

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

الفرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

دور التدريب في تحسين القدرات الإبداعية للعاملين في منظمات الأعمال

دراسة حالة: مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة

إشراف الدكتورة:

بورحلة منجية

من إعداد الطالبين:

عماد علي

فوزي بونيف

أعضاء لجنة المناقشة:

| الاسم واللقب | الرتبة العلمية | الصفة |
|------------------|-----------------|--------------|
| عبدالكريم شوكمال | أستاذ مساعد "أ" | رئيسا |
| منجية بورحلة | أستاذ محاضر "ب" | مشرفا ومقررا |
| عمار براهيمية | أستاذ محاضر "أ" | عضوا مناقشا |

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

الفرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

دور التدريب في تحسين القدرات الإبداعية للعاملين في منظمات الأعمال

دراسة حالة: مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة

إشراف الدكتورة:

- منجية بورحلة

من إعداد الطالبين:

- عماد علي

- فوزي بونيف

جامعة العربي التبسي - تبسة
Université Larbi Tébessi - Tébessa

أعضاء لجنة المناقشة:

| الاسم واللقب | الرتبة العلمية | الصفة |
|------------------|-----------------|--------------|
| عبدالكريم شوكمال | أستاذ مساعد "أ" | رئيسا |
| منجية بورحلة | أستاذ محاضر "ب" | مشرفا ومقررا |
| عمار براهيمية | أستاذ محاضر "أ" | عضوا مناقشا |

السنة الجامعية 2018/2019

شكر و عرفان

فهرس المحتويات



فهرس المحتويات

| رقم الصفحة | المحتوى |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| | شكر وعرهان |
| | فهرس المحتويات |
| | قائمة الأشكال |
| | قائمة الجداول |
| أ-ب | المقدمة العامة |
| | الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة |
| 06 | مقدمة الفصل |
| 07 | المبحث الأول: الأسس النظرية للتدريب |
| 07 | المطلب الأول: ماهية التدريب |
| 15 | المطلب الثاني: تخطيط عملية التدريب |
| 18 | المطلب الثالث: تنظيم ومتابعة البرنامج التدريبي |
| 19 | المطلب الرابع: تقييم الجهود التدريبية |
| 22 | المبحث الثاني: مفاهيم حول القدرات الإبداعية |
| 22 | المطلب الأول: مفهوم الإبداع |
| 26 | المطلب الثاني: أنواع الإبداع في المنظمات ومحفزاته |
| 28 | المطلب الثالث: أبعاد القدرات الإبداعية وقياسها |
| 33 | المطلب الرابع: أثر التدريب في تحسين القدرات الإبداعية وأساليب تنميتها |
| 37 | المبحث الثالث: الدراسات السابقة |
| 37 | المطلب الأول: الدراسات العربية |
| 38 | المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية |
| 40 | المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية |
| 41 | خلاصة الفصل |
| | الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة |
| 43 | مقدمة الفصل |
| 44 | المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة- |
| 44 | المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة- |

| | |
|----|------------------------------------------------------------------------|
| 45 | المطلب الثاني: التعريف بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر-وكالة تبسة - |
| 48 | المطلب الثالث: عرض للخدمات المقدمة من طرف اتصالات الجزائر -وكالة تبسة- |
| 53 | المبحث الثاني: إجراءات الدراسة وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية |
| 53 | المطلب الأول: إجراءات الدراسة |
| 57 | المطلب الثاني: اعتماد الاستبيان وتداوله |
| 64 | المطلب الثالث: عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية |
| 69 | المبحث الثالث: تحليل محاور الدراسة واختبار فرضياتها |
| 69 | المطلب الأول: تحليل محاور الدراسة |
| 74 | المطلب الثاني: نتائج متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات |
| 83 | خلاصة الفصل |
| 85 | خاتمة |
| | قائمة المصادر والمراجع |
| | المُلخَص |

قائمة الأشكال

| الصفحة | البيان | الرقم |
|--------|------------------------------------------------------------------|-------|
| 47 | الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر - وكالة تبسة - | 01 |
| 55 | نموذج الدراسة | 02 |
| 64 | توزيع مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الجنس | 03 |
| 65 | توزيع مجتمع الدراسة وفقا لمتغير العمر | 04 |
| 66 | توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي | 05 |
| 67 | توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي | 06 |
| 68 | توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية | 07 |

قائمة الجداول

| رقم الصفحة | البيان | الرقم |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------|-------|
| 09 | الفرق بين التدريب والتعليم | 01 |
| 17 | الاحتياجات الحالية والمستقبلية في العملية التدريبية | 02 |
| 56 | توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة | 03 |
| 58 | معاملات الارتباط (الصدق) بين الدرجة الكلية للاستبيان والمحاور والأبعاد الفرعية | 04 |
| 59 | معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور التدريب | 05 |
| 60 | معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور القدرات الإبداعية | 06 |
| 61 | اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة | 07 |
| 61 | تداول الاستبيان | 08 |
| 63 | سلم ليكرت الخماسي | 09 |
| 63 | طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي | 10 |
| 64 | توزيع مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الجنس | 11 |
| 65 | توزيع مجتمع الدراسة وفقا للفئة العمرية | 12 |
| 66 | توزيع مجتمع الدراسة وفقا للمستوى التعليمي | 13 |
| 67 | توزيع مجتمع الدراسة وفقا لمتغير المستوى الوظيفي | 14 |
| 68 | توزيع مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية | 15 |
| 70 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور التدريب | 16 |
| 72 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور القدرات الإبداعية | 17 |
| 75 | نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية | 18 |
| 79 | اختبار التباين الأحادي لمحاور حسب الجنس | 19 |
| 80 | اختبار التباين الأحادي لتحليل المحاور حسب العمر | 20 |
| 80 | اختبار تحليل التباين الأحادي للمحاور حسب المستوى التعليمي | 21 |
| 81 | اختبار تحليل التباين الأحادي لتحليل المحاور حسب المستوى الوظيفي | 22 |
| 81 | اختبار تحليل التباين الأحادي لتحليل المحاور حسب الخبرة المهنية | 23 |

السيرة العامة



أولاً. تمهيد:

لقد أصبح التدريب في المرحلة المعاصرة ضرورة لأي منظمة من المنظمات طالما أنها تحرص على أن تحفظ وجودها في المستقبل، لأنه لا يمكن لها أن تحقق التطور والتوازن في مقومات حركتها مع التطورات المتسارعة حولها وبخاصة في المجالات التكنولوجية والإدارية والثقافية، إلا إذا أدركت أهمية التدريب ووظيفته الأساسية في ذلك، موما ينطبق على المنظمات ينطبق على الأفراد أيضا، حيث أصبح كل موظف مطالباً أن يرى ويكتشف طبيعة التطورات العالمية، وأن يعمل على التعامل معها واستيعابها وتطوير قدراته ومعارفه ومهاراته واتجاهاته بما ينسجم مع ضرورتها واشتراطاتها وأن يعمل على التجدد المستمر مع تجدها وتغيرها وإلا فإنه سيواجه أزمة قد تنتهي إلى تخلفه، ويمثل التدريب المدخل الأساسي الذي يساعده على ذلك ويدعمه بالقدرة على التفكير والتكيف والإبداع وحسن التصرف.

فالتدريب هو عملية تضمن اكتساب المهارات ومفاهيم وقواعد المعرفة المحددة في مجالات معينة يهدف إلى رفع قدرات العاملين ومهاراتهم لرفع مستوى قيامهم بمهامهم وأدائهم لوظائفهم الحالية، بالإضافة إلى كونه محاولة لزيادة وعي العاملين بأهداف المؤسسة التي يعملون بها.

ثانياً. إشكالية الدراسة:

دعت الحاجة إلى الإبداع، المؤسسات إلى الاستجابة له بأشكال مختلفة حيث توجه بعضها إلى تدريب الموظفين على التفكير والممارسة الإبداعية، وأنشأ آخرون فروعاً خاصة تهتم بتشجيع الابتكار وتنمية الإبداع، مما أوجج حدة التنافس بين المؤسسات، ومن هنا يمكن أن نعتبر الإبداع وجهاً آخر أو بعداً جديداً لعملية التغيير وهذا ما سنتم محاولة أن تبيانه من خلال من خلال معالجة الإشكالية التالية:

ما هو دور التدريب في تحسين القدرات الإبداعية للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر

-تبسة؟

ولمعالجة هذه الإشكالية والإجابة عليها بوضوح تمت صياغة التساؤلات الفرعية التالية:

- فيما تتمثل أهمية الإبداع للمؤسسة؟
- ما هي أهم مقومات القدرات الإبداعية؟
- ما هو أثر تدريب المورد البشري في تحسين قدراتهم الإبداعية؟
- فيما يتمثل دور التدريب في تحسين القدرات الإبداعية للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة؟

ثالثا. فرضيات الدراسة:

نصت الفرضية الرئيسية على أنه:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب في تحسين القدرات الإبداعية للعاملين بمؤسسة اتصالات

الجزائر -تبسة"

وتفرعت إلى ما يلي:

- الفرضية الفرعية الأولى: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب في تحسين طلاقة العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة"
- الفرضية الفرعية الثانية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب في تحسين مرونة العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة"
- الفرضية الفرعية الثالثة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب في تحسين الأصالة للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة"
- الفرضية الفرعية الرابعة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب في تحسين الحساسية تجاه المشكلات للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة"
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول محاور الدراسة تعود للمتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة.

رابعا. أهمية الدراسة:

- تسهم الدراسة في توضيح مفهوم التدريب ودوره الفعال في توفير موارد بشرية ذات كفاءة وفعالية عالية.
- إلقاء الضوء على مفهوم القدرات الإبداعية وأبعادها ومستوياتها وأساليب تنميتها.
- محاولة إبراز دور تدريب المورد البشري في تعزيز قدرات العاملين الإبداعية بالمؤسسات الجزائرية.

خامسا. أهداف الدراسة:

يمكن إيجاز أهداف الدراسة كما يلي:

- تحديد مدى دور التدريب في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة؛
- معرفة كيف تتم تنمية القدرات الإبداعية للعاملين على مستوى منظمات الأعمال؛
- توضيح أهمية التدريب على مستوى المورد البشري في منظمات الأعمال؛
- وضع اقتراحات للمؤسسة من شأنها أن تدعم فعالية المورد البشري لمنظمات الأعمال.

سادسا. أسباب اختيار الموضوع:

تتمثل فيما يلي:

- الميول الشخصي للمواضيع المرتبطة بدديناميكية المنظمات؛
- التطورات المتسارعة في بيئة الأعمال، والتي أدت إلى ضرورة تنمية القدرات الإبداعية؛
- قلة الوعي بأهمية المورد البشري في المنظمة، ومنه خلق الإبداع؛
- معرفة درجة الترابط بين التدريب وتحقيق التنمية في القدرات الإبداعية للعاملين.

سابعا. حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

1- **الحدود المكانية:** اقتصرت هذه الدراسة على مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة، فيما يخص الجانب التطبيقي من الدراسة كشكل من أشكال التربص بالمؤسسة محل الدراسة وكذا الاستعانة بمراجع وكتب بالمكتبة الجامعية لجامعة تبسة.

2- **الحدود الزمنية:** أجريت الدراسة خلال الموسم الجامعي 2018/2019.

3- **الحدود البشرية:** اقتصرت هذه الدراسة على العاملين وصناع القرار بمؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة.

4- **الحدود العلمية:** تم في هذه الدراسة التطرق إلى موضوع تدريب العاملين ودوره في تحسين قدراتهم الإبداعية.

ثامنا. منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة منهج البحث الوصفي التحليلي والمنهج الإحصائي؛ حيث تم إتباع المنهج الوصفي من خلال جمع المعلومات من موضوع الدراسة وتحليلها وتفسيرها من خلال الأدوات المناسبة وسيتم التفصيل في ذلك في الجانب التطبيقي.

تاسعا. مصطلحات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المصطلحات التالية:

- **التدريب:** «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»

- **الإبداع:** في تحليله للإبداع "JOSEPH Schumpeter" يعرفه بأنه: «النتيجة الناجمة من إنشاء طريقة أو أسلوباً جديداً في الإنتاج، وكذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه». كما عرفه "PETER Drucker" بأنه: «تغيير في ناتج الموارد، بلغة الاقتصاد تغيير في القيمة والرضا الناتج عن الموارد المستخدمة من قبل المستهلك.»
- القدرات الإبداعية:

عاشراً. هيكلية الدراسة:

سيتم تقسيم هذه الدراسة إلى جزأين؛ نظري وجزء تطبيقي بالشكل الآتي:

الفصل الأول: ويتناول هذا الفصل المفاهيم النظرية للدراسة والأدبيات المعرفية لمتغيرات الدراسة المتمثلة في التدريب والقدرات الإبداعية، وذلك من خلال ثلاث مباحث، إذ يتطرق الأول إلى مفاهيم عامة حول التدريب وأهم خصائصه وكذلك الأساليب المعتمدة في التدريب، بينما يأتي المبحث الثاني من هذا الفصل لتسليط الضوء حول القدرات الإبداعية ومفهومها وأهم خصائص القدرات الإبداعية وكذا أثر التدريب في تحسين قدرات العاملين الإبداعية، ليشمل الفصل أهم الدراسات السابقة والتي تناولت موضوع البحث والتعقيب عليهما من حيث الاختلاف والتشابه بينها وبين الدراسة الحالية.

الفصل الثاني: يأتي الفصل الثاني كتكملة تطبيقية وميدانية لحيثيات الدراسة الأدبية، حيث يتعرض إلى التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة وأهم مؤشرات القدرات الإبداعية بها، ومحاولة إسقاط الجوانب النظرية من الدراسة على أرض الواقع من خلال ثلاث مباحث، يأتي الأول بعنوان تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة، والثاني فيشمل أدوات الدراسة ومنهجيتها، ليأتي الأخير كمحاولة لاختبار فرضيات الدراسة والوقوف على مدى أثر التدريب على تحسين القدرات الإبداعية بمؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي

للدراسة



مقدمة الفصل:

تواجه المنظمات العديد من المشاكل والقضايا التي تحتّم على متخذي القرار فيها ضرورة توظيف التدريب في تحسين القدرات الإبداعية، وذلك في ظل تزام المنظمات وتنافسها للحصول على أكبر حصة سوقية وخدمية خاصة بمنتجاتها، لذا يتوجب على كل منظمة أن تبحث عن المبدعين وتنمي قدراتهم، فالإبداع اليوم ليس شيئاً كمالياً في المنظمات؛ بل يعدّ عنصراً أساسياً لا بد من العمل على تطويره وتنميته بما يتلاءم مع أهداف المنظمة وتطلعاتها، وتعزيز قدرتها التنافسية، لأن الإبداع يعدّ الداعم الأساسي لأي منظمة في اكتساب وتحقيق ميزة تنافسية.

على ضوء ما تقدم آنفاً، سيتمّ التعرض في هذا الفصل إلى الإطار المعرفي للتدريب والقدرات الإبداعية، وكذا أثر التدريب في تحسين القدرات الإبداعية للعاملين في المنظمات وأيضاً سيتناول الفصل أهم الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع البحث سواء العربية أو الأجنبية والتعقيب عليها من خلال أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية وذلك من خلال التقسيم الموالي:

المبحث الأول: أسس نظرية للتدريب؛

المبحث الثاني: مفاهيم حول القدرات الإبداعية؛

المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

المبحث الأول: الأسس النظرية للتدريب

بالرغم من أهمية العناصر المادية والتقنية في أي منظمة، إلا أن العنصر البشري يعتبر العنصر المحوري الذي تقوم عليه أي منظمة، إذ أنه المسؤول عن استخدام وتوظيف العناصر السابقة بأكبر قدر من الكفاءة والفعالية والكفاءة، لذلك فإن العنصر يتطلب الاهتمام والرعاية به وذلك من خلال إعداده وتنميته وتحسين أدائه والبحث عن الوسائل المساعدة في تطويره، وعلى اعتبار أن التدريب يعتبر من بين أهم الوسائل المستعملة في تحسين أداء الأفراد، فقد أدى هذا بالمنظمات إلى الاهتمام به.

المطلب الأول: ماهية التدريب

يحتل التدريب أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمات لأن ما ينفق فيه يعتبر استثماراً في الموارد البشرية وخاصة في ظل البيئة المتغيرة التي تعمل بها المنظمات، والتي تؤثر بدرجة كبيرة على أهداف المنظمة، ومن هذا المبدأ سيتم تقسيم هذا المطلب إلى أربعة عناوين رئيسية وهي: تعريف التدريب، بعض المفاهيم المتعلقة بالتدريب، مبادئ التدريب، أهمية وأهداف التدريب.

أولاً: تعريف التدريب

يعد التدريب من أهم الوظائف التي استحوذت على اهتمام كبير، خاصة في الوقت الحاضر ولذلك تعددت التعاريف واختلفت وجهات النظر بين الكتاب والباحثين من بين التعاريف ما يلي:

- "التدريب هو ذلك النشاط الإنساني المخطط له والذي يهدف إلى إكساب المتدربين القناعات والمهارات والمعارف اللازمة، بغرض إحداث تغيير في أنشطة الأفراد والمنظمة بما يحقق أهداف مقصودة"¹

- هو عملية تغيير في نمط تفكير وسلوك المتدرب في ضوء الاحتياجات والمشاكل الفعلية التي تواجه العمل"².

- "هو عملية التدريس المنظم للموظفين لاكتساب وتحسين المهارات والمعرفة المتعلقة بالمهام المؤداة"³.

¹ Richard A sawson; Elwood f Holton. **Foundation of human resource development**, berett-koehler publisher san Francisco, first edition, 2008, p204.

² محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، مصر، 2007، ص:309.

³ محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2006، ص:70.

- "هو عملية منظمة ومستمرة محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغييرات سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة حالية أو مستقبلية يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل فيها والمجتمع الكبير"¹.

- "هو عملية تبادلية لتعليم وتعلم مجموعة من المعارف والأساليب المتعلقة بالعمل، وهو نشاط لنقل المعرفة إلى مجموعة أو مجموعات من الأفراد يعتقد أنها مفيدة لهم، ويقوم المدربون بالمساعدة على صقل مهارات المتدربين أي باختصار التدريب هو عبارة عن نقل المعرفة وتطوير المهارات"².

- "هو زيادة المهارات والمعرفة المحددة في مجالات معينة بالإضافة إلى كونه محاولة زيادة وعي المتدربين بأهداف المنظمة التي يعملون بها، وبعبارة أخرى فإن التدريب هو عملية تعلم المعارف وطرق وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تغييرات في قابلية الأفراد لأداء أعمالهم"³.

- "التدريب هو عملية تهدف إلى معاونة الأفراد على تحسين وتطوير وتنمية خبراتهم ومهاراتهم وقدراتهم وزيادة معلوماتهم، بهدف تغيير أو تعديل لسلوكهم أو اتجاههم للتأكيد على النواحي الإيجابية في العمل"⁴.

ومن التعاريف السابقة يمكن تعريف التدريب بأنه: مجموعة الأنشطة والعمليات التي تهدف إلى تنمية وتطوير مهارات ومعارف الأفراد وتحقيق مستوى أعلى من الكفاءة والفعالية والمقدرة في المورد البشري التي تتناسب مع ظروف عمله الحالية والمستقبلية وزيادة معدلات أدائهم في العمل.

ثانياً. بعض المفاهيم المتعلقة بالتدريب:

1- التدريب والتعليم:

هناك فرق بين التدريب والتعليم إذ أن التدريب هو "عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج، أو بمعنى آخر هو عملية تعلم مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقاً"، أما التعليم فهو على العكس يعمل على إرساء عمليات أو أساليب التفكير المنطقي السليم وليس مجرد تعلم مجموعة من الحركات أو الخطوات المتتابعة، فالتعليم هو فهم المعرفة وتفسيرها فهو لا يعطي إجابات قاطعة، ولكنه يعمل على

¹ زيد منير عبوي وآخرون، مدخل إلى الإدارة العامة، دار الشروق للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2006، ص:124.

² المرجع نفسه، ص:124.

³ نظمي شحادة محمد الباشا وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2000، ص:52.

⁴ حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2007، ص:16.

تنمية ذهن منطقي رشيد يستطيع أن يحدد العلاقات بين متغيرات ترتبط ببعضها البعض، وبالتالي يمكن إدراك وفهم الظواهر المختلفة"¹.

وفيما يلي سيتم توضيح أوجه الاختلاف والفروقات الجوهرية بين كل من المصطلحين كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): الفرق بين التدريب والتعليم

| العوامل مصادر الاختلاف | التعليم | التدريب |
|---------------------------|--------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الأهداف | الأهداف تتلاءم مع حاجة الفرد والمجتمع بصفة عامة. | أهداف سلوكية محددة لتجعل العاملين أكثر فعالية في أداءهم لأعمالهم ووظائفهم |
| الوقت المستغرق | تستغرق عملية التعليم وقت طويل للإتمام | يمكن أن تكون لفترة قصيرة في بعض الأحيان. |
| المحتوى | عام وواسع ومتنوع | ضيق ومحدد طبقاً لاحتياجات العمل |
| الأسلوب | تلقي المعلومات الجديدة | أسلوب تلقي المعلومات والمهارات الجديدة وكذلك أسلوب التطبيق العملي لها، أي الأداء الفعلي للخبرات والمهارات. |

المصدر: محمد عبد الفتاح الصيرفي، التدريب الإداري: المدبرون والمدربون وأساليب التدريب، دار المناهج للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2009، ص:28.

2-التدريب والتطوير:

غالباً ما يقترن التدريب والتطوير ببعضهما البعض رغم اختلاف المفاهيم الدالة على كل منهما، فالتدريب "يركز على تزويد العاملين بمهارات محددة أو مساعدتهم على علاج أوجه القصور في أدائهم الحالي"، أما التطوير فركز على تزويد العاملين بالمهارات والقدرات التي سوف تحتاجها المنظمة في المستقبل"².

وبصفة عامة يمكن التمييز بين التدريب والتطوير من خلال العناصر الأساسية التالية:³

✓ **مجال التركيز:** التدريب يركز على الوظيفة الحالية التي يشغلها الفرد، في حين أن التطوير يركز على الوظائف المتوقعة التي يمكن أن يشغلها الفرد في المستقبل.

¹ محمد عبد الفتاح الصيرفي، التدريب الإداري: المدبرون والمدربون وأساليب التدريب، دار المناهج للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2009، ص:28.

² صلاح الدين عبد الباقي، علاء عبد الهادي مسلم، إدارة الموارد البشرية، مرجع الإسكندرية للكتب، الطبعة الأولى، مصر، 2009، ص:210.

³ المرجع نفسه، ص:210.

- ✓ **النطاق:** يركز التدريب على ما يحتاجه الفرد من قدرات ومهارات، في حين أن التطوير يركز على ما يحتاجه جماعات العمل والمنظمة ككل من قدرات ومهارات لتحقيق الأهداف.
- ✓ **المدى الزمني:** يركز التدريب على الاحتياجات الحالية، أما التطوير فيركز على الاحتياجات المستقبلية في الأجل الطويل.
- ✓ **الهدف:** يهدف التدريب إلى علاج مجالات القصور، أما التطوير فيهدف إلى إعداد وتجهيز الأفراد لمقابلة متطلبات وأهداف العمل المستقبلي.

3-التدريب والتكوين:

لا يختلف مفهوم كلمتي التكوين والتدريب في شيء عدا: "أن التكوين يعني كل أوجه التعلم التي تلقاها الفرد من قيم ومهارات وثقافات وأفكار ومعلومات عامة" وكلمة "التدريب يسري مفهومها على التعلم أيضا في نطاق مهنة معينة باعتبار ارتباطها بالجانب العملي"¹.

ثالثا. مبادئ التدريب:

تخضع عملية التدريب إلى عدة مبادئ هامة، وذلك حتى تتحقق فعالية التدريب ومن أهم هذه المبادئ ما يلي:

- **المنطقية:** يجب أن يتم التدريب على فهم منطقي وواقعي ودقيق وواضح للاحتياجات التدريبية.
- **الشرعية:** يجب أن يتم وفقا للقوانين والأنظمة المعمول بها داخل المؤسسة.
- **الهادفية:** يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة وموضوعية وقابلة للتطبيق ومحددة تحديدا دقيقا من حيث المكان والزمان والكم والكيف والتكلفة.
- **الشمولية:** يجب أن يشتمل على جميع أبعاد التنمية البشرية من قيم واتجاهات ومعارف، كما يجب أن يوجه لجميع المستويات الإدارية في المؤسسة ليشتمل جميع فئات العاملين.
- **التدرجية:** يجب أن يبدأ بمراجعة الموضوعات البسيطة، ثم يتدرج بصورة مخططة ومنظمة إلى الأكثر تعقيدا.
- **الاستمرارية:** يبدأ التدريب مع بداية الحياة الوظيفية ويستمر معها خطوة بخطوة، وذلك بهدف تطوير وتنمية العاملين وبالتالي يساعد العمل على التكيف مع التطورات المستمرة.
- **المرونة:** يجب أن يتطور نظام التدريب وعملياته لمواكبة التطور².

¹ بوعريفة الربيع، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة أمجد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2007، ص: 06.

² بلال خلف السكارنة، تصميم البرامج التدريبية، دار المسيرة للنشر، الطبعة الأولى، مصر، 2009، ص ص: 31، 32.

- توفير القيادة والإشراف من قبل الرؤساء والمشرفين الذين يحصل منهم الفرد على المعلومات الأساسية والتوجه المستمر في أداء العمل.

- ضرورة خلق الدوافع لدى المتدرب، فكلما كان الدافع قويا لدى المتدرب كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم واكتساب المهارات والمعارف، ولكي تتحقق فعالية التدريب يجب أن يرتبط التدريب بحاجة حقيقية للمتدرب يرغب في إشباعها مثل تحسين مستوى الأداء¹.

- استناد التدريب إلى مقومات إدارية وتنظيمية وهي:²

✓ وجود خطة للعمل تحدد الأهداف والأنشطة.

✓ توفير الإمكانيات اللازمة

✓ توفير نظام للحوافز.

رابعاً. أهمية وأهداف التدريب:

1- أهمية التدريب

تبرز أهمية التدريب في العديد من العناصر أهمها ما يلي:³

- **زيادة الإنتاج:** وذلك بزيادة الكمية وتحسين النوعية من خلال تدريب العاملين على كيفية القيام بواجباتهم بدرجة عالية من الإتقان، ومن ثم زيادة قابليتهم للإنتاج.

