

التدريب والإبداع الإدارى للعاملين
دراسة ميدانية على القطاع الإدارى فى قطاع التدريب فى الهيئة العامة للتعليم
التطبيقى والتدريب بدولة الكويت¹

Training and administrative creativity for employees
Field study on the administrative sector in the training sector in
the General Authority for Applied Education and Training in
Kuwait

أ. نواف خلف الخرينج الرشيدى
عضو هيئة التدريب
المعهد العالى للخدمات الإدارية
الهيئة العامة للتعليم التطبيقى والتدريب

¹ تم هذا البحث بدعم وتمويل من الهيئة العامة للتعليم التطبيقى والتدريب فى دولة الكويت - مشروع رقم (TR - 03 - 18)

الملخص

يعتبر التدريب ركيزة أساسية من ركائز نجاح الموارد البشرية في منظمات العمل على اختلاف أنواعها وأحجامها . فالتدريب عملية تنموية مستدامة ، وهو تطوير للعقل والفكر من خلال المشاركة بالخبرة والتجربة . ولكن هناك بعض العوائق التي تحد من هذه الخبرة وتقف عائقاً أمام تطوير الإنسان ومنها الخوف والتردد وعدم إتاحة الفرص ، لذا فإن الفلسفة الأساسية للتدريب تنطلق أساساً من خلال كسر ثقافة الصمت والخوف ويتأتى ذلك من خلال المزج ما بين الجانب النظري والعملي . ومن فوائد التدريب أنه يساهم في تطوير سلوك المتدرب واكتشاف ابداعاتهم المهنية كما يؤدي الى زيادة احتمالات الانتماء والولاء الوظيفي والرضاء الوظيفي مما يساهم في زيادة معدلات الاداء الوظيفي وتحويل القدرات العادية الى قيادية ويرفع من مستوى الاداء ويحسن الانتاجية مما سيكون له الدور الفاعل في حل المشكلات والحكمة في اتخاذ القرارات . كما يساهم التدريب بكافة طرقه وأساليبه في بناء طاقم وظيفي يتمتع بقدرات لنظام اداري مبني على أسس علمية لزيادة العطاء وتحسين الاداء .

كما يلعب الإبداع دوراً هاماً في تحقيق تطور وتقدم الأمم والمجتمعات من خلال الإبتكارات الإنسانية وإبداعات التنظيمات الإدارية ، لذا فإنه أصبح من الضرورة الحتمية على الدول التي تسعى لتحقيق التقدم والرقي لشعوبها بأن تهتم بالإبداع والإبتكار ورعاية المبدعين والمبتكرين من خلال توفير الظروف المناسبة والمشجعة على الإبداع .

وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر التدريب في الإبداع الإداري للعاملين ، والتعرف على مستوى تأثير البرامج التدريبية المقدمة في تنمية الإبداع الإداري لدى

العاملين ومدى مساهمة هذه البرامج في توفير كوادر إدارية مؤهلة قادرة على تحقيق أفضل معدلات العطاء .

الكلمات المفتاحية : التدريب ، الموارد البشرية ، الإبداع الإداري ، البرامج التدريبية

Abstract

Training is a cornerstone of the success of human resources in organizations of different types and sizes. Training is a sustainable development process, a development of mind and thought through sharing practice and experience. However, there are some obstacles that limit this experience and pose an obstacle to human development, including fear, hesitation and lack of opportunities. Therefore, the basic philosophy of training is based mainly on breaking the culture of silence and fear. This is achieved by mixing the theoretical and the practical. The benefit of training is that it contributes to the development of the trainee's behavior and the discovery of their professional creations and leads to increased probability of belonging, job loyalty and job satisfaction, which contributes to increasing the functional performance rates and converting the normal abilities to leadership and raises the level of performance and improves productivity which will have an effective role in solving problems and wisdom. Decision

making. The training also contributes in all its methods and methods in building a functional staff with the capabilities of an administrative system based on scientific bases to increase the tender and improve performance.

Creativity also plays an important role in achieving the development and progress of nations and societies through human innovations and the creativity of administrative organizations. It is therefore imperative that countries strive to achieve progress and advancement for their peoples by taking care of creativity and innovation and fostering creative and creative people by creating the right conditions for creativity.

The objective of this study is to know the impact of training in the managerial creativity of the employees, and to identify the level of the impact of the training programs provided in the development of managerial creativity among the employees and the contribution of these programs in providing qualified administrative cadres capable of achieving the best rates of tender.

Keywords: training, human resources, management innovation, training programs

مقدمة :

يعتبر الإبداع أحد أشكال التغيير للأفضل ، لذا فإن عملية الإبداع تواجه صعوبات ومعوقات يجب

الانتباه والإحتياط منها ، ويرى الكثير من الباحثين بأن للإبداع أهمية خاصة وأنه يجب على المنظمات بل وعلى الدول توفير البيئة الجيدة التي تساعد على عملية الإبداع خوفا من هجرت المبدعين إلى دول أو منظمات أخرى ، لذا فلا بد من تنمية القدرات الإبداعية عند الأفراد من خلال إتباع الأساليب العلمية الحديثة في تشخيص المعوقات التي تواجه الإبداع والعمل على معالجتها أو التخلص منها .(2)

والإبداع يؤثر بشكل مباشر على مستقبل المنظمات وزيادة قدرتها التنافسية ويزيد من قابليتها لمواكبة التغييرات المختلفة ، لذا فإن إهمال الإبداع في أي منظمة يعد خطأ كبيرا يهدد وجودها . كما أن الإبداع اليوم أصبح أحد الأسس التي تعتمد عليها المنظمات الرائدة في زيادة قدرتها على الإستمرار والمنافسة .(3) (4)

وللتدريب دور إيجابي في تنمية وتطوير الموارد البشرية كونه يهتم بالإرتقاء بمعارفهم ومهاراتهم وتعديل إتجاهاتهم مما يؤدي إلى تغيير سلوكياتهم سعيا لحلق بيئة إبداعية متطورة تفي بمتطلبات العصر الحالي ، وقادرة على تحقيق الأهداف المستقبلية وتلبية الطموحات .

² الصرن ، رعد (2001) كيف نخلق بيئة إبتكارية في منظمات إدارة الإبداع والإبتكار ، الجزء الثاني ، سلسلة الرضا للنشر والتوزيع ، عمان: الأردن ، ص. 52-53.
³ خصاونه ، عاطف لطفي (2011) إدارة الإبداع والإبتكار في منظمات الأعمال ، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان: الأردن ، ص 5.
⁴ كوك ، بيتر (2007) إدارة الإبداع ، ترجمة خالد العامري ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، القاهرة: مصر ، ص. 33-3 .

ومن هنا تظهر لنا أهمية التدريب في تحقيق الإبداع الإداري الذي سوف يساهم بدوره في الإرتقاء بالمنظمات ومساعدتها على مواكبة التطورات المتسارعة من حولها .

مشكلة البحث :

للتدريب أهمية كبيرة ومؤثرة في العصر الذي نعيشه ، وقد أفرزت التطورات الإدارية والعلمية والتكنولوجية في عصرنا الحالي الكثير من التحديات التي تقتضي ضرورة العمل لتطوير مهارات العاملين .

وترتكز مشكلة البحث على دراسة وتحليل مجموعة من البيانات للمساهمة في تفعيل دور التدريب لتحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين في القطاع الإداري بقطاع التدريب بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب .

أهمية الدراسة :

أولت الكثير من المنظمات العالمية إهتماما بالغا بتنمية وتطوير الموارد البشرية ليقننها بأن البشر هم الثروة الحقيقية لأية أمة ، ولكي تحافظ هذه الأمة على ثروتها البشرية لا بد من الإهتمام بها وتنمية قدراتها عن طريق التأهيل والتدريب المستمرين لإكسابها القدرة على التعامل مع كل ما هو جديد . (5)

وتكمن أهمية الدراسة في أنها تعتبر من الموضوعات الهامة في مجال الموارد البشرية وحسن إدارتها ، ويأمل الباحث بأن تساعد هذه الدراسة في التوصل إلى فهم طبيعة العلاقة بين التدريب والإبداع الإداري لدى العاملين مما يساعد أصحاب القرار بوضع إستراتيجيات تدريبية تساهم في تحقيق وتنمية فرص الإبداع الإداري لدى

⁵ <http://www.ngoce.org/psg3-1.htm>.7/1/2009

العاملين . كما يأمل الباحث أن تساهم هذه الدراسة في تقديم مجموعة متكاملة من المقترحات والتوصيات التي تساهم في تحسين أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم .

أهداف البحث :

يهدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :
أولاً: فهم ومعرفة النظريات المعنية بمفهوم التدريب والإبداع الإداري .
ثانياً : دراسة وتحليل وقياس مدى تأثير التدريب على الإبداع الإداري في العمل بين العاملين .

ثالثاً : تحديد مواقع الضعف والقصور في البرامج التدريبية التي يقدمها قطاع العمل
موضوع الدراسة للعمل على معالجتها وزيادة فاعليتها .

رابعاً : معرفة وتحديد الإحتياجات التدريبية الفعلية للعاملين في مجال العمل الإداري
والعمل على تطويرها للوصول إلى مستوى عال من الإبداع الإداري .

خامساً : تقديم مجموعة مقترحات وتوصيات يمكن من خلالها تفعيل وتحسين فرص الإبداع الإداري .

فرضيات البحث :

يقوم هذا البحث على مجموعة من الفرضيات وهي كالتالي :
1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مهارات المتدرب وقدراته والأداء الفعلي الذي يسعى للتدريب للوصول إليه .

2- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في إتجاهات المبحوثين في القطاع الإداري لقطاع التدريب حول مستوى التدريب تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ، عدد الدورات التدريبية) .

3- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في إتجاهات المبحوثين في القطاع الإداري لقطاع التدريب حول مستوى الإبداع الإداري تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ، عدد الدورات التدريبية) .

منهج الدراسة :

إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من أجل تحقيق أهداف هذا البحث من خلال إستخدام الطرق العلمية في جمع البيانات وتبويبها وتحليلها ومقارنتها وتفسيرها .

