ عدم توافر الدعم الكافي من قبل الإدارة العليا في الجامعة محل البحث، من حيث توفير الدعم المالي، وتوفير فرص التعلم والتدريب والتطوير المستمر للعاملين؛ بما يساهم في خلق المعرفة بشكل مستمر.

5_ ضعف قدرة العاملين على التعامل مع التكنولوجيا وتبادل المعلومات؛ سواء فيما بينهم أم مع العملاء، وقلّة الدورات التدريبية للعاملين في مجال الاتصال والتواصل مع الآخرين، بالإضافة إلى وجود قصور لدى الجامعة محل البحث في مجال إقامة علاقات شراكة مع المؤسسات الأخرى، وبشكل خاص مع الجامعات الأخرى؛ سواء على المستوى الإقليمي أم الدولي.

6_ بلغ متوسط إجابات أفراد العينة للعبارة الخاصة بمتغير التدريب (2.659)؛ وهذا يدل على ضعف اهتمام الإدارة العليا بالتدريب كعملية مستمرة، وضعف مشاركة العاملين مع الإدارة في تحديد الاحتياجات التدريبية، كما توصلت هذه الدراسة إلى أن طرق التدريب لا تتناسب مع محتوى البرنامج التدريبي، كما أن مدة التدريب غير مناسبة من حيث التوقيت والساعات المحددة للتدريب.

• **التوصيات:** في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها؛ يوصي الباحث بالآتي:

1) ضرورة استثمار الجامعة محل البحث للموارد البشرية لديها بالطريقة الأمثل والتي تساهم في تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية؛ ويتحقق ذلك من خلال بناء قدرات العاملين بالتدريب والتطوير، وتحقيق درجة عالية من الرضا للعاملين عبر مشاركتهم في اتخاذ القرارات، وتوفير البيئة المناسبة لهم، بالإضافة إلى ضرورة السماح للعاملين بالمشاركة في حل المشكلات والصعوبات التي تواجه الجامعة؛ وتشجيعهم على تطوير مهاراتهم ومعارفهم، وتحفيزهم على تبادل المعلومات والمعارف والحوار فيما بينهم، كما ينبغي على الإدارة غرس ثقافة تعاونية تبادلية بين العاملين؛ بما يساهم في تجاوز المشاكل في أثناء العمل.

2) ضرورة اعتماد الجامعة محل البحث على هياكل تنظيمية تتسم بالمرونة؛ كأن يتم الاعتماد على الهياكل الأفقية والتي تسهل عملية الاتصال والتنسيق بين مختلف الأقسام وتفتح المجال أمام الأفكار الخلاقة المبدعة، والاستفادة من المعلومات التي يمتلكها العاملون؛ لغرض الوصول إلى قرارات تساهم في تحقيق الأداء الأفضل، بالإضافة إلى ضرورة اهتمام الإدارة العليا في الجامعة بتقديم الدعم المادي والمعنوي لكل عمل أو إنجاز يقدم فيه الإبداع والتميّز، و أي ابتكار جديد؛ بما يسمح بتوفير بيئة داعمة لتنمية رأس المال الفكري.

3) تعزيز عملية نشر المعلومات والتشارك على صعيد المعرفة والممارسات الأفضل؛ من خلال بناء أنظمة معلومات فاعلة ومشجعة تتميز بالدقة والحداثة والتوقيت المناسب؛ لغرض الوصول إلى مستويات متقدمة من الأداء.

4) ضرورة وضع منهج إستراتيجي لتطوير العاملين في الجامعة محل البحث، فيما يتعلق بمهاراتهم ومعارفهم وعلاقاتهم وبشكل مستمر ضمن إطار التعليم المستمر لهم؛ لغرض تحسين أدائهم والحفاظ على مستوى متفوق من المعرفة، مما يجعلهم أكثر استجابة للمتغيرات، بالإضافة إلى ضرورة عمل الجامعة محل البحث على

تسهيل العمليات الإدارية؛ من خلال تبني السياسات والإجراءات والأساليب الكفيلة بتطوير العمل الإداري (على سبيل المثال: التعليم والتدريب المستمر للعاملين، بالإضافة إلى التقييم المستمر لأدائهم).

