



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي - الجزائر -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

شعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

# أثر التدريب على الإبداع التنظيمي في المؤسسة دراسة ميدانية ( للمؤسسة الاستشفائية لطب العيون - بالوادي - )

إعداد:

— إيمان بدة زكري

— إلهام مناصير

— يسمينة تواتي إبراهيم

المشرف:

د. أحمد تي

المساعد

د. بوبكر نعورة

الموسم الجامعي 2019-2020



## إهداء

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله  
اهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى منبع فخري واعتزازي إلى من غمرني  
بجبه وحنانه وزرع بنفسي حب الخير والدي العزيز.  
إلى من رافقتني دعواتها وزادني رضاها نجاحا إلى منبع الأمل الصافي الحنون  
و الأمل المشرق الذي لا يغيب كضوء الشمس والقمر أمي الحبيبة .  
إلى الشموع التي أنارت دربي وقاسمتني حياتي بمرح ومحبة إخوتي وأخواتي  
إلى كل أصدقائي وإلى كل من تسعه ذاكرتي ولتسعة مذكرتي.

إلهام

# إهداء

الحمد لله نحمده ونشكره على كل النعم التي انعمنا الله اياها  
والصلاة والسلام على سيدنا محمد رسول الله صلى الله عليه  
وسلم خاتم الانبياء والمرسلين.

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أعز وأغلى ما في الوجود الوالدين  
الكريمين اللذان لهما الفضل في تعليمي ووصولي إلى إنجاز هذا  
العمل وإلى زوجي الغالي حفصه الله وإلى صانعة الفرحه بنتي الغالية  
درصاف وإلى عائلة زوجي كل واحد باسمه وإلى راسمي بهجة بيتنا  
اخوتي واخواتي كل واحد باسمه وإلى كل الاخوال والاعمام .. وإلى  
من علمني معنى الصداقة الحقيقية وتذوقت بفضلهن طعم الحياة  
وحلوهما صديقتي إلى صديقات العمل إلى كل من نساها قلبي فهو  
مدون في فوادي، إلى كل ضيف في الحياة، إلى كل من وسعه قلبي  
ونسية قلبي.

إيمان

# الإهداء

إلى كل من أبت نفسه أن تكون شمعة تتعدد بإعطاء و لا تبالي بالفناء إلى الدولة و البلد العزيز الغالي

## وطني الجزائر

إلى التي يعيد بعث القلب نقيا صافيا كصلوات النفس المتألقة لغد جميل من أعوام و أنت حدائق الروح  
و شذى النفس

أهديك وردا و عطرا و أهديك الحب و أنت الحب كله و أغلى ما أملك و أغلى من الهدايا وأكبر منت

## الكلام

## أُمِّي الحبيبة

على من قهر الظروف و تحدى الصعاب و كان نعم الأب و الصديق و من شجعني و كان بجانبني في  
السراء و الضراء إلى من زرع في قلبي الحب و سقاني من بحر الأخلاق و علمني أن الحياة جهاد و العلم  
صلاح و علمني معنى الصبر و العزة النفس

## أُمِّي العزيز

إلى من ساندني في هذه الدنيا و سر بهجتي أخوتي أحمد، يحي و أخواتي شروق. مارية. سيدري  
إلى أخواتي متزوجات غالية. ورده. هند. وأزواجهم مروان. عبد القادر. عماد وإلى قرّة أعينهم محمد العربي

## ومحمد الخطيب

إلى روحي و قلبي و قرّة عيني

## أساور كسوط

إلى أستاذ المشرف تي احمد و إلى جميع من ساعدني في انجاز هذا العمل و إلى كل من أحمل له عبارات و  
معاني التقدير و الاحترام أهدي ثمرة جهدي هذا

# شُكْرٌ وَ تَقْدِيرٌ

قال صلى الله عليه وسلم

”من اصطنع إليكم سرفا فجازوه فاذا عجزتم عن مجازاته فدرجوا له حتى يعلم

أنكم شكرتم إنا لله شاكر يحب الشاكرين”

لا يسعنا ونحن في هذا المقام إلا أن نتقدم بواسع الشكر والتقدير

إلى من لم يبخل علينا بنصائحه وإرشاداته لإكمال هذه الدراسة كما نشكر

له طول صبره في تحمل قراءته وتصحيح فصوله إلى أستاذنا ومرشدنا ومشرفنا الدكتور

"تي أحمد"

كما لا يفوتنا أن نتقدم بجزيل الشكر لمؤسسة العمومية لطب العيون وكل السادة الكرام

و إلى كل عامل في هذه المؤسسة الذين قدموا لنا يد العون وأناروا لنا درب العمل و

ساعدونا كثيرا بتوجيهاتهم وإرشاداتهم و حسن استقبالهم و تزويدنا بكل ما نحتاجه من

وثائق و معطيات وإلى جميع أساتذة و دكاترة الجامعة

والشكر الكبير إلى كل من ساعدنا ولو بكلمة مفيدة إليهم كافة التقدير والاحترام.

نشكر كل من ساهم من قريب أو بعيد لإتمام هذا العمل المتواضع

نختم بالشكر الخاص لأساتذة أعضاء لجنة المناقشة لتكرمهم بقبول مناقشة هذه المذكرة

وإثرائها وتقييمها.... شكرا لكم جميعاً

إلهام \* إيمان \* يسمينة

## Abstract:

This study aims to know the training and determine its effect on the organizational creativity of the "Hospital Ophthalmology Institution" in the valley, and to clarify the level of efficiency and effectiveness of the latter in the institution under study. The study was conducted by relying on two complementary methods, the first is documentary (descriptive) by reviewing a number of literature to clarify the theoretical background of training and organizational creativity, and the second method is survey (analytical) through an exploratory study through a questionnaire as a tool for collecting data. To a high degree of stability for a sample of (38) individuals, the data were analyzed using the statistical package (SPSS.V22) and descriptive statistical tools.

The study concluded with a set of results. The results of the study revealed that there is an effect of training on organizational creativity and each of its three dimensions: (fluency, risk, flexibility) while it has no effect on both dimensions: (originality and sensitivity to problems) of the institution under study.

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة التدريب وتحديد أثره على الإبداع التنظيمي "بالمؤسسة الاستشفائية لطب العيون" بالوادي، وتوضيح مستوى كفاءة وفعالية هذا الأخير في المؤسسة محل الدراسة. أجريت الدراسة بالاعتماد على أسلوبين متكاملين الأول وثائقي (وصفي) بالاطلاع على عدد من الأدبيات لتوضيح الخلفية النظرية للتدريب والإبداع التنظيمي، أما الأسلوب الثاني مسحي (تحليلي) عن طريق دراسة استكشافية من خلال الاستبيان كأداة لجمع البيانات، إذ تم قياس معامل الصدق حيث أنه تم التوصل إلى درجة عالية من الثبات لعينة مكونة من (38) فردا تم تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية (SPSS.V22) وأدوات إحصائية وصفية.

وخلصت الدراسة إلى جملة من النتائج كشفت نتائج الدراسة عن وجود أثر للتدريب على الإبداع التنظيمي وكل من أبعاده الثلاثة: (الطلاقة، المخاطرة، المرونة) في حين ليس له أثر على كل من البعدين: (الأصالة والحساسية للمشكلات) لدى المؤسسة محل الدراسة.

This indicates that the hospital ophthalmology institution in the valley supports training and works to provide it to the employees in order to improve the management of organizational creativity in its various dimensions, which is the presence of an impact of training on organizational creativity in the "hospital ophthalmology institution" in the valley.

**Key words:** training, organizational creativity.

وهذا يدل على أن المؤسسة الاستشفائية لطب العيون بالوادي تدعم التدريب وتعمل على توفيره للموظفين من أجل التحسين من إدارة الإبداع التنظيمي بمختلف أبعاده وهي وجود أثر للتدريب على الإبداع التنظيمي "بالمؤسسة الاستشفائية لطب العيون" بالوادي.

**الكلمات المفتاحية:** التدريب، الإبداع التنظيمي.

# فهرس المحتويات

## الفهرس

| الصفحة | العنوان   |
|--------|---|
| I      | إهداء   |
| II     | تشكر  |
| III    | ملخص الدراسة  |
| IV     | الفهرس  |
| V      | فهرس الأشكال والجداول                                     |
| VI     | المقدمة   |
| 01     | الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة           |
| 02     | تمهيد   |
| 03     | المبحث الأول: الأدبيات النظرية للدراسة                    |
| 03     | المطلب الأول: ماهية التدريب                               |
| 03     | أولاً: مفهوم التدريب                                      |
| 04     | ثانياً: أهمية وأهداف التدريب                              |
| 06     | ثالثاً: مبادئ وأنواع التدريب                              |
| 09     | المطلب الثاني: المفاهيم الأساسية للإبداع التنظيمي         |
| 09     | أولاً: تعريف الإبداع التنظيمي وخصائصه                     |
| 11     | ثانياً: أهمية وأنواع الإبداع التنظيمي                     |
| 12     | ثالثاً: عناصر الإبداع التنظيمي                            |
| 13     | رابعاً: مستويات ومعيقات الإبداع التنظيمي                  |
| 14     | خامساً: العلاقة بين التدريب والإبداع التنظيمي             |
| 16     | المبحث الثاني: الدراسات السابقة                           |
| 16     | المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة                        |
| 16     | أولاً: الدراسات السابقة الخاصة بالتدريب                   |
| 19     | ثانياً: الدراسات السابقة الخاصة بالإبداع التنظيمي         |
| 23     | ثالثاً: الدراسات الاجنبية                                 |
| 24     | المطلب الثاني: التعقيب على الدراسات السابقة               |
| 24     | أولاً: أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة |

|      |   |
|------|---|
| 25   | ثانيا: أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية            |
| 26   | ثالثا: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة                             |
| 27   | خلاصة الفصل الأول   |
| 28   | الفصل الثاني: الدراسة الميدانية                                       |
| 29   | تمهيد   |
| 32   | المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة                                    |
| 32   | المطلب الأول: طريقة الدراسة   |
| 32   | أولا: مجتمع الدراسة والعينة   |
| 33   | ثانيا: تحديد متغيرات الدراسة وكيفية قياسها                            |
| 34   | ثالثا: طريقة جمع البيانات   |
| 35   | رابعا: صدق وثبات أداة البحث   |
| 36   | المطلب الثاني: أدوات الدراسة  |
| 36   | الفرع الأول: الأدوات الإحصائية المستخدمة لقياس وتقييم متغيرات الدراسة |
| 37   | الفرع الثاني: البرمجيات الإحصائية المستخدمة                           |
| 38   | المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها                       |
| 38   | المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة                                |
| 38   | الفرع الأول: المتغيرات الديمغرافية                                    |
| 41   | الفرع الثاني: الاتجاه العام لآراء المستجوبين                          |
| 48   | الفرع الثالث: اختبار ارتباط وعلاقة متغيرات الدراسة                    |
| 50   | المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة                                  |
| 50   | الفرع الأول: اختبار الفرضيات الفرعية                                  |
| 53   | الفرع الثاني: اختبار الفرضيتين الرئيسيتين                             |
| 58   | خلاصة الفصل الثاني  |
| VII  | خاتمة   |
| VIII | قائمة المراجع   |
| IX   | الملاحق   |

# قائمة الجداول


| الصفحة | العنوان   | الرقم  |
|--------|---|--------|
| 35     | تحديد العينة المستهدفة  | (1-2)  |
| 35     | مقياس ليكارت الخماسي  | (2-2)  |
| 36     | توزيع عبارات الاستبيان الخاصة بالتدريب  | (3-2)  |
| 36     | يوضح توزيعات الاستبيان الخاصة بالإبداع التنظيمي                                   | (4-2)  |
| 38     | يوضح ثبات وصدق أداة الاستبيان   | (5-2)  |
| 41     | يوضح فئات مؤشر الأهمية النسبية  | (6-2)  |
| 43     | يوضح تقييم التدريب من وجهة نظر العاملين   | (7-2)  |
| 43     | المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و الترتيب للآراء الخاصة ببعده الأصالة         | (8-2)  |
| 44     | المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و الترتيب للآراء الخاصة ببعده الطلاقة         | (9-2)  |
| 44     | المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و الترتيب للآراء الخاصة ببعده المخاطرة        | (10-2) |
| 45     | المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و الترتيب للآراء الخاصة ببعده حساسية المشكلات | (11-2) |
| 46     | المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و الترتيب للآراء الخاصة ببعده مرونة           | (12-2) |
| 47     | تحليل التباين   | (13-2) |
| 47     | معاملات الارتباط بين المتغيرات التابعة والتدريب                                   | (14-2) |
| 48     | الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع                                | (15-2) |
| 48     | يمثل معاملات خط الانحدار البسيط   | (16-2) |
| 49     | معاملات خط الانحدار المتعدد   | (17-2) |
| 51     | معاملات خط الانحدار البسيط  | (18-2) |
| 52     | اختبار T للعينات المستقلة بالنسبة للجنس   | (19-2) |
| 53     | اختبار التباين الأحادي (Anova) لمتغيرات الدراسة وفقا لمتغير العمر                 | (20-2) |
| 53     | اختبار التباين الأحادي (Anova) لمتغيرات الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي      | (21-2) |

|    |  |        |
|----|--|--------|
| 54 | اختبار التباين الأحادي (Anova) لمتغيرات الدراسة وفقا للمستوى<br>الوظيفي  | (22-2) |
| 55 | اختبار التباين الأحادي (Anova) لمتغيرات الدراسة وفقا لمتغير عدد<br>سنوات | (23-2) |

# قائمة الأشكال


قائمة الأشكال

| الصفحة | العنوان                             | الرقم |
|--------|-------------------------------------|-------|
| 9      | تعريف للعملية التدريبية             | (1-1) |
| 11     | أهمية التدريب العاملين              | (2-1) |
| 39     | تركيبة الأفراد حسب العمر            | (1-2) |
| 40     | تركيبة الأفراد حسب المستوى التعليمي | (2-2) |
| 40     | تركيبة الأفراد حسب المستوى الوظيفي  | (3-2) |
| 41     | تركيبة الأفراد حسب عدد سنوات الخدمة | (4-2) |



قائمة الرموز

وملاحق



قائمة ملاحق

| الصفحة | العنوان  | الرقم |
|--------|--|-------|
| 63     | الاستبيان                                      | 1     |
| 68     | جدول ملخص انجاز القضية Case Processing Summary | 2     |
| 68     | جدول الموثوقية Reliability Statistics          | 3     |
| 68     | جدول الإحصاء الوصفي Descriptive Statistics     | 4     |
| 62     | جدول أنوفا تباين الأحادي Anova                 | 5     |
| 62     | جدول المعاملات Coefficientsa                   | 6     |
| 63     | جدول الارتباطات Correlations                   | 7     |
| 64     | اختبار عينات مستقلة Independent Semples Test   | 8     |
| 65     | جدول أنوفا ANOVA                               | 9     |

قائمة الرموز

| الصفحة | الشرح   | الرمز  |
|--------|---|--------|
| 20     | المشروع المتكامل  | IPD    |
| 21     | معلومات بناء النمذجة  | BIM    |
| 38     | IBM SPSS Statistique برنامج في مجال المعالجة الإحصائية للبيانات   | SPSS   |
| 38     | مجموعة برامج الأوفيس إنشاء الجداول الالكترونية وإجراء العمليات الحسابية والإحصائية المعقدة بسرعة وكفاءة عالية | EXCEL  |
| 52     | Independent-Samples T-Test اختبار وجود فروق في الفرضيات   | T-Test |
| 53     | اختبار التباين الأحادي  | Anova  |

# مقدمة

## 1- توطئة

تواجه المنظمات الحديثة العديد من التحديات بسبب تزايد وتنوع احتياجات الزبائن، بالإضافة إلى التطورات التي عرفت والتغيرات المتسارعة في كافة المجالات سواء على المستوى المحلي أو العالمي، نتج عنها ضغوط كبيرة على المنظمة، بذلك كان لزاما عليها مواكبة هذه التغيرات بهدف التقليل من هذه التحديات، وذلك بالاهتمام بإنتاج سلع وتقديم خدمات ذات جودة عالية، تتمثل في تطبيق سلسلة من المواصفات القياسية، التي من بينها تبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة ودراسة وتطبيق المبادئ والمفاهيم الإدارية الحديثة التي تعتبر الرأسمال البشري الكفاء ثروة نادرة يزيد من كفاءة وفعالية المنظمات على مختلف أنواعها، فهو العنصر الوحيد الذي يمتلك قدرات عالية على العطاء المتجدد والطاقات الكامنة.

لذلك وجب على قادة هذه المنظمات الالتفات إلى أهمية التدريب في صقل مواهب الموارد البشرية، فهو من بين الأساليب الإدارية الناجحة التي تتبعها المنظمات للتعامل مع المورد البشري والتحسين من أداءه بشكل ملحوظ، لكونه من المفاهيم الحديثة التي تساعد الإدارة على التعرف على الاحتياجات التدريبية للأفراد وتصميم برنامج تدريبي يتوافق مع هذه الاحتياجات، والعمل على تنفيذه وتقييمه، فالمعيار الأساسي للترفة بين المنظمات الناجحة والمنظمات الفاشلة يكمن في مدى تحكمها وتسييرها لمختلف مواردها، وذلك بتشجيع الأفراد العاملين عن طريق الاهتمام بهم وحسن معاملتهم والأخذ بمشاعرهم وطموحاتهم ورغباتهم، وأيضا بمحاولة إشراكهم في اتخاذ بعض من القرارات ووضع الخطط والأهداف، مما يشعرهم بالراحة ويحسن من دافعيتهم والتزامهم فيما يتعلق بتنفيذ الأعمال وقبول المهام والواجبات المكلفين بها ويُسرع في إنجازها، وهذا نتيجة زيادة رضائهم وولائهم للمؤسسة، الأمر الذي يؤدي إلى الرفع مستوى أدائهم ومنه تحسين جودة الخدمات للمؤسسة ككل.

فالمنظمات الصحية تعتبر من بين المنظمات التي تبنت أسلوب إدارة الإبداع التنظيمي لضمان الاستقرار والبقاء من خلال إجراء التحسينات المستمرة والمتجددة لنوعية الخدمات المقدمة، فقد عدت النوعية إحدى أسبقيات التنافسية في إستراتيجية عمل المنظمات الصحية لتسويق مختلف خدماتها الصحية.

وبناء على ما تقدم يمكن أن تُطرح الإشكالية التالية:

## 2-الإشكالية الرئيسية:

إلى أي مدى يؤثر التدريب على الإبداع التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية لطب العيون بالوادي؟

### 3-التساؤلات الفرعية:

- هل يوجد أثر للتدريب على الأصالة في المؤسسة الاستشفائية لطب العيون بالوادي عند مستوى الدلالة  $(a \leq 0.05)$ ؟
- هل يوجد أثر للتدريب على الطلاقة في المؤسسة الاستشفائية لطب العيون بالوادي عند مستوى الدلالة  $(a \leq 0.05)$ ؟
- هل يوجد أثر للتدريب على المخاطرة في المؤسسة الاستشفائية لطب العيون بالوادي عند مستوى الدلالة  $(a \leq 0.05)$ ؟
- هل يوجد أثر للتدريب على الحساسية للمشكلات في المؤسسة الاستشفائية لطب العيون بالوادي عند مستوى الدلالة  $(a \leq 0.05)$ ؟
- هل يوجد أثر للتدريب على المرونة في المؤسسة الاستشفائية لطب العيون بالوادي عند مستوى الدلالة  $(a \leq 0.05)$ ؟
- هل توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية تعزى إلى كل من متغير الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة عند مستوى الدلالة  $(a \leq 0.05)$ ؟

### 4- فرضيات الدراسة:

بناء على التساؤلات السابقة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

أ- الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر للتدريب على الإبداع التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية لطب العيون بالوادي.

- وللإجابة على هذه الفرضية تمت صياغة جملة من الفرضيات كأساسي ننطلق منها لمناقشة موضوع الدراسة:
- يوجد أثر للتدريب على الأصالة في المؤسسة الاستشفائية لطب العيون بالوادي عند مستوى الدلالة  $(a \leq 0.05)$ .
  - يوجد أثر للتدريب على الطلاقة في المؤسسة الاستشفائية لطب العيون بالوادي عند مستوى الدلالة  $(a \leq 0.05)$ .
  - يوجد أثر للتدريب على المخاطرة في المؤسسة الاستشفائية لطب العيون بالوادي عند مستوى الدلالة  $(a \leq 0.05)$ ؟
  - يوجد أثر للتدريب على الحساسية للمشكلات في المؤسسة الاستشفائية لطب العيون بالوادي عند مستوى الدلالة  $(a \leq 0.05)$ .

- يوجد أثر للتدريب على المرونة في المؤسسة الاستشفائية لطب العيون بالوادي عند مستوى الدلالة  $(a \leq 0.05)$ .

أ- الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية تعزى إلى كل من متغير الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة عند مستوى الدلالة  $(a \leq 0.05)$ .

## 5-أسباب اختيار الموضوع:

### أ- الأسباب الذاتية:

- الميول الشخصي في دراسة موضوع التدريب والإبداع التنظيمي، وكل ما يتعلق به.
- الاهتمام بكل ما يخص العنصر البشري، الذي كان عنصر ضمني وأساسي في دراستنا، بالإضافة إلى توفر مراجع إدارة الموارد البشرية بكثرة وسهولة الحصول عليها.

### ب- الأسباب الموضوعية

- معرفة طبيعة العلاقة بين التدريب والإبداع التنظيمي، وكيف لهذه العلاقة أن تصنع الفرق في المؤسسة محل الدراسة.
- محاولة تقديم دراسة نظرية للتدريب والإبداع التنظيمي بالمؤسسة الاستشفائية، ومدى توافقها مع دراسة الحالة.
- علاقة البحث بطبيعة تخصص إدارة الأعمال خصوصا بعد دراستنا في السداسي الثالث لمقياس الإبداع والابتكار.
- شعورنا بأهمية الموضوع في ظل التحولات المتسارعة حيث أصبحت تقاس قوة الدول بمدى قدرتها على الإبداع لا بثروتها وممتلكاتها.

## 6-أهمية الدراسة:

- الوقوف على المفاهيم المرتبطة بالتدريب والإبداع التنظيمي.
- تلخيص أهمية هذه الدراسة في محاولة جعل المؤسسات أكثر اهتماما بالموارد البشري، ومحاولة تسليط الضوء على التدريب ومختلف مراحلها، لما لهذا من دور في تحسين من الإبداع التنظيمي ومنه التحسين من كفاءة المؤسسة ككل.
- توضيح مدى مساهمة التدريب في خلق الاتجاهات الايجابية لدى العاملين اتجاه العمل للمؤسسة.

