

جامعة عمار ثليجي الأغواط  
كلية العلوم الاجتماعية  
ميدان العلوم الاجتماعية والانسانية  
قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا



## دور البرامج التدريبية في تنمية الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين

دراسة ميدانية بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بمدينة الأغواط

إشراف الأستاذ الدكتور:

كهر علي عون

إعداد الطالبتين:

عبير بوزيان ➤

وفاء خالد ➤

### أعضاء لجنة المناقشة

اللقب والاسم	الرتبة	الجامعة	الصفة
عموم رمضان	أستاذ التعليم العالي	عمار ثليجي بالأغواط	رئيسا
عون علي	أستاذ التعليم العالي	عمار ثليجي بالأغواط	مشرفا و مقرا
بوشهير هواري	أستاذ محاضر (أ)	عمار ثليجي بالأغواط	مناقشا

الموسم الجامعي: 2021-2022

## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد  
عليه أفضل الصلاة و أزكى التسليم

في البداية نحمد الله سبحانه وتعالى و نشكره على توفيقه لنا بإنجاز هذه المذكرة  
كما يسرنا أن نتقدم بجزيل الشكر للأستاذ الدكتور علي عون لقبوله الإشراف على هذه  
المذكرة و متابعتة الدائمة لخطوات إعدادها حتى ظهرت في شكلها النهائي  
كما يسرنا أن نتقدم بجزيل الشكر و التقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم  
بقبول مناقشة هذه المذكرة، كما يسعدنا أن نتقدم بالشكر و التقدير للأستاذ الدكتور  
رمضان عمومن لمساعدته لنا

ولا يفوتنا في هذه المناسبة أن نشكر جميع الموظفين بمؤسسة الصندوق الوطني  
للتأمينات الاجتماعية بالأغواط خاصة عمر بوضاية

## اهداء

بدأنا بأكثر من يد و قاسينا أكثر من هم و ها نحن اليوم و الحمد لله نطوي سهر  
الليالي و تعب الأيام و خلاصة مشوارنا بين دفتي هذا العمل المتواضع  
الى منارة العلم و إمام الأمة المصطفى سيدنا محمد صلى الله عليه و سلم الى النبي  
الذي لا يمل العطاء الى من حاكت سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها الى امي العزيزة  
الى من سعى و شقى لأنعم بالراحة و الهناء الذي لم يبخل بشيء من أجل دفعي في  
طريق النجاح الذي علمني ان ارتقي سلم الحياة بحكمة و صبر الى والدي العزيز  
و الى افراد عائلتي فخرا و إعتزازا خاصة اخوتي فتيحة و زوجها و أبناءها ألهم ياسين و  
الاء و اختي فاطمة الزهراء

و الى زوجي الغالي بشير الذي شاركني مشوار العناء و الجهد  
الى صديقتي التي مدت لي يد العون و ساندتني لإتمام هذا العمل جميلة  
و الى من تقاسمت معها عبء هذا العمل و اشتركنا في مسار التحصيل و المعرفة "وفاء"  
الى كل الأساتذة الكرام و أخص بالذكر الأستاذ المشرف "علي عون

## إهداء

الحمد لله رب العالمين و السلام على سيدنا محمد و على آله و اصحابه أجمعين  
اللهم نشكرك على عطائك و فضلك و نعمتك التي أنارت لنا دروب العلم و العمل  
أهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى معنى الحب و الحنان و البسمة سر الوجود الى من  
كان دعاؤهما سر نجاحي أمي و أبي حفظهما الله و أطال في عمرهما  
و الى اخوتي عبد الكريم و أية و مارية  
والى خالتي فتيحة و زوجها و أبنائها عبد المجيد و إسلام و عائشة و خالتي نصيرة و  
أولادها عمار و محمد فاطمة و بدر الدين  
و الى زوجي الغالي يوسف الذي شاركني مشوار الغناء و الجهد  
والى من تقاسمت معها عبء هذا العمل و اشتركنا في مسار التحصيل و المعرفة "عبير"  
إلى كل الأساتذة الكرام و أخص بالذكر الأستاذ المشرف "علي عون"

## وفاء

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الى التعرف على دور البرامج التدريبية في تنمية الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بالأغواط ومعرفة مدى توفر هذه المؤسسة على برامج تدريبية فعالة و التعرف على طبيعة و نوع هذه البرامج التي تنفذها المؤسسة من اجل خلق الاتجاهات الإيجابية لزيادة الفعالية في تحسين أداء الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين , كما هدفت إلى معرفة مدى اختلاف السلوك الإبداعي الإداري باختلاف بعض المتغيرات للموظفين ( الجنس , المستوى التعليمي , الرتبة الوظيفية). اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي و قد تم تبني مقياس الإبداع الإداري كأداة لجمع البيانات اللازمة حيث تم توزيعها على عينة مكونة من 60 موظف إداري لدى الموظفين الإداريين بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وقد تم الاعتماد على أداة الاستبيان للإبداع الإداري.

وقد أسفرت نتائج الدراسة مايلي :

- للبرامج التدريبية دور عكسي في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بالأغواط.  
- يتمتع الموظفون الإداريين بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بالأغواط بمستوى مرتفع من الابداع.

- لا يختلف الإبداع الإداري باختلاف متغير الجنس لدى الموظفين الإداريين بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بالأغواط.

- لا يختلف الإبداع الإداري باختلاف متغير المستوى التعليمي لدى الموظفين الإداريين بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بالأغواط.

- لا يختلف الإبداع الإداري باختلاف متغير الرتبة الوظيفية لدى الموظفين الإداريين بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بالأغواط.

**الكلمات المفتاحية :**

البرامج التدريبية- الإبداع الإداري - الموظفين الإداريين بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية.

**Abstract :**

The study aimed to identify the role of training programs in the development of administrative creativity among the administrative staff of the National Fund for Social Insurance in Laghouat and to know the extent to which this institution has effective training programs and to identify the nature and type of these programs implemented by the institution in order to create positive trends to increase effectiveness in improving The performance of administrative creativity among the administrative staff, and it also aimed to know the extent of the difference in the administrative creative behavior according to the different variables of some .employees (gender, educational level, job rank)

The study relied on the descriptive approach, and the measure of administrative creativity was adopted as a tool for collecting the necessary data, as it was distributed to a sample of 60 administrative employees of the administrative staff of the National Fund for Social Insurance. The questionnaire was analyzed and processed according to assumptions using the statistical package for social .sciencesspss edition . 17

**The results of the study led to:**

- Training programs have a reverse role in the National Fund for Social Security in Laghouat
- ' There is a high level of administrative creativity through the employees ambition towards creativity
- Administrative creativity does not differ according to the gender variable among the administrative staff of the National Fund for Social Security in Laghouat
- Administrative creativity does not differ according to the educational level variable among the administrative staff at the National Fund for Social Security in Laghouat
- Administrative creativity does not differ according to the variable of job rank among the administrative staff of the National Fund for Social Insurance in . Laghouat

**key words:**

Training programs - administrative creativity - administrative staff - the National Fund for Social Insurance

## قائمة المحتويات

قائمة المحتويات:

الصفحة	المحتوى
	شكر وتقدير
	الإهداء
أ	ملخص الدراسة
د	قائمة المحتويات
ز	قائمة الجداول
ح	قائمة الملاحق
01	المقدمة
الجانب النظري	
الفصل الأول: الإشكالية واعتباراتها	
04	1. إشكالية الدراسة
05	2. فرضيات الدراسة
06	3. أهداف الدراسة
06	4. أهمية الدراسة
07	5. المفاهيم الإجرائية للدراسة
08	6. الدراسات السابقة
14	7. تعقيب على الدراسات السابقة
الفصل الثاني: البرامج التدريبية	
16	تمهيد
16	أولاً: التدريب
16	1. مفهوم التدريب
17	2. مراحل العملية التدريبية
21	3. أساليب التدريب
25	4. أهمية التدريب

27	ثانيا: البرامج التدريبية
27	1. مفهوم البرامج التدريبية
28	2. أنواع البرامج التدريبية
31	3. أهمية البرامج التدريبية
31	4. مقومات نجاح البرامج التدريبية
32	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الابداع الاداري	
34	تمهيد
34	أولاً: الابداع
34	1. مفهوم الابداع
35	2. عناصر الابداع
37	3. مراحل الابداع
38	4. مستويات الابداع
39	5. عوامل التفكير الابداعي
42	ثانيا: الابداع الاداري
42	1. مفهوم الابداع الاداري
43	2. خصائص ومميزات الابداع الاداري
44	3. دور المنظمات في تنمية وتشجيع الابداع الاداري
44	4. أساليب واستراتيجيات الابداع الاداري
47	5. معوقات الابداع الاداري
49	6. مقومات الابداع الاداري
49	خلاصة الفصل
الجانب الميداني	
الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية	
52	تمهيد
53	1. منهج الدراسة

53	2. حدود الدراسة
54	3. مجتمع وعينة الدراسة
56	4. الدراسة الاستطلاعية
57	5. أدوات جمع البيانات
58	6. الخصائص السيكومترية
59	7. اجراءات التطبيق
60	8. الأساليب الاحصائية
60	خلاصة الفصل
الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة	
62	تمهيد
62	أولاً: عرض نتائج وتحليل الفرضيات
62	1. عرض نتائج وتحليل الفرضية الثانية
62	2. عرض نتائج وتحليل الفرضية الثالثة
64	3. عرض نتائج وتحليل الفرضية الرابعة
64	4. عرض نتائج وتحليل الفرضية الخامسة
65	ثانياً: تفسير ومناقشة الفرضيات
66	1. تفسير ومناقشة الفرضية الأولى
66	2. تفسير ومناقشة الفرضية الثانية
67	3. تفسير ومناقشة الفرضية الثالثة
67	4. تفسير ومناقشة الفرضية الرابعة
68	5. تفسير ومناقشة الفرضية الخامسة
69	الاستنتاج العام
70	الاقتراحات والتوصيات
71	الخاتمة
73	قائمة المراجع
78	الملاحق

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
54	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	1
55	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	2
55	توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة الوظيفية	3
58	حساب ثبات ألفا كرومباخ	4
59	صدق المقارنة الطرفية لمقياس الإبداع الإداري	5
60	استخدام الأساليب الإحصائية	6
62	نتائج وتحليل الفرضية الثانية	7
63	نتائج وتحليل الفرضية الثالثة	8
64	نتائج وتحليل الفرضية الرابعة	9
65	نتائج وتحليل الفرضية الخامسة	10

قائمة الملاحق:

الصفحة	العنوان	الرقم
82	نتائج ثبات ألفا كرومباخ	1
82	نتائج صدق المقياس	2
83	نتائج الفرضية الثانية	3
84	نتائج الفرضية الثالثة	4
85	نتائج الفرضية الرابعة	5
86	نتائج الفرضية الخامسة	6

# مقدمة

تواجه المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها و مهامها تحديا مشتركا يتمثل في حاجتها لرفع مستوى أدائها حتى يتسنى لها التأقلم مع متطلبات التغير السريع، ومن هنا تبرز أهمية الإبداع الإداري في النظام المؤسسي تحقيقا لاستجابات مبدعة ذات جودة و فعالية للتحديات التي يبرزها التغير في مجالات التنمية والتطور الحضاري، كما أن الإبداع أصبح الآن بمثابة الأمل الأكبر للجنس البشري لحل الكثير من المشكلات التي تواجهه، لذا فإن مستقبل الأمم لا يعتمد على مجرد القوى العاملة بها و إنما على توفير نوع ممتاز من العاملين أي على أفراد مبدعين في مختلف المجالات.

كما تعتبر البرامج التدريبية من العوامل الهامة التي تساعد على تنمية الإبداع الإداري في المؤسسات على مختلف أنشطتها لأنها تواجه تغيرات في عالم الأعمال وما أحدثته من تطورات على مستوى التكنولوجيات الحديثة على البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، ومن هذا المنطلق تكمن أهمية البرامج التدريبية إلى تحقيق الاستمرارية في العمل والإبداعية والابتكارية.

ولمحاولة معرفة دور البرامج التدريبية في تنمية الإبداع الإداري جاءت دراستنا مبنية على خمسة فصول:

الفصل الأول تناولنا فيه إشكالية الدراسة مع الإشارة إلى التساؤلات، كما اقترحنا فرضيات الدراسة إضافة إلى الأهداف والأهمية، وتحديد بعض المفاهيم الإجرائية المرتبطة بالدراسة وأخيرا الدراسات التي سبقت دراستنا والتعقيب عليها.

أما الفصل الثاني فيحتوي على الإطار النظري للدراسة بعنوان البرامج التدريبية حيث تضمن مفهومها وأهميتها ومراحلها وأساليبها وأنواعها مع ذكر مقومات نجاحها.

والفصل الثالث تضمن الإبداع الإداري بمفهومه وعناصره ومراحل ومستوياته والتعرف على عوامل التفكير الإبداعي، وما هي أهم خصائصه ومميزاته مع تحديد دور المنظمات في تنمية وتشجيع الإبداع وأساليب وإستراتيجيات الإبداع الإداري، معوقاته وأهم مقوماته.

الفصل الرابع الذي تطرقنا فيه إلى الإجراءات المنهجية المتبعة لهاته الدراسة، أثناء القيام بدراستنا التطبيقية وقد تضمنت المنهج المستخدم وحدود الدراسة (المكانية، الزمنية، البشرية) وعينة الدراسة وخصائصها إضافة إلى الدراسة الاستطلاعية، ثم وصف أدوات جمع البيانات

وخصائصها السيكومترية من خلال حساب الصدق والثبات وإجراءات التطبيق مع ذكر الأساليب الإحصائية للدراسة.  
والفصل الخامس يحوي عرض وتحليل ومناقشة فرضيات الدراسة.

## الفصل الأول: الإشكالية واعتباراتها

- 1- إشكالية الدراسة
- 2- فرضيات الدراسة
- 3- أهداف الدراسة
- 4- أهمية الدراسة
- 5- المفاهيم الاجرائية
- 6- الدراسات السابقة
- 7- تعقيب على الدراسات السابقة

## 1. إشكالية الدراسة:

يشهد العالم تغيرات متسارعة على جميع الأصعدة سواء كانت اقتصادية أو تكنولوجية أو اجتماعية، الأمر الذي انعكس على منظمات الأعمال مما أصبح لازماً على المنظمة أن تغير نظرتها للبيئة مما تحويه من متغيرات متعددة ومتنوعة حيث اجتهدت بوضع الخطط الإستراتيجية المختلفة سعياً منها في بقائها ولذلك بررت الحاجة إلى ظهور أساليب إدارية تمكن المنظمة من الحصول على صورة كلية وشاملة لتفاعل أجزائها مع بعضها البعض وفهم سلوكها الإداري لإعطاء صورة شاملة وواضحة على صحة المنظمة

(محمود عبد الفتاح، ب س، ص 40).

كما يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد في المنظمات المختلفة، حيث تعتمد إدارة الموارد البشرية في إدارتها، فهو مفتاح النجاح لتحقيق فعالية استخدام العناصر الأخرى، كما يعتبر التدريب أحد الوسائل التي تستخدمها المنظمة من أجل تحقيق الارتقاء والازدهار ونمو المؤسسة وتنمية القدرات العلمية للعاملين ومواجهة التغيرات الجديدة على صعيد البيئة الداخلية والخارجية

(عمار بحوش، 1984، ص 47).

حيث أن التدريب يمثل اللبنة الأساسية من لبنات استمرارية المؤسسة والأفراد واستثمار المورد البشري عالي القيمة في تحسين الأداء وتغيير الاتجاهات والأنماط السلوكية لأداء الأعمال بالشكل المطلوب، ونتيجة لأهمية التدريب أثناء الخدمة والدور البارز الذي يلعبه في إنجاح العملية التدريبية، فإن الحاجة لاعتماد أساليب حديثة أصبحت من الضرورة الملحة في تدريب الكوادر البشرية في القطاعات المختلفة لكي تتسجم مع متطلبات المنظمة وتحسين أداء العاملين، حيث أن التدريب يشمل جميع جوانب العمل مثل الكفاءة والفعالية، ولقد أوجدت التغيرات في عناصر البيئة التنافسية التي تواجهها المنظمات الحاجة لدى تلك المنظمات إلى الابداع فقامت بالاستجابة لهذه الحاجات تبني سياسات الابداع على مستوى المنظمة

(محمد سرور الحريري 2016، ص 18)

تستهدف رعاية الابداع وتنميته في المنظمة وتوجيهه نحو تحقيق أهدافها، كما عملت على تدريب العاملين فيها على السلوك الإبداعي، وتظهر الحاجة الى الابداع عندما يدرك متخذو القرار في المنظمة أن هناك تفاوت بين أداء المنظمة الفعلي والأداء المرغوب وهذا التفاوت يحث إدارة المنظمة الفعلي والأداء المرغوب وهذا التفاوت بحيث إدارة المنظمة على دراسة تبني أسلوب جديد، وعادة مثل التغيرات التكنولوجية وتغير أذواق المستهلكين أو توفر

معلومات حول ظهور أسلوب أفضل للعمل، فإذا شعرت المنظمة أن هناك فجوة بين السلوك الحالي والسلوك المرغوب فإنها ستحاول سد أو تقليص الفجوة، ويكون ذلك من خلال الإبداع ولكن المنظمات العقلانية لا تتصرف فقط كاستجابة للتفاوت بين الإنجاز والطموح، فهي تكتشف وتتبنى طرق وأساليب المنظمات من خلال عمليات البحث، ولكي تحسن أدائها يجب على المنظمات العقلانية أن تراقب بيئتها من أجل التنبؤ بالمطالب الجديدة والاحتياط لمواجهتها، وهذا ما يعرف بالإبداع المنظم الذي يتضمن عمليات بحث مقصودة ومنظمة عن التغييرات والتحليل المنطقي لفرص الإبداع التي يمكن أن تفرزها تلك التغييرات (سعد غالب، 2009، ص 204).

ومن خلال ما سبق تتجلى لنا إشكالية موضوع البحث في التساؤلات التالية:

#### التساؤلات:

1. هل للبرامج التدريبية دور في تنمية سلوك الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بالأغواط؟
2. ما مستوى الإبداع الإداري بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية ومن وجهة نظر الموظفين الإداريين؟
3. هل يختلف الإبداع الإداري باختلاف متغير الجنس لدى الموظفين الإداريين بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية؟
4. هل يختلف الإبداع الإداري باختلاف متغير المستوى التعليمي لدى الموظفين الإداريين بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية؟
5. هل يختلف الإبداع الإداري باختلاف متغير الرتبة الوظيفية لدى الموظفين الإداريين بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية؟

#### 2. الفرضيات:

- 1- للبرامج التدريبية دور في تنمية سلوك الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بالأغواط.
- 2- مستوى الإبداع الإداري بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية ومن وجهة نظر الموظفين الإداريين مرتفع.

- 3- يختلف الابداع الإداري باختلاف متغير الجنس لدى الموظفين الإداريين بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية.
- 4- يختلف الابداع الإداري باختلاف متغير المستوى التعليمي لدى الموظفين الإداريين بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية.
- 5- يختلف الابداع الإداري باختلاف متغير الرتبة الوظيفية لدى الموظفين الإداريين بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية.

### 3. أهداف الدراسة:

- معرفة مدى توفر مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية على برامج تدريبية فعالة في تنمية الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين.
- التعرف على طبيعة ونوع البرامج التدريبية التي تنفذها مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية من أجل خلق الاتجاهات الإيجابية لزيادة الفعالية في تحسين أداء الابداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية.
- معرفة مستوى الابداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية.
- مدى اختلاف سلوك الابداع الإداري باختلاف بعض المتغيرات للموظفين الإداريين (الجنس، المستوى التعليمي، الرتبة الوظيفية).

