



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



## الموضوع

### دور التدريب في تنمية إبداع العاملين

دراسة حالة مؤسسة الخيوط الملونة وحدة - فيلبا - بيريكة

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

الأستاذ المشرف:

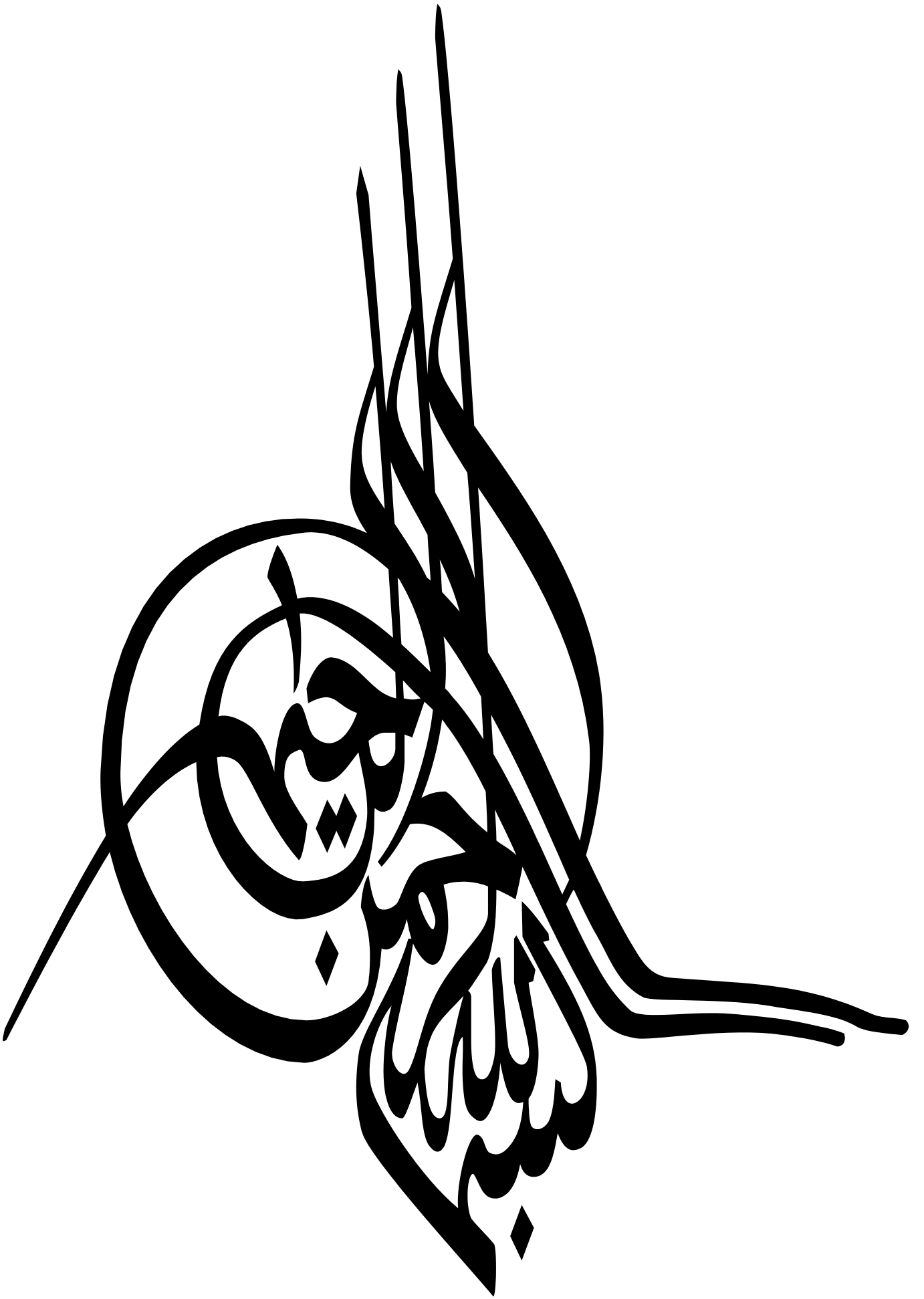
جيلح صالح

إعداد الطالب:

قوقة محمد

رقم التسجيل:	...../Master-GE/GO -GRH /2017
تاريخ الإيداع	.....

الموسم الجامعي: 2016-2017





اللَّهُمَّ إِنَّا نَسْأَلُكَ



يُسْرًا لَيْسَ بَعْدَهُ عُسْرٌ

وَ غِنًى لَيْسَ بَعْدَهُ فَقْرٌ

وَ أَمْنًا لَيْسَ بَعْدَهُ خَوْفٌ

وَ سَعَادَةً لَيْسَ بَعْدَهَا شِقَاءٌ



بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

دَعْوَاهُمْ فِيهَا

سُبْحَانَكَ اللَّهُمَّ

وَتَحِيَّتُهُمْ فِيهَا

سَلَامٌ

وَأَخْرَجُوا دَعْوَاهُمْ

أَنَّ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ

سورة يونس الآية: (10)

أي : قولهم وكلامهم . وقيل : دعاؤهم . ( فيها سبحانك اللهم ) وهي كلمة تنزيه . تنزه الله من كل سوء يحيي بعضهم بعضا بالسلام . وقيل : تحية الملائكة لهم بالسلام يريد : يفتتحون كلامهم بالتسبيح . ويختتمونه بالتحميد

(This will be) their cry therein: "Glory to Thee, O Allah!"  
And "Peace" will be their greeting therein! and the close  
of their cry will be: "Praise be to Allah, the Cherisher and  
Sustainer of the worlds!"

# شكر وعرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

"قالوا سبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا إنك أنتم العلميم الحكيم"

قال صلى الله عليه وسلم: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله" رواه احمد

بعد رحلة بحث وجهد واجتهاد تكلفت بإنجاز هذا البحث، نحمد الله عز وجل على نعمه التي من بها علينا فهو العلميم القدير، كما لا يسعنا إلا أن نخص بأسمى عبارات الشكر والتقدير الأستاذ "جيل صالح" و الأستاذة "خان أحلام" لما قدماه لنا من جهد و نصح و معرفة طيلة انجاز هذا البحث.

كما نتقدم بالشكر الجزيل لكل من أسهم في تقديم يد العون لإنجاز هذا البحث، و نخص بالذكر أستاذتنا الكرام الذين أشرفوا على تكوين دفعة تسبير الموارد البشرية و الأساتذة القائمين على عمادة و إدارة كلية الاقتصاد بجامعة بسكرة ( محمد خيضر ) ، كما لا ننسى أن نتقدم بأرقى وأثمن عبارات الشكر و العرفان إلى كل إدارات وعمال مؤسسة الخيوط الملونة وحدة - فيلبا - بريكة (ولاية باتنة) عما قدموه لنا من تسميلات.

إلى من زرعوا التفاؤل في دربنا وقدموا لنا المساعدات والتسميلات و المعلومات، فلمن منا كل الشكر، وأخص منهم الأستاذة " زهر صبرينة " التي أسهمت بشكل و فير في تشجيعي للوصول إلى هذا اليوم.

أما الشكر الذي من النوع الخاص فنحن نتوجه بالشكر أيضا إلى كل من لم يقف إلى جانبنا ، ومن وقف في طريقنا وعرقل مسيرة بحثنا. البحث بحثنا ، فلولا وجودهم لما أحسننا بمتعة العمل و خلاوة البحث، و لما وصلنا إلى ما وصلنا إليه فلمن منا كل الشكر...

# الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

(قل اعملوا فسيري الله عملكم ورسوله والمؤمنون)

صدق الله العظيم

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك .. ولا تطيب  
اللحظات إلا بذكرك .. ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك .. ولا تطيب الجنة إلا برويتك  
"الله جل جلاله"

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .. ونصح الأمة .. إلى نبي الرحمة ونور العالمين  
"سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم"

إلى من كلفه الله بالهبة والوقار .. إلى من علمني العطاء بدون انتظار .. إلى  
من أحمل اسمه بكل افتخار .. أرجو من الله أن يمد في عمرك لتري ثماراً قد حان  
قطافها بعد طول انتظار وستبقى كلباتك نجوم أهتدي بها اليوم وفي الغد  
وإلى الأبد..  
والذي العزيز

إلى ملاكي في الحياة .. إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان و التفاني .. إلى  
بسمة الحياة وسر الوجود  
إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أعلى الجباب  
أمي الحبيبة

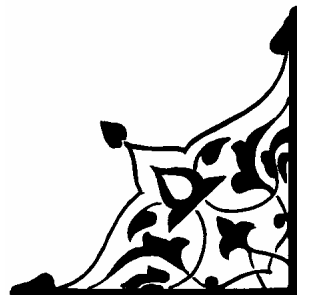
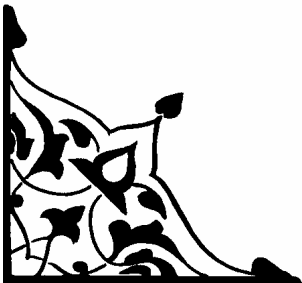
إلى شمعة انطفأت مبكراً..  
روح أختي رحمها الله

إلى أخي ورفيق دربي في هذه الحياة، معك أكون أنا و بدونك أكون مثل  
أي شيء، إلى من أرى التفاؤل بعينه والسعادة في ضحكته .. في نهاية  
مشواري أريد أن أشكرك على مواقفك النبيلة إلى من تطلعت لنجاحي بنظرات الأمل  
أخي الطيب

إلى زهرات قلبي خالاتي، إلى من تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء إلى إخوتي التي لم تلدهم أمي أبناء علاوة  
إلى من معهم سعدت أبناء عمي، إلى شجرة العائلة مهما امتدت عروقها دون استثناء حتى لا يكون لهم منا عتاب  
إن نسينا ذكر أسمائهم، إلى كل من كان لهم أثر في حياتي وتركوا بصماتهم في طياتها، إلى كل من جمعني بهم مقاعد الدراسة  
و مجالس العلم خاصة الفوج الثاني دون استثناء، إلى كل أصدقائي، إلى كل من تسعهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي  
إليك أنت الذي تتصفح مذكرتي الآن..



# فهرس المحتويات



## فهرس المحتويات

البسمة  
آية قرآنية  
دعاء  
شكر وعرهان  
إهداء

الصفحة	الموضوع
II	الملخص
II	Résumé
III	Abstract
V	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
أ - ك	مقدمة عامة
<b>الفصل الأول</b> <b>الإطار المفاهيمي للتدريب</b>	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: أساسيات حول التدريب
3	المطلب الأول: مفهوم التدريب وأهميته
3	أولاً: مفهوم التدريب
5	ثانياً: أهمية التدريب
8	المطلب الثاني: مبادئ التدريب وأهدافه
8	أولاً: مبادئ التدريب
10	ثانياً: أهداف التدريب



11	المطلب الثالث: مسؤولية التدريب
13	المبحث الثاني: ممارسة التدريب في المؤسسة
13	المطلب الأول: أنواع التدريب
14	المطلب الثاني: أساليب التدريب
16	المطلب الثالث: متطلبات التدريب الفعال
16	المبحث الثالث: خطوات العملية التدريبية
17	المطلب الأول: تحديد الاحتياجات التدريبية
20	المطلب الثاني: تصميم البرامج التدريبية وتنفيذها
20	أولاً: تصميم البرامج التدريبية
23	ثانياً: تنفيذ البرامج التدريبية
24	المطلب الثالث: تقييم البرامج التدريبية
26	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني</b>	
<b>الإبداع في المنظمة وعلاقته بالتدريب</b>	
28	تمهيد
29	المبحث الأول: ماهية الإبداع
29	المطلب الأول: تعريف الإبداع والمفاهيم القريبة منه
29	أولاً: تعريف الإبداع
31	ثانياً: مفاهيم قريبة من الإبداع
32	المطلب الثاني: خصائص وأهمية الإبداع لدى العاملين
32	أولاً: خصائص الإبداع لدى العاملين
33	ثانياً: أهمية الإبداع لدى العاملين
34	المطلب الثالث: التطور التاريخي للإبداع لدى العاملين ودوافعه

34	أولاً: التطور التاريخي للإبداع لدى العاملين
35	ثانياً: دوافع الإبداع لدى العاملين
36	المطلب الرابع: مستويات الإبداع وأنواعه
36	أولاً: مستويات الإبداع
39	ثانياً: أنواع الإبداع
44	المبحث الثاني: ممارسة الإبداع في المنظمة
44	المطلب الأول: مراحل ممارسة الإبداع في المنظمة
46	المطلب الثاني: نظريات الإبداع في المنظمة
48	المطلب الثالث: مستويات الإبداع في المنظمة
51	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمة
53	المبحث الثالث: تنمية الإبداع وعلاقته بالتدريب
53	المطلب الأول: تشجيع العاملين على الإبداع داخل المنظمة
54	المطلب الثاني: أساليب وأدوات تنمية الإبداع في المنظمة
55	أولاً: أساليب تنمية الإبداع في المنظمة
56	ثانياً: أدوات تنمية الإبداع في المنظمة
57	المطلب الثالث: معوقات الإبداع وسبل إزالتها في المنظمة
58	أولاً: معوقات الإبداع
59	ثانياً: سبل إزالة معوقات الإبداع
60	المطلب الرابع: علاقة التدريب بالإبداع في المنظمة
60	أولاً: مفهوم القدرات الإبداعية
64	ثانياً: مساهمة التدريب في تنمية القدرات الإبداعية
65	خلاصة الفصل

## الفصل الثالث

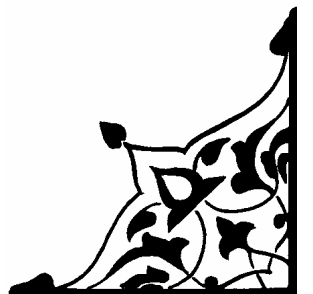
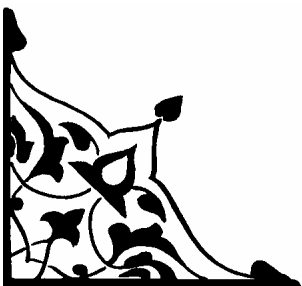
### دراسة حالة الخيوط الملونة وحدة - فيلبا - بريكة

67	تمهيد
68	المبحث الأول: عرض لمركب الخيوط (الفتائل) الملونة -FILBA- بريكة
68	المطلب الأول: نبذة تاريخية عن المؤسسة
68	أولاً: التعريف بالشركة الأم
68	ثانياً: التعريف بالمركب الصناعي بريكة
69	المطلب الثاني: الهيكل الإداري للمؤسسة
69	أولاً: أمانة المؤسسة
70	ثانياً: نيابة مديرية الموارد البشرية
71	ثالثاً: نيابة مديرية المحاسبة والمالية
71	رابعاً: نيابة مديرية التجارة والتمويل
73	المطلب الثالث: دراسة الهيكلة التقنية للمؤسسة
73	أولاً: نيابة مديرية التقنية
74	ثانياً: نيابة مديرية الصيانة
75	ثالثاً: نيابة مديرية الإنتاج
77	رابعاً: مصلحة الأمن والوقاية
79	المطلب الرابع: سياسة التدريب بالمؤسسة
80	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
80	المطلب الأول: التعريف بأداة الدراسة الميدانية (الاستبانة)
82	المطلب الثاني: اختبار صدق وثبات الدراسة (الاستبانة)
82	أولاً: اختبار صدق الاستبانة
85	ثانياً: اختبار ثبات الاستبانة

86	المطلب الثالث: تحليل عينة الدراسة
89	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية
89	المطلب الأول: عرض نتائج تحليل المحور الأول (التدريب)
91	المطلب الثاني: عرض نتائج تحليل المحور الثاني (إبداع العاملين)
96	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
102	خاتمة الفصل
106 - 104	<b>خاتمة عامة</b>
108	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق



# ملخص الدراسة



## ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي يساهم به التدريب في تنمية الإبداع لدى العاملين بأبعاده الخمسة، في مؤسسة الخيوط الملونة وحدة - فيلبا - بريكة (ولاية باتنة)، وقد اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم اختيار عينة مكونة من (60) مفردة من عمال المؤسسة، وبعد تحليل النتائج واختبار الفرضيات بواسطة البرنامج الإحصائي **SPSS**، تم التوصل إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية للتدريب بالإبداع لدى العاملين من خلال أبعاده الأربعة (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات) ماعدا البعد الخامس (قبول المخاطرة)، كما أن هناك علاقة ارتباط بين المتغيرين، إذ بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين 0.55، أي أن التدريب يساهم في تنمية الإبداع لدى العاملين في المؤسسة بدرجة مقبولة، إضافة إلى أن التدريب يفسر ما نسبته 30 % من التباين في المتغيرات التابعة معاً، أما النسبة المتبقية فتعود إلى عوامل أخرى غير مدروسة.

**الكلمات المفتاحية:** التدريب، الإبداع.

## Résumé

Cette étude vise à déterminer le rôle de la formation dans le développement de la créativité chez les travailleurs avec ces cinq dimensions, dans l'institution de fil de couleur, unité - Filba - Barika (Batna). Le chercheur a utilisé le questionnaire comme un outil clé pour la collecte de données ; et un échantillon constitué de (60) individus des travailleurs de l'institution ont été sélectionnés. Après avoir analysé les résultats et les hypothèses de test par le programme statistique SPSS, il a été conclu qu'il existe une relation statistiquement significative de la formation avec la créativité chez les travailleurs à travers les quatre dimensions (l'originalité, la fluidité, la flexibilité et la sensibilité aux problèmes), à l'exception de la cinquième dimension (l'acceptation du risque). Il existe également une corrélation entre les deux variables, tel que le coefficient de corrélation entre ces deux variables est de 0,55 ; ce qui signifie que la formation contribue dans le développement de la créativité chez les travailleurs de l'institution avec un degré acceptable. De plus, la formation explique 30% de la variation dans les variables dépendantes. Le pourcentage restant revient à des autres facteurs non étudiés.

**Mots clés :** la formation, la créativité

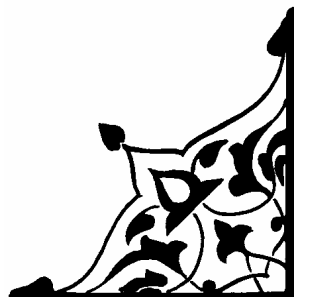
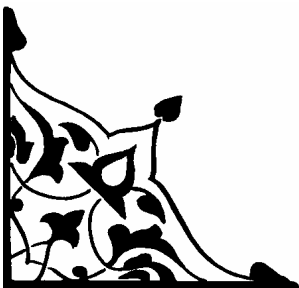
## **Abstract**

This study aims to determine the role of training in the development of creativity among workers with these five dimensions, in the institution of thread of color, unit - Filba - Barika (Batna). The researcher used the questionnaire as a key tool for data collection; and a sample of (60) individuals from the institution's workers were selected. After analyzing the results and test hypotheses by the SPSS statistical program, it was concluded that there is a statistically significant relationship of training with creativity among workers across the four dimensions (originality, fluidity, flexibility and sensitivity to problems), with the exception of the fifth dimension (acceptance of risk). There is also a correlation between the two variables, such that the coefficient of correlation between these two variables is 0.55; which means that the training contributes in the development of the creativity among the workers of the institution with an acceptable degree. In addition, training accounts for 30% of variation in dependent variables. The remaining percentage is due to other factors not studied.

**Keywords:** Training, creativity



# قائمة الجداول





## قائمة الجداول

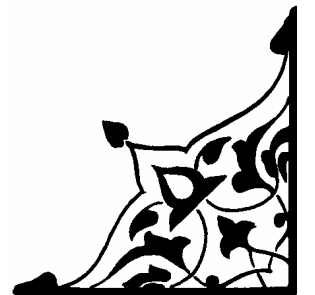
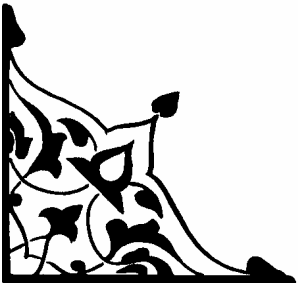
الرقم	العنوان	الصفحة
01	الوقت المحدد للأساليب التدريبية	22
02	أنواع الإبداعات	42
03	درجات مقياس ليكرت الخماسي	81
04	الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت	81
05	معاملات صدق المحور الأول في الاستبانة	83
06	معاملات صدق المحور الثاني في الاستبانة	84
07	معاملات ثبات الاستبانة	86
08	توزيع العينة حسب الجنس	87
09	توزيع العينة حسب السن	87
10	توزيع العينة حسب المؤهل التعليمي	87
11	توزيع العينة حسب مجال الوظيفة الحالية	88
12	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	88
13	إجابات أفراد العينة حسب المتغير المستقل (التدريب)	89
14	إجابات أفراد العينة حسب البعد الأول (الأصالة)	91
15	إجابات أفراد العينة حسب البعد الثاني (الطلاقة)	92
16	إجابات أفراد العينة حسب البعد الثالث (المرونة)	93
17	إجابات أفراد العينة حسب البعد الرابع (الحساسية للمشكلات)	94
18	إجابات أفراد العينة حسب البعد الخامس (قبول المخاطرة)	95
19	إجابات أفراد العينة حسب المتغير التابع (الإبداع لدى العاملين)	96
20	نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج	97
21	ملخص نموذج الانحدار	97
22	اختبار معنوية معاملات الانحدار وفقا لإحصائية (T)	98
23	علاقات الارتباط بين متغير التدريب وأبعاد متغير إبداع العاملين	99

## قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	نموذج الدراسة	د
02	أهمية التدريب	07
03	خطوات العملية التدريبية	17
04	مستويات تحديد الاحتياجات التدريبية	19
05	استمارة تقييم البرامج في عملية التقييم الثانية	25
06	العلاقة التي تربط بين الابتكار والإبداع	31
07	دوافع الإبداع لدى العاملين	36
08	الإبداع الإداري في عصرين	40
09	مراحل العملية الإبداعية	45
10	خصائص الفرد المبدع	49
11	القدرات الإبداعية	63
12	مراحل الإنتاج لمؤسسة FILBA	76
13	الهيكل التنظيمي لمركب الخيوط الملونة - بركة -	78



# مقدمة عامة



شهد العالم ولا يزال يشهد تحولات وتطورات كبيرة وفي جميع المجالات، حيث أن المؤسسات اليوم تعيش في عالم متغيراته أكثر من ثوابته وقد تسارعت وتعددت بفعل ظاهرة العولمة، حيث لم تعد المؤسسات تعيش المتغيرات المحلية أو الإقليمية بل أيضا المتغيرات العالمية كمنطلق أساسي لبلوغ كفاءة وفعالية الأداء.

ولعل أبرز هذه التغيرات مست الجانب الاقتصادي بصفة خاصة، من ارتفاع ملحوظ في عدد المؤسسات على اختلاف مجالات نشاطاتها واشتداد المنافسة بينها، إلى العولمة، إلى نقل التكنولوجيا...، كلها عوامل أدت بالمؤسسة المعاصرة بمختلف تخصصاتها إلى البحث عن المداخل الإستراتيجية التي تمكنها من مواجهة كل هذه التحديات، ولعل المدخل الاستراتيجي الأكثر أمنا من بين هذه المداخل هو الاهتمام بالموارد البشرية للمؤسسة، نظرا لدورها الفعال داخل المؤسسات الاقتصادية، زد على ذلك الاهتمام المتواصل والمتبادل بين المؤسسات والبيئة المحيطة بها من أسواق، زبائن، تكنولوجيا، معرفة، قيم، اتجاهات، منافسة ومناخ الأعمال، كلها أضحت تتسم بالتعقد والديناميكية، ومن ثم أصبح السعي إلى إحداث تغيرات متتالية وبشكل مترابط ومخطط في الشكل التنظيمي، المفاهيم، قيم وثقافة المؤسسة، ضرورة حتمية مما يجعل المؤسسة نظام مفتوح وعامل مؤثر في تلك الظروف وليس مجرد مستجيب للتغيرات التي تطرأ عليها.

إذ يتجلى الدور الكبير والمتزايد الذي أصبحت تقوم به المؤسسة في الوقت الحاضر، مواجهة مثل هذه التحديات بسرعة وكفاءة عاليتين، الأمر الذي يتطلب قدرات إبداعية عالية لدى المؤسسات حتى تتمكن من تطوير حلول وأفكار وآراء جديدة تمكن هذه الأخيرة من الاستمرار والنمو، ولقد تزايد الاهتمام بموضوع الإبداع لكونه أصبح أمراً ضرورياً وحيوياً للمؤسسة في ظل التحديات المتنامية التي تفرضها ظاهرة العولمة والتغيرات التقنية المتسارعة والمنافسة الشديدة وثورة المعلومات، ولكي تضمن الشركات نمو القدرات الإبداعية، عليها أن تتبنى برامج تدريبية فعالة تعمل على تنمية الإبداع والابتكار والتجديد من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

ويعد الإبداع من المواضيع المهمة والحديثة في العلوم الإدارية، وقد غدا الإبداع لدى العاملين من أهم مقومات التنمية والتطوير للأفراد والمؤسسات، فللإبداع دورا هاما في بقاء المؤسسة وتطورها، حيث المؤسسة التي لا تبذل ولا تتطور مصيرها التراجع والاضمحلال بل قد يكون الزوال، فالإبداع يساعد المؤسسات على التكيف مع التغيرات المتلاحقة ويساعدها على مواجهة التحديات المتعددة والمختلفة بكفاءة وفعالية.

كما يعتبر التدريب أحد أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق المواءمة بين متطلبات الوظائف وبين قدرات ومهارات وإبداع الأفراد بقصد زيادة الإنتاجية، حيث يهدف بصورة أساسية إلى تطوير قدرات الأفراد و إلى إكسابهم مهارات ومعارف جديدة وتغيير اتجاهاتهم وتطوير سلوكهم في اتجاه يختلف عن ذلك الذي اعتادوه، لذا فقد تزايد اهتمام المؤسسات الاقتصادية الحديثة بالتدريب باعتباره من أحسن الطرق التي يمكن بواسطتها الربط بين عوامل الإنتاج المادية وبين الأفراد العاملين بالمؤسسة وبالشكل الذي يضمن تحقيق أهداف الشركات بأكثر فعالية وكفاءة ممكنة، فالتدريب أصبح أداة أساسية تعتمد عليها كل المؤسسات التي ترغب في تحسين إنتاجيتها.

والمؤسسات الجزائرية أصبحت الآن أحوج ما تكون إلى الارتقاء بأداء العاملين وتحسينها، وتوظيف المنهج الإبداعي وتوفير بيئة مناسبة لتشجيعه، وإيجاد أشخاص مبدعين والوسائل اللازمة لتنميته وتطويره مطلب ضروري، حتى تتمكن من مواجهة مختلف صور التحديات التي أفرزتها التطورات، وهذا ما يظهر من خلال زيادة الاهتمام بالتدريب وتوفير الشروط اللازمة لذلك، واعتماد أفضل البرامج التدريبية وكذلك الدورات القصيرة وطويلة الأجل، لأن المؤسسة التي تطمح للوصول إلى الأفضل هي المؤسسة التي تسير جميع التطورات الحاصلة والعمل على الاستفادة منها.

### ❖ إشكالية الدراسة:

نظرا للأهمية المتزايدة للموارد البشرية التي أصبحت أحد الركائز الأساسية لتمكين المؤسسة من التحكم أكثر في الظروف السائدة وسط محيط سريع التغير، وباعتبار هذا الاهتمام يعكس اتساع دور التدريب في المؤسسة وإدراك أهميته في تضيق الفجوة بين مهارات وكفاءات الأفراد وبين متطلبات الوظائف، وتأثيره على الإبداع التنظيمي بأبعاده المختلفة بالإضافة إلى اعتماد هذه المؤسسات لمنهجية وإستراتيجية علمية وعملية في تشجيع الإبداع وتحقيقه في كافة المستويات. ومن هنا جاءت هذه الدراسة لكي تجيب عن الإشكالية التالية:

### ما هو دور التدريب في تنمية الإبداع لدى العاملين في مؤسسة الفتائل الملونة ببريكة ؟

انطلاقا من هذا التساؤل الرئيسي أمكن صياغة التساؤلات الفرعية التالية:

1. هل يساهم التدريب في تنمية أصالة الأفكار في مؤسسة الفتائل الملونة ببريكة ؟
2. هل يساهم التدريب في تنمية الطلاقة لدى العاملين في مؤسسة الفتائل الملونة ببريكة ؟
3. هل يساهم التدريب في تنمية المرونة لدى العاملين في مؤسسة الفتائل الملونة ببريكة ؟
4. هل يساهم التدريب في تنمية الحساسية للمشكلات لدى العاملين في مؤسسة الفتائل الملونة ببريكة ؟
5. هل يساهم التدريب في تنمية قبول المخاطرة لدى العاملين في مؤسسة الفتائل الملونة ببريكة ؟

### ❖ أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها بما تقدمه من إضافة على المستويين العلمي والعملية الموضحة في الآتي:

#### 1. الأهمية العلمية

- ✓ تعد هذه الدراسة مكملة للدراسات الحديثة في مجال التدريب، من خلال كشف واقع تبني هذه الأخيرة في المؤسسات الاقتصادية؛
- ✓ إفادة الباحثين في إجراء بحوث جديدة من خلال الاطلاع على نتائج الدراسة الحالية، وما توصلت إليه من إمكانية تطبيق دراسات مشابهة على عينات أخرى واقتراحات؛
- ✓ الربط بين متغيرين هامين هما التدريب والإبداع، ومحاولة التعرف على العلاقة بينهما على المستوى النظري، ثم محاولة اسقاطه في الجانب العملي، من خلال دراسة حالة مؤسسة الفتائل الملونة ببريكة(باتنة)؛

### 2. الأهمية العملية

✓ يتوقع أن تساهم هذه الدراسة في تعريف المؤسسات بأهمية التدريب في تنمية الإبداع لدى العاملين، الأمر الذي يمكن المؤسسات من الوقوف على نقاط القوة ودعمها وكذا محاولة معالجة نقاط الضعف؛

✓ يؤمل أن تقدم هذه الدراسة نتائج وتوصيات لأصحاب القرار في مؤسسة الفتائل الملونة ببريكة، لترسيخ ثقافة التدريب والإبداع التنظيمي؛

#### ❖ أهداف الدراسة:

بناءً على تحديد الإشكالية فإن الغرض من هذا البحث محاولة لتحقيق الأهداف التالية:

- تسليط الضوء على نتائج التدريب وتحديد مواطن الضعف الموجودة في البرامج التدريبية لمعالجتها من أجل زيادة فعاليتها لتنمية وتوظيف المواهب والابتكارات والقدرات الإبداعية لدى العاملين؛
- دراسة وتحليل وقياس دور النشاط التدريبي في تنمية الإبداع لدى العاملين ومدى تطبيقه بمؤسسة الفتائل الملونة؛
- تقديم مجموعة متكاملة من المقترحات والتوصيات اللازمة لتفعيل وتحسين جودة البرامج التدريبية التي من الممكن في حال الأخذ بها المساهمة في تنمية إبداع العاملين وزيادة إنتاجيتهم كما ونوعاً.

#### ❖ فرضيات الدراسة:

وعلى ضوء الإشكالية المطروحة سلفاً يمكن أن نضع الفرضية الرئيسة التالية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وتنمية إبداع العاملين في مؤسسة الفتائل الملونة ببريكة، عند مستوى معنوية أقل 5%؟

وتتفرع من الفرضية الرئيسة السابقة الفرضيات الفرعية التالية:

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وأصالة الأفكار لدى العاملين في مؤسسة الفتائل الملونة ببريكة، عند مستوى معنوية 5%؛
2. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والطلاقة لدى العاملين في مؤسسة الفتائل الملونة ببريكة، عند مستوى معنوية 5%؛
3. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والمرونة لدى العاملين في مؤسسة الفتائل الملونة ببريكة، عند مستوى معنوية 5%؛
4. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والحساسية للمشكلات لدى العاملين في مؤسسة الفتائل الملونة ببريكة، عند مستوى معنوية 5%؛
5. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وقبول المخاطرة لدى العاملين في مؤسسة الفتائل الملونة ببريكة، عند مستوى معنوية 5%؛

❖ متغيرات الدراسة ونموذجها

1. متغيرات الدراسة:

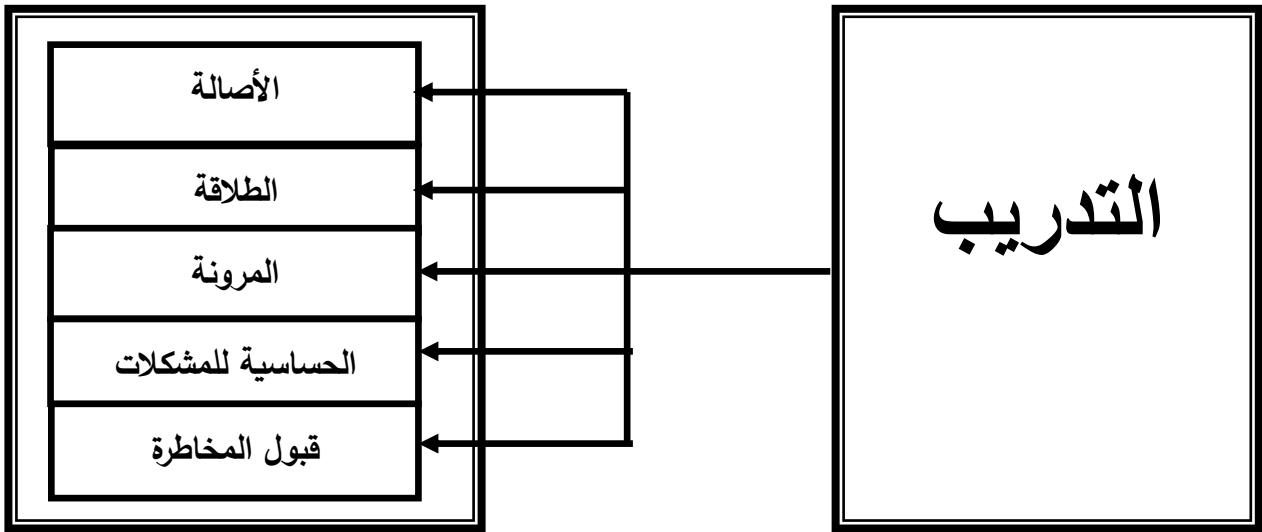
يتمثل المتغير المستقل في التدريب، أما المتغير التابع فيتمثل في الإبداع لدى العاملين بأبعاده الخمسة: الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، وقبول المخاطرة.

2. نموذج الدراسة:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة

المتغير التابع: الإبداع لدى العاملين

المتغير المستقل: التدريب



❖ حدود الدراسة ومنهجها:

1. حدود الدراسة:

- من اجل الإمام بإشكالية الدراسة وفهم مختلف جوانبها، حددنا دراستنا كما يلي:
- الحدود الموضوعية: قد شملت هذه الدراسة على مختلف الجوانب المتعلقة بالتدريب ومدى علاقته بالإبداع لدى العاملين بأبعاده المتمثلة في ( الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، قبول المخاطرة )؛
- الحدود المكانية: لقد تم إسقاط الجانب النظري لهذه الدراسة على مؤسسة الفتائل الملونة وحدة فيلبا بركة؛
- الحدود الزمنية: تم تطبيق هذه الدراسة خلال السنة الدراسية 2016/2017؛
- الحدود البشرية: لقد شملت هذه الدراسة على جميع العاملين في مؤسسة الفتائل الملونة وحدة فيلبا بركة بمختلف المستويات التنظيمية؛

2. منهج الدراسة:

للإجابة عن إشكالية البحث وإثبات صحة الفرضيات المتبناة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، ففي الجانب النظري لهذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي، بينما المنهج التحليلي فتم الاستعانة به في الجزء التطبيقي لتحليل البيانات المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية.

### ❖ التعريفات الإجرائية:

- **التدريب:** هو عملية مخططة ومستمرة خاصة بإكساب الفرد المعارف والمهارات والاتجاهات المرغوب فيها والتي بدورها تحسن أداء الفرد و تزيد فاعليته.
- **الإبداع:** هو إنشاء أو ابتكار شيء جديد لم يكن موجودا من قبل، سواء أكان منتجا صناعيا أو تجاريا، أو كان عملية أو طريق جديدة، أو فكرة أو تصورا مبتكرا... لكنه علاوة على ذلك لابد أن تتوفر فيه شروط الجودة والأصالة والمنفعة، فالنتائج الإبداعية لا بد أن يكون فريدا، ويحقق المنفعة، أو القيمة التي وضع من أجلها، وإلا أصبح جهدا ضائعا وعبثا فكريا لا جدوى منه.
- **الأصالة:** وهي المقدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة، وهي إنتاج غير المألوف وبعيد المدى.
- **الطلاقة:** هي قدرة الشخص على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار، تفوق المتوسط العام، في غضون فترة زمنية محددة، ويقال إن الطلاقة بنك القدرة الإبداعية.
- **المرونة:** وهي المقدرة على اتخاذ الطرق المختلفة والتفكير بطرق مختلفة أو بتصنيف مختلف عن التصنيف العادي، والنظر للمشكلة من أبعاد مختلفة، وهي درجة السهولة التي يغير بها الشخص موقفاً أو وجهة نظر معينة، وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها، كما أنها تعني النظر إلى الأشياء من عدة زوايا.
- **الحساسية للمشكلات:** ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف.
- **قبول المخاطرة:** هي مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل أو النقد وتقديم تخمينات والعمل تحت ظروف غامضة والدفاع عن أفكاره الخاصة.

### ❖ أسباب اختيار الموضوع:

هناك جملة من الأسباب كانت وراء اختيارنا للموضوع أهمها:

- ✓ انطلاقا من تخصصنا في إدارة الموارد البشرية من جهة والرغبة في استظهار وإسقاط معرفتنا النظرية على واقع المؤسسات الاقتصادية؛
- ✓ محاولة الاهتمام أكثر بالتدريب في المؤسسات الجزائرية للرفعي بمستوى أداء الأفراد العاملين في إطار التنمية والتطوير من خلال تحسين الخدمات والإنتاج، كما نرى بأن التدريب يتغير إلى ثقافة جديدة تتفق ومتطلبات عصر التطورات التكنولوجية والعلمية؛

### ❖ الدراسات السابقة:

فيما يلي عرض موجز لأهم الدراسات السابقة ذات الصلة التي قام الباحث بالإطلاع عليها من مختلف المصادر المتوفرة.



### 1. دراسات سابقة متعلقة بالتدريب:

• أحمد علي ثابت السماوي (2014)، بعنوان: أثر التدريب والتنمية في أداء العاملين بوجود إدارة المعرفة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، اليمن.

هدفت هذه الدراسة إلى بيان دور إدارة المعرفة كمتغير وسيط بين التدريب والتنمية وأداء العاملين في وزارة المالية في اليمن، أما عينة الدراسة فتكونت من (211) مبحوثاً يعملون في المستويات الإدارية الثلاث العليا والوسطى والدنيا فدي الوزارة المشمولة بالدراسة، وتم توزيع الاستبيانات على جميع أفراد عينة الدراسة، وكان عدد الإستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (161) استبانة وبنسبة 86,48% من إجمالي عدد الإستبانات المسترجعة.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها كالتالي: أن مستوى التدريب والتنمية في وزارة المالية في اليمن كانت متوسطة، وأظهرت الدراسة أن مستوى تقييم أداء العاملين في وزارة المالية في اليمن كان متوسطاً كما أظهرت النتائج أن ممارسات إدارة المعرفة في وزارة المالية في اليمن كانت هي أيضاً متوسطة، وبينت الدراسة أن التدريب والتنمية يؤثر تأثيراً مباشراً في أداء العاملين في ظل وجود إدارة المعرفة كمتغير وسيط.

كما أوضحت النتائج تأثير إدارة المعرفة تأثيراً مباشراً في تقييم أداء العاملين في وزارة المالية في اليمن، وتشير النتائج أيضاً إلى وجود تأثير غير مباشر للتدريب والتنمية في أداء العاملين بوجود إدارة المعرفة كمتغير وسيط في وزارة المالية باليمن.

• بن عيشي عمار (2013)، بعنوان: البرامج التدريبية ودورها في تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية 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)، وبين 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 الاستمارة الخاصة بدور البرامج التدريبية في تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة؛

• سهيل زغودود (2009)، بعنوان: دور العملية التدريبية في تحسين أداء العمال، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة.

هدفت هذه الدراسة إلى الدور الذي تلعبه العملية التدريبية في الجامعة لتحسين أداء العمال بها، وقد توصلت إلى أنه يستلزم على الجامعة العمل على التدريب لتحقيق أهدافها وخلق مكانة لها متميزة من بين الجامعات. ومن بين نتائج هذه الدراسة ما يلي:

- حتما سيكون لعملية التدريب آثار ايجابية، أي أن التكوين الجيد يؤدي إلى الزيادة في الإنتاج وتحسينه وكذلك يساهم في الربط بين أهداف العاملين وأهداف المؤسسة؛
- تختلف المناهج والمحتويات التدريبية عن مواكبة التقدم المستمر وأساليب التدريب العصرية؛
- يجب أن يتماشى التدريب مع التطورات التكنولوجية الحديثة حتى تستطيع المؤسسة ممارسة نشاطها الإنتاجي بالطرق المتلى؛

• إبراهيم عبد المجيد القوقا (2007-1428)، بعنوان: أثر التدريب على أداء المشروعات الصغيرة والصغيرة جدا في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة.

هدفت الدراسة للإجابة على السؤال الرئيسي التالي: "ما أثر برنامج تدريب المشروعات الصغيرة والصغيرة جداً بوكالة الغوث الدولية على أداء المشروعات الصغيرة والصغيرة جداً في قطاع غزة؟"، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، أما عينة الدراسة شملت نسبة 10% من أصحاب المشاريع الصغيرة والصغيرة جدا التابع لوكالة الغوث الدولية، وتم توزيع 125 استبانة، واسترجاع 122 استبانة خاضعة للدراسة، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية أهمها:

- بينت الدراسة أن للتدريب أثراً إيجابياً على أداء المشروعات الصغيرة بوزن نسبي 76.42 %، تمثلت في تحسن أداء المشروعات الصغيرة في مجالات الربحية، والإنتاج، وزيادة عدد العملاء، وتطور أساليب العمل، والاعتماد على التكنولوجيا الحديثة في المشروعات الصغيرة؛
- بينت الدراسة أن للتدريب أثراً فاعلاً على تطوير مهارات وقدرات أصحاب المشروعات الصغيرة والعاملين؛
- كما بينت الدراسة أن هناك استجابة ليست قوية بشكل كبير في نقل بعض الخبرات والمهارات التي تعلمها المتدربين إلى الحياة العملية.

- لقد أثر التدريب بشكل ايجابي وواضح على زيادة أرباح المشروعات؛

- بينت الدراسة أن هناك علاقة ايجابية وقوية بين التدريب وعدد عملاء المشروع؛

## 2. دراسات سابقة متعلقة بالإبداع لدى العاملين:

- محجوبي أسامة (2014)، بعنوان: أثر الإبداع التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير أكاديمي في علوم التسويق، جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ورقلة.
- هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع الإبداع التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومدى أثره على الأداء الوظيفي للعاملين فيها، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته مع هذا النوع من الدراسات في وصف

موضوع الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع عمال شركة وحدة تحويل البلاستيك للجنوب بورقلة، بالإضافة إلى عينة من مؤسسات مصغرة و ورشات عمل ليصل العدد النهائي للعينة إلى (50)؛ ومن أهم النتائج التي جاءت بها هذه الدراسة ما يلي:

- اعتماد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الإبداع بشكل عام مقتصر على تنمية القدرات والمهارات الإبداعية لدى عمالها مروراً بالإبداع التنظيمي؛

- تشجيع العاملين على توليد أفكار جديدة تساهم في زيادة إيراداتها، وتحقيق البقاء والنمو، من خلال التركيز على النواحي العملية المؤدية لتحقيق أفضل مردود مالي وأفضل خدمة على حد سواء؛

• خراز الأخضر، دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية، دراسة حالة مؤسسة EGTT مركب حمام ربي (سعيدة) نموذجاً، مذكرة ماجستير في التسيير الدولي للمؤسسات، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي يلعبه الإبداع في إعطاء المؤسسة ميزة للحصول على رضا الزبون وضمان ولائه لها، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هي:

- إذا ما تبنت المؤسسة الإبداع واعتبرته جوهر أنشطتها، فإن ضبط سلوكه يعتبر أمر حيوي لنجاح التنظيم ونمو المؤسسات في القرن الحادي والعشرين، إذ أنه يسمح للمؤسسة بالتأقلم مع المستجدات وهذا عن طريق القدرة على اكتساب المعلومات والتكنولوجيات وبناء الأفكار الخلاقة من أجل إنتاج منتجات تتمتع بالجاذبية والتميز؛

- يعد الإبداع أفضل وسيلة لتحقيق مكانة في السوق مقارنة مع المنافس وأمثل أداة لضمان صورة جيدة للمؤسسة ومنتجاتها، مع توفير هذه الأخيرة جو ملائم له وهذا بواسطة إدارة فعالة تسعى لتحقيقه مرتكزة بذلك على ثقافة إبداعية لتعزيز عملية الخلق والتجديد الخاصة بالمؤسسة؛

- كما تعمل المؤسسات المتبنية للإبداع على تهيئة بيئات إبداعية مستندة إلى العوامل المؤثرة على الإبداع، والحد من المعوقات التي تواجهه انطلاقاً من وعيها بأهمية الإبداع ودوره في الرفع من أدائها وحاجتها إليه في ظل المتغيرات المتسارعة وزيادة المنافسة فيما بينها، فتسعى لاكتشافه ومن ثم تطويره وتنميته؛

• ميموني سمية (2011)، بعنوان: دور الإبداع الإداري في تفعيل أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2011.

