



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الليسانس في علوم التسيير

**دور التدريب في تنمية الابتكار في المؤسسة الاقتصادية
(دراسة حالة بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي)**

تحت إشراف

أ. د. عباسي بو بكر

من اعداد الطلبة:

بن قسوم شهناز

جلولي عبد الحكيم

قبوري بشير

الموسم الجامعي: 2023م/2024م



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الليسانس في علوم التسيير

**دور التدريب في تنمية الابتكار في المؤسسة الاقتصادية
(دراسة حالة بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي)**

تحت إشراف

أ. د. عباسي بو بكر

من اعداد الطلبة:

بن قسوم شهياناز

جلولي عبد الحكيم

قبوري بشير

الموسم الجامعي: 2023/م/2024م





إهداء

أجمل لحظة هي أن يتحقق ما صبرت وتعبت لأجله، وأهدي
لي سنين عُمرِي والدي الحبيب إلى بحر الحُب والحنان والنبض
الساكن في عروقي أُمي الحنونة إلى نجوم سمائي المتألئة وسندي
في الحياة أخوتي إلى سند المستقبل وشمعة العطاء وأمل الغد
المُشرق أساتذتي وزملائي إلى كُل قلب خفق لي حباً وخوفاً عليّ
أهدي إليهم ثمرة جُهدي المتواضع هذا الكلام يطول والمختصر
المفيد شكراً لكم من القلب واسأل الله أن يفتح لي ولي أهلي
ولأصدقائي أبواب الخير والتوفيق أن شاء الله.



قبوري بشير

إهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على محمد وعلى آله،
الحمد لله على فضله ومنه أهدي هذا العمل إلى الوالدين الكريمين
راجيا من الله عز وجل أن يطيل في عمرهما ويغفر لهما ويرزقهم
العافية وإلى أفراد العائلة وكل من ساعدنا من بعيد أو قريب.

جلولي عبد الحكيم

Graduation



إهداء

إلى التي حملتني وهنا على وهن وسقتني من نبع
حنانها وعطفها الفياض أمي، إلى رمز الكفاح في الحياة
تعب في تربيته أبي، إلى من قاسموني عطف وحنان ولدأيا،
إخوتي وإخواتي وبنات أخي وأختي، إلى من كان حلو الحياة
خالي وزوجته وأبنائه حفظهم الله، إلى كل هؤلاء اهدي ثمرة
جهدي.



بن قسوم شهيناز



شكر وعرفان

الحمد لله عز وجل الذي وفقنا في انجاز هذا التقرير الميداني وأعاننا عليها بالصبر الذي هو مفتاح كل الأعمال، فيقول الله عز وجل في كتابه الحكيم {لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ} فلهذا الحمد والشكر من قبل ومن بعد والصلاة والسلام على رسول الله أما بعد:

بأخلص عبارات الشكر والعرفان والامتنان والاعتراف بالجميل إلى كل الأشخاص الذين ساعدونا في تخطي الصعوبات في إنجاز هذا التقرير وعلى الجهود المبذولة والتوجيهات البناءة

ونشكر الأستاذ الكريم المحترم "عباسي بوبكر" على توجيهاته ونصائحه العلمية، ونرجو من المولى عز وجل أن يجعله سببا لإنارة درب الطلبة وخدمة البحث العلمي

إضافتا إلى عمال وموظفي مؤسسة «اتصالات الجزائر بالوادي» الذين قدموا لنا المساعدة والمعلومات اللازمة لإعداد التقرير مع حسن الاستقبال والتعاون

والى كل الأهل والأقارب والأصدقاء الذين ساعدونا ووقفوا معنا لإنجاز هذا التقرير نتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير لي يجزيهم الله بخير الجزاء والثواب.



ملخص :

تهدف هذه الدراسة لمعرفة دور التدريب في تنمية الابتكار في المؤسسة الاقتصادية وإسقاطه على أرض الواقع من خلال دراسة مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.

وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري لمعرفة مفهوم التدريب والابتكار والعلاقة بينهما، كما تم الاعتماد على منهج الدراسة في الجانب التطبيقي من خلال دراسة مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي باستخدام أداتي الاستبيان والوثائق من عينة مكونة من 20 عامل وتم استخدام برنامج **spss** لتحليل البيانات إحصائيا واختبار الفرضيات.

تم التوصل إلى النتائج التالية:

1. إن المؤسسة الحديثة والمرنة هي المؤسسة التي تولي أهمية للابتكار وذلك من خلال الاستغلال الأمثل للأفكار والحلول الجديدة والمبتكرة.
2. إن مؤسسة اتصالات الجزائر من المؤسسات التي يحض فيها التدريب باهتمام كبير وبالغ الى أنه يؤثر بشكل ضعيف نظرا لأن التدريب لا يمس الاحتياجات التدريبية للعاملين.
3. يظهر من خلال الدراسة أن مصطلح الابتكار لا يلقى استجابة كبيرة من طرف العاملين.

كلمات مفتاحية: تدريب، ابتكار، مؤسسة اقتصادية، مؤسسة اتصالات الجزائر.

Summary:

This study aims to understand the role of training in fostering innovation within economic institutions, illustrated through a case study of Algerian Telecommunications Company in El Oued. The study utilizes a descriptive-analytical approach in the theoretical framework to explore the concepts of training, innovation, and their relationship.

The empirical aspect employs a case study methodology, utilizing self-administered questionnaires and document analysis from a sample of 20 employees. Statistical analysis using SPSS was conducted to test hypotheses.

The following conclusions were drawn:

1. Modern and flexible institutions prioritize innovation by effectively leveraging new and innovative ideas and solutions.
2. Algerian Telecommunications Company is among the institutions where training is highly emphasized, yet it has a weak impact due to not adequately addressing the training needs of employees.
3. The study indicates a lack of significant response from employees towards the concept of innovation.

Keywords: Training, Innovation, Economic Institution, Algerian Telecommunications Company.

الفهارس

الصفحة	فهرس المحتويات
–	اهداءات
–	شكر وعرفان
i	الملخص
iii	فهرس المحتويات
v	فهرس الجداول
vi	فهرس الاشكال البيانية
vii	فهرس الملاحق
ب-ث	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري لتدريب الموارد البشرية والابتكار في المؤسسة
2	تمهيد الفصل
3	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لتدريب الموارد البشرية والابتكار في المؤسسة
3	المطلب الأول: مفهوم وأهمية تدريب الموارد البشرية
8	المطلب الثاني: استراتيجيات وطرق التدريب
10	المطلب الثالث: تقييم العملية التدريبية
15	المطلب الرابع: مفهوم الابتكار في المؤسسة
17	المطلب الخامس: خطوات ومظاهر ومعوقات الابتكار في المؤسسة
20	المبحث الثاني: تدريب الموارد البشرية وتنمية الابتكار في المؤسسة وفقاً للدراسات السابقة
20	المطلب الأول: الدراسات السابقة
23	المطلب الثاني: العلاقة بين التدريب الموارد البشرية وتنمية الابتكار في المؤسسة
23	المطلب الثالث: إثر تدريب الموارد البشرية على تنمية الابتكار في المؤسسة
25	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: التدريب وعلاقته بالابتكار بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي
27	تمهيد الفصل
27	المبحث الأول: نبذة عامة عن مجمع اتصالات الجزائر بالوادي
27	المطلب الأول: نبذة عن مجمع اتصالات الجزائر
33	المطلب الثاني: نظرة على المديرية العملية بالوادي
40	المبحث الثاني: منهجية وأدوات ونتائج الدراسة الميدانية
40	المطلب الأول: منهجية وأدوات الدراسة الميدانية
42	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية ومحاور عبارات الاستبيان
66	المطلب الثالث: اختبار صحة فرضيات الدراسة
69	خلاصة الفصل
71	الخاتمة

74	قائمة المراجع
77	قائمة الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	المحتوى
43	جدول 1 عينة الدراسة حسب الجنس
44	جدول 2 عينة الدراسة حسب العمر
45	جدول 3 عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي
46	جدول 4 عينة الدراسة حسب السنوات
47	جدول 5 العبارة (1) تقوم المؤسسة بتدريب العاملين
48	جدول 6 العبارة رقم (2) تتخذ المؤسسة سياسات واجراءات برامج التدريب تساعد العمال على التكيف مع الطرق الجديدة
49	جدول 7 العبارة رقم (3) تحرص الادارة على التعرف على احتياجات الموظفين التدريبية لمعاينة مستواهم
50	جدول 8 العبارة رقم (4) تحرص الادارة على توفير الخدمات اللازمة لتنمية قدرات ومهارات الموظفين
51	جدول 9 العبارة رقم (5) هناك برامج تدريبية داخل المؤسسة وخارجها
52	جدول 10 العبارة رقم (6) يتم التدريب بشكل عشوائي لا يسمح لي في تنمية مهاراتي وقدراتي الابتكارية
53	جدول 11 العبارة رقم (7) يعمل التدريب على تنمية قدراتي وخبراتي
54	جدول 12 العبارة رقم (8) تهتم المؤسسة بنتائج التدريبية على اداء العاملين
55	جدول 13 العبارة رقم (9) تحرص الادارة على توفير الخدمات اللازمة لتنمية قدرات ومهارات الموظفين الابتكاري
56	جدول 14 العبارة رقم (10) يتم التدريب بشكل عشوائي لا يسمح لي في تنمية مهاراتي
57	جدول 15 العبارة رقم (11) تؤمن المؤسسة ان التدريب أفضل وسيلة لتحقيق الابتكار في المؤسسة
58	جدول 16 العبارة رقم (12) تؤمن المؤسسة ان التدريب أفضل وسيلة لتحقيق الابتكار في المؤسسة
59	جدول 17 العبارة رقم (13) تستخدم المؤسسة اسلوب تحفيز المادي و المعنوي للعمال الذين لديهم افكار ابتكارية
60	جدول 18 العبارة رقم (14) تشارك المؤسسة العمال من اجل خلق حلول ابتكارية
61	جدول 19 العبارة رقم (15) تسعى المؤسسة جاهدة لتجسيد وترسيخ روح وثقافة الابتكار
62	جدول 20 العبارة رقم (16) لديك القدرة على ابتكار وتطوير العمل
63	جدول 21 العبارة رقم (17) تأخذ المؤسسة افكار العمال الجدد والمبتكرة بعين الاعتبار وعلى محمل الجد
64	جدول 22 العبارة رقم (18) تفضل المؤسسة في حل مشاكلها اسلوب التقليدي اما افكار العمل جديدة
65	جدول 23 العبارة رقم (19) تمنحني المؤسسة السلطة لحل المشاكل انطلاقا من افكار خاصة وايجاد حلول ابتكارية
66	جدول 24 العبارة رقم (20) تستغل الادارة كل فكرة جديدة
68	جدول 25 تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع
69	جدول 26 نتائج تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع

فهرس الاشكال البيانية

الصفحة	المحتوى
5	شكل 1 أهمية التدريب
28	شكل 2 شعار مجمع اتصالات الجزائر بفروعه الخمس
32	شكل 3 التنظيم الهيكلي الجديد للمديرية العامة لاتصالات الجزائر
35	شكل 4 الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي
39	شكل 5 يحدد المخطط التنظيمي لوكالة الاتصالات التجارية ونقطة التواجد
43	شكل 6 عينة الدراسة حسب الجنس
44	شكل 7 عينة الدراسة حسب العمر
45	شكل 8 عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي
47	شكل 9 عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة
48	شكل 10 تقوم المؤسسة دائم بتدريب العاملين
49	شكل 11 تتخذ المؤسسة سياسات وإجراءات برامج التدريب تساعد العمال على التكيف مع الطرق الجديدة
50	شكل 12 تحرص الادارة على التعرف على احتياجات الموظفين التدريبية لمعاينة مستواهم
51	شكل 13 تحرص الادارة على توفير الخدمات اللازمة لتنمية قدرات ومهارات الموظفين
52	شكل 14 هناك برامج تدريبية داخل المؤسسة وخارجها
خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.	شكل 15 يتم التدريب بشكل عشوائي لا يسمح لي في تنمية مهاراتي وقدراتي الابتكارية
خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.	شكل 16 يعمل التدريب على تنمية قدراتي وخبراتي
55	شكل 17 تهتم المؤسسة بنتائج التدريبية على اداء العاملين
56	شكل 18 تحرص الادارة على توفير الخدمات اللازمة لتنمية قدرات ومهارات الموظفين الابتكارية
57	شكل 19 يتم التدريب بشكل عشوائي لا يسمح لي في تنمية مهاراتي وقدراتي الابتكارية
58	شكل 20 تؤمن المؤسسة ان التدريب أفضل وسيلة لتحقيق الابتكار في المؤسسة
خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.	شكل 21 تؤمن المؤسسة ان التدريب أفضل وسيلة لتحقيق الابتكار في المؤسسة
60	شكل 22 تستخدم المؤسسة اسلوب تحفيز المادي والمعنوي للعمال الذين لديهم افكار ابتكارية
61	شكل 23 تشارك المؤسسة العمال من اجل خلق حلول ابتكارية
62	شكل 24 تسعى المؤسسة جاهدة لتجسيد وترسيخ روح وثقافة الابتكار
63	شكل 25 لديك المقدرة على الابتكار وتطوير العمل

64	شكل 26 تأخذ المؤسسة أفكار العمال الجديدة والمبتكرة بعين الاعتبار وعلى محمل الجد
65	شكل 27 تفضل المؤسسة في حل مشاكلها أسلوب التقليدي اما افكار لعمال جديدة
66	شكل 28 تمنحني المؤسسة السلطة لحل المشاكل انطلاقا من افكار خاصة وايجاد حلول ابتكارية
67	شكل 29 تستغل الادارة كل فكرة جديدة

فهرس الملاحق

الصفحة	المحتوى
77	ملحق 1 استمارة الاستبيان
79	ملحق 2 جداول مخرجات spss

مقدمة

تمهيد

في ظل التطور المستمر والمنافسة الحادة بين المؤسسات يعتبر الاستغلال الأمثل لموارد الاقتصادية هو الركيزة الأساسية التي تبقى المؤسسة في ضل المنافسة والحفاظ على مكانتها وحصتها السوقية في خضم البيئة المتغيرة والمتقلبة، وباعتبار أن الموارد البشري من أهم الموارد الاقتصادية ولضمان كفاءة واستغلال الأمثل وجعله مرن في ضل التغيرات المستمرة التي تشهدها المؤسسة في بيئتها الداخلية والخارجة.

جعلت المؤسسة التدريب الوسيلة والأساس الذي من خلاله تصل إلى مورد بشري كفى وفاعل مستغل من خلال مجموعة من سياسات والبرامج التدريبية التي تتوافق مع طبيعة واحتياجات اليد العاملة محاولة تغطية القصور الناتج عن عدم الدراية والعلم بطبيعة العمال في بداية التوظيف والتغير المستمر وتطور التكنولوجي المستمر الذي يلزم على اليد العاملة امتلاك مهارات وقدرات لم تكون تمتلكها في سابق من أجل التأقلم مع طبيعة العمل المتغير.

إن امتلاك اليد العاملة المهارات والقدرات الناتج عن التدريب الفعال يتيح لمؤسسة البقاء دخل السوق والمنافسة من خلال الابتكار الذي ينتج عن مهارات والقدرات عالية يد عملة والمتمثلة في حلول المبتكرة لمشاكل وأفكار الجديدة التي تتيح لمؤسسة التطوير من المنتج ومن طبيعة العمال واستغلال الموارد أحسن استغلال وذلك بتقنيات المبتكرة من قبلهم.

ولمحاولة لبحث ودراسة هذا الموضوع قمنا بالدراسة حالة والمتمثلة في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية الوادي.

أولاً: الإشكالية

هل يؤثر التدريب على الابتكار في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية الوادي؟

- وعليه يمكن تقسيم الإشكالية الرئيسية إلى أسئلة الفرعية التالية:
- ما المقصود بالتدريب والابتكار في المؤسسة؟
- ما الذي يربط التدريب بالابتكار في المؤسسة؟
- ما أثر التدريب على الابتكار في مؤسسة اتصالات الجزائر؟

ثانيا: الفرضيات

وللإجابة على الإشكاليات الفرعية وضعنا الفرضيات التالية:

- يقصد بالتدريب مجموعة السياسات والبرامج التي تهدف إلى الرفع من مستوى ومهارة وكفاءة العمال بينما يقصد بالابتكار أحدث حلول وأفكار جديدة لم تكن في السابق.
- يساهم التدريب في تنمية الابتكار في المؤسسة الاقتصادية.
- هناك أثر للتدريب في تنمية الابتكار في مؤسسة اتصالات الجزائر في ولاية الوادي.

ثالثا: أهداف الدراسة

وتهدف الدراسة إلى الأهداف التالية:

- تهدف الدراسة إلى معرفة تأثير التدريب على تنمية الابتكار في المؤسسة.
- ناجعة التصحيح ناجعة.
- تحليل وتشخيص واقع التدريب والابتكار في مؤسسة اتصالات الجزء.
- التعرف على الوعاء النظري لعملية التدريب والابتكار.
- مدى إستغلال المؤسسات لعملية التدريب والنجاح في تحقيق وخلق أفكار إبتكارية.

رابعا: أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة من خلال تناول عملية التدريب والتي تتيح لمؤسسة استغلال موردها البشري أحسن استغلال والوصول إلى مستوى متقدم من الكفاءة ومهارة والأداء الذي بدوره يساهم في تحقيق الابتكار على مستوى المؤسسة والذي يضمن للمؤسسة البقاء والمحافظة على نموها ضمن بيئة متغيرة ومنافسة شرسة.

خامسا: أسباب اختيار الموضوع

- الأسباب الذاتية:

- محاولة التعرف على عملية التدريب والابتكار بشكل أوسع.
- الأهمية التي يحظى بها الموضوع على مستوى مؤسسات البحث العلمي وكذا مؤسسات الأعمال.

• الأسباب الموضوعية:

- تقارب موضوع الدراسة وتخصصنا الأكاديمي
- وفرة المراجع في موضوع الدراسة وذلك لأن الدراسة الحالية امتداد لدراسات السابقة

سادسا: منهجية الدراسة

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجزء النظري بينما تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة في الجزء التطبيقي مستخدمين مؤسسة اتصالات الجزائر مؤسسة لدراستنا معتمدين في ذلك على أدوات دراسة متمثلة في الملاحظة والاستبيان.

سابعا: الخطة

تم تقسيم الخطة إلى فصلين، فصل نظري يحتوي على مبحثين بعنوان مفهوم تدريب الموارد البشرية والابتكار في المؤسسة وتدريب الموارد البشرية وتنمية الابتكار في المؤسسة وفقا لدراسات سابقة أما الفصل التطبيقي والذي بدوره يحتوي على مبحثين، مبحث أول بعنوان نبذة عامة على مجمع اتصالات الجزائر ومبحث ثاني بعنوان منهجية الدراسة الميدانية وأدوات المستعملة.

الفصل الأول

الإطار النظري لتدريب الموارد

البشرية

والابتكار في المؤسسة

تمهيد الفصل الأول

يعد التدريب من المفاتيح الأساسية لتطوير وتحسين أداء وكفاءة العاملين ورفع مستوى الابتكار لديهم، من خلال تزويدهم بالمعلومات والمعارف التي تنقصهم، وتنمية قدراتهم ومهاراتهم الابتكارية، وتعديل اتجاهاتهم وقناعاتهم، وذلك في سبيل رفع مستوى الكفاءة وتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية إلى أقصى قدر ممكن من الجودة والسرعة.

لذلك يمكن القول إن التدريب الذي يعتمد الابتكار يطور من المورد البشري للارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للموظفين وزيادة إنتاجيتهم في العمل، فهو يجعل الإنسان (الموظف) محور التنمية والنشاط وحلقة الوصل في أي عملية إدارية، ونحاول إبراز هذا من خلال التطرق إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: مفهوم التدريب للموارد البشرية والابتكار في المؤسسة.

المبحث الثاني: تدريب الموارد البشرية وتنمية الابتكار في المؤسسة وفقاً للدراسات السابقة.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لتدريب الموارد البشرية والابتكار في المؤسسة

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى بعض مفاهيم التدريب....

يعتبر كل من التدريب والابتكار بمختلف أنواعهم وأشكالهم موضوعاً جدياً مهم للمؤسسات والمنظمات، حيث يعتبران وسيلة مهمة لتسيير أعمال المؤسسة ويساعدها في تطوير أداء الأفراد والعاملين في المؤسسة بما يتناسب مع متطلبات العمل وأهداف المؤسسة، وفي هذا المبحث سيتم التطرق إلى: مفهوم التدريب وأهميته وأنواعه وعناصر أخرى نفس النقاط أيضاً بالنسبة للابتكار.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية تدريب الموارد البشرية

أولاً: تعريف التدريب

يعد التدريب عنصراً أساسياً في تطوير القدرات البشرية وتحقيق النجاح في مختلف المجالات، حيث يساهم في تحقيق التقدم الشخصي والمهني حيث يعزز الكفاءة والإنتاجية في المؤسسات والمنظمات، ويساهم في تعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية للأمم، حيث يعتبر التدريب عملية مستمرة تهدف إلى تنمية المعرفة والمهارات وتطوير القدرات الفردية.

لغة: درب، درب فلان على الشيء: عوده ومرنه وتدريب فلان تعود وتمرن¹.