### 4. أهمية الدراسة:

- أهمية التدريب في تحسين أداء الموظفين بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية.
- الأثر العلمي الذي تضيفه نتائج الدراسة لتوضيح الأسس العلمية لبرامج التدريب.
- تنمية مهارات الأفراد وتطوير قدراتهم وسلوكياتهم وجعلهم أكثر حيوية في أداء مهامهم.
- ضرورة تدريب العاملين على السلوك الإبداعي أو دفع رسوم للمبدعين من خارج المنظمة أو المجتمع.

- الحاجة الى الإبداع لأن التغيرات في عناصر البيئة التنافسية التي تواجهها المنظمات اليوم تستدعي الحاجة الى تبني سياسات للإبداع على مستوى المنظمة، وتميته وتوجيهه نحو تحقيق أهداف المنظمة.
- تظهر الحاجة الى الإبداع عندما يدرك متخذوا القرار في المنظمة أن هناك تفاوتاً بين أداء المنظمة الفعلي والأداء المرغوب، وهذا التفاوت يحث إدارة المنظمة على دراسة تبني أسلوب جديد، وعادة فإن الظروف التي تخلق الحاجة الى الإبداع ترفضها التغيرات في بيئة المنظمة، فإذا شعرت المنظمات أن هناك فجوة بين السلوك الحالي والسلوك المرغوب فإنها ستحاول سد أو تقليص الفجوة، ويكون ذلك من خلال الإبداع (أميمة الدهان، 1992، ص 187).

#### 5. المفاهيم الإجرائية: تحدد الباحثان هذه التعاريف كالتالي:

**1.5 البرامج التدريبية:** كل الأنشطة التدريبية المخططة التي تقدم للموظفين وتشتمل على عناصر أساسية مهمة مثل الأهداف، المواد التدريبية، أساليب التدريب، طرق تقييم المدربين وعددهم وفترة تنفيذ البرنامج ومقره ومدته ومصادر تمويله والمزايا الممنوحة للمتدربين والتي تهدف الى تحسين معلوماتهم ومهاراتهم واتجاهاتهم في مجال مهنتهم، لتجعلهم قادرين على شغل وظائفهم بكفاءة وإنتاجية عالية (الخطيب أحمد عبدالله الغنزي، 2008، ص 15).

**أما إجرائياً فالبرامج التدريبية:** هي النشاط التي تقوم به إدارة التدريب من إعداد البرامج التدريبية بشكل متكاملة والتي يلتحق بها الموظفون الإداريين بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية من مختلف المصالح من أجل دفع كفاءة أدائهم وتطوير مستوياتهم وإطلاعهم على المستجدات في مجال التحقيق في قضايا مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بالأغواط.

**2.5 الإبداع الإداري:** هو التوصل الى المفاهيم الجديدة القابلة للتحويل الى سياسات وتنظيمات وطرق جديدة تساهم في تطوير الأداء في المؤسسة، بل أن بعض هذه المفاهيم يتعلق بتطوير عملية الإبداع وتنظيمه وإجراء نقل أفكاره الجديدة الى منتجات جديدة ومن ثم الإسراع في انشاء الأسواق الجديدة (محمد سعيد أوكيل، 2011، ص 41).

أما اجرائيا نقصد بالإبداع الإداري: هو سلوك عقلي يظهر لدى الموظفين الإداريين بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية ينتج عن فكر أو عمل جديد يتميز بالقدرة على حل المشاكل واتخاذ القرار وتقبل التغيير، مع تشجيع الإبداع ويتجسد في أداة الاستبيان.

## 6. الدراسات السابقة:

### 1.6 الدراسات العربية:

**1.1.6 دراسة العنقرب،(2011)،** بعنوان " برامج التدريب التخصصي ودورها في تطوير مهارات أفراد الدوريات البرية في حرس الحدود"، تم اجراء هذه الدراسة بمدينة الرياض على عينة مكونة من 287 فردا من العاملين في قوة أمن الحدود الخاصة البرية بالرياض، وتهدف هذه الدراسة على التعرف بأهمية برامج التدريب التخصصي التي تقدم لتأهيل أفراد الدوريات البرية وتهدف أيضا الى معرفة المعوقات التي تحد من فاعلية برامج التدريب التي يتم تقديمها ومعرفة طرق الحد من المعوقات التي تعيق عمل برامج التدريب. واستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث اعتمد على الاستبيان كأداة للدراسة وتوصلت الدراسة الى عدد ممن النتائج أهمها:

- أهمية برامج التدريب التي تقدم لتأهيل أفراد الدوريات البرية وأن هذه البرامج تطور مهاراتهم.
- هناك معوقات في تقديم برامج التدريب التي تقدم لتأهيل أفراد الدوريات البرية.
- أن تقسم البرامج بالإبداع واستخدام تقنيات حديثة في الدورات وتوفير حوافز مناسبة للمتدربين وأن تساعد البرامج على تنمية مهارات الابتكار.
- أهمية الطرق أو السبل التي تحد من المعوقات التي تعيق برامج التدريب التي تقدم لتأهيل أفراد الدوريات البرية.

**2.1.6 دراسة العنزي،(2010)،** بعنوان فاعلية البرامج التدريبية في تطوير أداء العاملين بجوازات منطقة الحدود الشمالية، تم اجراء هذه الدراسة على العاملين بجوازات منطقة الحدود الشمالية، على عينة مقدارها 347 فرد، وتهدف الدراسة الى معرفة فاعلية البرامج التدريبية في

تطوير أداء العاملين بجوازات الحدود الشمالية ومعرفة الأساليب المتبعة في تقويم فاعلية البرامج التدريبية من وجهة نظر المبحوثين بالإضافة الى أي مدى تساهم البرامج التدريبية في تطوير أداء العاملين كما تهدف الدراسة الى معرفة المعوقات التي تحد من فاعلية البرامج التدريبية في تطوير أداء العاملين وما هي السبل اللازمة لزيادة فاعلية البرامج التدريبية في تطوي أداء العاملين بجوازات منطقة الحدود الشمالية وفق البرامج التدريبية التي تقدم لهم.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث اعتمد على الاستبيان كأداة للدراسة لجمع البيانات وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها:

- أن أفراد الدراسة موافقون على أن هناك أساليب تتبع في تقويم فاعلية البرامج التدريبية للعاملين بجوازات منطقة الحدود الشمالية.
- أن أفراد الدراسة موافقون على إسهام البرامج التدريبية في تطوير أداء العاملين بجوازات منطقة الحدود الشمالية.
- أن أفراد الدراسة موافقون على أن هناك معوقات تحد من فاعلية البرامج التدريبية للعاملين بجوازات من طقة الحدود الشمالية.

**3.1.6 دراسة المطيري، (2009)،** بعنوان مدى فاعلية التدريب في تحسين أداء العاملين في الهيئة الوطنية لحماية الحياة الفطرية وإنمائها.

تم اجراء هذه الدراسة في الهيئة الوطنية لحماية الحياة الفطرية وانمائها بالمملكة العربية السعودية على عينة مقدارها 223 فرد، من منسوبي الهيئة الوطنية لحماية الحياة الفطرية بالمملكة، تهدف هذه الدراسة على التعرف على البرامج التدريبية التي يحصل عليها العاملون بالهيئة الوطنية لحماية الحياة الفطرية وانمائها والتعرف على نقاط القوة التي تزيد فاعلية البرامج التدريبية وما هي المعوقات التي تحد من فاعلية التدريب المنسوبي الهيئة وكذلك التعرف على سبل تحسين البرامج التدريبية ومقترحات وآراء المتدربين عن البرامج التدريبية لزيادة الفاعلية، كما تهدف هذه الدراسة الى تقديم بعض التوصيات التي يأمل الباحث أن تساهم في رفع فاعلية البرامج التدريبية لتحقيق الأهداف المنشودة.

واستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث اعتمد على الاستبيان كأداة للدراسة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها:

- بينت الدراسة وجود معوقات تحد من فاعلية التدريب بالهيئة الوطنية لحماية الحياة الفطرية وانمائها من حيث الأهداف والمحتوى والأساليب التي ترفع ممن مستوى الأداء بالعمل كما أنها تنمي مهارات التعامل مع مخالفتي الأنظمة.
- بينت الدراسة وجود معوقات تحد من فاعلية التدريب بالهيئة الوطنية لحماية الحياة الفطرية وانمائها ومن أبرزها عدم وجود حوافز مادية للمتدربين.
- بينت الدراسة سبل تحسين البرامج التدريبية ومقترحات وأراء المتدربين عن البرامج التدريبية لزيادة فاعليتها.
- بينت الدراسة بعض الفروق ذات الدلالة الإحصائية لاختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد الدراسة.

**4.1.6 دراسة نجوى بن مرضاح،(2006)**، بعنوان العلاقة بين سلوك القيادة والابداع الإداري عند المرؤوسين، دراسة ميدانية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز بجدة، جاءت هذه الدراسة بشقيها النظري والميداني، بهدف التعرف على مفهوم السلوك الإبداعي وأنماطه في المنظمات والتعرف على واقع الابداع الإداري عند الموظفات في عينة الدراسة، وعلى أنماط السلوك القيادي عند القيادات النسائية في عينة الدراسة، ثم التعرف على طبيعة العلاقة بين سلوك القيادة والابداع الإداري عند الموظفات في عينة الدراسة، وكذلك التعرف على تأثير الخصائص الشخصية والوظيفية على ابداع الموظفات في عينة الدراسة.

ومن خلال العينة التي بلغت 238 مفردة من الموظفات الاداريات بجامعة الملك عبد العزيز، ثم جمع المعلومات المطلوبة من خلال الاستبيان، والتي تم تحليلها بالأساليب الإحصائية المناسبة، كالنسب المئوية، وحساب المتوسط المرجح، ومعامل ارتباط بيرسون، وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية:

- وجود مستوى ابداعي مرتفع نسبيا عند الموظفات في عينة الدراسة، أن القيادات الإدارية تهتم غالبا بالإنتاج اهتماما عاليا، كما تهتم بالموظفات وبدرجة عالية تقريبا، وجود تأثير

لبعض المتغيرات الشخصية (المؤهل العلمي، الرتبة الوظيفية، الدخل، الحالة الاجتماعية) على بعض أبعاد الإبداع الإداري، كما وجد أن العلاقة بين أبعاد الإبداع الإداري (حل المشكلات، واتخاذ القرارات، القابلية للتغيير، تشجيع الإبداع... الخ). وبين بعد الاهتمام بالإنتاج علاقة طردية ضعيفة، وكذلك العلاقة بين أبعاد الإبداع الإداري وبين بعد الاهتمام بالعاملين علاقة طردية ضعيفة، بينما العلاقة بين أبعاد الإبداع الإداري مع اهتمام القائد بالعاملين فإنها علاقة غير دالة.

وعلى ضوء هذه النتائج توصلت الباحثة الى أن الإبداع الإداري عبارة عن منظومة تتفاعل مع عدة عناصر، حيث قدمت الباحثة على ضوء هذا نموذجا مقترحا قد يساعد في التنبؤ بتفاعل كل من السلوك القيادي والمناخ التنظيمي والموظف كفرد قادر على الإبداع والبيئة الخارجية بالسلوك الإبداعي وتقتصر الباحثة من خلال ذلك على الباحثين بعمل دراسات أكثر في هذا الصدد.

**5.1.6 دراسة باسم علي حوامدة ومحمد عبود حراشنة، (2006)**، بعنوان مستوى الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في الأردن والتعرف على أثر بعض المتغيرات المستقلة (الخبرة، المؤهل العلمي والمنطقة) على مستوى الإبداع الإداري، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداة لقياس مستوى الإبداع الإداري، وتم التأكد من صدقها وثباتها وبلغ معامل الثبات لها (0.81) وتألقت عينة الدراسة من 264 فرد.

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الإبداع الإداري لدى القادة التربويين مرتفع، وأظهرت النتائج أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مجال حل المشكلات والاتصالات وتشجيع الإبداع تعزى للمؤهل العلمي ولصالح حملة الدكتوراه، كما أظهرت وجود فروق في مجال روح المجازفة تبعا لمتغيرات المنطقة لصالح الوسط وفي مجال الاتصالات لصالح الشمال.

**6.1.6 دراسة هواري معراج وخلييل عبد الرزاق، (2006)**، بعنوان الإبداع في القطاع الحكومي الجزائري، دراسة ميدانية حول صفات ومعوقات و محفزات الإبداع بالمنطقة الصناعية بغرداية، هدفت الدراسة الى التعرف على آراء المديرين في القطاع الحكومي الجزائري (المؤسسات العاملة بالمنطقة الصناعية بغرداية) عن مدى توفر محفزات الإبداع (قلة الوقت، الوضع الحال، قلة

الموارد المالية... الخ) ومدى توفر خصائص الإداري المبدع، كما تهدف الدراسة الى التعرف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى توفر محفزات الابداع، ومعوقات الابداع، وخصائص الإداري المبدع تعزى للمتغيرات الشخصية للأفراد مجتمع الدراسة وتهدف أيضا الى تحليل العلاقة بين مدى توفر خصائص الإداري المبدع ومعوقات الابداع، والعلاقة بين مدى خصائص الإداري المبدع ومدى توفر محفزات الابداع، وقد اختار الباحثان جميع الإداريين في ذلك القطاع ممن يشغلون وظائف (مدير، مساعد المدير، رئيس القسم)، البالغ عددهم 444، وتم استرجاع 633 استبيان.

- كشفت الدراسة عن توفر محفزات الابداع للمديرين في القطاع الصناعي كمنطقة غرداية بدرجة متوسطة، حيث بلغ المعدل العام للمتوسط الحسابي (3.19) وبانحراف معياري (1.12)، وكان من اهم المحفزات ثقة الرؤساء بمرؤوسيههم على القيام بأعمالهم دون الحاجة للرقابة عليهم، ووجود قواعد وتعليمات مناسبة للعمل، واهتمام الرؤساء بالأفكار والاقترحات المقدمة من المرؤوسين أما أقل المحفزات فكانت عدم وجود محسوبة في المنظمة.

كما توصلت الدراسة الى وجود معوقات تحول دون الابداع لدى المديرين في القطاع الصناعي بمنطقة غرداية بدرجة متوسطة حيث بلغ المعدل العام للمتوسط الحسابي (3.13) وانحراف معياري (1.14).

## 2.6 الدراسات الأجنبية:

**1.2.6 دراسة Buyens (2008)**، بعنوان تدريب الاستراتيجية التنظيمية وأداء المؤسسة، هدفت هذه الدراسة الى فحص فيما اذا كان التدريب للعاملين داخل المؤسسة له علاقة بالاستراتيجية التي تتبناها المؤسسة وأثر ذلك على الأداء، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي الشركات العاملة في فيتنام لعام 2007 (شركات تصنيفية وشركات خدماتية) وعدد هذه الشركات 1000 شركة وكانت عينة الدراسة 202 شركة والذين طبقت عليهم الدراسة 196 شركة لها علاقة كبيرة بأهمية وأثر التدريب على أداء المؤسسة، فمثلا اذا كانت سياسة الشركة التنافسية تعتمد على التكاليف باستبدال الأيدي العاملة بالآليات وكان نظام الإنتاج باستخدام هذه الآليات التي استبدلت في هذه الشركة لا يحتاج الى مستويات عليا من المهارات والقدرات

في اتخاذ القرارات فإن هؤلاء العمال ليسوا بحاجة الى التدريب وذلك لأن التدريب لن يزيد من مبيعات الشركة أو إنتاجيتها، وأما اذا كانت سياسة الشركة الجودة والنوعية، وهذا يتطلب مهارات محددة فإن العاملين بحاجة الى التدريب وذلك لأن التدريب سيضمن الجودة و بالتالي تزداد الإنتاجية والمبيعات.

**2.2.6 دراسة Renaud،(2006)**، بعنوان المشاركة في أنشطة تدريبية تطوعية في الصناعة المصرفية الكندية، هدفت هذه الدراسة الى معرفة تأثير كل من الجنس والحالة الإدارية للموظف على درجة الرغبة لديه في المشاركة في الأنشطة التدريبية، وقام الباحثون بجمع البيانات من السجلات الالكترونية لعينة من الموظفين في بعض البنوك الكندية، وتوصلت الدراسة بأن الاناث أكثر ميلا للمشاركة في البرامج التدريبية من الموظفين الغير اداريين.

**3.2.6 قام بروشاك (Broushak,2005)**، بدراسة هدفت الى التعرف على مدى انتشار الممارسة الإبداعية بين مدراء دوائر الجامعات في ولاية كاليفورنيا، حيث طبقت الدراسة على 593 عضو هيئة تدريس من 45 قسما في 3 جامعات في ولاية كاليفورنيا، ولقد تم استخدام نسخة معدلة من استبيان جامعة أوهايو لوصف السلوك الإبداعي، وأظهرت النتائج أن ممارسات التفويض وتعزيز الثقة أكثر شيوعا، وتوضح الدراسة مدى ارتباط معنويات هيئة التدريس بالسلوك الإبداعي لمديري الدوائر.

**4.2.6 قام سوشيل (Sweeshel,2007)**: بدراسة في اسبانيا هدفت الى الكشف عن مظاهر الابداع الإداري وعلاقته بالجودة الشاملة في الكليات والجامعات الاسبانية، وتكونت عينة الدراسة من 17 كلية جامعية، حيث وزع الباحث مقياس الابداع والجودة الشاملة، وخلصت الدراسة الى أن الممارسات الإبداعية تقدر أعمال العنصر البشري وتتمنها أكثر من نماذج الجودة الشاملة، والتي تركز على العمليات الميكانيكية التي تعتمد على التطوير المستمر هي تلك التي تتماشى مع الابداع وتتبنى ثقافة إبداعية ناجحة.

#### 7. التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال عرضنا للدراسات السابقة وجدنا بأن الدراسة الحالية تتفق مع بعض منها في

دراسة متغيرات الدراسة " البرامج التدريبية و الإبداع الإداري" وعلى الرغم من قلة الدراسات

التي تناولت هذه المتغيرات مع بعضها البعض في حدود علمنا ومن خلال ما توفر لدينا من دراسات محلية وعربية واجنبية إلا أنها تتضمن عددا من الخصائص التي تخدم وتفيد البحث الحالي وهي:

من حيث الأهداف فقد اختلفت دراستنا مع جميع أهداف الدراسات السابقة.

أما من حيث المنهج وأداة الدراسة نلاحظ أن الدراسات كلها استخدمت المنهج الوصفي التحليلي الذي يتناسب مع طبيعة موضوع الدراسة الحالية، كما تم استخدام أداة الإستبيان في جميع الدراسات وهذا ما يتفق مع دراستنا الحالية.

كما نلاحظ إختلاف في إختيار طبقة العينة حيث تنوعت بين موظفين إداريين و شركات وكليات.

من حيث النتائج: إتفقت دراستنا مع دراسة نجوى بن مرضاح(2006) ، والتي توصلت الى وجود مستوى إبداعي مرتفع نسبيا عند الموظفين واختلفت مع باقي الدراسات الأخرى

# الفصل الثاني: البرامج التدريبية

تمهيد

أولاً: التدريب

- 1- مفهوم التدريب
- 2- مراحل العملية التدريبية
- 3- أساليب التدريب
- 4- أهمية التدريب

ثانياً: البرامج التدريبية

- 1- مفهوم البرامج التدريبية
  - 2- أنواع البرامج التدريبية
  - 3- أهمية البرامج التدريبية
  - 4- مقومات نجاح البرامج التدريبية
- خلاصة الفصل

**تمهيد:**

النجاح هو النتيجة الحتمية للإتقان، والاتقان لا يأتي الا بالتدريب المتواصل، ومن هنا برزت قيمة التدريب لدى كافة الأمم والمهن كوسيلة ومنهج علمي ليتحقق النجاح والتقدم، وأحد الأسباب الرئيسية لحصول الناس على التدريب هو ان المهارات التي لديهم غير مناسبة لمتطلبات الوظائف والأدوار التي يقومون بها.

