



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير



## الموضوع

# دور التدريب في تحقيق الإبداع الإداري للموارد البشرية

بمركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة "عمر البرناوي"  
- بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
فرع: تسيير المنظمات  
تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

خان محمد ناصر

إعداد الطالبة:

زازل صورية

الموسم الجامعي: 2013-2014

رقم التسجيل:	...../Master-GE/GO -GRH /2014
تاريخ الإيداع	.....

قسم علوم التسيير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# إهداء

رائع أن تقطف ثمار جهد داء سنوات و الأروع أن تهديها لمن ساعدك إلى بلوغها

إلى أعز الناس...

إلى من هما صاحبوا الفضل بعد الله عز و جل فيما وصلت إليه ...

والدي الحبيب

أمي الحبيبة

إلى من تشاركنا حنان الأسرة ...

إلى من عشنا معاً أسعد اللحظات...

إخوتي الأفاضل

إلى صديقاتي الرائعات

\* أحلام، نور المدي، زينب، سليمة، وفاء...\*

\* ماري، شمينا، عميليا، مريم، صبرين، ناريمان، أمينة، مواهب...\*

إلى كل من أسقطه القلم سموا و ذكره القلب دون ذلك.

وإلى كل من يستفيد من قراءته لهذه المذكرة.

أهدي هذا العمل المتواضع...

## شكر وعرفان

نحمد الله عز وجل الذي من علينا بفضله وأعاننا على إتمام هذه المذكرة

وعلمنا عالم نكن نعلم وكان فضله علينا عظيماً، فسيحانك لا نحصى الثناء

عليك كما أنبئنا على نفسك، ونطلى على صفوة أنبيائه سيدنا

محمد و على آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذي المشرف "خان محمد ناصر" على دعمه وسعة صدره

وتوجيهاته التي كان لها الأثر الكبير في إنجاز هذه الدراسة، فجزاه الله عنى كل خير.

كما أتقدم بالشكر والاحترام والتقدير للسادة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة.

كما أتقدم بالشكر أيضاً إلى عمال مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة

على مساعدتهم لنا.

## ملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التدريب في تحقيق الإبداع الإداري للمورد البشري بمركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة عمر البرناوي ببسكرة، و لتحقيق أهداف هذه الدراسة و جمع البيانات اللازمة تم تطوير إستبانة وزعت على عينة عشوائية من العمال الإداريين مكونة من 90 عامل، وكان عدد الاستبانات المسترجعة 56 إستبانة صالحة للتحليل الإحصائي. وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج الدراسة، وتم الاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل البيانات من خلال عدة أساليب إحصائية منها: تحليل الانحدار الخطي البسيط، تحليل التباين الأحادي و اختبار T-test.

و توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- مستوى التدريب بمركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة جاء متوسطا، كما جاء مستوى الإبداع الإداري مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة.
  - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب و الإبداع الإداري بأبعاده المجتمعة حيث فسر التدريب 40.3 % من التغيرات الحاصلة في مستوى الإبداع الإداري للمورد البشري.
  - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب و أبعاد الإبداع الإداري المتمثلة في الأصالة، المرونة، الطلاقة، قبول المخاطرة .
  - عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب و متغير الحساسية للمشكلات.
  - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة حول مستوى التدريب و الإبداع الإداري تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة).
- كما توصلت الدراسة إلى جملة من التوصيات أهمها : ضرورة اهتمام إدارة المركز بالمستجدات الإدارية و إنشاء إدارة خاصة بتنمية الموارد البشرية لتقوم بدورها في تنمية المهارات الإدارية و الإبداعية لدى العاملين و إثارة و تنمية الاتجاهات الإيجابية نحو الأداء الأفضل.

## Abstract

The study aimed to identify the role of training in achieving administrative creativity of human resource at the center of scientific research and technical areas dry Omar El Brnaoui -biskra-, and to achieve the objectives of this study and collect the necessary, data questionnaire was developed and distributed to a random sample of workers administrators made up of 90 workers, and the number of questionnaires recovered 56 valid questionnaire for statistical analysis. It has been used descriptive analytical method to get the results of the study, was to rely on SPSS statistical software to analyze the data through various statistical methods including: analysis of simple linear regression, analysis of variance test and T-test.

The study reached several conclusions, including:

- Level of training in the center of scientific research and technical areas dry was average level, as was the administrative creativity high level according to the scale of the study.

- The presence of a statistically significant relationship between training and dimensions of administrative creativity combined, with training explained 40.3 % of the changes in the level of creativity administrative of the human resource.

- Presence of a statistically significant relationship between training and dimensions of administrative creativity in originality, flexibility, fluency, accept the risk.

- Absence of a statistically significant relationship between training and variable sensitivity to problems .

- Absence of statistically significant differences in the trends of the respondents in the center of scientific research and technical areas dry on the level of training and administrative creativity attributable to personal and functional variables the following: (gender, age, educational qualification, the field current job, years of experience).

The study also found a number of recommendations including: the need to the attention a new developments administrative and create a special division of human resources development for their role in the development of management skills and creativity of workers and the development of exciting and positive trends toward better performance .

## Résumé

L'étude visait à déterminer le rôle de la formation dans la réalisation de la créativité administrative chez les ressources humaines du centre de recherche scientifique et techniques sur les régions arides Omar El Brnaoui -Biskra- , et pour atteindre les objectifs de cette étude et de recueillir les données nécessaires, on a réalisé un questionnaire et distribué à un échantillon aléatoire des travailleurs administrateurs composé de 90 travailleurs , et on a récupéré 56 questionnaires valides pour l'analyse statistique . Il a été utilisé la méthode d'analyse descriptive pour obtenir les résultats de l'étude et nous avons adopté le logiciel statistique SPSS pour analyser les données par diverses méthodes statistiques tel que: l'analyse de régression linéaire simple, l'analyse de test de variance et T- test.

L'étude a abouti à plusieurs conclusions , notamment :

□ Le niveau de la formation dans le centre de recherche scientifique et techniques sur les régions arides -Biskra- était moyenne, comme ce fut le haut niveau de la créativité administrative selon le barème de l'étude .

□ La présence d'une relation statistiquement significative entre la formation et les dimensions de la créativité administrative combinée, où la formation explique 40,3% des variations dans le niveau de la créativité administrative chez les ressources humaines.

□ La présence d'une relation statistiquement significative entre la formation et les dimensions de la créativité administrative dans l'originalité, la flexibilité, la fluidité, accepter le risque .

□ Absence de relation statistiquement significative entre la formation et la variable sensibilité aux problèmes.

□ Absence de différences statistiquement significatives dans les tendances des répondants du centre de recherche scientifique et techniques sur les régions arides sur le niveau de formation et la créativité administrative attribuable à des variables personnelles et fonctionnelles suivantes: (sexe, âge, niveau de l'éducation, le domaine de travail, les années d'expérience ) .

L' étude a également révélé un certain nombre de recommandations, notamment: la nécessité de l'attention du nouveau dans l'administration et créer une division spéciale de développement des ressources humaines pour leur rôle dans le développement des compétences de gestion et de la créativité des travailleurs et l'évolution des tendances intéressantes et positives à l'égard d'une meilleure performance

## الفهرس

الصفحة	الموضوع
أ	آية قرآنية.
ب	الإهداء.
ج	شكر و عرفان.
د	الملخص.
هـ	Abstract
و	Résumé
ز	الفهرس.
ي	قائمة الجداول.
ل	قائمة الأشكال.
ل	قائمة الملاحق.
م	مقدمة.
<b>الفصل الأول: منهجية البحث و الدراسات السابقة.</b>	
2	تمهيد.
3	1-1. منهجية البحث.
3	1-1-1. إشكالية البحث.
4	1-1-2. أهمية البحث.
4	1-1-3. أهداف البحث.
5	1-1-4. فرضيات البحث.
7	1-1-5. نموذج البحث.
8	1-1-6. التعاريف الإجرائية.
8	1-1-7. حدود البحث و منهجه.
9	1-1-8. مجتمع و عينة البحث.
9	1-1-9. طرق جمع البيانات.
10	1-1-10. أداة البحث.
11	1-1-11. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.
12	1-1-12. صدق و ثبات أداة البحث.
14	2-1. الدراسات السابقة.

14	1-2-1. الدراسات المتعلقة بالتدريب.
16	1-2-2. الدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري.
18	1-2-3. دراسات تتعلق بالتدريب و الإبداع معا.
19	1-2-4. التعليق على الدراسات السابقة.
20	خلاصة.
<b>الفصل الثاني: التدريب - تأطير نظري -</b>	
22	تمهيد.
23	1-1-1. ماهية التدريب.
23	1-1-1. مفهوم التدريب.
25	1-1-2. بعض المفاهيم المشابهة للتدريب.
26	1-1-3. أهمية التدريب و أهدافه.
30	1-1-4. مبادئ التدريب و أنواعه.
33	1-1-5. أساليب التدريب.
35	1-2. العملية التدريبية و شروط التدريب الفعال.
36	1-2-1. تحديد الاحتياجات التدريبية.
39	1-2-2. تصميم البرنامج التدريبي.
40	1-2-3. تنفيذ البرنامج التدريبي.
41	1-2-4. تقييم البرنامج التدريبي.
44	1-2-5. شروط التدريب الفعال.
46	خلاصة.
<b>الفصل الثالث: الإبداع الإداري - تأطير نظري -</b>	
48	تمهيد.
49	1-1-1. الإطار العام للإبداع.
49	1-1-1. مفهوم الإبداع.
50	1-1-2. الفرق بين الإبداع والابتكار.
51	1-1-3. دوافع الإبداع.
52	1-1-4. نظريات الإبداع.
54	1-1-5. مراحل الإبداع.
54	1-1-6. أنواع الإبداع.
55	1-2. ماهية الإبداع الإداري.

55	III-2-1. مفهوم الإبداع الإداري.
56	III-2-2. أهمية الإبداع الإداري.
57	III-2-3. مستويات الإبداع الإداري.
60	III-2-4. عناصر الإبداع الإداري.
62	III-2-5. العوامل التي تساعد على تنمية الإبداع الإداري.
63	III-2-6. معوقات الإبداع الإداري.
65	III-3. العلاقة النظرية بين التدريب و الإبداع الإداري.
69	خلاصة.
<b>الفصل الرابع: عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية و اختبار الفرضيات.</b>	
71	تمهيد.
72	IV-1. التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.
72	IV-1-1. تعريف مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة.
73	IV-1-2. التوجهات الإستراتيجية لمركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة.
78	IV-1-3. نشاطات مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة.
79	IV-2. خصائص مبحوثي الدراسة.
81	IV-3. اختبار التوزيع الطبيعي و تحليل محاور الاستبانة.
81	IV-3-1. اختبار التوزيع الطبيعي.
82	IV-3-2. تحليل محاور الاستبانة.
90	IV-4. اختبار الفرضيات.
100	خلاصة.
102	<b>خاتمة (النتائج و التوصيات).</b>
107	<b>قائمة المراجع.</b>
116	<b>قائمة الملاحق.</b>

# قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
10	توزيع عبارات أبعاد التدريب.	1-1
11	توزيع عبارات أبعاد الإبداع الإداري.	2-1
13	معاملات الثبات والصدق.	3-1
42	أدوات تقييم التدريب.	1- II
79	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.	1-IV
82	نتائج معامل الالتواء ومعامل النقلح.	2-IV
83	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور التدريب.	3-IV
86	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الإبداع الإداري.	4-IV
90	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى.	5-IV
91	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار علاقة التدريب بأبعاد الإبداع الإداري "الأصالة، الحساسية للمشكلات، المرونة، الطلاقة، قبول المخاطرة".	6-IV
92	نتائج اختبار T-test لاختبار الفروق في مستوى التدريب حسب متغير الجنس.	7-IV
93	نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار الفروق في مستوى التدريب حسب متغير العمر.	8-IV
94	نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار الفروق في مستوى التدريب حسب متغير المؤهل العلمي.	9-IV
94	نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار الفروق في مستوى التدريب حسب متغير مجال الوظيفة الحالية.	10-IV
95	نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار الفروق في مستوى التدريب حسب متغير سنوات الخبرة.	11-IV
96	نتائج اختبار T-test لاختبار الفروق في مستوى الإبداع الإداري حسب متغير الجنس.	12-IV
97	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الإبداع الإداري حسب متغير العمر.	13-IV

97	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الإبداع الإداري حسب متغير المؤهل العلمي.	14-IV
98	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الإبداع الإداري حسب متغير مجال الوظيفة الحالية.	15-IV
99	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الإبداع الإداري حسب متغير سنوات الخبرة.	16-IV

# قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
07	نموذج البحث.	1-1

# قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
116-119	قائمة محكمي الاستبانة.	1
120	استبانة البحث.	2

## مقدمة

إن الحديث عن التحديات التي فرضتها ظروف العولمة و التطور التكنولوجي هو حديث عن التنافسية و مدى قدرة المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية، هذه الأخيرة التي تتحقق من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانات و الموارد التي تتمتع بها المؤسسة و التي تمكنها من تصميم و تطبيق إستراتيجياتها التنافسية.

و لقد أثبت تحليل القوى المختلفة المؤثرة على كفاءة المنظمة حقيقة هامة و هي أن أهم تلك القوى و أعظمها أثرا في تشكيل حركة المنظمة هو العنصر البشري المتمثل في الأفراد مما تطلب على إدارة الموارد البشرية البحث في مواردها البشرية لتعظيم الاستفادة منها من جهة و كيفية إدارتها من جهة أخرى و كذا تطوير مفاهيمها و أساليبها الإدارية لتشجيع التغيير و تهيئة الظروف أمام العقول البشرية و خلق المناخ المناسب لها لكي تبذل و تجدد بشكل مستمر من خلال خلق مناخ تنظيمي ملائم و بيئة تفاعلية تساهم في ربط و نقل المعارف و الخبرات التراكمية المكتسبة مما يساعد على تنمية الإبداع و الابتكار و التجديد من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

وكما هو معروف أن عملية إدارة الموارد البشرية تتضمن أربعة عناصر رئيسية هي الحصول على الأفراد و تكوينهم و تمثيتهم و تحفيزهم ثم صيانتهم و المحافظة عليهم، و تتوقف فعاليتها على فعالية كل عنصر من هذه العناصر و ذلك باعتماد مختلف السياسات التي من شأنها أن تحقق الأداء المطلوب و الفعالية اللازمة لهذه الوظيفة.

واحدة من أهم السياسات التي تتبعها إدارة الموارد البشرية في سد أي خلل أو نقص في مهارات العاملين هي الأخذ بعملية التدريب كوسيلة لتغيير سلوك الأفراد و محاولة جعلهم يستخدمون طرقا و أساليب مختلفة في أداء أعمالهم بما يتوافق مع متطلبات رفع مستوى الإبداع و الابتكار بما يعود بالنفع على المنظمة و على الأفراد العاملين فيها.

و من هنا فليق هذه الدراسة تهدف إلى البحث في دور التدريب في تحقيق الإبداع الإداري، و توضيح أهمية التدريب سعيا لخلق بيئة إبداعية تطويرية تتواءم مع متطلبات العصر و قادرة على تحقيق الأهداف و تلبية الطموحات.

### تمهيد:

يشهد العصر الذي نعيش فيه تغيرات هائلة في معظم مجالات الحياة حيث أسهم التقدم العلمي والتكنولوجي في زيادة إدراك متطلبات التغيير والتطور في الحاضر والمستقبل ومواكبة كل المستجدات، الأمر الذي تطلب على المنظمات أن تتكيف وتتفاعل بإيجابية مع الظروف المحيطة بها، و بالتالي أصبح الاهتمام بالأفراد و تمتيهم يفوق غيره من الأمور الأخرى المتعلقة بالجانب المادي.

و للتدريب دور إيجابي في تنمية المورد البشري، كونه يهتم بالإرتقاء بمعارفهم و مهاراتهم و تعديل اتجاهاتهم الإيجابية مما يؤدي إلى تغيير سلوكياتهم، سعياً لخلق بيئة إبداعية تطويرية تتواءم مع متطلبات العصر، وقادرة على تحقيق الأهداف وتلبية الطموحات.

و من هنا تظهر لنا أهمية التدريب في تحقيق الإبداع الإداري الذي يساهم بدوره في الإرتقاء بالمؤسسات و مواكبة التطورات.

و سنحاول في هذا الفصل طرح الإشكالية الموجودة بين التدريب و الإبداع الإداري و ذلك اعتماداً على العديد من الدراسات السابقة و سيتم كل هذا من خلال مبحثين أساسيين هما:

1-1. منهجية البحث.

2-1. الدراسات السابقة.

### 1-1. منهجية البحث:

يتناول هذا المبحث منهجية البحث حيث يناقش منهجية الدراسة التي استخدمها الباحث كما يستعرض كيفية بناء أداة الدراسة والإجراءات التي استخدمها الباحث في التحقق من صدقها وثباتها، وأخيرا يوضح الأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات والمعلومات التي جمعها من أفراد عينة الدراسة.

### 1-1-1. إشكالية البحث:

تواجه منظمات أعمال اليوم العديد من المشكلات التي تتطلب من قياداتها والعاملين فيها ضرورة التفكير في التقليل من الاعتماد على المنهج التقليدي القائم على المحاولة في حل المشكلات، وإنما محاولة توظيف المنهج الإبداعي في هذا الشأن.

و يعتبر الإبداع الإداري أحد المقومات الأساسية في عملية التطوير التنظيمي، فالتطورات التي أفرزها عصر ثورة المعلومات أوجدت مشكلات عدة، لذلك كان من المحتم على المنظمات أن تستجيب لهذه التطورات بإحداث التعديلات التي تواكب هذه التطورات وتكون هذه الاستجابة عن طريق الأفكار الجديدة والأساليب الحديثة التي تمكن المنظمات من مواجهة المشكلات.

و تتبع مشكلة البحث في أن هناك ضعف و قصور في برامج التدريب المتبعة في مؤسساتنا، فالتطورات و التغييرات التكنولوجية المتجددة و المتسارعة تحتم على المنظمات متابعتها و إعداد برامج تدريبية تتناسب معها.

و بناء على ما سبق جاءت إشكالية بحثنا هذا على النحو التالي:

"ما هو دور التدريب في تحقيق الإبداع الإداري للمورد البشري بمركز البحث العلمي و التقني للمناطق

الجافة "عمر البرناوي" -بسكرة-؟"

و تندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما هو مستوى التدريب للمورد البشري بمركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة؟.
- 2- ما هو مستوى الإبداع الإداري للمورد البشري بمركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة ؟.
- 3- ما هي علاقة التدريب بالإبداع الإداري للمورد البشري بمركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة ؟.

### 1-1-2. أهمية البحث:

يمكن حصر أهمية هذا البحث في النقاط التالية:

- 1- تكمن أهمية الدراسة الحالية في أنها تعد من الموضوعات المهمة في ميدان الإدارة، إذ تتناول مفهومي مهين هما التدريب والإبداع الإداري.
- 2- قد تسهم هذه الدراسة في التوصل إلى فهم لطبيعة العلاقة بين التدريب بمركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة و الإبداع الإداري لدى العاملين بها.
- 3- قد يفيد هذا البحث المهتمين في مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة بوضع إستراتيجيات من شأنها النهوض بالتدريب والإبداع الإداري وذلك لما يحققه من أهداف عديدة.
- 4- هذا البحث يضيف أيضا إلى المكتبة الوطنية و العربية دراسة تطبيقية متخصصة في مساهمة التدريب في تحقيق الإبداع الإداري للمورد البشري.

### 1-1-3. أهداف البحث:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. تناول المفاهيم النظرية المتصلة بمفهومي التدريب والإبداع الإداري .
2. التعرف على مستوى التدريب للمورد البشري بمركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة.
3. التعرف على مستوى الإبداع الإداري للمورد البشري بمركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة.
4. التعرف على علاقة التدريب بالإبداع الإداري للمورد البشري بمركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة.
5. التعرف على مدى وجود علاقة بين بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة) وبين مستوى التدريب بمركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة.
6. التعرف على مدى وجود علاقة بين بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة) وبين مستوى الإبداع الإداري بمركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة.

7. تقديم مقترحات و توصيات لمتخذي القرار بمركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة فيما يخص موضوع الدراسة.

### 1-1-4. فرضيات البحث:

يقوم هذا البحث على الفرضيات التالية:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التدريب و أبعاد الإبداع الإداري ( الأصالة، الحساسية للمشكلات، المرونة، الطلاقة، قبول المخاطرة) بمركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة".

و يندرج ضمن هذه الفرضية خمسة فرضيات فرعية هي:

1- "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التدريب و الأصالة بمركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة".

2- "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التدريب و الحساسية للمشكلات بمركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة".

3- "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التدريب و المرونة بمركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة".

4- "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التدريب و الطلاقة بمركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة".

5- "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التدريب و قبول المخاطرة بمركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة".

**الفرضية الرئيسية الثانية:** "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين بمركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة حول مستوى التدريب تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة)".

و يندرج ضمن هذه الفرضية خمسة فرضيات فرعية هي:

- 1- "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين بمركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة حول مستوى التدريب تعزى لمتغير الجنس".
  - 2- "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين بمركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة حول مستوى التدريب تعزى لمتغير العمر".
  - 3- "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين بمركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة حول مستوى التدريب تعزى لمتغير المؤهل العلمي".
  - 4- "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين بمركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة حول مستوى التدريب تعزى لمتغير مجال الوظيفة الحالية".
  - 5- "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التدريب بمركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة تعزى لمتغير سنوات الخبرة".
- الفرضية الرئيسية الثالثة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين بمركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة حول مستوى الإبداع الإداري تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة)".

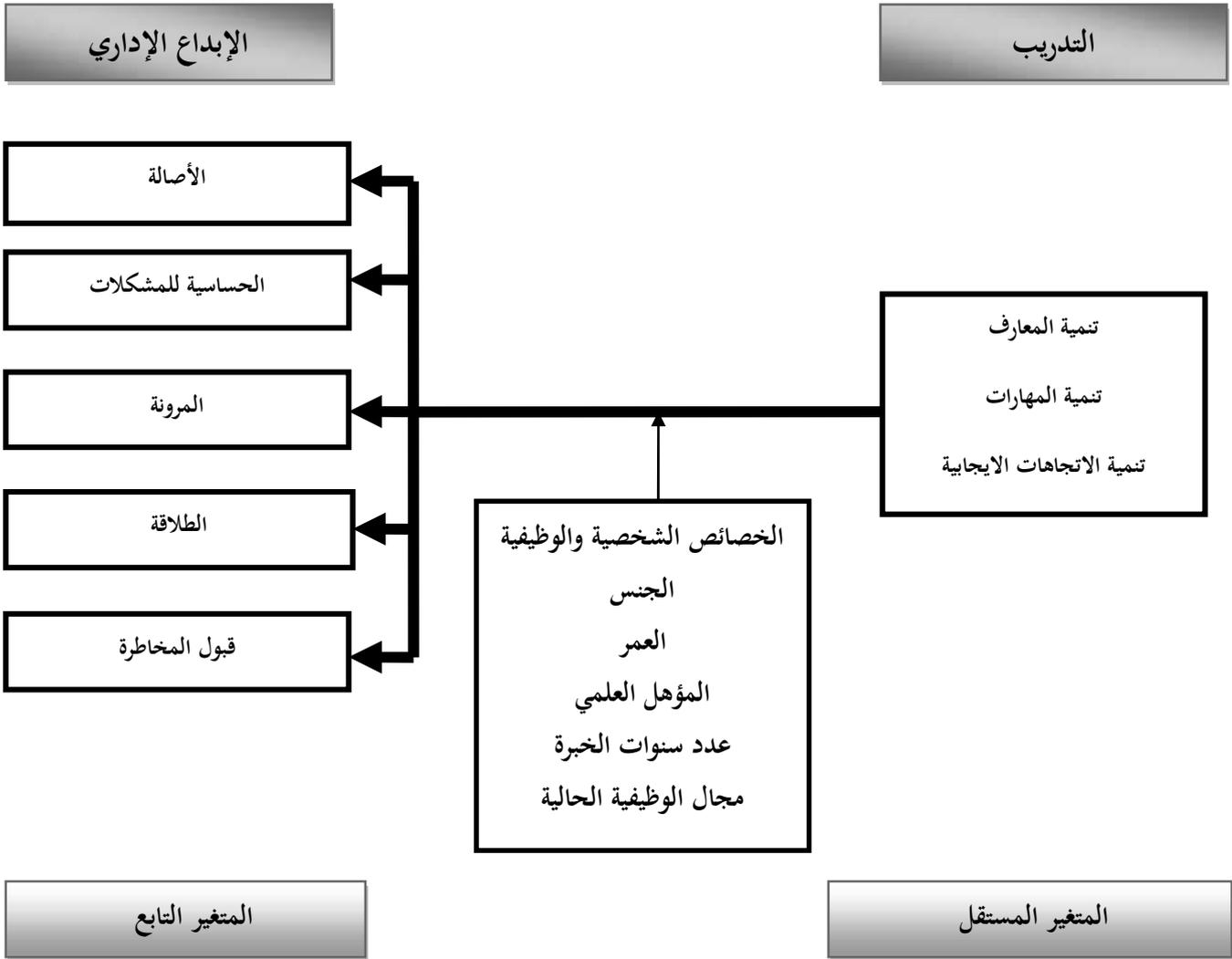
و يندرج ضمن هذه الفرضية خمسة فرضيات فرعية هي:

- 1- "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين بمركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة حول مستوى الإبداع الإداري تعزى لمتغير الجنس".
- 2- "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين بمركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة حول مستوى الإبداع الإداري تعزى لمتغير العمر".
- 3- "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين بمركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة حول مستوى الإبداع الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي".
- 4- "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين بمركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة حول مستوى الإبداع الإداري تعزى لمتغير مجال الوظيفة الحالية".
- 5- "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين بمركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة حول مستوى الإبداع الإداري تعزى لمتغير سنوات الخبرة".

1-1-5. نموذج البحث:

يمكن التعرف على النموذج الافتراضي للبحث ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل (1-1): نموذج البحث.



المصدر: من إعداد الطالبة.

1-1-6. التعاريف الإجرائية:

- **التدريب:** عمل مخطط يتكون من مجموعة من البرامج مصممة من أجل تزويد الفرد بالمعارف و المهارات و الاتجاهات الإيجابية بغرض تمكينه من القيام بمهام وظيفته الحالية و المستقبلية، و تأدية أعماله بمستوى عال من الكفاءة.
- **تنمية المعارف:** الارتقاء بمعارف العاملين و معلوماتهم وفقاً للمستجدات و التي يجب الإلمام بها لإتقان العمل.
- **تنمية المهارات:** الإهتمام بتنمية و تحديث المهارات و القدرات و الاستعدادات لدى الفرد لأداء عمل معين بكفاءة و فعالية.
- **تنمية الاتجاهات الإيجابية:** صقل اتجاهات الأفراد و تنمية مجموعة العوامل الذهنية التي تتفاعل مع بعضها لتكوين آراء إيجابية تجاه قضايا معينة.
- **الإبداع الإداري:** قدرة الفرد على الإتيان بأفكار جديدة و غير مألوفة و متصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع و إعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة فيما يخص الجوانب الإدارية.
- **الأصالة:** يقصد بها القدرة على إنتاج أفكار و حلول جديدة ، نادرة و غير مألوفة.
- **الطلاقة:** القدرة على إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار حول موضوع معين في وحدة زمنية.
- **المرونة:** القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف و التفكير بطرق مختلفة و النظر للمشكلة من زوايا متعددة.
- **الحساسية للمشكلات:** قدرة الفرد على اكتشاف المشكلات المختلفة و إدراك الأخطاء أو مناطق الضعف في المواقف المختلفة، و القدرة على تتبؤ المشكلات المستقبلية.
- **قبول المخاطرة:** و يقصد بها المبادرة إلى تبني الأفكار و الأساليب الجديدة و تحمل مسؤولية النتائج المترتبة عنها.

1-1-7. حدود البحث ومنهجه:

1- حدود البحث: تتمثل فيما يلي:

- أ- **الحدود البشرية:** أنجزت الدراسة الميدانية على عمال مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة "عمر البرناوي" ببسكرة.

ب- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على دراسة العلاقة بين المتغيرين التاليين: التدريب(كمتغير مستقل) و الإبداع الإداري (كمتغير تابع).

ج- الحدود المكانية: أنجزت الدراسة الميدانية بمركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة "عمر البرناوي" ببسكرة.

د- الحدود الزمنية: أنجزت الدراسة الميدانية لهذا البحث خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية، و ذلك ابتداء من شهر فيفري إلى غاية شهر ماي 2014.

### 2- منهج البحث:

من أجل تحقيق أهداف هذا البحث استقر الرأي على تبني المنهج الوصفي التحليلي، الذي يمكن عن طريقه جمع البيانات وتبويبها وتحليلها ومقارنتها وتفسيرها. والذي يعرف بأنه من أكثر مناهج البحث العلمي ملائمة لهذا النوع من البحوث، فهو طريقة للبحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة ومتاحة للدراسة و القياس، ويهدف البحث إلى دراسة دور التدريب في تحقيق الإبداع الإداري للمورد البشري بمركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة.

### 1-1-8. مجتمع وعينة البحث:

مجتمع البحث: يتكون مجتمع البحث من العاملين الإداريين في مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة "عمر البرناوي" (CRSTRA) ببسكرة. و البالغ عددهم 107 عامل.

عينة البحث: اعتمدنا طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة البحث والتي بلغ حجمها 90 عامل، وقد تم توزيع الاستبانة عليهم من خلال زيارات ميدانية، واسترد منها 56 استبانة. وبعد فحصها لم يستبعد أي منها نظرا لتحقيقها شروط الإجابة الصحيحة.