اصطلاحاً: أنه عملية منظمة ومستمرة محورها الفرد في مجمله تهدف إلى إحداث تغييرات محددة وسلوكية وفنية وذهنية لمقابلة الاحتياجات محددة حالياً أو مستقبلياً بتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمؤسسات التي يعمل بها المجتمع بأكمله.²

هناك مجموعة من التعريفات للتدريب منها:

هو مجمل العمليات القادرة على جعل الأفراد والفرق يؤدون وظائفهم الحالية والتي قد يكلفون بها مستقبلاً من أجل السير⁽³⁾ الحسن للمؤسسة.

¹ صلاح صالح معمار، التدريب الأسس والمبادئ، ط 1، الأردن، دار الديون للنشر والتوزيع، 2010 ص 13.

² صلاح صالح معمار نفس المرجع السابق، ص 13.

³ الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث ع 06، 2008 جامعة الجزائر ص 12.

التدريب يقصد به كافة الجهود المخططة قدرات (معارف ومهارات) العاملين بالمنظمة على اختلاف مستوياتهم وترشيد سلوكياتهم مما يعظم من فاعلية أدائهم وتحقيق دواتهم من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية وإسهامهم في تحقيق أهداف المنظمة.⁽⁴⁾

وفي تعريفنا الخاص من خلال التطرق إلى التعريفات السابقة نرى أن التدريب هو: عملية تطوير المورد البشري داخل المؤسسات، ومنها يكتسب الإنسان الخبرات والمعارف التي يحتاجها في أداء عمله وكسب المهارات والمعلومات مع الوقت وهذا من أجل زيادة مستوى وكفاءة الإنتاجية لدى المؤسسة.

ثانياً: أهمية التدريب

إن مدى تطور وتقدم المؤسسة مهما كانت صغيرة متوسطة أو كبيرة مرتبط ارتباطاً وثيقاً بالعملية التدريبية للأفراد حيث أن عملية التدريب لا يمكن أن تخلق الإنسان الواعي المتفتح ولكنها فرصة ذهنية تتاح للأفراد، للانتقال بهم من مستواهم الحالي إلى مستوى أفضل: لذلك يعتبر التدريب من المهام والركائز الأساسية، التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار وبجدية واهتمام المسؤولين ويمكن تلخيص هذه الأهمية في النقاط التالية⁽⁵⁾:

- أن التدريب يهيئ الفرص أمام المتدرب لاكتساب معارف ومهارات جديدة.
- أن التدريب يساعد على اكتساب مهارات جديدة تتطلبها مهنة المتدرب.
- أن التدريب يساعد على تغيير الاتجاهات واكتساب اتجاهات إيجابية تجاه المهنة الممارسة من قبل المتدرب، مما يؤدي إلى رفع روحه المعنوية وزيادة إنتاجه بالعمل.
- أن التدريب يكسب المتدرب أفقاً جديدة في مجال ممارسة مهنته وذلك من خلال تبصره بمشكلات مهنته وتحدياتها وأسبابها وكيفية التخلص منها، أو التقليل من أثارها على الأداء.
- أن التدريب باستطاعته غرس مفاهيم واكتساب أساليب التعلم المستمر في المتدرب من خلال تمكينه من مهارات التعليم الذاتي المستمر.
- أن التدريب يساعد على الانفتاح على الآخرين من زملائه بهدف تنميته مهنياً وذلك من خلال إيجاد فرص الاحتكاك مع الزملاء في إطار المهام والنشاطات الجماعية.

⁴ الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث ع06، 2008 جامعة الجزائر ص 12

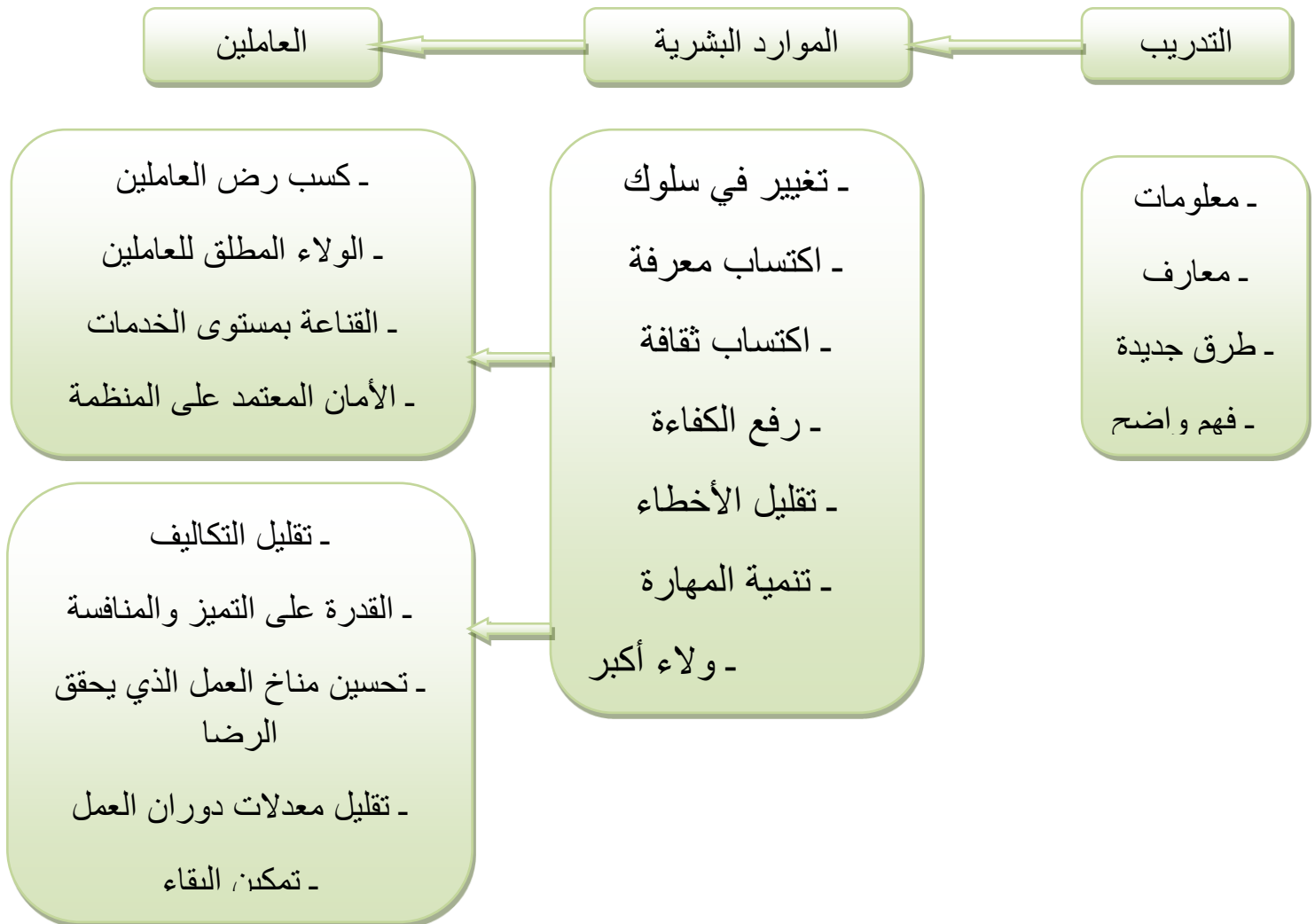
⁵ صالح صلاح معمار، التدريب الأسس والمبادئ، ط 1، الأردن، دار الديون للنشر والتوزيع، 2010 ص 22.

- زيادة انتماء المدربين والمتدربين إلى مؤسساتهم من خلال الحوار الهادف البناء الذي يولد الوعي بأهمية المؤسسات في المجتمع وفي خدمة البشرية.
- أن التدريب قادر على تحويل الموظف من وظيفة إلى وظيفة أخرى وهذا من أنواع التدريب الحديثة وما يطلق عليه بالتدريب التحويلي.

تمهيد للشكل:

في الشكل الاتي سيتم توضيح أهمية التدريب بداية من التدريب إلى الموارد البشرية إلى العاملين وهذا ما سيوضح فيه كالتالي:

الشكل رقم (01) أهمية التدريب⁶



⁶فرکوس دليلة فتيحة، دور التدريب في تحقيق الإبداع الإداري، مذكرة ماستر في تاريخ علم اجتماع تنظيم عمل، جامعة 8 ماي 1945 قالمة 2018/ 2019 ص 40.

ثالثا: أنواع التدريب

هناك عدة تصنيفات لأنواع البرامج التدريبية التي تستخدمها المؤسسة وقد تنوعت وشملت ما يلي:

1_1 التدريب حسب مرحلة التوظيف:

يشمل هذا النوع من التدريب عدة أنواع نذكر منها ⁽⁷⁾:

أ . **التدريب أثناء العمل:** ترغب المنظمات أحيانا في تقديم التدريب في موقع العمل وليس في مكان آخر، حتى تضمن كفاءة أعلى للتدريب، ومما يزيد من أهمية هذا التدريب أن كثيرا من آلات اليوم تتميز بالتعدد لذلك عليه أن يتلقى التدريب المباشر على الآلة نفسها ومن المشرف عليها.

ب . **توجيه الموظف الجديد:** يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد وتؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأسابيع الأولى من عمله إلى أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة.

ج . **التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة:** حيث كي تتقدم معارف ومهارات الأفراد يلزم الأمر تقديم التدريب المناسب لذلك لمعاصرة الأنظمة الجديدة.

د . **التدريب بغرض الترقية والنقل:** ولذلك لوجود احتمالات كبيرة لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد، وهذا الاختلاف مطلوب التدريب عليه.

1_2 التدريب حسب نوع الموظف:

وينقسم إلى:

أ . **التدريب الصحفي والفني:** يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية ومن أمثلها أعمال الكهرباء والتجارة الميكانيكية والصياغة والتشغيل واللحام والسمكرة وغيرها وتمثل التلمذة الصناعية نوعا من التدريب المهني والفني وفيه تقوم بعض الشركات أو نقابات العمال بإنشاء مدارس يتعلم بها العمال ويحصلون غالبا على شهادة فنية وغالبا ما تعتمد الشركة توظيفهم حال تخرجهم.

⁷ فركوس دليلة فتيحة ، دور التدريب في تحقيق الإبداع الإداري ، مذكرة ماستر في تاريخ علم اجتماع تنظيم عمل ، جامعة 8 ماي 1945 قالمة

ب . **التخصصي:** ويتضمن هذا النوع معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف المهنية والفنية وتشمل عادة الأعمال المحاسبية والمشتريات والمبيعات وهندسة الإنتاج، وهندسة الصيانة والمعارف والمهارات هنا لا تركز كثيرا على الإجراءات الروتينية وإنما تركز على حل المشكلات المختلفة وتصميم الأنظمة والتخطيط لها ومتابعتها واتخاذ القرار فيها.

1_3 التدريب حسب الزمن:

هناك نوعين لتدريب حسب الزمن وهما كالآتي:

أ - **التدريب قبل الخدمة أو قبل الالتحاق بالعمل:** ويقصد بالتدريب قبل الخدمة إعداد الأفراد علميا وعمليا ومسلكيا إعدادا سليما بحيث يؤهلهم للقيام بالأعمال التي ستوكل إليهم عند التحاقهم بوظائفهم.

ب - **التدريب أثناء الخدمة:** ويقصد به تدريب العاملين في أحد قطاع الخدمات أو القطاعات الإنتاجية بغرض تنمية القدرات الذهنية والمهارات العملية، أما الهدف الرئيسي من التدريب أثناء الخدمة فهو فصل الموظف وإحاطة بأحدث التطورات التي توجد في مجال تخصصه وتحسين مستوى أدائه الوظيفي من طرف تحسين أساليب العمل.

1_4 التدريب حسب المكان:

يوجد ثلاث أنواع للتدريب حسب المكان وهي كالتالي:

أ - **التدريب داخل الشركة:** قد ترغب الشركة في عقد برامجها داخل الشركة سواء بمديرين من داخل أو خارج الشركة، وبالتالي يكون عليها تصميم البرامج أو دعوة مديرين للمساهمة في تصميم البرامج والإشراف عليها.

ب - **التدريب خارج الشركة:** تفضل بعض الشركات أن تنتقل كل أو جزء من نشاطها التدريبي خارج ذاتها إذا كانت الخبرة التدريبية وأدوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارج الشركة وربما خارج الدولة وذلك من خلال شركة تدريب خاصة.

ج - **برامج حكومية:** تقوم الدولة أحيانا بدعم برامج التدريب وذلك من خلال منظمات الخدمة المهنية في الدولة وهي برامج تركز على رفع المهارات والمعارف في مجالات تهتم بها الدولة.

المطلب الثاني: استراتيجيات التدريب وطرق التدريب

أولاً: استراتيجيات التدريب

يمكن التمييز بين ثلاث استراتيجيات:

1_1 إستراتيجية الإبداع مع عمليات التدريب: وهو نشاط مخطط لتشجيع الإبداع واستثمار الأفراد لخبراتهم وقابليتهم على التطور وتعميق روح الابتكار لديهم باستخدام الأساليب والطرق والوسائل الحديثة لنجاح العملية التدريبية والتطوير لتحقيق الاستمرار والنمو في المنظمة.

1_2 إستراتيجية التمكين مع عمليات التدريب: وهو نشاط مخطط يهدف إلى تعزيز الثقة لدى الأفراد بقدراتهم وتمكينهم من أداء مهامهم بكفاءة عالية ويحتاج هذا إلى خطة أو برنامج تدريب مستمر ملائم لخلق مهارات جديدة في الإدارة وتوفير أساليب واحتياجات من تقنيات تدريبية وتعظم الطاقات الكامنة لدى الأفراد فترتبط المهارات عن طريق التنسيق والالتزام والثقة والاتصال.

1_3 إستراتيجية التعبير مع عمليات التدريب: هي عملية تخطيط وتنظيم استراتيجي في المنظمة وهذا يعني التغيير في السلوك التنظيمي واحتياجات إدارة الموارد البشرية وأنشطتها ويعد التدريب أحد أنشطتها الذي يرتبط بعلاقة قوية ومستمرة مع التغيير في كل أجزائه وخصائصه في الأداء والاحتياجات والأساليب التي تعتمد على التغيير حسب التطور التكنولوجي والبيئة.

ثانياً: طرق التدريب

يوجد العديد من طرق التدريب ومنها:

*التدريب الوظيفي أثناء العمل:

ويقتضي تدريب الموظف في مكان العمل أثناء قيامه بالمهمة الفعلية يتعلم العاملون الجدد أو غير المتمرسين من خلال مراقبتهم لأفرادهم أو زملائهم أو المدربين الذين يؤدون العمل ويحاولون تقليد سلوكهم وهناك طرق عديدة للتدريب أثناء العمل نذكر منها: التدريب ، التوجيه، التناوب الوظيفي، التدريب المهني.

أ- التدريب:

هو التدريب واحد لواحد يساعدنا في تحديد الجوانب الضعيفة بسرعة ويحاول التركيز عليها كما يقدم فائدة نقل نظرية التعلم إلى الممارسة.

ب- التوجيه:

ينصب التركيز في هذا التدريب على تطوير الموقف ويتم استخدامه للموظفين الإداريين يتم الإرشاد دائماً من قبل شخص مسؤول عن العمل وهو أيضاً تفاعل فردي مثل التدريب.

ت- التناوب الوظيفي:

إنها عملية تدريب الموظفين عن طريق تناوبهم من خلال سلسلة من الوظائف ذات الصلة ويخفف من الملل كما يساعد في تطوير علاقة العمال مع بعضهم البعض، إلا أن هذا التناوب يجب أن يكون منطقياً.

ث- تقنية التعليم الوظيفي:

وتتم خطوة بخطوة على طريقة التدريب الوظيفي حيث يقوم المدرب المناسب بإعداد المتدرب وإعطائه نظرة عامة عن الوظيفة والغرض منها النتائج المرجوة، ثم يشرح المهمة أو المهارة اللازمة ويسمح للمتدرب بالقيام بالمهمة بنفسه مع المتابعة لتقييم الملاحظات والمساعدة.

ج- التدريب المهني:

هو نظام لتدريب جيل جديد من ممارسي المهنة والمهارة، وتعتبر هذه الطريقة رائجة في المهن والحرف والمجالات التقنية إلى فترة طويلة لاكتساب الكفاءة والغرض منها هو جعل المتدربين عاملين مهرة لكنها طريقة مكلفة، وليس هناك ما يضمن أن العامل سيواصل العمل في نفس المنظمة.

*التدريب الوظيفي خارج العمل:

ويعني تدريب الموظفين في موقع بعيد عن بيئة العمل الفعلية، وغالباً ما يتم توفير الموارد الدراسية وهناك تركيز كامل على التعلم بدلاً من الأداء وهناك حرية التعبير والتفاعل للمشاركين. ومن أهمها⁸:

أ- المحاضرات والمؤتمرات:

وهي الطريقة التقليدية والمباشرة للتعليم، ويبدأ كل برنامج تدريبي بالمحاضرة والمؤتمر، إنه عرض شفهي لجمهور كبير، ومع ذلك يجب أن تكون المحاضرات محفزة وأن تخلق اهتمام وتفاعل بين المتدربين

⁸ ديما خزام ، مرجع سبق ذكره ، ص 26 / 27 .

ويجب أن يكون المحاضر ملماً بكل الجوانب للموضوع، وتعد المحاضرات والندوات أكثر طرق التدريب شيوعاً وخاصة في الكليات والجامعات.

ب- تدريب الدهليز:

هو مصطلح للتدريب القريب من الوظيفة، حيث يتم تدريب العمال في بيئة نموذجية على وظائف محددة في جزء خاص من مكان العمل ويتم إجراء محاولة لإنشاء حالة مماثلة لظروف العمل الفعلية في الورشات.

ت- تمارين المحاكاة:

هي أي بيئة اصطناعية تشيد تماماً الوضع الفعلي، وهناك أربع تقنيات محاكاة أساسية تستخدم في التدريب وهي (ألعاب الإدارة، دراسة الحالة، لعب الأدوار، التدريب داخل السلة).

ث- التدريب على الحساسية:

يهدف هذا التدريب إلى جعل الناس يفهمون أنفسهم والآخرين بشكل معقول، والذي يتم عن طريق تطوير وفهم الحساسية الاجتماعية والمرونة السلوكية، إنها قدرة الفرد على الشعور بما يشعر به الآخرون ويفكرون فيه من وجهة نظرهم الخاصة، ويكشف معلومات حول صفات العاملين الشخصية وقضاياهم العاطفية والأشياء المشتركة بينهم، ولا يتصرف المدرب كقائد للمجموعة بل يوضح النقاط العامة من خلال الأمثلة أو تقديم ملاحظات.

ج- تحليل المعاملات:

يوفر للمتدربين طريقة واقعية ومفيدة لتحليل وفهم سلوك الآخرين ففي كل تفاعل اجتماعي يوجد دافع يقدمه شخص واحد ورد فعل على ذلك الدافع الذي يقدمه شخص آخر، وتعرف هذه العلاقة بالمعاملة.

المطلب الثالث: تقييم العملية التدريبية في المؤسسة

تعتبر تقييم عملية تدريب الموارد البشرية المرحلة الأخيرة من المراحل التدريبية والذي يهتم بمدى تحقيق الأهداف المسطرة مسبقاً سواء كانت هذه الأهداف جزئية أو نهائية المحددة مسبقاً في إستراتيجية تدريب الموارد البشرية للمؤسسة.

بالاعتماد على مقاييس الأربعة التالية نذكر مراحل تقييم العملية التدريبية⁹:

أولاً: مقياس متعلق برد فعل

يستخدم هذا المقياس لقياس مستوى الرضا عن البرامج التدريبية ويقام مباشرة بعد الانتهاء من الدورة التدريبية وبهدف معرفة درجة الارتياح أو التذمر تجاه برنامج التدريب لدى المتدربين، وعادة ما يتم جمع المعلومات عن طريق الاستبيان أو المقابلة الشخصية.

يتكون هذا المقياس من الأسئلة التي تخص الجوانب الآتية:

- 1 . تقييم البرنامج في محله.
- 2 . تقييم ملائمة التدريب مع احتياجاتهم وأهدافهم.
- 3 . نوعية الطرق والوسائل البيداغوجية المستعملة والوثائق.
- 4 . خدمات المدرب وكذلك المتدخلين في التدريب.
- 5 . إمكانية تطبيق المعارف والمهارات والاتجاهات المكتسبة في ظروف العمل الحقيقية.
- 6 . الظروف العامة التي دار فيها البرنامج التدريبي (المقررات، الإيواء).
- 7 . اقتراحات المتدربون لتحسين الجوانب السابقة.

ثانياً: المقياس المتعلق بالتعلم

ويعتمد هذا المقياس على حجم ونوعية المعارف والمهارات التي قد اكتسبها المتدربون ويعبر هذا المقياس عن عملية التقييم البيداغوجي الذي يتميز في معظم أحيانه بقياس الجوانب النظرية، والعملية الظاهرة و القابلة للملاحظة والقياس بالإضافة إلى يقيس مدى الاحتفاظ بالمعلومات المحصلة ضمن البرامج التدريبية ويستخدم لمعرفة ذلك عن طريق الاختبارات و الامتحانات حيث تمكن الامتحانات من معرفة مستوى أداء المتدربين في العمل، وطريقة الأداء الصحيحة كما تعتبر أداة للتشخيص تبين بوضوح نقاط الضعف والقوة لدى المتدرب وعلى سبيل المثال يمكن أن يكون الاختبار على شكل:

- 1 . تركيب جهاز معين.

