



كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

الرقم التسلسلي:/ 2018

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

دفعة: 2018

الميدان: علوم اقتصادية، علوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

دور التدريب في تحفيز الإبداع الإداري للعاملين في المؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة مؤسسة موبيليس - تبسة -

تحت إشراف الأستاذة

- منجية بورحلة

من إعداد الطالبتين:

- سمية براهيم

- شيما كحلة

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
جدي شوقي	أستاذ محاضر - أ -	رئيسا
بورحلة منجية	أستاذ مساعد - أ -	مشرفا ومقررا
بن عبود شادية	أستاذ مساعد - ب -	عضوا مناقشا



شكر وعرفان

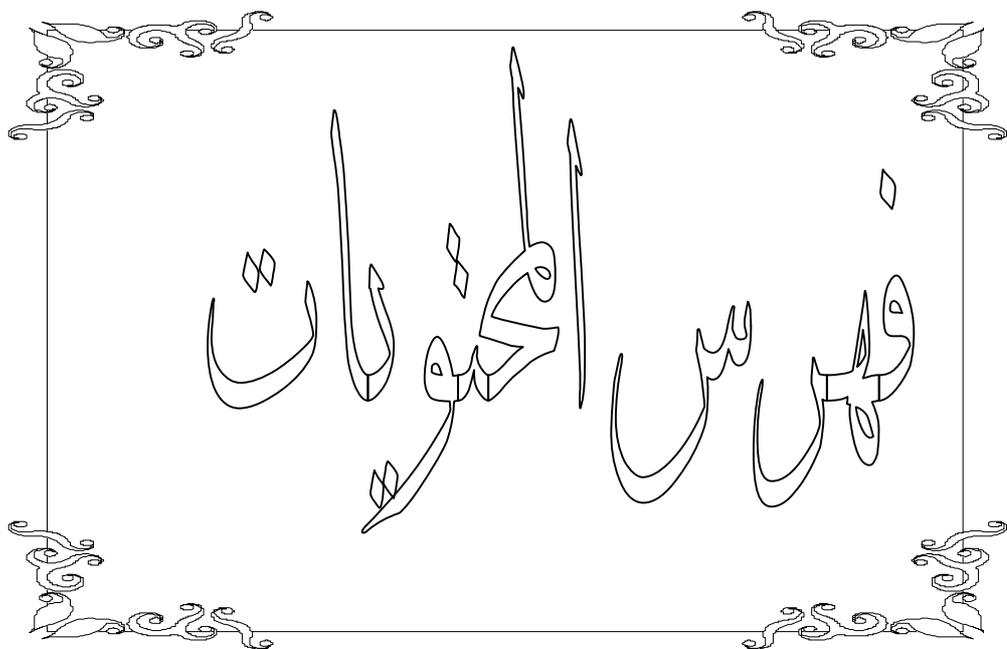
بسم الله الرحمن الرحيم

﴿وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسِيرَی اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ اِلٰی
عَالَمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ﴾ صدق الله العظيم
نشكر الله العلي القدير الذي أنعم علينا بنعمة العقل والدين إلى
من بلغ الرسالة وأدى الأمانة... ونصح الأمة... سيدنا محمد صل الله
عليه وسلم.

إلى الأساتذة الكرام في كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية
وعلوم التسيير كل الشكر والعرفان للأستاذة المشرفة "بورحلة
منجية" والتي لم تبخل علينا بتوجيهاتها ونصائحها الثمينة ومعارفها
القيمة في انجاز هذا البحث.

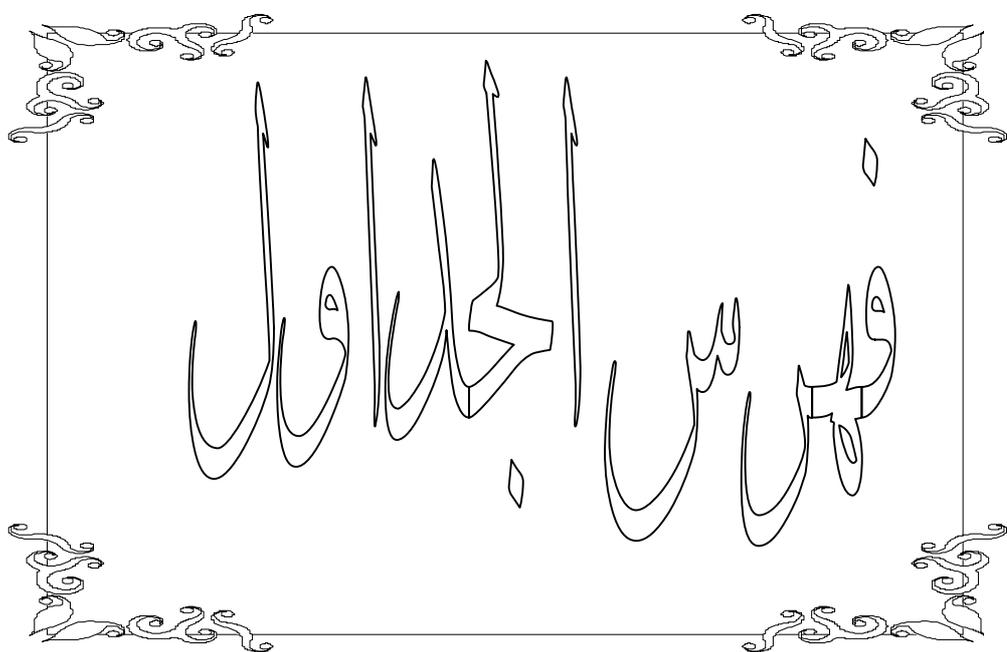
والأستاذ الدكتور "دريس يحيى" لما قدمه لنا من توجيهات.
وأیضا كل من عمال مؤسسة موبيليس، وعلى رأسهم السيد المدير
"بوشوشة حسان" لما أسداه لنا من خدمات وتسهيلات قبي تطبيق
الدراسة الميدانية.

شكرا جزيلا لكل من ساهم في انجاز هذا البحث من قريب أو من
بعيد.



-	شكر وعرهان
I	الفهرس العام
IV	فهرس الجداول
VI	فهرس الأشكال
VIII	فهرس الملاحق
أ- د	المقدمة العامة
الفصل الأول: مدخل نظري حول التدريب	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية التدريب
03	المطلب الأول: مفهوم وأهمية التدريب والمفاهيم المتعلقة به
07	المطلب الثاني: أهداف التدريب ومبادئه
10	المطلب الثالث: أنواع وأساليب التدريب
14	المبحث الثاني: متطلبات تحديد الإحتياجات التدريبية
14	المطلب الأول: مفهوم وأهمية تحديد الإحتياجات التدريبية
16	المطلب الثاني: طرق تحديد الإحتياجات التدريبية
18	المطلب الثالث: تصميم ومستويات الإحتياجات التدريبية
19	المبحث الثالث: مراحل تطبيق العملية التدريبية
20	المطلب الأول: تحديد وتصميم البرامج التدريبية
22	المطلب الثاني: تنفيذ البرامج التدريبية
25	المطلب الثالث: تقييم البرامج التدريبية
26	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإبداع الإداري وعلاقته بالتدريب	
28	تمهيد
29	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الإبداع الإداري
29	المطلب الأول: مفهوم الإبداع
31	المطلب الثاني: مدخل نظري للإبداع الإداري
34	المطلب الثالث: عناصر وأنواع الإبداع الإداري
36	المبحث الثاني: متطلبات الإبداع الإداري

36	المطلب الأول: مبادئ الإبداع الإداري ومقوماته
40	المطلب الثاني: مراحل ومستويات الإبداع الإداري
43	المطلب الثالث: معوقات الإبداع الإداري
46	المبحث الثالث: تطبيقات الإبداع الإداري وعلاقته بالتدريب
46	المطلب الأول: الممارسات الإدارية التي تؤثر في الإبداع
48	المطلب الثاني: الأساليب التدريبية المستعملة في تنمية القدرات التدريبية
50	المطلب الثالث: علاقة التدريب بالإبداع الإداري
52	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حول التدريب ودوره في تحفيز الإبداع الإداري للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس - وكالة تبسة-
54	تمهيد
55	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة موبيليس
55	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
60	المطلب الثاني: واقع التدريب في المؤسسة محل الدراسة
62	المطلب الثالث: واقع الإبداع الإداري في المؤسسة محل الدراسة
65	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
65	المطلب الأول: عينة وأدوات الدراسة
66	المطلب الثاني: أداة الدراسة
68	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
69	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة وإختبار الفرضيات
69	المطلب الأول: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة
75	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة
89	المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة
81	خلاصة الفصل
82	الخاتمة العامة
87	قائمة المراجع
94	الملاحق



الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
64	العروض الجديدة للدفع البعدي	01
65	عدد أفراد عينة الدراسة	02
67	مقاييس الاستبيان	03
67	اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	04
69	طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي	05
70	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس	06
71	توزيع عينة الدراسة وفقا للفئة العمرية	07
72	توزيع عينة الدراسة وفقا للمستوى العلمي	08
73	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير المركز الوظيفي	09
74	توزيع عينة الدراسة وفق سنوات الخبرة	10
75	استجابة عينة الدراسة نحو المتغير المستقل التدريب	11
77	استجابة عينة الدراسة نحو المتغير التابع (الإبداع الإداري)	12
79	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	13

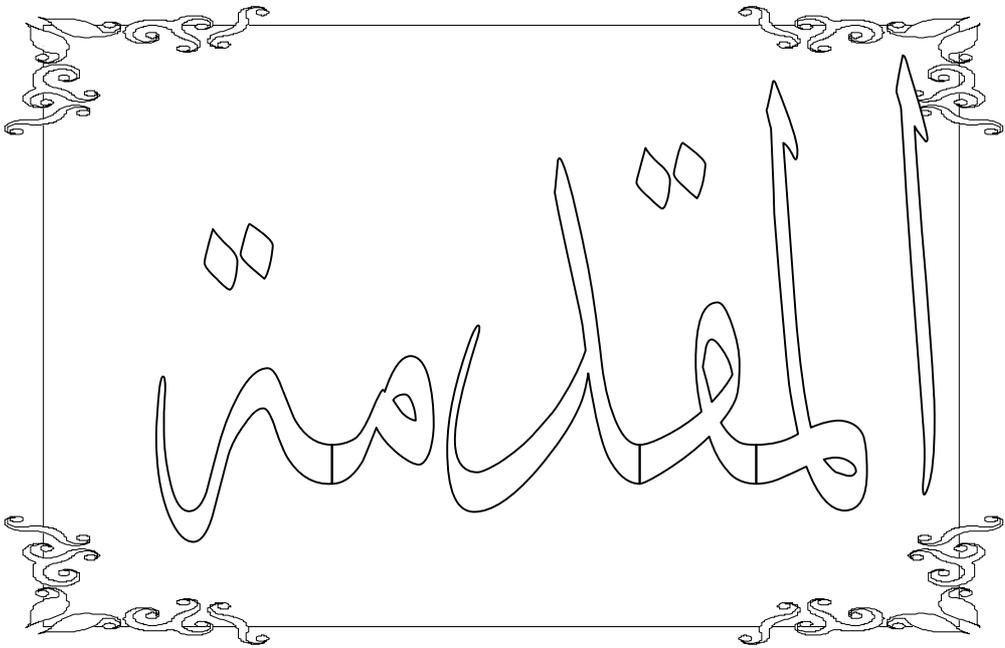


الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
05	أهمية التدريب	01
08	أهداف التدريب	02
35	أنواع الإبداع الإداري	03
57	الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس	04
59	الهيكل التنظيمي لوكالة موبيليس	05
63	تطور شبكة الهاتف النقال وصولاً إلى الجيل الثالث	06
70	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير الجنس	07
71	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير العمر	08
72	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير المستوى التعليمي	09
73	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير المركز الوظيفي	10
74	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة	11



فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
95	قسيمة عرض Win Max	01
96	استمارة الاستبيان	02
100	مخرجات برنامج التحليل الإحصائي Spss	03



المقدمة العامة

يشهد العالم في الوقت الحالي تغيرات وتحولات وتطورات تقنية متزايدة بفعل تأثير المنافسة الحادة الناتجة بدورها عن ظاهرة العولمة، ومثل هذه التغيرات تتطلب أساليب ونظم العمل من خلال التحول في الأساليب التقليدية في العمل والإدارة، وذلك بفضل الموارد البشرية التي تتمتع بالقدرات المتميزة والمهارات العالية التي يعجز المنافسون عن تقليدها. إذ أصبح التدريب أمراً مهماً ولا يمكن أن يقوم بدوره في تحقيق أهداف المؤسسة، إلا إذا تمكنت إدارة الموارد البشرية من تحقيق أهداف الأنشطة والبرامج التدريبية، وبدونه لن يستطيع الموظفون مواصلة العطاء، ولا الإستمرار بالقيام بالوظائف الإدارية بناءً على المعلومات والمعارف التي حصلوا عليها قبل دخولهم مؤسساتهم، فالتدريب المستمر يعمل على تغيير الفرد بهدف تنمية ورفع كفاءتهم على طريق تحويل المعارف والمعلومات الجديدة إلى مهارات.

ومن أهم الأساليب المتبعة لتحقيق أفضل النتائج و النجاحات يوجد أسلوب الإبداع، من حيث كونه الأداة التي تمكنت المؤسسة من إستغلالها حققت الربح الوفير وإختصرت الطريق إلى النجاح حيث أن الإبداع الإداري للعاملين له أهمية كبيرة في كافة المستويات من خلال جهود ملحوظة لتوفير مناخ يتلائم مع العاملين في المؤسسة، ربما أن التدريب له دور إيجابي في تنمية مهارات وقدرات العاملين وإتجاهاتهم مما يؤدي إلى تغيير سلوكياتهم، سعياً لخلق بيئة إبداعية تطويرية تتلائم مع متطلبات العصر.

1. الإشكالية

إن معالجة هذا الموضوع يدفع للإجابة عن الإشكالية التي تتمحور حول السؤال الجوهرى

وهو:

– "ما هو دور التدريب في تحقيق الإبداع الإداري للعاملين في المؤسسة الإقتصادية ؟ وما هو واقعها في مؤسسة إتصالات الجزائر موبيليس –وكالة تبسة-؟"

ومن هذا المنطلق وفي ضوء ماتقدم تتبلور معالم إشكالية الدراسة وللإجابة عن هذه الإشكالية سيتم طرح التساؤلات الفرعية التالية:

– ماهي المفاهيم المتعلقة بالتدريب، وفيما تتمثل أهميته في المؤسسة؟

– ما مدى توفر الإبداع الإداري للعاملين في المؤسسة؟

- ما مدى علاقة التدريب بالإبداع الإداري للعاملين؟
- كيف يساهم التدريب في تحقيق الإبداع الإداري للعاملين في المؤسسة الاقتصادية؟

2. فرضيات البحث

- لمعالجة هذه الإشكالية والتساؤلات الفرعية سيتم التطرق إلى الفرضيات التالية:
- يعتبر التدريب من أهم البرامج التي تساهم في الرفع من أداء ومهارات المورد البشري؛
- الإبداع عملية فكرية ذهنية يقوم بها أفراد وعاملين ذات قدرات مميزة؛
- يساهم التدريب في الرفع من القدرات الإبداعية للمؤسسات عبر تحسين من مهارات وإمكانيات المورد البشري؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لدور التدريب في تحفيز الإبداع الإداري للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس - وكالة تبسة-

3. مبررات إختيار الموضوع

من أهم الأسباب التي تدفع إلى إختيار ودراسة هذا الموضوع مايلي:

الأسباب الموضوعية

- نوع التخصص العلمي الذي أدرس فيه، فهذا الموضوع ذو صلة متينة بتخصص إدارة أعمال؛
- قلة الدراسات النظرية والميدانية التي تناولت بعمق إشكالية دور التدريب في تحفيز الإبداع الإداري للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؛
- معرفة مدى تركيز هذه المؤسسة على التدريب ودوره في تحفيز إبداعه الإداري للعاملين.

الأسباب الذاتية

- تتمثل في الرغبة والميول الذاتي في تناول هذا الموضوع؛
- إمكانية البحث في هذا الموضوع وقدرة الوصول إلى المعلومات من خلال المصادر والمراجع المتوفرة.

4. أهداف البحث وتتمثل أهداف هذا البحث فيما يلي:

- إزالة الغموض والتعرف على مفهوم التدريب وتأثيره على الإبداع الإداري للعاملين ؛
- تبيان مراحل العملية التدريبية التي يعتمد عليها التدريب في تطوير وتنمية الأفراد والمؤسسة؛
- تقييم كل من مستوى التدريب والإبداع الإداري للعاملين في مؤسسة موبيليس؛

- القيام بدراسة تطبيقية للتعرف على مدى الإلتزام بتطبيق التدريب الذي يحفز على الإبداع الإداري للعاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر موبيليس - وكالة تبسة-.

5. أهمية البحث

- معرفة ماهية التدريب، وأهم أنواعه ومختلف أساليبه؛
- يعتبر التدريب أحد الإستثمارات المبدعة والخالقة على مستوى الفرد والمؤسسة؛
- الحاجة الماسة لممارسة التدريب كونه يساعد على رفع الكفاءة والإنتاجية للفرد والمؤسسة؛
- تحديد الدور الذي يلعبه التدريب في الإبداع الإداري للعاملين لدى المؤسسة؛
- يساعد الإبداع الإداري للعاملين على ضمان التطور والتقدم الدائم في مؤسسة إتصالات الجزائر موبيليس -وكالة تبسة-.

6. منهج البحث

تم الإعتماد في هذا البحث على كل من المنهج الوصفي والمنهج التحليلي بغية تقديم ركائز هذا الموضوع وصياغة الجانب النظري من خلال فصلين الأول والثاني، ثم منهج دراسة الحالة في الفصل الثالث وذلك عن طريق إستمارة الأسئلة "الإستبيان" وأن الهدف منها هو الوقوف عند حد الوصف و الربط والتحديد لنوعية الدور وحدود العلاقة بين متغيرات الدراسة، حيث تم إستخدام نظام spss لتحليل ومعالجة أسئلة الإستبيان بإعتماد الأدوات الإحصائية المناسبة لهذا الطرح.

7. حدود البحث

من أجل الإحاطة بإشكالية البحث وفهم جوانبها المختلفة، تم تحديد مجال البحث بما يلي:

الحدود الموضوعية

في هذا البحث تم توضيح ماهية التدريب من حيث التعريف به وخصائصه وبعض المفاهيم المتعلقة به كذلك مراحل العملية التدريبية. كما تم التطرق إلى مفهوم الإبداع الإداري للعاملين تم إيراد العلاقة بين التدريب والإبداع الإداري للعاملين في المؤسسة الإقتصادية.

الحدود المكانية

تم إسقاط الجانب النظري لهذا البحث على مؤسسة إتصالات الجزائر موبيليس - وكالة تبسة-.

الحدود الزمانية

بغية الإحاطة بإشكالية البحث والوصول إلى نتائج تنفي أو تثبت صحة الفرضيات المقترحة وذلك تم إنطلاقاً من 01 أفريل 2018 إلى 20 أفريل 2018

8. صعوبات البحث

- عدم الحصول على المعلومات الكافية التي تخدم موضوع الدراسة من طرف المؤسسة محل الدراسة.

9. هيكل البحث

بهدف الإلمام بكل جوانب الدراسة، سيتم تضمين البحث إلى ثلاثة فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي كما يلي:

الفصل الأول: جاء بعنوان مدخل نظري حول التدريب تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث المبحث الأول: ماهية التدريب، المبحث الثاني: متطلبات تحديد الإحتياجات التدريبية، المبحث الثالث: مراحل تطبيق العملية التدريبية.

الفصل الثاني: جاء بعنوان إطار نظري حول الإبداع الإداري للعاملين تم تقسيمه إلى ثلاث المبحث الأول: مباحث مفاهيم أساسية حول الإبداع الإداري للعاملين ، المبحث الثاني: الإطار العام للإبداع الإداري للعاملين ، المبحث الثالث: التدريب وعلاقته بالإبداع الإداري للعاملين ،

الفصل الثالث: فقد تناول الدراسة التطبيقية والتي تتمحور حول واقع التدريب ومساهمته في تحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة إتصالات الجزائر موبيليس- وكالة تبسة-، حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث معنونة كالتالي: المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة موبيليس - وكالة تبسة- وخدماتها، المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية، المبحث الثالث: تحليل البيانات وإختبار الفرضيات.

الفصل الأول:

مدخل نظري حول التدريس

تمهيد

يعتبر التدريب من أهم الأنشطة والعمليات التي تحظى بأهمية بالغة سواء بالنسبة للمنظمة أو الفرد، حيث تساهم من رفع إمكانيات وقدرات الأفراد وجعلهم أكثر كفاءة وفعالية مما يعود بالفائدة على المؤسسة.

ومن أجل ذلك أصبحت المؤسسات تخصص جزءا معتبرا من ميزانيتها واستثماراتها في الأنشطة والاحتياجات التدريبية التي تتوافق مع احتياجاتها وأنشطتها.

ومنه أصبح التدريب يشكل محورا إستراتيجيا وليست عملية مرحلية تقوم بها المؤسسات فعملية التدريب أصبحت الضمان لاستمرار المؤسسة والتطوير من قدراتها التنافسية عبر الإستثمار في المورد البشري الذي يشكل نقطة الفصل في مختلف عمليات ومهام المؤسسة.

ومن أجل ذلك سيتم التعرف على مختلف الجوانب والعناصر المتعلقة بمفهوم التدريب تم تقسيم هذا الفصل إلى النقاط التالية كما يلي:

المبحث الأول: ماهية التدريب؛

المبحث الثاني: متطلبات تحديد الاحتياجات التدريبية؛

المبحث الثالث: مراحل تطبيق العملية التدريبية.

المبحث الأول: ماهية التدريب

يعتبر تحديد مفهوم التدريب في غاية الأهمية وأساس مهم لمتطلبات العملية التدريبية برمتها ويعد وسيلة فعالة بإمكان المؤسسة استخدامها من أجل استمرار عملها والمحافظة على كفاءتها، وفي هذا الإطار سوف نتطرق في هذا المبحث إلى التدريب من خلال تعاريفه وأهميته وبعض المفاهيم المشابهة له وخصائصه.

وللإحاطة بهذا المفهوم من الناحية النظرية سيتم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب الموالية:

المطلب الأول : مفهوم وأهمية التدريب والمفاهيم المتعلقة به؛

المطلب الثاني: أهداف التدريب ومبادئه؛

المطلب الثالث: أنواع وأساليب التدريب.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية التدريب والمفاهيم المتعلقة به

لقد تعددت التعاريف بالنسبة للتدريب، لكن سيتم تحديد أبرزها كما يلي:

أولاً: مفهوم التدريب

تناول الباحثون تعريفات متعددة للتدريب، سيتم ذكر أبرزها كما يلي:

عرف التدريب على أنه: "عملية منظمة مستمرة لتنمية مجالات واتجاهات الفرد أو مجموعة لتحسين الأداء وإكسابهم الخبرة المؤسسة وخلق الفرص المناسبة للتغيير في السلوك من خلال توسيع معرفتهم وصقل مهاراتهم وقدراتهم عن طريق التحفيز المستمر على تعلم واستخدام الأساليب الحديثة لتتفق مع طموحهم الشخصي، وذلك ضمن برنامج تخططه الإدارة مراعية فيها حاجاتهم وحاجات المؤسسة وحاجات الدولة في المستقبل من الأعمال"¹.

وأيضاً عرف التدريب على أنه: "نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة ومن ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك والاتجاهات مما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة لا تقبل بأعمالهم بكفاءة وإنتاجية عالية"².

¹ - نجم العداوي، التدريب الإداري ومتطلبات المواصفة الدولية الإيزو، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009، ص ص: 19-20.

² - محمد عبد الفتاح الصيرفي، التدريب الإداري، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص: 16.

كما عرف أيضا على انه: "جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري ومعرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية أو المستقبلية لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله أو أن تطور أدائه العملي والسلوكي بشكل أفضل¹".

ويعرف التدريب كذلك انه: "هو جهد تنظيمي ومخطط يهدف لإكساب العاملين المهارات المرتبطة بالعمل والحصول على المعارف من خلال تجربة تعليمية، بهدف الوصول إلى أداء أكثر فاعلية، وصولاً لتحقيق أهداف المؤسسة²".

ومن خلال التعاريف السابقة يعتبر التدريب:

- نشاط منظم ومستمر؛
- نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة؛
- يتضمن جهود إدارية تهدف إلى التغيير في خصائص الفرد؛
- نشاط محوري لإكساب العاملين المهارات والمعارف.

ثانياً: أهمية التدريب

التدريب له أهمية كبيرة جداً لأي مؤسسة أيا كان نوعها أو حجمها أو مجال عملها أو مستواها أو نوع المنتج الذي تقدمه (سواء سلعة أو خدمة) والتي يمكن توضيحها كما يلي:³

1- أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسات الإدارية

وتتمثل فيما يلي:

- الانصهار في عالم الجودة الإدارية وتنمية الموارد البشرية بالاتجاهات الحديثة؛
- رفع كفاءة المؤسسة الثقافية والعلمية وتحسين مستوى الإنتاجية العام؛
- القدرة على التخطيط والتفكير الاستراتيجي واتخاذ القرارات؛
- استخدام مفاهيم حديثة والاطلاع على تجارب عالمية متخصصة؛
- نشر الوعي بأهمية التنمية البشرية ومتطلباتها وتطوير أسس الرقي الوظيفي؛

¹ - بلال خلف السكارنة، طرق إبداعية في التدريب، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011، ص 16-17

² - رولا نايف المعايطة، صلاح سمير المحوري، إدارة الموارد البشرية، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، ص: 96.

³ - بلال خلف السكارنة، تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011، ص: 22.

- تطوير كوادر مؤهلة من المواطنين يساهمون في نمو وتطوير أسس الرقي الوظيفي؛
- توفير للمنشأة بيئة آمنة وسليمة تعمل على تشجيع موظف على الإبداع وتحسين أدائه.

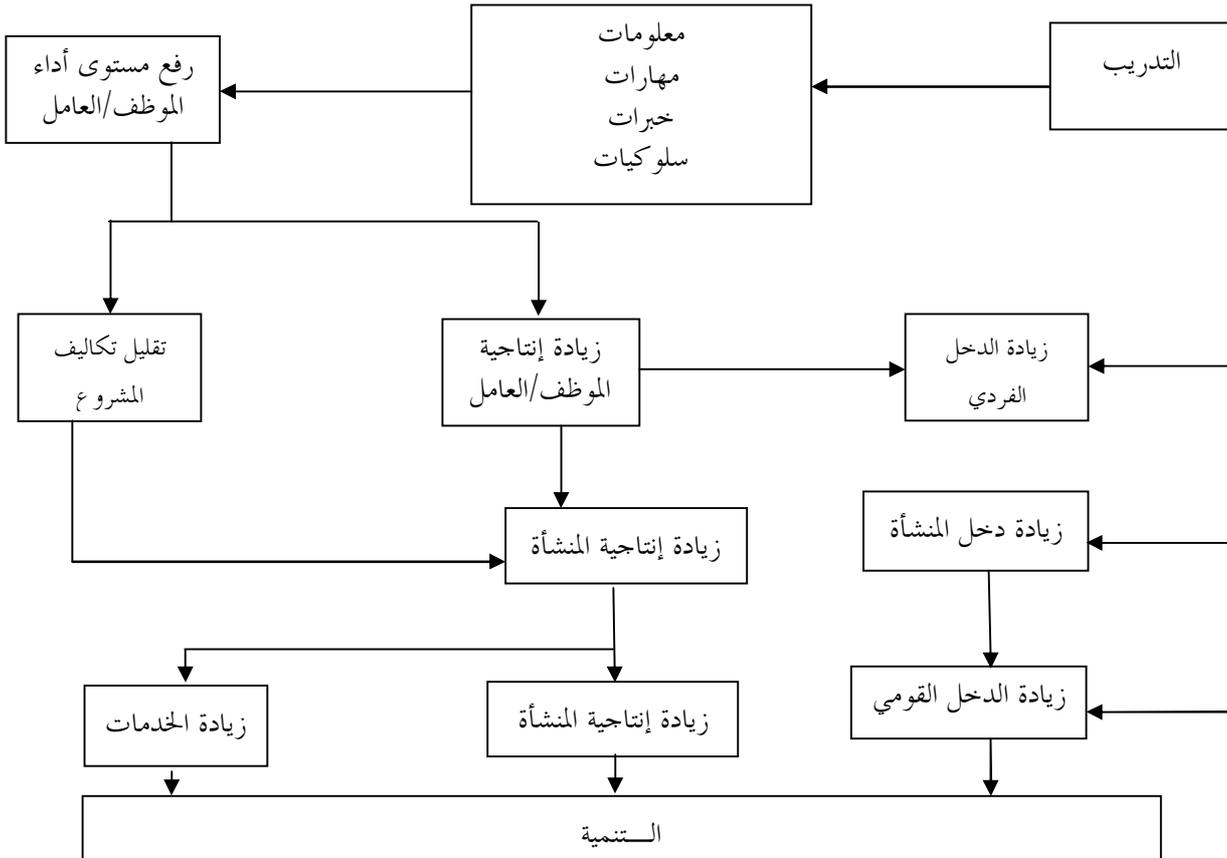
2- أهمية التدريب للمتدربين من داخل المؤسسة

- رفع كفاءة الفرد بالمعلومات والمهارات اللازمة لعملية التنمية البشرية؛
- تعويض ما فاته من مهارات لم يتسنى له اكتسابها في مجال التعليم التقليدي؛
- الاطلاع على التجارب العالمية في تخصصه ومدى الاستفادة منها؛
- كسب حاجز الرهبة مع العالم الخارجي وتعزيز دور الثقة بالنفس؛
- الاطلاع الوظيفي وتنمية التفكير في سبيل تطوير الاختصاص من العلوم الحديثة.