هدفت الدراسة إلى معرفة كيف يساهم الإبداع الإداري في تفعيل أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تم اختيار مؤسسة (ورود) كنموذج من نماذج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبدعة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها:

- تهتم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتفعيل الإبداع الإداري، وكانت النتائج سلبية إذا اعتبر من المواضيع الجديدة والتي تعمل مؤسساتنا على معرفته وتطبيقه؛

- توفير الخصائص القيادية الإدارية في عملية الإبداع الإداري، حيث بينت النتائج صحة هذه الفرضية إذا تعتبر القيادة الإدارية هي العامل الأساسي بالمؤسسة والمشجع على الإبداع فيها؛

- لا يوجد لضبط الأفكار الإبداعية لدى العمال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث بينت النتائج صحة هذه الفرضية إذا اعتبر الاهتمام بأفكار العمال من أساليب تنمية الإبداع فيهم؛
- وجود علاقة بين الإبداع الإداري وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث أثبتت النتائج صحة هذه الفرضية واعتباره المنشط لأداء الوظائف الإدارية (الوظيفة المالية، موارد بشرية، تسويق...).
- توفيق عطية توفيق العجلة (2009)، بعنوان: **الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام** "دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة"، مذكرة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين. حيث توصل إلى النتائج التالية:
- العمل على إتباع اللامركزية وتفويض السلطة ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار، يساهم بشكل كبير في تعزيز القدرات الإبداعية لدى العاملين؛
- المتغيرات التنظيمية التي تتمثل في الاتصالات الإدارية، البناء التنظيمي نظام الحوافز، اهتمام الإدارة العليا بالتدريب، نمط القيادة، أنظمة وإجراءات العمل، تساهم بدرجات متفاوتة في توفير المناخ الإبداعي لدى العاملين؛
- 3. دراسات سابقة متعلقة بالتدريب والإبداع لدى العاملين:**
- خذران سارة (2015)، بعنوان: **أثر التدريب على الإبداع التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، رسالة ماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
- تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر التدريب على الإبداع التنظيمي في عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في منطقة تقرت، ومن النتائج التي توصلت إليها هي كالتالي:
- هناك مستوى مقبول من التدريب في المؤسسات محل الدراسة؛
- مستوى الاهتمام بالإبداع التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة عالي؛
- توجد علاقة ضعيفة بين التدريب والإبداع في المؤسسات محل الدراسة؛
- هناك فروقا معنوية في مستويات التدريب يعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى العلمي، سنوات الخبرة، عمر المؤسسة)؛
- معاوي عبد العظيم (2012)، بعنوان: **دور تدريب العنصر البشري في الرفع من القدرات الإبداعية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، رسالة ماجستير، جامعة سطيف 1.
- هدفت الدراسة إلى التعرف على ما دور تدريب العنصر البشري في الرفع من القدرات الإبداعية لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:
- العملية التدريبية تمر بمجموعة من المراحل تبدأ بتحديد الاحتياجات وتمر بتصميم وتنفيذ البرنامج وفي الأخير تقييمه من خلال مجموعة من الإستراتيجيات؛

- تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار ضرورة معرفة العامل للمهام المتعلقة بوظيفته ومسؤوليته وواجباته اتجاه منصب عمله عند تحديد الاحتياجات التدريبية، وبالتالي فهي تحدد الاحتياجات التدريبية للعاملين بوضوح؛
- تقوم إدارة المؤسسة محل الدراسة بالتخطيط للتدريب من خلال وضع خطط طويلة وقصيرة الأجل متعلقة بالنشاط التدريبي؛
- تشكل المعارف والمهارات دعامتين أساسيتين للقدرة على الإبداع، بالإضافة أن حصول المؤسسات على هذه الدعامتين دفع بالعديد منها إلى تركيز جهودها ورصد إمكاناتها نحو تطوير المورد البشري من خلال عملية التدريب. وذلك لحصد هذه المعارف والمهارات واستغلالها لمواجهة المنافسة، وبالتالي ضمان البقاء والنمو في قطاع النشاط؛
- التدريب نشاط استراتيجي داخل المنظمات والاهتمام به يزداد يوماً بعد يوم، وكلما كان فعالاً ومستمرًا كانت نتائجه كبيرة على معارف ومهارات وسلوك الأفراد وأداء وفعالية المنظمة ككل؛
- يساهم التدريب في توفير أهم عوامل القدرة التنافسية والتي يقصد بها تحقيق البقاء والنمو، فهو يمد الأفراد بالمعرفة المتجددة باستمرار وينشط عوامل الإبداع لديهم، كما أنه يساهم بشكل كبير في تحقيق القدرة التنافسية رغم أن نتائجه صعبة القياس كونه يرتبط بالمورد البشري؛
- المؤسسات اليوم ملزمة بانتهاج أساليب وطرق علمية من أجل الاستغلال العقلاني للموارد البشرية والإمكانات التي تتمتع بها، وذلك من خلال تفجير القدرات الإبداعية والابتكارية لهم من خلال الاهتمام أو التركيز على المكونات الأساسية للإبداع (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، قبول المخاطرة)؛
- للتدريب دور كبير في تنمية القدرات الإبداعية والابتكارية للأفراد وذلك من خلال البرامج التدريبية المتخصصة في ذلك؛

### ❖ موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

- استعرض الباحث عدد من الدراسات ذات الصلة بالدراسة الحالية، التي أوضحت أن موضوعي التدريب والإبداع يعتبران من الموضوعات التي نالت اهتمام الباحثين، وقد تبين ما يلي:
- أن معظم هذه الدراسات قد انفتحت على الأهمية المتزايدة للتدريب، وكذا مساهمته في تطوير وتحسين القدرات الإبداعية لدى العاملين في تحقيق أهداف المنظمة.
- كما أكدت هذه الدراسات على ضرورة تبني البرامج التدريبية الفعالة لتدريب المورد البشري وتوجيهه ودفعه أكثر لإبراز مهاراته وقدراته الإبداعية.
- أن كل من هذه الدراسات قد استهدفت التعرف على أحد الجوانب الهامة المتعلقة بالإبداع سعيًا إلى فهم عميق حول العناصر المكونة لهذا المفهوم، أو العوامل المؤثرة فيه، أو المعوقات التي تحد من وجوده وبذلك استطاعت أن تسهم مجتمعة في بحث مكونات الاتجاه الإبداعي ومن ثم تفسير ما يحيط بهذا المفهوم من غموض وتأكيد واقعيته وترجمة عناصره ومفرداته بما يتلاءم مع العمل في الميدان التنظيمي.

- تختلف الدراسات السابقة فيما بينها من حيث الأبعاد والمتغيرات التي تم التركيز عليها من جانب كل دراسة، مما يجعل الباب مفتوحاً لأي باحث لسد هذه الثغرة البحثية، والإسهام في إثراء الجانب المعرفي أو التطبيقي في موضوعي التدريب والإبداع. كما أن ذلك التنوع أو الاختلاف يثري المعرفة في جوانب كل من التدريب والإبداع المختلفة، مما أتاح الفرصة للباحث في اختيار أكثر المتغيرات مناسبة للمشكلة قيد الدراسة.

- كان للدراسات السابقة فائدة كبيرة في مساعدة الباحث في تكوين تصور شامل لموضوع الدراسة الأمر الذي ساهم في صياغة إشكالية وفرضيات الدراسة.

### ❖ هيكل الدراسة (إطار البحث):

للإجابة على الإشكالية محل الدراسة والتأكد من صحة الفرضيات تم تقسيم هذا البحث إلى مقدمة وثلاثة فصول وخاتمة وفقاً يلي:

#### الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتدريب

سنتناول في هذا الفصل ثلاث مباحث حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى أساسيات حول التدريب أما المبحث الثاني فكان بعنوان ممارسة التدريب في المؤسسة أما المبحث الثالث سنتناول فيه خطوات العملية التدريبية.

#### الفصل الثاني: الإبداع في المنظمة وعلاقته بالتدريب

سيتم التطرق إلى الفصل الثاني من خلال ثلاث مباحث سيستعرض فيها مختلف الجوانب المتعلقة بالإبداع حيث يتناول المبحث الأول ماهية الإبداع أما المبحث الثاني فكان بعنوان ممارسة الإبداع في المنظمة، وفي المبحث الثالث تنمية الإبداع وعلاقته بالتدريب.

#### الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة الخيوط الملونة وحدة فيلبا بريكة

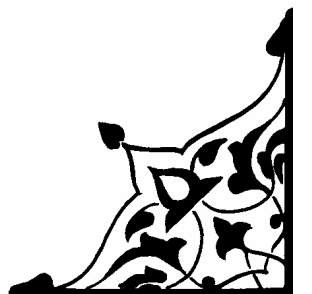
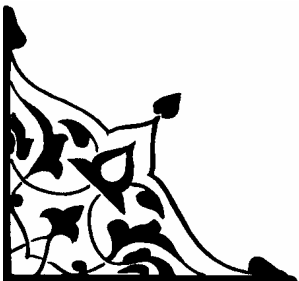
وهو عبارة عن دراسة حالة حول واقع التدريب ودوره في تنمية إبداع العاملين، حيث كانت مؤسسة الفتائل الملونة (وحدة فيلبا بريكة) كعينة للدراسة، فبعد تقديم مؤسسة فيلبا وواقع التدريب بها، ثم مجالات ومجتمع الدراسة وأدوات جمع البيانات بالإضافة إلى تحليل الاستمارة، وبناءاً على ذلك تحصلت على مجموعة من النتائج والتوصيات أمل أن تكون مفيدة وناجحة في هذا المجال.



# الفصل الأول

الإطار المفاهيمي

للتدريج



تمهيد:

يعد نشاط التدريب والتنمية من أهم الأنشطة الأساسية في إدارة الموارد البشرية، وتنفق الدول المتقدمة والمنظمات المختلفة أموالاً طائلة لتدريب العاملين، وهذا يشير إلى اهتمام تلك الدول بالكوادر البشرية والعملية التدريبية مقارنة بالدول النامية. ونظراً للقيود التي تشهدها البيئة المعاصرة من تقدم تكنولوجي وتحولات سياسية واقتصادية سريعة والتي دعت إلى ضرورة أن يكون التدريب نشاطاً ديناميكياً يعكس أحد أهم إنجازات الإنسان.

وتهدف عملية التدريب إلى إعداد الفرد للمهنة والتقدم فيها، وذلك عن طريق تقديم البرامج التدريبية المختلفة سواء كان ذلك قبل الدخول في المهنة أو أثناء ممارستها لها، إذ يعتبر أحد المراكز الأساسية التي تقوم عليها المؤسسات والمنظمات كما يشكل إحدى المداخل الرئيسية التي توظفها إدارات هذه المؤسسات والمنظمات كوسيط لتحقيق أهدافها وتأدية وظائفها، ويمكننا القول بأن التدريب عملية مستمرة من السبل القادرة على تجهيز الفرد والجماعات بمعارف ومهارات وقدرات وآراء يستطيعون من خلالها تحقيق الأهداف المتوخى إنجازها، وتحسين الأداء باستمرار، وتطوير وسائل العمل سعياً منها نحو المزيد من الكفاءة والفعالية وتحسين الإنتاجية.

ومن هذا المنطلق سوف نتناول في هذا الفصل الإطار النظري للتدريب من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: أساسيات حول التدريب
- المبحث الثاني: ممارسة التدريب في المؤسسة
- المبحث الثالث: خطوات العملية التدريبية



## المبحث الأول: أساسيات حول التدريب

يستقطب موضوع التدريب اهتمام الباحثين والهيئات الرسمية والمؤسسات الاقتصادية في جميع الدول المتقدمة، باعتباره أساسياً تحتاج المؤسسة إلى توافره في مواجهة ومواكبة التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، لذلك تعددت تعاريفه وذلك لأهميته وما مدى تحقيقه للأهداف، لذا سنحاول في هذا المبحث التعرف على أساسيات حول التدريب.

### المطلب الأول: مفهوم التدريب وأهميته

يشكل التدريب في المؤسسة أحد المؤشرات الإيجابية لديناميكيته، بحيث يرى المسيرين بأن المؤسسة التي لا تهتم بتدريب الأفراد العاملين عبارة عن مؤسسة تحتضر. وفي سياق ذلك تناول الباحثون وضع تعريفات متعددة لعملية التدريب وذلك بسبب اختلاف خلفياتهم الثقافية وخبراتهم العملية.

### أولاً: مفهوم التدريب

تعددت التعاريف المقدمة للتدريب والعملية التي تؤطره، وهذا نظراً لتعدد رؤى الأفراد وتأثيرها على سلوكياتهم، ويمكن تقديم بعض التعاريف منها ما يلي:

- التدريب هو "عملية إعداد الفرد للعمل الثمر والاحتفاظ به على مستوى الخدمة المطلوبة، فهو نوع من التوجيه صادر من إنسان وموجه إلى إنسان آخر"<sup>1</sup>.
- يعرف التدريب على أنه "الجهود المنظمة والمخططة لتطوير معارف وخبرات واتجاهات المتدربين، وذلك يجعلهم أكثر فاعلية في أداء مهامهم"<sup>2</sup>.
- ويعرف على أنه: "عملية تنمية أو تعديل المعلومات أو المهارات والاتجاهات التي يملكها الفرد في المنشأة لرفع قدرته على أداء عمل معين"<sup>3</sup>.
- كما يعرف على أنه: "إكساب الموارد البشرية المهارات والمعارف الحالية والمستقبلية لتغيير اتجاهاتهم وسلوكياتهم بما ينسجم مع إستراتيجية المؤسسة والمتغيرات البيئية"<sup>4</sup>.
- كما يعرف التدريب أنه: "الوسيلة التي من خلالها يتم إكساب الأفراد العاملين المعارف والأفكار الضرورية لمزاولة العمل، والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة، مما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد في التصرف نحو الأشياء أو المواقف بطريقة جديدة"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة، مصر، 2007، ص243.

<sup>2</sup> حسن أحمد الطعاني، التدريب (مفهومه، فعاليته، بناء البرامج التدريبية وتقييمها)، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2002، ص13.

<sup>3</sup> خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط5، عمان، الأردن، 2007، ص396.

<sup>4</sup> سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2006، ص187.

<sup>5</sup> عطا الله محمد تيسير الشرعة، إستراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين (الشركات المساهمة العامة)، دار جليس الزمان، ط1، عمان، الأردن، 2012،

- يعرف التدريب كذلك على أنه: " تخصص فرعي من تخصصات حقل الموارد البشرية في المنظمات يهتم بتحديد وتقدير وتطوير المعارف والمهارات والاتجاهات للعاملين، من خلال التعلم المخطط مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بفعالية"<sup>1</sup>.

- كما يرى البعض الآخر أن التدريب هو: "عملية تعديل إيجابي يتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية والوظيفية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج لها، وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل والإدارة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة وزيادة الإنتاجية"<sup>2</sup>.

وعليه يتضح أن التدريب عبارة عن عملية تسمح باستغلال المهارات والخبرات المكتسبة واكتساب معارف جديدة، والعمل على تنميتها وتطويرها، لمساعدة الفرد على التأقلم مع عمله وتحسين أدائه وتطويره وفق المهام الموكلة إليه، وهذا بكفاءة وفعالية.

### ➤ بعض المفاهيم المتعلقة بالتدريب:

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

**1- التدريب والتنمية :** على الرغم من تشابه المفهومين من حيث الوسائل المستخدمة في التعلم إلا أن المدى الزمني لكل منها يختلف عن الآخر، فالتدريب موجه بالحاجة اليومية ويركز على وظيفة الفرد الحالية، ويستهدف تنمية المهارات والقدرات.

من ناحية أخرى فإن تنمية العاملين تركز على الوظائف المستقبلية في التنظيم، وبغض النظر عن مجال التركيز وهل هو التدريب أم التنمية ؟ فإن الغرض أو الناتج النهائي لمصلحة الجهود في الاتجاهين تظل واحدة وهي التعلم. فالتعلم يعتبر مطلباً أساسياً لجعل العاملين أكثر كفاءة وفعالية في أدائهم لوظائفهم الحالية أو المستقبلية<sup>3</sup>.

**2- التدريب والتعليم والتكوين:** لم يتفق المفكرون على رأي واحد فيما يخص التدريب والتعليم والتكوين، فيما يرى البعض أنهم شيء واحد لذا نجد أن هناك آراء أخرى تجزم بوجود اختلاف تام بين مفهوم كل من التدريب والتعليم.

فالتدريب هو عملية زيادة معلومات ومعرفة ومهارة الفرد لأداء عمل معين، ويقع العبء الأكبر في التدريب على المؤسسة التي يعمل بها الفرد. أما التعليم فهو يعني أساساً زيادة المعلومات العامة ودرجة الفهم والخلفية الثقافية بكل الظروف المحيطة بنا، ويقع العبء الأكبر من هذه المهمة على المدارس والمؤسسات التعليمية الرسمية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> نايل طه علي، دور التدريب في تحسين كفاءة الأداء، دراسة ميدانية في شركة الفلوجة لإنتاج المواد الإنشائية، مجلة بابل للعلوم الإنسانية، مج14، ع97، مصر، 2013، ص160.

<sup>2</sup> زويلف مهدي حسن، إدارة الأفراد، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 1998، ص156.

<sup>3</sup> جمال الدين المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص333-334.

<sup>4</sup> محمد عبد الفتاح الصيرفي، التدريب الإداري (المدرسون والمتدربون وأساليب التدريب)، دار المناهج، الأردن، 2009، ص27.

بينما يهدف التكوين إلى تغيير سلوك الأفراد واتجاهاتهم في المؤسسة أو علاقاتهم في العمل، حيث أن محور العملية التكوينية هو الفرد نفسه وليس موضوع التدريب<sup>1</sup>، ويمكن القول أن التدريب والتعليم والتكوين جميعا يستهدفون تنمية الإنسان والوصول به إلى المستوى المرغوب من المهارة والمعرفة.

### ثانياً: أهمية التدريب

تتضاعف أهمية التدريب في الوقت الحاضر الذي تتنافس فيه الدول فيما بينها، أين البقاء للأفضل والأقوى حيث يوجد هناك تصارع بين القوى المختلفة لمن يكن له الشأن والغلبة الاقتصادية والسياسية، وبسط نفوذه وثقافته على الآخرين، لا يتحقق ذلك إلا بتطوير العملية التدريبية وتفعيلها والارتقاء بها لمواكبة التطور الهائل الذي يشهده العصر في شتى المجالات. وتبرز أهميته من خلال المزايا التي يقدمها بالنسبة للمؤسسة والأفراد العاملين، وكذا أهميته في تطوير العلاقات الإنسانية والتي يمكن توضيحها على النحو التالي:

#### 1. أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة: وتتمثل في:<sup>2</sup>

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، إذ يساعد التدريب على زيادة مهارات وكفاءات العاملين وهذا ما ينعكس على الإنتاجية ويساهم في رفعها وكذا المساهمة في الاستقرار التنظيمي؛
- ربط أهداف العاملين بأهداف المؤسسة؛
- يساهم التدريب في انفتاح المؤسسة على العالم الخارجي وذلك من خلال مواكبتها للتطورات والتغيرات؛
- البيئية الخارجية سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو تكنولوجية؛
- يساهم التدريب في تجديد وإثراء المعلومات التي تحتاجها المؤسسة لصياغة أهدافها وتنفيذ سياستها؛
- يساعد في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المؤسسة؛
- يؤدي التدريب إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة وبناء قاعدة فعالة للاتصالات والاستثمارات الداخلية؛

#### 2. أهمية التدريب بالنسبة للأفراد العاملين: بما أن للتدريب أهمية على مستوى المؤسسة وبالتالي فإن له أهمية كبيرة بالنسبة للعاملين فيها:<sup>3</sup>

- يساعد على تحسين وتطوير كفاءات وقدرات الأفراد وبالتالي تحسين فهمهم للمشروعات الصغيرة واستيعاب دورهم فيها؛
- يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل؛
- يساهم التدريب في تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد؛
- يطور الدافعية للأداء، إذ يساعد في تحفيز العمال على تطوير أدائهم؛

<sup>1</sup> سهيل زعدود، دور العملية التدريبية في تحسين أداء العمال، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008، ص 40.

<sup>2</sup> إبراهيم عبد المجيد، أثر التدريب على أداء المشروعات الصغيرة والصغيرة جدا في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة، 2007، ص 15-16.

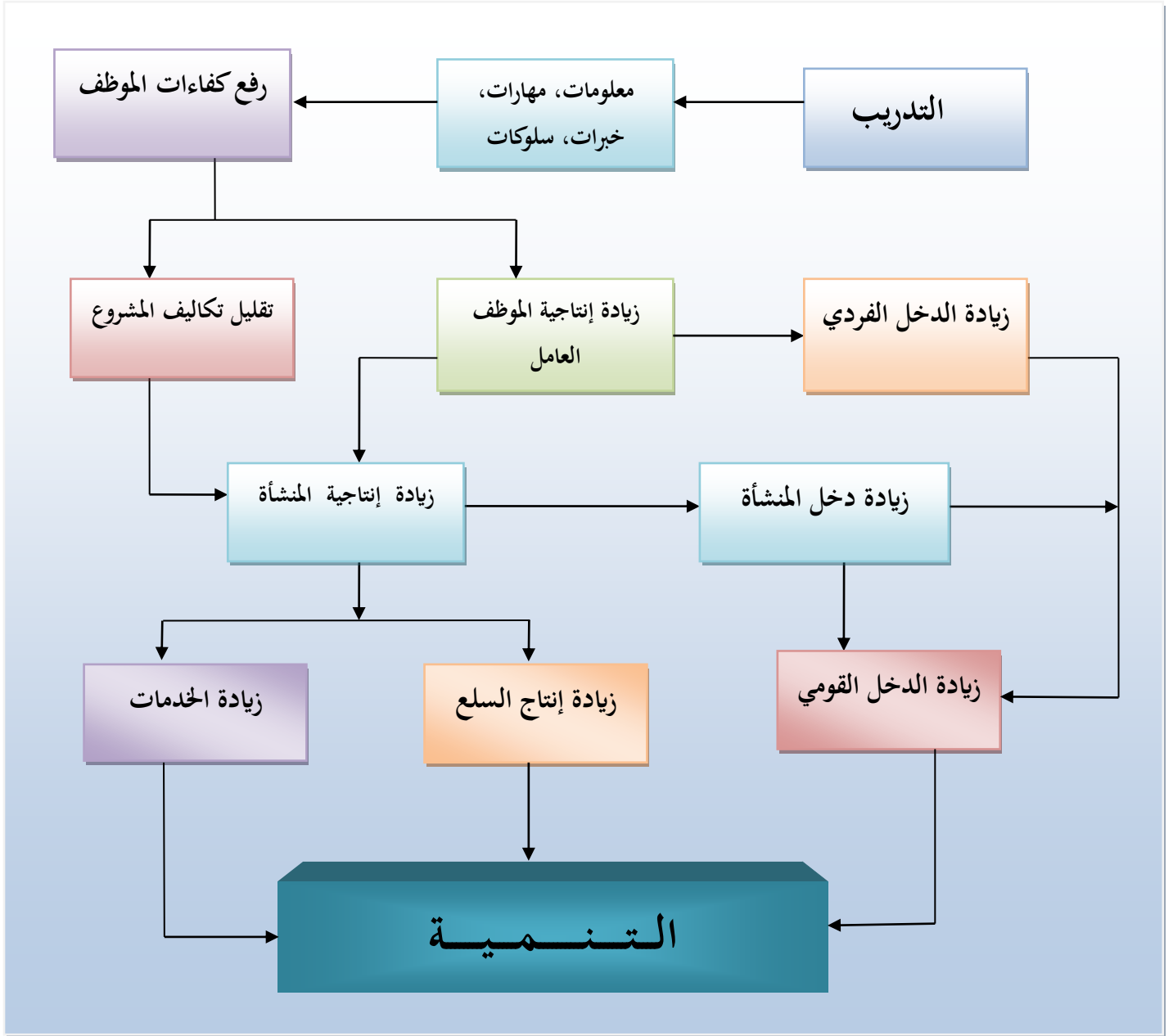
<sup>3</sup> بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2010، ص 88.

- يسمح التدريب بالتقليل من نقاط الضعف لدى الأفراد ويوفر لهم الفرص للترقية والتطوير؛
  - يسمح التدريب بتخفيض معدل حوادث العمل ورفع درجة الروح المعنوية لدى العاملين داخل المشروعات الصغيرة؛
  - 3. أهمية التدريب في تطوير العلاقات الإنسانية: تظهر أهمية التدريب هنا من خلال تطوير العلاقات الإنسانية بين الأفراد العاملين بالمشروعات الصغيرة مهما كانت مستوياتهم و تبرز هذه الأهمية في:
    - توطيد العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين؛
    - تطوير إمكانية الأفراد لقبول التكيف مع المتغيرات الحاصلة في المؤسسة؛
    - ساهم في تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين؛<sup>1</sup>
    - وتمثل أهمية التدريب أيضا في النقاط التالية:<sup>2</sup>
    - أن الأفراد فور التحاقهم بالعمل يحتاجون إلى جرعات تدريبية من نوع خاص للقيام بأعباء الوظائف التي يشغلونها للمرة الأولى؛
    - أن الوظائف نفسها عرضة للتغيير، كما أن الأفراد لا يقومون بعمل واحد فقط، بل ينتقلون بين عدة وظائف وفقا لمسارهم الوظيفي، مما يستوجب إعادة تدريبهم عندما يتولون وظائف غير وظائفهم الحالية؛
    - إن التطور التكنولوجي وما يترتب عليه من إدخال تكنولوجيا جديدة مستحدثة للإنتاج، قد يتطلب إلغاء بعض الوظائف وإنشاء أخرى تتناسب مع التكنولوجيا الجديدة؛
    - إن إنشاء صناعات جديدة لم تكن موجودة من قبل قد يتطلب توافر مهارات معينة لا يمكن الحصول عليها عن طريق استخدام الأفراد الحاليين حتى ولو كانوا من الأفراد المهرة إلا إذا أعطوا تدريباً خاصاً على تلك الأعمال الجديدة، وطبيعي أن نوع التدريب ومدته يتوقفان على درجة المهارة المطلوبة في تلك الأعمال وعلى استعداد الأفراد الذين يتقرر تدريبهم لشغلها؛
- يتضح من ما ذكرناه أن للتدريب أهمية كبيرة تعود بالفائدة على الأفراد العاملين ولهذه المشروعات وكذا العلاقات الإنسانية، وهذا ما يؤدي إلى اعتباره وظيفة مهمة وأساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية، إذ يلعب دورا هاما في تحسين وتطوير أداء المورد البشري وكذا تحسين أداء المشروع ككل.

<sup>1</sup> صلاح الشنواني ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مدخل الأهداف، مؤسسة شباب جامعة الإسكندرية، مصر، 1999، ص139.

<sup>2</sup> مصطفى محمود أبو بكر، المدير المعاصر وإدارة الأعمال في بيئة العولمة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 360.

الشكل رقم (02): أهمية التدريب



المصدر: مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 247.

المطلب الثاني: مبادئ التدريب وأهدافه

أولاً: مبادئ التدريب

اختلف الكتاب في تحديد مبادئ التدريب منهم من يعتبرها مبادئ خاصة لكل برنامج تدريبي ومنهم من يعتبرها عامة لجميع البرامج التدريبية إلا أن الخبراء العرب في الهندسة والإدارة عام 1966 اتفقوا على الآتي:

- الشرعية: يجب أن يتم التدريب وفقاً للقوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها في المنظمة.
- المنطق: يجب أن يتم التدريب بناءً على فهم دقيق وواضح للاحتياجات التدريبية.
- الهدف: يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة وواقعية بحيث يمكن تحقيقها، ومحددة تحديداً دقيقاً من حيث الموضوع والزمان والمكان ومن حيث الكم والكيف والتكلفة.
- الشمول: يجب أن يشمل التدريب جميع أبعاد التنمية البشرية (القيم، الاتجاهات، المعارف، المهارات)، كما يجب أن يوجه إلى جميع المستويات الوظيفية فيما المنظمة ليشمل جميع فئات العاملين فيها.
- الاستمرارية: وهذا يعني أن مسؤولي التدريب في أي منظمة أن يضعوا استراتيجيات تدريبية تراعي عملية التحول والتغير المستمرة في جميع جوانب الحياة، وخاصة في أساليب العمل وأدواته، وفي الأفكار والمعلومات المتصلة بذلك.
- التدريجية والواقعية: يجب أن يبدأ التدريب بمعالجة القضايا أو الموضوعات البسيطة، ثم يتدرج بصورة مخططة إلى الأكثر تعقيداً وهكذا...؛
- مرونة التدريب: يجب أن يتطور نظام التدريب وعملياته، وخاصة فيما يتصل بالوسائل والأدوات والأساليب مع التطورات التي تحدث على هذه الأصعدة، وضرورة تدريب المدربين على استيعاب هذه التطورات وتوظيفها في خدمة العملية التدريبية<sup>1</sup>.

● وهناك أيضاً بعض المبادئ الأساسية في التدريب:

- المشاركة: هي المشاركة الفعالة في عملية التعلم فكلما زادت المشاركة، كلما زادت فاعلية التعلم.
- الإعادة والتكرار: هي عملية إعادة أداء المهمة حتى يمكن تعلمها.
- نقل التدريب: إلى أي مدى المهارات المتعلمة والمكتسبة في برامج التدريب تطبق في أداء المهام في الواقع العملي<sup>2</sup>.

وتمكننا الدراسات من تطوير مجموعة مبادئ أساسية للتدريب، يمكن التأسيس عليها والاستعانة بها كذلك<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 53-54.

<sup>2</sup> محمد سعيد وآخرون، قسم إدارة الأعمال، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 71.

1. **التدريب نشاط ضروري ومستمر:** والمقصود هنا أن "التدريب ليس أمرا كامليا تلجأ إليه الإدارة وتنصرف عنه باختيارها، ولكن التدريب أصبح نشاطا ضروريا، فبعد اختيار الفرد لشغل وظيفة معينة، تأتي عملية الإعداد والتهيئة والتي تهدف إلى تعريفه بالعمل المسند إليه وتتم رعايته من طرف مسؤوله المباشر أو أحد العاملين القدامى في من تتوفر فيهم شروط معينة". فالتدريب إذا عبارة عن نشاط رئيسي ومستمر وهذا من زاوية تكرار حدوثه على مدار الحياة الوظيفية للمورد البشري، فهو ليس مجرد نشاط يقع مرة واحدة، بل عملية ملازمة للتطور الوظيفي للموارد البشرية.
2. **التدريب نظام متكامل:** يقصد تكامل وترابط في العمل التدريبي ويكون التكامل على ثلاث مستويات:
  - ✓ **التكامل بين متطلبات التدريب:** لا بد من تحديد كل من نقاط الضعف والقوة لدى المورد البشري، إضافة إلى التعرف على المشاكل التي تعاني منها المشروعات بعدها يتحدد نوع الخبرات والمهارات المطلوب اكتسابها، وذلك مع اختيار أحسن المدربين للقيام بذلك؛
  - ✓ **التكامل في مراحل التدريب:** يجب أن يكون هناك تسلسل وترابط بين مختلف الأنشطة التدريبية، فتكون البداية بتحديد الاحتياجات التدريبية والذي يتم الاستعانة بالتقارير المقدمة من طرف المسؤول عن العاملين وكذا أخصائي تحليل العمل لتأتي بعد ذلك مرحلة تصميم البرامج التدريبية الذي يكون وفقا للاحتياجات المطلوبة ثم تكون المرحلة الأخيرة عملية تنفيذ وتقييم الأنشطة التدريبية؛
  - ✓ **التكامل في نتائج التدريب:** حيث ينبغي أن يتوافر قدر كاف من التوازن والتكامل بين النتائج (النتائج البشرية المتمثلة في زيادة حجم الموارد البشرية ممن تتوفر لديهم المهارات والخبرات اللازمة، النتائج السلوكية المتمثلة في تحسين العلاقات الإنسانية في المشروعات الصغيرة وأخيرا النتائج الاقتصادية المتمثلة في تحسين النتائج وخفض التكاليف)؛
3. **للتدريب مقومات إدارية وتنظيمية:** تعتمد هذه العملية على وجود مجموعة من المقومات هي:
  - وجود خطة عمل تحدد الأهداف والأنشطة؛
  - توفير الإمكانيات والمعدات الفنية اللازمة للأداء السليم للعمل؛
  - توفير القيادة والإشراف من قبل الرؤساء والمشرفين الذين يحصل منهم الموظف على المعلومات الأساسية والتوجيه الضروري؛
  - توافر الإطار التنظيمي الصحيح لكي يستند إليها التدريب؛

<sup>1</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجمعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص217.

ثانياً: أهداف التدريب:

يهدف التدريب إلى تنمية جوانب عديدة في الفرد وسد النقص فيه وذلك بتحقيق ما يلي:<sup>1</sup>

**1- تنمية المعارف:** وتتركز على تنمية معارف المتدربين ومعلوماتهم وتكديسها لخدمة أهداف المنظمة، أي الارتقاء بمعارف العاملين ومعلوماتهم وفقاً للمستجدات التي يجب الإلمام بها لإتقان العمل، وما يتبع ذلك من معرفة للنظم والتعليمات وأساليب وإجراءات العمل، ومعرفة الاختصاصات والمسؤوليات والواجبات وعلاقات العمل. ويلاحظ أن المعرفة لا تقتصر على الجانب العلمي والتخصصي فحسب، وإنما تتعدى إلى الجانب المتعلق بالمؤسسة، والتنظيم وكل ما يتعمق بالقواعد والإجراءات... إلخ.

**2- تنمية مهارات الأفراد:** ويقصد بها المهارات والاستعدادات اللازمة لأداء العمل، وذلك بجمع كل أنواع المهارات من مهارات فكرية وأخرى عملية ومهارات سلوكية، وهذه الأخيرة تعنى خصوصاً بالجانب الإنساني عند التفاعل مع الآخرين، أي أن التدريب يساهم في تنمية مهارات الاتصال مع الغير وبناء علاقات إيجابية في خدمة النشاط المؤسسة ككل. بالإضافة إلى تطوير القدرة على الاتصال بالمتعاملين الأساسيين للمؤسسة كالموردين مثلاً.

**3- تنمية الاتجاهات الإيجابية:** وتقوم على صقل اتجاهات الأفراد حيث يساهم التدريب في تنمية مجموعة العوامل الذهنية (القيم، المعتقدات، المبادئ...)، التي تتفاعل مع بعضها لتكوين آراء المتدربين اتجاه قضايا معينة.

والقصد من ذلك هو أن تكون اتجاهات الأفراد إيجابية اتجاه العمل، وتفضيل العمل بالمؤسسة التي يعملون بها دون غيرها وتعزيز روح الانتماء والإحساس بالولاء للمؤسسة والتنظيم ككل. وبالتالي قبول مهام العمل والحرص على أدائها على أكمل وجه.

كما أن الغايات الأساسية من التدريب هي تشكيل وإعادة تشكيل النمط السلوكي للأفراد من حيث التنظيم، لسد الثغرة بين الأداء الفعلي ومستوى الأداء المطلوب تحقيقه من خلال عملية تعلم يمر بها الفرد في مواقع التدريب.

■ ويضيف بعض الباحثين إلى الأهداف سابقة الذكر ما يلي:<sup>2</sup>

- ✓ الارتقاء ورفع مستويات الأداء للفرد وهذا في جميع النواحي الفنية والسلوكية وغيرها من العوامل التي تقتضيها ظروف العمل وطبيعته؛
- ✓ تمكين الأفراد من ممارسة مهامهم بالفعالية المطلوبة نتيجة تدريبهم لأداء الوظيفة المطلوبة بالمستوى المطلوب وفي التخصص الذي تشترطه مواصفات الوظيفة؛
- ✓ الارتقاء بمستوى الأمان الوظيفي، فاكتساب مهارة أو معرفة جديدة للفرد تزيد من قيمته داخل المؤسسة أو خارجه، وبذلك يكون أقل عرضة لضغوط العمل؛

<sup>1</sup> السراج رجب عبد الله رجب، واقع عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المنظمات الغير حكومية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الأزهر، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 2010، ص 26.

<sup>2</sup> جمال الدين محمد مرسي، مرجع سابق، ص 336.



- ✓ تجنب تقادم مهارات العاملين نظرا للتغيير المستمر في العوامل البيئية والتكنولوجية ذات التأثير على الوظيفة، لذا فإن برامج التدريب تعد ضرورية لمنع تقادم العاملين وتحقيق التوافق بين مهاراتهم ومتطلبات الوظيفة؛ وبالإضافة إلى ذلك يمكن أن يساهم التدريب فيما يلي:<sup>1</sup>
- ✓ توسيع نطاق المعرفة لدى العاملين بالمنافسين والثقافات الخارجية والتي تعتبر ضرورية لتحقيق النجاح في الأسواق الخارجية؛
- ✓ ضمان أن العاملين يمتلكون المهارات الأساسية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة مثل أنظمة العمل الآلية وأنظمة الإنتاج المعتمدة على الحاسوب؛
- ✓ مساعدة العاملين في فهم كيفية المشاركة بفعالية ضمن فرق العمل المختلفة، والتي تستهدف تحسين الجودة وتطوير أساليب العمل والتصدي لمشكلاته؛
- ✓ ضمان أن ثقافة المؤسسة تعزز الابتكار والإبداع وتحث على التعلم واكتساب المهارات الجديدة؛
- ✓ تهيئة العاملين لقبول العمل مع الآخرين من ذوي الجنسيات أو الثقافات المختلفة وتحقيق الفعالية والمشاركة الايجابية؛
- ✓ تقوية المسؤولية الاجتماعية للفرد نحو مجتمعه أي تحسين علاقات العمل (العلاقات الإنسانية) ومنه ضمان أداء العمل بفاعلية وسرعة وهذا بعد توفير الدافع الذاتي لدى الفرد لزيادة كفاءته وتحسين إنتاجيته كما ونوعاً؛
- ✓ إحداث تغيير في سلوك الفرد أو تصرفاته مع غيره ومع الجماعة والمنظمة بصفة عامة، لان العلاقة بينه وبين غيره (أخذ وعطاء، أفعال وأقوال، فعل وانفعال، تأثير متبادل...) وهذا يتمثل في سلوك الفرد الذي لديه القدرة على تعديل سلوكه بالشكل الذي يلائم مصلحة المنظمة؛
- ✓ وسيلة لمواجهة التحديات التي تواجه المنظمة خاصة الخارجية في مجال التقدم التكنولوجي أو الآلي (إنتاج، توزيع، استهلاك) أو تحديات في جو المنافسة؛

### المطلب الثالث: مسؤولية التدريب

نظرا إلى الأهمية التي يكتسبها التدريب والأهداف التي يمكن التوصل إليها من خلاله هذا ما يؤدي من وجود جهة مسؤولة عن هذه الوظيفة البالغة ضمن وظائف إدارة الأفراد.

يعتبر التدريب مسؤولية مشتركة بين كل الأطراف المشاركة فيه أي إدارة الموارد البشرية، والمديرين التنفيذيين في مواقع أعمالهم والأفراد المتدربين الذين يتلقون التدريب:

1. **الفرد:** يعتبر الفرد مسؤول عن تدريب وتطوير نفسه، وان عليه أن يتبصر بذاته وان يحدد النقاط التي تحتاج إلى التطوير ويناقشها مع رئيسه المباشر أو مدير التدريب والموارد البشرية، وذلك لكي يتعرف على ما يمكن عمله بصدد هذا الأمر وما هو دوره وأيضا دور الأطراف الأخرى في عملية التدريب والتطوير.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جمال الدين محمد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص 336.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، النشر والتوزيع، مصر، 2004، ص 321.

2. الرئيس المباشر: وهو الواعي لاحتياجات أفراد المسؤول عليهم ومرتئسهم داخل وحدته، وتشمل هذه الاحتياجات مختلف المعارف والمهارات سواء على مستوى الاكتساب أو تحسينها وزيادتها، وبيئتها في شكل متطلبات أدائية مستقبلية<sup>1</sup>.

3. المشرفون: يكون الشخص الذي يطلب منه بتدريب الموظفين مسؤولاً عن هذه العملية، كما أنه مسؤول عن تقديم تقارير دورية إلى إدارة التدريب، وتكون عموماً ممتلئة في إدارة الموارد البشرية أو تابعة لها، ويبين مدى تقدم الأفراد المتدربين ويشرح الصعوبات التي تواجهها العملية التدريبية<sup>2</sup>.

4. إدارة الموارد البشرية: تعتبر هي المسؤولة عن متابعة أداء المتدربين والمدربين وتقييم تقدمهم، والتأكد من أن عملية التدريب تسير حسب البرنامج المعد مسبقاً والجدول الزمني المحدد لها، كذلك من مسؤولياتها رفع تقارير إلى الإدارة العليا عند الحاجة إلى ذلك.

وتقتصر مسؤولية التدريب لإدارة الموارد البشرية في النقاط التالية:

- تصميم نظام متكامل للتدريب؛
- التنسيق بين كل جهود التدريب بالشركة؛
- الأداء لبرامج التدريب خارج الشركة ومتابعة الداخلي منها؛
- الاحتفاظ بخطة متكاملة للتدريب على مستوى الإدارة والأفراد؛
- تقديم الخبرة والمشورة فيما يخص التدريب؛
- التأكد أن المديرين التنفيذيين يقومون بواجبهم التدريبي؛
- وضع العاملين وتوعيتهم بضرورة التدريب؛

#### 5. المديرون التنفيذيون:

أما مسؤولية المديرون التنفيذيون فهي ملخصة في النقاط التالية:

- تقديم مهارات ومعلومات للمرؤوسين؛
- تحديد الحاجة التدريبية لإدارتهم ومرؤوسيه؛
- تنفيذ برامج التدريب داخل الشركة؛
- التحدث مع المرؤوسين فيها نصيحتهم من خطة التدريب؛
- تقديم المعارف الفنية لتصميم البرامج الداخلية؛
- المشاركة في جهود التدريب والتطوير؛

<sup>1</sup> محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء، مصر، 2005، ص 31.

<sup>2</sup> محمد صالح فالج، إدارة الموارد البشرية، دار، دار حامد، الأردن، 2004، ص 108.

## المبحث الثاني: ممارسة التدريب في المؤسسة

أصبحت المؤسسات تهتم بالتدريب وممارسته فيها أصبح من الضروري، لان ما ينفق فيه يمثل استثمارا في الأفراد، وذلك لمواجهة احتياجات حالية ومستقبلية تتطلبها المؤسسة في ظل التغيرات البيئية التي تواجهها، لهذا سيتم التعرض في هذا المبحث إلى كل من أنواع التدريب وأساليبه، مروراً بمتطلبات التدريب الفعال.

### المطلب الأول: أنواع التدريب

هناك العديد من أنواع التدريب وذلك حسب طبيعة النشاط الحالي والمرتبب للمؤسسة، والتغيرات المتوقعة في التكنولوجيا وتنظيم وعمل المؤسسة ويمكن تقسيم أنواع التدريب كالتالي:<sup>1</sup>

#### 1. حسب مرحلة التوظيف:

يعتبر التدريب عملية أساسية وضرورية لجميع العاملين في المشروعات الصغيرة بالرغم من اختلاف في مستوياتهم وتخصصاتهم، إلا أنه يعمل على إكسابهم مهارات وقدرات جديدة يحققون بذلك تطابقاً مع التطورات التكنولوجية الحاصلة وعليه يقسم التدريب حسب مرحلة التوظيف إلى:

■ **تدريب خاص بالموظفين الجدد** : يقصد من هذا النوع من التدريب تحضير وتهيئة الموظف، فهي "مرحلة تزويد الموظفين الجدد بالمعلومات الأساسية التي يحتاجونها لأداء وظائفهم بشكل مرضي، وهذه المعلومات غالباً ما تتعلق بإجراءات وقواعد العمل بالمنظمة"<sup>2</sup>، وتعد هذه الخطوة جزءاً أساسياً للحفاظ على أنماط السلوك والقيم داخل المشروعات.

وفي بداية الأمر تتم هذه المرحلة من طرف متخصص في إدارة الموارد البشرية ليتولى شرح مختلف الجوانب الخاصة بالعمل لكي تنتقل بعدها إلى المشرف ويعد هذا النوع من التدريب جد هام " إذ من شأنه أن يبث الثقة في نفسية الموظف ويزيل قلقه الناشئ من التخوف من الوقوع في الأخطاء ومن توقع الارتباك، فترتفع روحه المعنوية".

■ **تدريب خاص بالموظفين الحاليين**: لهذا النوع أهمية كبيرة لاسيما مع التطورات التكنولوجية الجديدة، واستخدام وسائل ومعدات حديثة وهذا ما يحدث تناقضا بينها وبين مواهب العمال القديمة، وبالتالي ما يتطلب إعادة تدريب العمال وتهيئتهم وإكسابهم مهارات تتماشى مع هذه التطورات، هذا وما يؤثر إيجابياً على الفرد والمشروع بحد ذاته.