حدود البحث :

أولاً : الحدود البشرية

تم تطبيق هذه الدراسة على العاملين في القطاع الإداري بقطاع التدريب في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت .

ثانياً : الحدود المكانية

تم تطبيق هذه الدراسة على العاملين الإداريين في القطاع الإداري بقطاع التدريب في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت والقطاعات التابعة له ومنها :

المعاهد التدريبية – مركز ابن الهيثم للتدريب أثناء الخدمة – قطاع نائب المدير العام لشئون التدريب .

ثالثاً : الحدود الزمنية

تم تطبيق هذه الدراسة خلال العام التدريبي 2019/2018 .

طرق جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات :

1- البيانات الأولية : وستكون من خلال تصميم إستبيان يتم توزيعه على عينة مجتمع البحث ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج

SPSS وهو (Statistical Package for Social Sciences)

2- البيانات الثانوية : وستكون من خلال مراجعة الكتب والدوريات والمنشورات المتعلقة بموضوع الدراسة .

الدراسات السابقة :

1- دراسة العوقلي ، عبدالله أحمد (2018) (6)، بعنوان " أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تنمية الإبداع التنظيمي من خلال عمليات المعرفة كمتغير وسيط " وقد هدفت الدراسة بتحليل طبيعة العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتنمية الإبداع التنظيمي وجاءت النتائج بأن هناك علاقة معنوية مباشرة لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتنمية الإبداع التنظيمي . كما أثبتت الدراسة بأن الموارد البشرية في كافة مستوياتها الإدارية هم مصدر الأفكار والإبداع والإبتكار وهم الأداة الرئيسية في تحويل التحديات في أي منظمة إلى قدرات تنافسية .

⁶ العوقلي ، عبدالله أحمد (2018) بعنوان " أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تنمية الإبداع التنظيمي من خلال عمليات المعرفة كمتغير وسيط " دراسة ميدانية في البنوك التجارية اليمنية ، مجلة جامعة الجزيرة ، المجلد الأول ، العدد الأول ، يناير 2018 ، ص. 125-161 .

2- دراسة يوسف ، صفاء حسن إبراهيم (2017) (7) والتي كانت بعنوان "فرق العمل وأثرها في الإبداع الإداري" وقد هدفت الدراسة إلى إختبار أثر فرق العمل على الإبداع الإداري ، وتوصلت الدراسة بوجود علاقة بين فرق العمل والإبداع الإداري وأوصت الدراسة بضرورة زيادة منح الحوافز المادية والمعنوية للمبدعين وأوصت بتطبيق المفاهيم الإبداعية الحديثة مثل مبدأ المشاركة وتشكيل فرق العمل .

3- دراسة زيتوني ، ياسين (2016) (8) بعنوان "أهمية الولاء التنظيمي في خلق الإبداع الإداري داخل الإدارات الرياضية" حيث هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية الولاء التنظيمي في خلق الإبداع الإداري وأن الحوافز والثقافة التنظيمية وسنوات العمل تؤثر على الولاء التنظيمي وتساعد في تنمية الإبداع الإداري في منظمات العمل . وقد أوصت الدراسة بضرورة العمل على تشجيع حالة التنافس العلمي وتكريم المبدعين ، وكذلك ضرورة الإهتمام بنشاط التدريب والتطوير المستمر للموظفين وإنشاء إدارة حاضنة للإبداع وتشجيع المبدعين والمتميزين والعمل على تنمية مهارات التفكير الإبداعي لديهم .

⁷ يوسف ، صفاء حسن إبراهيم (2017) "فرق العمل وأثرها في الإبداع الإداري" دراسة على عينة من المصارف التجارية السودانية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الدراسات العليا ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .

⁸ زيتوني ، ياسين (2016) "أهمية الولاء التنظيمي في خلق الإبداع الإداري داخل الإدارات الرياضية" رسالة ماجستير في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ، قسم الإدارة والتسيير الرياضي ، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ، جامعة محمد بوضياف – المسيلة: الجزائر .

4- دراسة طق ، سليم و عبید ، علي (2016) (9) بعنوان " دور الحوافز في تفعيل الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات الصناعية الجزائرية" وقد توصلت الدراسة إلى أنه في حال رغبة أية منظمة بتحقيق مستوى عالي من الإبداع من العاملين لديها ، لابد من ضرورة توفر عدد من الشروط من بينها المناخ التنظيمي الجيد وفتح مجالات الحوار بين الإدارة والعاملين والإعتماد على التدريب لإعداد وتأهيل الكوادر البشرية . كما تبين من خلال الدراسة بأن الإبداع الإداري يتأثر بالخبرة والمهارات التي تساعد في وجود تفكير إبداعي . وقد أوصت الدراسة بضرورة الإهتمام بالبرامج التدريبية والتطوير المستمر للعاملين مما سوف يؤدي إلى تنمية مهارات الإبداع الإداري ، كذلك ضرورة رعاية المبدعين وتطويرهم وتشجيعهم مما سوف يعزز الثقافة الداعمة للإبداع الإداري ويحقق أهداف المنظمات في التقدم والإستمرار .

5- دراسة شعباني ، مريم (2016) (10) بعنوان "مساهمة إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري" وقد هدفت الدراسة إلى معرفة بعض المعطيات والرؤى العملية للموظفين وعن مدى معرفتهم بمدى مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري . وجاء في نتيجة هذه الدراسة بأن المعرفة تكتسب من خلال توليد رأسمال معرفي يساهم في إيجاد الحلول للمشكلات بصورة إبداعية

⁹ طق ، سليم و عبید ، علي (2016) دور الحوافز في تفعيل الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات الصناعية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة السلام الإلكترونيكس ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة العربي التبسي ، تبسة : الجزائر ، ص40

¹⁰ شعباني ، مريم (2016) " مساهمة إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري" دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك مديريةة الصيانة بسكرة ، رسالة ماجستير ، قسم العلوم الإجتماعية بكلية العلوم الإنسانية والإجتماعية ، جامعة محمد خيضر – بسكرة: الجزائر .

مستمرة ، وكذلك تنمية القدرات والمهارات المعرفية للموارد البشرية من خلال توفير برامج تدريبية داعمة ومطورة للإبداع الفكري .

6- دراسة زائل ، صورية (2014) (11) بعنوان " دور التدريب في تحقيق الإبداع الإداري للمورد البشري" والتي هدفت إلى التعرف على دور التدريب في تحقيق الإبداع الإداري للموارد البشرية . وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة الإهتمام بإنشاء إدارة خاصة بتنمية الموارد البشرية لتقوم بدورها في تنمية المهارات الإدارية الإبداعية لدى العاملين ، كذلك ضرورة الإهتمام بمستوى التدريب وزيادة فرص تحقيق المهارات الإبداعية للعاملين .

7- دراسة بن عيشي ، عمار (2013) (12) والتي كانت بعنوان " البرامج التدريبية ودورها في تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات : دراسة حالو مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة .

وقد هدفت الدراسة إلى معرفة دور وأهمية البرامج التدريبية في تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات والتي خلصت لمجموعة من النتائج أهمها أن هناك دور فعال لكل من تحديد الإحتياجات التدريبية ، وتصميم البرامج التدريبية وتنفيذها ، وتقييمها في تحقيق الجودة الشاملة .

¹¹ زائل ، صورية (2014) " دور التدريب في تحقيق الإبداع الإداري للمورد البشري" ، دراسة على مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة بسكرة ، رسالة ماجستير ، قسم علوم التسيير بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر- بسكرة: الجزائر .

¹² بن عيشي ، عمار (2013) البرامج التدريبية ودورها في تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات ، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة: الجزائر، ص14- 15.

- 8- العبيدى ، جواهر عبدالهادى (2013) (13) بعنوان " أثر التوجه الإبداعي وإستراتيجية التدريب على أداء العاملين في شركة نفط الكويت" وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التوجه الإبداعي وإستراتيجية التدريب . وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أبرزها وجود علاقة إرتباطية بين عناصر التوجه الإبداعي و إستراتيجية التدريب والقائمة على دعم وإلتزام الإدارة العليا بتوفير وتنويع البرامج التدريبية ، كما أوصت الدراسة بتكوين فرق متخصصة للبحث عن الأفكار الجديدة والعمل على تطبيق كل ما هو جديد وتدريب العاملين لإتاحة الفرص أمامهم نحو المزيد من الإبداعات الإدارية .
- 9- شقورة ، منير حسن أحمد (2012) (14) بعنوان " إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزّة من وجهة نظر المعلمين " وهدفت للتعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لأساليب إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع . وقد خلصت الدراسة إلى ضرورة التركيز والإهتمام بتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى العاملين حتى يتمكنوا من تطبيق التغيير للوصول للأهداف المطلوبة .

13 العبيدى ، جواهر عبدالهادى (2013) بعنوان " أثر التوجه الإبداعي وإستراتيجية التدريب على أداء العاملين في شركة نفط الكويت" رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، قسم إدارة الأعمال ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط .

14 شقورة ، منير حسن أحمد (2012) بعنوان " إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزّة من وجهة نظر المعلمين " رسالة ماجستير في أصول التربية ، قسم أصول التربية بكلية التربية ، جامعة الأزهر – غزة: فلسطين .

الجانب النظري

أولاً: التدريب:

يعتبر التدريب أحد الركائز الهامة في الأنشطة الإدارية الهادفة والتي تسعى لتزويد العاملين بالمعلومات والمعارف والمهارات التي من شأنها رفع الكفاءة وتحسين طرق تأدية العمل ومواكبة التطورات المتسارعة لاكتساب المهارات الإبداعية بأسلوب شيق، مما سيكون له كبير الأثر في رفع كفاءة الأفراد وزيادة إنتاجهم وتحسين أدائهم الوظيفي وتغير الاتجاهات والسلوك لتحسين علاقات العمل للأفضل . فالتدريب يعتبر وسيلة فعالة لتجديد وتحسين كفاءة المنظمة والعاملين فيها.

