



جامعة الزاوية
إدارة الدراسات العليا والتدريب
كلية الاقتصاد
قسم الإدارة

تصميم البرامج التدريبية وأثرها في فاعلية الإبداع الإداري
"دراسة ميدانية بشركة الزاوية لتكرير النفط"

إعداد الطالبة: الخنساء أحمد عبد المولى

إشراف : د. أبوعجيلة علي ميرة

الدرجة العلمية: أستاذ مشارك

(2020-2019)

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الإجازة العالية الماجستير

بتاريخ: 2020/12/9م الموافق: 24/ ربيع الآخر / 1442هـ

قسم: الإدارة - كلية: الاقتصاد - جامعة الزاوية



قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا
عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ ﴿

سورة البقرة الآية (31) *

الإهداء

إلى منارة العلم للعالمين... إلى سيدنا ونور الثوابين والآخرين

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إليك ياسراجي الذي أنار لي دربي...

روح والدي الطاهرة

إليك يا أول حب عشته بدنياي ويا أول اسم تنطقه شفّتاى...

* تعتمد على المصحف الشريف برواية الإمام قالون.

أمي الغالية

إلى الأحجار الكريمة والجواهر الثمينة والخيوط الذهبية...

إخوتي الأعزاء

إلى من شجعني وجعل الحياة جميلة في عيني...

زوجي العزيز

إلى النجوم المضيئة في سمائي واللالئ الجميلة في بحري...

أطفالي " جود، جهاد ، جاد "

إلى رموز العطاء الذين غرسوا في نفسي بذرة الحب العلمي...

الأساتذة الكرام

الباحث

الشكر والتقدير

الحمد لله حمداً كثيراً مباركاً فيه صاحب الفضل والمنة على نعمه التي لا تعدو لا تحصى وان يسر لي أمري فأتممت انجاز هذه الرسالة بعونه وتوفيقه.
ولا يسعني بعد إتمام هذه الرسالة أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان والتقدير والاحترام إلى الذي تفضل بالإشراف، (الدكتور: ابو عجيله علي ميرة) لإظهار هذه الدراسة بهذا الشكل.
كما أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة فلهم مني فائق الشكر والاحترام والتقدير.
والشكر إلى أعضاء هيئة التدريس بقسم الإدارة على جهودهم وإرشاداتهم القيمة طول فترة دراستي.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى كل من علمني، وأدبني، أو أعارني كتاباً،
وأسدى إلي نصحاً، أو توجيهاً، أو دعا لي دعوة في ظهر الغيب، سائلاً المولى عز
وجل - لي ولهم التوفيق والسداد.

وفي الختام أسأل الله العلي القدير أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم أنه ولي
ذلك والقادر عليه، وصلى الله وسلم على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

الباحث

مستخلص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تصميم البرامج التدريبية على فاعلية الإبداع الإداري
بشركة الزاوية لتكرير النفط، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، حيث تم توزيع (140)
استبانة على العاملين بالشركة والذين يمارسون الوظائف الإدارية والإشرافية والتنفيذية داخل مقر
شركة الزاوية لتكرير النفط، وكانت الاستبانة المسترجعة (120) استبانة صالحة لغرض التحليل
العلمي، بتحليل الإجابات المتحصل عليها في استخدام الحزمة الإحصائية (SpSS) في تحليل
بيانات الدراسة وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1- أن الوسط الحسابي لمتطلب مستوى تطبيق أهداف البرنامج التدريبي بالشركة قيد الدراسة هو
الأعلى تطبيقاً بذلك يكون متطلب موضوعات البرنامج التدريبي وكذلك اختيار المتدربين
الأقل تطبيقاً، وبذلك متطلب (أهداف البرنامج التدريبي) الأكثر تطبيقاً في تصميم البرامج
التدريبية في الشركة قيد الدراسة.

2- إن الوسط الحسابي للمتطلب مستوى تطبيق بعد المرونة بالشركة قيد الدراسة هو الأعلى تطبيقاً ، ومتطلب مستوى تطبيق بُعد المخاطرة هو الأقل تطبيقاً، وبذلك يكون متطلب مستوى تطبيق بُعد المرونة بالشركة قيد الدراسة، هو الأكثر ممارسات المطبقة في أبعاد الإبداع الإداري.