## 7- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على التدريب والإبداع التنظيمي بمختلف أبعاده (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، المخاطرة)، وتوضيح أثر التدريب الذي يساهم في تحسين أداء الإبداع التنظيمي بالمؤسسة وذلك لأنه يزيد من قدراتهم ويدفعهم ويجرك طاقاتهم للعمل الجاد والمثمر، وكيف لذلك أن يلعب دوراً فعالاً في تحسين جودة الخدمات الصحية بالمؤسسة الاستشفائية.

## 8- المناهج والأدوات المستخدمة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، الذي يستخدم في المتابعة الدقيقة للظاهرة بطريقة كمية أو نوعية لفترة زمنية أو عدد من الفترات من أجل التعرف على الظاهرة من حيث المحتوى والوصول إلى نتائج وتعليمات تساعد في فهم الواقع وتحسينه من خلال الاعتماد على الفضاء المكتبي والإلكتروني فيما يتعلق بالإطار النظري، وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر التدريب على الإبداع التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية لطب العيون بالوادي. وقد استخدمنا الاستبانة مع استعمال أساليب التحليل بالاستعانة ببرنامج 22SPSS في معالجة وتحليل البيانات.

## 9- مجال وحدود الدراسة:

- المجال الزمني: من 15 جويلية إلى 15 أوت 2020.
- المجال المكاني: المؤسسة الاستشفائية لطب العيون بالوادي.
- المجال البشري: عينة من الموظفين بالمديرية تقدر بـ 38 موظف.

## 10- صعوبات البحث: أثناء إعداد بحثنا واجهتنا عدة صعوبات:

- صعوبة الخروج والبحث عن مراجع أكثر بسبب الوباء المنتشر، والوضع الراهن في البلاد من قوانين صارمة تحذر من التنقل.
- شل حركة المؤسسة صعوبة الاتصال بها إذ تم توقيف عملها مؤقتاً بسبب الوباء.
- صعوبة توزيع الاستبيان والحصول على الإجابات بسبب ما تشهده المؤسسات الاستشفائية من ضغط العمل وكثرة مشاغل الأطباء.
- صعوبة الالتقاء بالأستاذ المشرف أو طالبات البحث وكان عن طريق وسائل الاتصال الالكترونية.

## 11- هيكل البحث:

قسمنا بحثنا هذا إلى فصلين، فصل للأدبيات النظرية والدراسات السابقة وفصل للدراسة الميدانية بالمؤسسة الاستشفائية لطب العيون بالوادي كالتالي:

### - الفصل الأول:

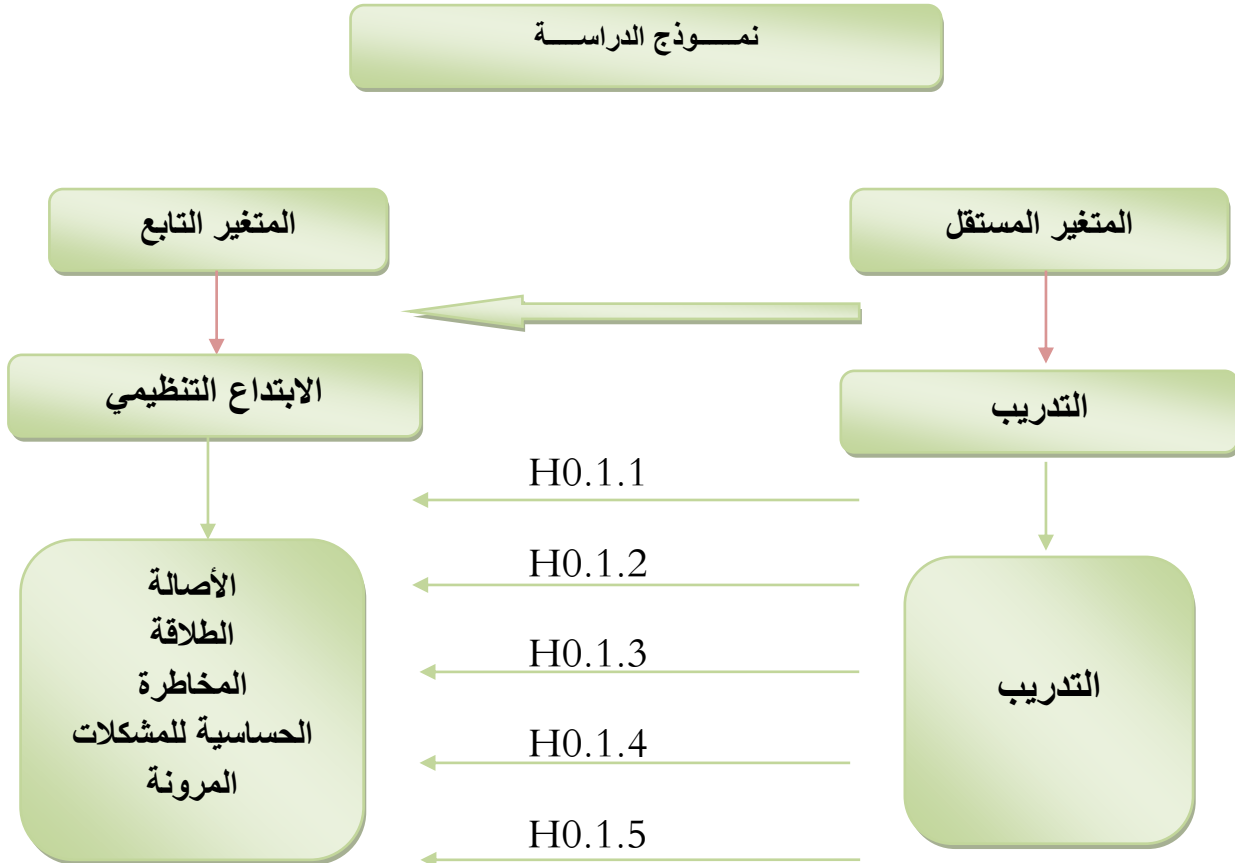
تطرقنا فيه إلى النظريات الأدبية والدراسات السابقة، ولقد احتوى على مبحثين، تضمن المبحث الأول الأدبيات النظرية للدراسة، وأما المبحث الثاني فقد تطرقنا فيه إلى الدراسات السابقة.

### - الفصل الثاني:

تطرقنا فيه إلى الدراسة الميدانية، التي أجريت بالمؤسسة الاستشفائية لطب العيون بالوادي. ولقد احتوى على مبحثين، تضمن المبحث الأول طريقة وأدوات الدراسة، وأما المبحث الثاني فقد تطرقنا فيه إلى نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها.

## 12- نموذج الدراسة:

الشكل التالي يوضح لنا طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.



# الفصل الأول

## تمهيد

إن التطور التكنولوجي المتزايد أدى إلى العديد من التغيرات لمختلف المؤسسات، التي تعتبر المحور الأساسي لجميع القطاعات، وهذا ما شهدته بيئة الأعمال في الآونة الأخيرة خاصة، لذا وجب عليها إعادة النظر في استراتيجياتها، والبحث في أفضل المداخل والسبل في ممارساتها وأنشطتها التي تستند على المفاهيم الإدارية الحديثة، والتي تضمن لها الاستخدام الأمثل لمواردها لبلوغ أهدافها وفي خضم التطورات الحاصلة أصبحت وظيفة التدريب استثمارا يكون عائد على العامل من خلال اكتساب مهارات إضافية ومفاهيم وقواعد واتجاهات جديدة، وهذا سبب استحواذ التدريب اهتمامات مسيري المؤسسات، وذلك لأن نجاح المنظمات يعتمد على مجموعة من الموارد أهمها المورد البشري، ولكي يقوم هذا الأخير بأداء مهامه بمستوى عالي فإنه يحتاج إلى برنامج تدريبي يشمل كل ما يحتاجه ليرتقي ويبدع في أداء عمله، وهنا يأتي دور التدريب بوصفه أهم أحد النظم التي تمكن المنظمة من تحسين أداء الإبداع التنظيمي، الذي يعد أداة هامة من أدوات التعامل مع التطورات الدولية الجديدة، ومنه تحسين مستوى كفاءة الفرد وأدائهم وكذا رفع الإنتاجية، وبالتالي ضمان استمرارية وبقاء المؤسسة.

لذا فقد خصصنا هذا الفصل إلى دراسة التدريب والإبداع التنظيمي حيث قسمناه إلى مبحثين:

✓ المبحث الأول: الأدبيات النظرية للدراسة

✓ المبحث الثاني: الدراسات السابقة

## المبحث الأول: الإطار النظري لتدريب

يحتل التدريب مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية الهادفة إلى رفع الكفاءة وتحسين أساليب، فهو لا يكتفي بتقديم المعرفة بل يتعدى ذلك إلى تغيير القناعات والاتجاهات واكتساب، المهارات الإبداعية والخبرات العملية بأسلوب شيق، كل ذلك يسهم بشكل مباشر في رفع كفاءة الأفراد (الإداريين) وزيادة إنتاجيتهم وإعدادهم لمواكبة الاتجاهات القيادية الحديثة. ويهدف التدريب إلى زيادة كفاءة الفرد وقدراته على الأداء كما يهدف إلى تغيير اتجاهاته وسلوكه في المنشأة وعلاقاته في العمل إلى الأفضل.

## المطلب الأول: الأدبيات النظرية للتدريب

تزايد الاهتمام بتدريب الموارد البشرية وبشكل كبير وكان ذلك نتيجة التغيرات السريعة في العالم، والتي شكلت ضغوطاً في كافة الاتجاهات على المؤسسات من أجل التكيف مع هذه المتغيرات لزيادة وتعظيم قدرتها على مواجهة المنافسة، حيث تعمل المؤسسات بالتدريب لأن ما ينفق عليه يمثل استثماراً في الموارد البشرية قد يكون له عائد يظهر في زيادة الإنتاجية بشكل عام.

## أولاً: مفهوم التدريب

**التعريف الأول:** "هو ذلك النشاط الإنساني المخطط له والهادف إلى إكساب المتدربين القناعات والمهارات والمعارف اللازمة، بغرض إحداث تغيير في أنشطة الأفراد والمنظمة بما يحقق أهداف مقصودة".<sup>(1)</sup>

**التعريف الثاني:** "التدريب هو عملية مستمرة ومتجددة تجري من وقت لآخر بهدف إكساب المورد البشري مهارات وقدرات تنقصه وكذلك إحداث تغييرات إيجابية في سلوكه واتجاهاته بالإضافة إلى تنمية معارفه وتحسين قدرته على أداء العمل المطلوب منه بكفاءة عالية مما يزيد من إنتاجيته و بالتالي إنتاجية المنظمة التي يعمل بها"<sup>(2)</sup>.

**التعريف الثالث:** "مجموعة الأساليب التي يمكن من خلالها تزويد المتدربين بالمعرفة والمهارات في مجال معين، بما يؤدي إلى زيادة كفاءتهم وفعاليتهم".<sup>(3)</sup>

<sup>1</sup>- هاشم حمدي رضا، التدريب الإداري المفاهيم والأساليب، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 21.

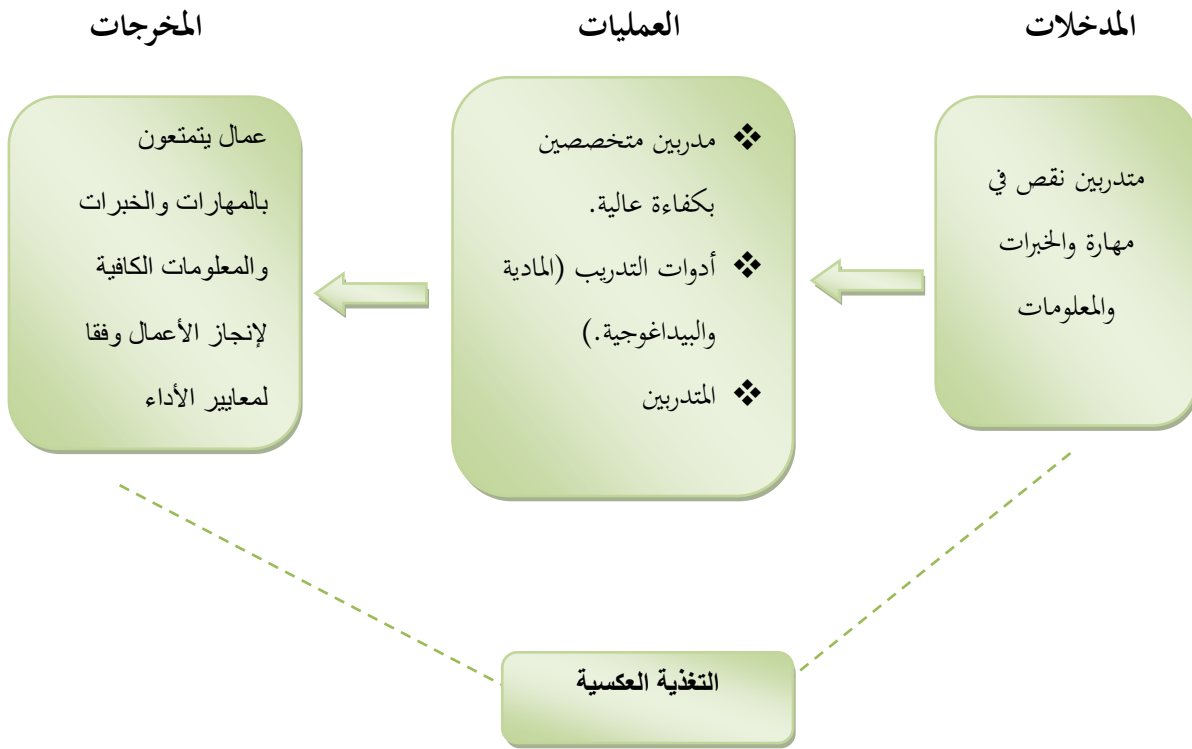
<sup>2</sup>- علي ميا، أثر التدريب والتأهيل المستمر على تحسين كفاءة الموارد البشرية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، العدد 03، مجلد رقم 36، جامعة تشرين 2014، ص 192.

<sup>3</sup>- صلاح الدين حسين صالح، اتجاهات التدريب نحو التدريب الإلكتروني، دراسة استطلاعية في مركز التعليم المستمر، جامعة العراقية، مجلة الدناير، العدد 13، 2018، ص 348.

**التعريف الرابع:** " هو عمل مخطط يتكون من مجموعة من برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالها الحالية بمستوى عالي من الكفاءة، من خلال تطوير وتحسين أدائهم ". (4)

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن، التدريب عبارة عن عملية مخططة ومنظمة ومستمرة لتنمية سلوكيات واتجاهات المورد البشري أو المجموعة لتحسين الأداء واكتساب الخبرة من خلال توسيع معارفهم ومهارتهم عن طريق التحضير المستمر على تعلم واستخدام الأساليب الحديثة لتتفق مع طموحاتهم الشخصية وذلك من برنامج تخطه الإدارة ومراعية فيها احتياجاتهم وحاجات المؤسسة وحاجات الدول في مستقبل الأعمال.

### الشكل رقم (1-1): تعريف للعملية التدريبية



المصدر: نعيمة برك، سياسة التدريب وأهميتها في اندماج المؤسسة الاقتصادية في اقتصاد المعرفة، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني الرابع حول: استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة طاهر مولاي سعيدة، 2009، ص 03.

<sup>4</sup> - عمر وصف عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 43.

ثانياً: أهمية وأهداف التدريب:

### 1- أهداف التدريب

يهدف التدريب عموماً إلى النهوض بالعنصر البشري العامل في جميع القطاعات وعلى كافة المستويات وإعادة الأعداد الملائم للقيام بدوره أداء مهامه بكفاءة عالية تختلف الأهداف باختلاف البرنامج التدريب ولكن هناك أهداف عامة أساسية منها: (5)

- زيادة واستقرار الأفراد العاملين عن طريق زيادة إتقانهم العمل إلى جانب ما يكتسبوا من مهارات.
- تطوير اتجاهات المشاركين الايجابية نحو العمل والزملاء والمنظمة.
- زيادة فرص الابتكار والإبداع في العمل ورفع الإنتاج والإنتاجية.
- تنمية روح العلاقات الإنسانية في المنظمة وتحسين نوع الإشراف على العمل.
- التقليل من تدمير العاملين وتقليل أخطائهم وتخفيض كلفة الصيانة الآلات والمعدات.

### 2\_ أهمية التدريب:

يعتبر التدريب من المواضيع الهامة التي احتلت موقعا محوريا، له أهمية بالغة سواء للفرد أو المؤسسة: (6)

#### أ- أهميته التدريب بالنسبة لأفراد العاملين:

- يساعد الأفراد في تحسين وتطوير قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل.
- يساهم التدريب في تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد.
- يسمح التدريب بتخفيض معدل حوادث العمل ورفع درجة الروح المعنوية لدى العاملين داخل المؤسسات.

#### ب- أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة

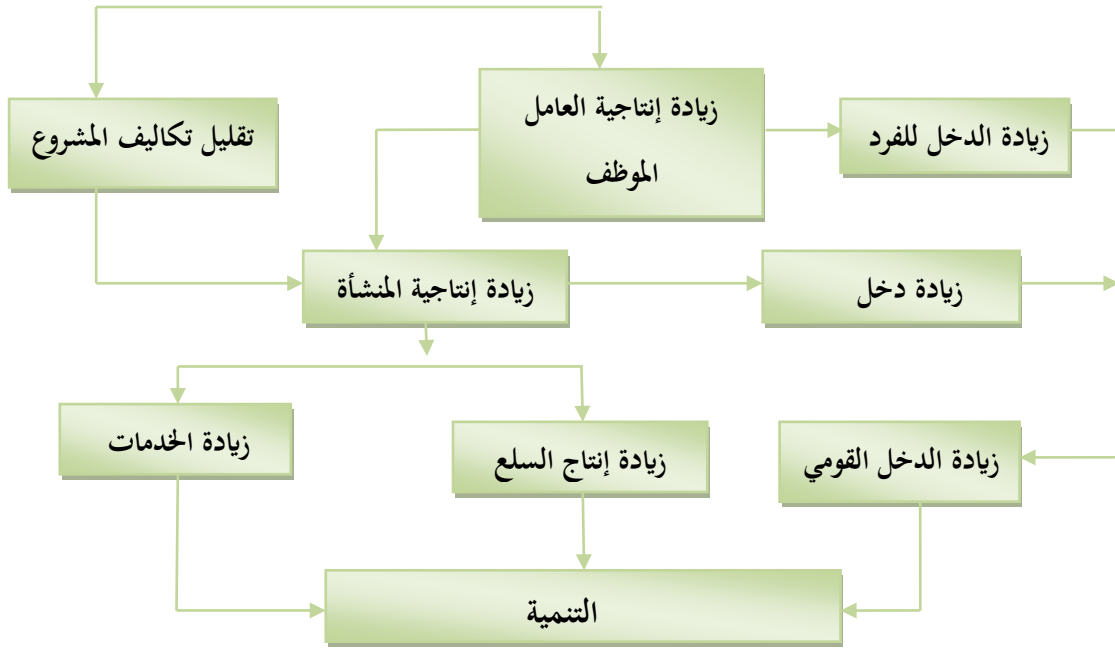
- أهميته لجميع المهام الموكلة إليهم وتقليل الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج.

<sup>5</sup>- قاسي أسماء، أهمية تدريب الموارد البشرية في المشروعات الصغيرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم العمل، جامعة أكلي محمد أو الحاج، البويرة، الجزائر 2011/2012. ص 59

<sup>2</sup>- حامد كريم الحدراوي، تدريب الموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، العدد 20، 2015، ص 226.

- يساهم التدريب في خلق الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو العمل والمؤسسة.
- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة وبذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تزيد المؤسسة من أهداف.
- يؤدي إلى ترشيد معرفتهم القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس مهارات القيادة الإدارية.
- يساهم في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستشارات الداخلية وبذلك يؤدي إلى تطوير أساليب التفاعل بين الأفراد العاملين بينهم وبين الإدارة.

### الشكل رقم (1-2): أهمية التدريب العاملين



المصدر: قاسي أسماء، أهمية تدريب الموارد البشرية في المشروعات الصغيرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم العمل، جامعة أكلي محمد أو الحاج، البويرة، الجزائر 2012/2011. ص 62.

### ثالثا: مبادئ وأنواع التدريب

#### 1- مبادئ التدريب

تخضع العملية التدريبية لعدة مبادئ عامة ينبغي مراعاتها في جميع المراحل العملية التدريبية وهي<sup>(7)</sup>:

<sup>7</sup> عمر بالخير جواد، دور تكوين الموارد البشرية في نجاح المؤسسة الاقتصادية، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2014/2015 ص 25، 26.

- **الشرعية:** المنظمة يجب أن يتم التدريب وفقا لقوانين وأنظمة ولوائح.
- **المنطقية:** يجب أن يتم التدريب وفقا لفهم دقيق وواضح للاحتياجات التدريبية.
- **الهادفية:** يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة وواقعية والزمان والمكان ومن حيث الكم، الكيفية، التكلفة ومحددة تحديدا دقيقا من حيث الموضوع.
- **الشمولية:** يجب أن يشمل التدريب جميع أنواع التنمية البشرية (الأخلاق، القيم، المهارات، المعارف) كما يجب أن يوجه إلى جميع المستويات الوظيفية في المنظمة ليشمل جميع الفئات العاملين فيها.
- **الاستمرارية:** يجب على مسؤولي التدريب في أي منظمة أن يضعوا استراتيجيات تدريبية تراعي عملية التحول والتغير المستمر.
- **التدرجية:** يجب إن يبدأ التدريب بمعالجة القضايا أو الموضوعات البسيطة ثم يتدرج بصورة مخططة إلى الأكثر تعقيدا ومرونة التدريب مواكبة لكل التغيرات.

## 2-أنواع التدريب:

### أ-التدريب حيث عدد الأفراد:<sup>(8)</sup>

وينقسم إلى قسمين:

- **التدريب الفردي:** ويقصد به تدريب كل موظف أو كل فرد على حده وغالبا ما يكون في التدريب نفس مكان عمل الفرد أثناء أدائه لمهامه وبإشراف رئيسه المباشر ويستخدم دائما في تدريب الموظف الجديد في التعيين أو الموظف المنقول من عمل أو وظيفة إلى عمل جديد أو وظيفة جديدة ومن مزاياه يعتبر تدريبا في ظرف واقعي وفي مكان العمل الطبيعي ومباشرة علي مهام الوظيفة المطلوبة (فنيا) آلات أو(إدارية) مهام مكتبية.
- **التدريب الجماع:** ويقصد به تدريب مجموعه من الأفراد وقد يتم في مكان العمل أو خارجي

<sup>8</sup> - عبد الرحمان طاهر محمد، دور تدريب الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية، مجلة الكويت للعلوم الاقتصادية والادارية، جامعة واسط، دجلة، العراق، العدد 20، ص76، 2015.