### 1-1-9. طرق جمع البيانات:

يعتمد البحث على نوعين أساسيين من البيانات :

1- البيانات الأولية: تم الحصول عليها من خلال تصميم إستبانة و توزيعها على عينة من مجتمع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS (Statistical Package for Social Science)، و

باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ، ومؤشرات تدعم موضوع البحث .

**2- البيانات الثانوية:** قمنا بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية و الالكترونية والرسائل الجامعية والمقالات والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث و الدراسة، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث. و الهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث، هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال بحثنا الحالي.

### 1-1-10. أداة البحث:

بهدف اختبار العلاقة المفترضة بين متغيري البحث، تم إعداد استبانة حول "دور التدريب في تحقيق الإبداع الإداري"، حيث قمنا بتقسيمها إلى قسمين رئيسيين هما:

**القسم الأول:** ويشمل البيانات الشخصية والوظيفية.

**القسم الثاني:** ويشمل محاور الاستبانة أو الدراسة، ويتكون من 40 عبارة موزعة على جزئين رئيسيين:

**الجزء الأول:** خاص بالتدريب ويحتوي على 15 عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد.

**جدول رقم (1-1): توزيع عبارات أبعاد التدريب.**

رقم العبارة	البعد
من 1 إلى 5	تنمية المعارف
من 6 إلى 10	تنمية المهارات
من 11 إلى 15	تنمية الإتجاهات الإيجابية

المصدر: من إعداد الطالبة.

**الجزء الثاني:** خاص بالإبداع الإداري ويحتوي على 25 عبارة موزعة على خمسة أبعاد.

جدول رقم (1-2): توزيع عبارات أبعاد الإبداع الإداري.

رقم العبارة	البعد
من 1 إلى 5	الأصالة
من 6 إلى 10	الحساسية للمشكلات
من 11 إلى 15	المرونة
من 16 إلى 20	الطلاقة
من 21 إلى 25	قبول المخاطرة

المصدر: من إعداد الطالبة.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لعبارات الاستبانة.

### 1-1-11. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

- لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها واختبار الفرضيات، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS. V17)، من خلال الأساليب الإحصائية المناسبة وهي:
- 1- مقاييس الاحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures): وذلك لوصف مجتمع البحث واطهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية و التكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
  - 2- تحليل التباين للانحدار (Analyses of variance): للتأكد من صلاحية النموذج المقترح.
  - 3- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression Analyses): وذلك لاختبار دور المتغير المستقل "التدريب" على المتغيرات التابعة التالية "الأصالة، الحساسية للمشكلات، المرونة، الطلاقة، قبول المخاطرة".
  - 4- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA): وذلك لمعرفة الفروقات في اتجاهات المبحوثين حول متغيري البحث التي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.
  - 5- اختبار T للعينات المستقلة (Independent-Samples T-test): لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين لمفهوم التدريب و الإبداع الإداري تعزى لاختلاف عامل الجنس.

6- اختبار معامل الالتواء "Skewness" ومعامل التفرطح "Kurtosis": لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.

7- معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Coefficient Alpha): وذلك لقياس ثبات أداة البحث.

8- معامل صدق المحك: وذلك لصدق أداة البحث.

### 1-1-12. صدق وثبات أداة البحث:

#### 1- صدق أداة البحث:

يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث نعتمد على ما يلي:

#### أ- صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

تم التأكد من صحة الأداة ومصداقيتها وصحة عباراتها، وذلك بعد أن تم عرضها على عدد من المحكمين، واعتمد إجماع المحكمين للتأكد من صحة الأداة، وطلب منهم دراسة الأداة وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارة للمحتوى والنظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية أو أية ملاحظة أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازماً.

و قمنا بدراسة ملاحظات المحكمين و اقتراحاتهم، وتم إجراء التعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم.

و قد اعتبرنا أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري وصدق محتوى الأداة، وبالتالي فإن الأداة صالحة لقياس ما وضعت لأجله.

#### ب- صدق المحك:

تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ" ، وذلك كما هو موضح في الجدول (1-1) إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.970) وهو معامل جيد جداً ومناسب لأغراض وأهداف هذا البحث، كما نلاحظ أيضاً أن جميع معاملات الصدق لمحاوير البحث وأبعادها كبيرة جداً ومناسبة لأهداف هذا البحث.

2-ثبات الأداة:

و يقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Coefficient Alpha)، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.60 فأكثر حيث كانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (1-3): معاملات الصدق والثبات.

معامل الصدق	معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	المحور
0.952	0.907	5	تنمية المعارف
0.882	0.778	5	تنمية المهارات
0.919	0.845	5	تنمية الاتجاهات الإيجابية
<b>0.950</b>	<b>0.904</b>	<b>15</b>	<b>المجموع</b>
0.921	0.849	5	الأصالة
0.903	0.816	5	الحساسية للمشكلات
0.897	0.805	5	المرونة
0.914	0.873	5	الطلاقة
0.897	0.806	5	قبول المخاطرة
<b>0.970</b>	<b>0.941</b>	<b>25</b>	<b>المجموع</b>
<b>0.970</b>	<b>0.942</b>	<b>40</b>	<b>الاستبانة ككل</b>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 17

من خلال الجدول (1-1) نلاحظ أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0.942) و هو معامل ثبات جيد جدا ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمحاور البحث وأبعادها مرتفعة

ومناسبة لأغراض البحث. وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث مما يجعلنا على ثقة كاملة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج.

### 1-2. الدراسات السابقة:

حظي موضوع التدريب والإبداع الإداري اهتمام العديد من الباحثين و الكتاب، حيث ظهر في العديد من الدراسات و البحوث العلمية و في بعض الكتب التي نشرت، وفيما يلي سوف نقوم بعرض أهم الدراسات التي أجريت في هذا المجال، و التي استخدمت في هذا البحث.

#### 1-2-1. الدراسات المتعلقة بالتدريب:

1- دراسة: نعمان، عائدة عبد العزيز علي. (2008) بعنوان: علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى: دراسة حالة جامعة تعز، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية العلوم الإدارية و المالية، اليمن. هدفت الدراسة إلى:

- قياس علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى في الجامعة.
  - المقارنة بين اتجاهات القيادات الإدارية و أفراد الإدارة الوسطى في العملية التدريبية من حيث تحديد الاحتياجات التدريبية، إختيار المتدربين، تصميم الدورات التدريبية، تقييم العملية التدريبية.
  - تقديم بعض التوصيات التي تساعد الجامعة على رفع فاعلية برامجها التدريبية مما يجعلها تلعب دورا هاما في تطوير المهارات و الخبرات و المعارف في مجال التدريب.
- و توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها:

- وجود ضعف في الاهتمام بالأساليب التدريبية الحديثة و التركيز على الأساليب التقليدية في تقديم الدورات التدريبية.
- أظهرت الدراسة أن أسوب اختيار المتدربين غير فعال بدرجة كافية حيث لا توجد معايير واضحة لاختيار المتدربين.
- أظهرت الدراسة أن عملية تقييم العملية التدريبية قليلة الفعالية مما يضعف من إمكانية التعرف على درجة الاستفادة التي حصلت عليها الجامعة من القيام بتنفيذ الدورات التدريبية.

2- دراسة: القوقا، إبراهيم عبد المجيد. (2007) بعنوان: أثر التدريب على أداء المشروعات الصغيرة و الصغيرة جدا في قطاع غزة. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر برنامج تدريب المشروعات الصغيرة و الصغير جدا التابعة لوكالة غوث الدولية في تقديم خدمات التدريب لأصحاب المشروعات الصغيرة و انعكاسه على نمو و تطور المشروعات الصغيرة في قطاع غزة.

أظهرت النتائج أن:

- للتدريب أثرا فاعلا في تطوير مهارات و قدرات أصحاب المشروعات الصغيرة و العاملين فيها.
- لبرامج التدريب المتعلقة بمجال التسويق فاعلية ظهرت في قدرة أصحاب المشروعات الصغيرة و العاملين فيها على توظيف ما تعلموه من مهارات في هذا المجال.
- هناك إدراك لدى أصحاب المشروعات الصغيرة و العاملين فيها لأهمية الاستثمار في التدريب من أجل تطوير قدرات مشروعاتهم
- لا أثر لعوامل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة و طبيعة عمل المشروع و عمره على أثر التدريب على تطور أداء المشروعات الصغيرة.

3- دراسة: بن عيشي، عمار. (2013) بعنوان: البرامج التدريبية و دورها في تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، بسكرة. هدفت الدراسة إلى معرفة دور البرامج التدريبية في تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- يساهم كل من تحديد الاحتياجات، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ البرامج التدريبية و تقييم البرامج التدريبية في تحقيق الجودة الشاملة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين البرامج التدريبية (تحديد الاحتياجات، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ البرامج التدريبية و تقييم البرامج التدريبية) و بين تحقيق الجودة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المستقيمين تعزى إلى كل من متغير الجنس، العمر، الدرجة الوظيفية، المستوى التعليمي، مدة الخدمة بالنسبة لمحاور الإستثمار الخاصة بدور البرامج التدريبية في تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة.

1-2-2. الدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري:

1-دراسة: القرشي، عديلة بنت عبد الله بن علي بن صالح. (2008) بعنوان: الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة التغيير لدى مديريات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم لأمنية، كلية الدراسات العليا، المملكة العربية السعودية.  
هدفت الدراسة إلى:

▪ تحديد درجة توفر مهارات الإبداع الإداري لدى مديريات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة.

▪ تحديد درجة ممارسة مديريات ومساعدات المدارس الابتدائية لأساليب التغيير.

▪ تحديد العلاقة الارتباطية بين الإبداع وإدارة التغيير.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى ما يلي:

▪ توفر مهارات الإبداع الإداري لدى مديريات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة.

▪ درجة ممارسة مديريات ومساعدات المدارس الابتدائية لأساليب إدارة التغيير جاءت بدرجة منخفضة والأسلوب الاحتوائي جاءت بدرجة عالية.

▪ وجود علاقة ارتباطيه سالبة بين درجة الإبداع الإداري (الأسلوب التقليدي) ووجود علاقة موجبة بين الإبداع الإداري وإدارة التغيير (الأسلوب الاحتوائي).

▪ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد المجتمع فيما يتعلق بدرجة توافر مهارات الإبداع الإداري وفقا لمتغير نوع العمل وسنوات الدراسة.

2-دراسة: السلمي، فهد بن عوض الله زاحم. (2008) بعنوان: ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، كلية التربية، المملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة إلى:

○ التعرف على درجة توافر مهارات الإبداع الإداري لدى مدير مدارس المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة.

○ تحديد درجة العلاقة بين ممارسة إدارة الوقت وتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- الموافقة على درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة لإدارة الوقت.
- الموافقة على درجة توافر مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة.
- العلاقة بين ممارسة إدارة الوقت وتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مجتمع وعينة الدراسة علاقة ارتباطيه موجبة قوية.

3- دراسة: الليثي، محمد بن علي بن حسن. (2004) بعنوان: الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، المملكة العربية السعودية.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على واقع عناصر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة.
  - التعرف على درجة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة.
- حيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- إن درجة ممارسة الثقافة التنظيمية المساندة كان بدرجة كبيرة جدا من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة.
  - إن درجة ممارسة عنصر الأصالة من عناصر الإبداع الإداري كان بدرجة كبيرة جدا من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة.
  - وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول بعد الثقافة المساندة من أبعاد الثقافة التنظيمية الساندة لمدير المؤسسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي لصالح الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا وبكالوريوس.
  - وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول عناصر الإبداع الإداري لمدير المؤسسة وفقا لمتغير عدد سنوات الخبرة.
  - إن الثقافة التنظيمية وثقافة الدور وثقافة المهمة هي الثقافات التنظيمية التي تفسر الإبداع الإداري.

1-2-3. دراسات تتعلق بالتدريب و الإبداع معا:

1- دراسة: العبيدي، جواهر عبد الهادي. (2013) بعنوان: أثر التوجه الإبداعي و استراتيجية التدريب على أداء العاملين في شركة نفط الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الكويت.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التوجه الإبداعي و استراتيجية التدريب على أداء العاملين من وجهة نظر المديرين العاملين في الإدارات العليا في شركة نفط الكويت.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:

❖ وجود علاقة ترابطية بين عناصر التوجه الإبداعي "أساليب البحث و التطوير، توفير قاعدة بيانات" و عناصر استراتيجية التدريب "دعم و التزام الإدارة العليا، تنوع البرامج التدريبية" على شركة نفط الكويت و بمستوى مرتفع.

❖ وجود أثر لعناصر التوجه الإبداعي "أساليب البحث و التطوير، توفير قاعدة بيانات " على تطوير أداء العاملين في شركة نفط الكويت.

❖ وجود أثر لعناصر استراتيجية التدريب "دعم و التزام الإدارة العليا، تنوع البرامج التدريبية" على تطوير أداء العاملين في شركة نفط الكويت.

2- دراسة: شتات، إيناس عبد الرؤوف. (2003) بعنوان: دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع المؤسسي: دراسة ميدانية على البنوك التجارية القطرية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة اليرموك، كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية، قطر.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى:

- توافر ممارسات الاختيار الإبداعية في البنوك التجارية القطرية.
- توافر ممارسات التدريب الإبداعية في البنوك التجارية القطرية.
- توافر ممارسات القيادة الإدارية الإبداعية في البنوك التجارية القطرية.
- توافر عوامل ثقافة المنظمة المبدعة في البنوك التجارية القطرية.

و توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- أشارت النتائج إلى أن ممارسات الاختيار الإبداعية كانت العامل الأكثر ممارسة من بين العوامل الأخرى.

- كشفت النتائج أن ممارسات التدريب الإبداعية تمارس بدرجة كبيرة بعد عامل الاختيار مما يشير إلى أهميتها كركيزتين أساسيتين لنجاح إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها.
- أظهرت النتائج التقدم الواضح لعامل الثقافة و تراجع عامل التحفيز من حيث الرتبة في درجة الممارسة فقد جاءت في المرتبة الثالثة بالرغم من أهمية توافر هذا العامل.
- بينت النتائج أن عامل الاختيار كان العامل الذي شرح النسبة الأكبر من التباين الكلي في حين كان عامل الثقافة أقل العوامل التي شرحت النسبة الأقل من التباين الكلي.

### 1-2-4. التعليق على الدراسات السابقة:

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع بحثنا، والبالغ عددها 8 دراسات، والتي تم تقسيمها إلى ثلاث أقسام ، تناولنا في القسم الأول الدراسات المتعلقة بالتدريب ، وفي القسم الثاني دراسات متعلقة بالإبداع الإداري، أما الثالث تضمن الدراسات المتعلقة بالتدريب و الإبداع معا، وتوصلنا من خلالها إلى الملاحظات التالية:

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع التدريب من الجانب النظري.
  - تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الإبداع الإداري من الجانب النظري.
  - تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في الإطارين الزمني و المكاني للدراسة.
  - تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أبعاد المتغير المستقل.
  - تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أبعاد المتغير التابع
- وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة بما يلي:

- الحصول على المراجع المناسبة.
- بناء الإستبانة التي تتناسب مع أسئلة الدراسة وأهدافها.
- اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة.
- الاستفادة من بعض النتائج.
- الاستفادة من بعض المقترحات والتوصيات.

### خلاصة:

من خلال هذا الفصل قمنا بطرح إشكالية البحث والمتمثلة في: ما هو دور التدريب في تحقيق الإبداع الإداري للمورد البشري بمركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة، وعرض الفرضيات التي تساعدنا في الإجابة على هذه الإشكالية بمختلف أبعادها، والأساليب الإحصائية اللازمة لتحليل البيانات، وكذلك قمنا بعرض أهم الدراسات التي تناولت متغيري البحث المتمثلة في التدريب و الإبداع الإداري.



### تمهيد:

يحتل التدريب مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية الهادفة لتزويد الأفراد بالمعلومات و المعارف الوظيفية المتخصصة و المتعلقة بأعمالهم و أساليب الأداء الأمثل لها، و صقل المهارات و القدرات التي يتمتعون بها، بما يمكنهم من استثمار الطاقات التي يختزنونها و التي لم تجد طريقها للاستخدام الفعلي، بالإضافة إلى تعديل السلوك و تطوير أساليب الأداء التي تصدر عن الأفراد فعلا من أجل إتاحة الفرص و المزيد من التحسين و التطوير في العمل و تأمين الوصول إلى الأهداف المرجوة.

و على هذا الأساس شهدت السنوات الأخيرة اهتماما كبيرا بالعملية التدريبية من قبل مختلف المنظمات، و أقر المسؤولون فيها بأهمية و فائدة التدريب و التأثير الإيجابي له على أداء المنظمة مما أدى إلى زيادة الاستثمار فيه و ارتفاع نسبة مخصصاته.

لهذا جاء الفصل الثاني كمحاولة نهدف من خلالها للتعرف على موضوع التدريب، مبرزين بذلك الأهمية التي يعتليها في تنمية الأفراد، و عليه قمنا بتقسيم الفصل إلى المبحثين التاليين:

1-11. ماهية التدريب.

2-11. العملية التدريبية و شروط التدريب الفعال.

## II-1. ماهية التدريب:

يشكل التدريب في المؤسسة أحد المؤشرات الإيجابية لديناميكيته، و يعد وسيلة فعالة بإمكان المنظمة إستخدامها من أجل تجديد حيويتها و استمرار عملها و المحافظة على كفاءتها، حيث يرى المسيرين بأن المؤسسة التي لا تهتم بتدريب الأفراد العاملين عبارة عن مؤسسة تحتضر، و في هذا الإطار سوف نقوم في هذا المبحث بالتطرق إلى التدريب من خلال تقديم مختلف التعريفات التي تعرضت لهذا المفهوم و كذا المفاهيم المشابهة له و كذلك إبراز أهميته، أهدافه، مبادئه و أنواعه دون أن ننسى مختلف الأساليب التدريبية.

## II-1-1. مفهوم التدريب:

تناول الباحثون تعريفات متعددة للتدريب و ذلك بسبب اختلاف خلفياتهم الثقافية و خبراتهم العملية و في هذا الإطار سوف نقوم بعرض مجموعة من التعريفات المختلفة فيما يخص التدريب و سنحاول فيما يلي ذكر البعض منها:

عرف التدريب على أنه: "النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات و الخبرات و الاتجاهات التي تجعله صالحا لمزاولة عمل ما".<sup>1</sup>

التدريب "عملية تعلم تتضمن اكتساب مهارات و مفاهيم و قواعد أو اتجاهات لزيادة و تحسين أداء الأفراد".<sup>2</sup>

و عرف التدريب على أنه: "محاولة لتغيير سلوك الأفراد يجعلهم يستخدمون طرقا و أساليب مختلفة في أداء العمل بشكل يختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونه من قبل التدريب".<sup>3</sup>

و يعرف التدريب أيضا أنه: "إجراء منظم من شأنه أن يزيد معلومات و مهارات الإنسان لتحقيق هدف محدد".<sup>4</sup>

<sup>1</sup>نوري، منير، كورتل، فريد. (2011). إدارة الموارد البشرية. ط1. عمان. الأردن: مكتبة المجتمع العربي، ص: 232.

<sup>2</sup>حسن، راوية. (2002). إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية. الإسكندرية: الدار الجامعية، ص: 123.

<sup>3</sup>نوري، منير، كورتل، فريد. مرجع سبق ذكره، ص: 232.

<sup>4</sup>بن عنتر، عبد الرحمن. (2010). إدارة الموارد البشرية. عمان. الأردن: دار اليازوري العلمية، ص: 88.

كما عرف التدريب أيضا على أنه: "عملية تضمن زيادة المهارات اللازمة لتطوير الأنشطة".<sup>1</sup>

و يرى البعض أن التدريب هو: "نشاط مخطط يهدف إلى تنمية القدرات و المهارات الفنية و السلوكية للأفراد العاملين لتمكينهم من أداء فاعل و مثمر يؤدي إلى بلوغ أهدافهم الشخصية و أهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة".<sup>2</sup>

يعرف التدريب كذلك على أنه: "تخصص فرعي من تخصصات حقل الموارد البشرية في المنظمات يهتم بتحديد و تقدير و تطوير المعارف و المهارات و الاتجاهات للعاملين من خلال التعلم المخطط مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية و المستقبلية بفعالية".<sup>3</sup>

كما يرى البعض الآخر أن التدريب هو: "عملية تعديل إيجابي يتناول سلوك الفرد من الناحية التي المهنية و الوظيفية و ذلك لاكتساب المعارف و الخبرات التي تحتاج لها و تحصيل المعلومات التي تنقصه و الاتجاهات الصالحة للعمل و الإدارة و الأنماط السلوكية و المهارات الملائمة و زيادة الإنتاجية".<sup>4</sup>

كما يعرف التدريب على أنه: "الوسيلة التي يتم من خلالها اكتساب الأفراد العاملين للمعارف و الأفكار اللازمة لمزاولة العمل و القدرة على استخدام أساليب و وسائل جديدة بشكل فعال".<sup>5</sup>

و من خلال ما سبق يمكن استخلاص ما يلي:

- التدريب نشاط إنساني.
- التدريب نشاط مستمر لمقابلة الاحتياجات الحالية و المستقبلية.
- التعلم هو أساس التدريب.
- التدريب نشاط منظم، مخطط له و موجه إلى الأفراد.

<sup>1</sup> Bernard, M., Daniel, C. (2005). **Gestion des ressources humaines : pilotage sociale et performance**, 6<sup>ème</sup> ed, Paris : Dunod, P 91.

<sup>2</sup> مصطفى، أحمد سيد. (2004). إدارة الموارد البشرية: الإدارة العصرية لرأس المال الفكري . القاهرة. مصر: بدون دار نشر، ص: 225.

<sup>3</sup> نايل، طه علي. (2013). دور التدريب في تحسين كفاءة الأداء: دراسة ميدانية في شركة الفلوجة لإنتاج المواد الإنشائية. **مجلة الإدارة و الإقتصاد**. مج 36. ع 97، ص: 160.

<sup>4</sup> زويلف، مهدي حسن. (1998). إدارة الأفراد. ط3. عمان. الأردن: مجدلاوي، ص: 156.

<sup>5</sup> الوظيفي، كامل بشير. (2006). "تقويم برامج التدريب في جامعة بابل من وجهة نظر المتدربين". **مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية**. جامعة بابل. مج 14. ع 6، ص: 194.

- التدريب نشاط محوره إحداث التغيير الإيجابي في سلوك الأفراد و اتجاهاتهم في مجال العمل.
- يهدف التدريب إلى تزويد الفرد بالمعارف و المهارات و الاتجاهات لرفع كفاءة الأفراد وتحسين أدائهم.

### دواعي و مسببات القيام بالعملية التدريبية:

بغض النظر عما نمارسه من عمل فإن هذا العمل يتغير مع الزمن و تأتي هذه التغيرات وفق مسببات عديدة

منها:<sup>1</sup>

- التطورات التقنية و التكنولوجية.
- تغير أنظمة و إجراءات العمل.
- القوانين و التشريعات الجديدة.
- التغيرات البيئية و كذا تغيرات حاجات الزبائن.
- ظهور مواد إنتاجية جديدة.

### II-1-2. بعض المفاهيم المشابهة للتدريب:

بعد استعراض مجموعة من التعريفات للتدريب نحاول فيما يلي التعرض لبعض المصطلحات المشابهة و التي لها علاقة بالتدريب.

#### ❖ التدريب و التعليم:

لا بد من التمييز بين مصطلحين غالبا ما يحدث مزج بينهما، فاصطلاح تعليم يدل على التعليم النظامي بالمدارس و الجامعات، و يشير اصطلاح تدريب إلى تعليم تخصصي لأغراض مهنية.

<sup>1</sup> مخلوفي، عبد السلام، بن زيان، روشام. (2004). "الاتجاهات المعاصرة في التدريب الإداري". مداخلة مقدمة إلى المؤتمر الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في إقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية (10،9 مارس). جامعة ورقلة، كلية الحقوق و العلوم الإقتصادية.

فالتدريب يركز في مفهومه على إمداد الإنسان بالكيفية التي تؤدي بمقتضاها عملا ما أو يحل مشكلة من مشاكل معينة، بينما التعليم من شأنه أن يمد الإنسان بمعلومات تفسيرية أو تعليمية عامة تساعد على مواجهة المواقف و حل المشاكل العامة.<sup>1</sup>

### ❖ التدريب و التنمية:

يعرف التدريب بمجموعة النشاطات المصممة و الموجهة إما لرفع مستوى مهارات و معارف و خبرات الأفراد أو التعديل الإيجابي في ميولهم و تصرفاتهم.

و تعرف التنمية بأنها إعداد و تطوير الأفراد لاستلام مسؤوليات مختلفة و أوسع داخل المستويات الإدارية التسلسلية.<sup>2</sup>

فعلى الرغم من التشابه الكبير بين المصطلحين إلا أنه هناك فرق بين البعد الزمني للتدريب و تنمية العاملين، فالتدريب ينصب على أداء أعمالهم الحالية، أما التنمية فهي تنصب نحو ما سيتضمنه مستقبلهم الوظيفي من مهام و واجبات و أعمال.

و تجدر الإشارة أيضا إلى أن هناك من ينظر للتدريب بكونه يرتبط بالمستويات التشغيلية و التنفيذية، في حين ينصرف مفهوم التنمية نحو المستويات الإدارية.<sup>3</sup>

### II-1-3. أهمية التدريب و أهدافه:

#### II-1-3-1. أهمية التدريب:

<sup>1</sup> البقمي، محمد عبد الله. (2008). الاحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية. رسالة ماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، السعودية، ص: 26.

<sup>2</sup> بلوط، إبراهيم حسن. (2002). إدارة الموارد البشرية: من منظور إستراتيجي. لبنان: دار النهضة، ص: 236.

<sup>3</sup> بابا، عبد القادر. (2009). "قياس دور التدريب في تنمية الموارد البشرية". مداخلة مقدمة إلى الملتقى العلمي الوطني حول إستراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية (11،10 نوفمبر). جامعة سعيدة، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير.

يلقى التدريب إهتماماً متزايداً من المنظمات المعاصرة باعتباره الوسيلة الأفضل لإعداد و تنمية الموارد البشرية و تحسين أدائها. و تبرز أهميته من خلال المزايا التي يقدمها لكل من المنظمة و العاملين و كذا أهميته في تطوير العلاقات الإنسانية و التي يمكن توضيحها على النحو التالي:

### ➤ أهمية التدريب للمنظمة:

تكمن أهمية التدريب للمنظمة في:<sup>1</sup>

- زيادة الإنتاجية و الأداء التنظيمي، إذ أن إكساب العاملين المهارات و المعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعد في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة و تقليص الوقت الضائع و الموارد المادية المستخدمة في الإنتاج.
- يساهم التدريب في خلق الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو المنظمة.
- يؤدي التدريب إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة، و بذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المنظمة منهم من أهداف.
- يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية و تطوير أساليب و أسس و مهارات القيادة الإدارية.
- يساعد في تجديد المعلومات و تحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة.
- يؤدي التدريب إلى تنشيط مهارات الإبداع و الابتكار و التحديث مما يحقق التميز و رفع الأداء.<sup>2</sup>

### ➤ أهمية التدريب للعاملين:

تظهر أهمية التدريب بالنسبة للعاملين في النتائج الإيجابية التي يحققها العامل و التي تتمثل في الفوائد

التالية:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> القوقا، إبراهيم عبد المجيد. (2007). أثر التدريب على أداء المشروعات الصغيرة و الصغيرة جداً في قطاع غزة. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة، ص، ص: 15، 16.

<sup>2</sup> الكبسي، عامر خضير. (2010). التدريب الإداري و الأمني: رؤية معاصرة للقرن الحادي و العشرين. ط1. الرياض. السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ص: 19.

<sup>3</sup> بن عنتر، عبد الرحمن. مرجع سبق ذكره، ص: 94.

- مساعدتهم في تحسين فهمهم للمنظمة و توضيح أدوارهم فيها.
  - مساعدتهم في حل مشكلات العمل.
  - يطور التدريب و ينمي الدافعية نحو الأداء و يخلق فرصا للنمو و التطور للعاملين.
  - يساعد في تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة أو المهارة أو كليهما.
  - يساعد في تنمية القدرات الذاتية للإدارة و الرفاهية لدى العاملين.
- أهمية التدريب في تطوير العلاقات الإنسانية :

يؤدي التدريب الفاعل إلى تحقيق نتائج فاعلة فيما يتعلق بالعلاقات الإنسانية تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين.
- توفير القيادات الإدارية نتيجة لدور التدريب في تنمية القيادات الإدارية التي من الممكن أن تساهم بتوجيه موارد المجتمع و تحقيق الاستخدام الأفضل لها.
- تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة في المنظمة .
- دعم العلاقة و توثيقها بين الإدارة و الأفراد العاملين لديها، وتنمية و تطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المنظمة.

## II-1-3-2 أهداف التدريب:

يهدف التدريب إلى تنمية جوانب عديدة في الفرد و سد النقص فيها و ذلك بتحقيق ما يلي:<sup>2</sup>

- ✓ **تنمية المعارف:** و تركز على تنمية معارف المتدربين و معلوماتهم و تكديسها لخدمة أهداف المنظمة، أي الإرتقاء بمعارف العاملين و معلوماتهم وفقا للمستجدات التي يجب الإلمام بها لإتقان العمل، و ما يتبع ذلك من معرفة للنظم و التعليمات و أساليب و إجراءات العمل، و معرفة الإختصاصات و المسؤوليات و الواجبات و علاقات العمل.

<sup>1</sup> السراج، رجب عبد الله رجب. (2010). واقع عملية تحديد الإحتياجات التدريبية للعاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة . رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الأزهر، كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية، غزة، ص: 26.