3- يوجد علاقة خطية ذات أثر إيجابي لتصميم البرامج التدريبية (أهداف البرنامج التدريبي- موضوعات البرامج التدريبية- اختيار المتدربين) على فاعلية الإبداع الإداري.

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع	ر.م
أ	الآية	
ب	الإهداء	
ج	شكر وتقدير	
د	مستخلص الدراسة	
هـ	قائمة المحتويات	
ح	قائمة الجداول	
ي	قائمة الأشكال	
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة		1
2	المقدمة	1-1
3	مشكلة الدراسة	1-2
4	أهداف الدراسة	1-3
4	فرضيات الدراسة	1-4
5	أهمية الدراسة	1-5
5	متغيرات الدراسة	1-6
6	نموذج الدراسة	1-7
6	منهجية الدراسة	1-8
7	حدود الدراسة	1-9
7	التعريفات الإجرائية	1-10

رقم الصفحة	الموضوع	ر.م
الفصل الثاني: التدريب		2
ماهية التدريب		2-1
10	مقدمة	2-1-1
11	مفهوم التدريب	2-1-2
12	أهمية التدريب	2-1-3
15	أهداف التدريب	2-1-4
21	أنواع ودوافع التدريب	2-1-5
26	مراحل العملية التدريبية	2-1-6
تصميم البرامج التدريبية		2-2
35	مقدمة	2-2-1
35	تصميم البرامج التدريبية	2-2-2
36	المتطلبات العملية لتصميم البرنامج التدريبي	2-2-3
37	عناصر تصميم البرنامج التدريبي	2-2-4
51	نماذج تصميم البرامج التدريبية	2-2-5
الفصل الثالث: الإبداع الإداري		3
ماهية الإبداع		3-1
59	مقدمة	3-1-1
59	مفهوم الإبداع	3-1-2
60	التمييز بين الإبداع والابتكار والذكاء	3-1-3

رقم الصفحة	الموضوع	ر.م
61	دوافع الإبداع	3-1-4
62	أنواع ومراحل الإبداع	3-1-5
62	ماهية الإبداع الإداري	3-1-6
الإبداع الإداري في المنظمات		3-2
72	مقدمة	3-2-1
72	الإبداع في الفكر الإداري	3-2-2
73	دور الإبداع في المنظمات	3-2-3
74	سمات المنظمات المبدعة	3-2-4
75	خصائص الإداريين المبدعين	3-2-5
تصميم البرامج التدريبية وأثرها على فاعلية الإبداع الإداري		3-3
79	مقدمة	3-3-1
79	العلاقة النظرية بين التدريب والابداع الإداري	3-3-2
81	أساليب تنشيط التفكير الإبداعي	3-3-3
86	تصميم البرامج التدريبية ودورها في الإبداع الإداري	3-3-4
الفصل الرابع: الدراسات السابقة		4
92	مقدمة	4-1
92	الدراسات العربية	4-2
100	الدراسات الأجنبية	4-3
الفصل الخامس : الإطار العملي للدراسة		5

رقم الصفحة	الموضوع	ر.م
103	مقدمة	5-1-1
103	نبذة مختصرة عن شركة الزاوية لتكرير النفط	5-1-2
104	الأنشطة الرئيسية لشركة الزاوية لتكرير النفط	5-1-3
104	وحدات التكرير لشركة الزاوية لتكرير النفط	5-1-4
الإطار العام للمنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية		5-2
106	نوع الدراسة	5-2-1
106	منهج الدراسة	5-2-2
107	مجالات الدراسة	5-2-3
108	صعوبات الدراسة	5-2-4
108	نبذة عن مجتمع الدراسة وعينة الدراسة	5-2-5
109	أداة الدراسة	5-2-6
115	الصدق والثبات الاستبانة	7.2.5
تحليل البيانات واختبار الفرضيات		5-3
118	مقدمة	1-3-5
118	تحليل البيانات	5-3-2
126	بيان وتحليل النتائج المتعلقة بفاعلية الإبداع الإداري لمفردات عينة الدراسة.	5-3-3
130	اختبار فرضيات الدراسة	5-3-4
النتائج والتوصيات		5-4
141	النتائج	5-4-1