⁹ شخابة السعيد، مرجع سبق ذكره ص 45.

2. في المكان المحدد.

3. ضمان تشغيل الجهاز.

4. ضمان نظافة المكان بعد التدريب.

5. إن الاختبارات لا تنفي استعمال طرق أخرى لقياس التعلم كالاستبيان والمقابلة الشخصية.

ثالثاً: المقياس المتعلق بالسلوك

ويقصد بذلك قياس عملية نقل المعارف والمهارات والاتجاهات المكتسبة إلى مكان العمل وترجمتها إلى السلوك المنتظر الذي من شأنه تحسين مستوى الأفراد والجماعات.

لذلك يجب أن يكون المشرفون على عملية التدريب على دراية تامة بما تعلمه الأفراد في البرنامج التدريبي، وهذا حتى لا يقوموا بمعرضة سلوكيات الأفراد الجديدة فكما يقال " الإنسان عدو لما يجهله " وعلى هذا الأساس فإن بناء مقياس يتعلق بالسلوك أمر يحتاج إلى جهد لأنه معرفة⁽¹⁰⁾:

1. إذا كانت التغيرات السلوكية التي حدثت فيه العمل هي فقط نتيجة التدريب.

2. إذا كانت هناك التغيرات قوى أخرى أثرت دون تحقيق أهداف التدريب (متغيرات إعفات عملية التعلم).

3. إن التقنيات الممكن استخدامها لبناء مقياس في هذا الصدد هي.

- الملاحظة المباشرة.
- المقابلة الشخصية.
- الاستبيان وفيه يتم إعلام المتدربين بتوقيت التقييم أو جمع المعلومات وهذا يدفعهم لبذل جهد من أجل نقل المعارف والمهارات المحصلة وتحويلها إلى سلوك حقيقي.
- استخدام الإحصائيات فإذا أخذنا مثلاً إحصائيات حوادث العمل فإن انخفضت يمكن أن تبين نجاح العملية التدريبية في مجال نقل المعارف والمهارات إلا بمكان العمل من خلال استخدام أفضل وسائل العملية والسلامة المهنية.

كما يمكن تكوين مقياس نقل التعلم، كما يظهر مثلاً في الاستبيان الآتي:

¹⁰ شخابة السعيد، مرجع سبق ذكره ص 45.

- 1 . هذا البرنامج التدريبي أكسبني سلوكيات ومعارف استطعت تطبيقها في عملي (تعليق، أعط مثالا عمليا).
- 2 . هذا البرنامج التدريبي جاء في الوقت المناسب ليلبي احتياجاتي (تعليق،).
- 3 . المضامين البيداغوجية، كانا جديدين.
- 4 . مديري يساعد على تسجيلي في الدورة التدريبية وأعانني على التطبيق في العمل عند عودتي (تعليق،).

رابعا: المقياس المتعلق بالنتائج

ويعبر عادة هذا المقياس عن التحسن والتطور الذي يظهر على مستوى الوحدات والأقسام والمؤسسة ككل. وتعرف بمؤشرات نتائج الأداء على المدى المتوسط والطويل وأغلبها قابل للملاحظة والقياس والتي يمكن حصرها كما يلي:

1_ مؤشر تحليل التكلفة والعائد عن الاستثمار في التدريب:

ويعني هذا المؤشر مقارنة تكاليف البرامج التدريبية بالإيرادات عن التحسن في الإنتاجية والأداء مؤشر تكاليف التدريب: يعتبر تكاليف التدريب عنصر مهم في تقييم البرامج التدريبية من حيث فعاليتها، ويمكن تصنيفها إلى عدة أنواع حسب مصادرها ويجب تقييمها قبل الخوض في العملية التدريبية حيث تنقسم هذه التكاليف إلى:

- تكاليف مباشرة مثل (تكاليف امتلاك المعدات، إعداد البرامج، النشر وغيرها)
 - تكاليف غير مباشرة مثل (الساعات الإضافية، تكاليف إدارية، مسك ومعالجة الملفات وغيرها)
 - تكاليف ثابتة مثل (المدرّبون، الوسائل البيداغوجية، كراء المحلات، وغيرها....)
 - تكاليف متغيرة مثل (أجور المدرّبون، اقتطاعات اجتماعية، النقل، الإيواء وغيرها)
- والغرض من تحديد وتقييم تكاليف التدريب هو التحكم فيها ومقارنتها بحجم العوائد المالية نتيجة التدريب.

2_ مؤشر العائد على التدريب:

هي الإيرادات الناتجة عن عملية التدريب المتعلقة بالعوامل التالية:

- التحسن في سرعة الأداء

-التحسين في سرعة حل المشاكل والنزاعات

-تقليل تكاليف الإنتاج نتيجة حسن استخدام الموارد، ومع ارتفاع الإنتاجية مع افتراض العوامل الأخرى ثابتة يمكن اعتماد بعض المؤشرات كمقاييس يعتمد عليها لتحليل التكلفة والعائد على الإنتاج كما يلي:

$$\text{نصيب الفرد من التدريب} = \frac{\text{إجمالي ميزانية التدريب}}{\text{متوسط عدد العاملين}}$$

$$\text{نصيب الأجور من التدريب} = \frac{\text{إجمالي ميزانية التدريب}}{\text{إجمالي ميزانية الأجور}}$$

$$\text{نصيب يوم التدريب} = \frac{\text{إجمالي ميزانية التدريب}}{\text{أيام عدد التدريب}}$$

$$\text{عدد أيام التي يتدرب بها العامل الواحد} = \frac{\text{أيام عدد التدريب الكلية}}{\text{متوسط عدد العاملين}}$$

. حيث تتم عملية مقارنة هذه النسب بما يحدث في مؤسسات أخرى مماثلة لتقييم عملية التدريب بالمنظمة، أو كما يمكن مقارنة تكلفة التدريب الكلية لارتفاع المسجل في حجم الإنتاج أو تقليص التكاليف كما يمكن استخدام مؤشر أخير المتمثل في العائد على الاستثمار في التدريب، حسب كما يلي:

$$\text{العائد على الاستثمار في التدريب} = \frac{\text{المبلغ الناتج عن زيادة الإنتاج}}{\text{تكلفة البرامج التدريبية}}$$

. ويعتبر مؤشر العائد على الاستثمار الذي يتجاوز نسبة 1% مقبولا أو جيد أما إذا تعذر حساب العائد عن الاستثمار فإن إدارة الموارد البشرية تكتفي فقط بحساب التكلفة على التدريب وتحدد قرارها من حيث التكلفة المقبولة للتدريب من المرفوضة¹¹

¹¹شخابة السعيد ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 27/46/45.

المطلب الرابع: مفهوم الابتكار في المؤسسة

أولاً: تعريف الابتكار

إن الابتكار يعني وفق تعريف شائع ومتداول بأنه التوصل إلى ما هو جديد، إلا أن هذا التعريف عام وشامل مما يفقده القدرة على تحديد ما هو مطلوب للفهم والتطبيق، فالجديد قد يكون فكرة جديدة أو مفهوم جديد، ورغم أهمية الفكرة أو المفهوم إلا أنهما لأغراض بيئة الأعمال واستخداماتها لا يكونان كافيين إذ لابد من التطبيق الجديد في منتج جديد أو عملية جديدة، لهذا فإن الابتكار هو التوصل إلى ما هو جديد بصيغة التطور المنظم والتطبيق العلمي لفكرة جديدة.

كما يعرف (توم بيترز) الابتكار تعريفاً واسعاً هو التعامل مع شيء جديد، أي شيء لم يسبق اختياره وهذا يوسع من الابتكار إلى حدوده القصوى، لأن الشيء الجديد قد يكون كذلك بالنسبة للشركة المتعاملة ولا يكون كذلك مع غيرها من الشركات، كما أن التعامل مع الشيء الجديد قد لا يعني ابتكاره داخل الشركة وإنما قد يعني أيضاً شراؤه من الآخرين (إسقاط عقبة لم تبتكر هنا).

أما (تشيرميرهورن) وزملاؤه فيعرفون الابتكار بأنه عملية إنشاء الأفكار الجديدة ووضعها في الممارسة، مؤكداً على أن أفضل الشركات هي التي تتوصل إلى الأفكار الخلاقة ومن ثم تضعها في الممارسة، وهذا توسيع آخر في جعل الابتكار عملية متكاملة من الفكرة إلى المنتج (الممارسة) ومن ثم إلى السوق (الميزة) وتأكيداً على رؤيته فإن (تشيرميرهورن) في كتابه الأحدث أكد على ذلك في معادلته عن الابتكار:

$$\text{الابتكار} = \text{الميزة التنافسية}^{12}$$

وفي تعريفنا الخاص بالابتكار نرى أن الابتكار هو عملية خلق وتطوير الفكرة أو تصاميم أو أساليب داخل المؤسسة، من أجل تنويع الخدمات والمنتجات لزيادة فرص العمل وتحقيق أفضل الفرص للمنافسة في الأسواق.

ثانياً: أنواع الابتكار

هنالك العديد من أنواع الابتكار سنتطرق إلى بعض منها كما يلي:¹³

¹² نجم عبود نجم، إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ص 20/19.
¹³ رانيا شيخ طه، الابتكار وريادة الأعمال، صندوق النقد العربي ص 13/14.

الابتكار التطوري: هو التحسين المستمر للمنتجات أو الخدمات في الأسواق الحالية لتوفير قيمة أكبر للسوق، إذ يركز على تحسين الأداء بشكل تدريجي مع ميزات، مثل توسعة خطوط الإنتاج وخفض التكاليف يحدث هذا النوع من الابتكار، على المدى القصير ويرتبط بقدر أقل من التقدم التقني وتأثيره منخفض على السوق.

الابتكار المعماري: هو تعديل المنتجات (الخدمات) الحالية للوصول إلى سوق جديد تماماً، يشير الابتكار المعماري إلى تغيير التصميم العام للمنتج عن طريق تجميع المكونات الحالية معاً بطرق جديدة، يحدث هذا الابتكار على المدى القصير إلى المتوسط.

الابتكار الهيكلي: يحدث عندما تقوم منظمة (مؤسسة) بتطبيق تقنية جديدة في سوق جديدة، ويكون على المدى البعيد عندما يحل منتج أو خدمة جديدة ذات تقدم تقني عالٍ وتأثير كبير في السوق، محل أخرى متواجدة في الأسواق

الابتكار المزروع: يستخدم العديد من الباحثين والكتاب والاستشاريين مصطلح " الابتكار المزروع " لوصف أي موقف تتعرض فيه صناعة ما إلى اهتزاز ما وتعرثر الشركات التي كانت ناجحة سابقاً، ويعتبر الابتكار المزروع طريقة للتفكير في النمو المدفوع بالابتكار.

ثالثاً: مفاهيم أساسية عن الابتكار

في هذه النقطة سنتطرق إلى مجموعة من المفاهيم الأساسية حول الابتكار ومنها ما يلي¹⁴ :

- الابتكار قابل للتنمية إذا توافرت الظروف الملائمة والمناخ المناسب داخل الأسرة، وفي المدرسة والمجتمع، وإذا أمكن إزالة معوقات تلك التنمية، سواء أكانت معوقات مجتمعية أم خاصة بالفرد ذاته.
- يظهر الإبداع والابتكار في جميع جوانب حياة الإنسان المادية والمعنوية والأدبية والفكرية والاجتماعية والنفسية، كما يظهر في حل المشكلات بطرق وأساليب جديدة غير مألوفة.
- أن الابتكار ظاهرة معقدة أو جملة معقدة من الظواهر، ذات وجوه أو أبعاد متعددة قد ينظر إليه على أنه استعداد أو قدرة على إنتاج شيء جديد ذي قيمة وتارة أخرى ينظر إليه على أنه عملية يتحقق الناتج من خلالها.

¹⁴ أسامة خيرى، إدارة الإبداع والابتكارات، دار الراية للنشر و التوزيع الأردن ص 69 .

- الظاهرة الابتكارية موجودة من وجد الإنسان على هذه الأرض، فقد كانت دائما لديه رغبة في البحث عن الجديد وحب الاستطلاع والتغيير والتجديد والاستمتاع.
- لدى كل فرد قدر من الابتكار يختلف عما لدى الآخرين، فمن الناس من يتميز بقدرة إبداعية عالية (وهؤلاء قلة) ومنهم من يتصف بقدرة منخفضة (وهؤلاء قلة أيضا) أما الغالبية فهم متوسطو القدرة الإبداعية.

رابعاً: أهمية الابتكار

يمكن تلخيص أهمية الابتكار في النقاط التالية⁽¹⁵⁾:

- معيار تتحدد على ضوءه درجة تدم الدول والأمم، وهو مصدر لتحقيق وعامل مهم في دفع عجلة التنمية الاجتماعية والاقتصادية.
- مؤشر هام على مدى تقدم المؤسسات، فالمؤسسات تتفوق مبالغ باهظة على أنشطة البحث والتطوير رغم طول مدة الحصول على النتائج.
- قابلية تفاعل المؤسسة على إشباع حاجات ورغبات الزبائن بشكل أفضل من منافسيها في السوق، أي اكتساب ميزة تنافسية في السوق.
- بقاء المؤسسة المبتكرة مدة أطول بفضل خلق وتنويع الأفكار الابتكارية لمواجهة مختلف الأزمات مع مرور الزمن.

- الابتكار هو أهم وسيلة لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة

المطلب الخامس: خطوات ومظاهر ومعوقات الابتكار في المؤسسة

أولاً: خطوات الابتكار

يتم تحديد الفرص التجارية من قبل رائد الأعمال من خلال عملية التقييم والفحص والتحليل، التي تتطلب معارف ومهارات وكفاءات وتفكير إبداعي.

تتطلب عملية تحويل الأفكار إلى فرص، ثلاث خطوات أساسية¹⁶

¹⁵ أمال مرزوق، دور الإبداع والابتكار في تعزيز الميزة التنافسية لدى المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر في شعبة العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات جامعة 8 ماي 1945 قالمة، ص25.

¹⁶ رانيا شيخ طه ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 21/20/19

_ الفكرة:

الخطوة الأولى تتمثل في عملية تحويل الفكرة إلى فرصة، من خلال بلورة رائد الأعمال لفكرته بشكل أوضح بناءً على المعارف والخبرات، على سبيل المثال لتصنيع منتج جديد أو تقديم خصم لجذب عملاء جدد وما إلى ذلك، يتبع رائد الأعمال عملية تقييم فكرة أو مفهوم عمل، لتحديد ما إذا كان بإمكانه المضي قدماً في المشروع أم لا.

2_ عملية التحويل:

في هذه الخطوة يسعى رائد الأعمال إلى تقييم مستوى مهاراته ومعرفته وكفاءاته وتفكيره الإبداعي لمعرفة ما إذا كانت الفكرة مفيدة أم لا، لنجاح مشروعه الابتكاري، وتعد هذه الخطوة رئيسية في تحويل الأفكار إلى فرص.

3_ الفرصة:

تشير الفرصة في شتى مجالات الأعمال إلى اقتراح رائد الأعمال للأفكار التي يرغب في وضعها حيز التنفيذ، أخذاً في الاعتبار المخاطر والأرباح، فالعديد من الأشخاص يأتون بالعديد من الأفكار لكن القليل منهم يمكنهم تحويل أفكارهم بشكل صحيح إلى مشاريع باستخدام المهارات والمعرفة المطلوبة للأعمال.

ثانياً: مظاهر الابتكار

يوجد العديد من مظاهر الابتكار (سلوك الابتكار) سنتطرق إلى بعضٍ منها فيما يلي¹⁷:

إن عملية الابتكار هي عملية شاملة مرتبطة بكل أرجاء المنظمة، وتكون منطلقاً لاستراتيجيات المنظمة فهي عملية هادفة تتنبأها الإدارة العليا، وتعمل على توفير الإمكانيات، ومستويات تجسيد السلوك الابتكاري فيها فالمنظمة تشعر بحاجة للابتكار والتجديد وقد تعتبره خيار استراتيجي ومنظم مرتبط بالقدرات الضرورية اللازمة لهذا الاتجاه، إضافة إلى تأثير الابتكار بالبيئة الداخلية والخارجية وبحجم المنظمة وعدم التأكد البيئي،

أن سياسة التكنولوجيا وسياسة السوق إضافة فجوة الأداء هي خلاصات لفلسفة الإدارة العليا ودعمها والمنهج الاستراتيجي للتعامل مع البيئة لذلك فإن معدل ابتكار المنتج، أو معدل الابتكار في العمليات والمعالجات إضافة لما يحصل من ابتكار في مجال التعامل مع السوق هو نتاج لما تؤمن به المنظمة من

¹⁷ عبد الله حسن مسلم ، الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق ، الأردن ، دار المعترف للنشر و التوزيع ص 155

منهج ابتكاري، والذي يسميه البعض بالمنهج المؤسسي الذي يستهدف النهوض والتغيير والتجديد المقصود والمنظم.

أن السلوك الابتكاري في المنظمة يمكن ملاحظته من خلال تشخيص عدد من الظواهر التي تشير إلى أن المنظمة ذات سلوك ابتكاري، فعل سبيل المثال سعي المنظمة إلى ابتكار منتجات جديدة أو إحداث تغييرات جوهرية متفردة في منتجاتها يعتبر أحد مظاهر السلوك الابتكاري، كذلك سعي المنظمة إلى التفوق على الغير وتبوء موقع القيادة للسوق هو مظهر من مظاهر الابتكار، كما نجد المنظمات الابتكارية تتجه إلى تعزيز التنوع في تشكيلة المنتجات أو التحسين المستمر للجودة واهتمامها بحاجات الزبون غير المشبعة إضافة إلى سعيها إلى معرفة السوق واستقطاب الأفراد ذوي المهارات الخاصة والمتميزة، والذين يتصفون بالابتكار، علاوة على مستوى التكنولوجيا الذي تمتلكه المنظمة هذه وغيرها من المؤشرات تمثل ملامح ومظاهر لحالة الابتكار في المنظمة⁽¹⁸⁾

ثالثاً: معوقات الابتكار

هناك العديد الكثير من العوامل التي تحد من الابتكار لكن يمكن أن نجل أهمها ما يلي¹⁹:

- أ . المعوقات المادية والمتمثلة في إمكانات وموارد البلد.
- ب . الأنظمة والقوانين المتاحة في البلد والتي تحد من الابتكار.
- ج . الاعتماد المفرط على القدرات والخبرات الأجنبية.
- د . قصور البرامج التدريبية لبراءات الاختراع وضعف في تطبيق البرامج الجديدة في البلد.
- هـ . عدم دعم وتشجيع المبدعين وأصحاب الابتكار وبراءات الاختراع.
- و . عدم دعم حقوق الملكية الفكرية وحماية براءات الاختراع.
- ح . قلة ما يخصص للبحث والتطوير كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي.

¹⁸ عبد الله حسن مسلم ، مرجع سبق ذكره . ص 155.

¹⁹ عبد الله زيدان خلف، د حافظ جاسم عرب، إثر الابتكار في تحقيق الأداء الصناعي المتميز في الصين للمدة 1985-2020، مجلة ريادة الأعمال م

المبحث الثاني: تدريب الموارد البشرية وتنمية الابتكار في المؤسسة وفقاً للدراسات السابقة

سيتم تطرق في هذا المبحث إلى أهم الدراسات السابقة التي تربطنا بموضوع مذكرتنا (دور التدريب في تنمية الابتكار بالمؤسسة الاقتصادية) مع التطرق إلى العلاقة بين التدريب والابتكار في المؤسسة وكيفية تأثيرهما ببعض.

المطلب الأول: دراسات السابقة

وقد تم توصل إلى 3 دراسات سابقة أعطت تقريب وتلخيص لهذه المذكرة (دور التدريب في تنمية الابتكار بالمؤسسة الاقتصادية) وهي كالتالي:

الدراسة الأولى: تواتي خديجة ، عدالة لعجال ، بعنوان "الابتكار في ممارسات الموارد البشرية".²⁰

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية الابتكار والإبداع في المؤسسة، ومدى مساهمته في تحقيق تميز المنتجات والخدمات التي تقدمها هذه المؤسسة في ظل المنافسة العالمية، وفي ظل المتطلبات الجديدة التي أصبحت تفرضها متغيرات السوق.

وذلك من خلال التعرف على كل مفهومي الإبداع والابتكار، وأهم المبادئ التي يجب توفرها لخلق بيئة عمل مشجعة على الأفكار الإبداعية، وعرض تجارب مجموعة من الشركات الرائدة في الممارسات الابتكارية في الموارد البشرية، التي نجحت أساليبها في تسيير الموارد البشرية من تحقيق مكانة هامة لها في الأسواق، بفضل القدرة الابتكارية التي تتمتع بها أفرادها، وأهم نتائج هذه الدراسة كالتالي:

1. أن الابتكار ما هو إلى تحويل الفكرة الإبداعية إلى عمل إبداعي.
2. أن الإبداع يتمثل في التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو إلى فكرة جديدة.
3. أن الابتكار هو التطبيق الخلاق أو الملائم لها.

²⁰ تواتي خديجة ، عدالة لعجال ، الابتكار في ممارسات الموارد البشرية ، الملتقى الدولي حول الابتكار ، تقويم الموارد البشرية، الابتكار واقتصاد المعرفة في بلدان المغرب العربي، رهانات ووجهات النظر، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم.

