



كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الرقم التسلسلي: / 2026.

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل. م. د)

التخصص: إدارة أعمال

المذكرة موسومة بـ:

أثر إعادة هندسة التدريب على الأداء الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة مؤسسة الإسمنت _تبسة_

تحت إشراف الدكتورة:

- د. فاطمة الزهراء قوفي.

من إعداد الطالبتين:

- مريم موسى.

- منار بوحفارة.

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
نوال بوعلاق	أستاذ	رئيسا
فاطمة الزهراء قوفي	أستاذ محاضر ب	مشرفا ومقررا
علجية مقراني	أستاذ محاضر ب	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2025-2026

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ ﴾

صدق الله العظيم [الآية 19 من سورة النمل]

الحمد لله حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه، الحمد لله الذي أعاننا على إتمام هذا العمل بعد تعب وجهد وصبر، الحمد لله الذي كان لطفه يرافق خطواتنا في كل مرحلة، بعد رحلة لم تكن سهلة مليئة بالمحاولات والضغط والسهر، ها نحن اليوم نضع آخر صفحات هذا العمل، راجين من الله أن يكون ثمرة خير وعلم نافع.

وفي هذه اللحظة، لا يسعنا إلا أن نتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير والاحترام إلى الأستاذة المشرفة "فاطمة الزهراء قوفي" التي لم تبخل علينا بتوجيهاتها ونصائحها العلمية القيمة، والتي كانت مثالا في الصبر والتعاون والمتابعة، فكان حضورها داعماً ساعداً على إتمام هذا العمل بأفضل صورة فلها منا خالص الامتنان وعظيم التقدير والاحترام.

كما نتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة الموقرين، لتفضلهم بقبول مناقشة هذه المذكرة، وتخصيص جزء من وقتهم الثمين لقراءتها وتقييمها، آمليين أن نكون قد وفقنا في تقديم عمل يليق بمقامهم العلمي. ولا يفوتنا أن نعبر عن امتناننا الكبير لجميع أساتذتنا الأفاضل بقسم علوم التسيير، الذين رافقونا طوال سنوات الدراسة، وكان لهم الفضل بعد الله في تكويننا العلمي والمعرفي، وغرس قيم الاجتهاد والصبر والطموح في نفوسنا. ونتوجه بالشكر لكل شخص كان سنداً لنا في هذه الرحلة، ولكل من مد لنا يد العون ولو بابتسامة أو تشجيع بسيط كان كافياً ليمنحنا القوة للاستمرار.

وفي الأخير...

نحمد الله على أن وفقنا للوصول إلى هذه المرحلة، ونسأله سبحانه أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن ينفع به كل من يقرأه، وأن يكون بداية خير ونجاح وخطوة جميلة نحو مستقبل أفضل.

الإهداء

(فَرِحِينَ بِمَا آتَاهُمُ اللَّهُ مِنْ فَضْلِهِ)

الحمد لله حمدا يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه، على نعمة الوصول بعد طول تعب، وعلى جميل التوفيق الذي لطالما كان دعوةً ساكنةً في القلب.

إلى نفسي أولاً... إلى تلك الفتاة التي أخفت تعبها خلف ابتسامة هادئة، ومضت في الطريق رغم ثقل الأيام، أهديك هذا النجاح، لأنك كنتِ دائماً تستحقينه.

إلى أُمِّي الحبيبة... يا من كانت دعواتها تسبق خطاي وتحرسني من كل تعب، يا من علمتني أن الحنان يمكن أن يكون وطنًا كاملاً، أسأل الله أن يلبسك لباس الصحة والعافية، وأن يخفف عنك كل ألم، وأن يبقيك النور الذي لا ينطفئ من أيامي.

إلى أبي العزيز... الرجل الذي كان الأمان والقوة حين أشعر بالتعب، إلى من منحني الثقة دون كثير كلام، أدامك الله سنداً وفخراً ونوراً يرافق عمري.

وإلى كل أب وأم... رحم الله من غاب منهم، وحفظ من بقي بعينه التي لا تنام.

إلى أخواتي الغاليات... إلى الأرواح التي تشبه الدفء، إلى الضحكات التي كانت تخفف عني ثقل الطريق، إلى تفاصيل أيامي الجميلة... وجودكن في حياتي نعمة لا تشبه شيئاً آخر، فحفظكن الله لي دائماً.

إلى إخوتي الأعزاء... إلى من كانوا السند الذي أستند إليه دون أن أشعر، شكراً لكل موقف، ولكل دعم، ولكل شعور بالأمان منحتهموني إياه، أدامكم الله فرحاً دائماً في حياتي.

إلى الصغيرين... "ريان وآلاء" يا صاحبا القلبين الصغيرين المليئين بالنور، يا من جعلها الحياة أخف بضحكاتكما البريئة، إكبرا كما أنتما... لطيفين، نقيين، ومليئين بالأحلام الجميلة، أتمنى أن تقرأوا هذا الإهداء يوماً وأنتما تعانقان نجاحاتكما الخاصة.

إلى منار... رفيقة الطريق وصاحبة المواقف التي لا تنسى، شكراً لأنك كنت قريبة في الأيام الصعبة قبل الأيام الجميلة، ولأن وجودك كان دائماً طمأنينة تشبه الأمان.

إلى صديقاتي: ناهد، منتهى، صورية، إيمان... إلى كل من شاركتني تعب الدراسة وضغط الأيام ولحظات الانتظار الطويلة، شكراً لكل كلمة دعم، ولكل دعوة صادقة، ولكل ذكرى جميلة ستبقى محفورة في القلب دائماً.

إلى من كان حضوره لطيفاً في أصعب الأيام، وكان داعماً لي دون أن يشعر... شكراً للأثر الجميل الذي تركه في روحي.

أهديكم ثمرة هذا التعب، وهذا العمل الذي كُتب بالكثير من الإيمان بأن الله لا يضيع تعب الساعين.

ختاماً...

أسأل الله أن يكون هذا النجاح بدايةً لطريق أجمل، أحقق فيه أحلامي القادمة، وأعانق يوماً حلم الدكتوراه بإذن الله.

...مريم...

الإهداء

من قال أنا لها "نالها"

وأنا لها وإن أبت رغباً عنها أتيت بها

لم تكن الرحلة قصيرة ولا ينبغي لها أن تكون، لم يكن الحلم قريباً ولا الطريق كان محفوظاً
بالتسهيلات

لكنني فعلتها ونلتها.

إلى "نفسي".... التي قاومت ولم تستسلم، التي بكّت في خفاء وقامت في العلن لتكمل المسير،
هذا التخرج دليل على أنني استطعت الوصول وحدي رغم الظروف.

إلى روح معلمتي الأولى "أمي الحبيبة"... التي غادرتني وأنا لا زلت غرساً صغيراً، لكنها
تركت في جيناتي شغف العلم. غيابك لم يكن نسياناً بل كان دافعاً لأكون النسخة التي تمنيتها لي.
أهدي نجاحي لروحك الطاهرة عسى أن تكوني فخورة بي في جنات النعيم.

إلى روح "أبي الغالي"... الذي حمل عبء الأيام وحده ليجعل طريقي معبداً بالورود، إلى من
كان السبب والدافع الأول لإكمالي هذا المشوار. أهدي تخرجي لروحك الطاهرة فخراً واعتزازاً.

إلى صديقتي "مريم"... الوفية التي لم تتركني في أشد الصعاب، وتقاسمت معي عناء الطريق
وثقل الأيام، شكراً لكونك السند الذي لا يميل والرفيقة التي تجملت بها رحلتي.

إلى "زوجي"... رفيق الدرب والداعم الأول، من كان لي الملاذ واليد التي تمسك بي كلما
تعثرت الخُطى. إليك أهدي هذا النجاح الذي كنت شريكاً فيه بصبرك ودعمك.

....منار....



مصطلحات الدراسة

المصطلح باللغة الإنجليزية	المصطلح باللغة العربية
Training	التدريب
Formation	التكوين
Education	التعليم
Development	التنمية
Traditional Training	التدريب التقليدي
Modern Training	التدريب المعاصر
Reengineering Approach	منهج إعادة الهندسة
Training Reengineering	إعادة هندسة التدريب
Performance	الاداء
Creativity	الإبداع
Creative Performance	الأداء الإبداعي
Human Resources	الموارد البشرية
Human Resource Management (HRM)	إدارة الموارد البشرية
Managerial Creativity	الإبداع الإداري
: Innovation	الابتكار
Technology	التكنولوجيا
Training Courses	الدورات التدريبية
Skill Development	تنمية المهارات
Creative Thinking	التفكير الإبداعي
Creative Behavior	السلوك الإبداعي
Creative Abilities	القدرات الإبداعية
Continuous Improvement	التحسين المستمر
Training Needs	الاحتياجات التدريبية
Training Methods	أساليب التدريب
Workers	العاملين
Performance Management	إدارة الأداء
Human Resource Development	تطوير الموارد البشرية

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات	
العنوان	رقم الصفحة
شكر وعرفان	/
الإهداء	/
مصطلحات الدراسة	/
فهرس المحتويات	III-I
قائمة الجداول	VI-V
قائمة الأشكال	VIII
المقدمة	أ-م
الفصل الأول: الإطار النظري لإعادة هندسة التدريب	
مقدمة الفصل	02
المبحث الأول: أساسيات تدريب الموارد البشرية	03
المطلب الأول: مفهوم ومبادئ التدريب	03
المطلب الثاني: أهمية وأهداف التدريب	08
المطلب الثالث: أشكال وأساليب التدريب	10
المطلب الرابع: مراحل ومحددات التدريب	13
المبحث الثاني: مدخل إلى إعادة هندسة التدريب	16
المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول منهج إعادة الهندسة	16
المطلب الثاني: مفهوم ومبررات إعادة هندسة التدريب	21
المطلب الثالث: عناصر ومقومات إعادة هندسة التدريب	23
المطلب الرابع: أبعاد ومراحل إعادة هندسة التدريب	24
خلاصة الفصل	31
الفصل الثاني: مدخل نظري للأداء الإبداعي	

33	مقدمة الفصل
34	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء الإبداعي
34	المطلب الأول: مفهوم وأهمية الأداء الإبداعي
37	المطلب الثاني: أنواع ومستويات الأداء الإبداعي
42	المطلب الثالث: أبعاد ونماذج الأداء الإبداعي
48	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء الإبداعي
51	المبحث الثاني: إدارة الأداء الإبداعي للعاملين
51	المطلب الأول: قياس وتقييم الأداء الإبداعي
54	المطلب الثاني: تحسين وتنمية الأداء الإبداعي للعاملين
61	المطلب الثالث: إعادة هندسة التدريب كمدخل لتحسين الأداء الإبداعي
64	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة تطبيقية في مؤسسة إسمنت -تبسة-	
66	مقدمة الفصل
67	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
67	المطلب الأول: تقديم مؤسسة إسمنت -تبسة-
68	المطلب الثاني: خصائص التدريب بمؤسسة إسمنت -تبسة-
70	المطلب الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية
76	المطلب الرابع: الإختبارات القبليّة لأداة الدراسة الرئيسيّة
82	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار صحة الفرضيات
82	المطلب الأول: عرض نتائج تحليل بيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة
90	المطلب الثاني: عرض نتائج تحليل متغيرات الدراسة
100	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
118	خلاصة الفصل

120	الخاتمة
127	قائمة المراجع
136	الملاحق
165	الملخص

فهرس الجداول

فهرس الجداول	
العنوان	رقم الصفحة
الجدول رقم (01): أوجه القصور في الدراسات السابقة	ك
الجدول رقم (02): العلاقة بين التدريب والمفاهيم الأخرى	06
الجدول رقم (03): الفرق بين عمليات التدريب المنتجة والغير منتجة	25
الجدول رقم (04): تداول الاستبيان	71
الجدول رقم (05): توزيع عبارات استمارة الاستبيان على محاور الدراسة	73
الجدول رقم (06): الاتساق الداخلي بين الفقرات وأبعاد إعادة هندسة التدريب	74
الجدول رقم (07): اختبار الفا كرونباخ لأداة الدراسة	75
الجدول رقم (08): درجات الإجابة	76
الجدول رقم (09): قيمة المتوسط الحسابي ودرجات الموافقة لعينة الدراسة	77
الجدول رقم (10): اختبار التوزيع الطبيعي للأداء الإبداعي	79
الجدول رقم (11): توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس	81
الجدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية	82
الجدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	84
الجدول رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل	85
الجدول رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة الحالية	86
الجدول رقم (16): توزيع أفراد العينة حسب متغير الدورات التدريبية	88
الجدول رقم (17): تحليل آراء العينة نحو بعد العمليات	89
الجدول رقم (18): تحليل آراء العينة نحو البعد الهيكلي	90
الجدول رقم (19): تحليل آراء العينة نحو البعد البشري	92
الجدول رقم (20): تحليل آراء العينة نحو البعد التكنولوجي	94
الجدول رقم (21): تحليل آراء العينة نحو الأداء الإبداعي	96

100	الجدول رقم (22): مصفوفة الارتباط بيرسون بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع
101	الجدول رقم (23): تحليل التباين ANOVA
105	الجدول رقم (24): ملخص نموذج الانحدار الخطي المتعدد
105	الجدول رقم (25): معاملات الانحدار الخطي المتعدد Coefficients
111	الجدول رقم (26): تحديد نوع التحليل المناسب
113	الجدول رقم (27): نتائج اختبار ANOVA لتحليل التباين لمتغير الفئة العمرية
114	الجدول رقم (28): نتائج اختبار ANOVA لتحليل التباين لمتغير المستوى التعليمي
115	الجدول رقم (29): نتائج اختبار ANOVA لتحليل التباين لمتغير الأقدمية في العمل
116	الجدول رقم (30): نتائج اختبار ANOVA لتحليل التباين لمتغير الوظيفة الحالية

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال	
رقم الصفحة	العنوان
ج	الشكل رقم (01): نموذج الدراسة الإفتراضي
10	الشكل رقم (02): أشكال التدريب
12	الشكل رقم (03): أساليب التدريب
18	الشكل رقم (04): مراحل نشأة منهج إعادة الهندسة
71	الشكل رقم (05): نموذج الدراسة
79	الشكل رقم (06): التوزيع الطبيعي للأداء
80	الشكل رقم (07): مخطط Q-Q الخاص بمتغير الأداء الإبداعي
81	الشكل رقم (08): توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس
83	الشكل رقم (09): توزيع مفردات العينة حسب متغير الفئة العمرية
84	الشكل رقم (10): توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي
86	الشكل رقم (11): توزيع مفردات العينة حسب متغير الأقدمية في العمل
87	الشكل رقم (12): توزيع مفردات العينة حسب متغير الوظيفة الحالية
88	الشكل رقم (13): توزيع مفردات العينة حسب متغير الدورات التدريبية
103	الشكل رقم (14): تجانس البواقي لمتغير الأداء الإبداعي

المقدمة

تمهيد

في ظل التحولات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة التي يشهدها العالم المعاصر، أصبحت المؤسسات الاقتصادية تواجه تحديات متزايدة تفرض عليها ضرورة التكيف مع بيئة أعمال تتسم بالديناميكية والمنافسة الشديدة والتغير المستمر. ولم يعد الاعتماد على الموارد المادية وحده كافيا لتحقيق النجاح والتميز، بل أصبح المورد البشري بمثابة المحرك الأساسي الذي يقود هذا النجاح والتميز للمؤسسات الاقتصادية اليوم، لما يمتلكه من قدرات معرفية ومهارات وإمكانات إبداعية.

وفي هذا السياق، برز التدريب كأحد أهم الأدوات الاستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسات لتنمية قدرات العاملين وتحسين كفاءتهم ورفع مستوى أدائهم. غير أن الأساليب التقليدية للتدريب لم تعد قادرة على مواكبة التغيرات الحديثة ومتطلبات بيئة الأعمال المعاصرة، الأمر الذي أدى إلى ظهور مفهوم إعادة هندسة التدريب كمدخل إداري حديث يهدف إلى إعادة تصميم وتطوير العملية التدريبية بصورة جذرية، بما يحقق الكفاءة والفعالية ويسهم في تحسين الأداء داخل المؤسسة.

ومن جهة أخرى، يعد الأداء الإبداعي من المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمام متزايد في الفكر الإداري المعاصر، نظرا لدوره في تعزيز الابتكار وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات، من خلال تشجيع العاملين على تقديم أفكار جديدة وتطوير أساليب العمل، وإيجاد حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجه المؤسسة.

وانطلاقا مما سبق، فإن الربط بين إعادة هندسة التدريب والأداء الإبداعي يمثل محورا مهما لفهم كيفية تأثير تطوير البرامج التدريبية على سلوك العاملين وقدرتهم على الإبداع داخل المؤسسات الاقتصادية. وعليه، تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أثر إعادة هندسة التدريب في تحسين الأداء الإبداعي في المؤسسات الاقتصادية، مع إسقاط هذا الأثر على مؤسسة الإسمنت - تبسة كواحدة من أهم المؤسسات الاقتصادية التي تولي اهتماما كبيرا بمفاهيم الدراسة وتبحث في سبل تطويرها.

1- إشكالية الدراسة

بالرغم من الاهتمام المتزايد للمؤسسات الاقتصادية بتحديث العملية التدريبية لتواكب مستجدات العمل والبيئة التنظيمية المعاصرة وذلك بتبني أساليب إدارية فعالية التي يقترح منها حسب هذه الدراسة مدخل إعادة هندسة التدريب، إلا أن مدى مساهمة ذلك في تحسين الأداء الإبداعي لا يزال يثير العديد من التساؤلات.

وعليه تتمثل إشكالية الدراسة الحالية في التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى تأثير أسلوب إعادة هندسة التدريب في تحسين الأداء الإبداعي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية؟ وما واقع ذلك في مؤسسة الإسمنت - تبسة؟

2- الأسئلة الفرعية

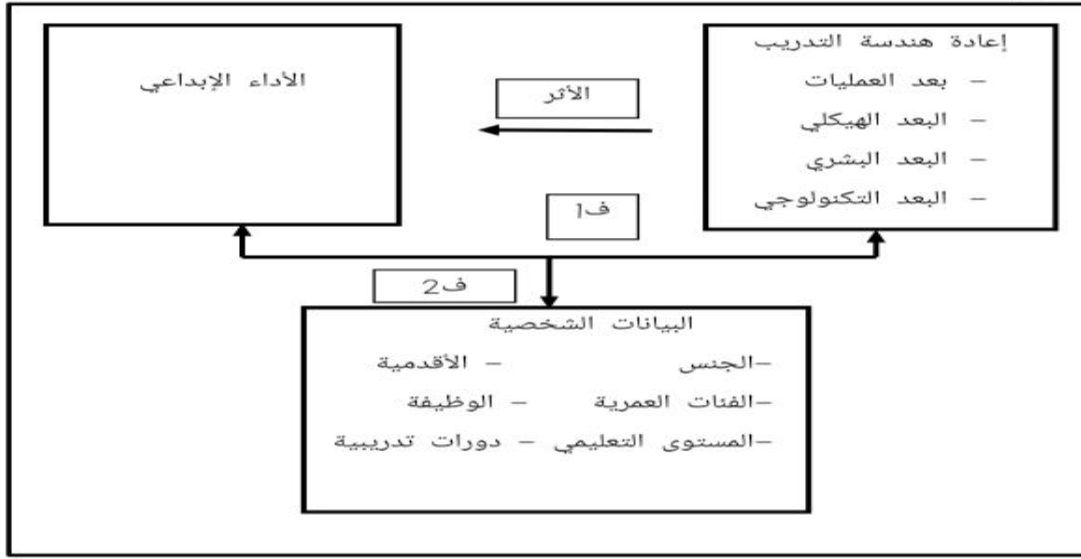
ومن أجل المعالجة الدقيقة والمفصلة لهذه الاشكالية تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بإعادة هندسة التدريب وما مدى توافر أبعادها الرئيسية في مؤسسة إسمنت - تبسة؟
- ما المقصود بالأداء الإبداعي؟ وإلى مدى تهتم مؤسسة إسمنت - تبسة بتحسينه؟
- ما مدى تأثير عملية إعادة تصميم العمليات الرئيسية للتدريب (البعد الفني) على الأداء الإبداعي للعاملين بمؤسسة إسمنت - تبسة؟
- هل لعملية إعادة هيكلة قسم التدريب (البعد الهيكلي) تأثير على الأداء الإبداعي للعاملين بمؤسسة إسمنت - تبسة؟
- هل لعملية إعادة تصميم الأدوار (البعد البشري) تأثير على الأداء الإبداعي للعاملين بمؤسسة إسمنت - تبسة؟
- ما مدى تأثير استخدام التكنولوجيا الحديثة (البعد التكنولوجي) على الأداء الإبداعي للعاملين بمؤسسة إسمنت - تبسة؟

3- نموذج الدراسة وفرضياتها الرئيسية

بالاطلاع على الأدبيات النظرية والدراسات السابقة تم تطوير نموذج يفترض وجود علاقة تأثير بين متغيري الدراسة: المتغير المستقل "إعادة هندسة التدريب"، الذي تم الاعتماد في قياسه على الأبعاد التالية: (بعد العمليات، البعد الهيكلي، البعد البشري، البعد التكنولوجي)، والمتغير التابع "الأداء الإبداعي". مع إدراج البيانات الشخصية لأفراد مجتمع الدراسة لمعرفة مدى تأثيرها على الأثر المدروس.

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة الإفتراضي



المصدر: تم إعداده بناء على الدراسات السابقة

يتضمن النموذج مجموعة من الفرضيات بمثابة إجابات مبدئية للتساؤلات المطروحة، حيث نصت الفرضية الرئيسية للدراسة على أنه: " يوجد أثر لإعادة هندسة التدريب على الأداء الإبداعي للعاملين في مؤسسة إسمنت- تبسة".

وتنقسم الفرضية الرئيسية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- لإعادة تصميم عمليات التدريب الرئيسية (البعد الفني) أثر ذو دلالة إحصائية على الأداء الإبداعي للعاملين في مؤسسة إسمنت- تبسة؛
- لإعادة هيكلة قسم التدريب (البعد الهيكلي) أثر ذو دلالة إحصائية على الأداء الإبداعي للعاملين في مؤسسة إسمنت- تبسة؛
- لإعادة تصميم الأدوار (البعد البشري) أثر ذو دلالة إحصائية على الأداء الإبداعي للعاملين في مؤسسة إسمنت- تبسة؛
- لاستخدام التكنولوجيا الحديثة (البعد التكنولوجي) أثر ذو دلالة إحصائية على الأداء الإبداعي للعاملين في مؤسسة إسمنت- تبسة؛

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات عينة الدراسة لأثر إعادة هندسة التدريب على الأداء الإبداعي تعزى للاختلاف في البيانات الشخصية (الجنس، الفئات العمرية، المستوى التعليمي، الأقدمية، المركز الوظيفي، عدد الدورات التدريبية).

4- أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة الحالية من أهمية المفاهيم التي تتناولها ذات التأثير البالغ على نجاح وتميز المؤسسات الاقتصادية في بيئة أعمالها المعاصرة التي تتميز بالديناميكية والتغيرات المستمرة والمتسارعة والمنافسة الشديدة.

فالتعرف على مفهومي إعادة هندسة التدريب (باعتبارها من المداخل الإدارية الحديثة التي تسعى المؤسسات من خلالها إلى تحسين كفاءة برامجها التدريبية وبالتالي تطوير قدرات مواردها البشرية) و"الأداء الإبداعي" (الذي أصبح عنصراً حاسماً في تحقيق النجاح والتميز) والبحث في طبيعة العلاقة بينهما من شأنه أن يقدم دليلاً علمياً يساهم في إرشاد وقيادة صناع القرار نحو تحقيق أعلى مستويات النجاح والتميز للمؤسسات الاقتصادية المعاصرة.

5- أهداف الدراسة

- تسعى الدراسة في جانبها النظري والتطبيقي إلى تحقيق الأهداف النظرية والميدانية التالية:
- تقديم إطار نظري شامل حول متغيري الدراسة "إعادة هندسة التدريب" و"الأداء الإبداعي" بأبعادهما المختلفة، والبحث في العلاقة بينهما وفقاً لما ورد في الأدبيات النظرية؛
 - الكشف عن مدى توافر أبعاد متغيري الدراسة في المؤسسة محل الدراسة واختبار طبيعة العلاقة بينهما ميدانياً؛
 - التوصل إلى نتائج تساهم في صناعة القرارات التي من شأنها قيادة المؤسسات الاقتصادية نحو النجاح والتميز؛
 - تقديم توصيات ومقترحات تساهم في تطوير العملية التدريبية وتحسين الأداء الإبداعي.

6- أسباب اختيار الموضوع

تم اختيار هذا الموضوع لأسباب ذاتية وأخرى موضوعية يمكن تلخيصها إجمالاً في الآتي:

- الميول الشخصي نحو دراسة مواضيع تطوير الموارد البشرية؛
- ارتباط الموضوع بمجال التخصص في إدارة الأعمال؛
- الأهمية المتزايدة لموضوع التدريب والإبداع في المؤسسات المعاصرة.

7- المنهج المتبع وأدوات جمع البيانات

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى وصف الظاهرة محل الدراسة وتحليلها بطريقة علمية دقيقة، من خلال جمع البيانات وتنظيمها وتفسيرها، وذلك بهدف الوصول إلى نتائج موضوعية تساعد في فهم العلاقة بين إعادة هندسة التدريب والأداء الإبداعي.

وقد تمثلت أدوات جمع البيانات والمعلومات في الآتي:

- على المستوى النظري، فقد تحددت أدوات جمع البيانات والمعلومات في الكتب والمقالات العلمية، بالإضافة إلى الملتقيات والمؤتمرات العلمية ورسائل الماجستير والدكتوراه، والمواقع الإلكترونية، ذات الصلة بموضوع الدراسة؛
- على المستوى الميداني، تم الاعتماد على أسلوب دراسة الحالة، حيث تم استخدام كل من المقابلة والملاحظة والوثائق المقدمة من قبل المؤسسة محل الدراسة، بالإضافة إلى الاستبيان الذي يعد الأداة الرئيسية لجمع بيانات الدراسة الميدانية، وقد تم تحليل بياناته باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS V27.

8- حدود الدراسة

للإحاطة بإشكالية الدراسة وفهم جوانبها المختلفة تم تحديد مجالها على النحو التالي:

- **الحدود الموضوعية:** تركز الدراسة الحالية على تحليل أثر إعادة هندسة التدريب بأبعادها المختلفة والمتمثلة في كل من البعد الفني، الهيكلي، البشري، والتكنولوجي، على الأداء الإبداعي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية.
- **الحدود المكانية:** تم تطبيق الدراسة الميدانية في مؤسسة الإسمنت-تبسة وذلك باستطلاع آراء مسؤوليها حول العلاقة المدروسة.
- **الحدود الزمنية:** تم إجراء هذه الدراسة خلال السنة الجامعية (2025-2026).

9- الدراسات السابقة

9-1- عرض الدراسات السابقة العربية

- دراسة خان أحلام (2014/2015) بعنوان "أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية دراسة استطلاعية لآراء مسؤولي الموارد البشرية بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة"، التي هدفت إلى تحديد مدى مساهمة إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين أداء الأفراد بالمؤسسات الاقتصادية، إضافة إلى مدى إدراك لأهمية وحاجة مؤسساتهم لإعادة هندسة المورد البشرية، واختبار الأثر غير مباشر لإعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء من خلال نظم عمل الأداء العالي التي تسهم في تفسير علاقة إدارة الموارد البشرية بتحسين الأداء الكلي للمنظمات، وذلك بالاعتماد على استبيانين. الأول تشخيصي، تم توزيعه على جميع موظفين إدارات الموارد البشرية بمجموعة من المؤسسات بولاية بسكرة والثاني أساسي تم توزيعه على جميع الرؤساء المباشرين بهذه المؤسسات، كما تم الاعتماد على مقابلات لدعم تفسير النتائج وقد أظهرت النتائج إلى أن إعادة هندسة الموارد البشرية بأبعادها تساهم بشكل غير مباشر في تحسين الأداء البشري من خلال تأثير ممارسات الأداء العالي.

- دراسة سامية خرماش (2015) بعنوان: "إعادة هندسة العمليات التدريب الموارد البشرية باستخدام الانترنت في المؤسسات الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة تيندال"، التي هدفت إلى تبيان مدى فاعلية استخدام إعادة هندسة عمليات تدريب الموارد البشرية باستخدام الإنترنت من وجهة نظر عمال مؤسسة تيندال مسيلة، مع دراسة أثر المتغيرات الشخصية و متغير السن والمستوى التعليمي ومتغير الخبرة، بالاعتماد على استبيان تم توزيعه على عينة مكونة من 110 عاملا بمؤسسة تيندال. وقد خلصت الدراسة إلى وجود درجة كبيرة من فاعلية تطبيق إعادة الهندسة في عمليات تدريب المورد البشري باستخدام الانترنت، كما يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير العمال لفاعلية استخدام إعادة هندسة التدريب التي تعود إلى متغيرات السن، مستوى التعليمي، الخبرة.

- دراسة فاطمة الزهراء قوفي (2007) بعنوان "سيرورة إعادة هندسة التدريب في المؤسسة الاقتصادية"، التي هدفت إلى التعرف على آليات تطبيق إعادة هندسة على عمليات تدريب الموارد البشرية بمؤسسة نفضال فرع نسبة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لوصف الظاهرة والمنهج الاستشراف المستقبلي لصياغة النموذج المقترح. وقد توصلت النتائج إلى أن اعتماد منهج إعادة هندسة تدريب الموارد البشرية،

المدعوم بتكنولوجيا المعلومات والتجارب العالمية، يُسهم في إحداث تغييرات جذرية ترفع من فعالية التدريب وتمكّن المؤسسات من مواجهة التحديات المعاصرة وتحقيق أهدافها بكفاءة أعلى.