وأيضاً يوضح الشكل التالي أهمية التدريب في زيادة الإنتاجية والمساهمة في تحقيق التنمية كما

يلي:

الشكل رقم (01): أهمية التدريب



المصدر: مدحت محمد أبو النصر، إدارة العملية التدريبية، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى،

2008، ص ص: 59-60.

ثالثاً: مفاهيم متعلقة بالتدريب

إن مصطلح التدريب يتداخل مع مجموعة من المصطلحات كالتعلم والتعليم والتكوين والتطوير سيتم توضيحها كما يلي:

1- **التكوين والتدريب:** لا يوجد فرق بين التدريب والتكوين سوى أن التدريب يطلق عليه في المشرق العربي وهو ترجمة بكلمة training أما التكوين فيطلق عليه في المغرب وهو ترجمة لكلمة formation.

2- **التعلم والتدريب:** التعلم تلك العملية التي تسعى المؤسسات من خلالها إلى تحسين قدراتها الكلية وتطوير ذاتها وتفعيل علاقاتها مع بيئتها، يهتم كلا منهما بالتغيير الإنساني والتعلم والتدريب عمليتان متلازمتان يصعب فصل أي منهما عن الآخر مثل : تعلم الفرد أصول الإدارة يتطلب زيادة معرفة الفرد النظرية عن هذا العلم (عملية التعلم)¹.

3- **التعليم والتدريب:** إن التعليم هو إكساب المعلومات والمعارف بينما التدريب هو إكساب القدرات على تطبيق المعلومات والمعارف، ما يعرف بالتدريب بأنه إكساب المعارف والمهارات والاتجاهات العملية اللازمة لتطوير الأداء، ومن هنا يتجلى بوضوح التعليم يبدأ من حيث المعرفة في حين ينطلق التدريب من منظور العمل، والتدريب يشمل التعليم².

4- **التدريب والتطوير:** التدريب هو الذي يهيئ الفرد للعمل المثمر ويمده بالمعارف والمهارات التي تملكه من القيام بعمله على الوجه الأكمل وهو مرحلة تالية للتعليم كما انه عملية مستمرة خلال فترة خدمة الموظف. أما التطوير فانه يمكن أن يوجه للارتقاء بالسلوكيات والمهارات والمعارف من خلال برامج التعليم والاطلاع الشخصي والتوجيه والمراقبة والإرشاد في موقع العمل وبرامج التدريب، لذلك يمكن القول أن التدريب هو جزء من عملية التطوير³.

¹ - حليلة قراري، سناء عبيدات، التحليل الوظيفي كأداة لتحديد الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، شهادة لنيل شهادة الماستر لعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2016، ص:42.

² - محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية، دار المعزز للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015، ص:63.

³ - رباح الخطيب، أحمد الخطيب، التدريب الفعال، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006، ص:314.

رابعاً: خصائص التدريب

يتضمن مفهوم التدريب مجموعة من الخصائص أو السمات تتمثل في:¹

- **التدريب هو جهود مخططة:** إن التدريب ليس عملاً عشوائياً ارتجالياً لكنه يقوم على أساس خطط موضوعية وتفكير مسبق حتى يتمكن للمؤسسة مراجعة أولوياتها للتدريب.
- **التدريب عملية مستمرة:** ينبغي وضع خطة لتدريب وتخصص موازنة، وذلك حتى تتمكن المؤسسة من مواجهة التغيرات التي تأخذ موقعها سواء في وسائل العمل أو ظروف السوق والمنافسة أو في التكنولوجيا وغيرها.
- **التدريب عملية فنية:** تحتاج إلى خبرات وتخصصات محددة ينبغي توفيرها.
- **التدريب ليس غاية في حد ذاته، لكنه وسيلة لتحقيق غاية، والغاية هنا في تحسين أداء الفرد.**
- **يعتبر التدريب أحد الأنشطة الرئيسية التي تمارسها إدارة الموارد البشرية فالحاجة للتدريب تفرض نفسها حينما يكون هناك فجوة بين المعارف والمهارات الحالية للموظف وبين المعارف والمهارات التي تتطلبها الوظيفة.**

المطلب الثاني: أهداف التدريب ومبادئه

تخضع العملية التدريبية إلى عدة أهداف ومبادئ عامة ينبغي مراعاتها في جميع مراحل هذه العملية.

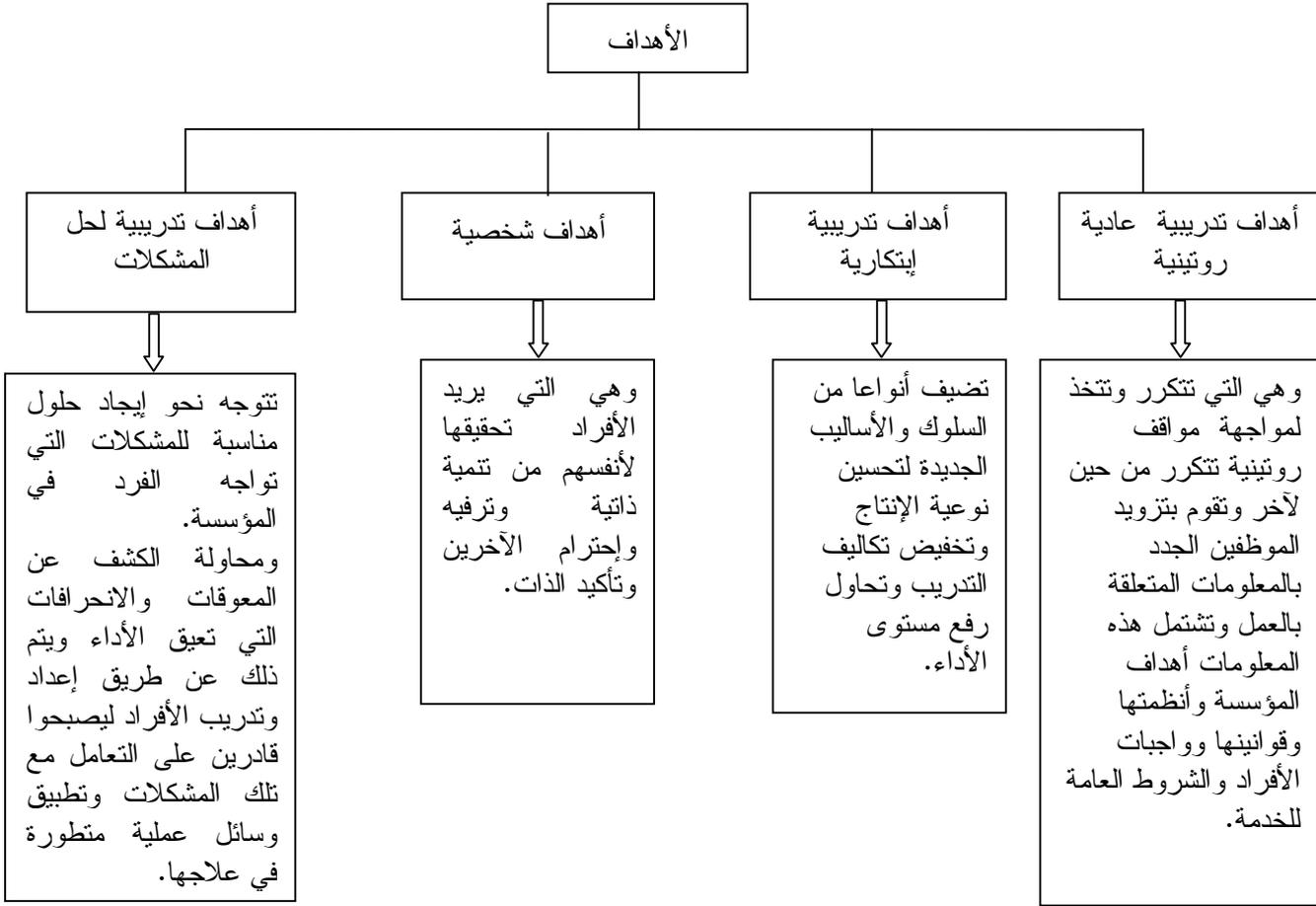
أولاً: أهداف التدريب

يهدف التدريب إلى اكتشاف جوانب عديدة في الفرد وذلك ما يوضحه الشكل رقم (02)، كما

يلي:

¹ - محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2014، ص ص: 172-173.

الشكل رقم (2): أهداف التدريب



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على: زازل صورية، دور التدريب في تحقيق الإبداع الإداري للمورد البشري، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماستر لعلوم التسيير، منشورة، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2013-2014، ص: 30.

ويضيف بعض الباحثين إلى الأهداف السابقة الذكر ما يلي¹:

- تطوير أساليب الأداء لضمان أداء العمل بفعالية؛
- اكتساب الأفراد المعارف المهنية والوظيفية وصقل المهارات والقدرات، لانجاز العمل على أكمل وجه؛
- المساهمة في معالجة أسباب الانقطاع على العمل؛
- رفع الكفاءة الإنتاجية للفرد؛

¹ - محمد هاني محمد، مرجع سابق، ص: 64.

- تخفيف العبء على المشرفين والرؤساء؛
- توفير احتياجات المؤسسة من القوى العاملة.

ثانياً: مبادئه

هناك عدة مبادئ لتدريب على المؤسسات الالتزام بها وتطبيقها في جميع مراحل العملية التدريبية وإذا طبقت هذه المبادئ تطبيقاً سليماً فإنها سوف تؤدي إلى زيادة عائد التدريب، ومن هذه المبادئ ما يلي:

1- مبدأ الاستمرارية: ويقصد باستمرار التدريب هو تكرار عناصر الرسالة التدريبية (معلومات، مهارات اتجاهات، سلوكيات...) باستمرار في المكونات المؤسسة للخبرة التدريبية في صورة أشكال متنوعة، على أن عودة ظهور تلك العناصر تعطي لمتدرب فرصاً متكررة للتفكير والشعور والعمل بنفس النظام وبطريقة لتسمى مما يكون له أثره في استيعاب وترسيخ المعارف والمهارات والاتجاهات والسلوكيات المرغوبة بطريقة فعالة¹.

2- الشرعية: يجب أن يتم التدريب وفقاً لقوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها في المؤسسة يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة وواقعية بحيث يمكن تحقيقها، ومحددة تحديداً دقيقاً من حيث الموضوع، الزمان والمكان ومن حيث الكم والكيف والتكلفة.

3- الشمول: حيث يجب أن يشمل التدريب جميع أبعاد التنمية البشرية (القيم والاتجاهات والمعارف والمهارات) كما يجب أن يوجه إلى جميع المستويات الوظيفية في المؤسسة يشمل جميع فئات العاملين فيها².

4- الدافعية: أن البرامج التدريبية يمكن أن تساعد العاملين في التعلم، كما يمكن أن تساعد في تطوير أنفسهم بغاية خاصة يجب أن تعطى لدفع وتحفيز العاملين في جميع البرامج التدريبية، ولكن يجب أن لا ننسى أن دفع العاملين لتحسين التعلم وإكتساب خبرة جديدة³.

¹ - مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص: 110.

² - عبد المصطفى عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012، ص: 53.

³ - مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005، ص: 233.

5- **المشاركة الفعالة:** تؤدي المشاركة الفعالة من قبل المتدربين إلى زيادة إهتمامهم أو زيادة دافعتهم للتدريب لذلك يجب أن تشجع البرامج التدريبية المتدربين على المناقشة، وتقديم المبادرات، أو إبداء آرائهم حول المواضيع المطروحة في برامج التدريب.

المطلب الثالث: أنواع وأساليب التدريب

التدريب مفهوم شامل ومتعدد يؤثر على مختلف مستويات ومكونات المؤسسة، لهذا ينقسم التدريب إلى عدة أنواع وأساليب مختلفة.

أولاً: أنواع التدريب

1- **أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف:** يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمها إلى عمله الجديد وتؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأيام والأسابيع الأولى من عمله على أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة.

1-1- **توجيه الموظف الجديد:** تهدف برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل إلى العديد من الأهداف منها على سبيل المثال الترحيب بالقادمين الجدد، وخلق اتجاهات نفسية طيبة عن المشروع وتهيئة الموظفين الجدد للعمل وتدريبه على كيفية أداء الموظف. وتختلف المشروعات في طريقة تصميم برامج تقديم الموظف الجديد إلى العمل فالبعض يعتمد على أسلوب المحاضرات والبعض يعتمد على مقابلات المشرفين المباشرين لهؤلاء الموظفين والبعض الآخر يعتمد على كتيبات مطبوعة بها كل المعلومات الهامة وغيرها من الطرق واهم البيانات والمعلومات التي تجمع.

هذه الطرق على توفيرها للموظف الجديد هي كالتالي:¹

- معلومات عامة عن المشروع مثل تاريخه، أنواع المنتوجات، التنظيم الإداري للمشروع، والخريطة التنظيمية لها ساعات العمل ونظام الحضور والإنصراف؛
- طريقة استخدام ممتلكات المشروع مثل التلفون وآلات التصوير؛
- الأجور والاستحقاقات والعلاوات والاستقطاعات؛
- الإجازات العادية والمرضية والطارئة وإجراءاتها؛
- السلوك في العمل وقواعد التدخين والأكل والمشروبات؛
- الإجازات والأعياد؛

¹ - مصطفى نجيب شوايش، مرجع سابق، ص ص: 72-73.

- الترقيات والحوافز.

1-2- **التدريب بغرض تحديد المعرفة والمهارة:** حينما تتقادم معارف ومهارات الأفراد على الخاص حينما يكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة يلزم الأمر تقديم التدريب المناسب لذلك. وعلى سبيل المثال: حينما تتدخل نظم المعلومات الحديثة وأنظمة الكمبيوتر في أعمال المشتريات والحسابات والأجور والمبيعات وحفظ المستندات، ويحتاج شاغلوا هذه الأعمال إلى معارف جديدة من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة.

1-3- **التدريب أثناء العمل:** ويشمل كل أشكال التدريب التي يخضع لها الأفراد بعد تثبتهم في الخدمة وحتى انتهاء خدماتهم لأي سبب من الأسباب، ويهدف هذا التدريب إلى تنمية العاملين وتطويرهم بما يتفق مع المتغيرات التي تحدث في طبيعة الوظائف أو أدواتها وبما يتفق مع خطة المسار التوظيفي لهم.

2- **أنواع التدريب حسب الوظائف:** كما يمكن تقسيم التدريب تبعاً للوظائف المختلفة إلى الأنواع التالية:

1-2- **التدريب التخصصي:** ويشمل هذا التدريب الخبرات والمهارات المتخصصة لمزاولة مهنة أو عمل متخصص مثال ذلك وظائف الأطباء والمهندسين والمحاسبين... الخ ويهدف هذا التدريب إلى تنمية المهارات والخبرات المتخصصة بغية توفير الإمكانات لمواجهة مشاكل العمل¹.

2-2- **التدريب الإداري:** ويتضمن هذا التدريب المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا (أي الإشرافية)، أو الوسطى، أو العليا.

وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط، وتنظيم ورقابة، واتخاذ قرارات، وتوجيه، وقيادة وتحفيز، وإدارة جماعات العمل، والتنسيق والاتصال².

2-3- **التدريب المهني:** وهو الذي يتم في ورشات تدريبية خاصة أو في مدرسة المصنع أو غير ذلك من الأماكن التي تجهز لهذا الغرض، وهذا النوع لا يحدث أثناء العمل بل خارجه فتتم الممارسة دون أن يرضخ المتدرب أي متطلبات أو ضغوطات كالتالي يخضع لها أثناء الممارسة الفعلية لعملية الإنتاج³.

¹- أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، 2011، ص:235.

²- أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة، الطبعة الأولى، 1998، ص:118.

³- رداح الخطيب، أحمد الخطيب، مرجع سابق، ص:313.

ثانياً: أساليب التدريب

هناك العديد من أساليب التدريب يمكن إجمالها في مجموعتين رئيسيتين:¹

1- التدريب في موقع العمل: يعتبر التدريب في موقع العمل بفعاليته حيث أنه يتم في بيئة العمل نفسها ويكون زملاء المتدرب والمشرّفون عليه هم أنفسهم زملائه والمشرّفون عليه عند التدريب. كما أنه قد يؤدي إلى الإقتصاد في النفقات حيث أنه لا يتطلب مساحات مخصصة للتدريب ولا يحتاج إلى أدوات أو أجهزة خاصة. ومن حيث المآخذ، فيؤخذ على التدريب في موقع العمل احتمال إقتراف المتدرب أخطاء قد تنعكس أثرها سلباً على إنتاجية المؤسسة، بالإضافة إلى أنه قد يتم التعامل بعدم جدية من قبل المشرّف على التدريب في حالته إزدیاد ضغوط العمل عليه، ومن أهم أساليب التدريب التي تستخدم هذه المجموعة:

1-1 التلمذة الصناعية: تسمى أحياناً بالتدريب المهني ويعتمد هذا الأسلوب على تجهيز الفرد وإعداده للعمل في مهنة محددة عن طريق تعليمه نظرياً وعملياً لفترة مؤقتة من خلال تحديد موظف قديم مؤهل لتدريبه ثم إلحاقه بأحد المصانع للتدريب على القيام بأعباء نفس المهنة التي يسهل بها، ومن الضروري أن يكون هناك تعاون وثقة متبادلة فيما بين المدرب والمتدرب. يتم استخدام هذا الأسلوب في الوظائف الحرفية حيث قد تستغرق عملية التدريب لمدة طويلة نسبية قد تتعدى أكثر من عام.

1-2 تعليمات العمل: يتم هذا الأسلوب عن طريق إعطاء تعليمات وإرشادات مكتوبة إلى المتدرب عليه إتباعها وتنفيذها. تكون مهمة المتدرب شرح التعليمات كما يقوم لتوجيهه في حالة وجود أي أخطاء في التنفيذ.

1-3 التحويل الجزئي للخبرات: عندما يتقرر ترقية موظف من وظيفة معينة إلى وظيفة أعلى، فإنه قد يتولى القيام بأداء جزء من مهمات الوظيفة التي سيرقى إليها قبل إجراء عملية الترقية بالإضافة إلى قيامه بأداء مهمة وظيفته الحالية، ولأجل ذلك فإن هذا الأسلوب يعرف أيضاً باسم أسلوب إعداد البديل.

1-4 التدوير الوظيفي

تم إستعراض موضوع التدوير الوظيفي والذي يعني إنتقاء العاملون من وظيفة إلى أخرى في دائرة نفسها أو في دائرة أخرى، تساهم عملية التدوير الوظيفي في تعريف الموظف على علاقة عمله بالأعمال الأخرى لأجل تكوين صورة شاملة ومتكاملة عن أعمال المؤسسة. إلا أن من أهم الإنتقادات

¹ - محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص: 177-179.

لهذا الأسلوب أنه إذا كان التنقل ضمن مجموعة من نفس الأعمال القديمة فإن الموظفين يستمروا في معاناتهم من الملل لعدة وظائف بدلا من وظيفة واحدة.

2- التدريب خارج العمل: تلجأ المؤسسات إلى إتباع هذا النوع من التدريب بإرسال موظفيها للتدريب في أماكن خارج مواقع أعمالهم في حالات عدم توفر الإمكانيات التدريبية الضرورية للتدريب داخل المؤسسة لأداء مهمة التدريب على الوجه الأكمل. ويتم تدريب الموظف في مراكز مخصصة للتدريب سواء داخل المؤسسة أو خارجها أو في مراكز تدريبية في الجامعات والمعاهد المختصة. ومن أهم مزايا التدريب خارج موقع العمل أن التدريب لا ينتج عنه أي تباطأ أو تأخير في العملية الإنتاجية بالإضافة إلى تفرغ المتدرب لتلقي التدريب على الأقل أثناء أوقات التدريب دون التعرض لضغوطات العمل ومتطلباته.

2-1- أسلوب المحاضرات: ¹المحاضرة تعني نقل المضمون الفكري بسرعة وتركيزه ويعتبر هذا الأسلوب من الأساليب الكلاسيكية للتكوين، حيث يمكن تعريفها بأنها عملية توصيل المعلومات والبيانات من المحاضرة إلى الدارسين بشكل يتم إعداده مسبقا، وترتكز فاعلية المحاضرة كأسلوب للتكوين على عدة عوامل منها درجة معرفة المحاضر ومدى إلمامه بالمادة التي يقوم بنقلها وإستخدام معان وإصطلاحات ومعلومات جديدة وكفاءته في نقل هذه المعلومات الفنية أو العلمية إلى الدارسين وقدرته على التأثير عليه والسيطرة على سلوكهم وإتباهم.

2-2- أسلوب دراسة الحالات: أصبح هذا الأسلوب شائع الإستخدام في التدريب وتتمثل هذه الطريقة في أن المدرب يقوم بإختيار الحالات التي تعرض للمناقشة بدلا للقيام الحاضرين بإقتراح المشاكل التي تتناولها المناقشة، وتهدف هذه الطريقة إلى تشجيع المتدربين على التحليل أكثر من محاولة الوصول إلى حل معين صحيح للحالات المستخدمة، وذلك عن طريق تشجيع المتدربين على الملاحظة ومحاولة معرفة الأسباب التي أدت إلى خلق المشكلة والنتائج التي قد تتحقق بإتباع طريقة أو أخرى من طرق الحل البديلة.

2-3- طريقة لعب الأدوار: وهو أسلوب يبدأ بطرح حالة على المتدربين ويوزع المدرب أدوارا جاهزة على أطراف الحالة ليتصرفوا وفقا لها فلو كان التدريب على نمط الإشراف فقد يكون هناك مكتوب لشخص يلعب دور المدير ودور آخر يلعب دور المرؤوس، بحيث يتصرف كل منهم وفقا

¹-نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الأولى، ص ص: 79-85

للمقتضيات فلو كان التدريب مثلا على نمط الإشراف يكون هناك دور مكتوب لشخص يلعب دور المدير ودور لشخص آخر يلعب دور المرؤوس بحيث يتصرف كل منهم وفقا لمقتضيات دوره وهناك فريق آخر من المتدربين يمثلون دور المشاهدين والمراقبين لهذا الأداء.

2-4- المباريات الإدارية: يجتاز هذا الأسلوب الحالة بحيث يتم تطوير النظام يتم من خلاله، بعد توزيع الأدوار على المتدربين وضع القواعد لهذه الأدوار، بحيث يتم وضع نقاط أو علامات أو حواجز على مايتقرب على كل خطوة من الخطوات أطراف العملية التدريبية مما يشير المتدرب ويشعره وكأنه معني بما يجري بحيث يتخذ مثلا قرارات ويترب على ذلك ربحا أو خسارة وفقا للقواعد المعروفة، وينمي هذا التفكير العلمي وإحتساب النتائج عند كل خطوة أو إتخاذ قرارات. وبالتالي يمكن تعريف هذه الألعاب على أنها ممارسة أو تمرين لأخذ القرارات المتسلسلة على أساس نموذج نشاط المؤسسة. وتطبق هذه المباريات بوضع عدة فرق تنافسية ويجب إختيار النتائج بعد كل النتائج.

المبحث الثاني: متطلبات تحديد الإحتياجات التدريبية

تعتبر متطلبات الإحتياجات التدريبية وكيفية تحديدها وتصميمها من أبرز التحديات التي تواجه القائمين على المؤسسة، حيث كلما كان تحديد متطلبات الإحتياجات التدريبية بشكل سليم أدى ذلك إلى سهولة تنفيذ المهام والأنشطة التدريبية، وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى المطالب المولية:

المطلب الأول: مفهوم وأهمية تحديد الإحتياجات التدريبية؛

المطلب الثاني: طرق تحديد الإحتياجات التدريبية؛

المطلب الثالث: تصميم ومستويات الإحتياجات التدريبية.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية تحديد الإحتياجات التدريبية

من أجل تنفيذ أنشطة التدريب بشكل مثالي يجب تحديد الإحتياجات التدريبية، حيث سيتم التطرق في هذا المطلب إلى مفهوم الإحتياجات التدريبية وتوضيح أهميتها بالنسبة للأفراد والمؤسسة.

أولاً: مفهوم الإحتياجات التدريبية

يمكن أن تكون هناك برامج تدريبية ما لم تكن هناك حاجة فعلية للتدريب لذا فإن عملية تحديد وجود أو عدم وجود حاجة للتدريب تعتبر الأساس في العملية التدريبية ككل، وهي الخطوة الأولى في مجمل النشاط التدريبي، نظرا لكون التدريب في الواقع العملي نشاطا مستمرا في المؤسسة، ففي

الوقت الذي يحتاج فيه الأفراد الجد إلى التدريب لغرض تأهيلهم للقيام بالأعمال التي سيكلفون بها بكفاءة وفعالية.

ومنه تعرف الاحتياجات التدريبية على أنها: "مجموع التغيرات كما ونوعا والتي يتطلب حصولها في معارف ومهارات واتجاهات وسلوك الأفراد العاملين لأجل بلوغ مستويات الأداء المطلوب وتحقيق المناخ الملائم في الأداء"¹.

وتعرف أيضا بأنها: "الأفراد المطلوب تدريبهم وهذا لمواجهة تحديات تواجهها المؤسسة أو للرفع من قدراتهم على إنجاز عملهم بشكل ملائم نظرا للقصور المسجل في أدائهم"².

و يمكن الخروج من المفاهيم المختلفة لتحديد الاحتياجات التدريبية كالاتي:

- توفر ما يمكن تسميته باستمرارية النضج والتقويم الذاتي، فتحديد احتياجات التدريبية يسمح بالمراجعة المستمرة للواقع ودوره في الوصول إلى وضع أفضل؛
- بوجه عام أهداف التدريب تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، فالتدريب لا يكون إلا إذا كانت احتياجات تدريبية³.

ثانيا: أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية: سيتم ذكرها كما يلي:⁴

1- الأهمية بالنسبة للمؤسسة

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي وذلك يتجلى بتعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم؛
- يساعد في ربط أهداف العاملين بأهداف المؤسسة؛
- يساعد في خلق اتجاهات ايجابية داخلية وخارجية نحو المؤسسة ؛
- يساعد في انفتاح المؤسسة على المجتمع الخارجي؛
- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة؛
- يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية ؛

¹ - خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة المواهب والكفاءة البشرية ، دار زمزم ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى عمان، الأردن، 2013، ص:316.

² - Jean Marie Pertti, *Dictionnaire des Ressource Humaines*, Paris Ed , Vuibert, 2001 , p :29

³ - محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية، دار المعزز للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015، ص:107.

⁴ - نظمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000، ص ص: 51- 52.

- يساعد في تجديد وإثراء المعلومات؛

- يساعد في فاعلية الاتصالات والاستشارات الداخلية.

2- الأهمية بالنسبة للأفراد العاملين

- يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمؤسسة واستيعابهم لدورهم فيها؛

- يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل؛

- يطور الدافعية للأداء؛

- يساعد على تطوير مهارات الاتصالات بين الأفراد.

3- الأهمية بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد والعاملين؛

- تطوير إمكانية الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة؛

- توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين؛

- يساهم في تنمية وتطور عملية التوجيه الذاتي في خدمة المؤسسة.

وتكمن أهميتها أيضا فيما يلي¹:

إن تحديد الاحتياجات التدريبية يجب أن تأخذ من اعتبارنا أمرين مهمين:

- أولهما: إن تحديد الاحتياجات التدريبية يعتبر أساسا لعملية التدريب والنجاح في تحديدها، يساعد

على توجيه التدريب للاتجاه السليم؛

- ثانيهما: إن تحديد الاحتياجات التدريبية عملية مستمرة ومتطورة تتغير تبعا لتغير الظروف

الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع وطبقا لخطة التنمية الشاملة.

- تعد العامل المؤشر الذي يوجه التدريب إلى الاتجاهات الصحيحة المناسبة؛

- في غياب تحديد الاحتياجات التدريبية أو تحديدها بشكل غير دقيق إضاعة للوقت والجهد والمال.

المطلب الثاني: طرق تحديد الاحتياجات التدريبية

من أجل تحديد الاحتياجات التدريبية التي تتلائم مع طبيعة المورد البشري ونشاط المؤسسة،

هناك عديد الطرق التي تساعدنا في تحديد الاحتياجات التدريبية، سيتم توضيحها كما يلي¹:

¹ - بن كيح نسرين، التدريب من منظور إدارة الجودة الشاملة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008-2009، غير منشورة، ص: 94-95.

1- اللجان الاستشارية: وهي أكثر الطرق شيوعاً لأنها تمثل جميع مستويات المؤسسة الإدارية، سواء الإدارة العليا والوسطى والدنيا حيث تجتمع هذه الإدارات وتناقش الاحتياجات التدريبية، ويمكن أن تكون اللجان من خارج التنظيم وتقوم بنفس المهمة وتقدم توصياتها.