(5) ضرورة عمل الجامعة محل البحث على تبسيط الإجراءات الإدارية وتقليل المركزية، وتعزيز التفاعل مع العملاء وبناء علاقات شراكة مع المؤسسات الأخرى، بما يعزز القدرة على الإبداع والابتكار؛ ويتحقق ذلك من خلال إقامة دورات تدريبية متخصصة في مجال العلاقات العامة.

(6) ضرورة اهتمام الجامعة محل البحث بتحديد الاحتياجات التدريبية حسب احتياجات العمل، واستخدام طرق حديثة في الدورات التدريبية، والاهتمام بالتدريب كعملية مستمرة، بالإضافة إلى ضرورة مشاركة العاملين مع الإدارة في تحديد الاحتياجات التدريبية؛ من خلال التقييم الدوري للأداء وحسب احتياجات العمل، كما ينبغي على الجامعة محل البحث أن تسهل للعاملين الحصول على المعلومات والمعرفة المطلوبة بسرعة وسهولة.

(7) ضرورة توافر نظام ومعايير لتقييم أداء العاملين في الجامعة محل البحث، وذلك لمواكبة تطورات العمل واحتياجاته المستقبلية، لأن ذلك يشكل ضماناً لإجراء التقييم على أسس علمية سليمة؛ مما يجعل نتائج التقييم أكثر دقة وموضوعية، بالإضافة إلى ضرورة ربط برامج التدريب بنتائج تحليل تقييم الأداء لمعالجة أوجه الضعف في الأداء، وإتاحة الفرصة للعاملين بالانخراط في دورات تدريبية لتحسين أدائهم ومعارفهم.

(8) ضرورة توافر إدارة للموارد البشرية في الجامعة محل البحث، تُعنى بتنمية الموارد البشرية لديها من خلال عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين، بالإضافة إلى عمليات التدريب والتقييم المستمر لأدائهم؛ بما يسهم بالارتقاء بجودة الخدمات المقدمة من قبلها.

يوصي الباحث بالدراسات الآتية:

- دراسة دور رأس المال الفكري في تنمية الموارد البشرية في جامعة تشرين.
- دراسة دور رأس المال الفكري في تعزيز التعلم التنظيمي في جامعة تشرين.

المراجع:

المراجع العربية:

1. أبو النصر، مدحت (2007). إدارة وتنمية الموارد البشرية_ الاتجاهات المعاصرة، ط1، مصر، القاهرة: مجموعة النيل العربية للنشر.
2. أبو شيخة، نادر أحمد (2000). إدارة الموارد البشرية، الأردن، عمان: دار صفاء.
3. بيسار، عبد المطلب (2017). دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال_ دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة: الجزائر.
4. الخضري، مها هشام (2015). واقع إدارة رأس المال الفكري بالجامعات الفلسطينية الخاصة بقطاع غزة، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة وجامعة الأقصى، جامعة الأقصى: فلسطين.
5. رشيد، مازن فارس (2001). إدارة الموارد البشرية- الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية، الرياض: العبيكات.

6. زاهر، بسام (2002). مدخل مقترح لرفع كفاءة وفعالية نظم توكيد الجودة من منظور إدارة الجودة الشاملة (دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المصرية بقطاع الأعمال العام الحاصلة على شهادة الأيزو 9001)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة: مصر.
7. الزيادات، محمد عواد (2009). اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الأردن، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
8. شاويش، مصطفى نجيب (2000). إدارة الموارد البشرية_ إدارة الأفراد، الأردن، عمان: الشروق.
9. العزاوي، نجم (2006). "التدريب الإداري"، الأردن، عمان: دار اليازوري.
10. غدير، باسم غدير (2012). المدخل الأساسي في تحليل البيانات Ibm SPSS Statistic 20 آلية استخدام البرنامج في إجراء البحوث العلمية عن طريق الأمثلة، الجزء الأول، الطبعة الأولى، وزارة الاعلام: سورية.
11. فردوس، بن عزة (2016). دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة- دراسة ميدانية لعيادة طبية جراحية ضياء بورقلة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة: الجزائر.
12. مرهج، ماهر (2018). دور رأس المال الفكري في الإصلاح الإداري للجامعات الحكومية السورية: دراسة ميدانية في جامعة تشرين، مجلة جامعة البعث، 40(30)، ص: 51-86.
13. نجيب، سبع (2017). أثر التدريب الإلكتروني في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز "مجمع سونلغاز"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير - بسكرة - الجزائر.
- المراجع الأجنبية:**