رقم الصفحة	الموضوع	ر.م
143	التوصيات	5-4-2
144	المراجع	
154	الملاحق	

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	ر.م
21	أنواع التدريب	1
57	مهام تصميم التدريب	2
77	خصائص الشخصية التقليدية والإبداعية	3
76	الخصائص التنظيمية التي تؤثر على الأداء الإبداعي	4
109	استمارة الاستبانة الموزعة والمتحصل عليها ونسبة الفاقد منها	5
113	بيان مستويات الإجابة على أسئلة الاستبيان	6
117	نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة (كرونباخ ألفا)	7
118	التوزيع التكراري للمفردات عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	8
119	التوزيع التكراري للمفردات عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	9
120	التوزيع لتكراري للمفردات عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي	10
121	التوزيع التكراري للمفردات عينة الدراسة حسب مدة الخدمة الوظيفية	11
122	قيم معايير كل وزن من أوزان المقياس الخماسي المعتمد من الدراسة	12
122	مقياس الأهمية النسبة للمتوسط الحسابي	13
123	آراء عينة الدراسة حول أهداف البرنامج التدريبي	14
124	آراء عينة الدراسة حول موضوعات البرنامج التدريبي	15

رقم الصفحة	اسم الجدول	ر.م
125	أراء عينة الدراسة حول اختيار المتدربين	16
126	أراء عينة الدراسة حول جانب المخاطر	17
127	أراء عينة الدراسة حول جانب الطلاقة	18
128	أراء عينة الدراسة حول جانب المرونة	19
129	أراء عينة الدراسة حول جانب الخروج عن المؤلف	20
130	نتائج الاختبار Kolmogorove – Smirnor	21
131	نتائج اختبار العلاقة من أهداف البرنامج التدريبي والأبداع الإداري	22
132	نتائج اختبار العلاقة بين موضوعات البرنامج التدريبي والأبداع الإداري	23
134	نتائج اختبار العلاقة بين اختيار المتدربين والأبداع الإداري	24
135	نتائج اختبار الفروق حول العلاقة بين تصميم البرامج التدريبية والأبداع الإداري لمتغير العمر	25
137	نتائج اختبار الفروق حول العلاقة بين تصميم البرامج التدريبية والأبداع الإداري لمتغير المؤهل العلمي	26
138	نتائج اختبار الفروق حول العلاقة بين تصميم البرامج التدريبي والأبداع الإداري المتغير المركز الوظيفي	27
139	نتائج اختبار الفروق حول العلاقة بين تصميم البرامج التدريبية، والأبداع الإداري تعزى لمتغير مدة الخدمة	28

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	ر.م
6	نموذج الدارسة	1
13	أهمية التدريب للعاملين والمنظمة والمجتمع والدولة ككل	2
17	هيدراكية الأهداف التدريبية	3
20	التدريب يرفع الكفاءة والفاعلية للمنظمة	4
20	مساهمة التدريب في تحقيق أهداف المجتمع عن طريق تنمية القوى العاملة	5
27	مراحل العملية التدريبية	6
51	نموذج الأحداث الحرجة	7

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- 1-1 المقدمة
- 2-1 مشكلة الدراسة
- 3-1 أهداف الدراسة
- 4-1 فرضيات الدراسة
- 5-1 أهمية الدراسة
- 6-1 متغيرات الدراسة
- 7-1 نماذج الدراسة
- 8-1 منهجية الدراسة
- 9-1 حدود الدراسة
- 10-1 التعريفات الإجرائية

1-1 مقدمة:

تعد إدارة الموارد البشرية وتنميتها من أهم وظائف الإدارة ، وذلك لتركيزها على العنصر البشري الذي يعتبر المورد الأهم والأكثر تأثيراً في الشركة .
وإن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في الشركات، فهي تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين الشركات من اجتذاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية.