مفهوم التدريب:

تعدد الباحثون تباً لاختلاف الخلفيات الثقافية ، في تعريف مفهوم التدريب وقد أورد بعض الباحثون مجموعة من التعريفات التي نوردتها كالتالي:

- (1) **التدريب هو** "عملية تعليمية متخصصة وموجهة لتنمية المعارف والمهارات وتعديل اتجاهات الموارد البشرية بما يخدم الأداء الوظيفي والتنظيمي بالمؤسسة ومن ثم تحقيق أهداف هذه المؤسسة" (15)
- (2) **التدريب هو** "النشاط المستمر لتزويد الأفراد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحاً لمزاولة عمل ما" (16)
- (3) **التدريب هو** "عملية تعليم تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد أو اتجاهات لريادة وتحسين أداء الأفراد" (17)

(15) شلابي ، عمار (2017) دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية ، كتاب الكتروني http://www.univskikda.dz/doc_site/revues_SH/article46
(16) نوري ، منير . كورتل ، فريد (2011) إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، مكتبة المجتمع العربي، عمان : الأردن ص232.

(4) **التدريب هو** " إجراء منظم من شأنه أن يزيد معلومات ومهارات الإنسان لتحقيق هدف محدد" (18).

(5) **التدريب هو** " تخصص فرعي من تخصصات حقل الموارد البشرية في المنظمات يهتم بتجديد وتقدير وتطوير المعارف والمهارات والاتجاهات للعاملين من خلال التعلم المخطط له مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية المستقبلية بفعالية" (19)

أهمية التدريب:

من خلال ما سبق يتبين أن عملية التدريب هي الوسيلة الناجحة لإتاحة الفرصة للأفراج العاملين للانتقال من مستواهم الحالي إلى مستوى أفضل لمواجهة الاحتياجات الحالية والمستقبلية شريطة توافر القدرة والرغبة لديهم في التعلم. ويمكن توضيح أهمية التدريب في النقاط التالية: (20)

- 1- أن التدريب يساهم في رفع مستوى الانتاج من خلال زيادة مهارات الأفراد العاملين.
- 2- يقلل التدريب من الحاجة للإشراف المباشر وخفض معدل إصابات العمل.
- 3- يساهم التدريب في بناء اتجاهات عمل إيجابية.
- 4- يساعد التدريب في زيادة الاستقرار والمرونة في الأعمال والعاملين.

(17) حسن ، راوية (2004) ، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية) الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر : ص 123.

(18) بن عنتر ، عبدالرحمن (2010) إدارة الموارد البشرية ، دار اليازوري العلمية ، عمان : الأردن ، ص 88.
(19) نايل ، طه علي (2013) دور التدريب في تحسين كفاءة الأداء : دراسة ميدانية في شركة الفلوجة لانتاج المواد الإنشائية ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، مجلد 36 ، العدد 97 ، ص 160.

(20) مخنان، ابتسام (2014) أثر الدورات التدريبية والحوافز الوظيفية على أداء العاملين ، دراسة ميدانية للمؤسسة المينائية بولاية سكيكدة، رسالة ماجستير (غير منشورة) في العلوم السياسية ، تخصص تنظيم سياسي وإداري، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة 8 مايو 1945 ، قالمة : الجزائر ، ص 17.

5- يساعد التدريب في زيادة الروح المعنوية لدى القوى العاملة مما يساعد في زيادة معدل الانتاج وزيادة الكفاءة والفاعلية للمنظمة.

ويمكن من خلال ما سبق بيان الأهمية التدريبية للجهات المرتبطة بعملية التدريب ويمكن توضيحها كالتالي:

أهمية التدريب للمنظمة: (21) (22)

- زيادة كفاءة العاملين في تنفيذ المهام الموكلة لهم وتقليص الوقت الضائع والموارد المادية.
- ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب مهارات القيادة الإدارية.
- تجديد وتحديث المعلومات بما يتناسب مع المتغيرات المختلفة في البيئة.
- تنشيط مهارات الإبداع والابتكار مما يحقق التميز ورفع قدرة الأداء.

أهمية التدريب للعاملين:

تكمن أهمية التدريب بالنسبة للأفراد العاملين فيما يلي: (23) (24) (25)

- مساعدة العاملين في تحسين فهمهم للمنظمة وأهدافها.
- مساعدة العاملين في حل المشكلات التي قد تعترض العمل.

(21) القوقا، إبراهيم عبدالمجيد (2007) أثر التدريب على أداء المشروعات الصغيرة جداً في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة) الجامعة الإسلامية، كلية التجارة ، غزة : فلسطين ، ص15- 16.

(22) الكسبي، عامر خضير (2010) التدريب الإداري والأمني: رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرين الأولى، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض : السعودية ، ص 19 .

(23) بن عزة ، فردوس (2016) دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة: الجزائر ، ص12.

(24) زكلال ، يمينة (2013) أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة ، دراسة حالة مجمع طهراوي بسكرة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة: الجزائر ، ص94.

(25) بن عنتر ، عبدالرحمن (2010) إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية، عمان : الأردن ، ص94.

- تنمية الدافعية لزيادة الأداء وخلق فرص لنمو العاملين.
- التقليل من التوترات الناجحة عن النقص في المعرفة أو المهارة.
- تنمية القدرات الذاتية للعاملين.
- اكساب العاملين الصفات التي تؤهلهم لشغل المناصب القيادية.
- زيادة ثقة العاملين بأنفسهم وزيادة الروح المعنوية لهم نتيجة اكتساب معلومات وخبرات وقدرات جديدة.

أهداف التدريب:

- تتمثل الغاية الرئيسية من عملية التدريب في سد التغيرات بين الأداء الفعلي ومستوى الأداء المطلوب تحقيقه للعاملين من خلال عملية تعلم يمارسها الفرد في مواقع التدريب المختلفة ويمكن بأن بعض أهداف التدريب فيما يلي: (26)
- تعريف العاملين أولاً بأول بالتغيرات والتعديلات التي تتم على أساليب الأداء أو تطورها.
 - المساهمة في تحقيق التوازن النوعي والعددي للعاملين لتغطية الاحتياجات الحالية والمستقبلية وتحسين صورتها الذهنية وبالتالي تحسين المركز التنافسي.
 - تحسين المناخ العام في المنظمة من خلال تمكين الأفراد من الإلمام بكل ما هو جديد في مجال عملهم وزيادة خبراتهم.

شروط ومبادئ التدريب الفعال:

(26) بن عيشى ، عمار (2013) البرامج التدريبية ودورها في تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات ، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة: الجزائر، ص14- 15.

يتصف نشاط التدريب بكونه إجراءات مخطط لها لتغيير سلوك الأفراد العاملين ويكون ذلك من خلال تحقيق مجموعة من العوامل الرئيسية لنجاح التدريب ومنها:

(27) (28) (29)

- دعم الإدارة في المنظمة لجهود التدريب والتعاون بين الأطراف المختلفة والمشاركة في عملية التدريب حتى يتحقق نجاح العملية التدريبية في المنظمة.
- الشفافية والوضوح من سياسة العمليات التدريبية وإطلاع كافة المعنيين بالعملية التدريبية على سياسات التدريب وتوفير الفرص المناسبة للجميع.
- تناسب البرامج التدريبية لمتطلبات العمل لمعالجة المشاكل في الحياة العملية التي يواجهها العاملون.
- توافر المرونة في البرامج التدريبية وقابليتها للتعديل تبعاً للمستجدات والتطورات والتغيرات في مجالات العمل المختلفة.
- أن تقصف البرامج التدريبية بواقعية أهدافها وقابليتها للتطبيق الفعلي دون أي تعقيدات .
- أن تتصف البرامج التدريبية بالشمولية لكافة المستويات الإدارية لمعرفة المستجدات الحديثة وتنمية القدرات وزيادة المعارف.

(27) مكساف، علاء الدين (2017) دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، دراسة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - سكرة: الجزائر، ص8.

(28) صدرية، زائل (2014) دور التدريب في تحقيق الإبداع الإداري للمورد البشري، دراسة على مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة "عمر البرناوي" بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - سكرة الجزائر، ص44.

(29) عيشاوي، أحمد (2003) التدريب الفعال وواقعه في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية غير منشورة كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة : الجزائر، ص 35-36.

- أن تأخذ البرامج التدريبية صفة الاستمرارية في كافة المراحل الوظيفية للعاملين لتطوير الأداء وتزويدهم بالمهارات والمعارف وكل ما هو جديد في مجال تأدية الأعمال.

ثانياً: الإبداع:

يشهد العالم اليوم الكثير من التطورات والتحولات الكثيرة في مجال العمل الإداري مما ساهم في تغير الكثير من أساليب العمل في المنظمات باختلاف أحجامها وطبيعتها أعمالها.

وقد زادت أهمية التميز والابداع لتكون أحد الركائز الهامة في تسيير الأعمال والأنشطة ، وأصبح هناك حاجة ماسة للأفكار الابداعية لمواجهة التحديات وتيسير المعوقات ومعالجة المشاكل ويؤثر الابداع في تحقيق التميز بين المنظمات ويدعم قوة أي منظمة في تحقيق الإزدهار والنمو والاتيان بكل ما هو جديد.

مفهوم الابداع لغة:

- هو استحداث أو ابتكار شيء جديد، وهو نقيض التقليد والمألوف⁽³⁰⁾
- مشتق من الفعل بدع، وبدع الشيء يعني أنشأه والمقصود به الاتيان بشيء جديد غير مألوف⁽³¹⁾ .

⁽³⁰⁾ حسن ، سلام رعد (2017) الابداع الإداري في الوظيفة العامة، وزارة الزراعة ، مكتب المفتش العام، العراق ، ص5.

⁽³¹⁾ خير الله ، جمال (2009) الابداع الاداري ، دار أسامة للنشر، عمان : الأردن، ص6

مفهوم الابداع اصطلاحاً:

- يعرف على أنه "القدرة على خلق وإيجاد أشياء جديدة لم تكن موجودة ، سواء أفكار أو خدمات أو المنتجات أو طرق وأساليب عمل يستفاد منها في المنظمة" (32).
- كما يعرف الابداع اصطلاحاً على أنه "التفوق في فهم الأمور والقدرة على تقديم حلول غير مسبوقة لمشكلات قائمة والاتيان بأساليب وطرق توصل نتائج متميزة" (33).