**ب-التدريب من حيث الموقع الذي يتم فيه:**

ينقسم إلى قسمين: (9)

- التدريب في مكان العمل (فردى أو جماعى).
- التدريب خارج موقع العمل في مراكز أو معاهد متخصصة في التدريب ويتخذ شكلا جماعيا تتكون مجموعاته من عدة مؤسسات أو هيئات أو بلدان مختلفة من حيث تدريبهم في دورة أو برنامج تدريبي خاص.

**ج-التدريب من حيث الفترة الزمنية:**

ويتم تقسيم هذا الى ثلاثة:

- التدريب قصير الأجل: ويكون من يوم واحد إلى ثلاثة شهور وقل.
- التدريب متوسط الأجل: ويكون من أربعة أشهر إلى اقل من ستة أشهر.
- التدريب طويل الأجل: يكون من ستة أشهر فأكثر.

**د-التدريب وفقا لوقت التنفيذ:**

- التدريب قبل الخدمة: ويشمل مختلف أنواع التدريب التي يشارك بها العامل قبل اشتغال وظيفته كتلمذة الصناعية، ويستهدف إعداد الفرد وتهيئته لوظيفته في الظروف الجديدة.
- التدريب بعد الخدمة: ويهدف إلى تزويد الفرد بالمعلومات والمهارات التي يحتاجها لممارسة مسؤوليات وظيفته، وقد يتخذ شكل التدريب لرفع المستوى أو التدريب التنشيطي أو الإنعاشي إذ يمضي الفرد فترة من الدراسة يليها فترة من التطبيق العملي في مكان العمل الذي يزاوله، ثم يعود، للدراسة لفترة أخرى وقد يتخذ شكل إعادة التدريب وسبق له التدريب عليها إلى إكساب الفرد معلومات ومهارات لازمة لأداء واجبات ومسؤوليات الوظيفة التي عليها يقوم بها وسبق له التدريب.

**هـ-التدريب وفقا للهدف:**

- تدريب المهارات: ويهدف إلى تزويد المتدرب ببعض المهارات سواء كانت فكرية أو سلوكية.

9- عبد الرحمان طاهر محمد، مرجع سبق ذكره، ص77

- **تدريب السلوكي:** (التدريب الاتجاهات) يهدف إلى تغيير وجهات نظر المتدرب واتجاهاته ومحاولة إقناعه بفائدة فكرة معينة.
- **التدريب بغرض تطوير معلومات الفرد:** عن موضوع معين وإحاطته بكل جديد، فهو تدريب من النوع الإخباري. (10)

### و-التدريب حسب نوع الوظيفة التي يشغلها العمل:

ويتقسم هذا النوع إلى ثلاثة أقسام: (11)

- **تدريب المهني والفني:** يهتم هذا النوع بالمهارات، اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية، وفيه تقوم بعض المؤسسات أو نقابات العمال بإنشاء مدارس يتعلم فيها العاملون صغار السن عادة ويحصلون على شهادة فنية.
- **التدريب التخصصي:** يتضمن معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية وتشمل عادة الأعمال المحاسبية، المشتريات، المبيعات، حيث أن المعارف والمهارات هنا لا تركز كثيرا على، الإجراءات الروتينية وإنما تركز على حل المشاكل المختلفة والتخطيط لها ومتابعتها واتخاذ القرارات.
- **التدريب الإداري:** ينصب هذا النمط من التدريب على الأفراد العاملين في الوظائف الإدارية والتنظيمية، وهي تشمل معارف العمليات، الإدارية من تخطيط، تنظيم توجيه، اتخاذ القرارات التنسيق والاتصال وكذلك القيادة، التحفيز جماعات وإدارة العمل

### المطلب الثاني: مفاهيم الأساسية للإبداع التنظيمي

الإبداع هو أحد المتطلبات الرئيسية في لإدارة المعاصرة إذ لم يعد كافيا، أن تؤدي المنظمات أعمالها، بالطرق التقليدية فذلك يؤدي الى الفشل في كثير من أحيان، لذا فالمنظمات التي تبغي النجاح لا تقف عند حدود الكفاءة والفاعلية وإنما يكون لها الإبداع والابتكار والتغيير سمات مميزة وفي هذا الإطار يهدف هذا البحث، الى تبيان أهمية الإبداع التنظيمي.

<sup>10</sup> - عبد الرحمان الطاهر محمد، مرجع سبق ذكره، ص 35

<sup>11</sup> - هالة مويسي، دور التدريب في تطوير أداء العاملين في المؤسسة، جامعة أكلي محن أو الحاج البويرة، الجزائر، 2014/2015، ص 62

أولاً: تعريف الإبداع التنظيمي وخصائصه

- تعريف الإبداع:

هو فكرة جديدة يتم تنفيذها بقصد تطوير الإنتاج أو العملية أو المتعاونين الخدمه، ويمكن أن يتراوح أثر الإبداع في المنظمات من إحداث تحسينات طفيفة على الأداء إلى إحداث تطوير جوهري وهائل ويمكن أن تتضمن هذه التحسينات الإنتاج والطرق جديدة في التكنولوجيا، وهياكل التنظيمية والأنظمة الإدارية وخطط وبرامج جديدة متعلقة بالأفراد العاملين (12).

كما يتمثل الإبداع، في إدخال شيء جديد ومختلف قد يكون أفكار جديدة حول المنتجات خدمات التجهيزات طرق التصنيع، أو طرق اتصال، وأشكال تنظيم جديدة. (13)

كما يعتبر الإبداع على انه إتباع نمط جديد، مبادرة وقدرة الفرد في التخلص من السياق العادي للتفكير وإتباع نمط جديد للتفكير. (14)

### 1-تعريف الإبداع التنظيمي:

**تعريف الأول:** العملية التي يترتب عليها ظهور فكرة أو ممارسة أو منتج أو خدمة جديدة يمكن تبنيتها من قبل العاملين في المنظمة، أو فرضها عليهم من قبل أصحاب القرار، ويترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة. (15)

**تعريف الثاني:** عرفه (Myers et Marquis) بأنه ليس حدثاً فردياً مستقلاً أو مفهوماً أو فكرة جديدة أو حدوث ابتكار بشيء جديد وإنما هو عملية شاملة ومتكاملة تتضمن مجموعة مرتبطة من الأنظمة والعمليات الفرعية داخل المنظمه.

<sup>12</sup> - بديسي فهمية وآخرون، تنمية الإبداع ودوره في الرفع من أداء المنظمات، ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب، البليلة، الجزائر، يومي 19 و18، 05\_2011، ص ص، 4-5.

<sup>13</sup> - Pau champseur, **l'innovation dans les entreprises**, institut national de la statistique et des études économiques statistique publique N67, France, 2002, p5.

<sup>14</sup> - عصام الدين عوض، المؤتمر العلمي الأول للكلية الإماراتية، الإعلام والقانون والإدارة واللغة والترجمة، مؤتمر الإبداع والابتكار، 17، 18، 2018 ص30

<sup>15</sup> -Thompson, V, "Bureaucracy and Innovation", Administrative Science Quarterly, 10, 1-20, p; 26

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الإبداع التنظيمي هو خلق وإيجاد أفكار جديدة أو منتجاً قد تكون أسلوباً، تستفيد منه في خلق قيمة جديد في العمل المؤسسة.

## 2- خصائص الإبداع التنظيمي:

يتميز الإبداع التنظيمي بعدة خصائص تتمثل في: (16)

— المنافسين الإبداع التنظيمي يعني التمايز وهو إتيان بما هو مختلف ومتميز المنافسين.

— الإبداع يمثل الجديد (كلي أو جزئي).

— الإبداع هو القدرة على اكتشاف الفرص

ثانياً: أهمية وأنواع الإبداع التنظيمي

### 1- أهمية الإبداع التنظيمي

✓ يعد الإبداع التنظيمي واحد من العوامل الرئيسية الدافعة لزيادة القدرة التنافسية للمنظمات على المدى الطويل في الأسواق التنافسية.

✓ وسيلة لتجاوز الضغوط البيئية الداخلية أو الخارجية كونه يأتي استجابة للضغوط (المنافسة، ندرة الموارد، طلبات الجمهور...) أو بسبب استعمال الخيارات التنظيمية الداخلية مثل: اكتساب مهارات مميزة، الوصول إلى مستوى عالي من الطموح... الخ.

✓ معيار دقيق لعملية التغيير، لأنه بمثابة باعث على استنباط أفضل ما لدى الفرد، يساهم في تقديم خدمات متميزة للمستفيدين تفوق توقعاتهم، يعزز بيئة العمل ويوفر الوقت والجهد.

✓ تحسين إنتاجية المنظمة عبر تحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء أنجاز الأهداف واستخدام الموارد والطاقة بشكل اقتصادي.

✓ تحسين النوعية من خلال تقليل التالف والمرفوض.

✓ تحسين صورة المنظمة ومكانتها وجعلها جذابة للمستهلكين.

## 2- أنواع الإبداع التنظيمي:

صنف الإبداع التنظيمي إلى تصنيفات متعددة حسب وجهة نظر المهتمين بموضوع السلوك التنظيمي فهناك من صنفه وفقاً لاستعمالاته إلى نوعين هما، للمنظمات منطلقين بذلك من منطلقات مختلفة الإبداع: **المنتج**: وهو تغيير بالخصائص المادية أو الأدائية للسلعة أو الخدمة الحالية أو إنتاج منتجات جديدة تماماً. **إبداع العملية**: وهو تغيير بطرق تصنيع السلع أو تقديم الخدمات إنتاجاً وتوزيعاً وغالباً ما يكون الحد الفاصل بين إبداع المنتج وإبداع العملية غير واضح لتداخل العلاقة بين النوعين كعلاج الطبيب للمرضى فإنه يستخدم التشخيص (كإبداع عملية) وكفاءة الدواء، واحتمالية عمل النوعين معاً (كإبداع منتج).

**ثالثاً: أبعاد الإبداع التنظيمي**

تعددت تصنيفات الكتاب والعلماء لأبعاد الإبداع، وأفضل تصنيف هو ما قدمه (غيلفورد) ومعاونوه للأبعاد المختلفة المكونة للإبداع المتمثلة في الطلاقة والمرونة والأصالة والتوسيع، وفيما يلي شرح لهذه العوامل: (17)

**1- عنصر الطلاقة**: إن الطلاقة تقاس وتحدد بعدد وكمية ما يعطي الشخص من نوع معين من المعلومات في وحدة زمنية معينة، وقد وجد أنه في الاختبارات الكلامية وحدها توجد ثلاثة عوامل متميزة للطلاقة وهي الطلاقة الفكرية (Fluency Ideation) وجل هذا النوع من الطلاقة مرتبط بالقدرة العقلية لشخص كالقدرة على التخيل والتشبيه والاستنباط وسعة الإدراك والحس، والطلاقة الترابطية (Fluency Associational) وتعني بعملية إكمال العلاقات وذلك تمييزاً لها عن النوع السابق من الطلاقة، والطلاقة التعبيرية والتي لها علاقة بسهولة بناء الجمل، وهكذا.

**2- عنصر المرونة**: أما المرونة في التفكير فتعني تغييراً من نوع معين ورؤية المشكلة من زوايا مختلفة والتغيير في المعنى أو التفسير أو الاستعمال أو فهم المهمة أو استراتيجية العمل أو تغييراً في اتجاه التفكير الذي قد يعني تفسيراً جديداً للهدف.

**3- عنصر الأصالة**: وتعني إنتاج ما هو غير مألوف، وما هو بعيد المدى، وما هو جديد وغير عادي، وما هو ذكي وحاذق من الاستجابات.

17- شبلي إسماعيل السويطي، واقع الإبداع الإداري لدى إدارات المصارف العاملة في الضفة الغربية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين ص 7.

4 - الحساسية للمشكلات: ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، ويعني حساسيتهم لإدراك أوجه القصور في المواقف المختلفة تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث فيها، وبالتالي فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو الإبداع الخلاق ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف، ولا شك أن اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حل لها، ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة أشياء غير العادية أو الشاذة أو المحيرة في محيط الفرد، أو إعادة توظيفها وإثارة تساؤلات من حولها.

5-المخاطرة: ويقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الحديثة والبحث عن حلول لها، وفي نفس الوقت يكون الفرد قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة عن ذلك (18)

#### رابعاً: مستويات ومعيقات الإبداع التنظيمي

##### 1- مستويات الإبداع التنظيمي

يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات من الإبداع التنظيمي تكمل بعضها البعض للمنظمات وهي:

**الإبداع على مستوى الفرد:** هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية مثل: المعرفة، الذكاء، الشخصية والعادات الاجتماعية.

**الإبداع على مستوى الجماعة:** هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم أو دائرة أو لجنة...الخ)، واعتماداً على خاصية التداؤب فإن إبداع الجماعة يفوق كثيراً مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء، وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض وغيرها.

**الإبداع على مستوى المنظمات:** هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل المنظمة بشكل عام، إذ يتشكل الإبداع المنظمي من خلال الإبداع الفردي والجماعي معا داخل المنظمة: (19)

<sup>18</sup> نواف بن بجاد الجبرين، التعليم التنظيمي وتنمية مهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر ضباط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، مكة المكرمة، جامعة أم القرى، 2005، ص 87.

<sup>19</sup> - النجار وآخرون، دور نظم المعلومات وأثرها في مستويات والإبداع، دراسة ميدانية في شركات التأمين مجلة كلية الدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة جادار، الأردن، العدد2، مجلد 26، 2010 ص 265



عددها يتراوح بين 6-12 يجلسون حول مائدة مستديرة وينتجون تلقائيا الأفكار التي ترتبط بحل مشكلة معينة. (22)

**2\_ أسلوب التألف بين الأشتات:** هذه الطريقة تشبه طريقة العصف الذهني من حيث اشتراك الأفراد في توليد الأفكار الجديدة، غير أن هذه الطريقة لها طابعها الخاص، من حيث استعمال الكنايات والاستعارات والتماثلات والمجازات التي قد تكون شخصية، مباشرة، رمزية، أو خيالية. وهناك ثلاث نقاط يمكن عن طريقها تيسير هذا الأسلوب وهي:

- **التناظر المباشر:** اكتشاف مدى التشابه بين شيء ما وأشياء أخرى مألوفة بالنسبة للأفراد.

- **التناظر الشخصي:** أي التظاهر بأنك أنت المشكلة ذاتها لاكتشاف كيف ستفكر في الحل.

- **التناظر الرمزي:** أي وضع تعبيرات مختصرة للمشكلة، ثم استخدام التناظر في العصف الذهني.

**3- التحليل المورفولوجي:** يستهدف هذا الأسلوب مهارات الأفراد في إنتاج مجموعة كبيرة من التوافيق والتباديل الممكنة للعناصر التي تدخل في الشيء محل الدراسة، ويقوم هذا الأسلوب على تحليل المشكلة إلى أبعادها الهامة ثم يتم تحليل كل بعد إلى متغيراته الجزئية، بعد ذلك يمكننا إنتاج مجموعة كبيرة من التوفيقات والتبديلات من خلال دمج هذه المتغيرات، وفي أغلب الأحيان تكون الكثير من هذه الحلول غير عملية، ولهذا فإن المجموعة تقوم باختيار الحل الأمثل. (23)

22- علي الحمادي، 30 طريقة لتوليد الأفكار الإبداعية، ط1، دار ابن حزم، بيروت، 1999، ص 29

23- عبد الرحمن توفيق، مجلة منهج الإدارة العليا " أدوات تقييم الأداء"، ط 1، ج 4، بمك، القاهرة، 2004، ص 41.

## المبحث الثاني: الدراسات السابقة التي عاجلت جوانب البحث

سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى الأبحاث والدراسات العلمية السابقة التي تناولت أحد متغيرات الدراسة أو كليهما سواء موضوع التدريب أو الإبداع التنظيمي، وذلك من أجل معرفة الأدوات المستخدمة ومن ثم المقارنة بينها وبين الدراسة الحالية وعلى هذا الأساس تم تقسيم المبحث إلى، التحليل والنتائج المتوصل إليها. الأول يحتوي الدراسات السابقة أما الثاني فهو يتضمن مقارنتها مع دراستنا الحالية.

### المطلب الأول: الدراسات السابقة

وقد تم تقسيم الدراسات السابقة إلى دراسات محلية، دراسات عربية ودراسات أجنبية.

#### أولاً: الدراسات المحلية

##### 1-الدراسات المحلية خاصة بالتدريب

بشيخ جميلة، دور التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية "دراسة الحالة بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة للأمومة والطفل" ب-مستغانم 2017: تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة على التساؤلات بصفة أساسية في الإشكالية جملة بالإضافة إلى أن هناك جملة من الأهداف نصبوا إلى تحقيقها والمتمثلة في: محاولة إبراز أثر التدريب على المؤسسات الصحية. محاولة معرفة كيف تقوم المؤسسة الاستشفائية بتحديد احتياجاتها التدريبية والتطبيقية المساهمة في إثراء المكتبة الجامعية بهذا العمل وقد تم التوصل إلى بعض النتائج أهمها:

- وجود اهتمام من طرف إدارة الموارد البشرية بتدريب موظفيها دراية منها على أهميته وضرورة تحسين الخدمة الصحية.
- وجود اتجاهات قوية لدى مفردات العينة المستجوبة في المؤسسة الاستشفائية محل الدراسة بصلاحيات التدريب لتحقيق الارتقاء بالأداء وكفاءة العاملين.
- لا يكفي القيام بالدورات التدريبية بل يجب تقييمها والسعي لتحسين الدورات التدريبية.
- غياب الوعي بأهمية التدريب لبعض العاملين يجعل من الدورة التدريبية لا فائدة منها.
- أكدت آراء المعنيين بالدارسة أن التدريب يعمل على صقل كفاءة العاملين وهذا من جهة الواقع العملي والذي يتفق مع الجانب

- النظري الذي تناولناه في الدراسة والذي يؤكد أن من الأهداف الأساسية للتدريب هو رفع وزيادة كفاءة أداء العاملين.

#### وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها:

- ضرورة توفير أدوات التدريب والقيام بمراقبة العملية التدريبية من تحديد الاحتياجات إلى غاية تقييم العملية.
- يجب على المستشفيات إجراء الدراسات العلمية للتعرف على احتياجات العاملين ونقاط الضعف وكفاءتهم، لأن الخطوة الأولى في التدريب هي تحديد احتياجات العاملين.
- تقييم البرامج التدريبية بشكل مستمر والاستفادة من خبرات المؤسسات الاستشفائية الأخرى في مجال التدريب وفي وضع البرامج وحتى استقدام المدربين.

دراسة أمينة حفيظ دور التدريب الإلكتروني في تطوير كفاءات العاملين، "دراسة ميدانية بمؤسسة سونا لغاز بطولقة ودائرة فوغالة -ولاية بسكرة-" 2016 هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور التدريب الإلكتروني في تطوير الكفاءات لدى كل من العاملين على مستوى مؤسستي سونا لغاز بطولقة ودائرة فوغالة بولاية بسكرة، وكذا أهمية كل من المعارف النظرية، العملية والسلوكية، مع توضيح العلاقة بين المتغيرين. ولتحقيق أهداف الدراسة كان عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل 30 استبيان.

#### توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود إمكانية استخدام البرنامج التدريبي الإلكتروني الحديث واستخدام أدواته.
- وجود مزايا عديدة للبرنامج التدريبي الإلكتروني وزيادة رضا المتدربين عن هذه المزايا التي يقدمها البرنامج، ووجود رضا كذلك عن دمج التكنولوجيا الحديثة في العملية التدريبية.
- مساهمة التدريب الإلكتروني في تطوير الكفاءات وزيادة المهارات.
- يساعد التدريب الإلكتروني في إحداث تغيير في سلوك وأداء العاملين من حيث زيادة الأداء، تحسن الاتصالات، تطوير الكفاءات، اكتساب معارف ومهارات جديدة، قلة الجهد والوقت، الإحساس بالمسؤولية.

#### وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها:

- القيام بدورات تدريبية إلكترونية بشكل دوري وبصفة مستمرة وأينما تقتضي الحاجة لذلك بمختلف الطرق والأساليب.

- وجود أقسام أو إدارة متخصصة بالتدريب الإلكتروني داخل كل مؤسسة.
  - تخفيض مستوى الرقابة على العمال الذين تلقوا تدريب إلكتروني.
  - العمل على نشر ثقافة التدريب الإلكتروني واستخدام التكنولوجيا الحديثة في تطوير الكفاءات.
  - وضع عملية تطوير الكفاءات من أولويات المؤسسة من خلال تحفيز العاملين على التدريب بصيغة إلكترونية.
  - إلزام العاملين بالمشاركة في التدريب الإلكتروني بهدف تطوير كفاءاتهم.
- وقدمت الدراسة مجموعة من الآفاق المستقبلية تستدعي البحث أهمها:**
- دور الاتصال في تفعيل نظام التدريب.
  - تقييم فعالية نظام التدريب في المؤسسات الخدمائية.
  - دور التدريب في تفعيل منجمنت الإبداع في المؤسسة.
  - دور التدريب في تحقيق الجودة الشاملة.
- دراسة الربيع بوغيريرة تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة "دراسة حالة مؤسسة سونا لغاز-بومرداس-2007"** هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مفهوم التدريب ومختلف مراحل العملية التدريبية التي يمر بها في المؤسسة، وتحليل الاحتياجات التدريبية داخل المؤسسة، بالإضافة إلى التعرف على مفهوم وأنواع الرقابة على العملية الإنتاجية. بحيث اشتمل الاستبيان على 50 فرد من عدد العمال.
- توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:**
- تقوم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة بدرجة كبيرة على التدريب، ويتحقق ذلك من خلال تقليص الفجوة في الأداء الفعلي والمتوقع.
  - تقوم عملية التدريب على الاستمرارية، وهذا من أجل التكيف مع التغيرات البيئية المتجددة.
  - إن تحديد الاحتياجات التدريبية بطريقة فعالة يسمح بتوجيه التدريب في الاتجاه الصحيح.
  - تتم عملية تحديد الاحتياجات التدريبية عبر ثلاثة طرق متمثلة في تحليل التنظيم، الوظائف والأفراد.
  - تمر عملية التدريب عبر ثلاثة مراحل هي: تحديد الاحتياجات ثم تصميم وتنفيذ البرنامج التدريبي، وأخيرا تقييم التدريب.

وقدمت الدراسة مجموعة من الآفاق المستقبلية تستدعي البحث أهمها:

- دور الاتصال في تفعيل نظام التدريب.
- تقييم فعالية نظام التدريب في المؤسسات الخدمائية.
- دور التدريب في تفعيل مناجمت الإبداع في المؤسسة.
- دور التدريب في تحقيق الجودة الشاملة.

## 2\_ الدراسات المحلية الخاصة بالإبداع التنظيمي:

دراسة عيشة بالطيب وآخرون أثر استراتيجيات إدارة الصراع على الإبداع التنظيمي في المؤسسة" -دراسة ميدانية لعينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي - (غير منشورة) 2019. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على وجهة نظر العاملين في المؤسسة، ولمعرفة طبيعة العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع والإبداع التنظيمي ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت استبانته لجمع البيانات، وقد وزعت على عينة بلغ عددها (60) عامل، وتم استرجاع (45) استبانته.

### توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في آراء الباحثين حول أثر استراتيجيات إدارة الصراع على الإبداع التنظيمي.
- كانت متوسطات أفراد عينة الدراسة لمحور استراتيجيات إدارة الصراع بنتيجة محايد حسب مقياس ليكارت الثلاثي.
- كان متوسط أفراد عينة الدراسة لمحور الإبداع التنظيمي بنتيجة موافق حسب مقياس ليكارت الثلاثي.
- عدم وجود علاقة ارتباط بين إستراتيجية التعاون والإبداع التنظيمي بمعامل ارتباط (0.291).
- وجود علاقة موجبة ضعيفة بين إستراتيجية التجنب والإبداع التنظيمي بمعامل ارتباط (0.319).
- وجود علاقة موجبة ضعيفة بين إستراتيجية التسوية والإبداع التنظيمي بمعامل ارتباط (0.301).
- وجود علاقة موجبة ضعيفة بين إستراتيجية السيطرة والإبداع التنظيمي بمعامل ارتباط (0.323).
- عدم وجود علاقة ارتباط بين إستراتيجية التنازل والإبداع التنظيمي بمعامل ارتباط (0.265).
- وجود علاقة ارتباط بين استراتيجيات إدارة الصراع والإبداع التنظيمي بمعامل ارتباط (0.436).

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها:

- على عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز إدراك أهمية تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع بما لها من أهمية بالغة في تطوير الإبداع التنظيمي وخلق مناخ ملائم.
- ضرورة توعية عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمفهوم إستراتيجية التعاون في إدارة الصراع.
- ضرورة التخفيف من استخدام إستراتيجية السيطرة واللجوء إلى التعاون، بل يجب المواجهة بين الأطراف وتفهم وجهات نظر بعضهم البعض والتحاور من أجل الوصول إلى حلول جذرية.
- ضرورة ترقب إدارة المؤسسة للصراعات والنزاعات التي تحدث بين الأفراد والأقسام داخل المؤسسة من أجل معالجتها قبل وصولها إلى مرحلة الصراع المعلن حيث تصبح المعالجة أصعب.
- إنشاء إدارة خاصة للإبداع تكون مسؤولة عن دعم وتشجيع المبدعين والمتميزين.
- الاستفادة من الإمكانيات الموجودة والمهارات المتاحة الأمر الذي ينهي القدرة الإبداعية.
- استقطاب المبدعين للمؤسسات واستثمار المعارف.

دراسة حياة قدة وآخرون "دور الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية" دراسة حالة مخبر مجد لتحاليل الطبية - ولاية الوادي-2019: هدفت هذه الدراسة إلى إظهار الدور المتنامي للإبداع التنظيمي باعتباره أحد أشكال الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، من خلال تحديد علاقة الأثر بين أبعاد الإبداع التنظيمي المتمثلة في (الطلاقة الأصالة، المرونة، الحساسية للمشكلات، القدرة على التحمل والمخاطرة) والميزة التنافسية، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي كونه مناسب لموضوع الدراسة، وقد تم جمع المعلومات المتعلقة بالبحث الذي أجري ميدانيا من خلال تصميم استبانته وتوزيعها على مجتمع الدراسة المتكون من (33) عاملا في مخبر المجد لتحاليل الطبية بالوادي والذي يشمل فئتي التقنيين والإداريين، وقد تم استرجاع (30) منها، أي ما يعادل نسبة (90.91%) من عدد الاستبيانات التي وزعت، وقد تم التحليل باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS 22).

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود مستويات مرتفعة من الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية بمخبر مجد لتحاليل الطبية.
- عدم وجود علاقة بين الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

- استحوذ مخبر مجد للتحاليل الطبية على أكبر حصة سوقية نتيجة توفره على العديد من التحاليل الطبية التي يمتلكها المنافسين، هذا ما أدى إلى عدم ظهور علاقة أثر بين الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية.
- اختلاف قطاع التحاليل الطبية عن القطاعات الأخرى كونه يتعامل مع زبائن في حالة خاصة (مرضى).

#### وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها:

- المحافظة على مستوى الإبداع التنظيمي المتواجد بالمخبر والعمل على تعزيزه.
- وضع إستراتيجية مبنية على معايير دقيقة للكشف على المبدعين والموهوبين واستثمار طاقاتهم الإبداعية في تطوير الميزة التنافسية.
- زيادة عدد الدورات التكوينية لضمان مواكبة العمال للمستجدات الموجودة في البيئة الداخلية والخارجية وتنمية رصيدهم المعرفي وقدرتهم على توليد الأفكار الإبداعية.
- العمل على تعزيز ارتباط المخبر بالمجتمع من خلال الاعتماد على وسائل الإعلام والمشاركة في الأيام التحسيسية والأنشطة المجتمعية المختلفة من أجل تعريف الزبائن بإبداعات المخبر لضمان الاستجابة السريعة وتحقيق ميزة تنافسية عن المخابر الأخرى خاصة في حالة اشتداد المنافسة.

دراسة إيمان عسكر حاوي، "الإبداع التنظيمي وتأثيره في الأداء الوظيفي" دراسة تطبيقية في مستشفى ابن ماجد العامة-البصرة-2011.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الأداء والإبداع التنظيمي لغرض تعزيز أسس الإبداع في شركة ابن ماجد العامة، بهدف تطوير كفاءة الإدارة في عملية التخطيط واتخاذ القرارات والتميز في الأداء مما يؤدي إلى تنمية قدرات الأفراد العاملين وتفكيرهم الإبداعي في إيجاد الحلول والمعالجات الجديدة للمشكلات التي تواجهها الشركة، واستخدام الطرائق والأساليب المتطورة في إنتاج وتوزيع السلع والخدمات بكفاءة وبالتالي الحفاظ على استمرارها بالبقاء والنمو في بيئة تنافسية.

#### توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- ضعف اهتمام الشركة قيد الدراسة بتحسين وتطوير المهارات المتوفرة في داخلها، من خلال إقامة الدورات التدريبية للعاملين في الشركة، إذ تعتمد في تحسين منتجاتها وتطويرها على المهارات والخبرات من خارج الشركة عن طريق الاستعانة بالمتخصصين في مجال عملها مما يؤدي إلى ضعف أداء العاملين في الشركة.

- افتقار الشركة إلى الأساليب العلمية الحديثة في تحسين عملياتها الإنتاجية.
- عدم اهتمام الشركة بالأنظمة المعلوماتية الحديثة.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها:

- ضرورة اهتمام الشركة قيد الدراسة باستخدام الأساليب العلمية الحديثة في تحسين منتجاتها وتطويرها وعملياتها الإنتاجية من خلال تطوير مهارات وخبرات العاملين فيها وإشراكهم في دورات تدريبية لإكسابهم مهارات جديدة مما يعزز أسس الإبداع لديهم.
- تأسيس نظم معلومات متكامل لتوفير المعلومات في وقتها المناسب سواء داخل الشركة أم خارجها.
- الاهتمام بتوفير نظام للحوافز المعنوية والمادية يرتبط بعناصر الإبداع لدى العاملين المبدعين.

ثانيا: الدراسات الأجنبية

## Organizational Creativity \_The components of ،Anita Dersky\_1

**organizational creativity in Hungary** أطروحات الدكتوراه، مشرف الأستاذ الدكتور بالاز هاموري أستاذ جامعي جامعة كورفينوس في بودابست، بودابست، 2014: وقد تم التحصل على النتائج التالية:

- \_ نعتقد أنه سيكون من المفيد الحفاظ على منحى البحث، ولكن وفقاً لتجربتنا، فإن دراسة تطبيق مثل هذه المنهجيات التفصيلية والمتعددة هي مهمة تتطلب الكثير من الوقت والأداة والقوى العاملة. على غرار دراسات CIS البحثية التي تقيس ابتكارات الشركات، سنضع تصوراً لاستبيان خفيف يقيس المكونات الرئيسية في فترات زمنية أقصر ونترك فترة زمنية أطول بين الاستطلاعات الكاملة (التي تغطي عملية البحث الكاملة).
- \_ يبرر العدد الكبير من الإجابات المحايدة نظرية فورد، التي تنص على عدم وجود مساحة أو إمكانية للإبداع في كل مكان. بهذه الطريقة خلال الدراسات المستقبلية، يجب فصل المهام المعتادة (العملية في الغالب) عن التحديات الجديدة. بمعرفة كل هذا يمكننا أن نبدأ أو بالأحرى نواصل دراستنا في المستقبل.

**The : Organizational creativity.Katharine E. Leigh \_2 values and performance In ,relationship between creativity architectural practice** ، اطروحة تدخل ضمن الحصول على درجة دكتور في الفلسفة، جامعة كولورادو فورت كولينز، كولورادو، 2011: وقد تم التوصل للنتائج التالية:

- \_ الإبداع في الأفراد، وتنمية المصادر داخل المنظمات على الفرد سيكون مستوى الشركة مفيداً لإبلاغ إجراءات التطوير المهني لتنمية الموارد البشرية.
- \_ معرفة ما هي الأدوار أو مستويات العمل التي قد يكون للمروجين للإبداع القدرة على دعوتها أو يتسبب في عمل إبداعي يؤثر على استبقاء الأفراد الذين يقررون الابتعاد عن الممارسة وأولئك الذين يختارون عدم الدخول.
- \_ مزيد من الاستكشاف للعلاقات بين السياق التنظيمي والقيم، والإبداع مطلوب لتحديد العوامل الإضافية التي تؤثر على العمل الإبداعي البيئة، على سبيل المثال، التكنولوجيا وأنظمة الاتصالات. استكشاف تعقيدات بيئة العمل بطريقة كلية، وليس مجزأة النهج المتبع في الماضي، قد يقدم نظرة ثاقبة لتأثير أنماط العمل المتغيرة للإبداع.
- \_ هناك الكثير طرق إظهار الإبداع في الممارسة، وليس فقط في إنشاء الحلول. جديد طرق تعاقد العمل وتسليم المشروع المتكامل (IPD) ومعلومات بناء النمذجة (BIM) تؤثر على إدارة الممارسة وتقديم الخدمات.
- \_ نحن قد لا ترى حاليًا ما هو في المستقبل حيث يتم تحدي المجال لإنشاء طرق جديدة لتحقيق البيئة المبنية ولكن المعرفة بالإبداع ستستهدف الإجراءات، المبادئ التوجيهية والقرارات التي تؤثر على بقاء الإبداع في المنظمات.

### المطلب الثاني: التعقيب على الدراسات السابقة

#### أولاً: المقارنة بين الدراسات السابقة المحلية والدراسة الحالية

- سنحاول في هذا المطلب التعقيب على الدراسات السابقة بذكر أوجه التشابه وأوجه الاختلافات بينها وبين الدراسة الحالية، بالإضافة إلى ذكر أهم النقاط التي استفاد منها الطلبة

## 1- أوجه التشابه بين الدراسات السابقة محلية والدراسة الحالية:

تشابهت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة في المنهج المتبع بالدراسة النظرية وكذلك التطبيقية، والأساليب الإحصائية وغيرها من أوجه التشابه نذكرها كالتالي:

- تشابهت دراسة "بشيخ جميلة" مع الدراسة الحالية في هدفها للتعرف على التدريب بالإضافة إلى محاولة إبراز أثر التدريب في تحسين الأداء، وفي استخدامها للمنهج الوصفي في الجزء النظري، واعتمادها لمنهج دراسة حالة من خلال الاستبيان، كما أنها استخدمت أيضا برنامج الحزم الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS.

- تشابهت دراسة "أمينة حفيظ" مع دراستنا الحالية في توضيح المفاهيم الأساسية حول التدريب، واستخدام المنهج الوصفي في الجزء النظري، وكذلك نجد التشابه في الجزء التطبيقي حيث اعتمد منهج دراسة الحالة من خلال الاستبيان.

- تشابهت دراسة "الربيع بوعريوة" مع الدراسة الحالية في الكثير من النقاط، فقد حددت مفهوم التدريب ومختلف مراحل العملية التدريبية، وعملت على تحليل الاحتياجات التدريبية داخل المؤسسة حيث بينت كيف لذلك أن ينعكس على كفاءة المنظمة، ومدى ارتباط الأداء بالإنتاجية، بالإضافة إلى أنها استخدمت المنهج الوصفي في الجزء النظري والمنهج التحليلي في الجزء التطبيقي.

- دراسة "بالطيب عيشة" تشابهت مع الدراسة الحالية في اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وفي تعريف وتبسيط الضوء على الإبداع التنظيمي.

- دراسة "قده حياة" كانت أوجه التشابه بينها وبين الدراسة الحالية في إظهار الدور المتنامي للإبداع التنظيمي، بالإضافة إلى تحديد علاقة الأثر بين أبعاده المتمثلة في (الطلاقة، الأصالة، المرونة، الحساسية للمشكلات، القدرة على التحمل، والمخاطرة) والمنهج الوصفي التحليلي الذي اعتمده للدراسة الميدانية باستخدام SPSS V22.

- تشابهت دراسة "إيمان عسكر حاوي" مع الدراسة الحالية في تحديد العلاقة بين الأداء والإبداع التنظيمي، و أيضا في المنهج الوصفي التحليلي الذي اعتمده للدراسة الميدانية.

- تشابهت دراسة Anita Dersky مع الدراسة الحالية أنها قامت بدراسة الإبداع التنظيمي ومكوناته وقد ركزت أكثر على دراسة نسبة الإبداع في الشركات وما هي أهم معوقاتها.

- تشابحت دراسة **Katharine E. Leigh** مع الدراسة الحالية بأنها قامت بدراسة جانب الإبداع التنظيمي، أساليب ومستويات وأي عمل يقوم على أساسه عملية إبداعية كما أنها درست الأداء الذي يؤدي إلى العمل الإبداعي

## 2- أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة المحلية والدراسة الحالية:

سنحاول ذكر أهم أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة كالاتي:

اختلفت دراسة "جميلة بشيخ" مع الدراسة الحالية في تحديد دور التدريب في تحسين كفاءة المورد البشري دون التطرق إلى الإبداع التنظيمي للمؤسسة، كما اختلفت في عدد العينة التي ضمها الاستبيان وكانت 41 فرد من موظفي المؤسسة الاستشفائية المتخصصة بالأمومة.

- اختلفت دراسة "أمينة حفيظ" مع دراستنا الحالية في التركيز على التدريب الالكتروني للمؤسسة، دون ذكر الإبداع التنظيمي، وكذا في ذكرها للمعارف السلوكية التي لم تتطرق إليها دراستنا الحالية، وأيضا في عدد عينة البحث التي كانت 30 فرد من الموظفين على مستوى المؤسسة محل الدراسة.

- لم تختلف دراسة "الربيع بوعريوة" كثيرا عن الدراسة الحالية، فقد تجلت هذه الاختلافات في احتواء الدراسة على مفهوم وأنواع الرقابة، كما ركزت على إنتاجية المؤسسة.

- دراسة "عيشة بالطيب" اختلفت مع الدراسة الحالية في هدفها لمعرفة العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع والإبداع التنظيمي، وأيضا في عدد العينة التي بلغت (45) عامل.

- دراسة "حياة قدة" اختلفت مع دراستنا في عدد العينة المدروسة فقد كانت 30 مفردة.

- لم تختلف دراسة "إيمان عسكر حاوي" مع الدراسة الحالية في شيء يستحق الذكر.

- تختلف دراسة **Anita Dersky** أنها تطرقت أو قامت بدراسة الإبداع التنظيمي دون التطرق إلى التدريب وقد تطرقت إلى دراسة العوامل الأساسية للإبداع التنظيمي.

- تختلف دراسة **Katharine E. Leigh** أنها درست الجانب الإبداع التنظيمي وما هي العوامل التي تساهم في تنمية الإبداع داخل الشركة دون التطرق إلى التدريب

## 3- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

من خلال إيماننا بمجموعة لا بأس بها من الدراسات السابقة الخاصة بكل من التدريب والإبداع التنظيمي،

استفدنا في الكثير من النقاط نذكر منها الآتي:

- الاستفادة في اختيار منهج الدراسة والأساليب الإحصائية.
- الاستفادة في عرض الإطار النظري.
- الاستفادة في تكوين الاستبانة.
- الاستفادة من المراجع التي اعتمدت عليها الدراسات السابقة لتوفير الوقت والجهد.

## خلاصة الفصل

من خلال الأدبيات النظرية والدراسات السابقة تبين لنا أن التدريب يهدف الى إكساب المتدربين القناعات والمهارات والمعارف اللازمة، بغرض إحداث تغييرات ايجابية في سلوك واتجاهات المورد البشري بما يحقق الأهداف المقصودة بالمنظمة.

وتتمثل أهميته في النهوض بالعنصر البشري العامل في جميع القطاعات وعلى كافة المستويات للقيم بمهامه بكفاءة عالية، ولتوليد الابداع التنظيمي.

فالتدريب يعمل على تنمية عناصر الابداع التنظيمي لكل فرد في المنظمة، الأمر الذي يسهم في تحسين الكفاءة الانتاجية للمؤسسة من خلال إحداث تحسينات طفيفة، تبدأ بإدخال شيء جديد ومختلف، وهذا ما يساهم في إحداث تطوير جوهري وهائل، يساعد في تحسين انتاجية المنظمة عبر تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء.

# الفصل الثاني

## تمهيد:

سنحاول في هذا الفصل إثراء ما جاء في القسم النظري وإعطاء تفاصيل أكثر وشرح دقيق حول أثر التدريب على الإبداع التنظيمي بالمؤسسة الاستشفائية بالوادي، سنقوم في هذا الفصل بدراسة ميدانية بهدف معرفة واقع التدريب في المؤسسة محل الدراسة، ومدى تأثيره على الإبداع التنظيمي، حيث نعلم في هذا الفصل على المعطيات الإحصائية وتفريغها كمياً وكيفياً وذلك بالاستعانة ببرنامج EXCEL وبرنامج الحزم الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS22 لتعزيز النتائج ومعرفة بدقة.

يتضمن هذه الفصل المباحث التالية:

- المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة الميدانية.
- المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها.

**المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة**

يتوقف نجاح وانجاز الدراسة الميدانية على تحديد طريقة جمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث، إضافة إلى تحديد مختلف الأدوات الإحصائية المستخدمة لتحليل هذه البيانات.

وذلك من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، الذي يستخدم في المتابعة الدقيقة للظاهرة بطريقة كمية أو نوعية لفترة زمنية أو عدد من الفترات من أجل التعرف على الظاهرة من حيث المحتوى، والوصول إلى نتائج وتعليمات تساعد في فهم الواقع وتحسينه، وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر التدريب على أداء الإبداع التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية لطب العيون بالوادي.

**المطلب الأول: طريقة الدراسة**

يعتمد تحديد طريقة الدراسة على جمع البيانات وعلى معرفة مجتمع الدراسة ومتغيراتها، وكيفية قياسها والتأكد من صدق وثبات أداة البحث.

**أولاً: مجتمع الدراسة والعينة**

سوف نتطرق لمجتمع الدراسة ثم للعينة الدراسة

**1-مجتمع الدراسة**

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي المؤسسة الاستشفائية لطب العيون بالوادي التي تأسست بمرسوم تنفيذي رقم: 404-13 المؤرخ في 2013/12/01 المكمل لقائمة المؤسسات الاستشفائية لطب العيون الملحق بالمرسوم التنفيذي رقم: 281-12 المؤرخ في 2012/07/09 والمتعلق بإنشاء، تنظيم وتسيير المؤسسات الاستشفائية لطب العيون.

انطلقت التسجيلات المواعيد الطبية يوم 2014/08/24 وكان عدد كبير من التسجيلات التي فاقت 100 تسجيل في اليوم، وانطلقت الفحوصات الطبية مباشرة بعد أسبوع من التسجيلات التي فاقت 800 مسجل بالمستشفى ويوم 27 أوت 2014 تم بدأ الفحوصات الأولية للمرضى، وبعد ذلك افتتحت مصلحة الفحوصات المتخصصة أ-ب بعد فرص المرض من قبل مصلحة فحوصات-س-على سبيل المثال: الشبكية - القرنية - الماء الأبيض - الماء الأزرق أعصاب العين - تصحيح النظر-جراحة العين للأطفال وبعد إعداد وهيئة وتعقيم مصلحة العمليات.

وفي يوم 23 مارس بدأ إجراء العمليات الجراحية وكان عددها 14 أربعة عشرة عملية.

ومن أصعب العمليات الجراحية للعين تسمى (تمزيق الشبكة) من أعقد العمليات التي تمت بنجاح.

افتتحت الاستعجلات الطبية بالمؤسسة يوم 01 أوت 2015.

- يحتوي المستشفى على 40 سرير وعدة أجنحة وجناح خاص بالإستعجلات الطبية وتقدر مساحته بـ 18442 م<sup>2</sup>.

- عدد المتعاونين الكوبيين عند فتح المؤسسة هو 68 متعاون منهم 23 طبيبا مختصا 30 ممرضة 09 مختصين في القياسات للنظر، 6 مهندسين في مختلف الاختصاصات.

## 2- عينة الدراسة

اختيرت عينة عشوائية بسيطة عددها (50) من موظفي المؤسسة الاستشفائية لطب العيون بالوادي.

### الجدول رقم (2-1): تحديد العينة المستهدفة

| عدد الاستمارات القابلة للتحليل |         | عدد الاستمارات الملغاة |         | عدد الاستمارات المسترجعة |         | عدد الاستمارات الموزعة |
|--------------------------------|---------|------------------------|---------|--------------------------|---------|------------------------|
| النسبة                         | التكرار | النسبة                 | التكرار | النسبة                   | التكرار | التكرار                |
| %95                            | 38      | %5                     | 2       | %100                     | 40      | 50                     |

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على معطيات الاستبيان

### ثانيا: تحديد متغيرات الدراسة وكيفية قياسها

تمثلت متغيرات الدراسة في المتغير المستقل والمتغير التابع.

- المتغير المستقل: وهو المتغير الذي نكون أحرارا في التعبير عنه بأي قيمة ضمن معادلة معينة، والذي تتحدد على أساسه القيمة التي يتخذها متغير آخر يسمى المتغير التابع<sup>(1)</sup>، ويتمثل في دراستنا هذه في "التدريب".
- المتغير التابع: هو المتغير الذي تتحدد قيمته تبعا للقيم التي تتخذها متغيرات أخرى تسمى بالمتغيرات المستقلة<sup>(2)</sup>. ويتمثل في دراستنا هذه في الإبداع التنظيمي ويتكون من الأبعاد التالية: (الأصالة، الطلاقة، المخاطرة، الحساسية للمشكلات، المرونة)

### - - كيفية قياس متغيرات الدراسة:

تم الاعتماد على مقياس ديكرات الخماسي كما يوضحه الجدول التالي:

<sup>1</sup> - عبد العزيز فهمي هيكل، موسوعة المصطلحات الاقتصادية الإحصائية، دار النهضة العربية للنشر، بيروت-لبنان، 1985، ص 410.

