



Midocean University

Imam shafii college of Islamic

and Arabic science

Moroni Comoros

أثر التدريب ونقل المعرفة لموظفي المشتريات الحكومية في تحسين المشتريات

**The impact of training and knowledge transfer of government  
procurement staff on improving procurement**

قائد الفريق عبد الله الجيعان

الرقم الأكاديمي 213000790

اعداد/ محمد الطويان

الرقم الأكاديمي 01213000425

اسم مشرف المقرر/ وليد عبد الجواد

الفصل الدراسي الثالث

2023م

## فهرس المحتويات

|         |                                               |
|---------|-----------------------------------------------|
| 3.....  | الفصل الأول: الإطار التمهيدى                  |
| 3.....  | المقدمة:                                      |
| 6.....  | مشكلة الدراسة:                                |
| 7.....  | أهداف الدراسة:                                |
| 7.....  | أهمية الدراسة:                                |
| 8.....  | منهج الدراسة:                                 |
| 8.....  | الفصل الثانى: الدراسات السابقة والإطار النظرى |
| 8.....  | الدراسات السابقة:                             |
| 22..... | الإطار النظرى                                 |
| 22..... | المبحث الأول.. التدريب                        |
| 22..... | المطلب الأول: ماهية التدريب                   |
| 23..... | المطلب الثانى: أهداف التدريب ومبادئه          |
| 26..... | المطلب الثالث: أنواع التدريب وأثره            |
| 28..... | المبحث الثانى.. نقل المعرفة                   |
| 28..... | المطلب الأول: ماهية نقل المعرفة               |

|                                                    |                              |
|----------------------------------------------------|------------------------------|
| المطلب الثاني: عناصر نقل المعرفة وإطار عملها ..... | 30                           |
| المطلب الثالث: تحديات نقل المعرفة .....            | 31                           |
| المبحث الثالث.. تحسين المشتريات .....              | 33                           |
| المراجع:.....                                      | 37                           |
| أولا.. المراجع العربية.....                        | 37                           |
| ثانيا.. المراجع الأجنبية.....                      | Error! Bookmark not defined. |

## الفصل الأول: الإطار التمهيدي

### المقدمة:

تعتبر المؤسسات المحاور الاساسي لجميع القطاعات، والتي ترتبط في وظائف مشتركة كما أن كلا منها تسعى إلى تحقيق أهداف معينة يستحيل تحقيقها إذا لم تتوفر الموارد البشرية المناسبة، حيث لم يحظ العنصر البشري بقدر من الأهمية في بداية نشأة المؤسسات فقد كان يعتبر كآلة إنتاج الى غاية ظهور حركة الإدارة العلمية، حيث أصبح العنصر البشري أهم مورد من بين موارد المنظمة، ولكن مهمة الموارد البشرية لا تقتصر على احتياجات المؤسسة من اليد العاملة واختيار وتوفير هذه الاحتياجات، بل تشمل مواضيع أوسع من ذلك مثل عملية تحسين الكفاءات عن طريق التدريب، كونها تعد من بين وظائف إدارة الموارد البشرية التي تحتم بتطوير وتنمية مهارات وقدرات الأفراد. (Abbas 2017)

وعليه أصبحت وظيفة التدريب استثمارا يكون عائد على العامل من خلال اكتساب مهارات إضافية، ومفاهيم وقواعد واتجاهات جديدة وكذلك على مستوى المؤسسة من خلال

تحسين نوعية الإنتاج وزيادته/ فعلى الإدارة توفير الإمكانيات المادية والمختصين من أجل التدريب والتي قد تكون مكلفة للمؤسسة، ولكن العائد يكون مريحاً لها وذلك من خلال تحسين مستوى كفاءة الأفراد وأدائهم وكذا رفع الإنتاجية، وبالتالي ضمان استمرارية بقاء المؤسسة، خصوصاً في المؤسسات الحكومية. (الشامي و اخرون 2010)

ويعد التدريب من المفاتيح الأساسية لتطوير وتحسين أداء وكفاءة العاملين، من خلال تزويدهم بالمعلومات والمعارف التي تنقصهم، وتنمية قدراتهم ومهاراتهم وتعديل اتجاهاتهم وقناعاتهم، وذلك في سبيل رفع مستوى الكفاءة وتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية إلى أقصى قدر ممكن من الجودة والسرعة، ولهذا يحتل التدريب أهمية قصوى بوصفه عنصراً رئيسياً في تنمية الموارد البشرية. ونجاح التدريب في تحقيق أهدافه يتطلب عناية فائقة في التخطيط والتنفيذ والمتابعة ضماناً لتحقيق الغايات المنشودة، حتى يتمكن الفرد العامل من تأدية عمله بالشكل الأمثل.

وربما من الأفضل للمنظمة أن تعمل على تحسين أداء العاملين لديها بشكل مستمر لتستطيع الصمود أمام المنافسين، حيث تعتمد القدرة التنافسية على مفهوم الأداء الذي قد يرتبط بمفهوم التدريب عندما يحصل العاملون على التدريب الكافي قد يتحسن أداءهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم. (إبراهيم 2015)

وأصبحت كافة المؤسسات والجهات الحكومية وغيرها تركز على العنصر البشري وبشكل كبير وذلك لماله من أهمية وتأثير على واقعها ومستقبلها، فأصبح الاستثمار في العنصر البشري وسيلة للوصول إلى أهداف وغايات كافة المنظمات الخاصة والعامة، ومن وسائل الاستثمار في العنصر البشري في العصر الحاضر هو التدريب والذي أصبح يحتل مكانة الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم، منها المتقدمة والنامية على حد سواء، فالتدريب الإداري يهدف إلى تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة أعمالهم الموكلة لهم وتحسين

وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي، وبالتالي رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية.

ويُعتبر التدريب إحدى أهم الوسائل المستخدمة في عملية تطوير وتنمية قدرات الأفراد داخل المنظمات، فعن طريق التدريب تستطيع المنظمات التأثير على سلوك واتجاهات الأفراد والتغيير في إمكانياتهم العلمية والعملية، والوصول بهم إلى درجة عالية من المهارات المختلفة والكفاءة العالية في مجال عملهم داخل المنظمة. (قادري 2022)

كما أن التدريب يعتبر وسيلة من الوسائل التي تجعل الفرد أكثر تقبلاً للتغيير والتطوير وداخل المؤسسات، لذا فإن أي تغيير لا يمكن أن تحدث له آثار إيجابية ما لم يكن هناك كفاءات بشرية تعمل وتساهم باقتناع في تفعيل عملية التغيير.

و تعتبر المشتريات الحكومية من العناصر الرئيسية التي تساعد المنظمات الحكومية في تقديم خدماتها لعامة الناس، بالإضافة إلى ذلك فهي تساعد في توفير أنظمة للحكومة الإدارية الفعالة والاقتصادات المستدامة المرتبطة بالنمو الشامل، ويتم إنفاق ما يقدر بنحو 9.5 تريليون دولار أمريكي سنوياً على العقود الحكومية من قبل الحكومات في أجزاء مختلفة من العالم، وتشير هذه البيانات إلى أن ما بين 12 و 20٪ من الناتج المحلي الإجمالي لكل دولة في العالم تُنفق سنوياً على عقود المشتريات الحكومية، نتيجة لذلك يعد تحسين عمليات الشراء الحكومية أمراً بالغ الأهمية لتحقيق نتائج حقيقية طويلة الأمد وكذلك لإنشاء مؤسسات قوية. (عبد الوهاب 2017)

ولقد تم تطوير منهجية نظم تقييم المشتريات الحكومية (المعروفة اختصاراً بالأحرف الإنجليزية: MAPS) بشكل مبدئي، في عام 2003 / 2004، وذلك بفضل الجهود الجماعية التي بذلها مختلف أصحاب المصالح أصحاب المصلحة أو «الجهات المعنية»، ولقد كان الهدف من وضع هذه المنهجية يتمثل في تقييم وتطوير وتحسين نظم المشتريات الحكومية من خلال توفير أداة مشتركة قادرة على تحليل المعلومات بشأن النواحي الرئيسية كافة لأي نظام، وقد استخدمت منهجية تقييم

نظم المشتريات، بشكل واسع النطاق و ذلك لتقييم جودة وفعالية نظم المشتريات الحكومية، ولتطوير الاستراتيجيات وتنفيذ الإصلاحات بالاستناد إلى نقاط القوة ونقاط الضعف التي يتم تحديدها في التقييم، وقد ركزت هذه الجهود إجمالاً على إنشاء الأساس اللازم لنظام للمشتريات الحكومية ليؤدي وظائفه بصورة جيدة، ومن خلال تأسيس إطار عمل مؤسساتي وقانوني وتنظيمي.

لذا اهتمت العديد من الدول بتطوير موظفي المشتريات في المؤسسات الحكومية من خلال التدريب ونقل المعرفة لما لها من فوائد عديدة من أهمها المحافظة على المال العام وضمان سلامة النشاط المالي والإداري، والتأكد من التزام المؤسسات الحكومية بالأنظمة و القوانين و اللوائح و التعليمات السائدة. ( عبد العال و العربي 2022 )

### مشكلة الدراسة:

تواجه أغلب القطاعات والمؤسسات الحكومية نقص كبير في عملية التدريب لموظفيها العاملين، وقد يقتصر التدريب فيها على مستويات إدارية معينة دون أخرى، بينما في الواقع يجب أن تشمل جميع المستويات الإدارية المختلفة بالمنظمة، خصوصاً موظفي المشتريات الحكومية، وذلك للعمل على تحسين نظم المشتريات، كما أن عملية التدريب قد لا يتم الاستفادة منه بشكل صحيح بعد عودة المتدرب من البرامج التدريبية، فالتدريب ونقل المعرفة غالباً ما يكون عملية شكلية يقضيها المتدرب كإجازة مدفوعة الأجر والتكاليف، وتتلخص مشكلة البحث في الإجابة على التساؤلات التالية:

ما هو أثر التدريب ونقل المعرفة لموظفي المشتريات الحكومية في تحسين المشتريات؟

ويندرج تحت هذا السؤال بعض الأسئلة الفرعية التي تتمثل في الآتي:

1. ماهية نظم المشتريات في المؤسسات الحكومية؟
2. كيف تؤثر عمليات وبرامج التدريب في تحسين نظم المشتريات؟
3. كيف تؤثر عمليات التدريب ونقل المعرفة في موظفي المشتريات الحكومية؟

4. هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب ونقل المعرفة وتحسين نظم

المشتريات في المؤسسات الحكومية؟

5. هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين فترة التدريب ونقل المعرفة وكفاءته؟

6. هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوع التدريب ونقل المعرفة وتحسين

نظم المشتريات لموظفي المشتريات الحكومية؟

### أهداف الدراسة:

يهدف البحث إلى التعرف أثر التدريب و نقل المعرفة لموظفي المشتريات الحكومية في تحسين نظم المشتريات، ومدى دور التدريب في تطوير ورفع كفاءة أدائهم، كما يهدف إلى الوصول إلى المشاكل التي تواجه العملية التدريبية عن طريق تحديد الأسباب التي تؤدي إلى القصور في عملية التدريب المقدمة للمتدربين ومعرفة نقاط القوة لمحاولة الاستفادة منها في تطوير وتنمية عملية التدريب وتوضيح المعوقات التي تؤدي بالعملية التدريبية لموظفي المشتريات الحكومية إلى الضعف والفشل وقللة الاستفادة منها، ويقدم الباحث مقترحات وتوصيات تساعد في تحقيق أهداف المؤسسات الحكومية للوصول إلى أداء متميز من خلال عمليات التدريب و نقل المعرفة التي تؤدي إلى تحسين نظم المشتريات في المؤسسات الحكومية و الموظفين والعاملين بها.