ان العنصر البشري هو الثروة الحقيقية والمتغير الأهم في عملية التنمية، والتدريب المناسب والمستمر هو أحد المحاور الرئيسية لتحسين هذا العنصر حتى يصبح اكثر معرفة واستعداد وقدرة على أداء المهام المطلوبة بالشكل المطلوب والمناسب وبابتكار.

ان فعالية برامج التدريب يمكن زيادتها على سبيل المثال اذا كان الافراد الذين تم اختيارهم للتدريب لديهم الرغبة والقناعة لتنمية مهاراتهم وتحسينها، أيضا اذا كانت برامج التدريب مصممة جيدا في ضوء الأهداف المطلوب تحقيقها هذا ويمكن أن نقول ان التدريب له أهمية كبيرة لأي منظمة أيا كان نوعها أو حجمها أو مجال عملها أو نوع المنتج الذي تقدمه سواء سلعة أو خدمة.

**أولا: التدريب**

**1. مفهوم التدريب:** تحتاج كل منظمة إلى امتلاك يد عاملة على درجة عالية من الخبرة والمهارة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها المخططة والحفاظ على مكانتها، ومن هنا تبرز ضرورة التدريب كنشاط أساسي يتم من خلاله سد النقص في المهارات واكتساب أخرى جديدة حسب ما يستجد من تكنولوجيا وحسب ما يتطلبه تطور العمل.

**1.1 تعريف التدريب:** لقد تعددت التعاريف المعطاة لمفهوم التدريب وهذا لاختلاف مجالات التخصص، الأهداف المنتظرة من البرامج التدريبية، بالإضافة الى ما لعبته التغيرات المتتابة في بيئة المنظمة.

فيعرفه جمال الدين محمد المرسي بقوله: "التدريب اجراء منظم يتزود الافراد من خلاله بالمعرفة والمهارة المتعلقة بأداء مهمة أو مهام جديدة"

(جمال الدين محمد المرسي، 2003، ص332).

ويعرفه عقيد محمد برعي بأنه: "النشاط المستقر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحا لمزاولة عمل ما" (عقيد محمد برعي، 1968، ص269).

- ما نلاحظه من التعريفين السابقين هو تركيزهما على ان نشاط التدريب هو عملية منظمة ومستقرة داخل المنظمة، تهدف الى احداث تغيير ايجاب في سلوك العاملين بما يمكنهم من التصدي لمشكلات العمل وتطوير أساليب الأداء، غير أنهما لم يتطرقا الى جوانب أخرى تطرق اليها " عبد الرحمن العيسوي" في تعريفه للتدريب والذي أعطى فيه توضيحات أكثر والتي تجعل من الأكثر قبولا حيث يعرفه: "يقصد بالتدريب نوع من التعلم واكتساب المهارات والخبرات والمعارف المتعلقة بمهنة معينة، ولا يقتصر التدريب على العمال الجدد فقط ولكنه يشمل أيضا تدريب الملاحظين والمشرفين وقادة العمال، حيث يتلقون برامج تدريبية معينة تؤهلهم للوظائف القيادية التي سوف يشغلونها، فالتدريب لا يستفيد منه العمال فحسب، وانما الرؤساء أيضا، كذلك يتناول العمال الحاليين، فانه ضروري لإكساب الافراد المرونة والامكانيات اللازمة سواء كانوا عمال عاديين ومسؤولين لأن التغييرات المتسارعة تفرض ذلك (عبد الرحمن العيسوي، ص59).

## 2. مراحل العملية التدريبية:

1.2. مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية: في اطار تخطيط الاحتياجات التدريبية للمنظمة بإمكاننا الإشارة الى ان الاحتياجات التدريبية لا تخرج عن 3 مستويات هي:

أ. تحديد الاحتياجات على مستوى المنظمة: لما كانت استراتيجية التدريب مرتبطة بالاستراتيجيات الأخرى للمنظمة وتساهم في تحقيق أهدافها بكفاءة عالية، لذلك لابد من قيام ادارة الموارد البشرية بإجراء تحليلا لأهداف المنظمة ومواردها وخططها والمراحل الزمنية اللازمة لبلوغ تلك الاهداف ومدى فعالية الموارد المتاحة (البشرية والمادية) في تحقيق تلك الأهداف.

ب. تحليل العمليات او الوظائف: ان تحليل العمل يساعد في تحديد معايير العمل في وظيفة معينة وكذلك تحديد الحد الأدنى للصفات والمهارات والقدرات والمؤهلات المطلوبة في شاغل الوظيفة لكي يتمكن من تحقيق الأداء الجيد، وعلى ذلك يتم في هذه الخطوة مقارنة الطريقة التي يتبعها الفرد في أداء عمله(أي تقويم أدائه) مع وصف الوظيفة ومواصفاتها.

ج. تحليل الفرد: تنصب عملية التحليل هنا على الموظف وليس على العمل، حيث تقوم الإدارة بتحليل الفرد، فتدرس قدراته الحالية والقدرات والمهارات الجديدة التي يمكنه تعلمها واستيعابها وتطبيقها في عمله الحالي والمستقبلي، ولتقدير الاحتياجات التدريبية في أي من المستويات الثلاثة سواء كانت آنية أم مستقبلية يمكن استخدام عدة أساليب لجمع المعلومات والتي من بينها المقابلة، الاستبيان، والملاحظة، وتقارير العمل، وتقويم الأداء والاختبارات المختلفة (anthony et kacmar,1999,p341).

2.2 مرحلة التدريب: تتضمن هذه المرحلة 3 جوانب مترابطة ومتكاملة مع بعضها البعض وهي:

أ. تصميم البرنامج التدريجي: تصميم البرنامج التدريجي عملية تعنى بتحديد الأهداف التدريبية والتعليمية وانتقاء مفردات البرامج وتتابعها وتوقيتها والأساليب التدريبية التي ستعتمد عليها وشروط المشاركة بالبرنامج ومعايير تقويم وقياس فاعلية البرنامج، لا بد من الإشارة الى ضرورة اعداد اكثر من برنامج تدريبي وذلك لان هماك عدة فئات للأفراد في المنظمة ولكل فئة احتياجات تدريبية خاصة، فهناك برامج تدريب خاصة بالأفراد المعينين حديثا وهناك برامج تدريب خاصة بالإطارات وأخرى خاصة بالوظائف الاشرافية....الخ.

ب. إدارة البرنامج التدريبي: المقصود بإدارة البرنامج التدريبي "مجموعة من التحضيرات والإجراءات والاعمال التي تتطلبها طبيعة إقامة البرنامج التدريبي".

وعلى الرغم من اختلاف هذه الفعاليات باختلاف الجهة التي تقيم البرنامج، فان على إدارة البرنامج التدريبي مراعاة القيام بأمر عديدة من اجل ضمان حسن تنفيذ البرنامج وهذه أهمها:

- بالنسبة للمتدربين: توفير جميع الظروف المناسبة لخلق جو يسمح لهم بتحقيق الهدف من وراء هذا التدريب.
- بالنسبة للمدربين: اختيارهم بدقة وتوفير أجواء العمل المناسبة لهم وضمان الاتصالات بينهم وبين المنظمة وتحقيقهم للأهداف التي من أجلها تم تصميم البرامج التدريبية.
- بالنسبة للتسهيلات التدريبية: التأكد من العمل على وجود أماكن مناسبة للتدريب.
- بالنسبة لانعقاد البرنامج: التأكد من العمل على افتتاح البرنامج في الوقت المناسب والمحدد وشرح أهداف البرنامج ومتطلباته للمشاركين، تسجيل الحضور اليومي، توزيع استمارات التقويم، توزيع شهادات التخرج، تهيئة كتب الالتحاق والانفكاك للمشاركين.
- بالنسبة لما بعد انتهاء البرنامج: التأكد من العمل على كتابة التقرير النهائي للبرنامج.

ج. تحديد الطرق المستخدمة في التدريب: بعد أن عرفنا من سيلتحق بالبرنامج التدريبي وهيأنا الاحتياجات التدريبية يبقى بعد ذلك ان نحدد طرق التدريب التي ستستخدم (شاويش، 2005، ص239).

3.2 اختيار المدربين: بعد مرحلة اختيار أسلوب التدريب المناسب تأتي مرحلة اختيار المدربين او من يقوم بعملية التدريب، ولا شك أن تحديد نوعية المدربين يعتبر من العناصر الهامة الواجب أخذها بعين الاعتبار عند القيام بتخطيط البرامج التدريبية، اذ ان توفير المدرب الكفاء يمثل عاملا من العوامل الرئيسية التي تعطي مؤشرا مسبقا على زيادة احتمالات نجاح البرامج التدريبية التي يتم اعدادها وتوجيهها للقوى العاملة على اختلاف مستوياتها وتخصصاتها.

وعلى أي حال يتوقف اختيار المدرب على ما يأتي:

- أسلوب التدريب المراد استخدامه.
- المادة التدريبية المراد اكسابها للمتدربين.
- نوعية المتدربين.

وبشكل عام هناك 4 أنواع من المدربين:

- أ. **المدرّب القائد:** ويقصد به الشخص الذي يتولى تدريب مجموعة من الافراد من خلال قيادته او ندوة او مناقشة.
- ب. **المدرّب المحاضر:** ويقصد به الشخص الذي يقوم بنقل المعلومات للمتدربين عن طريق المحاضرات ويكون هو المتحدث الأساسي فيها.
- ج. **المدرّب التطبيقي:** ويقصد به الشخص المدرّب ذي الخبرة العملية الى جانب قدر معقول من الخبرة النظرية، وهذا النوع من المدرّبين يكون قادرا على تدريب مجموعة المتدربين باستخدام أساليب دراسة الحالات والمناقشات.
- د. **المدرّب النفسي:** ويقصد به الشخص الذي لديه خبرة ومعرفة بالعلوم السلوكية وكيفية تعديل السلوك.

وبشكل عام هناك صفات أساسية يجب أن يتحلّى بها كل مدرّب أهمها:

الشخصية القوية، المرونة، الصبر، اللباقة، الثقة بالنفس، والخبرة(شاويش، 2005، ص 245).

**4.2 تحديد فترة البرنامج:** ليس هناك فترة زمنية نموذجية لتنفيذ أي برنامج تدريب وتنمية، اذ تختلف المدة من برنامج لآخر على ضوء اعتبارات متعددة أهمها ما يلي:

- المنهج التعليمي وطبيعة ونوعية المشكلات التي يعالجها، والمهارات التي يراد اكسابها للمتدرب.

- الأساليب التدريبية المستخدمة، فهناك أساليب يتطلب استخدامها وقتا أطول.

- الإمكانيات المتاحة كسرعة حاجة المنظمة للمتدربين.

**5.2 تنفيذ البرنامج:** تنفذ برامج التدريب والتنمية عادة اما داخل المنظمة حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بتصميم برامج التدريب والتنمية بنفسها وتنفيذها داخل أبواب المنظمة، ويتم ذلك في المنظمات الكبيرة التي تمتلك الإمكانيات المالية والفنية، وميزة البرامج الداخلية هي أنها تحقق الربط المباشر بين البرامج والواقع العملي للمتدربين، هذا الى جانب إمكانية تحقيقه

لمسألة متابعة المتدرب بعد تدريبه ومساعدته في التطبيق هذا بالإضافة الى توفيره للمرونة أثناء التنفيذ واحكام الرقابة والسيطرة على حضور المتدربين لجلسات البرنامج، وقد ينفذ البرنامج خارج المنظمة في معاهد تدريب وتنمية متخصصة تمتلك الإمكانيات اللازمة لتنفيذ البرامج التدريبية والتنموية، ويطلق على هذا التنفيذ الخارجي (عقيلي، 2009، ص 474).

**6.2 مرحلة تقييم البرامج التدريبية:** التدريب كأى من الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية لا بد من تقويمه ومتابعته لغرض تحديد مدى فاعلية ذلك لأن وجود الكادر التدريبي او مجموعة من المحاضرات او المواضيع لا يضمن حدوث التعلم لدى المتدرب، وعليه فان مسؤولية إدارة الموارد البشرية لا تنحصر في تحديد الحاجة الى التدريب، ومن يحتاج اليه ونوعية ذلك التدريب، بل تمتد لتثبت بأساليب عملية، ان هذه الاحتياجات قد تمت تلبيتها بواسطة البرنامج التدريبي، ومن المؤسف ان نجد ان اغلب المعلومات التي نحصل عليها بشأن تحقيق الأهداف واكثر الأساليب التدريبية فعالية في بلوغها وهي معلومات مبسطة وغير دقيقة (درة والصباغ، 2008، ص 346).

### 3. أساليب التدريب:

لا يوجد هناك طريقة موحدة يمكن استخدامها للعرض في كافة البرامج التدريبية، انما هناك جملة من الاعتبارات والعوامل والمعايير والمتغيرات المتداخلة فيما بينها التي تتعلق بكافة اطراف العملية التدريبية ونوعية البرنامج التدريبي، وخصائص المتدربين وخلفياتهم الوظيفية والثقافية وكذلك إمكانيات المنظمة المالية والفنية، فالأسلوب المستخدم في التدريب هو الذي يستطيع اثارة اهتمام المتدربين وحفزهم على التفاعل والمساهمة الإيجابية، وكذلك فان النجاح في اختيار الأسلوب التدريجي .. الملائم يمثل عاملا مهما من عوامل نجاح العملية التدريبية.

ويمكن تناول الأساليب حسب الأهداف التدريبية التي تحققها، وفيما يلي الأساليب التدريبية الأكثر شيوعا واستخداما:

**1.3 التدريب في موقع العمل:** من خلاله تتم عملية التعلم في موضع العمل نفسه وأثناء مزولة المتدرب لعمله أي خلال وقت العمل الرسمي، حيث تكون المادة التعليمية عبارة عن تعليمات وتوجيهات ارشادية يقدمها المدرب للمتدرب ليكتسب منه الخبرة والمهارة في ممارسة

عمله والذي سماه بعضهم "COACHING" ويمارس مهمة المدرب في هذا الأسلوب الرئيس المباشر او الزميل ذي القدم والخبرة الوظيفية.

يمكن القول بأن التدريب والتنمية في مكان العمل، هو من اكثر الأساليب شيوعا في الاستخدام في جميع المنظمات نظرا لبعاطته وسهولته وقلة تكاليفه، فهذا الأسلوب لا يحتاج الى تصميم مادة تعليمية ولا مدربين ولا أدوات تعلم وتدريب هذا، بالإضافة انه تتيح الفرصة لتطبيق مادة التعلم مباشرة في الواقع العملي وتحت اشراف المدرب ونصائحه وتوجيهاته

(عقيلي، 2009، ص 464).

**2.3 التدريب خارج موقع العمل:** تلجأ المنظمة الى ارسال موظفيها للتدريب في أماكن بعيدة عن عملهم الحالي عندما تقتضي بعض الاعمال مستويات عالية من المهارة لا يمكن توفيرها عن طريق كادرها المتقدم اما لضيق الوقت او لعدم توفير الجهاز التدريبي الكفاء لديها، ومن مزايا هذا الأسلوب ان التدريب لا يترتب عليه أي تعطيل لعملية الإنتاج في المنظمة، ولكن يعاب عليه انه باهض التكاليف ويحتاج الى درجة عالية من المهارة والكفاءة، كما يحتاج الى تجهيزات خاصة في بعض الأحيان، ومن اشكال التدريب خارج موقع العمل ما يتبع في تدريب وتنمية المتدربين وتهيئتهم لأعمال مواقف مستقبلية

(حرحوش السالم، 2006، ص 144).

**3.3 أسلوب المحاضرة:** يمكن تعريف أسلوب المحاضرة بانه عملية "تعلم واخبار" وبمعنى آخر هو عبارة عن حديث مكتوب او غير مكتوب يقدمه فرد من مجموعة ما وقد يتبع هذا الحديث نقاش وقد لا يتبعه، ويعتمد نجاح مثل هذا الأسلوب على المحاضر نفسه وعلى مقدار براعته وقدرته في تنظيم أفكاره وآرائه وعرضها على مستمعيه، وهذا أمر ليس بالسهل لأنه يتطلب مواهب وبراعة وكفاءة وقوة شخصية في المحاضر قد لا تتوفر لكل فرد، لذا فان أسلوب المحاضرة يستلزم من المحاضر ان يكون على قدر كبير من القدرة في التأثير على المجموعة التي تلقى عليها المحاضرة

(شاويش، 2005، ص 240).

**4.3 أسلوب دراسة الحالات:** يعتمد هذا الأسلوب على ضرورة وجود مشكلة او ظاهرة او حالة عملية ومطلوب وضع الحل او الحلول والتوصيات لها من خلال مناقشتها من قبل المتدربين من ناحية والمدرّب من ناحية أخرى، ومن مزايا هذا الأسلوب في التدريب انه يعتبر من الأساليب التدريبية الفعالة وذلك لتوفر قدر عال من المشاركة من جانب المتدربين، كما ان هذا الأسلوب يعمل على تنشيط الأفكار وينمي القدرة على تخيل المشكلات من السهولة خلال فترة زمنية قصيرة، كما ان هذا الأسلوب لا يصلح الا في حال الاعداد المحدودة للمتدربين كما قد يتطلب التوصل الى حل لإحدى المشكلات وقتا طويلا وهو الامر الذي قد لا يتوفر في غالبية الأحيان (النجار، 1987، ص ص 217، 218).

**5.3 أسلوب تمثيل الأدوار:** ويتضمن هذا الأسلوب خلق مواقف عملية واشراك المتدرب كطرف مباشر فيها يواجه صراعا او تناقضا معيناً، ويطلب منه علاج الموقف بالسلوك الفعلي كما لو كان يعيشه في الحياة فعلاً، ثم يطلب المدرّب من كل فرد ان يبدي رأيه في الطريقة التي تصرف بها زميله وان يقترح ما يراه من الحلول في هذا الشأن ويستخدم هذا الأسلوب عادة في التدريب على القيادة الإدارية وتدريب المشرفين والباحثين وغيرها من المجالات التي تتطلب تنمية المهارة والتعامل مع الآخرين، لذلك فان تمثيل الأدوار كأسلوب تدريبي يصلح بالدرجة الأولى عندما يكون هدف التدريب هو تنمية مهارات سلوكية معينة.

ويفيد هذا الأسلوب في تدريب الفرد على معالجة المشكلات المتصلة بالمواقف الإنسانية، كما أنه تدريب عملي على التصرف السليم، كذلك تقيّد الطريقة في تفتيح الاذهان لتقبل الآراء والأفكار الجديدة التي يقر بها الزملاء من المتدربين بالإضافة الى توجيهات المدرّب، وليس مجرد الاعتماد على البداهة لدى المتدرب الذي يقوم بتمثيل الدور، يضاف الى ذلك ان هذا الأسلوب ينمي في الشخص القدرة على مناقشة الغير والتدليل على آرائه ونقلها على اذهان الآخرين الى جانب قدرته على التعبير الصحيح عن نفسه

(شاويش، 2005، ص 242).

**6.3 أسلوب المباريات الإدارية:** تشير المباريات الإدارية الى استخدام موقف تدريبي يشابه الى حد بعيد مواقف العمل الطبيعية التي يعمل فيها المتدربون، ويقوم كل عضو من أعضاء

الدورة التدريبية بدور معين في ذلك الموقف ويمكن تصوير هذه الطريقة في احد صورها كما يلي:

- تقسم المجموعة المشتركة في الدور الى مجموعتين متنافستين يمثل كل منهما منظمة او قسم معين.

- تقوم المجموعتان بتحديد المشكلة المراد مناقشتها او تحليلها في الاجتماع.

- تختار كل مجموعة مديرا لها بمثابة مدير للمنظمة المقترحة او القسم المعني، تحدد مراكز بقية الأعضاء.

- تقوم المجموعتان بدراسة وتحليل الموضوعات المطروحة في صورة مناقشة مفتوحة وحوار وحبل ونقد بالشكل الذي يؤدي الى قرارات معينة.