#### 2. حسب نوع الوظائف:

بما أن الوظائف مختلفة حسب نوعها وطبيعتها فهي تختلف أيضاً من حيث الوسائل والأدوات التي تستخدمها ويقسم هذا التدريب إلى:

■ **التدريب المهني و الفني**: يهتم هذا النوع من التدريب بالمهارات اليدوية المستخدمة في الأعمال الفنية والمهنية، ومن أمثلتها أعمال الكهرباء والنجارة والصيانة والتشغيل وغيرها، وتعمل المنظمة التي تتوفر على إمكانيات مالية كبيرة بإعداد مراكز تدريب مهنية خاصة بها ونلاحظ هنا أن هذا التدريب موجه إلى الأفراد الذين ليس لديهم مستوى تعليمي عالي،

<sup>1</sup> بطرس وآخرون، دور التدريب في تقويم كفاءة أداء العاملين، مجلة الإدارة والاقتصاد، الأردن، ع71، 2008، ص60-62.

<sup>2</sup> جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية / محمد بشير أحمد عبد المتعالي، دار المريخ، الرياض، 2003، ص 246.

وتحرص الإدارة الخاصة هنا إلى إقامة دورات تدريبية لهذه الفئة من أجل رفع كفاءاتهم وإكسابهم خبرات مهنية وفنية جديدة.

■ **التدريب الإداري:** "ويهدف إلى تنمية الكفاءات والقدرات التسييرية للمديرين، وفعالية أدائهم لوظائفهم الحالية وإعدادهم لشغل مناصب أعلى عند ترقيتهم إليها مستقبلا. وقد أصبحت التنمية الإدارية ذات أهمية خاصة في الوقت الحاضر نتيجة للحاجة المستمرة إلى نوعيات معينة من المهارات الإدارية المواكبة للتطورات البيئية والتنظيمية"<sup>1</sup>. بما أن الإدارة تشمل على التخطيط والتوجيه والتنظيم والرقابة وغيرها، فمن الضروري وجود معارف ومهارات إدارية من أجل شغل هذه الوظائف.

### 3. مكان إجراء التدريب:

ينقسم التدريب حسب مكان إجرائه كذلك إلى:

■ **التدريب الداخلي:** ويقصد هنا أن التدريب الداخلي يتم داخل المشروع سواء في مكان العمل نفسه أو في قاعات تدريبية خاصة، وذلك بعد تجهيزها بكل اللوازم والمعدات اللازمة، وتخصص له قيمة مالية معتبرة حسب طبيعة المواضيع التدريبية، ويشرف عليها المسؤول المباشر المكلف بالتدريب أو الرئيس الأول للأفراد المعنيين.

■ **التدريب الخارجي:** يجري التدريب الخارجي هنا خارج المشروع وذلك عندما يكون هناك نقص في إمكانيات التدريب الداخلي أو عدم توفر المشروع إلى إطارات خاصة تساهم في هذه العملية وبالتالي يتم بعثها إلى مراكز أو معاهد خارج المشروع.

### المطلب الثاني: أساليب التدريب

تتمثل أهم الأساليب المستعملة في العملية التدريبية في:

1. **أسلوب المحاضرة:** يعتبر أسلوب المحاضرة من أكثر الأساليب استخداما في العملية التدريبية، "والتي تهدف أساسا إلى توصيل المعلومات من طرف واحد لمجموعة صغيرة أو كبيرة من المتدربين، ويمتاز هذا الأسلوب بقلة التكاليف حيث يمكن لأعداد كبيرة من المتدربين الاستماع إلى المحاضرة في آن واحد. وتعد المحاضرة طريقة مثلى لنقل تجارب المحاضرين، إذ تمكن الدارسين من رصد العديد من المفاهيم والاستفادة من الخبرات سواء جاءت المحاضرات تلقائية أو سبق الإعداد لها بشكل جيد فإنه يتعين على المدرب أن يتأكد من المادة المقدمة ذات علاقة باهتمامات الحضور وكذا في مستواهم التعليمي والوظيفي، كما انه من الضروري إشعار المتدربين بأهمية موضوع المحاضرة، والعمل على تحفيزهم وإثارة اهتمامهم، فمن المهم أن تبدأ المحاضرة بداية ايجابية من خلال تقديم متوازن ومتزن من المدرب نفسه وللموضوع وإشعار المتدربين بقربه واقترابه منهم"<sup>2</sup>.

ومن أجل إثراء هذه المحاضرة ومن أجل استيعاب المتدربين لمحتواها لا بد من إدراج المشاركة وأيضا النقاش بطرح أسئلة ويتوجب على المتدربين الإجابة عليها وهذا ما يكسبها نوعا من الحيوية.

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 1997، ص 367.

<sup>2</sup> عبد الرحمان توفيق، التدريب : الأصول و المبادئ العلمية ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة ، 1994 ص 194.

2. **دراسة الحالات:** يعتمد هذا الأسلوب من التدريب "على دراسة حالات من واقع العمل، حيث يقوم المدرب بطرح مشكلة أو حالة معينة، ويقوم المدربون بدراسة أبعادها وأسبابها والبحث عن الحلول لهذه المشكلة، وتتم مناقشة هذه الحالة بين طرفي المدربين والمدرب للوصول إلى حلول ناجحة وفعالة للمشكلة المقترحة، والملاحظ أن هذا الأسلوب لا يناسب بعض المدربين ودرجة الاستفادة منه محدودة وبالتالي لا يجب الاعتماد عليه كثيرا"<sup>1</sup>.

3. **تمثيل الأدوار:** "تقوم هذه الطريقة على أساس تصور المدرب موقفا معيناً من المواقف التي تحدث عادة، ويطلب من المتدربين تمثيل هذا الموقف بعد أن يحدد لكل دوره، وفي النهاية يطلب المدرب من كل فرد أن يبدي رأيه في تصرف زميله، وأن يقترح ما يرى من حلول في هذا الصدد، ويتمثل دور المدرب هنا في ترشيد سلوك المتدربين نحو التصرفات السليمة والتنبيه إلى الأخطاء التي وقعوا فيها وإرشادهم إلى السلوك الرشيد في ضوء الموقف القائم، ولذلك فإن هذه الطريقة تحتاج إلى مدربين متخصصين.

وتفيد هذه الطريقة أيضا في تدريب الشخص على معالجة المشكلات المتصلة بالموقف الإنسانية"<sup>2</sup>.

4. **المؤتمرات والندوات:** "إن المؤتمر يتكون من عدد قليل من المتدربين أو الدارسين في مكان معين لتطبيق الخطط المرسومة، أما الندوة فهي تبادل المعلومات والأفكار والخبرات والآراء بين مجموعة من الأفراد يكتسبون خبرات مرتبطة بالمشكلة أو قادرين على تحليلها أو معالجتها"<sup>3</sup>، إن لهذا الأسلوب أهمية بالغة في عملية التدريب، إذ أنه يحقق مستوى كبير من تفاعل المشاركين ويجعلهم أكثر حيوية مما يساهم في تعميق استيعابهم وتطوير معلوماتهم وسلوكياتهم واتجاهاتهم في مجال عملهم.

5. **التدريب في مكان العمل:** أو ما يسمى التوجيه، إذ يساهم هذا الأسلوب في تزويد الأفراد بمهارات عالية تناسب مع أعماله الإنتاجية والتي تسمح له بالحصول على نتائج جيدة، ويقوم بها المدرب بتوجيه هؤلاء الأفراد في مكان العمل من خلال تقديم طريقة العمل كما يكون مستعدا للإجابة على الأسئلة التي ستطرح من طرف المتدربين.

6. **تدريب الحساسية:** يهدف هذا الأسلوب إلى "تنمية بعض الجوانب في شخصية الفرد حتى يصبح أكثر تأثرا داخل الجماعة، والغرض منه أن يتاح للمتدرب الفرصة للتعرف على نقاط الضعف والقوة لديه كما يراها باقي المتدربين بعد ذلك يقوم كل متدرب بعرض مشكلته ويسمع نصائح المجموعة في الطريقة التي سيواجه بها الفرد هذه المشكلة"<sup>4</sup>. إذن يهدف تدريب الحساسية إلى الكشف عن نواحي الضعف والقوة لدى الأفراد و العمل على معرفته وآرائه.

7. **نمذجة السلوك:** ويعتمد هذا الأسلوب على نظرية التعلم بالملاحظة والتقليد وذلك بتعريض المتدربين لصورة نموذجية لأداء وتنفيذ عملية معينة يقومون بها في الواقع مع توضيح الخطوات المتتابعة لها بصورة منطوقية.

8. **العصف الذهني:** ويعتمد هذا الأسلوب على قيام المدرب بعرض مشكلة معينة ويسأل المتدربين أن يقدموا آرائهم بصورة سريعة ودون تردد في التفكير، حيث أن الهدف هو وضع أكبر عدد ممكن من الآراء حول مشكلة ما.

<sup>1</sup> صلاح الشنواني، اقتصاديات الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 2000، ص 93.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ط 5، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2001، ص 35.

<sup>3</sup> أحمد ماهر، مرجع نفسه، ص 326.

<sup>4</sup> أحمد ماهر، مرجع نفسه، ص 343.

9. المساعدات التدريبية: وتتمثل في مجموعة الأدوات والوسائل التكنولوجية والتي تستخدم المدرب في طريقة عرضه للمعلومات وإدارته للمناقشات وتوصيله للمعارف وتدعيمها للمهارات.

### المطلب الثالث: متطلبات التدريب الفعال

يتطلب التدريب مجموعة من العناصر الأساسية لتحقيق فاعليته، والتي تتوفرها يضمن صحة أو نجاح عملية التدريب:

✓ **التطبيق العملي:** ضرورة توافر فرص للمشاركين في البرنامج التدريبي لتطبيق ما يتعلمونه في المناخ المشابه للمناخ الوظيفي، حتى يمكن تعديل الانحرافات وتحقيق الهدف من العملية التدريبية؛

✓ **الحافز التدريبي:** لا بد من ضرورة توافر حوافز في إقناع المشاركين في البرنامج التدريبي على تحقيق ذاتهم وتلبية حاجاتهم اللازمة من زيادة المعرفة والمهارات الجديدة بما يثير رغبتهم وحماسهم ويجعلهم متعاونين مع بقية عناصر العملية التدريبية، لتسهيل عملية نقل المعرفة واكتساب المهارات؛

✓ **مراعاة الفوارق بين الأفراد:** البشر في طبيعتهم يختلفون ولا بد من مراعاة هذا الاختلاف، وذلك لدعم الأفراد بالمعارف والمهارات اللازمة والمناسبة للتكوين الفطري لكل منهم<sup>1</sup>؛

✓ **التدرج في النقل المعرفي:** إن من أفضل الأدوار لتحقيق الفعالية في العملية التدريبية أن يتم تحقيق النقل الجزئي للمهارات والمعارف على فترات زمنية، وفقا لمخطط زمني، وبرامج متكاملة لتحقيق المهارة اللازمة للمشاركين؛

✓ **اختيار العناصر المباشرة للتدريب:** إن الدور الذي يلعبه المدرب لا يقل أهمية عن دور المتدرب في توصيل المعارف والمهارات اللازمة، ولهذا نجد أن كل الصفات والمواصفات يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار في عملية اختيار المدربين؛

✓ **المعينات التدريبية:** إن الوسائل السمعية والبصرية والمساعدات التدريبية الأخرى لها دور كبير في تسهيل عملية نقل المعلومات والخبرات، وتنمية المهارات اللازمة والمخطط لها في البرنامج التدريبي<sup>2</sup>؛

وأخيرا فإن المتدرب هو في نهاية الأمر المقرر الأخير لمدى فعالية وكفاءة التدريب من حيث درجة اكتسابه للمعلومات، والمهارات والاتجاهات الجديدة ومدى قدرته أو رغبته في استخدام تلك الأنماط السلوكية الجديدة في عملية بعد التدريب، ولذلك فاختيار المدربين عملية أساسية في إنجاز التدريب إذ أن الفشل فيها يجعل النشاط التدريبي كله ذي موضوع.

### المبحث الثالث: خطوات العملية التدريبية

لاشك أن العملية التدريبية القديمة كانت روتينية وآلية ولا تحض بالاهتمام المطلوب كما هو الآن، حيث أصبحت تمر بأربع مراحل أساسية لا تستغني الواحدة عن الأخرى، وهي كما يلي:

➤ تحديد الاحتياجات التدريبية.

➤ تصميم البرامج التدريبية.

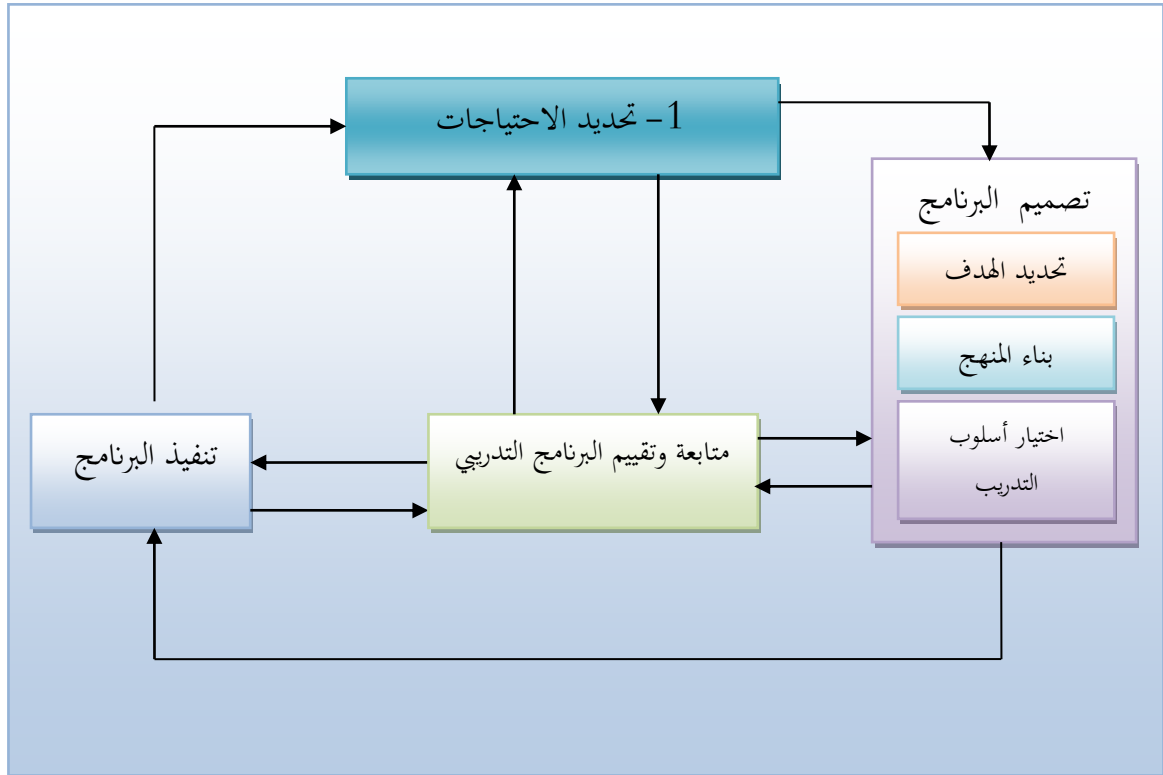
➤ تنفيذ البرامج التدريبية.

➤ تقييم البرامج التدريبية.

<sup>1</sup> حسن أحمد الطعاني، مرجع سابق، ص 52-53.

<sup>2</sup> محمد جمال برعي، فن التدريب الحديث في مجالات التنمية، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، 2008، ص 104.

الشكل رقم (03): خطوات العملية التدريبية



المصدر: صلاح عبد الباقي، إدارة موارد بشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 22.

### المطلب الأول: تحديد الاحتياجات التدريبية

تمثل عملية تحديد الاحتياجات التدريبية نقطة البداية لتخطيط عملية التدريب، والتي إذا تمت بشكل دقيق فإن بقية مراحل عملية التدريب تحقق الهدف منها بشكل كبير، ولذلك فإن إهمال تحديد هذه الاحتياجات التدريبية بالأسلوب العلمي الدقيق يهدد الأساس الذي يقوم عليه أي برنامج تدريبي.

#### 1. مفهوم تحديد الاحتياجات التدريبية:

تعرف بأنها: "الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المستهدف، نتيجة قصور في المعارف والمهارات والاتجاهات".<sup>1</sup>

أي أن: "الاحتياج التدريبي = المعارف والمهارات والاتجاهات المطلوبة - المعارف والمهارات والاتجاهات الحالية".<sup>2</sup>

لذلك يمكن القول أن الاحتياج التدريبي هو دراسة ما يجب أن يكون عليه الفرد من مهارات وخبرات ومعلومات، تم تحديدها بناء على أهداف المنظمة الحالية والمستقبلية، ومدى قدرة الأفراد على تحقيق هذه الأهداف وما هي التغيرات المطلوبة بين أداء الأفراد للوصول إلى الأداء المرغوب فيه الذي يحقق هدف المنظمة.

<sup>1</sup> السيد رضا، الاحتياجات التدريبية بين النظرية والتطبيق، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريد، ط 1، القاهرة، مصر، 2007، ص 62.

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

## 2. أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية:

- وتتمثل أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد والمؤسسة فيما يلي: <sup>1</sup>
- يوفر معلومات أساسية يتم بناء عليها وضع المخطط؛
- يقود إلى التحديد الدقيق لأهداف التدريب؛
- يساعد على تصميم برامج التدريب الموجه للنتائج؛
- تحدد المستهدفين من التدريب؛
- تحديد نوعية التدريب؛
- يوفر وثائق ومواد للتدريب؛
- يزيد من مشاركة العاملين في مناقشة الأمور المتعلقة بالعمل؛
- يساعد المدربين على برنامج يلبي احتياجات المتدرب بدقة؛
- يساعد على تجنب الأخطاء الشائعة في التدريب، وهي إضاعة الكثير من الوقت في تناول بعض الموضوعات المعقدة غير الهامة نسبياً بدلاً من الموضوعات كبيرة الأهمية؛

## 3. مستويات تحديد الاحتياجات التدريبية:

- تم عملية تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى المنظمة وفق ثلاث مستويات (تحليل المنظمة، تحليل العمل أو الوظيفة، تحليل الفرد) وفيما يلي شرح لهذه المستويات:
- **تحليل المنظمة:** ويقصد به دراسة الأوضاع التنظيمية والأنماط الإدارية لتحديد مشكلات الأداء الحالية في المنظمة، وكذلك تحديد متطلبات الأداء المرتبطة بخطط التطوير، ويهدف إلى تحديد النواحي المحتاجة إلى خدمات التدريب في المنظمة. <sup>2</sup>

فعند تحليل المنظمة بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية فإن التركيز ينصب على معرفة المكان الذي يحتاج إلى تدريب وماهية التدريب، لمعالجة المشاكل التي يعاني منها العديد من الجوانب التي تعطينا تحليل المنظمة. ومن أهمها: <sup>3</sup>

- ✓ دراسة واستيعاب الأهداف الحالية للمنظمة؛
- ✓ دراسة تطور المنظمة؛
- ✓ تحليل الهيكل التنظيمي؛
- ✓ دراسة وتحليل القوى العاملة للمنظمة؛
- ✓ تحليل مؤشرات الكفاءة؛

<sup>1</sup> إبراهيم عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص 85-86.

<sup>2</sup> زويلف مهدي حسن، مرجع سبق ذكره، ص 164.

<sup>3</sup> السراج رجب عبد الله رجب، مرجع سبق ذكره، ص 41.



■ **تحليل الوظيفة:** في هذا المستوى يتم دراسة متكاملة لمجموعة من الوظائف التي تواجه مشاكل الأداء على مستوى المنظمة والواجبات الوظيفية من المعارف والمهارات وتحديد المستوى المطلوب من الأداء، وفي سبيل ذلك يتم جمع المعلومات اللازمة عن نوع وطبيعة العمليات ومدى سهولتها أو تعقيدها، وأنواع العمليات والوظائف ومحتوياتها والمهارات والقدرات المطلوبة لشغلها وذلك عن طريق دراسة قوائم توصيف الوظائف بالمنظمة، والتي تشمل مهام كل وظيفة من الوظائف. وعن طريق هذه الدراسة فإنه من الممكن الخروج ببعض المؤشرات التدريبية مثل:

- ✓ اختلاف مهارات وقدرات العاملين عن متطلبات الوظائف؛
- ✓ عدم تناسب التأهيل العلمي أو الخبرة المحلية لبعض الأفراد ومع متطلبات أداء 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:** وتعنى بالتعرف على أوجه القصور في المعارف والمهارات والاتجاهات للفرد، ما يشغل وضعاً وظيفياً في المنظمة. هذا ويعتبر تحديد الاحتياجات التدريبية للفرد أكثر سهولة من كل مستويات الاحتياجات السابقة، ويهدف تحليل الفرد إلى:

- ✓ تحليل المعارف والمهارات والاتجاهات التي ينبغي اكتسابها أو تطويرها؛
- ✓ قياس دوافعه ومستوى أدائه الحالي؛
- ✓ تحليل الخصائص العقلية والبدنية له، وأيضاً خبراته السابقة؛
- ✓ تحديد الأفراد الذين يحتاجون للتدريب؛

وينصب الاهتمام هنا على مستوى الأداء الفعلي للأفراد، ومدى إمكانية الارتقاء بهذا الأداء من خلال التدريب.

الشكل رقم (04) : مستويات تحديد الاحتياجات التدريبية



المطلب الثاني: تصميم البرامج التدريبية وتنفيذها

أولاً: تصميم البرامج التدريبية

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

1. خطوات تصميم البرنامج التدريبي: تتمثل خطوات تصميم البرنامج التدريبي فيما يلي:

أ- تحديد أهداف البرنامج التدريبي:

تعد أول خطوة في مجال وضع وتصميم البرنامج التدريبي، ومن أهداف البرامج التدريبية:<sup>2</sup>

- تنمية معلومات المتدرب بإحاطته بالجديد في العلوم والمعارف المرتبطة بموضوعات ومجالات معينة لتحسين أدائه؛
- إكساب المتدرب مهارات جديدة في مجال تخصصه لتنمية قدراته العملية أو التطبيقية بما يحقق كفاءة وفاعلية الأداء؛
- تطوير سلوكيات المتدرب واتجاهاته وإكسابه قيما واتجاهات جديدة نحو مسائل أو مواقف معينة؛
- إمداد المتدرب بمعلومات ومهارات جديدة لمساعدته على أداء عمله الحالي بكفاءة أكبر؛
- تزويد المتدرب بمهارات معينة لتوفير القدرة على أداء أعمال مستقبلية؛

وقد أوضح تريسي (William Tracy) عشرة أسس تحدد الأهداف التدريبية وهي<sup>3</sup>:

- هل هناك معلومات أو مهارات معينة لازمة لعدد متنوع من الوظائف وتشترك هذه الوظائف في الحاجة إليها؟
- ما درجة صعوبة المعلومات أو المهارات المطلوب تحصيلها وهل من الممكن أن يحصلها المتدرب بنفسه؟
- ما مدى أهمية المهارة المطلوبة وما هو أثر عدم توافرها؟
- ما مدى تكرار أو استعمال المهارات المطلوبة؟
- ما هو العائد من تدريب الشخص في مجال معين من المهارات والمعلومات؟
- ما هي درجة تناسب المعلومات والمهارات مع متطلبات الوظيفة؟
- ما هي جوانب الوظيفة التي تتميز بالصعوبة أو عدم قدرة الشخص على أدائها بالكفاءة المطلوبة؟
- ما هي الفترة الزمنية التي ينتظر أن يحتفظ بها المتدرب بالمعلومات والمهارات التي اكتسبها؟
- ما هي مقدرة المتدرب على اكتساب المهارات والمعلومات المطلوبة؟
- ما مدى الحاجة إلى متابعة التدريب وما المستوى المطلوب تحقيقه في التدريب؟

<sup>1</sup> بن عيشي عمار، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، رسالة ماجستير في العلوم التجارية غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، مسيلة، 2006، ص96.

<sup>2</sup> خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان الأردن، 2005، ص236.

<sup>3</sup> محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2003، ص185-186.

ب- تحديد منهاج البرنامج التدريبي:

على ضوء تحديد أهداف البرنامج التدريبي يتم تحديد البرنامج وكذلك محتوياته، أي الموضوعات التي سيتم تدريب الموظف عليها، مع مراعاة التسلسل المنطقي لهذه الموضوعات والترابط بينها بما يتفق مع تسلسل وترابط المعلومات والمعارف والأفكار المراد إكسابها للمتدرب.<sup>1</sup>

وبصفة عامة فإنه يجب أن تتوفر في المادة التدريبية لأي برنامج تدريبي الشروط التالية:

- أن تؤثر على رغبة المتدرب للتعلم والمعرفة؛
- تقديم مكونات المادة العلمية في أسلوب التدريب الملائم بطبيعة كل مكون؛
- تقسيم المادة العلمية إلى أهداف إجرائية من معلومات ومهارات وسلوك؛
- أن تكون المادة وثيقة الصلة بالبرنامج التدريبي مع الأخذ بعين الاعتبار أهداف البرنامج التدريبي والاحتياجات المطلوب سدها ونوع المتدربين ووظائفهم والمشكلات التي تواجههم؛

ج- اختيار أسلوب التدريب:

على الرغم من تعدد الأساليب الممكن استخدامها في مجال التدريب، إلا أنها لا تعتبر بدائل لبعضها البعض، بل لكل منها مجالها أو استخدامها الخاص، كما يمكن استخدام أكثر من أسلوب في العملية التدريبية.

إن اختيار أسلوب التدريب يعتمد على معايير متعددة ومختلفة، من أهمها:<sup>2</sup>

- الهدف الذي يسعى البرنامج التدريبي إلى تحقيقه؛
- الوظيفة محل التدريب، فالأساليب المستخدمة لتدريب موظفي الأعمال الكتابية تختلف عن الأساليب المستخدمة في تدريب القائمين بالأعمال المهنية؛
- المستوى الوظيفي، فالأساليب الملائمة للمشرفين عن أساليب تدريب المديرين في الإدارة العليا؛
- المادة التدريبية، فالأساليب المستخدمة في التدريب على اتخاذ القرارات تختلف عن الأساليب المستخدمة في التدريب على العلاقات الإنسانية؛
- فترة التدريب، فالمحاضرات تناسب البرامج قصيرة الأجل بينما المباريات طويلة الأجل؛
- التكاليف وعدد المتدربين، فالمحاضرة مناسبة في حالة الرغبة في التوفير وفي حالة تزايد أعداد المتدربين؛
- المدربون من حيث مؤهلاتهم وخبراتهم العملية؛
- نوع البرنامج التدريبي؛

د- تحديد الوقت المناسب لتنفيذ البرنامج المناسب:

يجب أن يتوفر وقت كاف لتنفيذ البرنامج التدريبي يتفق مع طبيعة البرنامج وعدد الموضوعات التي يشتملها ومدى أهميتها، كذلك يتوقف طول فترة التدريب على طبيعة ومستوى المتدربين، ويتم توزيع الوقت الكلي للبرنامج على

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2006، ص302.

<sup>2</sup> محمد الصيرفي، المرجع السابق، ص192-193.

موضوعات البرنامج حسب أهمية كل موضوع ومدى تعقده، ومدى تعدد جوانبه وتفرعاته المختلفة واللازم معالجتها في البرنامج التدريبي، وأيضا حسب مستوى المتدربين<sup>1</sup>.

ويتم توزيع الوقت الكلي للبرنامج على موضوعات البرنامج حسب أهمية كل موضوع، والمثال التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (01): الوقت المحدد للأساليب التدريبية.

الوقت المحدد	الأساليب التدريبية
ساعة ونصف.	- محاضرات لتقديم المفاهيم والأسس العلمية في الموضوع.
ساعة واحدة.	- حلقات نقاشية في مجموعات صغيرة من المتدربين.
نصف ساعة.	- عرض أفلام تدريبية مرتبطة بالموضوع.
نصف ساعة.	- حالات تدريبية مرتبطة بالموضوع.

المصدر: يوسف حجيم الطائي وآخرون، المرجع السابق، ص304.

#### ن- تحديد مكان تنفيذ البرنامج التدريبي:

قد يتم تنفيذ البرنامج التدريبي داخليا بالمؤسسة، وهو ما يعرف بالتدريب الداخلي، وهنا تتولى وحدة التدريب بالمؤسسة مسؤولية تنفيذ البرنامج التدريبي.

وقد يتم تنفيذ البرنامج التدريبي خارجي في مراكز تدريب متخصصة، وهو ما يعرف بالتدريب الخارجي. وبصفة خاصة فإن اختيار المكان المناسب يحكمه عاملان أساسيان هما:

- مدى توافر إمكانيات التدريب لدى المؤسسة من حيث المدربين ووسائل التدريب، إضافة إلى توفر قاعات مناسبة للتدريب وميزانية كافية للتدريب وغيرها.
- مدى توافر أجهزة تدريب خارجية، وإمكانيات وظروف جيدة للتدريب بهذه المراكز من حيث المدربين وإمكانيات وأساليب للتدريب، إضافة للإشراف الجيد على البرامج.

#### ه- اختيار المتدربين:

لكي تكون عملية الاختيار ناجحة لابد من الأخذ بعين الاعتبار نقطتين أساسيتين<sup>2</sup>:

- الأساليب التي يتم اختيار المتدربين بموجبها، والمتمثلة في الترشيحات الخارجية أو الامتحانات، أو المقابلات الشخصية.
- بالنسبة للشروط الواجب توفرها فيمن يتم ترشيحه، وهي:
  - أن يكون لدى المتدرب الاستعداد الكافي للتعلم ورفع مستواه حتى إن أدى ذلك بالتضحية بالجهد والمال.
  - أن يكون للمتدرب الرغبة في تعلم مهارة جديدة ويشعر بالحاجة الشديدة إليها.
  - أن يتوفر لدى المتدرب الحد الأدنى من الخبرة الشخصية التي تمكنه من المشاركة الفعالة في البرنامج التدريبي.

<sup>1</sup> خالد عبد الرحيم الهيتي، المرجع السابق، ص239.

<sup>2</sup> محمد الصيرفي، المرجع السابق، ص189-191.

- أن يتوفر لدى المتدرب المستوى الفعلي الذي يمكنه من مساهمة واستيعاب موضوعات البرنامج.

#### و- اختيار المدربين:

إن المدرب هو العنصر الأساسي في نجاح خطة التدريب، وهو الوسيلة التي يتم عن طريقها نقل رسالة التدريب.

من الشروط الواجب توفرها في المدرب الكفاء ما يلي:

- أن يكون ملماً بمبادئ العلوم النفسية والسلوكية لعملية التعليم.
- أن تتصف أحكامه على الآخرين بالأمانة والنضج والموضوعية.
- أن يكون لديه شعور بأهمية الوقت والاستفادة التامة منه.
- أن تكون لديه الخبرة العلمية والممارسة الطويلة بجانب المعرفة العملية.
- أن يكون ملماً بالمادة العلمية التي سيتحدث فيها.
- أن يكون مقتنعاً تماماً بأهمية التدريب والفرد كعامل أساسي من عوامل التنمية الإدارية.
- أن يكون قادراً على توصيل رسالة التدريب إلى المتدربين والمشاركة في تبادل المعلومات والخبرات.

#### ثانياً: تنفيذ البرامج التدريبية

تتضمن هذه العملية نقل البرنامج التدريبي من الواقع النظري إلى الواقع الميداني، حيث تبدأ عملية التنفيذ الفعلي للبرنامج. وتعرف على أنها: التدريب الفعلي الذي يتضمن تطبيق البرامج الرئيسية والطرائق التي تستخدم لزيادة المعرفة وتغيير الاتجاهات واكتساب المهارات والقدرات الجديدة.<sup>1</sup>

■ وهناك 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، فكثيراً ما فشلت برامج تدريبية لعدم إمكانية تطبيق ما تعلمه المتدربون عند عودتهم لأعمالهم؛
  - توفر الرغبة لدى الفرد للتدريب، وإلا كانت هناك مقاومة شديدة للبرنامج التدريبي؛
  - العمل على تشجيع روح العمل الجماعي وتبادل الآراء بين المتدربين؛
  - الاتصالات الفاعلة مع المتدربين والتنظيم الجيد لكل عناصر البرنامج التدريبي؛
  - توفير التغذية العكسية للمتدربين عن مدى تقدمهم لتشجيعهم على التحول إلى السلوك المرغوب والاستمرار فيه؛
- يحتاج تنفيذ البرنامج التدريبي إلى متابعة يومية للبرنامج خطوة بخطوة، وذلك من طرف إدارة الموارد البشرية ومدير التدريب أو أخصائي التدريب، وتعني المتابعة للتأكد المستمر من أن تصميم البرنامج يتم تنفيذه كما هو موضوع والتحقق من أن كل الأمور تسير وفق مجرياتها.

<sup>1</sup> الحمداني وآخرون، تأثير العملية التدريبية في تعزيز الأداء المنظمي، مجلة تنمية الرافدين، مج 33، ع105، ص29.

<sup>2</sup> أيمن عبد الرحمن سليمان، واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الأزهر، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، غزة، 2010، ص34-35.

### المطلب الثالث: تقييم البرامج التدريبية

من الأهمية البالغة تقييم مدى تحقيق البرنامج التدريبي للأهداف المخططة، والمقصود بالتقييم هنا هو قياس كفاءة البرنامج التدريبي ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف التي وضع من أجلها، ومن الممكن أن تكون عملية التقييم أثناء وبعد عملية تطبيق التدريب<sup>1</sup>.

إن عملية التقييم تهدف أساساً إلى تحقيق الأهداف التالية:

- الوقوف على الثغرات التي حدثت خلال تنفيذ البرنامج ومعالجتها وتفاديها في المستقبل؛
- معرفة مدى نجاح المدربين في نقل المادة التدريبية؛
- إعطاء صورة واضحة عن مدى استفادة المتدربين من البرنامج التدريبي ويتم ذلك بتقييم المتدرب قبل وبعد عملية التدريب؛

تمر عملية التقييم بثلاث مراحل<sup>2</sup>:

1- **تقييم التدريب في مرحلة التخطيط:** وهنا تتم لقاءات بين القائم على تخطيط التدريب وبين المشرفين على الإدارات والأقسام التي أوضحت احتياجاتها لتدريب بعض أفرادها، وكذا إجراء لقاءات مع المدربين للاتفاق معهم على تفاصيل مشاركتهم العملية، كما يجب عقد لقاءات غير رسمية مع المتدربين لمناقشة مشكلات العمل ومعوقات الأداء.

2- **تقييم التدريب أثناء العمل:** وهنا تتخذ عملية التقييم أشكالاً متعددة منها:

- التقرير اليومي عن حضور وغياب المتدربين.
- التقرير اليومي عن متابعة المتدربين وتوافر المساعدات التدريبية.
- التقرير اليومي الذي يعده كل مدرب على مدى تجاوب المتدربين.
- استمارة تقييم البرنامج الذي يعدها المتدربون والتي توضح آرائهم ومقترحاتهم.

3- **تقييم التدريب بعد التنفيذ:** هنا يجب التأكد من حدوث تغيرات جوهرية في نوعين رئيسيين:

- التغيرات في مستوى المهارة والمعرفة أي القدرة على أداء العمل بدرجة أفضل مما كان عليها حال الفرد قبل التدريب.
- التغيرات السلوكية تشمل علاقة الفرد بالآخرين المحيطين به في عمله مع زملائه ورؤسائه والعملاء.

<sup>1</sup> فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص141.  
<sup>2</sup> محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص199-203.

الشكل رقم (05): استمارة تقييم البرنامج في عملية التقييم الثانية (تقييم التدريب أثناء العمل).

تاريخ التقرير .. / .. / 20

تقرير المتابعة اليومي عن البرنامج

م	عناصر البرنامج	البيان	ملاحظات
1	عدد المتدربين		
2	عدد المتخلفين اليوم		
3	إجمالي الحاضرين		
4	أسماء القائمين بالتدريب		
5	مدى توافر المواد التدريبية مطبوعة وجاهزة؟		
6	مدى كفاية الوقت المخصص لموضوعات اليوم؟		
7	هل هناك آراء أو طلبات للمتدربين؟		
8	مدى التجاوب مع المتدرب؟		
	ملاحظات أخرى:		
	-1		
	-2		
	-3		

توقيع مشرف البرنامج

(ملحوظات: يستوفى هذا البرنامج في نهاية اليوم التدريبي)

المصدر: محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص210.

## خلاصة الفصل

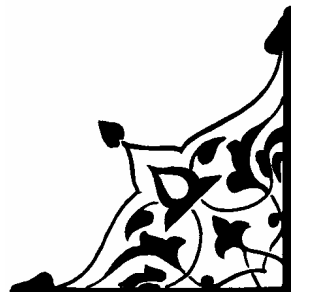
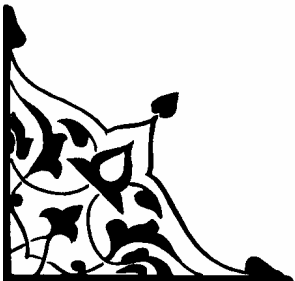
وخلاصة لما تطرقت له في هذا الفصل، يمكن القول أن موضوع التدريب من المواضيع الحالية التي تهتم بها جميع المؤسسات لكونه يساعدها كثيرا في مواكبة التغيرات الحاصلة، حيث يسمح لها بتدريب مورد بشري كفاء وفعال وتعويض النقص الذي تعاني منه معظم المؤسسات للحصول على العمالة المؤهلة لتحسين إنتاجيتها وتحقيق الربح والاستمرارية، كما يساعدها على وضع نفسها في الواجهة لصد المشاكل التي تعترضها. ولتحقيق كل هذا يجب على المؤسسة الالتزام بكل خطوات العملية التدريبية، حتى لا تجد نفسها كأنها لم تعتمد على هذه العملية، أي أن العاملين الذين لم يتم تدريبهم لم يكتسبوا أي إضافات وأدائهم لن يتغير قبل وبعد التدريب.





# الفصل الثاني

الإبداع في المنظمة  
وعلاقته بالتدريب



تمهيد:

يعد الإبداع ظاهرة إنسانية وجدت منذ خلق الله البشرية، فكان الإنسان يبدع كل جديد إلا أن هذه الظاهرة ترعرعت معه وتطورت ليواكب الظروف التي تحيط به إلى غاية يومنا هذا الذي أصبح يتميز بتطورات هائلة في جميع مجالات الحياة، وقد لعب الإبداع دورا مهما حتى نصل إلى ما نحن عليه الآن، حيث أصبح ضرورة من الضروريات الملحة لأجل البقاء سواء بالنسبة للأفراد أو المنظمات أو المجتمعات التي نراها تتسابق وتتنافس نحو اكتشاف كل ما هو الجديد ومبدع، فرقي وسمو المجتمعات لا نقصد به التطور الحاصل في حداثة التقنيات والآلات بل نقصد به تطور الفكر وانفتاحه وتهذيبه حتى تنمو الأهداف والطموحات، فليس الرقمي رهين الآلات والتقنيات بل هو رهين الإنسان الذي أبدعها. لقد أصبحت حاجة المنظمات للإبداع متطلبا إجباريا إذا ما أرادت هذه المنظمات الحصول على التميز في الأداء والمحافظة على استمراريتهما بالبقاء والنمو في بيئة تنافسية، وأن دور المنظمة هو العمل على توفير مناخ يعمل على تنمية قدرات أفرادها ويدعم الإبداع والتفكير الإبداعي، من خلال إيمانها بأن الإبداع هو المجال الأكثر أهمية في تعزيز التفاعل في المنظمة، وتحقيق أهدافها المستمدة من البيئة المحيطة بها مما ينعكس ايجابيا على تحسين أدائها ومواكبة الظروف والمتغيرات وجعلها قادرة على البقاء والنمو، حيث أن للفكر الإبداعي أثرا كبيرا في تحقيق الكفاءة في أداء المنظمات. ولهذا الغرض قمنا بتقسيم هذا الفصل المتعلق بالإبداع إلى ثلاث مباحث رأيناها مناسبة، وهي كالآتي:

- المبحث الأول: ماهية الإبداع
- المبحث الثاني: ممارسة الإبداع في المنظمة.
- المبحث الثالث: تنمية الإبداع وعلاقته بالتدريب.

## المبحث الأول: ماهية الإبداع

يشهد العصر الحالي العديد من التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة نتيجة الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات، ولعل استمرار التقدم العلمي والتطور التقني الذي حققته البشرية في مختلف المجالات يتطلب النظرة المتجددة للأشياء وتوليد الأفكار الجديدة وتشجيع الإبداع، و لقد خصصنا هذا المبحث لدراسة هذه العملية، من خلال التطرق إلى تعريف الإبداع والمفاهيم القريبة منه، وكذا خصائص وأهمية الإبداع، بالإضافة إلى عملية التطور التاريخي للإبداع لدى العاملين ودافعه، مروراً بمستوياته وأنواعه.

### المطلب الأول: تعريف الإبداع والمفاهيم القريبة منه.

لقد جرت محاولات عديدة لتقديم تعريف لمفهوم الإبداع، حيث تولى كل واحد منها إبراز سمة معينة يقوم بالتمحور حولها، وبغض النظر عن الاختلافات التي وجدت بينها هناك بعض التعريفات التي فرضت نفسها على الفكر الإداري لما اتصفت به من الموضوعية والتعبير الدقيق.

### أولاً: تعريف الإبداع

#### 1. الإبداع لغة:

الإبداع لغة مشتق من الفعل أبداع، وأبداع الشيء وابتدعه، أي اخترعه، بمعنى هو الإتيان بشيء جديد وغير مألوف بما في ذلك النظر إلى الأشياء بطريقة غير مألوفة<sup>1</sup>.

#### 2. الإبداع في القرآن الكريم:

لقد جاءت كلمة الإبداع في مواطن متعددة وجميعها يشير إلى ذات المعنى ومنها قوله تعالى<sup>2</sup> >> بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ أَلَمْ يَكُنْ لَهُ وَلَدٌ وَّلَمْ تَكُنْ لَهُ صَاحِبَةٌ وَخَلَقَ كُلَّ شَيْءٍ وَهُوَ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ << ، وجاءت بمعنى الخالق لكل شيء، والبديع هنا يقصد به صفة من صفات الله سبحانه وتعالى.

#### 3. الإبداع اصطلاحاً:

مثل مختلف وكل المصطلحات تقريبا، تتعدد التعريفات لمفهوم الإبداع، وذلك باختلاف وجهات النظر فالبعض يؤكد على أنه شيء جديد، والبعض الآخر يقدمه على أنه شيء مبكر لفكرة جديدة، وفريق آخر يقول أن الإبداع والتحسين يمثلان شيئا واحداً، وبعضهم يقول أن الإبداع هو أنك ترى ما لا يراه الآخرون... إلخ، ومما لاشك فيه فإن مفهوم الإبداع واسع يصعب التعبير عنه بالكلمات فقط، وهذه بعض التعاريف والتي تشمل وجهات نظر مختلفة ومنها:

<sup>1</sup> عبد الرحمان توفيق، هكذا يفكر القادة الأكثر إبداعاً، مركز الخيرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، 2000، ص28.

<sup>2</sup> القرآن الكريم، سورة الأنعام، الآية151.

- عرف شمبيتر JOSEPH SCHUMPETERS الإبداع عبارة عن النتيجة الناجمة من إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج وكذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه.<sup>1</sup>
- يعتبر شمبيتر أول من أبرز أهمية الإبداع في التطور الاقتصادي، حيث اعتبره أهم صفة يتطلب وجودها في المقاول أو المنظم، وشمل الإبداع حسبه اكتشاف وتطبيق طرق إنتاجية جديدة، تقديم منتجات وخدمات جديدة، التحسين في المنتجات والطرق الحالية.
- أما CECILIA P. GUILFORD فعرف الإبداع على أنه عبارة عن سمات استعدادية تضمن الطلاقة في التفكير والمرونة، والأصالة والحساسية للمشكلات، وإعادة تعريف المشكلة وإيضاحها.<sup>2</sup>
- ركز هذا التعريف على الخصائص التي يجب توافرها في الفرد حتى يكون مبدعا، مثل التفكير المرن والمتجدد والذي يسمح بادراك المشكلات وفهمها.
- كما يرى GARETH, JONES على أن الإبداع عبارة عن عملية إنتاج أفكار جديدة ومفيدة وتطبيقها.<sup>3</sup>
- يعتبر الإبداع حسب هذا التعريف، وضع طرق وحلول جديدة، شرط أن تكون لها فائدة للإنسان في حياته، أما إذا كانت بدون منفعة، فلن يعطيها الناس أي اهتمام، ولا يسمى صاحبها مبدعا.
- كما عرفه P.DRUCKER على أنه البحث غير المنتهي والمنظم من أجل التغيير وتحليل الأنظمة الملائمة لأي تغييرات يمكن استغلالها من أجل التطوير الاقتصادي أو الاجتماعي.<sup>4</sup>
- يربط أبو الإدارة بيتر دراكر الإبداع بالتغيير الذي يتم من خلال البحث المنهجي عن أي تحسينات في الأنظمة، واستغلالها في التطور الإنساني.
- وحسب الموسوعة البريطانية يعتبر الإبداع هو القدرة على إيجاد حلول لمشكلة ما أو أداة جديدة أو أثر في أو أسلوب جديد.<sup>5</sup>
- الإبداع حسب تعريف الموسوعة البريطانية الشهيرة هو حل المشكلات بأساليب وطرق جديدة غير معهودة سابقا، فالإبداع هو الخروج عن المألوف فيما يفيد.
- من خلال التعاريف السابقة، يمكن أن يعرف الإبداع بأفضل شكل حسب رأينا "على أنه الجهود المنظمة بهدف تطوير منتجات جديدة أو عمليات إنتاجية جديدة أو تحسين الموجود من كليهما".

