



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة سطيف - 1



كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير

تخصص الإدارة الإستراتيجية

الموضوع :

دور تدريب العنصر البشري في الرفع من القدرات الإبداعية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية

دراسة حالة مؤسسة سونلغاز SONELGAZ بسطيف

تحت إشراف

الدكتور: زين الدين بروش

إعداد الطالب

معاوي عبد العظيم

أعضاء لجنة المناقشة

رئيس	جامعة سطيف	أستاذ التعليم العالي	أ- د. بو عبد الله حسن
مشرف و مقرر	جامعة سطيف	أستاذ محاضر «أ»	د. بروش زين الدين
مناقش	جامعة سطيف	أستاذ محاضر «أ»	د. بلمهدي عبد الوهاب
مناقشة	جامعة سطيف	أستاذ محاضر «أ»	د. بورغدة حسين
مدعوا	جامعة سطيف	أستاذ محاضر «ب»	د. سكاك مراد



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة سطيف - 1



كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير

تخصص الإدارة الإستراتيجية

الموضوع :

دور تدريب العنصر البشري في الرفع من القدرات الإبداعية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز SONELGAZ بسطيف

تحت إشراف

الدكتور: زين الدين بروش

إعداد الطالب

معاوي عبد العظيم

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة سطيف	أستاذ التعليم العالي	أ- د. بو عبد الله حسن
مشرفا و مقررا	جامعة سطيف	أستاذ محاضر «أ»	د. بروش زين الدين
مناقشة	جامعة سطيف	أستاذ محاضر «أ»	د. بلمهدي عبد الوهاب
مناقشة	جامعة سطيف	أستاذ محاضر «أ»	د. بورغدة حسين
مدعوا	جامعة سطيف	أستاذ محاضر «ب»	د. سكاف مراد

اللهم هذا جهدي.

جهد عاجز أمام فنيشك.

فنيض المنعم الوهابي.

اللهم اجعل عملي هذا

نافعا لعبادك.

واعله في ميزان حسناتي

يوم العرض عليك.

شُكْر وَتَقدِير

حمدًا لمن أبدع الكون على تجيز سبق مثال.. وشكراً لمن أودع فيه ما فيه من عبر وأمثال..
وثناء على علم من علم بالقلم.. علم الإنسان ما لم يعلم.. وصلة على سيدنا محمد وعلى آله و
صحبه ومن اهتدى بهديه:

الحمد لله والشكر له ، الحمد لله الذي وفقني إلى إتمام هذا العمل، فما كان لشيء أن يجري
في ملکه إلا بمشيئته جل شأنه:

وانطلاقاً من قول الرسول صلى الله عليه وسلم: "... ومن صنع إليكم معروفاً فكافئوه، فإن لم
تبعدوا ما تكافئوه به، فادعوا له حتى تروا أنكم كافأتموه" ، أتقدم بالشكر شكري وامتناني

للدكتور بروش زين الدين

الذي لم يذكر بحمدًا لمساعدتي في إنجاز هذا العمل وعلى المجهودات التي بذلها معي
طيلة السنة من خلال متابعته للعمل وبنصائحه وتجاهاته السديدة وكذا صبره وسعة صدره
وحرصه الدائم لإتمام هذا العمل في أحسن الظروف، كما أحيا فيه روح التواضع
والمعاملة العجيدة، فجزاه الله عندي كل الخير؛

كما أتقدم بجزيل الشكر والإمتنان إلى أعضاء لجنة المناقشة الذين وافقوا على مناقشة
وإثراء هذا العمل:

كما أتقدم بالشكر إلى من ساعدني في هذا البحث وأخص بالذكر الأستاذ يعلى فاروق،
وكذا عمال وموظفي المكتبة الخاصة بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وملوء
التنسيـر، ولا يفوتيـني أن أتوجه بتشـكراتي الخالـلة إلى موظـفيـ المـديـرـيـةـ الجـهـوـيـةـ لـنـقـلـ
الـكـهـرـبـاءـ سـطـيفـ وـأـخـصـ بالـذـكـرـ يـوسـفـ، رـضاـ...ـ

كما أتقدم بالشكر إلى كل من ساعدني، من قريب أو من بعيد، على إنجاز هذا العمل ولم
يتسنى لي ذكر اسمه، لكم جميعاً كل شكري؛

وختاماً أسأل الله العلي القدير أن يجعل أعمالنا خالصة لوجهه الكريم، إنه ولله خالقـ والمـقـادرـ
عليـهـ.

الإحساء

الحمد لله الذي أروع بني آدم في تركيبة عقله فأعطاه بذلك القدرة على جعل وسائله
الثبات وغايتها النجاح:

أهدي عملي هذا إلى من قال فيها خير الأناه صلى الله عليه وسلم، لما سئل من أحق الناس
بصحتي يا رسول الله؟ قال: أهلك، قال ثم من؟ قال أهلك، قال: ثم من؟ قال أهلك، قال: ثم من؟
قال: أبوك،

على قول الرسول المصطفى صلى الله عليه وسلم أهدي ثمرة عملي إلى من كانت سندتي
في السراء والضراء، إلى من اجتهدت وحرسته على نشأتني وتدريبتي، إلى من عمرتني
بعبها وعطفها وحنانها، إلى من يعجز اللسان على الثناء عليها والقلم عن وصفه فضلها، إلى
التي الجنة تدمع قدميها أمي العربية،

إلى من أشعل مصابح عقلي وأطأ طلاقة بحلي وكان خير مرشد لي نحو العلم والمعرفة،
إلى من علمني أن الحياة صبراً وعطاءً

أبي الغالي حفظه الله وأطال عمره على طاعته وتمتعه بالصحة والعافية،
إلى إخوتي ياسين، حمزة، فؤاد، عبد الرحيم، الذين شغلتني عنهم ظروفني الدراسية
كثيراً على تحمل أعباء ومشقة العمل معهم، أقول لهم شكرًا جزيلاً،
إلى أخي ياسين صاحب الفضل الكبير في إتمام دراستي شكرًا جزيلاً،
إلى إخواتي العزيزات وأخص بالذكر اختي صوفيا وأقول لها شكرًا جزيلاً على نصائحتها
القيمة،

لما أنتهيت هذه الفرصة للتعبير عن شكري الجليل إلى من ساعدني في هذا البحث
وأخص بالذكر برارمة سمية على الدعم المعنوي الذي قدمته لي أثناء إعداد هذا
العمل،

إلى كل أساتذتي من الإبتدائي إلى مرحلة الدراسات العليا في الجامعة، إلى كل من
علمني حرفنا،

إلى كل زملائي في الجامعة وخارج الجامعة الذين ساندواي بدعائهم ونصلاتهم المعنوية
طيلة فترة إعداد البحث.

عبد العظيم

.....شـ أ	المقدمة العامة
01الفصل الأول: الإطار النظري للتدريب	
69الفصل الثاني: الإبداع في المنظمات	
138الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة SONALGAZ بسطيف	
199.....اخاتمة العامة	
205.....قائمة المراجع	
218.....الملاحق	
231.....فهرس الجداول والأشكال والملاحق	
234.....فهرس المواضيع	

المقدمة العامة

في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم بصفة عامة في جميع نواحيه السياسية، الثقافية، الإجتماعية والإقتصادية، وفي سياق التطورات الحاصلة على مستوى منظمات الأعمال بصفة خاصة نتيجة للتغيرات الواقعية في مجال التكنولوجيا والإعلام والاتصال، بدأ الحديث عن العالم الواحد في إطار ما يعرف بالعولمة، كذلك أصبح الحديث يتجلّى أكثر فأكثر حول مجموعة من المفاهيم هي المنافسة، محيط المنظمة، الاستثمار في المورد البشري، إقتصاد المعرفة...، هذه الأخيرة ومع حلولها كمصدر للثروة محل اقتصاد رأس المال لم تعد المعرفة أداة في عمليات بناء وتنمية القدرات التنافسية للمنظمات فحسب، بل أصبحت أيضاً في حد ذاتها عنصراً من عناصر المنافسة اتخذت ولا زالت اتجاهات متعددة ومختلفة عبرت عن أهميتها منذ النصف الثاني من القرن الماضي. هذه العوامل زادت من شدة المنافسة بين المنظمات، فأصبحت كل منظمة تسعى جاهدة إلى حماية نفسها من ضغوطات المحيط واضطرابه من خلال العمل على خلق ميزة تنافسية تسهل عليها تحقيق أهدافها وهي البقاء، الإستقرارية، الربحية.

ومن أجل الوصول إلى تحقيق هذه الأهداف أصبحت منظمات العصر تُوجه كل اهتمامها نحو موردها البشري باعتباره مصدر الميزة التنافسية، فالتغيرات السريعة التي يتميز بها المحيط تفرض على المنظمة أن تكون أكثر تنافساً من خلال موردها البشري، فهو العامل الذي يساهم مباشرةً في تحقيق أهداف المنظمة عن طريق ما يقدمه من مهارات وأفكار إبداعية وكفاءات سواءً فردية أو جماعية تميزه عن باقي الموارد البشرية التي يملكونها المنافسون.

وبحكم أن إدارة الموارد البشرية هي التي تسمح للمنظمة بالحصول على ما تحتاجه من الموارد البشرية كما ونوعاً، واكتساب المهارات والقدرات الإبداعية الضرورية لتحقيق أهدافها بفعالية من خلال السهر على تطوير هذا المورد والحفاظ عليه واستغلاله أحسن استغلال، فإن هذه الإدارة تأتي لتأكيد أهميتها وتفرض نفسها كنواة أساسية لزيادة فعالية وكفاءة المنظمة، لهذا يجب عليها أن تتبع إجراءات، سياسات وأنشطة تساعد على بناء مورد بشري قادر على تحقيق أهداف المنظمة. ويعتبر التدريب أحد هذه الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية حيث أثبتت التجارب أن المعارف والمهارات التي تم اكتسابها في وقت سابق يمكن أن تتقدم، هذا الأمر يزيد من حاجة العنصر البشري إلى تحديث مهاراته و المعارفه باستمرار لاكتساب مهارات و معارف جديدة، من هنا تظهر الحاجة للتدريب الذي أصبح يحتل مكانة الصدارة في أولويات كثير من المنظمات. ولا يتوقف دور التدريب عند هذا الحد فقط بل يتعدى ذلك ليرتقي إلى تطوير القدرات الذهنية للمورد البشري، حيث أن هناك العديد من الوسائل التي تشير إلى أن التدريب يؤدي دوراً مهماً في خلق البيئة الإدارية الملائمة التي تمكن من استشارة الإبداع واستئصاله.

من هذا المنطلق تعتبر عملية تدريب العنصر البشري بالغة الأهمية في المنظمة لما لها دور في تأهيل العاملين لديها ورفع قدراتهم ومهاراتهم الإبداعية، وفي ذلك تأكيد للأطروحة المبلورة في الفكرة الحالة في أن كل الأشياء متساوية أما ما يخلق التمايز بين المنظمة الرابحة باستمرار وتلك الخاسرة فهم الأفراد المبدعين القادرين على خلق التميز والريادة، وانطلاقا من هذا أصبحت المنظمات تركز اهتمامها على الاستثمار في المورد البشري لإيجاد الثروات الفكرية واستخراج الأفكار الإبداعية، ويعود التدريب أهم سبيلاً لذلك.

1 - إشكالية البحث:

تتحمّل المشكلة المطروحة في هذا البحث حول الإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

ما دور تدريب العنصر البشري في الرفع من القدرات الإبداعية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

هذا التساؤل يقودنا إلى التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مستوى عملية التدريب في المؤسسة محل الدراسة (المديرية الجهوية لنقل الكهرباء GRTE)؟
- ما مستوى توافر القدرات الإبداعية (مكونات الإبداع) لدى العاملين لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؟
- هل تتمكن المؤسسة محل الدراسة (المديرية الجهوية لنقل الكهرباء) من تطوير القدرات الإبداعية للعاملين، إذا ما قامت بتدريبهم بالشكل المطلوب؟

2 - فرضيات الدراسة:

استنادا إلى مشكلة الدراسة تم صياغة فرضيات تنسجم مع موضوع البحث التي سيحرى اختبارها واستخلاص النتائج والتوصيات من خلالها، لهذا ينطلق البحث من فرضية رئيسية مفادها:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين عملية التدريب والرفع من القدرات الإبداعية.
وإثبات صحة الفرضية الرئيسية يرتكز بحث هذا الموضوع على مجموعة من الفرضيات، ندرجها فيما يلي:

الفرضية الأولى:

تتم عملية التدريب في المؤسسة محل الدراسة (المديرية الجهوية لنقل الكهرباء GRTE) بمستوى جيد؟

الفرضية الثانية:

إن مستوى توافر القدرات الإبداعية (مكونات الإبداع) لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة بمستوى جيد؟

الفرضية الثالثة:

بإمكان المؤسسة محل الدراسة (المديرية الجمهورية لنقل الكهرباء) تطوير القدرات الإبداعية للعاملين لديها، إذا ما قامت بتدريبهم بالشكل المطلوب؛

تتفق عن هذه الفرضية ثلاثة فرضيات فرعية:

- تعود عملية التدريب بأثر إيجابي على العاملين بالمؤسسة محل الدراسة من خلال اهتمامها الكبير بتطوير عنصر الأصالة والطلاقة لديهم (القدرة على توليد وطرح الأفكار الجديدة)؛
- تساهم عملية التدريب التي تقوم بها المؤسسة محل الدراسة في تطوير عنصر المرونة الذهنية لدى العاملين؛
- تتمكن المؤسسة من خلال عملية التدريب التي تقوم بها من تطوير قدرة العاملين على الحساسية للمشكلات التي تواجههم (دراسة المشكلات وتقديم بدائل حلول لها).

3 - التعريف الإجرائية للمتغيرين

لدراسة هذا الموضوع لابد من تحديد المتغيرات المشكلة له، والتي سوف يتم التطرق إليها بشيء من التفصيل في الجانب النظري وأيضاً في الجانب التطبيقي من الدراسة:

أولاً- المتغير المستقل: التدريب

هو نشاط منظم ومستمر، يهدف إلى إكساب الأفراد مهارات و المعارف تساعدهم في بلوغ الأهداف الخاصة بالمنظمة، ويتفق إلى عمليات أو مراحل متداخلة ومتكلمة فيما بينها وبينها وبين باقي الأنشطة، هي مرحلة التخطيط للتدريب، مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية، مرحلة تصميم وتنفيذ التدريب (البرامج التدريبية)، مرحلة تقييم التدريب (تقييم البرامج التدريبية).

أ- تخطيط التدريب: يقصد بالتخطيط للتدريب إعداد مجموعة من البرامج والدورات التدريبية التي يقرر تنفيذها وفق سياسات وأهداف المؤسسة بهدف تنمية وتطوير القوى العاملة فيها، ويمكن أن تكون الخطة سنوية أو مرحلية وذلك عبر فترات شهرية محددة، هنا ولكي يتحقق التدريب المدرب الذي قدم من أجله ويعود بالفائدة المرجوة على الفرد والمؤسسة فإن ذلك يتطلب ربط أهداف التدريب وسياسته بسياسات وأهداف المؤسسة.

ب- تحديد الاحتياجات التدريبية: في هذا المحور نحاول معرفة طبيعة الاحتياجات التدريبية في المؤسسة، هل يتم تحديدها بدقة ووضوح، وهل يتم إعطاء الفرصة للعاملين من أجل تحديد الاحتياجات الخاصة بهم، وأيضاً هل يتم إتباع الطرق المختلفة عند تحديد الاحتياجات التدريبية كتحليل الوظيفة، تحليل الفرد وأخيراً تحليل التنظيم.

ج- تصميم وتنفيذ التدريب (البرامج التدريبية): في هذا المحور نسعى لمعرفة ما إذا كانت المؤسسة محل الدراسة تقوم بتصميم البرامج التدريبية بناءً على الاحتياجات التدريبية المحددة للعاملين، وأيضاً من حيث اختيار الأساليب التدريبية الملائمة للاحتياجات التدريبية، مدة البرنامج التدريسي، اختيار المدربين الأكفاء المؤهلين لتنفيذ البرنامج التدريسي، وأخيراً من ناحية توفير الميزانية المخصصة لعملية التدريب.

د- تقييم عملية التدريب: نحاول من خلال هذا المحور معرفة الطرق المتبعه في تقييم التدريب؛ بمعنى هل يتم التقييم أثناء وبعد تنفيذ البرنامج التدريسي، بالإضافة إلى معرفة الجهات التي تقوم بعملية التقييم، هل المتدربين أنفسهم من يقومون بعملية التقييم، أم الرؤساء المباشرين للمتدربين، أم المدربين أو تتدخل الأطراف الثلاثة في تقييم التدريب.

ثانياً- المتغير التابع: القدرات الإبداعية

كما قلنا سابقاً عن المتغير المستقل (التدريب)، سنتطرق هنا إلى المتغير التابع (القدرات الإبداعية) وذلك بدراسة العناصر (المكونات) الأساسية للإبداع والمتمثلة أساساً في الأصالة والطلاقة، المرونة الذهنية، الحساسية للمشكلات. ومعرفة مدى مساهمة عملية التدريب بكل جزئياتها وعملياتها في تحقيق هذه العناصر أو المكونات وبالتالي الرفع من القدرات الإبداعية بصفة عامة.

أ- الأصالة: هي القدرة على الإتيان بالأفكار جديدة النادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة، وهي إنتاج غير المؤلف وبعيد المدى، ويتفق عدد من الباحثين على أن الأصالة هي القدرة على إنتاج استجابات أصلية أي قليلة التكرار بالمعنى الإحصائي داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد؛ أي أنه كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها.

ب- الطلاقة: هي القدرة على استدعاء أكبر عدد ممكن من الأفكار المناسبة لوقف معين، خلال فترة زمنية قصيرة نسبياً، وذلك إذا ما قورنت عملية الاستدعاء هذه بالأنواع الأخرى للتفكير غير الابتكاري، حيث تكون قدرة الفرد المبدع من حيث استدعاء الأفكار المناسبة أكبر بكثير من غيره من ذوي التفكير التقليدي.

ج- المرونة: وهي القدرة على اتخاذ الطرق المختلفة والتفكير بطرق مختلفة والنظر للمشكلة من أبعاد مختلفة، وهي درجة السهولة التي يُغير بها الفرد موقفاً أو وجهة نظر معينة، كما أنها تعني النظر إلى الأشياء من عدة زوايا، فقد يمكن الربط بين الأفكار المتنافرة لتصبح في شكل جديد.

د- الحساسية للمشكلات: ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في بيئة العمل أو في موقف معين؛ ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها، ولا شك أن اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حل لها، ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة أشياء غير العادية أو الحيرة في محيط الفرد أو إعادة توظيفها وإثارة تساؤلات حولها.

ولا شك أيضاً أن الأفراد الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور في المواقف المختلفة ستزداد فرصهم لخوض غمار البحث فيها، وبالتالي فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو الإبداع الخلاق.

4 - أهمية البحث

التدريب هو أحد المواضيع الهامة بالنسبة للمنظمات الاقتصادية خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي تؤثر على أهداف واستراتيجيات المنظمة، هذه التغيرات التي تمكن أن تؤدي إلى تقادم المهارات والمعارف التي تعلمها الأفراد في السابق في وقت قصير.

بالإضافة إلى التغيرات السابقة فإن التغيرات التنظيمية والتوسعات تزيد من حاجة الفرد لتحديث مهاراته ومهاراته وأكتساب مهارات ومهارات جديدة، ولا يتم ذلك إلى من خلال إخضاع هؤلاء الأفراد لبرامج تدريبية تكون مبنية في جانب كبير منها على أساس تطوير القدرات الإبداعية.

كما تبرز أهمية البحث في أن واقع المنظمات أو المؤسسات الجزائرية في أمس الحاجة إلى قفزة إلى الأمام نحو تكنولوجيا جديدة يكون مصدرها العنصر البشري القادر على إنتاج أفكار جديدة غير مألوفة وإنجاح أفكار إبداعية، وهو أمر يدعوا بالضرورة إلى فهم الظاهرة الإبداعية باعتبارها واحدة من القضايا ذات الأولوية والأهمية في البحث أكثر من أي وقت مضى.

كما يمكن أن يساهم هذا البحث في تحسين مُسيري المنظمات بأهمية التدريب كأداة جوهرية لتحقيق التنافسية، مع إظهار إمكانية الاستفادة الفعلية منه وتجنب الإنفاق عليه بصفة عشوائية غير مبررة بتائج إيجابية.

إضافة إلى ما سبق نجد أن موضوع التدريب والإبداع نال الاهتمام الكبير في الدراسات السلوكية في الفكر الإداري وخاصة تلك التي تناولت تحليل السلوك الإنساني ودوافعه، إلا أن هناك نقص في الدراسات المتعلقة بهذا الموضوع وخاصة فيما يخص تحليل العلاقة الموجودة بين التدريب والإبداع، طبعاً إن كانت هناك علاقة.

من هذا المنطلق جاءت فكرة ضرورة طرح هذا الموضوع لكي يكون مصدراً يستفاد منه لا سيما في جانبه التطبيقي ولأثراء المكتبة الجزائرية بهذا النوع من الدراسات.

5 - دوافع اختيار الموضوع:

- شعورنا بأهمية الموضوع خاصة مع التحولات الاقتصادية التي تشهدها المؤسسات الجزائرية؟
- اعتقادنا بأن ضعف القدرة التنافسية بالمؤسسة الجزائرية يعود بدرجة كبيرة إلى عدم قدرتها على الاستغلال الأمثل للقدرات الذهنية والإبداعية لمواردها البشرية الذي يعود أساسا إلى انعدام التدريب أو عدم فعاليته.
- الموضوع يتماشى مع التحولات التي يشهدها العالم اليوم حيث أصبحت تقاس قوة الدول والمنظمات بمدى قدرتها على الإبداع لا بمتلكاتها وثرواتها المادية وأضحت الدعامة الأساسية للمنافسة هي القدرة على التعلم والإبداع بشكل مستمر؟
- أن الموضوع يتماشى مع تخصصنا العلمي - الإدارة الإستراتيجية -، حيث أن قضية الإبداع يعتبر من أهم ما تسعى إليه المنظمات الحديثة باعتباره الدعامة الأساسية للمنافسة، إضافة إلى ميلنا لدراسة المواضيع المتعلقة بإدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، إذ يعتبر تسيير الموارد البشرية أهم نوع من أنواع التسيير في المؤسسة.

6 - أهداف البحث:

يمكن تلخيص أهداف الدراسة في النقاط التالية:

- التعرف على مستوى سير عملية التدريب في المؤسسة محل الدراسة؛
- إبراز دور وأهمية التدريب في المؤسسة والتأكيد على ضرورة وجود إدارة تتولى الإشراف على العملية التدريبية؛
- التعرف على مستوى توفر القدرات الإبداعية (مكونات الإبداع) لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؛
- إثبات أنه بإمكان المؤسسة ضمان قدرتها التنافسية من خلال الاعتماد على العنصر البشري والاهتمام به وتطوير قدراته الإبداعية بواسطة التدريب الفعال والموجه أساسا من أجل ذلك، أي الاعتماد على البرامج التدريبية المساعدة على ذلك؛
- إظهار العلاقة التي تربط التدريب بالقدرات الإبداعية، وأثره في تحقيقها رغم صعوبة قياس نتائجه؛
- إثراء الرصيد المكتبي بمراجع حول موضوع التدريب والقدرات الإبداعية؛

7 - المنهج المستخدم في البحث

في دراسة موضوع التدريب ودوره في الرفع من القدرات الإبداعية تم إتباع المنهج التالية:

-المنهج الوصفي التحليلي الذي يسمح بدراسة الجانب النظري المتمثل في موضوع القدرات الإبداعية وطريقة تطويرها من خلال عملية التدريب، أيضاً بواسطته يمكن جمع البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع البحث وتبويبيها وتحليلها بهدف دراستها.

-منهج دراسة الحالة في الجزء التطبيقي حيث نقوم بدراسة حالة مؤسسة سونلغاز وبالتحديد المديرية الجهوية لنقل الكهرباء بسطيف، وذلك من أجل الوقوف على واقع ومسار عملية التدريب بها وبيان تأثيرها على تطوير أو الرفع من القدرات الإبداعية للعاملين، وتم ذلك من خلال الاعتماد على الاستبانة، المقابلة والملاحظة، السجلات والوثائق الخاصة بالمؤسسة.

8 - الدراسات السابقة:

تعددت الدراسات الجامعية التي ثمت ضمن حقل إدارة الموارد البشرية لكنها ركزت إما على الإبداع أو التدريب لوحده دون إبراز العلاقة بين هذين العنصرين - على حد علمنا - ومن بين هذه الدراسات التي انقسمت بين رسائل ماجستير وأطروحتات دكتوراه، وبين أبحاث قصيرة في مجالات متخصصة في الإدارة والأعمال، ومداخلات في ملتقيات مختلفة نذكر منها:

8.1- دراسة (بن عيشي 2006): (عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد الاحتياجات التدريبية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكواكب الكهربائية -بسكرة- ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر).

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية موضوعي تقييم الأداء والتدريب في المنظمات، بالإضافة إلى أهمية ربط التدريب والبرامج التدريبية بنتائج نظم تقييم الأداء لضمان تنافسيتها في السوق.

شملت الدراسة عينة مكونة من 236 فرد من بين عدد العمال الموظفين في مؤسسة صناعة الكواكب الكهربائية ومن مختلف المستويات الوظيفية الخمس: إطار مسير، إطار سامي، إطار، عون تحكم، عون تنفيذ.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

-اتفاق كل من الرؤساء والرؤوسين على أن التدريب مفيد سواء بالنسبة للعامل حيث يمكنه من اكتساب مهارات و المعارف جديدة وبالتالي تنمية قدراته الذهنية، وبالنسبة للمؤسسة حيث تتحقق الأهداف التالية: زيادة

الإنتاج، تحسين الجودة، تقليل حوادث العمل، تحسين مستوى الأداء، الزيادة في الإنتاجية، معالجة مشكل الغياب والتأخر عن العمل؟

-كما بينت الدراسة أن أسباب ضعف الإنتاج بالمؤسسة هي نقص التدريب بالدرجة الأولى والغياب والتأخر عن العمل بدرجة أقل وهنا تظهر الحاجة إلى التدريب لتفادي النقص في التدريب والتقليل من العيوب والتأخير في العمل، كما أن حوادث انفجارات وكذلك معدل هذه الحوادث بعد إخضاع الأفراد للتدريب أي أن التدريب حقق جزءاً من أهدافه والمتمثلة في انخفاض حوادث العمل؛

-يرى الرؤساء أن الاحتياجات التدريبية بالمؤسسة يتم تحديدها فعلاً عن طريق نتائج تقييم الأداء حيث يطلب منهم تحديد الاحتياجات التدريبية لكل فرد يعمل تحت رئاستهم بعد إجراء عملية تقييم الأداء.

8.2- دراسة (منصور 2004): (منصور بن إبراهيم عبد الله التركي، دور البرامج التدريبية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي، دراسة تطبيقية في قطاع الأمن العام جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض).

هدفت الدراسة إلى تحديد فعالية البرامج التدريبية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي لدى العاملين في قطاع الأمن العام من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية: معرفة دور البرامج التدريبية في تحسين الأداء لدى العاملين، معرفة دور البرامج التدريبية في إثارة الدافعية لدى العاملين بقطاع الأمن العام نحو العمل، ومعرفة مساقته البرامج التدريبية في تحقيق الانتماء الوظيفي لدى العاملين بقطاع الأمن العام.

توصلت الدراسة إلى: أن هناك تأثيراً مرتقاً جداً للبرامج التدريبية في إحداث التغيير المرغوب في السلوك التنظيمي بمحالات تحسين الأداء، إثارة الدافعية للعمل، تحقيق الانتماء الوظيفي.

8.3- دراسة زيد الخير ميلود وعبد القادر بن بروطال بعنوان أثر التدريب على الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات، المقدمة في إطار الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة يومي 18-19 ماي 2011.

يهدف هذا البحث إلى التعريف على عملية التدريب داخل المنظمة وكيف تحدث وطرق المستعملة في ذلك، ثم التطرق لمفهوم التغيير التنظيمي وسبل معالجة مقاومة التغيير والاستراتيجيات المستعملة في ذلك وتأثير التدريب عليه هذا من جهة، ومن جهة أخرى التطرق إلى مفهوم الإبداع داخل المنظمات ودوره في زيادة الأداء ودور التدريب في زيادة القدرات الإبداعية لدى الأفراد.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- المنظمات أنظمة مفتوحة على بيئتها تؤثر فيها وتنتأثر بها، وهذا ما يجعل من التغيير التنظيمي ظاهرة حتمية تخضع لها كل المنظمات مهما كان نوعها.
- لا يمكن للمنظمات أن تتجنب التغيير لذا وجب عليها قيادته، وذلك من خلال إتباع مجموعة من المراحل التي تُكمل إحداها الأخرى وباستعمال أسلوب معين تختاره المنظمة حسب إمكاناتها وإستراتيجيتها.
- إن مجرد طرح أي فكرة بخصوص التغيير والتجديـد بين الأفراد في المنظمـات غالباً ما يجد الفرد نفسه أمام المقاومة وهذا أمر طبيعي خاصة إذا لم تتوفر المعلومات الكافية حول هذه العملية مما ينجم عليه سوء الفهم والخوف من هذا التغيير الذي قد يكون هـدـيـداً لـمـرـاكـزـهـمـ وـسـلـطـاـقـهـمـ وـهـذـهـ المـقاـوـمـةـ قدـ تـنـتـهـيـ بالـرـفـضـ وـالـعـارـضـةـ إـذـاـ لمـ يـدـرـكـ المـخـطـطـوـنـ لـلـتـغـيـيرـ ذـلـكـ.
- مهما كان نوع التغيير والمدخل الذي تنتهجـهـ المنـظـمـةـ فإـنـهـ لـابـدـ أنـ يـؤـثـرـ عـلـىـ الأـفـرـادـ العـامـلـيـنـ فـيـهـاـ كـمـاـ أـنـهـ يـؤـثـرـوـنـ فـيـهـ،ـ وـيـظـهـرـ ذـلـكـ مـنـ خـالـلـ تـطـوـيرـ اـتـجـاهـاـتـهـمـ وـقـيمـهـمـ وـسـلـوكـاـتـهـمـ وـتـنـمـيـةـ مـهـارـاـتـهـمـ وـمـعـارـفـهـمـ مـاـ يـؤـدـيـ إـلـىـ رـفـعـ أـدـائـهـمـ وـمـنـ ثـمـ أـدـاءـ الـنـظـمـةـ،ـ وـهـذـاـ يـتـحـقـقـ مـنـ خـالـلـ إـعـتـمـادـ الـنـظـمـةـ عـلـىـ إـسـتـرـاتـيـجـيـةـ تـدـرـيـبـ وـتـطـوـيرـ الـمـوـرـدـ الـبـشـريـ عـنـ طـرـيقـ توـفـيرـ بـرـامـجـ تـدـرـيـبـيـةـ تـتوـافـقـ مـعـ اـحـتـيـاجـاـتـهـاـ.
- التـدـرـيـبـ نـشـاطـ اـسـتـرـاتـيـجـيـ دـاخـلـ الـنـظـمـاتـ وـالـهـتـمـامـ بـهـ يـرـدـادـ يـوـمـ بـعـدـ يـوـمـ،ـ وـكـلـمـاـ كـانـ فـعـالـاـ وـمـسـتـمـراـ كـانـتـ نـتـائـجـهـ كـبـيرـةـ عـلـىـ مـعـارـفـ وـمـهـارـاتـ وـسـلـوكـ الـأـفـرـادـ وـأـدـاءـ وـفـعـالـيـةـ الـنـظـمـةـ كـكـلـ.
- الـعـمـلـيـةـ التـدـرـيـبـيـةـ تـمـ بـمـجـمـوعـةـ مـنـ الـمـراـحلـ تـبـدـأـ بـتـحـدـيدـ الـاحـتـيـاجـاتـ وـتـمـ بـتـصـمـيمـ وـتـنـفـيـذـ الـبـرـاـمـجـ وـفـيـ الـأـخـيـرـ تـقـيـيـمـهـ مـنـ خـالـلـ جـمـعـةـ مـنـ الـإـسـتـرـاتـيـجـيـاتـ.
- الـمـؤـسـسـاتـ الـيـوـمـ مـلـزـمـةـ بـاـنـتـهـاجـ أـسـالـيـبـ وـطـرـقـ عـلـمـيـةـ مـنـ أـجـلـ الإـسـتـغـالـلـ الـعـقـلـانـيـ لـلـمـوـارـدـ الـبـشـرـيـةـ وـالـإـمـكـانـاتـ الـيـتـمـتـعـ بـهـاـ،ـ وـذـلـكـ مـنـ خـالـلـ تـفـجـيرـ الـقـدـرـاتـ الإـبـدـاعـيـةـ وـالـإـبـتكـارـيـةـ لـهـمـ.
- لـلـتـدـرـيـبـ دورـ مـهـمـ وـكـبـيرـ فيـ تـنـمـيـةـ الـقـدـرـاتـ الإـبـدـاعـيـةـ وـالـإـبـتكـارـيـةـ لـلـأـفـرـادـ وـذـلـكـ مـنـ خـالـلـ الـبـرـاـمـجـ التـدـرـيـبـيـةـ المـتـحـصـصـةـ فـيـ ذـلـكـ.

8.4- دراسة (سمولنسكي و كلينر 1995) بعنوان: (كيف ندرب الناس على التفكير بطريقة أكثر إبداعية).

Smolensky and Kleiner (1995) : How to train people to think more Creativity.

هدفت هذه الدراسة إلى القيام بفحص القدرات الإبداعية المرتبطة ببيئة العمل وموافق المؤسسات الأمريكية، انطلاقاً من حقيقة (أن الاستفادة القصوى من المصادر المتاحة تعتبر أساسية لنجاح أي مدير)، وأن أولئك الذين يتمتعون بالكفاءة اللازمة لتدريب العاملين لديهم على التفكير الإبداعي يحققون الاستثمار الواحد من أكثر الموجودات قيمة لدى المؤسسة.

وكان من أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي:

- أن هناك أهمية للمدير قادر على تطوير قدرات الموظفين على التفكير الإبداعي و حل المشاكل بطريقة إبداعية؛
- أن الاهتمام بتطوير قدرات الموظفين من خلال البرامج التدريبية يعتبر من أعلى أنواع الاستثمار لموارد المؤسسة؛
- إن توفير البيئة والتدريب الصحيحين يمكن أن يفيد كلاً من الموظفين والمؤسسة على المدى الطويل؛
- أن الإبداع عادة في إيجاد أفكار أو منتجات جديدة، إلا أنه قد يشمل أيضاً تغيير الأشياء الموجودة أصلاً أو تشكيلها بطرق جديدة.

8.5- دراسة (سكوت 1994) بعنوان: (تحديد السلوك الإبداعي: مدخل لنموذج الإبداع الفردي في مكان العمل).

Scott (1994) : Determinants of Innovative Behavior : a path model of individual innovation in the workplace.

هدفت هذه الدراسة إلى الجمع بين عدد من الأبحاث في الأعمال الإبداعية لتطوير واختبار نموذج السلوك الإبداعي الفردي، باعتبار أن هذا النموذج ناتج لأربعة أنظمة متداخلة وهي: الفرد، القيادات، مجموعة العمل، مناخ الإبداع وشملت هذه الدراسة جميع العاملين في وحدة مرکزية تابعة لإحدى المؤسسات الصناعية الكبيرة في الولايات المتحدة الأمريكية، وكان من أهم نتائج هذه الدراسة:

- أن القيادة ومساندة الإبداع وتوقعات الإدارة للدور ومرحلة الحياة الوظيفية والأسلوب النظامي حل المشاكل كلها ترتبط بشكل واضح وكبير بالسلوك الإبداعي؛
- إن نوعية العلاقة بين المشرف والمرؤوس تؤثر على السلوك الإبداعي؛
- أن مساندة الرؤساء للمرؤسين ومنحهم الثقة وحرية التصرف، تجعلهم يشعرون بأن المؤسسة مساندة للإبداع؛

- أن توقع المشرف لدور العاملين وخاصة الفنانين منهم يؤدي إلى مساندة السلوك الإبداعي؛
- أن الأفراد الذي يقدمون حلولاً نظامية للمشاكل يتمتعون بدرجة عالية من السلوك الإبداعي، فليس من الضروري أن تكون لديهم قدرة فطرية لذلك.

9 - صعوبات الدراسة:

خلال تعمقنا في دراسة هذا الموضوع واجهتنا بعض الصعوبات سواء في الجانب النظري أو الجانب التطبيقي، نذكر منها:

-تعدد التخصصات في موضوع البحث، نذكر منها: علم النفس، علم الاجتماع، علوم التربية، التنمية البشرية، إدارة الموارد البشرية، الإدارة الإستراتيجية، الشيء الذي جعل من قضية فهم لغاتهم ومصطلحاتهم أمراً صعباً؛
قلة المراجع باللغة العربية التي تناولت الجزء الخاص بالقدرات الإبداعية؛

-رفض العديد من أعضاء الإدارة العليا على مستوى المؤسسة التعاون معنا وتزوياناً بالمعلومات التي نود الحصول عليها؛

-تعذر الوصول إلى بعض المراجع التي كانت بمقدورها إثراء الموضوع أكثر؛
عدم الجدية في الإجابة على العديد من الاستبيانات، والتي تم إلغاء العديد منها بسبب اللامبالاة من طرف بعض العمال في المؤسسة من جهة، ومن جهة أخرى القوانين المعمول بها في المؤسسة حيث أنه واجهتنا العديد من الصعوبات أثناء توزيع الاستبيانات على وحدات المؤسسة بالإضافة إلى تنقلنا إلى المراكز التي يتواجد فيها العمال والتي كانت في بعض الأحيان خارج مدينة سطيف بمسافة طويلة وخصوصاً فئة عمال أعون التحكم وأعون التنفيذ.

ورغم هذه الصعوبات، نضع أن تكون مجهوداتنا قد نتجت عنها قيمة مضافة للجامعة الجزائرية بالدرجة الأولى وللمؤسسة محل الدراسة بدرجة ثانية والاستفادة من النتائج المستخلصة من هذه الدراسة، كما نأمل أن تكون قد وفقنا في تناول هذه النقطة من الموضوع (التدريب / القدرات الإبداعية) باعتبار أن هذا الموضوع له زوايا عديدة لدراسته ويتسنم بالإتساع الكبير.

10 - حدود الدراسة:

تحددت الدراسة بالجوانب التالية:

-**الجانب الموضوعي:** اقتصرت هذه الدراسة في التعرف على مدى وجود علاقة ارتباطية بين التدريب والإبداع

من حيث وجود برامج تدريب تدعم وتنمي الإبداع في المؤسسة الجزائرية؛

-**الجانب الزمني:** طبقت الدراسة المسحية في السنة الجامعية 2010/2011 والتي استغرقت شهرين؛

-**الجانب المكاني:** اقتصرت هذه الدراسة على مؤسسة سونلغاز وبالتحديد المديرية الجهوية لنقل الكهرباء

.GRTE بسطيف

11 تقسيمات الدراسة:

في إطار معالجتنا لهذا الموضوع تم تقسيم البحث إلى: مقدمة عامة، جزء نظري يتضمن فصلين، جزء تطبيقي يتضمن فصل واحد وأخيرا الخاتمة العامة، وفق ما يلي:

-**مقدمة عامة:** هي بمثابة مخطط البحث، تم فيها استعراض: إشكالية البحث، فرضياته، أهمية وأهداف البحث، دوافع اختيار الموضوع، المنهج المستخدم في الدراسة، الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع، صعوبات الدراسة، وأخيرا حدود الدراسة وتقسيماتها.

-**الجزء النظري:** تناول الفصل الأول موضوع التدريب من خلال إبراز مفهومه، أهميته ومبادئه، أنواعه وأساليبه، أهدافه، إضافة إلى مفهوم ومقومات نظام التدريب، مكونات نظام التدريب، وأخيرا مراحل العملية التدريبية.

فيما تطرق الفصل الثاني إلى موضوع القدرات الإبداعية حيث تم إبراز مفهوم الإبداع، التمييز بين المصطلحات، سمات الشخصية المبدعة، مكونات وأنواع الإبداع، مراحل ومستويات الإبداع، إضافة إلى ذلك فقد تم استعراض عناصر الإبداع في المنظمات الرائدة، طرق اعتماد الإبداع وسيورته في المنظمات، أثر الإبداع على تنافسية المنظمات، وأخيرا تم التطرق إلى التدريب والإبداع في المنظمات، التدريب على التفكير الإبداعي، برامج التدريب على الإبداع.

-**الجزء التطبيقي:** فقد احتوى على الإطار المنهجي للدراسة الميدانية هذا الأخير تضمن أدوات الدراسة (أدوات جمع البيانات)، نموذج الدراسة ومتغيرات الدراسة، الوسائل الإحصائية المتبعة، تحديد مجتمع الدراسة وعينة البحث، إضافة إلى تقديم المؤسسة محل الدراسة من خلال إبراز التطور التاريخي لمؤسسة سونلغاز، التطرق إلى المديرية العامة لنقل الكهرباء، التعرف على المديرية الجهوية لنقل الكهرباء (المؤسسة محل الدراسة)، GRTE

وأخيراً عرض وتحليل البيانات، اختبار الفرضيات وقد تم ذلك بمساعدة البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS واستعمال المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، اختبار Test-T sur échantillon unique معامل الارتباط بيرسن.

-الخاتمة العامة: وتضمنت أهم النتائج المتوصل إليها، إضافة إلى جملة من الاقتراحات والتوصيات، وأخيراً الأفاق المستقبلية للبحث.

الفصل الأول

الإطار النظري للتدريب

انعكس التطور الهائل في مجال الإختصاصات العلمية والتكنولوجية والذي يطلق عليه ثورة المعلومات والاتصالات، بالإضافة إلى التغيرات العالمية السياسية والإقتصادية المتلاحقة على أسلوب وأداء المنظمات، كما أدت إلى زيادة حدة المنافسة العالمية لتلك المنظمات، فأضحت العنصر البشري الكفاءة والمدرب لإستيعاب هذه التطورات والتغيرات هو الركيزة الأساسية لنجاح المنظمات والنهوض بعها بكفاءة وفعالية، والطريقة المثلثة لضمان المنافسة التي اتسعت دائرها بدرجة كبيرة في ظل العولمة.

ويتفق علماء الإدارة على أن تحقيق أي منظمة لأهدافها يرتبط بدرجة كبيرة بإنشاش ذاكرة القوى البشرية ومضاعفة وترامك الخبرات وإضافة مهارات جديدة لمواكبة هذه التطورات والتغيرات المتسارعة في برامج وخطط وأهداف المنظمات بصفة عامة، لذلك زاد إدراك المنظمات لأهمية الحفاظ على العنصر البشري ذو المهارات والمعرفة المتميزة، فلم يعد هناك أدنى شك في أن المنظمات ستحتاج لمزيد من الإستثمارات الالازمة لتنمية مواردها البشرية، هذا وترجع الزيادة في أهمية الإستثمارات في الموارد البشرية إلى التغيرات المتوقعة في نوعية المهارات المطلوبة في المستقبل، حيث ستتحول من مهارات يدوية إلى مهارات فكرية، الأمر الذي دعا المنظمات إلى تبني وجهة نظر جديدة تمثل أساساً في السعي وبشكل مستمر لتأهيل العنصر البشري، وذلك من خلال التدريب ليبقى دائماً متسمًا بأرقى درجة من الكفاءة وأعلى مستوى من المهارة حتى يتمكن من أداء مهام وظيفته بفعالية.

من هذا المنطلق أصبح التحدي الحقيقي لعملية التدريب بما فيها القائمين عليها يتمثل في تعليم وتدريب الأفراد التفكير الإبداعي بحيث يصبح قادراً على حل المشكلات ومواجهة الصعوبات التي تواجهه مهما كان نوع هذه المشكلات وحجمها، هذا في ضوء التقدم العلمي والتكنولوجي الهائل الذي يشهده العالم وما يرافقه من نتائج وتغيرات إجتماعية، سياسية وإقتصادية.

لهذا سنحاول من خلال هذا الفصل التركيز على خطة تتكون من ثلاثة مباحث:

- المبحث الأول: مفاهيم أساسية في التدريب؛

- المبحث الثاني: نظام التدريب؛

- المبحث الثالث: مراحل العملية التدريبية.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية في التدريب

لقد أصبح التدريب في المرحلة المعاصرة ضرورة حياة لأي منظمة من المنظمات طالما أنها تحرص أن تحفظ وجودها في المستقبل، لأنه لا يمكن لها أن تتحقق التطور والتوازن في مقومات حركتها مع التطورات المتتسارعة حولها وبخاصة في الحالات التكنولوجية والإدارية والثقافية إلا إذا أدركت أهمية التدريب ووظيفته الأساسية في ذلك، وما ينطبق على المنظمات ينطبق على الأفراد أيضا حيث أصبح كل موظف مطالب أن يرى ويكتشف طبيعة التطورات العالمية، وأن يعمل على التعامل معها واستيعابها وتطوير قدراته وعارفه ومهاراته واتجاهاته بما ينسجم مع ضروراتها واحتياجاتها، وأن يعمل على التجدد المستمر مع تجدها وتغييرها وإلا فإنه سيواجه أزمة قد تنتهي إلى تخلفه، ويمثل التدريب المدخل الأساسي الذي يساعد عليه ذلك ويدعمه بالقدرة على التفكير والتكييف وحسن التصرف.

المطلب الأول: تعريف التدريب

لقد تعددت تعاريف التدريب بتعدد المؤلفات الصادرة في هذا المجال، وسنحاول فيما يلي استعراض البعض منها والتي نراها مهمة:

التدريب هو تمكين جميع الأفراد من اكتساب المعرفة لإثراء مهاراتهم الحالية أو تطوير مهارات جديدة بحيث يساهم في سد الفجوة بين المستوى الحالي للفرد والمستوى المطلوب¹.

التدريب هو عملية تزويد الأفراد أو الجماعات بالمعلومات والخبرات والمهارات وطرق الأداء والسلوك بحيث يكون هؤلاء الأفراد والجماعات قادرین على القيام بوظائفهم بفعالية وكفاءة².

كما عُرف أيضا على أنه عملية منظمة تحدث تغيرا في نظرة وسلوك الفرد (المتدرب) إلى عمله من خلال إكسابه معارف ومهارات جديدة تؤدي إلى تحسين أدائه، فالتدريب هو عملية إيصال معارف أو إكساب مهارات إلى المتدرب يعتمد نوعها على نوع الحاجة التدريبية القائمة³.

ويؤكد محمد عبد الفتاح الصيرفي على أن التدريب هو خبرة علمية وعملية ينقلها مدرب إلى متدرب بصفة مستمرة بقصد تزويده بمعلومات جديدة عن مجالات العمل وأساليبه ووسائله المتغيرة أو اكتسابه مهارة معينة أو

¹- Pierre Bach, **Le management de projets de formation**, édition De Boeck Université, Bruxelles, 2007, p 19.

²- رذاح الخطيب، أحمد الخطيب، التدريب الفعال، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 300.

³- باسم الحميري، التدريب الفعال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص 13.

تعديل بعض نواحي السلوك والاتجاهات والقيم المتعلقة بالعمل لديه من أجل تحقيق نوع من التوافق والتكميل بين الفرد وعمله بما يتحقق في النهاية الاستخدام الأمثل لقوة العمل¹.

أما رأفت عبد الفتاح فيقول إن جل التعريف تدور حول فكرة أساسية مفادها : أن التدريب عملية تعتمد على تقديم فن الخبرة، المهارة، العلم، بهدف تقديم الخدمة التدريبية للأفراد والجماعات داخل المؤسسات الإنتاجية والخدمية لتحقيق أعلى قدر من الأداء في مواجهة المعوقات والعقبات التي تواجه وظائفهم ومهنتهم في ضوء إستراتيجية تلك المنظمات². فالتدريب بهذا المعنى يعطي أهمية لدور المهارة المتدرج بالخبرة والمعرفة لرفع كفاءة الفرد والمؤسسة، وأيضا يعني مراعاة البعد القيمي والأخلاقي في ظل الوجود الاجتماعي والجماعي داخل منظمة وحدة العمل.

ويمكن تعريفه على أنه عملية منظمة مستمرة لتنمية مجالات^{*} واتجاهات الفرد والجامعة لتحسين الأداء وإكسابهم الخبرة وخلق الفرص المناسبة للتغيير في السلوك، من خلال توسيع معرفتهم وصقل مهاراتهم وقدراتهم عن طريق التشجيع المستمر على التعلم واستخدام الأساليب الحديثة لتفق مع طموحهم الشخصي ضمن برنامج مخططه الإدارية مراعية فيها حاجاتها واحتياجات المجتمع في المستقبل من الأعمال واحتياجات العاملين للتنمية³.

التدريب هو عملية تعلم، تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد واتجاهات لزيادة وتحسين أداء الفرد، وتقع المسؤولية الأولى للتدريب إلى عامل من العمال أو فرد من الأفراد القدامى ذو خبرة في المنظمة⁴.

التدريب نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات إيجابية في المتدربين من ناحية اتجاهاتهم ومعلوماتهم وأراءهم ومهاراتهم وسلوكياتهم بما يجعل مستوى الأداء لديهم أفضل مما هو عليه⁵.

وهناك تعريف شامل لعملية التدريب تمت صياغته بواسطة لجنة خدمات القوة البشرية ويتمثل فيما يلي⁶ : التدريب عملية مدرورة لتعديل الاتجاه أو المعرفة أو السلوك المهاري من خلال إكتساب بعض الخبرة لتحقيق أداء فعال في نشاط واحد أو مجموعة من الأنشطة.

¹- محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة النفس البشرية العلاقات الإنسانية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الجزء الثاني، 2003، ص 355.

²- رأفت السيد عبد الفتاح، سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار الفكر العربي، القاهرة، الطبعة الأولى، 2001، ص 13.

³- نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين حواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 224.

⁴- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2000، ص 163.

⁵- مدحت محمد أبو النصر، إدارة العملية التدريبية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص 56 .

⁶- باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الثانية، 2006، ص 118.

* المجالات يقصد بها تنمية المعرفة من المعلومات والقدرات والسلوك.

نصل من خلال ما رأيناه إلى إعطاء التعريف التالي: التدريب هو نشاط منظم، هادف ومستمر، يتفرع إلى عمليات متداخلة ومتكمالة فيما بينها وفيما بين باقي أنشطة المنظمة، ويرمي هذا النشاط إلى سد الفجوة بين ما هو موجود فعلاً وما يجب تحقيقه من معارف وسلوكيات ومهارات لدى العاملين من مختلف الفئات وفي ضوء إستراتيجية المنظمة، مما يسمح بإطلاق روح الفكر والإبداع لديهم وبتكيفهم مع طرق العمل والتغيرات البيئية المتسارعة لضمان بقاء المنظمة وقدرتها على التنافس.

من خلال التعريف نستكشف الأفكار والمعاني التالية عن التدريب كما يلي:

- تتم تنمية وتطوير الكفاءات من خلال التعلم المنظم والمخطط لإحداث التغيير المطلوب في سلوك العاملين وفي التنظيمات، ومن ثم فإن فهم نظريات التعلم الحديثة من أولى مهام المدرس الفعال؛
- يعود التدريب بالفائدة على الأفراد والجماعات الصغيرة والمنظمات والمجتمع، فيؤدي إلى تحسين قدرات الأفراد على حل المشكلات والقيادة والشعور بالرضا، كما يؤدي إلى تقوية الأواصر بين الجماعات الصغيرة وتفتح الاتصال بينها فترتفع بواسطته الفعالية في التنظيم والإنتاجية في المجتمع؛
- التدريب جهد منظم يقوم على التخطيط وهو تخصص فرعي من تخصصات حقل الموارد البشرية؛
- التدريب ذو توجه علمي يركز على الأداء الحالي والمستقبل فيحاول رفع مستوى.

بالإضافة إلى الأفكار السابقة يمكن القول أن التدريب هو:

- وسيلة لا غاية لتنمية معارف ومهارات وقدرات الفرد الوظيفية؛
- أن الأداء في النهاية ليس محصلة التدريب وحده بل هناك متغيرات وعوامل أخرى منها متطلبات الوظيفة (العمل) ومواصفاتها، وهناك كذلك البيئة العامة للتنظيم والمتمثلة فيما لدى المنظمة من موارد مادية وغير مادية وما هناك من قيود ومحدودات خاصة بالمنظمة وخاصة بالمجتمع الكبير الذي يعمل فيه التنظيم¹؛
- التدريب ضرورة سيكولوجية أو مطلب سيكولوجي نحو الارتقاء بأداء وسلوك البشر خاصة القدرة على الانجاز والإبداع والمنافسة، وبوصفه المدخل الشرعي نحو مواءمة وتعديل السلوك وتحقيق انسجام الفرد مع المتطلبات السيكولوجية لاحتياجات العمل².

ويفرق بعض الكتاب بين التدريب وبعض المفاهيم والمصطلحات التي لها علاقة به مثل التعليم والتنمية: فنجد بالرغم من أن مصطلحي "التدريب والتنمية" يستخدمان كمترادفين إلا أنه يمكن التمييز بينهما، فالتدريب

¹ عبد الباري إبراهيم الدرة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008، ص 303.

² رأفت السيد عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 12-13.

يركز في العادة على تزويد الموظف بمهارات محددة لسد عجز معين في أدائه لعمله الحالي، فالتدريب يركز على الأفراد وليس المجموعات ويكون محدداً بعمل معين وينصب على الاحتياجات الحالية للمنظمة، في المقابل نجد أن التنمية هي مجهودات تبذل لتزويد الأفراد بالقدرات التي تحتاجها في المستقبل ويكون نطاقها كل مجموعة العمل أو المنظمة وتعنى بمهاراتقوى العاملة واحتياجاتها طويلاً المدى.

وتبدوا أهمية التفرقة بين التدريب والتنمية في التعامل مع الاحتياجات الإستراتيجية للمنظمة على المدى القصير والمدى الطويل، فمن غير المناسب اللجوء إلى أسلوب التدريب للتعامل مع الجوانب ذات المدى الطويل وبالمثل فإن استخدام أسلوب التنمية للتعامل مع مشكلات الأداء الحالية للعمل قد لا يكون فعالاً، لهذا فإن الكثير من البرامج تتضمن عناصر من التدريب والتنمية لتحقيق أقصى حد من الفعالية في هذا المجال¹.

أيضاً هناك من يفرق بين التدريب والتنمية على أساس المدى الزمني والمستوى الإداري حيث يشمل التدريب الجزء الأكبر من العاملين أو الموظفين الذي يعملون في مستويات إشرافية، أما التنمية فتطال الموظفين والمدراء الذين يعملون في المستويات المتوسطة أو العليا وأهداف تقريرية وتنفيذية مستقبلاً، وبالتالي يدرك مما تقدم بأن كلمة التدريب تنحصر لمستويات وتركز على تطوير مهارات الفرد الحالية أو اكتسابه مهارات وسلوكيات تساعد في تحسين مستوى أدائه للعمل، بينما تتضمن عملية التنمية تطوير مهارات و المعارف جديدة تؤهل الفرد لعمل وظيفي أعلى في المستقبل²، وعلى ضوء ذلك يمكن تحديد العلاقة بين التدريب والتنمية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (01): العلاقة بين التدريب والتنمية

التنمية	التدريب	
المديرون	العاملون من غير المديرون	فنان المشاركون
المفاهيم النظرية و الفكرية و العمليات التربوية	العمليات الفنية و الميكانيكية	مجال التدريب
المعرفة العامة و التفكير المنهجي	أهداف مباشرة تتعلق بالعمل أو الوظيفة	الأهداف
طويل المدى	قصير المدى	بعد الزمني

المصدر: عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 34.

¹ - مازن فارس الرشيد، إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان، عمان، الطبعة الأولى، 2001، ص 686.

² - خالد عبد الرحمن الحبيبي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الثانية، 2005، ص 224.

بالنسبة للتعليم وعلاقته بالتدريب لم يتفق المفكرون على رأي واحد في ذلك، فبينما يرى البعض أن التعليم والتدريب شيء واحد وأنه لا فرق جوهري بينهما على الإطلاق بل أن بعضهم ذهب إلى اعتبار أن التدريب جزء من العملية التعليمية ذاتها، نجد أن هناك أراء أخرى تجزم بوجود اختلاف تام بين مفهوم التدريب والتعليم¹.

فالتعليم تكون أهدافه عامة ويكون في العادة أوسع نطاقاً ويرمي إلى تطوير الفرد بصفة عامة اجتماعياً وفكرياً، أما التدريب فيكون معيناً بتطوير مهارات و المعارف محددة لأداء أنشطة أو مهام معينة، لهذا فهو يتصل بالعملية التي يمكن فيها تحديد نتائج التدريب على أنها نوع محدد من الأداء أو الاستجابة السلوكية، فإذا لم يكن بالإمكان تحديد سلوك معين أو إذا كان من المتوقع أن يُغير سلوكه إلى نطاق متتنوع من الحالات عندئذ العملية تدعى التعليم².

ومن الناحية النظرية يمكن القول بأن التعليم مرتبط بتنمية المعرفة والفهم العام، أما التدريب فيرتبط بالوسائل والإجراءات الخاصة بأداء طبقة معينة، مع ملاحظة أنه في الحياة العملية يصعب وضع حدود فاصلة بين كل من التعليم والتدريب وإن كانت الحاجة تزداد إلى التعلم كلما اتجهنا إلى وظائف الإدارة العليا؛ أي أنه كلما اتجهنا إلى الوظائف الإدارية العليا يزداد الجانب العلمي ويقل الاعتماد على الجوانب الفنية حيث يفضل الاعتماد على البرامج التدريبية التي تعتمد على المهارة الذهنية، أما إذا اتجهنا إلى تدريب الإدارة التنفيذية والوسطى فيجب الإقلال من الجانب العلمي والاهتمام بالجانب الفني³.

وعليه يمكننا تلخيص أهم الفروق بين التدريب والتعليم:

- التعليم يهدف إلى تزويد الأفراد بالأسس العريضة التي ينطلقون منها كل في مجال تخصصه إلى مجالات العمل المختلفة، بينما يكون التدريب أكثر تخصصاً وتحديداً من نطاق التعلم، فالتدريب يهدف إلى تمكين الفرد من إتقان عملية أو عمليات بذاتها؛
- يرتبط التعليم بأهداف الفرد أكثر من ارتباطه بأهداف المنظمة، بينما يرتبط التدريب في الغالب بأهداف وحاجات المنظمة وما تريده من تغيير في مهارات وسلوكيات الفرد والجماعة وصولاً للنجاح في تحقيق أعمال معينة⁴؛

¹ محمد عبد الفتاح الصريفي، التدريب الإداري المدربون والمتدربون وأساليب التدريب، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 25.

² مازن فارس الرشيد، مرجع سابق، ص 685.

³ محمد عبد الفتاح الصريفي، مرجع سابق، ص 355.

⁴ أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية معاصرة، دار الكتاب للنشر، القاهرة، 2006، ص 267 - 268.

- يقاس ناتج العملية التعليمية من خلال القدرة على التحصيل والاستيعاب، يضاف إلى ذلك أن العملية التعليمية تُركّز بالدرجة الأولى على الموضوعات وليس على الأشخاص فالمهم أن يُستوفى الموضوع من كافة جوانبه وأن يكون على قدر من العمق والتحليل، في حين أن التدريب يركّز على زيادة القدرات والمهارات لدى المتدرب وتقاس فاعليته لدى الفرد بمقدار تقدمه في العمل، لذلك فإن التدريب يُركّز على الفرد ونموه بالدرجة الأولى¹؛
- التعليم عملية نقل وتنمية للمعارف في سياق منهجي وتطبيقي، في حين التدريب هو عملية صقل وتنمية للمهارات في سياق معرفي ومنهجي علمي².

بالإضافة إلى مصطلحات التعليم والتنمية بحد مصطلح التكوين، حيث أن أغلب التعريف لا تفرق بينه وبين التدريب لأن لهما نفس المدلول، فيستخدم مصطلح التكوين كترجمة لكلمة بالفرنسية Formation أما كلمة التدريب فهي ترجمة للكلمة الإنجليزية Training، ولا يختلف مدلول الكلمتين في شيء إلا أن التكوين تعني أوجه التعلم التي يتلقاها الفرد من قيم ومهارات وثقافات وأفكار ومعلومات عامة، في حين كلمة التدريب يسري مفهومها على التعلم أيضاً لكن في نطاق مهنة معينة باعتبار ارتباطها بالجانب العلمي، لذلك فمن الناحية الواقعية فإن مصطلح التدريب هو الأكثر إستخداماً³.

المطلب الثاني: أهمية و مبادئ التدريب:

مع تزايد حجم ونوعية المنافسة المحلية والعالمية بين المنظمات على اختلاف أنواعها وتسابقها لتقديم الجديد والأجود في السلع والخدمات لتحقيق الرضا لدى زبائنها، زادت أهمية التدريب كونه مصدرًا مهمًا من مصادر إعداد الموارد البشرية وتطوير كفاءتهم النوعية وإكساهم المعلومات والمهارات الوظيفية الالزمة وإحداث تغييرات إيجابية في سلوكهم وتعديل أفكارهم وتطوير العادات والأساليب التي يستخدموها للنجاح والتفوق في العمل، كما يفيد التدريب في أنه أحد أشكال الاستثمار في المنظمة لأنه يسمح باستخدام الثقافات الجديدة والقدرة على المنافسة ودخول أسواق جديدة وتحقيق الأهداف، هذه الأخيرة تتعدد بمدى توافر عدة مبادئ بحيث أن أي نشاط تدريسي يخلو من هذه المبادئ قد لا يحقق المطلوب.

¹ محمد عبد الفتاح الصبرفي، التدريب الإداري المدربون والمتدربون وأساليب التدريب، مرجع سابق، ص 26.

² عبد المعطي عساف، مرجع سابق، ص 34-35.

³ بلعور سليمان، مداخلة بعنوان: دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، أيام 12-13 ماي 2011، ص 9.

الفرع الأول: أهمية التدريب

إن نجاح المنظمات وحتى المجتمع ككل مرتبط بالضرورة بتدريب الأفراد، فالتدريب يعتبر وسيلة للتنمية الاقتصادية والازدهار والتأمين ضد البطالة والشيخوخة وفقدان التوظيف وعدم ملائمة الفرد لعمله¹، وعليه تتضمن أهمية التدريب في المنظمات من عدة زوايا أهمها:

- أ- التدريب هو صفة المنظمات الحديثة التي تحرص على مواكبة كل تغيير في المجالات التكنولوجية والإدارية، فدون قوة بشرية مطورة وقدرة على استيعاب التغيير لن تستطيع المنظمات تحقيق أهدافها؛
- ب- وحيث أن التدريب يحسن من قدرات الفرد وينمي مهاراته فإنه من هذا المنطلق يساهم مباشرة في تحسين المستوى الاقتصادي والاجتماعي للفرد؛
- ج- إن كل العاملين تقريباً في المنظمة يحتاجون للتدريب فهو لا يقتصر على موظف دون آخر أو وظيفة دون أخرى، فالموظف الجديد يحتاج إليه لضمان إتقانه للوظيفة الجديدة المكلف بها ويحتاجه الموظف القديم لزيادة مهاراته وإدارة عمله بشكل أفضل²؛
- د- تنمية المجتمع؛ إذ يمتد التدريب ليشمل تنمية معلومات ومهارات الأفراد والجماعات في الاتصال والتعارف وإقامة علاقات إنسانية سائدة³.

وفي هذا الإطار يمكن توضيح أهمية التدريب بالطرق إلى الفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال الجوانب الرئيسية التالية⁴:

- الأهمية بالنسبة للمنظمة؛
- الأهمية بالنسبة للعاملين.

- أولاً- أهمية التدريب بالنسبة للمنظمة: تحقق البرامج التدريبية الفاعلة العديد من الفوائد بالنسبة للمنظمة نذكر أهمها:
 - زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، إذ أن اكتساب الأفراد العاملين للمهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعد في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وتقليل وقت الضائع والموارد المالية المستخدمة في الإنتاج؛
 - يساعد التدريب في خلق الاتجاهات الإيجابية لدى بعض العاملين نحو العمل والمنظمة؛
 - يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية؛

¹- Lakhdar SEKIOU, **Gestion du personnel**, 3^{eme} édition, Québec, Les édition d'organisation, 1990, p 293.

²- عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 132.

³- نادر أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2010، ص 392.

⁴- يوسف حجم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، هاشم فوزي العادي، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2006، ص 273.

- يساهم في بناء قاعدة فعالة للاتصالات والاستشارات الداخلية، الأمر الذي يؤدي إلى تطوير أساليب التفاعل بين الأفراد العاملين وبينهم والإدارة؛
- يفيد في تنظيم العادات والقيم التي يمكن أن تشكل الأبعاد الأساسية لثقافة المنظمة، فعن طريق التنظيم يمكن أن تتحقق المواءمة بين الفرد وعمله ومجتمعه وبين الفرد ومنظمته؛
- يمكن أن يزيد التدريب من التزام الأفراد العاملين وولائهم للمنظمة ويعزز من إدراكيهم بأن المنظمة مكان جيد للعمل¹؛
- مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية والاجتماعية ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي السائد في المجتمعات الصناعية والتجارية المتقدمة²؛
- بالإضافة لكونه عامل يساعد على تأقلم المنظمة مع بيئتها، يساهم التدريب أيضاً في الحفاظ على بقاء المنظمة قادرة على المنافسة، إذ يعتبر مجالاً مميزاً يتحقق فيه التوافق الاجتماعي بل عاماً منسقاً بين الجانب الاجتماعي والجانب الاقتصادي، كما يلعب دوراً أساسياً في تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد وفي تحسين الكفاءة الاقتصادية للمنظمة³.

ثانياً - أهمية التدريب للأفراد العاملين: إن الفوائد التي يتحققها التدريب للعاملين تمثل فيما يلي:

- مساعدكم في تحسين فهمهم للمنظمة وتوضيح أدوارهم فيها؛
- يطور وينمي الدافعية نحو الأداء وينخلق فرص للمبادرة والإبداع؛
- مساعدكم في تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة أو المهارة أو كليهماً؛
- يعتبر التدريب وسيلة حوارية، يحسن الاتصالات بين الإطارات في مختلف الوظائف؛
- يساهم في تنمية القدرات الذاتية للإدارة وتحقيق الرفاهية لدى العاملين⁴؛
- يزود التدريب العاملين بمهارات ومعارف قد لا تكون موجودة لديهم حتى تمكنّهم من أداء واجبات عملهم بالكفاءة المطلوبة؛

¹ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 187.

² صلاح الدين محمد عبد الباقى، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الحديثة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 211.

³- Jean-Pierre Citeau, **Gestion des ressources humaines**, principes généraux et cas pratiques, 2^e édition, Armand Colin, Paris, France, 1994, p 11.

⁴ سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 188.

- يساعد العاملين على اتخاذ القرارات الأحسن كما يزيد من قابليتهم ومهاراتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل¹؟

- الأفراد لا يقومون بعمل واحد ولا يمارسون مسؤولية واحدة فقط بل يتقللون بين عدة وظائف وعدة مسؤوليات خلال فترة عملهم، الشيء الذي يتطلب إعادة تدريسيهم عند ترقيتهم وانتقالهم إلى وظائف أخرى؛

- إن التطور التكنولوجي أو الآلي تواكب تحسينات على عمليات الإنتاج الذي أصبحت معه الإبداعية والإبتكارية هي الصفة الغالبة في العمل، وأصبح عامل اليوم مطالباً بأن يكون لديه قدر من المهارة لتأدية الكثير من الواجبات التكنولوجية المعقدة والدقيقة الأمر الذي يتطلب تدريب الأفراد تبعاً لذلك².

وتظهر أهمية التدريب بالنسبة للمجتمع في كون القادة الأكفاء لا يظهرون فجأة؛ أي لا يمكن أن توافر القيادات الإدارية عن طريق النمو التلقائي وإنما نتيجة للدور والمساهمة الكبيرة للتدريب المخطط وجهود المنظمة نحو تنمية القيادات الإدارية، فقد أصبح التدريب ضرورياً لتعزيز قدرة المديرين على الإدارة وتحقيق الأهداف ورسم الإستراتيجيات وتحليل المشكلات واستخدام الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات³.

الفرع الثاني : مبادئ التدريب

هناك عدد من المبادئ أو الأسس التي ينبغي مراعاتها عند ممارسة النشاط التدريسي، حتى تضمن الإدارة العليا الأثر الإيجابي والفعال المستهدف من التدريب ومن أهم هذه المبادئ :

أولاً - التدريب نشاط رئيسي ومستمر: إن التدريب يمثل نشاطاً رئيسيّاً مستمراً من منطق شموله للمستويات الوظيفية المختلفة بدءاً من شاغلي وظائف الإدارة التنفيذية ومروراً بوظائف الإدارة الوسطى وانتهاءً بشاغلي وظائف الإدارة العليا، كذلك هو نشاط رئيسي ومستمر من زاوية تكرار حدوثه على مدى الحياة الوظيفية لفرد في مناسبات متعددة، فهو ليس مجرد حدث يقع مرة ويتجاوزه الفرد بسرعة بل هو نشاط ملازم للتطور الوظيفي للفرد⁴.

¹ يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص 274.

²- Bruno Herniet, *Nouvelles technologies et formation dans l'entreprise pour une démarche participative*, Revue Française de gestion, n° 15, Mars, Avril, Mai, 1985, p 54-56.

³ خالد عبد الرحمن الهبي، مرجع سابق، ص 226.

⁴- محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، الطبعة الثانية، 2008، ص 138.

ثانياً- التدريب نشاط متغير ومتجدد: يشير هذا المبدأ إلى حقيقة أساسية وهي أن التدريب يتفاعل في بيئته تتسم بالتغيير داخل وخارج المنظمة، ومن ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب وإنما يجب أن يتصرف بالتغيير والتجدد، فالفرد الذي يتلقى التدريب عرضة للتغيير في عاداته وسلوكياته ومهاراته المكتسبة ورغباته وطموحاته، كما أن الوظائف التي يشغلها تغير هي الأخرى لتواجهه متطلبات التغيير في الظروف والأوضاع الاقتصادية وفي تقنيات العمل، لهذا تصبح إدارة التدريب مسؤولة عن تحديد وتطوير النشاط التدريجي¹.

ثالثاً- المقومات الإدارية والتنظيمية للتدريب: لكي تتحقق فعالية التدريب لا بد أن يعتمد على مقومات إدارية وتنظيمية توفر فيه أهميتها:

- توفر الدقة والوضوح في تحديد مواصفات الوظائف ومتطلبات شغلها؛
- توفر الإمكانيات والمعدات الفنية اللازمة للأداء السليم للعمل؛
- توفر القيادة والإشراف من قبل الرؤساء والمشرفين الذين يحصل منهم الموظف على المعلومات الأساسية والتوجيه المستمر في أداء العمل بحيث يقتصر التدريب على تلك الأمور التي تخرج عن نطاق القائد الإداري؛
- توفر الدقة والموضوعية في اختيار الأفراد للعمل بناء على معايير وأسس واضحة ومراعاة الدقة في إسناد الوظائف إليهم، ومراعاة التناسب مع قدراتهم وتكويناتهم النفسية والاجتماعية وبين متطلبات شغل هذه الوظائف؛
- توفر نظام مستمر لقياس أداء العاملين وتقييم كفاءتهم وتحليل مؤشرات الأداء وتتبع علاقتهم الوظيفية².

رابعاً- التدريب عملية إدارية وفنية: التدريب باعتباره عملاً إدارياً ينبغي أن تتوفر له مقومات العمل الإداري الكفاءة منها: وضوح الأهداف وتناسقها، وضوح السياسات، توازن الخطط والبرامج، توافر الموارد المادية والبشرية، فضلاً عن هذا يعتبر التدريب عمل في يحتاج إلى خبرات وخصائص محددة ينبغي توفرها وأهمها خبرة تخصصية في: تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية و اختيار أساليب المساعدات التدريبية، بالإضافة إلى تقييم و متابعة فعالية التدريب³.

¹- صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001، ص 192.

²- محمد بن دليم القحطاني، مرجع سابق، ص 139.

³- صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 217.

خامساً- التدريب نظام متكامل: يُركز هذا المبدأ على تأكيد صفة التكامل والترابط في العمل التدريسي بحيث ينظر إلى التدريب كنظام متكامل يتكون من أجزاء وعناصر متداخلة تقوم بينها علاقة تبادلية من أجل أداء وظائف تكون محسّلتها النهائية بمثابة الناتج الذي يتحققه النظام كله، كذلك تفيد هذه النظرة الشمولية للتدريب في توضيح العلاقة الوثيقة التي تقوم بينه وبين البيئة التنظيمية المحيطة به والمناخ العام الذي يتم فيه العمل التدريسي¹.

يضاف إلى ما سبق أن هناك مجموعة من المبادئ التي يجب مراعاتها في كل مرحلة من مراحل التدريب* المختلفة وتتلخص في ما يلي:

- الهدف: يجب أن يكون المدف من التدريب محدد واضح طبقا للاحتجاجات الفعلية للمتدربين، مع مراعاة أن يكون موضوعيا وقابل للتطبيق؛

- الاستمرارية: يتحقق هذا المبدأ بأن يبدأ التدريب ببداية الحياة الوظيفية للفرد ويستمر معه خطوة بخطوة، لتطويره وتنميته بما يتماشى مع متطلبات التطور الوظيفي للفرد؛

- الشمول: حيث يجب أن يُوجه التدريب إلى كافة المستويات الوظيفية بالمنظمة ويشمل جميع الفئات في المهر الوظيفي للفرد؛

- التدرج: يبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج إلى الأكثر صعوبة، وهكذا حتى يصل إلى معالجة أكثر المشكلات صعوبة وتعقيدا؛

- الواقعية: وذلك بأن يلي الاحتياجات الفعلية للمتدربين ويتنااسب مع مستواهم؛

- مواكبة التطور: أي أن تتطور المادة التدريبية وأسلوب التدريب وطريقته بما يكفل استخدام معينات التدريب الحديثة ومعطيات التكنولوجيا التربوية المعاصرة².

بالإضافة إلى هذه المبادئ لدينا بعض الشروط الأساسية التي يجب توفرها في التدريب:

- أن ترتكز برامج التدريب على المشكلات التي يمكن حلها عن طريق التدريب؛

- أن يسمح بتنفيذ البرامج وتحديث فاعليتها من خلال المعلومات المرتدة؛

¹ - محمد بن دليم القحطاني، مرجع سابق، ص 138-139.

² - بوريش لحسن، مناد علي، شيهان سهام، مداخلة بعنوان: العملية التدريبية ودورها في رفع الأداء، الملتقى العلمي الوطني حول: استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة سعيدة، الجزائر، يومي: 10-11 نوفمبر 2009، ص 03.

* سيتم التطرق إلى مراحل التدريب في البحث الثاني.

- أن يترك المتدربون بشكل مباشر في تشخيص احتياجاتهم التدريبية؛
- أن تتيح البرامج التدريبية فرصة للمتدربين لتطبيق المعرف والمهارات الجديدة التي اكتسبوها¹.

المطلب الثالث: أنواع وأساليب التدريب:

اختلفت الآراء حول أنواع وأساليب التدريب باختلاف الظروف والمواصفات المختلفة بالنسبة للفرد، المنظمة وللمجتمع، وحتى بالنسبة للفرد نفسه تختلف من فرد إلى آخر، كذلك الأمر ينطبق على المنظمة لاختلاف أهداف المنظمات الخدمية أو الإنتاجية.

الفرع الأول: أنواع التدريب

تتعدد أنواع التدريب وتصنيفاته باختلاف الأساس الذي تتم عملية التصنيف بالاستناد إليه، وعليه يمكن أن نقسم التدريب إلى أنواع حسب الاعتبارات التالية:

الجدول رقم (02) : أنواع التدريب

المكان	المضمون	مرحلة التوظيف
1- داخل المنظمة. 2- خارج المنظمة. أ- في منظمات خاصة. ب- في برامج حكومية.	1- التدريب الفي والمهني. 2- التدريب التخصصي. 3- التدريب الإداري.	1- توجيه الموظف الجديد. 2- التدريب أثناء العمل. 3- تدريب لتجديف المعرفة والمهارة. 4- تدريب بغرض الترقية والنقل. 5- التدريب للتهيئة للمعاش.

المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 458.

أولاً- أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف:

1- توجيه الموظف الجديد: يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد، هذه المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأيام والأسابيع الأولى من عمله تؤثر على أدائه واتجاهاته النفسية

¹- محمد أكرم العدلوني، التدريب أهميته وركائز نجاحه، الموقع : <http://www.ebdaa.ws/mainart.jsp?art=1559> (2011/04/19)

لسنوات عديدة قادمة، كما تهدف برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل إلى العديد من الأهداف منها: خلق اتجاهات نفسية طيبة عن المنظمة، تحفيز الموظفين الجدد للعمل وتدریبهم على كيفية أداء العمل... إلخ، هذا وتحتفل المنظمات في طريقة تصميم برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل فالبعض يعتمد على أسلوب المحاضرات والبعض يعتمد على مقابلات المشرفين المباشرين لؤلاء الموظفين، في حين يعتمد آخرون على كتيبات مطبوعة بها كل المعلومات¹.

2- التدريب أثناء العمل: ترغب المنظمات أحياناً في تقديم التدريب في موقع العمل وليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى للتدريب، فمن خلال هذه الطريقة تسعى المنظمات وتشجع على أن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات والتدريب على مستوى فردي للمتدربين².

3- التدريب بغرض الترقية والنقل: تعني الترقية والنقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد عن المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو يُنقل إليها، هذا الاختلاف أو الفرق مطلوب التدريب عليه لسد هذه الثغرة في المهارات والمعارف من خلال تقديم المعلومات الجديدة للموظف في التخصص الذي يمارسه، ويعمم هذا النوع من التدريب في كافة أنواع التخصصات تماشياً مع التطورات الحديثة في العلوم التقنية الجديدة³.

4- التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة: حينما تقادم معارف ومهارات الأفراد على الأقصى حينما يكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة يلزم الأمر تقديم التدريب المناسب لذلك، حيث يحتاج شاغلي الوظائف إلى معارف ومهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة⁴.

5- التدريب السلوكي والإبداعي: يهدف التدريب السلوكي إلى تغيير أو تعديل وترشيد اتجاهات وسلوك العاملين بما لا يتعارض مع أهداف المنظمة وبما يتحقق أكبر قسط من الدافعية والحماس وزيادة ثقة الفرد بقدراته، كما يتحقق هذا النوع من التدريب (التدريب السلوكي) توطيد علاقة الانتساع والولاء والرفع من مستوى الرضا في العمل، في حين يهدف التدريب الإبداعي إلى زيادة العمل من خلال إطلاق التفكير المتواصل المستمر للتوصل إلى طرق جديدة في العمل وبالتالي تحقيق نتائج غير عادية، وذلك بتدريب المعينين على اتخاذ القرارات وحل

¹- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 458.

²- بن بوزيان محمد، برودي نعيمة، مداخلة تحت عنوان التدريب كأداة التأهيل وتنمية الكفاءات البشرية: دراسة حالة التدريب في المؤسسات بولاية تلمسان، الملتقى العربي الأول حول: التدريب وتنمية الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الجامعة الماثématic، عمان، أيام: 27-29 جويلية 2006، ص 05.

³- صلاح الدين محمد عبد الباقى، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، مرجع سابق، ص 194.

⁴- أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 460.

المشكلات من خلال التجديد والإبداع لمواكبة التغيرات البيئية المستمرة، ويعتبر هذا التدريب أ جود أنواع التدريب وأحدثها بحيث يرمي إلى إطلاق الطاقات الكامنة وتشجيع التفكير الإبداعي¹.

6- التدريب للتهيئة للمعاش: في المنظمات الراقية يتم تعيين العاملين من كبار السن إلى الخروج على المعاش بدلًا من أن يشعر الفرد فجأة أنه تم التخلص منه بالخروج على المعاش، حيث يتم تدريسه على البحث عن طرق جديدة للعمل أو طرق للاستمتاع بالحياة والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة، والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج على المعاش².

