

# دور تدريب العنصر البشري في الرفع من القدرات الإبداعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

دراسة حالة مؤسسة سونغاز سطيف

د. معاوي عبدالمعظم

جامعة سطيف1، الجزائر

maaouiadoma@gmail.com

## *The role of training in the development of innovation abilities*

Maaoui Abdel Azim

University of Ferhat Abbas Sétif –Algeria

Received: 04 Mar 2016

Accepted: 02 Dec 2016

Published: 30 Dec 2016

### ملخص:

لقد أصبحت المنظمات الحديثة على دراية تامة أنه لا سبيل لها للتقدم والوصول إلى الرواج أو الريادة، دون انتهاجها طريق الإبداع والعمل على تنميته، خصوصا في ظل التغيرات والتحولات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية، لذلك فهذا النوع من المنظمات يسعى بشكل حثيث لتهيئة البيئة الإبداعية للأفراد، عن طريق منح الفرص والتجاوز عن الأخطاء، وغيرها من المتطلبات المحققة للإبداع، ولعل أهمها تدريب العنصر البشري على اكتساب المكونات الأساسية للإبداع، فإذا تمكنت من تحقيق ذلك، قد تستطيع العمل على تنميته، ومن أجل تجسيد هذه الدراسة من الناحية التطبيقية ومعرفة مدى وجود علاقة بين عملية التدريب ممثلة في مراحلها والعناصر الأساسية المكونة للإبداع قمنا بإجراء دراسة ميدانية لمعرفة طبيعة هذه العلاقة وكانت أهم النتائج المتوصل إليها أن جميع المتغيرات المستقلة ممثلة في مراحل العملية التدريبية ذات تأثير معنوي على تطوير أو الرفع من القدرات الإبداعية.

**الكلمات المفتاحية:** التدريب، القدرات الإبداعية، الإبداع، المورد البشري، القدرة التنافسية.

**تصنيف jel:** Q50, Q540, L8.

### Abstract:

Modern organizations became sure that it is not possible for them to progress and access to the boom or lead, without investing in the creativity, especially in the light of the changes and transformations of the economic, social, political, and technological issues, so these organizations seek to create an environment for individuals creativity, by giving them opportunities for errors, and making possible the achievement of other requirements which encourage creativity, and at the same time working to avoid obstacles.

**Keywords:** training, innovation, innovation abilities, human resource, competitiveness

**Jel Classification Codes:** Q50, Q540, L8.

تمهيد:

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

انطلاقا مما سبق يمكن صياغة الإشكالية التالية:

**ما دور تدريب العنصر البشري في الرفع من القدرات الإبداعية لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية؟**

**أولا: التدريب**

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

**(1) تعريف التدريب:**

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 المطلوب.<sup>1</sup>

التدريب هو عملية تزويد الأفراد أو الجماعات بالمعلومات والخبرات والمهارات وطرق الأداء والسلوك بحيث يكون هؤلاء الأفراد والجماعات قادرين على القيام بوظائفهم بفعالية وكفاءة<sup>2</sup>. كما عُرف أيضا على أنه عملية منظمة تحدث تغييرا في نظرة وسلوك الفرد (المتدرب) إلى عمله من خلال إكسابه معارف ومهارات جديدة تؤدي إلى تحسين أداءه، فالتدريب هو عملية إيصال معارف أو إكساب مهارات إلى المتدرب يعتمد نوعها على نوع الحاجة التدريبية القائمة<sup>3</sup>. نصل من خلال ما رأيناه إلى إعطاء التعريف التالي: التدريب هو نشاط منظم، هادف ومستمر، يتفرع إلى عمليات متداخلة ومتكاملة فيما بينها وفيما بينها وبين باقي أنشطة المنظمة، ويرمي هذا النشاط إلى سد الفجوة بين ما هو موجود فعلا وما يجب تحقيقه من معارف وسلوك ومهارات لدى العاملين من مختلف الفئات وفي ضوء إستراتيجية المنظمة، مما يسمح بإطلاق روح الفكر والإبداع لديهم وبتكليفهم مع طرق العمل والتغيرات البيئية المتسارعة لضمان بقاء المنظمة وقدرتها على التنافس.

من خلال التعاريف نستكشف الأفكار والمعاني التالية عن التدريب:

- ♦ 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 المدرب 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 والمستقبلي فيحاول رفع مستواه.