الإبداع وبعض المصطلحات المشابهة له:

هناك اختلاف في تحديد مفهوم الابداع وبعض المصطلحات القريبة والمتشابهة معه ومنها:-

- (1) **الإبداع والابتكار:** ويعني بذلك "النتيجة الناجمة عن إنشاء اسلوب أو طريقة جديدة في الانتاج أو التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه" (34).

والإبداع والابتكار مصطلحان مختلفان لكنهما مترابطان بحيث يكون الإبداع بداية العملية الذهنية بينما يمثل الابتكار الجانب العملي للمنظمة في

(32) خصاونة، عاطف لطفي (2010) إدارة الابداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر ، عمان: الأردن ، ص34.

(33) السلمي، علي (بدون تاريخ) إدارة الأفراد لرفع الكفاية الانتاجية ، دار المعارف، القاهرة : مصر ص75
(34) أبو النصر ، مدحت (2004) تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمؤسسة ، مجموعة النيل العربية للنشر ، القاهرة : مصر، ص74

تطبيق الأفكار الابداعية ، وكلاهما يحتوي على الرغبة في تغيير الأساليب التقليدية للفرد والمنظمة⁽³⁵⁾ .

(2) **الإبداع والاختراع:** ويعني الوصول إلى فكرة جديدة بالكامل مرتبطة بالتكنولوجيا وتؤثر في المنظمة⁽³⁶⁾
ويختلف الإبداع عن الاختراع في أنه للوصول إلى اختراع معين، تنطلق الفكرة والاكتشاف من عملية ابداعية.

(3) **الإبداع والاكتشاف:** ويعني ذلك "اظهار أمر موجود من قبل لكنه غير معروف" ومثال ذلك سقوط حبة التفاحة من الشجرة من الأعلى للأسفل كان سبباً في اكتشاف الجاذبية لنيوتن⁽³⁷⁾ .

(4) **الإبداع والتحسين:** ويعني التحسين ادخال تغيرات أو تعديلات (صغيرة أو كبيرة) على العمليات أو المنتجات الحالية مما يزيدك كفاءتها ونوعيتها⁽³⁸⁾
(5) **الإبداع والبحث والتطوير:** ويقصد بذلك أن كافة الجهود أو (الأفكار) التي تتضمن تحويل المعارف المصادق عليها إلى حلول فنية في صورة أساليب

⁽³⁵⁾ داعر، وسيلة (2015) دور الأنماط القيادية في تنمية الابداع الإداري، دراسة حالة مجمع صيدال ، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة ، جامعة محمد خيضر بسكرة: الجزائر ، ص73
⁽³⁶⁾ طق ، سليم وعبيد، علي (2016) دور الحوافز في تفعيل الابداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات الصناعية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة السلام الالكترونيكس ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة العربي التبيسي ، تبسة : الجزائر ، ص40
⁽³⁷⁾ جلدة ، سليم بطرس ، وعيوي ، منير (2006) إدارة الإبداع والابتكار ، دار كنوز للنشر ، عمان : الأردن ، ص23
⁽³⁸⁾ نجم، عبود نجم (2003) إدارة الإبداع والابتكار ، دار وائل للنشر ، عمان: الأردن ، ص18-19

أو طرق إنتاج ومنتجات (استهلاكية أو استثمارية) في مختبرات الجامعات أو مراكز البحث التطبيقي العلمي⁽³⁹⁾.

ثالثاً: الإبداع الإداري:

يعتبر الإبداع من أكثر المصطلحات انتشاراً في عصرنا الحالي ، فالمنظمات اليوم تعيش في اقتصاديات غير عادية تعتمد على السرعة والمرونة في الابتكار والإبداع، ويعتبر الإبداع الإداري الداعم الرئيسي لقوة أية منظمة تسعى للتميز عن غيرها بعيداً عن بيروقراطيات العمل ، ونظراً لما تواجهه المنظمات المعاصرة من تغييرات متسارعة وثورة في التكنولوجيا والمعلومات يتطلب ذلك خلق طرق إبداعية جديدة بعيدة عن الطرق الروتينية والإجراءات القديمة ولن يتم ذلك إلا من خلال أشخاص مبدعين ووسائل مبدعة.

مفهوم الإبداع الإداري:

هناك مجموعة تعريفات لمفهوم الإبداع الإداري يمكن أن نوجزها كالتالي:

- هو تغيير وتعظيم حصيلة ونتاج لموارد والإمكانيات لتحقيق كل ما هو جديد، فالإبداع الإداري أمر متعلق مباشرة بالهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية في المنظمة وبنشاطاتها الأساسية⁽⁴⁰⁾.
- الإبداع الإداري هو "مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تساهم في تحسين المناخ العام في المنظمة من خلال تحفيز العاملين على

⁽³⁹⁾ عرابية ، الحاج وتمجدين ، نور الدين (2007) وظيفة البحث والتطور كأساس لتحقيق ميزة تنافسية جديدة في المؤسسات الاقتصادية ، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة الشلف: الجزائر، نوفمبر 2007 ، ص4
⁽⁴⁰⁾ سكارنه ، بلال خلف (2011) الإبداع الإداري، دار المسيرة ، عمان: الأردن ، ص 18.

حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب ابداعي وبطرق غير مألوفة في التفكير" (41)

- كما يعرف بأنه "استخدام الموظف لمهاراته الشخصية الإبداعية في استنباط أساليب إدارية جديدة أو تطبيق حلول ابتكارية لمشكلة إدارية تواجه المنظمة، أو تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة اعتماداً على الحليل الهادف والجهد الابداعي المنظم" (42).

أهمية الإبداع الإداري:

الإبداع الإداري متعلق بالأفكار الجديدة في مجال الإدارة والتطوير وقيادة فرق العمل وكافة وظائف الإدارة المعروفة ، وتعيش المنظمات باختلاف أنواعها في ظروف متغيرة غير مستقرة يتطلب منها الاستجابة لهذه المتغيرات بإسلوب إبداعي وتتمثل أهمية الإبداع الإداري فيما يلي: (43) (44) (45)

- 1- يساعد الإبداع الإداري المنظمات في التجديد والتطوير المستمر مما يساعد في تحقيق البقاء والتنافس في الأسواق.

(41) عوض، عاطف (2013) أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي ، دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسة الاتصالات الخلوية، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، العدد 3 ، ص29.

(42) القحطاني، سالم بن سعيد (2002) المعوقات التنظيمية للإبداع عند موظفي التطوير الإداري بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية ، مجلة جامعة سعود للعلوم الإدارية ، المجلد 14 ، العدد 2 ، ص338.

(43) شعباني ، مريم (2016) مساهمة إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري ، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناترك مديريةية الصيانة "بسكرة" رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة محمد خيضر سكرة: الجزائر ، ص49.

(44) حريم ، حسين (2003) إدارة المنظمات "منظور كلي" الطبعة الأولى ، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان : الأردن ، ص305-306.

(45) مأمون ، نديم عكروش ونديم عكروش ، سمير (2004) تطوير المنتجات الجديدة "مدخل استراتيجي متكامل وعصري" الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان : الأردن ، ص5-6.

- 2- يعمل الإبداع الإداري على دعم التنمية الاقتصادية عن طريق إيجاد الأساليب والتقنيات والتكنولوجيا الملائمة للتنمية والتطوير.
- 3- يساعد في إيجاد الحلول للمشكلات التي تواجهها المنظمات وفي تنمية وتطوير مهارات العاملين فيها والتأثير الإيجابي على اتجاهاتهم وسلوكياتهم.
- 4- يساعد في خلق المناخ المناسب لتقديم منتجات وخدمات تساعد في إشباع حاجات المتعاملين مع المنظمة وكذلك القدرة على تحقيق أهداف النمو للمنظمة.
- 5- يساعد في تسهيل العمليات الإدارية التي تمكن المنظمة من الاستمرار ومواصلة أعمالها عن طريق إيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة واحداث تغييرات ايجابية في المنظمة .
- 6- يساعد المنظمة على التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات المحيطة بها والارتقاء بمستوى أداء العاملين.
- 7- يساعد في اكتشاف واقتراح أفكار جيدة لوضع أنظمة ولوائح وأساليب عمل جديدة مبدعة.

عناصر الإبداع الإداري:

توجد مجموعة من العناصر التي تساهم في خلق الإبداع الإداري وقد تعددت آراء الباحثين عن هذه العناصر التي نوجزها فيما يلي:

1- الحساسية للمشكلات:

ويقصد بذلك الوعي بوجود عدد من المشكلات أو عناصر الضعف التي تحتاج إلى معالجة حيث أن اكتشاف هذه المشاكل تختلف من شخص لآخر

وكما هو الحال في التعرف على أسباب هذه المشاكل وأساليب وطرق التعامل معها والالتيان بأفكار مبدعة للحد من هذه المشاكل أو معالجتها (46) (47) فالمبدع يمتلك حساسية مفرطة اتجاه المشال وهو أقدر على رؤيتها ومعرفة أسبابها(48).

2- الطلاقة:

قدرة الفرد على إنتاج عدد من الأفكار خلال فترة زمنية معينة شريطة أن تكون هذه الأفكار جديدة ولم يسبق التطرق لها (49) ويمكن بيان أربع أنواع للطلاقة(50) :

- **الطلاقة اللفظية:** قدرة الفرد على استدعاء أكبر قدر من الجمل ذات المعنى الواحد.
- **الطلاقة الفكرية:** قدرة الفرد على استدعاء أكبر عدد ممكن من الأفكار استجابة للموقف والمشكلة.
- **طلاقة التداعي:** القدرة على الاتيان بأكثر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد.

(46) زيتوني، ياسين (2016) أهمية الولاء التنظيمي في خلق الابداع الإداري داخل الإدارات الرياضية ، دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة وبرج بوعريريج ، رسالة ماجستير غير منشورة ، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ، جامعة المسيلة (محمد بوضياف).

(47)الصيرفي، محمد (2003) الإدارة الرائدة ، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر، عمان : الأردن ، ص16.

(48) عباس، سهيله (2003) القيادة الابتكارية والأداء المتميز، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان : الأردن، ص153.