### أهمية الدراسة:

تعتبر هذه الدراسة الأولى من نوعها والتي تستهدف دراسة أثر التدريب و نقل المعرفة لموظفي المشتريات الحكومية في تحسين نظم المشتريات في المؤسسات الحكومية، ولما للعنصر البشري من أهمية في عملية إدارة المؤسسات الحكومية والوصول بها إلى تحقيق أهدافها، فقد أصبحت العملية التدريبية جزء لا يتجزأ من أهدافها، فالتدريب و نقل المعرفة أصبح عنصراً حاسماً في كفاءة وفاعلية موظفيها، وما يشهده العالم حالياً من تطور وتقدم خاصة في مجال التكنولوجيا جعل تدريب الموظفين وسيلة ضرورية لإكسابهم المهارات والخبرات الضرورية في هذا المجال،

تدريب الموظفين وإلحاقهم ببرامج تدريبية تعمل على رفع مستوى مهاراتهم و معرفتهم لتكون ذات مستوى عالي يُحسن من أدائهم ويرفع من مستوى كفاءتهم الإدارية، بالإضافة الى يساهم بصورة ملحوظة في عملية الشراء في المؤسسات الحكومية، و التي تعتبر من أهم العوامل التي تؤثر على الخدمات المقدمة من قبل هذه المؤسسات للجمهور.

### منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث يستهدف الوصف الكمي أو الكيفي لظاهرة اجتماعية أو إنسانية أو إدارية أو مجموعة من الظواهر المرتبطة معاً، من خلال استخدام أدوات جمع البيانات المختلفة كالاستبانات والمقابلات والملاحظات وفحص السجلات.

### فرضيات الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على الفرضيات الآتية:

1. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب ونقل المعرفة وتحسين نظم المشتريات في المؤسسات الحكومية.
2. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين فترة التدريب ونقل المعرفة وكفاءته.
3. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوع التدريب وتحسين نظم المشتريات في المؤسسات الحكومية.

## الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري

### الدراسات السابقة:

1. دراسة (عواد 2022) بعنوان "درجة نقل المعرفة في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه عمان".

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة نقل المعرفة في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم للواء قصبة عمان. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة (434) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الحكومية التابعة للواء قصبة عمان، حيث تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة.

وأظهرت النتائج أن درجة نقل المعرفة في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم للواء قصبة عمان جاءت بمتوسط حسابي (3.79) وبدرجة مرتفعة، حيث حصل كل من مجال دور مدير المدرسة في نقل المعرفة، "دور المعلمين في نقل المعرفة، إدراك مفهوم نقل المعرفة على درجة مرتفعة، في حين حصل مجال "توفر متطلبات نقل المعرفة على درجة متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة نقل المعرفة في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم للواء قصبة عمان تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث في مجال دور "مدير المدرسة" في نقل المعرفة، ومجال دور المعلمين في نقل المعرفة، ومجال إدراك مفهوم نقل المعرفة، باستثناء مجال توفر متطلبات نقل المعرفة، ووجود فروق ذات دلالة تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح المعلمين الحاصلين على درجة البكالوريوس في مجال "دور مدير المدرسة في نقل المعرفة"، ومجال دور المعلمين في نقل المعرفة، ومجال توفر "متطلبات نقل المعرفة، باستثناء مجال إدراك مفهوم نقل المعرفة، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وتوصي الباحثة أن يشجع مدير المدرسة المعلمين على تبادل المعرفة مع معلمي المدارس الأخرى من خلال التنسيق مع مديري المدارس الأخرى لتنظيم الزيارات التبادلية. فضلاً عن ذلك أن يؤكد مدير المدرسة على المعلمين حضور الفعاليات الحوارية الهادفة لنقل المعرفة بين بعضهم البعض بالشكل الذي يثري معارفهم وخبراتهم.

2. دراسة (منتصر 2021) بعنوان "دور إدارة المعرفة في تطوير أداء أعضاء هيئة

التدريس في خدمة المجتمع بالجامعات المصرية".

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس في خدمة المجتمع بالجامعات المصرية، ولتحقيق ذلك اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي ، ملائمة لهذه الدراسة حيث يعتمد على مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف كل من أداء أعضاء هيئة التدريس في خدمة المجتمع ومدخل إدارة المعرفة وتوصلت الباحثة إلى عدة نتائج من أهمها إنشاء مركز لإدارة المعرفة بالجامعة يختص بإدارة شئون عملية التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وذلك من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات، ونظم التعلم القائمة على المعرفة بالإضافة إلى تنفيذ المشروعات البحثية على مستوى الجامعة، وتقديم برامج لإدارة المعرفة، وكذلك تقديم دورات تدريبية في إدارة المعرفة للتعرف على كيفية إنتاج المعرفة ونقلها وتطبيقها داخل الجامعة. وتوجيه البحث العلمي نحو التركيز على الإبداع والابتكار والتجديد بما يعود بالنفع على المجتمع. مع توفير البنية الأساسية لتطبيق إدارة المعرفة والمتمثلة في الإمكانيات المادية والتكنولوجية.

3. دراسة (عبد العزيز 2019) بعنوان "انعكاسات تطبيق الابتكار المفتوح على نقل المعرفة بين الجامعات والمؤسسات الصناعية".

سعى الباحث في هذه الدراسة إلى التعرف على انعكاسات تطبيق الابتكار المفتوح على نقل المعرفة بين الجامعات والمؤسسات الصناعية، من خلال تحديد الفلسفة التي يستند إليها تطبيق الابتكار المفتوح في الجامعات والمؤسسات الصناعية، ووصف الإطار المفاهيمي لنقل المعرفة بين الجامعات والمؤسسات الصناعية، واعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي.

4. دراسة (حماد 2018) بعنوان " دور البرامج التدريبية في تحسين أداء الموظفين في قطاع الخدمات المدنية- فلسطين".

تهدف الدراسة لمعرفة أثر البرامج التدريبية في تحسين الأداء الوظيفي، والعلاقة التي تربط التدريب بالأداء الوظيفي، من خلال استقصاء أثر البرامج التدريبية في تحسين أداء الموظفين العاملين في مؤسسات القطاع العام في فلسطين، خلال العام 2018، حيث تم اختيار عينة

عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة، بلغت (181) موظف وموظفة يتوزعون على أكثر من 50 مؤسسة حكومية، وتم تطوير استبيان خاص لقياس متغيرات الدراسة، حيث تبين من نتائج الدراسة وجود علاقة ودور فعال تلعبه البرامج التدريبية في تطوير وتحسين أداء العاملين في مؤسسات القطاع العام في فلسطين، كذلك بينت نتائج الدراسة وجود علاقة بين تصميم البرامج التدريبية وفق حاجات الموظفين في مؤسسات القطاع العام وتطوير وتحسين أداء العاملين في مؤسسات القطاع العام، ووجود علاقة بين التزام الإدارة العليا وتبنيها لاستراتيجية التدريب وتحسين أداء العاملين في مؤسسات القطاع العام.

#### 5. دراسة ( عبد الله 2015) بعنوان " أهمية التدريب للعاملين ورفع انتاجيتهم".

اهتم هذا البحث بموضوع أهمية التدريب للعاملين ورفع انتاجيتهم لما في ذلك من فوائد للمؤسسات والاقتصاد القومي ككل، حيث هدفت الدراسة الي قياس أثر التدريب علي الإنتاجية، وتكون مجتمع الدراسة من مديري التدريب ومديري الادارات بمجموعة شركات دال.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة الى إن الشركة تعتمد في تعيينها علي المؤهل العلمي ( ماجستير ودكتوراه) ثم بعد ذلك علي سنين الخبرة، توجد عالقة بين الخطط المستقبلية للشركة وبرامج، إن اكتساب العاملين للمهارات اللازمة لأداء أعمالهم يخلق لديهم قدرات لتدريب الداخلي وحده الـعالي من الثقة بالنفس، ايساعد علي رفع كفاءة، واختتمت الدراسة بأهم التوصيات التالية: ضرورة الاهتمام بتعيين موظفي التدريب ومديري إدارات من ذوي المؤهلات العلمية العليا وأن يكونوا من الشباب بقدر المستطاع لمواكبتهم العالية للبدول المتقدمة بحثياً وتكنولوجياً، ضرورة اعتماد الخطط المستقبلية للشركة لتنفيذ برامج تدريبية منظمة ومستمرة.

#### 6. دراسة (الغامدي 2013) بعنوان " دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي

القطاع العام".

تناول الباحث دراسته عن دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام دراسة حالة على وزارة الشؤون الاجتماعية - وكالة الوزارة لشؤون الضمان الاجتماعي فروع مكاتب الضمان الاجتماعي بمنطقة الباحة، وقد تمثلت مشكلة الدراسة في أن أغلب القطاعات الحكومية تواجه نقص كبير في عملية التدريب لموظفيها العاملين، وقد يقتصر التدريب فيها على مستويات إدارية معينة دون أخرى، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة محل الدراسة، واستخدم لجمع البيانات المختلفة المقابلات والملاحظات وفحص السجلات، وقد بلغ مجموع عينة البحث أربعين عينة موزعة على فروع مكاتب الضمان الاجتماعي بمنطقة الباحة، وتمثلت أهم النتائج في موافقة أفراد عينة البحث على دور التدريب في زيادة كفاءة الأداء وحاجتهم إليه لتطوير أدائهم أما أهم التوصيات فتمثلت في ضرورة ربط الترقيات والمهام الخارجية وبعض أنواع الحوافز والمكافآت بالسجل التدريبي للموظفين بالوزارة، كما أوصت الدراسة بمنح حوافز مالية للمتدربين عند اجتياز بعض أنواع البرامج التدريبية بتفوق.

7. دراسة (العبيدي 2013) بعنوان "أثر التوجه الإبداعي واستراتيجية التدريب على أداء العاملين".

سعى الباحث في هذه الدراسة الى بيان اثر التوجه الإبداعي واستراتيجية التدريب على أداء العاملين، وهدفت الدراسة إلى التعرف على استراتيجية التدريب على أداء العاملين في شركة نفط الكويت، واعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (93) إداري في الشركة.

خرجت الدراسة بعدة نتائج أهمها وجود عالقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين دعم والالتزام الإدارة العليا وتنوع البرامج التدريبية وبين أداء مستوى دعم والالتزام الإدارة العليا وتنوع البرامج التدريبية وتطبيق استراتيجية التدريب ككل جاءت العاملين، ن بدرجة مرتفعة، كما جاء مستوى أداء العاملين في شركة نفط الكويت بدرجة مرتفعة أيضا .

8. دراسة (المحمد 2013) بعنوان "نقل المعرفة التنظيمية وأثره في أداء منظمات

الاعمال".

تهدف الدراسة إلى التعرف على المستوى المعرفي للمنظمات عينة الدراسة، وتأثير ذلك في أداء المنظمة، وتحديد العوامل المؤثرة في نقل المعرفة التنظيمية، ودراسة تأثير نقل المعرفة التنظيمية في الاداء التنظيمي، ودراسة صعوبة نقل المعرفة التنظيمية في المنظمات عينة الدراسة.

طبقت الدراسة على عينة من (245) مدير في الإدارة العليا والوسطى في المؤسسات والشركات التابعة لوزارة الصناعة في سوريا الذين يتفهمون تأثيرات عمليات نقل المعرفة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: يستخدم العاملون في المنظمات عينة الدراسة أدوات تكنولوجيا المعلومات بدرجة تنخفض عن القيمة المتوسطة، وإن درجة توفر نظم حوافز تدعم نقل المعرفة التنظيمية ضمن المتوسطة، وإن أبعاد الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي تدعم عملية نقل المعرفة بدرجة متوسطة. وجود أثر معنوي لمحددات نقل المعرفة التالية (أنظمة الحوافز، قدرة امتصاص المعرفة، الغموض السببي غموض (النتيجة في نقل المعرفة التنظيمية.

لا تؤثر أدوات تكنولوجيا المعلومات الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي) في نقل المعرفة التنظيمية في الشركات المبحوثة، ووجود أثر معنوي | لمحددات نقل المعرفة التالية أدوات تكنولوجيا المعلومات، الهيكل التنظيمي، أنظمة الحوافز، قدرة امتصاص المعرفة، الغموض السببي) في الأداء التنظيمي، ولا تؤثر محددات نقل المعرفة الأخرى الثقافة التنظيمية، غموض النتيجة) في الأداء التنظيمي في الشركات المبحوثة.

9. دراسة (مختار 2012) بعنوان " دور التدريب في تنمية الموارد البشرية) دراسة

ميدانية على مديرية الشباب والرياضة لولاية جلفة".