## 2) مكونات نظام التدريب:

من أجل الوصول إلى تصور واضح للتدريب ومن ثم التخطيط له وتنفيذه ومراقبته على أسس عملية سليمة، فإنه من المفيد أن ننظر المنظمة إلى التدريب على أنه نظام متكامل يتكون من مدخلات، عمليات، مخرجات، ويمكن توضيح أهم العناصر (المكونات) التي يتكون منها نظام التدريب:

### 1.2 مدخلات التدريب:

هي بمثابة الأسباب التي تحرك النظام وتدفعه إلى الأمام من أجل تحقيق الهدف الجوهرى المرجو تحقيقه من التدريب، فالمدخلات هي الأجزاء التي يتم إخضاعها لعمليات محددة لتتحول من طبيعتها الأولى إلى شكل آخر أو إضافة خصائص جديدة تتناسب واحتياجات النظام.

### 2.2 العمليات:

تبدأ هذه المرحلة بتحديد الاحتياجات التدريبية وهي مجموعة التغييرات المطلوب إحداثها في الفرد والمتعلقة بمعلوماته، خبراته، أدائه، سلوكه واتجاهاته، لجعله مناسباً لشغل وظيفة وأداء اختصاصات وواجبات وظيفته الحالية بكفاءة عالية، كما عُرِفَت الاحتياجات التدريبية بأنها مجموعة المؤشرات التي تكشف عن وجود فرق بين الأداء الحالي والأداء المرغوب فيه للأفراد بسبب نقص في معارف وقدرات ومهارات هؤلاء الأفراد<sup>4</sup>، ثم تليها عملية وضع الأهداف التي يتم في ضوءها تصميم البرامج التدريبية المناسبة، كما تتضمن هذه المرحلة أيضاً فعاليات تنفيذ البرامج التدريبية ومتابعتها وتقييمها، بمعنى 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 التدريبي<sup>5</sup>.

### 3.2 البيئة:

تتمثل في مجموعة الظروف التي تحيط بالمنظمة بصورة عامة وبالعملية التدريبية بصورة خاصة تتأثر بها وتؤثر فيها.

#### 4.2 المخرجات:

تتمثل في النتائج المتحققة من التدريب، والتي تتعلق بالأفراد المتدربين من حيث زيادة المعلومات أو المهارات وتغيير 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 بالمزيد من المدخلات، وبذلك تتوالى حركة النظام ويستمر في أداء نشاطه<sup>6</sup>.

ويمكن تصنيف مخرجات نظام التدريب على أسس متوافقة مع تصنيف المدخلات وهي: مخرجات لا مادية (إنسانية)، المخرجات المادية، المخرجات المعنوية (المعلومات)

#### 5.2 التغذية العكسية أو معلومات المرتدة:

هي معلومات تحمل رسائل وإشارات معينة عن كيفية سير عمليات النظام وعن تفاعل مدخلاته فيه، وتفيد متخذي القرار في المنظمة وتوضح لهم كيفية سير النظام ومدى تطابق إنجازاته ومخرجاته مع الخطط.

#### ثانياً: الإبداع

نقول لغة أبدعت الشيء أي اخترعته على غير مثال سبق، والمبدع هو المنشئ أو المحدث الذي لم يسبقه أحد<sup>7</sup>. وفي القرآن الكريم: ﴿بديع السموات والأرض﴾ أي خالقهما على غير مثال سبق<sup>8</sup>.

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 ومما لا شك فيه أن العدد الإجمالي قد وصل في الوقت الحالي إلى عدة أضعاف هذا الرقم<sup>9</sup>، 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 Robert (1970) أعطى التعريف التالي "إدخال في شيء قائم في حد ذاته شيئاً جديداً غير معروف"<sup>10</sup>. أما Joseph Schumpeter فقد عرفه عام (1934) بقوله: "إدماج مصدر جديد بالنسبة للمؤسسة في سلعة معروضة للبيع" واستمرت الدراسات المتعاقبة في تناول جوانب أخرى للإبداع، فهناك وجهة نظر تشير إلى أنه سلعة أو خدمة أو فكرة تدرك من قبل الفرد بأنها جديدة وقد يكون للفكرة تاريخ طويل لكنها بالنسبة للفرد الذي يراها جديدة وهذا حسب Roger et Shoemaker، وأشار كل من Kosmiket, Van peol, Burgelman أن الإبداع "هو شيء جديد أو تحقيق جديد"<sup>11</sup>، ويُقصد بهذا التعريف أن هناك تغيير قد يكون محدوداً أو جذرياً (كلياً) سواء كان في تصميم منتج أو طرائق الإنتاج أو التنظيم. 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 المجتمع. ويشير هذا التعريف إلى أن الإبداع هو خليط ينبثق من القدرات العقلية والاستعدادات النفسية للفرد بالإضافة إلى شرط أساسي هو وجود مناخ أو بيئة مناسبة ترضى هذه الطاقات الإبداعية، وفي الجانب الآخر تماماً فقد أكد بعض العلماء على دور الجماعة في الإبداع، حيث يقول ميكينوسي وأروشفسكي أن الفرد في ظروف البحث العلمي الجماعي المعقد لا يعود فرداً منعزلاً باستعداداته وميوله ومواهبه، إنما يدخل في إطار من العلاقات والأدوار الجماعية والمتعاونة والمنظمة التي تحدد للفرد مدى دلالة المشكلات النفسية والاجتماعية وأثرهما على نتائج البحث العلمي المعاصر.

