

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة 8 ماي 1945 - قالمة -  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع  
تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل



## دور التدريب في تحقيق الإبداع الإداري

دراسة ميدانية بـكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
-جامعة 8 ماي 1945-

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في تاريخ علم اجتماع تنظيم وعمل

تحت اشراف الأستاذ:

د. بلعادي ابراهيم

من اعداد الطالبة:

• فركوس دليلة فتيحة



## شكر وتقدير:

أولاً وقبل كل شيء أشكر السوي عز وجل الذي ألهمني وأعطاني القوة والصبر على إنجاز هذا العمل، فهو الذي منه كل التوفيق.  
كما أتقدم بالشكر إلى أستاذي المشرف "بلعادي إبراهيم" على قبوله للإشراف على هذا العمل فله أخلص تحية وأكظم تقدير على كل ما قدمه لي من توجيهات وإرشادات وعلى كل ما تفضل به من جهد ووقت طوال إشرافه على هذه الدراسة.

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى صديقتي ورفيقتي لاربي أميرة التي كانت سنداً لي طوال مدة إنجاز عملي، ولا أنسى صديقتي إيساء، سلمى، ليلى، ماجدة، زهرة، اللواتي كنّ مبادرات بسرد العود ومساهمات في إنتاج مجهودي هذا

# اللاهوت:

أهدى نعمة جهدي وعلمي هذا الي:

من قال في شأنها الله عز وجل بعد بسم الله الرحمن الرحيم:

"وقضى ربك ألا تعبد إلا إياه وبالوالدين إحسانا"

الي روح أئني الطاهرة رحمه الله

الي أئني الغالية أروح الله عليها صحتها

الي صديقتي العزيزة

الي كل من ساعدني ووعمني من قريب أو من بعد محبة وأنا.

فركوس ولبلة فريحة

# قائمة المحتويات

## قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
	شكر وتقدير
	الإهداء
	قائمة المحتويات
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
أ-ب	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار التصوري والمنهجي للدراسة</b>	
04	أولاً: الإطار التصوري للدراسة
04	1-الإشكالية
07	2-الفرضيات
12	3-تحديد المفاهيم
12	ثانياً: الإطار المنهجي للدراسة
12	1- منهج الدراسة
12	2-مجالات الدراسة
15	3-أدوات جمع البيانات
<b>الفصل الثاني: المقاربات النظرية والدراسات السابقة</b>	
18	أولاً: النظريات المفسرة للتدريب
18	1-النظرية البيروقراطية " لماكس فيبر "
19	2-نظرية الإدارة العلمية " لفريدريك تايلور "
20	3-نظرية العلاقات الإنسانية لالتون مايو
21	4-نظرية البنائية الوظيفية " لتالكوت بارسونز "

## قائمة المحتويات

21	5-نظرية تدرج الحاجات " لأبرهام ماسلو "
23	6-نظرية x و y " لماك غريغور دوغلاس "
25	ثانيا: النظريات المفسرة للإبداع الإداري
25	1-نظرية "ووترمان" و" بيتر" (البحث عن التفوق)
25	2-النظرية الفينومينولوجية
26	3-نظرية "مارش" و "سيمون"
26	4-النظرية السلوكية
26	5-نظرية "هارفي" و "ميل"
27	6-نظرية "كليفورد" و "كافيني"
27	ثالثا: الدراسات السابقة
الفصل الثالث: استراتيجية التدريب	
34	أولا: ماهية التدريب
34	1-التطور التاريخي للتدريب
38	2-أهمية التدريب
41	3-أهداف التدريب
44	4-مبادئ التدريب
47	5-أنواع وأساليب التدريب
54	ثانيا: مراحل عملية التدريب و معوقاته
55	1-تحديد الاحتياجات التدريبية
57	2-تصميم البرنامج التدريبي
60	3-تنفيذ البرنامج التدريبي
61	4-تقويم التدريب

## قائمة المحتويات

62	5- معوقات التدريب
الفصل الرابع: الإبداع الإداري	
65	أولاً: ماهية الإبداع الإداري
65	1- أهمية وخصائص الإبداع الإداري
66	2- مبادئ الإبداع الإداري
68	3- أنواع الإبداع الإداري
70	4- مراحل الإبداع الإداري
71	5- مستويات و مهارات الإبداع الإداري
74	ثانياً: أسس البيئة الإبداعية
74	1- استراتيجية الإبداع الإداري
76	2- خصائص الإداري المبدع والمنظمات الإبداعية
78	3- العوامل البيئية والتنظيمية المؤصرة في الإبداع الإداري
81	4- معوقات الإبداع الإداري
84	5- علاقة التدريب بالإبداع الإداري
الفصل الخامس: الدراسة الميدانية	
88	أولاً: تحليل وتفسير البيانات
109	ثانياً: مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات
111	ثالثاً: النتائج العامة للدراسة
113	خاتمة
115	قائمة المراجع
	الملاحق



# قائمة الأشكال

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
40	أهمية التدريب	01
47	التدريب نظام متكامل	02
54	مراحل العملية التدريبية	03
56	نموذج الاحتياجات التدريبية	04
58	مراحل تصميم البرنامج التدريبي	05
71	مراحل الإبداع الإداري	06
81	العوامل المؤثرة في الإبداع الإداري	07

# قائمة الجداول

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
88	الجنس	01
88	السن	02
89	الحالة المدنية	03
89	الشهادة المتحصل عليها	04
90	الأقدمية في العمل	05
90	كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية	06
91	نوع التدريب المستفاد منه	07
92	مدة الدورات التدريبية	08
92	كفاية مدة التدريب	09
93	عدد الدورات المستفاد منها	10
93	التدريب الذي يتلقاه العامل	11
94	الأساليب المتبعة في الدورات التدريب	12
95	مدى تناسب المادة التدريبية مع طبيعة العمل	13
95	إعداد المادة التدريبية بناء على الحاجات الحقيقية للمتدربين	14
96	كيفية التقييم بعد الدورة التدريبية	15
97	ابتكار أساليب جديدة في العمل	16
98	مدى تقديم أفكار عملية لتحسين العمل	17
98	الحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى	18

## قائمة الجداول

99	توفير الإدارة بيئة عمل مناسبة لتطبيق ما اكتسب من التدريب	19
99	أهمية التدريب لدى الإدارة الجامعية	20
100	اكتساب مهارات جديدة من خلال التدريب	21
101	مساهمة التدريب في التحكم أكثر في العمل	22
101	المردود بعد التدريب	23
102	تطوير التدريب الدافعية للعمل	24
103	اقتراح أفكار جديدة لتطوير العمل	25
103	تعزيز التدريب للقدرات والمهارات القيادية	26
104	انجاز المهام بسرعة	27
104	مساعدة التدريب على اتخاذ القرارات المهمة في حالة المواقف الصعبة	28
105	مساعدة التدريب على المشاركة في تحديد أهداف العمل مع الرؤساء	29
106	موقف العمال عند مواجهة مشكلة ما أثناء العمل	30
106	الحرص على أداء العمل بإتقان	31
107	الحرص على تجريب كل ما هو جديد دون الحكم المسبق عليه	32
107	الميزانية المخصصة للتدريب	33
108	صعوبات التدريب	34
108	مساهمة التدريب في تحقيق الإبداع الإداري	35

ملحق

## مقدمة

أصبحت المنظمات الحديثة تدرك أهمية الاستثمار في العنصر البشري وهو ما نلتمسه مؤخرا في زيادة الاعتراف والاهتمام بالموارد البشرية كثروة فعلية لأية منظمة سواء كانت صناعية أو خدمية خاصة في ظل ثورة التحولات والتغيرات والتحديات التي يعيشها عالم اليوم إذ تظهر باستمرار اتجاهات وقضايا جديدة في مجالات التنظيم والإدارة.

فرغبة المؤسسة في تحقيق التميز والتفوق عن غيرها من المؤسسات وضمان استمراريتها والتجديد المستمر إنما يتطلب لا محالة فعالية استغلال العنصر البشري والذي بالرغم مما أحدثه التطور التكنولوجي في تقليص دوره، غير أنه يبقى هو الرأسمال الأكثر قيمة بالنسبة لأية مؤسسة، لذا جعلت المؤسسات من عملية التدريب بكافة أنواعه وأساليبه وسيلة أساسية لإثراء معارف هذا المورد وتنمية مهاراته وقدراته وسلوكياته الإدارية والفنية اللازمة لأداء الأعمال بأفضل الطرق وبالتالي تحقيق الكفاءة والفعالية.

ومن هنا تبرز الأهمية القصوى للتدريب كعنصر رئيسي في عملية التنمية الإدارية وهو ما يتطلب بدوره عناية فائقة في التخطيط والتنفيذ والمتابعة ضمانا لتحقيق الأهداف المحددة، ذلك أن طبيعة المتغيرات التي تعيشها المؤسسات في الوقت الحاضر أصبحت تفرض عليها ضرورة توافق قدرات العاملين مع ما يستجد من هذه التطورات.

ثم إن المؤسسات اليوم تهدف من وراء تدريب مواردها البشرية إلى تزويدهم بمختلف المعلومات والمهارات والأساليب المتجددة عن طبيعة الأعمال وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير اتجاهاتهم بشكل إيجابي وإكسابهم المرونة اللازمة وهو ما يمكنهم من التصدي لمشكلات العمل إذ يعكس في الأخير مدى قدرة المنظمة على مواجهة مختلف التحديات. ويصبح التجديد والإبداع الخيار الأمثل أمامها والكفيل لتحقيق واستمرار نجاحها.

وكنتيجة للعوامل البيئية المتغيرة باستمرار أصبحت أهداف المؤسسة المتمثلة في البقاء والقدرة على التنافس تتطلب التدفق المستمرة في قوة الاقتراح للأفكار الجديدة من خلال تنمية الإبداع هذا الأخير الذي لا يمكنه أن يقوم من دون الحرص على التدريب المستمر والفعال.

ومن هنا جاءت رغبتنا في الاطلاع على هذا الموضوع أكثر باعتباره يتماشى مع تخصصنا في علم الاجتماع تنظيم وعمل، ثم إنه مع قلة الدراسات النظرية والنوعية التي تناولت إشكالية تأثير التدريب على الإبداع الإداري ومع ازدياد الوعي والحاجة إلى الكفاءات والكوادر البشرية أصبحت المؤسسات بحاجة إلى ابتكارات وابداعات توفر لها ميزة و مكانة مع غيرها و هو ما زاد بدوره حاجتنا إلى البحث أكثر حول

## مقدمة

هذا الموضوع، و من خلال هذا تتضح أهمية دراستنا في تسليط الضوء على التدريب الذي توليه الإدارة الجامعية للعاملين و كذا توضيح مدى التزامها ودعمها له، كما يبقى هدفنا الأساسي هو التعرف على الاستفادة التي يحققها العمال من التدريب و تأثير ذلك على الإبداع الإداري .

وللأهمية البالغة لهذا الموضوع قمنا بتخصيص قسمين أساسيين: قسم نظري وقسم ميداني وقد اشتمل القسم النظري على ثلاث فصول:

الفصل الأول جاء تحت عنوان الإطار التصوري والمنهجي للدراسة حيث تم فيه طرح الإشكالية وصياغة فرضيات الدراسة وكذلك توضيح منهج الدراسة المستخدم وأدوات جمع البيانات ومجالات الدراسة. الفصل الثاني قمنا فيه بعرض المقاربات النظرية المفسرة للتدريب و الإبداع الإداري و كذلك الدراسات السابقة والتي تنوعت من محلية وعربية.

الفصل الثالث تناولنا فيه متغير التدريب حيث اشتمل على عنصرين اذ تمثل العنصر الأول في ماهية التدريب من التطور التاريخي للتدريب وأهميته، أهدافه، مبادئه وأنواعه وأساليبه، والعنصر الثاني احتوى على مراحل عملية التدريب ومعوقاته من تحديد للاحتياجات التدريبية وتصميم البرنامج التدريبي وتنفيذه وتقييمه إلى معوقات.

الفصل الرابع تناولنا فيه متغير الإبداع الإداري حيث عرضنا فيه ماهية الإبداع الإداري من أهمية ومبادئ وأنواع الإبداع الإداري وخصائصه مبادئه، أنواعه، مستوياته ومهاراته. وأيضاً عرضنا في عنصر آخر استراتيجيات الإبداع الإداري وخصائص الإداري المبدع والمنظمات الإبداعية ومعوقات الإبداع الإداري ثم العلاقة النظرية بين التدريب والإبداع الإداري.

الفصل الخامس حيث قمنا فيه بتفريغ بيانات الإستمارة ومن ثم تحليلها تلك البيانات وتفسيرها وأخيراً ناقشنا نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات واستخلاص النتائج العامة للدراسة.



الفصل الأول:  
الإطار التصوري  
والمنهجي للدراسة

**الفصل الأول: الإطار التصوري والمنهجي للدراسة**

**أولاً: الإطار التصوري للدراسة**

**ثانياً: الإطار المنهجي للدراسة.**

أولاً: الإطار التصوري للدراسة

### 1- الإشكالية

أصبح الاعتماد على العنصر البشري يحتل مكانة وأهمية بالغة داخل المؤسسات على اختلاف نشاطاتها فبالرغم من تعدد الموارد التي تستخدمها تلك المؤسسات بغية تحقيق أهدافها إلا أنه يظل المورد البشري المحور الأكثر تأثيراً وبمثابة ثروة جوهرية بالنسبة لها، خاصة مع دخول القرن الواحد والعشرين الذي تركز على اقتصاد المعرفة ويرى في إنتاجية الرأسمال البشري قوة دافعة لنجاح وضمان استمرارية أية مؤسسة.

لكن قبل وكمارسة فعلية لمفهوم المورد البشري كان ظهوره متزامناً مع الثورة الصناعية والمصانع الكبرى والآلات التي جاءت بالعديد من الاضرار السلبية خاصة مع العاملين، حيث كان اهتمام أرباب العمل آنذاك حول مدى توفير المهارات والكفاءات بفعل التزايد الهائل في عدد العمال وهو ما أدى بالعمال إلى السعي نحو التخلص من تلك المشاكل والدفاع عن مصالحهم وحقوقهم فظهر مفهوم جديد وهو النقابة هذه الأخيرة للعامل مكانته وقيمه داخل بيئة العمل.

خلال تلك الفترة النقابية جاءت محاولة حركة الإدارة العلمية لفريدريك تايلور من خلال السعي نحو تنظيم العلاقة بين الإدارة و العمال عبر مبادئ أساسية تتمحور حول دراسة الحركة و الزمن و التخلص من الحركات الزائدة، إذ تدعو إلى الفصل بين مسؤوليات الإدارة و مسؤوليات العاملين فسعي المؤسسة نحو تحقيق أهدافها من رفع للإنتاجية أو الزيادة في الأداء المتميز إنما يكون ذلك عن طريق أسلوب علمي قوامه التخصص والتدريب حيث انصبت اهتماماته حول الجانب المعرفي و التدريبي للعمال على اعتبار أنه عنصر هام في الإدارة .و بهدف الاستغلال الأمثل للموارد البشرية إنما يستدعي ضرورة إتاحة المؤسسات الفرصة لجميع عمالها للتدريب و التعلم من أجل إكسابهم المهارات و القدرات التي تمكنهم من فرض تواجدهم داخل المؤسسة و بالتالي مساهمتهم في التغيير، و هو ما جاء في المبادئ النظرية لإلتون مايو حيث أنه كلما قامت المؤسسة بتحسين الوضع المهني للعمال و أعطتهم فرص للتكوين و التدريب زاد ذلك من دافعيتهم للعمل أكثر مما يؤدي بدوره إلى تفعيل قدراتهم الفكرية نحو التجديد و التطوير.

ولعل التغييرات التي يعيشها عالم اليوم من تحديات العولمة والتكنولوجيات الحديثة جعل من بيئة العمل التي تنشط فيها مختلف المؤسسات أكثر تعقيداً وهو ما زاد وعيها بحاجتها للاستثمار في مورد البشري ذلك من خلال العمل على اكسابه معارف جديدة وتنمية قدراته ومهاراته وطاقاته وتوظيفها واستغلالها أحسن استغلال. ثم إنه لم تعد مهام المؤسسة تتوقف فقط على استقطاب و جذب مختلف الموارد البشرية

ذات الكفاءة بل تعدتها إلى تدريب هذه الأخيرة بصفة مستمرة ، ذلك أن عملية التدريب تعد وسيلة هامة و نشاطا استراتيجيا ضمن استراتيجيات الموارد البشرية ، حيث " تشير أدبيات الفكر الإداري المعاصر أن التدريب يعد أحد الوظائف الإدارية المهمة التي تلعب دورا مهما في نجاح و كفاءة العملية الإدارية على مستوى منظمات الأعمال الإنتاجية منها و الخدمائية على حد سواء فالتدريب بوصفه وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية بفعاليتها و أنشطته المختلفة يجعل من إدارة المنظمة أكثر حركية و فعالية في تحقيق أهدافها و خططها الاستراتيجية<sup>1</sup> ، فلم يعد التدريب بمفهومه التقليدي حكرا على الأفراد الذين يعانون نقصا في مهاراتهم و قدراتهم ، بل أصبح يشمل جميع الفئات العمالية .

و"إن الأساس في عملية التدريب هو إيصال معلومات وتكوين مهارات معينة لمجموعة من المتدربين بواسطة وسيلة من وسائل الاتصال وأساليب التدريب وذلك بقصد التأثير في سلوكهم ورفع قدراتهم الوظيفية، كما أن التدريب يستهدف أيضا اكساب الفرد المعرفة والمهارة والسلوك المرتبط مباشرة بدوره الوظيفي مما يرفع من مستوى إنتاجيته في العمل"<sup>2</sup>. وقد أصبح التدريب ضرورة ملحة لا تستغني عنه المؤسسات وشرطا لأية عملية إصلاح أو تطوير وظيفي خاصة في ظل مختلف المتغيرات التي تفرضها مختلف المعطيات الاقتصادية والاجتماعية التي تعمل في إطارها تلك المؤسسات، مما أوجب التدفق المستمر لأفكار جديدة من خلال تحريك روح الإبداع وتظهر الحاجة إلى هذا الأخير عندما يدرك متخذو القرار في المؤسسة أن هناك تفاوتاً بين أداء المؤسسة الفعلي وبين الأداء المرغوب فيه وهذا التفاوت يحث المؤسسة على تبني أسلوب جديد في التفكير أي العمل بطرق إبداعية.

ثم "إن نجاح الإبداع التنظيمي يعود إلى نجاح إدارة المنظمة لأن هذا النجاح كله لا محالة سوف ينعكس على البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة من خلال التميز و الرضا و الانتماء، لذلك يمكن القول أنه لا يمكن أن يتحقق الإبداع في غياب ممارسات إدارية داعمة له و لا يمكن أن تكون الإدارة ناجحة في غياب الإبداع لأن كل منهما يكمل الآخر، و إن الإبداع دون ممارسات إدارية داعمة يفنى و يزول و خير دليل على ذلك ما قبل المرحلة السلوكية للإدارة و التي لم يكن للإبداع فيها ظهور واضح بسبب عدم استخدام الممارسات الإدارية فيها بشكل مرن مع العاملين و تركيز اهتمامات الإدارة فقط آنذاك على زيادة الإنتاجية و تحقيق الكفاءة و الفعالية و استخدام الحوافز المادية فقط دون إعطاء العاملين نصيب في الأبعاد

<sup>1</sup> علي تايه مسعود: دور تدريب الموارد البشرية في بناء القدرات القيادية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، بغداد، 2012، ص02.

<sup>2</sup> عبد المعطي عساف: التدريب وتنمية الموارد البشرية-الأسس والعمليات-، دار زهران، عمان، 2000، ص35.

المعنوية و الإنسانية و الاجتماعية ، الأمر الذي أدى إلى انهماك العاملين في العمل و سعيهم للحصول على المزيد من الأجر المادي و كسب رضا المديرين دون إعطائهم أي فرصة لتحقيق الإبداعية في العمل<sup>1</sup>. فالتدريب يعتبر من الأساليب الحديثة التي تسعى مختلف المؤسسات إلى تبنيه في عملية تطوير جهازها البشري والإداري تحقيقاً للتوافق والانسجام بين أهدافها وحاجاتها من جهة وبين أهداف وحاجات العاملين فيها من جهة أخرى، إذ أن تبني عملية التدريب كاستراتيجية أساسية للمؤسسة تبين فيها النشاطات المختلفة والأعمال التي يقوم بها الأفراد العاملين من جهة أخرى والاستراتيجيات المؤسسة من جهة أخرى الرامية إلى أحداث التغيير إنما يؤدي بالضرورة إلى إنجاح أية عملية تطوير وإبداع إداري. فمتى عملت المؤسسة على توفير الظروف الملائمة التي يستطيع الأفراد ضمنها استغلال قدراتهم ومهاراتهم وتطويرها وذلك بتنظيم دورات تدريبية تساعدهم على اكتساب المهارات الفنية والإدارية والمعلومات اللازمة أدى ذلك إلى فتح الطريق أمامهم نحو الإبداع والابتكار.

لذا فإن التنظيمات المعاصرة سادها اقتناع عميق بأهمية القدرات الفكرية والطاقات الذهنية للموارد البشرية واعتبار هذه الأخيرة الرأسمال الفكري والمادي لما تمثله من إمكانات فكرية ومصدر للمعلومات والأفكار والابتكارات إذ لا بد من استثماره وتوظيفه إيجابياً بما يخدم مصلحة المؤسسة والمجتمع ككل. والجزائر كغيرها من المؤسسات تعمل جاهدة نحو توفير الكفاءات والكوادر البشرية وعيا منها بأهمية المورد البشري في الإنتاج والتطوير والتجديد وهو ما يسمح لها بإبراز مكانتها وصورتها كمؤسسة أو كدولة سائرة إلى طريق النمو، إذ تسعى إلى توفير مختلف البرامج التدريبية داخل كل المؤسسات على اختلاف أنشطتها بما يتوافق مع الاحتياجات الحقيقية للعمال.

واستناداً إلى ما ذكر انفا يمكن إظهار مشكلة البحث أكثر جلاء من خلال إثارة السؤال الرئيسي

التالي:

ماهي علاقة التدريب بتحقيق الإبداع الإداري؟

ويندرج تحت هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

هل تساهم البرامج التدريبية في تطوير أساليب العمل؟

هل يساهم التدريب في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين؟

<sup>1</sup> عاكف لطفي خصاونة: إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص29.

### 2-فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسية: يعمل التدريب بشكل إيجابي على تحقيق الإبداع الإداري.
- الفرضية الجزئية الأولى: تساهم البرامج التدريبية في تطوير أساليب العمل.
- الفرضية الجزئية الثانية: يساهم التدريب في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين.

### 3-تحديد المفاهيم.

#### 1.3 مفهوم التدريب:

- أ-لغة: يقال " تدرّب تدرّباً، (درّب) على الشيء أو فيه أو به، تعوّده ومزّن عليه"<sup>1</sup>.
- ب-اصطلاحاً: " التدريب هو مجموعة النشاطات المصممة والموجهة اما لرفع مستوى مهارات ومعارف وخبرات الأفراد أو لتعديل إيجابياتهم وتصرفاتهم أو سلوكياتهم"<sup>2</sup>.
- كذلك هو "نشاط مخطط له يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد.
- يقصد بالتدريب تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءته الحالية والمستقبلية"<sup>3</sup>.
- كذلك "يقصد بالتدريب أي نشاط يراد به تحسين قدرة الأشخاص على أداء مهمة ما في العمل عن طريق تحسين مهاراتهم أو زيادة معرفتهم.
- أيضا هو عملية تعلم المعارف وطرق وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تغييرات في قابليات الأفراد لأداء أعمالهم وذلك فإن فهم التعلم والأخذ به من الأمور الأساسية والمهمة في بناء الخبرات التدريبية"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> جبران مسعود : "رائد الطلاب-معجم لغوي عصري للطلاب-" ، دار العلم للملايين ، بيروت ، لبنان ، ط1 ، 1967 ، ص 240.

<sup>2</sup>العابدي احمد : "أثر التكوين على تنمية الموارد البشرية في قطاع الوظيف العمومي-دراسة حالة المدرسة الوطنية للمناجم وإدارة الصحة -" ، رسالة ماجستير ، قسم العلوم التجارية ، جامعة وهران ، الجزائر ، 2012، ص36.

<sup>3</sup> حريق خديجة : "استراتيجية التدريب في ضل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية -مع دراسة حالة الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع الغرب سعيدة-" ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة أبو بكر بالقايد ، تلمسان ، الجزائر ، 2010، ص03.

<sup>4</sup> عبد المحسن أحمد حاجي : "ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التمييز المؤسسي- دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية-" ، قسم إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، الكويت ، 2010، ص26.

- أيضا التدريب هو: " جهد مخطط لتغيير سلوك ومهارات الموظفين وتوجهاتهم وآرائهم باستخدام طرق تدريبية وإرشادية مختلفة لتهيئتهم لأداء الأعمال المطلوبة وفقا لمعايير العمل بشكل مقبول".<sup>1</sup>

- التدريب هو " عمل أو نشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية والذي يعمل على تقرير حاجة الأفراد العاملين في مختلف المستويات التنظيمية للتطوير والتأهيل في ضوء الضعف والقوة الموجودة في أدائهم وسلوكهم خلال العمل".<sup>2</sup>

- كذلك هو: " عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب وأدوات بهدف خلق وتحسين المهارات والقدرات لدى الفرد وتوسيع نطاق معرفته للأداء الكفء من خلال التعلم، لرفع مستوى كفاءته وبالتالي كفاءة المنشأة التي يعمل فيها كمجموعة عمل".<sup>3</sup>

- أيضا هو: " نشاط إنساني هدفه العام يتركز حول التحسين والتطوير ويمكن أن يمارس هذا النشاط بأسلوب فردي أو بأسلوب جماعي وفي كلا الحالتين قد تم بصورة منظمة وقد بات عفويا أو بصورة غير مخططة لا تتضمن وضع أهداف محددة".<sup>4</sup>

### المفهوم الإجرائي:

التدريب هو مجموعة من الأنشطة التي تضعها المؤسسة بهدف تنمية وتحسين وتطوير قدرات ومهارات العاملين عن طريق تصميم برامج تدريبية معينة.

### 2.3 مفهوم الإبداع :

أ - لغة: يقال: أبداع ابداعا، (بداع)، أجاد في عمله، الشاعر أتى بالبديع من القول، أتى ببدعة".<sup>5</sup>

ب - اصطلاحا: تعددت التعريفات للتعبير وتوضيح مفهوم الابداع نذكر منها:

- " الابداع هو القدرة على تكوين وإنشاء شيء جديد أو دمج الآراء القديمة أو الجديدة في صورة جديدة أو استعمال الخيال لتطوير وتكييف الآراء حتى تشبع الحاجيات بطريقة جديدة أو عمل شيء جديد ملموس أو غير ملموس بطريقة أو أخرى.

<sup>1</sup> حبيب الصحاف : "معجم إدارة الموارد البشرية وإدارة شؤون العمليات" ، مكتبة لبنان ناشرون ، بيروت، لبنان ، ط1 ، 1997، ص51.

<sup>2</sup> خالد عبد الرحيم الهيتي : "إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي" ، دار وائل للنشر، عمان ، 2004، ص89.

<sup>3</sup> عمر عقيلي : "إدارة الموارد البشرية" ، دار زهران للنشر، عمان، 1996، ص233.

<sup>4</sup> يوسف القبان : "أسس التدريب الإداري مع تطبيقات عن المملكة العربية السعودية" ، دار عالم الكتاب للنشر والتوزيع ، الرياض، ط2 ، 1992 ، ص06.

<sup>5</sup> جبران مسعود: مرجع سبق ذكره ، ص20.

- هو عملية فكرية منفردة تجمع بين المعرفة المتألفة والعمل الخلاق تمس شتى مجالات الحياة وتتعامل مع الواقع وتسعى نحو الأفضل فضلا عن أن أثر الابداع ناتج عن تفاعل متغيرات ذاتية أو موضوعية أو شخصية أو بيئية أو سلوكية يقودها أشخاص متميزون.
- هو المبادرة التي يبديها الشخص بقدرته على الانشاق من التسلسل العادي في التفكير إلى مخالفة كلية<sup>1</sup>.
- وأيضا يعرف الابداع على أنه " عملية ذهنية ينتج عنها عمل شيء جديد يفيد الفرد أو الجماعة أو المنظمة.
- كذلك هو جهد عقلائي رشيد يوظف الإدراك في البحث عن تطورات وحلول جديدة"<sup>2</sup>.
- "وقد عرفت الموسوعة البريطانية الابداع على أنه القدرة على إيجاد حلول لمشكلة أو أداة جديدة أو أثر فني أو أسلوب جديد.
- كما يعرف العالم "جوان" الابداع على أنه مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة للأفراد أو للشركة أو المجتمع أو العامل.
- كما أن العالم "تورانس" قد عرف الابداع قائلا: الابداع هو عملية ووعي بمواطن الضعف وعدم الانسجام والنقص بالمعلومات والتنبؤ بالمشكلات والبحث عن حلول وإضافة فرضيات واختبارها وتعديلها باستخدام المعطيات الجديدة للوصول إلى نتائج جديدة لتقدم الآخرين.
- عرف "ألكسندر روشكا" الابداع عبارة عن القوة المتكاملة مع العوامل الذاتية والموضوعية التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل ذو قيمة من الفرد والجماعة والإبداع بمعناه الواسع يعني إيجاد الحلول الجديدة لأفكار والمشكلات والمناهج.
- عرف "سمسون" الإبداع هو المبادرة التي يبديها الشخص بقدرته على الانشاق من التسلسل العادي في التفكير للمخالفة كلية.
- "سميث" إن العملية الإبداعية هي التعبير عن القدرة على إيجاد علاقات بين أشياء لم يسبق أن بينها علاقات.

<sup>1</sup> محمد يوسف القاضي: "السلوك التطبيقي"، الأكاديميون للنشر والتوزيع ، عمان، ط1، 2015، ص299.

<sup>2</sup> عامر خيضر، حميد الكبيسي: "سيكولوجية التدريب، الاستراتيجيات والتقنيات والإشكاليات"، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1 ، 2014 ، ص 233.



- "ماكينون" إن الابداع أربعة مكونات أساسية هي: العمل الابداعي، العملية الإبداعية، الشخص المبدع، الموقف الابداعي.

- "هافل" الابداع هو القدرة على تكوين التركيبات أو تنظيمات جديدة".<sup>1</sup>

### المفهوم الإجرائي:

الابداع هو عملية إنتاج أفكار أو أشياء جديدة لإحداث التغيير والتطوير.

### 3.3 مفهوم الادارة:

أ- لغة: نقول "أدار" دور، أو الشيء جعله يدور، الشيء: تعاطه، الأمر أو الرأي: أحاطه. والإدارة من الفعل (دور): مص، أدار. إدارة شركة أو مدرسة أو مؤسسة: الجهاز الذي يسيّر أمورها ويشرف على أعمالها.<sup>2</sup>

ب- اصطلاحاً: تعرف على أنها: "مجموعة من الأنشطة المتميزة الموجهة نحو الاستخدام الكفاء والاستخدام الفعال للموارد وذلك لتحقيق هدفها أو مجموعة من الأهداف".<sup>3</sup>

- عرفها عمر التومي الشيباني: "بأنها مجموعة العمليات التنفيذية والفنية التي تتم عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني الساعي على الدوام إلى توفير المناخ الفكري والجماعي النشط المنظم من أجل تذليل الصعاب وتكثيف المشكلات الموجودة وتحقيق الأهداف المحددة للمؤسسات.

- وايضا عرفها محمد منير مرسى بأنها مجموعة من العمليات المتشابهة فيما بينها سواء في داخل المنظمات أو بينها وبين نفسها لتحقيق الأغراض المنشودة.

- وعرفها صلاح الدين جوهر بأنها عملية اتخاذ القرارات التي من شأنها توجيه القوى البشرية والمادية المتاحة لجماعة منظمة من الناس لتحقيق أهداف مرغوبة على أحسن وجه ممكن وبأقل تكلفة في إطار الظروف البيئية المحيطة".<sup>4</sup>

### المفهوم الإجرائي:

الإدارة هي مجموعة من العمليات التي على تعمل استغلال الموارد المتاحة بغية تحقيق الأهداف

المرسومة.

<sup>1</sup> جمال خير الله : "الإبداع الإداري" ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان ، ط1 ، 2009 ، ص ص 6-7.

<sup>2</sup> جبران مسعود : مرجع سبق ذكره ، ص ص 47-48.

<sup>3</sup> علي الشريف : "الإدارة المعاصرة" ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 1997 ، ص 17.

<sup>4</sup> محمد جاسم العبيدي، أعربي محمد الشيباني، آلاء محمد العبيدي : "الإدارة الحديثة سيكولوجية التنظيم والإبداع" ، دار ديونو للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ط 2 ، 2015 ، ص ص 26-27.

### 4.3 مفهوم الإبداع الإداري:

- يعرف على أنه " قدرة الإداري على التغيير والتجديد واستحداث نهج أو أسلوب عمل جديد يتميز بأكثر قدر ممكن من الطلاقة والأصالة والحساسية بالمشكلات واستخدامه بوسائل جديدة وحديثة تتلائم مع البيئة المحيطة وتحقيق المنفعة وتلبية حاجات المجتمع واستخدام هذه الأساليب لتحقيق أهداف المؤسسة بفاعلية وكفاءة عالية وطرق مختلفة.