سعى الباحث في هذه الدراسة الى التعرف على اذا ما كان أساس النجاح في المؤسسة و ان كانت المؤسسة تهتم بالتدريب و تحسين إدارته، وكذلك التعرف على انعكاسات التدريب على أداء

العاملين التابعين لمديرية الشباب والرياضة جلفة، ومعرفة أهمية التدريب ومدى تأثيره على العاملين، واعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي.

تكونت عينة الدراسة من (230) من المربين الرئيسيين لتنشيط الشباب وفئة الإداريين التابعين لمديرية الشباب والرياضة لولاية جلفة، أما عن الإدارة المستخدمة استخدم الباحث في هذه الدراسة على الاستبانة، والتي تم توزيعها على عينة الدراسة، وتوصلت الدراسة الى انه يمنح التدريب لمختلف الفئات المهنية وبمختلف المستويات من التكيف الأمثل مع مناصب العمل والتحكم في بعض التكنولوجيات الحديثة، كما يساهم التدريب في تعديل سلوك الافراد من خلال تعديل بعض السلوكيات المكتسبة من تدريبهم القاعدي. هو أحد السبل التي تسمح للمؤسسة بالتكيف مع مختلف التغيرات الاقتصادية والاجتماعي.

10. دراسة (الزهراني 2012) بعنوان "استراتيجية التدريب وأثرها على الجدارات السلوكية للعاملين".

اتجه الباحث في هذه الدراسة الى التعرف على ممارسات استراتيجية التدريب في المصارف التجارية السعودية وأثرها في مستوى الجدارات السلوكية فيها، واعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (108) مدراء عاملين في إدارة الموارد البشرية والتدريب.

توصلت الدراسة الى بعض النتائج التي تبين أهمها وجود عالقة ارتباط ايجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة عينة الدراسة لكل الأنشطة وخطوات بناء استراتيجية التدريب ومراحل العملية التدريبية من مدخل استراتيجية وبين مستوى الجدارات السلوكية للعاملين فيها. وتبين أن مستوى ممارسة عينة الدراسة في المصارف التجارية السعودية الأنشطة التدريب ومراحل العملية التدريبية جاء بدرجة متوسطة.

11. دراسة ( الهابيل 2011) بعنوان "مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية بشركات التأمين العاملة في قطاع غزة".

تهدف الي ايضاح الفرق بين الشركات التي تتبع اساليب تدريب عملية متطورة والشركات التي تستخدم اساليب تقليدية وارتجالية في عملية التدريب، وكذا استكشاف مدى فعالية اساليب التدريب الحالية في شركات التأمين، وكذلك الوصول الي قطاع تأمين يسير بوعي نحو الافضل من خلال الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره ثروة حقيقية ومؤثرة. حيث تتمثل اهمية الدراسة في واقع التدريب لماله من تأثير على جودة الخدمات المقدمة للجمهور في قطاع التأمين، واستند الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتماشيه مع مجريات الدراسة، كما تضمنت هذه الدراسة عينة من (50) موظفا يعملون في شركة ترست العالمية للتأمين.

استخدم الباحث في هذه الدراسة الاستبانة كأداة أساسية للدراسة، وتوصل الباحث في هذه الدراسة الى أنه من ضرورة تقييم مستوى الافراد قبل وبعد التحاقهم بالدورات التدريبية من أجل الوقوف على حجم التغير الحاصل لقدراتهم ومهاراتهم وان تكون عملية التدريب مستمرة مادامت الشركة قائمة ولا تتوقف الا بتصفية الشركة وانتهاء عملها.

12. دراسة ( الحافظ 2011) بعنوان " دور عمليا نقل المعرفة في تقليل فجوة

#### المعرفة".

يتمثل الهدف الرئيس للدراسة بتقييم الوضع الحالي الذي يشهده قطاع العناية الصحية، (وخاصة المستشفيات) في مجال نقل المعرفة، ومدى الاستفادة من كل الممكنات التي تسهل عملية نقل المعرفة داخل المستشفيات. إذ إن هذا القطاع وبالذات فيما يخص نقل المعرفة وتشخيص فجوات المعرفة لم يحظ بالاهتمام المناسب، لذا تمثل الهدف الرئيس من البحث في محاولة تحديد أثر نقل المعرفة في تقليل فجوة المعرفة من خلال التعرف على دور نقل المعرفة في تقليل فجوة المعرفة، وتوضيح المتطلبات الأساسية لتحقيق نقل ناجح للمعرفة وبالشكل الذي يقلل فجوات المعرفة، ويحد من تأثيراتها السلبية، الى جانب التعرف على واقع نقل المعرفة في المنظمات المبحوثة، وتشخيص الفجوات المعرفية الموجودة في المستشفيات.

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي في وصف مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة الى أن عمليات نقل المعرفة تعد من المداخل الحديثة التي تسعى إلى تحقيق نقل ناجح للمعرفة بين الأفراد العاملين في المنظمات، وبمختلف مستوياتهم، وتخصصاتهم مما ينعكس بشكل مباشر على فجوة المعرفة باتجاه تقليلها إلى أدنى مستوى للاستفادة من المعرفة المتاحة في المنظمة، ومن ثم تعزيز دور المعرفة المنظمة في بناء ميزة تنافسية، ويؤكد معظم الباحثين على وجود ستة أصناف رئيسة لفجوات المعرفة داخل أي المنظمة، بغض النظر عن طبيعة هذه المنظمات أو النشاط الذي تمارسه وتتباين نسب هذه الفجوات بين المنظمات وبين الأقسام ضمن المنظمة الواحدة. تأثر وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية موجبة وقوية بين عمليات نقل المعرفة وفجوة المعرفة.

كما ثبت أن عمليات نقل المعرفة تؤدي إلى تقليل فجوات المعرفة في المستشفيات عينة الدراسة بدليل قيم علاقات الارتباط والتأثير التي ظهرت في التحليل.

13. دراسة (الشريعة والطراونة 2011) بعنوان "استراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين".

سعى الباحث في هذه الدراسة الى معرفة مدى تطبيق الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية للأنشطة التي لها عالقة بوجود استراتيجيات واضحة للتدريب وأثر ذلك على مستوى أداء العاملين فيها، واستند الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتماشيه مع مجريات الدراسة، كما وتكونت عينة الدراسة من (200) مدير عامل في الشركات المساهمة العامة.

وتوصلت الدراسة الى العديد من النتائج التي كان من أهمها وجود عالقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية لمراحل العملية التدريبية من منظور استراتيجي وبين مستوى أداء العاملين فيها، ووجود عالقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة تنوع البرامج التدريبية ومدى تبني الإدارة العليا وبين أداء العاملين في

الشركات. وان درجة تطبيق الشركات الصناعية الأردنية لكافة الأنشطة المتعلقة بمراحل العملية التدريبية من منظور استراتيجي جاءت بمستوى مرتفع.

14. دراسة (نويري 2011) بعنوان "محددات أنماط القيادة المساعدة على نقل

#### المعرفة".

يسعى الباحث في هذه الدراسة إلى تحقيق جملة أهداف منها تأكيد أهمية نقل المعرفة في مواجهة التحديات الغير مسبوقة التي تواجهها بيئة الأعمال اليوم، ومعرفة ما إذا كانت قيادات المؤسسات الجزائرية تدرك أهمية إدارة المعرفة وخاصة عملية نقل المعرفة، وما إذا قد بدأت فعليا في التفكير جديا لتبني مبادرات إدارة المعرفة، والبحث في محددات الأنماط القيادية التي يتطلبها نقل المعرفة، ومدى توفرها في قادة محاولة التوصل إلى اقتراحات وتوصيات مفيدة في نجاح تطبيق هذا النموذج التسييري في المؤسسة محل الدراسة.

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال وصف وتحليل مفهوم المعرفة وإدارتها، وتوصلت الدراسة الى إن خصائص المعرفة هي التي أكسبتها هذه الأهمية وميزتها عن باقي عوامل الإنتاج الأخرى، حيث أنها أثيرة غير ملموسة جعلها لا تمتلك لشخص دون الآخر، تنمو بالاستخدام ولا تفنى مما يجعلها عنصرا متجددا لا خوف عليه من الندرة ، وإن تعدد خصائص المعرفة ألقى بظلاله على حصر المفكرين لأنواعها، إلا أن الأكيد أن جميع هذه الأنواع تنحصر في نوعين رئيسيين (المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية)، حيث تشكل المعرفة الضمنية النسبة الأكبر من معرفة الفرد والمؤسسة على حد سواء، كما إن إدارة المعرفة جاءت لتسيير هذا المورد الهام من خلال الاهتمام والاعتناء به، حيث تحرص هذه الإدارة على الاستفادة القصوى من موارد المؤسسة المعرفية، عن طريق عديد العمليات بدءا من الخلق، والتوليد، فالتجميع والتنظيم، ثم نقلها ومشاركتها بين أفراد المؤسسة، فاستخدامها والعمل على تجديدها وتطويرها.

15. دراسة (العواودة 2011) بعنوان " أثر استخدام التدريب على أداء العاملين".

سعى الباحث في هذه الدراسة الى الكشف عن نتيجة تحليل العالقة بين استخدام استراتيجية التدريب وبين أداء العاملين لدى الدوائر الإدارية في جامعة آل البيت، واستند الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتماشيه مع مجريات الدراسة، كما تضمنت عينة الدراسة (120) موظف في الجامعة.

وخرجت الدراسة بعدة نتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التدريب وأداء العاملين في جامعة آل البيت، وجاء تطبيق استراتيجية التدريب من وجهة نظر المبحوثين بمستوى مرتفع، كما جاء مستوى أداء العاملين في الدوائر الإدارية لجامعة آل البيت مرتفع أيضا.

16. دراسة ( السرحاني 2010) بعنوان " واقع التدريب المهني و معوقاته في مؤسسات الإصلاحية".

تناول الباحث في هذه الدراسة السعي وراء هدف التعرف على واقع التدريب المهني بالمؤسسات الإصلاحية واتجاهات النزلاء نحوه، والتعرف على معوقات التي تعوق التدريب المهني بالمؤسسات الإصلاحية، الى جانب الاسهام في معرفة واقع التدريب المهني ليمكن المسؤولين من التعرف على نقاط قوته ونقاط الضعف مما يساعد في تقوية مواضيع القوة ومعالجة مواضيع الضعف، وتحديد سبل زيادة فاعلية برامج التدريب المهني امام المسؤولين من خلال التعامل مع الواقع العلمي لهذه البرامج، واعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي.

كما اعتمد الباحث في هذه الدراسة على الاستبانة كأداة أولية لجمع بيانات الدراسة، وتوصل الباحث في هذه الدراسة الى أن افراد الدراسة وجود عالقة بين التدريب المهني وعدم العودة الي الجريمة من وجهة نظرهم، و أن افراد الدراسة ان هناك معوقات تحول دون فاعلية التدريب المهني بالمؤسسات الإصلاحية، و أن افراد الدراسة موافقون بشدة على سبل الحد من المعوقات التي تحول دون فاعلية التدريب المهني في المؤسسات الإصلاحية.

17. دراسة ( السامرائي 2010) بعنوان " اثر استراتيجيات التدريب لتطوير الموارد

#### البشرية في القطاع الحكومي".

وهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات التدريب المتدربون (ورغبتهم في التدريب، المدربون مناهج برامج التدريب الخدمات الإدارية والإشرافية وأثرها في نجاح البرنامج التدريبي) على تطوير الموارد البشرية، تحقيق أهداف الدورة وترجمتها للاحتياجات التدريبية الدافعية، الرغبة في التغيير) في وزارة الكهرباء في العراق.

ومن النتائج التي توصلت لها الدراسة أن العوامل المفعلة لنجاح عملية التدريب من وجهة نظر المدربين هي المواظبة على تدريب ورفع كفاءة المدربين من خلال عقد الدورات التدريبية والندوات التثقيفية كما تبين أن أهم المشكلات التي تواجه المدربين أثناء عملية التدريب هي عدم وجود التطبيق العملي للمهارات التي يحصل عليها المتدرب كما بينت الدراسة أن الذكور يرون أن استراتيجيات التدريب تؤثر بشكل أكبر في تطوير الموارد البشرية، وقد يرجع ذلك إلى اهتمام الذكور بشكل أكبر في الحصول على مهارات ومعارف جديدة في عملهم.