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

**7.3 الندوات والمؤتمرات وحلقات العمل:** هذه الطريقة التدريبية تسمح بالحركة والتفاعل داخل قاعة الندوة او المؤتمر بين المدرب والمتدربين، وبين المتدربين او المشاركين انفسهم(فهي وسيلة متعددة الاتصالات)، غالبا ما تطرح في هذه اللقاءات موضوعات في المشاكل التنظيمية والسياسية الإدارية والعلاقات العامة، او أي موضوعات أخرى لها علاقة بطبيعة عمل المنظمة واهتماماتها المستقبلية ويتوجب على قائد الندوة او المؤتمر او الحلقة ان يكون على درجة عالية من المهارة في المواضيع المطروحة لضمان النجاح الجيد للمؤتمر او الندوة او الحلقة (حروش السالم، ب س ، ص ص 145،146).

**8.3 أسلوب النموذج السلوكي:** يعد من احد الأساليب المستخدمة في مجال تعديل السلوك، ويهدف اما لإكساب المتدربين أنماطا ومهارات سلوكية جديدة، أو تصحيح النمط السلوكي الحالي وتحسينه وزيادة فاعليته، ولعل مهارة التعامل الإيجابي مع الآخرين والتأثير فيهم أصدق مثال عن هذه العبارات، فكل الموارد البشرية تحتاج لهذه المهارة السلوكية، لكن يحتاجها بشكل

خاص كل شخص له احتكاك مباشر ومستمر مع الجمهور كمنسوب المبيعات، رجل العلاقات العامة، رجل الاستعلامات... الخ، وتتم عملية التعلم من خلال هذا الأسلوب عن طريق عرض شرائط فيديو تحتوي على مسرحيات او تمثيلات قصيرة، يعرض فيها انماطا سلوكية خاطئة وسلبية في مجال التعامل مع الآخرين، وبعد انتهاء العرض تحلل هذه الأنماط من قبلهم بمساعدة المدرب لتوضيح الأخطاء التي ظهرت في العرض التمثيلي، ثم يعرض عليهم في النهاية شريط فيديو آخر يوضح لهم النموذج السلوكي الصحيح الواجب اتباعه في مثل هذه المواقف التي عرضها الشريط الأول (عقيلي، 2009، ص467).

**9.3 التدريب والتنمية باستخدام الحاسب الآلي:** يستخدم المدرب بموجبه تقنيات الحاسب الآلي في شرح وتوضيح المادة التعليمية، التي يعيدها عادة الى CD ليستخدمها على الحاسب الموجود أمامه في قاعة التدريب، التي تكون مجهزة خصيصا لاستخدام الحاسب الآلي، الذي ينقل محتوى ال CD الى شاشة موجودة أمام كل متدرب داخل القاعة، فمن خلال تقنيات الحاسب يتمكن المدرب من عرض المادة التعليمية بسرعة كبيرة وبرسومات وأشكال ملونة تجذب اهتمام وانتباه المتدربين، فتكون الاستفادة أسرع وأكبر

(عقيلي، 2009، ص 468).

**4. أهمية التدريب:** تكمن أهمية التدريب في 3 جوانب أساسية:

#### 1.4 أهمية التدريب بالنسبة للمنظمة:

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف، وطرائق وإجراءات العمل وتعريف الافراد بما هو مطلوب منهم، وتطوير مهاراتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- يساهم في ربط أهداف الافراد العاملين بأهداف المنظمة.
- يساهم في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة.
- يساهم في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي، وذلك بهدف تطوير امكانياتها وبرامجها.

- يؤدي الى توضيح السياسات العامة للمنظمة.
- يؤدي الى تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية.
- يساعد في تجديد واثراء المعلومات التي تحتاجها المنظمة لصياغة أهدافها وتنفيذ سياستها.
- ويرى كل من السالم وصالح ان من اهم الفوائد التي تعود على المنظمة نتيجة التدريب:  
تحسين ربحية المنظمة وتحسين زيادة كمية الإنتاج وكذلك تخفيض الحوادث واصابات العمل،  
وبالتالي تقليل التكاليف (السالم مؤيد صالح، 2009، ص 272).

#### 2.4 أهمية التدريب بالنسبة للأفراد:

- يحتاج الافراد فور التحاقهم بالعمل الى دورات تدريبية من نوع خاص للقيام بانجاز الوظائف التي سيشغلونها للمرة الأولى.
- تتعرض الوظائف التي يشغلها العاملون للتغيير، كما ان الافراد لا يقومون بعمل واحد فقط بل ينتقلون بين عدة وظائف وفقا لمسارهم الوظيفي، مما يستوجب إعادة تدريبهم عندما يتولدون وظائف غير وظائفهم الحالية.
- قد يؤدي التطور التكنولوجي وما يترتب عليه من ادخال تكنولوجيا جديدة مستحدثة للإنتاج الى الغاء بعض الوظائف الحالية وانشاء وظائف جديدة تتناسب مع التكنولوجيا الجديدة.
- ويرى عقيلي بأن التدريب يعمل على إزالة جوانب الصدق والقصور في أداء وسلوك الافراد، سواء كانت هذه الجوانب في الأداء والسلوك الحالي والمتوقع الناتجة على عدم مقدرتهم على الأداء وفق المستوى المرغوب فيه من قبل إدارة المنظمة

(العقيلي، 1996، ص 233).

- ويرى عساف بأن التدريب يخدم في تطوير القدرات الذاتية لدى الأفراد على التفكير والتبصر والتحليل، وبالتالي تمكين العاملين من المشاركة في حركة المعرفة وتعزيزها من المزيد من المعارف التي يتوصلون إليها من خلال اجتهادهم وتقديرهم.

### 3.4 أهمية التدريب في تطوير العلاقات الإنسانية:

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين.
  - تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة في المنظمة.
  - تمتين العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين.
  - تساهم في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المنظمة
- (سهيلة عباس وعلي علي، 2007، ص 110).

### ثانياً: البرامج التدريبية:

#### 1. مفهوم البرامج التدريبية: هناك عدة تعريفات للبرامج التدريبية أهمها:

يعرفها الخطيب بأنها: "مجموعة من الخبرات والنشاطات والفعاليات المخططة والمبرمجة، والتي يتم تصحيحها استناداً إلى نظريات التعلم والتعليم التي يتعرض لها المتدرب ويمارسها لتمكنه من اكتساب المعارف والمهارات وأنماط السلوك والاتجاهات التي يؤدي اكتسابها إلى تلبية الاحتياجات التدريبية للوظيفة للأفراد وتحقيق الأهداف للمنظمات"

(الخطيب، 1997، ص 2).

تعرف الطرخان: "مجموعة الخبرات التدريبية المخططة لتحقيق النمو المهني لدى المديرين، والمديرات لمساعدتهم على اكتساب المعارف، والمهارات والاتجاهات الإدارية المعاصرة، ويشتمل على: الأهداف التدريبية والموضوعات التدريبية، استراتيجيات التدريب الملائمة، استراتيجيات التقويم الملائمة (الطرخان ، 1996، ص 20).

**تعريف العيساوي:** "مجموعة من المفردات التي تتضمنها الموضوعات والنشاطات، والفعاليات التي تتعلق بوظائف الاشراف التربوي، والتي تهدف الى تنمية الكفايات الإشرافية وتطويرها للمشرفين التربويين ذوي الاختصاص العام، والتي يحتاجون فيها التنمية والتطوير (العيساوي، 1998، ص 20).

**تعريف الحياي:** "مجموعة نشاطات مخططة ومنظمة تتضمن بناء او تطوير موقف تعليمي أو تدريبي في ضوء أهدافه، ومعطياته ومحدداته، وترمي الى تطوير أداء المتدربين، واكسابهم مجموعة كفايات قيادية مختلفة، ومطلوبة للإدارات العليا في الجامعة لمن يشغلون وظيفة عميد كلية أو رئيس قسم علمي بحيث يتضمن الأهداف، المحتوى، الأساليب التدريبية، والمستلزمات المادية والبشرية، التقويم الذي تضمن تنفيذه، ويحقق أهدافه بكفاءة وفعالية" (الحياي، ص 35).

**ويعرف الباحث البرنامج التدريبي بأنه:** "الخطة التي تشتمل على النشاطات التدريبية التي ستقدم للموظفين بهدف تطوير معارفهم وخبراتهم ويشتمل على الأهداف المنشودة من التدريب والموضوعات التي سيتم التدرب عليها والأساليب التدريبية المتبعة"

**2. أنواع البرامج التدريبية:** لا يوجد هناك نوعا يصلح استخدامه بصفة عامة لكافة أنواع العاملين والمديرين، على الرغم من أن المبادئ الأساسية للتدريب تنطبق على كافة فئات العاملين لواجبات ومسؤوليات كل فئة، وعليه تختلف أنواع التدريب باختلاف المنظور الذي تنظر من خلاله الى التدريب ومنها:

### 1.2 التدريب حسب المكان الذي يتم فيه: وينقسم الى نوعين

**1.1.2 التدريب الداخلي (داخل المنظمة):** وهي البرامج التي عقدها داخل المراكز التدريبية التابعة للمنظمة، حيث يكون المدرب موظفا من داخل المنظمة ويعمل لديها، ويتميز التدريب الداخلي بميزة أساسية هي أن التدريب يتم وفقا لتخطيط الإدارة وتحت رقابتها ومن ثم تصبح العملية التدريبية جزءا لا يتجزأ مكملا لخطة تنمية الإدارة، ولكن يعاب على التدريب الداخلي اعطاؤه في محيط عمل المنظمة وفي حدود تجارب وخبرات العاملين بها ومن ثم لا يوجد احتمال للتوصل الى أفكار وخبرات جديدة ومختلفة. (Marchel R, 2002, p 1960)

**2.1.2 التدريب الخارجي (خارج المنظمة):** وفي هذا النوع ليكون عادة المدرب من خارج المنظمة، وتتضمن هذه البرامج ارسال المنظمة الى مراكز تدريب متخصصة كالجامعات والمعاهد التدريبية الخاصة او الى شركات استشارية متخصصة كالجامعات والمعاهد التدريبية الخاصة او الى شركاء استشارية متخصصة في مجال التدريب، ومن ابرز فوائد هذه البرامج هي ضمان جودة محتوى البرنامج التدريجي من خلال المدرب الفعال والمتخصص، وينتج هذا التدريب آفاقا أرحب لتبادل الخبرات والأفكار واكتساب المهارات، حيث يلتقي الأفراد من جهات متعددة وينتمون الى مدارس وخلفيات مختلفة وتصبح عملية التدريب بذلك مكانا تتركز فيه خبرات العشرات من المتدربين، إضافة الى أن مراكز ومنظمات التدريب الخارجية تكون في معظم الأحيان مجهزة بإمكانات ووسائل سمعية وبصرية قد لا تتوفر داخل المنظمات المعنية، ولكن لا يخلو التدريب الخارجي من بعض العيوب منها انعدام او ضعف رقابة المنظمة على التدريب، وبالتالي يصعب تقييم نتائج التدريب بصورة موضوعية حيث تعتمد المنظمة في التقييم على التقارير التي يعيدها المتدرجون بعد انتهاء التدريب والتي لا تخلو من التحيز وعدم الدقة، وتتحمل المنظمة نفقات إضافية في التدريب الخارجي أكثر من تلك التي تتحملها في التدريب الداخلي

(سهيلة عباس وعلي علي، ب س، ص ص 115، 116).

**2.2. التدريب حسب الهدف المراد تحقيقه:** ويقسم الى ما يلي:

- أ. **تزويد المعلومات:** تهدف الى تزويد المتدربين ببعض المعلومات حتى تكون الصورة واضحة امامهم والمعايير محددة طبقا للتضارب والازدواجية.
- ب. **تدريب المهارات:** يعني تمكين المتدربين من أداء المهام الموكلة اليهم في ظروف ومواقف تتسم بالتغير المستمر ومن خلال اطلاعهم على الوسائل والأساليب الحديثة.
- ج. **تدريب الاتجاهات:** ويهدف الى خلق اتجاهات إيجابية لدى العاملين ومساعدتهم في التخلي عن أنماط سلوك سلبية.

د. تدريب انعاشي(اعلامي): ينطوي هذا النوع من التدريب على إعطاء المتدرب معلومات جديدة ومفاهيم حديثة عن مجالات العمل المختلفة ووسائلها، ويهدف الى تأكيد وتدعيم ما لدى المتدرب من معلومات.

هـ. تدريب الترقية: تتضمن الوسائل الجديدة التي يرقى اليها العاملون من مهام ومسؤوليات جديدة، وهذا يستدعي تدريبهم للقيام بهذه الأعباء بشكل جيد.

### 3.2 التدريب حسب الزمان الذي يعطى فيه التدريب: وينقسم الى ما يلي:

1.3.2 التدريب قبل الالتحاق بالعمل: ويهدف الى اعداد الافراد علميا وعمليا وسلوكيا على نحو سليم وتأهيلهم للقيام بالأعمال التي سوف توكل اليهم عند التحاقهم بوظائفهم ويطلق على هذا النوع تسميات عديدة كالتدريب الاعدادي والتوجيهي والتعريفى.

2.3.2 التدريب أثناء العمل: وهو التدريب الذي يقدم للعاملين الموجودين بالفعل على رأس عملهم، ويعتبر التدريب أثناء العمل امرا ضروريا لجميع الفئات في المنظمة لأسباب عديدة منها: تجدد الوظائف وإجراءات وطرق العمل باستمرار، واستخدام تقنيات حديثة ومطورة، ولا بد من احاطة الفرد وتزويده أولا بأول بما يمر من تغييرات في مجال عمله

(برنوطي سعاد، 2001، ص123).

### 3. أهمية البرامج التدريبية:

أصبحت البرامج التدريبية من الوسائل التقنية الحديثة والأنشطة التي تساعد على النمو، فمن المعلومات الملحة لأي إدارة هي تنمية مهارات العمل والخبرة واستخدام التكتيكات المطلوبة لإنجاز العمل، وهذا بطبيعة الحال لا يمكن تحقيقه اذا لم يتم بناء برنامج تدريبي لهؤلاء العاملين، يتضمن ما استجد من خبرة في مجال العمل، لأن هذه الخبرة تكون ذات فاعلية في تنمية مهارات وكفاءات العاملين في تحقيق أهداف مؤسساتهم، حيث اتضح ان هناك علاقة إيجابية فاعلة بين البرامج التدريبية المتطورة وزيادة كفاءة العاملين، ولغرض زيادة فاعلية وكفاءة العاملين، لا بد أن يبنى لهم برامج تدريبية تنمي خبراتهم ومهاراتهم في مجال عملهم، والذي لا

ينعكس بدوره على العاملين معهم فحسب بل سيزيد من إنتاجية مؤسساتهم، ولعل البرامج التدريبية هي العمود الفقري في هيكلية التدريب التنظيمية والعملية ومن هنا اكتسب البرامج التدريبية أهمية خاصة، وبدأت العناية بها نحو اغنائها ووضع أسس بنائها، وأساليب متنوعة ومتخصصة للإيفاء بأغراضها (shettler,J,2003,p40)

4. مقومات نجاح البرامج التدريبية: نجاح البرامج التدريبية يكون بمراعاة المقومات التالية:

1. ان تتوفر لدى الأشخاص الذين يشتركون في برنامج التدريب الرغبة في التغيير، أي أن تتوفر لديهم القناعة بأن الطرق المتبعة حالياً يمكن ادخال تعديل أو تحسين عليها، بمعنى شعورهم بالحاجة الى التدريب.

2. ان يكون هدف البرنامج معالجة المشاكل التي يواجهها المتدربون وأن يكون مناسباً لاحتياجاتهم في العمل، ومن الوسائل التي تساعدني في ذلك اشراك الأشخاص في وضع برنامج التدريب او استقصاء آرائهم مقدماً قبل البدء في برنامج التدريب.

3. تشجيع المتدربين على التحليل بقصد الوصول الى حلول للمشكلات التي يتناولها برنامج التدريب، اذ لا فائدة من تسليمهم بصحة آراء أو وجهة نظر المدرب اذا لم يكن الأشخاص مقتنعين بها أولاً يستطيعون الاستفادة منها، بمعنى محاولة تطبيقها بالحياة العملية

4. ان يشجع برنامج التدريب على ابداء الآراء بصراحة، وبذلك تتاح الفرصة للمجموعة المشتركة في التدريب للتعرف على مختلف وجهات النظر، وهذا ما يساعد المشتركين في تبين حقيقة هامة، وهي ان المشكلة يمكن النظر اليها من عدة زوايا، كما ان هذا يساعد المشتركين على الاستفادة من خبرات زملائهم مما يفتح أمامهم مجالات جديدة للتفكير والتحليل.

5. ان يكون برنامج التدريب مرناً، بمعنى ان الطرق المتبعة في العمل تلقى قبولا من الافراد حيث يشعرون بالعمل بموجبها بالأمن، ولذلك فان محاولة تغييرها فجأة أو خلال أجل قصير قد يلقي مقاومة منهم، ولذا يجب أن تتاح لهم فرصة تجربة الطرق أو الوسائل الجديدة حتى يتمكن ادخال تغيير أو تعديلاً مقترح عن اقتناع بجديته أو فائدته (بربر كامل،1997،ص 168).

خلاصة الفصل:

لقد تغيرت النظرة لموضوع التدريب من مجرد وظيفة ثانوية في إدارة الموارد البشرية الى نظام قائم بحد ذاته، وهذا ما سمح له بأن يكون مقوما رئيسيا من مقومات التنمية التي تعتمد عليها المؤسسات في بناء جهاز قادر في الحاضر والمستقبل على مواجهة الضغوطات التقنية والإدارية التي ترتبط بالفرد كونه المحرك الأساسي لكافة عناصر الإنتاج.

فينبغي إدراك ان جودة التدريب لا تنحصر في استخدام أسلوب معين دون آخر، انما يتوقف الأمر على كفاءة العناصر البشرية القائمة بهذه العملية واختيار الأداة الصحيحة والأسلوب الأمثل التي يتماشى مع نوع العملية التدريبية وطبيعتها وأهدافها، بالإضافة الى القدرة على التحليل والاستنباط الصحيح لمجريات الأمور التدريبية، وبالتالي التمكن من تحسين أداء الفرد في المؤسسة.

## الفصل الثالث: الإبداع الإداري

تمهيد

أولاً: الإبداع

1- مفهوم الإبداع

2- عناصر الإبداع

3- مراحل الإبداع

4- مستويات الإبداع

5- عوامل التفكير الإبداعي

ثانياً: الإبداع الإداري

1- مفهوم الإبداع الإداري

2- خصائص ومميزات الإبداع الإداري

3- دور المنظمات في تنمية وتشجيع الإبداع

4- أساليب واستراتيجيات الإبداع الإداري

5- معوقات الإبداع الإداري

6- مقومات الإبداع الإداري

خلاصة الفصل

تمهيد:

لقد شغل مفهوم الإبداع العديد من الباحثين على مر العصور وصار استخدام كلمة ابداع شائعا من قبل كافة المختصين وغير المختصين مع ان أكثرهم لا يملك تفسيراً واضحاً لمعنى الإبداع، ولمحاولة تحديد مفهوم الإبداع لابد من طرح عدة أسئلة توضح مفهوم الإبداع:

- هل الإبداع قدرة عقلية وذهنية يمتلكها كل البشر وان كان يتفاوت كالذكاء والسرعة البديهية؟
- هل يمكن قياس الإبداع وتحديده وتعليمه والتدريب عليه؟
- ماهي المعايير لوضع عمل ما ضمن مجالات الإبداع وهناك أصلاً معايير لتحديد العمل الإبداعي أم لا؟
- كيف يمكن الحصول على أفكار إبداعية وكيف يمكن ابراز ذلك؟
- كيف نستفيد من العوامل الشخصية والوراثية والبيئية والاجتماعية لتطوير الإبداع؟

أولاً: الإبداع

**1. مفهوم الإبداع:** رغم ان مصطلح الإبداع من بين اكثر المصطلحات شيوعاً في العلوم الاجتماعية الا انه لا يوجد تعريف جامع يتفق عليه الباحثون في هذا المجال، ويرجع ذلك الى تعقد هذا المفهوم من جهة، واختلاف المجالات المعرفية التي بحثوا فيها واختلاف اهتماماتهم العلمية ومدارسهم الفكرية ونظرة كل منهم للإبداع من جهة أخرى ( همشري، 1994، ص 117).