الدراسة الثانية: قويدر بن كشرودة، بعنوان: "دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الميزة الابتكارية للمؤسسات لصغيرة والمتوسطة -دراسة حالة مؤسسات صغيرة ومتوسطة ذات القطاع الصناعي بولاية غرداية".²¹

تعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد في المؤسسة الاقتصادية و على الخصوص في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، باعتبار أن هذه الأخيرة على كثافة اليد العاملة ، كما أن العنصر البشري هو المحرك الأساسي لكافة الوظائف في المؤسسة، والذي من خلاله يمكن للمؤسسة أن تقيم مدى فعالية تحقيق أهدافها ، لذا على المؤسسة إعطاء الأهمية البالغة لهذا المورد ،كما يعتبر الابتكار عملية أساسها المورد البشري الذي يمكن أن يصنع الفارق في حالة تساوي وتكافؤ الفرص والإمكانيات، لكن تبقى عملية استغلال هذا المورد وتوجيهه هي الحل الذي يمكن للمؤسسة من خلاله تفعيل الابتكار وصنع الفارق الذي يجعلها مميزة عن باقي المؤسسات الأخرى، ومن خلال هذه المذكرة حاولنا دراسة العلاقة بين كل من تسيير المورد البشري والابتكار وذلك تحت إشكالية: ما مدى مساهمة المورد البشري في تحقيق ميزة ابتكارية، ومما خلصت إليه الدراسة هو أن المورد البشري يساهم وبشكل كبير في تفعيل الابتكار.

النتائج:

1. زيادة الاهتمام بالتدريب وذلك لأنه يعد خيارا استراتيجيا لإعداد كوادر بشرية مبتكرة.
2. زيادة الاهتمام بالعناصر البشرية في المؤسسة والعمل على تحليل احتياجاتهم التدريبية بشكل مستمر.
3. تخصيص ميزانية لبرامج التدريب.
4. تشجيع الأفراد على المشاركة في البرامج التدريبية الهادفة
5. تفعيل نظام الحوافز ومكافأة المبتكرين ومشاركة الرؤوسين في اتخاذ القرارات والتخلي عن الروتين.

الدراسة الثالثة: احمد شرف الدين حفاف، فاتح سليمان، بعنوان: "دور الابتكار التنظيمي في ادارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية في ظل جائحة كوفيد " . 19 " (دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف ولاية ورقلة".²²

²¹قويدر بن كشرودة ، دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الميزة الابتكارية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013/2012.

²²احمد شرف الدين حفاف،فاتح سليمان، دور الابتكار التنظيمي في ادارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية في ظل جائحة كوفيد "19"، مذكرة ماستر جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2021/2020.

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور الابتكار التنظيمي في إدارة الموارد البشرية في ظل جائحة كوفيد 19 ، ومن أجل معالجة الإشكالية ميدانيا تم اختبار المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بورقلة مكانا لإجراء الدراسة ومعرفة قدرات المنظمة في إيجاد حلول غير نمطية تساهم في تقليل من أثار كوفيد 19 ، في ظل وجود بيئة مستقرة، تم اختيار فرضيات الدراسة بالاعتماد على عدة أدوات لجمع المعلومات فتم استخدام المنهج التجريبي الذي يستند إلى دراسة الحالة وتصميم الاستبيان و توزيعه على عينة مكونة من (54) عامل، وقد تم التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (asps) نسخة 27 وبعد إجراء الاختبارات الإحصائية توصلت الدراسة لعدد من النتائج منها:

- 1 . مستوى الابتكار التنظيمي مرتفع.
- 2 . مستوى إدارة الموارد البشرية مرتفع.
- 3 . وجود علاقة طردية ومتوسطة بينهما.
- 4 . توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الموارد البشرية بالنسبة (الخبرة) أما بالنسبة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التخصص) فلا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الموارد البشرية.

المطلب الثاني: العلاقة بين تدريب الموارد البشرية وتنمية الابتكار في المؤسسة

إن المؤسسات التي تعتمد التدريب في خططها الاستراتيجية وتحسين في تطويره من خلال البرامج التدريبية التي تساهم في ابتكار عمليات ومنتجات أو خدمات لم تكن معروفة من قبل، وعلى هذا الأساس أصبحت المعرفة والتكوين مصدر القوة والجودة ومن ثم فإن هناك علاقة وطيدة بين تدريب رأس المال البشري فهو يسعى لتحقيق منافع طويلة الأجل تتمثل في القدرات الإبداعية وتحسين وتغيير الصورة الذهنية تجاه طبيعة العمل ويهدف التدريب الإداري إلى تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والأساليب المتعددة المختلفة عن طبيعة أعمالهم الموكلة لهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاههم بشكل إيجابي وبالتالي رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية كما أن التدريب رأس مال يعمل على خلق القيمة²³.

²³ بلحاجي أمينة ، التكوين والتدريب كمدخل رأس المال البشري ، الجزائر ، مجلة التنمية البشرية ، 2019 ، ص58.

كما يمكن القول بأنها النشاط المخطط له لتشجيع الإبداع والاستثمار لدى الأفراد لخبراتهم وقابليتهم على التطور والتعمق في روح الابتكار لديهم باستخدام الأساليب والطرق والوسائل الإنتاجية الحديثة لنجاح العملية التدريبية والتطويرية لتحقيق الاستمرار والنمو للمنظمة.²⁴

المطلب الثالث: أثر تدريب الموارد البشرية على تنمية الابتكار في المؤسسة

أولاً: زيادة الإنتاجية الشركة:

عندما يعمل الجميع بشكل أكثر كفاءة فإنه يزيد من إنتاجية الشركة بشكل عام، تعمل العديد من برامج التدريب والتطوير في مجال الموارد البشرية على تقليل المهام العادية وتوجيه جهود الموظفين إلى المزيد من المساعي الإبداعية، يمكن أن يؤدي هذا الابتكار إلى أرباح أفضل من خلال زيادة رضا العملاء والتفوق على المنافسين، النتيجة لذلك تشهد الشركة نموا وخلق فرص جذابة للموظف مثل: الزيادة في المرتبات ومزايا إضافية.

ثانياً: تحقيق الميزة التنافسية

. يلعب التدريب دوراً مؤثراً في تحقيق ميزة التنافسية للمنظمة، فزيادة استثمارات المنظمة في حقل التدريب يزيد قابلية مواردها البشرية على الوقوف في وجه التحديات المتعددة و المتلاحقة، وقد أكدت المنظمات الناجحة في الولايات المتحدة الأمريكية أن التدريب يلعب دوراً مهماً في زيادة الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية، كما أنه ساعد العديد من المنظمات التي عانت حدة المنافسة من استعادة مركزها التنافسي، فالتدريب يعمل إذن على مسايرة التحولات المختلفة وهذا من خلال إعطائه دفعة جديدة لموارد المنظمة البشرية وعمله على صقل المواهب المتميزة والقادرة على الابتكار والتجديد، وكذلك إكسابه للمورد البشري بصفة عامة المرونة والتي تعد كحتمية تمكن المنظمة من خلال التعامل الفعال مع المتغيرات و البيئية⁽²⁵⁾ الخارجية (العولمة، تحدي الجودة، المنافسة).

²⁴ شخابة السعيد ، سياسات تطوير الموارد البشرية في المؤسسات السياحية ، مذكره، الجزائر ، ص37.
²⁵ أمل أحمد عبد ربه بصبوص ، أثر التدريب في تطوير الموارد البشرية ، مصر ، المجلة العربية للنشر العلمي 2 ، بلدية الرحاب الجديدة ، نسيان ، 2023 ، ص121.

خلاصة الفصل الأول:

يعتبر التدريب من أهم النشاطات اللازمة والممكنة في المؤسسات الحالية وهذا كون التدريب يهدف إلى خلق أفكار ومعارف جديدة في مجال العمل، كما نجد أن التدريب يعمل على الاستناد بالابتكار الذي يزيد من قدرات المؤسسة ويخلق لها قيم مضافة للمنافسة في الأسواق الحالية والجديدة، ولتعزز المؤسسة قدراتها الابتكارية لبد لها من تنمية وظيفة تدريب الموارد البشرية لمواجهة كامل العوائق والتحديات الممكنة، و وفقا لما تم تطرق إليه في هذا الفصل يرى على أن المؤسسات يجب عليها توجيه وظيفة التدريب إلى الابتكار الذي يلعب دورا فعال في الوقت الحالي.

الفصل الثاني

التدريب وعلاقته بالابتكار
بمؤسسة اتصالات الجزائر
بالوادي

تمهيد الفصل الثاني:

سيتم التطرق في هذا الفصل الى نبذة عامة مؤسسة اتصالات الجزائر ومديريتها العملية بالوادي وتحليل نتائج الدراسة الميدانية. وسيتم التطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: نبذة عامة مؤسسة اتصالات الجزائر ومديريتها العملية بالوادي

المبحث الثاني: منهجية وأدوات ونتائج الدراسة الميدانية

المبحث الأول: نبذة عامة مؤسسة اتصالات الجزائر ومديريتها العملية بالوادي

وسوف يتم التطرق في هذا المبحث إلى:

المطلب الأول: نبذة عن مجمع اتصالات الجزائر بالوادي

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام والاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات. وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000. جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات.

وتطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر" وثانيهما بالاتصالات متمثلة في "اتصالات الجزائر".

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال وأستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية.

كما شمل فتح السوق كذلك الإدارات الدولية في 2003 والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004.²⁶ وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة، وفي نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.

شكل 2 شعار مجمع اتصالات الجزائر بفروعه الخمس



²⁶ من وثائق المؤسسة

نص القرار 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة.

لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات.

بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تبعت القرار 200/03، أضحت اتصالات.²⁷

01 جانفي 2003 الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر

كان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال. لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم ليرحم، فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة

أولا: أهداف مجمع اتصالات الجزائر

الجودة، الفعالية ونوعية الخدمات ثلاث أهداف أساسية يعتمد عليها مجمع اتصالات الجزائر:

سطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها الشركة وهما الجودة، الفعالية ونوعية الخدمات.

وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرتها اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر.

ثانيا: نشاطات مجمع اتصالات الجزائر

وتتمحور نشاطات المجمع حول:

²⁷ من وثائق المؤسسة

- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية.
- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.
- إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.

ثالثا: فروع مجمع اتصالات الجزائر

تعتبر اتصالات الجزائر مجمع حقيقي من خلال فروعها التي أنشئت لتساير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات. فقد تم إنشاء فرع اتصالات الجزائر "موبيليس" : مختص في الهاتف الخليوي، حيث تعتبر موبيليس أهم متعاملي النقل في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت 98 بالمائة وكذا عدد زبائنها الذي تعدى 10 ملايين مشترك.

كما ينظم مجمع اتصالات الجزائر فرع أساسي هام وهو اتصالات الجزائر للإنترنت "جواب" مختص في تكنولوجيا الإنترنت حيث أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الإنترنت ذو السرعة الفائقة .

وللإشارة، فكل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد (التعليم العالي، البحث، التربية الوطنية، التكوين المهني، الصحة، الإدارة، المحروقات، المالية...الخ) مربوطة حاليا شبكات الإنترنت Intranet بمقرات الربط بالإنترنت عن طريق شبكة "جواب". اتصالات: المختصة بتكنولوجيات الاعلام والأقمار الصناعية.

رابعا: الإطار القانوني

اتصالات الجزائر، مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر .

تأسست وفق قانون 03/2000 المؤرخ في 05 أغسطس أوت سنة 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات، فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم «اتصالات الجزائر».

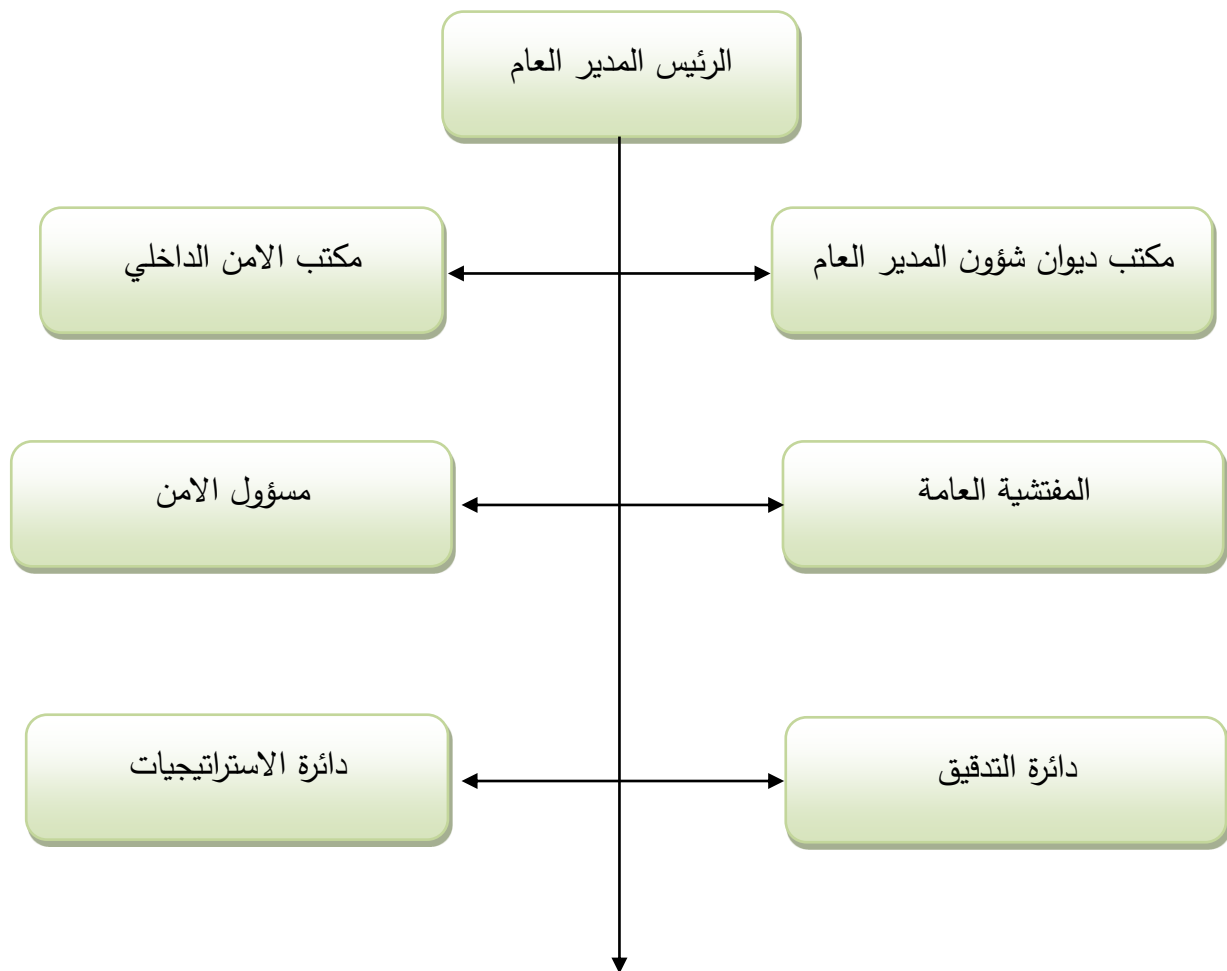
وفق هذا المرسوم الذي حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم برأسمال اجتماعي المقدّر بـ 50.000.000.000 دينار جزائري والمسجلة في المركز السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم 02B. 0018083.

وفي إطار تعزيز وتنويع نشاطاتها قامت اتصالات الجزائر بوضع خطة محكمة من أجل خلق فروع لها مختصة، تساهم في التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية، أين تم خلق فرع مختص في الهاتف النقال وفرع آخر مختص في الاتصالات الفضائية مما أدى إلى تحويلها إلى مجمع تسيير فروعها وهم على التوالي:

* اتصالات الجزائر الهاتف النقال "موبيليس": مؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي 100.000.000 دينار جزائري مختصة في الهاتف النقال.

* اتصالات الجزائر الفضائية « RevSat» ATS مؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي ب : 1000.000.000 دينار. مختصة في شبكة الساتل.

شكل 3/التنظيم الهيكلي الجديد للمديرية العامة لاتصالات الجزائر



الهيكل المرتبطة بالرئيس المدير العام هي:

- ✓ ديوان الرئيس المدير العام
- ✓ المفتشية العامة
- ✓ دائرة التدقيق الداخلي
- ✓ دائرة الاستراتيجية
- ✓ دائرة الأمن الداخلي للمؤسسة
- ✓ المكلف بأمن نظم المعلومات

قطب المهام والدعم: يتكون من ثلاث اقسام وخمس مديريات

✓ دائرة الموارد البشرية

✓ دائرة المحاسبة والمالية

✓ دائرة نظم المعلومات

✓ مديرية المشتريات والامداد

✓ مديرية الوسائل والممتلكات

✓ مديرية الشؤون القانونية

✓ مديرية تامين المداخل

✓ مديرية التحصيل

قطب البنى التحتية والشبكات يتكون من قسمين وثلاث مديريات ومؤسسة وطنية كالتالي:

✓ دائرة شبكات النقل

✓ دائرة شبكات النفاذ

✓ مديرية الشبكة الاساسية

✓ مديرية استغلال المنصات

✓ مديرية الطاقة

✓ المؤسسة الوطنية لصيانة ومراقبة الشبكات

القطب التجاري والتسويق والابتكار وتتكون من قسم وخمس مديريات ووحدة البحث والتطوير

✓ دائرة التسويق والاتصال

✓ المديرية التجارية العامة

✓ المديرية التجارية للشركات

✓ مديرية الدعم التجاري

✓ مديرية الربط والتنظيم

✓ مديرية الخدمات

✓ وحدة البحث والتطوير

المطلب الثاني: نظرة على المديرية العملية بالوادي

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي من بين أهم مؤسسات الدولة إذ تقدم عدة خدمات من أهمها تغطية أكبر نسبة من الاتصالات في ولاية الوادي لإرضاء عملائها وسهولة المعاملات بين المؤسسات الاقتصادية التي يتعامل معها، وسنحاول في هذا المبحث التعرف على مؤسسة محل الدراسة، ودراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وإلى مهام ونشاطاتها، وكذلك سنتطرق إلى أهمية وأهداف المؤسسة.

أولاً: تعريف المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي

تمت الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر بالوادي في 01 جانفي 2003 وكان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال، لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم، فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة. (1)

ثانياً: دراسة الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لولاية الوادي

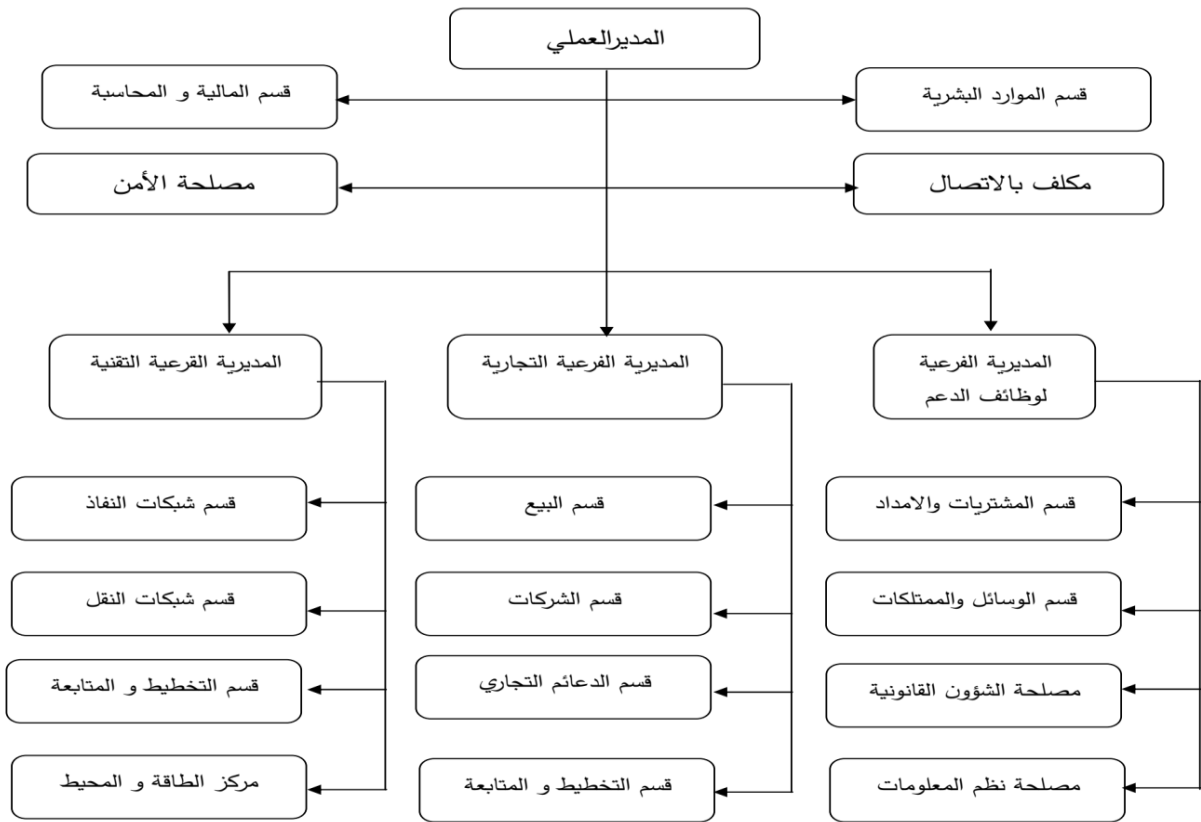
المدير العملي: ويتمثل دوره في التسيير الأمثل والحسن المؤسسة والمصادقة على القرارات ثم إمضاؤها وممارسة السلطة السليمة على جميع الموظفين والمسؤولية المباشرة على كل المؤسسة وممتلكاتها تتألف المديرية العملية من ثلاث نواب للمدير، رئيس مصلحة الأمن ومكلف بالاتصال والعلاقات العامة:

❖ المديرية الفرعية التقنية.