- **الاقتصاد في النفقات:** حيث تؤدي البرامج التدريبية إلى خلق مردود أكثر من كلفتها وذلك عن طريق رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين والاقتصاد في الوقت نتيجة للمعرفة الجيدة بأسلوب العمل وطريقة الأداء.

- **رفع معنويات العاملين:** إذ أنه وعبر التدريب يشعر العاملين بجدية المنظمة في تقديم العون له ورغبتها في تطويره وتمتين علاقته مع مهنته، مما يؤدي إلى زيادة إخلاصه وتفانيه في أداء عمله.

- **توفير القوة الاحتياطية في المنظمة:** بحيث يمثل التدريب مصدراً مهما لتلبية الاحتياجات الملحة في الأيدي العاملة، فعبه يتم تخطيط وتهيئة القوى العاملة المطلوبة.

- **التقليل من الإسراف:** لأن تدريب العاملين معناه تعريفهم بأعمالهم وطرق أدائها وبذلك يخلق معرفة ووعياً وقدرة على النقد الذاتي، بشكل لا يحتاج معه المدرب إلى مزيد من الإشراف والرقابة في أدائه لعمله.

¹ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للنشر، الطبعة الأولى، مصر، 2003، ص: 123.

² هاشم حمدي رضا، التدريب الإداري، دار الراية للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2012، ص: 22.

³ عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2012، ص: 86.

- **القلة في حوادث العمل:** إن التدريب معناه معرفة العاملين بأحسن الطرق لتشغيل الآلات وبحركة ومناولة المواد وغيرها، ما يعد مصدرا من مصادر الحوادث، ويعمل التدريب على القضاء أو التقليل من تلك الحوادث.

2- أهداف التدريب:

- توجد عدة أهداف للتدريب من بينها ما يلي:
- الإسهام في إعادة التوازن النوعي والعددي لهيكل العمالة.
- تنمية مهارات التفكير لدى المتدربين وقدراتهم البحثية من خلال بحوث العمل والدورات التكوينية.
- تعريف المتدربين بأدوارهم المختلفة وتزويدهم بالمعارف والمهارات التي تمكنهم من أداء الأدوار بفاعلية وكفاءة.¹
- تنمية معرفة أفراد التنظيم ومهاراتهم وقدراتهم واتجاهاتهم في مجالات أعمالهم.
- رفع الكفاءة الإنتاجية للفرد عن طريق تزويده بما يستجد من اتجاهات وطرق العمل.
- الحد من الأخطاء وزيادة الاستفادة من جهود الأفراد مما يؤدي إلى توفير الوقت والجهد والمال.
- يساعد التدريب في عملية تخطيط القوى العاملة وتنميتها.
- يساعد التدريب على تحسين مستوى أداء أفراد التنظيم وحل مشاكل العمل.²

خامسا. مراحل التدريب:

تتكون نظرية التدريب من ثلاث مراحل منطقية ومتتابعة يمكن تلخيصها كما يلي:

1- تصميم البرامج التدريبية: والمقصود بتصميم البرامج التدريبية التخطيط الأنشطة وعمليات التدريب³،

وتمر مرحلة تصميم البرامج التدريبية بمجموعة من الخطوات وهي:⁴

أ- **تحديد أهداف البرامج التدريبية:** الأهداف هي الغايات التي يرجى تحقيقها من وراء البرامج التدريبية، وتوضح الأهداف ما يراد إحداثه من تغيير في مستوى أداء الأفراد.

ب- **تحديد نوع المهارات التي سيدرب عليها:** من أمثلة المهارات التدريبية المطلوبة المهارات اللغوية، الفنية وخاصة منها مهارات الاتصال مع الآخرين.

¹ أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2011، ص: 228.

² أمل حمودي عبيد الجميلي، دور التدريب في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديرات رياض الأطفال، في مجلة الفتح، العدد الثامن والأربعون، 2012، كلية التربية، سوريا، ص: 102.

³ خالد عبد الرحيم الهيني، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، الأردن، 2005، ص: 231.

⁴ زهير نعيم الصباغ، عبد الباري إبراهيم درة، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2008، ص: 320.

ج- **وضع المناهج التدريبية:** المقصود بالمناهج التدريبية المادة التدريبية التي سوف تقدم للمتدرب ويتم تحديدها بناء على الاحتياجات المطلوبة.

د- **اختيار الأسلوب التدريبي:** هناك عدة أساليب للتدريب مثل المحاضرات، أو عن طريق التمثيل وغير ذلك من الطرق.

هـ- **تحديد فترة البرنامج:** تختلف مدة البرنامج التدريبي وذلك بناء على طبيعة المادة، وعلى الأسلوب المعتمد في التدريب، وعلى مدى تفرغ المتدربين للبرنامج التدريبي.

و- **توفير مستلزمات البرامج التدريبية:** من أهم المستلزمات قاعات التدريب ووسائل الإيضاح اللازمة والمسؤول الإداري للبرنامج وغير ذلك من المستلزمات.

2- **تنفيذ البرامج التدريبية:** إن مرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج وإخراجها إلى حيز التنفيذ، ويتم تحديد المشرف أو المنسق لتنفيذ البرنامج، وفي هذه المرحلة يتبين حسن وسلامة عملية التخطيط ومدى إمكانية تطبيقه بنجاح.¹

3- **تقييم البرنامج التدريبي:** المقصود بالتقييم هنا هو قياس كفاءة البرنامج التدريبي ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف التي وضع من أجلها، ومن الممكن أن تكون عملية التقييم أثناء وبعد عملية التطبيق وهناك عدة نماذج فكرية للجوانب التي تشملها عملية التقييم²، ومن الأساليب التي يمكن استخدامها لتقييم مدى استفادة المتدربين من البرامج التدريبية ما يلي:

- مقارنة أداء المتدرب قبل وبعد البرنامج التدريبي.
- الاختبارات، حيث يمكن قياس مدى استيعاب واستفادة المتدربين من البرنامج التدريبي
- الترقيات الناتجة عن كفاءة وسلوك المتدربين الجيدة بعد البرنامج التدريبي.³

سادسا. **أساليب التدريب:**

للتدريب العديد من الأساليب، وفيما يلي التعريف بأهمها:

1- **أسلوب المحاضرات:** يعتبر أسلوب التدريب عن طريق المحاضرات أسلوبا تقليديا يقترب من التعليم، حيث يتولى المحاضر دورا أساسيا كمقدم للمعلومات، ولا يكون هناك فرصة كافية للنقاش.⁴

¹ مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2015، ص: 159.

² فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2008، ص: 130.

³ عبد الله بن عطية الزهواني، استراتيجية التدريب وأثرها على الجدارات السلوكية للعاملين، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد 04، 2012،

جامعة الملك سعود الأردنية، الأردن، ص: 713.

⁴ محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، الأردن، 2014، ص: 177.

- 2- **أسلوب النقاش:** يعتمد هذا الأسلوب في التدريب على وجود مدرب يسمح للمتدربين بالمناقشة ويشجعهم على طرح الأسئلة.¹
- 3- **التناوب في العمل:** يتم وفقا لهذا الأسلوب تدريب الموظف عن طريق قيامه بالعمل في جميع الأقسام تحت إشراف شخص مناسب، بحيث يتدرب الموظف على مختلف الأعمال ويكتسب الخبرة المناسبة.²
- 4- **أسلوب دراسة الحالات:** وفقا لهذا الأسلوب يتم تقديم مشاكل إدارية حقيقية أو افتراضية تجري مناقشتها بين المتدربين ليقتروا الحلول، إذ ليس هناك نمط واحد للحالة بل يتخذ أشكالا مختلفة فهي تقرب الواقع للمتدرب لوضعه أمام مشكلة إدارية حقيقية.
- 5- **أسلوب لعب الأدوار:** يبدأ هذا الأسلوب بطرح المدرب على المتدربين حالة تدريبية واقعية أو افتراضية، وتوزيعه أدوارا وسيناريوهات جاهزة على أطراف الحالة ليتصرفوا وفقا لها.³ كما يتم استخدام الأساليب التالية:⁴
- 6- **المباريات الإدارية:** هذا الأسلوب يعتمد على وضع قواعد للأدوار التي يتم توزيعها على المتدربين ووضع نقاط أو علامات أو حوافز على ما يترتب على كل خطوة من خطوات المتدربين واحتساب النتائج، فيجعلهم أكثر اهتماما واتخاذا للقرارات، وينتج عن ذلك ربح أو خسارة وفقا للقواعد المعروفة.
- 7- **التلمذة المهنية:** يتمثل هذا الأسلوب في منهجية الإعداد المهني العملي للمتدرب بشكل عام إذ يتلقى المتدربون معرفة علمية من ناحية، وتطبيقا عمليا من ناحية أخرى، بحيث يتدرج المتدرب في المهنة من مبتدئ إلى متخصص، ويتناسب هذا الأسلوب بشكل أكبر مع الوظائف ذات الطبيعة المهنية والحرفية.
- 8- **التدريب الميداني:** ويتم هذا التدريب تحت إشراف جهات متخصصة ذات علاقة بالموضوع ومن أمثلة هذا النوع من التدريب الذي يعطي للأطباء والمهندسين في المستشفيات والشركات ليكتسب خبرة عن طبيعة العمل الذي سيزاولونه.
- 9- **نمذجة السلوك:** يعتمد هذا الأسلوب على نظرية التعلم بالملاحظة والتقليد، حيث يرغب المندوب في الاقتداء بسلوك نموذج معين، وتتمثل مهارات إدارية مثل تصميم وتوزيع المهام على المرؤوسين وتقويض السلطة وطلب أداء أمر معين أو التأكيد عليه وتقديم النصح ويصاحب استخدام الأفلام أو

¹ محمد حافظ الحجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2010، ص 175.

² محمد قاسم القريوتي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2010، ص:175.

³ رافدة الحريزي، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار البارودي العلمية للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2014، ص:114.

⁴ أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي للنشر، الطبعة الأولى، مصر، دون سنة، ص ص:164-165.

شرائط الفيديو في عرض الأداء، وبعد ذلك يقوم المتدرب بتقليد الأداء لاكتساب المهارات الجديدة ثم نقلها للممارسة الفعلية.

10- البريد الوارد: في محاولة أخرى لإبراز الواقع، وللحكم بصورة واقعية على المتدرب يتم إعطاؤه ملفات بها مجموعة من الخطابات والمذكرات الداخلية التي تشبه تلك التي ترد في البريد اليومي، وعلى الدارس أن يحدد أنسب تصرف يراه كل بند من بنود البريد الوارد، ويلاحظ أن هناك حدوداً لفعالية هذا الأسلوب، ومنها أن الأشخاص والمنظمات وهمية، كما أن العلاقات بينهم غير حقيقية، مما يجعل الحكم على بنود البريد الوارد عملية صعبة.

11- الوقائع الحرجة: لملاقة عدم واقعية بعض الأساليب السابقة يقوم المدرب بتشجيع الدارسين على ذكر بعض الأمثلة ذات الأهمية البالغة والتأثير الكبير والخاصة بموضوع التدريب، وتحليل الوقائع الحرجة بصورة علمية دقيقة يساعد الدارسين على ربط المحتوى التدريبي بالواقع والممارسة، وعلى المدرب أن ينتقي الوقت المناسب أثناء عرضه لموضوع الدراسة لكي يعرض إحدى الوقائع الحرجة، أو لكي يسأل الدارسين ويشجعهم على إثارة إحدى هذه الوقائع.

12- تدريب الحساسية: نهدف هذه الطريقة إلى تنمية بعض الجوانب في شخصية الفرد حتى يصبح له تأثير داخل الجماعة، والغرض منه أن يتاح للمتدرب الفرصة للتعرف على نقاط القوة والضعف لديه كما يراها باقي المتدربين، وبعد ذلك يقوم كل متدرب بعرض مشكل من المشكلات التي تواجهه، ويسمع نصائح المجموعة في الكيفية التي يجب أن يواجه بها الفرد هذه المشكلة وأخيراً يعرض كل متدرب الخبرات التي اكتسبها في هذا البرنامج التدريبي وكيف يستطيع الاستفادة من الخبرات في التعامل مع المشكلات والمواقف التي تقابله في حياته اليومية.

المطلب الثاني: تخطيط عملية التدريب

يعتبر تخطيط التدريب من أهم الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، مستهدفة من خلالها ضمان تحقيق البرامج التدريبية المراد تنفيذها بكفاءة وفعالية عالية، ولذا فإنها يجب أن تقوم بالتخطيط لهذه البرامج التدريبية لا سيما وأن العملية التدريبية لا يمكن أن تكون عملية عشوائية تتم بلا تخطيط مسبق، إذ أنها سوف تتحول إلى نشاط غير منظم يؤدي إلى هدر الأموال والموارد البشرية بدون تحقيق مكاسب لذا فإن التخطيط يعتبر الوسيلة العلمية المثلى في إنجاز الفعالية التدريبية بالكفاءة المطلوبة.¹

¹ خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، طبعة 1، 2007، ص: 131.

1. تحديد الاحتياجات التدريبية:

تعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية الخطوة الرئيسية بعد جمع وتحليل البيانات لترصين كفاءة وفعالية البرنامج التدريبي، إذ أنّ التدريب ليس ترفاً فكرياً أو نشاطاً عفويّاً، وإنّما يخضع للجوانب المخططة في الفكر الإداري الحديث، سيما وأنّ معالم التطوير الذي تشهده المجتمعات الإنسانية حالياً يستدعي أن تتحقق المنظمة من العديد من الجوانب ذات الآفاق الهادفة والتي يتم من خلالها استقرار واقعها الإنتاجي أو التسويقي ثم السعي لوضع برنامجاً تدريبياً ينسجم مع الحاجة الحقيقية لتحسين الأداء لدى العاملين لديها.

ويعتبر تحديد الاحتياجات التدريبية في المنظمة الأساس في توجيه التدريب في الاتجاه الصحيح وصياغة أهدافه والعائد المتحقق من على صعيد تحسين الأداء النوعي للعاملين، كما يعتمد عليها وضع الجهد والمال للتدريب في الموضع المناسب وتحديد الأفراد الذين يجب تدريبهم ونوع التدريب المطلوب والنتائج المتوقعة.

وتعرف الاحتياجات التدريبية على أنّها عملية تحليلية تهدف للتأكد من الحاجة العملية للتدريب ومعرفة طبيعة ومحتوى هذه العملية التدريبية بكل أبعادها والآفاق التي يتمحور بها النشاط التدريبي. وإنّ مراعاة المدى الزمني لهذه الاحتياجات ومعرفة الأشخاص الذين يمكنهم الإسهام في وضع هذه الاحتياجات بفاعلية وكذلك معرفة اللوائح والأنظمة العامة للتدريب والميزانيات المخصصة لذلك يعتبر من الجوانب الأساسية التي يمكن أن تؤخذ بنظر الاعتبار عند الشروع بإعداد الحاجة التدريبية.

ويمكن تحديد المصادر المعتمدة في تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال اعتماد الجوانب التالية:

- تحليل المنظمة وحاجاتها التدريبية على المديين الحالي والمستقبلي؛
- تحليل العمل أو الوظيفة ومدى الحاجة للمهارات المطلوبة؛
- تحليل أداء العاملين والرغبة بالتطور المستمر.

كما يمكن أن تعتمد في هذا المجال في تحديد كلا الاحتياجات الحالية والمستقبلية وفقاً للإطار

الزمني المعتمد في هذا الخصوص بناءً على الجدول التالي:

جدول رقم (02): الاحتياجات الحالية والمستقبلية في العملية التدريبية

| الاحتياجات المستقبلية | الاحتياجات الحالية |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. ترتبط بخطط التدرج الوظيفي والقوى العاملة 2. ترتبط بالتغيرات المتوقعة في محيط العمل فنياً أو إدارياً أو مالياً 3. ترتبط بخطط التنمية والتطوير | 1. ترتبط بعلاج النقص في أداء الموظف 2. ترتبط بعلاج بعض مشكلات العمل 3. ترتبط بالرغبة في رفع معدلات الأداء ترتبط بتعلم طرق عمل جديدة |

المصدر: خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، طبعة 1، 2007، ص:132.

إنّ تحديد الحاجة التدريبية تنطلق أساساً من العديد من التحديات التي تشهدها الظروف الإنتاجية أو الخدمية للمنظمة، ولذا لا بد وأن تقوم بتقييم الواقع الحقيقي لأدائها ومقارنته بالمنظمات ذات الفعالية العالية في الأداء ومن ثم تسعى لسدّ الفجوة بينها وبين المنظمات المنافسة بغية التطوير والتحسين وهذا يتطلب أنم تقوم بتحديد الحاجات التدريبية التي تتطلبها واقع التطوير والتحسين في الأداء المستهدف.

إنّ من أبرز حالات ظهور الحاجة للتدريب هي على النحو التالي:¹

- وجود مستخدمين جدد؛
- مشاكل الأداء من خلال المراقبة والمشاهدة؛
- استحداث طرق وأساليب جديدة للعمل؛
- تنوع المهارات؛
- مشاكل في الإنتاجية.

¹ -Janice A. Miller , Diana M , **Training Needs Assessment, Training Development Committee**, July 2002, PP:01-02.

المطلب الثالث: تنظيم ومتابعة البرنامج التدريبي

وتتضمن مرحلة تنظيم ومتابعة البرنامج التدريبي أنشطة مهمة لتمثل في¹:

1. تحديد الأهداف البرنامج التدريبي:

يعدّ تحديد أهداف البرنامج التدريبي الخطوة الأولى في مجال وضع وتصميم البرنامج التدريبي، ويرتبط بتخطيط الاحتياجات التدريبية الذي يحدد الخصائص والقدرات المراد إكسابها للمتدربين ونوعية البرامج التدريبية المطلوب توفيرها ومحتوياتها، ومن بعض الأهداف التدريبية ما يلي:

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

2. تحديد موضوعات البرنامج التدريبي:

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

3. أساليب التدريب:

هناك العديد من الأساليب التدريبية التي تهدف إلى تزويد المتدرب بالمهارات والمعارف والخبرات، وتأخذ هذه الأساليب صوراً متعددة، منها التدريب الفردي، والتدريب الجماعي والتدريب أثناء العمل والتدريب خارج نطاق العمل.

وتجدر الإشارة إلى عدم وجود أسلوب مثالي أو أفضل للتدريب يصلح استخدامه بصفة عامة وإنما تختلف أساليب التدريب باختلاف الظروف والمواقف القائمة، فاختلاف المستوى الوظيفي للمتدربين يحتم اختلاف أساليب التدريب في كل مستوى، كما أنّ عدد الأفراد الذين يوفر لهم البرنامج التدريبي يحكم أسلوب التدريب المستخدم وكذلك اختلاف خبرات وثقافات المتدربين يؤدي إلى اختلاف طرق تدريبهم، هذا فضلاً عن ما يعتمد عليه المسؤولون بالمنظمة من اعتبار إلى تكاليف الأساليب المختلفة للتدريب بحيث يتم

¹ خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الثانية، 2005، ص:236.

اختيار الأسلوب الذي يتفق مع إمكانيات المنظمة وقدراتها المالية وقدرتها على توفير التسهيلات التدريبية المطلوبة.

4. تحديد الوقت المناسب لتنفيذ البرنامج التدريبي:

يجب أن يتوافر وقت كافٍ لتنفيذ البرنامج التدريبي يتفق مع طبيعة البرنامج وعدد الموضوعات التي يشملها ومدى أهميتها وكذلك يتوقف طول فترة التدريب على طبيعة ومستوى المتدربين. يتم 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.

بعد ذلك يتم توزيع الوقت المحدد لكل موضوع من موضوعات البرنامج، على الأساليب التدريبية التي يتضمنها البرنامج.

5. تحديد مكان تنفيذ البرنامج التدريبي:

قد يتم تنفيذ البرنامج التدريبي داخلي بالمنظمة، وقد يتم تنفيذه خارجياً في مراكز تدريب متخصصة، وبصفة عامة فإن اختيار المكان المناسب لتنفيذ البرنامج التدريبي يحكمه عاملان أساسيان هما:

- أ. مدى توافر إمكانيات التدريب لدى المنظمة من حيث المدربين ووسائل التدريب من وسائل الإيضاح التي تساعد المتدربين على استيعاب المعلومات والمعارف المقدمة في البرنامج التدريبي، وكذلك من حيث توافر قاعات مناسبة للتدريب وميزانية كافية للتدريب وغيرها.
- ب. مدى توافر أجهزة تدريب خارجية، ومدى توافر إمكانيات وظروف جيدة للتدريب بهذه المراكز من حيث المدربين وإمكانيات ووسائل وأساليب التدريب المستخدمة، فضلاً عن الإشراف الجيد على البرامج التدريبية.

6. تنفيذ البرنامج التدريبي:

تتضمن هذه الخطوة نقل البرنامج التدريبي من الواقع النظري إلى الواقع الميداني، حيث تبدأ عملية التنفيذ الفعلي للبرنامج.

المطلب الرابع: تقييم الجهود التدريبية

المقصود بالتقييم هنا هو قياس كفاءة البرنامج التدريبي ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف التي وضع من أجلها، ومن الممكن أن تكون عملية التقييم أثناء وبعد عملية تطبيق التدريب وهناك عدة نماذج

فكرية للجوانب التي تشملها عملية التقييم ومن هذه النماذج (نموذج كيركباتريك) والذي يشير فيه إلى الجوانب التالية: ردود الفعل-التعليم-السلوك-النتائج.¹

1- ردود الفعل:

- هل رضي المشاركون عن البرنامج التدريبي؟

يتم هذا التقييم حالما ينتمي البرنامج، ويهدف لقياس درجة الرضا المحققة للمشاركين عن البرنامج التدريبي من حيث (المحتوى، المدربون، المادة التدريبية، الأساليب التدريبية المعتمدة، الخدمات الإدارية والتنظيمية... الخ)، ويتم الحصول على هذه المعلومات والبيانات من خلال استبيان يتم توزيعه على المتدربين ومعرفة آرائهم بشأن البرنامج التدريبي.²

2- التعلم:

- ما ذا تعلم المشاركون من البرنامج التدريبي؟

ويتم من خلال ذلك معرفة ما تم فهمه واستيعابه من البرنامج التدريبي من ناحية الأسس والمبادئ العلمية والأساليب التدريبية وبشكل دقيق معرفة المهارات والمعارف التي تم اكتسابها من خلال البرنامج التدريبي.

3- السلوك:

- هل غير المشاركون سلوكهم نتيجة البرنامج التدريبي؟

ويتم من خلال ذلك قياس ما تم أثره على الأداء الفعلي للمتدربين من خلال البرنامج التدريبي ويتم قياس ذلك من خلال تقديم الأداء من قبل المشرف على المتدرب قبل البدء بالبرنامج وبعد الانتهاء من البرنامج لمعرفة الأثر الذي حققه البرنامج التدريبي على المتدربين.

4- النتائج:

- هل يؤثر التغيير في سلوك المتدربين تأثيراً إيجابياً في مكان العمل؟

ويتم من خلال ذلك قياس أثر البرنامج التدريبي على معدل دوران العمل والروح المعنوية للعاملين والغايات وتكاليف الأداء.

وغيرها من المؤشرات ذات الأثر الإيجابي للبرنامج التدريبي على أداء المتدربين بعد انتهاء البرنامج.

¹ - فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، طبعة أولى، 2008، ص:141.

² - خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الحرشة، مرجع سابق، ص:135.

5- أهداف عملية التقييم:

- الوقوف على الثغرات التي حدثت خلال تنفيذ البرنامج ومعالجتها وتفاديها في المستقبل؛
- معرفة مدى نجاح المدربين في نقل المادة التدريبية؛
- إعطاء صورة واضحة عن مدى استفادة المتدربين من البرنامج التدريبي ويتم ذلك بتقييم المتدرب قبل وبعد عملية التدريب.¹

¹ - فيصل حسونة، مرجع سابق، ص: 141.

المبحث الثاني: مفاهيم حول القدرات الإبداعية

أصبح الإبداع التنظيمي يعد بمثابة السلاح الذي يمكن المنظمات من المنافسة وبقوة في بيئات الأعمال، الأمر الذي أصبح لزاماً معه أن تركز المنظمات على رأس المال البشري وبما يمتاز به من قدرات، فالأفراد الذين يتمتعون بقدرات معرفية، وإبداعية عالية أصبحوا يعدون بمثابة الوقود الذي يحرك القدرات الإبداعية للمنظمة ويحقق لها الميزة التنافسية، فهذه القدرات تعتبر من الأصول غير الملموسة التي تمتلكها المنظمات، والتي يصعب على منافسيها تحديدها، أو تقليدها، وتمكنها بالتالي من المحافظة على ميزتها التنافسية لأطول فترة ممكنة، ولأهمية الدور الذي يمكن أن يلعبه العاملون في زيادة قدرة المنظمة على تقديم منتجات وخدمات إبداعية، فإن الكثير من المنظمات أصبحت تسعى اليوم إلى الاستقطاب والتعيين والمحافظة على الأفراد الذين يمتلكون الخبرات والمعارف والقدرات التي تمكنهم وبشكل مستمر من تقديم أفكار تعزز من مكانة المنظمة التي يعملون فيها، وهو الأمر الذي أدى بدوره إلى زيادة دور إدارة الموارد البشرية، وإدارة الموارد البشرية الكفوة، تعد من أهم الوسائل التي تكفل ضمان توفر القدرة الإبداعية في المنظمات التي تعمل فيها.¹

المطلب الأول: مفهوم الإبداع

إن الإبداع ظاهرة معقدة، ذات وجوه وأبعاد متعددة، لهذا يبدو من الصعب إيجاد تعريف محدد ومتفق عليه في الوقت الحاضر، فبعض التعريفات جاءت تعلق على سمات الشخص المبدع، وبعضها يؤكد على العمليات العقلية وآخرون يركزون على النتائج الإبداعي.²

أولاً. تعريف الإبداع:

المعنى اللغوي للإبداع: بدع الشيء اخترعه وصنعه لا على مثال، وأبدع وابتدع الشيء أي أنشأ ويقال فلان أبدع الشيء، أي أول من فعله، والبديع الشيء الذي يكون أولاً وأبدعت الشيء أي اخترعته.³ ويعرفه المختصون أنه المبادرة التي يبذلها المرء بقدراته على الخروج والانشقاق من التسلسل العادي في التفكير بتفكير مخالف كلياً.⁴

¹ الحسيني، عبد الناصر الأشعل، تنمية التفكير الإبداعي باستخدام برنامج سكامبر، مركز دراسات وبحوث المعوقين، القاهرة، 2013، ص 83.

² يوسف، عيد عطية، القدرات الإبداعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، دراسة تطبيقية على المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة، ورقة عمل، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010، ص 61.