<sup>1</sup> عبد الرحمان، بن عنتر، واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد الأول، دمشق، سوريا، 2008، ص148.

<sup>2</sup> محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص306.

<sup>3</sup> محمد سعد فهد المشوط، أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري، دراسة تطبيقية على أكاديمية سعد عبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت، قسم إدارة الأعمال، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2011، ص25.

<sup>4</sup> نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل للنشر، الأردن، 2003، ص21.

<sup>5</sup> جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009، ص6.

وكما لاحظنا أن العنصر البشري هو الوسيلة الفعالة لإنجاز أي تطوير في المنظمة، باعتباره أنه المورد الوحيد الذي يتميز بميزة العقل والقدرة الذهنية على التفكير والإبداع وهي من أهم مصادر التطوير، وكما أن الأفراد هم مصدر الإبداع في المؤسسة لذا يجب الاهتمام بهم والمحافظة عليهم وتنمية قدراتهم.

ثانيا: مفاهيم قريبة من الإبداع

1. الخلق أو الابتكار: هناك فرق بين الإبداع والابتكار (Creativity)، حيث يعرف الابتكار على أنه "عملية التفكير الذهنية والضمنية الخارجة عن الأنماط التقليدية، والتي تعمل على خلق الأفكار الجديدة بدرجة عالية من الأصالة والقيمة"، وهي المرحلة الأولى والأساسية لعملية التحسين المستمر (Kaizen) والإبداع، أما الإبداع فيعني تطبيق تلك الأفكار والحلول في الواقع التنظيمي حتى تظهر بأشكالها النهائية للمستفيدين.<sup>1</sup>

الشكل رقم (06): العلاقة التي تربط بين الابتكار والإبداع.



المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، دور توليد المعرفة في تعزيز الإبداع المنظمي، مجلة دراسات إدارية، مركز البحوث النفسية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، المجلد 3، ع 8، 2011، ص 172.

2. الاختراع: وهو أحد جوانب الإبداع، وجزء مهم منه ويعبر عن الإنتاج المركب الجديد من الأفكار وهو بوجه خاص إدماج جديد لوسائل من أجل غاية معينة، أي أنه: "العملية التي بواسطتها يجمع مفهوميين أو وحدتين أو أكثر بشكل جديد لإنتاج شكل لم يكن معروفا من قبل الشخص المعني"، وهو عملية تسبق الإبداع ولكن يفصلهما عن بعض في الزمان والمكان، حيث تقدم المنظمة العالمية للملكية الفكرية (WIPO) توضيحا أكبر باعتباره الفكرة التي توصل إليها أي مخترع وتنتج عمليا حل لمشكلة معينة في مجال التكنولوجيا وحددت شروطا ثلاث يكون بموجبها الاختراع مؤهلا للحصول على البراءة وهي:

<sup>1</sup> براء عبد الكريم محمد بكار، إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، 2002، ص 56.

✓ الجدة (Novelty)؛

✓ خطوة ابتكارية (Invenive Step)، أي ألا يكون الاختراع بديها للمتخصص في مجال الاختراع؛

✓ إمكانية تطبيقية صناعياً؛

3. **الاكتشاف (Discovery):** يطلق على اكتساب معرفة جديدة لأشياء كان لها وجود من قبل، سواء كان هذا الوجود مادياً أو كان نتيجة تترتب بالضرورة على معلومات سبق وجودها كإكتشاف البنسلين من قبل (فليمينك) والجاذبية (لنيوتن).<sup>1</sup>

4. **الموهبة (Giftedness):** هي قدرة أو استعداد موروث في مجال أو أكثر من المجالات العقلية والإبداعية والفنية والرياضية واللغوية والاجتماعية والإنسانية تحتاج إلى الكشف والرعاية لتبلغ أقصى حد ممكن.

5. **الذكاء (Intelligence):** هو قدرة عقلية أو مجموعة قدرات تمكن الفرد من التعلم واكتساب المعرفة واستخدامها ويعبر عن الذكاء الوراثي بالذكاء المرن وعن المكون البيئي بالذكاء المتبلور أو المطور، ويقاس الذكاء بالدلالة على فقرات اختيارية في مجال المحاكاة اللفظية والعديدية والمجردة أو البصرية والذكاء.<sup>2</sup>

#### المطلب الثاني: خصائص وأهمية الإبداع لدى العاملين

لا تقتصر خصائص وأهمية الإبداع على الأفراد في مجال العمل أو التعلم، بل تتعدى أهميته لمختلف أنواع المنظمات، حيث لم يعد مقتصرًا على منظمات الأعمال كبيرة أو صغيرة الحجم، أو حتى المنظمات غير الهادفة للربح، كما أنه يشمل جميع مناحي الحياة، ففي أي مجال يمكن للإنسان الإبداع فيه.

#### أولاً: خصائص الإبداع لدى العاملين

يمكن حصر أهم خصائص الإبداع في النقاط الآتية:<sup>3</sup>

- الإبداع يتطلب قدرات عقلية تتمثل في التحسس بالمشكلات، والطلاقة، والأصالة، ومواصلة الاتجاه نحو الأهداف؛
- إن الإبداع عملية ذات مراحل متعددة، تنتج عنها فكرة أو عمل جديد؛
- إن جهد الإبداع وما ينتج عنه ليس بالضرورة أن يكون مادياً ملموساً، فقد يكون في صورة منتج أو خدمة، أو فكرة، أو رؤية معينة؛
- إن جهد الإبداع وما ينتج عنه لا بد أن يكون ذا قيمة ملحوظة على مستوى الفرد، أو المنظمة، أو المجتمع؛
- أن الإبداع ليس ظاهرة فردية، وإنما يمكن ممارسته على مستوى الفرد والمجتمع والمنظمة؛

<sup>1</sup> طارق عبد الحميد السمراي، اتجاهات جديدة للإدارات والقيادات التعليمية في رعاية الإبداع التربوي، دار الابتكار للنشر، عمان، الأردن، 2013، ص36.

<sup>2</sup> نضال محمود برراوي، واقع ثقافة الإبداع وعلاقته بالأداء التسويقي لشركات الأدوية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في هذا القطاع والصيدلة والأطباء في الضفة الغربية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، 2011، ص28.

<sup>3</sup> فؤاد علي العاجز، فايز كمال شلدان، دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية في قطاع غزة، ورقة علمية مقدمة إلى: المؤتمر العلمي العربي السادس حول رعاية الموهوبين والمتفوقين ضرورة حتمية لمستقبل عربي أفضل يومي 26-28/02/2009، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ص17-18.

- يولد الإنسان وبداخله قدرة إبداعية، لكنها تبقى كامنة أثناء نضجه داخل ثلاثة أشياء، وهي توجهاته، وسلوكاته، والعمليات الخاصة بتفكيره؛
- أن الإبداع سلوك إنساني لا يقتصر على فئة معينة، وإنما هو طاقة كامنة يتصف بها الأفراد جميعهم بدرجات متفاوتة، تبعاً للعوامل الوراثية، والظروف الموضوعية التي يعيشها ويتفاعل معها الفرد، فتعمل على صقل قدراته الإبداعية وتمييزها.
- يمكن إدارة الإبداع وتنميته وتطويره، من خلال المهارات الأساسية للإبداع؛
- بعد النظر والتفأول بالمستقبل؛

### ثانياً: أهمية الإبداع لدى العاملين<sup>1</sup>

الإبداع في جوهره تغيير، والتغيير مطلب حيوي للكثير من المنظمات، وفي ظل بيئة متسارعة الأحداث وكثيرة التغيير تبرز حاجة المنظمة للإبداع لتستطيع أن تقدم ما هو جديد ولتتمكن من الاستمرار والبقاء في ظل هذه البيئات الديناميكية، والإبداع لا يمكن المنظمة من الاستمرار فحسب ولكنه يمكنها أيضاً من المنافسة.

والإبداع يمثل مفتاح المستقبل لأي منظمة، وبدونه لا تستطيع المنظمات العبور إلى هذا المستقبل مهما كانت كفاءتها الحالية، الإبداع هو المجال الأكثر أهمية في تعزيز علاقة التفاعل بين المنظمة وبيئتها، كما أن العمل الإبداعي يعمل على إيجاد الحلول للمشكلات الداخلية والخارجية للمنظمة، ويمكن من مواكبة المستجدات ومواجهة التحديات، كما أن تبني الإبداع واعتماده يعد تنمية للعنصر البشري في المنظمة على اعتبار أن الإنسان هو جوهر ومصدر عملية الإبداع. إضافة لهذا فقد أصبح الإبداع متطلباً إجبارياً للمنظمات التي تبحث عن التميز في الأداء.

وتظهر أهمية الإبداع للمنظمات من خلال التحولات والتغيرات نحو الاقتصاد الحر القائم على الوفاء بتوقعات المستقبل، كما أن قلة الموارد وكثرة الاحتياجات وتنوع حاجات الأفراد تفرض استخدام أسلوب إبداعي للوفاء بهذه الاحتياجات. وللإبداع دور في توفير حلول للنزاعات والتي بدأت بالانتشار، بالإضافة إلى أن الإبداع يمكن المدير من حسن استخدام الموارد البشرية والمادية والمعنوية.

كما ويمكن القول بأن أهمية الإبداع وحاجة المنظمات له ستزداد في ظل التحولات العالمية الجديدة المتمثلة بالعمولة وثورة المعلومات، فإذا ما أرادت أي منظمة التميز أو حتى الاستمرار في أدائها في ظل التغيرات العالمية عليها أن تبني الإبداع ضمن استراتيجياتها وسياساتها التنظيمية.

<sup>1</sup> منار إبراهيم عيد القطاونة، المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي، دراسة ميدانية للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية، مذكرة ماجستير، الجامعة الأردنية، الأردن، 2000، ص 42-43.

المطلب الثالث: التطور التاريخي للإبداع لدى العاملين ودوافعه.

لقد دفعت صعوبات الحياة الإنسان إلى ابتكار حلول للمشاكل التي تواجهه في سبيل إشباع حاجاته ورغباته، وهذا ما يعبر عنه المثل القديم "الحاجة أم الاختراع"، ومع التطور المتسارع في المعرفة الإنسانية زادت الاكتشافات التي لم تعد تعتمد على الصدفة أو الجهد الفردي، بل صارت عملاً منظماً ومخططاً تتضافر فيه جهود الحكومات ومنظمات الأعمال.

أولاً: التطور التاريخي للإبداع لدى العاملين

إن الباحثين يختلفون حول العديد من المفاهيم والظواهر التي تستخدم في العلوم المختلفة، ويعتبر مفهوم الإبداع أحد هذه المفاهيم التي ترتبط بدرجة كبيرة بمختلف جوانب الحياة عبر العصور المختلفة، حيث يمكن تمييز ثلاث مراحل رئيسية تعكس التطور الهائل الذي حدث لمفهوم الإبداع على مدى هذه العصور وهي:<sup>1</sup>

أ- المرحلة الأولى: وتمتد منذ أقدم العصور وقد ارتبط مفهوم الإبداع فيها بالأعمال الخارقة التي تقترن بالغموض وتستعصي على التفسير، ومن أبرز ما تميزت به هذه المرحلة الخلط بين مفاهيم الإبداع والعبقرية والذكاء والموهبة، والتركيز على دور الوراثة والفطرة على الإبداع، إضافة إلى ربط الإبداع ببعض الميادين مثل الرسم والأدب والهندسة... وغيرها.

ب- المرحلة الثانية: بدأت مع نهايات القرن التاسع عشر، وقد اتسمت هذه المرحلة بظهور نظريات سيكولوجية حاولت تفسير الظاهرة الإبداعية، وحدثت تقدم في التمييز بين مفاهيم الإبداع والموهبة والتفوق، وانحصار عملية الربط بين الإبداع والغيبيات والخوارق، وانحصار الجدل حول أثر الوراثة في الإبداع، واتساع دائرة الاهتمام بالإبداع في مجالات العلوم الحياتية والطبيعية.

ج- المرحلة الثالثة: بدأت في منتصف القرن العشرين وامتدت حتى العصر الحاضر، وفيها أصبح ينظر لمفهوم الإبداع على أنه توليفة تندمج فيها العمليات العقلية والمعرفية ونمط التفكير والشخصية والدافعية والبيئية، وقد انتشرت في هذه الفترة البحوث والدراسات التي تناولت الإبداع، ولعل من أسباب ذلك أن الحرب العالمية الثانية كانت قد استدعت بذل جهود عظيمة في الاختراع والتجديد والتحسين في مبادئ الحياة المختلفة كما أن ظهور عصر الفضاء وتصاعد السباق فيه أكد على أهمية هذا الطلب، بالإضافة إلى تقدم الصناعة وتزايد الحاجة إلى مبدعين ومبتكرين، لذا ظهر في أوائل عام (1950م) اهتماماً متزايداً بدراسة الإبداع، وذلك عندما ألقى (جيلفورد) خطابه الرئاسي في جمعية علم النفس الأمريكية وطالب فيه بالاهتمام بموضوع الإبداع، وترتب على ذلك تكثيف البحوث العلمية والدراسات التي تناولت الإبداع وبناء مقاييس للتعرف على الأفراد المبدعين.

<sup>1</sup> توفيق عطية توفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام "دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة"، مذكرة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص10.



ثانيا: دوافع الإبداع لدى العاملين

لا تكمن أهمية الإبداع في كونه يعطينا جواهر ذات قيمة آنية فحسب، بل لأن الإبداع ضرورة من ضروريات الحياة، فلولا الحاجة الأفراد المتغيرة والمتطورة عبر العصور لما وصلنا اليوم إلى الإبداع لذا علينا أن نتعرف على دوافع الإبداع والتي يمكن تصنيفها كالتالي:<sup>1</sup>

1. دوافع ذاتية داخلية: ومنها:

- ✓ الحماس في تحقيق الأهداف الشخصية؛
- ✓ الرغبة في مساهمة مبتكرة؛
- ✓ الرغبة في اكتشاف الأشياء الجديدة؛
- ✓ الرغبة في إحداث التغيير؛
- ✓ الرغبة في معالجة التعقيدات والمشاكل؛

2. دوافع بيئية خارجية: ومنها:

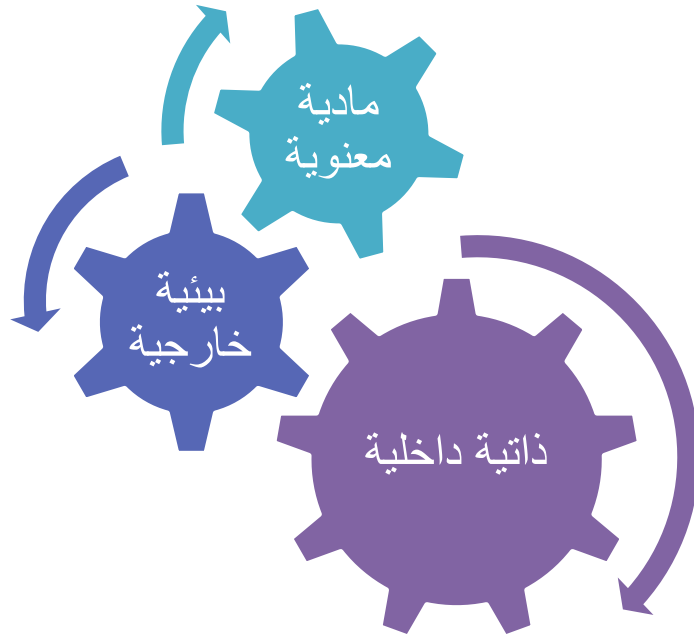
- ✓ التصدي للمشاكل العامة والخاصة مثل مشاكل العمل والنوعية وتحسين الخدمات والتدريب وغيرهم؛
- ✓ متطلبات ودوافع التغيير، فثمة فرص مطلوب اكتشافها ومجازفات ينبغي التخطيط لها وتنبؤات ينبغي القيام بها وتقييمات يلزم تأديتها، ويختلف التفكير المطلوب لهذه الأمور عن التفكير المألوف أو حتى العلمي حيث الوقت لا يكون ضاغطا والتكاليف ميسرة؛
- ✓ التقدم والازدهار يتطلبان المزيد من الأفكار الجديدة والمستمرة؛

3. دوافع مادية معنوية: ومنها:

- ✓ الحصول على المكافآت المالية؛
- ✓ الحصول على التقدير والثناء والسمعة؛
- ✓ الارتقاء في المراتب المهنية والعلمية؛
- ✓ خدمة الوطن والأمة؛

<sup>1</sup> فاطمة مانع، الإبداع والابتكار قواعد للتعلم في المنظمات الصناعية، ورقة علمية مقدمة الى: الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية يومي 14-15/02/2012، المركز الجامعي خميس مليانة، عين الدفلى، الجزائر، ص4-5.

الشكل رقم (07): يوضح دوافع الإبداع لدى العاملين



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على دوافع الإبداع.

#### المطلب الرابع: مستويات الإبداع وأنواعه

إن الإبداع عملية إنسانية ظهرت في بادئ الأمر لدى الأفراد ومع تطور هذا المفهوم إلى يومنا هذا أصبحنا نستطيع أن نميز له عدة مستويات وأنواع، وسندرجهم فيما يلي:

##### أولاً: مستويات الإبداع

والتي جاءت كما يلي:

1. **الإبداع على المستوى الفردي:** تبدأ العملية الإبداعية بوجود مشكلة تدفع الفرد إلى البحث عن الحل أو الحلول الملائمة، ويتم توصل الفرد إلى هذه الحلول من خلال تلك القدرة الإبداعية، ويعبر عنها في سلوك إبداعي، ويتوقف على عدة شروط نفسية واجتماعية متداخلة: مثل الشخصية ومستوى الذكاء والسياس الاجتماعي الذي يشمل المدرسة، الجماعة الغير الرسمية وجميع منظمات المجتمع والنظام القيمي والقاعدة الثقافية الحضارية للمجتمع.<sup>1</sup>
2. **الإبداع على مستوى الجماعات:** وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل الجماعة، والذي ينتج أساساً عن تبادل الرأي والخبرة فيما بينهم، ويعتبر الإبداع الجماعي من أهم التحديات التي تواجه المنظمات المعاصرة والتي تتطلب تطوير فرق عمل مبدعة نظراً لدور الجماعة في الإبداع، حيث يقول "ميكونيسكي وأروشيفيسكي": "أن الفرد في ظروف البحث العلمي المعقد لا يعود فرداً منعزلاً باستعداداته وميولاته ومواهبه، إنما يدخل في إطار من العلاقات والأدوار

<sup>1</sup> محمد عامر بن التتيفات، المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري في الأجهزة الأمنية، مذكرة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2006، ص 28-29.

الجماعية والمتعاونة والمنظمة التي تحدد للفرد دلالات المشكلات النفسية والاجتماعية وأثرها على نتائج البحث العلمي المعاصر"، وتؤيده "ماك وارث" حيث ترى أن اللقاءات والمناقشات بين الباحثين في فرق العمل أو مع الآخرين تعتبر ضرورة للإبداع لأن تصادم الأفكار وتعارضها يؤدي إلى إثرائها وإلى تفتح الذهن عن أفكار جديدة لم يكن هناك دراية بها.

- ولقد توصلت الكثير من الدراسات إلى عدة عوامل تؤثر على إبداع الجماعة أهمها:<sup>1</sup>
- الجنس: باعتبار أن الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أكثر جودة من أحادية الجنس.
  - التنوع: إن الإبداع يتطلب أن تكون الجماعة من شخصيات مختلفة.
  - تماسك الجماعة: الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً وحماساً ونشاطاً من الجماعة الأقل تماسكاً.
  - الانسجام: الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً للإبداع.
  - عمر الجماعة: الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة.
  - الحجم: باعتبار أن الإبداع يزداد مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة حيث تتوسع القدرات والمهارات.<sup>2</sup>
3. الإبداع على مستوى المنظمات: هناك منظمات متميزة على مستوى عملها وغالباً ما يكون عمل هذه المنظمات نموذجي ومثالي للمنظمات الأخرى وحتى تصل المنظمات إلى الإبداع لا بد من وجود إبداع فردي وجماعي.<sup>3</sup>
- ومستويات الإبداع على مستوى المنظمات تتمثل في:<sup>4</sup>
- المستوى التخطيطي: الأهداف والمهام والتوقعات.
  - المستوى الإداري: العمليات الإدارية من التخطيط وتنظيم ومواجهة ورقابة القوى البشرية.
  - المستوى التشغيلي: المهام المتعلقة بتقديم خدمات الاتصالات الإدارية والتنمية والتدريب فالإبداع يعد أمراً ملائماً وضرورياً بالنسبة لمنظمات اليوم نظراً للتغيرات التي تواجهها لإيجاد الوسائل الملائمة للتكيف مع هذه التغيرات بل وتوجيهها.

<sup>1</sup> سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2006، ص49.

<sup>2</sup> دريوش شهبناز، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة، مذكرة ماجستير في تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2012، ص109-110.

<sup>3</sup> صابر عوض، تأثير الأنماط القيادية على متطلبات الإبداع من وجهة نظر المرؤوسين، مجلة القادسية، المجلد10، ع1، 2008، ص136.

<sup>4</sup> علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر ناشرون ومزعون، ص1، 2010، ص149.

- وحتى تجعل المنظمات الإبداع أسلوباً من أساليب عملها وممارساتها يجب عليها أن توفر الشروط التالية:<sup>1</sup>
- ضرورة إدراك أن الإبداع والريادة تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق، وذوي علاقة بالمفاهيم، ويقدرن القيمة العلمية للنظريات الحقيقية الواقعية، 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 ترويض التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة وسلاسة، بحيث يستطيع أن ينفذ من الأطر والأساليب المحددة أو المألوفة في التعامل مع المشكلات، ليخرج من 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 والتعود على التفكير الناقد والمطلق والشامل، وتقصي أبعاد أية مشكلة مما هو غير مباشر وفيما هو غير مألوف.
  - ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات، والعمل على حلها؛ فالمشكلة الإدارية لا تعلن عن نفسها، بل هي التي نصنعها ونعمل على حلها، ولعل الإبداع الحقيقي يتعلق ويتصل بهذا المطلب ويكون أكثر أهمية من الإبداع في المطالب السابقة، لأن الإبداع على هذا المستوى سيقود المنظمات والجماعات والمجتمعات إلى تجارب ريادية لم يسبق لها مثيل.
- ويمكن تنمية المهارة والقدرة الإبداعية في صنع المشكلات من خلال التشكيك وإثارة التساؤلات بشأن الواقع الحالي في المنظمة سواء فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي أو العمليات أو أساليب العمل أو أدواته وغيرها.
- 4. الإبداع على مستوى المجتمعات:** إن للمناخ الاجتماعي دوراً أساسياً في تكوين شخصية الفرد وتوفير الظروف الموضوعية اللازمة لنشأته بطريقة سليمة واستمرار تنمية قدراته ومواهبه الذاتية، فالعادات ومستوى الطموحات الاجتماعية التي تحيط به الفرد من خلال علاقته بالسيرة والمنظمات الاجتماعية، تكون الإطار المطلق أو المقيد، لنشاطه وتفاعلاته وتعتبر الأنظمة الاجتماعية والتقاليد والقيم عاملاً مهماً في غرس روح الإبداع لدى أفراد المجتمع، فالعادات والتقاليد التي تعارض التجديد والتحديث في مختلف شؤون الحياة سوف تقتل روح التفكير والإبداع مما يجعله مجتمعاً يميل إلى الجمود رافضاً للإبداع والتجديد.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> طلال نصير، نجم العزاوي، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، ورقة علمية مقدمة إلى: الملتقى الدولي الرابع حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية يومي 18-19/05/2011، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة، الجزائر، ص8.

<sup>2</sup> بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر، الأردن، ط1، 2011، ص128.

ثانيا: أنواع الإبداع

هناك أنواع عديدة للإبداع يمكن تمييزها وفقا لمعايير وتصنيفات متعددة، إذ أنه من الممكن استخدام هذه التصنيفات كدرجات (الجددة والخلقية والمخاطرة)، وكما يمكن أيضا جمع الإبداعات في تصنيفات وفق للتغيرات التي تنطوي عليها ضمنا، أو اعتمادا كلفتها أو منفعتها وهذه بعض أنواع الإبداع:

**1. من حيث مصدر القرار (فرد، جماعة):** تصنف الإبداعات على أساس الدرجة التي يستطيع فيها أعضاء المنظمة من المساهمة في قرار التبنى إلى قرارات سلطة (فرد) وقرارات جماعية، حيث يؤكد روجرز وشوميكر (Rogers & Sheomaker) أن تبني الإبداعات طريق قرارات السلطة تتم من خلال شخص ما في موقع ترأس (رئاسة) على أعضاء وحدة التبنى، أما الإبداعات التي يتم تبنيها عن طريق القرارات الجماعية فعادة يشارك في هذا النوع من القرارات أعداد لا تحصى من أعضاء وحدة التبنى في شكل من أشكال التصويت والاقتراع، وبذلك سيحدد فيما إذا كان الابتداع سيتبنى أم لا، وغالبا ما تكون الإبداعات التي يتم تبنيها عن طريق قرارات السلطة أكثر احتمالية لعدم استمراريتها وتواصلها من تلك التي يتم تبنيها عن طريق القرارات الجماعية، والافتراض الذي يمرر ذلك هو جاذبية الطريقة الجماعية بالنسبة لأعضاء المنظمة ومدى إسهامها في خلق الاندفاع والتشويق وهذا بالتالي يقلل من مقاومة التغيير ويخلق الالتزام بتنفيذ الإبداعات، بالإضافة على ذلك فإن (Wilson) يعتبرها حافزا لزيادة مقترحات الإبداع المقدمة من الأعضاء خصوصا عندما ترافقها آليات التغذية العكسية الموثوقة، لتسهيل بذلك الوعي والإدراك بالحاجة إلى الإبداعات.<sup>1</sup>

**2. حسب تواتر الإضافة:** قام سلومون وستيوارت (Solomon and Stwart) بتصنيف الإبداع إلى ثلاثة أنواع وهي:

- **الإبداعات المستمرة:** وهي التي تأتي بتغيرات صغيرة تدريجية كما في تغيرات مركز المنتج، توسعات الخط، تنويعات لتخفيف ضجر الزبون.
- **الإبداعات المستمرة الديناميكية:** وهي تغيرات في المنتج الحالي وتكون ذات تأثير معقول على طريقة الأشخاص في عمل الأشياء وتحقيق تغيرات سلوكية معينة كما في هواتف اللمسة-النبرة وآلات التصوير آلية التركيز... الخ.
- **الإبداعات المنقطعة:** وهي التي تنشئ تغيرات رئيسية فيما قبلها من تكنولوجيا أو منتجات في بعض الحالات تغير أسلوب الحيات الذي نعيشه، مثل ابتكارات السيارة، الطائرة، والحاسوب.<sup>2</sup>

وهناك تصنيف آخر:

**أ- الإبداع الإداري:** هو الإتيان بالجديد الإداري، ولأن الإدارة هي نشاط واعي هادف فإن هذا الجديد يوجه نحو تحقيق الاستجابة الأفضل لمنتجات وخدمات المنظمة لحاجات زبائنها، كما في التوجه القائم على الزبون، زيادة الأداء بشكل جذري أو تدريجي، كما في مفاهيم إعادة الهندسة والتحسين المستمر، تحسين طرق العمل كما في دراسة العمل والحركة، وتحسين علاقات العمل كما في مفاهيم العمل الجماعي والفرق المدارة ذاتيا.

<sup>1</sup> طارق عبد الحميد السمراي، مرجع سابق، ص53.

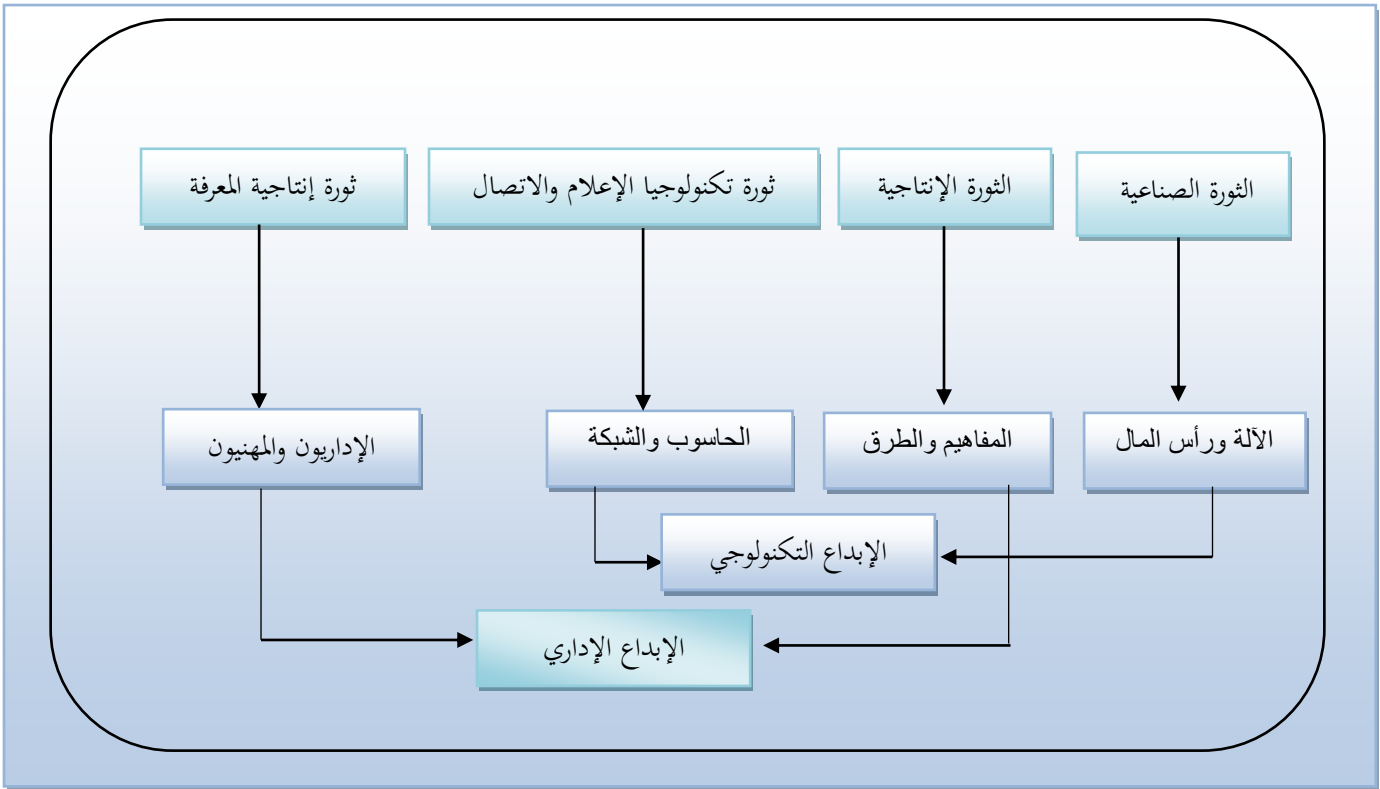
<sup>2</sup> خراز الأخضر، دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية دراسة حالة مؤسسة EGTT مركب حمام ربي (سعيدة) نموذجا، مذكرة ماجستير في التسيير الدولي للمؤسسات، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011، ص48-49.

وعليه فالإبداع الإداري هو التوصل إلى المفاهيم الجديدة القابلة للتحويل إلى سياسات وتنظيمات وطرق جديدة تساهم في تطوير أداء المنظمة، بل أن بعض المفاهيم تتعلق بتطوير عملية الإبداع وتنظيمه وإجراءات نقل أفكاره الجديدة، والهدف النهائي لهذا الإبداع يتمثل في تحسين استخدام الموارد وتحقيق النتائج الأفضل، مقارنة بالفترة الماضية أو مقترنة بأفضل المنافسين.

إن الميل المتصاعد لتطور المفاهيم الجديدة وتطبيقاتها الإدارية من أجل تحسين الإنتاجية، فكما ارتكزت الثورة الصناعية على الاختراق التكنولوجي في القرن الثامن عشر، وكان الاختراق الإداري المتمثل في تقسيم العمل الذي أدى إلى ثورة إنتاجية، فالحاسوب في البدء والشبكة فيما بعد هي رمز ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات عن بعد، وان العمل المعرفي في البدء وإدارة العمل المعرفي فيما بعد هي رمز ثورة إنتاجية المعرفة.<sup>1</sup>

إن الثورة الصناعية أنشأت عمال يخضعون لمتطلبات الآلة والخط الإنتاجي، ولكنها كانت بحاجة أيضا إلى من يديرها، لهذا وعلى أساس تقسيم العمل، انبثقت فئة المديرين الذين نقلوا الثورة الصناعية إلى ثورة إنتاجية، لهذا فإن الإنتاجية المتعاظمة في ذلك الوقت كانت وليدة الإدارة، لكن التكنولوجيا جعلت لها أرضية مادية هندسية قوية، وبنفس القدر فإن تكنولوجيا الإعلام والاتصال عن بعد، أوجدت أفراد المعرفة بنوعهم عمال ومهنيون للمعرفة، إلا أن ثورة الإنتاجية في هذا المجال لم تتحقق إلا مع إدارة المعرفة التي تمثل الإبداع الإداري الجديد، حيث أن إنتاجية العمل المعرفي أصبحت هي القوة الموجهة في القرن الواحد والعشرين.<sup>2</sup>

### الشكل رقم (08): الإبداع الإداري في عصرين.



<sup>1</sup> دريوش شهيناز، مرجع سابق، ص 118.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، الابتكار الإداري محاولة من اجل التفسير والتقييم، المجلة الدولية للعلوم الإدارية، المجلد 11، ع 4، 2006، ص 233-235.

المصدر: نجم عبود نجم، الابتكار الإداري محاولة من اجل التفسير والتقييم، المجلة الدولية للعلوم الإدارية، المجلد 11، ع4، 2006، ص234.

**ب- الإبداع التكنولوجي:** التكنولوجيا هي التركيبة من التجهيزات والوسائل والمعارف التطبيقية في الصناعة، وهذه المعارف منها ما هو مرتبط بالعلم وتطبيقاته في الصناعة والاستعمال، ومنها ما هو مرتبط برأس المال البشري (معرفة كيفية العمل والإنتاج)، وهي معارف منظمة ومشكلة لتقنيات مجمعة لدى الأفراد (إمكانيات وطاقات ومعارف) تسمح لهم بتوجيه الآلة وتنظيم الإنتاج، وهي نتيجة تراكم سنوات من التجارب الإيجابية لدى عدد معين من الأفراد تستعمل في إنتاج السلع وفي إنشاء سلع جديدة، ويعرف الإبداع التكنولوجي بالارتكاز على عنصر التكنولوجيا على أنه " تطبيق تديلات في التكنولوجيا أو توليفة التكنولوجيات التي تؤدي الى تغيرات في المنتج، في أساليب الإنتاج و/أو التنظيم"<sup>1</sup> أو هو " تشكيل وتجسيد لتكنولوجيا جديدة ولكنه لا يغير عادات المستهلكين".

استعمل مصطلح الإبداع التكنولوجي بالمعنى الحديث لأول مرة من طرف الاقتصادي جوزيف شامبتر (Josef Shumpeter) سنة (1939) بقوله أن الإبداع التكنولوجي هو التغيير المنشأ أو الضروري وقد ورد هذا التعريف في القاموس الإنجليزي لأكسفورد، ويعرف أيضا على أنه " العملية التي يمكن من خلالها للشركة أن تحقق التنسيق والتعاون بين أنشطة المنظمة كالإنتاج والتسويق والبحث والتطوير بهدف تبني الأفكار والأساليب الجديدة وترجمتها في ميدان العمل الى منتج جديد (سلعة/خدمة جديدة)، أو تطوير منتج قائم أو استخدام عملية إنتاجية قائمة لتلبية متطلبات الزبائن من المنتجات فضلا عن جعل المنظمة هي الأفضل في سوق المنافسة"، وعرفته منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) بأن " الإبداعات التكنولوجية تغطي المنتجات الجديدة والأساليب الفنية الجديدة، وأيضا التغييرات التكنولوجية المهمة للمنتجات وللأساليب الفنية، ويكتمل الإبداع التكنولوجي عندما يتم إدخاله للسوق (إبداع المنتج) أو استعماله في أساليب (إبداع الأساليب)، إذا الإبداعات التكنولوجية تؤدي إلى تدخل كل أشكال النشاطات العلمية، التكنولوجية التنظيمية، المالية والتجارية"، ويعرفه (Le Manuel De Francati) سنة (1988) بأنه " عبارة عن تحويل وتجسيد فكرة معينة إلى منتج قابل للتسويق والبيع أو منتج محسن أو طريقة جديدة لخدمة اجتماعية معينة"<sup>2</sup>.

**ج- الإبداع الخدمي:** هو التغيير في الأشياء (المنتجات/الخدمات) التي تعرضها المنظمات الخدمية والتغيير في طرق ابتكارها وتقديمها" هذا التعريف يتضمن أن الإبداع في مجال الخدمات يعتبر أيضا تغييرا في العمليات الإجرائية والمعاملات التجارية، يمكن أيضا أن نضيف أن الإبداع يعني التغييرات التي تطرأ على الأعمال المنظمة من خلال استخدام الموارد أو من خلال أساليب المؤسسة في السوق.

وفي مجال صناعة الخدمات لا يتخذ المنتج شكلا محددًا أو تنسيقا معينًا، فكل عملية خدمية يمكن اعتبارها فريدة طالما أنها تمنح عند الطلب من خلال التفاعل مع العميل أو كاستجابة لمشكلة معينة، وخلال بيئات متباينة، ومساهمة العميل

<sup>1</sup> دويس محمد الطيب، براءة الاختراع مؤسس لقياس تنافسية المؤسسات والدول حالة الجزائر، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، ورقلة، 2005، ص38.

<sup>2</sup> دريوش شهنيناز، مرجع سابق، ص124.

بكافة أشكالها في إنتاج الخدمة تمثل خاصية أساسية للأنشطة الخدمائية خاصة العملاء ذوي المعرفة المكثفة، من خلال تبادل أنماط عديدة من العناصر التي تشمل المعلومات والمعارف والانفعالات والإشعارات لفظية.

إن التمييز بين المنتج والعملية يملك قبوله في حالة تصنيع السلعة وهذا ما لا ينطبق على الخدمة، حيث لا يمكن فصل المنتج عن العملية، في هذا الصدد يشمل دائما "منتج" أو "سلعة" العملية برمتها والتي تتمثل في الخدمة ومجموعة الإجراءات (العملية)، ففي مجال الخدمات يتم إنتاج الخدمة واستهلاكها في نفس الوقت.<sup>1</sup>

1. من حيث المصدر (داخلي، خارجي): لقد أضاف كل من (Hitt et all) سنة 1996 وسالم سنة 2000، صنفين للإبداع هما:<sup>2</sup>

- الإبداع الداخلي: يعبر عن الإبداعات التي تتبناها المنظمة ويكون مصدر الأفكار فيها داخل المنظمة كالإدارة العليا، العاملين وأقسام المنظمة كالبحث والتطوير.
- الإبداع الخارجي: يتمثل في حصول المنظمة على أفكار من مصادرها الخارجية مثل: منظمات أخرى التي لها نشاط مباشر أو مراكز بحثية وغيرها.

كما أن هناك العديد من التصنيفان والتقسيمات والتي نعرضها بالجدول الموالي:  
الجدول رقم (02): أنواع الإبداعات.

الباحثين والمفكرين		أنواع الإبداع	التصنيف
Ettlie 1986 أ. جذري. ب. مضاف.	Knigh 1967 Tushman & Nadler 1980	1- إبداعات منتج. 2- إبداعات عملية. 3- إبداعات الهيكل التنظيمي. 4- إبداعات الناس.	حسب الحصيل ة الإبداعية
Crossman 1971	March & Simon	1- إبداعات مبرجة. 2- إبداعات غير مبرجة.	حسب برمجتها
	March Cyert 1963	أ- إبداعات فيض. ب- إبداعات معاناة	
Crossman 1970		1- إبداعات أدائية. 2- إبداعات غاية (نهائية).	حسب الهدف
Shoemaker & Rogers 1971		1- إبداعات بقرارات سلطة (فردية). 2- إبداعات بقرارات جماعية.	حسب مصدر قرارات تبيينها

<sup>1</sup> دريوش شهيناز، مرجع نفسه، ص 133-134.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص 238.



Tushman Ndler 1980			1- إبداعات تركيبية. 2- إبداعات تزايدية. 3- إبداعات غير مستمرة.	حسب تواتر الإضافة
Hardware Evan & 1978	Knights Dalton 1967	- خارجية. - داخلية.	1- إبداعات تكنولوجية. 2- إبداعات إدارية. 3- إبداعات القيمة.	تصنيفات أخرى
Hervey Wills أ- نطاق واسع. ب- نطاق ضيق.	Knights	March &Simon 1958 أ- جذرية أداء. ب- جذرية هيكلية.	1- إبداعات جذرية 2- إبداعات روتينية.	حسب الآثار الناجمة عنها
Knight 1970			1- النباتات (تعني تغييرات صغيرة). 2- إعادة التوجيه (تعني تغييرات كبيرة). أ- إعادة التوجيه (إبداع جذري) نظامي. ب- إعادة التوجيه (إبداع جذري) خاص. ج- إعادة التوجيه (إبداع جذري) هامشي.	

المصدر: طارق عبد الحميد السمراي، مرجع سابق، ص 56.

### المبحث الثاني: ممارسة الإبداع في المنظمة

تعمل المنظمات في هذا العصر تحت ضل العديد من الظروف المتغيرة، مما يفرض عليها تحديات كبيرة لم تشهدها من قبل، الأمر الذي يتطلب ضرورة مواجهتها، وذلك من خلال إيجاد حلول غير اعتيادية لهذه التحديات، وهذا يتطلب قدرات إبداعية عالية لدى العاملين، لذا يجب على الإدارة تشجيع ممارسة الإبداع وإزالة العوائق التي تحول دون تفجير الطاقات الإبداعية، وستتطرق في هذا المبحث بداية بمراحل الإبداع، نظرياته، مستوياته، وأخيرا العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمة.

#### المطلب الأول: مراحل ممارسة الإبداع في المنظمة

هناك العديد من اقتراحات الكتاب والباحثين بشأن مراحل عملية الإبداع، لأنها تختلف عن بعضها البعض بدرجات متفاوتة، كما تراوحت الكتابات حولها، لكن توجد هناك أربع مراحل أساسية لعملية الإبداع وهي: الإعداد والتحضير، الترقب والبروغ، البصيرة أو الاستبصار، الإثبات أو التحقق، وهذا شرح مفصل لها<sup>1</sup>:

#### 1- مرحلة الإعداد والتحضير

تعتبر هذه المرحلة أولية وضرورية، فكل عمل إبداعي يستلزم تحضيرا واعيا وقويا لفترة طويلة من الزمن، أما من يعتقدون أن الإبداع يحدث لبعض الأفراد الموهوبين دون الجهد منهم في الإعداد والتحضير، فإن ذلك يعتبر اعتقاد واهم، وتتم مرحلة الإعداد من قبل المبدع من خلال استقبال وجمع أي معلومات وأحداث مستجدة في البيئة الخارجية للمنظمة، كالتطورات المعرفية، العلمية، التكنولوجية والقانونية، التغيرات في سلوك المنافسين، الزبائن والمستهلكين، وهذا دون إهمال ما يحدث داخل المنظمة من مشاكل العمل والإدارة، فالعامل المبدع دائم الاطلاع واستقبال المعلومات الجديدة.

وبعد استقبال كافة المعلومات المرتبطة بالمشكلة محل الدراسة، يبدأ الفرد المبدع في تحليلها قصد فهم وتحديد المشكلة بشكل دقيق، وهو ما يحتاج لجهد متواصل ودؤوب، ففهم المشكلة نصف حلها.

#### 2- مرحلة الترقب والبروغ:

تعتبر مرحلة الترقب بمثابة فترة راحة أو استرخاء بالنسبة للمبدع من عناء المجهود الذهني، والذي بذل خلال فترة الإعداد والتحضير، وفي تلك الفترة لا يمكننا تحديد ماهية الأنشطة التي يقوم بها المبدع قطعيا أو بالتأكيد، ولكن ما يمكن تصوره أن المبدع في تلك الفترة إما أنه في حالة تفكير دائم في حل المشكلة التي قام بالإعداد والتحضير لها، أو أنه يوجه اهتماماته إلى اتجاه مخالف تماما وغير متصل بالمشكلة المحلية.

أما حالة البروغ والتي يقصد بها مرحلة ظهور الحل، فقد تستغرق تلك المرحلة (لحظات، دقائق، أياما، شهورا، وحتى سنوات)، كما أن الحل قد يظهر فجأة في الوقت التي تكون فيه المشكلة أصبحت منسية.

<sup>1</sup> عبد الفتاح، محمود أحمد، التفكير الابتكاري والإبداعي في ظل القبعات الست للتفكير، خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، دار الكتب المصرية، القاهرة، مصر، 2012-2013، ص22-23.

