

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الجبالي بونعامه

خميس مليانة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



العنوان :

دور التدريب في تنمية مهارات الإبداع الإداري  
دراسة حالة - المعهد الوطني المتخصص في التكوين والتمهين  
بخميس مليانة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير.

تخصص: إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

بن عناية جلول

من إعداد الطلبة:

\*بودريالة صارة.

\*تراكة حياة.

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة:

مشرفا	بن عناية جلول
رئيسا	سعيد منصور
ممتحنا	بناولة حكيم

السنة الجامعية: 2019/2018

# كلمة شكر

نشكر الله عز و جل الذي أنار لنا طريقنا لإنجاز هذا العمل المتواضع

و نتقدم بالشكر الخاص إلى الأستاذ المشرف

"بن عناية جلول"

الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته وتقديم الدعم والنصائح القيمة لنا .

كما نتقدم بخالص شكرنا لكافة أساتذة الجيلالي بونعامه و

إلى كل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل من بعيد أو من

قريب بصحبة أو كلمة طيبة .

## إهداء

إلى والدي العزيزين

وإلى إخوتي وأخواتي

إلى جدي حفظها الله

وأطال في عمرها .

وإلى رفيقة دربي حياة

أهدي هذا العمل

"حارة"

## إهداء

الى والدائي الكريمين  
وإلى أخواي مشاه وأيوب  
وعمتي فتحة وخيرة  
وإلى صديقتي طارة  
أهدي هذا العمل

"حياة"



## المخلص :

تناولت الدراسة أهمية التدريب ودوره في تنمية مهارات الابداع الإداري لدى المؤسسات وتمثل هدف الدراسة في معرفة طبيعة العلاقة ودور التدريب من خلال تفعيل دوراته من اجل تنمية مهارات الابداع الإداري وقد تم استخدام المنهج التحليلي حيث تم تصميم الاستبيان وتوزيعه على عينات الدراسة و توزيعه على اغلبية العاملين في المعهد وقد اعتمدنا في التحليل على برنامج SPSS23 وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها:

-ان التدريب يهتم بتنمية القدرات الإبداعية للموظف ويعمل على زيادة معارفه وتنمية مهاراته واحداث تغييرات إيجابية في سلوكه وهذا ما يحقق أهدافه الشخصية و اهداف المعهد ككل - يستعمل المعهد عدة أساليب تدريبية لتنمية وتشجيع الابداع الإداري مما يساهم في صناعة التميز والتفوق في المعهد.

## Résumé:

L'étude a examiné l'importance de la formation et son rôle dans le développement des compétences en innovation administrative dans les institutions, dans le but de connaître la nature de la relation et le rôle de la formation en activant ses cours afin de développer les compétences en créativité administrative. La méthode analytique a été conçue. Le questionnaire a été conçu et diffusé à la majorité des employés L'Institut a adopté l'analyse du programme SPSS23 et l'étude a abouti à plusieurs résultats, dont les plus importants sont:

La formation porte sur le développement des capacités créatrices de l'employé et vise à accroître ses connaissances et à développer ses compétences, ainsi qu'à apporter des changements positifs dans son comportement, ce qui correspond aux objectifs personnels de l'institut dans son ensemble.

-L'Institut utilise plusieurs méthodes de formation pour développer et encourager la créativité administrative, ce qui contribue à l'excellence et à l'excellence de l'Institut.

## توطئة:

يتميز هذا العصر الذي نعيش فيه بالتعقيد وسرعة التغيير والتفجر المعرفي والتكنولوجي في مختلف المجالات سواء كانت اقتصادية أو سياسية أو تعليمية ، وهذا ما أوجب على المؤسسات اليوم التغيير في أساليب العمل القديمة والبحث عن أساليب عمل جديدة لمواكبة هذه التغيرات والتكيف معها. ونتيجة لهذه التغيرات والتطورات المتلاحقة ازداد وعي أصحاب المؤسسات بأهمية العنصر البشري كأصل استراتيجي للمؤسسة ومحدد أساسي لنجاحه الأداء فيها حيث ايقنت هذه الأخيرة بأنها لا بد من اهتمام بهذه الموارد البشرية على طريقة تدريب على التنمية قدراته ومهارته الإبداعية وخلق المناخ المناسب له لكي يبذل ويبتكر ، ومن هنا برز دور التدريب كأداة فعالة لرفع كفاءة العاملين فهو يعتبر الوسيلة الأفضل لإعداد وتنمية الموارد البشرية تكون قادرة على الإبداع والتجديد في أساليب العمل والتصدي للمشكلات، فالتدريب أصبح حتمية استراتيجية وصارت الحاجة ملحة للقيام به لأنه يهدف إلى سد النقص في المهارات العاملين واكسابهم مهارات ومعارف جديدة ويعمل على التنمية وتحسين قدراتهم لتطوير مستويات الأداء لديهم بالإضافة أن التدريب يهدف لإحداث تغييرات إيجابية في سلوك أفراد العاملين وذلك بجعلهم يستخدمون طرق وأساليب مختلفة في أداء أعمالهم بما يتوافق مع متطلبات رفع مستوى الإبداع ،لهذا تسعى المؤسسات اليوم من وراء العملية التدريبية إلى تنمية المهارات الإبداعية للعاملين وتطوير أساليب التفكير الإبداع الإداري من خلال تشجيعهم على طرح أفكار جديدة وإشرافهم في حل المشكلات واتخاذ القرارات وذلك بتوفير مناخ ملائم يمكن العاملين عللا اختلاف قدراتهم من اظهار كل ما لديهم من قدرات إبداعية.

وبناء على ما تم تقديمه ارتدينا اجراء الدراسة تهدف الى البحث عن دور التدريب في تنمية مهارات الإبداع الإداري بمعهد الوطني للتكوين والتمهين وتوضح أهمية التدريب في خلق بيئة ابداعية تطويرية تتواءم مع متطلبات العصر قادرة على تحقيق أهداف المؤسسة وعلى ضوء ما سبق تم صياغة الإشكالية الرئيسية التالية:

**ما هو دور التدريب في تنمية مهارات الإبداع الإداري بمعهد الوطني لتكوين والتمهين بخميس مليانة؟**

وللإجابة على الإشكالية يجب علينا أن نجيب على التساؤلات التالية:

- 1- هل يعتبر التدريب آلية لتنمية مهارات الإبداع الإداري ؟
- 2- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية على مستوى معنوية  $(\alpha) \leq 0.05$  بين التدريب واستيعاب الموظفين لمجموع معارف ومهارات المقدمة خلال دورات تدريبية؟
- 3- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين تنمية مهارات الإبداع الإداري وإشراك الموظفين في حل المشكلات واتخاذ القرارات؟

## مقدمة

4- هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تعزي للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، السن، مجال الوظيفة الحالية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) حول دور التدريب في تنمية مهارات الإبداع الإداري؟

5- هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين للمتغيرين الديموغرافيين (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) حول دور التدريب في تنمية مهارات الإبداع الإداري؟  
فرضيات الدراسة :

للإجابة على التساؤلات السابقة اعتمدنا مجموعة من الفرضيات هي كالآتي:

- 1- هناك علاقة تأثيرية وتلازمية قوية طردية بين التدريب وتنمية مهارات الإبداع الإداري.
- 2- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $0.05 < \alpha$  بين التدريب واستيعاب الموظفين لمجموع معارف ومهارات المقدمة من خلال دورات التدريبية.
- 3- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $0.05 < \alpha$  بين الإبداع الإداري وإعطاء الموظفين فرص لحل المشكلات واتخاذ القرارات وتعزز داخلهم روح المخاطرة.
- 4- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تعزي للمتغيرات الديموغرافية ( النوع الاجتماعي ، السن ، مجال الوظيفة الحالية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة ) حول التدريب وتنمية مهارات الإبداع عند المستوى المعنوية  $0.05 < \alpha$
- 5- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإجابات المبحوثين لتعزي متغيرين الديموغرافيين (المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة) حول التدريب في التنمية مهارات الإبداع الإداري عند المستوى معنوية  $0.05 < \alpha$

### نموذج الدراسة:

يشمل نموذج الدراسة متغيران الأول مستقل ( التدريب ) وثاني تابع ( الإبداع الإداري ) حيث يفترض النموذج وجود تأثير مباشر لمتغير التدريب على متغير الإبداع الإداري

### أهداف الدراسة:

تستعرض في هذه الدراسة دور التدريب في تنمية مهارات الإبداع الإداري في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني سي محمد بوقرة خميس مليانة من خلال التطرق الى مختلف الجوانب الخاصة بالتدريب وإبراز مدى مساهمة التدريب في تحقيق الإبداع الإداري من خلال اعتماد على أساليب تدريبية التنموية قدرات إبداعية.

### أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية البحث في إبراز دور التدريب في تنمية مهارات الإبداع الإداري بالإضافة إلى دور التدريب في تطوير المعارف وتنمية المهارات وتغيير سلوكياتهم إيجابيا بها يسمح للمعهد توفير كوادر بشرية مؤهلة قادرة على حل المشاكل بطريقة إبداعية.

### أسباب اختيار الموضوع:

- بحكم اختصاص في إدارة الموارد البشرية وارتباط الموضوع بهذا الجانب.
- معرفة دور التدريب في المعهد بخميس مليانة للتكوين والتمهين ومدى تنميته لمهارات الإبداع الإداري.
- انعدام اهتمام الكافي بموضوع التدريب والإبداع الإداري خاصة في المؤسسات الوطنية.

### حدود الدراسة:

حدود زمنية : تم اجراء البحث خلال السداسي الثاني للموسم الجامعي 2018-2019  
حدود مكانية: تم اجراء البحث في المعهد الوطني المتخصص في التكوين والتمهين سي محمد بوقرة بخميس مليانة

حدود موضوعية : يقتصر البحث على الدراسة دور التدريب في تنمية الإبداع الإداري في المعهد

### منهج وأدوات البحث:

من أجل دراسة إشكالية البحث وتحليل أبعاده واختبار الفرضيات المقترحة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يعتمد على جمع المعلومات ودراستها وتحليلها بالنسبة للفصل الأول ( الاطار المفاهيمي للتدريب والإبداع الإداري).

بالنسبة للفصل الثاني تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي لتشخيص التدريب في المعهد الوطني المتخصص في التكوين والتمهين وأثره على تنمية مهارات والإبداع الإداري.

أما في ما يخص الأدوات الدراسة ومصادر البيانات فتمثلت في المسح الكتابي والغرض منه الوقوف على ما تناولته المراجع أكاديمية وكذا المقالات بإضافة الى مواقع الأنترنت ذات العلاقة بالموضوع الدراسة وكذا القواعد والبرامج الإحصائية SPSS23 الملائمة لدراسة الحالة هذا الموضوع.

### هيكل الدراسة:

لأجل مناقشة الاشكالية المطروحة واستخراج النتائج ومن ثم اختبار الفرضيات المطروحة تم تقسيم هذه الدراسة الى الفصلين ومقدمة وخاتمة، تتضمن مختلف النتائج المتوصل إليها من خلال الفصلين وأيضا الاقتراحات المقدمة.



جاء الفصل الأول بعنوان ( الاطار المفاهيمي وتنمية مهارات الإبداع الإداري ) والذي يتضمن 4 مباحث خصص المبحث الأول ماهية التدريب والمبحث الثاني الإبداع الإداري وأخير تطرقنا في المبحث الرابع الى دراسة لدراسات السابقة

أما الفصل الثاني فخصص للدراسة الميدانية والتي تم اجراءها في المعهد الوطني المتخصص في التكوين والتمهين بخميس مليانة لتوضيح دور التدريب في تنمية مهارات الإبداع الإداري عبر ثلاث مباحث تم تقديم المؤسسة وأشار الى أهدافها في المبحث الأول وتناول المبحث الثاني الاطار المفاهيمي المنهجي لدراسة الميدانية في حين تناول المبحث الأخير تفسير مجالات الدراسة واختبار الفرضيات. وتم تلخيص أهم ما تناولته المذكرة في الخاتمة تضمنت جملة من النتائج المتواصل إليها والاقتراحات.

الفصل الأول :

الإطار المفاهيمي للتدريب

وتتمية مهارات الابداع الإداري

### تمهيد:

يعد موضوع التدريب من الموضوعات التي حظيت ومازالت تحضي باهتمام من قبل مؤسسات التدريب يسعى الى رفع وتحسين أساليب العمل ، فهو لا يكتفي بتقديم المعرفة بل يتعدى الى تغيير قناعات واتجاهات واكتساب مهارات إبداعية تجعل الفرد العامل يحقق مستوى عالي من أداء والعمل كما انه يهدف الى تعزيز الابداع الإداري وبحث روح التعاون والثقة بين الموظف والمعهد وهذا ما يجعل المعهد يحقق التميز والبقاء ولهذا قمنا بتقسيم مضمون هذا الفصل الى:

المبحث الأول: ماهية التدريب

المبحث الثاني: الابداع الإداري

المبحث الثالث: العلاقة بين التدريب والابداع الإداري

المبحث الرابع: دراسات سابقة

## المبحث الأول: ماهية التدريب

يحتل التدريب مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية الهادفة لتطوير وزيادة مهارات ومعارف الأفراد وتحسين قدرتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم وكذلك تحسين أساليب العمل لذا يعتبر هذا الأخير أحد المؤشرات إيجابية للمؤسسة وبعد وسيلة فعالة بإمكانها استخدامها من أجل تجديد حيويتها واستمرار عملها ومحافظة على كفاءتها وفي هذا الإطار سوف نقوم في هذا المبحث بالتطرق إلى التدريب من خلال تقديم مختلف التعريفات التي تعرفت لهذا المفهوم وكذا أهمية وأهداف الموجودة منه ومبادئه.

## المطلب الأول: أساسيات التدريب

### 1- مفهوم التدريب:

اختلفت التعريفات حول المفهوم التدريب بين المهتمين لدراسته تبعا للمعيار الذي عليه وعليه سوف تستعرض بعض التعريفات:

عرف التدريب على انه "اكتساب الأفراد العاملين المعرفة والمعلومات النظرية والمهارات العلمية المؤثرة على سلوكياتهم المستقبلية"<sup>1</sup>.

ويعرف التدريب أيضا على انه "إجراء منظم بتزويد الأفراد من خلاله بالمعرفة والمهارة المتعلقة بأداء مهمة أو مهام محددة"<sup>2</sup>.

ويرى البعض أن التدريب هو "نشاط مخطط يهدف إلى تنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية للأفراد العاملين لتمكينهم من أداء فاعل ومثمر يؤدي إلى البلوغ أهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة"<sup>3</sup>.

التدريب: هو "نشاط مستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات التي تجعله صالحا لمزاولة عمل ما"<sup>4</sup>.

وعرف أيضا على أنه "الجهود المنظمة والمخطط لها لتزويد المتدربين بمهارات ومعارف وخبرات متجددة تستهدف إحداث تغييرات ايجابية مستمرة في خيبرتهم واتجاهاتهم وسلوكهم من اجل تطوير كفاءة أدائهم".

ومن جملة هذه التعريفات نستطيع أن نضع تعريف شامل للتدريب:

التدريب هو عملية مستمرة ومخططة ومنظمة تهدف إلى إكساب العاملين معارف ومهارات وقدرات جديدة متخصصة ومرتبطة بالعمل أو تغيير بعض اتجاهات العاملين وسلوكياتهم بشكل يضمن تحسين أداء وتحقيق أهداف المؤسسة.

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2002، ص 108.

<sup>2</sup> جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، دار الجامعة، الاسكندرية، 2003، ص 332.

<sup>3</sup> نايل طه على، دور التدريب في تحسين كفاءة الأداء، دراسة ميدانية في شركة الفولجة لانتاج المواد الانشائية، مجلة الإدارة والاقتصاد، مج 36، ع 97، 2013، ص 160.

<sup>4</sup> نوري، منير كورنيل فريد، إدارة الموارد البشرية، ط1، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الاردن، 2011، ص 232.

## 2- أهمية التدريب

يعد التدريب ذو أهمية بالغة بالنسبة للعاملين والمؤسسة على حد سواء باعتباره الوسيلة الأفضل لتنمية الموارد البشرية وتحسين أدائها، ومن هذا المنطلق يمكن تلخيص أهمية التدريب وفوائده في المجالات التالية:

1- أهمية بالنسبة للمؤسسة

2- أهمية بالنسبة للعاملين

### 1.2 أهمية التدريب للمؤسسة:

تحقق البرامج التدريبية الفاعلة الفوائد التالية:

- ♦ زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، إذ إن إكساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وتقليل الوقت الضائع وموارد المستخدمة للإنتاج.
- ♦ يساهم في خلق الاتجاهات الايجابية لدى العاملين نحو العمل والمؤسسة.
- ♦ يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة وبذلك يرتفع أداء العاملين.
- ♦ يؤدي إلى الترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة إدارية.
- ♦ يساعد في تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع متغيرات المختلفة في بيئة.
- ♦ يساهم في بناء قاعدة فعالة للاتصالات والاستشارات الداخلية.<sup>1</sup>
- ♦ يؤدي التدريب إلى نشيط مهارات الإبداع والابتكار والتحديث مما يخلق التميز ورفع أداء.<sup>2</sup>

### 2.2 أهمية التدريب للعاملين:

يحقق التدريب فوائد أخرى للعاملين من أهمها:

- ♦ مساعدتهم في تحسين فهمهم للمؤسسة وتوضيح أدوارهم فيها.
- ♦ مساعدتهم في حل مشاكلهم في العمل.<sup>3</sup>
- ♦ تطور وينمي الدافعية نحو الأداء ويخلق فرص النمو والتطور لدى العاملين.
- ♦ مساعدتهم في تقليل التوتر الناجم عن في المعرفة أو المهارة.
- ♦ يساهم في تنمية القدرات الذاتية للإدارة والرفاهية النقص لدى العمال.
- ♦ يؤهله التدريب للترقية إلى وظائف أخرى وهو ما يزيد من الرصيد المادي والثقافي له.
- ♦ يحقق للفرد العامل الأمان الوظيفي إذ انه يكسبه مهارات جديدة وهذا ما يزيد من قيمة العامل لدى صاحب العمل.

1 سهيلة محمد عباس، نفس المرجع، ص 187-188.

2 قرشي محمد صالح، تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005، ص37.

3 الكبيسي، عامر ناصر، التدريب اداري و الامن، رؤية معاصرة للقرن حادي و عشرين، ط1، جامعة نايف العربية للعلوم امينة، الرياض،سعودية،ص19.

### 3- أهداف التدريب:

يهدف التدريب إلى تنمية جوانب عديدة في الفرد وسد النقص فيها كما يهدف إلى التطوير مهارات الإبداع ومن هنا يمكن تقسيم اهداف على مستوى الفرد واخرى على مستوى المؤسسة:

#### 1.3 على مستوى الفرد:

- **تنمية المعارف:** وتركز على تنمية معارف المتدربين ومعلوماتهم وتكديسها لخدمة أهداف المؤسسة، أي الارتقاء بمعارف ومعلوماتهم وفقا للمستجدات التي يجب الإلمام بها لإتقان العمل وما يتبع ذلك من معرفة للنظم والتعليمات وأساليب وإجراءات العمل، ومعرفة الاختصاصات والمسؤوليات والواجبات وعلاقات العمل .

وبلاحظ أن المعرفة لا تقتصر على الجانب العلمي والتخصصي فحسب وإنما تتعدى إلى الجانب المتعلق بالمؤسسة، التنظيم وكل ما يتعلق بالقواعد وإجراءات<sup>1</sup> .

- **تنمية المهارات:** ويقصد بها المهارات والاستعدادات اللازمة لأداء العمل وذلك يجمع كل أنواع المهارات من مهارات فكرية وأخرى عملية ومهارات سلوكية، وهذه الأخيرة تعني خصوصا بالجانب الإنساني عند التفاعل مع آخرين أي أن التدريب يساهم في تنمية مهارات الاتصال مع الغير وبناء علاقات ايجابية في خدمة النشاط والمؤسسة ككل وكذا تنمية قدراته القيادية والقدرة على اتخاذ القرارات وتحليل المشاكل التي يمكن أن تصادفه وكيفية التعامل معها.<sup>2</sup>

- **تنمية الاتجاهات الايجابية:** يساهم التدريب في تنمية اتجاهات الأفراد من خلال تنمية مجموعة من العوامل الذهنية (القيم،المعتقدات،المبادئ) والتي تتفاعل فيما بينها التكوين أراء المتدربين اتجاه قضايا معينة،والقصد من ذلك هو أن تكون اتجاهات الأفراد ايجابية تجاه العمل وتفضيل العمل بالمؤسسة التي يعملون بها دون غيرها وتعزيز روح الانتماء وإحساس بالولاء للمؤسسة وبالتالي قبول مهام العمل والحرص على أدائها على أكمل وجه وكما أنها تهدف إلى تنمية الاتجاه إلى التعاون مع الرؤساء والزلاء وتعزيز الروح الجماعية للعمل وهذا ما يعطي دفعا اكبر لتقديم أحسن ما لديهم<sup>3</sup>.

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

ويضيف البعض الباحثين إلى الأهداف السابقة الذكر ما يلي:

- **تذكر العاملين بأساليب الأداء:** ويتم بتعريفهم أول بأول بالتغيرات والتعديلات التي تدخل عليها وبطريقة استخدام ما يستحدث من أدوات أو أجهزة أو آلات.