³ سوسن شاكر مجيد، تنمية مهارات التفكير الإبداعي الناقد، مؤسسة الصفاء للنشر والتوزيع، 2008، ص 12.

⁴ أحمد حسن ومحمد أحمد أبو غزالة () تنمية مهارات التعلم والتفكير والبحث، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 43.

ويعرفه العميان: هو إبداع وتقبل وتنفيذ الأفكار والعمليات، والمنتجات، والخدمات الجديدة،¹ ويعرفه الصيرفي: تستعمل مفاهيم الإبداع والابتكار كمترادفات، وتعني جميعا ولادة شيء غير معروف، أو حتى النظر إلى الأشياء بطرق جديدة.²

يمكن تعريف الإبداع بأنه "أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة، ولا يقتصر الإبداع على الجانب التكتيكي لأنه لا يشمل تطور السلع والعمليات المتعلقة بها وإعداد السوق بل يتعدى أيضا الآلات والمعدات وطرائق التصنيع والتحسينات في التنظيم نفسه ونتائج التدريب والرضا عن العمل بما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية".³ كذلك الإبداع "ليس رؤية الفرد لظاهرة ما بطريقة جديدة تتطلب القدرة على الإحساس بوجود مشكلة تتطلب المعالجة من خلال التفكير بشكل مختلف ومبدع لإيجاد الحل المناسب".⁴

ويعرف الإبداع بأنه: "مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية، لتؤدي إلى إنتاجات أصيلة ومفيدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو خبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم إذا كانت النتائج من مستوى الاختراقات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الإنسانية".⁵

فالإبداع مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت ببيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصيلة وجديدة سواء أكان ذلك بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أم خبرات المؤسسة أم المجتمع أم الفرد خاصة إذا كانت النتائج من مستوى الاختراقات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الإنسانية.

ثانيا. مفهوم القدرات الإبداعية:

يختلف مفهوم القدرات الإبداعية للمؤسسة عن مفهوم القدرات الإبداعية للأفراد، فالقدرات الإبداعية للمؤسسة تعني قدرات من نوع ديناميكي، تمكن المؤسسة من التكيف مع تغيرات المحيط، وتقديم كل ما هو جديد في مجالها من خلال تجميع، ودمج وإعادة تجميع واستغلال الموارد والمعارف والمهارات.⁶

¹ محمود العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، 2010، ص: 15.

² محمد الصيرفي، القيادة الإدارية الإبداعية، دار الفكر المجتمعي، الإسكندرية، 2006، ص: 36.

³ يوسف عبد عطية بحر، توفيق عطية توفيق العجلة، القدرات الإبداعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، غزة، فلسطين، 2010، ص: 46.

⁴ أماني محمد أهل، فعالية برنامج مقترح لتنمية الإبداع لدى أطفال محافظة غزة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010، ص: 25.

⁵ عبد الناصر الأشعل الحسيني، تنمية التفكير الإبداعي باستخدام برنامج سكامبر، مركز دراسات وبحوث المعوقين، جدة، 2010، ص: 75.

⁶ المرجع نفسه، ص: 76.

أما القدرات الإبداعية للأفراد، فقد اختلف الباحثون في وضع تعريف محدد للقدرات الإبداعية، فمنهم من عرفها بأنها "الاستعدادات العقلية التي يلزم توافرها للأشخاص حتى يقوموا بأنواع من السلوك الإبداعي، والتي تميز الشخص المبدع القادر على التفكير الإبداعي".¹

كذلك تعرف القدرات الإبداعية بأنها "قدرة الفرد على نقل المعرفة الكامنة داخله، وإنتاج معرفة جديدة تظهر بصورة منتجات، وعمليات فيها نوع من الجدة والتفرد".

وتشير القدرة الإبداعية بأنها مهارة من مهارات التفكير الإبداعي تجعل الفرد أكثر حساساً للمشكلات، وجوانب النقص، والتغيرات في مجال المعرفة، والبحث عن الحلول، والتنبؤ وصياغة الفرضيات، واختبارها وتعديلها من أجل التوصل إلى نواتج جديدة يستطيع الفرد نقلها للآخرين.

وتعرف الباحثة القدرات الإبداعية بأنها تعني قدرة الإنسان على إبداع ما هو فريد من نوعه أو خارق للعادة الأمر الذي يدفع الإنسان إلى ابتكار الجديد، ويتميز الإنسان المبدع بقدرات تميزه عن غيره من الأشخاص العاديين مثل: الطلاقة الفكرية، والأصالة، والمرونة، والقدرة على التنبؤ للمشكلات وقبول المخاطرة ... وغيرها من السمات.

والشخص المبدع يمكن التعرف على الأشخاص المبدعين عن طريق دراسة المتغيرات الشخصية، والفروق الفردية في المجال المعرفي ومجال الدافعية ويتناول وصف الشخص المبدع عادة ثلاثة مجالات رئيسية وهي: الخصائص المعرفية، والخصائص الشخصية (الدافعية)، والخصائص التطورية مع زيادة القدرة على استخدام الجانب الأيمن من المخ لزيادة استخدام الحس والبدئية إضافة إلى إطلاق طاقاته الكامنة للخروج من القيود المعوقة لقدراته الإبداعية.²

والتفكير الإبداعي أو عملية الإبداع وعي تركز على عملية التفكير نفسها أكثر من التركيز على النواتج ومن أمثلة ذلك تعريف سبيرمان الذي يرى أن الإبداع يحدث عندما يتمكن العقل من إدراك العلاقة بين شيئين بطريقة يتولد عنها ظهور شيء ثالث.³

ثالثاً. خصائص الإبداع:

اهتم الباحثون بالتعرف على خصائص الإبداع نظراً لما يمثله من قيمة وأهمية، للخروج بمساهمات فيما يتعلق بتقويم الإبداع، والأشخاص المبدعين، وبالتالي يساعد على تنمية وتطوير القدرات الإبداعية، والوقوف على مدى ملاءمتها وفعاليتها، لدعم وتبني وتوظيف الإبداع في مختلف المجالات والأنشطة

¹ بحر يوسف عبد عطية، العجلة، توفيق عطية توفيق، مرجع سابق، ص: 46.

² المرجع نفسه، ص: 47.

³ أماني محمد أهل، مرجع سابق، ص: 89.

سواء على مستوى الأفراد أو الجماعات أو المنظمات، ومن هذه المساهمات ما ذكره "عساف" في تقويمه لأبرز خصائص الإبداع والتي أشار إليها في الآتي:

- **الإبداع ظاهرة فردية وجماعية:** لم يتفق الباحثون والمفكرون على رأي واحد حول حقيقة الظاهرة الإبداعية، وهل هي ظاهرة فردية؟، أي أنها نتاج جهود الأفراد كأفراد أم هي ظاهرة جماعية أيضا، بمعنى أنها نتاج جهود جماعية، إن الإبداع ليس حكرا على الأفراد، وهو ليس عملية فردية بالضرورة، حيث قد تتم ممارسته عن طريق الجماعات والمؤسسات.¹

ولعل من الأهمية بمكان أن نلاحظ أن الإبداع ليس فرديا كما يعتقد كثيرون وإنما قد يكون جماعيا أيضا، كما لا بد من ملاحظته أن الإبداع يمكن تنميته بالتدريب والتعلم الأمر الذي يلقي بمسؤولية خاصة على المؤسسات التي يجب أن تصمم البرامج والفعاليات المختلفة والتي تحفز القدرات الإبداعية وتنميها (دور، قيادة الإبداع) وبالتالي فإن الإبداع الجماعي أو المؤسسي قد يكون ممكنا أكثر ومتاحا أكثر، وخاصة في المراحل التاريخية المعاصرة، حيث أصبحت الظواهر والمتغيرات تتداخل بصورة بالغة التعقيد، وتحتاج إلى جهود عظيمة وإمكانيات ضخمة حتى يمكن التعامل معها والوصول إلى نتائج إبداعية حوله.

ويؤكد "عساف" أن إشراقة الفكرة الإبداعية تبدأ في ذهن الأفراد كأفراد، فتكون في بدايتها فكرة أو نبوغا فرديا، أي متابعة هذه الفكرة وإثرائها، وتتم الاستفادة منها في بحث حضاري معين، أن كثيرا من الأعمال الإبداعية اختفت وتلاشت لدى أفراد مجهولين لأنها ظهرت فرديا نتيجة عجز الفرد، وإهمال الجماعة، وتقصير المنظمات.²

- **الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد:** إن الإبداع ليس حكرا على العلماء والخبراء والأخصائيين، فالإنسان العاقل السوي هو إنسان مبدع، حيث تتطوي مقومات شخصيته على عناصر إبداعية، وذلك بغض النظر عما كان الفرد الإنساني يعي ذلك أو لا يعيه، وتختلف هذه المقومات العناصر الإبداعية من شخص لآخر حسب الفطرة التي فطرها الله عليها، وحسب الظروف الموضوعية التي يعيش في وسطها ويتفاعل معها، حيث تعمل الظروف على صقل وتنمية الخصائص الإبداعية لدى بعض الأفراد، وقد تحبطها لدى بعض آخر.³

¹ جمال عبد الفتاح العساف، اتجاهات معلمي الدراسات الاجتماعية نحو تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى طلبة المرحلة الأساسية العليا في مديرية تربية عمان الثالثة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية، المجلد (21)، العدد(1)، ص269-292، فلسطين، 2013، ص: 63.

² المرجع نفسه، ص: 71.

³ نفسه، ص: 72.

الإبداع كالشخصية يرتبط بالعوامل الموروثة كما يمكن تنميته وتطويره: أي أن العوامل الوراثية لها تأثيرها الكبير في تنمية الاستعدادات الإبداعية، وهذا لا يحول بدوره دون أن تتدخل العوامل التربوية لتعمل على تنمية الاستعدادات لدى الآخرين، إلا أن درجة الاستجابة، ونمو عناصر الإبداع، تتزايد كلما ازدادت درجة التوافق بين المقومات الوراثية والعوامل التربوية وعلى الرغم من أن العامل الوراثي له تأثير وارتباط على الإبداع الذي حدث في ما يسمى بالهندسة الوراثية جعل من الممكن جزئياً السيطرة أو التأثير على الصفات الوراثية.¹

ومن خلال خصائص الإبداع ظاهرة معقدة ومركبة وحتى يتم فهمها لابد من الإحاطة بجميع جوانبها، كذلك يعتبر الإبداع طريقة لحل المشكلات بطريقة منطقية وإنتاج شيء جديد كالوصول إلى نظرية جديدة أو شيء جديد، وينتج الإبداع من تفعل مجموعة من العوامل الشخصية والاجتماعية، والإبداع ليس وقفاً على العلماء والأدباء والفنانين بل يشمل الأفراد وبجميع تخصصاتهم.

المطلب الثاني: أنواع الإبداع في المنظمات ومحفزاته

1. أنواع الإبداع في المنظمات

أولاً. الإبداع على مستوى الفرد:

هو الإبداع الذي يحققه ويتم التوصل إليه من قبل الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية، وكتب الكثير عن الشخصية المبدعة، وتم تحديد السمات التي تميز الشخصية المبدعة عن غيرها من حيث القدرات والاستعدادات والميول، وخصائص الفرد المبدع والتي تكون عدة فطرية بالآتي: (المعرفة، التعليم، الذكاء، الشخصية، الطفولة، التفاعل).²

ثانياً. الإبداع على مستوى الجماعة:

هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجامعة (قسم، أو دائرة، أو لجنة، ... إلخ)، واعتماداً على خاصية التداوب Synergism فإن إبداع الجماعة يفوق كثيراً مجموعة الإبداعات الفردية للأعضاء، وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض وغيرها. ولا شك فإن التحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات المعاصرة تتطلب تطوير جماعات العمل المبدعة.

¹ جمال عبد الفتاح العساف، مرجع سابق، ص: 96.

² سماح طه أحمد الغندور، التنمية البشرية في السنة النبوية، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين، 2011، ص: 57.

ثالثاً. الإبداع على مستوى المنظمة:

- لابد من التأكيد مرة أخرى على أن الإبداع في المنظمات المعاصرة، على اختلاف أنواعها، لم يعد مسألة ترف أو شيئاً كاليا، وإنما بات أمراً ضرورياً وملحاً، ولا غنى عنه إذا ما أرادت البقاء والازدهار، وعليها أن تجعل الإبداع أسلوب عملها وممارستها اليومية. ويتحقق ذلك بتوفر الشروط التالية:¹
- ضرورة إدراك أن الإبداع والريادة تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق ولتنمية هذا التفكير لدى الأفراد لابد من أن تتيح لهم المؤسسة فرص التعلم والتدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات.
 - ضرورة تعلم حل المشكلات بطريقة إبداعية، وهذا يعني تكييف التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة.
 - ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها مما يساعد على تنمية المهارات الإبداعية والتعود على التفكير المطلق والشامل ونقصي أبعاد أي مشكلة.
 - ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات أو بناء المشكلات، وذلك من العدم والعمل على حلها.

2. محفزات الإبداع في المنظمات:

- يمكن حصر أهم جوانب ومتغيرات البيئة التنظيمية التي تحفز على الإبداع الوظيفي وتشجيعه فيما يلي:²
- أولاً. الهيكل التنظيمي العضوي:** يؤثر إيجاباً على الإبداع وذلك لأنه يتضمن درجة من تقسيم التمايز الرأسي، والرسمية والمركزية، فالهيكل العضوي يوفر المرونة والتكيف ولتفاعل الأفقي بين الوحدات المختلفة، مما يشجع ويسهل الإبداعات.
- ثانياً. استقرار الإدارة لفترة طويلة يرتبط بالإبداع:** حيث إن استقرار الإدارة يوفر المشروعية والمعرفة في كيفية إنجاز العمل وتحقيق النتائج المرجوة.
- ثالثاً. ثقافة المنظمة:** المنظمات المبدعة لديها ثقافات متشابهة، فهي تشجع المخاطرة والاختبار والتجربة، وتكافؤ النجاح وال فشل، على السواء، وتشجع بل وتكافئ الأخطاء، وتنظر إلى الفشل على أنه نتيجة ثانوية طبيعية للخوض في المجهول.
- رابعاً. القيادة:** الإبداع يتطلب قيادة ملتزمة بالتغيير، وتدعيم الإبداع وتسانده، وتتسامح مع الأخطاء، بل وتشجعها، وعلى المدير أن يساعد الأفراد على التغلب على خوفهم من الفشل، وتطوير ثقافة المخاطرة الذكية التي تؤدي إلى الإبداع الدائم.

¹ ديريلوف دي، فكر رجال الأعمال - الطريق إلى النجاح المتكامل، ترجمة مكتبة الشقري، الرياض، السعودية، 2009، ص: 142.

² Burma, Zehra Alakoç, **Human Resource Management and Its Importance for Today's Organizations** International Journal of Education and Social Science · Vol. 1 No. 2, pp 85.-94.

خامسا. جماعة العمل: لقد دلت الدراسات على أن وجود درجة معتدلة من التنوع، والتماسك، والاستقلالية تتصف بها جماعة، فريق عمل يشجع ويعزز الإبداع، ولكن إذا ما زادت هذه الخصائص أو قلت درجة الاعتدال، فإن ذلك يعيق الإبداع في المنظمات. ومن ناحية أخرى فإن الدراسات أثبتت أن وجود علاقات قوية بين أفراد الجماعة الواحدة يشجع على الامتثال وتضرر بالإبداع.

إن المنظمة التي تسودها العلاقات الاجتماعية القوية يمكن أن تصبح راضية ذاتيا بالوضع الراهن ومنعزلة عن المعلومات والتحديات الأخرى، وهذا يعني أن المنظمات التي تعزز التنوع والانفتاح الداخلي ولو على حساب جزء من التماسك، يمكن أن تساعد على جذب الأفراد الموهوبين والمبدعين، وتشجع الإبداع التعاوني.¹

المطلب الثالث: أبعاد القدرات الإبداعية وقياسها

الإبداع سلوك إنساني خلاق يكمن في داخل كل فرد، يتفق في حالات تحفيز المدارك واستثارة الأحاسيس ضمن وسائل عديدة، ليوجد أفرادا متميزين لديهم ملكة الحضور الدائم والحيوي الباطن (اللاوعي)، وباستطاعتهم الحصول على أنسب الحلول وأفضلها من مجموعة خيارات مطروحة، أو استنباط مجموعة رؤى وتصورات ومبتكرة لمسألة اتفق على أنها مستعصية.

1. أبعاد القدرات الإبداعية:

لذا يعد الإبداع موهبة كامنة في كل إنسان، كيفية المواهب المستترة تحتاج إلى إثارة وصقل وممارسة نوعية دائبة، كي تتكون ملكة حاضرة عند كل ملمة وإنتاج جديد وعلى هذا فلا يتصور البعض أن الإبداع مختص بأصحاب الذكاء الخارق أو أولاد الذوات، فالكل عليهم إعمال عقولهم، وتفجير مواهبهم للوصول إلى حالة الإبداع الواقعي في شتى مجالات الحياة الفردية والاجتماعية.

غير أن هناك بعض الأفراد تظهر قابليتهم وقدراتهم الإبداعية من خلال مواقف طارئة وظروف حرجة، وهؤلاء عليهم التوجه إلى أنفسهم أكثر والعناية بقابليتهم، وتغيير نمط سلوكهم بما يتلاءم والصفات التي يحملونها ومن جملتها:²

أولا. الأصالة:

وهي المقدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة النادرة والميدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة، وهي إنتاج غير المألّف وبعيد المدى، ويتفق عدد من الباحثين على أن الأصالة هي "القدرة على إنتاج

¹ ديرلوف دي، فكر رجال الأعمال: الطريق إلى النجاح المتكامل، الرياض، ترجمة مكتبة الشقري، 2009، ص: 36.

² أشرف العربي، رأس المال البشري في مصر: المفهوم-القياس-الوضع النسبي، بحوث اقتصادية عربية، القاهرة، الجمعية العربية للبحوث الاقتصادية، العدد 39، 2007، ص: 88.

استجابات أصلية أي قليلة التكرار بالمعنى الإحصائي داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، أي أنه كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها، والأصالة على ثلاثة جوانب رئيسية وهي:

- الاستجابة غير الشائعة (القدرة على إنتاج أفكار نادرة).
- الاستجابة البعيدة (القدرة على ذكر تداعيات بعيدة غير مباشرة).
- الاستجابة الماهرة (القدرة على إنتاج استجابات يحكم عليها بالمهارة) وهذا الجانب يعد محكاً جديداً للأصالة.

وتشير هذه المهارة إلى قدرات الفرد على إنتاج أفكار أو حلول جديدة غير مألوفة للمشكلة أي أن الفرد الذي يتصف بهذه المهارة لا يكرر أفكار الآخرين.¹

ثانياً. الطلاقة:

الطلاقة تعني قدرة الشخص على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار تفوق المتوسط العام في غضون فترة زمنية محددة، ويقال إن الطلاقة بنك القدرة الإبداعية، لذا فمن المرجح أن يتميز الشخص المبدع بالطلاقة في التفكير، وتتحدد الطلاقة في حدود كميومقاسه بعدد الاستجابات وسرعة صدورها، ويمكن تحديد خمسة أنواع للطلاقة:²

- أ. **الطاقة اللفظية:** وهي قدرة الفرد على توليد أكبر عدد من الألفاظ التي تتسم بشروط معينة.³
- ب. **طلاقة الأشكال:** وهي تقديم بعض الإضافات إلى أشكال معينة لتكوين رسوم حقيقية وهناك اختبارات تقيس هذه الطلاقة، يطلق عليها اختبارات طلاقة الأشكال التخيطية.⁴
- ج. **طلاقة الرموز:** هي قدرة الفرد على توليد كلمات تنتهي أو تبدأ بحرف معين، أو مقطع معين، أو تقديم كلمات على وزن معين باعتبار الكلمات تكوينات أبجدية.
- د. **طلاقة المعاني والأفكار:** وتتضمن هذه القدرة إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار ذات العلاقة بموقف معين.

¹ رشيد بن النوري البكر، أثر أسلوب حل المشكلات في تنمية الموارد القدرات الإبداعية لدى التلاميذ، مجلة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ع23، 2012، ص ص: 59-84.

² بحر يوسف عبد عطية العجلة، توفيق عطية توفيق، مرجع سابق، ص: 63.

³ عبد عطية يوسف، القدرات الإبداعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، دراسة تطبيقية على المديرين العاملين لوزارات قطاع غزة، ورقة عمل، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010، ص: 24.

⁴ محمد صالح الإمام وآخرون، عبد الرؤوف محفوظ إسماعيل، مرجع سابق، ص: 74.

هـ. **الطلاقة التداعي:** وتتجسد في قدرة الفرد على توليد عدد كبير من الألفاظ تتوافر فيها شروط معينة، من حيث المعنى، ويحدد فيها الزمن أحياناً. وهو إنتاج أكبر ممكن من الكلمات ذات الدلالة الواحدة.

و. **الطلاقة التعبيرية:** سرعة صياغة الأفكار السليمة، وإصدار أفكار مترابطة في موقف محدد، على أن تتصف هذه الأفكار بالوفرة والتنوع والغزارة وأحياناً الندرة والترجمة الفورية الإبداعية تمثل أحد هذه الملامح لهذه القدرة لأن الترجمة تتطلب ترابط الأفكار باللغة الصورية التي يتم بها تمثيل الأفكار من لغة وتحويلها إلى لغة أخرى.¹

ثالثاً. المرونة:

وهي قدرة الفرد على تغيير تفكيره بتغيير الموقف الذي يمر فيه بحيث تصدر منه استجابات متعددة لا تنتمي إلى فئة واحدة، أي أن يسلك الفرد أكثر من مسلك للوصول إلى كافة الأفكار أو الاستجابات المحتملة.²

والمرونة الفكرية تشير إلى القدرة على توليد أفكار متنوعة ليست من الأفكار المتوقعة أو تحويل مسار التفكير مع تغيير المثير، أو متطلبات الموقف.

وتصنف المرونة إلى نوعين:³

أ- **المرونة التلقائية:** تتضمن قدرة الفرد على إعطاء معلومات متنوعة تلقائياً لا تنتمي لفئة أو أصل واحد، كما أنها تشير إلى المرونة التي تظهر عند الفرد دون حاجة ضرورية يتطلبها موقف فيعطي الشخص عدداً من الاستجابات لا تنتمي إلى فئة واحدة وإنما تتمي إلى عدد متنوع. وهذا يميزها عن الطلاقة بأنواعها، حيث يبرز عامل أهمية تغيير اتجاه أفكارنا، بينما يبرز عامل الطلاقة أهمية كثرة هذه الأفكار فقط.

ب- **المرونة التكيفية:** وهي قدرة الشخص على تغيير وجهته الذهنية حين يكون بصدد النظر إلى حل مشكلة معينة، ويمكن النظر إليها باعتبارها الطرف الموجب للتكيف العقلي، فالشخص المرن من حيث التكيف العقلي مضاد للشخص المتصلب عقلياً، وسمي هذا النوع من المرونة باسم المرونة التكيفية، لأنها تحتاج إلى تعديل في السلوك ليتفق مع الحل السليم.

¹ سمير سليمان الجمل، دور الحاسب الآلي في تنمية التفكير الإبداعي لدى الطلبة من وجهة نظر معلمي التكنولوجيا في مديرية التربية والتعليم في جنوب الخليل، دراسة ميدانية، فلسطين، 2013، ص: 69.

² ناصر بن قطيم النفيعي، مدى ممارسة معلمي العلوم لبعض مهارات تنمية التفكير الإبداعي لدى طلاب المرحلة المتوسطة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، 2010، ص: 41.

³ ناصر بن قطيم النفيعي، مرجع سابق، ص: 22.

رابعاً. الحساسية للمشكلات:

ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف، ولا شك أن اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حل لها، ويرتبط بهذه القدرة، ملاحظة الأشياء غير العادية، أو الشاذة، أو المحيرة في محيط الفرد، أو إعادة توظيفها وإثارة تساؤلات من حولها، ولا شك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور في المواقف المختلفة، تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث فيها، وبالتالي فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو الإبداع الخلاق.¹

وتعرف بأنها قدرة الفرد على إدراك المشكلات والأزمات في المواقف المختلفة أكثر من غيره، والتحديد الدقيق لأبعاد هذه المشكلة، واستيعاب الآثار المترتبة عليها برؤية واضحة تمكنه من تحديد نواحي القصور وتلاقيها، وتدعيم الإيجابيات وذلك لفهمه العميق بطبيعة المشكل مدار البحث.²

خامساً. قبول المخاطرة:

هي مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل وتقديم تخمينات والعمل تحت ظروف غامضة والدفاع عن أفكاره الخاصة، كما تعني أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها، في الوقت نفسه الذي يكون فيه قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك، وفي ميدان العمل الإداري يكون المديرون الواعدون واعيّن لأهمية عنصر المخاطرة في استثمار الطاقات الإبداعية لدى العاملين وتحسين المناخ التنظيمي، ومدركين لحاجة العاملين للمساندة والدعم التغلب على التردد في تحمل الآثار المترتبة على المخاطرة مما يدفعه إلى وضع أنظمة ومكافآت تشجعهم على قبول المخاطرة وتحمل نتائجها.³

إن تبني الأسلوب الإبداعي العلمي والموضوعي في مختلف وظائف الإدارة العامة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة واتخاذ قرارات معناه عدم التوقع داخل الأطر التنظيمية التقليدية وإهمال المعايير والأبعاد الإبداعية الفعالة، التي تؤدي إلى بروز ظواهر خطيرة تساهم في تردي حالة العديد من الشركات، لأن الأبداع موهبة كامنة في كل إنسان كبقية المواهب المستترة، تحتاج إلى إثارة وصقل وممارسة نوعية، غير أن هناك بعض الأفراد تظهر قابليتهم وقدراتهم الإبداعية من خلال مواقف طارئة وظروف حرجة،

¹ بحر يوسف عبد عطية العجلة، توفيق عطية توفيق، مرجع سابق، ص: 88.

² أحمد مخلوف، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير منظمات الأعمال، جامعة الجزائر، الجزائر، 2010، ص: 78.

³ بحر يوسف عبد عطية العجلة، توفيق عطية توفيق، مرجع سابق، ص: 41.

هؤلاء عليهم التوجه إلى أنفسهم أكثر والعناية بقابليتهم، وتغيير نمط سلوكهم بما يتلاءم والصفات التي يحملونها.