ثانياً- أنواع التدريب حسب المضمون:

1- التدريب المهني والفنى: هو التدريب الذي يستهدف إكساب الأفراد مهارة ومعرفة الأداء في مهنة معينة يتخصص الفرد المتدرب بأدائها، وهذا النوع من التدريب يشمل الأفراد الذين تم تعيينهم حديثاً في مهن تخصصية معينة، أو ربما يشمل القدامى من العاملين من يتطلب أدائهم اكتساب بعض المهارات أو المعرفة الجديدة أو إعادة تدريسيهم في حالات مهنية لتحديث وتجديده المعلومات لديهم³.

2- التدريب الإداري: يُعرف التدريب الإداري بأنه العملية التي يتم من خلالها تزويد المتدرب بالمعرفة وصقل مهاراته وإحداث تطوير إيجابي في أدائه وإعداده للتأقلم مع التغيير في المستقبل، ويختلف التدريب الإداري عن غيره من أنواع التدريب الأخرى بتركيزه على الموظف وبيئته الإدارية بمعطياتها المتعددة سواء كانت في اتخاذ القرارات أو في إدارة الموارد أو تنمية مهارات التخطيط⁴.

يضاف إلى ما سبق يتضمن هذا التدريب المعرف والمهارات الإدارية والإشرافية الالزمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا (أي الإشرافية) أو الوسطى أو العليا، وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط، تنظيم، رقابة، اتخاذ القرارات، توجيه، قيادة، تحفيز وإدارة جماعات العمل، التنسيق والاتصال⁵.

¹- حدة قربة، دور التدريب في تحقيق القدرة التنافسية، دراسة حالة مؤسسة أنتبيونيكال بالبلدية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة البليدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، 2007، ص 80-81.

²- أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 460.

³- خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الثانية، 2007، ص 141.

⁴- مدى إسهام برنامج تطوير الإدارة المدرسية في امتلاك مديري المدارس الثانوية للكفاءات الإدارية، متوفّر على الموقع:

3- التدريب التخصصي: يُمثل هذا النمط من التدريب زيادة المعلومات والمعارف وتطوير المهارات التخصصية في مجال محدد من الاختصاصات المهنية، لذا فإنه غالباً ما يشابه التدريب المهني في رأي بعض المختصين والباحثين، إلا أن هذا النوع من التدريب يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمحال تخصصي محدد من الأطر الوظيفية أو المهنية بغية اكتساب المهارات والمعارف التخصصية المحددة بوضوح وفق حاجات ومتطلبات العمل في المنظمة¹.

ثالثاً- أنواع التدريب حسب المكان:

1- التدريب داخل المنظمة: يُعرف التدريب الداخلي على أنه أنشطة تعليمية مُعدة مسبقاً من قبل إدارة الأفراد داخل المنظمة، ويكون مجال التدريب منحصر فقط على الأفراد الذين يعملون بالمنظمة².
 هنا قد ترغب المنظمة في عقد برامجها داخل المنظمة سواءً بمدربين من داخل أو خارج المنظمة، وبالتالي يكون على المنظمة تصميم البرامج أو دعوة مدربين للمساهمة في تصميم البرامج ثم الإشراف على تنفيذها.
 وهناك نوع آخر من التدريب الداخلي هو ما يسمى بـ (التدريب في موقع العمل)، ففي هذا النوع من التدريب يقوم الرؤساء المباشرين للعاملين بتزويدهم بالمعرف ومهارات اللازم لأداء العمل، كما يتيح هذا الأسلوب للمتدرب أن يقلد مدربه وأن يتقطع المهارات اللازم لأداء العمل منه³.

2- التدريب خارج المنظمة: تفضل بعض المنظمات أن تنقل كل أو جزء من نشاطها التدريسي خارج المنظمة ذاتها إذا كانت الخبرة التدريبية وأدوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارج المنظمة، في هذه الحالة يمكن الاستعانة في التدريب الخارجي إما بشركات خاصة أو الالتحاق بالبرامج الحكومية.

أ- شركات التدريب الخاصة: على أي منظمة تسعى إلى التدريب الخارجي بواسطة مكاتب أو شركات تدريب خاصة أن تطمئن على جدية التدريب فيها، وتعمل على تقييم مثل هذه المكاتب والشركات الخاصة؛
ب- برامج حكومية: تقوم الدولة أحياناً بدعم برامج التدريب وذلك من خلال منظمات الخدمة المدنية أو من خلال الغرف الصناعية والتجارية، وهي عادة برامج تركز على رفع المهارات والمعارف في مجالات تهم بها الدولة⁴.

¹- حضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سابق، ص 141.

²- راوية حسن، مدخل إستراتيجي لخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 285.

³- أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 462.

⁴- نفس المرجع، ص 463.

الفرع الثاني: أساليب التدريب

يعد الاختيار العلمي والسليم للأساليب التدريبية المناسبة أحد المعايير الأساسية التي تحكم في وجهه فعالية البرنامج التدريسي، وقد شهدت الأساليب التدريبية في وقتنا الحاضر تعددًا ملحوظاً وتنوعاً واضحاً مما يفسح المجال أمام خبراء التدريب لاختيار الأسلوب الذي يتناسب مع المتغيرات العديدة، وعلى المدرس المتميّز أن يختار الأسلوب التدريسي المناسب الذي يساعد على تحقيق الأهداف التدريبية¹.

وقد تناول العديد من الباحثين مجموعة من الأساليب التدريبية المختلفة نذكر أبرزها²:

- 1- **الحاضرات:** يعتمد هذا الأسلوب على قيام المدرس بإلقاء المادة التدريبية بشكل رسمي و مباشر في مواجهة المتدربين، وتستخدم هذه الطريقة إذا كانت هناك معلومات يراد توصيلها للحاضرين بشكل مباشر وبشكل يستوجب أسلوباً معيناً في عرض المعلومات، أو إذا كانت من النوع الذي يحتاج إلى شرح وتوضيح من شخص أكثر دراية وفهمًا للمعلومات، ولكن لهذه الطريقة عيوب منها:
 - أنها تفشل في تحقيق عنصر المنافسة والتطبيق أثناء الحاضرة؛
 - لا تعطي ضماناً كافياً على أن جميع الحاضرين يتبعون المدرس ويفهمون موضوع المحاضرة.

- 2- **المؤتمرات:** المؤتمر هو اجتماع يشترك فيه عدد من الأعضاء لدراسة موضوع معين له أهمية لكافة الأعضاء، وتعتبر هذه الوسيلة شائعة لتدريب رجال الإدارة العليا بصفة خاصة، إذ تفيد في استعراض التجارب والخبرات المختلفة للأعضاء.

من هذا المنطلق نجد أن هدف المؤتمر التدريسي هو تجميع حصيلة من المعارف والخبرات السابقة للمتدربين للوصول إلى تحسين أو وضوح أفضل للمبادئ والمفاهيم والإجراءات، كما أن القضايا الخلافية التي يتم مناقشتها في المؤتمر التدريسي تكون من النوع الذي يكون احتمال وجود إجابات سهلة لها أقل من تلك التي تُعرض في المناقشة الموجهة، وتكون مهمة المدرس تشجيع أفراد المجموعة على المناقشة، تلك المناقشة التي تعتمد على خبراتهم السابقة ذات العلاقة بموضوع المؤتمر، فالهدف إذا هو تحقيق المشاركة المتساوية³.

¹- مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص 115.

²- صلاح الدين محمد عبد الباقى، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، مرجع سابق، ص 198 - 200.

³- وليم ر. تريسي، ترجمة سعد أحمد الجبالي، تصميم نظم التدريب والتطوير، الإدارية العامة للطباعة والنشر، عمان، الطبعة الثالثة، 2004، ص 387.

3- الندوات أو حلقات الدراسة: بوجب هذه الطريقة يشترك مجموعة من الدراسين في بحث موضوع معين، ويقوم كل مشترك في الندوة بدراسة جانب معين من الموضوع أو المشكلة المطروحة، كما تتاح الفرصة للاستفادة من أراء الغير بحيث أن تقرير كل مشترك يعرض في الندوة للمناقشة وتبادل الرأي من جانب كافة الأعضاء.

4- تمثيل الأدوار: تقوم هذه الطريقة على أساس تصور المدرس موقفاً معيناً من المواقف التي تحدث عادة ويطلب من المتدربين تمثيل هذا الموقف بعد أن يحدد لكل منهم دوره، وفي النهاية يطلب المدرس من كل فرد أن ييدي رأيه في الطريقة التي تصرف بها زميله وأن يقترح ما يراه من حلول في هذا الصدد. يتمثل دور المدرس هنا في ترشيد سلوك المتدربين نحو التصرفات السليمة والتنبيه إلى الأخطاء التي وقعوا فيها وإرشادهم إلى السلوك الرشيد في ضل الموقف القائم (أسلوب تدريسي يصلح بالدرجة الأولى حين يكون هدف التدريب هو تنمية مهارات سلوكية معينة).

5- المناقشات: يقوم المتدربون في هذه الطريقة بمناقشة وإبداء آرائهم في موضوعات محددة، كأن تعرض حالة أو مشكلة معينة وتُوضح الطريقة التي اتبعت في حلها، ويقوم المدرس بإدارة توجيه المناقشة بما يكفل التوصل إلى الحل الأمثل للمشكلة المعروضة.

ويتوقف نجاح طريقة المناقشة على عوامل عديدة منها الاهتمام بالإعداد لها والمهارة في إدارتها، كما يجب أن لا يكون عدد المشتركين كبيراً.

6- التعليم المبرمج: هو طريقة للتعلم الذاتي؛ وفيها يكتسب المتدرب المعرفات والمهارات الالازمة لتحقيق الأهداف التدريبية من خلال سلسة من الخطوات التي تم ترتيبها بعناية واختبارها سابقاً، وتسمح هذه الطريقة للمتدربين بالتقدم في البرنامج طبقاً لمعدلات سرعة تعلمهم، كما أنهم يستجيبون بشكل إيجابي لكل خطوة من سلسلة الخطوات ويحصلون على معلومات مرئية فورية عن صحة استجاباتهم قبل الانتقال إلى الخطوة التالية التي يتم فيها تصميم البرنامج التدريسي عادة ليؤدي إلى تعلم المتدربين حتى يتمكنوا من اكتساب المعرفات والمهارات المطلوبة.¹.

7- دراسة الحالة: تتضمن اقتراح مجموعة من الحلول الممكنة لحالة واقعية أو افتراضية من طرف المتدربين اعتماداً على المفاهيم النظرية المكتسبة، كذلك تطوير مهارات المناقشة والعمل الجماعي²، وينطوي هذا الأسلوب على تحديد مشكلة أو موقف معين يحتاج إلى اتخاذ قرار علاجي، فيطلب من المشتركين تحديد وتشخيص المشكلة وتحليلها واقتراح البديل للحل المناسب، وفي هذا الشأن يقوم المدرس بتوجيه النقاش وتوضيح أبعاد المشكلة

¹- نفس المرجع، ص 396.

²- Nathalie Carello, **Concevoir une Formation en Entreprise**, édition Dunod, Paris, France, 2003, p 150.

والرد على الاستفسارات وتوفير المعلومات المطلوبة، فيطلب من المتدربين المشتركة وإبداء الآراء والتحليل بالرجوع إلى النظريات والقواعد والمبادئ العلمية، في محاولة للتطبيق العلمي لتلك المفاهيم والاستفادة من تبادل الآراء والمشاركة والتفاعل العلمي في سبيل المفاضلة بين البديل و اختيار الحل الأنسب من بينها بإشراف و توجيه من المشرف المدرب¹.

8- الحالة الحرجة: يحدد هذا النموذج ويحلل الخبرات الحقيقة للمتدرب كي تستخدم أساساً في فهم أفضل للمشكلات الحقيقة والواقعية، أو للتوصل إلى استنتاجات عن طريق إجراء تحليل "الحوادث الحرجة" التي وقعت خلال ممارسة مهنة المشاركيين، أما مبرر استخدام هذه الطريقة فهو أن كافة خبرات المتدربين يمكن أن تكون مصدراً للتعلم، كما أن بعض الملاحظات يمكن أن يكون لها صدى واسع بحيث يمكن أن تؤثر تأثيراً فاعلاً وقوياً في أنماط السلوك المستقبلية لهؤلاء المتدربين، هذا بالإضافة إلى أن التركيز على مثل هذه الحوادث يتبع الحال للتوصل إلى استنتاجات لنماذج أكبر وخبرات مشابهة مما يتتيح الفرصة للمتدربين بتزويد المتدربين بها².

9- تدريب الحساسية: يهدف هذا الأسلوب إلى تعريف الموظفين بردود فعل وأراء كل منهم اتجاه الآخر في سبيل إتاحة الفرصة لهم لتعديل سلوكياتهم وتفادي الاحتكاك وتوطيد العلاقات داخل المنظمة، ويطلب هذا الأسلوب اشتراك مدرب أخصائي نفسي يتولى تقسيم مجموعة المتدربين إلى مجموعات تضم (10-05) أفراد، يتم اختيار أعضاء كل مجموعة حسب انتمامهم في العمل بحيث تضم كل مجموعة عاملين من مختلف المستويات وبغض النظر عن المركز الوظيفي، ويطلب من كل منهم مصارحة بعضهم حول مدى تأثير تصرفاتهم أثناء العمل وردود فعلهم اتجاهها³. نفهم مما سبق أن تدريب الحساسية يؤدي إلى التقارب بين أفراد الجماعة وفهم مشاعرهم ومشاكلهم من خلال العمل على إحداث تعديل في سلوك الجماعة الخاضعة للتدريب وزرع روح التعاون فيما بينهم.

10 - المباريات الإدارية: يعتمد هذا الأسلوب من التدريب على خلق موقف تدريبي يشابه إلى حد بعيد مواقف العمل الإعتيادية التي يعمل فيها المتدرب، إذ تُقسم جماعة المتدربين إلى مجموعات صغيرة (5-7) وكل جماعة أو مجموعة تمثل إدارة منفصلة فتعطى لكل جماعة في بداية المباريات تعليمات محددة عن شروط العمل وبعض المعلومات.

¹- حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 234.

²- رداخ الخطيب، أحمد الخطيب، مرجع سابق، ص 140.

³- حنا نصر الله، مرجع سابق، ص 235.

هنا تنقسم المباريات إلى عدد من الجولات، يقومون فيها بمراجعة البيانات والمعلومات المعطاة إليهم لاتخاذ مجموعة من القرارات سواء إنتاج سلعة معينة أو تعيين أفراد أو تقرير استشارة جديدة وتبلغ نتائج القرارات لكل مجموعة، وعلى ضوء تلك النتائج يضاف عامل عشوائي إضافي ويطلب من كل مجموعة قرار جيد، وهكذا تستمر الجولات وفي النهاية يعقد اجتماع عام لتقييم المباريات والتعليق على سلوك المجموعات المختلفة، ومن خلال العرض الذي تقدمه كل مجموعة في نهاية المباريات تبدأ مناقشة هامة حول صلاحية هذه الحلول بحيث يكون دور أعضاء هيئة التدريب هو الإرشاد والتوجيه¹.

11- أسلوب النموذج السلوكي: يعد أسلوب النموذج السلوكي أحد الأساليب المستخدمة في مجال تعديل السلوك، ويهدف إما لإكساب المتدربين أنماطاً ومهارات سلوكية جديدة أو تصحيح النمط السلوكي الحالي وتحسينه وزيادة فاعليته، ولعل مهارة التعامل الإيجابي مع الآخرين والتأثير فيهم أصدق مثال عن هذه المهارات، فكل الموارد البشرية تحتاج لهذه المهارات السلوكية.

وتتم عملية التعلم من خلال هذا الأسلوب عن طريق عرض شرائط الفيديو تحتوي على مسرحيات أو تمثيليات قصيرة، يعرض فيها على المتدربين أنماطاً سلوكية خاطئة وسلبية في مجال التعامل مع الآخرين، وبعد انتهاء العرض تحلل هذه الأنماط من قبلهم بمساعدة المدرس لتوضيح الأخطاء التي ظهرت في العرض التمثيلي، ثم يعرض عليهم في النهاية شريط فيديو آخر يوضح لهم نموذج السلوكي الصحيح الواجب إتباعه في مثل هذه المواقف التي عرضها الشريط الأول².

12- أسلوب سلة القرار: هي صفة للمحاكاة تُجسد مواقف واقعية في يوم عادي ببيئة عمل المتدرب (عادة في مستوى الإدارة المباشرة، الوسطى أو العليا)، وتقدم هذه المواقف في مادة يصممها المدرس على متن ورقة أو ورقتين، تضم هذه المادة موضوعات بعضها روتيجي والآخر عارض يتعين الفصل فيها وصنع قرار على مدى زمني قصير نسبياً، هذا مع عرضه وقائع وملابسات تساعد في تشخيص الموقف الفعلي في بيئه العمل، وتتم مراجعة كيف يتعامل المتدرب مع كل موضوع أو موقف عرضته ورقة العمل.

هنا يقيّم المدرس قدرات المتدرب على التخطيط، التنظيم، القيادة، الرقابة، مرونة التصرف والقدرة على صنع قرارات سليمة³.

¹- مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2001، ص 114 - 115.

²- عمر وصفي عقيلي، الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2005، ص 467.

³- أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 304.

13- أسلوب العصف الذهني: يعتمد هذا الأسلوب على قيام المدرب بعرض مشكلة معينة ويسأل المتدربين أن يقدموا أرائهم بصورة سريعة ودون تردد في التفكير.

يعتمد هذا الأسلوب على أن العرض السريع للأفكار والآراء يمكنه أن يحرر المتدربين من الجمود ويشجعهم على المشاركة، كما أن وابل الآراء الغزيرة كفيل بتغطية جوانب الموضوع أو المشكلة التي أثارها المدرب¹.

المطلب الرابع: أهداف التدريب:

أهداف التدريب هي الغايات التي تسعى لتحقيقها المنظمة، وتعد نقطة البداية في أي برنامج تدريبي وهو المحور الأساسي التي تدور حوله العملية التدريبية، فدون تحديد أهداف واضحة للتدريب لا يمكن أن تتوقع له النجاح.

وعلى الرغم من اختلاف الأهداف التدريبية من منظمة لأخرى نظراً لاختلاف الظروف الإنتاجية والإدارية إلا أنه هناك أهداف رئيسية لابد من أخذها بعين الاعتبار في أي منظمة، لذلك يتبع مراقبة عدة خصائص في صياغة هذه الأهداف:

- الصيغة الكمية للهدف التي تتيح إمكانية قياس مدى تحققه؛
- وضع الإطار الزمني للهدف لقياس مدى تحققه خلال مدة زمنية معينة؛
- وضع الهدف وصياغته بصفة مشتركة بين مدير التدريب والعاملون معه والرؤساء، الأمر الذي يجعل أصحاب المصلحة يتكاتفون على حسن تصميمه تنفيذه ومتابعته؛
- معقولية الهدف التدريبي المصاغ، فكلما كان متناسباً مع الموارد المتاحة كلما كان أكثر عملية وواقعية²؛
- وجوب مراعاة الفروق الفردية، إذ تظهر في مجال سرعة التعلم لدى المتدربين وتقبلهم لأنواع معينة من التعليم والتدريب، لذا يستلزم الأمر دراسة خلفيات المتدربين وميولهم وقدراتهم التعليمية عند اختيار البرامج التدريبية³؛
- ضرورة خلق الدافع لدى المتدرب، فكلما كان الدافع قوياً لدى المتدرب كلما ساعد ذلك على سرعة التعليم واكتساب المعارف والمهارات الجديدة؛ بمعنى ربط التدريب بهدف يود المتدرب الوصول إليه كزيادة الدخل، الترقية، إضفاء التقدير للعمل... إلخ⁴.

¹- أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 481.

* سيتم التطرق إلى أسلوب العصف الذهني في الفصل الثاني بشيء من التفصيل.

²- أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 289.

³- خالد عبد الرحمن الهبي، مرجع سابق، ص 228.

⁴- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 348.

وعليه تمثل أهداف العملية التدريبية في:

1- تغيير السلوك: يأخذ هذا التعريف عادة شكلًا أو أكثر من الأشكال التالية¹:

- أ- تنمية المعرفة والمعلومات: فالتدريب يجب أن يغطي ما يحتاجه المتدرب من معلومات تساعده مباشرة في أداء وظيفته، ولا يحقق التدريب الفائدة المرجوة منه إذا استهدف تزويد المتدربين بمعلومات متوافرة لديهم، لذا يجب اختيار مواد التدريب المفيدة للمتدربين بحيث تتماشى مع احتياجاتهم الضرورية للقيام بوظائفهم بالطريقة المطلوبة؛
- ب- تنمية المهارات: بهدف قيام الفرد بواجبات ومسؤوليات وظيفته بصورة أفضل وأقل قدر ممكن من الجهد وأهمها:
- المهارات الفنية المرتبطة على سبيل المثال بكتابة التقارير، التعامل مع الحاسوب والأجهزة الفنية... الخ؛
 - المهارات الذهنية أو مهارات التصور الكلي، المتمثلة في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات والتخطيط الاستراتيجي وإدارة المجتمعات؛
- ج- تنمية الاتجاهات الإيجابية في العمل وتأييد سياسة المنظمة ورسالتها وأهدافها والدفاع عنها، التعاون مع الزملاء والرؤساء، تنمية روح العمل الجماعي المساعد على طرح الأفكار الإبداعية والشعور بالمسؤولية.

2- تحسين مستويات الأداء: إذ تسعى العملية التدريبية إلى تحسين مستوى الأداء بالنسبة للفرد والجماعة، ويمكن وضع معايير لقياس مدى تقدم المتدرب خلال فترة التدريب².

وقد ذكر الطاعاني أن الأهداف التي يحاول التدريب تحقيقها هي:

- إكساب المتدربين بعض المهارات الالزمة لتطوير كفاءتهم الإدارية؛
- تنمية الاتجاهات الإيجابية للمتدربين نحو العمل والعاملين معهم؛
- زيادة الاستقرار في العمل مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للمتدربين؛
- مواكبة المتدربين للمستجدات في حقول المعرفة ذات العلاقة بعملهم؛
- زيادة قدرة الفرد على التفكير الحاصل بما يمكنه من التكيف مع عمله من ناحية مواجهة مشكلاته والتغلب عليها من ناحية أخرى؛
- تنمية الاتجاهات السليمة للفرد نحو تقديره لقيمة عمله وأهميته والآثار الاجتماعية المتصلة به والمترتبة عليه؛

¹- نادر أحمد أبو شبيحة، مرجع سابق، ص 391.

²- نفس المرجع ، ص 392.

- تقليل وقت أداء الخدمة في المنظمات الخدمية وتحسين أساليب التعامل مع العملاء، مما يرفع درجة رضاهem عن المنظمة ومتوجهها وتحسين صورتها في أذهانهم ويدعم مركزها التنافسي؛
- هدف التدريب الأساسي هو تضييق الفجوة بين نظام التعليم بأنواعه المختلفة وبين مجالات العمل المطلوبة، إذ يحتاج الخريجون على اختلاف مستويات تحصيلهم إلى قدر معين من التدريب في ظل التقدم التكنولوجي الهائل في معظم مجالات الحياة، كما يزود الأفراد بالخبرات المختلفة مما يؤدي إلى رضاهem عن عملهم وعن أنفسهم وروح المعنوية بينهم بما يؤدي إلى تحسين المناخ العام للعمل¹.

يضاف إلى الأهداف السابقة أن هدف التدريب ليس فقط توفير الخبرات والمهارات للأفراد ولكن أيضاً تنمية الرغبة لاستخدام قدراتهم بدرجة أفضل، وعليه نستطيع القول أن رسالة التدريب يمكن بلورتها في تحقيق الأهداف التالية:

- ترغيب الفرد في عمله؛ باعتبار أن زيادة إنتاجه مرهونة برغبته في أداء العمل؛
- توفير الدافع الذاتي لدى الفرد لزيادة كفاءاته وتحسين إنتاجه كما ونوعاً من خلال توعيته بأهداف المنظمة و سياساته وأهمية عمله ومدى مسانته في تحقيق تلك الأهداف؛
- رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين بالمنظمة نتيجة إلهامهم بأبعاد العمل ومهاراتهم في أدائه واهتمامهم به؛
- زيادة مهارات وقدرات الفرد وتسلیحه بمقومات تؤهله إلى الترقية للمناصب الوظيفية الأعلى مستوى؛
- العمل على استقرار المنظمة ومرؤونتها؛ فالأفراد المدرّبين هم بمثابة أصل من الأصول الحامة بالمنظمة يعملون على ضمان استقرارها ومرؤونتها، فالاستقرار هنا يعني قدرة المنظمة على الاستمرار مهما حدث تغيير أما المرؤنة فتعني قدرة المنظمة على التلازيم والتكييف مع التغيرات التي تطرأ على كمية العمل².

¹ - حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع وللطباعة، عمان، الطبعة الأولى، 2007، ص 31-33.

² - بن زاهي منصور، الشايب محمد الساسي، مداخلة بعنوان: التدريب كأحد المقومات الأساسية لتنمية القدرات البشرية- نظرية سيكولوجية، الملتقى الدولي حول: التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، أيام: 09-10 مارس 2004، ص 199.

المبحث الثاني: نظام التدريب

إن أهم سبيل الواجب إتباعه من أجل الوصول إلى تصور واضح للتدريب ومن ثم التخطيط له وتنفيذه، ثم مراقبته على أساس علمية جيدة هو انتهاج نظام تدريسي وفق دراسات علمية حديثة وسليمة، لهذا لا بد علينا أن نُركز أو نتبع بُعد النظم الخاصة بعملية التدريب.

المطلب الأول: تعريف ومقومات نظام التدريب

تعددت الأبحاث والدراسات خلال النصف الأخير من هذا القرن التي أخذت بفكرة التكوينات النظمية للظواهر أو العمليات، والذي يمثل ذلك في تقديرنا بداية التحول الصحيح وفي الاتجاه الصحيح في عمليات البحث العلمي، وهي بداية متأخرة مقارنة مع نشأة الظواهر المختلفة طبيعية كانت أو إنسانية، فالله سبحانه وتعالى عندما خلق الكون وعمره بكل ما فيه من ظواهر لا حصر لها خلقه في صورة نظام كلي، والتدريب من بين هذه العمليات فهو نظام يتكون من أجزاء وعناصر مختلفة، يختص كل منها بدور متميز ولكن تتوقف الفعالية النهائية للتدريب وكفاءته في الوصول إلى أهدافه على مدى التفاعل والترابط بين أجزائه وعناصره.

الفرع الأول: تعريف النظام

يعتبر مناهج النظم من الأساليب والطرق التحليلية المستحدثة في علم الإدارة، فقد أصبح في الوقت الحاضر من الاتجاهات العلمية السائدة في الفكر الإداري الحديث، وما زاد في قوتها هذا الفكر هو إدراك الإدارة المعاصرة لقيمة العمل الإنساني والمتمثل بالدرجة الأولى في التفكير الذهني والإبداع، وقد زاد اقتناع الإدارة المعاصرة بهذه الحقيقة بعد أن ظهرت الصناعة اليابانية قدراتها الفائقة على المنافسة والتميز على الصناعات الغربية عموماً والأمريكية على وجه الخصوص¹.

هذا المنهاج يرتكز على نقطة أساسية هي أن النظام كل لا يتجزأ، فيتناول الأجزاء الداخلية فيه باعتبارها أنظمة في حد ذاتها لكنها في الوقت نفسه هي أنظمة فرعية تتفاعل مع النظام الكبير، وتحليل النظم يدخل ضمن الإطار العام الذي يقوم عليه مناهج النظم.

فتحليل النظم هو الدراسة الشاملة والمتكاملة للنظام الذي يجعله يتسم بعدد من الصفات والخصائص التالية:

¹- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطبعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 47.

- يعتمد تحليل النظم على أنواع متعددة من الخبرات والمعرف، حيث تتطلب الدراسة الشاملة لأي نظام ضرورة اللجوء إلى خبراء في مجالات العمل المختلفة ومن ثم فإن هذا الأسلوب يتصف بالعمل الجماعي؛ أي تعاون مجموعة من الخبراء في مجالات عمل وخبرة مختلفة في دراسة وتحليل نظم محدودة ومحاولة التوصل إلى حقيقة واضحة في هذا المجال؛
- يتتصف أسلوب تحليل النظم باستخدامه منطق الأسلوب العلمي في البحث من حيث الاعتماد على إجراءات محددة واستخدام أساليب موضوعية لقياس و اختيار الفرض والبدائل في ضوء تكوينات علمية؛
- يتميز تحليل النظم بأنه يعتمد على تكوين نموذج يمثل النظام الذي تجري دراسته¹.

إن الفكرة الأساسية لمناهج النظم تعتمد على مفهوم النظام (System) الذي يمكن تعريفه بأنه: هو الكل المنظم أو الوحدة المركبة التي تجمع وترتبط بين أشياء أو أجزاء تشكل في مجموعها تركيباً كلياً موحداً².

ونظرية النظام تعتبر أي تنظيم نظاماً متكاملاً مفتوحاً، عندما يتأثر النظام المغلق بغيره على البيئة الداخلية مع تجاهل الاعتبارات الخارجية، وبالتالي فإن التنظيم هو نظام اجتماعي مفتوح يتكون من هيكل متداخل من العلاقات التبادلية فيما بين أعضائه وبينه وبين عناصر البيئة المحيطة به³.

الفرع الثاني: مقومات نظام التدريب

إذا نظرنا إلى المنظمة فإننا نجد أنها نظاماً متكاملاً تؤدي مهامها معينة للوصول إلى هدف محدد، وهي تكون من أنظمة فرعية مرتبطة ببعضها فهناك نظام الإنتاج، نظام التسويق، نظام التمويل، نظام الأفراد....

واستناداً إلى مفهوم النظم فإن العلاقة بين هذه الأنظمة تتميز بالتأثير والتاثير، فهي علاقات تبادلية تساهم عن طريق تفاعلها المستمر في بلوغ النتائج المطلوبة وتحقيق أهداف النظام الكبير، فإذا أخذنا إدارة الأفراد باعتبارها نظاماً في حد ذاتها نجد أنها تتألف من أنظمة حركية متعددة يشكل التدريب واحد منها.

¹ سهيل زغود، العملية التدريبية ودورها في تحسين أداء العمال في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية مؤسسة صناعة الكوابيل (EN.I.CAB)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة باتنة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، 2008، ص 52.

² فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب، الأردن، الطبعة الخامسة، 1995، ص 55.

³ عبد المعطي عساف، مرجع سابق، ص 261-262.

والتدريب باعتباره نظاما له خصائص أساسية يجب مراعاتها عند كل عملية وذلك ضمانا لفاعليتها أهمها:

- أن التدريب نظام متكامل؛ وهو نظام فرعي لنظام أشمل وأعم هو نظام تسيير الموارد البشرية، فمنطق النظم لا يستقيم في حالة الإنزال لأنشطة التدريب عن جهود تحضير الموارد البشرية و اختيارها؛
- أن نظام التدريب متكامل ذاتيا؛ بمعنى أن كل مرحلة من مراحل التدريب ترتبط ارتباطا وثيقا بغيرها من المراحل وأن الكفاءة الكلية للنظام تتوقف على كفاءة كل مرحلة على حد أولا، ثم على مجموع كفاءات تلك المراحل في تفاعلها معها ثانيا؛
- أن نظام التدريب متكامل من حيث النتائج التي يستهدفها؛ فالتدريب لا يستهدف فقط إحداث تغييرات سلوكية في المتدربين بل يرمي أساسا إلى تحقيق نتائج اقتصادية، وأن تكامل الأهداف السلوكية والاقتصادية ينبغي أن يتخذ أساسا لتقييم التدريب¹.

بناء على ما سبق فإننا نرى أن نظام التدريب يقوم على المقومات التالية:

أولا - هيكل جهاز التدريب: ويشمل:

- 1- العناصر المادية:** تشمل جميع التجهيزات الالزمة لبناء جهاز التدريب بدءاً من الأقلام والأوراق، مرورا بالتجهيزات الفنية المساعدة لإتمام العملية التدريبية كالآلات الناسخة أو المchorة أو الكمبيوتر، الوسائل السمعية البصرية....
- 2- العناصر البشرية:** تشمل الأشخاص القائمين على إدارة جهاز التدريب والفنين العاملين في الجهاز، وغيرهم من العاملين المستخدمين في الوظائف المساعدة وكذلك المدرسين.
- 3- العناصر التنظيمية:** تشمل القواعد والقوانين والأنظمة والتعليمات القانونية الإدارية التي يتم ضبط جميع عناصر النظام التدريسي ووظائفه وعلاقاته الداخلية والخارجية على أساسه.
- 4- منظومة القيم:** تشمل جميع المهام والوظائف التي ينطوي أمر إنجازها بجهاز التدريب المعنى، فقد تقتصر المهام على الأداء التدريسي، وقد يكلف هذا الجهاز مثلا يلاحظ في كثير من الدول وظائف بحثية أو استشارية أخرى، ولا بد في جميع الحالات من تحديد حجم هذه الوظائف، أي تحديد مساحة النشاط التدريسي، إعداد البرامج ونوعيتها، إعداد المتفعين ونوعيائهم.

بالإضافة إلى ما سبق يمكن إضافة بعد خامس يتمثل في العناصر العلائقية، حيث تشمل العلاقات الداخلية ضمن جهاز التدريب سواء كانت علاقات أفقية أو عمودية، رسمية أو غير رسمية...، وتحديد العلاقات الخارجية التي

¹ - سهيل زغدوD، مرجع سابق، ص 53.

ترتبط جهاز التدريب مع عناصر البيئة الخارجية كالعاملين في المنظمة المعنية أو الوحدات الإدارية التي تكونـا، أو كالعلاقات مع مراكز أو أجهزة التدريب الأخرى في داخل المجتمع المعنى، أو أي علاقات أخرى يقيمها جهاز التدريب مع عناصر البيئة¹. هذه العلاقات تختلف حسب موقع نظام التدريب في إطار النظام الكلي للمنظمة وهذا ما سنراه في النقطة الموالية:

ثانياً - موقع نظام التدريب في إطار النظام الكلي للمنظمة: ليس هناك شك بأن نظام التدريب يمثل نظاماً فرعياً في إطار نظام المنظمة ككل، ويختلف موقع هذا النظام حسب الأهمية التي يتم تقديرها لوظيفة التدريب في إطار هذه النظم فكلما زادت هذه الأهمية كلما أعطي نظام التدريب استقلاليته النسبية، وبشكل عام فإنه يمكن تحديد البديلات التالية لهذا الأمر:

البديل الأول: في الحالات التي يعطى للتدريب أهمية عالية؛ حيث يتم إنشاء جهاز أو مركز شبه مستقل له خصوصيته يسمى عند الحديث على مستوى الدولة "معهد تدريب"، كما تسمى في المنظمات الخاصة أو العامة "مراكز تدريب" تكون لها قيمة اعتبارية هامة وخصوصية متميزة، وترتبط تنظيمياً مع أحد أشخاص السلطة العليا في هذه المنظمات غالباً.

البديل الثاني: في الحالات التي يُعطى للتدريب أهمية أقل من البديل السابق؛ حيث يتم إنشاء نظام التدريب في صورة إدارة خاصة تتبع الإدارة العليا أو بعض أشخاصها في إحدى الوزارات ذات العلاقة (عند الحديث عن التدريب على مستوى الدولة) أو في المنظمة المعنية (عند الحديث عن التدريب على مستوى المنظمة)؛

البديل الثالث: في الحالات التي يعطى للتدريب أهمية محدودة؛ حيث يتم إنشاء نظام التدريب في صورة إدارة أو قسم ويتبع تنظيمياً إلى إدارة الشؤون الإدارية أو إدارة الموارد البشرية².

المطلب الثاني: مكونات نظام التدريب

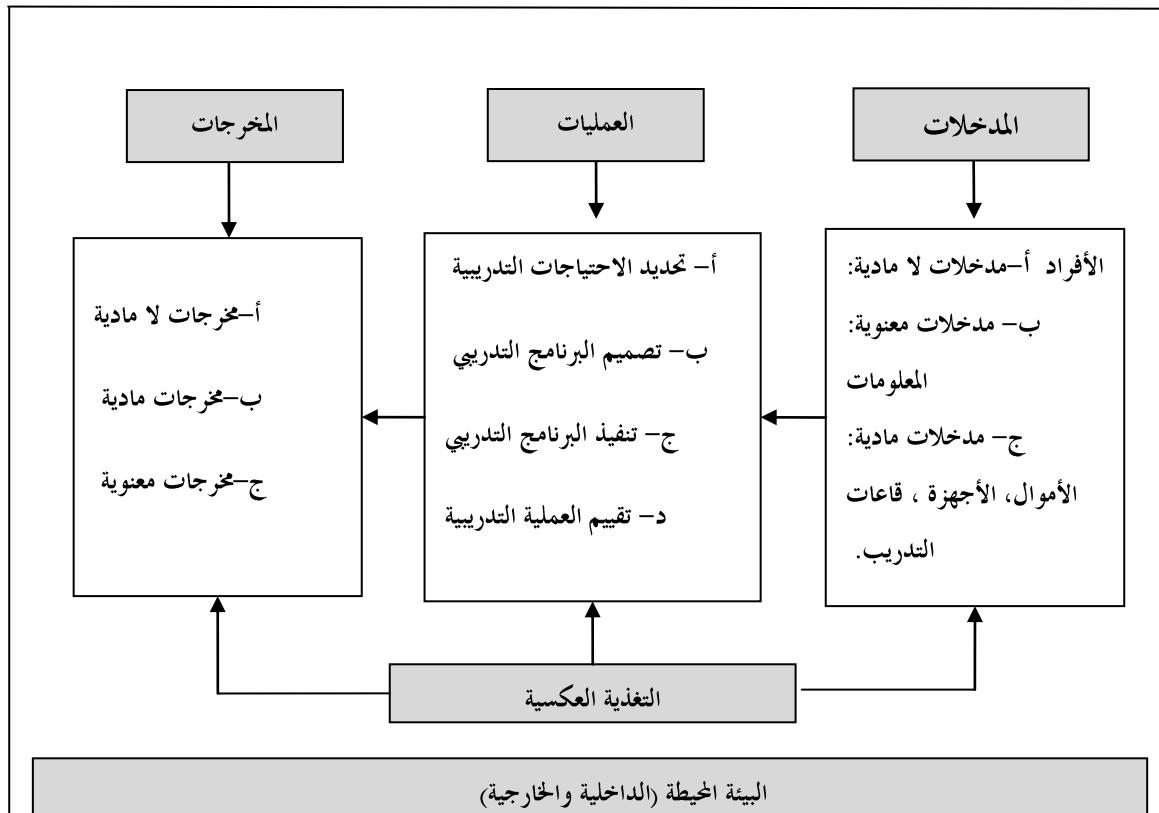
بتطبيق مفهوم النظام على التدريب نجد أن التدريب يمثل أحد أهم الأنظمة الفرعية في المنظمة وله عناصر مرتبطة تعمل معاً لتحقيق أهداف المنظمة، والتدريب ليس نظاماً فقط بل إنه نظام بالغ التعقيد، فهو يتكون من عناصر ترتبط معاً في تكامل أفقى وثيق ولكل منها أهمية في حركة النظام الكلي.
فما هي هذه العناصر التي يتكون منها نظام التدريب؟

¹- عبد المعطي عساف، مرجع سابق، ص 264

²- نفس المرجع، ص 265-266

من أجل الوصول إلى تصور واضح للتدريب ومن ثم التخطيط له وتنفيذ ومراقبته على أساس عملية سليمة، فإنه من المفيد أن تنظر المنظمة إلى التدريب على أنه نظام متكامل يتكون من مدخلات، عمليات، مخرجات. ويمكن توضيح أهم العناصر (المكونات) التي يتكون منها نظام التدريب وفق الشكل التالي:

الشكل رقم (01) : مكونات نظام التدريب



المصدر: حدة قربة، دور التدريب في تحقيق القدرة التنافسية، دراسة حالة مؤسسة أنتيبيونيكال بالبلدية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة البلديه، 2007، ص 89.

من خلال الشكل يمكن تحديد العناصر الأساسية لنظام التدريب كما يلي:

أولاً - مدخلات التدريب: هي بثابة الأسباب التي تحرك النظام وتدفعه إلى الأمام من أجل تحقيق المدف الجنوبي المرجو تحقيقه من التدريب، فالمدخلات هي الأجزاء التي يتم إخضاعها لعمليات محددة لتحول من طبيعتها الأولى إلى شكل آخر أو إضافة خصائص جديدة تتناسب واحتياجات النظام.

ويكون تصنيف مدخلات التدريب إلى ما يلي:

1- مدخلات لا مادية (إنسانية): تتمثل في طاقات وقدرات الأفراد ورغباتهم واتجاهاتهم وأنماط سلوكهم ذات العلاقة بنشاط النظام وأهدافه، وت تكون هذه المدخلات من كافة الأفراد الذين يشتركون في عملية التدريب من مدربين ومتدربيين، إداريين، فنيين ومساعدين، ويختلف هؤلاء الأفراد في خصائصهم أو الصفات المطلوبة فيها باختلاف البرامج التي يشتركون فيها.¹

1-1 المدربون: من خلال تعريف التدريب اتضح أنه يرمي إلى تحقيق أهداف خاصة بالفرد وأخرى خاصة بالمنظمة، لذلك لا يقوم هذا النشاط إلا تحت إشراف مدربين يتم اختيارهم بدقة، لديهم خبرة تامة بموضوع التدريب وقدرة كاملة على توصيل المعلومات بإقناع وبطريقة واضحة وشيقة، لهذا تظهر أهمية التدقير في اختيار المدرب الذي يتم اختياره من خلال المقابلة الشخصية، في هذا الشأن يتم تقييم المدرب من حيث سماته الشخصية منها: درجة الاستعداد المهني والعلمي والشخصي للتدريب، الخبرة، الصبر، ضبط النفس والقدرة على القيادة والإقناع، تحمل المسؤولية، المظهر والصوت المناسبين، القدرة على استخدام مزيج متكامل من طرق التدريب ووسائله.²

1-2 المتدربون: هم الأشخاص الذين يتلقون المحتوى التدريبي أو المهارة أو الاتجاه المحدد، والذين يتوقع منهم استيعاب ذلك وإظهار ما يدل على الفهم ثم تطبيق ما يتم التدريب عليه.³ كذلك تبين من خلال تعريف التدريب أنه يتضمن توجيه سلوك الأفراد وأفعالهم بما يضمن الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية وتمكين الأفراد من اتخاذ القرارات الهامة بما يحقق للمنظمة إمكانية اقتناص الفرص وتجنب التهديدات والمخاطر البيئية، مما يعني أنبقاء المنظمة وتفوقها على المنافسين يرتبط ارتباطاً شديداً بسلوك الأفراد وقراراتهم.⁴

وعليه فإن مراقبة ومتابعة السلوك تتطلب مراقبة الأفعال التي بدورها تتطلب مراقبة الأفكار، أي أن هذه الأخيرة هي المصدر الأساسي للسلوك مما يجعل الآلة الفكرية للأفراد التي هي نتيجة تفاعل العمليات الذهنية مع عنصر المعلومات أهم مدخلات التدريب.

¹- نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، مرجع سابق، ص 263.

²- أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 297.

³- علي اللطفي، مداخلة تحت عنوان: التدريب من أجل تنمية الموارد البشرية، الملتقى العربي الخامس للاستشارات والتدريب، الأردن، أيام 02-04 جويلية 2007، ص 452.

⁴- علي السلمي، تعديل السلوك الإنساني، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ص 101.

من هذا المنطلق تتمثل العمليات الذهنية في¹:

أ- الإدراك: هو إحساس الفرد لما حوله واستقباله للمتغيرات والمؤثرات ثم تحليلها وفهمها بطريقة معينة، وعليه فإن الإدراك هو بداية كل سلوك إنساني.

ب- التعلم: هو اكتساب سلوك جديد يتحقق به للفرد قدرة على مواجهة المواقف لتحقيق منافع أو تجنب مصار، ويكون لعنصر الإدراك دوراً مهماً في إحداث التعلم.

ج- الاتجاهية: إن الاتجاه هو موقف يتخذه الفرد حيال شيء، موضوع، فرد آخر، فكرة...، ولا ينشأ الاتجاه من فراغ أو يتوجه إلى فراغ بل هو ظاهرة اجتماعية تتم بتفاعل الفرد مع غيره، فتوجّه سلوكه حيال الغير وتكون الاتجاهات بحسب ما يدركه ويتعلمه وما يرغب فيه الفرد، وعليه نجد أن الاتجاه يتربّك من ثلاث عناصر رئيسية:

- العنصر الانفعالي (العاطفي): الحب، الكراهيّة، التفاؤل...؛
- العنصر العقلي: الأسباب، المقدّمات، النتائج...؛
- الميل للتصرف: أي ترجمة الإنفعال إلى سلوك وفعل.

د- الدافعية: الدوافع هي تعبير عن حاجات يريد لها الفرد ويسعى إلى إشباعها، وهي عبارة عن قوى محرّكة للسلوك تدفعه في الحالات وإلى المستويات التي تساعد الفرد على تحقيق رغباته²، وللدّوافع خمس وظائف هي:

- تنشأ السلوك؛
- تحدد مجال (اتجاه) السلوك؛
- تحدد قوة السلوك؛
- تحدد استمرارية السلوك؛
- تنهي السلوك.

هـ- التقرير: يستمد الأفراد من البيئة معلومات متعددة في صور شتى، يدركونها، يتعلّمون منها ويكونون دوافعهم ورغباتهم واتجاهاتهم فتبدى لهم الفرص وتواجههم مشكلة اتخاذ القرار.

2- مدخلات معنوية (المعلومات): تعتبر المعلومات من أهم الموارد التي تعتمد عليها المنظمات في بناء إستراتيجيتها وتحديد خططها، وهي أول عنصر يعتمد عليه المسؤول عن التدريب في وضع خطة محكمة يؤدي تنفيذها إلى تلبية احتياجات تدريّبية معينة.

¹- حدة قربة، مرجع سابق، ص 92.

²- علي السلمي، مرجع سابق، ص 103 - 104.

كذلك تعتبر المعلومات الجانب المعنوي للمدخلات، هذا الجانب يشمل على بيانات خاصة بالمنظمة التي يأتي منها المتربون، أهدافها، هيكلها، سياستها وتاريخها، تطورها والمشكلات التي تصادفها، وتصبح هذه البيانات ذات أهمية خاصة إذا كان المتربون جميعاً يعملون في منظمة واحدة ويراد تدريسيهم على أنواع محددة، كما تشمل مدخلات المعلومات أيضاً المواد التدريبية التي تعرض على المتربين وبيانات عن البيئة المحيطة والظروف السائدة والقيم والمفاهيم الموجودة وغير ذلك من البيانات التي تؤثر على المتدرب أو المدرس أو العملية التدريبية بصفة عامة¹.

في هذا الشأن يتطلب الحصول على المعلومات قيام مسؤول التدريب بتحليل البيئتين الداخلية والخارجية: بالنسبة للبيئة الداخلية يقع الإهتمام على المتغيرات المتمثلة في:

- التوسعات والتقلصات في حجم النشاط؛
- التطوير في التجهيزات الآلية؛
- إضافة منتجات جديدة؛
- برامج الترقية والنقل؛
- إعادة تصميم طرق العمل؛
- تغيرات الهيكل التنظيمي للمنظمة؛
- إحلال خط إنتاج جديد أو ظهور خصائص مختلفة؛
- معلومات عن تقنيات التدريب المتاحة وإمكانات استخدامها ومتطلبات التطبيق الفعال لتلك التقنيات؛
- معلومات عن الأوضاع التقنية في موقع الإنتاج التي يعمل بها المتربون وطبيعة التقنيات المستخدمة، ومشكلات الأداء وانعكاساتها على أعمال طالبي التدريب²؛
- معلومات عن الثقافة التنظيمية ومدى تقبلها لأفكار وجدوى التدريب، ومدى سماحها لنتائج التدريب أن تظهر إلى حيز الواقع من خلال تمكين المتربين من تطبيق ما حصلوا عليه من معارف ومهارات، كما توضح هذه المعلومات الوضع العام لفكرة التدريب وأهميته في المجتمع.

يتم من خلال دراسة هذه المتغيرات وجمع المعلومات ثم تحليلها؛ التعرف على الإمكانيات الذاتية المتاحة للمنظمة وعلى محمل الظروف والأوضاع التنظيمية، الإنتاجية، التكنولوجية والمالية السائدة فيها (أي الإطلاع الكمي والنوعي على الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة)، كذلك التعرف على الأهداف والسياسات التي توجه محمل

¹ - نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، مرجع سابق، ص 264.

² - حدة قربة، مرجع سابق، ص 94-95.

أنشطة المنظمة ومن ثم تحديد الثغرات التي يعاني منها الأفراد والمنظمة، والتي على أساسها يتم تحديد الاحتياجات التدريبية.

أما بالنسبة للبيئة الخارجية يؤدي تحليلها إلى الحصول على المعلومات المتعلقة بـ:

- **البيئة الاقتصادية:** (الأسعار، معدلات التضخم...) هذه المتغيرات تؤثر على تكاليف التدريب خاصة منها تكلفة مبنى التدريب والتجهيزات التدريبية والمدرسين، حواجز المتدربين والمكافآت، تكاليف صيانة أجهزة التدريب.

- **البيئة التنافسية:** والتي تحصل المنظمة من خلال تحليلها على المعلومات المختلفة المتعلقة بالمنافسين والمنافسة التي تقوم خاصة على أساس الجودة وتحفيض التكاليف، فتساعد هذه المعلومات على تحديد الأهداف التدريبية والكفاءات القادرة على الإبداع.

نوصي بما سبق أن المعلومات التي تسعى المنظمة للحصول عليها مهما اختلف مصدرها، فهي تعكس طبيعة الفرص والتهديدات البيئية وتعبر عن نقاط القوة والضعف لدى المنظمة، وهي معطيات ترتكز عليها المنظمة للحفاظ على بقائها ومواجهة المنافسين.

3- مدخلات مادية: تكون من الأموال الالزمة للإنفاق على التدريب واستمرار مراحله، وب بواسطته أيضا يمكن توفير المدخلات المادية الأخرى مثل: المباني التي ستقام فيها التدريب وما تحتويه من قاعات وأجهزة تدريبية.

هذه المدخلات بأنواعها الثلاثة لا مادية (إنسانية)، المادية والمعنوية مصدرها البيئة الداخلية والخارجية للنظام، وهي مدخلات تتفاعل مع بعضها البعض وضرورية لبعضها البعض أيضا، فدوافعها لا يمكن الحديث عن وجود نظام أصلاً.

ثانياً- العمليات: تبدأ هذه المرحلة بتحديد الاحتياجات التدريبية ثم تليها عملية وضع الأهداف التي يتم في ضوئها تصميم البرامج التدريبية المناسبة، كما تتضمن هذه المرحلة أيضاً فعاليات تنفيذ البرامج التدريبية ومتابعتها وتقديرها، وسيتم التفصيل فيها في المبحث المواري¹.

¹- حسن أحمد الطعاني، التدريب مفهومه وفعالياته بناء البرامج التدريبية وتقديمها، دار الشروق للنشر والطباعة عمان، الطبعة الأولى، عمان، 2002، ص 48.

ثالثاً- المخرجات: تتمثل في النتائج المتحققة من التدريب، والتي تتعلق بالأفراد المتدربين من حيث زيادة المعلومات أو المهارات وتحفيز الاتجاهات، زيادة الإنتاجية، بما يؤدي إلى تحسين كفاءة الفرد ورفع مستوياته.

على هذا الأساس تعود تلك المخرجات إلى المجتمع (البيئة المحيطة) في صورة سلع أو خدمات أو تغييرات معنوية في الأفراد، وحيث يتلقى المجتمع نتائج عمل النظام فإنه يعوض عن ذلك بال المزيد من المدخلات، وبذلك تتوالى حركة النظام ويستمر في أداء نشاطه¹.

ويمكن تصنيف مخرجات نظام التدريب على أساس متوافقة مع تصنيف المدخلات وهي:

1- مخرجات لا مادية (إنسانية): وهم المتدربون بعد أن مروا بالعملية التدريبية، ويفترض الآن أنهم اكتسبوا خصائص جديدة، تغيير في بعض خصائص الشخصية أو زيادة في معارفهم أو إضافة لمهاراتهم أو تحديد لقدرائهم.

2- المخرجات المادية: أي النتائج الملموسة التي سوف يحققها المتدربين بعد أن اكتسبوا الخصائص الجديدة، ويمكن أن تظهر هذه النتائج في صور كثيرة متنوعة مثل: زيادة الكفاءة الإنتاجية عن طريق تخفيف التكاليف، تحقيق الوفرات في الوقت والجهد، ارتفاع مستويات الأداء.

3- المخرجات المعنوية (المعلومات): تتمثل في الجانب الفكري والنفسي للعاملين والذي ينعكس بدوره على الجانب المادي، وتظهر هذه المخرجات في شكل تطوير معلومات المتدربين وارتفاع مستوىوعيهم بمشكلاتهم ومشكلات منظمتهم، ازدياد ولائهم للمنظمات التي يعملون فيها، تحسين وجهات نظرهم نحو العمل والإنتاجية وتعزيز الانسجام في علاقتهم².

رابعاً- التغذية العكسية أو معلومات المرتبة: هي معلومات تحمل رسائل وإشارات معينة عن كيفية سير عمليات النظام وعن تفاعل مدخلاته فيه، وتفيد متاحدي القرار في المنظمة وتوضح لهم كيفية سير النظام ومدى تطابق إنجازاته ومخرجاته مع الخطط.

هذه المعلومات هي عبارة عن معلومات ذات طابع تقييمي يتم الحصول عليها بعدة طرق: تقارير تقييم برامج التدريب في المنظمة، تقارير تقييم الأداء، قوائم استبيان المتدربين ورؤسائهم، تقارير الملاحظة الشخصية للمتدربين.

¹- نفس المرجع السابق، ص 49.

²- سهيل زغدو، مرجع سابق، ص 56.

خامساً - البيئة: تتمثل في مجموعة الظروف التي تحيط بالمنظمة بصورة عامة وبالعملية التدريبية بصورة خاصة بحيث تتأثر بها وترتباً فيها، تأخذ منها وتعطيها، وعليه يمكن أن نقسم البيئة إلى قسمين داخلية وخارجية.

1- **البيئة الداخلية:** تتكون من:

- **الجانب الإنساني:** ويمثل إدارة العملية التدريبية مثل خطط برامج التدريب، المتدربين، المدربين والمشرفين؛
- **الجانب التكنولوجي:** ويمثل أسلوب التدريب وطرق إصال المعلومات إلى المتدربين والأدوات والتجهيزات المستخدمة في التدريب؛
- **الأنظمة واللوائح** التي تقرها إدارة العملية التدريبية كالشروط التي يجب توافرها للالتحاق بالبرامج التدريبية، والأنظمة التمويلية للبرامج التدريبية؛
- العلاقات بين أعضاء العملية التدريبية (أعضاء المنظومة) مدربين ومتدربي وعاملين كالعلاقات الرسمية بين المتدرب والمشرف على التدريب، العلاقات غير الرسمية بين المتدربين بعضهم مع البعض الآخر؛
- **القيم السائدة في المنظومة:** ويمثل المفاهيم السائدة بين العاملين فيها وبين المتدربين والمدربين كالقانون والعمل الجاد¹.

2 - **البيئة الخارجية:** وتشمل الأبعاد التالية:

- **البعد الاجتماعي:** يمكن حصره في النظام الاقتصادي، السياسي، القانوني، النظام التكنولوجي والنظام الإداري...؛
- **البعد التنظيمي (البيئة الخارجية القرية):** تشمل كل المؤسسات والتنظيمات ذات العلاقة المباشرة بالمنظمة، مهمتها تلبية حاجات الأفراد وتوظيفهم في التخصصات المختلفة لتحقيق أهداف المنظمة والبيئة الخارجية²

المبحث الثالث: مراحل العملية التدريبية:

يمر التدريب بمجموعة من المراحل الأساسية هي * : تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ البرامج التدريبية وأخيراً تقييم التدريب (البرامج التدريبية)، حيث أن التساؤل الجوهرى الذي يطرح على واضعي السياسة التدريبية في المنظمة يتمحور حول كيفية إعداد هذه البرامج بحيث يتوفّر فيها عنصر الكفاءة والفعالية من جهة والقابلية للتنفيذ من جهة أخرى، بمعنى استبعاد جميع العرقل وتفاديها لتحقيق النتائج المسطرة.

¹ - نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، مرجع سابق، ص 267

² - حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، مرجع سابق، ص 141.

* يضيف جاري ديسلى مرحلة خامسة تسمى بمرحلة اختيار البرنامج التدريبي تكون قبل مرحلة التنفيذ، المدفأ منها اختيار أو تجريب البرنامج على عدد قليل من الأفراد (العاملين) قبل تعميمه حتى يمكن مراجعة الأخطاء إن وجدت.

المطلب الأول: مرحلة تحديد احتياجات التدريب

تلحّأ كثير من المنظمات إلى تصميم برامج للتدريب وتخصيص موارد مالية عالية لها لاعتقادها بضرورة هذه البرامج، فتكون النتيجة هي تغول هذه المنظمات في هذا السعي بسبب عدم استناد تصميم البرامج إلى حاجة فعلية للتدريب، وما يزيد الأمر سوءاً أن هناك اعتقاد لدى المنظمات ورجال الإدارة بأن التدريب يمكنه أن يحل مشاكل انخفاض الأداء والإنتاجية في حين أن كثير من هذه المشاكل يمكن حلها بأساليب أخرى غير التدريب، لذلك فإن تحديد الحاجة إلى التدريب ينبغي أن يستند إلى تشخيص سليم لأسباب المشكلات التي تعاني منها المنظمة ويعاني منها أداء الأفراد بصفة عامة، وبما أن الاحتياجات التدريبية تمثل الحلقة الأولى والأساسية من سلسلة حلقات متراپطة تكون العملية التدريبية فإن إهمال قياسها بالأسلوب العلمي أو عدم تحديدها بدقة ومهارة ودراءة يهدد الأساس الأول والركيزة الأولى التي يُعنى عليها أي برنامج تدريبي.

تعرف الاحتياجات التدريبية بأنها مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في الفرد والمتعلقة بمعلوماته، خبراته، أدائه، سلوكه واتجاهاته، لجعله مناسباً لشغل وظيفة وأداء اختصاصات وواجبات وظيفته الحالية بكفاءة عالية، كما عُرفت الاحتياجات التدريبية بأنها مجموعة المؤشرات التي تكشف عن وجود فرق بين الأداء الحالي والأداء المرغوب فيه للأفراد بسبب نقص في معارف وقدرات ومهارات هؤلاء الأفراد¹.

ويقول رضا السيد حول مفهوم الاحتياجات التدريبية، أن الحاجة تعني أن هناك نقصاً ما لا بد أن يسد والاحتياجات التدريبية تعني أن هذا النقص في المعرف أو المهارات أو الاتجاهات، كما تعني أيضاً أن هذا النقص يعبر عن حدوث فجوة بين الأداء الحالي والأداء المستهدف نتيجة قصور في المعرف والمهارات والاتجاهات. لكن هذا المفهوم يتعارض مع الاتجاه الذي يرى أن الاحتياجات التدريبية تعنى بإجمالي قوة العمل في المنظمة؛ لأن كل فرد في المنظمة له احتياج تدريبي إن لم يكن حالياً فسيكون هذا الاحتياج قائماً في المستقبل، كما أن مبدأ استمرارية تعليم وتدريب الفرد طوال حياته الوظيفية يؤكّد هذا المفهوم بحيث يكون كل العاملين في احتياج تدريبي مستمر نتيجة تناقص المعرف بفعل النسيان وكذا الحاجة إلى زيادتها بفعل التقدم العلمي.²

¹- حسن أحمد الصعلان، التدريب مفهومه وفعالياته بناء البرامج التدريبية وتقويمها، مرجع سابق، ص 29.

²- رضا السيد، الاحتياجات التدريبية بين النظرية والتطبيق وأساليب إعداد الخطط التدريبية، الشركة العربية المتحدة للتسيويق والتوريدات، القاهرة الطبعة الأولى، 2007، ص 62.

بينما تعرفها أليسون روزيت بأنها الدراسة المنهجية لمشكلة أو ابتكار، وجمع بيانات وأراء من مصادر مختلفة لاتخاذ قرارات فعالة أو توصيات عما سيحدث لاحقاً، له ثلاثة مبررات ودوافع للقيام به وهي: مشاكل الأداء، أنظمة وتكنولوجيا جديدة وجود التدريب العادي الذي تعودت عليه المنظمات¹.

يمكن البدء بالقول بأن الحاجة للتدريب تظهر بسبب وجود قصور معين في الأداء، ولتوسيع هذه الفكرة فمن المهم أن نتعرف على الاعتبارات التالية: الأداء المطلوب أو المستهدف، الأداء الفعلي، الفرق بين الأداء المطلوب والفعلي أو ما يسمى بالقصور أو العجز، ويمكن التعبير عن هذه العلاقة كالتالي:

$$\text{القصور أو العجز في الأداء} = \text{الأداء المطلوب} - \text{الأداء الفعلي}^2.$$

يرجع هذا القصور في الأداء لسبعين، وأحد هذين السببين هو الذي يحدد الحاجة للتدريب في حين أن السبب الآخر لا يحدد الحاجة للتدريب، ولتوسيع هذا نسوق فيما يلي هذين السببين:

- لا يعرف أو لا يفهم الأفراد طريقة الأداء المطلوبة، ويسمى هذا القصور بقصور في المعلومات أو في المهارات ويعتبر هؤلاء الأفراد بحاجة للتدريب؛

- هناك ما يعيق الأفراد بالرغم من معرفتهم بطريقة الأداء المطلوبة، ويسمى هذا القصور بقصور في إمكانات الأداء ويرجع هذا لأسباب تتعلق بـ: سوء تصميم الوظائف، عدم توافر الإمكانيات، سوء ظروف العمل ... إلخ، كما أن هذا القصور لا يعالج بالتدريب وإنما بالسيطرة على الأسباب المؤدية له³.

كذلك يرى بعض الباحثين أن: "الاحتياجات التدريبية توازي الأهداف التدريبية"⁴.

كما عُرفت بأنها: "دراسة ما يجب أن يكون عليه الفرد من مهارات وخبرات ومعلومات يتم تحديدها بناء على أهداف المنظمة الحالية والمستقبلية، ومدى قدرة الأفراد الحالية على تحقيق هذه الأهداف، وما هي التغيرات المطلوبة في أداء الأفراد للوصول إلى الأداء المرغوب الذي يحقق أهداف المنظمة"، وتتجلى هذه الاحتياجات في المعادلة التالية: الأداء الحالي+الاحتياجات التدريبية = الأداء المعياري⁵.

¹ أبن حسن أيوب، نموذج مقترن للتربية الإدارية في الشركات المتعددة الجنسيات، رسالة دكتوراه، (غير منشورة)، جامعة عين الشمس، القاهرة، 2006، ص 72.

² أحمد ماهر، 2007، مرجع سابق، ص 464.

³ نفس المرجع ص 465.

⁴ حسن أحمد الطعاني، التدريب مفهومه وفعالياته بناء البرامج التدريبية وتقويمها، مرجع سابق، ص 30.

⁵ مخلوفي عبد السلام، رو شام بن زيان، مداخلة بعنوان: الاتجاهات المعاصرة في التدريب الإداري: التدريب الموجه بالأداء، الملتقى الدولي حول: التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، يومي: 09-10 مارس 2004، ص 192.

كما يرى بعض الباحثين أيضاً أن مفهوم الاحتياجات التدريبية يتعلق ببعدين زمنيين الحاضر والمستقبل فأما الوضع الحالي فيعبر:

- نواحي معرفية أو معلومات أو اتجاهات أو مهارات ناقصة يراد تكميلها؛
- ضعف في الأداء يراد علاجه أو تفاديه؛
- مشكلة محددة تنظيمية أو إنسانية يراد حلها؛

أما بالنسبة للمستقبل فهي تكملة هذه الجوانب أو تعديلها أو تغييرها¹.

يمكن وصف الاحتياجات التدريبية بأنها الفجوة بين مستوى الأداء المتوقع للأفراد ومستوى أدائهم الحالي بحيث تعكس الاحتياجات التدريبية وجود مشكلة ما في المنظمة، ووجود هذه المشكلة يعني بالضرورة أن هناك حاجة في المنظمة سواء كانت حالية أو مستقبلية تعاني منها لابد من مواجهتها، هذا الأمر يقودنا إلى القول أن الاحتياجات التدريبية في أية منظمة يمكن أن تتخذ الأنواع التالية:

- احتياجات عادية: تتعلق بتدريب الموظفين الجدد، تدريب الموظفين الحاليين لأغراض الترقية أو النقل أو لوظائف أخرى؛
- احتياجات لمواجهة نواحي نقص فنية أو إنسانية، واقعية أو محتملة في مهارات العاملين أو معلوماتهم أو اتجاهاتهم، أي أنها احتياجات لمواجهة مشكلات آنية أو محتملة؛
- احتياجات غير تقليدية: إذ قد لا تجد المنظمة نفسها أمام أية مشكلة تقليدية، عادية كانت أو غير عادية، إلا أنها قد تجد نفسها لا تتسم بالفعالية المطلوبة لذلك تأتي هذه الاحتياجات لمواجهة عدم القدرة على التحدث أو عدم القدرة على الإبداع².

وعليه يمكن القول أن تحديد وحصر المشكلات التي تعاني منها المنظمة يقودنا إلى الملاحظتين التاليتين:

- ضرورة إدراك أن المشكلات المنظمة ليست بالضرورة ممكنة الحل عن طريق التدريب؛
- ضرورة إدراك أن حصر جميع المشكلات أمر يكاد صعباً من الناحية الواقعية، وبالتالي فإن تحديد الاحتياجات التدريبية ليس نهائياً ولا جامداً بل يجب أن يتسم بالمرونة حتى يمكن تعديله كلما اقتضت الحاجة لذلك.

¹ - حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، مرجع سابق، ص 167.

² - نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سابق، ص 396-397.

وهناك ثلاثة مستويات تساهم في بناء هيكل متكامل لاحتياجات التدريب:

- سياسات واستراتيجيات مستمرة منها على سبيل المثال: استيفاء متطلبات التدريب للعاملين الجدد من الشباب، دورات للمستويات الإدارية والدورات الفنية المتخصصة؛
- تغيير الطلب نتيجة لتوجهات إستراتيجية معينة أو متطلبات التشغيل، ومن أمثلة ذلك: التغيرات الثقافية، التغيرات التنظيمية، العمليات الجديدة، مستوى جودة الأداء والإهتمام بالزبائن؛
- الاحتياجات الفردية أو المحلية، وهي التي يتم تحديدها من خلال عمليات تقييم الأداء منها على سبيل المثال: تكوين الفريق واحتياجات المهارة الفردية، الوعي الثقافي الشخصي¹.

وفي هذا المجال فقد تعددت وتنوعت المداخل والوسائل في تحديد الاحتياجات التدريبية، نذكر من أهمها²:

- 1- **المدخل التقليدية:** وتقوم على أسلوبين:
 - أسلوب التحليل والمسح الشامل؛ والذي يهدف إلى التعرف على مختلف المقومات الكلية والجزئية في المنظمة، وكما يلاحظ فإن عملية التحليل ستشمل التنظيم العام للمنظمة كما تشمل الأهداف والسياسات والبرامج والمخططات التي تنوى المنظمة انجازها؛
 - أسلوب التحديد والتحليل الجزئي؛ وذلك باقتصار الجهد على بعض جوانب أو فروع أو وظائف المنظمة.
- 2- **المدخل الحديثة والمدخل التشخيصية** كما يسميهما بعض الباحثين وأهمها:
 - مدخل روبرت ميجر (Robert Mager) وبيتر بایپ (peter pipe) في نموذجهما الذي يعتمد على تحليل الأداء، ويقوم بهذه العملية خبير التحليل؛
 - مدخل ميلان كوبير (Milan kubr)، وجوزيف بروكوبنكو (Joseph Prokopenko)، يرى أن التركيز عند تحديد الاحتياجات التدريبية يكون على حاجات العاملين ومتطلبات المنظمة، وبخاصة المشكلات التي تعوق الأداء والاحتياجات الالزمة لحلها؛
- 3- **المدخل المتكامل في تحديد الاحتياجات التدريبية:** وينطلق هذا المدخل من فكرة عدم فصل الاحتياجات عن فلسفة المنظمة والأهداف الأساسية، كما أن هذا المدخل لا يُركز على موضوع الأداء في المنظمة فحسب مثلما

¹ -أندرو مايو، "تحديد احتياجات التدريب وتنظيم تنمية الموارد البشرية"، أوراق ووقاء ندوة حول: أفاق جديدة في التنمية البشرية وإدارة العمليات التدريبية، عمان، أيام 04-02 مارس 1997 ص 87.

² - عبد المعطي عساف، مرجع سابق، ص 91-101.

فعلت المداخل التشخيصية، لأن ذلك يهمل إلى حد واسع الاحتياجات الخاصة بالإبداع بجميع أشكاله و مجالاته، وما له من انعكاسات على مستقبل المنظمة وارتقائها، بالإضافة إلى إهمالها الاحتياجات المتعلقة بفلسفة المنظمة ومنظومة قيمها وما لها من انعكاسات على حياة المنظمة وفعاليتها، وتركز فكرة هذا المدخل على ما يمكن تسميته مشكلة المنظمة بدلاً من مشكلة الأداء. هذه الأخيرة (مشكلة المنظمة) يمكن تقسيمها إلى ثلاثة أقسام:

- المشكلات الحالية؛ وهي التي تعاني منها المنظمة ضمن مسيرة حياتها، فقد تحتاج إلى جهود بحثية مكثفة وحيثية لكشفها وتحديدتها؛

- المشكلات المتوقعة أو المستقبلية؛ وهي التي تتعلق بأي ممارسات أو قضايا، ويتوقع أن تحدث في المستقبل القريب أو البعيد؛

- المشكلات الخاصة أو "مشكلة المشكلات"؛ وهي التي لا تتعلق فعلياً بأي ممارسات أو قضايا محددة بل هي المشكلات المتصلة بالعمليات والتحديات الإبداعية التي على أي منظمة أن تكتم وتعترف على الاحتياجات الازمة لإطلاق الطاقات والقدرات الإبداعية الغير محدودة، وهذه تعتبر من أخطر وأهم ما تواجهه المنظمات على الدوام لأن الإبداع هو مفتاح المستقبل وأن الفشل في تحقيقه أو إهماله سيحرم أي منظمة من التواجد في المستقبل وإن وجدت فإنها ستكون منظمة ضعيفة غير قادرة على المنافسة¹.

أولاً - خصائص الاحتياجات التدريبية:

عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في المنظمات خصائص أربعة هي:

- اختلاف عملية تحديد الاحتياجات التدريبية من منظمة إلى أخرى، فقد تكون مخططة تُبني على تحليل ومراجعة دقيقة لاحتياجات المنظمة، وقد تكون غير مخططة وغير منتظمة ولا تمت بصلة إلى احتياجات المنظمة الحقيقية، كما أنها يمكن أن تكون بين هذا وذاك، وقد تأخذ سمة الشمول كما قد تأخذ السمة الجزئية فتقتصر على بعض وحدات المنظمة أو بعض التخصصات أو بعض مستويات العاملين فيها، كذلك قد تم هذه العملية بشكل مستمر ومنتظم أو بشكل مؤقت وطارئ وكلما اتسمت العملية بالشمول والاستمرار والانتظام استطاعت أن تفي بـاحتياجات المنظمة التدريبية والتطويرية؛

- اختلاف الاحتياجات التدريبية في منظمة ما عن الاحتياجات التطويرية في المنظمة نفسها، فإذا كانت الأولى تصف الظروف الفعلية (التي تختلف عن الظروف المرغوب فيها) المتعلقة بدور الأفراد في أداء المنظمة، فإن الاحتياجات التطويرية تختلف عنها في أنها تتعلق بنمو وفعالية الفرد في المنظمة؛

¹ - نفس المرجع، ص 102.

- صعوبة حصر الاحتياجات الحالية والمستقبلية في التطبيق العملي، في ظل سرعة التغيرات في بنية المنظمة وأساليب ومعدات العمل وتغيرات البيئة، مما يعني احتمال بروز مشكلات جديدة وبالتالي فإن أي تحديد للاحتياجات التدريبية لن يكون نهائياً إذ لا بد أن يتسم بقدر من المرونة لاستيعاب التعديلات المحتملة؛
- صياغة الاحتياجات التدريبية بشكل أهداف تدريبية تسعى المنظمة لتحقيقها¹.

هذه الأهداف يمكن تصنيفها إلى:

- 1- أهداف تقليدية:** وتتضمن أهدافاً معرفية مثل:
 - تدريب العاملين الجدد وتعريفهم بالمنظمة وأهدافها، سياساتها، أنشطتها، الإجراءات والقوانين المطبقة فيها؛
 - تشمل تزويد بعض العاملين بمعلومات ومهارات معينة عند إدخال تعديلات في أساليب العمل، في القوانين والأنظمة أو عند إجراء تنقلات على نطاق واسع داخل المنظمة².
- 2- أهداف إبداعية:** تعتبر من أعلى المهام وتحدّف إلى تحقيق نتائج غير عادية ومبتكرة، إذ تعمل على رفع مستوى الأداء في المنظمة نحو مجالات وأفاق لم يسبق التوصل إليها لغرض مسايرة متطلبات البيئة وتحقيق تميز وتقدّم عن المنظمات الأخرى المنافسة، ويطلب تحقيق هذه الأهداف استخدام وسائل علمية متقدمة وعناصر متميزة وقدرة، تتمتع بحسن أخلاقي رفيع وانتماء للمنظمة التي يعملون فيها، هذا النوع من الأهداف لا يمكن أن يتحقق إلا إذا ارتفعت البرامج والأساليب التدريبية إلى مستوى التجديد والإبداع³.
- 3- أهداف حل المشكلات***: (تعتبر الحساسية للمشكلات أحد مكونات الإبداع)، تختص بإيجاد حلول محددة للمشكلات التي تثور في العمل من فنية وإنسانية وغيرها، وتساعد هذه الأهداف الأفراد على الاستمرار في الإنجاز والتألق على الصعوبات.⁴

كما تتجه هذه الأهداف إلى استخدام أساليب علمية متقدمة؛ بحيث لا تكون المشكلات واضحة ومحددة كما في الأهداف التقليدية بل تحتاج إلى قدرة ومهارة في التشخيص، التحليل، إجراء المقارنات و اختيار البديل الأمثل لحل المشكلات.

¹- نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سابق، ص 398.

²- نفس المرجع، ص 399.

³- حسن أحمد الطعاني، التدريب مفهومه وفعالياته بناء البرامج التدريبية وتقويمها، مرجع سابق، ص 17.

* سistem التطرق إلى هذه النقطة ضمن عنصر مكونات الإبداع في الفصل الثاني.

⁴- مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص 66.

ثانياً - أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية:

إن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تؤثر تأثيراً مباشراً في كفاءة تخطيط البرامج التدريبية وتصميمها وتقيمها، إضافة على هذا فإن تحديد الاحتياجات التدريبية هي عملية مستمرة ودائمة لأن الاحتياجات والمشكلات تتغير بتغير المواقف وتتنوعها وأيضاً بالظروف المحيطة بالمنظمة.

ومن لا شك فيه أن تحديد الاحتياجات التدريبية عملية هامة تضمن الجدوى المنشودة للبرامج التدريبية، ويرجع ذلك

- تعد عملية تحديد الاحتياجات التدريبية الخطوة الأولى والأساسية التي تنطلق منها العملية التدريبية؛

- تُبيّن الفئة المستهدفة من التدريب وتدوي إلى الأداء المناسب ؟

- تساعد المسؤولين عن البرامج وتنفيذها على التخطيط الجيد وتقدير الاحتياجات التدريبية حاضراً ومستقبلاً؛

- كما أن نجاح عملية التدريب تخطيطاً وتنفيذها ومتابعة يعتمد على الدقة في تحديد الاحتياجات التدريبية¹؛

- إن تخطيط التدريب على أساس واقعي للاحتجاجات التدريبية الفعلية يتبع الفرص العادلة لتقدم العاملين وزيادة كفاءتهم وتحسين أدائهم؛

- إن الاحتياجات التدريبية تعطي ضوءاً كاسفاً عن مستوى الأفراد المطلوب تدريسيهم، عددهم ومحال التدريب المطلوب ؟

- إن تحديد الاحتياجات التدريبية يوصل إلى قرارات فعالة وسليمة كما يوصل أيضاً إلى حقائق علمية من واقع مشكلات العمل والكشف عن معوقات العمل؛

- تؤدي عملية تحديد الاحتياجات التدريبية إلى تخفيض النفقات والتقليل من الإهدرار؛

- أنه فرصة لترقية الأفراد الحاليين ونقلهم إلى مواقع متقدمة ثم توظيف أفراد جدد؛

- الوصول إلى قرارات فعالة وسليمة نحو تخطيط العملية التدريبية وتصميمها وبخاصة إذا ما كانت عملية تحديد الاحتياجات التدريبية شاملة ومتكاملة لتشمل الاحتياجات الآنية والمستقبلية؛

- تساعد على الكشف عن مشكلات ومعوقات العمل التي تعاني منها المنظمة أو أحد أنشطتها الرئيسية، والتي ليست بالضرورة من المشكلات التي يمكن معالجتها بواسطة التدريب، إذ من الممكن أن تكون جذور هذه المشكلات أو المعلومات في الجوانب الإدارية والتنظيمية وليس في العنصر البشري الذي قد يمتلك الخبرات والمهارات التي تؤهله لإنجاز الأعمال بالكفاءة المطلوبة².

¹ - حسن أحمد الطعاني، التدريب مفهومه وفعالياته ببناء البرامج التدريبية وتقويمها، مرجع سابق، ص 30.

² - حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، مرجع سابق، ص 165 - 170.

ثالثاً - طرق تحديد الاحتياجات التدريبية:

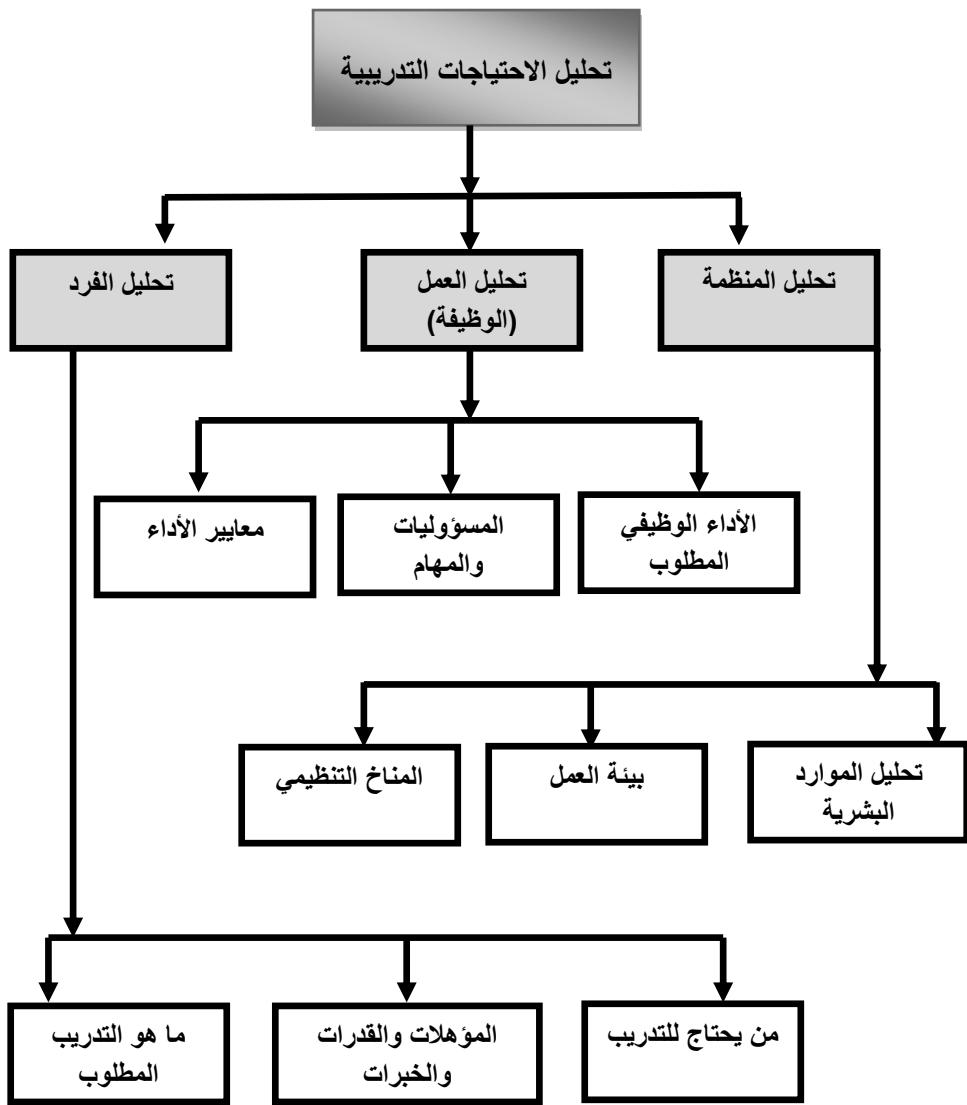
تعدد وتخالف طرق وأساليب تحديد الاحتياجات التدريبية كثيراً مما يصعب معه تصنيفها في مجموعات متجانسة ومتناسبة، لذلك فإن التعرف على الاحتياجات التدريبية يستوجب معرفة أو تحديد القسم أو الإدارة التي يحتاج موظفيها للتدريب وتحديد الوظائف أو الأعمال المطلوب التدريب على أدائها، بالإضافة إلى تحديد الأفراد المطلوب تدريبيهم وذلك: نتيجة انخفاض أدائهم، التغير الطارئ على وظائفهم وإمكانات العمل، لتعيينهم أو نقلهم إلى وظائف جديدة، واستناداً على ما سبق يتم تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال ثلاثة مستويات هي¹ :

- تحليل المنظمة (التنظيم)؛
- تحليل الفرد؛
- تحليل العمل.