1. ABDULALI, S; MOHAMMED, K, YOUNGSUN; M. J (2012). Intellectual capital and firm performance : An empirical study Software firms in west Africa, African Journal of Information System, Vol 4, pp: 1-31.
2. BONTIS, N (2000). Intellectual capital performance Malaysian Industries, Journal of Intellectual Capital, pp: 1-17.
3. BROOKING, A (1997). Intellectual capital, UK, London: International Thomson Business Press.
4. FERREIRE, A. I (2010). Construction and Factorial validity of the Intellectual capital Questionnaire, Hellenic journal of Psychology, Vol 7, pp: 124-140.
5. FITZ, E. J (2002). Intellectual Capital ROI, Emerald Group Publishing Limited.
6. GASCÓ, J. L; LLOPIS, J; GONZÁLEZ, M. R (2004). The Use of Information Technology in Training Human Resources: An E-learning Case Study", Journal of European Industrial Training, Vol. 28(5), pp: 370-382.
7. GILANINIA, SH; MATAK, A. A (2012). Examination of relationship between intellectual capital and the small Business Enterprises Performance, Journal of Basic and Applied Science, Vol 2(3) , pp: 2291-2297.
8. GOMEZ-MEJIA, L. R (2008). Managing Human Resources, USA, New Jersey: Prentice-Hall Inc.

9. JOHANSSON, U; MARTENSSON, M; SKOOG, M (2004). " Measuring to understand Intangible performance drivers ", *The European Accounting Review*, Vol 10(3), pp: 410-413.

10. LEONTIADES, J. C (2001). *Managing The Global Enterprise*, UK, Prentice Hall, Harlow – England.

11. MAZLAN, I (2005). "The Influence of Intellectual Capital on the Performance of Telecom Malaysia", PhD Thesis, Engineering Business Management, Business & Advanced Technology Centre, University Technology Malaysia: Malaysia.

12. RAMÍLEZ, C (2012). *Intellectual Capital Management And Reporting In European Higher Education Institutions*, Universidad De Castilla La Mancha: Spain.

13. SHAHTALEBI, B; SHAHRESTANI, M (2014). *The Relationship between Intellectual Capital with Human Resources Development (HRD) Among Staff Directorate General of Education*. Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review, Vol 3(12), pp: 219-225.

14. STEWART, TH (1997). "Intellectual capital: the new wealth of organization", USA, New York: Doubleday.

15. SVEIBY, K.E. (1997). *The New Organizational Wealth*. USA, San Francisco: Berett-Koehler.

16. WANG, Z; WANG, N; CAO, J; Ye, X; CHINA, X (2016). *The Impact of Intellectual Capital _ Knowledge Management Strategy fit on Firm Performance*. Management Decision, Vol. 54(8), pp: 1861-1885.

الملاحق:

ت	الأسئلة الاختصاصية (ضع إشارة √ تحت الخيار المناسب)	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
		5	4	3	2	1
رأس المال الفكري						
رأس المال البشري						
1	تعمل الجامعة على استقطاب العاملين ذوي المعارف، والمهارات المتنوعة.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	تحدد الجامعة المهام، والمسؤوليات للعاملين بشكلٍ دقيق.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	تتناسب مؤهلات العاملين في الجامعة مع الوظائف الموكلة لهم.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	تعمل إدارة الجامعة على مكافأة العاملين عند المبادرة بفكرة، أو أسلوب خلاق.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	يملك العاملون في الجامعة القدرة على الإبداع في العمل.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	تركز الجامعة على الاستفادة من ذوي الخبرات العلمية والفنية، وتوليهم مكانة خاصة.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	تحرص الجامعة على مشاركة الأفراد العاملين في دورات تدريبية؛ لزيادة معارفهم، وتنفيذ العمل بجودة عالية.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8	يملك العاملون في الجامعة خبرة طويلة في مجال العمل المخصص لهم.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9	تساعد الخبرة التي يمتلكها العاملين في الجامعة على حل المشاكل، واتخاذ القرار.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	10	تهتم إدارة الجامعة بالتدريب والتطوير المستمر للعاملين، كأساس لاكتساب المهارات العملية المتنوعة.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	11	تولي إدارة الجامعة الاهتمام الكافي بمتطلبات، وحاجات العاملين.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	12	يسهم العاملون في الجامعة في اتخاذ القرارات.
رأس المال الهيكلي						
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	13	يتميز الهيكل التنظيمي للجامعة بدرجة عالية من الوضوح، والمرونة.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	14	تحرص الجامعة على تزويد العاملين بكافة التجهيزات الخاصة، بأنظمة المعلومات اللازمة لإنجاز العمل.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	15	تسعى الجامعة إلى تبني كل السياسات والإجراءات والأساليب الكفيلة، بتسهيل العمليات الإدارية، وتنفيذها بكفاءة وفعالية.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	16	تشرح إدارة الجامعة السياسات والإجراءات المتبعة لجميع العاملين بوضوح.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	17	تقوم الجامعة بتطوير العمليات الإدارية باستمرار؛ لتقليل الأخطاء في العمل.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	18	تخصص الجامعة موازنة كافية لبرامج تطوير، وتدريب العاملين.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	19	تعتمد الجامعة على هيكل تنظيمي واضح ومرن؛ يحسن من أداء العاملين، والعمليات الإدارية.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	20	تطور الجامعة هيكلها التنظيمي بشكل مستمر.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	21	تسعى الجامعة لتطبيق القواعد والقوانين المطلوب الالتزام بها.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	22	تضمن سياسات وإجراءات العمل في الجامعة خلق المعرفة بشكل مستمر.
رأس مال العلاقات						
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	23	تقوم إدارة الجامعة إنتاجية عاملها على أساس جودة الخدمات المقدمة إلى العملاء؛ وليس على أساس عددهم.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	24	تسعى إدارة الجامعة إلى تعزيز التفاعل مع العملاء؛ عن طريق خدمات الاتصال.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	25	لدى الجامعة قاعدة بيانات كاملة حول العملاء، تعمل على تحديثها باستمرار.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	26	تهتم الجامعة بمعرفة آراء واقتراحات عملائها، والإصغاء لهم وحل المشاكل.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	27	ترتبط الجامعة بعلاقات علمية وبحثية واسعة، مع مراكز البحوث والاستشارات؛ بشكل يعزز قدرتها على الابتكار.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	28	تعقد الجامعة الدورات التدريبية في مجال الاتصال، والتواصل مع الآخرين.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	29	يمتلك العاملون في الجامعة القدرة على تطوير العمل؛ عبر وسائل الاتصال المختلفة.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	30	يمتلك العاملون في الجامعة مهارات الاستخدام الفعال للأجهزة الخاصة بالتواصل مع الآخرين.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	31	تساعد العلاقات العامة مع المؤسسات الأخرى على رفع مستوى

					الإبداع، والابتكار للعاملين.	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	يستفيد العاملون في الجامعة من خدمة الأنترنت، في بناء علاقات التواصل مع الجامعات والمؤسسات الأخرى.	32
عملية التدريب						
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الأسئلة الاختصاصية (ضع إشارة √ تحت الخيار المناسب)	ت
5	4	3	2	1		
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	تهتم إدارة الجامعة بالتدريب كعملية مستمرة لجميع العاملين.	33
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في الجامعة؛ من خلال التقييم الدوري للأداء.	34
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في الجامعة؛ حسب احتياجات العمل.	35
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	يتشارك العاملون في الجامعة مع الإدارة، في تحديد الاحتياجات التدريبية.	36
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	يرى العاملون في الجامعة أن الكفاءات المكتسبة من البرامج التدريبية تؤهلهم للقيام بمهام أعلى.	37
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	يتنوع محتوى البرنامج التدريبي في الجامعة، بين الجوانب النظرية والعملية.	38
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	إن محتوى البرنامج التدريبي في الجامعة؛ يتناسب مع طبيعة العمل والمشكلات التي تواجه العاملين.	39
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	تركز البرامج التدريبية في الجامعة، على تنمية المشاركة وبناء فرق العمل.	40
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	يتم استخدام طرق متنوعة في التدريب؛ تتناسب مع طبيعة محتوى البرنامج التدريبي.	41
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	تتناسب مدة التدريب من حيث التوقيت، والساعات المحددة للتدريب في الجامعة.	42