2- تحديد الخطط والتنبؤات: يغلب اهتمام الإدارات في المؤسسات في التركيز على المشكلات الحالية ووضع الحلول الملائمة لها تاركين التنبؤات المستقبلية والتي تسمى الخطط الطويلة الأجل والتي تشمل الظروف الاقتصادية والاجتماعية والتطورات التقنية والعلمية، والتي تسهم في التخطيط الجيد والتنبؤات هي التوقعات المستقبلية لابد من إجرائها حتى يكون هناك انسجام بين أنشطة التدريب وخطط تنبؤات المؤسسة.

3- إستبانه: تشتمل الاستبيان على أسئلة عن الوظيفة التي يؤديها الفرد من حيث أعبائها ومسؤولياتها وواجباتها والمعدات المستخدمة فيها والوقت الذي يقضيه الموظف في وظيفة وقد يطلب من الرؤساء التعقيب على إجابات من المرؤوسين أن لديهم الخبرة في التعامل معهم وهذا يساعد على اكتشاف مواطن الضعف في أدائهم والتي تحتاج إلى تدريب. وتعطي الإستبانه فرصة للأفراد أن يعبروا بكل صراحة عن احتياجاتهم التدريبية إذا توفرت السرية أن تكون الإستبانه محل نظرة إيجابية من قبل الإدارة إلا أن هناك بعض العيوب التي تؤخذ على الإستبانه مثل عدم اهتمام الموظفين بتعبئة القوائم الموزعة عليهم أو إعطاء إجابات غير دقيقة أو ناقصة ولكن رغم هذه العيوب تعد مكملة لطرق أخرى للكشف عن الإحتياجات التدريبية وقد تكشف الإستبانه عن عمل الموظفين وما يرغبون في اكتسابه من معارف ومهارات واتجاهات قد لا تتعلق بإحتياجات العمل الذي يشغلونه، وإنما ناتج عن رغبتهم في إكتساب معارف ومهارات قد تفيدهم في المستقبل في أعمال داخل المؤسسة أو خارجها.

4- قوائم الإحتياجات: يعطي الموظف قائمة تمثل الأعباء التي يقوم بها في وظيفته والإحتياجات التدريبية والتي يمكن أن تكون عنده ويطلب منه أن يحدد البنود التي تمثل حالته وتساعد هذه الطريقة في تحديد الإحتياجات التدريبية بدرجة عالية من الدقة.

5- المفكرة اليومية: وتعين هذه الطريقة أن يقوم الموظف بتسجيل أو تدوين ما يقوم به يوميا في فترة معينة أسابيع أو شهور وهذه الطريقة تسهم في التعرف على الإحتياجات التدريبية من خلال التسجيلات وخصوصا إذا فهم الموظف الغرض منه وفهم الطريقة التي يتم التسجيل بها.

¹ - حسن أحمد الطجاني، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007، ص:177

6- **طلبات الإدارة:** وهي عبارة عن مقترحات وتوصيات من المديرين لتنفيذ برامج تدريبية معينة إلا أن هذه الطريقة توصف بعدم الموضوعية ولا تعكس متطلبات تدريبية صادقة رغم أنها إقتصادية وغير مكلفة، ولا تتطلب الوقت الطويل¹.

7- **تحليل الفرد:** ويهدف إلى التعرف على نوع المعلومات والاتجاهات التي تلزم شاغل الوظيفة لكي يطور آدائه ويرفع إنتاجيته ويشبع دوافعه الوظيفية والشخصية. ويقوم مسؤول التدريب لذلك بدراسة المواصفات للفرد مؤهله وخبرته والخصائص الشخصية التي يتمتع بها مثل اتجاهاته دوافعه وإستعداده للتعلم وحاجاته التي يطمح في إشباعها وربما ذكائه، بالإضافة إلى العمر والجنس والصحة العامة². كذلك الجانب السلوكي للموظف بإعتباره عضوا في جماعة عمل، أي علاقته مع الآخرين ودرجة إنسجامه وتفاعله وإستعداده للتعاون.

المطلب الثالث: أنواع ومستويات الاحتياجات التدريبية

تعتبر أنواع الاحتياجات التدريبية من أهم الخطوات التي تساعد في تنفيذ الأنشطة التدريبية، وتختلف الاحتياجات التدريبية باختلاف المستويات وسيتم توضيحها على النحو الموالي:

أولاً: أنواع تحديد الإحتياجات التدريبية

وفيما يلي توضيح لكل نوع منها:

1- **إحتياجات المؤسسة:** تمثل إحتياجات المؤسسة إحتياجات كلية شاملة وتستمد من أهداف مؤسسة، ويتم تلبية هذه الإحتياجات عن طريق بعض أشكال تطوير المؤسسة، ويمكن إستخدام نتائج تحديد إحتياجات المؤسسة في:

- ربط الإحتياجات التدريبية بأهداف المؤسسة؛

- ربط إحتياجات المؤسسة بإحتياجات التدريب للأفراد العاملين؛

- تحديد القوى الخارجية التي تؤثر على المؤسسة (البيئة الخارجية).

2- **إحتياجات الوظيفة:** هذا النوع من الإحتياجات قد يكون أمرا سهلا أو أمرا بالغ الصعوبة حسب نوع الوظيفة، ومثلا الوظائف التشغيلية التي تعتمد على مهارات حركية عقلية يمكن مشاهدتها.

¹ - حسن أحمد الطجاني، مرجع سابق، ص: 177.

² - بلال خلف السكارنة، تحليل وتحديد الإحتياجات التدريبية، مرجع سابق، ص: 98.

3- **إحتياجات الفرد:** يعتبر تحديد إحتياجات الأفراد الأكثر سهولة، فهذه الإحتياجات تعتبر أكثر تحديدا حيث يمكن التعرف عليها لتحليل الخصائص العقلية والجسمية والخلقية، التعليم والتدريب والخبرة والمهارات والدافعية، والأداء السابق لأفراد العاملين¹.

ثانيا: مستويات تحديد الإحتياجات التدريبية: وتتمثل في:

1- **على مستوى الفرد:** وتتمثل بتحديد ما يحتاجه الفرد من مهارات ومعارف وقدرات جديدة أو تطوير لما هو قائم.

2- **على مستوى الوظيفة:** وتتمثل بتحديد ما تتطلبه الوظيفة من أنماط أداء وسلوك وبما يتلاءم مع التغيرات البيئية².

3- **على مستوى الجماعات:** هنا تتعلق الحاجات بمجموعة من مديرين ومسؤولين أو مشرفين لهم حاجات تدريبية مشتركة.

4- **على مستوى الوطن (القطر):** هنا يجري مسحا عامة على مستوى الوطن فتحدد الإحتياجات التدريبية في جميع القطاعات الإنتاجية والخدمية، تمهيدا لوضع برامج تدريبية عامة للعاملين في تلك القطاعات، وهنا يأخذ تحديد الإحتياجات التدريبية هنا شكل المديرين في القطر أو مديري التسويق في جميع الوزارات العامة.

5- **على مستوى الأقاليم:** هنا يجري الإحتياجات التدريبية لقطاع إنتاجي أو مديرين من عدة أقطار يضمهم إقليم جغرافي واحد يجمع بين أقطاره خصائص ثقافية أو سياسية أو اقتصادية مشتركة³.

المبحث الثالث: مراحل تطبيق العملية التدريبية

إن نجاح البرنامج التدريبي يتطلب أن يكون هناك تخطيط ودراسة سليمة لبرنامج المؤسسة التدريبية وفقا للإمكانيات المتوفرة لديها من أجل تحقيق أهداف في الوقت المناسب، من أجل تحقيق أهداف في الوقت المناسب وسيتم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب الموائية:

المطلب الأول: تحديد وتصميم البرامج التدريبية؛

المطلب الثاني: تنفيذ البرامج التدريبية؛

¹ - حليلة قراري، سناء عبيدات، مرجع سابق، ص ص: 46-47.

² - خالد عبد الرحيم الهيبي، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2005، ص: 232.

³ - محمد هاني محمد، مرجع سابق، ص ص: 112-113.

المطلب الثالث: تقييم البرامج التدريبية.

المطلب الأول: تحديد وتصميم البرامج التدريبية

تعتبر مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية أهم مرحلة من مراحل تطبيق العملية التدريبية تم التطرق إليه في المبحث الثاني ستم الإشارة إليه مرة أخرى على النحو التالي.

أولاً: تحديد الاحتياجات التدريبية

1- **تعريف الاحتياجات التدريبية:** تعرف الاحتياجات التدريبية بأنها: "الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المستهدف نتيجة قصور في المعارف والمهارات والاتجاهات"¹.

وأيضا تعرف الإحتياجات التدريبية بأنها "عملية تحليلية، تهدف للتأكد من الحاجة العملية للتدريب ومعرفة طبيعة ومحتوى هذه العملية التدريبية، بكل أبعادها والآفاق التي يتمحور بها النشاط التدريبي"².

2- **خصائص الاحتياجات التدريبية:** لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسات خصائص أربعة هي:³

- اختلاف عملية تحديد الاحتياجات التدريبية من مؤسسة إلى أخرى فقد تكون مخططة على تحليل ومواجهة دقيقة لاحتياجات المؤسسة؛

- اختلاف الاحتياجات التدريبية في مؤسسة عن الاحتياجات التطويرية في المؤسسة نفسها فإذا كانت الأولى تصف الظروف الفعلية المتعلقة بدور الأفراد في أداء المؤسسة، فإن الاحتياجات التطويرية تختلف عنها في أنها تتعلق بنمو وفعالية الفرد في المؤسسة؛

- صعوبة حصر الاحتياجات الحالية والمستقبلية في التطبيق العملي في ظل سرعة التغيرات في بيئة المؤسسة وأساليب ومعدلات العمل وتغيرات البيئة؛

- صياغة الاحتياجات التدريبية بشكل أهداف تدريبية تسعى المؤسسة للوصول إليها.

¹- زازل صورية، مرجع سابق، ص: 36.

²- طاهر محمود الكلالدة، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية ، عمان، الأردن، 2011، ص: 105.

³- حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2002، ص: 218.

3- **خطوات تحديد الاحتياجات التدريبية:** من اجل تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة، فإنه يمكن استخدام الأسلوب التالي ذي خطوات الثلاث الآتية:¹

- **تحليل المؤسسة المنشأة:** وذلك لتحديد أين سيتم تركيز التدريب في المؤسسة، أي الإدارة أو القسم الذي يعاني الحاجة إلى التدريب؛

- **تحليل العمليات:** وذلك من اجل تحديد ماذا يتضمن التدريب وذلك لدراسة وتحديد ماذا يجب أن يتعلم الفرد حتى يمكن أن يؤدي عمله بأكبر كفاية ممكنة؛

- **تحليل الفرد:** وذلك من اجل تحديد من يحتاج إلى التدريب، وما هي المهارات، والمعارف أو الاتجاهات التي يحتاج إلى زيادة فيها أو تحسينها.

ثانياً: تصميم الاحتياجات التدريبية

يعتمد في الأساس نجاح البرنامج التدريبي على التصميم الدقيق الجيد لذلك البرنامج وتأتي مرحلة تصميم البرنامج التدريبي بعد تحديد الاحتياجات التدريبية لكي تفي بهذه الاحتياجات:²

- تحديد الموضوعات التدريبية أو وضع محتوى خطة التدريب: ويقصد بها وضع محتوى التدريب الذي يجب أن تشتمل عليه البرامج التدريبية، ويتم هذا من خلال التعرف على المشاكل التي تحدث في المؤسسة ومن ثم تعمل على تحديد ما يجب عمله لتجاوز هذه المشاكل.

- تحديد تتابع الموضوعات في البرنامج التدريبي: تقوم فكرة تتابع الموضوعات على اعتبار البرنامج وحدة متكاملة تقسم إلى وحدات فرعية ترتبط بهدف واحد ومحدد، وأهم القواعد المتبعة في تتابع الموضوعات ما يلي:

- أن يبدأ موضوع التدريب بمدخل عام في طرح الفكرة من التدريب وذلك لإثارة اهتمام المتدربين؛
- البدء بالجوانب الأكثر تفصيلاً للموضوع التدريبي، وتطبق هذه القاعدة في حالة التدريب لرفع المهارات حيث يبدأ العاملون أولاً على نطاق عام ثم يسير التقدم نحو التفاصيل والجوانب الأكثر تعقيداً وصعوبة؛

¹- مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص ص: 236-137.

²- بلال خلف السكارنة، اتجاهات حديثة في التدريب، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011، ص ص: 231-232.

- أن تتوافق الأشكال المختلفة للمادة المتعلقة بذات الموضوع من حيث زمن تقديمها في البرنامج وعمل فواصل بين الموضوعات المختلفة بحيث يتضح للمتدربين انتهاء موضوع معين والابتداء في موضوع جديد.

وهناك بعض المبادئ الأساسية التي يجب مراعاتها عند تصميم المادة التدريبية:

- التركيز على المتدرب، ومراعاة الفروق الفردية بين المتدربين؛
- التكامل بين الجانب النظري والتطبيقي؛
- الاهتمام بدرجة اكبر بالجوانب العملية التطبيقية؛
- استقاء المادة التدريبية من واقع أعمال ومشكلات المشاركين كلما كان ذلك ممكن؛
- الصياغة السليمة، والدقة والعرض الجيد؛
- ملائمة المادة التدريبية لمستوى المشاركين في البرامج التدريبية.

المطلب الثاني: تنفيذ البرامج التدريبية

مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي يكون داخل أو خارج الشركة، فعلى مدير التصميم الإشراف على التنفيذ والتأكد من أن التصميم الذي وضع قد أمكن تنفيذه.

أولاً: تعريف مرحلة تنفيذ البرامج التدريبية

يطلق عليها مرحلة تحديد الإطار العام للإجراءات التنفيذية للبرنامج التدريبي، وإخراجه إلى حيز الوجود والواقع وينعكس فشلها أو نجاحها على المرحلة التالية وهي مرحلة التقييم وسيتم ذكرها كما يلي:

تعرف مرحلة التنفيذ على أنها: "مرحلة إدارة البرنامج وإخراجه إلى حيز التنفيذ ويتم تحديد المكان والزمان للبرنامج وفي الغالب يتم تحديد المكان والزمان للبرنامج وفي الغالب يتم تحديد مشرف أو منسق لتنفيذ البرنامج وفي هذه المرحلة يتبين حسن وسلامة عملية التخطيط ومدى تطبيقه بنجاح¹."

وهناك بعض الأمور التي يجب مراعاتها عند تنفيذ البرنامج كما يلي:²

- التأكد من إبلاغ المشتركين بالبرنامج ثم استقبالهم وتهيئة أماكن إقامة لهم؛
- التأكد من تهيئة المدربين في المكان والوقت المحدد؛

¹ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2008، ص:140.

² عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012، ص:125.

- توفير مستلزمات التدريب من قاعات ومساعدات تدريبية؛
- إنتاج برنامج وشرح أهدافه في الوقت المحدد؛
- التعرف على خبرات وتطلعات المدربين؛
- التعرف على توقعات المشاركين وملاحظاتهم عن سير البرنامج.

ثانياً: أنشطة تنفيذ البرامج التدريبية

تنفيذ برنامج التدريب يتضمن أنشطة مهمة مثل تحديد الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج كما يتضمن تحديد مكان التدريب والمتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج.

1- **الجدول الزمني للبرنامج:** تضمن هذا الجدول عدد أيام البرنامج، وعدد الجلسات في كل يوم وزمن بداية ونهاية كل جلسة، وموعد التسجيل والاختبارات، يجب أن يتوفر وقت كاف لتنفيذ البرنامج التدريبي يتفق مع طبيعة البرنامج وعدد الموضوعات التي يشملها ومدى أهميتها، كذلك يتوقف طول فترة التدريب على طبيعة مستوى المتدربين مثال ذلك نجد أن برامج تدريب أعضاء الإدارة العليا تكون ذات فترة تدريبية قصيرة عادة (من يومين إلى ثلاث مثلاً) لفريق الإدارة العليا. نظراً للمسؤولية الكبيرة لهؤلاء القادة الإداريين وعدم إمكانهم ترك أعمالهم فترة طويلة. ويتم توزيع الوقت الكلي للبرنامج على موضوعات البرنامج حسب أهمية كل موضوع ومدى تعقده، ومدى تعدد جوانبه وتفرعاته المختلفة واللازم معالجتها في البرنامج التدريبي، وأيضاً حسب مستوى المتدربين.

2- **تحديد مكان التدريب:** يختلف هذا المكان باختلاف هدف وطبيعة ونوع البرنامج التدريبي وتتم المفاضلة بين عقد البرنامج داخل المؤسسة أو خارجها غير أنه بصفة عامة يشترط في مكان التدريب أن يتيح الجو المناسب للمتدرب لفهم وإستيعاب المادة العلمية وأن يكون ملائماً لخدمة أغراض التدريب من حيث توافر كافة الإحتياجات من المقاعد والإضاءة والتهوئة والنظافة والهدوء وشاشات العرض¹.

3- **المتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج:** يحتاج الأمر من إدارة الموارد البشرية، ومدير

التدريب، أو أخصائي التدريب أن يقوموا بمتابعة التأكد المستمر من أن تصميم البرنامج يتم تنفيذه

كما هو موضوع والتحقق من أن كل الأمور تسير في مجرياتها.

وتتضمن الأنشطة الخاصة بمتابعة تنفيذ البرنامج بشكل يومي كما يلي:

¹ - محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص:

- التأكد من سلامة ونظافة قاعات التدريب، والتأكد من إعداد المادة العلمية والتمرينات، وتقديمها في الوقت المناسب للمتدربين، وتوفير المساعدات التدريبية، والحفاظ على الجدول الزمني للبرنامج والالتزام به، وأخذ حضور وغياب المتدربين، وتوفير سبل الراحة للمشاركين في البرنامج؛
- كما تتضمن المتابعة اليومية للبرنامج حل المشاكل الطارئة على تنفيذ البرنامج مثل تدريب مدرب بصورة سريعة في حالة غياب المدرب، أو تأجيل الجلسة التدريبية وأيضاً علاج مشاكل انقطاع التيار الكهربائي، وعدم توفير إمكانيات أو مساعدات يطلبها المدرب والمتدربين، أو بين المتدربين بعضهم البعض¹.

ثالثاً: خطط وأهداف تنفيذ البرنامج

1- خطط تنفيذ البرنامج

تتضمن هذه المرحلة على الخطط التالية:²

- يجب أن يكون لدى المنظم رؤية واضحة تماماً عن أهداف عملية التدريب؛
- ينبغي أن يتم تحديد المجموعات المستهدفة؛
- يجب أن يتم تحديد الاحتياجات التدريبية أي الجزئيات التي تتطلب بعض التدريب؛
- ينبغي أن يتم اتخاذ القرارات بشأن عملية التدريب؛
- ينبغي أن يتم حساب التكاليف والقواعد المحتملة.

2- أهداف تنفيذ البرنامج

وكذلك تستهدف هذه المرحلة:³

- التعرف على آراء المتدربين في البرنامج التدريبي كمحتويات، ومادة تدريبية، ومدربين، وتسهيلات إدارية؛
- تقييم المتدربين وإعداد تقرير وملف متابعة لكل متدرب؛
- توزيع شهادات المشاركة من خلال لإقامة حفل في ختام البرنامج التدريبي، تراعي فيه الإجراءات التي سبق إتباعها في حفل الافتتاح.

¹- عمار بن عيشي، مرجع سابق، ص:128.

²- باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، القاهرة، مصر، 2008، ص:137.

³- نادر احمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، إطار نظري وحالات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2013، ص:411.

المطلب الثالث: تقييم البرامج التدريبية

هي الإجراءات التي تتم لقياس كفاءة البرنامج التدريبي ومدى نجاحها في تحقيق الأهداف المطلوبة وقياس كفاءة المتدربين والتغيير الذي أحدثه التدريب وكذلك قياس كفاءة المدرب الذي قام بتنفيذ التدريب. وهي مرحلة مهمة وحاسمة لا بد من الاستعانة بها حتى يسمح للأفراد والمؤسسة من تطوير وتنمية مسارهم الوظيفي.

أولاً: مفهوم البرامج التدريبية

ويعرف تقييم البرامج التدريبية بأنه "أية محاولة للحصول على معلومات تتعلق بالتغذية العكسية عن تأثير البرنامج التدريبي، ولتحديد قيمة التدريب في ضوء تلك المعلومات"¹. فهو يهدف إلى الوقوف على نقاط القوة والضعف في البرنامج التدريبي من أجل التغلب على نقاط الضعف ودعم نقاط القوة والاستفادة منها مستقبلاً².

ثانياً: أهمية البرامج التدريبية

- يمكن بيان أهمية عملية تقييم البرامج التدريبية بالمحددات التالية:³
- مدى تحقيق البرنامج التدريبي للأهداف التدريبية المخطط لها مسبقاً؛
 - مدى تحقيق البرنامج التدريبي للنتائج المتوقعة؛
 - مدى الاختيار الأمثل للوسائل التدريبية في البرنامج التدريبي؛
 - مدى الاختيار المناسب لكافة الأنشطة المستخدمة في البرنامج التدريبي؛
 - مدى الاختيار الملائم للأساليب التدريبية المستخدمة في التدريب.
- ومن أهم المشاكل التي تواجه الممارسين لهذه الوظيفة ويرجع ذلك إلى:⁴
- عدم الاتفاق على ما يجب قياسه على وجه التحديد؛
 - تعقد عملية القياس نتيجة لوجود الكثير من العوامل المطلوب قياسها؛
 - عدم توافر الأساليب الإحصائية الدقيقة للقياس.

¹ - مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص: 204.

² - Casse Pierre, *La formation Performante*, Alger, Opu, 1994. P :200.

³ - عطا الله محمد تيسير الشريعة، إدارة العملية التدريبية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، 2014، ص: 97.

⁴ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 2000، ص: 285.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تبين أن التدريب هو عبارة على أنشطة وعمليات تعتمد على المؤسسة من أجل الرفع من القدرات والمهارات الشخصية للعاملين كما تعرفنا على التدريب ودوره في تحقيق مجموعة من المزايا كما تم تحديد أبرز الأهداف المتوقعة من وراء اعتماد التدريب، وإكتشاف أنواع التدريب وكيف تختار المؤسسة برامج التدريب بما يتوافق مع إمكانياتها وحاجياتها.

يعد التدريب بإعتباره عملية كاملة وشاملة لمجموعة من الإحتياجات والمتطلبات التي تساهم في تنفيذ عملية التدريب بطريقة مثالية وفعالة حيث تستند المؤسسة في تحديد الإحتياجات التدريبية للمجموعة من ظرف التي تتلائم مع مواردها وأهدافها والتي تسهل من عملية تطبيق الأنشطة التدريبية.

كما تمر عملية تطبيق التدريب بمجموعة من المراحل التي يجب أن تلتزم بها الجهات المعنية، من تصميم وتنفيذ ومن أثر القيام بعملية التقييم والمراجعة والتأكد من مردود عملية التدريب مقارنة بما تم التخطيط له.

الفصل الثاني:

الابداع الاداري وعلاقته بالتدريب

تمهيد

في ظل بيئة معقدة وشديدة التنافس أصبحت المؤسسات تسعى بشكل مستمر للبحث عن التميز والإتيان بالجديد من أجل تحقيق سمعة طيبة داخل السوق والارتقاء بالموقع التنافسي، ومن أجل ذلك أصبحت المؤسسات تعطي أهمية كبيرة وتركز على الإبداع الذي يعتبر أفضل وأهم محورا في ضمان التجديد الدائم، فالإبداع يقدم مجموعة من المزايا والمهارات في كيفية تقدم المؤسسة داخل السوق والتميز عن باقي المنافسين والابتعاد عن الأعمال الروتينية والتقليدية التي أصبحت تعاني منها أغلب المؤسسات اليوم والتي تكون عواقبها وخيمة على إمكانية استمرار المؤسسة بينما سيتم معالجة هذا الفصل مجموعة من العناصر التي ستساعد في التعرف على الإبداع الإداري للعاملين وعلاقته بالتدريب؛ وذلك من خلال ما يلي:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الإبداع الإداري؛

المبحث الثاني: متطلبات الإبداع الإداري؛

المبحث الثالث: تطبيقات الإبداع الإداري للعاملين وعلاقته بالتدريب.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الإبداع الإداري

يعتبر الإبداع الإداري من أهم حاجات المؤسسة لأجل التطوير والاستمرارية. وهو منظومة متكاملة يشترك فيها المدربين والعاملين وهذا ما جعل المؤسسات تهتم بالإبداع الإداري. ويهدف هذا المبحث إلى التعرف على مختلف الجوانب النظرية بالإبداع الإداري، وذلك من خلال المطالب التالية:

المطلب الأول: مفهوم الإبداع؛

المطلب الثاني: مدخل نظري للإبداع الإداري؛

المطلب الثالث: عناصر وأنواع الإبداع الإداري.

المطلب الأول: مفهوم الإبداع

يعتبر الإبداع مفهوماً شاملاً يتعلق بالفرد وقدرته ومهارته الذهنية في التفكير خارج المألوف والبحث عن التميز، والإبداع يتميز بمجموعة من الخصائص التي تميزه عن غيره من المفاهيم التي قد يعتقد البعض أنها مرادفة له حيث سنعرض في هذا المطلب لأبرز الفروقات وذلك على ما يلي:

أولاً: تعريف الإبداع: يوجد تعريف كثيرة للإبداع، لذلك سيتم تناول مجموعة من التعاريف كما يلي:

- الإبداع هو العملية التي تؤدي إلى ابتكار أفكار جديدة، تكون مفيدة ومقبولة اجتماعياً عند التنفيذ؛
- والإبداع هو مزيج من الخيال العلمي المرن، لتطوير فكرة قديمة، أو لإيجاد فكرة جديدة، مهما كانت الفكرة صغيرة، ينج عنها إنتاج متميز غير مألوف، يمكن تطبيقه واستعماله¹؛

- الإبداع عملية إنتاج أفكار أو أشياء حقيقية أو خيالية، ووضعها في طرق جديدة ومفيدة²؛

- ويرى آخر فإن الإبداع هو وحدة متكاملة لمجموعة من العوامل الذاتية والموضوعية التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل وذو قيمة للفرد والجماعة، حيث يظهر هذا الإنتاج في شكل حلول جديدة لمشكلات أو مناهج جديدة لانجاز العمل؛

- وهو إنفجار مفاجئ لفكرة جديدة، ثم توجيهها نحو إحداث شيء أو إثبات شيء جديد ملائم لاحتياجات العمل المتنامية وتمكن الفرد من صد مشاكل العمل³؛

¹- جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص: 8.

²- بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011، ص: 18.

³- زازل صورية، مرجع سابق، ص: 49.

- ويعرف أيضا انه "القدرة على خلق وإيجاد أشياء جديدة ولم تكن موجودة، وقد تكون أفكار أو حلولاً وخدمات ومنتجات أو طرق وأساليب عمل سيستفاد منها في المؤسسة"¹.

ثانياً: مفاهيم متعلقة بالإبداع

- الإبداع والاختراع

يختلف مفهوم الإبداع عن الاختراع مع أنهما مفهومان مترابطان، فالاختراع يعني إدخال شيء جديد لهذا العالم لم يسبق له أن وجد أو سبق له أحد وبينهم في إشباع بعض الحاجات الإنسانية. أما الإبداع فإنه يتضمن قيام مؤسسة ما بإنتاج سلع وخدمات معينة أو استخدام طرق جديدة للمدخلات لم يسبق لها أن استخدمتها وهذا يعني إجراء تغييرات تكنولوجية معينة وتعد أول منظمة تستخدم هذه التكنولوجيا الجديدة في العمل مبدعة وعملها هذا يعد إبداعاً ولهذا فإن الإبداع يعبر عن طبيعة التغييرات التكنولوجية الجديدة في حين أن الاختراع هو جزء من عملية الاختراع ذاتها².

- الابتكار والإبداع

في غالبية الأحيان تدل الأدبيات على أن مصطلح الابتكار والإبداع لهما نفس المعنى، إلا أن بعض الكتاب المتخصصين يميلون إلى التفريق بين المصطلحين، فالابتكار يتعلق باستكشاف فكرة جديدة مميزة، أما الإبداع فيتعلق بوضع هذه الفكرة موضع التنفيذ على شكل عملية أو سلعة أو خدمة تقدمها المؤسسة لزبائنهم. إذا كان الابتكار عام متعلق بالأشخاص فإن الإبداع يتعلق بالمؤسسة وبنشاطها الإنتاجي والتسويقي. من هذا المنطلق يمكن القول أن معظم الأشخاص يمكن أن يكونوا مبتكرين إذا توفرت لديهم الظروف المناسبة لذلك. من بين الفروق الموجودة بين المصطلحين، فإن التفكير الإبتكاري يمكن تعلمه والتدريب عليه وهو بصفة عامة يسبق الإبداع ويقف كأحد شروط نجاحه إذن وحتى لو كان لكل مصطلح مدلوله الخاص، فإنه يعتقد أنهما متلازمان ونعتبر أنه من الخطأ فصلهما.

¹- مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في إتخاذ القرارات الإدارية، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص ص: 13-14.

²- عاكف لظفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر، عمان، 2010، ص: 34.

- الإبداع والتغيير

في كثير من الكتب التي تتناول الإبداع، يظهر التغيير، خاصة التغيير التنظيمي كشكل من أشكال الإبداع، لكن لابد من التمييز بينهما. فالتغيير التنظيمي نقصد به التغييرات الإدارية المخططة بشكل رسمي وتمس المؤسسة ككل أو بعض أقسامها. فالملاحظ أن التغيير على عكس الإبداع لا يهتم بالفرد أو مجموعة العمل.