- دراسة حسين بشير حسن محمد (2021) بعنوان " دور تدخل تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة العمليات على كفاءة العمليات في البنوك السودانية دراسة حالة البنوك العاملة ولاية الجزيرة "، التي هدفت إلى إبراز إمكانيات تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في العمليات المصرفية والكشف عن دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة العمليات في البنوك السودانية، تم استخدام استبانة مكونة من 30 عنصر وزعت على عينة من المصارف العاملة بولاية الجزيرة، وقد أظهرت النتائج إلى توفر تطبيقات تكنولوجيا المعلومات، كما أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كفاءة العمليات المصرفية نتيجة تدخل تكنولوجيا المعلومات وإعادة هندسة العمليات.

- دراسة ساحلي زينة نهال (2022/2021) بعنوان "إعادة هندسة العمليات التدريبية ودورها في تحسين أداء المورد البشري دراسة ميدانية بمؤسسة سيترام ورقلة". التي هدفت الدراسة إلى تشخيص واقع تطبيق إعادة هندسة العمليات التدريبية وما مدى تأثيرها على أداء المورد البشري إضافة إلى التعرف على أهم الأبعاد التدريبية التي تسهم في تحسين الأداء البشري، وذلك من خلال الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات حيث طبق على عينة من العمال تكونت من 33 فردا بالمؤسسة. وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها وجو أثر ايجابي لإعادة هندسة العمليات التدريبية على تحسين أداء المورد البشري من خلال تحسين كل من أداء المهام والأداء السياقي حسب وجهة نظر عينة الدراسة.

- دراسة أحلام خان وآخرون (2021) بعنوان "إعادة هندسة الموارد البشرية ومتطلبات تطبيقها بالمؤسسات الاقتصادية، دراسة استطلاعية لآراء موظفي إدارة الموارد البشرية بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة"، التي هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المتطلبات التنظيمية والإدارية والبشرية والمادية والتكنولوجية اللازمة لتطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، و تم الاعتماد على الاستبيان لجمع البيانات و برنامج SPSS لمعالجتها. وقد توصلت الدراسة إلى التأكيد على حاجة هذه المؤسسات إلى تغييرات جذرية في عمليات إدارة الموارد البشرية بمختلف مجالاتها، إضافة إلى توفر مستوى مقبول من متطلبات تطبيقها خاصة ها المجال التكنولوجي.

- دراسة هناء محجوبي، بوعمامة خامرة (2024) بعنوان " دور إعادة هندسة العمليات في تحقيق الأداء الإبداعي دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - ورقلة"، التي هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع

إعادة هندسة ومدى مساهمتها في تحقيق الأداء الإبداعي وتم الاعتماد على المنهج الوصفي واستخدام الاستبيان الذي تم تطبيقه على عينة من الموظفين بلغت 50 موظف. وقد أظهرت النتائج أن مستوى الأداء الإبداعي مرتفع لدى موظفين بالمؤسسة محل الدراسة وأن هناك علاقة طرئية بين إعادة هندسة العمليات والأداء الإبداعي.

- دراسة حناش حبيبة (2024) بعنوان "دور الإدارة الإلكترونية في إعادة هندسة الموارد البشرية- دراسة حالة المؤسسة المينائية سكيكة"، هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في إعادة هندسة وتكوين المورد البشري والكشف عن دور إدارة الكترونية في إعادة هندسة العمليات لإدارة نظام المورد البشري. بالاعتماد على الاستبيان تم توزيع استبيان على 50 فرد واختبار الفرضيات باستخدام SPSS V21. وقد توصلت الدراسة إلى أن المؤسسة محل الدراسة تعمل على تعزيز الإدارة الكترونية إضافة إلى أنها تسهم في إعادة هندسة الموارد البشرية .

9-2- عرض الدراسات السابقة الأجنبية

- دراسة Fadi Khalil Al-Jbou ،Mashhour Hathloul Maharmah (2003) بعنوان (أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات على معايير الأداء الحرجة في البنوك الإسلامية الأردنية، المجلة الدولية لمراجعة الأعمال المهنية، المجلد 8، العدد 6، سنة 2023)، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد وتحليل أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات على معايير الأداء في البنوك الإسلامية الأردنية. واعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي لتفسير مشكلة الدراسة، كما استخدم الاستبيان أداة لجمع البيانات، حيث وُزِعَ على عينة مكونة من 63 فردًا من الكوادر الإدارية في هذه البنوك. وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لتطبيق إعادة هندسة العمليات على معايير الأداء.

- دراسة Abdurazak Ziad (2010) بعنوان (أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على بُعد الموارد البشرية: تقييم أولي استنادًا إلى تجربة بعض المؤسسات العامة المختارة، مشروع بحث مقدم إلى كلية الدراسات العليا بجامعة أديس أبابا استكمالًا جزئيًا لمتطلبات نيل شهادة ماستر إدارة الأعمال، جامعة أديس أبابا، جوان 2010)، هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أبعاد الموارد البشرية في بعض المؤسسات العامة الإثيوبية، من بينها وزارة بناء القدرات، ووزارة التربية والتعليم، ووزارة التجارة والصناعة، وكلية الخدمة المدنية. واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث وُزِعَ على 70 موظفًا من أصل 700 موظف، وتم استرجاع 55 استبانة. وقد

توصلت الدراسة إلى أن تطبيق إعادة هندسة العمليات أحدث آثارًا سلبية فيما يتعلق بنظام المكافآت وفرص الترقية، في حين ظهر أثر إيجابي من ناحية تمكين الموظفين والتطوير الوظيفي.

- دراسة Bougarech Nesrine (2016) بعنوان (أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على ممارسات إدارة الموارد البشرية في شبكة الشركات الفرنسية التونسية، المجلة الأمريكية للبحوث العلمية في الهندسة والتكنولوجيا والعلوم، المجلد 26، العدد 2، سنة 2016)، هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير العمليات التنظيمية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال دراسة ثلاث مجموعات فرنسية وفروعها العاملة في تونس، بهدف إجراء مقارنة حول مؤشرات نجاح إعادة هندسة العمليات. وقد أظهرت النتائج وجود تفاوت في مستويات تطبيق إعادة هندسة العمليات، حيث كان الالتزام بها أكثر بروزًا في الشركة الأم بفرنسا مقارنة بفروعها في تونس.

- دراسة Fadheelah Salman Dawoud Assi وآخرون (2019) بعنوان (الأداء الإبداعي وفقًا لاستراتيجية التحفيز والإنجاز: دراسة استطلاعية لدى عينة من مديري المصارف الخاصة، المجلة الدولية لابتكار الأعمال والإدارة، المجلد 8، العدد 07، جويلية 2019)، هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين الإنجاز والأداء الإبداعي، مع توضيح دور التحفيز والرضا الوظيفي في تحقيق النجاح الاستراتيجي. واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث بلغ عدد الاستبيانات الموزعة 50 استبانة. وقد توصلت الدراسة إلى وجود دور إيجابي وجوهري للإنجاز في تعزيز الأداء الإبداعي، كما كشفت النتائج عن سعي المصارف إلى تبني استراتيجيات تحفيزية لرفع كفاءة الموظفين.

- دراسة Fagzhou Liu وآخرون (2022) بعنوان (ضغط الأداء الإبداعي كسلاح ذي حدين للإبداع: دور التقييمات والموارد، مجلة إدارة الموارد البشرية، المجلد 61، سنة 2022)، هدفت هذه الدراسة إلى فهم طبيعة ضغط الأداء الإبداعي وكيفية تأثيره على إبداع الموظفين. وقد تم استخدام الاستبيان من خلال دراستين؛ خُصصت الدراسة الأولى لتطوير مقياس خاص بضغط الأداء الإبداعي، حيث وُزِع الاستبيان على عيّنتين، بلغت الأولى 181 فردًا والثانية 253 فردًا. أما الدراسة الثانية فتمثلت في اختبار الفرضيات على عينة بلغت 206 أفراد. وقد أظهرت النتائج أن ضغط الأداء الإبداعي يُعد سلاحًا ذا حدين، إذ يؤدي إدراكه كتحديٍّ إلى تعزيز الإبداع، بينما يؤدي إدراكه كعائق إلى الحد من الإبداع وتحويله إلى عبء غير مفيد.

- دراسة Dania khalid hussein, Badia srouer (2023) بعنوان (أثر إعادة هندسة الموارد البشرية على الإبداع الإداري: دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات النسيجية والجلدية، النشرة العالمية

للإدارة والقانون، المجلد 23، جوان 2023)، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية على الإبداع الإداري. وقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيع 120 استبياناً، واسترجاع 102 استبانة صالحة للتحليل. وأظهرت النتائج وجود علاقة تأثير إيجابية لإعادة هندسة الموارد البشرية على الإبداع الإداري بنسبة بلغت 89%.

9-3- تحليل الدراسات السابقة

بعد الإطلاع على الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية يمكن تحديد أوجه الاختلاف والتشابه بينها على النحو التالي:

- أظهرت الدراسات السابقة تنوعاً واضحاً في المتغيرات المستخدمة، حيث اعتبرت مجموعة من الدراسات إعادة هندسة العمليات أو الموارد البشرية متغيراً مستقلاً يؤثر في الأداء والكفاءة والإبداع داخل المؤسسة. وفي المقابل، تناولت بعض الدراسات الأداء الإبداعي كمتغير تابع مرتبط بعدة عوامل تنظيمية وإدارية مثل التحفيز، المناخ التنظيمي، والإبداع الإداري. أما الدراسة الحالية فتتميز بكونها تربط بصورة مباشرة بين إعادة هندسة التدريب كمتغير مستقل والأداء الإبداعي كمتغير تابع، من خلال دراسة أثر إعادة تصميم وتطوير العمليات التدريبية على تنمية القدرات الإبداعية للعاملين داخل المؤسسة.
- من حيث الزمان والمكان، تتسم الدراسات السابقة بتنوع زمني ومكاني واسع، وهو ما يعكس الاهتمام المتزايد بموضوع إعادة الهندسة والأداء الإبداعي في مختلف البيئات التنظيمية. ويؤكد هذا التنوع أن موضوع إعادة هندسة التدريب والأداء الإبداعي يعد من المواضيع الحديثة والمهمة على المستوى العالمي، إلا أن الدراسة الحالية تكتسب أهميتها من تطبيقها في البيئة الجزائرية، خاصة داخل المؤسسات الاقتصادية التي تسعى إلى تطوير أساليب التدريب وتحسين الأداء الإبداعي للعاملين.
- من حيث المنهج وأدوات الدراسة، يتضح من مراجعة الدراسات السابقة أن أغلبها اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية والتنظيمية، كما استخدمت معظم الدراسات أدوات متنوعة لجمع البيانات وتحليلها، من بينها الاستبيان لقياس اتجاهات وآراء العاملين، المقابلات لدعم تفسير النتائج، برنامج SPSS لتحليل البيانات واختبار الفرضيات، والأساليب الإحصائية المختلفة لقياس العلاقة بين المتغيرات. بالنسبة للدراسة الحالية فقد اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، بالإضافة إلى برنامج SPSS لتحليل النتائج واختبار الفرضيات المتعلقة بأثر إعادة هندسة التدريب على الأداء الإبداعي.

- من حيث نتائج الدراسات، أظهرت معظم الدراسات السابقة وجود أثر إيجابي لإعادة هندسة العمليات أو الموارد البشرية على الأداء بمختلف أنواعه، سواء الأداء البشري أو المؤسسي أو الإبداعي. أما الدراسة الحالية فتسعى إلى اختبار مدى وجود أثر لإعادة هندسة التدريب على الأداء الإبداعي، والكشف عن طبيعة هذه العلاقة داخل المؤسسة محل الدراسة.
- من حيث الاستفادة من الدراسات السابقة، فلقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في العديد من الجوانب، أهمها تحديد أبعاد المتغيرات الرئيسية وبناء نموذج الدراسة الإفتراضي وصياغة الفرضيات. والجدول التالي يبين أوجه القصور في الدراسات السابقة وكيفية معالجتها من خلال الدراسة الحالية:

الجدول رقم (01): أوجه القصور في الدراسات السابقة

الرقم	مجال الفجوة البحثية	ما تناولته الدراسات السابقة	أوجه القصور في الدراسات السابقة	معالجة القصور من خلال الدراسة الحالية
01	العلاقة بين المتغيرات	تناولت الدراسات السابقة إعادة هندسة العمليات أو الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء أو الإبداع الإداري.	قلة الدراسات التي تناولت العلاقة المباشرة بين إعادة هندسة التدريب والأداء الإبداعي.	تبحث الدراسة الحالية عن أثر إعادة هندسة التدريب على الأداء الإبداعي بصورة مباشرة.
02	إعادة هندسة التدريب	ركزت أغلب الدراسات على إعادة هندسة العمليات أو الموارد البشرية بصورة عامة	ضعف التركيز على إعادة هندسة التدريب كمدخل مستقل لتحسين الإبداع.	توضح الدراسة الحالية دور إعادة هندسة التدريب في تنمية الأداء الإبداعي للعاملين.
03	الأداء الإبداعي	تناولت بعض الدراسات الأداء الإبداعي من حيث المفهوم والعوامل المؤثرة فيه.	عدم الربط الكافي بين الأداء الإبداعي وإعادة هندسة التدريب.	تربط الدراسة الحالية بين إعادة هندسة التدريب والأداء الإبداعي بشكل مباشر.

04	المنهج المستخدم وأداة التحليل الإحصائي	اعتمدت أغلب الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان.	محدودية الدراسات التطبيقية التي استخدمت تحليلات دقيقة حول أثر إعادة هندسة التدريب.	تعتمد الدراسة الحالية على برنامج SPSS لتحليل البيانات واختبار الفرضيات بدقة.
05	أماكن الدراسات	أجريت الدراسات السابقة في قطاعات وبيئات مختلفة عربية وأجنبية.	قلة الدراسات التي تناولت الموضوع داخل البيئة الجزائرية.	تطبق الدراسة الحالية داخل مؤسسة جزائرية مما يثري الدراسات المحلية.

المصدر: تم إعداده بناء على الدراسات السابقة.

10- هيكل الدراسة

من أجل الإحاطة بجميع جوانب الموضوع والإجابة على إشكالية الدراسة، تم تقسيم الدراسة الحالية إلى ثلاثة فصول رئيسية هي كالتالي:

- يتناول الفصلين الأول والثاني الجانب النظري للدراسة، حيث تم التطرق في **الفصل الأول** إلى إعادة هندسة التدريب كمتغير مستقل وتقديم أبعاده الرئيسية وآليات تطبيقه في المؤسسات الاقتصادية. بينما تم التطرق في **الفصل الثاني** إلى الأداء الإبداعي كمتغير تابع، وقد تم تقديم أبعاده الرئيسية وكيفية إدارته وتحسينه مع الإشارة إلى إعادة هندسة التدريب كأحد أهم مداخل تحسين الأداء الإبداعي.
- يتناول **الفصل الثالث** الجانب الميداني للدراسة، وفيه تم تقديم المؤسسة محل الدراسة، وتوضيح إجراءات الدراسة الميدانية، ثم عرض نتائج تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة الرئيسية.

11- صعوبات الدراسة

واجهت الدراسة الحالية في جانبيها النظري والتطبيقي مجموعة من الصعوبات التي من شأنها التأثير على جودة العمل والقيمة المضافة، أهمها ما يلي:

- محدودية المراجع التي تناولت موضوع الدراسة سواء تعلق ذلك بأدبيات بالمتغير المستقل إعادة هندسة التدريب أو المتغير التابع الأداء الإبداعي؛
- صعوبة الحصول على بعض المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة في المؤسسة محل الدراسة.

الفصل الأول: الإطار النظري

لإعادة هندسة التدريب

مقدمة الفصل

يشهد عالم الأعمال المعاصر تحولات متسارعة بفعل التطورات التكنولوجية والمنافسة الشديدة، مما فرض على المؤسسات ضرورة تبني أساليب حديثة في إدارة مواردها البشرية، باعتبارها العنصر الأكثر تأثيراً في تحقيق الأداء المتميز واستدامة المؤسسة. وفي هذا السياق، يبرز التدريب كأداة أساسية لتطوير مهارات العاملين وتحسين قدراتهم بما يتلاءم مع متطلبات البيئة المتغيرة. غير أن الأساليب التقليدية في التدريب لم تعد كافية المواكبة هذه التغيرات، الأمر الذي إستدعى ظهور مفاهيم حديثة من بينها إعادة هندسة العمليات، والتي تم تطبيقها على مجال التدريب بهدف إحداث تغييرات جذرية في تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية، بما يضمن تحقيق فعالية أكبر ونتائج ملموسة. وعليه سيتم التطرق في هذا الفصل الى ما يلي:

- المبحث الأول: أساسيات تدريب الموارد البشرية؛
- المبحث الثاني: الإطار النظري لإعادة هندسة التدريب.

المبحث الأول: أساسيات تدريب الموارد البشرية

يعتبر التدريب ركيزة استراتيجية قائمة على مجموعة من المبادئ بهدف تحويل الأهداف النظرية الى واقع ملموس، ونظرا لتعدد جوانبه وتداخل أبعاده، سيتم التطرق في هذا المبحث الى مجموعة من المحاور وفق التقسيم التالي:

- مفهوم التدريب وأهم مبادئه؛
- أهمية وأهداف التدريب؛
- أشكال وأساليب التدريب؛
- مراحل ومعوقات التدريب.

المطلب الأول: مفهوم ومبادئ التدريب

يعد التدريب كأحد أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية وسيلة أساسية لتطوير مهارات ومعارف العاملين لدى المؤسسات من أجل رفع الانتاجية وتحسين جودة العمل، وكذا مواكبة التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال الحديثة من تطور تكنولوجي، المنافسة الشديدة، ... إلخ. وسيتم التفصيل في مفهوم التدريب ومبادئه الأساسية من خلال هذا المطلب.

أولاً: مفهوم التدريب

منذ أن بدأت أروقة المكاتب العاملة في مجال الموارد البشرية تتحدث عن تأهيل العنصر البشري واكتسابه المهارات اللازمة ليرقى بمستواه، حينها بدأ الحديث عن التدريب، وظهرت عبارة الموظف يحتاج للتدريب والتطوير، وبناء على هذا بدأ التخطيط والإعداد المسبق لهذه العملية المحورية في سلم نمو المهارات والمعارف لدى العاملين.¹ حيث مر التدريب بثلاثة فترات رئيسية وهي كالتالي:²

- **التدريب في الحضارات القديمة:** كان أصحاب الحرف والفلاحين في الحضارات القديمة لم يكونوا متعلمين أي لم يجيدوا القراءة والكتابة وبذلك كان يقصد بالتدريب في هذه الفترة "التعليم" فقط حيث يتلقى الصبي تدريباً من خلال التعليمات المباشرة والملاحظة والتمرين تحت إشراف صانع أو معلم ماهر دون أن يسبق هذه العملية عملية للتأهيل في العلوم والمعرفة كما هو الحال في عصرنا الحالي.

¹ محسن الكومي، خطواتك نحو التدريب الفعال، نشر ذاتي، الاسكندرية، مصر، 2022، ص 28.

² مبروكة عمر محيرق، تدريب الموارد البشرية، دار السحاب للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2013، ص-ص: 13-16.

- **التدريب في الإسلام:** أولى الإسلام اهتماما كبيرا بتدريب العاملين لتنمية قدراتهم، فكان الرسول صلى الله عليه وسلم يقوم بتدريب من يستعملهم على مصالح المسلمين ويزودهم بالنصائح والارشادات، واستمر ذلك في عهد عمر بن الخطاب عبر مؤتمرات سنوية في موسم الحج.
- **عصر النهضة الصناعية:** لقد شهدت الفترة الواقعة بين عام 1700م و 1785م أضواء على النهضة الصناعية الانجليزية التي انبثق خلالها جيل جديد من المديرين بمفاهيم وأساليب جديدة، حيث مر التدريب في هذه الفترة بثلاثة مراحل بدأت بنظام الانتاج المنزلي (نقل المعرفة داخل الأسرة)، ثم مرحلة حرف الخامات، وصولا الى نظام المصنع الذي تطلب مهارات أعلى وتدريباً مكثفاً للتعامل مع الآلات.

وقد قدم الباحثون تعريفات عديدة للتدريب، منها أنه: "ذلك النشاط الإنساني المخطط له والذي يهدف إلى إحداث تغييرات في المتدربين من ناحية المعلومات والمهارات والخبرات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك".¹ وفي تعريف آخر: "العمليات المخططة التي تسعى لتغيير الاتجاهات السلوكية واكتساب المعارف وصقل المهارات من خلال خبرة تعليمية لبلوغ مستوى أداء مميز في الأنشطة الوظيفية تبعا لاحتياجات المؤسسات".²

كما تم تعريف التدريب على أنه: "مجمل النشاطات والوسائل والطرق والدعائم التي تساعد على تحفيز العمال لتحسين معارفهم وسلوكهم وقدراتهم الفكرية الضرورية في آن واحد لتحقيق أهداف المؤسسة من جهة وتحقيق أهدافهم الشخصية والاجتماعية من جهة أخرى دون أن نسيان الأداء الجيد لوظائفهم الحالية والمستقبلية".³

وتم تعريفه أيضا بأنه: "الوسيلة التي يمكن بواسطتها تزويد العاملين بالمهارات والمعرفة الفنية، في مجال معين بهدف زيادة فعالية المتدرب وكفاءته".⁴

مما سبق يمكن القول أن التدريب عبارة عن نشاط هادف ومخطط يركز على تطوير قدرات العاملين المختلفة بما يواكب المستجدات في مجال عملهم، فهو يعمل على تحويل الطاقات الكامنة لدى العاملين الى نتائج ملموسة تخدم أهداف المؤسسة.

¹ عبد السلام مخلوفي ، الاتجاهات المعاصرة في التدريب الإداري - التدريب الموجه بالأداء، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الدولي حول: التنمية البشرية وفرعي الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2004، ص 163.

² محسن الكومي، مرجع سبق ذكره، ص30.

³ فوزية براح ، مبادئ هندسة التكوين وتنفيذ العملية التدريبية، المركز الديمقراطي العربي للنشر والتوزيع، برلين، ألمانيا، ط1، 2023، ص 14.

⁴ محمد صالح فالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2004، ص 101.

ثانيا: مفاهيم أخرى ذات صلة بالتدريب

تعددت المفاهيم والمصطلحات المرتبطة بالتدريب مما أدى إلى الخلط بينها، لذا وجب توضيح الفرق بينها وبين مفهوم التدريب.

1. التدريب والتعليم:

غالبا ما يثار الكثير من الخلط بين التدريب والتعليم، لذلك يجب علينا توضيح الفرق الكائن بين المفهومين، فقد سبق وأن عرفنا التدريب "وسيلة مخططة، تمكن الأفراد من زيادة مهاراتهم، كفاءاتهم، وتحسين قدراتهم لمزاولة مهنتهم في مجالات مختلفة". أما التعليم فهو "زيادة المعلومات العامة، على مستوى الفهم للبيئة الكلية التي يتلقى تعليمه فيها". إذ يتجسد في عملية تنمية معرفية للفرد، تستغني عن تحديد هدف الوظيفة، حيث يتم من خلاله تطوير القدرات الفكرية والتطبيقية بشكل عام. وعليه يكمن الفرق بين التدريب والتعليم في محتوى البرامج، الهدف، المسؤولية والتأثير في السلوك بمرور الوقت.¹

2. التدريب والتطوير:

يكون التدريب موجها بالحاجة اليومية يركز على وظيفة الفرد الحالية بتنمية المهارات والقدرات التي تساهم في تطوير الأداء الحالي في الوظيفة الحالية أما التنمية فتتركز على الوظائف المستقبلية في التنظيم حيث تبرز أهمية الحاجة الى مهارات وقدرات جديدة مع تطور المسار المهني للفرد.

ويكون التدريب والتنمية البشرية كعملية تعلم مخططة من قسمين فالتدريب هو عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالها الحالية بمستوى عال من الكفاءة. أما التنمية فهي عبارة عن عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية واكسابها معارف وسلوكيات ومهارات جديدة يتوقع أن تحتاجها في اداء مهام او وظائف جديدة في المستقبل.²

3. التدريب والتكوين:

¹ ذهبية سيد علي، أهمية التدريب في المؤسسة، مجلة جيل العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 04، مركز جيل البحث العلمي، الجزائر، 2015، ص 123.

² علي جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية - المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 333.

هناك وجهتي نظر مختلفتين حول الفرق بين التدريب والتكوين، حيث يرى الاتجاه الأول أن الاختلاف يكون عند ترجمة المفهوم إلى اللغة الفرنسية إلى "la formulation" ويقصد به التكوين، وعند ترجمته إلى اللغة الإنجليزية "training" ويقصد به التدريب، وبالتالي لا يكون الاختلاف في المعنى.

أما الاتجاه الثاني فيرى أن هناك اختلافا في المعنى بين المفهومين يرجع إلى ثراء اللغة العربية، فكلمة تكوين تأتي من الفعل الثلاثي كون إلى الانشاء والتشكيل في الحالة الأولية للشيء، بينما التدريب يعني التعديل أو التغيير في معلومات وخبرات وقدرات واتجاهات وسلوكيات الأفراد لتحقيق المهارة في الأداء.¹ يمكن توضيح العلاقة بين التدريب والمفاهيم الأخرى المرتبطة به من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (02): العلاقة بين التدريب والمفاهيم الأخرى

التدريب	التعليم	التطوير	التكوين
-غايات التدريب محددة وواضحة ومبرمجة.	-يأخذ وقتا طويلا لتبلور نتائجه.	-تحسين قدرات الفرد على المدى البعيد استنادا على توقع احتياجات معينة في المستقبل.	-انشاء وادخال تعديلات و تغييرات على الحالة الأولية.
-تخضع للقياس السريع في تحقيق الاهداف و تحسين الاداء على المدى القصير.	-اكتساب المعارف العلمية العامة والتخصصية والثقافات والافكار.	-الأسلوب الشائع هو تكليف الفرد بمهام وواجبات اضافية.	-تعديل في آليات واساليب ومهارات وانماط فكرية للفرد.
-فترته قصيرة لساعات او أيام معدودة.		-مسألة حضارية اوسع وأعم من التعليم والتدريب.	
-يركز على اكتساب المهارات اللازمة لأداء الأعمال.		-يركز على التوجه نحو المستقبل.	

المصدر: براح فوزية، مبادئ هندسة التكوين وتنفيذ العملية التدريبية، المركز الديمقراطي العربي

للنشر والتوزيع، برلين، ألمانيا، ط1، 2023، ص 18.

ومما سبق يمكن القول أن التدريب يعتبر أداة استراتيجية في المؤسسات، ورغم علاقته التكاملية مع باقي المفاهيم إلا أنه يتميز بكونه الأداة الأكثر سرعة في إحداث تغييرات ملموسة لدى الفرد لتحسين الأداء،

¹ فوزية براح ، مرجع سبق ذكره، ص17.

فبينما يبني التعليم والتكوين القاعدة المعرفية، يركز التدريب على تنمية المهارات وسلوكيات معينة. مما يضمن إتقان المهام في أقصر وقت ممكن.

ثالثاً: مبادئ التدريب

يقوم التدريب على مجموعة من المبادئ الأساسية التي توجهه وتضمن فعاليته بهدف تنمية قدرات الأفراد وتحسين أدائهم بصورة مستمرة، هي كالتالي:¹

1. التدريب نشاط مستمر وليس كمالية لفترة معينة:

إن التدريب ليس أمراً كمالياً تلجأ إليه الإدارة أو تتصرف عنه باختيارها، ولكن التدريب نشاط ضروري فبعد اختيار الفرد لشغل وظيفة معينة، تأتي عملية الإعداد والتهيئة التي تهدف إلى تعريف الفرد بالعمل المسند إليه من خلال تنظيم مقابلات للفرد الجديد مع المسؤولين في إدارة الموارد البشرية والمشرف عليه، وتتم هذه المقابلات في الفترة الأولى من التحاقه بالعمل. وكذلك تعد البرامج التدريبية للعاملين القدامى بالمؤسسة لاكتسابهم مهارات ومعارف جديدة يتطلبها التقدم التكنولوجي، وتساعد في تحسين قدراتهم على إنجاز العمل وتمكنهم من الإحاطة بالأساليب والاتجاهات الفنية والمهنية المحيطة بأداء العمل.

2. التدريب نشاط متغير ومتجدد:

إن التدريب يتعامل مع متغيرات عديدة من داخل وخارج المؤسسة ومن ثم لا يجوز أن تتجمد في قوالب وإنما يجب أن يتصف بالتغير والتجدد هو الآخر، فالإنسان الذي يتلقى التدريب عرضة لتغير في عاداته وسلوكه وكذا في مهاراته والوظائف التي يشغلها المدربون تتغير هي الآخر لتواجه متطلبات التغير في الظروف الاقتصادية وفي تقنيات العمل وكذلك تصبح إدارة التدريب مسئولة عن تجديد وتطوير النشاط التدريبي.

3. التدريب نشاط إداري فني:

إن التدريب باعتباره عملاً إدارياً ينبغي أن تتوفر فيه مقومات العمل الإداري الكفاء ومنها وضع الأهداف والسياسات إعداد الخطط والبرامج وتوافر الموارد المادية والبشرية وأخيراً توافر الرقابة المستمرة، لذلك تعتبر عملاً فنياً يحتاج إلى خبرات متخصصة وأهمها خبرة تخصصية في تحديد الاحتياجات التدريبية وإعداد المناهج والمواد العلمية وأيضاً خبرة في تنفيذ البرامج التدريبية ومتابعتها وتقييمها.