<sup>1</sup> عقلة محمد، جردات أسامة محمد، التدريب الإداري الموجه لأداء، منظمة العربية للتنمية، مصر، 2011، ص 18.

<sup>2</sup> على السلمي، إدارة الافراد وكفاءة الإنتاج، دار غريب للنشر، مصر، 1985، ص320.

<sup>3</sup> زازل صورية، دور التدريب في تحقيق الإبداع الإداري للمورد البشري بمركز البحث العلمي للمناطق الجافة عمر برناوي، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص 29.

-الإسهام في إعادة التوازن النوعي والعديد ي لهيكل العمالة: فإذا حدث فائض في العمالة في تخصص أو قطاع معين يمكن من خلال التدريب تأهيلهم لتخصص أو تخصصاته أخرى لسد العجز فيها.  
-تقليل وقت أداء الخدمة في المنظمات الخدمية وتحسين أساليب التعامل مع العملاء مما يرفع درجة رضاهم عن المؤسسة ومنتجاتها وتحسين صورتها .

### 2.3 على مستوى المؤسسة: تتمثل أهم الأهداف التدريبية على مستوى المؤسسة فيما يلي<sup>1</sup>:

أ- **تحقيق ميزة تنافسية:** يلعب التدريب دورا مؤثرا في تحقيق ميز تنافسية للمؤسسة ،فزيادة استثمارات المؤسسة في حقل التدريب يزيد من قابلية مواردها البشرية في وجه التحديات المتعددة والمتلاحقة ويلعب التدريب دورا هاما في زيادة الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية ،فالتدريب يعمل على مساندة التحولات المختلفة وهذا من خلال إعطاء الدفعة الجديدة لموارد المؤسسة البشرية وعمله على صفق المواهب المتميزة والقادرة على ابتكار والجديد.  
ب- **تحسين المؤشرات الاقتصادية:** تهدف المؤسسة لتحقيق أهداف تنظيمية وإنتاجية وراء عملية التدريب المن خلال تحسين ورفع مؤشرات العامل الإنتاجية وتنظيمه ،ومن ابرز المؤشرات التي تسعى المؤسسة إلى تنميتها من خلال نشاط التدريب ما يلي: زيادة إنتاجية وتخفيض التكاليف ،التخفيف من حدة الإشراف إذن أن الموظف ذي المهارة العالية والمدرّب بشكل جيد نقل أخطاهه ويمكن أن يمارس الرقابة الذاتية على عمله، وتعمل على التحقيق من خلال الإشراف لما يشكله من استياء وارتباك لدى العاملين  
-السلامة المهنية للموارد البشرية .  
-زيادة قدرة المتدربين على التفكير الإبداعي بما يمكنهم من التكيف مع أعمالهم من ناحية ومواجهة مشاكل متعلقة بالعمل.

### 4- مبادئ التدريب:

لقد امكن نتيجة زيادة الخبرة في التدريب واعداد برامج تدريبية وكذلك من الأبحاث الكثيرة التي كتبت عن مشاكل التدريب امكن وضع وصياغة عدد من المبادئ الأساسية و العامة في التدريب و من هذه المبادئ العامة يمكن ذكر مايلي:

- **الهادفية:** يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة وواقعية بحيث يمكن تحقيقها وأن تحدد تحديدا دقيقا من حيث الموضوع والزمان و المكان و الكم و الكيف.
- **الشمولية:** يجب أن يشمل التدريب جميع أبعاد التنمية البشرية (القيم، الاتجاهات، المعارف و المهارات) كما يجب أن يوجه إلى الجميع المستويات الوظيفية في المؤسسة ليشمل جميع فئات العاملين فيها.

1 جمال الدين محمد المرسي ،الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ،الإسكندرية ،دار الجامعة ،2003،ص336.

- الاستمرارية: يجب على مسؤولي التدريب في أي مؤسسة أن يضعوا إستراتيجية تدريبية تراعي عملية التحول و التغيير المستمرة في جميع جوانب الحياة و خاصة في أساليب العمل و أدواته و في الأفكار و المعلومات المتصلة بذلك حتى يساعد العاملين على التكيف و التوازن المستمر أمام هذه التحولات.
- التدريجية: يجب أن يبدأ التدريب بمعالجة القضايا أو الموضوعات البسيطة ثم يتدرج بصورة مخططة إلى أكثر تعقيدا.
- المرونة: يجب أن يتطور نظام التدريب و عملياته و خاصة فيما يتصل بالوسائل و الأدوات و الأساليب مع التطورات التي تحدث على هذه الأصعدة و ضرورة تدريب المدربين على استيعاب هذه التطورات و توظيفها في خدمة العملية التدريبية.<sup>1</sup>
- مواكبة التطورات: تعني مواكبة التطور أن يهتم التدريب في المؤسسات العالمية أو الممارسات المتلى في مجال عمل المؤسسة، و بذلك يتسم التدريب بمواكبة التطورات الجديدة لاطلاع العاملين على كل ما هو جديد.
- تلبية الاحتياجات التدريبية الفعلية للمؤسسة: من الضروري ان تلبية السياسية التدريبية للمؤسسة الاحتياجات التدريبية الفعلية للعاملين، ويتم ذلك من خلال التحديد العملي و الدقيق للاحتياجات التدريبية للعاملين بالمؤسسة.<sup>2</sup>

## المطلب الثاني: أساليب وأنواع التدريب

### 1-أساليب التدريب:

تتضمن هذه المجموعة الأساليب التي تنفذ بعيدا عن موقع العمل الأصلي أو الفعلي للمتدرب حيث يتم تدريب وتنميته في الغالب في الأماكن المخصصة للعمل التدريبي سواء كان المكان يقع داخل المنظمة ذاتها أو خارجها وفي هذا الإطار يمكن عرض أهم أساليب التدريب كمايلي:

### 1-1: المحاضرة:

يعتبر أسلوب المحاضرة من أكثر الأساليب إستخداما في العملية التدريبية و التي تهدف أساسا إلى توصيل المعلومات من طرف واحد لمجموعة من المتدربين، و يمتاز هذا الأسلوب بقلّة التكاليف، و يلعب فيها المحاضرة دورا هاما من خلال تقديم معلومات جديدة للمتدربين و فسخ مجال للنقاش.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أحمد الخطيب، رداح الخطيب، التدريب الفعال، دار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع، 2006، ص 304-305.

<sup>2</sup> عطا الله محمد تيسير الشريعة، إدارة العملية التدريبية، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 30/28.

<sup>3</sup> عبد الرحمن توفيق، التدريب الأصول والمبادئ العلمية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 1994، ص 195.



1-2: دراسة الحالات:

أصبحت هذه الطريقة شائعة في التدريب حيث يعتمد هذا الأسلوب على ضرورة وجود مشكلة من واقع العمل وذلك يتناول أبعادها من حيث المشاكل وأسبابها و الحلول البديلة و تقديم بدائل مختلفة من خلال مناقشتها من قبل المتدربين و من مزاياه أنه يعتبر من الأساليب التدريبية الفعالة لتوفر قدر عالي من المشاركة من قبل المتدربين و يعمل على تنشيط الأفكار و يتميز بالمرونة و الواقعية التي تحقق تقاربا فعليا بين المشكلات التي توجد فالواقع العملي و بين مشكلات المتضمنة في الحالات.<sup>1</sup>

1-3: أسلوب تمثيل الأدوار: يتضمن هذا الأسلوب خلق مواقف عملية و إشترك المتدرب كطرف مباشر فيها يواجه صراعا معينا و يطلب إليه علاج الموقف بالسلوك الفعلي كما لو كان يعيشه في الحياة فعلا ثم يطلب المدرب من كل فرد أن يبدي رأيه بالطريقة التي تصرف به زميله و أن يقترح حلول في هذا الشأن يصلح هذا الأسلوب عندما يكون هدف التدريب تنمية المهارات السلوكية.<sup>2</sup>

1-4-أسلوب المباريات الإدارية: يشابه هذا الأسلوب أسلوب دراسة حالات إلا أن في هذا الأسلوب يتم تقسيم المتدربين إلى مجموعتين، تمثل كل منها إدارة مؤسسة ما ، و تقدم لكل مجموعة بيانات و معلومات محددة مسبقا عن ظروف عمل المؤسسة التي يمثلونها لتقويم كل مجموعة بتوزيع اختصاصات و الأدوار بين أفرادها و تقرر لنفسها أهدافا وسياسات لإتخاذ قرارات مناسبة.<sup>3</sup>

1-5: العصف الذهني: و يعتمد هذا الأسلوب على قيام المدرب بعرض مشكلة معينة و يسأل المتدربين أن يقدموا آرائهم بصورة سريعة و دون تردد في التفكير حيث أن الهدف هو وضع اكبر ممكن من آراء حول مشكلة ما.<sup>4</sup>

2- أنواع التدريب:

تستطيع المؤسسة أن تختار من بين أنواع التدريب ما يناسبها و هذا حسب طبيعة تركيبة مواردها البشرية، إمكاناتها و نشاطاتها التي تتوفر عليها و على هذا الأساس يمكن تصنيف أنواع التدريب حسب:

- مرحلة التوظيف، - نوع الوظائف، - حسب المكان.

1.2- التدريب حسب مرحلة التوظيف: يقسم التدريب حسب هذا النوع إلى:

<sup>1</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، كلية التجارة جامعة الإسكندرية، مصر، 2000/1999، ص229.

<sup>2</sup> راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، دار الجامعة، مصر، 2004/2003، ص 53.

<sup>3</sup> حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من المنظور الاستراتيجي، دار النهضة، لبنان، 2002، ص285.

<sup>4</sup> بلعور سليمان، دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة اقتصادية ملتقى دولي حول الإبداع و التغيير في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة 13/12 ماي 2010، ص10.

- **تدريب الموظف الجديد:** يعرف هذا النوع من التدريب بالتهيئة و يقصد به "تزويد الموظفين الجدد بالمعلومات التي يحتاجونها الأداء عملهم بشكل جيد و هذه المعلومات غالبا ما تتعلق بقواعد و إجراءات العمل بالمؤسسة" و تؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأيام و أسابيع الأولى من عمله على أدائه و اتجاهاته النفسية للسنوات القادمة<sup>1</sup>.

- **التدريب بغرض تجديد المعرفة و المهارة:** إن هذا النوع من التدريب لا يستفيد منه عموما إلا الأفراد الذين قد استقروا في وظائفهم لمدة زمنية معينة، فنظام المعارف و المهارات الناتج عادة عن تغيير في وسائل و أساليب العمل أو تغيير في المحيط يتطلب التكيف مع معطيات الجديدة و بالتالي يترتب عن ذلك تدريب الأفراد من أجل تنمية معارفهم و مهارتهم بما يتناسب مع متطلبات العمل.

- **التدريب بغرض الترقية و النقل:** هذه المرحلة حساسة بالنسبة للفرد و يخص ذلك بشكل اكبر الموارد البشرية التي أدت مهامها لفترة طويلة للفرد فالترقية تجعل الفرد في حاجة إلى كفاءة أكبر أي معارف و مهارات جديدة و هذا نظرا للفارق الموجود بين متطلبات منصب العمل الحالي و المنصب المقبل<sup>2</sup>.

## 2.2 التدريب حسب نوع الوظيفة: يقسم التدريب حسب هذا النوع إلى:

- **تدريب مهني:** تهتم الإدارة في هذا الحال بتدريب الأفراد الذين يعملون بالوظائف التي تتطلب مهارات يدوية و ميكانيكية و خاصة الأعمال الحرفية و تقوم بعض المؤسسات بإنشاء مدارس لتعليم العاملين للحصول على شهادة فنية.

- **التدريب إداري:** ينصب هذا النمط من التدريب على الأفراد العاملين في وظائف الإدارية و التنظيمية، و غالبا ما يتم التركيز من خلاله على الأفراد العاملين بإدارات الوسطى أو الدنيا في العمل الإداري، و أحيانا يشمل التدريب العاملين الذين يستهدف تهيئتهم للمراكز القيادية العليا، إن هذا النمط من التدريب يعتمد على معالجة المشاكل و سبل اتخاذ القرارات و الجوانب السلوكية و إنسانية، إذ يركز بشكل أساسي على تطوير و تحسين المهارات الإنسانية و المعرفية للأفراد.

- **التدريب التخصصي:** يمثل هذا النوع من التدريب زيادة المعلومات و المعارف و تطوير مهارات التخصصية في مجال محدد من الاختصاصات المهنية، و هذا النوع من التدريب يشمل الأفراد دون تخصصات معينة كالأطباء، محاسبين، مهندسين... الخ فيركز هذا النوع من التدريب على حل المشاكل المختلفة و تصميم الأنشطة التشغيلية و الوظيفية و التخطيط لها و متابعتها و اتخاذ القرار فيها.

## 3.2- التدريب حسب المكان: يتم تقسيم هذا النوع إلى:

- **التدريب داخل المؤسسة:** يتم هذا النوع من التدريب داخل المؤسسة و هذا سواءا في مكان العمل أو في قاعات تدريبية الخاصة و تسخر المؤسسة ميزانية خاصة يتم تقديرها انطلاقا من نوعية المواضيع التدريبية و يشرف على

<sup>1</sup> الشكر بطرس، لطيف، لوي، دور التدريب في تقويم كفاءة أداء العاملين، مجلة الإدارة و اقتصاد، الأردن، 2008، ص 60، 62.

<sup>2</sup> احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، القاهرة (إسكندرية)، 1999، ص 324، 325.

عملية التدريب الداخلي مسؤول عن التدريب في المؤسسة او الرئيس المباشر كما قد تستعين المؤسسة بطرق خارجي يتم التعاقد معه.

- **التدريب خارج المؤسسة:** يتم هذا النوع من التدريب خارج المؤسسة و يكون في مراكز التدريب أو معاهد خاصة تتكفل بتنفيذ عملية التدريب بنفسها و تلجأ المؤسسة إلى التدريب الخارجي في حالة عدم توفر إمكانيات تدريبية داخلية أو عدم توفر طاقات بشرية القادرة على تنفيذ برامج تدريبية متخصصة، و تجدر الإشارة انه في حالة عدم توفر مكان أو إمكانيات إنجاز برامج تدريبية داخل مؤسسة فإنه بإمكان أن يشرف مسؤول التدريب أو المشرف على الموارد البشرية في مؤسسة على العملية و في هذا الحالة يتم التعاقد فقط على تأجير مكان أو إمكانيات التدريبية اللازمة.

### المطلب الثالث: العملية التدريبية

إن القيام بعملية التدريبية يتطلب القيام بمجموعة من الأنشطة التي تستوجب إدارة عقلانية متكامل و تتفاعل فيها بينها و تعمل باتجاه واحد حيث أن العملية التدريبية تمر بمراحل و خطوات يمكن إيجازها فيما يلي:

#### 1- تحديد الاحتياجات التدريبية:

هي الخطط الرئيسية في العملية التدريبية بعد جمع و تحليل البيانات إذ لا يمكن أن تكون هناك برامج تدريبية ما لم تكن هناك حاجة فعلية للتدريب، لذا فإن العملية تحدد وجود أو عدم وجود حاجة للتدريب تعتبر الأساس في العملية التدريب ككل لأنها تدفع النشاط التدريبي إلى تحقيق أهدافه فكلما أمكن التعرف عليها و تحديدها كلما أدى ذلك إلى رفع مستوى كفاءة العاملين عن طريق التدريب<sup>1</sup>.

#### 1.1- تعرف الاحتياجات التدريبية بأنها: مجموع التغييرات و التطورات التي يتطلب حصولها في المعارف

والمهارات و اتجاهات و سلوك الأفراد العاملين لأجل بلوغ مستويات الأداء المطلوب و تحقيق المناخ الملائم فهي تمثل الفرق بين مستوى الأداء المطلوب تحقيقه و الأداء الفعلي المتحقق من قبل العاملين.  
- و تكون هناك حاجة تدريبية عندما يكون هناك نقص في معرفة و مهارة أو تكون اتجاهات غير ملائمة بشكل يعوق تحقيق المتطلبات الحالية لمهنة معينة.

- فهي تغطي الفجوة الحاصلة بين الأداء الحالي و الأداء مستهدف نتيجة قصور بمعارف و المهارات و اتجاهات.

#### 2.1- أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية: تتمثل في كونها العامل الحقيقي في رفع العاملين في تأدية الأعمال

المسندة إليهم:

- تعد الأساس الذي يقوم عليه أي نشاط تدريبي.
- تعد العامل الأساسي في توجيه الإمكانيات المتاحة للتدريب في اتجاه السليم.
- عدم التعرف على احتياجات مسبقا يؤدي إلى ضياع الجهد و المال و الوقت المبذول في تدريب.

<sup>1</sup> كاظم خضير حمود، ياسين خرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، الأردن، 2005، ص129.

**3.1- مستويات تحديد حاجات التدريب:** يتم تحديد مصادر المعتمدة في تحديد احتياجات التدريبية من خلال اعتماد الجوانب التحليلية التالية:

- أ- تحليل المؤسسة و حاجتها التدريبية على المديين الحالي و مستقبليها و ذلك بهدف تحديد المشكلات و معالجتها.
  - ب- تحليل الوظيفة و مدى الحاجة للمهارات المطلوبة.
  - ج- تحليل أداء العاملين و الرغبة بالتطور المستمر.
- أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية:** تتنوع طرق وأساليب تحديد احتياجات التدريب نذكر منها ما يلي:
1. **المقابلة:** هي مواجهة شخصية بين خبير التدريب و متدربين و هدف تحديد حاجاتهم التدريبية.
  2. **الاستبانة:** هي عبارة عن استمارة تتضمن عدد امن أسئلة المطلوبة الإجابة عليها يضعها خبير التدريب بهدف التعرف على حاجات التدريبية.
  3. **الاختبارات:** قد تكون اختبارات شفوية أو تحريرية.
  4. **تقويم أداء:** يعطى تقويم أداء مؤشرا واضحا عن الوجبات التي لم تنجز و أسباب عدم انجازها كما تبين مدى حاجة العاملين للتدريب.
  5. **دراسة التقارير والسجلات:** تبين نقاط الضعف التي يمكن علاجها بالتدريب.<sup>1</sup>

## 2- تصميم برنامج تدريبي:

- بعد تحديد احتياجات التدريبية تأتي عملية تصميم برنامج تدريبي و التي تعني ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية و تحديد الأسلوب الذي يتم استخدامه بواسطة المتدربين في توصيل موضوعات التدريب إلى المتدربين، و يمكن إيراد المراحل الأساسية في إعداد و تصميم البرنامج التدريبي وفقا للخطوات التالية:
- تحديد الأهداف المطلوبة للبرنامج التدريبي والتي تهدف لإحداث تغيير في مستوى أداء أفراد و اتجاهاتهم و سلوكهم.
  - تحديد محتوى البرنامج التدريبي و موضوعاته (مادة التدريبية) مدى عمقها و شمولها و تسلسلها.
  - تحديد نوع المهارات التي سيدرب عليها المتدرب بناء على احتياجات تدريبية.
  - اختيار أساليب التدريب المناسبة التي تتلاءم مع المادة التدريبية ومستوى المشاركين في التدريب و فترة التدريب.
  - استقطاب المدربين الأقوياء الذين تتوفر فليهم شروط المناسبة.<sup>2</sup>
  - إعداد موازنة لازمة للتدريب.
  - إعداد جدول زمني مناسب للبرنامج التدريبي من حيث ربط كل من موضوع التدريب مع المدرب و تاريخ و مكان محدد و أسلوب التدريب الواجب استخدامه.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أمل حمودي عبد الجميلي، دور التدريب في تنمية مهارات الابداع الإداري، مجلة الفتح، كلية التربية، سوريا، العدد 48، ص 104، 105.

<sup>2</sup> كاظم خيضر حمود، ياسين كاسب خرشة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص130.

<sup>3</sup> القوقا إبراهيم عبد المجيد، أثر التدريب على أداء المشروعات الصغيرة والصغيرة جدا في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، الجامعة الاسلامية كلية التجارة، غزة، 2007، ص22-24.

### 3- تنفيذ برنامج التدريب:

إن مرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج التدريبي و إخراجها إلى خير الوجود و في هذه المرحلة يتم معرفة حسن و سلامة تخطيط البرامج التدريبية و ينعكس نجاحها و فشلها ايجابيا و سلبيا على المرحلة التالية و متعلقة بتقييم البرامج التدريبية.

و تتضمن مرحلة التنفيذ أنشطة مهمة مثل تحديد الجدول الزمني لبرنامج و تحديد مكان التدريب، و متابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج و من ثم تقييم البرنامج من خلال تقييم المتدربين محل التدريب.<sup>1</sup>

### 4- تقييم البرامج التدريبية:

إن تقييم البرامج التدريبية و ما حققته من نتائج يعتبر أساسيا من العملية التدريبية، و يمكن تعريف التقييم بأنه تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرامج التدريبية، و مدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة، كما تقاس بها كفاءة المتدربين و مدى التغيير الذي نجح التدريب في إحداثه فيهم، و يقصد به أيضا مدى احترام المبادئ و ضوابط السابقة من جهة، و معرفة إذا كانت اتجاهات الفرد و سلوكياته قد تغيرت فعلا بفضل المعارف و المهارات التي اكتسبها من التدريب، و هناك أربعة جوانب نركز عليها في عملية التقييم:<sup>2</sup>

#### 1.4 ردود الفعل:

يتم هذا التقييم حالما ينتهي البرنامج، و يهدف لقياس درجة الرضا المحققة للمشاركين عن البرامج التدريبي من حيث (المحتوى، المدربون، المادة التدريبية، الأساليب التدريبية المعتمدة...) و يتم الحصول على هذه المعلومات و البيانات من خلال استبيان يتم توزيعه على المتدربين و معرفة آرائهم بشأن البرنامج التدريبي.