2. قياس الإبداع في المؤسسات:

إن عملية قياس الإبداع تعد من الصعوبة بمكان، إلا أنه تمت عدة محاولات في هذا الصدد ومن أهم المقاييس المستعملة نذكر ما يلي: النسبة المئوية من الدخل الذي تم إنفاقه على البحث والتطوير، وعدد براءات الاختراع، وعدد مبادرات البحث والتطوير وعدد المنتجات الجديدة، إلا أن تلك الإجراءات لا تقيس قيمة الإبداع فعلا فالمقاييس الفعالة للإبداع تركز على فهم عملية الإبداع (وهي عملية تختلف من مؤسسة إلى أخرى) والعلاقة بين المدخلات والمخرجات، ولتحديد المقاييس المناسبة نحتاج إلى أن ننظر إلى الاستثمار الذي تحدده المؤسسة في مجال الإبداع على شكل الموارد والبيئة التي تتيحها المؤسسة، كما نحتاج أيضا إلى أن نضع في اعتبارنا النتائج التي تمخضت عنها تلك العملية، والأثر الذي خلفته هذه النتائج على قيمة السوق لدى المؤسسة.¹

ولقد أوجد للعملية الإبداعية مجموعة من المقاييس الاختيارية، وقوائم تقدير الشخصية، والخصائص السلوكية التي تراكمت خلال النصف الثاني من القرن العشرين، حيث إن مقاييس الإبداع تستخدم في مجالات كثيرة في المؤسسة ومن أهم هذه المقاييس:

- اختيار الأفراد الموهوبين والمتفوقين للالتحاق ببرامج تكوين وتدريب خاصة.
- اختيار الأفراد وتصنيفهم بوظائف قيادية، تتطلب توافر استعدادات عقلية ومهارات إبداعية وسلوكية ذكية تقييم فعالية برامج تدريب الإبداع وتنمية مهارات التفكير المتشعب وحل المشكلات ويمكن أن تصيف أدوات قياس الإبداع في ضوء المكونات التي سبق الإشارة إليها على النحو التالي:²

- **اختبار الأداء:** وهي حركة قياس الأبعاد التي وضع أسسها جيلفورد ومن بعد تورانس، ركزت العملية الإبداعية من خلال فقرات اختبارية تقيس عوامل قارء مرتبطة بالتفكير الإبداعي أو التفكير المتشعب وهذه المقاييس تتمثل بالطلاقة، والمرونة- الأصالة، الإفاضة، والحساسية للمشكلات، وقد تم التعريف بهم في متن البحث.

¹ عثمان بوزيان، اقتصاديات المعرفة والأصول الذكية والإبداع، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2010، ص: 63.

² عثمان بوزيان، مرجع سابق، ص: 36.

- **قوائم تقدير السيرة الذاتية:** تهدف هذه القوائم إلى الحصول على معلومات حول الخبرات المبكرة للفرد بافتراض أن الإنجازات المستقبلية لأي فرد تتأثر بدرجة كبيرة بنوع الخبرات التي تعرض لها خلال سنوات الدراسة كما تتأثر بالخيارات المهمة التي اتخذها في حياته المبكرة ومن ثم ربط تلك الخبرات بخصائصه الشخصية، ويوجد عدة وسائل للحصول على المعلومات المطلوبة مثل إجراء المقابلات الشخصية وفحص الوثائق الرسمية ومن أبرزها قوائم التقدير الذاتية المستخدمة في قياس الأبداع، بحيث تتألف قائمة السيرة الذاتية لتايلر من 150 فقرة مرتبطة بالأداء الأكاديمي للإبداع القابلية الفنية القيادة النضج المهني.

- **قوائم تقدير الشخصية:** تستند هذه القوائم إلى الافتراض القائل بأن الأشخاص الذين يمتلكون الخصائص الشخصية حول الأشخاص المبدعين لديهم القدرة على تقديم إسهامات إبداعية في مجالات عملهم.

حيث تتضمن فقرات أدوات تقدير الشخصية عبارات وصفية أو صفات ويطلب من الفرد أن يحدد درجة انطباق مضمون العبارة أو الصفة عليه عن طريق وضع إشارة مقابلة كل فقرة وتتراوح بين ما تنطبق بقوة ولا تنطبق أبداً، وتقدم بشكل فردي أو جماعي ولا يتطلب مثل هذه القوائم تدريباً خاصاً أو مؤهلاً من جانب الذين يقومون بتطبيقها أما عمليات تصحيحها واستخراج دلالات العلامات الكلية فإنها بحاجة إلى خبرة في استخدام دليل التصحيح.¹

من هنا نستنتج أنه يمكن للمنظمة تنمية الإبداع لديها، باستخدام وسائل متعددة يتم من خلالها تحفيز الأفراد نحو السلوك الإبداعي، ومن خلال قياس أداء الأفراد الموهوبين والمتفوقين، والعمل على تنمية قدراتهم بتدريبهم ووضعهم في دور قيادي.

المطلب الرابع: أثر التدريب في تحسين القدرات الإبداعية وأساليب تنميتها

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، وهي الأمر الذي يتطلب التدفق المستمر للأفكار الجديدة من خلال تحريك روح الإبداع، 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 لأفكار جديدة في أعمالهم وحلول مبتكرة لمشكلاتهم وقرارات أكثر فعالية لتحقيق أهدافهم.

¹ عثمان بوزيان، اقتصاديات المعرفة والأصول الذكية والإبداع، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2010، ص: 36.

1. أثر التدريب في تحسين القدرات الإبداعية:

ومن الأشياء المتفق عليها بين عدد من الكتاب والباحثين في مجال الإبداع هو أن القدرات الإبداعية من الممكن تعلمها والتدريب عليها، فهو شيء يمكن الحصول عليه عن طريق التدريب¹ بحسب استعداد الشخص إذ أنه ليس موهبة فطرية مقتصرة على أناس دون غيرهم، وأنه لا يمكن للفرد اكتسابها أو تعلمها، ولكن من الممكن تلقينه والتدريب عليه مثله في ذلك مثل الكثير من المهارات الأخرى التي يتم التدريب عليها كأساليب القيادة، الاتصال ومهارات التفاوض...

كما أنه من الممكن تطوير الأفراد من خلال تدريبهم على أساليب تعزز التعليم الذاتي لديهم إضافة إلى تدريبهم على الإبداع وخصوصا في مجال حل المشكلات إذ أنه يمكن العمل على زيادة القدرة الإبداعية من خلال تطوير مهارات الأفراد وتمكينهم من توليد حلول متعددة للمشكلات التي تواجههم. ويلعب التدريب دورا كبيرا في تحقيق القدرات الإبداعية لدى الأفراد على مستوى المنظمة إذ أنه يسمح بتنمية روح التعاون بين الفرد وزملائه مما ينمي روح الفريق الواحد والاعتراف بمساهمة الآخرين والاهتمام بهم وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المنظمة، كما يؤدي التدريب إلى تحسين قرارات الأفراد وحل مشاكلهم في العمل.²

والفائدة العظمى التي يمكن تحقيقها من وراء تدريب الأفراد على القدرات الإبداعية وأنه يعمل على صقل مهارات الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية العالية، كما يساعد في نفس الوقت على رفع مستوى الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية المتوسطة إلى مستوى مقبول من الإبداع،³ كذلك فإن التدريب على القدرات الإبداعية يغرس في جميع العاملين في المنظمة وخصوصا المتدربين منهم الرغبة في استخدام وسائل الإبداع التي تدربوا عليها في التعامل مع المشكلات التي يواجهونها في محيط العمل وخارجه. أما بالنسبة للمنظمة فإن تدريب أفرادها على القدرات الإبداعية سوف يحقق لها العديد من الفوائد أهمها: تعزيز ريادتها في مجال الخدمات والمنتجات التي تقدمها وبالتالي استمرارها وبقائها في السوق.⁴

من بين الأساليب التدريبية المستعملة في تنمية وتشجيع القدرات الإبداعية لدى العاملين وتدريبهم على استخدام الأساليب الإبداعية في حل المشكلات مثل استخدام أداة العصف الذهني، أداة دلفي،

¹ العتيبي محمد زويد، الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري، ط1، القاهرة، مصر: دار الفجر، 2007، ص: 18.

² بلعور سليمان، دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة (13/12 ماي)، البلدة، الجزائر، جامعة سعد دحلب، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2010، ص: 12-13.

³ شتات إناس عبد الرؤوف، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع المؤسسي: دراسة ميدانية على البنوك التجارية القطرية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قطر، 2003، ص: 70.

⁴ رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، القاهرة، مصر: المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، 2005، ص: 211-212.

التألف بين الأشتات وغيرها من الأساليب التي تثري النقاش وتساعد على طرح الأفكار والآراء المختلفة والوصول إلى حل للمشكلات والوصول إلى آراء وأفكار جديدة تتعلق بمنتجات وخدمات.¹

2. الأساليب التدريبية المستعملة في تنمية القدرات الإبداعية:

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

- **أسلوب العصف الذهني:** وهو طريقة للتدريب الجماعي إلا أنها تصلح للتدريب الفردي أيضا، وتتكون جلسة العصف الذهني العادية من جماعة عددها يتراوح بين 6-12 يجلسون حول مائدة مستديرة وينتجون تلقائيا الأفكار التي ترتبط بحل مشكلة معينة.
- العصف الذهني يتضمن التصدي النشط للمشكلة باستخدام العقل، ويقوم على توليد قائمة من الأفكار التي يمكن أن تؤدي إلى حل المشكلة. ويعتبر العصف الذهني التحريك الحر للأفكار، وإطلاق الأفكار، أو حل المشكلات الإبداعية.²

ويعتمد النجاح هذا الأسلوب على أربعة شروط رئيسية هي:³

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

- **أسلوب التأليف بين الأشتات:** وهو أسلوب آخر في فئة الأساليب العلمية، له نفس الحظ من الشيع تقريباً، ويمثل مركز النقل فيه استخدام أشكال الاستعارة والمجاز والتمثيل بصورة منظمة للوصول إلى الحلول المبتكرة للمشكلات المختلفة، وفيما يرى منشئ هذا الأسلوب فإن أي مشكلة تبدو لنا غريبة أو غير مألوفة، يمكننا فهمها وحلها حلاً مبتكراً إذا فكرنا فيها بأساليب الاستعارة والتمثيل هذه من ناحية أخرى هناك مشكلات تكمن صعوبتها في ألفتنا الشديدة بها واستغراقنا فيها

¹ محمد زويد العتيبي، مرجع سابق، ص: 18.

² ماهر مفلح الزبادات، زيد سليمان العدوان، "أثر استخدام طريقة العصف الذهني في تنمية مهارة اتخاذ القرار لدى طلبة الصف التاسع أساسي في مبحث التربية الوطنية والمدنية"، مجلة الجامعة الإسلامية، الأردن: سلسلة الدراسات الإنسانية. مج 17، ع2، 2009، ص: 465-490.

³ محمد بزيغ حامد بن تويلى العازمي، القيادة التحولية وعلاقتها بالإبداع الإداري: دراسة مسحية للعاملين المدنيين لديوان وزارة الداخلية، أطروحة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف الأمنية، السعودية، 2006، ص: 73.

أكثر مما يجب، وفي ظروف كهذه يكون استخدام أساليب الاستعادة الكافية بين الشخص وبين المشكلة بالقدر الذي يمكنه من الرؤية الجيدة لها، والاتجاه نحو حلها حلا مبدعا.¹

- **أسلوب دلفي:** وفقا لهذا النوع من الأساليب يتم طرح المشكلة على المسؤولين بحيث يكون كل واحد على حدا مع تسجيل آرائهم ووجهات نظرهم، ثم تصنيف وترتيب الحلول مع إعادة عرضها على المسؤولين مرة أخرى لطلب بدائل أخرى للحلول لم ترد في التصنيف الأول وتكرار الخطوات السابقة حتى يتم التوصل إلى أفضل الحلول بصدد المشكلة موضوع البحث.²
- **أسلوب المجموعة الإسمية:** يعتبر هذا الأسلوب أيضا محاولة أخرى لتشجيع أعضاء المجموعة على توليد أكبر عدد ممكن من البدائل لحل المشاكل، ويستخدم لفظ "الجماعات الإسمية" للدلالة على استقلال أعضاء الجماعة من بعضهم البعض فيما يتعلق بعملية توليد الأفكار والمقترحات، ويختلف هذا الأسلوب عن أسلوب العصف الذهني من حيث السماح لأعضاء الجماعة بتقييم الأفكار عند توليدها وأن السمة الأساسية لهذا الأسلوب هي منح أعضاء الجماعة فرصة للالتقاء وجها لوجه دون وضع أية قيود على حرية الفرد أو الالتزام م بمعايير الجماعة في المناقشة، هذا الأسلوب يهدف لتوليد الأفكار اعتمادا على الجماعة بشرط أن يكون الهدف من التفاعل بين أعضاء الجماعة هو شرح وتوضيح الأفكار المعروضة فقط، وبلي ذلك عملية ترتيب الأفكار المقترحة واختيار أنسبها حسب الترتيب.³

¹ سامح قنديل عامر، التطوير التنظيمي، ط1، عمان، الأردن: دار الفكر، 2010، ص: 191

² زدوري أسماء، إدارة رأس المال الفكري وتنمية القدرات الإبداعية في المنظمات الحديثة، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي الخامس حول: دور رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة (14، 13 ديسمبر)، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، 2011، ص: 34.

³ لطفي دنبري، "مفاتيح إدارة جماعات العمل في التنظيم". مجلة الباحث الاجتماعي، أم البواقي: جامعة العربي بن مهيدي. ع 10، 2008، ص 340-359.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المطلب الأول: الدراسات العربية

أولاً. دراسة قريشي (2016) بعنوان : إدارة الموارد البشرية واثرها على الابداع الاداري بالمؤسسة الاقتصادية:

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على تصورات العاملين في مديرية الصيانة ، سوناطراك ، بسكرة ، نحو مفهوم إدارة الموارد البشرية واثر ذلك في إبداعهم الإداري ، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمنا استبانة لجمع البيانات ووزعناها على مجتمع الدراسة بأكمله والبالغ عددهم (101) عامل ، وكان عدد الاستبانات المسترجعة والصالحة للتخيل الإحصائي (90) استبانة ، وقد تم استخدام في التحليل الإحصائي للبيانات عدة أساليب إحصائية من بينها مقياس الإحصاء الوصفي ، تحليل الانحدار المتعدد ، والمتعدد التاريخي ، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن مستوى ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية في مديري الصيانة مرتفعاً وفقاً لمقاييس الدراسة إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد إدارة الموارد البشرية مجتمعة (3,94). وان مستوى القدرات الإبداعية لدى العاملين جاء مرتفعاً وفقاً لمقاييس الدراسة حيث بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد القدرات الإبداعية مجتمعة (4,04). كذلك وجود اثر ذو دلالة إحصائية لمتغير إدارة الموارد البشرية بأبعاده المختلفة في مستوى القدرات الإبداعية لدى العاملين بمديرية الصيانة، كما توصلت الدراسة الى العديد من التوصيات اهمها ، العمل على تقديم المزيد من الحوافز المعنوية للعاملين ، وتشجيعهم في دعم افكارهم الجديدة والتفاعل معها ، كذلك على إدارة المؤسسة ان تعيد النظر في سياستها اتجاه المسار الوظيفي لعمالها.

ثانياً. دراسة صوالحة (2014)؛ بعنوان مهارات التفكير الإبداعي وعلاقته بأنماط الاتصال لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات:

هدفت الدراسة الى التعرف على مهارات التفكير الابداعي ، وعلاقته بانماط الاتصال لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات ، وكذلك التعرف الى اثير المتغيرات المستقلة على مهارات التفكير الابداعي وعلاقته بانماط الاتصال لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات ، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظة شمال الضفة الغربية والذين بلغ عددهم 12575 وفق احصائيات التزبية والتعليم العالي في عام 2014 ، وقد استخدمت الباحثة الاستبانة من اجل تحقيق اهداف الدراسة ، وتضمنت الاستبانة محورين رئيسيين يتفرع كل منهما الى عدد من المجالات .

وتوصلت الدراسة الى العديد من النتائج اهمها : ان التفكير الابداعي لدى مديري المدارس في محافظات شمال الضفة الغربية اتى بمستوى متوسط ، والعمل على مؤسسة الابداع كسلوك ومنهج في مدارس التربية والتعليم من خلال القائمين على برامج التدريب ، لاحتضان عملية الابداع والعمل على تنميته لدى المديرين والمعلمين والطلبة .

ثالثا. دراسة ابو جريوع (2014) : بعنوان واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الابداع الاداري من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني – المحافظة الجنوبية :

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الابداع الاداري من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني ، وقد استخدمت الدراسة المنهج الرصفي التحليلي ، لكونه يتناسب مع موضوع الدراسة ، وتمثل مجتمع الدراسة بالعاملين في وزارة الاقتصاد الوطني البالغ 237 موظفا وموظفة ، وقد تم اخذ عينة طبقية ، ولتحقيق اهداف الدراسة تم تصميم استبانة تتكون من 52 فقرة موزعة على خمسة محاور رئيسية بغرض جمع البيانات من هذه العينة ، وقد تم توزيع الاستبانة على موظفي الفئة الثانية والثالثة والبالغ عددهم 148 موظفا وموظفة ، وتم استرداد 145 استبانة بنسبة 97,9% وتم تحليل البيانات المحصلة باستخدام البرنامج الاحصائي ، واستخدمت الاختبارات الاحصائية المناسبة ، للوصول لدلالات ذات قيمة ، ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة .

وقد توصلت الدراسة الى عدد من النتائج اهمها : وجود دور لفرق العمل في تنمية القدرات الابداعية لدى العاملين في وزارة الاقتصاد ، وجود دور للعنصر الفني لفرق العمل ودور لنمط قيادة فرق العمل في تنمية القدرات الابداعية لدى العاملين في وزارة الاقتصاد ، لا يوجد دور للبيئة التنظيمية لفرق العمل في تنمية القدرات الابداعية ، ولا تتم ترقية اعضاء فرق العمل على اساس الكفاءة بالشكل المطلوب ، ولا تشجع الإدارة العليا اعضاء فرق العمل الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصهم بالشكل المطلوب .

رابعا. دراسة البدارين واخرون (2014) : بعنوان اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على اكتشاف وتطوير القدرات الابداعية :

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المستخدمة في البنوك التجارية الأردنية والتي تمثلت في كل من الاستقطاب، الاختيار، التعيين، التدريب ، التحفيز على اكتشاف وتطوير القدرات الإبداعية للعاملين فيها ، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة فقد تم توزيع مجموعة من الاستبانات التي تم تصميمها لفحص متغيرات الدراسة على عينة مكونة من 102موظف موظفة يعملون في سبعة بنوك تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة ، وقد بلغ عدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل 78 استبانة ، تم تحليلها على برنامج التحليل الاحصائي .

وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج اهمها وجود اثر لممارسات الاستقطاب ، الاختيار ، التعيين ، التدريب ، المستخدمة في البنوك التجارية الاردنية ، كما انه لم يكن هناك اثر لممارسة التحفيز على اكتشاف وتطوير القدرات الابداعية للعاملين فيها .

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

أولاً. دراسة Natalia Viktorovna (2015) بعنوان : القدرات الابداعية للمدرسين في درة التطور .

هدفت الدراسة الى التعرف على القدرات الابداعية للمدرسين والطلاب ، للبحث عن درجة تطور مكونات الابداع الفردي في مهارات التدريس وكيفية تنميته ، وقد استخدمت الدراسة المنهج التجريبي ، وطبقت الدراسة على (100) من الطلاب و(60) مدرس وتوصلت الدراسة الى تطبيق بطارية اندرييف لانجاز المهام ، حيث تبين وجود القدرات الابداعية لدى خريجي كليات المعلمين بدرجات متفاوتة وكان الاستنتاج ان كلية المعلمين تخرج الاشخاص المبدعين في المستوى المتوسط وعلى مستوى عال من الصفات البيروقراطية وادنى مستوى لمتوسط القدرة على التنمية الشخصية وقد اوصلت الدراسة بتنمية مهارات التفكير الابداعي لدى المعلمين اثناء اعدادهم في الكليات .

ثانياً. دراسة Saa-Perez & Diaz-Diaz (2011) بعنوان : إدارة الموارد البشرية والابداع التنظيمي في جزر الكناري .

وقد هدفت الدراسة الى تحليل اثر سياسات إدارة الموارد البشرية على عملية الابداع التنظيمي في جزر الكناري ، وذلك من خلال تحديد العوامل الداخلية المرتبطة بإدارة الموارد البشرية ، والتي تؤثر على القدرة الابداعية للعاملين في هذه الجزر ، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، لمناسبتها لمثل هذه الدراسة ، ولجمع البيانات فقد تم توزيع الاستبانة على عينة مكونة من (157) عامل يعمل في جزر الكناري ، وكان من اهم نتائجها وجود اثر اجابي للالتزام المرتفع الذي تتمتع به إدارة الموارد البشرية نحو المنظمة على زيادة القدرة الابداعية للعاملين ، وقد اوصت الدراسة كذلك الى ان وجود خطة رسمية لإدارة الموارد البشرية في الشركات المبحوثة قد اثر بشكل ايجابي على زيادة الابداع التنظيمي فيها .

ثالثاً. دراسة Girdauskien وآخرون (2012) : بعنوان إدارة الموارد البشرية في المنظمة الابداعية

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في المنظمات الابداعية ، حيث انه وعلى الرغم من كون القدرات الابداعية جزءاً مهماً للانضمام الى النظام التنظيمي وطاعة للاجراءات والقواعد المعمول بها ، ولكن الطبيعة البشرية للفرد تميل الى الحرية والاستقلال ، لذلك فان إدارة الموارد البشرية لا تزال واحدة من المهام التنظيمية الرئيسة في المنظمات حيث هدفت الدراسة الى تحليل الابداعات العلمية وتجديد وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمات الابداعية حيث تكون من 220 موظفاً واستخدم

الباحث الاستبانات كاداة للدراسة والمقابلة للمدراء ، وبعد تحليل البيانات ، واطهرت النتائج ان البحث وجذب الافراد والتوظيف والتعلم الفردي والاجور والعمال والعلاقات هي وظائف جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية الرئيسية في المنظمة الابداعية ، كذلك ليس هناك ضرورة لتثبيت جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة ابداعية لانها ضرورية .

رابعاً. دراسة Ling & Nasurdin (2010) بعنوان ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع ، دراسة حالة Malaysia

هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة التي تربط بين كل من ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في الاستقطاب والمكافأة والتعويض والتدريب والقدرات الإبداعية وقد تم جمع البيانات اللازمة للدراسة من خلال استبانات تم توزيعها على العاملين في 674 شركة صناعية تعمل في ماليزيا وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها : أن هناك علاقة إيجابية بين ممارسة التدريب لتحسين القدرات الإبداعية وقد أوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بقوة الخبرة ودعم التدريب لدى العاملين في الشركة ، وزيادة الاهتمام بقوة المكافآت و البرامج التدريبية خاصة موظفيها المبدعين والتميزين من اجل تشجيعهم على توليد أفكار جديدة مبتدعة.

المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

أولاً. أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

استخدام وظائف إدارة الموارد البشرية خاصة التدريب كمتغير مستقل في الدراسة الحالية كما هو في غالبية الدراسات السابقة.

استخدام المنهج الوصفي وهذا ما تم استخدامه في الدراسات السابقة.

استخدام الاستبانة في الدراسة الحالية والتي تتعلق بممارسة التدريب في تحسين القدرات الإبداعية.

ثانياً. أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

تركيز الدراسة الحالية على دور التدريب في تحسين القدرات الإبداعية.

اهم ما يميز الدراسة الحالية هو تطبيقها على مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة لتكون من الدراسات الأولى التي بين التدريب والقدرات الإبداعية.

شمل مجتمع الدراسة جميع الموظفين في شركة اتصالات الجزائر وكالة تبسة واستخدم الحصر الشامل لمجتمع الدراسة.

خلاصة الفصل:

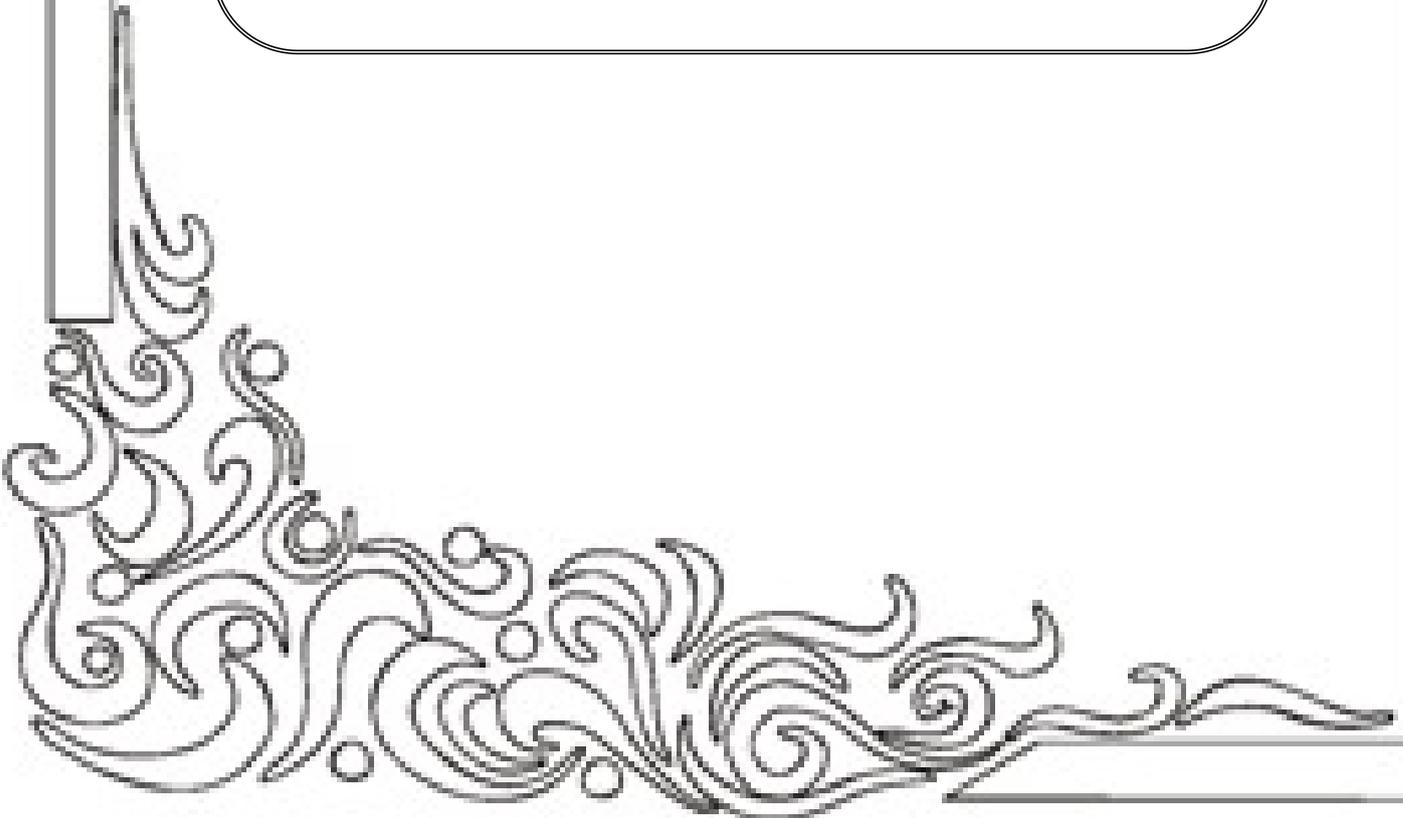
تطرقنا في هذا الفصل للإطار النظري والمفاهيمي للتدريب، حيث تناولنا فيه ثلاث مباحث أساسية تضمن المبحث الأول الأسس النظرية للتدريب ويحتوي على؛ ماهية التدريب، حيث اختلف الباحثون على إعطاء تعريف موحد له، كما أنه يشترك في محتواه مع بعض المفاهيم الإدارية وكذا تخطيط عملية التدريب وصولاً إلى تنظيم ومتابعة البرنامج التدريبي مع تقييم الجهود التدريبية.