18. دراسة (المطيري 2010) بعنوان " دور التدريب أثناء العمل في تنمية مهارات

#### الأفراد العاملين بدوريات الأمن بمحافظة جدة".

وهدف هذه الدراسة إلى الوقوف على تحديد مدى وضوح مفهوم التدريب أثناء العمل والدور الذي يحققه التدريب أثناء العمل في تنمية المهارات الفنية والسلوكية لرجال الأمن بالدوريات الأمنية بجدة، ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة أهمية التدريب أثناء العمل وأن له دور كبير في تنمية وإكساب المهارات الفنية والسلوكية لرجال الأمن بالدوريات الأمنية. وقد شملت توصيات هذه الدراسة على ضرورة إعداد البرامج التدريبية التي تعزز من المهارات الفنية والسلوكية، مع تضمين مهارات التعامل مع الوقت وكيفية إدارته وتفعيله للإنجاز في البرامج التدريبية لرجال الأمن.

19. دراسة (الحديد 2009) بعنوان " قياس دور التدريب في تنمية الموارد البشرية"

اهتم الباحث في هذه الدراسة بالتعرف على دور تدريب الموظف في تعزيز احتياجاته من مهارات ومعارف وقدرات جديدة، والكشف عن مدى شمولية المادة التدريبية في تعزيز احتياجاته من مهارات ومعارف وقدرات جديدة، ومدى تنوع المادة التدريبية في تعزيز احتياجاته من مهارات ومعارف وقدرات جديدة، واستند الباحث في هذه الدراسة على المنهج الاستقرائي والمنهج الوصفي التحليلي.

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على الاستبانة كأداة أولية لجمع بيانات الدراسة، وتوصلت الدراسة الى ان التدريب مكن الموظف من إنجاز الاعمال اليومية دون صعوبة وساعد على تسهيل عمل الموظف، كما مكن التدريب الموظف من تقديم أساليب جديدة لإنجاز العمل، شمولية المادة التدريبية مكن الموظف من امتلاك القدرة على الإبداع وابتكار وتطوير أعماله وواجباته، نوع المادة التدريبية جعلت الموظف يمتلك مهارات عمل متنوعة وخصائص متعددة في كافة مجالات العمل، وان تنوع المادة التدريبية مكن الموظف من ايجاد خطط جديدة للعمل أكثر فاعلية وتنوع.

20. دراسة ( بشير 2008) بعنوان " أثر التدريب على الأداء بالمؤسسات العامة".

وهدف هذه الدراسة إلى توضيح أثر التدريب على أداء العاملين بمؤسسة الخطوط الجوية العربية السعودية بالملكة وإبراز عملية الاستثمار للكادر البشري داخل المؤسسة عن طريق التدريب، كما هدفت إلى تشخيص المشكلة موضوع البحث مشكلة التدريب وذلك بتقييم عمليات التدريب بالمؤسسة وتحديد مواطن الضعف والقوة فيها وذلك في إطار نموذج لتطوير الأداء التدريبي في المؤسسة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود اختلاف في المناهج والمحتويات التدريبية عن مواكبة التقدم المستمر وعن أساليب التدريب العصرية في المؤسسة، كما أظهرت الدراسة عدم وجود دورات تدريبية حسب الحاجة المطلوبة في المجال الفني والتقني والصيانة، إضافة إلى قصر الدورات التدريبية من الناحية الزمنية، ووجود تعارض بين مواعيد إقامة الدورات التدريبية مع

عمل المتدرب بالإضافة إلى عدم متابعة المتدربين بعد الانتهاء من الدورة التدريبية. أما أهم توصيات الدراسة فكانت تتمثل في وجوب إضافة الحوافز وذلك لزيادة اهتمام المتدربين بجدية التحصيل العلمي، كما أوصت الدراسة بأهمية مراجعة المناهج التدريبية الحالية بصفة مستمرة ويكون المعيار الأهم في إعداد وتصميم البرامج التدريبية هو مواكبتها للأساليب العصرية الحديثة، والاهتمام بمتابعة تقارير الأداء للمتدربين بعد تلقيهم الدورات التدريبية، وزيادة الدعم المالي لإدارات التدريب في المؤسسة ككل بهدف توفير التجهيزات المناسبة التي تطلها الدورات التدريبية.

21. دراسة (حمدان 2006م) بعنوان "بناء برنامج تدريبي قائم على الكفايات في

ضوء الحاجات التدريبية لمشرفي التعليم المهني في وزارة التربية والتعليم الأردنية وقياس مدة ملائمته."

توجه الباحث في هذه الدراسة الى اعداد برنامج تدريبي قائم على الكفايات في ضوء الحاجات التدريبية لمشرفي التعليم المهني في وزارة التربية والتعليم الأردنية وقياس مدة ملائمته، واعتمد الباحث في هذه الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات من افراد العينة، وتكونت أداة الدراسة من (9) فقرات موزعة على (7) اقسام هي التخطيط و التوعية المهنية و الإنتاج المهني و القيادة الاشرافية و المناهج و التعليم و التعلم و النمو المهني.

كما تضمنت العينة عدد (49) مشرف للتعليم المهني و (437) معلم، و تم الاختيار لافراد العينة طبقا لطريقة الطبقة العشوائية، وتوصل الباحث في هذه الدراسة الى مجال النمو المهني قد احتل المستوى الأول في الاحتياجات التدريبية، ثم يأتي بعده مجال التعليم و التعلم، ثم مجال المناهج، ثم مجال القيادة الإشرافية، و مجال التخطيط، ثم مجال التوعية المهنية، حيث كان مجال الإنتاج المهني صاحب اقل درجة في الاحتياجات التدريبية في رأي المشرفين، كذلك أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات التقديرية للمشرفين و المتوسطات التقديرية للمعلم على مستوى كل المجالات في الدراسة و الأداة لصالح المعلمين.

## الإطار النظري

### المبحث الأول.. التدريب

#### المطلب الأول: ماهية التدريب

يشترك التدريب لغوياً من درب، فيقال الدرب باب السكة الواسع، ودرب بالأمر دربا، ودربه به وعليه وفيه ضراه (الأحمد 2005)، فكلمة تدريب هي لفظة مشتقة من درب، و الدرب هو الطريق، لذا يشير ذلك الى تمكين الافراد و الجماعات المعنية من الطريق السليم في العمل للسير فيه و التعود عليه. (البدوي 1995)

والتدريب (Training) هو نشاط تعليم من نوع خاص، فهو نشاط متعمد تمارسه المنظمة بغية تحسين أداء الفرد في الوظيفة التي يشغلها، وينطبق عليه تعريف علماء النفس الذين ذهبوا إلى أن التعلم (Learning) هو تغيير ثابت نسبياً في الحصيلة السلوكية للفرد يحصل نتيجة الخبرة، إلا أن التدريب يختلف عن التعليم بكونه موجه نحو سلوك محدد خاص بمجال العمل، أما التعليم فإنه يمنح الفرد المعارف والمؤهلات العامة لتحسين قدرات الفرد بشكل عام. (محمد 2015)

ويمكن تعريف التدريب بأنه مجموعة الأفعال التي تسمح لأعضاء المنظمة بأن يكونوا في حالة من الاستعداد والتأهب بشكل دائم ومتقدم، من أجل وظائفهم الحالية والمستقبلية في إطار منظماتهم وبيئتهم، كما أن هناك مفهوماً سيكولوجياً للتدريب وهو أن التدريب في أساسه عملية تشكيل وتعديل لسلوك الفرد بما يتفق والعمل الذي يمارسه، ويعني ذلك أن التشكيل والتعديل هما محور عملية التدريب وهو بذلك عملية تعلم، ويبدأ التدريب بأفراد يسلكون طريقة معينة في موقف معين فيعدل هذا السلوك حتى يصبح أكثر ملاءمة للموقف. (المومني 2004)

كما يشار إليه بأنه عدد من الأنشطة التي تسعى الى زيادة مستوى المعرفة والإمكانيات المهنية لدى الفرد، مع مراعاة طريقة تنفيذها في العمل. (أبو عطوان 2008)

كما ينظر اليه على أنه تنمية شخصية الفرد وتنمية اتجاهات إيجابية لمجتمع ثقافة حديثة، الى جانب تكليفه الشخصي والاجتماعي، كذلك زيادة مستوى الخبرات والمهارات التي تساعده في تطبيق دوره الوظيفي. (الفرا 1996)

### المطلب الثاني: أهداف التدريب ومبادئه

يعمل التدريب على توفير بعض الخبرات والمهارات للأفراد، بالإضافة الى الرغبة في استخدام قدراتهم بصورة أفضل، لذا فيمكن اعتبار عملية التدريب تحقق الأهداف التالية:

1. ضمان أداء العمل بفاعلية وسرعة وسد الثغرات التي توجد بين معايير الأداء التي يحددها الرؤساء وبين الأداء الفعلي للعاملين.
2. ترغيب الفرد في عمله، باعتبار أن زيادة إنتاجه مرهونة برغبته في أداء العمل.
3. توفير الدافع الذاتي لدى الفرد لزيادة كفاءته وتحسين إنتاجه كما ونوعاً من خلال توعيته بأهداف المشروع وسياساته وبأهمية عمله ومدى مساهمته في تحقيق تلك الأهداف.
4. رفع الروح المعنوية لأفراد القوى العاملة بالمشروع نتيجة إهتمامهم بأبعاد العمل ومهاراتهم في أدائه واهتمامهم به.
5. زيادة مهارات وقدرات الفرد وتسليحه بمقومات تؤهله للتقدم للمناصب الوظيفية الأعلى مستوى.
6. رفع الكفاءة الإنتاجية للفرد عن طريق إتاحة الفرصة أمامه لكي يقف على كل ما هو جديد في مجال التطور العلمي والتقني، ويترتب عليه من تطور في فنون وأساليب العمل.
7. العمل على استقرار المشروع ومرونته، فالأفراد المدربين هم بمثابة أصل من الأصول المهمة بالمنظمة، يعملون على ضمان استقراره ومرونته، الاستقرار يعني قدرة التلاؤم والتكيف مع التغيرات التي تطرأ على كمية العمل. ( الساسي 2004)

ومن المهم توضيح اهم المبادئ التي على أساسها يتم تدريب واعداد وتطوير مهنية المورد البشري، و التي تتمثل في الاتي:

**تحديد هدف التدريب:** من المهم ان يكون الهدف الذي تسعى اليه عملية تدريب الفرد محددة وواضحة، و التي في الغالب تتمثل في تلبية الاحتياجات التدريبية المبينة مسبقا، فلا يكون التدريب من اجل التدريب فقط دون داعي، بل يقوم التخطيط للعملية التدريبية للعنصر البشري على أساس أنه المؤشر الذي يحدد النشاط و نوعية البرامج التدريبية في مسارها الصحيح. ( Capps 2009)

**توفير عوامل قيام العملية التدريبية:** من الطبيعي ان تكون العملية التدريبية للعنصر البشري مستندة الى برنامج مخطط ومنظم، يتوفر له الفلسفة الخاصة به، والموضحة لكافة الأطراف، مما يحتاج الى العمل المسبق على اعداد هذه البرامج التدريبية، والاستناد في هذه البرامج على الدراسات والبحوث العلمية المتعددة التي تؤدي الى اختيار الطريقة التي تتناسب مع هدف البرنامج المنتظر، بالإضافة الى ضرورة الاخذ في الاعتبار مستوى العاملين المراد تعليمهم و تدريبهم. (Abu-Hula 2005)

**شمولية البرنامج التعليمي:** لابد أن يكون البرنامج الذي تقوم عليه العملية التعليمية متضمنا لجميع الخبرات التعليمية والتنظيمية التي يحتاجها الأداء الناجح والفعال للمجال و القطاع الخاص بالمؤسسة، فمن الضروري أن تلقي اهتمامها على الوظيفة الرئيسية للمتدرب و الأساليب و الطرق الذي يتناولها العامل في أداء عمله، و طرق و أدوات التقويم و التوجيه الخاصة بالأفراد و خصائص نموهم، و العديد من الخبرات التي من المفترض توفرها لنجاح الوصول الى اهداف المؤسسة.