#### 2.4 التعلم: و يتم من خلال معرفة ما تم فهمه و استيعابه من البرامج التدريبية من ناحية الأسس و المبادئ و

الأساليب التدريبية و بشكل دقيق معرفة المهارات و المعارف التي تم اكتسابها من خلال البرنامج التدريبي.

#### 3.4 السلوك: و يتم من خلال ذلك قياس ما تم أثره على الأداء الفعلي من قبل المشرف على المتدرب قبل البدء

بالبرامج و بعد الانتهاء من البرامج لمعرفة الأثر الذي حققه البرنامج التدريبي على المتدربين.

#### 4.4 النتائج: و ذلك من خلال قياس اثر البرنامج التدريبي على معدل دوران العمل و الروح المعنوية للعاملين و

الغيابات و تكاليف الأداء...و غيرها من المؤشرات ذات الأثر الايجابي للبرنامج التدريبي على أداء المتدربين بعد انتهاء البرنامج.

<sup>1</sup> احمد خطيب، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 2002، ص320.

<sup>2</sup> كاظم خيضر حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 135.

## المبحث الثاني: ماهية الإبداع الإداري

في هذا المبحث سوف نوضح ماهية الإبداع الإداري من خلال مفهوم، أهمية، أهداف، مستويات عناصر والعوامل التي تساعد على تنمية الإبداع الإداري وأساليب تنميته.

### المطلب الأول: مفهوم الإبداع والإبداع الإداري (أهمية، خصائص)

#### 1: مفهوم الإبداع

تتعدى مفاهيم الإبداع وتباين وجهات النظر حول ماهية الإبداع فلا يوجد اتفاق بين الباحثين والعلماء في تعريف ويرجع ذلك إلى تعقد الظاهرة الإبداعية فنتطرق إلى بعض التعاريف التالية :

لقد جاء الإبداع على لسان العرب أن كلمة إبداع من بدع وبدع الشيء أي أن أنشأه على غير مثال سابق وقد جاء تعريفه في معجم إدارة الموارد البشرية بأنه: "إيجاد طرق جديدة في العمل وقدرات العاملين فيه"<sup>1</sup>

ويعرف الإبداع أيضا بأنه: "مقدرة الإنسان على إعادة صياغة خيالاته السابقة للوصول إلى تصورات مستقبلية حديثة"، يشير كل من سمو لسكي وكليز كذلك إن هناك أهمية للمدير القادر على تطوير قدرات الموظفين على التفكير والإبداع وحل المشكلات بطريقة إبداعية، هذا المدير يستثمر اعلي مورد لدى المؤسسة ألا وهو الإمكانيات البشرية، فعقول البشر آلات معقدة لتبلى ولا تتقادم أبداً وبعوض الصيانة يمكن جعل هذه الآلات مبدعة ومفيدة جداً للمؤسسة"<sup>2</sup>.

وينظر إليه بأنه: "المقدرة أو البراعة الفردية أو الجماعية في إنشاء أفكار جديدة أو اكتشاف سبل جديدة

بهدف تطوير أفكار جاهزة"<sup>3</sup>، واعتماداً على التعاريف السابقة وجدنا أنهم يتفقون على مفهوم واحد.

وهو العملية التي تقدم ما هو جديد وتجدد القديم من أجل حل المشاكل وعليه فإن الإبداع هو استعداد فطري عند البعض الأشخاص ينمي بالتدريب وتعلم المهارات والتعليم .

#### 2- مفهوم الإبداع الإداري:

لم ينفق الباحثون على تعريف موحد لمفهوم الإبداع الإداري أنه: "استخدام الموظف لمهاراته الشخصية الإبداعية في استنباط أساليب إدارية جديدة أو توصيله إلى حلول ابتكارية لمشكلة إدارية تواجه المؤسسة أو تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة بالاعتماد على التحليل الهادف والجهد الإبداعي المنظم الذي يتصل بالإدراك الحسي القائم على المنطقي والاختبار والتجريب والتقييم"<sup>4</sup>.

(1)– Habi bsahhaf, déctionary of humain resonrces mangement, library du liban, publishers, Berut,2003.p76.

2 فقيه، سناء محمد عبد القادر، تطبيق أساليب الإبداع الإداري في التنمية الإدارية للقيادات التربوية النسائية في مراحل التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية مكة المكرمة، 2000، ص70.

3 محمد رشدي سلطاني، "المعارف الجماعية و أثرها على نشاط الإبداع في المؤسسة"، مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة (2012)، ع11، ص 144.

4 القحطاني، سالم بن سعيد، "المعوقات التنظيمية للإبداع عند موظفي التطوير الإداري بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية"، مجلة جامعة سعود للعلوم الإدارية، مج14، ع2، 2002، ص 338.

ويرى أيضا انه هو الأفكار والممارسات التي يقدمها المدبرون والعاملون والتي تقضي إلى عمليات إدارية وطرف وأساليب أكثر كفاءة وفاعلية في انجاز أهداف الشركات والمؤسسات الأكثر خدمة للجميع ويرى كذلك انه: "قدرة الفرد على استخدام إمكانياته الذهنية أو العقلية و الاستفادة من الإمكانيات والموارد المتوفرة أو الممكنة لتقديم أداء أو وسيلة أو فكرة أو منتج جديد نافع و مفيد للمؤسسة وأعضائها وعملائها"<sup>1</sup> ويعرف أيضا: "هو التغيير في العمل الإداري بحيث يؤدي إلى التحسين في إجراءات لعمل والأساليب التنظيمية التي تؤدي إلى إنتاج وتسليم المنتج".<sup>2</sup> ويعرف كذلك أنه: "هو كل عملية ينشأ عنها ناتج جديد، نتيجة التفاعل بين الأفراد في المنظمة باستخدام أسلوب جديد يحقق التميز والتفوق ويعطي مرونة أكبر داخل المؤسسة"<sup>3</sup>.

ومن خلال ما سبق يمكننا قول الإبداع الإداري أنه قدرة الأفراد العاملين على استخدام أساليب التفكير الحديثة والقدرات الفعلية والذهنية وإيجاد طرائق وأساليب إدارية جديدة لم يسبق وأن استحدثت من أجل تحقيق المنفعة.

### 3: خصائص الإبداع الإداري وأهميته

#### 3-1: خصائص الإبداع الإداري:

اهتم الباحثون بالتعرف على خصائص الإبداع الإداري نظرا لمن يمثله من أهمية وقيمة للخروج بمساهمات تؤدي إلى تنمية وتطوير القدرات والعمليات الإبداعية، وبما أن الإبداع الإداري يتعلق بكافة نشاطات العمل الإداري والتنظيمي داخل المؤسسة يمكن تحديد خصائصه بما يلي :

- الإبداع ظاهرة فردية (انتاج جهود فردية ) وجماعية (انتاج جهود جماعية ) فالأفكار الإبداعية تكون في البداية فكر فردي تنطلق من ذهن الفرد يتم الاستفادة منها، عن طريق متابعة هذه الأفكار وإثرائها، من خلال العمل الجماعي والمنظمي، خاصة أن الكثير من الأعمال الإبداعية تلاشت واختفت لدى أفراد مجهولين لأنها ظهرت بشكل فردي نتيجة عجز الفرد وإهمال الجماعة وتقصير المؤسسة .

- الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد ولكنها تختلف من شخص إلى آخر حسب الفطرة والظروف التي يعيش وسطها ويتعامل معها .

- يرتبط الإبداع بالعوامل المورثة ويمكن تنميته وتطويره

- الإبداع هو مهمة إستراتيجية حيث يمكن تطويره من خلال الاستراتيجيات التي تخضعها الإدارة العليا في المؤسسة والتي تقود عملية الإبداع .

- يعتبر الإبداع الإداري عملية تنظيمية واسعة بتدخل بها معظم العاملين والدوائر والأقسام في المؤسسة.

هيكل الإبداع الإداري يمكن أن يوصف بأنه مبدأ ثنائي رسمي وغير رسمي فالتفاعل غير رسمي بين الأفراد يؤدي إلى الزيادة في عملهم .

1 إسلام رعد حسن، "الإبداع الإداري في الوظيفة العامة"، مكتب المفتش العام، 2017، ص11.

2 صالح مهدي، محسن العامري، طاهر محسن، منصور العالي، الإدارة و الأعمال، ط 1، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص 180.

3 جيمس هيجيز، ترجمة عبد الرحمان توفيق، 100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية، ط2، سلسلة إصدارات بميك، القاهرة

يلعب دورا الإدارة العليا دورا حاسما في تقديم الأفكار التي تؤدي إلى الإبداع.<sup>1</sup>

### 2-3: أهمية الإبداع الإداري:

يمكن توضيح أهمية الإبداع الإداري من خلال النقاط التالية :

- يعتبر جزءا ليجزأ من ثقافة أي منظمة تسعى إلى النجاح كونه يحتل موقع القلب في ممارسة أنشطتها وعملياتها
- إن الإبداع في المؤسسات يخلق مناخ الملائم الذي يمكن للمؤسسة من القدرة على تطوير منتجات جديدة لإشباع حاجات العملاء في السوق من جهة أخرى.<sup>2</sup>
- يساعد المؤسسة في العمل بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي .
- يؤدي إلى تسهيل العمليات الإدارية التي تمكن المؤسسة من الاستمرار ومواصلة عملها وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها لكفاءة وفاعلية، إلى إحداث تغييرات ايجابية في بناء مؤسسة في عملياتها الإدارية.
- يساعد الإبداع الإداري المؤسسة على التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات المحيطة بها، والارتقاء بمستوى أدائها وأدائها العاملين فيها.
- يعمل على إيجاد اكتشافات ومقترحات وأفكار لوضع أنظمة ولوائح وإجراءات وأساليب عمل جديدة مبدعة وخالقة، الأمر الذي ينجم عنه بروز برامج وخدمات خارج أنشطة المؤسسة الرئيسية.
- يساهم في تحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها للجمهور المستفيد من خدمة، وزيادة مداخلات المالية<sup>3</sup>.
- يعتبر الحافز الأساسي لخلق فرص عمل جديدة ودعم القدرة التنافسية
- كما تمكن أهمية الإبداع الإداري في تجاهل قادة العمل الروتيني والتحرك نحو الإبداع الابتكار والحصول على المعرفة في أسرع وقت ممكن بأقل تكلفة وبطريقة سلمية<sup>4</sup> .

### المطلب الثاني: مستويات وعناصر الإبداع الإداري

#### 1 مستويات الإبداع الإداري:

يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات من الإبداع الإداري في المؤسسات هي:

#### 1-1: الإبداع على مستوى الفرد

هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل احد الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية، كتب الكثير عن الشخصية المبدعة عن غيرها من بينها:

1 الجعيري، عنان، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية: دراسة تطبيقية على شركة كهرباء خليل، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة جامعة الخليل كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، فلسطين، 2009، ص21-23.

2 نديم عكروس، مأمون نديم عكروس سهير، تطوير المنتجات الجديدة: مدخل استراتيجي متكامل و عصري، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص65.

3 درويش، مروان جمعة، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري لدى مدير فروع البنوك العاملة في فلسطين، بحث مقدم إلى مؤتمر الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية(26-27 افريل)، فلسطين: جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، 2006، ص11.

4 جويتا برايف، الإبداع الإداري في القرن الحادي عشر (ترجمة)المغربي احمد مصر، دار الفجر، 2008، ص109.



- المعرفة: يبذل الفرد وقتا كبيرا لإتقان عمله
  - الذكاء: الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء، ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.
  - الشخصية: بحب الفرد المبدع روح المخاطرة، ويكون على الدافعية، ومنفتح على الآراء الجديدة وقادرة على التسامح مع العزلة، ولديه إحساس كبير بالفكاهة
  - العادات الاجتماعية: الإنسان المبدع ليس منظويا على نفسه، بل يميل إلى تفاعل، وتبادل مع الآخرين<sup>1</sup>.
- 1-2: الإبداع على مستوى الجماعات:**
- هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصيل إليه من قبل الجماعة لأنه يفوق كثيرا مجموع الإبداعات الفردية وذلك لتبادل الأفكار والخبرة ومساعدة بعضهم البعض فهذا إبداع الجماعة له تأثير كما ونوعا بالعوامل التالية:
- الرؤية: حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما تشاطر أفرادها مجموعة قيم وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة.
  - المشاركة الأمنية: إن البيئة والمناخ الذين يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم، تعززان الإبداع الناجح.
  - الالتزام بالتميز في الأداء: فالالتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل والعمل على تجديدها بشكل مستمر
  - دعم وموازة الإبداع: حتى يتحقق الإبداع، يجب توفير المساندة و الدعم لعملية التغيير، ويمكن أن يأتي هذا الدعم من زملاء الجماعة مختلفة أو المنظمة .
  - جنس الجماعة: الجماعة مختلفة من حيث الجنس تنتج حلولا أفضل من جماعة أحادية الجنس.
  - تنوع الجماعة: يزداد الجماعة بوجود جماعة من شخصيات مختلفة
  - تماسك الجماعة: الجماعة المتماسكة أثر استعدادا أو حماسا ونشاطا للعمل من الجماعة الأقل تماسكا.
  - انسجام الجماعة: المنسجمة أكثر ميلا إلى الإبداع من الجماعة التي تفتقر للانسجام .
  - عمر الجماعة: الجماعة الحديثة التكوين أكثر ميلا إلى الإبداع من الجماعة من الجماعة القديمة
  - حجم الجماعة: يزداد الإبداع مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة<sup>2</sup>.
- 1-3: الإبداع على مستوى المؤسسات:**
- هو الإبداع الذي تم التوصل إليه من قبل المؤسسة ويتشكل من خلال الإبداع الفردي والجماعي معا وحتى تكون المؤسسة مبدعة يجب توفر الشروط التالية:

1 الغزاوي نجم و تصير، طلال، " أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية "مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول، الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمة الحديثة (18،19ماي)، جامعة الشرق الأوسط،الأردن،2011،ص7.

2 حريم حسين: السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات الأعمال ط3، دار الحامد، عمان، الأردن، ص359.

- ضرورة إدراك أن الإبداع يحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميقا ويقدررون القيمة العلمية للنظريات الجيدة، ولديهم رغبة الاستطلاع وتنمية هذه الأشياء و تعزيزها على المؤسسة أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعلم والتدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات .
- ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية وهذا يعني تشجيع التفكير ليكون أكثر مرونة.
- ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها مما يساعد على تنمية المهارات الإبداعية لاكتشاف المشكلات هو التعود على التفكير المطلق والشامل ،وتقضي أبعاد أية مشكلة مما هو غير مباشر فيما هو غير مألوف .
- ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات أو أبناء المشكلات من الدم والعمل على حلها، فالمشكلة الإدارية لتعلن نفسها بل هي التي تضعها ونعمل على حلها<sup>1</sup>.

## 2 عناصر الإبداع الإداري

إن للقدرة الإبداعية عناصر أساسية بحيث لا يمكن التحدث عن وجود إبداع بدونها وتتمثل أهمية هذه العناصر في تحديد وقياس الإبداع الإداري على مستوى الفرد والجماعة والمؤسسة وقد أجمع الباحثون والكتاب على عناصر الإبداع الإداري والأساسية التالية:

### 2-1: الأصالة

- يقصد بها القدرة على إنتاج حلول جديدة، فالمبدع الأصيل بهذا المعنى لا يكر أفكار المحيطين به ،ولا يلجأ إلى الحلول التقليدية للمشكلات|.
- وتعد الأصالة أعلى عناصر الإبداع الإداري بحيث أنها تختلف عن الطلاقة والمرونة .
- أن الأصالة لا تشير إلى كمية الأفكار الإبداعية التي يولدها الفرد كما في الطلاقة إنما إلى جدية الأفكار وتوعيتها وقيمتها
- أن الأصالة لا تشير إلى رفض الفرد تكرار تصوراته أو أفكار كما في المرونة إنما تشير إلى تكرار أفكار الآخرين وعدم الخضوع للأفكار الشائعة .
- أي أنه كلما زادت درجة إنتاج الأفكار الجديدة ومدى خروجها عن المستوى التقليدي زادت درجة أصالة الفكرة من خلال الوصول إلى أفكار جديدة بطريقة مختلفة عن الآخرين<sup>2</sup>.

### 2-2: الحساسية للمشكلات:

ويقصد بها لقدرة على مجابهة موقف معين ينطوي على مشكلة أو عدة مشكلات تحتاج إلى حل ،وان هذا الموقف قد يكفيه نقص ما أو يحتاج إلى تغيير، كما يقصد بها أيضا القدرة على إدراك مواطن النقص أو الفجوات في موقف ما، فالشخص المبدع هو الذي يستطيع رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد فهو يدرك نواحي النقص

1 حريم حسين: السلوك التنظيمي، مرجع نفسه، ص307.

2 السلطان، فهد بن صالح، التحديات الإدارية في القرن الواحد والعشرون، ، مطابع الخالد لاوسفت ،الرياض، 2004، ص19.

والقصور بسبب نظرية للمشكلة نظرة غير مألوفة، ويحس بالمشكلات إحساسا، بحيث يرى فيها النواقص والثغرات بدرجة لا يدركها الأفراد الذين يتعايشون معها يوميا.<sup>1</sup>

### 2-3: الطلاقة:

ويقصد بها القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار عن موضوع معين في فترة زمنية معينة ومن صور هذه الطلاقة:

- طلاقة فكرية: وهي قدرة الفرد على استيعاب أكبر عدد ممكن من الأفكار في زمن محدود وفي موقف معين
- طلاقة لفظية: وهي قدرة الفرد على إنتاج أكبر عدد من الكلمات في زمن محدد وبشروط معينة .
- طلاقة ارتباطية: وهي سرعة توليد علاقات معينة .
- طلاقة تعبيرية: تشير إلى قدرة الفرد التعبير عن الأفكار بسرعة<sup>2</sup> .

### 2-4: المرونة: ويقصد بها المقدرة على اتخاذ الطرق المختلفة والتفكير بطرق مختلفة وتصنيف مختلف عن

التصنيف العادي والنظر للمشكلة من أبعاد مختلفة، فهي قدرة الشخص على تحويل اتجاه تفكيره أو أسلوبه في علاج المشكلة من وضع إلى آخر والذي يعني قدرة الفرد على التكيف السريع للتطورات والمواقف الجديدة<sup>3</sup> كما تعني النظر للأشياء من عدة زوايا وتنقسم إلى قسمين:

- المرونة التلقائية: وتتضمن قدرة الفرد على إعطاء معلومات متنوعة تلقائيا لا تنتمي لفئة أو أصل واحد
  - المرونة التكيفية: وهي قدرة الشخص على تغيير وجهته الذهنية حين يكون بصدد النظر إلى حل مشكلة معينة<sup>4</sup>.
- ### 2-5: قبول المخاطرة:

يقصد بها الاستعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها الفرد عند الأفكار أو الأساليب الجديدة وتبقى مسؤولية نتائجها<sup>5</sup>، كذلك فهي تعني مدى الشجاعة الفرد في تعرض نفسه للفشل أو النقد والعمل تحت ظروف غامضة والدفاع عن أفكاره الخاصة وفي الميدان العمل الإداري يكون المديرون الواعدون واعين لأهمية عنصر المخاطرة في استثمار الطاقات الإبداعية لدى العاملين للمساندة والدعم للتغلب على التردد في تحمل الأفراد

1 أقطامي، نايفة وآخرون، تنمية الإبداع والتفكير الإبداعي في المؤسسات التربوية، شركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2008، ص22-23

2 أحمد إسماعيل وآخرون، قضايا إدارة معاصرة، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2011، ص352.

3 حسن رضا، حاتم علي: الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة كلية الدراسات العليا، المملكة العربية السعودية، 2003، ص36، 35.

4 العبيدي، جواهر عبد الهادي، أثر التوجه الإبداعي واستراتيجية التدريب على أداء العاملين في الشركة نפט الكويت، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص30-29.

5 السلمي فهدين عوض الله زاحم، ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية المهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة، رسالة ماجستير في إدارة التربية والتخطيط، جامعة أم القوي، كلية التربية، المملكة العربية السعودية، 2008.

وتحسين المناخ التنظيمي ومدركين لحاجة العاملين للمساعدة والدعم للتغلب على التردد في تحمل الآثار المترتبة على المخاطرة مما يدفعهم إلى وضع أنظمة ومكافآت تشجعهم على قبول المخاطرة وتحمل نتائجها<sup>1</sup>.