¹ صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية - مدخل تطبيقي معاصر -، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2004، ص- ص:

4. التدريب نظام متكامل:

هناك تكامل وترابط في العمل التدريبي، فالتدريب ليس نشاطا عشوائيا من جانب، كما أنه لا ينبع من فراغ ولا يتجه إلى فراغ من جانب آخر، ويمكن إيضاح أشكال التكامل بنظام التدريب ما يلي:

- التكامل في مدخلات التدريب أي المكونات الأساسية التي يقوم عليها التدريب؛
 - التكامل في الأنشطة التدريبية وهي الإجراءات التي تقوم بها إدارة التدريب من أجل الأداء الأمثل للوظيفة التدريبية؛
 - التكامل في نتائج التدريب حيث ينبغي أن يتوفر قدر كاف من التكامل والتوازن بين النتائج المحققة.
- يتضح أن التدريب عملية منظمة تهدف إلى تطوير مهارات ومعارف العاملين وفق أسس علمية، وأن نجاحه يرتبط باحترام مجموعة من المبادئ التي تضمن تحقيق نتائجه بكفاءة.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف التدريب

يشكل التدريب عنصرا أساسيا في تنمية مهارات العاملين وتحسين أدائهم داخل المؤسسة، إذ يساهم في تحسين كفاءة العاملين وتعزيز قدراتهم بما يتماشى مع متطلبات العمل الحديثة.

أولا: أهمية التدريب

- تكتسي عملية التدريب أهمية بالغة في حياة المؤسسات المعاصرة ويظهر ذلك من خلال الآتي:
- **زيادة في الإنتاج:** وهي زيادة في كميته وتحسين في نوعه، فتدريب العاملين على كيفية القيام بواجباتهم معناه درجة إتقانهم للعمل ومن ثم زيادة إنتاجيتهم؛
 - **قلة في دوران العمل:** إن تدريب العاملين وتلقيهم المعارف التي تتفق ومداركهم وزيادة قدراتهم في مزاوله أعمالهم يعني إيجاد نوع من الاستقرار وثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم في خدمة المؤسسة؛
 - **قلة في حوادث العمل:** إن التدريب معناه معرفة العاملين بأحسن الطرق في تشغيل الآلة والحركة وتلك جميعها مصدر القضاء على الحوادث الصناعية حيث لا نجد لها مجالات في حياة العاملين وأن يقل حدوثها على أقل تقدير؛
 - **رفع معنويات العاملين:** للتدريب أثر كبير على معنويات العاملين إذ كثير ما يشعر الفرد بأن المؤسسة جادة في تقديم العون له وراغبة في تطويره وتوفير مهنة يعيش منها حتى يزداد إخلاصه بعمله، وبالتالي

ينعكس ذلك على علاقته بالمؤسسة ويقبل على العمل باستعداد وجداني دون أن يشعر بالكلل والملل وهو مصدر رفع معنويات العاملين في العمل¹؛

- تساعد الأفراد على اتخاذ القرارات الأحسن، كما تزيد من قابليتهم ومهاراتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل؛
 - تساعد العاملين على التغلب على ساعات القلق والتوتر والصراع داخل المؤسسة؛
 - تقدم للأفراد معلومات جيدة عن كيفية تحسين مهاراتهم القيادية والاتصالات والاتجاهات؛
 - تقلل من أخطاء العاملين ومن حوادث العمل².
- مما سبق تتجلى أهمية التدريب في زيادة الانتاج وتحسين الكفاءة في الأداء، وتقليل دورات العمل والحد من أخطاء وحوادث العمل، الى جانب رفع الروح المعنوية للعاملين وتحفيزهم على الأداء الأفضل.

ثانياً: أهداف العملية التدريبية

يسعى تدريب الموارد البشرية إلى تحقيق الغايات التالية للمؤسسات الاقتصادية³:

- اكتساب العامل مهارات ومعلومات وخبرات تتقصه؛
 - غرس الشعور في نفوس العاملين من أجل تحسين مهاراتهم؛
 - اكتساب العامل أنماطاً واتجاهات سلوكية جديدة لصالح العمل؛
 - تقوية العلاقات الإنسانية بين العاملين وتنسيق اتجاهاتهم من خلال التزويد بالمعلومات الخاصة بالعمل وخلق المرونة في الاتصال بطريقة تحافظ على أهداف المؤسسة؛
 - تحسين وصقل المهارات والقدرات الموجودة لدى الفرد؛
 - تمكين العمال من مسايرة التطور التكنولوجي كي يواجهوا تحديات العصر في مجال أعمالهم.
- وعليه، يهدف التدريب إلى تطوير مهارات العاملين وتحسين أدائهم، وتحقيق التكيف مع متغيرات العمل المتسارعة، وتعزيز كفاءة العامل داخل المؤسسة.

¹ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 347.

² محمد العبد ختيم، رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين من خلال برامج التدريب في المؤسسات الأجنبية الكبرى - دراسة حالة مؤسسة لافارج بالمسيلة-، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 12، العدد 02، جامعة الأغواط، 2021، ص 202.

³ مصطفى يوسف كافي، الموارد البشرية من منظور إداري تنموي تكنولوجي عولمي، دار الرواد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 138.

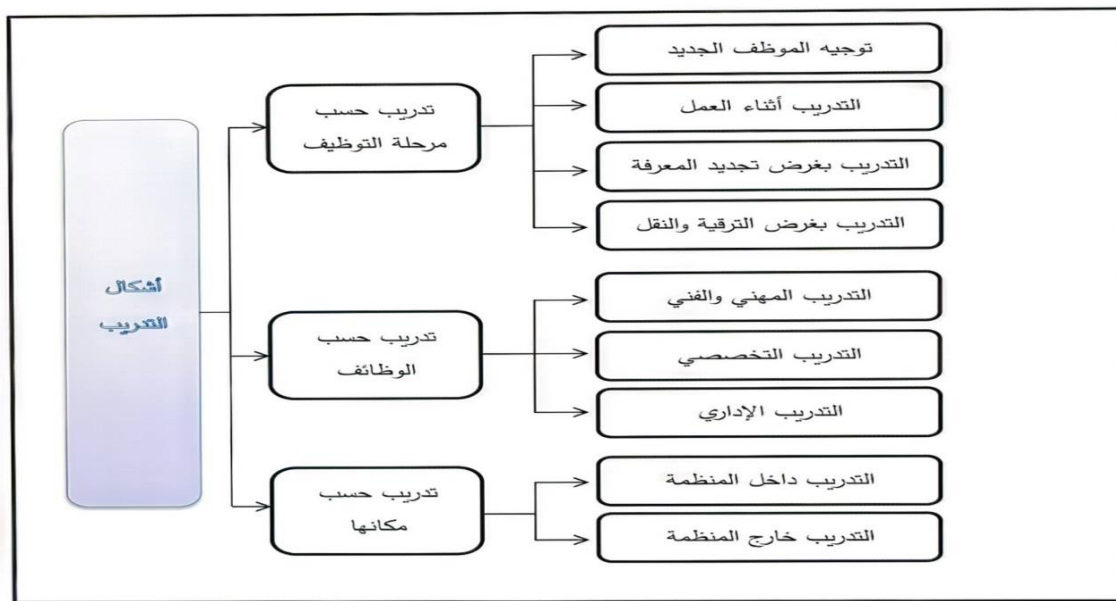
المطلب الثالث: أشكال وأساليب التدريب

تتعدد أشكال التدريب وفقاً لكل من مرحلة التوظيف، الوظائف، والمكان، كما تختلف أساليبه التي تعتبر أداة لتحويل المعارف إلى مهارات تطبيقية، وذلك لضمان كفاءة وفعالية الأداء داخل المؤسسة.

أولاً: أشكال التدريب

للتدريب أشكال عديدة يمكن توضيحها من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (02): أشكال التدريب



المصدر: تم إعداده بناء على ما سيرد ذكره.

يمكن شرح أشكال التدريب الموضحة في الشكل رقم (02) من خلال الآتي:¹

1. تقسيم التدريب حسب مرحلة التوظيف:

وهو تدريب يشمل كل فئات العاملين في المؤسسة من مشرفين وعمال وغيرهم ويشتمل على الآتي:

1.1. توجيه العامل الجديد: وهو تدريب يحصل عليه الفرد في الأيام الأولى من التحاقه لتعيينه في

الوظيفة، وهو بمثابة تهيئة الأفراد وتعريفهم بالعمل الجديد، وكيفية أدائه، وخلق اتجاهات نقية طيبة عن المؤسسة.

¹ جابر عجب الطيب، دور التدريب في تطوير أداء العاملين في المؤسسات الحكومية-دراسة حالة المجلس التشريعي السوداني ولاية الخرطوم، مجلة القلم العلمية، العدد 06، مركز بحوث ودراسات دول حوض البحر الأحمر، السودان، 2021، ص ص: 106، 107.

2.1. **التدريب أثناء العمل:** وفي هذا النوع تسعى المؤسسات إلى أن يقوم المشرفون المباشرون بتقديم المعلومات والتوجيه المستمر للمرؤوسين أثناء تأديتهم العمل.

3.1. **التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة:** وذلك يساعد العاملين الحاليين في تحديث معلوماتهم ومجالات التغير المستمر في التكنولوجيا، ويساعد في تحسين قدراتهم ورفع كفاءتهم.

4.1. **التدريب بغرض الترقية والنقل:** يستخدم التدريب كوسيلة لترقية الأفراد العاملين إلى وظائف أعلى في الهيكل التنظيمي، وتبرز أهميته خاصة في حالة اختلاف مهارات الفرد والمهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة الأخرى، سواء كانت عن طريق النقل أو الترقية.

2. تقسيم التدريب حسب الوظائف:

يشمل التدريب حسب الوظائف ما يلي:

1.2. **التدريب المهني والفني:** وهو تدريب في مجال الحرف، والتي تتطلب مدى كبيراً من المهارات والمعرفة والاستقلالية في الحكم والتقدير، ويقوم هذا النوع من التدريب على الخبرة والتوجيهات داخل أو خارج العمل.

2.2. **التدريب التخصصي:** ويتضمن هذا التدريب معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية، إذ يعمل على تحسين وتزويد الفرد بالمعارف والمهارات التقنية.

3.2. **التدريب الإداري:** يشمل هذا التدريب فئات الإداريين في المستويات الإشرافية أو العليا أو الوسطى أي العاملين في الوظائف الإدارية، ويشتمل على معارف تتعلق بالعمليات الإدارية من تخطيط، تنظيم، رقابة، اتخاذ قرارات، توجيه، قيادة، تحفيز، إدارة جماعات عمل، وتنسيق الاتصال.

3. تقسيم التدريب حسب مكان إجرائه:

يمكن تصنيف أشكال التدريب حسب المكان الذي يتم فيه تدريب العاملين إلى ما يلي:

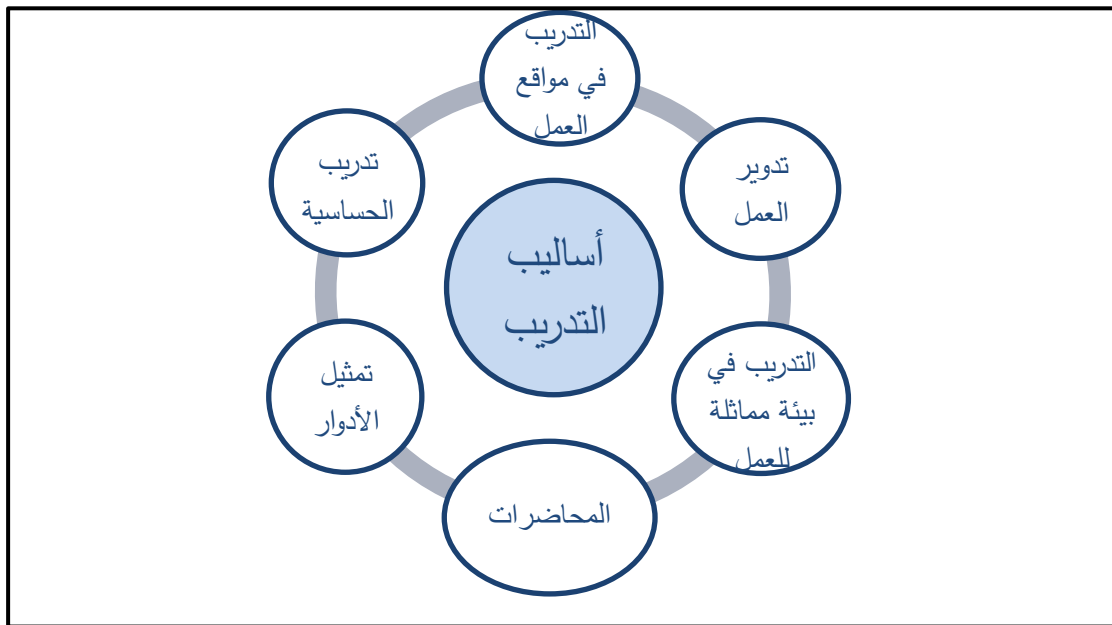
1.3. **التدريب داخل المؤسسة:** في بعض الأحيان تلجأ المؤسسة لتدريب أفرادها داخل المؤسسة سواء بمدربين من داخلها أو من الخارج، ويتم ذلك بمساعدة الرؤساء المباشرين على العاملين وعلى المؤسسة تصميم البرامج، أو دعوة مدربين مساهمين في تصميم البرامج ومن ثم الإشراف على تنفيذها.

2.3. **التدريب خارج المؤسسة:** وهو تدريب يتم في خارج المؤسسة ويكون عبر نقل المؤسسة كل أو جزء من نشاطها التدريبي خارجها، وذلك للاستفادة من الخبرات والمهارات المتاحة في الخارج، ويمكن أن ينتقل هذا التدريب ليكون خارج الدولة.

ثانياً: أساليب التدريب

تعد أساليب التدريب الأداة التحويلية التي تقوم بتحويل ونقل المعارف من الخطط النظرية إلى واقع التطبيق، لضمان تكيف الكفاءات البشرية أهداف المؤسسة الاستراتيجية. يمكن تلخيص تلك الأساليب في الشكل التالي:

الشكل رقم (03): أساليب التدريب



المصدر: تم إعداده بناء على ما سيرد ذكره.

من خلال الشكل رقم (03) يمكن توضيح أساليب التدريب فيما يلي:¹

التدريب في مواقع العمل: هذه الطريقة تكون في موقع العمل وهي أقل تكلفة، حيث يتم وضع الفرد العامل في موقع العمل الفعلي الذي يكون ممارساً له بصورة مباشرة.

¹ ليلي بوحديد، إلهام يحيوي، دور التدريب في تفعيل تخطيط المسار الوظيفي بالمؤسسة الخدمية - دراسة حالة جامعة باتنة، مجلة الحقيقة للعلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 31، جامعة أدرار، 2014، ص 260.

تدوير العمل: وفقا لهذا الأسلوب يتم نقل الأفراد العاملين داخل المؤسسة من قسم إلى آخر أو من عمل لآخر ويصاحب هذه العملية التوجيه لتعريف الفرد بالعمل الجديد المنقول اليه.

التدريب في بيئة مماثلة للعمل: يتم بموجب هذا النوع تهيئة مكان بمستلزمات مشابهة لما هو موجود في مكان العمل الأصلي أي نماذج من المكان والآلات التي يستخدمها العامل في العمل.

المحاضرات: ان هذه الطريقة تعتمد بصورة اساسية على الاتصالات بدلا من الالتحاق بالعمل، وتعد من الاساليب التدريبية الشائعة وذلك لقلة تكلفتها واهميتها في نقل المعلومات.

تمثيل الأدوار: تتيح هذه الطريقة للأفراد التعامل مع الموقف الفعلي والافراد اللذين يتفاعلون في هذا الموقف، وبموجبها توكل للمشاركين أدوار يطلب منهم التصرف إزاءها وكأنهم في الواقع.

تدريب الحساسية: يركز تدريب المختبر على العلاقات الشخصية التبادلية بين مجموعة المتدربين لا تربطهم علاقة تنظيمية مباشرة، ويتيح لهم رؤى حول كيفية تصرف الفرد ضمن المجموعة وكيفية السلوك وكيفية إدراك الآخرين واثر سلوكهم عليه، كما يهدف إلى تطوير المعارف والقيم وتنمية مهارات سلوكية لمجموعة او مجموعات مستهدفة من خلال التفاعل الجماعي وصراع الآراء والتعلم.

يمكن القول أن أشكال وأساليب التدريب هي أدوات تحويل الكفاءات والمعارف البشرية الى واقع ملموس، حيث تكمن أهميتها في الانتقال من التلقين الى التفاعل والمحاكاة، لضمان مرونة العامل وقدرته على مواكبة التغيرات.

المطلب الرابع: مراحل ومحددات التدريب

تمر العملية التدريبية بعدة مراحل متسلسلة ومتراصة، تبدأ بتحديد الاحتياجات التدريبية، ثم تصميم البرامج التدريبية، يليها تنفيذ التدريب، وأخيرا تقييم نتائجه. وتكمن أهمية هذه المراحل في كونها تضمن تنظيم العملية التدريبية وتحقيق أهدافها بكفاءة، حيث أن أي خلل في إحدى هذه المراحل قد يؤثر سلبا على فعالية التدريب.

أولا: مراحل العملية التدريبية

تمر العملية التدريبية بمراحل متكاملة بدءً بتخطيط وتحديد الاحتياجات، ثم بتصميم وتنفيذ البرنامج التدريبي، وانتهاءً بتقييم نتائجه، وهذا لضمان تحقيق أهداف التدريب بكفاءة، حيث تم التفصيل فيها كالتالي:

1. تخطيط وتحديد الاحتياجات التدريبية:

يمكن تعريف الاحتياجات التدريبية بأنها "جملة التغيرات المطلوب إحداثها في معارف ومهارات واتجاهات الأفراد، بقصد تطوير ادائهم والسيطرة على المشكلات التي تعترض الأداء والإنتاج".¹

2. تصميم البرنامج التدريبي:

يقصد بعملية تصميم البرنامج التدريبي تحديد المواصفات والمكونات المختلفة للعمل التدريبي حيث يؤدي تنفيذه إلى تحقيق الاحتياجات التدريبية.²

3. تنفيذ البرنامج التدريبي:

في هذه المرحلة يتم اخراج البرنامج التدريبي إلى حيز الوجود، ويتوقف تنفيذه بنجاح على قدرة المنسق والمدرسين ونوعية المتدربين، والظروف المادية وغير المادية التي تحيط بالبرنامج، وكذلك نوع البرنامج.

4. تقييم التدريب:

من بين التعريفات التي تناولت التقييم ما أشار إليه كيرك باتريك: بأنه عملية تهدف إلى قياس فعالية وكفاءة الخطة التدريبية، ومقدار تحقيقها للأهداف المقررة وإبراز نواحي القوة والضعف فيها. وهناك من يعرفه بأنه الإجراءات المتبعة التي تقاس بها كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها، ومدى تغير المتدربين من حيث ما أحدثه التدريب وأيضا كفاءة المدرسين.³

ثانيا: محددات التدريب

ترتبط العملية التدريبية بمجموعة من المحددات التي تؤثر في مختلف مراحلها، ومن بينها ما يلي:

- من المشكلات التي تعوق العملية التدريبية هي عدم وضوح أهداف البرنامج التدريبي الذي يمثل أساسا لنجاح الدورة، ومع انعدام الوضوح في تجديد الأهداف الخاصة بالتدريب ينعدم التقويم العلمي ولا يكون ممكنا؛
- عدم توفر المدرسين الأكفاء المعدين إعدادا تربويا مناسباً يمكنهم من فهم العملية التربوية أو فهم نفسية العامل الدارس، فالتدريب علم له منهج، وأصول علمية وفلسفية ومبادئه وأدواته وأساليبه لهذا فعدم وجود مدرسين متخصصين في العملية التدريبية يعوق دون تحقيق أهداف الدورات التدريبية من تحقيق أهدافها؛

¹ السيد عيلوه، تحديد الاحتياجات التدريبية، دار ابتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2006، ص 23.

² علي السلمي، السلوك التنظيمي، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1988، ص 44.

³ ليلي بوحديد، إلهام يحياوي، مرجع سبق ذكره، ص 261.

- انتقاد الدورة التدريبية للأسس العلمية في تخطيط وتنفيذ وتقييم النشاط التدريبي حيث الاعتماد الغالب في هذه الدورات على الأساليب التقليدية التي تحول دون إمكانية تقدم أو تطوير أنظمة المؤسسة أو تحقيق كفاءة وفعالية التدريب؛¹
 - سوء المعدات والآلات المستخدمة؛
 - ضعف محتوى التدريب وعدم تلائمه مع قدرات العمال؛
 - سوء الإشراف وسيطرته على المرؤوسين؛
 - ضعف قدرات التدريب مقارنة بمستوى التدريب؛
 - سوء الاختيار وعدم توافق الفرد مع وظيفته؛
 - عدم التوفيق في اختيار وقت ومكان التدريب المناسبين.²
- يمكن القول أن العملية التدريبية هي منظومة متكاملة تقوم على مجموعة من المراحل المتسلسلة، وذلك لضمان تحقيق الأهداف المرجوة. غير أن نجاح هذه العملية لا ينفصل عن المحددات التي تؤثر في كل مرحلة. وعليه فإن نجاح التدريب يستوجب تكاملاً فعالاً بين مراحله المختلفة، مع مراعاة دقيقة شاملة لمحدداته.

بشكل عام، يمثل التدريب أحد أهم الأنشطة الاستراتيجية في المؤسسات المعاصرة، لما له من دور فعال في تنمية مهارات العاملين وتحسين أدائهم ومواكبة التغيرات الحديثة. كما تبين أن فعالية العملية التدريبية ترتبط بحسن التخطيط لها والاعتماد على أساليب تدريبية حديثة تضمن تحقيق أهداف المؤسسة والعاملين في آن واحد

¹ نعيمة برك ، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين إنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، العدد 07، 2009، ص 277.

² رشاد أحمد عبد اللطيف، تنمية المنظمات الاجتماعية - مدخل مهني لطريقة تنظيم المجتمع، دار وفاء الدنيا للنشر والتوزيع، ط 01، الاسكندرية، مصر، 2007، ص 136.

المبحث الثاني: المدخل إلى إعادة هندسة التدريب

لم تعد الأساليب التقليدية في تحسين الأداء كافية، مما أدى إلى ظهور مفاهيم حديثة تعتمد على التغيير الجذري من بينها إعادة الهندسة. ويعد تطبيق هذا المفهوم في مجال التدريب خطوة مهمة نحو إعادة تصميم البرامج التدريبية بطريقة مبتكرة تحقق نتائج أفضل من حيث الكفاءة والفعالية. ومن هذا المنطلق، سيتم في هذا المبحث التطرق إلى ما يلي:

- المفاهيم الأساسية لمنهج إعادة الهندسة؛
- مفهوم ومبررات إعادة هندسة التدريب؛
- عناصر إعادة هندسة التدريب ومقوماته الأساسية؛
- أبعاد ومراحل تطبيق إعادة هندسة التدريب.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول منهج إعادة الهندسة

أدت التطورات المتسارعة في بيئة الأعمال إلى بحث المؤسسات عن أساليب إدارية حديثة تحسن أدائها وترفع من مستوى الكفاءة والفعالية لديها. ومن أبرز هذه الأساليب إعادة الهندسة الذي يركز على إعادة تصميم العمليات الأساسية داخل المؤسسات بهدف تحقيق نتائج أفضل في أدائها.

أولاً: التطور التاريخي لمنهج إعادة الهندسة

تعتبر إعادة الهندسة مدخل مبتكر جديد لإجراء تحسينات فائقة في العمليات الإنتاجية من أجل مواجهة التحديات التي فرضتها الثورة المعلوماتية في عالم الصناعة السلع والخدمات وهي مرحلة في سلسلة مراحل التحسين التي ابتكرت لتطوير العمليات وإدارتها وزيادة كفاءتها وفعاليتها وإنتاجيتها.

توضح المراحل التالية التطور التاريخي لمنهج إعادة الهندسة:

1. مرحلة ما قبل الثورة الصناعية (1776-1900):

فترة ظهور اقتصاديات تقسيم العمل وإدراك المنافع الاقتصادية المصاحبة له، وتبادلية الأجزاء ومحاسبة التكاليف والرقابة على الجودة، وتقسيم العمل على أساس مهارات العمال وعلاقتها بنظام الأجور والحوافز، وتخصيص الوظائف على أساس المهارات، وأساسيات دراسة الوقت والحركة، والإدارة العلمية (دراسة الوقت والحركة).

2. مرحلة ما بعد الثورة الصناعية "مرحلة الإدارة العلمية" (1900-1940):

ويتمثل في مبادئ الإدارة لهنري فايول، ونظرية الانتظار، ومخطط نقطة التعادل، استخدام خطوط التجميع، تطوير نموذج الحجم الأمثل، جدولة العمليات، الرقابة الاحصائية على الجودة، تطوير عينات العمل.

3. مرحلة الإدارة الإنسانية:

والتي ركزت على الإنسان كعنصر إنتاجي أساسي لزيادة الانتاج واثّر قيمه وثقافته وسلوكه ومدى تأثره بعناصر بيئة العمل في تحقيق الإنتاج.

4. مرحلة بحوث العمليات (1940-1950):

وتشمل استخدام البرمجة الخطية (استخدام طريقة السمبلكس والبرمجة الخطية ومخططات شبكات الأعمال في حل مشاكل الانتاج (تطوير نظام الرقابة على الجودة، البرمجة الرياضية والعمليات الغير خطية والاحتمالية)، تطوير نموذج بيرت لتقييم ومراجعة المشاريع، تخطيط احتياجات المواد، مدخل نظم الإدارة وتطوير نموذج كريت.¹

5. مرحلة استخدام البرمجيات الجاهزة في الانتاج (1970):

ظهور مفهوم الجودة الشاملة ونظام الانتاج الآلي والتصنيع والتصميم المعادن بالحاسوب (cad/cam) ونظام الانتاج المرن (fms).

6. مرحلة ظهور جائزة الجودة العالمية ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة (1980):

اعتماد (ISO9000) كشهادة لجودة عالمية ونظام التصنيع المتكامل، استخدام الحاسوب في التصميم والتصنيع.

7. مرحلة الإنتاج المرن والتصنيع السريع (1990-2000):

وهي مرحلة أيضا والإنتاج بالتخصيص الواسع والاستجابة السريعة لرغبات العملاء وتخفيض الوقت الكلي لتلبية متطلبات العملاء وإعادة الهندسة وتطبيق الذكاء الصناعي وشبكات الانترنت.

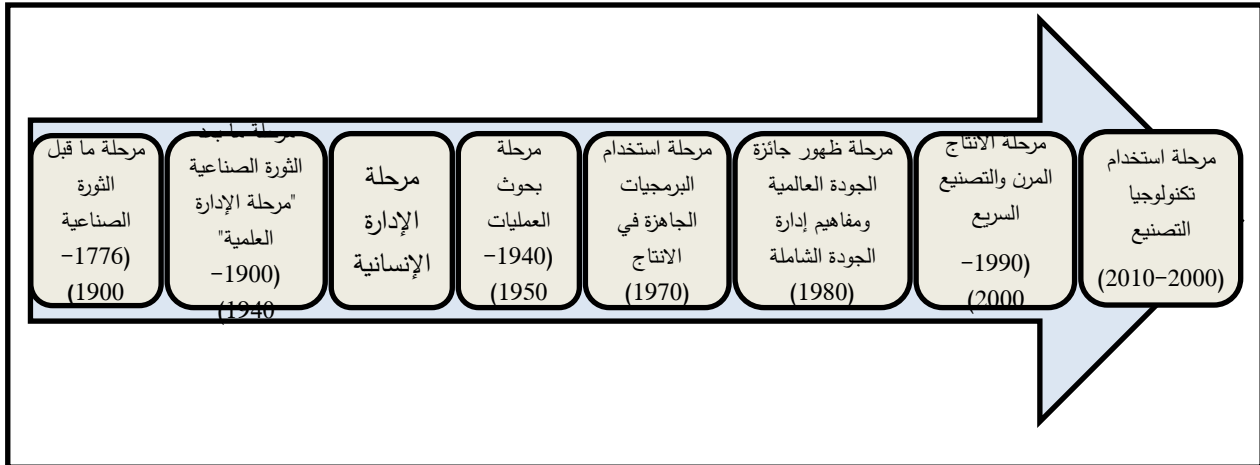
8. مرحلة استخدام تكنولوجيا التصنيع المعتمدة على تكنولوجيا الانترنت (2000-2010):

¹ مفلح راتب الحميدي وآخرون، إعادة هندسة العمليات، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط01، عمان، الاردن ، 2016، ص 44.

وتشمل هذه المرحلة أيضا عولمة العمليات وانتشار استخدام سلاسل التجهيز وتطبيق نظرية القيود في حل معضلات الانتاج والدعوة للتصنيع الأخضر وحماية البيئة والتحول نحو الاقتصاد الرقمي عام¹.

يوضح الشكل رقم (02) التسلسل الزمني لمراحل نشأة منهج إعادة الهندسة المشار إليها سابقا:

الشكل رقم (04): مراحل نشأة منهج إعادة الهندسة



المصدر: تم إعداده بناء على ما تم ذكره.

يتضح من الشكل رقم (04) أن هناك تداخل زمني بين المراحل، وأن إعادة الهندسة لم تكن مجرد حدث استثنائي أو ظاهرة عارضة بل جاءت نتيجة تراكم الخبرات من مرحلة الثالثة (مرحلة بحوث العمليات) إلى المرحلة الأخيرة (مرحلة استخدام تكنولوجيا التصنيع)، وهذا ما جعل إعادة الهندسة تعتبر الخطوة الموالية أو الاستجابة الحتمية لتحديات ما بعد عام (2000).

ثانيا: مفهوم إعادة الهندسة

تعد إعادة الهندسة من الأساليب الإدارية الحديثة التي تبنتها المؤسسات اليوم لتحسين الأداء، وذلك نتيجة للتحويلات المتسارعة التي شهدتها بيئة الأعمال المعاصرة من شدة منافسة وتطور تكنولوجي. وقد استخدم منهج إعادة الهندسة لأول مرة لتحسين العمليات الرئيسية للمؤسسات، وفي هذا السياق عرفها كل من مايكل هامر وستانتن بأنها: "إعادة التفكير الجوهري في عمليات المؤسسة، وإعادة تصميمها بشكل جذري لتحقيق تحسينات جذرية في الأداء".²

¹ مفلح راتب الحميدي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 45، 46.