- ويعرفه " روجز" هو كل عملية ينشأ عنها ناتج جديد نتيجة التفاعل بين الأفراد في المنظمة باستخدام أسلوب جديد يحقق التميز والتفوق ويعطي مرونة أكبر داخل المنظمة.<sup>1</sup>

- يعرفه " دافت" "أنه تبنى فكرة جديدة أو سلوك جديد بالنسبة لمجال صناعة المنظمة وسوقها وبيئتها العامة.<sup>2</sup>

- كما عرفه " الهيجان" أنه" العملية التي يترتب عليها ظهور فكرة أو ممارسة أو منتج أو خدمة جديدة يمكن تبنيتها من قبل العاملين في المنظمة، أو فرضها من قبل أصحاب القرار بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة.<sup>3</sup>

- يعرفه "العميان" أنه "الاستخدام الناجم لعمليات أو برامج أو المنتجات جديدة تظهر كنتيجة لقرارات داخل المنظمة.<sup>4</sup>

- "هو عملية معينة يحاول فيها الإنسان عن طريق استخدام تفكيره وقدراته العقلية وما يحيط به من مثيرات مختلفة وأفراد مختلفين أن ينتج إنتاجا جديدا بالنسبة له أو بالنسبة لبيئته، شريطة أن يكون هذا الإنتاج دافعا للمجتمع الذي يعيش فيه.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> رامي محمود عبابنة ، رامي إبراهيم الشعران : "درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى القادة التربويين لمديريات التربية والتعليم في محافظة إربد ، مجلة العلوم التربوية و النفسية ، العدد02 ، 2013 ، ص17.

<sup>2</sup> حسين حريم : "السلوك التنظيمي- سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال-" ، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2004 ، ص345.

<sup>3</sup> رفعت عبد الحليم الفاعوري : "إدارة الإبداع التنظيمي" ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2005 ، ص25.

<sup>4</sup> محمود العميان : "السلوك التنظيمي لمنظمات الأعمال" ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط 3 ، عمان ، 2008 ، ص389.

<sup>5</sup> الغمري إبراهيم : "السلوك الإنساني والإدارة الحديثة" ، دار الجامعات المصرية ، الإسكندرية ، ط 1 ، 1986 ، ص79.

### المفهوم الاجرائي:

الإبداع الإداري هو كل أسلوب إداري يعمل على استحداث طرق عمل جديدة بأسلوب أكثر فعالية وكفاءة لإنجاز أهداف المؤسسة.

ثانياً: الإطار المنهجي للدراسة.

### 1. منهج الدراسة:

إنّ عملية تحديد المنهج المستخدم في البحث هي بمثابة الخطوة المهمة والضرورية لتوضيح الطريق الذي سوف يسلكه الباحث في مسار بحثه وتشخيص المشكلة موضوع البحث لمعرفة جوانبها وتحليل أبعادها، ثم إن موضوع البحث هو الذي يفرض على الباحث استخدام منهج معين دون غيره ، ولقد اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي وهو المنهج الذي "تستخدمه العلوم الطبيعية والعلوم الاجتماعية، ويعتمد الملاحظة بأنواعها بالإضافة الى عمليات التصنيف والاحصاء مع بيان وتفسير تلك العمليات، ويعد المنهج الوصفي أكثر مناهج البحث ملائمة للواقع الاجتماعي كسبيل لفهم ظواهره واستخلاص سماته ويأتي على مرحلتين الأولى مرحلة الاستكشاف والصياغة التي تحتوي بدورها على ثلاث خطوات هي تلخيص تراث العلوم الاجتماعية فيما يتعلق بموضوع البحث، والاستناد الى ذوي الخبرة العلمية والعملية بموضوع الدراسة، ثم تحليل بعض الحالات التي تزيد من استبصارنا بالمشكلة وتلقي الضوء عليها، اما المرحلة الثانية هي مرحلة التشخيص والوصف وذلك بتحليل البيانات والمعلومات التي تم جمعها تحليلاً يؤدي الى اكتشاف العلاقة بين المتغيرات وتقديم تفسير ملائم لها.<sup>1</sup>

### 2. مجالات الدراسة:

عادة ما تتطلب البحوث الميدانية تحديد مجالات خاصة لإجراء الدراسة والاحاطة بموضوع البحث، بدأ بالمجال المكاني والزمني والبشري:

**1.2 المجال المكاني:** لقد قمنا بإجراء الدراسة بقسم العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي

.1945

<sup>1</sup> عبود عبد الله العسكري : "منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية" ، دار النمير، دمشق، سوريا ، ط 2، 2004، ص06.

### نشأة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية:

تعود نشأة الكلية الى المرسوم التنفيذي رقم 01 -273 المؤرخ في 18 سبتمبر 2001 المعدل والمتمم، المتضمن إنشاء جامعة قالمة وكلياتها الثلاثة، حيث كانت تسمى كلية الحقوق والأداب والعلوم الاجتماعية والتي انقسمت بدورها لثلاث كليات عام 2010، أين ظهرت كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية نتيجة لذلك.

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية هي واحدة من أكبر الكليات السبعة لجامعة 08 ماي 1945 قالمة من حيث عدد الطلبة المقدرين ب: 3193 طالبا، منهم 505 ذكور و 2688 إناث، يزاول الدراسة في مرحلة التدرج 2572 طالبا، و 621 طالبا في ما بعد التدرج (بالإضافة الى مجموع 11 طالبا: دكتوراه ل.م.د و 18 طالبا: دكتوراه العلوم)، يتوزعون بين 06 أقسام هي على التوالي: قسم علم الاجتماع، قسم علم النفس، قسم الفلسفة، قسم الاعلام والاتصال، وعلم المكتبات، قسم التاريخ، قسم الآثار، الى جانب فرع الجذع المشترك للعلوم الإنسانية.

تعريف الكلية:

عرفت المادة 22 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 24 أوت 2004 المتضمن التنظيم الإداري للجامعة والكلية والمعهد، الكلية على أنها وحدة للتعليم والبحث بالجامعة في ميدان العلم والمعرفة، وهي متعددة التخصصات ويمكن انشاؤها عند الاقتضاء على أساس تخصص غالب.

المهام الأساسية للكلية:

تتمثل المهام الأساسية للكلية في مجال التكوين العالي على الخصوص فيما يأتي:

-تكوين الإطارات الضرورية للتنمية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد.

-تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين بالبحث وفي سبيل البحث.

-المساهمة في انتاج ونشر معمم للعلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها.

-المشاركة في التكوين المتواصل.

تتمثل المهام الأساسية للكلية في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي على الخصوص فيما يأتي:

-المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.

-ترقية الثقافة الوطنية ونشرها.

-المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية.

-تتمين نتائج البحث ونشر الاعلام العلمي والتقني.

-المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها.

أسانذة الكلية (معلومات تفصيلية):

1. قسم علم النفس

2. فرع العلوم الإنسانية

3. قسم الفلسفة

4. قسم علم الاجتماع

5. قسم التاريخ.

6. قسم الآثار

7. قسم علوم الاعلام والاتصال وعلم المكتبات.

**2.2 المجال البشري:** يتطلب أي بحث اجتماعي دراسة العنصر البشري وذلك للوصول الى معلومات تخدم الدراسة، وعليه فقد تمثل مجتمع الدراسة في الموظفين الإداريين بقسم العلوم الإنسانية والاجتماعية المستفيدين من عملية التدريب والبالغ عددهم 28، ونظرا لطبيعة موضوع الدراسة فقد ارتأينا ان نقوم بعملية مسح شامل. ونتيجة لتحفظ 05 مفردات على الإجابة عن الاستمارة فقد تعاملنا مع 23 مفردة، وكان هذا التحفظ نتيجة الإضرابات التي شهدتها الأسرة الجامعية، وكذلك خروج بعض الموظفين في عطلة مرضية.

**3.2 المجال الزمني:** يقصد بالمجال الزمني المجال الذي استغرقتة الدراسة حيث مرت دراستنا بثلاث مراحل:

➤ المرحلة الأولى: كانت هذه المرحلة عبارة عن جولات استطلاعية بداية من شهر فيفري ولقائنا الأول

مع امين عام قسم العلوم الإنسانية والاجتماعية بغية الحصول على المعلومات التي تخدم دراستنا.

➤ المرحلة الثانية: كانت من نفس شهر (فيفري) حيث قمنا بمقابلة مع مسؤولة مصلحة المستخدمين

لتزويدنا بالإحصائيات اللازمة لاختيار مجتمع الدراسة.

➤ المرحلة الثالثة: والتي دامت من نهاية شهر فيفري الى غاية شهر ماي وتم فيها جمع المعلومات

اللازمة وتطبيق الاستمارة في شكلها النهائي، وتم توزيعها يوم 28 أفريل وجمعها بعد أربعة أيام.

### 3. أدوات جمع البيانات.

لكي يتم معالجة الجوانب التطبيقية المتعلقة بموضوع البحث، اعتمدت الباحثة على أداة منهجية متمثلة أساسا في الإستمارة لجمع مختلف البيانات حول موضوع الدراسة.

✓ الاستمارة: هي وسيلة أو أداة يستخدمها القائمون بالبحث في مجال العلوم النفسية والاجتماعية بهدف التوصل الى معلومات أو اراء تفيد في اثبات صحة التساؤلات المطروحة حول مشكلة من المشاكل وتتضمن مجموعة من العناصر أو المفردات تكتب في قائمة (استمارة) وترسل الى عينة من افراد المجتمع الذي يطبق البحث في حدوده للإجابة عليها.<sup>1</sup>  
وقد اشتملت الإستمارة على ثلاثة محاور كالاتي:

- المحور الأول: اشتمل على البيانات الأولية (الجنس، السن، الحالة المدنية، الشهادة، الاقدمية في العمل) وتضمن 5 أسئلة من 1 الى 5.
- المحور الثاني: جاء تحت عنوان مساهمة برامج التدريب في تطوير أساليب العمل واشتمل على 15 سؤال من 6 الى غاية 20.
- المحور الثالث: جاء بعنوان مساهمة التدريب في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين واحتوى على 14 سؤال من 21 الى غاية 35.

---

<sup>1</sup> علي معمر عبد المؤمن: "البحث في العلوم الاجتماعية، الوجيز في الأساسيات والمناهج والتقنيات"، دار الكتب الوطنية، بنغازي، ليبيا ، ط1، 2008، ص203.

**الفصل الثاني:**  
**المقاربات النظرية**  
**والدراسات السابقة**

**الفصل الثاني: المقاربات النظرية والدراسات السابقة**

**أولاً: النظريات المفسرة للتدريب.**

**ثانياً: النظريات المفسرة للإبداع الإداري.**

**ثالثاً: الدراسات السابقة.**



أولاً: النظريات المفسرة للتدريب.

### 1- النظرية البيروقراطية لماكس فيبر: "Max Weber"

تعتبر البيروقراطية حسب "ماكس فيبر" وصف تنظيم الجهاز الإداري للمنظمة وكيف يؤثر على أداء وسلوك العاملين فهي سلطة المكتب المستمدة من التعليمات والأوامر والإجراءات التي يتضمن التنظيم الرسمي وتعتبر البيروقراطية النموذج المثالي للتنظيم والذي يقوم على مبدأ التفسير الإداري والعمل المكتبي وتهدف البيروقراطية إلى إلغاء الطابع الشخصي من حيث توزيع الأعمال ووسائل وأداء العمل وتفسير الأداء، ولتسهيل ذلك لابد من وجود لوائح و نظم و قواعد تحكم عملية التقسيم الإداري و تحديد الخطوات العاملة بين مختلف الوظائف ضمانا لعدم حدوث ازدواجية في العمل وتضارب بين وحدات العمل.

بنى ماكس فيبر نظريته البيروقراطية على المبادئ التالية:

- ✓ التخصص وتقسيم العمل هو اساس الأداء الناجح للأعمال والوظائف.
  - ✓ التسلسل الرئاسي ضروري لتحديد العلاقات بين المدير والمرؤوسين.
  - ✓ نظام القواعد مطلوب لتحديد أسلوب التصرف في ظروف العمل المختلفة.
  - ✓ نظام من العلاقات غير الشخصية مطلوب لشيوع الموضوعية والجدية في العمل والتعامل<sup>1</sup>.
- وهذه النظرية أولت أهمية كبيرة للتدريب واعتبرته مطلب أساسي في تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية حيث ينص مبدؤها على ضرورة توفير درجة عالية من تخصص العمل الذي ينتج عنه عدد من الوظائف المتخصصة يتم تدريب الأفراد على أدائها، فالشخص مطالب بأداء واجبات محددة وهو يؤديها بطرق معينة ثم تدريبه عليها.<sup>2</sup> لذلك يجب أن يتدرب كل فرد على الوظيفة التي يشغلها ما يجعله ملما بتفاصيل وطرق انجازها يؤدي من خلالها مهامه بكل جدارة، بالإضافة إلى ذلك يدرّب الفرد من أجل تنمية مهاراته ومعارفه بغية زيادة كفاءته وزيادة فرص ترقّيته باعتبار أن التقدم الوظيفي يكون على أساس الأقدمية ومدى إنجازه كذلك فإن التدريب في التنظيم البيروقراطي يمنح للعمال مكانة خاصة للحصول على مستويات اجر أعلى،

<sup>1</sup>حسين عبد الحميد احمد رشوان : "الإدارة والمجتمع، دراسة في علم الاجتماع" ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، مصر، 2002 ، ص ص 133 -134.

<sup>2</sup>علي السلمي: "تطور الفكر التنظيمي" ، وكالة المطبوعات للنشر، ط2 ، الكويت ، 1980 ، ص32.

كل هذه الأمور تحفز على بذل مجهود أكبر خاصة أن الإنسان في نظر ماكس فيبر ذو سلوك اقتصادي ويسعى إلى إشباع حاجاته المادية.<sup>1</sup>

### 2- نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور: "Taylor frederick"

ظهرت وتطورت نظرية الإدارة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية على يد رائدها فريدريك تايلور، نتيجة للتضارب بين العوامل التي ساعدت على التطور الاقتصادي آنذاك وتلك العوامل التي أدت إلى التذبذب في الإنتاجية، ويعد تايلور من الأوائل الذين اهتموا بتطبيق أسلوب علمي في تناول مشكلات الصناعة.<sup>2</sup>

وقد ركزت نظرية الإدارة العلمية على الدراسة العلمية واسلوب العمل، عن طريق استخدام أدوات دراسة الحركة والزمن التي تقوم بتبسيط العمل إلى أقصى حد ممكن والتخلص من الحركات الزائدة، وتحديد الوقت اللازم لكل حركة، وعليه فأساس الإدارة العلمية هو أن النشاط الإنساني يمكن تحليله وقياسه والرقابة عليه بوسائل تشبه تلك المستخدمة في العلوم الطبيعية.<sup>3</sup>

وتولي النظرية العلمية عنصر التدريب كمتغير أساسي في تنمية الموارد البشرية أهمية بالغة، نظرا للدور الذي يلعبه في تحسين أداء العمال، حيث إذا ما درب العامل على طريقة الأداء الصحيحة، فلا شك أن ذلك يقضي على الإبطاء في العمل.<sup>4</sup>

لقد دعى تايلور إلى ضرورة الفصل بين مسؤوليات الإدارة ومسؤوليات العاملين فالإدارة هي المسؤولة عن التخطيط والعمال مسؤولين عن التنفيذ حيث كانت فكرته الرئيسية أنه يمكن تحقيق زيادة الإنتاجية عن طريق اتباع أسلوب علمي قوامه التخصص والتدريب ، وتحليل العمل إلى جزئيات ودراسة كل جزئية على حدا حتى تحدد حركاته الأساسية والزمن الذي يستغرق أدائه ، فقد اهتم بالجانب المعرفي والتدريبي للعمال واعتبره هام في الإدارة ، حيث يؤكد على أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا أن يكون لديه استعداد

<sup>1</sup>صلاح الدين عبد الباقي : "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية" ، دار الجامعة الحديثة للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، مصر ، 2002 ، ص 23 .

<sup>2</sup>طلعت إبراهيم لطفي : "علم اجتماع التنظيم" ، دار غريب للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2007 ، ص100 .

<sup>3</sup>صلاح الشواني : "إدارة الافراد والعلاقات الإنسانية" ، دار الجامعة المصرية ، القاهرة ، مصر ، 1976 ، ص43 .

<sup>4</sup>حنفي محمود سليمان : "وظائف الإدارة" ، مطبعة الاشعاع الفنية ، القاهرة ، 1997 ، ص 12 .

للعمل والتدريب المناسب على العمل، ومنه فان تدريب العامل وتطويره امر جوهري للوصول الى المستوى المطلوب من العمل.<sup>1</sup>

### 3- نظرية العلاقات الإنسانية : التون مايو " Elton mayo "

تعد اول دراسة تعنى بالسلوك في البيئة التنظيمية ويعتبر التون مايو العالم الأسترالي الممثل لهذا الاتجاه من خلال الأبحاث التي قام بها في مصانع " هاوثورن " بالولايات المتحدة الامريكية، والتي ساعدت على اكتشاف التأثير المهم للعوامل الاجتماعية والعلاقات الإنسانية على الإنتاجية لدى العمال فلقد أوضحت الدراسات ان إنتاجية الفرد لا تتأثر فقط بالطريقة التي يصمم بها العمل، والسلوك والأسلوب الذي يكافأ به الفرد، ولكن أيضا بعوامل اجتماعية ونفسية أخرى.<sup>2</sup>

كما ابرزت هذه النظرية أهمية الجماعات في تحديد سلوك العمال، اذ ان سلوك الفرد لا ينبع من شخصه ولكن هو انعكاس لأفكار الجماعة واتجاهاتها، وهي بهذا تنظر إلى المنظمة على أنها بناء اجتماعيا. وعليه فقد أصبح رجال الإدارة يدركون حقيقة هي ان كثيرا من العاملين يقيدون انتاجهم ويحدون من نشاطهم، لا لشيء الا للمحافظة على عضويتهم في المجتمع الداخلي في ضوء ما تحددت قواعد التنظيم غير المدرسي السائد.<sup>3</sup>

ويهدف استغلال اقصى للمورد البشري فقد دعا "مايو" الى ضرورة اتاحة فرصة التدريب والتعلم للعمل وهذا بهدف اكسابهم مهارات وقدرات تمكنهم من فرض تواجدهم داخل جماعات العمل، كما أكد على ضرورة رفع مستوى كفاءة المديرين من خلال تكوينهم على انجح طرق.<sup>4</sup>

وبصفة عامة تنظر هذه النظرية الى التدريب على انه جزء لا يتجزأ من المكانة الاجتماعية فكما قامت الإدارة بتحسين الوضع المهني للعمل واثاحت لهم فرص للتدريب زادت دافعيتهم للعمل، واعتبرت ان التدريب يساهم بشكل كبير في تحقيق التوازن والفعالية في المؤسسة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي: مرجع سبق ذكره ، ص23.

<sup>2</sup> راوية حسن : "إدارة الموارد البشرية" ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 1999 ، ص59.

<sup>3</sup> زكي محمود هاشم : "الجوانب السلوكية في الإدارة" ، وكالة المطبوعات ، الكويت ، ط3 ، 1980 ، ص59.

<sup>4</sup> السيد الحسيني : "النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم" ، دار المعارف ، القاهرة ، 1985 ، ص136.

<sup>5</sup> احمد عادل راشد : "مذكرات في إدارة الافراد" ، دار النهضة العربية ، بيروت عمان ، 1981 ، ص84.

4- النظرية البنائية الوظيفية لثالكوث بارسونز: "parsons talquàt"

تتظر هذه النظرية للمؤسسة على انها وحدة اجتماعية تسعى لتحقيق اهداف واضحة نسبيا وهناك جملة من المتطلبات التي يتعين على كل نسق أن يواجهها إذا أراد البقاء .

وفي هذا الإطار ركزت على حشد الموارد التنظيمية، ورفع كفاءة العاملين من خلال عمليات التنشئة والتدريب للمحافظة على توازن النسق، وأن عمليات التدريب والتأهيل تعتبر مصدرا أساسيا لضمان السير الحسن للمؤسسة، فمن خلال اعداد الافراد ووضع خطط تدريبية مناسبة يمكن الوصول الى الغايات المحددة<sup>1</sup>.

وعلى هذا الأساس يصبح التدريب كأحد المتطلبات الوظيفية المصاحبة لتحقيق اهداف التكامل ، فمن خلال هذه العملية يمكن التنسيق بين سياسات الدولة وسياسات المؤسسات بمختلف أصنافها ، كما أن هذه النظرية تتظر للتدريب كعنصر بنائي في التنظيم يحقق الانسجام ومن ثم فإن البنائية الوظيفية تعتبر التدريب نسق فرعي يرتبط بباقي الأنساق الأخرى ويستقل عنها في بعض الجزئيات والخصوصيات نظرا لارتباطه بالبناء التنظيمي للمؤسسة ، وعليه فإن البنائية الوظيفية هي واحدة من النظريات التي تنادى بتقسيم العمل والتخصص الوظيفي باعتبارهما مرتكزين أساسيين لعمليتي التدريب والتكوين التي تساعد على وضع العامل داخل المؤسسة<sup>2</sup>.

5-نظرية تدرج الحاجات لأبرهام ماسلو:

تعتبر نظرية تدرج الحاجات لأبرهام ماسلو موجا فعالا للمنظمات في فهم دوافع الافراد، وهي تعد الدراسة العلمية والنظرية الأولى التي أوضحت ان دوافع الفرد في العمل لا تكمن في الدوافع الاقتصادية والاجتماعية، بل توجد دوافع أسمى من ذلك لا تقل أهمية في تأثيرها على سلوك الفرد<sup>3</sup>

حيث تقوم نظريته على عدة افتراضات مؤداها ان لكل انسان عدد من الحاجات، هذه الأخيرة هي السبب وراء كل سلوك حيث ان الحاجة او الدافع الأقوى هي التي ستحدد سلوكه، فالحاجة الأقوى في وقت

<sup>1</sup>حسن الجيلاني : "التنظيم والجماعات" ، دار الفجر ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر، 2008، ص46.

<sup>2</sup> السيد الحسيني : مرجع سبق ذكره ، ص 139.

<sup>3</sup>المرجع السابق ، ص 136.

معين تؤدي الى سلوك معين، والحاجات المشبعة تتخفف في حداثها وغالبا لا تدفع الشخص ليحقق الأهداف المتوقعة منه، كما أن الحاجات التي يجد الفرد استحالة تحقيقها تضعف قوتها على مر الزمن.

وقد وضع ما سلو خمسة حاجات رئيسية تخدم سلوك الفرد وهي كالآتي:

✓ **الحاجات الفيزيولوجية (الجسمية):** وهي مجموع الحاجات البيولوجية والفيزيولوجية

للنفس (ماء، هواء، ملابس، مشرب) ويعتقد ماسلو أنها أقوى دوافع الفرد حتى يتم اشباعها<sup>1</sup> وبعد ذلك تبدأ الحاجات الأخرى في اللاحاح والظهور<sup>2</sup>

✓ **الحاجة الى الأمن والسلامة:** وهي الحاجات التي تعمل على حماية الذات من الأذى

والمخاطر مثل المخاطر الصحية وحوادث العمل.

✓ **الحاجات الاجتماعية والعاطفية:** بما أن طبيعة الانسان اجتماعي يعيش في وسط جماعة

أفراد ويتفاعل معهم، فهو في حاجة الى الشعور بالانتماء والحب والتقدير من قبل تلك الجماعة<sup>3</sup>.

✓ **حاجات التقدير والاحترام:** من خلال احترام الآخرين له واعترافهم به وبمجهوداته «لان الفرد

يبحث دائما على الاحساس بأهمية ما يقوم به من عمل، والحصول على التقدير والاعتراف به من المسؤولين ومن زملائه، لأن ذلك يحقق له نوعا من الرضا والارتياح النفسي ويدفعه لبذل مجهود أكبر<sup>4</sup>.

✓ **حاجات تحقيق الذات:** تأتي الحاجة الى تحقيق الذات فقط بعد اشباع الحاجات الأخرى،

فهي تمثل رغبة الفرد المتنامية في التميز ورغبته في ان يصبح أكثر قدرة على فعل اي شيء يستطيعه<sup>5</sup>.

وقد اولت نظرية تدرج الحاجات اهمية بالغة لعنصر التدريب لاعتباره عاملا أساسيا يساعد في اشباع

حاجات المورد البشري، فرغبة الفرد في الحصول على اجر كاف او تحقيق الأمان لديه على منصبه يكون

من خلال أدائه لعمله بشكل متقن أو من خلال شغله لوظيفة في مستوى أعلى، ويتحقق ذلك اذا استفاد من

دورات تدريبية تسمح له برفع مستوى أدائه، وقدرته على الانجاز بكفاءة بالإضافة الى اسهامه في اشباع

الحاجات الفيزيولوجية وحاجات الأمان، فإن التدريب يعتبر عاملا ضروريا لتحقيق الحاجات في المستوى

<sup>1</sup> سيد الهواري : "الإدارة والأصول العلمية" ، مكتبة عين الشمس ، القاهرة ، 1976 ، ص 304.

<sup>2</sup> ناصر محمود العديلي : "إدارة السلوك التنظيمي" ، مرام للطباعة الالكترونية، الرياض، 1993 ص154.

<sup>3</sup> سيد الهواري: مرجع سبق ذكره ، ص 308.

<sup>4</sup> ديب نورة : "التحفيز بوحدة نوميديا للحليب ومشتقاته"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، قسم إدارة الاعمال، جامعة قسنطينة ، الجزائر، 2006، ص19.

<sup>5</sup> سيد الهواري: مرجع سبق ذكره ، ص305.

الأعلى في هرم تدرج الحاجات، فحاجات التقدير والمتمثلة في رغبة المورد البشري في تكوين سمعة طيبة والرغبة في التمتع بالاستقلالية تجاه الآخرين، يمكن اشباعها من خلال تحسين المستوى وتمكين الافراد من رفع مهاراتهم وكذا الحصول على الكم اللازم من المعلومات والمعارف المختلفة التي تساعدهم على الارتقاء في سلم الوظائف، وعليه فدورات التدريب تعد عاملا مساعدا على اشباع الحاجات البشرية في المنظمة، وهي بالتالي تحرك الدافع لدى الفرد وتحرك القوى الموجهة لتصرفاته من أجل ان يقوم بتأدية عمله بكفاءة، وهذا من شأنه ان ينعكس بالإيجاب على الاداء الكلي للمنظمة.<sup>1</sup>

### 6-نظرية(x) ، (y)لماك غريغور دوغلاس:

اوضح ماك غريغور دوغلاس، أن الانطباع الذي يكونه الشخص اتجاه الشخص الاخر له تأثير على طبيعة تعامله مع ذلك الشخص، وعلى هذا الأساس فإن سلوك المسير مع المرؤوس بهدف حثه على العمل يتحدد وفقا لتصوره لطبيعة هذا الأخير ويعد دوغلاس من أبرز الباحثين المساهمين في حركة العلاقات الانسانية، إذ قام بتقديم مجموعتين من الافتراضات حول طبيعة السلوك الإنساني في محيط العمل لدى فئة المديرين<sup>2</sup> وأطلق على هذين الفرضيتين: نظرية x ونظرية.y

❖ **نظرية(X):** تنطلق هذه النظرية من افتراض مؤداه أن العامل كسول بطبيعته وغير طموح ويكره المسؤولية، تهمة ذاته وتحقيق رغباته ولا تهمة أهداف المؤسسة، لذلك فإن تحفيزه يكون عن طريق المكافآت والحوافز المادية الاقتصادية فقط، فتصبح الإدارة هنا مرغمة ومجبرة على انتهاج أساليب القوة، الإشراف والرقابة الصارمة المباشرة.

<sup>1</sup>قريشي محمد الصالح : "تقسيم فعالية برامج التدريب الموارد البشرية- دراسة ميدانية بالمؤسسة فرع مركب المجارف والرافعات"- مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة قسنطينة ، الجزائر، 2005، ص ص 16 - 17.

<sup>2</sup>كمال بربر: "إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي"، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع ، بيروت ، 1997، ص ص 105-106.

وتقوم هذه النظرية على مجموعة من المسلمات:

✓ العمال يكرهون العمل بطريقة فطرية، ويتجنبونه قدر الإمكان وهذا على كل المستويات.  
✓ إجبار العمال على العمل لأنهم يكرهونه، ويكون هذا الإجبار عن طريق التوجيه والرقابة المباشرة والتهديد بالعقاب.

✓ يتهرب العمال من المسؤولية ويبحثون دائما على التوجيهات الرسمية.

✓ يقدر العمال أهمية الشعور بالأمن عن غيره من العوامل المصاحبة للعمل وبذلك نقل طموحاتهم.<sup>1</sup>

❖ **نظرية (y):** وتقوم هذه النظرية على المبادئ التالية:

✓ استخدام الجهد البدني والذهني أمر طبيعي في العمل، ويتوقف على مدى كون العمل مصدر للرضا والإنجاز التطوعي او مصدرا للعقاب وتجنبه إذا أمكن ذلك على ظروف وشروط الرقابة.

✓ لا تعتبر الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب الوسيلة الوحيدة للحفز نحو الأهداف التنظيمية فسوف يباشر الفرد التوجيه والرقابة الذاتية إذا ما توفرت الظروف الملائمة.

✓ تحقيق الأهداف هي وظيفة ودور المكافآت والثواب المصاحبة للإنجاز، فكل جزء هو دلالة، فتحقيق الذات والحاجات او المطالب الإنسانية يتولد عنها مجهود موجه نحو إنجاز الأهداف التنظيمية.<sup>2</sup>

ويظهر من خلال الفروض التي تقوم عليها هذه النظرية الأهمية الى تدريب الموارد البشرية فالأفراد في ظل هذه النظرية يتصفون بكون المجهود العضلي والفكري لديهم في العمل تصرف طبيعي كما أنهم قادرين على تحمل المسؤوليات ولديهم كل الاستعداد لتحقيق أهداف المنظمة ، إلى جانب ذلك فالأفراد يمتلكون القدرات على الابداع والابتكار، ولكن كل هذه القدرات غير مشغلة وهم يبحثون عن الظروف الملائمة التي يتمكنوا في اطارها من استغلالها ، لذا فإن قيام المنظمة بتنظيم دورات تدريبية من شأنه إمداد الموارد البشرية بالمعلومات المناسبة والازمة، وبأساليب وطرق الأداء الضرورية، والتي تتضمن تفاصيل

<sup>1</sup> ابن دريدي منير: "استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية- التدريب ، التحفيز - ، دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء والغاز-عنابة-" ، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، قسم علم الاجتماع والديمقراطية ، جامعة منتوري بقسنطينة ، الجزائر، ص 56 -57.

<sup>2</sup> بوقلوف وفاء: "دور التدريب في رفع الكفاءة والإنتاجية للمؤسسة"، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي-ام البواقي-، الجزائر، 2016، ص 29،30،

أداء وظائفهم، كما أن برامج التدريب تكسب الافراد مهارات فنية وإدارية تمهد له الطريق الى تحمل المسؤوليات وتفتح له افاق الابداع والابتكار<sup>1</sup>.

ثانيا: النظريات المفسرة للإبداع الإداري.

تعددت النظريات المفسرة للإبداع الإداري وذلك باختلاف المدارس والاتجاهات التي تنتمي اليها:

1. نظرية "ووترمان" و "بيتر" (البحث عن التفوق): حيث يخلص في كتابهما في البحث عن التفوق بعد دراسة تحليلية لنحو (40) من المنظمات الأمريكية المتفوقة الى القول بأن القيم والمبادئ المشتركة للمنظمات والشركات المتفوقة التي تتسم بدرجة عالية من الابتكار والابداع هي:

• الرغبة والتحفيز للإنجاز وإعطاء الأسبقية دائما للفعل والشروع في الأداء أكثر من مجرد إنفاق الكثير من الوقت في التحليل وفي الاجتماعات والتقارير التفصيلية للجان.

• تنمية العلاقات والصلات مع المستفيدين من الخدمة او الراغبين في السلعة المقدمة من المنظمة (أي العملاء والزبائن) وذلك بهدف التعرف عليهم والاستفادة من مقترحاتهم.

• تعزيز مفهوم الإنتاجية وتحقيقها وذلك عن طريق تنمية قدرات جميع العاملين في المنظمة وتعميق المبادئ التي تجعل كل فرد فيها يقدم أفضل قدراته وجهوده، علما بأنه مشارك في كل النتائج الإيجابية المترتبة على تفوق المنظمة، أي بمعنى معاملة العاملين في المنظمة بكرامة وإنسانية وتشجيع روح المغامرة والابداع لديهم.<sup>2</sup>

2. النظرية الفينومينولوجية: وترتبط هذه النظرية بالفلسفة الوجودية والمنهج الظاهراتي الذي يعد "كير كجاردي"، "نيتشه" و "سارتر" من منظريه، فهم ينظرون للإنسان بأنه حصيلة اختياراته الحرة، وفي إطار سعيه لتحقيق ذاته يبرز لديه دافع الابداع الذي يمكنه من اكتشاف ذاته الحقيقية والذات عندهم هي الجزء الأكثر تطورا وابداعا في الشخصية الإنسانية، ولذلك فان الابداع هو العملية التي يسعى من خلالها الانسان للوصول الى هذه الذات الإنسانية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> قريشي محمد الصالح : مرجع سبق ذكره ، ص 18.

<sup>2</sup> سليم بطرس جلدة ، زيد منير عبوي : إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2006، صص 32- 33 .

<sup>3</sup> عامر خيضر حميد الكبيسي : مرجع سبق ذكره ، ص ص 245-246.