<sup>2</sup> المبيضين، عقلة محمد، جرادات أسامة أحمد. (2001). التدريب الإداري الموجه بالأداء . مصرالمنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص: 18.

و يلاحظ أن المعرفة لا تقتصر على الجانب العلمي و التخصصي فحسب، و إنما تتعدى إلى الجانب المتعلق بالمؤسسة، التنظيم و كل ما يتعلق بالقواعد و الإجراءات ...إلخ.

✓ **تنمية مهارات الأفراد:** و يقصد بها المهارات و الاستعدادات اللازمة لأداء العمل، و ذلك بجمع كل أنواع المهارات من مهارات فكرية و أخرى عملية و مهارات سلوكية، و هذه الأخيرة تعنى خصوصا بالجانب الإنساني عند التفاعل مع الآخرين، أي أن التدريب يساهم في تنمية مهارات الإتصال مع الغير و بناء علاقات إيجابية في خدمة النشاط و المؤسسة ككل. بالإضافة إلى تطوير القدرة على الإتصال بالمتعاملين الأساسيين للمؤسسة كالزبائن و الموردين مثلا.

✓ **تنمية الاتجاهات الإيجابية:** و تقوم على صقل اتجاهات الأفراد حيث يساهم التدريب في تنمية مجموعة العوامل الذهنية (القيم، المعتقدات، المبادئ ...) التي تتفاعل مع بعضها لتكوين آراء المتدربين تجاه قضايا معينة. و القصد من ذلك هو أن تكون اتجاهات الأفراد إيجابية تجاه العمل و تفضيل العمل بالمؤسسة التي يعملون بها دون غيرها و تعزيز روح الإنتماء و الإحساس بالولاء للمؤسسة و التنظيم ككل. و بالتالي قبول مهام العمل و الحرص على أدائها على أكمل وجه.

كما أن الغايات الأساسية من التدريب هي تشكيل و إعادة تشكيل النمط السلوكي للأفراد من حيث التنظيم لسد الثغرة بين الأداء الفعلي و مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من خلال عملية تعلم يمر بها الفرد في مواقع التدريب و يضيف بعض الباحثين إلى الأهداف سابقة الذكر ما يلي:<sup>1</sup>

- تذكير العاملين بأساليب الأداء: و يتم بتعريفهم أول بأول بالتغيرات و التعديلات التي تدخل عليها و بطريقة استخدام ما يستحدث من أدوات أو أجهزة أو آلات.
- الإسهام في إعادة التوازن النوعي و العددي لهيكل العمالة: فإذا حدث فائض في العمالة في تخصص أو قطاع معين يمكن من خلال التدريب تأهيلهم لتخصص أو تخصصات أخرى ليسد بهم العجز فيها.
- تقليل وقت أداء الخدمة في المنظمات الخدمية: و تحسين أساليب التعامل مع العملاء مما يرفع درجة رضاهم عن المنظمة و منتجاتها و تحسين صورتها في أذهانهم و بالتالي دعم مركزها التنافسي.

<sup>1</sup> ابن عشي، عمار. (2013). البرامج التدريبية و دورها في تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات . أطروحة دكتوراه في علوم التسيير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، بسكرة، ص ص: 14،15.

- تحسين المناخ العام للعمل في المنظمة و تمكين أفراد التنظيم من الإلمام بالجديد في مجالات عملهم و تزويدهم بالخبرات.

كما يقسم البعض أهداف التدريب إلى أربعة أنواع هي كالتالي:<sup>1</sup>

1. أهداف تدريبية عادية (روتينية): و هي التي تتكرر و تتخذ لمواجهة مواقف روتينية تتكرر من حين إلى آخر و تقوم بتزويد الموظفين الجدد بالمعلومات المتعلقة بالعمل و تشمل هذه المعلومات أهداف المنظمة و أنظمتها و قوانينها و واجبات الأفراد و الشروط العامة للخدمة.
2. أهداف تدريبية ابتكارية: تضيف أنواعا من السلوك و الأساليب الجديدة لتحسين نوعية الإنتاج و تخفيض تكاليف التدريب و تحاول رفع مستوى الأداء في التنظيم.
3. أهداف شخصية: و هي التي يريد الأفراد تحقيقها لأنفسهم من تنمية ذاتية و ترفيه و احترام الآخرين و تأكيد الذات.
4. أهداف تدريبية لحل المشكلات: تتوجه نحو إيجاد حلول مناسبة للمشكلات التي تواجه الفرد في المنظمة و محاولة الكشف عن المعوقات و الانحرافات التي تعيق الأداء، و يتم ذلك عن طريق إعداد و تدريب الأفراد ليصبحوا قادرين على التعامل مع تلك المشكلات و تطبيق وسائل علمية متطورة في علاجها.

## II-1-4. مبادئ التدريب و أنواعه:

### II-1-4-1. مبادئ التدريب:

تخضع العملية التدريبية إلى عدة مبادئ عامة ينبغي مراعاتها في جميع مراحلها و هي:<sup>2</sup>

1. الشرعية: يجب أن يتم التدريب وفقا لقوانين و أنظمة و لوائح المنظمة.
2. المنطقية: يجب أن يتم التدريب بناءا على فهم دقيق و واضح للاحتياجات التدريبية.

<sup>1</sup>الصيرفي، محمد عبد الفتاح. (2003). إدارة الموارد البشرية: المفاهيم و المبادئ. الأردن: دار المناهج، ص ص: 38-48.

<sup>2</sup>المصدر، أيمن عبد الرحمن سليمان. (2010). واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الأزهر، كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية، غزة، ص: 17.

3. **الهادفية:** يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة و واقعية بحيث يمكن تحقيقه ا، و محددة تحديدا دقيقا من حيث الموضوع و الزمان و المكان و من حيث الكم و الكيف و التكلفة.
4. **الشمولية:** يجب أن يشمل التدريب جميع أبعاد التنمية البشرية (القيم، الاتجاهات، المعارف و المهارات) كما يجب أن يوجه إلى جميع المستويات الوظيفية في المنظمة ليشمل جميع فئات العاملين فيها.
5. **الإستمرارية:** يجب على مسؤولي التدريب في أي منظمة أن يضعوا إستراتيجيات تدريبية تراعي عملية التحول و التغيير المستمرة في جميع جوانب الحياة، و خاصة في أساليب العمل و أدواته، و في الأفكار و المعلومات المتصلة بذلك حتى يساعد العاملين على التكيف و التوازن المستمر أمام هذه التحولات.
6. **التدرجية:** يجب أن يبدأ التدريب بمعالجة القضايا أو الموضوعات البسيطة ثم يتدرج بصورة مخططة إلى الأكثر تعقيدا.
7. **المرونة:** يجب أن يتطور نظام التدريب و عملياته و خاصة فيما يتصل بالوسائل و الأدوات و الأساليب مع التطورات التي تحدث على هذه الأصعدة، و ضرورة تدريب المدربين على استيعاب هذه التطورات و توظيفها في خدمة العملية التدريبية.
8. **مواكبة التطور:** و ذلك بأن يأتي التدريب لإشباع الاحتياجات التدريبية المستقبلية للعاملين.

## II-1-4-2. أنواع التدريب:

يجب على أي منظمة تحديد سياستها أو فلسفتها في التدريب هذا يعني تحديد أنواع التدريب التي تفضلها و ترغب التركيز عليها و تستبعد الأنواع الأخرى، فهناك العديد من أنواع التدريب تمثل خيارات متاحة أمام المنظمة و تقسم إلى ما يلي<sup>1</sup>:

### ❖ تدريب حسب مرحلة التوظيف:

- **تدريب الموظف الجديد:** يحتاج الموظف الجديد إلى كمية من المعلومات تساعده في عمله الجديد، و تؤثر المعلومات التي يحصل عليها بالأيام و الأسابيع الأولى من عمله على أدائه و إتجاهاته النفسية لسنوات

<sup>1</sup>الشكر، بطرس، لطيف، لوي. (2008). "دور التدريب في تقويم كفاءة أداء العاملين". مجلة الإدارة و الإقتصاد. الأردن. ع 71، ص ص: 60-62.

عديدة قادمة، و تحوي برامج تقديم العاملين الجدد للعمل العديد من الأهداف منها مثلاً: الترحيب بالقادمين الجدد و خلق اتجاهات نفسية طيبة عن العمل و تهيئتهم و تدريبهم على كيفية أداء العمل .

- **التدريب أثناء العمل:** تميل المنظمات في بعض الأحيان إلى تقديم التدريب بموقع العمل و ليس بموقع آخر فيقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات و التدريب على مستوى فردي للمتدربين، و الذي يزيد أهمية هذا النوع هو أن الكثير من الآلات اليوم تتصف بالتعقيد، الأمر الذي لا يكفي معه إستعداد الموظف للعمل أو خبرته الماضية ، و إنما عليه تلقي تدريباً مباشراً على الآلة نفسها و من المشرف عليها.
- **التدريب بغرض تجديد المعرفة و المهارة:** قد تتقادم معارف و مهارات الأفراد و بالذات عندما يكون هناك أساليب عمل و تكنولوجيا و أنظمة جديدة يستلزم الأمر تقديم التدريب المناسب لهذه الحالة و على سبيل المثال عندما تدخل نظم المعلومات الحديثة و أنظمة الكمبيوتر بأعمال المشتريات و المبيعات و الحسابات و الأجور، حينئذ يحتاج العاملين بهذه المجالات لمعارف و مهارات جديدة بحيث تمكنها من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة.
- **التدريب بغرض الترقية و النقل إلى مكان عمل آخر:** يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات و المعارف الحالية للموظف الذي سيرقى للمكان أو ينتقل إليه، و مثل هذا الاختلاف مطلوب التدريب عليه لسد الفجوة الحاصلة في المهارات و المعارف، و يمكن تصور الأمر عندما تكون للمنظمة رغبة في ترقية أحد موظفيها لوظيفة مشرف أي ترقبته من وظيفة فنية لوظيفة إدارية، و هذا الفرق يبرر التحاقه ببرنامج تدريبي خاص بالمعارف و المهارات الإدارية و الإشرافية.
- **التدريب للتهيئة للمعاش:** في المنظمات المتقدمة يتم تدريب العاملين كبار السن قبل الخروج على المعاش و هذه الحالة أفضل من عزلهم فجأة حيث يتم تدريبهم لإيجاد طرق جديدة للتمتع بالحياة، أو البحث عن أشياء أخرى غير العمل و السيطرة على الضغوط و التوترات النفسية التي قد يتعرضون لها .

## 2. التدريب حسب نوع الأعمال:

- **التدريب المهني و الفني:** يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية أو الميكانيكية في الأعمال الفنية و المهنية، و تقوم بعض المنظمات بإنشاء مدارس لتعليم العاملين للحصول على شهادة فنية.
- **التدريب الإداري:** يتضمن هذا النوع معارف و مهارات إدارية و إشرافية و التي تعد لازمة لغرض تقلد المناصب الإدارية الدنيا أو الوسطى أو العليا و هي معارف تشمل العمليات الإدارية.

- **التدريب التخصصي:** ويشمل هذا التدريب الخبرات و المهارات المتخصصة لمزاولة مهنة أو عمل متخصص مثال ذلك وظائف المهندسين و المحاسبين و غيرها من الوظائف، و يهدف هذا التدريب إلى تنمية المهارات و الخبرات المتخصصة بغية توفير الإمكانيات لمواجهة مشاكل العمل.<sup>1</sup>

### 3. التدريب حسب المكان:

- **التدريب داخل المنظمة:** قد ترغب المنظمة بعقد برامجها التدريبية داخل المنظمة نفسها، سواء كان بواسطة مدربين من داخل أو خارج المنظمة، و بالتالي يكون عليها تصميم البرامج أو دعوة مدربين للمساهمة بذلك و من ثم الإشراف على تنفيذها، و هناك نوع آخر من التدريب الداخلي يطلق عليه اسم التدريب بموقع العمل، حيث يقوم المدراء المباشرون للعاملين بتزويدهم بالمعلومات و المهارات اللازمة لأداء العمل أو الإشراف على قيام بعض العاملين القدامى من ذوي الخبرة بهذه المهمة، و عن طريق هذا الأسلوب يتاح للمتدرب أن يقلد مدربه أو يلتقط المهارات اللازمة لأداء العمل منه، كما يمتاز هذا النوع بتشابه ظروف التدريب مع العمل و بالتالي ضرورة نقل ما يمكن تعلمه إلى حيز العمل وواقعه.
- **التدريب خارج المنظمة:** بعض المنظمات تفضل نقل جزء أو كل نشاطها التدريبي خارج المنظمة، و يمكن الاستعانة بالتدريب الخارجي أما بشركات خاصة أو الالتحاق بالبرامج الحكومية كما يلي:
  - شركات التدريب الخاصة: على أي منظمة ترغب بالتدريب الخارجي بواسطة مكاتب أو شركات للتدريب ضمان جدية التدريب فيها.
  - برامج حكومية: تقوم الدولة أحيانا بدعم برامج التدريب و ذلك عن طريق منظمات الخدمة المدنية و هي برامج تركز على رفع المهارات و الخبرات في مجالات تهتم بها الدولة.

### II-1-5. أساليب التدريب:

- يقوم المدرب باستخدام العديد من الأساليب الفنية التي تمكنه من عرض الأفكار و تثبيتها في ذهن المتدرب و من ضمنها ما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> حاج عيسى، سيد أحمد. (2012). أثر تدريب الأفراد على تحسين الجودة الشاملة الصحية في المستشفيات الجزائرية . أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، الجزائر، ص: 101.

<sup>2</sup> ماهر، أحمد. (2007). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية. مصر: الدار الجامعية، ص: 478-481.

- **التدريب العملي:** و يقوم المدرب بعرض طريقة الأداء و الإجراءات التفصيلية، ثم يسأل المتدرب و يشجعه على القيام بالأداء. و يلاحظ أن هذا الأسلوب يناسب الأعمال الفنية و التخصصية الصغيرة.
- **تمثيل الأدوار:** يقوم المدرب بعرض المشكلة و الخلفية العلمية لها و مبادئها، ثم يعطي المدرب لمجموعة المتدربين مثالا عمليا على أن يقوموا هم بتنفيذه، و تناسب هذه الطريقة حالات معينة مثل التدريب على كيفية مواجهة العملاء و الموظفين.
- **دراسة الحالات:** في محاولة لإبراز الواقع في عملية التدريب يتم تعريف المتدربين لحالات من واقع العمل و ذلك بتناول أبعادها من حيث المشاكل و أسبابها و حلولها البديلة و تقييم للبدائل المختلفة، و يتميز هذا الأسلوب بالمرونة و الواقعية التي تحقق تقاربا فعليا بين المشكلات التي توجد في الواقع العملي و بين المشكلات المتضمنة في الحالات.<sup>1</sup>
- **البريد الوارد:** في محاولة أخرى لإبراز الواقع، و للحكم بصورة واقعية على المتدرب يتم إعطائه ملف به مجموعة من الخطابات و المذكرات الداخلية التي تشابه تلك التي ترد من البريد اليومي و على المتدرب أن يحدد أنسب تصرف يراه في كل بند من بنود البريد الوارد.
- **الوقائع الحرجة:** يقوم المدرب بتشجيع المتدرب على ذكر بعض الأمثلة (الوقائع) ذات الأهمية البالغة و التأثير الكبير (حرجة) و الخاصة بموضوع التدريب، و تحليل الوقائع الحرجة بصورة علمية دقيقة يساعد المتدرب على ربط المحتوى التدريبي بالواقعة و الممارسة.
- **المباريات الإدارية:** يشابه هذا الأسلوب أسلوب دراسة الحالات، إلا أن المباراة ما هي إلا حالة كبيرة الحجم تشمل على أبعاد متكاملة للمشكلة، و يطلب من المتدربين أن يقوموا بأدوار معينة في المباراة و ينصرفوا و يتخذوا قرارات في ضوء ما هو متاح لهم من معلومات. و ينمي هذا الأسلوب لدى المتدربين مهارات التفكير العلمي و احتساب النتائج عند كل خطوة و كل قرار يتخذونه، و يخص هذا الأسلوب المشكلات التي يمكن التعبير عنها رقميا مثل التكاليف و الأسعار و غيرها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>نعمان، عائدة عبد العزيز علي. (2008). علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى: دراسة حالة جامعة تعز . رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية العلوم الإدارية و المالية، اليمن، ص: 20.

<sup>2</sup>الفارس، سليمان خليل و آخرون. (2008). إدارة الموارد البشرية. دمشق. سوريا: ديوان جامعة دمشق، ص: 192.

- **المناقشة الجماعية:** عندما يريد المدرب أن يثير روح المشاركة و التعاون بين المتدربين، يمكن أن يسعى إلى تكوين مجموعات لمناقشة مشاكل معينة و هذا الأسلوب يساعد أفراد الجماعة الواحدة على تبادل النظر في تحديد المشكلة و تكوين حصيلة من الأفكار و الإقتراحات و الحلول.
- **تدريب الحساسية:** تهدف هذه الوسيلة إلى تنمية روح الإعتماد على الذات و التبصر بالمشاكل الذاتية داخل الجماعة، و تبدأ بتكوين جماعة تدريب على ألا يكون هناك قائد محدد و لا مشكلة محددة سالفًا و التوجيه الوحيد لهذه الجماعات هو محاولة دراسة سلوك الأفراد و الجماعات و مشاعرهم و مشاكلهم.
- **نمذجة السلوك:** و يعتمد هذا الأسلوب على نظرية التعلم بالملاحظة و التقليد و ذلك بتعريض المتدربين لصورة نموذجية لأداء و تنفيذ عملية معينة يقومون بها في الواقع مع توضيح الخطوات المتتابعة لها بصورة منطقية.
- **العصف الذهني:** و يعتمد هذا الأسلوب على قيام المدرب بعرض مشكلة معينة و يسأل المتدربين أن يقدموا آرائهم بصورة سريعة و دون تردد في التفكير، حيث أن الهدف هو وضع أكبر عدد ممكن من الآراء حول مشكلة ما.
- **المساعدات التدريبية:** و تتمثل في مجموعة الأدوات و الوسائل التكنولوجية و التي تخدم المدرب في طريقة عرضه للمعلومات و إدارته للمناقشات و توصيله للمعارف و تدعيمه للمهارات.

## II-2. العملية التدريبية و شروط التدريب الفعال:

تمر العملية التدريبية بمراحل مترابطة و متكاملة و متتالية حيث يعتمد كل منها على ما سبق من مراحل و تتكون من أربعة مراحل و هي:

- تحديد الإحتياجات التدريبية.
- تصميم البرامج التدريبية.
- تنفيذ البرامج التدريبية.
- تقييم البرامج التدريبية.

و فيما يلي تفصيل لهذه الخطوات.

## II-2-1. تحديد الاحتياجات التدريبية:

تعد الاحتياجات التدريبية الحلقة الأولى و الركيزة الرئيسية في نجاح التدريب فهي توجه التدريب إلى الاتجاه الصحيح لتنمية الموارد البشرية و لذلك فإن إهمال تحديد هذه الاحتياجات التدريبية بالأسلوب العلمي الدقيق يهدد الأساس الذي يقوم عليه أي برنامج تدريبي.

تعرف الاحتياجات التدريبية بأنها: "الفجوة بين الأداء الحالي و الأداء المستهدف نتيجة قصور في المعارف و المهارات و الاتجاهات".<sup>1</sup>

أي أن: الاحتياج التدريبي = المعارف و المهارات و الاتجاهات المطلوبة - المعارف و المهارات و الاتجاهات الحالية.<sup>2</sup>

## II-2-1-1. أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية:

و تتمثل أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية فيما يلي:<sup>3</sup>

- ❖ تعد الأساس الذي يقوم عليه أي نشاط تدريبي.
- ❖ تعد العامل المؤثر الذي يوجه التدريب إلى الاتجاهات الصحيحة المناسبة.
- ❖ تعد العامل الأساسي في توجيه الإمكانيات المتاحة للتدريب إلى الاتجاه السليم الصحيح.
- ❖ عدم التعرف على الاحتياجات التدريبية مسبقاً، يؤدي إلى ضياع الجهد و المال و الوقت المبذول في التدريب.
- ❖ يعتبر تحديد الاحتياجات التدريبية العامل الحقيقي في رفع كفاءة الموارد الشرعية لتأدية الأعمال المسندة إليهم.

<sup>1</sup> السيد، رضا. (2007). الاحتياجات التدريبية بين النظرية و التطبيق. ط1. القاهرة. مصر: الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، ص: 62.

<sup>2</sup> السراج، رجب عبد الله رجب. مرجع سبق ذكره، ص: 35.

<sup>3</sup> القوقا، إبراهيم عبد المجيد. مرجع سبق ذكره، ص: 85، 86.

## II-2-1-2. مستويات تحديد الاحتياجات التدريبية:

تتم عملية تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى المنظمة وفق ثلاث مستويات و هي تحليل المنظمة، تحليل العمل أو الوظيفة و تحليل الفرد و فيما يلي توضيح لهذه المستويات:

### ❖ تحليل المنظمة:

و يقصد به دراسة الأوضاع التنظيمية و الأنماط الإدارية لتحديد مشكلات الأداء الحالية في المنظمة و كذلك تحديد متطلبات الأداء المرتبطة بخطط التطوير، و يهدف إلى تحديد النواحي المحتاجة إلى خدمات التدريب في المنظمة.<sup>1</sup>

فعدت تحليل المنظمة بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية فإن التركيز ينصب على معرفة المكان الذي يحتاج إلى تدريب و ماهية التدريب لمعالجة المشاكل التي يعاني منها العديد من الجوانب التي تعطينا تحليل المنظمة و من أهمها:<sup>2</sup>

- دراسة و استيعاب الأهداف الحالية للمنظمة .
- دراسة تطور المنظمة.
- تحليل الهيكل التنظيمي
- دراسة و تحليل القوى العاملة للمنظمة.
- تحليل مؤشرات الكفاءة

### ❖ تحليل الوظيفة:

في هذا المستوى يتم دراسة متكاملة لمجموعة من الوظائف التي تواجه مشاكل الأداء على مستوى المنظمة و الواجبات الوظيفية من المعارف و المهارات و تحديد المستوى المطلوب من الأداء، و في سبيل ذلك يتم جمع المعلومات اللازمة عن نوع و طبيعة العمليات و مدى سهولتها أو تعقدها و أنواع العمليات و الوظائف و محتوياتها و المهارات و القدرات المطلوبة لشغلها و ذلك عن طريق دراسة قوائم توصيف الوظائف بالمنظمة، و

<sup>1</sup> زويلف، مهدي حسن. مرجع سبق ذكره، ص: 164.

<sup>2</sup> السراج، رجب عبد الله رجب. مرجع سبق ذكره، ص: 41.

التي تشمل مهام كل وظيفة من الوظائف، و عن طريق هذه الدراسة فإنه من الممكن الخروج ببعض المؤشرات التدريبية مثل:

- ❖ اختلاف مهارات و قدرات العاملين عن متطلبات الوظائف.
- ❖ عدم تناسب التأهيل العلمي أو الخبرة المحلية لبعض الأفراد و مع متطلبات أداء و وظائفهم.
- ❖ اختلاف أنماط السلوك الفعلي للأفراد عن الأنماط المحددة في قوائم توصيف الوظائف .
- ❖ ضعف الأداء الفعلي للعاملين مقارنة بمعايير الأداء كما تبرزها إحصاءات المنظمات المماثلة.

### ❖ تحليل الفرد:

و يهدف تحليل الفرد إلى:

- ✓ تحديد الأفراد الذين يحتاجون إلى التدريب.
- ✓ معرفة المهارات و المعارف و القدرات و الاتجاهات التي ينبغي اكتسابها أو تطويرها و على ضوء ذلك يوجه الأفراد الذين يحتاجون إلى التدريب فعلا إلى البرامج المعدة خصيصا لتلبية احتياجاتهم الفعلية.
- و ينصب الاهتمام هنا على مستوى الأداء الفعلي للأفراد و مدى إمكانية الارتقاء بهذا الأداء من خلال التدريب.

و يمكن اللجوء إلى المصادر التالية للخروج ببعض المؤشرات التدريبية:

- نتائج تقييم الأداء و التي من المفروض أن تتم بشكل دوري بالمنظمة.
- ملاحظة الرؤساء و المشرفين لأداء مرؤوسيههم.
- نتائج الاختبارات التي تتم بالمنظمة من آن لآخر مثل اختبارات المهارة و مراكز التقييم.
- نتائج استقصاءات الرأي و التي يمكن إجراؤها من آن لآخر بهدف معرفة رأي الأفراد في أدائهم الحالي و مدى حاجتهم للتدريب.
- تخطيط المسار المهني و ما يرتبط به من فتح آفاق للترقية أمام الأفراد يعد مصدرا هاما لتحديد الاحتياجات التدريبية.

كما يجب مراعاة رأي الفرد نفسه عند تحديد الاحتياجات التدريبية و الأخذ بعين الاعتبار الاحتياجات التدريبية الحالية، و كذلك الاحتياجات التدريبية المستقبلية المستقبالية.

## II-2-2. تصميم البرامج التدريبية:

يقصد بتصميم البرامج التدريبية "العملية التي بموجبها يتم تحويل الاحتياجات التدريبية إلى خطوات عملية من خلال تصميم برنامج يلبي ما حددته الاحتياجات من نقص معلوماتي و مهاراتي أو سلوكي"<sup>1</sup>.

### II-2-2-1. خطوات تصميم البرنامج التدريبي:

تتمثل خطوات تصميم البرنامج التدريبي في:<sup>2</sup>

1. **تحديد أهداف البرنامج:** و هي الغايات التي يرجى تحقيقها من وراء البرنامج التدريبي، و هذه الأهداف هي نتائج يجرى تصميمها و إقرارها مقدما، و توضح الأهداف ما يراد إحداثه من تغيير في مستوى أداء الأفراد و اتجاهاتهم و سلوكهم و في ضوءها يتم وضع المادة التدريبية.
2. **تحديد نوع المهارات التي سيدرب عليها المتدرب:** أي تقرير نوع المهارات الملائمة للاحتياجات التدريبية و التي سيعمل البرنامج التدريبي على إكسابها أو صقلها لدى المتدربين.
3. **وضع المنهاج التدريبي:** و يقصد به الموضوعات أو المواد التي ستدرس أو يدرب عليها المتدربون و يتم تحديدها في ضوء الاحتياجات التدريبية.
4. **إختيار أسلوب التدريب:** على الرغم من تعدد الأساليب التي يمكن استخدامها في مجال التدريب إلا أنه من المهم ملاحظة أن هذه الأساليب ليست بدائل لبعضها البعض، إذ يمكن استخدام أكثر من أسلوب من الأساليب السابقة الذكر في المبحث السابق .
5. **مدة البرنامج:** قد تختلف مدة البرنامج التدريبي من برنامج لآخر و ذلك بناء على عدة اعتبارات أهمها طبيعة المادة التدريبية ، الأسلوب المستخدم و مدى استطاعة المتدرب للتفرغ لعملية التدريب.
6. **تحديد مكان تنفيذ البرنامج:** قد يتم تنفيذ البرنامج التدريبي داخل المنظمة حيث تتولى وحدة التدريب بالمنظمة مسؤولية تنفيذ البرنامج التدريبي، و قد يتم تنفيذه خارجيا في مراكز متخصصة.
7. **إختيار المتدربين:** و يقصد به اختيار المعايير التي سوف يتم على ضوءها اختيار المتدربين و التأكد من موافقة الجهات ذات العلاقة على اشتراكهم و إعداد قائمة بأسمائهم و مؤهلاتهم و وظائفهم و عناوينهم.

<sup>1</sup> بن عيشي، عمار. مرجع سبق ذكره، ص: 28.

<sup>2</sup> القوقا، إبراهيم عبد المجيد. مرجع سبق ذكره، ص: 22-24.

8. إختيار المدربين: المدرب هو الشخص الذي يقوم بتوجيه و نصح المتدربين و إمدادهم بالمعلومات الجيدة و تدريبهم على أصول ممارسة المهنة ضمن برنامج محدد و بأسلوب معين.
9. تكاليف التدريب: هناك مجموعة من التكاليف التي ترتبط بأي برنامج تدريبي، و ذلك على الرغم من أن هذه التكاليف سوف تتوزع بشكل واضح مع اختلاف نوع التدريب الذي يتم توفيره، و تشمل التكاليف: تكاليف الإيجار، تكاليف المدرب، تكاليف نفقات الإقامة ...

## II-2-3. تنفيذ البرنامج التدريبي:

تتضمن هذه المرحلة نقل البرنامج التدريبي بعد تحديد الاحتياجات التدريبية و تصميمها من الواقع النظري إلى الواقع العملي.

و تعرف على أنها التدريب الفعلي الذي يتضمن تطبيق البرامج الرئيسية و الطرائق التي تستخدم لزيادة المعرفة و تغيير الاتجاهات و اكتساب المهارات و القدرات الجديدة.<sup>1</sup>

و هناك بعض الأمور يجب مراعاتها عند تنفيذ البرنامج التدريبي أهمها:<sup>2</sup>

- ضرورة أن يتناسب حجم المتدربين مع الطريقة المستخدمة في التدريب.
- ضرورة إشراك الرؤساء مع المرؤوسين في برامج التدريب، فكثيرا ما فشلت برامج تدريبية لعدم إمكانية تطبيق ما تعلمه المتدربون عند عودتهم لأعمالهم.
- توفر الرغبة لدى الفرد للتدريب، و إلا كانت هناك مقاومة شديدة للبرنامج التدريبي.
- العمل على تشجيع روح العمل الجماعي و تبادل الآراء بين المتدربين.
- الإتصالات الفاعلة مع المتدربين و التنظيم الجيد لكل عناصر البرنامج التدريبي.
- توفير التغذية العكسية للمتدربين عن مدى تقدمهم لتشجيعهم على التحول إلى السلوك المرغوب و الاستمرار فيه.