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق، ص 123.

الجدول رقم (2-2): مقياس ديكارت الخماسي

| الاستجابة | موافق بشدة | موافق      | محايد      | غير موافق  | غير موافق بشدة |
|-----------|------------|------------|------------|------------|----------------|
| الدرجة    | 5          | 4          | 3          | 2          | 1              |
| المجال    | 5 - 4.20   | 4.19 - 3.4 | 3.39 - 2.6 | 2.59 - 1.8 | 1,79 - 1       |

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، دار الوفاء، السعودية، ص 17

### ثالثاً: طريقة جمع البيانات

تم الاعتماد في جمع البيانات اللازمة للبحث على نوعين من المصادر هما:

#### 1-المصادر الأولية

وتتمثل في كل ما يتوفر من كتب متعلقة بالموضوع وكذلك رسائل ماجستير وماستر متعلقة بدور نظام التحفيز على الكفاءة الإنتاجية.

#### 2-المصادر الثانوية

وتتمثل في تصميم استبيان موجه لموظفي المؤسسة الاستشفائية لطب العيون بالوادي. (أنظر الملحق رقم (01)) كأداة لجمع البيانات الأولية المتعلقة بمجتمع البحث وتطبيقها على عينة ممثلة له. والجدول التالي يوضح توزيع عبارات الاستبيان الخاصة بعبارات التمكين الإداري.

الجدول رقم (2-3): توزيع عبارات الاستبيان الخاصة بالتدريب

| التدريب | العبارات     |
|---------|--------------|
| التدريب | من 01 إلى 20 |

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على الاستبيان

والجدول التالي يوضح توزيع عبارات الاستبيان الخاصة بعبارات الإبداع التنظيمي.

الجدول رقم (2-4): توزيع عبارات الاستبيان الخاصة بالإبداع التنظيمي

| الإبداع التنظيمي | العبارات     |
|------------------|--------------|
| الأصالة          | من 21 إلى 25 |
| الطلاقة          | من 26 إلى 30 |
| المخاطرة         | من 31 إلى 35 |

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على بيانات الاستبيان

#### رابعاً: صدق وثبات أداة الاستبيان

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة على نفس العينة وتحت نفس الظروف والشروط.

وقد تم التأكد من ثبات استبانة الدراسة من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول:

الجدول رقم (2-5): معامل الثبات للاتساق الداخلي للفقرات المتغير المستقل والمتغير التابع

| اسم المتغير                       | معامل ألفا كرونباخ |
|-----------------------------------|--------------------|
| المتغير المستقل (التدريب)         | 0.937              |
| المتغير التابع (الإبداع التنظيمي) | 0.823              |
| معامل ألفا كرونباخ الكلي          | 0.927              |

المصدر: من إعداد الطالبات، بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (SPSS22)

من أجل التأكد من ثبات واتساق أداة الدراسة تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ Cronbach Alpha بينت نتائج القياس ارتفاع معامل ألفا للاستبانة ككل (0.927) وبالتالي تتمتع أداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عال يتيح لها تحقيق أهداف الدراسة وإمكانية ثبات النتائج التي تسفر عنها.

#### المطلب الثاني: أدوات الدراسة

قصد القيام بالتحليل الإحصائي للبيانات المتعلقة بموضوع البحث استخدمنا أدوات إحصائية وكذلك برامج إحصائية.

#### أولاً: الأدوات الإحصائية المستخدمة لقياس وتقييم متغيرات الدراسة

- التكرارات: هي أسلوب من أساليب التبويب الذي يعتمد على عدد المرات التي تكرر فيها المفردة (3). وقد استعملت لتحديد عدد الإجابات الخاصة بكل المستجوبين.
- النسبة المئوية: وهو تحويل التكرارات المطلقة إلى تكرارات نسبية، أي يحسب تكرار كل فئة كنسبة مئوية من مجموع التكرارات التي يتضمنها التوزيع التكراري، ويستخدم لمعرفة التوزيع النسبي لأفراد العينة. (4)
- المتوسط الحسابي: (Mean) يعتبر المؤشر الأكثر أهمية لقياس المواضع المركزية، ويستخدم بكثرة في مختلف الدراسات والحسابات. (5)
- الانحراف المعياري: (B) مقياس إحصائي لمدى تشتت مجموعة من القيم حول وسطها الحسابي، وهو الجذر التربيعي للتباين. (6)

<sup>3</sup> - بوشاشي بوعلام، فوائد الإحصاء، دروس وتمارين، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، ص 10.

<sup>4</sup> - عبد العزيز فهمي هيكل، مرجع سابق، ص 736.

<sup>5</sup> - أحمد مصطفى الأشقر، مقدمة في الإحصاء مفاهيم وطرائق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان 2009، ص 50.

<sup>6</sup> - عبد العزيز فهمي هيكل، المرجع السابق، ص 798.

- الأهمية النسبية (RII): تستخدم لتحديد نسبة الأهمية في إجابات العينة، ويستخدم المؤشر النسبي لتصنيف المعايير وفقا لأهميتها النسبية، كما موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-6): فئات مؤشر الأهمية النسبية

| رقم الفئة | الفئة        | مستوى الأهمية |
|-----------|--------------|---------------|
| 1         | (0.2 - 0)    | ضعيفة جدا     |
| 2         | (0.4 - 0.2)  | ضعيفة         |
| 3         | (0.6 - 0.41) | متوسطة        |
| 4         | (0.8 - 0.61) | مرتفعة        |
| 5         | (1 - 0.81)   | مرتفعة جدا    |

**La source :** AKadin O.P.2011. Development of a MALTI - Criteria Approach for the Selection of Sustainable Materials for Building Projects PLiD thesis. University of Wolverhampton UK.

- ألفا كرونباخ: يستعمل للتأكد من الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان.
  - تحليل التباين: هو مقياس مدى تشتت مجموعة من القيم عن وسطها الحسابي وكلما كبر التباين كلما دل ذلك على تشتت أكبر. (7)
  - تحليل الانحدار: يستخدم للتنبؤ بقيمة المتغير، يسمى المتغير التابع من خلال مجموعة من المتغيرات المستقلة، ويسمى ثنائي إذا كان هناك متغيرين فقط، الأول متغير مستقل، والثاني متغير تابع.
- ثانيا: البرمجيات الإحصائية المستخدمة
- وتتمثل فيما يلي:
- برنامج **IBM SPSS Statistique v22**: هو برنامج يعد أحد أهم وأشهر حزم البرامج الجاهزة في مجال المعالجة الإحصائية للبيانات. (8)
  - برنامج **EXCEL**: هو أحد مجموعة برامج الأوفيس ووظيفته إنشاء الجداول الالكترونية وإجراء العمليات الحسابية والإحصائية المعقدة بسرعة وكفاءة عالية، وكذلك إضافة المخططات والرسوم البيانية. (9)

<sup>7</sup> - عبد العزيز فهمي هيكل، مرجع سابق، ص 08.

<sup>8</sup> - إبراهيم سالم إبراهيم أبو عمرة، استخدام تحليل المسار في دراسة العوامل المناخية المؤثرة على كمية الأمطار في محافظة رام الله، أطروحة ماجستير في الإحصاء، جامعة الأزهر، غزة، ص 43.

<sup>9</sup> - محسن نجم المالكي، تعلم برنامج مايكروسوفت أكسل 2003، دار العلوم للنشر والتوزيع، بيروت، بدون سنة نشر، ص 01.

المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

سنقوم من خلال هذا المبحث بعرض نتائج الدراسة في المطلب الأول، ثم تحليلها واختبارها من خلال المطلب الثاني.

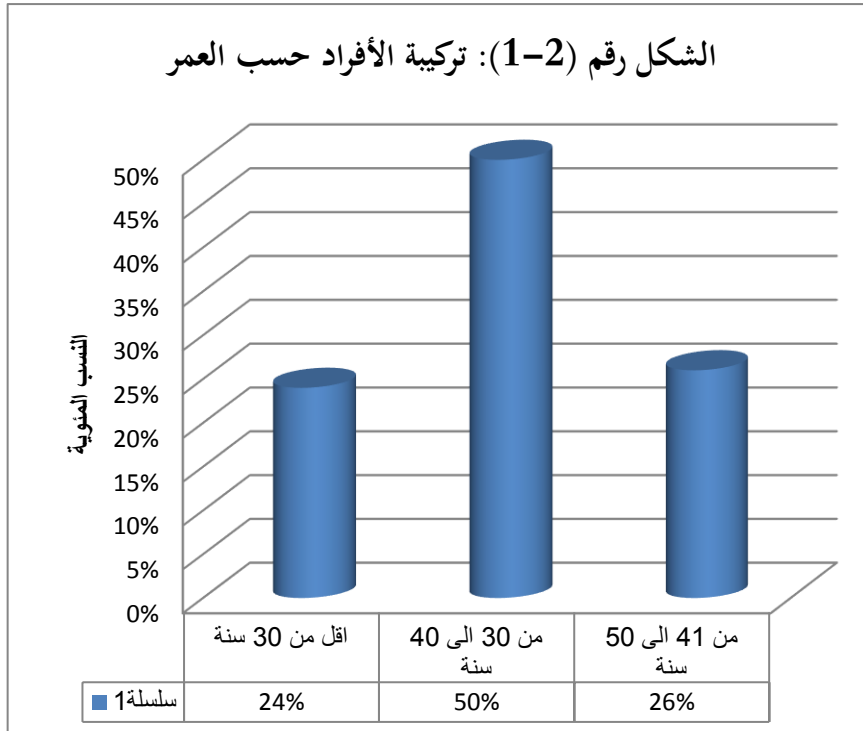
المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

أولاً: المتغيرات الديموغرافية

من أجل تحديد عينة الدراسة قمنا بتمثيل القسم الأول الخاص بالبيانات الشخصية والتي تصف عينة الدراسة باستخدام برنامج SPSS22 وبرنامج EXCEL.

1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس

حتى تكون النتائج أكثر وضوحاً قمنا بتمثيلها في الرسم البياني التالي:

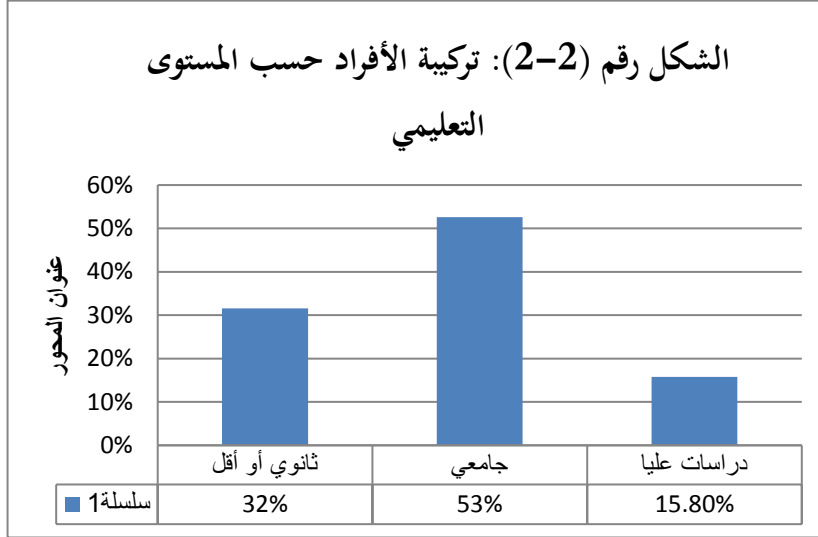


المصدر: إعداد الطالبات بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (x1)

- يتبين لنا من الشكل أعلاه أن الفئة العمرية التي تتراوح بين (30 سنة إلى 40 سنة) التي تمثل فئة الشبابي أعلى نسبة بـ (50%) من حجم العينة وهذا راجع إلى المهارات التي تتمتع بها هذه الفئة إلى جانب قدرتها على تحمل الأعباء.

## 2- توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

قمنا بتمثيل نتائج الدراسة في الرسم البياني التالي:

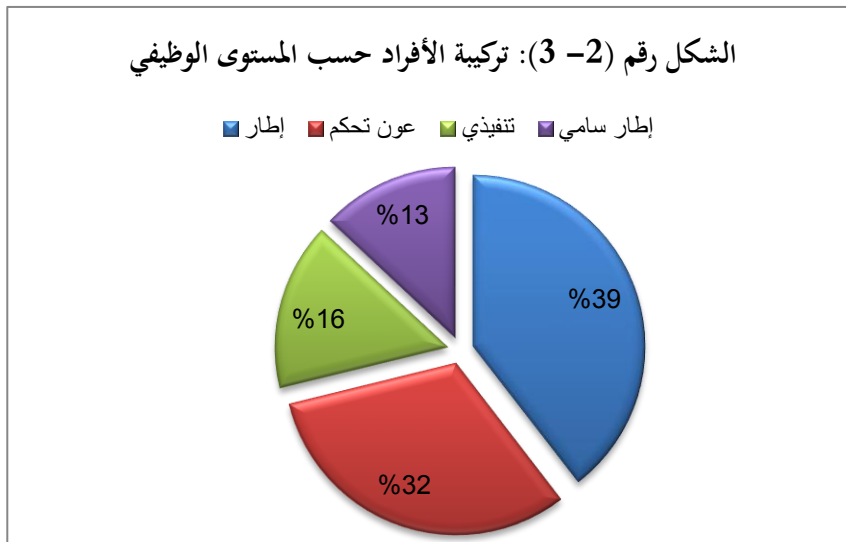


المصدر: إعداد الطالبات بناء على مخرجات (Excel)

من خلال الشكل نلاحظ أن المستوى التعليمي الذي غلب أفراد العينة الإحصائية هو المستوى الجامعي بنسبة 53% ثم يليه مستوى ثانوي أو أقل 32%. وهذا يعود لما تتطلبه وظائف المؤسسة من خبرات ومهارات تواصلية واجتماعية ومؤهلات تقنية معا.

## 3- توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي:

قمنا بتمثيل النتائج في رسم بياني لتوضيحها أكثر كالاتي:

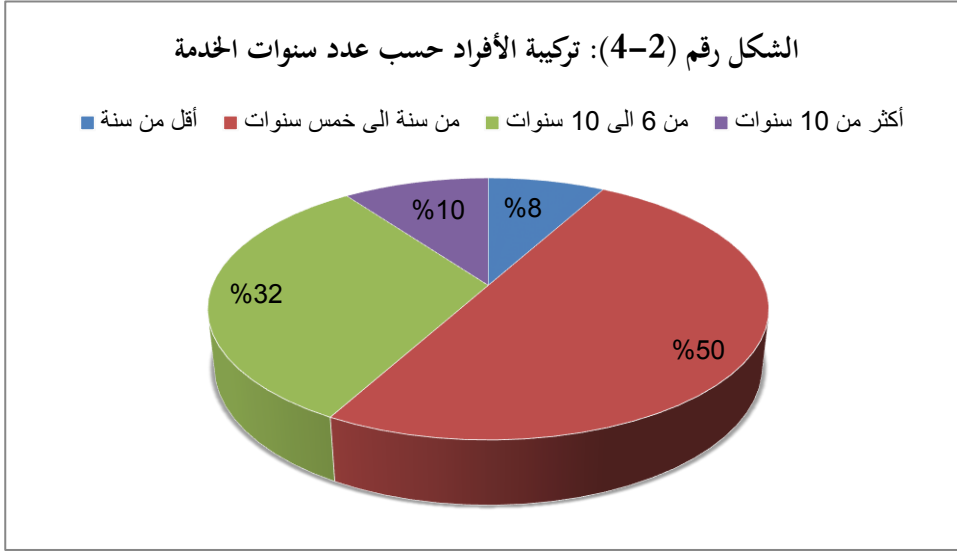


المصدر: إعداد الطالبات بناء على مخرجات (Excel)

نلاحظ أن المستوى الوظيفي الذي غلب على أفراد العينة الإحصائية هي إطار بنسبة 39% ثم تليها وظيفة عون تحكم بنسبة 32% أما نسبة الوظيفة الأقل تمثلت في وظيفة إطار سامي بنسبة 13%.

#### 4- توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة:

من خلال مخرجات (Excel) على ضوء نتائج الاستبانة تحصلنا على النتائج التي سنعرضها في الرسم البياني التالي:



المصدر: إعداد الطالبات بناء على مخرجات (Excel)

نلاحظ أن أغلبية الموظفين تتراوح عدد سنوات الخدمة لديهم من سنة إلى 5 سنوات بنسبة 50%. تليها نسبة 32% التي تمثل الموظفين الذين تتراوح سنوات الخدمة لديهم من 6 إلى 10 سنوات، و10% من الموظفين تتراوح عدد سنوات الخدمة لديهم لأكثر من 10 سنوات. وهذا يدل على أن المؤسسة تهتم باستقبال العمال الجدد وتتركز على الولاء والرضا الوظيفي من الطرفين للعمال والمؤسسة.

ثانيا: الاتجاه العام لآراء المستجوبين

#### 1- الآراء الخاصة بالتدريب

الجدول رقم (2-7): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب للآراء الخاصة بالتدريب

| الرقم | العبارات  | موافق |    | م بشده |    | محايد |   | غ موافق |   | غ م بشده |   | Mea n | β    | RII  |
|-------|---|-------|----|--------|----|-------|---|---------|---|----------|---|-------|------|------|
|       |   | %     | F  | %      | F  | %     | F | %       | F |          |   |       |      |      |
| 1     | يركز الأسلوب التدريبي على المتدرب ويشركه بشكل نشط | 55    | 21 | 26     | 10 | 18    | 7 | 0       | 0 | 0        | 0 | 4,08  | 0,67 | 0,82 |

|    |  |    |    |    |    |   |    |   |    |   |   |      |      |      |            |
|----|--|----|----|----|----|---|----|---|----|---|---|------|------|------|------------|
| 2  | يتوفر في المؤسسة الوسائل التدريبية اللازمة لممارسة التدريب.          | 24 | 63 | 10 | 26 | 2 | 5  | 2 | 5  | 0 | 0 | 4,11 | 0,72 | 0,82 | موافق      |
| 3  | أساليب التدريب المتبعة تشجع المتدربين على الإبداع والابتكار.         | 21 | 55 | 11 | 29 | 2 | 5  | 3 | 7  | 3 | 1 | 4    | 0,95 | 0,8  | موافق      |
| 4  | هناك تنوع في الأساليب التدريبية المستخدمة في المؤسسة.                | 21 | 55 | 8  | 21 | 1 | 3  | 7 | 18 | 3 | 1 | 3,74 | 1,08 | 0,75 | موافق      |
| 5  | أصبح لديك اتجاهات ايجابية أفضل بعد اهتمامك ببرنامج التدريبي.         | 14 | 37 | 21 | 55 | 3 | 8  | 0 | 0  | 0 | 0 | 4,47 | 0,64 | 0,89 | موافق بشدة |
| 6  | يتم إشراك المتدربين في تحديد أهداف التدريب.                          | 22 | 58 | 2  | 21 | 1 | 10 | 4 | 10 | 0 | 0 | 3,89 | 0,86 | 0,78 | موافق      |
| 7  | يلاءم الأسلوب التدريبي حجم المجموعة وقاعة التدريب.                   | 22 | 58 | 14 | 37 | 2 | 5  | 0 | 0  | 0 | 0 | 4,32 | 0,57 | 0,86 | موافق بشدة |
| 8  | يتم تحديد الاحتياجات الوظيفية وفق المسار الوظيفي المخطط له.          | 15 | 39 | 15 | 39 | 4 | 10 | 3 | 8  | 3 | 1 | 4,05 | 1,03 | 0,81 | موافق      |
| 9  | تخضع لعملية تدريبية في حالة ترقيتك من وظيفة لأخرى في المؤسسة.        | 21 | 55 | 8  | 21 | 6 | 15 | 2 | 5  | 3 | 1 | 3,87 | 0,90 | 0,77 | موافق      |
| 10 | يتم تحديد ومعرفة حاجة عمالك للتدريب المستقبلي.                       | 18 | 47 | 14 | 37 | 5 | 13 | 1 | 3  | 0 | 0 | 4,18 | 0,76 | 0,84 | موافق      |
| 11 | هناك دراسات تحدد احتياجاتك التدريبية في المؤسسة.                     | 13 | 34 | 13 | 34 | 6 | 15 | 5 | 13 | 3 | 1 | 3,84 | 1,12 | 0,77 | موافق      |
| 12 | حصلت على تدريب عند بداية تعيينك بالمؤسسة.                            | 17 | 45 | 15 | 39 | 3 | 8  | 3 | 8  | 0 | 0 | 4,16 | 0,88 | 0,83 | موافق      |
| 13 | يراعي البرنامج التدريبي التخصصات المختلفة بعرض برامج تدريبية متخصصة. | 18 | 47 | 11 | 29 | 6 | 16 | 3 | 8  | 0 | 0 | 3,97 | 0,88 | 0,79 | موافق      |

|       |      |      |      |   |   |    |   |    |   |    |    |    |    |   |         |
|-------|------|------|------|---|---|----|---|----|---|----|----|----|----|---|---------|
| موافق | 0,76 | 1,09 | 3,79 | 5 | 2 | 8  | 3 | 15 | 6 | 26 | 10 | 45 | 17 | تتلاءم البرامج التدريبية مع الاحتياجات الفعلية لوظيفتك الحالية.     | 14      |
| موافق | 0,81 | 1,02 | 4,03 | 5 | 2 | 3  | 1 | 10 | 4 | 34 | 13 | 47 | 18 | تحفز إدارة المؤسسة المتدربين المتميزين.                             | 15      |
| موافق | 0,83 | 0,87 | 4,13 | 0 | 0 | 8  | 3 | 8  | 3 | 37 | 14 | 47 | 18 | تقوم إدارة المؤسسة بتوفير كادر مؤهل لتدريب العاملين.                | 16      |
| موافق | 0,83 | 0,99 | 4,13 | 0 | 0 | 10 | 4 | 10 | 1 | 45 | 17 | 34 | 13 | هناك اقتناع من قبل إدارة المؤسسة بالعملية التدريبية.                | 17      |
| موافق | 0,73 | 1,07 | 3,66 | 5 | 2 | 10 | 4 | 16 | 6 | 18 | 7  | 50 | 19 | هناك ميزانية موزعة من الإدارة العليا لتغطية البرامج التدريبية.      | 18      |
| موافق | 0,78 | 1,00 | 3,89 | 3 | 1 | 8  | 3 | 15 | 6 | 29 | 11 | 44 | 17 | تحتم إدارة المؤسسة بتقييم التدريب الذي حصلت عليه.                   | 19      |
| موافق | 0,76 | 1,11 | 3,82 | 3 | 1 | 15 | 6 | 8  | 8 | 29 | 11 | 44 | 17 | المدرّبون القائمون على عملية التدريب على درجة من الكفاءة والفعالية. | 20      |
| موافق | 0.8  | 0.9  | 4    |   |   |    |   |    |   |    |    |    |    |   | التدريب |

المصدر: إعداد الطالبات بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS22).