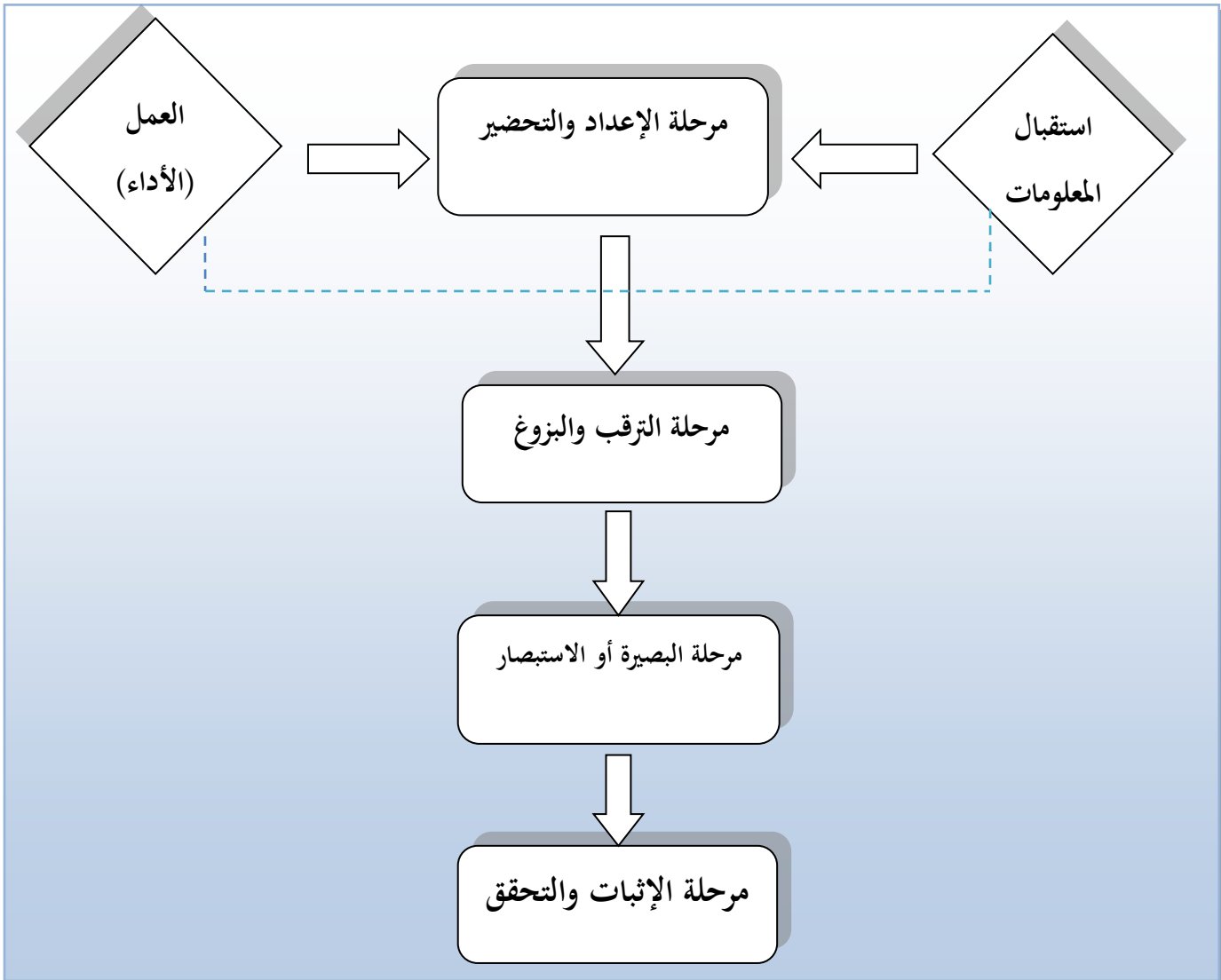
3- مرحلة البصيرة أو الاستبصار:

وفي هذه المرحلة يصل الإبداع إلى ذروته، حيث تظهر الفكرة التي يبحث عنها المبدع واضحة جلية، ويصبح واضحا كل ما كان غامضا ومبهما لديه، ويمكن تشبيه عملية الاستبصار بعملية البحث الضائع عن اسم نسيناه وبعد فترة من ترك هذا الأمر وإهماله إذا بهذا الاسم يحضر فجأة.

4- مرحلة الإثبات أو التحقق:

وتعتبر هذه المرحلة الأخيرة في العملية الإبداعية، حيث يتم إخضاع الفكرة التي أصبحت واضحة جلية في مرحلة الاستبصار، للتحقق ومعرفة ما إذا كانت صحيحة أم خاطئة، من حيث قابليتها للتطبيق الفعال في الواقع العملي<sup>1</sup>، والشكل التالي يوضح مراحل عملية الإبداع:

الشكل رقم (09): مراحل العملية الإبداعية



المصدر: بتصريف من عبد الفتاح، محمود أحمد، مرجع سابق، ص25.

<sup>1</sup> عبد الفتاح، محمود أحمد، مرجع سابق، ص24.

أما في الواقع العملي للإبداع، إذا سألنا المبدعين عن كيفية حصول الإبداع لديهم، أو ما هي المراحل الدقيقة لعملية الإبداع، سيسردون لنا تجاربهم الخاصة وهي قصص إبداعية رائعة تختلف من مبدع إلى آخر، فقصة أديسون مع اختراع الكهرباء تختلف عن قصة الرازي في دراسة آلاف الحالات المرضية حتى استطاع أن يضع تشخيصاً دقيقاً للأمراض، والفلقشندي أمضى أكثر من نصف حياته حتى وضع كتابه الموسوعي (صبح الأعشى في صناعة الإنشا)، وتايلور الأب الأول للإدارة العلمية الحديثة، بدأ ميكانيكياً بسيطاً في شركة جنرال إلكتريك، ولم يكن أبداً أستاذاً جامعياً، بينما نظرياته لا تزال تدرس في جميع كليات الإدارة في العالم، حتى بل جيتس الذي بدأ مغامرته المايكروسوفتية على حاسوب تلميذ في الدروس الخصوصية، فحول وجه العالم بأسره إلى شاشة حاسوب باختراعه عائلة WINDOWS.

لذلك فالإبداع لا يتم في كثير الحالات وفق تسلسل عملية منطقية، ولا في العمق والأهمية لكل مرحلة، فالمراحل المختلفة في العملية الإبداعية متداخلة ومتشابكة في غالبية الأوقات، كما أن الإبداع ليس دائماً عملية منطقية أو عقلية توجهها المنظمة أو المجتمع بشكل روتيني، بل لا بد لعملية التوجيه أن تتحلى هي نفسها بالإبداع والتجديد، ففي كثير من الحالات تتوالد الأفكار الجديدة قبل ظهور المشكلة، وفي أماكن مختلفة ومتنوعة من الحياة.

إذن هذه المراحل ليست إلا مؤشرات (علامات) توضيحية تدريبية توضع على طريق الإبداع، تساعد الباحث والمبدع والمتعلم على تلمس هذا السر البشري، ولذلك يفضل أن يطلق عليها (ديناميات الإبداع) وليس مراحل الإبداع، إن أهم ما يمكن أن يقال هنا هو توفير الظروف المشجعة والمسيرة للإبداع<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: نظريات الإبداع في المنظمة

سنتناول في هذا المطلب لأهم نظريات الإبداع في المنظمة، لأن هذه الأخيرة قدمت معالجات مختلفة حول الإبداع وتطرح صفات المنظمة والعوامل المؤثرة على الإبداع، وسيتم عرض هذه النظريات وفقاً لتسلسلها التاريخي كالآتي<sup>2</sup>:

#### 1. نظرية مارغ وسايمون (James March and Herbert Simon) 1958:

فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات، إذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به فعلاً، وما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل أو حلول إبداعية جديدة، وتقر عملية الإبداع حسبها بعدة مراحل هي: ظهور فجوة في الأداء، عدم ارتياح للوضع القائم، البحث الواعي عن حلول جديدة، تحديد الحلول أو البدائل، وأخيراً اختيار الحل الإبداعي، وقد عزيا الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية مثل التغيير في الطلب أو تغيرات في البيئة الداخلية مثل تعيين موظفين جدد أو وجود معايير أداء عالية.

<sup>1</sup> سليم إبراهيم الحسنية، الإدارة بالإبداع نحو بناء منهج نظمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2009، ص 295-296  
<sup>2</sup> أكثم عبد المجيد صرايرة، العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركة البوتاس والفوسفات المساهمتين العامتين الأردنية، دراسة مسحية، المجلد الثامن عشر، العدد الرابع، مؤته للبحوث والدراسات، جامعة جرش الأهلية، الأردن، 2003، ص 203-204.

## 2. نظرية برنس وستولكر (Tom Burns and G.M. Stalker) 1961:

يعتبر برنس وستولكر أول من أكد أن التراكيب والهياكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات وغير فاعلة في حالات أخرى، فمن خلال ما توصلوا إليه من أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في خلق وتطبيق الإبداع في المنظمات، من خلال النمط الآلي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة، والنمط العضوي الذي يلائم البيئات سريعة التغيير، كما أن النمط العضوي يقوم عن طريق مشاركة أعضاء التنظيم باتخاذ القرارات، حيث يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها مما يسمح بتشجيع تطوير واستغلال الأفكار الإبداعية بشكل أكبر من الهيكل الآلي، وتعد هذه النظرية مماثلة لنظرية MARECH & SIMON، إلا أنها لا تشير إلى مراحل عملية الإبداع رغم أنها تطرقت إلى عوامل التغيير في التكنولوجيا والسوق والهياكل السياسية وعلاقات الإنتاج والاستهلاك كمؤثرات في ظهور الإبداع.

## 3. نظرية ويلسون (John Wilson) 1966:

وقد بين ولسون أن عملية الإبداع تهدف إلى إدخال تغييرات في المنظمة، ولتحقيق ذلك، تمر بثلاثة مراحل هي: إدراك الحاجة للتغيير، اقتراح التغيير، وتبني التغيير وتطبيقه، وهكذا يحدث الإبداع بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغيير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها، كما افترضت أن نسبة الإبداع في هذه المراحل السابقة متباينة بسبب عدة عوامل منها: التعقيد في المهام، البيروقراطية في الإدارة، والتنوع في نظام الحوافز، فكلما تعددت وتنوعت المهمات، وكلما قلت الممارسات البيروقراطية والمهام الروتينية، سهل ذلك في إدراك الإبداع كنشاط جماعي وشجع على التعاون بين العاملين، كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الاقتراحات وتزيد من مساهمة أغلب أعضاء المنظمة.

## 4. نظرية هارفي وميلز (Harvey, E. & Mills, R) 1970:

تمثل هذه النظرية نموذجاً مطوراً لما قدمه MARCH & SAIMON, BURNS & STALKER، ويفهم الإبداع هنا من خلال مدى استخدام المنظمة للحلول غير الروتينية -الإبداعية- وهو مطور عن مارج وسامون لمعالجة مشاكلها أو ما يسمى (الحالات، والحلول)، حيث يصف هارفي ومايلز أنواع المشاكل التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي قد تطبقها، وربت الحالات والحلول بالشكل التالي: فالمنظمة تستعمل حلولاً روتينية (تم استخدامها سابقاً) لمعالجة حالات أو مشكلات روتينية (تم مواجهتها سابقاً)، بينما تسعى لاستحضار حلول إبداعية (لم يتم استخدامها من قبل) لمعالجة المشاكل الغير روتينية أو (الاستثنائية).

ويتناول هارفي وميلز مجموعة من العوامل التي تؤثر على استعمال الحلول الإبداعية والروتينية مثل (حجم وعمر المنظمة، درجة المنافسة في السوق ودرجة التغيير التقني ودرجة الرسمية في الاتصالات)، فعندما تواجه المنظمة ضغوطاً أو تهديداً من هذه العوامل فإنها غالباً ما تتطلب أسلوباً أكثر إبداعاً لمواجهتها<sup>1</sup>.

## 5. نظرية هيج واينكن (Hage, J. & Aiken, M) 1970:

تعد من أكثر النظريات شمولية إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع، فضلاً عن العوامل المؤثرة فيه، وفسرت الإبداع على أنه التغيير الحاصل في برامج المنظمة، مثل إضافة خدمات أو منتجات جديدة، وحددت مراحل الإبداع

<sup>1</sup> طارق عبد الحميد السمرائي، مرجع سابق، ص 59-60.

كالآتي: مرحلة التقييم، أي تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه، مرحلة الإعداد، أي الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي، مرحلة التطبيق، أي البدء بإتمام الإبداع واحتمالية ظهور المقاومة بفعل الروتينية أو أي سلوكيات ومعتقدات تنظيمية)، أما العوامل المؤثرة في الإبداع فهي مختلفة وبالغة التعقيد ومنها: زيادة التخصصات المهنية وتنوعها، المركزية، الرسمية، تقنية الإنتاج، الكفاءة والرضا عن العمل.

#### 6. نظرية زلتمن، دنكن، هولبك (Gerald Zaltman, Robert Duncan, Jonny Holbek) 1973:

تنظر هذه النظرية للإبداع على أنه عملية تتكون من مرحلتين هما: مرحلة البدء ومرحلة التطبيق، ولهما مراحل جزئية، وتعتبر على أن الإبداع هو فكرة أو ممارسة جديدة للوحدة التنظيمية التي تبناه، ووصفوا الإبداع على أنه عملية جماعية وليست فردية، واعتمدوا على نظرية HAGE & AIKEN، إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلات التنظيمية التي تدفع للإبداع، حيث أضافوا لها متغيرات أخرى هي: العلاقات الشخصية، وأسلوب التعامل مع الصراعات. كما حددوا مراحل تفصيلية للإبداع هي: مرحلة البدء، وتتكون من ثلاث مراحل ثانوية وهي (وعي وإدراك الحاجة لحل إبداعي لمشكلة في المنظمة، عملية التوصل للإبداعات، قرار قبول الحل الإبداعي)، أما مرحلة التطبيق فتتكون بدورها من: مرحلة التطبيق تجريبي للإبداع على نحو محدود، ثم التطبيق المتواصل بعد أن يثبت الحل الإبداع جدواه).

#### المطلب الثالث: مستويات الإبداع في المنظمة

يعتبر علماء السلوك التنظيمي أنه توجد ثلاثة مستويات في المنظمة: الفرد، الجماعة، المنظمة ككل، ولذلك يحدث الإبداع كظاهرة تنظيمية، بدوره في هذه المستويات الثلاث، وهو ما سنتناوله في العناصر التالية:

#### 1. الإبداع على مستوى الفرد:

إنه عبارة عن مجمل ما يملكه الفرد من قدرات على الابتكار، حيث اختلف الباحثين في هذا المستوى من الإبداع حول ما إذا كان فرد مبدع إذا ما توفرت لديه مجموعة من الظروف المساعدة، أو أن الإبداع حكر على بعض الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية دون غيرهم ومن بين خصائص الفرد المبدع ما يلي<sup>1</sup>:

#### ■ المعرفة:

وهي مجموع ما تعلمه واكتسبه الفرد من معارف من خلال قراءاته، ممارساته، ومعايشته للأحداث والأعمال... إلخ، فهذا الرصيد المتراكم يعتبر مخزن ومنبع الأفكار والحلول الإبداعية، وإذا كانت المعرفة هي عبارة عن معلومات ممزوجة بالتجارب والحقائق والأحكام والقيم التي تعمل مع بعضها لتمكين العاملين من ابتكار حلول جديدة، فإنها تعتبر - أي المعرفة - مرتكز نشاطات المنظمات والأساس في عمليات اتخاذ القرارات والتنبؤ والتخطيط.

<sup>1</sup> عيشوش خيرة، علاوي نصيرة، دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع، ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في المنظمات العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 13-14 ديسمبر، 2011، ص 11.

■ التعليم:

ويقصد به اكتساب الفرد القدرة على مواجهة المسائل واكتشاف مناهج لحلها، وتعليم مهارات التفكير وتهيئة الفرص المثيرة له أمران في غاية الأهمية في تنمية الإبداع، لذا ينبغي أن يكون تعليم مهارات التفكير هدفاً رئيساً لمؤسسات التربية والتعليم الجامعي والتكوين المهني.

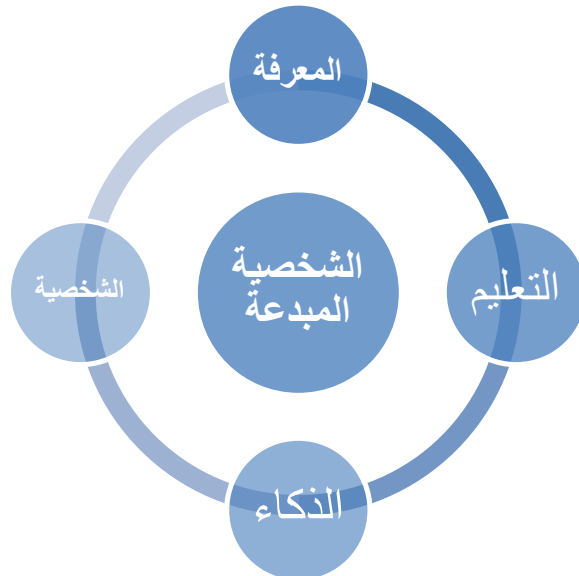
■ الذكاء:

وهو تمتع الفرد بالقدرة التفكيرية على تكوين علاقات جديدة، مجردة ومرنة بين الأشياء، وإعادة ترتيب ما يعرفه وما يملكه من معلومات بطريقة تقود لمعرفة ما لا يعرفه، ويسمى هذا بالذكاء الأساسي أو العقلي، ويقابله الذكاء العاطفي أو الوجداني، وهو يتعلق بفهم الفرد لعواطفه ومشاعره والتحكم بها، والقدرة على الفهم والتعامل الذكي مع عواطف ومشاعر الآخرين للتأثير فيهم بالشكل الإيجابي.

■ الشخصية:

الأشخاص المبدعون يتميزون بدافعية قوية و طاقة عالية على المثابرة في العمل وميل واسع للاطلاع، يظهر في الرغبة بالمعرفة وتجميع المعلومات ويعزز عبر النجاح بهذه المعرفة فهناك دافعية خارجية ثانوية تمتلك مصدرها من الظروف الخارجية لعملية الإبداع: الرغبة في الحصول على لقب ما، أو على تميز ما، أو على مكانة اجتماعية، لكن تبقى الدوافع الداخلية للمبدع هي من تؤدي دوراً حاسماً في عملية الإبداع، إذ تنطلق من الداخل من هدف مرسوم يظهر في الرغبة في البحث والمعرفة والشعور بالسعادة في اكتشاف الوقائع وإعطاء الأفكار الجديدة، وهكذا يتضح أن الإبداع حصيلة عوامل مختلفة ذاتية واجتماعية وبيولوجية وتربوية ونفسية تسهم كلها بأدوار متفاوتة وتتضافر وتتفاعل لتشكيل الشخصية المبدعة، إلا أنه وبشكل عام، تتسم شخصية المبدع بروح المخاطرة وقوة المثابرة والانفتاح على الآراء الجديدة وكذا الفضول. والشكل التالي يوضح بعض خصائص الفرد المبدع.

الشكل رقم (10): خصائص الفرد المبدع



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على خصائص الفرد المبدع.

## 2. الإبداع على مستوى الجماعة:

يقصد به الإبداع الذي يتم تقديمه من قبل الجماعة حيث تتعاون الجماعات في العمل فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها، والمساهمة في التغيير نحو الأفضل وذلك من خلال تقديم منتجات وخدمات وطرق عمليات جديدة وحل المشكلات المختلفة، ويتأثر إبداع الجماعة كما ونوعا، بالعوامل الآتية<sup>1</sup>:

### ■ المشاركة والتعاون:

بما أن المشاركة في المعلومات واتخاذ القرارات والتعاون من القيم التي تنمي الإبداع، لذا فإن توفير البيئة والمناخ اللذان يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم، يعززان الإبداع الناجح، وتعتبر الثقة المتبادلة بين العاملين في جميع المستويات، أكثر العوامل المؤثرة في بناء فرق عمل بروح جماعية، حيث تستطيع مشاركة المعرفة والمعلومات والأفكار وتبادلها، وهو ما يشجع الإبداع.

### ■ الرؤية والرسالة:

الرؤية هي وصف وصياغة للمستقبل الذي تتطلع إليه المنظمة إلى تحقيقه، أو هي وصف لصورة مستقبلية أفضل تتطلع إليها المنظمة وتتفوق بها على أوضاعها الراهنة في جانب أو أكثر من جوانب هذه الصورة، أما الرسالة فهي بيان كيف ستحقق المنظمة رؤيتها، وحينما تتضح أمام العاملين الرؤية والرسالة، فإنهم يستطيعون رؤية التحديات التي تواجههم من منظور أعلى في إطار الرؤية والصورة الكلية للمنظمة، ومن ثم تصبح العمليات الأخرى مثل تحديد الأهداف وتقرير الأولويات والتخطيط والتنفيذ أكثر اتساقا واتفاقا مع رسالة المنظمة ومستقبلها المطلوب (الذي هو رؤيتها)، ومعه تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يتشاطر أفرادها مجموعة قيم، وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة.

### ■ الالتزام بالتميز في الأداء:

نعني بالتميز الجهد والأداء الفعال الذي يجعل المرء ينفرد ويبرز على الآخرين، ويتفوق عليهم في عمله وأدائه لواجباته الوظيفية والمهنية، ومن الواضح أن الأداء لا يكون متميزا إلا إذا احتوى قدرا من الابتكار والإبداع، لذا على المنظمات إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات وأساليب العمل، والعمل على تجديدها بشكل مستمر.

## 3. الإبداع على مستوى المنظمة:

الإبداع على مستوى المنظمات هو حصيلة الإبداع لنظام اقتصادي معقد، يعمل بدلالة الإبداع الفردي والإبداع الجماعي و المؤثرات السياقية (التنظيمية) الداخلية، بما فيها التي تأتي من البيئة الخارجية، ويشير الإبداع عند هذا المستوى إلى المنظمات القادرة على تطوير نفسها بدون تدخل خارجي، إذ يمكن القول أن النظام نظام مبدع في حالة قدرته على التطوير في مجالات مجهولة، أو محددة سابقا، وهو التعريف التي تم تحديده حسب المشروع الأوروبي الذي قاده جامعة

<sup>1</sup> النجار، فايز وآخرون، دور نظم المعلومات وأثرها في مستويات الإبداع، دراسة ميدانية في شركات التأمين الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد الثاني، 2010، ص 275.



يودن الإيطالية، ووفقا لذلك لا يتحدد الإبداع بمدخلات النظام فحسب (الأفراد، الجماعات)، بل تحدد بالعمليات الإبداعية أيضا كإدارة الإبداع و السياق الإبداعي والظروف التي يجري فيها الإبداع<sup>1</sup>. وتتصف هذه المنظمات المبدعة بما يأتي<sup>2</sup>:

- ✓ الاتجاه الميداني والميل نحو الممارسة والتجريب المستمرين رغم الفشل أحيانا، فالمنظمات المبدعة تسمح بالفشل لأنه مصدر من مصادر التعلم والتدريب، وكما قال توماس أديسون: لن أقول أنني فشلت ألف مرة، ولكنني اكتشفت أن هناك ألف طريقة تؤدي إلى الفشل؛
- ✓ وجود نظام يؤيد الإبداع ويشجع المبدعين، فهناك العديد من الطرق والأدوات المتاحة أمام المنظمة لدعم الإبداع، وما عليها إلا إيجاد التوليفة الملائمة لظروفها من هذه الأساليب؛
- ✓ مشاركة العاملين في القرارات من خلال تشجيعهم على طرح مقترحاتهم ومعالجة المشكلات التي تواجههم عند تنفيذها؛
- ✓ التوجه بالقيم وتطوير مبادئ وأخلاقيات العمل، مع تعريفها لجميع العاملين، وحثهم على تطبيقها، ومن أبرز القيم التي على المنظمات ممارستها قولاً وعملاً: العدالة والتجرد من الانحياز، الصدق والتعامل بالثقة، الالتزام بالجودة وإتقان العمل، المراقبة المزدوجة الذاتية والخارجية، وهي لها أساس تنظيم السلوك البشري الفعال الذي يؤدي إلى استشارة المهتم وتفجير الطاقات الإبداعية؛
- ✓ البساطة في الهيكل التنظيمي من حيث عدد مستويات الوحدات الإدارية، وهو ما يسمح للعاملين بنقل مقترحاتهم وأفكارهم بسرعة للإدارة العليا، مما يسمح باستغلال الفرص وحل المشكلات فور ظهورها؛
- ✓ تشجيع الاستقلالية والمبادرة وتفويض في الصلاحيات للعاملين أثناء أداء المهام، وفي ذات الوقت المزج بين الحزم واللين كتوجيهات أساسية ومبادئ وقيم لا بد منها ولا يجب التهاون في تطبيقها؛

#### المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمة.

يمكننا إبراز الكثير من العوامل التي تؤثر على الإبداع بصورة مباشرة أو غير مباشرة، أساسية أو ثانوية إلا أنها تتمحور ضمن أحد العوامل التالية:

1. **العوامل الفردية:** يتفق الباحثون والمهتمون بموضوع الإبداع أن هناك حدا أدنى من الصفات الشخصية التي يجب أن تتوفر في الفرد وأهمها: القدرة العقلية (الذكاء)، الثقة بالنفس، الطموح، حب الاطلاع، الاستقلالية، ويرى هؤلاء الباحثون أن هذه الصفات فطرية.

<sup>1</sup> سليم إبراهيم الحسنية، مرجع سابق، ص 264-266.

<sup>2</sup> محمد بن عامر النتيقات، مرجع سابق، ص 29.

ولكن على الفرد أن يصقلها ويطورها الى أن ترقى الى درجة الإبداع، ويعتمد نجاح الفرد في هذا الصدد على مدى قدراته على التفاعل والتكيف مع الظروف البيئية المحيطة، والإبداع كفاءة وطاقة واستعداد يكسبه الإنسان من خلال تركيز منظم لقدراته العقلية وإرادته وخياله وتجاربه ومعلوماته، حيث يعتبر الإبداع سرا من أسرار التفوق في ميادين الحياة.<sup>1</sup>

**2. العوامل الاجتماعية والثقافية:** إن التفاعل بين الفرد والمجتمع وما يحتويه من عوامل ومتغيرات هو الذي تحدده شخصية الفرد وسلوكه واستعداده للتميز والإبداع، ويبدأ هذا التفاعل في نطاق الأسرة التي تشكل التنشئة الاجتماعية الأولى للفرد، فمن الأسرة يتعلم الفرد كيف يكون مبدعا وكيف يستطيع تنمية خصائصه الذاتية وحب الاستطلاع، ثم يأتي دور المنظمات التعليمية والثقافية الأخرى، ووسائل الإعلام المختلفة بالإضافة الى العادات والقيم العقائدية والأعراف الاجتماعية السائدة، وما يفرضه المجتمع أو جماعة معينة من توقعات وأفكار أو رؤية للأشياء التي يلتزم بها الأفراد حرصا على انسجامهم واندماجهم في مجتمعاتهم وأن ما يتعارض معهم سوف يجد من حدوث الإبداع.<sup>2</sup>

**3. العوامل السياسية:** تعتبر العوامل السياسية عنصر حاسما وضروريا في الإبداع ذلك في أن الدعم المستمر من القيادات السياسية واقتناعها بأهمية الإبداع في المجتمع يؤدي الى تفجير الطاقات الإبداعية وتشجيع مسار العملية الإبداعية، ونفلها من مستوى الفرد الى مستوى الجماعة والمنظمة، ويتمثل الدعم السياسي لعمليات الإبداع في إنشاء وتشجيع المنظمات والبرامج البحثية في مختلف المجالات وفي تخصيص الحوافز المادية والمعنوية اللازمة، وكذلك في وضع المناهج التعليمية والتربوية التي تساعد على نمو القدرات الإبداعية والظروف الأمنية والاستقرار السياسي الذي يساعد على التطور التنظيمي وقدرات الإبداع.

**4. العوامل الإدارية والتنظيمية:** وفي هذا المجال نجد أن الكفاءة وفعالية الجهاز الإداري ونمط القيادة الإدارية والإشراف والإجراءات والأنظمة المتبعة تعتبر من أهم العوامل التي تشكل المناخ التنظيمي والسلوكي الذي يشجع الإبداع، قد تكون الإدارة إبداعية المنهج والتفكير والأساليب كما قد تكون أحد معوقات الإبداع الحقيقي.

**5. العوامل الاقتصادية:** وتتضمن السياسات التنموية والفقير والبطالة والتلوث البيئي والوعي الثقافي نحو السلامة والصحة العامة، وأوجه النشاطات الاقتصادية المقيدة، وقد تساهم تلك العوامل في الإبداع، فالمنظمات التي تتوفر لها الموارد الاقتصادية الكافية تستطيع أن توفر الحوافز المادية والأجور التي تجعل الفرد يركز كل وقته وجهده على عمله كي يتقنه ولا يركز في البحث عن وسائل أخرى يمكن من خلالها تلبية حاجاته المادية الأساسية في ذات الوقت، فإن نقص الموارد الاقتصادية يكون له تأثير سلبي.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد عجيلة، الإبداع في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة لصفات ومعوقات ومحفزات الإبداع - المؤسسة الاقتصادية للأنابيب الناقلة للغاز بولاية غرداية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، 2005، ص 57.

<sup>2</sup> عوض بن سعيد العمري، مفاهيم الإبداع وعناصره مقوماته وعوائقه، مجلة كلية خالد العسكرية، رقم 71، بتاريخ 2016/02/12.

<sup>3</sup> محمد عجيلة، مرجع نفسه، ص 60.

### المبحث الثالث: تنمية الإبداع وعلاقته بالتدريب

لم ينظر للإبداع كموهبة فطرية في الإنسان، بل مهارة يمكن تعلمها وتطويرها، وقد تم اقتراح وتطبيق العديد من الأساليب لتنمية الإبداع في المنظمات، رغم أنه تواجهها الكثير من العوائق والصعوبات في تفجير الطاقات الإبداعية للعاملين، حيث توجهت بعض المنظمات إلى تدريب موظفيها على التفكير والممارسة الإبداعية. وستناول في هذا المبحث كيف يتم تشجيع عملية الإبداع داخل المنظمة، أساليب تنميته وأدواته، معوقاته وسبل إزالته، وأخيرا علاقته بالتدريب.

#### المطلب الأول: تشجيع العاملين على الإبداع داخل المنظمة

يجب على كل منظمة القيام بتوفير البيئة الملائمة لتطوير وتنمية الإبداع، وذلك من خلال تحفيز وتشجيع العاملين عمالها، وذلك من أجل بث فيهم روح العمل الجماعي واكتشاف قدراتهم الإبداعية، من أجل تقديم كل ما لديهم من قدرات ومواهب تفيد المنظمة من تحقيق ما تطمح إليه من أهداف تضمن لها البقاء والمنافسة، وهذه بعض الطرق التي قد تجعل الأفراد يبدعون في الأعمال المطلوب منهم إنجازها<sup>1</sup>:

#### 1. تدريب العاملين:

التدريب عملية مخططة ومنظمة ومستمرة لتنمية سلوكيات واتجاهات الفرد أو المجموعة، لتحسين الأداء واكتساب الخبرة، من خلال توسيع معارفهم وصقل مهاراتهم وقدراتهم عن طريق التحفيز المستمر على تعلم واستخدام الأساليب الحديثة لتتفق مع طموحهم الشخصي، وذلك ضمن برنامج تخططه الإدارة مراعية فيها حاجياتهم وحاجات المنظمة وحاجات الدولة في المستقبل من أعمال<sup>2</sup>.

ويسمح التدريب بإكساب الأفراد المعارف والمهارات الضرورية لمزاولة العمل، والقدرة على استخدام طرق ووسائل جديدة في العمل، أو استخدام نفس الطرق والوسائل بطرق أكثر كفاءة وفعالية، مما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات هؤلاء الأفراد نحو العمل، العاملين الآخرين والمنظمة في الاتجاه الإيجابي.

إن تطوير أي منظمة يعتمد أساسا على التعليم والتدريب، والهدف من ذلك هو مساعدة العاملين على التألف مع عملية الإبداع وتدعيم قدراتهم، وتوجيه قدرتهم الإبداعية نحو خدمة أهداف المنظمة، وينبغي أن يشمل التدريب فهم سمات الإبداع، حتى يمكن إدراك عناصره المتمثلة في المعرفة والأداء والتحليل، كما ينبغي أن يشمل التدريب أيضا الخبرة بإجراء الأبحاث والأداء بمجموعات عناصر الحلول الإبداعية، ويمكن أن يتم التدريب ببساطة بوضع المتدربين في بيئة مبرمجة وعرض أهداف التعليم عليهم لإعطائهم المزيد من الحرية، ويجب أن يكون التدريب أسلوبا إبداعيا في حد ذاته.

<sup>1</sup> خراز الأخضر، مرجع سابق، ص 55-56.

<sup>2</sup> ميلود زيد الخير، بن برطال عبد القادر، أثر التدريب على الإبداع والتغيير التنظيمي، ملتقى دولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البلدة، يومي 18-19 ماي، 2011، ص3، من الموقع الإلكتروني:

<http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2011/06/%D8%B2%D9%8A%D8%AF-%D8%A7%D9%84%D8%AE%D9%8A%D8%B11.doc> ، يوم الاطلاع 2017/04/06.

كما يجب على المنظمة وضع مجموعة من الأهداف للتدريب على الإبداع، وقياس فعالية التدريب بناء على عدد الإبداعات وحجمها والتأثير المالي.

### 1. تقدير ومكافأة المبدعين:

يعتمد تدعيم مبادرات الإبداع على النجاح المستمر للعمليات والإثارة عند القيام بالعمل الإبداعي، وانشغال كل فرد بالإبداع، ولتحقيق التقدم في الإبداع لا بد من الاعتراف بأن إعلان النجاح يعادل في أهميته فهم الإخفاق، وعندما يصبح الإبداع والمخاطرة من المبادئ الأساسية للمنظمة فلا بد من إجراءات لتقدير ومكافأة المبدعين، ويمكن أن يتمثل التقدير ببساطة في كلمة (شكراً)، أو من خلال عمل مادية، أو الإعلان في جريدة محلية، أو تقديم حوافز مادية... إلخ، بخلاف قيمة أو نوع التقدير.

تلعب الحوافز المادية والمعنوية دوراً مهماً في تشجيع الإبداع، فالحوافز المادية مثل المكافآت والرواتب المجزية تحرك جهود الأفراد نحو أهداف معينة تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وتتمثل في حسن استغلال إمكانيات وطاقات الأفراد الإبداعية لأن الفرد يرى نتيجة مادية ملموسة مرتبطة بسلوكه، فالفرد عندما يكافأ على أفكاره الجيدة يقدم المزيد منها، أما إذا كان الجزاء سلبياً أو متأخراً أو غير عادل، أو لا يتناسب مع هذا الجهد المبذول، فالاحتمال الأكبر أن يصاب الفرد بإحباط ويمتنع عن تكرار هذا السلوك الذي أدى إلى هذه النتيجة، كما أن الحوافز المعنوية : تؤثر بدرجة كبيرة على الإبداع لأن الفرد بحاجة إلى الاعتراف بجهوده من خلال تقدير رؤسائه وزملائه<sup>1</sup>.

### 2. فرق العمل الإبداعية:

يعتبر العمل الجماعي والعلاقات الإنسانية السائدة بين أفراد فرق العمل في المنظمة، من أهم الوسائل المحفزة على تنمية وتطوير القدرات الإبداعية من أجل الارتقاء بأداء المنظمة، لذا أصبحت فرق العمل ضرورة للإبداع، لأنها توفر فرصاً أفضل لتوليفات الأشياء والأفكار من بين المجالات والاختصاصات المختلفة، كما أنها تحقق المدخل التزامني في عمليات التطوير من الفكرة إلى المنتج إلى السوق، كما أن الفريق هو أساس تقاسم المعلومات، وحتى تنجح فرق وجماعات العمل في تقديم أفكار وحلول إبداعية يجب اختيار الفريق من الأعضاء المبدعين، كما يجب أن تكون لهم مهارات وخلفيات ثقافية ومهنية متنوعة ومختلفة.

### المطلب الثاني: أساليب وأدوات تنمية الإبداع في المنظمة

إن أساليب تنمية الإبداع في المنظمات أصبحت أحد أهم المتطلبات الرئيسية في الإدارة المعاصرة، إذ لم يعد كافياً أن تؤدي المنظمات أعمالها بالطرق التقليدية، فذلك يؤدي بها إلى الفشل في كثير من الأحيان، لذا فالمنظمات التي تريد النجاح لا تقف عند حدود الكفاءة والفاعلية فقط، أي تحقق الأهداف المسطرة بأقل الموارد، وإنما تكون لها أساليب

<sup>1</sup> منور أوسرير، زهية كواش، الحوافز كأحد الركائز الأساسية لتنمية الإبداع للموظفين داخل المنظمات الحديثة، ملتقى دولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البلدة، 18-19 ماي، 2011، ص14، من الموقع الإلكتروني <http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/>، يوم الاطلاع 2017/04/06.

وأدوات تجعلها تتفوق على منافسيها، وتكون لها سمات مميزة عن باقي المنظمات الأخرى وتجعلها دائما في الريادة، وهذه بعض الأساليب التي تنمي العملية الإبداعية في المنظمات:

### أولا: أساليب تنمية الإبداع في المنظمة

هناك العديد من الأساليب لتنمية الإبداع والتي أسفرت عنها الدراسات السابقة في مجال رعاية الموهوبين والمبدعين والتي يمكن عرض أهمها فيما يلي<sup>1</sup>:

✓ دعم وتشجيع الأفراد على طرح آرائهم وأفكارهم وعلى طرح الأسئلة المتنوعة حتى وإن كانت أسئلة غريبة، والسماح لهم بتجريب أفكارهم ومقترحاتهم، وذلك من دون خوف من العقاب حتى عند الفشل، لأن الفشل طريق للتعلم واكتساب الخبرات؛

✓ ضرورة الربط بين التعليم النظري والعملية خاصة في المعاهد التعليمية على جميع مستوياتها، فالتفكير مهارة تنمو من خلال التدريب والتطبيق.

✓ وضع هيكل تنظيمي يدعم ويشجع حرية التفكير، وديمقراطية العمل وتنمية روح التعاون والمشاركة والنقد البناء واحترام أفكار الآخرين، وهذا يتضمن تشجيع التفكير الاستراتيجي لإيجاد قيم وأهداف مشتركة بين العاملين والمدراء؛

✓ الاعتراف بالفروقات الفردية في المنظمات، فالعاملين يختلفون في القدرات العقلية، البدنية والسلوكية، وهو ما يؤدي إلى تنوع مجالات ومستويات الإبداع لديهم، لذا على المنظمة الاستفادة من كل عامل في المجال الذي يستطيع الإبداع فيه؛

✓ وجود قيادة إدارية واعية تسعى إلى بحث وتحليل الفرص والقيود في بيئة المنظمة، حتى تتمكن من التكيف مع المتغيرات والمستجدات؛

✓ زيادة التوعية نحو بيئة الأعمال بحيث ينظر إلى المؤسسة كجزء لا يتجزأ من البيئة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والقانونية والتعليمية وغيرها، الأمر الذي يؤدي إلى شمولية التفكير وتوسيع الرؤيا.

■ وحسب الدكتور **مصطفى محمود أبو بكر**، يتطلب تنمية مهارات القدرة على الإبداع أن تضع المنظمة نظاما متكاملا يشتمل على أساليب وأدوات عملية دقيقة للتعرف على استعدادات الأفراد وإمكاناتهم للإبداع، وتتمثل هذه الأساليب والأدوات في<sup>2</sup>:

✓ تحليل الدرجات العلمية التي يحصل عليها الفرد في سنوات الدراسة عامة والسنوات النهائية بصفة خاصة والاسترشاد منها على اهتمامات الفرد واستعداداته ومدى توفر إمكانيات التفكير الإبداعي؛

✓ استخدام مقاييس الذكاء لقياس المستوى الذهني والعقلي لدى الفرد، وقدرته على اكتساب المعرفة ومرونته الذهنية وقدرته على التفكير غير التقليدي؛

<sup>1</sup> سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المميز حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 151-152.

<sup>2</sup> مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية" مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية مصر، 2006، ص 196-197.

✓ استخدام مقاييس المهارات والقدرات للتعرف على مجالات التميز لدى الفرد في مهارات دراسة الظواهر وتحليل المواقف وتوصيف العلاقات والاتجاهات والتوصل إلى حلول قد تبدو في البداية أنها بعيدة جدا عن جوهر المشكلة وجوانبها؛

✓ استخدام قوائم الصفات أو الخصائص السلوكية والتي من خلالها يتم التعرف على مواضع التميز الذهني أو العقلي أو السلوكي لدى الفرد ومنها الاستعدادات والقدرات الابتكارية والإبداعية ويمكن استخدام هذه القوائم للتعرف على صفات أخرى لدى الفرد ذات علاقة بمهارات الابتكار والإبداع لدى الفرد، ومن هذه الصفات (صفات الاطلاع والاستيعاب والتحصيل، صفات التعلم والاكتمال، صفات التأثير والإقناع واكتساب ثقة الآخرين، صفات القيادة والتوجيه... إلخ)؛

✓ تحليل الممارسات العقلية للفرد وسلوكياته في عدد متنوع من المواقف والحالات وتقدير الأطراف ذوي العلاقة (الزملاء - المرؤوسين - الأصدقاء - الأقارب)؛

✓ تحليل الأفكار والمقترحات التي يقدمها الأفراد وتقييمها وفق مقياس علمي يتضمن أسس وأدوات معيارية معتمدة تشمل (دوافع الفكرة والمقترح، الجهد والعبء الذي نتج عنه الفكرة أو المقترح، المنافع الحقيقية من تطبيق الفكرة أو المقترح، نوعية المستفيدين ومستوى الاستفادة من الفكرة أو المقترح).

### ثانياً: أدوات تنمية الإبداع في المنظمة

إضافة إلى الأساليب السابقة الذكر هناك أيضاً مجموعة من الأدوات ذات التفكير الجماعي التي يمكن للمنظمات اختيار أحدها بما يتلائم مع طبيعة المشكلة المراد حلها ونذكر منها<sup>1</sup>:

#### 1. العصف الذهني (BRAINSTORMING):

وهي تقنية تعتمد على تكوين فرق من عدة أعضاء يجتمعون من أجل إيجاد حلول لمشاكل معينة حيث يتداولون النقاش حول موضوع ما بكل حرية، وبعد تحديد الموضوع، يطلب منشط الحلقة من أفرادها إبداء آراءهم بكل حرية وبدون تخوف من النقد أو التقييم الأولي للفكرة، فتطرح العديد من الأفكار في هذه الحلقة، حيث قد تصل إلى 200 فكرة في الساعة بالنسبة للحلقات الناجحة، ويتم تقبل وجمع كل الأفكار مهما كانت بسيطة لتدرس وتقيم ويستخرج منها الأفكار القابلة للإنجاز.

ويكون العصف الذهني من خلال<sup>2</sup>:

✓ تجنب نقد أي فكرة، لأن النقد قد يجعل الأعضاء يتخوفون من طرح مقترحاتهم لحل المشكلة خوفاً من النقد، الذي قد يعتبرونه تشكيكاً في قدراتهم وطعناً في مهاراتهم؛

<sup>1</sup> عطية خلف الموسوي، تأثير الإبداع التكنولوجي في تطوير منتجات الشركة، دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الثامن والسبعون، 2009، ص 66-67.

<sup>2</sup> نجم العزاوي، طلال نصير، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 33، 2012، ص 55.

✓ تشجيع استعراض أكبر قدر من الأفكار، لهذا يجب أخذ الوقت الكافي في التفكير والبحث والتقصي للوصول لحلول متنوعة للمشكلة؛

✓ العمل على تنمية الأفكار، لأن أي فكرة تولد فكرة أخرى، فلا يجب الاستهانة بأي فكرة مهما كانت بسيطة، لأنه قد تكون مصدر الهام للآخرين في بناء أفكار جديدة؛

## 2. حلقات الجودة (QUALITY CIRCLES):

هي أدوات للاتصال تتواجد بصفة دائمة في وحدات العمل، حيث تتكون من متطوعين يلتقون أسبوعيًا لمناقشة، تحليل واقتراح الحلول الملائمة لمواجهة مشاكل الجودة في مجالات اختصاصهم، وتهدف حلقات الجودة إلى تبادل المعرفة، تحسين جودة الأداء والمساهمة في استيعاب الأهداف.<sup>1</sup>

حلقة الجودة هي فريق يتكون في العادة من 6 إلى 12 فرد، يجتمعون بصفة دورية على فترات عادة ما تكون متقاربة، لتداول كل الأمور المتعلقة بجودة المنتج أو النظام، واقتراح التعديلات والتعديلات على ضوء النتائج الفعلية المحققة.

## 3. أسلوب دلفي (DELPHI):

وفقا لهذا الأسلوب، يتم طرح المشكلة على مجموعة من الخبراء بشكل منفرد في شكل استبيان مكتوب، ثم يتم تسجيل آرائهم ووجهات نظرهم لحلها، بعدها يتم تصنيف وترتيب الحلول المقترحة من قبلهم، ثم يتم عرض هذه الحلول على نفس مجموعة الخبراء مرة ثانية لطلب حلول أخرى لم ترد في التصنيف الأول، وتكرر الخطوات السابقة حتى يتم التوصل بالإجماع لأفضل الحلول للمشكلة، ومن مزايا طريقة دلفي أن كل خبير يستفيد من آراء الآخرين في اكتشاف حلول جديدة أو تغيير في موقفه الأصلي أو تدعيمه.

## 4. دفتر أو علبة الاقتراحات والأفكار (BOITE DES RECOMMANDATIONS):

هو نظام تقليدي قائم على جمع اقتراحات العمال داخل المؤسسة وذلك بتكوين آلية خاصة بذلك (دفتر، علبة، رسائل، بريد إلكتروني...)، حيث يستطيع أي عامل تقديم أي اقتراح، وكل اقتراح يثبت نجاحه، يكافئ صاحبه على شكل علاوات أو ترقية أو نسبة من أرباحه أو على أي شكل آخر يتم الاتفاق عليه.