<sup>1</sup> الحمداني، ناهد إسماعيل عبد الله، بدوي، نسرين عبد الله. (2011). "تأثير العملية التدريبية في تعزيز الأداء المنظمي". مجلة تنمية الرافدين. مج 33. ع 105، ص: 29.

<sup>2</sup> المصدر، أيمن عبد الرحمن سليمان. مرجع سبق ذكره، ص: 34،35.

يحتاج تنفيذ البرنامج التدريبي إلى متابعة يومية للبرنامج خطوة بخطوة و ذلك من طرف إدارة الموارد البشرية و مدير التدريب أو أخصائي التدريب، و تعني المتابعة التأكد المستمر من أن تصميم البرنامج يتم تنفيذه كما هو موضوع و التحقق من أن كل الأمور تسير في مجرياتها.<sup>1</sup>

## II-2-4. تقييم البرنامج التدريبي:

قبل أن تعتمد المنظمة برامج التدريب تقوم أولاً بتقييم محتوى البرنامج و التأكد من أن الموظفين المشاركين فيه سيحققون الهدف من مشاركتهم.<sup>2</sup>

و يعرف تقييم التدريب بأنه عملية مقارنة النتائج المتحققة بالأهداف المتوقع تحقيقها لكل من المدراء و المديرين و المتدربين.<sup>3</sup> فهو يهدف إلى الوقوف على نقاط القوة و الضعف في البرنامج التدريبي من أجل التغلب على نقاط الضعف و دعم نقاط القوة و الإستفادة منها مستقبلاً.<sup>4</sup>

و يعرف أيضاً بأنه عملية تهدف إلى قياس فاعلية و كفاءة الخطة التدريبية و مقدار تحقيقها للأهداف المقررة و إبراز نواحي القوة و الضعف فيها.

## II-2-4-1. معايير تقييم فاعلية البرنامج التدريبي:

هناك أربعة معايير تقييم فاعلية البرنامج التدريبي و يمكن توضيحها كما يلي:<sup>5</sup>

<sup>1</sup> بن عيشي، عمار. (2006). دور تقييم أداء العاملين في تحديد إحتياجات التدريب. رسالة ماجستير في العلوم التجارية غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، مسيلة، ص: 96.

<sup>2</sup> عباس، علي. (2008). إدارة الموارد البشرية. ط1. عمان. الأردن: إثراء للنشر و التوزيع، ص: 79.

<sup>3</sup> حنا، نصر الله. (2002). إدارة الموارد البشرية. عمان. الأردن: دار الزهران، ص: 237.

<sup>4</sup> Casse Piere. (1994). *La formation performante*. Alger: opu , P200.

<sup>5</sup> بن دريدي، منير. (2010). إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية: التدريب و الحوافز. رسالة ماجستير في علم الإجتماع و الديموغرافيا غير منشورة، جامعة منتوري، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الإجتماعية، قسنطينة، ص: 116.

- معيار تقييم رد الفعل: و ذلك لمعرفة ردود فعل المتدربين في البرنامج التدريبي بعد انتهائه، حيث يقيس انطباعهم من خلال توزيع إستمارة معلومات تتضمن أسئلة حول محتوى البرنامج ،مدى فائدة المحتوى، طرق التدريب و أسلوبه ....
  - معيار تقييم التعلم: يتم من خلاله إجراء اختبارات تجرى بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي و غالبا ما تكون هذه الاختبارات كتابية تتضمن أسئلة حول الموضوعات التي تتم تقديمها في البرنامج، ومن ثم تحديد درجة إستيعاب هذا المحتوى وفق نتائج الاختبارات.
  - معيار تقييم السلوك: قياس مقدار ما تعلم المتدربين من أنماط سلوكية جديدة تظهر في العمل ، من خلال المهارات الجديدة و المعارف التي تم إكتسابها و هذا ما يتم تحديد هبعده إنتهاء التدريب و ممارسة العمل، إذ يتم قياس أداء المتدرب بعد ممارسته العمل و يقارن بما كان عليه أدائه قبل ذلك.
  - معيار تقييم النتائج: تظهر في إنتاجية و فعالية المؤسسة، و ذلك من خلال الفوائد الإجمالية المحققة للمؤسسة بعد تنفيذ البرنامج قياسا بالتكاليف أي تحديد العوائد الإقتصادية من التدريب.
- و التقييم الناجح يتم عادة من خلال قياس نجاح التدريب من خلال المعايير كافة و ليس فقط من خلال معيار واحد.<sup>1</sup>

## II-2-4-2. أدوات تقييم البرنامج التدريبي:

هناك أدوات عديدة لتقييم التدريب لها مزايا و عيوبها التي تستخدم فيها و هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (II - 1): يوضح أدوات تقييم التدريب

العيوب	المزايا	مستويات التقييم				الأدوات
		النتائج	السلوك	التعلم	رد الفعل	
قد لا يتم جمع معلومات	انخفاض التكاليف و زيادة	✓	✓		✓	الإستبانة

<sup>1</sup>قرشي، محمد الصالح.(2005). تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، قسنطينة، ص: 88.

دقيقة. من النادر التحكم في معدل العائد.	الأمان. خيار عدم ذكر الاسم و تنوع الخيارات.					
بدائل سابقة التحديد و اختيارات الإجابات و الاعتماد على الإحصائيات قد يشوه الأداء الشخصي و قد لا تعكس المشاعر الحقيقية.	إمكانية المعايير، سرعة المعالجة و سهولة العرض.	✓	✓		✓	مسح الإتجاهات
قد تشكل تهديدا للمشارك و احتمال وجود علاقة ضعيفة مع العمل و احتمال وجود تحيز بالمفاهيم و الاعتماد على الإحصائيات.	انخفاض التكاليف و سهولة جمع الدرجات و سهولة المعالجة و إمكانية واسعة للعينات.			✓		الإختبارات الكتابية
تستهلك وقت كبير و عادة ما تكون المحاكاة صعبة و تكاليف عالية للتنمية	الاعتمادية و المحاكاة و الموضوعية.		✓	✓		إختبار الأداء
مؤثرات ذات ردود أفعال عالية و ارتفاع التكاليف و تهديد وجهها لوجه. عمل مكثف و ضرورة الإستعانة بمحاورين مدربين.	المرونة و فرضية التحقق و إمكانية التعمق و اتصال شخصي	✓	✓		✓	المقابلات الشخصية
احتمال التقاطع و تأثير ارتجاج و لا يمكن الاعتماد عليها و ضرورة الاستعانة بمراقبين مدربين.	عدم وجود تهديد للمشارك و طريقة ممتازة لقياس التغير بالسلوك	✓			✓	الملاحظة
قصور المعرفة بمعايير حفظ و استبعاد السجلات، تعارض نظام المعلومات، الطبيعة غير المباشرة للبيانات و	محل ثقة و الموضوعية قائمة على أساس العمل و سهولة المراجعة.	✓	✓			سجل الأداء

الحاجة إلى التحويل إلى نموذج قابل للاستخدام. إعداد السجلات لأغراض أخرى. إرتفاع التكاليف.						
--	--	--	--	--	--	--

المصدر: المصدر، أيمن عبد الرحمن سليمان. ( 2010). واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية . رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الأزهر، كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية، غزة، ص: 51.

## II-2-5. شروط التدريب الفعال:

يتصف النشاط التدريبي الفعال بأنه إجراء مخطط منظم و مستمر يهدف إلى تغيير سلوك الأفراد في اتجاه محدد، و لكي يتحقق هذا الهدف لابد أن نأخذ بعين الاعتبار العوامل الأساسية التالية:<sup>1</sup>

- التعاون في نشاط التدريب:

إن تحقيق أهداف التدريب تتوقف على درجة التعاون بين الأطراف المختلفة المشتركة فيه حتى يتحقق للتدريب النجاح و الفاعلية.

- دور الإدارة في إنجاز التدريب:

تتمثل مهمة الإدارة في أن تقبل على النشاط التدريبي عن اقتناع حقيقي بأهميته و بما يمكن أن يتحقق عنه من فوائد و ينعكس هذا الاقتناع للتدريب في شكل تخطيط، تنظيم للنشاط التدريبي، و توفير كافة الإمكانيات المادية و البشرية اللازمة و كذا المتابعة الحقيقية لهذا النشاط و التقييم العلمي السليم لإنجازاته و مدى فعاليته.

- تناسب البرنامج التدريبي مع متطلبات العمل:

أي أن يهدف البرنامج التدريبي إلى معالجة مشاكل يواجهها المتدربون في حياتهم العملية، أي أن يتناسب مع ما يحتاجونه من متطلبات و مؤهلات لأداء الأعمال المكلفون بها.

- أن يتصف البرنامج التدريبي بالمرونة:

<sup>1</sup> عيشاوي، أحمد. (2003). التدريب الفعال و واقعه في المؤسسة الاقتصادية . رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة ورقلة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، ص: 35،36.

بحيث يجب أن تلقى الطرق المتبعة في أداء الأعمال قبولاً من قبل الأفراد الذين يؤدون الأعمال، لكي يتوفر لديهم قدر من الرضا و الشعور بالاستقرار، و المرونة المطلوب توفرها تنصب على ضرورة عدم إحداث تغييرات مفاجئة في طرق الأداء، لأن مثل هذه التغييرات تواجه بمقاومة من قبل الأفراد، و بقدر ما تتوفر مرونة مناسبة نضمن تعاون الأفراد المتدربين مع إدارة البرنامج قدر ما تتوفر فرص نجاح أكثر للبرنامج.

### • دور المدرب في إنجاز التدريب:

إن المدرب هو من العناصر البالغة الأهمية في نجاح أو فشل التدريب و من ثم فإن اختيار و إعداد المدربين الأكفاء يعتبر من الشروط الرئيسية في النشاط التدريبي المتكامل من أجل إنجاز الأهداف التدريبية بكفاءة و فعاليتها.

### • قناعة المتدربين بحاجتهم إلى التدريب:

لأجل أن يندفع المتدربين إلى التدريب فإن يجب أن يكونوا مقتنعين بشكل لا يقبل الشك بحاجتهم إلى إحداث التغيير في الطريقة التي يتبعونها في أداء أعمالهم، أي بحاجتهم إلى التدريب.

### • معرفة نتائج التدريب:

أن معرفة المتدرب للنتائج التي يحققها بسبب البرنامج التدريبي و بشكل تدريجي تولد لديه رغبة متزايدة للإقبال على التدريب و ترفع في درجة إستعابه لما يتضمنه البرامج التدريبي ، لذلك يفضل أن تجرى للمتدربين بعض الاختبارات و أن يبلغوا بنتائجهم مما يخلق لديهم الحماس و الاندفاع على التدريب.

### • دور المتدرب في إنجاز التدريب:

و أخيراً فإن المتدرب هو في نهاية الأمر المقرر الأخير لمدى فعالية و كفاءة التدريب من حيث درجة اكتسابه للمعلومات و المهارات و الاتجاهات الجديدة و مدى قدرته على استخدام تلك الأنماط السلوكية الجديدة في عمله بعد التدريب.

خلاصة:

حاولنا في هذا الفصل إلقاء الضوء على التدريب، بدءاً بالتعاريف التي رأيناها هامة و مفيدة و خلصنا إلى أن التدريب نشاط إنساني مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة بهدف رفع مستوى معارف و مهارات و خبرات الأفراد أو تعديل سلوكهم، بعدها قمنا بتقديم بعض المصطلحات المتعلقة بالتدريب من أجل التفريق بين هذا المصطلح و المصطلحات المشابهة له و إزالة بعض الخلط بينها.

تطرقنا بعد ذلك إلى تبيان أهمية التدريب و التي تتجسد في ثلاث جوانب هامة، منها ما يتعلق بالمنظمة و منها ما يتعلق بالعاملين بالإضافة إلى أهميته في تطوير العلاقات الإنسانية.

ثم انتقلنا إلى تحديد الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها جراء هذه العملية و التي من بينها تنمية المعارف، تنمية المهارات و تنمية الاتجاهات الإيجابية نحو العمل. كما تطرقنا إلى أهم المبادئ الخاصة بالتدريب و الأنواع التي تمثل خيارات متاحة أمام المنظمة حيث تقسم سواء حسب مرحلة التوظيف أو نوع الأعمال أو حسب مكان التدريب، لنعرج بعدها على أهم الأساليب المستخدمة في عرض الأفكار و تثبيتها في ذهن المتدرب.

كما انصب اهتمامنا أيضا في هذا الفصل على خطوات العملية التدريبية التي تتبعها المنظمات و التي تلخصت في أربعة مراحل متتالية، حيث تمثلت المرحلة الأولى في تحديد الاحتياجات التدريبية، أما الثانية تعلق بتصميم البرنامج التدريبي و ذلك إنطلاقاً من النتائج التي تم التحصل عليها في المرحلة السابقة، و تتعلق المرحلة الثالثة بتنفيذ البرنامج التدريبي و تطبيقه على أرض الواقع، أما المرحلة الرابعة و الأخيرة تمثلت في تقييم البرنامج التدريبي و ذلك بغية الإستفادة من الأخطاء التي تم الوقوع فيها و الإستفادة منها في المرات القادمة، بعدها تعرضنا إلى شروط التدريب الفعال الذي يحقق نجاح و كفاءة البرامج التدريبية في تحقيق الأهداف المحددة.

تمهيد:

تعيش المؤسسات في وقتنا الحاضر عالماً سريع التطور و شديد المنافسة، لا مكان فيه إلا للمبدعين المتميزين، ذوي العقول المنتجة القادرة على العطاء و المنافسة في الجانب الإنتاجي و كذلك في الجانب الإداري، وتحقيق الاستمرارية و التميز. حيث أن الإبداع الإداري يعد عاملاً أساسياً للتجاوب مع التغييرات المتلاحقة والذي يتطلب توافر بيئة إدارية تشجعه وتجعل منه ظاهرة متأصلة متجددة. لذلك فليح حاجة المؤسسات إليه حاجة ملحة تفرضها التغييرات السريعة و المتجددة في بيئة العمل. و هنا تكمن أهميته من خلال إدراك الإداريين والمنظمات إلى مدى الحاجة للتحسين والتغيير في العمليات الإدارية و أهدافها، وتوفير مناخ ملائم يمكن العاملين في المنظمات من إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية واستغلالها الاستغلال الأمثل. و سنتطرق في فصلنا هذا إلى الإطار النظري للإبداع الإداري، وهذا من خلال تناول العناصر التالية:

III-1. الإطار العام للإبداع.

III-2. ماهية الإبداع الإداري.

III-3. العلاقة بين التدريب و الإبداع الإداري.

### III-1. الإطار العام للإبداع:

تتعدد مفاهيم الإبداع وتتباين وجهات النظر حول تحديد ماهيته فلا يوجد إتفاق بين العلماء حول تعريفه وماهيته ويعود ذلك إلى تعقد الظاهرة الإبداعية نفسها من جهة، و تعدد المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع من جهة أخرى مما أدى إلى اختلاف المنطلقات النظرية لموضوع الإبداع بسبب تباين اجتهادات العلماء والباحثين واختلاف اهتماماتهم وكذلك مناهجهم العلمية والثقافية ومدارسهم الفكرية.

#### III-1-1. مفهوم الإبداع:

لعل من بين المعضلات التي تواجهنا في مجال الإبداع هي الوصول إلى تعريف محدد يقبله كل أو معظم الباحثين في هذا المجال، لذلك سنحاول فيما يلي تناول مجموعة من التعاريف المختلفة منها:

الإبداع عبارة عن: " عملية إنتاج أفكار جديدة ومفيدة ".<sup>1</sup>

كما عرف الإبداع أنه: "تجديد أو انتزاع الأشياء المألوفة من علاقتها و النظر إليها في ضوء ارتباطات و علاقات جديدة غير مألوفة ".<sup>2</sup>

أما من وجهة نظر أخرى فالإبداع هو: " عملية ينتج عنها عمل جديد، يرضي الجماعة وتقبله على أنه مفيد ".<sup>3</sup> و برأي آخر فإن الإبداع هو: " انفجار مفاجئ لفكرة جديدة، ثم توجيهها نحو إحداث شيء أو إتيان بشيء جديد ملائم لاحتياجات العمل المتنامية و تمكن الفرد من صد مشاكل العمل ".<sup>4</sup>

كما يرى أن الإبداع هو: "وحدة متكاملة لمجموعة من العوامل الذاتية و الموضوعية التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد و أصيل و ذي قيمة للفرد و الجماعة، حيث يظهر هذا الإنتاج في شكل حلول جديدة لمشكلات أو مناهج جديدة لإنجاز العمل ".<sup>5</sup>

و ينظر إليه بأنه: " المقدرة أو البراعة الفردية أو الجماعية في إنشاء أفكار جديدة أو مفاهيم جديدة أو اكتشاف سبل جديدة بهدف تطوير أفكار جاهزة".<sup>6</sup>

<sup>1</sup>Tang Tai, Y., Hua Chang, Ch. (2010). **Impact of roleconflict on employee creativity**, African journal of Business Management, Providence University, Taiwan, vol 4, n 6, P 873.

<sup>2</sup>حمادات، محمد حسن. (2007). السلوك التنظيمي و التحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية. ط1. عمان. الأردن: دار الحامد، ص: 305.

<sup>3</sup>الصيرفي، محمد. (2009). الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي: التحليل على مستوى المجموعات. مصر: المكتب الجامعي الحديث، ص: 259.

<sup>4</sup>Clegg B., (1999). **Creativity and innovation for managers**, 1st Ed, London: Butterwerth Heinemon LTD, P 2.

<sup>5</sup>صبحي، تيسير. (1992). الموهبة و الإبداع: طرائق التشخيص و أدواته المحوسبة. ط1. عمان. الأردن: دار إشراق، ص: 27.

<sup>6</sup>محمد رشدي، سلطاني. (2012). "المعارف الجماعية و أثرها على نشاط الإبداع في المؤسسة ". مجلة أبحاث إقتصادية و إدارية. جامعة محمد خيضر. بسكرة. ع 11، ص: 144.

في حين نجد بأن الإبداع هو: " تقديم شيء جديد أو استخدام أساليب أو أفكار أو تقنيات جديدة و مفيدة و متصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع و إعادة تركيب الأنماط الغير معروفة في أشكال فريدة ".<sup>1</sup>

كما عرفه البعض أيضا على أنه: " القدرة على إنتاج الأفكار الأصيلة و الحلول باستعمال التخيلات و التصورات مثلما يشير إلى القدرة على اكتشاف ما هو جديد و إعطاء معاني للأفكار ".<sup>2</sup>

و عرف أيضا على أنه: " الإتيان بأفكار و آراء جديدة أو حلول أو اكتشافات علاقات لم يسبق أن اكتشفها أحد من قبل ".<sup>3</sup>

و اعتمادا على التعاريف السابقة للإبداع و ما كتب حول هذا الموضوع نجد أن جميعها تتفق على أنه عملية تقدم ما هو جديد و تجدد القديم من أجل حل المشاكل، و عليه فإن الإبداع هو الإتيان بحلول جديدة للمشكلات و المواقف التي تواجه الأفراد.

### III-1-2. الفرق بين الإبداع والابتكار:

لقد تناول الباحثون مفهوم الإبداع من جوانب مختلفة نظرا لاختلاف فلسفة كل منهم، فمنهم من ميز بين مفهوم الإبداع و الابتكار و أعطى لكل مفهوم تعريفا خاصا و منهم من اعتبرها مفاهيم مترادفة.

فبعض الكتاب يستعملون مفاهيم الإبداع و الابتكار كمترادفات و تعني الإتيان بشيء جديد غير مألوف.<sup>4</sup>

و يرى البعض الآخر أن ثمة فرق بين الإبداع و الابتكار حيث أن الإبداع يتناول الجانب النظري و الابتكار الجانب التطبيقي، فالإبداع عملية خلق الأفكار بينما يبرز الابتكار كتطبيق لهذه الأفكار فقد عرف الابتكار على أنه "تطبيق الأفكار الخلاقة بما يؤدي إلى تقديم منتجات و خدمات جديدة تضيف قيمة ملحوظة للمنظمة".<sup>5</sup>

<sup>1</sup>قوريش، نصيرة. (2010). "الإبداع و دوره في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات". مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية (9،10 نوفمبر). جامعة الشلف.

<sup>2</sup>الكعبي، سهام مطشر. (2013). "الإبداع: المفهوم، الأبعاد، المراحل و سبل التنمية". مجلة البحوث التربوية و النفسية. جامعة بغداد. ع 36، ص: 3.

<sup>3</sup>موجي، مهدي عطية. (2010). "تحليل العلاقة بين بعض خصائص الإدارة و فعالية الإبداع: دراسة تطبيقية في معمل نسيج الحلة". مجلة كلية الإدارة و الاقتصاد. جامعة بابل. ع 3، ص: 120.

<sup>4</sup>نسمان، ماهر زكي حسن. (2011). التمكين الإداري و علاقته بإبداع العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة . رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الأزهر، كلية العلوم الاقتصاد والعلوم الإدارية، غزة، ص: 38.

<sup>5</sup>اللامي، غسان قاسم، حسين، يسرى محمد. (2009). "قياس مؤشرات الإبداع في الإدارات الفندقية فلسطين، ميريديان و غشتار شيراتون- دراسة مقارنة-". مجلة الإدارة و الاقتصاد. الأردن. ع 74، ص: 222.

فالإختلاف يكمن في أن الإبداع هو التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو إلى فكرة جديدة بينما الابتكار هو التطبيق الملائم لهذه الفكرة الجديدة<sup>1</sup>، فالإبداع هو قاعدة الابتكار و كل ابتكار يبدأ بأفكار مبدعة، ، فالأول ضروري لكن شرط غير كاف، فهناك علاقة تلازميه بين الإبداع و الابتكار، أي أنه لن يكون هناك ابتكار بدون وجود أفكار إبداعية والتي تبدأ على مستوى الأفراد المبتكرين و فرق العمل، بمعنى آخر وجود أفكار مبدعة لا يكون إلا من خلال أفراد مبتكرين و فرق عمل حيث هم أساس عملية الإبداع ووجودهم ضروري للابتكار، لكن غير كاف مما يعني أن هناك عوامل أخرى مؤثرة في الابتكار يجب أن تتوفر.

و بهذا فإن الإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة في حين أن الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بتنفيذ أو تحويل من الفكرة إلى المنتج، وعليه فإنه ينظر إلى الإبداع والابتكار كمرحلتين متعاقبتين.<sup>2</sup>

### III-1-3. دوافع الإبداع:

من ضمن الدوافع التي أدت إلى تبني الإبداع في المنظمات ما يلي:<sup>3</sup>

- الظروف المتغيرة التي تعيشها المنظمات اليوم سواء أكانت ظروف سياسية أو ثقافية أو إجتماعية أو إقتصادية و التي تحتم على المنظمات الإستجابة لهذه المتغيرات بأسلوب إبداعي يضمن بقاء المنظمة و استمراريتها.
- يحتم الإبداع الفني و التكنولوجي في مجال السلع و الخدمات و طرق إنتاجها و قصر دورة حياتها، على المنظمات أن يستجيبوا لهذه الثورة التكنولوجية و ما يستلزمه ذلك من تغييرات في هيكل المنظمة و أسلوب إدارتها بطرق إبداعية أيضا، مما يمكنها من زيادة أرباحها و زيادة قدرتها على المنافسة و الإستمرار في السوق من خلال ضمانها لحصتها السوقية بين المنظمات المنافسة.<sup>4</sup>
- ندرة الموارد: الأمر الذي يتطلب إيجاد طرق إبداعية ملائمة لتحقيق الأهداف التنظيمية المنشودة في ظل الموارد المتاحة.

<sup>1</sup> محمد رشدي، سلطاني، مرجع سبق ذكره، ص: 145.

<sup>2</sup> سليمان، محمد. (2007). الابتكار التسويقي وأثره في تحسين أداء المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة . رسالة ماجستير في علوم التسويق غير منشورة، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسويق، الجزائر، ص: 28.

<sup>3</sup> أوسري، منور، كواش، زهية. (2011). "الحوافز كأحد الركائز الأساسية لتنمية الإبداع للموظفين داخل المنظمات الحديثة". مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة (18،19 ماي). البلدة: جامعة سعد دحلب.

<sup>4</sup> الزعبي، حسن علي. (2009). "أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع: دراسة تطبيقية في شركات الأدوية الأردنية". مجلة البصائر. الأردن. مج 13. ع 1. ص: 176.

▪ المسؤولية الاجتماعية: و نظرا لمبدأ الكينونة الاجتماعية و العلاقات المتداخلة و المتبادلة ما بين المنظمات و العاملين فيها فقد أصبحت المنظمات تعيش في واقع أكثر وعيا و مرونة ، و تعمل على زيادة إسهامها في دعم و تحسين ظروف و قدرات العاملين فيها من خلال تبني أنشطة داعمة للإبداع تعمل على تنمية الإبداع لديهم.<sup>1</sup>

### III-1-4. نظريات الإبداع:

قام عدد من العلماء والكتاب وعلماء الإدارة بطرح أفكار أصبحت تعرف فيما بعد بالنظريات وعرفت بأسمائهم، إذ قدمت هذه النظريات معالجات مختلفة حول الإبداع، كما استعرضت ملامح المنظمات والعوامل المؤثرة وهذه النظريات هي:

1. نظرية (March & Simon 1958): فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المؤسسات إذ تواجه بعض المؤسسات فجوة بين ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل، و تمر عملية الإبداع حسب هذه النظرية بعدة مراحل هي: فجوة أداء، عدم رضاء، بحث، وعي، وبدائل ثم إبداع حيث تعزي الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية (التغير في الطلب أو تغيرات في البيئة الخارجية) أو إلى عوامل داخلية ( تعيين موظفين جدد، أو وجود معايير أداء عالية).<sup>2</sup>
2. نظرية (Burns & Stalker 1961): وكانا أول من أكدوا على أن التراكيب والهيكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، فمن خلال ما توصلوا إليه من أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط الآلي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة والنمط العضوي الذي يلائم البيئات سريعة التغير، فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها.
3. نظرية (Wilson 1966): بين عملية الإبداع من خلال ثلاثة مراحل هدفت إلى إدخال تغيرات في المنظمة وهي: إدراك التغير، اقتراح التغيير، وتبني التغيير وتطبيقه، ويكون بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغيير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها، فافترضت نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاث متباينة بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام (البيروقراطية) وتنوع نظام الحفظ، وكلما زاد عدد المهام المختلفة كلما

<sup>1</sup>حساونة، عاكف لطفي. (2011). إدارة الإبداع و الابتكار في منظمات الأعمال. ط1. عمان. الأردن: دار الحامد، ص: 42.

<sup>2</sup>الصريرة، أكتف عبد المجيد. (2003). "العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي اليوتاس والفسفات المساهمين العامتين الأردنية: دراسة مسحية"، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، جامعة مؤتة، الأردن، ص ص: 196-218.

ازدادت المهمات غير الروتينية مما يسهل إدراك الإبداع، بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات، كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الإقتراحات وتزيد من مساهمة أغلب أعضاء المنظمة.

4. نظرية (Harvey & Mill 1970): لقد استفادا مما قدمه كلا من (March & Simon) (Burns & )

(Stalker)، فانصب تركيزهم على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية الإبداعية، فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك المشكلة، فالمنظمة تسعى إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات تم التصدي لها سابقاً، وأيضاً تسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية أو الاستثنائية ببنية الهياكل التنظيمية والميكانيكية والعضوية. كما تناولوا العوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية والروتينية مثل حجم المنظمة وعمرها، درجة المنافسة، درجة التغيير التكنولوجي، درجة الرسمية في الاتصالات، فكلما زادت مثل هذه الضغوطات يتطلب الأمر أسلوب أكثر إبداعاً لمواجهتها.

5. نظرية (Hang & Aiken 1970): تعد من أكثر النظريات شمولية، إذ أنها تناولت المراحل المختلفة

لعملية الإبداع فضلاً عن العوامل المؤثرة فيه، وفسرت الإبداع على أنه تغيير حاصل في برامج المنظمة تتمثل في إضافة خدمات جديدة وحددت مراحل الإبداع كالاتي:

- مرحلة التقييم: تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه وهذا ما جاء به (March & Simon).
- مرحلة الإعداد: الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي.
- مرحلة التطبيق: البدء بتكملة الإبداع واحتمالية ظهور المقاومة.
- الروتينية: سلوكيات ومعتقدات تنظيمية.

6. نظرية (Zaltman & others 1973): تنتظر هذه النظرية للإبداع كعملية تتكون من مرحلتين هما:

مرحلة البدء ومرحلة التطبيق ولهما مراحل جزئية ويعتبر على أنه فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التبني، و وصفوا الإبداع على أنه عملية جماعية وليست فردية، واعتمدوا على نظرية (Hang & Aiken) إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية وأضافوا متغيرات أخرى هي: العلاقات الشخصية، وأسلوب التعامل مع الصراع.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>العزاوي، نجم، نصير، طلال. (2011). "أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية". مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة (18،19 ماي). الأردن: جامعة الشرق الأوسط .