(1) مكونات 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<sup>12</sup>.

#### 1.1 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 للتخيل 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 جديد.<sup>13</sup>

#### 2.1 الطلاقة:

تعني القدرة على توليد عدد كبير من البدائل أو الأفكار أو جملة حلول مقترحة لمشكلة معينة أو استعمالات جديدة عند الاستجابة لمثير معين والسرعة والسهولة في توليدها، لهذا يقال أن الطلاقة هي بنك القدرة الإبداعية،<sup>14</sup> ومن أنواع الطلاقة:

1.2.1 الطلاقة اللفظية: تعني قدرة الفرد على إنتاج أكبر عدد ممكن من الكلمات التي تتصف بفات محددة؛

2.2.1 الطلاقة الفكرية: تعني قدرة الفرد على إعطاء أكبر عدد ممكن من الأفكار المناسبة أو الحلول لمشكلة ما في زمن محدد؛

3.2.1 طلاقة التداعي: أي إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد؛<sup>15</sup>

### 3.1 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 تغييرا في اتجاه التفكير الذي قد يعني تفسيرا جديدا للهدف؛ بمعنى توظيف استراتيجيات واتجاهات عديدة لمعالجة المسائل والموضوعات 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 المتنافرة 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 التكيفية؛ وتقصد بها قدرة الشخص على تغيير وجهته الذهنية حتى يكون بصدد النظر إلى حل مشكلة معينة<sup>16</sup>.

#### 4.1 القدرة على تحسس المشكلات:

هي القدرة على مجابهة موقف معين ينطوي على مشكلة أو عدة مشاكل تحتاج إلى حل وأن هذا الموقف قد يكتنفه 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 وتتجسد هذه القدرة بوصفها عنصرا مهما 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 مبدعة.<sup>17</sup>

#### (2) التدريب على الإبداع في المنظمات:

إن التدريب صفة هامة من صفات عملية الإبداع حيث تقوم بين التدريب والإبداع علاقة ترابط فلإبداع يمكن أن يعتبر بمثابة إدخال معارف جديدة إلى الاقتصاد أو تركيبات جديدة لمعارف قديمة وبتعبير أبسط الإبداعات هي نتائج تدريب، فالتدريب يؤدي إلى اكتساب معارف جديدة ورواد المشاريع أيا كان نوعهم يستخدمون هذه المعارف 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 أساسي للقدرة التنافسية والتدريب<sup>18</sup>.

وطالما أننا نتحدث عن المعرفة التي تعتبر من الموارد غير الملموسة بالنسبة للمنظمة مثلها 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 المعارف والمهارات والخبرة والسلوك التي

تمارس في إطار محدد، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني والذي يعطي لها صفة القبول، ومن ثم فإنه على المنظمة تحديدها وتقييمها وقبولها وتطويرها.

وتترجم كفاءة المنظمة من خلال التحسين المحسن للوضع في السوق، والعمل على تقديم أكثر إشباع لتفضيلات وحاجات المستهلك، وبذلك تضمن ولاءه ووفاءه<sup>19</sup>، حيث أن الموارد بما فيها المعارف تصبح قدرات عندما تتناسق وتترابط، وتتداخل فيما بينها في محتوى الأنشطة، وتراكم هذه القدرات يتولد عنه كفاءات خاصة بالمنظمة، والكفاءات تنقسم إلى قسمين: الكفاءة الفردية والكفاءة الجماعية.

إن من بين أهم مميزات الكفاءة أنها مكتسبة، فالفرد لا يولد كفوًا لأداء نشاط معين وإنما يكتسب ذلك من خلال تدريب موجه، 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 وتحقيق نتائج غير عادية من خلال إنتاج سلع وخدمات لا يمكن تقليدها أو يصعب ذلك، الأمر الذي يتطلب التدفق المستمر للأفكار الجديدة من خلال تحريك روح الإبداع والابتكار وهي العوامل التي تركز على عامل اكتساب المعرفة، ولا يمكن لهذا الأخير أن يقوم من دون الحرص على التدريب المستمر والفعال. أشارت العديد من الدراسات إلى وجود عدد لا بأس به من ممارسات التدريب التي لها علاقة بالإبداع، من بينها دراسة Claver & Liopis التي بينت أنه يمكن تنمية وتطوير القدرة لدى الأفراد بالتدريب وخصوصا عند الأفراد ذوي الاستعداد للتعلم والتدريب المستمر، كما أن أبسط وسيلة لزيادة مستوى الإبداع لدى العاملين في المنظمة هو تطوير مهارات الأفراد من خلال تدريبهم على أساليب تعزز التعلم الذاتي لديهم إضافة إلى تدريبهم على الإبداع، وخصوصا 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 ذاتيا، 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 المنظمة.<sup>20</sup>