ويمكن توضيح طرق تحديد الاحتياجات التدريبية وفق الشكل التالي:

¹ رداع الخطيب، أحمد الخطيب، مرجع سابق، ص 322.

الشكل رقم: (02) نموذج تحليل الاحتياجات التدريبية القائم على العمل والمنظمة والفرد



المصدر: أيمن حسن أيوب، نموذج مقترن للتربية الإدارية في الشركات المتعددة الجنسيات، رسالة دكتوراه، (غير منشورة)، جامعة عين الشمس، القاهرة، 2006، ص 74.

1- تحليل المنظمة (التنظيم): يقصد بتحليل التنظيم دراسة الأوضاع والأنمط التنظيمية والإدارية لتحديد الواقع داخل التنظيم التي يكون فيها التدريب ضروريا، والمهدى الرئيسي من تحليل التنظيم هو تحديد مواطن الحاجة إلى التدريب في منظمة ما (أو جزء من أجزاء المنظمة)، كما أن الغرض من تحليل التنظيم هو تحديد مدى توافق التنظيم القائم مع متطلبات العمل، وقياس مدى فاعليته من خلال تقييم النتائج والإنجازات المحققة ومقارنتها بالنفقات والموارد المستخدمة، ولتحقيق ذلك نورد أهم النقاط التي يتكون منها تحليل التنظيم:

- **تحليل أهداف المنظمة:** يعرف المدف بأنه الحالة التي يرغب الوصول إليها، فإذا أردنا أن نتمكن من مواجهة احتياجات ومتطلبات المنظمة فإنه لا بد أن نعرف بدقة وبوضوح أهداف المنظمة ومدى قبول أو عدم قبول أفراد التنظيم لهذه الأهداف؛ لأن الدراسة السليمة لأي برنامج تدريسي تمثل في تحديد الأهداف، وأن درجة الفائدة من ورائه ترتكز على درجة وضوح الأهداف أو غموضها من أجل رسم الطريق وتصميم البرامج التدريبية، اختيار الأساليب التدريبية الملائمة وتقدير النتائج. وهكذا فإن الفهم الواضح لأهداف المنظمة يمدنا بقاعدة صلبة نحدد بموجبهها فعالية المنظمة ونماحها في تحقيق أهدافها من جهة وتحقيق أهداف الأفراد العاملين من جهة أخرى¹.

- **تحليل الهيكل التنظيمي:** تقوم بتحليل الهيكل التنظيمي بهدف التعرف على الأقسام والوحدات التنظيمية التي تتكون منها المنظمة واحتياصاتها، المعايير المعتمدة في إنشاء هذه الوحدات، حجم النشاط الممارس من قبل كل وحدة، أساليب الاتصال، مستوى التفويض ونطاق الإشراف².

- **تحليل المقومات النظامية:** تتضمن عملية تحليل المقومات النظامية دراسة مجموعة القوانين واللوائح والإجراءات والتعليمات التي تسندها إدارة المنظمة لتسهيل العمل وتوجيه مختلف الأنشطة والجهود التي يبذلها الأفراد، والغرض من هذه الخطوط هو الوقوف على درجة وضوح ومعرفة أفراد التنظيم بهذه السياسات والتزامهم بها³.

- **تحليل القوى العاملة للمنظمة:** يستهدف التحليل هنا الوقوف على طبيعة التركيب الحالي للقوى العاملة في المنظمة، كذلك التعرف على حاجتها الآنية والمستقبلية في ضوء الاستخدام الحالي للقوى العاملة والتطورات التي سترأ عليها مستقبلاً (ترقية، نقل، تقاعد، إصابات عمل...) إضافة إلى احتياجات المشروعات المستقبلية⁴.

- **تحليل المناخ التنظيمي:** يقصد بتحليل المناخ التنظيمي دراسة أراء ومعتقدات ومشاعر العاملين نحو المنظمة التي يعملون بها، ومشاعرهم نحو العمل ونظرتهم إلى زملائهم؛ لأن اتفاق أهداف العاملين وأهداف المنظمة يساعد على خلق جو من التعاون والثقة المتبادلة بالقدر الذي يساعد في تحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة، ويمكن تحليل المناخ التنظيمي من خلال الملاحظة أو المشاهدة أو المقابلات أو الاستقصاءات حول سلوك العاملين⁵، وهناك بعض

¹ محمد عبد الفتاح الصيرفي، التدريب الإداري الاحتياجات التدريبية وتصميم البرنامج التدريسي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 43.

² نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سابق، ص 402.

³ محمد عبد الفتاح الصيرفي، التدريب الإداري الاحتياجات التدريبية وتصميم البرنامج التدريسي، مرجع سابق، ص 46.

⁴ نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سابق، ص 403.

⁵ أحمد حسن الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، مرجع سابق، ص 182.

المؤشرات التي يمكن استخدامها في تحليل المناخ التنظيمي مثل: نسبة دوران العمل، نسبة التغيير والتأخر عن العمل، نسبة إصابات العمل، شكاوى العاملين...

- **تحليل التغيرات المتوقعة في نشاط المنظمة:** يقوم المخطط للتدريب بدراسة الأوضاع والظروف المستقبلية للأنشطة بالمنظمة، والتدريب - كما ذكرنا سابقاً - يهدف إلى إيجاد حلول مناسبة للمشكلات المتوقعة من ناحية والإعداد للتعامل مع الظروف الجديدة والتغيير من جهة أخرى، ومن ثم تحديد التدريب الذي يلزم لمواجهة هذا التطور والتغيير، ومن أهم مجالات التغيير في التنظيمات التي يجب أن تتعكس في الخطط التدريبية ما يلي:

- التغيير في الأهداف والسياسات التي يعمل التنظيم في ظلها؛
- التغيير في طبيعة عمل التنظيم ودخوله مجالات جديدة للنشاط؛
- التغيير في أساليب الإنتاج وطبيعة العمليات الإنتاجية أو أشكال الآلات والمعدات المستخدمة؛
- التغيير في نوعية الأفراد العاملين بالتنظيم وتباين مستويات تعليمهم¹.

- **تحليل كفاءة المنظمة:** تستهدف هذه الدراسة التعرف على مدى كفاءة المنظمة في توظيف مواردها المختلفة، ويتم ذلك عادة من خلال عدد من المؤشرات منها:

- تكاليف العمل المباشرة وغير المباشرة لإنتاج السلع والخدمات؛
- تكاليف المواد الالزامية لإنتاج السلع والخدمات؛
- التالف من الوحدات المنتجة؛
- الإنتاجية الكلية أو الجزئية وتستخرج الإنتاجية الكلية بقسمة المخرجات على المدخلات، في حين تستخرج الإنتاجية الجزئية بقسمة الناتج على عامل واحد من عوامل الإنتاج².

2- تحليل الفرد: يعتبر تحليل الفرد هو المدخل الإستراتيجي الذي يجب الاعتناء به، ومن ثم فإن هذا التحليل يجب أن يعتمد على أساس موضوعية تأخذ بعين الاعتبار مستويات الفرد التعليمية والتدريبية والوظيفية وتطبعاته وميوله³.

¹ محمد عبد الفتاح الصيرفي، التدريب الإداري الاحتياجات التدريبية وتصميم البرنامج التدريسي، مرجع سابق، ص 50.

² نادر أحمد أبو شبيحة، مرجع سابق، ص 403.

³ رداح الخطيب، أحمد الخطيب، مرجع سابق، ص 323.

وما لا شك فيه أن تحليل الفرد يعتبر من أصعب التحليلات قياسا بتحليلي التنظيم والعمل خاصة أننا نتناول بالتحليل قياس مهارات العنصر البشري، بل يصبح التحليل معقدا عند تحديد نوع السلوك المطلوب للفرد لرفع أدائه، والمدى الذي يجب الوقوف عنده لتغيير هذا السلوك لتأدية مكونات الوظيفة¹.

هذا وتتضمن عملية تحليل الفرد دراسة مجموعة من الخصائص تتعلق أساسا بالمواصفات الوظيفية للفرد، مؤهلاته وخبراته ومهاراته، الخصائص الشخصية التي يتمتع بها، اتجاهاته ودوافعه، استعداده للتعلم، حاجاته التي يطمع لإشباعها، الجانب السلوكي للموظف باعتباره عضوا في جماعة العمل؛ أي علاقاته مع الآخرين ودرجة انسجامه وتفاعله واستعداده للتعاون، بالإضافة إلى المتطلبات الفكرية مثل القدرة على التحليل والنباهة الذهنية والتركيز الفكري²، تحليل بعض مؤشرات الأداء للأفراد مثل:

- التقلبات في الإنتاج مقارنة بالتكليف؛

- متوسط الإنتاجية وأداء العاملين؛

- الشكاوى والمنازعات بين العاملين أو بينهم وبين مرؤوسيهم؛

- معدل دوران العمالة، الغيابات، التأخر في الحضور إلى العمل؛

- معدل الحوادث والإصابات في العمل؛

- الشكاوى المقدمة ضد العاملين³.

3- تحليل العمل: يتم معرفة حاجات التدريب من خلال هذا المصدر عن طريق المقارنة بين نتائج توصيف الوظائف وما تحتاجه من مواصفات لأدائها بشكل كفؤ وبين المواصفات المتوفرة لدى شاغليها، فعندما تكون مواصفات الشاغلين أقل مما هو مطلوب لأدائها فإن ذلك يدل على وجود فجوة وحاجة للتدريب⁴.

ويقترح الاكتفاء بالمعلومات التالية حول الوظائف قصد تحليلها:

- الوصف الوظيفي: خلاصة للأهداف ونطاق ومحال العمل والمسؤوليات للوظيفة؛

- مواصفات الوظيفة: خلاصة للمعرفة والمهارات الضرورية لأداء العمل بفاعلية؛

¹- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، الطبعة الثانية، 2000 ص 165.

²- محمد عبد الفتاح الصيرفي، التدريب الإداري الاحتياجات التدريبية وتصميم البرنامج التدريبي، مرجع سابق، ص 35.

³- Bernard Martory, D. Crozet, **Gestion des ressources humaines**, 5^{eme} edition, Dunod, éd. Paris, 2005, p 94.

⁴- عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 460.

- قائمة بالواجبات: تشمل تفاصيل المهام المنوطة بكل وظيفة، والتي تعطي صورة كاملة عن مضمون كل وظيفة؟
- تحليل الواجبات: تشمل تحليل الخطوات المطلوبة لتنفيذ المهام، والتي تأخذ شكل إجراءات تفصيلية تتبع في تنفيذ المهام؛
- تحليل المهارات: تتضمن تحليلاً للمهارات المطلوبة لأداء المهام سواء اليدوية أو الآلية أو الذهنية¹.

رابعاً - أساليب جمع المعلومات لتحديد الاحتياجات التدريبية:

تبُوا المعلومات أهمية خاصة عند تحديد الاحتياجات التدريبية بحسبان أن تحديد الاحتياجات التدريبية يترتب عنها تقرير نوع التدريب المطلوب، من الذي يحتاج إليه ومستوى الأداء المطلوب لمواجهة مشكلات محددة أو لتطوير أساليب العمل، كما يتربَّ عليها تحديد مدة البرنامج وتحديد أهدافه ومعرفة المهارات المطلوب اكتسابها، وفي هذا الشأن تمثل طرق جمع المعلومات بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية في الآتي:

1-المقابلة: تُمثل المقابلة هنا مواجهة شخصية بين خبير التدريب والمتدربين المحتملين من أجل التعرف على احتياجاتهم التدريبية، فعند إجراء المقابلة لا بد من مراجعة الأسئلة للتأكد من أنها تستجيب لهدفها، وأن يستمع المقابل بعناية للمتدربين المحتملين فلا يذهب إلى استنتاج الإجابات. من مزايا المقابلة أنها تعطي المتدربين المحتملين فرصة كافية لإبداء الآراء وتقديم المقترنات، إلا أن للمقابلة عيوباً تمثل في أنها تتطلب وقتاً طويلاً، قد تؤدي إلى نتائج يصعب تطبيقها، كما يمكن أن تُنمِي الإحساس لدى بعض المتدربين المحتملين بالحرج وأنهم في مأزق يهدِّد مستقبلهم الوظيفي².

2- الاستبيان: يمثل الاستبيان استماراة تتضمن عدداً من الأسئلة المطلوب الإجابة عنها، يضعها خبير التدريب بهدف التعرف على الاحتياجات التدريبية، كما أن هناك شروط لا بد من مراعاتها عند تصميم الاستبيان نذكر منها: أن تكون الأسئلة واضحة لا لبس فيها، أن تكون الإجابات المطلوبة على هيئة إشارات يقوم الفرد بوضعها في المكان المخصص لها حتى يسهل حصرها وتبسيط بيانها، أن لا تكون الأسئلة معقدة ترهق المتدرب عند الإجابة عنها، وأخيراً أن تكون موضوعية بحيث تلبي الغرض الذي جاءت من أجله³.

¹ - حنا نصر الله، مرجع سابق، ص 222-223.

² - نادر أحمد أبو شيخه، مرجع سابق، ص 400.

³ - المصدر نفسه.

من مزايا الاستبيان أنه يمكن أن يصل إلى أكبر عدد ممكن من الأفراد في وقت قصير وبتكليف أقل، كذلك نجد من مزاياه أنه يُشرك المتدربين بطريقة غير مباشرة في تحديد الاحتياجات التدريبية، ولكن من عيوبه صعوبة إعدادها إذ تحتاج إلى متخصص بالبحث، نسبة الاستجابة قد تكون منخفضة، بالإضافة إلى أن مصداقيتها قد تنقص بسبب احتمالات الحصول على إجابات غير دقيقة¹.

3- الاختبارات: قد تكون الاختبارات شفوية وقد تكون كتابية، يلتجأ إليها خبراء التدريب بهدف الوصول إلى الاحتياجات التدريبية للعاملين، وتستخدم كوسيلة لتحديد وتشخيص أوجه القصور في الأداء، غير أنها تعطي مؤشرات عامة لا ت指向 في تقييم أداء الفرد للعمل أو احتياجاته التدريبية².

4- تحليل المشكلات: تستهدف هذه الطريقة معرفة السبب الحقيقي للمشكلة، بهدف أن يأتي التدريب لعلاجها. من مزايا هذه الطريقة أنها تزيد من مستوى التفاهم بين الرؤساء والرؤوسيين، وتعطي هذه الطريقة النتائج نفسها التي تعطيها المقابلة³.

5- الملاحظة: تعتمد هذه الطريقة على المشاهدة الطبيعية لشاغل الوظيفة من حيث طبيعة ومكان العمل، عدد العاملين، المحيط المادي للعمل (الآلات، تنظيم مكان العمل، حجم المكان)، طبيعة النشاط. وتتنوع الملاحظة من الزيارات العادية غير الرسمية إلى زيارات يستعمل فيها أدوات ووسائل معقدة لإجراء وتوثيق الملاحظة، وتبرز أهمية الملاحظة في حالة بعض العاملين الذين يتميزون بمستوى منخفض من التعليم، كما أنها وسيلة يمكن استخدامها لاستكمال المعلومات المستقاة من المقابلة والاستبيان، ومن مزايا هذه الطريقة:

- تُمكّن من الحصول على معلومات عن سلوك من لا يستطيعون التعبير عن أنفسهم؛
- استبعاد المؤشرات الذاتية من جانب شاغل الوظيفة لأنها تعتمد على الواقع؛
- وجود الشخص الملاحظ في مكان عمله قد يُنشّط ذاكرته وقد يفيدنا في الحصول على بيانات تعتمد على ذاكرته؛

ويعبّ عنها:

- ارتفاع تكلفتها إلى جانب الوقت والجهد؛
- ضرورة الاستعانة بملحوظين أو مراقبين مدربين؛

¹- Pierre Casse, **La Formation Performante**, Offices des Publication Universitaire, édition, 1994, Alger, p 130.

²- نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سابق، ص 401.

³- المصدر نفسه.

- تحتاج إلى تدريب ومران للقائم بها؛
 - إذا شعر الفرد بأنه تحت الملاحظة قد يغير من تصرفه، مما يفقد الملاحظة مصداقيتها وموضوعيتها¹؛
- 6- اللجان الاستشارية:** تتشكل اللجان الاستشارية من الخبراء والمسؤولين ذوي العلاقة الوثيقة والخبرة بالنشاط، أو الوظيفة المطلوب دراستها ولديهم المعلومات الكافية عنها لكي يحددو الأعمال والأعباء التي تتكون منها هذه الوظائف ومن ثم التعرف على الاحتياجات التدريبية بشكل دقيق، وت تكون هذه اللجان من أعضاء من داخل المؤسسة بشكل أساسي وأعضاء من خارجها إذا دعت الحاجة إلى ذلك².
- 7- دراسة التقارير والسجلات وتقيمها:** تبين هذه الدراسة التقييمية للتقارير والسجلات نقاط الضعف التي يمكن علاجها بالتدريب، وتميز هذه الطريقة بأنها تُظهر مشكلات الأداء بوضوح، تقدم معلومات واضحة لمسؤولي التدريب، كما أنها لا تتسم بالموضوعية مما يصعب الاعتماد عليها وحدتها في تحديد الاحتياجات التدريبية³.
- 8- تحليل الدراسات والبحوث العلمية:** في مثل هذا الأسلوب يتم الاستفادة من نتائج البحوث والدراسات العلمية الميدانية التي أجرتها المنظمات أو الجامعات أو المعاهد على وظائفها بغض تحليل هذه الوظائف أو تقيمها أو تحديد الاحتياجات التدريبية لها، فقد تحتوي هذه الدراسات والبحوث على معلومات تُلقي الضوء على الاحتياجات التدريبية للوظائف محل الدراسة والتحليل⁴.
- خامساً- مراحل تحديد الاحتياجات التدريبية:**
- يمكن أن نعرض مراحل تحديد الاحتياجات التدريبية حسب الخطوات التالية:
- 1- وصف الأعمال التي تحتاجها المنظمة:** إن تحليل ووصف الأعمال يمد الإدارة بمعلومات عن طبيعة الوظائف والأعمال التي سوف تحتاجها المنظمة خلال فترة الخطة، وبالتالي تحصل الإدارة على تلك الوظائف والأعمال والمسؤوليات الملقاة على عاتق شاغلي تلك الأعمال والظروف التي تؤدي فيها الوظائف، كذلك تحصل الإدارة على بيانات حول المهارات والمؤهلات التي ينبغي أن تتوفر لدى الأفراد الذين سيتعهد إليهم أداء تلك الأعمال⁵.
-
- ¹- محمود محمد السيد، "الاتجاهات المعاصرة في تحديد الاحتياجات التدريبية"، ورقة عمل مقدمة في ملتقى الاتجاهات المعاصرة في تحديد الاحتياجات التدريبية، وورشة العمل المصاحبة له "التدريب الموجه بالأداء"، شرم الشيخ (القاهرة)، خلال الفترة 28 جانفي إلى 01 فيفري 2007، ص 344.
- ²- حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، ص 177.
- ³- حسن أحمد الطعاني، التدريب مفهومه وفعالياته بناء البرامج التدريبية وتقويمها، مرجع سابق ص 37.
- ⁴- نفس المرجع، ص 38.
- ⁵- مهدي حسن الزويلف، مرجع سابق، ص 104.

وينبغي في هذا المجال التأكيد على حقيقة هامة وهي أن التوصيف يُعد للوظائف والأعمال التي تتوقع الإدارة ضرورة وجودها في السنة التخطيطية، بمعنى آخر أن التوصيف لا يقتصر على الوظائف الموجودة حالياً ولكنه يتضمن الوظائف الجديدة المقترن إنشائها في السنة التدريبية الجديدة لأنها حاجات تدريبية ستحدث في السنة التخطيطية، فقد تفتقر المنظمة مثلاً لإدارة الحسابات الخاصة بالتكليف ولكن من المقرر إنشاء مثل هذه الإداره في السنة القادمة وهي السنة التخطيطية، لذا فإن التوصيف ينبغي أن يشمل الوظائف المقترنة هذه.

2- حصر الموارد المتاحة للمنظمة من القوى العاملة: الخطوة الثانية هي إجراء حصر شامل ودقيق للأفراد العاملين في المنظمة وبيان اختصاصاتهم ومستويات المهارة وسنوات الخبرة التي يمتلكونها، فيخدم هذا الحصر وظيفة أساسية هي بيان إجمالي الموارد البشرية المتاحة في المنظمة التي يمكن استخدامها في ملء الأعمال المختلفة التي سيحتاجها العمل خلال السنة التخطيطية القادمة، ولا يقتصر الحصر هنا على بيان عدد العاملين فحسب بل إن مثل ذلك لا يكفي وحده لإعداد خطة التدريب، ولكن ينبغي أن يشمل على بيان مؤهلات ومهارات الأفراد من ناحية وتقدير مستويات أدائهم في وظائفهم من ناحية أخرى¹، وبذلك توفر لدى المنظمة البيانات التالية:

- أسماء العاملين وأعمرتهم؛
- مؤهلاتهم وخبراتهم؛
- أسماء وظائفهم وسنوات خبرتهم؛
- متوسط تقدير أدائهم؛
- ملاحظات الإدارة في مستقبل ترقيتهم.

والجدير بالذكر هنا أن الإدارة لا يعنيها وهي تستحضر خطة التدريب معرفة الوظائف الشاغرة أو الوظائف التي تغير مضمونها وأصبح من الضروري البحث عن شخص آخر ليشغلها، بل إن الإدارة تحتاج إلى معرفة ملائمة الفرد للوظيفة التي يشغلها حالياً من حيث كفاءته في أداء واجبات وظيفته.

إن فشل بعض الأفراد في القيام بأعباء وظائفهم قد يكون سببه قصور في الموهوب أو الخبرات التي علاجها التطوير والتدريب، وما يجدر ملاحظته هو أن المنظمة وهي تعدل خطة التدريب تأخذ بعين الاعتبار سياسات الإدارة في مجال الاختيار والتعيين والترقية والتقاعد.

¹- عمار بن عيشي، دور تقدير أداء العاملين في تحديد الاحتياجات التدريبية، دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكابل الكهربائية -سكندرية- ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، 2006، ص 82.

أ- فقد تلجا المنظمة إلى سد النقص من الأفراد بتعيين أفراد من خارج المنظمة، وبذلك فإنها لا تحسب حسابا للتدريب، أما إذا كانت تلجا لسد شغورها من موظفيها فيلزمها اللجوء للتدريب؛

ب- كما قد تعتمد المنظمة التخطيط للترقية، هنا يجب عليها أن تحدد الأعمال المحتمل أن يُرقى إليها الأفراد خلال فترة عملهم في المنظمة، وبذلك يؤخذ هذا في الاعتبار عند رسم سياسة التدريب بإعداد الفرد للوظيفة المحتمل أن يُرقى إليها قبل ذلك بفترة كافية، ونتيجة لذلك تتخلص الإدارة من المشكلة المتكررة في كثير من الإدارات، والتي تبرز عند موعد ترقية الأفراد إلى وظيفة أخرى؛

ج- وأخيراً فإن سياسة التقاعد والسن المحدد للتقاعد قانونياً يؤثر في سياسة التخطيط للتدريب، إذ أن الإدارة تستطيع أن تتنبأ بالفترة التي يحتمل أن يبقى فيها الفرد بالمنظمة وبالتالي تتمكن الإدارة من ترشيح من سيخلفه عند التقاعد والعمل على تدرييه مقدماً على أعباء الوظيفة¹.

3- مقارنة نتائج الخطوتين السابقتين: تتمثل في مقارنة عملية وصف الأعمال من ناحية وعملية حصر الموارد البشرية من ناحية أخرى ونتيجة تلك المقارنة هي الحاجة التدريبية².

إن عملية التوصيف قد الإدارة بالمعلومات التي تتعلق بأنواع الوظائف الواجب توفرها ومواصفات الأشخاص اللازمين لشغل تلك الوظائف هذا من ناحية، ومن الناحية الأخرى فإن عملية الحصر توفر للإدارة البيانات الخاصة بمواصفات الأفراد الحاليين ومدى ملائمة كل فرد للعمل القائم به، وإجراء مقارنة بين تلك المعلومات يمكن للإدارة حصر الوظائف كافة ومؤهلات ومواصفات الأفراد اللازمين لها، والتي ينبغي شغلها خلال السنة التدريبية القادمة أو التي ينبغي إلغاءها لعدم الحاجة إليها أو إعادة تدريب من يشغلها لتغيير أعبائها.

لذا فإن الخطوة المنطقية الأولى في رسم برامج التدريب هي تحديد احتياجات المنظمة من الأنشطة التدريبية، وهي كما أشرنا سابقاً عبارة عن المهارات والاتجاهات والميول التي يتطلبهما الفرد لمساعدته على حل بعض المشكلات وتحبيب خلق مشكلات جديدة.

¹- مهدى حسن الرويلف، مرجع سابق، ص 105-106.

²- نفس المرجع، ص 107.

المطلب الثاني: مرحلة تصميم البرامج التدريبية:

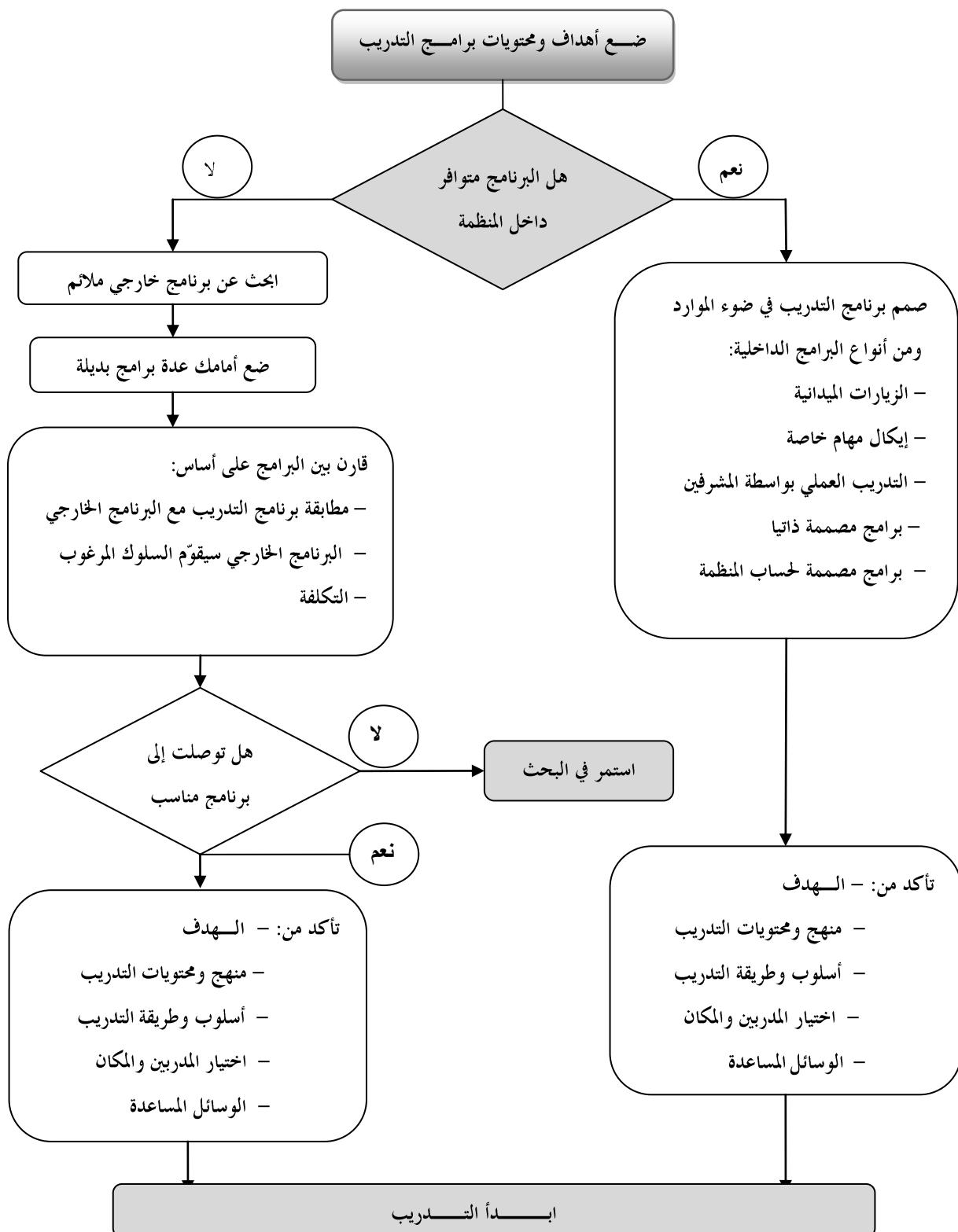
في هذه المرحلة يتم تحديد الأهداف العامة للتدريب، تلك الأهداف التي يجب أن تعتمد اعتماداً كلياً على تحديد الاحتياجات التدريبية أي صياغة الاحتياجات التدريبية إلى أهداف تدريبية، ومن ثم على تحديد الأطر العامة لكل برنامج تدريبي بشكل تفصيلي مع مراعاة أن يأخذ مصممو البرنامج التدريبي بعين الاعتبار بيئه المنظمة وأهدافها والقيم السائدة.

يتضمن تصميم البرنامج التدريبي عدة موضوعات أهمها: تحديد أهداف البرنامج التدريبي والمحفوظ التدريجي، تحديد أساليب التدريب، تحديد مساعدات التدريب، تحديد المدرسين والمتدربين في البرنامج التدريجي¹.

ويوضح الشكل المولى نموذجاً إجرائياً لطريقة تصميم برنامج التدريب:

¹- أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 475.

الشكل رقم: (03) خطوات تصميم برامج التدريب



المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 476 .

أولاً - تحديد أهداف البرنامج التدريسي:

يعد تحديد أهداف البرنامج التدريسي الخطوة الأولى في مجال وضع وتصميم البرنامج التدريسي، ويرتبط بتحطيط الاحتياجات التدريبية الذي يحدد الخصائص والقدرات المراد إكساها للمتدربين ونوعية البرامج التدريبية المطلوب توفيرها ومحتوياتها، من هنا يمكن أن نتصور عدداً من الأهداف للبرامج التدريبية المختلفة كالأهداف الآتية:

- تنمية معلومات المتدرب بإحاطته بالجديد في العلوم والمعارف المرتبطة بموضوعات و المجالات معينة لتحسين أدائه؛
- إكساب المتدرب مهارات جديدة في مجال تخصصه لتنمية قدراته العملية أو التطبيقية بما يحقق كفاءة وفاعلية الأداء؛
- تطوير سلوكيات المتدربين واتجاهاتهم وإكساهم قيمًا واتجاهات جديدة نحو مسائل أو مواقف معينة؛
- إمداد المتدربين بمعلومات ومهارات جديدة وذلك لمساعدتهم على أداء عملهم الحالي بطريقة صحيحة وبكفاءة عالية؛
- تزويد المتدرب بمهارات معينة لتوفير القدرة على أداء أعمال مستقبلية¹.

والجدير بالذكر هنا أنه عند تحديد الأهداف التدريبية فإنه من الواجب ملاحظة الأمور المهمة التالية:

- أن تكون الأهداف واضحة ومفهومة؛
- أن تكون الأهداف متناسبة مع أهداف التنظيم الأخرى؛
- أن تكون الأهداف مرتبطة مع الأهداف الخاصة للمتدربين؛
- أن تكون الأهداف واقعية ويمكن تحقيقها².

ثانياً - اختيار المحتوى التدريسي:

يشير مصطلح المحتوى إلى مادة التدريب أو نقاط التدريس أو التعلم التي تُمكّن المتدرب من أداء المهام والواجبات والوظائف التي تعتبر الأهداف النهائية للتدريب، ويشمل المحتوى بشكل أساسي على المعرفة والعادات وعناصر المهارات والضوابط الانفعالية³.

¹ - خالد عبد الرحيم الحبيبي، مرجع سابق، ص 236.

² - محمد عبد الفتاح الصيرفي، التدريب الإداري، الاحتياجات التدريبية وتصميم البرنامج التدريسي، مرجع سابق، ص 43.

³ - وليم ر تريسي، مرجع سابق، ص 354.

إن لحتويات برنامج التدريب الأثر الكبير في نجاح البرنامج، لذا كان من الضروري على مخطط التدريب أن يحدد الموضوعات أو المواد التي يتضمنها البرنامج بدقة من خلال¹:

- 1- **تحديد الموضوعات التدريبية:** يتم تحديد المحتوى الذي يجب أن يشمل عليه البرنامج التدريبي في ضوء:
 - المعلومات المتعلقة بالعمل وظروف المنظمة والمناخ الحايط؛
 - المهارات والظروف والأساليب الممكن استخدامها لتطوير الأداء وتحسين الكفاءة؛
 - أنماط السلوك الواجب الاتجاه إليها والالتزام بها في العمل، ويسترشد المخطط التدريبي في تحديده للموضوعات التدريبية بآراء الرؤساء والمشرفين، كما يأخذ في الاعتبار بعض المؤشرات التي تعكس ما قد تعانيه المنظمة من مشكلات مثل الغياب، إصابات العمل ودوران العمل....
- 2- **تحديد درجة العمق والشمول في عرض الموضوعات:** يقصد بدرجة العمق المدى الذي يذهب إليه البرنامج التدريبي في عرض أصول الموضوعات، أما درجة الشمول فتقصد بها مدى التنوع في عرض الجوانب المختلفة للموضوع، وتتوقف درجة العمق والشمول على عدة عوامل تتعلق أساساً بنوعية المتدربين وطبيعة احتياجاتهم التدريبية، وفيما يلي أهم هذه العوامل: المستوى الوظيفي، المستوى العلمي، درجة التخصص، متطلبات الوظيفة الحالية، وبصفة عامة فإن درجة العمق والشمول في عرض الموضوعات تتزايد كلما كان المتدرب على مستوى وظيفي وتعليمي عال وكلما زادت درجة التخصص الوظيفي للمتدرب، والعكس صحيح.
- 3- **إعداد المادة التدريبية في صورتها النهائية:** إن نجاح العمل التدريبي يتوقف على توفر المادة التدريبية في صورة مناسبة لاحتياجات المتدربين عند بدء البرنامج وفي الأوقات المناسبة التي تسمح باستخدامها والإفادة منها. إن المقصود بالمادة التدريبية؛ هو مجموعة من المعلومات أو المفاهيم أو الحقائق أو الأمثلة أو النماذج العلمية التي تشرح وتوضح موضوع معين.
- 4- **تحديد تتابع الموضوعات في البرنامج التدريبي:** من العمليات الهامة في تصميم البرامج التدريبية تحديد التتابع المنطقي للموضوعات في البرنامج بحيث يتكمّل الأثر المطلوب من الوحدات التدريبية المختلفة، وتقوم فكرة التتابع على اعتبار البرنامج التدريبي وحدة متكاملة يتم تقسيمها إلى وحدات فرعية ترتبط فيما بينها جمّعاً منطقاً واحداً محدداً.

¹- مدحت بن دليم القحطاني، مرجع سابق، ص، 143 - 144.

وفي هذا الشأن هناك مجموعة من القواعد المتفق عليها عند تحديد التتابع المنطقي للموضوعات في البرامج التدريبية أهمها:

- يجب أن يبدأ الموضوع من مدخل عام يهدف إلى عرض الفكرة أو الموضوع بشكل سريع لإثارة اهتمام المتدربين؟
- ثم يتم عرض الجوانب الأكثر تفصيلاً للموضوع بترتيب منطقي؟
- يجب أن تتوافق الأشكال المختلفة للمادة التدريبية المتعلقة بذات الموضوع من حيث زمن تقديمها في البرنامج؟
- يجب عمل فواصل بين الموضوعات المختلفة بحيث يمكن للمتدرب الانتهاء من موضوع معين والبدء في موضوع جديد.

ثالثاً- أساليب التدريب:

كما أشرنا إليه سابقاً فإن الأسلوب التدريبي هو الطريق الذي يستخدم لنقل المادة التدريبية من المدرب إلى المتدربين بصورة تتناسب مع الأثر المطلوب، لذلك يجب أن يتلاءم الأسلوب التدريبي مع مستوى المتدربين والتغيرات المطلوب إحداثها في قدراتهم.

- وهناك مجموعة من الاعتبارات الواجب مراعاتها عند اختيار الأساليب التدريبية:
- تُعد معارف المدرب وخبراته وسماته الشخصية من العوامل الأساسية التي تحكم درجة الاستفادة من الأساليب التدريبية المختلفة، وبمعنى آخر فإن قدرة المدرب على توصيل الأفكار ونقلها للمتدربين تمثل في النهاية العامل الحاكم في فعالية استخدام الأساليب التدريبية المختلفة؛
 - إن توفر هذه الخصائص لدى المدرب تزيد بالتأكيد من فعالية استخدام الأساليب التدريبية وتحقق في النهاية المدفأ من عملية التدريب، ومن ناحية أخرى فإن على المدرب أن يتقن اختيار الأسلوب التدريبي الذي يتناسب مع قدراته وخبراته وعارفه، وعلى سبيل المثال فإن إتباع أسلوب تمثيل الأدوار يتطلب من المدرب خبرات سلوكية في تحليل ديناميّات العمل الجماعي، في حين أن إتباع أسلوب الحالات العملية قد يتطلب منه قدرات شخصية وتحليلية عديدة؛
 - نوعية المتدربين، فالأساليب تختلف باختلاف الفئة الخاضعة للتدريب، فمستوى الإشراف الإداري المتوسط يختلف أسلوب التدريب فيه عن أسلوب التدريب لدى شاغلي الوظائف الإدارية العليا، ويختلف عنهما أسلوب التدريب كلما نزلنا تدريجياً من هرم المسؤولية؛

- إن المهدى من وراء النشاط التدريسي يعتبر في الوقت نفسه عاملًا أساسياً في تحديد الأساليب التدريبية الواجب إتباعها، نظراً لأن تحديد المهدى بوضوح يحدد في النهاية طبيعة المعارف والمهارات والاتجاهات الواجب إكتسابها للمتدربين من خلال البرنامج التدريسي، مما يحكم في النهاية طبيعة الأسلوب التدريسي ومدى مناسبيته لخدمة المهدى التدريسي¹.

بالإضافة إلى ما سبق فإن تحديد أسلوب التدريب لا يمكن أن يتم بعيداً عن العوامل الزمنية والمادية التي يتم في إطارها النشاط التدريسي، وفي هذا المجال يجب أن نأخذ في الحسبان عدداً من العوامل أهمها:

- مواعيد العمل اليومية وعدد ساعات العمل في اليوم الواحد؛
- المساعدات التدريبية المتوفرة وتكلفة الحصول عليها؛
- الفترة الزمنية اللازمة لإعداد المواد التدريبية وطول فترة انعقاد البرنامج².

رابعاً- المساعدات أو الوسائل التدريبية:

لقد أثبتت البحوث والدراسات أن من 25% إلى 30% فقط من المعارف المستقاة من أي تقدم شفوي يخزنها المتلقى، كما أثبتت أن مضاعفة المخزن قد تحصل لاستخدام الوسائل البصرية لذلك فإن المواد أو الوسائل البصرية الفعالة تعزز الاتصال بين المدرب والمتدرب وتعجل في تحقيق أهداف التدريب وبالتالي القدرات المطلوب اكتسابها، هنا يقرر مدرب البرنامج التدريسي الوسائل أو المساعدات التدريبية التي سيعتمد عليها في التدريب³.

والوسيلة هي ذلك الوسيط أو المساعد الذي ينقل المعلومات أو الرسالة التدريبية من المدرب إلى المتدرب وتنوع هذه الوسائل من أبسط وأقدم الأشياء مثل: السبورة التقليدية التي يكتب عليها معلوماته، إلى وسائل تكنولوجية حديثة يطلق عليها إسم الوسائل التوضيحية أو الوسائل السمعية أو البصرية ومثال ذلك السبورة الصوتية، شرائح الأفلام والصور والأشرطة التسجيلية، الخرائط والمقعبات والأشكال والنماذج، أشرطة التدريب التي يسجل عليها المواد التدريبية، معنى أن المدربين يستخدمون وسائل عديدة للمساعدة في إتمام نشاط التدريب، وقد تتميز بعض هذه الوسائل بالبساطة والسهولة في حين تتميز البعض الآخر بالتعقيد وصعوبة الاستخدام، ومن أهم تلك الوسائل:

¹- توفيق عبد الرحمن، موسوعة التدريب والتنمية البشرية "التدريب الأصول والمبادئ"، سلسلة إصدارات بيك، مركز الخبرات المهنية، القاهرة، 1994، ص 184-185.

²- نفس المرجع، ص 187.

³- محدث محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص 127.

- **الوسائل*** السمعية والبصرية: تسهل تلك المساعدات عملية تعلم المفاهيم والأسسيات النظرية المختلفة في التدريب وبطريقة منتظمة مشوقة وفعالة، وكذلك لتطوير المهارات والاتجاهات الإيجابية لدى المتدربين. وتأخذ تلك المساعدات أحد الأشكال التالية: السبورة، صورة ثابتة، شرائح، شفافيات، فيديو، الشرائط الالكترونية، تمارين ومشروعات عملية تطبيقية كعمل المحسمات¹.

وفي هذا الشأن فقد حصر جل بروكس Jill Brooks فوائد المساعدات السمعية البصرية في جذب وزيادة الانتباه والتركيز، توضيح الروابط وتعزيز الرسالة، أيضاً تنبه إلى تغير الموضوع، تستدعي التعليق، وتنح التسلية².

خامساً - اختيار المدربين وتدريبهم:

تعتمد فاعلية الكثير من البرامج التدريبية على نوع المدربين وكفاءتهم، لذا فإن عملية الاختيار يجب أن تتم بعناية فائقة واستناداً إلى معايير اختيار محددة تتضمن خبرتهم واطلاعهم ومعارفهم وكفاءتهم في إدارة البرامج التدريبية، الأمر الذي يلزم إدارة الموارد البشرية بمتابعة البرامج التدريبية السابقة ودراستها والاطلاع على مستوى المدربين فيها ثم استبعاد غير المؤهلين منهم، وقد تضطر إدارة الموارد البشرية إلى إخضاع المدربين لدورات تطويرية تستهدف تحديث معلوماتهم أو تزويدهم بمعارف جديدة تناسب وطبيعة البرنامج التدريسي المخطط تنفيذه³.

وهناك مجموعة من الصفات التي يفضل توافرها في المدرب الناجح :

- المعرفة الكاملة بالمحتوى التدريسي حلقة البحث أو الدراسة، فكلما كان المدرب متخصصاً في مجال الدراسة ولديه إلمام بالاتجاهات العلمية الحديثة في المجال كلما كان أفضل؛
- القدرة على الاستماع إلى المتدربين؛ فكثير من المدربين لا يستطيعون مقاومة جاذبية الحديث بالشكل الذي يفقدون القدرة على سماع الآخرين؛
- القدرة على رد التساؤلات والتفاعل مع مشاعر الدارسين والإجابة بصورة بناءة على الأسئلة وتوجيه الحوار؛
- القدرة على حل التعارض والتراعي المحمّل أن يقع في حلقات التدريب؛ ويطلب ذلك قدر من المرونة في امتصاص الاتجاهات والأراء المتعارضة والتوفيق بينها؛

¹ - جاري ديسлер، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد العatal، عبد المحسن جودة، دار المريخ للنشر، الرياض، 2007، ص 274.

² - مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص 129.

³ - خالد عبد الرحيم الحبيبي، مرجع سابق، ص 229.

* لا بد من التفريق بين الأساليب التدريبية ووسائل التدريب، فالأولى تمثل في كيفية تقديم البرنامج التدريسي والمتمثلة في مختلف الأساليب التي تم عرضها، أما بالنسبة للوسائل التدريبية فهي ما يستخدمها المدرب لإتمام إيضاح البرنامج التدريسي، وتشمل الوسائل السمعية البصرية والتقييمات الحديثة.

- الإلمام بالوسائل الحديثة والقدرة على استخدام الأدوات المساعدة في التدريب^١؛
- القدرة على طرح الأفكار الإبداعية والتحليل^٢؛
- أن يكون ملماً بمبادئ العلوم النفسية والسلوكية لعملية التعليم ، وذلك حتى يساعد في فهم المتدربين وتحعله أكثر إدراكاً لاحتاجاتهم وأشد إحساساً بمشكلاتهم ودوافعهم، وأن يكون تفكيره منظماً وعقله بارعاً في استحداث الآراء في مجال تخصصه وتطبيقاتها، حتى يكون قادرًا على تنمية روح الإبداع لدى المتدربين^٣.

سادساً- اختيار المتدربين:

على الرغم من أهمية التدريب لجميع العاملين في المنظمة إلا أن بعض البرامج التدريبية تميز بعض الخصوصيات وتستهدف نوع معين من العاملين، فمثل هذا الأمر يتطلب من المنظمة وإدارة الموارد البشرية أن تحدد نوع المتدربين وفق الحاجة التدريبية ومستواها، أي أن يرتبط البرنامج التدريسي إما بحاجة المنظمة أو حاجة الوظيفة (العمل) أو حاجة الفرد العامل التي تشكل الأساس الموضوعي لاختيار نوع المتدربين بعيداً عن الشكلية أو الاختيار العشوائي الذي يمكن أن يكلف المنظمة مالاً ووقتاً وجهداً دون أن ينعكس بنتائج إيجابية^٤.

المطلب الثالث: مرحلة تنفيذ البرنامج التدريسي

إن مرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج وإخراجه إلى حيز الوجود، وعليه تنطوي خطوة تنفيذ البرامج التدريبية على وضع خطة التنفيذ، والتي ينبغي أن تأخذ بعين الاعتبار الجوانب التالية:

- افتتاح البرنامج ويشمل ذلك؛ تحديد المدعوين لحضور حفل الافتتاح، ترتيب كلمات الافتتاح، توزيع المطبوعات والمادة التدريبية، إعداد نبذة عن البرنامج التدريسي تبيّن أهدافه وأهميته وفائد المتدربين؛
- الاجتماع بالمتدربين؛ إذ يجتمع المشرفون عن البرنامج التدريسي بالمتدربين، بهدف تسجيل بيانات المتدربين وشرح أهداف التدريب وتوزيع جدول البرنامج التدريسي واستعراضه وتعريف المتدربين بأنفسهم ومكان عمل كل منهم، وأيضاً الاستماع إلى مقتراحاتهم؛
- إيجاد جو تدريسي يُشعر المتدربين بالالتزام بجدول البرنامج وبأهمية التدريب لارتباط محتوياته بعمل التدريب؛

^١ - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 487.

^٢ - علي اللطفي، مرجع سابق، ص 465.

^٣ - محمد عبد الفتاح الصيرفي، التدريب الإداري المدربون والمتدربون وأساليب التدريب، مرجع سابق، ص 148.

^٤ - خالد عبد الرحيم المبيطي، مرجع سابق، ص 230.

- تقسيم المتدربين إلى مجموعات عمل صغيرة بحيث يتراوح عدد أعضاء كل مجموعة بين خمسة وستة متدربين، وتخصيص مشرف لكل مجموعة تكون مهمته تشجيع أعضاء المجموعة على الاستفادة من التدريب وإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجههم، ويقوم المشرف بتوزيع نماذج على المتدربين لملئها بهدف رصد التغيرات التي تطرأ على معلومات ومهارات المتدربين خلال فترة انعقاد البرنامج التدريبي؛
- عقد اجتماعات تنسيقية بين مدير التدريب والمدربي والإداريين، كذلك الاتصال بالمنظمات ذات العلاقة للتذكير بمواعيد الزيارات الميدانية¹.

بناء على ما سبق يمكن التعرف على أهم الجوانب التنفيذية التي يتطلب الأمر ضرورة الإعداد لها²:

- 1- **تجهيز المطبوعات:** وتتضمن ما يلي:
 - استلام المطبوعات الخاصة بالتدريب؛
 - إجراءات الطباعة والتجليد؛
 - إجراءات التوزيع على المتدربين.
- 2- **الاتصال بالمدربي والمتدربين.**
- 3- **توقيت البرنامج :** ويتضمن هذا الجانب موعد بدء وانتهاء البرنامج، توزيع العمل التدريبي خلال فترة البرنامج وتنسيق التابع الزمني للموضوعات التدريبية.
- 4- **إعداد مكان البرنامج:** ويتضمن ذلك اختيار المكان وتصميم طريقة جلوس المدربيين وتحديد المستلزمات التدريبية، وعموماً فإن اختيار مكان التدريب يتأثر بعدة عوامل منها:
 - نوع التدريب؛ فإذا كان على رأس العمل فلا بد أن يتم داخل المنظمة حيث يتولى التدريب المشرف نفسه؛
 - إمكانات المنظمة؛ إن التدريب خارج المنظمة يعتبر مكلفاً للمنظمة، إلا أنها قد تكون مضطورة للاحق العاملين لديها ببرامج تنظمها المراكز والمعاهد التدريبية المتخصصة في حالة تعذر إجراء التدريب داخل المنظمة لأسباب تتعلق بعدم توافر الكفاءات لديها، بالإضافة إلى وجود مراكز متخصصة تكون لديها القدرة على توفير مثل تلك البرامج³.

¹- نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سابق، ص 412.

²- كامل بربير، مرجع سابق، ص 167.

³- حنا نصر الله، مرجع سابق، ص 227.

المطلب الرابع: مرحلة تقييم العملية التدريبية:

تعتبر عملية تقييم البرامج التدريبية من أهم مراحل العملية التدريبية وأكثرها صعوبة وتعقيدا، بل إنها أحد هموم مدراء والقائمين على تنمية الموارد البشرية، الأمر هذا جعل مدراء التدريب يدخلون في مواجهات أسئلة كثيرة منها كيف تتم عملية التقييم؟ وما الذي ينبغي تقييمه؟ متى تتم عملية التقييم، وأين؟ إلى آخر القائمة من الأسئلة الطويلة والمعقدة التي يجب إعطاء إجابة كافية عليها من قبل مسؤولي التدريب، ليتم في النهاية تقديم نتائج ملموسة للتدريب تقتضي من خلالها الإدارة العليا بأهمية وفرائد التدريب.

ويمكن تعريف تقييم التدريب بأنه: الإجراءات التي تستخدمها الإدارة من أجل قياس كفاءة البرنامج التدريبي ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف، وقياس كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي أحدثه التدريب فيهم، وكذلك لقياس كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي¹.

ويعرف كيرك باتريك تقييم التدريب بأنها "عملية تهدف إلى قياس فاعلية وكفاءة الخطة التدريبية ومقدار تحقيقها للأهداف المقررة وإبراز نواحي القوة والضعف فيها". ويعرف آخرون تقييم التدريب بأنها عملية مقارنة النتائج المتحققة بالأهداف المتوقعة تحقيقها لكل من المدراء والمدربين والمتدربين².

بناء على ذلك فإن تقييم برامج التدريب والمتدربين هو نشاط رئيسي وهام لا ينفصل عن باقي أنشطة التدريب، كما أنه نشاط مستمر ينبغي أن يحظى بعناية خاصة ضمانا لتحقيق الفاعلية المستهدفة من التدريب. على هذا الأساس يهدف عنصر التقييم في العملية التدريبية إلى:

- التأكد من أن الأهداف المحددة في الخطة تلي الاحتياجات التدريبية؛
- التعرف على المشاكل الإدارية التي تؤثر على خطة التدريب؛
- مدى تحقيق البرامج لأهدافها بالنسبة للأفراد من ناحية اكتسابهم للمهارات والمعلومات؛
- قياس الارتفاع في مستوى الأداء نتيجة المهارات والقدرات والمعلومات المكتسبة من التدريب؛
- صلاحية طرق التدريب المستخدمة³؛
- التأكد من سير العملية التدريبية في مراحلها المختلفة وفقاً للخطة الموضوعة (التأكد من إنجاز البرنامج التدريبي).

¹ عادل حرموش صالح، مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 140.

² هنا نصر الله، مرجع سابق، ص 237.

³ كامل بربير، مرجع سابق، ص 174.

وفقاً للخطة)، وهذا يشمل تقييم الطريقة التي قمت بمحبها تحديد الاحتياجات التدريبية للمنظمة وتصميم البرامج،

تقييم كفاءة المدرب ووسائل التدريب، تقييم مدى الاستفادة من البرامج التدريبية المفذة؛

- الكشف عن الثغرات التي حدثت خلال تنفيذ البرامج التدريبية؛

- يتم من خلال عملية التقييم التأكيد من نقل أثر التدريب (المهارات، المعرف، السلوك) إلى واقع العمل الميداني، واستخدام تلك المعطيات في تحسين أداء الموظف، وبالتالي رفع كفاءة أداء المنظمة بوجه عام أو حل مشكلات معينة، كما يتم التأكيد أيضاً من أن عائد التدريب على المنظمة يعادل ما صرف عليه من موارد¹؛

- الوقوف على نقاط القوة لتدعمها ونقاط الضعف لتفاديها².

لذا فإن تحقيق تقييم جاد للعملية التدريبية ولضمان العائد منها لا بد للتقييم أن يستند على:

- ملاحظة المدربين وتقاريرهم عن المادة التدريبية وتناسيبها مع مستوى المتدربين ومدى تفاعليهم واهتماماتهم في مناقشاتهم والتقارير التي يقدمونها؛

- أراء المتدربين ومقترناتهم في نهاية التدريب متضمنة:

• مدى ارتباط الموضوع التدريبي بالعمل؛

• مدى تحقيق التدريب للهدف المقرر بالخطة؛

• تقارير المشرفين على التدريب من ناحية انتظام المتدربين ومدى استجابتهم واهتمامهم بالتدريب؛

• الاختبارات للتأكد من أن المتدربين استوعبوا المعلومات؛

• الملاحظة الميدانية في مجال العمل ومدى تطبيقهم للمعلومات والمهارات التي دربوا عليها³.

أولاً - مراحل عملية تقييم التدريب:

يمكن إبراز مراحل تقييم التدريب في ثلاثة نقاط رئيسية:

1- مرحلة ما قبل التدريب: وتمثل هذه المرحلة في تقييم الخطوتين الأولى والثانية وتعني بـهما تحديد الاحتياجات

وتصميم البرنامج التدريبي، إذ تتم خلال هذه المرحلة تقييم الاحتياج التدريبي للمنظمة والوظيفة والمتدرب.

هنا يقوم أخصائي التدريب أو مدير التدريب بإلخضاع تحديد الاحتياج التدريبي إلى معايير عملية وتطبيقية للتحقق

من الحاجة الفعلية للتدريب ومن ارتباط الاحتياجات التدريبية بأهداف وسياسات ونشاطات المنظمة والتبؤ

¹- عبد الحسن فالح اللحيد، تقييم البرامج التدريبية، أوراق وواقع ندوة: أفاق جديدة في التنمية البشرية وإدارة عمليات التدريب، عمان، أيام:

.247-04 مارس 1997، ص

²- Pierre Casse, op cit, p 200.

³- كامل بربير، مرجع سابق، ص 174-175.

بعوائد التدريب على المنظمة والوظيفة والموظف، كذلك يتم خلال هذه المرحلة اختيار البرامج المناسبة أو تصميم البرامج المناسبة لاحتياجات المنظمة. إضافة إلى ما سبق تعد هذه المرحلة من أصعب وأدق مراحل التقييم ذلك أنه إذا تم التحديد الدقيق لاحتياجات المرتبطة مباشرة بأهداف المنظمة ثم صُمم البرنامج الذي يحقق إشباع تلك الاحتياجات فإن نسبة نجاح العملية التدريبية واستفادة المتدرب والمنظمة تكون مرتفعة جداً، وتأتي صعوبة هذه المرحلة أيضاً من كونها تتم من عدة أطراف هي: الإدارة العليا في المنظمة، إدارة التدريب، أخصائي التدريب في مركز أو معهد التدريب وهذا يتطلب قدرًا كبيراً من التنسيق والتكميل ووضوح الرؤية والأهداف، وإدارة المنظمة هي المسئولة عن رسم السياسات والخطط التي تتحقق أهداف المنظمة، ثم يأتي دور إدارة التدريب التي من مسؤوليتها وضع خطة التدريب المبنية على الاحتياجات التدريبية التي تتفق مع الخطة العامة للمنظمة، وفي النهاية يأتي دور أخصائي التدريب في المركز التدريبي الذي يقوم بتصميم البرنامج وفقاً لتلك المعطيات ثم تنفيذها¹.

- 2- مرحلة أثناء التدريب:** تتم عملية التقييم في هذه المرحلة من خلال محورين أساسين هما:
- أ- تقييم خطوات تنفيذ البرنامج التدريجي:** يشمل تقييم منهج وأسلوب التقييم، الوسائل المستخدمة في التدريب، الوقت المخصص للتدريب وتوزيعه بين المهارات والمعارف، الطرق والتقنيات المستخدمة في التدريب وغير ذلك، للتأكد من توافق عملية تنفيذ البرنامج مع الخطة الموضوعة له، وفي حال وجود خلل في تنفيذ الخطة فإن التقييم يساعد على تصحيح مسار البرنامج².
 - ب- تقييم أداء المدرب والمتدرب خلال تنفيذ البرنامج:** يشمل هذا قياس تحصيل وأداء المتدربين، ومعرفة مدى تجاوهم مع المعرف والمهارات التي يقدمها البرنامج ومدى ارتباطها بالمهام والواجبات التي يقومون بها في العمل³.

- 3- مرحلة ما بعد التدريب:** تعتبر من المراحل الهامة (الضرورية)، وترتكز على نوعين من التقييم⁴:
- أ- تقييم المتدربين بعد نهاية البرنامج:** عادةً تتم هذه العملية في اليوم الأخير للبرنامج التدريجي إذ يقوم المتدربون بتقييم التجربة التدريبية التي مروا عليها خلال أسابيع أو أيام التدريب، هنا يتم استقصاء أراء المتدربين عن جميع خطوات ومراحل البرنامج التدريجي ويشمل هذا: أهداف البرنامج ومواضيعات التدريب، وسائل التدريب والطرق

¹- عبد الحسن فالح اللحيد، مرجع سابق، ص 248.

²- عمار بن عيشي، مرجع سابق، ص 99.

³- عبد الحسن فالح اللحيد، مرجع سابق، ص 249.

⁴- عمار بن عيشي، مرجع سابق، ص 99.

المستخدمة في التدريب، وقت البرنامج، مدة البرنامج، قاعات التدريب، قدرات المدرب، وغير ذلك من مقومات البرنامج التدريبي.

بـ- تقييم أثر التدريب: يعتبر هذا الجزء من تقييم ما بعد التدريب من وجهة نظر المسؤولين عن التدريب في المنظمات المدف النهائى لعملية التقييم، وتأتي أهمية تقييم أثر التدريب من منطلق بسيط وهو أن هدف التدريب في النهاية هو رفع كفاءة أداء العاملين وبالتالي زيادة وتطوير مخرجات المنظمة، فإذا كان الأمر كذلك فإن معرفة نتائج التدريب التطبيقية في ميدان العمل ونقل المهارات والمعارف المكتسبة والمطورة خلال البرنامج التدريبي والتتأكد من ذلك هو أحد أهم أولويات مدير التدريب في المنظمة وهدفه الأخير¹.

ثانياً- عناصر تقييم نتائج التدريب:

يمكن لمدير التدريب أن يسترشد في تقييمه أو قياسه لأثر التدريب على الموظفين في منظمته من خلال أربعة مستويات أساسية وهي:

- مستوى رد الفعل (هل يرضى المشاركون عن البرنامج التدريبي؟)؛
- مستوى التعلم (هل تم الوفاء بأهداف التعلم؟)؛
- السلوك (كيف تغير سلوك الفرد مرة أخرى في العمل؟) بعد العودة من البرنامج التدريبي؛
- النتائج (ما هو أثر التدريب على وظيفة الأداء؟)².

1- رد الفعل: يرى كيرك باتريك أنه تبدأ عملية التقييم بقياس رد الفعل وانطباعات المتدربين حول التدريب، ويهدف هذا المقياس إلى معرفة مدى رضا المشاركون عن البرنامج (من حيث المحتوى، المدربون، المواد التدريبية، توزيع الوقت، الأساليب والخدمات الإدارية)، وهل كان البرنامج ممتعاً أم كان مملاً وجامداً؟ يتم هذا القياس عادة بالاعتماد على استبيان بحثي يهدف الحصول على ردود الفعل في صورة كاملة، كما قد يتم الاعتماد على مقابلة تجريها هيئة التدريب للتعرف على آرائهم إتجاه البرنامج التدريبي، وأيضاً من خلال جلسة تقييم تعقد قبيل انتهاء البرنامج بحيث يأخذ المتدربون من خلالها الفرصة لإبداء آرائهم في البرنامج، ويعتبر هذا المستوى من التقييم محدود الفائدة لتأثير المتدربين بشخصية المدربين وبالمناخ العام المحيط بالبرنامج مما يؤثر في موضوعية ردود أفعالهم³.

¹- عبد الحسن فالح اللحيد، مرجع سابق، ص 251.

²- Derek Torrington, Laura Hall, Stephen Taylor, **Human Resource Management**, sixth edition, London, 2005, p 402.

³- نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سابق، ص 420.

2- التعلم: يهدف التقييم هنا الحصول على بيانات كافية عن كمية المعلومات التي اكتسبها المتدرب نتيجة لالتحاقه بالبرنامج التدريسي، ويمكن تقسيم ذلك إلى ثلاثة جوانب هي:

- تعلم المعرف: يقصد بها تعلم المبادئ والحقائق والنظريات، وهذا الجانب من التعلم لا يكون مهما بدرجة كبيرة في المنظمات الإدارية؛ أي أن التركيز لا يكون على ما تعلمه الفرد من حقائق بقدر ما يكون على المهارات التي تعلمها، ولكن إذا كانت المنظمة حريصة على معرفة ما تعلمه من حقائق فإنه يمكن لمسؤول التدريب أن يطلب من المتدرب تقريراً عما قدم له في البرنامج أو ما تعلمه؛
- تعلم المهارات: يقصد بالمهارات القدرة على القيام بعمل ما بشكل يتسم بالدقة والسهولة، ويمكن قياس ذلك من خلال ملاحظة أدوار الموظف بعد التدريب ومقارنته بأدائه قبل التدريب؛
- الاتجاهات: يقصد بها القيم والأفكار التي يحصل عليها من التدريب ومدى التغيير الذي حدث للقيم السابقة مثل: حب العمل، التعاون مع الزملاء، الرغبة في التطوير واحترام الوقت....، ويمكن قياس هذا الجانب من خلال ملاحظة سلوك الموظف أو إجراء مقابلة شخصية معه¹.

3- السلوك: يعتبر هذا المستوى من التقييم أكثر صعوبة من سابقه، ويعنى بقياس التغيرات التي طرأت على سلوك الفرد في العمل نتيجة للبرنامج الذي شارك فيه، والسؤال الكبير الذي يطرح نفسه هنا ويقتضي الإجابة عنه هو: إلى أي مدى استطاع المشاركون تطبيق ما تعلموه في البرنامج؟ إن هذا المستوى من التقييم يفرض إتباع الخطوات التالية:

- إجراء تقييم للأداء الوظيفي للمتدرب قبل الالتحاق بالبرنامج التدريسي وبعده؛
- إجراء التقييم من قبل المشرف على المتدرب أو من قبل مرؤوسيه أو زملائه أو من قبلهم جميعاً؛
- إعداد تحليل إحصائي لمقارنة أداء المتدرب قبل بدء البرنامج وبعد الانتهاء من تنفيذه بفترة كافية تسمح للمتدرب من تطبيق ما تعلمه في البرنامج في موقع عمله².

4- النتائج: يقصد بهذا المستوى تقييم البرامج التدريبية في ضوء النتائج المرجوة والمرغوبة، كأن يتم قياس أثر البرنامج التدريسي على معدل دوران العمل، التكلفة، الروح المعنوية للعاملين، القدرة على حل المشكلات وتطبيق الأفكار الناجحة عن التدريب وغيرها، بوصفها أهدافاً متوقعة ومرغوبة للبرنامج التدريسي مقارنة بالعوامل الأخرى³.

¹- عبد المحسن فاطح اللحيد، مرجع سابق، ص 252.

²- نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سابق ص 422.

³- نفس المرجع، ص 423.

تجدر الإشارة هنا أن مراحل التقييم تتداخل وتشكل دائرة متصلة؛ بمعنى أن التقييم يبدأ في مرحلة تحديد الاحتياجات ويعود إليها مرة أخرى، ذلك أن اكتشاف خلل ما أثناء عملية التقييم في إحدى المراحل لا يعني بالضرورة وجود الخلل في المرحلة نفسها بل ربما جاء نتيجة لخلل في المرحلة السابقة، فمثلاً قد يكون خلل تنفيذ البرنامج نتيجة لتصميم البرنامج وهكذا فإن مراحل العملية التدريبية مرتبطة ومتصلة بعضها البعض، وبالتالي فإن عمليات التقييم أيضاً تكون مرتبطة بعضها، وكل عملية أو جزئية تؤثر وتتأثر بالأخرى.

من هنا فإن النظرة العلمية الحديثة للتقييم تقوم على مبدأ الحلقة المتصلة والمستمرة حتى يضمن مدير التدريب ومسؤولوه نتائج إيجابية من جهودهم، وبالتالي استمرار دعم الإدارة العليا في المنظمة¹.

بالإضافة إلى ما سبق وعلى الرغم من أهمية عملية التقييم إلا أن هناك العديد من الصعوبات التي يمكن أن تواجهها عملية التقييم نذكر أهمها :

- الفروقات الفردية بين العاملين أنفسهم التي تظهر أثناء العملية التدريبية (في تلقي التدريب والاستفادة منه)، ثم بعد ذلك عند العودة للعمل (تظهر في درجة استعداد الفرد لتطبيق المهارات التي تعلمها)؛
- قد تتعلق عملية التقييم بقياس نتائج غير ملموسة مثل: الانتماء المؤسسي، الرضا الوظيفي؛
- نتائج عملية التدريب لا يمكن تمييزها إلا بعد فترة ليست قصيرة وذلك لأنها تتعلق بالسلوك الإنساني؛
- عدم اهتمام الإدارة بعملية التقييم ونظرتها المحدودة إليها.

¹ - عبد المحسن فالح اللحيد، مرجع سابق ص 255.

خلاصة الفصل الأول:

يعتبر التدريب أهم نشاط يمكن المنظمة من استغلال القدرات الذهنية والإبداعية لمواردها البشرية باعتبارها الميزة الحقيقية للتفوق، فهو يساهم بذلك في تحقيق الهدف الجوهري للمنظمة المتمثل في بقائها ونموها هذا من جهة، ومن جهة أخرى يلعب التدريب دوراً كبيراً في تعديل سلوك الأفراد إلى سلوك إيجابي وتحفيزهم وترسيخ عامل الثقة لديهم والتخاذل القرارات الرشيدة، وهذا معناه أن التدريب يخدم مصلحة كل من المنظمة والفرد.

ولا يتحقق هذا الغرض من التدريب إلا إذا قام على أساس الاحتياجات الفعلية للأفراد التي يتم تحديدها مسبقاً ووفقاً للتغيرات البيئية المختلفة، وما يزيد من فعالية التدريب حرص المنظمة على تصميم البرامج التدريبية وتنفيذها بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق النتائج المرجوة منه، وأيضاً تقييم نتائجه التي تعتبر عملية صعبة لارتباطها بالمورد البشري، وعليه يمكن القول أن التدريب هو نشاط إنساني مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة بهدف رفع مستوى مهارات وخبرات الأفراد أو تعديل في ميولهم وتصرفاتهم أو سلوكاتهم.

من أجل ذلك تم التطرق في هذا الفصل إلى تعريف التدريب، أهميته ومبادئه، أنواعه وأساليبه، أهدافه، كما تم التعرض إلى مقومات وتكوينات نظام التدريب، وأخيراً تمت مناقشة مراحل العملية التدريبية بدءاً بمرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية، مرحلة تصميم البرنامج التدريبي، مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي، وصولاً إلى مرحلة تقييم التدريب.

الفصل الثاني

واقع الإبداع في

المنظماة

إن ما تشهده منظمات الأعمال من تغيرات كبيرة على مستوى بيئتها سواء كانت العامة منها أو الخاصة وفي جميع الحالات الاقتصادية منها أو الاجتماعية، السياسية، القانونية، الثقافية، التكنولوجية وغيرها هذا من جهة، ومن جهة أخرى ازدياد حدة المنافسة بينها وبين المنظمات التي تعمل في نفس قطاع الأعمال أو ما يسمى البيئة الخاصة، كل هذه الظروف مجتمعة حتمت على المنظمات إعادة النظر في مستقبل بقائها واستمراريتها، هذا ما جعلها تسعى جاهدة لمواجهة كل هذه الصعاب من خلال التكيف والتأقلم معها من أجل صدتها أو تحبها أو التقليل من شدة خطورتها، وذلك بإحداث تغيرات على مستويات معينة أو تغيرات جذرية معتمدة في ذلك على القدرات الإبداعية لموردها البشري؛ بغية إيجاد حلول للمشاكل الكثيرة التي تواجهها منظمات الأعمال لتحقيق مستويات أداء عالية، هذا وقد دعت الحاجة إلى الإبداع المنظمات إلى الإستجابة له بأشكال مختلفة حيث توجه بعضها إلى تدريب موظفيها على التفكير والممارسة الإبداعية، وأنشأ آخرون فروعًا خاصة هنتم بتشجيع وتنمية الإبداع.

من هذا المنطلق سنحاول خلال هذا الفصل التركيز على خطة تتكون من ثلاث مباحث:

المبحث الأول: مدخل للتعرف بالإبداع؛

المبحث الثاني: الإبداع في المنظمات؛

المبحث الثالث: التدريب على الإبداع في المنظمات.

المبحث الأول: مدخل للتعريف بالإبداع

يتميز موضوع الإبداع بنوع من الغموض نتيجة تعدد المداخل التي تطرقت له، لذا سنحاول من خلال هذا الجزء من الرسالة التطرق إلى مفهوم الإبداع من خلال التعرض إلى مجموعة تعريف يتم اختيارها بهدف الوصول إلى تعريف المصطلح بصورة دقيقة وشاملة، وسنستعرض كذلك أهم مكونات وأنواع الإبداع، بالإضافة إلى توضيح أهم المراحل التي يمر بها الإبداع ومستوياته سواء على المستوى الفردي أو الجماعي.

المطلب الأول: تعريف الإبداع، التمييز بين المصطلحات وسمات الشخصية المبدعة

في إطار هذا العنصر سنحاول إدراج مجموعة من التعريفات التي جاء بها جملة من الباحثين، وبعدها سيتم إبراز أهم المصطلحات ذات العلاقة بمصطلح الإبداع، ثم التطرق إلى سمات أو صفات الشخصية المبدعة.

الفرع الأول: تعريف الإبداع

نقول لغة أبدعت الشيء أي اخترعه على غير مثال سبق، والمبدع هو المنشئ أو المحدث الذي لم يسبقته أحد¹. وفي القرآن الكريم: ﴿بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ﴾ أي خالقهما على غير مثال سبق².

أما التعريف الموضوعي فقد اختلف المفكرون حوله بحيث لا يوجد اتفاق واضح، فقد أشار (المهندس والاقتصادي الأمريكي ومؤسس منظمة التنظيم العلمي للعمل) Taylor في عام (1988) في تقرير غير منشور، قدمه إلى شركة Dow chemical company إلى وجود عدد يتراوح بين 50 إلى 60 تعريف مختلف في أدبيات علم النفس وما لا شك فيه أن العدد الإجمالي قد وصل في الوقت الحالي إلى عدة أضعاف هذا الرقم³ ويرجع ذلك لعاملين هامين: أولهما اختلاف المدارس الكتاب الفكرية وتعدد وجهات النظر (اتجاهات المفكرين)، وثانيهما هو وجود نوع من التداخل بين مصطلح الإبداع والمصطلحات ذات العلاقة به وسنستعرض بعضها: القاموس الكبير (1970) أعطى التعريف التالي "إدخال في شيء قائم في حد ذاته شيئاً جديداً غير معروف"⁴.

أما Joseph Schumpeter فقد عرفه عام (1934) بقوله: "إدماج مصدر جديد بالنسبة للمؤسسة في سلعة معروضة للبيع" واستمرت الدراسات المتعاقبة فيتناول جوانب أخرى للإبداع، فهناك وجهة نظر تشير إلى أنه

¹- طارق محمد السويدان، محمد أكرم العالوني، مبادئ الإبداع، إصدار شركة الإبداع الخليجي، الكويت، الطبعة الثانية، 2002، ص 18.

²- الآية 117، من سورة البقرة، المصحف الشريف.

³- نيجل كنج، نيل أندرسون، ترجمة: محمود حسن حسني، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص 40.

⁴- Andre-Jean Rigny, *Structure et capacité d'innovation*, édition Homme et technique, France, 1973, p 29.

سلعة أو خدمة أو فكرة تدرك من قبل الفرد بأنها جديدة وقد يكون للفكرة تاريخ طويل لكنها بالنسبة للفرد الذي يراها جديدة وهذا حسب Van peol, Burgelman, Roger et Shoemaker، وأشار كل من Kosmiket أن الإبداع "هو شيء جديد أو تحقيق جديد"¹، ويقصد بهذا التعريف أن هناك تغيير قد يكون محدوداً أو جذرياً (كلياً) سواء كان في تصميم منتج أو طائق الإنتاج أو التنظيم.

على المستوى الفردي عرف ابراهام سيلزنويك (Abraham zaleznick) الإبداع بأنه قدرة عقلية فردية على استرجاع الأفكار والحلول والعادات والمعلومات والمعرفة السابقة والاستفادة منها بشكل تراكمي في التعامل مع المشاكل للوصول إلى أفكار وطرق جديدة لأداء الأعمال ضمن هيكل اجتماعي².

أيضاً هناك بعض التعاريف التي تنظر إلى الإبداع كسلوك حيث عرفه هوبكنز على أنه استجابة الفرد بصورة مميزة للمواقف التي تواجهه، أما بارنينز فيرى أن الإبداع هو نمط من السلوك المميز الفريد والفعال في إدراك المواقف الحية وفي إدراك الحلول³.

وهناك من ينظر للإبداع من خلال المدخل البيئي من خلال تعريف جوان Gowan للإبداع فقال: هو مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت في بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج مفيدة للفرد أو المنظمة أو المجتمع⁴.

ويشير هذا التعريف إلى أن الإبداع هو خليط ينبع من القدرات العقلية والاستعدادات النفسية للفرد بالإضافة إلى شرط أساسي هو وجود مناخ أو بيئة مناسبة ترعى هذه الطاقات الإبداعية.

وفي الجانب الآخر تماماً فقد أكد بعض العلماء على دور الجماعة في الإبداع، حيث يقول ميكينسي وأروشفسكي أن الفرد في ظروف البحث العلمي الجماعي المعقد لا يعود فرداً منعزلاً باستعداداته وميله وموهبه، إنما يدخل في إطار العلاقات والأدوار الجماعية والتعاونية والمنظمة التي تحدد للفرد مدى دلالة المشكلات

¹ - Florence Durieux, **Management de l'innovation, Une approche évolutionniste**, Vuibert édition, Paris, France, 2000, p 5.

² - رفعت عبد الرحيم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية المحلية، القاهرة، 2005، ص 3.

³ - محمد بزيع حامد بن تولي العازمي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، "دراسة مسحية على العاملين بديوان وزارة الداخلية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006، ص 48.

⁴ - فاطمة مانع، مداخلة بعنوان: الإبداع والابتكار قواعد للتعلم في المنظمات الصناعية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، أيام 08-09 نوفمبر 2010، ص 3.

النفسية والاجتماعية وأثرها على نتائج البحث العلمي المعاصر. أما ماك ورث فتقول أن اللقاءات والمناقشات بين الباحثين في فرق العمل أو مع الآخرين تعتبر ضرورية للإبداع لأن تصادم الأفكار وتعارضها يؤدي إلى إثراها إلى تفتح الذهن عن أفكار جديدة لم يكن هناك دراية بها¹.

أما هيجان فقد عرف الإبداع بأنه قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تعميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانات الأفراد والجماعات والمنظمات. ومن وجهة نظر أدم وآخرون Adam فإن الإبداع هو عملية تناول أفكار جديدة وفعالة لإشباع حاجات الزبائن وهو عملية تحديد مستمرة تشمل كل المنظمة وهو جزء مهم من إستراتيجية الأعمال والممارسات اليومية، والإبداع هو أيضا الإنتاج والاستثمار الناجح للأمور الجديدة غير المألوفة، بغضون إيجاد حلول جديدة للمشاكل مما يجعل بالإمكان تلبية احتياجات الأفراد والمجتمع².

بالإضافة إلى التعريف السابقة نجد من تطرق إلى مفهوم الإبداع من خلال تصنيف التعريف الذي قدمها الباحثون، فتعريف الإبداع يتطلب منا التطرق إلى المجالات التي يتشكل فيها وهي الشخص المبدع، العملية الإبداعية، البيئة الإبداعية، الإنتاج الإبداعي، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (04): مجالات تعريف الإبداع



المصدر: زيد الهويدي، الإبداع ماهيته، اكتشافه، تنميته، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، الطبعة الأولى، 2004، ص 23.

¹- رفعت عبد الرحيم الفاعوري، مرجع سابق، ص 5.

²- نفس المرجع، ص 6.

1- التعاريف التي ترکز على السمات أو الخصائص التي تميز الشخص المبدع: وهنا يترکز مفهوم الإبداع على سمات الشخص المبدع حيث عرف سيمبسون (Simpson) الإبداع بأنه المبادأة التي يبديها الفرد في التخلص من نمط التفكير العادي والانتقال إلى نمط جديد في التفكير؛ بمعنى أن الشخص المبدع هو الذي يتصرف بنوع من التفكير الخالق، وفي هذا الشأن يُرکز بعض الباحثين على سمات المخاطرة، الاستقلال والثابرة، الانفتاح، وهناك من يرکز على الطلاقة والمرونة والأصالة... الخ¹.

2- التعاريف التي ترکز على العملية الإبداعية: حيث أن الإبداع كعملية تتبع مسارات غير عادية وخلافة لتقدير تصورات جديدة من خلال إيجاد علاقات بين أشياء (متغيرات) لم يسبق القول أن بينها علاقات، والتي تؤدي إلى تكوينات وتركيبيات أو تنظيمات جديدة يقوم بها الفرد أو مجموعة من الأفراد².

3- التعاريف التي ترکز على الإنتاج الإبداعي وحل المشكلات: يقول في هذا الشأن ماكينون (Mackinon) أن الإبداع يسعى لتحقيق إنتاج يتميز بالجدة والملازمة وإمكانية تطويره، كما ينظر جيلفورد (Guilford) إلى الإبداع على أنه حل مشكلة ما وبأن الناتج الإبداعي يدو كوسيط (كوسيلة) يقودنا إلى الهدف الذي هو حل المشكلة، وقد يظهر الإنتاج الإبداعي على شكل نظرية أو مجموعة أفكار أو اكتشاف جديد³.

4- التعاريف التي ترکز على البيئة الإبداعية: يقصد بها الظروف البيئية أو المواقف المختلفة التي تواجهه الفرد ويسّر ظهور الإبداع أو تعمل على إعاقة ظهوره، ومن هذه الظروف نذكر ما يلي: الحد، النظام، الجهد الكبير في العمل، الانتماء للجماعة، احترام روح الفريق، التدريب الذاتي على حل المشكلات، تنمية المهارات والتعلم المستمر. حيث يلعب دوراً كبيراً في الرفع من مستويات الإبداع⁴.