### III-1-5. مراحل الإبداع:

قدمت عدة اجتهادات لتحديد المراحل التي تجتازها عملية الإبداع لكننا إختارنا التصنيف الأكثر شيوعا و الذي يقسم الإبداع إلى أربعة مراحل تتمثل في:

أ - **مرحلة الإعداد:** و تتضمن المدة التي يقضيها الفرد في التعلم و التدريب في العمل ليتمكن من الحصول على المعارف و المهارات للإحاطة بكل أبعاد المشكلة.<sup>1</sup>

ب **مرحلة الاختبار و الاحتضان:** هي مرحلة ترتيب وانتظار، فيما يتحرر العقل من كثير من الأفكار والمواد التي لا صلة لها بالمشكلة، وهي تتضمن هضمها عقليا وامتصاص لكل المعلومات والخبرات الملائمة التي تتعلق بالمشكلة، كما تتميز هذه المرحلة بالجهد الشديد الذي يبذله الفرد في سبيل حل المشكلة وترجع أهمية هذه المرحلة في أنها تعطي للعقل فرصة للتخلص من الأفكار الخاطئة ومن الأجزاء الغير هامة في المشكلة، والتي يمكن أن تعيق الأجزاء الهامة.<sup>2</sup>

ت **مرحلة الإشراف:** و تتضمن هذه المرحلة انبثاق ومضة الإبداع، أي اللحظة التي تولد فيها الفكرة الجديدة التي تؤدي إلى حل المشكلة.<sup>3</sup>

ث **مرحلة التحقق:** وتشمل عملية التبصر بالعقل الظاهر، و بالإستعانة بأدوات البحث المتاحة في الفكرة التي نتجت خلال مرحلة السابقة، و ذلك للتحقق من صحتها وتحديد طرق تطبيقها.<sup>4</sup>

### III-1-6. أنواع الإبداع:

تعددت تصنيفات الباحثين لأنواع الإبداع اعتمادا على منطلقات مختلفة:

يمكن تصنيف الإبداع وفقا لمجالاته إلى نوعين أساسيين:<sup>5</sup>

- الإبداع الإداري: و يشمل على تغيرات في الهيكل التنظيمي و تصميم الأعمال و عمليات المنظمة و سياسات و استراتيجيات جديدة و نظم رقابة جديدة و غيرها.

<sup>1</sup>مرزق ، سعد، يونس، مصطفى. (2011). "دور إبداع راس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة". مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة (18،19 ماي). الشلف.

<sup>2</sup>مدحت، أبو النصر. (2004). تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمؤسسة. مصر: مجموعة النيل العربي للنشر، ص: 114.

<sup>3</sup>فلاح، محمد، عامر، بشير. (2011). "أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي". مداخلة مقدمة إلى الملتقى لدولي حول: الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة (18،19 ماي). البلدة: جامعة سعد دحلب.

<sup>4</sup>حريم، حسين. السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال. ط3. عمان. الأردن: دار الحامد، ص: 357.

<sup>5</sup>حريم، حسين. السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص: 354.

• الإبداع الفني "التقني": يشمل أساليب تطوير منتجات أو خدمات جديدة أو تغييرات في التقنيات التي

تستخدمها المنظمة و تغييرات في أساليب الإنتاج و إدخال الحاسوب في العمل و غيرها.

كما يصنف الإبداع وفقا لاستعمالاته إلى إبداع منتج وإبداع عملية.

فإبداع المنتج هو تقديم أو تحسين منتج أو خدمة جديدة لإشباع حاجات الزبائن أما إبداع العملية فهو تصميم

عملية جديدة، أو تحسين عملية حالية للتأثير في كمية الإنتاج وجودته بما يزيد من قدرة المنظمة على المنافسة في الأسواق.<sup>1</sup>

### III-2. ماهية الإبداع الإداري:

في هذا المبحث سوف نوضح ماهية الإبداع الإداري من خلال دراسة مفهومه، أهميته، مستوياته و عناصره مع تحديد العوامل التي تساعد على تنميته، و كذا معوقاته.

### III-2-1. مفهوم الإبداع الإداري:

لم يتفق الباحثون و العلماء على تعريف محدد لمفهوم الإبداع الإداري و لهذا سنورد البعض منها:

عرف الإبداع الإداري بأنه: "فكرة تتسم بالحدثة و التجديد تنشأ نتيجة الخبرة و الإلمام الإداري المدرك لواقع

المنظمة و المستند إلى المعلومات الشاملة لأجزاء التنظيم المختلفة و تحليلها مما يتطلب توافر قدرات إبداعية للوصول إلى ما هو جديد و مفيد".<sup>2</sup>

كما يعرف الإبداع الإداري أنه: "استخدام الموظف لمهاراته الشخصية الإبداعية في استنباط أساليب إدارية

جديدة، أو توصله إلى حلول إبتكارية لمشكلة إدارية تواجه المؤسسة أو تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة

بالاعتماد على التحليل الهادف و الجهد الإبداعي المنظم الذي يتصل بالإدراك الحسي القائم على التحليل

المنطقي و الإختبار و التجريب و التقويم".<sup>3</sup>

كما أن الإبداع الإداري يشير إلى التغييرات في هيكله المنظمة أو عملياتها.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> العبيدي، بشار محمد خليل، والعزاوي، سحر أحمد كرجي. (2010). "الإبداع المنظمي وأثره في تحسين جودة المنتج: دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في شركة العامة للصناعات الكهربائية"، مجلة الإدارة و الاقتصاد، جامعة المستنصرية، العراق، ع 87. ص: 204-242.

<sup>2</sup> جمعة، محمود حسن، نوري، حيدر شاكر. (2011). "تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري". مجلة الإدارة و الاقتصاد، الأردن، ع 90، ص: 309.

<sup>3</sup> القحطاني، سالم بن سعيد. (2002). "المعوقات التنظيمية للإبداع عند موظفي التطوير الإداري بالاجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية". مجلة جامعة سعود للعلوم الادارية. مج 14. ع 2. ص: 338.

<sup>4</sup> كاظم، عبد الله. (2008). "أثر رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي". مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية. مج 10. ع 3. ص: 67.

كما عرفه البعض على أنه: " الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرين والعاملون والتي تهدف إلى إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفعالية في إنجاز أهداف المؤسسات المختلفة وأن تكون أكثر خدمة للمجتمع".<sup>1</sup>

في حين يرى بعض الباحثين أن الإبداع الإداري عبارة عن المبادرة التي يبديها الموظف أو المدير بقدرته على الخروج عن التسلسل العادي و التقليدي في التفكير.<sup>2</sup>

و ينظر إلى الإبداع الإداري على أنه: " الإبداع الذي يستهدف التنظيم الداخلي للمنظمة ويتعلق بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المنظمة، وبشكل غير مباشر بنشاطات المنظمة الأساسية التي توجه نحو تحسين علاقات العمل أو تطبيق أفكار أو استخدام تكنولوجيا جديدة لتحسين المهارات الإبداعية لدى العاملين".<sup>3</sup>

و من خلال ما سبق يمكننا فهم الإبداع الإداري على أنه قدرة الأفراد العاملين على استخدام أساليب التفكير الحديثة و القدرات الفعلية و الذهنية و إيجاد طرائق و أساليب إدارية جديدة لم يسبق و أن استحدثت، من أجل تحقيق المنفعة.

### III-2-2. أهمية الإبداع الإداري:

يعتبر الإبداع الإداري أحد المقومات الأساسية في التغيير، فالتطورات المحيطة بنا و الناتجة عن ثورة المعلومات و الانفجار المعرفي و التكنولوجي و زيادة حدة المنافسة بين المنظمات و تنوع حاجات الأفراد، قد أحدثت و أوجدت مشكلات عديدة، لذلك يجب على المنظمات أن تستجيب لهذه التطورات بإحداث التغييرات و التعديلات المناسبة التي تتواءم مع هذه التطورات و لا يمكن تحقيق ذلك إلا بوجود الأفكار الجديدة و الأساليب الحديثة التي تستجيب لهذه التغييرات المستمرة.

كما تظهر أهمية الإبداع و الحاجة إليه عندما يدرك متخذوا القرار في المنظمة أن هناك تفاوتاً بين أداء المنظمة الفعلي و الأداء المرغوب مما يحثها على تبني طرق و أساليب جديدة. أي أن المنظمة تتبنى الأفكار

<sup>1</sup> القرشي، عديلة بنت عبد الله علي. (2008). الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة التغيير لدى مديرات ومساعدة المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في الإدارة والتربية والتخطيط غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، المملكة العربية السعودية، ص: 23-24.

<sup>2</sup> السكارنة، بلال خلف. (2011). الإبداع الإداري. ط1. عمان. الأردن: دار المسيرة، ص: 18.

<sup>3</sup> فرحات، حسين، منصور، عامر. (2006). "إدراك العاملين لخصائص البيئة التنظيمية الداخلية ومدى تشجيعها للإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية على قطاع الصناعات الدوائية". مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث والدراسات، الأردن، مج1، ص: 77-90.

الإبداعية و تستخدمها كأداة للتغيير و التطوير و حل المشكلات التي قد يعاني منها التنظيم، لتحسين أداء المنظمة و تحقيق أهدافها.<sup>1</sup>

و يمكن إجمال أهم إيجابيات الإبداع في المنظمات على النحو التالي:<sup>2</sup>

- القدرة على الإستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل التنظيم في وضع مستقر، حيث يكون لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العملية التنظيمية.
- أن توافر البيئة الإبداعية في التنظيم يساعد على تطور و تحسين الخدمات بما يعود بالنفع على التنظيم و الأفراد.
- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية و العقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختبار تلك القدرات.
- الإستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب عملية تتواءم مع التطورات الحديثة.
- القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة، و الإمكانيات المادية و البشرية المتاحة.
- حسن استغلال الموارد البشرية و الإستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل، و التحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة.
- يعتبر الحافز الأساسي لخلق فرص عمل جديدة و دعم القدرة التنافسية.<sup>3</sup>
- كما تكمن أهمية الإبداع الإداري في تجاهل القادة العمل الروتيني والتحرك نحو الإبداع والابتكار، والحصول على المعرفة في أسرع وقت ممكن بأقل تكلفة وبطرق سليمة.<sup>4</sup>

### III-2-3. مستويات الإبداع الإداري:

يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات من الإبداع الإداري في المنظمات، وهي:<sup>5</sup>

1. الإبداع الإداري على مستوى الفرد.

<sup>1</sup> خلف، محمد كريم. (2010). علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة . رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة، ص: 42.

<sup>2</sup> شقورة، منير حسن أحمد. (2012). إدارة التغيير و علاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين . رسالة ماجستير في أصول التربية غير منشورة، جامعة الأزهر، كلية التربية، غزة، ص: 44.

<sup>3</sup> جويوتا، برفين. (2008). الإبداع الإداري في القرن الحادي و العشرين . (ترجمة) المغربي أحمد. مصر: دار الفجر، ص:109.

<sup>4</sup>Sliman S., Atallah A. (2011). **The administrative creativity skills of the public schools principals in the tafila directorate of education**, Int J Edu Scip, vol 1, n 3, P23.

<sup>5</sup> العزاوي، نجم، نصير، طلال، مرجع سبق ذكره. ص: 7.

2. الإبداع الإداري على مستوى الجماعة.

3. الإبداع الإداري على مستوى المنظمة.

و المستويات الثلاثة تكمل بعضها البعض، وجميعها ضرورية للمنظمات المعاصرة:

**1- الإبداع على مستوى الفرد:** هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد الذين يمتلكون قدرات

وسمات إبداعية، وكتب الكثير عن الشخصية المبدعة، وتم تحديد السمات التي تميز الشخصية المبدعة

عن غيرها من بينها:<sup>1</sup>

- المعرفة: يبذل الفرد وقتاً كبيراً لإتقان عمله.

- الذكاء: الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء، ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.

- الشخصية: يحب الفرد المبدع روح المخاطرة، ويكون عالي الدافعية، ومنفتح على الآراء الجديدة، وقادر على التسامح مع العزلة، ولديه إحساس كبير بالفكاهة.

- العادات الاجتماعية: الإنسان المبدع ليس منطوياً على نفسه، بل يميل إلى التفاعل، وتبادل الآراء مع الآخرين.

**2- الإبداع على مستوى الجماعات:** هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم،

أو دائرة، أو لجنة...)، فإن إبداع الجماعة يفوق كثيراً مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء، وذلك نتيجة

للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض وغيرها. ولا شك فإن التحديات الكبيرة

التي تواجهها المنظمات المعاصرة تتطلب تطوير جماعات العمل المبدعة. هذا و يتأثر إبداع الجماعة

كما و نوعاً، بالعوامل الآتية:<sup>2</sup>

- الرؤية: حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يتشاطر أفرادها مجموعة قيم، وأفكار مشتركة

تتعلق بأهداف الجماعة.

- المشاركة الآمنة: إن البيئة والمناخ اللذين يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم، تعززان

الإبداع الناجح.

- الالتزام بالتميز في الأداء: فالإلتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد

بتقييم إجراءات العمل والعمل على تحديدها بشكل مستمر.

<sup>1</sup> حريم، حسين. (2010). إدارة المنظمات: منظور كلي. عمان. الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع، ص ص: 304-305.

<sup>2</sup> حريم، حسين. السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص: 359.

- دعم وموازاة الإبداع: حتى يتحقق الإبداع، يجب توفير المساندة والدعم لعملية التغيير، ويمكن أن يتأتى هذا الدعم من زملاء الجماعة أو المنظمة. كما وتشير الأبحاث إلى العوامل الآتية التي تؤثر في إبداع الجماعة.

- جنس الجماعة: الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أفضل من الجماعة أحادية الجنس.
- تنوع الجماعة: يزداد إبداع الجماعة بوجود جماعة من شخصيات مختلفة.
- تماسك الجماعة: الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً وحماساً ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً.
- انسجام الجماعة: الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً إلى الإبداع من الجماعة التي تفتقر للانسجام.
- عمر الجماعة: الجماعة الحديثة التكوين أكثر ميلاً إلى الإبداع من الجماعة القديمة.
- حجم الجماعة: يزداد الإبداع مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة.

3- الإبداع على مستوى المنظمات: هو الإبداع الذي يتم أو التوصل إليه من قبل المنظمة بشكل عام، إذ يتشكل الإبداع المنظمي من خلال الإبداع الفردي والجماعي معا داخل المنظمة.<sup>1</sup>

و لكي تكون المنظمة مبدعة يجب توفر الشروط الأساسية التالية:<sup>2</sup>

- ضرورة إدراك أن الإبداع يحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق، ويقدررون القيمة العلمية للنظريات الجيدة، ولديهم رغبة الاستطلاع، ولتنمية هذه الأشياء وتعزيزها على المنظمة أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعلم والتدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات.
- ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية: وهذا يعني تشجيع التفكير ليكون أكثر مرونة و سلاسة، بحيث يستطيع أن ينفذ الأساليب المحددة أو المألوفة في التعامل مع حل المشكلات، ليخرج من قيدها بحثاً عن أساليب وطرق قيدها بحثاً عن أساليب وطرق وبدائل جديدة وغير عادية.
- ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها مما يساعد على تنمية المهارات الإبداعية لاكتشاف المشكلات هو التعود على التفكير المطلق و الشامل، وتقصي أبعاد أية مشكلة مما هو غير مباشر وفيما هو غير مألوف.
- ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات أو بناء المشكلات من العدم والعمل على حلها، فالمشكلة الإدارية لا تعلن نفسها بل هي التي نضعها ونعمل على حلها.

<sup>1</sup>النجار، فايز، ملكاوي، نازم. (2010). "دور نظم المعلومات وأثرها في مستويات الإبداع: دراسة ميدانية في شركة التامين الأردنية". مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية. الأردن: جامعة جادارا، مج26، ع 2، ص: 266.

<sup>2</sup>حريم، حسين. إدارة المنظمات: منظور كلي، مرجع سبق ذكره، ص: 307.

### III-2-4. عناصر الإبداع الإداري:

تتضمن القدرة الإبداعية خمسة عناصر رئيسية تتفق عليها غالبية البحوث و الدراسات و هي:

**1 الطلاقة:** ويقصد بها القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار عن موضوع معين في فترة زمنية معينة.<sup>1</sup> ومن صور هذه الطلاقة:<sup>2</sup>

- طلاقة فكرية: وهي قدرة الفرد على استدعاء أكبر عدد ممكن من الأفكار في زمن محدد و في موقف معين.
- طلاقة لفظية: وهي قدرة الفرد على إنتاج أكبر عدد من الكلمات في زمن محدد و بشروط معينة.
- طلاقة إرتباطية: وهي سرعة توليد علاقات معينة.
- طلاقة تعبيرية: تشير إلى قدرة الفرد على التعبير عن الأفكار بسرعة.

**2 المرونة:** ويقصد بها المقدرة على اتخاذ الطرق المختلفة و التفكير بطرق مختلفة أو بتصنيف مختلف عن التصنيف العادي و النظر للمشكلة من أبعاد مختلفة، فهي قدرة الشخص على تحويل إتجاه تفكيره أو أسلوبه في علاج المشكلة من وضع إلى آخر والذي يعني قدرة الفرد على التكيف السريع للتطورات و المواقف الجديدة.<sup>3</sup> كما تعني النظر للأشياء من عدة زوايا، و تنقسم إلى قسمين:<sup>4</sup>

➤ المرونة التلقائية: و تتضمن قدرة الفرد على إعطاء معلومات متنوعة تلقائيا لا تنتمي لفئة أو أصل واحد.

➤ المرونة التكوينية: و هي قدرة الشخص على تغيير وجهته الذهنية حين يكون بصدد النظر إلى حل مشكلة معينة.

**3 الأصالة:** و يقصد بها القدرة على إنتاج أفكار و حلول جديدة و الإتيان بأفكار جديدة و نادرة و غير مألوفة. و تختلف الأصالة عن كل من الطلاقة و المرونة من حيث أن:<sup>5</sup>

<sup>1</sup>السليم، عبد الله يوسف الزامل. ( 2002). أثر المتغيرات التنظيمية على مستوى الإبداع الإداري للعاملين في الأجهزة الأمنية. رسالة ماجستير في العلوم الإدارية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، المملكة العربية السعودية، ص: 21.

<sup>2</sup>أحمد اسماعيل، وآخرون. ( 2011). قضايا إدارية معاصرة. ط1. عمان.الأردن: دار وائل للنشر، ص: 352.

<sup>3</sup>حسن رضا، حاتم علي. ( 2003). الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي . رسالة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة، كلية الدراسات العليا، المملكة العربية السعودية، ص ص: 35-36.

<sup>4</sup>العبيدي، جواهر عبد الهادي. ( 2013). أثر التوجه الإبداعي و استراتيجيات التدريب على أداء العاملين في شركة نفط الكويت . رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، ص ص: 29،30.

<sup>5</sup>مصباح، وائل محمد أحمد. ( 2011). علاقة المتغيرات التنظيمية بمستوى الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية على شركة الإتصالات الخلوية الفلسطينية . رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة غزة، كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية، غزة، ص: 18.

- الأصالة لا تشير إلى كمية الأفكار الإبداعية التي يولدها الفرد كما في الطلاقة، إنما تهتم بجدية الأفكار و نوعيتها و قيمتها.

- الأصالة لا تشير إلى رفض تصورات الفرد أو تكرار أفكاره كما في المرونة، بل تشير إلى رفض تكرار أفكار الآخرين و عدم الخضوع للأفكار الشائعة و إنما البحث عن التجديد.

**4- الحساسية للمشكلات:** ويقصد بها القدرة على مجابهة موقف معين ينطوي على مشكلة أو عدة مشكلات تحتاج إلى حل، وأن هذا الموقف قد يكتفه نقص ما أو يحتاج إلى التغيير.<sup>1</sup> كما يقصد بها أيضا القدرة على إدراك مواطن النقص أو الفجوات في موقف ما. فالشخص المبدع هو الذي يستطيع رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد فهو يدرك نواحي النقص و القصور بسبب نظرته للمشكلة نظرة غير مألوفة،<sup>2</sup> ويحس بالمشكلات إحساسا، بحيث يرى فيها النواقص والثغرات بدرجة لا يدركها الأفراد الذين يتعايشون معها يوميا.<sup>3</sup>

**5- قبول المخاطرة:** يقصد بها الإستعداد لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها الفرد عند تبني الأفكار أو الأساليب الجديدة وتبني مسؤولية نتائجها.<sup>4</sup> كذلك فهي تعني مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل أو النقد وتقديم تخمينات والعمل تحت ظروف غامضة والدفاع عن أفكاره الخاصة. و في ميدان العمل الإداري يكون المديرون الواعدون وواعين لأهمية عنصر المخاطرة في استثمار الطاقات الإبداعية لدى العاملين وتحسين المناخ التنظيمي، ومدركين لحاجة العاملين للمساندة والدعم للتغلب على التردد في تحمل الآثار المترتبة على المخاطرة مما يدفعهم إلى وضع أنظمة ومكافآت تشجعهم على قبول المخاطرة وتحمل نتائجها.<sup>5</sup>

<sup>1</sup>الغزوي، موسى. (1999). السلوك التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة. ط1. الأردن: دار وائل للنشر، ص: 298.

<sup>2</sup>البريدي، عبد الله عبد الرحمن. (1999). الإبداع يخنق الازمات: رؤية جديدة في إدارة الأزمات. الرياض.السعودية: بيت الأفكار الدولية للنشر و التوزيع، ص: 54.

<sup>3</sup>قطامي، نايفة، وآخرون. (2008). تنمية الإبداع والتفكير الإبداعي في المؤسسات التربوية. القاهرة. مصر: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، ص: 22-23.

<sup>4</sup>السلمي، فهد بن عوض الله زاحم. (2008). ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، كلية التربية، المملكة العربية السعودية.

<sup>5</sup>بن نافلة، قدور، فلاق، محمد. (2011). "أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين". مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة (18،19 ماي). البلدة: جامعة سعد دحلب.

### III-2-5. العوامل التي تساعد على تنمية الإبداع الإداري:

- هناك العديد من العوامل التي تساعد على تنمية وتشجيع الإبداع الإداري في المنظمات، أهمها:<sup>1</sup>
- إيجاد مناخ تنظيمي وبيئة ملائمة لدعم الفكر الإبداعي للعاملين.
  - تشجيع العاملين بشكل مستمر لكي يكونوا منفتحين على الأفكار والخبرات الجديدة.
  - توفير أعمال مثيرة لاهتمام العاملين تساعد على إيجاد الشعور بالنمو الشخصي لهم.
  - السماح للعاملين بأوقات كافية للراحة والاسترخاء بعد الأعمال.
  - التعامل مع الأخطاء على أنها فرص للتعلم والتدريب.
  - السماح للعاملين باستخدام أفكارهم وتجاربهم والسماح لهم بهامش من الخطأ.
  - دعم سبل الاتصال القائمة بين المبدعين أنفسهم في العمل.
  - الترحيب بالأفكار والآراء المتباينة.
  - مكافأة السلوك الإبداعي وتحفيزه ماديا ومعنويا.
  - الاهتمام بتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين مما يسهم في تعميق ولائهم للمنظمة.
  - تعزيز التوجه نحو المغامرة في تبني الأفكار على غرايتها وغموضها وإتاحة الفرصة أمام العاملين لتجربتها.
  - تشجيع الحوارات العلمية عن طريق عقد المؤتمرات والندوات وجلسات العصف الذهني وحلقات المناقشة، مما يؤدي إلى تنمية الأفكار وإثراء البدائل وبروز الومضات الإبداعية.
  - الحد من العوائق والتحديات التي تواجه الإبداع.
- يستخلص بيتر دراكر ( Peter Druker ) ست عوامل تتبناها الإدارة المبدعة باعتبارها محفزة للإبداع وهي:<sup>2</sup>

- 1 - **التحدي:** حيث يوضع الشخص المناسب في المكان المناسب لكي يمارس الخبرة ومهارات التفكير الإبداعي حيث يجب على المدير أن يكون واعيا بشكل جيد لكل المعلومات الخاصة بالعاملين وهذا بدوره يحفز الدوافع الجوهرية الكامنة للشخص لخلق القدرة الإبداعية والطاقة الابتكارية.

<sup>1</sup> حمود، خيضر كاسم. (2001). السلوك التنظيمي. عمان. الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، ص: 213.

<sup>2</sup> الليثي، محمد بن علي بن حسن. (2008). الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي . رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، المملكة العربية السعودية، ص: 35-36.

- 2 - الحرية: حيث تعتبر من العوامل الداخلية للشعور بالتملك وحب العمل وانتمائهم إليه عندما يقومون بالعمل بالطريقة التي تروق إليهم، وللأسف الشديد فإن المديرين يميلون إلى سوء الإدارة بتغيير الأهداف بشكل مستمر ويمنحون الحرية اسما دون تطبيق.
- 3 - المصادر والموارد: حيث أن الوقت والمال يدعمان الإبداع فالمنظمات للأسف تقتل الإبداع روتينيا وذلك من خلال تبني سياسة تحديد الزمن مما يستحيل معه إنجاز المهام.
- 4 - سمات وصفات مجموعة العمل: على الإدارة إيجاد فرق عمل جماعية تتميز بالتنوع والاختلاف في وجهات النظر فكلما تكون هذه المجموعات مختلفة ومتنوعة مما يكسب الأفراد رؤى جديدة وتفكير إبداعي.
- 5 - التشجيع التوجيهي والإشرافي: وللأسف الشديد يهمل المديرين المدح للأفكار الإبداعية والجهود التي قد لا تكفل بالنجاح مما يخنق الإبداع، فالأفراد بحاجة إلى الشعور بأهميتهم وأهمية ما يقومون به مع القدرة على التسامح للأخطاء، وبالتالي يمكن للأفراد العمل بنجاح.
- 6 - الدعم المنظمي: أي الدعم الذي تقدمه المؤسسة للعاملين سواء كان هذا الدعم في حالة تحقيق النجاح أو حتى في وجود الأخطاء بهدف تلافيها وقبول الخطأ، وهذا هو دور القادة الذين يدعمون الجهود الإبداعية.

### III-2-6. معوقات الإبداع الإداري:

تتنوع المعوقات التي تحد من الإبداع الإداري و سنكتفي بذكر بعض هذه المعوقات:<sup>1</sup>

- 1 - الإبقاء على العادات والأساليب المألوفة: حيث يتردد الكثيرون من القادة والمديرين في التخلي عن الأساليب القديمة سواء في التفكير أو العمل أو الممارسات.
- 2 - الأحكام السابقة: حيث تبنى الأحكام السابقة على أساس شعارات أو مقولات تهيئ الآخرين لقبول واقع ساكن غير متحرك.
- 3 - الجمود والكسل: إن التحديث بمختلف مستوياته يتطلب كسر الجمود و الانتقال إلى موقع جديد، وأن التجديد يقود إلى التوسع في النشاطات أو العمليات أو السوق أو السلعة. ويتطلب التوسع على هذا النحو عزمًا موازياً للمسؤوليات و المهام، و في حال عدم وجود الدافع أو الرغبة لدى قيادة المنظمة تتعدم فرص الإبداع.

<sup>1</sup> الحراشة، محمد، الهيبي، صلاح الدين. ( 2006). " أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية". مجلة العلوم الإدارية، الأردن، مج 33، ع 2، ص ص: 240-266.

4 -القصور وعدم القدرة على إظهار الفكرة: فقد يمتلك الكثيرون الحماس للإبداع، ولكن قدراتهم على التعامل معه محدودة، إذ أن ولادة الفكر لا تكفي للوصول إلى الإبداع.

5 غياب الفرصة: حيث إن توفر الفكر الإبداعي والقدرة على الإبداع والرغبة في تقديم الجديد والتخلي عن التقليد، يتطلب توفر الفرصة التي تطرح فيها الفكرة، إذ أن الإبداع على هذا الأساس هو حصيلة تفاعل القدرة والرغبة والفرصة، وإن فقدان أحدهما يؤثر على نتيجة حصول الإبداع.

6 عدم توفر البيئة الإبداعية: حيث تبرز الشخصية المبدعة على الأغلب في البيئة التي توفر عناصر الإبداع ومقوماته.

كما قسمت المعوقات إلى شخصية، تنظيمية، بيئية، إجتماعية وثقافية، وذلك كما يلي:

#### ■ المعوقات الشخصية:<sup>1</sup>

وهي المعوقات التي تؤثر في شخصية الفرد وتبعده عن مجال الإبداع والابتكار، وتتضمن معوقات ذهنية و معوقات نفسية و معوقات ذاتية تتضافر فيما بينها لتعوق الإبداع والابتكار.

#### ■ المعوقات التنظيمية:

هي المعوقات التي تتعلق بالمنظمة وأسلوب عملها وكيفية تحقيق أهدافها ودرجة المركزية أو اللامركزية السائدة في التنظيم الإداري ومدى ملائمة المناخ التنظيمي للعمل و الإبداع و الابتكار، فكلما كانت إجراءات و خطوات العمل محددة من قبل المرؤوس مع فرض رقابة على المرؤوس، فإن ذلك يحد من فرص الإبداع و الابتكار، نتيجة عدم قدرة المرؤوس على تطبيق أسلوب عمل جديد لخوفه من الفشل وتعرضه للنقد من قبل الرئيس و الزملاء، مما يترتب عليه تجمد السلوك الوظيفي للفرد نتيجة تقييده بالأوامر والتعليمات ويحد من فرص الإبداع والابتكار.

#### ■ المعوقات البيئية:

و هي المعوقات الناتجة من البيئة المحيطة بالفرد، كما أنها عبارة عن جملة الظروف الخاصة التي تحيط بالشخص وتؤثر في تحديد أهدافه وتوجيه سلوكه، مع ملاحظة أن أثر البيئة على الفرد نسبي من ناحية وتكاملي من ناحية أخرى.

<sup>1</sup> القحطاني، لاق بن عبد الله. ( 2007). الإبداع الإداري ومعوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض . رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، المملكة العربية السعودية، ص ص: 56-57.