المبحث الثاني تناولنا فيه مفاهيم حول القدرات الإبداعية وكذا أنواع الإبداع في المنظمات ومحفزاته وصولاً إلى أبعادها وقياساتها، فأثر التدريب في تحسين القدرات الإبداعية وأساليب تنمية القدرات الإبداعية.

أما المبحث الثالث تضمن الدراسات السابقة باللغتين العربية والأجنبية، ومن ثم المقارنة بينها وبين الدراسة الحالية من خلال أوجه التشابه والاختلاف.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للمؤسسة

اتصالات الجزائر - وكالة تبسة



مقدمة الفصل

يأتي هذا الفصل كتكملة للدراسة النظرية حول موضوع البحث، فبعد أن تم التطرق في الفصل النظري إلى المفاهيم المتعلقة بالتدريب ودوره في تحسين القدرات الإبداعية للعاملين، وجب اختبار هذه العلاقة ميدانيا لإثراء البحث العلمي وإعطاء صورة صحيحة وواضحة عن الموضوع، إذ وقع الاختيار على مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة، لتكون ميدانا لتطبيق الدراسة النظرية من خلال تقسيم هذا الفصل إلى ما يلي:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة؛

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة وتحليل البيانات الشخصية؛

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وعرض نتائجها.

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة-

سيتم من خلال هذا المبحث تقديم لمؤسسة اتصالات الجزائر وكذا المديرية العملياتية للاتصالات - تبسة-ميدان الدراسة والتعرف على الخدمات والعروض المقدمة من طرفها.

المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة-

سيتناول في هذا المطلب، تعريف لاتصالات الجزائر وأهم نشاطاتها وأهدافها.

أولا. التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر-وكالة تبسة:

لقد نشأت المؤسسة اتصالات الجزائر **Algérie Télécom** بموجب المرسوم رقم 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 في إطار الإصلاحات التي مست قطاع البريد والمواصلات والتي أدت إلى تقسيم البريد والمواصلات إلى قسمين هما : بريد الجزائر واتصالات الجزائر وتعتبر مؤسسة اقتصادية بدأت مزاولتها نشاطها في 01 جانفي 2003 وهي من الناحية القانونية عبارة عن شركة ذات أسهم برأسمال قدره : 500000000000 دج المقيدة في السجل التجاري برقم **B0218083** وتشمل 48 وحدة موزعة على التراب الوطني تقوم بتقديم مجموعة من المنتجات الخدمية بشكل طبيعي أو معنوي¹.

ثانيا. أهداف اتصالات الجزائر ونشاطاتها:

عملت اتصالات الجزائر في برنامجها منذ بدايتها على أهداف رئيسية يقوم عليها نشاطها وهي الجودة، الفعالية، ونوعية الخدمات، وتتمثل فيما يلي:²

- تطوير شبكة وطنية للاتصالات عن بعد تكون ناجعة وموصلة لمختلف الطرق المألوفة.
- الرفع من جودة الخدمات المقدمة، إضافة الى رفع تنافسية خدمات الاتصال.
- تطوير عروض الخدمات الهاتفية وتسهيل الدخول في خدمات الاتصال عن بعد لعدد كبير من المستعملين وبصفة خاصة المناطق الريفية.

وقد سمحت هذه الأهداف التي سطرته اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات في الجزائر.

¹ بالاعتماد على الموقع www.algeriatelecom.dz اطلع عليه بتاريخ 2019/03/27 على الساعة 16:25.

² بالاعتماد على الموقع www.algeriatelecom.dz اطلع عليه بتاريخ 2019/03/27 على الساعة 16:25.

المطلب الثاني: التعريف بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر-وكالة تبسة -

يمكن التعرف على المديرية العملية لاتصالات الجزائر بتبسة من خلال التعرف على موقعها وهيكلها التنظيمي فيما يلي:

أولاً. موقع المديرية العملية لاتصالات الجزائر -وكالة تبسة -

تعتبر المديرية العملية لاتصالات الجزائر بتبسة مؤسسة خدمية تقدم لزيائنها خدمة الهاتف الثابت والأنترنط، يقع مقرها في وسط المدينة، وهو موقع مميز يسمح لأي زائر أو زبون التعرف على موقعها بسهولة تامة.

تنشط هذه المديرية ضمن شبكة التوزيع التابعة للإدارة المركزية للجزائر العاصمة والإدارة الإقليمية بباينة، وهي تشرف على نشاطاتها التي تمارسها في موقعها الجغرافي الخاص بولاية تبسة، وتتفرع عنها ثلاث وكالات تجارية، ويمكن توضيح تنظيم هذه المديرية العملية من خلال الشكل الآتي:

ثانياً. الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر -وكالة تبسة-

يعتبر الهيكل التنظيمي الإطار الموزع والمحدد للمسؤوليات الأفراد بالمديرية بمختلف مستوياتهم، ويمكن عرض أهم المهام والمسؤوليات فيما يلي:¹

1. قسم الموارد البشرية: يندرج تحت هذا القسم كل من المصالح التالية

- مصلحة تسيير التكوين؛
- مصلحة العلاقات الاجتماعية؛
- مصلحة المسار المهني.

2. القسم التجاري: يتكون هذا القسم من

- مصلحة العلاقات مع الزبائن؛
- مصلحة المبيعات؛
- مصلحة المنازعات.

3. القسم التقني: تتمثل مصالحه في

- صيانة واستغلال الشبكات؛
- صيانة واستغلال التجهيزات؛
- التركيب والتوزيع؛
- الهندسة والتخطيط؛

¹ اعتمادا على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

- مصلحه شبكات المؤسسة؛
- الهياكل القاعدية؛
- رئيس مشاريع (MSAN)؛
- المراكز التقنية.

4. القسم المالي: يضم المصالح التالية

- مصلحه الميزانية؛
- مصلحه المحاسبة؛
- مصلحه الخزينة.

5. قسم الممتلكات والوسائل: يتكون قسم الممتلكات والوسائل من: ¹

- مصلحه المشتريات؛
- مصلحه الإمداد والوسائل؛
- مصلحه الممتلكات؛

6. مكتب الشؤون القانونية:

تتمثل أهم مهام هذا المكتب في معالجة القضايا بأنواعها سواء كانت بين العمال داخل المؤسسة أو بين المؤسسة وغيرها من المتعاملين الخارجيين، تمثيل المؤسسة أمام مختلف الجهات القضائية، التصريح بالحوادث لدى شركة التأمين، المشاركة في تحديد الاتفاقيات والتصديق على الصفقات بالإضافة إلى تحصيل مختلف الديون من الزبائن عن طريق رفع شكاوي أمام الجهات القضائية.

7. قاعدة نظام المعلومات: تهتم بتصميم البرامج اللازمة للمديرية والعمل على صيانتها.

8. الخلايا: تتكون من ثلاث خلايا هي

- خلية النظافة والأمن؛
- خلية الاتصال؛
- مكتب مراقبة التسيير (خلية لوحة القيادة).

9. التفتيش المحلي:

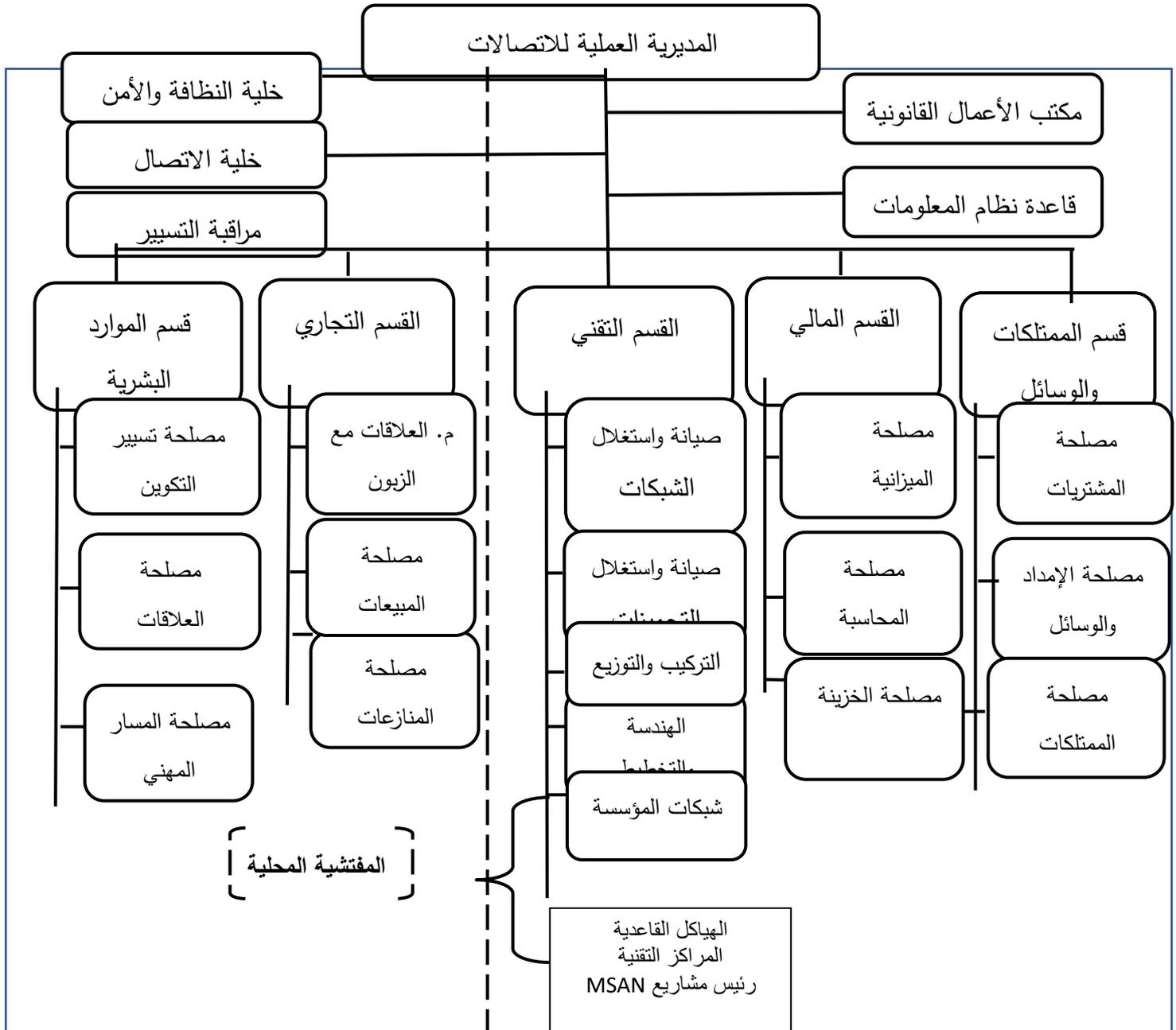
تتمثل مهام هذه الهيئة في تقديم مختلف التقارير للهيئات العليا، وكذا المراقبة المفاجئة للنفقات المهنية والرصيد البنكي للمديرية.

¹ اعتمادا على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

استنادا لما سبق ذكره يمكن توضيح الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر - وكالة تبسة

من خلال الشكل رقم (01) كما يلي:

الشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر - وكالة تبسة -



المصدر: بناء على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة

المطلب الثالث: عرض للخدمات المقدمة من طرف اتصالات الجزائر -وكالة تبسة-

تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر إلى كسب رضا زبائنها والمحافظة على ولائهم، وذلك من خلال تطويرها الدائم للخدمات، واعتمادها على أحدث التكنولوجيات المستخدمة في مجال الاتصال، قصد تقديم خدمات ذات جودة عالية والتميز في دائها بتقديم عروض متنوعة.

وسيتم من خلال هذا المطلب عرض أهم وآخر التطورات الحاصلة في الخدمات المقدمة والتكنولوجيات المستخدمة على مستوى اتصالات الجزائر -تبسة- وتتمثل هذه الخدمات في:¹

- خدمة الهاتف الثابت السلكي؛
- خدمات الهاتف الثابت اللاسلكي (WLL)؛
- خدمات الأنترنت.

أولاً. خدمة الهاتف الثابت السلكي:

هي تقنية تسمح بتبادل وانتقال حركة المكالمات الهاتفية بصورة متداخلة ومتزامنة من خلال ما يسمى بشبكة الهاتف العنكبوتية (RTC) وبتتيح الهاتف الثابت خدمة الاتصال المحلي والدولي للزبون. وتوفر اتصالات الجزائر شبكة اتصالات مثالية، تتميز بجودة عالية في نوعية الاتصالات بسبب شبكة الهاتف السلكي التي تغطي كامل التراب الوطني.

هناك خدمات متعددة تعرضها اتصالات الجزائر من خلال الهاتف الثابت هي:

1. **إعلام بندااء في الانتظار:** وهي خدمة تسمح للمشارك عند إجرائه لمكالمة ما بمعرفة هناك مشترك آخر يحاول الاتصال به، وذلك بإشارة سمعية.
2. **تحويل المكالمة:** تسمح هذه الخدمة للمشارك بتحويل كل المكالمات الواردة إليه إلى أي رقم يختاره هو.
3. **المحاورة الثلاثية:** هذه الخدمة تسمح بالاتصال بين ثلاثة مشتركين في نفس الوقت.
4. **التعريف برقم طالب المكالمة:** تمكن هذه الخدمة بكشف رقم طالب المكالمة الواردة إلى جهاز المشارك.
5. **خدمة المنبه:** هذه الخدمة تسمح للمشارك أن يبرمج بنفسه نداء أو عدة نداءات بالإضافة إلى تنبيهه بالمواعيد المهمة.
6. **إقفال الاستعمال الدولي:** تسمح هذه الخدمة للمشارك أن يحرر أو يتحكم بالاستعمال الدولي من جهازه، حيث يتم التحرير عن طريق إدخال رقم سري يتحصل عليه من الوكالة التجارية للاتصالات.
7. **ترقيم مختصر:** وتسمح هذه الخدمة باستبدال الأرقام الهاتفية والتي عادة تستعمل بكثرة (تصل إلى 10 أرقام) لرقم واحد.

¹ بناء على معطيات مقدمة من طرف المؤسسة.

8. **النداء دون ترقيم:** هذه الخدمة تسمح بالحصول على رقم أوتوماتيكيا دون تشكيله، والذي تمت برمجته، حيث أنه بعد رفع السماعه وبعد مرور (05) ثوان يتم تشكيل الرقم آليا وأوتوماتيكيا، وهذه الخدمة موجهة للأطفال والمعاقين.

9. **الفاتورة المنفصلة:** تسمح هذه الخدمة بالحصول على كشف عن قائمة الاتصالات المنجزة خلال فترة معينة.¹

ثانيا. **خدمة الهاتف الثابت اللاسلكي (WLL):** هي خدمة اتصال بصورة لاسلكية أي دون وصلات وكوابل لاسلكية وهي تقنية توفرها اتصالات الجزائر تسمح للمستخدمين بتحقيق اتصالات لاسلكيا وتسمى بالإنجليزية **WIRELESS OCAL LOP** ونظرا للمزايا التي توفرها هذه التكنولوجيا بسبب ليونتها فقد اعتمدها اتصالات الجزائر من أجل استدراك التأخر المسجل في المناطق ذات الكثافة الهاتفية، وكذا المناطق الريفية، لتوفير فعالية أكثر في مجال الاتصال.

1. خصائص الهاتف الثابت اللاسلكي:

- سرعة كبيرة في التدخل من أجل إصلاح الأعطال.
- توفر الأمان للزبون في جميع مكالمات على عكس الهاتف الثابت الذي قد تعرض صاحبه للسرقة.
- التقليل من أعباء المؤسسة وكذا التكاليف من خلال الأعمدة الهاتفية والأسلاك.
- تكنولوجيا متطورة.

2. الخدمات المتاحة:

- أ. الخدمات الأساسية للهاتف (الصوت، الفاكس، المحاضرات الثلاثة).
- ب. خدمة الولوج في الشبكة عبر الدائرة المحلية، بتدفق يصل إلى (14.4 كيلوبايت ساعي).
- ج. خدمات الأنترنت والفيديو بتدفق يصل إلى (15.6 كيلوبايت ساعي).

3. خدمات الأنترنت ADSL (FAWRI, EASYANIMI, MSAN):

تقدم اتصالات الجزائر خدمات متنوعة في الأنترنت، معتمدة على أحدث التكنولوجيات المتطورة، نذكر منها:

1.3. **خدمة "جواب":** هي خدمة الأنترنت المقدمة من طرف اتصالات الجزائر وتم إنشاؤها بناء على

إعادة هيكلة الأنترنت أنيس (ANIS)، فوري (FAWRI) وإيسي (EASY).

¹ بناء على معطيات مقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-.

فأصبحت خدمة جوا ب مهمتها وضع الخيارات والقدرات لمساي رة طموحات الزبائن، كما يعمل فرع مجمع اتصالات الجزائر على تطوير الخدمات المتعلقة بالمشاريع، وتقديم تكنولوجيا عالية الجودة، تسمح بحرية الإبحار في شبكتها بتقنية الأنترنت ذات التدفق العالي، كما تقدم خدمة (WIFI).

2.3. خدمة (MSAN): هي خدمة أنترنت فائقة السرعة تعتمد على تكنولوجيا حديثة عن طريق الألياف مستخدمة آخر التكنولوجيات (NGNNEW, Generation Network)، وتقدم خدماتها في إطار (ANIST) وهي توفر خدمات بصيغ مختلفة.

أ. بالنسبة للزبائن الخواص (العاديين): (ANIS Ehte, ANIS Home) التي توفر خدمة الأنترنت بتدفق ما بين (512 كيلوبايت/ثا حتى 8 ميغابايت/ثا).

ب. بالنسبة للمهنيين الحرفيين (المؤسسات): هناك خدمة (ANIS prot) التي توفر الأنترنت بسرعة تدفق من (1 ميغابايت/ثا حتى 20 ميغابايت/ثا).

3.3. خدمة (LTE4G): دخلت حيز الخدمة سنة (2015) وهي تمثل تكنولوجيا الجيل الرابع، وتعتبر الجزائر أول متعامل بها في شمال إفريقيا، وهي الثانية على المستوى الإفريقي بعد جنوب إفريقيا، تمكن هذه الخدمة من الاتصال بالأنترنت بسرعة فائقة عالية تصل حتى 100 Mbps، حيث تسمح للمشاركين بها بالإبحار في الأنترنت دون الحاجة إلى كوابل أو أسلاك أو غيرها، بل يكفي الحصول على جهاز مودام (GLTE)، وتحتوي على نوعين من العروض:¹

أ. عرض خاص بالزبائن: عرض (5GO) يمكن الزبون من الاستفادة من سرعة تحميل بتدفق عالي جدا، يصل إلى (50 ميغابايت/ثا) وبعد استنفادها يستفيدون من اتصال بالأنترنت بسرعة تدفق تقدر بـ (51 كيلوبايت/ثا) بشكل غير محدود إلى غاية انقضاء مدة الصلاحية، ويمكنهم فيما بعد تعبئة حسابهم في أي وقت عبر الأنترنت باستعمال بطاقات التعبئة (1 ميغا أوكتي بـ: 1000 دج/ للشهر) (3 ميغا أوكتي بـ: 2500 دج/ للشهر) (10 ميغا أوكتي بـ: 6500 دج/ للشهر).

ب. عرض موجه للزبائن المهنيين: حيث يمكنهم من إجراء التحميل بأقصى قدر من سرعة التدفق (150 ميغابايت/ثا) لحجم استهلاك يقدر بـ: (10 ميغا أوكتي)، وبعد استنفاد الحصة يستفيدون من اتصال بالأنترنت بسرعة تدفق تقدر بـ: (512 ميغابايت/ثا) بشكل غير محدود إلى غاية انقضاء فترة الصلاحية.

¹ بناء على معطيات مقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة.

4.3. خدمة إيدوم (IDOOM): وتتمثل في عرضين:

- أ. عرض (IDOOM ADSL): هو عرض يمكن من الإبحار في الأنترنت بأكثر سرعة، وهي بطاقات تمكن الزبائن من تعبئة حسابهم بكل بساطة وفي أي وقت مهما كان تدفق اتصالاتهم وتتمثل عروضها في:¹
- 1 ميغابايت/ثا ب: 1600 دج/ للشهر، 2 ميغابايت/ثا ب: 2100 دج/ للشهر.
 - 4 ميغابايت/ثا ب: 3200 دج/ للشهر، 8 ميغابايت/ثا ب: 5000 دج/ للشهر.
- ب. عرض (IDOOM FIX): وهي بطاقة يمكن تعبئتها بكل بساطة وفي أي وقت للهاتف الثابت، وهي متوفرة بأرصدة 250 دج، 500 دج، 1000 دج، كما يستفيد المشتركون في هذه الخدمة من تخفيضات نحو الهاتف النقال والمكالمات الوطنية.

- ### 5.3. خدمة الويماكس (WIMAX): تعني التشغيل البيئي في جميع أنحاء العالم من أجل الوصول الميكروويف، وهو معيار للاتصالات اللاسلكية تستعمل حاليا كوسيلة إرسال ووصول الأنترنت ذات تدفق عالي وسريع، كما يغطي مساحة جغرافية واسعة.
- أثير وبيماكس عرض مناسب للشركات ومستعملي الأنترنت في المناطق المعزولة، ويعتمد على تكنولوجيا إرسال لاسلكية ذات تدفق سريع عبر موجات راديو تصل إلى (20 MBPS في الثانية). يتوفر في المناطق المعزولة كالمناطق الريفية والجبالي والصحاري، والمناطق غير المجهزة والمتضررة، وكذا المواقع الاستراتيجية كالبنوك والتأمينات، والإدارات العامة والصيانة عن بعد.

- ### 6.3. خدمة وان كليك (ONE CLIC): هذه الخدمة التي توفرها اتصالات الجزائر للمهنيين الحل الجديد (وان كليك) تسمح بإنشاء ونشر موقعهم الإلكتروني بنفسهم، وذلك ببعض نقرات، حيث بإمكان الزبون إيواء موقعه الإلكتروني تحت اسم المجال (DZ) وإنشاء بريده الإلكتروني.

- ### 7.3. خدمة في مكتبتي (FIMAKTABATI): ظهرت سنة (2015)، وهي مكتبة رقمية موجهة لهواة المطالعة، حيث يكفي فقط الحصول على بطاقة ترخيص في مكتبتي من اتصالات الجزائر.
- مع المكتبة الرقمية (FIMAKTABATI) لاتصالات الجزائر، تقترح آلاف الكتب تعطي مجالا واسعا من العلوم في جميع الميادين، ويمكن فقط الحصول على بطاقة ترخيص (FIMAKTABATI) ب: (2400 دج) للاستفادة الكلية في هذا المحتوى لمدة (02) شهرين على موقع (www.Fimaktabati.dz)، وتتمثل عروض هذه الخدمة في:

- أ. عرض مكتبتي أكاديمي: لتحميل الكتب الأكاديمية ويقدر سعر بطاقتها ب: 3000 دج.
- ب. عرض مكتبتي نون: لتحميل الكتب باللغة العربية فقط، ويقدر سعر بطاقتها ب: 2400 دج.

¹ بناء على معطيات مقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-.

8.3. خدمة WICI: أطلقت اتصالات الجزائر مؤخرا خدمة جديدة تحت اسم **WICI** الإنترنت اللاسلكي (**WIFI OUTDOOR**) وهي عبارة عن حل مبتكر يسمح بالدخول إلى شبكة الإنترنت اللاسلكي في بعض المناطق الخاصة والأماكن العامة وقد أقدمت اتصالات الجزائر فرع تبسة وكمرحلة أولى بتوفير خدمة **wici** بوسط المدينة وجامعة الشيخ العربي التبسي ويتعين على الزبون للاستفادة من الخدمة أن يسجل نفسه للمرة الأولى على مستوى وكالة اتصالات ليسلم بياناته التعريفية التي تسمح له بالدخول للأماكن المغطاة بخدمة **wici**، يستطيع الزبون بتلقي الإشارة بواسطة جهازه وبعد قيامه بفتح صفحة على شبكة الإنترنت فإنه يتم إعادة توجيهه تلقائيا إلى موقع المصادقة الخاص بخدمة **wici** أين يقوم بإدخال بياناته التعريفية والمصادقة على حساب **wici** الخاص به.

المبث الثاني: إجراءات الدراسة وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية

تتطلب أي دراسة عملية إجراءات منهجية تكون بمثابة المسار الذي سوف يقود أي باحث لمعرفة ما يريد البحث عنه، وأيضاً لإجابته على الأسئلة وإيجاد استفسارات حول الموضوع الذي يريد دراسته أو البحث عما تحتويه طياته، وهذه الإجراءات تختلف من دراسة لأخرى، إلا أنها تساعد على جمع ومعرفة المعلومات التي يرجى من خلالها إيجاد حلول للتساؤلات الخاصة بموضوع الدراسة والتي تشمل ما يلي:

المطلب الأول: إجراءات الدراسة؛

المطلب الثاني: اعتماد الاستبيان وتداوله؛

المطلب الثالث: عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية.

المطلب الأول: إجراءات الدراسة

لغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بإجراءات لازمة ومناسبة لكل مرحلة من مراحل البحث.