من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابقة فإن أغلب الاتجاه هو «موافق» أي أننا نسجل مستويات متجانسة، حيث أن أعلى قيمة للمتوسط الحسابي (4.47) بانحراف معياري (0.647) وأهمية نسبية مرتفعة  $R_{II} = 89\%$ ، كانت للعبارة رقم (05) "أصبح لديك اتجاهات إيجابية أفضل بعد اهتمامك ببرنامج التدريب." وهذا يدل على أن موظفي المؤسسة الاستشفائية بالوادي يستفيدون بصورة جيدة من البرنامج التدريبي الذي توفره المؤسسة، وأيضاً يدل على أن المؤسسة تدعم التدريب بصفة كبيرة وتعمل على توفيره للموظفين.

## 2-تقييم الإبداع التنظيمي من وجهة نظر العاملين

## أ-بعد الأصالة

الجدول رقم (2-8): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب للآراء الخاصة ببعده الأصالة

| الرقم   | العبارات  | موافق |    | م بشده |    | محايد |   | غ موافق |    | غ م بشده |   | Mea n | β    | RII  |      |   |
|---------|---|-------|----|--------|----|-------|---|---------|----|----------|---|-------|------|------|------|---|
|         |   | %     | F  | %      | F  | %     | F | %       | F  | %        | F |       |      |      |      |   |
| 1       | أنجز ما يسند إلى من أعمال بأسلوب متجدد.                         | 45    | 17 | 42     | 16 | 10    | 4 | 3       | 1  | 0        | 0 | 4,26  | 0,76 | 0,85 |      |   |
| 2       | ابتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل.             | 45    | 17 | 50     | 19 | 0     | 0 | 3       | 1  | 3        | 1 | 4,37  | 0,85 | 0,87 |      |   |
| 3       | اشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في انجاز العمل.          | 34    | 13 | 29     | 11 | 10    | 4 | 8       | 3  | 18       | 7 | 3,47  | 1,46 | 0,69 |      |   |
| 4       | لدي القدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل. | 42    | 16 | 42     | 16 | 10    | 4 | 0       | 0  | 5        | 2 | 4,16  | 1,00 | 0,83 |      |   |
| 5       | لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.        | 53    | 20 | 29     | 11 | 5     | 2 | 8       | 3  | 5        | 2 | 3,92  | 1,07 | 0,78 |      |   |
| 6       | يتم إشراك المتدربين في تحديد أهداف التدريب.                     | 58    | 22 | 21     | 2  | 10    | 1 | 4       | 10 | 0        | 0 | 3,89  | 0,86 | 0,78 |      |   |
| الأصالة |   |       |    |        |    |       |   |         |    |          |   |       |      | 0,80 | 1,03 | 4 |

## ب-بعد الطلاقة

الجدول رقم (2-9): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب للآراء الخاصة ببعده الطلاقة

| الرقم | العبارات  | موافق |    | م بشده |    | محايد |   | غ موافق |   | غ م بشده |   | Mea n | β    | RII  |
|-------|---|-------|----|--------|----|-------|---|---------|---|----------|---|-------|------|------|
|       |   | %     | F  | %      | F  | %     | F | %       | F | %        | F |       |      |      |
| 1     | لدي القدرة على التعبير عن أفكار بطلاقة أو صياغتها في كميات مفيدة. | 42    | 16 | 39     | 15 | 10    | 4 | 8       | 3 | 0        | 0 | 4,13  | 0,90 | 0,83 |
| 2     | احرص على معرفة الرأي المخالف لرأي للاستفادة منه.                  | 39    | 15 | 52     | 20 | 5     | 2 | 3       | 1 | 0        | 0 | 4,42  | 0,72 | 0,88 |
| 3     | أرغب في انجاز أعمال   | 34    | 13 | 66     | 25 | 0     | 0 | 0       | 0 | 0        | 0 | 4,66  | 0,48 | 0,93 |

|               |      |      |      |         |   |   |   |   |   |    |    |    |    |   |
|---------------|------|------|------|---------|---|---|---|---|---|----|----|----|----|---|
| بشدة          |      |      |      |         |   |   |   |   |   |    |    |    |    | على أكمل وجه.                               |
| موافق<br>بشدة | 0,92 | 0,54 | 4,61 | 0       | 0 | 0 | 0 | 3 | 1 | 63 | 24 | 34 | 13 | 4 أحرص على القيام<br>بعملي في الوقت المحدد. |
| موافق<br>بشدة | 0,91 | 0,60 | 4,55 | 0       | 0 | 0 | 0 | 5 | 2 | 60 | 23 | 34 | 13 | 5 أنجز عملي بكفاءة.                         |
| موافق<br>بشدة | 0.89 | 0.65 | 4.47 | الطلاقة |   |   |   |   |   |    |    |    |    |   |

## ج- بعد المخاطرة

الجدول رقم (2-10): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب للآراء الخاصة بعد المخاطرة

| الرقم | العبارات  | موافق |    | م بشده |    | محايد |   | غ موافق |   | غ م بشده |   | Mea<br>n | β    | RII  |
|-------|---|-------|----|--------|----|-------|---|---------|---|----------|---|----------|------|------|
|       |   | %     | F  | %      | F  | %     | F | %       | F |          |   |          |      |      |
| 1     | لا أتردد في تغيير موقفي<br>عندما اقتنع بعدم<br>صحته.          | 34    | 13 | 58     | 22 | 8     | 3 | 0       | 0 | 0        | 0 | 4,5      | 0,64 | 0,9  |
| 2     | أحرص على إحداث<br>تغيرات في أساليب<br>العمل كل فترة.          | 55    | 21 | 32     | 12 | 8     | 3 | 3       | 1 | 3        | 1 | 4,11     | 0,86 | 0,82 |
| 3     | أقوم بمساعدة زملائي في<br>العمل في حالة وجود<br>أعباء إضافية. | 42    | 16 | 42     | 16 | 13    | 5 | 0       | 0 | 3        | 1 | 4,21     | 0,87 | 0,84 |
| 4     | أغيب عن العمل إلا في<br>حالة الضرورة القصوة.                  | 39    | 15 | 47     | 18 | 5     | 2 | 5       | 2 | 3        | 1 | 4,24     | 0,97 | 0,85 |
| 5     | أساهم في توجيه وإرشاد<br>زملائي في العمل في<br>تحسين سلوكهم.  | 45    | 17 | 39     | 14 | 10    | 4 | 8       | 3 | 0        | 0 | 4,11     | 0,89 | 0,82 |
|       | المخاطرة  |       |    |        |    |       |   |         |   |          |   | 4.23     | 0.85 | 0.84 |

## د- بعد حساسية مشكلات

الجدول رقم (2-11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب للآراء الخاصة ببعده حساسية

## المشكلات

| الرقم             | العبارات   | موافق |    | م بشده |    | محايد |   | غ موافق |   | غ م بشده |   | Mea<br>n | β    | RII   |            |
|-------------------|--|-------|----|--------|----|-------|---|---------|---|----------|---|----------|------|-------|------------|
|                   |  | %     | F  | %      | F  | %     | F | %       | F | %        | F |          |      |       |            |
| 1                 | اخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها.                          | 42    | 16 | 42     | 16 | 8     | 3 | 8       | 3 | 0        | 0 | 4,18     | 0,89 | 0,84  | موافق      |
| 2                 | أمتلك القدرة الكافية فيما يتعلق بتشخيص المشاكل التي تصادفني في عملي. | 39    | 15 | 45     | 17 | 13    | 5 | 3       | 1 | 0        | 0 | 4,26     | 0,79 | 0,85  | موافق بشدة |
| 3                 | أتصف بالانفتاح الإدراكي والمعرفة.                                    | 32    | 12 | 45     | 17 | 13    | 5 | 10      | 4 | 0        | 0 | 4,11     | 1,00 | 0,82  | موافق      |
| 4                 | أنتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها.                                      | 34    | 13 | 13     | 5  | 21    | 8 | 21      | 8 | 10       | 4 | 3,18     | 1,22 | 0,64  | محايد      |
| 5                 | أمتلك المعارف اللازمة التي تجعلني في حالة يقظة دائمة للأحداث.        | 39    | 15 | 26     | 10 | 8     | 3 | 13      | 5 | 13       | 5 | 3,53     | 1,37 | 0,71  | موافق      |
| الحساسية للمشكلات |  |       |    |        |    |       |   |         |   |          |   |          |      | موافق |            |
|                   |  |       |    |        |    |       |   |         |   |          |   |          |      | 0,77  |            |
|                   |  |       |    |        |    |       |   |         |   |          |   |          |      | 1,05  |            |
|                   |  |       |    |        |    |       |   |         |   |          |   |          |      | 3,85  |            |

## ه- بعد المرونة

الجدول رقم (2-12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب للآراء الخاصة ببعده المرونة

| الرقم | العبارات  | موافق |    | م بشده |    | محايد |   | غ موافق |   | غ م بشده |   | Mea<br>n | β    | RII  |            |
|-------|---|-------|----|--------|----|-------|---|---------|---|----------|---|----------|------|------|------------|
|       |   | %     | F  | %      | F  | %     | F | %       | F | %        | F |          |      |      |            |
| 1     | لدي القدرة على تقديم أفكار متنوعة لتطوير العمل بتلقائية ويسر. | 42    | 16 | 39     | 15 | 13    | 5 | 5       | 2 | 0        | 0 | 4,16     | 0,85 | 0,83 | موافق      |
| 2     | لدي القدرة على رؤية الأشياء بطرق مختلفة.                      | 34    | 13 | 34     | 13 | 18    | 7 | 10      | 4 | 3        | 1 | 3,87     | 1,09 | 0,77 | موافق      |
| 3     | لدي القدرة على التكيف مع طرق العمل الجديدة.                   | 37    | 14 | 45     | 17 | 18    | 7 | 0       | 0 | 0        | 0 | 4,26     | 0,76 | 0,85 | موافق بشدة |
| 4     | لدي القدرة على تغيير موقفي أو وجهة نظري                       | 58    | 22 | 34     | 13 | 8     | 3 | 0       | 0 | 0        | 0 | 4,26     | 0,60 | 0,85 | موافق      |

|       |      |      |      |                  |   |   |   |   |   |    |    |    |    |  |
|-------|------|------|------|------------------|---|---|---|---|---|----|----|----|----|--|
| بشدة  |      |      |      |                  |   |   |   |   |   |    |    |    |    | حسب المواقف التي<br>أعرض لها.  |
| موافق | 0,82 | 0,95 | 4,11 | 3                | 1 | 5 | 2 | 8 | 3 | 37 | 14 | 47 | 18 | 5<br>لدي القدرة على انتهاج<br>الطرق المختلفة والتفكير<br>بأساليب متنوعة. |
| موافق | 0.82 | 0.85 | 4.13 | المرونة          |   |   |   |   |   |    |    |    |    |  |
| موافق | 0.82 | 0.88 | 4.14 | الإبداع التنظيمي |   |   |   |   |   |    |    |    |    |  |

المصدر: إعداد الطالبات بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS22).

من خلال النتائج الموضحة في الجداول أعلاه فإننا نسجل مستويات متجانسة في الاتجاه، حيث أن أعلى قيمة للمتوسط الحسابي كانت لمتغير الطلاقة حيث سجل متوسط حسابي (4.47) بانحراف معياري (0.65)، وأهمية نسبية  $RII = 89\%$ ، أما العبارة التي سجلت أعلى القيم هي العبارة رقم (08) "أرغب في إنجاز أعمالي على أكمل وجه" بمتوسط حسابي  $Mean = 4.66$ ، وأهمية نسبية مرتفعة جدا  $RII = 93\%$  وهذا يدل على أن المؤسسة الاستشفائية لطب العيون في الوادي تضم مجموعة نشطة ومسئولة من الموظفين ذوي الأداء الجيد الذي يتميز بالمصادقية داخل المؤسسة.

ثالثا: اختبار ارتباط وعلاقة متغيرات الدراسة

بعد عرض وتحليل مختلف إجابات أفراد عينة الدراسة التي تضمنها الاستبيان، نقوم باختبار ارتباط وعلاقة متغيرات الدراسة عند مستوى دلالة معنوية ( $a = 0,05$ ).

### 1-تحليل التباين

اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS22، كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (2-13): يمثل تحليل التباين

| النموذج  | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة الاختبار F فيشر | قيمة الاحتمال Sig |
|----------|----------------|-------------|----------------|----------------------|-------------------|
| الانحدار | 2.136          | 1           | 2.136          | 20.074               | 0.000b            |
| البواقي  | 3.830          | 36          | 0.106          |                      |                   |
| المجموع  | 5.966          | 37          |                |                      |                   |

المصدر: إعداد الطالبات بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS.22).

من خلال الجدول نلاحظ أن  $Sig = 0.000$  وهي أصغر من ( $a \leq 0.05$ )، وبهذا يكون نموذج ملائم لقياس العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

## 2- معاملات الارتباط:

في هذه الخطوة نستخدم معاملات الارتباط المتعدد والخطي ذلك لوجود المتغيرات التابعة التالية: الأصالة، الطلاقة، المخاطرة، الحساسية للمشكلات، المرونة والمتغير المستقل التدريب.

الجدول رقم (2-14): معاملات الارتباط بين المتغيرات التابعة والتدريب

| التدريب           | X                       |               |
|-------------------|-------------------------|---------------|
|                   | القيمة الاحتمالية (Sig) | ارتباط بيرسون |
| الأصالة           | 0.973                   | %-0.6         |
| الطلاقة           | 0.001                   | %53.2         |
| المخاطرة          | 0.000                   | %69.4         |
| الحساسية للمشكلات | 0.306                   | %17           |
| المرونة           | 0.000                   | %66.6         |

المصدر: إعداد الطالبات بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS.22).

من خلال استقراء قيم العلاقات الظاهرة في الجدول أعلاه نلاحظ وجود علاقة طردية بين المتغيرات التابعة والمتغير المستقل "التدريب"، ما عدى متغير "الأصالة" الذي سجل علاقة عكسية مع التدريب بلغت (-0.6) %، وقد بلغت أكبر قيمة ارتباط طردية متوسطة بين التدريب والمخاطرة حيث سجلت (%69.4) عند مستوى (0.000)، وهذا يشير إلى أنه كلما زاد التدريب بقيمة واحدة تحسن متغير المخاطرة في المؤسسة بنسبة (%42.2)، ونفس التعليق بالنسبة للمتغيرات التابعة الأخرى.

الجدول رقم (2-15): الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع

| النموذج | معامل الارتباط | معامل التحديد  | معامل التحديد المصحح | الخطأ المعياري للتقدير |
|---------|----------------|----------------|----------------------|------------------------|
| 1       | 0.598a         | R <sup>2</sup> | 0.326                | 0.358                  |

المصدر: إعداد الطالبات بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS.22).

نلاحظ أن معامل الارتباط (R = 0.598) والذي يدل على وجود ارتباط إيجابي أي «علاقة طردية متوسطة» بنسبة (%59.8) بين التدريب في المؤسسة والإبداع التنظيمي، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.326) أي أن المتغير المستقل يؤثر بنسبة (%32.6) في المتغير التابع في المؤسسة، والنسبة المتبقية (%67.4) تفسر انه يوجد عوامل أخرى تؤثر أيضا في الإبداع التنظيمي.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

نقوم باختبار الفرضيات عند مستوى دلالة معنوية ( $a=0,05$ ).

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية

**H0**: لا يوجد أثر للتدريب على الإبداع التنظيمي بالمؤسسة "الاستشفائية لطب العيون في الوادي" عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ).

**H1**: يوجد أثر للتدريب على الإبداع التنظيمي بالمؤسسة "الاستشفائية لطب العيون في الوادي" عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ).

في هذه الخطوة نستخدم معامل الخط الانحدار الخطي لاختبار الفرضيات عند مستوى دلالة معنوية ( $0.05$ ) اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS22، حيث كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (2-16): يمثل معاملات خط الانحدار البسيط

| قيمة الاحتمال<br>Sig | اختبار قيمة<br>ستودنت<br>T | المعاملات المعيارية | المعاملات غير المعيارية |       | النموذج |
|----------------------|----------------------------|---------------------|-------------------------|-------|---------|
|                      |                            | Beta                | الخطأ المعياري          | B     |         |
| 0.000                | 7.536                      |                     | 0.346                   | 2.611 | الثابت  |
| 0.000                | 4.480                      | 0.598               | 0.085                   | 0.383 | التدريب |

المصدر: إعداد الطالبات بناء على نتائج الدراسة مخرجات نظام (SPSS22).

من الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية للمتغير المستقل (التدريب) هي ( $\text{Sig}=0.000$ ) وهي أصغر من ( $a \leq 0.05$ ) أي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة للفرضية الرئيسية الأولى، أي يوجد أثر للتدريب على الإبداع التنظيمي بالمؤسسة "الاستشفائية لطب العيون في الوادي" هذا ما أكدته الفرضية الرئيسية الأولى.

ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية

في هذه الخطوة نستخدم معامل الخط الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات عند مستوى دلالة معنوية ( $0,05$ ) اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS22، كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (2-17): معاملات خط الانحدار المتعدد

| قيمة الاحتمال<br>Sig | اختبار قيمة<br>ستودنت<br>T | المعاملات<br>المعيارية | المعاملات غير المعيارية |       | النموذج |
|----------------------|----------------------------|------------------------|-------------------------|-------|---------|
|                      |                            | Beta                   | الخطأ المعياري          | B     |         |
| 0.000                | 7.078                      |                        | 0.554                   | 3.923 | الثابت  |

|       |        |        |       |        |                   |
|-------|--------|--------|-------|--------|-------------------|
| 0.973 | -0.034 | -0.006 | 0.141 | -0.005 | الأصالة           |
| 0.001 | 3.773  | 0.532  | 0.097 | 0.367  | الطلاقة           |
| 0.000 | 5.778  | 0.694  | 0.118 | 0.679  | المخاطرة          |
| 0.306 | 1.037  | 0.170  | 0.153 | 0.159  | الحساسية للمشكلات |
| 0.000 | 5.363  | 0.666  | 0.133 | 0.714  | المرونة           |

المصدر: إعداد الطالبات بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS.22).

### 1-تحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

**H0:** لا يوجد أثر للتدريب على الأصالة بالمؤسسة "الاستشفائية لطب العيون في الوادي" عند مستوى الدلالة  $(a \leq 0.05)$ .

**H1:** يوجد أثر للتدريب على الأصالة بالمؤسسة "الاستشفائية لطب العيون في الوادي" عند مستوى الدلالة  $(a \leq 0.05)$ .

من الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية للمتغير التابع (الأصالة) هي  $(Sig=0.973)$  وهي أكبر من  $(a \leq 0.05)$  أي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية، أي لا يوجد أثر للتدريب على الأصالة بالمؤسسة "الاستشفائية لطب العيون في الوادي" وهذا ما لم تأكده الفرضية الأولى.

### 2-تحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية):

**H0:** لا يوجد أثر للتدريب على الطلاقة بالمؤسسة "الاستشفائية لطب العيون في الوادي" عند مستوى الدلالة  $(a \leq 0.05)$ .

**H1:** يوجد أثر للتدريب على الطلاقة بالمؤسسة "الاستشفائية لطب العيون في الوادي" عند مستوى الدلالة  $(a \leq 0.05)$ .

من الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية للمتغير التابع (الطلاقة) هي  $(Sig=0.001)$  وهي أصغر من  $(a \leq 0.05)$  أي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي يوجد أثر للتدريب على الطلاقة بالمؤسسة "الاستشفائية لطب العيون في الوادي" وهذا ما أكدته الثانية.

### 3-تحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

**H0:** لا يوجد أثر للتدريب على المخاطرة بالمؤسسة "الاستشفائية لطب العيون في الوادي" عند مستوى الدلالة  $(a \leq 0.05)$ .

**H1:** يوجد أثر للتدريب على المخاطرة بالمؤسسة "الاستشفائية لطب العيون في الوادي" عند مستوى الدلالة  $(a \leq 0.05)$ .

من الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية للمتغير التابع (المخاطرة) هي (Sig=0.000) وهي أصغر من (a≤0.05) أي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي يوجد أثر للتدريب على المخاطرة بالمؤسسة "الاستشفائية لطب العيون في الوادي" وهذا ما أكدته الفرضية الثالثة.

#### 4-تحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

**H0:** لا يوجد أثر للتدريب على الحساسية للمشكلات بالمؤسسة "الاستشفائية لطب العيون في الوادي" عند مستوى الدلالة (a≤0.05).

**H1:** يوجد أثر للتدريب على الحساسية للمشكلات بالمؤسسة "الاستشفائية لطب العيون في الوادي" عند مستوى الدلالة (a≤0.05).

من الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية للمتغير التابع (الحساسية للمشكلات) هي (Sig=0.306) وهي أكبر من (a≤0.05) أي نرفض البديلة ونقبل الفرضية الصفرية، أي لا يوجد أثر للتدريب على الحساسية للمشكلات بالمؤسسة "الاستشفائية لطب العيون في الوادي" وهذا ما لم تأكده الفرضية الرابعة.

#### 5-تحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

**H0:** لا يوجد أثر للتدريب على المرونة بالمؤسسة "الاستشفائية لطب العيون في الوادي" عند مستوى الدلالة (a≤0.05).

**H1:** يوجد أثر للتدريب على المرونة بالمؤسسة "الاستشفائية لطب العيون في الوادي" عند مستوى الدلالة (a≤0.05).

من الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية للمتغير التابع (المرونة) هي (Sig=0.000) وهي أصغر من (a≤0.05) أي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي يوجد أثر للتدريب على المرونة بالمؤسسة "الاستشفائية لطب العيون في الوادي" وهذا ما أكدته الفرضية الخامسة.

#### ثالثا: اختبار الفرضيتين الرئيسيتين

سنقوم في هذا الفرع باختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضية الرئيسية الثانية.

#### 1-اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

في هذه الخطوة نستخدم معامل الخط الانحدار الخطي لاختبار الفرضيات عند مستوى دلالة معنوية (a= 0,05) اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS22، كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (2-18): معاملات خط الانحدار البسيط

| قيمة الاحتمال<br>Sig | اختبار قيمة ستودنت<br>T | المعاملات غير المعيارية     |                     | النموذج |
|----------------------|-------------------------|-----------------------------|---------------------|---------|
|                      |                         | المعاملات المعيارية<br>Beta | الخطأ المعياري<br>B |         |
| 0.000                | 7.536                   |                             | 0.346               | الثابت  |
| 0.000                | 4.480                   | 0.598                       | 0.085               | التدريب |

المصدر: إعداد الطالبات بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (SPSS22)

✓ تحليل نتائج (اختبار الفرضية الرئيسية):

✓ **H0**: لا يوجد أثر للتدريب على الإبداع التنظيمي بالمؤسسة "الاستشفائية لطب العيون في الوادي" عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ).