(49) مانع ، فاطمة (2010) الإبداع والابتكار قواعد للتعلم في المنظمات الصناعية، ورقة مقدمة للملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، ص4

(50)الهزلي، رجوة بنت سمران (2010) إدارة الذات وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ومساعدات ومعلمات مدارس المرحلة الثانوية ، رسالة ماجستير (غير منشورة) قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية ، جامعة أم القرى، مكة، السعودية ، ص43-44.

• **طلاقة التعبير:** القدرة على صياغة الأفكار في عبارات مفهومة ومفيدة.

3- الأصالة:

ويقصد بها القدرة على إنتاج أفكار غير مسبوقة ، فالمبدع لا يكرر أفكار المحيطين به، ولا يطبق الحلو التقليدية وإنما يأتي بأفكار أصيلة غير مسبوقة(51) .

4- المرونة:

ويقصد بذلك مرونة الفرد العقلية وسهولة تغييره لمواقفه (52) .

5- المخاطرة:

ويقصد بها الاستعداد لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها عند تطبيق الأفكار والأساليب الجديدة وتحمل مسؤولية نتائجها(53) .

6- القدرة على التحليل:

ويقصد بها قدرة الفرد على تجزئة المشاكل الرئيسية إلى مشاكل فرعية أو تفكيك أي موقف إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها وسهولة التعامل معها.

7- الخروج عن المألوف:

ويقصد بذلك قدرة الفرد على التحرر من النظام التقليدي وقدرة التعامل مع الأنظمة والجامدة وتطويعها لواقع العمل بكل شجاعة(54) .

(51) خلاف ، محمد وقدر بن نافلة (2011) أثر التمكين الإداري في ابداع الموظفين ، دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية (Orange) بحث مقدم إلى الملتقى "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، دراسة تحليل تجارب وطنية ودولية" جامعة سعد وحلب البليدة : الجزائر ص28-29 ، مايو 2011.

(52) سرايا، عادل (2007) تكنولوجيا التعليم وتنمية الابتكار، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن، ص167.

(53) سامرة، أحمد مهدي (2012) عمليات الإدارة المعرفية وأثرها على القدرات الإبداعية، مجلة كلية العلوم الاقتصادية، العدد 30 ، جامعة بغداد، العراق ، ص267.

معوقات الإبداع الإداري:

أشار الكثير من الباحثين إلى وجود معوقات متنوعة ومقاومة من العاملين تمنع وصول العملية الإبداعية إلى نتائج جيدة ومفيدة ومن هذه المعوقات ما يلي (55) (56):

1- **معوقات نفسية وعاطفية:** فالخوف يلعب دور كبير في الحد من القدرات الإبداعية لدى الأفراد ويقيد حبهم للاستطلاع خوفاً على فقدان حال وجود أفكار إبداعية لا يستطيعون تطبيقها أو العمل بها.

2- **معوقات تنظيمية:** وجود بعض الإداريين الذين غالباً ما يكونون على وشك التقاعد لا يرغبون في تغيير نظام العمل أو اللوائح والتعليمات التي تعودوا عليها.

3- **معوقات اجتماعية وثقافية:** يميل الأفراد للتصرف بالطريقة التي يتوقعها منهم الآخريين خوفاً من فقدان الرضا والانسجام ، وبالتالي فإنهم يتجنبون الأفكار الإبداعية التي يمكن أن تخرج عن توقعات الآخريين خوفاً من رفضها.

4- **معوقات شخصية أو ذاتية** تتعلق بالفرد ومدى ملكيته واستعداده لقبول القدرات الإبداعية.

5- **الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والأنظمة والإجراءات** وعدم فتح أي مجال من الحرية للإبداع والتعديل والتطوير.

(54) الحقباني، عبدالرحمن (1998) أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري، دراسة استطلاعية على الموظفين العاملين في الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض، رسالة ماجستير ، جامعة الملك سعود، الرياض ، السعودية، ص17

(55) حسن، سلام رعد (2017) الإبداع الإداري في الوظيفة العامة، وزارة الزراعة ،مكتب المفتش العام، العراق، ص35.

(56) السعيد، مؤيد (2017) دور استراتيجيات الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي ، جامعة الفرات الأوسط التقنية www.researchgate.net/publication/320483394

6- عدم ثقة المسؤولين بأنفسهم أو بالعاملين معهم من تطبيق الأفكار الإبداعية في أنظمة العمل ، أو وجود قيادات إدارية غير مؤهلة لاستقبال الأفكار الإبداعية من العاملين.

إجراءات الدراسة :

المنهج :

استخدم المنهج الوصفي الذي يهدف الى رصد المتغيرات ووصفها وتحليلها بطرق إحصائية ملائمة .

عينة الدراسة :

تكونت عينة الدراسة من (93) من العاملين بقطاع التدريب في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت ، بلغت نسبة الذكور 52.7%، ونسبة الاناث 47.3% بمدى عمرى بين 21 الى أكثر من 50 عام ، ونصفهم تقريبا حاصلين على مؤهل جامعي ، وأكثر من النصف خبرتهم فوق 10 سنوات وغالبيتهم يعملون موظفين ، وأكثر من نصفهم تلقى ما بين 1الى 3 دورات ، ويعرض الجدول (1) وصفا للعينة .

جدول (1)

وصف عينة الدراسة

المتغير	الفئة	العدد	%
النوع	ذكر	49	52.7
	أنثى	44	47.3
العمر	21- 30	27	29.0
	31- 40	39	41.9
	41- 50	22	23.7
	50+	5	5.4

8.6	8	شهادة ثانوية	المؤهل
32.3	30	دبلوم	
47.3	44	شهادة جامعية	
11.8	11	دراسات عليا	الخبرة الوظيفية
14.0	13	أقل من 3 سنوات	
18.3	17	من 3- 5	
14.0	13	من 6 الى 10	
53.8	50	من 10 سنوات	الوظيفة
79.6	74	موظف	
17.2	16	عضو هيئة تدريس/ تدريس	
2.2	2	رئيس قسم / مراقب	
1.1	1	مساعد مدير/ مدير	
57.0	53	من 1 - 3	عدد الدورات
18.3	17	من 4 - 6	
10.8	10	من 7 - 10	
14.0	13	أكثر من 10	
100	93	مجموع العينة	

أداة الدراسة :

حساب الاتساق الداخلي:

استخدم معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين الفقرات والمحاور لحساب الاتساق الداخلي للاستبيان ، ويعرض لذلك الجدول (2) لقيم معاملات الارتباط المستخرجة

جدول (2)

معاملات الارتباط بين الفقرات ومحاور الاستبيان

الإبداع الإداري		التدريب	
معامل الارتباط	الرقم	معامل الارتباط	الرقم
.461**	1	.585**	1
.724**	2	.760**	2
.673**	3	.710**	3
.640**	4	.770**	4
.488**	5	.790**	5
.650**	6	.781**	6
.773**	7	.583**	7
.708**	8	.848**	8
.797**	9	.786**	9
.727**	10	.535**	10
.307**	11		
.682**	12		
.740**	13		
.508**	14		
.599**	15		
.719**	16		
.422**	17		
.779**	18		
.670**	19		
.642**	20		

**دالة عند مستوى 0.01

تشير القيم بالجدول (2) أن معاملات الارتباط بين عبارات كل محور وبين الدرجة الكلية للمحور كانت كلها موجبة وذات دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.01)$ ، و

تراوحت قيمها بين (0.307 - 0.848)، وهو ما يشير الى توفر الاتساق الداخلي لمحورى الاستبيان.

حساب ثبات الاستبيان :

تم حساب ثبات محاور الاستبيان باستخدام كل من طريقة كرونباخ ألفا للثبات ، وطريقة التجزئة النصفية، ويعرض الجدول (3) لمعاملات الثبات لمحاور الاستبيان .

جدول (3)

معاملات الثبات بطريقتي ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية

المحور	عدد البنود	معامل ألفا	التجزئة النصفية
التدريب	10	.895	.929
الابداع الإداري	20	.917	.929

تشير القيم بالجدول (3) أن معاملات ثبات الاستبيان بطريقة كرونباخ ألفا تراوحت للمحاور بين (0.895-0.917) ، وبلغ معامل الثبات الكلى بطريقة التجزئة النصفية 0.929 للمحورين وهي معاملات ثبات مرتفعة ودالة على الثبات .

الأساليب الإحصائية :

استخدم برنامج SPSS الإصدار 24 في إدخال وتحليل البيانات واستخدمت الأساليب التالية :

- 1- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري .
 - 2- اختبار (ت) للفروق بين المجموعات المستقلة .
 - 3- تحليل التباين الأحادي واختبار شيفيه للفروق البعدية بين المتوسطات .
- وقسمت مستويات الاستجابة على فقرات الاستبيان ومحوريها إلى المستويات التالية

- من 1 - 1.80 منخفض جدا
- من 1.81 - 2.60 منخفض
- من 2.61 - 3.40 متوسط
- من 3.41 - 4.20 مرتفع
- من 4.21 - 5 مرتفع جدا

نتائج الدراسة

أولا : تقدير عينة الدراسة لنسبة توفر كل من التدريب وفرص الإبداع في العمل

جدول (4)

وصف عينة الدراسة

لا		نعم		السؤال
%	العدد	%	العدد	
34.4	32	65.6	61	توفر فرص التدريب
34.4	32	65.6	61	توفر فرص الابداع

بينت استجابات عينة الدراسة الى أن أنهم يقدرون توفر فرص التدريب بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي بنسبة 65.6%، وبنفس النسبة قدروا فرص الابداع بالعمل لديهم .