3. نظرية مارش وسيمون (march,simon) 1958: لقد فسرت هذه النظرية الابداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات اذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به وبين ما هو كائن وبين ما يجب ان يكون ، فتحاول من خلال عملية البحث عن خلق البدائل ، حيث ان عملية الابداع وفق هذه النظرية تمر بعدة مراحل هي فجوة الأداء ، عدم رضاء ، بحث ووعي ، وبدائل ، ومن ثم ابداع ، حيث عزى كلا من "مارش" و"سايمون" الفجوة الأدائية الى عوامل خارجية (كالتغير في الطلب او تغيرات في البيئة الخارجية) وعوامل داخلية.<sup>1</sup>

4. النظرية السلوكية: حاول ممثلو هذا الاتجاه دراسة ظاهرة الابداع على وفق الخطوط الأساسية لاتجاهاتهم التي تفترض ان النشاط او السلوك هو في جوهره مشكلة تكوين العلاقات بين المثيرات والاستجابات ، فضلا عن مفهوم الاشتراط الوسيلى و الاجرائى ، الذي يرى ان الفرد يصل الى استجابات مبدعة بالارتباط الى نوع التعزيز الذي يعزز به السلوك انطلاقا من تكوين العلاقة بين المنبه والاستجابة بتعزيز الاستجابات المرغوب فيها واستبعاد غير المرغوب فيها ، أي أنّ الفرد لديه القدرة على تنفيذ استجابة مبدعة بناء على تعزيز او احباط الأداءات المبدعة لديه ، وتفسر هذه المدرسة الابداع من خلال نقل خبرات التعلم السابق الى موقف المشكلة الجديدة او دراستها من خلال المحاولة والخطأ.<sup>2</sup>

5. نظرية "هارفي" و"ميل" (harvey,mill) 1970: انصب تركيزهم على فهم الابداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية الإبداعية لما يعرف (بالحالة والحلول) ، فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال ادراك القضية (المشكلة) عن طريق ما تحتاجه من فعل لمجابيتها أو بلورتها (أي كيفية استجابة المنظمة) أو البحث بها تقديرا على الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المنظمة او اختيار الحل (انتقاء البديل) أو مراعاة التعريف بمعنى استلام معلومات ذات تغذية مكتسبة حول الحل الأمثل، اذ لا تسعى المنظمة الى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات او مشكلات تم التصدي لها مسبقا(أي الخبرات السابقة) بينما تسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل بهدف معالجة المشكلات غير الروتينية او الاستثنائية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد يوسف القاضي : مرجع سبق ذكره ، ص300.

<sup>2</sup> محمد جاسم العبيدي، أعريبي محمد الشيباني، الاء محمد العبيدي : مرجع سبق ذكره ، ص 40.

<sup>3</sup> محمد يوسف القاضي : مرجع سبق ذكره ، ص100.

6. نظرية "كليفورد" و "كافيني" والأداء الفائق: حيث توصلا في دراستهما عن الأداء الظافر (الناجح) إلى أنّ المنظمات الصغيرة المتميزة وذات القدرات الإبداعية والابتكارية العالية تتصف بسمات تميز بيئتها التنظيمية وهي:

- من الضروري ان يتم التركيز والاهتمام على المقومات والمكونات الجوهرية للعمل.
  - ان يتم النظر الى المنهج البيروقراطي على انه عدو رئيسي.
  - تحفيز جميع العاملين للتدريب والتجريب.
  - إعطاء اسبقية متميزة كتنمية وتطوير قدرات العاملين وحفزهم على الأداء المتميز والابداع فيه.
- ويظل الهدف الأساسي قائما على وضع هذه المفاهيم والمبادئ موضع التنفيذ الفعلي وفق تكامل عضوي لمقومات البيئة التنظيمية للمنظمة، وما ينظمها من نظم وأساليب وطرائق ووسائل عمل، ومن هنا تبرز ضرورة التفكير بهدف اكتشاف مقومات البيئة التنظيمية وما يحكمها من نظم وطرائق وأساليب ووسائل عمل ضرورية لتأصيل وتفعيل دور هذه المبادئ والمفاهيم.<sup>1</sup>

### ثالثا: الدراسات السابقة:

1. الدراسة الأولى: دراسة هواري معراج، خليل عبد الرزاق (2006) - " الإبداع في قطاع الحكومي الجزائري - دراسة ميدانية حول صفات ومعوقات ومحفزات الإبداع بالمنطقة الصناعية بغرداية ".  
بنيت هذه الدراسة على التساؤلات التالية:

- 1) ما مدى توفر محفزات الإبداع لدى مديري القطاع الصناعي لمنطقة غرداية؟
  - 2) ما أهم المعوقات التي تحول دون تحقيق الإبداع في هذا القطاع؟
  - 3) ما مدى توفر خصائص الإداري المبدع في هذا القطاع؟
- تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أداء الإداريين (مدير، مساعد المدير، رئيس القسم) في القطاع الصناعي نحو مدى توفر محفزات الإبداع في ذلك القطاع، والتعرف على أهم المعوقات التي تحول دون تحقيقه، كذلك التعرف على مدى توفر خصائص الإداري المبدع، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (441) مفردة عن طريق المسح الشامل لمجتمع الدراسة.

<sup>1</sup> سليم بطرس جلدة ، زيد منير عبوي : مرجع سبق ذكره ، ص ص 34 -35.

توصلت الدراسة إلى أنه هناك محفزات للإبداع للمديرين في القطاع الصناعي بدرجة متوسطة وكانت أهم المحفزات له هي ثقة الرؤساء بمرؤوسهم، واهتمام الرؤساء بالأفكار والاقتراحات المقدمة من طرف المرؤوسين، كما توصلت الدراسة إلى وجود معوقات تحول دون تحقيق الإبداع لدى المديرين في القطاع<sup>1</sup>.

علاقتها ببحثنا:

من خلال تبيان أهم المحفزات التي يقدمها الرؤساء لمرؤوسيه من ثقة والاهتمام بالأفكار والمقترحات، وكذلك المعوقات التي تعيق عملية الإبداع داخل المؤسسة، وهذا ما سيساعدنا في دراستنا الميدانية لمعرفة مدى توفير المؤسسة للظروف المحفزة لعملية الإبداع الإداري، وكذلك معرفة إن كانت هناك معوقات تعيق هذه العملية.

2. الدراسة الثانية: دراسة بوعريوة الربيع (2007) - " تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - بالجزائر العاصمة"

بنيت الدراسة على التساؤل الرئيسي التالي: ما هي ماهية التدريب ومختلف مراحلها وهل يساهم في زيادة الإنتاجية للعمال داخل المؤسسة ؟

هدفت الدراسة إلى تحليل الاحتياجات التدريبية داخل المؤسسة، وكذلك تحديد مفهوم التدريب ومختلف مراحل العملية التدريبية التي يمر بها في المؤسسة، استخدمت الدراسة منهج دراسة حالة والاعتماد على الاستبيان والمقابلة كأدوات لجمع المعلومات، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من (50) مفردة، توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: تعمل المؤسسة من خلال عملية التدريب إلى تحقيق أهداف طويلة وقصيرة الأجل، تركيز المؤسسة على التدريب الداخلي، تتأثر عملية التدريب في المؤسسة بعدة عوامل (نوع ومدة التدريب، سياسة التوظيف، سياسة إعادة الهيكلة )، توفر الموارد والإمكانيات المادية شرط ضروري في مرحلة تصميم وتنفيذ البرنامج التدريبي، تحديد الاحتياجات التدريبية بطريقة فعالة يسمح بتوجيه التدريب في الاتجاه الصحيح.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> هواري معراج، خليل عبد الرزاق : "الإبداع في القطاع الحكومي الجزائري - دراسة ميدانية حول صفات ومعوقات ومحفزات الإبداع بالمنطقة الصناعية بغرداية" ، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير ، جامعة الأغواط، الجزائر، 2006.

<sup>1</sup> بوعريوة الربيع : "تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة-دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - بالجزائر العاصمة-" ،مذكرة ماجيستير ، قسم علوم التسيير العلوم التجارية ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة أحمد بوقرة بومرداس ، الجزائر ، 2007.

### علاقتها ببحثنا:

من خلال توضيح فعالية الاحتياجات التدريبية في توجيه التدريب وكذا تأثر عملية التدريب بعدة عوامل والتركيز على ماهية التدريب هذا ما سوف يسمح لنا بإثراء الجانب النظري من الدراسة حول متغير التدريب، وكذا التعرف على الأسس التي تعتمدها الإدارة الجامعية في تحديد احتياجات العاملين من التدريب.

3. الدراسة الثالثة: دراسة أكثم عبد المجيد الصرايرة ورويدة خلف الغريب - (2010) "أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي كما يراها العاملون في شركة الاتصالات الأردنية".

بنيت هذه الدراسة على تساؤلين رئيسيين: ما مستوى ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية كما يراها العاملون في شركة الاتصالات الأردنية؟ وما مستوى ممارسة الإبداع التنظيمي كما يراها العاملون؟

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتمت عملية مسح شامل لمجتمع الدراسة حيث تكونت عينة الدراسة من 600 موظف. خلصت الدراسة إلى النتائج التالية: إن مستوى ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية كان مرتفعا، وأن مستوى الإبداع التنظيمي كان مرتفعا أيضا.<sup>2</sup>

### علاقتها ببحثنا:

من خلال توضيح دور وأثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي وأن هذا الأخير كان مطبقا بنسبة مرتفعة لدى العمال، وهذا ما سوف يساعدنا في دراستنا من خلال صياغة أسئلة الاستمارة ومحاولة معرفة ما إذا كان يمارس داخل المؤسسة محل الدراسة أم لا.

---

<sup>2</sup> أكثم عبد المجيد الصرايرة، رويدة خلف الغريب: "أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي كما يراها للعاملين في شركة الاتصالات الأردنية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 06، العدد 04، الجامعة الأردنية، الأردن، 2010.

#### 4. الدراسة الرابعة: دراسة أمل حمودي عبيد الجميلي (2012). " دور التدريب في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديرات رياض الأطفال "بغداد.

انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي : ما هو دور التدريب في تنمية الإبداع الإداري لدى مديرات رياض الأطفال ؟، هدفت هذه الدراسة إلى بيان دور التدريب في تنمية مهارات العصف الذهني، وكذلك مهارات الحوار لدى مديرات رياض الأطفال، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، واستخدمت الدراسة المسح الشامل للمجتمع المكون من (142) مفردة، خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها : وجود دور للتدريب في تنمية مهارات الخريطة الذهنية لتطوير مهارات مديرات رياض الأطفال، وأيضاً دور التدريب في تنمية مهارة العصف الذهني من خلال إتقان فن طرح الأفكار خلال إدارة الاجتماعات<sup>1</sup>.

#### علاقتها ببحثنا:

من خلال توضيح أن للتدريب دور في تنمية مهارات الإبداع الإداري المتمثلة في مهارات العصف الذهني ومهارات الحوار، وهذا ما يساعدنا في دراستنا حول معرفة كيفية مساهمة التدريب في اكتشاف مختلف المهارات الإبداعية لدى العمال في المؤسسة محل الدراسة.

#### 5. الدراسة الخامسة: دراسة رانيا البدارين وآخرون (2014) " أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على اكتشاف وتطوير القدرات الإبداعية للعاملين - دراسة تطبيقية على البنوك العاملة في إقليم الشمال بالأردن".

بنيت هذه الدراسة على التساؤل الرئيسي التالي: ما مستوى قيام إدارة الموارد البشرية العاملة في البنوك التجارية بممارسة كل من عمليات الإستقطاب، الإختيار، التعيين، التدريب، والتحفيز بالصورة المطلوبة؟ وكذلك ما مستوى توفر القدرات الإبداعية لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية؟، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى قدرة الممارسات المستخدمة من قبل إدارة الموارد البشرية العاملة في البنوك التجارية الأردنية على اكتشاف وتطوير القدرات الإبداعية لدى العاملين فيها، كذلك محاولة إثراء الأدب النظري المتعلق بدور إدارة الموارد البشرية في زيادة القدرة الإبداعية للمنظمات، استخدمت هذه الدراسة

<sup>1</sup> أمل حمودي، عبيد الجميلي : "دور التدريب في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديرات رياض الأطفال " بغداد، مجلة الفتح ، العدد 48، كلية التربية ، سوريا ، 2012.

المنهج الوضعي التحليلي والإستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (102) فرد، خلصت هذه الدراسة إلى نتائج أهمها: وجود أثر لممارسات الإستقطاب، الإختيار، التعيين، والتدريب على إكتشاف وتطوير القدرات الإبداعية للعاملين المتمثلة في : الأصالة، الطلاقة الفكرية، والحساسية للمشكلات.<sup>1</sup>

### علاقتها ببحثنا:

تتجلى العلاقة بين الدراستين من خلال تناولها لوظائف إدارة الموارد البشرية ودورها في إكتشاف القدرات الإبداعية للعاملين وهذا مرتبط بالدراسة الحالية التي تدرس إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية المتمثل في التدريب والذي يشكل المتغير الرئيسي في الدراسة ومدى تأثيره في تحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين.

### التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال عرضنا لمختلف الدراسات التي تخص موضوع بحثنا نجد أنها تنوعت من عربية ومحلية واشتركت مع موضوع دراستنا تحديدا في موضوعه بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات المتمثلة في الاستمارة. غير أنها اختلفت نوعا ما في النجال المكاني إذ تنوعت بين المؤسسات الاقتصادية والإنتاجية والخدماتية والتعليمية، وعلى غرار ذلك يمكننا توظيفها في دراستنا الحالية من خلال إثراء الجانب النظري وكذلك الاستعانة بيها فيما يخص الجانب الميداني إذ تمكننا من الفهم العميق للموضوع.

<sup>1</sup> رقا قاسم البدارين وآخرون: "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على إكتشاف وتطوير القدرات الإبداعية للعاملين - دراسة تطبيقية على البنوك العاملة في إقليم الشمال بالأردن"، مجلة رؤى الاقتصادية، العدد السابع، جامعة جدارا، الأردن، 2014.

## الفصل الثالث:

# استراتيجية التدريس

**الفصل الثالث: استراتيجية التدريب.**

**أولاً: ماهية التدريب.**

**ثانياً: مراحل عملية التدريب ومعوقاته.**



أولاً: ماهية التدريب

### 1. التطور التاريخي للتدريب.

لم تصبح الإدارة علماً له أصول ومبادئ ونظريات وفلسفات ومداخل شأنها شأن باقي العلوم، إلا خلال القرن الماضي حيث يتخصص الخبراء الممارسون لدراساتها والبحث فيها، وينطبق بطبيعة الحال على التدريب الذي لم يصبح أيضاً علماً أو مهنة إلا خلال النصف الثاني من القرن 20، غير أن دراسة تاريخ الحضارات الإنسانية القديمة واستعراض أساليب تدفق الخبرة ونقل المعلومات وازدهار الحضارات أو اندثارها يلقي ضوءاً هائلاً على طبيعة الواقع العلمي والممارسة الفعلية للإدارة بصفة عامة والتدريب بصفة خاصة.

وبداية لم تقدم أي حضارة في عالمنا هذا إلا وكان النظام الإداري أحد الركائز التي استندت إليها في قيامها، كما لم تندثر أي حضارة دون أن يكون خلل الفكر الإداري السائد وقتئذٍ وطبيعة قرارات رجال الدولة والمسؤولين سبباً حاكماً في ازدهارها، وإن البحث والتأصيل العلمي للفلسفات التي كانت تقوم عليها هذه الحضارات القديمة قد تساعد في التعرف على الجذور التاريخية للتدريب والتي بلورها الفكر الإداري الحديث في عالمنا المعاصر وأظهرها في شكل مهنة لها أصول وقواعد.<sup>1</sup>

إن ظاهرة التدريب موجودة عبر التاريخ فهي ثمرة عمل طويل مستمر خلال الأجيال ويشهد على قدم هذه الظاهرة ما وصلنا إليه من معلومات عن الحضارات القديمة عن طريق الآثار القديمة والحفريات التي كشفت عن حضارات قديمة وطرق معيشتها ومراكز التعليم والتدريب فيها.

ويقصد بالتدريب هنا نقل المعلومات والمهارات النفسية من فرد لآخر عن طريق التأهيل المباشر فقط وليس عن طريق الكتابة والقراءة والسبب في ذلك يرجع إلى أن الحضارات القديمة لم تزود الحرفيين ولا المهندسين بالقراءة والكتابة، فالتدريب في الحضارات القديمة كان يتم عن طريق نقل معلومات ومهارات ذو خبرة إلى شخص آخر مبتدئ فيغرس فيه روح العمل وخير مثال على ذلك هو تدريب الصبية على حرفة أو مهنة تحت إشراف صانع أو معلم ماهر عن طريق التمرين والتدريب على العمل أما بالنسبة لتجميع المعلومات

<sup>1</sup> عيسات العربي: "استراتيجية تدريب الموارد البشرية ضمن معايير والجودة الشاملة، دراسة حالة مؤسسة التوظيف وفنون الطباعة"، برج بوعريبيج، رسالة ماجستير، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2007، ص 72.

فهناك اعتقاد عام بين أوساط المفكرين والعلماء بأن الانسان بدأ بتجميع المعلومات وتحريرها منذ بداية العصر الحجري.

ولأسباب موضوعية وخاصة عند ظهور النهضة الصناعية فقد اختير عام 1750 ليكون تاريخاً فاصلاً بين عهدين للتدريب:

الأول: ويشمل التدريب في الحضارات القديمة.

الثاني: يبدأ بالنهضة الصناعية.<sup>1</sup>

فالذي يهمننا هنا هو تضاعف معرفة الانسان في فترة (150) عاماً فقط أي حتى عام 1900 ميلادي، وإلى الخمسين عاماً الثانية أي حتى 1950 ميلادي، فإن معرفة الإنسان تضاعفت مرة أخرى، كما أن ما حدث في الخمسينات هو أكبر دليل على تضاعف معرفة الإنسان عندما أطلق الصاروخ التكنولوجي وما كان له من آثار مهمة في بدأ سلسلة من التطورات الجوهرية ذات الأثر الملموس في مجال الفكر الإنساني والتنمية.

والذي يجب أن يبقى في أذهاننا هو أن معرفة الانسان بهذه السرعة أدى إلى نمو في حجم المنظمات وقيام منظمات جديدة وظهور مشكلات جديدة ومعقدة حيث أن إدارة هذه المنظمات أصبح أكثر تعقيداً ، فقد ازدادت الحاجة إلى مديرين ذوي مهارات خاصة في اتخاذ القرارات وإدارة أعمال المنظمات وكان من الطبيعي أن الطلب المتزايد على التدريب أخذ يتضح نتيجة عجز القائمين بالإدارة في تلك الفترة عن مسايرة التطورات الحديثة في مواجهة المشكلات التنظيمية والإدارية التي نتجت في التقدم الفني وتضاعفت معرفة الانسان وما طرأ على إدارة المنظمات من تعقيدات.<sup>2</sup>

أ. التدريب في الحضارات القديمة:

إن تاريخ التدريب ليس حديثاً، بل إنه قديم قدم المجتمعات المنظمة وما وصلنا من معلومات في الحضارات القديمة يدل على وجود نوع من التدريب في تلك الحضارات كما أن هناك دليلاً قائماً على الدور

<sup>1</sup> هاشم حمدي رضا: "التدريب الإداري المفاهيم والأساليب" ، دار الرياء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2012، ص15.

<sup>2</sup> محمد عبد الفتاح ياغي: "التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق" ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، ط 2، 2010 ، ص 23 - 24.

الذي لعبه التعليم والتدريب في تقدم الحضارات ، فأصحاب الحرف والفلاحين في الحضارة القديمة لم يكونوا متعلمين ، أي لم يجيدوا القراءة والكتابة ، وبهذا فإن التدريب في الحضارات القديمة يقصد به التعليم فقط حيث يتلقى الصبي تعليمات المباشرة و المشاهدة و التمرين تحت إشراف صانع أو معلم ماهر دون أن يسبق هذه العملية عملية للتأهيل في العلوم و المعرفة كما هو الحال في عصرنا الحالي ، ونتيجة لعملية التدريب هذه ظهر نظام الحرف في الحضارات القديمة حيث ينقل الأشخاص من ذوي الخبرة و المعرفة المهارة إلى أشخاص مبتدئين وبقي نظام الحرف (نظام التدريب) حتى عام 2100 قبل الميلاد ، ولم تقتصر نقل المعرفة والمهارات على الحرفيين فقط بل تعدتهم إلى بعض المهن الأخرى كالطب والمحاماة والتعليم.

#### ب. التدريب في عصر الإسلام:

لقد أولى الإسلام لتدريب العاملين اهتمامًا بالغًا بهدف تنمية قدراتهم على العمل العام الموكل إليهم ، حيث كان الرسول صلى الله عليه وسلم يقوم بتدريب من سيعلمهم على مصالح المسلمين ويزودهم بالنصائح والإرشادات ، وكان حين ينصب واليا له سلطاته وما يفرض عليه من واجبات ، وكان عمر بن الخطاب رضي الله عنه يحرص على أن يجتمع بزملائه وبالمسلمين كافة في موسم الحج ، وكانت هذه المؤتمرات السنوية من أهم وسائل التدريب يتبادل فيها الأمراء والعلماء الرأي فيما يقابلهم من معضلات إدارية في مناطقهم ، وكان عمر يرسل توجيهاته في كتب مفصلة للولاة والعمال يعرضهم فيها ويذكرهم بواجباتهم وبالعدل والرفق بالريعية.<sup>1</sup>

#### ج. التدريب في عصر النهضة الصناعية:

حيث أن الفترة الواقعة بين 1700 و 1755 شهدت أضواء على النهضة الصناعية الإنجليزية التي انبثق خلالها جيل جديد من المديرين بمفاهيم وأساليب جديدة، وخلال هذه الفترة القصيرة تحولت إنجلترا جذريا من أمة زراعية ريفية إلى ورشة صناعية للعالم بأسره فقد كانت أول أمة تتم بنجاح عملية الانتقال من مجتمع ريفي زراعي إلى مجتمع تجاري صناعي.

وقد مرّ هذا التحول بعدة مراحل تمثلت المرحلة الأولى بنظام الإنتاج المنزلي والذي يقوم على وجود مزرعة ملحقة بالبيت، وكان التدريب في ظل هذا النظام يتم عن طريق نقل الحرفة من أفراد الأسرة ذوي الخبرة إلى الأفراد المبتدئين بالتمرين والتدريب كي يتقنوا العمل.

<sup>1</sup> علي تايه مسعود: مرجع سبق ذكره، ص ص 30 - 31 .

أما المرحلة الثانية فقد عرفت بمرحلة حرف الخامات حيث يقوم المتعاقدون بالتعاقد على إنتاج أسر بأكملها.

وتعد المرحلة الثالثة المرحلة المهمة لنظام المصنع (النهضة الصناعية) حيث تم إدخال نظام الآلات التي زادت من الكفاءة الإنتاجية ولكنها تطلبت في نفس الوقت تكاليف كبيرة وتدريب العاملين بشكل أكبر والاهتمام بشكل أكبر بالمطالب الإنسانية المتعلقة بالعاملين.

لقد اقتضى الاهتمام بالمطالب الإنسانية للعاملين أن يستعين أصحاب العمل في أواخر القرن التاسع عشر ميلادي بفئات جديدة من الموظفين هم موظفي التوظيف وموظفي العلاقات الصناعية ومفتشي المصانع لتتخصص مهامهم في المحافظة على أنظمة وإرشادات للصحة والسلامة، وأنظمة العمل والقرارات الإدارية والاهتمام بسجلات العاملين بالعمل وبعض الخدمات الترفيهية والاجتماعية واقتراح تحسين ظروف العمل وتعليم وتدريب صغار العاملين وأسره<sup>1</sup>.

أما فترة الحرب العالمية الأولى (1914-1918)، والحرب العالمية الثانية (1939-1945)، فكان لها تأثير واضح في تطوير وسائل اختيار و تدريب الأفراد وتوفير المناخ الملائم لزيادة الإنتاج و دراسة معوقات الأداء سواء بالنسبة لظروف العمل أو الإجراءات التي ينبغي أن تقلل من جهد العاملين ، أو التأهيل أو التنظيمات الإدارية بهدف مواجهة النقص في الأيدي العاملة في المصانع و رفع معدلات الإنتاج ، فخلال الحرب العالمية الثانية والفترة التي أعقبها مباشرة أخذت المشروعات تعد برامج تدريبية لصغار الإداريين وخرجي الجامعات الجدد بهدف ملئ الوظائف الإدارية الشاغرة ومن أشهر هذه البرامج: برنامج التدريب في مجال الصناعة وبرنامج تدريب المهندسين والعلميين والإداريين خلال الحرب<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> هاشم حمدي : مرجع سبق ذكره ، ص ص 17 - 18.

<sup>2</sup> مبروكة عمر محيرق : "أساسيات تدريب الموارد البشرية" ، دار السحاب للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ط 1 ، 2013 ، ص 16.

### 1. أهمية التدريب.

إن من أبرز سمات العصر الحديث تلك التغيرات الهائلة والمستمرة في المعارف الإنسانية وما ترتب على ذلك من تغيرات مستمرة في نظم العمل، وما يستوجب ذلك من ضرورة إعادة تنمية القوى العاملة لمواجهة تلك التغيرات واستيعابها والتكيف مع مقتضياتها.<sup>1</sup>

إن جهود تنمية العاملين في السنوات الأخيرة، كانت توجه في أغلب الأحوال نحو أفراد يشغلون مناصب إدارية عليا، واعتمدت ميزانيات المنظمات مبالغ كبيرة لإرسال المديرين في كل أنحاء العالم للمشاركة في برامج تنمية المديرين في مستويات الإدارة المختلفة إلا أن تدريب الأيدي العاملة لا يقل عنه أهمية.<sup>2</sup>

كما يشير "جاري ديسلر" إلى أن الاهتمام بالتدريب قد زاد خلال السنوات الأخيرة، حيث كان يستخدم بصفة أساسية في تزويد العاملين بالمهارات الفنية مثل التدريب على كيفية إعداد خطة أو ميزانية بشكل سليم، إلا أن التدريب الفني لم يعد كافياً بسبب ضرورة أن تتكيف المنظمة مع المتغيرات التكنولوجية السريعة والمتلاحقة، وزيادة الاهتمام بتحسين مستويات جودة المنتجات والرغبة في زيادة الإنتاجية لمواجهة تحديات المنافسة.<sup>3</sup>

وعليه يمكن بيان أهمية التدريب في النقاط التالية:

- يتيح للعمال التأقلم مع المتغيرات التي تحدث على مستوى العمل نظرا لحالة التطور التي تمس أسلوب العمل (التقنيات والآلات) والتي تؤدي بدورها إلى تغيير طبيعة العمليات الإنتاجية.<sup>4</sup>
- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف وتعريف العاملين بما هو مطلوب منهم، وتطوير المهارات لديهم لتحقيق الأهداف التنظيمية المطلوبة ويساهم بربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف الشركة.

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنه : "طرق إبداعية في التدريب" ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، ط1 ، 2011 ، ص18.

<sup>2</sup> منير بن أحمد بن دريدي : "استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، التدريب، الحوافز"، دار الابتكار للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1 ، 2013 ، ص118.

<sup>3</sup> مدحت محمد أبو النصر: مرجع سبق ذكره ، ص17.

<sup>4</sup> الداوي الشيخ : "تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية" ، مجلة الباحث ، العدد6 ، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008، ص 12.

- يساهم في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو الشركة ونحو الزبائن ويساهم في انفتاح الشركة على المجتمع الخارجي، وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها وتجديد المعلومات التي تحتاجها لصياغة أهدافها وتنفيذ سياستها.
- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة وتطوير أساليب القيادة وتوطيد القرارات الإدارية وبناء قاعدة فعالة للاتصالات الداخلية.
- تعديل وتغيير القيم والاتجاهات التي يجب تعديلها بما يتفق مع منظومة القيم التي يتم التوصل إليها.
- تعزيز القيم والاتجاهات الموجودة لدى العاملين التي قد تكون مشابهة لمنظومة القيم السائدة في الشركة.<sup>1</sup>

#### أ. أهمية التدريب للمنظمة:

- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة وبذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المنظمة منهم من أهداف.
- يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية.
- يساعد في تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة.
- يساهم في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستشارات الداخلية وبذلك يؤدي إلى تطوير أساليب التفاعل بين الأفراد والعاملين وبين الإدارة.

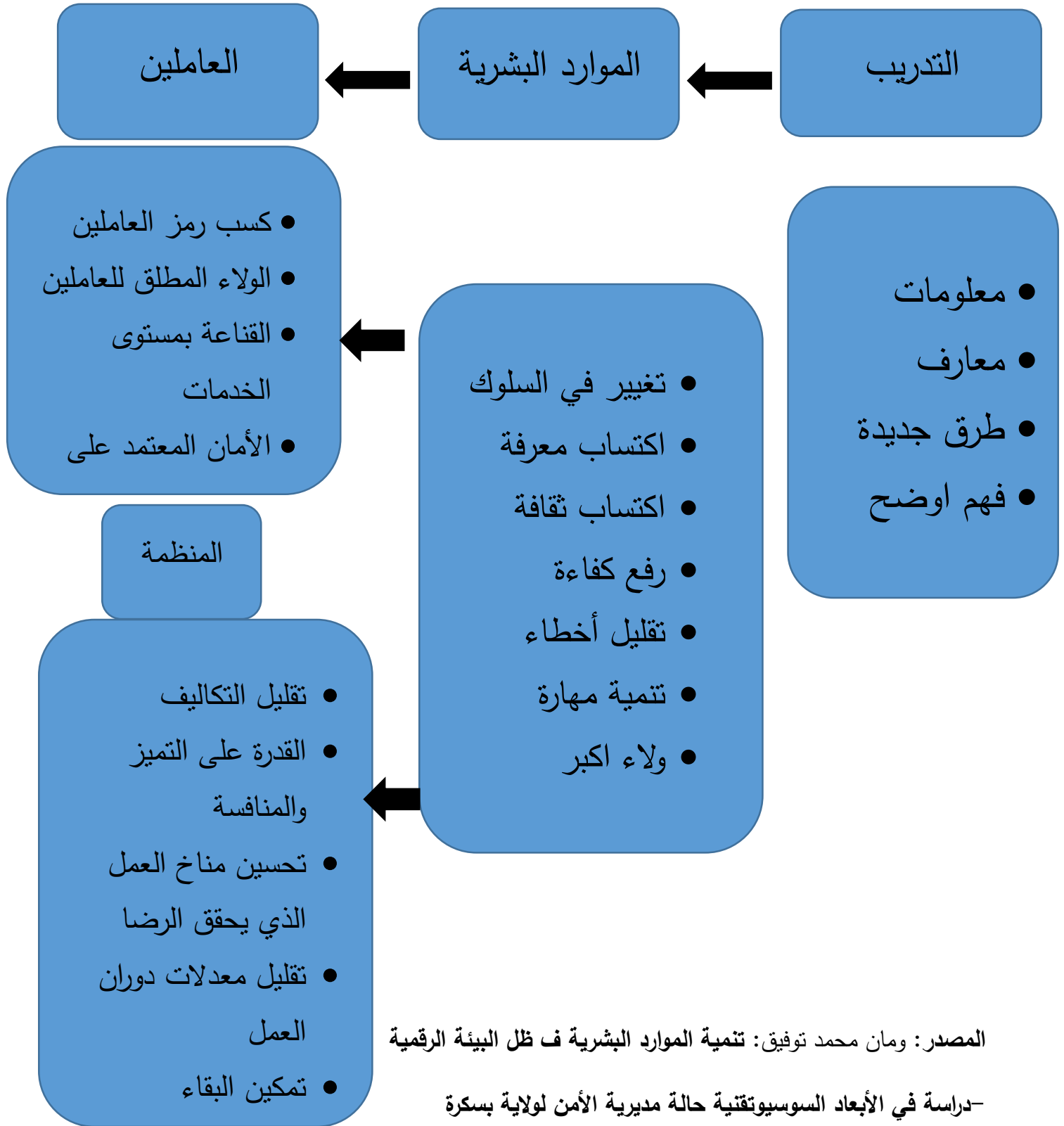
#### ب. أهمية التدريب للعاملين:

- مساعدتهم في تحسين فهمهم للمنظمة وتوضيح أدوارهم فيها.
- مساعدتهم في حل مشاكلهم في العمل.
- يطور وينمي الدافعية نحو الأداء ويخلق فرصاً للنمو والتطور لدى العاملين.
- مساعدتهم في تقليل التوتر الناتج عن النقص في المعرفة أو المهارة أو كليهما.
- يساهم في تنمية القدرات الذاتية للإدارة والرفاهية لدى العاملين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جواهر عبد الهادي محمد العبيدي : "أثر التوجه الإبداعي واستراتيجية التدريب على أداء العاملين في شركة نفط الكويت"، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، الكويت ، 2013 ، ص ص 34 - 35.

<sup>2</sup> سهيلة محمد عباس : "إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي" ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2003 ، ص ص 187 - 188.

الشكل رقم (01): أهمية التدريب



المصدر: ومان محمد توفيق: تنمية الموارد البشرية ف ظل البيئة الرقمية -دراسة في الأبعاد السوسيوثقافية حالة مديرية الأمن لولاية بسكرة -أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015، ص60.

3. أهداف التدريب:

إن مفهوم الهدف هو نتيجة يراد الوصول إليها بدرجة معينة ومواصفات محددة في زمن محدد، وهو نقطة البداية لأي نشاط، وذلك لأنه هو الذي يحفز ويحرك السلوك، وهو الذي يرشد إلى البدائل الملائمة لبلوغه، وهو الذي يسهل الاتصال والتعاون بين أعضاء المجموعة التي تعمل على بلوغ هذا الهدف.<sup>1</sup> وإن أهداف التدريب هي نتائج يجري تصميمها وإقرارها قبل البدء في عملية التدريب، لهذا فإن تحديد الهدف من التدريب يعد خطوة مهمة في نجاح التدريب، وتتمثل الغايات الأساسية من التدريب في تشكيل وإعادة تشكيل النمط السلوكي للأفراد من حيث التنظيم لسد الثغرة بين الأداء الفعلي، ومستوى الأداء المطلوب تحقيقه من خلال عملية تعلم يمرّ بها الفرد في مواقع التدريب.<sup>2</sup> لا يستهدف التدريب توفير الخبرات والمهارات للأفراد فحسب بل يعمل على غرس الشعور في نفوسهم بالرغبة لتحسين استخدامهم لمهاراتهم وقدراتهم ومعلوماتهم على نحو أكثر فعالية ومساعدتهم على اكتشاف مواهبهم وقدراتهم الكامنة وإعدادها لمسؤوليات أكبر وأهم.