❖ المديرية الفرعية التجارية.

❖ المديرية الفرعية لوظائف الدعم.

شكل 4/ الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي



وتتألف نيابة المديرية التقنية من ثلاثة أقسام، ومركز للطاقة والمحيط:

❖ قسم شبكة النفاذ.

❖ قسم شبكة النقل.

❖ قسم التخطيط والمتابعة.

❖ مركز الطاقة والمحيط

مما سبق، فإن المهام الموكلة إلى جميع مكونات المديرية الفرعية التقنية تنقسم وفقا للإجراءات

والأنشطة التالية:

1- بالنسبة لقسم التخطيط والمتابعة

وتتمثل مهام هذه الإدارة "مطور" للهياكل الأساسية لتكنولوجيا المعلومات الاتصالات على مستوى المديرية العملية بشكل رئيسي وبصورة رئيسية في:

- تطوير قواعد بيانات شبكات الاتصالات في المديرية العملية سواء النفاذ، النقل أو الطاقة والمحيط.
- دراسة تطور الطلب على الخدمات (الصوت والبيانات) من قبل البلديات والدوائر.
- التخطيط للبنية التحتية للاتصالات اللازمة للرد بشكل موثوق وموثوق على طلبات زبائن الشركة، من خلال وضع خطة التكاليف على أساس المشترك مع المصالح التقنية (النفاذ، النقل والطاقة) والمصالح التجارية على مستوى المديرية العملية.
- ومتابعة تركيب هذه البنى التحتية في أوقات وأماكن محددة، وفقا لخطة العمل.
- ونقل هذه البنى التحتية إلى المصالح التقنية (النفاذ، والنقل، والطاقة الأساسية) لتشغيلها وصيانتها.

2- قسم شبكة النفاذ

بالنسبة لقسم الشبكة، فإن مهام هذا القسم "الدعم" إلى البنى التحتية لشبكة النفاذ على مستوى المديرية العملية وتتركز أساسا على:

- تشغيل وصيانة شبكة النفاذ الحالية والمستقبلية (المعدات والكابلات)
- وسيتم إنجاز هذه العمليات في الميدان بدعم من مراكز التقنية المحلية، وهي:
- فإن مهام هذه الإدارة "دعم" للبنى التحتية لشبكة النقل على مستوى الدائرة الانتخابية هي أساسا وبصورة رئيسية على:

- تشغيل وصيانة شبكة الصرف الحالية والمستقبلية (المعدات والكابلات)
- وسيتم إنجاز هذه العمليات في الميدان بدعم من مراكز التقنية المحلية، وهي:

CMRA: مركز صيانة معدات شبكات النفاذ.

CMP: مركز صيانة والإنتاج.

المديرية الفرعية التجارية:

في هذا التنظيم الهيكلي الجديد، يتم دمج جميع الهياكل التجارية في مديرية فرعية واحدة ألا وهي: المديرية الفرعية التجارية.

المديرية الفرعية التجارية هو استمرارية وامتداد للقطب التجاري بالمركزي المكلف بالتسويق والابتكار على المستوى المحلي. وتغطي كل شعبة فرعية تجارية محددة بجملة من الإجراءات. وهي مسؤولة عن تنفيذ استراتيجية العمل للشركة. كما تقترح خطة عمل محلية تمكنها من تحقيق الأهداف المحددة لها.

وتتألف نيابة المديرية التجارية من أربع أقسام:

❖ قسم التخطيط والمتابعة.

❖ قسم المبيعات.

❖ قسم الشركات.

❖ قسم الدعائم التجارية.

قسم المبيعات:

هذا القسم يتأكد من أن الزبون يحظى برعاية جيدة في جميع أنحاء العملية التجارية برمتها (ما قبل البيع والمبيعات وما بعد البيع). وهذا موكل إليه ثلاث مهام رئيسية هي:

1. إدارة الشبكة التجارية وعلاقة الزبائن والعملاء: إنها مسألة ضمان رضا العملاء عن طريق الحركة التجارية ومتابعة مختلف العروض التجارية، والسهر على حسن سير الهياكل التجارية (الوسائل البشرية والمادية) ومتابعة معالجة الشكاوى.
2. البيع والتنبؤ: ينطوي ذلك على وضع النهج الضروري لتعزيز المبيعات واستكشاف عملاء جدد من أجل تحقيق الأهداف المحددة في خطة العمل السنوية.
3. إدارة المخزون: هي مسألة ضمان توريد المنتجات التجارية للوكالات التجارية وتوقع الاحتياجات.

قسم الشركات

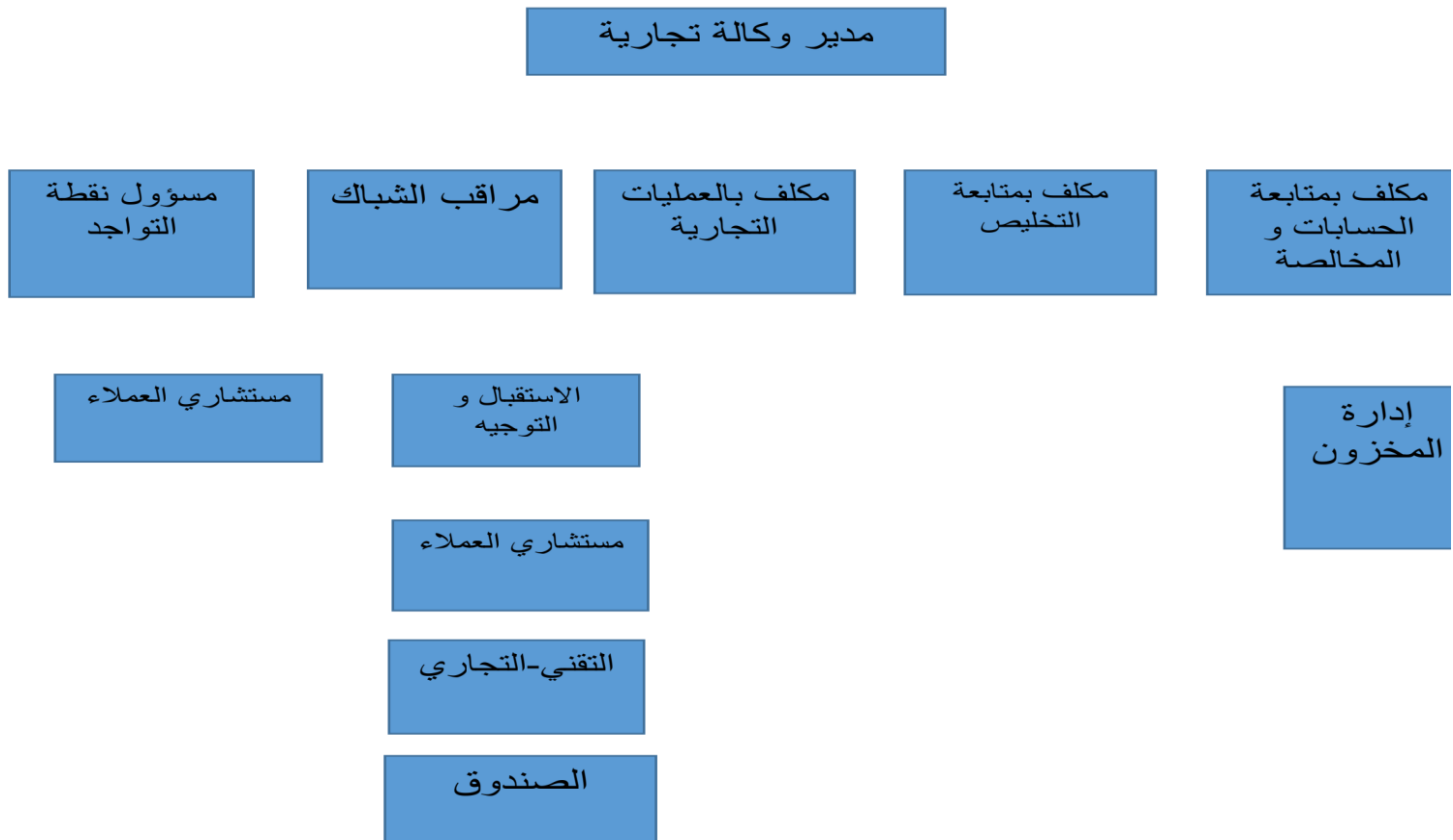
هذا القسم يخطط وينظم ويرصد تنفيذ إجراءات الزبائن (كالشركات الكبرى والصغرى والمؤسسات والمديريات العمومية وكذا الجماعات المحلية كالبليدية والولاية).

وهو يدعم طلبات العملاء المهنية: عروض محددة، وتجهيز الطلبات، ودراسة الاحتياجات، وما إلى ذلك. كما تقوم بمراقبة عملية الفوترة والتحصيل وتنسق عملية تزويد المعدات لهذه الفئة من الزبائن مع المديرية المركزية للشركات على مستوى المديرية العامة وكذا الهياكل الأخرى المعنية.

قسم الدعائم التجارية:

هذا القسم يضمن التشغيل السليم لنظم المعلومات والفواتير على المستوى المحلي (المديرية العملية، الوكالات التجارية، نقاط التواجد، الخ) فضلا عن المتابعة التصحيحية للأخطاء الواردة في تشغيل نظم المعلومات الخاصة بالمؤسسة. وهي مسؤولة أيضا عن مراقبة معاملة الفوترة والدفعات عن السنة المالية الحالية:

شكل 5: يحدد المخطط التنظيمي لوكالة الاتصالات التجارية ونقطة التواجد



المديرية الفرعية لوظائف الدعم:

وتتألف نيابة المديرية الفرعية الدعم من التالي:

➤ قسم المشتريات والإمداد.

➤ قسم الممتلكات والوسائل.

➤ مصلحة دعم نظم المعلومات.

8- قسم الموارد البشرية:

1.8. مهام رئيس قسم الموارد البشرية:

هو المسؤول أساسا عن:

- التنسيق بين مختلف أنشطة الموظفين داخل المديرية العملية، بما في ذلك التوظيف والاستقبال، الاندماج، والتعيين، والترقية، والنقل... إلخ.

- تطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية التي فرضتها المديرية العامة في هذا الاتجاه.
- القيام، لأغراض المديرية العامة، بتحليل وإجراء دراسات عن تطوير الوظائف وكذا الموارد البشرية.
- التعاون مع المستوى المركزي على المشورة والمساعدة بشأن ممارسات ونظم إدارة الموارد البشرية إلى المسيرين وموظفي المديرية العملية.

رئيس مصلحة تطوير الموارد البشرية والتدريب:

هو المكلف المسؤول أساسا بـ:

- تنفيذ الإجراءات التنظيمية لضمان توافر الموارد البشرية المؤهلة وضمان تطورها.
- ضمان تحديث إحصاءات الموظفين وتحديثها وإضفاء الطابع الرسمي على لوحة المديرية العملية.
- المشاركة مع المديرية العامة في تصميم برامج التطوير الوظيفي (تطوير أدوات تقييم الموظفين والإشراف على عملية التقييم)
- إدارة المخططات التنظيمية على أساس الإعدادات والنسب المحددة والتحقق من صحة من قبل المديرية العامة.
- ضمان التطبيق الموحد للأنظمة والحرص على تنفيذها.
- ضمان متابعة ومراقبة شروط تطبيق قواعد إدارة شؤون الموظفين.
- تحديد وتقييم الاحتياجات التدريبية الناشئة عن الخطة الوظيفية للمديرية العملية
- رصد ومراقبة العمليات التكوينية.
- تقديم المساعدة لمختلف الهياكل والمصالح لتنظيم العمليات التكوينية من أجل إضفاء الصبغة الرسمية.
- متابعة إجراءات التمهين والتربصات التطبيقية.

المبحث الثاني: منهجية وأدوات ونتائج الدراسة الميدانية

وفي هذا المبحث سوف نقوم بتطرق إلى منهجية وأدوات وكذلك نتائج الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: منهجية وأدوات الدراسة الميدانية

ويشمل هذا المطلب على التالي:

أولاً: منهجية الدراسة الميدانية

لقد تم اعتماد في هذه الدراسة بشكل أساسي على استمارة الاستبيان لجمع المعلومات والبيانات والقيام بتحليلها بواسطة البرامج والأدوات الإحصائية، المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

ثانياً: مجتمع الدراسة وعينة الدراسة

• مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي وعمال مدرسة اتصالات الجزائر لولاية الوادي.

• عينة الدراسة

تم القيام بتوزيع استمارة استبيان على 20 موظف من موظفي مدرسة اتصالات الجزائر بالوادي والمتمثلة في عينة الدراسة ثم القيام باستعادة استمارة الاستبيان وذلك من أجل دراستها.

ثالثاً: متغيرات الدراسة

واحتوت هذه الدراسة على متغيرين اثنين هما:

• متغير مستقل وهو التدريب

• متغير تابع وهو الابتكار

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

وتمثلت أدوات الدراسة في أدوات جمع البيانات والمعلومات وبرامج تحليل وترتيب البيانات

أولاً: أدوات جمع البيانات

أ- المصادر الاولي

وتتمثل في الكتب والمجالات ومذكرات الماجستير العربية وكذا الاجنبية

ب- المصادر الثانوية

وتمثلت هذه المصادر في المقابلة المباشرة بإضافة إلى الاستبيان الذي اشتمل على أسئلة تشير إلى أبعاد متغيرات الدراسة

المقابلة:

وهي اتصالات المباشرة مع مصالح والمشرفين من أجل الحصول على معلومات.

استمارة الاستبيان

وهي مجموعة من الأسئلة المدروسة والمتعلقة بموضوع الدراسة والتي قسمت إلى جزئين:

جزء الأول والخاص بمعلومات الشخصية وهي: العمر، الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة

أما الجزء ثاني يحتوي على 20 سؤال والذي يهدف إلى قياس وتحديد إبعاد المتغير التابع والمتغير المستقل.

2. برامج تحليل وترتيب البيانات

تم اعتماد على برمجية **IBM SPSS Statistique** في استخراج وتحليل البيانات وهي من أجل

الحصول على أدوات الإحصائية التالية:

- التكرارات

-النسب المئوية

-المتوسط الحسابي

-الانحراف المعياري

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية ومحاور عبارات الاستبيان

وفي هذا المطلب يتم تحليل وعرض والتعليق على نتائج وبيانات عينة الدراسة.

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

01: خصائص عينة الدراسة حسب الجنس

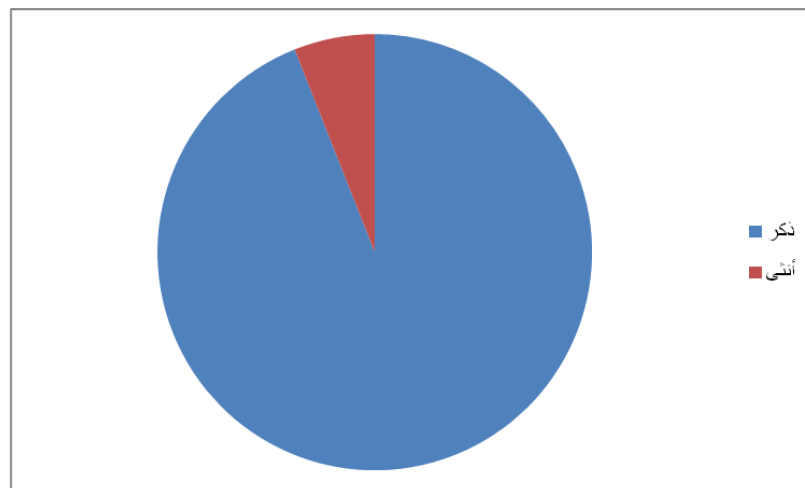
جدول 1 عينة الدراسة حسب الجنس

الإجابات	التكرارات	النسبة %
ذكر	16	94%
أنثى	1	6%
المجموع	17	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المخرجات spss25

يتضح من خلال الجدول أن نسبة الذكور 94 % ونسبة الإناث 6% أي أن نسبة الذكور أكبر من الإناث ونستنتج من خلال العينة أن المجتمع غالبية ذكور.

شكل 6 عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المخرجات spss25

2: خصائص عينة الدراسة حسب العمر

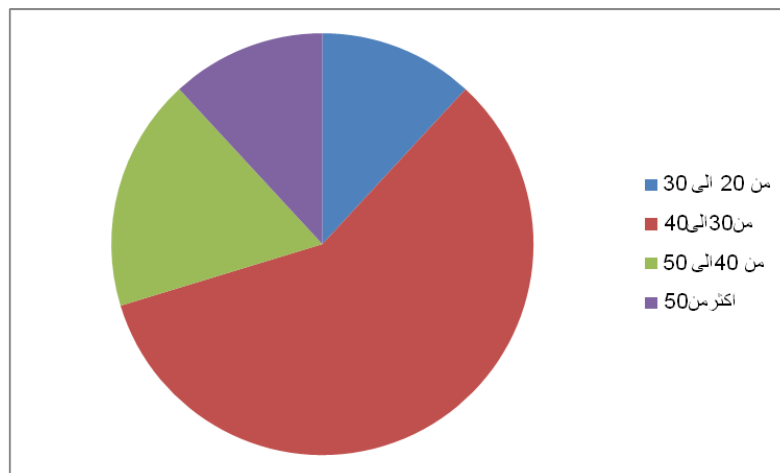
جدول 2 عينة الدراسة حسب العمر

النسبة %	التكرارات	الإجابات
12%	2	من 20 الى 30 سنة
59%	10	من 30 الى 40 سنة
18%	3	من 40 الى 50 سنة
12%	2	أكثر من 50 سنة
100%	17	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المخرجات spss25

نلاحظ من خلال الجدول أن الفئة العمرية من 20 إلى 30 سنة نسبتها 12 % وأن من 30 إلى 40 سنة نسبتها 59% وأن من 40 إلى 50 سنة نسبتها 18% وأن العينة من 50 سنة فما فوق تبلغ نسبتها 12%، وتعتبر الفئة من 30 إلى 40 سنة هي أكبر فئة والتي تذل على أن مجتمع العينة شباب.

شكل 7 عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المخرجات spss25

3: خصائص عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

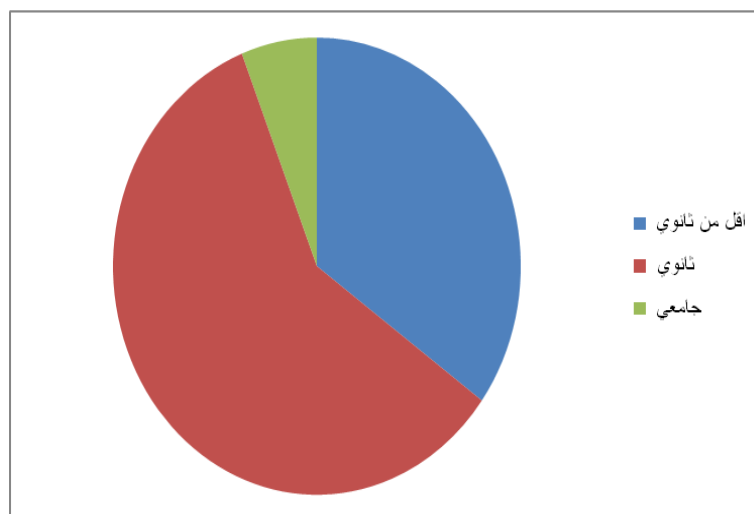
جدول 3 عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرارات	الاجابات
35%	6	اقل من ثانوي
59%	10	ثانوي
6%	1	جامعي
100%	17	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المخرجات spss25

نلاحظ من خلال الجدول أن المستوى التعليمي أقل من الثانوي تبلغ نسبته 35% وأن المستوى الثانوي تبلغ نسبته 59% وأن المستوى الجامعي تبلغ نسبته 6% ويظهر أن النسبة الأكبر هي الثانوي مما يدل على أن العينة أغلبهم خريجي معاهد التكوين المهني.