إضافة لذلك يلاحظ استقطاب موضوع الإبداع عدة فروع علمية منها علم التسيير أو الإدارة، علم النفس، علم الاجتماع... بينما يعتبر التغيير التنظيمي من اختصاص علم الإدارة فقط¹.

ثالثاً: خصائص الإبداع

- لا يوجد اتفاق معين لدى العلماء حول خصائص محددة لعملية الإبداع بل أن هناك بعض الظواهر التي يستدل من خلالها على إمكانية تحقيق الإبداع وهي:²
- القدرة على التخيل والحدس والتي لها علاقة بالترابط اللاشعوري حيث يتم ربط الأفكار مع بعضها البعض للوصول إلى أفكار جديدة أكثر تطوراً؛
 - الشجاعة أو الثقة بالنفس وهي من الصفات الجيدة التي يتميز بها الأفراد؛
 - الاستقلالية وعدم الانصياع للسلطة؛
 - النزوع والقيام بالتجريب للتوصل إلى النتائج؛
 - إن الإبداع يتطلب توجيه اللوم والنقد الذاتي للفرد عند الفشل؛
 - القدرة على التحليل للمعلومات وتجميعها؛
 - العقل المستنير والخلاق.

المطلب الثاني: مدخل نظري للإبداع الإداري

لعل الإبداع الإداري يعتبر من بين أهم وأبرز الإبداعات التي تلقى اهتمام في عالم الأعمال والمنظمات، حيث يضمن تأدية المهام والأنشطة وتعدد التعاريف الواصفة لمفهوم الإبداع الإداري والخصائص التي تميزه عن غيره سيتم محاولة توضيحها على النحو التالي:

¹ - بروش زين الدين وبالمهدي عبد الوهاب، إدارة الابتكار في المنظمة من منظور إدارة الموارد البشرية، الكتاب الجامع للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر 08 و09 مارس 2005، ص: 256 - 260.

² - زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، 2011، ص: 303.

أولاً: مفهوم الإبداع الإداري

هناك عدة تعاريف يذكر أهمها:¹

- يعرف الإبداع الإداري على أنه "إدارة الأنشطة وعمليات توليد الأفكار، والتطور التقني، وتسويق المنتجات والخدمات الجديدة"؛

- ويعرف بأنه "ابتكار وتنفيذ إجراءات وعمليات وتقنيات إدارية جديدة لتحقيق الأهداف التنظيمية"؛

ويعرف أيضاً على أنه: "المبادرة والتي يبدئها الموظف أو المدير بقدرته على الخروج عن التسلسل العادي أو التقليدي في التفكير"²؛

- ويعرف كذلك "هو عملية فكرية منفردة تجمع بين المعرفة المتألقة والعمل الخلاق، تمس شتى مجالات الحياة وتتعامل مع الواقع وتسعى نحو الأفضل. فضلاً عن أن الإبداع ناتج تفاعل متغيرات ذاتية أو موضوعية أو شخصية أو بيئية أو سلوكية، يقودها أشخاص متميزون"³؛

- ويعرف أيضاً على أنه "مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المؤسسة وتفعيل الأداء من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعاً وبطريقة غير مألوفة في التفكير"⁴.

ثانياً: خصائص الإبداع الإداري

إن الإبداع يأخذ أشكالاً متعددة تتواءم مع المخرجات التي تأتي من عملية الإبداع التي تكون ضمن أشكال متعددة كالآتي:⁵

1- **الإبداع يعني التمايز:** وهو الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين من المنافسين المباشرين وغيرهم حيث ينشئ شريحة سوقية من خلال الاستجابة المنفردة عن طريق الإبداع؛

- **الإبداع يشمل الجديد:** وهو الإتيان بالجديد كلياً أو جزئياً في مقابل الحالة القائمة، كما يمثل مصدر التجدد من أجل المحافظة على حصة الشركة السوقية وتطويرها؛

¹ - أحمد محمد سعيد الشيايب، عنان محمد أحمد أبوحمور، مفاهيم إدارية معاصرة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011، ص: 14.

² - بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، مرجع سابق، ص: 18.

³ - أسامة خيري، إدارة الإبداع والابتكارات، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص: 39.

⁴ - عاطف عوض، أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي، دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسة الاتصالات الخلوية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 2013، العدد 3، ص: 29.

⁵ - ماجد عبد المهدي مساعده، إدارة المنظمات منظور كلي، دار المسيرة للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص: 376_377.

- **الإبداع هو التوليفة الجديدة:** وهو أن يكون بمثابة وضع أشياء معروفة وقديمة في توليفة جديدة في نفس المجال (توليفة الأشياء) أو نقلها إلى مجال آخر لم تستخدم فيه من قبل؛
- **الإبداع هو أن تكون المتحرك الأول في السوق:** وفي هذا تميز لصاحب الإبداع بأنه الأول في التوصل إلى الفكرة والمنتج والسوق عن الآخرين وهم المقلدون، وحتى في حالة التحسين (الإبداع الجزئي) فإن صاحب التحسين يكون الأول بما أدخل على المنتج من تعديلات، وهذه هي سمة السبق في الإبداع أي أن يكون صاحب الإبداع أسرع من منافسيه، في التوصل والإدخال إلى ما هو جديد؛
- الإبداع هو القدرة على اكتشاف الفرص: وهو يمثل نمطا من أنماط الإبداع الذي يستند على قراءة جديدة للحاجات والتوقعات ورؤية خلاقة لاكتشاف قدرات المنتج في خلق طلب فعال ولاكتشاف أسواق جديدة الذي هو غير موجود حتى الآن ولا دلائل على حجمه وخصائصه، ولهذا ترى الشركات المبدعة في اكتشاف الفرص مالا تراه الشركات الأخرى المنافسة.

ثالثا: أهمية الإبداع الإداري

- يمكن إجمال الإيجابيات التي توفرها ظاهرة الإبداع في التنظيمات على النحو التالي:¹
- القدرة على الإستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة مما يجعل التنظيم في وضع مستقر إذ يكون لديه الإستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية؛
- تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على التنظيم والفرد؛
- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لها في إختبار تلك القدرات؛
- الإستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تتواءم مع التطورات الحديثة؛
- القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانات المادية والبشرية المتاحة؛
- حسن الإستغلال للموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة.

¹ - عطية التوفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، دراسة مقدمة لإستكمال درجة الماجستير في إدارة الأعمال، إدارة الموارد البشرية، بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية، بغزة فلسطين، 2009، ص: 15.

المطلب الثالث: عناصر وأنواع الإبداع الإداري

للإبداع الإداري مجموعة من العناصر والمكونات التي تؤدي إلى تنفيذ العمل الإبداعي، كما يتميز ويتنوع بمجموعة من الأنواع يتم توضيحها على النحو التالي:

أولاً: عناصر الإبداع الإداري

ومن أهم عناصر الإبداع الإداري التي حددها الباحثون ما يلي:¹

- **الأصالة:** يعني أن الشخص المبدع لا يفكر بأفكار المحيطين به لهذا تكون أفكار جديدة؛
- **الطلاقة:** ويقصد بها القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار في فترة زمنية معينة، فالشخص المبدع من حيث كمية الأفكار التي يطرحها عن موضوع معين في فترة زمنية معينة ثابتة مقارنة بغيره، أي لديه قدرة عالية على سيولة الأفكار وسهولة توليدها، وهناك أنواع عدة من الطلاقة منها:
 - **طلاقة لفظية:** أي سرعة إنشاء حديث متصل ذات معنى؛
 - **طلاقة ارتباطية:** أي سهولة وسرعة توليد علاقات معينة؛
 - **طلاقة بصرية:** وهي دقة وسرعة توليد الإدراك بالأبصار؛
 - **طلاقة الأفكار:** أي سرعة إصدار أعداد كبيرة من الأفكار لموقف واحد يرتكز على عدد الاستجابات؛
 - **المرونة:** يقصد بها القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف؛
- **الحساسية للمشكلات:** تتمثل في قدرة الفرد على اكتشاف المشكلات المختلفة في المواقف المختلفة فالشخص المبدع يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد. فهو يعني الأخطاء ونواحي القصور ويحس بالمشكلات إحساساً مرهفاً؛
- **التحليل:** يقصد به إنتاج إبداعي أو ابتكاري يتضمن عملية انتخاب أو اختيار وتفتيت أي عمل جديد إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها؛
- **المخاطرة:** يقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة، والبحث عن حلول لها في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد على استعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها ولديه الاستعداد لتحمل المسؤوليات المترتبة على ذلك.²

¹- بلال حيادة، خولة عفيف، الإدارة الإلكترونية وأثرها في تحقيق الإبداع الإداري، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة تبسة، الجزائر، 2017، ص: 27.

²- عاطف عوض، مرجع سابق، ص: 209-210.

ثانياً: أنواع الإبداع الإداري: وذلك ما يتم توضيحه في الشكل رقم (03) كما يلي:

الشكل رقم (03): أنواع الإبداع الإداري

الإبداع الجديد الداخلي New Insight Innovation	الإبداع العالمي الجديد New World Innovation
الإبداع الجزئي Incremental Innovation	الإبداع التخصصي Specialist Innovation

المصدر: بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011، ص: 23.

- ويتبين أن هنالك أربع أنواع الريادي على النحو التالي:¹

- **الإبداع الجزئي:** وهو يتعلق بأن يتم الإبداع بشكل جزئي في طبيعة التكنولوجيا المستخدمة مع اهتمام قليل في الأسواق؛

- **الإبداع الجديد الداخلي:** وهو يتعلق بأن يتم هذا النوع من الإبداع ضمن الوسائل التكنولوجية الحالية مع الاهتمام الزائد في الأسواق؛

- **الإبداع التخصصي:** يتعلق الإبداع في حالة استخدام تكنولوجيا جديدة أو أساليب تكنولوجيا جديدة مع اهتمام قليل في السوق ومستوى الطموح ودون المطلوب؛

- **الإبداع العالمي الجديد:** يتعلق الإبداع في حالة استخدام وسائل تكنولوجية جديدة مع وجود اهتمام عال في الأسواق.

كما توجد أنواع أخرى للإبداع الإداري كما يلي:²

- **الإبداع الاختراقي:** وهذا يركز على ضرورة توفر عنصر المرونة في إدراك علاقات جديدة غير مألوفة، بين متغيرات موجودة، والعمل على ربط العلاقة بين هذه المتغيرات واكتشافها ومن ثم العمل على تغييرها والخروج بشيء شديد؛

- **الإبداع التجديدي:** ويأخذ شكل تصميم شيء جديد سواء أكانت سلعة أو خدمة جديدة أو مفهوماً نظرياً جديداً؛

¹- بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص: 24.

²- ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص: 378.

– الإبداع التعبيري: ويقتصر على الأدب والفن؛

– الإبداع الابتكاري: أي العمل على تصور مبدأ جديد وفتح آفاق جديدة لم تعرف من قبل؛

– الإبداع الإنتاجي: وهو إنتاج أعمال جديدة وبأساليب متطورة غير مأخوذة عن آخرين.

المبحث الثاني: متطلبات الإبداع الإداري

الإبداع الإداري مدخلا مهما وإستراتيجيا في أنشطة المؤسسة سواء في التطوير أو التغيير، فالمؤسسة تعمل على توفير بيئة ومناخ مساعد للإبداع من خلال تهيئة الأفراد والوسائل التي تساعد في عملية تبني الإبداع حيث سنحاول في هذا المبحث القيام بالإبداع الإداري، وإيجاد سبل في التغلب على أبرز المعوقات وذلك من خلال المطالب التالية:

المطلب الأول: مبادئ الإبداع الإداري ومقوماته؛

المطلب الثاني: مراحل ومستويات الإبداع الإداري؛

المطلب الثالث: معوقات الإبداع الإداري.

المطلب الأول: مبادئ الإبداع الإداري ومقوماته

حتى يتم تنفيذ الإبداع الإداري وتحقيق أقصى فوائد منه يلتزم عليها، تلبية مجموعة من المبادئ والمقومات والتي سيتم توضيحها كما يلي:

أولاً: السمات الإبداعية أو السمات المميزة للشخصية المبدعة:¹ سمات الشخصية هي خصال الأفراد التي تستنتج من سلوكهم، تتسم بالدوام النسبي ويشترك في الاتصاف بها مختلف الأطراف بدرجات متفاوتة. ويمكن تصور السمة باعتبارها بعد متصل يمثله خط مستقيم، وتحدد درجة ما لدى الشخص من السمة بنقطة معينة تشير إلى موضعه على هذا الخط وقد ذكرت مجموعة من السمات الشخصية للمبدع تتمثل في الملامح والخصائص التالية:

– الثقة بالنفس والقدرة على تنفيذ ما يريد؛

– المرونة في أداء العمل ؛

– المثابرة وعدم الاستسلام بسهولة؛

– التمسك بالرأي إلى أبعد حد ممكن؛

¹ – عطية التوفيق العجلة، مرجع سابق، ص ص: 24-26.

- التماسك إزاء ما يواجهه من مشكلات؛
 - الميل نحو إيجاد أكثر من حل واحد للمشكلة؛
 - كراهية الأعمال التي تحكمها قواعد وتنظيمات صارمة؛
 - الإهتمام بما يحتمل الشك وبيعث على التنبؤ؛
 - القدرة العالية على تحمل المسؤوليات؛
 - الأخذ بزمام المبادرة دائماً؛
 - القدرة على فهم دوافع الآخرين؛
 - القدرة على تنظيم العمل؛
 - كثرة التساؤل عما يدور حوله؛
 - عدم التعصب؛
 - تعدد الميول والاهتمامات؛
 - إنجاز الأعمال بطرق إبتكارية؛
 - إمتلاك درجة عالية من الذكاء؛
 - تفضيل التنافس على التعامل.
- ثانياً: مبادئ الإبداع الإداري:**

تتمثل مبادئ الإبداع الإداري فيما يلي:¹

- إفساح المجال لأي فكرة أن تولد وتنمو وتكبر مادامت في الاتجاه الصحيح، وبتعبير آخر لا تقتلوا أي فكرة بل أعطوها المجال، وأوضحوها الرعاية والعناية لتبقى في الاتجاه الصحيح وفي خدمة الصالح العام؛
- إن الأفراد مصدر قوتنا، والاعتناء بتنميتهم ورعايتهم يجعلنا الأكبر والأفضل والأكثر ابتكاراً وربحاً، ولتكن المكافأة على أساس الجدارة واللياقة؛
- احترام الأفراد وتشجيعهم وإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار وتحقيق النجاحات للمؤسسة؛
- التخلي عن الروتين، واللامركزية في التعامل تنمي القدرة الإبداعية، وهي تساوي ثبات القدم في سبيل التقدم والنجاح؛

¹- بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص ص: 122-124.

- تحويل العمل إلى شيء ممتع لا وظيفة فحسب، ويكون كذلك إذا حاولنا النشاط إلى مسؤولية، والمسؤولية إلى طموح؛
- التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات، وهذا لا يتحقق إلا إذا شعر الفرد بأنه يتكامل في عمله وهذا الشعور يدفعه لتفجير الطاقة الإبداعية الكامنة بداخله وتوظيفها في خدمة الأهداف، وعلى المدير أن يكشف مفاتيح التحفيز والتحرك لكي يصنع من موظفيه مبدعين بالفعل ومن مؤسسته كتلة خلاقية؛
- التطلع إلى الأعلى دائما من شأنه أن يحرك ويحفز الأفراد إلى العمل وبذلك المزيد، حتى تضمن مسيرة فاعلة ومستمرة ومتكاملة لأن الشعور بالرضا بالموجود يعود سلبا على المؤسسة تكنفي بما أنجزته وتراجع وتفشل؛
- الإبداع أن تكون نسخة رائدة وفريدة لا مكررة ونسخة ثانية، لذلك ينبغي ملاحظة تجارب الآخرين وتقويمها وأخذ الجيد وترك الرديء؛
- إعطاء التعلم أهمية عن طريق العمل لأنه الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات وتوسيع النشاطات ودمج الأفراد بالمهام والوظائف؛
- ينبغي ترك الفكرة الجيدة التي تفتقر إلى آليات التنفيذ، بل نضعها في البال، وبين آونة وأخرى نعرضها للمناقشة المتكررة، فكثير من الأفكار الجديدة تتولد مع مرور الوقت، والمناقشة المتكررة ربما تعطينا مقدرة على تنفيذها؛
- أن الميل والنزعة الطبيعية في الأفراد وخصوصا أصحاب القرار، هو البقاء على مكان عليه، ولان التغيير بحاجة إلى همّة عالية ونفس جديد.

ثالثا: مقومات الإبداع الإداري

- للإبداع الإداري مجموعة من المقومات الإدارية الواجب على المؤسسة توفيرها والعمل على تطبيقها لتهيئة العامل والمؤسسة للعمل المبدع، كمايلي¹:

¹ - خالد علي، أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في منظمات الأعمال، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص إدارة أعمال، جامعة العربي التبسي، تبسة الجزائر، 2008/2007، ص ص: 17، 20.

1- **البناء التنظيمي:** يعد البناء التنظيمي أحد المجالات الرئيسية في إطار نظرية التأثير الموقفية، حيث أكد الباحث جلاس مان (Gless man)¹، بأن هناك علاقة بين الإبداع وحرية الفرد في إختيار الكيفية التي سوف يقضي بها وقته في معالجة المشكلات التي تواجهه في أدائه لعمله، والتي لها تأثير إيجابي على مجال الأداء الإبداعي. فإذا شعر الفرد بعدم وجود تأثير لضغوط الوقت، أتاح له ذلك التفكير في المشكلة بصورة متأنية والعمل على تحديدها تحديدا دقيقا، وطرح العديد من الأفكار والبدائل التي يمكن استغلالها في معالجتها، وهناك تأكيد على أهمية التغذية المرتدة التي يوفرها البناء التنظيمي والتقدير من المديرين للأفراد المبدعين، إذ تعد التغذية المرتدة الملائمة عاملا هاما في تشجيع وتسهيل الإبداع بين العاملين؛

2- **الاتصالات:** لتبرير الأعمال الإبداعية وقبولها يجب أن تبلغ صعودا ونزولا. وهذا يتطلب وجود قنوات اتصال فعالة داخل المؤسسة. إذ أن أكثر المبادرات الإبداعية تخفق نتيجة ضعف الاتصال وقلة الوقت. فالاتصال المبكر يهيئ الجميع للتغيير، والاتصال لا يجب أن يكون فقط عملية إخبار أو إعلام بل عملية لتبادل الأفكار والمقترحات والمشاركة في القرار، مما يشجع على العملية الإبداعية؛

3- **الحوافز:** تعد الحوافز مقوما رئيسيا في المنظمات المبدعة وركيزة أساسية لوجود الإبداع وتميمته، ولا بد ينبغي فقط وضع نظام للحوافز، بل يجب ربطه بالأداء والإبداع، بحيث توضع معايير محددة وعادلة، مع مراعاة أن الحوافز يمكن أن تكون لها جوانب سلبية إذا استخدمت بطرق تنتفي فيها العدالة والموضوعية. فالحوافز المادية تحرك جهود الأفراد نحو أهداف معينة تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، متمثلة في حسن استغلال إمكانات وطاقات الأفراد الإبداعية، لأن الفرد عندما يكافأ على نتيجة جيدة يقدم المزيد منها. والعمل على تقليص المعوقات التي تعترض عملية الإبداع الإداري فيما يتعلق بسياسة الحوافز.

4- **التدريب:** للتدريب أهمية كبيرة في مجال إعداد المورد البشري العامل وتأهيله، فالمؤسسة التي تريد أن تتميز عن مثيلاتها عليها أن توفر اليد العاملة الماهرة، وهذا لا يمكن أن يتحقق لها إلا من خلال عمليات التدريب الملائم الذي يزود المستخدمين بالتصورات الكافية لحل المشكلات التي

¹ - وجد في دراسته عن الإبداع والتي طبقت عن العاملين في مجال البحوث والتطوير، أنهم أشاروا إلى أن غياب الثناء والتقدير من مديرهم كان أحد الأسباب التي أدت إلى عدم إنجاز أعمالهم بطريقة إبداعية. كما وجد أن هناك علاقة بين الإبداع ومدى صرامة أو مرونة العلاقات التي تحدها المستويات الإدارية بين الأفراد ورؤسائهم. والمنظمات التي تمتاز هياكلها التنظيمي بعدم المركزية وبالمرونة ربما توفر للفرد المبدع الحرية الكافية لظهور إمكاناته الإبداعية.

تعرضهم في أعمالهم والتصرف بطريقة إبداعية. ويمكن تبرير كلفة التدريب بمدى المساهمة التي تقدمها البرامج التدريبية في المدى الطويل. فالبرامج التدريبية ذات الصفة الإبداعية تهدف بشكل أساسي إلى رفع معدلات المدى وتطويرها بما يخدم توجهات المؤسسة¹.

5- **الإيمان بمواهب الآخرين:** لما كانت الإدارة جهداً جماعياً، فلا يمكن للإبداع أن يتحقق إلا بتشجيع كافة العاملين على المساهمة بأقصى إمكانيتهم في تحقيق الأهداف التنظيمية وحتى يتحقق ذلك فلا بد للإدارة من أن تولي عظيم الاهتمام لتشجيع روح الفريق. ولكن ذاتية وأناية بعض المسؤولين وأصحاب المراكز تدفعهم إلى إخفاء جهود الجماعة حتى يظهروا أنهم وحدهم وراء المنجزات متناسين أن مثل هذا العمل مثبط للروح المعنوية للعاملين. إن الإداري الجيد والمبدع هو الذي يرى جهده جزءاً متكاملًا مع جهود الآخرين ويرى في إنجازات الآخرين إنجازاً للمؤسسة وتتزايد ضرورة وجود مثل هذا الشعور كلما انتقلنا إلى المستويات الإدارية العليا.

6- **المثالية والمستقبلية:** يتميز المبدعون بالسعي المستمر للأفضل واستشراف المستقبل، ورؤية الفرص المتاحة والتفكير بكيفية استثمارها².

المطلب الثاني: مراحل ومستويات الإبداع الإداري

تمر عملية الإبداع الإداري بمجموعة من الخطوات والمراحل التي يجب الإلتزام بها من قبل المؤسسة والعاملين وذلك من أجل تحقيق الإبداع في مختلف المستويات المتواجدة في المؤسسة.

أولاً: مراحل الإبداع الإداري

توجد مجموعة من المراحل التي تمر بها عملية الإبداع الإداري ويمكن طرحها في ما يلي³:

- **مرحلة الاهتمام:** تبدأ عملية الإبداع بالاهتمام، إذ لا بد من وجود شيء يفرض نفسه؛
- **مرحلة الإعداد:** تتمثل في جمع المعلومات حول الموضوع المشكلة التي تمثل محور اهتمام المبدع وهنا يتم تخطيط رحلة تفكير؛

¹ - Mohini Singh and Dianne Wadell, E-Business Innovation And Change Management, London : Idea Groupe Publishing ,2004p

² - محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 328-330.

³ - حسين أحمد طراونة، توفيق صالح عبد الهادي، نظرية المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص 263 - 264.

2 - حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الإصدار الثاني، 2010، ص: 304.

- **الاحتضان:** تشهد هذه المرحلة عمليات التفاعل وإرهاصاتها، وتتداخل خلالها العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية الإنسان، وتحدث محاولات كبيرة ولاإرادية وعفوية لتلمس حقيقة المشكلة والحلول المناسبة باختصار هي مرحلة التفاعل بين شخصية الباحث ومعلوماته وموضوع البحث ومرحلة تولد الحلول الممكنة؛

- **مرحلة البزوغ أو الإشراق:** وفيها تنبثق بشكل مفاجئ الفكرة الجوهرية أو العمل النموذجي، إنها الحالة التي منها يستطيع الإنسان إعادة ترتيب أفكاره بما يسمح له بالوصول إلى ما يمثل حلا نموذجيا

- **مرحلة التحقق:** وتشمل عملية التبصر بالعقل الظاهر والاستعانة بأدوات البحث المتاحة في الفكرة التي نتجت خلال مرحلة الشروق، وذلك للتأكد من صحتها أو لتحديد الطرق لتطبيقها، وماهية مضاعفات التطبيق والمستلزمات المطلوبة لذلك.

ثانيا: مستويات الإبداع الإداري للعاملين

هناك ثلاث مستويات رئيسية للإبداع الإداري للعاملين في المنظمات وهي:¹

- **الإبداع على مستوى الفرد؛**

- **الإبداع على مستوى الجماعة؛**

- **الإبداع على مستوى المؤسسة.**

وهذه المستويات الثلاثة الضرورية وهامة وتتكامل مع بعضها البعض لتحقيق أهداف المؤسسات، وذلك كما يلي:

1- **الإبداع على مستوى الفرد:** وهو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذي يمتلكون قدرات وسمات إبداعية، لقد كتب الكثير عن الشخصية المبدعة، وتناول كثير من الكتاب والباحثين هذا الموضوع سعيا لتحديد السمات التي تميز الشخصية المبدعة عن غيرها، كما عقدت عشرات المؤتمرات والندوات، ونشر الكثير من الأبحاث والمقالات التي تحاول التعرف على قدرات واستعدادات وميول الفرد المبدع وخصائص وسمات شخصيته المختلفة التي يتميز بها والتي تتوافر في الشخص غير المبدع، ومن بين خصائص الفرد المبدع ما يلي:

- **المعرفة:** يبذل الفرد وقتا كبيرا لإتقان عمله؛

- **التعليم:** التعليم الذي يؤكد على المنطق يعيق الإبداع؛
- **الذكاء:** الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء، ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء،
- **الشخصية:** يحب الفرد المبدع روح المخاطرة، ومستقل، ومثابر أو عالي الدافعية، ومتشكك، ومنفتح على الآراء الجديدة وقادر على التسامح مع العزلة، ولديه إحساس كبير بالفكاهة؛
- **الطفولة:** طفولتها اتسمت بالتنوع، ومن المؤلف أن يكون قد واجه اضطرابات عائلية وأوضاعا اقتصادية صعبة؛
- **العادات الاجتماعية:** الإنسان المبدع ليس منطويا على نفسه، بل يميل إلى التفاعل، وتبادل الآراء من الآخرين؛
- **الإبداع على مستوى الجماعة:** يتأثر إبداع الجماعة كما ونوعا بالعوامل الآتية:
- **الرؤية:** حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يشاطر أفرادها مجموعة قيم، وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة؛
- **المشاركة الآمنة:** إن البيئة والمناخ اللذين يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكاره تعززان الإبداع الناجح؛
- **الالتزام بالتميز في الأداء:** فالالتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل والعمل على تحديدها بشكل مستمر؛
- **دعم ومؤازرة الإبداع:** فحتى يتحقق الإبداع، يجب توفير المساندة والدعم لعملية التغيير، أن يأتي هذا الدعم من زملاء الجماعة أو المؤسسة.
- **الإبداع على مستوى المؤسسة:**¹ هو عبارة عن مجموعة الجهود الفردية والجماعية لجميع أعضاء المؤسسة في مجال التطوير والإبداع التنظيمي وبالتالي يمكن أن نطلق صفة المؤسسات المبدعة على المؤسسات التي يكون فيها أعضاء المؤسسة كأفراد وجماعات من الأشخاص المميزين في عملية الإبداع وتمييز هذه المنظمات ببعض الخصائص الإدارية والهيكلية التي تختلف عن مثيلاتها من المؤسسات كالبساطة في الهيكل التنظيمي واستخدام الأسلوب الديمقراطي في الإدارة والالتزام القيمي

¹ - زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الأولى، 2011، ص ص: 301 302.

بأخلاقيات العمل الإداري والميل نحو التجربة ودراسة حاجات المستهلكين وكذلك بتأييد قوي من قبل الإدارة لعملية الإبداع.

المطلب الثالث: معوقات الإبداع الإداري

- **المعوقات الإدراكية:** الإدراك هو تصور ونظرة للناس والأشياء وهو تحصيل المعلومات المتوفرة في البيئة المحيطة بها وتتفاعل هذه المعلومات مع الذاكرة ثم تكون اتجاهات وأفكار ومعاني وصفات تلصقها بالناس والأشياء وكثيرا ما يتعرض إدراكنا لمجموعة من المشكلات هي:¹

- **خطأ الإدراك:** فقد يرى في الشخص صفة هي ليست موجودة فيه فعلا، فقد يرى أبا يعنف ابنه ويوجه إليه لوما شديدا فنصف هذا الأب بأنه قاس بينما هو ليس كذلك، ولكن هذا من واقع حبه له فهو يريد شخصا مثاليا؛

- **خداع الإدراك:** وينتج هذا عن أسباب حسية ونفسية كان يخدع الفرد في إدراك الشيء إدراكا جيدا؛

- **ضيق الإدراك:** ويعني أن ينحصر الإدراك في دائرة في دائرة ضيقة فيحجب عن صاحبه رؤية أبعاده أو زوايا أو خصائص معينة.