**استمرار العملية التدريبية:** يجب أن تكون عملية التدريب والاعداد الخاصة بالفرد على وجه التحديد من العمليات المستمرة بصورة متتالية، والتي يمثل الهدف منها أن تكون العملية

التدريبية الخاصة بالعامل مناسبة بمواصفات ومميزات وخصائص مهنة العامل، الى جاب العمل على تنمية الفرد ورفع مستوى مهاراته بصورة مستمرة طول فترة خدمته.

**تدرج العملية التدريبية للعنصر البشري:** إن عملية اعداد وتدريب العنصر البشري من المهم أن يكون مستندا الى التدرج في التخطيط والتنفيذ، حيث أنه يجب أن يبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات والمقررات التي تناسب تيسير هذه العملية، ثم معالجة الموضوعات والمشكلات الأكثر صعوبة. (المورعي 2007)

**ان يتسم الهدف من عملية التدريب بالواقعية:** يجب أن يتسم هدف العملية التدريبية للعاملين بالواقعية، والمقصود بالواقعية في أن يشمل التدريب الاحتياجات التي من المفترض توفيرها لإحداث تغيير وتطوير، كما يحتاج التدريب الواقعي اختيار الطريقة التدريبية المناسبة من الجانب الاقتصادي، ومما لا شك فيه أن التدريب الواقعي هو الذي يوجد مشكلات حقيقية يواجهها العاملين ومن ثم يكتسبون القدرة التي تمكنهم من حل هذه المشكلات. (السالم 2002)

**التنوع في الأساليب التدريبية:** من الضروري الاعتماد على بعض الأساليب والطرق التي تقوم عليها العملية التدريبية، حيث تتميز هذه الطرق بإمكانية تقديم كل ما هو جديد للعنصر البشري، وعن طريق ذلك تتحقق إمكانية زيادة مستوى مهارات الفرد ورفع الطاقة الإنتاجية لعامل.

**اعتماد العملية التدريبية على التعاون:** تهتم عملية الاعداد والتدريب الخاصة بالعنصر البشري على الاطار الجماعي والتعاون، بمعنى أن بالرغم من اهتمام بعض العاملين بتنمية الذات مهنيًا، إلا أن هذا النمو لا يدخل ضمن اطار التنظيم المنهجي، ولا يرقى الى مستوى التدريب الذي سبق الاعداد والتخطيط له في الاطار التعاوني الذي يعطي الفرصة للأخذ والعطاء والمشاركة في الخبرات الجماعية. (الرويلي 1992)

### المطلب الثالث: أنواع التدريب وأثره

تتنوع البرامج التدريبية التي تقوم بوفير احتياجات العاملين و الموظفين كمورد بشري في المؤسسات و المنظمات بمختلف قطاعاتها، و من هذه البرامج التدريبية ما يلي:

**التدريب التكميلي:** يسعى هذا النوع من البرامج في العمل على استكمال ما ينقص العنصر البشري في المرحلة التي تم اعداده فيها في المؤسسات، ومن الممكن ان يكون هذا النقص في جوانب مختلفة، حيث انه من الممكن ان يكون هذا النقص في الجانب الأكاديمي او المسلكي، فتتقصرهم بعض النواحي التي تحتاجها طبيعة العمل الذي يؤديه، مما يتطلب الاتجاه الى التدريب السريع في القسم أو القطاع الذي يعمل فيه، حيث تحتاج الى نسبة من التخصص.

**التدريب التجديدي:** يهدف هذا النوع من البرامج الى التكيف مع التطورات و التغيرات التي تطرأ على القطاعات العملية، الى جانب الرغبة في مسايرة التطور في ميادين العلوم و الفنون و طرق التربية و وسائل التدريس التعليمية و التوجيه الفني، بالإضافة الى انها تتناول هدف تحفيز العامل الى النمو الذاتي بالدراسة و القراءة و البحوث. ( الخطيب 2006 )

**التدريب العلاجي:** يقوم هذا النوع من التدريب على معالجة نقاط الضعف التي يتسم بها العامل، حيث انه قد يحتاج الى دروس توضيحية أو ورش تعاونية للعمل على التوصل الى حلول لإزالة نقاط الضعف المستهدفة في بعض المهارات العملية لدى العنصر البشري.

**التدريب للأعمال والمهام الجديدة:** يكون هذا النوع من التدريب ما يهدف الى تدريب وتأهيل من الفرد للعمل في وظيفة جديدة، ويكون الهدف الذي يرمي اليه هذا النوع من التدريب العمل على زيادة وعي المتدربين بالمعارف والمهارات والخبرات التي تساهم على إدراك المهام الوظيفية الجديدة للقيام بواجباتهم بأفضل طريقة ممكنة.

التدريب الانعاشي: يهدف هذا النوع من التدريب الى التدخل للعامل اثناء الخدمة الانعاشية بالكثير من المعارف والمهارات، بالإضافة الى تطوير الاتجاهات الإيجابية التي تتجه الى العمل المهام والوظائف المخولة اليه. ( الحمادي 1999 )

ويسعى التدريب في الأساس الى تنمية العديد من الجوانب والمهارات في العنصر البشري و سد النقص فيها، و ذلك عن طريق:

تنمية المعارف: وتركز على تنمية معارف المتدربين ومعلوماتهم وتكريسها لخدمة أهداف المنظمة. أي الارتقاء بمعارف العاملين ومعلوماتهم وفقا للمستجدات التي يجب الإلمام بها لإتقان العمل، و ما يتبع ذلك من معرفة للنظم والتعليمات و أساليب و إجراءات العمل، و معرفة الاختصاصات والمسؤوليات والواجبات وعلاقات العمل. ويلاحظ أن المعرفة لا تقتصر على الجانب العلمي والتخصصي فحسب، و إنما تتعدى إلى الجانب المتعلق بالمؤسسة، التنظيم و كل ما يتعلق بالقواعد والإجراءات. ( المبيضين وجرادات 2001 )

تنمية مهارات الموارد البشرية: ويقصد بها المهارات والاستعدادات اللازمة لأداء العمل، وذلك بجمع كل أنواع المهارات من مهارات فكرية، وأخرى عملية ومهارات سلوكية. هذه الأخيرة أي السلوكية تعنى خصوصاً بالجانب الإنساني عند التفاعل والتعامل مع الآخرين. أي أن التدريب يساهم في تنمية مهارات الاتصال مع الغير وبناء علاقات إيجابية في خدمة النشاط والمؤسسة ككل. بالإضافة إلى تطوير القدرة على الاتصال بالمتعاملين الأساسيين للمؤسسة، كالزبائن والموردين مثلاً.

تنمية الاتجاهات الإيجابية: وتنمية الاتجاهات تقوم على صقل اتجاهات الأفراد، حيث يساهم التدريب في تنمية مجموعة العوامل الذهنية (القيم، المعتقدات، المبادئ) التي تتفاعل مع بعضها لتكوين آراء المتدربين تجاه والقصد من ذلك، هو أن تكون اتجاهات الأفراد إيجابية تجاه العمل وتفضيل العمل 3 قضايا معينة "بالمؤسسة التي يعملون بها دون غيرها، وتعزيز روح الانتماء

والإحساس بالولاء للمؤسسة والتنظيم ككل. وبالتالي، قبول مهام العمل والحرص على أدائها على أكمل وجه. وهكذا، فإن تنمية الاتجاهات تطور كفاءة الفرد. ( معاوي وعبد العظيم 2019 )

## المبحث الثاني.. نقل المعرفة

### المطلب الأول: ماهية نقل المعرفة

يشير إلى المعرفة على أنها الإدراك والوعي وفهم الحقائق أو اكتساب المعلومة عن طريق التجربة أو من خلال التأمل في طبيعة الأشياء وتأمل النفس أو من خلال الاطلاع على تجارب الآخرين وقراءة استنتاجاتهم، فالمعرفة مرتبطة بالبدئية والبحث لاكتشاف المجهول وتطوير الذات وتطوير التقنيات. (الكيسي 2002)

ويطلق على المعرفة بالأصول اللامحدودة أو اللامتناهية، لكونها الأصول الوحيدة التي تزداد وتتضاعف عندما يتم تقاسمها مع الآخرين، ومن هذا المنظور وصفها بعض الباحثين بأنها أحد أصول المنظمة (الفارس 2010)، إذ عرضت الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير مفهوم المعرفة بصيغة (معرفة كيف) و (معرفة لماذا) واعتبرتها إحدى أصول المنظمة الأكثر أهمية من الأصول المادية. كما وصفها (Endres) بأنها الأصول التي تتمتع بالقدرة على تحمل التقنية من مرحلة البحث إلى مرحلة التطبيق لإنتاج السلع وتقديم الخدمات. ويصف (Malhotra) عملية نقل المعرفة بأنها جميع العمليات التي تحكم خلق المعرفة، النشر والاستفادة من المعرفة لإنجاز الأهداف التنظيمية، وهي تحقيق لأهداف المنظمة من خلال تحريض ودفع الاستراتيجية وتسهيل نمو وتطور معرفة الأعمال وتقوية وتعزيز القدرة على تفسير البيانات والمعلومات والتجربة والمهارة، الثقافة وذلك عن طريق إعطاء معنى لهذه البيانات والمعلومات (القطب والخشالي 2008)، ويمكن القول أن عملية نقل المعرفة هي منهجية تنظيمية محددة لاكتساب وتنظيم كلا من المعرفة الصريحة والضمنية للمستخدمين بحيث يمكن للموظفين الآخرين استعمالها ليصبحوا أكثر فعالية وإنتاجية في عملهم. (سلمان 2009)

كما تعرف عملية نقل المعرفة بأنها امتلاك معرفة ثابتة واستعمالها لتشجيع وتعزيز التجديد والابداع عن طريق حلزونية التعلم المنظمي، فهي امتلاك واستخدام التجربة والخبرة الجماعية الثابتة في أي مكان سواء في العمل أو على الورق أو في الوثائق أو في قاعدة البيانات، وتعتبر عملية نشر المعرفة أو ما تسمى ( بنقل المعرفة ) هي احد العمليات الاساسية الأخرى لإدارة المعرفة والمتمثلة بعملية خلق المعرفة ، وخزن المعرفة وتطبيقها (Ford & Chan 2002)، والأصل في إدارة المعرفة (KM) هو المشاركة أي اشراك العاملين والموظفين في إدارات واقسام وسلاسل المؤسسات والشركات في تقاسم (Sharing) المعارف المتجددة التي تساعد على مزيد من التميز والنجاح في انشطتها لتحقيق المزيد من الارباح ، وهذه الارباح تنعكس في النهاية بشكل ايجابي على الأمن الوظيفي للعاملين وعلى تحسين دخولهم وأوضاعهم المعيشية الاقتصادية واجتماعياً وسيكولوجياً (المعاضيدي 2005)

وينظر الى مفهوم نشر المعرفة من خلال ثلاث اتجاهات ، الاتجاه الأول يتناول مفهوم نشر المعرفة على انه عملية المشاركة بالمعرفة بين الناس (Huber:1991) ، والاتجاه الثاني يعرفها من خلال التركيز على مجال العلاقة بأنها عملية تبادل المعرفة بين المصدر (Source) والمستلم (Recipient) من خلال تحديد هوية المواضيع المستلمة (Szulanski 1996) اما الاتجاه الثالث فيركز على نتيجة التغيير عن طريق النظر الى نشر المعرفة بانها عملية تبادل المعرفة ( الضمنية والصريحة ) بين الافراد وخلق معرفة جديدة بالاشتراك مع بعضهم البعض (Hooff etal, 2004) ، أو العملية التي يقوم خلالها شخص ما فرد ، مجموعة ، قسم ) بالتأثير على معرفة أو خبرة شخص اخر (فرد، مجموعة، قسم). (Argote & Ingram 2000)

## المطلب الثاني: عناصر نقل المعرفة وإطار عملها

تقوم عملية نقل المعرفة على بعض العناصر التي ترتبط في مجموعة تندمج وتتفاعل للخروج بنتائج ذات قيمة للمؤسسة، ويمكن أن تظهر هذه النتائج في صورة منتجات أو سلع جديدة أو صفقات ناجحة أو إرضاء للعملاء، وتتمثل هذه العناصر في الآتي:

**الرسالة (Message):** وهي تمثل المعرفة المطلوب نقلها، وهي موضوع المعرفة المطلوب نقلها لأغراض محددة مثل حل مشكلة معينة أو تغيير في طريقة استخدام نظام أو نتيجة بحث مطلوب تطبيقها في العمل. ويجب أن تكون الرسالة واضحة وموجزة، وسهلة الفهم. وأن تشمل جميع المعلومات المطلوبة لتحقيق النتائج المرجوة، وأن تحتوي على أمثلة توضيحية أو قصة مؤثرة لها علاقة بالموضوع ويكون من الصعب نسيانها.