شكل 8 عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المخرجات spss25

4: خصائص عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

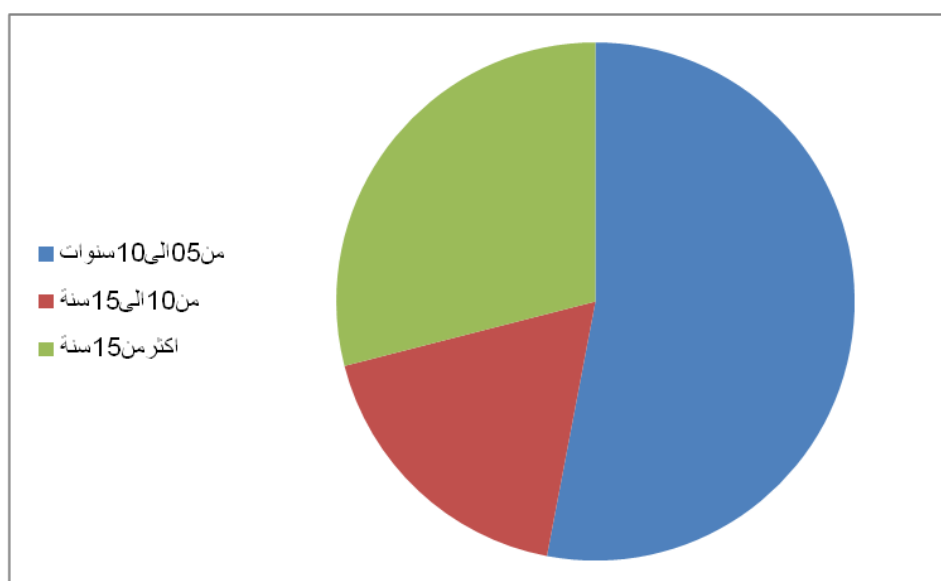
جدول 4 عينة الدراسة حسب السنوات

النسبة %	التكرارات	الإجابات
53%	9	من 05 الى 10 سنوات
18%	3	من 10 الى 15 سنة
29%	5	أكثر من 15 سنة
100%	17	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المخرجات spss25

خلال الجدول أن عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة أن الفئة من 5 إلى 10 سنوات تبلغ نسبتها 53% وأن الفئة من 10 إلى 15 سنة تبلغ نسبتها 18% والفئة الأكثر من 15 سنة تبلغ نسبتها 29%، وتظهر أن الفئة من 5 إلى 10 سنوات هي الأكبر وتدل على أن مجتمع العينة ذو خبرة كبيرة في مجال العمل.

شكل 9 عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المخرجات spss25

القسم الثاني: محاور عبارات التدريب والابتكار

أولاً: التدريب

جدول 5 العبارة (1) تقوم المؤسسة بتدريب العاملين

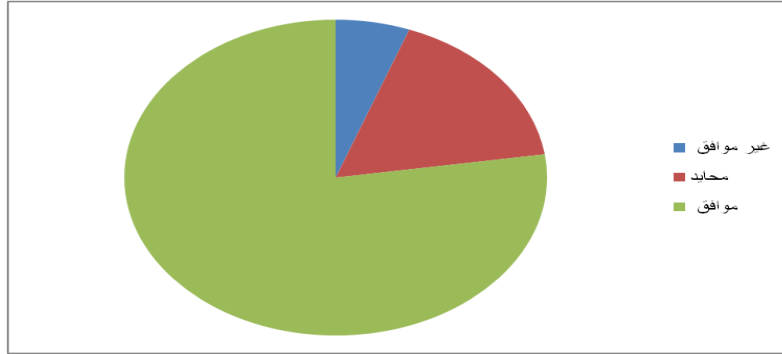
الإجابات	التكرارات	النسبة %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
غير موافق	1	6%	2.76	0.562
محايد	2	12%		
موافق	14	82%		
المجموع	17	100%		

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المخرجات spss25

نلاحظ من خلال الجدول أن تكرار المستجوبين لعبارة غير موافق هو 1 حيث بلغت نسبته 6% وعبارة محايد تكرارها 2 وبلغت نسبتها 12% وعبارة موافق تكرارها 14 حيث بلغت نسبتها 82%، وأن عبارة موافق

تعتبر أكبر نسبة 82% وهذا يدل على أن المؤسسة دائما تقوم بعملية تدريب العاملين، كما يشير الجدول إلى المتوسط الحسابي للإجابات (غير موافق، محايد، موافق) وانحراف معياري 0.562 يدل على أن الإجابات للعبارة (1) غير متجانسة.

شكل 10 تقوم المؤسسة دائم بتدريب العاملين



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المخرجات spss25

الجدول رقم (6) يمثل العبارة رقم (2) تتخذ المؤسسة سياسات وإجراءات برامج التدريب تساعد العمال على التكيف مع الطرق الجديدة

جدول 6 العبارة رقم (2) تتخذ المؤسسة سياسات وإجراءات برامج التدريب تساعد العمال على التكيف مع الطرق الجديدة

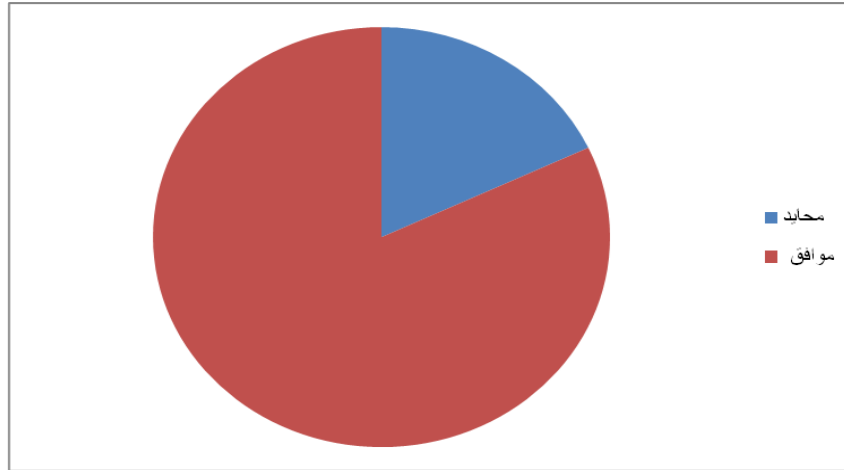
الإجابات	التكرارات	النسبة %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
محايد	3	18%	2.82	0.393
موافق	14	82%		
المجموع	17	100%		

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المخرجات spss25

نلاحظ من خلال الجدول أن تكرار المستجوبين لإجابة محايد هو 3 حيث بلغت نسبته 18% وإجابة موافق تكرارها 14 وبلغت 82%، تعتبر إجابة موافق أكبر نسبة حيث بلغت 82% وهذا يدل على أن المؤسسة تتخذ الإجراءات وسياسات برامج تدريبية تساعد العمال على التكيف مع الطرق الجديدة، كما يشير

الجدول إلى المتوسط الحسابي للإجابات (غير موافق، محايد، موافق) وانحراف معياري 0.393 يذل على أن الإجابات متجانسة.

شكل 11 تتخذ المؤسسة سياسات واجراءات برامج التدريب تساعد العمال على التكيف مع الطرق الجديدة



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المخرجات spss25

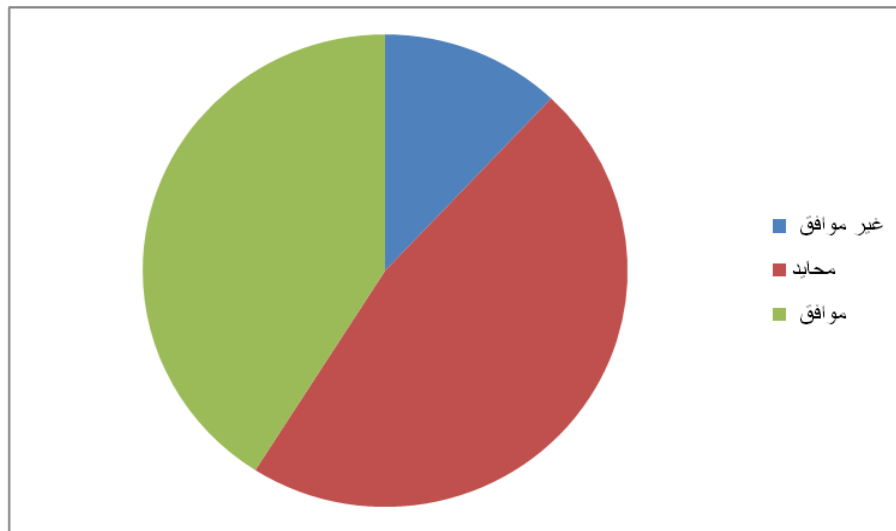
جدول 7 العبارة رقم (3) تحرص الادارة على التعرف على احتياجات الموظفين التدريبية لمعاينة مستواهم

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.686	2.29	12%	2	غير موافق
		47%	8	محايد
		41%	7	موافق
		100%	17	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المخرجات spss25

نلاحظ من خلال الجدول أن تكرار المستجوبين لإجابة غير موافق هو 2 حيث بلغت نسبته 12% وإجابة محايد تكرارها 8 وبلغت نسبته 47% وإجابة موافق بلغ تكرارها 7 ونسبتها 41% وهذا يذل على أن العمال لا يعلمون هل إذا كانت الإدارة تتعرف على احتياجاتهم أم لا، كما يشير المتوسط الحسابي للإجابات (غير موافق، محايد، موافق) وانحراف معياري 0.686 يذل على أن الإجابات غير متجانسة.

شكل 12: تحرص الادارة على التعرف على احتياجات الموظفين التدريبية لمعاينة مستواهم



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المخرجات spss25

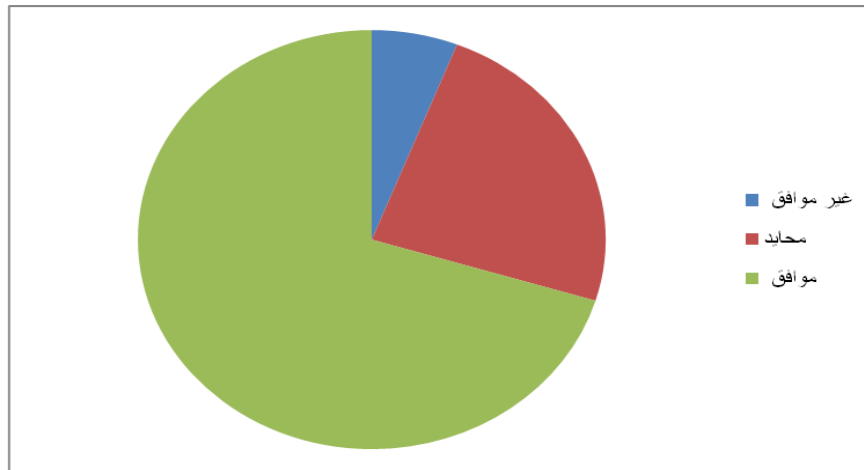
جدول 8 العبارة رقم (4) تحرص الادارة على توفير الخدمات اللازمة لتنمية قدرات ومهارات الموظفين

الإجابات	التكرارات	النسبة %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
غير موافق	1	6%	2.65	0.606
محايد	4	24%		
موافق	12	71%		
المجموع	17	100%		

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المخرجات spss25

نلاحظ من خلال الجدول أن تكرار المستجوبين لإجابة غير موافق 1 وبلغت نسبتها 6% ولإجابة محايد تكرارها 4 وبلغت نسبتها 24% وإجابة موافق تكرارها 12 ونسبتها 71% ونلاحظ أن نسبة موافق كبيرة وهذا يدل حرص الإدارة على توفير الخدمات اللازمة لتنمية قدرات ومهارات الموظفين، كما يشير المتوسط الحسابي للإجابات (غير موافق، محايد، موافق) 2.65 ضمن انحراف معياري 0.606 يدل على أن الإجابات غير متجانسة.

شكل 13: تحريص الادارة على توفير الخدمات اللازمة لتنمية قدرات و مهارات الموظفين



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المخرجات spss25

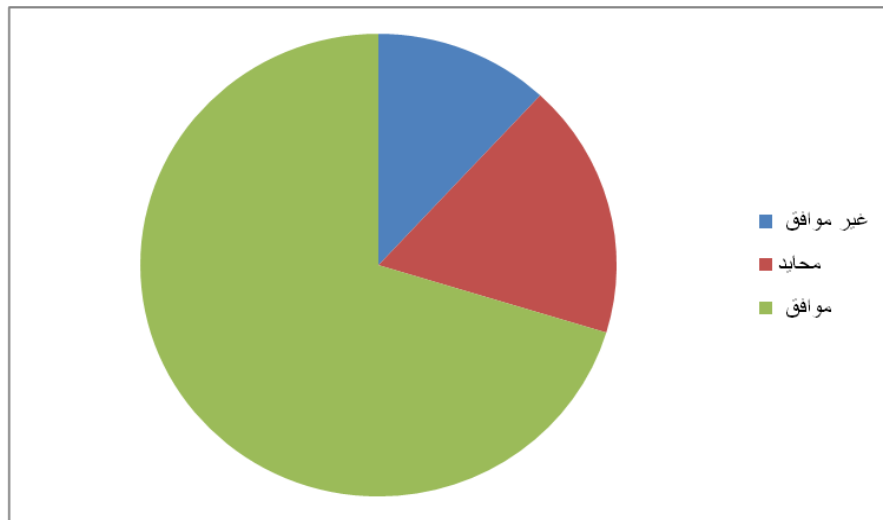
جدول 9 العبارة رقم (5) هناك برامج تدريبية داخل المؤسسة وخارجها

الاجابات	التركرارات	النسبة %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
غير موافق	2	12%	2.59	0.712
محايد	3	18%		
موافق	12	71%		
المجموع	17	100%		

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المخرجات spss25

نلاحظ من خلال الجدول أن تكرار المستجوبين لإجابة غير موافق 2 وبلغت النسبة 12% وإجابة محايد تكرارها 3 وبلغت نسبتها 18% وإجابة موافق تكرارها 12 ونسبتها 71%، ونلاحظ أن نسبة موافق كبيرة وهذا يدل على الاهتمام ببرامج التدريب داخل المؤسسة وخارجها، كما يشير المتوسط الحسابي للإجابات (غير موافق، محايد، موافق) 2.59 ضمن انحراف معياري 0.712 ويدل على أن الإجابات غير متجانسة.

شكل 14 هناك برامج تدريبية داخل المؤسسة وخارجها



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المخرجات spss25

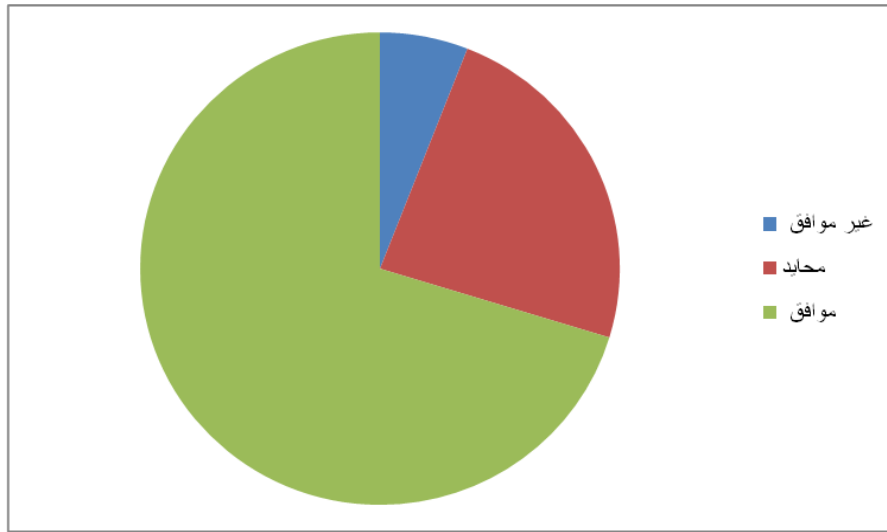
جدول 10 العبارة رقم (6) يتم التدريب بشكل عشوائي لا يسمح لي في تنمية مهاراتي وقدراتي الابتكارية

الإجابات	التكرارات	النسبة %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
غير موافق	1	6%	2.65	0.606
محايد	4	24%		
موافق	12	71%		
المجموع	17	100%		

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المخرجات spss25

نلاحظ من خلال الجدول أن تكرار المستجوبين لإجابة غير موافق 1 وبلغت نسبتها 6% وإجابة محايد تكرارها 4 وبلغت نسبتها 24% وإجابة موافق تكرارها 12 وبلغت نسبتها 71%، ونلاحظ أن نسبة موافق هي الأكبر وهذا يدل على التدريب بشكل عشوائي لا يسمح لي بتنمية مهاراتي وقدراتي الابتكارية، كما يشير المتوسط الحسابي إلى 2.65 ضمن انحراف 0.606 وهذا يدل على أن الإجابات غير متجانسة.

الشكل رقم (15): يتم التدريب بشكل عشوائي لا يسمح لي في تنمية مهارتي وقدراتي الابتكارية



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المخرجات spss25

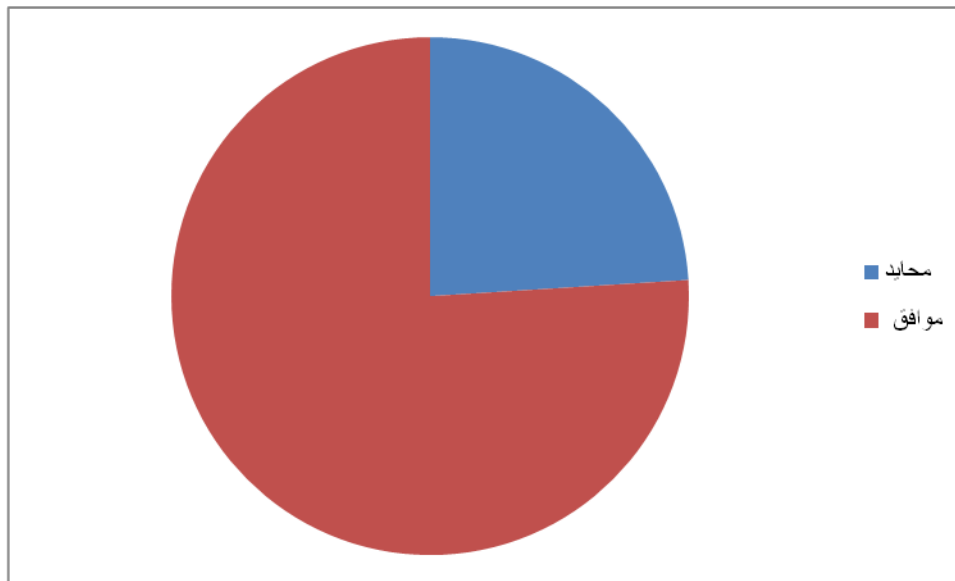
جدول 11 العبارة رقم (7) يعمل التدريب على تنمية قدراتي وخبراتي

الإجابات	التكرارات	النسبة %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
محايد	4	24%	2.76	0.437
موافق	13	76%		
المجموع	17	100%		

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المخرجات spss25

نلاحظ من خلال الجدول أن تكرار المستجوبين لإجابة محايد 4 وبلغت نسبتها 24% وتكرار إجابة موافق 13 وبلغت نسبتها 76%، ونلاحظ أن نسبة موافق كبيرة وهذا يدل على عمل التدريب في تنمية قدراتي وخبراتي، كما يشير المتوسط الحسابي (محايد، موافق) 2.76 ضمن انحراف معياري 0.437 يدل على أن الإجابات متجانسة.

الشكل رقم (16): يعمل التدريب على تنمية قدراتي وخبراتي



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المخرجات spss25

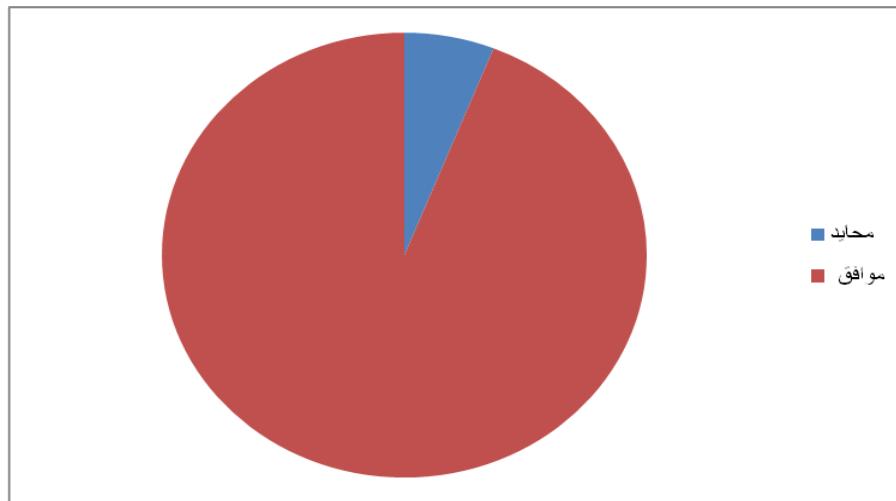
جدول 12 العبارة رقم (8) تهتم المؤسسة بنتائج التدريبية على أداء العاملين

الاجابات	التكرارات	النسبة %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
محايد	1	6%	2.94	0.243
موافق	16	94%		
المجموع	17	100%		

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المخرجات spss25

نلاحظ من خلال الجدول أن تكرار المستجوبين لإجابة محايد 1 وبلغت نسبتها 6% وتكرار إجابة موافق 16 وبلغت نسبتها 94%، ونلاحظ أن نسبة موافق كبيرة وهذا يدل أن المؤسسة تهتم بالنتائج التدريبية على أداء العاملين كما يشير المتوسط الحسابي (محايد، موافق) 2.94 ضمن انحراف معياري 0.243 يدل على أن الإجابات متجانسة.