■ المعوقات الإجتماعية والثقافية:

قد تقف القيم و الإعتقادات و الإتجاهات و التقاليد السائدة في المجتمع والضغط الإجتماعية عائقاً أمام تنمية و تعزيز القدرات الإبداعية لدى الأفراد.<sup>1</sup> إذ أنه من الممكن أن تضغط العادات و التقاليد على من يفكر، و تقسو على من يحيد عما تراه الجماعة و ما تتوقعه منه، فإن الفرد سيميل إلى التصرف بالطريقة التي يتوقعه منه الآخرون، و بالتالي يتجنب التفكير في أشياء جديدة تخرج عن نطاق توقعات الآخريين.<sup>2</sup>

III-3. العلاقة النظرية بين التدريب و الإبداع الإداري:

أدت العوامل البيئية المتغيرة باستمرار إلى ارتباط أهداف المؤسسة المتمثلة في البقاء، التميز والقدرة على التنافس بتحقيق نتائج غير عادية من خلال إنتاج سلع و خدمات لا يمكن تقليدها أو يصعب ذلك، الأمر الذي يتطلب التدفق المستمر للأفكار الجديدة من خلال تحريك روح الإبداع و الابتكار، و هي العوامل التي تركز على عامل اكتساب المعرفة، و لا يمكن لهذا الأخير أن يقوم من دون الحرص على التدريب المستمر و الفعال، لأنه بمساعدة المتدربين على الوصول إلى أفكار جديدة في أعمالهم وحلول مبتكرة لمشكلاتهم وقرارات أكثر فعالية لتحقيق أهدافهم.

و من الأشياء المتفق عليها بين عدد من الكتاب و الباحثين في مجال الإبداع هو أن الإبداع من الممكن تعلمه و التدريب عليه، فهو شيء يمكن الحصول عليه عن طريق التدريب<sup>3</sup> بحسب استعداد الشخص إذ أنه ليس موهبة فطرية قاصرة على أناس دون غيرهم، و أنه لا يمكن للفرد اكتسابها أو تعلمها، و لكن من الممكن تلقيه و التدريب عليه مثله في ذلك مثل الكثير من المهارات الأخرى التي يتم التدريب عليها كأساليب القيادة، الإتصال و مهارات التفاوض...

كما أنه من الممكن تطوير الأفراد من خلال تدريبهم على أساليب تعزيز التعليم الذاتي لديهم إضافة إلى تدريبهم على الإبداع و خصوصاً في مجال حل المشكلات إذ أنه يمكن العمل على زيادة الإبداع داخل المؤسسة من خلال تطوير مهارات الأفراد و تمكينهم من توليد حلول متعددة للمشكلات التي تواجههم.

<sup>1</sup> حريم، حسين. إدارة المنظمات: منظور كلي، مرجع سبق ذكره، ص: 312.

<sup>2</sup> حمود، خيضر كاظم. (2010). منظمة المعرفة. ط1. عمان. الأردن: دار صفاء، ص: 123.

<sup>3</sup> العتيبي، محمد زويد. (2007). الطريق إلى الإبداع و التميز الإداري. ط1. القاهرة. مصر: دار الفجر، ص: 18.

و يلعب التدريب دورا كبيرا في تحقيق الإبداع الإداري لدى الأفراد على مستوى المنظمة، إذ أنه يسمح بتنمية روح التعاون بين الفرد و زملائه مما ينمي روح الفريق الواحد و الإعتراف بمساهمة الآخرين و الإهتمام بهم و توجيههم نحو تحقيق أهداف المنظمة، كما يؤدي التدريب إلى تحسين قرارات الأفراد وحل مشاكلهم في العمل.<sup>1</sup> و الفائدة العظمى التي يمكن تحقيقها من وراء تدريب الأفراد على الإبداع الإداري هو أنه يعمل على صقل مهارات الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية العالية، كما يساعد في نفس الوقت على رفع مستوى الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية المتوسطة إلى مستوى مقبول من الإبداع،<sup>2</sup> كذلك فإن التدريب على الإبداع يغرس في جميع العاملين في المنظمة و خصوصا المتدربين منهم الرغبة في استخدام وسائل الإبداع التي تدربوا عليها في التعامل مع المشكلات التي يواجهونها في محيط العمل و خارجه. أما بالنسبة للمنظمة فإن تدريب أفرادها على الإبداع الإداري سوف يحقق لها العديد من الفوائد أهمها: تعزيز ريادتها في مجال الخدمات و المنتجات التي تقدمها، و بالتالي استمرارها و بقائها في السوق.<sup>3</sup>

من بين الأساليب التدريبية المستعملة في تنمية و تشجيع الإبداع لدى العاملين تدريبهم على استخدام الأساليب الإدارية الحديثة في حل و معالجة المشكلات مثل استخدام أداة العصف الذهني، أداة دلفي، التآلف بين الاشتات و غيرها من الأساليب التي تثير النقاش و تساعد على طرح الأفكار و الآراء المختلفة للوصول إلى حل للمشكلات و الوصول الى آراء و أفكار جديدة تتعلق بالمنتجات أو الخدمات.<sup>4</sup>

### الأساليب التدريبية المستعملة في تنمية القدرات الإبداعية:

و على العموم فإن الأساليب التي يمكن اعتمادها من قبل المنظمات لخلق القدرة الإبداعية أو لتطوير الموجود منها فهي عديدة، أهمها نذكر:

- **أسلوب العصف الذهني:** وهو طريقة للتدريب الجماعي إلا أنها تصلح للتدريب الفردي أيضا. و تتكون جلسة العصف الذهني العادية من جماعة عددها يتراوح بين 6-12 يجلسون حول مائدة مستديرة وينتجون تلقائيا الأفكار التي ترتبط بحل مشكلة معينة.

<sup>1</sup> بلعور، سليمان. (2010). "دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية". مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة (13/12 ماي). البلدة. الجزائر: جامعة سعد دحلب، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.

<sup>2</sup> شتات، إيناس عبد الرؤوف. (2003). دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع المؤسسي: دراسة ميدانية على البنوك التجارية القطرية. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة اليرموك، كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية، قطر، ص: 70.

<sup>3</sup> الفاعوري، رفعت عبد الحليم. 2005. إدارة الإبداع التنظيمي. القاهرة. مصر: المؤسسة العربية للتنمية الإدارية. ص: 210، 211.

<sup>4</sup> العتيبي، محمد زويد. مرجع سبق ذكره، ص: 18.

العصف الذهني يتضمن التصدي النشط للمشكلة باستخدام العقل، ويقوم على توليد قائمة من الأفكار التي يمكن أن تؤدي إلى حل المشكلة. ويعتبر العصف الذهني التحريك الحر للأفكار، وإطلاق الأفكار، أو حل المشكلات الإبداعية.<sup>1</sup>

و يعتمد نجاح هذا الأسلوب على أربعة شروط رئيسية هي:<sup>2</sup>

- تأجيل تقييم الأفكار إلى ما بعد جلسة توليد الأفكار.
- عدم وضع قيود على التفكير لأن وضع القيود يقلل من الانطلاق في التفكير.
- التركيز على كمية الأفكار وليست نوعية الأفكار، فكلما زاد عدد الأفكار كلما كان ذلك أفضل لتوليد أفكار أصيلة.
- البناء على أفكار الآخرين و تطويرها، حيث يمكن للفرد استعمال أفكار الآخرين كأساس لاكتشاف أفكار جديدة مبنية عليها.

• **أسلوب التأليف بين الأشتات:** و هو أسلوب آخر في فئة الأساليب العلمية، له نفس الحظ من الشيعو تقريبا، و يمثل مركز الثقل فيه استخدام أشكال الإستعارة و المجاز و التمثيل بصورة منظمة للوصول إلى الحلول المبتكرة للمشكلات المختلفة، و فيما يرى منشئ هذا الأسلوب فإن أي مشكلة تبدو لنا غريبة أو غير مألوفة، يمكننا فهمها و حلها حلا مبتكرا إذا فكرنا فيها بأساليب الإستعارة و التمثيل هذه من ناحية أخرى هناك مشكلات تكمن صعوبتها في ألفتنا الشديدة بها و استغراقنا فيها أكثر مما يجب، و في ظروف كهذه يكون استخدام أساليب الإستعادة كافية بين الشخص و بين المشكلة بالقدر الذي يمكنه من الرؤية الجيدة لها، و الإتجاه نحو حلها حلا مبدعا.<sup>3</sup>

• **أسلوب دلفي:**

وفقا لهذا النوع من الأساليب يتم طرح المشكلة على المسؤولين بحيث يكون كل واحد على حدا مع تسجيل آرائهم ووجهات نظرهم، ثم تصنيف وترتيب الحلول مع إعادة عرضها على نفس المسؤولين مرة أخرى لطلب

<sup>1</sup>الزيادات، ماهر مفلح، والعدوان، زيد سليمان. (2009). "أثر استخدام طريقة العصف الذهني في تنمية مهارة اتخاذ القرار لدى طلبة الصف التاسع أساسي في مبحث التربية الوطنية والمدنية". مجلة الجامعة الإسلامية، الأردن: سلسلة الدراسات الإنسانية. مج 17، ع 2، ص ص: 465-490.

<sup>2</sup>الغازمي، محمد بزيع حامد بن تويلى. (2006). القيادة التحولية وعلاقتها بالإبداع الإداري: دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية . رسالة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة، كلية لدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، ص: 73.

<sup>3</sup>عامر، سامح.قنديل، علاء. (2010). التطوير التنظيمي. ط1. عمان. الأردن: دار الفكر، ص: 191.

بدائل أخرى للحلول لم ترد في التصنيف الأول وتكرر الخطوات السابقة حتى يتم التوصل إلى أفضل الحلول بصدد المشكلة موضوع البحث.<sup>1</sup>

• أسلوب المجموعة الاسمية:

يعتبر هذا الأسلوب أيضا محاولة أخرى لتشجيع أعضاء المجموعة على توليد أكبر عدد ممكن من البدائل لحل المشاكل. و يستخدم لفظ "الجماعات الاسمية" للدلالة على استقلال أعضاء الجماعة من بعضهم البعض فيما يتعلق بعملية توليد الأفكار والمقترحات. ويختلف هذا الأسلوب عن أسلوب العصف الذهني من حيث السماح لأعضاء الجماعة بتقييم الأفكار عند توليدها. وأن السمة الأساسية لهذا الأسلوب هي منح أعضاء الجماعة فرصة لالتقاء وجهها لوجه دون وضع أية قيود على حرية الفرد أو الالتزام بمعايير الجماعة في المناقشة. هذا الأسلوب يهدف إلى توليد الأفكار اعتمادا على الجماعة بشرط يكون الهدف من التفاعل بين أعضاء الجماعة هو شرح وتوضيح الأفكار المعروضة فقط، ويلي ذلك عملية ترتيب الأفكار المقترحة واختيار أنسبها بحسب الترتيب.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> زدوري، أسماء. (2011). "إدارة رأس المال الفكري وتنمية القدرات الإبداعية في المنظمات الحديثة". مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي الخامس حول: دور رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل لاقتصاديات الحديثة (13،14 ديسمبر). قالمة: جامعة 08 ماي 1945.  
<sup>2</sup> دنبري، لطفي. (2010). "مفاتيح إدارة جماعات العمل في التنظيم". مجلة الباحث الاجتماعي، أم البواقي: جامعة العربي بن مهيدي. ع 10، ص ص: 359-340.

خلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل إلى الإطار النظري للإبداع الإداري حيث تناولنا فيه ثلاث مباحث أساسية حيث تضمن المبحث الأول ماهية الإبداع ويحتوي على مفهوم الإبداع حيث اختلف الباحثون في إعطاء تعريف موحد للإبداع. كما أن الإبداع يشترك في محتواه مع بعض المفاهيم الإدارية الأخرى وذكرنا من بينهم الابتكار والذي تطرقنا فيه إلى تبين العلاقة بينه وبين الإبداع. و كذا نظريات الإبداع المختلفة التي تطرق إليها الباحثون. و أبرز المراحل التي أتفق عليها، كما تناولنا أنواع الإبداع.

أما المبحث الثاني تناولنا فيه ماهية الإبداع الإداري وكذا مفهومه كما تطرقنا إلى أهميته و مستوياته، وتناولنا إلى جانب ذلك أبعاد الإبداع الإداري المختلفة والمتمثلة في العناصر التالية: الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، وقبول المخاطرة. و في الأخير استخلصنا أهم العوامل التي تساعد على تنميته إلى جانب أهم المعوقات التي تواجهه.

أما فيما يخص المبحث الثالث فتناولنا فيه العلاقة النظرية بين التدريب والإبداع الإداري قبل التأكد من وجودها تطبيقياً، وتوصلنا إلى أن التدريب له علاقة مع الإبداع الإداري.

**تمهيد:**

بعدما تطرقنا إلى الإطار النظري لمتغيرات البحث حول التدريب و الإبداع الإداري و الدور الذي يلعبه التدريب في الإبداع الإداري. سيتم في هذا الفصل محاولة الاطلاع على الواقع الحقيقي لتلك المفاهيم في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة "عمر البرناوي" (CRSTRA) ببسكرة، وذلك لدراسة دور التدريب في الإبداع الإداري على أرض الواقع، وهذا من خلال ماتم الحصول عليه من معلومات من طرف المركز، و المعلومات المتحصل عليها من خلال الإستبانة التي قمنا بإعدادها وتوزيعها على عينة البحث المختارة. و عليه تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

1-IV. التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

2-IV. خصائص مبحوثي الدراسة.

3-IV. اختبار التوزيع الطبيعي و تحليل محاور الاستبانة.

4-IV. اختبار الفرضيات.

#### IV-1. التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

لقد ارتأينا أن تكون دراستنا الميدانية في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة "عمر البرناوي" (CRSTRA)، هذا المركز الموجود داخل حدود جامعة محمد خيضر بسكرة، و الذي لعب دورا كبيرا في العديد من الملتقيات والمؤتمرات التي شارك بها، كما أعدّ العديد من المؤتمرات التي استقطبت اهتمام ومشاركة العديد من الباحثين من داخل القطب الوطني ومن خارجه.

#### IV-1.1. تعريف مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة "عمر البرناوي" (CRSTRA).

أولا. نشأة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة "عمر البرناوي" بسكرة:

أنشئ مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة بموجب المرسوم رقم 91/478 المؤرخ في 14 ديسمبر 1991 المعدل والمتمم بالمرسوم رقم 03/458 المؤرخ في 01 ديسمبر 2003، وقد كان مقره آنذاك في الجزائر العاصمة ونظراً لطبيعة مهامه تم تحويله إلى ولاية بسكرة وذلك سنة 2000 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 317/2000 المؤرخ في 16 أكتوبر سنة 2000.

حيث تم تغيير شكله القانوني ليصبح مؤسسة ذات طابع علمي وتكنولوجي بموجب المرسوم رقم 03/458 ويخضع في تسييره للمرسوم التنفيذي رقم 256/99، وللتذكير فإن المركز استفاد من مقر جديد يقع بالحرم الجامعي بالمجمع الجامعي لولاية بسكرة.

يعتبر مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة "عمر البرناوي" بسكرة مؤسسة عمومية ذات طابع علمي و تقني، كما أنه يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، كما أنه يعتبر تحت وصاية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وقد شارك المركز في عدة مؤتمرات، كما نظم ثلاث مؤتمرات في السنوات الأخيرة، وقد تحصل على أكثر من 12 شهادة شرفية وتقديرية للجهود الفاعلة التي يبذلها في مختلف مجالات البحث العلمي المتعلق بالمناطق الجافة والتي منها: مجال الري، التصحر، التلوث البيئي، الزراعة الصحراوية وغيرها.

ثانيا: مهام مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة.

تتلخص أهم مهام المركز في:

- انجاز وتنفيذ برامج علمية وتقنية حول المناطق الجافة أو المهدة بالتصحر.
- الشروع أو المشاركة في انجاز بحوث متعددة الاختصاصات حول المناطق الجافة.

- تكوين قاعدة للمعلومات العلمية والتقنية حول المناطق الجافة وضمن معالجتها وحفظها وتوزيعها.
  - المشاركة في الأبحاث بغية مواجهة التغيرات البيئية المؤثرة على الإنسان.
  - دراسات متخصصة لخبراء ومهندسين ساميين.
  - دراسات مكثفة تابعة لمحاور اهتمامات المركز.
  - تنظيم ملتقيات علمية وورشات عمل في ميادين ذات صلة بمهام المركز.
  - الرعاية البيئية والتكنولوجية لكل من له صلة بالمناطق الجافة وشبه الجافة.
- ويعتمد المركز في عمله والقيام بهذه المهام على باحثين دائمين، مختصين تقنيين، وموظفين لدعم البحث بالتنسيق مع شبكة الباحثين الشركاء.

#### ثالثا: أهداف المركز.

وتتلخص أهم أهداف المركز في:

- التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للمناطق الجافة.
- حماية الموارد المائية والبيولوجية في المناطق الجافة.
- مراقبة ظاهرة التصحر والعمل على محاربتها.

#### IV-2.1. التوجهات الإستراتيجية للمركز.

أولا. التوجهات الإستراتيجية للبحث في المناطق الجافة:

وترتكز على:

- أهمية المهام التي يعنى بها المركز.
  - حقائق الأرضيات.
  - الخطوط الموجهة المرتبطة ببرامج البحث.
  - الأولويات الموضوعية.
  - مرسى المركز في المحيط الجاف.
- ثانيا: محاور التوجهات الإستراتيجية: وتتمثل في الاستغلال الأمثل للموارد المائية، الزراعة الصحراوية، النباتات والتصحر، المناخ والمحيط البيئي، الجانب السوسيو اقتصادي، حيث:
- المحور الأول: الاستغلال الأمثل للموارد المائية:

يهدف المركز من خلال إلى المساهمة في الحفاظ على الموارد المائية كميًا ونوعيًا، وتطوير نظم التحكم والتسيير والاحتياط المتنبأة، والتي تم أخذها بعين الاعتبار من ناحية ملوحة مواردها واحتياجات أوساطها. أما محاور البحث المقترحة في هذا الخصوص هي: جودة المياه، الري، الفلاحة.

#### أ- نوعية المياه:

التزود بالمياه الشروب.

ملوحة المياه واستعمالها في مجال التغذية.

دراسة أهمية تحسين نوعية المياه الشروب المعدة للاستهلاك المنزلي.

دراسة ظاهرة الكلس على القنوات بسبب طبيعة المياه الجوفية.

الاستفادة من معالجة المياه المستعملة في شتى الميادين "الري/الصناعة".

التقنيات المتبعة في تصفية مياه الأحواض الأربعة كالبحيرات وأحواض التقنية...

#### ب- الري:

- موازنة بيانية للري ( المساحة المسقية، كمية المياه المستعملة، طريقة السقي المتبعة)، في الأحواض الأربعة الهيدروغرافية.

- دراسة مقارنة بين طرق الري المتبعة بغية التوصل إلى مناهج اقتصادية في استغلال هذه الموارد.

- تجديد متطلبات المزارع من المياه، وحساب مردودية المتر المكعب من الماء.

#### ج- الفلاحة:

- التحديد الكمي لمتطلبات كل نمط فلاحي من المياه.

- طرح نظام اقتصادي جديد لاستغلال المياه في الصناعة.

#### المحور الثاني: الزراعة الصحراوية:

ويهدف هذا المحور إلى تحقيق جودة الإنتاج المستدام وجودة التحسين، وتتمثل المحاور المقترحة في هذا

الخصوص:

- الثقافات المشتركة بجودة عالية وقيمة اقتصادية.

- الإنتاج الحيواني.

المحور الثالث: النباتات الاستوائية والتصحر.

ويتمثل هدف هذا المحور في إنتاج المعارف بخصوص المناطق الرعوية المتدهورة ومتوسطة التدهور وتقييم وتشخيص هذه المناطق، ومحاور البحث المقترحة في هذا الخصوص هي: الموارد النباتية، الموارد المائية الطبيعية والباطنية (المعدنية)، الموارد الحيوانية والموارد البشرية.

**المحور الرابع: المناخ والمحيط البيئي.**

ويتمثل هدف هذا المحور في دراسة التغيرات المناخية وأثرها وقياس تكيفها من جهة، وحماية التربة ضد التصحر وتثمين الموارد المتجددة من جهة أخرى.

أما محاور البحث المقترحة في هذا المجال فهي: الطاقات المتجددة، المناطق المتصحرة.

**المحور الخامس: الجانب السوسيو اقتصادي:**

وهدف هذا المحور هو:

- الدراسات القائمة.

- متابعة الظروف الجغرافية، المناخية والسوسيو اقتصادية.

- تقييم متعدد الجوانب لأثر العمران الجديد على النسيج الاجتماعي في الوسط الطبيعي.

ومن محاور الجانب السوسيو اقتصادي نذكر مايلي:

أ- الزراعة الصحراوية.

- تعريف وتحديد الموارد البيولوجية المتوفرة.

- عرض عدة أنواع بيولوجية.

- اقتراح مراجع "تبني تكنولوجيات حديثة" (مكننة، حفظ، تخزين...).

- التحكم في التسيير التقني اعتمادا على الممارسات العتيقة والمهارات المحلية.

- وضع مراجع تقنية واقتصادية للمستوطنات الزراعية الجديدة.

- تقييم المنتجات والمنتجات المستخلصة، وتعزيز الزراعة البيولوجية.

- إنشاء منصات لممارسات استغلال البيئة ومراقبة نوعية المياه والتربة والمحاصيل الزراعية تهدف إلى الحفاظ

على صحة العمومية وسلامة المحيط.

والهدف الأساسي من الزراعة الصحراوية هو تحقيق جودة الإنتاج المستدام وجودة التحسين، في حين أن

مواضيع البحث المتعلقة محور الزراعة الصحراوية يشمل على الإنتاج الزراعي والحيواني.

ب- الإنتاج الزراعي: زراعة النخيل، الزراعات الأكثر أهمية و الأثمن اقتصاديا.

زراعة النخيل: بحيث نلخص أهم مواضيع البحث المتعلقة بزراعة النخيل في النقاط التالية:

- التحكم في التقنيات المحافظة على الزراعة صحية.
  - التحكم في التخصيب.
  - التحكم في التكنولوجيا السقي وصرف المياه.
  - التحكم في اللقاحات وتقنيات استعمالها.
  - التعرف واللجوء إلى التحديد الخرائطي لمناطق مد النخيلي.
  - إنشاء مختبرات مختصة في علاج مرض البيوض.
  - تعريف أصناف النخيل والمحافظة عليها وتميزها.
  - وضع لوائح تصنيف تقنية ومكننة بعض الأشغال.
  - حفظ التمور وبعض تقنيات التخزين.
  - إدخال بعض التمور غير المعروفة إلى السوق الوطنية.
  - تحويل المنتج الأساسي والمستخلص (إنتاج أنواع جديدة).
  - تنظيم مادة التمر.
  - اعتماد الزراعة المخبرية في المستندات النخيل لما تجلبه من منافع ايكولوجية واقتصادية.
  - مقاومة مستنبتات النخيل للأمراض الفتاكة (البيوض، السوس).
- ج- الإنتاج الحيواني:** أما مواضيع البحث في الإنتاج الحيواني فندرجه كالاتي:
- ترقية تربية الإبل.
  - تحسين المنتج المستخلص من تربية الإبل ومشتقاته (حسب متطلبات السوق).
  - المحافظة على الأجناس الحيوانية المحلية من غزو الأجناس الأجنبية.
  - الاعتناء بالجانب الصحي.
- د- السهوب والتصحّر.**

يتطلب النهوض بالمناطق السهبية إنشاء أولي لمنصات رصد (مراسد) متعددة التخصصات تسمح ب:  
تعريف المواصفات البنيوية واستعمال المساحات السهبية عبر الثروة النباتية والحيوانية والأرضية، دراسة حركة  
الاجتماعية المرتبطة بمختلف التحولات السوسيو- اقتصادية، تحليل الممارسات المتبعة في النشاط الرعوي،  
إنجاز مشاريع تجارب نموذجية تسمح بتسيير حكيم للمساحات السهبية.

والهدف من ذلك كله يمكن في اكتساب معارف شاملة حول المناطق السهبية، وخاصة منها تلك المتضررة كليا أو جزئيا من خلال تحديد دقيق للمساحات المعنية وتشخيص العلاج الناجع، ومن أهم موضوعات المطروحة للدراسة نجد:

- الموارد النباتية الطبيعية: جرد، عد، تحسين، تطوير وتكثيف الاهتمام بالموارد البشرية.

- الموارد المائية: أشكال الاستغلال التقني للمياه السطحية.

- الموارد الترابية (المعدنية): الخصوبة، الإنتاجية، وكفاءة التربة إضافة إلى تحديد نطاق التربة الصالحة للزراعة.

- الموارد الحيوانية: السعة الرعوية، تحديد مسالك القطعان، مع مراعاة الصحة الجيدة، جرد الثروة الحيوانية التي تبني عن حالة النظام البيولوجي، إنشاء محميات للصيد، وطرح إمكانية تصدير السهوب.

هـ- موارد البشرية:

- العمل السوسيو-اقتصادي.

- دعم الجهد العلمي والتقني.

- ترقية النشاطات المكتملة.

و- المناخ/ الوسط البيئي: لتدارك ما يفرضه علينا كل من المناخ والوسط البيئي على حد سواء يجب اتخاذ التدبير المتمثلة في: استكمال المعالم المناخية الناقصة بالتغيرات الضرورية لتدارك ذلك النقص، وإنشاء شبكة محطات متخصصة في مجال الزراعة الحيوية خاصة بالمناطق الجافة.

الهدف الأساسي من هذا المحور هو: متابعة التغيرات المناخية، آثارها ووسائل التكيف معها، حماية التربة من التدهور، البنى التحتية من خطر زحف الرمال وتثمين الطاقات المتجددة، ويهتم هذا ب: بالمناخ، التربة، الطاقة المتجددة... الخ.

ي- العوامل الاقتصادية والاجتماعية: من أجل أخذ العوامل السوسيو-اقتصادية، سعى مركز البحث العلمي

والتقني حول المناطق الجافة نحو وضع مقاييس ومعطيات مرجعية محددة وخاصة بمختلف الأوساط لأجل

ضمان تنمية مستدامة تحافظ على توازن النظم الإيكولوجية، اعتمادا على:

- الدراسات المتاحة.

- البحث على إنجاز دراسات تكميلية واستشرافية.

- مراعاة العوامل الجغرافية، المناخية و السوسيو-اقتصادية.

- إنجاز وأخذ الوسائل النظرية وتلاؤمها مع الوسط بعين الاعتبار، بغية التحكم الصحيح في البيئة الاجتماعية
- الحرجة التي- تصطدم مع الأعباء السوسيو- ديمغرافية والاقتصادية لمراكز الحياة وملائمة الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية للموارد المحلية واحتياجات السكان.
- تقييم متنوع لتأثير التطور الحضري الجديد على النسيج الاجتماعي، البيئة الطبيعية، الأسر الفقيرة غير المستقرة، وعلى فرص العمل ومداخل الأسر.

### 3.1-IV. نشاطات المركز.

- 1- تنفيذ البرامج الوطنية للبحث من أجل تنمية المناطق الجافة في المجالات: المحيط، الأخطار البيئية، تهيئة الارصفة، موارد الري، الزراعة، التنمية السوسيو اقتصادية والموارد المتجددة.
  - 2- دراسات خبيرة وتقنية متخصصة.
  - 3- تنظيم الملتقيات و ورشات ولقاءات علمية مرتبطة بمهام وأهداف المركز.
  - 4- اليقظة البيئية والتقنية للمناطق الجافة.
  - 5- التحرير العلمي: حيث يصدر عن المركز: مجلات دولية (الجريدة الجزائرية للمناطق الجافة)، كتيبات علمية، أفلام وثائقية، ملخصات وملصقات، ومذكرات ماجستير ودكتوراه في الهندسة.
- يتضمن مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة عمر البرناوي-بسكرة- 125 عامل منهم 71 باحث والباقي عمال إداريين، بالإضافة إلى أكثر من 18 عامل في مجال التنظيف والحراسة.
- ويتكون المركز من ثلاثة أقسام: أقسام إدارية وتقنية وأقسام البحث، حيث كل هذه الأقسام ينقسم إلى عدة مصالح ولكل مصلحة مهام واختصاصات خاصة بها.
- 1- قسم البحث: وينقسم إلى أربعة أقسام:
    - قسم الموارد البيولوجية في المناطق الجافة.
    - قسم مراقبة التصحر.
    - قسم التطور الاقتصادي والاجتماعي والثقافي للمناطق الجافة.
    - قسم تسيير الموارد المائية والتربة.
  - 2- قسم الإعلام العلمي والتقني والوثائق.
    - مصلحة تميم نتائج البحث.

- مصلحة التجهيزات العلمية.
- 3- القسم الإداري: وينقسم التنظيم الإداري إلى خمسة أقسام:
  - قسم الإعلام الآلي.
  - قسم الوسائل العامة.
  - قسم المحاسبة.
  - مركز المعلومات.
  - قسم الموارد البشرية.
- وتتلخص أهم مهام قسم الموارد البشرية فيما يلي:
  - إعداد المخططات السنوية والمتعددة السنوات لتسيير الموارد البشرية ووضعها حيز التنفيذ.
  - ضمان متابعة المسار المهني.
  - تسيير الباحثين المشاركين والمدعون إداريا.
  - تنظيم البعثات لمهام العمل.
  - إعداد مخططات التكوين المتواصل وتحسين المستوي وتجديد المعلومات لمستخدمي المركز.

#### 2-IV. خصائص مبحوثي الدراسة.

فيما يلي سوف نتطرق إلى خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية و الوظيفية.  
جدول رقم (1-IV): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية و الوظيفية.