**المطلب الثالث: العوامل التي تساعد على تنمية الإبداع الإداري**

### 1: عوامل الإبداع الإداري

هناك العديد من العوامل التي تساعد على تنمية وتشجيع الإبداع الإداري في المؤسسات أهمها:

- إيجاد مناخ تنظيمي وبيئة ملائمة لدعم الفكر الإبداعي للعاملين
- تشجيع العاملين بشكل مستمر لكي يكونوا منفتحين على الأفكار والخبرات الجديدة
- توفير أعمال مثيرة لاهتمام العاملين تساعد على إيجاد الشعور بالنمو الشخصي لهم
- السماح للعاملين بأوقات الراحة والاسترخاء بعد العمل
- التعامل مع الأخطاء على أنها فرص للتعلم والتدريب
- دعم سبل الاتصال القائم بين المبدعين أنفسهم في العمل
- مكافأة السلوك الإبداعي وتحفيزه ماديا ومعنويا
- السعي لتحقيق الرضي الوظيفي لدى العمال مما يعزز الانتماء والولاء للمؤسسة
- تشجيع الحوارات العملية عن طريق عقد المؤتمرات والندوات وجلسات العصف الذهني وحلقات المناقشة، مما يؤدي إلى تنمية الأفكار واثراء البدائل وبروز الموضوعات الإبداعية ويستخلص (بشير دراكر ) ،عوامل تبناها الإدارة المبدعة باعتبار محفزة للإبداع وهي :
- 1-التحدي : حيث وضع الشخص المناسب في المكان المناسب لكي يمارس الخبرة ومهارات التفكير الإبداعي
- 2- الحرية: تعتبر من العوامل الداخلية للشعور بالتملك وحب العمل و رضى بالعمل وذلك عندما يقومون العمال بالعمل بطريقتهم التي يحبونها .
- 3- المصادر والموارد: حيث أن الوقت والمال يدعمان الإبداع فالمؤسسات
- 4- سمات ووصفات مجموعة العمل :على الإدارة تشكيل فرق عمل جماعية تتميز بالاختلاف و التنوع في الآراء فكلما كانت الفرق مختلفة كلما زاد الإبداع وتوليد أفكار جديدة
- 5- التشجيع التوجيهي والإشرافي: يوجب إهمال شديد من طرف المديرين للأفكار الإبداعية والجهود التي قد تكمل بالنجاح مما يخنق الإبداع، فالأفراد بحاجة ماسة للاهتمام بما يقومون به حتى ينجح عملهم
- 6- الدعم التنظيمي: أي الدعم الذي تقدمه المؤسسة للعاملين سوء كان هذا الدعم في حالة تحقيق النجاح أو حتى في وجود الأخطاء بهدف تلافيتها وقبول الخطأ، وهذا هو دور المدراء في دعم الجهود المبدعة.

1 بن نافلة ،خدور، فلاق، محمد، أثر التمكين الإداري في الإبداع الموظفين ،مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة (19/12ماي)،البلدية :جامعة سعد دحلب.

### المبحث الثالث: العلاقة بين التدريب وتنمية مهارات الإبداع الإداري

إن للتدريب دور فعال في تنمية مهارات الإبداع الإداري حيث أنه يؤدي إلى تحسين قرارات الأفراد وحل مشكلاتهم في العمل ولهذا سنبرز في هذا المبحث علاقة التدريب بتنمية مهارات الإبداع الإداري.

#### المطلب الأول: العلاقة النظرية بين التدريب والإبداع الإداري

أدت العوامل البيئية المتغيرة باستمرار إلى ارتباط أهداف المؤسسة المتمثلة في البقاء، التمييز والقدرة على التنافس بتحقيق نتائج غير عادية من خلال إنتاج سلع وخدمات لا يمكن تقليدها أو يصعب ذلك، الأمر الذي يتطلب التدفق المستمر للأفكار الجديدة من خلال تحريك روح الإبداع وابتكار وهي العوامل التي تركز على عامل اكتساب المعرفة، و لا يمكن لهذا الأخير أن يقوم من دون الحرص على التدريب المستمر الفعال لأنه بمساعدة المتدربين على الوصول إلى أفكار جديدة في أعمالهم و حلول مبتكرة لمشكلاتهم و قرارات أكثر فعالية لتحقيق أهدافهم و من الأشياء المنطق عليها أن الإبداع يمكن تعلمه و التدريب عليه، فهو شيء يمكن الحصول عليه عن طريق التدريب، بحسب استعداد الشخص إذ انه ليس موهبة فطرية قاهرة على أناس دون غيرهم، وانه لا يمكن للفرد اكتسابها أو تعلمها، و لكن من الممكن تلقيه و التدريب عليه مثله في ذلك مثل الكثير من المهارات الأخرى التي يتم التدريب عليها. كما انه من الممكن تطوير الأفراد من خلال تدريبهم على أساليب تعزيز التعليم الذاتي لديهم إضافة إلى تدريبهم على الإبداع خصوصا في مجال حل المشكلات، إذ انه يمكن العمل على زيادة إبداع<sup>1</sup> إداري داخل المؤسسة من خلال تطوير مهارات الأفراد و تمكينهم من توليد حلول متعددة لمشكلات التي تواجههم.<sup>2</sup> ويلعب التدريب دورا هاما و كبيرا في تحقيق إبداع إداري لدى الأفراد على مستوى المؤسسات، إذ انه يسمح بتنمية روح التعاون بين الفرد و زملائه مما ينمي روح الفريق الواحد و اعتراف بمساهمة الآخرين و اهتمام بهم و توجيههم نحو تحقيق أهداف المؤسسة، كما يؤدي التدريب إلى تحسين قرارات الأفراد و حل مشاكلهم في العمل و القادة العظمى التي يمكن تحقيقها من وراء تدريب الأفراد على إبداع إداري هو انه يعمل على صقل مهارات الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية العالية، كما يساعد على رفع مستوى الأفراد من ذوي القدرات المتوسطة إلى مستوى المقبول من الإبداع، كذلك فإن التدريب على إبداع يغرس في جميع العاملين في المؤسسة و خصوصا المتدربين منهم الرغبة في استخدام وسائل الإبداع التي تدربوا عليها في التعامل مع المشكلات التي يواجهها في محيط العمل و خارجه، أما بالنسبة للمؤسسة فإن تدريب أفرادها على إبداع إداري سوف تحقق لها العديد من الفوائد أهمها تعزيز ريادتها في عدة مجالات.

<sup>1</sup> العتيبي محمد زويد، الطريق الى الإبداع والتميز الإداري، الطبعة الأولى، القاهرة مصر، دار الفجر، 2007، ص18.

<sup>2</sup> زازال صورية، دور التدريب في تحقيق الإبداع الإداري للمورد البشري بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة، عمر برناوي، مذكرة ماستر في علوم التسير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013/2014، ص65.

### المطلب الثاني: الأساليب التدريبية المستعملة في تنمية القدرات الإبداعية

تعدد الأساليب التدريبية الخاصة بتنمية مهارات إبداع إداري لدى الأفراد مثل: أسلوب العصف الذهني، التأليف بين الأشتات... الخ وعلى العموم فإن الأساليب التي يمكن اعتمادها من قبل المنظمات لخلق القدرة الإبداعية أو تطوير الموجود منها فهي عديدة نذكر منها.

**1. أسلوب العصف الذهني:** هي طريقة للتدريب الجماعي إلا أنها تصلح للتدريب الفردي و يعرف العصف الذهني بأنه: "المنهج أو الأسلوب التكتيكي لحل مشكلات العمل أو غيرها من خلال تطبيق منهج محدد يعتمد على إثراء لأفكار والآراء المختلفة وتوظيفها إما منفردة أو عن طريق دمجها في تحديد مشكلة ما، و العمل على اقتراح حلول لها"<sup>1</sup>.

تتكون جلسة العصف الذهني العادية من جماعة تتراوح ما بين 6 إلى 12 يجلسون حول مائدة مستديرة وينتجون تلقائياً الأفكار التي ترتبط بحل مشكلة معينة و يعتبر العصف الذهني التحريك الحر للأفكار وإطلاق أفكار أو حل المشكلات الإبداعية.

و يعتمد نجاح هذا الأسلوب على أربعة شروط رئيسية هي:

- تأجيل تقييم الأفكار إلى ما بعد الجلسة لتوليد الأفكار.

- عدم وضع قيود على التفكير لأن وضع القيود يقلل من الانطلاق في التفكير.

- التركيز على كمية الأفكار وليست نوعية الأفكار فكلما زاد عدد الأفكار كلما كان ذلك أفضل لتوليد أفكار أصلية.

- البناء على أفكار الآخرين وتطويرها حيث يمكن للفرد استعمال أفكار الآخرين كأساس لاكتشاف أفكار جديدة مبنية عليها.

**2. أسلوب التأليف بين الأشتات:** هو أسلوب آخر في فئة الأساليب العلمية و هي طريقة تشبه طريقة العصف

الذهني من حيث اشتراك الأفراد في توليد الأفكار والتماثلات والمجازات وقد تكون شخصية، مباشرة، رمزية، خيالية

هدفها وصول إلى حلول مبتكرة للمشكلات المختلفة، و فيما يرى منشئ هذا الأسلوب فإن أي مشكلة تبدو لنا غريبة

أو غير مألوفة، يمكننا فهمها وحلها حلاً مبتكراً إذ فكرنا فيها بالأساليب الاستعارية والتمثيل هذه من ناحية أخرى

هناك مشكلات تكمن صعوبتها في الفتنة الشديدة بها واستغرقنا فيها أكثر مما يجب وفي ظروف كهذه يكون

استخدام الاستعارة كافية بين الشخص وبين المشكلة بالقدر الذي يمكنه من الرؤية الجيدة لهذا والاتجاه نحو حلها

خلا مبدعاً<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> فهد بن عوض الله زاحم السليمي، مرجع سابق، ص 92.

<sup>2</sup> عامر سامح قنديل، علاء، (2010) التطوير التنظيمي، ط1، عمان، الأردن، دار الفكر، 191.

3. أسلوب دلفي: وفقا لهذا النوع من الأساليب يتم طرح المشكلة على المسؤولين بحيث يكون كل واحد على حدا مع تسجيل آرائهم ووجهات نظرهم، ثم تصنيف و ترتيب الحلول مع إعادة عرضها على نفس المسؤولين مرة أخرى لطلب بدائل أخرى للحول لم تزد في تصنيف الأول و تكرار الخطوات السابقة حتى يتم التوصل إلى أفضل الحلول بصدد المشكلة موضوع البحث.

4. أسلوب المجموعة الاسمية: يعتبر هذا الأسلوب أيضا محاول أخرى لتشجيع أعضاء المجموعة على توليد اكبر ممكن من البدائل لحل المشاكل، ويستخدم لفظ الجماعات الاسمية للدلالة على استقلال أعضاء الجماعة من بعضهم البعض فيما يتعلق بعملية توليد.

5. أسلوب التحليل المرفولوجي (أسلوب المشكل الظاهر): يستهدف هذا الأسلوب مهارات الأفراد في إنتاج مجموعة كبيرة من التوافق و التبادل الممكنة للعناصر التي تدخل في شيء محل الدراسة و يقوم هذا الأسلوب على تحليل المشكلة إلى أبعادها الهامة ثم يتم تحليل كل بعد إلى متغيراته الجزئية و بعد ذلك يمكننا إنتاج مجموعة كبيرة من التوفيقات والتبديلات من خلال دمج هذه المتغيرات في كثير من أحيان تكون الكثير من الحلول غير عملية، ولهذا فإن المجموعة تقوم باختيار الحل الأمثل.

و يمكن استخدام هذا الأسلوب في مؤسسات التعليمية والمعاهد التكوينية باعتباره أسلوبا تحليليا يعتمد على تحليل العوامل التي تسبب المشكلة إلى أبعادها الجزئية، فهو يمكن من رؤية داخلية لأبعاد الموضوع قيد النظر، وإيجاد تكوينات جديدة تسعى إلى تحسين الوضع القائم والتطوير في مستوى أداء العمل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>فهد بن عوض الله، زاحم السليمي، مرجع سابق، ص 91.

### المبحث الرابع: الدراسات السابقة

حظي موضوع التدريب وإبداع الإداري باهتمام العديد من الباحثين حيث ظهر في العديد من الدراسات والبحوث العلمية وفيما يلي سنقوم بعرض أهم الدراسات التي أجريت في هذا المجال، والتي استخدمت في هذا المجال والتي استخدمت في هذا البحث.

### المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة

#### - الدراسات المتعلقة بالتدريب:

دراسة بن عيشي، عمار بعنوان: "البرامج التدريبية و دورها في تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات"، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، 2013، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بسكرة.

- هدفت الدراسة إلى معرفة دور البرامج التدريبية في تحقيق جودة شاملة بالمنظمات.

#### نتائج الدراسة:

- يساهم كل من تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ البرامج التدريبية وتقييم برامج التدريبية في تحقيق الجودة الشاملة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين البرامج التدريبية وبين تحقيق الجودة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المستنقصين تعري إلى كل متغير جنس العمر، درجة الوظيفية، المستوى التعليمي، مدة الخدمة بالنسبة لمحاور استمارة الخاصة بدور البرامج التدريبية في تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة.

دراسة منيرة الفوزان بعنوان الاحتياجات التدريبية لمديري و مديرات المدارس الحكومية حسب رؤيتهم ذلك حسب متغيرات الجنس، إعداد التربوي، المرحلة التعليمية، مدة الخدمة، 1998، الاشتراك السابق في الدورات التدريبية.

#### نتائج الدراسة: توصلت الباحثة إلى ما يلي:

- إن جميع الحاجات المقدمة في الدراسة تعد ذات أهمية عالية لمديري ومديرات المدارس الحكومية بمدينة الرياض.

- إن البرامج التدريبية الحالية لا تولي عناية جيدة بالحاجات الفعلية للمتدربين.



- إن أهم الحاجات التدريبية بالنسبة للمديرين و المديرات هما مجال التوجيه و التنظيم و اقلها أهمية هما مجال التخطيط و مجال الفني.

- إن الإعداد التربوي لم يكن له أثر في تحديد أهمية الحاجات التدريبية.

- إن عامل الخبرة الإدارية لم يؤثر تأثيرا كثيرا في تحديد أهمية الحاجات المقترحة.

- لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين و مديرات بخصوص أهمية الحاجات المقترحة.

**دراسة حسن و سوداي** جاءت هذه الدراسة تحت عنوان دور التدريب في التحسين المستمر لأداء العاملين "رؤية تحليلية في إطار الجودة الشاملة"، 2005، و هدفت هذه الدراسة إلى معرفة نتائج دور التدريب و التعليم في تحسين المستمر للجودة في المؤسسات المبحوثة، و استقصاء آراء المدراء في المنظمات المبحوثين عن أهمية التدريب و التعلم للأفراد و أسلوب التدريب و تقسيمه و كيفية تحسين و توصلت الدراسة أن هناك علاقة ارتباطيه معنوية موجبة بين التدريب و التعلم و بين التحسين المستمر لأداء العاملين ضمن إطار الاستفادة من إدارة الجودة الشاملة.

**دراسة علي تايه مسعود** ، جاءت هذه الدراسة تحت عنوان دور التدريب الموارد البشرية في بناء القدرات الإدارية القيادية "دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات كهربائية بغداد"، 2012  
هدفت الدراسة إلى تشخيص و تحليل العلاقة و التأثير بين تدريب الموارد البشرية و عملية تكوين المهارات الإدارية و بيان مضامين و حدود هذه العلاقة و تعرف على طبيعة و نوع البرامج التدريبية لدى الشركة المبحوثة.  
**نتائج الدراسة:** أشارت نتائج الدراسة ان التدريب في الشركة العامة للصناعات الكهربائية يمارس تأثيرا فعالا على الوظائف الإدارية التنظيمية بمختلف أبعادها (الإنتاجية، الإبداعية، المهارية، القيادية، السلوكية) و هناك علاقة ترابط و تأثير قوية بين التدريب و هذه المتغيرات و لكن بدرجة متفاوتة.

**دراسة بوعريوة الربيع**، تحت عنوان "تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة (دراسة حالة مؤسسة سونلغاز)" 2007.

هدفت الدراسة إلى تحديد مفهوم التدريب و مختلف مراحل العملية التدريبية التي تمر بها المؤسسة.  
تحليل احتياجات التدريبية وتقييمها داخل المؤسسة.

## 2- الإبداع الإداري:

**دراسة السلمي فهد بن عوض الله الزاحم** ، بعنوان ممارسة إدارة الوقت وأثارها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة، رسالة ماجستير في إدارة تربية والتخطيط، 2008.

- هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توفر مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس
- تحديد درجة العلاقة بين ممارسة إدارة الوقت وتنمية مهارات الإبداع الإداري.
- توصلت الدراسة إلى الموافقة على درجة توافر مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس.
- العلاقة بين ممارسة إدارة الوقت وتنمية مهارات الإبداع الإداري.

دراسة العازمي، محمد بزيح حامد بن تويلى، بعنوان القيادة التحويلية و علاقاتها بإبداع إداري، دراسة مسحة على ديوان وزارة الداخلية رسالة ماجستير في علوم إدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، المملكة العربية السعودية، 2006.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين سمات القائد التحويلي لدى القيادات المدنية بديوان وزارة الداخلية. التعرف على مدى توفر القدرات الإبداعية لدى العاملين المدنيين بديوان.

**نتائج الدراسة:** توصلت إلى عدة نتائج أهمها: وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول امتلاك العاملين لقدرات إبداعية بين أصحاب المؤهلات العلمية دون الثانوي و أصحاب المؤهلات العلمية الأعلى منهم لصالح أصحاب المؤهلات الدنيا الذين يرون بأن العاملين يملكون مهارات إبداعية بصورة اكبر من بقية الأفراد. وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول امتلاك العاملين لقدرات إبداعية بين أصحاب الخبرات (الدنيا) من 10 سنوات فأقل و أصحاب الخبرات الأعلى) مكن 21 سنة فأكثر لصالح أصحاب الخبرات الأعلى.

دراسة إبراهيم بعنوان تطبيقات أساليب الإبداع إداري في التنمية الإدارية للقيادات التربوية النسائية في مراحل التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة، 2009.

**أهداف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى تعرف على دور التعليم و المدرسة في مواجهة التغيرات العصر و القدرة على تنمية الإبداع لدى التلاميذ.

**و كانت من أهم نتائج الدراسة:**

إعادة النظر في إدارة المدرسة حيث أن التعليم منذ المرحلة الأساسية يخضع لإدارة المركزية تفرض السياسات و الإجراءات و القواعد و لا تطرق مجالا مذكورا للعاملين في المدرسة.

### 3- التدريب و إبداع الإداري

دراسة العبيدي جواهر عبد الهادي، بعنوان اثر التوجيه الإبداعي و إستراتيجية التدريب على أداء العاملين في شركة نفط الكويت رسالة ماجستير جامعة الشرق الأوسط الكويت. 2013

هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر التوجه الإبداعي و إستراتيجية التدريب على أداء العاملين من فجوة نظر المديرين العاملين في الإدارات العليا في شركة نفط الكويت.

و توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- وجود علاقة ترابطية بين عناصر التوجه الإبداعي أساليب البحث و التطوير توفير قاعدة البيانات و عناصر إستراتيجية التدريب دعم و التزام الإدارة العليا، تنوع برامج التدريب.

- وجود اثر لعناصر التوجيه إبداعي أساليب البحث و التطوير على تطوير أداء العاملين.

- وجود اثر لعناصر إستراتيجية التدريب دعم و التزام الإدارة العليا تنوع البرامج التدريبية على تطوير أداء العاملين.

دراسة شتان إيناس عبد الرؤوف ، بعنوان دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع الإداري المؤسسي،

دراسة ميدانية على بنوك التجارية القطرية: رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. 2003.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توفير ممارسات الاختيار الإبداعية في بنوك التجارية القطرية.

توفر ممارسات التدريب الإبداعية في بنوك تجارية.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

أشارت الدراسة إلى أن ممارسات الاختيار الإبداعية كانت العامل أكثر ممارسة من بين العوامل.

كشفت النتائج أن الممارسات التدريب تمارس بدرجة كبيرة بعد عامل الاختيار مما يشير أهميتها كركيزتين أساسيتين

لنجاح إدارة موارد البشرية في تحقيق أهدافها.

- دراسة ززال صورية بعنوان دور التدريب في تحقيق الإبداع الإداري للمورد البشري بمركز البحث العلمي

والتقني بمناطق الجافة عمر برناوي، بسكرة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، 2013-

2014.

أهداف الدراسة : هدفت الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- تناولت مفاهيم نظرية لمفهومي التدريب والإبداع الإداري.

- التعرف على علاقة التدريب للإبداع الإداري للمورد البشري بمركز البحث.

نتائج الدراسة: أظهرت النتائج ما يلي:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والإبداع الإداري بأبعاده المجتمعية.

- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب ومتغير حساسية للمشكلات.

- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية حول مستوى التدريب والإبداع الإداري للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

### المطلب الثاني: أوجه الشبه وأوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

بالنظر لما تضمنته عرض الدراسات السابقة من ملخصات والجهود التي قدمها الباحثون في دراسة التدريب والإبداع إداري ووزارة المعرفة التي قدمتها هذه الدراسات والتي عززت الإطار النظري لهذه الدراسة، فقد تم استعراضنا للدراسة والتي قمنا بتقسيمها إلى ثلاث أقسام: القسم الأول الدراسات المتعلقة بالتدريب والقسم الثاني دراسات المتعلقة بإبداع إداري، والقسم الثالث تناولنا فيه التدريب و الإبداع الإداري معا ومن ثم استنتجنا أوجه الشبه و اختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة وهي كآآتي:

#### 1. أوجه الشبه:

- تشابه دراستنا ودراسات السابقة في تناولها الموضوع الإبداع إداري من جانب النظري فلقد ركزت جل الدراسات على مفهوم الإبداع الإداري وعناصر وأساليب الإبداع الإداري.
  - تتفق وتتشابه دراستنا الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع التدريب من الجانب النظري من حيث (المفهوم، و مبادئ، و أساليب التدريبية، و عملية التدريبية).
  - تشابه دراستنا الحالية مع الدراسات السابقة على وجود اتفاق على أهمية تدريب المورد البشري و تنمية مهاراته الإبداعية ليصبح عضوا فعالا في المؤسسة.
- . أوجه الاختلاف:

- تختلف دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة في الإطارين الزماني و المكاني.
- تختلف دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة في أبعاد المتغير المستقل و المتغير التابع ما عدا دراسة أمل حمودي الجميلي التي تناولت نفس أبعاد المتغير المستقل والتابع.
- تختلف دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها لأهداف الدراسة و إشكالية البحث وأسبابه.
- تختلف دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة من جانب إطار التطبيقي و مؤسساتي.

### المطلب الثالث: القيمة المضافة لدراسنا الحالية

تمكنت الدراسة الحالية من إيجاد علاقة طردية إيجابية بين التدريب و تنمية مهارات الإبداع الإداري وهذا الأمر تم التحقق منه من خلال الجانب التطبيقي إذ تم توزيع عينة مشكلة من 39 موظف وتوصلت النتائج لهذا الاستبيان أن هناك علاقة قوية بين التدريب والإبداع الإداري. حيث حاولنا جاهدين أن نبرز دور التدريب في تنمية مهارات الإبداع الإداري للموظفين من مختلف المراجع، كتب، مذكرات ورسالات ماجستير وذلك من خلال إبراز أوجه الإختلاف والتشابه. وفي الأخير تم محاولة إيجاد نوع العلاقة بين المتغيرين التدريب وتنمية مهارات الإبداع الإداري.

### خلاصة:

وكخلاصة للفصل الأول حاولنا لقاء الضوء على دور التدريب في تنمية مهارات الابداع الإداري حيث تناولنا فيه موضوع التدريب ومختلف التعريفات والمفاهيم الخاصة به فالتدريب نشاط منظم وموجه لتنمية معارف ومهارات المتدربين ويهدف الى اجراء تعديل في سلوكهم واكسابهم اتجاهات جديدة تجعلهم اكثر فعالية وبعدها تطرقنا الى الابداع الإداري تناولنا فيه اهم التعاريف المتعلقة به ومستوياته وعناصر تنمية المهارات الإبداعية. واستخلصنا بعدها العلاقة النظرية بين التدريب والابداع الإداري حيث لاحظنا ان التدريب يلعب دور هام في تنمية مهارات الابداعية للأفراد على مستوى المؤسسة.

# الفصل الثاني : الجانب التطبيقي

**تمهيد:**

ان صلاح الادارة وتأهيلها يمر بالحرص على ضمان جودة عملها وتطوير اداء المورد البشري العامل بها، ومدى استيعابه للمؤهلات المهنية اللازمة لإنجاز المطلوب منه على اتم وجه والعمل على تحسين هذه المؤهلات حتى تواكب التغيرات اتجاه التحديات الموجودة. ولمواكبة التطورات الحاصلة في جميع الميادين العلمية والتكنولوجية لجات معظم المنضومات الى القيام بعملية التدريب وذلك من اجل تنمية المهارات، وكذلك تمكينهم من اكتشاف معارف جديدة تتطلبها مهاراتهم وما لها من تأثير على ادائهم.

وكنموذج من هذه المؤسسات التي انتهجت هذه السياسة المتعلقة بالبرامج التدريبية اخترنا المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بخميس مليانة لمناقشة موضوع بحثنا المطروح، حيث ارتأينا تقسيم هذه الدراسة الى مبحثين كما يلي:

**المبحث الاول:** تقديم لمحة عن المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني.

**المبحث الثاني:** منهجية الدراسة وأدواتها.

**المبحث الثالث:** تحليل نتائج واختبار الفرضيات .

**المبحث الاول : لمحة وجيزة عن المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بخميس مليانة**

تأسس مركز التكوين المهني والتمهين لخميس مليانة سنة 1972، وتم تحويله الى معهد وطني متخصص للتكوين المهني والتمهين بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: 236/90 المؤرخ في جويلية 1990 حيث كان يحتوي على عدة تخصصات نذكر منها: ميكانيك السيارات، ميكانيك الانظمة الهيدروليكية، طلاء وتركيب الزجاج، ميكانيك السيارات ديازال، الكتابة على الآلة الراقنة والخياطة المختلطة في المستويات 1-2-3. ليحصل المتربصون في نهاية التكوين على شهادة الكفاءة المهنية، حيث كان يسهر على تكوين الشباب فريق سوفيتي بموجب عقد خاص الى غاية سنة 1986، حيث قام المكونون الجزائريون بتعويض الفريق السوفيتي نظرا لمتطلبات العصر واهمية التكوين المهني للشباب قامت الوزارة الوصية بتحويل مراكز التكوين المهني الى معاهد وطنية متخصصة مع ادراج تخصصات جديدة بمستوى تقني وتقني سامي وهذا لاستقطاب شباب الثانويات.

**المطلب الاول: التعريف بالمعهد ودراسة هيكله التنظيمي**

**1- نشأة المعهد ومهامه**

يعتبر المعهد الوطني المتخصص للتكوين المهني والتمهين بخميس مليانة كمؤسسة عمومية ذات طابع اداري تتمتع بالشخصية الاعتبارية والاستقلال المالي، حيث ان الوزارة الوصية عليها هي وزارة التكوين والتعليم المهنيين، ومن المهام الاساسية للمعهد نبين ما يلي:

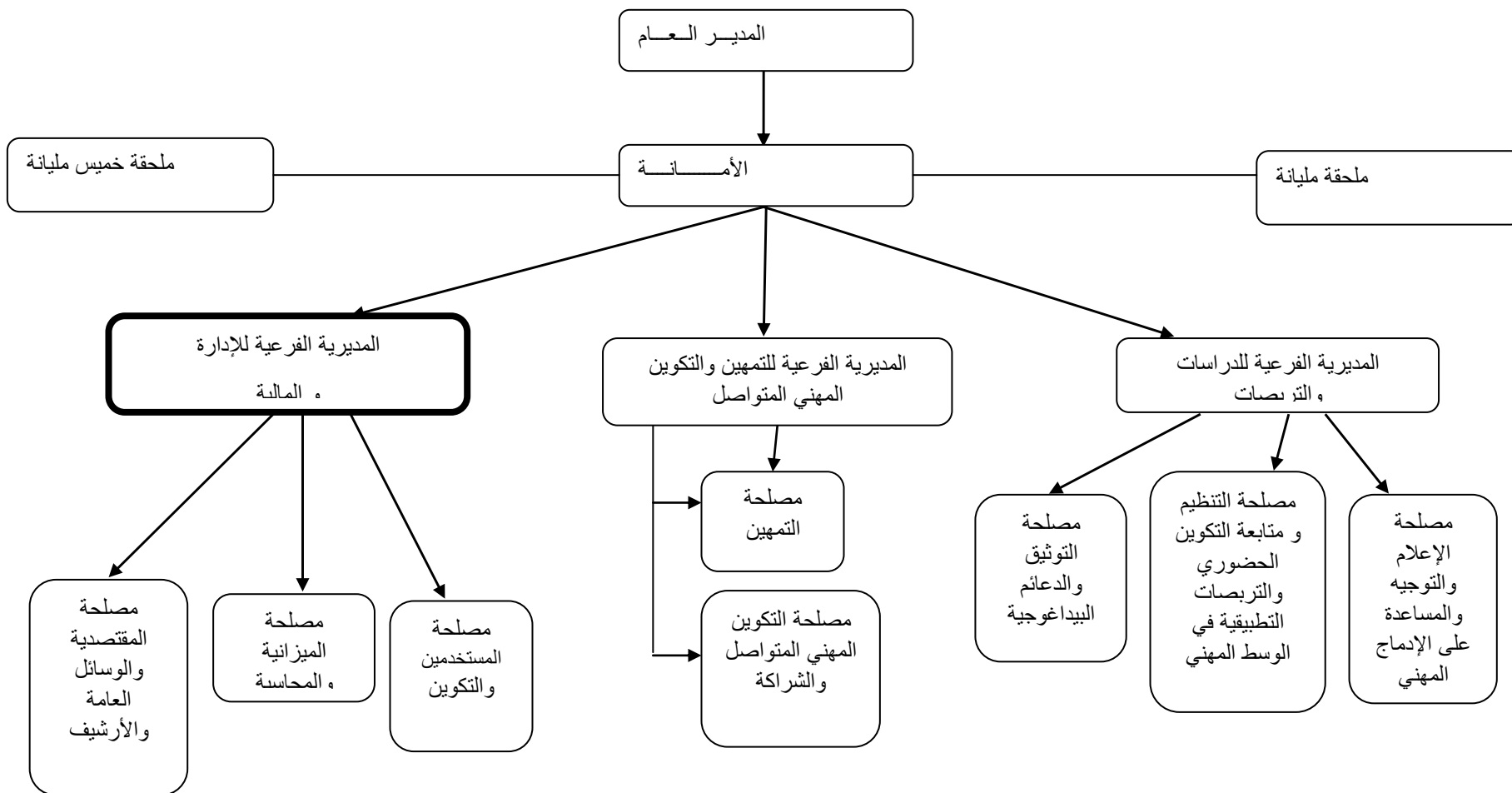
- التكوين المستمر للتقنيين السامين.
- تنظيم دورات تدريبية حسب تطور سوق العمل لتحسين مهارات المهنيين العاملين في قطاعات النشاط الاقتصادي والاشراف عليها.
- المساهمة في الدراسة والابحاث بالتنسيق مع الهيئات والمؤسسات المعنية.
- تشجيع ودعم المبادلات واللقاءات عن طريق نشر الوثائق والبيانات ذات الصلة.
- التنظيم والمشاركة في مختلف التظاهرات الثقافية والنشاطات الرياضية.
- يمكن للمعهد ان يقوم بخدمات لفائدة منظمة دولية او بلد آخر.

**المطلب الثاني: دراسة وتحليل الهيكل التنظيمي للمعهد**

فيما يلي الشكل رقم (01): يمثل الهيكل التنظيمي للمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بخميس مليانة



الشكل (01): الهيكل التنظيمي للمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني



المصدر: القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 07 ذي الحجة 1433 هـ الموافق لـ 23/أكتوبر 2012

من خلال دراسة الهيكل التنظيمي للمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بخميس مليانة يتبين لنا كافة المديرية الفرعية والملحقات التابعة له واهم مصالحه، وفيما يلي نبين التحليل الوظيفي للهيكل التنظيمي للمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني والتمهين:

أ/ مختلف المصالح:

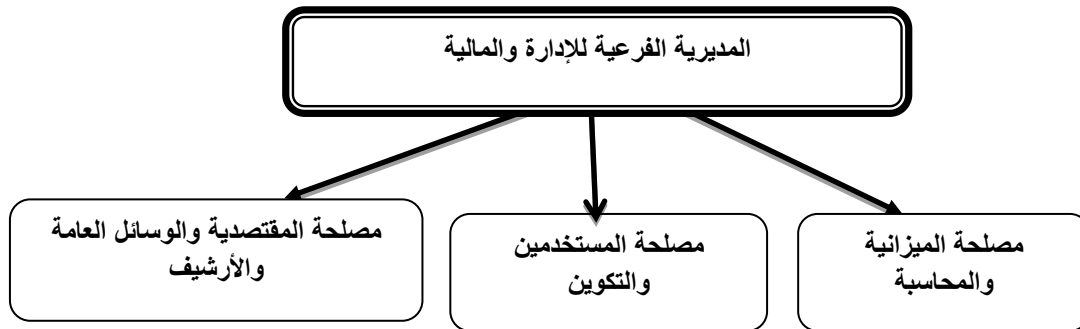
المدير العام:

- \* يعتبر المسؤول الاول عن المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني والتمهين.
  - \* يعتبر الأمر بالصرف لميزانية المعهد ويمثله امام العدالة في كل التصرفات والاجراءات المدنية.
  - \* يقوم بتوفير التكوين للتقنيين السامين في مختلف التخصصات.
  - \* يقرر التنظيم الداخلي للمؤسسة.
- المديرية الفرعية: طبقا للقرار الوزاري المشترك المؤرخ في: 07 ذي الحجة 1433 الموافق لـ: 23 اكتوبر 2012 الذي يحدد التنظيم الداخلي للمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني والتمهين حيث اقر ما يلي:

المديرية الفرعية للدراسات والتربصات: تتشكل المديرية من ثلاث مصالح وهي:

- مصلحة الاعلام والتوجيه والمساعدة على الادمج المهني.
  - مصلحة التنظيم ومتابعة التكوين الحضورى والتربصات التطبيقية في الوسط المهني.
  - مصلحة توثيق الدعائم البيداغوجية.
- وبصفة عامة تتكفل المديرية الفرعية للدراسات والتربصات بما يلي:
- ضمان التكوين المهني الاولي في النمط الحضورى.
  - اعداد المخططات السنوية والمتعددة السنوات للتكوين الحضورى.
  - تنظيم الاعلام والاتصال حول عروض التكوين وتوجيه المترشحين.
  - ضمان تنظيم وسير المسابقات وامتحانات القبول في التكوين.
  - ضمان التنسيق التقني والبيداغوجي للتكوين الحضورى المقدم على مستوى المعهد.
  - ضمان تنظيم التعليم المضمون في التكوين الحضورى.
  - ضمان المتابعة التقنية والبيداغوجية لموظفي التعليم واقتراح كل تدبير من شأنه تحسين مستواهم التاهيلي.
  - ضمان تسيير الشهادات التي تتوج التكوين المهني الاولي المنظم في النمط الحضورى وكذا تلك المتعلقة بالتمهين والتكوين المهني المتواصل.
  - المشاركة مع مؤسسات الهندسة البيداغوجية في اعداد وتكييف وملائمة البرامج البيداغوجية واعداد الكتب المهنية والتقنية للتكوين المهني في المجالات المرتبطة بالشعبة المهنية المتخصص فيها المعهد.

- ضمان تنظيم النشاطات الرياضية.
  - المديرية الفرعية للتمهين والتكوين المهني المتواصل: تتشكل هذه المديرية من مصلحتين هما:
    - مصلحة التمهين.
    - مصلحة التكوين المهني المتواصل والشراكة.
  - وعلى هذا الاساس تتكفل المديرية الفرعية للتمهين والتكوين المهني المتواصل بما يلي:
    - ضمان التكوين المهني الاولي المتواصل.
    - ضمان التكوين المهني الاولي المنظم عن طريق التمهين.
    - اعداد المخططات السنوية والمتعددة السنوات للتكوين عن طريق التمهين.
    - تنظيم الاعلام والاتصال حول عروض التكوين في مجال التمهين.
    - القيام بعمليات البحث عن مناصب التمهين وضمان تنصيب المتمهين في الوسط المهني.
    - ضمان التكوين النظري والتكنولوجي التكميلي للمتمهين.
    - تنظيم نشاطات التكوين المهني المتواصل في اطار اتفاقيات بين المعهد والهيآت العمومية والخاصة.
    - ضمان نشاطات التكوين المهني المتواصل عن طريق الدروس المسائية.
  - ب/ قسم المديرية الفرعية للإدارة والمالية:
- الشكل (02): فيما يلي الهيكل التنظيمي لقسم المديرية الفرعية للإدارة والمالية بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بخميس مليانة.
- الشكل (02): الهيكل التنظيمي لقسم المديرية الفرعية للإدارة والمالية



المصدر: المديرية الفرعية للدراسات والتربصات بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بخميس مليانة.

- من خلال دراسة الهيكل التنظيمي يتبين ان المديرية تتشكل من ثلاث مصالح هي:
- مصلحة المستخدمين.
  - مصلحة الميزانية والمحاسبة.
  - مصلحة المقتصدية والوسائل العامة والارشيف.

### المبحث الثاني: منهجية الدراسة وأدواتها

في هذا المبحث سنعمل على توضيح نقطتين مهمتين بالدراسة الميدانية، الأولى تتمثل في تبيان مجتمع الدراسة وتحديد العينة المستهدفة وكيفية استخلاصها أما الثانية فكانت وصف الاداة المستخدمة في جمع البيانات ، القيام بالاختبارات الكافية على أداة الدراسة للتأكد من صدقها وثباتها وشرح الأساليب الاحصائية المستعملة في تحليل البيانات واستخراج النتائج.

#### المطلب الأول: الطرق والاجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية

**1 أسلوب الدراسة:** بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع وتحليلها تفسيرها للوصول الى استنتاجات نثري بها رصيد المعرفي والمأم عن موضوع محل الدراسة .

**2- محتوى الاستبيان: الجزء الأول:** البيانات الديمغرافية عن أفراد المجتمع المتمثلة في النوع الاجتماعي، السن، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة.

#### الجزء الثاني:

**المحور الأول:** تضمن 15 عبارة مقسمة إلى ثلاثة أبعاد وكل بعد يحتوي على خمس عبارات متعلقة بالتدريب.

**المحور الثاني :** تضمن 15 عبارة مقسمة إلى أربعة أبعاد وكل بعد يحتوي على خمس عبارات متعلقة بالإبداع الإداري.

**3-مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من أفراد العاملين في معهد الوطني لتكوين وتمهين بحيث تم تحديد حجم العينة وقمنا بتوزيع 40 استمارة استبيان شملت فئة من العمال وبعد تسليمها وجدنا 39 استمارة استبيان وبعد الفحص تم استبعاد استمارة واحدة بعدم الإجابة وتم قبول 39 استمارة استبيان . أدوات الدراسة اعتمدنا على مقياس ليكرت الخماسي المبين في الجدول التالي :

الجدول رقم (1): يمثل مقياس ليكرت الخماسي

الموافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
05	04	03	02	01
5-4,2	4,2-3,4	3,4-2,6	2,6-1,2	1,8-1

- استخدمنا برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss 23 للقيام بعملية التحليل الإحصائي للبيان .
  - استخدام معامل  $\alpha$  ألفا كرونباخ لإختبار صدق وثبات الاستبيان.
  - التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.
  - المتوسط الحسابي لكل عبارة تضمنها الاستبيان لمعرفة أين تتمركز إجابيات واتجاهاتها.
  - انحراف المعياري لكل عبارة تضمنها الاستبيان لقياس مدى تباين الإجابات.
  - اختبار تجانس التباينات إجابيات عينة الدراسة test d'homogénéité des variances .
  - استخدام اختبار (T) لعينة واحدة ONE SIMEPL TTEST لاختبار فرضية الدراسة.
  - استخدام اختبار ANOVA لتباين إجابات عينة الدراسة.
  - استخدام اختبار Post hoc لتبيان الفروقات.
- الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان:

الجدول رقم (2): إحصائيات الخاصة بالاستمارة الاستبيان

البيان	استبيان	النسبة
	العدد	
عدد الاستثمارات الموزعة	40	100%
عدد الاستثمارات المسترجعة	39	97,50%
عدد الاستثمارات المستبعدة	1	2,50%
عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل	39	97,50%

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss23

صدق وثبات الإستبانة: معامل ألفا كرونباخ بغية تقديم ثبات الدراسة حيث يأخذ هذا المعامل قيما تتراوح بين الصفر والواحد وكلما اقتربنا من الواحد الصحيح فهذا يعني ثبات أكبر للدراسة .  
حيث k: عدد العناصر

مجموع تباينات العناصر

تباين الدرجة الكلية

جدول رقم (3): يمثل صدق وثبات الاستبانة.

عدد العبارات	ألفا كرونباخ	النسبة %
35	0,931	93%

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss 23

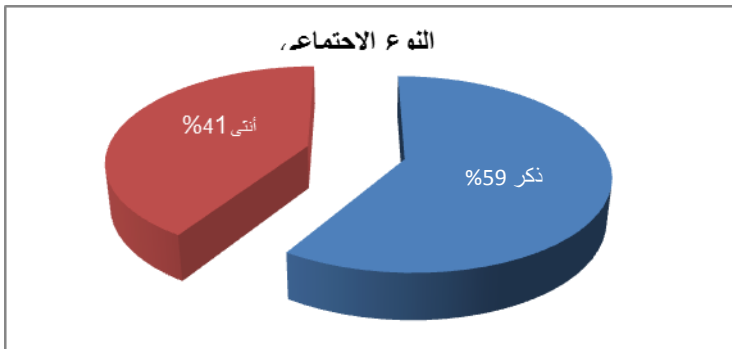
من خلال الجدول نلاحظ أن ألفا كرونباخ يصل إلى أكثر من 0.931 حيث يعتبر ذو مستوى عال من الدقة والثبات وهذا يعني أن هناك استقرار بدرجة كبيرة نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير حتى لو تم إعادة توزيعها إلى أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

المطلب الثاني : الخصائص العامة لمتغيرات الإحصائية لعينة الدراسة

فيما يلي عرض لعينة البحث وفق الخصائص والسمات الشخصية

الجدول رقم (4): توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي. الشكل رقم(04) يمثل توزيع أفراد

العينة حسب نوع الاجتماعي



النسبة %	التكرار	
59	23	ذكر
41	16	أنثى
100	39	المجموع

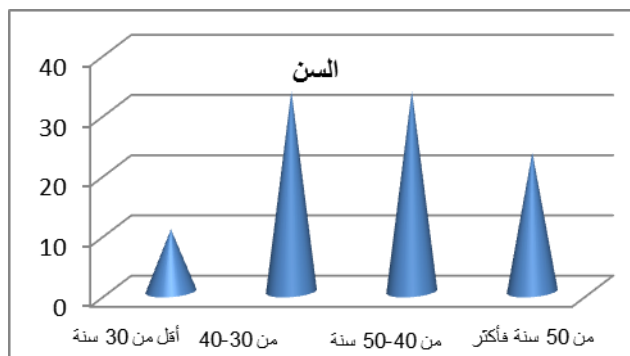
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج spss وبرنامج Excel

يتبين من الجدول أن نسبة 59% من المستقصدين هم ذكور أما نسبة الإناث فقد كانت تساوي 41% هذا ما يشير أن مجتمع محل الدراسة مجتمع ذكوري وأن المعهد يعتمد على فئة الذكور أكثر من الإناث.