² عزمي مصطفى أبو الحاج، دور إعادة الهندسة في تطوير الأداء في المؤسسات التعليمية العالي في فلسطين، المجلة العلمية لكلية التربية، المجلد 33، العدد 07، جامعة اسبوط، فلسطين، 2017، ص 215.

وفي تعريف آخر تشير إعادة الهندسة إلى: "مجموعة الأدوات والوسائل المتطورة، بالإضافة إلى الاستفادة من التقنيات الحديثة في إحداث الدمج الأمثل لهذه الوسائل، وصولاً إلى التغير الجذري في كل أرجاء المؤسسة، وفي الوفاء باحتياجات المستهلك.¹

كما يعرف مايكل هامر وجيمس شامبي إعادة الهندسة على أنها: "البداية من جديد أي من نقطة صفر، وليس إصلاح وترميم الوضع القائم أو إجراء تغييرات تجميلية تترك البنى الأساسية كما كانت عليه، كما لا يعني ترقيع الثقوب لكي تعمل بصورة أفضل بل يعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة، والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات العملاء".² حيث يتسم مسار إعادة الهندسة بمجموعة من الخصائص أبرزها:

- تكامل عدة وظائف في وظيفة واحدة؛
- تخفيض أعمال الإصلاح إلى أدنى حد ممكن؛
- تتم خطوات أداء العملية بصورة طبيعية؛
- العمليات ذات أوجه متعددة؛
- يتم إجراء إعادة الهندسة للمواقع الأكثر حساسية وأهمية؛
- تخفيض أعمال الاختبار والرقابة؛
- العاملون يتخذون القرارات؛
- تكامل المركزية واللامركزية في الأعمال.³

مما سبق يمكن القول أن منهج إعادة الهندسة يتمثل في إعادة التفكير الجذري في العمليات وإعادة تصميمها بما يحقق نتائج ملموسة في الأداء، حيث تطور من مجرد أساليب تحسين تقليدية إلى منهج حديث يعتمد على التغيير الشامل سعياً لتحقيق كفاءة أعلى واستجابة أفضل لمتطلبات البيئة المعاصرة.

ثالثاً: أسباب الحاجة إلى منهج إعادة الهندسة

تتبع الحاجة إلى منهج إعادة الهندسة من حقيقة أن معظم مؤسسات الأعمال في العصر الحديث تفتقد للكفاءة التنظيمية من منظور ومقاييس الأسواق العالمية مما يتطلب لجوئها إلى وسائل وأساليب تطوير

¹ عبد القادر خربيشي، بن لحبيب بشير، إعادة هندسة وظيفة التدريب كنموذج مقترح لتنمية المورد البشري في المؤسسة، مجلة دراسات اجتماعية، العدد 18، مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية، الجزائر، 2015، ص 09.

² المرجع نفسه، ص 09.

³ عزمي مصطفى أبو الحاج، مرجع سبق ذكره، ص ص: 221، 222.

وتحسين تمكنها من التكيف مع تغيرات الاقتصاد العالمي والتطورات التكنولوجية والمعرفية لتكون كفئة وفعالة، فكانت إعادة الهندسة ثورة حقيقية في عالم الأعمال لما تحمله من أفكار غير تقليدية ودعوة لإعادة التفكير والنظر بشكل جذري في كافة الأنشطة، وإجراءات واستراتيجيات العمل التي أسست عليها كثير من المؤسسات. حيث ان العمل في كثير من مؤسسات الاعمال مازال يتمحور حول عدد من المتخصصين المحصورين ضمن أطر محددة تفصل فيما بينها حدود وظيفية محددة، يسمى بعضها إدارة مالية أو إدارة تسويق أو إدارة إنتاج أو إدارة مشتريات أو إدارة مبيعات ...، وأن كل منها يعمل وفق توجه إدارته العليا وليس وفق متطلبات الزبون.¹

إن منهج إعادة الهندسة يعمل على خلق تغييرات جذرية وإعادة التفكير في أساليب العمل داخل المؤسسة، وذلك لتحقيق نتائج أفضل من حيث التكلفة، السرعة، الجودة. ويمكن توضيح الهدف من تطبيقه في الآتي:²

- **تخفيض تكلفة القيام بالعمل:** حيث أن تخفيض تكاليف العمليات بات من الأمور الحيوية في عالم اليوم والتي يمكن أن تكون عاملاً أساسياً في نجاح أو فشل المؤسسة.
- **زيادة الاهتمام بإدارة تكاليف الوحدات:** ويتم ذلك عن طريق تحديد قيمة للمنتجات والخدمات الخاصة بكل وحدة أو إدارة العمليات داخلها، وذلك باستخدام مبادئ علمية لتقليل تكلفة الانتاج بشكل كبير والعمل في الوقت نفسه على تحسين جودة السلع والخدمات المقدمة للعملاء.
- **استمرارية عمليات التحسين:** إن عملية التحسين ليست إجراء يتم عمله مرة واحدة، وإنما هي دراسة مستمرة من طرف المديرين للاحتياجات العميل والوصول الى جودة المنتجات، ونتيجة لذلك فإن عمل إعادة تصميمات جذرية في مراحل العمل لا يعني مطلقاً أن تكف عن عملية التحسين.
- **وجود قيادة متفتحة وواعية:** إن هدف إعادة الهندسة هو إيجاد مديرين أكثر إدراكاً لمسؤولياتهم ومحيطهم تتوفر فيهم خصائص القيادة الواعية والمتعلمة، لأنها تمثل النقطة الحرجة لنجاح مساعي إعادة الهندسة بما تتضمنه من أفكار جذرية وثرية ومدير مبتكر وصبور.

يتضح أن الحاجة إلى منهج إعادة الهندسة راجعة إلى ضعف الكفاءات التنظيمية أمام التغيرات السريعة في البيئة الاقتصادية والتكنولوجية، مما استدعى تبني أسلوب إداري حديث يقوم على إعادة تصميم

¹ مفلح راتب الحميدي، صبحي سلامة، مرجع سبق ذكره، ص 31.

² عبد القادر خريشي، بن لحبيب بشير، مرجع سبق ذكره، ص 10.

جذرية للعمليات بدل التحسين الجزئي، وهذا بهدف خفض التكاليف، تحسين الجودة، وضمان التطوير المستمر.

المطلب الثاني: مفهوم ومبررات إعادة هندسة التدريب

تعرف إعادة هندسة التدريب بكونها عملية إحداث تغيير جذري في منظومة التدريب ومساراتها، بهدف تحقيق كفاءة وفعالية أداء الموارد البشرية، وهذا التغيير جاء نتيجة ظهور عدة أسباب داخلية وخارجية.

أولاً: مفهوم إعادة هندسة التدريب

تم تعريف إعادة هندسة التدريب على أنها إحداث تغييرات جذرية في التدريب، وذلك على المستوى الهيكلي بإعادة تنظيم الوحدة المعنية بإدارة التدريب، وعلى المستوى الفني بإعادة تصميم عمليات التدريب للتخلص من تلك التي لا تحقق القيمة المضافة والتركيز فقط على المنتجة منها، وعلى المستوى التكنولوجي بالتحول إلى العمل الإلكتروني في مجال تدريب الموارد البشرية، وعلى المستوى البشري بتجهيز وحدة التدريب بمدرسين ومصممي برامج تدريب لديهم الكفاءة اللازمة للقيام بذلك.¹

وفي تعريف آخر تشير إلى أنها: "منهج للتطوير والتحسين، يسمح بالربط بين تكنولوجيا المعلومات والعمليات المتعلقة بمجال تسيير الموارد البشرية، وبما يؤدي إلى إعادة تصميم العمليات بشكل جذري، انطلاقاً من الاختيار والتعيين، وصولاً إلى التكوين وتقييم الأداء، وكذا تنمية مهارات العاملين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة".²

كما أكد "Michael Hammer" أن إعادة التصميم الجذري في البرامج التدريبية يؤدي حتماً إلى نتائج جوهرية في معايير الأداء الهامة، والتي تمثل في وقتنا الحالي: التكلفة، الجودة، الخدمة، والسرعة.³

مما سبق يمكن القول أن إعادة هندسة التدريب هي: "عملية إعادة تصميم جذرية لأنظمة وبرامج التدريب داخل المؤسسة، وذلك بالتخلي عن الأساليب التقليدية واعتماد الأساليب الحديثة والمبتكرة، من أجل

¹ فاطمة الزهراء قوفي، سيرورة إعادة هندسة التدريب في مؤسسة اقتصادية - دراسة حالة شركة نפטال، فرع تبسة، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 02، العدد 02، الوادي، الجزائر، 2017، ص 86.

² بشير بن لحبيب، أثر المداخل الحديثة للتغيير التنظيمي على تنمية الموارد البشرية - مدخل إعادة هندسة العمليات أنموذجاً، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 21، 2016، ص 45.

³ مشهور ثروت، استراتيجيات التطوير الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2000، ص 58.

تحقيق قفزة نوعية في أداء العاملين داخل المؤسسة، وضمان الإستجابة السريعة للتغيرات المتسارعة في بيئة العمل الحديثة.

ثانيا: مبررات ومسوغات إعادة هندسة التدريب

فرضت التحولات والتغيرات العالمية المعاصرة ضرورة تبني إعادة هندسة التدريب، وذلك استجابة لمجموعة من المبررات تتمثل فيما يلي:¹

- التغير والتطور المستمر في البيئة الاقتصادية العالمية التي أصبحت قائمة على التجارة الحرة والخصخصة والمنافسة وقصر دورة حياة المنتجات والخدمات وتطور متطلبات الزبون المعاصر وازدياد ثقافته بالمنتجات؛
 - السعي المستمر لاكتساب الميزة التنافسية جعل الحاجة لتغيير المنظومة التدريبية ضرورية من أجل بقاء المؤسسة واستمرارها؛
 - حدوث ثورة المعلومات والاتصالات التي اجتاحت العالم؛
 - إدراك أن التغيير التدريبي هو الدافع والمحرك الحقيقي لمشاريع التطوير وأنه حقيقة دائمة الوجود، ومستمرة الحدوث وشاملة لكل جوانب الحياة العملية، يساعد على فهم وتطوير آليات جديدة لإحداثه في برامج التدريب؛
 - تعدد الضغوط الخارجية والداخلية التي تتعرض لها المؤسسات؛
 - حدوث التقدم الحضاري المتسارع في العالم تقنيا وفنيا واجتماعيا أثر بشكل كبير على نوع وحجم الاحتياجات التدريبية ومستوى جودة وكلفة المنتجات المطلوبة في الأسواق العالمية.
- وهناك من يحدد مبررات استخدام منهج إعادة هندسة التدريب في الآتي:
- زيادة الإنتاجية من خلال العمليات الابتكارية؛
 - تحقيق نتائج كمية ملموسة في الإنتاجية وتخفيض المخزون والتكاليف غير المباشرة؛
 - تعزيز الوظائف الحالية وخلق تنظيم أكثر مرونة؛²

¹ مفلح راتب الحميدي، صبحي سلامة، مصطفى كافي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 35، 36.

² حسين يرقى، استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007/2008، ص 118.

- الاستخدام الأقصى للتسهيلات التقنية لتقليل وقت التدريب، زيادة الإنتاجية، تقليل التكلفة، وتحسين نتائج عملية التعلم؛
- استغلال الطرق الأفضل التي توصلت إليها مراكز التدريب والمعاهد والجامعات؛
- خلق نظام دعم إلكتروني لمساعدة العاملين في عملهم لاستخدامها في مكاتبهم.¹

بشكل عام، فإن أهمية إعادة هندسة التدريب تكمن في الانتقال من التحسين الطفيف الى الابتكار الكلي في عمليات التدريب، وذلك استجابة لمستجدات العمل ومتطلبات بيئة المؤسسة المعاصرة ومنها رفع كفاءة الأداء، مواكبة التغيرات البيئية المتسارعة، وخفض التكاليف.

المطلب الثالث: عناصر إعادة هندسة التدريب ومقوماته الأساسية

يرتكز نجاح عملية إعادة هندسة التدريب على توفر مجموعة من العناصر والمقومات الأساسية، تشكل في مجموعها خارطة الطريق لهذا التحول، حيث تم إيجازها فيما يلي:

أولاً: عناصر إعادة هندسة التدريب

تعتمد إعادة هندسة التدريب على أربعة عناصر أساسية تتمثل فيما يلي:²

1. **الوقت:** إن الحصول على التدريب بتضمينه في جدول دون تحديد وقت الحاجة لهذا التدريب لم يعد فكرة مقبولة بعد الآن.
2. **المحتوى:** جرت العادة أن يكون محتوى البرنامج التدريبي مستقراً، إلا أن التغيرات أصبحت ضرورة لابد منها. وأحد أسباب ذلك، هي التغيرات المتسارعة في التقنية، لذا فعلى دوائر تنمية الموارد البشرية أن تقوم بتطوير أنظمة التدريب المعتمد على الحاسوب، واستخدام شبكات الاتصال لتوزيع التدريب على شكل وحدات مباشرة إلى أماكن العمل التي تحتاج التدريب في الوقت المناسب.
3. **المكان:** يتم تصميم البرامج بحيث تعطى داخل غرف صفية وحسب برنامج زمني محدد ويجب أن يجتمع المتدربون معاً في مكان واحد للحصول على التدريب. وقد أدركت العديد من المؤسسات أن هذه العملية مكلفة، وتتطلب ضياع وقت كبير، إضافة لبرمجة هذه البرامج التدريبية في أوقات قد لا تناسب

¹ حسين يرقى، مرجع سبق ذكره، ص 126.

² عبد القادر خريشي، بن لحبيب بشير، مرجع سبق ذكره، ص 422.

المتطلبات، ولذلك فهناك تفضيل لمفهوم التدريب الموزع والذي يوفر المعلومات للموظف بوسائل إلكترونية في الأوقات التي يحتاجها.

4. **التقنية:** وتتمثل في التطور التقني الهائل وانخفاض أسعار تقنية الحواسيب، وتعلم الكثيرين على كيفية استخدام الحاسوب.

ثانيا: المقومات الأساسية لإعادة هندسة التدريب

تستند عملية إعادة هندسة التدريب كأحد ممارسات إدارة الموارد البشرية على المقومات الأساسية التالية، والتي تعد قاعدة القيام بمشاريع إعادة الهندسة:

1. **تكنولوجيا المعلومات:** يتم تحقيق إعادة الهندسة باستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات، وشبكات الحاسب الآلي التي توفر إمكانية إنجاز إجراءات العمال الورقي بإدارة الموارد البشرية إلكترونياً وأتمتة تقديم معظم الخدمات المرتبطة بالموارد البشرية.¹
 2. **العمليات:** تتم مراجعة العمليات التي يقوم بها الأفراد في المؤسسة باستخدام أساليب الهندسة الصناعية لتحليل العمل، والقيمة، والمتمثلة عموماً في طرق المحاسبة على أساس الأنشطة، تحليل القيمة، تحليل تدفق العمل.
 3. **الموارد البشرية:** تمثل الموارد البشرية أهم مقومات إعادة الهندسة حيث أن خطوات، وإجراءات العمل التي تمت إعادة هندستها لا يمكن تنفيذها دون وجود عاملين، وفرق عمل ذوي مميزات، وصلاحيات، وكفاءة عالية.
- إن العناصر والمقومات السابقة لإعادة هندسة التدريب ضرورية لضمان نجاح هذا الأسلوب، حيث تساهم في تحسين جودة البرامج التدريبية ورفع جودة المخرجات التدريبية، وتعزيز التكيف مع التغيرات التنظيمية والتكنولوجية.

المطلب الرابع: أبعاد ومراحل تطبيق إعادة هندسة التدريب

تعتبر إعادة هندسة التدريب عملية هدم وبناء لمنظومة التدريب من الصفر، حيث تعد أبعاد ومراحل تطبيقه الهيكل المتكامل الذي يضمن الانتقال من النمط التقليدي إلى النموذج المبتكر، فبينما تحدد الأبعاد

¹ أحلام خان ، أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015، ص 86.

نطاق التغيير وتوجهاته، ترسم المراحل المسار اللازم لتحويل العملية التدريبية الى قوة دافعة لأداء مؤسسي متميز.

أولاً: أبعاد إعادة هندسة التدريب

تقوم إعادة هندسة التدريب على أربعة أبعاد جوهرية: البعد الهيكلي، البشري، التكنولوجي، وبعد العمليات. تهدف هذه الأبعاد الى الانتقال من التدريب التقليدي الى نموذج حديث يواكب المتطلبات المتسارعة ويحقق أقصى درجات الكفاءة. حيث يمكن التفصيل في هذه الأبعاد كالتالي:

1. البعد الفني (خلق القيمة المضافة من عمليات التدريب):

إن جوهر إعادة الهندسة هو خلق القيمة المضافة، فالتحدي الرئيسي للمديرين يتمثل في إزالة الأعمال الزائدة عديمة القيمة. وإعادة هندسة عمليات التدريب لا تخرج عن هذا المفهوم، فهي تتطلب التخلي كلياً عن عمليات التدريب التي لا تحقق القيمة المضافة أو الغير منتجة، وإعادة تصميم عمليات جديدة من شأنها تحقيق القيمة المضافة.

إن عمليات التدريب غير المنتجة للقيمة هي تلك العمليات التي تعاني من مشكلات التدريب التقليدي، أما العمليات المنتجة فهي العمليات التي تأخذ في الحسبان عند تصميمها التوجهات المعاصرة للتدريب.

أما بالنسبة للقيمة المضافة المنتظر تحقيقها من عمليات التدريب المستحدثة فتتمثل في امتلاك المورد البشري لمحفظه كفاءات، يتم تحديث محفظة الكفاءات باستمرار مع آخر التطورات في مجال وظيفة المورد البشري، ومشاركة المورد البشري في مشاريع التطوير والتنمية.¹

والجدول التالي يبين عمليات التدريب المنتجة وغير المنتجة للقيمة المضافة:

الجدول رقم (03): الفرق بين عمليات التدريب المنتجة والغير منتجة

عمليات التدريب غير المنتجة (التدريب التقليدي)	عمليات التدريب المنتجة (التدريب المعاصر)
تدفق معلومات ذو اتجاه واحد.	تدفق معلومات تفاعلي ذو اتجاهين.

¹ فاطمة الزهراء قوفي، إعادة هندسة عمليات تدريب الموارد البشرية وأثرها على الأداء البشري في المؤسسات الاقتصادية – دراسة حالة مؤسسة إسمنت تبسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2019-2020، ص ص: 62، 63.

تدريب إجباري من المحاضرات.	تدريب ذاتي عن طريق الاستكشاف الفردي.
تدريبات روتينية جامدة.	البحث والتحري من خلال شبكة الانترنت.
المتدرب سلبي (مستمع ومتعلم).	المتدرب إيجابي (مشارك).
الاهتمام بالكم.	الاهتمام بالكيف.
التقدير معياري ويعتمد على الأداء.	التقدير يرتبط بمقاييس ومعايير أخرى مقننة.
المعرفة عبارة عن (حفظ، تذكر، تراكم الحقائق).	المعرفة عبارة عن (استفسار، ابتكار).

المصدر: أحمد حسين عبد المعطي، أحمد زارع أحمد، التدريب الإلكتروني ودوره في تحقيق التنمية المهنية لمعلم الدراسات الاجتماعية، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، العدد 31، جامعة الإمارات العربية المتحدة، 2012، ص 294.

- عموما يمكن القول، أن مدخل إعادة الهندسة كمنهج إداري حديث الى إعادة صياغة منظومة التدريب من منظور كلي وشامل لكيفية تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية. وهذا من خلال إحداث تغييرات جوهرية في:¹
- إعادة تصميم العمليات التدريبية وذلك بالانتقال من التدريب التقليدي الى تدريب مبتكر يركز على النتائج والأداء الفعلي؛
 - نظم إجراءات التدريب وذلك بإعادة هندسة خطوات تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم الحقائق وكذا طرق التنفيذ لضمان سرعة الاستجابة للتغيرات، وهو ما يمثل الجوهر الحقيقي لمنطق إعادة الهندسة.

2. البعد الهيكلي (إعادة هيكلة قسم التدريب):

يتعلق البعد الهيكلي أساسا بالهيكل التنظيمي من خلال مختلف التقسيمات والمستويات الإدارية، حيث يتم التخلي نهائيا عن تجميع الأنشطة ضمن أقسام ومصالح ويتم تعويضها بمجموعة من العمليات الأفقية ذات الطابع الفني، حيث يهدف هذا البعد الى إيجاد قنوات اتصال فعالة وتحديد مستويات إدارية تدعم سرعة اتخاذ القرار، مما يسمح للمؤسسة بالاستجابة الفورية للاحتياجات التدريبية المتغيرة. ومن أهم مجالات إعادة الهيكلة وحدة التدريب ما يلي:²

¹ أيمن نعيم ثابت، دور إعادة هندسة العمليات في تحسين المسار الوظيفي - دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للاتصالات، المجلة العلمية للبحوث التجارية، العدد 02، جامعة المنوفية، مصر، 2025، ص: 320.

² فاطمة الزهراء قوفي، مرجع سبق ذكره، 2020 - 2019، ص: 64.

- يجب تطوير رؤية استراتيجية جديدة لمهمة إدارة التدريب التقليدية وتغييرها إلى وحدة أو إدارة مبنية على المعرفة تقوم بدورها الأساسي في نقل المعرفة من المدرب إلى المتدرب ومدعومة بتقنيات التدريب والتأهيل الحديثة، فهذه الوحدة أو الإدارة يجب أن تمتلك زمام المبادرة بجعل أدوات التغيير الفعالة بين طياتها لتحقيق أهدافها وتحقيق التنمية المستدامة للموارد البشرية؛
- إن التدريب كوظيفة يمكن أن يكون له قسم مستقل داخل إدارة الأفراد كما يمكن القيام به من خلال الإدارات الأخرى في المنظمة كالسويق والإنتاج والتمويل وغيرهم؛
- تتطلب إعادة الثقة في النشاط التدريبي ضرورة أن يتم التدريب بشكل جدي وموضوعي، ويتطلب ذلك إعداد كوادر متخصصة في التخطيط للنشاط التدريبي ومتابعة نتائجه، فضلا عن تخصيص الموارد المالية اللازمة لتنفيذ البرامج التدريبية.

3. البعد البشري (إعادة تصميم الأدوار)

تتمثل إعادة هندسة الموارد البشرية في إعادة تصميم العمل الخاص بالموارد البشرية جذريا بالاستناد إلى تكنولوجيا المعلومات لأجل التحسين المستمر لمستويات الجودة والإنتاجية، فلم تعد المسؤولية تقع على عاتق المدرب فقط بل أصبحت منظومة متكاملة، وذلك بإعادة هندسة أدوار كل من الرؤساء المباشرين، المرؤوسون (العاملون)، والمدربون:¹

- بالنسبة إلى الرؤساء المباشرين: أن يشارك الرئيس المباشر في إدارة العملية التدريبية، حيث يدرك وحدته من المعارف والمهارات، سواء على مستوى الاكتساب أو التطوير، ويبلور ذلك في شكل متطلبات أدائية مستقبلية، ويبحث في أمرها، وفي كيفية توفيرها، مع وحدة الموارد البشرية؛
- بالنسبة للمرؤوسين: أن يشارك المرؤوس في وضع أهداف البرنامج التدريب وتقييم نتائجه، ففي ظل التحول إلى مفهوم الإدارة بالأهداف (الذي يفترض فيه المدير أن المرؤوسين أهل للثقة وعلى مستوى عالي من الذكاء، وأنه بإمكانه ويتفق، أن يطلب منهم المشاركة في وضع الأهداف المطلوب تحقيقها لإدارتهم معهم الأهداف بعد ذلك على مراجعة دورية لمتابعة ما تم تحقيقه من الأهداف) فإن المدرب والمشاركون يقررون مجموعة الأهداف المراد تحقيقها. وأحيانا يتم الاتفاق أيضا على الاستراتيجية التي سوف تتبع لتحقيق تلك الأهداف؛

¹ فاطمة الزهراء قوفي، مرجع سبق ذكره، ، 2020 - 2019، ص ص: 65، 66.

- بالنسبة للمدربين: في إطار إعادة الهندسة فإن الواجبات والمهارات المطلوبة للمدربين يجب أن تتغير لكي يكون المدرب ملماً إماماً كافياً بالتكنولوجيا المستخدمة في قسم التدريب خاصة استخدامات الحاسب الإلكتروني والتعامل مع شبكات الإنترنت واستخدام البريد الإلكتروني. وبالتالي فإن العاملين في مجال التدريب خاصة داخل المنظمة سوف يكون لهم ثقل أكبر وسوف يحملون ألقاب وظيفية ومهنية في المستقبل أفضل من التي لديهم الآن.

4. البعد التكنولوجي (رقمنة العملية التدريبية)

يعتبر استخدام تكنولوجيا المعلومات أداة بناء عمليات جديدة والداعم الأساسي لتنفيذ مدخل إعادة هندسة التدريب، فهي تساهم في تطوير أساليب أداء الموارد البشرية باستخدام آليات وأدوات معلوماتية واتصالية مبتكرة، وتنمية وتنشيط ذاكرة المؤسسة وقدراتها المعرفية وتساعد على تطوير أنماط جديدة للهياكل التنظيمية، وتساعد في تقييص الوقت، والتخلص من القيود المكانية.¹ حيث تشمل الخدمات التي تقدمها تكنولوجيا المعلومات والحاسب الآلي في مجال إدارة التدريب على ما يلي:²

- معلومات مباشرة على الحاسب الآلي حول برامج التدريب المتوفرة ورسوم الدورات التدريبية؛
- التسجيل المباشر على الحاسب الآلي في الدورات التدريبية؛
- الأنظمة الإدارية للتدريب لمتابعة التسجيل والحضور بالدورات وإكمالها ونتائج الاختبارات وإعداد شهادات الكفاءة وتكاليف ومصروفات السفر للتدريب وتوفير قاعات ومعدات ومواد التدريب؛
- الاستشارات التخصصية مثل خطط التطوير الآلي على أساس نواحي القصور في الأداء، وعلى سبيل المثال يقوم هذا النظام بتقديم الاستشارات التالية للعامل: إذا كانت وظيفتك تتطلب منك تحقيق مستوى أداء أعلى من المستوى الذي حققته عليك في هذه الحالة قراءة الكتب التالية أو حضور الدورات التالية، أو القيام بالمهام التطويرية التالية، أو العمل مع الخبراء التاليين...الخ؛
- تقديم التدريب الفعلي عن طريق الحاسب الآلي في محطة العمل الخاصة بالعامل باستخدام الأنظمة الاستشارية الخاصة بالإدارة أو القيادة أو التحفيز أو غيرها من الاستشارات المتخصصة، أو عن طريق تمارين متفاعلة على أشرطة الفيديو.

¹ أيمن نعيم ثابت، مرجع سبق ذكره، ص: 320.

² فاطمة الزهراء قوفي، مرجع سبق ذكره، 2020-2019، ص: 68.

إن الأبعاد السابقة لمنهج إعادة هندسة التدريب متكاملة ومتراطة فيما بينها، حيث تساهم في تحسين كفاءة العملية التدريبية وتطوير أداء العاملين، بما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز قدرتها على التكيف مع التغيرات الحديثة.

ثانياً: مراحل تطبيق إعادة هندسة التدريب

تتطلب إعادة هندسة التدريب مجموعة من المراحل الأساسية لتحويلها إلى واقع ملموس، وذلك من أجل تطوير كفاءة المؤسسة واستجابتها للمتغيرات، حيث تتبلور هذه المراحل في التالي:

1. دعم الإدارة العليا لمنهج إعادة هندسة التدريب والتطوير:

وذلك من خلال الآتي:¹

- الاقتناع بأهمية منهج إعادة الهندسة والثقة في النتائج النهائية لتطبيقه سواء على مستوى المؤسسة ككل، أو على مستوى أحد أنشطة التدريب؛
 - الرغبة والاستعداد للتغيير الجذري لعمليات التدريب والتطوير خاصة في ظل المنافسة الشديدة التي تتعرض لها مؤسسات الأعمال؛
 - الاستعداد لتحمل المخاطر ومعوقات التدريب في الأجل القصير؛
 - دراسة جدوى تطبيق المنهج الجديد والتعرف على النتائج المتوقعة خاصة في الأجل الطويل.
- إن نجاح هذه المرحلة يقف على عنصر أو عامل السرعة، إذ أن أي تأخر في استيعاب وفهم إعادة الهندسة قد يؤدي إلى تضخم في الأنظمة البيروقراطية والسلطات الرقابية، لذا يجب الاعتماد على فرق العمل الموجهة ذاتياً، مع تقديم الدعم الكامل للقوى العاملة وتحسين الجودة على كل المستوى.

2. توفير متطلبات تطبيق منهج إعادة الهندسة:

يجب على الإدارة العليا توفير المتطلبات التنظيمية والبشرية والمادية التالية لإعادة الهندسة:

1.2. المتطلبات التنظيمية:

تتمثل المتطلبات التنظيمية لإعادة الهندسة فيما يلي:

- قسم أو إدارة مسؤولة عن إعادة الهندسة التدريب في الهيكل التنظيمي؛

¹ بشير بن لحبيب ، مرجع سبق ذكره، ص 425.

- إعادة هيكلة النشاط المستهدف (التدريب) في المؤسسة بما يؤدي إلى المرونة والسرعة والدقة في الأداء؛
- تحديد العلاقة بين إعادة هندسة القسم المستهدف (قسم التدريب) والأنشطة الأخرى.