يضاف إلى هذه الأبعاد أو الحالات الأربع بعد آخر يتمثل في التركيز على المراحل الأساسية التي تمر بها العملية الإبداعية، وهي التركيز على المراحل الأولية التي يمر بها العمل الإبداعي منذ الشعور بوجود مشكلة ما وانتهاء بمرحلة التحقق أو الوصول إلى الحل⁵.

¹- زيد المويدى، مرجع سابق، ص 23.

²- عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص 35.

³- رفعت عبد الرحيم الفاعوري، مرجع سابق، ص 6 - 7.

⁴- زيد المويدى، مرجع سابق، ص 25.

⁵- عاكف لطفي خصاونة، مرجع سابق، ص 35.

وانطلاقاً مما سبق يمكن ملاحظة عدة جوانب أساسية في تعاريف الإبداع وهي:

- أن هناك عوامل أو مكونات أساسية للقدرة الإبداعية، بدونها لا يمكن الحديث عن الإبداع وهي الطلاقة والمرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات؛
- أن القدرة الإبداعية ليست منحصرة على فرد أو جماعة أو منظمة دون غيرها بل هي عامة وإن كانت هناك فروق بين هذه المعاور في إظهار القدرة الإبداعية؛
- أن الإبداع قدرة عقلية تتفاوت من فرد لأخر ويمكن أن تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة حيث تمثل هذه الأطراف المعاور الأساسية للإبداع؛
- العملية الإبداعية لا تحدث أغلب الأحيان فجأة، ولكنها تمر بمراحل متعددة تبدأ بإحساس المبدع لمشكلة ما وتنتهي بوصوله إلى الحل أو إلى مرحلة التحقق؛
- أنه من الممكن إدارة الإبداع وتنميته سواء كان ذلك من خلال التدريب بالنسبة للأفراد أو الجماعات أو من خلال توفير المناخ الملائم للإبداع بالنسبة للمنظمات، وهذا حسب قدرات وإمكانات الأطراف الخاضعة لعملية التنمية والتطوير.

وعليه نصل من خلال ما رأينا من تعاريف قدمت للإبداع إلى إعطاء التعريف التالي:

عملية لها مراحل تظهر من خلال التفكير وعمل العقل تكون على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، ينتج عنها فكر أو سلوك أو عمل جديد ويتميز بخصائص الطلاقة، المرونة، الأصالة والحساسية للمشكلات وبالقدرة على التركيز لفترات طويلة في مجال الاهتمام والقدرة على تكوين ترابطات واكتشافات وعلاقات جديدة، وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تنميتها وتطورها حسب قدرات وإمكانات الأفراد والجماعات والمنظمات بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئه أو عمليات أو مخرجات المنظمة.

الفرع الثاني: التمييز بين المصطلحات

كما أشرنا في البداية هناك خلط بين مصطلح الإبداع وبعض المصطلحات الأخرى، وسنحاول التطرق إلى أهم المصطلحات التي لها علاقة بمصطلح الإبداع من خلال معرفة الفروق بين هذه المصطلحات ومصطلح الإبداع.

1- الإختراع (L'invention):

الإبداع والاختراع مصطلحان مختلفان، لكن العلاقة بينهما وثيقة¹. فالاختراع يشير إلى التوصل إلى فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالเทคโนโลยيا، والتي يترتب على تطبيقها الحصول على شيء جديد يعد تقدما إلى الأمام².

ومنه يتضح لنا جليا الفرق بين الاختراع والإبداع الذي ينحصر في أن الاختراع هو تحقيق المصدر الجديد بالنسبة للمنظمة، في حين أن الإبداع مثلاً أشرنا إليه سابقاً في التعريف فهو إدماج المصدر الجديد في سلعة معروضة في السوق³، وهذا يعني أن الإبداع يعتبر اختراعاً في مرحلة التطبيق أي أن الاختراع يسبق الإبداع ويتوقف عند مستوى التفكير وهو ظاهرة فردية لتوسيع الأفكار، أما الإبداع فيشمل تطوير ونشر تلك الأفكار.

وهناك فرق آخر يتمثل أساساً في نوع التأثيرات، فالاختراع يعمل على التأثيرات الفنية في توليد الفكرة الجديدة حيث الموارد الملموسة تكون أقل أهمية في ضمان تحقيقه وتكامله، أما الإبداع فإنه يتحقق التأثيرات الاقتصادية وتكون الموارد الملموسة أكثر أهمية في نقل الفكرة إلى المنتج الجديد⁴.

2- الابتكار (La créativité):

يعرف الابتكار على أنه شكل جديد وهو يمثل تعديراً قد يرتبط بتقدیم شيء جديد وربما يرتبط هذا الشيء بمنتج أو خدمة أو تكنولوجيا أو ممارسات إدارية وتغييرات في عناصر أخرى داخل المنظمة⁵.

ولعل من المناسب أن نشير إلى مساهمة التجربة اليابانية في مفهوم الابتكار، فالليابانيون يرون أن الابتكار هو فرصةً جديدة (قد تكون مفهوماً أو أسلوباً أو منتجًا أو تقنية جديدة)، هذه الفرصة قد تكون ابتكاراً جذرياً كبيراً (يأخذ شكل الابتكار) أو تدرجاً صغيراً (يأخذ شكل التحسين) لكنها تحقق ميزة للمنظمة على منافسيها⁶.

¹-Claire Féliers, **Un aperçu informel sur l'innovation et sur l'invention singulière**, IUFM Nord, Centre d'Arras, Recherches n° 40, France, 2004, disponible sur : (www.recherches.lautre.net/iso_album/243-247_feliers_2_.pdf), (20 /04/2011)

²- نجم عود نجم، إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل للنشر، عمان الطبعة الأولى، 2003 ص 17.

³- Florence Durieux, op cit. p 5.

⁴- سليم بطرس جلدة، زيد متير عبوبي، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 23.

⁵- بلمهدى عبد الوهاب، نظام مقترن لأنظمة الحوافز للمؤسسة الاقتصادية العمومية، دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية لإنتاج أجهزة القياس والمراقبة AMC العلمة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة فرhat عباس سطيف، كلية العلوم الاقتصادية وعلو التسيير 2009، ص 95.

⁶- نجم عود نجم، مرجع سابق، ص 22.

* الفرصة هنا هي الشيء الجديد في السوق الذي يستحبب بشكل أفضل وأسرع (أكبر قيمة) للزبون، وليس الأكثر حدة وتطوراً في جهة البحث.

أيضاً يعرف الابتكار على أنه تنمية وتطبيق الأفكار الجديدة في المنظمة¹، هنا نجد كلمة تنمية شاملة تُغطي كل شيء من الفكرة الجديدة إلى إدراك الفكرة إلى جلبها للمنظمة ثم تطبيقها.

وقد أورد جونمان (Johnman) أن بعض الكتاب يعتقدون بأن الإبداع يعتبر سبباً في الابتكار، ويرى آخرون أن الابتكار يولد أفكاراً إبداعية. ويورد في دراسته حول الإبداع والابتكار ما تحدث به رئيس وزراء سنغافورة (Goh chok Tong) حيث اعتبر أن الإبداعية تظهر في تغيير إيجابي فقط بعد التطبيق واعتبر أن الأفكار وحدها غير كافية ولكن التطبيق الناجح لهذه الأفكار يمكن اعتباره ابتكاراً حقيقياً؛

ويرى جيرتين (Gurteen) أن الطريقة الأكثر فائدة هي توضيح معنى الإبداع كعملية لخلق الأفكار، بينما يبرز الابتكار لتمحیص وصفل وتطبيق لهذه الأفكار².

عند إجراء مقارنة بسيطة بين مفهوم الابتكار ومفهوم الإبداع يتضح لنا جلياً الفرق المتمثل في أن الإبداع هو الوصول إلى حل خلاق لمشكلة ما أو إلى فكرة جديدة في حين أن الابتكار هو تطبيق الخلاق أو الملائم لها.

وبهذا فإن الإبداع هو التفكير في أفكار جديدة ذات أصلية وقيمة حالية، في حين أن الابتكار هو التطبيق أو التنفيذ الناجح لتلك الأفكار وتجسيدها من طرف المنظمة، بمعنى أن المنظمة المبتكرة هي المنظمة التي تحول الأفكار المبدعة إلى مخرجات نافعة³.

ويمكن توضيح أهم الفروقات بين الإبداع والابتكار في الجدول التالي:

¹ - فاطمة مانع، مرجع سابق، ص 7.

² - رفعت عبد الرحيم القاعوري، مرجع سابق، ص 9.

³ - Paul Trott, **Management and New product Development**, University of Portsmouth Business School, Third edition, Pearson education, England, 2004, p15.

الجدول رقم (03): الفروقات الأساسية بين الإبداع والابتكار

الابتكار	الإبداع	
جماعية	فردية	المسيرة
فرديا	جماعيا	الشيء الذي يتم عمله (طريقة العمل)
مستمرة وطويلة	متقطعة، غير مستمرة (أنيمة)	مراحل التسيير
قابل للقياس	لا يمكن قياسه وهو احتمالي	الأثر
وجود نظام من القواعد الأساسية	مناخ	الشروط
استخدام أدوات استراتيجية	تعلم الطرق	التكوين
تسهيل المشاريع	العصف الذهني	نوع الاجتماع
أفكار جيدة، استنتاجات	أسئلة تعجب، أفكار غريبة، وغير متكاملة	الوقود
متواافق يسير في اتجاه واحد	لا يسير في اتجاه واحد	نوع التفكير
يجعلك تعمل	يجعلك تفكر	دور المراقب
شيء جديد في النظام	نظام جديد كلية	النتائج

Source : Luc De Brabandere, *Le management des idées, de la créativité à l'innovation*, Dunod, Paris, 2ème édition, 2002, p100.

يمكن القول كتلخيص لما جاء في الجدول السابق، أن الإبداع تصرف فردي أو شخصي مصدره عقل الفرد نفسه أما الابتكار فهو عملية جماعية يتدخل فيها عدد من المتعاملين، وأيضاً نجد أن الإبداع هو عملية إدراكية، عقلية أما الابتكار فهو عملية تفاعلية.

بالإضافة إلى هذا نجد أن بعض الباحثين أكدوا على عدم وجود فوارق كبيرة بين مصطلح الإبداع والابتكار طالما أن معظم الدراسات والأبحاث العلمية أجمعـت على أنهما يشتـرـكان في نفس العناصر الرئيسية: كالطلاقة، المرونة، الأصالة والتحسـس للمشكلـات وإدراك طبيعتـه والمـيل إلى إبرـاز التـفاصـيل واستـخـالـصـها. عـمـظـهـرـ مـبـدـعـ، كذلك نجد أن كلاً منهما يأتي بـخـرـجـاتـ جـديـدةـ أو إـضـافـاتـ تـهـدـفـ أـولاـ وـآخـيرـاـ إـلـىـ تـحـسـينـ أـداءـ المنـظـمةـ .¹

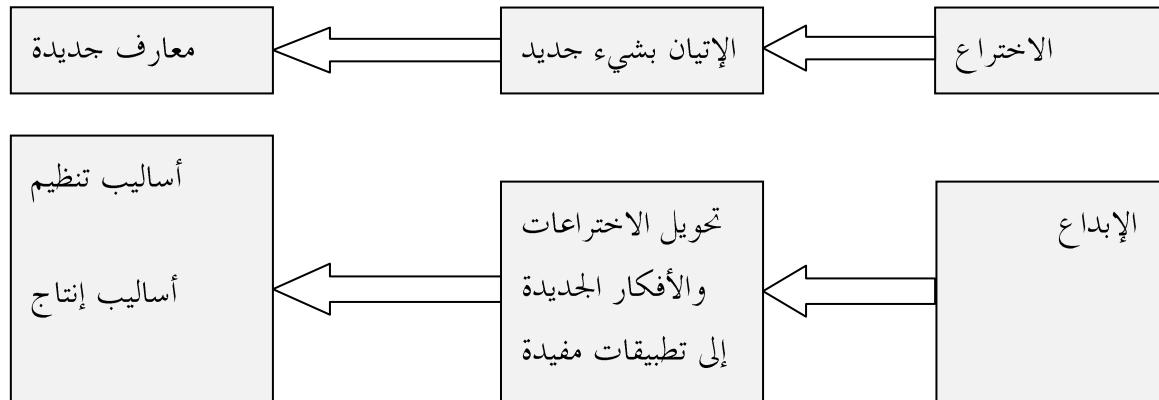
¹ - عاكف لطفي خصاونة، مرجع سابق، ص 38.

3- التجديد (Renouvellement):

هناك من يُميز بين الإبداع والتجدد بكون أن الإبداع هو الجهد المبذول من أجل التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو فكرة جديدة، أما التجدد فمفهومه أشمل ويتعدى حدود إنتاج الفكرة إلى التجسيد الميداني لها، فالتجدد بهذا المعنى هو عملية شاملة تبدأ بظهور الفكرة المبدعة وتنتهي بتجسيدها ميدانياً بإنتاج شيء جديد¹.

وعلى الرغم من تمييز البعض من الباحثين بين الإبداع والتجدد والابتكار، إلا أنها تشير إلى نفس المعنى بخلاف الاختراع الذي يتوقف عند الإتيان بالفكرة (الشيء)، ويمكن توضيح معانٍ المصطلحات السابقة وفق الشكل التالي

الشكل رقم (05): التمييز بين مفاهيم الاختراع، الإبداع، التجدد والابتكار



المصدر: زايدى عبد السلام، مقران يزيد، الإبداع التكنولوجي كخيار إستراتيجي لدعم القدرة التنافسية للمؤسسة الصناعية الجزائرية "دراسة ميدانية لمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ENICAB، بسكرة، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، أيام 08-09 نوفمبر 2010، ص 4.

بملاحظة بسيطة لمصطلحات الإبداع والاختراع والابتكار يمكن القول أن الابتكار هو العملية التي يُحول من خالها منتج أو فكرة جديدة إلى عمل ملموس، أما الاختراع فهو خلق فكرة وتطويرها وعملها في الواقع، وبالتالي نجد الإبداع هي أول خطوة في عملية الاختراع، إذا التفريق بين الإبداع والابتكار والاختراع يساعدنا في تحديد العمليات المطلوبة بحيث يتطلب الإبداع القدرة على جمع المكونات المتفرقة فالإبداع يولد عدد من الأفكار الجديدة لاختيار منها واحدة، أما عملية الاختراع فهي اختيار الفكرة لتطويرها بحيث يتم اختيار الفكرة الأنسب والاستغناء عن الباقي وتحويل الفكرة إلى واقع عملي مع إظهار تفاصيل العملية المقترحة².

¹- زايدى عبد السلام، مقران يزيد، مرجع سابق، ص 4.

²- جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص 10.

4- الإكتشاف (La découverte):

هو الفعل الذي يؤدي إلى معرفة ما كان مجهولاً وغير معروف لكنه سابق الوجود¹.

5- الإبداع والتغيير التنظيمي:

في كثير من الكتب التي تتناول الإبداع يظهر التغيير^{*} وخاصة التغيير التنظيمي كشكل من أشكال الإبداع، فهو يساهم في الرفع من قدرة المنظمة على التعلم والإبداع لكن لا بد من التمييز بينهما، فالتغيير التنظيمي يقصد به التغيرات الإدارية المخطط لها بشكل رسمي التي تمس المنظمة أو بعض أقسامها، فالملاحظ أن التغيير على عكس الإبداع لا يهتم بالفرد أو مجموعة العمل، إضافة إلى ذلك يلاحظ استقطاب موضوع الإبداع عدة فروع علمية منها علم التسيير أو الإدارة، علم النفس، علم الاجتماع، بينما يعتبر التغيير التنظيمي من اختصاص علم الإدارة فقط².

كذلك يمكن التمييز بينهما من خلال إبراز أهداف كل واحد منها، فمن الأهداف الشائعة لعمليات التغيير التنظيمي نجد الارتفاع بمستوى الأداء، تحقيق مستوى عال من الدافعية ودرجات عالية من التعاون وأساليب أوضاع للاتصال، خفض معدلات الغياب ودوران الأيدي العاملة، خفض التكاليف، الوصول إلى الحد الأدنى من التزاعات، وعليه يسعى التغيير الإداري إلى زيادة الفعالية الإدارية عن طريق تحسين أدوات وأساليب العمل الموجودة غالباً من أجل رفع مستوى الدافعية عند الفرد، بينما ترکز الإدارة بالإبداع على خلق الفعالية الإدارية من خلال إيجاد سلع وخدمات حديثة وأساليب وأدوات عمل جديدة³.

6- البحث التطبيقي أو البحث والتطوير:

ويقصد بما كل المجهودات المضمنة تحويل المعرف المصدق عليها (النظريات، القوانين والقواعد العلمية) إلى حلول فنية في صور أساليب أو طرق إنتاج ومنتجات مادية استهلاكية أو استثمارية. تُباشر مثل هذه النشاطات إما في مخابر الجامعات أو في مراكز البحث التطبيقي وفي المؤسسات الصناعية مهما كان حجمها⁴.

Florence Durieux, op cit. p 5.-¹

²- بروش زين الدين، بلمهدي عبد الوهاب، مداخلة بعنوان: إدارة الإبتكار في المنظمات من منظور إدارة الموارد البشرية، الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، يومي: 8 - 9 مارس 2005، ص 260.

³- بدّيسي فهيمة، شيلي وسام، رزق الله حنان، مداخلة بعنوان: تنمية الإبداع ودوره في الرفع من أداء المنظمات، الملتقى دولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، "دراسة وتجارب وطنية ودولية"، جامعة البليدة، يومي 18-19 ماي 2011، ص 4.

* سلوك أو أفكار جديدة تعتمدها المنظمة، قد تكون مختلفة أو متباعدة عن تلك السائدة والخاري العمل بها أو استخدامها، وهي تتسم بالشمولية الاستمرارية، ومن ثم فهو يختلف عن الإبداع من حيث المخاطر والتكلفة التي قد تكون باهضة (برتفعة) في الإبداع.

⁴- م. سعيد أوكييل، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994، ص 113.

الفرع الثالث: سمات الشخصية البدعة

طالما أن الإبداع مصدره الأساسي هو الفرد، وقبل التطرق إلى تحديد أهم صفات الشخصية المبدعة وجّب طرح التساؤل التالي: ما معنى الشخصية؟ ومن هو الشخص المبدع؟

يجب فوزي عفيفي بأن الشخصية هي مجموعة الصفات الذاتية والعقلية والجسمية والخلقية التي يتوج بها الإنسان نفسه، وهي التنظيم التكاملي الحادث من تفاعل الصفات الجسمية والعقلية بشكل مستمر مع البيئة المحيطة بالفرد الذي ينتج عنه وحدة متميزة تجعل لكل شخص ذاتيته واستقلاليته لهذا لا نجد شبهها تماماً بين اثنين¹، فالشخص المبدع بهذا المعنى هو ذلك الشخص المنشئ أو المحدث الذي لم يسبق أحد، فهو يتمتع بقدرة الملاحظة، يصف بدقة ما يحدث، يرى الأشياء كما يراها الآخرون ويرى أبعاد لا يراها الآخرون، مستقل في حصوله على المعرفة، يمتلك دافعية لإنجاز عمل جديد غير مكرر وغير نمطي على غير الموجود والمألف من الأعمال²، لهذا نجد أن المبدع فرد لا يختلف كثيراً عن الآخرين من حيث الطبيعة والتوعية، لكنه يمتلك بعض الخصائص والقدرات الدالة على الإبداع لو اكتسب بعض المهارات والمعارف الالزمة وعمل على تنميتها بنفسه وبإرادة قوية.

أيضاً ترى الباحثة Jane prito أن الشخصية عامل رئيسي يساهم في نجاح الأفراد المبدعين، فحددت السمات الشخصية التي تسهم في الإبداع بـ: التخيّل، الانفتاح، الفطنة، الاستعداد وأخذ المخاطر، القدرة العالية على تحمل الغموض، إضافة إلى ما سبق تكمّن أهمية سمات الشخصية كونها تستخدم لوصف السلوك المتوقع في مواقف عديدة ومن ثم تعتبر سمات الشخصية أمر مهم في ربط الشخصية بالإبداع، وفي هذا الشأن تشير البحوث والدراسات إلى أن الأشخاص المبدعون مختلفون عن غيرهم في خصائصهم المعرفية والانفعالية** وبغض النظر عن المجالات التي أبدعوا فيها.³.

وقد صنف كاتل (Cattell) السمات الشخصية إلى سمات مصدرية أساسية وسمات ظاهرية أو سطحية، فالسمات الأساسية ثابتة ذات أهمية بالغة وهي في معظمها سمات تكوينية داخلية ذات أساس وراثي من ناحية وبيئي من ناحية أخرى، أما السمات الظاهرة السطحية فهي عبارة عن التجمعات للظواهر أو الأحداث السلوكية

¹- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في المنظمات الحديثة، دار وائل للنشر والطباعة، عمان، الطبعة الأولى، 2002، ص 123.

²- ليث محمد عياش، الأسلوب المعرفي وعلاقته بالإبداع، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الطبعة الأولى، 2009، ص 72.

³- Alan J. Rowe، ترجمة عادل محمود الرشيد، الذكاء الإبداعي الإمكانيات والقدرات، إصدارات المنظمة العربية للتربية للتنمية الإدارية، القاهرة، الطبعة الأولى، 2008، ص 27.

التي يمكن ملاحظتها¹، وقد تتوفر كلها أو بعضها في الفرد الذي لديه القدرة على الإبداع وغياب بعضها لا يعني عدم القدرة على الإبداع، فالمنطق لا يتطلب توافر جميع الصفات الإبداعية في الشخص لكي يكون مبدعاً، لهذا لابد على القائمين على التعليم والتدريب اتخاذ الأساليب المناسبة لتنمية هذه الصفات.²

من هذا المنطق يمكن حصر عدد من الصفات أو السمات التي يتميز بها المبدعون نوجزها فيما يلي:

- السماح بقدر من عدم اليقين والغموض، وهو الأمر الذي يثير التساؤل باستمرار ويتمثل حافزاً للإبداع وذلك على شكل فضول علمي مستمر؛
- الالتقليدية: فالشخص المبدع يفضل دائماً التجديد والحداثة في تسؤالاته وأفكاره وأساليبه في معالجة الأمور والمشاكل؛
- الثقة بالنفس: يتميز الشخص المبدع بشقة عالية بالنفس لا يشوبها الخوف والتردد والتراجع؛
- الدافع الحقيقى: يتميز الشخص المبدع بامتلاكه دائماً دوافع حقيقة، عميقه وجدية تحركه نحو الحداثة والإبداع؛
- الابتعاد عن الحلول التقليدية وعدم تكرار أفكار الآخرين؛
- مستوى الذكاء فوق المتوسط: بحيث أن نسبة الذكاء المتوفرة لدى الفرد المبدع تكون أكبر من المستوى المعهود لدى عموم الناس؛
- التصميم على النجاح: يتميز المبدع بالقدرة على مواصلة الاتجاه نحو طرح أكبر عدد من الأفكار المبتكرة.³

المطلب الثاني: مكونات وأنواع الإبداع

إن اكتساب المنظمة لأفراد مبدعين يتطلب توفر العديد من العوامل والظروف المساعدة على ذلك لعل أبرزها توفر مكونات الإبداع أو ما يسمى بالقدرات الإبداعية لدى الأفراد العاملين، وبحصول المنظمة على هؤلاء الأفراد ستكون بذلك قد قطعت شوطاً كبيراً نحو تحقيق أهدافها.

لهذا سنحاول من خلال هذا العنصر التعرف على أهم مكونات الإبداع بالإضافة إلى سرد مختلف أنواع الإبداع.

¹ - كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر، عمان، الطبعة الثانية، 2004، ص 114.
² - جمال خير الله، مرجع سابق، ص 24.

** تضمن الخصائص المعرفية: القدرة على التعامل مع الألفاظ والرموز المجردة، حب الاستطلاع، الاستقلالية في العمل، الاحتفاظ بالاتجاه... إلخ، بينما الخصائص الانفعالية: تعنى بها القيم والاتجاهات والميول والرغبات التي يميل إليها الأفراد، كما تقتضي الناحية الانفعالية بالتوابع الوجدانية والشخصية والاجتماعية، وهذه الناحية وحودها محدود جداً في المنهج عكس الناحية المعرفية، كذلك نجد أن نمو الفرد في الناحية المعرفية لا يعني بالضرورة نموه في الناحية الانفعالية.

³ - نigel كنج، نيل أندرسون، نثلا عن بلمهدي عبد الوهاب، أطروحة دكتوراه، مرجع سابق، ص 94.

الفرع الأول: مكونات الإبداع

يعتمد الإبداع بالدرجة الأولى على التفكير بحيث يُشترط على المبدع أن تكون فكرته قابلة في النهاية للتطبيق وأن يكون قادرًا على ملاحظة التناقضات والنواقص الموجودة في البيئة لمعالجة مشكلة معينة، فقد ركز معظم الكتاب والباحثين على مكونات الإبداع (قدرات الإبداع) باعتبارها النواة الأساسية لأي عمل إبداعي، فهي تعني المهارات التي يتكون منها الإبداع.

في هذا الشأن حدد جيلفورد مجموعة مكونات أو قدرات عقلية تساهم في التفكير الإبداعي، وذكر أن من بين هذه القدرات الإبداعية أربع قدرات ذات وضوح بارز هي: الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، وقد صمم جيلفورد اختبارات لقياس هذه القدرات وأشار إلى أن هذه القدرات قد تتوافر في شخص ما يعتبر مبدعاً إلا أنه ليس بالضرورة أن ينبع عملاً إبداعياً على المستوى الذي تتوقعه منه، واعتبر أن هذه القدرات العقلية لا تنحصر في مجموعة قليلة من الأفراد فهي تختلف لدى الفرد الواحد في مستوياتها ولا تتوقع منها أن تصل إلى ذات المستوى عند الفرد الواحد، إلا أن ذلك لا يمثل قاعدة¹.

1- الأصالة: هي القدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة، هنا نجد أن الفرد المبدع يبتعد عن طرق التفكير التقليدية كي يستكشف الأفكار الأصلية بحيث نجد أنه كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها، فالأصالة من هذا المنطلق هي نتيجة للتخييل أي عدم الرضا عن الأمر الواقع والرغبة في خلق شيء جديد أو مختلف بحيث عادة ما يبدأ المبدع بالتقليد ثم تطوير ما تم تقليده وإكمال النقص فيه ثم السعي نحو تقديمها في شكل جديد².

2- الطلاقة: تعني القدرة على توليد عدد كبير من البدائل أو الأفكار أو جملة حلول مقترنة لمشكلة معينة أو استعمالات جديدة عند الاستجابة لمثير معين والسرعة والسهولة في توليدها، لهذا يقال أن الطلاقة هي بنك القدرة الإبداعية³ ومن أنواع الطلاقة:

أ- الطلاقة اللغوية: تعني قدرة الفرد على إنتاج أكبر عدد ممكن من الكلمات التي تتصف بصفات محددة؛
ب- الطلاقة الفكرية: تعني قدرة الفرد على إعطاء أكبر عدد ممكن من الأفكار المناسبة أو الحلول لمشكلة ما في زمن محدد؟

¹- سعيد عبد العزيز، المدخل إلى الإبداع، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2006، ص 54.

²- محمد الصيرفي، إدارة الأفكار، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، عمان، دون سنة نشر، ص 71.

³- سليم إبراهيم الحسيني، الإدارة بالإبداع نحو بناء منهج نظمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009، ص 124.

ج- طلاقة التداعي : أي إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد¹؟

3- المرونة: أن تكون هذه الأفكار متنوعة في جوهرها، وأن لا يقف عند نوعية واحدة من الحلول أو طريقة واحدة لإيجاد الحلول، فهو يُغيّر باستمرار في المعنى أو التفسير أو الاستعمال أو فهم المهمة أو إستراتيجية العمل أو تغييراً في اتجاه التفكير الذي قد يعني تفسيراً جديداً للهدف؛ بمعنى توظيف استراتيجيات واتجاهات عديدة لمعالجة المسائل والمواضيع والمشكلات بصورة شمولية أي أن المرونة تتعلق بالكيف وليس بالكم، كما أنها تعني النظر إلى الأشياء من عدة زوايا مختلفة، فقد يمكن الربط بين الأفكار المتباينة لتصبح في شكل جديد، وعليه يمكن تصنيف المرونة إلى نوعين: مرونة تلقائية؛ تتضمن قدرة الفرد على إعطاء معلومات متنوعة تلقائياً، كما أنها تشير إلى المرونة التي تظهر عند الفرد دون حاجة ضرورية يتطلبها الموقف، أما النوع الثاني فهو المرونة التكعيفية؛ ونقصد بها قدرة الشخص على تغيير وجهته الذهنية حتى يكون بصدده النظر إلى حل مشكلة معينة².

4- القدرة على تحسّس المشكلات: هي القدرة على مواجهة موقف معين ينطوي على مشكلة أو عدة مشاكل تحتاج إلى حل وأن هذا الموقف قد يكتفي به الغموض. من هذا المنطلق يعمل الفرد المبدع على رؤية المشكلة من جميع جوانبها، فكلما أجهد نفسه في دراسة المشكلة زادت فرص التوصل إلى أفكار جديدة (الفرد المبدع لا يبدع إلا في مجال تخصصه)، هذا وتجسد هذه القدرة بوصفها عنصراً مهماً من عناصر الإبداع في توظيف القدرات العقلية للفرد وما يمتلكه من معارف وخبرات ومهارات وحصر القضايا والمشكلات وملاحظة الأشياء غير العادية في محيط الفرد أو إثارة التساؤلات حولها، والتي يمكن أن تكون موضع معالجة بغرض التوصل إلى حلول مبدعة³.

الفرع الثاني: أنواع الإبداع

فيما يتعلق بأنواع الإبداع فإنه في تزايد مستمر انطلاقاً من تقنيات الإنتاج إلى المنتجات الجديدة إلى طائق التنظيم ومختلف العناصر التي تؤثر في سير المنظمات، وبشكل عام فإن أي تطوير جديد أو أي تحسين أو تطوير يحدث داخل المنظمة في أي جزء من أجزائها أو وظائفها أو أنشطتها وعلى أي مستوى تنظيمي يعتبر إبداعاً بشكل أو بأخر.

إن أول من اهتم بمفهوم الإبداع وما يتعلّق به هو الاقتصادي النمساوي الأصل Schumpeter Joseph كتابه The Theory of development

¹- زيد الحويدى، مرجع سابق ص 27.

²- جمال خير الله، مرجع سابق، ص 30.

³- محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 67.

- منتوج جديد؛

- إدخال أو إدماج طرقة جديدة في الإنتاج لم تكن معروفة من قبل؛

- خلق تنظيم جديد (أو تحقيق تنظيم جديد)؛

- استخدام مصدر جديد للمواد الأولية؛

- إيجاد منفذ جديد لتصريف المنتجات (فتح سوق جديدة)¹.

وعلى أساس هذا الاختلاف تم اختيار مرجع لأنواع الإبداع من منطلق : **طبيعة الإبداع، درجة الإبداع.**
أولاً - طبيعة الإبداع:

يمكن التمييز على أساس طبيعة الإبداع بين الإبداع في المنتج، إبداعات تجارية، إبداعات تنظيمية، وكل نوع له خصائص وأهداف محددة².

1- الإبداع في المنتج: تخص الإبداعات في المنتج كل خصائص المنتج من أجل تحسين الخدمات المقدمة للزبائن وعن طريقه يمكن للمنظمة القيام بالتغيير من خلال تقسيم أو عرض أجود المنتجات (سلع أو خدمات)³ ، بالإضافة إلى ذلك فإنه يمكن المنظمة من عرض منتجات جديدة بالكامل أو تطوير المنتجات الحالية⁴.

وعليه يمكن القول أن الإبداع في المنتج يهتم بإحداث التغيير في مواصفاته أو خصائصه لكي تلبي بعض الرغبات أو تشبع بعض الحاجيات بكيفية أحسن.

كذلك يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الإبداعات في المنتج فنجد إبداعات خاصة بعرض المنتج، إبداعات متعلقة بالمفهوم (إبداعات لها علاقة بالتركيبة الوظيفية للمنتج)، إبداعات تكنولوجية للمنتج (إبداعات تغير التركيبة التكنولوجية للمنتج)، وتجدر الإشارة هنا أن هذه الأنواع الثلاثة قد تكون مرتبطة فيما بينها حيث نجد أن الإبداعات الخاصة بالمفهوم قد تحتاج إلى إبداعات تكنولوجية:

أ- الإبداعات الخاصة بالمفهوم: تتمثل في اختراع مفهوم جديد أو تغيير كبير للمفهوم الوظيفي لمنتج ما، مثلاً:

¹- نصيرة قوريش، مداخلة بعنوان: الإبداع ودوره في رفع القدرة التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، أيام 08-09 نوفمبر 2010، ص 7.

²- بن عتبر عبد الرحمن، واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر: دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 24 ، 2008، العدد الأول، ص 150.

³- Joe Tidd et Joe Bessant et Keith Pavitt, **Management de l'innovation**, de boeck, Paris, France, 2006, p 10.

⁴- مأمون نسم عكروش، سهير نديم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة مدخل إستراتيجي متكامل وعصري، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2004 ، ص 14.

الحواسب المحمولة التي ظهرت في الثمانينيات غيرت كثيراً من المفهوم العادي للحاسوب؛

بـ- الإبداعات التكنولوجية للمنتج: وهي تتعلق بالخصائص التقنية للمنتج؛

جـ- الإبداعات الخاصة بطريقة عرض المنتج: وهي تختص خصائص عرض المنتج أي الجانب الشكلي للمنتج.¹

2- الإبداع في الأسلوب وطريقة الإنتاج: تعرف بأنها إدخال طريقة إنتاج جديدة في المنظمة أو تبني طرق إنتاج وتوزيع غالباً ما تكون محسنة، والنتيجة التي يجب أن تكون معبراً عنها في المنتج الجديد (في جودة المنتج أو تكلفة الإنتاج والتوزيع)، ومن ثم فالإبداع في طريقة الإنتاج تشمل تغييرات في المواد الأولية أو المعدات الإنتاجية، هذه التحولات يمكن أن تتسق في إعادة تنظيم النشاطات أو مراحل العملية الإنتاجية، والهدف منها هو تسهيل وتحصيل تكاليف أقل من أجل الحفاظ أو تقوية تنافسية المنظمة بزيادة كمية المخرجات (المنتجات النهائية).²

3- الإبداع الإداري والتنظيمي: هو نوع من الإبداع المركز في مجال الإدارة أو الإبداع التنظيمي ويعني تقديم شيء جديد أو قيمة مضافة سواء في الفكر الإداري أو الأساليب والتقنيات أو تحويل الأفكار الإدارية إلى منتجات أو خدمات جديدة تضيّف قيمة ومعنى وتكون قابلة للتطبيق، وهو يتضمن إدخال تغييرات في التنظيم وتصميم الأعمال والوظائف وعمليات المنظمة، سياساتها واستراتيجياتها، وخلق نماذج جديدة تُمكن المنظمة من أداء مهامها بمرورها وإحداث تحسين في علاقات العمل بين الأفراد والتفاعل فيما بينهم لتحقيق الأهداف المرجوة. يتميز هذا النوع من الإبداع بكونه غير مادي، يهدف إلى جعل أساليب التسيير والتنظيم أكثر نجاعة مما ينعكس إيجاباً على سلوك المنظمة بصفة عامة، فالإبداع الإداري والتنظيمي لا يمس الأساليب والتقنيات والمنتجات وإنما يتناول الأساليب الإدارية والتنظيمية لأن الإبداع الحقيقي يمر بمراحل متقدمة تبدأ من أسلوب الإدارة والأنظمة إلى الاستراتيجيات، السياسات والإجراءات ثم الخدمات، المنتجات، الأساليب، التقنيات، السلوك التعامل مع العاملين والعملاء المستفيدين.³.

وعليه يمكن القول أن الإبداع الإداري والتنظيمي يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المنظمة، وبشكل غير مباشر بنشاطات المنظمة الأساسية.

¹- Joël Broustail et Frédéric Fréy, **Le management stratégique de l'innovation**, édition Dalloz, Paris, France, 1993, p 10- 11.

²- بن عتبر عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 151.

³- نصيرة قوريش، مرجع سابق، ص 6.

4- الإبداعات التجارية: تظم هذه الإبداعات مختلف التغييرات التي تحصل على مستوى قنوات البيع والتوزيع والإشهار وكل ما يتعلق بالوظيفة التجارية، وتحدف بصفة عامة إلى الزيادة في المبيعات والتعريف بالعلامة التجارية قصد كسب ثقة الزبون وتحقيق ولائه للمنظمة¹.

ثانياً- من حيث درجة الإبداع: يمكن التمييز في أنواع الإبداع على أساس درجته بين الإبداع الجزئي أو الضعيف والإبداع النافذ أو النهائي والإبداع الوسطي، ولا تستعمل كقاعدة للتفرقة بين أنواع الإبداع وإنما كتكاملة للنوع الأول الذي يركز على الطبيعة الأولية للإبداعات. فالإبداع هو استحداث تغيير قد يكون صغيراً أو كبيراً، فإذا كان التغيير صغيراً فنحن بقصد الحديث عن الإبداع الجزئي والضعف مثل التحسينات التي تطرأ على المنتج، أما إذا كان التغيير كبيراً فنحن بقصد تقديم إبداع نافذ أو جذري.

1- الإبداع الجزئي (الجذري): يتمثل أو ينحصر في القيام بتحسينات طفيفة في السلع والخدمات دون أن يتطلب ذلك مهارات أو معارف جديدة²، وبعبارة أخرى هي المنتجات أو العمليات التي يتم تعديلها أو تحسينها ويعتبر هذا النوع من الإبداع الأكثر شيوعاً في المنظمات³، فالنقطة أو الخاصية الأساسية لهذا النوع من الإبداع هو أنه يعتمد على متطلبات ومعارف لا تكون جديدة، فقد تقتصر على توليفة جديدة ومهارات موجودة مسبقاً تم فقط تركيبها وتنسيقها بشكل ومظهر جديد.

بالإضافة إلى ذلك فإنه يعتمد على وسائل ومتطلبات يمكن الحصول عليها بسهولة وبتكلفة منخفضة، كما يمكنه أن يكون فكرة صغيرة يكون القائم بها عاماً أو مهندساً أو فريقاً منهم بحيث تُقدم تحسين تدريجي لتحول بعد الدراسة والتجربة إلى مجموعة من التحسينات التي تطرأ على المنتج أو أساليب الإنتاج أو العمليات لتكون مصدر الأرباح للمنظمة، وقد تتحول بحمل هذه التحسينات إلى تغيير جذري في المنتجات أو العمليات أو أساليب الإنتاج تكون نتيجته إبداع جذري⁴.

2- الإبداع النافذ أو الجذري: يتمثل في التوصل إلى العملية أو المنتج الجديد الذي مختلف بشكل كلي وكامل عما سبقها من إبداعات بحيث تعمل على تحقيق ميزة تنافسية وقفزة نوعية في السوق⁵، ويكون تأثير هذا النوع من الإبداع كبيراً في المنظمة بحيث يتطلب معرفة معارف ومهارات جديدة، وفي غالب الأحيان يتم البحث عن

¹- فاطمة مانع، مرجع سابق، ص 8.

²- Joël Broustail et Frédéric Fréy, op cit, p 12.

³- Smail AIT-EL-HADJ et Olivier BRETTE, **Innovation, Management Des Processus Et Crédit De Valeur**, L'harmattan, Paris, France, 2006, p 15.

⁴- ياسين حميّي، تفعيل عملية الإبداع من خلال تنمية العلاقة بالريائـن "دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للسيـادة بالحراش"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم التجارية، 2006، ص 119.

⁵- عاكف لطفي خصاونة، مرجع سابق، ص 55.

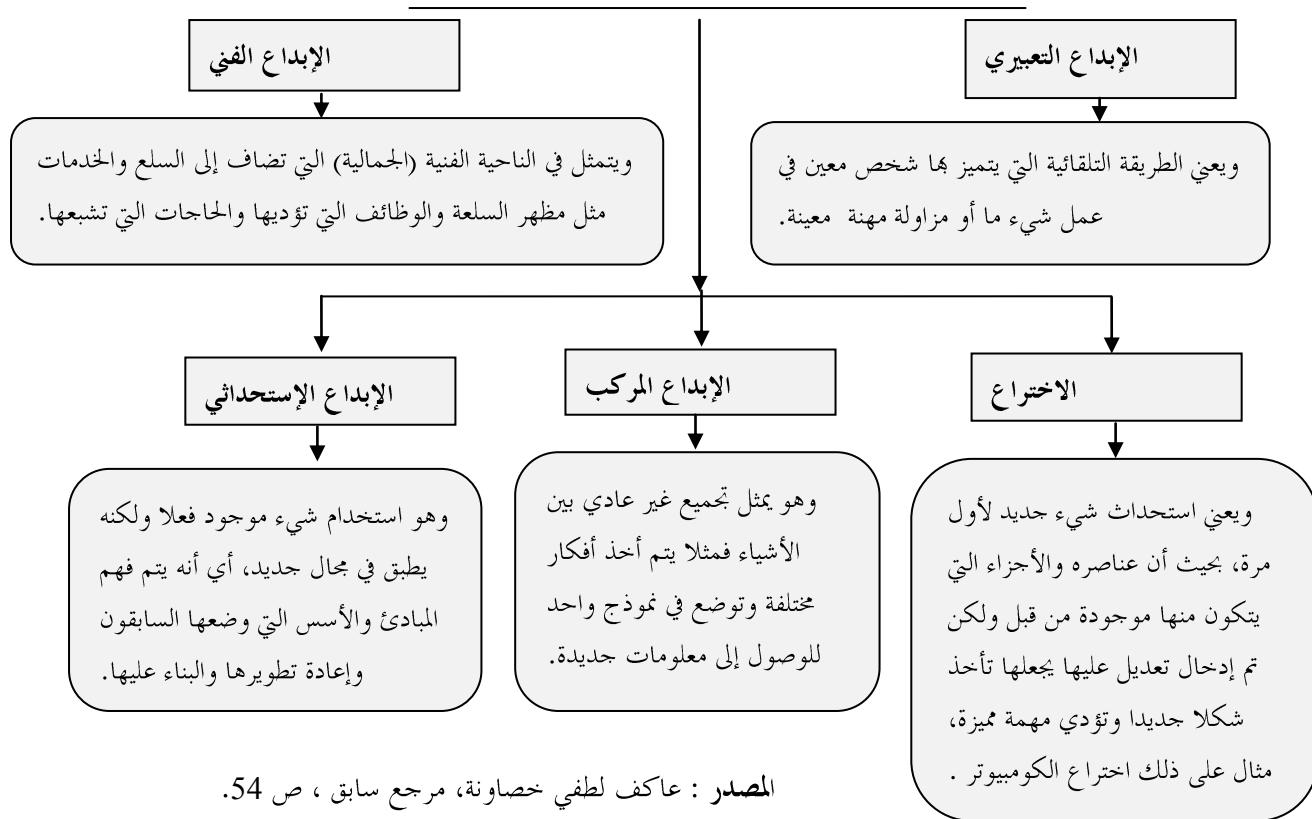
الكفاءات الالزمة من خارج المنظمة للوصول إلى تحقيق هذه الإبداعات ويكون مخصوصاً على عدد قليل من المنظمات المتخصصة، كما يكون تأثيره ملاحظاً في المتعاملين والقوى الخارجية للمنظمة من زبائن ومنافسين¹.

أيضاً يتطلب الإبداع النافذ أو الجذري عادة اللجوء إلى معارف ومهارات جديدة واستعمال تكنولوجيا لم يتم استعمالها من قبل، كذلك نجد أن من خصائصه أنه يحدث على فترات متباينة نسبياً عكس الإبداع الجزئي الذي يتميز بالإستمرارية، إضافة إلى ما سبق يتطلب الإبداع النافذ أو الجذري وسائل ومجهودات كبيرة ومكلفة و المعارف علمية جديدة ومعلومات معتمدة وكثيرة وأحياناً جدّ حديثة².

بالإضافة إلى الأنواع السابقة من الإبداع فقد قسم فريدريك تايلور الإبداع إلى مستويات مختلفة يمكن تفسيرها وفق الشكل التالي:

الشكل رقم (06): أنواع الإبداع

عين تايلور خمسة أنواع من الإبداع هي:



¹- بن عتبر عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 8.

²- م. سعيد أو كيل، مرجع سابق، ص 114.

هذا ونجد أن هناك تصنيفات عديدة قد وضعت للإبداع وذلك نتيجة لاختلاف وجهات نظر الباحثين واحتصاصاتهم وال المجالات التي تناولوها في أبحاثهم ودراساتهم للإبداع، فمن التصنيفات التي وضعنا بند¹:

1- تصنيف الإبداع وفقاً لبرجته: حيث صنف الإبداع إلى نوعين هما إبداعات مبرمجة وتشير إلى الإبداعات المخطط لها سلفاً كتطور الخدمات أو تحسين الإجراءات، أما النوع الثاني فهو الإبداع الغير المبرمج ويتضمن الإبداعات الغير المخطط لها سلفاً.

2- تصنيف الإبداع من حيث مصدر القرارات: وفقاً لهذا التصنيف فإن الإبداع في المنظمات يصدر بقرارات من الإدارة العليا (قرارات سلطة) كما يمكن أن يصدر بقرارات يشارك فيها أعضاء المنظمة (قرارات جماعية)، ففي الحالة الأولى تُتَّخذ قرارات السلطة من خلال شخص في الإدارة العليا، أما القرارات الجماعية فيشارك فيها أعضاء المنظمة كافة من خلال التصويت، إلا أنه غالباً ما تكون القرارات المتخذة بشأن الإبداع من خلال الإدارة العليا.

3- تصنيف الإبداع وفق التخصص: صنف الإبداع وفق التخصص إلى إبداع إداري يرتبط بالجانب التسوييري داخل المنظمة كالتغيير في الهيكل التنظيمي، إعادة تصميم العمل، إقتراح نظم مراقبة جديدة، إقتراح برامج تدريب جديدة، وإبداع فني يرتبط بالجانب الفني أو التكنولوجي داخل المنظمة كتطوير منتجات أو خدمات جديدة، استخدام تقنية جديدة، التغيير في أساليب الإنتاج... إلخ.

4- تصنيف الإبداع وفقاً للمخرجات: يتم اعتماد هذا التصنيف على أساس ما تفرزه عملية الإبداع من نتائج أو مخرجات بناء على المدخلات التي جرت عليها عملية التحويل.

5- تصنيف الإبداع وفق الهدف: صنف الإبداع على أساس الهدف من تلك التغييرات التي تنتهجها المنظمة لتبني الإبداع، ويكون من إبداع وسيلي (أدائي) حيث تسعى المنظمة من خلال بعض التغييرات لتمكنها من الوصول إلى النوع الثاني من الإبداع وهو الإبداع النهائي (إبداع الغاية) الذي من خلاله تستطيع المنظمة الوصول إلى المهدى الذي تسعى له، فالنوع الأول بمثابة مقدمة أو تمهد للنوع الثاني².

6- تصنيفه من حيث الجهة التي تقدم الإبداع: حيث تم تصنيف الإبداع وفق هذا الأساس إلى إبداع داخلي يعكس الإبداعات التي تتبناها المنظمة ويكون مصدر الأفكار والاقتراحات من خلال العاملين بالمنظمة، وإبداع خارجي يمثل ما تقتبسه المنظمة من أفكار من مصادر خارجية.

¹- دور الإبداع والتكنولوجيا في الإدارة الإستراتيجية، مركز الدراسات للدراسات، مركز الدراسات الإستراتيجية، متوفّر على الموقع: www.alsader-sis.net/adara/abda3.pdf ، تاريخ الحصول عليه: 2011/04/26.

²- بدّيسى فهيمة، شيلى وسام، رزق الله حنان، مرجع سابق، ص 8.

وفي هذا الشأن إذا طلبنا من أي مسير عن أغلى خمسة تمنياته لكان جوابه تمكنه من أكبر عدد من الأفكار، أفضل وأحسن الأفكار في أول تمنياته، لمعرفتهم بأن الأفكار والإبداع يمثلان المنفعة الثمينة في الاقتصاد الجديد فدون تدفق للأفكار فإن المنظمة محكوم عليها بالانحلال¹.

على هذا الأساس تشكل الأفكار الجديدة أهمية بالغة للمنظمات وفي تحقيقها للإبداعات بما أنها نقطة الانطلاق التي تُبني عليها، وبالتالي توظف المنظمة كل طاقاتها وإمكاناتها للبحث في داخلها أو في بيئتها من المصادر المختلفة عن هذه الأفكار.

وقد صنف بيتر دراكر (Peter Drucker) مصادر الإبداع إلى أربعة أساسية داخل المنظمة وثلاثة خارجية، بحيث تمثل المصادر الداخلية في:

- الحوادث الغير المتوقعة، وتتمثل المصدر الإبداعي الأكثر سهولة والأكثر بساطة وتحمع بين النجاح الفجائي والفشل الفجائي وما تمثله من مصدر أساسى للإبداع من خلال استغلال الفرص المتاحة من الفشل الفجائي والناجح الفجائي؟

- الفرص الغير منسجمة (متواقة)، فعدم الانسجام في المنطق بين علاقتين أو في طريقة العمل تمثل فرصه إبداعية، كما أن عدم التوافق بين الأهداف والتائج يفتح الطريق للإبداع ، فقد بحث صانعوا السفن الحاملة للبضائع الزيادة في سرعتها وتخفيض استهلاكها للطاقة، لكن كلما تمكنا من ذلك أهلكت السفن في مدة أقل فأدت هذه الوضعية إلى إبداع حاملة الحاويات؛

- الحاجة إلى الطريقة أو إلى أساليب جديدة، فالشعور بالحرمان من شيء يعني البحث عن إشباعه ويمثل الإبداع طريقة لتحقيق هذه الحاجة فوقوع المنظمة في مشكلة ما يساهم في إبداع طريقة للتجاوب مع هذه الحالة بفعالية لهذا تمثل الحاجة دافعاً لذلك، هذه الأخيرة تتطلب معارف جديدة لكي تتمكن المنظمة من تحويلها إلى طريقة؛

- التغيرات في القطاع وفي بنية السوق وما ينجر عنها من فرص إبداعية على المنظمة استغلالها².

أما المصادر الخارجية فتشتمل أساساً في:

- التغيرات الديموغرافية، تمثل المصدر الإبداعي الخارجي الأكثر تأكيداً، فعلى المنظمة توقع هذه التغيرات وملاحظة تطورها واستغلالها خدمة لمصالح المنظمة فالفرص الإبداعية الناتجة من التغيرات الحادثة في الأفراد وسلوكاتهم

¹- Andrew Hargadon et ROBERT J.Sutton, **Les meilleurs articles de la H.B.R sur l'innovation**, édition d'organisation, Paris, France, 2003, p 66.

²- بن عنت عبد الرحمن، مداحي عثمان، مداخلة تحت عنوان: دور الفكر الإبداعي في بناء وتحسين أداء المنظمات المعاصرة، الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة البليدة، يومي 18 - 19 ماي 2011، ص 9-11.

(في تطوراتهم الكمية، فئة أعمارهم، درجة تكوينهم، توزيعهم الجغرافي...) تمثل من أهم الفرص المبحثة والأقل خطورة في مهنة المستمر¹.

- المستهلكون أو مستخدمو السلع والخدمات، فالتقنيات التي يشهدها الاقتصاد نابعة من التغيرات الإحساسية لدى المستهلكين التي تغير في استعمال الوسيلة، لذلك على المنظمات توجيه نظر المسيرين للتغيرات في الإدراك والإحساس الناجمة من المستهلكين خاصة. يضيف بيتر دراكر أن من بين أكبر الإبداعات في تاريخ التغيرات الإنسانية تلك الواردة من المعرفة الجديدة سواء كانت علمية، تقنية أو اجتماعية فعندما تتساءل المنظمة عن الإبداع أول التفكير يكون حول المعرفة، فالإبداعات القائمة على المعرفة تختلف عن الإبداعات الأخرى بالوقت الذي تتطلبه، معدل الفشل وإمكانية التنبؤات والتحريات التي تحملها لرؤسائه ومدراء المنظمة، فيمكن أن تكون متقلبة وصعبة التحكم فيها وقد تتطلب مدة طويلة للتطبيق وترجمتها إلى إبداعات لكن هذا لا يعني أنها مستحيلة².

- المنظمات المتخصصة بإيجاد الأفكار الجديدة، المنافسون، الموردون ووسائل الإعلام المختلفة³.

ومن أجل الوصول إلى تحقيق الإبداع تقوم المنظمة برصد مختلف الأفكار والمعارف المتوفرة والعمل على تجديدها من خلال تسخير الجهود والطاقات الفكرية العاملة بالمنظمة لتحقيق ما يتطلع إليه العملاء (خاصة المستهلكين)، سواء كان مصدر الإبداع من داخل المنظمة أو من خارجها فهو يعود في الأصل إلى أن مصدره الوحيد هو الإنسان المالك للعقل المفكر والمميز.

المطلب الثالث: مراحل ومستويات الإبداع

إن تطوير روح الإبداع في المنظمات مرهون أو متوقف بحدى توفير مجموعة من الشروط والمستويات وأيضاً مجموعة من المراحل، لعل أهمها هو توفير مناخ مشجع على الإبداع من خلال برجمة برامج تدريبية مساعدة على ذلك، بالإضافة إلى التحفيزات التي تقدمها المنظمة لمباديئها لتشجيع الإبداع بهدف الوصول لأفكار إبداعية لتحسين أدائها وزيادة إنتاجيتها، كذلك نجد أن المتابعة المستمرة للإدارة يُعتبر من أحسن الأساليب في تسيير الإبداعات.

¹ - حمزة فيلالي، مداخلة تحت عنوان: دور التغيير التنظيمي في إرساء الإبداع بالمنظمات الحديثة، الملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، يومي 18 - 19 ماي 2011، ص 11.

² - بن عنت عبد الرحمن، مداحي عثمان، مرجع سابق، ص 12-13.

³ - بليلة إيمان، المؤثرات البيئية على الإبداع التكنولوجي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البليدة ، 2006، ص 102.

الفرع الأول: مراحل الإبداع

بالرغم من تنوع الاتجاهات حول ما يعنيه تعبير العملية الإبداعية، فإن الاتجاه التقليدي يصف هذه العملية بدلالة مجموعة من المراحل المتعددة، والتي تختلف من باحث لأخر بحيث تبدأ بإحساس المبدع لمشكلة ما تسبب له نوعا من عدم التوازن، تنتج عن هذه الأخيرة مجموعة من التفاعلات التي تدور داخل شخصية المبدع وبينه وبين محطيه على أن تنتهي بتحقيق الناتج الإبداعي¹.

سيتمتناول مراحل العملية الإبداعية من جانبين الأول هو مراحل الإبداع على المستوى الفردي والأخر يمثل مراحل الإبداع على المستوى الجماعي، فهناك العديد من النماذج التي اقرحها الكتاب والباحثين بشأن مراحل عملية الإبداع على المستوى الفردي، والتي تختلف عن بعضها البعض بدرجات متغيرة سنحاول ذكر أهمها:

- **نوجز كرايتнер وكينيكي (Kreitner & Knicki)** ويقترحان فيه أن عملية الإبداع تمر بالمراحل التالية:

أ- **الإعداد**: تتضمن المدة التي يقضيها الفرد في التعلم، القراءة، التدريب في العمل، حضور المؤتمرات، الندوات وغيرها ليتمكن من الإحاطة بكل أبعاد المشكلة والإحساس بها؛

ب- **التركيز**: في هذه المرحلة يركز الفرد اهتمامه وجهوده وتفكيره على المشكلة؛

ج- **الاحتضان**: هنا ينخرط الفرد في أعماله اليومية بينما يحول ذهنه في البحث عن المعلومات وتنظيم الأفكار ذات العلاقة بالمشكلة أو القضية المدرosaة والعمل على ترتيبها والتخلص من الأفكار أو المعلومات التي لا تمت إليها بصلة حيث يتم التعرف بشكل أعمق على هذه المشكلة مع تقديم أطروحات غير نهائية لحلها، أي هي مرحلة تفاعل المعلومات والبيانات في العقل الباطني للمبدع ونتيجة لهذا التفاعل تظهر الإبداعات².

د- **مرحلة الإلهام / الإشراق**: بينما يبحث الفرد عن المعلومات فإنه يعمل على ربطها وإيجاد العلاقات فيما بين الأشياء، فيظهر الفكر الجديد على شكل إنارة ذات لمعان تنبه الفرد المبدع مما يجعله في حالة اكتشاف بعد عملية الإيحاء حيث يتحرك تدريجيا ليحرك حالة اليقظة والانتبا³.

ه- **مرحلة التحقيق / الإثبات**: تمثل المرحلة الأخيرة من مراحل تطوير الإبداع، حيث يتم التوصل أو الحصول على النتائج النهائية المرغوب فيها ولكن قبل ذلك تعاد العملية بكاملها من أجل إثبات الفكرة أو تعديلها أو تجربتها،

¹- فتحي عبد الرحمن جروان، الإبداع، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2002، ص 134.

²- سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوى، مرجع سابق، ص 42.

³- مصباح فوزية، الإبداع ودوره في الرفع من الأداء وتعزيز التنافسية بين المؤسسات، متوفـر على الموقع: swmsa.net/articles.php?action=show&id=1787 تاريخ الحصول عليه: (29/04/2011).

أي أن الشيء الإبداعي المقدم من الفرد والمتضمن (فكرة، سلوك، استجابة) يخضع للاختبار هدف التأكيد من صدقته وصلاحيته للتطبيق تمهدًا لتوثيقه ميدانياً¹.

أما أكثر التصنيفات شهرة وتداولاً هو تصنيف **والاس (Wallace)** فقد حدد مراحل الإبداع كما يلي:

- أ- **الإهتمام:** تبدأ عملية الإبداع بالاهتمام أو (الشعور بالحاجة) هنا لابد من وجود شيء يفرض نفسه؛
- ب- **الإعداد والتحضير:** وتمثل في جمع المعلومات حول موضوع المشكلة التي تمثل محور اهتمام المبدع، هنا يتم تحضير رحلة التفكير والقيام بمحاولات تمهدية لحل المشكلة بعد استقصاء المشكلة من كل جوانبها².
- ج- **التبصر والاحتضان:** تشهد هذه المرحلة عمليات التفاعل وتتدخل خلالها العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية الفرد وتحدث محاولات كثيرة إرادية وعفوية تلمس حقيقة المشكلة أو موضوع البحث والحلول المناسبة؛ باختصار هي مرحلة التفاعل بين شخصية الباحث ومعلوماته وموضوع البحث ومرحلة توليد الحلول الممكنة؛
- د- **البزوغ / الإشراق:** وفيها تبشق بشكل مفاجئ الفكرة الجوهرية أو العمل النموذجي، إنما الحالة التي يستطيع فيها الفرد ترتيب أفكاره بما يسمح له بالوصول إلى ما يمثل حلًا نموذجياً؛
- هـ- **التحقق:** وفيها يتم الاستعانة بأدوات البحث المتاحة في الفكرة التي نتجت خلال مرحلة البزوغ، وذلك للتحقق من صحتها ولتحديد طريق تطبيقها، أيضاً تحديد مضاعفات التطبيق والمستلزمات المطلوبة لذلك، فالإبداع يقدم الفكرة الإبداعية ولا ينتهي عندها بل إن الناتج الإبداعي لا يتحقق إلا إذا مر في مرحلة التحقق والتنفيذ³.

هنا لا بد من التأكيد على نقطة مهمة هي أن الإبداع لا يتم في كثير من الحالات وفق المراحل أو الخطوات السابق ذكرها بالتتابع والتسلسل الذي أشار إليه الكتاب والباحثون فهي متداخلة ومت Başka في معظم الأوقات، وبالطبع فإن هذا لا يلغى أهمية إدراك أن العمل الإبداعي قد يتم عبر خطوات منتظمة أيضاً وبالذات على مستوى عمليات الإبداع الجماعي، فالإبداع قد يتحقق من خلال العمليات المنظمة إلا أن هذه الأخيرة لا تتحقق بالإبداع بالضرورة، وهذا ويرى بعض الباحثين أنه في حالات كثيرة تنتج أفكار جديدة قبل الشعور بالمشكلة.

¹- المصدر نفسه.

²- صالح محمد علي أبو حادو، *تطبيقات عملية في تنمية التفكير الإبداعي*، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 43.

³- رفعت عبد الرحيم الفاعوري، مرجع سابق، ص 18.

ويعتبر نموذج ستاين (Stein) خير دليل على ذلك بحيث يرى أن مراحل العملية الإبداعية لا تحدث بطريقة منظمة ومرتبة فهي تتداخل وتترافق معاً، فيقترح في نموذجه ثلاث مراحل:

- أ- مرحلة تكوين الفرضية: تبدأ بالإعداد وتنهي بتكوين فكرة أو خطة جديدة من بين عدد كبير من الأفكار؛
- ب- مرحلة اختيار الفرضية: تتضمن فحص الفكرة أو الفرضية لتحديد مدى صلاحيتها؛
- ج- مرحلة توصيل النتائج: هي المرحلة التي يحدث فيها تبادل المعلومات والخبرات وبالتالي عرض الصورة للآخرين، وتبدأ هذه المرحلة عندما يصل الفرد إلى قناعة بأن ما توصل إليه قد اكتمل وأن الوقت حان لتقديمه.¹

من خلال استعراض مختلف نماذج العملية الإبداعية نجد أن مراحل الإبداع على مستوى الفرد تأخذ مظهراً نفسياً داخلياً تتضح من خلالها القدرات الإبداعية بدءاً من بداية المشكلة، تحديد الأهداف، البحث عن المعلومات، وانتهاء بتحقيق الناتج الإبداعي حيث يتداخل في هذا النشاط العوامل الشخصية بكاملها والعناصر المعرفية.

أما الإبداع على المستوى الجماعي أو التنظيمي فيعتبر أكثر إلحاحاً في هذا العصر حيث بدأ يأخذ مكانة واهتمامًا واسعاً في كثير من المنظمات المعاصرة وذلك قد يكون على حساب الإبداع الفردي القائم على مفاهيم النزعة الفردية، فمن أشهر النماذج التي تتحدث على الإبداع الجماعي في حل المشكلات نموذج "وست" (West) الذي يتميز بإمكانية تطبيقه على المستويين الجماعي والتنظيمي، كما أنه ينطلق من افتراض أن كل الإبداعات ربما يمكن اعتبارها نوعاً من التغيير لأنظمة الجماعية أو التنظيمية الموجودة حالياً سواء كانت هذه الأنظمة تكنولوجية أو إدارية أو مزيجًا بينهما، وفق هذا يتكون نموذج "وست" من أربعة مراحل²:

- أ- مرحلة إدراك الحاجة إلى الإبداع: تدرك الجماعة الحاجة للإبداع عندما يكون هناك فجوة بين الأداء المتوقع والأداء الحالي الأمر الذي يستوجب التفكير الإبداعي لسد هذه الفجوة.
- ب- مرحلة المبادرة بطرح الأفكار الإبداعية: تُعبر عن مجموع الأفكار والاقتراحات المقدمة لحل المشكلة وتحسين الوضع الراهن.
- ج- مرحلة التطبيق: توقف أهمية هذه المرحلة على قدرة أعضاء فريق العمل على تبني وتوظيف الأفكار الإبداعية وتطبيقها ومواجهة المقاومة التي تلاقيها الفكرة الإبداعية، والتي يمكن أن ت تعرض لبعض التعديلات لإمكانية تطبيقها.

¹- محمد حمد الطيطي، *تنمية قدرات التفكير الإبداعي*، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2004، ص 61.

²- محمد بن زبيع حامد بن تويلي العازمي، مرجع سابق، ص 63-64.

د- مرحلة الشبات: هي المرحلة التي تصبح فيها الفكرة الإبداعية أو العمل الإبداعي جزءاً اعتمادياً من أعمال المنظمة حيث يرتبط بمعايير وإجراءات الرقابة بالمنظمة، وتعتمد عوامل النجاح على المناخ التنظيمي الذي تعمل فيه الجماعة فالمناخ الجيد هو الذي يوفر الفرصة الملائمة لتقيم الفكرة الجديدة تقييماً موضوعياً وإدخال بعض التعديلات عليها إذا اقتضى الأمر لذلك حتى تكون صالحة للتطبيق والتطوير في المستقبل¹.

الفرع الثاني: مستويات الإبداع

يظهر الإبداع في العديد من المستويات بحيث يمكن التمييز بين ثلات مستويات من الإبداع في المنظمة وهي: الإبداع على مستوى الفرد، الإبداع على مستوى الجماعة، الإبداع على مستوى المنظمة. وفي هذا الشأن نجد أن الأنواع الثلاثة تكمل وتعزز بعضها البعض وجميعها ضرورية للمنظمات المعاصرة.

أولاً- الإبداع على مستوى الفرد: هو عبارة عن الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد، وقد اختلف الباحثون عند هذا المستوى من الإبداع حول ما إذا كان الفرد مبدعاً تحت مجموعة من الظروف المساعدة أو أن الإبداع حكراً على بعض الأفراد الذين يتلذّبون قدرات وسمات إبداعية دون غيرهم، هذا ونجد أن من بين خصائص الشخصية المبدعة والتي تكون عادة فطرية²:

- 1- المعرفة: تتمثل في مجموع ما جمعه الفرد من معارف من خلال قراءاته، ممارسته، معايشته للأحداث والأعمال؛
- 2- التعليم: وخاصة اكتساب القدرة على مواجهة المسائل وحلها؛
- 3- الذكاء: الفرد المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء، لكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.

ثانياً- الإبداع على مستوى الجماعة: هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة: (قسم، إدارة أو لجنة...)، واعتماداً على خاصية التداؤب فإن إبداع الجماعة يفوق كثيراً مجموع الإبداعات الفردية لأعضاء الجماعة، وذلك بسبب التفاعل الذي ينتع من مختلف الأفكار³.

¹- لاحق بن عبد الله القحطاني، الإبداع الإداري و معوقاته في الأمن العام بالرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007، ص 18.

²- بروش زين الدين، بلمهدى عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 262.

³- سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوى، مرجع سابق، ص 48.

في هذا الإطار يمكن ذكر النتائج الجيدة التي توصلت إليها ما يسمى بحلقات الجودة خاصة باستخدام العصف الذهني فهو يعتبر من أهم الأساليب تنظيمياً وفاعلية في الوصول إلى الحلول الإبداعية الجماعية للمشكلات التي تتم معالجتها من خلاله، هذا ويتأثر إبداع الجماعة بالعوامل التالية¹:

- 1- **القيادة:** أشارت جل الدراسات أن نمط القيادة له تأثير مباشر في الكفاءة الإبداعية للجماعة، فنمط القيادة القائم على الديمقراطية والمشاركة هو أكثر الأنماط تشجيعاً للإبداع، والسبب في ذلك هو أن الأفراد يشعرون بمزيد من الالتزام بالتجدد والتغيير إذا ما قاموا بالمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة به.
- 2- **تكوين الجماعة:** حيث أن الجماعة المتماسكة والمتجانسة أكثر استعداداً أو حسماً ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً، وقد أشارت بعض الدراسات أو أكدت على أنه كلما كان الفريق (الجماعة) متجانساً كلما أدى هذا إلى زيادة قدراته الإبداعية، في حين أكدت دراسات أخرى على أن درجة التجانس العالية (فوق العادي) قد تعيق الإبداع . لذا فإن مهمة المدير تتحمّل أساساً في اتخاذ قرارات من أجل تشكيل الجماعة (الفريق) بدرجة تجانس ملائمة لتحقيق الأهداف المرجوة.
- 3- **هيكل الجماعة:** يُميّز علم النفس الاجتماعي بين نوعين من هيئات الجماعات، هيكل عضوي وهيكل ميكانيكي فالهيكل العضوي يرافق دوماً الجماعات غير الرسمية و يتميز بتماسك أكبر حيث تؤدي المهام بطريقة تكاملية وفي جو من المشاركة، أما جماعة العمل الميكانيكية فهي جماعة رسمية ترتكز على مجموعة من القواعد والإجراءات وتختضع لتنظيم هرمي للسلطة ويكون الالتزام والولاء للمنظمة أمراً أساسياً على عكس الجماعة العضوية التي تتلزم بمهارات الأعضاء والقيم التي تحكم مهنتهم، ومن ثم يمكن القول أن الجماعة ذات الهيكل العضوي أكثر استعداداً للإبداع من الجماعة ذات الهيكل الميكانيكي.
- 4- **استمرارية الجماعة:** إن الجماعة كائن ديناميكي دائم التغير (بيطء أو بسرعة) عبر الزمن من حيث النوع (في تجانسه، في هيكله) أو من حيث الحجم، أي أن الإبداع يزداد مع ارتفاع أعضاء الجماعة حيث تتسع القدرات والمعرفة والمهارات، وقد أشارت بعض الدراسات إلى وجود علاقة عكssية بين استمرار الجماعة في الأجل الطويل وقدرتها الإبداعية لأن المدى الطويل قد يصيب جماعة العمل بالملل فتقل قدراتها الإبداعية، وفي المقابل نجد أن الجماعة المؤقتة (في الأجل القصير) هي الأكثر مردوداً من ناحية التجديد ومعالجة المشاكل شريطة أن يكون لها الوقت الكافي لذلك حتى لا تتأثر جودة مخرجاتها².

¹- بلمهدي عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 98.

²- بلبلة إيمان، مرجع سابق، ص 32.

بالإضافة إلى هذه العوامل فقد أشارت دراسات أخرى إلى أن هناك علاقة طردية بين جنس الجماعة والإبداع المتوصل إليه، فكلما كانت الجماعة من جنسين مختلفين كلما أدى ذلك إلى تحقيق ميزة إبداعية غير مألوفة ونفس الأمر ينطبق على تنوع الجماعة، فجود أن الجماعة شديدة التنوع تنتج حولاً أفضل وأن الحل الإبداعي للجماعة يتطلب أن تكون من أفراد لهم شخصيات مختلفة¹.

وقد أثبتت الدراسات التي أجريت على جماعات العمل في مناجم Longuall ببريطانيا أن ترابط الجماعة يؤدي إلى ارتفاع مستوى رضا الفرد عن العمل.

الجدول رقم (04): المراحل التي تمر بها الجماعة حتى تصل إلى حالة الترابط

المرحلة	العلاقات داخل الجماعة	المهام المفروضة على الجماعة
التكوين	في هذه المرحلة يعتري القلق أفراد الجماعة ويزداد اعتمادهم على القائد ويقوم كل فرد بمحاولات استكشافية للتعرف على المقبول والمرفوض من أنواع السلوك الإنساني داخل الجماعة.	يحاول الأفراد التعرف على طبيعة المهام المطلوبة، والطرق المناسبة لإنجاز هذه المهام والقواعد المكتوبة الخاصة بالعمل.
الأزمات	في هذه المرحلة تحدث تكتلات صغيرة وعمليات استقطاب داخل الجماعة وتحدث صراعات بين هذه التكتلات ومقاومات للمحاولات الرامية إلى احتواء الصراع.	مقاومة افعالية لمتطلبات العمل.
الترابط	في هذه المرحلة تسوى الصراعات بين التكتلات المختلفة ويساعد الأفراد بعضهم البعض ويولد ما يسمى بالشعور الجماعي ويظهر للجماعة تقالييد مشتركة وينضح ترابط الجماعة.	يتم تبادل الآراء والمشاعر حول متطلبات العمل وتبعد روح التعاون تحل محل الانفعالات ويتفرغ الأفراد للعمل وتظهر المحاولات المخلصة لإنجاز العمل في الوقت المطلوب.

المصدر: محمد عجيلة، الإبداع في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة لصفات ومعوقات ومحفزات الإبداع المؤسسة الوطنية

لأنابيب الناقلة للغاز بغرداية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة،

.52، 2005.

¹ - سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوى، مرجع سابق، ص 49.

ثالثاً- الإبداع على مستوى المنظمات: يشير الإبداع عند هذا المستوى إلى المنظمات القادرة على تطوير نفسها دون تدخل خارجي، إذ يمكن القول أن النظام نظام مبدع في حالة قدرته على التطوير في مجالات مجهولة أو محددة مسبقاً، وهو التعريف الذي تم تحديده حسب المشروع الأوروبي الذي قادته جامعة "يودن"*(Udine) الإيطالية، ووفقاً لذلك لا يتحدد الإبداع بمدخلات النظام فحسب (الأفراد والجماعات) بل يتحدد بالعمليات الإبداعية أيضاً كإدارة الإبداع والظروف التي يجري فيها الإبداع¹، هذا وتأثر عملية الإبداع داخل المنظمة بمجموعة من العوامل:

1- القادة: القائد المبدع الذي نعنيه هو الذي يحرص على تكثيف وتنمية موارد بشرية تنافسية، وهو من توفر فيه صفات القيادة المتعارف عليها (الشخصية، المهنة، الإدارية والسلوكية) فيننجح في خلق وتعزيز بيئة وثقافة مواتية للإبداع²، من هذا المنطلق يمكن القول أن القادة المبدعين يختلفون عن غيرهم في خصائصهم المعرفية والانفعالية.

2- الهيكل التنظيمي: هو الإطار الذي يوضح تركيبة أو تكوين كافة المستويات الإدارية والفنية (الإدارة العليا، الوسطى، الدنيا) في المنظمة من حيث التقسيمات والتبعية والعلاقة لتجنب ازدواجية الأداء وتشتت الأعمال، ويساهم في تقوية العلاقات وتحديد المهام والمسؤوليات حسب الاختصاص حيث يلعب الهيكل التنظيمي دوراً فاعلاً ومؤثراً في عملية دعم الإبداع لدى كافة المستويات الوظيفية؛ كونه يساعد على وضوح المهام وتبسيطها وممارسة المهام التي تسجم مع مهارات وخصائص المستويات الإدارية المختلفة، ويضاف إلى ذلك أنه كلما مال الهيكل التنظيمي نحو المرونة والعضوية وابعد عن الآلية شجع ذلك المنظمة أكثر على الإبداع³.

3- الثقافة التنظيمية: هي مجموعة القيم والعادات والمعتقدات ومعايير السلوك التي يشتراك فيها أفراد المنظمة وللتقاليد تأثير مباشر على كيفية تقبل الإبداع في المنظمة وهذا له أهمية خاصة حينما تكون المعتقدات والمشاعر الأساسية لجموعه ما غير متفقة مع اتجاهات الأفراد المبدعين، ومن الأمثلة على قوة القيم المشتركة في المنظمة النجاح الاستثنائي الذي حققه السيارة Ford Taurus، حيث تغير التركيز للتأكيد على الجودة وإعطائها أولوية قصوى في المنظمة، هذا الأمر قاد إلى تغيير جذري إذ تم استخدام أسلوب جديد في تصميم السيارات قائم على اشتراك دوائر التخطيط، الهندسة، التصميم والتصنيع في الشركة بحيث تعمل كفريق واحد فكان النتيجة نجاحاً

¹- بدسي فهيمة، شيلي وسام، رزق الله حنان، مرجع سابق، ص 9.

²- رفعت عبد الرحيم الفاعوري، مرجع سابق، ص 191.

³- عاكف لطفي خصاونة، مرجع سابق، ص 101.

* على الرغم من أن المشروع قد انتهى منذ عام 2005، لكن موقعهم على الأنترنت لا يزال نشطاً و الدخول إليه مجاناً ويوفر موارد مختصرة لكل ما

باهراً، كذلك تعكس الثقافة التنظيمية الافتراضات والتفضيلات الأساسية التي توجه سلوك الأفراد، علاوة على ذلك تحدد القيم المشتركة غالباً درجة إلتزام الأفراد بأهداف المنظمة، وللحصول على إلتزام الأفراد بالإبداع يحتاج القادة أن يدرّكوا أن قيم الفرد يجب أن تكون متناسبة مع القواعد السلوكية المرتبطة بثقافة المنظمة وبتغيير آخر يتطلب التنفيذ الناجح للعمل أن يكون الأفراد مستعدين لأن يستجيبوا للتغيير عند الحاجة.¹

4- المحيط: دون أدنى شك لا تكفي المؤثرات الداخلية بل للمحيط بمختلف جوانبه تأثيراً أكبر على قدرة المنظمة على الإبداع، فالإفتتاح للتعرف على الأفكار الجديدة في المحيط ودخول الشبكات الرسمية وغير رسمية من شأنه دعم الإبداع، ويعتبر من أكثر الأمور أهمية بالنسبة للمنظمة لما لهذا الإفتتاح من تأثير على إستراتيجية المنظمة وخطتها المستقبلية حيث يتم اختيار الإستراتيجيات المناسبة والحقيقة لنمو واستمرارية المنظمة على أساس درجة تعقيد واضطراب المحيط.²

المبحث الثاني: الإبداع في المنظمات

إن المنظمات المتميزة التي تعتمد على النظرة المستقبلية لأعمالها لا بد أن تراعي وجود آليات إبداعية ومحركات إستراتيجية تتمتع برؤية واضحة للأهداف من خلال ما تتيحه المنظمة من فرص و مجالات متنوعة للإبداع بواسطة تشجيع الأفراد المبدعين والاهتمام بالمتلقي لخدماتها لتلبية احتياجاته وتطويرها بما يتناسب مع توقعاته، وهكذا تكون المنظمات في سباق مستمر لأن التوقف معناه فقدان القدرة على التنافس وبالتالي تحمل خسائر متعددة مادية ومعنوية حيث تتعرض للخروج من السوق ومن دنيا الأعمال، لذا يوفر الإبداع للمنظمات البيئة المناسبة للتطور والنمو ويعطيها القدرة على ذلك من خلال وجود مسارين مترابطين أو هما الإنتاج وتقديم الخدمات بشكل مستمر وثانيهما تطوير هذه المنتجات والخدمات.

لذلك سنحاول في هذا الجزء من الرسالة توضيح عناصر الإبداع في المنظمات، كما سنحاول توضيح أهم طرق حصول المنظمات على الإبداع وأثره على المنظمات من خلال دراسة أثره على القوى التنافسية.

¹- Alan J. Rowe ، ترجمة عادل محمود الرشيد، مرجع سابق، ص 168 - 169 .

²- بروش زين الدين، لمهدى عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 264 .

المطلب الأول: عناصر الإبداع في المنظمات الرائدة

إن الاتجاه الصحيح للمنظمات الرائدة يجب أن يكون على أساس منهجي وعلمي يتخذ من العلوم الجديدة وتقنولوجيا المعلومات ومن اختبار التجارب وتوسيع الأفكار وارتقاء الأهداف والطموحات والقدرات البشرية المائلة والمهارات الإبداعية أساساً إستراتيجياً للوصول إلى وضع أفضل في البقاء والتطور والإستمرارية، وهذا ما يتطلب دائماً توفير عناصر الإبداع التي تمثل فيما يلي:

- التخطيط الإستراتيجي؛
- التفكير الإستراتيجي؛
- بناء ثقافة الأفراد والمنظمة وفق معايير إنسانية رفيعة¹.

أولاً- التخطيط الإستراتيجي:

نجد مفهوم التخطيط الإستراتيجي ضمن المفاهيم الإدارية الحديثة التي يجب على المنظمة أن تبنيها وتطبقها في عملها الإداري إذا ما أرادت أن تتحقق الأهداف التي أنشأت من أجلها وأن تضمن استمرارها وبقائها، لذلك يعتبر التخطيط مرحلة أساسية من مراحل العملية الإدارية، فهو يمثل مرحلة التفكير والتقدير والمقاييس بين الأساليب وطرق العمل لاختيار أفضلها وأكثرها ملائمة مع الإمكانيات المتاحة من ناحية وطبيعة الأهداف المرغوب تحقيقها من ناحية أخرى، مع الأخذ بعين الاعتبار كافة القيود التي تفرضها طبيعة العمل أو البيئة التي تعمل فيها المنظمة، ومن ثم يصبح التخطيط ضرورياً للتنبؤ بما ستكون عليه الظروف المستقبلية والاستعداد بالخطط والبرامج التي تكفل تحقيق الأهداف في ظل هذه الظروف المتوقعة².

لذا تم تعريفه (التخطيط)؛ على أنه العملية التي يتم بواسطتها تصوّر مستقبل المنظمة وعملية تطوير الوسائل والعمليات الضرورية لتحقيق هذا المستقبل³.