ويقصد بتنمية الموارد البشرية زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات لهذه الموارد، وإكسابها المعرفة الجديدة، وتنمية قدراتهم وصقل مهاراتهم، والتأثير في اتجاهاتهم وتعديل أفكارهم وسلوكياتهم، وتطوير العادات والأساليب التي يستخدمونها للنجاح والتفوق والجودة في العمل، ويعد التدريب مدخلاً مهماً في عملية تنمية الموارد البشرية، إذ أصبح يحتل مكانة الصادرة في أولويات عدد كبير من دول العالم باعتباره أحد السبل المهمة في إعداد عاملين قادرين على القيام بمهام على أكمل وجه.

ويشكل التدريب بكافة أنواعه وأساليبه وسيلة أساسية لإثراء معارف القوى البشرية وتنمية مهاراتها وقدراتها وسلوكياتها وفتح له آفاق جديدة للابتكار والإبداع سواء الإنتاجي أو التسويقي أو الإداري الذي يعتبر من العناصر المهمة لضمان استمرار نمو الشركة وتطورها.

وتهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر تصميم البرامج التدريبية على فاعلية الإبداع الإداري في شركة الزاوية لتكرير النفط والتي تعد من دعائم الاقتصاد الليبي لما لها من دور فعال في تطوير المجتمع ونموه ، وهذا بالتالي يتطلب إدخال التكنولوجيا واستخدام الأساليب الحديثة والمتطورة ، مما يتوجب بضرورة اشتراك العاملين في هذه الشركة ضمن توجهاتهم الإبداعية بالبرامج التدريبية المستمرة لمواجهة التغيرات المستمرة في ضوء العولمة، وذلك من

خلال تصميم جيد وفعال في البرامج التدريبية لتحسين أداء العاملين فيها وتطوير عملياتها بشكل مستمر وهذا من خلال زيادة في قدراتهم الإبداعية

1-2 مشكلة الدراسة:

يُعدّ التدريب أحد الركائز الأساسية، لاستثمار طاقات الأفراد وتوجيهها في المسار الصحيح، نحو دعم الإبداع، وبالرغم من الدور الواضح الذي يلعبه التدريب في رفع أداء الأفراد في كافة الأعمال الإدارية والفنية، لا زال استخدام التدريب في دعم الإبداع غير محدد بشكل واضح. ولقد دعم استطلاع الدراسات السابقة اهتمام الباحث وتوجهه، لإجراء بحثها حول موضوع دور تصميم البرامج التدريبية في فاعلية الإبداع الإداري، حيث أن كثير من الدراسات السابقة اتجهت إلى موضوع تصميم البرامج التدريبية وأهميتها، إلا أنها لم تتطرق لدورها في دعم الإبداع، واتضح لي أن هناك قصوراً في دراسة هذين المتغيرين، كعاملين تربط بينهما علاقة، حيث إشارة العديد من الدراسات أن أغلب المنظمات تعاني من ضعف الاتجاه نحو الإبداع في العمل، حيث تواجه عملية الإبداع في المنظمات العديد من المشكلات، التي تعوق تنمية القدرات الإبداعية للموارد البشرية.

ومن خلال الزيارات الميدانية التي قام بها الباحث لشركة الزاوية لتكرير النفط، تبين أن الكثير من القائمين على إدارة الشركة والعاملين بها، يعانون من عدم وجود تحديد واضح مبني على أسس عملية في تصميم البرامج التدريبية وفق الاحتياجات التدريبية، وهو ما يؤثر على تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها البرامج وتكرار البرامج لنفس الموضوعات، والعشوائية في اختيار المشاركين، وهو ما حدّ من قدرة العاملين على الإبداع، وذلك لعدم وجود توافق في تصميم البرامج التدريبية وحاجة العاملين الفعلية من التدريب.