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 وخصوصا المتدربين منهم الرغبة في استخدام وسائل الإبداع التي تدربوا عليها في التعامل مع المشكلات التي يواجهونها في محيط العمل وخارجه، أما بالنسبة للمنظمة فإن تدريب أفرادها على الإبداع سوف يحقق لها

العديد من الفوائد أهمها تعزيز ريادتها في مجال الخدمات أو المنتجات التي تقدمها، كما أنه سوف يعمل على استمرار ونمو المنظمة.

ثالثا: دراسة دور التدريب في الرفع من القدرات الإبداعية بمؤسسة سونغاز وحدة GRTE بسطيف (1) التعريف بالمؤسسة:

تم إنشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز تحت وصاية وزارة الطاقة والصناعة الكيمائية والبتروكيميائية بموجب الأمر رقم 59-69 المؤرخ يوم 28 جويلية 1969 والقاضي بحل شركة كهرباء وغاز الجزائر (EGA) التي أنشئت بدورها في 5 جويلية 1947 في إطار القوانين الفرنسية، كما شهدت سنة 1975 إعادة تنظيم واسعة لهاكلها وأنظمة تسييرها، فتفرعت مديرياتها 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، وبفضل هذه المؤسسات صارت سونغاز تتوفر حاليا على تجهيزات كهربائية وغازية تستجيب لحاجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد. هذا وفي سنة 2002 أصبح مجمع سونغاز يتكون من عدة فروع، لكل فرع مدير عام ومديرية عامة، وهذه الفروع هي:

♦ فرع تسيير شبكة نقل الكهرباء (G.R.T.E) وهو الفرع المعني بالدراسة، فرع تسيير شبكة نقل الغاز (G.R.T.G)، فرع إنتاج الكهرباء (S.P.E)؛ فرع التوزيع (S.D).

(2) دراسة وتحليل الاستبيان:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة الميدانية استعملنا مجموعة من الأدوات في جمع البيانات أهمها الاستبيان.

2.1. صدق وثبات الاستمارة:

للتأكد من صدق الاستمارة فقد تم عرضها على مجموعة إطارات مؤسسة سونغاز وبمراجعة، وطلب منهم تقييم الاستمارة من حيث دقة الفقرات ودرجة شمولها، واقتراح ما يروونه مناسبا لإجراء التعديلات عليها. وقد تم إجراء اختبارات الثبات على جميع فقرات الاستمارة 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 إحصائيا (60%)، وبذلك تكون أداة القياس صالحة ويمكننا من خلالها الحصول على بيانات موثوقة وصحيحة، وقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة وهذا من خلال الاعتماد على الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss، والتي بفضلها تم استخراج كل أنواع الجداول والمقاييس الإحصائية المناسبة لهذه الدراسة.

## 2.2 المتوسط الحسابي:

من أجل معرفة متوسط إجابات المبحوثين حول بحوث الاستبيان ومقارنتها بالمتوسط الفرضي المقدر بـ (03) لأن التقييط يتراوح من (01) إلى (05)، وهذا من أجل اتخاذ القرار بشأن مستوى عملية التدريب، وكذا القدرات الإبداعية لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

## 3.2 الانحراف المعياري:

من أجل معرفة مدى وجود فروق فردية بين العمال في المؤسسة محل الدراسة على مستوى عملية التدريب وكذا القدرات الإبداعية.

## 4.2 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.

## 5.2 معامل الارتباط 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.

## رابعا: 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 بـ 50.

$$n = d0 \pm t\alpha \sqrt{\frac{pq}{n} \sqrt{\frac{N-n}{N-1}}}$$

من هذا المنطلق تم تحديد خطأ المعاينة بنسبة 0.1 = 10% = d0 فيصبح:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.4) 498}{(0.1)^2 498 - (0.1)^2 + (1.96)^2 (0.4)} = 81$$

إذا حجم العينة الخاصة بالدراسة يقدر بـ 81 مفردة أي بنسبة 18.61% من مجتمع الدراسة، ونعتقد أن هذه العينة كافية لتعميم النتائج على مجتمع الدراسة نظرا لتجانس أفراد العينة.