أولاً. مصادر جمع المعلومات والبيانات:

لقد تم الاستعانة بمجموعة من الكتب والمجلات لمعالجة الجانب النظري من الدراسة والوثائق المتعلقة بالمؤسسة، قصد التعريف بها وتوضيحها أكثر في الجانب التطبيقي، وقد برز نوعين من مصادر جمع المعلومات:

1- المصادر الثانوية:

وهذا يخص الجانب النظري حيث تم الاعتماد على الكتب العربية والأجنبية الخاصة بتوضيح كل من متغيرات الدراسة (التدريب والقدرات الإبداعية) وأيضاً المجلات والمقالات العلمية حيث ساعدت هي الأخرى في إثراء هذا الجانب بكل المعلومات التي تم التطرق إليها، ولزيادة مصداقية هذا الجانب تم الاطلاع على مجموعة معتبرة من الدراسات السابقة التي ساهمت في توضيح المصطلحات بشكل أفضل، وإبراز العلاقة التي من شأنها الربط بين متغيرات الدراسة، متحصلين بذلك على جزء نظري يزخر بمعلومات شاسعة وعامة حول متغيرات الدراسة انطلاقاً من مراجع معتمدة.

2- المصادر الأولية:

تعبر المصادر الأولية عن مختلف الوثائق والتسجيلات التي تم الحصول عليها من مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة والتي تتضمن نبذة تاريخية عن تطور المؤسسة، وكيفية تطوير تسميتها، كما تم الاطلاع على الهيكل التنظيمي للمؤسسة وكيفية تقسيمه ومعرفة كيفية عمل المصالح فيما بينها، من أجل تحقيق أفضل اتساق.

2-1- الوثائق والسجلات:

تم الاستعانة بمجموعة من الوثائق المتعلقة بالجانب التاريخي للمؤسسة والتعريف بها وثقافتها السائدة بالإضافة لهيكلها التنظيمي.

2-2- الاستبيان:

تم إعداد الاستبيان وفقا لنموذج الدراسة التالي:

تتناول الدراسة أثر تدريب العاملين في تحسين قدراتهم الإبداعية وبالتالي فهي تشتمل على المتغيرات

التالية:¹

المتغير المستقل: التدريب.

المتغير التابع: القدرات الإبداعية يتم قياسها من خلال (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية

للمشكلات).

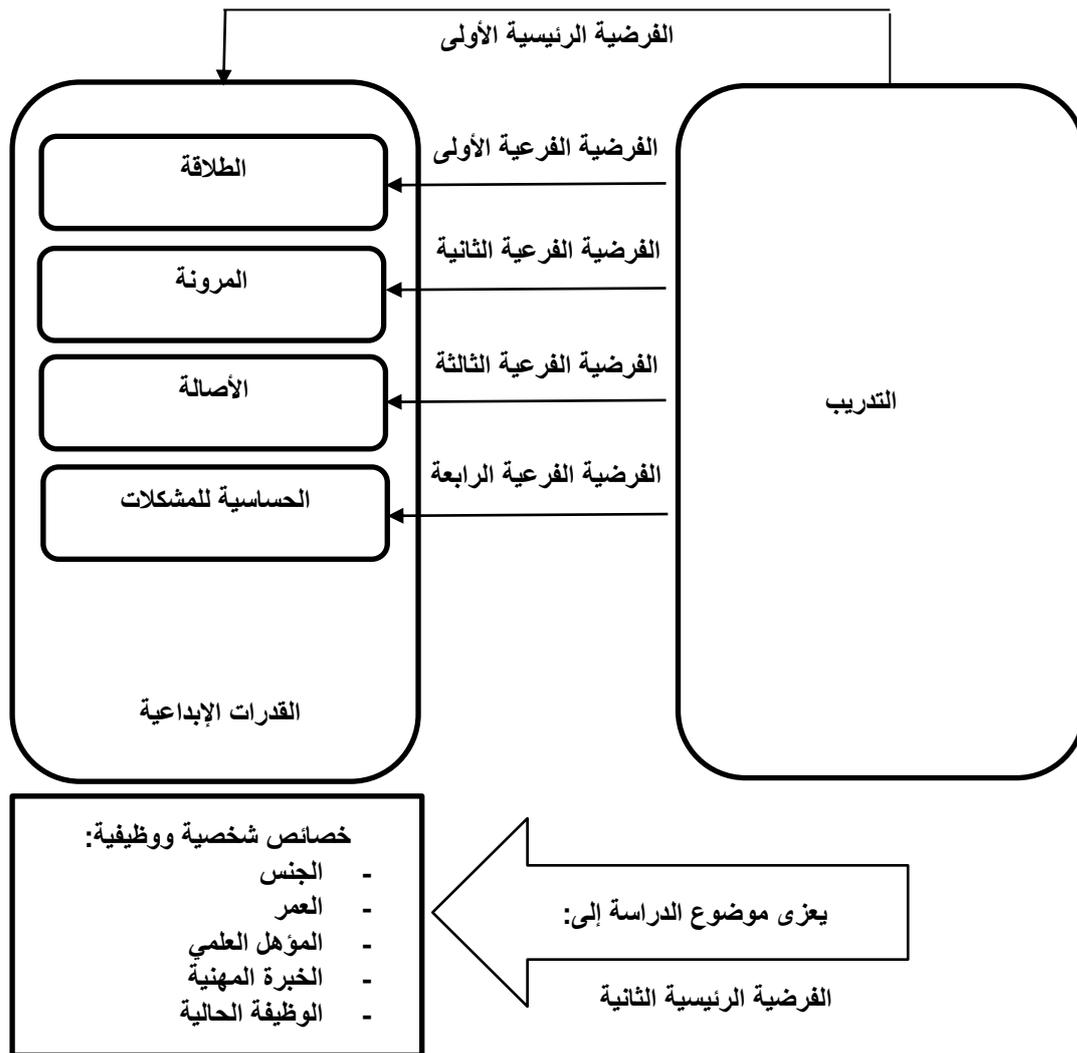
ولإلإمام أكثر بمدى أثر التدريب في تحسين القدرات الإبداعية للعاملين تمت صياغة فرضية رئيسية

ثانية توضح فروق الدلالة بين المتغيرات المستقلة للدراسة المتمثلة في (الجنس والفئة العمرية والمستوى

التعليمي والمصلحة والخبرة المهنية)، وموضوع الدراسة والشكل الموالي يوضح نموذج الدراسة كما يلي:

¹ الملحق رقم (02)، يوضح مضمون الاستبيان.

الشكل رقم (02): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين

يتضح من خلال ما سبق أن نموذج الدراسة يشتمل على متغير مستقل (التدريب) ومتغير تابع (القدرات الإبداعية) ومنه تم اعتماد جملة من الأدوات الإحصائية بناء على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS): STASTICAL PACKAGE FOR SOCIAL STUDIES)) وقد تحدد نموذج الدراسة وفقا للعلاقة بين متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة مع إدراج البيانات الشخصية والوظيفية لمعرفة مدى تأثيرها على العلاقة السابقة.

ثانيا. مكونات استمارة الاستبيان:

تعتبر استمارة الاستبيان من الأدوات الأساسية لجمع البيانات فهي مجموعة من الأسئلة المصاغة بطريقة خاصة تهدف بالدرجة الأولى للحصول على معلومات يراها البحث ضرورية لتحقيق أغراض دراسته،¹ وقد اشتملت على جزأين أساسيين، وفيما يلي وصف لهما:²

الجزء الأول: ويشتمل على متغيرات الدراسة الشخصية والوظيفية والمتمثلة في كل من: الجنس والعمر والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي.

الجزء الثاني: ويتضمن أسئلة الدراسة التي يقدر عددها بـ: 28 سؤالا، تم تقسيمه على محورين أساسيين يعكسان محاور الدراسة الأساسية التي تناولتها الدراسة ويوضح الجدول التالي متغيرات الدراسة والفقرات التي تقيس كل متغير.

الجدول رقم (03): توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة

| عدد الفقرات | محاور الدراسة | محاور الدراسة |
|-------------|----------------------|---------------------------------------|
| 12 | التدريب | المحور الأول |
| 04 | الطلاقة | المحور الثاني القدرات الإبداعية |
| 04 | المرونة | |
| 04 | الأصالة | |
| 04 | الحساسية للمشكلات | |
| 28 | | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على الاستبيان

¹ مصطفى صلاح، مناهج البحث العلمي الاجتماعية، دار غريب، مصر، 1998، ص 305.

² أنظر الملحق رقم (02).

المطلب الثاني: اعتماد الاستبيان وتداوله

من أجل اعتماد الاستبيان وتداوله وجب تحديد المجتمع محل الدراسة ومن ثم اختبار مدى الصدق والثبات للأداة المرغوب اعتمادها وصولاً إلى تداوله.

يتكون مجتمع الدراسة من نسبة من موظفي وعمال مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة-.

أولاً. اختبار صدق وثبات أداة الدراسة:

من أجل اعتماد استمارة الاستبيان كأداة للدراسة الميدانية وجب اختبار صدقها وثباتها وذلك عن طريق ما يلي:

1. صدق أداة الدراسة:

1.1. الصدق المرتبط بالمحتوى (الصدق الظاهر):

يستخدم أسلوب الصدق الظاهر، بهدف التأكد من مدى صلاحية الاستبانة وملاءمتها لأغراض البحث، ويتم ذلك من خلال عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين ذو الخبرة والمختصين بالموضوع قيد البحث، ويطلب منهم إبداء الرأي فيما يتعلق بمدى صدق وصلاحية كل فقرة من فقرات الاستبانة ومدى ملاءمتها لقياس ما وضعت لقياسه ووصف الموضوع الذي أعدت من أجل البحث فيه، كما يطلب منهم إبداء وجهة النظر فيما تحويه أداة الدراسة وإدخال التعديلات اللازمة والتي يرونها من وجهة نظرهم.

وقد تم التحقق من ذلك عن طريق عرضها على عدد من المحكمين من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير -جامعة تبسة- وفي ضوء الملاحظات تم تعديل الاستمارة.¹

2.1. صدق الأبعاد الفرعية:

يتم التأكد من صدق أداة الدراسة باستخدام طريقة صدق الأبعاد الفرعية، ويتم ذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للاستبانة والأبعاد والمجالات الفرعية المكونة لها.

¹ أنظر الملحق رقم (03). مخرجات برنامج (SPSS)

الجدول رقم (04): معاملات الارتباط (الصدق) بين الدرجة الكلية للاستبيان والمحاور والأبعاد الفرعية

| المجال | البعد | عدد الفقرات | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|--------------------------------------|-------------------|-------------|----------------|---------------|
| المحور الأول | التدريب | 12 | **0.967 | 0.00 |
| | الطلاقة | 04 | **0.898 | 0.00 |
| | المرونة | 04 | **0.905 | 0.00 |
| | الأصالة | 04 | **0.908 | 0.00 |
| | الحساسية للمشكلات | 04 | **0.757 | 0.00 |
| أبعاد القدرات الإبداعية (المجال ككل) | | | | |
| | | 16 | **0.981 | 0.00 |

** : دال عند مستوى (0.01)

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل برنامج (SPSS)

حيث تشير النتائج الموضحة بالجدول رقم (..) أن معاملات الارتباط على مستوى الأبعاد الفرعية للمحور الأول تراوحت بين (0.757-0.908) وذلك لبعد الحساسية للمشكلات وبعد الأصالة على التوالي. وعلى مستوى المجالات ككل بلغ معامل ارتباط المجال الأول بالدرجة الكلية للاستبيان (0.967)، بينما بلغ معامل ارتباط المجال الثاني بالدرجة الكلية للاستبيان (0.981) وكانت جميع معاملات الارتباط (الصدق) ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 ويشير ذلك لوجود درجة جيدة من صدق الأبعاد الفرعية والمجالات الرئيسية للبيانات التي تم جمعها من أفراد مجتمع الدراسة.

3.1. صدق الاتساق الداخلي:

يقصد بالاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع البعد أو المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، ويتم التحقق من وجود صدق الاتساق الداخلي من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد أو المجال الذي تنتمي إليه، وذلك بهدف التحقق من مدى صدق الاستبانة ككل، وفيما يلي عرض لنتائج التحقق من صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة حسب الأبعاد والمجالات التي تتكون منها.

الجدول رقم (05): معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور التدريب

| رقم | الفقرة | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------------|---------------|
| 1 | تتبنى المنظمة برامج تدريبية واضحة | **0.590 | 0.00 |
| 2 | تضع المؤسسة برامج تدريبية بصفة دورية ومستمرة | **0.778 | 0.00 |
| 3 | التدريب أدى إلى امتلاك أساليب جديدة في العمل | **0.680 | 0.00 |
| 4 | من خلال التدريب تحصلت على فرصة ترقية | **0.811 | 0.00 |
| 5 | تقوم المؤسسة بتحديد الاحتياجات التدريبية حسب الحاجة | **0.770 | 0.00 |
| 6 | يتم تصميم البرامج التدريبية بناء على رغبة العاملين | **0.739 | 0.00 |
| 7 | تحديد الاحتياجات التدريبية حسب الترتيب والأولوية | **0.827 | 0.00 |
| 8 | يتم تنفيذ البرنامج التدريبي حسب جدول البرنامج المعين | **0.772 | 0.00 |
| 9 | يتم تصميم الدورات التدريبية التي تحل المشكلات القائمة في العمل | **0.772 | 0.00 |
| 0 | تصمم الدورات التدريبية لتطابق الاحتياج الفعلي للتدريب | **0.781 | 0.00 |
| 1 | توفر لك البرامج التدريبية تشكيلة واسعة ومتنوعة من المعارف والمهارات الضرورية لأداء عملك | **0.747 | 0.00 |
| 2 | يعتمد على التقييم لتحديد مدى فعالية الدورة التدريبية | **0.809 | 0.00 |

** : دال عند مستوى (0.01)

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل برنامج (SPSS)

يتضح من خلال الجدول (05) بأن معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول (التدريب)، جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01، حيث تراوحت قيم معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور بين (0.590) للفقرة رقم (01) التي تنص على "تتبنى المنظمة برامج تدريبية واضحة" و(0.827) للفقرة رقم (07) التي تنص على "تحديد الاحتياجات التدريبية حسب الترتيب والأولوية".

الجدول رقم (06): معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور القدرات الإبداعية

| رقم | الفقرة | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-----|--------------------------------------------------------------------|----------------|---------------|
| 3 | أستطيع أن أجد العديد من الحلول لمشكل معين في وقت وجيز. | **0.801 | 0.00 |
| 4 | لدي القدرة على طرح أفكار جديدة في الظروف المختلفة. | **0.780 | 0.00 |
| 5 | لدي الاستعداد لتحمل مسؤولية الأفكار التي أطرحها. | **0.528 | 0.00 |
| 6 | لدي قدرة التعبير على أفكاري بطلاقة | **0.808 | 0.00 |
| 7 | أستطيع تغيير طريقة عملي بسهولة إن تطلب مني الأمر. | **0.804 | 0.00 |
| 8 | أستعمل طرق متنوعة لأداء عمي. | **0.740 | 0.00 |
| 9 | أقبل انتقادات زملائي ولا أتمسك بأفكاري إن أدركت أنها خاطئة. | **0.801 | 0.00 |
| 0 | أحب أن أطلع على كل جديد في مجال عملي. | **0.693 | 0.00 |
| 1 | أقدم في مجال عملي أفكار جديدة تحظى باهتمام كبير من طرف الزملاء. | **0.706 | 0.00 |
| 2 | أبتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل. | **0.709 | 0.00 |
| 3 | أتجنب أن أنسب أفكار الآخرين لي. | **0.847 | 0.00 |
| 4 | أقدم حلول مفيدة قابلة للتنفيذ. | **0.786 | 0.00 |
| 5 | أستطيع أن أتنبأ بمشكلات معينة قبل أن تحدث. | **0.636 | 0.00 |
| 6 | أفكر في حلول للمشكلات مسبقا. | **0.670 | 0.00 |
| 7 | أملك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل. | **0.636 | 0.00 |
| 8 | أحرص أن أكون مستعدا لأي مشكل يطرأ على عملي. | **0.670 | 0.00 |

** : دال عند مستوى (0.01)

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل برنامج (SPSS)

يتضح من خلال الجدول (06) بأن معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني (القدرات الإبداعية)، جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، حيث تراوحت قيم معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور بين (0.528) للفقرة رقم (15) التي تنص على "لدي الاستعداد لتحمل مسؤولية الأفكار التي أطرحها" و(0.847) للفقرة رقم (23) التي تنص على "أتجنب أن أنسب أفكار الآخرين لي".

2. ثبات أداة الدراسة:

تم توزيع عدد من استمارات الاستبيان وعددها 10 على مجتمع الدراسة للتأكد من ثباتها طبقاً لمعامل الثبات لكرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)¹ للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (07): اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

| رقم الفقرة في الاستبيان | المتغير | معامل الثبات |
|-------------------------|-------------------|--------------|
| الفقرات من (01-12) | التدريب | 0.928 |
| الفقرات من (13-28) | القدرات الإبداعية | 0.940 |
| الفقرات من (01-28) | الاستبيان الكلي | 0.965 |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل برنامج (SPSS)

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن معامل الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة، حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات أداة الدراسة ما يعادل نسبة (96.5%) وهي نسبة ثبات عالية ومقبولة لأغراض إجراء الدراسة ويمكن اعتماد استمارة الاستبيان.

ثانياً. تداول استمارة الاستبيان:

بعد تحديد مجتمع الدراسة، تم توزيع استمارة الاستبيان على المجتمع المعني، والجدول الموالي يوضح تداول هذا الاستبيان:

الجدول رقم (08): تداول الاستبيان

| الاستبيان | العدد | النسبة (%) |
|----------------------------------|-------|------------|
| الاستمارات الموزعة | 60 | 100 |
| الاستمارات التي لم يتم استرجاعها | 01 | 1.66 |
| الاستمارات المسترجعة | 59 | 98.33 |
| الاستمارات غير الصالحة للتحليل | 02 | 3.33 |
| الاستمارات الصالحة للتحليل | 57 | 95 |

المصدر: من إعداد الطالبين

¹ ألفا كرونباخ: هو اختبار لفحص مدى انسجام أسئلة المحور فيما بينها وكذا انسجام محاور الدراسة مجتمعة، وعليه فهو يحدد مدى اعتمادية استمارة الاستبيان وقدرتها على إعطاء بيانات وقياسات مستقرة نوعاً ما وغير متباينة، فكل ما كانت قيمة معامل "ألفا كرونباخ" أعلى تكون أداة القياس (استمارة) أفضل وتتراوح قيمة المعامل بين 0-1، ويعتبر الحد الأدنى المقبول لهذا المعامل هو 60% (أنظر محمود مهدي، تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي spss، دار حامد، الأردن، 2005، ص 49).

يلاحظ من الجدول رقم (..) أنه تم توزيع 60 استبيان بما يوافق حجم مجتمع الدراسة، حيث لم يتم استرجاع 01 استبيان واحد بنسبة 1.66%، أما المسترجعة فهي 59 استبيانا أي بنسبة 98.33% وقد تم استبعاد 02 استبيانين لعدم صلاحيتهما أي ما يمثل نسبة 3.33%، وقد قدر عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل بـ 57 استبيانا بنسبة قدرت بـ 95% من إجمالي الاستبيانات الموزعة، وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

1- المعالجة الإحصائية:

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 باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية " (SPSS) "، حيث تضمنت المعالجة الأساليب الإحصائية الموالية:

1-1- أدوات التحليل الإحصائي:

للإجابة على أسئلة الدراسة تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات والمعاملات الإحصائية، المتمثلة في:

✓ معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach)

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

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

حيث:

a : يمثل ألفا كرونباخ.

n : يمثل عدد الأسئلة.

vt : يمثل التباين في مجموع المحاور للاستمارة.

vi : يمثل التباين لأسئلة المحاور.

✓ التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية (Means) والانحرافات معيارية (Standard Deviation):

والتي استخدمت الوصف خصائص عينة الدراسة وترتيب الأبعاد.

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

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:

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

✓ مصفوفة الارتباط لبيرسون: حيث استخدمت في وصف خصائص مجتمع الدراسة، ولتحديد الاستجابة اتجاه محاور أداة الدراسة.

وتم الاعتماد على مقياس ليكرت للتعرف على وجهة نظر مفردات المجتمع حول موضوع الدراسة ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (09): سلم ليكرت الخماسي

| الإجابات | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|----------|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| الدرجة | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

المصدر: من إعداد الطالبين

كما تم تحديد طول خلايا مقياس ليكرت للتدرج الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) حيث تم حساب المدى 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 الموالي:

الجدول رقم (10): طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي

| الفئة الأولى | من 1 إلى أقل من 1.80 | غير موافق بشدة | منخفض جدا |
|---------------|-------------------------|----------------|-----------|
| الفئة الثانية | من 1.80 إلى أقل من 2.60 | غير موافق | منخفض |
| الفئة الثالثة | من 2.60 إلى أقل من 3.40 | محايد | متوسط |
| الفئة الرابعة | من 3.40 إلى أقل من 4.20 | موافق | مرتفع |
| الفئة الخامسة | من 4.20 إلى أقل من 5 | موافق بشدة | مرتفع جدا |

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج تحليل برنامج (SPSS)

- ✓ معامل التحديد (R^2): لمعرفة نسبة التغير في المتغير التابع نتيجة للتغير في المتغير المستقل.
- ✓ تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression): لاختبار الفرضيات وبالتالي التأكد من تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع ومن صلاحية نموذج الدراسة.
- ✓ تحليل التباين الأحادي (One way Anova): لاختبار تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية على إجابات أفراد عينة الدراسة إزاء المتغيرات المستقلة والتابعة.

المطلب الثالث: عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية

يتناول هذا العنصر وصفا إحصائيا لمجتمع الدراسة وفقا للخصائص الشخصية والوظيفية المحددة في أداة الدراسة.

1- عرض البيانات الشخصية والوظيفية للدراسة:

تمثلت متغيرات الدراسة الشخصية والوظيفية في الجنس والعمر والمستوى التعليمي والوظيفي والخبرة المهنية، ويمكن توضيح هذه المتغيرات من خلال الجدول التالي:

1-1- توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير الجنس:

الجدول رقم (11): توزيع مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الجنس

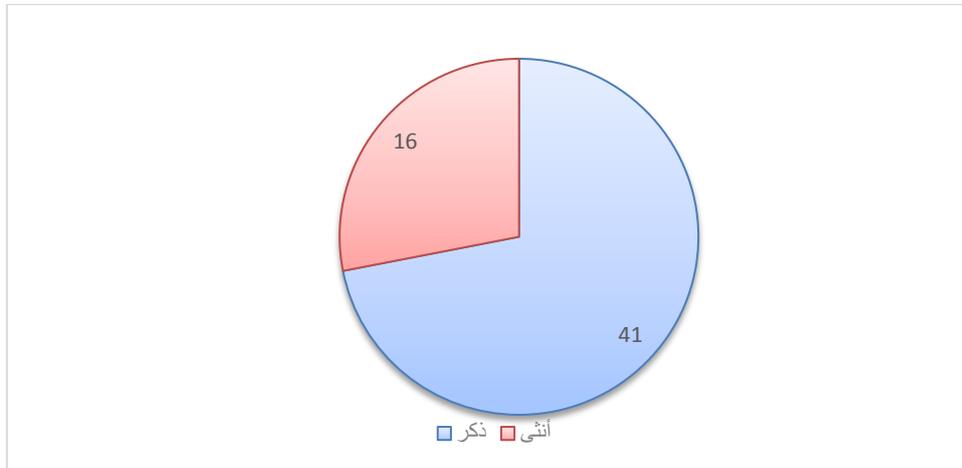
| البيان | التكرار | % |
|---------|---------|------|
| ذكر | 41 | 71.9 |
| أنثى | 16 | 28.1 |
| المجموع | 57 | 100 |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل برنامج (SPSS)

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة الذكور قدرت بـ 71.9% حيث بلغ عددهم 41 موظفا وعاملا موزعين مختلف المصالح، في حين سجلت الإناث نسبة قدرت بـ 28.1% مقارنة بنسبة الذكور وبلغ عددهن 16 موظفة وعاملة بالمؤسسة والملاحظ أن فئة الذكور هي الفئة الغالبة في عينة الدراسة، ويرجع ذلك إلى كون الفئة الغالبة من الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة هي فئة الذكور.

والشكل الموالي يوضح توزيع مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الجنس.

الشكل رقم (03): توزيع مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج (Excel)

1-2- توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير الفئة العمرية

الجدول رقم (12): توزيع مجتمع الدراسة وفقا للفئة العمرية

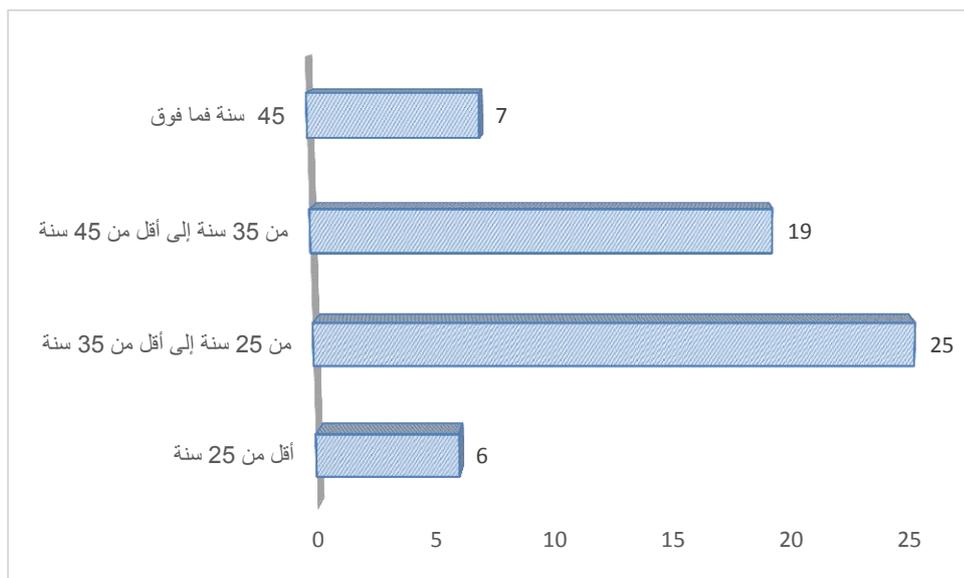
| البيان | التكرار | % |
|-----------------------------|---------|------|
| أقل من 25 سنة | 6 | 10.5 |
| من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة | 25 | 43.9 |
| من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة | 19 | 33.3 |
| 45 سنة فما فوق | 7 | 12.3 |
| المجموع | 57 | 100 |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل برنامج (SPSS)

يوضح الجدول أعلاه أن معظم أفراد المجتمع الدراسة كانوا من فئة 25 إلى أقل من 35 سنة وبلغت نسبتهم 43.9%، وهي أكبر نسبة مسجلة، وفي حين بلغت نسبة الفئة العمرية ما بين 35 و 45 سنة ما مقداره 33.3%، تلتها نسبة 12.3% لتمثل الموظفين الذين فاقت أعمارهم 45 سنة، أما في آخر الترتيب فقد سجلت نسبة 10.5% ممن هم أقل من 25 سنة، ويلاحظ أن الفئة الشابة ومتوسطي العمر هي الفئة المسيطرة في عينة الدراسة.