**موصل المعرفة (Messenger):** ويقصد به الفرد أو المجموعة التي تعمل على توصيل المعرفة إلى الأشخاص المستهدفين. ويجب أن يكون موصل الرسالة على درجة عالية من الكفاءة والخبرة في موضوع المعرفة المطلوب نقلها، وأن ينظر إليه من قبل مستقبل المعرفة، على أنه شخص محترم وذو خبرة واسعة في مجال المعرفة المطلوب نقلها. (صديقي 2021)

**طرق توصيل المعرفة (Method):** يتم اختيار طرق نقل المعرفة بناء على نوعية المستقبلين للرسالة ونوع الرسالة. ويستحسن استخدام طرق ووسائل عديدة للتأكد من توصيل الرسالة بطريقة فعالة لتحقيق النتائج المرجوة.

**النتائج المرجوة (Expected Effects):** يجب تحديد النتيجة المرجوة من نقل المعرفة، مما يساعد موصل المعرفة في تحديد طرق توصيل الرسالة، وطرق قياس النتائج عقب استكمال عملية نقل المعرفة.

**المستفيدون من المعرفة أو مستقبلوها (Audience):** إن استهداف مجموعة محددة من العاملين لتلقى معرفة محددة، يسهل مهمة موصل المعرفة في كيفية إعداد الرسالة وتوصيلها إلى

المستمعين، واضعاً نصب عينيه النتائج المرجوة من العملية. كما يساعد المستمعين على التواصل مع موصل المعرفة، وسرعة استيعاب الرسالة وتطبيقها خلال العمل اليومي. (الهزاني 2020)

وفي إطار عمل نقل المعرفة يمكن التركيز على خمسة أبعاد منها القوى البشرية والمحتوى والثقافة التنظيمية والعمليات الإدارية والبنية التحتية وتقنية المعلومات، ومن الممكن أن يكون لهذا الإطار دور في تقديم رؤى ومعالج واضحة ومميزة في كيفية عمل نموذج مناسب وفعال لنقل المعرفة، ومن الواضح أن إطار العمل هذا يدمج نقل التكنولوجيا ونقل المعلومات لكي يظهر أهمية تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة حتى يتسنى نقلها.

ويمكن اعتبار عملية نقل المعرفة على أنها عملية تواصل وليست عملية تجميع معلومات، حيث إن نجاح عملية نقل المعرفة يعتمد في المقام الأول على اختيار الأفراد المسؤولين عنه، ومن الممكن أن تكون عملية نقل المعرفة هذه ذات اتجاهين بين الناقل والمنقول إليه.

وبالرغم من قلق المؤسسات الدائم وسعيها لتعزيز الإبداع والابتكار، ففي معظم الأحيان يتم اكتشاف الأفكار الجديدة والمفيدة للإبداع والابتكار في صورة ما داخل أو خارج المؤسسة، وعلى المؤسسة أن تجدها وتبناها وتستغلها ويعد هذا نوعاً من الانتقال التلقائي للمعرفة والذي يعتبر عاملاً حيوياً وأساسياً في نجاح المؤسسة فالقدرة على استغلال المعرفة الضمنية الكامنة في عقول المديرين والعاملين بالمؤسسة من خلال القدرة على تحويل المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة عن طريق التعلم التنظيمي. يعتبر من العوامل الأساسية في تحديد الأفضلية التنافسية للمؤسسة. (جرادي وسويسي 2019)

### المطلب الثالث: تحديات نقل المعرفة

إن الصعوبات المتعلقة بعمليات نقل المعرفة منها ما يتعلق بطبيعة المعرفة في حد ذاتها، وهي مشاكل من المعتقد أنه سيتم التكفل بها إلى حد كبير في المستقبل القريب نظراً للدور المتنامي للمعرفة وأهميتها الاستراتيجية: ومنها ما هو متعلق بطريقة استخدام المعرفة ودرجة تحفيز

مستخدميها، وهو أمر يقع على عائق المؤسسات التي يتعين عليها أن تضطلع به لتحقيق فوائد نقل المعرفة.

وإن أهم ما تفتقد إليه المؤسسات هو ذلك النموذج الفعال لإدارة المعرفة والذي يتلاءم مع متطلبات الاندماج الإيجابي في اقتصاد المعرفة، كما أن حداثة إدارة المعرفة تعتبر في حد ذاتها سببا لجملة من الصعوبات في عملية نقل المعرفة. ويمكننا تلخيص أهم التحديات التي تواجه عملية نقل المعرفة في الصعوبات المرتبطة بحداثة نظام إدارة المعرفة بالمؤسسة، وكونه في مرحلة الإنشاء والتجربة، والصعوبات القانونية المرتبطة بتحديد أصل الملكية الفكرية للمعرفة، وذلك نظرا لأن المعرفة قد تكون محصلة لجهود كثيرة يمكن أن تشارك فيها أطراف مختلفة، بالإضافة إلى نقص أو عدم وجود حوافز لدى العاملين للمشاركة في المعرفة وتطبيقها، والطابع الظرفي للمعرفة والذي يجب مراعاته عند استخدامها في ظروف مغايرة، إلى جانب خطر الروتين المصاحب لإدارة المعرفة، والذي قد يتسبب في إفراغ المعرفة من امتيازها ضمن ظروفها الخاصة أو قد يؤدي إلى عدم تحديث المعرفة بما يتناسب والظروف الجديدة. ( السبكي 2022 )

ومن أهم التحديات التي تواجه عملية نقل المعرفة التزايد المطرد في حجم المعرفة، فالمعرفة التنظيمية الآن تشكل نسبة متزايدة من إجمالي موارد المؤسسات، وانتقال المؤسسات من الهيكل التنظيمي الهرمي إلى اللامركزية في هياكل التنظيم، حيث تزداد مشاركة العاملين والتي تؤدي عادة إلى إبداع أكثر، وصعوبة في استعمال الطرق التقليدية لنقل المعرفة، كما أدت تكنولوجيا المعلومات الحديثة إلى خلق وسائل جديدة ومبتكرة لنقل المعرفة. وعلى الرغم من هذا لا تستطيع التكنولوجيا وحدها حل مشاكل نقل المعرفة ولذلك فعلى الهياكل التنظيمية والتدريبية أن تساهم في تسهيل وتحفيز نقل المعرفة، حيث يعتبر برنامج نقل المعرفة ذا قيمة فقط عندما يندمج ضمن مجموعة من سياسات تشجيع الابتكار، ونشر المعرفة.

وقد لخص 1998 Mc Dermott إلى أربع تحديات هي:

1. التحدي التقني Technical Challenge المتمثل في تصميم الانظمة البشرية والمعلومات

2. التحدي الاجتماعي Challenge Social المتمثل في تطوير المؤسسات التي تشارك

بالمعرفة وتعميم التنوع الفكري لتشجيع الابداع بدلا من الاستنساخ

3. تحدى الادارة Challenge Management والمتمثل في نشأة البيئة التي تقيم المشاركة

بالمعرفة

4. التحدي الشخصي Challenge Personal والمتمثل في الانفتاح على أفكار الآخرين

والرغبة في المشاركة والسعي المتواصل للمعرفة الجديدة. ( أبو النصر ومدحت 2021 )

### المبحث الثالث.. إدارة المشتريات

#### المطلب الأول: ماهية إدارة المشتريات

المقصود بالمشتريات هي عملية الشراء التي تعتبر معظم هذه العمليات من المسؤولية المباشرة لدائرة المشتريات، فإدارة المشتريات تمتلك المسؤولية الرئيسية في تحديد الموارد المناسبة للتوريد وكذلك في الأسعار التفاوضية. وأن المدخلات من الأقسام الأخرى مطلوبة وضرورية في الحصول على المصادر الأخرى للتوريد وتقييمها وكذلك لمساعدة إدارة المشتريات في الوصول إلى الأسعار التفاوضية، ( عبد المتعال 1990 )

والشراء في الاصطلاح له العديد من التعريفات منها أنه: مجموعة القرارات الرسمية التي تتخذها المنظمة لتحديد احتياجاتها من السلع والخدمات، وتحديد بدائل المنتجات والموردين ومن ثم تقييم هذه البدائل واختيار أفضلها لتوفير تلك الاحتياجات ( عبد الباقي 2008 )، وتختص إدارة المشتريات والمستودعات في المنشأة الحديثة بالحصول على جميع الاحتياجات لكافة الإدارات والأقسام والمحافظة عليها لحين صرفها، كما أنها الأنشطة التي تحصل المنشأة عن طريقها على مختلف احتياجاتها من المواد والمهمات والمستلزمات والآلات والمعدات والخامات، وذلك بالكمية

والجودة والسعر والوقت ومن مصدر الشراء المناسب بما يحقق استمرار عمليات الانتاج والتشغيل، وبما يتفق وظروف المنشأة وبما يحقق أهدافها بدرجة عالية من الكفاءة والتشغيل والاقتصادية في الاداء. ( خالد 1993 )

يتضح من هذه التعريفات أن المعنى الاصطلاحي لم يخرج عن المعنى اللغوي للكلمة، ويشير المعنى اللغوي والمعنى الاصطلاحي الى أن الشراء والبيع كلمتان تتبادلان المعنى.

وتعتبر عملية الشراء هي العملية التي تتضمن الإجراءات التشغيلية لطلب المواد والخدمات، وضمان تسليمها وتفعيل الدفع وبالتالي تنفيذ الامر، وإدارة الشراء هي الإدارة المسؤولة عن التخطيط المسبق لتوفير كافة مستلزمات المؤسسة التي تحتاج إليها، وإجراء الرقابة عليها؛ لتحقيق أهداف المؤسسة وأداء وظائفها على أكمل وجه. وبناءً على ذلك يمكن القول إن إدارة المشتريات تُركز جهودها لإتمام عمليات الشراء بالكمية المطلوبة، والجودة المثالية، والسعر الأنسب، والوقت المحدد، ومصدر التوريد الأفضل. ( الغدير 1997 )

### المطلب الثاني: أهمية إدارة المشتريات

يحقق الشراء جملة من الفوائد منها أنه يحفظ للفرد كرامته ويصونه من ذل استجداء الآخرين، يهيئ الفرصة للتخصص فيمكن كل فرد من التركيز على النشاطات التي تؤهله موارده وقدراته وملكاته من تجويدها، وفي ذلك صقل للقدرات والمهارات واكتشاف للمكنون من الامكانيات والملكات وتفتيق له، فترفع كفاية وفعالية أداء الأفراد ورفع لجودة المنتجات، فيعود ذلك إلى رفع كفاية وفعالية أداء الأمة وتحقيق لها الرفاهية، وعن طريق الشراء يتبادل الناس منافع السلع والخدمات ويتحدث علماء التسويق عن ثلاث مجموعات من المنافع:

المنفعة الزمانية: ويقصد بها أن المشتري يستطيع الحصول على بيعته من السلع والخدمات في الوقت الذي يناسبه، حيث تتولى قنوات التوزيع تخزينها من وقت انتاجها إلى وقت حاجته لها.

المنفعة المكانية: ويقصد بها أن المشتري يستطيع الحصول على بيعته من السلع والخدمات في المكان الذي يناسبه، حيث تتولى قنوات التوزيع نقلها إلى المواقع المختلفة ليسهل على الحصول عليها.