المعوقات التنظيمية:² ويمتد مفهوم التوقعات إلى مؤسسات الأعمال، إذ تكون ادوار العاملين من مجموعة من التوقعات الرسمية في صورة لوائح وتعليمات وتوجيهات. كما قد تكون غير رسمية في شكل إرشادات، واقتراحات، ونصائح وضغوط، وكلما حددت هذه التوقعات، بشكل دقيق أو منفصل، ضاقت دائرة الإبداع، أو المجال الذي يستطيع الفرد أن يطلق فيه عنان أفكاره. فالموظف الذي يرسم له رئيسه المباشر، خطوات محددة لأداء هذه الوظيفة، وذلك خوفا من غضب رئيسه أو عقابه، أو استتكار زملائه أو سخريتهم، وبالتالي يضيق أمامه مجال التفكير الإبداعي، ويتجمد سلوكه الوظيفي عند حد معين يصبح التغيير أو التطوير بعده صعبا والأمثلة كثيرة عن رؤساء يقولون لمروؤسيهم: "افعل ما أقول لكب اضبط" أو "لماذا تصرفت بنفسك، لماذا لم ترجع إلي"، والأمثلة كذلك كثيرة عن تأثير التنظيم غير الرسمي في تقييد انطلاق الفرد إلى مجالات وأفكار جديدة، حتى لا يتميز عن الآخرين، وبالتالي يجد الفرد في التفكير الجديد، جزاء سلبيا فيتوقف عنه.

¹ - سليم بطرس جلد، زيد منير عبوي، إدارة الإبداع والإبتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص: 47.

² - سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، التطوير التنظيمي، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص: 187.

- **المعوقات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية:** قد تقف القيم والاعتقادات والاتجاهات والتقاليد السائدة في المجتمع والضغوط الاجتماعية عائقاً أمام تنمية وتعزيز القدرات الإبداعية لدى الأفراد، كما أن بعض المؤسسات السياسات (مثلاً التعليمية والعائلية) قد لا تشجع على الإبداع، وكذلك فإن الأوضاع الاقتصادية والسياسية هي الأخرى قد لا تكون عاملاً ميسراً ومساعداً في تعزيز الإبداع وتنميته.

المعوقات الشخصية/الفردية: من أهم المعوقات الفردية للإبداع الإداري ما يلي:¹

- البحث باستمرار عن الجوانب الصحيحة؛
 - المحاولة الدائمة لاستخدام المنطق؛
 - البحث عن حلول تتبع قواعد محددة؛
 - السعي لأن يكون الفرد عملياً جداً؛
 - تجنب الغموض؛
 - الخوف من الفشل؛
 - عدم اللعب واللهو أثناء العمل؛
 - إهمال المشكلات التي تقع خارج مجال التخصص؛
 - اعتقاد الفرد بأنه ليس مبدعاً؛
 - الرغبة في عدم ظهور الفرد وكأنه أحمق؛
 - إنخفاض إحساس الفرد بأهميته، وشعوره بأنه لا قيمة له؛
 - الخوف من تحمل المسؤولية؛
 - شعور الفرد بأن العمل الذي يؤديه غير ذي قيمة.
- **المعوقات الثقافية الإجتماعية²:** كافة العقائد والعادات والأعراف والتقاليد والاتجاهات السائدة في المجتمع والتي غالباً ما تقف عائقاً ملحوظاً إزاء الإبداع الفردي أو الجماعي كما تحول دون تنمية وتعزيز القدرات والمهارات الإبداعية وتتعلق بالأسرة أو المجتمع أو المدرسة.

¹ - حسين حريم، مرجع سابق، ص: 310.

² - مشعل بن مبارك عايض الحارثي، واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري وأبرز معوقاته لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جدة، دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة المملكة العربية السعودية، 2012، ص: 53.

ويعتبر التعرف على معوقات الإبداع الإداري الخطوة الأولى في توفير المناخ المناسب للإبداع الذي يؤدي بدوره إلى تعزيز الإبداع وبالتالي لابد أن تكون لدى الفرد والجماعات والمنظمات إستراتيجيات يمكن من خلالها التعامل مع معوقات الإبداع ، والحد من تأثيرها السلبي، وتتداخل هذه الإستراتيجيات بعضها ببعض وذلك لأن ما ينطبق على الجماعة أو المؤسسة بإعتباره جزء منها، وفيما يلي استعراض لمحاولة تصنيف هذه الإستراتيجيات إلى فئتين رئيسيتين:¹

– **الفئة الأولى إستراتيجية تعزيز الإبداع على مستوى الفرد:** حيث أن هناك العديد من الإستراتيجيات التي يمكن للفرد من مواجهة المعوقات التي تحول بينه وبين التفكير الإبداعي وتعزز قدرة الإبداع لديه، وهذه الإستراتيجيات على النحو التالي:

– مقاومة عامل الخوف من ارتكاب الأخطاء؛

– تأكيد قوة الشخص الفردية في تحديد المشكلة؛

– إعطاء الذات وقتا كافيا للتفكير؛

– الحصول على تأييد ودعم الآخرين.

– **الفئة الثانية إستراتيجية تعزيز الإبداع على مستوى الجماعة والمؤسسة:** حيث تساعد هذه الإستراتيجيات على اتخاذ الإجراءات الأزمة التي تمكن قيادات الجماعة والمؤسسة من السيطرة على معوقات الإبداع الإداري وفيما يلي عرض لأهم الإستراتيجيات التي يمكن توظيفها لمواجهة معوقات الإبداع الإداري على مستوى الجماعة والمؤسسة:

– تشجيع الأفراد على التعبير على أفكارهم بحرية؛

– تقديم الدعم فيما يتعلق بتطوير الأفكار الإبداعية؛

– تشجيع الأفراد على المخاطرة؛

– إتاحة الخصوصية للأفراد للتفكير الإبداعي؛

– تشجيع التفاعل مع الآخرين خارج نطاق أعضاء الجماعة؛

– تشجيع التنافس البناء بين الأفراد والجماعات؛

– تشجيع الأفراد على استخدام وسائل الإبداع في حل المشكلات التي تواجههم؛

¹ عنان الجعيري، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية، دراسة تطبيقية على شركة كهرباء الخليل، قدمت هذه الرسالة إستكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، 2009 ص ص: 33 35.

- التقليل من مستوى الإشراف المفرط على الأفراد والجماعات أثناء تأدية المهام؛
- تزويد الجماعات والمنظمات بالموارد اللازمة والمطلوب لإنجاز المهمة؛
- تزويد الأفراد والجماعات العاملة بالتغذية الراجعة عن سير أعمالهم.

المبحث الثالث: تطبيقات التدريب وعلاقته بالإبداع الإداري

يؤثر التدريب تأثيراً كبيراً على جميع أنشطة المؤسسة ومنها الإبداع الإداري، لكونه أحد السبل المهمة التي تساعد على رفع وكفاءة وفعالية المؤسسات، فالتدريب يعمل على استمرارية وفعالية المؤسسة والحفاظ على كفاءتها بالإضافة لتطوير أساليب عملها، لذلك وبناء على ما سبق يمكن تقسيم هذا المبحث إلى المطالب التالية:

المطلب الأول: الممارسات الإدارية التي تؤثر في الإبداع؛

المطلب الثاني: الأساليب التدريبية المستعملة في تنمية القدرات الإبداعية؛

المطلب الثالث: علاقة التدريب بالإبداع الإداري.

المطلب الأول: الممارسات الإدارية التي تؤثر في الإبداع

يتأثر الإبداع الإداري للعاملين بمجموعة من الممارسات التي قد تكون عاملاً مهماً في الرفع أو الحد من القدرات الإبداعية في المؤسسة لهذا وجب على المؤسسة الإلتزام بمجموعة من الممارسات التي تساعد في الرفع من الإبداع، حيث يتم توضيح أبرز الممارسات على النحو التالي:

أولاً: مواصفات المؤسسة المبدعة

تتصف المؤسسات المبدعة بمجموعة من السمات هي في ذاتها نتيجة إبداع أفرادها من أهمها

ما يلي:¹

- مرونة الهيكل التنظيمي والتخلص من القوالب الجامدة والنمطية؛
- سيادة اللامركزية في الإدارة وتوزيع الصلاحيات بين أعضاء المؤسسة بما يوفر لهم فرص الانطلاق في الأداء والتطوير والابتكار، والوصول إلى مستوى تمكين الموارد البشرية ليكونوا أهم أصحاب القرار؛
- الاندماج في المناخ الخارجي والتعامل السريع والإيجابي مع المتغيرات وتكوين العلاقات والتحالفات الإستراتيجية واستثمارها لتنمية قدراتها التنافسية؛

¹ - علي السلمي، إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 2004، ص: 755-756.

- التركيز على النتائج والإنجازات واتخاذها أساسا في تقويم السلوك التنظيمي وتقدير المكافآت والمغريات التي تقدم لأعضائها وحثهم بالتالي على الإبداع والتحرر من قيود الإجراءات في سبيل تعظيم الإنجازات؛

- كثافة وتعمق تقنية الاتصالات والمعلومات مما يتيح التواصل المستمر والعمل في الوقت الحقيقي وتجنب كافة أشكال الوقت المهدر نتيجة الانتظار وتكرار تبادل ذات الوسائل بين الأطراف المختلفين ومن ثم تجنب احتمالات التشويش على المعاني والتحقق من جودة الوسائل المتبادلة وصحة ما يتخذ من قرارات؛

- تعمل بمنطق التوازي والآنية وذلك بدلا من منطق تتابع التقليدي ومنطق التأجيل والتسويق. فالعمليات والأنشطة ذات العلاقة تتم في المؤسسة في توازي إيجابي ويتم تبادل المعلومات بين القائمين عليها ومعرفة نتائجها أنيا بفضل تقنيات وشبكات الاتصالات والمعلومات المتقدمة ومن ثم فليس في المؤسسة المبدعة مجال لفقد الوقت أو تكرار الجهود وتداخلها وتناقضها.

ثانيا: أبرز الممارسات الإدارية المؤثرة في الإبداع: وتتمثل فيما يلي:¹

- **التحدي:** عن طريق تعيين الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة والتي تتصل بخبراته ومهاراته، وذلك يؤدي إلى توقد شعلة الإبداع لديه، كما أن التسكين في المكان الغير مناسب يؤدي إلى الإحباط والشعور بالتهديد؛

- **الحرية:** وتتمثل في إعطاء الموظف الفرصة لكي يقرر بنفسه كيف ينفذ المهمة المسندة إليه، فذلك ينمي الحافز الذاتي وحاسة الملكية لديه، وفي الواقع نجد بعض المديرين يغيرون الأهداف باستمرار أو أنهم يفشلون في تحديد الأهداف وآخرين يمنحون الحرية بالاسم فقط ويدعون أن الموظفين ليس لديهم المقدره على التوصل لحلول إبداعية؛

- **الموارد:** أهم الموردین يؤثران على الإبداع هما: الوقت والمال، وتوزيعهما يجب أن يكون بعناية فائقة لإطلاق شرارة الإبداع عند الجميع. وعلى العكس فإن توزيعهما بشكل غير عادل يؤدي إلى تثبيت الهمم. كما أن مساحة المكان الذي يعمل فيه الموظف كلما كانت واسعة كلما حركت الخيال المبدع أكثر؛

¹ - رامي محمود عبابنة، رامي إبراهيم شقران، درجة ممارسة للإبداع الإداري، قادة تربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 14، العدد 2، يونيو 2013، ص: 474.

- **ملاحق فرق العمل:** كلما كان فريق العمل متآلفاً ومتكاملاً كلما أدى ذلك إلى مزيد من صقل مهارات التفكير الإبداعي وتبادل الخبرات، ويكون ذلك:

- الرغبة الأكيدة للعضو في تحقيق أهداف الفريق؛
- مبادرة كل عضو إلى مساعدة الآخرين وخاصة في الظروف الصعبة؛
- ضرورة تعرف كل عضو على المعلومات المتخصصة التي يحضرها الأعضاء الآخرون للنقاش.

- **تشجيع المشرفين:** حيث أن معظم المديرين دائماً مشغولون وتحت ضغط النتائج يفوتهم تشجيع المجد هو ذات المبدعة الناجحة وغير الناجحة. فلا بد من تحفيز الدافع الذاتي حتى يتبنى الموظف ويحرص عليها ويبدع فيها والمؤسسات الناجحة نادراً ما تربط بين الإبداع وبين مكافآت مالية محددة والمفترض أن يقابل المدير أو المشرف الأفكار الإبداعية بعقل متفتح وليس بالنقد أو بتأخير الرد أو بإظهار رد فعل يحطم الإبداع؛

- **دعم المؤسسة:** إن تشجيع المشرفين يبرز الإبداع، ولكن الإبداع حقيقة يدعم حينما يهتم به قادة المؤسسة الذين عليهم أن يضعوا نظاماً أو قيماً مؤكدة لتقدير الجهود الإبداعية واعتبار أن العمل المبدع هو قمة الأولويات، كما أن المشاركة في المعلومات وفي اتخاذ القرارات والتعاون من القيم التي ترعى الإبداع.

المطلب الثاني: الأساليب التدريبية المستعملة في تنمية القدرات الإبداعية

هناك مجموعة من الأساليب والطرق التي تساعد في تنمية والرفع من القدرات الإبداعية، حيث

تتنوع هذه الأساليب والطرق إلى تحديد الأنواع ومنه سيتم توضيحها على النحو التالي:¹

أولاً: أسلوب العصف الذهني: ويسمى كذلك بطريقة التفكير التجانبي الذي يهدف إلى تشجيع الأصالة والمرونة والطلاقة في التفكير وهو للحصول على أكبر قدر ممكن في وقت قصير، حيث يتم طرح المشكلة محل بحث على الأفراد المهتمين بها في مختلف المستويات الإدارية في جلسة محددة بهدف الوصول إلى فكرة تحل المشكلة. ومجموعة الأفراد الذين يشاركون في جلسات العصف الذهني لا يزيد عددهم عن عشرة ولا يقل عن ستة، كون كثرة العدد تؤدي إلى الفوضى وقلة العدد تجعل الجلسة غير مفيدة، لقلة الأفكار المقدمة. والعصف الذهني يقوم على أساسين: الأول هو تأجيل الحكم على الأفكار

¹ - خالد علي، مرجع سابق ص ص: 22-24.

لأن المشاركين في جلسات العصف الذهني سيحجمون عن المشاركة بالأفكار عند إحساسهم بأن أفكارهم سوف تقيم. والثاني أن الكم يولد الكيف، أي كثرة الأفكار مهما كانت غير مجدية أو صغيرة سيؤدي إلى إبداع طرق جديدة في حل المشكلة.

ثانياً: أسلوب العصف الكتابي: يشبه أسلوب العصف الذهني، إلا أنه يعتمد على كتابة الأفكار بدل الحصول عليها شفهيًا. وهو طريقة مفيدة عند وجود مجموعة من الناس المترددين في الكلام والمناقشة، وفي حالة التفكير الفردي. وتبدأ إجراءات العصف الكتابي بعد إعلام المشاركين بالموضوع أو المشكلة قبل عقد الاجتماع بأسبوعين. حيث يتم تقسيم المشاركين إلى مجموعات لا تزيد عن ستة أفراد يجلسون على طاولة، ويعطى لكل فرد ورقة مكتوب عليها الموضوع أو المشكلة التي سيتم التفكير فيها، وتقسّم الورقة المعطاة إلى أعمدة بعدد أفراد المجموعة، ثم يطلب من كل مشترك كتابة فكرة واحدة على الورقة وبعدها يتبادل المشاركون الأوراق ويكتبون أفكارهم وهكذا تتداول الورقة حتى تمر جميع أوراق أفراد المجموعة على كل مشترك، بعد ذلك تجمع الأوراق وتلغى الأفكار المكررة ثم تقيم الأفكار المكتوبة على الورقة وتستخرج منها الأفكار الإبداعية. وتطرح هذه الجلسات على مدير القدرة الإبداعية مجموعة من الإشكالات منها: من هم الأشخاص الذين يتم قبلوهم؟ وأيهم يتحمل مسؤولية إدارة القدرة الإبداعية؟ وماذا عن خطة العمل؟ ومن يتولاها؟ ومن أجل ماذا؟ أي الإشكال المتعلق بالنهاية، باعتبارها منتجاً أو هدفاً أو غرضاً أو كلاً ذلك. وأخيراً السؤال أين؟ أي السؤال متعلق بالمكان وتقع مسؤولية كل ذلك على مدير القدرة الإبداعية.

ثالثاً: أسلوب دلفي: يسمى أيضاً الاجتماع عن بعد، وتعتمد هذه الطريقة على تحديد البدائل ومناقشتها غيابياً في اجتماع أعضاء غير موجودين وجهاً لوجه. وتتم بخطوات تحديد المشكلة، تحديد الأعضاء قائمة الأسئلة، تحليل الأسئلة واختصارها، إرسال تقرير مختصر للخبراء. وتعاد مرة أخرى لتحليل إجابة، ثم يتم تجميع الآراء. هذه الطريقة تحتاج لوقت طويل انتظاراً لردود الخبراء وكتابة التقرير.

رابعاً: أسلوب حلقات الجودة: في هذا الأسلوب يتطوع مجموعة من الموظفين من نفس الغدارة أو القسم للاجتماع بشكل دوري لمناقشة المواضيع والمشكلات المتعلقة بالعمل واقتراح الحلول المناسبة لها، ووضع هذه الحلول موضع التنفيذ بعد موافقة الإدارة عليها. وتعتبر حلقات الجودة إحدى الطرق التي يتم خلالها تطوير الجودة بمشاركة الموظفين مما يؤثر إيجابياً على تطوير مهاراتهم وإبداعاتهم وكسب ثقتهم في الوقت ذاته. تتكون كل حلقة جودة من أربعة إلى اثنا عشر عضواً من نفس نطاق

العمل أو القسم. واجتماعات حلقات الجودة تكون منتظمة مرة أو مرتين أسبوعياً لساعتين على الأكثر وذلك خلال ساعات العمل الرسمية. وكل حلقة جودة لها قائد أو مسؤول يدير الاجتماع ويتم اختياره من قبل أعضاء بغض النظر عن منصبه في الإدارة، كما أن العضوية تطوعية، فلكل عضو الحرية التامة بالانسحاب كما يشاء ويتم طرح المواضيع المرتبطة بمجال عملهم مباشرة وتدريب الأعضاء على طرق جمع وتحليل المعلومات، وأساليب حل المشكلات وأدوات تحسين وتطوير الجودة. ففي الاجتماع تعد قائمة بالمشاكل المتعلقة بالعمل، والتي يود الأعضاء معالجتها ويقررون أهمية وأولوية كل مشكلة، ثم يقوم بتحليلها وبيان وتحليلهم وتقييمها لبيان مدى خطورتها، في هذه المرحلة يتم طرح كل مشكلة على حدى حسب الأهمية والشروع في تحليلها باستخدام المعطيات المتوفرة لديهم للوقوف على أسبابها وبعد الانتهاء من تحديد الأسباب يتم رفع الحلول المقترحة إلى الإدارة بواسطة قائد الحلقة للنظر فيها وإقرار الحل المناسب، ثم يشعر الأعضاء بتطبيق الحل المعتمد، وتتم بعد ذلك عملية متابعة التطبيق. إن استعمال الحوار والمناقشة مع الآخرين، وإثارة الأسئلة المؤلوفة وغير المؤلوفة، وكذلك الأسئلة المضادة أثناء الحوار عامل مهم جدا في توليد الأفكار الإبداعية لحل المشكلات. فكل الوسائل السابقة الذكر لا يمكن لها أن تنجح، إن لم توفر الإدارة وبشكل مستمر المناخ المناسب لتطبيقها، ليجد الأفراد مجالاً للتعبير الإبداعي. وتتوصل المؤسسة إلى أهدافها المنشودة باعتماد أسلوب التشجيع ورفع العمل الأصيل دوماً بدلاً من منعه أو تجاهله، كون هذا المناخ يساعد على بناء الأهداف واختيارها، وتوفير المجال المناسب لوجود التحفيز والدافعية فيما لو تم إنجاز وتحقيق الأهداف، ويصبح بإمكان المؤسسة بعد ذلك رفع الحالة الإبداعية فيها عموماً.

المطلب الثالث: علاقة التدريب بالإبداع الإداري

إن الإبداع الإداري للعاملين يتأثر بمجموعة من الممارسات لعل أبرزها التدريب حيث يعتبر من أهم الأدوات التي تعتبرها المؤسسة من أجل الرفع وتطوير المهارات والقدرات الفنية للعاملين مما ينتج عنه إرتفاع في مستوى الإبداع كما يلي:¹

– أدت العوامل البيئية المتغيرة باستمرار إلى ارتباط أهداف المؤسسة المتمثلة في البقاء، التميز والقدرة على التنافس بتحقيق نتائج غير عادية من خلال إنتاج سلع وخدمات لا يمكن تقليدها أو يصعب ذلك، الأمر الذي يتطلب التدفق المستمر للأفكار الجديدة من خلال تحريك روح الإبداع والابتكار،

¹ - زازل صورية، مرجع سابق، ص: 65-66.

وهي العوامل التي تركز على عامل اكتساب المعرفة، ولا يمكن لهذا الأخير أن يقوم من دون الحرص على التدريب المستمر والفعال، لأنه بمساعدة المتدربين على الوصول إلى أفكار جديدة في أعمالهم وحلول مبتكرة لمشكلاتهم وقرارات أكثر فعالية لتحقيق أهدافهم.

- 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، بحسب استعداد الشخص إذ انه ليس موهبة فطرية قاصرة على أناس دون غيرهم، وأنه لا يمكن للفرد اكتسابهم أو تعلمها، ولكن من الممكن تلقيه والتدريب عليه مثله في ذلك مثل الكثير من المهارات الأخرى التي يتم التدريب عليها كأساليب القيادة، الاتصال ومهارات التفاوض، كما انه من الممكن تطوير الأفراد من خلال تدريبهم على أساليب تعزيز التعليم الذاتي لديهم إضافة إلى تدريبهم على الإبداع وخصوصا في مجال حل المشكلات إذ انه يمكن العمل على زيادة الإبداع داخل المؤسسة من خلال تطوير مهارات الأفراد وتمكينهم من توليد حلول متعددة للمشكلات التي تواجههم. ويلعب التدريب دورا كبيرا في تحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين على مستوى المؤسسة، إذ انه يسمح بتنمية روح التعاون بين الفرد وزملائه مما ينمي روح الفريق الواحد والاعتراف بمساهمة الآخرين والاهتمام بهم وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المؤسسة، كما يؤدي التدريب إلى تحسين قرارات العاملين وحل مشاكلهم في العمل والفائدة العظمى التي يمكن تحقيقها من وراء تدريب العاملين على الإبداع الإداري هو أنه يعمل على صقل مهارات العاملين من ذوي القدرات الإبداعية العالية، كما يساعد في نفس الوقت على رفع مستوى العاملين من ذوي القدرات الإبداعية المتوسطة إلى مستوى مقبول من الإبداع، كذلك فان التدريب على الإبداع يغرس في جميع العاملين في المؤسسة وخصوصا المتدربين منهم الرغبة في استخدام وسائل الإبداع التي تدربوا عليها في التعامل مع المشكلات التي يواجهونها في محيط العمل وخارجه. أما بالنسبة للمنظمة فان تدريب أفرادها على الإبداع الإداري للعاملين يحقق لها العديد من الفوائد أهمها: تعزيز رياديتها في مجال الخدمات والمنتجات التي تقدمها وبالتالي استمرارها وبقائها في السوق.

خاتمة الفصل

تبين من خلال هذا الفصل أن الإبداع هو عملية ذهنية يقوم بها مجموعة من الأفراد ذوي المهارات والقدرات المميزة من أجل تحقيق التميز في مختلف المجالات. كما تم التعرف على أن الإبداع مفهوم شامل ينقسم إلى مجموعة من الأنواع حيث تم التطرق إلى مفهوم الإبداع الإداري للعاملين حيث يعرف على أنه إدارة الأنشطة والعمليات المختلفة بطريقة حديثة وغير روتينية من أجل تحقيق التميز والابتكار كما تم إكتشاف أهمية الإبداع الإداري للعاملين في المؤسسات ودوره في الرفع من مستوى التنافسية لدى المؤسسة. الإبداع الإداري للعاملين يقوم على مجموعة من المبادئ والمقومات التي يجب أن يلتزم بها الجميع من أجل تحقيق أقصى العوائد والنتائج من عملية الإبداع الإداري، حيث يمر الإبداع الإداري للعاملين بمجموعة من المراحل والخطوات التي يجب التقيد بها وذلك في مختلف المستويات الإدارية.

إن تنفيذ الإبداع الإداري للعاملين يواجه مجموعة من العراقيل والمشاكل التي قد تحد وتقف في وجه تنفيذ العمل الإبداعي لهذا وجب على المؤسسة والعاملين مواجهة هذه العراقيل بأساليب عملية تساعد في التغلب عليها.

كما تم من خلال هذا الفصل معالجة دور التدريب في الرفع من القدرات الإبداعية للعاملين، حيث تبين أن عملية التدريب تعتبر عنصر مهما ومساعدة في تنمية القدرات الإبداعية، وكلما كانت البرامج التدريبية تتميز بالفاعلية والكفاءة كلما ارتفعت القدرات الفنية للعاملين مما ينتج عنه ارتفاع مستوى الإبداع.

الفصل الثالث

دراسة تطبيقية حول التدريب والإبداع الإداري

في مؤسسة الجزائر موبيليس - تبسة -

تمهيد

بعد الإنتهاء من الدراسة النظرية التي تم القيام بها حول موضوع دور التدريب في تحفيز الإبداع الإداري للعاملين في المؤسسة الإقتصادية سيتم في هذا الفصل إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على المؤسسة الإقتصادية موبيليس - وكالة تبسة-، مبرزاً في ذلك التدريب في تحفيز الإبداع الإداري للعاملين.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة موبيليس

فرضت موبيليس وجودها وتموقعت في السوق رغم المنافسة الشديدة والصعوبات التي تعترضها كغيرها من المؤسسات، فهي ذات تكنولوجيا جد متطورة لذا أصبحت فيها المنافسة متميزة قائمة بين قطاع عام يعمل على تدعيم معالم التنمية الاقتصادية المستدامة وبين قطاع خاص أجنبي، وبفضل نوعية شبكتها والتحديثات الجديدة التي طرأت عليها، تمكنت موبيليس من توفير وتقديم خدمات عديدة ومتجددة دوما لزيائنها، فهي بذلك تنتقل إلى عهد جديد، وقد تم التطرق في هذا المبحث للمطالب المالية:

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة؛

المطلب الثاني: واقع التدريب في المؤسسة محل الدراسة؛

المطلب الثالث: واقع الإبداع الإداري في المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

في هذا المطلب سيتم التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وذكر أهم أهدافها ومن ثم التطرق لبنيتها التنظيمية، وأهم تقسيماتها.

1- التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال (موبيليس) أول متعامل للهاتف النقال بالجزائر برأس مال قدره: 25.000.000.000 دج، يقع مقرها الرئيسي بشارع الأعمال باب الزوار بالجزائر العاصمة، ظهرت نتيجة لإعادة الهيكلة التي شهدتها وزارة البريد والمواصلات وذلك تطبيقا للأحكام التي جاءت لتحديد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات¹.

حيث بدأت مؤسسة موبيليس نشاطها رسميا في 01/01/2003، وهي شبكة تجارية متواصلة الارتفاع تبلغ حاليا 178 وكالة تجارية، تشغل 5035 عامل وأكثر من 60000 نقطة بيع غير مباشرة، و15451 نقطة بيع معتمدة، وأكثر من 4500 محطة قاعدية راديو، تعتبر من أقوى منصات الخدمة، تعتمد على الإبداع والإبتكار وتطوير العديد من العروض والخدمات.

¹ - موقع وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال متوفر على الموقع: <https://www.mptic.dz> ، اطلع عليه يوم: 2018/04/8، على الساعة: 15:30.

تقدم الشركة العديد من الخدمات المتعلقة بخدمات شرائح السيم للإتصال والأبحار في الأنترنت، خدمات الجيل الثالث، خدمات الجيل الرابع، خدمات الستريم، خدمات التجوال الدولية.¹ في إطار سعيها للوصول لأكبر عدد ممكن من الزبائن و الذي وصل عدده حسب إحصائيات الشركة إلى أكثر من 19 مليون مشترك نهاية سنة 2018، يقدر رقم الأعمال السنوي حوالي: 86 060 000 000 دج².

2- أهداف المؤسسة محل الدراسة : تهدف مؤسسة موبيليس إلى مايلي:

- الإبداع أكثر في إستراتيجيات التجارة وسياسة إتصال فعالة؛
- تسعى باستمرار لتقديم الأفضل لعملائها؛
- رضاء وولاء العاملين والإبتكار والتقدم التكنولوجي؛
- الزيادة في عدد المشتركين وإسترجاع الحصة السوقية؛
- وضع إجراءات جديدة فيما يخص الموارد البشرية؛
- تحسين شبكة التغطية للوصول إلى 95% من القطر الوطني على الأقل.