أما التخطيط الإستراتيجي؛ فهو التصميم والتبصر برسالة المنظمة وبأهدافها ومسارها الرئيسي وتحديد العمليات والأنشطة والأعمال الالزامية لتحقيق ذلك، فإذا كان التخطيط يعني تحديد حجم النشاط في المستقبل فإن تغيير هذا النشاط وشكله بالإضافة إلى حجمه يُمثل ما يطلق عليه بالـ (التخطيط الإستراتيجي)⁴.

¹ عبد الرحمن توفيق، ليلي حسن القرشي، كلنا مفكرون ولكن، مركز الخبرات المهنية للإدارة عميك، القاهرة، 2006، ص 105.

² عبد الرحمن توفيق، منهج الإدارة العليا، الإدارة الإستراتيجية للمبادئ والأدوات، مركز الخبرات المهنية للإدارة عميك، القاهرة، الطبعه الأولى، 2004، ص 88.

³ عبد الرحمن توفيق، ليلي حسن القرشي، مرجع سابق، ص 106.

⁴ أحمد ماهر، دليل المديرين إلى التخطيط الإستراتيجي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص 24 - 25.

فالخطيط الإستراتيجي ما هو إلا عبارة عن التحركات الرئيسية للمنظمة لمواجهة مواقف مصرية وطارئة أو التحكم في التهديدات التي تواجهها أو انتهاز فرص تؤدي إلى تحقيق أهدافها بشكل فعال، ولا شك أن التخطيط الإستراتيجي في مجال البحث والتطوير، الإبداع والتجديد يكتسي أهمية متزايدة نسبية للتغيرات السريعة في مجالات التكنولوجيا والتقنيات الحديثة خاصة في مجالات الإنتاج، التسويق والإدارة¹.

ويعنى التخطيط الإستراتيجي أيضاً بتحديد معلم الطريق الذي ستسير فيه المنظمات في المستقبل من حيث أهدافها و المجالات نشاطها والبرامج التي ستعتمد لهاأخذة في الاعتبار جميع المؤشرات البيئية سواء كانت داخلية أو خارجية، فالخطيط الإستراتيجي بهذا المعنى هو تحديد الاتجاه الذي توجه إليه موارد المنظمة ككل على مدى الزمن والذي من خلاله تعظم أثر استخدام تلك الموارد في تحقيق رسالة المنظمة². فهو إذا عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد رسالة المنظمة وتكوين السياسات وتحديد الأهداف وتقرير المسار الأساسي الذي يستخدم لتنفيذ أهداف المنظمة والذي يحدد أسلوبها وشخصيتها³.

كذلك التخطيط الإستراتيجي هو اعتقاد بأن البيئة التي تستهدفها الإستراتيجية تعتبر قابلة للقياس وممارسة عملية التنبؤ إذا ما بذل جهد كافٍ لمحاولة تفهمها والسيطرة عليها عن طريق توفير البيانات السليمة والكافية، بالإضافة إلى التطبيق السليم لأدوات التحليل المناسبة فإن ذلك يمكن المنظمة من تفهم البيئة الإستراتيجية بدرجة كافية⁴.

وبالتالي فإن استخدام التخطيط الإستراتيجي يوفر الشكل المطلوب من التوجيه المثمر للمجهودات الجماعية نحو الإبداع من خلال إتاحة الفرص لعدد كبير من المديرين للمشاركة والمناقشة في إبداء الرأي مما يساعد على ظهور وتبور أفكاراً فيها شيء من الإبداع والابتكار، فالخطيط الإستراتيجي يعتبر من أهم عناصر العملية الإبداعية كونه يشمل جميع مجالات العمل في المنظمة، والتي تحتاج بدورها إلى نشاطات إبداعية.

¹- محمد عجيلة، مرجع سابق، ص 84.

²- زين بنت عبد الكريم عامر القربي، التخطيط الإستراتيجي لبناء الموارد البشرية "دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية، 2008، ص 12.

³- موقف محمود الضمور، واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الأردني، رسالة دكتوراه غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، ص 22.

⁴- عبد الرحمن توفيق، التخطيط الإستراتيجي هل يخلو المستقبل من مخاطر؟ سلسلة إصدارات عميك، القاهرة، الطبعه الثانية، 2005، ص 62.

هذا ويوضح أن البيئة المحيطة بالمنظمات تلعب دوراً رئيسياً في هذه العملية؛ كون أن هذه البيئة غير ثابتة ومتغيرة باستمرار نتيجة قوى متحركة تؤثر على هذه المنظمات. في هذا الشأن صنف Robert & Mitchell (1993)

التغيرات التي تواجه المنظمات إلى أربعة أنواع تتفاوت في شدتها تبعاً لنوع الصناعة والبيئة المحيطة:

- التغيير الضعيف: حيث تكون قوى التغيير ضعيفة لا تؤثر في بيئة الصناعة وبوجود قوى مضادة لها رغم ضعفها، وبالتالي فإن الوضع الحالي يستمر كما هو؛

- التغيير المستمر: هو على عكس النوع الأول حيث تكون قوى التغيير شديدة وقوى المقاومة ضعيفة، هنا يجب على المنظمة التكيف مع هذا التغيير؛

- التغيير المترافق: هنا تكون قوى التغيير وقوى المقاومة ضعيفة، لذا فإن الانتقال بين الوضع القديم والجديد عملية سهلة ولكن تدريجية؛

- التغيير الجذري: حيث تكون قوى التغيير وقوى المقاومة قوية، وبالتالي يكون التغيير الناتج حاد وجذري على صورة قفزات أو هزات¹.

هنا يأتي دور التخطيط الإستراتيجي المنظم لمحاولة استكشاف حدة التغيير الذي سيحصل في المستقبل ودرجة تأثيره على المنظمة، وهذا يشمل وجود رسالة محددة وواضحة وأهداف إستراتيجية طويلة المدى وتحديد الوسائل المستخدمة لتحقيق هذه الأهداف أخذة بعين الاعتبار مدى التغيير وحده.

ولكي ينجح التخطيط الإستراتيجي فإنه ينبغي أن يضع أجوبة صحيحة و كاملة للأسئلة التالية²:

- أين نذهب في مسیرتنا؟

- ما هي النقطة أو المنطقة أو البيئة أو المرحلة التي ينبغي أن نصل إليها في كييفيتها، شروطها، ظروفها؟

- كيف نصل إلى ما نريد؟

والتقدير في دراسة واحدة من هذه النقاط الثلاثة يخرجه من الإستراتيجية؛ لأن الأولى تحدد الهدف والثانية تعطي للمنظمة زمام القيادة فيما بعد الوصول وترفع من قدرتها على التنبؤ بالمستقبل وبحلتها مستعدة له، أما الثالثة فتجعل لأهدافها أكثر مصداقية....، وبهذا يصبح التخطيط الإستراتيجي كأحد العناصر الحامة في عملية الإبداع والابتكار، والقدرة على وضع الخطط المستقبلية الناجحة والتنبؤ بهدف التطور والتنمية والتغيير.

¹- موفق محمود الضمور، مرجع سابق، ص 22-23.

²- عبد الرحمن توفيق، ليلى حسن قريشي، مرجع سابق، ص 106.

ثانياً - التفكير الإستراتيجي

ليس هناك اتفاق في الأدبيات الإستراتيجية حول تحديد المفهوم الدقيق للتفكير الإستراتيجي، فقد استخدم عدد من المختصين والباحثين هذا المصطلح بشكل تبادلي مع مصطلحات أخرى كالتحطيط الإستراتيجي أو الإدارة الإستراتيجية، وآخرون ركزوا على عمليات الإدارة الإستراتيجية وقد أشاروا بصرامة إلى أن التخطيط الإستراتيجي الجيد هو مرتبط بالتفكير الإستراتيجي، على هذا الأساس ينظر للتفكير الإستراتيجي على أنه عملية عقلية تحليلية تصورية تعمل على تحليل العناصر المتراطبة والمتباعدة والمزج بين المتافق منها لخروج برؤى وتصورات لأساليب ومدخل فيها جدة وحداثة، والتي من شأنها أن تقود إلى نتائج مستقبلية مرغوب فيها.¹

ويرى Roger Kaufman أن التفكير الإستراتيجي هو تفكير راق ينصب على التنظيم ويجمع بين العوامل الداخلية والخارجية عند التخطيط لمستقبل المنظمة، وهو المعرفة التي يجب أن توافر داخل أفراد أي منظمة لتحديد الفرص والتهديدات وقضايا المستقبل وتأمين التعامل معها بشكل دائم، مما يكفل استمرارية البقاء المتتطور².

إن استمرارية التفكير الإستراتيجي لدى أعضاء المنظمة يمثل أحد أهم الاستثمارات الحقيقية للمنظمة، ونعني باستمرارية التفكير الإستراتيجي كأحد أشكال الاستثمار أن لا تقتصر تصورات ومفاهيم واهتمامات أعضاء المنظمة على مرحلة إعداد الخطة الإستراتيجية، وإنما تمتد وتعتمق لتصبح مفاهيم أساسية مستقرة ومنهج للتفكير والتزام مهني مستمر بنظام التخطيط الإستراتيجي ومراعاة متطلبات الخطة الإستراتيجية في كافة المجتمعات وورش العمل وعند مواجهة المشكلات وإدارة الأزمات واتخاذ القرارات الإستراتيجية بشأنها³.

من هنا يمكن استخلاص أن هناك فرق بين التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي، فال الأول يأخذ الشكل الرسمي في أنه يدخل ضمن عملية رسمية حيث يعمل على تحديد المتطلبات التي من شأنها أن تحقق نتائج إيجابية عالية، في حين أن الثاني لا يتبع بالضرورة الشكل الرسمي في عملية التفكير الإستراتيجي لأنها عملية عقلية.

كذلك نجد أن عملية الإبداع والابتكار تستدعي أن تنظر الإدارة العليا للمنظمات إلى المستقبل البعيد الأمد وأن تضع له الخطط الكافية المبنية على التفكير المنطقي السليم ولا ينبغي أن تعد النظرة بعيدة أو التخطيط الطويل الأجل مضيعة للوقت كما قد يفكر بعض الأفراد الذين يميلون إلى الجوانب العملية أكثر فيلحّون على المدراء بالمهام اليومية أكثر من النظرة المستقبلية، لأن الوقت الذي تستغرقه الإدارة في التفكير هو أيضاً نوع من العطاء

¹ محمود إبراهيم نور وآخرون، التفكير الإداري والإستراتيجي في عالم متغير، مكتبة الجامع العربي، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص 347.

² عبد الرحمن توفيق، التفكير الاستراتيجي للمهارات الممارسة، سلسلة إصدارات بميك، القاهرة، 2003، ص 80-81.

³ - محمد عجيلة، مرجع سابق، ص 88.

والاستثمار إذ ستنشأ عنه خطوات أساسية في المستقبل تؤمّن العمل وتحفظ الأدوار وترقى بالجميع إلى المستوى الأفضل فهو في المجموع ليس مضيعة للوقت ولا للطاقات¹.

وفقاً لهذا فإن المنطق السليم يتطلب أن يجعل التفكير والوقت معاً في خدمة الإستراتيجية الإبداعية^{*}، وسنكون قادرين على ذلك إذا رأينا بعض الخطوات نذكر منها:

- إذا استثمرت الإدارة وقتاً كافياً في التفكير الطويل الأمد وفي التخطيط لكيفية تكيّف الوسائل والآليات لتحقيق الأهداف الإستراتيجية سواء في الأفراد أو إيجاد البرامج الجديدة نحو ذلك؛
- إذا أمنت الإدارة بأن التفكير السليم الواضح هو أهم خطوة في اتجاه تحقيق الأهداف لأنّه ستنشأ عنه خطوات أساسية تساهُم وبقوّة في تفعيل الإبداع وفي تحسين الأداء؛
- إذا إلتزم الأفراد (مدراء، عاملون) بالوقت المطلوب في جميع الوظائف والأدوار وبشكل متكمّل ومنسجم؛
- إذا كانت الإدارة تنظر إلى أفراد المنظمة على اختلاف مستوياتهم على أنهم يمثلون جزءاً من إستراتيجية المنظمة وعنصراً هاماً في إنجاز الأعمال والتحسينات في أساليب المنظمة وإنجازها².

وعليه يمكن القول أن عملية الإبداع تتطلب صبراً ووقتاً معتبراً لوضع الخطط الإستراتيجية المبنية على التفكير المنطقي السليم، فالوقت في عملية الإبداع بعد استثماراً في حد ذاته قد يعود على المنظمة بالربح أكثر من أي عنصر آخر من عناصر الإنتاج، وبعكس ذلك إذا كانت أفق التفكير قصيرة الأمد والأفراد العاملون لا ينظرون إلى المستقبل إلا من زوايا محدودة وأن الإدارة تخصص القليل من الوقت للتفكير وربما لا تخصص أي وقت للتفكير والإبداع على الإطلاق أو تنشغل بمعالجة المشاكل الصغيرة المحدودة التي لا تنتهي أبداً دون أن تكلف نفسها عناء التصدي للمشاكل المعقدة والكبيرة التي تتطلب التفكير الخلاق والإبداع في الحلول أو تدفع أفرادها لأداء أدوارهم اليومية دون أن توسيع في آفاقهم وتطلعاتهم المستقبلية، فعندما يمكن أن تحكم على هذه المنظمة بأنّها عديمة الفكر الإستراتيجي وبالتالي فهي غير مؤهلة للقيام بالأدوار الكبيرة والأهم والتي بها تتحقق الأهداف الحقيقية.

¹ عبد الرحمن توفيق، ليلي حسن قريشي، مرجع سابق، ص 107.

² الإبداع الإداري المبادئ، الأساليب، الأهداف، ص 10. متوفّر على الموقع :

بتاريخ الإطلاع: (16/05/2011). www.bankofpalestine.com/tc/digital_library/management.../105.pdf

* المقصود بإستراتيجية الإبداع هو الاتجاه العام المستقبلي لمنظمة في إبداع المتوجه وإبداع العملية الإنتاجية والذي يتم تحديده في ضوء الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية ومتى يتلاعّم مع ما تتمتع به المنظمة من إمكانات وموارد بالشكل الذي يحقق أهدافها في البقاء والنمو وجعلها تنافسية.

ثالثاً- بناء ثقافة الأفراد والمنظمة:

اختللت وجهات النظر حول تعريف الثقافة التنظيمية، ولعل التعريف الذي قدمه شين (E. Schein) في كتابه **الثقافة التنظيمية والقيادة** هو الأكثر شولا وقولا حيث عرّفها على أنها: "مجموعة المبادئ الأساسية التي احترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورّتها أثناء حل مشكلاتها المتعلقة بالتكيف الخارجي والاندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها"¹، ومن أمثلة المبادئ أو الافتراضات الأساسية التي أشار إليها (شين) والتي تساعد على التكيف الخارجي نذكر: احترام المحيط الطبيعي أو التفتح على العالم الخارجي... ومن بين المبادئ الأساسية (القيم) التي تساعد على الاندماج الداخلي بحد: مبدأ الاستماع للغير ومبدأ احترام القواعد².

ويمكن فهم معنى الثقافة التنظيمية (ثقافة المنظمة) من خلال إبراز مجموعة من التعريفات التالية:

- هي مجموعة القيم المشتركة التي تحكم تفاعلات أفراد المنظمة فيما بينهم ومع الأطراف ذوي العلاقة خارج المنظمة، ويمكن أن تكون نقطة قوة (ميزة تنافسية) أو نقطة ضعف وفق تأثيرها على سلوك أفراد المنظمة³.

- ويعرفها وليام أوتشي (William Ouchi) بأنها الثقافة التي تتطوّي على القيم التي تأخذ بها إدارة المنظمة والتي تحدد نمط النشاط والإجراء والسلوك، فالمديرون يفسرون ذلك النمط الفكري في الموظفين من خلال تصرفاتهم، كما تتسرب هذه الأفكار إلى الأجيال اللاحقة من العاملين⁴.

- تعرف أيضاً على أنها ناتج تفاعل بين القيم النهائية مثل تحقيق الاستقرار والتميز في الأسواق والتجديد والإبداع، والقيم المساعدة مثل الاستعداد للمخاطرة والعمل الجاد واحترام الآخرين⁵.

- في تعريف آخر نجد أن مفهوم الثقافة التنظيمية يتضمن العديد من المصطلحات مثل الأخلاقيات، التواهي المادية، القيم، التكنولوجيا والنماذج الاجتماعية، وعليه تمثل الثقافة التنظيمية مجموعة من المزايا تميّز المنظمة عن باقي

¹- بروش زين الدين، قاسمي كمال، مداخلة بعنوان: إدارة التغيير التنظيمي وعلاقته بثقافة المؤسسة، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، يومي 3-4 ماي 2005، ص 6.

²- Detrie Jean-Pierre, STRATEGOR: Politique Générale de l'entreprise, Stratégie, Structure, Décision, Identité, 4^{ème} édition, Dunod, Paris, 2005 , p 676- 676 .

³- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008 ، ص 6-7.

⁴- إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية" دراسة حالة الشركة الخنزيرية للألميون ALGAL - وحدة EARA بالمسيلة" ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2006 ، ص 12.

⁵- بوحنيه قوي، ثقافة المؤسسة كمدخل أساسى للتنمية الشاملة، مجلة الباحث، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، العدد 2 / 2003 ص 71.

المنظمات الأخرى وهذه المزايا صفة الإستمارارية النسبية، وتمارس تأثيراً كبيراً على سلوك الأفراد في المنظمة¹. هذا ونجد أنه مهما تنوّعت التعاريف المتعلقة بالثقافة التنظيمية فإنّ حل هذه التعاريف تشتّر في عنصر أساس هو القيم التي تعتبر القاسم المشترك بين حل التعاريف للثقافة التنظيمية، وتشير هذه القيم إلى الاتجاهات والمعتقدات والأفكار في منظمة معينة، لذلك تعتبر القيم المفهوم الرئيسي لتقدير موقف وتصرّفات الأفراد وسلوكهم في المنظمات²، بالإضافة إلى ما سبق نجد أن الثقافة القائمة على المعرفة المتميزة تدعم المزايا التنافسية باعتبارها تختلف من منظمة إلى أخرى باختلاف أصحاب المهارات والمعرف، لأنها نتيجة مساهمة الجميع ببطاقاتهم الفكرية والجسدية، وكوّنها مصدر داخلي فإنه يصعب معرفة أساسها المتميّز مما يضفي حالة من الغموض أمام المنافسين لاكتشاف الجانب الذي ترتكز عليه المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية³.

وقد اهتم William c. Miller رئيس شركة "Global Creativity Corporation" بتقوية الإبداع في شركته فلقد أخذ بعين الاعتبار أهمية جعل الأهداف مرنّة في المنظمة، كما أكدت على ذلك الباحثة Theresa Amabile حيث تصف Amabile كيف أن الثقافة التي تؤكّد على تقدير الأداء تخلق مناخاً من الخوف وعدم الاستعداد لأنّ المخاطرة، فالمنظمات لا تستطيع إقناع أفضل الأفراد لديها بأن يخاطروا إذا ما كان سيتبع ذلك بتأثير سلبي على مسارّتهم الوظيفية⁴، وفي هذا الإطار نجد هناك العديد من الباحثين أثبتوا أن الإبداع يرتكز بشكل كبير على ثقافة المنظمة، فحسب Lemaitre يرى أن المنظمات التي لها ثقافة قوية هي الوحيدة القادرة على الإبداع كون أن الإبداع يحتاج إلى ثقافة متميزة مبنية على التجديد والمخاطرة⁵.

هذا الأمر يقودنا إلى طرح التساؤل حول الثقافة القوية؟

يمكّن تعريف الثقافة القوية بأنّها الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تملّيه عليهم الإدارة، ويمكن القول أن ثقافة المنظمة قوية في حالة كوّنها تنتشر وتحظى بالثقة والقبول مع جميع أو معظم أعضاء المنظمة ويشاركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المنظمة⁶، كما أنّ أهم ما

¹- رفعت عبد الحليم الفاعوري، مرجع سابق، ص 153.

²- محمود سليمان العميان، مرجع سابق، ص 311 - 312.

³- بريش فايز، دور الكفاءات الحورية في دعم الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البلدة، 2005، ص .81

⁴- Alan J.Row ، مرجع سابق، ص 168 - 169

⁵- إلياس سالم، مرجع سابق، ص 21.

³⁻ Boorahla Allal, **Innovation organisationnelle et efficacité de l'entreprise**, revue des Sciences économiques, Université de SIDIBEL-ABBES, Algérie, numéro Spécial, Avril 2005, p 8.

يتميز الثقافة التنظيمية القوية هو تجانسها، إذ أن أفراد المنظمة يعملون داخل إطار قيمي واحد واضح ومفهوم لهم جميعاً وهو ما تتسم به المنظمات الناجحة ذات الأداء المرتفع، وفي هذا الشأن توصلوا كلاً من:

Peter & Waterman في دراسة لهما أن المنظمات التي تمتاز بثقافة قوية ومتماضكة هي الأقدر على الإبداع، فالمنظمات الغير المبدعة تمتاز بوجود ثقافة تنظيمية تمثل إلى التركيز على القوة والنفوذ داخل المنظمة بدلاً من الاهتمام بالزبائن، كما تمثل إلى التركيز على الكم على حساب الكيف وتميل المورد البشري الذي هو أساس الإبداع¹.

كذلك تتلخص الثقافة الإنسانية في المنظمة على التركيز حول دمج الأدوار بالمشاعر بحيث يشعر الفرد العامل داخل الجماعة بأنه جزء لا يتجزأ من الكل وأن الكل جزء لا يتجزأ منه، ومن الواضح أن إيجاد هذا النوع من التتفيف في غاية الصعوبة وإن كان في غاية الأهمية لأنه يقوم على النظرة الإنسانية للأفراد لا الآلية أو الوظيفية، لذلك فإن المنهج الأساسي لهذه النظرة يقوم على التركيز على احتياجات العاملين والنظر إليهم على أكمل أعضاء في أسرة واحدة يتوجب الاهتمام بهم وتدربيهم والعمل على ترسيخ المبادئ في نفوسهم وضمان الأداء المتميز لأعمالهم وأدوارهم، توفير أكبر قدر ممكن من الاحترام للعاملين، إتاحة الفرص الكافية لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات وإتاحة الفرص أمامهم لترجمة الأفكار الإبداعية وتطبيقها (إتاحة الفرص للإبداع والابتكار)².

المطلب الثاني: طرق اعتماد الإبداع وسيرورته في المنظمات

سنحاول من خلال هذا الجزء التعرف على أهم الطرق التي تعتمدتها المنظمة للحصول على الإبداعات سواء كانت هذه الطرق داخلية أو خارجية، بالإضافة إلى معرفة أهم الخطوات التي تقوم بها المنظمة وتعتمدتها لتحقيق الإبداعات.

الفرع الأول: طرق الحصول على الإبداع

تحتختلف طريقة اللجوء إلى اعتماد الإبداع من منظمة إلى أخرى على أساس مجموعة من العوامل (إمكانات بشرية ومالية.....)، إضافة إلى الأخطار التي يمكن أن تنتج من اعتماد هذه الطرق من تكاليف مرتفعة، طول مدة الوصول إلى تحقيق الإبداع، وتحصر في خمسة طرق:

¹- دحماني زهير، الثقافة التنظيمية ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "دراسة حالات من المؤسسات الجزائرية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، 2010، ص 36.

²- الإبداع، متوفّر على الموقع: <http://www.mmsec.com/ar/m3-files/creat2.htm> تاريخ الإطلاع عليه: (16/05/2011).

الطريقة الأولى- التطوير من الداخل: تطوير الإبداع من داخل المنظمة خاصة عن طريق وظيفة البحث والتطوير هي الطريقة الكلاسيكية لاعتماد الإبداع في المنظمة، وتعتبر الطريقة التي توفر وتمد للمنظمة أكثر استقلالية في حالة نجاح الإبداع لكنها في الوقت نفسه أكثر خطورة فهي طويلة في المدى وتتكلفتها عالية، بالإضافة إلى أخطار التقليد الذي يتعرض له المنتج الإبداعي من طرف منظمات منافسة هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن ميلاد الإبداعات داخل المنظمة بل أكثر من ذلك الاعتراف بها يعتبر من المشاكل الرئيسية التي تواجه المنظمات في هذه الطريقة بالنظر إلى النتائج التي تترتب عنها من إتباع وتبني تلك الإبداعات والذي يقابل غالباً مقاومة من الأفراد العاملين بالمنظمة أو من المسيرين بحيث يكون الهدف من هذه المقاومة هو الحفاظ على الوضع الحالي¹، وفي دراسة قامـت بها وزارة الصناعة الفرنسية أظهرت أن المورد الأساسي للإبداع هو البحث الداخلي في المنظمات خاصة في بعض الصناعات²، هذا ويطلب نجاح هذه الطريقة توفر مجموعة من الشروط هي³:

- اقتراحات وابتكارات صادرة من مبدع قادر على استغلال الأفكار الجديدة والمعرف العلمية؛
- أرضية محفزة ومشجعة للإبداع والتجديد؛
- الحث على التعاون والتنسيق الداخلي بين مختلف الأطراف في المنظمة.

الطريقة الثانية- عقود التعاون: تعتبر التحالفات والشراكة من أهم أشكال عقود التعاون والوصول إلى الإبداع في المنظمات، هذه الأهمية المخصصة لعقود التعاون نابعة من التكلفة المرتفعة للبحث والتطوير خاصة وأيضاً من الأخطار الناجمة عن الإبداعات، والتي أصبحت كعائق في كثير من الميادين خاصة الصناعية منها⁴.

- وتتلخص الإيجابيات الناجمة عن عقود التعاون في:
- تخفيض التكاليف المرتبطة بالبحث الإبداعي؛
 - تخفيض مدة دوران الإبداعات؛
 - رفع إنتاجية الإبداعات الداخلية في المنظمة؛
 - بعث نشاطات إبداعية جديدة لم نتمكن المنظمة من تحقيقها وحدها⁵.

هذه الإيجابيات زادت من اهتمام وتفعيل عقود التعاون التي وصلت إلى 30% في أوروبا في ما يلي من المنظمات

¹- Joël Broustail, Frédéric Fréy, op cit, p 146.

²- Boyer Robert et Didier Michel, **Innovation et croissance**, la documentation Française.Paris.1998. p 19.

³- بن عنت عبد الرحمن، مداحي عثمان، مرجع سابق، ص 3.

⁴- Joël Broustail et Frédéric Fréy, op cit, p 147 .

⁵- OCDE , Perspectives de l'OCDE, **Science, technologie et industrie**, 2002, p 150 - 151.

المبدعة حيث قاموا بإبرام عقود تعاون مع شركاء خارجيين، أما الأسباب التي ساهمت في ذلك إضافة إلى الإيجابيات وكانت كتحفيز تمثل في التعقيد المتزايد للتكنولوجيا الملاحظ في جميع القطاعات خاصة فيما يتعلق بالטכנولوجيا العالية، إضافة إلى سرعة تطورها وشدة المنافسة المرتبطة بالعولمة والتعديلات القانونية الجديدة.¹

لهذا تمثل عقود التعاون بين المنظمات من الطرق التي يتم بواسطتها تكريس أو اعتماد إبداعات بأقل خطورة ممكنة من خلال تقاسمها مع شريك آخر وتخفيض أعباء التمويل المالي خاصة.

الطريقة الثالثة- النمو الخارجي: اعتماد الإبداع عن طريق النمو الخارجي يمثل امتلاك منظمة لمنظمة أخرى مبدعة بطريقة جزئية من خلال حيازة حصة من رأس المال المخصص للإبداع والاستفادة من النتائج المحصل عليها أو امتلاك كلي بشراء المنظمة كاملة.

وبناءً على الإشارة هنا أن طريقة النمو الخارجي بواسطة التملك أو المشاركة في رأس المال الإبداع هو التقارب الأكثر سرعة، لكنها مكلفة خاصة إذا كانت المنظمة المبدعة تقوم بالبحث الإبداعي برأس المال كبير مع العلم أن نتائجها غير مؤكدة، بالإضافة إلى مجموعة من الأخطر منها هروب الطاقات البشرية المبدعة عند شراء المنظمة أو المشاركة في رأس المال، زيادة على هذا فإن امتلاك منظمة لمنظمة مبدعة غالباً ما يكون صعباً وذلك لأسباب ثقافية.²

الطريقة الرابعة- المقاولة الباطنية أو العقود من الباطن: المقاولة الباطنية تخص عقود بحث بين المنظمة وهيئات متخصصة مثل: مكاتب الدراسات الاستشاريين، مراكز البحوث العمومية والخاصة، ومع الجامعات. في هذه الطريقة تلجأ المنظمة إلى اعتماد الإبداع خارجياً بواسطة هيئات متخصصة، وتكون نتائج الاعتماد على هذه الطريقة جد متغيرة فيمكن الاستفادة من خبرات ذات مستوى عالي لكن مدة وتكليف الإبداعات المحصلة إضافة إلى التحكم فيها تبقى غير مؤكدة، وهي طريقة متطرفة في الولايات المتحدة الأمريكية والدول الصناعية الكبرى نتيجة للتواصل والترابط الموجود بين المنظمات ومراكز البحوث على اختلافها.³

الطريقة الخامسة- اقتناص الفرص: الباب الخامس لاعتماد الإبداع يتمثل في اقتناص رخصة من منظمة مبدعة أو من فرد مبدع، فهي بذلك طريقة سريعة للحصول على الإبداعات، أقل تكلفة وخطورة بالنظر إلى نتائجها بشرط توافر الإمكانيات التي تتبع تطبيقها خاصة التقنية منها، وفي حالة تكنولوجيا عالية المستوى يصبح التحكم فيها

¹- Ibid. p 155 .

²- Joël Broustail, Frédéric Fréy, op cit, p 148- 149.

³- بن عتبر عبد الرحمن، مداحي عثمان، مرجع سابق، ص 5.

صعب بحيث يتطلب طاقات مؤهله لذلك، إضافة إلى إمكانية مواجهتها لعقبات تطبيق سواء كانت جغرافية أو ثقافية أو... زيادة إلى التبعية للمنظمة الأم، هذا النقص في الاستقلالية جعل منها طريقة أقل استعمالاً خاصة في منظمات الدول المتقدمة¹.

كنتيجة لما سبق يمكن توضيح سلبيات وإيجابيات كل طريقة من الطرق السابقة فيما يخص الحصول أو اعتماد الإبداع، وعلى أساس هذه الإيجابيات والسلبيات تختار المنظمة الطريقة التي تناسبها وتنماها مع إمكاناتها²:

الجدول رقم (05) :إيجابيات وسلبيات طرق اعتماد الإبداع

ال الحكم المتوصّل	الخطر المحتمل	التكلفة الكلية	الوقت الضروري	الطريقة/الخصائص
مرتفعة	مرتفعة	مرتفعة	طويلة	التطوير من الداخل
غير مؤكدة	ضعيفة	غير مؤكدة	غير مؤكدة	عقود التعاون
غير مؤكدة	مرتفعة	مرتفعة	قصيرة	النمو الخارجي
غير مؤكدة	ضعيفة	غير مؤكدة	غير مؤكدة	المقاولة الباطنية أو العقود من الباطن
ضعيفة	ضعيفة	ضعيفة	قصيرة	اقتناء الرخص

Source: Joël Broustail, Frédéric Fréy, op cit, p 151

من خلال الجدول يتضح أن طريق التطوير من الداخل تبقى مخصصة للمنظمات ذات سيولة مالية كبيرة، والتي تبحث عن الاحتفاظ بالميزة التنافسية الممكنة عن طريق إبداعاتها.

أما فيما يخص عقود التعاون واللجوء إلى المقاولات الباطنية، يعتبران من أصعب الطرق لاعتماد الإبداع في المنظمات نظراً لعدم التأكيد الكبير في المدة (الوقت اللازم) والتكلفة والتحكم فيها على الرغم من أنها أقل خطورة. بالنسبة لطريقة النمو الخارجي فإن هذه الطريقة تُركز عليها المنظمات التي تملك موارد مالية هائلة، فنجد أن هذه الطريقة تعتمد في الحالات الاستعجالية وبذلك المنظمة تحمل التكاليف والأخطار المترتبة عنها من جهة، ومن جهة أخرى يصعب على المنظمة التحكم فيها بالرغم من أنها لا تتطلب مدة زمنية طويلة (الأسرع).

أما فيما يخص طريقة اقتناص الفرص فهي الأكثر أهمية مقارنة بباقي الطرق وأقل تكلفة وأقل خطورة كما أنها واحدة من أسرع الطرق (مباشرة التطبيق)، ومشكلتها أنها تقييد المنظمة بالمنظمة الأصلية وبذلك تؤثر على استقلاليتها.

¹- نفس المرجع، ص 5.

²- Joël Broustail, Frédéric Fréy, op cit, p 151.

بالإضافة إلى هذا فإن اعتماد الإبداع في المنظمات يقتصر على توفير مجموعة من الموارد لتفعيل هذا الإبداع حيث أن النظرة التقليدية للإبداع على أنه سيرورة خطية تتكون من ثلاثة أقطاب للوصول للإبداعات انطلاقاً من البحث إلى التصنيع ثم طرح المنتج في السوق أصبحت غير كافية لنجاح الإبداعات في البيئة الحالية التي تميز بالتغيير الشديد والسريع، هذا الوضع أجبر المنظمات على الأخذ بعين الاعتبار هذه التغيرات التي أصبحت محددة النجاح إذا كانت يقظة حول ما يحيط بها وتسخير كل مواردها على اختلافها لتحقيق الإبداعات، فلتطوير نظام إبداعي بشكل إيجابي داخل المنظمة لا بد من توفر شروط مهمة هي:

- أن تكون المنظمة سليمة من الناحية المالية (قدرة مالية كافية)، سليمة من الناحية الاجتماعية في تواجدها (النزاعات الاجتماعية غير ملائمة للإبداع في غالب الأحيان)، سليمة من الناحية التجارية (شبكة توزيع جيدة)، إضافة إلى معرفة وقوة تكنولوجية (تحكم أكثر في التكنولوجيا)؛
- امتلاك مجموعة معارف كافية حول السوق والقيام بدراسته؛
- من أجل التمكّن من الإبداع ومواكبة الصعوبات المترتبة عنه على المنظمة أن تمتلك أو تبحث عن الكفاءات البشرية المؤهلة¹.

الفرع الثاني: سيرورة الإبداع في المنظمات

عبارة سيرورة الإبداع ترجع في الأصل إلى الخصائص الأساسية لإستراتيجية الإبداع من عوامل ونتائج، هذه السيرورة عبارة عن تركيب لمجموعة عناصر تشمل مجموعة الأهداف المرغوب تحقيقها عن طريق الإبداع في المنتج أو الخدمة أو الإبداع في طريقة الإنتاج والتوزيع، بالإضافة إلى مختلف الموارد سواء كانت داخلية أو خارجية².
هذا ويمكن تعريف سيرورة الإبداع على أنها ترتيب النشاطات التي تؤدي إلى منتج أو خدمة جديدة موجهة للسوق أو لخدمة منظمة أخرى أو نظام جديد للإنتاج أو التوزيع وغيرها، أي أنها مراحل وخطوات من النشاطات تقوم بها المنظمة وتعتمدتها لتحقيق إبداعات³.

وبالتالي فإن سيرورة الإبداع عبارة أو ناتجة عن سلسلة من عمليات الاتصال والتفاعل بين مختلف الأنشطة والعمليات والوظائف داخل المنظمة بحيث يحتاج وجود التفاعل بين هذه الأنشطة وجود نظام اتصال فعال يسهل انتساب المعلومات بين مختلف المصادر.

¹-JEAN Lachmann, **Financer l'innovation des PME** , Economica, Paris, France, 1996, p 23- 24.

²- Guy Gellatly, valerie peters, **comprendre le processus d'innovation**, disponible sur : <http://www.dsp-psd.pwgsc.ca/collection/cs11-0019-12F.PDF> (20 /03/2011).

³- Florence Durieux, op cit, p 7.

من هذا المنطلق فإن تحقيق المنظمة لإبداعات معينة (مشروع معين) يتطلب توفير وسائل وموارد لازمة لذلك، تبحث المنظمة عن برمجتها وتوفيرها مسبقاً مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل المؤثرة في الحساب، فتعتمد المنظمة في هذا الشأن على أربعة مستويات لتحقيق المشروع المطلوب، فالمستوى الأول هو جمع الأفكار الجديدة من مختلف المصادر، أما المستوى الثاني هو الحفاظ على هذه الأفكار والتلاعُب معها فيتناول مناقشتها وتطويرها لوضعها حيز التطبيق، تخيل استعمالات جديدة لأفكار قديمة تمثل المرحلة الثالثة بعض الأفكار القديمة والمهمشة تنشط النقاش وتخلق حيز مادي الأمر الذي يجبر الأفراد على المزج بين الأفكار القديمة والأفكار الجديدة، المرحلة الرابعة تمثل في التطبيق النهائي وترجمة الأفكار إلى خدمات أو منتجات أو نظام اقتصادي وبصفة عامة تحقيق المشروع¹.

إضافة إلى هذه السিرونة بحد سিرورات أخرى تختلف عن بعضها البعض بدرجات متفاوتة، يمكن تلخيصها في ستة مراحل بحيث أن تحقيق كل مرحلة تتدخل فيها العوامل الإبداعية، فتؤثر بالإيجاب والسلب في تفعيلها وتحصل المنظمة مبدعة أكثر من غيرها، هذه العوامل هي: البيئة، الموارد البشرية، الموارد المالية، الموارد التكنولوجية، التنظيم في المنظمة، الإستراتيجية، دور المسيرين، وتمثل هذه المراحل في²:

المرحلة الأولى - مرحلة اللقاء: في هذه المرحلة تظهر الأفكار الأولية للوجود، فهناك أفكار تظهر تلقائياً كما أن هناك أفكار تنتج من مواجهة بين الأفراد العاملين في نفس القطاع أو في قطاعات مختلفة في نفس البلد أو في بلدان مختلفة أو في الإنقاء بالเทคโนโลยية بحيث أن كل العوامل الإبداعية يجب أن تجتمع للوصول إلى الهدف، ولكن انفتاح المنظمة على بيئتها وقدرتها على تقييم مواردها البشرية، وأيضاً سهولة تنظيمها وقدرة مسيريها على إحداث لقاءات جديدة تشكل الأقطاب الأساسية لهذا المستوى.

1- على مستوى البيئة: تجمع المنظمة الأفكار الإبداعية الجديدة من المصادر المختلفة التي تكون بيئتها من زبائن، موردين، منافسين... الخ.

2- على مستوى الموارد البشرية: المدير العام لشركة فورد Ford Henry Ford قال خذوا مني كل شيء واتركوا لي الأفراد وسأعود من جديد، فالآفراد دائماً وأبداً هم الذين يخلقون الاختلاف بين المنظمات الرابحة والخاسرة، أيضاً المنظمات الذكية تعلم أن الأموال ليست من تنتاج الإبداعات وإنما الأفراد المحفزين بالإبداع فهي عمل إبداعي النوعية تحسب أكثر من الكمية في الموارد البشرية، كما أن توفر الأفراد المبدعين يتطلب من المنظمة تعيين الأرضية الساحقة لتقديم أفكارهم وذلك بتحفيزهم وتدريبهم باستمرار.

¹- Andrew Hargadon, Robert J.Sutton, op cit, p 66.

²- بن عتبر عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 17-21.

3 - على مستوى الممدوحين: يعتبر مدير المنظمة في أغلب الأحيان المصدر الأول للأفكار الجديدة لعلاقاته الواسعة الرسمية وغير الرسمية، فالمهمة التي تفرقه عن باقي العمال حسب Schumpeter هو الإبداع لذلك يجب أن يعطي المثال للأفراد الآخرين بالاستماع لأرائهم وتحفيز العمل الجماعي. في هذه المرحلة تتزايد حلقات توليد الأفكار وغيرها من الطرق الإبداعية وجمع المعلومات للوصول إلى أفكار مبدئية تكون بداية لسيطرة الإبداع.

المرحلة الثانية - مرحلة التطوير: بعدما تتوفر للمنظمة أفكار أولية ما زالت بدرجة كبيرة إبتكارية كمنطلق لمشروع نهائي، يُنطلق بهذه الأفكار لمطابقتها مع أهداف المنظمة وكيفية تطويرها حيث تخرج الفكرة من طبعها الأولى خاصة إذا كانت فردية لكي يتقاسمها الفريق في أول الأمر بكامل كفاءاتهم لتطويرها وتشكيلها وإعطائهما طابع رسمي في المنظمة قبل إرساء نموذج تمييزي (مثال مبدئي)، وتهدف المشاركة الجماعية لتفادي المقاومات التي تحاول الحفاظ على الوضع الراهن أو للأخطار المترتبة عنها (أخطار عدم القدرة على تسويقها، تكاليف ضخمة...) ولإثراء النقاش حولها، انتقادها، إعادة تركيبها وجعلها غنية بتعظيم إنتاجيتها.

ومن العوامل الإبداعية ولا واحد يمكن تفضيله عن الآخر بما أنها تؤثر كلها وبصفة إجمالية في نجاح هذه المرحلة وتطوير الأفكار الأولية.

1 - على مستوى البيئة: تطور الفكرة من داخل المنظمة لا يعني إهمال ما تحمله بيئتها من تأثيرات، فيمكن أن تكون هذه الفكرة غير أصلية وغير جديدة أو لا تتوافق مع المعايير الاقتصادية ولا الاجتماعية والمعتقدات ولا حتى القوانين المحلية، فعلى المنظمة تفحص أصلية الفكرة برجوها إلى فحص البراءات المودعة في المراكز المختصة بذلك، أيضاً بدراسة حلول المشكلة من وجهة نظر المنافسين في حالة توفرها وبالاستماع لاقتراحات زبائنها ومورديها خاصة إذا كانت المنظمة تبحث عن توسيع حصتها السوقية على مناطق جغرافية أو على تجزئة إستراتيجية جديدة داخل الوطن أو خارجه، فيمكن لهذه الأفكار أن تتناقض مع المعايير الدولية فيما يخص الجودة، حماية البيئة أو مع متطلبات الزبائن... وغيرها.

2 - على مستوى الموارد البشرية: تخرج الفكرة من طبعها الفردي ليتقاسمها فريق عمل يبحثون في ترقيتها، تلقيحها وتطويرها، فريق له الكفاءة الكافية لذلك من عمال المنظمة أو بتوظيف اختصاصيين جدد يُكلفون بهذه المرحلة ومتابعتها، كما يمكن إيجاد شريك جديد من منظمة أخرى تتقاسم معها عملية التطوير لإنضاج الفكرة أو اللجوء إلى الاستشاريين الخارجيين.

3 - على مستوى الموارد التقنية: لا تمثل دوراً كبيراً إذا اختارت المنظمة الإبداع عن طريق التكنولوجيا المتوفرة لديها والتي تحكم في تسييرها، ولكن لمشاريع بتكنولوجيا جديدة هنا تتطلب في غالب الأحيان كفاءات تقنية غير

متوفرة لديها فتبحث عنها عن طريق تدريب أفرادها أو استقطابها من منظمات أخرى، في هذه المرحلة يظهر خطر تسرب المعلومة للوجود مما يتطلب على المنظمة التفكير في بداية حمايتها.

4- على مستوى الموارد المالية: تتطلب هذه المرحلة موارد مالية كبيرة مقارنة بسابقتها حيث يتطلب تطوير الفكرة فريق عمل و وقت لذلك، والتي يقابلها سيولة مالية كأجور وتحفيزات على عدة أشهر. هنا قد تواجه المنظمة صعوبة في تمويلها فتلحقاً إلى المصادر الخارجية، إلى إعانات الدولة في بعض الدول، الدخول في شراكة وبيع الفكرة في حالات أخرى، وتحتختلف الطريقة التي تعتمدتها المنظمة حسب الإمكانيات المتوفرة لديها والأخطار التي يمكن أن تنجم عنها.

5- على مستوى التنظيم: التنظيم المعتمد في المنظمة يسهل تطوير الفكرة بين الفريق الذي يعالجها ويساهم في تفعيلها، فالتنسيق بين الوظائف في المنظمة يعتبر من أهم الشروط لنجاح الإبداعات حيث يسهل انتقال المعلومات بين المهندسين، التجاريين، الماليين وإدارة الموارد البشرية، زيادة على الهيكل التنظيمي الذي يرتب العلاقة بينهم فيسهل الاتصال بين المستويات الهرمية وانتقال المعلومة دون عوائق، يضاف إلى هذا أن التنظيم الجيد يسمح بحماية المعلومة وعدم تسربها لأطراف خارجية (المنافسين) خاصة إذا اشتركت المنظمة مع هيئة خارجية في هذه المرحلة.

6- على مستوى الإستراتيجية: تظهر أهداف كثيرة في لحظة بداية مرحلة الاستغلال من تحقيق هذا المشروع الإبداعي، ويمكن للتفكير الإستراتيجي أن يؤدي إلى تحديد المهد الذي يتوافق مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة والابتعاد بذلك عن عدم التأكيد ومن دخول مرحلة لا يمكن للمنظمة التحكم في تطبيقها. ففي مرحلة اللقاء تولد أفكار كثيرة، مرحلة التطوير تأتي ل تقوم بعملية الفرز وفق مجموعة من الأسس منها: الأخطار المحتملة ومردودية كل فكرة، ...، فيمكن للمنظمة أن تأخذ بعين الاعتبار فكرتين لتكوين مشروعين.

7- على مستوى المسيرين: يبحث المسير عن شركاء لهذه الأفكار الجديدة من داخل المنظمة أو من خارجها، يُشكّلون فرقة مبنية على الثقة المتبادلة مهمتها حماية هذه الأفكار من التسرب ويفوض لها مهمة إنضاج الفكرة. في هذه الحالة السلطة الهرمية للمسير تجعله يتخذ قرار الموافقة في تطوير الفكرة أو الشراكة مع منظمة أخرى أو بيع الفكرة نهائياً وبطريقة عقلانية (القدرة على الإقناع)، كما يحاول تفادي التزاعات وتوجيه كل الجهود نحو تطوير الفكرة إذا ما تقرر موافقة المشروع. تتميز هذه المرحلة بعدم القدرة على تحديد مدتها الزمنية نظراً لأهميتها في النقلة النوعية للفكرة وللمشاكل التي يمكن أن تخللها، ففعالية هذه المرحلة تعني سرعة المرحلة المعاونة والأكثر أهمية.

المراحلة الثالثة - مرحلة التجسيس: تدخل الفكرة مرحلة إعطائها طابع مادي بأول نموذج للإبداع الجديد الذي يتطلب موارد مالية، تكنولوجيا وموارد بشرية تتبع التطبيق، فالمشروع الجيد هو الذي يتماشى مع قدرات المنظمة البشرية، التقنية، التجارية ولا يتناقض وأهدافها.

1- على مستوى البيئة: لكي تنجح الإبداعات يجب التفكير في سوق يحملها ومستهلك يستعملها لذلك يجب على المؤسسة دراسة السوق وقابليته للإبداع الجديد بمواصفاته الحالية، أسعاره، طرق توزيعه وغيرها، هنا يظهر الدور الكبير للمعلومات التي جمعت حول السوق، في هذا المستوى تبحث المنظمة في حالة وجود صعوبات عن شريك تتقاسم معه الأخطار وتطوير النموذج الأول للإبداع.

2- على مستوى الموارد التكنولوجية (التقنية): تجمع الكفاءات العلمية والتقنية الأساسية لتطبيق أولى للمنتج، بحيث تمثل هذه الفترة الأكثر أهمية في المشروع الإبداعي، فتقوم المنظمة بتشخيص داخلي للتكنولوجيا المتوفرة لديها، وهل هي كافية لطرح المنتج؟ أو يجب تدعيمها بتكنولوجيا جديدة؟ يمكن للمنظمة تطوير التكنولوجيا المتوفرة لديها، وهو مدخل هام للمنظمات التي لا تمتلك التكنولوجيا غالباً وضعف في الموارد المالية كذلك، فتنطلق في مشروع بحث وتطوير معنٍ تطويرها مع مخابر الجامعات، مراكز البحث والتطوير المتخصصة، شرائها من الخارج أو التعاون مع منظمة أخرى (الدخول في شراكة تكنولوجية).

3- على مستوى الموارد البشرية: هل الموارد البشرية التي توفر المنظمة عليها قادرة على تحسين الإبداع؟ فيمكن في هذه الحالة أن تعتمد المنظمة على مواردها الداخلية أو اللجوء إلى توظيف أفراد جدد.

4- على مستوى الموارد المالية: تمثل مرحلة أساسية في سيرورة الإبداع حيث تتزايد النفقات بدرجة كبيرة، وعلى المنظمة أن تتبأ برقم الأعمال من جراء تسويق الإبداع الجديد أو التأثير الذي يأتي منه، فأي تأخير في أي مرحلة من مراحل تطوير الإبداع قد تؤدي إلى خسائر لا يمكن التنبؤ بها، في هذه المرحلة تلجم المنظمة في حالة عدم قدرتها على تمويل الإبداع إلى المصادر الخارجية لكسب التمويل اللازم لذلك، أو فتح رأس المال الاجتماعي (أسهم وسندات) وتحمّل بذلك أقل المخاطر بالتعامل مع شريك.

مرحلة التجسيس تميز بصعوبتها وتعقدتها وتزايد الأخطار التي تعرقل تقديمها إذا لم تحسن المنظمة التجاوب معها. هنا تتساءل المنظمة مرة أخرى عن إمكانية موافقة المشروع أو التخلص عنه وفقاً للمعلومات المتوفرة لديها، فإذا قررت الموافقة تدخل في مرحلة نهاية للإبداع لا يمكنها التراجع عنها.

المرحلة الرابعة- مرحلة ما قبل الترويج والترويج: مواصلة المشروع بداية من هذه المرحلة يعني إدخاله في التجربة النهائية لطرحه في السوق أو تطبيقه في المنظمة على أساس نوع الإبداع، فـ“يُعطى للإبداع الشكل النهائي لبدأ المنظمة في تجربته داخلياً ومع عينة من الزبائن.

1- على مستوى البيئة: تدخل الإبداعات بداية من هذه المرحلة في اتصال مع السوق بعدما قامت باختبارها مع عينة من الزبائن، هنا تبحث المنظمة عن طريقة رسمية لتقدیم إبداعها وذلك بمطابقتها مع المعايير المتداولة (معايير الجودة خاصة)، والتي تمثل الشرط الأساسي قبل بداية التسويق ثم يتم بعدها الإعلان عن الإبداع في مختلف المجالات، الملتقيات المهنية، عن طريق الإشهار، في المعارض وعلى أكبر مساحة ممكنة، ويكون ذلك بعدما تتمكن المؤسسة من توفير الحماية الازمة لإبداعها لدى الم هيئات المختصة، لبدأ في ملاحظة وتحليل النتائج الأولية على مستوى المستهلكين والمنافسين خاصة.

2- على مستوى التنظيم: يمثل التنظيم عامل أساسي لإنجاح الترويج الصناعي والتجاري، فيجب تسخير الموارد الالزمة للإبداع من هيأكل الصناعة، مواد أولية والمكونات الخاصة للإبداع من الأفراد، الإمكانيات التقنية والقدرات المالية، فهل يمكن تأمينها في الوقت المناسب والتحكم في تكاليفها ومتابعة أداء التوزيع. في هذه المرحلة نجد أن متابعة كل التغيرات واجب على المنظمة لتخفيض عدم التأكد وتحسين السيرورة.

3- على مستوى المسيرين: مثل المراحل السابقة المسير ينسق بين الوظائف الأساسية لهذه المرحلة من إنتاج الوظيفة التجارية، وظيفة البحث والتطوير، فيلتزم المسير شخصياً بإدارة المشروع انطلاقاً من هذه المرحلة، وتعتبر مرحلة إستراتيجية تتطلب متابعة عن قرب لكي لا تواجه بالرفض فيحفر المشتركون من مساهمين، فرقه الإنتاج، والشركاء الخارجيين وغيرهم.

المرحلة الخامسة- مرحلة التقوية: بعد تمكن المؤسسة من بعث الإبداع الجديد تأتي مرحلة التطوير مرة أخرى (تغذية مرتدة) لتقوية الميزة التنافسية وتوسيع نطاق التطبيق.

1- على مستوى البيئة: تفتح المنظمة على بيئتها أكثر من المراحل السابقة بمراقبة واقعية لرد فعل المنافسين والمستعملين للقيام بالتحسينات والإضافات الالزمة لتعظيم المبيعات، والنظر في توسيع السوق إلى مستوى أكبر.

2- على مستوى الموارد البشرية: فترة المرحلة الصعبة تجاوزتها المنظمة، فتبحث عن تقوية مواردها البشرية وتطويرها من جديد للدخول في بحوث إبداعية جديدة وتحفيزهم خدمة للمستقبل.

3- على مستوى الموارد المالية: هي مرحلة تعظيم المردودية وإرجاع القروض لأصحابها واستثمار النتائج في بحوث جديدة.

4- على مستوى التنظيم: من أجل إنجاح الإبداع كسيرة مستمرة يجب الحفاظ على الوضعية التي ساهمت في تحقيق هذا الإبداع من تنسيق وهيكل تنظيمي وطريقة الاتصال وغيرها، كما يجب ترشيد الإنتاج (محاولة خفض التكاليف) وتوسيع نطاق النوعية إلى منتجات جديدة وتطوير إعادة الرد على التغيرات الفجائية، في هذه المرحلة تعظيم الأرباح يؤدي بالمنظمة إلى التفكير في بيع رخص المنتج لآخرين لباقتها محتكرة للمنتج وتفادي تزايد المنافسة.

5- على مستوى المديرين: دوره بعد نجاح الإبداع هو تفادي النوم العام (الاحتفاظ بالوضعية الحالية)، وإنما يجب عليه بث الروح الإبداعية من جديد لترسيم حذوره في المنظمة. كما سبق الذكر أن سيرة الإبداع غير متفق عليها فتحتلت بين الكتاب والباحثين بشأن مراحلها، وللإثراء في هذا العنصر سوف نعرض ملخصاً للبعض منها:

- **سيورة H.Simon**: تمثل نسخة من نموذج (IDC) (الذكاء، التطوير، الاختيار) على النحو التالي¹:

- 5- اختيار أحسن الحلول تطبيقياً؛
- 1- تحديد المشكل؛
- 6- مراقبة التطبيق؛
- 2- تشخيص المشكل؛
- 7- حلقة الرجوع إلى مرحلة اكتشاف المشكل للتطوير.
- 3- جمع الحلول الممكنة؛
- 4- اختيارات المدير المقرر؛

- **سيورة Cooper et kleinechmid**: والذي استنتج بعد دراسة 203 إبداع شخص إبداع منتجات في أغلبها عرفت بنجاحها وهي :

- 8- اختبار المتوج مع عدد من الزبائن؛
- 1- اختبار أولي للمشكل (تحليل)؛
- 9- اختبار في السوق ومحاولة البيع؛
- 2- دراسة أولية للسوق؛
- 10- محاولة التصنيع النهائي؛
- 3- دراسة أولية تقنية؛
- 11- تنبؤ النتائج من قبل؛
- 4- دراسة معمقة للسوق؛
- 12- بداية الإنتاج
- 5 - التحليل المالي؛
- 13- بعث المتوج في السوق.
- 6- تطوير الإنتاج؛
- 7- اختبار المتوج داخلياً؛

¹- نفس المرجع، ص 22.

- سيرورة **Burgelman**: وتنقسم إلى ثلاثة مراحل¹:

- الإبداع يبدأ بفكرة تعالج أولاً بصفة غير رسمية ومحلياً من خالل:
 - الفرد الذي لديه الفكرة يمكن أن يكون في أدنى مستويات الهرم (عامل تنفيذي);
 - في هذه الفترة لا توجد ميزانية ولا فرقة متخصصة بتطويرها وإنما من منسقين متطوعين وبالخفاء ومسيرة من طرف قائد بحث لا تعتبر من مهامه الرسمية، الذي يقوم برفع وتصعيد الفكرة إلى المستويات العليا في السلم الهيكلي؛
 - المرحلة الأولى تنتهي حينما يبدأ الإبداع في التطور، ومن أجل ذلك يجب توفير مجموعة من الإمكانيات التي لا يمكن استعمالها في السير الغير رسمي.
- في المرحلة الثانية الإبداع يطور محلياً مع استمرار سير المنظمة من خالل:
 - تطور الفكرة في المنطقة التي أصدرتها أولاً حتى ولو لم تتطابق مع النظرة الاستراتيجية والتنظيمية للمنظمة؛
 - سيرورة الإبداع في هذه المرحلة تتطلب موارد مالية وأفراد لتطويرها؛
 - بداية مراقبة الإبداع مراقبة منفصلة عن نظام الرقابة العام في المنظمة؛
 - اتصالات بين مختلف الوظائف لبداية تكوين نهائي للإبداع.
- في الأخير يتم إدخال الإبداع في السير العادي للمنظمة وكذلك في أبعادها الاستراتيجية والتنظيمية وبداية مراقبته في النظام العام للرقابة في المنظمة.

كل هذه السيرورة تجمع على أن الإبداع يبدأ من لحظة وجود فكرة إبداعية جديدة ناجحة من مصادر مختلفة، إذ يساهم الهيكل المرن في السماح بالاتصال الرسمي وغير الرسمي بين المستويات الهرمية بانتقال هذه الأفكار التي تتطلب تحفيزاً للأفراد الذين يملكونها، كما أن توفر الفكرة يتطلب تطويرها وفقاً للأهداف الاستراتيجية والإمكانات التي تتوفر عليها المنظمة لترجمتها إلى منتوج إبداعي نهائي.

المطلب الثالث: أثر الإبداع على تنافسية المنظمات

يعتبر الإبداع أحد دعائم التنافسية الذي يقوم على أساس تقديم الجديد وتحقيق القيمة المضافة بما يخدم ويشبع حاجات ورغبات الزبائن المطلوبة وحتى المتوقعة، هذه الأخيرة تؤدي إلى تحقيق التفوق الذي يضمن للمنظمة تعزيز مركزها التنافسي وتحقيق التميز والريادة، الأمر الذي يجعلها في وضعية المحتكر لمدة زمنية قد تطول وقد تقصير حسب القطاع الذي تتوارد فيه وطبيعة التكنولوجيا المستعملة وحسب طريقة تطبيق هذا الإبداع.

¹ - نفس المرجع، ص 23.

الفرع الأول: القوى التنافسية الخمس

يرجع الفضل إلى Porter M في إبراز هذا المفهوم وذلك في نهاية السبعينيات، يتمثل هذا المفهوم في أنه في صناعة ما * فإن تنافسية مختلف المنافسين مرتبطة بدرجة تحكمهم في الهياكل الصناعية الأخرى، ويعتبر بورتر أن المنافسين ما هم إلا عنصر من القوى التنافسية الخمسة ** التي تؤثر على هيكل الصناعة ومن ثم يجب على المنظمة أن تقوم بالتحكم فيها، هذه القوى هي: الزبائن، الموردون، السلع البديلة، الداخلون المحتملون في الصناعة وأخيراً المنافسون، كل هذه القوى تعيش في محيط متعدد الأوجه: اقتصادي، سياسي، قانوني، علمي تكنولوجي، سوسيو ثقافي... إلخ، وطالما أنها نتكلم عن الإبداع فإنه من الأرجح إضافة عنصر هام يؤثر فيه وهي الدولة بما تتوفره من مراكز بحث وجامعات ومخابر، وعليه يمكن توضيح نموذج القوى التنافسية الخمس كما يلي¹:

1- **قوة الزبائن:** تتجلى قوة الزبائن (يشمل هذا المفهوم الموزعين) في القدرة على المفاوضة فيمكّنهم تحديد أرباح منظمات القطاع عن طريق المناورة مع المنافسين، كما يمكنهم كذلك الحصول على تخفيضات كبيرة في الأسعار وتحسين نوعية الخدمة، وتبرز هذه الظاهرة جلياً في قطاع التوزيع الكبير والواسع حيث أن مراكز الشراء تتمتع بقوة تفاوضية كبيرة اتجاه الموردين.

وتتحدد قوة الزبائن ضمن عدة عوامل: درجة تركيزهم، المبلغ الذي يكلفونه عند التحول إلى مورد آخر (التكليف الناجمة عن تغيير المورد)، حجمهم بالنسبة لمنظمات القطاع، درجة تكامليهم الأمامي (أي قدرتهم على توريد أنفسهم بأنفسهم)، نسبة الماهمش الذي يحقّقونه فكلما كان الماهمش قليل كلما طلبوا تخفيض الأسعار.

2- **قوة الموردين:** فيما يخص قوة الموردين فيمكنهم تحديد وتقليل أرباح الشركات الناشطة في القطاع من خلال قوتهم في المفاوضة من أجل رفع أسعار سلعهم الموجهة إلى المنظمة، وتتحدد قوة الموردين ضمن عدة عوامل كذلك: درجة تركيزهم، تكليف تحولهم إلى الزبائن الآخرين، حجمهم مقارنة بمنظمات القطاع، قدرتهم على التكامل الخلفي ونسبة هامشهم الحقّ فكلما كان الماهمش ضعيفاً كلما قاموا برفع الأسعار.

3- **تكييف السلعة البديلة :** إن السلعة البديلة هي التي يمكنها أن تحل محل السلع المنتجة في القطاع، وهذه السلع أثر بالغ خاصّة إذا حسنت العلاقة السعر / الجودة أو إذا كانوا تابعين إلى قطاع أكثر مردودية كالبترول والفحمة مثلاً. ويطلب التعرف على السلع البديلة نظرة شاملة للمحيط التنافسي، حيث يمكن المنتجات تكون مختلفة

¹- Joël Broustail, Frédéric Fréy, op cit, p 84- 85.

* يعتبر Porter الصناعة كمجموعة من المنظمات تنتج منتجات وخدمات بديلة.

** تعرف قوى التنافس الخمس بأنّها مجموعة المتغيرات البيئية التي من شأنها أن تؤثر في الإستراتيجيات التنافسية للمنظمة.

ظاهرياً أن تُعوض المنتجات الحالية مثل: القطارات السريع والطائرة، كما يمكن أن يكونوا من نفس القطاع مثلاً: محركات السيارات بالبترين والديازيل.

4- قديد الداخلين الجدد: هي المنظمات المختتم دخولها إلى القطاع لتصبح منافس مباشر للمنظمات الموجودة في نفس القطاع بحيث يتوقف دخولهم على ما يسمى بحواجز الدخول أي كل ما يمكن حماية منظمات القطاع منها، هذه الحواجز يمكن أن تكون تقنية (مهارات، كفاءات وترخيص) أو مالية (بلغ رقم أعمال ما، الحصول على مصادر تمويلية خاصة) أو تجارية (تكاليف تشكيل أو بناء صورة المنظمة، شبكة التوزيع، تكاليف الانتقال من زبائن إلى زبائن آخرين)، كما يمكنها أن تنبع من بعض المواد الأولية: كمواد أولية ذات خصوصية ما، يد عاملة خاصة، تراخيص إدارية ما...

5- شدة المنافسة: تعتبر قوة وشدة المنافسين أمر في غاية الأهمية بحيث تتحدد هذه الأخيرة حسب درجة نفوذ النشاط وعدد المنظمات المتواجدة في السوق، بالإضافة إلى اختلاف أو تشابه منتجاتهم، قدرتهم على التعامل مع بعضهم البعض، وجود طرف معدّل للسوق كالدولة وكذا وجود حواجز الخروج مثلة في تكاليف التخلّي عن النشاط.

وعليه نستنتج أنه بعدما كانت المنظمة تأخذ بعين الاعتبار منافسيها المباشرين فقط وهي نظرة ضيقة للوضع، فإن النموذج الموضح سابقاً يبرر تواجد أربعة عناصر أخرى على المنظمة أن تأخذها بعين الاعتبار وتأخذ ما لذلك من أثر عليها وما أثر الإبداع الذي توصلت إليه على مختلف العناصر السابقة.

الفرع الثاني: أثر الإبداع على القوى التنافسية الخمس

إن القيام بعملية الإبداع يترتب عليها مجموعة من الآثار التي تتعكس على المحيط الذي تتواجد فيه المنظمة، فهو يؤثر بصفة مباشرة على المنافسين ولا يتوقف هذا الأثر هنا بل يترك بصماته على مختلف القوى التنافسية المتواجدة. في الصناعة.

أولاً - أثر الإبداع على الزبائن والموردين:

يستمدّ الزبائن والموردون قوّتهم من خلال قدرتهم على التفاوض ووزنهم بالنسبة للقطاع، ويمكن للإبداع أن يُغيّر هذه القوّة بعده طرق.

في بادئ الأمر يمكن للإبداع أن يُغيّر تكاليف التحول، حيث أن التغيير التكنولوجي يجعل المنتجات المتواجدة في السوق أو المعروضة من قبل الموردين تتميز بنمطية وبالتالي تماثل وتشابه المنتجات المتواجدة، ومن ثم يفقد الموردون

أثُرُهم وقوفُهم على المنظمات التي يكون لها الحرية في اختيار مورديها الذين تتعامل معهم مثلاً: في سوق الإعلام الآلي ومع نجاح المنتجات الملائمة مع منتجات IBM-Microsoft، والتي تحكر 80% من العرض العالمي ساهم كثيراً في تقليل قوة المنتجين بعدهما فقدت منتجاتهم خصوصيتها.

علاوة على ذلك قد يُغيِّر الإبداع في الأسلوب أو في المنتج بصفة كبيرة طريقة الإنتاج أو المنتج النهائي إلى حد أن جزءاً من التموين العادي الذي كانت تقوم به المنظمة لا يدخل في تكوين هذا المنتج، الأمر الذي يؤدي إلى تقليل منافذ البيع بالنسبة للموردين وبالتالي التقليل من قوتهن وقدرتهم التفاوضية.

من جهة أخرى يمكن للإبداع أن يؤدي إلى ظهور موردين جدد أو على الأقل تطور وزن وقوة الموردين الحالين، ومثال ذلك يتجسد في موردي المكونات الإلكترونية حيث أصبحت هذه المكونات لا غنى عنها في أغلب الأنشطة مثل: صناعة الطائرات والسيارات وغيرها من الصناعات، فأدى هذا إلى ظهور موردين جدد وتطور ونمو بعضهم الآخر. بالإضافة إلى هذا فإن الإبداع قد يتسبب في تعزيز قوة وزن الموزعين أو العكس فمثلاً: أدت الإبداعات التكنولوجية المتكررة في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال وخاصة التجارة الإلكترونية إلى استحواذ المنظمات أكثر فأكثر على حصة سوقية وهذا على حساب شبكات التوزيع التقليدية.¹.

وعليه نستنتج أنَّ أثر الإبداع على الزبائن والموردين يكون نسبياً؛ فقد يعزز قوتهن تارة أو العكس فقد يؤدي إلى زوال بعضها تارة أخرى وذلك حسب قانون السوق الذي لا يتيح الفرص إلا للمنظمات القوية.

ثانياً - أثر الإبداع على المنتجات البديلة:

المنتجات البديلة هي تلك المنتجات التي تملك خصائص ومقومات تجعلها قابلة لتعويض المنتج الأصلي، ويعتبر أثر الإبداع على تلك المنتجات البديلة من أهم الآثار حيث أن تحديد المنتجات البديلة يُعتبر نتيجة طبيعية للإبداع. ففي أغلب الأحيان نجد أن المنتجات البديلة هي نتيجة لإبداعات جذرية تم التوصل إليها، وتكون هذه الإبداعات الجذرية على شكل منتجات تميز بخصائص هامة كالوزن والصلابة، تحمل العوامل الطبيعية (تحمل درجات الحرارة المرتفعة والمنخفضة...)، ومثال ذلك ألياف الكربون التي تُعرض الحديد في بعض الصناعات الفضائية والطيران وكذا صناعة السيارات نظراً لما تتميز به هذه المنتجات من خفة في الوزن وتحمل أكبر لدرجات الحرارة. ويعتبر أمراً نادراً أمام إبداع جذري تم التوصل إليه ولم يتم تبديل المنتج الكلاسيكي بالمنتج الجديد، فقد يحدث هذا في حالة معارضة مختلفة القوى التنافسية الأربع المتبقية بالإضافة إلى الدولة، شريطة أن يبرر هذا من قبل المحيط

¹ -Ibid, p 86.

الاقتصادي والعلمي والسياسي.... ، والمثال الأكثر وضوحا في هذا المجال والذي يشهده العصر الحالي هو مجال المروقات، فرغم ما تمثله المروقات من ضرر على الطبيعة من تلوث وارتفاع حرارة الأرض وما لها من تأثير على إحداث الكوارث الطبيعية، ورغم تواجد إبداعات كفيلة بتعويض المروقات كالطاقة الشمسية والوقود الطبيعي ومختلف الطرق الأخرى فإن هناك معارضة من قبل كلقوى التنافسية بالإضافة إلى الدولة على إحلال تلك الإبداعات محل المروقات؛ وذلك نظرا لارتفاع تكاليف التحول إلى تلك الإبداعات وأيضا الوفرات المالية لقطع المروقات فهو قطاع جد مربح. وتجدر الإشارة أنه في بعض الحالات نجد أن الإبداعات قد تحدث عملية تبديل داخلية؛ بمعنى تبديل قطاع استراتيجي بأخر يتتمى إلى نفس القطاع مثل: استبدال أو تعويض الحاسوب متوسط الحجم بالحاسوب الصغير في السوق العالمية للإعلام الآلي¹.

وعليه نستنتج أن المنتجات البديلة هي في أغلب الأحيان ناجحة عن إبداعات جذرية حصلت في قطاع ما وهذه الإبداعات أثر كبير على المنتجات البديلة، والتي في أغلب الأحيان تقوم بتعويض المنتجات الأصلية إلا في حالات نادرة يعارض فيها كلقوى التنافسية إضافة إلى الدولة نظرا لاعتبارات ما.

ثالثاً- أثر الإبداع على الداخلين المحتملين وشدة المنافسة:

بالنسبة للداخلين المحتملين فهذا يعتمد بالدرجة الأولى على تأثير الإبداع على حواجز الدخول التي تحمي المنظمات المتواجدة من الداخلين المحتملين، فتساهم الإبداعات على بناء حواجز للدخول عن طريق الحصول على التكنولوجيا وكذا الحصول على معارف أو براءات الاختراع، فتكون المنظمات محمية من المنافسين المحتملين لأنها الوحيدة القادرة على التحكم في طريقة أو أسلوب إنتاج ما أو إنتاج منتج معين، والتي تحافظ بسرية تامة لممتلكاتها تلك.

وفي العادة لا يتم بناء حواجز الدخول على إبداع معين يطول في الزمن فقط، لكن الحاجز الحقيقي يتمثل في قدرة تلك المنظمات على الإبداع باستمرار وهذا ما يضمن التواجد المستمر للمنظمة في السوق، كما يحصل في الصناعات الإلكترونية، هذا وتحتطلب القدرة على الإبداع باستمرار تحسيد رؤوس أموال كبيرة واستقطاب أفراد باحثين من مستوى عالي وكذا تكوين مخابر أو مراكز للبحث².

¹ - Ibid, p 87.

² - بديسى فهيمة، شيلى وسام، رزق الله حنان، مرجع سابق، ص 14.

وعلى العكس يمكن للإبداعات أن تحطم حاجز الدخول الحالية وخاصة التكنولوجية منها حيث أن التكنولوجيا سرعان ما تتعرض للتقادم، كما يمكن التحايل على البراءات أو تنتهي مدتها، مما يعني أن الحماية التي وضعتها الإبداعات تكون محدودة في الزمن بالإضافة إلى أن المنتجات البديلة أو أسلوب إنتاجها والذي يكون مبدعا يمكن أن يحطم أشد الحاجز دخولا، ويمكن للإبداعات أن تغير كذلك من الحاجز التجارية وذلك بتغييرها لتكاليف الدخول بالنسبة للزبائن أو بتحديدها لطريقة التوزيع القائمة، كما يمكن للإبداعات أن تؤدي إلى ندرة في بعض الموارد كأن تؤدي إلى ندرة في اليد العاملة المتخصصة في عمل معين.

والإبداع بطبيعته ينبع ظاهرة وهي تتعلق بتحلي بعض أفرادها المبدعين عن المنظمة، فيقومون بإنشاء منظمات خاصة بهم أو اللجوء إلى المنظمات المنافسة أو إلى المنافسين المحتملين، وهذا تأثير كبير على المنظمة فمن جهة تفقد خبراء كانوا يمثلون الكفاءات المبدعة لديها، ومن جهة أخرى يؤدي إلى تعزيز المنافسة التي تواجهها من طرف المنظمات المنافسة لها، ولتفادي ذلك تعمل المنظمة على جعل أفرادها أوفياء لها من خلال منع التحفizات المختلفة للأفراد الأكثر كفاءة وإبداعا¹.

أما بالنسبة لشدة المنافسة فهناك عدة أوجه لأثر الإبداع عليها، فيمكن للإبداعات أن تغير شدة المنافسة من خلال الإقلال أو الزيادة من قدرة النشاط بواسطة التأثير على نموها أو نسبة هامش المنظمات، فإنه أنه كلما كان النشاط مربحا نتيجة لإبداع جذري يوفر منافذ مربحة كلما ازداد عدد المنظمات التي تريد الاستثمار في هذا القطاع، وعلى العكس من ذلك إذا كان النشاط غير مربحا نتيجة لهذا الإبداع فإنه يؤدي إلى دخول عدد قليل من المنظمات إلى هذا القطاع، ويمكن للإبداع أن يغير من شدة المنافسة وذلك بتغيير حاجز الدخول أو الخروج وهذا بدوره يؤدي إلى تغيير عدد المنظمات المتواجدة في السوق، بالإضافة إلى هذا فإن التقادم التدريجي للتكنولوجيا يؤدي إلى دخول عدد من المنظمات إلى السوق وخروج منظمات أخرى، مثل ما حدث في صناعات الإعلام الآلي في الثمانينيات من القرن الماضي².

وعليه نستنتج أن للإبداع أثر جلي على الداخلين الجدد وعلى شدة المنافسة؛ فقد تُشكل حاجز الدخول بالنسبة للداخلين الجدد أو على العكس من ذلك فقد تقوم بحدم تلك الحاجز، وللإبداع أثره على شدة المنافسة فقد تؤدي الإبداعات التي تجعل من النشاط مربحا إلى تزايد عدد المنافسين في السوق نظراً لجاذبيته فتشتد بذلك المنافسة أو العكس إذا أدت الإبداعات إلى جعل نشاط ما غير مربح فإن ذلك يؤدي إلى خروج عدد من المنافسين وبالتالي تقل شدة المنافسة في هذا القطاع.

¹ - Joël Broustail, Frédéric Fréy, op cit, p 88.

² - Ibid, p 89.

المبحث الثالث: التدريب على الإبداع في المنظمات

يختلط من يضن أن التدريب على الإبداع هو نوع من الترف واللهو وأن تقديم البرامج التدريبية هو مضيعة للوقت، ومصدر هذا التحفظ يرجع إما إلى عدم الثقة بقدرات الأفراد العاملين على مختلف مستويات المنظمة الذين يرغبون بالتدريب على الإبداع أو لسوء الظن بالإدارة والنظم التي لن تسمح بتوظيف الإبداع ولن تشجع عليه، ومن هذا المنطلق يعتبر التدريب جزءاً أساسياً من عملية الإبداع في المنظمات، فدون التدريب تبقى القدرات الإبداعية متخلفة¹.

لهذا سنحاول من خلال هذا المبحث تسليط الضوء على عنصري الإبداع والتدريب من خلال محاولة معرفة العلاقة بينهما ومعرفة مختلف الطرق المساعدة على تنمية التفكير الإبداعي سواء كانت فردية أو جماعية، ومن ثم التطرق إلى أهم برامج تدريب الإبداع.

المطلب الأول: التدريب والإبداع

إن التدريب صفة هامة من صفات عملية الإبداع حيث تقوم بين التدريب والإبداع علاقة ترابط فلابد من إمكان التدريب أن يعتبر بمثابة إدخال معارف جديدة إلى الاقتصاد أو تركيبات جديدة لمعرف قديمة وبتعبير أبسط الإبداعات هي نتائج تدريب، فالتدريب يؤدي إلى اكتساب معارف جديدة ورواد المشاريع أيا كان نوعهم يستخدمون هذه المعرف لصياغة أفكار ومشاريع عالية الإبداع، أي تحتاج الأفكار إلى عنصر يغذيها ويجدها باستمرار، يتمثل هذا العنصر في المعرفة التي يتزود بها الأفراد من خلال التدريب، وبذلك تظهر العلاقة بين الإبداع كعامل أساسى للقدرة التنافسية* والتدريب².

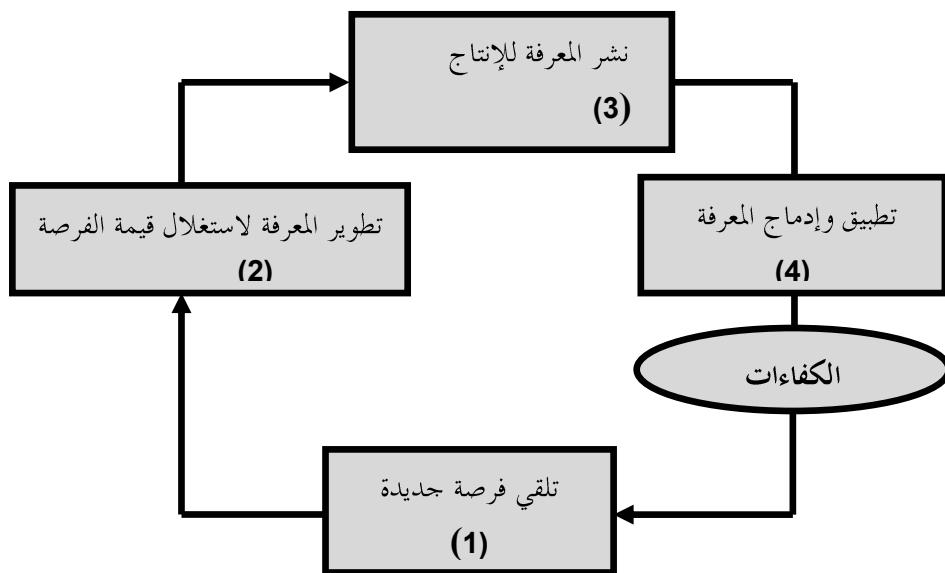
ويمكن إظهار العلاقة بين المعرفة والتدريب من خلال دورة التدريب في المنظمة كما يلى:

¹- عامر خضرير حميد الكبيسي، سيكولوجية التدريب، الإستراتيجيات والتقنيات والإشكاليات، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، الطبعة الأولى، 2004، ص 250.

²- حدة قربة، مرجع سابق، ص 145.

* القدرة التنافسية؛ هي الإمكانيات المستمرة في البقاء والنمو في بيئه شديدة التنافس والصراع، وبذلك تقوم القدرة التنافسية على ميزة تنافسية دائمة يستحيل أو يصعب تقليدها من طرف المنافسين.

الشكل رقم (٠٧): دور التدريب في المنظمة من خلال تنمية المعارف



المصدر: زيد الخير ميلود، عبد القادر بن برباط، أثر التدريب على الإبداع والتغيير التنظيمي، الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة البليدة، يومي ١٨ - ١٩ ماي ٢٠١١، ص ١٤.

يتضح من المخطط أعلاه العلاقة بين النظام التدريبي والنظام البيئي الذي يطرح فرصاً تسعى المنظمة لاقتناصها مما يتطلب تطوير المعرفة* وإيصالها إلى الأفراد من خلال النشاط التدريبي، و يؤدي تطبيق المعرفة وإدماجها إلى التحسين الفعلي للكفاءات.

وطالما أنها نتحدث عن المعرفة التي تعتبر من الموارد غير الملموسة بالنسبة للمنظمة مثل الجودة، المعلومات، التكنولوجيا، معرفة كيفية العمل، فهي بذلك - أي المعرفة- عنصر أساسي لتكوين الكفاءة، والتي عرفتها المجموعة المهنية الفرنسية MEDEF** على أنها تركيبة بين المعرفات والمهارات والخبرة والسلوك التي تمارس في إطار محدد، وتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني والذي يعطي لها صفة القبول، ومن ثم فإنه على المنظمة تحديدها وتقويمها وقبولها وتطويرها^١.

^١- كشاط أنيس، دور الكفاءات في تحسين الميزة التنافسية، دراسة حالة سونلغاز بسطيف، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، ٢٠٠٦، ص ٤٢. نقلًا عن: P. Zarifian, **Objectif compétence**, édition Liasonons, 2001, p 63.