منفعة الحياة: ويقصد بذلك أن الملكية تنتقل بين الأشخاص عن طريق الشراء، وبذلك يستطيع المشتري امتلاكها والانتفاع بها في تلبية احتياجاته واشباع رغبته. ( الحاكم 2008 )

وينتج عن إدارة المشتريات العديد من الفوائد التي تبرز أهميتها، والتي منها أنها تحفظ للمشتري كرامته ويصون ماء وجهه عن التذلل للغير والاعتماد على الهبات والهدايا ، إذا استطاع الفرد أن يحصل على حاجته عن طريق الشراء فإن ذلك يعفيه من أن يتعلم كل المهارات والمعارف الضرورية التي يتمكن عن طريقها من التوفير ما يحتاجه، وبالتالي ويركز على الجوانب التي يجدها فيزداد علمه بها وتنصلق مهاراته وتتفتح وتنمو قدراته، ويستطيع بذلك أن يواكب الجديد في مجاله، بل وان يصنع التغيير بما يخترع من أساليب وطرق وما ينتج من معرفة عن طريق التجربة والبحث، وبذلك ترتفع انتاجية المجتمع فتبلغ الكمال المقرر لها ، ويصبح المجتمع رائداً وصانعاً للتغيير بدل أن تعيش تابعاً مستهلكاً ،

يضيف الشراء قيمة تساوى القيمة التي يضيفها الانتاج لأنه يمثل الجسر الذي يصل البائع والمشتري فيلغى فواصل الزمان عن طريق التخزين، المكان عن طريق النقل، الملكية عن طريق التبادل. ومن فوائد الشراء أنه يهيئ الفرصة للمنظمة أن تحصل على الكمية المناسبة من كل صنف تحتاجه والجودة المناسبة من كل صنف تحتاجه وشروط البيع المناسبة من كل صنف تحتاجه، بالإضافة الى مصدر الشراء المناسب من كل صنف تحتاجه كل ذلك في الوقت المناسب مع مراعاة ظروفها وأهدافها. (عبد الفتاح 2009)

### المطلب الثالث: أنواع الشراء وأهداف إدارة المشتريات

تستخدم عدد من المعايير لتصنيف الشراء منها حجم الشراء، حيث يصنف الشراء على هذا الأساس أو وفق هذا المعيار الى نمطين (شراء بالجملة وشراء بالتجزئة)، وقد ينظر لهذا المعيار أو الأساس من الزاوية نافذة الشراء، فعندما يكون التعامل مع تاجر التجزئة يقال إنه شراء بالتجزئة، وقد تجمع بعض نوافذ التوزيع بين النوعين تقصيراً واختصاراً لحلقات سلسلة القيمة. أساس أو معيار المشتري أو الزبون أو العميل: client ينقسم الشراء على هذا الأساس أو وفق هذا المعيار إلى: الشراء الاستهلاكي أو شراء المستهلكين، شراء المنظمات، ويختلف النوعان في عدد من النقاط منها تختلف الأدوات التي يستخدمها المشتري مثل طلب الشراء وعقد البيع وغيرها، عدد الأفراد الذين يشاركون في قرار الشراء، المعايير التي يستخدمها المشتري لتقييم البدائل، الأهداف المرجاة من الشراء، القيود التي تحكم عملية الشراء. وينقسم شراء المنظمات على أساس أهدافه إلى أنواع ثلاثة شراء المنتجين، شراء الوسطاء، شراء الحكومة، أساس أو معيار مصدر الشراء أو المورد The supplier وينقسم الشراء على هذا الأساس أو وفق هذا المعيار إلى: الشراء من الداخل السوق المحلي، الشراء من السوق الدولي أو الاستيراد"، أساس أو معيار المشتريات عمر السلعة.

تقع مسؤولية المشتريات على تأمين التدفق المنتظم للمواد إلى داخل المنظمة والتعامل مع المورد ومتابعته وكذلك متابعة التوريد ولحين وصول المواد إلى مخازن المنظمة، وأن فقدان التوريد (أو التوريدات يؤدي إلى حصول كارثة في التصنيع والمبيعات، ألا أن بمقدور المشتريات التقليل من شأن واثار هذه المشكلة على كلاً من الفعالتين بالإضافة إلى زيادة الربح، وعليه بالإمكان تقسيم أهداف المشتريات إلى أربعة مجموعات هي الحصول على السلع والخدمات بالكمية والجودة المطلوبتين، والحصول على السلع والخدمات بأقل الأسعار، والتأكد من الحصول على أفضل خدمة ممكنة والتوريد من قبل المورد، وتطوير وإدامة العلاقات مع مورد السلع وكلك البحث عن الموردين الذين يتمتعوا بقدرات كبيرة، ولغرض تأمين مثل هذه الأهداف توجد بعض الوظائف الأساسية التي يتطلب أداءها أولاً، وهي أعداد مواصفات المشتريات وتعني الكمية الصحيحة والجودة الصحيحة

والتوريد الصحيح أي الزمن والمكان. اختيار المورد، أي المورد الصحيح. صياغة مفردات التفاوض وشروط الشراء، أي السعر الصحيح. إصدار وإدارة أوامر الشراء. (الحسين وحسن 2000)

## المراجع:

### أولاً.. المراجع العربية

1. أبو عواد، الاء محمد (2022). درجة نقل المعرفة في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم للواء قصبة عمان، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص الإدارة والقيادة التربوية، قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
2. منتصر، هالة علي حواش (2021). دور إدارة المعرفة في تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس في خدمة المجتمع بالجامعات المصرية، بحث مشتق من رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في التربية، تخصص التربية المقارنة والإدارة التعليمية، مجلة التربية في القرن 21 للدراسات التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة مدينة السادات، العدد السابع عشر.
3. عبد العزيز، خميس فهم عبد الفتاح (2019). انعكاسات تطبيق الابتكار المفتوح على نقل المعرفة بين الجامعات والمؤسسات الصناعية: دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد 184، الجزء الثاني.
4. حماد، علاء محمد (2018). دور البرامج التدريبية في تحسين أداء الموظفين في قطاع الخدمات المدنية- فلسطين، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في العلوم الإدارية، العراق.
5. الغامدي، خالد عبد الله المرباني (2013). دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام، دراسة حالة وزارة الشؤون الاجتماعية، مكاتب الضمان الاجتماعي بمنطقة الباحة، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في العلوم الإدارية والمالية.

6. محمد، داوود سليمان (2013). نقل المعرفة التنظيمية وأثره في أداء منظمات الأعمال- حالة شركات القطاع العام الصناعي في سورية، أطروحة معدة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة حلب، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال.
7. الحافظ، علي عبد الستار (2011). دور عمليا نقل المعرفة في تقليل فجوة المعرفة: دراسة استطلاعية لآراء الأطباء في بعض مستشفيات محافظة نينوى، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، تنمية الرافدين، العدد 104، مجلد 33.
8. نويري، مجدي (2011). محددات أنماط القيادة المساعدة على نقل المعرفة: دراسة حالة مؤسسة البريد- المسيلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير في اطار مدرسة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير،
9. السامرائي، احمد هشام (2010). اثر استراتيجيات التدريب لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي: قطاع الكهرباء في العراق انموذج، الاكاديمية العربية في الدانمارك.
10. المطيري، فيصل محمد (2010). دور التدريب اثناء العمل في تنمية مهارات الافراد العاملين بدوريات الامن بمحافظة جدة، جامعة نائف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
11. بشير، أحمد مدني (2009). اثر التدريب على الأداء بالمؤسسات العامة: دراسة ميدانية على الخطوط الجوية العربية السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة النيلين، الخرطوم.
12. الشامي، علي، خواض عبد الرحيم، علي عبد الله محمد الحاكم مشرف م & خالد حسن البيلي. (2010). تحديد الاحتياجات التدريبية وقياس المردود التدريبي واثرهما على جودة التدريب (Doctoral dissertation, جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا).

13. عبد العزيز على إبراهيم، خ. (2015). تصور مقترح لتفعيل برامج تدريب أعضاء هيئة التدريس لتطوير أدائهم الأكاديمي في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة بجامعة سوهاج. *مجلة كلية التربية (أسيوط)*. 31(5.2), 1-115.
14. قادري، ب. ه. & بندر هادي. (2022). أثر التدريب في رفع كفاءة أداء الموظفين بإدارة الموارد البشرية بالقطاع الغربي للرعاية الصحية الأولية. *مجلة البحوث التجارية*.
15. محمدي عبد الوهاب، أ. م. ع. ا. & أسامة محمدي عبد الوهاب. (2017). دور وزارة المالية في الرقابة على المشتريات الحكومية في الحالة المصرية بالتركيز على دور ممثلي المالية: رؤية تقييمية. *مجلة البحوث الإدارية*. 35(4), 3-44.
16. محمد محمود عبد العال، م. ع. ا. & محمد عوض العربي/(2022). إعادة بناء جدارات المورد البشري الحكومي بالمحليات من منظور سياسات التحول الرقمي: دراسة مقارنة بين جمهورية مصر العربية والمملكة العربية السعودية. *مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية*. 24(1), 263-304.
17. الكبيسي، صلاح الدين عواد (2002). إدارة المعرفة وأثرها في الابداع التنظيمي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
18. الفارس، سليمان (2010). دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات: دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق، *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية*، المجلد 26، العدد 2.
19. القطب، محي الدين والخشالي، شاكر جار الله (2008). العلاقة بين خصائص المعرفة التنظيمية والصراع بين افراد الجماعة: دراسة ميدانية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية، *المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية*، عمان، الأردن، المجلد 11، العدد 2.

20. سلمان، أحمد عيسى (2009). نموذج مقترح للعلاقة بين إدارة المعرفة ورأس المال الفكري في قطاع المستشفيات، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، مصر.
21. الأحمد، خالد (2005م)، تكوين المعلمين من الاعداد الى التدريب، دار الكتاب الجامعي، العين.
22. البدوي، يحيى (1995م)، نظام تدريب معلمي اللغة الإنجليزية اثناء الخدمة: دراسة مقارنة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الزقازيق، مصر.
23. المومني، أمل رشيد عبد الرحمن (2004م)، إثر طريقة التدريس بالتكامل بين العلوم والرياضيات والتكنولوجيا على التحصيل في العلوم والرياضيات لطلبة الصف الثامن الأساسي في مدرسة الملك عبد العزيز الثاني للتميز، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك، المملكة الأردنية الهاشمية.
24. أبو عطوان، مصطفى (2008م)، معوقات تدريب المعلمين اثناء الخدمة وسبل التغلب عليها بمحافظة غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
25. الفرا، فاروق (1996م)، تقويم برنامج تدريب المعلمين اثناء الخدمة بالتعليم الأساسي بقطاع غزة وكيفية تطوير هذه البرامج وتحسينها، العلوم الإنسانية، العدد الأول، مجلة جامعة الأزهر، غزة.
26. السامي، ابن زاهي منصور (2004)، التدريب كأحد المقومات الأساسية لتنمية القدرات البشرية، نظرة سيكولوجية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة.
27. المورعي، محمد عبد الرحمن (2007م)، فعالية استخدام بيئة التعلم الالكتروني في تدريب المعلمين اثناء الخدمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة ام القرى.