ويمكن توزيع العينة على أقسام المؤسسة كما يلي:

$n_1 = \frac{N_1}{N} n = \frac{8}{498} \cdot 81 = 1$	$n_6 = \frac{N_6}{N} n = \frac{12}{498} \cdot 81 = 2$
$42 n_2 = \frac{N_2}{N} n = \frac{258}{498} \cdot 81 =$	$2n_7 = \frac{N_7}{N} n = \frac{10}{498} \cdot 81 =$
$21n_3 = \frac{N_3}{N} n = \frac{132}{498} \cdot 81 =$	$n_8 = \frac{N_8}{N} n = \frac{7}{498} \cdot 81 = 1$
$2n_4 = \frac{N_4}{N} n = \frac{15}{498} \cdot 81 =$	$4 n_9 = \frac{N_9}{N} n = \frac{22}{498} \cdot 81 =$
$2 n_5 = \frac{N_5}{N} n = \frac{10}{498} \cdot 81 =$	$4n_{10} = \frac{N_{10}}{N} n = \frac{24}{498} \cdot 81 =$

المصدر: حسابات قام بها الباحث.

كما يمكن توزيع هذه العينة على أقسام المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار الجنس والفئات الوظيفية كما

يلي:

الجدول رقم 01: 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	n1 الإدارة العامة
42	7	0	22	1	10	2	n2 قسم الصيانة والأشغال
21	2	0	16	0	2	1	n3 قسم الاستغلال
2	0	0	1	0	1	0	n4 قسم تسيير الممتلكات
2	0	0	1	0	1	0	n5 قسم الزبائن
2	0	0	1	0	0	1	n6 قسم الموارد البشرية
2	0	0	1	0	1	0	n7 قسم المحاسبة والمالية
1	0	0	0	0	1	0	n8 قسم الإعلام الأكي
4	1	0	1	0	1	1	n9 قسم التموين والتخزين
4	1	1	2	0	0	0	n10 قسم الوسائل
81	11	1	45	1	18	5	المجموع

المصدر: حسابات قام بها الباحث

طلما أن العينة المختارة تتكون من 81 عاملا، فقد تم الاعتماد على العينة القصدية (الحكومية) لاختيار مفردات هذه العينة، إذ خصت الأفراد المستفيدين من البرامج التدريبية على أساس أنها تمثل مجتمع الدراسة.

#### سادسا: 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، الالتحاق بالدورات التدريبية، وهذا من أجل إبراز الخلفية الاجتماعية والمهنية.

#### (1) حسب الجنس:

سيتم التطرق إلى عينة الدراسة حسب الجنس (إناث، ذكور) كالآتي:

الجدول رقم 02: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة (%)	التكرارات	الجنس
90,7	68	الذكور
09,3	07	الإناث
100	75	المجموع

المصدر: مستخرج من برنامج spss من البيانات الأولية للاستثمار

يمكن القول من خلال قراءة الجدول أن الغالبية العظمى من المستجوبين هم من فئة الذكور، أي 68 عاملا تقابلها نسبة 90.7 %، بينما تشكل فئة الإناث 7 عاملات بنسبة 9.3 %، ويمكن تفسير هذا الاختلاف إلى طبيعة العمل في المؤسسة تتطلب مجهودا شاقا وكبيرا لا يمكن أن تتحمله الإناث على خلاف الذكور.

#### (2) حسب الوظيفة:

التطرق هنا إلى عينة الدراسة حسب الوظيفة (إطارات، أعوان التحكم وأعوان التنفيذ) كالآتي:

الجدول رقم 03: توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة

النسبة (%)	التكرارات	الوظيفة
28	21	إطارات
56	42	أعوان التحكم
16	12	أعوان التنفيذ
100	75	المجموع

المصدر: مستخرج من برنامج spss من البيانات الأولية للاستثمار

من خلال معطيات هذا الجدول يتضح أن فئة الإطارات التي شملتهم الدراسة يقدر عددهم بـ 21 إطارا أي بنسبة 28 %، بينما قدرت فئة أعوان التحكم بـ 42 عاملا أي بنسبة 56 %، وقدر عدد فئة أعوان التنفيذ بـ 12 عاملا بنسبة تقدر بـ 16 %.