2.2. المتطلبات البشرية:

تتجسد المتطلبات البشرية لإعادة هندسة التدريب في التالي:

- الإعداد الجيد للمدربين لإحداث التغيير الجذري في المفاهيم والأفكار؛
- إقناع وتأهيل الأفراد (العمال) المرتبطين بعملية التدريب، داخل الجامعة لقبول إعادة الهندسة والمشاركة في تنفيذها، مع شرح مزايا إعادة الهندسة بالنسبة لهم في الأجل الطويل؛
- بناء الثقافة التنظيمية لدى الأفراد مثل التكيف مع إعادة الهندسة والجودة الشاملة والتحول إلى فرق العمل الموجهة ذاتياً، وتطوير التزام الأفراد بخدمة العميل.

1.2. المتطلبات المادية:

حيث تتضمن المتطلبات المادية لإعادة الهندسة ما يلي:

- توفير الميزانيات الملائمة لتحقيق أهداف إعادة الهندسة؛
- تصميم نظم فعالة للأجور والمكافآت؛
- توفير بيئة عمل مناسبة من حيث الموقع، التصميم، المساحة، التجهيزات التدريبية؛
- إدخال نظم متقدمة مثل شبكة الإنترنت والانترنت والاتصال عن بعد، والاعتماد على التجهيزات الآلية لترشيد الوقت والجهد والتكلفة.¹

إن نجاح عملية إعادة هندسة التدريب يركز على تكامل المراحل التي سبق ذكرها، وعلى التناغم بين دعم الإدارة العليا، وكفاءة القوى العاملة التي تم دعمها بالموارد المادية الحديثة. حيث أن تكامل هذه العناصر يضمن تحول المؤسسة من النظم التقليدية إلى بيئة عمل متطورة تحقق التميز المؤسسي والجودة الشاملة.

¹ بشير بن لحبيب ، مرجع سبق ذكره، ص 425.

خلاصة الفصل

في ختام هذا الفصل، يتضح أن التدريب يمثل أداة أساسية لتطوير الموارد البشرية، وأن فعاليته تعتمد على حسن تصميمه وتنفيذه. كما أن إعادة هندسة التدريب تعد مدخلا حديثا يساهم في تحسين جودة العملية التدريبية من خلال إعادة تنظيمها وتبني أساليب مبتكرة، مما يعزز من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

الفصل الثاني: مدخل نظري للأداء الإبداعي

مقدمة الفصل

يعد الأداء الإبداعي من المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمام واسع لدى المؤسسات اليوم، حيث أصبحت هذه الأخيرة تبحث عن الأداء القائم على الابتكار والتجديد، باعتباره وسيلة فعالة لتحقيق التميز والتطور المستمر. ويظهر الأداء الإبداعي من خلال قدرة الأفراد والمؤسسات على تقديم أفكار جديدة، وتحسين طرق العمل، وتطوير المنتجات والخدمات بما يتوافق مع متطلبات البيئة المتغيرة كما يرتبط الأداء الإبداعي بعدة عوامل تنظيمية وسلوكية تؤثر في مستوى الإبداع داخل المؤسسة.

ومن هذا المنطلق، أصبح من الضروري دراسة هذا المفهوم من جوانبه المختلفة، وفهم آليات إدارته وتحسينه، مع التركيز على إعادة هندسة التدريب كأحد أهم مداخل تحسين الأداء الإبداعي. وسيتم التطرق في هذا الفصل إلى الآتي:

- المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء الإبداعي؛
- المبحث الثاني: إدارة الأداء الإبداعي للعاملين.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء الإبداعي

يمثل الأداء الإبداعي انعكاساً لقدرة العاملين على تقديم أفكار وأساليب جديدة تسهم في تطوير العمل وتحسين النتائج. ومن خلال هذا المبحث سيتم تقديم تصور نظري عام حول هذا المفهوم، وذلك بالتطرق إلى ما يلي:

- مفهوم وأهمية الأداء الإبداعي؛
- أنواع ومستويات الأداء الإبداعي؛
- أبعاد ونماذج الأداء الإبداعي؛
- العوامل المؤثرة في الأداء الإبداعي.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية الأداء الإبداعي

يمثل الأداء الإبداعي جوهر التجديد التنظيمي، حيث يرتبط بين مهارات الفرد وأهداف المؤسسة، حيث لم يعد ينظر للأداء من منظور الكم والجودة التقليدية فقط، بل بمدى ما يضيفه الفرد من حلول ابتكارية غير مسبقة.

أولاً: مفهوم الأداء الإبداعي

يعتبر الأداء الإبداعي من المفاهيم التي تجمع بين الأداء والإبداع، حيث يمثل الأول (الأداء) النتيجة التي يحققها الفرد أو المؤسسة من خلال ممارسة الأنشطة المختلفة كما يعكس مدى الكفاءة والفعالية في تنفيذ الأعمال وتحقيق الأهداف. وقد تم تعريف الأداء على أنه: "العمليات التي تتضمن إتباع وسائل وأساليب يتم عن طريقها القيام بالنشاطات للوصول إلى أهداف هذه النشاطات باستخدام موارد وإمكانات معينة كما يعرف الأداء أيضاً بأنه مخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقه".¹ وأيضاً: "تحقيق الشروط أو الظروف التي تعكس نتيجة أو مجموعه نتائج معينة لسلوك شخص معين أو مجموعه أشخاص".²

بينما يعبر المفهوم الثاني (الإبداع) عن القدرة على التفكير بطرق غير تقليدية وإنتاج أفكار جديدة، كما يعد أساساً لتطوير العمل وتحسين أساليب الأداء داخل المؤسسة. وقد تم تعريف الإبداع على أنه:

¹ عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 1998، ص 03.

² عصمت سليم القرالة، الحكمانية في الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الطبعة 01، عمان، الأردن، 2009، ص 48.

"العملية التي تؤدي إلى ابتكار أفكار جديدة ومفيدة ومقبولة اجتماعيا عند التنفيذ".¹ وأيضا: "الموهبة في الإنتاج وإحداث التغيير القوي والمفيد في حل اقوي المشكلات".² وفي تعريف أكثر شمولية يعتبر الإبداع: "مزيج من الخيال العلمي المرن للتطوير فكرة قديمة أو لإيجاد فكره جديدة مهما كانت الفكرة صغيرة ينتج عنها إنتاج متميز غير مألوف يمكن تطبيقه واستعماله".³

ويمثل الأداء الإبداعي دمجا بين تحقيق النتائج والقدرة على الابداع. ويظهر من خلال تقديم حلول وأفكار جديدة تسهم في تحسين أداء المؤسسة. وقد تم تعريفه على أنه: " رغبة العامل في تقديم أفكار جديدة تساهم في إيجاد حلول التنظيم الكفاء والعمل على تحسين وارتفاع المقدرة لتحقيق الأهداف ووضع الاستراتيجيات مما ينتج ميزة تنافسية قوية".⁴ وأيضا: " مدى تقديم المؤسسة لمنتجات جديدة، أنظمة عمليات جديدة، أو أجهزة جديدة في سوقها".⁵ كما تم تعريفه على أنه: " إنتاج منتجات أو أفكار أو إجراءات تقي بشرطين، وهما جديدة أو أصلية، وتكون ذات صلة أو مفيدة للمؤسسة". وفي تعريف آخر: " محصلة قرارات متعددة يتخذها الإنسان وتبدأ بادراك الوضع القائم ثم الاهتمام به وجمع المعلومات عنه وإيجاد البدائل وتقييمها ومن ثم التجريب هذه البدائل، وقد ينتهي الأداء الإبداعي برفض فكرة معينة أو تبنيها. فإذا كان الناتج منه شيئا جديدا غير مألوف اعتبر إبداعا وإلا عد أداء إبداعيا".⁶

من خلال ما سبق يتضح أن الأداء والإبداع يمثلان عنصرين مترابطين، حيث يؤدي الجمع بينهما إلى ظهور مفهوم الأداء الإبداعي، الذي يعكس قدرة العاملين على تحقيق الأهداف بأساليب جديدة ومبتكرة، بما يدعم تنافسية المؤسسة ويزيد من قدرتها على التطور.

¹ علي الحمادي، القائد المتميز بين الموهبة والإبداع، المجموعة العربية للتدريب للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2013، ص 45.

² رمضان حسين الشيخ، الاستراتيجيات العملية لتعلم الإبداع والابتكار، دار بوك سيتي للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2009، ص 85.

³ علي الحمادي، مرجع سبق ذكره، ص 45.

⁴ فاطمة علي الشهري، دور إدارة المواهب في تعزيز الأداء الإبداعي في وزارة الخارجية بمدينة جدة لعام 2022، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 6، العدد 21، 2022، ص 126.

⁵ يوسف مدوكي، أثر قدرات عمال البحث والتطوير على الأداء الإبداعي - دراسة مجموعة من مؤسسات الصناعية الالكترونية في الجزائر، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 5، العدد 1، 2018، ص 480.

⁶ بوجمعة عوني، والياس بن الساتاي، أثر العوامل التنظيمية على الأداء الإبداعي للعاملين - دراسة هلال الأطباء الكوبيين بالمستشفيات العمومية في الجنوب الشرقي الجزائري، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد 6، العدد 2، جامعة ورقلة، الجزائر، 2019، ص 104.

ثانياً: أهمية الأداء الإبداعي

تتجلى أهمية الأداء الإبداعي للعاملين من خلال الدور البارز الذي يلعبه في حياة المؤسسات المعاصرة، وقد أشار العلماء والباحثين إلى ذلك من خلال الآتي:¹

- يعتبر الأداء أمراً بالغ الأهمية في تحقيق الازدهار طويل الأمد للمؤسسة سيما في البيئة الديناميكية والوضع الاقتصادي الحالي وشدة المنافسة والبيئة المتغيرة بشكل سريع، وعليه فإن قدرة المؤسسة على الإبداع بمثابة نجاحها، وأن فكرة حاجة المؤسسات إلى الإبداع تعود إلى فترات سابقة وبعيدة جداً لأنها تدرك تماماً حجم التحديات التي تواجهها، والمتمثلة في تطوير الأنظمة والمنتجات وعمليات جديدة؛
- إن الأداء الإبداعي يؤدي دوراً مهماً في الاقتصاد، من خلال إدخال أو تسويق منتج أو خدمة محسنة أو جديدة ضمن نطاق المنتجات والخدمات الحالية، وكذا إدخال عمليات تحسين وتطوير العمليات التجارية الحالية أو إنتاج جديد. بالإضافة إلى الانفتاح على أسواق جديدة من خلال تطوير مصدر توريد جديد يشتمل من معدات ومدخلات والمواد، وإحداث تغييرات مهمة وأساسية في الهياكل التنظيمية والصناعية؛
- يساعد الأداء الإبداعي المؤسسات من العمل بشكل أفضل وذلك من خلال إجراء التحسينات المستمرة والرقابة الداخلية، كما ويمكن المؤسسات من مواصلة عملها وإيجاد الحلول الإبداعية والبديلة لمشاكلها بكل فاعلية، ويساعد على إحداث تغييرات إيجابية لمواجهة المتغيرات البيئية المتقلبة وتحسين الإنتاجية، وإدخال أفكار ومقترحات جديدة والارتقاء بمستوى الأداء، الأمر الذي ينجم عنه تحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدم للمستفيدين؛
- يؤدي الأداء الإبداعي إلى تحسين موقع المؤسسة في البيئة المضطربة ومواجهة التحديات (الاقتصادية والاجتماعية والديموغرافية والبيئية غير المسبوقة) لذلك تلجأ المؤسسات نحو تعبئة كافة الإمكانيات الإبداعية في رأس المال البشري لغرض المساهمة بأفكار جديدة تمكنها من المضي قدماً؛
- يؤدي الأداء الإبداعي دوراً بالغ الأهمية في وجود المؤسسات وهو مطلب رئيسي في ضوء التغيرات المستمرة التي تجبرها على مواجهة منافسيها من خلال تقديم كل ما هو مختلف وجديد، ويساعد الأداء الإبداعي المؤسسات على تعزيز العلاقات بينها وبين بيئتها وإيجاد الحلول البديلة والمناسبة لمشكلاتها. كما ويمكن الأداء الإبداعي المتميز المؤسسات من الاستخدام الأمثل لكافة مواردها، وإعطاء صورة

¹ محسن عبد الأمير عطية الطائي، رأس المال البشري وتأثيره في تعزيز الأداء الإبداعي للعاملين - دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في معمل إسمنت سامان في محافظة المتنى، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، 2021، ص ص: 56، 57.

إيجابية عنها بما تمتلكه من عنصر بشري مبدع يعمل على السعي لتحقيق كل ما هو أفضل وجديد لعملائها؛

- تتبثق أهمية التركيز على الأداء الإبداعي للعاملين من خلال الاهتمام بالعنصر البشري لأنه أساس المنافسة في الوقت الحاضر وهم الأفراد، وهنا نقف عن ما يروى عن "Henrry Fort" والذي واجه وتحدى الجميع بمقولته (خذو مني كل شيء واتركوا لي الأفراد وأنا أضمن لكم سوف أعود بقوة من جديد)، لذلك تحرس المؤسسات على تنمية القدرات الإبداعية للعاملين كونه يمثل المحرك الرئيس للقدرات العملية والفكرية والعلمية، وبخلاف ذلك فإن المؤسسات التي لا تدعم الإبداع والمبدعين لا مستقبل لها لأن من متطلبات البيئة المتقلبة والمتغيرة تحتاج الى الإبداع؛
- إن الأداء الإبداعي للعاملين يعتبر مدخلا رئيسا في توليد أفكار جديدة وتطوير المنتجات والخدمات والعمليات في المؤسسة، بما يكسبها ميزة تنافسية والعمل على تعزيز الكفاءة الإنتاجية والخدمية، وكذلك التنظيمية التي تسهم في زيادة قدرتها على مواجهة منافسيها وقدرتها على مواكبة التغيرات والتحديات البيئية، هذا ويمثل الأداء الإبداعي الركيزة الأساسية في تفوق المؤسسات من خلال ما تقدمه من إبداعات في مخرجاتها المتميزة والجديدة.

إن الأداء الإبداعي مما سبق يعتبر المحرك الأساسي لتحقيق الازدهار التنظيمي والميزة التنافسية، باعتباره الأداة الفعالة لتحويل القدرات البشرية الى نجاحات ملموسة، ترفع من جودة المخرجات وتعزز مرونة المؤسسة في مواجهة التغيرات.

المطلب الثاني: أنواع ومستويات الأداء الإبداعي

يتخذ الأداء الإبداعي عدة أشكال ومستويات تختلف باختلاف طبيعة النشاط التنظيمي ومستوى تطبيق الإبداع داخل المؤسسة. لذلك فإن فهم أنواع الأداء الإبداعي ومستوياته يساعد على تفسير كيفية ظهور الإبداع داخل بيئة العمل.

أولا: أنواع الأداء الإبداعي

إن المطلع على الأدبيات النظرية المتعلقة بالأداء الإبداعي يجد أن هناك العديد من التصنيفات المختلفة له، وذلك حسب اختلاف الباحثين في تحديد الأسس والمعايير المعتمدة في تقسيمه.

فهناك من يقسم الأداء الإبداعي إلى الآتي:

1. **الابداع الاداري والتنظيمي:** ويعني (إعادة الهيكلة) مما يؤدي إلى التجديد الهيكل الإداري وتحسين والوصول إلى أنواع أخرى من الإبداعات على مستوى المؤسسة، وحيث وجدت بعض الدراسات أن الإبداعات الإدارية والتنظيمية أدت إلى إبداعات مختلفة، وترتبط الإبداعات التنظيمية مع كل الجهود الإدارية للتجديد التنظيمي المتعلقة بتقليل الروتين وتطوير وتبسيط الإجراءات والآليات والأنظمة وما إلى ذلك لتعزيز العمل الجماعي والفرقي، وتبادل المعلومات، والتنسيق والتعاون والتعلم، وذلك من خلال إدخال ممارسات جديد لنشر المعرفة في المؤسسة عن طريق إنشاء قواعد بيانات لأفضل الممارسات والدروس والمعارف الأخرى بحيث يمكن الوصول إليها بسهولة من قبل الآخرين، واستحدثت برامج لتدريب وتطوير الموارد البشرية في المؤسسة.¹
2. **الابداع في المنتج أو في الخدمة:** يتعلق هذا النوع من الإبداع بتقديم منتجات أو خدمات جديد، وأساليب جديدة في الإنتاج أو تقديم الخدمات، وإيجاد مصادر جديدة للإمدادات، وتحسين جودة المنتج أو الخدمة المقدمة، وزيادة الأرباح، واستغلال السوق جيداً والدخول إلى أسواق جديدة، مرونة عالية وعمليات جديدة. وتخفيض الكلف، وبراءات الاختراع، وزيادة الحصة السوقية، ومشاريع جديدة، وممارسات وتسويقية جديدة.² ويرتبط الأداء الإبداعي بشكل خاص إنجاح المنتجات أو الخدمات الجديدة لأنه يساهم إلى حد كبير في رضا الزبائن الحاليين واكتساب زبائن جدد، بالإضافة إلى ذلك أن نجاح العمليات التسويقية والتنظيمية تؤدي إلى تحقيق الأهداف المالية بفضل زيادة الإيرادات وانخفاض التكاليف وبالتالي زيادة الأرباح، وزيادة عامة في رضا الزبائن، وتوجيه المزيد من اهتمام الزبائن نحو المؤسسة المبدعة.³
3. **الابداع التكنولوجي:** إن الإبداع التكنولوجي يتعلق بالإنتاج والإنتاجية، أي أن كل إبداع لا يؤدي إلى تحسين عملية الإنتاج أو عملية تقديم الخدمة، وحتى في توفير منتجات أو خدمات جديدة أو تحسين المنتجات أو الخدمات المتواجدة لا يعتبر إبداعاً تكنولوجياً بالمعنى الصحيح والإبداع التكنولوجي يعتبر عاملاً أساسياً في المنافسة وبالتالي في ديناميكية السوق، وعاملاً أساسياً في تحقيق التنمية الاقتصادية

¹ Walker, R.M, **Innovation and organizational performance - evidence and a research agenda**, Advanced Institute of management research working paper, WP No 002, june 2004, p 24.

² Hagedoorn John, Clodt Myriam, **Measuring innovative performance: is there an advantage in using multiple indicators?**, Research Policy, vol 32, 2003, p 1367.

³ Wang, E.T.G., Wei, **the importance of market orientation, learning orientation, and quality orientation capabilities in TQM: An example from Taiwanese software industry**, Total Quality Management, 16 (10), 2005, p 1163.

الشاملة.¹ ويرتبط الإبداع التكنولوجي بالأفكار الجديدة في تصميم المنتج أو الخدمة، وتحسين وتطوير المنتج أو الخدمة الحالية، وتحسين العمليات الداخلية، أو براءات الاختراع وابتكار عملية إنتاجية أو خدمية جديدة.²

كذلك تقسم أنواع الأداء الإبداعي من قبل عدد من الباحثين إلى خمسة أنواع هي كالتالي:³

1. **الإبداع الفني:** يتمثل هذا النوع من الإبداع بالجانب "الجمالي" الذي يضاف الى المنتجات أو الخدمات ويتمثل بمظهر الزينة والشكل العام مما يكسب المنتجات تصميم وإضافة جديدة تجعله مميز ومختلف.
2. **الإبداع التعبيري:** يتمثل هذا النوع من الإبداع بما يتميز به فرد عن الآخرين في اتقان أو ممارسة عمله بشكل مبدع، ويشار الى هذا النوع من الإبداع بالتعبير الحر المستقل والى تطوير أفكار تكون فريدة وجديدة بغض النظر عن نوعيتها.
3. **الإبداع المركب:** ويتمثل هذا النوع من الإبداع في تجميع الأفكار المختلفة ثم دمجها في محتوى او قالب واحد بهدف الوصول الى معلومة أو فكرة جديدة.
4. **الإبداع الاختراعي:** ويتمثل هذا النوع من الإبداع في استحداث شيء جديد غير مسبق، وتكون اجزائه وعناصره موجودة سابقا، أي يتم اجراء تعديلات أو إضافة بعض الأفكار التي تؤدي الى تغيير مظهره، وإن من أهم خصائص هذا النوع من الإبداع هو المرونة في ادراك العلاقة الجديدة والغير عادية بين الأجزاء المنفصلة ومحاولة ربطها والتي من خلالها يمكن الوصول الى شيء جديد، وكذلك يتطلب في هذا النوع استخدام المواد لتطوير استخدامها بشكل فريد، دون الحاجة الى اسهامات جوهرية في تقديم أفكار أساسية.
5. **الإبداع الاستثنائي:** ويتمثل هذا النوع من الإبداع في عملية استخدام شيء على أرض الواقع، وبالإمكان استخدامه في العديد من المجالات، وكذلك يعتمد هذا النوع من الإبداع على القدرة في الاختراق والتغلغل في فهم أساسيات والمبادئ التي تم وضعها من قبل الآخرين.

¹ محمد قريني ، الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 37، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2008، ص 03.

² الموسوي، بتول عطية خلف، تأثير الإبداع التكنولوجي في تطوير منتجات الشركة، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، العدد 78، جامعة بغداد، العراق، 2009، ص 06.

³ محسن عبد الأمير عطية الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 24.

مما سبق، يمثل الأداء الإبداعي حزمة متكاملة من الإبداعات (الإدارية، التكنولوجية، المنتجة، والفنية) التي تهدف في مجموعها إلى رفع كفاءة المؤسسة وتعزيز صورتها الذهنية.

ثانياً: مستويات الأداء الإبداعي

يتجلى الأداء الإبداعي في المؤسسة عبر مستويات متعددة، هي كالتالي:

1. الأداء الإبداعي على مستوى الفرد:

إن الإبداع على المستوى الفردي يتمثل بالقدرة على مراقبة العديد من المدخلات البيئية وفهمها ليتمكن من توليد أفكار وحلول ومنتجات وخدمات وعمليات جديدة وذات قيمة كبيرة، لذلك فإن الإبداع يتمثل بمستويين الفرد الذي يبني ويقترح شيئاً جديداً يتعلق بنشاط معين، والسياق "الاجتماعي" الذي يقبل هذا النشاط الجديد الذي يعطي قيمة، ولقد أجرى العديد من الباحثين في مجال علوم النفس والاجتماع أبحاثاً حول الإبداع من خلال جانبيين الجانب الأول الخصائص الفردية للمبدع.

أما الجانب الثاني فتناول العوامل السياقية التي تعيق العملية الإبداعية، كما تم الإشارة إلى الإبداع من خلال أربع فئات وهي: (الشخص، والعملية والصحافة والمنتج) أن يشار إلى فئة الشخص وهو الشخص المبدع وخصائصه أما فئة العملية فتتعلق بعمل الشخص المبدع، وفئة الصحافة تشير إلى "علاقتها بالبيئة والسياق الاجتماعي" أما فئة المنتج هو نتائج العملية الإبداعية.

الأداء الإبداعي على مستوى الفرد بأنه الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون سمات وقدرات إبداعية، وهذه السمات هي (الذكاء والشخصية والمعرفة والطفولة والتعليم والتفاعل) إذ تمكن هذه السمات من تميز الشخص المبدع عن الآخرين من خلال طرح الأفكار والحلول المناسبة في حل كافة المشاكل وتحقيق ما تهدف إليه المؤسسة.

2. الأداء الإبداعي على مستوى فريق العمل:

إن الأداء الإبداعي على مستوى الفريق لكي يكون فعال فهو يحتاج إلى عمليات معرفية فعالة، وأن يكون هذا الفريق متماسك، ويعمل على تنسيق أنشطته، وأن تكون هذه المجموعة فعالة، ولديها هيكل مهام فعال ولديها أهداف، والعمل على تدريبها، كما ومن الضروري أن يكون لديها قيادة مناسبة، أما في ما يخص فشل المجموعة هو عدم قدرة أعضائها عن التعبير عن أفكارهم وذلك يعود إلى انتظار دورهم للتعبير عن أفكارهم وهذا الأمر يحد من تدفق أفكارهم والتشويش حول توليد الأفكار، مما يؤدي إلى نسيان الأفكار أثناء

انتظارهم، أو يتم الإقرار بأن الأفكار التي تم توليدها لم تعد ذو فائدة بسبب مرور الوقت، وقد يشعر أعضاء المجموعة بالقلق من خلال مشاركة أفكارهم الأكثر تطرفاً أو الفريدة، بحيث يتفاعل الآخرون معها بصورة سلبية، هذا وأن زيادة عدد المجموعة قد يؤدي إلى شعور الفرد إلى أنهم أقل عرضة للمساءلة عن أداؤهم، ولكي تكون هذه المجموعات أكثر إبداعاً يجب عليها التغلب على جميع هذه السلبيات من خلال التعاون ومشاركة المعلومات وتقديم أفضل أداء والتماسك والابتعاد عن الصراعات.

ويمكن القول هو عبارة عن ما نتج من تضافر جهود فريق العمل ، فالإبداع على مستوى الفريق أو الجماعة يفوق الإبداع على المستوى الفردي، ولكي تكون الجماعة أكثر إبداعاً يجب أن تتسم بالتنوع من حيث النوع الاجتماعي والشخصية حيث يطرحون أفكاراً متنوعة ومعلومات كبيرة جداً ، وكذلك يجب أن تقسم الجماعة بالتماسك وأن يكون هنالك حماس ودافع وتشجيع للعمل لغرض انجازه بأفضل طريقة ممكنة ، هذا بالإضافة إلى أن كلما كانت الجماعة حديثة التكوين كانت أكثر قابلية وميلاً للإبداع، وكلما زاد عدد الجماعة زاد الإبداع بسبب تنوع المهارات والخبرات والقدرات والمعارف.¹

3. الأداء الإبداعي على مستوى المؤسسة:

هذا النوع من الإبداع أصبح أمراً ضرورياً وملحاً ويجب أن تجعل المؤسسة أسلوب الإبداع هو عملها وممارساتها اليومية إذا أرادت البقاء والازدهار، وبالإمكان تحقيق ذلك من خلال توافر الشروط التالية:

- ضرورة الإدراك أن الريادة و الإبداع تحتاج إلى أفراد ذات تفكير عميق، ولديهم رغبة الاستطلاع، وذو علاقة بالمفاهيم وكذلك توسيع أدراك الفرد عن طريق التدريب والتعليم؛
- ضرورة معرفة وتعلم حل المشكلات بأسلوب إبداعي من خلال ترويض التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة، لتمكين الأفراد في التعامل مع المشكلات؛
- تطوير وتنمية القدرات والمهارات الإبداعية من خلال إيجاد المشكلة والتعرف عليها لغرض وضع الحلول المناسبة لها والتعود على التفكير الناقد والمطلق والشامل، كذلك تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات والعمل على حلها، فالمشكلات الإدارية لا تعلن عن نفسها وإنما نحن من نصنعها وأن الإبداع الحقيقي يتعلق ويتصل بهذا المطلب ويكون فيه الإبداع أكثر أهمية، وذلك لأن الإبداع في هذا المستوى سوف يقود المنظمات والمجتمعات إلى حوض تجارب ريادية لم يسبق تجربتها، ويمكن تنمية المهارات

¹ محسن عبد الأمير عطية الطائي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 75، 76.

الإبداعية الخاصة بحل المشكلات، من خلال التشكيك والتساؤلات عن الواقع الحالي أو في ما يتعلق بالهيكل التنظيمي أو العمليات أو أسلوب العمل.

إن الأداء الإبداعي على مستوى المؤسسة يتمثل بمجموعة من الجهود لجميع أعضاء المؤسسة في مجالات الإبداع والتطوير لكي تكون هذه المؤسسة قادرة على حل مشاكلها وكذلك تحقيق ميزتها التنافسية، وبالتالي يطلق على هذه المؤسسات بالإبداعية، وتتميز هذه المؤسسات بخصائص إدارية وهيكلية مقارنة مع المؤسسات الأخرى، بحيث تعتمد هذه المؤسسات على الأسلوب المرن والديمقراطية واللامركزية مع الالتزام العالي بالأخلاق والقيم.¹

إن المستويات السابقة للأداء الإبداعي بمستوياته المختلفة يظهر على مستوى الفرد أو الفريق أو المؤسسة، مما يجعله عنصراً متكاملاً داخل المؤسسة.

المطلب الثالث: أبعاد ونماذج الأداء الإبداعي

يستند الأداء الإبداعي إلى ركائز جوهرية ترسم ملامحه وتحدد طبيعته، وتؤطره نماذج علمية تفسر آليات عمله وتطوره داخل المؤسسة. ويمثل التكامل بين هذه الأبعاد والنماذج الأساس الذي يبنى عليه التميز المؤسسي المستدام.

أولاً: أبعاد الأداء الإبداعي

يعتمد الأداء الإبداعي على مجموعة من الأبعاد التي تساعد على قياس قدرة الأفراد على الإبداع والابتكار. وتمثل هذه الأبعاد مؤشرات مهمة لتحديد مدى توفر المهارات الإبداعية داخل المؤسسة، وهي كالآتي:

1. الطلاقة:

يقصد بالطلاقة إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار في موضوع معين في وحدة زمنية ثابتة، ويقصد بها أيضاً المقدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار الإبداعية عن موضوع معين في وحدة زمنية ثابتة، وقد ثبت وجود خمس أنواع للطلاقة هي:

¹ سعيد القحطاني ، جابر سعيد، تأثير الأداء الإبداعي للمدير على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية الأمير سلطان للسياحة والإدارة ، جامعة الفيصل، الرياض، 2012، ص 16.