* هي حصيلة المعلومات التي توجد عند الأفراد اتجاه شيء معين، ويقصد بها المعرفة المتخصصة بالجالب المعنى الذي يتم فيه الأداء، فقد تكون معارف بسيطة ومحدودة، وقد تكون معارف رفيعة المستوى باللغة التعقيد، ويمكن تقسيمها إلى نوعين: معرفة خاصة بالمنتجات (المعرفة الصريحة)، والمعرفة الخاصة بالمهارات (المعرفة الضمنية)، وما يهمنا في موضوع بحثنا هو النوع الثاني (المعرفة الضمنية)؛ فهي معرفة تتنقل بشكل كلي عبر الممارسة وبطريقة مختلفة، تقوم عادة على نهج المحاولة والخطأ والتلقين والتدريب الماهر. وتم عملية تطوير المعرفة على ثلاثة مستويات على: مستوى الفرد، الجماعة، المنظمة.

وترجم كفاءة المنظمة من خلال التحسين المحسن للوضعية في السوق، والعمل على تقسيم أكثر إشباع لفضائل وحاجات المستهلك، وبذلك تضمن ولاءه ووفائه¹، حيث أن الموارد بما فيها المعارف تصبح قدرات عندما تتناسق وتترابط، وتتدخل فيما بينها في محتوى الأنشطة، وتراكم هذه القدرات يتولد عنه كفاءات خاصة بالمنظمة، والكفاءات تنقسم إلى قسمين: الكفاءة الفردية و الكفاءة الجماعية².

الكفاءات الفردية: وتمثل في الخصائص التي يتميز بها كل فرد في المنظمة، وهي تختلف حسب مناصب العمل، وينظر إليها من خلال المردودية، فالفرد الكفء هو القادر على إنجاز الأعمال المختلفة لنظام تتدخل فيه موارد متباعدة، زيادة عن عمليات التفكير، المعرف وتفعيل الذاكرة، والعمليات المتعلقة بالتقدير وكيفيات التصرف وكلها عوامل يقوم عليها الفرد المبدع³.

الكفاءات الجماعية: يمكننا القول بأن الكفاءة الجماعية تتجسد من خلال قدرة جماعة ما على تحقيق (تنفيذ) النشاطات المسندة لها، لتحقيق رضا الأطراف الفاعلة معها (الموردين، الزبائن،...)، وبالتالي تُعرف الكفاءة الجماعية على أنها تلك الحالة التي تعيشها منظمة، جماعة مهنية (مصلحة، وحدة، شبكة، أعضاء مشروع) إذ تصبح قادرة على أداء عملها على أحسن وجه، وبالتالي التمكن من الوصول إلى رسالتها وبلغ أهدافها المسطرة.⁴

إن مثل هذا النوع من الكفاءات يسمح للجامعة بتطوير طرق حل المشكلات التي تعتبر الهدف الأساسي من الإبداع بحيث تفوق هذه المشكلات طاقة وقدرات كل عضو من الأعضاء المشكلة لها. فعملية مزج وتركيب الكفاءات فيما بينها (الكفاءات الفردية) لها تأثير مضاعف، إذ تسمح بخلق نماذج توجيه جديدة وليس فقط أحسن النتائج، والتي تجعل الأفراد قادرين على خلقها وتطويرها مستقبلاً.

إن من يبن أهم مميزات الكفاءة أنها مكتسبة، فالفرد لا يولد كفؤاً لأداء نشاط معين وإنما يكتسب ذلك من خلال تدريب وجهه، وطالما أن هدف أي منظمة هو البقاء، التميز والقدرة على التنافس فإن هذا لا يتحقق إلا بوجود كفاءات تكون قادرة على إضافة الجديد بالنسبة للمنظمة وبتحقيق نتائج غير عادية من خلال إنتاج سلع وخدمات لا يمكن تقليدها أو يصعب ذلك، الأمر الذي يتطلب التدفق المستمر للأفكار الجديدة من خلال تحريك

¹- Jacques Castelnau, **Le pilotage stratégique**, 2eme édition, édition d'organisation, Paris, 2001, p 20.

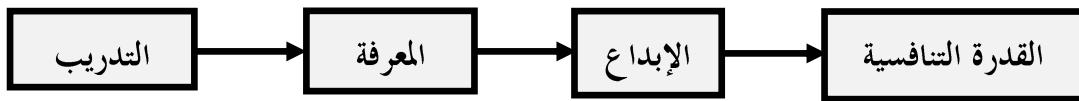
²- بریش فایزة، مرجع سابق، ص 31.

³- كشاط أنيس، مرجع سابق، ص 47.

⁴-Jacques Aubert, Patrick Gilbert, Frédérique Pigeyre, **Management des compétences : réalisation, concept, analyses**, édition Dunod, Paris, 2003, p 155.

روح الإبداع والابتكار وهي العوامل التي ترتكز على عامل اكتساب المعرفة، ولا يمكن لهذا الأخير أن يقوم من دون الحرص على التدريب المستمر و الفعال.

الشكل رقم (08): علاقة الإبداع بالتدريب



المصدر: حدة قربة، مرجع سابق، ص 145.

أشارت العديد من الدراسات إلى وجود عدد لا يأس به من ممارسات التدريب التي لها علاقة بالإبداع، من بينها دراسة Claver & Liopis التي بيّنت أنه يمكن تنمية وتطوير القدرة لدى الأفراد بالتدريب وخصوصاً عند الأفراد ذوي الاستعداد للتعلم والتدريب المستمر، كما أن أبسط وسيلة لزيادة مستوى الإبداع لدى العاملين في المنظمة هو تطوير مهارات الأفراد من خلال تدريّبهم على أساليب تعزز التعلم الذاتي لديهم إضافة إلى تدريّبهم على الإبداع، وخصوصاً في مجال حل المشكلات إذ أنه يمكن العمل على زيادة الإبداع داخل المنظمة من خلال تطوير مهارات الأفراد على توليد حلول متعددة للمشكلات التي تواجههم، كما يمكن تدريب الأفراد على الإبداع من خلال توفير برامج تدريبية تتمتع بوفرة البرمجيات الحاسوبية القائمة على التعلم الإلكتروني الموجه ذاتياً، ويعتبر من عناصر الإبداع على مستوى الإدارة تنمية روح التعاون بين الفرد وزملائه مما ينمي روح الفريق الواحد والاعتراف بمساهمات الآخرين والاهتمام بهم وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المنظمة¹.

كما أن الفائدة العظمى التي يمكن تحقيقها من وراء تدريب الأفراد هو أنه يعمل على صقل مهارة الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية العالية، كما يساعد في الوقت نفسه على رفع مستوى الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية المتوسطة إلى مستوى مقبول من الإبداع، كذلك فإن التدريب على الإبداع يغرس في جميع العاملين في المنظمة وخصوصاً المتدربين منهم الرغبة في استخدام وسائل الإبداع التي تدرّبوا عليها في التعامل مع المشكلات التي يواجهونها في محیط العمل وخارجها، أما بالنسبة للمنظمة فإن تدريب أفرادها على الإبداع سوف يتحقق لها العديد من الفوائد أهمها تعزيز ريادتها في مجال الخدمات أو المنتجات التي تقدمها، كما أنه سوف يعمل على استمرار ونمو المنظمة .

¹- رفعت عبد الحليم الفاعوري، مرجع سابق، ص 210-211.

ومن المبادئ الواجب مراعاتها عند تدريب الأفراد المبدعين باعتبارهم أنهم يمتلكون خصوصية عن باقي الأفراد العاملين بالمنظمة ما يلي:

- سرعة التعلم والإكساب وتقليل التكرار والإعادة؛

- الرد على التساؤلات الكثيرة للمبدعين وقبول أسئلتهم الغربية؛

- إعطائهم الفرصة لتوظيف قدراتهم المختلفة والمتمثلة في الاستدلال، الاستنباط، التحليل والاستنتاج؛

- عدم مساواتهم بزملائهم الأقل إبداعاً فيؤدي ذلك إلى الملل والانسحاب من المنظمة؛

- إعطاؤهم الفرصة ليمارسوا ويطبقوا ما تعلموه^١.

وأيضاً نجد أن التدريب على الإبداع له عدة عوامل يمكن ذكر أهمها:

– الأسرة وتشمل الوالدين والأخوة والأقارب، إن ثقافة الفرد وملامح إبداعه مستمدة من البيئة الأسرية التي يعيش فيها غالباً ما يتعرض الفرد في صغره للقهر الأبوي مما يحيط الطاقات الإبداعية ويلغي استقلال شخصيته، لذا فإن تنمية شخصية الفرد وتطوير طاقاته الإبداعية يعود إلى نموه في أسرة مثقفة واعية و المتعلمة، وهناك برامج لتوسيع الأسرة صحياً وعلمياً وثقافياً؛

- مختلف معاهد التعليم بما فيها الجامعات والمدارس التي تعتمد على أسلوب التلقين والحفظ تؤدي إلى ثقافة سلبية لدى الفرد في حين أن التعليم والتربية المعتمدة على الحوار تعطي الفرد فرصة لكي يكتشف ذاته وينمي شخصيته ويزيل موانع الإبداعية في مختلف الحالات؟

- الوسائل التكنولوجية الحديثة مثل التلفزيون والحاسوب، فهذه الوسائل قادرة على الترفيه والتشيق والتحريض على الإبداع في آن واحد؟

*MIT.USA وكمثال على ذلك في مجال البرمجيات التعليمية نذكر برمجة "لوغو" التي وضعها بابريت من معهد فقد صمم سلحفاة روبوت يستطيع تحريكها بواسطة لوحة المفاتيح، لاعتقاده أن لكل فرد بشخصيته يحققها عن طريق الرسم ومن خلال الرسم سيكتشف أسس الهندسة، وهذه الطريقة تعلم الفرد عن طريق الاكتشاف؛
- المجالات والكتب بحيث تصبح أكثر فائدة إذا كانت موضوعاتها مكتوبة بلغة مفهومة واضحة.²

¹ - عامر خضرير حميد الكبيسي، مرجع سابق، ص 151.

² الزريوني خالد، بوخريص حكيم، الأساليب الحديثة للتدريب على الإبداع، المركز الجهوي التربوي، طنجة، المغرب، متوفّر على الموقع:

[http:// : www.Cprtanger.macktoobblog.com](http://www.Cprtanger.macktoobblog.com) (02/06/2011).

* Massachusetts Institute of Technology.

المطلب الثاني: التدريب على التفكير الإبداعي

إن التفكير الإبداعي لدى الأفراد يتوقف على مدى توفر مجموعة من الأسس و المبادئ الداعمة حتى يتم تنميته بطريقة تؤدي إلى الحصول على أفكار جديدة، ويمكن إبراز أهم تلك الأسس والمبادئ:

- توفر البيئة الملائمة، أي توفر المناخ الذي يتلاءم أو ينسجم مع أصحاب الأفكار الإبداعية كلا حسب اهتمامه وميوله ورغباته؛
- توفير الوسائل اللوجستية الأساسية، وهي المستلزمات التي يجب أن تتوفر في البيئة التي يعمل بها الشخص؛
- احترام الأفكار الجديدة، أي احترام الفكرة مهما كان مستواها أو إمكانية تطبيقها؛
- التعمق في الاطلاع والمعرفة، أي دعم التفكير الإبداعي بالمزيد من الاطلاع والتعمق في الأفكار الإبداعية التي تدور في ذهن المبدع وعدم التوقف عند حد معين من التفكير؛
- اختيار الأفكار الملائمة والسليمة الحالية من الأخطاء؛
- عدم الخوف من النتائج، وهي سمة الشخص المبدع الذي يجب أن يتميز بالجرأة وعدم الرضوخ لمبدأ الخوف؛
- عدم الاعتماد على أحدية النمط التفكيري في الوصول إلى الحلول؛ أي على الفرد أن يخرج عن المألوف في التعامل مع المشاكل وطرق حلها وأن لا يعتمد على نمط واحد قد يفرض عليه من قبل مسؤول ما في المنظمة؛
- التدوين الكتابي للأفكار الإبداعية؛ أي تسجيل الأفكار الإبداعية التي تتولد لدى الفرد ليسهل عملية استذكارها واسترجاعها وتطويرها من قبل الفرد نفسه أو من قبل الآخرين في حال إتاحتها لهم؛
- توفير البرامج والدورات التدريبية المختلفة سواء العامة أو المتخصصة التي يشكل كل منها أهمية وعوائد إيجابية على الفرد من حيث الأفكار الإبداعية التي تكتسب من محتويات البرنامج التدريبي؛
- استخدام مبدأ الحوافز الإيجابية وهي الامتيازات المادية والمعنوية التي تمنح للشخص الذي يأتي بأفكار إبداعية؛
- إنشاء الحاضنات للأفكار الإبداعية، وهي المراكز التي تستقطب الأفكار الإبداعية وتتبناها وتقوم بتسجيلها باسم الشخص الذي قدمها للحفاظ على حقوقه من القرصنة الفكرية؛
- استخدام مبدأ التطبيق الفعلي للأفكار الإبداعية، وهي عملية التحول من أفكار نظرية إلى عملية تطبيقية.¹.

بالنظر إلى المبادئ السابقة نجد أن التدريب يعتبر عنصر أساسى لتنمية التفكير الإبداعي لدى الأفراد، فهناك عدة أساليب لاستخراج الأفكار التي تهدف إلى تمكين الأفراد العاطلين في المنظمات من توليد مجموعة من الأفكار

¹ - عاكف لطفي خصاونة، مرجع سابق، ص 123-126.

الجديدة من أجل معالجة مشاكل معينة أو مواجهة تحديات بعينها، وحيث تقوم هذه المنظمات بتعليم أفرادها أساليب التفكير الإبداعي فإنه يمكن أن ننظر إلى هذه العملية باعتبارها أحد أشكال التدريب، ومع ذلك فهي تختلف عن برامج التدريب التي سيتم تناولها لاحقاً من حيث أن مقصدها الرئيسي ليس جعل الأفراد بصفة عامة أكثر إبداعاً في مجالات عملهم، ولكن يتمثل القصد في إمداد هؤلاء الأفراد بأداة يمكن استخدامها في مواقف محددة¹.

هذا وقد تعددت الأساليب التدريبية لتنمية التفكير الإبداعي، فبالإضافة إلى مختلف الأساليب التي سبق ذكرها في الجزء الخاص بالتدريب، والتي تساعد الأفراد على تطوير قدراتهم الفكرية وتنمية عنصر التفكير الإبداعي لديهم منها: أسلوب تمثيل الأدوار، المناقشات، التعليم المبرمج، أسلوب النموذج السلوكي، أسلوب سلة القرار...، نجد مجموعة أخرى من الأساليب سواء كانت فردية أو جماعية، سنحاول ذكر أهمها:

1- طريقة القوائم (قوائم المراجعة): تقوم هذه الطريقة على طرح مجموعة من الأسئلة بحيث يتطلب كل سؤال منها إجراء تعديل أو تغيير من نوع معين في موضوع أو فكرة ما، كإحداث تغيير في الشكل أو اللون أو الحركة أو المعنى أو التركيب وغيرها²، فهي بذلك تعمل كمثير أو منه للتفكير بشأن المشكلة والحلول الممكنة، وإحدى هذه القوائم والتي اقترحها Osborn تتكون من الأسئلة التالية بحيث تمثل الطرق التي يمكن من خلالها تناول عناصر المشكلة³:

* هل يمكن وضعها في استخدامات أخرى؟

* هل يمكن التعظيم؟

* هل يمكن إجراء تكيف (تعديل) عليها؟

* هل يمكن التصغير؟

* هل يمكن الإحلال محلها؟

* هل يمكن إعادة الترتيب؟

* هل يمكن انعكاسها؟

* هل يمكن ضمها؟

¹- نigel كنج، نيل أندرسون، مرجع سابق، ص 55.

²- <http://www.geocities.com/iL-O-C/training.htm> (02/06/2011).

³- نigel كنج، نيل أندرسون، مرجع سابق، ص 70.

ويكمن استخدام هذه القائمة لتوليد الأفكار، نذكر على سبيل المثال:

- تتصف هذه اللوحة بعدم تحانس ألوانها، ما هي الألوان التي تقرحها لتحقيق هذا التناقض؟
- 2- الإنطلاق الذهني (التخيل): يعد هذا الأسلوب من الأساليب المساعدة على إطلاق الأفراد بخيالهم والتحرر في تفكيرهم، ويعتمد على تنشيط تفكير أعضاء جماعة العمل وإبعادهم عن التفكير في المشكلة الحالية من خلال إعطاءهم بعض الكلمات المرادفة للمشكلة والتي تستخدم في طرح الأفكار واستشارتها، ومن ثم إيجاد الحلول المناسبة، كما يمكن هذا الأسلوب أعضاء الجماعة من النظر إلى المشكلة من زوايا مختلفة¹.
- 3- قائمة الصفات المميزة: في واقع الأمر تعتبر قائمة الصفات المميزة شكلاً خاصاً من أشكال قوائم المراجعة (طريقة القوائم)، التي من خلالها يحاول القائم على حل المشكلة التعرف على أكبر عدد ممكن من العناصر التي تبين وضع المشكلة، وعندئذ تصبح قائمة الصفات المميزة في مركز الاهتمام من أجل اقتراح أفكار جديدة لحل المشكلة من خلال أكبر عدد ممكن من عمليات التحويل لكل منها وتأجيل عملية الحكم على المقترنات، وقد قام (James Evans) بإعطاء مثال لإيجاد استخدامات جديدة لمسك الورق الذي كانت صفاتيه المميزة تشمل على: مصنوع من المعدن، رفيع، يمكن ثنيه له، نهايات حادة، وبالتركيز على هذه الصفات يمكن التعرف على استخدامات جديدة كاقتراح تصميم ماسك ورق يستخدم كأداة لفتح الخطابات كونه له نهايات حادة².
- 4- التصور الذهني: يعتمد هذا الأسلوب على طرح مجموعة كلمات على أعضاء الجماعة ويطلب منهم وضع صور ذهنية أو قصص مرتبطة بالمشكلة، ويتم مناقشة القصص والتأكد من وضوحها للجميع ثم يطلب منهم إعادة التفكير في القصة وطرح الحلول للمشكلة حتى لو كانت تبدو غريبة ومثيرة للانتباه مع إجراء تعديلات في وقت لاحق³.
- 5- العصف الذهني: وقد يسمى أسلوب إمطار الدماغ أو توليد الأفكار أو العصف الذهني، حيث أن العقل يتعرف إلى المشكلة أو الموضوع المراد معالجته ثم يتفحصها ويدقق في جزئياتها حتى يتمكن من الوصول إلى الحل الإبداعي المناسب أو الأفكار الجديدة، وتقوم هذه الطريقة على إنتاج الأفكار أولاً ثم محاكمتها وتعديلها وتطويرها ثانياً في جو تسوده الحرية والأمان في طرح الأفكار بعيداً عن المصادر والتقسيم⁴، وهو أسلوب مبني على فكرة

¹ بلمهدي عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 107.

² نigel كنج، نيل أندرسون، مرجع سابق، ص 71.

³ بلمهدي عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 108.

⁴ زيد المويدى، مرجع سابق، ص 247.

مفادها أن أهم عقبات الإبداع هو الخوف من التقييم، لهذا نجد أن كثير من الأفكار الجديدة تبقى حبيسة العقل ولا يتم الإفصاح عنها، وفي هذا الشأن توجد أربعة قواعد رئيسية لعقد جلسات العصف الذهني تمثل فيما يلي:

* الترحيب بالانطلاق: أي تشجيع الأفراد على إطلاق العنان لتخيلاتهم بحرية تامة؛

* استبعاد النقد: ففي مرحلة توليد الأفكار لا يسمح لأعضاء الجماعة بتوجيه الانتقادات لأفكار الآخرين مهما كانت نوعية الفكرة؛

* الاهتمام بكم الأفكار: حيث يُشجع أفراد الجماعة بشكل واضح على طرح أقصى قدر ممكن من الأفكار، إذ أنها كلما كثرت زادت نسبة الجيد منها؛

* الترحيب بعمل توليفات أو تحسينات: أي متابعة أفكار الآخرين وإمكانية البناء على تلك الأفكار.¹.

كما تحدّر الإشارة هنا أن المجموعة المموجة للعصف الذهني كما أشار Osborn تتكون من اثنين عشر شخصاً بما فيهم القائد وأحياناً نجد القائد يشارك في الجلسة، إضافة إلى أحد أفراد السكرتارية الذي يقوم بتدوين الأفكار دون أن يشارك في الجلسة برأيه، ولا يتوقف أسلوب العصف الذهني عند مرحلة توليد الأفكار فبمجرد تجميع الأفكار وتصنيفها تبدأ عملية التقييم التي قد تستغرق يوماً أو أكثر بحيث تقوم بها مجموعة في حدود خمسة أشخاص يلتزمون بمشاركة الجادة في تحقيق جودة القرار النهائي². ونجد في هذا الصدد أسلوبان لتقييم الأفكار:

- أولهما يتم من المشاركيين جميعهم إذ يطلب منهم اختيار 10% من الأفكار باحتسابها أفضل الأفكار، كما يطلب منهم أيضاً اختيار (10 - 15) فكرة متطرفة؛

- أما الأسلوب الثاني فهو التقييم من مجموعة منتخبة ومحترمة من أعضاء الجلسة لتتولى مهمة تبويب الأفكار إلى مجموعات متجانسة و اختيار 10% منها كأفكار أو حلول جيدة، كما يطلب منهم أيضاً اختيار (10 - 15) فكرة متطرفة³.

6- **قبعات التفكير** هي: إن الضغوط التي يتعرض لها من يمارس نشاط الأعمال أصبحت تتطلب أسلوباً يُوفر قدراً أكبر من التعاون لأن ذلك سيجعل الأفراد يتعاملون بشكل أفضل ويتوصلون إلى حلول أفضل بكثير، مما سيؤدي في النهاية إلى تعاون الجميع بشكل وثيق على تنفيذ الحلول التي تم التوصل إليها، أما الأداة الكفيلة بجعل التفاعل يتسم بالتعاون و يجعل في الإمكان عمل خريطة التفكير فقد أطلق عليها "دييونو" إسم (قبعات التفكير

¹ - نيل كنج، نيل أندرسون، مرجع سابق، ص 57.

² - المصدر نفسه.

³ - عمر إبراهيم عزيز، العصف الذهني وأثره في تنمية التفكير الإبداعي، دار الدجلة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2007، ص 58.

الست)، ويقول ديبونو نفسه: "إن نظام القبعات الستة في التفكير؛ هو نظام للتفكير سهل جدا، ولكنه بناء وفعال وأكثر إنتاجاً وإبداعاً ويساعد الجميع في ضبط مسارات التفكير لديهم ليقدموا أفضل ما لديهم من أفكار تطويرية وإبداعية"¹. لذا سنفترض في المجتمع ما أن هناك ستة أفراد يقوم كل واحد منهم بإبداء آراء وعرض معلومات معينة تؤدي في النهاية إلى تكوين خريطة للقضية التي يدرسوها، بعد ذلك وبمجرد فهمهم للقضية بصورة كاملة بعد العرض الذي تم، يعود كل واحد منهم لإبداء أفكاره حول ما يجب اتخاذها بشأنها وبالتالي يتوصل هؤلاء الست إلى هيكلة مضمونة ويكون سير أعمال هذا الاجتماع بشكل نظامي رشيد².

إضافة إلى ما سبق يهدف هذا الأسلوب إلى السماح للفرد بتغيير نمط تفكيره من موقف إلى آخر، فالقبعات الست الملونة عبارة عن مجموعة من الأدوات يستخدمها الفرد في المواقف الحياتية المختلفة، وتركز هذه الإستراتيجية على أن التفكير عملية يمكن القيام بها بطريقة مقصودة، وفيما يلي وصف للقبعات التي اقترحها (ديبونو) وأنماط التفكير المرتبطة بكل منها³:

- القبعة البيضاء: تُعبر عن التفكير الموضوعي الذي يعني بإعطاء الحقائق والأرقام دون الاهتمام بتفسيرها؛
- القبعة الحمراء: تُعبر عن المشاعر واستبعاد المنطق وتقديم المبررات؛
- القبعة الصفراء: تُعبر عن التفكير الإيجابي البناء وتقسم الاقتراحات، دورها استخلاص الفوائد من وراء الأفكار؛
- القبعة السوداء: تُقْتَم بالتقديرات السلبية وإظهار الجوانب الخاطئة، يكون دورها إجراء تقييم نقيدي؛
- القبعة الخضراء: تمثل الإبداع ويكون دورها توفير زاوية جديدة للقضايا موضوع الدراسة (تقديم البديل المثالية)؛
- القبعة الزرقاء: تُقْتَم بتنظيم التفكير وضبطه، مراقبة سير الأعمال بصورتها السليمة والتأكد من أن كل قبعة قامت بدورها، ويفترض ديبونو أن التفكير بمفهومه الواسع يمثل قبعة كبيرة للتفكير، هذه الأخيرة قسمت إلى ستة أدوار مختلفة والفرد من خلال استخدامه لهذه القبعات يحدد نمط التفكير المناسب للدور الذي يقوم به.

7- **التأليف بين الأشتات:** هي الكلمة يونانية تعني الرابط بين العناصر المختلفة، والتي قد تبدو بينها صلة ما أو رابطة معينة (Synectics)، هذه الطريقة تشبه طريقة العصف الذهني من حيث اشتراك الأفراد في توليد الأفكار الجديدة، غير أن هذه الطريقة لها طابعها الخاص من حيث استعمال الكنایات والإستعارات والتلماثلات والمحاذات

¹ إستراتيجية القبعات الست في التفكير، مركز رشد للتنمية البشرية والإدارية، لبنان، متوفّر على الموقع:

.2011/04/26 تاريخ الإطلاع عليه: www.roshodcenter.com/courses/Strategy%20of%20Six%20Hats.pdf

² عبد الرحمن توفيق، التفكير الإستراتيجي للمهارات والممارسات، مرجع سابق، ص 94.

³ صالح محمد علي أبو جادو، مرجع سابق، ص 67.

التي قد تكون شخصية، مباشرة، رمزية، خيالية¹، ويقوم هذا النموذج على استخدام آليتين أساسيتين هما جعل الغريب مألفاً وجعل المألف غريباً، ففي البداية يتم التعرف على المشكلة التي ينبغي أن تتخذ طابعاً مألفاً عبر تحليلها والوقوف على الأجزاء التي تشملها ومن ثم تحديدها تحديداً دقيقاً، ويتم هذا من خلال إيجاد الفرد لروابط بين هذا الوضع غير المألف (المشكلة) وبين خبراته ومهاراته ومعرفته؛ بمعنى جعل الشيء الغريب مألفاً من أجل الوصول إلى الحل، وهناك من جهة أخرى مشكلات قد تكون بسيطة أو مألفة وعند ذلك ينبغي استخدام الآلية المعاكسة؛ أي أن تصبح المشكلة غريبة وغير مألفة ومن ثم يتم النظر فيها من زوايا مختلفة بغية الوصول إلى حل إبداعي²، ولتسهيل هذا الأسلوب هناك ثلات نقاط يمكن التركيز عليها:

- التناظر المباشر: أي اكتشاف مدى التشابه بين شيء ما وأشياء أخرى مألفة بالنسبة للأفراد؟
- التناظر الشخصي: أي التظاهر بأنك أنت المشكلة ذاتها لاكتشاف كيف ستفكر في الحلول؟
- التناظر الرمزي: أي وضع تعبيرات مختصرة للمشكلة ثم استخدام التناظر في العصف الذهني³.

المطلب الثالث: برامج التدريب على الإبداع

تتضمن برامج التدريب على الإبداع من الناحية العملية في الغالب معظم الموضوعات التالية:

- التدريب على وسيلة أو أكثر من وسائل تعزيز الإبداع؛
- محاولة تغيير الاتجاهات والأساليب السلبية في حل المشكلات ليكون الفرد أكثر مرونة وافتتاحاً وتقبلاً للمناهج الأخرى في حل المشكلات؛
- بناء القدرة لدى الفرد للتأثير على دوافع الآخرين لحل المشكلات بطريقة إبداعية؛
- تنمية روح المثابرة لدى الفرد في حل المشكلات، وذلك من خلال النظر إلى هذه المشكلات باعتبارها تحديات إيجابية بدلاً من النظر إليها باعتبارها عقبات تحول دون التفكير الإبداعي؛
- بناء صورة الذات والمتمثلة في ثقة الفرد بنفسه وقادريته للتغيير، والتأكيد أن لدى الفرد قدرات عقلية كامنة أكثر مما يعتقد حين يساعدته التدريب على الإبداع في التغلب على المعوقات الشخصية التي تحول دون قدرته في التعبير عن إمكاناته الإبداعية⁴.

¹ زيد الخير ميلود، عبد القادر بن بوطا، مرجع سابق، ص 8.

² صالح محمد علي أبو جادو، مرجع سابق، ص 64.

³ زيد الخير ميلود، عبد القادر بن بوطا، مرجع سابق، ص 8.

⁴ رفعت عبد الحليم الفاعوري، مرجع سابق، ص 27.

وتفيد بعض الدراسات على نجاح بعض البرامج في تنمية الإبداع كما يشير إلى ذلك تورانس (Torrance) الذي يعد من كبار المهتمين بالإبداع وتدربيه، علما أنه يوجد أيضا بعض الدراسات التي أثبتت عدم جدوى برامج التدريب في تنمية الإبداع، مع ملاحظة أن الأدباء في موضوع الإبداع ترخر بالعديد من برامج التدريب على الإبداع يمكن أن نذكر أهمها وأشهرها:

1- برنامج مايرز- تورانس (Mayers, Torrance): حيث طورا معا مجموعة من دفاتر الأعمال لتحسين القدرات الإبداعية، وتحتوي دفاتر الأعمال على نشاطات علمية بالإضافة إلى مجموعة من التمارين والأسئلة التي يمكن أن تساعد في تنمية التفكير المتشعب اللغطي، والمهم في هذا البرنامج هو تدريب المدربين على استخدام دفاتر الأعمال لأنها تحتوي على بعض الأسئلة الغير واقعية والتي قد لا يعتبرها المدربين جديدة، مما لم يعتبر المدرب أن أي أسئلة مهما كانت خيالية هي أسئلة مهمة وبالتالي يتبعن عليه أن يُقدر إجابات المدربين التصورية الخيالية على هذه الأسئلة، وقد أشارت الدراسات التقييمية إلى فاعلية البرنامج في تنمية الإبداع على الرغم من أن نتائجها غير منسقة¹.

2- برنامج كورت لتعليم التفكير Cort: صمم هذا البرنامج إدوارد ديبونو (1979) لتعليم التفكير الذي أخذ إسمه من الحروف الأولى لمحظى البرنامج (Cognitive research trust)، من خصائص هذا البرنامج أنه يحث العقل على التفكير من خلال تقديم بعض المهام، كما يستخدم البرنامج مواقف حياتية مختلفة للتدريب عليها، ويقوم البرنامج على مجموعة من الأساسيات تمثل في: العمل الجماعي، التدريبيات، الإثراء، التحفيز، التنويع، الإثارة، الإنماز، التركيز، الانضباط، السرعة، التعزيز ومراعاة الفروق الفردية، إضافة إلى ما سبق يتكون البرنامج من ستة أجزاء في كل جزء عشرة دروس وكل درس يحمل إسماً وهدفاً يجب تحقيقه²:

كورت 1- توسيعة مجال الإدراك: يهدف إلى توسيع دائرة الفهم والإدراك وهو جزء أساسي ويجب أن يدرس قبل أي جزء من الأجزاء الأخرى؛

كورت 2 - التنظيم: يساعد هذا الجزء في تنظيم الأفكار؛

كورت 3- التفاعل: هذا المجال مهم في إنتاج الأفكار وتوليدها، كما يهتم هذا الجزء بتطوير عملية المناقشة والتفاوض؛

¹- ليلي بنت سعد بن سعيد الصاعدي، التفوق والموهبة والإبداع واتخاذ القرار رؤية من واقع المناهج، دار حامد للنشر، عمان، 2007، ص 185.

²- زيد المويدى، مرجع سابق، ص 126.

كورت 4- الإبداع: يتم تناول الإبداع كجزء طبيعي من عملية التفكير وبالتالي يمكن تعلمه والتدريب عليه؛

كورت 5- المعلومات والمشاعر: يهتم هذا الجزء بتعلم كيفية جمع المعلومات وتقيمها، وكذا أثر المشاعر والقيم والاتجاهات التي يحملونها على معالجة البيانات والنتائج؛

كورت 6- العمل: يهتم هذا الجزء بعملية التفكير في مجموعها، فهو يهتم باختيار الهدف ووضع الخطة وتنفيذها والوصول إلى الحل.

3- برنامج بارنيز: صمم هذا البرنامج (1976) لتنمية التفكير الإبداعي لدى الطلبة في مدينة بافلو في ولاية نيويورك، وقد اعتمد هذا البرنامج على عدة أساليب فنية مشتقة في معظمها من اقتراحات Osborn المتمثلة في إطلاق الأفكار المختلفة أو ما يطلق عليه العصف الذهني الذي تم الحديث عنه سابقاً، هذا وقد تعددت الأساليب المستخدمة في البرنامج مما يؤدي إلى زيادة إحتمالية نجاحه في تنمية الإبداع، كما أشارت نتائج عدة دراسات لتقييم فعالية هذا البرنامج إلى إيجابية البرنامج في التدريب على الإبداع وتنمية القدرات الإبداعية.¹

4- برنامج الماسترثكر: يهدف هذا البرنامج إلى تدريب الأفراد كيفية التفكير وتعليمهم إستراتيجيات تفكيرية تجعل منهم مفكرين جيدين، وقد قام ديبونو ببناء البرنامج عام (1988) هدف تنمية التفكير الإبداعي. يتضمن هذا البرنامج حقيقة تعليمية تحتوي على أربعة أشرطة مسجلة تُدرب المدرب كيف يُدرب، ثم هناك كتابين رئисين وكتاب ثالث، يدور محتوى الكتابين حول عدة أبواب تشتمل على: تعريف بالبرنامج، تحديد علاقة الذكاء والتفكير، مفهوم التفكير النشط أو الفاعل، تدريبات تساعد الفرد في التعرف على كيفية بناء وتقديم الأفكار الرئيسية في الموضوع الواحد إضافة إلى تمارين تغطي كافة الأفكار المتفرعة، هذا وقد أثبتت العديد من الدراسات فاعلية برنامج الماسترثكر في تنمية التفكير الإبداعي².

¹- ليلي بنت سعد بن سعيد الصاعدي، مرجع سابق، ص 187.

²- نفس المرجع، ص 188-189.

خلاصة الفصل الثاني

تبين من خلال هذا الفصل أن للإبداع تعاريف عديدة تلخصت أو ركزت في مجملها على نقطة هامة هي قدرة المنظمة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق.

لقد تبين كذلك أن الإبداع أصبح مجالاً واسعاً وتعددت نظرياته وفقاً لاختلاف المدارس والاتجاهات في علم النفس والتعليم، ولسوء الحظ فإن القليل من هذه الدراسات ركزت على دراسة الإبداع ضمن المحتويات التنظيمية، والواقع أن هذه الدراسات والاتجاهات تفسر كل منها جانباً من الإبداع وبالتالي ليس هناك نظرية متكاملة للإبداع، إضافة إلى ما سبق يعتبر الإبداع نشاط إنساني مهم في رفع القدرة التنافسية للمنظمات، هذه الأخيرة ولكي تضمن البقاء في ظل المنافسة الشديدة عليها اللجوء إلى تدريب موردها البشري.

والتدريب كغيره من الوظائف شديد التأثر بالتغييرات والتطورات التكنولوجية والعلمية، لذلك أصبح يُركِّز أكثر على تنمية القدرات الذهنية والفكرية للأفراد؛ من أجل تكثينهم من الإبداع من خلال التدريب على أساليب تبني التفكير الإبداعي لديهم، وما يبرر صحة كلامنا هو توفر العديد من برامج التدريب على الإبداع التي ثبتت فاعليتها الكثير منها.

من هذا المنطلق نجد أن التدريب له تأثير كبير على أداء الأفراد ومن ثم على فعالية المنظمات وقدرتها على التنافس وتحقيق البقاء والإستمرار في بيئة تتسم بالتغيير الشديد.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

تمهید:

سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق للجانب التطبيقي من الدراسة، إذ تم اختيار المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز وبالتالي تحديد المديرية الجمهورية لنقل الكهرباء بسطيف GRTE، كمثال لدراسة وتتبع مسار عملية التدريب بها وتبين دوره في الرفع من القدرات الإبداعية والتأكد من الفرضيات التي وضعناها في مستهل بحثنا، لذلك تم التطرق من خلال هذا الفصل إلى ثلاث مباحث أساسية:

- المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية؟
 - المبحث الثاني: تقدیم المؤسسة محل الدراسة؟
 - المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

سنحاول من خلال هذا المبحث تقديم عرضاً لكيفية تصميم الدراسة الميدانية، ويتضمن كلاً من أدوات جمع المعلومات (أدوات الدراسة)، أساليب التحليل الإحصائي، مبررات اختيار المؤسسة، قائمة المجتمع وعينة البحث وخصائص العينة.

المطلب الأول: أدوات ونموذج الدراسة

يتوقف نجاح أو فشل أي دراسة ميدانية على مدى دقة البيانات، هذه الأخيرة بدورها تتوقف إلى حد كبير على الاختيار الجيد للأدوات المستعملة في جمع هذه البيانات، وقد تم انجاز الدراسة التطبيقية (الميدانية) من خلال استعمال مجموعة الأدوات سوف يتم توضيحها لاحقاً، كما تم التطرق في هذا الجزء من الدراسة الميدانية إلى توضيح نموذج الدراسة المتبعة وكذا المتغيرات المشكلة لهذا النموذج ومكوناتها الجزئية.

الفرع الأول: أدوات الدراسة (أدوات جمع البيانات)

من أجل تحقيق أهداف الدراسة الميدانية استعملنا مجموعة من الأدوات في جمع البيانات أهمها الإستبيان، الملاحظة العلمية، المقابلة، السجلات والوثائق الخاصة بالمؤسسة.

أولاً- الإستبيان (الإستماراة):

الإستبيان بمفهومه العام هو قائمة تتضمن مجموعة من الأسئلة معدة بدقة ترسل إلى عدد كبير من أفراد المجتمع الذين يكُونون العينة الخاصة بالبحث وبالتالي يعتبر الإستبيان من أهم وأدق طرق البحث وجمع البيانات، وهو يشير إلى الوسيلة التي تستخدم للحصول على أجوبة لأسئلة معينة في شكل استماراة يملؤها المجيب بنفسه¹.

وعليه تعتبر الإستماراة من أهم وسائل الاتصال بين الباحث والمبحوث، وتضم مجموعة من الأسئلة التي تعد وتصاغ من طرف الباحث من أجل الحصول على بيانات تخدم أساساً دراسة الموضوع وفقاً لما جاء في إشكالية الموضوع وفرضيات الدراسة، ويضاف إلى ذلك أنها تتيح للمبحوثين فرصة الإجابة بنوع من المصداقية والوضوح نظراً لكونها غير مرتبطة تماماً بالعمل، بالإضافة لكونها سرية وهذا لعدم معرفة كل فرد لإجابات الآخرين وهو ما يبعد الخوف عن المبحوثين للإجابة بصدقية تامة.

¹- مروان عبد الحميد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2000، ص 165.

ومن أجل صياغة الإستماراة في شكلها النهائي فقد تم الاعتماد على المراحل التالية:

١- مرحلة إعداد الإستماراة^١: تمت هذه المرحلة وفق مجموعة من الخطوات هي:

- تحديد هدف الدراسة والمعلومات المطلوبة، حيث تم صياغة الإستماراة بما يتناسب إشكالية وفرضيات البحث؛
- الاعتماد على الإطار النظري للدراسة واستمرارات الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة أثناء صياغة الإستماراة؛

- الإبعاد عن طرح الأسئلة الغامضة أو الأسئلة المحرجة وضرورة أن تكون الأسئلة واضحة وبإمارة و بعيدة عن الإيحاء بإجابات معينة، والاعتماد على الأسئلة القصيرة والمحضرة وتستهدف إجابات محددة، مع تجنب الأسئلة التي يحتاج الإجابة عليها القيام بعض العمليات الحسابية....الخ؛

- مراعاة توافق الإستماراة مع نظام التدريب في المؤسسة محل الدراسة.

٢- محاور الإستماراة: تم تكوين الإستماراة وفق المحاور التالية:

- أ- المقدمة (المحور الأول):** تم من خلال المقدمة توضيح الغرض من هذه الدراسة وأن المعلومات التي سوف يتم تحصيلها ستعامل بسرية تامة لغرض البحث العلمي لا أكثر ولا أقل، وذلك لتشجيع أفراد الدراسة سواء الإطارات أو أعوان التحكم أو أعوان التنفيذ على الإجابة دون عقدة.

- ب- المحور الثاني:** وتتضمن عمليات التدريب أو مراحل التدريب متمثلة في أربعة أجزاء رئيسية هي: تحطيط التدريب، تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم وتنفيذ التدريب (البرامج التدريبية)، بالإضافة إلى تقييم عملية التدريب (البرامج التدريبية).

- ج- المحور الثالث:** القدرات الإبداعية وتتضمن ثلاثة أجزاء تمثل العناصر أو المكونات الأساسية للإبداع هي:
الأصالة والطلاق، المرونة الذهنية، الحساسية للمشكلات.

^١ في مرحلة إعداد الإستماراة تم الاعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة لصياغة محاور الإستماراة وخصوصاً في الجانب المتعلق بالقدرات الإبداعية، نذكر منها: رسالة ماجستير للطالب محمد بزيع حامد بن توبلي العازمي بعنوان "القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري"، دراسة مسحية على العاملين بديوان وزارة الخارجية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2006 ". أطروحة دكتوراه بلمهدي عبد الوهاب بعنوان "نظام مقترن لأنظمة المخوافي للمؤسسة الاقتصادية العمومية" ، دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية لإنتاج أجهزة القياس AMC العالمية فرجات عباس سطيف 2009". رسالة ماجستير للطالب توفيق العلجة بعنوان "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة 2009". رسالة ماجستير للطالب محمد بن علي بن حسن الليبي بعنوان "الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري" ، جامعة أم القرى، السعودية، 2007". رسالة ماجستير للطالب لاحق بن عبد الله القحطاني بعنوان "الإبداع الإداري ومعوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض" ، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2007".

هنا وبعد الاطلاع على استمرارات الدراسات السابقة وجدنا أن معظمها تركز على مكونات (قدرات) الإبداع وخاصة القدرات المتعلقة بعنصر الأصالة والطلاق، عنصر المرونة الذهنية، عنصر الحساسية للمشكلات، لذلك تم استخراج بنود استمرارتنا انطلاقاً من هذه الدراسات ونخص بالذكر دراسة محمد بزيع حامد بن توبلي العازمي "القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري" ، دراسة توفيق عطية توفيق العلجة "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي" ، دراسة بلمهدي عبد الوهاب "نظام مقترن لأنظمة المخوافي للمؤسسة الاقتصادية العمومية".

3- مرحلة تجريب الإستمارة: في هذه المرحلة تم تجريب الإستمارة على عينة محدودة من المجتمع الأصلي، مع ملاحظة وضوح الأسئلة وإمكانية التعديل في ضوء الملاحظات المقدمة من طرف أفراد العينة، وعرض هذه الصورة على عدد من الخبراء لمعرفة آرائهم، وتمت هذه المرحلة وفق الخطوات التالية:

أ- صدق الإستمارة *: للتأكد من صدق الإستمارة فقد تم عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وبعض إطار مؤسسة سونلغاز ومراجعة المشرف، وطلب منهم تقييم الإستمارة من حيث دقة الفقرات ودرجة شمولها، واقتراح ما يرون أنه مناسباً لإجراء التعديلات عليها، فحظيت بموافقة لجنة التحكيم بعد إجراء التعديلات المطلوبة بناء على اقتراحات المحكمين (أنظر الملحق رقم 01، 02).

ب- ثبات الإستمارة: قبل تطبيق الأداة ميدانياً لجمع البيانات من الضروري اختبار الإستمارة على مجموعة محددة من الباحثين للتعرف على مدى قدرة الإستمارة على قياس ما أعدت لقياسه ومدى تقبل مجتمع الدراسة لها وقدرتهم على ملئها، وتفيد هذه الخطوة في إعادة صياغة وتعديل بعض الفقرات للوصول إلى أفضل صياغة ممكنة . وقد تم إجراء اختبارات الثبات على جميع فقرات الإستمارة من خلال برنامج spss، حيث تم استخراج معامل Cronbach Alpha لمعرفة الاتساق الداخلي لجميع أسئلة الدراسة. في هذا الشأن تبين أن ثبات مقياس التدريب يساوي (0,87) وثبات مقياس القدرات الإبداعية يساوي (0,85) وهي نسبة عالية أعلى من النسبة المقبولة إحصائياً (60%)، وبذلك تكون أداة القياس صالحة ويمكننا من خلالها الحصول على بيانات موثوقة وصحيحة.

ثانياً- الملاحظة العلمية:

تستعمل الملاحظة كأداة من أدوات البحث عند قيام الباحث بـ ملاحظة أو مشاهدة سلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقتها بأسلوب علمي منظم وهادف، لتفسيرها وتحديد العلاقة بين التغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة أغراض الفرد وتلبية احتياجاته، وقد تتم الملاحظة باستخدام الآلات أو الأفراد أو كلاهما معاً لتتبع أو مراقبة سلوك الفرد أو الأفراد أو الظاهرة محل الدراسة¹.

وقد تم استعمال أسلوب الملاحظة عند الزيارات الأولى لمصالح وأقسام المؤسسة وملاحظة طريقة وتنظيم العمل المعتمد والتكنولوجيا المستعملة، كما تم أيضاً استخدام الملاحظة عند إجراء مقابلات ملء الإستمارة مع أفراد عينة الدراسة من خلال ملاحظة سلوكهم وطريقة تفكيرهم في الإجابة على محاور الإستمارة.

¹- محمد عبيداء، محمد أبو نصار، مقالة مبسطة، منهاج البحث العلمي، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الطبعة الثانية، 1999، ص 73.

* فيما يخص صدق الإستمارة؛ وبعد تحديد منهجهة العمل مع الأستاذ المشرف تم تكوين الإستمارة في شكلها الأولي ثم عُرضت على مجموعة من المحكمين المتخصصين من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير منهم الأستاذ العايب عبد الرحمن، الأستاذ على فاروق، الأستاذ عظيمي دلال والأستاذة خلوطة ريمة لإبداء رأيهما واقتراح ما يرون أنه مناسباً لإجراء التعديلات اللازمة على كل محور من المحاور المشكلة للاستمارة.

ثالثا- المقابلة الشخصية

المقابلة في البحث العلمي هي عبارة عن حوار أو محادثة أو مناقشة موجّهة، تكون عادة بين الباحث من جهة ومن جهة أخرى فرد أو مجموعة أفراد من أجل التوصل إلى معلومات تعكس حقائق أو مواقف معينة يحتاج الباحث التوصل إليها في ضوء أهداف بحثه، فهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة والإيضاحات التي يتطلب التعقيب عليها، وقد يكون محتوى هذه الأسئلة حقائق أو سلوكيات أو معتقدات¹.

ومن الميزات التي تتمتع بها المقابلة: أنها في حالة ما إذا كانت الألفاظ المستعملة في طرح الأسئلة صعبة أو غامضة فإن الباحث من خلال محاورته للمبحوث يمكنه الوقوف عند هذه الألفاظ بشرحها وربما تغييرها قصد تسهيل مشاركة المبحوث، وهكذا يتم تغيير الألفاظ حتى يتم الحصول على الإجابة التي تتماشى مع السؤال المطروح.

في هذا الشأن تم الاعتماد على أسلوب المقابلة مع مسؤولي المؤسسة في كل أطوار إعداد البحث، ويتجلى هذا من خلال مقابلة بعض الإطارات من أجل معالجة بنود الإستماراة وتصحيحها، كذلك مقابلة أفراد العينة من أجل تحرير الإستماراة للتأكد من سلامتها، وأيضا مقابلة إطارات المؤسسة وخاصة رئيس مصلحة التدريب والتطوير ورئيس مصلحة التسيير الإداري للحصول على المعلومات الضرورية حول سير العملية التدريبية ومعرفة واقع التدريب في المؤسسة، والحصول على انطباعات وأراء المسيرين فيما يخص البرامج التدريبية وتقديرهم لمدى فعالية تلك البرامج، وأيضا معرفة الطريقة التي يتم بها تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسة أو لدراسة وتحليل التائج المتوصل إليها.

رابعا- السجلات والوثائق

بالإضافة إلى الإستبيان (الإستماراة) والمقابلة واللإحاجة، فإنه تم الاعتماد على السجلات والوثائق الموجودة في مختلف مصالح المؤسسة خاصة الوثائق المتعلقة بالتنظيم الداخلي للمؤسسة، التقارير الخاصة بعدد العمال ومستوياتهم العلمية وأنواع الأعمال التي يزاولونها، ومختلف التقارير والإحصائيات المتعلقة ببرامج التدريب التي تقوم بها المؤسسة.

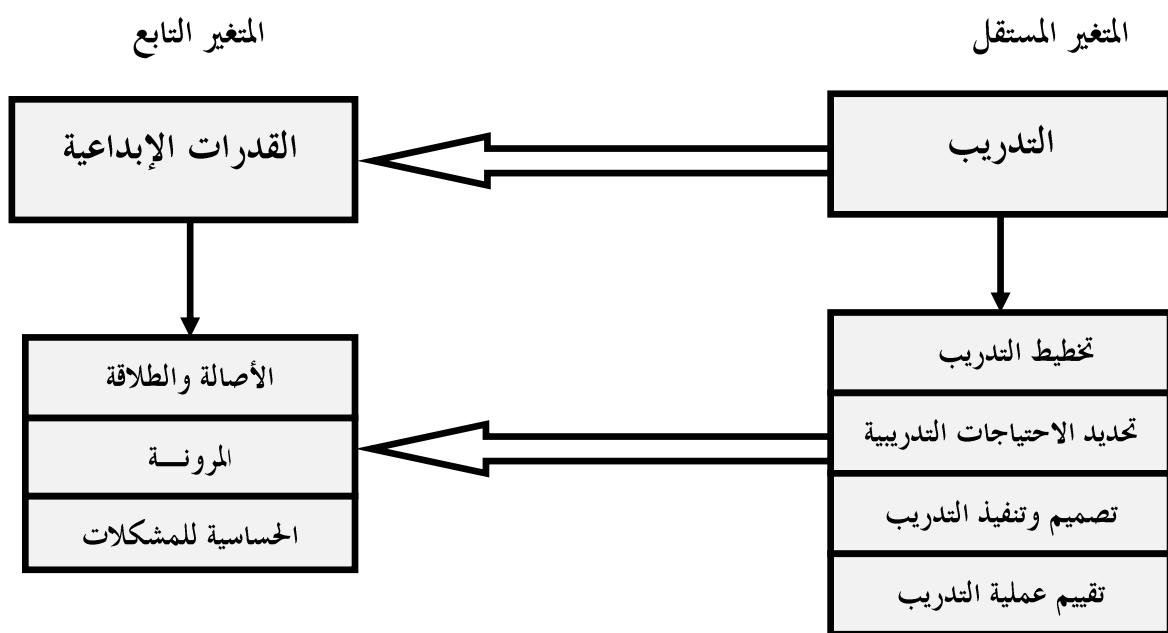
¹- عامر قنديلجي، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية: أسسه، أساليبه، مفاهيمه وأدواته، دار المسيرة للنشر، عمان، 2008، ص 174، 175.

الفرع الثاني: نموذج الدراسة

انطلاقاً من الدراسة النظرية والدراسات السابقة التي تناولت الموضوع أو جزئية منه، وعلى ضوء إشكالية الدراسة وأهدافها، وبعد استشارة مجموعة من الأساتذة ذوي الاختصاص، تم تكوين أو تشكيل نموذج الدراسة الذي ينطلق من فكرة أساسية تتمحور حول كيفية تأثير عملية التدريب بكل جزئياتها في الرفع من القدرات الإبداعية وما مدى هذه المساهمة.

وعليه يمكن إبراز النموذج المتبوع في هذه الدراسة كما يلي:

الشكل رقم (09): يوضح نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على الدراسات السابقة.

من أجل الخوض في الدراسة والتعمق فيها وفهم العلاقة بين المتغيرين، كان لا بد من تحديد المتغير المستقل والمتغير التابع، وكذا معرفة الجزئيات المكونة لهذين المتغيرين؛ من أجل معرفة كيف يؤثر المتغير المستقل في المتغير التابع وأيضاً معرفة مساهمة المتغير المستقل في تحقيق الجزئيات المكونة للمتغير التابع وأية جزئية من جزئيات المتغير المستقل لها بالغ الأثر أو لها وزن كبير في التأثير على المتغير التابع، إن كانت هناك علاقة بطبعية الحال في المؤسسة محل الدراسة، وهذا ما يتضح من خلال الشكل السابق.

المطلب الثاني: الوسائل الإحصائية المتبعة و اختيار مقياس الاستبابة

إن البيانات المجمعة ومهما كانت دقتها وكميتها فهي لا قيمة لها إلا إذا أصبحت عرضة للتحليل الدقيق الذي يساعد على تحديد الاتجاهات واستخلاص النتائج، وفي هذا الشأن فقد تم المزج بين التحليل الكمي والتحليل الكيفي لمعالجة الموضوع وتحليل المعطيات.

الفرع الأول: أساليب التحليل الإحصائي

- **التحليل الكيفي:** يعني أن التركيز في معالجة التجارب الواقعية والأحداث الجارية، سواء في الماضي أو الحاضر، على ما يدركه الباحث منها وبفهمه ويستطيع تضييقه، وللح العالقات التي يمكن ملاحظتها ملاحظة عقلية¹. وقد استُخدم التحليل الكيفي في تحليل الجداول وتفصيلها وتحليل بياناتها اقتصادياً، وبالتالي استطاق أرقام الجداول من أجل الوصول إلى استنتاجات، إلى جانب المقارنة والتفسير.

- **التحليل الكمي:** بالإضافة إلى التحليل الكيفي فقد تم الاعتماد على التحليل الكمي من خلال استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، والتي بفضلها تم استخراج كل أنواع الجداول والمقاييس الإحصائية المناسبة لهذه الدراسة.

من هذا المنطلق اعتمد الباحث في تحليل البيانات التي تم تجميعها من خلال قائمة الإستبيان (الإستماراة) على :

1- **المتوسط الحسابي:** من أجل معرفة متوسط إجابات المبحوثين حول بحوث الإستبيان ومقارنتها بالمتوسط الفرضي المقدر بـ (03) لأن التنقيط يتراوح من (01) إلى (05)، وهذا من أجل اتخاذ القرار بشأن مستوى عملية التدريب، وكذا القدرات الإبداعية لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

2- **الإنحراف المعياري:** من أجل معرفة مدى وجود فروق فردية بين العمال في المؤسسة محل الدراسة على مستوى عملية التدريب وكذا القدرات الإبداعية.

3- **اختبار Test-T sur échantillon unique:** من أجل التأكد من مدى وجود دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول بنود الإستبيان، فالهدف الرئيسي منه هو قياس مدى صدق فروض الدراسة، وعن سبب اختيار هذا الاختبار فيعود إلى كوننا نتعامل مع بيانات كمية لعينة واحدة.

¹- صالح بن حمد العساف، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، مكتبة العبيكان للنشر، الرياض، الطبعة الرابعة، 2006، ص 115.

4- معامل الإرتباط بيرسن: من أجل معرفة مدى وجود علاقة بين عملية التدريب والقدرات الإبداعية ممثلة في (الأصالة والطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات) لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة ومن ثم تحديد طبيعتها ودرجة هذه العلاقة، وعن سبب اختيار هذا الاختبار فيعود إلى كوننا نتعامل مع بيانات كمية لعينة واحدة.

الفرع الثاني: اختيار مقياس الاستبانة

لقياس أراء المستجوبين بإجابتهم على أسئلة كل محور من محاور الإستبيان تم استخدام مقياس Likert (Likert)، والسبب في ذلك أنه يعتبر من أهم المقاييس استخداماً لقياس الآراء لسهولة فهمه وتوازن درجاته، حيث يعبر الأفراد الجيوبون على مدى موافقتهم على كل عبارة من العبارات وفق خمسة درجات كما يلي:

غير موافق إطلاقاً	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق جداً
درجة واحدة	2 درجات	3 درجات	4 درجات	5 درجات

المصدر: من إعداد الباحث

المطلب الثالث: تحديد مجتمع الدراسة وعينة البحث

سيتم في هذا الجزء من الدراسة الميدانية استعراض مجتمع الدراسة بالمؤسسة وأهم الأسباب التي أدت إلى الاعتماد على المعاينة، بالإضافة إلى استعراض كيفية تحديد حجم العينة، وأخيراً وصف الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة.

الفرع الأول: مجتمع الدراسة

هو جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث؛ أي جميع الأفراد الذين يكونون موضوع مشكلة البحث، ويكون مجتمع الدراسة في هذه الدراسة من العاملين بال مديرية الجمهورية لتسهيل شبكة نقل الكهرباء بسطيف والبالغ عددهم 498 عاملاً دائماً (إطارات، أعون تحكم، أعون تنفيذ) حتى تاريخ 30/11/2011.

وعليه يمكن تحديد قائمة المجتمع الأصلي كما يلي:

الجدول رقم (06): توزيع عدد العمال على أقسام المؤسسة وفق الوظيفة والجنس

المجموع	أعوان التنفيذ		أعوان تحكم		إطارات		الأقسام
	إناث	ذكور	ذكور	إناث	ذكور	إناث	
8	1	0	0	0	6	1	n ₁ الإدارة العامة
258	2	43	138	3	63	9	n ₂ قسم الصيانة والأشغال
132	1	12	99	1	17	2	n ₃ قسم الاستغلال
15	1	0	4	0	9	1	n ₄ قسم تسخير الممتلكات
10	1	0	2	0	6	1	n ₅ قسم الزبائن
12	1	0	3	1	3	4	n ₆ قسم الموارد البشرية
10	1	0	2	0	6	1	n ₇ قسم المحاسبة والمالية
7	1	0	1	0	4	1	n ₈ قسم الإعلام الآلي
22	2	2	7	1	6	4	n ₉ قسم التموين والتخزين
24	2	9	10	1	2	0	n ₁₀ قسم الوسائل
498	13	66	266	7	122	24	المجموع

المصدر: الوثائق المتعلقة بالمؤسسة: إدارة الموارد البشرية GRTE، 2011.

بالنظر إلى العدد الإجمالي لأفراد مجتمع الدراسة فإنه يمكن دراسته ككل دون اللجوء إلى المعاينة، لكن هناك مجموعة من الأسباب التي حالت دون ذلك أهمها اعتماد الباحث على طريقة المقابلة في ملء الإستماراة بالنسبة لجميع أفراد المجتمع، الأمر الذي يؤدي حتماً إلى استغراق وقت كبير في توزيع الإستماراة وفي جمعها، بالإضافة إلى وجود بعض أفراد مجتمع الدراسة في عطل سنوية أثناء قيامنا بهذه الدراسة، كذلك السبب الذي حال دون دراسة أفراد المجتمع ككل هو أن ملء الإستماراة يتطلب توقيف العمال، مما قد يؤدي إلى تأثيرات سلبية على العمل بالمؤسسة وخاصة بالنسبة لفئة أعوان التنفيذ.

أما السبب الرئيسي وراء إتباع طريقة المعاينة فهو طبيعة الدراسة التي تقضي إخضاع الإستماراة أو اقتصارها على الأفراد المستفيدين من البرامج التدريبية؛ أي الأفراد الذين تتتوفر فيهم خاصية (الالتحاق بالدورات التدريبية) طالما أنها نهدف إلى معرفة العلاقة بين عملية التدريب والقدرات الإبداعية من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة (أنظر الملحق (02)).

الفرع الثاني: تحديد حجم العينة

تم اللجوء إلى تحديد حجم العينة على أساس الطريقة الحيادية، التي تعتمد على افتراض تساوي نسبة توفر الخاصية المطلوب دراستها في المجتمع مع نسبة عدم توفر الخاصية والتي تقدر ب 50%.

في نظرية المعاينة يتم تقدير نسبة الخاصية المطلوبة في المجتمع p على أساس النسبة fn المقدرة على العينة بحيث أن خطأ المعاينة هو d ، وبالتالي يكون السؤال المطروح هو:

- ما هو حجم العينة n اللازم لكي نضمن أن الإنحراف أو الفرق بين النسبة الحقيقية p للمجتمع والنسبة المحسوبة على العينة لا يتجاوز هامش معلوم d_0 (خطأ المعاينة) من تحديد الباحث؟
طالما أن حجم المجتمع معلوم ومحدد، فإن خطأ المعاينة يأخذ الصيغة التالية:

$$^1 d_0 = \pm t_\alpha \sqrt{\frac{pq}{n}} \sqrt{\frac{N-n}{N-1}}$$

حيث أن:

قيمة نظرية تقرأ من الجدول الطبيعي المعياري بدلاًلة درجة مخاطرة α وتكون محددة عموماً بـ 5%， لكن البحث يجري في العلوم الاقتصادية.

P نسبة توفر الخاصية المطلوب دراستها في المجتمع وقد تم تحديدها بـ 50%， تكون أفراد العينة متوسطي التجانس.

N حجم المجتمع.

n حجم العينة.

بما أننا انطلاقنا من فرضية الحياد، ونظرًا لعد توفر معلومات سابقة حول (p) و (q) أو مقدارهما على التوالي fn و $(1-fn)$ فإن:

$$p = q = 50\% = 1/2$$

وعليه تصبح العلاقة (1) كالتالي:

$$d_0 = \pm t_\alpha \sqrt{\frac{1}{4n}} \sqrt{\frac{N-n}{N-1}}$$

¹ - بن فرحات ساعد، منهجية البحث العلمي، محاضرات مقدمة في السنة الأولى ماجستير تخصص الإدارة الإستراتيجية، جامعة سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2010.

ويكمن استخراج حجم العينة من هذه الصيغة وفق العلاقة التالية:

$$n = \frac{t_{\alpha}^2(1/4)N}{d_0^2N - d_0^2 + t_{\alpha}^2(1/4)}$$

ومن أجل إيجاد قيمة n (حجم العينة) لابد من تحديد قيمة d_0 (من تحديد الباحث).

- من هذا المنطلق تم تحديد خطأ المعاينة بنسبة $d_0 = 0.1 = 10\%$ فيصبح :

$$n = \frac{(1.96)^2(1/4)498}{(0.1)^2498 - (0.1)^2 + (1.96)^2(1/4)} = 81$$

إذا حجم العينة الخاصة بالدراسة يقدر بـ 81 مفردة أي بنسبة 18.61% من مجتمع الدراسة، ونعتقد أن هذه العينة كافية لعمميم النتائج على مجتمع الدراسة نظراً لتجانس أفراد العينة.

ويكمن توزيع العينة على أقسام المؤسسة كما يلي:

$n_1 = \frac{N_1}{N} n = \frac{8}{498} \cdot 81 = 1$	$n_6 = \frac{N_6}{N} n = \frac{12}{498} \cdot 81 = 2$
$n_2 = \frac{N_2}{N} n = \frac{258}{498} \cdot 81 = 42$	$n_7 = \frac{N_7}{N} n = \frac{10}{498} \cdot 81 = 2$
$n_3 = \frac{N_3}{N} n = \frac{132}{498} \cdot 81 = 21$	$n_8 = \frac{N_8}{N} n = \frac{7}{498} \cdot 81 = 1$
$n_4 = \frac{N_4}{N} n = \frac{15}{498} \cdot 81 = 2$	$n_9 = \frac{N_9}{N} n = \frac{22}{498} \cdot 81 = 4$
$n_5 = \frac{N_5}{N} n = \frac{10}{498} \cdot 81 = 2$	$n_{10} = \frac{N_{10}}{N} n = \frac{24}{498} \cdot 81 = 4$

المصدر: حسابات قام بها الباحث

كما يكمن توزيع هذه العينة على أقسام المؤسسة مع الأخذ بعين الإعتبار الجنس والفترات الوظيفية كما يلي:

الجدول رقم (07): توزيع العينة على أقسام المؤسسة حسب الوظيفة والجنس

المجموع	أعوان التنفيذ		أعوان تحكم		إطارات		الأقسام
	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	
1	0	0	0	0	1	0	n ₁ الإدارة العامة
42	7	0	22	1	10	2	n ₂ قسم الصيانة والأشغال
21	2	0	16	0	2	1	n ₃ قسم الاستغلال
2	0	0	1	0	1	0	n ₄ قسم تسيير الممتلكات
2	0	0	1	0	1	0	n ₅ قسم الزرائب
2	0	0	1	0	0	1	n ₆ قسم الموارد البشرية
2	0	0	1	0	1	0	n ₇ قسم المحاسبة والمالية
1	0	0	0	0	1	0	n ₈ قسم الإعلام الآلي
4	1	0	1	0	1	1	n ₉ قسم التموين والتخزين
4	1	1	2	0	0	0	n ₁₀ قسم الوسائل
81	11	1	45	1	18	5	المجموع

المصدر: حسابات قام بها الباحث

طالما أن العينة المختارة تتكون من 81 عاماً، فقد تم الاعتماد على العينة القصدية (الحكمية) لاختيار مفردات هذه العينة، إذ خصت الأفراد المستفيدين من البرامج التدريبية على أساس أنها تمثل مجتمع الدراسة.

الفرع الثالث: إجراءات توزيع الاستبانة (الاستماراة) وجمع البيانات

بعد إتمام تحضير الاستبانة وإخراجها في شكلها النهائي والتأكد من صدقها وثباتها، قمنا بتوزيع الاستبانة على العاملين بالمؤسسة محل الدراسة على مختلف مستوياتهم (إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ) بحيث هناك من المستحدين من قام بملئ الاستبانة لوحده، وهناك فئة من المستحدين من لا تتقن العربية جيداً قمنا بإجراء مقابلة معهم تم فيها شرح وتبسيط العبارات وعند فهمها نعطي لها البديل الخاصية بكل عبارة ونسجل الإجابة في وقتها، نفس الأمر بالنسبة لبعض المستحدين وخاصة الذين يتمون إلى فئة أعوان التنفيذ قمنا بإجراء مقابلات معهم نظراً لأن مستوىهم لا يسمح لهم بملئ الاستبانة، كما أن هناك من المستحدين من رفضوا جملة وتفصيلاً مقابلتنا ولا ندرى لماذا؟، وهناك بعض المستحدين لم يرجعوا الاستبانة خائفاً والبعض الآخر قدم استبيانات ناقصة الإجابة بحيث تم استبعاد هذه الاستبيانات وبذلك تحصلنا على 75 استبانة صالحة لإجراء الدراسة.

الفرع الرابع: وصف الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة

تم التعرض في هذا الجزء من الدراسة إلى الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة من حيث المتغيرات التالية: الجنس، الوظيفة، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الإلتحاق بالدورات التدريبية، وهذا من أجل إبرازخلفية الاجتماعية والمهنية للعينة.

أولاً- حسب الجنس

سيتم التطرق إلى عينة الدراسة حسب الجنس (إناث، ذكور) كالتالي:

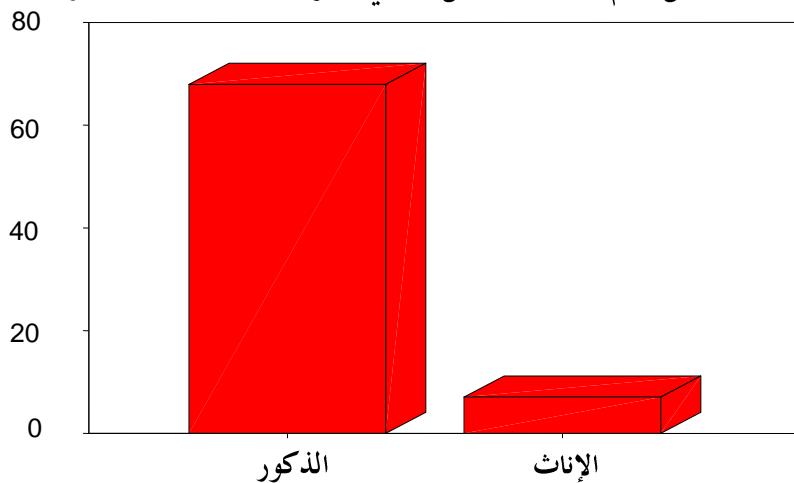
الجدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

الجنس	النكرارات	النسبة (%)
الذكور	68	90,7
الإناث	07	09,3
المجموع	75	100

المصدر: مستخرج من برنامج SPSS من البيانات الأولية للاستماراء

يمكن القول من خلال قراءة الجدول أن الغالبية العظمى من المستجوبين هم من فئة الذكور، أي 68 عاملاً تقابلها نسبة 90.7 %، بينما تشكل فئة الإناث 7 عاملات بنسبة 9.3 %، ويمكن تفسير هذا الاختلاف إلى طبيعة العمل في المؤسسة تتطلب مجهوداً شاقاً وكثيراً لا يمكن أن تتحمله الإناث على خلاف الذكور.

الشكل رقم (10): التمثيل البياني لأفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: مستخرج من الجدول رقم (08)

ثانياً- حسب الوظيفة

سيتم التطرق هنا إلى عينة الدراسة حسب الوظيفة (إطارات، أ尤ون التحكم وأ尤ون التنفيذ) كالتالي:

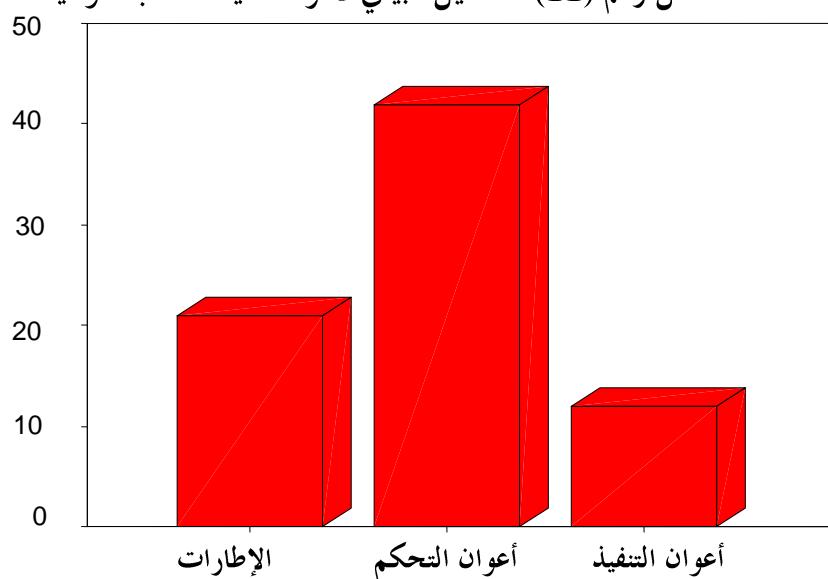
الجدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة

الوظيفة	أعوان التحكم	النكرارات	النسبة (%)
إطارات	42	21	28
أعوان التحكم	56	42	56
أعوان التنفيذ	12	12	16
المجموع	75	75	100

المصدر: مستخرج من بيانات الأسئلة من الإستماراة spss

من خلال معطيات هذا الجدول يتضح أن فئة الإطارات التي شملتهم الدراسة يقدر عددهم بـ 21 إطاراً أي بنسبة 28%， بينما قدرت فئة أعوان التحكم بـ 42 عاملاً أي بنسبة 56%， وقدر عدد فئة أعوان التنفيذ بـ 12 عاملاً بنسبة تقدر بـ 16%.

الشكل رقم (11): التمثيل البياني لأفراد العينة حسب الوظيفة



المصدر: مستخرج من الجدول رقم (09)

ثالثا- المؤهل العلمي

بالنسبة للمؤهل العلمي نجد أن المستوى التعليمي (درجة التعلم) لدى المبحوثين كان موزعاً بين المستويات التعليمية التالية: متوسط، ثانوي، جامعي، كما يلي:

الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	النكرارات	النسبة (%)
أقل من المتوسط	-	-
مستوى متوسط	11	14,7
مستوى ثانوي	18	24
مستوى جامعي	46	61,3
المجموع	75	100

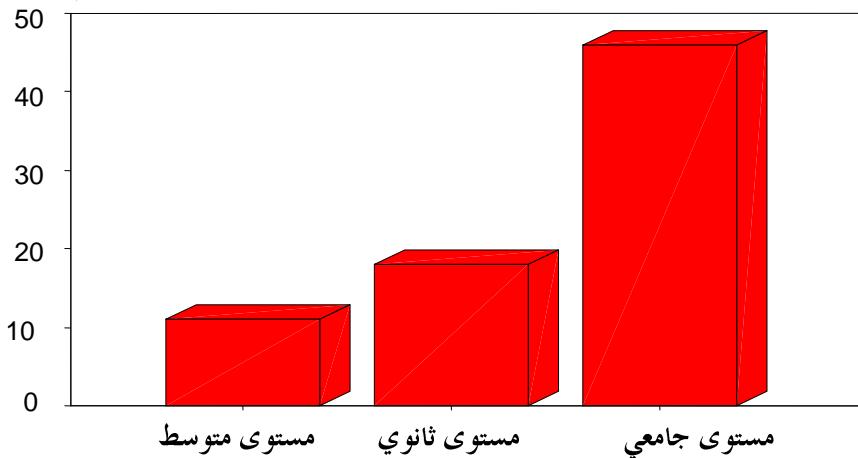
المصدر: مستخرج من البيانات الأولية من الإستماراة spss

من خلال بيانات الجدول يتضح أن فئة العاملين من ذوي المستوى الجامعي تشكل العالبية العظمى وتقدر بحوالي 46 عاملأ أي بنسبة 61.3%， بينما نجد أن فئة العاملين من ذوي المستوى المتوسط والثانوي تقدر بـ 29 عاملأ.

من مجموع أفراد العينة (11+18+46) أي بنسبة 38.7%.

من هذا المنطلق نجد أن المؤسسة تعتمد على الأفراد الحاملين للشهادات الجامعية كأساس عند عملية التوظيف.

الشكل رقم (12): التمثيل البياني لأفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: مستخرج من الجدول رقم (10)

رابعاً- عدد سنوات الخبرة:

سيتم التطرق إلى عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة، حيث تم تقسيم مستويات الخبرة أو الأقدمية إلى فئات كالتالي:

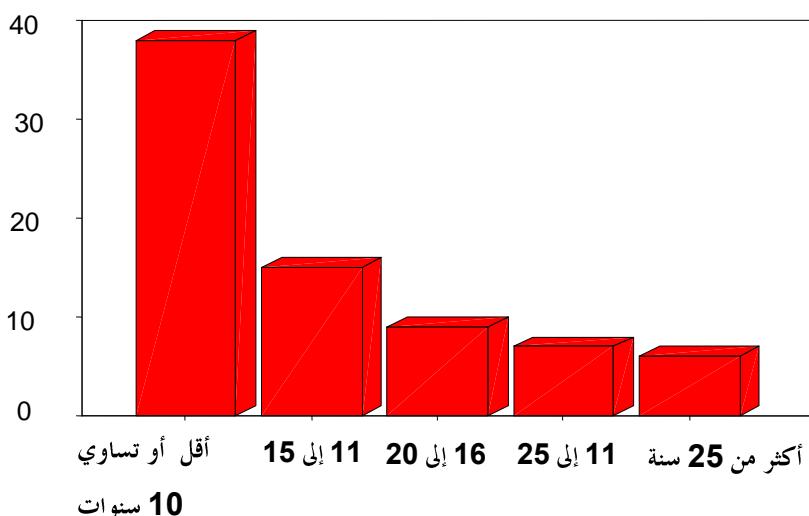
الجدول رقم (11) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة

النسبة (%)	النكرارات	عدد سنوات الخبرة
50,7	38	أقل أو تساوي 10 سنوات
20	15	من 11 إلى 15 سنة
12	9	من 16 إلى 20 سنة
9,3	7	من 21 إلى 25 سنة
8	6	أكثر من 25 سنة
100	75	المجموع

المصدر: مستخرج من برنامج spss من البيانات الأولية من الإستماراة

أظهرت النتائج أن نصف أفراد العينة تتكون من عاملين خبراتهم (أقل أو تساوي من 10 سنوات) بنسبة 50.7%， وعدهم 38 عامل، بينما كان عدد المستجيبين الذين تتراوح خبرتهم ما بين (11 إلى 15 سنة) 15 عاملًا أي بنسبة 20%， في حين شكلت نسبة المستجيبين الذين تتراوح خبرتهم ما بين (16 إلى 20 سنة) بـ 12%.

الشكل رقم (13): التمثيل البياني لأفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة



المصدر: مستخرج من الجدول رقم (11)

خامساً- الإلتحاق بالدورات التدريبية

سيتم التطرق هنا إلى عينة الدراسة حسب الإلتحاق بالدورات التدريبية كالتالي:

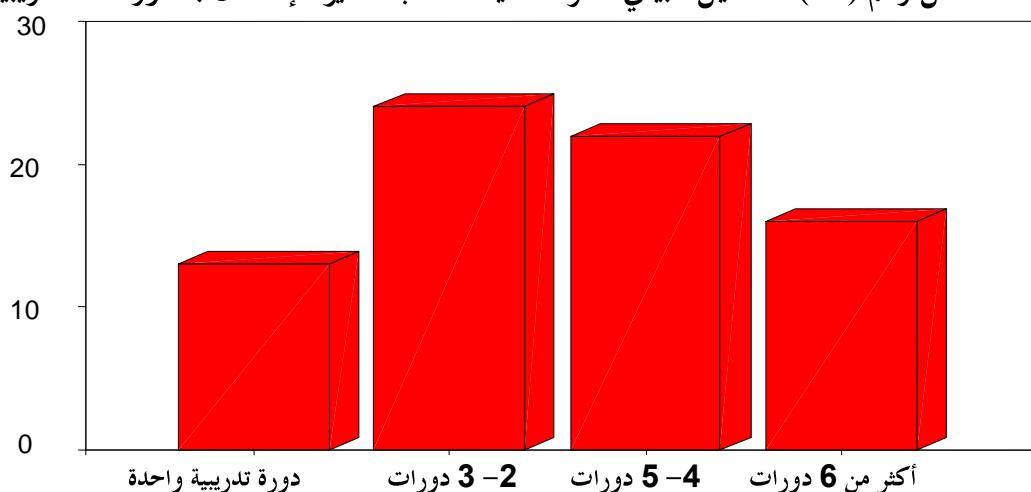
الجدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب متغير الإلتحاق بالدورات التدريبية

النسبة (%)	التكرارات	الإلتحاق بالدورات التدريبية
17,33	13	دورة تدريبية واحدة
32	24	من 2 إلى 3 دورات تدريبية
29,33	22	من 4 إلى 5 دورات تدريبية
21,33	16	أكثر من 6 دورات تدريبية
100	75	المجموع

المصدر: مستخرج من برنامج spss من البيانات الأولية من الإستماراة

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد العينة (العاملين) الحاصلين على 2 إلى 3 دورات تدريبية منذ التحاقيقهم بالمؤسسة شكلوا النسبة الأكبر، حيث بلغت نسبتهم 32% وقد بلغ عددهم 24 عاملاً من أصل 75، وفي المرتبة الثانية الحاصلين على 4 إلى 5 دورات تدريبية فشكلت نسبتهم 29.33% وبلغ عددهم 22 عاملاً من أصل 75، أما الفئة الحاصلة على أكثر من 6 دورات تدريبية فقد شكلت نسبتهم 21.33% من إجمالي عينة الدراسة وبلغ عددهم 16 عاملاً من أصل 75، والفئة الأقل من حيث العدد كانت لأفراد الدراسة الحاصلين على دورة تدريبية واحدة، حيث شكلت نسبتهم 17.33% وبلغ عددهم 13 عاملاً من أصل 75 عاملاً.

الشكل رقم (14): التمثيل البياني لأفراد العينة حسب متغير الإلتحاق بالدورات التدريبية



المصدر: مستخرج من الجدول رقم (12)

المبحث الثاني: تقديم المؤسسة محل الدراسة

نحاول من خلال هذا المبحث إعطاء صورة عامة وواضحة عن المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز من خلال تطرقنا للتطور التاريخي للمؤسسة وتعريفنا لكل من المديرية العامة لتسخير شبكة نقل الكهرباء والمهام المسندة إليها، ليتم بعد ذلك تصريح الزاوية وذلك بالطرق للمديرية الجهوية لنقل الكهرباء بسطيف وهي المؤسسة التي أجريت فيها الدراسة، بالإضافة إلى استعراض أهم المبررات التي دفعتنا لاختيارها.