وبناءً على ذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الآتي:

ما هو أثر تصميم البرامج التدريبية في فعالية الإبداع الإداري لموظفي الشركة قيد الدراسة؟

ويتفرع من هذا التساؤل مجموعة التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما هو مستوى تصميم البرامج التدريبية بالشركة محل الدراسة؟
2. ما هو مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين بالشركة قيد الدراسة؟
3. ما هو دور العوامل الديموغرافية على تصميم البرامج التدريبية وفعالية الإبداع الإداري؟

1-3 أهداف الدراسة:

إن الهدف الرئيسي من هذه الدراسة، هو التعرف على الأثر الذي يؤديه تصميم البرامج التدريبية في فعالية الإبداع الإداري لدى موظفين الشركة قيد الدراسة وذلك من خلال:

- 1- التعرف على مستوى تصميم البرامج التدريبية في الشركة قيد الدراسة.
- 2- تحديد مستوى فعالية الإبداع الإداري لدى الموظفين في الشركة قيد الدراسة.
- 3- دراسة وتحديد أثر العلاقة بين تصميم البرامج التدريبية والإبداع الإداري بالشركة.
- 4- التعرف على تأثير الفروق الديموغرافية لدى الموظفين بالشركة قيد الدراسة على تصميم البرامج التدريبية وفعالية الإبداع الإداري.

1-4 فرضيات الدراسة

تتمثل فرضيات الدراسة في الفرضيات التالية

1- الفرضية الأولى: لا يوجد أثر إحصائي بين أهداف البرنامج التدريبي وفعالية الإبداع الإداري.

1- الفرضية الثانية: لا يوجد أثر إحصائي بين موضوعات البرنامج التدريبي وفعالية الإبداع الإداري.

2- الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر إحصائي بين اختيار المتدربين وفعالية الإبداع الإداري.

3- الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات أثر إحصائي بين المبحوثين حول العلاقة بين تصميم

البرامج التدريبية، والإبداع الإداري للموظفين تعزى للمتغيرات التالية:

(العمر، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، سنوات الخبرة).

5-1 أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من الآتي:

1- توضيح الفهم الحقيقي لدور تصميم البرامج التدريبية، لأنه يساعد على تفهم نوع التصميم

الذي يسهم في رفع الإبداع الإداري للموظفين، مما يلفت انتباه أصحاب القرار لذلك.

2- مما يزيد أهمية هذه الدراسة، هو ارتباط تصميم البرامج التدريبية بأحد الجوانب المهمة، التي

تسعى إليها جميع المنظمات لتهيئة المناخ الملائم لتوافره لدى الموظفين ألا وهو الإبداع الذي

يعد من أهم مقاييس التقدم للمنظمات وتطورها.

3- تشكل هذه الدراسة نقطة انطلاق لمنحنى بحثي، يعنى بالتركيز على الدراسات المتعلقة

بتصميم البرامج التدريبية ودورها الإبداعي في مؤسسات الأعمال، كما أن الباحث لمس قصوراً

في دراسة هذين المتغيرين كعاملين تربط بينهما علاقة.

4- رغبة الباحث في طرح تجربته فيما يتعلق بدور تصميم البرامج التدريبية وأهميته لظهور الإبداع،

وذلك لكثرة التحديات والتغيرات التي تواجه الشركات اللببية في البيئة المحيطة، والمتمثلة في دخول

المنافسة الأجنبية، وتغيير القوانين والأنظمة المنظمة لقطاع الأعمال.