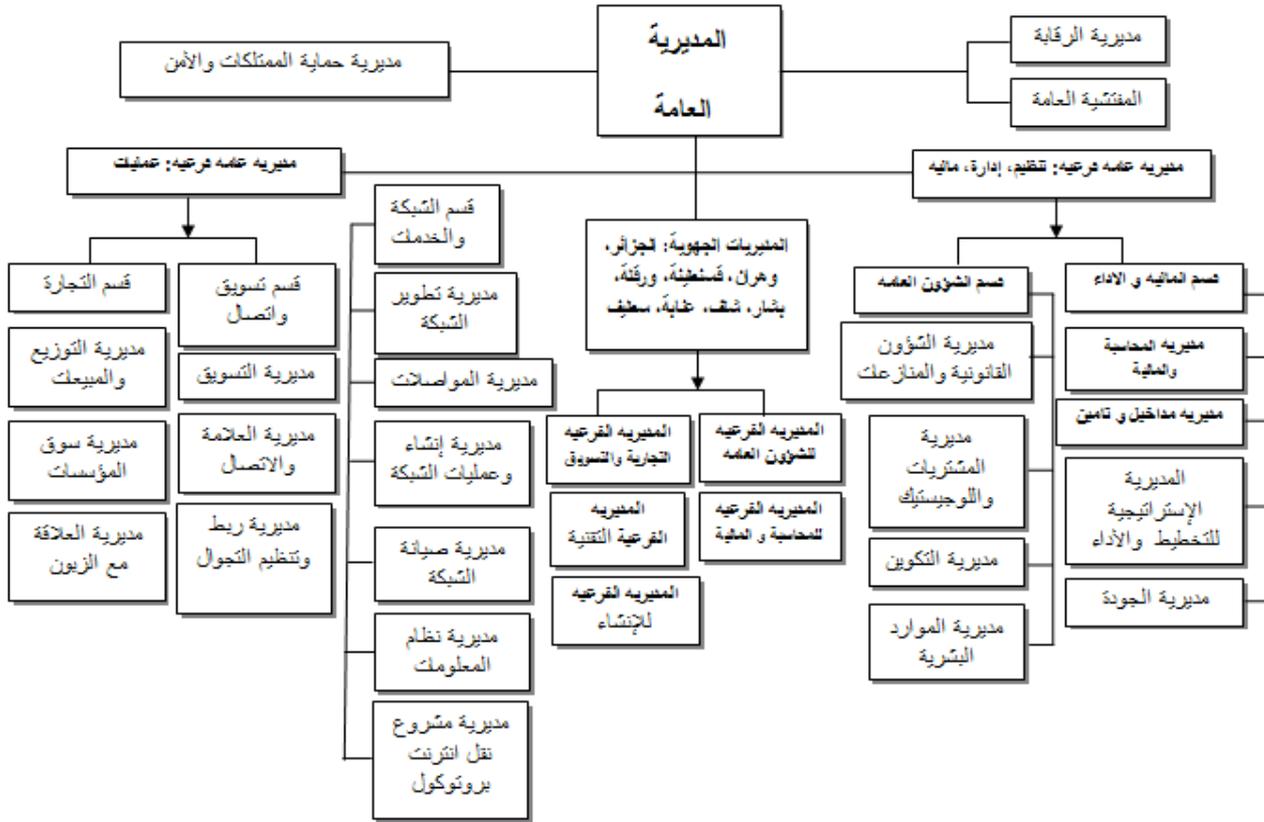
3- البنية التنظيمية للمؤسسة محل الدراسة:

تتعدد الهياكل التنظيمية للمؤسسات حسب طبيعة نشاطها وحجمها وسمعتها في السوق، ومؤسسة موبيليس كباقي المؤسسات تتميز بهيكل تنظيمي يمكن توضيحه في الشكل رقم (04) كما يلي:

¹ - الموقع الإلكتروني، دزاير موبايل ، <http://www.dzairmobile.com> تاريخ الإطلاع 2018/04/10، على الساعة:14:00.

² - موقع وزارة البريد وتكنولوجيا الإتصال والاتصال متوفر على الموقع: <https://www.mptic.dz> اطلع عليه يوم: 2018/04/8 على الساعة 16:21.

الشكل رقم (04): الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس وكالة - تبسة -



المصدر: معلومات مقدمة من طرف المؤسسة

4- التعريف بالوكالة التجارية موبيليس تبسة

تأسست الوكالة التجارية موبيليس تبسة بتاريخ 11 ديسمبر 2005، يشتغل بها 25 عامل وتشرف بدورها على 280 نقطة بيع معتمدة مهمتها تسويق منتجات وخدمات الهاتف النقال. وصل عدد زبائنها بتاريخ 2017/03/31 إلى: 546 630 زبون (الجيل 2 = 211443 زبون، الجيل 3 = 335187 زبون).

4-1 أهداف الوكالة وتوجهاتها: تضع الوكالة جملة من الأهداف سيتم ذكر أبرزها كما يلي:

- تطوير وتحسين مستوى تقديم الخدمة من خلال الصف الأمامي لكل من الإجراءات والمعلومات؛
- تنفيذ العمليات بجودة ومستوى عالي من الدقة والصحة؛
- توفير نظام متابعة وقياس الأداء.

2- نقاط القوة والضعف للمؤسسة محل الدراسة: حيث تظهر نقاط قوة وضعف موبيليس في الآتي:¹

4-2-1- نقاط القوة لموبيليس وتتمثل فيما يلي:

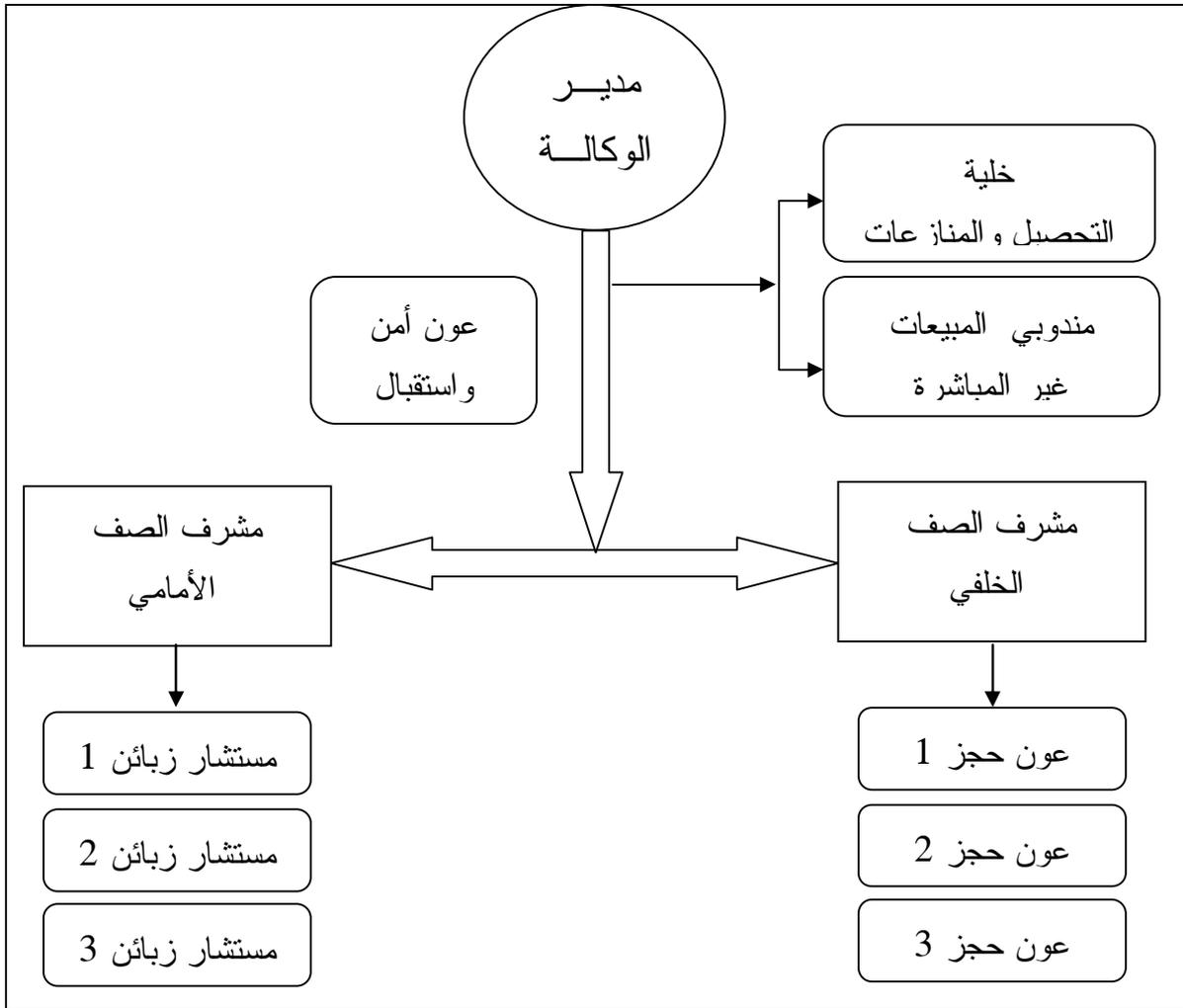
- تنوع وتعدد منتجاتها في السوق؛
- أسعار تنافسية في السوق؛
- كونها المؤسسة الوحيدة الوطنية في مجالها المدعومة من طرف الدولة؛
- التوفر على إمكانيات مادية وبشرية تسمح لها بإستمرار نشاطها؛
- إعتماؤها الكبير على طريقة التوزيع المباشر؛
- تموقعها في جميع الولايات مما ساعد في منحها مكانة واسعة وخاصة.

4-2-2- نقاط الضعف لموبيليس وتتمثل فيما يلي:

- عدم شعور رجال البيع بالإستقلالية في إتخاذ القرارات مما يؤثر سلبا على تسوية وحل مشاكل الزبائن بسرعة؛
- عدم مطابقة أسعار بيع الخدمات المقدمة التي تختلف بشكل ملحوظ عن السوق الخارجية الموازية؛
- عدم تقييم القوى البشرية وتكوينها؛

¹ - الموقع الإلكتروني ، دزاير موبايل ، <http://www.dzairmobile.com> ، تاريخ الإطلاع 2018/04/20، على الساعة:14:30.

4-2-3- الهيكل التنظيمي للوكالة محل الدراسة وذلك ما يوضحه الشكل رقم (05)، كما يلي:
الشكل رقم (05): الهيكل التنظيمي لوكالة موبيليس-تبسة-



المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على وثائق مقدمة من داخل المؤسسة

- من خلال الشكل رقم (05)، سيتم ذكر في الهيكل التنظيمي لوكالة تبسة- مايلي:¹

1- مدير الوكالة

- يسهر على تسيير الوكالة وتحقيق الأهداف المسطرة في إطار الخطة المستقبلية؛
- يطبق الإستراتيجية العامة للمؤسسة؛
- يوجه الموظفين ويحدد نشاطاتهم؛

¹- وثائق مقدمة من المؤسسة.

2- مندوبي المبيعات ومن مهامهم:

- إحصاء والبحث على موزعين جدد لمنتجات المؤسسة؛
- تزويد نقاط البيع (الموزعين) بالمنتجات المطروحة من طرف المؤسسة؛
- مساعدة نقاط البيع (الموزعين) وتقديم خدمات ما بعد البيع الغير مباشر؛

3- مشرف الصف الأمامي ومن مهامه:

- متابعة تحقيق الأهداف المسطرة؛
- إعلام وتدريب فريق العمل بالنسبة للصف الأمامي؛
- المساهمة في وضع الخطة التشغيلية الوكالة. ويتفرع منه مستشارين الزبائن ومن مهامهم:
 - إستقبال خدمة الزبائن؛
 - تحقيق الأهداف المسطرة شهريا؛
 - المساهمة في تحقيق وتطوير رقم الأعمال؛

4- مشرف الصف الخلفي ومن مهامه:

- متابعة ومراقبة أعمال الصف الأمامي؛
- القيام بعملية الأرشفة بالنسبة للملفات؛
- تقديم المنتوجات للصف الأمامي وقيامه بعملية تسيير المخزونات؛
- القيام بالعمليات الحسابية والمالية التي تخص المبيعات، ويتفرع منه أعوان الحجز الذين من مهامهم كما يلي:

- حجز ملفات الزبائن على قاعدة البيانات بالنسبة للمؤسسة؛
- تنظيم وترتيب الملفات التي تم حجزها في قاعدة البيانات.

المطلب الثاني: واقع التدريب في مؤسسة موبيليس

يقتصر التدريب في مؤسسة موبيليس وكالة تبسة على القيام بعملية الرسكلة عبر التربصات

ومدى إهتمامها واستثمارها في العنصر البشري الذي يؤدي بدوره إلى:¹

- تحسين الأداء والخدمة المقدمة؛

¹ - وثائق مقدمة من داخل المؤسسة.

- زيادة وتحسين الإنتاج؛
- الإقتصاد في النفقات؛
- رفع معنويات الموظفين؛
- توفير القوة الإحتياطية في المؤسسة؛
- التقليل من حوادث العمل؛
- والتي تتم كل مرة حيث أن التربص يتم فيه تلبية الإحتياجات التدريبية للعمال داخل المؤسسة، وهذا التربص يكون سواء على مستوى الوكالة حيث تتعدد أساليب التدريب طبقا لنوعه وأهدافه ويمكن ذكر ذلك مايلي:
- **تدريب الأفراد من خلال العمل:** يحصل عليه الأفراد من الزملاء الذين لديهم خبرات أكبر أو من الرؤساء.
- **تدريب الأفراد من خلال التنقل بين الوظائف المختلفة:** من خلال إكتساب الأفراد خبرات مختلفة داخل المؤسسة حيث يتم إعداد وتأهيل العديد من الأشخاص لأداء وظائف متعددة.
- **التدريب من خلال الزيارات الميدانية:** فالتدريب الميداني فرصة لإكتساب المتدربين خبرات علمية تساعدهم على مواجهة صعوبات العمل بكفاءة وثقة وقدرة عالية.
- **التدريب من خلال الورشات:** تعتبر ورشات العمل من أساليب عمل التدريب الجماعي للأفراد "مجموعة التدريب"، حيث يقسمون إلى مجموعات عمل صغيرة، وكل واحدة تنجز عمل مكمل لمجموعة أخرى.
- أما على مستوى المديرية الجهوية بعنابة والمديرية العامة بالعاصمة بمؤسسة موبيليس، فالتدريب يأخذ أساليب أخرى سيتم ذكرها كما يلي:
- **التدريب من خلال المحاضرات والندوات:** وهي مشاركة مجموعة من المتدربين مع عدد من المتخصصين لدراسة موضوع محدد، ومناقشة مشاكله وحلوله يتمثل فيما يلي:

 - استخدام مفاهيم حديثة للتجاوب مع مطالب زبائنها؛
 - توفير بيئة آمنة وسليمة تعمل من خلالها على تشجيع موظفيها على الإبداع وتحسين الأداء؛
 - رفع الكفاءة الثقافية والعلمية في عالم الجودة الإدارية؛
 - تعويض مافات العمال من مهارات لم يتسنى لهم إكتسابها في مجال عملهم؛

- كسر حاجز الرهبة مع العالم الخارجي من خلال تعزيز الثقة بالنفس؛
- رفع مستوى أداء العامل من خلال التدريب.

المطلب الثالث: واقع الإبداع داخل مؤسسة موبيليس

موبيليس تبذل في السوق فعروضها الجديدة تجعلها تحافظ على أكبر حصة سوقية وتطورها سيتم ذكر ذلك من خلال:¹

1- الجيل الثاني: يرمز له اختصارا بـ:2G، يقوم الجيل الثاني من الإتصالات الجواله على مبدا النظام الرقمي بدلا عن التنظيم التماثلي، فساهم ذلك بإتسام الجيل الثاني بتقنياته بمحاسن الأنظمة الرقمية، والتي تتفاوت بين تحسن جودة الإتصال ونقاوة الصوت. جاء الجيل الثاني بعدد من فرص تعميم الإتصال، حيث أوجد حلقة وصل بين كل من المتصل، وبرج المحطة وذلك بالإعتماد على ما يسمى "بالأثير"، ويشار إلى أن النظام العالمي للإتصالات الجواله قد إتخذت كمعيار عالمي للهيمنة على إتصالا بالجيل الثاني، وقد ظهر ذلك بشكل جلي من خلال هيمنة نظام الجواله العالمي على الأسواق.

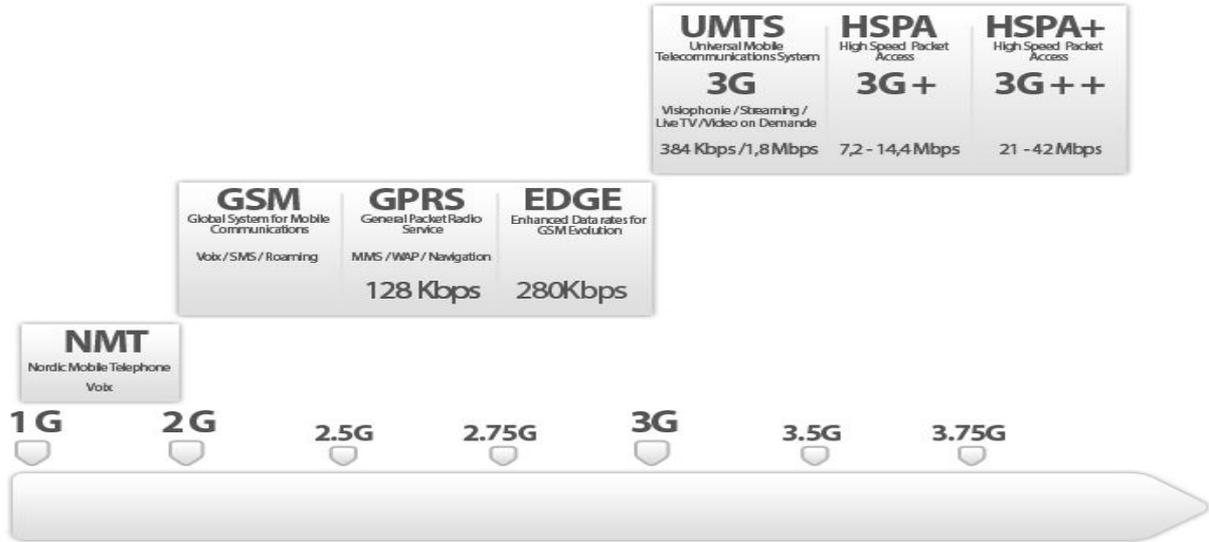
2- الجيل الثالث: يرمز له إختصارا 3G، يعتمد الجيل الثالث من الإتصالات الأسلكية على عدد من معايير إتجاه المواصلات العالمية، وجاءت هذه المعايير لتخدم تكنولوجيا الهواتف المحمولة، ويشار إلى أن معايير الجيل الثالث قد أطلقت على هامش برنامج المواصلات الجواله العالمية. وقد جاءت تقنيات الجيل الثالث لتضع جملة من الخدمات الأكثر تطورا من بين يدي المستخدم، ويمتاز الجيل الثالث بسعته العالية وذلك لوجود فاعلية طيفية متقدمة.

3- تطور خدمة الجيل الثاني إلى الجيل الثالث لموبيليس

يقدم الجيل الثاني الرسائل القصيرة، كما يقدم المكالمات الصوتية لانتجاوز خدماته ذلك ويستخدم إشارات الراديو الرقمية كما يعتمد على شرائح السيم والهواتف النقاله وأيضا قراءة البريد الإلكتروني بنسبة تدفق ضعيفة مقارنة مع الطلب، فلا تتعدى 280 كيلوبايت /الثانية، أما خدمة الجيل الثالث فهي تكنولوجيا الهاتف النقال للاستيعاب الجيد للفائدة والمحاسن التي تجلبها تكنولوجيا الجيل الثالث للمستخدمين، رتبت شبكات الهاتف النقال حسب تسلسل الأجيال: كانت البداية مع NMT وهي شبكة تناظرية محصورة فقط على عدد جد بسيط من المشتركين والمدن الكبرى فقط، عقب ذلك، ظهر الجيل الثاني، (جي أس أم GSM)، والذي شكل أول نظام للهاتف النقال الرقمي. يعتمد على شرائح

¹ الموقع الإلكتروني، لمؤسسة موبيليس نسبة: www.mobilis.com، تاريخ الإطلاع 2018/04/23، على الساعة: 16:22.

السيم والهواتف النقالة، في البداية كانت عبارة عن شاشات باللونين الأبيض والأسود، كما كان بالإمكان القيام بعدة اتصالات وتبادل الرسائل النصية القصيرة. تلتها ظهور الشاشات الملونة وأولى الخدمات المسماة بالوسائط MMS، WAP، قراءة البريد الإلكتروني، بنسبة تدفق ضعيفة مقارنة مع الطلب حيث لا تتعدى 280 كيلوبايت/الثانية، كما هو موضح في الشكل رقم (06) كما يلي:



المصدر: الموقع الإلكتروني لمؤسسة موبيليس تبسة، <http://www.3g.dz/ar/le-reseau-mobilis>

لذا طورت تكنولوجيا جديدة وفقا للمقاييس العالمية UMTS، والنظام العالمي للاتصالات (النقال) المسمى أيضا الجيل الثالث لتكنولوجيا النقال، هو عبارة عن نظام الهاتف للصوت والمعطيات بقدرة تحمل خدمات ومعطيات ذات التدفق العالي، والتي تطورت مع مرور الزمن: التطور الأول لـ: الجيل 3 هو الجيل 3+ يعتمد أساسا على مقاييس HSPA، إذ يسمح الجيل 3+ بالانتقال إلى تدفق أعلى من نظيره كما سمح التطور الأخير لشبكات الجيل الثالث، المسمى الجيل 3++، أو THDM (أعلى تدفق للشبكة) بمضاعفة سرعة شبكات الجيل 3+، وذلك بتدفق يتراوح من 21 إلى 24 ميغابايت/ ثانية.

كما يسمح الجيل الثالث للزبائن، للمؤسسات والإدارات من:

- تحسين وبصفة معتبرة قوة أداء الشبكة؛
- السماح بالقيام بعمليات مصرفية بسرعة أكبر؛

- تحسين الخدمات ذات القيمة المضافة: مثل الموقع الجغرافي، إدماج خدمات جهاز ما إلى جهاز آخر (M2M)، تبادل الاتصالات بين الجامعات والإدارات (MVPN) ... الخ؛
- خدمات الدفع الإلكتروني، الاتصالات المرئية، مشاهدة البث التلفزيوني الحي، تحميل الموسيقى والألعاب، موبيليس تقدم خدمات جديدة أبدعت موبيليس في تقديم خدماتها وعروضها المختلفة حيث قدمت win max وذلك ما يوضحه الجدول رقم (01) كما يلي:

الجدول رقم (01): العروض الجديدة للدفع البعدي.

DA Win Max1300	DA Win Max2000	DA Win Max3500
مكالمات مجانية نحو موبيليس 24/سا/24سا.	مكالمات مجانية نحو موبيليس 24/سا/24سا.	مكالمات مجانية نحو موبيليس 24/سا/24سا.
3 ساعات مكالمات نحو جميع الشبكات الوطنية.	5 ساعات مكالمات نحو جميع الشبكات الوطنية.	8 ساعات مكالمات نحو جميع الشبكات الوطنية.
رسائل قصيرة مجانية نحو موبيليس 24/سا/24سا.	رسائل قصيرة مجانية نحو موبيليس 24/سا/24سا.	رسائل قصيرة مجانية نحو موبيليس 24/سا/24سا.
حجم أنترنت 5Go	حجم أنترنت 8Go	حجم أنترنت 15Go

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على الموقع الإلكتروني www.mobilis.com

4- خصائص عرض "Win" "1300DA، 2000 DA، 3500DA":

- مجانية إضافة الأرقام المفضلة؛
- تسند الأرصدة الشهرية بداية كل شهر، مع الإشارة إنه لايمكن تراكم الإشتراكات من شهر إلى آخر أي بمعنى لايمكن جمع الرصيد المتبقي من إشتراك الشهر السابق إلى إشتراك الشهر المقبل؛
- رصيد أولي مهدى عند شراء الخط؛
- تسعيرة مميزة للمكالمات والرسائل القصيرة؛
- التسعيرة بالثانية بعد الوحدة الأولى المحددة ب30ثا؛
- التسعيرة المنطبقة على المكالمات نحو الخارج هي تلك المستعملة على الدفع البعدي والموجودة على نفس معيار حساب التسعيرة؛
- يشترط شراء عرض Win بدفع ضمان محلي وخارجي بقيمة 1000 دينار جزائري؛

- كل الأسعار يشار إليها بإحتساب كل الرسوم.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

لكل بحث علمي إطاره المنهجي الذي من خلاله يقوم الباحث بحصر جوانب البحث في مجموعة من المراحل لتسهيل تتبع هذه الدراسة ولعرض النتائج والتحليلات اللازمة والإجابة عن مختلف التساؤلات في البحث والتحقق من الفرضية المقدمة، ومن هذا المنطلق سيتم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب الموالية :

المطلب الأول: عينة وأدوات الدراسة؛

المطلب الثاني: أداة الدراسة؛

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

المطلب الأول: عينة وأدوات الدراسة

لابد من تحديد المجتمع والعينة المأخوذة منه لتطبيق عليها الدراسة بغية الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها.

أولاً: عينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة التطبيقية في الأفراد العاملين بمؤسسة موبيليس- وكالة تبسة-، بما فيهم الرؤساء والمرؤوسين بمختلف المصالح، فقد تم إجراء الدراسة على عينة من المجتمع، حيث بلغ عدد أفراد العينة 25 عينة، ويمكن توضيح ذلك في الجدول رقم (01) كما يلي:

الجدول رقم (01): عدد أفراد عينة الدراسة

عدد أفراد العينة	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات الصالحة
25	25	25	25

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS أنظر الملحق رقم(03)

ثانيا: طرق جمع البيانات

تعتمد نتائج الدراسة على المنهج المستخدم والأدوات المستخدمة لجمع البيانات، ونظرا لتعدد مصالحي جمع البيانات فقد تم الاستعانة بمجموعة من الوسائل للحصول على البيانات العلمية والموضوعية وتمثل في الآتي:

01- الاستبيان

قصد توضيح دور التدريب في تحفيز الإبداع الإداري للعاملين في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس - وكالة تبسة-، تم إعداد استبيان وتطويره بشكل يساعد على جمع المعلومات.

02- الوثائق والسجلات

تم الاستعانة بمجموعة من الوثائق المتعلقة بالجانب التاريخي للمؤسسة خدماتها و العروض الخاصة بها، والبيانات الخاصة بالهيكل التنظيمي.

المطلب الثاني: أداة الدراسة

قصد تسهيل الدراسة تم إعداد استبيان بشكل يساعد على جمع البيانات ويمكن توضيح محتويات الاستبيان واختبار قياس ثباتها وصدقها من خلال العناصر التالية:

أولاً: محتويات الاستمارة

تم تصميم الاستمارة كأداة أساسية تساعد في الحصول على البيانات والمعلومات الضرورية لتحقيق أغراض البحث، وقد احتوت الاستمارة على محاور تتضمن متغيرات الدراسة وفي شكلها النهائي احتوت الاستمارة على 28 سؤالاً مقسمة على جزأين أساسيين هما:

الجزء الأول: البيانات الشخصية: وتمثل في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، سنوات الخبرة المهنية)

الجزء الثاني: محاور الدراسة: حيث قسم بدوره إلى جزأين:

1- المحور المستقل الرئيسي (التدريب): وتضمن 16 عبارة مرقمة من (01 إلى غاية 16)

2- المحور التابع (الإبداع الإداري): وقد احتوى على 12 عبارة مرقمة من العبارة (17 إلى

غاية العبارة 28).

ثانيا: مقياس الاستمارة

لتحويل إجابات الدراسة إلى بيانات كمية تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لكونه أكثر تعبيراً وتنوعاً وباعتباره يعطي مجالات أوسع للإجابة ويمكن توضيح الدرجات الخمس للموافقة في الجدول الموالي رقم (03) كما يلي:

الجدول رقم (03): مقاييس الاستبيان

الإجابات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على سلم ليكارت الخماسي أنظر الملحق رقم (03).

ثالثا: ثبات الدراسة

يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبيان على قياس المتغيرات التي وضعت لقياسها وقد تم التحقق من ذلك عن طريق عرضها على عدد من المحكمين من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - تبسة- (انظر الملحق رقم 03)، وفي ضوء الملاحظات المطروحة تم تعديل الاستمارة.¹

كما تم التحقق من ثبات الاستبيان من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ ويمكن توضيحها من خلال الجدول الآتي :

الجدول رقم (04) : اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المحور	معامل الثبات
معامل الاستبيان الكلي	0.785
المحور المستقل (التدريب)	0.771
المحور التابع (الإبداع الإداري)	0.762

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي SPSS أنظر الملحق رقم (03)

¹ - الملحق رقم (03)

- يلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن معامل الثبات للاستبيان مرتفع بنسبة جيدة، هذا بالنسبة للمعامل الكلي، وأيضا معامل المحاور (المحور المستقل، التابع)، حيث تشير مختلف المعاملات إلى نسب جيدة، وهي أكبر من مستوى الدلالة (60%).

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات سيتم الاعتماد على طرق إحصائية يتم من خلالها وصف المتغيرات وتحديد نوعية العلاقة الموجودة بينها. بداية بجمع البيانات الموزعة وترميزها ثم إدخال البيانات بالحاسوب الآلي باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية "spss"، حيث تضمنت المعالجة الأساليب الإحصائية الموالية :

أولا : التكرارات والنسب المئوية

حيث استخدمت في وصف خصائص عينة الدراسة، ولتحديد الاستجابة اتجاه محاور أداة الدراسة وتحسب بالقانون الموالي:

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{تكرار المجموعة} \times 100}{\text{المجموع الكلي للتكرارات}}$$

ثانيا معامل ألفا كرونباخ

تم استخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة، ويعبر عنه بالمعادلة الموالية :

$$a = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\sum vi}{vt} \right)$$

حيث أن:

A: يمثل ألفا كرونباخ.