(3) المؤهل العلمي:

بالنسبة للمؤهل العلمي نجد أن المستوى التعليمي (درجة التعلم) لدى المبحوثين كان موزعا بين المستويات

التعليمية التالية: متوسط، ثانوي، جامعي، كما يلي:

الجدول رقم 04: توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة (%)	التكرارات	المؤهل العلمي
-	-	أقل من المتوسط
14,7	11	مستوى متوسط
24	18	مستوى ثانوي
61,3	46	مستوى جامعي
100	75	المجموع

المصدر: مستخرج من برنامج spss من البيانات الأولية من الاستمارة

من خلال بيانات الجدول يتضح أن فئة العاملين من ذوي المستوى الجامعي تشكل الغالبية العظمى وتقدر

بحوالي 46 عاملا أي بنسبة 61.3%، بينما نجد أن فئة العاملين من ذوي المستوى المتوسط والثانوي تقدر بـ 29

عاملا من مجموع أفراد العينة (18+11) أي بنسبة 38.7%.

من هذا المنطلق نجد أن المؤسسة تعتمد على الأفراد الحاملين للشهادات الجامعية كأساس عند عملية

التوظيف.

(4) عدد سنوات الخبرة:

سيتم التطرق إلى عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة، حيث تم تقسيم مستويات الخبرة أو الأقدمية إلى

فئات كالآتي:

الجدول رقم 05: توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة

النسبة (%)	التكرارات	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 الاستمارة

أظهرت النتائج أن نصف أفراد العينة تتكون من عاملين خبراتهم (أقل أو تساوي من 10 سنوات) بنسبة

50.7%، وعدددهم 38 عامل، بينما كان عدد المستجوبين الذين تتراوح خبرتهم ما بين (11 إلى 15 سنة) 15 عاملا

أي بنسبة 20%، في حين شكلت نسبة المستجوبين الذين تتراوح خبرتهم ما بين (16 إلى 20 سنة) بـ 12%.

5. الالتحاق بالدورات التدريبية:

سيتم التطرق هنا إلى عينة الدراسة حسب الالتحاق بالدورات التدريبية كآآتي:

الجدول رقم 06: توزيع أفراد العينة حسب متغير الالتحاق 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 الاستمارة

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد العينة (العاملين) الحاصلين على 2 إلى 3 دورات تدريبية منذ التحاقهم بالمؤسسة شكلوا النسبة الأكبر، حيث بلغت نسبتهم 32% وقد بلغ عددهم 24 عاملا من أصل 75، وفي المرتبة الثانية الحاصلين على 4 إلى 5 دورات تدريبية فشكلت نسبتهم 29.33% وبلغ عددهم 22 عاملا من أصل 75، أما الفئة الحاصلة على أكثر من 6 دورات تدريبية فقد شكلت نسبتهم 21.33% من إجمالي عينة الدراسة وبلغ عددهم 16 عاملا من أصل 75، والفئة الأقل من حيث العدد كانت لأفراد الدراسة الحاصلين على دورة تدريبية واحدة، حيث شكلت نسبتهم 17.33% وبلغ عددهم 13 عاملا من أصل 75 عامل.

سادسا: العلاقة بين عملية التدريب والقدرات الإبداعية

(1) العلاقة بين عملية التدريب وعنصر الأصالة والطلاقة:

سنحاول إبراز العلاقة بين عملية التدريب وعنصر الأصالة والطلاقة لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة

من خلال الجدول

الجدول رقم 07: يوضح العلاقة بين عنصر الأصالة والطلاقة في القدرات الإبداعية ومحاور التدريب

القرار	مستوى الدلالة	قيمة معامل الارتباط	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

المصدر: من إعداد الباحث \*\* يعني أن الارتباط دالة عند (0.01) \* يعني أن الارتباط دالة عند (0.05)

بعدما قمنا بتحديد مستوى عملية التدريب ممثلة 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 ممثلة في عملياتها أو مراحلها ومستوى القدرات الإبداعية ممثلة في تطوير عنصر الأصالة والطلاقة لدى العاملين بالمؤسسة، ونلاحظ من خلال الجدول رقم 07 أن قيم معامل الارتباط بين عملية التدريب وتوفر عنصر الأصالة والطلاقة في مجمله قوي فيقدر بـ (0,512) وهو دالة عند مستوى الخطأ (0,01) بمستوى دلالة قدره (0,000). أما الارتباط بين توفر عنصر الأصالة والطلاقة وعملية التدريب حسب المحاور المبينة في الجدول رقم (01)، فنجد أنها قوية مع كل المحاور، فتقدر قيمة معامل الارتباط بين توفر عنصر الأصالة والطلاقة لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة وبين تحديد الاحتياجات التدريبية بـ: (0,451).

وتقدر قيمة معامل الارتباط بين توفر عنصر الأصالة والطلاقة لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة وبين تقييم عملية التدريب (برامج التدريب) بـ: (0,386).

بينما تقدر قيمة معامل الارتباط بين توفر عنصر الأصالة والطلاقة لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة وبين تخطيط التدريب بـ (0,367).