6-1 متغيرات الدراسة

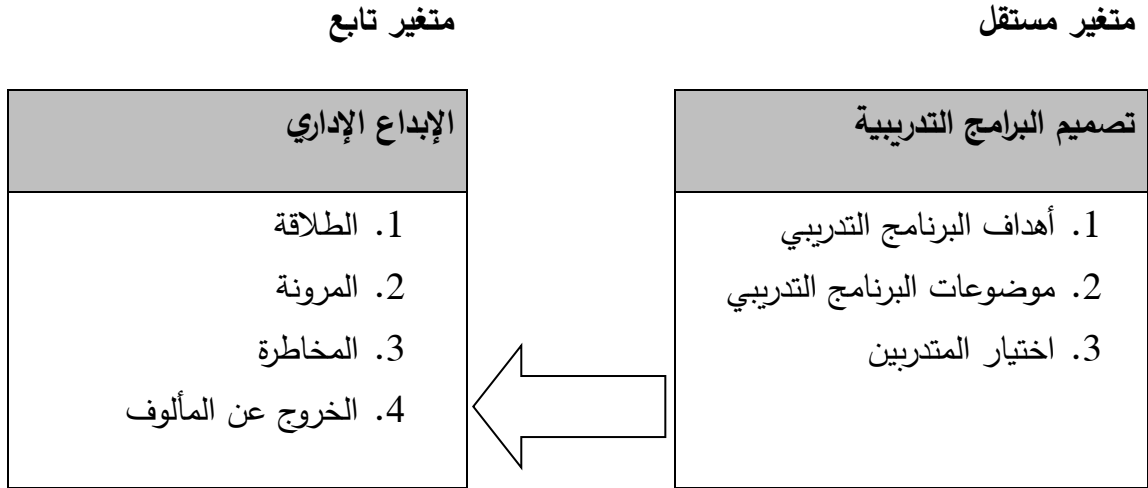
1- المتغير المستقل: والمتمثل في تصميم البرامج التدريبية وهي: أهداف البرنامج التدريبي،

موضوعات البرنامج التدريبي، اختيار المتدربين.

2- المتغير التابع: والمتمثل في فاعلية الإبداع الإداري، وهو: الطلاقة، المرونة، المخاطرة، الخروج عن المألوف.

7-1 نماذج الدراسة

يمكن التعرف على النموذج الافتراضي للدراسة ذلك من خلال الشكل الآتي:-



الشكل (1) : نموذج الدراسة

(المصدر: من إعداد الباحث)

8-1 منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي، والذي يتضمن استخدام الأسلوب الميداني في تجميع البيانات، بواسطة توزيع صحيفة استبيان وتحليلها إحصائياً؛ لاختبار فرضيات الدراسة، بالإضافة إلى المسح المكتبي، وذلك للاستفادة من المراجع والمصادر لبناء الخلفية النظرية.

1-8-1 مصادر جمع البيانات

1. المصادر الأولية وتشمل: صحيفة الاستبيان، والمقابلة الشخصية.
2. المصادر الثانوية: تم الحصول على البيانات من خلال الكتب والدوريات والمجلات العلمية والدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة.

1-8-2 مجتمع وعينة الدراسة :-

1. **مجتمع الدراسة** : يتكون مجتمع الدراسة من العاملين المتدربين في شركة الزاوية للتكرير النفط، والبالغ عددهم 220 موظف.

2. **عينة الدراسة**: أعتمد البحث طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة الدراسة والتي بلغ حجمها 140 موظف. وقد تم توزيع الاستبانة عليهم من خلال الزيارات الميدانية واسترداد منها 120. وكان الفاقد منها (20) استبانة وبعد فحصها لم يستبعد أي منهم نظراً لتحقيقتها شروط الاجابة الصحيحة.

1-9 حدود الدراسة

1- الحدود المكانية:

تتمثل الحدود المكانية بمواقع النشاطات الخاصة بشركة الزاوية لتكرير النفط، والتي تتمثل في الإدارات والاقسام والوحدات التابعة للشركة.

الحدود الزمنية:

تمثلت في فترة إعداد هذه الدراسة وجمع بياناتها التي كانت في 2018-2020 .

2- حدود الموضوع:

ينصب الاهتمام في هذه الدراسة حول موضوع تصميم البرامج التدريبية، وأثرها على فاعلية الإبداع الإداري في شركة الزاوية لتكرير النفط.

1-10 التعريفات الإجرائية:

1- تصميم البرامج التدريبية: هي عملية تحديد الأهداف التدريبية، بناءً على الاحتياجات التدريبية، وانتقاء مفردات البرنامج، وتتابعها، وشروط المشاركة بالبرنامج، وتكاليفه وأساليبه والقائمين عليه.