- طلاقة اللفظ: أي سرعة تفكير الشخص في إعطاء الألفاظ، وتوليدها في نسق محدد؛
- طلاقة التداعي: أي إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد؛
- طلاقة الأفكار: وهي استدعاء عدد كبير من الأفكار في زمن محدد؛
- طلاقة التعبير: أي التفكير السريع في كلمات متصلة تناسب موقفا معينا؛
- طلاقة الأشكال: تقديم بعض الإضافات إلى الإشكال معينة لتكون رسوم حقيقية.¹

2. الأصالة:

تتمثل الأصالة في القدرة على إنتاج أفكار تتسم بالجدة، أو القدرة على توليد الأفكار التي تختلف عن الأفكار النمذجية، أو ذات الارتباطات البعيدة بالمشكلة محل البحث وبكلمات أخرى تعني الأصالة القدرة على التوصل إلى شيء جديد لم يسبق إليه أحد.²

3. المرونة:

وهي تعني النظر إلى الأشياء من عدة زوايا، أي القدرة على إنتاج أفكار متنوعة ومختلفة وتقديم حلول جديدة وهي تعني أيضا عدم التفكير داخل حدود وأطر ثابتة، سمح بالتوصل إلى الجديد، على سبيل المثال إذا سألنا شخصا أن يذكر لنا أكبر، عدد من الاستعمالات المختلفة لشيء معين، فهو ينتقل في تفكيره من استخدام إلى آخر أي من نوع الأفكار إلى نوع أخرى من الأفكار وهكذا يمكن تصنيف المرونة إلى نوعين هما:³

- المرونة التلقائية: وتتضمن قدرة الفرد على إعطاء معلومات متنوعة تلقائيا لا ينتمي لفئة أو أصل واحد.
- المرونة التكيفية: وهي مقدرة الشخص على تغيير وجهته الذهنية حيث يكون بصدد النظر إلى حل مشكلة معينة، ويمكن النظر إليها باعتبارها الطرق الموجب للتكيف العقلي، فالشخص المرن من حيث التكيف العقلي مضاد للشخص المتصلب.

4. المخاطرة والتحدي:

¹ عبد الحليم جقيوب ، أثر الإدارة الفعالة للوقت على تنمية الإبداع الإداري دراسة مسحية من وجهة نظر الأساتذة الإداريين بجامعة الجلفة، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة يحي فارس، المدينة، 2020-2021، ص ص: 86، 87.

² باديس بولخوة، فريدة بلة، أثر التفكير الإبداعي للمديرين على جودة الخدمة في التعليم العالي دراسة ميدانية في جامعة قاصدي مرباح، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2018، ص 46.

³ براءة عبد الكريم، جودن الطنبور، الإبداع الإداري لدي مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقتها بإدارة التغيير ومقاومته، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2018، ص 21.

يقصد بالمخاطرة والتحدي الاستعداد لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها الفرد عند تبني الأفكار أو الأساليب الجديدة وتحمل نتائجها.

5. القدرة على التحليل:

تعني القدرة على تجزئة المشاكل الرئيسية إلى مشاكل فرعية أو القدية على تفتيت أي عمل أو موقف إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها ويسهل التعامل معها ويعتبر الشخص المبدع شخصا مخالفا في تصرفاته للنحو التقليدي من الناس الذين يكرهون التغيير ويفضلون الاستمرار على ما هم عليه من أنماط عمل ولا يحبون التجربة والإبداع لأنه مرتبط بالمخاطر.¹

إن أبعاد الأداء الإبداعي بمثابة مجموعة من الخصائص تميز الأفراد المبدعين، حيث تسهم في تطوير التفكير وتحسين القدرة على حل المشكلات. كما تساعد هذه الأبعاد على قياس مستوى الإبداع داخل بيئة العمل.

ثانيا: النماذج المفسرة للأداء الإبداعي

قدم العديد من المفكرين والعلماء أطرا نظرية تطورت لتصبح نماذج علمية عرفت بأسمائهم، حيث تضمنت رؤى ومعالجات متنوعة لتفسير الأداء الإبداعي، حيث يمكن تلخيص أبرز هذه النماذج في الآتي:

1. نظرية ووترمان وبيترز والبحث عن التفوق:

يخلص بيترز ووترمان في كتابهما بعنوان "البحث عن التفوق" بعد دراسة تحليلية لمجموعة من المؤسسات المتفوقة إلى القول بأن القيم والمبادئ المشتركة للمؤسسات المتفوقة التي تتسم بدرجة عالية من الابتكار والإبداع تتمثل في:²

- الرغبة والتحفيز للإنجاز وإعطاء الأسبقية دائما للفعل والشروع في الأداء أكثر من مجرد إنفاق الكثير من الوقت في التحليل وفي الاجتماعات والتقارير التفصيلية للجان؛
- تنمية العلاقات والصلات مع المستفيدين من الخدمة أو الراغبين في السلعة المقدمة من المؤسسة للتعرف عليهم والاستفادة من اقتراحاتهم؛

¹ عذاري سعود الهاجري، أثر التمكين و الإبداع في تحسين أداء العاملين دراسة تطبيقية بالهيئة العامة لصناعة في دولة الكويت، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2011، ص 32.

² رعد الصرن ، إدارة الإبداع والابتكار - الأسس التكنولوجية وطرق التطبيق -، دار الرضا للنشر والتوزيع،، الجزء الأول، دمشق، سوريا، 2000، ص- ص: 38- 42.

- إعطاء استقلالية للوحدات والأقسام بما يشجعها على التفكير المقل والإبداع ويحفزها لمنافسة الوحدات والأقسام الأخرى في الأداء المتميز؛
- تأصيل مفهوم الإنتاجية وتحقيقها بتنمية قدرات جميع العاملين وتعميق المبادئ التي تجعل كل فرد يقدم أفضل قدراته وجهوده، علما بأنه مشارك في كل النتائج الايجابية المترتبة على تفوق المؤسسة؛
- تبسيط المستويات الإدارية بالاعتماد على القليل منها، وان يكون الميل بصورة دائمة للحد من الوظائف القيادية؛
- تنمية وتطوير بيئة تنظيمية تؤمن الانتماء للقيم الرئيسية للمؤسسة، وتحقق في ذات الوقت المرونة المطلوبة والمحددة؛
- استمرار المؤسسة في تقديم السلع أو الخدمات التي أثبتت فيها القدرة والتميز، والحد من التوسع في مجالات ليس للمؤسسة بها معرفة أو خبرة؛
- أن تظل القيادات التنفيذية للمؤسسة ذات صلة دائمة ومتصلة بالنشاطات الرئيسية للتعرف على مدى تطابق النشاطات مع القيم والمبادئ التي تعمل وفقها المؤسسة.

2. نظرية كليفورد وكافيني والأداء الظافر:

- توصل كليفورد وكافيني في دراستهما عن الأداء الظافر إلى أن المنظمات الصغيرة المتميزة ذات القدرات الإبداعية والابتكارية العالية تتصف بسمات متعددة تميز بيئتها التنظيمية وهي:¹
- وضع وتطوير رسالة محددة للمؤسسة ومن الضروري ان تكون هذه الرسالة بمثابة القيم المشتركة للعاملين؛
 - من الضروري أن يتركز الاهتمام على المقومات والمكونات الجوهرية للعمل؛
 - تحفيز جميع العاملين للتدريب والتجريب؛
 - تطوير وتعزيز العلاقات الوثيقة مع المستفيدين من الخدمة أو الراغبين في السلعة وبالقدر الذي يجعل جميع عمليات التطوير والابتكار والإبداع جهودا موظفة لتحقيق رغبات المتعاملين مع المؤسسة؛
 - إعطاء أسبقية متميزة لتنمية وتطوير قدرات العاملين وحفزهم للأداء المتميز والإبداع فيه.

3. نموذج التركيب التراكمي:

¹ سليم جلد بطرس ، منير عبوي زيد، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2006، ص 34.

يقوم هذا النموذج على جهود التفكير، التحليل، الترابط والتحقق من أجل التوصل إلى الأفكار ومن ثم إلى المنتجات أو الخدمات الجديدة وهذه تفسر التحسينات الكثيرة على المنتجات الحالية من خلال التوليفة الجديدة أو اضافة سمة جديدة مما يكشف عن استنارة توصل إلى التوليفة الجديدة.

كما قام عدد من المفكرين والعلماء والكتاب بطرح مجموعة من الأفكار التي أصبحت فيما بعد تسمى بنماذج تعرف بأسماء مؤلفيها، وقد قدمت هذه النماذج آراء ومعالجات مختلفة حول الإبداع، ويمكن تلخيص هذه النماذج فيما يلي:¹

1.3. نموذج March & Simon (1958): فسر هذا النموذج الإبداع التنظيمي من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المؤسسة، وخاصة مشكلة تجسير الفجوة في الأداء وهي تقع بين ما تقوم به المؤسسة فعلا وما يفترض أن تقوم به، ويعتمد هذا النموذج على إيجاد البدائل من خلال البحث، وينظر هذا النموذج إلى عملية الإبداع بأنها تمر في عدة مراحل هي: فجوة أداء، عدم رضاء، بحث، وعي، وبدائل ثم يأتي إبداع. كما يوضح هذا النموذج أن الفجوة تحدث بسبب عوامل خارجية طارئة كالتغيرات في البيئة الخارجية الاقتصادية، والسياسية، التكنولوجية، التسويقية، أو بسبب عوامل داخلية مثل تعيين عاملين جدد أو وجود معايير أداء عالية.

2.3. نموذج Burnes & Stalker (1961): يعتقد رواد هذا النموذج بأن التراكيب والهيكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة ولها علاقة قوية في تطبيق الإبداع في المؤسسات، وأن الهياكل التنظيمية التي توفر قدرا أكبر من المشاركة للعاملين في صنع القرار هي التي يعزز فيها الإبداع وينمو أكثر من غيرها، لأن ذلك يساعد في تسهيل عملية جمع البيانات ومعالجتها.

3.3. نموذج Wilson (1966): يركز هذا النموذج بأن العملية الإبداعية تمر من خلال التغيير في المؤسسة من خلال ثلاث مراحل وهي: إدراك التغيير، اقتراح التغيير وتبني التغيير وتطبيقه، ويفترض هذا النموذج بأن نسب الإبداع متفاوتة وذلك بسبب التعقيد في المهام ونمط الإدارة المتبع، ويرى Wilson ضرورة حل الصراعات التي من الممكن أن تعيق الإبداع، كما يرى أن الحوافز لها تأثير ايجابي لتوليد الأفكار والاقتراحات، وحفز الآخرين في المؤسسة على الإسهامات الإبداعية.

4.3. نموذج Harvey & Mill (1970): يركز على وصف أنواع المشاكل التي تواجهها المؤسسات، وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك المشكلة عن طريق ما تحتاجه من رد فعل لمواجهة المشاكل والمخاطر المحتمل حدوثها مسبقا أو لتفادي وقوع أي مشكلة قد تحدث في المستقبل، أي تسعى

¹ عاكف لطفي خصاونة ، إدارة الإبداع والإبتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 50.

المؤسسة لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل بهدف معالجة المشاكل التي قد تحدث بشكل استثنائي وغير اعتيادي من خلال تبني الهياكل التنظيمية والميكانيكية والعضوية، كما تناول هذا النموذج العوامل التي يمكن أن تؤثر في الحلول الإبداعية مثل: عمر وحجم المؤسسة، مستوى المنافسة، مدى استخدام التكنولوجيا، نمط الاتصال المستخدم داخل المؤسسة، حيث يعتقدون أنه كلما زادت مثل تلك الضغوطات قاد ذلك المؤسسة إلى إعطاء الأمر أكثر اهتمام بالجوانب الإبداعية من أجل الحد منها ومواجهتها.

5.3. نموذج Hage & Aiken (1970): يتميز هذا النموذج بشموليته وتناوله للمراحل المختلفة للعملية الإبداعية، فضلا عن العوامل المؤثرة فيه، وفسرت العملية الإبداعية على أنها تغيير حاصل في برامج المؤسسة وذلك عن طريق إضافة خدمات جديدة، وقد حدد هذا النموذج مراحل الإبداع كالاتي:

- **مرحلة التقييم:** هي المرحلة التي تقيم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه؛
 - **مرحلة الإعداد:** هي المرحلة التي يتم من خلالها الحصول على المهارات الوظيفية اللازمة وكذلك توفير الدعم المالي؛
 - **مرحلة التطبيق:** وهي مرحلة البدء بإتمام الإبداع؛
 - **الروتينية:** أي سلوكيات ومعتقدات تنظيمية.
- أما العوامل المؤثرة في الإبداع التي تناولها هذا النموذج يتمثل في زيادة التخصصات المهنية وتنوعها، المركزية، الرسمية، الإنتاج، الكفاءة والرضا عن العمل.

6.3. نموذج Zaltman et al (1973): اعتبر رواد هذا النموذج أن العملية الإبداعية هي عملية جماعية وليست فردية، كما أنها تتكون من مرحلتين هما:

- **مرحلة البدء:** وتشمل مرحلة ثانوية لوعي المعرفة، مرحلة ثانوية حول مراحل الإبداع، ومرحلة ثانوية للإبداع؛
- **مرحلة التطبيق:** وتشمل تطبيق تجريبي وتطبيق متواصل.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء الإبداعي

يتأثر الأداء الإبداعي بعدة عوامل تنظيمية ونفسية واجتماعية، حيث يمكن لهذه العوامل أن تدعم الإبداع أو تعيقه. لذلك فإن فهم هذه العوامل تساعد المؤسسة على خلق بيئة مناسبة للإبداع. يمكن تصنيف هذه العوامل إلى ثلاث مجموعات رئيسية هي كالتالي:¹

أولاً: العوامل التي تعزز من إبداع العاملين

تشمل العوامل التي من شأنها تعزيز إبداع العاملين ما يلي:

1. **الدعم وزملاء العمل:** عندما يظهر القادة موقفاً داعماً إلى أعضاء الفريق "من خلال عرض مشكلاتهم عن طريق وجهات نظر جديدة، وكذلك التعبير عن مخاوفهم الخاصة والعمل على دعم وتحفيز الأداء الإبداعي للعاملين إلى جانب تقديم الدعم الإشرافي، وكذلك يعزز من التفاعل الاجتماعي ويعطي إحساساً قوياً بالهوية الاجتماعية؛
2. **السلامة النفسية:** وهي المخاطر الشخصية مثل الشعور بالأمان النفسي في التغلب على قلق التعلم والتغلب على الشعور بالخوف الذي يعيق قدراتهم في التعلم وكذلك القلق الاجتماعي في تقديم آراءهم وأفكارهم؛
3. **عملية المجموعة:** أبداع الفرد هو المادة الخام للفكرة الجديدة، ومن خلال تفاعل العاملين تتحول هذه المادة وتتطور إلى فكرة عمل إبداعي، من خلال ترجمة معرفة الأفراد وخبراتهم ومدى تأثيرها على توليد الأفكار.

ثانياً: العوامل التي تعيق إبداع الفريق

تشمل العوامل التي من شأنها أن تعيق من إبداع الفريق ما يلي:

1. **التوافق:** هي تقيد الأفعال والدوافع والميول في الأداء الإبداعي، وتعمل على إزعاجهم وتنتهك الأعراف الاجتماعية وتوقعاتهم، حيث يواجه الأفراد صعوبة في تجميع وتوليف المعلومات المتنوعة والمختلفة لتكوين استجابة أو فكرة؛

¹ محسن عبد الأمير عطية الطائي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 81، 82.

2. **عدم كفاية الموارد:** لا يستطيع الأفراد المبدعون من تطبيق أفكارهم في حالة كانت الموارد غير كافية وهذا يؤثر بشكل كبير على أدائهم الإبداعي؛
3. **الهيكل البيروقراطي:** وتتمثل في صعوبة الاتصال بالقادة وصعوبة الحصول على المعلومات واستخدامها حيث تتبنى هذه المنظمات الأسلوب الرسمي والمركزية في التعامل مع أفرادها، وتعمل هذه الهياكل إلى السعي إلى تحقيق الكفاءة التي تعيق الإبداع.

ثالثا: العوامل الغير محددة

وتشمل ما يلي:

1. **تنوع الفريق:** يعد التنوع من العوامل الرئيسية التي تؤثر على الأداء الإبداعي للعاملين وذلك لأن المشاكل القديمة تحتاج إلى حلول جديدة، لذلك يجب أن يستفاد الأفراد من مهارات وخبرات باقي الأعضاء حيث أن وجهات النظر المختلفة تحفز الأداء الإبداعي لكي يكون مرناً؛
2. **الصراعات داخل الفريق:** تتمثل في الاختلافات في التوقعات غير المتوافقة والرغبات المتضاربة، وقد تتمثل بعض هذه الصراعات بالكراهية بين أعضاء المجموعة؛
3. **تماسك المجموعة:** هو انجذاب الأفراد بعضهم لبعض الآخر وهذا قد يعتبر إيجابياً، وقد يعيق تماسك المجموعة عملية الإبداع لأنه يعزز العزلة ومقاومة المحفزات الخارجية، ومحدودية المعلومات على مستوى المجموعة.

رابعا: عوامل أخرى

بالإضافة للعوامل السابقة هنالك العديد من العوامل الأخرى التي تحفز الأداء الإبداعي للعاملين ومن هذه العوامل هي:

1. **الهيكل التنظيمي العضوي:** حيث يؤثر بشكل إيجابي على الأداء الإبداعي كون هذه الهياكل تتضمن درجة متدنية من الرسمية والتمايز الرأسي والمركزية، وأن هذه الهياكل توفر درجة كبيرة من المرونة وسهولة الحصول على المعلومات والتفاعل؛
2. **استقرار الإدارة لفترات طويلة يعزز الإبداع:** أن استقرار الإدارة يوفر المعرفة حول كيفية انجاز العمل ويسهل ويشجع تبني الإبداع؛

3. **ثقافة المنظمة:** إن المؤسسات الإبداعية تحفز وتشجع على الإبداع في جميع الحالات (النجاح والفشل) وتشجع على المخاطرة وتعتبر هذه المؤسسات أن الفشل هو النتيجة ثانوية طبيعية؛
 4. **القيادة:** أن من الجوانب المهمة في التحفيز القيادة الداعمة للإبداع وتتخطى محاولات الفشل وتزود الأفراد بالمعلومات وتشجعهم على الإبداع والتغلب على الخوف؛
 5. **جماعة العمل:** أن تماسك فريق العمل وتنوعه يشجع على الإبداع، وبنفس الوقت قد تكون جماعة العمل نصر بعملية الإبداع إذا كانت غير متماسكة؛
 6. **أنظمة المكافأة والحوافز:** بعد أنظمة المكافآت والحوافز من العوامل المهمة في تحفيز الأفراد المبدعين من حيث الاعتراف بالفر وقات الفردية وكذلك مكافئة الأفراد المبدعين مقاربنا بالآخرين، هذا وتشجع هذه الأنظمة الأفراد على روح المبادرة والتفاعل مع الآخرين، وكذلك تحقق هذه الأنظمة الاحتفاظ بالأفراد المبدعين وتعمل كوسيلة لجذب المهارات والقدرات كما وتدعم هذه الأنظمة الأفراد في طرح أفكارهم.¹
- يتضح أن الأداء الإبداعي يتأثر بمجموعة متنوعة من العوامل، بعضها يدعم الإبداع وبعضها يحد منه. لذلك تحتاج المؤسسات إلى إدارة هذه العوامل بشكل متوازن لضمان استمرارية الإبداع.

¹ سوزان حسين عبد الحميد، معوقات الأداء الإبداعي لمعلمي التربية الفنية في مرحلة الأساسية بمحافظة غزة وسبل الحد منها، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزدهار، 2015، ص 46.

المبحث الثاني: إدارة الأداء الإبداعي للعاملين

إن إدارة الأداء الإبداعي تمثل إطاراً تنظيمياً يهدف إلى توجيه جهود العاملين نحو الإبداع وتحقيق أفضل النتائج. كما تساعد الإدارة على توفير بيئة تشجع على التفكير الإبداعي. وبشكل عام، تقوم إدارة الأداء على ثلاثة عناصر رئيسية متمثلة في فهم ووضع الأهداف والتوقعات لقياس الأداء، القيام بعملية مستمرة من التقييم، تحسين وتنمية الأداء. وسيتم التفصيل في العناصر السابقة من خلال هذا المبحث.¹

المطلب الأول: قياس وتقييم الأداء الإبداعي

يعد قياس وتقييم الأداء الإبداعي الأداة المنهجية لضبط المخرجات الابتكارية وتحويلها إلى قيم قابلة للمتابعة، من خلال تتابع إجرائي يبدأ بالرصد الكمي (القياس) وينتهي بالحكم النوعي (التقييم).

أولاً: مفهوم قياس وتقييم الاداء

يعبر مفهوم قياس الأداء عن مستوى الأداء لعامل ما باستخدام الأرقام أو الرموز، مع الأخذ بعين الاعتبار طبيعة الأداء (السمة) المقاسة إن كان تصنيفياً أو رتبياً أو فئوياً أو نسبياً وهو ما يعرف بمستويات القياس التي تتصف بالهرمية، وذلك من خلال استخدام أدوات القياس، ويشير هنا إلى مستوى الأداء المحقق مقارنة بمعايير موضوعية ويطلق على هذه العملية بالقياس.²

من جهة أخرى، فإن تقييم الأداء عبارة عن "تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به. فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف إن وجدت وتدعيم جوانب القوة أيضاً".³

إن قياس الأداء ضروري لعملية التقييم، فهو يوفر قاعدة من البيانات، تجمع عادة على طول فترة التقييم (سنة، فصل ..). وتكون موثقة عادة فيما يسمى بسجل الأداء التراكمي أو ما يسمى أحياناً بصحيفة العامل. في حين أن عملية التقييم تشير إلى إعطاء مستوى الأداء قيمة تعبر عن مستوى الأداء المحقق إذا كان جيداً أو ضعيفاً، أو متدنياً أو مرتفعاً أو مقبولاً أو مرضٍ أو غير مرضٍ ... الخ، في ضوء المعلومات

¹ محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز - قياس الأداء، تقييم الأداء، تحسين الأداء مؤسسا وفرديا، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2014/2015، ص 06.

² إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي - بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013، ص 115.

³ طاهر محمود الكلاله، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 76.

التي وفرتها عملية القياس، بمعنى إعطاء الأداء قيمة أو وضعه على سلم تدرج كما يعرف في علم القياس، وهذا يتضمن توفر معلومات حول كمية أو مقدار الأداء والتي توفرها عملية القياس، حيث يتم تصنيف أو ترتيب أو مقارنة هذه القيمة والتي تمثل العامل الذي يمتلك الأداء بين أقرانه أو بالنسبة لمحكمات محددة ويطلق على هذه العملية التقييم أو التقدير.¹

بناء على ما سبق، لا بد من تجنب الخلط المفاهيمي بين عمليتي القياس والتقييم في سياق الأداء الإبداعي، إذ أنهما يمثلان حلقتين متتابعتين، تكون فيها عملية القياس هي الركيزة الأساسية والخطوة السابقة منطقياً وزمنياً لعملية التقييم.

ثانياً: مراحل قياس وتقييم الأداء الإبداعي

وعموماً يمر الابداع باعتباره نوعاً من الأداء القابل للقياس والتقييم في المؤسسات بمجموعة من المراحل. حيث ذكر "Wallas & Marksberry" أن عملية الإبداع عبارة عن مراحل متباعدة تتولد أثنائها الفكرة الجديدة المبدعة، وتمر بأربعة مراحل رئيسية هي كالتالي:²

1. مرحلة الإعداد أو التحضير:

في هذه المرحلة تحدد المشكلة وتفحص من جميع جوانبها، وتجمع المعلومات حولها ويربط بينها بصور مختلفة بطرق تحدد المشكلة. وتشير بعض البحوث إلى أن الطلاب الذين يخصصون جزءاً أكبر من الوقت لتحليل المشكلة وفهم عناصرها قبل البدء في حلها هم أكثر إبداعاً من أولئك الذين يتسرعون في حل مشكلة. وتتمثل هذه المرحلة في إعداد البيئة المثالية والأفراد في المؤسسة للعملية الإبداعية، وذلك بإيجاد المناخ المناسب، وتداول وتناقل المعلومات، وتوفيرها بسهولة، والتشارك فيما بين الأفراد وداخل الفرق في الأطر العامة، وفي وضع الأهداف، وتحديث هذه العملية عند الانتهاء أن عملية التحضير من مهمة معينة، أو الانتقال إلى مهمة جديدة، وتبدأ عندما يبدأ الأفراد أو الفرق بالاندماج مع المشكلة، ويبدأ جمع المعلومات وعندما يصبح الجهد المبذول مشتركاً.

وكذلك من الضروري أن يوفر النظام المؤسسي سهولة انتقال المعلومات واسترجاعها، من خلال توفير أجهزة الحواسيب الفردية، ولوحات الإعلانات، وتسهيل الوصول لأي معلومة ضرورية للعمل، أو حول

¹ إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سبق ذكره، ص: 115، 116.

² معلومات مستخرجة من الموقع الرسمي لعلّي دشتي التالي: <https://dralidashti.com/creativity/stages-of-the-creative-/>، 13.36، يوم 2026/05/15.

المشكلة التي تحتاج إلى وضع الحلول الإبداعية، وكذلك التعاون والتشارك بين الأفراد، وتوفير الخصوصية الشخصية، وغيرها من الصفات المشجعة للإبداع.

2. مرحلة الاحتضان أو الكمون أو الاختمار:

وهي مرحلة ترتيب يتحرر فيها العقل من كثير من الشوائب والأفكار التي لا صلة لها بالمشكلة، وهي تتضمن هضما عقليا. شعوريا ولا شعوريا. وامتصاصا لكل المعلومات والخبرات المكتسبة الملائمة التي تتعلق بالمشكلة.

كما تتميز هذه المرحلة بالجهد الشديد الذي يبذله المتعلم المبدع في سبيل حل المشكلة. وترجع أهمية هذه المرحلة إلى أنها تعطي العقل فرصة للتخلص من الشوائب والأفكار الخطأ التي يمكن أن تعوق أو ربما تعطل الأجزاء الهامة فيها.

في هذه المرحلة تظهر أهمية المهمة، وأهمية المشكلة القائمة، وتتحول إلى قضية فردية أي تنتقل إلى عملية الإدراك غير الصريح، أو التفكير الباطني بالأشياء والحلول والانتها من عملية التحضير الأولى، أو بالأخص عند الانتهاء من مهمة والانتقال إلى مهمة أخرى، وفي بعض الحالات عندما يتم تبادل أفكار بين الفريق فانه يلزم أدوات اتصال بسيطة لتشارك الأفكار، مثل لوح إعلانات لوضع بعض النقاط وما شابه، ومعظم الأشخاص في هذه المرحلة وإن كان الأفراد، من التفكير يفضلون الانعزال لتجميع وتنقية الأفكار أو أعضاء الفريق يبتعدون عن التفكير ولا يلتقون مع بعضهم البعض لفترة ولكن في الحقيقة فإن عملية التفكير مستمرة. ويتضمن جانبين هما:

1.2. ايجابي: وفيه يتحدث سلسلة من الأحداث العقلية اللاشعورية واللاإرادية لكي تحدث هضم وتمثل امتصاص للمعلومات المكتسبة؛

2.2. سلبي: وفيه لا يفكر المبدع في المشكلة تفكيراً شعورياً أو إرادياً.

3. مرحلة الإشراق أو الإلهام:

وتتضمن انبثاق شرارة الإبداع "Creative Flash" أي اللحظة التي تولد فيها الفكرة الجديدة التي تؤدي بدورها إلى حل المشكلة. ولهذا تعتبر مرحلة العمل الدقيق والحاسم للعقل في عملية الإبداع.

وتمتاز هذه المرحلة باللحظية أو المفاجئة في الحدث، ويعبر عنها عند بعض الأشخاص بتعبيرات مميزة مثل (وجدت الحل، جاءتني فكرة)، ويصف هذه الحالة مثل وميض الضوء، أو مثل الشعور عند الفوز

والتغلب على شيء، وتعرف بأنها الفرق بين ما يقوم به المبدع وما يقوم به أي شخص آخر، وهي المرحلة التي يقوم بها الشخص بترتيب أفكاره، وبما يسمح للوصول إلى الترتيب الأمثل وتتدفق هذه الأفكار إلى العقل الظاهر للتعبير عنها بعد فترة السكون، وانشغال العقل الباطن بالتفكير.

4. مرحلة التحقيق أو التنفيذ أو إعادة النظر:

في هذه المرحلة يتعين على المتعلم المبدع أن يختبر الفكرة المبدعة ويعيد النظر فيها ليرى هل هي فكرة مكتملة ومفيدة أو تتطلب شيئاً من التهذيب والصلق. وبعبارة أخرى هي مرحلة التجريب (الاختبار التجريبي) للفكرة الجديدة (المبدعة).

وفي هذه المرحلة يتم مقارنة النتائج المتولدة مع الأهداف الموضوعية في المرحلة التحضيرية، أي المرحلة الأولى والتأكد من تحقيق القيمة المرجوة، وأن الهدف والقيمة وفي هذه المرحلة يتم التفريق بين، الحقيقية من العمل قد تم تحقيقها كما ويتم الحكم بموضوعية، الإبداعات المجردة وبين الابتكارات الناجحة على الأفكار واستخدام التفكير المنطقي، والمحاولة في إقناع الآخرين بصحة وفاعلية الفكرة.

المطلب الثاني: تحسين وتنمية الأداء الإبداعي للعاملين

تعد تنمية وتحسين الأداء الإبداعي للعاملين المسار الأساسي لتحويل مهاراتهم الفردية إلى مخرجات ابتكارية، من خلال تبني استراتيجيات تطويرية تستهدف تعزيز سلوكهم الابتكاري وتذليل العقبات التي تحول دون ظهور طاقاتهم الإبداعية في العمل.

أولاً: ممارسات الإدارة المحفزة للأداء الإبداعي

يعد الإبداع مورد قيم ينبغي تعزيز وتطوير وإثراء لا تبيده، في ضوء التكاليف العالية المرتبطة بالموهب المبدعة، والبنية التحتية لمساندة العمل الإبداعي، وبقدر ما تولي المؤسسات اهتماماً وعنايتها لإدارة الإبداع بقدر ما سيكون لذلك تأثير بالغ على بقائها وازدهارها، فالمؤسسات ستواجه تحديات جديدة وكبيرة مثل ظاهرة العولمة أو الكوكبة، والمنافسة الشديدة، والثورة المعلوماتية والانفجار التوسعي، والتعامل مع قوى بشرية متعددة الجنسيات، وبناء ثقافة تساند النشاط الإبداعي، وتحقيق العدالة.