**1.1 تعريف الإبداع:** تتباين تعريفات الإبداع بشكل عام لدى الباحثين في العلوم الاجتماعية حسب مجالاتهم المعرفية واهتماماتهم العلمية ومدارسهم الفكرية وفي ما يلي عرضت هذه التعريفات في الدراسات والأبحاث العربية والأجنبية:

- يعرفه سيمسون 1922 بأنه: " المبدأة التي يبيدها الفرد في قدرته على التخلص من السياق العادي للتفكير واتبع نمط جديد في التفكير (جمال، خير الدين، 2009، ص 6).

- كما يعرفه دايفين بقوله: " ان التفكير الإبداعي يرجع الى تلك القدرات التي يتصف بها معظم الناس المبتكرين، وهذه القدرات تحدد ما اذا كان للشخص القدرة على اظهار السلوك الإبداعي لدرجة جديرة بالملاحظة (deven,1999,p599).
- كما عبر عنه فلاين بأنه: " درجة تبني المنظمة والفرد لأفكار جديدة في وقت قصير مقارنة بالمنظمات الأخرى" (flimn,1990,p983).
- اما ماركوس: " فيرى انه ادخال أساليب وطرق جديدة محل المؤلف منها (Marcus,1996,p444).
- وفي الدراسات والأبحاث العربية فيعرفه عبد الوهاب 1980 على انه التوصل الى شيء جديد وبأنه قدرة الفرد على الإنتاج، انتاجا يتميز بأكبر قدر من الطلاقة الفكرية والمرونة التلقائية والاصالة والتداعيات البعيدة وذلك كاستجابة لمشكلة او موقف مثير.
- كما ينظر جواد للإبداع بأنه: "تصور اصيل للبدائل التي يمكن ان تسهم في مواجهة المشكلات القائمة والمحتملة والتي تحمل في طياتها التجديد والحدثة وإمكانية التشغيل والاستفادة (جواد،2000، ص176).
- أما حمود فيرى ان الابداع هو محاولة إنسانية على المستوى الذاتي للفرد او الجماعة لاستخدام التفكير والقدرات العقلية والذهنية وما يحيط بها من مؤشرات او متغيرات بيئية من القيام بإنتاج سلع او تقديم خدمات جديدة لم يسبق وان انتجت من قبل او تتسم بتحقيق المنفعة للمجتمع (حمود،2002، ص 204).

ومن التعريفات السابقة لمفهوم الابداع يمكن استنتاج ما يلي:

- الابداع ظاهرة معقدة جدا ذات وجوه وابعاد متعددة أكثر من اعتبارها مفهوما نظريا.
  - الابداع تصرف يهدف الى تحقيق انتاج يتميز بالجدة والملائمة إمكانية التطوير.
  - الابداع استحداث شيء جديد، فهو نقيض التقليد والمحاكاة واجترار المؤلف.
2. عناصر الابداع: يرى من اهتموا بدراسة الابداع ان العناصر الأساسية للإبداع تتمثل في القدرة على التخطيط الاستراتيجي، وبناء ثقافة في المؤسسة:
- 1.2 التفكير الاستراتيجي: ويتصل التفكير الاستراتيجي بقدرة المؤسسة على وضع الخطط والتغيير ووسائل التعامل معها.

فلو تحدثنا عن الأردن لأمكننا القول بأن الجامعة الأردنية كانت مبدعة في عدة مجالات وعلى عدة مراحل تتصل بالتفكير الاستراتيجي، فكانت الأولى من بين الجامعات العربية التي تطبق أسلوب الساعات المعتمدة، ونظام الدراسة الخاصة، ونظام الدراسة الحرة، وبرنامج القيادات الواعية واللقاءات المفتوحة بين أعضاء هيئة التدريس من جهة وبينهم وبين الطلبة من جهة أخرى وما إلى ذلك، وكذلك كان الأمر بإنشاء مراكز الاستشارات والخدمات الفنية والدراسات كوسيلة لتفاعل بشكل أكبر مع المجتمع الخارجي، وتسخير المعرفة العلمية للتطبيق والتعريف بالأساتذة والباحثين، إلى جانب مراكز متخصصة أنشأتها الجامعة (محمد قاسم القريوتي، 1989، ص 178).

**2.2 بناء الثقافة المؤسسية:** أما بناء أو خلق الثقافة المؤسسة فتتلخص في التركيز على احتياجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في أسرة يتوجب على رب تلك الأسرة الاهتمام بهم وتدريبهم والعمل على ترسيخ معايير أداء متميزة، وتوفير قدرة من الاحترام للعاملين وإتاحة المجال لهم للمشاركة.

والثقافة المؤسسية تعني إيجاد قيم واهداف مشتركة بين العاملين وهو امر ليس بالهين عمله وقليل ما نجده في الدول النامية وفي مؤسستها حيث ان جهود العاملين مبعثرة لانعدام المناخ التنظيمي الصحي، وقليل ما نجده في الدول النامية وفي مؤسستها حيث ان جهود العاملين مبعثرة لانعدام المناخ التنظيمي الصحي، فقليل ما نجد المؤسسات تهتم بإيجاد مثل هذا المناخ بل ان عددا لا بأس به من المديرين لا يستطيع تصور وجود مناخ العائلة في المؤسسة، بل يرى ان استمراره كمدير مرهون بوجود الشفافات او التنافس غير الحميد، لأنه لا يضمن له الاستمرار وتمكين قبضته على المؤسسة لعدم وجود التوافق بين أعضائها ويرى بعض هؤلاء ارتباطا وثيقا بين القدرة على ممارسة السلطة وبين انقسام وتشرذم العاملين، بل يرى ان مثل هذا الانسجام يهدد سلطاته مما يدعو للتفكير في أساليب تخلخل هذا التوافق بشكل يجعل سلطته ملحوظة لتوفير الحد الأدنى من استتباب الأمن وعدم تفجير الصراعات في المؤسسة.

ومنه يمكن تصنيف اهم عناصر الابداع في المنظمات كما يلي:

أ. العقل المبدع والأخلاق: حيث تجعل العقلية المبدعة من الفر أكثر دقة ووضوح في تفحص الظواهر وكشف جوانبها.

ب. الشجاعة والثقة بالنفس: تعتبر هذه الخاصية من الصفات الإيجابية في بناء الشخصية الإبداعية القادرة عن التعبير عن مواقفها بكل شجاعة وعدم الخضوع الاستسلام للفشل.

ج. القدرة على التحليل والتنبؤ واتخاذ القرار: ويتمثل في قدرة الفرد المبدع في الحصول على المعلومات وجمعها وتبويبها وتحليلها والاستفادة منها لاتخاذ القرار المناسب.

د. التجريب: ان يميل المبدع الى عدم الاقتناع بالأمر والوقائع كما هي، بل يميل الى الشك بها وانتقادها وذلك من خلال التجريب والتحقيق فيها

(حمود كاظم، 2002، ص208).

3. مراحل الابداع: ان عملية الابداع تعبر عن التفاعلات التي تدور داخل شخصية المبدع،

بينه وبين محيطه الى ان ينتهي بتحقيق الناتج الإبداعي حيث تمر عملية الابداع ب 4 مراحل هي:

1.2. مرحلة الاعداد والتحضير: وتتمثل في جمع المعلومات بعد الإحساس بالمشكلة، ان أي فعل ابداعي يستلزم تحضيرا واعيا وقويا لفترة طويلة وهذا التحضير يكون عاما وخصوصا، فالتحضير العام يتعلق بالاختصاص كفرع من فروع العلم، بينما التحضير الخاص فهو يرتبط بالمشكلة محل البحث مباشرة.

2.3 مرحلة الاختمار: وهي اهم مراحل الابداع وادقها لأنها المرحلة التي يتم فيها التفاعل

والتداخل والترابط، وتحدث خلالها محاولات كبيرة لمعرفة حقيقة المشكلة والبحث فيها، أي انها مرحلة تفاعل بين شخصية المبدع ومعلوماته وموضوع البحث

(shetieni, 1990, p41-45).

3.3 مرحلة الاشراف (الالهام): تتضمن هذه المرحلة إدراك الفرد العلاقة بين الأجزاء المختلفة

للمشكلة، وانبثاق شرارة الابداع، أي اللحظة التي تتولد فيها الفكرة الجديدة التي تؤدي بدورها لحل المشكلة، كما تتجسد فيها حالات او خصائص الابداع الذاتية التي تمثل فاصلا فعليا بين ما يمكن ان يقوم به أي باحث وبين ما يقوم به المبدعون، فالمرحلتان السابقتان بقدر اهميتهما

وصعوبتهما، إلا انهما في الواقع مرحلتين يمكن لأي باحث ان يمر بهما اما هذه المرحلة فلا يمر بها الا المبدعون.

**4.3 مرحلة التحقق:** وهي آخر مرحلة من مراحل الابداع، ويتعين على الفرد المبدع ان يختبر الفكرة المبدعة ويعيد النظر فيها، ويعرض جميع أفكاره للتقييم، وهي مرحلة التجريب للفكرة الجديدة المبدعة، ولهذه المرحلة وظيفة مشابهة لمرحلة التحضير، ففي مرحلة التحضير ومرحلة اثبات الحقيقة يتركز العمل الواعي لحل المشكلة

(الطيبي، 2001، ص 65).

غير ان روسمان قدم عرضا آخرًا لمراحل العملية الإبداعية من خلال دراسة اجراها على 700 عالم ومكتشف حدد فيها المراحل الإبداعية التالية:

- الإحساس بوجود مشكلة، تكون المشكلة، فحص المعلومات وكيفية استخدامها.

- جملة الحلول المطروحة، فحص الحلول نقديا، صياغة الفكرة الجديدة

(روشكا، ترجمة غسان عبد الحي، 1989، ص 33).

**4. مستويات الابداع:** هناك 5 مستويات للقدرات الإبداعية وصل اليها الباحث (كالفن تايلور) الذي قاد موترات جامعة يوتا لدراسة الابداع.

**1.4 الابداع التعبيري:** ويعني تطوير فكرة او نواتج فريدة بغض النظر عن نوعيتها او جودتها، ومثال هذا النوع من الابداع الرسومات اللغوية للأطفال مثلا: وهو مستوى أساسي أو أكثر انتشار، ويعد ضروريا لظهور المستويات التالية، وهو يتمثل في التعبير المستقل دون الحاجة الى المهارة او الاصاله او نوعية الإنتاج كما يبدوا ان ما يميز النابغين في هذا المستوى من الابداع هو صفة التلقائية وصفة الحرية او المستوى المستقل، وغالبا ما يكون هذا النوع في مجال الادب والثقافة.

**2.4 الابداع الإنتاجي:** وهو ناتج لنمو المستوى التعبيري والمهارات فيؤدي الى انتاج اعمال كاملة بأساليب متطورة، غير مكرر ولا ينبغي ان يكون الإنتاج مستوحى من عمل الآخرين

وغالبا ما يكون هذا المستوى أو النوع من الابداع في مجال تقديم منتجات كاملة على مختلف أنواعها واشكالها.

**3.4 الابداع الاختراعي:** وهذا المستوى من الابداع يتطلب مرونة في ادراك علاقات جديدة غير مألوفة بين أجزاء منفصلة موجودة من قبل، ومحاولة ربط اكثر من مجال للعلم مع بعض أو دمج معلومات قد تبدوا غير مرتبطة مع بعض حتى يمكن الحصول على شيء جديد عن طريق دمج هذه المعلومات أو مجالات العلم مع بعض وهذه العملية الذهنية تسمى "التركيب" كما هو الحال في اختراع آلة أو أساليب تشغيلية جديدة كمحاولة المدير ربط فكرة الإداري مع فكرة الرياضي من اجل تقديم نموذج رياضي معين يمكن ان يستخدم لرقابة الإنتاج او تحسين انتاج احد الأقسام.

**4.4 الابداع التجريدي:** يتطلب هذا المستوى من الابداع قدرة قوية على التصوير التجريدي للأشياء مما ييسر للمبدع تحسينها وتعديلها ويقوم المبدع عند هذا المستوى بتقديم اختراع جديد قد يتمثل في منتج جدي أو نظرية جديدة أو نوع جديد من الأقمشة... الخ، ويلاحظ ان معظم الاختراعات الكبيرة تمثل اختلافا جذريا عن الأفكار او النظريات السائدة عند تقديم مثل هذه الاختراعات وتسمى (innovation) أو "التجديد".

**5.4 الابداع الانبثاقي:** أرفع صورة من صور الابداع ويتضمن تصور مبدأ جديد تماما، هو أكثر المستويات وأعلاها تجريدا مثل إيجاد وابداع وفتح آفاق جديدة لم يسبق المبدع اليها أحد (بلال خلف السكارنة، 2011، ص 130).

**5. عوامل التفكير الإبداعي:** هناك العديد من العوامل المساعدة على التفكير الإبداعي، وتعتبر هذه العوامل من القدرات الأساسية الإبداعية وهي:

**أولاً: الطلاقة:** هي القدرة على استدعاء اكبر عدد ممكن من الأفكار المناسبة لموقف معين خلال فترة زمنية قصيرة نسبيا، وذلك اذا ما قورنت عملية الاستدعاء هذه بالأنواع الأخرى للتفكير غير الابتكاري، حيث تكون قدرة المبدع من حيث استدعاء الأفكار المناسبة أكبر بكثير من غيره من ذوي التفكير التقليدي (عبد الفتاح، 1995، ص 65).

وتتكون هذه العوامل من العناصر التالية:

أ. **الطلاقة اللفظية:** وهي القدرة على إنتاج أكبر عدد من الكلمات ذات المعاني والجمل المفيدة واستحضارها بصورة تدعم التفكير الإبداعي.

ب. **الطلاقة الفكرية او طلاقة المعاني:** وهي إنتاج أكبر عدد من الأفكار التي تنتمي الى نوع معين من الأفكار في زمن محدد.

ج. **الطلاقة التعبيرية:** وهي القدرة على التعبير عن الأفكار وصياغتها في عبارات مفيدة ومفهومة (البريدي، 1999، ص ص 54، 55).

أما الطيبي فيحدد للطلاقة 5 أنواع هي :

- **طلاقة اللفظ:** أي سرعة تفكير الشخص في إعطاء الألفاظ ذات المعنى الواحد.
- **طلاقة الأفكار:** وهي استدعاء عدد كبير من الأفكار في زمن محدد.
- **طلاقة التعبير:** أي التفكير السريع في كلمات متصلة تناسب موقفا معينا.
- **طلاقة الأشكال:** تقديم بعض الإضافات الى اشكال معينة لتكوين رسوم حقيقية (الطيبي، 2001، ص 55).

**ثانيا:** عوامل المرونة: يقصد بها النظر الى الأشياء بمنظور جديد غير ما اعتاد عليه الناس، وللمرونة دور كبير في الابداعات التي نلمسها ونراها ومن أمثلة المرونة سياسة الاثراء الوظيفي تحقق صالح العمل وتشجع معها حاجة اثبات الذات عند الموظف (الصيرفي، 2003، ص 18).

- يمكن تقسيم المرونة الى نوعين:

وهي المقدرة على اتخاذ الطرق المختلفة والتفكير بطرق مختلفة او بتصنيف مختلف عن التصنيف العادي، والنظر للمشكلة من ابعاد مختلفة، وهي درجة السهولة التي يغير بها الشخص موقفا او جهة نظر معينة، وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها.

- أ. **المرونة التكيفية:** ويقصد بها قدرة الفرد على تغيير الوجهة الذهنية التي ينظر من خلالها الى حل مشكلة محددة بمعنى أنها عكس التصلب العقلي أو ما يسمى بالجمود الذهني، لأن الفرد يحتاج الى تعديل مقصود في السلوك ليتفق مع الحل السليم.
- ب. **المرونة التلقائية:** والتي تظهر عند الفرد حاجة ضرورية ويتطلبها الموقف.
- يتضح مما سبق ان عامل الطلاقة يركز على الكم دون الكيف أو التنوع في الأفكار بجانب تنوعها (السرور، 2002، ص 118).

### ثالثا: الأصالة:

وهي المقدرة على الاتيان بالأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة، وهي انتاج غير المألوف وبعيد المدى. ويعد البعض الأصالة مرادفة للإبداع، فما هي الا عنصر من عناصر العملية الإبداعية الكلية، فقد نبه "بيفردج" الى أن تقدم المعرفة العلمية لا يتم بفضل الأصالة فحسب بل بفضل قدرات أخرى بجانب الأصالة، وهي قدرات تختلف عما في الأصالة ولا تقل أهمية من حيث قيمتها في دنيا الابداع، ولا يجب ان يفهم من ذلك التقليل من شأن عامل الأصالة في الابداع ولكن من الأفضل تصور أن الأصالة تحتاج بجوارها الى قدرات أخرى يفرضها هذا المجال أو ذاك

(إبراهيم، 2002، ص ص 27-28).

### رابعا: الحساسية للمشكلات

ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات او حاجات او عناصر ضعف في البيئة او الموقف، ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف ولا شك أن اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حل لها، ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة أشياء غير العادية أو الشاذة أو المحيرة في محيط الفرد أو إعادة توظيفها واثارة تساؤلات من حولها (جروان، 2002، ص 157).

**خامسا: عملية التقييم:** تحتاج عمليات الابداع في اظهار الأفكار التي تقيم النشاط الإبداعي وافراره وتبني الأفضل.

ومنه نوجز عناصر الابداع التنظيمي في النقاط التالية:

- الرغبة والميل للانجاز، وإعطاء الأولوية للأداء أكثر من اعمال التحليل واللجان.
  - العمل على تنمية الصلات والعلاقات مع المستفيدين من الخدمة.
  - إعطاء استقلالية للوحدات والأقسام بشكل يشجعها على التفكير والابداع.
  - تنمية قدرات جميع المرؤوسين بهدف زيادة الإنتاجية.
  - تنمية البيئة التنظيمية.
  - ان تظل القيادة التنفيذية ذات صلة دائمة مع النشاطات الرئيسية
- (موسى اللوزي، 2003، ص 299).

### ثانيا: الابداع الإداري

1. مفهوم الابداع الإداري: قد يظن البعض أن عملية الابداع ترتبط بالاختراعات والاكتشافات انه يعتبر من الخصائص الخاصة بالعلماء والخبراء، وأنه يحتاج الى إمكانيات كبيرة، كما أن العامل في المنظمة الإدارية وخاصة الصغيرة منها غير مطالب بأكثر من انجاز مهامه التي تشملها وظيفته.
  - فيعرفه القحطاني: " يعرف الأداء الإداري المبدع بأنه استخدام الموظف المهارات الشخصية الإبداعية في إيجاد أساليب إدارية جديدة للمشكلة الإدارية"
- (القحطاني، 1996، ص 338).
- ويرى دركر: "أن الابداع الإداري مصطلح اقتصادي او اجتماعي اكثر منه مصطلحا فنيا وبناء على ذلك عرف الابداع الإداري بأنه: " تغيير وتعظيم حصيله ونتاج الموارد والإمكانات، علما بأن التغيير هو الذي يتيح دائما الفرص لتحقيق الجديد، فالإبداع المنظم يتكون من البحث والتحليل الهادف للفرص التي يتيحها التغيير لإبداعات اقتصادية او اجتماعية
- (الطيب، 1988، ص 12).
- كما يرى حريم: أن الابداع الإداري مصدر قيم مهم ينبغي تعزيزه وتطويره وعلى المؤسسات الاهتمام بهذه القيم، فالمؤسسات تواجه تحديات كبيرة كالعولمة والمعلوماتية واليد البشرية مختلفة الجنسيات، مما يجبر المؤسسات الى النظر للإبداع كوظيفة مثل

الوظائف الأخرى يجب ادارته والعمل على توسيع نطاق البحث فيه (حريم،2003، ص314).