الجدول رقم (5) : توزيع أفراد العينة حسب السن.

الشكل رقم (05) يمثل توزيع أفراد العينة

حسب السن



النسبة %	التكرار	
10.3	04	أقل من 30 سنة
33.3	13	من 30-40 سنة
33.3	13	من 40-50 سنة
23.1	09	من 50 سنة فأكثر
100	39	المجموع

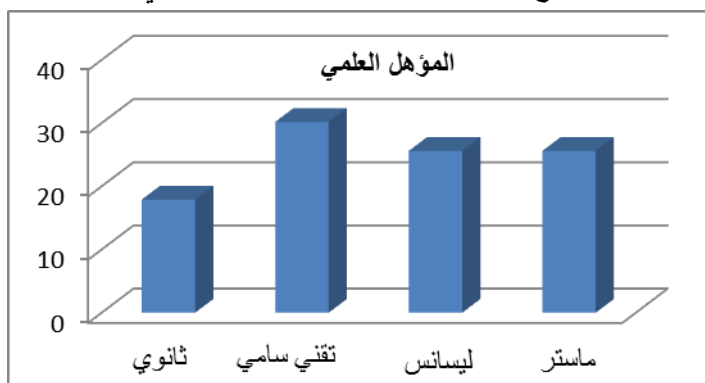
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على نتائج spss وبرنامج Excel

يتبين من الجدو أن النسبة الكبيرة من أفراد العينة من السن 30-50 سنة بنسبة 33.3% يليها سن من 50 سنة فأكثر بنسبة 23.1% ، ثم سن أقل من 30 سنة بنسبة 10.3% هذا يعني أن عينة الدراسة تستفيد من التدريب لتنمية معارفهم و مهاراتهم الإبداعية.

الجدول رقم (6) : توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

الشكل رقم (06) يمثل

توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

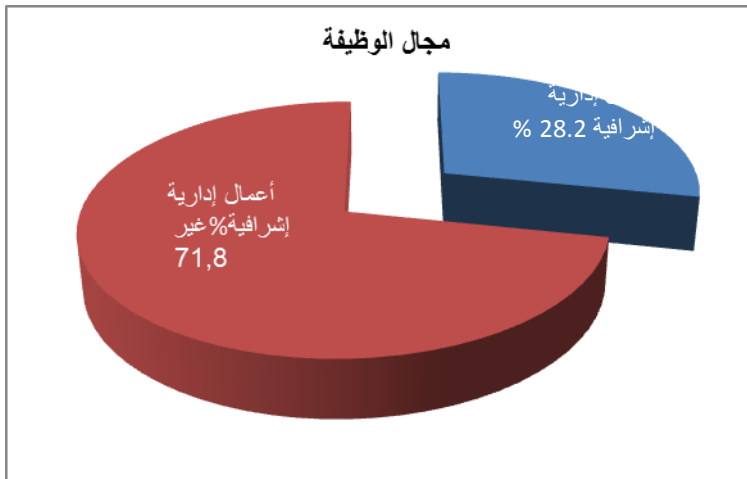


النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
17.9	07	ثانوي
30.2	12	تقني سامي
25.6	10	ليسانس
25.6	10	ماستر
100	39	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على نتائج spss وبرنامج Excel

يتضح من الجدول أن أعلى نسبة كانت نسبة تقني سامي بنسبة 30.2%، تليها فئة ليسانس و ماستر بنسبة 25.6%، ثم تليها فئة الثانوي بنسبة 17.9%، و منه نلاحظ أن نسبة الموظفين الذين مستواهم التعليمي تقني سامي هي الأكبر.

الجدول رقم (7) : توزيع أفراد العينة حسب مجال الوظيفة الحالية. الشكل رقم (07): يمثل توزيع أفراد العينة حسب مجال الوظيفة الحالية



النسبة %	التكرار	مجال الوظيفة
28.2	11	أعمال إدارية إشرافية
71.8	28	أعمال إدارية غير إشرافية
100	39	المجموع

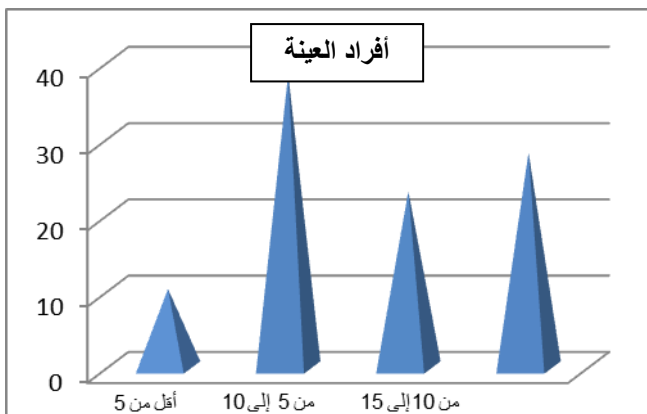
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج spss وبرنامج Excel

يتضح من الجدول أن نسبة 71.8% يمارسن أعمال إدارية غير إشرافية ثم تليها نسبة 28.2% من الفئة التي تمارس الأعمال الإدارية الإشرافية و هذا يدل أن الموظفين الذين يمارسون أعمال إدارية غير إشرافية هم الذين تحصلوا على أعلى نسبة.

الشكل رقم (08) يمثل توزيع

الجدول رقم (8) : توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



سنوات الخبرة	النسبة %	التكرار
أقل من 5 سنوات	10.3	04
من 5-10 سنوات	38.5	15
من 10-15 سنة	23.1	09
أكثر من 15 سنة	28.2	11
المجموع	100%	39

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج spss وبرنامج Excel



يتضح من الجداول أن غالبية أفراد العينة أقدميتهم من 5-10 سنوات حيث قدرت نسبتهم 38.5%، تليها الأقدمية من 15 فأكثر بنسبة 28.2%، ثم من 10-15 سنة بنسبة 23.1%، و أخيرا أقل من 5 سنوات بنسبة 10.3%.

#### المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

من خلال هذا العنصر نحاول وصف وتحليل إجابات عينة الدراسة بخصوص كل محور من محوري الدراسة تم استنتاج اتجاه العينة لكل عبارة من عبارات الدراسة وهذا بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي.

#### المطلب الأول : تحليل نتائج المحور الأول من الاستبيان واهتبار فرضياته

سنقوم في هذا المطلب بتحليل نتائج المحور الأول والثاني مستخدمين المؤشرات الإحصائية واختبار فرضياته عن طريق اختبار العينة t للعينة البسيطة وكذا اختبار الفروق الاحصائية باستخدام . ONE-WAYANOVA

الجدول رقم (09): يمثل عرض نتائج المحور الأول

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق	التكرار والنسبة	العبرة مع ابعاد القياس
<b>بعد تنمية المعارف والمهارات A</b>										
				0	4	4	24	7	تكرار	قدراتي و معارفي لأداء العمل.
2	موافق	0.83	3.87	0	10.3	10.3	61.5	17.9	النسبة%	
5	موافق	0.68	3.71	0	3	7	27	2	تكرار	أرى أن مستوى المعرفي بعد التدريب أصبح أكثر أهمية.
				0	7.7	17.9	69.2	5.1	النسبة%	
1	موافق	0.73	3.92	0	2	6	24	7	تكرار	أمتلك مهارات كافية لإنجاز المهام المطلوبة في الوظيفة.
				0	5.1	17.4	61.5	17.9	النسبة%	
4	موافق	0.74	3.75	0	1	5	25	8	تكرار	أستطيع حل المشاكل التي تواجهني أثناء أداء عمالي.
				0	2,6	12,8	64,1	20,5	النسبة%	
				0	1	4	25	9	تكرار	ساهم التدريب في زيارة كفاءتي و مهاراتي.
3	موافق	0.77	3.84	0	2,6	10,3	64,1	23,1	النسبة%	
<b>totale</b>		0.75	3.82							<b>بعد تنمية القدرات B</b>
1	موافق	0.74	3.97	0	2	5	24	8	تكرار	أشعر بالاستقرار الوظيفي بعد الخضوع للتدريب.
				0	5.1	12.8	61.5	20.5	النسبة%	
2	موافق	0.83	3.92	0	4	3	24	8	تكرار	أشعر بزيادة قدراتي بعد الخضوع للبرامج التدريبية.
				0	10.3	7.7	61.5	20.5	النسبة%	
3	موافق	0.83	3.87	0	3	7	21	8	تكرار	ساعدني التدريب في التنمية قدراتي و حل الشكرات بطريقة سهلة و سريعة .
				0	7.7	17.9	53.8	20.5	النسبة%	
4	موافق	0.90	3.84	0	3	10	16	10	تكرار	ساهم التدريب في تنمية قدراتي على تفكير باتباع تطوير العمل.
				0	7.7	25.6	41	25.6	النسبة%	
5	موافق	0.88	3.82	0	4	7	20	8	تكرار	يتميز معهدكم بإشتراك العاملين بدورات تدريبية بغرض تطوير قدراتكم.
				0	10.5	17.9	51.3	20.5	النسبة%	
<b>totale</b>		0.83	3.884							<b>تنمية سلوك ابداعي C</b>
	موافق			0	3	5	22	9	تكرار	يؤثر التدريب على سلوكيات و تصرفات العاملين بالمعهد.
				0	70.7	12.8	56.4	23.1	النسبة%	
	موافق			0	2	9	23	5	تكرار	يهتم معهدكم بالإبداع من أجل تطوير قدرات العاملين من خلال التدريب.
				0	5.1	23.1	59	12.8	النسبة%	
	موافق			0	4	6	23	6	تكرار	يعتبر التدريب في معهدكم خيار استراتيجيا لإعداد كوادر بشرية مدعمة.
				0	10.3	15.4	59	15.4	النسبة%	
	موافق			0	4	6	25	4	تكرار	ساهم التدريب في الرغبة المستمرة في التغيير و التطوير.
				0	10.3	15.4	64.1	10.3	النسبة%	
	موافق			0	1	7	25	6	تكرار	أرى بأن التميز ظاهرة طبيعية يجب على المعهد بالتكيف معها.
				0	2.6	17.9	64.1	15.4	النسبة%	
<b>totale</b>		0.764	3.836							

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

1. مناقشة وتحليل المحور الأول:

**البعد A: تنمية معارف ومهارات**

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن غالبية المبحوثين أجابوا بمواقف نسبة تراوحت بين 61% حتى 69% لخمس عبارات مما يؤكد أن المعهد حقيقةً أعتمد على التدريب في تطوير قدرات ومعارف الموظفين لتحسين أدائهم عند مزاوله الوظيفة اما بالنسبة للذين أجابوا بمحايد فكانت نسبتهم تتراوح بين 7.7% الى 17.9% كما نلاحظ بالنسبة للغير موافق فنسبته تراوحت بين 5% إلى 10.3% وعدم وجود اجابات على موافق بشدة وبالنظر إلى المتوسط الحسابي لأعلى عبارة هو 3.92 والى تقول ( أمتلك مهارات كافة لانجاز المهام المطلوبة في الوظيفة) وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة موافق وأما الانحراف المعياري فقيمته ما بين 0.68 مما يدل على تجانس الاجابات وعدم تباينها كما نلاحظ أن هذه العبارة كانت في الترتيب الأول نظرا لمتوسطها الحسابي المرتفع مما يدل على أن أفراد العينة يرون حقيقة أن المعهد يدرهم حتى يمتلكون مهارات كافية للإنجاز الأعمال المطلوبة في الوظيفة.

**البعد B : تنمية القدرات**

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة كانت موافق بنسبة تتراوح ما بين 61% الى 41% بخمس عبارات مما يؤكد أن المعهد يقوم ببرامج تدريبية مما تعزز شعورهم بالاستقرار أما بالنسبة للذين أجابوا بمحايد فكانت نسبتهم تتراوح بين 25.6% إلى 7.7% أما بنسبة للغير موافق بالنسب ما بين 10.3% و 5.1% وعدم وجود اجابات على غير موافق بشدة وبالنظر إلى المتوسط الحسابي لأعلى عبارة هو 3.97 والتي تقول (أشعر باستقرار الوظيفي بعد الخضوع للتدريب) وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة موافق وهو ما يعبر عن الفئة الرابعة من سلم ليكرت الخماسي والتي تقابلها لأقل قيمة لانحراف المعياري 0.74 حتى مما يدل على تباين الإجابات ومما سبق نلاحظ العبارة جاءت في الترتيب الأول من ترتيب عبارة البعد .

**البعد C: تنمية سلوك الإبداعي**

نلاحظ من خلال الجدول أن العبارتين 4، 5 من البعد C لديهم نفس النسبة بقيمة 64.1 % لمواقف أما للمواقف بشدة فأخذت العبارة 1 أعلى قيمة ب 23.1 والى تقول (يؤثر التدريب على سلوكيات وتصرفات العاملين بالمعهد) أما المحايد تتراوح النسبة ما بين 23.1% و 12.8% وغير موافق ما بين 10.3% و 2.6% عدم وجود اجابات بغير موافق بشدة ومن خلال الملاحظات السابقة نجد أن غالبية آراء الأفراد

تتمركز إجاباتها حول موافق والموافق بشدة ومحايد وبالنظر الى المتوسط الحسابي الأعلى هو 3.94 ويدل على الفئة الرابعة من سلم ليكرت الخماسي وهو يدل على الاتجاه العام للعينة وهو الاتجاه الموافق، أما الانحراف المعياري تتراوح بين 0.66 الى 0.83 ويدل على وجود تباين في الإجابات.

الجدول رقم (10): يمثل عرض نتائج المحور الثاني

مناقشة وتحليل نتائج المحور الثاني:

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق	التكرار والنسبة	العبرة مع ابعاد القياس
<b>E الإصالة</b>										
5	موافق	0.55	3,94	0	1	4	30	4	تكرار	انجز ما يسند اليها من أعمال بأسلوب متجدد ومتطور
				0	2,6	10,3	76,9	10,5	النسبة	
3	موافق	0.58	4,02	0	0	6	26	7	تكرار	أبتعد عن تكرار ما يتعلق آخرون في حث مشكلات العمل
				0	0	15,6	66,7	17,9	النسبة	
2	موافق	0.53	4,02	0	1	2	31	5	تكرار	أجد أن اجراءات العمل بحاجة الى عملية الى عملية تطوير مستمر بعيدا عن روتين
				0	2,6	5,1	79,5	12,8	النسبة	
4	موافق	0.66	4,02	0	1	5	25	8	تكرار	اشعر بأن لي مساهمة خاصة بانتاج أفكار جديدة أقدمها في مجال العمل
				0	2,6	12,8	64,1	20,5	النسبة	
1	موافق	0.66	4,07	0	1	4	25	9	تكرار	أشعر بأنني أستطيع تطوير أفكارى القديمة في المعهد واستخدامها بشكل مختلف
				0	2,6	10,3	64,1	23,1	النسبة	
<b>F حل مشكلات واتخاذ القرار</b>										
2	موافق	0.53	3.97	0	0	6	28	5	تكرار	أحاول جاهدا اكتشاف المشاكل بهدف حلها
				0	0	15,4	71,8	12,8	النسبة	
3	موافق	0.48	3.92	0	0	6	30	3	تكرار	أخذ المواقف ازاء تلك المشاكل كل على حدى بغرض حلها
				0	0	15,4	76,9	7,7	النسبة	
1	موافق	0.56	4	0	0	6	27	6	تكرار	أحرص على معرفة أوجه القصور فيما أقوم به من أعمال
				0	0	15,4	69,2	15,4	النسبة	
5	موافق	0.85	3.71	0	5	6	23	5	تكرار	أستطيع اتخاذ القرارات هامة في حالة ندرة المعلومات المتاحة وأتحمل مسؤوليتها
				0	12,8	15,4	59	12,8	النسبة	
4	موافق	0.83	3.79	0	4	6	23	6	تكرار	أرغب في العمل مع فريق مكلف بحل مشاكل معقدة
				0	10,3	15,4	59	15,4	النسبة	
<b>G المرونة</b>										
4	موافق	0.84	3.97	0	3	5	21	10	تكرار	أمتلك القدرة على تغيير حالتي الذهنية طبقا لطبيعة الموقف
				0	7,7	12,8	53,8	25,6	النسبة	
5	موافق	0.62	3.92	0	2	3	30	4	تكرار	انصاف بالمرونة في اداء العمل
				0	5,1	7,7	76,9	10,3	النسبة	
3	موافق	0.58	4.02	0	1	3	29	6	تكرار	لا أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته
				0	2,6	7,7	74,4	15,4	النسبة	
1	موافق	0.46	4.20	0	0	1	29	9	تكرار	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي لاستفادة منه
				0	0	2,6	74,4	23,1	النسبة	
2	موافق	0.62	4.07	0	0	6	24	9	تكرار	أحرص على احداث تغييرات في أسلوب العمل من فترة لآخرى
				0	0	15,4	61,5	23,1	النسبة	
<b>D روح المجازفة قبول المخاطرة</b>										
3	موافق	0.70	4.07	0	2	2	26	9	تكرار	أرغب في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة
				0	5,1	5,1	66,7	23,1	النسبة	
4	موافق	0.73	3.79	0	3	6	26	4	تكرار	أخصص أموال للتنفيذ ومتابعة أفكار تتسم بمخاطرة عالية
				0	7,7	15,4	66,7	10,3	النسبة	
5	موافق	0.90	3.76	0	1	6	25	5	تكرار	أقوم بتجريب أساليب عمل جديدة ذات مخاطرة عالية
				0	2,6	15,4	64,1	12,8	النسبة	
1	موافق	0.62	4.23	0	0	4	22	13	تكرار	اتقبل الفشل باعتباره التجربة الى تسويق النجاح
				0	0	10,3	56,4	33,3	النسبة	
2	موافق	0.61	4.20	0	0	4	23	12	تكرار	أمتلك الشجاعة للقيام بأعمال جديدة وتحمل نتائجها
				0	0	10,3	59	30,8	النسبة	
<b>totale</b>		0.71	4.01							

بعد E: الأصالة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية مبحوثي الدراسة أجابوا بموافق بنسبة تتراوح ما بين 76.9 و 64.1 لخمس عبارات مما يؤكد أن المعهد يشجع الأفراد المبدعين ويساهم في تطوير أفكارهم ثم تليها عبارة موافق بشدة بنسبة تتراوح ما بين 10.3، 23.1 ثم غير موافق بنسبة تتراوح ما بين 2.6 أما نسبة الذين أجابوا بمحايد فكانت نسبتهم 10.3 أما غير موافق بشدة بلغت نسبتها 0 ومن هذا نستنتج أن أغلبية الكبرى تذهب إلى موافق وموافق بشدة بنظر إلى متوسط الحسابي 4.07 والذي جاء فيها عبارة بنسبة أعلى (أشعر أنني أستطيع تطوير أفكارني) وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي تتمحور حول العبارة موافق أما الانحراف المعياري فقيمه بلغت 0.66 مما يدل على تجانس إجابات وعدم تباينها، ونلاحظ أن عبارة (أشعر بأنني أستطيع تطوير أفكارني) احتلت المرتبة الأولى وهذا يدل على أن العمال بالمعهد محل الدراسة حقا يستطيعون تطوير أفكارهم قديمة واستخدامها بشكل مختلف.

البعد F : حل مشكلات واتخاذ القرارات

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة يوافقون على بعد حل مشكلات واتخاذ القرارات وهذا ما تؤكدته العبارات الخمس حيث تتراوح نسبة الموافقة بين 59% و 76.9% تليها بالترتيب إجابة محايد بنسبة 15.4% أما عبارة موافق بشدة نسبتها تتراوح ما بين 7.7% و 15.4% أما بقية الاجابات نسبتها بلغت 0 وهذا يعني أن أكبر فئة توافق على عبارة (أحرص على معرفة أوجه قصور في أعمالني) باحتلالها المرتبة الأولى وبالنظر لمتوسطها الحسابي 4.00 وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول عبارة موافق، أما انحراف المعياري فتراوحت قيمته ما بين 0.48 و 0.85 وهو ما يدل على تجانس الاجابات وعدم تباينها.