2- أهداف البرنامج التدريبي: هي الغاية التي يرجى تحقيقها من وراء البرنامج التدريبي، وهي تبين ما الذي ينبغي للمتدرب اكتسابه، وما الذي يكون قادراً على أدائه بعد انتهائه من التدريب، ويجب أن تكون مصاغة بدقة، وقابلة للقياس والتطبيق، وذات علاقة بوظيفة المتدرب.

3- موضوعات البرنامج: هي المفاهيم والمعارف والمهارات والحقائق التي يراد اكتسابها للمتدرب حتى يتسنى له تطبيق الأنشطة التعليمية ويتم تحديدها بناءً على الاحتياجات التدريبية وتبين مدى انسجام هذه الموضوعات مع وظيفة المتدربين ومدى التنوع فيها وتغطيتها لمختلف احتياجات المتدربين ومدى مساهمتها في تحسين الأداء الوظيفي وارتباطها بأهداف البرنامج.

4- اختيار المتدربين: وهي عملية توزيع المتدربين على البرامج التدريبية الملائمة مع احتياجاتهم التدريبية، ويراعى في ذلك تحقيق أكبر قدر من التجانس من حيث المؤهلات والمستويات الوظيفية، والأعداد المشاركة يجب أن تكون متناسبة، وأن يكون المتدرب له الرغبة في حضور البرنامج، ولا يتم ترشيح المتدربين وفق العلاقات الشخصية.

2- الإبداع الإداري: هي عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكر أو عمل جديد، يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والمخاطرة والحساسية للمشكلات والقدرة على التحليل والخروج عن المألوف.

– **الطلاقة:** وتشير إلى عدد الأفكار المختلفة، التي يستطيع الموظف أن يولدها.

– **المرونة:** وتشير إلى إمكانية انتقال الموظف من فكرة إلى فكرة أخرى، أثناء عمله وبحثه على الأفكار.

– **المخاطرة:** وهي أن يتقدم الموظف بأفكار جديدة للعمل مع عمله بالمخاطر المحيطة بهذه الأفكار.

– **الخروج عن المألوف:** وهو خروج الفرد من الأعمال المتشابهة والروتينية والإتيان الجديد.

الفصل الثاني

التدريب

المبحث الأول: ماهية التدريب

المبحث الثاني: تصميم البرامج التدريبية

1-2 ماهية التدريب

1-1-2 مقدمة:

يشكل العنصر البشري في كل دولة القاعدة الأساسية لثروات هذه الدول لأن رأس المال والموارد الطبيعية هي عوامل مهمة من عوامل الإنتاج، وأن الإنسان هو العامل النشط الفعال، خاصة عندما يوظف ما لديه من معارف ومهارات في استغلال الموارد الطبيعية.

ويحتل التدريب مكانة هامة من بين الأنشطة الإدارية، كونه يؤدي دوراً حيوياً في رفع كفاءة ومهارة العاملين، وبالتالي رفع الكفاءة الإنتاجية والخدمية للمنظمة ككل.

وفي عالم اليوم يزداد التوجه نحو المعرفة والاقتصاد القائم على المهارة، ويشترط على العاملين توافر مستويات تعليمية عالية، ووجود قدرات وخصائص سلوكية، تساعدهم على التكيف مع التغيرات السريعة للظروف الاجتماعية والاقتصادية وظروف العمل وأسواقه.
(شابان، 2005، 20).

عليه فإن الحاجة باتت ملحة للحصول على كادر مؤهل ذي تدريب عالٍ، فالمنظمات بدأت تعطي التدريب اهتماماً كبيراً، كونه يؤدي إلى تنمية المهارات والقدرات لدى العاملين، ومن ثمّ تتحقق أهداف المنظمة.

كما أن التدريب لا يتم في مرة واحدة، فإذا ما قامت المنظمة بتدريب موظفيها وهي تتصور أن هذه الجرعة كافية لتحقيق الهدف منها، فإنها بلا شك ابتعدت عن الصواب، فالتدريب يتصف بالاستمرارية، وذلك لديناميكية بيئة المنظمة والبيئة المحيطة بها، فالحاجة للتدريب اليوم ليست

كالحاجة إليه بالأمس؛ لأن العالم من حولنا يتطور بصورة كبيرة في جميع الجوانب الخاصة في التكنولوجيا والتدريب .