وعليه يمكن للباحث ان يعرف الابداع الإداري بأنه: " مزيج من القدرات التي تمكن الفرد من انتاج فكرة جديدة، متميزة، قابلة للتطبيق، بهدف حل مشكلة أو تطوير نظام قائم او إيجاد مفهوم او أسلوب عملي لتنفيذ اعمال المنظمة بشكل يكفل تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

**2. خصائص ومميزات الابداع الإداري:** يعتبر الإداري المبدع شخصا مخالفا في تصرفاته للنحو التقليدي من الناس الذين يكرهون التغيير ويفضلون الاستمرار على ما هم عليه من أنماط عمل ولا يحبون التجريب والابداع كظاهرة منحرفة او شاذة، فالمبدع في مجال الإدارة هو في الغالب شخص يجب المخاطرة ويسعى لمعرفة المجهول ودخول مجالات استثمار غير معروفة من قبل وبناء على ذلك يمكن ان نورد أهم خصائص الابداع فيما يلي:

1. ان الابداع ظاهرة فردية وجماعية: فالإبداع ليس حكرا على الأفراد وليست عملية فردية بالضرورة، بل يتم ممارسته عن طريق الجماعات والمؤسسات ويتأكد ذلك في الوقت الحاضر حيث يبدوا الابداع الجماعي او المؤسسي أكثر إمكانية ووجودا بحكم الظروف والظواهر والتغيرات التي يعيشها الانسان.

2. ان الابداع ظاهرة إنسانية عامة وليست خاصة فالإبداع ليس حكرا على الخبراء او العلماء والاختصاصيين، بل ان كل انسان عاقل سوي هو انسان مبدع ويملك شخصية إبداعية، لكن توجد فروق بين الأفراد حسب الفطرة وحسب البيئة التي يعيش فيها ويتأثر بها، فقد تكون بيئة مشجعة على الابداع او بيئة محبطة لذلك.

3. ان الابداع كالشخصية يرتبط بالعوامل الموروثة كما يمكن تربيته وتطويره حيث تؤكد الدراسات العلمية انه يمكن تكوين الاستعدادات المبدعة وتطويرها مما يمكن كل الأشخاص العاقلين ان يكونوا مبدعين (عساف،1999، ص ص306، 311).

### 3- دور المنظمات في تنمية وتشجيع الابداع:

تستطيع المنظمة ان تلعب دورا كبيرا في تنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين، وذلك لأن الابداع والتجديد شيء يمكن للتدريب والتطوير أن يوجهه الوجهة المناسبة، ونظرا لأهمية

الإبداع في المنظمات لتقوم بتحقيق أهدافها بأيسر الطرق وأقلها تكلفة ولأهمية العاملين بها سواء على مستوى المديرين أو العاملين فإنه يجب على المنظمة ان تعمل على تنمية الإبداع لدى العاملين فيها عن طريق تطوير وتعزيز انتمائهم والتزامهم تجاه المنظمة التي يعملون بها وذلك عن طريق التوظيف الفعال وتحديد الأعمال وتدريب وتثقيف العاملين الجدد وغرس ثقافة المنظمة وعاداتها وقيمهم فيها.

هنالك العديد من العوامل التي تساعد على تنمية وتشجيع الإبداع في المنظمات وهي:

- تحسين المناخ العام وجعله اكثر انفتاحا وتبادلا للخبرات وتقبلا للرأي.
  - التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول بين انطلاق الأفكار والإبداع.
  - وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وتكليفه بأعمال تمثل تحيات لفره وقدراته لكي تزكي فيه روح الإبداع والتطوير وتحدي المجهول دون مبالغة.
  - المشاركة في اتخاذ القرارات مع العاملين.
  - التأكد من أن المبدعين ليسوا منهمكين في اعمال محددة طيلة الدوام.
  - السعي بمكافأة السلوك الإبداعي وتحفيزه ماديا ومعنويا
- (حمود، 2000، ص 213، 214).

4- أساليب وإستراتيجيات الإبداع الإداري: تتجه معظم أساليب و إستراتيجيات تنمية القدرات الإبداعية الى التدريب على التوليد الأفكار وتنشيط العمليات المعرفية المختلفة التي تقوم عليها عملية الإبداع عمليا.

#### 4-1- أساليب الإبداع الإداري:

4-1-1- أسلوب العصف الذهني: أو شحن الذهن حيث تعتمد هذه الطريقة على توليد الأفكار بمعنى طرح المشكلة على أكبر عدد ممكن يهمهم التوصل الى حل بشأنها بصرف النظر عن المستوى الإداري الذي ينتمون اليه مع فتح باب تلقي الآراء والأفكار اتجاه الحلول المقترحة كلا وفق وجهة نظره.

يعتمد نجاح هذا الأسلوب على 4 قواعد أساسية:

- ارجاء وتأجيل الحكم سواء كان إيجابيا او سلبيا، على أي فكرة الى ما بعد نهاية جلسة توليد الأفكار.

- تشجيع الانطلاق في الأفكار فكلما كانت الفكرة جامحة كان ذلك أفضل.

- توليد أكبر عدد من الأفكار والتركيز على الكم على حساب الكيف وتقييم كل الأفكار بالتساوي.

- التهجين او البناء على أفكار الاخرين وتوليد الأفكار باستخدام الأفكار السابقة كنقاط انطلاق لاكتشاف أفكار جديدة (نشوى ماهر، 2009، ص 24).

4-1-2- أسلوب ديلفي: تعتمد هذه الطريقة على تحديد البدائل الممكنة للمشكلة ومناقشتها غيابيا في اجتماع أعضاء غير موجودين وجها لوجه حيث تمر هذه الطريقة بالخطوات التالية:

أ- تحديد المشكلة تحديدا واضحا.

ب- تحديد أعضاء الاجتماع من الخبراء وذوي الرأي.

ج- تصميم قائمة أسئلة تحتوي على تساؤلات عن بدائل الحل وسلوك المشكلة وتأثير بدائل الحل عليه وارسال القائمة للخبراء.

د- تحليل الإجابات واختصارها وتجميعها في مجموعات متشابهة وكتابة ذلك في شكل تقرير مختصر.

هـ- ارسال التقرير المختصر للخبراء مرة ثانية طلبين رد فعلهم بالنسبة لتوقعاتهم عن المشكلة المطروحة.

و- تعاد الخطوة الرابعة والخامسة مرة أخرى.

ز- تجميع الآراء النهائية ووضعها في شكل تقرير نهائي عن أسلوب حل المشكلة

( الصيرفي، 2003، ص 57).

**4-1-3- أسلوب المجموعة الاسمية:** يستعمل هذا الأسلوب لتشخيص المشكلات التنظيمية وإيجاد الحلول الإبداعية لها، يطلق مصطلح اسمية على جماعة من الافراد تعمل في حضور مشترك دون التفاعل مع أعضائها، يتراوح عدد افرادها ما بين (6-9) افراد حيث يطلب من كل فرد تقديم الحل على بطاقة دون المناقشة مع غيره، وذلك بهدف خلق الضغط الإبداعي ثم يطلب منهم مقرر الجلسة قراءة مقترحاتهم ويقوم بتسجيلها على لوحة كبيرة معلقة امامهم دون اطلاق اية احكام او تعليقات من قبل افراد الجماعة، وبعد ذلك تتاح الفرصة لمناقشة المقترحات والدفاع عنها او مناقشة الاخرين في آرائهم، وفي نهاية الجلسة يجري تصويت سري لاختبار افضل البدائل (حمود، 2000، ص424).

#### 4-2- استراتيجيات الابداع الإداري:

**4-2-1- التطوير التنظيمي:** هو عبارة عن مجموعة من الأساليب او الطرق المستوحاة بشكل عام من العلوم السلوكية والتي تعتمد لتزويد قدرة المنظمة على تقبل التغيير وزيادة فاعليها، ومن الأمثلة على هذه الطرق جمع البيانات، تشخيص المنظمة، تدريب الحساسية، تطوير الفريق، استخدام وكلاء التغيير، وهي بشكل عام موجهة نحو المحددات السلوكية كقيم الافراد ومعايير الجماعة والعلاقات بين الافراد، وهناك تركيز كبير ليس فقط إزالة معوقات التغيير ولكن أيضا تسهيل عملية التغيير كعملية مستمرة.

**4-2-2- التخصص الوظيفي:** هو قيام المنظمة بتصميم وحدات للقيام بالنشاطات المتخصصة، فهي تصمم وحدات تنظيمية ذات بيئة تشغيلية ملائمة للمراحل المختلفة من العملية الإبداعية مثل انشاء وحدات البحث والتطوير او جماعات التخطيط، ويمكن ان تكون هذه الاستراتيجية هي الأكثر قابلية للاستخدام من قبل المنظمات التي تسعى الى إيجاد أعمال إبداعية تغطي مساحات تنظيمية صغيرة نسبيا ولا تكون جذرية، ويعتبر التخصص الوظيفي الاستراتيجية الأكثر شيوعا من بين استراتيجيات الابداع.

**4-2-3- الدورية في العمل:** ويقصد بها القدرة على استخدام نموذج المصفوفة التي يتم وفقا لها تجميع مجموعة من المختصين والعاملين لتنفيذ مشروع معين أو بناء تنظيمي مؤقت يجلد بعد الانتهاء من المشروع، ومن ثم يتم تحريك الافراد للعمل في مشاريع أخرى، ومن الأمثلة

الأخرى لهذه الاستراتيجية نقل الافراد الإدارة العليا للعمل في بيئات تشغيلية مشابهة ولكنها ذات مسؤوليات وظيفية مختلفة، التعيين الدوري لموظفين جدد ذوي خبرات مختلفة وخاصة المناصب التي تمتلك إمكانية إبداعية غير عادية و التطوير المتوازي للجماعات التي تعمل على حل نفس المشكلة او مشكلات متشابهة.

#### 5- معوقات الابداع الإداري: يحدد القريوتي اهم معوقات الابداع الإداري فيما يلي:

1- مقاومة الجهات الإدارية وعدم رغبتها في التغيير الذي ترى فيه تغييرا لوضع اعتادت عليه.

2- عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم مما يجعلهم يحرصون على إبقاء الأمور مركزية بأيديهم بحيث يحتكرون حق اتخاذ القرارات بأيديهم ولا يعطون الفرصة لاي نوع من المشاركة من قبل العاملين.

3- سوء المناخ التنظيمي ممثلا بالعلاقات السائدة في الجهاز الإداري وبنمط الاشراف واسس الترقية ونظم التقييم والحوافز، فمن الغريب ان يتواجد الابداع في مناخ تنظيمي غير صحي يحبط طاقات الانسان.

4- عدم وجود قيادة إدارية في المستوى المطلوب: فالقيادة الإدارية أحد العوامل المهمة في حياة أي تنظيم اذ انها صاحبة الدور الرئيسي في تحفيز العاملين وتعاونهم معها ومع بعضهم البعض لتحقيق الأهداف المرجوة فإذا كانت ثقة المرؤوسين بالقيادة الإدارية المفقودة فإن ذلك يعتبر عاملا سلبيا.

5- القيم الاجتماعية السائدة: فالإبداع يعني التجريب والتفكير بغير المألوف مما يعني انه قد يتعارض مع القيم الاجتماعية السائدة مما يسبب اذى ومقاومة لدعاة التغيير.

6- الحاجة الاقتصادية: فعلى مستوى التنظيمات الإدارية ان تعتبر عدم كفاية الأجور والحوافز المادية أحد معوقات الابداع، فالشخص في مثل تلك الظروف يصرف كل وقته وفكره في

البحث عن وسائل يمكن من خلالها تلبية حاجاته الأساسية فلما يكون الابداع هو طريق شائك يلاقي المعارضة فيزيد الجوع جوعاً.

7- ازدواجية المعايير المتبعة في التنظيم ويمكن تلخيصها فيما يلي:

#### معوقات فردية:

- الإحساس بعدم الأمان
- عدم القدرة على تحمل المخاطر
- الخوف من الوقوع في الخطأ
- الرغبة في تجنب الفشل
- القلق على السمعة في حالة الفشل
- الخوف من الرؤساء
- الميل الى الاعتماد على الاخرين

#### معوقات تنظيمية:

- المركزية الشديدة
- الإجراءات التنفيذية التفصيلية
- الإصرار على أساليب عمل موحدة
- النمطية في هياكل التنظيم ونظم العمل
- التركيز على الاخذ بالتخصص الضيق
- التمسك بالتقاليد وعدم الترحيب بالجديد
- الانغلاق التنظيمي وضعف الاتصالات بالمناخ الخارجي

(القريوتي، 1989، ص184-185).

6- مقومات الابداع الإداري: ان ما تقدم ينصرف غالباً على الإبداع كخاصية فردية وهو لا شك أمر مهم لأن الافراد المبدعين يساعدون في النهاية على الوصول بالمؤسسة التي يعملون فيها الى التجديد والابداع، ولكن الابداع الإداري اعلم واشمل ويعني القدرة على ابتكار أساليب

ووسائل وأفكار يمكن ان تلقى التجاوب الأمثل من العاملين ويؤكد هذا التعريف على أهمية استثمار الأفكار الموجودة لدى الفرد في تحريك مواهب ومهارات الآخرين واستثمارها في الطريق الصحيح

وتتلخص هذه المتطلبات بعناصر 7 وهي:

- 1- الانتماء المؤسسي
  - 2- الحس الاقتصادي
  - 3- العقلية العلمية
  - 4- الانفتاح على الرأي الآخر
  - 5- الايمان بمواهب وقدرات الآخرين
  - 6- البعد الإنساني
  - 7- المثالية والمستقبلية
- ( حسين ناجي عارف، 2001، ص156).

#### خلاصة الفصل:

لا تقتصر قيمة المشاركة الإبداعية على المنظمة وحدها بل ان القدرة على الوصول الى أفكار وحلول فريدة ملائمة في الوقت نفسه يمكن ان تعود بفائدة كبرى على الافراد أيضا فالإبداع يدعم قوة أي منظمة في تمييزها عن المنظمات الأخرى، كما ان الإدارة التقليدية أصبحت غير ممكنة في الوقت الحالي لما لها من عواقب وخيمة، فهي تحول الافراد العاملين الى بيروقراطيين وتسلبهم قدرتهم على الابداع والتفكير.

فالظروف المتغيرة التي تعيشها المنظمات اليوم، سواء كانت ظروف سياسية او ثقافية او اجتماعية او اقتصادية تحتم على المنظمات الاستجابة لهذه المتغيرات بأسلوب ابداعي يضمن بقاءها واستمرارها.

## الفصل الرابع:

### الإجراءات الميدانية للدراسة

#### تمهيد

1. منهج الدراسة

2. حدود الدراسة

3. مجتمع وعينة الدراسة

4. الدراسة الاستطلاعية

5. أدوات جمع البيانات

6. الخصائص السيكمترية

7. اجراءات التطبيق

8. الأساليب الاحصائية

خلاصة الفصل

**تمهيد:**

تعتبر الدراسة الميدانية القاعدة الأساسية لأي بحث علمي، فمن خلالها يتمكن الباحث من جمع البيانات حول موضوع الدراسة، وبما ان قيمة النتائج التي يحصل عليها الباحث في دراسته، وبما أن قيمة النتائج التي يتحصل عليها الباحث في دراسة تتوقف على مدى دقة الإجراءات المنهجية والضبط الدقيق في معالجة الدراسة الميدانية، يأتي هذا الفصل ليوضح نوع المنهج المستخدم في الدراسة وحدودها، ووصف العينة وكيفية اختيارها، وكذا تحديد أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة الأساسية.

**1- - منهج الدراسة:**

ان مقتضيات البحث تتطلب اختيار منهج عملي يسمح بالوصول الى نتائج دقيقة وفي إطار هذا البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي بنمطه التحليلي المقارن باعتباره الأنسب لهذه الدراسة فهو الذي يهدف الى وصف الظاهرة كما هي في الواقع او وصف الأوضاع القائمة وتحليل وتفسير ونجري المقارنات وتكشف العلاقات

(الذبيحي، 2015، ص161).

**2 حدود الدراسة:**

اقتصرت الدراسة الحالية على الحدود التالية:

أ- **المجال البشري:** تم اجراء هذه الدراسة على عينة من الموظفين الإداريين بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بالأغواط

ب- **المجال المكاني:** تم اجراء هذه الدراسة بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بحي المعمورة، مدينة الاغواط

ج- **المجال الزمني:** تم اجراء هذه الدراسة في الموسم الدراسي 2022/2021م، خلال شهر مارس

**3.مجتمع وعينة الدراسة:****3-1- مجتمع الدراسة:**

لتحقق أهداف الدراسة قامت الطالبتان الباحثتان بتحديد مجتمع الدراسة والذي يشمل الموظفين الإداريين بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بمدينة الأغواط والذي قدر عددهم 476 موظف

**3-2- عينة الدراسة:**

وتعني مجموع الافراد الذين يجري عليهم البحث لدراستنا من المجتمع الأصلي لكي تكون ممثلة له

### 3-3- حجم العينة:

هو عدد العناصر المنتقاة لتكوين العينة، ومن المتعارف عليه أنه كلما كان حجم العينة كبيراً، كلما كانت النتائج المتحصل عليها أكثر دقة وتمثيلاً لكن هناك بعض العوامل التي تمنع الباحث من تبني عينة كبيرة لدراسة، كعامل الوقت والمال وقد أكدت الدراسات المنهجية الحديثة، أنه كلما كان المجتمع الأصلي كبيراً، كلما كانت للباحث حرية اختيار عينة بحثه

### 3-4 طريقة اختيار العينة:

اعتمدت الطالبتان الباحثتان على العينة العشوائية البسيطة من الموظفين الإداريين مجتمع البحث. حيث تم توزيع 60 استبيان بالتسايب مع عدد الموظفين ( 30 ذكور، 30 اناث)، ويشكل حجم العينة ما نسبته 12.6% من حجم مجتمع البحث

### - خصائص عينة الدراسة:

تتميز الدراسة ببعض الخصائص منها الجنس، المستوى التعليمي، الرتبة الوظيفية:

### جدول رقم 01: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

نوع الجنس	عدد الأفراد	عينة البحث	النسبة المئوية%
إناث	226	30	47.4
ذكور	250	30	52.5
المجموع	476	60	100

يتضح من خلال الجدول (01) أن غالبية عينة الدراسة من جنس الإناث حيث بلغت نسبتهم: 47.4% وبلغت نسبة الذكور 52.5%

الجدول رقم (02) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

النسبة المئوية%	التكرارات	المستوى التعليمي
50	30	ثانوي
38.3	23	ليسانس
11.6	07	ماستر
100	60	المجموع

نلاحظ من خلال قراءة الجدول (02) أن غالبية الموظفين الإداريين بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية من المستوى الثانوي والمستوى التعليمي الجامعي حيث بلغت نسبة مستوى الثانوي 50% أما الطور ليسانس فقد بلغ 38.3% وبالنسبة للماستر فقد بلغ 11.6%

جدول رقم (03) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة الوظيفية

النسبة المئوية %	التكرارات	الرتبة الوظيفية
40	24	إطارات
26.67	16	عون تنفيذي
13.34	8	عون تحكم
20	12	عون تقني
100	60	المجموع

من خلال الجدول (03) يتضح ان العينة بنسب متقاربة من حيث الرتب الوظيفية بلغت 16.6% لتقني سامي ونسبة رئيس مصلحة 30% ونسبة 18.3% للمكلف بالدراسات ونسبة 1.6% لفئة موظف اداري اما النسب المتبقية للرتب الأخرى فتراوحت بين 8.3%

و 11.6% و 3.3%.

2- الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية خطوة هامة في البحوث العلمية وهي اول خطوة يلجا اليها الباحث للتعرف على ميدان دراسته ولجمع قدر ممكن من المعلومات حول موضوع البحث الى جانب التحقق من وجود العينة بجمع الخصائص المراد البحث فيها والتحقق من سلامة وصلاحيه أدوات جمع البيانات .

عرف مروان عبد المجيد إبراهيم الدراسة الاستطلاعية بأنها تلك الدراسة التي تهدف الى استطلاع الظروف المحيطة بالظاهرة التي يرغب الباحث في دراستها والتعرف على اهم الفروض التي يمكن وضعها و اخضاعها للبحث العلمي ( إبراهيم، 2000، ص38).

- بعد حصولنا على الترخيص بالزيارة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة عمار ثليجي بالأغواط قسم علم النفس وعلوم التربية والارطفونيا وذلك قصد اجراء بحث ميداني وتطبيق واختبارات البحث بحيث قامت الطالبتان الباحثتان بزيارة الى مؤسسة الضمان الاجتماعي

- تعريف عام للمؤسسة:

الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء هو مؤسسة عمومية ذات تسير خاص طبقا للمادة 49 من القانون رقم 01-88 المؤرخ في 12 يناير 1988 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية

3- الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية

4- مهام الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال

- تسير أداءات التأمينات الاجتماعية (المرض، الامومة، العجز، والوفاء) وكذا حوادث العمل والامراض المهنية
- تسير المنح العائلية لحساب الدول
- تحصيل الاشتراكات
- الرقابة والمنازعات المتعلقة بتحصيل الاشتراكات الموجهة لتمويل الاداءات
- منح رقم تسجيل وطني للمؤمن لهم اجتماعيا وكذا أصحاب العمل
- المساهمة في ترقية السياسية الرامية الى الوقاية من حوادث العمل والامراض المهنية

- تسير الأداءات المتعلقة بالأشخاص المستفيدين من الاتفاقيات الثنائية للضمان الاجتماعي
- اجراء الرقابة الطبية لفائدة المستفيدين
- القيام بالنشاطات الرامية الى تمكين العمال وذوي حقوقهم من الاداءات الجماعية على شكل إنجازات ذات طابع صحي واجتماعي
- تسير صندوق المساعدة والنجدة
- ابرام اتفاقيات مع مقدمي العلاج
- اعلام المستفيد وأصحاب العمل بحقوقهم والتزاماتهم

(الاتفاقية الجماعية لهيئات الضمان الاجتماعي، 2013، ص50، 46).

- تحتوي وكالة الأغواط للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء على 476 عامل إداريين وتقنيين وطبيين
- ينتمي الى هذه الوكالة 133308 مؤمنا اجتماعية من بينهم 23571 حائزين على دفاتر الدفع من قبل الغير، أي متقاعدين ومرضى مزمنين وغيرهم من الفئات المستفيدين من هذا النظام

#### 5- أدوات جمع البيانات:

لكل دراسة أو بحث علمي مجموعة من الأدوات والوسائل التي يستخدمها الباحث ويطوعها للمنهج الذي يستخدمه ويحاول إيجاد أدوات توصله الى الحقائق المرجوة، وللحصول على القدر الكافي من المعلومات والبيانات التي تقيد موضوع الدراسة لذلك اعتمدنا على الاستبيان كأداة لجمع البيانات حول متغيرات الدراسة.

#### - وصف المقياس:

اعتمدت الطالبتان الباحثتان في اعدادهما لاستبيان الابداع الإداري لصاحبه رمضان عمومن بصورته النهائية حيث تم تصميم استبانة احتوت على 28 سؤال، وتم تطبيقه على عينة تكونت من (60) موظف اداري، وقد أرفقت الباحثتان رسالة مصاحبة مع الاستبانة لشرحها بصورة مختصرة للمبجوثين، تتضمن أهمية البحث وتعبئة الاستبيان، مع بيان ان استخدام المعلومات سيكون لأغراض البحث العلمي فقط، وتم تقسيمه الى قسمين:

القسم الأول: يتكون من البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين وقد اشتمل هذا على: الجنس، المستوى التعليمي والرتبة الوظيفية

القسم الثاني: تكون من عبارات او فقرات قياس الابداع الإداري للموظفين الإداريين بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية

#### 6. الخصائص السيكومترية:

الجدول رقم(04) يمثل حساب ثبات ألفا كرونباخ لمقياس الابداع الاداري

عدد أفراد العينة N	عدد الفقرات	الفا كرونباخ
60	28	0.80

حيث بلغ عدد أفراد العينة 60 فرد وعدد الفقرات 28 فقرة ومعامل ألفا 0.80 ومنه نستنتج أن الأداة ثابتة

الجدول رقم (05) يمثل صدق المقارنة الطرفية لمقياس الابداع الاداري

مستوى الدلالة الإحصائية	الدلالة الإحصائية	قيمة T	درجة الحرية	الانحراف المعياري S	المتوسط الحسابي X	عدد الأفراد N	المؤشرات الإحصائية المتغيرة
0.01 غ دالة إحصائية	0.00	14.16	30	3.75	94.43	16	القيم العليا
				6.27	68.87	16	القيم الدنيا

#### التحليل:

يمثل الجدول حساب صدق المقارنة الطرفية لمقياس الإبداع الإداري حيث بلغت القيم العليا 27% والقيم الدنيا 27% وعدد الأفراد 16 فرد للقيم العليا و16 فرد للقيم الدنيا، وبلغ المتوسط الحسابي 94.43 و 68.87، والانحراف المعياري 3.75 و 6.27 وبلغت درجة

الحرية 30 وقيمت "ت" 14.16 عند الدلالة الإحصائية 0.00 بناء على مستوى الدلالة 0.01 ومنه نستنتج أن المقياس صادق.

#### 7. إجراءات التطبيق:

أثناء إجرائنا للدراسة الميدانية للبحث قمنا بزيارة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية قصد التقرب من الموظفين وجمع المعلومات التي تخص عينة بحثنا وكان ذلك بمساعدة مختص في تنمية الموارد البشرية الذي بدوره قام بإفادتنا بطريقة عمل المؤسسة ومساعدتنا في البحث عن الإجابة عن سؤالين محوريين، هل يخضع الموظفون الى برامج تدريبية؟، وهل يوجد إبداع إداري في المؤسسة؟ وللإجابة عن هذا السؤال قمنا بتطبيق مقياس الإبداع الإداري على عينة شملت 60 موظف وموظفة كما اعتمدنا القيام بذلك في الفترة الصباحية حرصا على حضور العدد اللازم من الموظفين ومع ذلك واجهنا عائق ألا وهو رفض بعض الموظفين الإجابة على الاستبيان، وفي الأخير قمنا بجمع البيانات وتفرغها لمعالجتها في رزمة الإحصاء للعلوم الاجتماعية (Spss).

#### 8. الأساليب الإحصائية للدراسة:

##### جدول رقم(06) يوضح استخدام الأساليب الإحصائية للدراسة

لقد تم الاعتماد على الحزمة الإحصائية (spss) N17 في الدراسة الموضحة كالتالي:

الرقم	الأسلوب الإحصائي	استخدامه
01	اختبار "ت" لمجموعتين غير متجانستين	الصدق المقارنة الطرفية
02	ألفا كرومباخ	ثبات ألفا
03	اختبار "ت" لمجموعتين غير متجانستين	الفرضية الأولى
04	تحليل التباين الأحادي	الفرضية الثانية
05	تحليل التباين الأحادي	الفرضية الثالثة

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم ضبط المنهج والتعرف على عينة وأداة الدراسة والتحقق من صدقها وثباتها وذلك باستخدام الخصائص السيكومترية وتحديد أهم الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة.

## الفصل الخامس:

### عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

أولاً: عرض نتائج وتحليل الفرضيات

1. عرض نتائج وتحليل الفرضية الثانية

2. عرض نتائج وتحليل الفرضية الثالثة

3. عرض نتائج وتحليل الفرضية الرابعة

4. عرض نتائج وتحليل الفرضية الخامسة

ثانياً: تفسير و مناقشة الفرضيات

1. تفسير ومناقشة الفرضية الأولى

2. تفسير ومناقشة الفرضية الثانية

3. تفسير ومناقشة الفرضية الثالثة

4. تفسير ومناقشة الفرضية الرابعة

5. تفسير ومناقشة الفرضية الخامسة

الاستنتاج العام

تمهيد :

في هذا الفصل سوف نقوم بعرض و مناقشة و تحليل النتائج المتحصل عليها من اجل تأكيد أو نفي فرضيات الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية (spss) للعلوم الاجتماعية لتحليل البيانات و في ما يلي عرض و مناقشة فرضيات الدراسة.

أولاً: عرض و تحليل نتائج فرضيات الدراسة :

1- عرض و تحليل نتائج الفرضية الثانية :

نص الفرضية : "مستوى الإبداع الإداري بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية من وجهة نظر الموظفين الإداريين مرتفع"

جدول رقم ( 07 ) يوضح نتائج و تحليل الفرضية الثانية :

المؤشرات الإحصائية المتغير	المتوسط الحسابي	المتوسط الفرضي	الانحراف المعياري s	درجة الحرية df	قيمة T	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة الإحصائية
الإبداع الإداري	82.81	70	10.88	59	9.11	0.00	0.01

يتبين من خلال الجدول رقم ( 07 ) أن المتوسط الحسابي للإبداع الإداري بلغ 82.81 و المتوسط الفرضي 70 أما الانحراف المعياري فقط بلغ 10.88 و درجة الحرية 59 و قيمة T 9.11 و الدلالة 0.00 عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.01 و منه تقبل الفرضية

2 - عرض و تحليل الفرضية الثالثة :

نص الفرضية : " يختلف الإبداع الإداري باختلاف متغير الجنس لدى الموظفين الإداريين بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بالأغواط "

الجدول رقم ( 08 ) يوضح نتائج و تحليل الفرضية الثالثة :

المؤشرات الإحصائية المتغير	عدد افراد العينة N	المتوسط الحسابي x	الانحراف المعياري S	درجة الحرية df	قيمة T	الدالة الإحصائية
ذكور	30	83.26	9.69	58	0.31	0.75 غير دالة إحصائيا عند 0.05
إناث	30	82.36	12.11			

يتبين من خلال الجدول رقم ( 08 ) ان عدد الذكور بلغ 30 و الإناث 30 و المتوسط

الحسابي للذكور 83.26 و المتوسط الحسابي للإناث 82.36 اما الانحراف المعياري للذكور

بلغ 9.69 و بالنسبة للإناث 12.11 ودرجة الحرية 58 عند قيمة T 0.31

و الدلالة الإحصائية 0.75 غير دالة إحصائيا ومنه ترفض الفرضية البديلة H1 و تقبل

الفرضية الصفرية H0 , اي لا يختلف الإبداع الإداري باختلاف متغير الجنس لدى الموظفين

الإداريين بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية بالأغواط

3 - عرض و تحليل نتائج الفرضية الرابعة :

نص الفرضية : " يختلف الإبداع الإداري باختلاف متغير المستوى التعليمي لدى الموظفين

الإداريين بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية بالأغواط "

الجدول رقم ( 09 ) يوضح نتائج و تحليل الفرضية الرابعة

مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية	قيمة "ف"	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	المؤشرات الإحصائية المتغير
غير دالة إحصائيا عند 0.01 0.05	0.13	1.94	219.61	3	658.84	بين المجموعات
			113.11	56	6334.13	داخل المجموعات
				59	6992.98	المجموع

يتبين من خلال الجدول رقم (09) ان المستوى التعليمي في مجموع المربعات بين المجموعات بلغ 658.84 وداخل المجموعات 6334.13 بمجموع 6992.98 وعند درجة الحرية بلغ 3 بين المجموعات و 56 داخل المجموعات و 59 المجموع اما متوسط المربعات بلغ 219.61 بين المجموعات و 113.11 داخل المجموعات و قيمة ف 1.94 عند الدلالة الإحصائية 0.13 في مستوى الدلالة 0.01 و 0.05 ومنه ترفض الفرضية البديلة H1 و تقبل الفرضية الصفرية H0 أي لا يختلف الإبداع الإداري باختلاف متغير المستوى التعليمي لدى الموظفين الإداريين بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بالأغواط

4- عرض و تحليل نتائج الفرضية الخامسة :

نص الفرضية : " يختلف الإبداع الإداري باختلاف متغير الرتبة الوظيفية لدى الموظفين الإداريين بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بالأغواط

جدول رقم ( 10 ) يوضح نتائج و تحليل الفرضية الخامسة

مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية	قيمة "ف"	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	المؤشرات الإحصائية المتغير
غير دالة احصائيا عند 0.01 و 0.05	0.72	0.31	38.70	2	77.41	بين المجموعات
			121.32	57	6915.57	داخل المجموعات
				59	6992.98	المجموع

يتبين من خلال الجدول رقم ( 10 ) ان الرتبة الوظيفية في مجموع المربعات بين المجموعات 77.41 و داخل المجموعات 6915.57 بجمع 6992.98 و عند درجة الحرية بلغ 2 بين المجموعات و 57 داخل المجموعات و 59 المجموع اما متوسط المربعات بلغ 38.70 بين المجموعات و 121.32 داخل المجموعات و قيمة ف 0.31

و الدلالة الإحصائية 0.72 عند مستوى الدلالة 0.01 و 0.05 ومنه ترفض الفرضية البديلة H1 و تقبل الفرضية الصفرية H0 اي لا يختلف الإبداع الإداري باختلاف متغير الرتبة الوظيفية لدى الموظفين الإداريين بمؤسسة الصندوق الوطني للخدمات الإجتماعية بالأغواط

**ثانيا: تفسير و مناقشة فرضيات الدراسة :**

### 1- تفسير و مناقشة الفرضية الأولى :

من خلال الزيارات الإستطلاعية لمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية بالأغواط تبين لنا ان هناك نقص كبير في البرامج التدريبية و التكوينية وذلك لطبيعة التوظيف المعتمد في المؤسسة الذي يتماشى مع الطرق التعليمية والتي تهتم بانتقاء العينة او إنطلاقا من عامل الخبرة المهنية في المنصب بالإضافة الى ان المهنة اللامركزية تعتمد على اسهل الطرق في هذا الجانب مما ينعكس بالسلب على اداء الموظف و المؤسسة ككل و البقاء في جو الروتين الذي يقتصر على الخدمة البسيطة للزبون، ومنه نستطيع القول انه لا يوجد دور للبرامج التدريبية في هذه المؤسسة.

### 2- تفسير و مناقشة الفرضية الثانية :

بينت نتائج الفرضية الثانية ان مستوى الإبداع الإداري للموظفين الإداريين مرتفع ومنه يمكننا القول بأن فرضية بحثنا قد تحققت و هذا ما يتفق مع نتائج دراسة نجوى بن مرضاح (2006) بعنوان العلاقة بين سلوك القايدة و الإبداع الإداري عند المرؤوسين حيث توصلت نتائج الدراسة الى وجود مستوى ابداعي مرتفع نسبيا عند الموظفين في عينة الدراسة ومن هنا تظهر اهمية الإبداع الإداري انه يساعد المنظمة في العمل بصورة افضل من خلال تحسين التنسيق و الرقابة الداخلية و الهيكل التنظيمي , كما يؤدي الى تسهيل العمليات الإبداعية

التي تمكن المنظمة من الإستمرار و مواصلة عملها و إيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة و فاعلية , والى إحداث تغييرات إيجابية في بناء المنظمة و في عملياتها الإدارية مما يساعدها على تحسين انتاجيتها و الإرتقاء بمستوى ادائها وأداء العاملين فيها، ومن هنا لابد من تشجيع أصحاب التفكير المبدع و إتاحة الفرصة لهم للمشاركة بفاعلية بوضع إجراءات العمل و أساليب تنفيذه , للإستفادة من هذه الأفكار المتطورة في دفع العمل بأساليب أكثر فعالية و توفير الوقت و الجهد و التكلفة (حريم , 1997).

### 3- تفسير و مناقشة الفرضية الثالثة :

بينت نتائج الفرضية الثالثة انه لا يختلف الإبداع الإداري باختلاف متغير الجنس لدى الموظفين الإداريين بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية بالأغواط ومنه يمكننا القول بأن فرضية بحثنا لم تتحقق فقد اختلفت نتائج الفرضية مع نتائج دراسة Renaud (2006) بعنوان المشاركة في أنشطة تدريبية تطوعية في الصناعة المصرفية الكندية حيث توصلت نتائج الدراسة الى ان الإناث اكثر ميلا للمشاركة في البرامج التدريبية من الذكور

و هذا ما يمكن تفسيره من خلال ان العمل الإبداعي على مستوى الجماعة يعتبر نتيجة ما تقدمه او تتوصل إليه الجماعة من ابداع , و إبداع الجماعة اكبر من مجموع ابداع افرادها فقد توصلت الدراسات الى ان الجماعة المختلفة من حيث الجنس ( ذكور - إناث ) تنتج حلولا افضل جودة من الجماعة أحادية الجنس و أن الحل الإبداعي للمؤسسة يتطلب ان يتكون من اشخاص لهم شخصيات مختلفة

(جاسم ولي العبيدي و آخرون , 2010 , ص 63).

### 4- تفسير و مناقشة الفرضية الرابعة :

بينت نتائج الفرضية الرابعة انه لا يختلف الإبداع الإداري باختلاف متغير المستوى التعليمي لدى الموظفين الإداريين بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية بالأغواط ومنه يمكننا القول بأن فرضية بحثنا لم تتحقق وقد اختلفت نتائج الفرضية مع نتائج دراسة باسم علي حوامدة و محمد عبود حراشة (2006) و التي توصلت الى ان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مجال حل المشكلات والاتصالات و تشجيع الإبداع تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ويمكن تفسير نتائج الدراسة بما يوحد نظرة العاملين الى طبيعة العمل الإداري من جهة و معرفة آفاق المؤسسة و البحث عن اهم و انجع طرق العمل و تنوع الشهادات ( الكفاءات ) يعطي للموظف الثقة ويزيد من دافعيته للعمل و التكيف بسهولة مع متغيرات بيئة العمل (عامر الكبيسي , 2006 ,ص53).

#### 5- تفسير و مناقشة الفرضية الخامسة :

بينت نتائج الفرضية الخامسة انه لا يختلف الإبداع الإداري باختلاف متغير الرتبة الوظيفية لدى الموظفين الإداريين بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية بالأغواط ومنه يمكننا القول بأن فرضية بحثنا لم تتحقق و هذا راجع الى انعدام البرامج التدريبية مما يؤثر سلبا على اختلاف المناصب الإدارية و على جودة الإبداع في المؤسسة وانطلاقا من الدراسات العملية تبين لنا ان الرتبة الوظيفية ليس لها تأثير.

الإستنتاج العام :

تبعاً لنتائج الدراسة و في ضوء ما تم عرضه من إطار نظري و دراسات سابقة

و اعتماداً على البيانات الإحصائية المتحصل عليها في الجانب الميداني للدراسة ,

و إنطلاقاً من الهدف الرئيسي للدراسة فهو التعرف على دور البرامج التدريبية في تنمية الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية بالأغواط , توصلت الدراسة الى النتائج التالية :

- عدم تحقق الفرضية الأولى : لا يوجد دور للبرامج التدريبية في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية بالأغواط .

- تحقق الفرضية الثانية: يتمتع الموظفون الإداريين بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية بالأغواط بمستوى مرتفع من الإبداع.

- عدم تحقق الفرضية الثالثة : لا يختلف الإبداع الإداري باختلاف متغير الجنس لدى الموظفين الإداريين بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية بالأغواط .