وهذا يتطلب التخطيط له في ضوء الأهداف التي تسعى إلى إحداث تعديلات في سلوك الفرد من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات والسلوك والاتجاهات بدرجة عالية في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.<sup>3</sup>

وعموماً تهدف عملية التدريب إلى تحقيق هدفين رئيسيين هما:

أولاً مساعدة العاملين على أداء الأعمال والوظائف الحالية بأعلى مستوى ممكن للقيام بالوظائف والأعمال المستقبلية، وثانياً استمرارية التنظيم في تقديم المنتجات والخدمات الخاصة به على أفضل وجه، لهذين الهدفين الأساسيين أهداف فرعية عديدة أبرزها ما يلي:

- إطلاع المتدربين على المستجدات في مجال عملهم وزيادة معارفهم نحوها.
- اكساب المتدربين بعض المهارات اللازمة لتطوير كفاءاتهم المهنية.

<sup>1</sup> عطا الله محمد تسيير الشريعة ، غالب محمود سنجق : "إدارة الموارد البشرية، الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة" ، دار المنهجية للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1 ، 2015، ص 227.

<sup>2</sup> عمّار بن عيشي : "التدريب ودوره في الجودة الشاملة للمنظمات" ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان ، ط1 ، 2017، ص 27.

<sup>3</sup> رشاد أحمد عبد اللطيف: "تنمية المنظمات الاجتماعية، مدخل في طريقة تنظيم المجتمع" ، دار وفاء دينا للطباعة والنشر، الإسكندرية ، مصر ، ط1 ، 2007، ص128.



- تنمية العلاقات الإنسانية في المنظمة.
- تطوير أساليب العمل التقليدية والاتجاه نحو الجودة في العمل.
- تطبيق الفجوة بين النظام الحالي وبين مجالات العمل المطلوبة فعلاً.<sup>1</sup>
- الاسهام في إعادة التوازن النوعي والعددي لهيكل العمالة فإذا حدث فائض في العمالة في تخصص أو قطاع معين، يمكن من خلال التدريب التحويلي تأهيلهم لتخصص أو تخصصات أخرى حيث يسد بهم العجز فيها.
- تنمية مهارات التفكير التأملي لدى المتدربين وقدراتهم البحثية من خلال بحوث العمل، أو المشاغل والدورات التدريبية.
- إيجاد صنف ثان مؤهل يمكن الاعتماد عليه في تفويض السلطة وتحقيق لامركزية الأداء، وفي الحلول محل القيادة التي تتقاعد أو تنتقل لمواقع أخرى.
- تنمية الوعي لدى المتدربين بالحاجة إلى تقبل التغيير والاستعداد له وبذل الجهد لوضع التغييرات التربوية موضع الاختيار والتجربة والإسهام في عملية التطوير والتجديد.<sup>2</sup>
- رفع الروح المعنوية للعاملين في المنظمة وزيادة تمسكهم على أداء عملهم والرفع من مهاراتهم، حيث أن زيادة خبرة الفرد في عمله وتنمية مهاراته ومعلوماته خلال مرحلة التدريب يعطيه إحساساً داخلياً بالأمن والأهمية فضلاً عن أن في ذلك قيمة سيكولوجية في حد ذاتها تساهم في زيادة اهتمامه بالعمل، وتقلل من معدل دوران العمل، ومن نسبة الغياب، وإذا ساهمت هذه المهارات والمعلومات في زيادة إنتاجيته فإنها ستعطي للفرد فرصة لتحسين مستواه المادي.
- رفع الكفاءة الإنتاجية للموظف عن طريق إتاحة الفرصة أمامه لكي يقف على كل ما هو جديد في مجال التطور التكنولوجي والعلمي، وما يترتب عليه من تطور في نوع وأساليب العمل.
- قلة الحوادث حيث يؤدي التدريب إلى تعريف العاملين بأفضل الطرق لاستخدام الآلات والمعدات والأدوات، مما يؤدي إلى التقليل من حوادث العمل.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> رافدة الحريري: "اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 111.

<sup>2</sup> هاشم حمدي رضا: "التدريب الإداري المفاهيم والأساليب"، مرجع سابق، ص 29.

<sup>3</sup> عطا الله محمد تسيير الشريعة: "استراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة"، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2011، ص ص 40-41.

لقد وصفت هيئة ريادة التدريب والتطوير **TDLB** في بريطانيا الهدف الرئيسي من التدريب والتطوير بأنه تطوير الإمكانيات البشرية لمساعدة الأفراد والمنظمات في تحقيق أهدافهم.

في معجم مصطلحات التدريب نجد أنه يحدد أهداف التدريب في محيط العمل في تطوير قدرات الفرد وتحقيق احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من القوى العاملة.

وفي ضوء ما سبق يمكن أن نحدد الهدف الرئيسي من التدريب بأنه وسيلة فعالة لزيادة كفاءة وفعالية المنشأة في تأدية الأدوار التي تقوم بها وتحقيق الأهداف المطلوبة منها.

ولتحقيق هذا الهدف الرئيسي يجب على المنشأة أن تعمل جاهدة على تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- المساعدة على تحفيز العاملين على استمرارهم في عمليات التعلم وتدريبهم على كيفية التعلم.
- حماية العاملين والمنشأة من الوقوع في الأخطاء.
- إمداد المتدربين بالأفكار والمعلومات والخبرات التي يحتاجونها في عمله.
- مساعدة العاملين على تأدية المسؤوليات والواجبات المطلوبة منهم بكفاءة وفعالية أكثر.
- مساعدة العاملين على تقوية علاقاتهم بالآخرين سواء داخل المنشأة أو مع العملاء أو مع القيادات الرسمية وغير الرسمية في المجتمع.<sup>1</sup>

وعليه تسعى عملية التدريب إلى تحقيق الأهداف نفسها في جميع المنظمات، وهي الأهداف التي يمكن تحديدها في تطوير وتسليح الأفراد العاملين بما يحتاجون إليه من معارف ومهارات تمكنهم من الوصول إلى الأهداف المنشودة لأي منظمة، وتأهيل وإعداد كوادر مهنية جديدة تمتلك القدرات اللازمة لتتسلم زمام القيادة في المستقبل، ومواكبة أي تطورات أو تقنيات جديدة قد تظهر، وزيادة قدرة العاملين على التعامل معها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مدحت محمد أبو النصر: "التدريب الفعال تخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية"، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، ط 1، مصر، 2016، ص ص 22-23.

<sup>2</sup> رقية قاسم البدارين، محمد نور صالح الجداية، زياد صالح العمري: مرجع سبق ذكره، ص 68.

4. مبادئ التدريب:

يقوم التدريب على مجموعة من الأسس الرئيسية أهمها:

• **أ.دعم الإدارة العليا في المنظمة لجهود التدريب:** من الضروري لنجاح التدريب أن تؤمن الإدارة العليا بالمنظمة بأهمية تدريب العاملين وذلك من خلال دعمها والتزامها بتطبيق استراتيجية التدريب وبالتالي إصدار التوجيهات بهذا الشأن للجهات المعنية من إدارة مالية ودائرة موارد البشرية وغيرها من الإدارات لدعم جهود إدارة العملية التدريبية في المنظمة والعمل على إنجاحها.

• **الشفافية والوضوح:** يجب أن تتسم سياسة التدريب في المنظمة بالوضوح ومشاركة كافة المعنيين

بالعملية التدريبية، بحيث يجب اطلاع جميع العاملين على سياسات التدريب ومن ثم إعلانها للجميع.

• **التناغم مع الأهداف العامة للمنظمة:** يجب أن ترتبط السياسة التدريبية وأهدافها بالسياسة العامة

للمنظمة، حيث تتكيف وتتناغم السياسة التدريبية مع سياسة إدارة الموارد البشرية والسياسة التنظيمية ككل.

• **مشاركة كافة العاملين في المنظمة:** من الضروري الاستفادة من أفكار كافة المعنيين بالعملية

التدريبية في المنطقة وذلك لتحقيق الكفاءة والفاعلية للبرامج التدريبية بهدف الوصول إلى كافة الأهداف المرجوة من التدريب.

• **مواكبة التطورات الجديدة:** تعني أن يقدم التدريب في المنظمات بكل ما هو جديد من تطور ومعرفة،

وأن يركز على أساليب العمل الحديثة والمتطورة وأن يراعي الاطلاع مع أعمال المنظمات العالمية والممارسات المثلى في مجال عمل المنظمة، وبذلك يتسم التدريب بمواكبة التطورات الجديدة لاطلاع العاملين على كل ما هو موجود في مجال عمل المنظمة<sup>1</sup>.

• **الاستمرارية:** يقصد باستمرار التدريب هو أن يبدأ التدريب فور انتهاء مرحلة التعليم وقبل استلام

العمل (تدريب ما قبل الخدمة)، ثم يستمر التدريب ملازماً للفرد فيحصل الفرد على تدريب بدء الخدمة وخلال تدرجه الوظيفي في المؤسسة وتحركاته الوظيفية الأفقية يحصل على ما يسمى بتدريب أثناء الخدمة.

• **مبدأ توالي الخبرات:** يقصد به ترتيب محتويات المنهج التدريبي والخبرات المطلوب توصيلها على

وجه يضمن انتقال توقعات إدارة التدريب من المتدربين من مستوى الى مستوى أعلى منه بشكل مضطرد، سواء اتصل ذلك بالمعارف التي يتلقاها، أو المهارات التي يتم تدريبه عليها أو القيم والاتجاهات التي يكتسبها

<sup>1</sup> عطاالله محمد تسير الشريعة، غالب محمود سنجق : مرجع سبق ذكره ، ص ص 228-230.

بحيث تتوقع منه أنه بنهاية مرور المتدرب بالخبرات المطلوبة كلها يكون مستعدا بالفعل لممارسة مسؤولياته الوظيفية (إذا كان ذلك تدريب بدأ الخدمة) أو ممارسة مسؤولياته الوظيفية بشكل أفضل مما كان عليه (إذا كان ذلك تدريب أثناء الخدمة).

● **مبدأ التدرج:** يبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج للأكثر صعوبة، وهكذا حتى يصل إلى معالجة أكثر المشكلات صعوبة وتعقيدا.

● **مبدأ الهدف:** يجب أن يكون الهدف من التدريب محدد وواضح طبقا للاحتياجات الفعلية للمتدربين، مع مراعاة أن يكون الهدف موضوعيا وواقعا وقابلا للتطبيق والقياس.

● **مبدأ الواقعية:** فالتدريب لا بد أن يكون واقعي، بمعنى أنه يلبي الاحتياجات الفعلية للمتدربين، ويتناسب مع مستوياتهم ومعارفهم وقدراتهم.

● **التدريب نظام متكامل:** ويقصد بذلك أن هناك تكامل وترابط في العمل التدريبي فالتدريب ليس نشاطا عشوائيا فقط كما أنه لا ينبع من فراغ ولا يتجه إلى فراغ.

ويمكن إيضاح أشكال التكامل في نظام التدريب كما يلي:

أ- التكامل في مدخلات التدريب أي المكونات الأساسية التي يقوم عليها التدريب وهي:

- ✓ الأفراد المطلوب تدريبهم.
- ✓ الخبرات والمعارف والمعلومات المطلوب اكتسابها للمتدربين.
- ✓ القائمين بالعمل التدريبي من مدربين ومسؤولين آخرين.
- ✓ المشكلات التي تعاني منها المنظمة.

ب- التكامل في الأنشطة التدريبية وهي الإجراءات التي تقوم بها إدارة التدريب من أجل الأداء الأمثل للوظيفة التدريبية وتتمثل هذه الأنشطة فيما يلي:

- ✓ توصيف وتحليل الأوضاع والأنماط التنظيمية والإدارية.
- ✓ توصيف وتحليل العمليات والإجراءات.
- ✓ توصيف وتحليل سلوك الأفراد وتقييم أدائهم.
- ✓ تحديد الاحتياجات التدريبية.
- ✓ تصميم البرامج التدريبية.

✓ تنفيذ البرامج التدريبية.

✓ متابعة وتقييم النشاط التدريبي.

ج- التكامل في نتائج التدريب حيث ينبغي أن يتوفر قدر كاف من التكامل والتوازن بين هذه النتائج وهي:

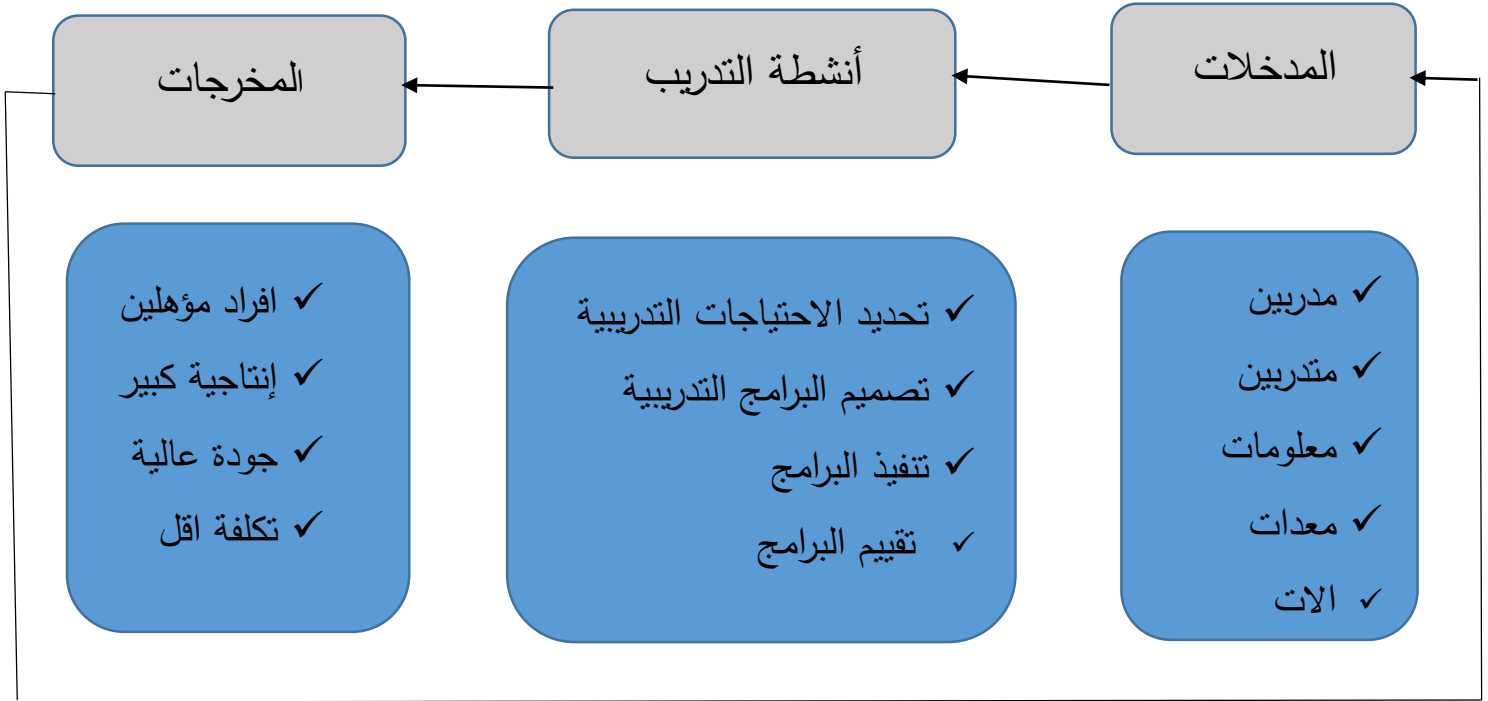
✓ النتائج الاقتصادية المتمثلة في انخفاض التكاليف وتحسين النتائج وتخفيض الوقت اللازم للأداء في العمل.

✓ النتائج السلوكية المتمثلة في السلوك الجديد للمتدربين وعلاقتهم الإنسانية الأفضل وإقبالهم وتحمسهم للعمل.

✓ النتائج البشرية المتمثلة في إعداد أكبر عدد من العاملين الذين تتوافر فيهم معلومات أو خبرات أو قدرات معينة تعتبرها الإدارة لازمة لأداء عمليات وواجبات محددة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> أعمار بن عشي : مرجع سبق ذكره ، ص ص ، 23-25.

الشكل رقم(02): التدريب كنظام متكامل



المصدر: عمار بن عيشي: المرجع نفسه، ص25

## 5. أنواع وأساليب التدريب:

### 1. أنواع التدريب

#### 1.5-التدريب حسب مرحلة التوظيف:

أ-التدريب أثناء العمل: ترغب المنظمات أحيانا في تقديم التدريب في موقع العمل وليس في مكان آخر، حتى تضمن كفاءة أعلى للتدريب، ومما يزيد من أهمية هذا التدريب أن كثيرا من آلات اليوم تتميز بالتعقد، لذلك عليه أن يتلقى التدريب مباشرة على الآلة نفسها ومن المشرف عليها.

ب- **توجيه الموظف الجديد:** هنا يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد، وتؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأسابيع الأولى من عمله على أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة<sup>1</sup>.

ج- **التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة:** حيث حينما تتقدم معارف ومهارات الافراد يلزم الأمر تقديم التدريب المناسب لذلك لمعاصرة الأنظمة الجديدة.

د- **التدريب بغرض الترقية والنقل:** وذلك لوجود احتمالات كبيرة لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد، وهذا الاختلاف مطلوب للتدريب عليه<sup>2</sup>.

### 2.5- التدريب حسب نوع الوظائف:

أ- **التدريب الصحفي والفني:** يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية ومن أمثلتها أعمال الكهرباء والنجارة والميكانيكا والصيانة والتشغيل واللحام والسكرة وغيرها، وتمثل التلمذة الصناعية نوعا من التدريب المهني والفني وفيه تقوم بعض الشركات أو نقابات العمال بإنشاء مدارس يتعلم بها العمال ويحصلون غالبا على شهادة فنية، وغالبا ما تعتمد الشركة بتوظيفهم حال نجاحهم.

ب- **التدريب التخصصي:** ويتضمن هذا التدريب معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف المهنية والفنية، وتشمل عادة الأعمال المحاسبية، والمشتريات، والمبيعات وهندسة الإنتاج، وهندسة الصيانة، والمعارف والمهارات هنا لا تركز كثيرا على الإجراءات الروتينية وإنما تركز على حل المشكلات المختلفة وتصميم الأنظمة والتخطيط لها ومتابعتها واتخاذ القرارات فيها<sup>3</sup>.

### 3.5- التدريب حسب الزمن:

أ- **التدريب قبل الخدمة أو قبل الالتحاق بالعمل:** ويقصد بالتدريب قبل الخدمة إعداد الأفراد علميا وعمليا ومسلكيا إعدادا سليما بحيث يؤهلهم للقيام بالأعمال التي ستوكل إليهم، عند التحاقهم بوظائفهم.

<sup>1</sup> عطا الله محمد تسيير الشريعة : مرجع سبق ذكره ، ص 69 .

<sup>2</sup> عثمان فريد رشدي : "التدريب المهني" ، دار الراجحة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2013، ص 23.

<sup>3</sup> احمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، 2007، ص 261.

ب-التدريب أثناء الخدمة: ويقصد به تدريب العاملين في أحد قطاع الخدمات أو القطاعات الإنتاجية بغرض تنمية القدرات الذهنية والمهارات العملية.

أما الهدف الرئيسي من التدريب أثناء الخدمة فهو صقل الموظف وإحاطته بأحدث التطورات التي توجد في مجال تخصصه وتحسين مستوى أدائه الوظيفي من طرق تحسين أساليب العمل<sup>1</sup>.

### 4.5-التدريب حسب المكان:

أ-التدريب داخل الشركة: قد ترغب الشركة في عقد برامجها داخل الشركة سواء بمديرين من داخل او خارج الشركة، وبالتالي يكون عليها تصميم البرامج، أو دعوة مدربين للمساهمة في تصميم البرامج والإشراف عليها.

ب-التدريب خارج الشركة: تفضل بعض الشركات أن تنقل كل أو جزءا من نشاطها التدريبي خارج الشركة ذاتها، وذلك إذا كانت الخبرة التدريبية وأدوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارج الشركة، وربما خارج الدولة وذلك من خلال شركة تدريب خاصة.

ج-برامج حكومية: تقوم الدولة أحيانا بدعم برامج التدريب وذلك من خلال منظمات الخدمة المهنية في الدولة وهي برامج تركز على رفع المهارات والمعارف في مجالات تهتم بها الدولة.

### II. أساليب التدريب:

يستخدم المدربون العديد من الأساليب التدريبية خلال تنفيذ البرامج التدريبية وذلك لتحقيق الأهداف المرسومة للبرامج التدريبية، ويعتمد استخدام كل طريقة على قدرات القائمين بالعملية التدريبية و المتدربين،<sup>2</sup> وتختلف أساليب التدريب أيضا تبعا للاحتياجات التدريبية من ناحية وإمكانيات المشروع من ناحية أخرى و بالتالي لا يمكن القول أن هناك طريقة واحدة للتدريب تصلح في كل الظروف و المواقف وبشكل عام فإن

<sup>1</sup>فايز خاطر: "استراتيجية التدريب الفعال"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2010، ص17.

<sup>2</sup> عبد العزيز تقي، علي عسكر: "التدريب كأداة لتنمية العنصر البشري في مجال العمل"، دراسة لواقع التدريب في الكويت، المجلة العربية للإدارة، العدد 2، 1987، ص37.



استخدام إحدى أو بعض الأساليب يعتمد على الأهداف وقدرات القائمين على التدريب وقدرات الأفراد المشاركين في التدريب<sup>1</sup>. ونذكر فيما يلي أهم طرق وأساليب التدريب:

أ- **المحاضرة:** وتعتبر من أكثر أساليب التدريب شيوعاً ومن أقدمه وفيها يقوم المدرب في هذا الأسلوب من التدريب بإلقاء مادة تدريبية بشكل مباشر بحيث تكون عملية الاتصال بين المدرب والمتدرب من جانب واحد فقط وهو المدرب، ويتناسب هذا النوع من التدريب في حالة الحاجة إلى إيصال معلومات وقواعد و إجراءات و طرق أداء عن العمل لأكبر عدد ممكن من المتدربين، وفي أقصر السبل وبأقل تكلفة، وعندما يتطلب موضوع التدريب دراسة وتحليل بعض النواحي الفلسفية أو الأفكار أو المفاهيم المستخدمة أو الاتجاهات في الإدارة أو النظريات المعمول بها أو تنمية القدرات العلمية على مواجهة المشاكل وحلها.<sup>2</sup>

ب- **المؤتمرات والندوات:** المؤتمر هو اجتماع يشترك فيه عدد من الأفراد لدراسة موضوع له أهميته من جانب كافة الأعضاء، وذلك بهدف الوصول إلى توصيات بشأن مسائل معينة<sup>3</sup>.

ويتم الاستفادة من هذا الأسلوب التدريبي من خلال تبادل الآراء حول المواضيع التي يناقشها المؤتمر على ضوء معرفتهم وخبرتهم، والمؤتمر كأسلوب تدريبي يرتبط نجاحه بدرجة إسهام جميع أعضائه من واقع تجاربهم وخبرتهم، ولا يعتمد نجاحه على التوصل إلى اتفاق معين، ذلك أن قيمته التدريبية لا تعتمد على ذلك بل تعتمد على مدى استفادة الأعضاء من خبرات وآراء بعضهم البعض<sup>4</sup>.

أما الندوة فهي أسلوب يتبادل فيه عدد من المختصين موضوع محدد من جوانب مختلفة في ذات الوقت الذي يشارك فيه المتدربين النقاش وهذا الأسلوب من التدريب موجه بشكل خاص للإداريين في مستوى الإدارة العليا وذلك ليستفيد الإداري من تعدد الآراء واختيار الرأي الأنسب، وعادة تكون أعداد المشاركين قليلة في هذا الأسلوب من التدريب وذلك لاتساع المجال أمامهم لإبداء رأيهم في الموضوع المطروح<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> عطا الله محمد تسيير الشريعة، مرجع سبق ذكره، ص 43.

<sup>2</sup> جاري ديسلر: "إدارة الموارد البشرية"، ترجمة: محمد سيد احمد عبد المعتال، دار المريخ، الرياض 2003، ص 273.

<sup>3</sup> حسن إبراهيم بلوط: "إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي"، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص 183.

<sup>4</sup> عمر العقيلي: "إدارة القوى البشرية"، دار زهران للنشر، عمان، 1996، ص 242.

<sup>5</sup> مهدي زويلف: "حالات وبحوث في الإدارة بين النظرية والتطبيق"، دار مجدلاوي، عمان، 1996، ص 30.

ج-تمثيل الأدوار: وتشتمل هذه الطريقة في معالجة مشكلة بين شخصين أو أكثر، يمثل فيها دور الرئيس والآخر دور المرؤوسين ويشكل باقي الأعضاء أو المتدربين الجمهور الذي عليه أن يشاهد هذه الأدوار التي تمثل أمامه ، ومن ثم يقيم الأداء بإبداء ملاحظاته ومقترحاته، وللنقد الذي يتقدم به الجمهور أهمية بالغة في تصحيح الأخطاء التي يمكن أن يقع فيها كل من الرئيس أو المرؤوس، وإلى جانب هذا الأسلوب المباشر في تمثيل الأدوار، هناك أساليب عديدة منها أسلوب الأزواج حيث يقوم فرد واحد بتمثيل الدورين معا إذ يتكلم ثم يقوم بالرد على نفسه وأسلوب تبادل الأدوار حيث يبديل المدرب الأدوار فيمثل الرئيس والمرؤوس دور الرئيس، وبهذه الطريقة يضع كل فرد نفسه في الموقف المضاد لدوره الاو<sup>1</sup>.

د-تدريب الحساسية: تهدف هذه الوسيلة إلى تنمية روح الاعتماد على الذات و التبصر بالمشاكل الذاتية داخل الجماعة ، وتبدأ بتكوين جماعة تدريب من حوالي 10-20 فردا ، على ألا يكون هناك قائد محدد ، ولا مشكلة محددة بصورة سابقة ، والتوجيه الوحيد لهذه الجماعات هو محاولة دراسة سلوك الأفراد والجماعات ومشاعرهم و مشاكلهم ، و يؤدي تدريب الحساسية إلى التقارب بين أفراد الجماعة وفهم مشاعرهم ومشاكلهم والطرق البديلة للحل ، ومحاولة توفيق هذه الحلول بطبيعة الجماعة ، أو تغيير طبيعة وسلوك الجماعة حتى يمكن تبني حلول تساعد في النهوض بالجماعة ، ويساعد هذا الأسلوب عند رغبة المشروع في إشاعة روح التعاون والتمهيد لعمليات التغيير في الأنظمة والتنظيم<sup>2</sup>.

هـ-المباريات الإدارية: تشير طريقة المباريات الإدارية إلى استخدام موقف تدريجي يشابه إلى حد بعيد مواقف العمل الطبيعية التي يعمل فيها المتدربون، ويقوم كل عضو من أعضاء الدورة التدريبية بدور معين في ذلك الموقف ويمكن تصور هذي الطريقة في أحد صورها كما يلي:

- ✓ تقسم المجموعة المشتركة في الصورة إلى مجموعتين متنافسين يمثل كل منها منظمة أو قسم معين.
- ✓ تقوم المجموعتان بتحديد المشكلة المراد مناقشتها أو تحليلها في الاجتماع.
- ✓ تختار كل مجموعة مديرا لها يكون بمثابة مدير للمنظمة المقترحة أو القسم المعني، كما تحدد مراكز بقية الاعضاء.

<sup>1</sup> معاذ مصطفى فراج : "أساسيات الإدارة بين النظرية والتطبيق" ، زمزم ناشرون وموزعون ، عمان ، ط1 ، 2014، ص 187-188.

<sup>2</sup> احمد ماهر: مرجع سبق ذكره ، ص 480.

✓ تقوم المجموعتان بدراسة وتحليل الموضوعات المطروحة في صورة مناقشة مفتوحة، وحوار وجدل ونقذ بالشكل الذي يؤدي إلى قرارات معينة.

✓ بعد الانتهاء من المشكلة يقوم المدرب بنقد وتحليل كل ما جرى في الاجتماع بما في ذلك القرارات التي أصدرتها كل مجموعة.

و-دراسة الحالة: تستخدم هذه الطريقة التدريبية للقيادات الإدارية العليا والوسطى، إذ تنمي في المتدرب القدرة على التحليل والاستنتاج المنطقي، والقدرة على حل المشكلات وتبدأ هذه الطريقة إما بعرض الحالة دون مقدمة أو البدء بمقدمة نظرية عن الموضوع ثم طرح الحالة بعد ذلك، وغالبا ما ترتبط الحالة بطبيعة عمل المتدرب، ومثال ذلك ما يقوم به الأستاذ في الجامعة أو المدرسة، إذ يشرح بعض المبادئ أو القوانين أو النظريات الرياضية والمحاسبة ثم يعطي الطالب تمارين تطبيقية كالوقوف على مدى فهمه لتلك المواضيع وقدرته على استخدام مهاراته لحل تلك التمارين، ومن مزايا هذه الطريقة انها تنمي عند المتدرب القدرة على البحث والتقصي والقدرة على التفكير المنطقي في الأمور، كما أنها توضح له تعدد الاتجاهات والآراء حول حل المشكلة المطروحة من بقية المتدربين<sup>1</sup>

ز-اللجان: تقوم هذه الطريقة على تشكيل لجنة تضم عددا من المتدربين لدراسة ومناقشة وتحليل مشكلة أو وضع ما، والعمل على الوصول إلى اتفاق وقرار جماعي حول آلية حل المشكلة.

ح-سلة القرارات: يستعمل هذا الأسلوب لمعرفة قدرة المدير ومهاراته في التعرف على المشكلات واتخاذ القرارات وتتكون سلة القرارات عادة من مجموعة من الخطابات والرسائل والقوائم المالية والتقارير وغيرها، أي بما يشبه ما يجده المدير على مكتبه يوميا، ويطلب من المتدرب أن يقوم وبوقت محدد من الزمن بالرد عليها واتخاذ القرارات بشأنها ثم تأتي بعد ذلك مرحلة مناقشة المتدرب في القرار الذي توصل إليه ومن ثم تقييمه فعليا.

<sup>1</sup> عادل صالح ، مؤيد السالم : "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع ، عمان 2002،ص ص 146-147.

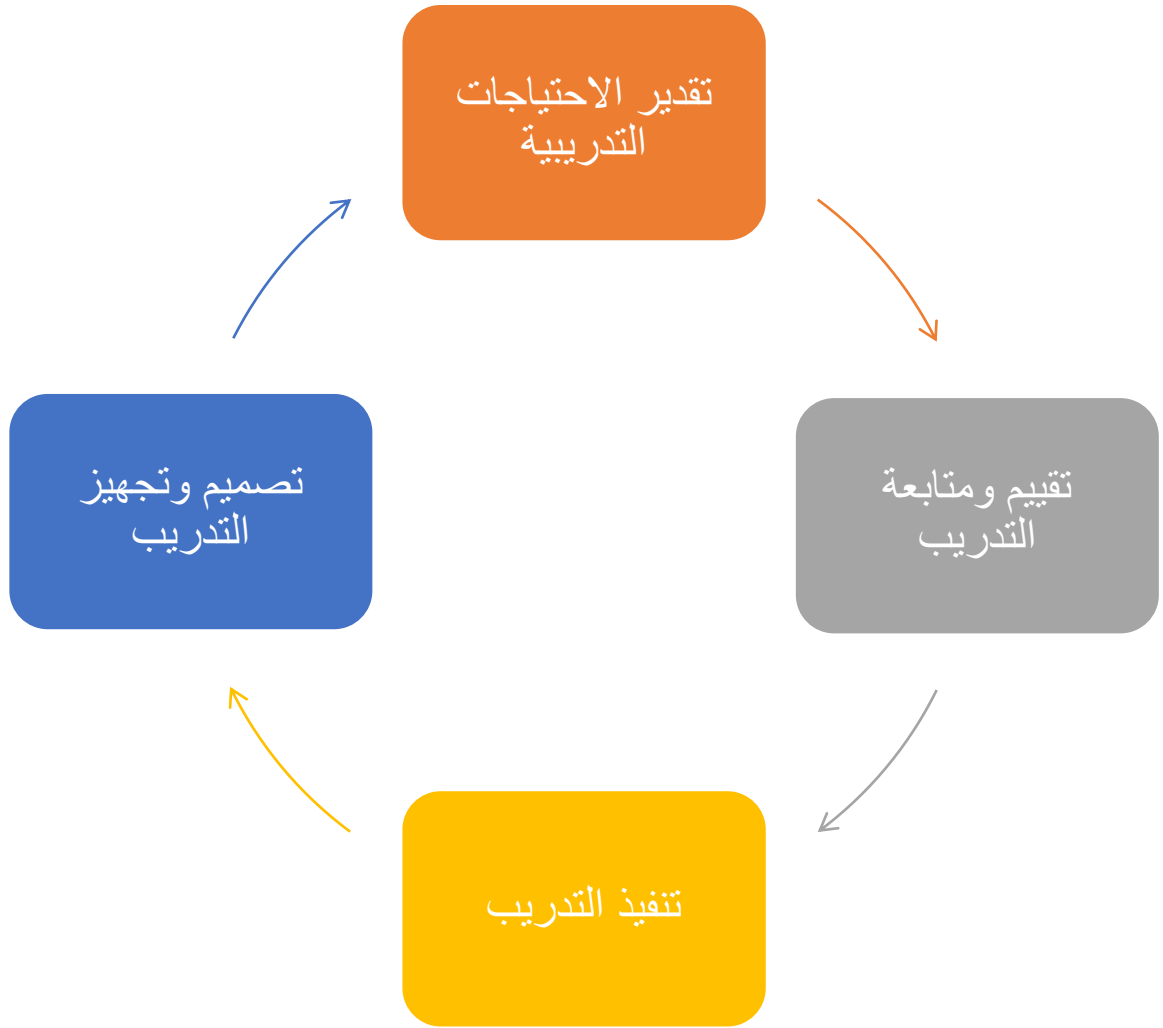
ط-التدوير الوظيفي : وهي عملية نقل العاملين المتدربين بالمنظمة من وظيفة إلى وظيفة أخرى أو عدة وظائف أخرى مقارنة مع مصاحبة هذه العملية تدريب وتوجيه من قبل المشرفين والمدربين في المنظمة وذلك بهدف تعريفهم بكلفة أعمال المنظمة<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> عطا الله محمد تيسير الشرعة : "إدارة العملية التدريبية بين النظرية و التطبيق" ، دار حامد للنشر و التوزيع ، ط1 ، 2014 ، ص ص 89- 90 .