وقد أشارت الأدبيات إلى مجموعة من الممارسات التي تشجع عملية تطوير الأداء الإبداعي للعاملين، هي كالتالي:¹

- تشجيع العاملين على طرح الأفكار والنقاش الحر والعمل على الاهتمام بآراء الآخرين والاعتراف بمساهماتهم في الإنجاز؛
- إيجاد قنوات اتصال فعالة تسمح بتبادل المعلومات بين الأفراد ومناقشة الأفكار؛
- تركيز على الأهداف العامة للتنظيم وعدم إعطاء الأمور الإجرائية اهتماماً أكثر مما تستحقه؛
- الاهتمام بالتكيف مع التغيير واعتباره أمراً ضرورياً وطبيعياً؛
- تشجيع التنافس بين العاملين لدفعهم نحو التوصل إلى أفكار إبداعية جديدة؛
- تقديم الدعم المادي والمعنوي للمبدعين ومشاريعهم الإبداعية؛
- دراسة الأفكار الجديدة دراسة جادة وإبداء الاهتمام وتطبيق الجيد منها.

نستخلص مما سبق أن نجاح ممارسات تطوير الأداء الإبداعي مرهون بإيجاد بيئة تنظيمية محفزة ترتكز على حرية النقاش وتبادل المعلومات، حيث يساهم الدعم المادي والمعنوي في تحويل هذه الممارسات إلى نتائج ملموسة تعزز من قدرة العاملين على التكيف مع التغيرات والمنافسة الشديدة.

ثانياً: أساليب تطوير الأداء الإبداعي للعاملين

كما يتم تطوير الأداء الإبداعي للعاملين من خلال مجموعة من الأساليب هي كالتالي:

1. أسلوب العصف الذهني:

قدم "Alex Osborn" سنة 1953 أسلوب العصف الذهني لأول مرة، ومنذ ذلك الحين وهو يستخدم في أنواع عديدة من المؤسسات حول العالم، للتعامل مع كثير من أنواع المهام والمشاكل. وهذا الأسلوب مبني على أساس أن إحدى العقبات الرئيسية التي تقف دون نشأة الأفكار الإبداعية في المؤسسات هي الخشية من التقييم والخوف من تواجه الفكرة الجديدة بالسخرية أو بالعداء من جانب الزملاء أو الرؤساء يعتمد أسلوب العصف الذهني على المبادئ التالية:

¹ جميلة بوشو ، دور المناخ التنظيمي في تطوير الأداء الإبداعي للمورد البشري في المنظمة- دراة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة المدية، 2021/2020، ص 73.

- استبعاد النقد: في مرحلة توليد الأفكار، لا يسمح لأعضاء الجماعة بتوجيه الانتقادات لأفكار الآخرين، مهما كانت درجة سخافة الأفكار، وذلك للفصل بين إنتاج الأفكار وتقييمها؛
- الترحيب بالانطلاق: ينبغي تشجيع الناس على إطلاق العنان لتخيلاتهم بحرية تامة، ولا يجب اعتبار فكرة معينة جامحة أو غير عملية؛
- الرغبة في الكمية: يجب تشجيع أفراد الجماعة بشكل واضح بأن يطرحوا أقصى قدر من الأفكار على أساس أن الكم يأتي بالنوع؛
- الترحيب بعمل توليفات أو تحسينات بمعنى تشجيع الأفراد على البناء على الأفكار التي اقترحها أفراد آخرون بالجماعة، من خلال دمج عناصر تخص اثنين أو أكثر من الأفكار التي سبق طرحها، فهم غير مقيدون بضرورة اقتراح أفكار تكون جديدة تماما خلال جلسة العمل¹.

2. أسلوب دلفي:

تعتمد هذه الطريقة على تحديد البدائل ومناقشتها غيابيا في اجتماع أعضاء غير موجودين وجها لوجه وتتم هذه الطريقة بالخطوات التالية:²

- تحديد المشكلة تحديدا واضحا؛
- تحديد أعضاء الاجتماع من الخبراء وذوي الرأي؛
- تصميم قائمة أسئلة تحتوي على تساؤلات عن بدائل الحل وسلوك المشكلة وتأثير بدائل الحل عليه وإرسال القائمة الى الخبراء كل على حده طلبا لرايهم؛
- تحليل الاجابات واختصارها وتجميعها في مجموعات متشابهة وكتابة ذلك في شكل تقرير مختصر؛
- ارسال التقرير المختصر للخبراء مرة ثانية طالبين رد فعلهم بالنسبة لتوقعاتهم عن الحلول والمشكلة؛
- تعاد الخطوة الرابعة مرة أخرى وأيضا الخطوة الخامسة؛
- يتم تجميع الآراء النهائية ووضعها في شكل تقرير نهائي عن أسلوب حل المشكلة.

3. أسلوب القبعات الست:

يسمى أسلوب دي بونو في التفكير الإبداعي أو طريقته المبتكرة للتفكير باسم القبعات الست، حيث يعتمد هذا الأسلوب على مواقف عقلية تساعد صناع القرار على القيام بما يسمى بالتفكير المتوازي، أي أن

¹ كنج نجل، أندرسون نيكل، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، ترجمة محمد سيد أحمد محمد، عبد الحكم أحمد الخزامي، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2004، ص: 55، 56.

² محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2002، ص57.

الجميع يفكرون بطريقة واحدة أو منهج واحد حتى تكون الطاقة العقلية المجتمعة قادرة على تحقيق أعلى قدرة تفكير ممكنة. قسم دي بونو ألوان القبعات الست إلى الألوان التالية:

- **القبعة البيضاء:** هي مسؤولة عن جمع المعلومات ومعرفة الوضع الحالي وما يحيط به من مشاكل وملابسات، تركز فقط على الحقائق والأرقام أي النظرة الموضوعية للأمور، فهي تمثل النظرة الحيادية للأمور؛
 - **القبعة الحمراء:** اللون الأحمر يرمز للغضب (يحمر غضبا) والغضب والعواطف، وهي خاصة بالمشاعر، أي أنك حين ترتديها تقول فقط ما تشعر به تجاه اقتراح ما دون إبداء الأسباب، فهي خاصة بالانفعال والحدس والتفكير الفطري وتمثل وجهة النظر العاطفية؛
 - **القبعة الخضراء:** اللون الأخضر يدل على العشب الكثير والنمو والخصوبة، فالقبعة الخضراء تزودنا بالأفكار الإبداعية والبدائل والخيارات والاحتمالات، وهي مسؤولة عن الاقتراحات، أنها قبعة الأفكار الجديدة والتفكير الخلاق؛
 - **القبعة الزرقاء:** اللون الأزرق بارد وهو لون السماء التي تلو كل شيء، ومهمتها مساعدتنا في التحكم المنظم لعملية التفكير والوصول إلى القرارات وتوقع النتائج، أي بمعنى آخر ضبط عملية التفكير؛
 - **القبعة الصفراء:** اللون الأصفر مشرق وإيجابي والقبعة الصفراء رمز التفاؤل والأمل، فهي مسؤولة عن المنطق والفوائد وإظهار قيمة الأشياء، أنها قبعة الممكن والمنطق الإيجابي؛
 - **القبعة السوداء:** اللون الأسود يوحي بالحزن والسلبية، وهي قبعة التشاؤم والحذر، ويتم التفكير بها لمعرفة مشاكل ونقاط الضعف في الموضوع الذي نعالجه، فهي قبعة التفكير السلبي.¹
- إن عملية تذكر وظيفة كل قبعة سهلة إذا ارتبطت باللون ومدلولاته وتداعي المعاني أو الأفكار، ويتميز هذا الأسلوب بسهولة تطبيقه، إذ يغير طريقة التفكير السائدة في الاجتماعات، كما يمكن لكل مشارك أن يرتدي القبعة المناسبة أو يخلعها ويمكن لكل المشاركين في اجتماع ما أن يرتدوا قبعات ذات لون واحد في نفس الوقت وهو ما يعني أن الجميع يشاركون في نشاط ذهني واحد.

ومن مميزات هذه الطريقة في التفكير كما يراها مبتكرها دي بونو ما يلي:²

- سهولة التعلم والاستخدام والتأثير الفوري؛

¹ ادوارد دي بونو، قبعات التفكير الست، ترجمة خليل الجبوسي، المجمع الثقافي، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة، 2001، ص ص: 49، 50.

² المرجع نفسه، ص 50.

- توفر وقتا للجهد الابتكاري المنظم؛
- تسمح بالتفكير الحر غير المقيد بالوقت؛
- تبتعد عن أسلوب الجدل في الحوار وتسمح لجميع الأطراف بالتعاون على الكشف والابتكار؛
- تؤدي إلى اجتماعات أكثر إنتاجية وفاعلية؛
- يعد هذا الأسلوب في التفكير الإبداعي مسؤولاً فقط عن الأفكار وتقديم البدائل، وعليك أن تختار وتأخذ القرار فهو لا يجبرك على استخدام فكرة معينة، وهو لا يتخذ القرار.

4. بناء السيناريوهات:

برزت الحاجة إلى بناء السيناريوهات كأحد الأساليب النوعية في التفكير الاستراتيجي بسبب التحديات التي تواجهها منظمات الأعمال وخاصة المتأتية منها من البيئة الخارجية. أن أول استعمال لهذا الأسلوب كان في سنة 1967. إن اعتماد السيناريو سيسمح بوضع التصورات عن عدة مواقف بديلة للمشكلة التي لا يمكن معالجتها باستخدام أساليب التنبؤ الأخرى، وقد أكد "Aries de Gevs" سنة 1988 على أهمية استخدام أسلوب السيناريوهات لكونه يصور لمتخذ القرار بدائل مختلفة لما سيكون عليه الحال في المستقبل وبما يمكنهم من تقويم الموقف الحالي، وهذا التقويم سيعمل على تنشيط تفكيرهم الذهني.¹

5. طريقة TRIZI:

انطلق Genrich Altshuller فقط من خلال تصنيفه للحلول المبتكرة في براءات الاختراع إلى تحديد جميع الطرق المبتكرة لحل أي مشكلة، كان هدفه هو معرفة ما إذا كانت الحلول المبتكرة هي نتيجة للتفكير الإبداعي أو غير المنظم أم هناك أنظمة وأنماط التي تحكم عملية إنشاء الأفكار والاختراعات الجديدة، عرفت على أنها منهجية قائمة على المعرفة وتستخدم كأداة قوية لإشعال الخيال الابتكاري والإبداعي بهدف المشكلات التقنية والتكنولوجية وتقديم تكنولوجيا لإيجاد أفضل فكرة، فاستندت هذه النظرية إلى منطق تم تطويره من خلال مراجعة آلاف براءات الاختراع وتحليل التطور التكنولوجي.²

¹ مؤيد عبد المحسن الفضل ، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، أثراء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009، ص 70.

² سارة بن بو لرباح، عبد الكريم الطيف، فاعلية نظرية تريز TRIZI في تنمية التفكير الابتكاري والإبداعي، مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد 10، العدد01، 2020، ص- ص: 144، 146.

يشير "Terninko" وآخرون إلى أن نظرية تريز أنها نظرية تعتمد على أن إدراك التناقض داخل المشكلة يمثل طريقة لحل المشكلات باستخدام مبادئ الابتكار، فقد اعتمدت هذه النظرية في بنائها على مجموعة من الافتراضات الأساسية تمثلت في:¹

- الحل النهائي هو الهدف المراد تحقيقه؛
 - حل التناقضات يساعد في حل المشكلات؛
 - الإبداع عملية منهجية منظمة تسير وفق سلسلة محددة من الخطوات.
- وتمر عملية الحل الابتكاري للمشكلات وفق نظرية تريز بالمرحلة الرئيسية التالية:²
- **مرحلة تحديد المشكلة:** من خلال التخلص من التناقضات وتحسين الوظائف المفيدة جزئياً أو تلك الوظائف غير المفيدة كلياً؛
 - **مرحلة الاختيار:** من بين عدة مشكلات مناظرة تم حلها بطريقة إبداعية وتحديد أدوات النظرية المناسبة لحل المشكلة الحالية؛
 - **مرحلة استخدام الحلول المناظرة في حل المشكلات:** التي تم وضع المشكلة الحالية ضمنها، تخصيص الحل المناسب لها باستخدام المبادئ الابتكارية والإبداعية المناسبة؛
 - **مرحلة التقويم:** للتأكد من أن المشكلة قد تم حلها دون أن يترتب على ذلك مشكلات جديدة.

6. أسلوب خريطة الطريق:

يهدف هذا الأسلوب إلى التعريف الجيد لنتائج التطورات التكنولوجية التي يعرفها محيط المؤسسة، فهو مخطط يوضح إمكانيات التغير في المنتجات والأسواق بسبب ظهور تكنولوجيات جديدة. يتمثل هدفه الأساسي في الحصول على فوائد من الفرص التي يمكن أن تتاح بسبب ظهور تكنولوجيات جديدة حيث يتم تقييم وتثمين الوظائف والخدمات التي تقدمها التكنولوجيات الجديدة ومقارنتها بالوظائف الحالية في المؤسسة، فتظهر عدة حالات:³

¹ سارة بن بو لرياح، عبد الكريم الطيف، مرجع سبق ذكره، ص- ص: 144، 146.

² المرجع نفسه، ص- ص: 144، 146.

³ Boly Vincent, *Ingénierie de l'innovation - organisation et méthodologies des entreprises innovantes*, 2^{ème} édition, Lavoisier : Paris, France, 2008, pp: 226-229.

- التكنولوجيا الجديدة: تقدم نفس الخدمات التي توجد في المؤسسة وبالتالي يمكن أن تكون المؤسسة في مواجهة منافسين جدد أو من جهة أخرى في مواجهة فرصة ابتكار؛
- التكنولوجيا الجديدة يمكن أن تقدم نفس الخدمات التي تقدمها وظائف المؤسسة إضافة إلى وظائف إضافية لا توجد لدى المؤسسة وبالتالي فهناك في نفس الوقت تهديد بالاختفاء وكذلك فرصة تطور؛
- التكنولوجيا الجديدة تسمح بخلق وظائف جديدة لما تقدمه المؤسسة وبالتالي فهي فرصة ومصدر نمو داخلي أو بالتعاون مع أصحاب هذه التكنولوجيا. ثم يتم التفكير من أجل تخيل المنتج أو الخدمة الممكنة والتي تتوافق مع التكنولوجيا الجديدة (تجسيد الوظائف). ومن ثم دراسة وتحليل الأسواق وطريقة تطبيق المنتجات.

ويشتمل هذا الأسلوب على المراحل الرئيسية التالية:¹

- **المرحلة الأولى:** تشتمل على يقظة علمية جد عالية، الاهتمام بالبحث والإنتاج العلمي للمنافسين الحاليين وكذلك مراكز البحث القريبة من الاختصاص، مع توسيع منطقة البحث إلى قطاعات أخرى بهدف التحويل؛
- **المرحلة الثانية:** يتم القيام بتحديد تواريخ ظهور التكنولوجيات (بالنظر إلى تقادماها) من خلال طريقتين، سواء باستشارة مختصين أو باستخدام أساليب حسابية كنموذج فيشر والذي من خلاله نقوم بتحديد مدة صلاحية التكنولوجيا بحساب المعدل السنوي لوضع براءات الاختراع وطباعة المنشورات العلمية؛
- **المرحلة الثالثة:** القيام بالتحليل الوظيفي للتكنولوجيات التي تم إحصاؤها؛
- **المرحلة الرابعة:** القيام بالمقارنة بين الوظائف (طبيعة وأداء) للخدمات المقدمة من طرف التكنولوجيا الموجودة والتكنولوجيا المقترحة؛
- **المرحلة الخامسة:** وهي مرحلة الإبداع، نقوم بتوقع المنتجات المحتملة التي تسمح بها التكنولوجيات الجديدة، ثم نقوم بدراسة مفاهيم انقطاع أو تطوير المنتجات الحالية؛
- **المرحلة السادسة:** يتم القيام بإحصاء الأسواق المحتملة لمنتجات المرحلة السابقة؛
- **المرحلة السابعة:** المؤسسة تتوضع على خريطة الطريق وتقرر ما يلي: التكنولوجيا، الوظائف، المنتج والسوق الذي تريد الاستثمار فيهم على المدى الطويل.

¹ Boly Vincent, Op Cit, pp: 226-229.

المطلب الثالث: إعادة هندسة التدريب كمدخل لتحسين الأداء الإبداعي

تعتبر إعادة هندسة التدريب من الأساليب الحديثة التي تهدف إلى إعادة تصميم البرامج التدريبية بما يتناسب مع احتياجات المؤسسة والعاملين فهي تسعى إلى تطوير أساليب التدريب التقليدية من خلال التركيز على تنمية المهارات الإبداعية واستخدام طرق حديثة في التعلم. كما تساهم في إعداد العاملين لمواجهة التحديات وتحسين قدرتهم على الابتكار.

أولاً: أهمية التدريب في تعزيز الأداء

في السنوات الأخيرة، ازداد الاهتمام بالتدريب بشكل كبير، بعد أن كان يركز سابقاً فقط على تزويد العاملين بالمهارات التقنية. ولم يعد ذلك كافياً في الوقت الحالي للأسباب التالية:¹

- التطور التكنولوجي السريع؛
- انتشار المعلوماتية؛
- زيادة التركيز على تحسين جودة المنتجات؛
- ارتفاع متطلبات الإنتاجية نتيجة المنافسة العالمية؛
- اعتماد المؤسسات على مفاهيم الجودة الشاملة.

كما تكمن أهمية التدريب في:²

- تطوير معارف العاملين؛
- تحسين قدراتهم على الأداء؛
- تطوير أساليب العمل؛
- تزويدهم بمهارات ومعارف جديدة تساعدهم على أداء العمل بكفاءة وفعالية.

ثانياً: طبيعة العلاقة بين التدريب والأداء

قد يكون للتدريب تأثير إيجابي أو تأثير سلبي أو قد لا يكون له تأثير على الإطلاق، لكن التحدي الحقيقي يكمن في تحديد نوع هذا التأثير ومعرفة ما إذا كان إيجابياً أو سلبياً أو معدوماً.

¹ Mozf Mohammad Amyan, **The Impact of Training on the Performance of Employees Case Study Search and Rescue Team: Jordanian Civil Defense**, International Business and Management, Vol. 12, No. 3, 2016, p 51.

² Mozf Mohammad Amyan, *Ibidem*, p 51.

يحقق التدريب فوائد لكل من العامل والمؤسسة، من خلال التأثير الإيجابي على الأداء عبر تطوير المعرفة والمهارات والقدرات والسلوكيات.¹

وقدر أشارت الدراسات إلى أن التدريب يحقق فوائد لكل من العامل والمؤسسة ويؤثر بشكل إيجابي على أداء العاملين، حيث يؤدي إلى:²

- تطوير معارف العاملين؛
- تحسين مهاراتهم؛
- تعزيز قدراتهم وكفاءاتهم؛
- تحسين سلوكهم الوظيفي.

كما أن العديد من المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق تحسين مستمر في أداء عمالها تقوم ب:³

- تنظيم برامج تدريبية؛
- تطوير مهارات العاملين؛
- تعزيز الكفاءات المطلوبة داخل المؤسسة.

وذلك بهدف الوصول إلى الأداء المطلوب وتحقيق أهداف المؤسسة.

غالباً ما توفر المؤسسات التدريب لموظفيها بهدف تنمية إمكاناتهم لأداء المهام الموكلة إليهم وفق المعايير المطلوبة. كما تخطط الشركات على المدى الطويل للاستثمار في برامج تدريب فعالة تمكنها من مواجهة التحديات المستقبلية غير المؤكدة، ومن خلال ذلك تحقق مستويات عالية من الالتزام والدافعية. وتسعى المؤسسات بشكل متزايد إلى تقديم برامج تدريبية تدفع العاملين لبذل أقصى جهودهم لإنجاز مهام المؤسسة.⁴

¹ Kasimu Sendawula et al, **Training employee engagement and employee performance: Evidence from Uganda's health sector**, Cogent Business & Management, Vol 05, 2018, p 04.

² Mozf Mohammad Amyan, **Op. cit**, p 53.

³ Ibid, p 53

⁴ Nadeem Haider et al, **Relationship of training and education with employee performance in financial institutions**, International Letters of Social and Humanistic Sciences Online, Vol 41, 2014, p 151.

يتوقف نجاح التدريب في تحقيق أهدافه على مدى إلتزامه بالمنظور الإداري الحديث وتحرره من الأنماط التقليدية. وهنا تكمن أهمية "إعادة التدريب" كمدخل معاصر يضمن تطوير وتحديث العمليات التدريبية، بما يقود في النهاية إلى تعزيز الأداء الإبداعي للموارد البشرية وتحقيق نتائج فائقة.

إن إعادة هندسة التدريب لا تقتصر فقط على تحديث البرامج التدريبية، بل تتعدى ذلك إلى إعادة التفكير في طريقة إعداد العاملين وتأهيلهم بما يتماشى مع متطلبات البيئة التنظيمية الحديثة. فالتدريب عندما يصمم وفق احتياجات العاملين ويساهم في تنمية التفكير الإبداعي، حيث يصبح أداة استراتيجية لتحسين الأداء داخل المؤسسة. كما أن المؤسسات التي تعتمد على أساليب تدريب مرنة ومبتكرة تكون أكثر قدرة على تطوير كفاءات عمالها وتحفيزهم على تقديم أفكار جديدة، مما ينعكس بشكل مباشر على مستوى الأداء الإبداعي وتحقيق التميز المؤسسي.

بشكل عام، إن إعادة هندسة التدريب تمثل مدخلا أساسيا لتحسين الأداء الإبداعي، لأنها تعتمد على تطوير البرامج التدريبية بما ينسجم مع احتياجات المؤسسة والعاملين. كما أن التدريب يساهم في تنمية المهارات والمعارف ورفع الكفاءة المهنية، الأمر الذي يساعد العاملين على أداء مهامهم بفعالية أكبر. وبالتالي، فإن الاستثمار في التدريب الحديث لا يحقق فقط تحسين الأداء الوظيفي، بل يدعم أيضا الإبداع والابتكار داخل المؤسسة، مما يعزز قدرتها على مواجهة التحديات وتحقيق أهدافها.

خلاصة الفصل

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل، يتضح أن الأداء الإبداعي هو المحرك الأساسي لتطوير المؤسسات وتحقيق أهدافها بكفاءة، من خلال تحويل قدرات العاملين إلى أفكار وأساليب عمل مبتكرة. وقد اتضح أن نجاح هذا الأداء يعتمد على التكامل بين أبعاده الجوهرية (كالأصالة والمرونة) وتعدد مستوياته وأنواعه، مع ضرورة توافر بيئة تنظيمية محفزة تدعم التدريب والقيادة الإبداعية وتتجاوز المعوقات الروتينية. وبناء عليه، تبرز إدارة الأداء الإبداعي وتتميمه كضرورة استراتيجية لضمان التميز والاستدامة في ظل التحديات الحديثة.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية

في مؤسسة إسمنت -تبسة-

مقدمة الفصل

إن إعادة هندسة التدريب بأبعاده المختلفة وأثره على الأداء الإبداعي في المؤسسات الاقتصادية يمثل الإطار النظري للدراسة الحالية، وعليه سيتم تجسيد المفاهيم النظرية وربطها بالواقع الميداني. حيث سيعاين هذا الفصل توضيح الإطار المنهجي للدراسة، من خلال تحديد مجتمع وعينة الدراسة، وبيان أدوات جمع البيانات المعتمدة، إلى جانب عرض مختلف الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واستخلاص النتائج. كما سيتم التطرق إلى كيفية عرض وتحليل البيانات، بدءاً من تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، مروراً بتحليل أثر أبعاد المتغير المستقل على التابع، وصولاً إلى عرض النتائج النهائية واختبار فرضيات الدراسة في ضوء المعطيات المتحصل عليها، بما يدعم إشكالية الدراسة، وعليه سيتم تقسيم الفصل إلى مبحثين كالآتي:

- المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية؛
- المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار صحة الفرضيات.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

باعتبار صناعة الإسمنت أحد الركائز التي يقوم عليها قطاع الأشغال العمومية والبناء، تأتي مؤسسة إسمنت تبسة كأحدى الوحدات الإنتاجية التي تساهم في تحقيق التوازن الاقتصادي الجهوي والوطني، حيث لا يتوقف نجاح المؤسسة عند حدود طاقتها الإنتاجية فقط، بل يمتد ليشمل كفاءة رأسمالها البشري مما يفتح آفاقاً لظهور الأداء الابداعي لدى عاملها. ومن أجل إعطاء صورة واضحة عن هذه النقاط، سيتم في هذا المبحث التطرق الى ما يلي:

- المطلب الأول: تقديم مؤسسة إسمنت -تبسة-؛
- المطلب الثاني: خصائص التدريب بمؤسسة اسمنت -تبسة-؛
- المطلب الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية؛
- المطلب الرابع: الاختبارات القبلية لأداة الدراسة الرئيسية.

المطلب الأول: تقديم مؤسسة إسمنت -تبسة-

يعد فهم واقع أي مؤسسة اقتصادية يتطلب العودة إلى نقطة انطلاقها الأولى ومتابعة مسار نموها. وتعتبر مؤسسة إسمنت تبسة نتاجاً لسياسات التصنيع الهادفة لتحقيق الاكتفاء الذاتي في مواد البناء. لذا، سيتم في هذا المطلب رصد نشأة المؤسسة وأهم المحطات التي مرت بها، مع تقديم بطاقة فنية وتعريفية تشرح تخصصها الوظيفي وموقعها ضمن الهيكل الصناعي للدولة.

أولاً: نشأة مؤسسة الإسمنت -تبسة- وتطورها

تأسست مؤسسة اسمنت تبسة (SCT)¹ في إطار مجهودات التنمية الاقتصادية والاجتماعية التي باشرتها المؤسسة الجهوية للإسمنت بالشرق (ERCE)، وذلك في نهاية الثمانينات لتلبية احتياجات السوق المتزايدة، حيث انطلقت أشغال إنجاز المصنع عام 1988م، ودخل عقد خط إنتاج الإسمنت الرمادي حيز التنفيذ في منتصف أوت 1990م. حيث بدأت المؤسسة مرحلة الإنتاج الفعلي في جانفي 1995م بطاقة انتاجية بلغت 500.000 طن من الكلنكر، كما شهدت مسيرتها عدة تحولات هيكلية بدأت بتأسيسها كأول

¹ SCT: الاختصار الرسمي لـ (Société des Ciments de Tébessa) وتعني مؤسسة الإسمنت -تبسة-.

فرع لمؤسسة (ERCE) عام 1993م بمساهمة شركاء من القطاع، وصولاً إلى دمجها ضمن المجمع الصناعي للإسمنت بالجزائر (GICA) في 26 نوفمبر 2009م.¹

ثانياً: الإطار التنظيمي لمؤسسة إسمنت تبسة (SCT)

تعد مؤسسة إسمنت تبسة (SCT) مؤسسة صناعية اقتصادية رائدة في شرق في شرق الجزائر، وهي فرع حيوي تابع للمجمع الصناعي للإسمنت بالجزائر (GICA). تتميز بصلاية مركزها المالي برأس مال اجتماعي يبلغ 2.700.000.000 دج.

يتكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة من مجموعة وحدات متكاملة تضمن استمرارية نشاطها من الاستخراج إلى التوزيع، وعلى رأسها المديرية العامة بمقرها الاجتماعي في مدينة تبسة (Siege Social)، التي تقود الاستراتيجيات العامة، تليها وحدة مصنع الإسمنت بالماء الأبيض (Cimenterie) التي يقع في دائرة الماء الأبيض على بعد 25 كم جنوب شرق مدينة تبسة، ويمتد على مساحة قدرها 46 هكتاراً، وهي متخصصة في الإنتاج بطاقة 500.000 طن من الكلنكر سنوياً، مدعومة بوحدة المحجرة بمساحة قدرها 242 هكتاراً، والتي تضمن التمويل بالمواد الأولية من الكلس والطين.

كما تضم المؤسسة الوحدة التجارية (Unite Commerciale) التي تقع بالمنطقة الصناعية التي تشرف على شبكة توزيع واسعة ونقاط بيع في ولايات تبسة، الوادي، وخنشلة، بالإضافة إلى وحدة إنتاج الخرسانة الجاهزة للاستعمال التي دخلت الخدمة عام 2015م، ووحدة إنتاج الحصى الواقعة بمنطقة الغرفة بولاية خنشلة والتي ألحقت بالمؤسسة عام 2018م، لكن لم تعد تابعة لمؤسسة إسمنت تبسة في الوقت الحالي.

المطلب الثاني: خصائص التدريب بمؤسسة إسمنت -تبسة-

تولي مؤسسة اسمنت -تبسة- أهمية بالغة لتطوير مهارات طاقمها البشري، ومن هنا يبرز واقع التدريب كمرتكز أساسي لفهم كيفية إعداد العمال وتأهيلهم تقنياً وفنياً بما يضمن استمرارية العملية الانتاجية بكفاءة عالية.

¹ معلومات مقدمة من مديريةية الموارد البشرية بمؤسسة الإسمنت -تبسة.