28. السالم، مؤيد و صالح، عادل (2002م)، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، الأردن.
29. الرويلي، موافق فواز (1992م)، برنامج مقترح لتدريب المعلمين اثناء الخدمة مبني على أساس حاجاتهم التدريسية، جامعة عين شمس، كلية التربية، مجلة كلية التربية و علم النفس، العدد السادس عشر.
30. الخطيب، أحمد و الخطيب، رداح (2006م)، التدريب الفعال، عالم الكتاب الحديث للنشر و التوزيع، الأردن.
31. الحمادي، علي (1999م)، طريقة ووصية لتصبح مدربا ناجحا و خطيبا مؤثرا و متكلمًا بارعا، دار ابن حزم، بيروت، لبنان.
32. المبيضين، عقله محمد وجرادات، أسامة محمد (2001)، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، ص 17.
33. معاوي & عبد العظيم. (2019). دور تدريب العنصر البشري في الرفع من القدرات الإبداعية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بسطيف. (Doctoral dissertation)
34. الخطيب، محمد إبراهيم (2006). دراسة ميدانية عن الاحتياجات التدريبية المهنية أثناء الخدمة لمعلمي اللغة العربية في الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في محافظة الزرقاء بالأردن، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين، مجلد 7، عدد 4.
35. الحديد، إبراهيم إسماعيل حسين (2009)، قياس دور التدريب في تنمية الموارد البشرية: دراسة ميدانية على دائرة ضريبة الدخل والمبيعات بالأردن، الأردن.
36. السرحاني، صلاح بن دحام (2010)، واقع التدريب المهني ومعوقاته في المؤسسات الإصلاحية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

37. الهابيل، وسيم إسماعيل (2011)، مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية بشركات التأمين العاملة في قطاع غزة: دراسة ميدانية في شركات التأمين في قطاع غزة، غزة فلسطين.
38. الشرعة، عطا الله و الطرازنة، تحسين (2011)، استراتيجيات التدريب و اثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية، مجلة مؤتة للبحوث، الأردن، المجلد 26، العدد 4.
39. العواودة، وليد مجلي (2011)، اثر استخدام استراتيجيات التدريب على أداء العاملين لدى الدوائر الإدارية في جامعة ال البيت، مجلة المنارة للبحوث، الأردن، المجلد، العدد 5.
40. مختار، حميد (2012)، دور التدريب في تنمية الموارد البشرية: دراسة ميدانية على مديرية الشباب والرياضة لولاية جلفة، مديرية الشباب والرياضة جلفة.
41. الزهراني، عبد الله عطية (2012)، استراتيجيات التدريب و اثرها على الجدارات السلوكية للعاملين في المصارف التجارية السعودية، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، الأردن، المجلد 8، العدد 2.
42. العبيدي، جواهر (2013)، اثر التوجه الإبداعي و استراتيجيات التدريب على أداء العاملين في شركة نفط الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن
43. محمد، جيهان حسن علي (2015)، دور التدريب في أداء قطاع التأمين في السودان، جامعة الزعيم الازهري، دراسة غير منشورة، رسالة ماجستير.
44. صديقي، & أمينة. (2021). معوقات ممارسة عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات البترولية الجزائرية-دراسة حالة المديرية الجهوية للإنتاج بحوض بركاوي. مجلة المنتدى للدراسات والابحاث الاقتصادية، 5(2)، 34-51.
45. الهزاني، ن. ب. ن. ب. ع. & نورة بنت ناصر بن عبدالله. (2020). مصادر المعرفة الضمنية في إدارة نقل وتوطين المعرفة بالشركات الصناعية السعودية. بحوث في علم المكتبات والمعلومات، 24(مارس)، 159-189.

46. جرادي, ح., حفصة, سويسبي, & أحمد. (2019). أهمية التعليم الرقمي في نقل المعرفة وتجويد أداء الأستاذ الجامعي (بين الواقع والمأمول). المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية, 3(6), 51-62.
47. السبكي, ح. ا., & حسام الدين. (2022). نموذج مقترح لتقدير نقل المعرفة في مشروعات تخطيط موارد المنشأة (ERP) للقطاع العام المصري. مجلة الجمعية المصرية لنظم المعلومات وتكنولوجيا الحاسبات, 27(27), 36-39.
48. أبو النصر, م. م., & مدحت محمد. (2021). إدارة المعرفة والإدارة بالمعرفة. المجلة العربية للمعلوماتية وأمن المعلومات, 2(4), 75-94.

## ثانياً.. المراجع الأجنبية

1. Abu-Hula, I.R.A.(2005). Jordanian secondary science Teachers, Acquisition of Lesson planning skills, Paper presented at the 7th international conference on education and Research, Athens: Greece.
2. Capps, D. & Crawford, B. (2009). Is science inquiry professional development effective. paper presented at the National Association of Research in Science Teaching Conference in Garden Grove, CA April 17-20.
3. Abbas O., Karim E., and Zafar M., (2017). Factors of Workplace Environment that Affects Employee Performance in an Organization: A study on Greenwich University of Karachi. MPRA Paper No. 78822, April 2017.
4. A. Endres, Improving Performance the Juran way, New York, John Wiley & Sons, 1997.p:161.
5. 3Y. Malthotra, Knowledge management for the new world of business, Asian Strategy leader ship
6. institute, 1998,p:2.

## الاستبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

يسرني ويشرفني أن أضع بين يديكم الكريمتين استبانة لدراسة بعنوان: أثر التدريب ونقل المعرفة لموظفي المشتريات الحكومية في تحسين المشتريات ويرجى التكرم بدراستها ومن ثم تعبئتها .

كما لا يخفى عليكم أن قيمتها تعتمد على إجاباتكم بالدقة والموضوعية والصراحة، لأن ذلك سوف يساهم في نجاح هذه الدراسة وتحقيق الاهداف المرجوة منها ، وأنوه سعادتكم بان البيانات الواردة من قبلكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأهداف الدراسة العلمية ولتأكيد النوايا فلن تفصح الدراسة عن أي اسم للمشاركة في الاستبانة، أو مقر عمله، ويمكنكم أيضاً عدم كتابة اسمكم أو أسم مقر العمل في أي موقع بالاستبانة .

### القسم الأول: البيانات العامة

ارجو التكرم بوضع علامة (✓) في الخانة المناسبة:

- العمر: أقل من 25 ( ) من 25-أقل من 32 ( ) من 35-أقل من 45 ( ) 45 فأكثر ( )
- المستوى التعليمي: اقل من ثانوي ( ) دبلوم متوسط ( )
- بكالوريوس ( ) دراسات عليا ( )
- عدد سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات ( ) من 5-10 سنوات ( )
- أكثر من 10 سنوات ( )
- الحالة الاجتماعية: اعزب ( ) متزوج ( ) أخرى ( )

- عدد الدورات التدريبية التي حصلت عليها: أقل من 5 دورات ( ) من 5 دورات –أقل من 10 دورات ( )

من 10 دورات- أقل من 20 ( ) أكثر من 20 دورة ( )

### القسم الثاني: الفقرات

1. العلاقة بين التدريب ونقل المعرفة وتحسين نظم المشتريات في المؤسسات الحكومية

| العبارة |                                                                                                        |  |  |  | خيارات الإجابة |       |       |      |           |
|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|----------------|-------|-------|------|-----------|
|         |                                                                                                        |  |  |  | أوافق بشدة     | أوافق | محايد | أرفض | أرفض بشدة |
| 1       | يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسات الحكومية بصورة علمية بطريقة تحقق الأهداف التدريبية          |  |  |  |                |       |       |      |           |
| 2       | تحدد أهداف التدريب ونقل المعرفة في ضوء الاحتياجات الفعلية للمتدربين                                    |  |  |  |                |       |       |      |           |
| 3       | تتعاون الكوادر العاملة في المؤسسات الحكومية لتحسين نظم المشتريات في جميع القطاعات في المؤسسات الحكومية |  |  |  |                |       |       |      |           |
| 4       | للتدريب ونقل المعرفة مقومات تنظيمية وإدارية من حيث التدرج في العملية التدريبية                         |  |  |  |                |       |       |      |           |
| 5       | اخضع لدورات تدريبية تتعلق بتحسين نظم المشتريات بصورة مستمرة                                            |  |  |  |                |       |       |      |           |

|    |                                                                                         |  |  |  |  |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| 6  | تساعد الدورات التدريبية موظفي المشتريات على حل مشكلات العمل بصورة افضل                  |  |  |  |  |
| 7  | يتم في المؤسسات الحكومية اجراء دورات تدريبية تتعلق بمفاهيم تحسين نظم المشتريات للموظفين |  |  |  |  |
| 8  | ان التدريب ونقل المعرفة سوف يؤدي الى احداث تطوير في أداء موظفي المشتريات                |  |  |  |  |
| 9  | يوجد في المؤسسات الحكومية خطط تدريب سنوية ترتبط بالأهداف الاستراتيجية لها.              |  |  |  |  |
| 10 | يتم متابعة المتدربين بعد انتهاء فترة التدريب                                            |  |  |  |  |
| 11 | يملك المدربون الخبرات العلمية والعملية في نظم المشتريات اللازمة للتدريب ونقل المعرفة    |  |  |  |  |
| 12 | يؤثر التدريب ونقل المعرفة بصورة فعالة في تحسين موظفي المشتريات                          |  |  |  |  |

2. العلاقة بين فترة التدريب و تحسين كفاءة نظم المشتريات

| خيارات الإجابة |                                                                  |       |      |           | العبارة |
|----------------|------------------------------------------------------------------|-------|------|-----------|---------|
| أوافق بشدة     | أوافق                                                            | محايد | ارفض | ارفض بشدة |         |
|                |                                                                  |       |      |           |         |
| 1              | تعتبر مدة التدريب مناسبة من حيث التوقيت والساعات المحددة للتدريب |       |      |           |         |

|  |  |  |  |  |    |                                                                              |
|--|--|--|--|--|----|------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | 2  | ان التدريب اثناء الخدمة يوفر للمتدرب اكتساب معارف ومهارات جديدة في مجال عمله |
|  |  |  |  |  | 3  | ان الدورات التدريبية يمكن أن تقلل من الإحساس بالملل من الوظيفة               |
|  |  |  |  |  | 4  | يحقق أسلوب التدريب المتبع في المؤسسات الحكومية أغراض التدريب عامة            |
|  |  |  |  |  | 5  | ان التدريب يسهم في التقليل من مشاكل العمل والتخلص منها                       |
|  |  |  |  |  | 6  | المدة الزمنية للبرنامج التدريبي ملائمة لتخصصي                                |
|  |  |  |  |  | 7  | تقويم نظم المشتريات في المؤسسات الحكومية مستمر طوال فترة التدريب             |
|  |  |  |  |  | 8  | ان معظم المدربين هم من المتفرغين للعمل في المؤسسات الحكومية                  |
|  |  |  |  |  | 9  | ان طبيعة عملك تحتاج الى التدريب بصورة مستمرة                                 |
|  |  |  |  |  | 10 | ان محتوى البرنامج التدريبي يتناسب مع مدة التدريب                             |
|  |  |  |  |  | 11 | اخضع لدورات تدريبية باستمرار خلال فترات زمنية مختلفة                         |
|  |  |  |  |  | 12 | تختلف فترة و أوقات التدريب بناء على ظروف العمل وامكانيات الموظفين            |

3. العلاقة بين نوع التدريب وتحسن نظم المشتريات في المؤسسات الحكومية

| العبارة | خيارات الإجابة |
|---------|----------------|
|---------|----------------|

| أوافق بشدة | أوافق | محايد | أرفض | أرفض بشدة |                                                                                       |
|------------|-------|-------|------|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------|
|            |       |       |      |           | 1 يتم تحديد المحتوى التدريبي على أساس التوافق مع القدرات المختلفة للمتدربين           |
|            |       |       |      |           | 2 يسهم تنوع الدورات التدريبية في توجيه إمكانيات الموظفين للاتجاه الصحيح والسليم       |
|            |       |       |      |           | 3 ان التدريب يسهم في مساعدة الفرد للتقدم لوظائف اعلى في زمن أقل                       |
|            |       |       |      |           | 4 أماكن التدريب وما تحتويه من تجهيزات ووسائل تعليمية تحقق غاية التدريب                |
|            |       |       |      |           | 5 ان التدريب اثناء الخدمة يساعد على اكتساب اتجاهات إيجابية تجاه العمل                 |
|            |       |       |      |           | 6 تتوافر في المؤسسات الحكومية الإمكانيات الضرورية لاستخدام الأساليب التدريبية الحديثة |
|            |       |       |      |           | 7 ان محتوى البرنامج التدريبي يتناسب مع حاجاتي في العمل                                |
|            |       |       |      |           | 8 يؤدي التنوع في أساليب الدورات التدريبية الى زيادة اقبال الموظفين عليها              |
|            |       |       |      |           | 9 يتم إضافة وتعديل البرامج التدريبية في المؤسسات الحكومية من حين لآخر                 |
|            |       |       |      |           | 10 ان أساليب التدريب مناسبة لاحتياجاتي                                                |

|  |  |  |  |  |                                                                                      |    |
|--|--|--|--|--|--------------------------------------------------------------------------------------|----|
|  |  |  |  |  | تتوافر في المؤسسات الحكومية التجهيزات اللازمة لتقديم<br>خدمات تدريبية ذات مستوى عالي | 11 |
|  |  |  |  |  | تعتمد المؤسسات الحكومية على الأساليب الحديثة في التدريب.                             | 12 |