ثانيا: مراحل عملية التدريب ومعوقاته.

الشكل رقم (03) مراحل العملية التدريبية.



المصدر: نجم العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص 185.

### 1. تحديد الاحتياجات التدريبية.

#### أ. مفهوم الاحتياجات التدريبية:

وتعني "الفجوة بين متطلبات العمل من المهارات والمعارف والسلوك الوظيفي وبين تلك التي يمتلكها الفرد أو الموظف، وتترجم هذه الاحتياجات الى خطة تدريبية وتصمم على أساسها البرامج".<sup>1</sup>

كذلك نعني بالاحتياجات التدريبية " مجموعة التغيرات والتطورات المطلوب احداثها في معلومات العاملين ومهاراتهم وسلوكهم، لرفع كفاءتهم وفقا لمتطلبات العمل بما يساعد في التغلب على المشكلات التي تعترض سير العمل في المنظمة، ويسهم بتطوير الأداء والارتقاء بمستوى الخدمات بشكل عام".<sup>2</sup>

#### ب. مؤشرات احتياج العاملين للتدريب:

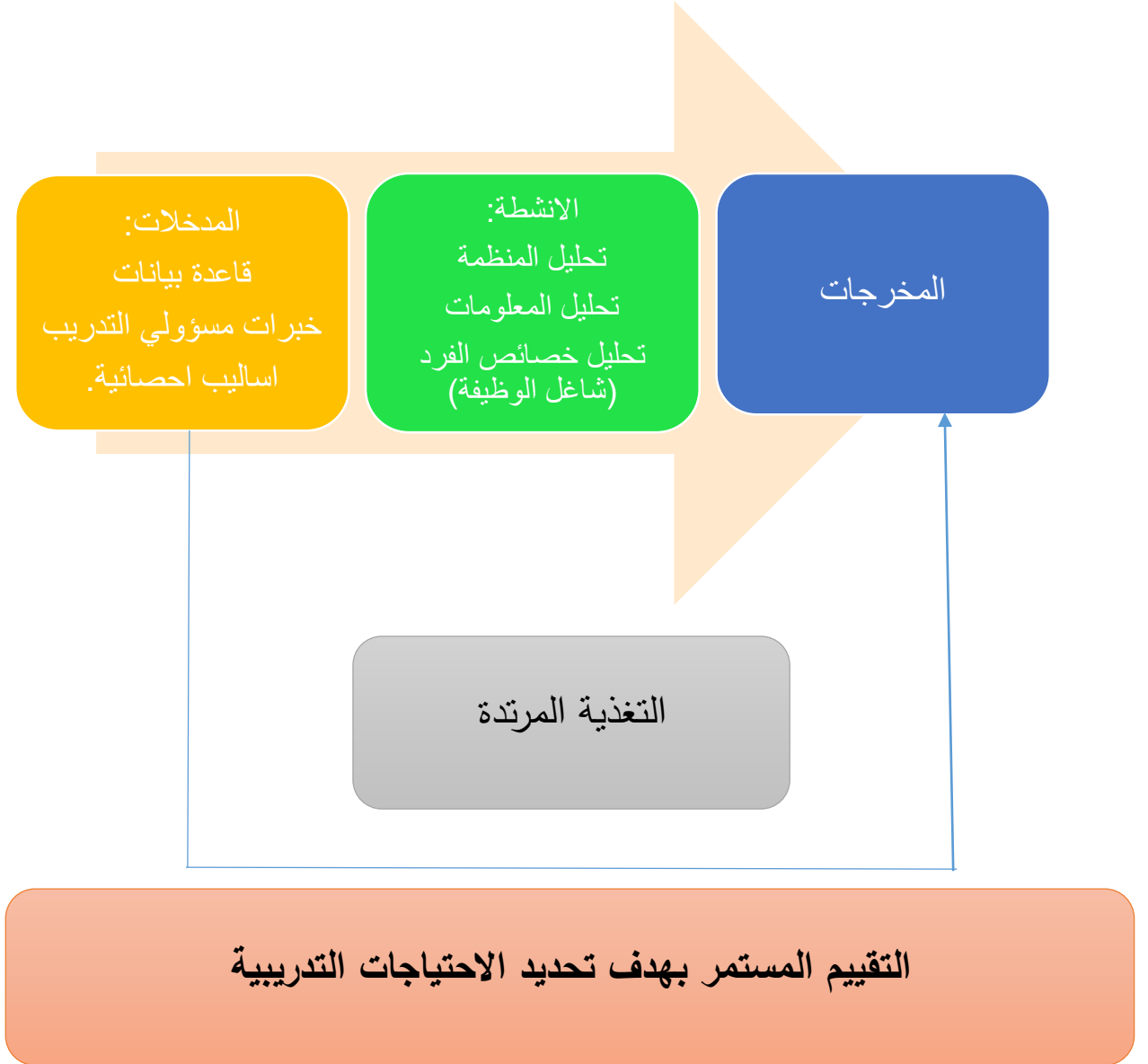
- في حالة تدني إنتاجية العاملين وأصبح الأداء الفعلي لا يرقى الى الأداء المتوقع منه.
- في حالة تغيير الإدارة لمحتوى الوظيفة وإضافة مسؤوليات ومهام وصلاحيات جديدة إليها.
- إذا تم تغيير ظروف العمل والأجهزة والأدوات التي تعود عليها الموظفين في العمل مثل إضافة الروبوت (الرجل الآلي) أو إحلال مكاتب وآلات حديثة، أو تغيير طريقة العمل التقليدية بين العاملين الى فرق العمل.
- إذا تم إضافة واستحداث وظائف جديدة في المنظمة بسبب التوسع في الأعمال وزيادة الإنتاجية وفتح فروعاً جديدة في المنظمة.
- في حالة تم تعيين موظفين جدد، يكونون بحاجة الى التدريب لمعرفة كيفية القيام بأعمالهم وما هي الطريقة المثلى للقيام بها.
- ترقية الموظفين السابقين أو نقلهم إلى وظائف لم يسبق القيام بها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>حبيب الصحاف مرجع سبق ذكره ، ص51

<sup>2</sup> مازن فارس : "إدارة الموارد البشرية" ، العبيكان للنشر، الرياض ، ط3 ، 2009، ص688.

<sup>3</sup> وفاء برهان برقاي : "إدارة الموارد البشرية المفهوم والوظائف والاستراتيجيات" ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان، ط 1، 2013، ص ص303-304.

الشكل (04) نموذج تحديد الاحتياجات التدريبية.



المصدر: حسين احمد الطعاني: التدريب مفهومه، فعاليته، بناء البرامج التدريبية وتقويمها، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2002، ص85.

يمكننا القول إن تحديد الاحتياجات التدريبية يتم من خلال تحليل العناصر التالية:

• **تحليل التنظيم:** دراسة الأوضاع والأنماط التنظيمية والإدارية لتحديد المواقع التي تحتاج الى تدريب وتحديد التدريب اللازم، وتبدأ عملية تحليل التنظيم من اختيار للأهداف القصيرة والطويلة المدى والتي يسعى التدريب إلى تحقيقها.<sup>1</sup>

• **تحليل الفرد (شاغل الوظيفة):** يقصد بتحليل الفرد قياس أداء الفرد في وظيفته الحالية، وقدرته في المستقبل وتحديد المهارات والمعارف والاتجاهات التي تلزمه لأداء وظيفته الحالية ولأداء وظائف أخرى مستقبلية، ويتضمن تحليل الفرد أيضا دراسة الحوافز وذلك لأن التدريب يمكن أن يشبع بعض هذه الدوافع أو يمهّد الطريق لإشباعها أو يرشد الفرد لأحسن السبل لمقابلتها، كما أن التدريب يمكن أن يغير دوافع الفرد ويطوّرها أو يعدل فيها ومن ثم يجب التعرف مع دوافع الأفراد والتي يمكن أن تؤثر على التدريب وتتأثر به.

• **تحليل المهمة:** وفي هذا الصدد يتم التركيز على تحليل وفحص الوظائف التي تؤدي في المنظمة مع فحص واجبات ومهام كل وظيفة وبالتالي يمكن للمنظمة أن تحدد أي الوظائف تحتاج إلى تدريب، ولذا فإن تحليل الوظيفة يجب أن يقدم المعلومات المطلوبة لفهم متطلبات الوظيفة، حيث أن الواجبات والمهام تستخدم في تحديد المعارف والمهارات والقدرات المطلوبة لأداء الوظيفة على النحو الملائم، وفي نفس الوقت تحديد نوع التدريب الملائم لكل وظيفة.<sup>2</sup>

2. تصميم البرنامج التدريبي.

"والذي يعني ترجمة الأهداف الى موضوعات تدريبية وتحديد الأسلوب الذي سيتم استخدامه بواسطة المتدربين في توصيل موضوعات التدريب الى المتدربين".<sup>3</sup>

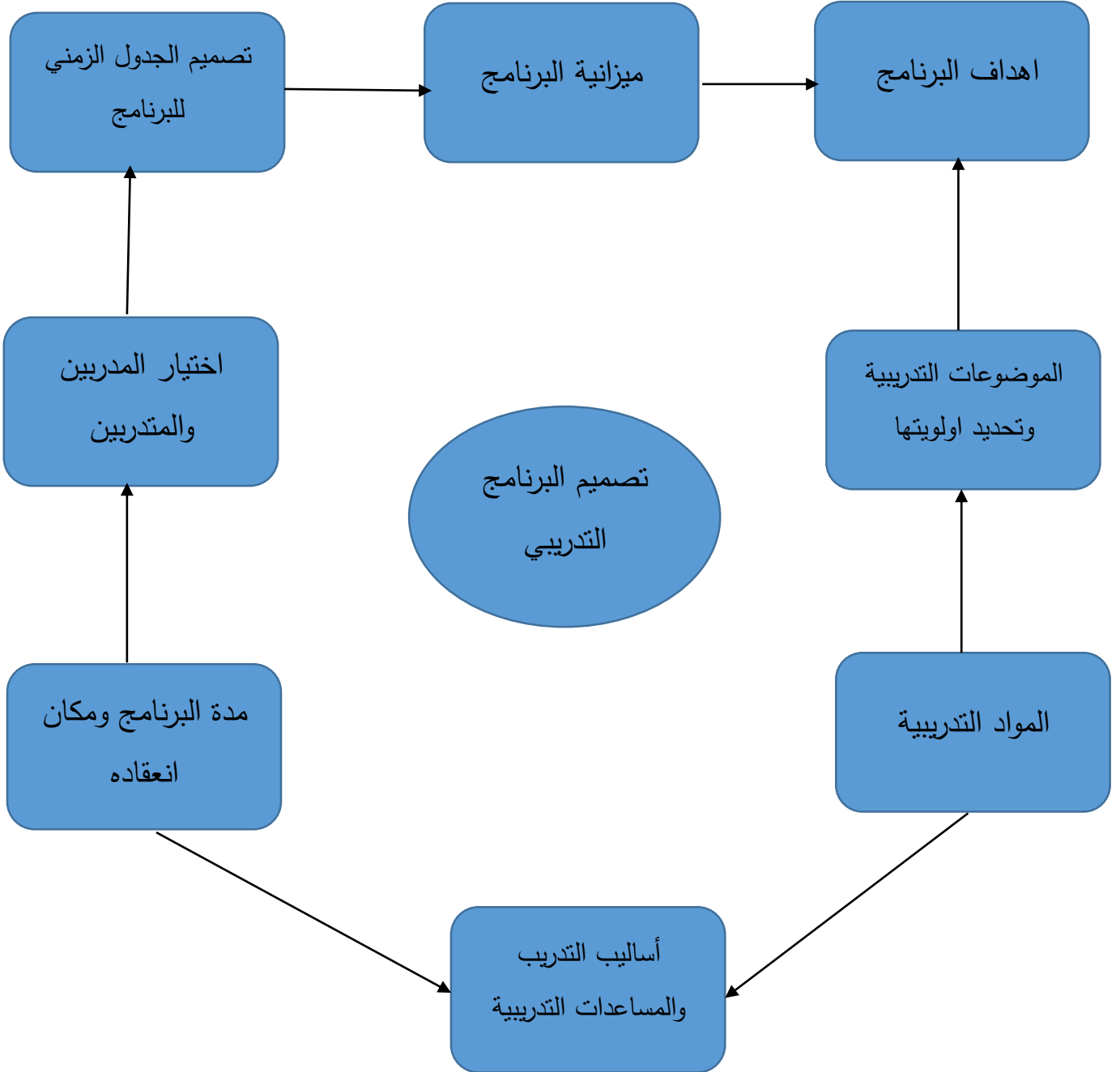
<sup>1</sup> رجاء فياض : "تحديد الاحتياجات التدريبية" ، معهد الإدارة العامة ، عمّان، 1999، ص09.

<sup>2</sup> سيد محمد جاد الزّب : "إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية-" ، مرجع إدارة الاعمال ، مصر، 2009، ص346.

<sup>3</sup> السعيد مبروك إبراهيم : "تدريب وتنمية الموارد البشرية بالمكتبات ومرافق المعلومات" ، دار وفاء للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، مصر، ط1، 2012، ص79.



الشكل رقم (05) مراحل تصميم البرنامج التدريبي.



المصدر: عبد الله محمد أسعد: تدريب المدربين طريقك لاحتراق التدريب، المجموعة العربية للتدريب

والنشر، القاهرة، مصر، ط1، 2016، ص72

وتمر مرحلة تصميم البرنامج التدريبي بخطوات مهمة نذكرها كالآتي:

أ- **تحديد اهداف البرنامج التدريبي:** يجب ان توضع الأهداف على ضوء الاحتياجات التدريبية التي حددت من قبل، اخذين بنظر الاعتبار الظروف التنظيمية والبيئية المحيطة والعلاقة بين هذا البرنامج والبرامج الأخرى التي نفذت والتي في طريقها للتنفيذ والمستوى الإداري المراد تدريبه.

ب- **تحديد مستوى البرنامج التدريبي:** تحديد مفردات البرنامج النظرية والعملية بحيث يشمل كافة مفردات الدورات التدريبية أو البرامج التدريبية السابقة وما جرى عليها من إضافة وتطوير بحيث يؤدي تنفيذها إلى تحقيق أهداف البرنامج.

ج- **تحديد المادة التدريبية:** تعتبر المادة التدريبية ذات أهمية كبيرة في البرنامج التدريبي لأنها أحد عناصر عملية التدريب ويقصد بها كل ما يستخدم في عملية التدريب من مادة مكتوبة كالكتب والمقالات والبحوث والمحاضرات... الخ، التي توزع على المتدربين خلال الفترة الزمنية للبرنامج التدريبي والتي تتعلق بالموضوعات التي يدرسونها.<sup>1</sup>

د- **اختيار أسلوب التدريب:** يتم اختيار أساليب التدريب حسب الظروف والمواقف الحالية حيث لا تعتبر أساليب التدريب بدائل لبعضها البعض فاختيار أسلوب معين لا يغني عن استخدام أسلوب آخر له أهمية في نقل معارف أو سلوكيات أو مهارات معينة إلى المتدربين.<sup>2</sup>

هـ- **تحديد زمان التدريب ومكانه:** يجب مراعاة عند تصميم الدورة التدريبية تحديد مواعيد البدء والانتهاج المناسب لكل برنامج ويقوم بتحديد الوقت الخاص بالتنفيذ سواء صباحا أو مساء مع تحديد ساعات ابتداء التدريب اليومي وموعد انتهائه والمدة المناسبة للبرنامج حيث أنها تختلف من دورة تدريبية الى أخرى.

و- **اختيار المدربين:** ويعتبر المدرب هو العنصر الأساسي في نجاح خطة التدريب وهو الوسيلة التي من خلالها يتم نقل المعلومات والمهارات إلى المتدربين ونظرا لأهمية المدرب فإنه يجب أن يراعى عند اختياره ما يلي:

- أن يكون متخصصا في الموضوع الذي سوف يدرّب فيه.
- أن يكون لديه اطلاع جيد بالموضوع وقادرا على أدائه بفعالية.
- أن يكون لديه العلم بالمبادئ النفسية لعمليتي التدريب والتعليم.

<sup>1</sup> نجم العزاوي : "جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفة الدولية الايزو 1001" ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمّان ، 2009، ص191.

<sup>2</sup> عطا الله محمد تيسير الشريعة : مرجع سبق ذكره ، ص123.

ز-ميزانية التدريب: يجب أن يحتوي كل برنامج تدريبي على التكلفة المالية بحيث تشمل كل عنصر من عناصر ذلك البرنامج بكل دقة تامة لتساوي التكلفة العامة للبرنامج والتي تعتبر جزءا من التكلفة المالية السنوية للتدريب والتي تخص كافة البرامج التدريبية المراد القيام بها.<sup>1</sup>

### 3. تنفيذ البرنامج التدريبي.

إنّ مرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج وإخراجه إلى حيز الوجود والواقع وإنّ هذه المرحلة مهمة ففيها يتضح حسن وسلامة التخطيط وينعكس فشلها أو نجاحها سلبا أو إيجابا على المرحلة الموالية وهي مرحلة التقييم.<sup>2</sup>

#### أ-خطوات تنفيذ البرنامج التدريب:

- التأكد من صلاحية البرامج التدريبية من خلال تقييم تلك البرامج قبل تنفيذها.
- اختيار وتعيين المتدربين والمشرفين والفنيين والإداريين اللازمين لتنفيذ خطط وبرامج التدريب فنيا وإداريا.
- اعداد ووضع المواد العلمية والتطبيقية اللّازمة لتدريب مختلف المستويات في المنظمة سواء بواسطة العاملين في إدارة التدريب أو بالاستعانة بالمتخصصين من خارج المنظمة.
- وضع جداول زمنية لتنفيذ البرامج التدريبية على ضوء خطة التدريب المعدة مسبقا.
- إخبار المدربين بمواعيد التدريب ويكون ذلك قبل بدء تنفيذ البرامج بفترة كافية.
- استلام المحاضرات والمعلومات من المدربين قبل موعد التدريب حتى يمكن إعدادها وطبعها وتوزيعها على المتدربين في الوقت المناسب.
- تحديد مكان التدريب لكل برنامج تدريبي (سواء داخل المنظمة او خارجه) وتوفير جميع المستلزمات المادية اللّازمة التي تساهم في جعل مكان التدريب ملائما.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> رشاد أحمد عبد اللطيف : مرجع سبق ذكره ، ص ص137-138.

<sup>2</sup> عمار بن عشي : مرجع سبق ذكره، ص54.

<sup>3</sup> عطا الله محمد تيسبير الشريعة : مرجع سبق ذكره ، ص ص57-58.

4. تقويم التدريب:

يمكن تحديد مفهوم تقويم التدريب بأنه "الإجراءات التي تستخدمها الإدارة من أجل قياس كفاءة البرنامج التدريبي ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف وقياس كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي أحدثه فيهم، وكذلك لقياس كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي".<sup>1</sup>

أ- أهداف عملية التقويم والمتابعة:

- التعرف على ما تم إنجازه من الخطة التدريبية وما تم تحقيقه من الأهداف الموضوعية.
- التعرف على مدى النجاح في تطبيق مبادئ التدريب الصحيحة في البرامج التدريبية التي تم تنفيذها.
- معرفة جوانب القوة أو الضعف في البرامج التدريبية حتى يمكن معالجة نقاط الضعف ودعم نواحي القوة وجعلها مفيدة في المستقبل بقدر الإمكان وعدم الاكتفاء بالحكم عليها بالفشل أو النجاح.
- التعرف على الفوائد المباشرة وغير المباشرة التي تعود على الأجهزة التي أوفدت مرشحيها بالاشتراك في البرامج التدريبية والتأكد من أن نتائج التدريب قد حققت أغراضها.
- قياس مدى فعالية البرنامج التدريبي وأساليب تنفيذه ومدى مساهمته في تلبية الاحتياجات التدريبية.
- التعرف على مدى مساهمة المتدربين في تطبيق الخبرات التي تعلموها والمهارات التي اكتسبوها.
- التعرف على التغييرات التي طرأت على سلوك وعادات المتدربين بعد إتمام تدريبهم وقياس رد فعل البرامج التدريبية بالنسبة لكل منهم.
- تطوير برنامج الدورة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة وتطوير خطة التدريب وتحسينها في ضوء النتائج التي يمكن التوصل إليها.<sup>2</sup>

ب. مراحل عملية تقويم التدريب:

- **التقييم قبل عقد البرنامج التدريبي:** تستهدف هذه المرحلة تقسيم خطة البرنامج التدريبي والاستعدادات والامكانيات والأدوات التي تم توفيرها والناحية التنظيمية بشكل كامل.
- **التقييم أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي:** ينصب التقييم في هذه المرحلة على البرنامج التدريبي وتصميمه، وسير العملية التدريبية والنتائج التي تتدفق أولاً بأول، ويتم ذلك من خلال الوقوف على سير الجلسات التدريبية ونشاطاتها والتأكد من مدى الالتزام بالبرامج والأهداف الموضوعية.

<sup>1</sup> عادل صالح، مؤيد السالم : مرجع سبق ذكره ، ص 140.

<sup>2</sup> رشاد احمد عبد اللطيف : مرجع سبق ذكره ، ص ص 140-141.

- التقييم بعد انتهاء البرنامج التدريبي مباشرة: ينصب التقييم في هذه المرحلة على النتائج بمعاييرها الأربعة وهي رد فعل المتدربين، المعلومات التي حصلوها، التغيير في السلوك وكذلك الأداء والنتائج الفعلية في العمل.<sup>1</sup>
- 5. معوقات التدريب.

هناك العديد من المشكلات التي تقف عائقا في وجه العملية التدريبية ولا يستطيع التدريب أن يجدي معها ولا يمثل لها الحل الصحيح منها:

- اختلاف الهياكل التنظيمية للمنشآت وعدم تحديد الاختصاصات وتوزيع المسؤوليات بين الافراد.
- غياب السياسات التي ترشد العمل وتوجه اتخاذ القرارات وتعتبر أساسا يعتمد عليها الأفراد في مواجهة ما يعترضهم من مشكلات.
- سوء التخطيط أو انعدامه على بيانات غير صحيحة أو توقعات مبالغ فيها.
- ضعف الروح المعنوية للعاملين بسبب نقص الأجوبة، أو سوء معاملة المشرفين لهم أو منازعات الافراد مع بعضهم البعض.<sup>2</sup>
- سوء المعدات والآلات المستخدمة.
- فشل الإدارة في إيجاد البواعث النفسية لدى العاملين بالاجتهاد في أعمالهم.
- عدم توفر ظروف العمل المناسبة.
- سوء الإشراف وسيطرته على المرؤوسين.
- سوء الاختيار وعدم توافق الفرد مع وظيفته.
- مستوى التدريب أكبر من قدرات الفرد.
- محتوى التدريب ضعيف ولا يتلاءم مع قدرات الافراد.
- وقت ومكان التدريب غير مناسبين.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عطا الله محمد تيسير الشرعة: مرجع سبق ذكره، ص60.

<sup>2</sup> بلال خلف السكارنه : مرجع سبق ذكره ، ص39.

<sup>3</sup> رشاد احمد عبد اللطيف : مرجع سبق ذكره ، ص136.

الفصل الرابع:  
الإبداع الإداري

## الفصل الرابع: الإبداع الإداري

أولاً: ماهية الإبداع الإداري.

ثانياً: أسس البيئة الإبداعية.

أولاً: ماهية الإبداع الإداري.

### 1. أهمية وخصائص الإبداع الإداري:

#### أ. أهمية الإبداع الإداري:

ترجع أهمية الإبداع الإداري إلى كونه وسيلة للتطوير والتجديد وابتكار الطرق وحلول جديدة للمشكلات القائمة بطريقة مبتكرة توفر الوقت والجهد والتكلفة، وحصيلة الإبداع تعبر عما توصلت إليه البشرية من حضارات مدنية فلولا الإبداع والابتكار لظلت الحياة على صورتها البدائية.<sup>1</sup>

وعليه يمكن إيجاز أهمية الإبداع الإداري في النقاط التالية:

- يطور قدرة الفرد على استنباط الأفكار الجديدة وتطوير الحساسية لمشكلات الآخرين.
- يسهم في تطوير اتجاهات إيجابية نحو حلول المشكلات والتحديات التي تواجه الأفراد في حياتهم العامة.
- يساعد الفرد على الوصول للحل الناتج للمشكلة بطريقة أصيلة.
- يعد مهارة حياتية يمارسها الفرد يومياً ويمكن تطويرها من خلال عملية التعلم والتدريب.
- يسهم في تحقيق الذات الإبداعية وتطوير النتائج الإبداعية والإسهام في تنمية المواهب وإدراك العالم بطريقة أفضل.
- يسهم في تطوير أساليب التعلم وأنماطه لتصبح أكثر فعالية.
- يجعل الفرد يستمتع باكتشاف الأشياء بنفسه.
- يؤدي إلى الانفتاح على الأفكار الجديدة والاستجابة بفعالية للفرص والتحديات والمسؤوليات لإدارة المخاطر والتكيف مع المتغيرات.
- يحفز على الميل إلى التعاون مع الآخرين لاكتشاف الأفكار.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> لاحق بن عبد الله القحطاني : "الإبداع الإداري ومعوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007، ص 14.

<sup>2</sup> محمد يوسف القاضي : مرجع سبق ذكره ، ص 307 ص 308.



### ب. خصائص الإبداع الإداري:

يمكن إبراز مجموع الخصائص التي تميز الإبداع الإداري على النحو التالي:

- الإبداع يعني التمايز وهو الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين من المنافسين المباشرين وغيرهم حيث ينشأ شريحة سوقية من خلال الاستجابة المتفردة بحاجاتها عن طريق الإبداع.
- الإبداع يمثل الجديد وهو الإتيان بالجديد كلياً أو جزئياً في مقابل الحالة القائمة كما يمثل مصدر التجديد من أجل المحافظة على حصة الشركة السوقية وتطويرها.
- الإبداع هو التوليفة الجديدة وهو أن يكون بمثابة وضع أشياء معروفة وقديمة في توليفة جديدة في نفس المجال أو نقلها إلى مجال آخر لم تستخدم فيه من قبل.
- الإبداع هو أن تكون المتحرك الأول في السوق وفي هذا تمييز لصاحب الإبداع بأنه الأول في التوصل إلى الفكرة والمنتج والسوق من الآخرين وهم المقلدون وفي حالة التحسين (الإبداع الجزئي) فإن صاحب التحسين يكون الأول بما أدخل على المنتج من تعديلات وهذه هي سمة السبق في الإبداع أي أن يكون صاحب الإبداع أسرع من منافسيه في التوصل والإدخال على ما هو جديد.
- الإبداع هو القدرة على اكتشاف الفرص وهو يمثل نمطا من أنماط الإبداع الذي يستند على قراءة جديدة للحاجات والتوقعات، ورؤية خلاقة لاكتشاف قدرات المنتج الجديد في خلق طلب فعال ولاكتشاف السوق الجديد الذي هو غير موجود من الآن، ولا دلائل على حجمه وخصائصه، ولهذا ترى الشركات المبدعة في اكتشاف الفرص ما لا تراه الشركات الأخرى المنافسة.<sup>1</sup>

### 2. مبادئ الإبداع الإداري:

هناك مجموعة من الأسس والمبادئ التي يجب على المنظمات مراعاتها ذلك لتكون نامية

بأساليب مبدعة نذكر منها:

- العمل على إيجاد نوع من الحب والتفاهم في بيئة العمل.
- الاقتناع بأهمية الإبداع الإداري على مستوى العاملين أو القيادة.
- تنمية القوى البشرية.

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنه: "الإبداع الإداري"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2011، ص ص 20-21.

- التخلص من الروتين.
- اللامركزية في التعامل.
- الإعتقادات أن فوائد الإبداع الإداري تكون للمنظمة والأفراد.
- تدعيم الجانب الإنساني.
- إعلاء شأن مبدأ المشاركة والفهم التام لرسالة المنظمة وأهدافها والعمل على تحقيقها.
- إسناد ودعم الأفكار الجديدة.<sup>1</sup>

من جهة أخرى لقد وضع الكثير من مدراء الشركات والمنظمات العالمية مجموع من الآراء الرائدة في مجال الابتكار والإبداع وحتى تكون مؤسساتنا نامية وأساليبنا مبدعة وخلاقة ينبغي مراعاة بعض المبادئ الأساسية فيها سواء كنا مدراء أو أصحاب قرار، وهذه المبادئ عبارة عن النقاط التالية:

- إفساح المجال لأي فكرة أن تولد وتنمو وتكبر ما دامت في الاتجاه الصحيح وما دمنا لم نقطع بعد بخطئها أو فشلها.
- إن الأفراد قوتنا، والاعتناء بتنميتهم ورعايتهم يجعلنا الأكبر والأفضل والأكثر ابتكاراً وربحاً ولتكن المكافأة على أساس الجدارة واللياقة.
- احترام الأفراد وتشجيعهم وتنميتهم بإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرارات وتحقيق النجاحات للمؤسسة فإن ذلك كفيل أن يبذلوا قصارى جهدهم لفعل الأشياء على الوجه الأكمل.
- محاولة القيام بعمل ممتع لا وظيفة فحسب، ويكون ذلك إذا حولنا النشاط إلى مسؤولية والمسؤولية إلى طموح.
- التطلع إلى الأعلى دائماً من شأنه أن يحرك حوافز الأفراد إلى العمل وبذل المزيد والسعي إلى تحقيق الأهداف الأبعد باستمرار وكلما تحقق هدف ننظر إلى الهدف الأبعد، حتى نضمن مسيرة فاعلة وحية ومستمرة ومتكاملة.

<sup>1</sup> ليلي أبو العلاء: "الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة"، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 287.

• ليس الإبداع أن تكون ثانية أو مكررة في البلد، بل الإبداع أن تكون النسخة الرائدة والفريدة لذلك ينبغي ملاحظة تجارب الآخرين وتقويمها أيضا، وأخذ الجيد وترك الرديء لتكون أعمالنا مجموعة من الإيجابيات.<sup>1</sup>

### 3. أنواع الإبداع الإداري:

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الإبداع الإداري داخل المنظمات وهي:

#### أ. الإبداع على مستوى الفرد:

هو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية، ولقد كتب الكثير عن الشخصية المبدعة، وتناول كثير من الكتاب والباحثين هذا الموضوع سعيا لتحديد السمات التي تميز الشخصية المبدعة عن غيرها من حيث القدرات والاستعدادات والميول.

ومن بين خصائص الفرد المبدع:

- المعرفة: يبذل الفرد وقتا كبيرا لإتقان عمله.
- التعليم: التعليم الذي يؤكد على المنطق يعيق الإبداع.
- الذكاء: الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء، ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.
- الشخصية: يحب الفرد المبدع روح المخاطرة، ومستقل ومثابر وعالي الدافعية ومنفتح على الآراء الجديدة وقادر على التسامح مع العزلة ولديه إحساس كبير بالفكاهة.
- الطفولة: طفولته اتسمت بالتنوع ومن المؤلف أن يكون قد واجه اضطرابات عائلية وأوضاعا اقتصادية صعبة.
- العادات الاجتماعية: الإنسان المبدع ليس منطويا على نفسه، بل يميل إلى التفاعل وتبادل الآراء مع الآخرين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جمال خير الله : مرجع سبق ذكره ، ص ص 137 - 139.

<sup>2</sup> خالد ذيب حسين أبو زيد : "أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين والبنوك التجارية الأردنية" ، مذكرة ماجستير ، قسم إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن ، 2010 ، ص 37.

### ب. الإبداع على مستوى الجماعة:

وهو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم، إدارة، ...) واعتمادا على خاصية التداوب، فإن إبداع الجماعة يفوق كثيرا مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض.