السؤال الثاني:

مادرجة تقييم مستوى التدريب بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين؟

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والمستوى لكل من الدرجة الكلية و فقرات محورالتدريب، ويعرض الجدول (5) للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى للدرجة الكلية و فقرات التدريب :

جدول (5)

المتوسطات والانحرافات المعيارية والمستوى والترتيب لفقرات محور التدريب

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
1	يساهم التدريب في تطوير قدراتي ومعارفي لأداء العمل .	4.53	.601	مرتفع جدا	1
2	ساعدتني المعلومات الجديدة المكتسبة من التدريب بصحة التحكم في طرق تأدية عملي.	4.29	.716	مرتفع جدا	6
3	عملت برامج التدريب على تغطية كافة جوانب العمل.	3.97	.926	مرتفع	10
4	أنفذ مهماتي وواجباتي الوظيفية بشكل جيد بعد تدريبي .	4.38	.690	مرتفع جدا	3
5	تساهم عملية التدريب في التقليل من الجهد والوقت المبذولين في العمل.	4.26	.871	مرتفع جدا	7
6	ساهمت عمليات التدريب في منحي مهارات عديدة في موضوعات مختلفة في العمل.	4.31	.722	مرتفع جدا	5
7	يؤثر التدريب في سلوكيات وتصرفات العاملين.	4.33	.727	مرتفع جدا	4
8	يشعر العاملون بالرضا عن أدائهم بعد تدريبهم .	4.25	.868	مرتفع جدا	9
9	تؤدي برامج التدريب إلى رفع إحساس الأفراد العاملين بانتماهم للعمل .	4.26	.859	مرتفع جدا	8
10	يساعد التدريب في نشر الفكر الإبداعي بين العاملين.	4.48	.653	مرتفع جدا	2
	المتوسط الكلي لمحور التدريب	4.31	.552	مرتفع جدا	

أشارت القيم الإحصائية بالجدول (5) الى أن المتوسط الكلي لمحور التدريب قدر بلغ (4.31) بما يشير الى أن تقييم الأفراد لمستوى التدريب مرتفعا جدا ، وجاءت

فقرات المحور بين المرتفع جدا الى المرتفع ، ووكانت غالبيتها في المستوى المرتفع جدا، وتراوحت قيم متوسطات الفقرات بين (4.53 - 3.97)، وجاء فى الترتيب الأول الفقرة رقم 1 " يساهم التدريب فى تطوير قدراتي ومعارفي لأداء العمل ."، تلاه الفقرة رقم 10 " يساعد التدريب فى نشر الفكر الإبداعي بين العاملين." ، وفى الترتيب الأخير جاءت الفقرة رقم 8 " يشعر العاملین بالرضا عن أدائهم بعد تدريبهم .".

السؤال الثالث :

مادرجة تقييم مستوى الابداع الوظيفى من وجهة نظر العاملين بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب ؟

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ، والمستوى لكل من الدرجة الكلية وفقرات محور الابداع ، ويعرض الجدول (6) للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى للدرجة الكلية والفقرات :

جدول (6)

المتوسطات والانحرافات المعيارية والمستوى والترتيب لفقرات محور الابداع الوظيفي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
1	أشعر بأنني أستطيع تطوير الأفكار القديمة لإستخدامها بشكل جديد ومختلف .	4.25	.775	مرتفع جدا	20
2	أحاول دائما الإبتعاد عن تقليد الآخرين في إتمام الواجبات الوظيفية .	4.28	.799	مرتفع جدا	19
3	أنجز ما يسند لي من أعمال بأسلوب متجدد ومتطور .	4.33	.799	مرتفع جدا	16
4	لدي القدرة على تحليل وتشخيص مشكلات العمل .	4.35	.583	مرتفع جدا	14
5	أجد بأن إجراءات العمل بحاجة إلى عملية تطوير مستمر .	4.55	.634	مرتفع جدا	1
6	أحاول الوصول إلى حل المشاكل التي تواجهني بالعمل .	4.49	.653	مرتفع جدا	3
7	لدي القدرة للنظر للأشياء من زوايا مختلفة .	4.37	.656	مرتفع جدا	13
8	لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل .	4.52	.619	مرتفع جدا	2
9	لدي القدرة على طرح الحلول السريعة لمواجهة المشاكل التي تواجهني في العمل .	4.49	.653	مرتفع جدا	4
10	لدي القدرة على تطوير بدائل عديدة للتعامل مع مشكلات العمل .	4.45	.599	مرتفع جدا	6
11	أرى بأن التغيير والتطوير ظاهرة طبيعية يجب التكيف معها في كافة مجالات العمل .	4.45	.617	مرتفع جدا	7
12	أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل من فترة لأخرى .	4.32	.514	مرتفع جدا	17
13	لدي الجرأة في طرح الأفكار المطلوب تنميتها .	4.42	.631	مرتفع جدا	11

8	مرتفع جدا	.617	4.45	أرى ضرورة التدريب على حل المشكلات بطريقة سهلة وسريعة .	14
9	مرتفع جدا	.634	4.45	أرى بضرورة تنمية القدرة على التفكير بإبداع لتطوير العمل .	15
15	مرتفع جدا	.747	4.35	أبادر بتبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لمشكلات العمل .	16
5	مرتفع جدا	.789	4.49	أقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح .	17
10	مرتفع جدا	.581	4.45	أميل لوضع مقترحات وبدائل عديدة لحل المشكلة الواحدة.	18
12	مرتفع جدا	.660	4.39	أمتلك القدرة على تغيير حالتي الذهنية طبقا لطبيعة المواقف التي تواجهني في العمل .	19
18	مرتفع جدا	.872	4.31	تشجع وتدعم جهة عملي المبدعين في العمل.	20
	مرتفع	.422	4.41	المتوسط الكلي لمحور الابداع الوظيفي	

أشارت القيم الإحصائية بالجدول (6) الى أن المتوسط الكلي لمحور الابداع الوظيفي قدر بلغ (4.41) بما يشير الى أن تقييم الأفراد لمستوى الابداع الوظيفي كان مرتفعا جدا ، وجاءت فقرات المحور جميعها في المستوى المرتفع جدا، وتراوحت قيم متوسطات الفقرات بين (4.55 - 4.52) ، وجاء في الترتيب الأول الفقرة رقم 5 " أجد بأن إجراءات العمل بحاجة إلى عملية تطوير مستمر ."، تلاه الفقرة رقم 8 " لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل ." ، وفي الترتيب الأخير جاءت الفقرة رقم 1 " أشعر بأنني أستطيع تطوير الأفكار القديمة لاستخدامها بشكل جديد ومختلف."

السؤال الرابع :

هل يسهم التدريب أثناء العمل بصورة دالة احصائيا في التنبؤ بارتفاع مستوى

الابداع الوظيفي لدى العاملين بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب؟

استخدم تحليل الانحدار الخطى للتعرف على دلالة وقدرة التدريب على رفع مستوى

الابداع الوظيفي لدى عينة الدراسة .

جدول (7)

تحليل الانحدار لأثر التدريب في التنبؤ بالابداع الوظيفي

المتغيرات المنبئة	معامل الارتباط	معامل التأثير	قيمة ف	المعامل البائي	الخطأ المعياري	معامل بيتا	قيمة ت	الدلالة
الثابت				3.200	.324		9.889	.001
التدريب	.367	.135	14.13**	.281	.075	.367	3.766	.001

**دالة عند مستوى 0.01

جاءت قيمة معامل ف لمعادلة التنبؤ دالة احصائيا، كما بلغت قيمة ت دالة

احصائيا عند مستوى دلالة (0.01)، وبلغ معامل التأثير 0.135 وهو ما يشير الى

أن حجم تأثير التدريب في الابداع الوظيفي 13.5% ، وتدل النتائج على العلاقة

والأثر الإيجابي للتدريب على الابداع الوظيفي لدى العاملين.

السؤال الخامس :

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محورى التدريب والابداع الوظيفى تعزى لمتغيرات النوع ، والعمر، والمؤهل والوظيفة والخبرة والدورات لدى العاملين بالهيئة العامة للتعليم التطبيقى والتدريب ؟

أولاً: الفروق في محوري الاستبيان تبعا للنوع :

استخدم اختبار (ت) للفروق بين المجموعات المستقلة لحساب الفروق في محورى الاستبيان تبعا للنوع:

جدول (8)

اختبارات لحساب للفروق فمحوري الاستبيان تبعا للنوع

المحاور	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اهتبارت	الدلالة الاحصائية
التدريب	ذكر	49	4.37	.403	1.221	.225
	أنثى	44	4.23	.679		
الابداع	ذكر	49	4.34	.385	1.791	.077
	أنثى	44	4.49	.450		

تبين نتائج الجدول (8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا للنوع في محورالتدريب والابداع الوظيفى، حيث كانت قيم ت غير دالة إحصائيا عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$.

وتدل هذه النتائج على تقارب تقديرات الموظفين من الجنسين لكل التدريب والابداع الوظيفى بالهيئة العامة للتعليم التطبيقى بالكويت .

ثانيا: حساب الفروق تبعا للعمر:

استخدم اختبار تحليل التباين OneWay Anova للتعرف على تبعا لفئات العمر

جدول (9)

اختبار تحليل التباين للفروق في محوري الاستبيان تبعا للعمر

الدلالة	ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
.093	2.203	.646	3	1.939	بين المجموعات	التدريب
					داخل المجموعات	
					المجموع	
.102	2.130	.366	3	1.098	بين المجموعات	الإبداع
					داخل المجموعات	
					المجموع	
		.293	89	26.108		
			92	28.047		
		.172	89	15.301		
			92	16.400		

تبين نتائج الجدول (9) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا للعمر في محوري التدريب والإبداع الوظيفي، حيث كانت قيم ف غير دالة إحصائيا عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$.

وتدل هذه النتائج على تقارب تقديرات الموظفين من فئات العمر لكل التدريب والإبداع الوظيفي بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي بالكويت .

ثالثا: حساب الفروق تبعا للمؤهل :

استخدم اختبار تحليل التباين OneWay Anova للتعرف على تبعا لفئات للمؤهل:

جدول (10)

اختبار تحليل التباين للفروق في محاور الاستبيان تبعا للمؤهل

الدلالة	ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
.075	2.374	.693	3	2.078	بين المجموعات	التدريب
		.292	89	25.969	داخل المجموعات	
			92	28.047	المجموع	
.028	3.186	.530	3	1.590	بين المجموعات	الابداع
		.166	89	14.809	داخل المجموعات	
			92	16.400	المجموع	

تبين نتائج الجدول (10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا للمؤهل في محور التدريب حيث كانت قيمة ف غير دالة إحصائيا عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بينما كان بينا كانت الفروق في محور الابداع ذات دلالة إحصائية حيث كانت قيمة ف دالة إحصائيا عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ وللتعرف على اتجاه الفروق بين المتوسطات تبعا لفئات المؤهل في محور الابداع ، استخدم اختبار شيفيه للفروق البعدية، فنتلك المحاور .