البعد G : المرونة

بعد الاطلاع على البيانات في الجدول تبين لنا أن أغلبية مبحوثي الدراسة أجابوا بموافق بالنسبة للعبارات الخمسة بنسبة تتراوح ما بين 53.8% و 76.7% تليها إجابة موافق بشدة بنسبة تتراوح ما بين 10.3% و 25.6% أما بالنسبة لإجابة محايد فقدرت نسبتها ما بين 2.6% و 15.4% ثم تليها بالترتيب إجابة غير موافق بنسبة تتراوح ما بين 0% و 7.7% ولا توجد إجابات لغير موافق بشدة وهذا اما يدل ان بعد المرونة عنصر ضروري لأداء العمل ويرفع من مستويات إبداع اداري وبالنظر للمتوسط الحسابي لأعلى عبارة والذي بلغت نسبته 4.20 أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأي الاستفادة منه والتي احتلت المرتبة الأولى بالنسبة لخمس عبارات وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة والذي تمحور حول عبارة موافق، أما الانحراف المعياري فقدرت قيمته ما بين 0.46 و 0.84 مما يدل على تباين الاجابات وتجانسها.

البعد D: روح المجازفة

بعد استخراج المعلومات من الجدول تبين لنا أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بموافق على العبارات الخمس بالنسبة تتراوح ما بين 25% و 66.7% تليها بالترتيب إجابة موافق بشدة بنسبة ما بين 10.3% و 23.1% ثم تليها عبارة محايد بنسبة تتراوح ما بين 5.1% و 15.4% أما بنسبة لغير موافق فقدرت نسبتها ما بين 2.6% و 7.7% وعبارة غير موافق بشدة قدرت ما بين 0% و 5.1% ومن هذا نستنتج أن أغلبية أفراد العينة يذهبون الى موافق وموافق بشدة وهذا يدل على أن أفراد العاملين يرغبون في العمل ضمن فريق تسوده المجازفة ويتسم بالمخاطرة وبالنظر الى متوسط الحسابي لأعلى العبارة (أقوم بتجريب أساليب عمل جديدة ذات مخاطرة عالية) والتي قدرت بـ4.07 والتي جاءت في المرتبة الأولى وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول عبارة موافق أما انحراف المعياري فقدرت قيمته ما بين 0.7 و 0.9 والذي يدل على تباين عبارات و تجانسها.

اختبار الفرضيات ONE.SIMPLE t.Test

بعد تحليل ومناقشة نتائج إجابات عينة الدراسة سوف نتطرق إلى اختبار قابلية النتائج للتعميم على مجتمع الدراسة على أنها نتائج معنوية تعكس فعلا الواقع محل الدراسة و لتحقيق هذا الهدف قمنا بتحويل كل محور لبعد إحصائي يجمع مبرراته عن طريق متوسطات الحسابية وتحويلها لعبارة وحيدة تمثل المحور ويعد الحصول على بعدينا التي تمثل المحورين فمنا بتطبيق اختبار للعينة الواحدة one simple t. Test لإختبار كل بعد والبحث عن امكانية وجود فروقات ذات دلالة إحصائية.

حيث : المتوسط الحسابي

U الوسط الحسابي للمجتمع.

S الانحراف المعياري للعينة

N حجم العينة

اختيار الفرضيات باستخدام T مستوى دلالة T 5% الذي يدل على أن احتمال الخطأ المسموح به يكون في حدود 5% مما يعكس مجال الثقة بين 95% وهذا على أساس قاعدة القرار التالية:

- قبول الفرضية الصفرية H إذا كانت فيه 5%

- قبول فرضية البديلة H إذا كانت فيه 5% <

وعليه إذا كانت 5% < فهذا يعني ويبين أن اجابات العينة بعيدة عن مركز الحياد.

اختبار الفرضية الأولى:

الفرضية الصفرية: لا يوجد تدريب في المعهد.

الفرضية البديلة: يوجد تدريب في المعهد.

الجدول رقم 11 يمثل اختبار الفرضيات t- test

المحور الاول	Tast sur échantillon un que					
	valeur de taste=3					
	t	dd1	sig	différence		
				moyenne	inférieur	supérou
A	8,66	38	0,000	0,82	0,63	1,01
B	8,69	38	0,00	0,91	0,7	1,13
C	7,9	38	0,00	0,83	0,61	1,04

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

من خلال النتائج اعلاه نلاحظ أن قيمة  $\alpha$  (sig) أقل من 5% حيث بلغت قيمتها 0.000 وهو ما يؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية و عليه ترفض الفرضية الصفرية و تقبل الفرصة البديلة بأن المعهد يقوم بدورات تدريبية من خلال وضع برامج تدريبية لتنمية المعارف ومهارات العاملين.

## 2- اختبار فرضية الثانية:

الفرضية H0: المعهد لا يسعى إلى تحقيق تنمية مهارات الابداع الإداري.

الفرضية H1: المعهد يسعى إلى تحقيق تنمية مهارات الإبداع الإداري.

الجدول رقم (12): يمثل اختبار الفرضيات t- test

المحور الثاني	Tast sur échantillon un que					
	valeur de taste=3					
	t	dd1	sig	différence		
				moyenne	inférieur	supérou
E	10.54	38	0,000	0,88	0,71	0.05
F	15.26	38	0,00	1.04	0,90	1,17
G	11.38	38	0,00	1.01	0,83	1.19
D	13.63	38	0,00	1.02	0.86	1.17

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

من خلال النتائج نلاحظ أن قيمة  $\alpha$  (sig) أقل من 5% حيث بلغت قيمتها 0.000 لكل الأبعاد مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تقول أن المعهد يسعى إلى تنمية مهارات

الإبداع الإداري وذلك من خلال اشتراكهم في حل المشكلات واتخاذ القرارات تساعدهم على تقديم أفكار جديدة بأسلوب متطور.

اختبار تجانس المحورين:

الفرضية H0:  $\text{sig}(\alpha)$  أقل من 5% (0.05) مما يدل على عدم وجود تجانس .

الفرضية H1:  $\text{sig}(\alpha)$  أكبر من 5% (0.05) مما يدل على وجود تجانس

الجدول رقم (13): يمثل اختبار تجانس البيانات إجابات عينة الدراسة

المحورين	النوع الاجتماعي	السن	المؤهل العلمي	الوظيفة الحالية	سنوات الخبرة
المحور الأول					
A	0,35	0,07	0,05	0,11	0,94
B	0,6	0,61	0,72	0,88	0,34
C	0,34	0,17	0,96	0,15	0,07
المحور الثاني					
E	0,22	0,06	0,06	0,006	0,54
F	0,97	0,41	0,88	0,95	0,11
G	0,08	0,66	0,02	0,22	0,05
D	0,06	0,87	0,52	0,000	0,54

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة sig بالنسبة للأبعاد المحور الأول بالمقارنة بالمتغيرات الديموغرافية أكبر من 5% (0.05) وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة بأن هناك تجانس في آراء وإجابات أفراد العينة.

كما نلاحظ المحور 2: بالنسبة لأبعاد الدراسة في المتغيرين الديموغرافيين مجال الوظيفة الحالية ومؤهل العلمي أقل من 5% (0.05) وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية بأنه لا يوجد تجانس

كما نلاحظ في المحور الثاني أن قيمة  $\text{sig}(\alpha)$  بالنسبة للمتغيرات الأخرى محل الدراسة قيمة  $\text{sig}(\alpha)$  أكبر من 5% (0.05) مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة بأنه يوجد التجانس في آراء وإجابات الافراد.

اختيار تبين الاجابات عينة الدراسة باختلاف خصائصها الديمغرافية **ONE WAY ANOVA**:

ستحاول اختيار إمكانية وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة باختلاف أو تغيير خصائصها الديمغرافية بحيث تتماشى مع عناصر المتغيرات المحاور الذي يتضمنه باستخدام ONE WAY ANOVA عند مستوى الدالة sig (a) 5% بإضافة إلى استخدام الاختيار البعدى Post hoc



لتحديد مصدر التباين في حالة وجوده و لصالح أي فئة من الفئات الناتجة عن الخصائص الديمغرافية و من هنا نحكم على التباين وفق قاعدة القرار التالية:

قبول الفرضية صفرية (H0): إذا كانت  $\text{sig}(\alpha) > 5\%$

قبول الفرضية البديلة H1: إذا كانت  $\text{sig}(\alpha) < 5\%$

اختيار تباين إجابات المحور الأول:

المحور الأول يتضمن التدريب و تنمية مهارات و قدرات و سلوكهم إبداعي لهذا سنحاول في هذا المحور اختيار مدى ارتباط عملية التدريب بالسن عن طريق البحث إذا كانت هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات الفئات الممتلئة للسن للقيام بهذا الاختبار التباين يعتمد على فرضيتين التاليتين:

الفرضية H0: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات التدريب يتغير السن.

الفرضية H1: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات التدريب يتغير السن.

الجدول رقم (14): يمثل اختبار التباين للمحور الأول ANOVA

		ANOVA				
		SOMME DES	DDI	CARRESMOYEN	F	SIG
		CARRES				
A	INTERGROUS	2,5	3	0,83	2,67	0,06
	INTERGROUS	10,95	35	0,31		
	TOTALE	13,45	38			
B	INTERGROUS	3,04	3	1,01	2,63	0,06
	INTERGROUS	13,49	35	0,38		
	TOTALE	16,53	38			
C	INTERGROUS	0,95	3	0,31	0,72	0,54
	INTERGROUS	15,4	35	0,44		
	TOTALE	16,36	38			

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول نلاحظ  $\text{sig}(\alpha) > 5\%$  كانت قيمتها بالنسبة بالأبعاد المحور الأول حيث بلغت قيمتها بالنسبة للبعد A 06,0 و بعد B بنفس قيمة A أما البعد C فبلغت قيمتها 0,54 وهو ما يؤكد عدم وجوده فروقات ذات دلالة احصائية وعليه ترفض الفرضية البديلة وتقبل الفرضية الصفرية المعبرة عن عدم تأثر التدريب بتغير السن أي أن التدريب غير مرتبط بالسن .

وبعد الانتهاء من اختبار تباين المحور الأول تدرس اختبار تباين المحور الثاني باعتماد و على الفرضيتين التاليتين:

الفرضية H0: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين اجابات الإبداع الإداري في المعهد بتغير السن.  
 الفرضية H1: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين اجابات الابداع الاداري في المعهد بتغير السن.  
 الجدول رقم(15): يمثل اختبار التباين للمحور الثاني ANOVA

ANOVA						
المحور الثاني						
		SOMME DES	DDI	CARRESMOYEN	F	SIG
		CARRES				
<b>E</b>	INTERGROUS	0,32	3	0,10	0,37	0,77
	INTERGROUS	10,05	35	0,28		
	TOTALE	10,37	38			
<b>F</b>	INTERGROUS	0,46	3	0,15	0,84	0,47
	INTERGROUS	6,42	35	0,18		
	TOTALE	6,89	38			
<b>G</b>	INTERGROUS	0,39	3	0,13	0,4	0,75
	INTERGROUS	11,39	35	0,32		
	TOTALE	11,79	38			
<b>D</b>	INTERGROUS	0,07	3	0,02	0,11	0,95
	INTERGROUS	8,22	35	0,23		
	TOTALE	8,30	38			

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

من خلال تبين لنا أن  $sig > 0,05$  %5 إذا كانت قيمتها بالنسبة الأبعاد المحور الثاني حيث بلغت قيمتها بالنسبة للبعد 0,77 F 0,47 وبعد **G** و **d** على التوالي 0,75 و 0,95 وهو ما يؤكد عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية المعيرة عن عدم تأثر الإبداع الإداري بتغير السن.

اختبار تباين إجابات المحور الأول ( التدريب ) وقف مؤهل العلمي:

الفرضية الصفرية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابيات التدريب وفق المؤهل العلمي  
 الفرضية البديلة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات الإبداع الإداري وفق المؤهل العلمي  
 الجدول رقم (16): يمثل اختبار تباين إجابات المحور الأول ANOVA

ANOVA						
المحور الأول						
		SOMME DES	DDI	CARRESMOYEN	F	SIG
		CARRES				
<b>A</b>	INTERGROUS	2,98	3	0,99	3,32	0,03
	INTERGROUS	10,46	35	0,29		

	TOTALE	13,45	38			
<b>B</b>	INTERGROUS	5,49	3	1,83	5,8	0,003
	INTERGROUS	11,04	35	0,31		
	TOTALE	16,53	38			
<b>C</b>	INTERGROUS	2,58	3	0,86	2,18	0,10
	INTERGROUS	13,77	35	0,39		
	TOTALE	16,36	38			

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

تشير نتائج الجدول أن  $\text{sig} (\alpha) < 5\%$  إذا جاء قيمة الأبعاد الثلاثة التدریب بـ 0.03 و 0.003 و 0.10 وهو ما يؤكد وجود فروقات ذات دلالة احصائية وعليه نفرض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة المعيرة تأثر التدریب بالمؤهل العلمي.

والمعرفة مصدر هذه الفروقات قمنا بإجراء اختبار post hoc وتحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (17): يمثل اختبار post hoc

TESTS POST HOC							
					intevalle de confiance à 95%		
	المؤهل (I)	المؤهل (J)	différence	erreur		borne	borne
	العلمي	العلمي	moyenne (i-j)	standard	sig	inférieure	supérieure
<b>A</b>	ثانوي	تقني سامي	0,62	0,26009	0,022	0,09	1,15
		ليسانس	0,19	0,26951	0,469	-0,3	0,74
		ماستر	-0,042	0,26951	0,875	-0,59	0,5
	تقني سامي	ثانوي	-0,62	0,26009	0,022	-1,15	-0,09
		ليسانس	-0,42	0,23416	0,077	-0,9	0,04
		ماستر	-0,66	0,23416	0,007	-1,14	-0,19
ليسانس	ثانوي	تقني سامي	-0,19	0,26951	0,469	-0,74	0,35
		تقني سامي	0,42	0,23416	0,077	-0,04	0,9
		ماستر	-0,24	0,24457	0,333	-0,73	0,25
	ماستر	ثانوي	0,04	0,26951	0,875	-0,5	0,59
		تقني سامي	0,66	0,23416	0,007	0,19	1,14
		ليسانس	0,24	0,24457	0,333	-0,25	0,73
<b>B</b>	ثانوي	تقني سامي	0,64	0,26717	0,022	0,1	1,18
		ليسانس	0,4	0,27684	0,155	-0,15	0,96
		ماستر	-0,29	0,27684	0,29	-0,85	0,26
	تقني سامي	ثانوي	-0,64	0,26717	0,022	-1,18	-0,1
		ليسانس	-0,24	0,24053	0,325	-0,72	0,24

	ماستر	-0,94	0,24053	0,00	-1,42	-0,45	
	ليسانس	ثانوي	-0,4	0,27684	0,155	-0,96	0,15
		تقني سامي	0,24	0,24053	0,325	-0,24	0,72
	ماستر	-0,7	0,25123	0,009	-1,21	-0,19	
	ماستر	ثانوي	0,29	0,27684	0,290	-0,26	0,85
		تقني سامي	0,94	0,24053	0,000	0,45	1,42
		ليسانس	0,77	0,25123	0,09	0,19	1,21
<b>C</b>	ثانوي	تقني سامي	0,53	0,2984	0,81	-0,07	1,14
		ليسانس	0,4	0,3092	0,198	-0,22	1,03
		ماستر	-0,05	0,3092	0,862	-0,68	0,57
	تقني سامي	ثانوي	-0,53	0,2984	0,081	-1,14	0,07
		ليسانس	-0,13	0,26865	0,631	-0,67	0,41
		ماستر	-0,59	0,26865	0,035	-1,13	-0,04
	ليسانس	ثانوي	-0,4	0,3092	0,198	-1,03	0,22
		تقني سامي	0,13	0,26865	0,631	-0,41	0,67
		ماستر	-0,46	0,2806	0,110	-1,02	0,10
	ماستر	ثانوي	0,054	0,3092	0,862	0,57	0,68

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول نلاحظ ان مصدر الفروقات في المحور الأول متمركز في البعد A بين الثانوي وتقني سامي وبين ماستر و تقني سامي بفروقات معنوية 0.02, 0.07 اما البعد B فنلاحظ ان الفروقات متمركز بين تقني سامي و ثانوي وليسانس ماستر وماستر وتقني سامي بفروقات معنوية 0.02,0.000,0.009 .

اما البعد C: نلاحظ من خلال الجدول ان مصدر فروقات متمركز بين المؤهل العلمي (تقني سامي و ماستر) بفروقات معنوية 0.03.

وجاءت هذه الفروقات لصالح مؤهل العلمي ثانوي وليسانس و ماستر و يفوقون اكثر من نظرائهم ذوي مستوى تقني سامي على ان التدريب له علاقة بتتمية مهارات ومعارف الفرد.

#### اختبار إجابات المحور الثاني:

المحور الثاني يتضمن أهم أبعاد المتعلقة بتحقيق أبعاد الإبداع الإداري في المعهد واختبار التباين وفق المؤهل العلمي، نقوم بالإعتماد على الفرضيتين التاليتين:

الفرضية الصفرية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات الإبداع الإداري في المعهد وفق المؤهل العلمي.

الفرضية البديلة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات الإبداع الإداري في المعهد وفق المؤهل العلمي.

الجدول رقم (18) : يمثل اختبار التباين ANOVA

		ANOVA				
		المحور الثاني				
		SOMME DES	DDI	CARRESMOYEN	F	SIG
		CARRES				
<b>E</b>	INTERGROUS	0,79	3	0,26	0,96	0,42
	INTERGROUS	9,58	35	0,27		
	TOTALE	10,37	38			
<b>F</b>	INTERGROUS	0,67	3	0,22	1,25	0,3
	INTERGROUS	6,22	35	0,17		
	TOTALE	6,89	38			
<b>G</b>	INTERGROUS	1,75	3	0,58	2,04	0,12
	INTERGROUS	10,03	35	0,28		
	TOTALE	11,79	38			
<b>D</b>	INTERGROUS	0,54	3	0,18	0,82	0,48
	INTERGROUS	7,75	35	0,22		
	TOTALE	8,3	38			

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

تشير النتائج أن قيمة sig إذ جاءت قيمة الأبعاد الأربعة (0.42) و(0.30) و(0.12) و (0.4) وهو ما يؤكد عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية المعبرة عن عدم تأثر الإبداع بتغير نوع المؤهل العلمي أي أن الإبداع الإداري غير مرتبط بالمؤهل العلمي.

اختبار تباين إجابات المحور الأول التدريب وفق مجال الوظيفة الحالية .

للقيام باختبار التباين وفق مجال الوظيفة الحالية نعتمد على الفرضيتين التاليتين :

الفرضية الصفرية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات التدريب وفق مجال الوظيفة الحالية.

الفرضية البديلة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات التدريب وفق مجال الوظيفة الحالية .

الجدول رقم (19): يمثل اختبار التباين ANOVA

ANOVA						
			المحور الأول			
		SOMME DES CARRES	DDI	CARRESMOYEN	F	SIG
<b>A</b>	INTERGROUS	0,29	1	0,29	0,82	0,37
	INTERGROUS	13,16	37	0,35		
	TOTALE	13,45	38			
<b>B</b>	INTERGROUS	0,28	1	0,28	0,64	0,42
	INTERGROUS	16,25	37	0,43		
	TOTALE	16,53	38			
<b>C</b>	INTERGROUS	1,24	1	1,24	3,05	0,08
	INTERGROUS	15,11	37	0,40		
	TOTALE	16,36	38			

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

تشير نتائج الجدول  $sig > 5\%$  اذ جاءت قيمة الابعاد الثلاثة للتدريب بـ 0.37, 0.42, 0.08 و هو ما يؤكد عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية المعبرة عن عدم تأثر التدريب بمجال الوظيفة الحالية .

اختبار تباين إجابات المحور الأول التدريب وفق سنوات الخبرة.

الفرضية الصفرية : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين الإجابات التدريب وفق سنوات الخبرة.

الفرضية البديلة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات التدريب وفق سنوات الخبرة.

الجدول رقم (20) يمثل اختبار التباين ANOVA

ANOVA						
المحور الأول						
		SOMME DES CARRES	DDI	CARRESMOYEN	F	SIG
<b>A</b>	INTERGROUS	2,16	3	0,72	2,23	0,1
	INTERGROUS	11,29	35	0,32		
	TOTALE	13,45	38			
<b>B</b>	INTERGROUS	2,91	3	0,97	2,5	0,07
	INTERGROUS	13,61	35	0,38		
	TOTALE	16,53	38			
<b>C</b>	INTERGROUS	2,13	3	0,71	1,75	0,17
	INTERGROUS	14,22	35	0,4		
	TOTALE	16,36	38			

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

تشير نتائج الجدول ان  $sig > 5\%$  اذا جاءت قيمة ابعاد الثلاثة للتدريب بـ 0.10, 0.07, 0.17 و هو ما يؤكد عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية وعليه نرفض الفرضية البديلة و نقبل الفرضية الصفرية المعبرة عن عدم تأثر التدريب بسنوات الخبرة.

اختبار تباين إجابات المحور الثاني وفق سنوات الخبرة

الفرضية الصفرية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات الابداع الإداري وفق سنوات الخبرة  
الفرضية البديلة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات الابداع الإداري وفق سنوات الخبرة.