## المطلب الثالث: معوقات الإبداع وسبل إزالتها في المنظمة

لما كان الإبداع يمثل أحد أشكال التغيير للأفضل فإنه يصادف عددا من الصعوبات (المعوقات)، التي يواجهها دعاة التغيير أيضا، ولذلك نجد أن الكثير من الأشخاص المبدعين لا يتسع لهم المجال في مجتمعاتهم ومنظمتهم لإبراز قدراتهم الإبداعية، الأمر الذي يجعلهم يهجرونها في أول فرصة تتاح لهم والذهاب إلى مجتمعات يمكنهم فيها إظهار مواهبهم وطموحاتهم، وذلك يؤدي بالمجتمعات والمنظمات التي تخسرهم إلى الحديث لاحقا عما يسمى بهجرة الأدمغة (BRAINADRAIN) كأحد عوامل التخلف .

<sup>1</sup> huberac Jean- Pierre, "Guide des méthodes de la qualité, , 2ème édition, édition maxima, Paris, 2001, P 39.

أولاً: معوقات الإبداع

ومن أهمها ما يلي<sup>1</sup>:

### 1. الافتقار إلى الخبرة الفنية:

لا تساعد هذه الأخيرة في تولد الأفكار الجديدة والملاحظات الفعالة، وقد حدد فيدلر FEDLER في نظرية الموارد المعرفية أن مستويات عالية من الخبرة الفنية والخبرة العامة مع مستويات أقل من الذكاء يساعد في التوصل إلى حلول جديدة للمشكلات ولكن بطرق تقليدية، وهذه الحلول تكون أقل كفاءة من الحلول المثلى ويمكن أن تعوق عملية التفكير الإبداعي.

وما سبق يتضح أن الخبرة الفنية قد تكون سلاحاً ذو حدين، حيث أن الخبرة الفنية ضرورية لإيجاد الحلول الإبداعية للمشاكل من ناحية أخرى يحتاج القادة إلى أن يدركوا أن الخبرة الفنية يمكن أن تجعلهم أو رؤوسهم على استعداد لإقرار حلول قديمة لمشاكل جديدة.

### 2. مشاكل سوء تقييم المبدعين والأعمال الإبداعية:

حيث أن مهارات التفكير الخيالي وتوليد الأفكار، يمكن أن تكون كلها معوقة للإبداع وذلك عندما يعتقد الأفراد أن أفكارهم سوف تقيم، فمثلاً نجد أن العمال الذين يقدمون مقترحات لتحسين الجودة ويتحدثون عن هذه المقترحات، فإنهم ينتجون إبداعاً أقل من العمال الذين قدموا الاقتراحات المماثلة لكنهم لم يتحدثوا عنها، وعندما يكون لدى أعضاء جماعة العمل اعتقاد بتقييم عملهم في النهاية فيتولد لديهم اتجاه واضح وصريح للحكم والتقييم المبكر عندما يقومون بأداء أعمالهم.

إن هذا الاتجاه يؤدي إلى تخفيض عدد الحلول الابتكارية، فعندما يحكم أعضاء الجماعة على الأفكار التي قدموها فإن نوعين من الاختلال الوظيفي سوف يحدثهما:

الأول: يرفض أفراد الجماعة الإحباط الناتج عن عدم موافقة التقييم لحكمهم.

الثاني: التأثير السلبي على أفكارهم والناتج عن اعتقادهم في التفكير السلبي للآخرين اتجاههم، خاصة الرؤساء والمقيمين.

### 3. طبيعة الدوافع الداخلية والدوافع الخارجية:

حيث أكدت البحوث أن الأفراد يتجهون لتوليد مزيد من الحلول الإبداعية، عندما يتحدثون عن تأثير الدوافع الداخلية على الحلول المتولدة مثل: الضغوط الناتجة عن حل المشكلة نفسها، وهؤلاء الأفراد أفضل من الذين يتحدثون عن الدوافع الخارجية وتأثيرها على الحلول المتولدة مثل: نظم الأجور والتشجيع العام، وهكذا فالقادة ذوي الاستقلالية الأقل والإدراك والحرية الأقل يكونون أقل إبداعاً من الآخرين<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> سيد محمد جاد الرب، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، دار الكتب المصرية، مصر، 2013، ص 95-96.

<sup>2</sup> سيد محمد جاد الرب، مرجع نفسه، ص 97.



وكذلك نجد من معوقات الإبداع ما يلي<sup>1</sup>:

- ✓ الخوف من التغيير ومقاومة الجهات الإدارية له، وتفضيل حالة استقرار وقبل الوضع الراهن، وهذا يؤدي إلى الالتزام الحربي بالقوانين والتعليمات والإجراءات، والتشدد في التركيز على الشكليات دون المضمون؛
- ✓ انشغال المدربين بالأعمال اليومية الروتينية، ورفض الأفكار الجديدة واعتبارها مضيعة للوقت، عدم الإيمان بأهمية المشاركة من قبل العاملين؛
- ✓ قلة الحوافز المادية والمعنوية، وخاصة المادية منها، مما تجعل العاملين منشغلين بتدبير أمورهم الحياتية ومصادر رزقهم وتجنبهم العمل الإبداعي؛
- ✓ عدم وجود قيادة إدارية كفؤة (مؤهلة) حيث أن الإدارة تعتبر هي صاحبة الدور الأساسي في تحفيز العاملين وتوجيههم وإشراكهم في وضع وتنفيذ الأهداف وخلق التعاون، فإذا ضعفت كفاءة هذه الإدارة كانت حاجز في وجه الإبداع لدى العاملين؛
- ✓ الفواصل الرئاسية أو عدم سهولة الاتصال بين العاملين والمسؤولين في الإدارة العليا حتى يوصلوا أفكارهم ومقترحاتهم ويناقشوها معهم، وهذا يعود بشكل كبير إلى مركزية الإدارة وعدم الإيمان بتفويض الأعمال الروتينية البسيطة إلى العاملين.

ثانياً: سبل إزالة معوقات الإبداع:<sup>2</sup>

- ✓ تشجيع الأفراد على التعبير عن أفكارهم بحرية؛
- ✓ تقديم الدعم فيما يتعلق بتطوير الأفكار الإبداعية؛
- ✓ إتاحة الخصوصية للأفراد للتفكير الإبداعي؛
- ✓ تشجيع التفاعل مع الآخرين خارج نطاق الأعضاء الجماعية؛
- ✓ تشجيع التنافس البناء بين الأفراد والجماعات؛
- ✓ تشجيع الأفراد على استخدام وسائل الإبداع في حل المشكلات التي تواجههم؛
- ✓ الحد من الإشراف المفرط على الأفراد والجماعات أثناء تأدية المهام؛
- ✓ تحسين المناخ العام وجعله أكثر انفتاحاً وتبادلاً للخبرات وتقبلاً للرأي والرأي الآخر؛
- ✓ التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول بين انطلاق الأفكار والإبداع؛
- ✓ تشجيع استخدام الأساليب العلمية التي تسهم في إثارة الفكر وخلق روح الإبداع وتقديم الأفكار الجديدة؛
- ✓ المشاركة في اتخاذ القرار؛
- ✓ توجيه جهود الأفراد في الاتجاهات الصحيحة؛

<sup>1</sup> سليم بطرس، زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص109.

<sup>2</sup> ميموني سمية، دور الإبداع الإداري في تفعيل أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2011، ص20-21.

✓ استخدام المهارات والقدرات والأفكار المتاحة للأفراد، وذلك لتحقيق الأهداف المرغوبة وحل المشكلات المرتبطة بالوظيفة، وتطوير المهارات والقدرات لتحقيق الأهداف المستقبلية.

### المطلب الرابع: علاقة التدريب بالإبداع في المنظمة

إن ما تشهده المؤسسات من تغييرات كبيرة على مستوى بيئتها، جعلها تدعو إلى الإبداع والاستجابة له بأشكال مختلفة، حيث توجهت بعضها إلى تدريب عمالها على التفكير والممارسة الإبداعية، وأنشأ آخرون فروعاً خاصة تهتم بتشجيع وتنمية القدرات الإبداعية لديهم.

#### أولاً: مفهوم القدرات الإبداعية

القدرات الإبداعية هي الاستعدادات العقلية التي يلزم توافرها للأفراد حتى يقوموا بأنواع من السلوك الإبداعي، فالاستعداد هو قابلية الشخص لاكتساب قدر من الكفاءة بعد أخذ نوع من التدريب الرسمي أو الغير رسمي والذي تراكم نتيجة لخبرات الحياة، والإبداع ليس قدرة واحدة بسيطة غير مركبة، واستخدام اصطلاح واحد للتعبير عن الإبداع لا ينبغي بأن يفهم منه أنه إلا شيء واحد فقط، حيث لا يوجد شخصان مبدعان بنفس الطريقة، بالإضافة إلى الفروق في درجة ما لدى الأفراد في كل عامل من عوامل الإبداع، وكذا فروق كيفية في نوع النشاط الذي تتجلى فيه القدرات الإبداعية التي تعبر عن مكونات الإبداع.<sup>1</sup>

إن ارفع إنجازات الإنسان هي تلك التي من إجراء إنتاج تراكيب جديدة للأفكار بما يتناسب مع الوضعيات الجديدة، كما أن عدم الرضا عن الطرق الراهنة لعمل الأشياء يؤدي إلى التفكير بإنتاج آراء واختراعات حديثة. وهذا ما يسمى بالإبداع أو القدرات الإبداعية التي يعرفها بيارز (Piers) نقلاً عن (لمياء الديوان) بأنها "قدرة الفرد على تجنب الروتين العادي والطرائق التقليدية في التفكير مع إنتاج جديد أو غير شائع يمكن تنفيذه وتحقيقه" أما (أديب الخالدي) فيعرفها "بأنها إنتاج شيء ما، على أن يكون هذا الشيء جديداً في صياغته وان تكن عناصره موجودة من قبل" ولا يعني هذا أن كل إنتاج جديد يسمى إبداعاً، بل يجب أن يكون أصيلاً وذو قيمة وفائدة في الوقت ذاته".<sup>2</sup>

إن الناس يختلفون فيما بينهم في أنواع ومستويات قدراتهم الإبداعية، حسب اختصاصاتهم التي يمارسونها فمنهم مبدعون في الرياضيات والفيزياء ومنهم في الشعر والأدب والموسيقى، ومنهم في الرياضة وآخرون في العلوم... وهكذا غير أن الإبداع بشكل عام ينطوي على عوامل مشتركة وان اختلفت أنواعه، وفي المحصلة يمكن تحديده وقياسه عن طريق اختبارات القدرات الإبداعية.

<sup>1</sup> توفيق عطية توفيق العجلة، مرجع سابق، ص 40 .

<sup>2</sup> ابراهيم عيسى، التنمية البشرية (تطوير القدرات الإبداعية)،

وقد حدد الباحثون عددا من القدرات الإبداعية أو مهارات التفكير الإبداعي، والتي تميز الشخص المبدع القادر على التفكير الإبداعي ومن أهمها ما يلي:

### 1. الأصالة (ORIGINALITY):

وهي القدرة على إنتاج عدد من الأفكار خلال فترة زمنية محددة وذات ارتباطات غير مباشرة بالموقف المثير، على أن تتصف تلك الأفكار بالمهارة، وعدم الشبوع، وكذلك الندرة من الناحية الإحصائية، أي قليلة التكرار داخل مجموعة الأفراد التي ينتمي إليها الفرد، كما يجب أن تكون هذه الأفكار جديدة وبعيدة الاحتمال، وتظهر الأصالة على شكل استجابة جديدة غير عادية ونادرة تنبع من الفرد ذاته، ويرى جيلفورد J.P. GUILFORD، أن الأصالة تعني إنتاج ما هو غير مألوف، فالمقصود بالجديد أن يكون الشيء جديدا بالنسبة لصاحبها<sup>1</sup>.

### 2. الطلاقة (FLUENCY):

تعني القدرة على توليد عدد كبير من البدائل، الحلول، المترادفات، الأفكار أو الاستعمالات عند الاستجابة لمثير معين، مع السرعة والسهولة في توليدها، وهي في جوهرها عملية تذكر واستدعاء اختيارية للمعلومات، الخبرات، أو المفاهيم التي سبق تعلمها<sup>2</sup>.

وقد التوصل الباحثون إلى عدة أنواع للطلاقة عن طريق التحليل العملي لها وهي كالاتي<sup>3</sup>:

#### أ- الطلاقة اللفظية أو طلاقة الكلمات:

هي القدرة السريعة على إنتاج الكلمات والوحدات التعبيرية المنطوقة واستحضارها بصورة تناسب، مثل كتابة أكبر عدد ممكن من الكلمات تبدأ بحرف (س).

#### ب- الطلاقة الفكرية أو طلاقة المعاني:

هي القدرة على التوصل إلى عدد كبير من الأفكار في وقت محدد، وذلك بصرف النظر عن نوع هذه الأفكار أو مستوياتها أو جوانب الجودة فيها، مثل ذكر كل النتائج المترتبة على عدم استخدام مهارات الإبداع عند العاملين في المنظمة.

#### ج. طلاقة الأشكال:

هي القدرة على الرسم السريع لعدد من الأمثلة والتفصيلات، أو التعديلات في الاستجابة لمثير وضعي أو بصري، مثل أرسم أكبر عدد ممكن من الأشكال باستخدام (المثلث، الدائرة، الخط المستقيم).

<sup>1</sup> سهام مطشر الكعبي، الإبداع المفهوم- الأبعاد- المراحل وسبل التنمية، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العدد ست وثلاثون، جامعة بغداد، 2013، ص14.

<sup>2</sup> أمل داود سليم، أنوار فاضل عبد الوهاب شوك، المهارات الإبداعية في حل المشكلات البيئية لدى طفل الروضة، مجلة كلية التربية للبنات، قسم رياض الأطفال، المجلد الخامس والعشرون، العدد الرابع، 2014، ص915.

<sup>3</sup> سليم إبراهيم الحسنية، مرجع سابق، ص124-125.

### 3. المرونة (FLEXIBILITY):

ويقصد بها النظر إلى الأشياء بمنظور جديد غير ما اعتاد عليه الناس، وللمرونة دور كبير في الإبداعات التي نلمسها ونراها، ويمكن تعريف المرونة بأنها القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف، ومن أمثلة المرونة: سياسة الإثراء الوظيفي، والتي تعني إعطاء الموظفين المزيد من المسؤولية، والاستقلالية والسيطرة على عملهم، وسياسة الإثراء الوظيفي لا تعني توسيع فرص العمل، والتناوب وظائف مختلفة، كما أنها ليست الزيادة في مضمون عمل الموظفين، ولكنها الزيادة مضمون العمل الرأسي، أي تحميل العاملين المزيد من المهام والمسؤوليات الأكبر، ومنحهم درجة عالية من الحكم الذاتي والإدارة الذاتية، وكذلك الرقابة على أدائهم الوظيفي بما يحقق صالح العمل، ويشبع حاجة الذات عندهم، ويمكن تقسيم المرونة إلى نوعين<sup>1</sup>:

❖ **المرونة التكيفية:** ويقصد بها قدرة الفرد على تغيير الوجهة الذهنية التي ينظر من خلالها إلى حل مشكلة محددة، بمعنى أنها عكس التصلب العقلي أو ما يسمى (الجمود الذهني)، وتسمى تكيفية لأن الفرد يحتاج لتعديل مقصود في السلوك ليتفق مع الحل السليم.

❖ **المرونة التلقائية:** وهي المرونة التي تظهر عند الفرد دون حاجة ضرورية يتطلبها الموقف، فيعطي الشخص عددا من الاستجابات لا تنتمي إلى فئة واحدة وإنما تنتمي إلى عدد متنوع، ويتضح مما سبق أن عامل الطلاقة يركز على الكم دون الكيف أو التنوع في الأفكار، بينما عامل المرونة يركز على أهمية تغيير اتجاه الأفكار بجانب تنوعها.

### 4. الحساسية بالمشكلات (SENSITIVITY TO PROBLEM):

يعد الإحساس بالمشكلة أهم عنصر من عناصر التفكير الإبداعي، ويعني هذا الأخير رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد رؤية واضحة وتحديدًا دقيقًا، والتعرف على حجمها وجوانبها وأبعادها وأثارها والوعي بالأخطاء ونواحي القصور فيها، والأهم ما في الأمر هنا الواقعية ورؤية الحقائق كما هي، وكلما أجهد الفرد نفسه في دراسة المشكلة زادت فرص التوصل إلى أفكار جديدة، فالشخص المبدع هو الذي يستطيع رؤية المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعي الأخطاء ونواحي القصور ويحس بالمشكلات إحساسًا مرهفًا، وبذلك فإن الحساسية بالمشكلات هي قدرة الفرد على رؤية المشكلات في أشياء أو نظم اجتماعية قد لا يراها الآخرون، أو التفكير في إجراء تحسينات عليها.<sup>2</sup>

### 5. قبول المخاطرة (Accept risk):

يقصد بها الاستعداد لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها الفرد عند تبني الأفكار أو الأساليب الجديدة وتبني مسؤولية نتائجها.<sup>3</sup> كذلك فهي تعني مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل أو النقد وتقديم تخمينات والعمل تحت ظروف غامضة والدفاع عن أفكاره الخاصة. وفي ميدان العمل الإداري يكون المديرون الواعدون واعين لأهمية نصر

<sup>1</sup> الصيرفي، محمد عبد الفتاح، مرجع سابق، ص18.

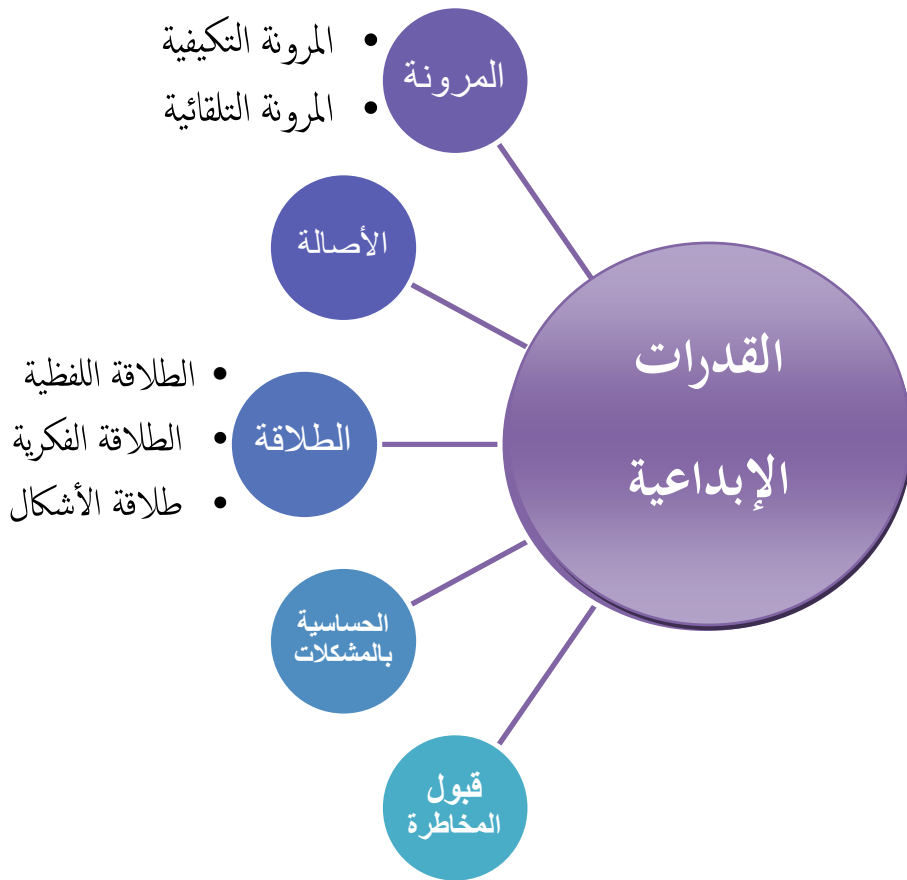
<sup>2</sup> علي فلاح الطلاعين، أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري، دراسة تطبيقية على أكاديمية سعد عبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2011، ص28.

<sup>3</sup> السلمي فهد بن عوض الله زاحم، ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، كلية التربية، المملكة السعودية، 2008، ص34.

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>1</sup>.

والشكل التالي يوضح مهارات أو قدرات التفكير الإبداعية:

الشكل رقم (11): القدرات الإبداعية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على القدرات الإبداعية أو مهارات التفكير الإبداعي.

<sup>1</sup> بن ناقلة قدور فلاق أحمد، أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، يومي 18-19 ماي، جامعة دحلب، البلدة، 2011.

ثانيا: مساهمة التدريب في تنمية القدرات الإبداعية

إن التدريب صفة هامة من صفات عملية الإبداع حيث تقوم بين التدريب والإبداع علاقة ترابط، فالإبداع يمكن أن يعتبر بمثابة إدخال معارف جديدة إلى الاقتصاد أو تركيبات جديدة لمعارف قديمة، وتعبير آخر 'الإبداعات هي نتائج التدريب'. فالتدريب يؤدي إلى اكتساب معارف جديدة، ورواد المشاريع أيا كان نوعهم يستخدمون هذه المعارف لصياغة أفكار ومشاريع عالية الإبداع، أي أن الأفكار تحتاج إلى عنصر يغذيها ويجددتها باستمرار، ويتمثل هذا العنصر في المعرفة التي يتزود بها الأفراد من خلال التدريب، وبذلك تظهر العلاقة بين الإبداع كعامل أساسي للقدرة التنافسية والتدريب.<sup>1</sup> كما أشارت العديد من الدراسات إلى وجود عدد لا بأس به من ممارسات التدريب التي لها علاقة بالإبداع، من بينها دراسة (LIOPIS & CLAVER)، التي بينت أنه يمكن تطوير القدرة لدى الأفراد بالتدريب، خصوصا عند الأفراد ذوي الاستعداد للعلم والتدريب المستمر، كما أن أبسط وسيلة لزيادة مستوى الإبداع لدى العاملين في المؤسسة هو تطوير مهارات الأفراد من خلال تدريبهم على أساليب تعزز التعلم الذاتي لديهم إضافة إلى تدريبهم على الإبداع، وخصوصا في مجال حل المشكلات إذ أنه يمكن العمل على زيادة الإبداع داخل المؤسسة من خلال توفير برامج تدريبية تتمتع بوفرة البرمجيات الحاسوبية القائمة على التعلم الإلكتروني الموجه ذاتيا، ويعتبر من عناصر الإبداع على مستوى الإدارة تنمية روح التعاون بين الفرد وزملائه، مما ينمي روح الفريق الواحد والاعتراف بمساهمات الآخرين والاهتمام بهم وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المنظمة.

ومن الأشياء المتفق عليها بين عدد من الكتاب والباحثين في مجال الإبداع هو أن الإبداع من الممكن تعلمه والتدريب عليه، فهو شيء يمكن الحصول عليه عن طريق التدريب<sup>2</sup> بحسب استعداد الشخص حيث أنه ليس موهبة فطرية قاصرة على أناس دون غيرهم، وأنه لا يمكن للفرد اكتساب أو تعلمه، ولكن من الممكن تلقيه والتدريب عليه مثله في ذلك مثل الكثير من المهارات الأخرى يتم التدريب عليها كأساليب القيادة، الاتصال ومهارات التفاوض... الخ. والفائدة العظمى التي يمكن تحقيقها من وراء تدريب الأفراد على الإبداع التنظيمي 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>3</sup>

<sup>1</sup> معاوي عبد العظيم، دور تدريب العنصر البشري في الرفع من القدرات الإبداعية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة سطيف 1، 2012، ص 143.

<sup>2</sup> العتي محمد زوى، الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري، دار الفجر، ط1، القاهرة، مصر، 2007، ص18.

<sup>3</sup> خذران سارة، أثر التدريب على الإبداع التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2015، ص16.

### خلاصة الفصل

وخلاصة لما تطرقت له في هذا الفصل، يعتبر الإبداع السمة المميزة للمنظمات المعاصرة حيث يسمح بتقديم العاملين لأفكار جديدة لمواجهة التغيرات والتحديات الحاصلة في بيئة الأعمال التي صارت شديدة التنافس، بالإضافة إلى متطلبات المستهلكين المتزايدة، ويسهم الإبداع بشكل مباشر في تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية وتخفيض التكاليف، كما يزيد من بدائل معالجة المشكلات، وهو ما يجعله يشكل ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال.

حتى تضمن هذه المنظمات البقاء في ظل المنافسة الشديدة عليها اللجوء إلى تدريب موردها البشري. فالتدريب كغيره من الوظائف شديد التأثير بالتغيرات والتطورات التكنولوجية والعلمية، حيث أصبحت هذه الأخيرة تركز أكثر على تنمية القدرات الذهنية والفكرية للأفراد العاملين لديها وتمكينهم من الإبداع، من خلال توفير برامج تدريبية تساعد على تجهيز الفرد والجماعات بمعارف ومهارات وقدرات وآراء يستطيعون من خلالها تحقيق الأهداف المتوخى إنجازها، وتحسين الأداء باستمرار وتنمية الإبداع لديهم.

ومن هذا المنطلق نجد أن التدريب له تأثير كبير على تنمية إبداع العاملين، ومن ثم على فعالية المؤسسات لتحقيق البقاء والاستمرار في بيئة تتسم بالتغيير الشديد.

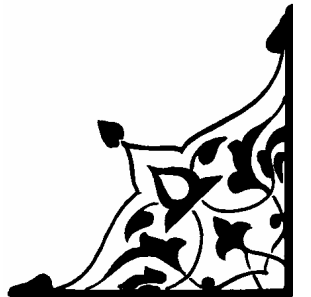
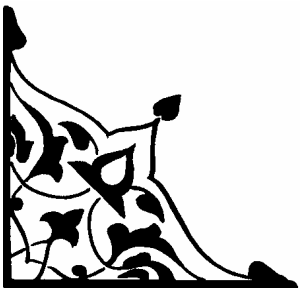


# الفصل الثالث

دراسة حالة مؤسسة الفتائل

الملونة وحدة

– فيلبا – بركة





## تمهيد:

بعد أن تم التعرف في الإطار النظري على الأبعاد الأساسية لمتغيرات البحث، وكذا العلاقة التي تربط بينهما وهو جانب مهم لفهم واستيعاب الظواهر المدروسة، وحتى تكتمل معالجة الموضوع، وللإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات، نخصص هذا الفصل لدراسة حالة عملية لتطبيق المفاهيم النظرية، وقد وقع اختيارنا على مؤسسة الخيوط الملونة بريكّة (ولاية باتنة)، وهذا لوقوعها في مقر إقامتنا، وملءمتها للموضوع المدروس.

نتناول في هذا الفصل ثلاث مباحث حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى التعريف بمؤسسة فيلبا للفتائل الملونة أما المبحث الثاني فكان بعنوان تقديم أداة الدراسة الميدانية (الاستبانة)، وصولاً إلى المبحث الثالث الذي سنتناول فيه تحليل النتائج واختبار الفرضيات.

## المبحث الأول: عرض لمركب الخيوط (الفتائل) الملونة -FILBA- بريكة

يعتبر مركب فيلبا لإنتاج الخيوط الملونة، من أهم المؤسسات الصناعية في بريكة (ولاية باتنة)، وبما أنه قد عرف عدة تغييرات تنظيمية منذ نشأته وحتى الآن، لذا سنحاول تقديم لمحة تاريخية عن المركب، و شرح لمهام مختلف الوحدات التنظيمية.

## المطلب الأول: نبذة تاريخية عن المؤسسة

## أولاً: التعريف بالشركة الأم

تم إنشاء المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية (SONITEX) في 1966/07/22، في إطار للنهضة الصناعية التي شهدتها البلاد في تلك الفترة، وبالقرار الوزاري القاضي بإعادة هيكلة المؤسسات الوطنية إلى عدة وحدات، تم تقسيم (SONITEX) إلى عدة وحدات تابعة لوزارة الصناعة الخفيفة، وفقا للمرسوم رقم 82/394 المؤرخ في 1982/02/04، من بين هذه الوحدات، المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية القطنية (COTITEX)، التي تحتوي على إحدى عشرة مركب صناعي.

وفي تاريخ 1986/04/01، تم إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية النسيجية القطنية بتقسيمها إلى وحدات (مؤسسات)، من بينها مؤسسة الصناعات النسيجية القطنية (COTITEX) باتنة، والتي تضم ثلاثة مركبات: (باتنة، قسنطينة، بريكة)<sup>1</sup>.

إذن فقد نشأت مؤسسة الخيوط الملونة **FILBA** بريكة، نتيجة انقسام المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية (SONITEX)، وذلك بسبب التحول من النظام الاشتراكي إلى النظام الرأسمالي، بحيث تم تقسيمها إلى (17) وحدة على مستوى التراب الوطني، تختص في صناعة مختلف أنواع المنسوجات، بالإضافة لـ (7) وحدات أخرى خاصة بصناعة الألبسة العسكرية (تابعة للقطاع العسكري)<sup>2</sup>.

## ثانياً: التعريف بالمركب الصناعي بريكة

إن المركب الصناعي بريكة يعتبر أكبر مؤسسة وطنية لصناعة الخيوط الملونة، وينتج أجود خيوط في الجزائر وحتى في إفريقيا، فهو يتخصص في إنتاج الخيوط القطنية الملونة وإنتاجها يعتبر نصف مصنع يساعد في صناعة الأقمشة، وهو تابع لمؤسسة الصناعات النسيجية القطنية باتنة، الذي انبثق في إطار المخطط الرباعي الثاني 1977/1974، بحيث تم لأجل إبرام عقد تأسيسي مع الشركة الفرنسية السويسرية والمسماة "آقاش ويلوا" وقد تم تشييده حسب مخطط الإنجاز التالي:

- ✓ تم إبرام العقد مع الشركة المكلفة في: 1977/09/28.
- ✓ بدأت أشغال الإنجاز في: 1978/11/06.
- ✓ بدأت الأشغال الحقيقية للورشة في: 1979/12/01.

<sup>1</sup> وثائق مستلمة من مصلحة المستخدمين لمؤسسة FILBA.

<sup>2</sup> نفس المرجع.

- ✓ تم استلام الهندسة المدنية في: مارس 1982.
- ✓ بدأت التجارب في إنتاج الخيوط الملونة في: 1982/11/02.
- ✓ تم الاستلام المؤقت في: جوان 1983.
- ✓ تم الاستلام النهائي في: جوان 1984.

وللعلم فإن تكلفة إنجاز المؤسسة قدرت بـ 893 مليون دج، وتجدر الإشارة بأن المركب يتربع على مساحة تقدر بـ 130320 متر مربع، ونظرا للتحويلات الاقتصادية التي شهدتها البلاد في التسعينات، والتي أنجر عنها عدة تغيرات، فقد تحول هذا المركب الضخم إلى مؤسسة اقتصادية، تحت تسمية المؤسسة العمومية الاقتصادية للخيوط الملونة بريكة "FILBA" وذلك بتاريخ 1998/03/24 بأسهم رأس مالها 1668270.000 دج وعنوان: المنطقة الصناعية ص ب رقم 270 بريكة<sup>1</sup>.

والآن أصبح مركب الخيوط الملونة شركة فرعية تابعة للشركة الأم في الجزائر العاصمة منذ 2011، أضيف إلى اسمها القديم "TEXALG"، وأصبح يطلق عليها:

(TEXALG الجزائرية للمنسوجات مركب الخيوط الملونة FILBA بريكة).

المطلب الثاني: الهيكل الإداري للمؤسسة.

لقد تم تصميم الهيكل التنظيمي لمؤسسة (FILBA) على أساس وظيفي، أي يتم جمع بين مختلف الوظائف التي تؤديها المؤسسة في نيابات مديرية، تجمع هذه النيابات تحت سلطة المديرية العامة، والهيكل التنظيمي للمؤسسة يشمل الهيكل الإداري المكلف بالأنشطة الإدارية، والهيكل التقني المكلف بالتقني المكلف بالأنشطة العملية. وتعتبر الهيكلية الإدارية على درجة بالغة الأهمية داخل المؤسسة، فهي المكلفة بالتنظيم والتسيير، والرقابة والإشراف، وفيما يلي سنتعرف على مختلف مكونات الهيكل الإداري في مؤسسة FILBA ومهامها، وسنترجم الهيكلية التقنية للمطلب الموالي.

أولا: أمانة المؤسسة

تعتبر أقرب هيئة إلى مدير المؤسسة، حيث تساعده في أداء مختلف وظائفه المتمثلة أساسا في توجيه سياسة المؤسسة فيما يخص الإنتاج وغيره من الأنشطة، ونظرا لمهام المدير فإن أمانة المؤسسة تقوم بدور الوساطة بين المدير ومختلف نيابات مديريات المؤسسة، كما أنها تتكلف ببعض العلاقات الخارجية حسب برنامج المدير المهني ويمكن إنجاز مهامها فيما يلي:

- بوصفها أمانة للمؤسسة فهي مكلفة بالمحافظة على أسرار المؤسسة المختلفة (أساليب تسييرية، إنتاجية، أرقام وإحصائيات حول نشاط المؤسسة... الخ)؛
- تسيير مختلف الاجتماعات داخل المؤسسة التي تتم بين المدير وممثلي العمال، أو مع رؤساء المصالح والبيانات، حيث تتكلف بتحضير جداول أعمال هذه الاجتماعات، وكذا تحرير محاضرها وتوصياتها وحفظها في الأرشيف؛

<sup>1</sup> وثائق مستلمة من مصلحة المستخدمين، نفس المرجع السابق.

- تسيير وضبط مواعيد المدير وبرنامجه المهني وفقا لطلبه، واستقبال ضيوف المؤسسة والتكليف بتسيير نشاطهم داخل المؤسسة؛
  - استقبال الاتصالات السلوكية وذلك من خلال التعامل مع موزع الهاتف، وتسيير علاقات المدير الخارجية من خلال تسيير مهماته خارج المؤسسة كضمان التنقل والمبيت، بالإضافة لتسيير بريد المؤسسة، فبعد أن تستقبل البريد وتحتفظ بنسخ منه ليطلع عليها المدير، فتقوم بتسجيله ثم توجيهه وينقسم البريد الوارد إلى قسمين هما: بريد خاص يوجه إلى نيابة أو مصلحة بعينها، وبريد عام يخص كافة المصالح والنيابات؛
  - تقوم الأمانة باستقبال تقارير دورية (شهرية، ثلاثية، سداسية، سنوية)، مرسله من طرف مختلف مصالح ونيابات المؤسسة لتقديم حصيلة نشاطاتها خلال تلك الفترة، إضافة إلى محاضر الجرد السنوي وغيرها من التقارير التي تستقبلها الأمانة لتوجيهها إلى المدير؛
  - تقوم بنسخ مختلف الوثائق والملفات التي تطلبها نيابات ومصالح المؤسسة، من خلال ما سبق ذكره يتبين لنا الدور الهام الذي تلعبه الأمانة داخل المؤسسة من حيث كونها وسيطا فاعل بين المدير وجميع المستخدمين من جهة وبينه وبين مختلف الهيئات التي لها علاقة مع المؤسسة.
- ثانيا: نيابة مديرية الموارد البشرية**
- إن الوظيفة الأساسية لهذه النيابة هي الاهتمام بالعمال منذ التحاقهم بالمؤسسة إلى غاية إحالتهم على التقاعد كما تعمل على انتقاء اليد العاملة ذات الخبرة الواسعة بغرض العمل على تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك بوضع سياسة ملائمة لتسيير المستخدمين وتضم هذه النيابة أربع مصالح وهي:
- 1- مصلحة التكوين:** تتمثل مهمتها في تسطير مخطط التكوين لكل سنة، وكذا الإشراف والمتابعة على تنفيذه، كما تعمل على دراسة احتياجات المؤسسة فيما يخص اليد العاملة.
  - 2- مصلحة المستخدمين:** تقوم بكل ما يتعلق بالأمور الإدارية المتعلقة بالمستخدمين (الموارد البشرية للمؤسسة)، سواء فيما يتعلق بتسيير الأجور، متابعة المسار المهني للعاملين.
  - 3- مصلحة الوسائل العامة:** تسهر على نقل العمال، تنظيف المحيط، وتسيير وسائل النقل التابعة للمؤسسة، بالإضافة على جرد ومتابعة الأثاث والتجهيزات بمختلف أنواعها.
  - 4- مصلحة المنازعات:** تمثل مهمته في التكفل بالنزاعات المرفوعة أمام هيئة المحكمة، سواء من طرف العمال أو أطراف خارجية، أو من طرف المؤسسة.

ثالثا: نيابة مديرية المحاسبة والمالية

تعمل هذه النيابة على كيفية توجيه ممتلكات المؤسسة واستغلالها أحسن استغلال، وذلك بواسطة تسجيل العمليات المالية وفقا للنظام المحاسبي المالي، وصرف كل النفقات، ودراسة كل الفوارق في الأخيرة، وحساب سعر التكلفة الخاص بالمنتجات التي وصلت إلى المرحلة النهائية وتضم بدورها المصالح التالية:<sup>1</sup>

**1- مصلحة المالية:** تعمل على تحصيل الشيكات الخاصة بمبيعات المؤسسة عن طريق البنك، ومتابعة السيولة النقدية وتسيير أموال المؤسسة، والحفاظ عليها، ومراقبة كل العمليات المحاسبية اليومية، وتضمن تسيير كل العلاقات مع البنوك والمؤسسات المالية.

**2- مصلحة المحاسبة العامة:** تقوم بإعداد دفتر الأستاذ، وميزان المراجعة، والميزانية الختامية ومراقبة كل الوثائق المحاسبية قبل تدوينها محاسبيا... الخ.

**3- مصلحة المحاسبة التحليلية:** تقوم بإيجاد سعر تكلفة الإنتاج التام أو الخدمة، وتحميل التكاليف في مختلف مراحل الإنتاج، وتقوم بعملية التحليل المحاسبي لنتائج المحاسبة العامة، وتسهر على تحرير جداول الأعباء المباشرة وغير المباشرة وفقا لنتائج المحاسبة العامة.

**4- مصلحة الاستثمار:** تقوم بتسيير تسييرات المؤسسة (العقارات، المباني، آلات الإنتاج، السيارات والشاحنات)، حيث تقيم إهلاكاتها السنوية، كما تقوم بعملية جرد هذه الاستثمارات، ومعاينة حالتها ومكان تواجدتها سنويا.

رابعا: نيابة مديرية التجارة والتموين

تكمن مهمة هذه النيابة في تزويد هذه المؤسسة بالمواد الأولية والمعدات والوسائل الضرورية للقيام بالعملية الإنتاجية، كما تقوم بتسيير المخزونات وتسويق المنتوجات، وهي المسؤولة على العمليات التجارية، وتضم هذه النيابة ثلاثة مصالح:<sup>2</sup>

**1- مصلحة التموين:** تقوم هذه المصلحة بتوفير كل ما تحتاجه المؤسسة من (مواد أولية، مواد كيماوية، قطع غيار)، وذلك من أجل ضمان سير العملية الإنتاجية، حيث تقوم المصالح المعنية بالشراء بالتقدم بطلب شراء على مصلحة التموين التي تعين الموردين المعتادين لديها، إلا في حالة ما إذا تكون لطلب الشراء قيمة كبيرة فإنها تقوم بالاتصال بمؤلاء الموردين، وترسل لهم طلبات عروض (APPELS D'OFFRES) بالكمية والسعر، وبعد استلام العروض من الموردين تحرر المصلحة جدول مقارنة العروض (T.C.O) حسب درجة المعايير التالية (السعر، الجودة، آجال التسليم، خصائص التقنية، أدوات الدفع، وتقنيات التفاوض من طرف المورد).

ويتم اختيار المورد الأفضل على ضوء ذلك، فترسل له المصلحة سند الطلبية من أجل مباشرة التسليم، أما التسديد فيتم الاتفاق عليه مسبقا، وعند استلام البضاعة يجب التحقق من مطابقتها كما ونوعا، ثم ترسل مع فاتورة الشراء، التي يجرها المورد إلى مصلحة تسيير المخزونات من أجل الاستلام الكمي، ومباشرة عملية التخزين، ويمكن الإشارة إلى أن

<sup>1</sup> وثائق مستلمة من مصلحة المستخدمين، مرجع سابق.

<sup>2</sup> مرجع نفسه.

الفرق بين المشتريات الداخلية والمشتريات الخارجية أن عمليات تسديد المشتريات الداخلية تتم بأدوات الدفع التقليدية (شيك، مؤشر شيك، نقد، أمر بالدفع، كمبيالة- تسديد لأجل-)، أما تسديد المشتريات الخارجية فيتم بالاعتماد المستندي، وتخضع المشتريات الخارجية لعملية التقييم حيث تدخل فيها المصاريف كالحقوق الجمركية، النقل، التأمين.

**2- مصلحة تسيير المخزونات:** إن وظيفة تسيير المخزونات هي تلك الآليات والطرق التي من شأنها التحكم في كل ما يتعلق بالمخزون من ظروف التخزين، والكميات اللازمة منه وحركته من أجل توفير سياسة تخزين فعالة وناجعة، وعليه لا تجد المؤسسة نفسها في حالة انقطاع في المخزون أو مخزون زائد عن الحاجة، وتجد الإشارة إلى أن وظيفة تسيير المخزونات تركز على اختيار آلية تسيير من طلب وشراء المخزون إلى غاية استهلاكه، وبالتالي سيتوفر لدى المؤسسة بواسطة هذه الآلية وسيلة تحكم تتمكن من خلالها تحديد الخلل في سياسة التخزين، فمهمة مصلحة تسيير المخزونات تبدأ عند استلامها للمشتريات من مصلحة التموين، حيث يتم استلامها كما ونوعا، ويتم تخزينها في المخازن التالية: مخزن المواد الأولية ويشمل القطن الطبيعي، القطن الاصطناعي، وفضلات القطن، أما مخزن المواد الكيميائية فيقوم بتخزين الملونات، المواد الكيميائية، المواد الثانوية، ومخزن التسويق الذي يتكفل بالمنتجات المصنعة، بالإضافة للمخزين السابقين نجد مخزن قطع الغيار، مخزن لوازم المكاتب، ومخزن المخاريط.

وتتقدم المصلحة المعنية بالشراء للمخازن، وتعطي لها وصل احتياج فتستلم منها البضاعة إضافة إلى ذلك وصل خروج، ومن مهام هذه المصلحة أنها تقوم بمتابعة حركة المخزون، وتقوم بعملية الجرد السنوي (تقوم المؤسسة بجرد مخزوناتها ماديا، وذلك من أجل إعادة فتح الحسابات في السنة المالية القادمة).

**3- مصلحة التسويق:** يعتبر التسويق العملية التي من شأنها أن تزيد من مبيعات المؤسسة، ومن هنا يمكن القول أن هذه المصلحة تعتبر الواجهة الأولى للتعامل مع الزبائن حيث تستلم الطلبات بطريقة مباشرة وتقوم بدراساتها، ومحاولة تحقيقها في الآجال المحددة، بحيث يتقدم الزبون بطلبية للمصلحة بتعيين الرقم المتري واللون، والتي بدورها ترسلها إلى مصلحة البرمجة بعد الموافقة عليها، فيقوم الزبون بتسديد ما عليه من مستحقات وإدراج بيان التسديد (إيداع، شيك مؤشر، إذن بأمر... إلخ)، ويرسل هذا إلى مصلحة المالية للقيام بعملية التحصيل ثم تتابع المصلحة طلبات الزبائن في مختلف مراحل إنتاجها.

وعند التسليم في مخزن المواد النهائية، يجر فرغ (الفوترة) فاتورة بيع لزبون وترسل نسخة منها لمصلحة المحاسبة العامة، وما نلاحظه هو أن مهام هذه المصلحة انحصرت في عمليات البيع حتى إنهم لا تقوم بتسيير احتجاجات الزبائن، ولكن مع الخطوة التي اتخذتها المؤسسة من أجل الحصول على شهادة الجودة الشاملة فإن لهذه المصلحة عدة خطوات تقوم بها لإعادة هيكلة تسييرها في إطار إرضاء الزبائن.

### المطلب الثالث: الهيكلة التقنية للمؤسسة

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى الهياكل التي يكتسي نشاطها طابعا تقنيا وهي:

#### أولا: نيابة المديرية التقنية

تتمثل مهمتها في التخطيط، والمراقبة لكل العمليات الإنتاجية، وتشمل أربعة مصالح<sup>1</sup>:

**1- مصلحة الترتيب والتوجيه:** تعمل من أجل رضا الزبون، حيث تستلم الطلبات الخاصة بالزبون من طرف مصلحة التسويق، وبعد دراستها ومراجعتها، تقوم بإنجاز مخطط سنوي للإنتاج.

ولتحقيق هذا الإنتاج لابد من توفير مواد أولية (قطن، مواد كيميائية... إلخ)، ومن ثم تشمل مهامها في:

- تسطير برنامج لإنجاز الطلبات أي كم يستغرق هذا المنتج حتى يصبح منتج نهائي، وماهي المواد الأولية اللازمة للإنتاج؛

- الشروع في تنفيذ البرنامج المسطر، فهي دائما تقوم بعمليات المتابعة المستمرة من خلال التحكم في نوعية المنتج، وذلك حسب طلبات الزبائن؛

- السهر على احترام الموعد المتفق عليه لاستلام المنتج، وكذلك احترام الكمية والنوعية المطلوبة.