والشكل التالي يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير العمر.

الشكل رقم (04): توزيع مجتمع الدراسة وفقا لمتغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل برنامج (Excel)

1-3- توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي:

الجدول رقم (13): توزيع مجتمع الدراسة وفقا للمستوى التعليمي

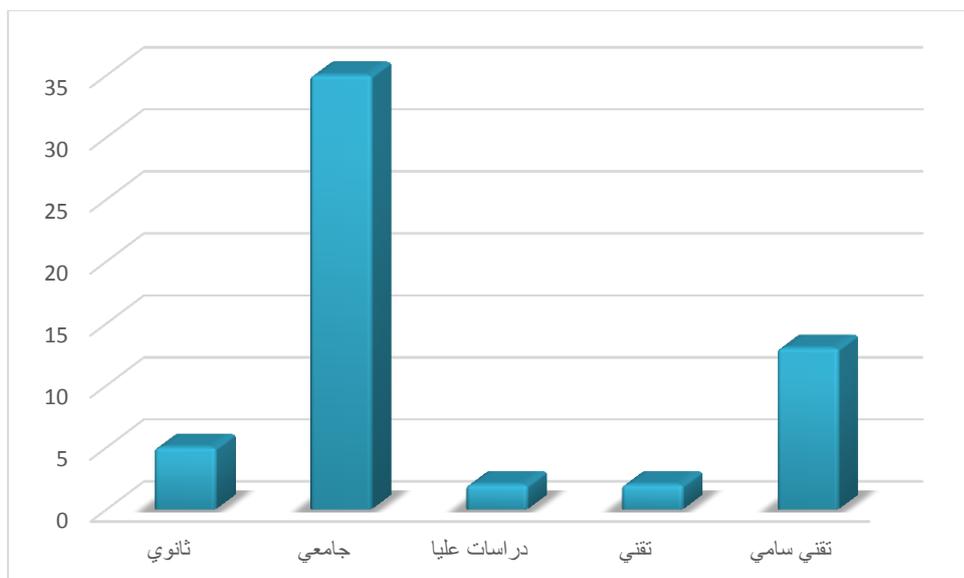
| البيان | التكرار | % |
|-------------|---------|------|
| ثانوي | 5 | 8.8 |
| جامعي | 35 | 61.4 |
| دراسات عليا | 2 | 3.5 |
| تقني | 2 | 3.5 |
| تقني سامي | 13 | 22.8 |
| المجموع | 57 | 100 |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل برنامج (SPSS)

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن غالبية الفئة المبحوثة كانت من أصحاب الشهادات الجامعية (ليسانس/ماستر) بنسبة 61.4%، تلتها نسبة 22.8% من التقنيين السامين بالمؤسسة، أما الموظفون والعمال أصحاب المستوى الثانوي، فقد سجلت الدراسة نسبة 8.8% منهم، ونجد أن العينة احتوت على فردين من أصحاب الدراسات العليا بما نسبته 3.5% وكذلك سجلت نفس النسبة من التقنيين، والملاحظ أن المؤسسة تعتمد على الجامعيين بصفة كبيرة في التوظيف.

والشكل الموالي يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي.

الشكل رقم (05): توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل برنامج (Excel)

1-1- توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير المستوى الوظيفي:

الجدول رقم (14): توزيع مجتمع الدراسة وفقا لمتغير المستوى الوظيفي

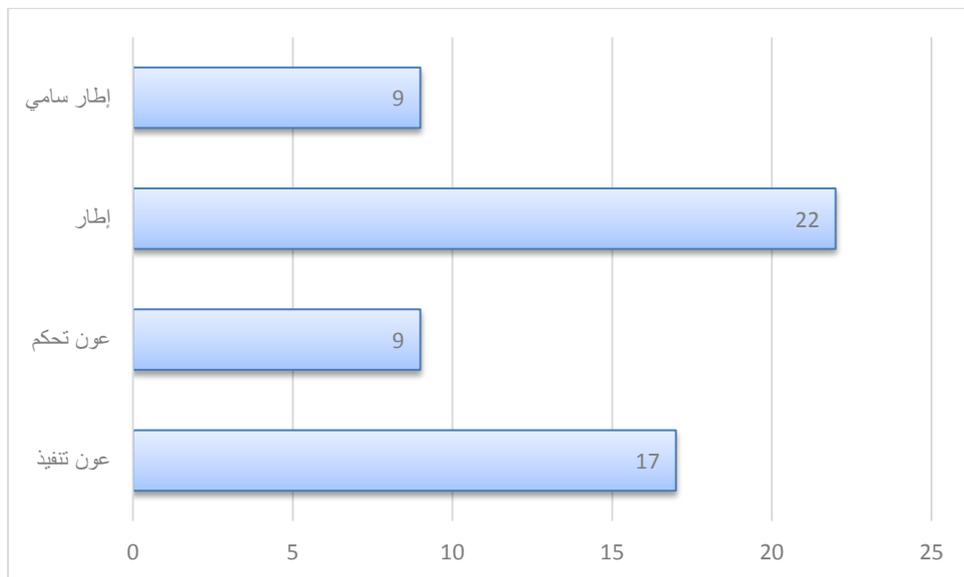
| البيان | التكرار | % |
|-----------|---------|------|
| عون تنفيذ | 17 | 29.8 |
| عون تحكم | 9 | 15.8 |
| إطار | 22 | 38.6 |
| إطار سامي | 9 | 15.8 |
| المجموع | 57 | 100 |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل برنامج (SPSS)

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 38.6% من إجمالي العينة المبحوثة كانت من الإطارات بالمؤسسة، تلتها نسبة 29.8% من الأعوان التنفيذيين، وسجلت نسبة 15.8% من أعوان التحكم، ونفس النسبة سجلت للإطارات السامين.

والشكل الموالي يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

الشكل رقم (06): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل برنامج (Excel)

2-4- توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير الخبرة المهنية:

الجدول رقم (15): توزيع مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية

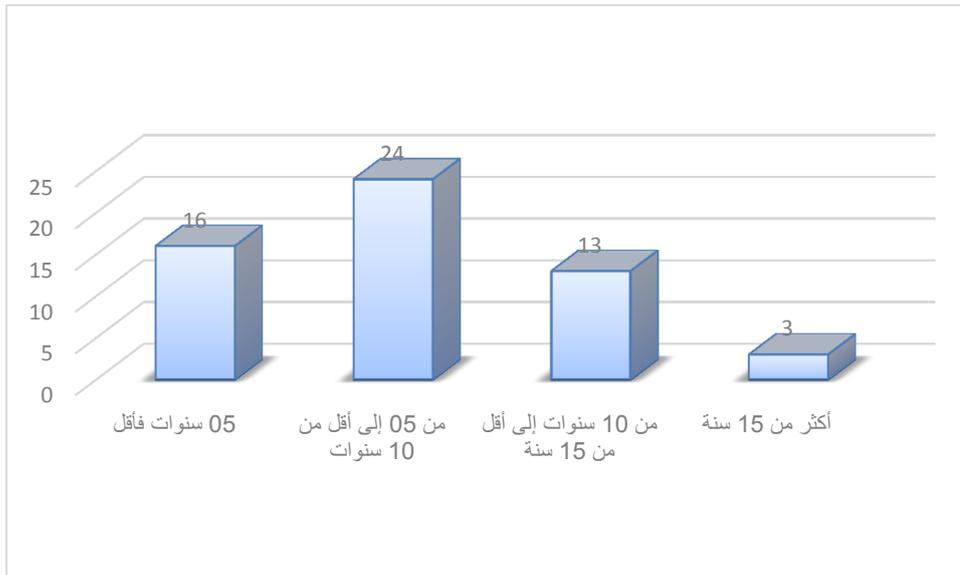
| البيان | التكرار | % |
|-------------------------------|---------|------|
| 05 سنوات فأقل | 16 | 28.1 |
| من 05 إلى أقل من 10 سنوات | 24 | 42.1 |
| من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة | 13 | 22.8 |
| أكثر من 15 سنة | 3 | 5.3 |
| المجموع | 57 | 100 |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل برنامج (SPSS)

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن أكبر نسبة من العينة المبحوثة كانت من ذوي الخبرة المهنية المتزاوجة بين خمس و 10 سنوات، إذ سجلت هذه النسبة ما قيمته 42.1%، تليها نسبة 28.1% من ذوي الخبرة الأقل من خمس سنوات، وتأتي ما نسبته من 22.8% من الموظفين أصحاب الخبرة ما بين 10 و 15 سنة وتأتي نسبة في آخر الترتيب 5.3% من الموظفين فئة الموظفين الذين يتمتعون بخبرة أكبر من 15 سنة.

والشكل الموالي يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

الشكل رقم (07): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل برنامج (Excel)

ومما سبق يتبين أن أفراد عينة الدراسة موزعين بين فئة الذكور والإناث، وأغلبيتهم من فئة الشباب الذين ومتوسطي العمر، كما أن هناك تنوعا في الهيكل التنظيمي والمناصب التي يشغلها الموظفون الذين يمتلكون مؤهلات علمية عالية ويتمتعون بخبرة في العمل.

المبحث الثالث: تحليل محاور الدراسة واختبار فرضياتها

يتناول هذا المبحث تحليلا لمحاور الدراسة المستقلة والتابعة لمعرفة مدى توافرها في المؤسسة التي تم اعتمادها في الجانب التطبيقي، هذا الأخير بني على فرضيات تمكن عملية اختبارها من معرفة إمكانية وجود تأثير لنظم الرقابة الإدارية على جودة الخدمات الصحية وفيما يلي تفصيل في الموضوع من خلال الآتي:

المطلب الأول: تحليل محاور الدراسة؛

المطلب الثاني: نتائج متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات.

المطلب الأول: تحليل محاور الدراسة:

سيتم تحليل هذه المحاور بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS)، وقد تم استخدام معياري المتوسط الحسابي لمعرفة درجة الموافقة على كل محور، والانحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت إجابات عينة الدراسة، ولقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس شدة الإجابة.

أولا. تحليل استجابات أفراد المجتمع نحو محور التدريب:

حيث تناول المحور الأول لأداة الدراسة واقع التدريب بالمؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر الموظفين، وسيتم من خلال ما يلي تحليل النتائج التي تم التوصل إليها باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وهذا من خلال الجدول التالي:¹

¹ الملحق رقم (05) - مخرجات برنامج (SPSS).

الجدول رقم (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور التدريب

| رقم العبارة | العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدلالة |
|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|
| 01 | تتبنى المنظمة برامج تدريبية واضحة | 3.53 | 1.151 | مرتفعة |
| 02 | تضع المؤسسة برامج تدريبية بصفة دورية ومستمرة | 3.77 | 1.069 | مرتفعة |
| 03 | التدريب أدى إلى امتلاك أساليب جديدة في العمل | 3.47 | 1.269 | مرتفعة |
| 04 | من خلال التدريب تحصلت على فرصة ترقية | 3.82 | 1.002 | مرتفعة |
| 05 | تقوم المؤسسة بتحديد الاحتياجات التدريبية حسب الحاجة | 4.04 | .844 | مرتفعة |
| 06 | يتم تصميم البرامج التدريبية بناء على رغبة العاملين | 4.07 | .842 | مرتفعة |
| 07 | تحديد الاحتياجات التدريبية حسب الترتيب والأولوية | 4.07 | .979 | مرتفعة |
| 08 | يتم تنفيذ البرنامج التدريبي حسب جدول البرنامج المعين | 4.11 | 1.012 | مرتفعة |
| 09 | يتم تصميم الدورات التدريبية التي تحل المشكلات القائمة في العمل | 3.96 | .963 | مرتفعة |
| 10 | تصمم الدورات التدريبية لتطابق الاحتياج الفعلي للتدريب | 3.82 | .984 | مرتفعة |
| 11 | توفر لك البرامج التدريبية تشكيلة واسعة ومتنوعة من المعارف والمهارات الضرورية لأداء عملك | 3.56 | 1.195 | مرتفعة |
| 12 | يعتمد على التقييم لتحديد مدى فعالية الدورة التدريبية | 3.67 | 1.058 | مرتفعة |
| | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور التدريب | 3.70 | 0.837 | |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على تحليل نتائج (SPSS)

✓ تحليل جدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات محور التدريب:

بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور التدريب (3.70) أي بدرجة مرتفع حسب مقياس ليكرت الخماسي، وانحراف معياري (0.837) في المحور، ما يشير إلى درجة موافقة متوسطة لما جاءت به عبارات هذا المحور، ويتضح عدم وجود تشتت كبير في استجابات العينة المبحوثة، وفيما يلي تفصيل لتحليل استجابات أفراد العينة تجاه عبارات محور التدريب:

جاءت العبارة رقم (03) بأقل متوسط حسابي على مستوى المحور، إذ بلغ (3.47) وبانحراف معياري قدره (1.069) حيث تعتبر موافقة أفراد العينة على ما جاءت به هذه العبارة والمتمثل في "التدريب أدى إلى امتلاك أساليب جديدة في العمل" موافقة بدرجة مرتفعة نسبيا، ما يشير إلى اتفاق عام حول أهمية التدريب في إكساب العاملين مهارات وأساليب جديدة في عملهم، تليها العبارة رقم (01) والتي تنص على "تتبنى المنظمة برامج تدريبية واضحة"، فقد سجلت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره (3.53)، إذ أن الموظفين من العينة المبحوثة يتفقون بشكل ليس بكبير على وضوح البرامج التدريبية بمؤسستهم، وجاءت العبارة رقم (02)

بمتوسط حسابي قدره (3.77) وكان انحرافها المعياري (1.069) وقد نصت العبارة على أن "تضع المؤسسة برامج تدريبية بصفة دورية ومستمرة"، ما يدل على أن أفراد العينة محل الدراسة يرون المؤسسة مواظبة على تدريب موظفيها بشكل دوري ومستمر، تلتها في الترتيب العبارة رقم (10) والتي نصت على "تصمم الدورات التدريبية لتطابق الاحتياج الفعلي للتدريب" بمتوسط حسابي قدره (3.82)، وهذه دلالة على موافقة بدرجة مرتفعة على ما جاءت به العبارة، إذ أن العمال والموظفين من العينة المدروسة يرون أن البرامج التدريبية المصممة بالمؤسسة تتناسب واحتياجاتهم، وتأتي العبارة رقم (05) بمتوسط حسابي قدره (4.04) وكان انحرافها المعياري عن المتوسط العام للمحور مقدرا بـ (0.842)، وقد نصت هذه العبارة على أن "تقوم المؤسسة بتحديد الاحتياجات التدريبية حسب الحاجة"، ما يشير على انسجام وتوافق في استجابات العينة المبحوثة تجاه هذه العبارة، وقبول بدرجة مرتفعة، ما يدل على أن الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة يرون أن إدارتهم تهتم بدراسة احتياجات موظفيها التدريبية وتصمم البرامج التدريبية وفقا لذلك، وسجلت العبارتان رقم (06) و(07) متوسطا حسابيا قدره (4.07) لكل منها، وهذه دلالة على اتفاق العاملين والموظفين من العينة المدروسة على ما جاءت به، فقد نصت العبارة رقم (06) على أنه "يتم تصميم البرامج التدريبية بناء على رغبة العاملين"، فالموظفون عموما يتفقون حول ملاءمة البرامج التدريبية في المؤسسة لرغباتهم، أما العبارة رقم (07) فقد تمثلت في "تحديد الاحتياجات التدريبية حسب الترتيب والأولوية"، فمن وجهة نظر العينة المبحوثة، فإن المؤسسة تعتمد على عنصر الترتيب والأولوية في تصميم برامجها التدريبية، وجاءت في أعلى الترتيب من حيث المتوسط الحسابي العبارة رقم (08)، والتي نصت على أن "يتم تنفيذ البرنامج التدريبي حسب جدول البرنامج المعين" فقد كان متوسط هذه العبارة مقدرا بـ (4.11)، مما يشير إلى أن غالبية العينة المدروسة من موظفي وعمال المؤسسة محل الدراسة يتفقون حول التزام إدارة المؤسسة بالمواعيد والجداول الزمنية للبرامج التدريبية.

وعليه يتضح من خلال ما ورد سابقا أن آراء العينة المدروسة من عمال وموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة متجهة نحو الموافقة حول عبارات التدريب مع عدم وجود الاختلاف حولها بشكل كبير، ويمكن القول أن المؤسسة تعتمد على التدريب كعامل هام في تحسين أداء موظفيها وكذلك فإمها تلتزم بمواعيد وجداول في تطبيق هذه البرامج، كما أن إدارة المؤسسة تحترم احتياجات ورغبات موظفيها في تصميم برامج تدريبية تتوافق مع احتياجاتهم.

ثانيا. تحليل استجابات أفراد المجتمع نحو محور القدرات الإبداعية:

حيث تناول المحور الثاني لأداة الدراسة للقدرات الإبداعية، وسيتم من خلال ما يلي تحليل النتائج التي

تم التوصل إليها باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وهذا من خلال الجدول التالي:¹

الجدول رقم (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور القدرات الإبداعية

| البيان | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارة / البعد | رقم العبارة |
|--------|-------------------|-----------------|---------------------------------------------------------------------|-------------|
| مرتفعة | .869 | 3.74 | الطلاقة | |
| مرتفعة | 1.100 | 3.93 | أستطيع أن أجد العديد من الحلول لمشكل معين في وقت وجيز . | 1 |
| مرتفعة | 1.105 | 3.68 | لدي القدرة على طرح أفكار جديدة في الظروف المختلفة. | 2 |
| مرتفعة | 1.065 | 3.61 | لدي الاستعداد لتحمل مسؤولية الأفكار التي أطرحها. | 3 |
| مرتفعة | 1.009 | 3.74 | لدي قدرة التعبير على أفكار بطلاقة | 4 |
| مرتفعة | .901 | 3.68 | المرونة | |
| مرتفعة | 1.002 | 3.49 | أستطيع تغيير طريقة عملي بسهولة إن تطلب مني الأمر . | 5 |
| مرتفعة | 1.164 | 3.70 | أستعمل طرق متنوعة لأداء عمي . | 6 |
| مرتفعة | 1.048 | 3.72 | أقبل انتقادات زملائي ولا أتمسك بأفكاري إن أدركت أنها خاطئة. | 7 |
| مرتفعة | 1.088 | 3.82 | أحب أن أطلع على كل جديد في مجال عملي . | 8 |
| مرتفعة | .858 | 3.65 | الأصالة | |
| مرتفعة | 1.087 | 3.53 | أقدم في مجال عملي أفكار جديدة تحظى باهتمام كبير من طرف الزملاء . | 9 |
| مرتفعة | 1.035 | 3.77 | أبتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل . | 0 |
| مرتفعة | .978 | 3.61 | أجنب أن أنسب أفكار الآخرين لي . | 1 |
| مرتفعة | .999 | 3.70 | أقدم حلول مفيدة قابلة للتنفيذ . | 2 |
| مرتفعة | .895 | 3.68 | الحساسية للمشكلات | |
| مرتفعة | 1.026 | 3.65 | أستطيع أن أنتبأ بمشكلات معينة قبل أن تحدث . | 3 |
| مرتفعة | 1.048 | 3.72 | أفكر في حلول للمشكلات مسبقا . | 4 |
| مرتفعة | 1.026 | 3.65 | أملك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل . | 5 |
| مرتفعة | 1.048 | 3.72 | أحرص أن أكون مستعدا لأي مشكل يطرأ على عملي . | 6 |
| مرتفعة | .763 | 3.69 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور القدرات الإبداعية | |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على تحليل نتائج (SPSS)

¹ الملحق رقم (03) - مخرجات برنامج (SPSS).

✓ تحليل جدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات محور القدرات الإبداعية:

بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحو القدرات الإبداعية (3.69) أي بدرجة مرتفع حسب مقياس ليكرت الخماسي، وانحراف معياري (0.763) في عبارات محور القدرات الإبداعية، وفيما يلي تفصيل لتحليل استجابات أفراد العينة تجاه أبعاد هذا المحور:

فقد جاء بعد (الطلاقة) بمتوسط حسابي قدره (3.74) وانحراف معياري مقدر بـ (0.869) ما يشير إلى انسجام عام وتوافق على ما جاءت به عبارات هذا البعد لدى العينة المبحوثة، فقد سجلت العبارة رقم (03) أقل متوسط حسابي في هذا البعد، والذي بلغ (3.61) بانحراف معياري قدره (1.065)، ونصت هذه العبارة على أن "الذي الاستعداد لتحمل مسؤولية الأفكار التي أطرحها"، إذ أن أفراد العينة المدروسة يتفقون حول تحملهم للمسؤولية الناجمة عن أفكارهم، بينما سجلت العبارة رقم (01) أعلى متوسط حسابي على مستوى هذا المحور والذي قدر بـ (3.93)، ونصت هذه العبارة على أن "أستطيع أن أجد العديد من الحلول لمشكل معين في وقت وجيز"، فغالبية أفراد العينة المدروسة يرون أن بإمكانهم إيجاد حلول للمشاكل التي قد تواجههم في العمل وفي وقت وجيز، ومن خلال تحليل استجابات أفراد العينة المدروسة يتضح وجود انسجام عام واتفاق بشكل كبير حول عبارات بعد الطلاقة، ومدى توافر هذه الصفة لدى غالبية الموظفين والعمال من العينة المدروسة.

أما بعد (المرونة) فقد سجل متوسطا حسابيا قدره (3.68) وانحراف معياري (0.901) ما يشير إلى درجة موافقة مرتفعة على ما نصت عليه فقرات هذا المحور، وكانت العبارة رقم (05) في أسفل ترتيب العبارات من حيث المتوسط الحسابي والذي قدر بـ (3.49)، ونصت العبارة على "أستطيع تغيير طريقة عملي بسهولة إن تطلب مني الأمر"، فغالبية الموظفين من العينة المبحوثة يميلون للموافقة بدرجة مرتفعة نسبيا مرونتهم تجاه التغيير في طريقة عملهم وسهولة تبديل أساليبهم في أداء أعمالهم، كما سجلت العبارة رقم (08) والقاتلة "أحب أن أطلع على كل جديد في مجال عملي"، متوسطا حسابيا قدره (3.82) وجاءت بانحراف معياري (1.088)، ما يشير على درجة موافقة مرتفعة لما جاءت به هذه الفقرة، فالموظفون من مجتمع الدراسة لديهم ميل نحو الفضول تجاه الجديد وبالخصوص ما يخص عملهم.

في حين سجل بعد (الأصالة) متوسطا حسابيا قدره (3.65) ما يشير إلى موافقة بدرجة مرتفعة على ما نصت عليه عبارات هذا البعد، وقد الانحراف المعياري لهذا البعد بـ (0.858) ما يدل على انسجام وتوافق في استجابات المبحوثين حول هذا البعد، فالعبارة رقم (09) والتي تنص على أنه "أقدم في مجال عملي أفكار جديدة تحظى باهتمام كبير من طرف الزملاء"، قد احتلت المرتبة الأخيرة على مستوى بعد الاستجابة من حيث متوسطها الحسابي، فقد سجلت متوسطا حسابيا قدره (3.53)، ما يشير إلى موافقة مرتفعة نسبيا حول

تقبل أفكار الآخرين بالمؤسسة وتشجيع الموظفين فيما بينهم على طرح أفكار جديدة، وسجلت العبارة رقم (10) أعلى متوسط حسابي على مستوى هذا البعد، فقد جاء مقدرا بـ (3.77) ونصت هذه الأخيرة على أن "أبتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل"، ما يشير إلى أن العمال والموظفين في أغلبهم، يتفقون على ضرورة التجديد في أساليب وطرق التعامل مع المشكلات وحلها.

أما بعد (الحساسية للمشكلات) فجاء المتوسط الحسابي لهذا الأخير مقدرا بـ (3.68) وبانحراف معياري (0.895) ما يدل على موافقة مرتفعة وعدم وجود تشتت كبير في استجابات العينة المدروسة لما جاءت به فقرات هذا البعد، وقد جاء متوسط العبارة رقم (13) في أسفل الترتيب مقدرا بـ (3.65)، ونصت هذه الفقرة على "أستطيع أن أتنبأ بمشكلات معينة قبل أن تحدث"، فالعينة المبحوثة في مجملها، ترى أنه بإمكانهم توقع واستشراف ما يمكن أن يقع من مشكلات في المؤسسة، بينما سجلت العبارة رقم (14) أعلى متوسط حسابي على مستوى بعد الحساسية للمشكلات، فقد جاء متوسطها الحسابي مقدرا بـ (3.72)، ونصت العبارة على "أفكر في حلول للمشكلات مسبقا"، فمن خلال استجابات أفراد العينة يتضح أنهم يستبقون المشكلات الممكن حدوثها من خلال تفكيرهم في حلول قبل حدوث المشكلة.

ويتضح من العرض التحليلي السابق أن العاملين والموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة، يمتازون بقدرات إبداعية، والملاحظ أن بعد الطلاقة قد جاء في أعلى الترتيب على مستوى المحور، يليه بعد المرونة وبعد الحساسية للمشكلات، إذ تساوى متوسطا البعدين، وجاء في الأخير المتوسط الحسابي لبعد الأصالة.