في حين تقدر قيمة معامل الارتباط 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 تخطيط 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.

مما سبق يمكن القول أنه توجد علاقة ارتباطية دالة وقوية في المؤسسة محل الدراسة بين عملية التدريب ممثلة في عملياتها أو مراحلها، وتطوير عنصر الأصالة والطلاقة لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

## (2) العلاقة بين عملية التدريب وعنصر المرونة الذهنية:

سنحاول إبراز العلاقة بين عملية التدريب وعنصر المرونة الذهنية لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم 08: يوضح العلاقة بين عنصر المرونة الذهنية في القدرات الإبداعية ومحاور التدريب

القرار	مستوى الدلالة	قيمة معامل الارتباط	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

المصدر: من إعداد الباحث \*\* يعني أن الارتباط دالة عند (0,01) \* يعني أن الارتباط دالة عند (0,05)

بعدما قمنا بتحديد مستوى عملية التدريب ممثلة في عملياتها أو مراحلها في المؤسسة محل الدراسة (المديرية الجهوية لنقل الكهرباء)، وجدنا أن مستوى عملية التدريب من خلال مراحلها أو عملياتها هو جيد، وبعدها 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 ممثلتها في عملياتها أو مراحلها ومستوى القدرات الإبداعية ممثلة في تطوير عنصر المرونة الذهنية لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة. ونلاحظ من خلال الجدول رقم (08) أن قيم معامل الارتباط بين عملية التدريب وتوفر عنصر المرونة الذهنية في مجمله قوي فيقدر بـ (0,449) وهو دالة عند مستوى الخطأ (0,01) بمستوى دلالة قدره (0,000)، أما الارتباط بين توفر عنصر المرونة الذهنية وعملية التدريب حسب المحاور المبينة في الجدول رقم (08)، فنجد أنها قوية جدا مع محورين، فتقدر قيمة معامل الارتباط 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 الارتباط 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 نوعا ما مع محورين، بحيث كانت قيم معاملات الارتباط بين توفر عنصر المرونة الذهنية وتخطيط التدريب يقدر بـ: (0,265) ويقدر أيضا مع تصميم وتنفيذ التدريب (برامج التدريب) بـ: (0,265) وهي دالة عند مستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدرها (0,022) بالنسبة لكلا المحورين. وهذا يعني أنه كلما كانت للمؤسسة قدرة عالية على تخطيط 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 المرونة الذهنية لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

مما 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.

(3) العلاقة بين عملية التدريب وعنصر الحساسية للمشكلات:

سنحاول إبراز العلاقة بين عملية التدريب وعنصر الحساسية للمشكلات لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة من خلال:

الجدول رقم 09: يوضح العلاقة بين عنصر الحساسية للمشكلات في القدرات الإبداعية ومجاور التدريب

القرار	مستوى الدلالة	قيمة معامل الارتباط	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

المصدر: من إعداد الباحث \*\* يعني أن الارتباط دالة عند (0,05) \* يعني أن الارتباط دالة عند (0,01)

بعدها قمنا بتحديد مستوى عملية التدريب ممثلة في عملياتها أو مراحلها في المؤسسة محل الدراسة (المديرية الجهوية لنقل الكهرباء)، وجدنا أن مستوى عملية التدريب من خلال مراحلها أو عملياتها هو جيد، وبعدها 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 ممثلة في عملياتها أو مراحلها ومستوى القدرات الإبداعية ممثلة في تطوير عنصر الحساسية للمشكلات لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، ونلاحظ من خلال الجدول رقم (09) أن قيم معامل الارتباط بين عملية التدريب وتوفير عنصر الحساسية للمشكلات في مجمله قوي فيقدر بـ: (0,455) وهو دالة عند مستوى الخطأ (0,01) بمستوى دلالة قدره (0,000). أما الارتباط بين توفر عنصر الحساسية للمشكلات وعملية التدريب حسب المحاور المبينة في الجدول رقم (03)، فنجد أنها قوية جدا مع ثلاثة محاور، فتقدر قيمة معامل الارتباط 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 الارتباط بين توفر عنصر الحساسية للمشكلات لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة وبين تقييم تصميم وتنفيذ التدريب (برامج التدريب) ب: (0,371) وهو دالة عند مستوى الخطأ (0,01) بمستوى دلالة (0,001). وتقدر قيمة معامل الارتباط بين توفر عنصر الحساسية للمشكلات لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة وبين تحديد الاحتياجات التدريبية ب: (0,323) وهو دالة عند مستوى الخطأ (0,01) بمستوى دلالة (0,005).