**2- مصلحة مخبر الفيزياء:** هي المرآة العاكسة للنوعية والسير الحسن للآلات والمنتج، وهي مصلحة مهمة جدا، وذلك من خلال المهام التي تقوم بها، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- تحليل المادة الأولية (القطن الطبيعي، القطن الاصطناعي)؛

- مراقبة المادة الأولية من خلال مطابقتها للطلب، والمقاييس الدولية (طول شعيرة القطن، السمك، نسبة الأوساخ، المقاومة، وكذلك نسبة الرطوبة في المادة)؛

- إعطاء الأوامر للمصلحة المعنية بالمشروع في الإنتاج؛

- كما تقوم هذه المصلحة بتحليلات تكنولوجية (تحليل الشريط، تحليل الفتيلة، تحليل الخيط)، وتحليل ميكانيكية (البحث عن أعطاب الآلة).

**3- مصلحة مخبر الكيمياء:** هي مصلحة تخص تحليل المواد الكيميائية، وتقوم بعملية صباغة الخيط وتبحث عن الألوان المطلوبة من طرف الزبائن (تحليل الأصبغة، مراقبة الخيط بعد الصباغة).

**5- مصلحة مراقبة الجودة:** تختص بمراقبة نوعية القطن في بداية الصنع ومراقبة المنتج أثناء التصنيع، إلى أن يصبح على شكل خيوط ملونة وهذا بالتنسيق مع مخبر الفيزياء والكيمياء.

<sup>1</sup> مرجع سبق ذكره.

ثانيا: نيابة مديرية الصيانة

إن للصيانة أهمية متزايدة في عصرنا الحالي لأنها التي تمكن من استعمال القدرات الإنتاجية بصورة طبيعية، وبالتالي تفادي التكاليف الإضافية والخسائر، وعليه فإن استمرار العملية الإنتاجية متوقف على الصيانة، حيث أن أي عطل ميكانيكي أو كهربائي في ورشة الإنتاج، يؤدي إلى نقص في الإنتاج، إذ يقوم عمال مصلحة الصيانة بدوريات استطلاعية يوميا لمراقبة الأجهزة المهمة، ومن أهم النشاطات التي تقوم بها النيابة والتي نعددها فيما يلي :

- القيام بدوريات عبر المؤسسة لمراقبة جميع الأجهزة الإنتاجية، والإصلاح الفوري للعطب حتى لا يؤثر على سير الإنتاج، تغيير بعض الأجهزة، وتركيب الآلات الجديدة؛  
- تقديم التقارير عن احتياجات المؤسسة من عتاد وقطع غيار، ووضع جدول لاستهلاك الكهرباء والغاز والماء على وثيقة بيان استهلاك الطاقة.

وتتكون نيابة مديرية الصيانة من (9) مصالح وهي كالتالي:

**1- مصلحة التهوية:** تقوم بتهوية ورشات الإنتاج حسب المعايير المطلوبة (الرطوبة، الحرارة)، كما تتطلب تجهيزات المصلحة كذلك الصيانة.

**2- مصلحة التسخين:** تقوم بتسخين الماء لكي يصبح بخار والذي يستعمل للصبغة، كما يستعمل هذا البخار في ورشات الإنتاج، كما تقوم هذه المصلحة بإنتاج الهواء المضغوط.

**3- مصلحة الكهرباء:** تقوم بصيانة المحركات، والعتاد الكهربائي الخاص بالمؤسسة وفي نفس الوقت تموين المؤسسة بالكهرباء.

**4- مصلحة الميكانيك:** تقوم بتليية المصالح كلها من ناحية الإصلاح، وكذلك تقوم بإنتاج قطع الغيار لمصالح الإنتاج، كذلك تلبية رغبات مصالح صيانة الإنتاج، وأيضا تلبية رغبات مصالح الصيانة من حيث قطع الغيار.

**5- مصلحة معالجة المياه:** تقوم بإنتاج وتوفير المياه لمصلحة التهوية والصبغة ومصلحة التسخين، حسب تركيبة الماء الصالح للإنتاج، وفي نفس الوقت إنتاج المياه الصالحة للشرب، كما تقوم بمعالجة المياه القذرة والمستعملة قبل تصريفها.

**6- مصلحة دراسة الصيانة:** مهمتها دراسة الأعمال الجديدة ودراسة انجاز قطع الغيار.

**7- مصلحة صيانة الغزل:** مهمتها صيانة عتاد الغزل.

**8- مصلحة صيانة اللف والنقل:** مهمتها صيانة عتاد اللف والنقل.

**9- مصلحة صيانة الصباغة:** مهمتها صيانة عتاد الصباغة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> وثائق مستلمة من مصلحة المستخدمين، مرجع سبق ذكره.



### ثالثا: نيابات مديرية الإنتاج

وتتمثل هذه النيابات في:

**1- نيابة مديرية الغزل:** مهمة هذه النيابة غزل الخيط، وكذا مراقبة تسيير عملية الغزل لمختلف أنواع الخيط، وتضم مصلحتين:

**أ- مصلحة التحضيرات:** وتقوم هذه المصلحة بالتحضيرات التالية: بعد وصول المادة الأولية إلى المؤسسة يتم وضعها في مخازن مهيأة وملائمة من حيث الرطوبة، لجعلها قابلة للاستعمال، وبعد تهيئة هذه الأخيرة يجب أن تأخذ ثلاث خطوط إنتاج:

✓ **الخط الأول:** بعد ما يكون القطن صالح للغزل يتم وضعه في آلات حلج، حيث تبدأ عملية المزج بين القطن الطبيعي والقطن الاصطناعي للحصول على فتائل (خيوط)، ثم تحول هذه الأخيرة إلى خيوط حسب الطلب بعد عملية البرم والغزل.

✓ **الخط الثاني:** هو خط خاص بالخيوط الحلج وتأخذ نفس الخط السابق.

✓ **الخط الثالث:** هو خط خاص بالخيوط الممشوط، ولكي يتم تحضيره لابد أن يمر بخمسة مراحل:

المرحلة الأولى (مرحلة التجميع): حيث تجمع فيها (22) فتيلة لتعطي في النهاية شريط واحد.

المرحلة الثانية (مرحلة السحب): تسحب فيها خمس أشرطة من كل آلة جمع وتعطي شريط واحد.

المرحلة الثالثة (مرحلة المشط): بحيث يتم فيها تحويل كل ثمانية أشرطة إلى شريطين ممشوتين أي خاليين من الشعيرات القصيرة مما يزيد في جودة الخيط.

المرحلة الرابعة (السحب الثانية): حيث كل آلة تحتوي على ممرين، بحيث يمر من خلالها شريطين لتعطي في النهاية فتيلة واحدة وخالية تماما من الشعيرات القصيرة.

المرحلة الخامسة (مرحلة البرم): يتم فيها تحويل الفتائل إلى فتائل أقل قطرا لتصبح معدة للغزل أي يتم لفها على مغازل.

**ب- مصلحة الغزل:** تقوم بتحويل الفتيلة إلى خيط حسب الأرقام المترية المطلوبة من طرف الزبون، وكل هذه المراحل تخضع إلى مراقبة دائمة من طرف المخبر الفيزيائي.

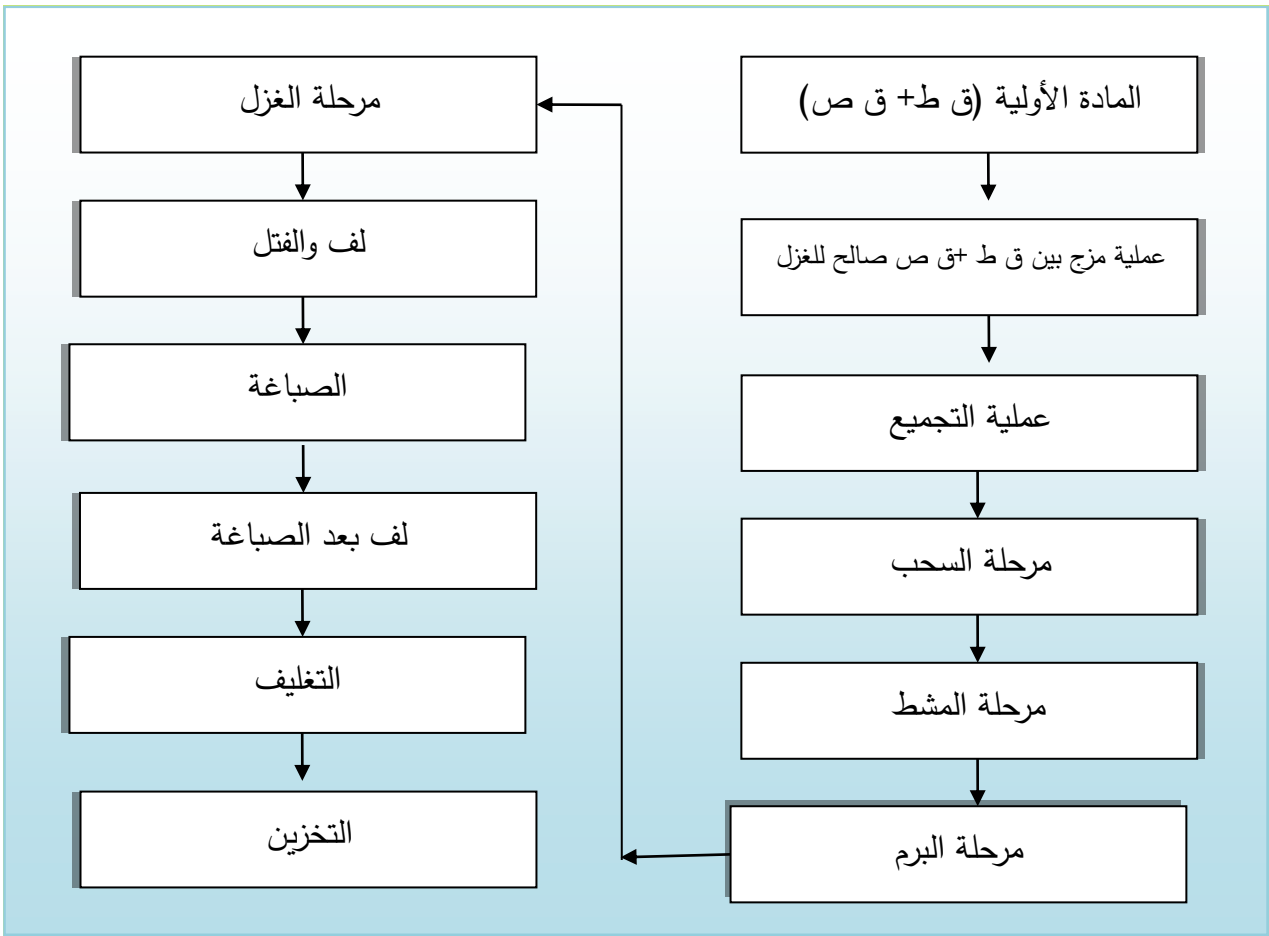
**2- نيابة مديرية اللف والقتل:** إن شدة أو مقاومة الخيط تمثل خصائص المنتج التي تتكلف بها نيابة مديرية اللف والقتل، بحيث تقوم بضمان تلبية طلبات الزبائن فيما يخص هذين العنصرين، ويتم ذلك باستلامها من المغازل التي حضرتها نيابة مديرية الغزل مصحوبة مع بطاقة متابعة المواد، ومن جهة أخرى تستلم من نيابة المديرية التقنية الخيط وعدد الأطراف المطلوبة المنصوص عليها في طلب الزبون، وبعد نهاية عملية اللف والقتل ترسل البكرات المحصل عليها إلى نيابة مديرية الصباغة من أجل تلوينها، هذا إذا تضمنت طلبية الزبون اللون، ثم تعاد هذه البكرات إلى نيابة مديرية اللف والقتل من أجل اللف بعد الصباغة لترسلها إلى التغليف.

**3- نيابة مديرية الصباغة:** تعد مرحلة الصباغة المرحلة ما قبل الأخيرة من مراحل الإنتاج وتعتبر هذه العملية أهم مرحلة لأنه أول ما يجذب الزبون للمنتوج هو اللون، لأجل ذلك فالوظيفة الأساسية لنيابة مديرية الصباغة هي صباغة الفتائل

الموجة لها من طرف نيابة مديرية اللف والفتل وفقا لرغبات الزبائن، أو تبعا لبطاقة الألوان المتوفرة لديها والمقترحة على الزبائن من أجل تسهيل اختيارهم، بحيث تستلم نيابة مديرية الصباغة من مديرية اللف والفتل البكرات المراد تلوينها مرفقة ببطاقة متابعة المادة والتي تتضمن (الكمية، نوع الخيط المستلم، الخصائص التقنية واللون المطلوب)، من أجل ذلك تطلب نيابة مديرية الصباغة وصفة اللون من المخبر الكيميائي التابع لنيابة مديرية التقنية التي تتضمن مكونات هذا اللون، وعلى أساس هذه الوصفة يتم تلوين الفتائل<sup>1</sup>.

ويمكن تلخيص مراحل الإنتاج وفق الشكل التالي:

الشكل رقم (12): مراحل الإنتاج لمؤسسة FILBA.



المصدر: من إعداد الطالب بناء على وثائق مستلمة من مصلحة المستخدمين.

<sup>1</sup> بناء على الوثائق المستلمة من مصلحة المستخدمين.

## رابعاً: مصلحة الأمن والوقاية:

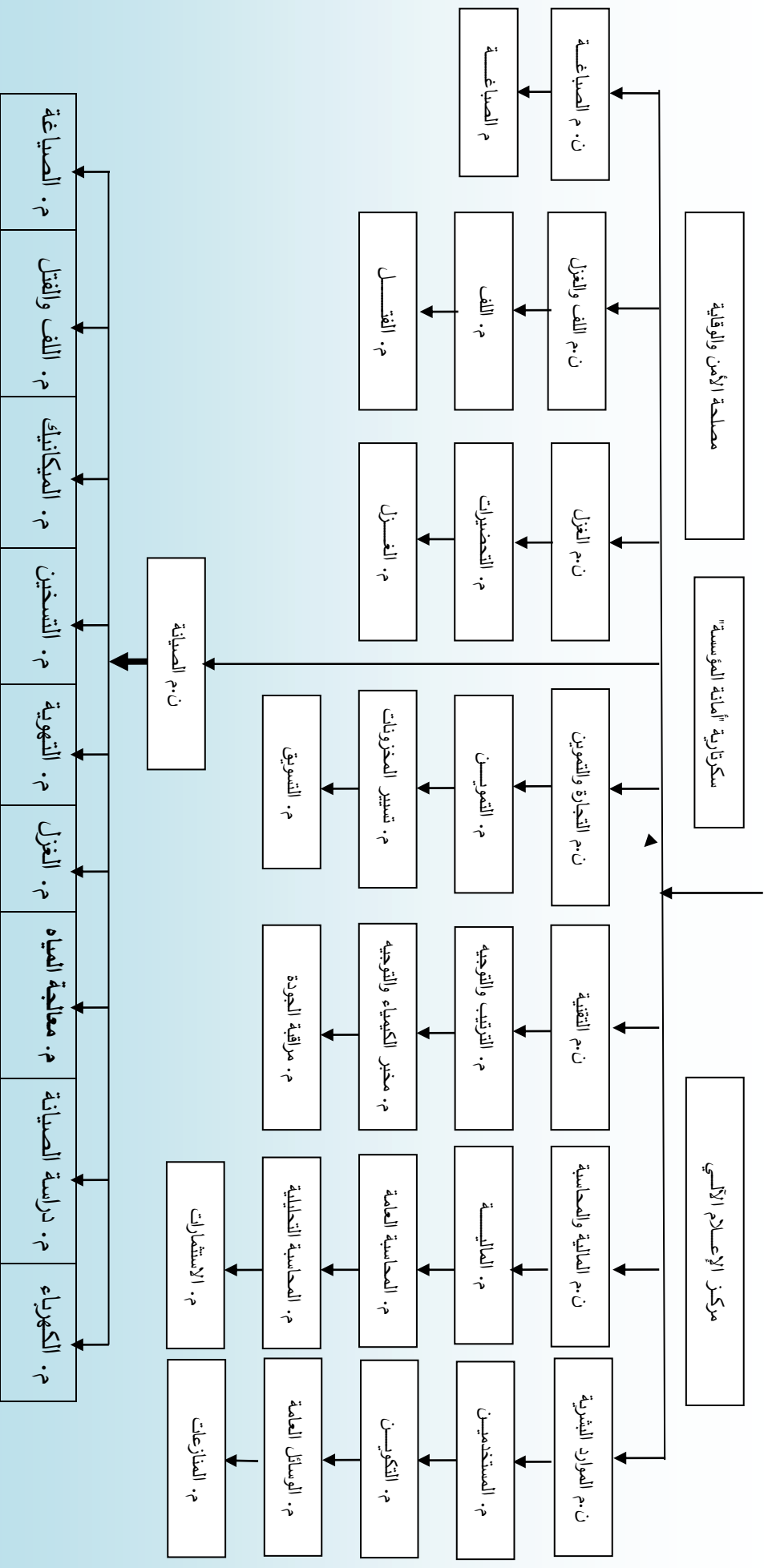
تتكون هذه المصلحة من (40) عاملاً وهي تضمن أمان المستخدمين داخل المؤسسة، وكذلك التدخل السريع في حالة الأخطار والكوارث وهي مكلفة بتطبيق القوانين والتدابير الخاصة بالأمن الصناعي (الوقاية الصناعية)، وتثبث العمال على اتخاذ التدابير الخاصة بالأمن العام، وهي مسؤولة عن أمن الأشخاص (تسهر المصلحة على توعية العمال وحثهم على التقيد بإجراءات وقواعد حفظ الأمن)، ومثال ذلك التقيد باللباس المهني، وأمن الممتلكات (تقوم هذه المصلحة بالحفاظ على عقارات المؤسسة ومنقولاتها من التلف والسرقة)، وذلك من خلال وجود أعوان الحراسة، وتقوم هذه المصلحة كذلك بالتدخل السريع في حالة وجود حادث ما كالحرائق، فهي مكلفة بالقضاء على الأخطار مهما كان نوعها.

والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي لمركب الخيوط أو الفتائل الملونة بريكة.

## دراسة حالة مؤسسة الخيوط الملونة وحدة - فيلبا - بركة

### الفصل الثالث:

الشكل رقم (13): الهيكل التنظيمي لمركز الخيوط الملونة - بركة-



م: مصنعة

ن.م: نيابة مديرية

المصدر: وثيقة مستلمة من مصنعة المستخدمين.

### المطلب الرابع: سياسة التدريب بالمؤسسة

تقوم المؤسسة بتدريب عمالها على طريقتين تختلفان باختلاف العمال ووظائفهم، وهما التدريب داخل المؤسسة وتدريب خارج المؤسسة وتوضح الطريقتان كالآتي<sup>1</sup>:

#### أولاً: التدريب داخل المؤسسة

يتم التدريب داخل المؤسسة سواء في مكان العمل نفسه أو في قاعات تدريبية خاصة و ذلك بعد تجهيزها بكل اللوازم و المعدات اللازمة، و تخصص له قيمة مالية معتبرة حسب طبيعة المواضيع التدريبية و يشرف عليها المسؤول المباشر المكلف بالتدريب أو الرئيس الأول للأفراد المعنيين. وتنقسم برامج التدريب إلى نوعين:

1. **تدريب قبل العمل:** وذلك بتعليم العامل الجديد على استخدام الآلات وكيفية التعامل معها.
2. **تدريب بعد العمل:** ويتم لأسباب منها:
  - قصور في نتائج تقييم الأداء؛
  - اقتناء آلات جديدة؛
  - تدريب لتوعية العمال من المخاطر المهنية؛
  - شكاوي من مصالح المؤسسة ( الغزل، الفتل....) على ضرورة إجراء دورات تدريبية لبعض العمال.

#### ثانياً : التدريب خارج المؤسسة

- يجري التدريب الخارجي هنا خارج المؤسسة و ذلك عندما يكون هناك نقص في إمكانيات التدريب الداخلي أو عدم توفر المؤسسة إلى إطرار خاصة تساهم في هذه العملية، و بالتالي تقوم المؤسسة بـ:
- إرسال بعض العمال إلى معهد التسيير والتخطيط في الجزائر لصقل مهاراته وتطويرها؛
  - دمج العمال في ملتقيات وندوات لاكتساب معارف مختلفة تفيدهم في العمل؛

<sup>1</sup> بناء على الوثائق المستلمة من مصلحة المستخدمين، مرجع سبق ذكره.

## المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

يتضمن هذا المبحث الإجراءات المنهجية للدراسة، وستتناول فيه كل من التعريف بأداة الدراسة الميدانية (الاستبانة)، إعدادها واستخدامها.

## المطلب الأول: التعريف بأداة الدراسة الميدانية (الاستبانة)

تتمثل أدوات الدراسة الميدانية في تلك الوسائل التي يستخدمها الباحث في جمع البيانات والمعلومات عن متغيرات البحث للوصول إلى الأهداف والإجابة على تساؤلاته، ولقد تم الاعتماد على الاستبانة بشكل أساسي، إذ يعتبر أحد وسائل البحث العلمي المستعملة على نطاق واسع من أجل الحصول على بيانات أو معلومات تتعلق بأحوال الناس أو ميولهم أو اتجاهاتهم، وتأتي أهمية الاستبيان كأحد أدوات جمع المعلومات، بالرغم مما يتعرض له من انتقادات، فهو اقتصادي في الجهد والوقت، إذا ما قورن بالمقابلة والملاحظة، لذا رأيناه المناسب لدراستنا، وهذا لصعوبة الحصول على المعلومات عن طريق المقابلة الشخصية أو الملاحظة، ووجدناه الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف الدراسة.

## 1- هدف الاستبانة:

تعتبر الاستبانة من أنسب الطرق لجمع المعلومات عن آراء العاملين حول توافر نتائج التدريب في مؤسسة فيلبا للخيوط الملونة (بريكة)، وعن مدى توافر القدرات الإبداعية في العمال، وهو ما يسمح بقياس الدور الذي يلعبه التدريب في تنمية إبداع العاملين في هذه المؤسسة.

## 2- محاور الاستبانة:

نظرا لطبيعة الموضوع، وللمتغيرات التي يتطرق إليه، فقد جاءت الاستبانة في شكلها النهائي متكونة من قسمين وهما:

أ. القسم الأول (البيانات الشخصية): وهو يهدف إلى تبيان بعض الخصائص الشخصية والوظيفية، والمتمثلة في (الجنس، السن، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، عدد سنوات الخبرة).

ب. القسم الثاني: ويتكون من المحور الأول (التدريب) ويشمل هذا المحور على (15) عبارة قياس، وهي تغطي أبعاد التدريب: تطوير المهارات، تطوير المعارف، تطوير الاتجاهات الإيجابية.

وكذلك المحور الثاني (إبداع العاملين) ويتضمن هذا المحور (25) عبارة قياس، وهي موزعة على خمسة أبعاد، هي: (05) عبارات للأصالة، (05) عبارات للطلاقة، (05) عبارات للمرونة، (05) عبارات الحساسية للمشكلات، (05) عبارات لقبول المخاطرة.

## درجات القياس المستخدمة

تم الاعتماد في قياس متغيرات الدراسة التطبيقية على سلم رنسيس ليكرت - Rensis Likert - الخماسي، وتم إعطاء أوزان أو درجات لمقياس الدراسة كما يلي:

الجدول رقم (03): درجات مقياس ليكرت الخماسي

مستوى الموافقة	غير موافق تماما	موافق نوعا ما	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالب

3- طريقة تحديد الاتجاهات (حسب قيم المتوسط المرجح) مقياس -Renée Decarte-

بعد أن تم ضبط الحدود الدنيا والعليا للمقياس يهدف للحصول على المتوسط المرجح، وذلك من خلال حساب المدى عن طريق الفرق بين أكبر وأصغر وزن ( $5-1=4$ )، ومن ثم حساب المدى المتوسط بقسمة المدى على عدد درجات المقياس ( $0.8=5/4$ )، نحصل على طول الدرجة الواحدة في المقياس وهي 0.8، يتم بعدها إضافة هذه القيمة إلى الدرجة الدنيا للمقياس (تساوي 1)، لنحصل بعدا على الحدود الدنيا والعليا لكل درجة، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت

مستوى الموافقة	غير موافق تماما	موافق نوعا ما	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1.79 - 1.00	2.59 - 1.80	3.39 - 2.60	4.19 - 3.40	5.00 - 4.20
التعليق	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	جيد	جيد جدا

المصدر: من إعداد الطالب

4- الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل الاستمارة:

كانت الدراسة تهدف إلى الكشف عن الدور الذي يلعبه التدريب على الإبداع لدى العاملين، وهو ما أضفى عليها طابع التحليل الكمي، وعملية تحليل البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة واختبار فرضياتها، تحتاج إلى استخدام بعض أدوات الإحصاء الوصفي والاستدلالي، وذلك بالاستعانة البرنامج الاحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS في نسخته الثانية والعشرون، وقد تمثلت هذه الأساليب في:

أ- أدوات الإحصاء الوصفي:

تمثلت في التكرارات والنسب المئوية لمعرفة عدد أفراد أي متغير أو نسبتها في المجموع، بالإضافة إلى المتوسط الحسابي لمعرفة لأي فئة على سلم ليكرت تنتمي إجابات أفراد العينة عن كل عبارة، كما استخدم الانحراف المعياري لمعرفة تشتت الإجابات عن متوسطها الحسابي، تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة، ومعامل الارتباط لبيرسون لقياس صدق أداة الدراسة وعلاقة الارتباط بين المتغير المستقل (التدريب) والمتغيرات التابعة (الإبداع لدى العاملين). بالإضافة لاختبار صحة كل فرضية فرعية على حدة.

ب- أدوات الإحصاء الاستدلالي:

تم استخدام تحليل التباين للانحدار للتحقق من صلاحية نموذج الدراسة: العلاقة الخطية بين التدريب والإبداع لدى العاملين، كما استخدم معامل الانحدار البسيط لاختبار صحة وقوة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

**المطلب الثاني: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة)**

تعتبر المصدقية والثبات من أهم الموضوعات التي تهم الباحثين من حيث تأثيرها البالغ في أهمية نتائج البحث وقدرته على تعميم النتائج، وترتبط المصدقية والثبات بالأدوات المستخدمة في البحث، ومدى قدرتها على قياس المراد قياسه، ومدى دقة القراءات المأخوذة من تلك الأدوات، ولتفصيل ذلك نوضح فيما يلي المقصود منه، قبل محاولة تطبيقها على دراستنا:

**أولاً- اختبار صدق الاستبانة:**

يقصد بصدق الاختبار أن يقيس فعلاً ما وضع لأجل قياسه، وليس شيئاً آخر، وسنعمد على نوعين من الصدق وهما: الصدق الظاهري الذي يقصد به أن يتضمن الاختبار فقرات على صلة بالمتغير المراد قياسه، وأن يكون مضمون الاختبار متفق مع الغرض منه، وأن تكون العبارات والمفردات واضحة وموضوعية، والصدق البنائي أو صدق المحك، والذي يقصد به اتساق عبارات الاستمارة مع المتغيرات التي أعدت لقياسها.

**1- الصدق الظاهري:**

بعد الانتهاء من تصميم الاستبانة في صورتها الأولية بمفرداتها، عباراتها، بنودها ومحاورها، وذلك بالاعتماد على دراسات سابقة ثبت صدقها، وبما يتناسب مع أهداف الدراسة، قمنا بعرضها على مجموعة من المحكمين من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بجامعة محمد خيضر بيسكرة، بهدف التأكد من وضوح صياغة العبارات وتصحيح العبارات غير الملائمة، لتظهر الاستمارة في صورتها النهائية، ويوجد في الملاحق قائمة الأساتذة المحكمين.

**2- الصدق البنائي (صدق المحك):**

يتم التأكد من الصدق البنائي من خلال حساب معامل الارتباط لبيرسون بين كل عبارة والبند أو المحور الذي تنتمي إليه، كما يوضحه الجدول التالي:



جدول رقم (05): معاملات صدق المحور الأول في الاستبانة

رقم	العبارة	معامل ارتباط	قيمة Sig
01	توفر لي المؤسسة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي.	.33	.00
02	أنفذ مهامتي وواجباتي بشكل أحسن بعد تدريبي.	.40	.00
03	أعتقد أن عملية التدريب ساهمت بشكل كبير في منحي مهارات عديدة عن موضوعات مختلفة.	.29	.02
04	ساعدني التدريب الذي تلقيته في التقليل من الجهد والوقت المبذول أثناء العمل.	.11	.38
05	ساعدني التدريب على استخدام وسائل وأدوات العمل بشكل أفضل.	.41	.00
06	تتاح لي فرص التعلم واكتساب معارف ومعلومات جديدة وحديثة في مجال العمل.	.53	.00
07	يساهم التدريب في تدعيم وتطوير معارفي ومعلوماتي السابقة لأداء العمل.	.36	.00
08	أرى أن مستواي المعرفي بعد التدريب أصبح أكثر فعالية وإيجابية عن ذي قبل.	.42	.00
09	ساهمت برامج التدريب في تغطية بعض الجوانب التي كنت أجهلها في مجال عملي.	.16	.20
10	ساعدتني المعلومات الجديدة المكتسبة من خلال التدريب في التحكم بطريقة العمل.	.18	.14
11	يعمل التدريب على تعميق أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي.	.53	.00
12	أعتقد أن التدريب يجعلني أفضل العمل والبقاء في المؤسسة.	.21	.00
13	تساهم برامج التدريب في تحسين العلاقات بين العاملين والإدارة.	.53	.00
14	عند كل دورة تدريبية، يزداد شعوري بالمسؤولية اتجاه عملي.	.31	.00
15	يساعد التدريب على تحسين تصرفات وسلوكيات العاملين في المؤسسة.	.31	.00

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول رقم (05) أن معظم معاملات الارتباط بين كل عبارة والمحور الذي تنتمي إليه (التدريب)، موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل، مما يدل على اتساق العبارات مع محورها، وبالتالي يتحقق الاتساق الداخلي للاستبانة.

جدول رقم (06) : معاملات صدق المحور الثاني في الاستبانة

رقم	العبارة	معامل ارتباط	قيمة Sig
01	أنجز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب جديد ومتطور.	.53	.00
02	أبتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل.	.03	.82
03	لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل.	.62	.00
04	أشعر بأنني أستطيع تطوير الأفكار القديمة في المؤسسة واستخدامها بشكل مختلف.	.44	.00
05	أجد أن إجراءات العمل تحتاج إلى تطوير وتحسين بشكل مستمر بعيدا عن المهام الروتينية.	.45	.00
<b>I</b>	<b>الأصالة</b>		
06	لدي القدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.	.66	.00
07	لدي القدرة على التفكير السريع حتى في ظل ضغوط العمل.	.35	.00
08	لدي القدرة على التعبير عن الأفكار والآراء بأقل قدر من الكلمات التي توصل المعنى بشكل بسيط وواضح.	.15	.22
09	أضع مقترحات وبدائل عديدة لحل المشكلة الواحدة.	.35	.00
10	أبحث دائما عن التجديد والإبداع في مجال عملي.	.66	.00
<b>II</b>	<b>الطلاقة</b>		
11	لدي القدرة على إيصال الأفكار الجديدة بسهولة لتطوير العمل في الظروف المختلفة.	.43	.00
12	أستطيع أن أستقبل الآراء السلبية والتعامل معها بحكمة بدون أن أتخذ موقفا دفاعيا.	.12	.34
13	أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته.	.32	.01
14	لدي القدرة على رؤية الأشياء من زوايا متعددة ومختلفة.	.66	.00
15	أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى.	.50	.00
<b>III</b>	<b>المرونة</b>		

16	أمتلك القدرة على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها.	.34	.00
17	لدي القدرة على اكتشاف وتحديد مشكلات العمل.	.22	.08
18	أرغب في اكتشاف المشكلات التي يعاني منها زملائي في العمل.	.48	.00
19	أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل.	.54	.00
20	لدي القدرة على تطوير حلول عديدة للتعامل مع مشكلات العمل.	.70	.00
<b>IV</b>	<b>الحساسية للمشكلات</b>		
21	أفضل القيام بالأعمال الصعبة والمعقدة.	.54	.00
22	أقوم بأخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لمشكلات العمل.	.62	.00
23	أتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي أقوم بها، ولدي الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك.	.13	.30
24	أحرص على الاستفادة من الانتقادات والملاحظات التي توجه إلي.	.51	.00
25	أقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح.	.24	.05
<b>V</b>	<b>قبول المخاطرة</b>		

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح كذلك من الجدول رقم (06) أن معظم معاملات الارتباط بين كل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه، وبين كل بعد والمحور الثاني (إبداع العاملين)، موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل، مما يدل على اتساق العبارات مع محورها، وبالتالي يتحقق الاتساق الداخلي للاستبانة.

**ثانياً- اختبار ثبات الاستبانة:**

هو مدى التطابق والاستقرار الذي تقدمه النتائج التي نحصل عليها، من تطبيق ذلك الاختبار عدة مرات على نفس العينة، وفي ظل نفس الظروف بعد فترة، ويقاس بمعامل - Alpha Cronbach، وقيمه لهذه الدراسة مبيّنة في الجدول التالي

جدول رقم (07): معاملات ثبات الاستبانة

المتغيرات	عدد العبارات	$\alpha$ - Cronbach	معامل الصدق
التدريب	15	0.58	0.76
الأصالة	05	0.51	0.71
الطلاقة	05	0.66	0.81
المرونة	05	0.73	0.85
الحساسية للمشكلات	05	0.71	0.84
قبول المخاطرة	05	0.72	0.84
إبداع العاملين	25	0.10	
الكلي	40	0.78	0.88

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول رقم (07) أن معامل الثبات  $\alpha$ -Cronbach أكبر من 0.7، وهذا يعني أن جميع محاور الدراسة ذات درجة مرتفعة من الثبات، لذا يمكن الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية، كما أن الجذر التربيعي لألفا كرونباخ، والذي يقيس الصدق، هو أيضا كبير جدا (أكبر من 0.8)، مما يؤكد مرة أخرى الصدق البنائي للاستمارة.

#### المطلب الثالث: تحليل عينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في مجموعة الكاملة من الناس أو الأحداث أو الأشياء التي يهتم الباحث بدراستها وهو في بحثنا يتمثل في جميع العاملين بمؤسسة الخيوط الملونة وحدة - فيلبا - بريكة، حيث يبلغ عدد عمالها الإجمالي (390) سواء من إدارات أو عمال، أما عينة الدراسة فشملت توزيع (80) استمارة في الفترة الممتدة من 10 إلى 11 أبريل 2017، وقد استرجع منها 65 استمارة، 05 منها ألغيت، أما الباقي أي (60) استمارة كانت صالحة للتحليل الإحصائي. تم اختيار طريقة التسليم اليدوي في توزيع الاستمارات على مستوى مختلف وحدات المؤسسة الإدارية والإنتاجية، وهذا لتوضيح المغزى من الاستمارة، والتأكد من فهم العاملين لها ومعرفتهم لطريقة ملئها. وقد تم اختيار نوع العينة العشوائية البسيطة في اختيار أفراد العينة، حيث قمنا بالمرور على عدة مصالح ووحدات، وقمنا بتسليم الاستبيانات للعمال.

قبل تحليل متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات، يجب تحديد خصائص أفراد العينة، لما لذلك من أهمية في فهم إجابات العاملين على الاستمارة، وفيما يلي تحليل المحور الأول من الاستمارة، وذلك بتوزيع أفراد العينة حسب مجموعة المتغيرات الشخصية والوظيفية:

1- حسب الجنس:

الجدول رقم (08): توزيع العينة حسب الجنس

الجنس	ذكر	أنثى	المجموع
التكرار	31	29	60
النسبة%	51.7	48.3	100

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول رقم (08) أنه بلغت نسبة الذكور 51.7% من مجموع الباحثين، وهذا يعني أن ما يزيد على نصف الباحثين هم من الذكور، علما أن نسبة الإناث بلغت 48.3% من مجموع أفراد عينة البحث.

2- حسب السن:

الجدول رقم (09): توزيع العينة حسب السن

السن	أقل من 30	من 30 إلى 40	من 41 إلى 50	50 فأكثر	المجموع
التكرار	14	14	17	15	60
النسبة%	23.3	23.3	28.3	25.1	100

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول رقم (09) أن 23.3% من أفراد عينة البحث كانت أعمارهم أقل من 30 سنة، نفس النسبة أيضا بالنسبة للفئة التي تتراوح من 30 إلى 40 سنة هي أيضا بلغت نسبة 23.3%، أما بالنسبة للفئة التي تتراوح من 41 إلى 50 سنة فقد كانت النسبة 28.3% من أفراد عينة البحث، بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن فئة 50 فأكثر سجلت نسبة 25.1%.

وتشير هذه النتائج أنه يوجد تنوع في الفئات العمرية، وهذا يعتبر عاملا إيجابيا للمؤسسة.

3- حسب المؤهل التعليمي:

الجدول رقم (10): توزيع العينة حسب المؤهل

المؤهل	بكالوريا فأقل	تقني سامي	ليسانس	دراسات عليا	المجموع
التكرار	18	15	14	13	60
النسبة%	30	25	23.3	21.7	100

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول رقم (10) أن المستوى التعليمي مرتفع، حيث بلغ عدد العمال ذوي المستوى بكالوريا فأقل نسبة 30%، 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 كانت 25%، في حين كانت نسبة الحاصلين على شهادة ليسانس 23.3%، ودراسات عليا 21.7%، مقبولة لأن هذه الأخيرة أصبحت تستقطب الموارد البشرية المؤهلة من حملة الشهادات الجامعية التي غالبا ما تتميز بالقدرات العلمية والعملية المبتكرة.

#### 4- مجال الوظيفة الحالية:

الجدول رقم (11): توزيع العينة حسب مجال الوظيفة الحالية

النسبة %	التكرار	مجال الوظيفة الحالية
50	30	أعمال تقنية
41.7	25	أعمال إدارية غير إشرافية
8.3	05	أعمال إدارية إشرافية
<b>100</b>	<b>60</b>	<b>المجموع</b>

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (11) أن 50% كانوا من العمال التقنيين، في حين بلغت نسبة الباحثين ضمن فئة أعمال إدارية غير إشرافية 41.7% وهي أيضا نسبة مرتفعة مقارنة بفئة الأعمال الإدارية الإشرافية والتي بلغت نسبة 8.3%، من مجموع أفراد عينة البحث.

#### 5- حسب سنوات الخبرة:

الجدول رقم (12): توزيع العينة حسب الخبرة

النسبة %	التكرار	سنوات الخبرة
21.7	13	أقل من 05
30	18	من 5 إلى أقل من 10
20	12	من 11 إلى أقل من 15
28.3	17	أكثر من 15
<b>100</b>	<b>60</b>	<b>المجموع</b>

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (12) أن أكبر نسبة قدرت ب 30% كانت للذين لديهم خبرة تتراوح من 5 إلى أقل من 10 سنوات، وفاقته نسبة العمال الذين لديهم خبرة أكثر من 15 سنة بنسبة 1.7%، وهذا يدل على أن المؤسسة أصبحت تعتمد على الفئات الشابة نظرا لطبيعة عملها من جهة، ومن جهة أخرى محاولة النهوض بالمؤسسة باعتمادها على هذه الفئة.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية

للإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار الفرضيات، سنقوم بتحليل وتفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وذلك بعرض تحليل نتائج محور التدريب في المطلب الأول، ثم عرض تحليل نتائج محور الإبداع لدى العاملين بأبعاده الخمسة في المطلب الثاني، وأخيرا اختبار صدق الفرضيات في المطلب الثالث.

المطلب الأول: عرض نتائج تحليل المحور الأول (التدريب)

يتضمن هذا المطلب نتائج دراسة المتغير المستقل (التدريب)، وذلك من خلال تحليل عبارات هذا المحور بواسطة الأساليب الإحصائية.

الجدول رقم (13): إجابات أفراد العينة حول المتغير المستقل (التدريب)

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
01	توفر لي المؤسسة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي.	4.08	0.766	جيد
02	أنفذ مهامتي وواجباتي بشكل أحسن بعد تدريبي.	3.38	1.451	متوسط
03	أعتقد أن عملية التدريب ساهمت بشكل كبير في منحي مهارات عديدة عن موضوعات مختلفة.	4.42	0.671	جيد جدا
04	ساعدني التدريب الذي تلقيته في التقليل من الجهد والوقت المبذول أثناء العمل.	3.30	0.908	متوسط
05	ساعدني التدريب على استخدام وسائل وأدوات العمل بشكل أفضل.	4.58	0.530	جيد جدا
06	تتاح لي فرص التعلم واكتساب معارف ومعلومات جديدة وحديثة في مجال العمل.	3.27	0.899	متوسط
07	يساهم التدريب في تدعيم وتطوير معارفي ومعلوماتي السابقة لأداء العمل.	4.53	0.503	جيد جدا
08	أرى أن مستواي المعرفي بعد التدريب أصبح أكثر فعالية وإيجابية عن ذي قبل.	3.98	0.291	جيد

09	ساهمت برامج التدريب في تغطية بعض الجوانب التي كنت أجهلها في مجال عملي.	2.57	1.031	ضعيف
10	ساعدتني المعلومات الجديدة المكتسبة من خلال التدريب في التحكم بطريقة العمل.	4.28	0.454	جيد جدا
11	يعمل التدريب على تعميق أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي.	2.87	0.999	متوسط
12	أعتقد أن التدريب يجعلني أفضل العمل والبقاء في المؤسسة.	4.23	0.563	جيد جدا
13	تساهم برامج التدريب في تحسين العلاقات بين العاملين والإدارة.	4.35	0.936	جيد جدا
14	عند كل دورة تدريبية، يزداد شعوري بالمسؤولية اتجاه عملي.	3.00	1.008	متوسط
15	يساعد التدريب على تحسين تصرفات وسلوكيات العاملين في المؤسسة.	2.95	0.910	متوسط
I	<b>التدريب</b>	<b>3.72</b>	<b>0.2153</b>	<b>جيد</b>

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (13) أن متغير التدريب كمتغير مستقل، حيث بلغ متوسطه الإجمالي (3.72) وانحرافه المعياري (0.2153) حسب مقياس ليكرت الحماسي المستخدم، والملاحظ هنا أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [3.40 - 4.19] وعليه فإن درجة الموافقة اتسم بها متغير التدريب، وتم قياس هذا البعد من خلال (15) عبارة معظمها كان تقييمها جيد جدا، مما يدل أن العاملين بالمؤسسة تتوفر لديهم المهارات والمعارف والاتجاهات الإيجابية الكافية من أجل تأدية المهام المطلوبة، ومن جهة أخرى المؤسسة توفر الوسائل اللازمة وبيئة عمل مناسبة للعاملين من أجل تأدية الأعمال بالكفاءة والفعالية المطلوبة وفق معايير الجودة، وتمنح لهم الحوافز والمكافآت من أجل تشجيعهم على تقديم أفكار جديدة.

من خلال ما سبق نستنتج أن مؤسسة الخيوط الملونة وحدة - فيلبا - بركة تقوم بمعظم خطوات التدريب وهذا ما ذكرناه سالفًا، وبالتالي تمكين العاملين من رفع مستوى الإبداع.



المطلب الثاني: عرض نتائج تحليل المحور الثاني (إبداع العاملين)

يتضمن هذا المطلب نتائج دراسة المتغير التابع (الإبداع لدى العاملين)، وذلك من خلال تحليل عبارات هذا المحور بأبعاده بواسطة الأساليب الإحصائية.

1- عرض اتجاهات أفراد العينة حول البعد الأول لإبداع العاملين (الأصالة):

الجدول التالي يمثل ملخص لإجابات أفراد العينة على فقرات بعد الأصالة، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذه الإجابات.

الجدول رقم (14): إجابات أفراد العينة حول البعد الأول (الأصالة)

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
01	أنجز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب جديد ومتطور.	1.97	1.28	ضعيف
02	أبتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل.	4.32	0.469	جيد جدا
03	لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل.	3.33	0.933	متوسط
04	أشعر بأنني أستطيع تطوير الأفكار القديمة في المؤسسة واستخدامها بشكل مختلف.	3.08	0.966	متوسط
05	أجد أن إجراءات العمل تحتاج إلى تطوير وتحسين بشكل مستمر بعيدا عن المهام الروتينية.	4.38	0.666	جيد جدا
I	الأصالة	3.41	0.3440	جيد

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (14) أن بعد الأصالة، حقق متوسط حسابي بلغ (3.41) وانحراف معياري (0.3440)، والملاحظ هنا أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [3.40 - 4.19] حسب مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا البعد كانت جيدة، وهذا يدل على أن مؤسسة الخيوط الملونة - بريكة- تتمتع بهذه الخاصية، حيث تم قياس هذا البعد من خلال (05) عبارات معظمها كانت درجة الموافقة تسمو عليها، مما يدل على أن المؤسسة تقوم على الأصالة وذلك من خلال وضع معايير علمية مناسبة لذلك.

2- عرض اتجاهات أفراد العينة حول البعد الثاني لإبداع العاملين (الطلاق):

الجدول التالي يمثل ملخص لإجابات أفراد العينة على فقرات بعد الطلاق، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذه الإجابات.