المطلب الأول: التطور التاريخي لمؤسسة سونلغاز

سنحاول في هذا الجزء من الدراسة الميدانية إبراز أهم المحطات التي مرت بها مؤسسة سونلغاز والتغيرات التي طرأت عليها وأهم الفروع التي يتكون منها مجمع سونلغاز.

الفرع الأول: المراحل التاريخية التي مرت بها المؤسسة

تم إنشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز تحت وصاية وزارة الطاقة والصناعة الكيميائية والبتروكيميائية بموجب الأمر رقم 59-69 المؤرخ يوم 28 جويلية 1969 والقاضي بحل شركة كهرباء وغاز الجزائر (EGA) التي أُنشئت بدورها في 5 جويلية 1947 في إطار القوانين الفرنسية، وتضمن نفس الأمر المذكور عبير مادتيه الرابعة والسابعة النشاطات الرئيسية للمؤسسة وهي:

- احتكار إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها واستيرادها وتصديرها؛
- احتكار نقل الغاز بواسطة القنوات القانونية على مستوى التراب الوطني؛
- احتكار توزيع الغاز الطبيعي في التراب الوطني والمعد للاستعمال المتزلي والصناعي، بينما حول احتكار الإنتاج وتسخير القنوات الأساسية لتصدير وتوزيع الغاز للمستهلك الصناعي الكبير "سونطراك"، ولقد واجهة هذه الأخيرة تحديات كبيرة بعد الاستقلال على إثر رحيل 47% من عمالها (3700 من مجموع 5000) مما اضطرها إلى طلب المساعدة التقنية من الشركة الأم الكهرباء والغاز الفرنسية، وبقيت بنفس هيكلها إلى غاية 1973 حيث تم إعادة تنظيم الوظائف وإعداد الهيكل التنظيمي الجديد.

كما شهدت سنة 1975 إعادة تنظيم واسعة لهاكلها وأنظمة تسخيرها، فتفرعت مديراتها الأربع إلى تسع مناطق وواحد وثلاثين مركز، ثم أنشئت سنة 1978 وسائل ذاتية للإنجاز تدعى وحدات الأشغال التي استقلت كمؤسسات متخصصة. على إثر إعادة هيكلة للمؤسسات خلال 1983، أدت هذه الأخيرة إلى ميلاد خمس (05) مؤسسات أشغال متخصصة، وكذا مؤسسة أخرى للتصنيع هي:

كهريف KAHRIF: المكلفة بالكهرباء الريفية؛
كهركيب KAHRAKIB: للهيأكل الكهربائية القاعدية والمنشآت الكهربائية؛
إنيرغا ENARGHA: المكلفة بأشغال الهندسة المعمارية؛
التركيب ELTERKIB: المكلفة بالتركيب الصناعي؛
كاناغاز KANAGAZ: المكلفة بإنشاء شبكات الغاز؛
و**AMC** لصناعة العدادات وأجهزة القياس والمراقبة.

وبفضل هذه المؤسسات صارت سونلغاز تتوفر حالياً على تجهيزات كهربائية وغازية تستجيب لحاجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد.

في 14 ديسمبر 1991 بحكم المرسوم التنفيذي رقم 91-475، تم تغيير الطبيعة القانونية لسونلغاز إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (EPIC)؛ وتعني هذه التسمية في نص القانون 88-10 المؤرخ في 12 جانفي 1988، ولا سيما في مواده: 44/45/46/47 بأنها هيئة تتمكن من تمويل أغبائها الاستغلالية جزئياً أو كلياً عن طريق بيع منتج تجاري، يُنجز طبقاً لتعريفة منجزة مسبقاً ولدفتر الشروط العامة الذي يحدد الحقوق والواجبات للطرفين المتعاقددين

الفرع الثاني: مؤسسة سونلغاز بعد 2002

لقد أتى القانون الجديد الصادر في فيفري 2002، المتعلق بالكهرباء وبتوزيع الغاز عن طريق القنوات ليلغى الاحتكار الذي كرسه الواقع الممارس حتى الآن من قبل سونلغاز. وذلك بفتح قطاع الكهرباء والغاز للمنافسة، باستثناء ما تعلق بنشاطات النقل الذي له طابع الاحتكار الطبيعي.

هذا وفي نفس السنة وبرسم رئاسي رقم 02-195 ليوم 01 جوان 2002، وضع الشكل القانوني "للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز" على شكل شركة أسهم (SONELGAZ.spa)؛ معنى أنه تم تحويلها من طابع مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (EPIC) إلى شركة مساهمة (SPA)، دون إضافة شخصية معنوية جديدة لها، وأصبح رأس المال الاجتماعي هو مئة وخمسون مليار دينار (150.000.000.000 دج) تتوزع على حوالي 150.000 سهم بقيمة 1.000.000 دج للسهم الواحد.

هذا الإنتقال ثُمّليه ضرورة قيام سونلغاز بتكييف نفسها للتلاؤم مع القواعد الجديدة لتسخير القطاع التي أوجبها القانون ولاسيما افتتاح الأعمال والأنشطة وانفتاح باب المنافسة، ومن ناحية أخرى فإن هذا القانون الأساسي الجديد يخوّل للمؤسسة استقلالية أكبر ويسمح لها بأن تمارس مسؤولياتها كاملة دون أن يترتب عليها أي خطر على استقرارها.

أصبح مجمع سونلغاز يتكون من عدة فروع، لكل فرع مدير عام ومديرية عامة، وهذه الفروع هي:

- فرع تسخير شبكة نقل الكهرباء (G.R.T.E) وهو الفرع المعنى بالدراسة؛
- فرع تسخير شبكة نقل الغاز (G.R.T.G)؛
- فرع إنتاج الكهرباء (S.P.E)؛
- فرع التوزيع (S.D).

وأصبحت هذه الفروع تتکفل بالأدوار التالية:

- إنتاج، نقل، توزيع وبيع الكهرباء على مستوى القطر الجزائري أو خارجه؛
- نقل الغاز للاحتياجات الوطنية؛
- توزيع وبيع الغاز عن طريق قنوات النقل على المستويين المحلي والأجنبي؛
- تنمية وتوفير كل متطلبات تطوير خدمات الطاقة؛
- دراسة، تطوير وتحسين لتكامل أشكال مصادر الطاقة؛
- تطوير كل ما له علاقة (وسائل، نشاطات) بشكل مباشر أو غير مباشر مع الصناعة الكهربائية والغازية، وأي نشاط قد يرجع بالفائدة على الجميع؛
- تطوير كل أوجه النشاطات المتصلة بالنشاط الرئيسي للمؤسسة، سواء كان ذلك على المستوى الداخلي أو الخارجي.

كانت سونلغاز قبل جوان 2002 مؤسسة متكاملة رأسيا ولكن باعتمادها نظام تجاري جديد تحولت إلى مجموعة صناعية، ومنذ ذلك الحين تطورت الهياكل والتنظيم الهيكلي لمؤسسة سونلغاز لتنماشى وفق المهمة الجديدة للمجموعة، حيث صارت المؤسسة الأم تدير جميع أسهم المجمع ومتلك 100% من رأس المال شركاتها الفرعية، هذه الشركات تتمتع باستقلاليتها في التسيير، كما تراقب المؤسسة الأم هذه الفروع بفضل نظام تفويضي داخل مجالس الإدارة.

في ظل هذه الصورة الجديدة لسونلغاز أصبح دور المؤسسة القابضة يتمحور حول مهام القيادة وضبط الإستراتيجيات وضرورة احترام قواعد الحكم الرشيد، وبصفتها مؤسسة قابضة بإمكان سونلغاز اليوم التدخل عبر الشراكة في القطاعات ذات المستوى التكنولوجي العالي زيادة عن مهامها الأساسية.

المطلب الثاني: المديرية العامة لتسخير شبكة نقل الكهرباء

La Direction Générale de la Gestionnaire du Réseau de Transport Electricité

سنحاول من خلال هذا الجزء من الدراسة الميدانية معرفة المهام المسندة للمديرية العامة لتسخير شبكة نقل الكهرباء والتنظيم الداخلي لها مع التركيز على قسم الموارد البشرية، ثم التطرق إلى المديرية الجمودية لنقل الكهرباء التي أجريت فيها الدراسة.

الفرع الأول: المهام المسندة للمديرية العامة لتسخير شبكة نقل الكهرباء:

إن المديرية العامة لنقل الكهرباء مكلفة بتسخير شبكة نقل الكهرباء وعليه فهي تؤمن استغلال وصيانة وتطوير شبكة نقل الكهرباء، وذلك لتأمين قدرة مناسبة مقارنة باحتياجات النقل والاحتياط.

تألف شبكة نقل الكهرباء من مجموعة من الخطوط الهوائية وأيضاً الخطوط المزروعة تحت الأرض الحاملة للطاقة الكهربائية وفق الأشكال التالية: طاقة كهربائية عالية التركيز HT، متوسطة التركيز MP، كذلك تتألف من محطات المولات ومعداتها، وصلات الترابط الدولي ومعدات التحكم للسيطرة على الطاقة الكهربائية، وصلات تربط بين محطات توليد الكهرباء وشبكات الكهرباء.

وللمديرية العامة لتسخير شبكة نقل الكهرباء مجموعة من المهام الأساسية تمثل في:

- استغلال وصيانة وتطوير شبكة نقل الطاقة الكهربائية في أنساب الظروف وفقاً للأحكام واللوائح من القانون رقم 01/02 المورخ في 02/05/2002 المتعلق بنقل الكهرباء وتوزيع الغاز عن طريق خط الأنابيب، لضمان القدرة الكافية مقارنة باحتياجات النقل والاحتياط المتوفر؟

- إدارة جميع وسائل نقل الطاقة الكهربائية والتجهيزات والمعدات المتعلقة بها؛
- تنفيذ السياسة التجارية للمجمع من خلال إعداد آليات تسخير الزبائن، القواعد التجارية ومراقبة التنفيذ؛
- تحديد وتنفيذ إجراءات التشغيل والصيانة؛
- قياس واختبار نقل الكهرباء؛

- ضمان تسيير (تنظيم، استغلال، صيانة) وتطوير شبكات النقل وكل التجهيزات المرتبطة بذلك؛
- وضع مجموعة من المعايير للاحظة وتقييم سير العمل؛
- إعداد الدراسات والمخططات التنظيمية المتعلقة بنقل الطاقة الكهربائية، حيث تكون هذه الدراسات مرتبطة أساساً بسياسة وقرارات المجتمع؛
- تنفيذ الأهداف والتوجهات الإستراتيجية للمؤسسة الأم (جمع سونلغاز)
- ضمان تسيير وتطوير الموارد البشرية وتوفير الوسائل اللازمة لسير عملية التطوير؛
- ضمان أمن الأفراد والمعدات في إطار عملية نقل الكهرباء؛
- المشاركة في كل الدراسات الخاصة بتنمية شبكة نقل الكهرباء؛
- المشاركة في تحضير الميزانيات والتكاليف والتقارير الخاصة بالميكل؛
- مراقبة الاستثمارات المادية وغير مادية للمؤسسة والمشاركة في مناقشة وتشمين المشاريع الاستثمارية.

في هذا الشأن يباشر مدير نقل الكهرباء المسؤوليات العامة في الحالات التالية:

أ- استغلال أشغال شبكة النقل، ويتضمن هذا المجال الأعمال التالية:

- تسيير معلومات الشبكة ومراقبة أشغال الشبكة؛
- تسيير العلاقات مع الشركاء وأطراف الأشغال؛
- تحديد طرق الاستغلال.

ب- صيانة شبكة النقل، ويشمل هذا المجال على:

- وضع استراتيجيات الصيانة؛
- إنشاء مخططات الصيانة؛
- القيام بتسيير نشاطات الصيانة.

الفرع الثاني: التنظيم الداخلي للمديرية العامة لنقل الكهرباء

سنحاول من خلال هذا الجزء من الدراسة شرح قسم الموارد البشرية باعتباره يمس بدرجة كبيرة التحليل الخاص بالبحث، وأيضاً لما له من علاقة بموضوع البحث من خلال احتواه على المصلحة المكلفة بالتطوير والتدريب.

١- قسم الموارد البشرية:

يتشكل القسم الخاص بالموارد البشرية من عدة مصالح:

١.١. المصلحة المكلفة بالتطوير والتدريب:

بالنسبة لحال التطوير، ويتكفل بما يلي:

- تسخير شؤون تطوير الموارد البشرية على المدى المتوسط والطويل؛
 - ضمان السير الحسن والحفاظ على الهياكل التنظيمية؛
 - متابعة تطور الحياة الوظيفية للأفراد.

بالنسبة للتدريب، يتكفل بـ:

- تحديد وتوفير الميزانيات الخاصة بالنشاطات التدريبية؛
 - تقدير وتحليل الاحتياجات التدريبية؛
 - تحضير وبرمجة النشاطات التدريبية؛
 - المساهمة في تحديد والأخذ بالوسائل الداخلية للتدريب؛
 - التفاوض مع الأطراف الداخلية والخارجية فيما يخص عقود ورزنامة البرامج التدريبية؛

١.٢. المصلحة المكلفة بالشؤون الإدارية، تختتم بما يلي:

- ضمان التسخير الإداري لأفراد المقر الاجتماعي؛
 - متابعة ومراقبة هيكل وحدات التنفيذ؛
 - إعداد الإحصائيات الخاصة بالموارد البشرية المتعلقة بالمديرية العامة لنقل الكهرباء؛
 - إعداد الأجرور الخاصة بعمال المقر الاجتماعي.

3.1. المصلحة الخاصة بالمراقبة والمساعدة:

تمثل صلاحياتها فيما يلي:

- نشر القوانين والإلتزامات الخاصة بالموارد البشرية للمجمع على مستوى المديريات الجهوية؛
 - المساعدة على تسيير المقررات الاجتماعية؛
 - معالجة الاعتراضات والشكاوي الفردية؛
 - السهر على التسيير المنظم والعادل للإلتزامات والقوانين ومراقبة تطبيقها.

المطلب الثالث: المديرية الجهوية لنقل الكهرباء

- ت تكون المديرية العامة لنقل الكهرباء من مجموع مديريات جهوية ، وهي كما يلي:
- المديرية الجهوية لنقل الكهرباء الجزر العاشرة؛
 - المديرية الجهوية لنقل الكهرباء عنابة؛
 - المديرية الجهوية لنقل الكهرباء وهران؛
 - المديرية الجهوية لنقل الكهرباء حاسي مسعود؛
 - المديرية الجهوية لنقل الكهرباء سطيف (المؤسسة محل الدراسة)، والتي تقع شرق مدينة سطيف بمحاذاة الطريق الرابط بين سطيف والعلمة.

وفي هذا الشأن تتكون المديرية الجهوية لنقل الكهرباء بضمان استغلال وصيانة الأشغال المتعلقة بنقل الطاقة الكهربائية الواقعة في حدود جغرافية معينة.

- هذا وتُسند المديرية العامة لنقل الكهرباء مجموعة من المهام والمسؤوليات للمديريات الجهوية، تمثل فيما يلي:
- ضمان توفر الوسائل والمواصلة في إنجاز العمل والنوعية الجيدة في الخدمة؛
 - ضمان الأمان للأشخاص والحفاظ على الوسائل؛
 - محاولة تعظيم مستويات رضا الزبائن فيما يخص تكاليف وأجال الإلتحاق بالمنتجات (الطاقة الكهربائية)، وإعطائهم النصائح والمساعدات الخاصة بطريقة الاستعمال؛
 - مراقبة النشاطات المتعلقة بنقل الكهرباء؛
 - الحرص على استعمال المعدات (العتاد) في ظروف جيدة والقيام بعملية الصيانة؛
 - ضمان إنطلاق الأشغال الجديدة لنقل الكهرباء؛
 - ضمان التسيير والتطوير اللازمين للموارد البشرية؛
 - ضمان الحفاظ على الصورة الجيدة لمؤسسة سونلغاز على المستوى المحلي.

ت تكون المديرية الجهوية لنقل الكهرباء من مجموعة أقسام - كما هو موضح في الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية - تسهر على تحسين أداء المؤسسة.

من هذا المنطلق سنحاول إدراج أهم هذه الأقسام كما يلي:

1- قسم الاستغلال:

يتمثل دوره فيما يلي:

- مكلف بتسهيل عمليات النقل والشبكات المتعلقة بها؛
- مكلف بمراقبة المعدات والأجهزة المتعلقة بشبكات النقل (المولدات، المحطات الكهربائية.....)؛
- السهر على تحقيق الإستغلال الجيد للشبكات وضمان الجودة العالية للخدمات؛
- تنفيذ ومتابعة الأعمال قيد الإنماز؛

2- قسم الصيانة والأشغال:

هو قسم يعني بإعداد الدراسات وصيانة شبكات نقل الكهرباء، وتتمثل مهامه فيما يلي:

- مكلف بإعداد دراسات تقنية متعلقة بتطوير شبكات النقل وتحديثها؛
- القيام بعمليات الصيانة للتجهيزات والمعدات الخاصة بنقل الطاقة الكهربائية ذات التوتر العالي، وبذلك هي تسهر على ضمان سير الكهرباء بتوتر عالي؛
- لها مهمة تحديد خطوط الشبكة الكهربائية لتحسين نوعية الإستغلال.

3- قسم الوسائل: له مهام تسيير الوسائل الخاصة بالمديرية، بالإضافة إلى تسيير وسائل النقل والتسيير العقاري.

- 4- قسم التموين والتخزين: مكلف بضمان نشاطات التموين وتسيير المخزونات والمواد، وهي أيضاً مكلفة بتسهيل المشتريات.

5- قسم المحاسبة المالية: وتقوم بـ

- مساعدة حسابات المديرية؛
- تحضير الميزانية الموحدة (توحيد حسابات المديرية)؛
- القيام بمهام المراجعة المالية والمحاسبية.

6- قسم الموارد البشرية:

يعنى هذا القسم بضمان السير الحسن لسياسة إدارة الأفراد ومتابعة الظروف الخاصة بالوحدة، المتعلقة بشؤون ممارسات إدارة الموارد البشرية، وتتكون من:

1.6. النظام الفرعي للتسخير الإداري للأفراد: تدرج مهامه فيما يلي:

- ضمان التسخير الإداري للأفراد؛

- إعداد الميزانية الخاصة بتسخير بالأفراد؛

- ضمان متابعة ومراقبة الشروط الخاصة بتسخيرهم؛

- العمل على التطبيق الفعلي للقواعد والتنظيمات الداخلية؛

- السهر على تشكيل إحصائيات تخص وضعية الموارد البشرية؛

- إعداد الأجرور للموظفين.

2.6. النظام الفرعي للتدريب والتطوير: تدرج مهامه فيما يلي:

- ضمان السير الحسن لعمليات التسخير الإداري، من خلال عمليات التنسيق والرقابة (الاستقبال، التوظيف، التحويل، التدريب)؛

- يقوم بإعداد وتجهيز ومراقبة كامل البرامج التي تمس تطوير كفاءة الأفراد (التوظيف، التدريب، التطوير... إلخ).

كما يتشكل التنظيم الداخلي من العديد من أقسام ومصالح أخرى تكمل نشاط المؤسسة، إلا أنها لن تتطرق إليها باعتبارها لا تخدم موضوع بحثنا.

المطلب الرابع: مبررات اختيار المؤسسة

طالما أن كل دراسة يجب أن تتم في مجتمع معين أو مؤسسة معينة، فقد اخترنا المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز **SONELGAZ** وبالتحديد المديرية الجهوية لنقل الكهرباء بسطيف، لإجراء الدراسة الميدانية نظراً للعدة اعتبارات، نذكر منها:

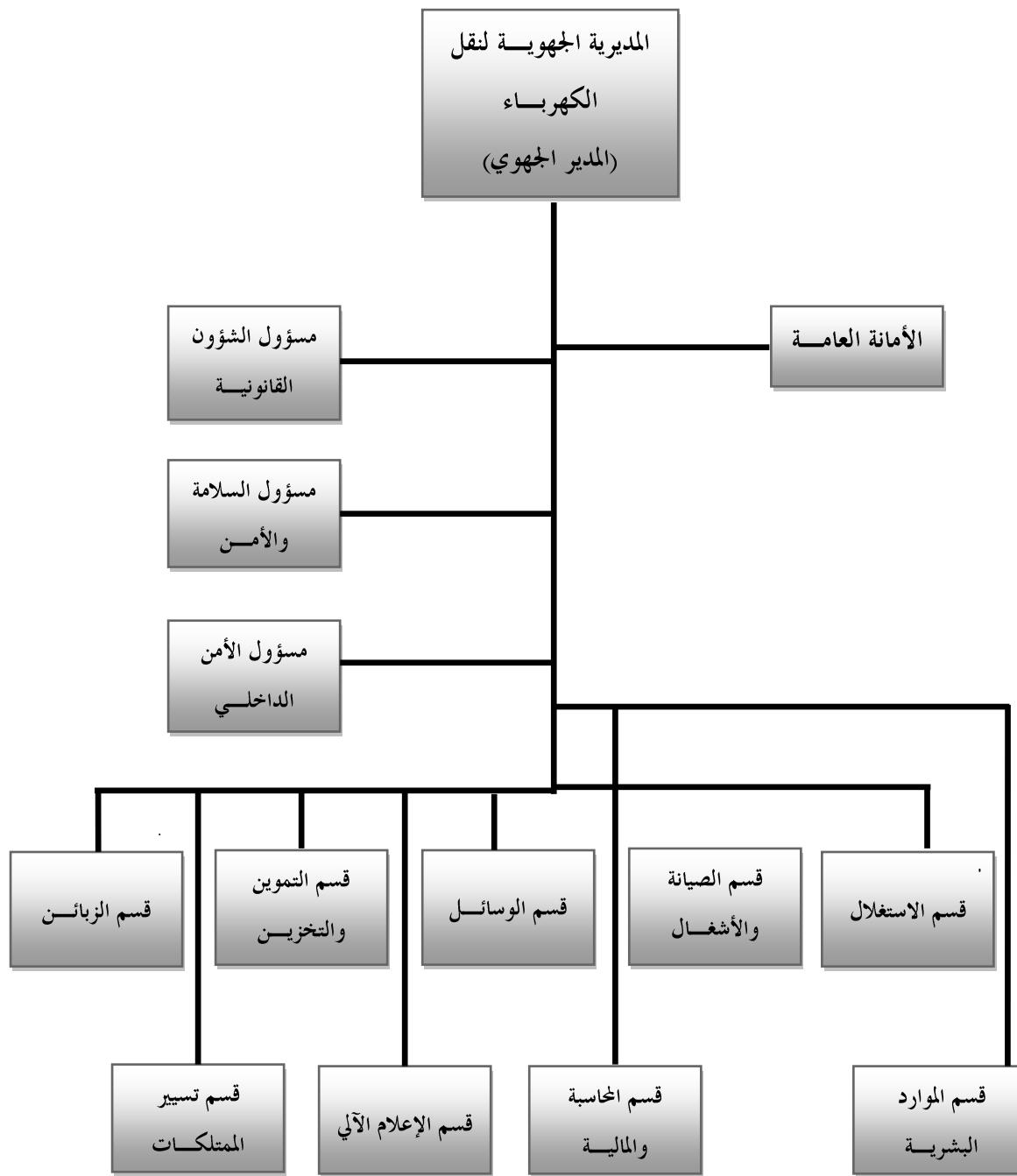
- كون هذه المؤسسة تأخذ التدريب كأداة إستراتيجية لتطوير مواردها البشرية والرفع من أدائها، زيادة على امتلاك مجمع سونلغاز لمدارس للتدريب بحيث تقوم بتدريب الموارد البشرية فيها بشكل مستمر؛

- الاهتمام الكبير المسؤول إدارة الموارد البشرية بموضوع التدريب والإبداع، ومحاولة معرفة العلاقة الموجودة بين هذين المتغيرين، طبعاً إن كانت هناك علاقة؛

- نظراً لكون المؤسسة لها ثقافة تنظيمية خاصة بها تتميز بالاهتمام بالبحوث العلمية والتعلم المستمر، فإن هذا الأمر قد شجعنا وأعطانا دفعاً قوياً لإجراء هذه الدراسة الميدانية على مستوى هذه المؤسسة؛

- الأهمية الاقتصادية للمؤسسة بصفة خاصة ونجمع SONELGAZ بصفة عامة بحيث تعتبر إحدى أكبر المؤسسات الجزائرية وأهمها، كما أن سعيها المتواصل للتغيير نحو الأحسن في ظل احتكارها بمحال عملها من (إنتاج ونقل وبيع الكهرباء والغاز الطبيعي) جعلنا نجري الدراسة الميدانية في هذه المؤسسة.

الشكل رقم (15): الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية لنقل الكهرباء



المصدر: النظام الداخلي للمؤسسة

المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

سنحاول في هذا الجزء من المبحث دراسة الموضوع من خلال الاعتماد على برنامج SPSS، وهذا بعدها استرجعنا الاستبيانات الموزعة على الأفراد محل الدراسة في المديرية الجهوية لنقل الكهرباء سطيف.

كما سيتم مناقشة الفرضيات بناء على نتائج الدراسة بالإعتماد على الأساليب الإحصائية السابقة (المتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري، اختبار Test-T sur échantillon unique، معامل الإرتباط بيرسون).

وعليه فإن هذا الجزء من الرسالة يمكننا من الإجابة على التساؤلات التالية:

- ما مستوى عملية التدريب بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء ؟
- ما مستوى توافر القدرات الإبداعية (مكونات الإبداع) لدى العاملين بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء ؟
- هل هناك علاقة بين عملية التدريب والقدرات الإبداعية متمثلة في (الأصالة والطلاقـة، المرونة، الحساسية للمشكلات) لدى العاملين بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء ؟

ويترافق تحت هذا السؤال مجموعة من الأسئلة:

- هل تعود عملية التدريب بأثر إيجابي على تطوير عنصر الأصالة والطلاقـة لدى العاملين بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء ؟
- هل تساهم عملية التدريب في تطوير عنصر المرونة الذهنية لدى العاملين بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء ؟
- هل تتمكن المديرية الجهوية لنقل الكهرباء من خلال عملية التدريب التي لشوم بها من تطوير قدرة العاملين على الحساسية للمشكلات التي تواجههم ؟

المطلب الأول: عرض وتحليل بيانات المخور الأول

هدف نفي أو تأكيد فرضيات البحث تقوم بتحليل بنود المخور الأول الخاص بمستوى عملية التدريب، والذي يشمل على أربعة فروع هي: تحطيط التدريب، تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم وتنفيذ البرنامج التدريبي، وأخيراً تقييم عملية التدريب (برامج التدريب).

1 - تحطيط التدريب: اشتمل الجزء الخاص بتحطيط التدريب على أربعة فقرات تقيس كلا منها مدى اهتمام إدارة المؤسسة بعملية التحطيط للتدريب.

الجدول رقم (13): يوضح مستوى تحطيط التدريب في المؤسسة محل الدراسة

رقم العبرة	تحطيط التدريب	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة	القرار
01	تضع المؤسسة خططاً طويلة وقصيرة الأجل خاصة بالنشاط التدريجي.	3,520	0,977	22,324	0,000	DAL
02	تمتلك إدارة المؤسسة نظاماً متطروراً للمعلومات تستخدمه في عملية التحطيط للتدريب.	3,080	0,996	18,072	0,000	DAL
03	تقوم إدارة المؤسسة بجمع كافة المعلومات اللازمة حول عناصر العملية التدريبية.	3,226	0,980	19,666	0,000	DAL
04	تقوم إدارة المؤسسة بتحديد أهداف واضحة للعملية التدريبية المنوي تنفيذها بدقة.	3,346	0,922	22,028	0,000	DAL
05	المجموع	3,293	0,800	32,924	0,000	DAL

- المتوسط الفرضي لكل عبرة هو (03) لأن التقسيط كان (من 01 إلى 05) أي $3 = \frac{5+1}{2}$

- يتم اتخاذ القرار بشأن دلالة الفروق عند درجات الحرية¹ (74) ومستوى الخطأ (0,050)

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

¹ درجة الحرية = (حجم العينة - 1) = 74، لأننا نتعامل مع متغيرات غير مركبة بحيث تم دراسة كل متغير على حدى، فكان الإستمارة في دراستنا هذه مشكلة من محورين، محور يتعلق بالعملية التدريبية يحتوي على مجموعة من الأسئلة الخاصة بالتدريب، ومحور يتعلق بالقدرات الإبداعية يحتوي على مجموعة من الأسئلة الخاصة بعناصر الإبداع الأساسية.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (13) أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات الأفراد محل الدراسة حول تخطيط التدريب يقدر بـ (3,293) وهو أكبر من المتوسط الفرضي (03)، وهذا يعني أن مستوى تخطيط التدريب في المؤسسة محل الدراسة مستوى جيد.

أما فيما يخص العبارات الدالة على مستوى تخطيط التدريب فنجد متوسط كل عبارة أكبر من المتوسط الفرضي، بينما يتباين متوسط وزن كل عبارة مقارنة بالمتوسط العام للفرع، فنجد كل من العبارة رقم (01) التي مفادها "تضع المؤسسة خططاً طويلة وقصيرة الأجل خاصة بالنشاط التدريسي"، والعبارة رقم (04) التي مفادها "تقوم إدارة المؤسسة بتحديد أهداف واضحة للعملية التدريبية المنوي تنفيذها بدقة" تقدر متوسطاتها الحسابية بـ (3,520) و (3,346) على التوالي، كلاهما أكبر من المتوسط العام للفرع (3,293)، وبالتالي هي التي ساهمت في ارتفاع المتوسط العام للفرع الخاص بمستوى تخطيط التدريب.

وفي المقابل نجد كل من العبارة رقم (02) التي مفادها "تتلق إدارة المؤسسة نظاماً متطروراً للمعلومات تستخدمه في عملية التخطيط للتدريب"، والعبارة رقم (03) التي مفادها "تقوم إدارة المؤسسة بجمع كافة المعلومات اللازمة حول عناصر العملية التدريبية" تقدر متوسطاتها الحسابية بـ (3,080) و (3,226) على التوالي، أصغر من المتوسط العام للفرع (3,293)، وبالتالي هي التي كان لها باللغ الأثر في تدني المتوسط العام للفرع الخاص بتخطيط التدريب .

وما يؤكّد كل هذا هي قيمة (t) المحسوبة للمجموع المقدرة بـ (32,924) وكذا قيم (t) المحسوبة للبنود التي تقدر بـ (22,324)، (18,072)، (19,666)، (22,028) على التوالي وحسب تسلسل العبارات في الجدول رقم (13)، وكلها دالة عند درجات الحرية (74) ومستوى الخطأ (0,050). مستوى دلالة قدره (0,000)، وهذا ما يؤكّد على أن مستوى تخطيط التدريب في المؤسسة محل الدراسة مستوى جيد.

2 - تحديد الاحتياجات التدريبية: اشتمل الجزء الخاص بتحديد الاحتياجات التدريبية على (06) فقرات كالتالي:

الجدول رقم (14): يوضح مستوى تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسة محل الدراسة

القرار	مستوى الدلالة	قيمة t	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تحديد الاحتياجات التدريبية	رقم العبارة
دال	0,000	19,990	1,039	3,400	تقوم إدارة المؤسسة بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بوضوح.	01
-	-	-	-	-	يتم استخدام طريقة أو أكثر من الطرق التالية لتحديد الاحتياجات التدريبية:	02
دال	0,000	17,624	1,172	3,386	تحليل الوظيفة: كتحليل الوصف الوظيفي (مواصفات الوظيفة) ومشاكل الوظيفة.	(أ.2)
دال	0,000	14,215	1,177	2,933	تحليل الفرد: مثل تحليل خصائصه الشخصية وسلوكه وأدائه.	(ب.2)
دال	0,000	23,144	0,949	3,533	تحليل التنظيم: كتحليل أهداف المؤسسة والخريطة التنظيمية والتغيرات المتوقعة في نشاط المؤسسة.	(ج.2)
دال	0,000	14,451	1,086	2,813	تتعدد جهات تحديد الاحتياجات التدريبية مثل: (الرؤساء المباشرين، العاملين أنفسهم).	03
دال	0,000	18,874	0,966	3,106	تقوم الإدارة بصياغة الاحتياجات التدريبية بشكل أهداف تدريبية تسعى المؤسسة للوصول إليها.	04
دال	0,000	40,262	0,651	3,195	المجموع	05

- المتوسط الفرضي لكل عبارة هو (03)، لأن التقييم كان (من 01 إلى 05)، أي $3 = \frac{5+1}{2}$

- يتم اتخاذ القرار بشأن دلالة الفروق عند درجات الحرية (74) ومستوى الخطأ (0,050)

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (14) أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات الأفراد محل الدراسة حول مستوى تحديد الاحتياجات التدريبية يقدر بـ (195,3)، وهو أكبر من المتوسط الفرضي (03)، وهذا يعني أن مستوى تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المؤسسة محل الدراسة مستوى جيد.

أما فيما يخص العبارات الدالة على مستوى تحديد الاحتياجات التدريبية فنجد متوسط كل عبارة أكبر من المتوسط الفرضي ما عدى العبارة رقم (2.ب) التي مفادها "تحليل الفرد: مثل تحليل خصائصه الشخصية وسلوكيه وأدائه"، والعبارة رقم (03) التي مفادها "تعدد جهات تحديد الاحتياجات التدريبية مثل: (الرؤساء المباشرين، العاملين أنفسهم)"، تقدر متوسطاتها الحسابية بـ (2,933)، (2,813) على التوالي، فكلاهما أقل من المتوسط الفرضي. بينما يتباين متوسط وزن كل عبارة مقارنة بالمتوسط العام للفرع، فنجد كل من العبارة رقم (01) التي مفادها "تقوم إدارة المؤسسة بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بوضوح"، والعبارة رقم (2.أ) التي مفادها "يتتم تحديد الاحتياجات وفق طريقة تحليل الوظيفة: كتحليل الوصف الوظيفي ومشاكل كل الوظيفة"، والعبارة رقم (2.ج) التي مفادها "يتتم تحديد الاحتياجات وفق تحليل التنظيم: كتحليل أهداف المؤسسة والخريطة التنظيمية والتغيرات المتوقعة في نشاط المؤسسة"، تقدر متوسطاتها الحسابية بـ (3,400)، (3,386)، (3,533) على التوالي، كلها أكبر من المتوسط العام للفرع (195,3)، وبالتالي هي التي ساهمت في ارتفاع المتوسط العام للفرع الخاص بمستوى تحديد الاحتياجات التدريبية.

وفي المقابل نجد كل من العبارة رقم (2.ب) التي مفادها "يتتم تحديد الاحتياجات وفق تحليل الفرد: مثل تحليل خصائصه الشخصية وسلوكيه وأدائه"، والعبارة رقم (03)، التي مفادها "تعدد جهات تحديد الاحتياجات التدريبية مثل: (الرؤساء المباشرين، العاملين أنفسهم)"، والعبارة رقم (04) التي مفادها "تقوم الإدارة بصياغة الاحتياجات التدريبية بشكل أهداف تدريبية تسعى المؤسسة للوصول إليها"، تقدر متوسطاتها الحسابية بـ (2,933)، (2,813)، (3,106) على التوالي، أصغر من المتوسط العام للفرع (195,3)، وبالتالي هي التي كان لها الأثر في تدني المتوسط العام للفرع الخاص بمستوى تحديد الاحتياجات التدريبية.

وما يؤكّد كل هذا هي قيمة (t) الحسوبة للمجموع المقدرة بـ (40,262) وكذا قيم (t) الحسوبة للبؤود التي تقدر بـ: (19,990)، (17,624)، (14,215)، (14,144)، (23,144)، (14,451)، (18,874) على التوالي وحسب تسلسل العبارات في الجدول رقم (14)، وكلها دالة عند درجات الحرية (74) ومستوى الخطأ (0,050). مستوى دلالة قدره (0,000)، وهذا ما يؤكّد على أن مستوى تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسة محل الدراسة مستوى جيد.

3 - تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية: اشتمل الجزء الخاص بتصميم وتنفيذ البرامج التدريبية على (08) فقرات، والجدول الموالي يبين إجابات أفراد الدراسة عن فقرات هذا الجزء.

الجدول رقم (15): يوضح مستوى تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية في المؤسسة محل الدراسة

رقم العبرة	تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة	القرار
01	يتم تصميم برامج التدريب بحيث تتلاءم مع الاحتياجات التدريبية للعاملين.	3,386	0,957	21,596	0,000	DAL
02	يتم اختيار أساليب التدريب الملائمة للاحتياجات التدريبية للعاملين في المؤسسة.	3,360	0,953	21,435	0,000	DAL
03	يتم تحديد مدة البرنامج التدريسي بما يتلاءم مع طبيعة البرنامج وهدفه وأسلوب التدريسي المستخدم.	3,133	1,119	16,510	0,000	DAL
04	يتم اختيار وتأهيل المدربين الأكفاء القادرين على تحقيق الأهداف التدريبية.	3,333	1,233	16,377	0,000	DAL
05	المدرب لديه معرفة كاملة بالمحظى التدريسي الذي سوف يطبق.	3,480	1,057	420,31	0,000	DAL
06	لدى المدرب القدرة على نقل المهارات والمعارف بطريقة مفهومة.	3,413	0,973	21,460	0,000	DAL
07	تقوم إدارة المؤسسة بتوفير الميزانية المخصصة لعملية التدريب.	4,160	0,806	33,951	0,000	DAL
08	يتم مسبقاً تأمين التجهيزات والمستلزمات التدريبية اللازمة للعمل التدريسي عند تنفيذ التدريب.	3,893	0,923	27,125	0,000	DAL
09	المجموع	3,520	0,675	43,515	0,000	DAL

- المتوسط الفرضي لكل عبرة هو (03) لأن السقاط كان (من 01 إلى 05) أي $3 = \frac{5+1}{2}$

- يتم اتخاذ القرار بشأن دلالة الفروق عند درجات الحرية (74) ومستوى الخطأ (0,050)

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (15) أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات الأفراد محل الدراسة حول مستوى تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية يقدر بـ (3,520) وهو أكبر من المتوسط الفرضي (303)، وهذا يعني أن مستوى تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية في المؤسسة محل الدراسة مستوى جيد.

أما فيما يخص العبارات الدالة على مستوى تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية فنجد متوسط كل عبارة أكبر من المتوسط الفرضي، بينما يتباين متوسط وزن كل عبارة مقارنة بالمتوسط العام للفرع، فنجد كل من العبارة رقم (07) التي مفادها "تقوم إدارة المؤسسة بتوفير الميزانية المخصصة لعملية التدريب"، والعبارة رقم (08)، والتي مفادها "تقوم إدارة المؤسسة بشكل مستمر بتقييم فعالية البرامج التدريبية"، تقدر متوسطاتها الحسابية بـ (4,160)، (3,893) على التوالي، كلها أكبر من المتوسط العام للفرع (3,520)، وبالتالي هي التي ساهمت في ارتفاع المتوسط العام للفرع الخاص بمستوى تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية.

وفي المقابل نجد كل من العبارة رقم (01) التي مفادها "يتم تصميم برامج التدريب بحيث تتلاءم مع الاحتياجات التدريبية للعاملين"، والعبارة رقم (02) التي مفادها "يتم اختيار أساليب التدريب الملائمة للاحتياجات التدريبية للعاملين في المؤسسة"، والعبارة رقم (03) التي مفادها "يتم تحديد مدة البرنامج التدريبي بما يتلاءم مع طبيعة البرنامج وهدفه وأسلوب التدريبي المستخدم"، والعبارة رقم (04)، التي مفادها "يتم اختيار وتأهيل المدرسين الأكفاء القادرين على تحقيق الأهداف التدريبية"، والعبارة رقم (05)، التي مفادها "المدرس لديه معرفة كاملة بالمحتوى التدريسي الذي سوف يطبق"، كذلك العبارة رقم (06) التي مفادها "لدى المدرس القدرة على نقل المهارات والمعارف بطريقة مفهومة"، تقدر متوسطاتها الحسابية بـ: (3,360)، (3,386)، (3,133)، (3,333)، (3,413)، (3,480) على التوالي، كلها أصغر من المتوسط العام للفرع (3,520)، وبالتالي هي التي كان لها الأثر في تدني المتوسط العام للفرع الخاص بمستوى تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية.

وما يؤكّد كل هذا هي قيمة (t) المحسوبة للمجموع المقدرة بـ (43,515) وكذا قيم (t) المحسوبة للبنود التي تقدر بـ: (21,435)، (21,430)، (16,510)، (16,377)، (20,314)، (21,460)، (33,951)، (27,125) على التوالي وحسب تسلسل العبارات في الجدول رقم (15)، وكلها دالة عند درجات الحرية (74) ومستوى الخطأ (0,050). مستوى دلالة قدره (0,000)، وهذا ما يؤكّد على أن مستوى تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية في المؤسسة محل الدراسة مستوى جيد.

4 - **تقييم التدريب (برامج التدريب):** اشتمل الجزء الخاص بتقييم التدريب على (06) فقرات، والجدول المواري يبيّن إجابات أفراد الدراسة عن فقرات هذا الجزء.

الجدول رقم (16): يوضح مستوى تقييم عملية التدريب (برامج التدريب) في المؤسسة محل الدراسة

رقم العبارة	تقييم التدريب	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة	القرار
01	تقوم إدارة المؤسسة بشكل مستمر بتقييم فعالية البرامج التدريبية.	3,040	1,071	16,496	0,000	DAL
02	يتم تقييم التدريب بشكل مستمر أثناء تنفيذ البرنامج التدريسي.	3,413	0,973	21,460	0,000	DAL
03	يتم تقييم التدريب بشكل مستمر بعد تنفيذ البرنامج التدريسي.	3,306	1,065	18,756	0,000	DAL
04	تتعدد جهات تقييم عملية التدريب مثل: المتدربين أنفسهم.	3,413	1,242	16,825	0,000	DAL
05	تتعدد جهات تقييم عملية التدريب مثل: الرؤساء المباشرين للمتدربين.	3,066	1,177	15,195	0,000	DAL
06	تتعدد جهات تقييم عملية التدريب مثل: المدربين.	3,200	1,162	16,390	0,000	DAL
07	المجموع	3,240	0,710	37,465	0,000	DAL

- المتوسط الفرضي لكل عبارة هو (03) لأن التقسيط كان (من 01 إلى 05) أي $3 = \frac{5+1}{2}$

- يتم اتخاذ القرار بشأن دلالة الفروق عند درجات الحرية (74) ومستوى الخطأ (0,050)

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (16) أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات الأفراد محل الدراسة حول مستوى تقييم عملية التدريب أو برامج التدريب يقدر بـ (3,240) وهو أكبر من المتوسط الفرضي (03)، وهذا يعني أن مستوى تقييم عملية التدريب أو برامج التدريب في المؤسسة محل الدراسة مستوى جيد.

أما على فيما يخص العبارات الدالة على مستوى تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية فنجد متوسط كل عبارة أكبر من المتوسط الفرضي، بينما يتباين متوسط وزن كل عبارة مقارنة بالمتوسط العام للفرع، فنجد كل من العبارة رقم (02) التي مفادها "يتم تقييم التدريب بشكل مستمر أثناء تنفيذ البرنامج التدريجي"، والعبارة رقم (03) التي مفادها "يتم تقييم التدريب بعد تنفيذ البرنامج التدريجي"، والعبارة رقم (04) التي مفادها "تتعدد جهات تقييم عملية التدريب مثل: المتدربين أنفسهم"، تقدر متوسطاتها الحسابية بـ: (3,413)، (3,306)، (3,413) على التوالي، كلها أكبر من المتوسط العام للفرع (3,240)، وبالتالي هي التي ساهمت في ارتفاع المتوسط العام للفرع الخاص. مستوى تقييم عملية التدريب.

وفي المقابل نجد كل من العبارة رقم (01) التي مفادها "تقوم إدارة المؤسسة بشكل مستمر بتقييم فعالية البرامج التدريبية"، والعبارة رقم (05) التي مفادها "تتعدد جهات تقييم عملية التدريب مثل: الرؤساء المباشرين للمتدربين" والعبارة رقم (06) التي مفادها "تتعدد جهات تقييم عملية التدريب مثل: المدربين"، تقدر متوسطاتها الحسابية بـ: (3,066)، (3,040)، (3,200) على التوالي، أصغر من المتوسط العام للفرع (3,240)، وبالتالي هي التي كان لها الأثر في تدني المتوسط العام للفرع الخاص. مستوى تقييم عملية التدريب (برامج التدريب).

وما يؤكّد كل هذا هي قيمة (t) المحسوبة للمجموع المقدرة بـ (37,465) وكذا قيم (t) المحسوبة للبنود التي تقدر بـ: (16,496)، (21,460)، (18,756)، (16,825)، (15,195)، (16,390)، على التوالي وحسب تسلسل العبارات في الجدول رقم (16)، وكلها دالة عند درجات الحرية (74) ومستوى الخطأ (0,050). مستوى دلالة قدره (0,000)، وهذا ما يؤكّد على أن مستوى تقييم عملية التدريب أو برامج التدريب في المؤسسة محل الدراسة مستوى جيد.

المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات المحور الثاني

هدف نفي أو تأكيد فرضيات البحث نقوم بتحليل بنود المحور الثاني الخاص بمستوى توافر القدرات الإبداعية لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة (المديرية الجمهورية لنقل الكهرباء)، والذي يشمل بدوره على أربعة فروع هي: فرع خاص بالأصالة والطلاقة، فرع خاص بالمرونة الذهنية، وأخيراً فرع خاص بالحساسية للمشكلات.

1- الأصالة والطلاقة: اشتمل الجزء الخاص بالأصالة والطلاقة على (10) فقرات، والجدول المواري يبين إجابات أفراد الدراسة عن فقرات هذا الجزء.

الجدول رقم (17): يوضح آراء أفراد العينة حول مدى توفر سمة الأصالة والطلاقة لديهم

القرار	مستوى الدلالة	قيمة t	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات المرتبطة بجزء الأصالة والطلاقة	رقم العبارة
DAL	0,000	16,727	1,180	3,280	أنجز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد.	01
DAL	0,000	15,630	1,137	3,053	أبتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل	02
DAL	0,000	18,045	1,177	3,453	أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في انجاز العمل.	03
DAL	0,000	28,893	0,759	3,533	أتمتع بالمهارة في النقاش وال الحوار وأمتلك المحة والقدرة على الإقناع.	04
DAL	0,000	23,213	0,920	3,466	أشعر بأن لي مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة أقدمها في مجال العمل.	05
DAL	0,000	26,006	0,843	3,533	لدي القدرة على تقديم الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.	06
DAL	0,000	19,626	0,976	3,213	لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.	07

تابع للجدول رقم (17)

دال	0,000	24,627	0,858	3,440	لدي القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد للدلالة على فكرة معينة.	08
دال	0,000	23,092	0,875	3,333	لدي القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة.	09
دال	0,000	26,163	0,843	3,546	لدي القدرة على التعبير عن أفكاري بطلاقه أو صياغتها في كلمات مفيدة تناسب موقفاً معيناً.	10
دال	0,000	56,760	0,501	3,385	المجموع	11

- المتوسط الفرضي لكل عبارة هو (03) لأن التنقيط كان (من 01 إلى 05) أي $3 = \frac{5+1}{2}$

- يتم اتخاذ القرار بشأن دلالة الفروق عند درجات الحرية (74) ومستوى الخطأ (0,050)

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (17) أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات الأفراد محل الدراسة حول مدى توفر عنصر الأصالة والطلاقه لديهم يقدر بـ (3,385) وهو أكبر من المتوسط الفرضي (03)، وهذا يعني أن مستوى توفر عنصر الأصالة والطلاقه لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة مستوى جيد.

أما على مستوى العبارات فنجد متوسط كل عبارة أكبر من المتوسط الفرضي، بينما يتباين متوسط وزن كل عبارة مقارنة بالمتوسط العام للفرع، فنجد كل من العبارة (03) التي مفادها "أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعه في انجاز العمل"، والعبارة رقم (04) التي مفادهه "أتمتع بالمهارة في النقاش والمحوار وأمتلك الحاجة والقدرة على الإقناع"، والعبارة رقم (05) التي مفادها "أشعر بأن لي مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة أقدمها في مجال العمل"، والعبارة رقم (06) التي مفادها "لدي القدرة على تقديم الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل"، والعبارة رقم (08) التي مفادها "لدي القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد للدلالة على فكرة معينة"، وأخيراً العبارة رقم (10) التي مفادها "لدي القدرة على التعبير عن أفكاري بطلاقه أو صياغتها في كلمات

مفيدة تناسب موقعاً معيناً، تقدر متوسطاتها الحسابية بـ: (3,440)، (3,466)، (3,533)، (3,453)، (3,385)، وبالتالي هي التي ساهمت في ارتفاع المتوسط العام للفرع (3,546) على التوالي، كلها أكبر من المتوسط العام للفرع (3,440)، وبالتالي هي التي ساهمت في ارتفاع المتوسط العام للفرع.

وفي المقابل نجد كل من العبارة رقم (01) التي مفادها "أنجز ما يسند إلى من أعماله بأسلوب متعدد"، والعبارة رقم (02) التي مفادها "أبتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل"، والعبارة رقم (07) التي مفادها "لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة"، والعبارة رقم (09) التي مفادها "لدي القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة"، تقدر متوسطاتها الحسابية بـ: (3,280)، (3,053)، (3,385)، (3,333) على التوالي، كلها أصغر من المتوسط العام للفرع (3,440)، وبالتالي هي التي كان لها بالغ الأثر في تدني المتوسط العام للفرع.

وما يؤكّد كل هذا هي قيمة (t) المحسوبة للبنود التي تقدّر بـ: (16,727)، (15,630)، (18,045)، (23,213)، (28,893)، (26,006)، (19,626)، (24,627)، (23,092)، (26,163)، (23,092) على التوالي وحسب تسلسل العبارات في الجدول رقم (17)، وكلها دالة عند درجات الحرية (74) ومستوى الخطأ (0,050). مستوى دلالة قدره (0,000)، وهذا ما يؤكّد على أن مستوى توفر عنصر الأصالة والطلاق لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة مستوى جيد.

2- المرونة الذهنية: اشتمل الجزء الخاص بالمرونة الذهنية على (06) فقرات، والجدول الموالي يبيّن إجابات أفراد الدراسة عن فقرات هذا الجزء.

المجدول رقم (18): يوضح آراء أفراد العينة حول مدى توفر سمة المرونة الذهنية لديهم

رقم العبرة	العبارات المرتبطة بجزء المرونة الذهنية	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة	القرار
01	لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر.	3,653	0,796	28,837	0,000	دال
02	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه.	4,200	0,677	40,884	0,000	دال
03	لا أتردد في تغيير موقفي عندما أقنع بعدم صحته.	1,920	0,866	09,191	0,000	دال
04	أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة.	2,960	1,108	15,317	0,000	دال
05	لدي القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.	3,520	0,905	24,092	0,000	دال
06	لدي القدرة على الربط بين الأفكار المتنافرة لتصبح في شكل جديد.	3,466	0,722	29,552	0,000	دال
07	المجموع	3,286	0,458	58,874	0,000	دال

- المتوسط الفرضي لكل عبرة هو (03) لأن التقسيط كان (من 01 إلى 05) أي $3 = \frac{5+1}{2}$

- يتم اتخاذ القرار بشأن دلالة الفروق عند درجات الحرية (74) ومستوى الخطأ (0,050)

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال المجدول رقم (18) أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات الأفراد محل الدراسة حول مدى توفر عنصر المرونة الذهنية لديهم يقدر بـ (3,286) وهو أكبر من المتوسط الفرضي (03)، وهذا يعني أن مستوى توفر المرونة الذهنية لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة مستوى جيد.

أما على مستوى العبارات فنجد متوسط كل عبارة أكبر من المتوسط الفرضي ما عدى العبارة رقم (03) التي مفادها " لا أتردد في تغيير موقفني عندما أقنع بعدم صحته" ، والعبارة رقم (04) التي مفادها " أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة" فكلاهما أقل من المتوسط الفرضي هذا من جهة، ومن جهة أخرى يتباين متوسط وزن متوسط كل عبارة مقارنة بالمتوسط العام للفرع، فنجد كل من العبارة رقم (01) التي مفادها " لدى القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر" ، والعبارة رقم (02) التي مفادها " أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه" ، والعبارة رقم (05) التي مفادها " لدى القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة" ، والعبارة رقم (06) التي مفادها " لدى القدرة على الربط بين الأفكار المتنافرة لتصبح في شكل جديد" ، تقدر متوسطاتها الحسابية بـ: (3,653)، (3,520)، (4,200)، (3,466) على التوالي، كلها أكبر من المتوسط العام للفرع (3,286)، وبالتالي هي التي ساهمت في ارتفاع المتوسط العام للفرع.

وفي المقابل نجد كل من العبارة رقم (03) التي مفادها " لا أتردد في تغيير موقفني عندما أقنع بعدم صحته" ، والعبارة رقم (04) التي مفادها " أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة" ، تقدر متوسطاتها الحسابية بـ: (1,920)، (2,960) على التوالي، أصغر من المتوسط العام للفرع (3,286)، وبالتالي هي التي كان لها بالغ الأثر في تدني المتوسط العام للفرع.

وما يؤكد كل هذا هي قيمة (t) المحسوبة للمجموع المقدرة بـ (58,874) وكذا قيم (t) المحسوبة للبنود التي تقدر بـ: (28,837)، (40,884)، (09,191)، (15,317)، (24,092)، (29,552) على التوالي وحسب تسلسل العبارات في الجدول رقم (18)، وكلها دالة عند درجات الحرية (74) ومستوى الخطأ (0,050). بمستوى دلالة قدره (0,000)، وهذا ما يؤكد على أن مستوى توفر عنصر المرونة الذهنية لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة مستوى جيد.

3- الحساسية للمشكلات: اشتمل الجزء الخاص بالحساسية للمشكلات على (08) فقرات، والجدول الموالي يبين إجابات أفراد الدراسة عن فقرات هذا الجزء.

الجدول رقم (19): يوضح أراء أفراد العينة حول مدى توفر سمة الحساسية للمشكلات لديهم

القرار	مستوى الدلالة	قيمة t	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات المرتبطة بجزء الحساسية للمشكلات	رقم العبارة
دال	0,000	11,267	1,188	2,546	لا أفكر في المشاكل إلا عند حدوثها.	01
دال	0,000	13,991	1,147	2,853	أتباً بمشكلات العمل قبل حدوثها.	02
دال	0,000	18,055	1,100	3,293	أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها.	03
دال	0,000	23,863	1,054	3,906	أحاول دائماً إدخال تحسينات على الوظيفة التي أقوم بها.	04
دال	0,000	22,835	0,895	3,360	أستطيع في كثير من الأحيان توقع الحالات المشكلات العمل.	05
دال	0,000	39,632	0,673	4,080	أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل.	06
دال	0,000	17,542	1,119	3,266	أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل.	07
دال	0,000	43,052	0,641	3,329	المجموع	08

- المتوسط الفرضي لكل عبارة هو (03) لأن التسقيط كان (من 01 إلى 05) أي $3 = \frac{5+1}{2}$

- يتم اتخاذ القرار بشأن دلالة الفروق عند درجات الحرية (74) ومستوى الخطأ (0,050)

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (19) أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات الأفراد محل الدراسة حول مدى توفر عنصر الحساسية للمشكلات لديهم يقدر بـ (3,329) وهو أكبر من المتوسط الفرضي (03)، وهذا يعني أن العاملين بالمؤسسة محل الدراسة يتمتعون بمستوى جيد فيما يخص عنصر الحساسية للمشكلات.

أما على مستوى العبارات فنجد متوسط كل عبارة أكبر من المتوسط الفرضي ما عدى العبارة رقم (01) التي مفادها "لا أفكر في المشاكل إلا عند حدوثها"، والعبارة رقم (02) التي مفادها "أتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها" فكلاهما أقل من المتوسط الفرضي هذا من جهة، ومن جهة أخرى يتباين متوسط وزن متوسط كل عبارة مقارنة بالمتوسط العام للفرع، فنجد كل من العبارة رقم (04) التي مفادها "أحاول دائماً إدخال تحسينات على الوظيفة التي أقوم بها"، والعبارة رقم (05) التي مفادها "أستطيع في كثير من الأحيان توقع الحل لمشكلات العمل"، والعبارة رقم (06) التي مفادها "أحرص على معرفة أو جه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل"، تقدر متوسطاتها الحسابية بـ: (3,329)، (3,360)، (3,906)، (4,080) على التوالي، كلها أكبر من المتوسط العام للفرع (3,329)، وبالتالي هي التي ساهمت في ارتفاع المتوسط العام للفرع.

وفي المقابل نجد كل من العبارة رقم (01) التي مفادها "لا أفكر في المشاكل إلا عند حدوثها"، والعبارة رقم (02) التي مفادها "أتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها"، والعبارة رقم (03) التي مفادها "أنحطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها"، والعبارة رقم (07) التي مفادها "أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل"، تقدر متوسطاتها الحسابية بـ: (2,546)، (2,853)، (3,293)، (3,266) على التوالي، أصغر من المتوسط العام للفرع (3,329)، وبالتالي هي التي كان لها باللغ الأثر في تدني المتوسط العام للفرع.

وما يؤكّد كل هذا هي قيمة (t) المحسوبة للمجموع المقدرة بـ (43,052) وكذا قيم (t) المحسوبة للبنود التي تقدر بـ: (11,267)، (13,991)، (18,055)، (23,863)، (22,835)، (39,632)، (23,863)، (22,835)، (17,542) على التوالي وحسب تسلسل العبارات في الجدول رقم (19)، وكلها دالة عند درجات الحرية (74) ومستوى الخطأ (0,050). مستوى دلالة قدره (0,000)، وهذا ما يؤكّد على أن العاملين بالمؤسسة محل الدراسة يتمتعون بمستوى جيد فيما يخص عنصر الحساسية للمشكلات.

المطلب الثالث: العلاقة بين عملية التدريب والقدرات الإبداعية

سنحاول من خلال هذه النقطة التطرق إلى العلاقة الموجودة بين عملية التدريب ممثلة في مختلف مراحلها أو عملياتها (تخطيط التدريب، تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية، تقييم عملية التدريب)، والقدرات الإبداعية ممثلة في العناصر المكونة لها (الأصالة والطلاقة، المرونة الذهنية، الحساسية للمشكلات)، وهذا بالإعتماد معامل الإرتباط بيرسن.

الفرع الأول: العلاقة بين عملية التدريب وعنصر الأصالة والطلاقة

سنحاول إبراز العلاقة بين عملية التدريب وعنصر الأصالة والطلاقة لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة من

خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (20) : يوضح العلاقة بين عنصر الأصالة والطلاقة في القدرات الإبداعية ومحاور التدريب

القرار	مستوى الدلالة	قيمة معامل الإرتباط	عملية التدريب
دال	0.001	0.367**	تخطيط التدريب
دال	0.000	0.451**	تحديد الاحتياجات التدريبية
دال	0.002	0.345**	تصميم وتنفيذ التدريب (البرامج التدريبية)
دال	0.001	0.386**	تقييم عملية التدريب (برامج التدريب)
دال	0.000	0.512**	المجموع

** يعني أن الإرتباط دالة عند (0,01)

* يعني أن الإرتباط دالة عند (0,05)

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

بعدها قمنا بتحديد مستوى عملية التدريب مثلثة في عملياتها أو مراحلها في المؤسسة محل الدراسة (المديرية الجهوية لنقل الكهرباء)، وجدنا أن مستوى عملية التدريب من خلال مراحلها أو عملياتها هو جيد، وبعدما قمنا كذلك بتحديد مستوى توفر عنصر الأصالة والطلاقة لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، وقد تبين لنا أن هذا المستوى جيد، قمنا بالبحث في مدى وجود علاقة ارتباط بين عملية التدريب مثلثة في عملياتها أو مراحلها ومستوى القدرات الإبداعية مثلثة في تطوير عنصر الأصالة والطلاقة لدى العاملين بالمؤسسة.

ونلاحظ من خلال الجدول رقم (20) أن قيم معامل الإرتباط بين عملية التدريب وتتوفر عنصر الأصالة والطلاقة في بجمله قوي فيقدر بـ (0,512) وهو دالة عند مستوى الخطأ (0,01). مستوى دالة قدره (0,000).

أما الإرتباط بين توفر عنصر الأصالة والطلاقة وعملية التدريب حسب المحاور المبينة في الجدول رقم (20)، فنجد أنها قوية مع كل المحاور، فتقدر قيمة معامل الإرتباط بين توفر عنصر الأصالة والطلاقة لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة وبين تحديد الاحتياجات التدريبية بـ: (0,451).

وتقدر قيمة معامل الإرتباط بين توفر عنصر الأصالة والطلاقة لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة وبين تقييم عملية التدريب (برامج التدريب) بـ: (0,386).

بينما تقدر قيمة معامل الإرتباط بين توفر عنصر الأصالة والطلاقة لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة وبين تحطيط التدريب بـ (0,367).

في حين تقدر قيمة معامل الإرتباط بين توفر عنصر الأصالة والطلاقة لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة وبين تصميم وتنفيذ التدريب (برامج التدريب) بـ: (0,345).

وهذا يعني أنه كلما كانت للمؤسسة قدرة عالية على تحطيط التدريب، وكذا مقدرة عالية على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وتصميم وتنفيذ البرامج التدريبية وتمكنت من تقييم عملية التدريب بطريقة جيدة كلما كانت على مقدرة عالية على تطوير القدرات الإبداعية من خلال تطوير عنصر الأصالة والطلاقة لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

ما سبق يمكن القول أنه توجد علاقة ارتباطية دالة وقوية في المؤسسة محل الدراسة بين عملية التدريب مثلثة في عملياتها أو مراحلها، وتطوير عنصر الأصالة والطلاقة لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

الفرع الثاني: العلاقة بين عملية التدريب وعنصر المرونة الذهنية

سنحاول إبراز العلاقة بين عملية التدريب وعنصر المرونة الذهنية لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة من

خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (21): يوضح العلاقة بين عنصر المرونة الذهنية في القدرات الإبداعية ومحاور التدريب

القرار	مستوى الدلالة	قيمة معامل الإرتباط	عملية التدريب
دال	0.022	0.265*	تخطيط التدريب
دال	0.000	0.458**	تحديد الاحتياجات التدريبية
دال	0.022	0.265*	تصميم وتنفيذ التدريب (البرامج التدريبية)
دال	0.001	0.372**	تقييم عملية التدريب (برامج التدريب)
دال	0.000	0.449**	المجموع

** يعني أن الإرتباط دالة عند (0,01)

* يعني أن الإرتباط دالة عند (0,05)

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

بعدما قمنا بتحديد مستوى عملية التدريب مثلثة في عملياتها أو مراحلها في المؤسسة محل الدراسة (المديرية الجهوية لنقل الكهرباء)، وجدنا أن مستوى عملية التدريب من خلال مراحلها أو عملياتها هو جيد، وبعدما قمنا كذلك بتحديد مستوى توفر عنصر المرونة الذهنية لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، وقد تبين لنا أن هذا المستوى جيد، قمنا بالبحث في مدى وجود علاقة ارتباط بين عملية التدريب مثلثة في عملياتها أو مراحلها ومستوى القدرات الإبداعية مثلثة في تطوير عنصر المرونة الذهنية لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

ونلاحظ من خلال الجدول رقم (21) أن قيم معامل الإرتباط بين عملية التدريب وتتوفر عنصر المرونة الذهنية في مجمله قوي فيقدر بـ (0,449) وهو دالة عند مستوى الخطأ (0,01). مستوى دلالة قدره (0,000).

أما الإرتباط بين توفر عنصر المرونة الذهنية وعملية التدريب حسب المخاور المبينة في الجدول رقم (21)، فنجد أنها قوية جداً مع محورين، فتقدر قيمة معامل الإرتباط بين توفر عنصر المرونة الذهنية لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة وبين تحديد الاحتياجات التدريبية بـ: (0,458) وهو دالة عند مستوى الخطأ (0,01). بمستوى دلالة (0,000).

وتقدر قيمة معامل الإرتباط بين توفر عنصر المرونة الذهنية لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة وبين تقييم عملية التدريب (برامج التدريب) بـ: (0,372) وهو دالة عند مستوى الخطأ (0,01). بمستوى دلالة (0,000).

في حين هناك ارتباط قوي نوعاً ما مع محورين، بحيث كانت قيم معاملات الإرتباط بين توفر عنصر المرونة الذهنية وتخطيط التدريب يقدر بـ: (0,265) ويقدر أيضاً مع تصميم وتنفيذ التدريب (برامج التدريب) بـ: (0,265) وهي دالة عند مستوى الخطأ (0,05). بمستوى دلالة قدرها (0,022) بالنسبة لكلاً المحورين.

وهذا يعني أنه كلما كانت للمؤسسة قدرة عالية على تخطيط التدريب، وكذا مقدرة عالية على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وتصميم وتنفيذ البرامج التدريبية، وتمكن من تقييم عملية التدريب بطريقة جيدة كلما كانت على مقدرة عالية على تطوير القدرات الإبداعية من خلال تطوير عنصر المرونة الذهنية لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

ما سبق يمكن القول أنه توجد علاقة ارتباطية دالة وقوية في المؤسسة محل الدراسة بين عملية التدريب ممثلة في عملياتها أو مراحلها، وتطوير عنصر المرونة الذهنية لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

الفرع الثالث: العلاقة بين عملية التدريب وعنصر الحساسية للمشكلات

سنحاول إبراز العلاقة بين عملية التدريب وعنصر الحساسية للمشكلات لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة

من خلال الجدول التالي:

المجدول رقم (22): يوضح العلاقة بين عنصر الحساسية للمشكلات في القدرات الإبداعية ومحاور التدريب

القرار	مستوى الدلالة	قيمة معامل الإرتباط	عملية التدريب
دال	0.000	0.410**	تخطيط التدريب
دال	0.005	0.323**	تحديد الاحتياجات التدريبية
دال	0.001	0.371**	تصميم وتنفيذ التدريب (البرامج التدريبية)
دال	0.019	0.271*	تقييم عملية التدريب (برامج التدريب)
دال	0.000	0.455**	المجموع

** يعني أن الإرتباط دالة عند (0,01)

* يعني أن الإرتباط دالة عند (0,05)

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

بعدهما قمنا بتحديد مستوى عملية التدريب مثلثة في عملياتها أو مراحلها في المؤسسة محل الدراسة (المديرية الجهوية لنقل الكهرباء)، وجدنا أن مستوى عملية التدريب من خلال مراحلها أو عملياتها هو جيد، وبعدهما قمنا كذلك بتحديد مستوى توفر عنصر الحساسية للمشكلات لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، وقد تبين لنا أن هذا المستوى جيد، قمنا بالبحث في مدى وجود علاقة ارتباط بين عملية التدريب مثلثة في عملياتها أو مراحلها ومستوى القدرات الإبداعية مثلثة في تطوير عنصر الحساسية للمشكلات لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

ونلاحظ من خلال الجدول رقم (22) أن قيم معامل الإرتباط بين عملية التدريب وتوفر عنصر الحساسية للمشكلات في مجمله قوي فيقدر بـ: (0,455) وهو دالة عند مستوى الخطأ (0,01) بمستوى دالة قدره (0,000).

أما الإرتباط بين توفر عنصر الحساسية للمشكلات وعملية التدريب حسب المحاور المبينة في الجدول رقم (22)، فنجد أنها قوية جداً مع ثلاثة محاور، فتقدر قيمة معامل الإرتباط بين توفر عنصر الحساسية للمشكلات لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة وبين تخطيط التدريب (البرامج التدريبية) بـ: (0,410) وهو دالة عند مستوى الخطأ (0,01). بمستوى دلالة (0,000).

وتقدر قيمة معامل الإرتباط بين توفر عنصر الحساسية للمشكلات لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة وبين تقييم تصميم وتنفيذ التدريب (برامج التدريب) بـ: (0,371) وهو دالة عند مستوى الخطأ (0,01). بمستوى دلالة (0,001).

وتقدر قيمة معامل الإرتباط بين توفر عنصر الحساسية للمشكلات لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة وبين تحديد الاحتياجات التدريبية بـ: (0,323) وهو دالة عند مستوى الخطأ (0,01). بمستوى دلالة (0,005).

في حين هناك ارتباط قوي نوعاً ما مع محور واحد، بحيث كانت قيمة معامل الإرتباط بين توفر الحساسية للمشكلات وتقييم عملية التدريب (برامج التدريب) يقدر بـ: (0,271) وهي دالة عند مستوى الخطأ (0,05). بمستوى دلالة قدرها (0,019).

وهذا يعني أنه كلما كانت المؤسسة قدرة عالية على تخطيط التدريب، وكذا مقدرة عالية على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وتصميم وتنفيذ البرامج التدريبية، وتمكن من تقييم عملية التدريب بطريقة جيدة كلما كانت على مقدرة عالية على تطوير القدرات الإبداعية من خلال تطوير قدرة العاملين بالمؤسسة محل الدراسة على الحساسية للمشكلات التي تواجههم.

ما سبق يمكن القول أنه توجد علاقة ارتباطية دالة وقوية في المؤسسة محل الدراسة بين عملية التدريب مثلثة في عملياتها أو مراحلها، وتطوير عنصر الحساسية للمشكلات لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

المطلب الرابع: اختبار الفرضيات

بعد عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية سنحاول مناقشتها في ضوء الفرضيات للوقوف على درجة تحققها أو بطلانها، وفي هذا الشأن تم اختبار الفرضيتين الأولى والثانية وذلك باستخراج المتوسط الحسابي لكل محور من محاور الإستبيان ذات العلاقة بمستوى عملية التدريب وأيضاً القدرات الإبداعية، أما بالنسبة لفرضية الثالثة فقد تم الاعتماد على معامل الإرتباط بيرسن لمعرفة نوع وطبيعة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغيرات التابعة.

الفرع الأول: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الأولى

إن مضمون هذا الجزء يتناول إختبار مدى صدق الفرضية الخاصة بمستوى عملية التدريب.

تؤكد الفرضية الأولى على أنه " تتم عملية التدريب في المؤسسة محل الدراسة بشكل منهجي ومستوى جيد".

من خلال استعراض النتائج الواردة في الجداول رقم (13)، (14)، (15)، (16)، والخاصة بمحاور عملية التدريب

يمكن أن نصل إلى الاستنتاجات التالية:

-بخصوص مستوى تحطيط التدريب في المؤسسة محل الدراسة (الفقرات 1، 2، 3، 4)، وبحساب المتوسط الحسابي العام لهذه الفقرات نجد أنه يقدر بـ: (3,195)، وهذا يدل على مستوى جيد لأداء عملية تحطيط التدريب، ويرجع سبب هذا المستوى الجيد بالأساس إلى العبارة الأولى التي مفادها "تضع المؤسسة خططاً طويلة وقصيرة الأجل خاصة بالنشاط التدريبي"، هذه العبارة يقدر متوسطها الحسابي لدى الأفراد محل الدراسة بـ: (3,520)، كما يرجع كذلك إلى العبارة الرابعة التي مفادها "تقوم إدارة المؤسسة بتحديد أهداف واضحة للعملية التدريبية المنوي تنفيذها بدقة"، هذه العبارة يقدر متوسطها الحسابي لدى الأفراد محل الدراسة بـ: (3,346).

وما يؤكّد ذلك هو وجود دلالة إحصائية تؤكّد على أن مستوى عملية تحطيط التدريب في المؤسسة محل الدراسة مستوى جيد.

-بخصوص عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسة محل الدراسة (الفقرات 1، 1.2، 2.2، 2.ج، 3، 4)، وبحساب المتوسط الحسابي العام لهذه الفقرات نجد قد بلغ (3,195)، وهذا يدل على مستوى جيد لأداء عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، ويرجع سبب هذا المستوى الجيد بالأساس إلى العبارة الأولى التي مفادها " تقوم إدارة المؤسسة بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بوضوح"، هذه العبارة يقدر متوسطها الحسابي لدى الأفراد محل الدراسة بـ: (3,400)، كما يرجع كذلك إلى العبارة (1.2) التي مفادها " يتم تحديد الاحتياجات وفق طريقة تحليل الوظيفة: كتحليل الوصف الوظيفي ومشاكل الوظيفة"، هذه العبارة يقدر متوسطها الحسابي لدى الأفراد محل الدراسة بـ: (3,386)، كما يرجع كذلك إلى العبارة (2.ج) التي مفادها " يتم تحديد الاحتياجات وفق تحليل التنظيم: كتحليل أهداف المؤسسة والخريطة التنظيمية والتغيرات المتوقعة في نشاط المؤسسة"، هذه العبارة يقدر متوسطها الحسابي لدى الأفراد محل الدراسة بـ: (3,533).

وما يؤكّد ذلك هو وجود دلالة إحصائية تؤكّد على أن مستوى عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسة محل الدراسة مستوى جيد.

-بنخصوص عملية تصميم وتنفيذ التدريب (البرامج التدريبية) في المؤسسة محل الدراسة (الفقرات 1، 2، 3، 4، 5، 6)، وبحساب المتوسط الحسابي العام لهذه الفقرات نجده قد بلغ (3,520)، وهذا يدل على مستوى جيد لأداء عملية تصميم وتنفيذ التدريب (البرامج التدريبية)، ويرجع سبب هذا المستوى الجيد بالأساس إلى العبارة السادسة التي مفادها "تقوم إدارة المؤسسة بتوفير الميزانية المخصصة لعملية التدريب"، هذه العبارة يقدر متوسطها الحسابي لدى الأفراد محل الدراسة بـ: (4,160)، كما يرجع كذلك إلى العبارة السابعة التي مفادها "يتم مسبقا تأمين التجهيزات والمستلزمات التدريبية اللازمة للعمل التدريبي عند تنفيذ التدريب"، هذه العبارة يقدر متوسطها الحسابي لدى الأفراد محل الدراسة بـ: (3,893).

وما يؤكّد ذلك هو وجود دلالة إحصائية تؤكّد على أن مستوى عملية تصميم وتنفيذ التدريب (البرامج التدريبية) في المؤسسة محل الدراسة مستوى جيد.

-بنخصوص عملية تقييم التدريب (البرامج التدريبية) في المؤسسة محل الدراسة (الفقرات 1، 2، 3، 4، 5)، وبحساب المتوسط الحسابي العام لهذه الفقرات نجده قد بلغ (3,240)، وهذا يدل على مستوى جيد لأداء عملية تقييم التدريب (البرامج التدريبية)، ويرجع سبب هذا المستوى الجيد بالأساس إلى العبارة الثانية التي مفادها "يتم تقييم التدريب بشكل مستمر أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي"، هذه العبارة يقدر متوسطها الحسابي لدى الأفراد محل الدراسة بـ: (3,413)، كما يرجع كذلك إلى العبارة الثالثة التي مفادها "يتم تقييم التدريب بشكل مستمر بعد تنفيذ البرنامج التدريجي"، هذه العبارة يقدر متوسطها الحسابي لدى الأفراد محل الدراسة بـ: (3,306)، كما يرجح كذلك إلى العبارة الرابعة التي مفادها "تتعدد جهات تقييم عملية التدريب مثل: المتدربين أنفسهم"، هذه العبارة يقدر متوسطها الحسابي لدى الأفراد محل الدراسة بـ: (3,413).

وما يؤكّد ذلك هو وجود دلالة إحصائية تؤكّد على أن مستوى عملية تقييم التدريب (البرامج التدريبية) في المؤسسة محل الدراسة مستوى جيد.

ما سبق نستتّج أن مستوى تخطيط التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية، وكذا مستوى تصميم وتنفيذ التدريب، بالإضافة إلى مستوى تقييم التدريب (البرامج التدريبية) في المؤسسة محل الدراسة مستوى جيد، وعليه يمكن القول أن الفرضية الأولى والتي مفادها "تتم عملية التدريب في المؤسسة محل الدراسة بشكل منهجي وبمستوى جيد" محققة وبدرجة عالية، وبالتالي قبولاً لها.

الفرع الثاني: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثانية

إن مضمون هذا الجزء يتناول اختبار مدى صدق الفرضية الخاصة بمستوى القدرات الإبداعية لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

تؤكد الفرضية الثانية على ما يلي "إن مستوى توافر القدرات الإبداعية (مكونات الإبداع) لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة مستوى جيد".

من خلال استعراض النتائج الواردة في الجداول رقم (17)، (18)، (19)، والخاصة بمحاور القدرات الإبداعية ممثلة في عنصر الأصالة والطلاقة، عنصر المرونة الذهنية، عنصر الحساسية للمشكلات، يمكن أن نصل إلى الاستنتاجات التالية:

- يخصوص توفر عنصر الأصالة والطلاقة لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة (الفقرات من 1 إلى 10)، وبحساب المتوسط الحسابي العام لهذه الفقرات نجد أنه قد بلغ (3,240)، وهذا يدل على مستوى جيد يتمتع به العاملون بالمؤسسة فيما يخص توفر عنصر الأصالة والطلاقة لديهم، ويرجع سبب هذا المستوى الجيد بالأساس إلى العبارة الثالثة التي مفادها "أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتّبعة في انجاز العمل"، هذه العبارة يقدر متوسطها الحسابي لدى الأفراد محل الدراسة بـ: (3,413)، كما يرجع كذلك إلى العبارة الرابعة التي مفادها "أتمتع بالمهارة في النقاش وال الحوار وأمتلك الحجة والقدرة على الإقناع"، هذه العبارة يقدر متوسطها الحسابي لدى الأفراد محل الدراسة بـ: (3,533).

كما يرجع كذلك إلى العبارة الخامسة التي مفادها "أشعر بأن لي مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة أقدمها في مجال العمل"، هذه العبارة يقدر متوسطها الحسابي لدى الأفراد محل الدراسة بـ: (3,466)، كما يرجع كذلك إلى العبارة السادسة التي مفادها "لدي القدرة على تقديم الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل"، هذه العبارة يقدر متوسطها الحسابي لدى الأفراد محل الدراسة بـ: (3,533)، كما يرجع كذلك إلى العبارة الثامنة التي مفادها "لدي القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد للدلالة على فكرة معينة"، هذه العبارة يقدر متوسطها الحسابي لدى الأفراد محل الدراسة بـ: (3,440)، كما يرجع كذلك إلى العبارة العاشرة التي مفادها "لدي القدرة على التعبير عن أفكارِي بطلاقة أو صياغتها في كلمات مفيدة تناسب موقفنا معيناً"، هذه العبارة يقدر متوسطها الحسابي لدى الأفراد محل الدراسة بـ: (3,546).

وما يؤكّد ذلك هو وجود دلالة إحصائية تؤكّد على أن مستوى توفر عنصر الأصالة والطلاقة لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة مستوى جيد.

- بخصوص توفر عنصر المرونة الذهنية لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة (الفرات 1,2,3,4,5,6)، وبحساب المتوسط الحسابي العام لهذه الفقرات نجده قد بلغ (3,286)، وهذا يدل على مستوى جيد يتمتع به العاملون بالمؤسسة فيما يخص توفر عنصر المرونة الذهنية لديهم، ويرجع سبب هذا المستوى الجيد بالأساس إلى العبارة الأولى التي مفادها "لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر"، هذه العبارة يقدر متوسطها الحسابي لدى الأفراد محل الدراسة بـ: (3,653)، كما يرجع كذلك إلى العبارة الثانية التي مفادها "أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه"، هذه العبارة يقدر متوسطها الحسابي لدى الأفراد محل الدراسة بـ: (4,200)، كما يرجع كذلك إلى العبارة الخامسة التي مفادها "لدي القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة"، هذه العبارة يقدر متوسطها الحسابي لدى الأفراد محل الدراسة بـ: (3,520).

وما يؤكد ذلك هو وجود دلالة إحصائية تؤكد على أن مستوى توفر عنصر الأصالة والطلاقة لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة مستوى جيد.

- بخصوص توفر عنصر الحساسية للمشكلات لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة (الفرات 1,2,3,4,5,6,7)، وبحساب المتوسط الحسابي العام لهذه الفقرات نجده قد بلغ (3,329)، وهذا يدل على مستوى جيد يتمتع به العاملون بالمؤسسة فيما يخص توفر عنصر الحساسية للمشكلات لديهم، ويرجع سبب هذا المستوى الجيد بالأساس إلى العبارة الرابعة التي مفادها "أحاول دائماً إدخال تحسينات على الوظيفة التي أقوم بها"، هذه العبارة يقدر متوسطها الحسابي لدى الأفراد محل الدراسة بـ: (3,906)، كما يرجع كذلك إلى العبارة الخامسة التي مفادها "أستطيع في كثير من الأحيان توقع الحل لمشكلات العمل"، هذه العبارة يقدر متوسطها الحسابي لدى الأفراد محل الدراسة بـ: (3,360)، كما يرجع كذلك إلى العبارة السادسة التي مفادها "أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل"، هذه العبارة يقدر متوسطها الحسابي لدى الأفراد محل الدراسة بـ: (4,080)، كما يرجع كذلك وبدرجة أقل إلى العبارة التاسعة التي مفادها "أخذت لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها"، هذه العبارة يقدر متوسطها الحسابي لدى الأفراد محل الدراسة بـ: (3,293).