الجدول رقم (21) يمثل اختبار تباين ANOVA

ANOVA						
المحور الثاني						
		SOMME DES CARRES	DDI	CARRESMOYEN	F	SIG
<b>E</b>	INTERGROUS	1,22	3	0,4	1,56	0,21
	INTERGROUS	9,15	35	0,26		
	TOTALE	10,37	38			
<b>F</b>	INTERGROUS	0,96	3	0,32	1,9	0,14
	INTERGROUS	5,92	35	0,16		
	TOTALE	6,89	38			
<b>G</b>	INTERGROUS	2,37	3	0,79	2,94	0,04

	INTERGROUS	9,41	35	0,26		
	TOTALE	11,79	38			
<b>D</b>	INTERGROUS	0,78	3	0,26	1,22	0,31
	INTERGROUS	7,51	35	0,21		
	TOTALE	8,3	38			

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

تشير النتائج الجدول ان  $sig < 5\%$  اذ جاءت قيمة البعد  $g$  بـ  $0.04$  وهو ما يؤكد وجود فروقات ذات دلالة إحصائية وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة المعبرة عن تأثير الابداع الإداري بسنوات الخبرة.

ولمعرفة مصدر هذه الفروقات قمنا بإجراء اختبار **post hoc**

الجدول رقم (22) يمثل اختبار **post hoc**

		TESTS POST HOC						
							intevalle de confiance à 95%	
	(I) سنوات الخبرة	(J) سنوات الخبرة	différence moyenne (i-j)	erreur standard	sig	borne inférieure	borne supérieure	
		من 5 إلى 10 سنوات	0,6	0,29	0,04	0,01	1,19	
<b>G</b>	أقل من 5 سنوات	من 10 إلى 15 سنة	0,37	0,31	0,24	-0,26	1	
		من 15 سنة فأكثر	0,05	0,3	0,84	-0,55	0,67	
		أقل ن 5 سنوات	-0,6	0,29	0,04	-1,19	-0,01	
	من 5 الى 10 سنوات	من 10 الى 15 سنة	-0,23	0,21	0,29	-0,67	0,21	
		من 15 سنة فأكثر	-0,54	0,2	0,01	-0,96	-0,12	
		أقل من 5 سنوات	-0,37	0,31	0,24	-1	0,26	
	من 10 الى 15 سنة	من 5 الى 10 سنوات	0,23	0,21	0,29	-0,21	0,67	
		من 15 سنة فأكثر	-0,31	0,23	0,18	-0,78	0,16	
		أقل من 5 سنوات	-0,05	0,3	0,84	-0,67	0,55	
	من 15 سنة فأكثر	من 15 الى سنوات	0,54	0,2	0,01	0,12	0,96	
		من 10 الى 15 سنة	0,31	0,23	0,18	-0,16	0,78	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss



من خلال الجدول نلاحظ مصدر الفروقات متمركز في البعد g اذ تمركز بين اقل من 5 سنوات وما بين 5 الى 10 سنوات بفروقات معنوية بقيمة 0.04 وما بين سنوات الخبرة 5 الى 10 سنوات وما بين 15 سنة فأكثر بفروقات معنوية 0.01 وجاءت هذه الفروقات ما بين اقل من 5 سنوات ومن 5 الى 10 سنوات وأكثر من 15 سنة وهذا ما يؤكد ان الابداع الإداري له علاقة بأفضل ما يقدمه الفرد من أفكار ابداعية .

**اختبار التباين إجابات المحور الأول وفق النوع الاجتماعي:**

الفرضية الصفرية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات التدريب بتغير النوع الاجتماعي.

الفرضية البديلة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات التدريب بتغير النوع الاجتماعي

الجدول(23)يمثل إختبار ANOVA لتباين التدريب وفق النوع الإجتماعي.

ANOVA						
المحور الأول						
		SOMME DES CARRES	DDI	CARRESMOYEN	F	SIG
<b>A</b>	INTERGROUS	0.83	1	0.83	2.45	0.12
	INTERGROUS	12.61	37	0.34		
	TOTALE	13.45	38			
<b>B</b>	INTERGROUS	0.88	1	0.88	2.08	0.15
	INTERGROUS	15.65	37	0.42		
	TOTALE	16.53	38			
<b>C</b>	INTERGROUS	0.65	1	0.65	1.5	0.22
	INTERGROUS	15.70	37	0.42		
	TOTALE	16.36	38			

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

تشير نتائج الجدول أن  $\text{sig} (\alpha) < 5\%$  ، جاءت قيمة الأبعاد الثلاثة ب 0.12، 0.15، 0.22، هو ما يؤكد عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية و عليه نرفض الفرضية البديلة و نقبل الفرضية العفوية ذات دلالة إحصائية تأثر التدريب بالنوع الاجتماعي.

**اختبار التباين إجابات المحور الثاني وفق النوع الاجتماعي:**

الفرضية الصفرية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات الإبداع الإداري بتغير النوع الاجتماعي.

الفرضية البديلة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات الإبداع الإداري بتغير النوع الاجتماعي.  
الجدول رقم (24): يمثل اختبار التباين ANOVA

ANOVA						
المحور الثاني						
		SOMME DES CARRES	DDI	CARRESMOYEN	F	SIG
<b>E</b>	INTERGROUS	0.05	1	0,05	0.19	0,66
	INTERGROUS	10.32	37	0,27		
	TOTALE	10,37	38			
<b>F</b>	INTERGROUS	0,01	1	0,01	0.06	0,79
	INTERGROUS	6.88	37	0,18		
	TOTALE	6,89	38			
<b>G</b>	INTERGROUS	0.98	1	0,98	3.36	0,07
	INTERGROUS	10.80	37	0,29		
	TOTALE	11,79	38			
<b>D</b>	INTERGROUS	0.01	1	0.01	0.05	0,82
	INTERGROUS	8.29	37	0,22		
	TOTALE	8,3	38			

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

تشير النتائج أن  $sig > 0.05$  إذ جاءت قيمة الأبعاد الأربعة ب 0.66، 0.07، 0.079، 0.82، وهو ما يؤكد عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية المعبرة عن عدم تأثر مهارات الإبداع الإداري بالنوع الاجتماعي.

### خلاصة :

بعد اجراءنا لدراسة التطبيقية التي كانت في المعهد الوطني المتخصص في التكوين و التمهيين بخميس مليانة والتي تطرقنا فيها الى دور التدريب في تنمية مهارات الابداع الإداري باستعمال الوسائل اللازمة لذلك من استبيان الذي تم توزيعه علي الموظفين، و البرامج الإحصائية التي تم فيها عرض وتحليل النتائج من البيانات المستخرجة من أسئلة الاستبيان ،تبين لنا ان المعهد يضع برامج تدريبية لموظفيه وهو ما ينعكس إيجابا عليهم ويدفعهم الي تنمية مهاراتهم الإبداعية .

خاتمة

بعدما تطرقنا لموضوع التدريب ودوره في التنمية مهارات ابداع الإداري في المعهد واجراء دراسة تطبيقية متعلقة بها اتضح ان اهتمام بموضوع التدريب وابداع اداري أصبح امرا ضروريا وخيارا استراتيجيا لنجاح المؤسسات وبقائها. فالتدريب أصبح في غاية الأهمية لما له من أثر إيجابي في نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها والتنمية فهو يعمل على اكساب المورد البشري في المعارف والمهارات اللازمة وتنمية هذه المهارات بطريقة إبداعية . وهذا ما يحقق للمؤسسة الابداع والتميز .

من خلال ما تطرقنا اليه في الفصلين النظري والتطبيقي نجد حقيقة ان التدريب له دور واهمية بالغة وعلاقة مباشرة في تنمية مهارات الابداع الإداري من خلال استغلال الأمثل للموارد البشرية المبدعة وتوفير لها المناخ الملائم لتفجير طاقتها وتشجيع المستمر على بذل مجهودات واقتراح أفكار جديدة مما يولد لديهم روح المجازفة وهذا ما يحقق للمعهد التميز والتفوق وتنمية ابداع اداري وهنا يكمن دور التدريب في تنمية قدرات ومعارف الإبداعية بحيث يجعل من المعهد يحقق أداء افضل.

### نتائج الدراسة:

- الاستخدام الأمثل لبرامج التدريبية يعطي المؤسسة فرصة للنجاح  
- التدريب نشاط مخطط يهدف الى تنمية القدرات ومهارات الفنية والسلوكية للأفراد العاملين لتمكينهم من أداء فاعل .

- توفير الظروف الملائمة والمحفزة تدفع بالموظفين نحو بذل الجهد وتقديم الأفضل.

- تقييم الجهود المبذولة للموظفين بشكل عادل يدفعهم نحو الإبداع.

-تستعمل عدة أساليب تدريبية في التنمية وتشجيع الابداع اداري كأسلوب العصف الذهني

-يهتم المعهد بالتدريب من خلال تنمية المعارف ومهارات وابداعية للموظفين

كان مستوي الدلالة اقل من 0.05 وهذا ما يؤكد صحة الفرضة الخامسة .

### اختبار الفرضيات:

**الفرضية الأول:** التي تنص على أن التدريب يعتبر آلية لتنمية مهارات الابداع الإداري

من خلال تناولنا للفصل النظري تطرقنا المبحث الثالث الى العلاقة النظرية بين التدريب والابداع الإداري وجدنا حقيقتا امن هناك علاقة تأثيرية وقوية وطردية بين التدريب والتنمية مهارات الابداع الإداري حيث ان التدريب له دور كبير في تحقيق الابداع الإداري حيث ان التدريب له دور كبير في تحقيق الابداع الإداري اذا انه يسمح بتنمية روح الفريق الواحد ومساهمة في اشتراك في اتخاذ القرارات كل هذا يؤكد لنا صحة الفرضية الأولى ، بأن التدريب عبارة عن الية لتنمية مهارات الابداع الإداري .

### الفرضية الثانية :

من خلال تطرقنا للفصل التطبيقي وهذه الدراسة الميدانية التي قمنا بها باستخدام برنامج spss23 ومنه استخلصنا أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى المعنوية  $0.05 < \alpha$  بين التدريب واستيعاب الموظفين لمجموعة المعارف والمهارات المقدمة خلال الدورات التدريبية فقمنا بتحليل عبارات المحور واختيار الفرضية باستخدام  $t\text{-test}$  للاحظنا ان هنالك دلالة إحصائية انه كان المستوى الدلالة اقل من 0.05 وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية .

### الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى المعنوية $0.05 < \alpha$

بين الابداع الإداري وإعطاء الموظفين فرص لحل المشكلات واتخاذ القرارات تعزيز داخلهم وروح المخاطرة من خلال تطرقنا للفصل التطبيقي وهذه الدراسة الميدانية الى قمنا بها باستخدام برنامج SPSS23 ومن خلاله قمنا بتحليل عبارات المحور الثاني واختيار الفرضية باستخدام برنامج OME SIMPLE T TEST للاحظنا ان هناك دلالة إحصائية انه كان مستوى الدلالة اقل من 0.05 وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة

**الفرضية الرابعة :** لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تعزي المتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، السن، المجال الوظيفة الحالية، مؤهل العلمي، سنوات الخبرة) حول التدريب والتنمية مهارات ابداع اداري عند المستوى معنوية  $0.05 < \alpha$

- من خلال تطبيقنا للفصل التطبيقي وهذا الدراسة الميدانية التي قمنا بها بالاستخدام اختيار ANOUN للاحظنا ان هناك عدم وجود فروقات حيث كان مستوى الدلالة اكبر 0.05 وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرابعة

**الفرضية الخامسة :** توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تعز المتغيرين الديموغرافيين (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) حول دور التدريب في تنمية مهارات الابداع الإداري عند مستوى معنوية  $0.05 < \alpha$

من خلال تطرقنا للفصل التطبيقي باستخدام A NOIPA للاحظنا ان هناك فروقات حيث

### اقتراحات وآفاق الدراسة:

- على المعهد الاخذ المفهوم الواسع للتدريب للاستفادة من المعارف والمهارات والخبرات الموجودة داخل المعهد
- ضرورة الاهتمام إدارة المعهد بمستجدات ادارية وانتشاء إدارة خاصة بتنمية إدارة الموارد البشرية لتقوم بدورها لتنمية مهارات ابداعية للموظفين
- عقد دورات تدريبية لتطوير معارف ومهارات الموظفين وتدريبهم على أساليب إدارية حديثة
- مساهمة في تعزيز فكرة العمل بروح الفريق وعمل ضمنه فريق عمل تسوده روح المخاطرة
- تطبيق التمييز الابداع من اجل تحقيق التفوق
- ضرورة الاهتمام بالمبدعين وتشجيع العمل الإبداعي من خلال مكافئتهم وتقديم الحوافز المناسبة لقدراتهم

# قائمة المراجع

### المراجع العربية :

#### أ/ الكتب :

- 1/ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2002.
- 2/ جمال الدين محمد مرسى، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، دار الجامعة، الاسكندرية، 2003.
- 3/ نايل طه على، دور التدريب في تحسين كفاءة الأداء، دراسة ميدانية في شركة الفولجة لإنتاج المواد الانشائية، مجلة الإدارة والاقتصاد، مج 36، ع 97، 2013.
- 4/ نوري، منير كورنل فريد، إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان، الأردن، مكتبة المجتمع العربي، 2011.
- 5/ الكبيسي، عامر ناصر، التدريب اداري والامن، رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرين، ط1، الرياض، السعودية، جامعة نايف العربية للعلوم امينة.
- 6/ عقلة محمد، جردات أسامة محمد، التدريب الإداري الموجه للأداء، منظمة العربية للتنمية، مصر، 2011، ص 18.
- على السلمي، إدارة الافراد وكفاءة الإنتاج، دار غريب للنشر، مصر.
- 7/ جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الإسكندرية، دار الجامعة، 2003.
- 8/ أحمد الخطيب، رداح الخطيب، التدريب الفعال، دار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع، 2006.
- 9/ عطا الله محمد تيسير الشرعة، إدارة العملية التدريبية، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
- 10/ عبد الرحمن توفيق، التدريب الأصول والمبادئ العلمية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 1994.
- 11/ صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، كلية التجارة جامعة الإسكندرية، مصر، 2000/1999.
- 12/ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، دار الجامعة، مصر، 2004/2003.
- 13/ حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من المنظور الاستراتيجي، دار النهضة، لبنان، 2002.
- 14/ جارب الزغبى، ترجمة محمد سيد احمد عبد المتعالى، إدارة الموارد البشرية، الرياض، دار المريخ، 2003.
- 15/ احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، القاهرة (إسكندرية)، 1999.
- 16/ كاظم خضير حمود، ياسين خرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، الأردن، 2005.



- 17/ احمد خطيب، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 2002.
- 18/ إسلام رعد حسن، "الإبداع الإداري في الوظيفة العامة"، مكتب المفتش العام، 2017.
- 19/ صالح مهدي، محسن العامري، طاهر محسن، منصور العالي، الإدارة والأعمال، ط 1، دار وائل للنشر، الأردن، 2007.
- 20/ جيمس هيجيز، ترجمة عبد الرحمان توفيق، 100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية، ط2، سلسلة إصدارات بميك، القاهرة.
- 21/ نديم عكروس ، مأمون، نديم عكروس سهير ،تطوير المنتجات الجديدة :مدخل استراتيجي متكامل و عصري ،ط1،دار وائل للنشر ،عمان ،2004.
- 22/ جويتا برايف، الإبداع الإداري في القرن الحادي عشر (ترجمة)المغربي احمد مصر، دار الفجر ،2008.
- 23/ حريم حسين: السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات الأعمال ط3، دار الحامد، عمان، الأردن.
- 24/ السلطان، فهد بن صالح، التحديات الإدارية في القرن الواحد والعشرون، مطابع الخالد لاوسفت، الرياض،2004.
- 25/ قطامي، نايفة وآخرون، تنمية الإبداع والتفكير الإبداعي في المؤسسات التربوية، شركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر،2008.
- 26/ أحمد إسماعيل وآخرون، قضايا إدارة معاصرة، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الاردن ،2011.
- 27/ العتيبي محمد زويد، الطريق الى الابداع والتميز الإداري، الطبعة الأولى، القاهرة مصر، دار الفجر، 2007.
- 28/ عامر سامح قنديل، علاء، (2010) التطوير التنظيمي، ط1، عمان، الأردن، دار الفكر.
- المذكرات :**
- 1/ زازل صورية، دور التدريب في تحقيق الإبداع الإداري للمورد البشري بمركز البحث العلمي للمناطق الجافة عمر برناوي، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.
- 2/ القوقا إبراهيم عبد المجيد، أثر التدريب على أداء المشروعات الصغيرة والصغيرة جدا في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، الجامعة الاسلامية كلية التجارة، غزة، 2007.
- 3/ فقيه، سناء محمد عبد القادر، تطبيق أساليب الإبداع الإداري في التنمية الإدارية للقيادات التربوية النسائية في مراحل التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية مكة المكرمة، 2000.

## قائمة المراجع

- 4/ حسن رضا، حاتم علي: الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة كلية الدراسات العليا، المملكة العربية السعودية، 2003.
- 5/ الجعيري عنان، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية: دراسة تطبيقية على شركة كهرباء خليل، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة جامعة الخليل. كلية الدراسات العليا و البحث العلمي، فلسطين، 2009.
- 6/ العبيدي، جواهر عبد الهادي، أثر التوجه الإبداعي واستراتيجية التدريب على أداء العاملين في الشركة نفط الكويت، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، 2013.
- 7/ السلمي فهدين عوض الله زاحم، ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية المهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة، رسالة ماجستير في إدارة التربية والتخطيط، جامعة أم القوي، كلية التربية، المملكة العربية السعودية، 2008.
- 8/ زازال صورية، دور التدريب في تحقيق الإبداع الإداري للمورد البشري بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة، عمر برناوي، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013/2014.
- المؤتمرات، الملتقيات والمداخلات:**
- 1/ بلعور سليمان، دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البلدة 13/12 ماي 2010.
- 2/ درويش مروان جمعة، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري لدى مدير فروع البنوك العاملة في فلسطين، بحث مقدم إلى مؤتمر الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية (26-27 أبريل)، فلسطين: جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، 2006.
- 3/ الغزاوي نجم، نصير طلال، <أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية، مداخلات، مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمة الحديثة (19،18 ماي) جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011.
- 4/ بن نافلة خدور، فلاق محمد، أثر التمكين الإداري في الإبداع الموظفين، مداخلات مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة (12/19 ماي)، جامعة سعد دحلب.
- المجلات:**
- 1/ الشكر بطرس، لطيف، لؤي، دور التدريب في تقييم كفاءة أداء العاملين، مجلة الإدارة واقتصاد، الأردن، 2008.

## قائمة المراجع

---

2/ أمل حمودي عبد الجميلي، دور التدريب في تنمية مهارات الابداع الإداري، مجلة الفتح، كلية التربية، سوريا، العدد 48.

3/ محمد رشدي سلطاني، "المعارف الجماعية وأثرها على نشاط الإبداع في المؤسسة"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة (2012)، ع11.

4/ القحطاني، سالم بن سعيد، "المعوقات التنظيمية للإبداع عند موظفي التطوير الإداري بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية"، مجلة جامعة سعود للعلوم الإدارية، مج14، ع2، 2002.

المراجع الأجنبية :

### Book :

Habi bsahhaf، déctionary of humain resonrces mangement، library du liban، publishers، Berut،2003.

الملاحق

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	38	97.4
	Excluded <sup>a</sup>	1	2.6
	Total	39	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.931	.932	35

### ANOVA with Tukey's Test for Nonadditivity

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig
Between People		195.197	37	5.276		
Within People	Between Items	22.041	34	.648	1.778	.004
	Residual	5.492 <sup>a</sup>	1	5.492	15.234	.000
	Balance	453.153	1257	.361		
	Total	458.645	1258	.365		
	Total	480.686	1292	.372		
Total		675.883	1329	.509		

Grand Mean = 3.9444

a. Tukey's estimate of power to which observations must be raised to achieve additivity = 6.139.

#### RELIABILITY

```

/VARIABLES=A1 A2 A3 A4 A5 B1 B2 B3 B4 B5 C1 C2 C3 C4 C5 D1 D2 D3 D4 D5 E1 E2 E3
E4 E5 F1 F2 F3 F4
F5 G1 G2 G3 G4 G5
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/STATISTICS=HOTELLING TUKEY
/ICC=MODEL(MIXED) TYPE(CONSISTENCY) CIN=95 TESTVAL=0.
    
```

## Reliability

### Notes

Output Created		28-MAY-2019 14:01:33
Comments		
Input	Data	C:\Users\rabah\Downloads\39.sav
	Active Dataset	DataSet2
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	39
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax	RELIABILITY /VARIABLES=A1 A2 A3 A4 A5 B1 B2 B3 B4 B5 C1 C2 C3 C4 C5 D1 D2 D3 D4 D5 E1 E2 E3 E4 E5 F1 F2 F3 F4 F5 G1 G2 G3 G4 G5 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA /STATISTICS=HOTELLING TUKEY /ICC=MODEL(MIXED) TYPE(CONSISTENCY) CIN=95 TESTVAL=0.	
Resources	Processor Time	00:00:00.02
	Elapsed Time	00:00:00.11