المتغير.	فئات المتغير.	التكرار.	النسبة المئوية %.
الجنس	ذكر	29	51.8
	أنثى	27	48.2
	المجموع	56	% 100
العمر	أقل من 30 سنة	10	17.9
	من 30 إلى أقل من 40	39	69.6
	من 40 إلى أقل من 50	7	12.5
	من 50 سنة فأكثر	--	--

المجموع	56	% 100
ثانوي	--	--
تقني سامي	13	23.2
ليسانس	11	19.6
مهندس	7	12.5
ماجستير فأكثر	25	44.6
المجموع	56	% 100
أعمال فنية	21	37.5
أعمال إدارية غير إشرافية	18	32.1
أعمال إدارية إشرافية	17	30.4
المجموع	56	% 100
أقل من 5 سنوات	32	57.1
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	16	28.6
من 10 إلى أقل من 15 سنة	8	14.3
من 15 سنة فأكثر	--	--
المجموع	56	% 100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V17

يتضح من الجدول (IV-1) أن خصائص مبحوثي عينة الدراسة تظهر كما يلي:

- 1- الجنس: بلغت نسبة الذكور 51.8 % من مجموع المبحوثين، و هذا يعني أن ما يزيد على نصف المبحوثين هم من الذكور، علمًا أن نسبة الإناث 48.2 % من مجموع أفراد عينة البحث.
- 2- العمر: يلاحظ أن 69.6 % من أفراد عينة البحث تتراوح أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة، بينما 17.9 % من أفراد العينة البحث أعمارهم كانت أقل من 30 سنة، أما بالنسبة الفئة التي تتراوح من 40 إلى أقل من 50 سنة فقد كانت النسبة 12.5 % من أفراد عينة البحث، بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن فئة 50 سنة فأكثر لم تسجل أي نسبة، و هذا ما يفسر بأن عينة البحث لا تشمل مبحوثين تزيد أعمارهم عن 50 سنة. وتشير هاته النتائج أن الأغلبية العظمى من العاملين بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة (CRSTRA) تنتمي إلى الفئة العمرية متوسطة السن وهذا عامل ايجابي للمركز.

3- **المؤهل العلمي:** يلاحظ أن 44.6% من أفراد عينة البحث هم متحصلون على شهادة ماجستير، وتشير هاته النتيجة أن أكثرية أفراد عينة البحث مؤهلين بدرجة علمية كافية لكي يكونوا على دراية ومعرفة بالقضايا محل الدراسة، أما نسبة الحاصلين على شهادة تقني سامي فكانت 23.2%، في حين أن 19.6% من أفراد عينة البحث لديهم شهادة ليسانس، في حين جاءت فئة مهندس بنسبة 12.5%، وأخيرا جاءت فئة ذوي المستوى الثانوي التي لم تسجل أي نسبة، و هذا ما يفسر بأن عينة البحث لا تشمل مبحوثين ذوي المستوى الثانوي، وعليه فإن مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة (CRSTRA) ببسكرة يركز على استقطاب الموارد البشرية المؤهلة من حملة الشهادات الجامعية التي غالبا ما تتميز بالقدرات العلمية اللازمة للعمل.

4- **مجال الوظيفة الحالية:** نلاحظ أن غالبية أفراد عينة البحث يعملون في مجال الأعمال الفنية بنسبة 37.5%، في حين بلغت نسبة العاملين في الأعمال الإدارية غير إشرافية 32.1% من مجموع أفراد عينة البحث وجاءت نسبة العاملين في الأعمال الإدارية الإشرافية 30.4%.

5- **سنوات الخبرة:** نلاحظ أن 57.1% من أفراد عينة البحث عدد سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات، و 28.6% من أفراد عينة البحث عدد سنوات خبرتهم تتراوح ما بين 5 إلى أقل من 10 سنوات، وأن 14.3% من أفراد عينة البحث عدد سنوات الخبرة لهم تتراوح ما بين 10 إلى أقل من 15 سنة، و لم تسجل أي نسبة من أفراد عينة البحث للفئة التي يفوق عدد سنوات خبرتهم 15 سنة، و يمكن أن يرجع ذلك لكون المركز تم تحويل مقره إلى ولاية بسكرة منذ سنة 2000 "16 أكتوبر سنة 2000".

#### IV- 3. اختبار التوزيع الطبيعي و تحليل محاور الاستبانة.

سنتناول من خلاله اختبار ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، و تحليل محاور الاستبانة.

#### IV- 1.3. اختبار التوزيع الطبيعي.

أي اختبار ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، و هو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا، ومن أجل التحقق من ذلك تم احتساب قيمة معامل الالتواء "Skewness" ومعامل التفلطح "Kurtosis" للمتغيرات المستقلة، ومن خلال الدراسات في هذا المجال نجد أنها تقول أن "Skewness" يجب أن يكون محصور بين [-3.3] و "Kurtosis"

" محصور بين [10.10]، و يظهر الجدول (2-IV) أن قيمة معامل الالتواء أكبر من -3 مما يشير إلى أن بيانات البحث تتوزع توزيعاً طبيعياً، كما جاءت قيمة معامل التفلطح أقل من 10 أي أنه مقبول.

جدول (2-IV) نتائج معامل الالتواء ومعامل التفرطح.

معامل التفلطح	معامل الالتواء	المتغيرات
-0,318	-0,711	تنمية المعارف
0,213	-0,389	تنمية المهارات
3,174	-1,226	تنمية الإتجاهات الإيجابية
<b>0,550</b>	<b>-0,349</b>	التدريب
0,317	-0,254	الأصالة
0,365	-0,127	الحساسية للمشكلات
6,364	-1,905	المرونة
4,650	-1,286	الطلاقة
1,748	-0,934	قبول المخاطرة
<b>2,502</b>	<b>-0,916</b>	الإبداع الإداري

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V17 .

#### 2.3-IV. تحليل محاور الاستبانة.

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على أسئلة حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري ( على مقياس ليكرت 1-5 ) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمحورين التدريب و الإبداع الإداري، وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة "من 1 إلى أقل من 2.5" دالا على مستوى "منخفض" من القبول، و "من 2.5 إلى أقل من 3.5" دالا على مستوى "متوسط"، و "من 3.5 إلى 5" دالا على مستوى "مرتفع" و يظهر الجدولان (3-IV) و (4-IV) تلك النتائج كما يلي:

السؤال الأول: ما هو مستوى التدريب بمركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة "عمر البرناوي"؟.

للإجابة على هذا السؤال يجب دراسة و تحليل النتائج الموضحة في الجدول (3-IV).

جدول (3- IV): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث

عن عبارات محور التدريب.

رقم العبارة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
<b>أ- تنمية المعارف</b>					
1	تتاح لي فرص التعلم و اكتساب معارف جديدة في مجال العمل.	3,34	1,311	5	متوسط
2	يساهم التدريب في تطوير قدراتي و معارفي لأداء العمل.	3,66	1,195	1	مرتفع
3	أرى أن مستواي المعرفي بعد التدريب أصبح أكثر فعالية.	3,57	1,204	2	مرتفع
4	عملت برامج التدريب على تغطية الجانب الذي أجهله من تخصصي.	3,38	1,121	3	متوسط
5	ساعدتني المعلومات الجديدة المكتسبة من التدريب من التحكم في طريقة العمل.	3,36	1,167	4	متوسط
<b>ب- تنمية المهارات</b>					
6	توفر لي الإدارة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي.	2,82	1,336	5	متوسط
7	أنفذ مهامتي و واجباتي بشكل جيد بعد تدريبي.	3,84	0,930	1	مرتفع
8	أعتقد أن عملية التدريب ساهمت بشكل كبير في منحي مهارات عديدة عن موضوعات مختلفة.	3,59	0,869	3	مرتفع
9	ساعدني التدريب الذي تلقينته في التقليل من الجهد و الوقت المبذولين في العمل.	3,30	0,952	4	متوسط
10	يساهم التدريب في زيادة كفاءاتي و مهاراتي.	3,75	0,977	2	مرتفع
<b>ج- تنمية الاتجاهات الإيجابية</b>					
		3,503	0,754	1	مرتفع

مرتفع	3	0,894	3,54	يؤثر التدريب على سلوكيات و تصرفات العاملين في المركز .	11
مرتفع	1	0,945	3,63	يعمل التدريب على تعميق أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي.	12
متوسط	5	0,983	3,38	يشعر العاملون بالرضا عن أدائهم بعد تدريبهم.	13
مرتفع	2	0,949	3,59	أعتقد أن التدريب جعلني أشعر بالمسؤولية تجاه عملي.	14
متوسط	4	1,021	3,39	تؤدي برامج التدريب إلى رفع إحساس الأفراد العاملين بانتمائهم للمركز .	15
متوسط	---	0.6973	3.475	التدريب بشكل عام	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V17 .

**1- تنمية الاتجاهات الايجابية:** من خلال الجدول ( 3-IV) نلاحظ أن بعد تنمية الاتجاهات الايجابية جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد 3.50 بانحراف معياري (0.754)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد تنمية الاتجاهات الايجابية أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين ( 3.38-3.63) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.894-1.021)، وكان أعلى متوسط للفقرة (12) (3.63) بانحراف معياري ( 0.945) حيث يرى الباحثون بأن التدريب يعمل على تعميق أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي، بينما كان أقل متوسط 3.38 للفقرة (13) بانحراف معياري (0.983)، حيث لا يشعر الباحثون بالرضا عن أدائهم بعد تدريبهم.

**2- تنمية المعارف:** من خلال الجدول ( 3-IV) نلاحظ أن بعد تنمية المعارف جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد 3.4609 بانحراف معياري 1.026، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد تنمية المعارف أنها تشكل قبولاً متوسطاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين ( 3.34-3.66) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين ( 1.121-1.311)، وهذا يدل على أن التدريب يساهم في تطوير قدرات و معارف الباحثين بالمركز محل الدراسة.

3- تنمية المهارات: من خلال الجدول (3-IV) نلاحظ أن بعد تنمية المهارات جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد 3.4607 بانحراف معياري يساوي 0.731، و وفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد تنمية المهارات أنها تشكل قبولا متوسطا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين ( 2.82-3.84) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.869-1.336)، وكان أعلى متوسط للفقرة (7) (3.84) أي أن المبحوثين بالمركز ينفذون مهامهم و واجباتهم بشكل جيد بعد تدريبهم. وكان أقل متوسط للفقرة (6) (3.03) بانحراف معياري (1.163) حيث يرى المبحوثون أن الإدارة لا توفر دورات تدريبية لتطوير مهاراتهم .

وبناء على ما تقدم يتضح أن مستوى التدريب بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة ببسكرة جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد التدريب مجتمعة (3.475). وبما أنه جاء بعد تنمية المهارات في المرتبة الأخيرة مقارنة بالأبعاد الأخرى موضع الدراسة. يوجب على إدارة المركز إعطاء التدريب اهتمامًا أكبر من هذا خاصة في مجال تنمية المهارات و ذلك ب توفير دورات تدريبية لتطوير مهارات العاملين.

السؤال الثاني: ما هو مستوى الإبداع الإداري بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة "عمر البرناوي"؟.

للإجابة على هذا السؤال يجب دراسة و تحليل النتائج الموضحة في الجدول (4-IV).

جدول (4-IV): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث

عن عبارات محور الإبداع الإداري.

رقم العبارة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
<b>أ- الأصالة</b>					
1	أنجز ما يسند إليّ من أعمال بأسلوب متجدد و متطور.	3,64	0,819	5	مرتفع
2	أحاول الابتعاد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات.	3,79	0,706	3	مرتفع
3	أجد أن إجراءات العمل بحاجة إلى عملية تطوير مستمرة بعيدا عن الروتين.	4,21	0,780	1	مرتفع
4	أشعر بأنني أستطيع تطويع الأفكار القديمة في المركز و استخدامها بشكل مختلف.	3,80	0,699	2	مرتفع
5	لدي القدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية و يسر.	3,70	0,893	4	مرتفع
<b>ب- الحساسية للمشكلات</b>					
6	أمتلك القدرة على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها.	3,52	1,009	5	مرتفع
7	لدي القدرة على تحليل و تشخيص مشكلات العمل.	3,70	0,784	2	مرتفع
8	لدي القدرة على تطوير بدائل عديدة للتعامل مع مشكلات العمل.	3,61	0,731	3	مرتفع
9	أحاول الوصول إلى حل للمشاكل التي تواجهني أثناء عملي.	3,96	0,660	1	مرتفع
10	أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل.	3,55	0,933	4	مرتفع

مرتفع	1	0,660	3,889	ج- المرونة	
مرتفع	5	0,858	3,75	لدي القدرة على النظر للأشياء من زوايا مختلفة.	11
مرتفع	3	0,796	3,86	أمتلك القدرة على تغيير حالتي الذهنية طبقا لطبيعة الموقف.	12
مرتفع	4	1,023	3,84	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه.	13
مرتفع	1	0,928	4,11	أرى بأن التغيير ظاهرة طبيعية يجب على المركز التكيف معها.	14
مرتفع	2	0,779	3,89	أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل من فترة لأخرى.	15
مرتفع	4	0,646	3,664	د-الطلاقة	
مرتفع	1	0,815	3,91	لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل.	16
مرتفع	4	0,809	3,50	أمتلك القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.	17
متوسط	5	0,853	3,48	أمتلك القدرة على توظيف أكبر قدر ممكن من الألفاظ للدلالة على فكرة معينة.	18
مرتفع	3	0,789	3,68	أضع مقترحات و بدائل عديدة لحل المشكلة الواحدة.	19
مرتفع	2	0,694	3,75	لدي القدرة على طرح الحلول السريعة لمواجهة المشاكل التي تواجهني في العمل.	20
متوسط	5	0,749	3,475	هـ- قبول المخاطرة	
مرتفع	2	0,779	3,61	أبادر بتبني الأفكار و الأساليب الجديدة و البحث عن حلول لمشكلات العمل.	21
مرتفع	3	0,735	3,57	أمتلك الشجاعة للقيام بأعمال جديدة وتحمل نتائجها.	22
متوسط	4	1,195	3,34	أرغب في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة.	23
مرتفع	1	1,063	3,88	أقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح.	24
متوسط	5	1,136	2,98	أميل إلى القيام بأعمال ذات المخاطرة.	25

الإبداع الإداري بشكل عام	3.705	0.5547	---	مرتفع
--------------------------	-------	--------	-----	-------

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V17 .

**1- المرونة:** من خلال الجدول (4-IV) نلاحظ أن بعد المرونة جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.886) بانحراف معياري (0.660)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفع كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد المرونة أنها تشكل قبولا مرتفعا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (4.11-3.75) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (1.023-0.759)، وهذا ما يدل على أن العمال الإداريين بالمركز محل الدراسة لديهم القدرة على النظر للأشياء من زوايا مختلفة، وحرصهم على إحداث تغييرات في أساليب العمل من فترة لأخرى...الخ.

**2- الأصالة:** من خلال الجدول (4-IV) نلاحظ أن بعد حل المشكلات واتخاذ القرار جاء بالترتيب الثاني حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.82) بانحراف معياري (0.617)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفع كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد الأصالة أنها تشكل قبولا مرتفعا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (4.21-3.64) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.893-0.699)، وهذا ما يدل على أن العمال الإداريين بالمركز محل الدراسة لديهم ينجزون الأعمال التي تسند إليهم أسلوب متجدد و متطور و الابتعاد عن تقليد الآخرين وتطويع الأفكار القديمة في المركز و استخدامها بشكل مختلف.

**3- الحساسية للمشكلات:** من خلال الجدول (4-IV) نلاحظ أن بعد الحساسية للمشكلات جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد 3.667 بانحراف معياري 0.632، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد الحساسية للمشكلات أنها تشكل قبولا مرتفعا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.96-3.52) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.660-1.009). وهذا ما يدل على أن العمال الإداريين بالمركز محل الدراسة لديهم القدرة على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها و تحليل و تشخيص مشكلات العمل.

**4- الطلاقة:** من خلال الجدول (4-IV) نلاحظ أن بعد الطلاقة جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد 3.664 بانحراف معياري

0.646، و وفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد الطلاقة أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.93-3.48) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.853-0.694)، و هذا ما يدل على أن العمال الإداريين بالمركز محل الدراسة لديهم القدرة على تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل و القدرة على طرح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل، و وضع مقترحات و بدائل عديدة لحل المشكلة الواحدة.

**5- قبول المخاطرة:** من خلال الجدول (4-IV) نلاحظ أن بعد قبول المخاطرة جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد 3.47 بانحراف معياري 0.749، و وفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد قبول المخاطرة أنها تشكل قبولاً متوسطاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.88-2.98) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (1.195-0.735)، و هذا ما يدل على أن العمال الإداريين بالمركز محل الدراسة لديهم القدرة على المبادرة بتبني الأفكار و الأساليب الجديدة و البحث عن حلول لمشكلات العمل و تقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح.

وبناء على ما تقدم نستنتج أن مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين الإداريين بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة ببسكرة. جاء مرتفعاً وفقاً لمقياس الدراسة إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد الإبداع الإداري مجتمعة (3.705).

4-IV. اختبار الفرضيات.

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

$H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التدريب و أبعاد الإبداع الإداري (الأصالة، الحساسية للمشكلات، المرونة، الطلاقة، قبول المخاطرة) بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة "عمر البرناوي"؟.

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية و الجدول (5-IV) يبين ذلك.

جدول (5-IV): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	10.778	5	2.156	6.749	0.000
الخطأ	15.970	50	0.319		
المجموع الكلي	26.970	55			

مستوى الدلالة:  $\alpha = 0.05$  المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 17  
معامل التحديد:  $R^2 = 0.403$  معامل الارتباط:  $R = 0.635$   
F الجدولية: 4.015

يتبين من الجدول رقم (5-IV) ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الأولى إستنادا إلى إرتفاع قيمة F المحسوبة و البالغة 6.749 و بمستوى دلالة 0.000 "أقل من 0.05"، عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  و البالغة 4.015، و يتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل "التدريب" في هذا النموذج قادر على تفسير ما مقداره 40.3% من التغيرات الحاصلة التي تطرأ على عناصر المتغير التابع "الإبداع الإداري"، أما النسبة الباقية البالغة 50.7% فإنها تعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج البحث، و يتضح من خلال قيمة معامل التحديد البالغة  $R=0.64$  القريبة من الواحد الصحيح إلى أن هناك علاقة طردية متوسطة نسبيا ، مما يدل على أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب و أبعاد الإبداع الإداري (الأصالة، الحساسية للمشكلات، المرونة، الطلاقة، قبول المخاطرة) مجتمعة.  
و بناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الأولى بفروعها المختلفة.

جدول (IV-6): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لعلاقة التدريب بأبعاد الإبداع الإداري "الأصالة، الحساسية للمشكلات، المرونة، الطلاقة و قبول المخاطرة".

مستوى المعنوية	F الجدولية	F المحسوبة	الثوابت		المتغيرات
* 0.00	4.015	14.469	1.488	<b>A</b>	الأصالة
			0.460	<b>B</b>	
0.248	4.015	1.363	2.841	<b>A</b>	الحساسية للمشكلات
			0.157	<b>B</b>	
* 0.013	4.015	6.596	2.120	<b>A</b>	المرونة
			0.330	<b>B</b>	
* 0.003	4.015	9.969	1.914	<b>A</b>	الطلاقة
			0.395	<b>B</b>	
* 0.00	4.015	25.118	1.654	<b>A</b>	قبول المخاطرة
			0.563	<b>B</b>	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 17.

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (IV-6) الذي يمثل نتائج تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط إلى أن:

- هناك علاقة بين المتغير المستقل "التدريب" وأبعاد المتغير التابع "الإبداع الإداري" المتمثلة في الأصالة، المرونة، الطلاقة و قبول المخاطرة، حيث بلغت قيمة معاملات **B** (0.460، 0.330، 0.395، 0.563) و بدلالة قيمة **F** المحسوبة (14.469، 6.596، 9.969، 25.118) بمستوى معنوية أقل من 0.05 و هي أكبر من قيمها الجدولية عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ ، مما يقضي رفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى، الثالثة، الرابعة و الخامسة التي مفادها أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب و كل من الأصالة، المرونة، الطلاقة و قبول المخاطرة بمركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة و قبول الفرضية البديلة التي مفادها

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب و كل من الأصالة، المرونة، الطلاقة و قبول المخاطرة بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة ببسكرة.

- عدم وجود علاقة بين المتغير المستقل "التدريب" و بعد المتغير التابع "الإبداع الإداري" المتمثل في الحساسية للمشكلات، حيث بلغت قيمة معامل **B** (0.157)، و قيمة F المحسوبة (1.363) بمستوى معنوية أكبر من 0.05 و هي أقل من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يقضي قبول الفرضية الصفرية الفرعية الثانية التي مفادها أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب و الحساسية للمشكلات بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة ببسكرة.

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية.

$H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين بمركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة حول مستوى التدريب تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية و سنوات الخبرة).

1- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى ( $H_{01}$ ): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة حول مستوى التدريب تعزى لمتغير الجنس.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (Independent-samples T-test) للعينات المستقلة و كانت النتائج موضحة في الجدول (7-IV).

جدول رقم (7-IV): نتائج اختبار T-test لاختبار الفروق في مستوى التدريب حسب متغير الجنس.

مستوى الدلالة المعتمد	مستوى الدلالة المحسوب	قيمة T المحسوبة
0.05	0.792	0.265

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 17

تشير المعطيات الإحصائية الموضحة في الجدول (8-IV) إلى أن قيمة T المحسوبة تساوي (0.265)، و بمستوى دلالة محسوب يساوي (0.792) و هو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد الذي يساوي 0.05، مما يقتضي قبول الفرضية الفرعية الأولى بصيغتها الصفرية و التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة حول مستوى التدريب تعزى لمتغير الجنس.

2- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية ( $H_{02}$ ): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة حول مستوى التدريب تعزى لمتغير العمر.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA): وكانت النتائج موضحة في الجدول (8-IV).

جدول (8-IV): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى التدريب حسب متغير العمر.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1,443	2	0,722	1,511	0,230
داخل المجموعات	25,304	53	0,477		
المجموع	26,747	55			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 17.

تشير المعطيات الإحصائية الموضحة في الجدول (8-IV) إلى أن قيمة F المحسوبة تساوي (1.511)، و بمستوى دلالة محسوب يساوي (0.230) و هو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد الذي يساوي 0.05، مما يقتضي قبول الفرضية الفرعية الثانية بصيغتها الصفرية و التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة حول مستوى التدريب تعزى لمتغير العمر.

3- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة ( $H_{03}$ ): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة حول مستوى التدريب تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA): وكانت النتائج موضحة في الجدول (9-IV).

جدول (9-IV): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى التدريب حسب المؤهل العلمي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	2,237	3	0,746	1,582	0,205
داخل المجموعات	24,511	52	0,471		
المجموع	26,747	55			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 17 .

تشير المعطيات الإحصائية الموضحة في الجدول (9-IV) إلى أن قيمة F المحسوبة تساوي (1.582)، و بمستوى دلالة محسوب يساوي ( 0.205 ) و هو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد الذي يساوي 0.05، مما يقتضي قبول الفرضية الفرعية الثالثة بصيغتها الصفرية و التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة حول مستوى التدريب تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

4- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة ( $H_{04}$ ): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين بمركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة حول مستوى التدريب تعزى لمتغير مجال الوظيفة الحالية. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA): وكانت النتائج موضحة في الجدول (10-IV).

جدول (10-IV): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى التدريب حسب متغير مجال الوظيفة الحالية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0,110	3	0,055	0,109	0,897
داخل المجموعات	26,637	52	0,503		
المجموع	26,747	55			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 17 .

تشير المعطيات الإحصائية الموضحة في الجدول (10-IV) إلى أن قيمة F المحسوبة تساوي (0.109)، و بمستوى دلالة محسوب يساوي ( 0.897) و هو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد الذي يساوي 0.05، مما يقتضي قبول الفرضية الفرعية الرابعة بصيغتها الصفرية و التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة حول مستوى التدريب تعزى لمتغير مجال الوظيفة الحالية.

5- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة ( $H_{05}$ ): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة حول مستوى التدريب تعزى لمتغير سنوات الخبرة. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA): وكانت النتائج موضحة في الجدول (11-IV).

جدول (11-IV): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى التدريب حسب متغير سنوات الخبرة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1,406	3	0,703	1,471	0,239
داخل المجموعات	25,341	52	0,478		
المجموع	26,747	55			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 17.

تشير المعطيات الإحصائية الموضحة في الجدول (11-IV) إلى أن قيمة F المحسوبة تساوي (1.471)، و بمستوى دلالة محسوب يساوي ( 0.239) و هو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد الذي يساوي 0.05، مما يقتضي قبول الفرضية الفرعية الخامسة بصيغتها الصفرية و التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة حول مستوى التدريب تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ثالثا: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة.

$H_0$ : "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين بمركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة حول مستوى الإبداع الإداري تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية و سنوات الخبرة).

1- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى ( $H_{01}$ ): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة حول مستوى الإبداع الإداري تعزى لمتغير الجنس. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة (Independent-samples T-test) وكانت النتائج موضحة في الجدول (12-IV).

الجدول (12-IV): نتائج اختبار T-test لاختبار الفروق في مستوى الإبداع الإداري حسب متغير الجنس.

مستوى الدلالة المعتمدة	مستوى الدلالة المحسوبة	قيمة T
0.05	0.459	0.747

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 17

تشير المعطيات الإحصائية الموضحة في الجدول (12-IV) إلى أن قيمة T المحسوبة تساوي (0.747)، و بمستوى دلالة محسوب يساوي (0.459) و هو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد الذي يساوي 0.05، مما يقتضي قبول الفرضية الفرعية الأولى بصيغتها الصفرية و التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة حول مستوى الإبداع الإداري تعزى لمتغير الجنس.

2- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية ( $H_{02}$ ): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين للمورد البشري بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة حول مستوى الإبداع الإداري تعزى لمتغير العمر. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA): وكانت النتائج موضحة في الجدول (13-IV).

الجدول (13-IV): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الإبداع الإداري حسب متغير العمر.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0,726	3	0,363	1,188	0,313
داخل المجموعات	16,197	52	0,306		
المجموع	16,923	55			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 17.

تشير المعطيات الإحصائية الموضحة في الجدول (13-IV) إلى أن قيمة F المحسوبة تساوي (1.188)، و بمستوى دلالة محسوب يساوي ( 0.313 ) و هو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد الذي يساوي 0.05، مما يقتضي قبول الفرضية الفرعية الثانية بصيغتها الصفرية و التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة حول مستوى الإبداع الإداري تعزى لمتغير العمر.

3- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة ( $H_{03}$ ): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة حول مستوى الإبداع الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA): وكانت النتائج موضحة في الجدول (14-IV).

الجدول (14-IV): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الإبداع الإداري حسب متغير المؤهل العلمي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1,438	3	0,479	1,610	0,198
داخل المجموعات	15,485	52	0,298		
المجموع	16,923	55			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 17.

تشير المعطيات الإحصائية الموضحة في الجدول (IV-14) إلى أن قيمة F المحسوبة تساوي (1.610)، و بمستوى دلالة محسوب يساوي ( 0.198 ) و هو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد الذي يساوي 0.05، مما يقتضي قبول الفرضية الفرعية الثالثة بصيغتها الصفرية و التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة حول مستوى الإبداع الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

4- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (H<sub>04</sub>): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة حول مستوى الإبداع الإداري تعزى لمتغير مجال الوظيفة الحالية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA): وكانت النتائج موضحة في الجدول (IV-15).

الجدول (IV-15): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الإبداع الإداري للمورد البشري حسب متغير مجال الوظيفة الحالية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0,458	3	0,229	0,738	0,483
داخل المجموعات	16,465	52	0,311		
المجموع	16,923	55			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 17.

تشير المعطيات الإحصائية الموضحة في الجدول (IV-15) إلى أن قيمة F المحسوبة تساوي (0.738)، و بمستوى دلالة محسوب يساوي ( 0.483 ) و هو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد الذي يساوي 0.05، مما يقتضي قبول الفرضية الفرعية الرابعة بصيغتها الصفرية و التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة حول مستوى الإبداع الإداري تعزى لمتغير مجال الوظيفة الحالية.

5- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة ( $H_{05}$ ): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة حول مستوى الإبداع الإداري تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA): وكانت النتائج موضحة في الجدول (16-IV).

جدول (16-IV): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الإبداع الإداري حسب متغير سنوات الخبرة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0,822	3	0,411	1,352	0,267
داخل المجموعات	16,102	52	0,304		
المجموع	16,923	55			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 17.

تشير المعطيات الإحصائية الموضحة في الجدول (16-IV) إلى أن قيمة F المحسوبة تساوي (1.352)، و بمستوى دلالة محسوب يساوي (0.267) و هو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد الذي يساوي 0.05، مما يقتضي قبول الفرضية الفرعية الخامسة بصيغتها الصفرية و التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة حول مستوى الإبداع الإداري تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

خلاصة:

تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى موجز عن مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة "عمر البرناوي" ببسكرة، موضحين أهم المحاور الإستراتيجية لعمله وأهدافه و نشاطاته، ولقد اعتمدنا في انجاز هذا العمل على طريقة الاستبانة التي تم توزيعها على عينة البحث المتمثلة في العمال الإداريين بالمركز، و هدفنا من خلالها إلى الإجابة على إشكالية بحثنا التالية: " ما هو دور التدريب في تحقيق الإبداع الإداري للمورد البشري بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة -عمر البرناوي - ببسكرة"، و بعد استرجاعنا لمجموعة الاستبانات الموزعة، قمنا بتفريغها و تحليل بياناتها و معالجتها ببرنامج (spss) باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار ألفا كرونباخ، معامل الالتواء، معامل التفرطح، تحليل الانحدار البسيط، تحليل التباين الأحادي...، ثم قمنا بعرض و تحليل و تفسير نتائج الدراسة الميدانية و اختبار الفرضيات، حيث توصلنا إلى عدد من الإستنتاجات أهمها:

- مستوى التدريب بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة.
- مستوى الإبداع الإداري بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب و الإبداع الإداري بأبعاده المجتمعة عند مستوى الدلالة  $(0.05=\alpha)$ .
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب و أبعاد الإبداع الإداري المتمثلة في الأصالة، المرونة، الطلاقة، قبول المخاطرة عند مستوى الدلالة  $(0.05=\alpha)$ .
- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب و متغير الحساسية للمشكلات عند مستوى الدلالة  $(0.05=\alpha)$ .
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(0.05=\alpha)$  في اتجاهات المبحوثين بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة حول مستوى التدريب و الإبداع الإداري تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة).