إن التدريب عملية مستمرة ومتكاملة، ويتوقف نجاحها على أدائها السليم لجميع المراحل، لذلك يتطلب العناية به في جميع مراحلها؛ (التخطيط والتنفيذ والتقييم) لأن الفشل في أي مرحلة من مراحلها يعني فشل العملية التدريبية بالكامل، ومن ثم إخفاق العاملين في أداء الأعمال الموكلة إليهم.

2-1-2 مفهوم التدريب:

يعدّ التدريب أحد المقومات الأساسية التي تساعد على تزويد المتدربين بالمعارف، والمهارات والسلوكيات، بما يساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي، وهو ما يعني وصول المنظمة إلى أهدافها بأقل التكاليف والجهد.

وقد وردت الكثير من التعريفات لمفهوم التدريب والنشاط التدريبي، ومن هذه التعريفات ما يأتي:
- عرف التدريب على أنه: "النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحاً لمزاولة عمل ما". (نوري، وآخرون، 2011، 232).

- يعرف التدريب كذلك على أنه " نشاط مخطط يهدف إلى تنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية للأفراد العاملين لتمكينهم من أداء فاعل ومثمر يؤدي إلى بلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنه (نايل، 2013، 160).

- وعرف التدريب أيضاً بأنه : "عملية منظمة مستمرة لتنمية مجالات واتجاهات الفرد أو المجموعة؛ لتحسين الأداء وإكسابهم الخبرة المنظمة، وخلق الفرص المناسبة؛ لتغيير سلوكهم من خلال توسيع

معارفهم وصقل مهاراتهم وقدراتهم، عن طريق التشجيع المستمر على تعلم واستخدام الأساليب الحديثة؛ لتتفق مع طموحهم الشخصي" (الغزوي، 2013، 224)

– والتدريب عرف بأنه: "عملية مخططة ومستمرة، لتقليص الفجوة بين الأداء الفعلي للعاملين وبين ما هو مطلوب منهم من واجبات ومسئوليات، وذلك بتزويدهم بالمعارف والمهارات والمعلومات والسلوكيات غير المتوفرة فيهم والتي تؤدي إلى تحسين أدائهم وأداء المنظمة ككل". (الشرعة، 2014، 22).

– ويعرف كذلك بأنه: "الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أداء عمل معين، أو القيام بدور محدد في المنظمة التي يعمل بها". (الخليل، 2018، 36).

ويتضح من التعريفات السابقة أن التدريب يساعد على تحقيق هدف الفرد في رفع مستواه، حيث يعمل على تنمية دوافعه وتحسين أدائه، ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة.

كما يتضح أن التدريب وسيلة وليس غاية، وهو استثمار لا استهلاك أو كلفة تتكبدها المنظمة دون عوائد، بل هو استثمار طويل الأمد يتطلب الصبر على النتائج وعدم استعجالها كما أن التدريب يتميز بالاستمرارية، وهو ليس مجرد حدث عارض فهو أشبه بجرعات العلاج من الدواء الذي يتناوله المريض حتى يتعافى، إلا أن جرعات التدريب والتي تعطى للعاملين تكون بصورة مستمرة، وليس متقطعة، نظراً للتغيرات التكنولوجية والتنظيمية التي تحصل في بيئة المنظمة والبيئة المحيطة لذلك تعد الاستمرارية عنصراً مهماً من عناصر التدريب.

3-1-2 أهمية التدريب:

يقع التدريب ضمن الأنشطة الهادفة والأساسية لإدارة الموارد البشرية، لذلك يستمد أهميته من خلال ما يحققه من فوائد الأفراد، حيث يساعدهم على القيام بأعمالهم على الوجه الأكمل، بالإضافة إلى تحقيقه لمزايا المنظمة وأهمها تحقيق الجودة في منتجاتها، حيث تعم الفائدة على الفرد والمنظمة والمجتمع.