جدول (11)

دلالة الفروق البعدية فمحور الابداع باختبار شيفيه تبعا للمؤهل

المتغير	الفئة	شهادة ثانوية	دبلوم	شهادة جامعية	دراسات عليا	المتوسط
الإبداع	شهادة ثانوية					4.50
	دبلوم	.090				4.41
	شهادة جامعية	.188	.098			4.31
	دراسات عليا	-.227	-.317*	-.415*		4.73

تدل نتائج اختبار شيفيه إلى ارتفاع متوسطات الإبداع لدى الموظفين الحاصلين على الدراسات العليا مقابل الحاصلين على الدبلوم أو الشهادة الجامعية .

رابعاً: حساب الفروق تبعا للخبرة :

استخدم اختبار تحليل التباين OneWay Anova للتعرف على تبعا لفئات الخبرة:

جدول (12)

اختبار تحليل التباين للفروق في محوري الاستبيان تبعا للخبرة

الدالة	ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
.951	.115	.036	3	.108	بين المجموعات	التدريب
		.314	89	27.939	داخل المجموعات	
			92	28.047	المجموع	
.023	3.336	.553	3	1.658	بين المجموعات	الإبداع
		.166	89	14.742	داخل المجموعات	
			92	16.400	المجموع	

تبين نتائج الجدول (12) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا للخبرة في

محور التدريب حيث كانت قيمة ف غير دالة إحصائياً عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$.

بينما كان بينما كانت الفروق في محور الإبداع ذات دلالة إحصائية حيث كانت

قيمة ف دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$

وللتعرف على اتجاه الفروق بين المتوسطات تبعا لفئات الخبرة في محور الإبداع،

استخدم اختبار شيفيه للفروق البعدية، في تلك المحاور .

جدول (13)

دلالة الفروق البعدية فيمحور الابداع باختبار شيفيه تبعا للخبرة

المتغير	الفئة	أقل من 3 سنوات	من 3-5	من 6 الى 10	من 10 سنوات	المتوسط
الابداع	أقل من 3 سنوات					4.26
	من 3- 5	-0.107				4.36
	من 6 الى 10	0.077	0.184			4.18
	من 10 سنوات	-0.265*	-0.158	-0.342*		4.52

تدل نتائج اختبار شيفيه إلى ارتفاع متوسطات الابداع لدى الموظفين ذوى الخبرة أكثر من 10 سنوات مقابل ذوى الخبرة أقل من 3 سنوات أو بين 6 الى 10 سنوات.

خامسا: حساب الفروق تبعا للوظيفة :

استخدم اختبار تحليل التباين OneWay Anova للتعرف على تبعا لفئات الوظيفة :

جدول (14)

اختبار تحليل التباين للفروق في محاور الاستبيان تبعا للوظيفة

الدلالة	ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
.082	2.580	1.662	2	3.323	بين المجموعات	التدريب
			88	56.689	داخل المجموعات	
			90	60.012	المجموع	
.073	2.700	1.592	2	3.185	بين المجموعات	الإبداع
			88	51.890	داخل المجموعات	
			90	55.074	المجموع	

تبين نتائج الجدول (14) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا للوظيفة فيمحوري التدريب والابداع الوظيفي، حيث كانت قيم ف غير دالة إحصائيا عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$.

سادسا: حساب الفروق تبعا للدورات التدريبية:

استخدم اختبار تحليل التباين OneWay Anova للتعرف على تبعا لفئات للدورات التدريبية:

جدول (15)

اختبار تحليل التباين للفروق في محوريا الاستبيان تبعا للدورات التدريبية

الدالة	ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
.001	5.680	1.502	3	4.507	بين المجموعات	التدريب
		.264	89	23.540	داخل المجموعات	
			92	28.047	المجموع	
.011	3.914	.637	3	1.911	بين المجموعات	الإبداع
		.163	89	14.488	داخل المجموعات	
			92	16.400	المجموع	

تبين نتائج الجدول (15) وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا للدورات التدريبية في محوريا التدريب والابداع، حيث كانت قيم ف دالة إحصائيا عند مستوى $(\geq \alpha)$.(0.05)

وللتعرف على اتجاه الفروق بين المتوسطات تبعا للدورات، استخدم اختبار شيفيه للفروق البعدية، فبتلك المحاور.

جدول (16)

دلالة الفروق البعدية فى محاور الاستبيان باختبار شيفيه تبعا للدورات التدريبية

المتوسط	أكثر من 10	من 7 - 10	من 4 - 6	من 1 - 3	الفئة	المتغير
4.34					من 1 - 3	التدريب
4.26				.075	من 4 - 6	
3.76			.505*	.580*	من 7 - 10	
4.64		-.878*	-.374	-.299	أكثر من 10	
4.40					من 1 - 3	الابداع
4.17				.227*	من 4 - 6	
4.68			-.506*	-.279*	من 7 - 10	
4.54		.138	-.369*	-.141	أكثر من 10	

تدل نتائج اختبار شيفيه إلى ارتفاع متوسطات التدريب لدى ذوى الدورات التدريبية بأكثر من 10 سنوات مقارنة بذوي الدورات من 7 الى 10 دورات ، وتبين ارتفاع الابداع لدى ذوى الدورات من 7 الى 10 سنوات وأكثر من 10 سنوات مقارنة بذوى عدد الدورات الأقل.

ملخص النتائج :

- يقدرن الموظفين فرص التدريب والابداع بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي بنسبة 65.6%،

- تقييم الأفراد لمستوى التدريب مرتفعا جدا
- وجود تأثير دال ودال للتدريب على الابداع الوظيفي يبلغ حجم تأثير التدريب في الابداع الوظيفي 13.5%،
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا للنوع في محوري التدريب والابداع الوظيفي،
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا للعمر في محوري التدريب والابداع الوظيفي
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا للمؤهل في محور التدريب
- ارتفاع متوسطات الابداع لدى الموظفين الحاصلين على الدراسات العليا مقابل الحاصلين على الدبلوم أو الشهادة الجامعية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا للخبرة في محور التدريب .
- ارتفاع متوسطات الابداع لدى الموظفين ذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات مقابل ذوي الخبرة أقل من 3 سنوات أو بين 6 الى 10 سنوات .
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا للوظيفة فيمحوري التدريب والابداع الوظيفي.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا للدورات التدريبية في محوري التدريب والابداع .
- ارتفاع متوسطات التدريب لدى ذوي الدورات التدريبية بأكثر من 10 سنوات مقارنة بذوي الدورات من 7 الى 10 دورات ، وتبين ارتفاع الابداع

لدى ذوى الدورات من 7 الى 10 سنوات وأكثر من 10 سنوات مقارنة
بذوى عدد الدورات الأقل.

الخاتمة والتوصيات

يعتبر التدريب أحد المكونات الرئيسية لنجاح جهود العاملين والمنظمة على حد سواء ، ويستلزم هذا الأمر وجود برامج ومواد تدريبية مناسبة تتماشى مع المتغيرات العالمية المعاصرة . والإبداع هو ظاهرة إنسانية عامة وليست خاصة وتختلف من شخص لأخر إستناداً إلى الفطرة والظروف المحيطة بالفرد والتي يعيش فيها ويتعامل معها . وخلاصة مفهوم الإبداع هو القدرة على معالجة المشاكل التي تظهر بمواقع العمل المختلفة وإستثمار الأفراد للفرص المتاحة لمعالجتها .
ومن خلال هذه الدراسة يجد الباحث نفسه ملزماً بطرح عدد من التوصيات كما يلي :

- 1- العمل على إنشاء بيئة حاضنة للإبداع في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب تكون مسئوليتها دعم وتشجيع المبدعين والمتميزين وتنمية مهارات التفكير الإبداعي للعاملين .
- 2- تبني الأفكار الإبداعية والعمل على تطبيقها مما يشجع الأفراد على الإبداع وطرح الأفكار الإبداعية في العمل .
- 3- وضع إستراتيجية واضحة تعتمد معايير دقيقة للكشف عن المبدعين والموهوبين من العاملين والعمل على تدريبهم لتوفير أفراد مؤهلة قادرة على إستثمار الفرص الإبداعية وتطوير العمل .

- 4- منح هامش من الحرية لتطوير القواعد والإجراءات الخاصة بإنجاز الأعمال
الموكلة لهم مما يساعد في إظهار إبداعاتهم .
- 5- زيادة منح الحوافز المادية والمعنوية للأفراد المبدعين .
- 6- معالجة المعوقات التي تحد من الإبداع الإداري .
- 7- عمل دورات تدريبية لتنمية مهارات الإبداع وإتباع أساليب إدارية فعالة .
- 8- عمل دراسات علمية خاصة بالإبداع وتقسيمها كالتالي :
 - 1- دراسات تختص بمعرفة معوقات الإبداع الإداري (إن وجدت) في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب .
 - 2- دراسات حول طرق وأساليب تنمية مهارات الإبداع الإداري .
 - 3- دراسات عن أثر الإبداع الإداري على إتخاذ القرارات .
 - 4- دراسات عن أثر البرامج التدريبية على الإبداع الإداري .