## خاتمة (النتائج و التوصيات)

يعتبر التدريب من المواضيع الأساسية في مجال تسيير الموارد البشرية، لأنه يعمل على اكساب هذا المورد الاستراتيجي المعارف والمهارات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة. كما يعتبر أهم عناصر التنمية الادارية في العصر الحديث، وتتبع أهميته من أهمية الدور الذي يقوم به في المؤسسة بصفة عامة، وفي تحقيق الابداع الإداري بصفة خاصة.

يتضمن هذا الجزء تحديد النتائج المستتبطة من السرد النظري و النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية و من ثم تحديد التوصيات الملائمة لهذه النتائج، لذا تم تقسيم هذا الجزء إلى جانبين أساسيين: الجانب الأول يشمل النتائج، أما الجانب الثاني فهو مخصص للتوصيات.

### أولاً: النتائج.

أثار بحثنا جملة من التساؤلات و قدم أيضا فرضيات تعلقت بطبيعة العلاقة بين التدريب و الإبداع الإداري للمورد البشري بمركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة ببيسكرة، و توصلنا من خلالها إلى عدة نتائج ساهمت في الإجابة على إشكالية البحث و تساؤلاته، و فيما يلي سوف نحاول الإشارة إلى أبرز هذه النتائج:

### أ- النتائج النظرية:

- التدريب نشاط مخطط يهدف إلى تنمية القدرات و المهارات الفنية و السلوكية للأفراد العاملين لتمكينهم من أداء فاعل و مثمر يؤدي إلى بلوغ أهدافهم الشخصية و أهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة.
- تتجسد أهمية التدريب في ثلاث جوانب هامة، منها ما يتعلق بالمنظمة و منها ما يتعلق بالعاملين و منها ما يتعلق بتطوير العلاقات الإنسانية.
- يقوم المدرب باستخدام العديد من الأساليب الفنية التي تمكنه من عرض الأفكار و تثبيتها في ذهن المتدرب.
- تمر العملية التدريبية بمراحل مترابطة و متكاملة و متتالية حيث يعتمد كل منها على ما سبق من مراحل و تتكون من أربعة مراحل و هي: تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرنامج التدريبي، تنفيذ البرنامج التدريبي و تقييم البرنامج التدريبي.

## خاتمة (النتائج و التوصيات)

- الإبداع عبارة عن عملية إنتاج أفكار جديدة ومفيدة لم يسبق أن اكتشفها أحد من قبل.
- ينظر إلى الإبداع والابتكار كمرحلتين متعاقبتين، فلإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة في حين أن الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بتنفيذ هذه الفكرة.
- يصنف الإبداع وفقا لمجالاته إلى نوعين أساسيين هما: إبداع إداري و إبداع فني.
- الإبداع إداري هو قدرة الأفراد العاملين على استخدام أساليب التفكير الحديثة و القدرات الفعلية و الذهنية و إيجاد طرائق و أساليب إدارية جديدة لم يسبق و أن استحدثت.
- يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات من الإبداع الإداري في المنظمات تكمل بعضها البعض و تكون على مستوى الفرد أو على مستوى الجماعة أو على مستوى المنظمة.
- تتضمن القدرة الإبداعية خمسة عناصر رئيسية تتمثل في الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، و قبول المخاطرة.
- من الممكن التدريب على الإبداع مثله في ذلك مثل الكثير من المهارات الأخرى التي يتم التدريب عليها.
- تستعمل عدة أساليب تدريبية في تنمية و تشجيع الإبداع لدى العاملين مثل استخدام أداة العصف الذهني، أداة دلفي...

### ب- النتائج الميدانية:

- بينت النتائج أن نسبة الذكور بلغت 51% من مجموع عينة البحث، بينما بلغت نسبة الإناث 48.2%.
- احتلت الفئة العمرية من 30 إلى أقل من 40 سنة المرتبة الأولى في عينة البحث، حيث بلغت نسبة 69.6%، بينما لم تتضمن العينة أفراد من الفئة العمرية 50 سنة فأكثر.
- تبين من النتائج أن نسبة 44.6% من المبحوثين متحصلون على شهادة ماجستير، في حين لم تشمل عينة البحث على أفراد من المستوى الثانوي.
- كما بينت النتائج أن غالبية أفراد عينة البحث يعملون في مجال الأعمال الفنية بنسبة 37.5%.

## خاتمة (النتائج و التوصيات)

- أظهرت النتائج أيضا أن عدد سنوات الخبرة الأقل من 5 سنوات نالت المرتبة الأولى بنسبة 57.1% في حين لم يسجل أفراد من عينة البحث يفوق عدد سنوات خبرتهم 15 سنة.
- جاء مستوى التدريب بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة ببسكرة متوسطا وفقا لمقياس الدراسة بمتوسط حسابي 3.475 حيث ترتب بعد تنمية الاتجاهات الايجابية الترتيب الأول بمتوسط حسابي 3.50 و بنسبة قبول مرتفعة، بينما احتل بعد تنمية المعارف و تنمية المهارات الترتيب الثاني و الثالث على الترتيب بمتوسط حسابي 3.4609 و 3.4607 و بمستوى قبول متوسط.
- أظهرت الدراسة أن مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة يلتزم بأبعاد الإبداع الإداري التي تمت دراستها بمستوى مرتفع وفقا لتصورات المبحوثين، حيث جاء بعد المرونة في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية بمتوسط 3.886، ثم بعد الأصالة بمتوسط 3.82، ثم بعد الحساسية للمشكلات بمتوسط حسابي قدره 3.667، و في الترتيب الرابع بعد الطلاقة بمتوسط حسابي بلغ 3.664 و بنسبة قبول مرتفعة، بينما احتل بعد قبول المخاطرة الترتيب الأخير بمتوسط بلغ 3.47 و نسبة قبول متوسطة.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب و الإبداع الإداري بأبعاده المجتمعة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، حيث بينت النتائج أن التدريب قادر على تفسير ما مقداره 40.3 % من التغيرات الحاصلة في مستوى الإبداع الإداري للمورد البشري.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب و أبعاد الإبداع الإداري المتمثلة في الأصالة، المرونة، الطلاقة، قبول المخاطرة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).
- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب و بعد الحساسية للمشكلات عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة حول مستوى التدريب و الإبداع الإداري تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة).

## خاتمة (النتائج و التوصيات)

### ثانياً: التوصيات.

- بناءً على النتائج السابقة التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم عدد من التوصيات وهي كما يلي:
- ضرورة اهتمام إدارة المركز بالمستجدات الإدارية و إنشاء إدارة خاصة بتنمية الموارد البشرية لتقوم بدورها في تنمية المهارات الإدارية و الإبداعية لدى العاملين و إثارة و تنمية الاتجاهات الإيجابية نحو الأداء الأفضل.
  - عقد دورات تدريبية و ورش عمل لزيادة تطوير معارف و مهارات الموارد البشرية و تدريبهم على الأساليب الإدارية الحديثة، و التي من شأنها زيادة القدرات الإبداعية لدى العاملين بالمركز.
  - على إدارة المركز أيضاً توفير التسهيلات المادية و الفنية و التقنية لتنفيذ و متابعة الأفكار التي تنتم بمخاطرة عالية.
  - تطوير استراتيجية فاعلة للكشف عن المبدعين من الإداريين العاملين في المركز و القيام بتدريبهم و تطويرهم مهنياً لتوفير قيادات إدارية مؤهلة و قادرة على استثمار الطاقات الإبداعية.
  - المساهمة في تعزيز فكرة العمل بروح الفريق و العمل ضمن فرق عمل تسودها روح المخاطرة.
  - ضرورة الاهتمام بالمبدعين و تشجيع العمل الإبداعي من خلال مكافأتهم و تقديم الحوافز المناسبة لقدراتهم.
  - العمل على منح جائزة الإبداع و التميز للأفراد المبدعين في المركز و اطلاع جميع العمال عليها.

## قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية.

أ- الكتب:

1. أحمد، اسماعيل، وآخرون. (2011). قضايا إدارية معاصرة. ط1. عمان. الأردن: دار وائل.
2. البريدي، عبد الله عبد الرحمن. (1999). الإبداع يخنق الأزمات رؤية جديدة في إدارة الأزمات . الرياض. السعودية: بيت الأفكار الدولية.
3. بلوط، إبراهيم حسن. (2002). إدارة الموارد البشرية: من منظور إستراتيجي. لبنان: دار النهضة.
4. بن عنتر، عبد الرحمن. (2010). إدارة الموارد البشرية. عمان. الأردن: دار اليازوري العلمية.
5. جوبتا، برفين. (2008). الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين . (ترجمة) المغربي أحمد. مصر: دار الفجر.
6. حريم، حسين. (2010). إدارة المنظمات: منظور كلي. عمان. الأردن: دار حامد.
7. حريم، حسين. (2009). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال . ط3. عمان. الأردن: دار الحامد.
8. حسن، راوية. (2002). إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
9. حمادات، محمد حسن. (2007). السلوك التنظيمي و التحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية. ط1. عمان. الأردن: دار الحامد.
10. حمود، خيضر كاضم. (2001). السلوك التنظيمي. عمان. الأردن: دار صفاء.
11. حمود، خيضر كاظم. (2010). منظمة المعرفة. ط1. عمان. الأردن: دار صفاء.
12. حنا، نصر الله. (2002). إدارة الموارد البشرية. عمان. الأردن: دار الزهران.
13. خصاونة، عاكف لطفي. (2011). إدارة الإبداع و الابتكار في منظمات الأعمال . ط1. عمان. الأردن: دار الحامد.
14. زويلف، مهدي حسن. (1998). إدارة الأفراد. ط3. عمان. الأردن: مجدلاوي.
15. السكارنة، بلال خلف. (2011). الإبداع الإداري. ط1. عمان. الأردن: دار المسيرة.
16. السيد، رضا. (2007). الاحتياجات التدريبية بين النظرية و التطبيق . ط1. القاهرة. مصر: الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات.
17. صبحي، تيسير. (1992). الموهبة و الإبداع: طرائق التشخيص و أدواته المحوسبة . ط1. عمان. الأردن: دار إشراق.

18. الصيرفي، محمد عبد الفتاح. ( 2003). إدارة الموارد البشرية: المفاهيم و المبادئ . الأردن: دار المناهج.
19. الصيرفي، محمد. (2009). الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي: التحليل على مستوى المجموعات. مصر: المكتب الجامعي الحديث.
20. عامر، سامح، قنديل، علاء. (2010). التطوير التنظيمي. ط1. عمان. الأردن: دار الفكر.
21. عباس، علي. (2008). إدارة الموارد البشرية. ط1. عمان. الأردن: إثراء للنشر و التوزيع.
22. العتيبي، محمد زويد. (2007). الطريق إلى الإبداع و التميز الإداري. ط1. القاهرة. مصر: دار الفجر.
23. الفارس، سليمان خليل و آخرون. (2008). إدارة الموارد البشرية. دمشق. سوريا: ديوان جامعة دمشق.
24. الفاعوري، رفعت عبد الحليم. 2005. ادارة الابداع التنظيمي. القاهرة. مصر: المؤسسة العربية للتنمية الادارية.
25. قطامي، نايفة، وآخرون. ( 2008). تنمية الإبداع والتفكير الإبداعي في المؤسسات التربوية . القاهرة. مصر: الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات.
26. الكبسي، عامر خضير. (2010). التدريب الإداري و الأمني: رؤية معاصرة للقرن الحادي و العشرين . ط1. الرياض. السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
27. اللوزي، موسى. (1999). السلوك التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة. ط1. الأردن: دار وائل.
28. ماهر، أحمد. (2007). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية. مصر: الدار الجامعية.
29. المبيضين، عقلة محمد، جرادات أسامة أحمد. ( 2001). التدريب الإداري الموجه بالأداء. مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
30. مدحت، أبو النصر. ( 2004). تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمؤسسة . مصر: مجموعة النيل العربي للنشر.
31. مصطفى، أحمد سيد. ( 2004). إدارة الموارد البشرية: الإدارة العصرية لرأس المال الفكري . القاهرة. مصر: بدون دار نشر.
32. نوري، منير، كورتل، فريد. (2011). إدارة الموارد البشرية. ط1. عمان. الأردن: مكتبة المجتمع العربي.

ب- المجالات:

33. جمعة، محمود حسن، نوري، حيدر شاكر. (2011). "تأثير القيادة الادارية الناجحة في تحقيق الابداع الاداري". *مجلة الإدارة و الإقتصاد، الأردن*، ع 90.
34. الحراحشة، محمد، الهيبي، صلاح الدين. (2006). "أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية". *مجلة العلوم الإدارية. الأردن*. مج 33، ع 2.
35. الحمداني، ناهد إسماعيل عبد الله، بدوي، نسرين عبد الله. (2011). "تأثير العملية التدريبية في تعزيز الأداء المنظمي". *مجلة تنمية الرافدين*. مج 33. ع 105.
36. دنبري، لطفي. (2010). "مفاتيح إدارة جماعات العمل في التنظيم". *مجلة الباحث الاجتماعي*. أم البواقي: جامعة العربي بن مهدي. ع 10.
37. الزعبي، حسن علي. (2009). "أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع: دراسة تطبيقية في شركات الأدوية الأردنية". *مجلة البصائر. الأردن*. مج 13. ع 1.
38. الزيادات، ماهر مفلح، والعدوان، زيد سليمان. (2009). "أثر استخدام طريقة العصف الذهني في تنمية مهارة اتخاذ القرار لدى طلبة الصف التاسع أساسي في مبحث التربية الوطنية والمدنية". *مجلة الجامعة الإسلامية. الأردن*: سلسلة الدراسات الإنسانية. مج 17، ع 2.
39. الشكر، بطرس، لطيف، لؤي. (2008). "دور التدريب في تقويم كفاءة أداء العاملين". *مجلة الإدارة و الإقتصاد. الأردن*. ع 71.
40. الصرايرة، أكثم عبد المجيد. (2003). "العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات المساهمين العامتين الأردنية: دراسة مسحية". *مجلة مؤتمه للبحوث والدراسات*. جامعة مؤتة، الأردن.
41. العبيدي، بشار محمد خليل، والعزاوي، سحر أحمد كرجي. (2010). "الإبداع المنظمي وأثره في تحسين جودة المنتج: دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في شركة العامة للصناعات الكهربائية"، *مجلة الإدارة و الإقتصاد. جامعة المستنصرية، العراق*. ع 87.
42. فرحات، حسين، منصور، عامر. (2006). "إدراك العاملين لخصائص البيئة التنظيمية الداخلية ومدى تشجيعها للإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية على قطاع الصناعات الدوائية". *مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث والدراسات. الأردن*. مج 1.
43. القحطاني، سالم بن سعيد. (2002). "المعوقات التنظيمية للإبداع عند موظفي التطوير الإداري بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية". *مجلة جامعة سعود للعلوم الادارية*. مج 14. ع 2.

44. كاظم، عبد الله. (2008). " أثر راس المال الفكري في الابداع التنظيمي". *مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية*. مج 1. ع 3.
45. الكعبي، سهام مطشر. (2013). "الإبداع : المفهوم، الأبعاد، المراحل و سبل التنمية". *مجلة البحوث التربوية و النفسية*. جامعة بغداد. ع 36.
46. اللامي، غسان قاسم، حسين، يسرى محمد. (2009). "قياس مؤشرات الإبداع في الإدارات الفندقية فلسطين، ميريديان و غشتار شيراتون- دراسة مقارنة-". *مجلة الإدارة و الاقتصاد*. الأردن. ع 74.
47. محمد رشدي، سلطاني. (2012). "المعارف الجماعية و أثرها على نشاط الإبداع في المؤسسة". *مجلة أبحاث إقتصادية و إدارية*. جامعة محمد خيضر، بسكرة. ع 11.
48. موحى، مهدي عطية. (2010). "تحليل العلاقة بين بعض خصائص الإدارة و فعالية الإبداع: دراسة تطبيقية في معمل نسيج الحلة". *مجلة كلية الإدارة و الاقتصاد*. جامعة بابل. ع 3.
49. نايل، طه علي. (2013). "دور التدريب في تحسين كفاءة الأداء: دراسة ميدانية في شركة الفلوجة لإنتاج المواد الإنشائية". *مجلة الإدارة و الاقتصاد*. مج 36. ع 97.
50. النجار، فايز، ملكاوي، نازم. (2010). "دور نظم المعلومات وأثرها في مستويات الإبداع: دراسة ميدانية في شركة التامين الأردنية". *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية*. جامعة جادارا، الأردن. مج 26، ع 2.
51. الوطيفي، كامل بشير. (2006). "تقويم برامج التدريب في جامعة بابل من وجهة نظر المتدربين". *مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية*. جامعة بابل. مج 14. ع 6.

### ج- الملتقيات:

52. أوسرير، منور، كواش، زهية. (2011). "الحوافز كأحد الركائز الأساسية لتنمية الإبداع للموظفين داخل المنظمات الحديثة". *مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة* (18، 19 ماي). البليلة: جامعة سعد دحلب.
53. بابا، عبد القادر. (2009). "قياس دور التدريب في تنمية الموارد البشرية". *مداخلة مقدمة إلى الملتقى العلمي الوطني حول إستراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية* (10، 11 نوفمبر). جامعة سعيدة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير.
54. بلعور، سليمان. (2010). "دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية"، *مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة* (12، 13 ماي)، البليلة، الجزائر: جامعة سعد دحلب، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.

55. بن نافلة، قدور، فلاق، محمد. ( 2011). "أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين". مداخلة مقدمة إلى الملتقى لدولي حول: الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة (18،19 ماي). البليدة: جامعة سعد دحلب.

56. زدوري، أسماء. ( 2011). "إدارة رأس المال الفكري وتنمية القدرات الإبداعية في المنظمات الحديثة". مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي الخامس حول: دور رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل لاقتصاديات الحديثة (13،14 ديسمبر). قالمة: جامعة 08 ماي 1945.

57. العزاوي، نجم، نصير، طلال. ( 2011). "أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية". مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة (18،19 ماي). الأردن: جامعة الشرق الأوسط.

58. فلاح، محمد، عامر، بشير. ( 2011). "أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي". مداخلة مقدمة إلى الملتقى لدولي حول: الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة (18،19 ماي). البليدة: جامعة سعد دحلب.

59. قوريش، نصيرة. (2010). "الإبداع و دوره في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات". مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية (09،10 نوفمبر). جامعة الشلف.

60. مخلوفي، عبد السلام، بن زيان، روشام. ( 2004). "الإتجاهات المعاصرة في التدريب الإداري". مداخلة مقدمة إلى المؤتمر الدولي حول التنمية البشرية و فرص الإدماج في إقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية (10،9 مارس). جامعة ورقلة، كلية الحقوق و العلوم الإقتصادية.

61. مرزق، سعد، يونس، مصطفى. ( 2011). "دور إبداع راس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة". مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة (18،19 ماي). الشلف.

#### د - الرسائل الجامعية:

62. البقمي، محمد عبد الله. ( 2008). الاحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية . رسالة ماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، السعودية.

63. بن دريدي، منير. (2010). إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية: التدريب و الحوافز. رسالة ماجستير في علم الاجتماع و الديموغرافيا غير منشورة، جامعة منتوري، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الإجتماعية، قسنطينة.

64. بن عيشي، عمار. (2006). دور تقييم أداء العاملين في تحديد إحتياجات التدريب. رسالة ماجستير في العلوم التجارية غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، مسيلة.
65. بن عيشي، عمار. (2013). البرامج التدريبية و دورها في تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، بسكرة.
66. حاج عيسى، سيد أحمد. ( 2012). أثر تدريب الأفراد على تحسين الجودة الشاملة الصحية في المستشفيات الجزائرية. أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، الجزائر.
67. حسن رضا، حاتم علي. ( 2003). الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي . رسالة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة، كلية الدراسات العليا، المملكة العربية السعودية.
68. خلف، محمد كريم. (2010). علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة.
69. السراج، رجب عبد الله رجب. (2010). واقع عملية تحديد الإحتياجات التدريبية للعاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الأزهر، كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية، غزة.
70. السلمي، فهد بن عوض الله زاحم . (2008). ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة ، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، كلية التربية، المملكة العربية السعودية.
71. السليم، عبد الله يوسف الزامل. (2002). أثر المتغيرات التنظيمية على مستوى الإبداع الإداري للعاملين في الأجهزة الأمنية. رسالة ماجستير في العلوم الإدارية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، المملكة العربية السعودية.
72. سليمان، محمد. (2007). الابتكار التسويقي وأثره في تحسين أداء المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة. رسالة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.

73. شتات، إيناس عبد الرؤوف. (2003). دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع المؤسسي: دراسة ميدانية على البنوك التجارية القطرية. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة اليرموك، كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية، قطر.
74. شقورة، منير حسن أحمد. (2012). إدارة التغيير و علاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين . رسالة ماجستير في أصول التربية، جامعة الأزهر، كلية التربية، غزة.
75. العازمي، محمد بزيح حامد بن تويلى. (2006). القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري: دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية . رسالة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة، كلية لدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية.
76. العبيدي، جواهر عبد الهادي. (2013). أثر التوجه الإبداعي و استراتيجية التدريب على أداء العاملين في شركة نفط الكويت. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.
77. عيشاوي، أحمد. (2003). التدريب الفعال و واقعه في المؤسسة الاقتصادية . رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة ورقلة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية.
78. القحطاني، لاحق بن عبد الله. (2007). الإبداع الإداري ومعوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض . رسالة ماجستير في العلوم الإدارية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. كلية الدراسات العليا. المملكة العربية السعودية.
79. القرشي، عديلة بنت عبد الله علي. (2008). الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة التغيير لدى مديرات ومساعدة المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير في الإدارة والتربية والتخطيط (غير منشورة)، جامعة أم القرى، كلية التربية، المملكة العربية السعودية.
80. قريشي، محمد الصالح. (2005). تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية . رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، قسنطينة.
81. القوقا، إبراهيم عبد المجيد. (2007). أثر التدريب على أداء المشروعات الصغيرة و الصغيرة جدا في قطاع غزة. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة.
82. الليثي، محمد بن علي بن حسن. (2008). الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي. رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، المملكة العربية السعودية.

83. مصبح، وائل محمد أحمد. ( 2011). **علاقة المتغيرات التنظيمية بمستوى الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية على شركة الإتصالات الخلوية الفلسطينية**. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة غزة، كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية، غزة.
84. المصدر، أيمن عبد الرحمن سليمان. (2010). **واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية**. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الأزهر، كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية، غزة.
85. نسمان، ماهر زكي حسن. (2011). **التمكين الإداري و علاقته بإبداع العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة**. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الأزهر، كلية العلوم الاقتصاد والعلوم الإدارية، غزة.
86. نعمان، عائدة عبد العزيز علي. ( 2008). **علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى: دراسة حالة جامعة تعز**. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية العلوم الإدارية و المالية، اليمن.  
ثانيا: المراجع الأجنبية.

87. Bernard, M., Daniel, C. (2005). **Gestion des ressources humaines: pilotage sociale et performance**, 6<sup>ème</sup> ed, Paris : Dunod.
88. Casse P. (1994). **La formation performante**, Alger: opu.
89. Clegg B. (1999). **Creativity and innovation for managers**, 1st Ed, London: Butterwerth Heinemon LTD.
90. Sliman S., Atallah A. (2011). **The administrative creativity skills of the public schoos Principals in the tafila directorate of education**, Int J Edu Scip, vol 1,n 3.
91. Tang Tai, Y., Hua Chang, Ch. (2010). **Impact of roleconflict on employee creativity**, African journal of Business Management, Providence University, Taiwan, vol 4, n 6.

## الملحق رقم: (1)

قسم علوم التسيير  
السنة الثانية ماستر  
تسيير الموارد البشرية



جامعة محمد خيضر بiskra  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية  
وعلوم التسيير

### استبابة البحث

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته .....

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبابة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية بعنوان " دور التدريب في تحقيق الإبداع الإداري للمورد البشري" دراسة ميدانية بمركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة عمر البرناوي بiskra. وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي يؤديه التدريب في تحقيق الإبداع الإداري للمورد البشري بالمركز محل الدراسة، ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبابة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، فمشاركاتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها ونحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الأستاذ المشرف:  
خان محمد ناصر

الطالبة :  
زائل صورية

السنة الجامعية: 2013 - 2014

القسم الأول: البيانات الشخصية و الوظيفية

يرجى وضع إشارة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

- 1- الجنس:  ذكر  أنثى
- 2- العمر: أقل من  30 سنة  30 إلى أقل من 40 سنة  من  40 إلى أقل من 50 سنة  من 50 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي:  ثانوي  تقني سامي  ليسانس  ماجستير فأكثر  مهندس
- 4- مجال الوظيفة الحالية  أعمال فنية  أعمال إدارية غير إشرافية  أعمال إدارية إشرافية
- 5- سنوات الخبرة:  أقل من 5 سنوات  من 5 إلى أقل من 10 سنوات  من 10 إلى أقل من 15 سنة  15 سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور الإستبانة

المحور الأول: التدريب

الرجاء وضع إشارة (x) في المربع الذي يعبر (من وجهة نظرك) عن مدى موافقتك عن كل عامل من هذه العوامل.

الرقم	أبعاد التدريب وعبارات القياس				
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أ - تنمية المعارف					
1					تتاح لي فرص التعلم و اكتساب معارف جديدة في مجال العمل.
2					يساهم التدريب في تطوير قدراتي و معارفي لأداء العمل.
3					أرى أن مستواي المعرفي بعد التدريب أصبح أكثر فعالية.
4					عملت برامج التدريب على تغطية الجانب الذي أجهله من تخصصي.
5					ساعدتني المعلومات الجديدة المكتسبة من التدريب من التحكم في طريقة العمل.

الرقم	أبعاد التدريب و عبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>ب - تنمية المهارات</b>						
6	توفر لي الإدارة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي.					
7	أنفذ مهامتي و واجباتي بشكل جيد بعد تدريبي.					
8	أعتقد أن عملية التدريب ساهمت بشكل كبير في منحي مهارات عديدة عن موضوعات مختلفة.					
9	ساعدني التدريب الذي تلقينته في التقليل من الجهد و الوقت المبذولين في العمل.					
10	يساهم التدريب في زيادة كفاءتي و مهاراتي.					
<b>ج- تنمية الاتجاهات الإيجابية</b>						
11	يؤثر التدريب على سلوكيات و تصرفات العاملين في المركز.					
12	يعمل التدريب على تعميق أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي.					
13	يشعر العاملون بالرضا عن أدائهم بعد تدريبهم.					
14	أعتقد أن التدريب جعلني أشعر بالمسؤولية تجاه عملي.					
15	تؤدي برامج التدريب إلى رفع إحساس الأفراد العاملين بانتمائهم للمركز.					

### المحور الثاني: الإبداع الإداري

الرجاء وضع إشارة (X) في المربع الذي يعبر (من وجهة نظرك) عن مدى موافقتك عن كل عامل من هذه العوامل.

الرقم	أبعاد الإبداع الإداري و عبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>أ - الأصالة</b>						
1	أنجز ما يسند إليّ من أعمال بأسلوب متجدد و متطور.					
2	أحاول الابتعاد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات.					
3	أجد أن إجراءات العمل بحاجة إلى عملية تطوير مستمرة بعيدا عن الروتين.					
4	أشعر بأنني أستطيع تطوير الأفكار القديمة في المركز و استخدامها بشكل مختلف.					
5	لدي القدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية و يسر.					
<b>ب - الحساسية للمشكلات</b>						

الرقم	أبعاد الإبداع الإداري و عبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
6	أمتلك القدرة على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها.					
7	لدي القدرة على تحليل و تشخيص مشكلات العمل.					
8	لدي القدرة على تطوير بدائل عديدة للتعامل مع مشكلات العمل.					
9	أحاول الوصول إلى حل للمشاكل التي تواجهني أثناء عملي.					
10	أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل					
<b>ج- المرونة</b>						
11	لدي القدرة على النظر للأشياء من زوايا مختلفة.					
12	أمتلك القدرة على تغيير حالتي الذهنية طبقا لطبيعة الموقف.					
13	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه.					
14	أرى بأن التغيير ظاهرة طبيعية يجب على المركز التكيف معها.					
15	أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل من فترة لأخرى.					
<b>د- الطلاقة.</b>						
16	لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل.					
17	أمتلك القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.					
18	أمتلك القدرة على توظيف أكبر قدر ممكن من الألفاظ للدلالة على فكرة معينة.					
19	أضع مقترحات و بدائل عديدة لحل المشكلة الواحدة.					
20	لدي القدرة على طرح الحلول السريعة لمواجهة المشاكل التي تواجهني في العمل.					
<b>هـ- قبول المخاطرة</b>						
21	أبادر بتبني الأفكار و الأساليب الجديدة و البحث عن حلول لمشكلات العمل.					
22	أمتلك الشجاعة للقيام بأعمال جديدة وتحمل نتائجها.					
23	أرغب في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة.					
24	أقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح.					
25	أميل إلى القيام بأعمال ذات المخاطرة.					

شاكرين لكم حسن تعاونكم

## الملحق رقم: (2)

### قائمة محكمي الاستبانة.

الرقم	لقب و اسم المحكم	الوظيفة
1	خان محمد ناصر	أستاذ مساعد في قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.
2	خان أحلام	أستاذ مساعد في قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.
3	قريشي محمد	أستاذ مساعد في قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.
4	أقطي جوهرة	أستاذ مساعد في قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.
5	ترغيني صباح	أستاذ مساعد في قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.