✓ **H1**: يوجد أثر للتدريب على الإبداع التنظيمي بالمؤسسة "الاستشفائية لطب العيون في الوادي" عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ).

✓ من الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية للمتغير المستقل (التدريب) هي ( $Sig=0.000$ ) وهي أصغر من ( $a \leq 0.05$ ) أي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة للفرضية الرئيسية الأولى، أي يوجد أثر للتدريب على الإبداع التنظيمي بالمؤسسة "الاستشفائية لطب العيون في الوادي" وهذا ما أكدته الفرضية الرئيسية الأولى.

## 2- اختبار فرضية (الفروقات):

- لا توجد فروقات تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة).

- توجد فروقات تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة).

## اختبار الفرضية 1-2:

**H0**: لا توجد فروقات عند مستوى دلالة معنوية ( $a \leq 0.05$ ) لمتغيري الدراسة تعزى للجنس.

**H1**: توجد فروقات عند مستوى دلالة معنوية ( $a \leq 0.05$ ) لمتغيري الدراسة تعزى للجنس.

الجدول رقم (2-19): اختبار T للعينات المستقلة بالنسبة للجنس

| Sig   | F     | T      | العدد | الجنس | متغيري الدراسة   |
|-------|-------|--------|-------|-------|------------------|
| 0.023 | 5.650 | -0.989 | 28    | ذكر   | التدريب          |
|       |       |        | 10    | أنثى  |                  |
| 0.504 | 0.456 | 1.270  | 28    | ذكر   | الإبداع التنظيمي |
|       |       |        | 10    | أنثى  |                  |

المصدر: إعداد الطالبات بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (SPSS22)

التعليق: لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار Independent-Samples T-Test، نلاحظ من الجدول أعلاه أنها توجد فروق عند مستوى دلالة معنوية ( $a \leq 0.05$ ) للتدريب حيث كان مستوى الدلالة المعنوية يساوي ( $Sig=0.023$ ) أصغر من ( $a \leq 0.05$ )، أي أن الاختلاف في الجنس يؤثر على التدريب، وهذا يرجع إلى الاختلاف في مدة وطبيعة تدريب كلا الجنسين بسبب المسؤوليات الوظيفية الإضافية التي يكلف بها الذكر أكثر من الأنثى ومنه يراعي البرنامج التدريبي هذه الاختلافات، أما بالنسبة للإبداع التنظيمي فنلاحظ عدم وجود فروق عند مستوى دلالة معنوية ( $a \leq 0.05$ ) تعزى لمتغير الجنس، حيث كان مستوى الدلالة المعنوية أكبر من ( $a > 0.05$ ) أي أن الاختلاف في الجنس لا يؤثر على الإبداع التنظيمي.

اختبار الفرضية 2-2:

**H0:** لا توجد فروقات عند مستوى دلالة معنوية ( $a \leq 0.05$ ) لمتغيري الدراسة تعزى للعمر.

**H1:** توجد فروقات عند مستوى دلالة معنوية ( $a \leq 0.05$ ) لمتغيري الدراسة تعزى للعمر.

الجدول رقم (2-20): اختبار التباين الأحادي (Anova) لمتغيرات الدراسة وفقا لمتغير العمر

| Sig   | F     | متوسط المربعات | درجة الحرية | مجموع المربعات | التباين        | متغيري الدراسة   |
|-------|-------|----------------|-------------|----------------|----------------|------------------|
| 0.650 | 0.436 | 0.177          | 2           | 0.354          | بين المجموعات  | التدريب          |
|       |       | 0.406          | 35          | 14.212         | داخل المجموعات |                  |
|       |       |                | 37          | 14.566         | المجموع        |                  |
| 0.123 | 2.222 | 0.336          | 2           | 0.672          | بين المجموعات  | الإبداع التنظيمي |
|       |       | 0.151          | 35          | 5.294          | داخل المجموعات |                  |
|       |       |                | 37          | 5.966          | المجموع        |                  |
| 0.123 | 2.222 | 0.336          | 2           | 0.672          | بين المجموعات  | الإبداع          |

|  |  |       |    |       |                |          |
|--|--|-------|----|-------|----------------|----------|
|  |  | 0.151 | 35 | 5.294 | داخل المجموعات | التنظيمي |
|  |  |       | 37 | 5.966 | المجموع        |          |

المصدر: إعداد الطالبات بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (SPSS22)

التعليق: نلاحظ من الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق عند مستوى الدلالة المعنوية ( $a \leq 0.05$ ) لمتغيري الدراسة تعزى لمتغير العمر حيث كان مستوى الدلالة المعنوية أكبر من ( $a > 0.05$ ) أي أن الاختلاف في الأعمار لا يؤثر على متغيري الدراسة.

### اختبار الفرضية 2-3:

**H0:** لا توجد فروقات عند مستوى دلالة معنوية ( $a \leq 0.05$ ) لمتغيري الدراسة تعزى للمستوى التعليمي.

**H1:** توجد فروقات عند مستوى دلالة معنوية ( $a \leq 0.05$ ) لمتغيري الدراسة تعزى للمستوى التعليمي.

الجدول رقم (2-21): اختبار التباين الأحادي (Anova) لمتغيرات الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي

| Sig   | F     | متوسط المربعات | درجة الحرية | مجموع المربعات | التباين        | متغيري الدراسة      |
|-------|-------|----------------|-------------|----------------|----------------|---------------------|
| 0.860 | 0.152 | 0.063          | 2           | 0.125          | بين المجموعات  | التدريب             |
|       |       | 0.413          | 35          | 14.441         | داخل المجموعات |                     |
|       |       |                | 37          | 14.566         | المجموع        |                     |
| 0.729 | 0.318 | 0.053          | 2           | 0.107          | بين المجموعات  | الإبداع<br>التنظيمي |
|       |       | 0.167          | 35          | 5.860          | داخل المجموعات |                     |
|       |       |                | 37          | 5.966          | المجموع        |                     |
| 0.729 | 0.318 | 0.053          | 2           | 0.107          | بين المجموعات  | الإبداع<br>التنظيمي |
|       |       | 0.167          | 35          | 5.860          | داخل المجموعات |                     |
|       |       |                | 37          | 5.966          | المجموع        |                     |

المصدر: إعداد الطالبات بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (SPSS22)

التعليق: نلاحظ من الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق عند مستوى الدلالة المعنوية ( $a \leq 0.05$ ) لمتغيري الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي حيث كان مستوى الدلالة المعنوية أكبر من ( $a > 0.05$ ) أي أن الاختلاف في المستوى التعليمي لا يؤثر على متغيري الدراسة.

### اختبار الفرضية 2-4:

**H0:** لا توجد فروقات عند مستوى دلالة معنوية ( $a \leq 0.05$ ) لمتغيري الدراسة تعزى للمستوى الوظيفي.

**H1:** توجد فروقات عند مستوى دلالة معنوية ( $a \leq 0.05$ ) لمتغيري الدراسة تعزى للمستوى الوظيفي

الجدول رقم (2-22): اختبار التباين الأحادي (Anova) لمتغيرات الدراسة وفقا للمستوى الوظيفي

| متغيري الدراسة   | التباين        | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | F     | Sig   |
|------------------|----------------|----------------|-------------|----------------|-------|-------|
| التدريب          | بين المجموعات  | 1.329          | 3           | 0.801          | 6.213 | 0.048 |
|                  | داخل المجموعات | 13.237         | 34          | 0.129          |       |       |
|                  | المجموع        | 14.566         | 37          |                |       |       |
| الإبداع التنظيمي | بين المجموعات  | 0.846          | 3           | 0.229          | 1.516 | 0.221 |
|                  | داخل المجموعات | 5.120          | 34          | 0.151          |       |       |
|                  | المجموع        | 5.966          | 37          |                |       |       |

المصدر: إعداد الطالبات بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (SPSS22)

تعليق: نلاحظ من الجدول أعلاه أنها توجد فروق عند مستوى دلالة معنوية ( $a \leq 0.05$ ) للتدريب حيث كان مستوى الدلالة المعنوية يساوي ( $Sig=0.048$ ) أصغر من ( $a \leq 0.05$ )، أي أن الاختلاف في المستوى الوظيفي يؤثر على التدريب، وهذا يرجع إلى أنه توجد وظائف تحتاج تدريب أكثر من وظائف أخرى، أما بالنسبة للإبداع التنظيمي فنلاحظ عدم وجود فروق عند مستوى دلالة معنوية ( $a \leq 0.05$ ) تعزى لمتغير المستوى الوظيفي حيث كان مستوى الدلالة المعنوية أكبر من ( $a > 0.05$ ) أي أن الاختلاف في المستوى الوظيفي لا يؤثر على الإبداع التنظيمي.

#### اختبار الفرضية 2-5:

**H0:** لا توجد فروقات عند مستوى دلالة معنوية ( $a \leq 0.05$ ) لمتغيري الدراسة تعزى لعدد سنوات الخدمة.

**H1:** توجد فروقات عند مستوى دلالة معنوية ( $a \leq 0.05$ ) لمتغيري الدراسة تعزى لعدد سنوات الخدمة.

الجدول رقم (2-23): اختبار التباين الأحادي (Anova) لمتغيرات الدراسة وفقا لمتغير عدد سنوات الخدمة

| متغيري الدراسة   | التباين        | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | F     | Sig   |
|------------------|----------------|----------------|-------------|----------------|-------|-------|
| التدريب          | بين المجموعات  | 0.882          | 3           | 0.294          | 0.730 | 0.541 |
|                  | داخل المجموعات | 13.684         | 34          | 0.402          |       |       |
|                  | المجموع        | 14.566         | 37          |                |       |       |
| الإبداع التنظيمي | بين المجموعات  | 0.212          | 3           | 0.071          | 0.418 | 0.471 |
|                  | داخل المجموعات | 5.754          | 34          | 0.169          |       |       |
|                  | المجموع        | 5.966          | 37          |                |       |       |

المصدر: إعداد الطالبات بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (SPSS22)

التعليق: نلاحظ من الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق عند مستوى الدلالة المعنوية ( $a \leq 0.05$ ) لمتغيري الدراسة تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة حيث كان مستوى الدلالة المعنوية أكبر من ( $a > 0.05$ ) أي أن الاختلاف في عدد سنوات الخدمة لا يؤثر على متغيري الدراسة.

## خلاصة الفصل الثاني

جاءت هذه الدراسة لتحديد أثر التدريب على الإبداع التنظيمي لدى المؤسسة الاستشفائية لطب العيون بالوادي، وقد توصلت الدراسة من خلال اختبار الفرضيات إلى عدة استنتاجات نذكر منها أن: كشفت نتائج الدراسة عن وجود أثر للتدريب على الإبداع التنظيمي وكل من أبعاده الثلاثة: (الطلاقة، المخاطرة، المرونة) في حين ليس له أثر على كل من البعدين: (الأصالة والحساسية للمشكلات) لدى المؤسسة محل الدراسة. وهذا يدل على أن المؤسسة الاستشفائية لطب العيون بالوادي تدعم التدريب وتعمل على توفيره للموظفين من أجل التحسين من إدارة الإبداع التنظيمي بمختلف أبعاده، ولكن التدريب وحده ليس كافياً ليكون الموظف ذو حساسية للمشكلات وأصالة إن لم تتوفر فيه المسؤولية الكافية والرغبة للتقدم.

# الخاتمة

## خاتمة

تنعكس كفاءة البرنامج التدريبي على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة، بحيث يُعتبر استراتيجية إدارية تتميز عن باقي المفاهيم المقاربة والمتداخلة معه، بكونه أكثر عمقا وشمولا، إذ بدوره يعمل على إكساب العاملين معارف وخبرات ومهارات وسلوكيات جديدة، وكذلك يعد وسيلة لزيادة انتماء العاملين ومساعدتهم في تنمية أنفسهم والرفع من معنوياتهم، وكذا يحدّد الطريقة الفعالة التي يجب اعتمادها لضمان تأهيل وتفعيل الموارد البشرية، التي بات من الواضح أن المؤسسات في وقتنا الحالي تستمد قوتها من كفاءة المورد البشري، فالتحسين من جودة مختلف خدماتها وتحقيق أهدافها التي وجدت من أجلها مرهون بقدرتها على المساهمة والاستفادة من جميع مواردها.

وعلى ضوء ما سبق، وبعد التقصي في موضوع "أثر التدريب على الإبداع التنظيمي" تبين لنا أن التدريب يساهم وبصورة فعالة في التأثير على الإبداع التنظيمي، بحيث يوفر البرنامج التدريبي للمورد البشري جميع العناصر التي يحتاج إليها ليرتقي بمستوى أدائهم من تحديد للاحتياجات التدريبية، تصميم البرنامج التدريبي الملائم، تنفيذ البرنامج التدريبي، تقييم البرنامج التدريبي، ومنه التحسين من إدارة أداء الإبداع التنظيمي بالمؤسسة، فعلى المؤسسة أن تعمل جاهدة على تحقيق التكامل بين هذين المتغيرين لتضمن تحقيق أهدافها بأقل التكاليف.

من هذا المنطلق، توصلنا إلى مجموعة من النتائج نستعرضها فيما يلي، مع اختبار مدى تطابقها مع الفرضيات المطروحة في البداية، كما سنحاول تقديم بعض التوصيات وآفاق أخرى لهذه الدراسة لاقتراحها كموضوع يستحق البحث.

## أولا: نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج خلال قسميها النظري والتطبيقي:

## النتائج الدراسة النظرية:

- يقصد بالتدريب الجهود الهادفة إلى تزويد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل.
- التدريب هدفه إزالة جوانب الضعف والقصور في أداء العاملين ويساعد على تحسين انضباط إذا يمثل الركيزة الأساسية في تطوير وترشيد أداء القوى العاملة، والسلوك بدرجة كبيرة.

- التدريب ليس غاية في حد ذاته بل هو وسيلة، وجميع العاملين معينين ببعض أنواع التدريب جميعا بحاجة الى تدريب يناسب قدراتهم ومناصبهم وأهداف المؤسسة بدرجة كبيرة.
- يقصد بالإبداع التنظيمي تبني فكرة أو أسلوب جديد في المؤسسة سواء كان منتجا أو خدمة جديدة أو تكنولوجيا أو ممارسة إدارية أو ممارسة إدارية جديدة، ويمكن تقسيمه إلى الأبعاد التالية: (الأصالة، الطلاقة، المخاطرة، الحساسية للمشكلات، المرونة).

### النتائج الدراسة التطبيقية:

- لا يوجد أثر للتدريب على الأصالة في المؤسسة الاستشفائية لطب العيون بالوادي عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ). وهذا ما لم تأكده الفرضية الأولى.
- يوجد أثر للتدريب على الطلاقة في المؤسسة الاستشفائية لطب العيون بالوادي عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ). وهذا ما أكدته الفرضية الثانية.
- يوجد أثر للتدريب على المخاطرة في المؤسسة الاستشفائية لطب العيون بالوادي عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ). وهذا ما أكدته الفرضية الثانية.
- لا يوجد أثر للتدريب على الحساسية للمشكلات في المؤسسة الاستشفائية لطب العيون بالوادي عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ). وهذا ما لم تأكده الفرضية الرابعة.
- يوجد أثر للتدريب على المرونة في المؤسسة الاستشفائية لطب العيون بالوادي عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ). وهذا ما أكدته الفرضية الثانية.
- توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية لكل من متغير الجنس، المستوى الوظيفي، تعزى للتدريب عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ). وهذا ما لم تأكده الفرضية الرئيسية الثانية.

### ثانيا: التوصيات:

- ضرورة التركيز على تأهيل العاملين بالمؤسسات الاستشفائية عبر آفاق تدريبية مستمرة بغية الوصول إلى نشر ثقافة الإبداع التنظيمي والى تطبيقها بطريقة علمية حديثة.
- ضرورة الاهتمام بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بتقديم الخدمات بالمنظمات الصحية من خلال الاهتمام بمقترحاتهم.

- تشجيع المورد البشري وتحفيزه، وذلك عن طريق تخصيص برامج فعالة للتدريب حسب الاحتياجات التدريبية قصد الرفع من كفاءة الموظفين.
- رصد ميزانية خاصة للتدريب من أجل النهوض بالموارد البشرية وتطويرها وتدريبها وتوجيهها بصورة أكثر فعالية، ومنه التحسين من الإبداع التنظيمي داخل المؤسسات الاستشفائية.

### ثالثاً: آفاق الدراسة:

يعتبر موضوع دراستنا من المواضيع الحديثة التي تتطلب البحث أكثر، ومن خلال بحثنا وتحليلنا ظهرت لنا مواضيع أخرى تستحق النظر والبحث، أهمها:

- مساهمة التدريب في زيادة فعالية أداء الموارد البشرية لإدارة الأزمات بالمؤسسات الاقتصادية.
- دور البرنامج التدريبي في تعزيز الابتكار بالمؤسسات العمومية.
- أهمية الإبداع التنظيمي في تحسين جودة الخدمات بمؤسسات التعليم العالي.

# المراجع

## أولاً: مراجع باللغة العربية

### 1- الكتب

- أحمد مصطفى الأشقر، مقدمة في الإحصاء مفاهيم وطرائق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان 2009.
- بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2008.
- بوشاشي بوعلام، فوائد الإحصاء، دروس وتمارين، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر.
- عبد العزيز فهمي هيكل، موسوعة المصطلحات الاقتصادية الإحصائية، دار النهضة العربية للنشر، بيروت-لبنان، 1985.
- علي الحمادي، 30 طريقة لتوليد الأفكار الإبداعية، ط1، دار ابن حزم، بيروت، 1999.
- عمر وصف عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
- مدحت محمد أبو النصر، إدارة العمليات التدريبية (النظرية والتطبيق)، دار الفجر، القاهرة، 2008.
- محسن مجم المالكي، تعلم برنامج مايكروسوفت اكسل 2003، دار العلوم للنشر والتوزيع، بيروت، بدون سنة نشر.
- هاشم حمدي رضا، التدريب الإداري المفاهيم والأساليب، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.

### 2- المذكرات والأطروحات الجامعية:

- إبراهيم سالم إبراهيم أبو عمرة، استخدام تحليل المسار في دراسة العوامل المناخية المؤثرة على كمية الأمطار في محافظة أطروحة ماجستير في الإحصاء، جامعة الأزهر رام الله، غزة.
- شبلي إسماعيل السويطي، واقع الإبداع الإداري لدى إدارات المصارف العاملة في الضفة الغربية، أطروحة ماجستير (غير منشورة)، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
- عمر بالخير جواد، دور تكوين الموارد البشرية في نجاح المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2014/2015 جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان.
- قاسي أسماء، أهمية تدريب الموارد البشرية في المشروعات الصغيرة، أطروحة ماستر في علم الاجتماع تنظيم العمل، جامعة أكلي محمد أو الحاج، البويرة، الجزائر 2012/2011.
- نواف بن بجاد الجبرين، التعليم التنظيمي وتنمية مهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر ضباط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة، أطروحة ماجستير (غير منشورة)، مكة المكرمة، جامعة أم القرى، 2005.

## 3- مجالات

- النجار وآخرون، دور نظم المعلومات وأثرها في مستويات والإبداع، دراسة ميدانية في شركات التأمين، مجلة كلية الدراسات الاقتصادية و الادارية، دار الجامعة،الأردن. العدد 2، مجلد 26، 2010.
- حامد كريم الحدراوي، تدريب الموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة الثقافية المستدامة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، ال عدد20، 2015.
- صلاح الدين حسين صالح، اتجاهات التدريب نحو التدريب الالكتروني، دراسة استطلاعية في مركز التعليم المستمر، جامعة العراقية، مجلة الدنانير، ال عدد13، 2018.
- عبد الرحمن توفيق، "أدوات تقييم الأداء"، مجلة منهج الإدارة العليا ط 1، ج4، القاهرة، 2004.
- علي ميا، أثر التدريب والتأهيل المستمر على تحسين كفاءة الموارد البشرية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، العدد03، مجلد رقم 36، جامعة تشرين 2014.

## 4- مؤتمرات وملتقيات

- بديسي فهيمة وآخرون، تنمية الإبداع ودوره في الرفع من أداء المنظمات، ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتجارب وطنية ودولية، جامعة سعد حلب، البلدة،الجزائر، يومي: 19 و 18، ماي 2011.
- طلال نصير، نجم العزاوي، الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديث، دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية قدّم هذا البحث إلى الملتقى الدولي الموسوم: 2011 جامعة البلدة .
- نعيمة بارك، سياسة التدريب وأهميتها في اندماج المؤسسة الاقتصادية في اقتصاد المعرفة، مداخلة مقدمة في ملتقى الوطني الرابع حول: استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة طاهر مولاي سعيدة، 2009.
- عصام الدين عوض، لمؤتمر العلمي الأول للكلية الإماراتية، الإعلام والقانون والإدارة واللغة والترجمة، مؤتمر الابداع والابتكار، 18، 17، 2018.

## ثانيا: مراجع باللغة الأجنبية

- AKadin O.P.2011. Development of a MALTI - Criteria Approach for the Selection of Sustainable Materials for Building Projects PLiD thesis. University of Wolverhampton UK.

- Pau champseur, l'innovation **dans les entreprises**, institut national de la statistique et des études économiques statistique publique N67, France, 2002.
- Thompson, V, "**Bureaucracy and Innovation**", Administrative Science Quarterly, 10, 1-20

الملاحق

## وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

### جامعة حمة لنصر - الوادي -



## كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

### قسم علوم التسيير

في إطار تحضيرنا لبحث تخصص إدارة أعمال تحت عنوان " أثر التدريب على الإبداع التنظيمي (دراسة تحليلية للمؤسسة الاستشفائية)" نرجو من سيادتكم مساعدتنا في إتمام هذا العمل بوضع ملاحظاتكم لنا و أهم الانتقادات عليه و هذا لأخذه بعين الاعتبار، علما أن انتقاداتكم و ملاحظاتكم تمثل خطوة هامة في إثراء الموضوع، شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا.