- عدم تحقق الفرضية الرابعة : لا يختلف الإبداع الإداري باختلاف متغير المستوى التعليمي لدى الموظفين الإداريين بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية بالأغواط.

- عدم تحقق الفرضية الخامسة : لا يختلف الإبداع الإداري باختلاف متغير الرتبة الوظيفية لدى الموظفين الإداريين بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية بالأغواط.

الاقتراحات و التوصيات :

- وضع خطة سنوية مجدولة بمختلف أنواع البرامج التدريبية التي يجب تنفيذها في مواعيدها بعد إجراء دراسة لتحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى المؤسسات.
- تطبيق دورات تكوينية التي تحفز الإبداع الإداري بين الموظفين الإداريين في الوظائف.
- نشر ثقافة الإبداع بين العاملين في المؤسسات و تشجيعها من خلال برامج محددة تحفز الإبداع الإداري كجائزة الأداء المتميز و المبدع التي تمنحها المؤسسات لموظفيها سنويا أو شهريا وفق معايير محددة.
- تنفيذ البرامج التي من شأنها اكتشاف الأشخاص المبدعين في المستويات الإدارية المختلفة، وخصوصا أن بعض الأشخاص لا تظهر قدراتهم الإبداعية في المستوى الإداري الذين ينتمون إليه.
- أهمية صقل شخصيات الموظفين بالمؤسسات من خلال دعم أفكارهم و اقتراحاتهم وتفعيل دورهم في حل المشكلات مما يجعلهم قادرين على الإبداع و الابتكار في انجاز مهام العمل.
- أهمية مواكبة التطورات التكنولوجية من خلال توفير المعدات الحديثة التي تمكنهم من الاستغلال الأمثل لها.
- ضرورة الاهتمام بالأفراد ذوي القدرات الإبداعية المتميزة و توفير الأجواء او الظروف لملائمة لهم و تحفيزهم.
- إجراء دراسات مماثلة لهذه الدراسة باستخدام متغيرات أخرى غير متغيرات هذه الدراسة.

خاتمة:

يعتبر الإبداع الإداري في عصرنا الحالي موضوعا أساسيا من موضوعات الإدارة نظرا لارتباطه المباشر بالإنتاجية وتحسين أداء العاملين حيث أصبح الإبداع يحتل المكانة الصادرة في أولويات كثيرة من المؤسسات ويعد من الوظائف الهامة في المؤسسة ولا يكن الاستغناء عنه لأن المؤسسة التي تريد البقاء والاستمرار والتميز لابد أن تولي اهتماما كبيرا لمواردها البشرية وأن تقوم ببرامج تدريبية باستمرار حتى تتمكن من تطوير وتحسين أداء وسلوكيات أفرادها وزيادة قدراتهم وتنوع خبراتهم وذلك حتى يتسنى لهم القيام بالأعمال الموكلة إليهم وبالتالي تحسين أداء المؤسسة كونه يعتبر أحد السبل المهمة لتدريب جهاز وأن تقوم ببرامج تدريبية باستمرار حتى تتمكن من تطوير وتحسين أداء وسلوكيات أفرادها وزيادة قدراتهم وتنوع خبراتهم وذلك حتى يتسنى لهم القيام بالأعمال الموكلة إليهم وبالتالي تحسين أداء المؤسسة كونه يعتبر أحد السبل المهمة لتدريب جهاز إداري كفؤ لتحمل أعباء المنظمة وبالتالي البرامج التكوينية أو التدريبية تساهم بشكل كبير في خلق الإبداع الإداري لدى الموظفين.

# قائمة المراجع

1. باللغة العربية:

- ألكسندرو روشاك (1989): الإبداع الإداري العام و الخاص، ترجمة (غسان عبد الحي ابو فخر) ، الكويت سلسلة عالم المعرفة.
- أميمة الدهان (1992): نظريات منظمات الأعمال ، عمان الأردن، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ط1
- بربر كامل (1997): إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للدراسات
- برنوطي سعاد نايف (2000): إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد ، عمان الأردن ، دار وائل، ط1
- بلال خلف السكارنة (2011): الإبداع الإداري ، عمان الأردن ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1
- بيروت
- جمال الدين محمد مرسي ( 2003): الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، الإسكندرية ، دار الجامعية
- جمال خير الله (2009): الإبداع الإداري ، عمان الأردن ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، ط1
- جواد شوقي ناجي (2000): السلوك التنظيمي ، عمان الأردن ، دار حامد للنشر والتوزيع ، ط1
- حسين حريم(1997) : السلوك التنظيمي ، سلوك الأفراد في المنظمات ، عمان الأردن ، دار زهران للنشر والتوزيع
- حسين حريم(2003) : إدارة المنظمات ، منظور كلي ، عمان الأردن ، دار حامد للنشر والتوزيع
- حسين عبد الفتاح دياب (1995) : طريقك في الإدارة الفعالة ، القاهرة ، المؤسسة الفنية للطباعة والنشر

- حسين ناجي عارف (2011): الإبتكار التكنولوجي لتحقيق التنمية المستدامة وتعزيز التنافسية ، الرياض العبيكان للنشر ، ط1
- حمود خضير كاظم (2002): السلوك التنظيمي ، عمان الأردن ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، ط1
- حمود خضير كاظم والشماع خليل محمد حسن (2000): نظرية المنظمة ، عمان الأردن، دار المسيرة للنشر ، ط1
- الحيايي سعدون(بدون سنة):التخطيط لبرنامج تدريب للإدارة العالية في الجامعة في ضوء الكفاءات القيادية، رسالة دكتوراه،الجامعة المستنصرية ، بغداد
- الخطيب أحمد (1997):حقائب تدريبية ،عمان ، دار المستقبل للنشر والتوزيع
- الخطيب أحمد ، عبد الله العنزي (2008):تصميم البرامج التدريبية للقيادات التربوية ، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع ، ط1
- سالم سعيد القحطاني (2001) : القيادة الإدارية ، التحول نموذج القيادة العالمي ، الرياض
- السالم مؤيد صالح و عادل (2009): إدارة الموارد البشرية ، مدخل إستراتيجي، الأردن ، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع
- سعد غالب يس (2009) : نظم المعلومات الإدارية ، عمان الأردن ، دار اليازوري العلمي، ط1
- سهيلة عباس وعلي علي (2007) : إدارة الموارد البشرية ، عمان ، دار وائل للنشر ، ط3
- الطرخان عبد المنعم ( 1996): أثر برامج تدريب المديرين اثناء الخدمة بمدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن على تطوير البنى و المفاهيم الإدارية و الإشرافية لديهم ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان
- عامر الكبيسي (2006) : التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة ، دار الرضا للنشر و التوزيع، ط1
- عبد الرحمان البريدي (1999) : الإبداع يخلق الأزمات ، الرياض ، بيت الأفكار الدولية ، ط1

- عبد الرحمان العيسوي (بدون سنة) : علم النفس و الإنتاج ، مؤسسة شباب الجامعة ، القاهرة ،
- عبد المعطي محمد عساف ( 1999 ) : السلوك الإداري في المنظمات المعاصرة ، عمان الأردن ، مركز غسان للتصميم
- عبد المقصود محمد (1998) : معوقات تنمية الإبداع في التربية العربية وسبل مواجهتها، دراسة تحليلية مجلة التربية المعاصرة ، عمان
- عساف عبد المعطي (2000) : التدريب وتنمية الموارد البشرية الأسس و العمليات، عمان الأردن ، دار زهران للنشر والتوزيع
- عقيد محمد برعي (1968) : التخطيط للتدريب في مجالات التنمية ، القاهرة ، مكتبة القاهرة الحديثة ، ط1
- العقيلي عمر (1996):إدارة القوى العاملة ، عمان الأردن ، دار زهران للنشر
- عمار بحوش ( 1984 ) : الإتجاهات الحديثة في علم الإدارة ، المؤسسة الوطنية للكتاب
- عمومن رمضان (2014): علاقة الانماط القيادية بمستوى الابداع الاداري والتطوير التنظيمي للمؤسسات الاجتماعية، الاغواط-الجزائر.
- العيساوي كريم (1998): برنامج تدريبي مقترح للمشرفين التربويين في ضوء كفايات الإدارة ، رسالة دوكتوراه، الجامعة المستنصرية ، بغداد
- فتحي عبد الرحمان جروان (2002) : الإبداع ( مفهومه ، معابره ، نظرياته ، قياسه ، تدريبه ، مراحلها ، العملية الإبداعية) ، عمان الأردن ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع
- محمد الطيبي ( 2001 ) : تنمية قدرات التفكير الإبداعي ، عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع
- محمد جاسم ولي العبيدي ، عريجي محمد الشيباني و آلاء محمد جاسم العبيدي (2010) : الإدارة الحديثة و سيكولوجية التنظيم والإبداع ، عمان الأردن ، دار ديبونو للطباعة والنشر والتوزيع ، ط1

- محمد سرور الحريري (2016) : إدارة الأفراد الحديثة ، عمان الأردن ، شركة الأكاديميون للنشر والتوزيع ط1
- محمد سعيد أوكيل (2011) : الإبتكارالتكنولوجي لتحقيق التنمية المستدامة وتعزيز التنافسية ، الرياض العبيكان للنشر ، ط1
- محمد عبد الفتاح الصيرفي (2003) : الإدارة الرائدة ، عمان الأردن ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، ط1
- محمد قاسم القريوتي ( 1989 ) : السلوك التنظيمي ، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في التنظيمات الإدارية ، عمان الأردن ، مكتب دار الشروق ، ط1
- محمود عبد الفتاح ( بدون سنة ) : نظرية التدريب ، القاهرة ، المجموعة العربية للتدريب والنشر
- مني عبد الحفيظ ( بدون سنة ) : محاضرات هندسة التكوين وتصميم البرامج التدريبية ، جامعة زيان عاشور الجلفة ،
- موسى اللوزي (2003) : التطوير التنظيمي ، أساسيات ومفاهيم حديثة ، عمان الأردن ، دار وائل للنشر ط2
- ناديا السرور (2002) : مقدمة في الإبداع ، عمان ، دار وائل للطباعة والنشر
- نشوى ماهر كرم الله (2009) : كيف تجعل الإبداع عمليا ، المملكة العربية السعودية ، العبيكان للنشر والتوزيع ، ط1
- همشري عمري (1994) : معيقات الإبداع لدى العاملين في المكتبات المتخصصة في الأردن ، مجلد 21 عمان.

## باللغة الأجنبية:

- Deven.A.(1999) : central problems in the management of innovation management science ; 32(5)
- Flimn.W.(1999) : influence of community values on innovation academy of management review ; 92(1)
- Marcel.R.vanderklinck ; jan.N(2002) : streamer ; effectiveness of on the job training ; journal of european industrial training volume 26
- Marcus.A(1996) : policy uncertainty and technological innovation academy of management review 6(3)
- Schettler.J(2003) : training top 100 ; top five 100 profile and ranking training
- Shtein.M(1990) : simulating creativity in groupe procedures new york ; acadpress

الملاحق

جامعة عمار ثليجي بالأغواط  
كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية  
قسم علم النفس و علوم التربية و الأرتوفونيا

اخي الموظف / اختي الموظفة

السلام عليكم و رحمة الله تعالى و بركاته اما بعد ..

إن الإستبيان الذي بين يديكم هو عبارة عن أداة لجمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة بعنوان "دور البرامج التدريبية في تنمية الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية بالأغواط " كمتطلب لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل و التنظيم، علما ان موضوع الإبداع الإداري من المواضيع الحديثة يتناول مدى التعبير عن الأفكار و المقترحات

و تنفيذها في الإدارة الحديثة سعيا لتحقيق التطوير التنظيمي بأسلوب علمي منظم يستند على تشخيص دقيق للمشكلات و الصعوبات التنظيمية وهذا ما يؤدي الى إحداث تغييرات لرفع فاعلية و كفاءة افراد المؤسسة بكافة ابعادها و النمو و الرقي لها.

لهذا ارجو منكم التكرم بقراءة الأسئلة بتأني والإجابة عنها بما يعبر عن رأيكم بكل صراحة و موضوعية بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة، علما ان جميع المعلومات المتحصل عليها ستحاط بالسرية التامة ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي .

شاكرين و مقدرين تعاونكم

البيانات الشخصية :

الجنس : .....

المستوى التعليمي / الشهادة : .....

الرتبة الوظيفية : .....

مدى توفر هذه المهارة لديك				الأسئلة	الرقم
أبدا	نادرا	غالبا	دائما		
				أستطيع إتخاذ أي قرار حاسم خلال فترة قياسية نسبية	1
				أحاول اكتشاف المشاكل و الصعوبات بهدف حلها	2
				أقوم بتجربة افكار و طرق جديدة لحل المشاكل	3
				أتابع المشاكل التي يعاني منها الآخرون في العمل	4
				أستطيع إتخاذ قرارات مهمة في حالة ندرة المعلومات المتاحة	5
				أميل الى إيجاد اكثر من حل للمشكلة الواحدة	6
				أحاول الإستفسار عن كل ما يدور في العمل	7
				أسجل كل الأفكار التي تخطر ببالي	8
				أتبنى اسلوب تحديد الزمن لإنجاز المهام	9

				10	أقيم نقاط الضعف في طريقي لإنجاز العمل
				11	أعيد النظر في بعض الأفكار و الحلول السابقة
				12	أتمسك بموقفي حتى في حالة عدم وجود إتفاق مع الرئيس المابشر
				13	أقوم بإيجاد طرق جديدة في تنفيذ العمل
				14	أكون في مقدمة الذين يحاولون تجربة فكرة او طريقة جديدة
				15	أناقش صراحة الرئيس المباشر حول المكافآت التي يمنحها لي اثناء العمل
				16	أتمسك بموقفي حتى في حالة عدم وجود إتفاق مع الموظفين
				17	اطلع لمزاولة مهام عمل اخرى غير متخصصة
				18	أرغب في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة و المخاطرة
				19	أميل الى القيام بأعمال ذات مخاطرة عالية
				20	اشجع الأفراد الذين يبتعدون عن الروتين

				أقدر الأفكار الإبداعية عند الآخرين	21
				أعمل على تشجيع الأفراد الذين يفكرون خارج مجال إختصاصهم	22
				أقوم بنقد الأفكار الجديدة للزملاء	23
				أشجع المقترحات المقدمة من الآخرين	24
				أتقدم بتقييمات مكتوبة لما أقترح من أفكار للإدارة	25
				لا التزم بالقواعد و التنظيمات المقيدة لروح المبادرة والإبداع	26
				أعزز الجوانب الإيجابية لدى المؤسسة	27
				أتطلع للإلتحاق بالدورات التدريبية للموظفين	28

ثبات الفا كرومياخ

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	60	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	60	100,0

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

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,807	28

الصدق المقارنة الطرفية

### Group Statistics

VAR00002		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
VAR00001	1,00	16	94,4375	3,57713	,89428
	2,00	16	68,8750	6,27030	1,56758

**Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
								95% Confidence Interval of the Difference		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
VAR00001	Equal variances assumed	5,595	,025	14,164	30	,000	25,56250	1,80472	21,87676	29,24824
	Equal variances not assumed			14,164	23,829	,000	25,56250	1,80472	21,83631	29,28869

**Group Statistics**

VAR00004	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
1,00	30	83,2667	9,69512	1,77008
2,00	30	82,3667	12,11293	2,21151

**Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
								95% Confidence Interval of the Difference		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
VAR00003	Equal variances assumed	2,345	,131	,318	58	,752	,90000	2,83266	-4,77018	6,57018
	Equal variances not assumed			,318	55,345	,752	,90000	2,83266	-4,77598	6,57598

**Descriptives**

VAR00001

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1,00	24	82,2500	12,07675	2,46516	77,1504	87,3496	60,00	102,00
2,00	11	77,8182	12,31112	3,71194	69,5475	86,0889	56,00	94,00
3,00	10	82,2000	9,42573	2,98068	75,4572	88,9428	73,00	99,00
4,00	15	87,8000	6,88891	1,77871	83,9850	91,6150	76,00	99,00
Total	60	82,8167	10,88693	1,40550	80,0043	85,6291	56,00	102,00

**Test of Homogeneity of Variances**

VAR00001

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,278	3	56	,291

**ANOVA**

VAR00001

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	658,847	3	219,616	1,942	,133
Within Groups	6334,136	56	113,110		
Total	6992,983	59			



**Multiple Comparisons**

Dependent Variable:VAR00001

	(I)	(J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
LSD	1,00	2,00	4,43182	3,87241	,257	-3,3256	12,1892
		3,00	,05000	4,00298	,990	-7,9689	8,0689
		4,00	-5,55000	3,50051	,118	-12,5624	1,4624
	2,00	1,00	-4,43182	3,87241	,257	-12,1892	3,3256
		3,00	-4,38182	4,64690	,350	-13,6907	4,9270
		4,00	-9,98182*	4,22177	,022	-18,4390	-1,5246
	3,00	1,00	-,05000	4,00298	,990	-8,0689	7,9689
		2,00	4,38182	4,64690	,350	-4,9270	13,6907
		4,00	-5,60000	4,34184	,202	-14,2978	3,0978
	4,00	1,00	5,55000	3,50051	,118	-1,4624	12,5624
		2,00	9,98182*	4,22177	,022	1,5246	18,4390
		3,00	5,60000	4,34184	,202	-3,0978	14,2978
Sidak	1,00	2,00	4,43182	3,87241	,832	-6,1293	14,9929
		3,00	,05000	4,00298	1,000	-10,8672	10,9672
		4,00	-5,55000	3,50051	,531	-15,0968	3,9968

2,00	1,00	-4,43182	3,87241	,832	-14,9929	6,1293
	3,00	-4,38182	4,64690	,924	-17,0551	8,2915
	4,00	-9,98182	4,22177	,123	-21,4957	1,5320
3,00	1,00	-,05000	4,00298	1,000	-10,9672	10,8672
	2,00	4,38182	4,64690	,924	-8,2915	17,0551
	4,00	-5,60000	4,34184	,743	-17,4413	6,2413
4,00	1,00	5,55000	3,50051	,531	-3,9968	15,0968
	2,00	9,98182	4,22177	,123	-1,5320	21,4957
	3,00	5,60000	4,34184	,743	-6,2413	17,4413

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

### Descriptives

VAR00003

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1,00	24	83,0417	11,02361	2,25018	78,3868	87,6965	60,00	99,00
2,00	26	81,7692	9,58043	1,87888	77,8996	85,6388	56,00	101,00
3,00	10	85,0000	14,24391	4,50432	74,8105	95,1895	57,00	102,00
Total	60	82,8167	10,88693	1,40550	80,0043	85,6291	56,00	102,00

**Test of Homogeneity of Variances**

VAR00003

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,173	2	57	,317

**ANOVA**

VAR00003

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	77,410	2	38,705	,319	,728
Within Groups	6915,574	57	121,326		
Total	6992,983	59			

**Multiple Comparisons**

Dependent Variable:VAR00003

	(I)	(J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
LSD	1,00	2,00	1,27244	3,11795	,685	-4,9712	7,5160
		3,00	-1,95833	4,14582	,638	-10,2602	6,3435
	2,00	1,00	-1,27244	3,11795	,685	-7,5160	4,9712
		3,00	-3,23077	4,09865	,434	-11,4382	4,9766
	3,00	1,00	1,95833	4,14582	,638	-6,3435	10,2602
		2,00	3,23077	4,09865	,434	-4,9766	11,4382
Sidak	1,00	2,00	1,27244	3,11795	,969	-6,3975	8,9424
		3,00	-1,95833	4,14582	,953	-12,1567	8,2401
	2,00	1,00	-1,27244	3,11795	,969	-8,9424	6,3975
		3,00	-3,23077	4,09865	,819	-13,3132	6,8516
	3,00	1,00	1,95833	4,14582	,953	-8,2401	12,1567
		2,00	3,23077	4,09865	,819	-6,8516	13,3132