وما يؤكد ذلك هو وجود دلالة إحصائية تؤكد على أن مستوى توفر عنصر الحساسية للمشكلات لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة مستوى جيد.

ما سبق نستنتج أن مستوى توفر القدرات الإبداعية (مكونات الإبداع) ممثلة في عنصر الأصالة الطلاقة، عنصر المرونة الذهنية، عنصر الحساسية للمشكلات لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة مستوى جيد، وعليه يمكن القول

أن الفرضية الثانية والتي مفادها " إن مستوى توافر القدرات الإبداعية (مكونات الإبداعية) لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة مستوى جيد" محققة وبدرجة عالية، وبالتالي قبولها.

الفرع الثالث: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثالثة

إن مضمون هذا الجزء يتناول اختبار مدى صدق الفرضية الخاصة بعلاقة عملية التدريب بالقدرات الإبداعية. تؤكد الفرضية الثانية على ما يلي: "يُمكّن المؤسسة محل الدراسة تطوير القدرات الإبداعية إذا ما قامت بتدريب العاملين لديها بالشكل المطلوب".

كما أشرنا سابقاً تتفرع عن هذه الفرضية ثلاثة فرضيات فرعية:

-تعود عملية التدريب بأثر إيجابي على العاملين بالمؤسسة محل الدراسة من خلال اهتمامها الكبير بتطوير عنصر الأصالة والطلاقه لديهم؛

-تساهم عملية التدريب التي تقوم بها المؤسسة محل الدراسة في تطوير عنصر المرونة الذهنية لدى العاملين؛

-تمكن المؤسسة من خلال عملية التدريب التي تقوم بها من تطوير قدرة العاملين على الحساسية للمشكلات التي تواجههم (دراسة المشكلات وتقديم بدائل حلول لها).

أولاً- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الفرعية الأولى: والتي مفادها "تعود عملية التدريب بأثر إيجابي على العاملين بالمؤسسة محل الدراسة من خلال اهتمامها الكبير بتطوير عنصر الأصالة والطلاقه لديهم "

من خلال استعراض النتائج الواردة في الجدول رقم (20)، يمكن أن نصل إلى الاستنتاجات التالية:

- أن هناك علاقة ارتباطية دالة وقوية بين تحضير التدريب وتطوير عنصر الأصالة والطلاقه لدى العاملين بالمؤسسة؛
- أن هناك علاقة ارتباطية دالة وقوية بين تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وتطوير عنصر الأصالة والطلاقه لديهم؛
- أن هناك علاقة ارتباطية دالة وقوية بين تصميم وتنفيذ التدريب (البرامج التدريبية) وتطوير عنصر الأصالة والطلاقه لدى العاملين بالمؤسسة؛
- أن هناك علاقة ارتباطية دالة وقوية بين تقييم عملية التدريب وتطوير عنصر الأصالة والطلاقه لدى العاملين بالمؤسسة.

ما سبق نستنتج أن هناك علاقة ارتباطية دالة وقوية بين عملية التدريب في المؤسسة محل الدراسة وتطوير عنصر الأصالة والطلاقة لدى العاملين بها، وعليه يمكن القول: "تعود عملية التدريب بأثر إيجابي على العاملين بالمؤسسة محل الدراسة من خلال اهتمامها الكبير بتطوير عنصر الأصالة والطلاقة لديهم".

وبناءً على ذلك، يمكن القول أن الفرضية الفرعية الأولى محققة بدرجة عالية وبالتالي قبولها.

ثانياً- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الفرعية الثانية: والتي مفادها "تساهم عملية التدريب التي تقوم بها المؤسسة محل الدراسة في تطوير عنصر المرونة الذهنية لدى العاملين".

من خلال استعراض النتائج الواردة في الجدول رقم (21)، يمكن أن نصل إلى الاستنتاجات التالية:

- أن هناك علاقة ارتباطية دالة وقوية بين تخطيط التدريب وتطوير عنصر المرونة الذهنية لدى العاملين بالمؤسسة؛

- أن هناك علاقة ارتباطية دالة وقوية بين تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وتطوير عنصر المرونة الذهنية لدىهم؛

- أن هناك علاقة ارتباطية دالة وقوية بين تصميم وتنفيذ التدريب(البرامج التدريبية) وتطوير عنصر المرونة الذهنية لدى العاملين بالمؤسسة؛

- أن هناك علاقة ارتباطية دالة وقوية بين تقييم عملية التدريب وتطوير عنصر المرونة الذهنية لدى العاملين بالمؤسسة.

ما سبق نستنتج أن هناك علاقة ارتباطية دالة وقوية بين عملية التدريب في المؤسسة محل الدراسة وتطوير عنصر المرونة الذهنية لدى العاملين بها، وعليه يمكن القول: "تساهم عملية التدريب التي تقوم بها المؤسسة محل الدراسة في تطوير عنصر المرونة الذهنية لدى العاملين".

وبناءً على ذلك، يمكن القول أن الفرضية الفرعية الثانية محققة بدرجة عالية، وبالتالي قبولها.

ثالثاً- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الفرعية الثالثة: والتي مفادها "تمكّن المؤسسة من خلال عملية التدريب التي تقوم بها من تطوير قدرة العاملين على الحساسية للمشكلات التي تواجههم (دراسة المشكلات وتقديم بدائل حلول لها)".

من خلال استعراض النتائج الواردة في الجدول رقم (22)، يمكن أن نصل إلى الاستنتاجات التالية:

- أن هناك علاقة ارتباطية دالة وقوية بين تخطيط التدريب وتطوير قدرة العاملين بالمؤسسة على الحساسية للمشكلات التي تواجههم؛
- أن هناك علاقة ارتباطية دالة وقوية بين تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وتطوير قدرتهم على الحساسية للمشكلات التي تواجههم؛
- أن هناك علاقة ارتباطية دالة وقوية بين تصميم وتنفيذ التدريب (البرامج التدريبية) وتطوير قدرة العاملين بالمؤسسة على الحساسية للمشكلات التي تواجههم؛
- أن هناك علاقة ارتباطية دالة وقوية بين تقييم عملية التدريب وتطوير قدرة العاملين بالمؤسسة على الحساسية للمشكلات التي تواجههم.

ما سبق نستنتج أن هناك علاقة ارتباطية دالة وقوية بين عملية التدريب في المؤسسة محل الدراسة وتطوير عنصر المرونة الذهنية لدى العاملين بها، وعليه يمكن القول أن : "المؤسسة تتمكن من خلال عملية التدريب التي تقوم بها من تطوير قدرة العاملين على الحساسية للمشكلات التي تواجههم (دراسة المشكلات وتقديم بدائل حلول لها)".

وبناءً على ذلك، يمكن القول أن الفرضية الفرعية الثالثة محققة بدرجة عالية وبالتالي قبولاً لها.

يتبيّن ما سبق أن جميع المتغيرات المستقلة ذات تأثير معنوي على تطوير أو الرفع من القدرات الإبداعية، وبناءً على ذلك فإن الفرضية الثالثة محققة بدرجة عالية وبالتالي قبولاً أي "يُمكّن المؤسسة محل الدراسة تطوير القدرات الإبداعية مثلثة في عنصر الأصالة والطلاق، عنصر المرونة الذهنية، عنصر الحساسية للمشكلات إذا ما قامت بتدريب العاملين بالشكل المطلوب" أو بعبارة أخرى "هناك علاقة تأثير إيجابية لعملية التدريب مثلثة في: تخطيط التدريب، تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم وتنفيذ التدريب (البرامج التدريبية)، تقييم التدريب، على الرفع من القدرات الإبداعية".

وهذا ما تؤكده دراسة زيد الخير ميلود وعبد القادر بن بطال حول أثر التدريب على الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات، المقدمة في إطار الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة يومي 18-19 ماي 2011، وقد خلصت هذه الدراسة إلى نفس النتيجة المتوصّل إليها وهي وجود علاقة ارتباطية دالة وقوية بين التدريب والإبداع، حيث أكدتا على أهمية التدريب ودوره الكبير في تنمية القدرات الإبداعية والإبتكارية للأفراد وذلك من خلال البرامج التدريبية المتخصصة في ذلك.

كما توصلت الدراسة التي أجريت حول أهمية التدريب وأثره في تطور المؤسسات، باعتبار أن الموارد البشرية هي رأس المال الحقيقي، هذه الدراسة نشرت في موقع الإمام الشيرازي الدولي للدراسات إدارة واقتصاد - واشنطن، إلى أن هناك تسعة أسباب رئيسية للتدریب :

- التدريب يقوی المعنويات: بالتدريب يشعر الموظفون بتحسين وتحفيز أكثر بخصوص العمل حسب خطة التدريب التي وضعت وفقا للاحتياجات التدريبية؛
- التدريب يؤكّد على الأهداف: من خلال التدريب يتم التأكيد على رؤية وأهداف المؤسسة وتطلعها للمرحلة القادمة؛
- التدريب رخيص: فإنه أرخص من التوظيف والتعيين ودوران العمالة، لذلك فإن تقليص ميزانية التدريب لن يجعل أية مشكلة في الموارد البشرية؛
- التدريب عامل مثير ومحفز: بينما تقليص التدريب يجرّ المؤسسات على الهبوط بالمستوى والروح المعنوية؛
- التدريب مساعد للتغيير: المؤسسات بحاجة لأن تحافظ على مكانة عالية ومواكبة مستمرة للتطورات الجديدة حتى تحافظ على مكانتها التنافسية؛
- التدريب ينمي عمل الفريق: فالتدريب يساعد على العمل بأسلوب الفريق، وتكون طرق التفكير مختلفة ولكن طريقة التنفيذ واحدة؛
- التدريب يُوحّد المفاهيم: من خلال جلسات العمل والمحاضرات التي يتم فيها وضع القواعد الأساسية لمفاهيم العمل، بل يتجاوز هذا الأمر للإطلاع على تجارب الآخرين وإمكانية الاستفادة منها؛
- التدريب يخلق المحترفين: من خلال التدريب يشعر الموظفون بأنهم محترفون، وتقدير المؤسسة لهم يحفزهم على تنمية قدراتهم الإبداعية والبقاء في مؤسساتهم فترات أطول؛
- التدريب يحافظ على الجودة: فالتدريب يساعد بالحافظة على الجودة العالية وتحسين الإنتاجية في جميع قطاعات المؤسسة.

ويؤكّد على ذلك منصور بن إبراهيم عبد الله التركي في دراسة بعنوان "دور البرامج التدريبية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي - دراسة مسحية على العاملين بمجلس الشورى، الرياض -"؛ وقد حلّقت هذه الدراسة إلى أن هناك تأثير مرتفع جداً للبرامج التدريبية في إحداث التغيير المرغوب في السلوك التنظيمي بحالات تحسين الأداء، إثارة الدافعية للعمل، تحقيق الانتماء الوظيفي، وكلها عوامل تساعد أو تحفز الأفراد على تنمية قدراتهم الإبداعية.

وعلى عكس نتائج دراستنا يرى مجموعة من علماء النفس المهتمين بدراسة الظاهرة الإبداعية أمثال: Barron, 1993. Hennesse & Amabile, 1993. Csikszentmihalyi, 1996. Gruber & Davis, 1993 أن الإبداع يحدث نادراً على أيدي قلة قليلة من الأفراد. فهم يقصدون بالإبداع تلك الأعمال الإختراقية التي تحدث أثراً بعيداً المدى في حضارة مجتمع ما أو في الحضارة الإنسانية، ويررون وبالتالي أن تدريب الإبداع أمر غير ممكن وأن حدوثه مرهون بتوافر ما يمكن وصفه بتوليفة (أو خلطة) صحيحة تظم المشكلات والمهارات والفرد والمحيط الاجتماعي مع بعضها البعض.

خلاصة الفصل الثالث

قمنا في هذا الفصل بإسقاط الدراسة النظرية على إحدى أهم المؤسسات الجزائرية وهي المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز وبالتحديد المديرية الجهوية لنقل الكهرباء (مكان الدراسة)، من خلال تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث.

حاولنا في البحث الأول تسلیط الضوء على أهم الأدوات التي استعملت لجمع المعلومات كالمقابلة، الملاحظة، الإستبيان، هذه الأخيرة كانت هي الأداة الرئيسية في الدراسة، حيث تم تصميمها ووصف فقراتها ومتغيرات البحث، كما تم التطرق إلى صدقها وثباتها وذلك بعرضها على عدد من المحكمين والأساتذة المختصين سواء فيما يخص الأساتذة المختصين في منهجية البحث العلمي وبرنامج SPSS أو الأساتذة المختصين في موضوع الدراسة، كما دلّ معامل ألفا كرونباخ بأن الإستبيان يتميز بدرجة عالية من الثبات، إضافة إلى ذلك تم تكوين أو تشكيل نموذج الدراسة وتحديد متغيرات هذه الدراسة (المتغير المستقل، المتغير التابع) وكذا معرفة الجزئيات المكونة لهذين المتغيرين، وتم استعراض أهم الأدوات الإحصائية المتبعة لمعالجة الدراسة الميدانية كالنسبة المئوية، اختبار Test-T sur échantillon unique، المتوسطات الحسابية، الإنحرافات المعيارية، معامل الإرتباط بيرسون، وأخيرا تم تحديد عينة الدراسة ووصف وتحليل الخصائص الشخصية لأفراد هذه العينة (المستجوبين) من ناحية الجنس، الوظيفة، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الإلتحاق بالدورات التدريبية.

في البحث الثاني تم استعراض أو تقديم المؤسسة محل الدراسة بدءاً بتعريف المجمع الكلي SONELGAZ، ووصولاً إلى المديرية الجهوية لنقل الكهرباء بسطيف (مكان إجراء الدراسة)، حيث تم التطرق إلى الأقسام المكونة لها وتبيان الهيكل التنظيمي للمديرية، وأيضاً استعراض أهم المبررات التي دفعتنا إلى اختيار المؤسسة.

كما شمل البحث الثالث تحليلياً لإجابات أفراد الدراسة ذات العلاقة بمتغيرات البحث، بالإضافة إلى اختبار الفرضيات التي وضعت في مستهل البحث، وفي هذا الشأن دلت نتائج التحليل ثبات صحة الفرضيتين الأولى والثانية وكذا صحة الفرضية الثالثة، أي أن هناك علاقة ارتباط بين المتغير المستقل والمتغيرات التابعة.

المخاتمة العاشرة

إن معالجتنا لموضوع دور تدريب العنصر البشري في الرفع من القدرات الإبداعية تنطلق من إشكالية حقيقة تتعلق ب مدى مساهمة المورد البشري الكفاءة في إعطاء تنافسية للمؤسسات في ظل الانفتاح على المنافسة وتوسيع هذه الأخيرة من نطاق المحلية إلى رحاب العالمية، بالإضافة إلى الإنتقال التدريجي نحو اقتصاد السوق.

ففي ظل هذه الأحداث وحتى تكون المؤسسة في القمة لا بد وأن توافق التطور، ولا نقصد من التطور حداثة الآليات والتكنيات بل نقصد منه تطوير الفكر وانفتاحه وتكامل الأساليب المساعدة على ذلك، وأيضاً نحو الأهداف والطموحات وبعبارة مختصرة التطور الإنساني في العلاقات ونمط التعامل ومنهجية العمل داخل المؤسسة سواء في بعد الإدارة أو بعد العاملين في الداخل والخارج هذا من جهة، ومن جهة أخرى وحتى تتمكن المؤسسة من ضمان بقائها واستقرارها في بيئة تتسم بارتفاع حدة المنافسة يبقى مرهوناً ب مدى امتلاكها لأفراد مبدعين خاصة وأن مؤسسات اليوم لم تعد تسعى وراء الموارد الملموسة بقدر سعيها وراء الموارد الغير الملموسة كالأفكار والمعلومات....

من هنا أصبحت الحاجة ملحة لتشجيع العمل الإبداعي من خلال تقييم المناخ التنظيمي المناسب ومعرفة المشكلات أو العوامل التي تحول دون تحقيق ذلك، ومن ثم البحث عن الحلول التي يمكن بواسطتها التغلب على تلك العوامل أو على الأقل التخفيف من آثارها، وبالتالي يعتبر الإستثمار الجيد في الموارد البشرية من أهم العناصر التي تكفل نجاح المؤسسة، وذلك من خلال العمل على رفع قدراتهم ومهاراتهم والارتقاء بمستوى أدائهم عن طريق عملية التدريب، هذه الأخيرة تعتبر من الإستراتيجيات المعترف بها لضمان التحسين المستمر وتنمية روح الإبداع، وذلك بالإنتقال من التفكير العادي البسيط إلى التفكير الإبداعي.

ولدراسة هذا الموضوع قمنا بتقسيم الجانب النظري إلى فصلين، خُصص الفصل الأول لموضوع التدريب، وتم التطرق فيه إلى الجوانب النظرية لعنصر التدريب (الأهمية، الأهداف، الأنماط، مراحل التدريب...)، أما الفصل الثاني فقد خُصّص لموضوع الإبداع، وقد تمت دراسته من خلال التطرق إلى الجوانب التالية: (مكوناته، أنواعه، مستوياته...)، أما فيما يخص الفصل الثالث والمتعلق بالدراسة الميدانية فقد خُصص لدراسة مؤسسة سونلغاز وبالتحديد المديرية الجهوية لنقل الكهرباء، حيث كان المدف من هذه الدراسة الميدانية هو معرفة العلاقة الموجودة بين المتغير التابع والمتغير المستقل لهذا الموضوع، وهذا من خلال وضع الإستماراة التي أعدت لهذا الغرض.

وقد تم التوصل إلى عدة نتائج يمكن توضيح أو تلخيص أهمها:

- من خلال استعراض الجانب النظري من الدراسة نعتقد أنه باستطاعة المؤسسات الجزائرية بصفة عامة والمؤسسة محل الدراسة بصفة خاصة البدء في بناء إستراتيجية مشجعة للإبداع على كل المستويات (الفرد، الجماعة، المنظمة) بتشجيع التفكير الإبداعي وإزالة ما يمكن إزالته من المعوقات التي تكبّت السلوك الإبداعي، بكلمة أخرى لا بد من التفكير في إرساء ثقافة إبداعية داخل المنظمة ترتكز على عناصر الإبداع الأساسية (التخطيط الإستراتيجي، التفكير الإستراتيجي، بناء ثقافة الأفراد والمؤسسة)؛
- تقوم إدارة المؤسسة محل الدراسة بالخطيط للتدريب من خلال وضع خطط طويلة وقصيرة الأجل متعلقة بالنشاط التدريسي؛
- تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار ضرورة معرفة العامل للمهام المتعلقة بوظيفته ومسؤوليته وواجباته اتجاه منصب عمله عند تحديد الاحتياجات التدريبية، وبالتالي فهي تحدد الاحتياجات التدريبية للعاملين بوضوح، كما أنها تعتمد بدرجة كبيرة على طريقة تحليل الوظيفة وبدرجة أقل طريقة تحليل التنظيم وطريقة تحليل الفرد؛
- أظهرت نتائج البحث أن إدارة المؤسسة محل الدراسة تقوم بتصميم البرامج التدريبية بما يتلاءم مع الاحتياجات التدريبية للعاملين، كما أنها تعتمد على الأساليب التدريبية المناسبة في طرح المعايير التدريبية، يضاف إلى ذلك أنها تعتمد على المدرسين الأكفاء القادرين على نقل المادة التدريبية بطريقة مفهومة؛
- دلت نتائج البحث أن إدارة المؤسسة محل الدراسة تعمل وتحرص على تقييم البرنامج التدريسي أثناء وبعد التدريب؛
- تفتقر إدارة المؤسسة إلى مبدأ التقييم الجماعي الذي يشارك فيه كل من المتدربين، الرؤساء المباشرين والمدرسين؛
- المؤسسة لا تأخذ برامج التدريب على الإبداع عند تصميم البرامج التدريبية؛
- كشفت الدراسة الميدانية حسب العينة المأخوذة أن المؤسسة تعطي أهمية كبيرة للتدريب مقارنة بالإبداع وهذا راجع إلى ضعف الإجراءات التي تدعم أنشطة الإبداع؛
- غياب المسؤولين المتخصصين في علم الاجتماع وعلم النفس على مستوى المؤسسة، جعل من الإبداع أمراً محدوداً؛
- يعتبر التدريب خياراً استراتيجياً لأي جهة تتطلع إلى إعداد كوادر بشرية مبدعة قادرة على تلبية حاجات العمل ومواكبة التطورات والتغيرات السريعة التي تحدث في مجالات العمل بطرق إبداعية؛

- إن تطبيق مفهوم الإبداع في المؤسسة محل الدراسة لا بد وأن يترافق مع عمليات التنمية والإصلاح الإداري بهدف إحداث تغيير نوعي في الوسائل والأساليب الإدارية بحيث تتجاوز العادات أو التقاليд التي تعرقل التنمية الإيجابية، ومن أولى هذه العادات وضع جميع السلطات في أيدي أفراد الإدارة العليا والتي تخنق فرص المشاركة والإحساس بالاتتماء للمؤسسة وجماعات العمل؛
 - ساهم مسار عملية التدريب على مستوى المديرية الجمهورية لنقل الكهرباء -سطيف- في تحسين نوعية المورد البشري بشكل معتبر، في حين لم تحسن من موقفها التنافسي؛ لافتقارها لسياسات تساعد على تطبيق الإبداع وكذلك لغياب الإرادة والقناعة لدى المسؤولين الكبار عن أهمية الإبداع كمصدر من المصادر التي تؤدي إلى تحسين مركز وقوف المؤسسة؛
 - المؤسسة لا تعطي الفرصة للأفراد العاملين بتطبيق الأفكار الجديدة والمتعلقة بتطوير وظيفتهم، على الرغم من امتلاكها لأفراد ذو كفاءات عالية، وإجبارهم على تطبيق الإجراءات المحددة من طرف الإدارة في تنفيذ المهام؛
 - تشكل المعارف والمهارات دعامتين أساسيتين للقدرة على الإبداع، بالإضافة إلى أن حصول المؤسسات على هذه الدعامتين دفع بالعديد منها إلى تركيز جهودها ورصد إمكاناتها نحو تطوير المورد البشري من خلال عملية التدريب، وذلك لخصد هذه المعارف والمهارات واستغلالها لمواجهة المنافسة وبالتالي ضمان البقاء والنمو في قطاع النشاط؛
 - يساهم التدريب في توفير أهم عوامل القدرة التنافسية؛ والتي يقصد بها تحقيق البقاء والنمو، فهو يمد الأفراد بالمعرفة المتعددة باستمرار وينشط عامل الإبداع لديهم، كما أنه يساهم بشكل كبير في تحقيق القدرة التنافسية رغم أن نتائجه صعبة القياس كونه يرتبط بالموارد البشرية؛
 - للتدريب دور مهم وكبير في تنمية القدرات الإبداعية والإتكارية للأفراد، وذلك من خلال البرامج التدريبية المتخصصة في ذلك التي تساعدهم على التفكير بطرق مختلفة أو اتخاذ الطرق المختلفة في التفكير والعمل على تقديم وطرح الأفكار الجديدة، كذلك تطوير قدراتهم على الحساسية للمشكلات التي تواجههم أو عناصر الضعف الموجودة في البيئة سواء الداخلية أو الخارجية؛
- ما سبق يمكن القول أن لعملية التدريب دور مهم في تطوير أو الرفع من القدرات الإبداعية للعنصر البشري، كما يمكن أن نقول أخيراً أن البحث قد أجاب على التساؤلات التي تم طرحها وتأكيد أو نفي الفرضيات التي تم وضعها، كما جاءت نتائج هذه الدراسة متفقة مع بعض الدراسات ومختلفة مع بعضها الآخر.

الإقتراحات والتوصيات:

- تتحاج المؤسسة الاقتصادية الجزائرية حتى تساير التغيرات البيئية المختلفة أن تعيد النظر في القوة الحقيقة التي تمثل أساس التنافس، فلم تعد المؤسسات قادرة على تحقيق التمييز الدائم من خلال التكنولوجيا المتقدمة فهي مورد يمكن تقليده من طرف المنافسين، ونقترح على المؤسسات بصفة عامة والمؤسسة محل الدراسة بصفة خاصة أن تعمد إلى الإهتمام بالتدريب المستمر كحل ضروري ولازم لتطوير هذه الموارد والاستفادة القصوى من قدراتهم الذهنية والإبداعية؛
- نظريا لدى المؤسسة محل الدراسة كل المتطلبات التي يجعلها تشغله قدراتها من أجل الإبداع، لكن في الواقع لا يتم استغلال هذه القدرات بأحسن وجه، وللحيلولة دون ذلك وجب تحسيس الأفراد بأهمية استغلال هذه القدرات التي تملكونها من أجل الإبداع؛
- نقترح على المؤسسة إلغاء المظاهر السلبية في التعامل مع الأفراد ذوي القدرات الإبداعية كالإقصاء، اللامساواة، التهميش، التعسف...، وبعث روح وانطلاق جديدة تومن بهؤلاء الأفراد؛
- توجيه الجهود والأفكار الخلاقة للتقليل من المسوبيات واعتماد نظام الجدارة، لما للمسوبيات من آثار سلبية على إبداع العاملين وعلى العمل في المؤسسة الاقتصادية؛
- الاهتمام بالتطوير المستمر لبرامج ومناهج التدريب العملية والعلمية بما يتماشى والتطور الفني والمهارة المطلوبة، والاستعانة بالخبرات الأجنبية في هذا المجال؛
- الاعتماد على الأساليب التدريبية الحديثة والمناسبة لتطوير القدرات الإبداعية مثل: العصف الذهني، الإنطلاق الذهني (التخيل)، قائمة الصفات المميزة؛
- تكريس ثقافة تقاسم المعرفة بين أفراد المؤسسة والعمل في جماعات وتبادل المعلومات من خلال عقد جلسات دورية وفي مختلف المستويات؛
- التخلص عن الروتين واللامركزية في التعامل تُنمّي القدرة على الإبداع، واحترام الأفكار الجديدة أي احترام الفكرة مهما كان مستواها أو إمكانية تطبيقها؛
- تحقيق المؤسسة محل الدراسة لأهدافها مرتبطة بالموارد البشرية ذات القدرات الذهنية والإبداعية التي تبقى كامنة ما لم يتم تحريكها وتنشيطها واستغلالها أحسن استغلال من خلال تفعيل النشاط التدريبي؛
- يجب إعطاء التعليم عن طريق العمل أهمية بالغة لأنه الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات ودمج الأفراد في المهام والوظائف؛

- دعم سياسة المشاركة في العمل عن طريق:

- ✓ استعمال التقييم الجماعي للتدريب بمشاركة المتدربين والرؤساء المباشرين والمدربين؛
- ✓ مشاركة جميع العاملين في تحديد وتحقيق الأهداف التدريبية؛
- ✓ مشاركة جميع العاملين في تحديد الاحتياجات التدريبية؛
- ✓ مشاركة جميع العاملين في عملية صنع القرار.

- تغيير النظرة المتعلقة بالتدريب لدى المسؤولين، واعتباره كاستثمار تظهر نتائجه على المدى البعيد؛

- تفعيل نظام الحوافز على أساس ومعايير مهنية تتضمن التميز والإبداع ومكافأة الأفراد المبدعين، هذا الأمر يزيد المبدعين إبداعاً ويشجع غيرهم على الإبداع؛

- وضع برامج تدريبية تهدف أساساً إلى تشجيع العاملين بالمؤسسة محل الدراسة على الحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما يقومون به من عمل، وتشجيعهم على تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل، وكذلك تدريبيهم وتشجيعهم على إنجاز ما يسند إليهم من أعمال بأسلوب متجدّد؛

- إنشاء إدارة حاضنة للإبداع أو إنشاء ما يسمى (بنك الأفكار) تكون مسؤولة عن دعم وتشجيع المبدعين والمتميزين والعمل على تنمية مهارات التفكير الإبداعي لديهم، وتبني الأفكار الإبداعية والعمل على تطبيقها فهذا يعمل على تشجيع الأفراد على الإبداع وطرح الأفكار الإبداعية؛

- المحافظة على وجود نظام اتصالات فعال يسمح للموظفين بإبداء آرائهم ومقترناتهم من خلال الاجتماعات واللقاءات الدورية بين القيادة العليا والرؤوسين، فهذا من شأنه أن يكسر حاجز الخجل والخوف بين المرؤوسين والرؤساء ويعزز الثقة المتبادلة بينهم مما يفتح الباب أمام الأفكار الإبداعية أن تطرح.

أفاق البحث:

كثيراً ما درستنا هذه وببداية لدراسات أخرى، نقترح مجموعة من المواضيع التي تعتبر كبحوث مستقبلية للمزيد من الإبداع والتجدد في المستقبل نذكر أهمها:

أثر البرامج التدريبية على الإبداع الإداري، التدريب والتغيير التنظيمي، أثر الإبداع الإداري على اتخاذ القرارات، الإبداع والإبتكار في القطاع العام والخاص - دراسة مقارنة -، إستراتيجية التغيير والإبداع من أجل التطوير التنظيمي، محفزات ومعوقات الإبداع في مؤسسات القطاع الخاص ومؤسسات القطاع العام - دراسة مقارنة -. كلها عناوين تستحق أن تكون موضوعات لدراسات مستقبلية وتعزيز البحث فيها للخروج بنتائج تساعد المنظمات على مواكبة التغيرات المتلاحقة والعمل على إيجاد تطبيقات لها على مستوى تلك المنظمات.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً- المراجع باللغة العربية:

أ- الكتب:

1. Alan J. Rowe، ترجمة عادل محمود الرشيد، الذكاء الإبداعي الإمكانيات والقدرات، إصدارات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ط1، 2008.
2. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، دار الكتاب للنشر، القاهرة، 2006.
3. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، القاهرة، 2007.
4. أحمد ماهر، دليل المديرين إلى التخطيط الإستراتيجي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009.
5. باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، ط2، 2006.
6. توفيق عبد الرحمن، موسوعة التدريب والتنمية البشرية، التدريب الأصول والمبادئ، سلسلة إصدارات بييميك، مركز الخبرات المهنية، القاهرة، 1994.
7. جاري ديسلى، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المعتمد، عبد الحسن جودة، إدارة الموارد البشرية دار المريخ للنشر، الرياض، 2007.
8. جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.
9. حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2007.
10. حسن أحمد الطعاني، التدريب مفهومه وفعالية بناء البرامج التدريبية وتقديرها، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2002.
11. الحميري باسم، التدريب الفعال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009.
12. حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
13. خالد عبد الرحمن الهبيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط2، 2005.
14. خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، الدار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط2، 2007.
15. الخطيب رداح، الخطيب أحمد، التدريب الفعال، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.

16. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2000.
17. راوية حسن، مدخل إستراتيجي لخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، القاهرة، 2003.
18. رضا السيد، الاحتياجات التدريبية بين النظرية والتطبيق وأساليب إعداد الخطط التدريبية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، ط 1، 2007.
19. رفعت عبد الرحيم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية المحلية، القاهرة، 2005.
20. زيد الهويدى، الإبداع ماهيته، اكتشافه، تنموته، دار الكتاب الجامعى، الإمارات العربية المتحدة، ط 1، 2004.
21. ساعد بن فرات، منهجية البحث العلمي، محاضرات مقدمة في السنة الأولى ماجستير تخصص الإدارة الإستراتيجية، 2010.
22. سعيد عبد العزيز، المدخل إلى الإبداع، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2006.
23. سليم إبراهيم الحسنية، الإدارة بالإبداع نحو بناء منهج نظمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009.
24. سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوى، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة، عمان، 2006.
25. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
26. صالح بن حمد العساف، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، مكتبة العبيكان للنشر، الرياض، ط 4، 2006.
27. صالح محمد أبو حادو، تطبيقات عملية في تنمية التفكير الإبداعي، دار الشروق للنشر، عمان، 2004.
28. صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، القاهرة، 2002.
29. صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2001.

30. الصيرفي محمد عبد الفتاح ، التدريب الإداري المدربون والمتدربون وأساليب التدريب، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
31. الصيرفي محمد عبد الفتاح، إدارة النفس البشرية العلاقات الإنسانية، دار المناهج للنشر والتوزيع، القاهرة، ط2، 2003.
32. طارق محمد السويidan، محمد أكرم العالوين، مبادئ الإبداع، إصدار شركة الإبداع الخليجي، الكويت، ط2، 2002.
33. عادل حرجوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
34. عاكف لطفي الخصاونة، إدارة الإبداع والإبتكار، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2011.
35. عامر خضير حميد الكبسى، سيكولوجية التدريب، الإستراتيجيات والتقنيات والإشكاليات، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ط1، 2004.
36. عامر قنجلji، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية: أسسه، أساليبه، مفاهيمه وأدواته، دار المسيرة للنشر، عمان، 2008.
37. عبد الباري إبراهيم الدرة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008.
38. عبد الرحمن توفيق، التخطيط الإستراتيجي هل يخلو المستقبل من مخاطر؟، سلسلة إصدارات بميك، القاهرة، ط2، 2005.
39. عبد الرحمن توفيق، التفكير الإستراتيجي المهارات الممارسة، سلسلة إصدارات بميك، القاهرة، 2003.
40. عبد الرحمن توفيق، ليلى حسن القرشي، كلنا مفكرون ولكن، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة، 2006.
41. عبد الرحمن توفيق، منهج الإدارة العليا، الإدارة الإستراتيجية المبادئ والأدوات، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة، ط1، 2004.
42. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، القاهرة، 2002.
43. عبد الفتاح رافت السيد ، سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار الفكر العربي، ط1، 2001.

44. عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
45. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
46. علي السلمي، تعديل السلوك الإنساني، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.
47. عمر إبراهيم عزيز، العصف الذهني وأثره في تنمية التفكير الإبداعي، دار الدجلة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007.
48. عمر وصفي عقيلي، الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2005.
49. فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب، الأردن، ط5، 1995.
50. فتحي عبد الرحمن جروان، الإبداع، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، ط1، 2002.
51. كامل بربير، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، ط2، 2000.
52. كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجامعة في التنظيم، دار الفكر للنشر، عمان، ط2، 2004.
53. ليث محمد عياش، الأسلوب المعرفي وعلاقته بالإبداع، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.
54. ليلى بنت سعد بن سعيد الصباعدي، التفوق والموهبة والإبداع والتخاذل القرار، رؤية من واقع المنهج، دار حامد للنشر، عمان، 2007.
55. مروان عبد الجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2000.
- م. سعيد أوكييل، وظائف العبيكان، الأردن ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994.
57. مأمون نديم عкроش، سهير نديم عкроش، تطوير المنتجات الجديدة مدخل إستراتيجي متكمال وعصري، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2004.
58. محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج إستراتيجي متكمال، العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، ط2، 2008.
59. محمد حمد الطيطي، تربية قدرات التفكير الإبداعي، دار المسيرة للنشر، عمان، ط2، 2004.
60. محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في المنظمات الحديثة، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2002.

61. محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة الأفكار، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، عمان، دون سنة النشر.
62. محمد عبد الفتاح الصيرفي، التدريب الإداري، الاحتياجات التدريبية وتصميم البرنامج التدريبي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
63. محمد عبيدات، محمد أبو نصار، مقلة مبixin، منهجية البحث العلمي، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، ط2، 1999.
64. محمود إبراهيم نور وآخرون، التفكير الإداري والإستراتيجي في عالم متغير، مكتبة الجامع العربي، الأردن، ط1، 2010.
65. مدحت محمد أبو النصر، إدارة العملية التدريبية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
66. المصحف الشريف، سورة البقرة، الآية 117.
67. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
68. مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2001.
69. نادر أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2010.
70. نجم عبد الله العزاوي ، جواد عباس حسين، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
71. نجم عبود نجم، إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل للنشر، الأردن، 2003.
72. نigel كنج، نيل أندرسون، ترجمة محمود حسن حسني، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004.
73. وليم ر. تريسي، ترجمة سعد أحمد الجبالي، تصميم نظم التدريب والتطوير، الإدارة العامة للطباعة والنشر، عمان، الأردن، ط3، 2004.

74. يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، 2006.
- بـ- الرسائل الجامعية:
75. إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم - وحدة EARA بالمسيلة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2006.
76. أنيس كشاط، دور الكفاءات في تحسين الميزة التنافسية، دراسة حالة سونلغاز بسطيف، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة فرحات عباس سطيف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2006.
77. أين حسن أيوب، نموذج مقترن للتنمية الإدارية في الشركات المتعددة الجنسيات، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين الشمس، القاهرة، 2006.
78. بريش فايزة، دور الكفاءات المحورية في دعم الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البليدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2005.
79. بلبلة إيمان، المؤثرات البيئية على الإبداع التكنولوجي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البليدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، 2006.
80. حدة قربة، دور التدريب في تحقيق القدرة التنافسية، دراسة حالة مؤسسة أنتيبيونيكال بالمدية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البليدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، 2007.
81. زهير دحماني، الثقافة التنظيمية ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالات من المؤسسات الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشور، جامعة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، 2010.
82. زين بنت عبد الكريم عامر القرشي، التخطيط الإستراتيجي لبناء الموارد البشرية، دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية، 2008.
83. سهيل زغدو، العملية التدريبية ودورها في تحسين أداء العمال في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوايل، (EN.I.CAB)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة باتنة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، والعلوم التجارية، 2008.

84. عبد الوهاب بلمهدي، نظام مقترن لأنظمة الحوافز للمؤسسة الاقتصادية العمومية، دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية لإنتاج أجهزة القياس والمراقبة AMC العلمة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة فرhat عباس سطيف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2009.
85. عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد الاحتياجات التدريبية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكواكب بسكرة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، 2006.
86. لاحق بن عبد الله القحطاني، الإبداع ومعوقاته في الأمن العام بالرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007.
87. محمد بزيع حامد بن تويلي العازمي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، دراسة مسحية على العاملين بديوان وزارة الداخلية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006.
88. محمد عجيلة، الإبداع في المؤسسات الاقتصادية، دراسة لصفات ومعوقات ومحفزات الإبداع بالمؤسسة الوطنية للأنابيب الناقلة للغاز ببغداد، جامعة البليدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2005.
89. موفق محمود الضمور، واقع التخطيط الإستراتيجي لبناء الموارد البشرية في القطاع العام الأردني، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية،ص 101.
90. ياسين حميتي، تفعيل عملية الإبداع من خلال تنمية العلاقة بالذبائن، دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للسباككة بالحراش، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، 2006.

ج- الندوات والملتقيات العلمية:

91. أندربيو مايو، تحديد احتياجات التدريب وتحفيظ تنمية الموارد البشرية، أوراق وواقع حول أفاق جديدة في التنمية البشرية وإدارة العمليات التدريبية، عمان، 2 - 4 مارس 1997.
92. حمزة فيلايلي، دور التغيير التنظيمي في إرساء الإبداع بالمنظمات الحديثة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتجارب وطنية ودولية، جامعة البليدة، 18 - 19 ماي 2011.

92. زين الدين بروش، عبد الوهاب بلمهدي، إدارة الابتكار في المنظمات من منظور إدارة الموارد البشرية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 8 - 9 مارس 2005.
93. زين الدين بروش، كمال قاسمي، إدارة التغيير التنظيمي وعلاقته بثقافة المؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، 3 - 4 ماي، 2005.
94. سليمان بلعور ، دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، 12 - 13 ماي 2011.
95. عبد الرحمن بن عنتر، عثمان مداحي، دور الفكر الإبداعي في بناء وتحسين أداء المنظمات المعاصرة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتجربة وطنية ودولية، جامعة البليدة، 18 - 19 ماي 2011.
- عبد السلام زايدى، يزيد مقران، الإبداع التكنولوجي كخيار إستراتيجي لدعم القدرة التنافسية للمؤسسة الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية لمؤسسة صناعة الكواكب الكهربائية ENICAB بسكرة، مداخلة ضمن الملتقى الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 8 - 9 نوفمبر 2010.
97. عبد السلام مخلوفي، روشان بن زيان، الاتجاهات المعاصرة في التدريب الإداري: التدريب الموجه بالأداء، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 9 - 10 مارس 2004.
98. عبد الحسن فالح اللحيد، تقييم البرامج التدريبية، أوراق وقائع ندوة حول أفاق جديدة في التنمية البشرية وإدارة عمليات التدريب، عمان، 2 - 4 مارس 1997.
99. علي اللطفي، التدريب من أجل تنمية الموارد البشرية، مداخلة ضمن الملتقى العربي الخامس للاستشارات والتدريب، الأردن، 2 - 4 جويلية، 2007.
100. فاطمة مانع، الإبداع والابتكار قواعد للتعلم في المنظمات الصناعية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 8 - 9 نوفمبر 2010.

101. فهيمة بدسيسي، وسام شيلي، حنان رزق الله، تنمية الإبداع ودوره في الرفع من أداء المنظمات، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتجارب وطنية ودولية، جامعة البليدة، 18-19 ماي 2011.
102. لحسن بوريش ، مناد علي، شيهانی سهام، العملية التدريبية ودورها في رفع الأداء، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول إستراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة سعيدة، 10-11 نوفمبر 2009.
103. محمد بن بوزيان، نعيمة برودي، التدريب كأداة التأهيل وتشمين الكفاءات البشرية، دراسة لحالة التدريب في المؤسسات بولاية تلمسان، مداخلة ضمن الملتقى العربي الأول حول التدريب وتنمية الموارد البشرية رؤية مستقبلية، عمان، 27-29 جوان 2006 .
104. محمود محمد السيد، الاتجاهات المعاصرة في تحديد الاحتياجات التدريبية، ورقة عمل مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول الاتجاهات المعاصرة في تحديد الاحتياجات التدريبية، القاهرة، من 28 جانفي إلى 1 فيفري 2007.
105. منصور بن زاهي، الساسي محمد الشايب، التدريب كأحد المقومات الأساسية لتنمية القدرات البشرية - نظرة سيكولوجية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 9-10 مارس، 2004.
106. نصيرة قوريش، الإبداع ودوره في رفع القدرة التنافسية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 8-9 نوفمبر 2010.

د- المجالات العلمية:

106. بوحنية قوي، ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة، مجلة الباحث، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، العدد 2/2003، 2003.

107. عبد الرحمن بن عتبر، واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 24، العدد الأول، 2008.

ثانياً- المراجع باللغة الأجنبية:

a- **Ouvrages :**

108. Andre - Jean Rigny, **Structure et capacité d'innovation**, édition Homme et technique, France, 1973.
109. Andrew Hargadon et ROBERT J.Sutton , **Les meilleurs articles de la H.B.R sur l'innovation »**, Edition d'organisation, Paris, France, 2003.
110. Bernard Martory, D. Crozet, **Gestion des ressources humaines**, 5^{eme} edition, Dunod, ed. Paris, 2005.
111. Derek Torrington, Laura Hall, Stephen Taylor, **Human Resource Management**, sixth edition, London, 2005.
112. Florence Durieux, **Management de l'innovation, Une approche évolutionniste**, Vuibert édition, Paris, France, 2000.
113. Jacques Castelnau, le pilotage stratégique, 2eme édition, édition d'organisation, Paris, 2001 .
114. Jacques Aubert, Patrick Gilbert, Frédérique Pigeyre, **Management des compétences : réalisation, concept, analyses**, édition Dunod, Paris, 2003.
115. JEAN Lachmann ,**Financer l'innovation des PME** , Economica, Paris, France, 1996.
116. Jean-Pierre Citeau, **Gestion des ressources humaines**, principes généraux et cas pratiques, 2 eme Edition, Armand Colin, Paris, France, 1994.
117. Joe Tidd et Joe Bessant et Keith Pavitt, **Management de l'innovation**, de boeck, Paris, France, 2006.
118. Joël Broustail et Frédéric Fréy , **Le management stratégique de l'innovation**, Edition Dalloz, Paris, France, 1993.
119. Lakhdar SEKIOU, **Gestion du personnel**, 3 ème Edition, Québec, Les édition d'organisation, Pari, France, 1990.

120. Luc De Brabandere, le management des idées, de la créativité à l'innovation, Dunod, 2éme édition, Paris, 2002.
121. Nathalie Carello, **Concevoir une Formation en Entreprise**, Edition Dunod, Paris, France, 2003.
122. OCDE, Perspectives de l'OCDE. Science, technologie et industrie, 2002.
123. Paul Trott, **Management and New product Development**, University of Portsmouth Business School, Third edition, Pearson education, England, 2004.
124. Pierre Bach, Le management de projets de formation, Edition De Boeck Université, Bruxelles, 2007.
125. Pierre Casse, **La Formation Performante**, Offices des Publication Universitaire, édition, Alger, 1994.
126. Smail AIT-EL-HADJ et Olivier BRETTE, **Innovation, Management Des Processus Et Création De Valeur**, L'harmattan, Paris, France, 2006.

- Articles / Revues :

127. Boorahla Allal, Innovation organisationnelle et efficacité de l'entreprise, revue des Sciences économiques, Université de SIDIBEL-ABBES, Algerie, numéro Spécial, Avril 2005 .
128. Bruno Herniet , **Nouvelles technologies et formation dans l'entreprise pour une démarche participative** , Revue Française de gestion, n° 15, Mars, Avril, Mai, 1985.
129. Claire Féliers, **Un aperçu informel sur l'innovation et sur l'invention singulière**, IUFM Nord, Centre d'Arras, Recherches n° 40, France, 2004.

ثالثا- الأنترنت

130. محمد أكرم العدلوني، التدريب أهميته وركائز نجاحه، متوفّر على الموقع:
<http://www.ebdaa.ws/mainart.jsp ? art=1559>

131. مدى إسهام برنامج تطوير الإدارة المدرسية في امتلاك مديرى المدارس الثانوية للكفاءات

الموقع: <http://www.uqu.edu> الإدارية،
http://www.uqu.edu/samajalathumanitiesvoll_4.f6.htm

132. دور الإبداع والتكنولوجيا في الإدارة الإستراتيجية، مركز التخصص للدراسات، مركز الدراسات الإستراتيجية، متوفر على الموقع:

www.alsader-sis.net/adara/abda3.pdf

133. مصبايح فوزية، الإبداع ودوره في الرفع من الأداء وتعزيز التنافسية بين المؤسسات، متوفر على الموقع:
swmsa.net/articles.php?action=show&id=1787

134. الإبداع الإداري المبادئ، الأساليب، الأهداف، متوفر على الموقع :

www.bankofpalestine.com/tc/digital_library/management.../105.pdf

135. الإبداع، متوفر على الموقع:

<http://www.mmsec.com/ar/m3-files/creat2.htm>

136. الزريوني خالد، بونحر يص حكيم، الأساليب الحديثة للتدريب على الإبداع، المركز الجهوي التربوي، طنجة، المغرب، متوفر على الموقع:

<http://www.Cprtanger.macktoobblog.com>

137. Guy Gellatlyet valerie peters, comprendre le processus d'innovation,
disponible sur :

<http://www.dsp-psd.pwgsc.ca/collection/cs11-0019-12F.pdf> _

138. <http://www.geocities.com/jL-O-C/training.htm>

139. www.createproject.net

140. www.recherches.lautre.net/iso_album/243-247_feliers_2_.pdf _

141. موقع معهد الإمام الشيرازي الدولي للدراسات - واشنطن-، متوفر على الموقع:

<http://www.a21a.com/get-4721.htm>

الملاحم

الملحق رقم (01): الإستبانة في شكلها الأولى

جامعة فرhat عباس سطيف

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

بسم الله الرحمن الرحيم

سيدي، سيدتي...

في إطار الإعداد لرسالة الماجستير، تهدف هذه الدراسة إلى معرفة "دور تدريب العنصر البشري في الرفع من القدرات الإبداعية: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز" وبالتحديد المديرية الجهوية لنقل الكهرباء بسطيف، ومن أجل ذلك يرجوا الباحث إعطاء هذه الاستمارة جزء من وقتكم وتحري الدقة وال موضوعية في إجابتك عليها، علما بأن المعلومات المقدمة ستتعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لغايات البحث العلمي.

شكراً لكم حسن تعاونكم وجزاكم الله خيراً.

المحور الأول: المعلومات الأولية

ضع إشارة (X) أمام الإجابة الصحيحة:

عون تحكم منفذ إطار 1 - الوظيفة:

أنثى ذكر 2- الجنس:

مستوى ثانوي مستوى متوسط أقل متوسط 3- المؤهل العلمي:

مستوى جامعي

من 11 إلى 15 سنة أقل أو تساوي 10 سنوات 4- عدد سنوات الخبرة:

من 21 إلى 25 سنة من 16 إلى 20 سنة

أكثر من 25 سنة

بعد عرض المحور الأول المتعلق بالمعلومات الأولية على الأساتذة المحكمين تم الاتفاق على إضافة بند آخر وهو الإلتحاق بالدورات التدريبية طالما أنها تهدف إلى معرفة دور تدريب العنصر البشري في الرفع من القدرات الإبداعية، كما تم إحداث تغييرات بسيطة على باقي البنود (أنظر الملحق 02) المتعلق بالمعلومات الأولية.

مجموعة عبارات توضح مدى قدرة الأفراد العاملين بالمؤسسة على طرح أفكار تتسم بالحداثة ومدى مساقتهم تحديد الاحتياجات التدريبية وأهداف التدريب على تطوير قدراتهم الفكرية.

رقم	العبارات	موافق	مدرجة متوسطة	موافقة بدرجة موافق	غير موافق	دون جواب
01	أنجز ما يسند إلى من أعمال بأسلوب متعدد.					
02	أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنخراط العمل.					
03	لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل.					
04	لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.					
05	لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسرا.					
06	أتأثر بتشجيع مشرفي المعاشر لزيادة قدرتي على طرح الأفكار الجديدة.					
07	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه.					
08	لا أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته.					
09	كتم الإدارة بالأفكار التي أقدمها.					
10	لدي القدرة على تنظيم أفكارى.					
11	لدي القدرة على التحليل (القدرة على التعرف على التفاصيل وأجزاء الفكرة).					
12	لدي القدرة على التركيب (القدرة على إضافة الأجزاء أو التعديلات إلى بعضها لظهور الفكرة).					
13	تتعدد الطرق المستخدمة من طرف الإدارة لجمع المعلومات من أجل تحديد الاحتياجات التدريبية.					
14	تقوم الإدارة بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بوضوح.					
15	تشجعني الإدارة عندما تتيح لي الفرصة لتحديد الاحتياج التدريبي على الابتعاد عن طرق التفكير التقليدية واستكشاف الأفكار الأصلية (الغير شائعة).					
16	تدفعني الطرق المتعددة التي تقوم بها الإدارة أثناء تحديد الاحتياج التدريبي على توليد عدد كبير من الأفكار التي تساعدي على تأدية مهام وظيفي.					
أ	تحليل الوظيفة: كتحليل الوصف الوظيفي ومشاكل الوظيفة.					

				تحليل الفرد: مثل تحليل خصائصه الشخصية وسلوكه وأدائه.	ب
				تحليل التنظيم: كتحليل أهداف المؤسسة والخريطة التنظيمية والتغيرات نشاط المؤسسة.	ج
				تقوم إدارة المؤسسة بصياغة الاحتياجات التدريبية إلى أهداف تدريبية لتنفيذها.	17
				تأخذ الإدارة بعين الاعتبار عند تحديد الاحتياج التدريبي للعاملين ضرورة مواصلة الاتجاه نحو توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار كهدف تدريبي.	18
				تأخذ الإدارة بعين الاعتبار عند تحديد الاحتياج التدريبي للعاملين ضرورة خلق الدافع لدى الأفراد الخاضعين للتدريب نحو تقسم الجديد كهدف تدريبي.	19
				تأخذ الغدارة بعين الاعتبار عند تحديد الاحتياج التدريبي للعاملين ضرورة الاعتماد على النفس كهدف تدريبي.	20
				تقوم المؤسسة باختيار الأساليب العلمية المتطرفة الملائمة للاحتجاجات التدريبية المحددة للعاملين.	21
				يتم تصميم البرامج التدريبية بحيث تتلاءم مع الاحتياجات التدريبية.	22

مجموعة عبارات توضح مدى قدرة الأفراد العاملين بالمؤسسة على دراسة المشكلات وتقديم بدائل حلول لها أثناء العمل ودور تقييم العملية التدريبية في تطوير مهارات الأفراد على توليد حلول متعددة للمشكلات التي تواجههم.

رقم	العبارات	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	دون جواب
01	لا أفكر في المشاكل إلا عند حدوثها.			
02	أحاول الابتعاد عن تقليل الآخرين في حل المشاكل التي تعترض سير عملي.			
03	لدي القدرة على تقديم حلول جديدة للمشكلات التي تواجهني في العمل.			
04	لدي القدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.			
05	لدي القدرة على النظر إلى المشاكل التي تواجهني من زوايا مختلفة.			
06	أتبأ بمشاكل العمل قبل حدوثها.			
07	أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل.			
08	لأمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشاكل التي يعاني منها الآخرون في العمل.			
09	تقم الإدارة بالحلول التي أقدمها للمشكلات التي تحدث.			
10	تتيح لي الإدارة إمكانية إحداث تغييرات في مجال العمل عندما أواجه مشاكل تتعلق بهما وظيفي.			
11	تدفعني عملية التقييم التي تقوم بها الإدارة قبل التدريب إلى التفكير في أسباب المشاكل التي تحدث في محيط وظيفي.			
12	تقوم الإدارة بتقييم الاحتياجات التدريبية للعاملين قبل تصميم وتنفيذ البرنامج التدريبي.			
13	تحفزني عملية تقييم الاحتياج التدريبي على توظيف قدراتي العقلية في حصر القضايا والمشكلات المتعلقة بوظيفي.			
14	تحرص المؤسسة على تقييم خطوات تنفيذ البرنامج التدريبي (الوسائل المستعملة في التدريب، الوقت المخصص للتدريب....)			
15	المدرب لديه معرفة كاملة بالخطى التدريبي الذي سوف يطبق.			
16	لدي المدرب القدرة على نقل المهارات والمعرفات بطريقة مفهومة.			
17	يساعدي المدرب على فهم المشاكل التي تعترضني أثناء أداء مهامي.			
18	تمكنني عملية التقييم خلال تنفيذ البرنامج التدريبي من معرفة مدى تجاوبي مع المهارات والمعرفات المقدمة في البرنامج.			

			تحفري عملية التقييم خلال تفاصيل البرنامج التدريسي على التنبؤ بالمشاكل قبل حدوثها.	19
			يقوم رئيس المبادر بقياس درجة انطباعي (رد الفعل) حول التدريب الذي تلقته من حيث أهداف البرنامج التدريسي، وسائل التدريب، أساليب التدريب، كفاءة المدرب، الوقت المخصص).	20
			تمكيني المهارات المكتسبة عن طريق التدريب الذي تلقته من معالجة المشاكل التي تعرضني بكل سهولة.	21
			يقوم رئيس المبادر بقياس أدائي من خلال ملاحظة الأدوار التي أقوم بها بعد التدريب ومقارنته بأدائى قبل التدريب.	22
			يقوم رئيس المبادر بمتابعة القيم والأفكار التي تحصلت عليها من التدريب ومدى التغيير الذي حدث في القيم السابقة مثل: حب العمل، التعاون مع الزملاء، الرغبة في التطوير، احترام الوقت....	23
			يهمي التعرف على آراء زملائي حول سلوكي الإداري بعد التدريب.	24
			يهمي التعرف على آراء رؤسائي حول سلوكي بعد التدريب.	25

ت تكون الإستماراة الموضحة سابقا من 50 عبارة مقسمة على محورين، محور يوضح مجموعة عبارات توضح مدى قدرة الأفراد العاملين بالمؤسسة على طرح أفكار تتسم بالحداثة ومدى مساهمة تحديد الاحتياجات التدريبية وأهداف التدريب على تطوير قدراتهم الفكرية، أما المحور الثاني فيوضح مجموعة عبارات توضح مدى قدرة الأفراد العاملين بالمؤسسة على دراسة المشكلات وتقديم بدائل حلول لها أثناء العمل ودور تقييم العملية التدريبية في تطوير مهارات الأفراد على توليد حلول متعددة للمشكلات التي تواجههم.

هنا وبعد الانتهاء من تشكيل الإستماراة تم عرضها على الأساتذة الحكمين لراجعتها وإبداء رأيهما واقتراح ما يرون مناسبا وبعد مساعدة المشرف كذلك تم الاتفاق على إتباع منهجية تتمحور أساسا حول تكوين ثلاث محاور هي: محور يتعلق بالمعلومات الأولية، محور يتعلق بالمتغير المستقل (التدريب) تناولنا فيه المراحل أو العمليات المكونة للمتغير المستقل (التدريب)، أما المحور الثالث يتعلق بالمتغير التابع (القدرات الإبداعية) تناولنا فيه العناصر المكونة للقدرات الإبداعية، من هذا المنطلق تم تعديل الإستماراة بناء على توجيهات الأساتذة الحكمين والأستاذ المشرف لتشمل على 47 عبارة حيث تم حذف وتعديل بعض العبارات (أنظر الملحق 02)، كما تم أيضا إتباع أسلوب ليكرت والسبب في ذلك أنه يعتبر من أهم المقاييس استخداما لقياس الآراء لسهولة فهمه وتوازن درجاته.

الملحق رقم (02): الإستبانة في شكلها النهائي (قابلة للدراسة)

جامعة فرhat عباس سطيف

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

بسم الله الرحمن الرحيم

سيدي، سيدتي...

في إطار الإعداد لرسالة الماجستير، تهدف هذه الدراسة إلى معرفة "دور تدريب العنصر البشري في الرفع من القدرات الإبداعية: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز" وبالتحديد المديرية الجهوية لنقل الكهرباء بسطيف ، ومن أجل ذلك يرجوا الباحث إعطاء هذه الاستمارة جزء من وقتكم وتحري الدقة وال موضوعية في إجابتك عليها، علما بأن المعلومات المقدمة ستتعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لغايات البحث العلمي.

شكراً لكم حسن تعاونكم وجزاكم الله خيراً.

المحور الأول: المعلومات الأولية

ضع إشارة (X) أمام الإجابة الصحيحة:

1 - الجنس:

أنثى

ذكر

عون منفذ

عون تحكم

إطار

مستوى ثانوي

مستوى متوسط

أقل متوسط

مستوى جامعي

من 11 إلى 15 سنة

أقل أو تساوي 10 سنوات

من 21 إلى 25 سنة

من 16 إلى 20 سنة

أكثر من 25 سنة

من 2 إلى 3 دورات

دورة واحدة

أكثر من 6 دورات

من 4 إلى 5 دورات

المحور الثاني: مستوى عملية التدريب في المؤسسة محل الدراسة.

درجة الموافقة					إلى أي مدى توافق على العبارات التالية: الرجاء وضع إشارة (X) أمام العبارة التي تنسبك.	
غير موافق إطلاقا	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق جدا	العبارات	رقم
					تضع المؤسسة خططاً طويلة وقصيرة الأجل خاصة بالنشاط التدريسي.	01
					تمتلك إدارة المؤسسة نظاماً متطوراً للمعلومات تستخدمه في عملية التخطيط للتدريب.	02
					تقوم إدارة المؤسسة بجمع كافة المعلومات اللازمة حول عناصر العملية التدريبية.	03
					تقوم إدارة المؤسسة بتحديد أهداف واضحة للعملية التدريبية المنوي تنفيذها بدقة.	04
					تقوم إدارة المؤسسة بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بوضوح.	05
					يتم استخدام طريقة أو أكثر من الطرق التالية لتحديد الاحتياجات التدريبية:	06
					(أ) تحليل الوظيفة: كتحليل الوصف الوظيفي (خلاصة للأهداف ونطاق و مجال العمل والمسؤوليات المتعلقة بالوظيفة) ومشاكل الوظيفة.	
					(ب) تحليل الفرد: مثل تحليل خصائصه الشخصية وسلوكه وأدائه.	
					(ج) تحليل التنظيم: كتحليل أهداف المؤسسة والخريطة التنظيمية والتغيرات المتوقعة في نشاط المؤسسة.	
					تتعدد جهات تحديد الاحتياجات التدريبية مثل: (الرؤساء المباشرين، العاملين أنفسهم).	07
					تقوم الإدارة بصياغة الاحتياجات التدريبية بشكل أهداف تدريبية تسعى المؤسسة للوصول إليها.	08
					يتم تصميم برامج التدريب بحيث تتلاءم مع الاحتياجات التدريبية للعاملين.	09
					يتم اختيار أساليب التدريب الملائمة لاحتياجات التدريبية للعاملين في المؤسسة.	10

					يتم تحديد مدة البرنامج التدريسي بما يتلاءم مع طبيعة البرنامج وهدفه والأسلوب التدريسي المستخدم.	11
					يتم اختيار وتأهيل المدرسين الأكفاء القادرين على تحقيق الأهداف التدريبية.	12
					المدرب لديه معرفة كاملة بالمحوى التدريسي الذي سوف يطبق.	13
					لدى المدرب القدرة على نقل المهارات والمعارف بطريقة مفهومة.	14
					تقوم إدارة المؤسسة بتوفير الميزانية المخصصة لعملية التدريب.	15
					يتم مسبقاً تأمين التجهيزات والمستلزمات التدريبية الالزمة للعمل التدريسي عند تنفيذ التدريب	16
					تقوم إدارة المؤسسة بشكل مستمر بتقييم فعالية البرامج التدريبية.	17
					يتم تقييم التدريب بشكل مستمر أثناء تنفيذ البرنامج التدريسي.	18
					يتم تقييم التدريب بشكل مستمر بعد تنفيذ البرنامج التدريسي.	19
					تتعدد جهات تقييم عملية التدريب مثل:	20
					(أ) المتدربين أنفسهم.	
					(ب) الرؤساء المباشرين للمتدربين.	
					(ج) المدرسين.	

المحور الثالث: مستوى توافر القدرات الإبداعية لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

درجة الموافقة					إلى أي مدى توافق على العبارات التالية: الرجاء وضع إشارة (X) أمام العبارة التي تنسابك.	العبارات	رقم
غير موافق إطلاقا	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق جدا			
الأصالة والطلاقة							
					أنجز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد.	01	
					أبتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل.	02	
					أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل.	03	
					أتمتع بالمهارة في النقاش وال الحوار وأمتلك الحاجة والقدرة على الإقناع.	04	
					أشعر بأن لي مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة أقدمها في مجال العمل.	05	
					لدي القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.	06	
					لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.	07	
					لدي القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد للدلالة على فكرة معينة.	08	
					لدي القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة.	09	
					لدي القدرة على التعبير عن أفكاره بطلاقه أو صياغتها في كلمات مفيدة تناسب موقفنا معينا.	10	
المرونة الذهنية							
					لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر.	11	
					أحرص على معرفة الرأي المحالف لرأيي للاستفادة منه.	12	
					لا أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته.	13	
					أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة.	14	
					لدي القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.	15	
					لدي القدرة على الربط بين الأفكار المتناقضة لتصبح في شكل جديد.	16	

الحساسية للمشكلات

					لا أفكّر في المشاكل إلا عند حدوثها.	17
					أتبنّأ بمشكلات العمل قبل حدوثها.	18
					ألاحظ لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها.	19
					أحاول دائماً إدخال تحسينات على الوظيفة التي أقوم بها.	20
					أستطيع في كثير من الأحيان توقع الحل لمشاكل العمل	21
					أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل.	22
					أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل.	23

الملاحق رقم (03): ثبات مقياس التدريب باستعمال قانون ألفا كرونباخ

* ***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
Q1	76,4267	147,5723	,4249	,8659
Q2	76,8667	146,6036	,4566	,8650
Q3	76,7200	145,0151	,5353	,8628
Q4	76,6000	147,4054	,4625	,8649
Z1	76,5467	141,6295	,6428	,8593
Z2A	76,5600	148,2497	,3149	,8697
Z2B	77,0133	143,8512	,4736	,8644
Z2C	76,4133	151,1377	,2820	,8697
Z3	77,1333	145,5766	,4523	,8650
Z4	76,8400	147,1092	,4510	,8652
V1	76,5600	145,8443	,5130	,8635
V2	76,5867	143,9485	,6014	,8610
V3	76,8133	142,6133	,5520	,8618
V4	76,6133	142,5647	,4932	,8637
V5	76,4667	142,9009	,5776	,8612
V6	76,5333	145,7387	,5074	,8636
V7	75,7867	155,0079	,1475	,8724
V8	76,0533	148,0512	,4321	,8657
R1	76,9067	146,4101	,4268	,8658
R2	76,5333	148,1441	,4018	,8665
R3	76,6400	145,7200	,4575	,8649
R4A	76,5333	150,8739	,2032	,8739
R4B	76,8800	145,8368	,4005	,8668
R4C	76,7467	148,1106	,3236	,8693

Reliability Coefficients

N of Cases = 75,0 N of Items = 24

Alpha = , 8704

الملحق رقم (04): ثبات مقياس القدرات الإبداعية باستعمال قانون ألفا كرونباخ

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
P1	73,6000	106,7838	,3527	,8518
P2	73,8267	107,7939	,3257	,8527
P3	73,4267	118,4371	-,1187	,8710
P4	73,3467	106,9323	,5905	,8441
P5	73,4133	106,1377	,5167	,8452
P6	73,3467	106,0404	,5773	,8437
P7	73,6667	105,3333	,5235	,8448
P8	73,4400	106,2497	,5538	,8444
P9	73,5467	107,4133	,4743	,8469
P10	73,3333	105,5225	,6091	,8427
X1	73,2267	108,4209	,4656	,8475
X2	72,6800	112,1395	,2914	,8525
X3	74,9600	120,0659	-,2125	,8679
X4	73,9200	103,5611	,5317	,8441
X5	73,3600	104,5849	,6141	,8420
X6	73,4133	108,2187	,5347	,8460
Y1	74,3333	109,1982	,2484	,8563
Y2	74,0267	102,7831	,5453	,8434
Y3	73,5867	99,4620	,7343	,8355
Y4	72,9733	105,2155	,4831	,8461
Y5	73,5200	103,9827	,6573	,8406
Y6	72,8000	115,7297	,0414	,8585
Y7	73,6133	103,7809	,5153	,8447

Reliability Coefficients

N of Cases = 75,0 N of Items = 23

Alpha = ,8543

نهرس المداول والأشكال

والملائقة

فهرس المداول

رقم المدول	العنوان	الصفحة
الجدول رقم 1	العلاقة بين التدريب والتنمية	6
الجدول رقم 2	أنواع التدريب	14
الجدول رقم 3	الفروقات الأساسية بين الإبداع والابتكار	78
الجدول رقم 4	المراحل التي تمر بها الجماعة حتى تصل إلى حالة الترابط	97
الجدول رقم 5	إيجابيات وسلبيات طرق اعتماد الإبداع	110
الجدول رقم 6	توزيع عدد العمال على أقسام المؤسسة وفق الوظيفة والجنس	147
الجدول رقم 7	توزيع أفراد العينة على أقسام المؤسسة وفق الوظيفة والجنس	150
الجدول رقم 8	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	151
الجدول رقم 9	توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة	152
الجدول رقم 10	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	153
الجدول رقم 11	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة	154
الجدول رقم 12	توزيع أفراد العينة حسب متغير الالتحاق بالدورات التدريبية	155
الجدول رقم 13	مستوى التخطيط في المؤسسة محل الدراسة	167
الجدول رقم 14	مستوى تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسة محل الدراسة	169
الجدول رقم 15	مستوى تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية في المؤسسة محل الدراسة	171
الجدول رقم 16	مستوى تقييم عملية التدريب (برامج التدريب) في المؤسسة محل الدراسة	173
الجدول رقم 17	أراء أفراد العينة حول مدى توافر سمة الأصالة والطلاقة لديهم	175
الجدول رقم 18	أراء أفراد العينة حول مدى توافر سمة المرونة الذهنية لديهم	178
الجدول رقم 19	أراء أفراد العينة حول مدى توافر سمة الحساسية للمشكلات لديهم	180
الجدول رقم 20	العلاقة بين عنصر الأصالة والطلاقة في القدرات الإبداعية ومحاور التدريب	182
الجدول رقم 21	العلاقة بين عنصر المرونة الذهنية في القدرات الإبداعية ومحاور التدريب	184
الجدول رقم 22	العلاقة بين عنصر الحساسية للمشكلات في القدرات الإبداعية ومحاور التدريب	186

فهرس الأشكال البيانية

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
29	مكونات نظام التدريب	الشكل رقم 1
44	نموذج تحليل الاحتياجات التدريبية القائم على العمل والمنظمة والفرد	الشكل رقم 2
54	خطوات تصميم برامج التدريب	الشكل رقم 3
73	مجالات تعريف الإبداع	الشكل رقم 4
79	التمييز بين مفاهيم الابداع، الإبداع، التجديد والابتكار	الشكل رقم 5
88	أنواع الإبداع	الشكل رقم 6
125	دور التدريب في المنظمة من خلال تنمية المعارف	الشكل رقم 7
127	علاقة الإبداع والتدريب	الشكل رقم 8
144	نموذج الدراسة	الشكل رقم 9
151	التمثيل البياني لأفراد العينة حسب متغير الجنس	الشكل رقم 10
152	التمثيل البياني لأفراد العينة حسب الوظيفة	الشكل رقم 11
153	التمثيل البياني لأفراد العينة حسب المؤهل العلمي	الشكل رقم 12
154	التمثيل البياني لأفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة	الشكل رقم 13
155	التمثيل البياني لأفراد العينة حسب متغير الالتحاق بالدورات التدريبية	الشكل رقم 14
165	الميكل التنظيمي للمديرية الجهوية لنقل الكهرباء (المؤسسة محل الدراسة)	الشكل رقم 15

فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
222 - 218	الإستبانة في شكلها الأولى	الملحق رقم 1
227 - 223	الإستبانة في شكلها النهائي	الملحق رقم 2
228	ثبات مقياس التدريب باستعمال قانون ألفا كرونباخ	الملحق رقم 3
229	ثبات مقياس القدرات الإبداعية باستعمال قانون ألفا كرونباخ	الملحق رقم 4

الإهداء

شكر وتقدير

هيكل الدراسة

المقدمة العامة.....شـ أ.....

الفصل الأول: الإطار النظري للتدريب

2	تمهيد.....
3	المبحث الأول: مفاهيم أساسية في التدريب.....
3	المطلب الأول: تعريف التدريب.....
8	المطلب الثاني: أهمية ومبادئ التدريب.....
9	الفرع الأول: أهمية التدريب.....
11	الفرع الثاني: مبادئ التدريب.....
14	المطلب الثالث: أنواع وأساليب التدريب.....
14	الفرع الأول: أنواع التدريب.....
18	الفرع الثاني: أساليب التدريب.....
22	المطلب الرابع: أهداف التدريب.....
25	المبحث الثاني: نظام التدريب.....
25	المطلب الأول: مفهوم ومقومات نظام التدريب.....
25	الفرع الأول: مفهوم النظام.....
26	الفرع الثاني: مقومات نظام التدريب.....
28	المطلب الثاني: مكونات نظام التدريب.....
35	المبحث الثالث: مراحل العملية التدريبية.....
36	المطلب الأول: مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية.....

53	المطلب الثاني: مرحلة تصميم البرنامج التدريجي.....
60	المطلب الثالث: مرحلة تنفيذ البرنامج التدريجي.....
62	المطلب الرابع: مرحلة تقييم العملية التدريبية.....
68	خلاصة الفصل الأول.....

الفصل الثاني: واقع الإبداع في المنظمات

70	تمهيد.....
71	المبحث الأول: مدخل للتعريف بالإبداع.....
71	المطلب الأول: مفهوم الإبداع، التمييز بين المصطلحات، سمات الشخصية المبدعة.....
71	الفرع الأول: تعريف الإبداع.....
75	الفرع الثاني: التمييز بين المصطلحات.....
81	الفرع الثالث: سمات الشخصية المبدعة.....
82	المطلب الثاني: مكونات وأنواع الإبداع.....
83	الفرع الأول: مكونات الإبداع.....
84	الفرع الثاني: أنواع الإبداع.....
91	المطلب الثالث: مراحل ومستويات الإبداع.....
92	الفرع الأول: مراحل الإبداع.....
95	الفرع الثاني: مستويات الإبداع.....
99	المبحث الثاني: الإبداع في المنظمات.....
100	المطلب الأول: عناصر الإبداع في المنظمات.....
107	المطلب الثاني: طرق اعتماد الإبداع وسيرورته في المنظمات.....
107	الفرع الأول: طرق الحصول على الإبداع.....
111	الفرع الثاني: سيرورة الإبداع في المنظمات.....
118	المطلب الثالث: أثر الإبداع على تنافسية المنظمات.....
119	الفرع الأول: القوى التنافسية الخمس.....

الفرع الثاني: أثر الإبداع على القوى التنافسية الخمس.....	120
المبحث الثالث: التدريب على الإبداع في المنظمات.....	124
المطلب الأول: التدريب والإبداع.....	124
المطلب الثاني: التدريب على التفكير الإبداعي.....	129
المطلب الثالث: برامج التدريب على الإبداع.....	134
خلاصة الفصل الثاني.....	137

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

تمهيد.....	139
المبحث الأول: الإطار النهجي للدراسة الميدانية.....	140
المطلب الأول: أدوات ونموذج الدراسة.....	140
الفرع الأول: أدوات الدراسة (أدوات جمع البيانات).....	140
أولاً: الإستبيان.....	140
ثانياً: الملاحظة العلمية.....	142
ثالثاً: المقابلة الشخصية.....	143
رابعاً: السجلات والوثائق.....	143
الفرع الثاني: نموذج الدراسة.....	144
المطلب الثاني: الوسائل الإحصائية المتبعة و اختيار مقياس الاستبانة.....	145
الفرع الأول: أساليب التحليل الإحصائي.....	145
الفرع الثاني: اختيار مقياس الاستبانة.....	146
المطلب الثالث: تحديد مجتمع الدراسة وعينة البحث.....	146
الفرع الأول مجتمع الدراسة.....	146
الفرع الثاني: تحديد حجم العينة.....	148

الفرع الثالث: إجراءات توزيع الاستبانة (الاستماراة) وجمع البيانات.....	150
الفرع الرابع: وصف الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة.....	151
المبحث الثاني: تقديم المؤسسة محل الدراسة.....	156
المطلب الأول: التطور التاريخي لمؤسسة سونلغاز.....	156
الفرع الأول: المراحل التي مرت بها المؤسسة.....	156
الفرع الثاني: مؤسسة سونلغاز بعد 2002.....	157
المطلب الثاني: المديرية العامة لتسهيل شبكة نقل الكهرباء.....	159
الفرع الأول: المهام المسندة للمديرية العامة لتسهيل شبكة نقل الكهرباء.....	159
الفرع الثاني: التنظيم الداخلي للمديرية العامة.....	160
المطلب الثالث: المديرية الجهوية لنقل الكهرباء.....	162
المطلب الرابع: مبررات اختيار المؤسسة.....	164
المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات.....	166
المطلب الأول: عرض وتحليل بيانات المحور الأول.....	167
المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات المحور الثاني.....	175
المطلب الثالث: العلاقة بين عملية التدريب والقدرات الإبداعية.....	181
الفرع الأول: العلاقة بين عملية التدريب وعنصر الأصالة والطلاق.....	182
الفرع الثاني: العلاقة بين عملية التدريب وعنصر المرونة الذهنية.....	184
الفرع الثالث: العلاقة بين عملية التدريب وعنصر الحساسية للمشكلات.....	186
المطلب الرابع: اختبار الفرضيات.....	187
الفرع الأول: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الأولى.....	188
الفرع الثاني: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثانية.....	190
الفرع الثالث: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثالثة.....	192
أولا- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الفرعية الأولى.....	192
ثانيا- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الفرعية الثانية.....	193
ثالثا- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الفرعية الثالثة.....	193

197	خلاصة الفصل.....
199	الخاتمة العامة.....
205.....	قائمة المراجع.....
220.....	قائمة الملاحق.....
231	فهرس الجداول والأشكال واللاحق.....
231.....	فهرس المواضيع.....

الملخص:

إن دور ومكانة المورد البشري داخل المؤسسات الاقتصادية عرف تغييرات كثيرة، حيث أن فكرة الاستثمار في المورد البشري تم طرحها من جديد في فترة التحول كبديل، يأخذ بعين الاعتبار في عملية التطوير، سواء على المستوى الجزئي أو المستوى الكلي. هذه الأخيرة تتطلب الدور الحاسم للتدريب كوسيلة لإكساب المعرفة وتنمية القدرات الإبداعية، باعتبار الإبداع أساس تنمية وتنمية تنافسية المؤسسات؛ كونه يسمح باستحداث وخلق طرق إنتاجية، تنظيمية وتسوية.

من هذا المنطلق، أصبح انتهاج أسلوب تشجيع وتدريب المورد البشري على الإبداع من خلال البرامج التدريبية المساعدة على ذلك في المؤسسات الكبرى نشاطاً منهاجاً واستثماراً مستقبلياً منظماً ومدعماً بالميزانيات المالية.

الكلمات المفتاحية: التدريب، القدرات الإبداعية، الإبداع، المورد البشري، القدرة التنافسية.

Résumé :

Le rôle et la place des ressources humaines au sein des entreprises économiques ont connu de nombreux changements, alors que l'idée d'investir dans les ressources humaines a été soulevé de nouveau dans les différents pays au cours de la période de transition, comme une alternative qui se prend en compte dans le processus de développement, tant au niveau micro ou macro. Cette dernière exige le rôle crucial de la formation comme un moyen d'enrichir les connaissances et de développement des capacités d'innovation, en considérant que l'innovation est la base de développement et de renforcement de la compétitivité des entreprises, car elle permet d'innover et de créer des méthodes de production, d'organisation et de gestion.

De ce point, l'approche d'encourager et de former les ressources humaines à l'innovation au travers les programmes de formation dans les grandes entreprises est devenue une activité méthodique, et un investissement d'avenir organisé et soutenu par les budgets financiers.

Mots-clés: la formation, les capacités d'innovation, l'innovation, les ressources humaines, la compétitivité

الملخص:

إن دور ومكانة المورد البشري داخل المؤسسات الاقتصادية عرف تغييرات كثيرة، حيث أن فكرة الاستثمار في المورد البشري تم طرحها من جديد في فترة التحول كبديل، يأخذ بعين الاعتبار في عملية التطوير، سواء على المستوى الجزئي أو المستوى الكلي. هذه الأخيرة تتطلب الدور الحاسم للتدريب كوسيلة لإكساب المعرفة وتنمية القدرات الإبداعية، باعتبار الإبداع أساس تنمية وتنمية تنافسية المؤسسات؛ كونه يسمح باستحداث وخلق طرق إنتاجية، تنظيمية وتسوية.

من هذا المنطلق، أصبح انتهاج أسلوب تشجيع وتدريب المورد البشري على الإبداع من خلال البرامج التدريبية المساعدة على ذلك في المؤسسات الكبرى نشاطاً منهجاً واستثماراً مستقبلياً منظماً ومدعماً بالميزانيات المالية.

الكلمات المفتاحية: التدريب، القدرات الإبداعية، المورد البشري، القدرة التنافسية.

Résumé :

Le rôle et la place des ressources humaines au sein des entreprises économiques ont connu de nombreux changements, alors que l'idée d'investir dans les ressources humaines a été soulevé de nouveau dans les différents pays au cours de la période de transition, comme une alternative qui se prend en compte dans le processus de développement, tant au niveau micro ou macro. Cette dernière exige le rôle crucial de la formation comme un moyen d'enrichir les connaissances et de développement des capacités d'innovation, en considérant que l'innovation est la base de développement et de renforcement de la compétitivité des entreprises, car elle permet d'innover et de créer des méthodes de production, d'organisation et de gestion.

De ce point, l'approche d'encourager et de former les ressources humaines à l'innovation au travers les programmes de formation dans les grandes entreprises est devenue une activité méthodique, et un investissement d'avenir organisé et soutenu par les budgets financiers.

Mots-clés: la formation, les capacités d'innovation, l'innovation, les ressources humaines, la compétitivité