ويتأثر إبداع الجماعة كما ونوعا بالعوامل الرئيسية التالية:

- الالتزام بالتميز في الأداء: يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقسيم إجراءات العمل وتحديدها بشكل مستمر.
- الرؤية: تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة بتشاطر مجموع القيم والأفكار المشتركة المتعلقة بأهدافها.
- دعم وموازنة الإبداع: لتحقيق الإبداع يجب توفير الدعم والمساندة لعملية التغيير ويمكن أن يكون من قبل الزملاء أو المنظمة.
- المشاركة الآمنة: البيئة والمناخ الذين يشجعان الأفراد على التغيير بحرية في أفكارهم تعززان الإبداع الناجح.<sup>1</sup>

### ج. الإبداع على مستوى المنظمة:

أصبح الإبداع في المنظمات المعاصرة أمرا ضروريا إذا ما أرادت البقاء والازدهار، ويمكن تحقيق ذلك بتوفر الشروط الأساسية التالية التي اقترحها الكاتب " هارولد لافين ":

- ضرورة إدراك أن الإبداع والريادة تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق وعلى المنظمة توسيع إدراك الفرد من خلال التعلم والتدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات.
- ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية: تكييف التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة للنفاذ من الأساليب المألوفة في التعامل مع المشكلات وبحثا عن بدائل جديدة.
- ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها: وهو التعود على التفكير المطلق والشامل وتقصي أبعاد أي مشكلة مما هو غير مباشر وغير مألوف.

<sup>1</sup> محمد يوسف القاضي : مرجع سبق ذكره ، ص ص 310-311

- ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات أو بناءها: وذلك في العدم والعمل على حلها فالمشكلة الإدارية لا تعلن عن نفسها بل هي التي نضعها ونعمل على حلها.<sup>1</sup>

### 4. مراحل الإبداع الإداري:

تتخذ أديبات الإدارة بالعديد من النماذج التي تتحدث عن الإبداع الجماعي في حل المشكلات ومن أشهرها نموذج (ويست 1990 - West)، والذي يتميز بإمكانية تطبيقه على المستويين الاجتماعي والتطبيقي، ويتكون هذا النموذج من أربعة مراحل:

#### أ. مرحلة إدراك الحاجة إلى الإبداع:

تدرك الجماعة الحاجة إلى الإبداع حين يكون هناك فجوة بين الأداء المتوقع والأداء الحالي وبالتالي فإن التفكير الإبداعي يحدث كاستجابة لهذه الفجوة أو حينما تدرك المنظمة أو الجماعة أهمية بعض الإبداعات كمطلب أساسي لاستمرارها وبقائها.

#### ب. مرحلة المبادرة بطرح الأفكار الإبداعية:

وتتضمن هذه المرحلة الاقتراحات الإبداعية للآخرين الذين يمثلون جماعة العمل وذلك بغرض حل المشكلة أو تحسين الوضع الراهن.

فلا شك أن لهذه المرحلة أهميتها في تفعيل العملية الإبداعية من خلال قبول الأفكار الإبداعية التي تسهم في حل المشكلة أو تقود إلى توليد أفكار إضافية أو رفض تلك الأفكار وبالتالي فقدت العملية الإبداعية جزءا في وجودها.

#### ج. مرحلة التطبيق:

يتم في هذه المرحلة تبني وتوظيف الأفكار الإبداعية المرغوبة ومن المتوقع في هذه المرحلة إجراء بعض التعديلات على الأفكار لتمكينها من التطبيق بنجاح.

<sup>1</sup> سليم بطرس جلدة ، زيد منير عبوي : مرجع سبق ذكره ، ص ص 49-50.

هـ. مرحلة الثبات:

وهي المرحلة التي يصبح فيها العمل الإبداعي أو الفكرة الإبداعية جزءا اعتياديا من المنظمة حيث يرتبط بكفاءة ومعايير وإجراءات الرقابة في المنظمة.<sup>1</sup>

الشكل رقم (06) مراحل الإبداع الإداري.



المصدر: من إعداد الطالبة.

5. مستويات ومهارات الإبداع الإداري:

أ. مستويات الإبداع الإداري:

للإبداع الإداري خمس مستويات تعبر عن مدى قدرة الإداري المبدع وفعاليتيه على الاستنباط والاستنتاج والتحليل والربط بين العلاقات، فكل مستوى يعبر عن قدرة المبدع ومدى نضج تفكيره الإبداعي وكيفية استغلاله في التطبيق العملي للأفكار المبدعة.

<sup>1</sup> توفيق عطية، توفيق العجلة : "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام - دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة"، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2009، ص ص 22 - 23.

❖ الإبداع التعبيري:

يعني تطوير فكرة أو نواتج فريدة بغض النظر عن نوعيتها أو جودتها كالرسومات العفوية التي يرسمها الأطفال فالإبداع يكون عبارة عن صفة تلقائية وغالبا ما يكون المبدع من هذا النوع في مجالات الفن والأدب أو الثقافة.

❖ الإبداع المنتج أو التقني:

يشير هذا المستوى من الإبداع إلى قدرة الإداري إلى التوصل على نواتج من الطراز الأول بدون وجود شواهد قوية على العفوية المعبرة عن هذه النواتج، كتطوير آلة موسيقية معروفة، أو لوحة فنية، أو مسرحية شعرية، وينتج الإبداع التقني نمو المستوى التعبيري والمهارات مما يترتب عليه القدرة على إنتاج أعمال كاملة بأساليب متطورة غير تقليدية وغالبا ما يكون هذا النوع من الإبداع في مجال إنتاج منتجات كاملة بمختلف الأنواع والأشكال.

❖ الإبداع الابتكاري:

يتطلب هذا النوع من الإبداع المرونة في إدراك علاقات جديدة غير مألوفة بين أجزاء منفصلة موجودة من قبل، ومحاولة ربط أكثر من مجال للعلم مع بعضها البعض، أو دمج معلومات قد تبدو غير مترابطة بهدف الحصول على شيء جديد ذو قيمة ومعنى.

وتسمى هذه العملية التركيب، كما هو الحال في اختراع الآلة أو استخدام أساليب إدارية جديدة، أو محاولة ربط المدير فكرة الإداري مع الفكر الرياضي لتقديم نموذج رياضي معين يمكن استخدامه في الرقابة أو تحسين الإنتاجية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> لاحق بن عبد الله القحطاني: مرجع سبق ذكره ، ص ص 20 -21.

❖ الإبداع التجديدي:

ويعني قدرة الفرد على اختراق مدارس أو نظريات أو قوانين أو مبادئ وتقديم إضافات جديدة مثل الإضافات التي قدمها " رذرفورد " على " نموذج بور للذرة ".<sup>1</sup>

ويتطلب هذا المستوى من الإبداع تمتع المبدع بقدرة قوية على التطوير التجريدي للأشياء، مما ييسر تحسينها وتعديلها، حيث يسهم هذا المستوى في زيادة قدرة المبدع على تقديم منتج جديد أو نظرية إدارية جديدة.

❖ الإبداع التخيلي:

يمثل الإبداع التخيل أعلى مستويات الإبداع وأندرهما حيث يتحقق فيه الوصول إلى مبدأ أو نظرية أو افتراض جديد كلية، ويترتب عليه ازدهار أو بروز مدارس وحركات بحثية جديدة كما ظهر في أعمال " أينشتاين " و " فرويد «، أو إيجاد وإبداع وفتح آفاق جديدة لم يسبق المبدع إليها أحد.<sup>2</sup>

ب.مهارات الإبداع الإداري:

❖ **طلاقة التفكير:** ويقصد بها القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار التي تقي بمطالب معينة في وقت محدد دون النظر إلى مستوى هذه الأفكار من حيث الخبرة والطلاقة والمهارة والتي تتمثل في الألفاظ والأشكال والأشياء.

❖ **المرونة بالتفكير:** ويقصد بها القدرة على تغيير الزاوية الذهنية التي ينظر من خلالها إلى المواقف والأشياء المتعددة بحيث يستطيع الموظف أن يتحرر من القصور العقلي ويتحرك إلى الفئات المختلفة للأفكار دون الاغصاب في فئة واحدة منها.

❖ **الأصالة بالتفكير:** يقصد بها إنتاج أفكار جديدة أو مستوى الخبرة فيما يقدم الموظف من استجابات غير مألوفة بالنسبة لموضوع ما كما تعني جودة التفكير والحدثة وعدم الشيع فيما ينطلق بموضوع معين.

<sup>1</sup> أحلام إبراهيم العيناوي، أسماء علي جمام النوادي : " دور الإبداع الإداري في استراتيجية تطوير التعلم العام، مجلة جامعة القدس المفتوحة"، العدد 23 ، القدس ، 2010 ، ص 250.

<sup>2</sup> لاحق بن عبد الله القحطاني : مرجع سبق ذكره ، ص 22.



- ❖ **الخيال الخلاق:** المقصود به القدرة على التخيل واختلاق العلاقات عن طريق القراءات المتعددة والاجتماعات وتنمية مدارك العقل وإثراء معرفته.
- ❖ **الدافعية الداخلية للإبداع:** وتعني أن توفر الواقعية الداخلية للموظف وحماسه للإبداع ومدى ثباته عليه كأمر أساسي للتفكير الإبداعي.<sup>1</sup>
- ❖ **الحساسية للمشكلات:** وتعني رؤية المشكلة رؤية واضحة وتحديدتها تحديدا دقيقا والتعرف على حجمها وجوانبها وأبعادها مع الواقعية في الطرح والمعالجة ورؤية الحقائق كليا واكتشاف العلاقات فيما بينها، كما تعنى في إدراك نواحي القصور والنقص ورؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد.
- ❖ **المخاطرة:** يقصد بها القدرة على تحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها الفرد عند تبني الأفكار والأساليب الجديدة وتبني مسؤولية نتائجها.
- ❖ **التحليل:** يقصد به القدرة على تجزئة المشاكل الرئيسية إلى مشاكل فرعية أو القدرة على تفتيت أي عمل أو موقف إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها وليسهل التعامل معها.
- ❖ **الاحتفاظ بالاتجاه:** يقصد به القدرة على التركيز لفترة من الزمن في مشكلة معينة دون أن تحول المشكلات بينه وبينها.<sup>2</sup>

### ثانيا: أسس البيئة الإبداعية

#### 1. استراتيجية الإبداع الإداري.

من بين الاستراتيجيات التي يقوم عليها الإبداع التنظيمي ما يلي:

أ.الدورية: وهي القدرة على استخدام أشكال تنظيمية غير ثابتة أو متغيرة، ومن الأمثلة على هذه الاستراتيجية هو استخدام نموذج المصفوفة الذي يتم وفقا له تجمع مجموعة من المتخصصين والعاملين وذلك لتنفيذ مشروع معين وإنشاء بناء تنظيمي مؤقت يتم حله عند الانتهاء من المشروع، ومن ثم تحريك الأفراد للعمل في مشاريع أخرى.

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنه : مرجع سبق ذكره ، ص ص 24 -25.

<sup>2</sup> ليلي أبو العلا : مرجع سبق ذكره ، ص 289.

ومن أمثلة ذلك أيضا هو نقل أفراد الإدارة العليا للعمل في بيئات تشغيلية مشابهة ولكنها ذات مسؤوليات توظيفية مختلفة.

**ب. التطوير التنظيمي:** إن التطوير التنظيمي عبارة عن مجموعة من الأساليب أو الطرق طويلة المدى والمستوحاة بشكل عام من العلوم السلوكية والتي تصمم لتزيد في قدرة المنظمة على تقبل التغيير وزيادة فعاليتها ومن الأمثلة على هذه الطرق جمع البيانات تشخيص المنظمة، تدريب الحساسة، تطوير فرق العمل واستخدام وكلاء التغيير، وهي بشكل عام تكون موجهة نحو المحددات السلوكية كقيم الأفراد، ومعايير الجماعة والعلاقات بين الأفراد وهناك تركيز كبير ليس على إزالة معوقات التغيير فحسب، ولكن أيضا على تسهيل التغيير كعملية مستمرة.

كذلك إن التطوير التنظيمي بتركيزه على الأفراد والعلاقات والتغيير يعتبر استراتيجية ملائمة لترويج الإبداع التنظيمي، إذ أنه يساعد على تدريب أفراد المنظمة على تقبل الإبداع كميّار تنظيمي أساسي، وأيضا ترويج صفات تنظيمية تساهم في الإبداع، ويجب أن يرسخ التطوير التنظيمي في المنظمة وذلك بهدف ضمان الالتزام المستمر والقدرة على تقبل وترويج الإبداع.

**ج. التخصص الوظيفي:** وهو قيام المنظمة بتصميم وحدات للقيام بالنشاطات المتخصصة، فلترويج الإبداع التنظيمي تصمم وحدات تنظيمية ذات بيئة تشغيلية ملائمة للمراحل المختلفة من العملية الإبداعية، مثل إنشاء وحدات البحث والتطوير.

يمكن أن تكون هذه الاستراتيجية هي الأكثر قابلية للاستخدام من قبل المنظمات التي تسعى إلى إيجاد أعمال إبداعية تغطي مساحات تنظيمية صغيرة نسبيا ولا تكون جذرية.

**د. نموذج الإدارة بالأهداف:** محاولة تحقيق أهداف المنظمة من خلال زيادة التزام العاملين ومشاركتهم في تحقيق أهداف المنظمة، ويركز هذا النظام على الرؤساء والمرؤوسين ذلك أن الإنسان هو الذي يقوم بالعمل على مختلف المستويات حيث يزود المديرين، الرؤساء بالمعلومات عن الموظفين وطريقة أدائهم وذلك بشكل دوري ومستمر، ومن خلال تحديد الفرد للأهداف يصبح الرئيس في موقف أفضل لتقويم أداء المرؤوسين، ويساعدهم على اتخاذ القرارات بشكل صحيح من خلال قاعدة معلومات سليمة تتعلق بالترقية

ودفع التعويضات ومن خلال تركيز النظام على التحفيز الفردي فإن ذلك يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء والإنجاز، ويتم قياس هذا الأداء عن طريق ربطه بالنتائج وهكذا تتوفر الفرصة لابتكار والإبداع.<sup>1</sup>

## 2. خصائص الإداري المبدع والمنظمات الإبداعية.

### أ. خصائص الإداري المبدع:

قد أشار القريوتي إلى أهم الخصائص لإداريين المبدعين بقوله:

- يجب أن يتميز الإداري المبدع بالرؤية الإبداعية التي تقوم على القدرة في تصور وتخيل البدائل المتعددة للتعامل مع المشاكل الموجودة والقدرة على طرح الأسئلة الصحيحة وليس من الغريب أن يصرف الفرد المبدع وقتاً طويلاً في تحليل المعلومات أكثر من الوقت الذي يقضيه في جمعها وهو لا يميل من تجريب الحلول، ولا يفقد صبره بسرعة.
- يجب أن يتميز الإداري المبدع بالمرونة والقدرة على التكيف والتجريب والتجديد، وأن يشك بالمسائل التي يمكن أن يعتبرها عامة الأفراد على أنها مسلمات، وقد يصل المطاف به ألا يؤمن بالصواب والخطأ المطلق، إذ يعتبر تلك أمور نسبية تعتمد على المنظور والتصور الذي ينطلق منه الإنسان.
- يجب أن يتميز الإداري المبدع بالجرأة على إبداء الآراء وتقديم المقترحات اللازمة، لأن هذه الجرأة تنعكس على مناقشة التعليمات والأوامر الصادرة من المراجع العليا.
- يجب أن يتميز الإداري المبدع بالاستقلالية الفردية، بحيث يجب ألا تفرض عليه سلطة الغير وألا يفرض سلطته على الآخر يجب عليه أن يبتعد عن المؤثرات والمصادر التي تؤدي إلى تثبيط الروح المعنوية للأفراد العاملين الذين يشكلون الغالبية العظمى في أي منظمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد يوسف القاضي : مرجع سبق ذكره ، ص ص 312 -314.

<sup>2</sup> توفيق عطية، توفيق العجلة : مرجع سبق ذكره ، ص ص 26 -27.

### ب. خصائص المنظمات الإبداعية:

إن المنظمات الإبداعية تتسم بخصائص رئيسية تميزها عن غيرها من المنظمات التقليدية ومن أهم هذه الخصائص:

- النظر إلى الأسلوب البيروقراطي كعدو رئيسي للإنجاز.
- حفز جميع العاملين لتجريب.
- تدعيم قيم تنظيمية تمثل عنصر قوة دفع للمنظمة وتتطابق مع قيم التغيير والإبداع.
- إعطاء أسبقية متميزة لتنمية قدرات العاملين وحفزهم للأداء المتميز والإبداع فيه.
- عملية الاتصال تتسم بالمرونة والانفتاح.
- تكوين فرق عمل وتهيئة المناخ الملائم للتفكير الإبداعي.
- وجود عدد من الأفراد المبدعين لديهم الدافع الداخلي لطرح الأفكار الإبداعية ومواصلة الجهد من أجل حل مشكلات المنظمة.
- استثمار الأبحاث العلمية في مجال عمل المنظمة وتشجيع التخطيط الاستراتيجي المرن ومساندة الأفكار الجديدة.
- توافر القيادة الواعية التي تؤمن بأهمية العمل الإبداعي وتشجيعه.
- تهيئة البيئة الداخلية الملائمة للتفكير الإبداعي الذي يتسم بوجود رسالة محددة للمنظمة واستراتيجية وخطة دقيقة تترجم هذه الرسالة وقيم واضحة ومشجعة للعملية الإبداعية مع الحرص على اللامركزية في اتخاذ القرارات.
- حرص المنظمة على إقامة علاقة قوية مع البيئة الخارجية التي تعمل بها وبخاصة فيما يتعلق بالصلة الوثيقة مع المستفيدين من الخدمة أو السلعة التي تقدمها المنظمة بالقدر الذي يجعل جميع عمليات التطوير والتجديد والإبداع موجهة نحو تحقيق رغبات المتعاملين مع المنظمة.
- زيادة الانتماء لقيم المنظمة وأهدافها والعمل في جو يتسم بالثقة والمرونة.<sup>1</sup>
- تشجيع العاملين على المشاركة الفعالة في حلقات العصف الذهني، مع مشاركتهم في حل المشكلات.

<sup>1</sup> المرجع السابق ، ص ص 42-43.

- تخصيص نسبة معينة من ميزانية المنشأة لتشجيع الابتكارات والإبداع.
- يجب على المنظمة أن تحسن إدارة النزاع بصفة ظاهرة سلوكية تؤدي إلى الابتكار.<sup>1</sup>

### 3. العوامل البيئية والتنظيمية المؤثرة في الإبداع الإداري.

إذا ما أرادت المنظمات المختلفة (الصناعية منها والزراعية وحتى الخدمية) أن تجني ثمار الحالات الإبداعية عند العاملين فيها وبغض النظر عن مستوياتهم أو أنشطتهم الإدارية، فإن عليها أن توجه جنبا من اهتماماتها لخلق وتنمية مناخ إيجابي يجد الأفراد أنفسهم أحرارا فيه لتقديم أعمالهم الإبداعية، ولو أن مدى حرية العاملين يتراوح بين الحرية المطلقة في إتيان تصرف أو تقديم رأي له الحرية المقيدة جدا التي تتجاهل نهائيا ما يجب تقديمه. ومع ذلك فقد قدمت لنا الدراسات بعض المقترحات التي أشارت إلى ضرورة أن يتميز المناخ التنظيمي بمعالِم من شأنها أن تساعد على تنشيط الحركة الإبداعية منها.<sup>2</sup>

أ. إدارة الموارد البشرية: المنظمات المبدعة تقوم بتدريب وتطوير العاملين فيها بشكل دائم ليواكبوا كل جديد، وتسعى لتوفير الاستقرار الوظيفي للعاملين بحيث لا يشعر الفرد بأي خوف أو بأنه عرضة للفصل نتيجة الخطأ أو الفشل وتقوم المنظمة بتشجيع الأفراد العاملين ليصبحوا أبطال التغيير (Champions of change) وحينما يتم تطوير فكرة جديدة فإن أبطال الأفكار يقومون بحماس وفعالية بتطوير الفكرة واستقطاب الدعم لها والتغلب على المقاومة والتأكد من تطبيق الإبداع، كما تسعى هذه المنظمات إلى تنمية خصائص شخصية مثل الثقة بالنفس ، المثابرة ، التصميم والميل للمخاطرة ، وخصائص القيادة التحويلية.

<sup>1</sup> علي محمد عبد الوهاب، سعيد يسين عامر: "الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة"، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، ط 1991،7، ص ص 857-859.

<sup>2</sup> شوقي ناجي جواد: "السوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 186.

ب. **طبيعة العمل:** العمل الذي يوفر درجة مناسبة من الاستقلالية وحرية التصرف يحفز الإبداع ويساعد على إدخال وتطبيق الإبداعات في المنظمات، كما أن تعرض الفرد لضغوط زمنية معتدلة وليست شديدة يعزز الإبداع.<sup>1</sup>

ج. **الهيكل التنظيمي العضوي:** يؤثر إيجابيا على الإبداع وذلك لأنه يتضمن درجة متدنية من تقسيم التمايز الرأسي والرسمية والمركزية، فالهيكل العضوي يوفر المرونة والتكيف والتفاعل الأفقي بين الوحدات المختلفة مما يشجع ويسهل تبني الإبداعات.

د. **جماعة العمل:** لقد دلت الدراسات على أن وجود درجة معتدلة من النوع والتماسك والاستقلالية تتصف بها جماعة فريق العمل فإن ذلك 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 والتي لا تضر بالإبداع.

وأن المنظمة التي تسودها العلاقات القوية يمكن أن تصبح راضية ذاتيا بالوضع الراهن ومنعزلة عن التحديات الأخرى، وهذا يعني أن المنظمات التي تعزز النوع والانفتاح الداخلي ولو على حساب جزء من التماسك يمكن أن تساعد على جذب الأفراد الموهوبين والمبدعين وتشجيع الإبداع التعاوني.<sup>2</sup>

هـ. **نمط القيادة:** تشكل القيادة محورا مهما ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة فالقيادة الحكيمة تعمل على ترشيد سلوك الأفراد وحشد طاقاتهم وتعبئة قدراتهم نحو تحقيق الأهداف ، وتلعب القيادة دورا هاما في تنمية وتعزيز الإبداع ، فالقائد المبدع هو شخص مجدد دائم البحث في وسائل جديدة يوظف ذكائه بشكل لا يخاف التجربة يرفض أن يكون سجيناً للروتين ، ويرى (فضل الله) أن القيادة في المنظمات تؤثر حيويًا على إبداع الأفراد في أدائهم الوظيفي من خلال إتباعهم لأسلوب المشاركة في إدارة الأفراد الذي يؤدي إلى تشجيعهم على إظهار قدراتهم الإبداعية وإتباع الأسلوب القيادي الملائم مع مختلف مواقفهم ، كما أن القيادة تلعب دورا هاما في تحفيز التفكير الإبداعي لأداء العاملين ولتحقيق ذلك يجب على القيادات الإدارية تحسين العمل القيادي من خلال إيجاد أنظمة وآليات تخلق معاملة موضوعية مع الأفراد وتبادل الرأي والثقة ، والنظر إلى الوظيفة على أنها مسؤولية.

<sup>1</sup> حسين حريم : مرجع سبق ذكره ، ص 356.

<sup>2</sup> خالد ذيب حسين أبو زيد : مرجع سبق ذكره ، ص 40.

و. الحوافز: تعتبر إحدى الوسائل التي تهدف إلى حث الأفراد على العمل بكفاءة وفعالية إذ تؤثر على تشجيع الأفراد على الإبداع والمبادرة والتجديد وبذل المزيد من الجهد وزيادة الطلاقة الفكرية والإنتاجية، ثم إنه يجب وضع معايير محددة وعادلة وموضوعية حتى تؤدي تلك الحوافز ثمارها المرجوة سواء المادية منها أو المعنوية، إذ تلعب الحوافز المادية مثلاً على تحريك جهود الأفراد نحو أهداف معينة تسعى المنظمة إلى تحقيقها، فالفرد عندما يكافئ على أفكاره الجيدة يقدم المزيد منها. كما تلعب الحوافز المعنوية أيضاً دوراً مؤثراً على الإبداع بدرجة كبيرة لأن الفرد بحاجة إلى الاعتراف بجهوده من خلال تقدير رؤسائه وزملاءه.<sup>1</sup>

ز. ثقافة الشركة: إن ثقافة الشركة هي القيم والمفاهيم والطقوس التي تكونت عبر الفترة الماضية والتي تعطي للشركة تميزاً معيناً في عمل الأشياء وبما أن الظروف والأشياء تتغير فلا بد أن تتغير ثقافة الشركة كذلك.

ويشكل عام فإن الشركات القائمة على أساس الابتكار يفترض أنها ذات قدرة عالية في ابتكار العملية والمنتج كما أنها تفترض أن تتسم أيضاً بقدرة عالية على الابتكار الثقافي والذي يدخل تغييرات مهمة على الهياكل والسياسات والمفاهيم والتقاليد والطقوس الحالية لصالح التغيير الثقافي وعلى العكس من ذلك فإن الشركات ذات النمط البيروقراطي تركز الحفاظ على ثقافة الشركة الحالية مما يجعلها غير ملائمة مع الابتكار وما ينتج عنه من مفاهيم وتقاليد.

ح. الاتصالات: حيث أن الاتصالات تعمل في الشركات القائمة على الابتكار على تسهيل عملية تكوين الفرق وتقاسم المعلومات بين أعضائها وبين كل إدارات وأقسام الشركة، وهذا هو ما يمكن أن تقوم به الاتصالات الشبكية (الاتصالات الآتية في جميع الاتجاهات) والتي تحول الشركة إلى التعاملات الآتية الفورية كأداة لتسريع عملية تبادل المعلومات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> توفيق عطية، توفيق العجل: مرجع سبق ذكره ، ص ص 34 - 37.

<sup>2</sup> سليم بطرس جلدة، زيد منير عيوي : مرجع سبق ذكره ، ص ص 92 - 93.

الشكل رقم (07) العوامل المؤثرة في الإبداع الإداري



المصدر: من إعداد الطالبة.

#### 4. معوقات الإبداع الإداري.

بما أن الإبداع الإداري بات مطلباً رئيسياً لنجاح المنظمات المعاصرة حيث يمكنها من خلاله التغلب على المشاكل والأزمات التي تواجهها خصوصاً في ظل التحديات والتغيرات الهائلة، إلا أن بعض المنظمات لم تتمكن من الاستفادة من إمكانات موظفيها وقدراتهم الإبداعية وذلك لوجود عوائق تحول دون تمكين الموظفين المبدعين من القيام بأعمالهم بحرية وتقديم ما لديهم من أفكار إبداعية جديدة، تقود إلى إنجاز الأعمال بشكل أفضل مما هو متبع يساعد على حل المشاكل بشكل فعال وإيجابي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عنان الجعبري: "دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية - دراسة تطبيقية على شركة كهرياء الخليل"، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2009، ص 31-32



وبالتالي سوف نقوم بعرض جملة من المعوقات منها المعوقات المتعلقة بالفرد ومنها المتعلقة بالمنظمة:

### أ.المعوقات الفردية (الشخصية):

- الخوف من الفشل.
- عدم الثقة بالنفس.
- قلة المعرفة.
- نقص الخبرة.
- التراجع والانسحاب.
- النمط التقليدي في الأداء.
- الخوف من الجديد.
- صراع الدور.
- اليأس وعدم الطموح.
- إعدام روح الإقبال والمبادرة.<sup>1</sup>
- الإجهاد الزائد: يصعب على الشخص الذي يتعرض للإجهاد الزائد الحفاظ على الموضوعية، كما يصعب عليه رؤية البدائل، لأن الإجهاد يصاحبه عادة شعورا بالضغط نتيجة كثرة الأعمال المطلوب إنجازها وضيق الوقت المتاح، وتزايد هذه المشاعر يضعف التفكير المبدع.
- دعم مدخل الحل الوحيد الصحيح: بمعنى أن يعتقد الفرد أن هذا الحل هو الأفضل دائما ولا يوجد سواه، لذا نجده يبحث عنه ويطبقه كما هو دون اجتهاد وهذا أمر يخالف حقيقة الإبداع الذي يتضمن البحث عن حلول إضافية مبدعة.
- رفع شعار الحرص على المؤلف: بمعنى أن هناك حلا معتادا لجأ إليه السابقون ويجب أن نحتذي به نحن الحاضرون في المواقف المماثلة والميل للمجاراة يعوق الإبداع، حيث تؤدي نزعة الامتثال

<sup>1</sup> على محمد عبد الوهاب، سعيد يسين عامر : مرجع سبق ذكره ، ص ص 760 -761.

إلى المعايير السائدة إلى إعاقة استخدام جميع المدخلات الحسية، مما يحد من احتمالات التخيل والتوقع ويضع بالتالي حدا للتفكير الإبداعي.<sup>1</sup>

### ب. المعوقات التنظيمية:

- عدم توفر البيئة الإبداعية: تبرز الشخصية المبدعة على الأغلب في البيئة التي توفر عناصر الإبداع واستنباطه، فما هي فائدة الفكرة الإبداعية في بيئة لا تدرك أو لا تفهم معناه، ومن بين المؤشرات الدالة عن سوء البيئة الإبداعية ما يلي:
- غياب التشجيع والمغامرة في تجريب الأشياء الجديدة وعدم الخوف من الخطأ وال فشل.
- الاعتماد المفرط على الخبراء الخارجيين كثيرا في أداء الوظائف الفنية والإدارية المتخصصة والتي تمثل تحديا إيجابيا على سلوك الأفراد الإبداعي.
- عدم مساندة العمل الجماعي من قبل المنظمة أو عدم إتباع الأساليب الصحيحة في تشكيل فرق العمل.
- قلة المهارات والقدرات الإبداعية، وغياب البرامج التدريبية التي تهدف إلى تزويد الأفراد بالمهارات التي تمكنها من تطبيق الأفكار والأساليب الإبداعية.<sup>2</sup>
- نظام السلطة الصارم الذي يمنع الموظف من الحركة والتصرف بحرية.
- الروتين والنظام الإداري المغلق الخانق بإجراءاته لكل محاولات التطوير والتجديد.
- غياب نظام الحوافز المخصصة للأفراد المتميزين بالأفكار الجديدة عن غيرهم من الأفراد.
- غياب الاتصال الإداري الفعال بين المنظمة ومحيطها الخارجي الذي يعج بالمعلومات والمعارف والتطورات وبين الأفراد والهيكل حين تكمن الاقتراحات والحلول.

<sup>1</sup> توفيق عطية توفيق العجلة : مرجع سبق ذكره ، ص ص 44 -46.

<sup>2</sup> بلهادي سعيدة : "تنمية الإبداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة والمرووسين" ، رسالة ماجستير، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة ، الجزائر، 2007 ، ص 91.

- غياب نظم التكوين والتدريب الحديثة التي تضمن تزويد الأفراد بأحدث التقنيات التسييرية وأساليب الإبداع.<sup>1</sup>

### 5. علاقة التدريب بالإبداع الإداري.

قد أثبتت العديد من الأدبيات النظرية أن ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية له علاقة وثيقة بالتطور والنمو ومواكبة المستجدات التي تشهدها المنظمات في جميع القطاعات وجعلها مبدعة في مواجهة التحديات والمشكلات التي تتعرض لها. فمن خلال عملية التدريب فإنها تجعل موظفيها قادرين على إدخال مفاهيم جديدة وتطبيقها حيث تساهم هذه الأفكار المقدمة على تحسين البيئة الداخلية.<sup>2</sup>

ويعد التدريب أحد أهم العوامل والأساسيات التي تساعد على الإبداع الإداري من خلال الوصول إلى الأداء المتميز و الإبداعي خصوصا أن المنظمات على اختلاف أنشطتها تواجه تغيرات وتطورات متسارعة ، مما يتطلب من المنظمات الإدارية الاهتمام الكبير بالعنصر البشري وإعطائه الأولوية على بقية العناصر الأخرى للمنظمة والتركيز على الكفاءة والسرعة والإبداع بحيث تكون مدارة من قبل فرق ومجموعات العمل نظرا للتطورات الهائلة والمتسارعة في مجال المعلومات والاتصالات خلال السنوات الأخيرة مما أحدث تغييرات جذرية وكبيرة على البيئة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية للمجتمعات ، وماهية التدريب المرتبطة بمجالات العمل من خلال التقدم التكنولوجي الهائل ، وهذا يعني أن المهارات والعلوم والمعارف التي اكتسبها العامل أو الموظف خلال فترة معينة باعتبارها حديثة ستكون في المستقبل القريب عقيمة وغير مجدية أو حتى يكون الموظف أكثر كفاءة في مجال عمله أو محافظا على مستوى أداءه فلا بد من تطوير مهاراته ومعارفه وقدراته لمواكبة التطورات الحديثة.<sup>3</sup>

ومن الأشياء المتفق عليها بين عدد من الكتاب والباحثين في مجال الإبداع هو أن الإبداع يمكن تعلمه والتدريب عليها ، فهو شيء يمكن الحصول عليه عن طريق التدريب<sup>4</sup> بحسب استعداد الشخص إذ

<sup>1</sup> محمد سحنون : "دور الإبداع الإداري في تنمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الجزائرية- دراسة حالة وزارة التعليم والتكوين المهنيين - " ، مذكرة ماجستير، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004، ص 39.

<sup>2</sup> أكثم عبد المجيد الصرايرة ، رويدة خلف الغريب : مرجع سبق ذكره ، ص 505.

<sup>3</sup> عنان الجعبري: مرجع سبق ذكره ، ص 47.

<sup>4</sup> محمد زويد العتيبي : "الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري" ، دار الفجر، القاهرة، ط 1، 2007، ص 18.

أنه ليس موهبة نظرية قاصرة على أناس دون غيرهم وأنه لا يمكن للفرد اكتسابها أو تعلمها ، ولكن من الممكن تلقيه والتدريب عليه مثله مثل الكثير من المهارات الأخرى التي يتم التدريب عليها كأساليب القيادة، الاتصالات ، ويلعب التدريب دورا كبيرا في تحقيق الإبداع الإداري 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.<sup>1</sup>

كذلك فإن التدريب على الإبداع 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 للمنظمات فإن تدريب أفرادها على الإبداع الإداري سوف يحقق لها العديد من الفوائد أهمها تعزيز ريادتها في مجال الخدمات والمنتجات التي تقدمها وبالتالي استمرارها وبقائها في السوق.<sup>2</sup>

---

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

<sup>2</sup> رفعت عبد الحميد الفاعوري : مرجع سبق ذكره ، ص ص 210 -211.