الجدول رقم (15): إجابات أفراد العينة حول البعد الثاني (الطلاق)

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
06	لدي القدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.	3.78	1.209	متوسط
07	لدي القدرة على التفكير السريع حتى في ظل ضغوط العمل.	1.88	0.415	ضعيف
08	لدي القدرة على التعبير عن الأفكار والآراء بأقل قدر من الكلمات التي توصل المعنى بشكل بسيط وواضح.	2.05	0.220	ضعيف
09	أضع مقترحات وبدائل عديدة لحل المشكلة الواحدة.	4.52	0.504	جيد جدا
10	أبحث دائما عن التجديد والإبداع في مجال عملي.	3.50	1.127	جيد
II	الطلاق	3.14	0.3679	متوسط

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (15) أن بعد الطلاق، حقق متوسط حسابي بلغ (3.14) وانحراف معياري (0.3679)، والملاحظ هنا أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [2.60 - 3.39] حسب مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا البعد أيضا كانت متوسطة، هذا يدل على أن المبحوثون لديهم القدرة على تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل و القدرة على طرح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل، ووضع مقترحات و بدائل عديدة لحل المشكلة الواحدة.

3- عرض اتجاهات أفراد العينة حول البعد الثالث لإبداع العاملين (المرونة):

الجدول التالي يمثل ملخص لإجابات أفراد العينة على فقرات بعد المرونة، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذه الإجابات.

الجدول رقم (16): إجابات أفراد العينة حول البعد الثالث (المرونة)

الرقم	العبـارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
11	لدي القدرة على إيصال الأفكار الجديدة بسهولة لتطوير العمل في الظروف المختلفة.	1.73	0.899	ضعيف جدا
12	أستطيع أن أستقبل الآراء السلبية والتعامل معها بحكمة بدون أن أتخذ موقفا دفاعيا.	1.55	0.502	ضعيف جدا
13	أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته.	2.93	1.006	متوسط
14	لدي القدرة على رؤية الأشياء من زوايا متعددة ومختلفة.	3.58	1.488	جيد
15	أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى.	3.07	0.989	متوسط
III	المرونة	2.57	0.4531	ضعيف

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (16) أن بعد المرونة، حقق متوسط حسابي بلغ (2.57) وانحراف معياري (0.4531)، والملاحظ هنا أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [1.80 - 2.59] حسب مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا البعد كانت ضعيفة، وهذا يدل على أن مؤسسة الخيوط الملونة بريكة لا تهتم بآليات تحقيق المرونة لدى عمالها، والدليل أن قياس هذا البعد من خلال (05) معظمها كانت بين ضعيف جدا ومتوسط، وهذا ما يدل على أن العمال بالمؤسسة محل الدراسة ليس لديهم القدرة على إيصال الأفكار الجديدة بسهولة لتطوير العمل في الظروف المختلفة، وصعوبة استقبال الآراء السلبية والتعامل معها بحكمة بدون اتخاذ أي موقف دفاعي.

4- عرض اتجاهات أفراد العينة حول البعد الرابع لإبداع العاملين (الحساسية للمشكلات):

الجدول التالي يمثل ملخص لإجابات أفراد العينة على فقرات بعد الحساسية للمشكلات، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذه الإجابات.

الجدول رقم (17): إجابات أفراد العينة حول البعد الرابع (الحساسية للمشكلات)

الرقم	البيانات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
16	أمتلك القدرة على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها.	1.98	0.344	ضعيف
17	لدي القدرة على اكتشاف وتحديد مشكلات العمل.	4.38	0.585	جيد جدا
18	أرغب في اكتشاف المشكلات التي يعاني منها زملائي في العمل.	1.28	0.490	ضعيف جدا
19	أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل.	4.27	0.446	جيد جدا
20	لدي القدرة على تطوير حلول عديدة للتعامل مع مشكلات العمل.	3.50	0.873	جيد
VI	الحساسية للمشكلات	3.08	0.2688	متوسط

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS .

نلاحظ من خلال الجدول رقم (17) أن بعد الحساسية للمشكلات، حقق متوسط حسابي بلغ (3.08) وانحراف معياري (0.2688)، والملاحظ هنا أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [2.60 - 3.39] حسب مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا البعد كانت متوسطة، وهذا يدل على أن العمال في مؤسسة الخيوط الملونة بريكة لديهم القدرة على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها وتحليل وتشخيص مشكلات العمل.

## 5- عرض اتجاهات أفراد العينة حول البعد الخامس لإبداع العاملين (قبول المخاطرة):

الجدول التالي يمثل ملخص لإجابات أفراد العينة على فقرات بعد قبول المخاطرة، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذه الإجابات.

الجدول رقم (18): إجابات أفراد العينة حول البعد الخامس (قبول المخاطرة)

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
21	أفضل القيام بالأعمال الصعبة والمعقدة.	3.73	0.954	جيد
22	أقوم بأخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لمشكلات العمل.	4.03	0.863	جيد
23	أتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي أقوم بها، ولدي الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك.	4.37	0.486	جيد جدا
24	أحرص على الاستفادة من الانتقادات والملاحظات التي توجه إلي.	4.22	0.691	جيد جدا
25	أتقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح.	4.02	0.291	جيد
VI	قبول المخاطرة	4.07	0.3102	جيد

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS .

نلاحظ من خلال الجدول رقم (18) أن بعد قبول المخاطرة، حقق متوسط حسابي بلغ (4.07) وانحراف معياري (0.3102)، والملاحظ هنا أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [3.40 - 4.19] حسب مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا البعد كانت جيدة، والدليل أن قياس هذا البعد من خلال (05) عبارات كلها كانت جيدة، وهذا ما يدل على أن العمال بالمؤسسة محل الدراسة لديهم القدرة على المبادرة بتبني الأفكار و الأساليب الجديدة والبحث عن حلول لمشكلات العمل وتقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح.

6- عرض اتجاهات أفراد العينة حول محور الإبداع لدى العاملين:

الجدول التالي يمثل ملخص لأبعاد إبداع العاملين الخمسة، وهو يسمح باستنتاج الحكم الإجمالي لأفراد العينة على مدى توافر عملية الإبداع في المؤسسة محل الدراسة

الجدول رقم (19): إجابات أفراد العينة حول المتغير التابع (الإبداع لدى العاملين)

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
01	الأصالة	3.41	0.3440	جيد
02	الطلاقة	3.14	0.3679	متوسط
03	المرونة	2.57	0.5431	ضعيف
04	الحساسية للمشكلات	3.08	0.2688	متوسط
05	قبول المخاطرة	4.07	0.3102	جيد
I	الإبداع لدى العاملين	3.25	0.3668	متوسط

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (19) أن متغير الإبداع لدى العاملين كمتغير تابع بأبعاده الخمسة (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، قبول المخاطرة)، حيث بلغ متوسطه الإجمالي (3.25) وانحرافه المعياري (0.3668)، والملاحظ هنا أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [2.60 - 3.39] حسب مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، وعليه فإن درجة الموافقة اتسم بها متغير الإبداع لدى العاملين كانت متوسطة ومقبولة، ويتضح أيضا أن أبعاد إبداع العاملين متوفرة في مؤسسة الخيوط الملونة وحدة - فيلبا - بريكة ماعدا بعد المرونة.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

سيتم في هذا المطلب التطرق إلى اختبار صحة النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية وذلك باستخدام نتائج تحليل التباين الانحدار (Analysis of variance).

أولا: اختبار الفرضية الرئيسية

تنص الفرضية على: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وتنمية الإبداع لدى العاملين في مؤسسة الفتائل الملونة وحدة - فيلبا - بريكة عند مستوى معنوية  $a=5\%$

من أجل اختبار الفرضية الرئيسية نحتاج إلى وضع فرضيتين هما: فرضية العدم والفرضية البديلة، على اعتبار أن فرضية العدم خاضعة للاختبار أي أنها قد تكون غير صحيحة، مما يتطلب وضع الفرضية البديلة.

فرضية العدم  $H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وتنمية الإبداع لدى العاملين في مؤسسة الفتائل الملونة وحدة - فيلبا - بريكة عند مستوى معنوية  $a=5\%$

الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وتنمية الإبداع لدى العاملين في مؤسسة الفتائل الملونة وحدة - فيلبا - بريكة عند مستوى معنوية  $a=5\%$

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysais of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية والجدول يبين ذلك.

الجدول رقم (20): نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى دلالة F
الانحدار	9.75	1	9.75	6.02	*0.01
الخطأ	22.28	58	0.40		
المجموع	32.038	59			

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS.

\*مستوى الدلالة ( $a=0.05$ )

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (20) نلاحظ أن قيمة F ( $6.02$ )، وكانت ذات مستوى دلالة  $0.01$  وهي أقل من  $0.05$ ، وبهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

الجدول رقم (21): ملخص نموذج الانحدار

معامل الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )	معامل التحديد المعدل ( $R^{-2}$ )	الخطأ المعياري
0.55	0.30	0.25	0.63

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول رقم (21) بأن معامل الارتباط بين المتغيرين قدر بـ  $0.55$  مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية ومتوسطة بين كل من المتغير المستقل والمتغيرات التابعة. وقد بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ )  $0.30$  وهذا يعني أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته  $30\%$  من التباين في المتغيرات التابعة معاً، أما النسبة المتبقية فتعود إلى عوامل أخرى غير مدروسة.

الجدول رقم (22): اختبار معنوية معاملات الانحدار وفقا لإحصائية (T)

المعاملات	B	الانحراف المعياري	BETA	T	مستوى الدلالة
الثابت	0.64	.0.15		4.06	0.00
التدريب	0.16	0.43	0.22	3.84	0.00

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول رقم (22) نلاحظ بأن قيمة معامل الانحدار بالنسبة للمتغير المستقل (التدريب) بلغت 0.16 والقيمة المعيارية لها هي 0.43 وقيمة (T) المقابلة لهذه الأخيرة 3.84، وبلغت قيمة مستوى الدلالة 0.00، وهي أقل من 0.05، وهي معنوية إحصائياً.

إضافة إلى ما سبق فإن العلاقة بين المتغيرين التدريب والإبداع لدى العاملين يمكن تمثيلها بنموذج من الشكل:

$$Y = 0.64 + 0.16 X$$

أي:

$$\text{التدريب} = 0.64 + 0.16 \text{ الإبداع لدى العاملين}$$

وبناء على ثبات صلاحية النموذج و قبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وتنمية الإبداع لدى العاملين في مؤسسة الفتائل الملونة وحدة - فيلبا - بريكة عند مستوى معنوية  $a=5\%$ ، نستطيع اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية وذلك كما يلي:

ثانياً: تحليل واختبار الفرضيات الفرعية

بعد اختبار صحة الفرضية الرئيسية، سنقوم بتحليل واختبار الفرضيات الفرعية لها، وذلك بالاعتماد على علاقة الارتباط عند مستوى معنوية  $a=5\%$

1- تحليل علاقة الارتباط:

سيتم أولاً تحديد طبيعة العلاقة بين متغير التدريب وأبعاد متغير الإبداع لدى العاملين، وهو ما يوضحه الجدول التالي:



الجدول رقم (23): علاقات الارتباط بين متغير التدريب وأبعاد متغير إبداع العاملين

مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	التدريب (متغير مستقل) إبداع العاملين (متغير تابع)
0.02	0.306	الأصالة
0.00	0.472	الطلاقة
0.00	0.376	المرونة
0.00	0.544	الحساسية للمشكلات
0.35	0.120	قبول المخاطرة
<b>0.01</b>	<b>0.557</b>	<b>المؤشر الكلي</b>

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (23) يلاحظ أن علاقة الارتباط متقاربة من حيث الشدة بين التدريب ومكونات الإبداع لدى العاملين، حيث سجلت أضعف علاقة ارتباط بين التدريب وقبول المخاطرة بقيمة 0.12 ، يليها الارتباط بين التدريب والأصالة بقيمة 0.30، ثم يأتي بعدها الارتباط بين كل من التدريب والمرونة بقيمة 0.37، ثم يأتي بعدها الارتباط بين التدريب والطلاقة بقيمة 0.47، وأخيرا يليها الارتباط بين التدريب والحساسية للمشكلات بقيمة 0.54، وهي أقوى علاقة ارتباط.

## 2. اختبار الفرضيات الفرعية:

من أجل اختبار كل فرضية فرعية نحتاج إلى وضع فرضيتين هما: فرضية العدم والفرضية البديلة، على اعتبار أن فرضية العدم خاضعة للاختبار أي أنها قد تكون غير صحيحة، مما يتطلب وضع الفرضية البديلة.

### 1-2 اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية على: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والأصالة الفكرية لدى العاملين في مؤسسة الفتائل الملونة وحدة - فيلبا - بريكة عند مستوى معنوية  $a=5\%$

فرضية العدم  $H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والأصالة الفكرية لدى العاملين في مؤسسة الفتائل الملونة وحدة - فيلبا - بريكة عند مستوى معنوية  $a=5\%$

الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والأصالة الفكرية لدى العاملين في مؤسسة الفتائل الملونة وحدة - فيلبا - بريكة عند مستوى معنوية  $a=5\%$

يوضح الجدول رقم (23) بأن قيمة الارتباط بالنسبة للمتغير المستقل التدريب والأصالة بلغت 0.30، ومستوى الدلالة 0.01 وهي اقل من قيمة مستوى المعنوية المعتمد 0.05، وهذا يعني قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والأصالة الفكرية.

## 2.2 اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية على: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والطلاقة لدى العاملين في مؤسسة الفتائل الملونة وحدة - فيلبا - بريكة عند مستوى معنوية  $a=5\%$

**فرضية العدم  $H_0$ :** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والطلاقة لدى العاملين في مؤسسة الفتائل الملونة وحدة - فيلبا - بريكة عند مستوى معنوية  $a=5\%$

**الفرضية البديلة  $H_1$ :** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والطلاقة لدى العاملين في مؤسسة الفتائل الملونة وحدة - فيلبا - بريكة عند مستوى معنوية  $a=5\%$

يوضح الجدول رقم (23) بأن قيمة الارتباط بالنسبة للمتغير المستقل التدريب والطلاقة بلغت 0.47، ومستوى الدلالة 0.00 وهي اقل من قيمة مستوى المعنوية المعتمد 0.05، وهذا يعني قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والطلاقة.

## 2-3 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية على: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والمرونة لدى العاملين في مؤسسة الفتائل الملونة وحدة - فيلبا - بريكة عند مستوى معنوية  $a=5\%$

**فرضية العدم  $H_0$ :** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والمرونة لدى العاملين في مؤسسة الفتائل الملونة وحدة - فيلبا - بريكة عند مستوى معنوية  $a=5\%$

**الفرضية البديلة  $H_1$ :** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والمرونة لدى العاملين في مؤسسة الفتائل الملونة وحدة - فيلبا - بريكة عند مستوى معنوية  $a=5\%$

يوضح الجدول رقم (23) بأن قيمة الارتباط بالنسبة للمتغير المستقل التدريب والمرونة بلغت 0.37، ومستوى الدلالة 0.00 وهي اقل من قيمة مستوى المعنوية المعتمد 0.05، وهذا يعني قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والمرونة.

## 2-4 اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص الفرضية على: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والحساسية للمشكلات لدى العاملين في مؤسسة الفتائل الملونة وحدة - فيلبا - بريكة عند مستوى معنوية  $a=5\%$

**فرضية العدم  $H_0$ :** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والحساسية للمشكلات لدى العاملين في مؤسسة الفتائل الملونة وحدة - فيلبا - بريكة عند مستوى معنوية  $a=5\%$

**الفرضية البديلة H1:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والحساسية للمشكلات لدى العاملين في مؤسسة الفتائل الملونة وحدة - فيلبا - بريكة عند مستوى معنوية  $a=5\%$

يوضح الجدول رقم (23) بأن قيمة الارتباط بالنسبة للمتغير المستقل التدريب والحساسية للمشكلات بلغت 0.37، ومستوى الدلالة 0.00 وهي اقل من قيمة مستوى المعنوية المعتمد 0.05، وهذا يعني قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والحساسية للمشكلات.

## 2-5 اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

تنص الفرضية على: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وقبول المخاطرة لدى العاملين في مؤسسة الفتائل الملونة وحدة - فيلبا - بريكة عند مستوى معنوية  $a=5\%$

**فرضية العدم Ho:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وقبول المخاطرة لدى العاملين في مؤسسة الفتائل الملونة وحدة - فيلبا - بريكة عند مستوى معنوية  $a=5\%$

**الفرضية البديلة H1:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وقبول المخاطرة لدى العاملين في مؤسسة الفتائل الملونة وحدة - فيلبا - بريكة عند مستوى معنوية  $a=5\%$

يوضح الجدول رقم (23) بأن قيمة الارتباط بالنسبة للمتغير المستقل التدريب وقبول المخاطرة بلغت 0.12، ومستوى الدلالة 0.35 وهي أكبر من قيمة مستوى المعنوية المعتمد 0.05، وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على أنه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وقبول المخاطرة، ونرفض الفرضية البديلة.

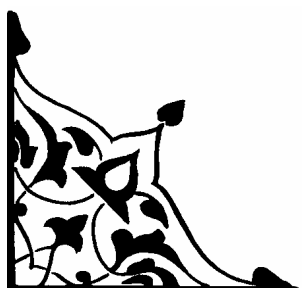
## خلاصة الفصل

لقد حاولنا في هذا الفصل تطبيق المفاهيم النظرية التي تطرقنا لها على مؤسسة اقتصادية، وقد وقع اختيارنا على مؤسسة الفتائل الملونة بريكّة (ولاية باتنة)، وقمنا باستخدام تقنية الاستثمار لجمع البيانات عن العلاقة بين التدريب وإبداع العاملين في المؤسسة، حيث قمنا بتوزيع الاستثمارات على عينة من العاملين بالمؤسسة، وعند تحليل الاستثمار لجأنا إلى استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical package for social sciences)، أو ما يعرف اختصاراً ببرنامج الـ **SPSS**، ثم قمنا بعرض النتائج وتحليلها قصد الإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية واختبار الفرضيات .

وقد توصلنا إلى أن هناك علاقة للتدريب بالإبداع لدى العاملين من خلال أبعاده (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات) ماعدا بُعد (قبول المخاطرة)، كما أن هناك علاقة ارتباط متوسطة بين المتغيرين قدرت بـ  $(R=0.55)$ ، أي أن التدريب يساهم في تنمية الإبداع لدى العاملين في مؤسسة الفتائل الملونة بريكّة.



# خاتمة عامة



في ظل التغييرات السريعة والمتلاحقة أصبح من الواضح أن أساليب الأمس في التفكير والإدارة غير ملائمة تماماً لتحديات المستقبل، وأخذة في الانهيار، لذا أصبح لزاما البحث عن أساليب جديدة أكثر ملاءمة لطبيعة المورد البشري الحالي- باعتباره أهم عنصر في نجاح المؤسسة- من جهة، وطبيعة التغييرات البيئية والتنافسية من جهة أخرى، لكن في ظل التحديات التي تفرضها الفترة الحالية، وجد أن التدريب يؤدي دورا حيويا في أي مؤسسة، وإيمانا بمركزية التأثير الذي يحدثه على الأفراد قد أصبح التدريب وظيفة أساسية وهامة، فلا يمكن لأي مؤسسة أن تتجاهله مهما كان حجمها أو طبيعة نشاطها، لأنه وببساطة يعتبر أحد أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق المواءمة بين متطلبات الوظائف، وبين قدرات ومهارات وإبداع الأفراد، بالشكل الذي يضمن لها تحقيق أهدافها.

انطلاقا من ذلك حاولنا من خلال دراستنا اختبار العلاقة بين التدريب والإبداع لدى العاملين، حيث قمنا بدراسة ميدانية على مستوى مؤسسة الفتائل الملونة وحدة -فيلبا- بركة (ولاية باتنة)، والتي تنشط في صناعة الخيوط بمختلف أنواعها، هذه الأخيرة تقدم منتجات متنوعة ومتجددة، وذلك بمحاولة إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، بهدف الكشف عن واقع التدريب في المؤسسة، وما مدى دوره على تنمية وتحسين ورفع مستوى القدرات الإبداعية لدى العاملين.

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

### أولا: نتائج الدراسة

من خلال مناقشة إجابات عينة المبحوثين من العاملين وتحليلها، وبعد اختبار فرضيات الدراسة والإجابة على الأسئلة التي انطلقنا منها، توصلنا إلى النتائج التالية:

#### 1. النتائج النظرية:

- ✓ الهدف من وراء التدريب هو هدف عام، وهو تنمية معلومات الأفراد وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم وتعديل اتجاهاتهم، ويصبح هذا الهدف وسيلة لهدف آخر، وهو رفع كفاءاتهم وزيادة فعالية الأدوار التي يلعبونها، مما يساعد المؤسسة على رفع كفاءتها وتحسين إنتاجيتها وزيادة فعاليتها؛
- ✓ التدريب ليس غاية في حد ذاته بل هو وسيلة لتحقيق الغاية المتمثلة في الأداء الكفاء، وقد لا يكون جميع العاملين في المؤسسة معينين ببعض أنواع التدريب، لكنهم جميعا بحاجة إلى تدريب يناسب قدراتهم ومناصبهم وأهداف المؤسسة.
- ✓ العملية التدريبية تبدأ بجمع البيانات، من أجل تحديد الاحتياجات التدريبية، وصولا إلى تصميم البرنامج التدريبي، ثم تنفيذه، وأخيرا تقيمه، وهذه المراحل تكون متتابعة ومتكاملة؛
- ✓ قد يستدعي الأمر أن يكون أسلوب التدريب، محاضرة أو دراسة حالة تمثيل الأدوار، أو قد يكون مناقشات في داخل أو خارج مكان العمل؛

✓ ينظر إلى الإبداع والابتكار كمرحلتين متعاقبتين، فالإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة، في حين أن الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بتنفيذ هذه الفكرة؛

✓ أن الإبداع سلوك إنساني لا يقتصر على فئة معينة، وإنما هو طاقة كامنة يتصف بها الأفراد جميعهم بدرجات متفاوتة، تبعاً للعوامل الوراثية، والظروف الموضوعية التي يعيشها ويتفاعل معها الفرد، فتعمل على صقل قدراته الإبداعية وتمييزها.

✓ أن هناك العديد من الأساليب لتنمية الإبداع والتي أسفرت عنها الدراسات السابقة في مجال رعاية الموهوبين والمبدعين ومن بين هذه الأساليب: العصف الذهني، حلقات الجودة، أسلوب دلفي، علبة الأفكار والاقتراحات..؛

✓ تتضمن القدرة الإبداعية خمسة عناصر رئيسية تتمثل في الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، وقبول المخاطرة.

### 2. النتائج التطبيقية (الميدانية):

✓ أظهرت الدراسة أن أن متغير التدريب كمتغير مستقل اتسم بدرجة الموافقة، حيث بلغ متوسطه الإجمالي (3.72) وانحرافه المعياري (0.2153)، وتم قياس هذا البعد من خلال (15) عبارة معظمها كان تقييمها جيد جداً، هذا يعني أن مؤسسة الخيوط الملونة وحدة - فيلبا - بريكة تقوم بمعظم خطوات التدريب، وبالتالي تمكين العاملين من رفع مستوى الإبداع؛

✓ أظهرت الدراسة أن عبارات بُعد الأصالة كانت درجة الموافقة فيها جيدة وذلك يفسر أن المؤسسة تقوم على الأصالة وذلك من خلال وضع معايير علمية مناسبة لذلك؛

✓ أظهرت الدراسة أن عبارات بُعد الطلاقة كانت درجة الموافقة فيها متوسطة وذلك يفسر على أن المبحوثون لديهم القدرة على تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل والقدرة على طرح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل، ووضع مقترحات وبدائل عديدة لحل المشكلة الواحدة؛

✓ كما بينت الدراسة أن عبارات بُعد المرونة كانت درجة الموافقة فيها ضعيفة وذلك يفسر على أن مؤسسة الخيوط الملونة بريكة لا تهتم باليات تحقيق المرونة لدى عمالها، وهذا ما يدل على أن العمال بالمؤسسة محل الدراسة ليس لديهم القدرة على إيصال الأفكار الجديدة بسهولة لتطوير العمل في الظروف المختلفة، وصعوبة استقبال الآراء السلبية والتعامل معها بحكمة بدون اتخاذ أي موقف دفاعي؛

✓ أظهرت الدراسة أن عبارات بُعد الحساسية للمشكلات كانت درجة الموافقة فيها متوسطة وذلك يفسر على أن العمال في المؤسسة لديهم القدرة على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها وتحليل وتشخيص مشكلات العمل؛

✓ كما بينت الدراسة أن عبارات بُعد قبول المخاطرة كانت درجة الموافقة فيها جيدة وذلك يفسر على أن على أن العمال بالمؤسسة محل الدراسة لديهم القدرة على المبادرة بتبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لمشكلات العمل وتقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح؛

✓ وعموماً أبرزت الدراسة أن درجة الموافقة اتسم بها المتغير التابع الإبداع لدى العاملين كانت متوسطة ومقبولة، وهذا ما يفسر أيضاً أن أبعاد إبداع العاملين متوفرة في مؤسسة الخيوط الملونة وحدة - فيلبا - بريكة ماعداً بعد المرونة؛

## الخاتمة

✓ أشارت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وتنمية الإبداع لدى العاملين في مؤسسة الفتائل الملونة وحدة - فيلبا- بركة عند مستوى معنوية  $a=5\%$ ، رغم أن هذه العلاقة كانت متوسطة بدرجة ارتباط قدرت بـ  $(R=0.55)$ ؛

✓ قبول الفرضية البديلة تنص على أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $a=5\%$ ، بين التدريب والأصالة الفكرية؛

✓ قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $a=5\%$ ، بين التدريب والطلاقة؛

✓ قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $a=5\%$ ، بين التدريب والحساسية للمشكلات.

✓ قبول الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على أنه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $a=5\%$ ، بين التدريب وقبول المخاطرة، ورفض الفرضية البديلة؛

### ثانياً: الاقتراحات والتوصيات

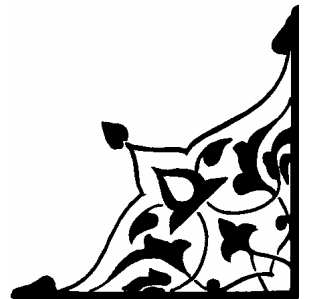
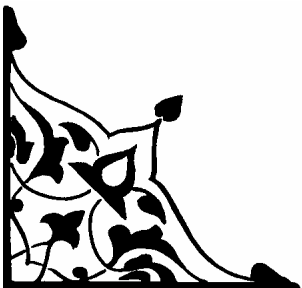
على ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وتحليل البيانات التي أظهرت ممارسة مؤسسة الخيوط الملونة، وحدة - فيلبا- بركة للتدريب وبدرجة متوسطة، وهذه النتائج تعتبر دون مستوى الطموح، لذا تم وضع جملة من التوصيات، التي من المؤمل أن تؤدي إلى زيادة مستوى ممارسة التدريب في المؤسسة، ليصبح أكثر فاعلية، وفيما يلي عرضاً لهذه التوصيات:

- إن نجاح العمل في المؤسسة يتطلب تحسين مستوى ممارسة التدريب على مستوى أقسامها، من خلال تحديد أدق الأهداف المنتظرة من التدريب، ووضع المخططات التدريبية وفقاً لاحتياجات دقيقة؛
- تنفيذ المخططات السنوية للتدريب والحرص على متابعة وتقييم العملية التدريبية منذ انطلاقتها إلى غاية عودة العامل إلى منصب عمله؛
- هناك حاجة لاهتمام إدارة المؤسسة بالعاملين المبدعين القادرين على تقديم الأفكار الجديدة، والتعامل مع هؤلاء الأفراد بالدعم والمساندة والتشجيع لحفز قدراتهم الإبداعية؛
- العمل على تبني سياسات وخطط تحفيزية مادية ومعنوية قائمة على فلسفة ومفهوم التدريب والتي سيكون لها أثراً إيجابياً على حفز السلوك الإبداعي لدى العاملين؛
- أن تولي المؤسسة مزيداً من الاهتمام بتعليم وتدريب وتطوير العاملين، إذ أن دعم الإدارة لهذه الأنشطة يعتبر مهماً وحاسماً في جهود المؤسسة التدريبية والتطويرية؛
- المساهمة في تعزيز فكرة العمل بروح الفريق والعمل ضمن فرق عمل تسودها روح المخاطرة؛
- الاهتمام بتحقيق آليات المرونة لدى العمال، وإيصال الأفكار الجديدة بسهولة لتطوير العمل في الظروف المختلفة؛
- العمل على زيادة فرص التعبير عن الأفكار ومناقشتها وتشجيع العاملين على المشاركة الفعالة في حل المشاكل؛





# قائمة المراجع



### أولاً: مراجع باللغة العربية

القرآن الكريم، سورة الأنعام، الآية 151.

#### I. الكتب :

- 1- مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة، مصر، 2007.
- 2- حسن أحمد الطعاني، التدريب (مفهومه، فعاليته، بناء البرامج التدريبية وتقويمها)، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2002.
- 3- خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط5، عمان، الأردن، 2007.
- 4- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2006.
- 5- عطا الله محمد تيسير الشرعة، إستراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين (الشركات المساهمة العامة)، دار جليس الزمان، ط1، عمان، الأردن، 2012.
- 6- زويلف مهدي حسن، إدارة الأفراد، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 1998.
- 7- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2003.
- 8- محمد عبد الفتاح الصيرفي، التدريب الإداري (المدرسون والمتدربون وأساليب التدريب)، دار المناهج، الأردن، 2009.
- 9- بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2010.7
- 10- صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مدخل الأهداف، مؤسسة شباب جامعة الإسكندرية، مصر، 1999.
- 11- مصطفى محمود أبو بكر، المدير المعاصر وإدارة الأعمال في بيئة العولمة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 12- عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 13- محمد سعيد وآخرون، قسم إدارة الأعمال، دار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003.
- 14- صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.

## قائمة المراجع

- 15- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، النشر والتوزيع، مصر، 2004.
- 16- محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء، مصر، 2005.
- 17- محمد صالح فالخ، إدارة الموارد البشرية، دار، دار حامد، الأردن، 2004.
- 18- بطرس وآخرون، دور التدريب في تقييم كفاءة أداء العاملين، مجلة الإدارة والاقتصاد، الأردن، ع71، 2008.
- 19- جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية / محمد بشير أحمد عبد المتعالي، دار المريخ، الرياض، 2003.
- 20- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 1997 .
- 21- عبد الرحمان توفيق ، التدريب : الأصول و المبادئ العلمية ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة ، 1994 .
- 22- صلاح الشنواني، اقتصاديات الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 2000.
- 23- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ط 5، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2001.
- 24- محمد جمال برعي، فن التدريب الحديث في مجالات التنمية، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، 2008
- 25- السيد رضا، الاحتياجات التدريبية بين النظرية والتطبيق، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريد، ط1، القاهرة، مصر، 2007.
- 26- خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان الأردن، 2005.
- 27- محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2003.
- 28- يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2006.
- 29- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008.
- 30- عبد الرحمان توفيق، هكذا يفكر القادة الأكثر إبداعا، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، 2000.
- 31- محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 32- نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل للنشر، الأردن، 2003، ص21.
- 33- جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الأردن، عمان، 2009.
- 34- طارق عبد الحميد السمراي، اتجاهات جديدة للإدارات والقيادات التعليمية في رعاية الإبداع التربوي، دار الابتكار للنشر، عمان، الأردن، 2013.

## قائمة المراجع

- 35- سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2006.
- 36- علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر ناشرون ومزعون، ص1، 2010.
- 37- بلال خلف السكارنه، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر، الأردن، ط1، 2011.
- 38- عبد الفتاح، محمود أحمد، التفكير الابتكاري والإبداعي في ظل القبعات الست للتفكير، خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، دار الكتب المصرية، القاهرة، مصر، 2012-2013.
- 39- سليم إبراهيم الحسنية، الإدارة بالإبداع نحو بناء منهج نظمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2009.
- 40- سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المميز حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 41- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية" مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية مصر، 2006.
- 42- سيد محمد جاد الرب، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، دار الكتب المصرية، مصر، 2013.
- 43- العتي محمد زوى، الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري، دار الفجر، ط1، القاهرة، مصر، 2007.
- II. الرسائل العلمية :**
- 1- سهيل زغدود، دور العملية التدريبية في تحسين أداء العمال، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2009.
- 2- إبراهيم عبد المجيد القوقا، أثر التدريب على أداء المشروعات الصغيرة والصغيرة جدا في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة، 2007.
- 3- السراج رجب عبد الله رجب، واقع عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المنظمات الغير حكومية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 2010.
- 4- بن عيشي عمار، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، رسالة ماجستير في العلوم التجارية غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، مسيلة، 2006.
- 5- أيمن عبد الرحمن سليمان، واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، غزة، 2010.

## قائمة المراجع

- 6- محمد سعد فهد المشوط، أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري، دراسة تطبيقية على أكاديمية سعد عبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت، قسم إدارة الأعمال، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2011.
- 7- براء عبد الكريم محمد بكار، إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، 2002.
- 8- نضال محمود بربراوي، واقع ثقافة الإبداع وعلاقته بالأداء التسويقي لشركات الأدوية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في هذا القطاع والصيدلة والأطباء في الضفة الغربية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، 2011.
- 9- منار إبراهيم عيد القطاونة، المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي، دراسة ميدانية للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية، مذكرة ماجستير، الجامعة الأردنية، الأردن، 2000.
- 10- توفيق عطية توفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام "دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة"، مذكرة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.
- 11- محمد عامر بن التيفات، المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري في الأجهزة الأمنية، مذكرة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2006.
- 12- دريوش شهيناز، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة، مذكرة ماجستير في تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2012.
- 13- خراز الأخضر، دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية دراسة حالة مؤسسة EGTت مركب حمام ربي (سعيدة) نموذجاً، مذكرة ماجستير في التسيير الدولي للمؤسسات، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011.
- 14- دويس محمد الطيب، براءة الاختراع مؤسراً لقياس تنافسية المؤسسات والدول حالة الجزائر، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، ورقلة، 2005.
- 15- محمد عجيلة، الإبداع في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة لصفات ومعوقات ومحفزات الإبداع -المؤسسة الاقتصادية للأنايبب الناقلة للغاز بولاية غرداية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، 2005.
- 16- ميموني سمية، دور الإبداع الإداري في تفعيل أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2011.

## قائمة المراجع

- 17- علي فلاح الظلاعين، أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري، دراسة تطبيقية على أكاديمية سعد عبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2011.
  - 18- السلمي فهد بن عوض الله زاحم، ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، كلية التربية، المملكة السعودية، 2008.
  - 19- معاوي عبد العظيم، دور تدريب العنصر البشري في الرفع من القدرات الإبداعية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة سطيف1، 2012.
  - 20- خذران سارة، أثر التدريب على الإبداع التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2015.
- ### III. الملتقيات والمجلات :
- 1- نايل طه علي، دور التدريب في تحسين كفاءة الأداء، دراسة ميدانية في شركة الفلوجة لإنتاج المواد الإنشائية، مجلة بابل للعلوم الإنسانية، مج14، ع97، مصر، 2013.
  - 2- الحمداني وآخرون، تأثير العملية التدريبية في تعزيز الأداء المنظمي، مجلة تنمية الرافدين، مج33، ع105.
  - 3- عبد الرحمان، بن عنتر، واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد الأول، دمشق، سوريا، 2008.
  - 4- طاهر محسن منصور الغالي، دور توليد المعرفة في تعزيز الإبداع المنظمي، مجلة دراسات ادارية، مركز البحوث النفسية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، المجلد3، ع8، 2011.
  - 5- فؤاد علي العاجز، فايز كمال شلدان، دور القيادة المدرسية في تنمية الابداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية في قطاع غزة، ورقة علمية مقدمة الى: المؤتمر العلمي العربي السادس حول رعاية الموهوبين والمتفوقين ضرورة حتمية لمستقبل عربي أفضل يومي 26-28/02/2009، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
  - 6- فاطمة مانع، الإبداع والابتكار قواعد للتعلم في المنظمات الصناعية، ورقة علمية مقدمة إلى: الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية يومي 14-15/02/2012، المركز الجامعي خميس مليانة، عين الدفلى، الجزائر.
  - 7- صابر عوض، تأثير الأنماط القيادية على متطلبات الإبداع من وجهة نظر المرؤوسين، مجلة القادسية، المجلد10، ع01، 2008.

## قائمة المراجع

- 8- طلال نصير، نجم العزاوي، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، ورقة علمية مقدمة إلى: الملتقى الدولي الرابع حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية يومي 18-19/05/2011، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر.
- 9- نجم عبود نجم، الابتكار الإداري محاولة من اجل التفسير والتقييم، المجلة الدولية للعلوم الإدارية، المجلد11، ع4، 2006.
- 10- أكنم عبد المجيد صرايرة، العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركة البوتاس والفوسفات المساهمتين العامتين الأردنية، دراسة مسحية، المجلد الثامن عشر، العدد الرابع، مؤته للبحوث والدراسات، جامعة جرش الأهلية، الأردن، 2003.
- 11- عيشوش خيرة، علاوي نصيرة، دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع، ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في المنظمات العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 13-14 ديسمبر، 2011.
- 12- النجار، فايز وآخرون، دور نظم المعلومات وأثرها في مستويات الإبداع، دراسة ميدانية في شركات التأمين الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد الثاني، 2010.
- 13- عوض بن سعيد العمري، مفاهيم الإبداع وعناصره مقوماته وعوائقه، مجلة كلية خالد العسكرية، رقم71، بتاريخ 2016/02/12.
- 14- عطية خلف الموسوي، تأثير الإبداع التكنولوجي في تطوير منتجات الشركة، دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الثامن والسبعون، 2009.
- 15- جم العزاوي، طلال نصير، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 33، 2012.
- 16- سهام مطشر الكعبي، الإبداع المفهوم- الأبعاد- المراحل وسبل التنمية، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العدد ست وثلاثون، جامعة بغداد، 2013.
- 17- أمل داود سليم، أنوار فاضل عبد الوهاب شواك، المهارات الإبداعية في حل المشكلات البيئية لدى طفل الروضة، مجلة كلية التربية للبنات، قسم رياض الأطفال، المجلد الخامس والعشرون، العدد الرابع، 2014.
- 18- بن ناقلة قدور فلاق أحمد، أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين، مداخلة مقدمة الى الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، يومي 18-19 ماي، جامعة دحلب، البليدة، 2011.

ثانيا: مراجع باللغة الفرنسية

1- huberac Jean- Pierre, "Guide des méthodes de la qualité, , 2ème édition, édition maxima, Paris, 2001.

ثالثا: المواقع الإلكترونية

1- أثر التدريب على الإبداع والتغيير التنظيمي، يوم الاطلاع 2017/04/06،

من الموقع الإلكتروني: <http://iefpedia.com/arab/wpcontent/uploads/2011/06/1زيدالخير1.doc>

2- الحوافز كأحد الركائز الأساسية لتنمية الإبداع للموظفين داخل المنظمات الحديثة، يوم الاطلاع 2017/04/06.

من الموقع الإلكتروني : <http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/>

3- التنمية البشرية (تطوير القدرات الإبداعية) ، يوم الإطلاع 4 mai 2017 09:52:50 GMT

من الموقع الإلكتروني:

[http://humanandselfdevelopment.blogspot.com/2012/07/blog-post\\_14.html](http://humanandselfdevelopment.blogspot.com/2012/07/blog-post_14.html)

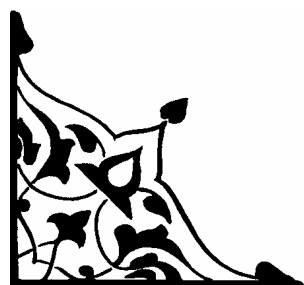
وثائق أخرى :

وثائق مستلمة من مصلحة المستخدمين لمؤسسة FILBA.





# الملاحق



الملحق رقم (01): قائمة المحكمين لاستبانة البحث

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة
01	خان أحلام	أستاذ مساعد (أ)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.
02	علالي مليكة	أستاذ مساعد (أ)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.
03	مزيو ألفة	أستاذ مساعد (أ)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.
04	صولح سماح	أستاذ محاضر (ب)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



الملحق رقم (02)

## إستبانه البحث

الأخ الفاضل....، الأخت الفاضلة....،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته..،

لقد تم تصميم هذه الاستبانه من أجل التعرف على مدى فاعلية وكفاءة التدريب في تنمية إبداع العاملين بالمؤسسة، وهذا استكمالا للدراسة التي نقوم بإعدادها من أجل الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية بعنوان " دور التدريب في تنمية إبداع العاملين": دراسة حالة مؤسسة الخيوط الملونة وحدة - فيلبا- بريكة.

ونظرا لأهمية الموضوع، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبانه بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نأمل منكم أن تولوا هذه الإستبانه اهتمامكم، فمشاركتم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، دون الإشارة إلى صاحبها.

تفضلوا بقبول فائق التقدير و الاحترام

الطالب: قوقة محمد

السنة الجامعية: 2016 - 2017

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية و الوظيفية للعمال بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة على التساؤلات التالية و ذلك بوضع إشارة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

1- الجنس ذكر  أنثى

2- السن أقل من 30 سنة  30 إلى 40 سنة

40 إلى 50 سنة  أكثر من 50 سنة

3- المؤهل التعليمي بكالوريا فأقل  تقني سامي

ليسانس  دراسات عليا

4- مجال الوظيفة الحالية

أعمال تقنية  أعمال إدارية غير إشرافية  أعمال إدارية إشرافية

5- سنوات الخبرة أقل من 05 سنوات  5 إلى 10 سنوات

11 إلى 15 سنة  أكثر من 15 سنة

القسم الثاني: محاور الإستبانة

أولاً: نتائج التدريب

الرجاء منكم تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، و ذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	أبعاد التدريب وعبارات القياس				
	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أ- تطوير المهارات					
1					توفر لي المؤسسة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي.
2					أنفذ مهامتي وواجباتي بشكل أحسن بعد تدريبي.
3					أعتقد أن عملية التدريب ساهمت بشكل كبير في منحي مهارات عديدة عن موضوعات مختلفة.
4					ساعدني التدريب الذي تلقينته في التقليل من الجهد والوقت المبذول أثناء العمل.
5					ساعدني التدريب على استخدام وسائل وأدوات العمل بشكل أفضل.
ب- تطوير المعارف					
6					تتاح لي فرص التعلم واكتساب معارف ومعلومات جديدة وحديثة في مجال العمل.
7					يساهم التدريب في تدعيم وتطوير معارفي ومعلوماتي السابقة لأداء العمل.
8					أرى أن مستواي المعرفي بعد التدريب أصبح أكثر فعالية وإيجابية عن ذي قبل.
9					ساهمت برامج التدريب في تغطية بعض الجوانب التي كنت أجهلها في مجال عملي.
10					ساعدتني المعلومات الجديدة المكتسبة من خلال التدريب في التحكم بطريقة العمل.
د- تطوير الاتجاهات الإيجابية					
11					يعمل التدريب على تعميق أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي.
12					أعتقد أن التدريب يجعلني أفضل العمل والبقاء في المؤسسة.
13					تساهم برامج التدريب في تحسين العلاقات بين العاملين والإدارة.
14					عند كل دورة تدريبية، يزداد شعوري بالمسؤولية اتجاه عملي.
15					يساعد التدريب على تحسين تصرفات وسلوكيات العاملين في المؤسسة.

## ثانياً: إبداع العاملين

الرجاء منكم تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، و ذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	أبعاد الإبداع وعبارات القياس				
	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أ - الأصالة					
1					أنجز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب جديد ومتطور.
2					أبتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل.
3					لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل.
4					أشعر بأنني أستطيع تطوير الأفكار القديمة في المؤسسة واستخدامها بشكل مختلف.
5					أجد أن إجراءات العمل تحتاج إلى تطوير وتحسين بشكل مستمر بعيداً عن المهام الروتينية.
ب - الطلاقة					
6					لدي القدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.
7					لدي القدرة على التفكير السريع حتى في ظل ضغوط العمل.
8					لدي القدرة على التعبير عن الأفكار والآراء بأقل قدر من الكلمات التي توصل المعنى بشكل بسيط وواضح.
9					أضع مقترحات وبدائل عديدة لحل المشكلة الواحدة.
10					أبحث دائماً عن التجديد والإبداع في مجال عملي.
ج - المرونة					
11					لدي القدرة على إيصال الأفكار الجديدة بسهولة لتطوير العمل في الظروف المختلفة.
12					أستطيع أن أستقبل الآراء السلبية والتعامل معها بحكمة بدون أن أتخذ موقفاً دفاعياً.
13					أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته.
14					لدي القدرة على رؤية الأشياء من زوايا متعددة ومختلفة.
15					أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى.
د - الحساسية للمشكلات					

					أمتلك القدرة على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها.	16
					لدي القدرة على اكتشاف وتحديد مشكلات العمل.	17
					أرغب في اكتشاف المشكلات التي يعاني منها زملائي في العمل.	18
					أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل.	19
					لدي القدرة على تطوير حلول عديدة للتعامل مع مشكلات العمل.	20
هـ- قبول المخاطرة						
					أفضل القيام بالأعمال الصعبة والمعقدة.	21
					أقوم بأخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لمشكلات العمل.	22
					أتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي أقوم بها، ولدي الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك.	23
					أحرص على الاستفادة من الانتقادات والملاحظات التي توجه إلي.	24
					أقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح.	25

شكرا لتعاونكم وحسن استجابتكم...