N: يمثل عدد الأسئلة.

Vt: يمثل التباين في مجموع المحاور للاستمارة.

Vi: يمثل التباين لأسئلة المحاور.

ثالثا : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

تم حسابها لتحديد استجابات أفراد الدراسة نحو محاور وأسئلة أداة الدراسة، حيث أن الانحراف المعياري عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدى التشتت في التغيرات ويعبر عنه بالعلاقة الموالية :

$$\delta = \frac{\sqrt{\sum(X_i - \bar{X})^2}}{N}$$

رابعا: معامل ارتباط بيرسون

يستخدم معامل الارتباط بيرسون لتحديد مدى ارتباط متغيرات الدراسة ببعضها، وتم حسابه انطلاقا من برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية "spss".

كما تم تحديد طول خلايا مقياس ليكارت للتدرج الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) حيث تم حساب المدى (5-1=4) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.80=5/4) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى بداية المقياس وهي واحد وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية ويمكن توضيح طول الخلايا في الجدول رقم (05) كما يلي:

الجدول رقم (05): طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي

المتوسط المرجح	[1,79-1]	[2,59-1,80]	[3,39-2,60]	[4,19-3,40]	[5-4,20]
اتجاه الإجابة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
المستوى	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: بوقفول الهادي، تحليل البيانات باستخدام SPSS، ندوة علمية، جامعة باجي مختار، عنابة،

2013، ص: 24.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة واختيار الفرضيات

وضع الاستبيان النهائي وقد تم التأكد من صدقه، وبعد توزيعه واسترجاع الإجابيات الصالحة، سيتم تحليل هذه النتائج بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss في نسخته 20. وسيتم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب الموالية:

المطلب الأول: الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة؛

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة؛

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة

سيتم في هذا المطلب عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالقسم الأول من الاستبيان، لتوضيح الخصائص الديموغرافية والمتمثلة في: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، وسنوات الخبرة المهنية، في مؤسسة موبيليس - وكالة تبسة-.

أولا : متغير الجنس

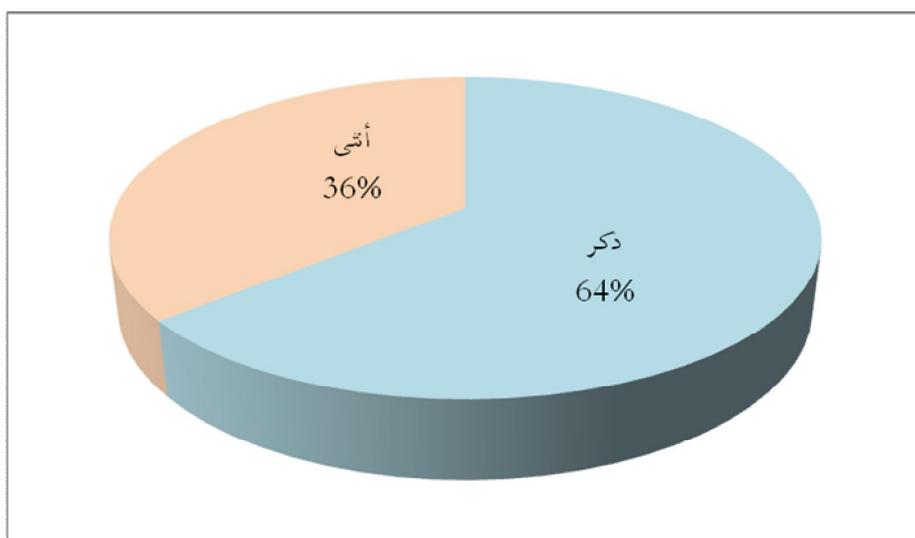
الجدول رقم (06) : توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	البيان
64	16	ذكر
36	09	أنثى
100	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

- يوضح الجدول أعلاه أن أغلبية عينة الدراسة كانت من الذكور أعلى، حيث قدرت نسبتهم بـ: 64% ، بعدد 16 فردا مبحوثا، في حين كانت نسبة الإناث أقل من نسبة الذكور، حيث بلغت نسبتهم 36% ، بعدد قدر بـ: 09 عينات.
والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الجنس.

الشكل رقم (07): توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول رقم (06)

ثانيا: متغير الفئة العمرية

الجدول رقم (07) : توزيع عينة الدراسة وفقا للفئة العمرية

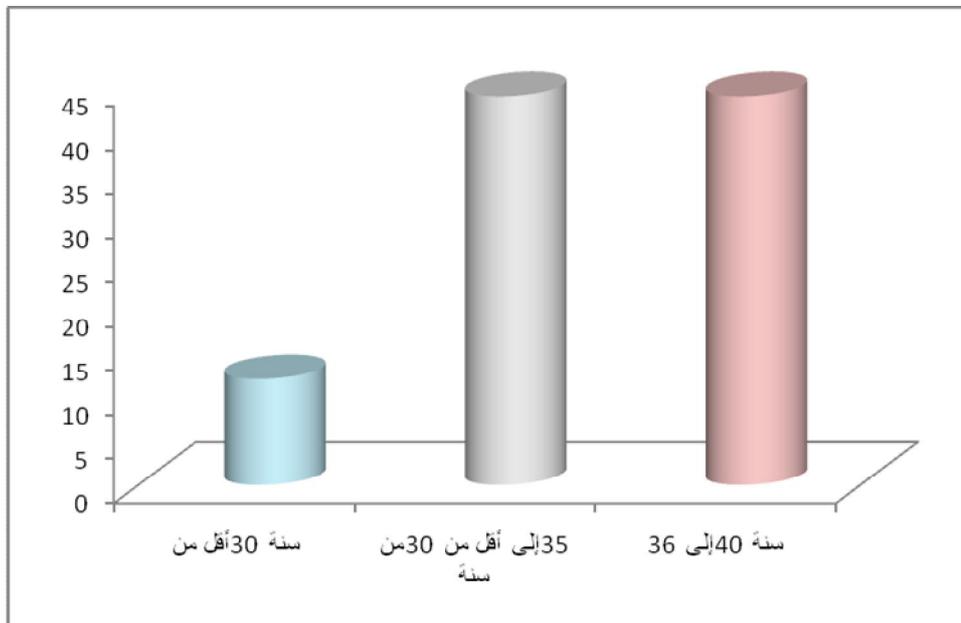
النسبة %	التكرار	البيان
12	3	أقل من 30 سنة
44	11	من 30 إلى أقل من 35 سنة
44	11	من 36 إلى 40 سنة
100	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS أنظر الملحق رقم (03)

- يوضح الجدول أعلاه أن معظم أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الفئة العمرية كان أغلبهم من الفئتين (من 30 إلى أقل من 35 سنة) و(من 36 إلى 40 سنة)، بنسبة مؤوية قدرت بـ: 44%، لكل منهما، وجاء في المرتبة الأخيرة الفئة (أقل من 30 سنة).

والشكل التالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر.

الشكل رقم (8): توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الجدول رقم (07)

ثالثاً: متغير المؤهل العلمي

الجدول رقم (08): توزيع عينة الدراسة وفقاً للمستوى العلمي

النسبة %	التكرار	البيان
12	03	ثانوي
68	17	جامعي
20	05	دراسات أخرى
100	25	المجموع

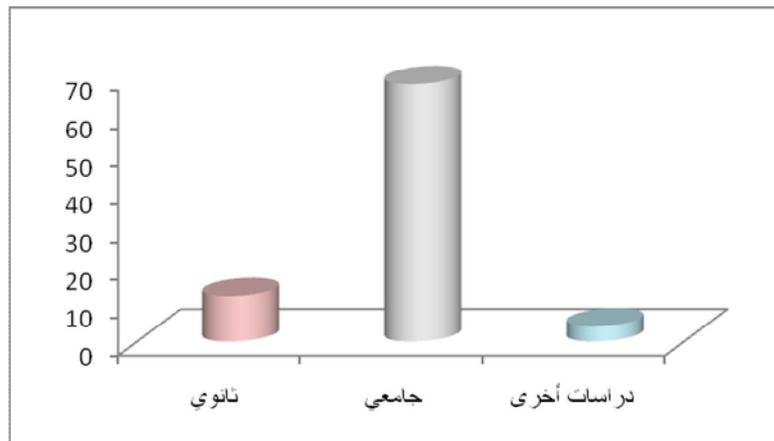
المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل spss، أنظر الملحق رقم (03)

يتضح من الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير المستوى التعليمي كانت من المستوى الجامعي حيث بلغ عددهم 17 فرداً بنسبة 68%، وجاء في المرتبة الثانية الفئة من مستوى

(ثانوي)، بنسبة قدرت بـ: 12%، واحتلت الفئة (دراسات أخرى) المرتبة الأخيرة بنسبة مؤوية بلغت 20%، وذلك كما هو موضح في الجدول أعلاه.

والشكل الموالي يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير المستوى العلمي.

الشكل رقم (09): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول رقم (08)

رابعاً: متغير المركز الوظيفي

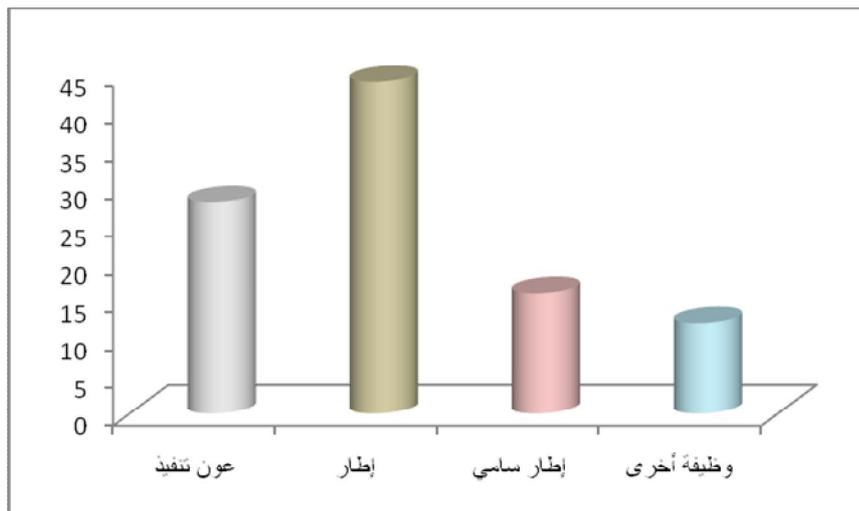
الجدول رقم (09): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المركز الوظيفي

النسبة %	التكرار	البيان
28	07	عون تنفيذ
44	11	إطار
16	04	إطار سامي
12	03	وظيفة أخرى
100	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS أنظر الملحق رقم (03)

يتضح من الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المركز الوظيفي كانت من فئة إطارات حيث بلغ عددهم 11 إطاراً بنسبة مئوية قدرت بـ 44%، من مجتمع الدراسة، وجاءت باقي الفئات بنسب منخفضة، كما هو موضح في الجدول أعلاه، والشكل الموالي يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير المركز الوظيفي.

الشكل رقم (10): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المركز الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول رقم (09)

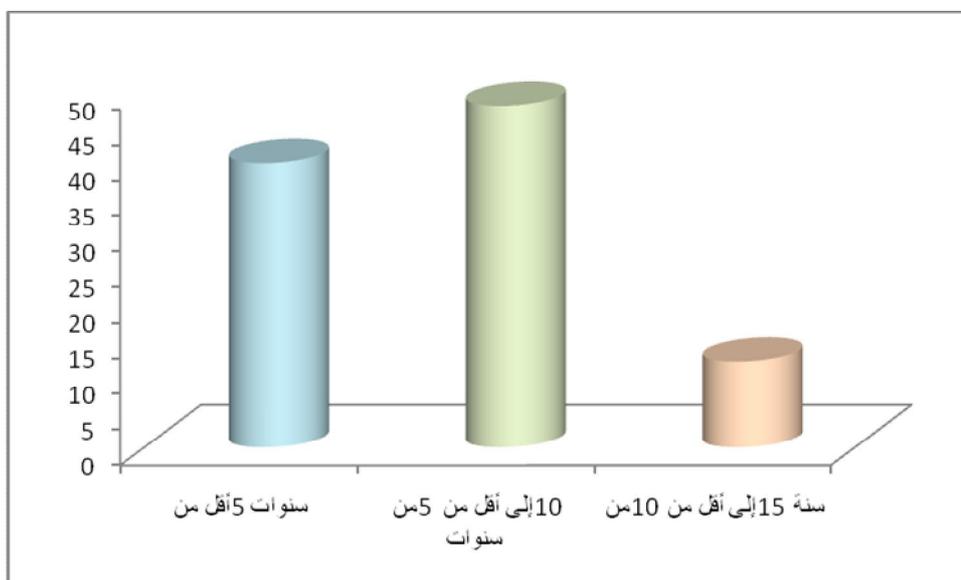
رابعاً: متغير سنوات الخبرة

الجدول رقم (10): توزيع عينة الدراسة وفق سنوات الخبرة

النسبة %	التكرار	البيان
40	10	أقل من 5 سنوات
48	12	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
12	03	من 10 إلى أقل من 15 سنة
100	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS أنظر الملحق رقم (03)
فيما يخص سنوات الخبرة في المؤسسة، يتضح من الجدول أعلاه أن النسبة كانت متقاربة تقريبا بين الفئتين من (5 إلى أقل من 10 سنوات) والفئة (أقل من 05 سنوات)، حيث قدرت نسبتهم تواليًا، 40% و48%، واحتلت الفئة (من 10 إلى أقل من 15 سنة) المرتبة الأخيرة في الترتيب وذلك كما هو موضح في الجدول أعلاه، وما سيوضحه الشكل رقم (11) كما يلي:

الشكل رقم (11) : توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الخبرة



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول رقم (10)

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

في هذا المطلب سيتم عرض البيانات الأساسية والتي تمثل إجابات مجتمع الدراسة نحو متغيرات الدراسة المتمثلة في الاستمارة، وقد تم الاستعانة بذلك ببرنامج الحزم الإحصائية spss (الملحق رقم 02)

1- استجابات أفراد مجتمع الدراسة فيما يتعلق بمحور (التدريب)

يتم اختبار بيانات هذا المحور من خلال الفقرات من (1 - 16) من حيث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول رقم (11): استجابة أفراد مجتمع الدراسة نحو المتغير المستقل التدريب

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه	المستوى
1	تمتلك المؤسسة نظام وبرامج تدريبية واضحة.	3.96	0.790	4	موافق	مرتفع
2	يستفيد جميع العاملين من برامج و دورات تدريبية.	3.72	1.173	8	موافق	مرتفع
3	تساهم البرامج والأنشطة التدريبية من رفع من قدراتي ومهارتي.	4.24	0.879	2	موافق بشدة	مرتفع جدا
4	تصميم الأنشطة التدريبية يتوافق مع متطلبات العمل داخل المؤسسة.	4.08	0.862	3	موافق	مرتفع
5	البرامج التدريبية المعتمدة كافية وفعالة.	3.88	0.881	6	موافق	مرتفع
6	يتم تصميم الاحتياجات التدريبية بناء على رغبة العاملين.	2.88	1.092	14	محايد	متوسط
7	تقوم المؤسسة بتوفير دورات تدريبية خارجية للعاملين.	2.56	1.557	16	غير موافق	منخفض

8	للمنظمة نظام تحفيزي واضح.	3.60	1.291	11	موافق	مرتفع
9	يعتبر النظام التحفيزي عادل ومرضى في تطبيق الحوافز ومكافأة العاملين.	3.76	1.052	7	موافق	مرتفع
10	تعتبر فرصة الترقية متاحة للجميع وبشكل عادل.	2.80	1.080	15	محايد	متوسط
11	المرتب الذي أحصل عليه يتناسب مع الجهود التي أبدلها.	3.28	0.936	13	محايد	متوسط
12	أتلقي التقدير المادي والمعنوي المناسب جراء عملي.	3.60	0.913	10	موافق	مرتفع
13	تقوم المؤسسة بإعتماد سياسات عقابية في حال التقصير.	4.32	0.802	1	بشدة	مرتفع جدا
14	تقوم المؤسسة بتوفير أفضل الظروف من أجل أداء المهام.	3.88	0.666	5	موافق	مرتفع
15	تساعدني المؤسسة على الشعور بالرضا والراحة الجيدة.	3.68	0.627	9	موافق	مرتفع
16	سبق وأن تحصلت على شهادات وتقديرات جراء قيامي بعملي.	3.40	1.118	12	موافق	مرتفع
	إجمالي درجة محور التدريب	3.60	0.479	2	موافق	مرتفع

المصدر: من أعداد الطالبتين بالاعتماد على تحليل نتائج SPSS أنظر الملحق رقم (02)

يتضح من خلال الجدول رقم (11) أن استجابات أفراد عينة الدراسة تتجه نحو الموافقة وبنسب جيدة على كل عبارات المحور، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال 3.60 (الدرجة الكلية)، كما أكدت النتائج المسجلة في الانحراف المعياري لكافة فقرات المجال 0.479، مما يعني أن عمال المؤسسة لديهم إجماع على مختلف الأسئلة التي تخص محور التدريب، وقد جاءت العبارتين (03 و13)، بدرجة موافق بشدة، ما يعني أن جميع العاملين في المؤسسة يستفيدون من برامج و

دورات تدريبية كما أكدت عينة الدراسة على أن المؤسسة تقوم باعتماد سياسات عقابية في حال التقصير، وجاء اتجاه عينة الدراسة فيما يخص العبارتين (06 و 10) محايدا، إذ لا يتفقون على أن تصميم الاحتياجات التدريبية يتم بناء على رغبة العاملين وأن فرصة الترقية تعتبر متاحة للجميع وبشكل عادل، وفيما يخص عدم موافقة عينة كانت نحو العبارة (07)، إذ يرى أفراد عينة الدراسة أن المؤسسة لا تقوم بتوفير دورات تدريبية خارجية للعاملين. وجاء ترتيب هذا المحور في المرتبة الأولى مقارنة بالمحور الثاني من حيث المتوسط الحسابي وكذا الانحراف المعياري.

2- استجابات أفراد مجتمع الدراسة فيما يتعلق بمحور (الإبداع الإداري)

يتم اختبار بيانات هذا المحور من خلال الفقرات من (17-28) من حيث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول رقم (12): استجابة أفراد مجتمع الدراسة نحو المتغير التابع (الإبداع الإداري)

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه	المستوى
17	يتم تنفيذ المهام والأنشطة الضرورية داخل المؤسسة بطرق إبداعية.	3.68	0.690	5	موافق	مرتفع
18	التنبؤ بالمشكلات واختيار أفضل البدائل لحلها هو ما يساهم فيه الإبداع.	3.52	0.510	8	موافق	مرتفع
19	تعمل المؤسسة على الإظهار للموظفين أنهم أعظم المبدعين فيها	3.36	0.700	11	موافق	مرتفع
20	أقدم ما يطلب مني من أعمال بأسلوب متجدد ومتطور.	3.80	0.764	4	موافق	مرتفع
21	أمتلك القدرة والشجاعة للقيام بأعمال جديدة وتحمل مخاطرها.	4.24	0.723	2	موافق بشدة	مرتفع جدا
22	ضرورة تعلم حل المشكلات	3.96	0.676	3	موافق	مرتفع

					بصورة إبداعية.	
مرتفع	موافق	1	0.651	4.44	أشجع المقترحات المقدمة من الآخرين.	23
جدا	بشدة					
مرتفع	موافق	12	1.041	3.20	تعمل المؤسسة على تشجيع العاملين في تحمل المسؤوليات وطرح الأفكار الإبداعية.	24
مرتفع	موافق	6	0.913	3.60	توفر المؤسسة مناخ وبيئة مشجعة على الإبداع.	25
جدا	تماما					
مرتفع	موافق	10	1.003	3.44	تستغل المؤسسة الإمكانيات الإبداعية على أكمل وجه.	26
جدا	تماما					
مرتفع	موافق	7	0.917	3.56	الهيكل التنظيمي للمنظمة قائم على العمل الإبداعي.	27
مرتفع	موافق	9	0.823	3.52	تعمل المؤسسة على مواجهة المشاكل الإدارية بطرق إبداعية.	28
مرتفع	موافق	1	0.509	3.69	إجمالي درجة محور الإبداع الإداري	

المصدر: من أعداد الطالبتين بالاعتماد على تحليل نتائج SPSS الملحق رقم (02)

يتضح من خلال الجدول السابق أن استجابات أفراد مجتمع الدراسة تتجه نحو الموافقة وبنسب جيدة على كل عبارات المحور، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال 3.69 (الدرجة الكلية)، كما أكدت النتائج المسجلة في الانحراف المعياري لكافة فقرات المجال 0.509 مما يعني أن عمال المؤسسة لديهم إجماع على مختلف الأسئلة التي تخص محور الإبداع الإداري، حيث جاءت كل العبارات تقريبا باتجاه الموافقة ودرجة جيدة وفيما يخص العبارة 21 فقد كان اتجاه عينة الدراسة باتجاه موافق بشدة وبمستوى مرتفع جدا، ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يؤيدون بقوة أنهم يملكون القدرة والشجاعة للقيام بأعمال جديدة وتحمل مخاطرها، وقد جاءت درجة الموافقة فيما يخص المحور تدل على أن أفراد عينة الدراسة يولون إهتماما كبيرا لمحور الإبداع الإداري في المؤسسة.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

يستخدم معامل ارتباط بيرسون ودلالته الإحصائية ومعامل التحديد لاختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين "التدريب والإبداع الإداري للعاملين، دراسة حالة إتصالات الجزائر مؤسسة موبيليس- وكالة تبسة- ، وفي هذه الحالة سيتم اختبار الفرضيات الإحصائية التالية:

أولاً: الفرضية الرئيسية

سيتم اختبار إحدى الفرضيتين الآتيتين:

1- الفرضية الصفرية H_0

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور التدريب في تحفيز الإبداع الإداري للعاملين مؤسسة موبيليس - وكالة تبسة-

2- الفرضية البديلة H_1

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية دور التدريب في تحفيز الإبداع الإداري للعاملين مؤسسة موبيليس - وكالة تبسة-

وبالتالي فإن حسب نتائج برنامج SPSS إذا كانت القيمة الاحتمالية (p- value) أقل من مستوى الدالة $\alpha = 0.05$ فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية H_0 ، وقبول الفرضية البديلة H_1 في هذه الدراسة، وحسب نتائج spss (أنظر الملحق رقم 03)، فإنه يتم قبول الفرضية البديلة H_1 ، كفرضية رئيسية لهذه الدراسة، التي تفيد بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والإبداع الإداري للعاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر موبيليس - وكالة تبسة-، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ويمكن توضيح معامل الارتباط بين المتغير المستقل التدريب والمتغير التابع الإبداع الإداري من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (13): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

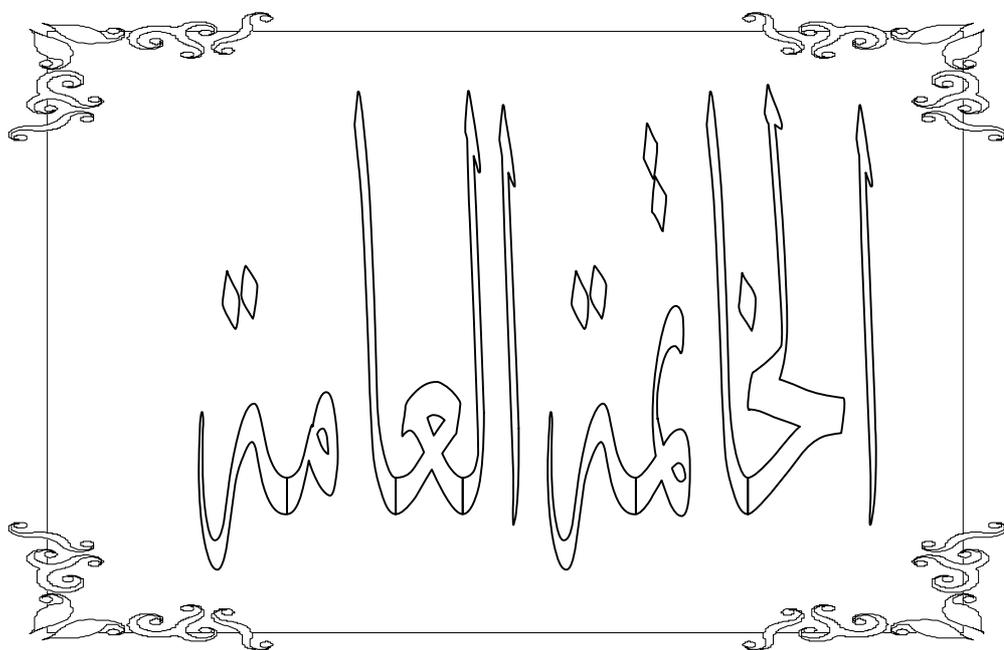
معامل التحديد R^2	القيمة الاحتمالية (sig)	التدريب	المتغير المستقل المتغير التابع
0.81	0.03	معامل الارتباط 0.711	الإبداع الإداري

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي ، الملحق رقم (03)

من خلال الجدول رقم (13) يتضح أنه توجد هناك علاقة ترابط قوية وإيجابية بين دور التدريب في تحفيز الإبداع الإداري للعاملين في مؤسسة موبيليس - وكالة تبسة- ، حيث تشير النتائج إلى أن معامل الارتباط يساوي 28.5% وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.03 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، كما جاءت نتائج معامل التحديد لتؤكد ذلك باعتبار أنها أشارت إلى أن 08.1% من التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع (الإبداع الإداري) تعود للمتغير المستقل (التدريب)، أما النسبة المتبقية فتعود لمتغيرات أخرى، وبالتالي تتأكد صحة الفرضية الرئيسية أي أنه توجد هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لدور التدريب في تحفيز الإبداع الإداري للعاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر موبيليس -وكالة تبسة-.

خلاصة الفصل

أشتمل الفصل على الدراسة التطبيقية التي أجريت في مؤسسة إتصالات الجزائر موبيليس -وكالة تبسة- والتي كان الهدف منها إسقاط الجزء النظري لمتغيرات الدراسة، دور التدريب في تحفيز الإبداع الإداري للعاملين في المؤسسة الإقتصادية والتي كان الهدف منها التعرف على واقع تبنيتها للتدريب بمختلف أنواعه وأساليبه وتحفيزه للإبداع الإداري للعاملين حيز الدراسة. من أجل ذلك تم القيام بدراسة اتجاهات وآراء عينة الدراسة بتحليل محاور الإستبيان الخاص بها وإختبار فرضياتها بإعتماد المعالجة الإحصائية وفق برنامج SPSS لإجابات وآراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات الإستبيان، بغية الإجابة عن تساؤلات الدراسة من خلال تأكيد فرضياتها ونفيها. وفي الأخير تم استخدام الانحدار المعياري البسيط لتحديد العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع وتم إستنتاج من خلال التحليل دور التدريب في تحفيز الإبداع الإداري للعاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر موبيليس - وكالة تبسة-.



الخاتمة العامة

من خلال الدراسة وختاماً للبحث اتضح أن أهمية التدريب تكمن في أية مؤسسة اقتصادية، وذلك من أجل البقاء والاستمرار ومواجهة التغيرات والتحديات المختلفة، وبالتالي يتطلب هذا الاهتمام بالأفراد العاملين وتدريبهم بحيث تكون لديهم المعرفة والمهارات المختلفة لمواجهة هذه التغيرات السريعة في كافة نواحي الحياة الاقتصادية.

وبما أن الإبداع الإداري للعاملين يعتبر كنشاط هام في المؤسسة ينشأ عن طريق وجود أفراد يتميزون بالإبداع هذا في ظل بيئة عمل تساعد على ذلك، وهنا تبرز العلاقة بين التدريب ودوره في تنمية الإبداع داخل أي مؤسسة من خلال تطبيق مختلف الأساليب الإدارية الحديثة، هذا ما يؤدي إلى اختلاف الإبداع الإداري للعاملين من مؤسسة إلى وهذا راجع في الأساس إلى الاهتمام بالعاملين وتوفير المناخ المناسب داخل كل مؤسسة لتشجيع أفرادها على ذلك.

1- اختبار الفرضيات

- فيما يخص اختبار الفرضيات تم التوصل من خلال نتائج الدراسة النظرية والتطبيقية إلى أنه:
- فيما يخص الفرضية الأولى والتي أشارت إلى إعتبار أن التدريب من أهم البرامج التي تساهم في الرفع من أداء ومهارات المورد البشري. صحيحة وقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية مجال إعداد المورد البشري العامل وتأهيله، فالمؤسسة التي تريد أن تتميز عن مثيلاتها عليها أن توفر اليد العاملة الماهرة، وهذا لا يمكن أن يتحقق لها إلا من خلال عمليات التدريب الملائم.
 - أما الفرضية الثانية والتي أشارت إلى الإبداع الإداري للعاملين عملية فكرية ذهنية يقوم بها أفراد وعاملين ذات قدرات مميزة. صحيحة وقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية من خلال أن هذه العملية يقوم بها مجموعة من الأفراد ذوي المهارات والقدرات المميزة من أجل تحقيق التميز في مختلف المجالات.
 - وفيما يخص الفرضية الثالثة والتي أشارت إلى مساهمة التدريب في الرفع من القدرات الإبداعية للمنظمات عبر تحسين من مهارات وإمكانيات المورد البشري. صحيحة وقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية من خلال أن التدريب يعتبر عنصر مهماً، وكلما كانت البرامج التدريبية تتميز بالفاعلية والكفاءة كلما ارتفعت القدرات الفنية للأفراد مما ينتج عنه ارتفاع مستوى الإبداع لديهم.