الفصل الخامس:  
الدراسة الميدانية

## الفصل الخامس: الدراسة الميدانية

أولاً: تحليل وتفسير البيانات.

ثانياً: مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات.

ثالثاً: النتائج العامة للدراسة.

أولاً: تحليل وتفسير البيانات.

1- جدول رقم (01) يوضح متغير الجنس:

النسبة %	التكرار	الجنس
34,79%	08	ذكر
65,21%	15	أنثى
100%	23	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن معظم المبحوثين هم من الإناث و ذلك بنسبة (65,21%) في حين بلغت نسبة الذكور (34,79%) و يمكن تفسير نسبة الارتفاع لدى إناث أن المرأة قد اقتحمت مجال العمل أكثر و أصبحت لديها فرص للحصول على مناصب عمل أكثر من الرجل خاصة في مجال الإدارة وإضافة إلى أنه يمكن إرجاع ذلك أيضا إلى العوامل السوسيوولوجية المتعلقة بالمرأة في حد ذاتها إذ تعتبر أكثر مسؤولية في عملها أن تمتعها بروح المسؤولية إنما هو مستوحى من مسؤولياتها في الأسرة هذا من جهة و من جهة أخرى تحرص المرأة بطبيعتها على التميز و الأداء الجيد و مواكبة كل المستجدات في مجال عملها الأمر الذي يمكنها من توسيع معارفها ومنه القدرة على توظيفها في اقتراح أفكار جديدة مبدعة تساعد المؤسسة على التغيير و التطوير و منه الإبداع.

جدول رقم (02) يوضح متغير السن:

النسبة %	التكرار	السن
73,91%	17	من 31 إلى 40 سنة
17,40%	04	من 41 إلى 50 سنة
8,69%	02	أكثر من 50 سنة
100%	23	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر فئة عمرية هي (من 31 إلى 40 سنة) و ذلك بنسبة (73,91%) ثم تليها فئة (من 41 إلى 50 سنة) بنسبة (17,40%) ، و يمكن إرجاع ذلك إلى أن فئة 31-40 سنة هي فئة شبابية تتمتع بالحيوية و النشاط أي أكثر ديناميكية و هو ما يمكنها من القدرة على التعلم أكثر و بالتالي فهي الفئة الأكثر رغبة في التدريب الذي يمكنها من اكتساب معطيات و معارف جديدة

تجعلها قادرة على التغيير و التجديد الدائم ، و منه يمكنها التدريب من تقويم أدائها و تطويره إضافة إلى تطوير و مهاراتها و قدراتها ومنه القدرة على الإبداع. في حين نجد أن الفئة الأكثر من 50 سنة هي فئة ذات خبرة و بالتالي تقل حاجتها إلى التدريب إلى حالة ما تعلق الأمر بقضايا جديدة مرتبطة بمتطلبات العمل .

جدول رقم (03) يوضح الحالة المدنية:

النسبة %	التكرار	الحالة المدنية
34.79%	08	أعزب
65.21%	15	متزوج
100%	23	المجموع

من خلال المعطيات الموضحة في الجدول أعلاه نجد أن نسبة (65,21%) من المبحوثين هم متزوجين ، في حين بلغت نسبة العزاب (34,79%) و يمكن ربط الحالة العائلية للموظف بعملية التدريب من خلال اعتبار أن فئة المتزوجين هم الأكثر استقرار و راحة في حياتهم الاجتماعية و هو ما ينعكس بدوره على استقرارهم في العمل و بالتالي تكون لهم الرغبة أكثر في تطوير مهاراتهم و قدراتهم مما يساعدهم بدوره على امتلاك رؤية واضحة حول أساليب العمل الأكثر تطورا و تحديثا .

جدول رقم (04) يوضح الشهادة المتحصل عليها:

النسبة %	التكرار	الشهادة المتحصل عليها	
26,09%	06		تقني سامي
60,87%	14	ليسانس	جامعي
13,04%	03	ماستر	
73,91%	17	المجموع	
100 %	23		المجموع

يشير لنا الجدول أعلاه أن أكبر فئة هي التي مثلت المستوى الجامعي بنسبة (73,91%) في حين مثلت أصغر فئة مستوى تقني سامي بنسبة (26,09%) وبالوقوف على هذه المعطيات نجد أن الإدارة الجامعية تعمل على استقطاب الأفراد من ذوي المستوى الجامعي على اعتبار أنهم يتمتعون بكفاءة عالية



ومزودين بمعارف ومهارات وخبرات كافية تساعدهم بشكل كبير على التعلم خلال التدريب و هو ما سينعكس فيما بعد على قوتهم في الإبداع و التطوير في العمل.

جدول رقم (05) يوضح الأقدمية في العمل:

النسبة %	التكرار	الأقدمية في العمل
52,18%	12	من 6 إلى 10 سنوات
26,09%	06	من 11 إلى 15 سنة
21,73%	05	أكثر من 15 سنة
100%	23	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن أكبر نسبة قدرت ب ( 52,18%) وهي الفئة التي لديها من 06 إلى 10 سنوات أقدمية في العمل ، تليها نسبة ( 26,09%) التي تمثل الفئة من 11 إلى 15 سنة ، و بالوقوف على هذه المعطيات يمكن القول أن الفئة التي تمثل أكبر نسبة تتميز بخبرة واسعة في العمل و تمتلك معرفة كافية بطبيعة العمل تجعلها قادرة على تنمية مهاراتها من خلال التدريب ، فالخبرة تجعل العامل يعتبر التدريب رأسمال بالنسبة له فكلما اكتسب الفرد الخبرة كلما أدرك أهمية التدريب وكلما عمل ذلك على تحسين مستواه و يصبح مواكبا للتطورات و منفتح على كل المستجدات في بيئة العمل .

2- محور مساهمة برامج التدريب في تطوير أساليب العمل:

جدول رقم (06) يوضح كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية:

النسبة %	التكرار	الإجابة
52,18%	12	تحليل مهام العمل
43,48%	10	التقييم السنوي للعاملين
4,34%	01	الفارق بين مردود العاملين وبين المردود المرغوب فيه
100%	23	المجموع

أوضحت نسبة (52,18 %) من المبحوثين أن الإدارة الجامعية تعتمد في تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين على تحليل مهام عملهم ذلك أن تحديد التدريب المطلوب لكل وظيفة و تحديد المعارف و المهارات و القابليات لإنجازها بفعالية يلزم على المسؤول عن تحديد هذه الاحتياجات الاطلاع على طبيعة الأعمال المسندة للعمال حتى يتم التعرف على نوع التدريب الذي يتناسب و طبيعة الأعمال و المهام التي يؤديها ، و تعد هذه الطريقة الأقرب للوصول إلى تحديد حقيقي للاحتياجات التدريبية باعتبار أن منصب العمل هو الكفيل بإظهار نقص كفاءة العامل من حيث عدم تحكمه في مهام عمله بشكل جيد و بالتالي الكشف عن الفجوة في منصب العمل و التأكد من الحاجة إلى التدريب ، في حين وضحت نسبة (43,48%) أنه يتم تقييمها سنويا لتحديد احتياجاتها الفعلية للتدريب ، وضحت نسبة (4,34%) أنه يتم اعتماد طريقة حساب الفارق بين مردودها و بين المردود المرغوب فيه حتى يتم تحديد احتياجاتها التدريبية .

جدول رقم (07) يوضح نوع التدريب المستفاد منه:

النسبة %	التكرار	الإجابة
4,34%	01	تدريب ترقوي
78,27%	18	تدريب تخصصي
17,39%	04	اخرى
100%	23	المجموع

يتبين من خلال الجدول ان اغلبية افراد مجتمع البحث المقدر بنسبة (78,27%) قد استفادوا من التدريب التخصصي، اذ يعد من انسب أنواع التدريب الجيد باعتباره يتيح للعمال فرصة تلقي واكتساب جميع المهارات والخبرات التي تتطابق مع مواصفات مناصب عملهم ، فمتى تدرب الأفراد على عمله المختصين فيه صاروا أكثر علما به و بالتالي القدرة على التحسين و التغيير، وهذا ما اكدته النظرية البيروقراطية "لماكس فيبر" من حيث توفير درجة عالية من تخصص العمل الذي ينتج عنه عدد من الوظائف المتخصصة يتم تدريب الافراد عليها ، وأن يتدربوا على الوظيفة التي يشغلونها ما يجعلهم مُلمين بتفاصيل وطرق إنجازها بفعالية في حين جاءت نسبة (17,39%) التي استفادت من أنواع أخرى من التدريب منها تدريب لتحسين المستوى وتدريب تسييري، واصغر نسبة قدرت (4,34%) وهي الفئة المستفادة من التدريب الترقوي.

جدول رقم (08) يوضح مدة الدورات التدريبية:

النسبة%	التكرار	الاجابة
30,43%	07	أسبوع
69,57%	16	اسبوعين
100%	23	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا انّ اطول مدة تدريب استفاد منها العمال كانت ب 15 يوم ذلك بنسبة 69,57% وهذا راجع الى السياسة المتبعة من خلال إدارة الجامعة التي تقوم بتحديد المدة اللاّزمة وفقا لما يحتاجه كل عامل وما سيحصله خلال تلك المدّة المحددة وكذلك ما يستدعيه كل اختصاص في مناصب العمل المختلفة، حيث كلما دامت فترة التدريب أطول كلما استطاع الأفراد التعلّم أكثر و هذا بدوره ما سوف يولد لديهم درجة من الرضا الذي يعمل على خلق الأريحية في العمل و يدفع بدوره نحو المساهمة في الإبداع ، في حين عبرت نسبة (30,43%) ان مدة التدريب كانت أسبوعية.

جدول رقم (09) يوضح كفاية مدة التدريب:

النسبة%	التكرار	الاجابة
17,40%	04	نعم
82,60%	19	لا
100%	23	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول ان غالبية المبحوثين يقرون بعدم كفاية مدة التدريب وكان ذلك بنسبة (82,60%) اذ يرون ان هذه المدّة المحددة من قبل إدارة الجامعة قصيرة وغير كافية ولا تعمل على تغطية حجم الموضوعات المبرمجة بشكل كافي ممّا يتعذر عليهم الفهم الجيد وهو ما سوف ينعكس بدوره على تحسين مستواهم، وبالتالي عرقلة أية عملية تطوير داخل المنظمة، بينما اقرت نسبة (17,39%) ان مدّة التدريب كانت مناسبة وكافية لها.

جدول رقم (10) يوضح عدد الدورات التدريبية المستفاد منها:

النسبة%	التكرار	الإجابة
73,91%	17	مرة واحدة
21,73%	05	مرتين
4,34%	01	أكثر
100%	23	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة (73,91%) من المبحوثين قد استفادوا من دورة تدريبية واحدة، وهذا ما يؤكد على مدى استيعابهم لفحوى البرنامج التدريبي وتحصيلهم لكل ما يخص مجال عملهم، و أيضا يتبين لنا أن هذه الفئة استطاعت خلال دورة تدريبية واحدة أن تعطي إضافة جديدة في العمل من خلال ما اكتسبته من التدريب ثم تليها نسبة (21,73%) التي استفادت من دورتين تدريبيتين، ونسبة (4,34%) التي تمثل الفئة المستفادة من أكثر من 3 دورات تدريبية ويعود ذلك الى ضرورة تحسين أدائهم أكثر وتنمية قدراتهم ومهاراتهم وزيادة الكم المعرفي والعلمي الذي يجعلهم ينجزون أعمالهم وفق المستوى المطلوب.

جدول رقم (11) يوضح طبيعة التدريب الذي يتلقاه العامل:

النسبة%	التكرار	الإجابة
78,27%	18	نظري
21,73%	05	تطبيقي
100%	23	المجموع

الأسلوب الأكثر فعالية

النسبة%	التكرار	الإجابة
8,70%	02	نظري
91,30%	21	تطبيقي
100%	23	المجموع

من خلال ما توضحه معطيات الجدول أعلاه نرى ان اغلبية المبحوثين بنسبة (78,27%) تلقوا تدريب نظري، في حين كانت نسبة (21,73%) قد تلقت تدريب تطبيقي، ونجد ان نسبة (91,30%) تعتبر انّ الأسلوب الأكثر فعالية هو الأسلوب التطبيقي ذلك انه يساعد المتدرب على تطبيق ما تعلمه من الجانب النظري مباشرة على عمله باعتباره أسلوب عملي اكثر، بينما عبّرت نسبة (8,70%) انّ الأسلوب النظري هو الأكثر فعالية ذلك انه يعمل على اثراء المعلومات الخاصة بالعمل اكثر، ويتوافق مع أسلوب العمل في المؤسسة الامّ ويعمل على تزويد الفرد بالمهارات اللازمة لعمله.

جدول رقم (12) يوضح الأساليب المتبعة في الدورات التدريبية:

الاجابة	التكرار	النسبة%
أساليب تقليدية	10	43,48%
حديثة	13	56,52%
المجموع	23	100%

يبين لنا الجدول أعلاه انّ نسبة (56,52%) ترى ان الأساليب التي تتبعها الدورات التدريبية هي أساليب حديثة وهو ما يؤكد إصرار الجامعة على اعداد وتكوين عمال مؤهلين وأكفاء بما يتماشى مع التطورات الحاصلة وهو ما ينعكس بدوره على أدائهم وبالتالي العمل بأسلوب أكثر تجددًا وتطورًا مع المعطيات التي تتطلبها بيئة العمل، فعندما يلتمس الأفراد نوعًا من التجديد في تدريبهم يحرك لديهم روح الإبداع بصورة مستمرة، بينما صرّحت نسبة (8,48%) انّ الأساليب المتبعة خلال التدريب أساليب تقليدية روتينية.

جدول رقم (13) يوضح مدى تناسب المادة التدريبية مع طبيعة العمل:

النسبة%	التكرار	الاجابة
73,91%	17	نعم
26,09%	06	لا
100%	23	المجموع

من خلال معطيات الجدول يتضح لنا ان نسبة (73,91%) تؤكد انّ المادة المستخدمة في التدريب تتناسب مع طبيعة عملهم مما يساعدهم على الربط بين المعلومات المكتسبة وبين كيفية تطبيقها اثناء العمل بما يضمن لهم الاستقرار في منصب عملهم و هو ما يخلق نوع من العمل الإبداعي لديهم ، وهذا ما تؤكدته النظرية البنائية الوظيفية من خلال تركيزها على حشد الموارد التنظيمية ورفع كفاءة الافراد الفاعلين من خلال عملية التدريب والتكوين للمحافظة على توازن النسق واستقراره، فعمليتي التدريب والتأهيل تعتبران من المصادر الأساسية لضمان السير الحسن للمؤسسة، فمن خلال الاعداد الجيد للأفراد ووضع السياسات التدريبية المناسبة يمكن الوصول الى الغايات المحددة ، ومن جهة أخرى وضحت نسبة (26,09%) عن عدم رضاها على المادة التدريبية، اذ انها لا تتناسب مع طبيعة العمل.

جدول رقم(14) يوضح مدى إعداد المادة التدريبية بناء على الحاجات الحقيقية للمتدربين:

النسبة%	التكرار	الاجابة
52,18%	12	نعم
47,82%	11	لا
100%	23	المجموع

يتضح من خلال الجدول انّ (52,18%) تفر أنه يتم إعداد المادة التدريبية بناء على الحاجات الحقيقية للمتدربين وفقا لما حددته الإدارة الجامعية عن طريق تحليل مهام عمل كل عامل وما يحتاجه من تدريب وتكوين في مجال عمله باتباع طرق علمية واضحة لتحديد هذه الاحتياجات، في حين بينت نسبة (47,82%) عن عدم توافق المادة التدريبية مع الحاجات الحقيقية لتدريبهم.

جدول رقم (15) يوضح كيفية التقييم بعد الدورة التدريبية:

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	15	65,21%
	03	13,04%
	03	13,04%
المجموع	21	91.29%
لا	02	8.71%
المجموع	23	100%

تبيّنت نسبة (91.29%) من افراد مجتمع البحث انهم يخضعون لعملية التقييم بعد الدورة التدريبية ويكون ذلك عن طريق دراسة التقارير والسجلات الخاصة بهم اثناء التدريب وهو ما تؤكده نسبة (65,21%) حيث يقوم المسؤول بدراسة التقارير التي تحتوي على المعلومات الخاصة بكل عامل وتقييمها حول مدى تحكم وتنفيذ العامل لما اكتسبه وتعلمه خلال الدورة التدريبية وهو ما سيساعده على معرفة النواحي الإيجابية، ونواحي الضعف التي يجب عليه استدراكها بالممارسة العملية اليومية او من خلال المساعدات والتوجيهات التي يقدمها له المسؤول ، في حين اسفرت نسبة (8,71%) عن عدم خضوعها للتقييم بع الدورة التدريبية.

جدول رقم (16) يوضح ابتكار أساليب جديدة في العمل:

النسبة%	التكرار	الاجابة
60,87%	14	نعم
39,13%	9	لا
100%	23	المجموع

صرحت نسبة (60,87%) من مجتمع الدراسة ان التدريب الذي تلقتة ساعدها على ابتكار أساليب جديدة في العمل متمثلة في التخطيط الجيد لمتطلبات العمل، والعمل بروح الفريق ذلك أن العمل الجماعي يعد أكثر قيمة من العمل الفردي، إذ حين يتاح الجو المناسب لجماعة ما لمناقشة إحدى جوانب العمل وتبادل الرأي فيها فإن قدرة هذه الجماعة على فهم الموضوع وتحديد أبعاده واتخاذ قرار بشأنه تكون أفضل مما لو تركت للاجتهادات الفردية، وهو ما تؤكدته "نظرية العلاقات الإنسانية" حول أهمية الجماعات غير الرسمية في بيئة العمل حيث أنّ الافراد يتأثرون بعلاقاتهم الاجتماعية ويزملائهم اكثر من تأثرهم بنظم الرقابة والحوافز المادية وهو ما سوف ينعكس لا محالة على تحسين أدائهم وحتمية روح الابداع والابتكار فيهم، كما استطاع البعض بفضل التدريب على استحداث أسلوب التكوين عن بعد وانشاء مواقع علمية مشتركة بين الجامعات وهو ما سوف يسمح للإدارة الجامعية بالانفتاح على البيئة الخارجية أكثر ومعرفة كل المستجدات والتطورات الحاصلة نتيجة تعاملاتها مع مختلف الجامعات، في حين أقرت نسبة (39,13%) أنّ التدريب لم يساعدها على ابتكار أي أسلوب جديد في العمل وذلك راجع للصعوبات التي واجهتها خلال الدورة إذ تحتاج الى دورة تدريبية أخرى لتنمية قدراتها ومهاراتها اكثر.



جدول رقم (17) يوضح مدى تقديم أفكار عملية لتحسين العمل:

النسبة%	التكرار	الاجابة
78,27%	18	نعم
21,73%	05	لا
100%	23	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول ان نسبة (78,27%) من مجتمع الدراسة استطاعت من خلال التدريب من تقديم أفكار عملية تعمل على تحسين ظروف العمل وهو ما يعكس التحصيل الجيد لها خلال الدورة والحرص منها على العمل بما تم تعلمه وذلك أنّ ما تفرضه متطلبات وحاجات البيئة الخارجية والداخلية لأي منظمة والمتغيرة باستمرار يجعلها في حاجة دائمة إلى التحسين المستمر في عملياتها وأنشطتها وخدماتها فيصبح التحسين المستمر و العمل الإبداعي من أهم استراتيجياتها وهو ما لا يتحقق إلا بالتدريب، بينما كانت إجابة نسبة (21,73%) أنها لم تتمكن من تقديم أي أفكار عملية لتحسين العمل.

جدول رقم (18) يوضح الحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى:

النسبة%	التكرار	الاجابة
95,66%	22	نعم
4,34%	01	لا
100%	23	المجموع

تجيب نسبة (95,66%) انها تحرص على احداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى ذلك للابتعاد عن الروتين اليومي المعتاد في مجال العمل ومن ثم العمل بأساليب أكثر حداثة وتطوراً وهذا ما يدل على قدرة الفرد العامل على التفكير الإبداعي الذي اكتسبه من التدريب، في حين تكفي نسبة (4,34%) بالأساليب المعتاد عليها ولا تحرص على إحداث التغييرات.

جدول رقم (19) يوضح توفير الإدارة بيئة عمل مناسبة لتطبيق ما اكتسب من التدريب:

النسبة%	التكرار	الإجابة
21,73%	05	نعم
78,27%	18	لا
100%	23	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أنّ نسبة (78,27%) ترى بأن الإدارة الجامعية لا تقوم بتوفير بيئة عمل مناسبة لتطبيق المكتسبات من التدريب والسبب وراء ذلك يكمن في ضعف الإمكانيات المادية لتوفير مختلف المستلزمات التي يستدعيها كل منصب عمل، وعدم أخذ بعين الاعتبار عوائد المستفيدين من التدريب وإعطائها جانب في التهميش واللامبالاة، وكل هذه العوامل تقتل روح المبادرة لدى العمال وبالتالي عرقلة أي عملية إبداع فكري، في حين اعتبرت نسبة (21,73%) أنه يتم توفير لهم بيئة عمل تتناسب مع ما تم الاستفادة منه من التدريب.

جدول رقم (20) يوضح أهمية التدريب لدى الإدارة الجامعية:

النسبة%	التكرار	الإجابة
60,87%	14	نعم
39,13%	09	لا
100%	23	المجموع

عبر جل المبحوثين بنسبة (60,87%) أن الإدارة الجامعية تولي أهمية كبيرة للتدريب باعتباره وظيفة مهمة من وظائف إدارة الموارد البشرية فهي بذلك تسعى إلى إعداد عمال ذو كفاءة عالية من خلال تنمية مهاراتهم و تحقيق الفعالية في أدائهم ، إذ يعمل التدريب على مساعدة العمال على التكيف مع متغيرات العمل المختلفة و تطوير قدراتهم في التحكم في التقنيات الحديثة التي يتطلبها كل تخصص عمل ، و يعمل كذلك على مساعدتهم على تجديد المعلومات و تحديثها بما يتوافق مع متغيرات البيئة المختلفة ، كما يضمن للمؤسسة إمكانية ترشيد القرارات الإدارية و تطوير أساليب و أسس و مهارات العمل و الرفع من مستوى قدرات الأفراد إلى مستوى مقبول من الإبداع و هو ما يحسن صورتها أمام باقي التنظيمات الأخرى و يضمن تحقيق أهدافها بكل فعالية، بينما أقرت نسبة (39,13%) أن الإدارة الجامعية لا تولي أية أهمية للتدريب.

3-محور مساهمة التدريب في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين :

جدول رقم (21) يوضح اكتساب مهارات جديدة من خلال التدريب:

النسبة%	التكرار	الاجابة
69,57%	16	نعم
30,43%	07	لا
100%	23	المجموع

تشير معطيات الجدول أعلاه أن نسبة (69,57%) قد ساعدها التدريب على اكتساب مهارات جديدة تمثلت أساسا في سهولة الاندماج مع مختلف المستجدات في بيئة العمل، القدرة على استغلال وإدارة الوقت، دراسة وتشخيص الأزمات والمشكلات في العمل، اكتساب مهارة القيادة الإدارية والاشكالات الداخلية والخارجية حسب ما تتطلبه ظروف العمل، التحكم في التكنولوجيات الحديثة، وبالوقوف على هذه المعطيات نرى أنه قد تم الاستثمار الجيد للمتدربين وأن التدريب الذي استفادوا منه قد غطى مختلف جوانب النقص لديهم، وهو ما يؤكد أن الاعتماد على التدريب كعنصر مهم داخل المؤسسة يزيد من مجموع المهارات التي يتمتع بها العمال ويعمل على تثمين معارفهم وتزويدهم بمهارات جديدة تسمح لهم بسهولة ممارسة أعمالهم بصورة متجددة و متطورة ، في حين عبرت نسبة (30,43%) انها لم تستفد من مهارات جديدة خلال التدريب.

جدول رقم (22) مساهمة التدريب في التحكم أكثر في العمل:

الاجابة	التكرار	النسبة%
نعم	15	65,21%
لا	8	34,79%
المجموع	23	100%

يتضح لنا من خلال معطيات الجدول ان نسبة (65,21%) أصبحت تتحكم بشكل جيد في عملها بعد استفادتها من التدريب فالاستثمار الجيد في المورد البشري من خلال العمل على تنمية مهاراته وتزويده بالكم المعرفي اللازم وحسب ما يتطلبه عمله فإنه سوف يعمل على إنشاء عمال مكوّنين ومؤهلين قادرين على تحمّل كل مسؤوليات العمل ممّا يعود بالفائدة على العامل نفسه وعلى المؤسسة ككل، وهذا ما أشارت اليه نظرية الرأسمال البشري لـ "روبنسون روسلر" إذ ترى في العنصر البشري وحدة اقتصادية وأنّ الافراد هم اللذين يخلقون القيمة من خلال ما يقدمونه من جهد وما لديهم من مهارات ويعتبر التدريب استثمار هام ويظهر ذلك من خلال الاستثمار الصحيح في الموارد البشرية فإذا ما أحسنت إدارتها وتتميتها فهي حتما سوف تحقق مكسب حقيقي للمؤسسة، في حين كانت إجابة (34,79%) من المبحوثين أنها لم تستطع التحكم بصفة جيدة في عملها .

جدول رقم (23) يوضح المردود بعد التدريب:

الاجابة	التكرار	النسبة%
نعم	14	60,87%
لا	9	39,13%
المجموع	23	100%

تشير لنا معطيات الجدول أعلاه ان نسبة (60,87%) من المبحوثين انّ مردودهم بعد التدريب اصبح اكثر فعالية وأرجعوا ذلك إلى أن الدورات التدريبية التي استفادوا منها كانت أكثر تعمقا لمحور عملهم ومكنتهم من معالجة نقاط الضعف لديهم واكتساب معارف وخبرات أساسية كانت مفقودة لديهم، ثم إنّ التكفل الجيد بالمتدربين والظروف التي يتم فيها التدريب هي التي تتحكم في مدى نجاحه من بينها كفاءة المدرب، مدى فعالية محتوى المادة التدريبية، بيئة التدريب...، وهذا ما أشارت اليه نظرية التعلم "كوهلر روبرت" التي تركز على الظروف والشروط التي يجب أن يتم فيها التدريب ذلك لما له من دور خاص في تعليم

الأفراد وإثارة على مردوديتهم في العمل من خلال ربط المعلومات الجيدة بالقديمة خلال تجربة المتدرب وإعطاء مؤشرات توضح مدى تقدم المتدرب...، كلها عوامل تخلق نوع من الثقة في النفس لدى العامل وبالتالي العمل بأسلوب أكثر حيوية وإبداعية من ذي قبل، في حين كانت إجابة (39,13%) من المتدربين أن مردودهم بعد التدريب لم يقدم إضافة جديدة في العمل.

جدول رقم (24) يوضح تطوير التدريب الدافعية للعمل:

النسبة %	التكرار	الإجابة
86,96%	20	نعم
13,04%	03	لا
100%	23	المجموع

تشير معطيات الجدول أنّ نسبة (86,96%) تصرّح أنّ التدريب قد طوّر من الدافعية لديهم للعمل أكثر، ذلك راجع إلى أنهم قد اكتسبوا المعارف الكافية تجاه عملهم و أصبحوا متمكنين منه بشكل جيد فمن المؤكد أنّ التدريب يطور من العوامل الدافعة للعمل، ويزود العمال بمعارف ومهارات جديدة، وهذا ما جاء في نظرية تدرج الحاجات "لابرهام ماسلو" التي تعتبر التدريب عامل أساسي يساعد في إشباع حاجات المورد البشري فرغبة الفرد العامل مثلاً في الحصول على أجر كافي أو تحقيق الأمان الوظيفي، أو إحداث تغييرات في مجال العمل يتحقق إذا ما استفاد من دورات تدريبية التي تحرك لديه الدافع للإنجاز وتحرك القوى الموجهة لتصرفاته للقيام بالعمل بكفاءة، بينما صرّحت نسبة (13,04%) أنّها لم تلمس أي دافعية اتجاه عملها بل أنّها تواصل عملها بالشكل المعتاد.

جدول رقم (25) يوضح اقتراح أفكار جديدة لتطوير العمل:

النسبة %	التكرار	الاجابة
82,60%	19	نعم
17,40%	04	لا
100%	23	المجموع

بالوقوف على معطيات الجدول أعلاه توضح لنا أن نسبة (82,60%) تحاول باستمرار اقتراح أفكار جديدة تساعد على تطوير العمل ذلك لتسهيل عملية انجاز مهامها وتقديم خدماتها بما يتماشى مع التطورات الحاصلة في بيئة العمل، في حين تبين نسبة (17,40%) من مجتمع البحث أنها لا تسعى لاقتراح أي أفكار لتطوير العمل.

جدول رقم (26) يوضح تعزيز التدريب للقدرات والمهارات القيادية:

النسبة %	التكرار	الاجابة
65,21%	15	نعم
34,79%	08	لا
100%	23	المجموع

تشير معطيات الجدول أنّ نسبة (65,21%) من مجتمع الدراسة يرون أنّ التدريب قد عزّز من المهارات القيادية لديهم، ونلتزم ذلك من خلال سعي الأفراد القياديين نحو التحرك في الاتجاه الذي يحقق مصالح وأهداف الإدارة على المدى البعيد والتركيز على توجيه العمال نحو الإنجازات الحقيقية الملموسة أي الاهتمام بنتائج العمل أكثر من العمل في حد ذاته، وكذلك العمل على تطبيق الإدارة المفتوحة التي تعتمد على المشاركة الفعلية لكافة العاملين والحرص على متابعة إجراءات العمل بأساليب وأدوات متطورة فالمؤسسات التي تسعى الى ضمان بقائها واستمرارها وتحقيق التميز لا يجب أن تقف عند حد الكفاءة أي انجاز وظائفها بأمانة وإخلاص بل تطمح الى أبعد من ذلك حتى تكون مؤسسة مبدعة ويصبح الابداع والابتكار والتجديد هي السمات المميزة لأدائها ونوعية خدماتها، في حين عبّرت نسبة (34,79%) أنها تمارس وظائفها القيادية بالشكل المعتاد وان التدريب لم يضيف أي إضافة لنشاطها القيادي ذلك راجع الى حاجتها له دورة تدريبية أخرى تكون أكثر تخصصا بالمهارات القيادية الإدارية.

جدول رقم (27) يوضح انجاز المهام بسرعة:

النسبة%	التكرار	الاجابة
100%	23	نعم
00%	00	لا
100%	23	المجموع

يتضح من معطيات الجدول أعلاه أنّ كل مجتمع البحث يعملون على إنجاز مهامهم بسرعة والعمل على إتمامها في الوقت المطلوب وهو ما يؤكد التمسك الجيد في المهارات المكتسبة خلال التدريب وعلى مدى التحكم في العمل والانضباط اتجاه المسؤوليات المخولة لهم، فالالتزام العامل بالقيام بواجباته المهنية بعيدا عن أي تأثيرات جانبية هو ما يجعله ينجز أعماله بكل أريحية و كفاءة وهو ما تؤكدته نظرية الإدارة العلمية لتايلور التي من مبادئها استخدام دراسة الحركة والزمن للوصول الى الطريقة المثلى لأداء العامل والتي تسمح بتحقيق كفاءة عالية في العمل واختصار الحركات الطائشة بالحركات الصحيحة، ذلك عن طريق السرعة التي تمثل الوقت الذي يستغرقه الفرد العامل من مستوى محدد ونيل كمية المعلومة ومن الجهد لإنجاز عمل معين، وهو إن دل على شيء إنما يدل على درجة الابداع لدى العامل.

جدول رقم (28) يوضح مساعدة التدريب على اتخاذ القرارات المهمة في حالة المواقف الصعبة:

النسبة%	التكرار	الاجابة
78,27%	18	نعم
21,73%	05	لا
100%	23	المجموع

توضح نسبة (78,27%) من المبحوثين أنّ التدريب ساعدهم بشكل جيد على اتخاذ مختلف القرارات المهمة في حالة المواقف الصعبة التي تطرأ على بيئة العمل باعتبارها مسرحا للتعبير الدائم، الأمر الذي يستدعي على العاملين أنّ يطوروا من أساليبهم الإدارية وقدراتهم لمواجهة متطلبات هذا التغيير، وهذا ما لا يتحقق إلا بالتدريب الذي لا تقتصر وظائفه وأهميته فقط على تحسين أداء العمال فيما يخص عملية اتخاذ القرارات بل في القدرة على التعامل مع الظواهر التنظيمية المختلفة التي تدفع بهم إلى اتخاذ قرارات ناجحة وذلك باتباع أساليب مختلفة كاستخدام الخبرات المكتسبة من التدريب، فمتى توفرت المعلومات

اللازمة حول موقف معين يستطيع العامل توليد البدائل ووضع مختلف الحلول وهو ما يكشف عن القدرات الإبداعية له، في حين اجابت نسبة (73, 21%) أنّ مستواها لم يرقى الى المستوى المطلوب لاتخاذ أي قرار اتجاه المواقف الصعبة التي تطرأ على العمل.