المطلب الثاني: نتائج متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات

نصت الفرضية الرئيسية على أنه:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب في تحسين القدرات الإبداعية للعاملين بمؤسسة اتصالات

الجزائر -تبسة"

وتفرعت إلى ما يلي:

- الفرضية الفرعية الأولى: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب في تحسين طلاقة العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة"
- الفرضية الفرعية الثانية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب في تحسين مرونة العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة"
- الفرضية الفرعية الثالثة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب في تحسين الأصالة للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة"

- الفرضية الفرعية الرابعة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب في تحسين الحساسية تجاه المشكلات للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة"

ولاختبار هذه الفرضيات تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي يسمح بدراسة وجود علاقة تأثر (المتغيرات التابعة) وتأثير (المتغيرات المستقلة)، كما تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون لمعرفة طبيعة العلاقة (طردية أو عكسية) ومعامل التحديد (R^2) لمعرفة نسبة التغير في المتغير التابع والتي تعود إلى المتغير المستقل، كما تم الاستناد إلى مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) عند تحليل فرضيات الدراسة، ويمكن توضيح النتائج من خلال الجدول التالي:¹

الجدول رقم (18): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية

| المتغير المستقل | المتغير التابع | ثابت الانحدار (α) | معامل الانحدار (β) | معامل الارتباط (Pearson) | معامل التحديد (R^2) | قيمة (t) | القيمة المحسوبة (F) | مستوى الدلالة (sig) |
|-----------------|-------------------|----------------------------|----------------------------|--------------------------|-------------------------|----------|---------------------|---------------------|
| التبسة | الطلاقة | 0.103 | 0.951 | 0.850 | 0.722 | 11.96 | 143.15 | 0.00 |
| | المرونة | -0.102 | 0.990 | 0.853 | 0.727 | 12.11 | 146.75 | 0.00 |
| | الأصالة | 0.244 | 0.891 | 0.806 | 0.650 | 10.10 | 102.13 | 0.00 |
| | الحساسية للمشكلات | 1.013 | 0.698 | 0.606 | 0.367 | 5.64 | 31.89 | 0.00 |
| | القدرات الإبداعية | 0.314 | 0.883 | 0.898 | 0.806 | 15.13 | 229.04 | 0.00 |

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS)

وبالاستناد إلى الجدول رقم (18) كانت نتائج اختبار الفرضيات كالتالي:

أولا. نتائج اختبار الفرضيات الفرعية:

✓ الفرضية الفرعية الأولى:

نصت الفرضية الفرعية الأولى على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب في تحسين طلاقة العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة"

يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة فيما إذا كان هناك تأثير للتدريب في تحسين طلاقة العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية للتدريب

¹ الملحق رقم (05) -مخرجات برنامج SPSS.

في تحسين طلاقة العاملين، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.951) في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.722) وهذه المعاملات؛ معامل الانحدار ومعامل الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) وهذا ما أوضحه اختبار (t)، مما يدل على أن لتدريب المورد البشري وإمداده بأساليب وطرق عمل جديدة ودفعه لتعلم الجديد واكتساب الحديث من شأنه دفع العاملين إلى استدعاء أكبر عدد من الأفكار المناسبة لموقف معين، خلال فترة زمنية قصيرة نسبيا، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) بلغت (0.722) مما يعني أن نسبة 72.2% من التغيرات الممكن حصولها في تحسين عنصر الطلاقة لدى العاملين يعود لمتغيرات التدريب، وقد أظهر اختبار (F) أن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية، كما أن مستوى الدلالة (0.00) أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج ترفض الفرضية الفرعية الأولى لتحل محلها الفرضية البديلة التي تنص على ما يلي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب في تحسين طلاقة العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة".

✓ الفرضية الفرعية الثانية:

نصت الفرضية الفرعية الثانية على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب في تحسين مرونة العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة"

يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة فيما إذا كان هناك للتدريب في تحسين مرونة العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية للتدريب في تحسين مرونة العاملين، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.990) في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.853) وجاء معامل الانحدار ومعامل الارتباط دالين إحصائيا ذات عند مستوى معنوية قدره ($\alpha=0.05$) وهذا ما أوضحه اختبار (t)، ما يشير إلى أن للبرامج التدريبية المعدة والمصممة لتحسين أداء العاملين، من خلال برامج واضحة ومحددة يزيد من قدرة الأفراد على التفكير بمرونة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) بلغت (0.727) مما يعني أن نسبة 72.7% من التغيرات في تحسين مرونة تفكير العاملين يعود لتدريبهم، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية، كما أن مستوى الدلالة (0.00) أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج ترفض الفرضية الفرعية الثانية لتحل محلها الفرضية البديلة التي تنص على ما يلي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب في تحسين مرونة العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة".

✓ الفرضية الفرعية الثالثة:

نصت الفرضية الفرعية الثالثة على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب في تحسين الأصالة للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة"

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول رقم (18) وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية للتدريب في تحسين أصالة أفكار العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.981) في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.806) وهذه المعاملات -معامل الانحدار -معامل الارتباط- ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) وهذا ما أوضحه اختبار (t) ما يشير إلى أن أفكار العاملين تتأثر إيجاباً بتدريبهم، فبرنامج التدريب المصمم وفق احتياجات العامل واكتسابه معارف جديدة، قد يزيد من قدرته في إتيان الجديد من الأفكار، وإنتاج ما هو مألوف، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) بلغت (0.650) مما يعني أن نسبة 65% من التغيرات الممكن حدوثها في أصالة أفكار العاملين يعود لمتغير التدريب، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية، كما أن مستوى الدلالة ($\text{sig} = 0.00$) أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج ترفض الفرضية الفرعية الثالثة لتحل محلها الفرضية البديلة التي تنص على ما يلي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب في تحسين الأصالة للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة".

✓ الفرضية الفرعية الرابعة:

نصت الفرضية الفرعية الرابعة على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب في تحسين الحساسية تجاه المشكلات للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة"

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول رقم (18) وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية للتدريب في تحسين الحساسية تجاه المشكلات للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.698) في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.606) وهذه المعاملات؛ معامل الانحدار وكذا معامل الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) وهذا ما أوضحه اختبار (t) ما يدل أن تدريب العاملين بالمؤسسة وتأهيلهم مهنيًا، من خلال دورات وبرامج تدريبية، قد يساعدهم على اكتساب حساسية تجاه المشكلات الممكن حدوثها في مكان عملهم وتحسين القدرة إدراك المشكلة والتفكير المبدع تجاه إيجاد حلول لها، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) بلغت (0.367) مما يعني أن نسبة 36.7% من التغيرات الممكن حدوثها في تحسين الحساسية تجاه المشاكل تعود لتدريب العاملين بالمؤسسة، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية، كما أن مستوى الدلالة قد جاء أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج ترفض الفرضية الفرعية الرابعة لتحل

محلها الفرضية البديلة التي تنص على ما يلي: "توجد علاقة تأثير معنوية للتدريب في تحسين عنصر الحساسية تجاه المشاكل".

مما نتقدم يمكن القول أن لنظم التدريب علاقة وأثر واضحان على أبعاد القدرات الإبداعية التي شملتها الدراسة الحالية، فمن خلال النتائج سابقة الذكر، وعلى الترتيب نجد أن لنظم الرقابة الإدارية علاقة وأثر على الاعتمادية والملموسية وكذا الاستجابة وتليها العلاقة والأثر بين نظم الرابة الإدارية والأمان والتعاطف كون هذين العاملين الأخيرين من الصعب التحسين فيهما بمجرد التزام المؤسسة بنظام رقابة إداري فهي تخضع لعوامل أخرى، وهذا ما تم لمسه فعليا من خلال الجانب الميداني من الدراسة.

ثانيا. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

تنص الفرضية الرئيسية الأولى (ف.1) على أنه:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب في تحسين القدرات الإبداعية للعاملين بمؤسسة اتصالات

الجزائر -تبسة"

ومن خلال نتائج الجدول رقم (18) يتضح أن نتائج الانحدار الخطي البسيط قد أظهرت وجود علاقة تأثير موجبة دالة إحصائية بين التدريب وتحسين القدرات الإبداعية للعاملين، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.883) في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.898) وهذه المعاملات؛ معامل الانحدار ومعامل الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) وهذا ما أوضحه اختبار (t)، ويمكن تفسير ذلك الإبداع من الممكن تعلمه والتدريب عليه، فهو شيء يمكن الحصول عليه عن طريق التدريب بحسب استعداد الشخص، كما أنه من تطوير الأفراد من خلال تدريبهم على أساليب تعزز التعلم الذاتي لديهم إضافة إلى تدريبهم على الإبداع وخصوصا في مجال حل المشكلات، إذ يمكن العمل على زيادة الإبداع من خلال تدريبهم على أساليب التعلم الذاتي، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.806) مما يعني أن ما نسبته (80.6%) من التغيرات الوارد حصولها في تحسين القدرات الإبداعية للعاملين تعود لمتغيرات التدريب، وما تبقي من تغيرات يعود إلى متغيرات أخرى لم يشملها نموذج الدراسة، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية، كما أن مستوى الدلالة أقل من مستوى المعنوية 0.05 وعليه ترفض الفرضية الرئيسية لتحل محلها الفرضية القائلة "توجد علاقة تأثير معنوية للتدريب في تحسين القدرات الإبداعية للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة" من وجهة نظر مجتمع محل الدراسة وبالتالي من خلال تحليل النتائج الإحصائية للفرضية الرئيسية الأولى تم التأكد من وجود تأثير للتدريب على كل بعد من أبعاد القدرات الإبداعية المؤسسة محل الدراسة والذي تم استنتاجه أن

تأثير التدريب على عنصر المرونة والطلاقة والأصالة يأتي بالدرجة الأولى وبشكل كبير ومحقق فعليا وكذلك الأمر بالنسبة لعنصر الحساسية للمشكلات إنما بصورة ضئيلة.

ثالثا. نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية:

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد العينة، طبقا لاختلاف البيانات الشخصية والوظيفية، تم اقتراح الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول محاور الدراسة تعود للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة المهنية) للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة". وسيتم اعتماد اختبار One Way ANOVA وذلك لاختبار هذه الفرضيات:¹

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تتمثل هذه الفرضية في: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر التدريب في تحسين القدرات الإبداعية تعود لمتغير الجنس، ونتائج الاختبار موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (19): اختبار التباين الأحادي لمحاور حسب الجنس

| مصادر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | المحسوبة F | مستوى الدلالة |
|----------------|----------------|-------------|----------------|------------|---------------|
| بين المجموعات | 1.195 | 1 | 1.195 | 2.175 | .146 |
| داخل المجموعات | 30.219 | 55 | .549 | | |
| المجموع | 31.414 | 56 | | | |

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات التحليل الإحصائي (SPSS).

من النتائج الموضحة في الجدول السابق يتبين أن F المحسوبة تقدر بـ (2.175) أصغر بكثير من قيمة F الجدولية، وأن مستوى الدلالة (0.146) المقابل لاختبار التباين الأحادي أكبر بكثير من مستوى الدلالة (0.05) لمحاور الدراسة، وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعود إلى الجنس.

ومنه ترفض الفرضية البديلة، ونقبل الفرضية الصفرية وهي: لا توجد فروق دلالة إحصائية في إجابات مجتمع الدراسة حول محاور الدراسة تعود إلى اختلاف الجنس.

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص هذه الفرضية على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر التدريب في تحسين القدرات الإبداعية تعود لمتغير العمر، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

¹الملحق رقم (03). - مخرجات نتائج برنامج SPSS

الجدول رقم (20): اختبار التباين الأحادي لتحليل المحاور حسب العمر

| مصادر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | المحسوبة F | مستوى الدلالة |
|----------------|----------------|-------------|----------------|------------|---------------|
| بين المجموعات | 3.626 | 3 | 1.209 | 2.305 | .087 |
| داخل المجموعات | 27.788 | 53 | .524 | | |
| المجموع | 31.414 | 56 | | | |

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات التحليل الإحصائي (SPSS).

من النتائج الموضحة في الجدول السابق يتبين أن F المحسوبة تقدر بـ (2.305) أ قد جاءت أصغر من قيمة F الجدولية، وان مستوى الدلالة (0.087) المقابل لاختبار التباين الأحادي أكبر بكثير من مستوى الدلالة (0.05) لمحاور الدراسة وهذا يدل على أنه لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة تعود إلى العمر.

ومنه ترفض الفرضية البديلة، ونقبل الفرضية الصفرية وهي: لا توجد فروق دلالة إحصائية في إجابات مجتمع الدراسة حول محاور الدراسة تعود إلى اختلاف العمر.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص هذه الفرضية على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر التدريب في تحسين القدرات الإبداعية تعود لمتغير المستوى التعليمي، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (21): اختبار تحليل التباين الأحادي للمحاور حسب المستوى التعليمي

| مصادر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | المحسوبة F | مستوى الدلالة |
|----------------|----------------|-------------|----------------|------------|---------------|
| بين المجموعات | 5.433 | 4 | 1.358 | 2.719 | .069 |
| داخل المجموعات | 25.981 | 52 | .500 | | |
| المجموع | 31.414 | 56 | | | |

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات التحليل الإحصائي (SPSS).

من النتائج الموضحة في الجدول السابق يتبين أن F المحسوبة تقدر بـ (2.719) أصغر من قيمة F الجدولية، وأن مستوى الدلالة (0.069) المقابل لاختبار التباين الأحادي أكبر بكثير من مستوى الدلالة (0.05) لمحاور الدراسة وهذا يشير إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة تعود إلى المستوى التعليمي، فالموظفون في المؤسسة محل الدراسة على اختلاف مستوياتهم ومؤهلاتهم يتشاركون وجهات نظر متشابهة تجاه أهمية التدريب وكذا ضرورته كعامل في تحسين القدرات الإبداعية للعاملين.

ومنه ترفض الفرضية البديلة، ونقبل الفرضية الصفرية وهي: لا توجد فروق دلالة إحصائية في إجابات مجتمع الدراسة حول محاور الدراسة تعود إلى اختلاف المستوى التعليمي.

4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تتمثل هذه الفرضية في: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر التدريب في تحسين القدرات الإبداعية تعود لمتغير المستوى الوظيفي، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (22): اختبار تحليل التباين الأحادي لتحليل المحاور حسب المستوى الوظيفي

| مصادر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | المحسوبة F | مستوى الدلالة |
|----------------|----------------|-------------|----------------|------------|---------------|
| بين المجموعات | 2.241 | 3 | .747 | 1.357 | .266 |
| داخل المجموعات | 29.174 | 53 | .550 | | |
| المجموع | 31.414 | 56 | | | |

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات التحليل الإحصائي (SPSS).

من النتائج الموضحة في الجدول السابق يتبين أن F المحسوبة تقدر ب (0.210) أصغر من قيمة F الجدولية، وان مستوى الدلالة (0.889) المقابل لاختبار التباين الأحادي أكبر بكثير من مستوى الدلالة (0.05) لمحاور الدراسة وذلك يدل على انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة تعود وظائف العاملين بالمؤسسة، فعلى اختلاف مناصبهم فهم يرون أن للتدريب أثرا إيجابيا في تحسين قدرات العاملين.

5- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تتمثل هذه الفرضية في: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر التدريب في تحسين القدرات الإبداعية تعود لمتغير الخبرة المهنية، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (23): اختبار تحليل التباين الأحادي لتحليل المحاور حسب الخبرة المهنية

| مصادر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | المحسوبة F | مستوى الدلالة |
|----------------|----------------|-------------|----------------|------------|---------------|
| بين المجموعات | .264 | 4 | .066 | .110 | .978 |
| داخل المجموعات | 31.150 | 52 | .599 | | |
| المجموع | 31.414 | 56 | | | |

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات التحليل الإحصائي (SPSS).

من النتائج الموضحة في الجدول السابق يتبين أن قيمة F المحسوبة تقدر بـ (0.110) أصغر من قيمة F الجدولية، وان مستوى الدلالة (0.978) المقابل لاختبار التباين الأحادي أكبر بكثير من مستوى الدلالة (0.05) لمحاور الدراسة وذلك يدل على انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة تعود إلى سنوات العمل بالمؤسسة.

ومنه ترفض الفرضية البديلة، ونقبل الفرضية الصفرية وهي: لا توجد فروق دلالة إحصائية في إجابات مجتمع الدراسة حول محاور الدراسة تعود إلى اختلاف الخبرة المهنية.

مما سبق يمكن رفض الفرضية البديلة، وقبول الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة تعود للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر والمصلحة والخبرة المهنية) للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة.

خلاصة الفصل:

لقد تم التطرق من خلال هذا الفصل إلى تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة- وكذا المديرية العمليانية للاتصالات -تبسة، والتي كانت ميدان الدراسة التطبيقية حيث تم الوقوف على واقع الإبداع بها ومدى أثره على أدائها، كما تم إجراء دراسة إحصائية لآراء عينة عشوائية تقدر ب: 57 مفردة من موظفي وعمال مؤسسة اتصالات الجزائر لمعرفة واقع تبني المؤسسة للتدريب ومدى تأثير هذا الأخير القدرات الإبداعية للعاملين بها، وتمت المعالجة الإحصائية للبيانات عن طريق برنامج SPSS وكانت النتائج أن معظم أفراد العينة يميلون للموافقة تجاه الأثر الإيجابي للتدريب على تسين القدرات الإبداعية للعاملين.

خاتمة



خاتمة:

يعتبر التدريب من المواضيع الأساسية في تحسين القدرات الإبداعية، لأنه يعمل على اكتساب هذه القدرات للعاملين في منظمات الأعمال لتحقيق أهداف المؤسسة، كما يعتبر أهم عناصر التنمية الإدارية في العصر الحديث، وتتبع أهميته من أهمية الدور الذي يقوم به في المؤسسة بصفة عامة، وفي تحقيق الإبداع الإداري بصفة خاصة.

يتضمن هذا الجزء تحديد النتائج المستتبطة من السرد النظري و النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية ومن ثم تحديد التوصيات ومن ثم تحديد التوصيات الملائمة لهذه النتائج، لذا تم تقسيم هذا الجزء إلى جانبين أساسيين:

الجانب الأول يشمل النتائج، أما الجانب الثاني فهو مخصص للتوصيات.

أولاً. النتائج:

أثار بحثنا جملة من التساؤلات وقدم أيضا فرضيات تعلقت بالتدريب و القدرات الإبداعية بمؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة، وتوصلنا من خلالها إلى عدة نتائج ساهمت في الإجابة على إشكالية البحث والتساؤلات وفي ما يلي سوف نحاول الإشارة إلى أبرز هذه النتائج:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب في تحسين طلاقة العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب في تحسين مرونة العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب في تحسين الأصالة للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب في تحسين الحساسية تجاه المشكلات للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة.

ثانياً. التوصيات:

- بناء على النتائج السابقة التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم عدد من التوصيات وهي كما يلي:
- ضرورة اهتمام المؤسسات بالتدريب، وتوفير دورات تدريبية للتحسين من قدرات العاملين بالمؤسسة؛
- عقد دورات تدريبية وورش لزيادة تطوير معارف ومهارات العاملين وتدريبهم على الأساليب الإدارية الحديثة، والتي من شأنها زيادة القدرات الإبداعية لدى العاملين بالمؤسسة؛
- ضرورة الاهتمام بالمبدعين وتشجيع العمل الإبداعي من خلال مكافأتهم وتقديم الحوافز المناسبة لقدراتهم؛
- العمل على منح جائزة الإبداع والتميز للأفراد المبدعين في المؤسسة وإطلاع جميع العمال عليها.

ثالثا. آفاق الدراسة:

وفي الأخير ونظرا إلى ما جاء في هذه الدراسة نجد أن مجال البحث لازال مفتوحا إلى اتساع موضوع التدريب وتحسين القدرات الإبداعية وبالتالي يمكن في المستقبل تناول ودراسة المواضيع التي لها صلة بالتدريب و القدرات الإبداعية مثل:

- التحفيز وأثره على القدرات الإبداعية للعاملين؛
- ادارة الموارد البشرية وعلاقتها بالقدرات الإبداعية.

قائمة المصادر والمراجع



قائمة المصادر والمراجع:

أولاً. الكتب:

1. أحمد حسن ومحمد أحمد أبو غزالة، تنمية مهارات التعلم والتفكير والبحث، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
2. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للنشر، الطبعة الأولى، مصر، 2003.
3. أماني محمد أهل، فعالية برنامج مقترح لتنمية الإبداع لدى أطفال محافظة غزة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010.
4. أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي للنشر، الطبعة الأولى، مصر، دون سنة.
5. أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2011.
6. بلال خلف السكرانة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2011.
7. بلال خلف السكرانة، تصميم البرامج التدريبية، دار المسيرة للنشر، الطبعة الأولى، مصر، 2009.
8. بيتر دروكر، التجديد والمقاولة: ترجمة ممارسات ومبادئ، ترجمة: حسين عبد الفتاح، الأردن، مركز الكتب الأردني، 1988.
9. حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2007.
10. خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الثانية، 2005.
11. خالد عبد الرحيم الهيني، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، الأردن، 2005.
12. خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، طبعة 1، 2007.
13. د. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، طبعة أولى، 2008.
14. ديرلوف دي، فكر رجال الأعمال: الطريق إلى النجاح المتكامل، الرياض، ترجمة مكتبة الشقري، 2009.
15. ديرلوف دي، فكر رجال الأعمال - الطريق إلى النجاح المتكامل، ترجمة مكتبة الشقري، الرياض، السعودية، 2009.
16. رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار البارودي العلمية للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2014.
17. رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، القاهرة، مصر: المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، 2005.
18. زعدار أحمد، المنافسة التنافسية والبدائل الاستراتيجية، عمان، دار جرير للنشر والتوزيع، 2011، ط1.

19. زهير نعيم الصباغ، عبد البارى إبراهيم درة، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2008.
20. زيد منير عبوي وآخرون، مدخل إلى الإدارة العامة، دار الشروق للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2006.
21. سامح قنديل عامر، التطوير التنظيمي، ط1، عمان، الأردن: دار الفكر، 2010.
22. سماح طه أحمد الغندور، التنمية البشرية في السنة النبوية، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين، 2011.
23. سوسن شاكر مجيد، تنمية مهارات التفكير الإبداعي الناقد، مؤسسة الصفاء للنشر والتوزيع، 2008.
24. صلاح الدين عبد الباقي، علاء عبد الهادي مسلم، إدارة الموارد البشرية، مرجع الإسكندرية للكتب، الطبعة الأولى، مصر، 2009.
25. عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2012.
26. العتيبي محمد زويد، الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري، ط1، القاهرة، مصر: دار الفجر، 2007.
27. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2008.
28. مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2015.
29. محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، الأردن، 2014.
30. محمد الصيرفي، القيادة الإدارية الإبداعية، دار الفكر المجتمعي، الإسكندرية، 2006.
31. محمد حافظ الحجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2010.
32. محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، مصر، 2007.
33. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2006.
34. محمد عبد الفتاح الصيرفي، التدريب الإداري: المدبرون والمدربون وأساليب التدريب، دار المناهج للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2009.
35. محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية ومؤثرات قياسها، الكويت، المعهد العربي للتخطيط، ديسمبر 2006، ط2.
36. محمد قاسم القريوتي، الوجيه في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2010.
37. محمود العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، 2010.
38. مصطفى صلاح، مناهج البحث العلمي الاجتماعية، دار غريب، مصر، 1998.
39. نظمي شحادة محمد الباشا وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2000.

40. هاشم حمدي رضا، التدريب الإداري، دار الراجحة للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2012.

41. يوسف عبد عطية بحر، توفيق عطية توفيق العجلة، القدرات الإبداعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، غزة، فلسطين، 2010.

ثانياً. الأطروحات والرسائل:

1. أحمد مخلوف، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير منظمات الأعمال، جامعة الجزائر، الجزائر، 2010.

2. بوزيان، عثمان، اقتصاديات المعرفة والأصول الذكية والإبداع، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2010.

3. بوعريفة الربيع، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير، كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة أمجد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2007.

4. شتات إيناس عبد الرؤوف، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع المؤسسي: دراسة ميدانية على البنوك التجارية القطرية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قطر، 2003.

5. عثمان بوزيان، اقتصاديات المعرفة والأصول الذكية والإبداع، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2010.

6. محمد بزيع حامد بن تويلى العازمي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري: دراسة مسحية للعاملين المدنيين لديوان وزارة الداخلية، أطروحة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف الأمنية، السعودية، 2006.

7. ناصر بن قطيم النفيعي، مدى ممارسة معلمي العلوم لبعض مهارات تنمية التفكير الإبداعي لدى طلاب المرحلة المتوسطة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، 2010.

ثالثاً. المجالات والدوريات:

1. أشرف العربي، رأس المال البشري في مصر: المفهوم-القياس-الوضع النسبي، بحوث اقتصادية عربية، القاهرة، الجمعية العربية للبحوث الاقتصادية، العدد 39، 2007.

2. أمل حمودي عبيد الجميلي، دور التدريب في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديرات رياض الأطفال، في مجلة الفتح، العدد الثامن والأربعون، 2012، كلية التربية، سوريا.

3. جمال عبد الفتاح العساف، اتجاهات معلمي الدراسات الاجتماعية نحو تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى طلبة المرحلة الأساسية العليا في مديرية تربية عمان الثالثة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية، المجلد (21)، العدد (1)، ص 269-292، فلسطين، 2013.

4. الحسيني، عبد الناصر الأشعل، تنمية التفكير الإبداعي باستخدام برنامج سكامبر، مركز دراسات وبحوث المعوقين، القاهرة، 2013.

5. رشيد بن النوري البكر، أثر أسلوب حل المشكلات في تنمية الموارد القدرات الإبداعية لدى التلاميذ، مجلة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ع23، 2012.
6. عبد الستار العلي وفالح عبد القادر الحوري، استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في قطاع المصارف الأردنية، مجلة البصائر، المجلد 10، العدد 02، جامعة البترا، الأردن، أكتوبر، 2006.
7. عبد الله بن عطية الزهواني، استراتيجية التدريب وأثرها على الجدارات السلوكية للعاملين، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد 04، 2012، جامعة الملك سعود الأردنية، الأردن.
8. عبد الله كاظم، أثر رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج 10، ع 3، جامعة القادسية، العراق، 2008.
9. عبد الناصر الأشعل الحسيني، تنمية التفكير الإبداعي باستخدام برنامج سكامبر، مركز دراسات وبحوث المعوقين، جدة، 2010.
10. يوسف، عيد عطية، القدرات الإبداعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، دراسة تطبيقية على المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة، ورقة عمل، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010.
- رابعاً. المراجع باللغة الأجنبية:

1. Burma, Zehra Alakoç, **Human Resource Management and Its Importance for Today's Organizations International Journal of Education and Social Science**, Vol. 1 No. 2.
2. Janice A. Miller, Diana M, **Training Needs Assessment, Training Development Committee**, July 2002 .
3. JEAN Lachman. «**Le financement des stratégies de l'innovation** », Economica, 1993.
4. Richard A sawson; Elwood f Holton. **Foundation of human resource development**, berett-koehler publisher san Francisco, first edition, 2008.

خامساً. المواقع الإلكترونية:

www.algeriatelecom.dz

الملاحق