- تم وضع الفرضية الرابعة والتي أشارت إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لدور التدريب في تحفيز الإبداع الإداري للعاملين مؤسسة إتصالات الجزائر موبيليس - وكالة تبسة-. وقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية من خلال اختبار الدراسة التطبيقية وما تم التوصل إليه من نتائج أكدت ذلك.

2- نتائج الدراسة: لقد قاد هذا العمل إلى نوعين من النتائج والمتمثلة في:

2-1- النتائج الخاصة بالدراسة النظرية والمتمثلة فيما يلي:

- بالرغم من اختلاف الخلفيات الذهنية والخبرات العلمية للباحثين والمختصين، إلا أن جميعهم يتفقون بأن التدريب نشاط مخطط ومنظم تستعين به المؤسسة؛

- إن تحديد الاحتياجات التدريبية بطريقة فعالة يسمح بتوجيه التدريب في الاتجاه الصحيح؛

- تتم مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية عبر ثلاثة أنواع متمثلة في احتياجات المؤسسة والوظيفة والفرد؛

- تمر عملية التدريب عبر ثلاث مراحل هي: تحديد الاحتياجات ثم تصميم وتنفيذ البرنامج التدريبي وأخيرا تقييم هذا البرنامج؛

- تنفيذ برنامج التدريب يتضمن أنشطة مهمة مثل تحديد الجدول الزمني كما يتضمن تحديد مكان التدريب والمتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج؛

- يمثل الإبداع الإداري للعاملين مجالا لتوليد الأفكار والأساليب الإدارية واستخدامها في تطوير العمل الإداري وحل المشكلات؛

- الإبداع الإداري للعاملين هو إدارة الأنشطة وعمليات توليد الأفكار، والتطور التقني، وتسويق المنتجات والخدمات الجديدة؛

- يتضمن الإبداع الإداري على ستة عناصر رئيسية وتتمثل فيما يلي: الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، التحليل، المخاطرة؛

- للإبداع الإداري للعاملين ثلاث مستويات وهي ضرورية وهامة ومتكاملة مع بعضها البعض والمتمثلة في الإبداع على مستوى الفرد، وعلى مستوى الجماعة، وعلى مستوى المؤسسة؛

2-2- النتائج الخاصة بالدراسة التطبيقية والمتمثلة فيما يلي:

- يجب الاستمرار في تطوير الجوانب الايجابية لتدريب العمال مع ضرورة الاهتمام بتنوع البرامج والدورات بما يخدم مؤسسة إتصالات الجزائر موبيليس؛

- يجب على مؤسسة إتصالات الجزائر موبيليس محل الدراسة وضع نظام تحفيزي خاص بالعاملين. وذلك من اجل رفع نسب مشاركتهم في البرامج التدريبية وخاصة البرامج التدريبية الداخلية؛
- يجب على إدارة مؤسسة موبيليس تطبيق المساواة بين العاملين بالنسبة للاستفادة من الدورات التدريبية، وخاصة إذا تعلق الأمر بالأيام الدراسية، الملتقيات الوطنية والدولية... الخ. فمن شأن ذلك تحقيق فعالية التدريب؛
- يجب تخصيص حصص مالية كافية لإقامة برامج تدريبية ذات أهمية بمؤسسة إتصالات الجزائر موبيليس.

3- توصيات الدراسة

بالنظر إلى النتائج المتوصل إليها بخصوص الموضوع، سيتم تقديم التوصيات التالية:

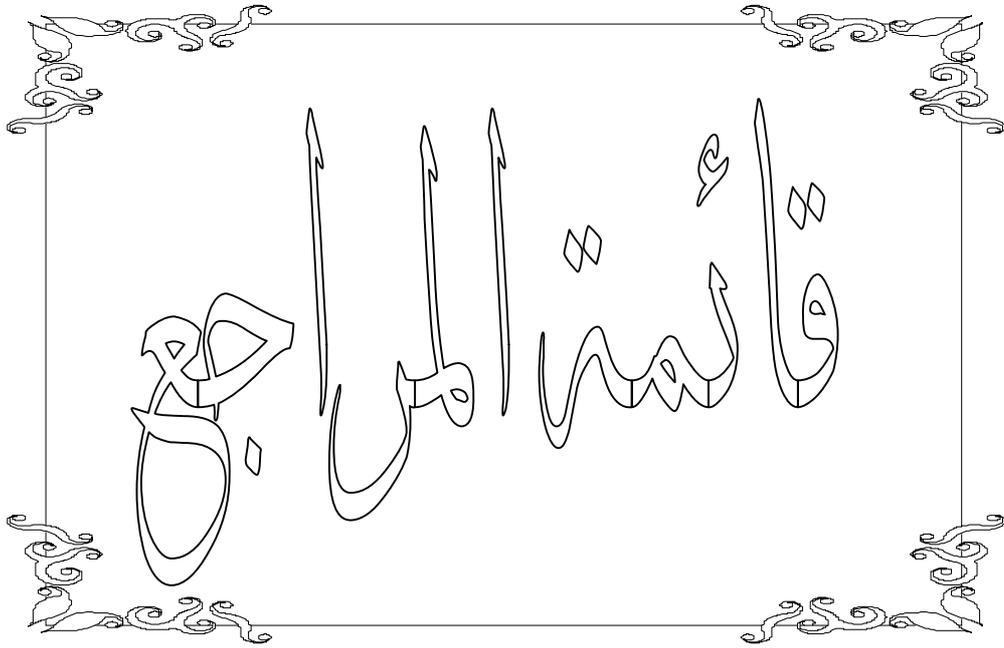
- لا بد من التركيز على تدريب العمال من أجل الربح والاستمرارية إذ من خلاله يكون إبداع إداري لدى المؤسسة؛
- ترسيخ القناعة لدى إدارة المؤسسة والعاملين في كافة المستويات التنظيمية بأهمية التدريب، والفائدة الناجمة عن تطبيقه، ودون اقتناع الإدارة بأهمية التدريب فإن أي جهد يبذل وفي أي مستوى كان لن يكتب النجاح؛
- العمل على توفير العاملين المؤهلين والقادرين على تطبيق العملية التدريبية وتوفير البرامج التدريبية لكافة العاملين؛
- يجب على المؤسسة إجراء ملتقيات علمية للتعرف على احتياجات العاملين ونقاط الضعف وكفاءتهم. لان الخطوة الأولى في التدريب هي تحديد احتياجات العاملين ولا يمكن لأي برنامج تدريبي أن يكون ناجحا دون معرفة هذه الاحتياجات، بالإضافة إلى أن البرنامج التدريبي يهدف إلى تطوير ورفع كفاءة العاملين وإبداعهم؛
- إعداد الخطط التدريبية السنوية للتدريب وفقا للاحتياجات التدريبية بمشاركة العاملين من مختلف المستويات الإدارية؛
- ضرورة وعي المؤسسة بأهمية التدريب بهدف مساعدة العاملين على إظهار إبداعهم .

4- آفاق الدراسة

من خلال هذه الدراسة تبين انه مازالت هناك بعض النقاط لم يتم التطرق إليها ويمكن أن تكون محاور لبحوث مستقبلية أو بداية أفكار جديدة تكمل مختلف زوايا هذا البحث:

الخاتمة العامة

- مدى مساهمة التدريب في تحقيق الأداء في المؤسسة؛
- واقع التدريب في المنظمات ودورها في تحقيق ميزة تنافسية؛
- التخطيط الإستراتيجي ودوره في تحقيق الإبداع الإداري للمؤسسة الاقتصادية؛
- أهمية التطبيقات التدريبية في إدارة الموارد البشرية،
- دور المورد البشري في إنجاح المشاريع التدريبية داخل المؤسسة الجزائرية.



أولاً: المراجع باللغة العربية

❖ الكتب

- 1- أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة، الطبعة الأولى، 1998.
- 2- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2008.
- 3- أحمد محمد سعيد الشياب، عنان محمد أحمد أبوحمور، مفاهيم إدارية معاصرة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011..
- 4- أسامة خيربي، إدارة الإبداع والابتكارات، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.
- 5- أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، 2011.
- 6- باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، القاهرة، مصر، 2008.
- 7- بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011.
- 8- بلال خلف السكارنة، اتجاهات حديثة في التدريب، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011.
- 9- بلال خلف السكارنة، تحليل وتحديد الإحتياجات التدريبية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011.
- 10- بلال خلف السكارنة، طرق إبداعية في التدريب، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011.
- 11- جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.
- 12- حسن أحمد الطجاني، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007.

- 13- حسين أحمد طراونة، توفيق صالح عبد الهادي، **نظرية المنظمة**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.
- 14- حسين حريم، **إدارة المنظمات منظور كلي**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الإصدار الثاني، 2010.
- 15- حنا نصر الله، **إدارة الموارد البشرية**، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2002.
- 16- خالد عبد الرحيم الهيتي، **إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي**، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن ، 2005.
- 17- خضير كاظم حمود، روان منيرالشيخ، **إدارة المواهب والكفاءة البشرية** ، دار زمزم ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى عمان، الأردن، 2013.
- 18- رباح الخطيب، أحمد الخطيب، **التدريب الفعال**، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006.
- 19- رولا نايف المعاينة، صلاح سمير المحوري، **إدارة الموارد البشرية**، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- 20- زاهد محمد ديربي، **السلوك التنظيمي**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، 2011.
- 21- سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، **التطوير التنظيمي**، دارالفكر ناشرون وموزعون، عمان، الطبعة الأولى، 2010.
- 22- سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، **إدارة الإبداع والإبتكار**، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
- 23- صلاح الدين محمد عبد الباقي، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 2000.
- 24- طاهر محمود الكلالدة، **الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية ، عمان، الأردن، 2011.
- 25- عاكف لطفي خصاونة، **إدارة الإبداع والإبتكار في منظمات الأعمال**، دار الحامد للنشر، عمان، 2010.

- 26- عبد المصطفى عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008.
- 27- عطا الله محمد تيسير الشرعة، إدارة العملية التدريبية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، 2014.
- 28- علي السلمي، إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 2004.
- 29- عمار بن عيشي، إتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012.
- 30- مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في إتخاذ القرارات الإدارية، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
- 31- ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات منظور كلي، دار المسيرة للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
- 32- محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2014.
- 33- محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010.
- 34- محمد عبد الفتاح الصيرفي، التدريب الإداري، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.
- 35- محمد قاسم القربوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي، في منظمات الأعمال، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
- 36- محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية، دار المعترف للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015.
- 37- محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية، دار المعترف للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015.
- 38- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005.

- 39- نادر احمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، إطار نظري وحالات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2013 .
- 40- نجم العداوي، التدريب الإداري ومتطلبات المواصفة الدولية الإيزو، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009.
- 41- نظمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000.
- 42- نوري منير، الوجيه في تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الأولى.
- 43- زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الأولى، 2011.
- ❖ المذكرات والرسائل
- 44- بن كيج نسرين، التدريب من منظور إدارة الجودة الشاملة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008-2009، غير منشورة.
- 45- بلال حيادة، خولة عفيف، الإدارة الإلكترونية وأثرها في تحقيق الإبداع الإداري، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة تبسة، الجزائر، 2017.
- 46- حليلة قراري، سناء عبيدات، التحليل الوظيفي كأداة لتحديد الإحتياجات التدريبية للموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية، شهادة لنيل شهادة الماستر لعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2016.
- 47- خالد علي، أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في منظمات الأعمال، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص إدارة أعمال، جامعة العربي التبسي، تبسة الجزائر، 2007/2008.
- 48- عطية التوفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، دراسة مقدمة لإستكمال درجة الماجستير في إدارة الأعمال، إدارة الموارد البشرية، بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية، بغزة فلسطين، 2009.

- 49- عنان الجعبري، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية، دراسة تطبيقية على شركة كهرباء الخليل، قدمت هذه الرسالة إستكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، 2009.
- 50- مشعل بن مبارك عايض الحارثي، واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري وأبرز معوقاته لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جده، دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة المملكة العربية السعودية، 2012.

❖ المجالات والمؤتمرات

- 51- بروش زين الدين وبالمهدي عبد الوهاب، إدارة الابتكار في المنظمة من منظور إدارة الموارد البشرية، الكتاب الجامع للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر 08 و 09 مارس 2005.
- 52- رامي محمود عبابنة، رامي إبراهيم شقران، درجة ممارسة للإبداع الإداري، قادة تربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 14، العدد 2، يونيو 2013.
- 53- عاطف عوض، أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي، دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسة الاتصالات الخلوية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 2013، العدد 3.

❖ المواقع الإلكترونية

- 54- موقع وزارة البريد وتكنولوجيا الاتصالات والإعلام ومتوفر على الموقع <https://www.mptic.dz>.
- 55- الموقع الإلكتروني دزير موبايل <http://www.dzairmobile>
- 56- الموقع الإلكتروني موبيليس www.mobilis.com

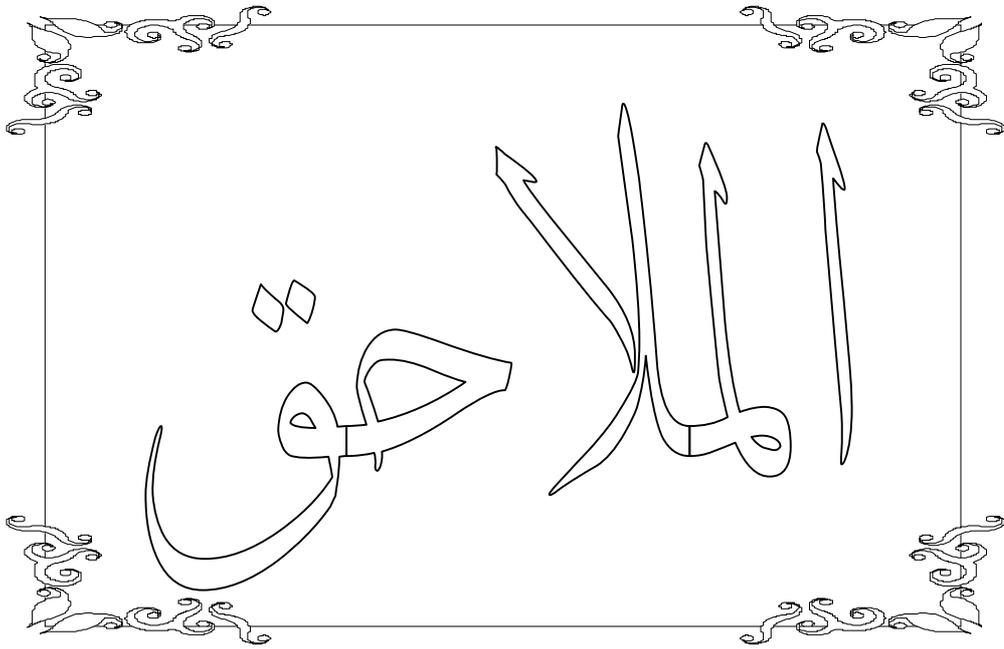
ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

❖ الكتب

59-Casse Pierre, *La formation Performante*, Alger, Opu, 1994.

60-Jean Marie Pertti ,*Dictionnaire des Ressource Humaines* ,Paris Ed ,Vuibert, 2001.

61-Mohini Singh and Dianne Wadell,*E-Business Innovation And Change Managment*, London : Idea Groupe Publishing ,2004p



الملحق رقم (01)

1300 DA Win Max in	2000 DA Win Max in	3500 DA Win Max in
Bonus de bienvenue	1000 DA OFFERTS 3Go	هدية الترحيب
Appels gratuits vers Mobilis 24H/24. مكالمات مجانية نحو موبيليس 24 س/سا / 24 س/سا	Appels gratuits vers Mobilis 24H/24. مكالمات مجانية نحو موبيليس 24 س/سا / 24 س/سا	Appels gratuits vers Mobilis 24H/24. مكالمات مجانية نحو موبيليس 24 س/سا / 24 س/سا
3 Heures de communications vers tous les réseaux. 3 ساعات مكالمات نحو جميع الشبكات الوطنية	5 Heures de communications vers tous les réseaux. 5 ساعات مكالمات نحو جميع الشبكات الوطنية	8 Heures de communications vers tous les réseaux. 8 ساعات مكالمات نحو جميع الشبكات الوطنية
SMS gratuits vers Mobilis 24H/24. رسائل قصيرة مجانية نحو موبيليس 24 س/سا / 24 س/سا	SMS gratuits vers Mobilis 24H/24. رسائل قصيرة مجانية نحو موبيليس 24 س/سا / 24 س/سا	SMS gratuits vers Mobilis 24H/24. رسائل قصيرة مجانية نحو موبيليس 24 س/سا / 24 س/سا
5 Go de volume internet. حجم انترنت	8 Go de volume internet. حجم انترنت	15 Go de volume internet. حجم انترنت
Gratuité des sites internet		
Facebook	WhatsApp	ennahar
Twitter	NTic	Elhaddaf
	Oued Kniss	

الملحق رقم (02): استمارة الاستبيان



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي التبسي - تبسة -
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم: علوم التسيير

المستوى : السنة الثانية ماستر

تخصص : إدارة أعمال

إستمارة إستبيان:

دور التدريب في تحفيز الإبداع الإداري للعاملين في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة : مؤسسة إتصالات الجزائر موبيليس - وكالة تبسة -

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته، سيدي الفاضل، سيدتي الفاضلة تحية طيبة وبعد

في إطار إعداد مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال تحت عنوان : " دور التدريب في تحفيز الإبداع الإداري للعاملين في المؤسسة الاقتصادية " مع دراسة حالة بمؤسسة إتصالات الجزائر (موبيليس) - وكالة تبسة -

نضع بين أيديكم هذا الإستبيان متمنين منكم التعاون معنا وإفادتنا من أجل جمع البيانات اللازمة، وبصفتكم أحد موارد المؤسسة البشرية وثقتنا في رأيكم وخبرتكم نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة هذا الإستبيان، ونحيطكم علما بأن البيانات التي سوف تصرحون بها، سوف تكون محل سرية التامة ولن تستعمل إلا في إطار البحث العلمي شاكرين لكم حسن تعاونكم.

وتقبلو من فائق التقدير والإحترام

إشراف الأستاذة:

بورحلة منجية

من إعداد الطالبتين:

- براهيمى سمية

- كحلة شيماء

السنة الجامعية : 2017-2018

أولاً: البيانات الشخصية.

يرجى منكم الإجابة بالعلامة X أمام الإختيار المناسب :

1. الجنس :

ذكر أنثى

2. العمر :

أقل من 30 سنة 30 إلى 35 سنة

من 36 إلى 40 سنة أكثر من 40 سنة

3. المؤهل العلمي :

تعليم ثانوي جامعي أخرى

4. المركز الوظيفي:

عون تنفيذ إطار

إطار سامي أخرى

5. الخبرة المهنية :

أقل من 05 سنوات من 05 إلى أقل 10 سنوات

من 10 إلى أقل 15 سنة من 15 سنة فما فوق

ثانياً: محاور الدراسة.

المحور الأول: التدريب						
الرقم	العبارة	أوفى بشدة	أوفى	محايد	غير موافق	غير موافق وبشدة
01	تمتلك المؤسسة نظام وبرامج تدريبية واضحة.					
02	يستفيد جميع العاملين من برامج و دورات تدريبية.					
03	تساهم البرامج والأنشطة التدريبية من رفع من قدراتي ومهارتي.					
04	تصميم الأنشطة التدريبية يتوافق مع متطلبات العمل داخل المؤسسة.					
05	البرامج التدريبية المعتمدة كافية وفعالة.					
06	يتم تصميم الإحتياجات التدريبية بناء على رغبة العاملين.					
07	تقوم المؤسسة بتوفير دورات تدريبية خارجية للعاملين.					
08	للمنظمة نظام تحفيزي واضح.					
09	يعتبر النظام التحفيزي عادل ومرضى في تطبيق الحوافز ومكافأة العاملين.					
10	تعتبر فرصة الترقية متاحة للجميع وبشكل عادل.					
11	المرتب الذي أحصل عليه يتناسب مع الجهود التي أبذلها.					
12	أتلقي التقدير المادي والمعنوي المناسب جراء عملي.					
13	تقوم المؤسسة بإعتماد سياسات عقابية في حال التقصير.					
14	تقوم المؤسسة بتوفير أفضل الظروف من أجل أداء المهام .					
15	تساعدني المؤسسة على الشعور بالرضا والراحة الجيدة.					
16	سبق وأن تحصلت على شهادات وتقديرات جراء قيامي بعملتي.					

المحور الثاني: الإبداع الإداري						
الرقم	العبارة	أوفى بشدة	أوفى	محايد	غير موافق	غير موافق وبشدة
17	يتم تنفيذ المهام والأنشطة الضرورية داخل المؤسسة بطرق إبداعية.					
18	التنبؤ بالمشكلات وإختيار أفضل البدائل لحلها هو ما يساهم فيه الإبداع.					
19	تعمل المؤسسة على الإظهار للعاملين أنهم أعظم المبدعين فيها					
20	أقدم ما يطلب مني من أعمال بأسلوب متجدد ومتطور.					
21	أمتلك القدرة والشجاعة للقيام بأعمال جديدة وتحمل مخاطرها.					
22	ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية.					
23	أشجع المقترحات المقدمة من الآخرين.					
24	تعمل المؤسسة على تشجيع العاملين في تحمل المسؤوليات وطرح الأفكار الإبداعية.					
25	توفر المؤسسة مناخ وبيئة مشجعة على الإبداع.					
26	تستغل المؤسسة الإمكانيات الإبداعية على أكمل وجه.					
27	الهيكل التنظيمي للمنظمة قائم على العمل الإبداعي.					
28	تعمل المؤسسة على مواجهة المشاكل الإدارية بطرق إبداعية.					

الملحق رقم (03): مخرجات التحليل الإحصائي spss

البيانات الشخصية

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	16	64.0	64.0	64.0
انثى	9	36.0	36.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 30 سنة	3	12.0	12.0	12.0
من 30 إلى 35 سنة	11	44.0	44.0	56.0
من 36 إلى 40 سنة	11	44.0	44.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

المؤهل العلمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوي	3	12.0	12.0	12.0
جامعي	17	68.0	68.0	80.0
شهادة أخرى	5	20.0	20.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوي	3	12.0	12.0	12.0
جامعي	17	68.0	68.0	80.0
3	1	4.0	4.0	84.0
شهادة أخرى	4	16.0	16.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

المركز الوظيفي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
عون تنفيذ	7	28.0	28.0	28.0
إطار	11	44.0	44.0	72.0
إطار سامي	4	16.0	16.0	88.0
وظيفة أخرى	3	12.0	12.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

الملاحق

سنوات الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 05 سنوات	10	40.0	40.0	40.0
من 05 إلى أقل من 10 سنوات	12	48.0	48.0	88.0
من 10 إلى أقل من 15 سنة	3	12.0	12.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

الفا كرونباخ الاجمالي العبارات

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	25	100.0
Exclus ^a	0	0.
Total	25	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.785.	25

الفا كرونباخ للمحور المستقل الرئيسي (التدريب)

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	25	100.0
Exclus ^a	0	0.
Total	25	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.771.	16

الفاكرونباخ للمحور التابع للإبداع الإداري

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	25	100.0
Exclus ^a	0	0.
Total	25	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
762.	9

المتوسطات والانحرافات المعيارية للعبارات

المحور المستقل (التدريب)

Statistiques descriptives				
	N	Moyenne	Ecart type	
تمتلك المؤسسة نظام وبرامج تدريبية واضحة.	25	3.96	7900.	4
يستفيد جميع العاملين من برامج و دورات تدريبية.	25	3.72	1.173	8
تساهم البرامج والأنشطة التدريبية من رفع من قدراتي ومهارتي.	25	4.24	8790.	2
تصميم الأنشطة التدريبية يتوافق مع متطلبات العمل داخل المؤسسة.	25	4.08	8620.	3
البرامج التدريبية المعتمدة كافية وفعالة.	25	3.88	8810.	6
يتم تصميم الاحتياجات التدريبية بناء على رغبة العاملين.	25	2.88	1.092	14
تقوم المؤسسة بتوفير دورات تدريبية خارجية للعاملين.	25	2.56	1.557	16
للمنظمة نظام تحفيزي واضح.	25	3.60	1.291	11
يعتبر النظام التحفيزي عادل ومرضى في تطبيق الحوافز ومكافأة العاملين.	25	3.76	1.052	7
تعتبر فرصة الترقية متاحة للجميع وبشكل عادل.	25	2.80	1.080	15

الملاحق

المرتب الذي أحصل عليه يتناسب مع الجهود التي أبدلها.	25	3.28	9360.	13
أتلقى التقدير المادي والمعنوي المناسب جراء عملي.	25	3.60	9130.	10
تقوم المؤسسة بإعتماد سياسات عقابية في حال التقصير.	25	4.32	8020.	1
تقوم المؤسسة بتوفير أفضل الظروف من أجل أداء المهام.	25	3.88	6660.	5
تساعدني المؤسسة على الشعور بالرضا والراحة الجيدة.	25	3.68	6270.	9
سبق وأن تحصلت على شهادات وتقديرات جراء قيامي بعملتي.	25	3.40	1.118	12
N valide (listwise)	25			

المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني (الإبداع الإداري)

Statistiques descriptives				
	N	Moyenn e	Ecart type	
يتم تنفيذ المهام والأنشطة الضرورية داخل المؤسسة بطرق إبداعية.	25	3.68	.6900	5
التنبؤ بالمشكلات واختيار أفضل البدائل لحلها هو ما يساهم فيه الإبداع.	25	3.52	.5100	8
تعمل المؤسسة على الإظهار للعاملين أنهم أعظم المبدعين فيها	25	3.36	.7000	11
أقدم ما يطلب مني من أعمال بأسلوب متجدد ومتطور.	25	3.80	.7640	4
أمتلك القدرة والشجاعة للقيام بأعمال جديدة وتحمل مخاطرها.	25	4.24	.7230	2
ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية.	25	3.96	.6760	3
أشجع المقترحات المقدمة من الآخرين.	25	4.44	.6510	1
تعمل المؤسسة على تشجيع العاملين في تحمل المسؤوليات وطرح الأفكار الإبداعية.	25	3.20	1.041	12

الملاحق

توفر المؤسسة مناخ وبيئة مشجعة على الإبداع.	25	3.60	.9130	6
تستغل المؤسسة الإمكانيات الإبداعية على أكمل وجه.	25	3.44	1.003	10
الهيكل التنظيمي للمنظمة قائم على العمل الإبداعي.	25	3.56	.9170	7
تعمل المؤسسة على مواجهة المشاكل الإدارية بطرق إبداعية.	25	3.52	.8230	9
N valide (listwise)	25			

إجمالي المتوسطات والانحرافات المعيارية للعبارات الاسبيان

Statistiques descriptives

	N	Moyenn e	Ecart type
إجمالي	25	3.6414	38638.
N valide (listwise)	25		

إجمالي المتوسطات والانحرافات المعيارية للمحاور

Statistiques descriptives

	N	Moyenn e	Ecart type
التدريب	25	3.6025	47901.
الإبداع_الإداري	25	3.6933	50902.
N valide (listwise)	25		

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	التدريب ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : الإبداع_الإداري
b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	285 ^a .	081.	064.	50468.

a. Valeurs prédites : (constantes).
التدريب

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	1.196	1	1.196	4.695	035 ^b .
1	13.499	53	255.		
	14.695	54			

a. Variable dépendante : الإبداع_الإداري
b. Valeurs prédites : (constantes).
التدريب

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1	2.197	677.		3.245	002.
1	408.	188.	285.	2.167	035.

a. Variable dépendante : الإبداع_الإداري

الملخص

نظرا للمتغيرات العديدة والمعطيات الجديدة التي شهدها العالم اليوم، والتي من أبرزها التحول نحو الإهتمام بالتدريب كعامل أساسي في مواصلة العطاء، مما ساهم في ظهور ما يعرف بالإبداع الإداري للعاملين. والهدف من هذا البحث هو التعرف على التدريب ودوره في تحفيز الإبداع الإداري في مؤسسة إتصالات الجزائر موبيليس- وكالة تبسة-، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الإستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات التي تم تحليلها بالاعتماد على الحزمة الإحصائية (Spss)، وكنتيجة للدراسة فقد تم التوصل إلى وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للتدريب على الإبداع الإداري للعاملين في المؤسسة محل الدراسة مما سمح بالخروج بمجموعة من التوصيات القابلة للتطبيق والمتعلقة بهذا الموضوع.

الكلمات المفتاحية: التدريب، الإبداع، الإبداع الإداري للعاملين

Summary

In the view of many variables and new data that the world witnessed today. The most important of these is the shift towards the importance of training as a primary factor in the continuation of the tender, wich contributed to the emergence of what is known as administrative creativity the aim of this research is to identify the training and its role in stimulating administrative creativity for employees, In Algeria Telecom Corporation Tebessa Agency, In order to achieve the objectives of the study, the questionnaire was used as a main tool in the collection of data analyzed using the SPSS statistical package, As a result of the study, it was found that there was a significant statistical impact on the managerial creativity in the institution. On this subject allowing for a set of applicable recommendations on the subject .

Keywords: Training, Creativity, Management Creativity.