جدول رقم (29) مساعدة التدريب على المشاركة في تحديد اهداف العمل مع الرؤساء:

النسبة%	التكرار	الاجابة
60,87%	14	نعم
39,13%	09	لا
100%	23	المجموع

من خلال قراءتنا للجدول يتضح ان نسبة (60,87%) تعمل على المشاركة في تحديد اهداف العمل مع رؤسائها من خلال المعارف التي اكتسبتها من التدريب والتي كوّنت لديها الخبرة الكافية بالعمل وبالأهداف التي تسعى المؤسسة الى بلوغها على اعتبار ان اهداف المؤسسة من اهداف عاملها وذلك من خلال العمل بروح التعاون وتبادل الخبرات وكسر حاجز الكسل في العمل والدفع نحو الإنجاز بقوة وفعالية وهو ما سوف يؤدي الى التكامل بين افراد الفريق والإدارات و هذا ما يدل على دور التدريب في خلق روح المبادرة و المسؤولية و هي صفة من صفات التي تميز الإداريين المبدعين ، في حين صرحت نسبة (39,13%) أنّ مهمة تحديد اهداف العمل هي من واجبات المسؤولين فقط.



جدول رقم (30) يوضح موقف العمال عند مواجهة مشكلة ما أثناء العمل:

النسبة%	التكرار	الاجابة
73,91%	17	تقديم حلول مبتكرة استفدت من خلال التدريب
26,09%	06	تحولها لرئيسك
100%	23	المجموع

تصرح نسبة (73,91%) من المبحوثين أنه عند مواجهتهم مشكلة ما أثناء العمل يقومون بتقديم حلول مبتكرة استفادوا منها خلال التدريب حيث أنّ هذا الأخير ساعدهم على اكتساب الإمكانيات اللازمة لمواجهة مشاكل العمل والرفع من القدرات اللازمة لتشخيصها، وإيجاد الحلول وخلق بدائل أكثر تجديداً والمناسبة لها، وهذا ما وضحته نظرية "هارفي" و "ميل" من خلال وصف المشكلات التي تعاني منها المنظمات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال أدراك القضية إذ لا تسعى المنظمات الى وضع حلول روتينية لمعالجة مشكلة تم التصدي لها مسبقاً، بينما تسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل، في حين كانت إجابة نسبة (26,09%) من المبحوثين انهم لا يملكون الثقة الكافية لمواجهة مشكلة ما أثناء العمل وبالتالي يحولونها الى رئيسهم.

جدول رقم (31) يوضح الحرص على أداء العمل بإتقان:

النسبة%	التكرار	الاجابة
100%	23	نعم
00%	00	لا
100%	23	المجموع

يتضح من خلال معطيات الجدول أعلاه ان كل المبحوثين حرصين دائماً على إتقان عملهم بكفاءة وفعالية، ذلك ما يدل على استجابة المتدربين بصورة جيدة للدورة التدريبية فالمعارف والخبرات التي يكتسبها الفرد خلال التدريب تجعله ملماً بكل التفاصيل التي يتمحور حولها عمله مما يدفعه الى أداء مهامه بإتقان أكثر وبالتالي الوصول الى أعلى مراحل التمكّن الإبداعي في العمل، فعملية إتقان العمل ماهي إلا ترجمة لصورة الابداع الإداري.

جدول رقم (32) يوضح الحرص على تجريب كل ما هو جديد دون الحكم المسبق عليه:

النسبة%	التكرار	الاجابة
56,52%	13	نعم
43,48%	10	لا
100%	23	المجموع

يتضح لنا من خلال معطيات الجدول أن نسبة (56,52%) من المبحوثين أنهم يسعون دائماً الى تجريب كل ما هو جديد في العمل دون الحكم المسبق عليه، وهذا ما يدل على حرصهم الدائم على إحداث التغيير في أساليب العمل والتطلع الى إنجاز نشاطاتهم بإبداعية، ذلك أن المحاولة والخطأ هي من سمات الشخصية المبدعة، في حين تعبر نسبة (43,48%) من مجتمع الدراسة أنها لا تقوم بتجريب أي شيء جديد يطرأ على العمل ما لم تكن على ثقة كافية من نجاحه.

جدول رقم (33) يوضح الميزانية المخصصة للتدريب:

النسبة%	التكرار	الاجابة
13,04%	03	نعم
86,96%	20	لا
100%	23	المجموع

يجيب أغلبية المبحوثين بنسبة (86,96%) أن الميزانية المخصصة للتدريب غير كافية لأداء الدورة التدريبية، وهو ما يستدعي من الإدارة الجامعية ضرورة النظر بشكل جيد حول المستحقات الحقيقية التي تتطلبها الدورات التدريبية حتى تتمكن من تحقيق التغطية الكاملة لعملية التدريب دون أي نقائص ولتجنب أي نتائج التي قد تعود عليها بأثار غير مرغوب فيها.

جدول رقم (34) يوضح صعوبات التدريب:

النسبة %	التكرار	الاجابة
43,48%	10	نعم
56,52%	13	لا
100%	23	المجموع

تشير نسبة (56,52%) من معطيات الجدول ان اغلبية المبحوثين لم تواجههم أي صعوبات خلال دورتهم التدريبية وهو ما ساعدهم على إتمامها بنجاح والاستفادة منها على أكمل وجه. في حين عبرت نسبة (43,47%) أنه قد اعترتها صعوبات عدّة أثناء التدريب منها صعوبة الولوج الى الجامعات التي لا توجد معها اتفاقيات، عدم كفاية مدة التدريب، صعوبة التواصل مع المشرفين على التكوين بسبب اللغة الأجنبية، ضعف مكان الايواء الذي لم يكن في المستوى المطلوب، نقص في التنظيم والانضباط، وعليه فيجب على المسؤولين الأخذ بعين الاعتبار كل هذه الصعوبات والعمل على تحسينها مستقبلا ذلك أن نجاح التدريب لا يعود بالفائدة على الفرد فقط بل على المؤسسة ككل فمتى نجح التدريب نجحت المؤسسة في تحقيق أهدافها.

جدول رقم (35) يوضح مساهمة التدريب في تحقيق الإبداع الإداري:

النسبة %	التكرار	الإجابة
69,56%	16	التخلص من الإدارة التقليدية
17,39%	04	تجديد الأفكار والمعلومات
13,04%	03	التحديد الفعلي للاحتياجات التدريبية
100%	23	المجموع

يتضح من خلال معطيات الجدول أن نسبة (69,56%) من المبحوثين ترى أن التدريب يساهم في تحقيق الإبداع الإداري من خلال التخلص من الإدارة التقليدية و محاولة العمل في ظل إدارة تبحث عن التجديد و التحسين و الإبداع ، ما يجعلها تتحكم أكثر في الوسائط التكنولوجية الحديثة و الولوج إلى عالم الرقمنة و هو ما يدفع إلى كسر الحاجز الروتيني للعمل و الاطلاع الدائم على المستجدات الي تطرأ على

بيئة العمل و بالتالي التعرف على طرق و أساليب حديثة لإنجاز المهام تكون أكثر سرعة و أقل عناء هذا من جهة ، و من جهة أخرى تشير نسبة (17,39%) أنه متى استفاد العامل من التدريب يعتبر هذا عرفانا له بالمجهودات التي يبذلها و هو ما يدفعه للإبداع في عمله ، بالإضافة إلى المكتسبات المعرفية التي زود بيها حتى و إن كان يفقهها نظريا إلا أن التدريب يحفزه على التطبيق الفعلي لهذه المعلومات و المكتسبات و هو ما يبعث على روح المبادرة على الابتكار و التجديد المعرفي و العملي مما يخلق بدوره جو من التنافس بين العمال وسط العمل ، فمتى توافق التدريب مع رؤى و استراتيجيات و أهداف المؤسسة عمل ذلك على تحقيق الإبداع الإداري . في حين تفر نسبة (13,04%) أن التدريب يعمل على تحقيق الإبداع الإداري متى تم التحديد الفعلي للاحتياجات التدريبية للعاملين ووافق مواضيع التريص أي البرامج التدريبية مع المنصب المشغول.

### ثانيا: مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات.

الفرضية الجزئية الأولى: مساهمة برامج التدريب في تطوير أساليب العمل.

استنادا إلى هذه الفرضية ومن خلال تحليل البيانات توصلنا إلى النتائج التالية:

1-تعتمد الإدارة الجامعية في تحديد الاحتياجات التدريبية للعمال على أسلوب تحليل مهام العمل ما يسمح بدوره على تحديد التدريب المطلوب لكل منصب عمل، حيث يستفيد العمال من التدريب التخصصي وهذا ما أكدته نسبة 78,27%، ومدة الدورات التدريبية التي يتلقاها العمال قدرت ب 15 يوم على الأكثر حيث تعتبر غير كافية بالنسبة لهم. وقد استفاد معظم العمال من دورة تدريبية واحدة فقط. والتدريب الذي يتلقاه العمال يكون بشكل نظري، كما تعمل الدورات التدريبية علة انتهاج الأساليب التدريبية الحديثة وإعداد المادة التدريبية بما يتوافق مع الحاجات الحقيقية للعاملين، كما تعمل الإدارة الجامعية على تقييم المستفيدين من التدريب بعد الدورة التدريبية وهو ما وضحته نسبة 91,29% ويتم ذلك عن طريق دراسة التقارير والسجلات الخاصة بهم.

2-ساعد التدريب العمال على ابتكار أساليب جديدة في العمل مم خلال التخطيط الجيد لمتطلبات العمل وكذا العمل بروح الجماعة بالإضافة إلى التكوين عن بعد مع مختلف الجامعات وإنشاء مواقع علمية مشتركة بينها وهذا ما يتضح جليا من خلال الجدول رقم(16)، كما ساعد التدريب العمال على تقديم أفكار عملية مكنتهم من تحسين ظروف العمل وهو ما يؤكد حرصهم على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى ومن ثم إضفاء نوع من التجديد في العمل ولنتمس ذلك من خلال معطيات الجدول(18).

3- لا تحرص الإدارة الجامعية على توفير بيئة عمل مناسبة تساعد العمال على تطبيق مكتسباتهم من التدريب.

على ضوء هذه النتائج يتضح لنا أن البرامج التدريبية تساهم في تطوير أساليب العمل وهو ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

4- تولي الإدارة الجامعية أهمية كبيرة للتدريب الذي يعمل على تنمية قدرات الأفراد ومهاراتهم وتطويرها وكذلك تجديد معلوماتهم هذا من جهة ومن جهة أخرى يعمل على صقل معارفهم ومهاراتهم وإدخال مفاهيم عمل جديدة وتطبيقها والتي تؤدي بدورها إلى تحسين بيئة العمل وبالتالي تحقيق الإبداع الإداري ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة.

الفرضية الجزئية الثانية: مساهمة التدريب في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين.

1- ساعد التدريب العمال على اكتساب مهارات جديدة (سهولة الاندماج مع مستجدات العمل، استغلال وإدارة الوقت، دراسة وتشخيص المشكلات العمل، التحكم في التكنولوجيات الحديثة). كما أصبح مردود العمال بعد التدريب أكثر فعالية هذا ما توضحه بيانات جدول رقم (23)، واستفادة أغلب الموظفين من التدريب طورت لديهم الدافعية للعمل وهو ما يؤكد دور التدريب في تطوير العوامل الدافعة للعمل والتزويد بالمعارف والمهارات الجديدة وتعزيزه للمهارات القيادية للعمال.

2- عمل التدريب على مساعدة العمال على اتخاذ القرارات المهمة في حالة المواقف الصعبة التي تطرأ على العمل باستخدام الخبرات المكتسبة من التدريب، كما يسعى العمال على تقديم حلول مبتكرة وخلق بدائل أكثر تجددًا وتطورًا للتعامل مع مشاكل العمل، من جهة أخرى يحرص كل المبحوثين بصفة دائمة على إتقان عملهم بكل فعالية وإبداعية وعلى تجريب كل ما هو جديد دون الحكم المسبق عليه.

3- لا توفر الإدارة الجامعية ميزانية كافية للتدريب.

4- لم يواجه العمال صعوبات خلال الدورة التدريبية.

وعلى ضوء هذه النتائج يتضح لنا أن استفادة الأفراد من التدريب قد عمل على تنمية القدرات الإبداعية لديهم وهو ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

### ثالثًا: النتائج العامة للدراسة:

- 1- تسعى الإدارة الجامعية على توفير التدريب التخصصي للعمال لزيادة الكفاءة والفعالية والإبداعية أكثر في العمل وذلك بانتهاج أساليب حديثة ومتطورة في التدريب.
- 2- لا تعمل الجامعة على توفير بيئة عمل مناسبة تساعد العمال على تطبيق مكتسباتهم من التدريب.
- 3- تحرص الجامعة على إعطاء أهمية كبيرة للتدريب.
- 4- اكتسب العمال مهارات جديدة من التدريب المتمثلة في قدرتهم على استغلال وإدارة الوقت والتحكم في التكنولوجيات الحديثة والتحكم أكثر في العمل.
- 5- يساعد التدريب العمال في قدرتهم على اتخاذ القرارات المهمة وتقديم الحلول المناسبة والأكثر تطوراً للتعامل مع مشاكل العمل.
- 6- تواجه الجامعة نقص في الميزانية المخصصة للتدريب.
- 7- للتدريب دور في تحقيق الإبداع الإداري بالإدارة الجامعية من خلال:
  - التخلص من الإدارة التقليدية والعمل ضمن إدارة تبحث دائماً عن التجديد.
  - الولوج إلى عالم الرقمية والتحكم في الوسائط التكنولوجية الحديثة ما يسمح بالاطلاع على مستجدات بيئة العمل وبالتالي التعرف على أساليب حديثة أكثر سرعة وأقل عناء.
  - كسر الحاجز الروتيني للعمل.
  - تحفيز العمال على تطبيق مكتسباتهم النظرية المكتسبة من التدريب.
  - تشجيع المنافسة داخل بيئة العمل.

خاتمة

## خاتمة

من خلال دراستنا لموضوع التدريب ودوره في تحقيق الإبداع الإداري بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية نجد أن الاهتمام بالموارد البشري أصبح من أكبر اهتمامات المؤسسة ذلك باعتباره محرك نمو ووسيلة ناجعة تضمن به أية مؤسسة وجودها واستمراريتها.

إذ تعمل الجامعة الجزائرية بصورة جيدة على تنمية مواردها البشرية بالاعتماد على أهم وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية المتمثلة في التدريب هذا الأخير الذي يعد حجر أساس لمختلف الأنشطة الإدارية وأن الاعتماد عليه بصفة مستمرة يعد من أنجع الأساليب الحديثة التي تساهم بشكل كبير في تنمية كفاءات ومهارات الأفراد خاصة الإبداعية منها. فسعي المؤسسة على احداث التغييرات داخل بيئة العمل ومواكبة التطورات لا يتوقف فقط على ما تمتلكه من إمكانيات وموارد مادية وتنظيمية وإنما بقدرتها وحرصها على الاستفادة من مواردها البشرية بالدرجة الأولى.

ومن أهم النتائج التي توصلنا إليها نجد أن التدريب يساهم بشكل جيد في تحقيق الإبداع الإداري داخل المؤسسة من خلال ما يحصله الفرد من خبرات ومعارف تسمح له بالقدرة على التغيير والتطوير، غير أنه يبقى على المؤسسة الجامعية ضرورة النظر حول الميزانية المخصصة للتدريب التي تشكل عائقا على سير البرنامج التدريبي وبالتالي التأثير على العاملين.

وفي الأخير يمكننا القول أن دراستنا لهذا الموضوع ما هو إلا مقدمة بسيطة لسلسلة من الأعمال المستقبلية حوله فمهما كانت درجة مساهمتنا فيه إلا أن بعض الثغرات تبقى دائما موجودة و هي حالة ملازمة لكل باحث، و كما نوصي بإجراء دراسات أخرى حول التدريب و الإبداع الإداري ومن الأفضل لو تكون في القطاع الإنتاجي.



# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### القواميس والمعاجم:

1. جبران مسعود، رائد الطلاب ، معجم لغوي عصري للطلاب ، دار العلم للملايين ، بيروت ، لبنان ، ط1، 1967.
2. حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وإدارة شؤون العاملين ، مكتبة لبنان ناشرون وموزعون ، بيروت ، لبنان ، ط1 ، 1997.

### الكتب:

3. أحمد عادل راشد ، مذكرات في إدارة الأفراد ، دار النهضة العربية ، بيروت ، عمان ، 1981.
4. أحمد ماهر، إدارة المواد البشرية، الدار الجامعية ، الإسكندرية، مصر، 2007.
5. بلال خلق السكارنه، الابداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، ط1، 2011.
6. بلال خلق السكارنه، طرق إبداعية في التدريب ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان، ط1، 2001.
7. تامر محمد العديلي ، إدارة السلوك التنظيمي ، مرام للطباعة الالكترونية ، الرياض ، 1993.
8. جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية ، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المحسن ، دار المريخ، الرياض، 2003.
9. جمال خير الله ، الابداع الإداري ، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن ، ط1، 2009.
10. حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية ، من منظور استراتيجي ، دار النهضة العربية، بيروت ، 2002.
11. حسن أحمد الطعاني ، التدريب مفهومه، فعاليته، بناء البرامج التدريبية وتقويمها ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، 2002.
12. حسن الجيلالي ، التنظيم والجماعات ، دار الفجر، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2008.
13. حسين حريم ، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2004.

## قائمة المراجع

14. حسين عبد الحميد أحمد رشوان ، الإدارة والمجتمع، دراسة في علم الاجتماع ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، مصر، 2002.
15. حنفي محمود سليمان ، وظائف الإدارة ، مطبعة الإشعاع الفنية ، القاهرة ، مصر، 1997.
16. خالد عبد الرحيم الهيبي، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004.
17. رافده الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
18. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999.
19. رجاء فياض، تحديد الاحتياجات التدريبية، معهد الإدارة العامة، عمان، الأردن، 1999.
20. رشاد أحمد عبد اللطيف، تنمية المنظمات الاجتماعية، مدخل مهني لطريقة تنظيم المجتمع، دار وفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، ط1، 2007.
21. رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الابداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادرية، القاهرة، 2005.
22. زكي محمود هاشم، الجوانب السلوكية في الإدارة، وكالة المطبوعات، الكويت، ط3، 1980.
23. السعيد مبروك إبراهيم، تدريب وتنمية الموارد البشرية بإمكانيات ومرافق المعلومات، دار وفاء للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، ط1، 2012.
24. سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، إدارة الابداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2006.
25. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
26. السيد الحسيني، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، القاهرة، مصر، 1985.
27. سيد الهواري، الإدارة والأصول العلمية، مكتبة عين الشمس ، القاهرة، 1976.
28. سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، مراجع إدارة الأعمال، مصر، 2009.

## قائمة المراجع

29. شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
30. صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الحديثة للنشر، والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2002.
31. صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الجامعات المصرية، القاهرة، مصر، 1976.
32. طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.
33. عادل صالح، مؤيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
34. عاكف لطفي خصاونة، إدارة الابداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
35. عامر خيضر حميد الكبيسي، سيكولوجية التدريب، الاستراتيجيات والتقنيات والاشكاليات، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2014.
36. عبد الله محمد أسعد، تدريب المديرين طريقك لاحتراق التدريب المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، ط1، 2016.
37. عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، الأسس والعمليات، دار زهران، عمان، 2000.
38. عبود عبد الله العسكري، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار النمير، دمشق، سوريا، ط2، 2004.
39. عثمان فريد رشدي، التدريب المهني، دار اليا لالنشر والتوزيع، عمان، 2013.
40. عطا الله محمد تيسير الشرعة، إدارة العملية التدريبية بين النظرية والتطبيق، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2014.
41. عطا الله محمد تيسير الشرعة، استراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011.

## قائمة المراجع

42. عطا الله محمد تيسير الشرعة، غالبا محمود سنجق، إدارة الموارد البشرية، الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2015.
43. علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات للنشر، ط2، الكويت، 1980.
44. علي الشريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1997.
45. علي محمد عبد الوهاب، سعيد عامر، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، ط7، 1991.
46. علي معمر عبد المؤمن، البحث في العلوم الاجتماعية الوجيه في الأساسيات والمناهج والتقنيات، دار الكتب الوطنية، بنغازي، ط1، 2008.
47. عمار بن عشي، التدريب ودوره وفي الجودة الشاملة للمنظمات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2017.
48. عمر العقيلي، إدارة القوى البشرية، دار زهوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996.
49. الغمري إبراهيم، السلوك الإنساني والإدارة الحديثة، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، ط1، 1986.
50. فايز خاطر، استراتيجية التدريب الفعال، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010.
51. كمال بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 1997.
52. ليلي أبو العلا، الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة، دار يافا للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
53. مازن فارس، إدارة الموارد البشرية، العبيكان للنشر، الرياض، ط3، 2009.
54. مبروكة عمر محيرق، أساسيات تدريب الموارد البشرية، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2013.
55. محمد جاسم العبيدي، اعريبي، محمد الشيباني، آلاء محمد العبيدي، الإدارة الحديثة وسيكولوجية التنظيم والابداع، دار ديبونو للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2015.

## قائمة المراجع

56. محمد عبد الفتاح ياغي، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2010.
57. محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2015.
58. محمود العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
59. مدحت محمد أبو النصر، التدريب الفعال، تخطيط وتنفيذ وتقويم البرامج التدريبية، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2016.
60. معاذ مصطفى فراج، أساسيات الإدارة بين النظرية والتطبيق، دار زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، ط1، 2014.
61. منير بن أحمد بن دريدي، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، التدريب والحوافز، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013.
62. مهدي زوبلف، حالات وبحوث في الإدارة بين النظرية والتطبيق، دار مجدلاوي، عمان، الأردن، 1996.
63. نجم العزاوي، جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفة الدولية الايزو 10015، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
64. هاشم حمدي رضا، التدريب الإداري المفاهيم والأساليب، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
65. وفاء برهان برقواوي، إدارة الموارد البشرية، المفهوم والوظائف والاستراتيجيات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013.
- يوسف القبلان، أسس التدريب الإداري مع تطبيقات عن المملكة العربية السعودية، دار عالم الكتاب للنشر والتوزيع، الرياض، ط2، 1992.

## قائمة المراجع

### المجلات:

66. أحلام إبراهيم العيناوي، أسماء علي جمام النوادي، دور الابداع الإداري في استراتيجية تطوير التعليم العام، "مجلة جامعة القدس المفتوحة"، العدد 23، القدس، 2011.
67. أكثم عبد المجيد الصرايرة، رويدة خلف الغريب، أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الابداع التنظيمي كما يراها العاملون في شركة الاتصالات الأردنية، "المجلة الأردنية في إدارة الأعمال"، المجلد 6، العدد 4، الجامعة الأردنية، الأردن، 2010.
68. أمل حمودي، عبيد الجميلي، دور التدريب في تنمية مهارات الابداع لدى مديرات رياض الأطفال، "مجلة الفتح"، العدد 48، كلية التربية، سوريا، 2012.
69. الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، "مجلة الباحث"، العدد 6، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008.
70. رامي محمود عبابنة، رامي إبراهيم الشعران، درجة ممارسة الابداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد، "مجلة العلوم التربوية والنفسية"، العدد 02، 2013.
71. رقية قاسم البدارين وآخرون، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على اكتشاف وتطوير القدرات الإبداعية للعاملين، دراسة تطبيقية على البنوك العاملة في إقليم الشمال، "مجلة رؤى اقتصادية"، العدد السابع، جامعة جدارا. الأردن، 2014.
72. عبد العزيز تقي، علي عسكر، التدريب كأداة للتنمية العنصر البشري في مجال العمل، دراسة لواقع التدريب في الكويت، "المجلة العربية للإدارة"، العدد 2، الكويت، 1987.

## قائمة المراجع

73. هوارى معراج، خليل عبد الرزاق، الإبداع في القطاع الحكومي الجزائري دراسة ميدانية حول صفات ومعوقات ومحفزات الابداع بالمنظمة الصناعية بغيرداية، "مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير"، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة الأغواط، الجزائر، 2006.

### الرسائل والمذكرات:

74. بلهادي سعيدة، تنمية الابداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة والمرؤوسين، مذكرة ماجستير، كلية العلوم السياسية والاعلام، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2007.

75. بن دريدي منير، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية، التدريب والتحفيز، دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء والغاز-عنابة-، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2010.

76. بوعريوة الربيع، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم تسيير المنظمات، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2007.

77. بوقلوف وفاء، دور التدريب في رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة العربي بن مهدي أم البواقي، الجزائر، 2016.

78. توفيق عطية توفيق العجلة، الابداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديرية القطاع العام، دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2009.

79. جواهر عبد الهادي، محمد العبيدي، أثر التوجه الإبداعي واستراتيجية التدريب على أداء العاملين في شركة نفط الكويت، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2013.



## قائمة المراجع

80. خالد ذيب حسين أبو زيد، أثر القوة التنظيمية على الابداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010.
81. ديب نورة، التحفيز بوحدة نوميديا للحليب ومشتقاته، مذكرة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، قسم إدارة الأعمال، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2006.
82. العابدي أحمد، أثر التكوين على تنمية الموارد البشرية في قطاع الوظيف العمومي، دراسة حالة المدرسة الوطنية للماجنت وإدارة الصحة، مذكرة ماجستير، قسم العلوم التجارية، جامعة وهران، الجزائر، 2012.
83. عبد المحسن أحمد حاجي، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2010.
84. علي تايه مسعود: دور تدريب الموارد البشرية في بناء القدرات القيادية، دراسة تطبيقية في الشركة العلمية للصناعات الكهربائية، بغداد، أطروحة دكتوراه، قسم إدارة الأعمال جامعة سانت كليمنتس العالمية، العراق، 2012.
85. عنان الجعبري، دور الابداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية، دراسة تطبيقية على شركة كهرباء الخليل، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، جامعة الخليل، الفلسطيني، 2009.
86. عيسات العربي، استراتيجية تدريب الموارد البشرية ضمن معايير الايزو والجودة الشاملة، دراسة حالة، مؤسسة التوظيف وفنون الطباعة برج بوعرييج، مذكرة ماجستير، قسم العلوم التجارية جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2007.
87. قريشي محمد الصالح، تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية في مركب المجارف والرافعات، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2005.
88. لاحق بين عبد الله القحطاني، الابداع الإداري ومعوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007.

## قائمة المراجع

---

89. محمد سحنون، دور الابداع الإداري في تنمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الجزائرية، دراسة حالة وزارة التعليم والتكوين المهنيين، مذكرة ماجستير، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004.

90. ومان محمد توفيق، تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية، دراسة في الأبعاد السوسيوثقافية، حالة مديرية الأمن لولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015.

### الملتقيات:

91. سليمان بلعور : دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، البلدية، الجزائر، 12-13 ماي، 2010.

# قائمة الملاحق

## نشأة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية:

تعود نشأة الكلية الى المرسوم التنفيذي رقم 01-273 المؤرخ في 18 سبتمبر 2001 المعدل والمتمم، المتضمن إنشاء جامعة قالمة وكلياتها الثلاثة، حيث كانت تسمى كلية الحقوق والآداب والعلوم الاجتماعية والتي انقسمت بدورها لثلاث كليات عام 2010، أين ظهرت كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية نتيجة لذلك.

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية هي واحدة من أكبر الكليات السبعة لجامعة 08 ماي 1945 قالمة من حيث عدد الطلبة المقدرين ب: 3193 طالبا، منهم 505 ذكور و2688 إناث، يزاول الدراسة في مرحلة التدرج 2572 طالبا، و621 طالبا في ما بعد التدرج (بالإضافة الى مجموع 11 طالبا: دكتوراه ل.م.د و18 طالبا: دكتوراه العلوم)، يتوزعون بين 06 أقسام هي على التوالي: قسم علم الاجتماع، قسم علم النفس، قسم الفلسفة، قسم الاعلام والاتصال، وعلم المكتبات، قسم التاريخ، قسم الآثار، الى جانب فرع الجذع المشترك للعلوم الإنسانية.

## تعريف الكلية:

عرفت المادة 22 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 24 أوت 2004 المتضمن التنظيم الإداري للجامعة والكلية والمعهد، الكلية على أنها وحدة للتعليم والبحث بالجامعة في ميدان العلم والمعرفة، وهي متعددة التخصصات ويمكن انشاؤها عند الاقتضاء على أساس تخصص غالب.

المهام الأساسية للكلية:

تتمثل المهام الأساسية للكلية في مجال التكوين العالي على الخصوص فيما يأتي:

-تكوين الإطارات الضرورية للتنمية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد.

-تلقيين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين بالبحث وفي سبيل البحث.

-المساهمة في انتاج ونشر معمم للعلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها.

-المشاركة في التكوين المتواصل.

تتمثل المهام الأساسية للكلية في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي على الخصوص فيما يأتي:

-المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.

-ترقية الثقافة الوطنية ونشرها.

-المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية.

-تثمين نتائج البحث ونشر الاعلام العلمي والتقني.

-المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها.

أساتذة الكلية (معلومات تفصيلية):

1.قسم علم النفس

2.فرع العلوم الإنسانية

3.قسم الفلسفة

4.قسم علم الاجتماع

5.قسم التاريخ.

6.قسم الآثار

7.قسم علوم الاعلام والاتصال وعلم المكتبات.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 08 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

استمارة بحث:

## دور التدريب في تحقيق الإبداع الإداري

دراسة ميدانية بـ كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

- جامعة 8 ماي 1945 قالمة -

مذكرة تخرج مكتملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تخصص تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

- بلعادي إبراهيم

اسم الطالبة:

- فرкос دليلة فتيحة

ملاحظة: بيانات هذه الاستمارة تبقى سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

السنة الجامعية: 2018-2019

### المحور الأول: البيانات الأولية:

- 1-الجنس: ذكر  أنثى
- 2-السن: أقل من 30 سنة  من 31 سنة إلى 40 سنة
- من 41 سنة إلى 50 سنة  أكثر من 50 سنة
- 3-الحالة المدنية: أعزب  متزوج  أرمل  مطلق
- 4-الشهادة المتحصل عليها: ثانوي  تقني سامي
- جامعي:  ليسانس
- ماجستير  دكتوراه
- 5-الأقدمية في العمل: - أقل من 5 سنوات
- من 6 إلى 10 سنوات
- من 11 إلى 15 سنة
- أكثر من 15 سنة

### المحور الثاني: مساهمة برامج التدريب في تطوير أساليب العمل:

- 6-كيف يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسة؟
- تحليل مهام العمل
- بناءً على التقسيم السنوي للعاملين
- بناءً على الفارق بين مردود العاملين وبين المردود المرغوب فيه
- 7-ما نوع التدريب الذي استفدت منه؟
- تدريب ترقوي  -تدريب تخصصي
- أخرى .....

8- ماهي مدة الدورات التدريبية التي استفدت منها؟

..... -

9- هل نرى أن مدة التدريب التي استفدت منها كانت كافية؟

نعم  لا

10- كم كانت عدد الدورات التدريبية التي استفدت منها؟

مرة واحدة  2  3  أكثر

11- هل التدريب الذي تلقته كان:

نظري  تطبيقي

\* حسب رأيك ما هو الأسلوب الأكثر فعالية ولماذا؟

.....

12- كيف ترى الأساليب التي تتبعها هذه الدورات التدريبية؟

أساليب تقليدية  أساليب حديثة

13- هل المادة التدريبية المستخدمة في التدريب تتناسب مع طبيعة عملك؟

نعم  لا

14- هل يتم إعداد المادة التدريبية بناءً على الحاجات الحقيقية للمتدربين؟

نعم  لا

15- هل يتم تقييمك بعد الدورة التدريبية؟

نعم  لا

\* في حالة نعم كيف ذلك؟

- دراسة التقارير والسجلات



- استمارة معلومات

- اختبار

16- هل ساعدك التدريب على ابتكار أساليب جديدة في العمل؟

 لا نعم

\* في حالة نعم ماهي هذه الأساليب؟

.....

17- هل مكنك التدريب من تقديم أفكار عملية يمكن تطبيقها لتحسين العمل؟

 لا نعم

18- هل تحرص على إحداث تغيرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى؟

 لا نعم

19- هل توفر لك الإدارة بيئة عمل مناسبة لتطبيق ما اكتسبته من التدريب؟

 لا نعم

20- هل ترى أن الإدارة الجامعية تولي أهمية للتدريب؟

 لا نعم

المحور الثالث: مساهمة التدريب في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين؟

21- هل التدريب الذي تلقته ساعدك على إكتساب مهارات جديدة؟

 لا نعم

\* في حالة نعم ماهي هذه المهارات؟ - .....

\* في حالة لا لماذا؟ - .....

22- هل ساهم التدريب في تحكّمك أكثر في عملك؟

نعم  لا

23- كيف ترى مردودك بعد التدريب؟

- أكثر فعالية

- بدون إضافة جديدة

24- حسب رأيك هل استفادت من التدريب طورت لديك الدافعية أكثر للعمل؟

نعم  لا

25- هل حاولت اقتراح أفكار جديدة لتطوير العمل؟

نعم  لا

26- هل ترى أن التدريب عزز من القدرات والمهارات القيادية لديك؟

نعم  لا

27- هل تقوم بإنجاز المهام الموكلة إليك بسرعة؟

نعم  لا

28- هل ساعدك التدريب على اتخاذ القرارات المهمة في حالة المواقف الصعبة؟

نعم  لا

29- هل ساعدك التدريب على المشاركة في تحديد أهداف العمل مع رؤسائك؟

نعم  لا

30- كيف يكون موقفك عند مواجهتك لمشكلة ما أثناء العمل؟

- تقديم حلول مبتكرة استفدت منها خلال التدريب

- تحويلها لرئيسك

31- هل تحرص على أداء عمالك بإتقان؟

لا

نعم

32- هل تحرص على تجريب كل ما هو جديد دون الحكم المسبق عليه؟

لا

نعم

33- هل ترى أن الميزانية المخصصة للتدريب كافية؟

لا

نعم

34- هل واجهتك صعوبات أثناء التدريب؟

لا

نعم

\* في حالة نعم أذكرها؟ .....

35- حسب رأيك كيف يساهم التدريب في تحقيق الابداع الإداري؟

.....