شكل 15 تهتم المؤسسة بنتائج التدريبية على اداء العاملين



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المخرجات spss25

ثانيا: الابتكار في المؤسسة

جدول 13 العبارة رقم (9) تحرص الادارة على توفير الخدمات اللازمة لتنمية قدرات ومهارات الموظفين الابتكاري

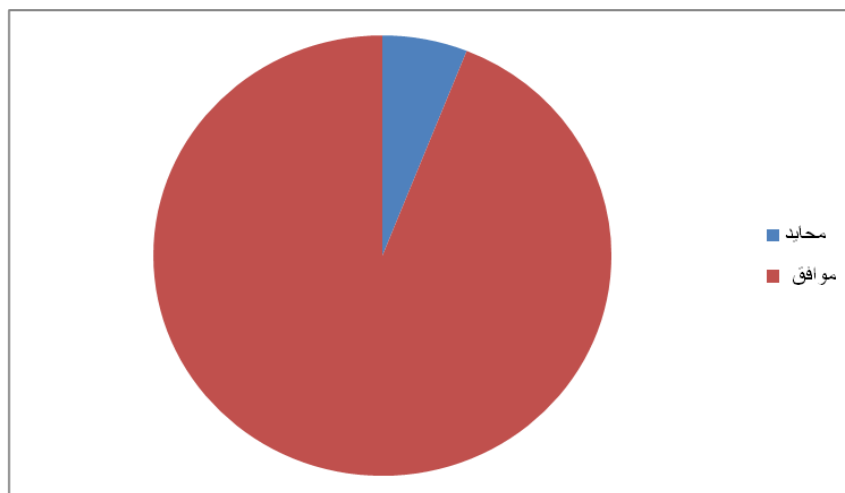
الاجابات	التكرارات	النسبة %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
محايد	1	6%	2.94	2.43
موافق	16	94%		
المجموع	17	100%		

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المخرجات spss25

نلاحظ من خلال الجدول أن تكرار المستجوبين لإجابة محايد 1 وبلغت نسبتها 6% وتكرار إجابة موافق 16 وبلغت نسبتها 94%، ونلاحظ أن نسبة موافق كبيرة وهذا يدل أن المؤسسة تهتم بالنتائج التدريبية

على أداء العاملين كما يشير المتوسط الحسابي (محايد، موافق) 2.94 ضمن انحراف معياري 2.43 يذل على أن الإجابات متجانسة.

شكل 16: تحرص الإدارة على توفير الخدمات اللازمة لتنمية قدرات و مهارات الموظفين الابتكارية



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المخرجات spss25

جدول 14: العبارة رقم (10) يتم التدريب بشكل عشوائي لا يسمح لي في تنمية مهارتي

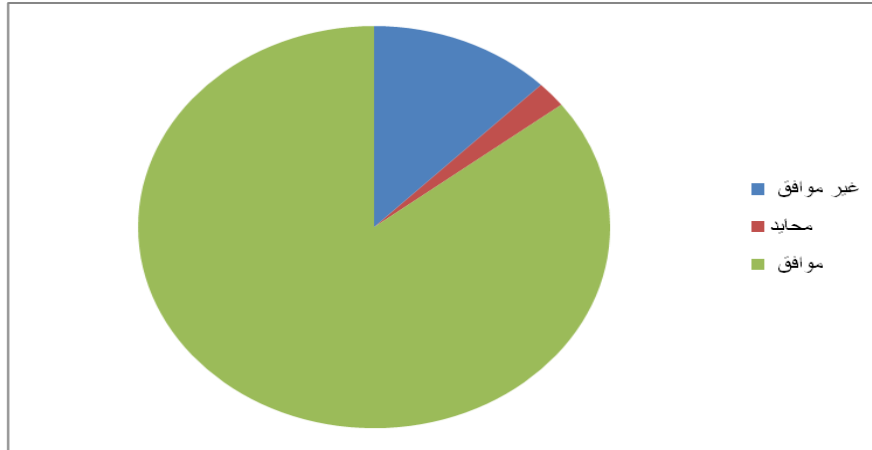
الإجابات	التركرات	الإجابات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
غير موافق	2	12%	2.71	0.686
محايد	1	6%		
موافق	14	82%		
المجموع	17	100%		

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المخرجات spss25

نلاحظ من خلال الجدول أن تكرار المستجوبين لإجابة غير موافق 2 وبلغت نسبتها 12% وتكرار إجابة محايد 1 وبلغت نسبته 6% وأن تكرار إجابة موافق 14 وبلغت نسبته 82%، ونلاحظ أن موافق هي النسبة الأكبر أي يذل على أن المؤسسة تقوم بالتدريب بشكل عشوائي لا يسمح لي في تنمية مهاراتي

وقدراتي الابتكارية، كما يشير المتوسط الحسابي للإجابات (غير موافق، محايد، موافق) 2.71 ضمن انحراف معياري 0.686 يدل على أن الإجابات غير متجانسة.

شكل 17 يتم التدريب بشكل عشوائي لا يسمح لي في تنمية مهاراتي وقدراتي الابتكارية



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المخرجات spss25

جدول 15 العبارة رقم (11) تؤمن المؤسسة ان التدريب أفضل وسيلة للتحقيق الابتكار في المؤسسة

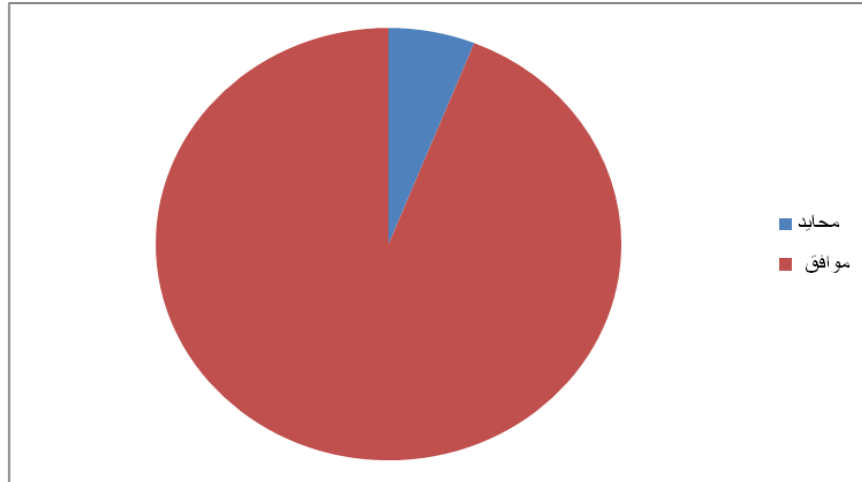
الاجابات	التكرارات	النسبة %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
محايد	1	6%	2.94	0.243
موافق	16	94%		
المجموع	17	100%		

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المخرجات spss25

نلاحظ من خلال الجدول أن تكرار المستجوبين لإجابة محايد 1 وبلغت نسبته 6% وتكرار إجابة موافق 16 وبلغت نسبته 94%، ونلاحظ أن نسبة موافق هي الأكبر وهذا يدل أن المؤسسة تؤمن بأن

التدريب أفضل وسيلة لتحقيق الابتكار في المؤسسة، كما يشير المتوسط الحسابي للإجابات (محايد، موافق) 2.94 ضمن انحراف معياري 0.243 وهذا يدل على أن الإجابات متجانسة.

شكل 18 تؤمن المؤسسة ان التدريب أفضل وسيلة لتحقيق الابتكار في المؤسسة



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المخرجات spss25

جدول 16 العبارة رقم (12) تؤمن المؤسسة ان التدريب أفضل وسيلة لتحقيق الابتكار في المؤسسة

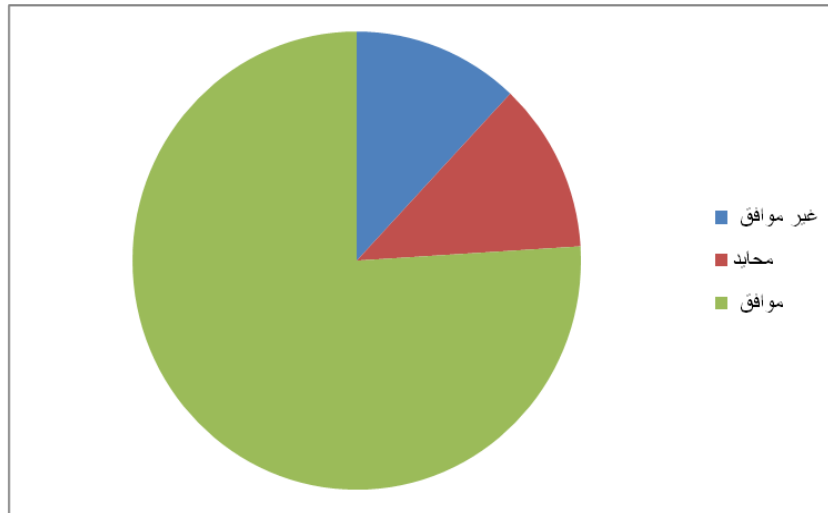
الاجابات	التكرارات	النسبة %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
غير موافق	2	12%	2.65	0.702
محايد	2	12%		
موافق	13	76%		
المجموع	17	100%		

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المخرجات spss25

نلاحظ من خلال الجدول أن تكرار المستجوبين لإجابة غير موافق هو 2 وبلغت نسبتها 12% وتكرار إجابة محايد 2 وبلغت نسبته 12% وتكرار إجابة موافق 13 نسبته 76%، ونلاحظ أن نسبة إجابة موافق كبيرة وهذا يدل على أن المؤسسة تؤمن بأن التدريب أفضل وسيلة لتحقيق الابتكار في المؤسسة، كما يشير

المتوسط الحسابي لإجابات (غير موافق، محايد، موافق) 2.65 ضمن انحراف معياري 0.702 وهذا يدل أن الإجابات غير متجانسة.

الشكل رقم (21): تؤمن المؤسسة أن التدريب أفضل وسيلة لتحقيق الابتكار في المؤسسة



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المخرجات spss25

جدول 17 العبارة رقم (13) تستخدم المؤسسة أسلوب تحفيز المادي و المعنوي للعمال الذين لديهم افكار ابتكارية

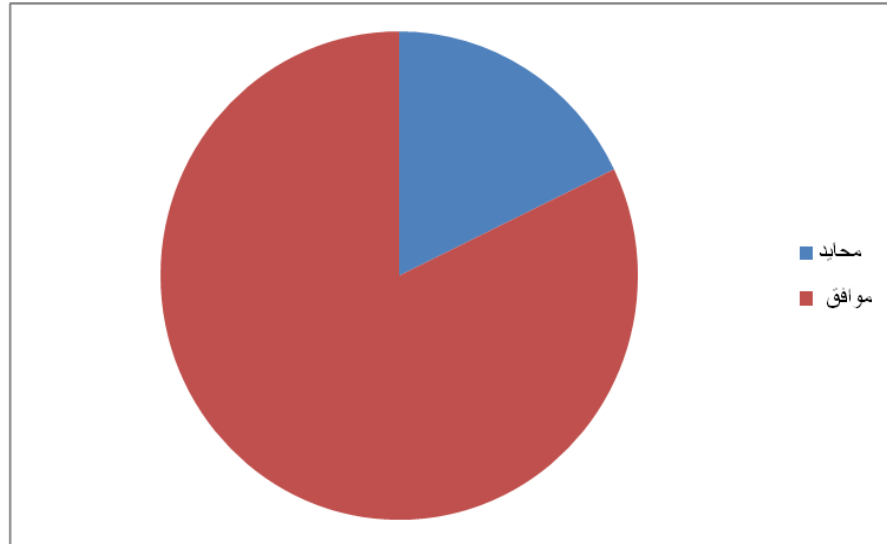
الاجابات	التكرارات	النسبة %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
محايد	3	18%	2.82	0.393
موافق	14	82%		
المجموع	17	100%		

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المخرجات spss25

نلاحظ من خلال الجدول أن تكرار المستجوبين لإجابة محايد 3 وبلغت نسبته 18% وتكرار إجابة موافق 14 وبلغت نسبته 82%، ونلاحظ أن نسبة إجابة موافق كبيرة وهذا يدل على أن المؤسسة تستخدم

أسلوب تحفيز المادي والمعنوي للعمال الذين لديهم أفكار إبتكارية، كما يشير المتوسط الحسابي لإجابات (محايد، موافق) 2.82 ضمن انحراف معياري 0.303 وهذا يدل على أن الإجابات متجانسة.

شكل 19 تستخدم المؤسسة أسلوب تحفيز المادي والمعنوي للعمال الذين لديهم افكار ابتكارية



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المخرجات spss25

جدول 18 العبارة رقم (14) تشارك المؤسسة العمال من أجل خلق حلول ابتكارية

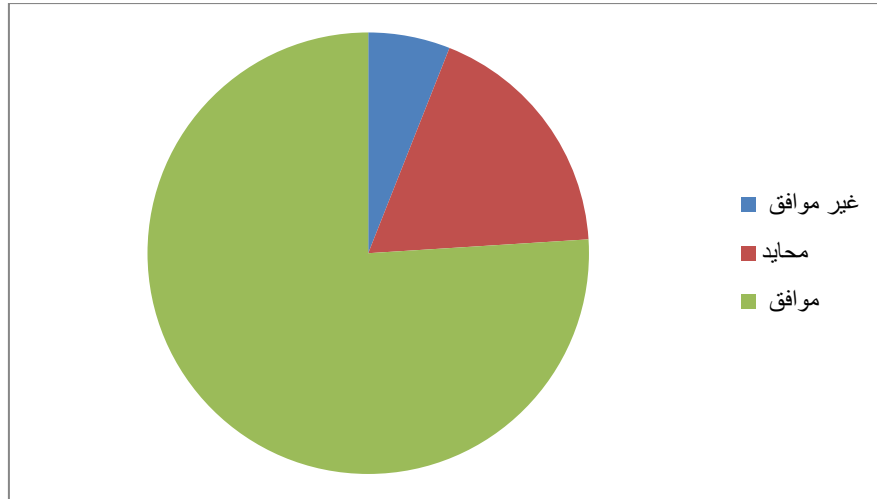
الإجابات	التكرارات	النسبة %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
غير موافق	2	12%	2.71	0.686
محايد	1	6%		
موافق	14	82%		
المجموع	17	100%		

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المخرجات spss25

نلاحظ من خلال الجدول أن تكرار المستجوبين لإجابة غير موافق 2 وبلغت نسبته 12% وتكرار إجابة محايد 1 وبلغت نسبته 6% وتكرار إجابة موافق نسبته 82%، ونلاحظ أن نسبة إجابة موافق كبيرة وهذا يدل على أن المؤسسة تشارك العمال من أجل خلق حلول إبتكارية، كما يشير المتوسط الحسابي للإجابات

(غير موافق، محايد، موافق) 2.71 ضمن انحراف معياري 0.686 وهذا يدل على أن الإجابات غير متجانسة.

شكل 20 تشارك المؤسسة العمال من أجل خلق حلول ابتكارية



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المخرجات spss25

جدول 19 العبارة رقم (15) تسعى المؤسسة جاهدة لتجسيد وترسيخ روح وثقافة الابتكار

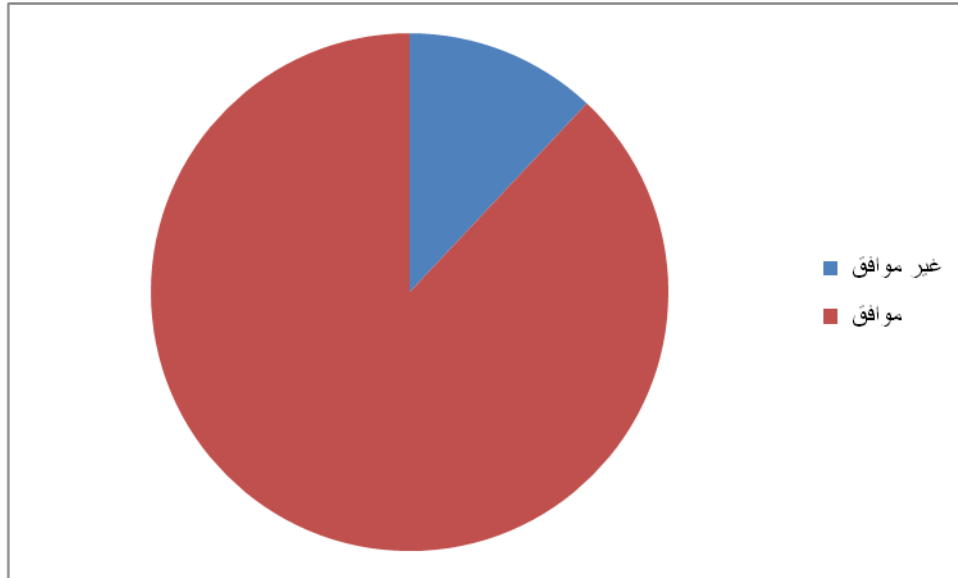
الإجابات	التكرارات	النسبة %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
غير موافق	2	12%	2.76	0.664
موافق	15	88%		
المجموع	17	100%		

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المخرجات spss25

نلاحظ من خلال الجدول أن تكرار المستجوبين لإجابة غير موافق 2 ونسبته 12% وتكرار إجابة موافق 15 ونسبته 88%، ونلاحظ أن نسبة إجابة موافق كبيرة وهذا يدل على سعي المؤسسة جاهدة لتجسيد

وترسيخ روح وثقافة الابتكار، كما يشير المتوسط الحسابي للإجابات (غير موافق، موافق) 2.76 ضمن انحراف معياري 0.664 وهذا يدل على أن الإجابات غير متجانسة.

شكل 21 تسعى المؤسسة جاهدة لتجسيد وترسيخ روح وثقافة الابتكار



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المخرجات spss25

جدول 20 العبارة رقم (16) لديك القدرة على ابتكار وتطوير العمل

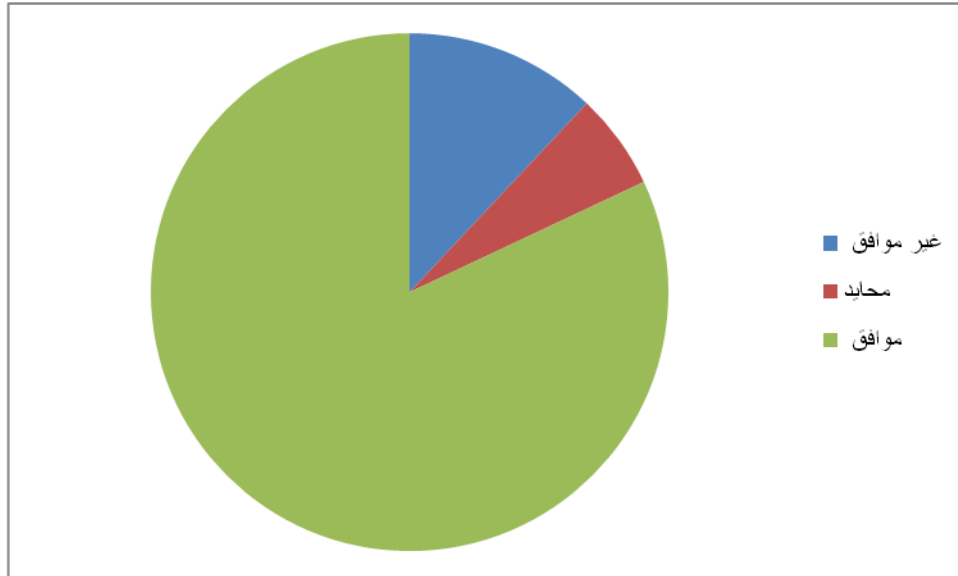
الإجابات	التكرارات	النسبة %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
غير موافق	2	12%	2.71	0.686
محايد	1	6%		
موافق	14	82%		
المجموع	17	100%		

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المخرجات spss25

نلاحظ من خلال الجدول أن تكرار المستجوبين لإجابة غير موافق 2 وبلغت نسبته 12% وتكرار إجابة محايد 1 وبلغت نسبته 6% وتكرار إجابة موافق 14 وبلغت نسبته 82%، نلاحظ أن نسبة إجابة موافق كبيرة

وهذا يدل على القدرة للابتكار وتطوير العمل، كما يشير المتوسط الحسابي للإجابات (غير موافق، محايد، موافق) 2.71 ضمن انحراف معياري 0.686 ويدل على أن الإجابات غير متجانسة.

شكل 22 لديك المقدرة على الابتكار وتطوير العمل



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المخرجات spss25

جدول 21 العبارة رقم (17) تأخذ المؤسسة أفكار العمال الجدد والمبتكرة بعين الاعتبار وعلى محمل الجد

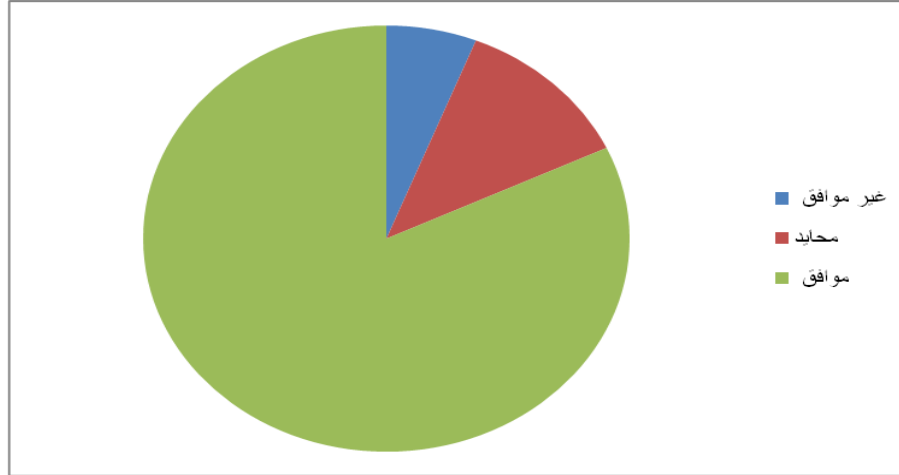
الإجابات	التكرارات	النسبة %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
غير موافق	1	6%	2.76	0.562
محايد	2	12%		
موافق	14	82%		
المجموع	17	100%		

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المخرجات spss25

نلاحظ من خلال الجدول أن تكرار المستجوبين لإجابة محايد 1 وبلغت نسبته 6% وتكرار إجابة محايد 2 بلغت نسبته 12% وتكرار إجابة موافق بلغت نسبته 82%، نلاحظ أن نسبة إجابة موافق كبيرة وهذا يدل على أن المؤسسة تأخذ أفكار العمال الجديدة والمبتكرة بعين الاعتبار على محمل الجد، كما يشير المتوسط الحسابي

لإجابات (غير موافق، محايد، موافق) 2.76 ضمن انحراف معياري 0.562 ليذل على أن الإجابات غير متجانسة.