المراجع

- 1- الصرن ، رعد (2001) كيف نخلق بيئة إبتكارية في منظمات إدارة الإبداع والإبتكار ، الجزء الثاني ، سلسلة الرضا للنشر والتوزيع ، عمان: الأردن ، ص. 52-53.
- 2- خصاونه ، عاطف لطفي (2011) إدارة الإبداع والإبتكار في منظمات الأعمال ، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان: الأردن ، ص 5.
- 3- كوك ، بيتر (2007) إدارة الإبداع ، ترجمة خالد العامري ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، القاهرة: مصر ، ص. 3-33 .
- 4- <http://www.ngoce.org/psg3-1.htm.7/1/2009>
- 5- العوقلي ، عبدالله أحمد (2018) بعنوان " أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تنمية الإبداع التنظيمي من خلال عمليات المعرفة كمتغير وسيط " دراسة ميدانية في البنوك التجارية اليمنية ، مجلة جامعة الجزيرة ، المجلد الأول ، العدد الأول ، يناير 2018 ، ص. 125-161 .
- 6- يوسف ، صفاء حسن إبراهيم (2017) "فرق العمل وأثرها في الإبداع الإداري" دراسة على عينة من المصارف التجارية السودانية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الدراسات العليا ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .
- 7- زيتوني ، ياسين (2016) "أهمية الولاء التنظيمي في خلق الإبداع الإداري داخل الإدارات الرياضية" رسالة ماجستير في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ، قسم الإدارة والتسيير الرياضي ، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ، جامعة محمد بوضياف – المسيلة: الجزائر .

8- شعباني ، مريم (2016) "مساهمة إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري" دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة بسكرة ، رسالة ماجستير ، قسم العلوم الإجتماعية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة محمد خيضر – بسكرة: الجزائر .

9- زازل ، صورية (2014) "دور التدريب في تحقيق الإبداع الإداري للمورد البشري" ، دراسة على مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة بسكرة ، رسالة ماجستير ، قسم علوم التسيير بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر – بسكرة: الجزائر .

10- العبيدي ، جواهر عبدالهادي (2013) بعنوان " أثر التوجه الإبداعي وإستراتيجية التدريب على أداء العاملين في شركة نفط الكويت" رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، قسم إدارة الأعمال ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط .

11- شقورة ، منير حسن أحمد (2012) بعنوان " إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزّة من وجهة نظر المعلمين " رسالة ماجستير في أصول التربية ، قسم أصول التربية بكلية التربية ، جامعة الأزهر – غزة: فلسطين .

12- شلابي ، عمار (2017) دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية ، كتاب الإلكتروني

http://www.univskikda.dz/doc_site/revues_SH/article46

- 13- نوري ، منير . كورتل ، فريد (2011) إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، مكتبة المجتمع العربي، عمان : الأردن ص.232
- 14- حسن ، راوية (2004) ، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية) الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر : ص. 123
- 15- بن عنتر ، عبدالرحمن (2010) إدارة الموارد البشرية ، دار اليازوري العلمية ، عمان : الأردن ، ص 88.
- 16- نايل ، طه علي (2013) دور التدريب في تحسين كفاءة الأداء : دراسة ميدانية في شركة الفلوجة لانتاج المواد الإنشائية ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، مجلد 36 ، العدد 97 ، ص.160
- 17- مخنان، ابتسام (2014) أثر الدورات التدريبية والحوافز الوظيفية على أداء العاملين ، دراسة ميدانية للمؤسسة المينائية بولاية سكيكدة، رسالة ماجستير (غير منشورة) في العلوم السياسية ، تخصص تنظيم سياسي وإداري، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة 8 مايو 1945 ، قالمة : الجزائر ، ص.17
- 18- القوقا ، إبراهيم عبدالمجيد (2007) أثر التدريب على أداء المشروعات الصغيرة جداً في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة) الجامعة الاسلامية، كلية التجارة ، غزة : فلسطين ، ص15 -16.
- 20- الكسبي، عامر خضير (2010) التدريب الإداري والأمني: رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرين الأولى، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض : السعودية ، ص19 .
- 21- بن عزة ، فردوس (2016) دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم

- الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة: الجزائر ، ص.12
- 22- زكلال ، يمينة (2013) أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة ، دراسة حالة مجمع طهراوي بسكرة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة: الجزائر ، ص.94
- 23- بن عنتر، عبدالرحمن (2010) إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية، عمان : الأردن ، ص.94
- 24- بن عيشي ، عمار (2013) البرامج التدريبية ودورها في تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات ، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة: الجزائر، ص14 -15
- 25- مكساف ، علاء الدين (2017) دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، دراسة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - سكرة: الجزائر، ص.8
- 26- صدرية ، زازل (2014) دور التدريب في تحقيق الابداع الإداري للمورد البشري، دراسة على مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة "عمر البرناوي" بسكرة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر – سكرة الجزائر، ص 44.
- 27- عيشاوي ، أحمد (2003) التدريب الفعال وواقعه في المؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية غير منشورة كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة : الجزائر، ص 35 -36.

- 28- حسن ، سلام رعد (2017) الابداع الإداري في الوظيفة العامة، وزارة الزراعة ، مكتب المفتش العام، العراق ، ص.5
- 29- خير الله ، جمال (2009) الابداع الاداري ، دار أسامة للنشر، عمان : الأردن، ص6
- 30- خصاونة ، عاطف لطفي (2010) إدارة الابداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر ، عمان: الأردن ، ص.34
- 31- السلمي ، علي (بدون تاريخ) إدارة الأفراد لرفع الكفاية الانتاجية ، دار المعارف، القاهرة : مصر ص75
- 32- أبو النصر ، مدحت (2004) تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمؤسسة ، مجموعة النيل العربية للنشر ، القاهرة : مصر، ص74
- 33- داعر، وسيلة (2015) دور الأنماط القيادية في تنمية الابداع الإداري، دراسة حالة مجمع صيدال ، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة ، جامعة محمد خيضر بسكرة: الجزائر ، ص73
- 34- طق ، سليم وعبيد ، علي (2016) دور الحوافز في تفعيل الابداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات الصناعية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة السلام الالكترونىكس ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة العربي التبسي ، تبسة : الجزائر ، ص40
- 35- جلدة ، سليم بطرس ، و عيوي ، منير (2006) إدارة الإبداع والابتكار ، دار كنوز للنشر ، عمان : الأردن ، ص23
- 36- نجم ، عبود نجم (2003) إدارة الإبداع والابتكار ، دار وائل للنشر ، عمان: الأردن ، ص18-19

- 37- عرابة ، الحاج وتمجدين ، نور الدين (2007) وظيفة البحث والتطور كأساس لتحقيق ميزة تنافسية جديدة في المؤسسات الاقتصادية ، مداخلتة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة الشلف: الجزائر، نوفمبر 2007 ، ص4
- 38- سكارنه ، بلال خلف (2011) الإبداع الإداري، دار المسيرة ، عمان: الأردن ، ص. 18
- 39- عوض ، عاطف (2013) أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي ، دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسة الاتصالات الخلوية، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، العدد 3 ، ص.29
- 40- القحطاني، سالم بن سعيد (2002) المعوقات التنظيمية للإبداع عند موظفي التطوير الإداري بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية ، مجلة جامعة سعود للعلوم الإدارية ، المجلة 14 ، العدد 2 ، ص.338
- 41- شعباني ، مريم (2016) مساهمة إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري ، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة "بسكرة" رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة محمد خيضر سكرة: الجزائر ، ص.49
- 42- حريم ، حسين (2003) إدارة المنظمات "منظور كلي" الطبعة الأولى ، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان : الأردن ، ص305-306.
- 43- مأمون ، نديم عكروش ونديم عكروش ، سمير (2004) تطوير المنتجات الجديدة "مدخل استراتيجي متكامل وعصري" الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان : الأردن ، ص5-6.

- 44- زيتوني، ياسين (2016) أهمية الولاء التنظيمي في خلق الابداع الإداري داخل الإدارات الرياضية ، دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة وبرج بوعريريج ، رسالة ماجستير غير منشورة ، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ، جامعة المسيلة (محمد بوضياف).
- 45- الصيرفي ، محمد (2003) الإدارة الرائدة ، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر، عمان : الأردن ، ص.16
- 46- عباس، سهيله (2003) القيادة الابتكارية والأداء المتميز، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان : الأردن، ص.153
- 47- مانع ، فاطمة (2010) الإبداع والابتكار قواعد للتعلم في المنظمات الصناعية، ورقة مقدمة للملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، ص4
- 48- الهزلي، رجوة بنت سمران (2010) إدارة الذات وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ومساعدات ومعلمات مدارس المرحلة الثانوية ، رسالة ماجستير (غير منشورة) قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية ، جامعة أم القرى، مكة، السعودية ، ص43-44
- 49- خلاف ، محمد وقدور بن نافلة (2011) أثر التمكين الإداري في ابداع الموظفين ، دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية (Orange) بحث مقدم إلى الملتقى "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، دراسة تحليل تجارب وطنية ودولية" جامعة سعد وحب البليدة : الجزائر ص28-29 ، مايو .2011
- 50- سرايا ، عادل (2007) تكنولوجيا التعليم وتنمية الابتكار، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان: الأردن ، ص.167

- 51- سامرة ، أحمد مهدي (2012) عمليات الإدارة المعرفية وأثرها على القدرات الإبداعية، مجلة كلية العلوم الاقتصادية، العدد 30 ، جامعة بغداد، العراق ، ص.267
- 52- الحقباني ، عبدالرحمن (1998) أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري، دراسة استطلاعية على الموظفين العاملين في الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض، رسالة ماجستير ، جامعة الملك سعود، الرياض ، السعودية، ص-17
- 53- حسن، سلام رعد (2017) الإبداع الإداري في الوظيفة العامة، وزارة الزراعة ،مكتب المفتش العام ، العراق، ص.35
- 54- السعيد ، مؤيد (2017) دور استراتيجيات الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي ، جامعة الفرات الأوسط التقنية
www.researchgate.net/publication/320483394

شكر وتقدير شكر وتقدير

بعد شكري لله عز وجل أن أعانني على إنجاز هذا البحث
أتقدم بجزيل الشكر والإمتنان إلى الهيئة العامة للتعليم
التطبيقي والتدريب بدولة الكويت على دعمهم وتمويلهم
لهذا البحث العلمي متمنيا من الله عز وجل أن ينفع بهذا
الجهد المتواضع .

ولا يفوتني أن أتقدم لإدارة البحوث في الهيئة وبكامل
طاقمها بجزيل الشكر على ما قدموه من تعاون مثمر
وجهود مميزة .

متمنيا للجميع دوام التوفيق والنجاح ،،،