إشكالية البحث: هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتدريب على الإبداع التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية؟

المشرف:

أحمد تي

المساعد:

د. بوبكر نعورة

من إعداد الطالبات:

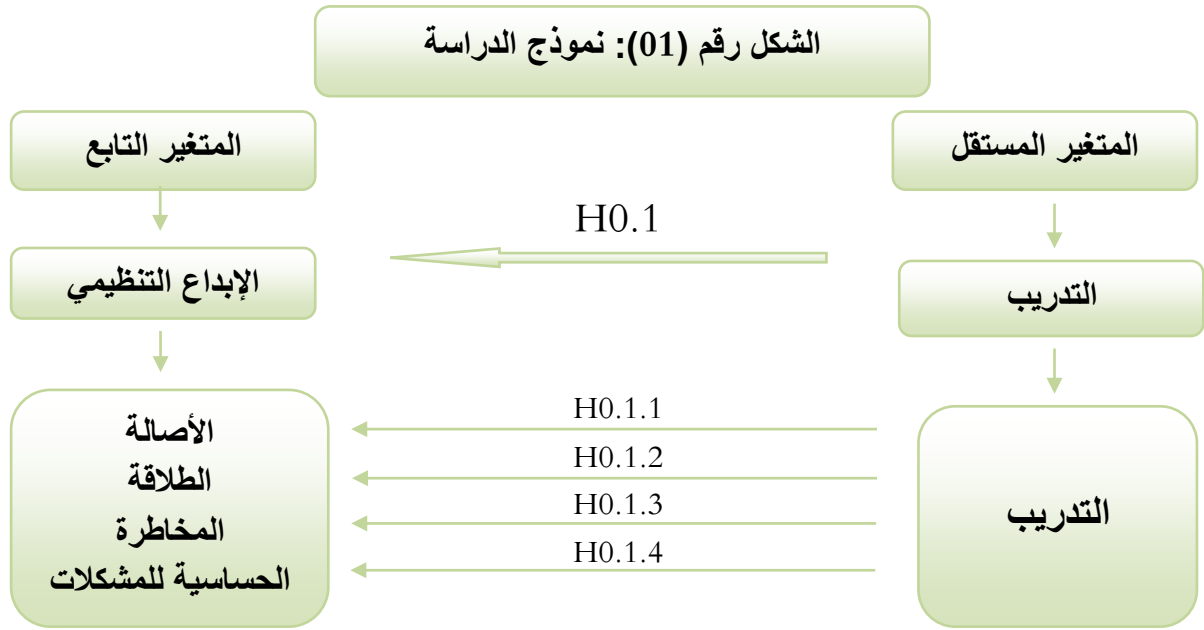
إيمان بدة زكري.

إلهام مناصير

يسمينة تواتي ابراهيم

السنة الجامعية: 2020/2019

تخطيط الدراسة



#### فرضيات البحث:

- ف1:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على الأصالة في المؤسسة الاستشفائية.
- ف2:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على الطلاقة في المؤسسة الاستشفائية.
- ف3:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على المخاطرة في المؤسسة الاستشفائية.
- ف4:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على الحساسية للمشكلات في المؤسسة الاستشفائية.

طريقة قياس الاستبيان:

|            |       |       |           |                |
|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|------------|-------|-------|-----------|----------------|

الجزء الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس:  ذكر  أنثى

2. العمر:  أقل من 30 سنة  من 30 إلى 40 سنة  من 41 إلى 50 سنة  أكثر من 50 سنة

3. المستوى التعليمي:  ثانوي وأقل  جامعي  دراسات عليا

4. المستوى الوظيفي:  إطار عون  تحكم  تنفيذي

إطار سامي

5. عدد سنوات الخدمة:  أقل من سنة  من سنة إلى 5 سنوات  من 6 إلى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

الجزء الثاني: متغيرات الدراسة

المحور الأول: المتغير المستقل (التدريب)

| الرقم | العبارات   | مدى وضوح العبارة |    | مدى ملائمة العبارة للمحور |    |
|-------|--|------------------|----|---------------------------|----|
|       |  | نعم              | لا | نعم                       | لا |
| 01    | يركز الأسلوب التدريبي على المتدرب ويشركه بشكل نشط.           |                  |    |                           |    |
| 02    | يتوفر في المؤسسة الوسائل التدريبية اللازمة لممارسة التدريب.  |                  |    |                           |    |
| 03    | أساليب التدريب المتبعة تشجع المتدربين على الإبداع والابتكار. |                  |    |                           |    |

|  |  |  |  |    |  |
|--|--|--|--|----|--|
|  |  |  |  | 04 | هناك تنوع في الأساليب التدريبية المستخدمة في المؤسسة.                |
|  |  |  |  | 05 | أصبح لديك اتجاهات ايجابية أفضل بعد اتمامك البرنامج التدريبي.         |
|  |  |  |  | 06 | يتم اشراك المتدربين في تحديد أهداف التدريب.                          |
|  |  |  |  | 07 | يلتزم الأسلوب التدريبي بحجم المجموعة و قاعة التدريب.                 |
|  |  |  |  | 08 | يتم تحديد الاحتياجات الوظيفية وفق المسار الوظيفي المخطط له.          |
|  |  |  |  | 09 | تخضع لعملية تدريبية في حالة ترقيتك من وظيفة لأخرى في المؤسسة.        |
|  |  |  |  | 10 | يتم تحديد و معرفة حاجة عمالك للتدريب المستقبلي.                      |
|  |  |  |  | 11 | هناك دراسات تحدد احتياجاتك التدريبية في المؤسسة.                     |
|  |  |  |  | 12 | حصلت على تدريب عند بداية تعيينك بالمؤسسة.                            |
|  |  |  |  | 13 | يراعي البرنامج التدريبي التخصصات المختلفة بعرض برامج تدريبية متخصصة. |
|  |  |  |  | 14 | تتلاءم البرامج التدريبية مع الاحتياجات الفعلية لوظيفتك الحالية.      |
|  |  |  |  | 15 | تحفز إدارة المؤسسة المتدربين المتميزين.                              |
|  |  |  |  | 16 | تقوم إدارة المؤسسة بتوفير كادر مؤهل لتدريب العاملين.                 |

|  |  |  |  |    |  |
|--|--|--|--|----|--|
|  |  |  |  | 17 | هناك اقتناع من قبل إدارة المؤسسة بالعملية التدريبية.                 |
|  |  |  |  | 18 | هناك ميزانية موزعة من الإدارة العليا لتغطية البرامج التدريبية.       |
|  |  |  |  | 19 | تهتم إدارة المؤسسة بتقييم التدريب الذي حصلت عليه.                    |
|  |  |  |  | 20 | المدرّبون القائمون على عملية التدريب على درجة من الكفاءة و الفعالية. |

المحور الثاني: المتغير التابع (الإبداع التنظيمي) مقسم على أساس الأبعاد

| الرقم          | العبارات  | مدى وضوح العبارة |     | مدى ملائمة العبارة للمحور |     | اقتراحات وتعديلات |
|----------------|---|------------------|-----|---------------------------|-----|-------------------|
|                |   | لا               | نعم | لا                        | نعم |                   |
| <b>الأصالة</b> |   |                  |     |                           |     |                   |
| 01             | أنجز ما يسند إلى من أعمال بأسلوب متجدد.                           |                  |     |                           |     |                   |
| 02             | ابتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل.               |                  |     |                           |     |                   |
| 03             | اشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل.            |                  |     |                           |     |                   |
| 04             | لدي القدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.   |                  |     |                           |     |                   |
| 05             | لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.          |                  |     |                           |     |                   |
| <b>الطلاقة</b> |   |                  |     |                           |     |                   |
| 06             | لدي القدرة على التعبير عن أفكار بطلاقة أو صياغتها في كميات مفيدة. |                  |     |                           |     |                   |

|                          |  |  |  |  |  |    |
|--------------------------|--|--|--|--|--|----|
|                          |  |  |  |  | أحرص على معرفة الرأي المخالف<br>لرأي للاستفادة منه.                        | 07 |
|                          |  |  |  |  | أرغب في إنجاز أعمالي على أكمل<br>وجه.                                      | 08 |
|                          |  |  |  |  | أحرص على القيام بعملتي في<br>الوقت المحدد.                                 | 09 |
|                          |  |  |  |  | أجز عملي بكفاءة.   | 10 |
| <b>المخاطرة</b>          |  |  |  |  |  |    |
|                          |  |  |  |  | لا أتردد في تغيير موقفي عندما<br>اقتنع بعدم صحته.                          | 11 |
|                          |  |  |  |  | أحرص على إحداث تغييرات في<br>أساليب العمل كل فترة.                         | 12 |
|                          |  |  |  |  | أقوم بمساعدة زملائي في العمل في<br>حالة وجود أعباء إضافية.                 | 13 |
|                          |  |  |  |  | أغيب عن العمل إلا في حالة<br>الضرورة القصوة.                               | 14 |
|                          |  |  |  |  | أساهم في توجيه و إرشاد زملائي<br>في العمل في تحسين سلوكهم.                 | 15 |
| <b>الحساسية للمشكلات</b> |  |  |  |  |  |    |
|                          |  |  |  |  | أخطط لمواجهة مشكلات العمل<br>التي يمكن حدوثها.                             | 16 |
|                          |  |  |  |  | أمتلك القدرة الكافية فيما يتعلق<br>بتشخيص المشاكل التي تصادفني<br>في عملي. | 17 |
|                          |  |  |  |  | أتصف بالانفتاح الإدراكي والمعرفة.  | 18 |
|                          |  |  |  |  | أتنبأ بمشكلات العمل قبل<br>حدوثها.   | 19 |
|                          |  |  |  |  | أمتلك المعارف اللازمة التي تجعلني<br>في حالة يقظة دائمة للأحداث.           | 20 |

## الملحق رقم (02): مخرجات برنامج SPSS V22

| Case Processing Summary |                       |    |       |
|-------------------------|-----------------------|----|-------|
|                         |                       | N  | %     |
| Cases                   | Valid                 | 38 | 100,0 |
|                         | Excluded <sup>a</sup> | 0  | ,0    |
|                         | Total                 | 38 | 100,0 |

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

| Reliability Statistics |            |
|------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha       | N of Items |
| ,937                   | 20         |

| Reliability Statistics |            |
|------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha       | N of Items |
| ,823                   | 25         |

| Reliability Statistics |            |
|------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha       | N of Items |
| ,927                   | 45         |

| Descriptive Statistics  |    |      |                |
|---|----|------|----------------|
|   | N  | Mean | Std. Deviation |
| يركز الأسلوب التدريبي على المتدرب ويشركه بشكل نشط             | 38 | 4,08 | ,673           |
| يتوفر في المؤسسة الوسائل التدريبية اللازمة لممارسة التدريب.   | 38 | 4,11 | ,727           |
| أساليب التدريب المتبعة تشجع المتدربين على الإبداع والابتكار.  | 38 | 4,00 | ,959           |
| هناك تنوع في الأساليب التدريبية المستخدمة في المؤسسة.         | 38 | 3,74 | 1,083          |
| أصبح لديك اتجاهات إيجابية أفضل بعد اهتمامك البرنامج التدريبي. | 38 | 4,47 | ,647           |

## الملحق رقم (02): مخرجات برنامج SPSS V22

|  |    |      |       |
|--|----|------|-------|
| يتم إشراك المتدربين في تحديد أهداف التدريب.                          | 38 | 3,89 | ,863  |
| يلاءم الأسلوب التدريبي حجم المجموعة وقاعة التدريب.                   | 38 | 4,32 | ,574  |
| يتم تحديد الاحتياجات الوظيفية وفق المسار الوظيفي المخطط له.          | 38 | 4,05 | 1,038 |
| تخضع لعملية تدريبية في حالة ترقيتك من وظيفة لأخرى في المؤسسة.        | 38 | 3,87 | ,906  |
| يتم تحديد ومعرفة حاجة عمالك للتدريب المستقبلي.                       | 38 | 4,18 | ,766  |
| هناك دراسات تحدد احتياجاتك التدريبية في المؤسسة.                     | 38 | 3,84 | 1,128 |
| حصلت على تدريب عند بداية تعيينك بالمؤسسة.                            | 38 | 4,16 | ,886  |
| يراعي البرنامج التدريبي التخصصات المختلفة بعرض برامج تدريبية متخصصة. | 38 | 3,97 | ,885  |
| تتلاءم البرامج التدريبية مع الاحتياجات الفعلية لوظيفتك الحالية.      | 38 | 3,79 | 1,094 |
| تحفز إدارة المؤسسة المتدربين المتميزين.                              | 38 | 4,03 | 1,026 |
| تقوم إدارة المؤسسة بتوفير كادر مؤهل لتدريب العاملين.                 | 38 | 4,13 | ,875  |
| هناك اقتناع من قبل إدارة المؤسسة بالعملية التدريبية.                 | 38 | 4,13 | ,991  |
| هناك ميزانية موزعة من الإدارة العليا لتغطية البرامج التدريبية.       | 38 | 3,66 | 1,072 |
| تتم إدارة المؤسسة بتقييم التدريب الذي حصلت عليه.                     | 38 | 3,89 | 1,008 |
| المدرّبون القائمون على عملية التدريب على درجة من الكفاءة والفعالية.  | 38 | 3,82 | 1,111 |
| أنجز ما يسند إلى من أعمال بأسلوب متجدد.                              | 38 | 4,26 | ,760  |
| ابتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل.                  | 38 | 4,37 | ,852  |
| اشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل.               | 38 | 3,47 | 1,466 |
| لدي القدرة على طرح الأفكار   | 38 | 4,16 | 1,001 |

## الملحق رقم (02): مخرجات برنامج SPSS V22

|  |    |      |       |
|--|----|------|-------|
| والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.                                 |    |      |       |
| لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.             | 38 | 3,92 | 1,075 |
| أنجز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد.                              | 38 | 4,13 | ,906  |
| ابتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل.                  | 38 | 4,42 | ,722  |
| اشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل.               | 38 | 4,66 | ,481  |
| لدي القدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.      | 38 | 4,61 | ,547  |
| لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.             | 38 | 4,55 | ,602  |
| لا أتردد في تغيير موقفي عندما اقتنع بعدم صحته.                       | 38 | 4,50 | ,647  |
| احرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة.                      | 38 | 4,11 | ,863  |
| أقوم بمساعدة زملائي في العمل في حالة وجود أعباء إضافية.              | 38 | 4,21 | ,875  |
| أغيب عن العمل إلا في حالة الضرورة القصوة.                            | 38 | 4,24 | ,971  |
| أساهم في توجيه وإرشاد زملائي في العمل في تحسين سلوكهم.               | 38 | 4,11 | ,894  |
| اخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها.                          | 38 | 4,18 | ,896  |
| أمتلك القدرة الكافية فيما يتعلق بتشخيص المشاكل التي تصادفني في عملي. | 38 | 4,26 | ,795  |
| أنتصف بالانفتاح الإداركي والمعرفة.                                   | 38 | 4,11 | 1,008 |
| أنتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها.                                      | 38 | 3,18 | 1,227 |
| أمتلك المعارف اللازمة التي تجعلني في حالة يقظة دائمة للأحداث.        | 38 | 3,53 | 1,370 |
| لدي القدرة على تقديم أفكار متنوعة لتطوير العمل بتلقائية ويسر.        | 38 | 4,16 | ,855  |
| لدي القدرة على رؤية الأشياء بطرق مختلفة.                             | 38 | 3,87 | 1,095 |

## الملحق رقم (02): مخرجات برنامج SPSS V22

|   |    |      |      |
|---|----|------|------|
| لدي القدرة على التكيف مع طرق العمل الجديدة.                         | 38 | 4,26 | ,760 |
| لدي القدرة على تغيير موقفي أو وجهة نظري حسب المواقف التي أتعرض لها. | 38 | 4,26 | ,601 |
| لدي القدرة على انتهاج الطرق المختلفة والتفكير بأساليب متنوعة.       | 38 | 4,11 | ,953 |
| Valid N (listwise)  | 38 |      |      |

| Descriptive Statistics |        |                |    |
|------------------------|--------|----------------|----|
|                        | Mean   | Std. Deviation | N  |
| التدريب                | 4,0066 | ,62743         | 38 |
| الأصالة                | 4,0368 | ,52988         | 38 |
| الطلاقة                | 4,4737 | ,43227         | 38 |
| المخاطرة               | 4,2316 | ,61429         | 38 |
| الحساسية للمشكلات      | 3,8526 | ,58575         | 38 |
| المرونة                | 4,1316 | ,67267         | 38 |

| ANOVA <sup>a</sup> |            |                |    |             |        |                   |
|--------------------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| Model              |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
| 1                  | Regression | 2,136          | 1  | 2,136       | 20,074 | ,000 <sup>b</sup> |
|                    | Residual   | 3,830          | 36 | ,106        |        |                   |
|                    | Total      | 5,966          | 37 |             |        |                   |

a. Dependent Variable: الابداع التنظيمي

b. Predictors: (Constant), التدريب

| Coefficients <sup>a</sup> |            |                             |            |                           |       |      |              |         |      |
|---------------------------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|--------------|---------|------|
| Model                     |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. | Correlations |         |      |
|                           |            | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      | Zero-order   | Partial | Part |
| 1                         | (Constant) | 2,611                       | ,346       |                           | 7,536 | ,000 |              |         |      |
|                           | التدريب    | ,383                        | ,085       | ,598                      | 4,480 | ,000 | ,598         | ,598    | ,598 |

a. Dependent Variable: الابداع التنظيمي

## الملحق رقم (02): مخرجات برنامج SPSS V22

| Correlations      |                     |         |         |         |          |                   |         |
|-------------------|---------------------|---------|---------|---------|----------|-------------------|---------|
|                   |                     | التدريب | الأصالة | الطلاقة | المخاطرة | الحساسية للمشكلات | المرونة |
| التدريب           | Pearson Correlation | 1       | -,006   | ,532**  | ,694**   | ,170              | ,666**  |
|                   | Sig. (2-tailed)     |         | ,973    | ,001    | ,000     | ,306              | ,000    |
|                   | N                   | 38      | 38      | 38      | 38       | 38                | 38      |
| الأصالة           | Pearson Correlation | -,006   | 1       | ,172    | ,113     | ,425**            | ,050    |
|                   | Sig. (2-tailed)     | ,973    |         | ,302    | ,501     | ,008              | ,767    |
|                   | N                   | 38      | 38      | 38      | 38       | 38                | 38      |
| الطلاقة           | Pearson Correlation | ,532**  | ,172    | 1       | ,524**   | ,343*             | ,564**  |
|                   | Sig. (2-tailed)     | ,001    | ,302    |         | ,001     | ,035              | ,000    |
|                   | N                   | 38      | 38      | 38      | 38       | 38                | 38      |
| المخاطرة          | Pearson Correlation | ,694**  | ,113    | ,524**  | 1        | ,248              | ,845**  |
|                   | Sig. (2-tailed)     | ,000    | ,501    | ,001    |          | ,134              | ,000    |
|                   | N                   | 38      | 38      | 38      | 38       | 38                | 38      |
| الحساسية للمشكلات | Pearson Correlation | ,170    | ,425**  | ,343*   | ,248     | 1                 | ,358*   |
|                   | Sig. (2-tailed)     | ,306    | ,008    | ,035    | ,134     |                   | ,027    |
|                   | N                   | 38      | 38      | 38      | 38       | 38                | 38      |
| المرونة           | Pearson Correlation | ,666**  | ,050    | ,564**  | ,845**   | ,358*             | 1       |
|                   | Sig. (2-tailed)     | ,000    | ,767    | ,000    | ,000     | ,027              |         |
|                   | N                   | 38      | 38      | 38      | 38       | 38                | 38      |

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

| Independent Samples Test |                             |   |      |                              |        |                 |                 |                       |   |        |
|--------------------------|-----------------------------|---|------|------------------------------|--------|-----------------|-----------------|-----------------------|---|--------|
|                          |                             | Levene's Test for Equality of Variances |      | t-test for Equality of Means |        |                 |                 |                       |   |        |
|                          |                             | F                                       | Sig. | t                            | df     | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |        |
|                          |                             |   |      |                              |        |                 |                 |                       | Lower                                     | Upper  |
| الإبداع<br>لتنظيمي       | Equal variances assumed     | ,456                                    | ,504 | 1,270                        | 36     | ,212            | ,18629          | ,14672                | -,11128                                   | ,48385 |
|                          | Equal variances not assumed |   |      | 1,501                        | 22,839 | ,147            | ,18629          | ,12413                | -,07061                                   | ,44318 |
| التدريب                  | Equal variances assumed     | 5,650                                   | ,023 | -,989                        | 36     | ,329            | -,22857         | ,23121                | -,69749                                   | ,24035 |
|                          | Equal variances not assumed |   |      | -,1400                       | 34,629 | ,170            | -,22857         | ,16325                | -,56011                                   | ,10296 |

## الملحق رقم (02): مخرجات برنامج SPSS V22

| ANOVA            |                |                |    |             |       |      |
|------------------|----------------|----------------|----|-------------|-------|------|
|                  |                | Sum of Squares | df | Mean Square | F     | Sig. |
| التدريب          | Between Groups | ,354           | 2  | ,177        | ,436  | ,650 |
|                  | Within Groups  | 14,212         | 35 | ,406        |       |      |
|                  | Total          | 14,566         | 37 |             |       |      |
| الابداع_التنظيمي | Between Groups | ,672           | 2  | ,336        | 2,222 | ,123 |
|                  | Within Groups  | 5,294          | 35 | ,151        |       |      |
|                  | Total          | 5,966          | 37 |             |       |      |

| ANOVA            |                |                |    |             |      |      |
|------------------|----------------|----------------|----|-------------|------|------|
|                  |                | Sum of Squares | df | Mean Square | F    | Sig. |
| التدريب          | Between Groups | ,125           | 2  | ,063        | ,152 | ,860 |
|                  | Within Groups  | 14,441         | 35 | ,413        |      |      |
|                  | Total          | 14,566         | 37 |             |      |      |
| الابداع_التنظيمي | Between Groups | ,107           | 2  | ,053        | ,318 | ,729 |
|                  | Within Groups  | 5,860          | 35 | ,167        |      |      |
|                  | Total          | 5,966          | 37 |             |      |      |

| ANOVA            |                |                |    |             |       |      |
|------------------|----------------|----------------|----|-------------|-------|------|
|                  |                | Sum of Squares | df | Mean Square | F     | Sig. |
| التدريب          | Between Groups | 1,329          | 3  | ,443        | 1,138 | ,048 |
|                  | Within Groups  | 13,237         | 34 | ,389        |       |      |
|                  | Total          | 14,566         | 37 |             |       |      |
| الابداع_التنظيمي | Between Groups | ,846           | 3  | ,282        | 1,872 | ,153 |
|                  | Within Groups  | 5,120          | 34 | ,151        |       |      |
|                  | Total          | 5,966          | 37 |             |       |      |

| ANOVA            |                |                |    |             |      |      |
|------------------|----------------|----------------|----|-------------|------|------|
|                  |                | Sum of Squares | df | Mean Square | F    | Sig. |
| التدريب          | Between Groups | ,882           | 3  | ,294        | ,730 | ,541 |
|                  | Within Groups  | 13,684         | 34 | ,402        |      |      |
|                  | Total          | 14,566         | 37 |             |      |      |
| الابداع_التنظيمي | Between Groups | ,212           | 3  | ,071        | ,418 | ,741 |
|                  | Within Groups  | 5,754          | 34 | ,169        |      |      |
|                  | Total          | 5,966          | 37 |             |      |      |