شكل 23 تأخذ المؤسسة افكار العمال الجديدة والمبتكرة بعين الاعتبار وعلى محمل الجد



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المخرجات spss25

جدول 22 العبارة رقم (18) تفضل المؤسسة في حل مشاكلها اسلوب التقليدي اما افكار العمل جديدة

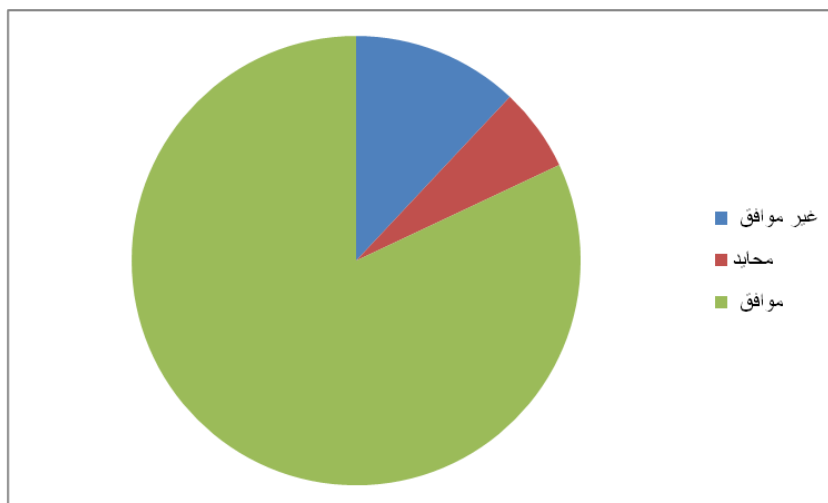
الإجابات	التكرارات	النسبة %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
غير موافق	2	12%	2.71	0.686
محايد	1	6%		
موافق	14	82%		
المجموع	17	100%		

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المخرجات spss25

نلاحظ من خلال الجدول أن تكرار المستجوبين لإجابة غير موافق 2 وبلغت نسبته 12% وتكرار إجابة محايد 1 وبلغت نسبته 6% وتكرار إجابة موافق 14 وبلغت نسبته 82%، نلاحظ أن نسبة إجابة موافق هي الأكبر وهذا يذل على أن المؤسسة تفضل حل مشاكلها بأسلوب تقليدي أما أفكار العمال جديدة،

كما يشير المتوسط الحسابي للإجابات (غير موافق، محايد، موافق) 2.71 ضمن انحراف معياري 0.686 وهذا يدل أن الإجابات غير متجانسة.

شكل 24 تفضل المؤسسة في حل مشاكلها اسلوب التقليدي اما افكار العمال جديدة



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المخرجات spss25

جدول 23 العبارة رقم(19) تمنحني المؤسسة السلطة لحل المشاكل انطلاقا من افكار خاصة وايجاد حلول ابتكارية

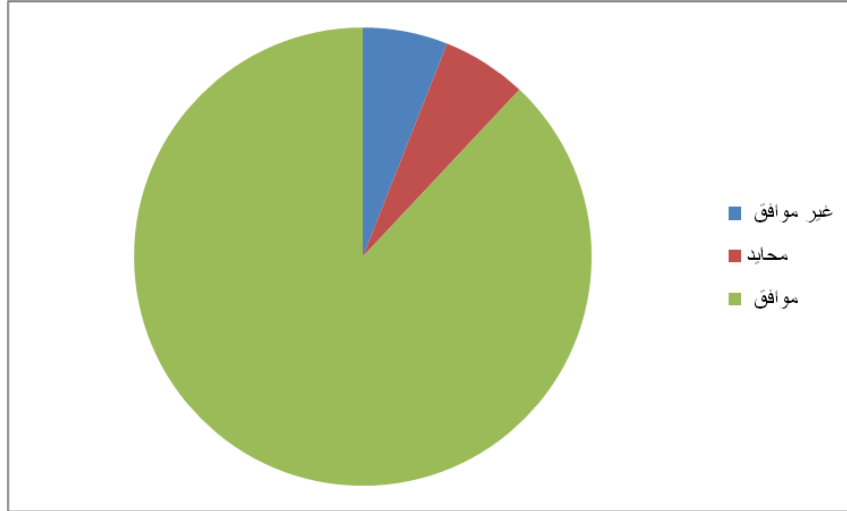
الإجابات	التكرارات	الإجابات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
غير موافق	1	6%	2.82	0.529
محايد	1	6%		
موافق	15	88%		
المجموع	17	100%		

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المخرجات spss25

نلاحظ من خلال الجدول أن تكرار المستجوبين لإجابة غير موافق 1 وبلغت نسبته 6% وتكرار إجابة محايد 1 وبلغت نسبته 6% وتكرار إجابة موافق 15 وبلغت نسبته 88%، ونلاحظ أن نسبة إجابة موافق كبيرة وهذا يدل تمنحني المؤسسة السلطة لحل المشاكل انطلاقا من أفكار خاصة وإيجاد حلول ابتكارية، كما يشير

المتوسط الحسابي للإجابات (غير موافق، محايد، موافق) 2.82 ضمن انحراف معياري 0.529 وهذا يدل على أن الإجابات غير متجانسة.

شكل 25: تمنحني المؤسسة السلطة لحل المشاكل انطلاقاً من أفكار خاصة وإيجاد حلول ابتكارية



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المخرجات spss25

جدول 24 العبارة رقم (20) تستغل الإدارة كل فكرة جديدة

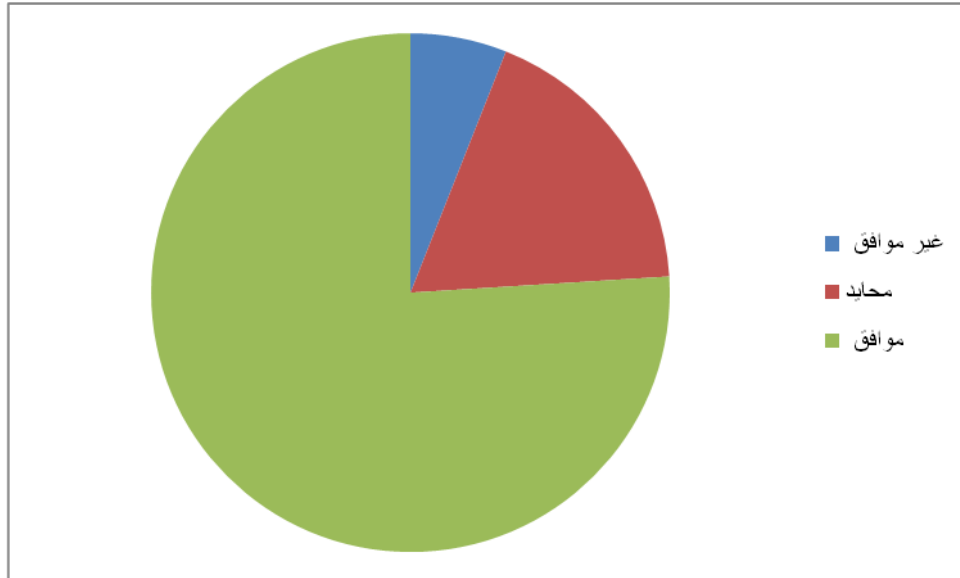
الإجابات	الترددات	النسبة %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
غير موافق	1	6%	2.71	0.588
محايد	3	18%		
موافق	13	76%		
المجموع	17	100%		

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المخرجات spss25

نلاحظ من خلال الجدول أن تكرار المستجوبين لإجابة غير موافق 1 وبلغت نسبته 6% وتكرار إجابة محايد 3 وبلغت نسبته 18% وتكرار إجابة موافق 13 ونسبته 76%، نلاحظ أن نسبة إجابة موافق

كبيرة وهذا يدل على أن الإدارة تستغل كل فكرة جديدة كما يشير المتوسط الحسابي للإجابات (غير موافق، محايد، موافق) 2.71 ضمن انحراف معياري 0.588 وهذا يدل أن الإجابات غير متجانسة.

شكل 26 تستغل الادارة كل فكرة جديدة



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المخرجات spss25

المطلب الثالث: اختبار صحة فرضيات الدراسة

وفي هذا المطلب سيتم التطرق إلى اختبار صحة الفرضيات

أولاً: الفرضيات النظرية

وعليه فإن فرضية (يقصد بالتدريب مجموعة السياسات والبرامج التي تهدف إلى الرفع من مستوى ومهارات وكفاءة العمال بينما يقصد بالابتكار إحداث حلول وأفكار جديدة لم تكن في السابق) بناء على ما تم التطرق إليه.

وعليه فإن فرضية (يساهم التدريب في تنمية الابتكار في مؤسسة اتصالات الجزائر في ولاية الوادي) صحيحة انطلاقاً مما تم ملاحظته وما تم التوصل إليه.

ثانياً: الفرضيات التطبيقية

وهذه الفرضية تتعلق بعلاقة بين المتغيرين، المتغير المستقل (التدريب) والمتغير التابع (الابتكار) فيما إذ هناك علاقة تأثير بينهم أم لا وذلك من خلال تحليل الجدول التالي:

جدول 25 تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع

معامل الارتباط R	معامل التحديد R SQUARE	مستوى الدلالة F	قيمة F المسحوبة
0.056	0.003	0480.	2.922

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المخرجات spss25

لنفرض أن:

H0 لا يوجد أثر للتدريب في تنمية الابتكار في مؤسسة اتصالات الجزائر في ولاية الوادي:

H1 : يوجد إثر للتدريب في تنمية الابتكار في مؤسسة اتصالات الجزائر في ولاية الوادي

وكما هو موضح في الجدول رقم (24) أن معامل التحديد يساوي 0.003 وهذا يعني أن تباين المتغير المستقل أكبر من التباين في المتغير التابع مفسرا للتغير في المتغيرات المستقلة عند مستوى دلالة يساوي 0.048 وهي أقل من 0.005 وهذا دليل على أن العلاقة ذات دلالة إحصائية وأنه فعلا يوجد علاقة بين متغيرين (التدريب، الابتكار) بمؤسسة اتصالات الجزائر.

تحليل الانحدار البسيط لاختبار وتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع:

جدول 26 نتائج تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع

Coefficients

Modèle	Coefficients non standardizes		Coefficients standardizes	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	2.577	.882		2.922	.011
التدريب	.072	.328	.056	.219	.830

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المخرجات spss25

نظرا للنتائج الموضحة في الجدول رقم (25) فإنه لا يوجد تأثير للمتغير المستقل على المتغير التابع لأن مستوى دلالة

وهو أكبر من 0.05 ومعاملات B والتي تعبر عن نسبة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع كانت

$$\text{Sig} = 0.830$$

0.072 يعني أن النسبة 7.2% وهي أصغر من 20% إذن هي قيمة مرفوضة.

خلاصة الفصل الثاني:

بهدف معرفة علاقة و مدى تأثير التدريب على تنمية الابتكار في مؤسسة قمنا بدراسة الحالة على مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي و هذا من خلال توزيع استمارة استبيان على عينة مكونة من 20 عامل و ذلك من اجل معرفة آراءهم حول التدريب و إذ كان له إمكانية في التأثير على الابتكار، كما تم التطرق إلى أهم النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة التي توصلت إليها دراسة الحالة إن علاقة بين المتغير المستقل و المتغير التابع تكاد تكون منعدمة بإضافة إلى أن تأثير المتغير المستقل على المتغير تابع و ذلك من خلال قيمة $\text{sig} = 0.830 > 0.05$ كما كانت نسبة تأثيره 7.2 % وهذا نسبة تأثير ضعيفة نوعا ما .

خاتمة

خاتمة

لم يعد التدريب كما في السابق وظيفة عادية بل أصبح أكثر من ذلك حيث صار التدريب يحتوي على مجموعة من البرامج التدريبية التي تلبي احتياجات التدريبية للعامل البشري الذي هو الركيزة الأساسية في نشاط المؤسسة من خلال مجموعة الأفكار والحلول المبتكرة للمشكلات المتغيرة والمتجددة التي يقدمها، وبعد دراسة دور التدريب في تنمية الابتكار في المؤسسة الاقتصادية تم التوصل إلى ما يلي:

أولاً: نتائج الدراسة

وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج وهيا كالآتي:

- ✓ يعتبر التدريب من ممارسات الموارد البشرية الأساسية في ظل قوة المنافسة شديدة بين المؤسسات حيث يتيح التدريب بقاء المؤسسة في ظل المنافسة وهذا بفضل اليد العاملة المؤهلة وذات الكفاءة.
- ✓ إن المؤسسة الحديثة والمرنة هي المؤسسة التي تولي أهمية للابتكار وذلك من خلال الاستغلال الأمثل للأفكار والحلول الجديدة والمبتكرة.
- ✓ إن مؤسسة اتصالات الجزائر من المؤسسات التي يحض فيها التدريب باهتمام كبير وبالغ إلى أنه يؤثر بشكل ضعيف نظراً لأن التدريب لا يمس الاحتياجات التدريبية للعاملين.
- ✓ يظهر من خلال الدراسة أن مصطلح الابتكار لا يلقى استجابة كبيرة من طرف العاملين.

ثانياً: التوصيات

وتم تقديم مجموعة من التوصيات بناء على ما تم التوصل إليه والمتمثلة فيما يلي:

- ✓ إعداد برامج تدريبية وفق احتياجات العاملين وذلك من خلال إشراك في إعدادها.
- ✓ الاهتمام أكثر بجانب الابتكار في المؤسسة وذلك انطلاقاً من استغلال الأفكار الجديدة والحلول المقدمة من طرف العاملين.
- ✓ تقديم مجموعة من البرامج التدريبية هدفها تدريب العاملين على تقديم حلول ابتكارية.
- ✓ إشراك العاملين في حل مشكلات والاستعانة بخبراتهم واخذها بعين الاعتبار.

ثالثاً: أفاق الدراسة

- ✓ دور الابتكار في خلق الميزة التنافسية.
- ✓ تأثير التدريب في خلق الابتكار والإبداع الإداري.
- ✓ الإبداع الإداري في المؤسسات الاقتصادية.
- ✓ أثر ممارسات الموارد البشرية على الابتكار.

قائمة المراجع والمصادر

أولاً: الكتب

1. ابو النصر مدحت محمد، التدريب عن بعد بوابتك لمستقبل أفضل، ط 1 ،مصر دار الكتب المصرية 2017.
2. احمد شرف الدين حفاف، فاتح سليمان، مذكرة نيل شهادة ماستر اكايمي، دور الابتكار التنظيمي في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية في ظل جائحة كوفيد "19"، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2021/2020.
3. أسامة خيرى، إدارة الإبداع والابتكارات، دار الراية للنشر والتوزيع الأردن
4. صلاح صالح معمار ، التدريب الأسس والمبادئ، ط 1، الأردن، دار الديون للنشر والتوزيع ، 2010.
5. عبد الله حسن مسلم ، الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق ، الأردن ، دار المعتز للنشر و التوزيع.
6. نجم عبود نجم، إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.

ثانياً: المذكرات

7. أمال مرزوق، دور الإبداع والابتكار في تعزيز الميزة التنافسية لدى المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ماستر في شعبة العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات جامعة 8 ماي 1945 قالمة .
8. ديماء خزام، أثر التدريب في أداء العاملين، مذكرة ماجيستر إدارة الأعمال، جامعة السورية، سوريا ، 2020/ 2019.
9. شخابة السعيد، سياسات تطوير الموارد البشرية في المؤسسات السياحية، أطروحة دكتوراه قسم علوم تسيير جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريرج 2022.
10. فركوس دليلة فتيحة، دور التدريب في تحقيق الإبداع الإداري ، مذكرة ماستر في تاريخ علم اجتماع تنظيم عمل ، جامعة 8 ماي 1945 قالمة 2019 / 2018 .
11. قويدر بن كشرودة ، مذكرة نيل شهادة ماستر اكايمي ، دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الميزة الابتكارية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013/2012.

ثالثا: المجلات و المقالات

12. أمل أحمد عبد ربه بصبوص، أثر التدريب في تطوير الموارد البشرية، مصر، المجلة العربية للنشر العلمي 2، بلدية الرحاب الجديدة، نسيبان ، 2023.
13. بلحاجي أمينة، التكوين والتدريب كمدخل رأس المال البشري، الجزائر، مجلة التنمية البشرية ، 28 ، 03 ، 2019.
14. الداوي الشيخ، تحليل إثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث ع06، 2008 جامعة الجزائر.
15. رانيا شيخ طه، الابتكار وريدة الأعمال، صندوق النقد العربي.
16. عبد الله زيدان خلف، د حافظ جاسم عرب، إثر الابتكار في تحقيق الأداء الصناعي المتميز في الصين للمدة 1985.2020، مجلة ريادة الأعمال م 2 ع 2 2021.

رابعا: مداخلات:

17. أساتذة تواتي خديجة، عدالة لعجال، مداخلة الابتكار في ممارسات الموارد البشرية، الملتقى الدولي حول الابتكار، تقويم الموارد البشرية، الابتكار واقتصاد المعرفة في بلدان المغرب العربي، رهانات ووجهات النظر، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم.

خامسا: وثائق:

18. معلومات مقدمة من طرف مؤسسة محل الدراسة من وثائق المؤسسة

قائمة الملاحق

ملحق رقم 01: استمارة الاستبيان

القسم الأول: البيانات الشخصية و الوظيفية

1. الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
2. العمر: 20 - 30 ☐ 30 - 40 ☐ 40 - 50 ☐ أكثر من 50 ☐
3. المستوى التعليمي: أقل من ثانوي ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐
4. سنوات الخبرة : أقل من 5 سنوات ☐ 10 سنوات ☐ 10-15 سنوات ☐ أكثر من 15 سنة ☐

القسم الثاني : محاور و عبارات الاستبيان و الإبتكار

أولاً: التدريب

العبارة	غير موافق	محايد	موافق
1. تقوم المؤسسة دائما بتدريب العاملين .			
2. تتخذ المؤسسة سياسات و إجراءات (برامج التدريب تساعد العمال على التكيف مع الطرق الجديدة .			
3 . تحرص الإدارة على التعرف على احتياجات الموظفين التدريبية لمعالجة مستواهم .			
4 . تحرص الإدارة على توفير الخدمات اللازمة لتنمية قدرات و مهارات الموظفين.			
5 . هناك برامج تدريبية داخل المؤسسة و خارجها .			
6. يتم التدريب بشكل عشوائي لا يسمح لي في تنمية مهارتي و قدراتي الإبتكارية .			
7. يعمل التدريب على تنمية قدراتي و خبراتي .			
8. تهتم المؤسسة بنتائج التدريبية على أداء العاملين			

0ثانيا : الابتكار في المؤسسة

			9. تحرص الإدارة على توفير الخدمات اللازمة لتنمية قدرات و مهارات الموظفين الابتكارية .
			10. يتم التدريب بشكل عشوائي لا يسمح لي في تنمية مهارتي و قدراتي الابتكارية .
			11. تؤمن المؤسسة أن التدريب أفضل وسيلة لتحقيق الابتكار في المؤسسة .
			12. تؤمن المؤسسة أن التدريب أفضل وسيلة لتحقيق الابتكار في المؤسسة .
			13. تستخدم المؤسسة أسلوب تحفيز المادي و المعنوي للعمال الذين لديهم أفكار ابتكارية .
			14. تشارك المؤسسة العمال من أجل خلق حلول ابتكارية.
			15. تسعى المؤسسة جاهدة لتجسيد و ترسيخ روح و ثقافة الابتكار .
			16. لديك المقدرة على الابتكار و تطوير العمل .
			17. تأخذ المؤسسة أفكار العمال الجديدة و المبتكرة بعين الاعتبار و على محمل الجد
			18. تفضل المؤسسة في حل مشاكلها، أسلوب التقليدي أما أفكار العمال الجديدة.
			19. تمنحني المؤسسة السلطة لحل المشاكل انطلاقا من أفكار الخاصة و إيجاد حلول ابتكارية.
			20. تستغل الإدارة كل فكرة جديدة.

ملحق رقم 02 : مخرجات spss

Variables introduites/éliminées

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	التدريب	.	Introduire

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.056	.003	-.063	.25333

ANOVA

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	.003	1	.003	.048	.830
	Résidus	.963	15	.064		
	Total	.966	16			

Coefficients

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	2.577	.882		2.922	.011
	التدريب	.072	.328	.056	.219	.830