في حين هناك ارتباط قوي نوعا ما مع محور واحد، بحيث كانت قيمة معامل الارتباط بين توفر الحساسية للمشكلات وتقييم عملية التدريب (برامج التدريب) يقدر ب: (0,271) وهي دالة عند مستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدرها (0,019)، وهذا يعني أنه كلما كانت للمؤسسة قدرة عالية على تخطيط 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 قدرة العاملين بالمؤسسة محل الدراسة على الحساسية للمشكلات التي تواجههم.

مما سبق يمكن القول أنه توجد علاقة ارتباطية دالة وقوية في المؤسسة محل الدراسة بين عملية التدريب ممثلة في عملياتها أو مراحلها، وتطوير عنصر الحساسية للمشكلات لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

#### خلاصة:

- ♦ العملية التدريبية تمر بمجموعة من المراحل تبدأ بتحديد الاحتياجات وتمر بتصميم وتنفيذ البرنامج وفي الأخير تقييمه من خلال مجموعة من الاستراتيجيات.
- ♦ 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.
- ♦ تقوم إدارة المؤسسة محل الدراسة بالتخطيط للتدريب من خلال وضع خطط طويلة وقصيرة الأجل متعلقة بالنشاط التدريبي.

♦ تُشكل 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 لحصد هذه المعارف والمهارات واستغلالها لمواجهة المنافسة، وبالتالي ضمان البقاء والنمو في قطاع النشاط.

- ♦ التدريب نشاط استراتيجي داخل المنظمات والاهتمام به يزداد يوما بعد يوم، وكلما كان فعالا ومستمرًا كانت نتائجه كبيرة على معارف ومهارات وسلوك الأفراد وأداء وفعالية المنظمة ككل.
- ♦ يساهم التدريب في توفير أهم عوامل القدرة التنافسية والتي يقصد بها تحقيق البقاء والنمو، فهو يمد الأفراد بالمعرفة المتجددة باستمرار وينشط عامل الإبداع لديهم، كما أنه يساهم بشكل كبير في تحقيق القدرة التنافسية رغم أن نتائجه صعبة القياس كونه يرتبط بالموارد البشرية.
- ♦ المؤسسات اليوم ملزمة بانتهاج أساليب وطرق علمية من أجل الاستغلال العقلاني للموارد البشرية والإمكانات التي تتمتع بها، وذلك من خلال تفجير القدرات الإبداعية والابتكارية لهم من خلال الاهتمام أو التركيز على المكونات الأساسية للإبداع (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات).
- ♦ للتدريب دور مهم وكبير في تنمية القدرات الإبداعية والابتكارية للأفراد وذلك من خلال البرامج التدريبية المتخصصة في ذلك.

## المراجع والإحالات:

1. Pierre Bach, *Le management de projets de formation*, édition De Boeck Université, Bruxelles, 2007, p 19.
2. رداح 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.
1. حسن أحمد الطعاني، **التدريب مفهومه وفعالياته بناء البرامج التدريبية وتقييمها**، مرجع سابق، ص 29.
5. عادل حرموش صالح، مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 140.
6. نفس المرجع السابق، ص 49.
3. طارق محمد السويدان، محمد أكرم العالوني، مبادئ الإبداع، إصدار شركة الإبداع الخليجي، الكويت، الطبعة الثانية، 2002، ص 18.
8. الآية 117، من سورة البقرة، المصحف الشريف.
9. نيغل كنج، نيل أندرسون، ترجمة: محمود حسن حسني، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص 40.
1. Andre- Jean **Rigny**, **Structure et capacité d'innovation**, édition Homme et technique, France, 1973, p 29.
2. Florence Durieux, **Management de l'innovation, Une approche évolutionniste**, Vuibert édition, Paris, France, 2000, p 5.
3. سعيد عبد العزيز، المدخل إلى الإبداع، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2006، ص 54.
13. محمد الصيرفي، إدارة الأفكار، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، عمان، دون سنة نشر، ص 71.
14. سليم إبراهيم الحسنية، الإدارة بالإبداع نحو بناء منهج نظامي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009، ص 124.
15. زيد الهويدي، الإبداع ماهيته، اكتشافه، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، ط1، 2004 ص 27.
16. جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص 30.
17. محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 67.
2. P. Zarifian, **Objectif compétence**, édition Liasonons, 2001, p 63.
3. Jacques Castelnaux, **Le pilotage stratégique**, 2eme édition, édition d'organisation, Paris, 2001, p 20.
20. رفعت عبد الحلیم الفاعوري، مرجع سابق، ص 210 - 211.
21. بن فرحات ساعد، **منهجية البحث العلمي**، محاضرات مقدمة في السنة الأولى ماجستير تخصص الإدارة الاستراتيجية، جامعة سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2010.