أولاً: أهمية التدريب في مؤسسة أسمنت تبسة

يحظى التدريب في مؤسسة إسمنت -تبسة- بأهمية بالغة تتمثل في التالي:

- تجديد الرأسمال المعرفي، وذلك بحماية المهارات البشرية من التقادم وضمان استمراريته في بيئة صناعية متطورة؛
- رفع الكفاءة الإنتاجية، حيث يتم معالجة الفجوات المهارية فور ظهورها، مما يؤدي إلى تحسين وتيرة الإنتاج وتقليل الأخطاء التقنية؛
- مواكبة التحول التكنولوجي، وذلك بتمكين العمال من التعامل الاحترافي مع المعدات والأنظمة الرقمية الحديثة التي تدخل في خطوط إنتاج الإسمنت؛
- تحفيز الابتكار الميداني، عن طريق تحويل العامل من مجرد منفذ للمهام إلى عنصر مساهم في تقديم حلول ومقترحات إبداعية لتطوير العمل؛
- ترشيد الاستهلاك وتقليل الهدر، برفع مستوى الدقة في الأداء، مما يقلل من هدر المواد الأولية ويخفض تكاليف الصيانة الناتجة عن سوء الاستخدام؛
- تعزيز معايير السلامة المهنية، وذلك عن طريق ضمان التزام العمال ببروتوكولات الأمان الصناعي، مما يقلل من حوادث العمل ويحمي بيئة المصنع.
- تحقيق الميزة التنافسية، حيث يعمل على ضمان جودة المنتج النهائي ومطابقته للمواصفات العالمية، مما يعزز مكانة المؤسسة في السوق

ثانياً: مراحل العملية التدريبية في مؤسسة إسمنت -تبسة-

تعتمد مؤسسة إسمنت تبسة على دورات تدريبية متكاملة تهدف الى ضمان كفاءة عمالها، وتتم هذه العملية وفق المراحل التالية:¹

1. **مرحلة تخطيط وتحديد الاحتياجات التدريبية:** تهدف المؤسسة في هذه المرحلة الى رصد الفجوات المهارية لدى طاقمها البشري، حيث يتم تحديد الاحتياجات بناء على تقارير دورية ترفع من مختلف الوحدات والأقسام الى المسؤول المعني بإدارة التدريب في المؤسسة، ومن خلال تحليل التقارير يتمكن المسؤول من تشخيص الفجوات التدريبية وتحديد نقاط الضعف التي تحتاج الى

¹ من إعداد الطالبتين بناء على المعلومات المقدمة من قسم الموارد البشرية بالمؤسسة المبحوثة.

معالجة. ويتم هذا التخطيط لضمان الرسكلة وتحديث المعارف التقنية، حيث تلتزم المؤسسة بجدول زمني ينفذ بصفة سنوية، مع مرونة في المراجعة كل 6 أشهر عند الضرورة. ولضمان جدية هذه المرحلة، ترصد الإدارة ميزانية مالية مستقلة وخاصة تضمن تنفيذ البرامج المقترحة بناء على تلك التقارير.

2. **مرحلة تصميم البرامج التدريبية:** يتم في هذه المرحلة تحديد الوجهة والنمط الأنسب لنقل المعرفة بناء على طبيعة الاحتياج الملموس، حيث تعتمد المؤسسة على خيارين إما التدريب الداخلي الذي يتم مباشرة داخل أسوار المصنع مثلاً، أو التدريب الخارجي الذي يتم بالتنسيق مع مراكز تكوين وطنية متخصصة.

3. **مرحلة تنفيذ النشاط التدريبي:** تنتقل المؤسسة في هذه المرحلة الى حيز التطبيق الميداني، حيث تعتمد على كفاءات داخلية مشهود لها بالخبرة، إذ يشرف خمسة معلمين للتمهين على نقل الخبرات الفنية والمهارات اليدوية للعمال في التكوينات المباشرة. وتتميز هذه المرحلة بفتح قنوات التواصل لتبادل الأفكار والمقترحات الجديدة التي يطرحها العمال خلال فترة التكوين، حيث يتم التعامل مع هذه الأفكار بجدية وإخضاعها للدراسة والتحليل قبل اعتمادها، مما يحول عملية التنفيذ الى بيئة تفاعلية تخدم التطور التقني للمؤسسة.

4. **مرحلة تقييم ومتابعة أثر التدريب:** وهي مرحلة التي تبرز فيها صرامة المؤسسة في قياس نجاعة الاستثمار في المورد البشري، إذ يلزم كل عامل بتقديم تقرير مفصل يوضح فيه محتوى البرنامج ومدى استفادته منه. كما تستعين المؤسسة بمدقق متخصص يتولى مهمة مراقبة وتدقيق أداء العامل في منصب عمله بعد العودة، وذلك للتأكد من أن المهارات الجديدة تم اكتسابها وتطبيقها فعليا، مما يضمن أن العملية التدريبية قد حققت أهدافها المنشودة في تحسين جودة الأداء.

المطلب الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية

تستند أي دراسة تطبيقية إلى مجموعة من الإجراءات المنهجية المنظمة التي تحدد المسار العلمي الذي يسلكه الباحث من أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن الإشكالية المطروحة. كما تساهم هذه الإجراءات في تمكين الباحث من جمع البيانات المرتبطة بموضوع الدراسة وتحليلها بطريقة علمية دقيقة، بما يتيح التوصل إلى نتائج موثوقة وقابلة للتفسير.

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

1- **تحديد مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من إطارات مؤسسة الإسمنت تبسة (إطار، إطار مسير، إطار سامي).

2- **تحديد عينة الدراسة:** تم اختيار عينة عشوائية نظراً لصعوبة الوصول إلى كافة الإطارات بالمؤسسة، حيث تم توزيع 60 إستمارة وفق ما هو مسموح به لإجراء الدراسة التطبيقية، وتم استرجاع 59 استمارة وكانت النتائج كما موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (04): تداول الاستبيان

الاستبانات	العدد	النسبة
الموزعة	60	100%
التي لم يتم استرجاعها	1	1.66%
غير صالحة للتحليل	0	0%
المسترجعة الصالحة للتحليل	59	98.34%

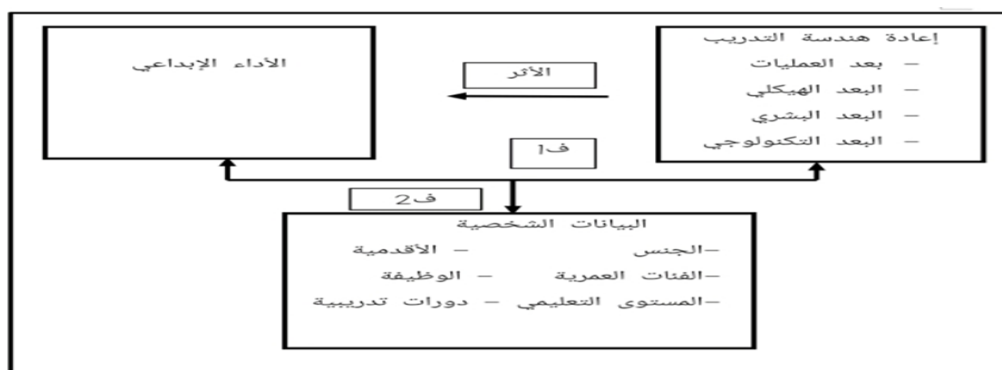
المصدر: تم اعداده بناء على توزيع الاستمارات.

ثانياً: نموذج الدراسة

تتناول الدراسة محاولة قياس الأثر الذي يمكن أن تحدثه إعادة هندسة التدريب على الأداء الإبداعي بمؤسسة الإسمنت تبسة، وبالتالي فهي تشمل على المتغيرات التالية:

- **المتغير المستقل:** ويتمثل في إعادة هندسة التدريب وتم تقسيمه إلى متغيرات مستقلة جزئية تتمثل في مجموعة من الأبعاد (المعايير) وهي (بعد العمليات، البعد الهيكلي، البعد البشري، البعد التكنولوجي).
 - **المتغير التابع:** ويتمثل في الأداء الإبداعي.
- ويمكن عرض تلك المتغيرات من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (05): نموذج الدراسة



المصدر: تم اعداده بناء على ما سبق ذكره.

يتضح من الشكل أعلاه أن نموذج الدراسة يحتوي على متغير مستقل (إعادة هندسة التدريب)، تم الاعتماد في قياسه على الأبعاد التالية: (بعد العمليات، البعد الهيكلي، البعد البشري، البعد التكنولوجي). كما شمل نموذج الدراسة على متغير تابع تمثل في الاداء الإبداعي، وذلك لقياس وتحديد العلاقة الارتباطية وكذا السببية (الأثر) بين المتغيرين، مع إدراج البيانات الشخصية لأفراد مجتمع الدراسة لمعرفة مدى تأثيرها على الأثر المدروس.

ثالثا: أدوات الدراسة وطرق جمع البيانات

لغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بالأدوات اللازمة والمناسبة لكل مرحلة من مراحل البحث، والمتمثلة في السجلات والوثائق التي تم تسليمها من قبل المؤسسة محل الدراسة، والتي ساعدت على توفير بعض المعلومات المتعلقة بها.

1. أدوات الدراسة

وتتمثل أدوات الدراسة فيما يلي:

01.01. **الوثائق والسجلات:** لغرض إتمام عمليات البحث تم الإستعانة بالبيانات الخاصة بمؤسسة الإسمنت تبسة وذلك من خلال التعريف بها والخدمات المقدمة من طرفها ومهامها، بالإضافة للهيكل التنظيمي الخاص بها.

02.01. **الاستبيان:** هي واحدة من الأدوات الأكثر استخداما في جمع البيانات، وتعتبر أداة مفيدة للوصول إلى الحقائق والمواقف فهي تمكن الباحث من الحصول على معلومات لا يمكن ملاحظتها أو الوصول إليها بشكل آخر، بالإضافة إلى ذلك تتيح الاستبانة فرصة الحصول على آراء ومعلومات متنوعة حول موضوع البحث، وذلك بفضل حرية وسرية الإجابات التي توفرها، وقد تم استخدام الاستبيان كأداة أساسية في هذه الدراسة، فقد تم تصميم الاستبانة ومعالجتها بشكل يتناسب مع أهداف الدراسة، حيث احتوت على مجموعة من الفقرات مقدرة ب 30 فقرة مقسمة إلى ثلاثة محاور:

- **المحور الأول:** البيانات الديموغرافية: يتمثل في محور البيانات الشخصية والوظيفية ويحتوي على الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الاقدمية في العمل، الوظيفة الحالية، عدد الدورات التكوينية.

- **المحور الثاني:** بعنوان إعادة هندسة التدريب وقسم بدوره إلى أربعة أبعاد كالتالي:

- ❖ البعد الأول: بعد العمليات: يتكون من أربع فقرات محددة من 01 إلى 04؛
 - ❖ البعد الثاني: البعد الهيكلي: يتكون من أربع فقرات محددة من 05 إلى 08؛
 - ❖ البعد الثالث: البعد البشري: يتكون من أربع فقرات محددة من 09 إلى 12؛
 - ❖ البعد الرابع: البعد التكنولوجي: يتكون من أربع فقرات محددة من 13 إلى 16.
- المحور الثالث: جاء تحت عنوان الأداء الإبداعي، وشمل 14 عبارات متتالية. ويوضح الجدول رقم (05) متغيرات الدراسة، والعبارات التي تقيس كل متغير.

الجدول رقم (05): توزيع عبارات استمارة الاستبيان على محاور الدراسة

عدد العبارات		مضمون المحاور	محاور الدراسة
16	04	بعد العمليات	إعادة هندسة التدريب
	04	البعد الهيكلي	
	04	البعد البشري	
	04	البعد التكنولوجي	
14		الاداء الإبداعي	
30		إجمالي العبارات	

المصدر: تم إعداده بناء على الاستبيان

بعد عرضنا لمحتوى الاستبيان فيما سبق، نحدد متغيرات البحث التي تنقسم الى متغير تابع وآخر مستقل. بعد التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، واجراء اتفاقية التربص (الملحق رقم...) بين الجامعة ومؤسسة الدراسة.

رابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

ولتحليل بيانات الإستبانة وإنجاز الحسابات اللازمة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الإجتماعية (SPSS V27)¹ الذي يحتوي على عدة اختبارات إحصائية حيث تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية على النحو التالي:

1. اختيار المقياس:

¹ - SPSS:Statistical Package For Social Sciences

لقد تم اختيار مقياس ليكارت الخماسي، والسبب في ذلك أنه يعتبر من أكثر المقاييس استخداماً في قياس الآراء بسهولة فهمه وتوازن درجاته، كما تم تقييم المتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة على أساس المتوسط المعياري أو الفرضي 3، والمحسوب بالطريقة التالي:

المتوسط المعياري = مجموع أوزان أبعاد المقياس / عدد أبعاد المقياس بالتالي: $3 = 5/5+4+3+2+1$.

أما **طول الفئة** فهو: المدى مقسوماً على خلايا أو أبعاد المقياس، حيث المدى للمقياس الخماسي يعبر عنه كالتالي:

الحد الأقصى للسلم منقوص منه **الحد الأدنى** أي: $5-1 = 4$. بالرجوع إذن إلى طول الفئة نجد:

طول الفئة $= 5/4 = 0.8$. يمكننا الآن التعبير على المقياس الخماسي ليكارت في الجدول التالي:

الجدول الرقم (08): درجات الإجابة

الاستجابات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	05	04	03	02	01

المصدر: تم إعداده بناء على ما سبق.

وحتى يمكن قياس مدى موافقة أفراد المجتمع حيث تم إعطاء نقاط لهذه الإجابات، وتم تقسيم السلم إلى خمسة مجالات لتحديد درجة الموافقة كما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم 1 مقياس ليكارت الخماسي والمتوسط المرجح

الوزن	الإجابة	المتوسط المرجح	المستوى
01	غير موافق بشدة	من 1.00 إلى 1.79	منخفض جداً
02	غير موافق	من 1.80 إلى 2.59	منخفض
03	محايد	من 2.60 إلى 3.39	متوسط
04	موافق	من 3.40 إلى 4.19	مرتفع
05	موافق بشدة	من 4.20 إلى 5.00	مرتفع جداً

المصدر: محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام **spss**، الطبعة 01، دار وائل: عمان، الأردن،

2008، ص 23.

2. معامل الارتباط البسيط بيرسون (Pearson): يستخدم لقياس قوة الارتباط بين متغيرين ترتيبيين¹، تم استخدامه لقياس درجة الارتباط والعلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، يحسب بالقانون التالي:

$$r = \frac{1}{n} \sum \left(\frac{x - \bar{x}}{s_x} \right) \left(\frac{y - \bar{y}}{s_y} \right)$$

3. معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach alpha): تم استخدامه للتأكد من ثبات أداة الدراسة، وعليه يمكن الوثوق في نتائج الدراسة

ويحسب بالقانون الموالي:

$$a = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\sum vi}{vt} \right)$$

4. التكرارات والنسب المئوية: وهذا لمعرفة نسبة أفراد العينة الذين اختاروا كل بديل من بدائل أسئلة الإستبيان وتحسب بقسمة عدد التكرارات الموافقة لعبارة ما على عدد أفراد العينة.

ويحسب بالقانون الموالي:

$$\frac{\text{تكرار المجموعة} \times 100}{\text{المجموع الكلي التكرارات}} = \text{النسبة المئوية}$$

5. المتوسط الحسابي: يشير المتوسط الحسابي إلى معدل المشاهدات في التوزيع² ويعتبر معيارا لترتيب البنود حسب أهميتها من وجهة أفراد العينة المختارة، وهو القيمة التي تقع وسط البيانات، بحيث يكون مجموع القيم الواقعة قبله مساويا لمجموع القيم الواقعة بعده. ويحسب بالقانون الموالي:

$$\bar{X} = \frac{\sum ni \cdot xi}{N}$$

6. الانحراف المعياري: يعد الانحراف المعياري من أكثر مقاييس التشتت شيوعا وأهمية واستخداما في التطبيقات العملية، وهو يقيس الاختلاف بين القيم ووسطها الحسابي، وعندما يكون الانحراف

¹ نبيل جمعة صالح النجار، الإحصاء التحليل مع تطبيقات برمجية spss، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2015، ص: 34.

² نبيل جمعة صالح النجار، مرجع سبق ذكره، ص: 21.

المعياري قيمة صغيرة، فهذا يدل على أن التوزيع متقارب وتتجمع بياناته قرب متوسطها¹. وقد تم استخدامه لمعرفة درجة تشتت واختلاف إجابات المبحوثين حول محاور الدراسة. ويحسب بالقانون الموالي:

$$\delta = \frac{\sqrt{\sum (Xi - \bar{x})^2}}{N}$$

7. معامل التحديد (R^2): لمعرفة نسبة التغير في المتغير التابع نتيجة للمتغير في المتغير المستقل.
8. تحليل الانحدار الخطي المتعدد: يعد الانحدار الخطي المتعدد من الأساليب الإحصائية المتقدمة والتي تضمن دقة الاستدلال من أجل تحسين نتائج البحث، عن طريق الاستخدام الأمثل للبيانات في إيجاد علاقات سببية بين ظواهر موضوع البحث.
والانحدار الخطي المتعدد هو عبارة عن إيجاد معادلة رياضية تعبر عن العلاقة بين متغير تابع واحد وعدة متغيرات مستقلة، فهو يستخدم في التنبؤ بتغيرات لمتغير التابع الذي تؤثر فيه عدة متغيرات مستقلة.

9. التوزيع الطبيعي: قبل البدء في عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات، وقياس الأثر الذي يمكن أن يحدثه إعادة هندسة التدريب على الأداء الإبداعي داخل المؤسسة محل الدراسة، سيقوم بقياس التوزيع الطبيعي للمتغير التابع، وهذا بالاعتماد على اختبار كالموغروف-سيميرينوف كون حجم العينة أكبر من 50 فمن خلال مخرجات برنامج Spssv27 تم الحصول على النتائج المبينة في الجدول رقم (10).

المطلب الرابع: الإختبارات القبلية لأداة الدراسة الرئيسية

أولاً: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

1. صدق أداة الدراسة:

يقصد بذلك التأكد من أن الإستبانة التي تم إعدادها سوف تقيس ما أعدت لقياسه أو شمولها على العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين من أصحاب التخصص من أجل اختبار مدى ملازمتها لجميع البيانات وتعديلها بشكل أولي.

3-محمد شامل بهاء الدين فتحي، "الإحصاء بلا معاناة مع التطبيقات باستخدام spss"، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، السعودية، 1426، ص: 46.

قبل أن تطرح الاستبانة في شكلها النهائي مرت بعدة مراحل لاختبار صدقها وثباتها من أجل تنفيذ الدراسة، فمن أجل التحقق من صدق الأداة بمعنى التأكد من أنها صالحة للقياس، اعتمدنا على الصدق الظاهري لعدد من المحكمين والأساتذة والأستاذة المشرفة¹، وقد تمت دراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم بعناية وتم إجراء التعديلات المطلوبة لتصبح الاستبانة أكثر فهما ووضوحا وتحقيقا لأهداف البحث، وعندما استقرت على وضعها النهائي الذي تم توزيعه على مجتمع الدراسة.

2. الاتساق الداخلي وثبات أداة الدراسة

يعد الاتساق الداخلي وثبات أداة الدراسة من الخطوات الأساسية للتحقق من جودة الاستبيان، حيث يستخدم الاتساق الداخلي لقياس مدى تجانس الفقرات في قياس نفس المتغير، بينما يهدف الثبات إلى التأكد من استقرار النتائج. وعليه سيتم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ لاختبار مدى موثوقية الأداة.

2-1- معاملات الاتساق الداخلي للفقرات والأبعاد الخاصة بالمتغير المستقل "إعادة هندسة التدريب"

يعد الاتساق الداخلي للفقرات والأبعاد أحد المؤشرات الأساسية لمدى موثوقية المتغير المستقل حيث يقيس هذا الاتساق مدى ترابط الفقرات فيما بينها داخل كل بعد، ما يعكس قدرة الأداة على قياس المفهوم بدقة وموثوقية، ويضمن صلاحية النتائج التحليلية للدراسة.

الجدول رقم (06): الاتساق الداخلي بين الفقرات وأبعاد إعادة هندسة التدريب

البعد	الفقرة	البعد	الفقرة	البعد	الفقرة	بعد	الفقرة
التكنولوجي		البشري		الهيكل		العمليات	
0.848**	R	0.664**	R	0.720**	R	0.734**	R
0.000	Sig	0.000	Sig	0.000	Sig	0.000	Sig
0.820**	R	0.786**	R	0.783**	R	0.771**	R
0.000	Sig	0.000	Sig	0.000	Sig	0.000	Sig
0.733**	R	0.728**	R	0.793**	R	0.683**	R
0.000	Sig	0.000	Sig	0.000	Sig	0.000	Sig
0.683**	R	0.685**	R	0.681**	R	0.621**	R
0.000	Sig	0.000	Sig	0.000	Sig	0.000	Sig

المصدر: تم إعداده بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

حيث يمثل Sig: قيمة الدلالة الإحصائية

R: معامل الارتباط بيرسون.

من خلال الجدول رقم (06) تشير نتائج اختبار الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد المتغير المستقل إلى وجود ارتباطات موجبة وقوية بين كل فقرة والبعد الذي تنتمي إليه، حيث جاءت جميع معاملات الارتباط

¹ - الملحق رقم (03)

مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.000، وهو ما يدل على تمتع فقرات الاستبيان بدرجة عالية من الاتساق والتجانس الداخلي، كما يعكس قدرة الفقرات على قياس الأبعاد المراد دراستها بدقة وموضوعية.

ففي بعد العمليات تراوحت معاملات الارتباط بين 0.621 و 0.771، وهي قيم تدل على قوة الارتباط بين الفقرات والبعد، مما يؤكد صلاحية الفقرات لقياس هذا البعد. أما البعد الهيكلي فقد سجل معاملات ارتباط تراوحت بين 0.681 و 0.793، وهي نتائج مرتفعة تشير إلى وجود انسجام واضح بين الفقرات ومضمون البعد الهيكلي. وبالنسبة للبعد البشري فقد تراوحت قيم الارتباط بين 0.664 و 0.786، ما يدل على تمتع الفقرات بدرجة جيدة من الثبات والاتساق الداخلي. كما أظهرت نتائج البعد التكنولوجي أعلى مستويات الارتباط، حيث تراوحت القيم بين 0.683 و 0.848، وهو ما يعكس قوة العلاقة بين الفقرات والبعد التكنولوجي وقدرته العالية على تفسير محتوى المتغير.

وعموماً تؤكد هذه النتائج أن جميع فقرات الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الصدق الداخلي، مما يسمح بالاعتماد عليها في التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة بثقة علمية.

2-2- معامل ثبات أداة الدراسة (ألفا كرونباخ)

بعد استرجاع الاستبيانات الموزعة والمقدر عددها بـ 60 استبيان، قمنا بحساب ثبات الاستبانة عن طريق معامل ألفا كرونباخ وكانت النتائج كما يبينه الجدول رقم (07):

الجدول رقم (07): اختبار ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

المتغير	معامل الثبات ألفا كرونباخ
بعد العمليات	0.779
البعد الهيكلي	0.755
البعد البشري	0.778
البعد التكنولوجي	0.720
إعادة هندسة التدريب	0.914
الأداء الإبداعي	0.812
الثبات الكلي للأداة	0.897

المصدر: تم إعداده بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

يتضح من خلال الجدول الذي يوضح نتائج قياس الاستبانة حيث نجد أن قيمة ألفا كرونباخ لأبعاد المتغير المستقل 0.914 وهي قيم ممتازة، كذلك قيمة ألفا كرونباخ الخاصة بفقرات الأداء الإبداعي

تساوي 0,812 وهي ممتازة جدا، بينما جاءت قيمة ألفا كرونباخ لكل العبارات مجمعة مساوية لقيمة 0.897 وهي قيم ممتازة، يمكن القول أن البيانات ذات جودة وأن أداة القياس تحقق شرط ثبات عبارات الاستبيان وصلاحيته كأداة للدراسة.

بعد التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، وإجراء اتفاقية التريض (الملحق رقم 01) بين الجامعة والمؤسسة محل الدراسة (مؤسسة الإسمنت تبسة) تم توزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة.

ثانيا: اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة

الجدول التالي يبين نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة الميدانية:

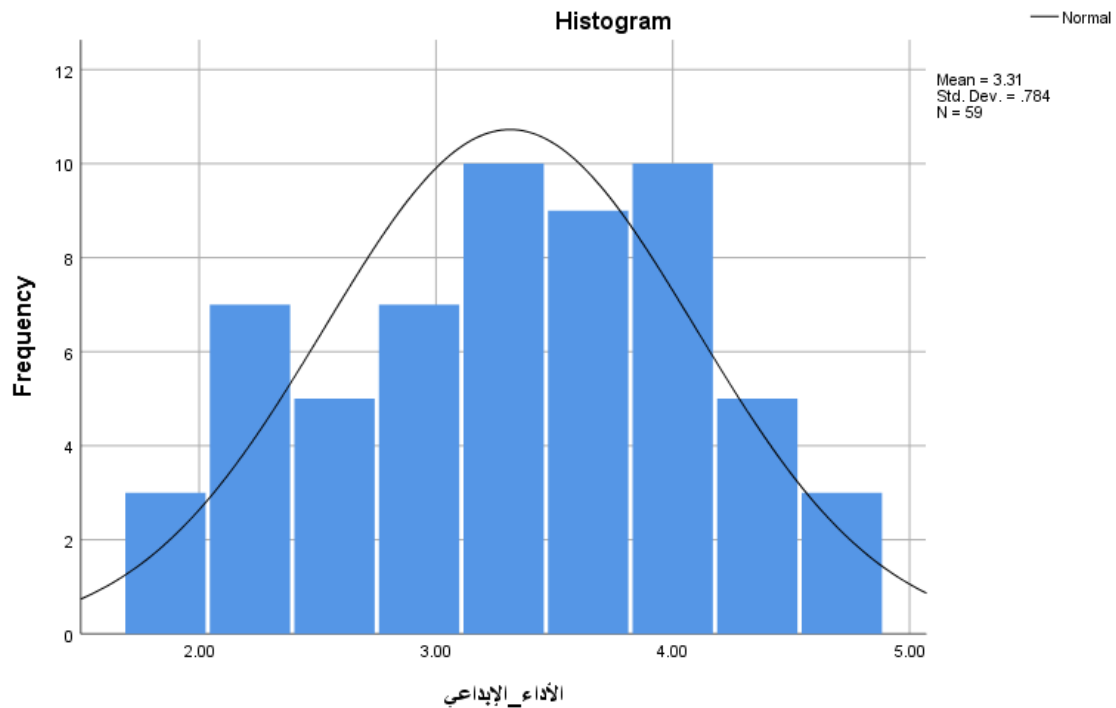
الجدول رقم (10): اختبار التوزيع الطبيعي للأداء الإبداعي

كالموغروف-سيميرنوف	
المتغير	مستوى الدلالة الإحصائية
الأداء الإبداعي	*0.200

المصدر: تم إعداده بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

من الجدول أعلاه والذي يمثل اختبار التوزيع الطبيعي، أظهرت نتائج اختبار كالموغروف-سيميرنوف أن الأداء الإبداعي قد حقق مستوى دلالة إحصائية يساوي 0.200 وهو أكبر من 0.05، مما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي. كذلك الشكل رقم 10 يتبين أنه يأخذ الشكل الجرسى مما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

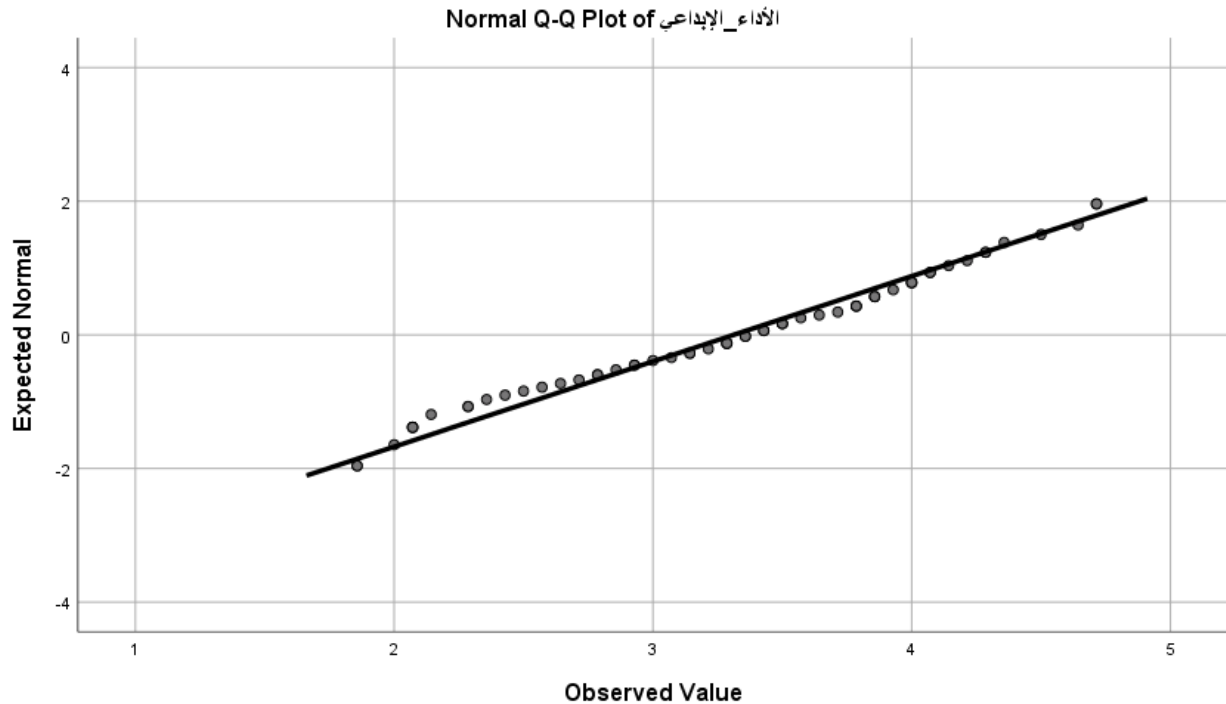
الشكل رقم(06): التوزيع الطبيعي للأداء الإبداعي



المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

يوضح الشكل رقم (06) بيانات المتغير التابع ريادة الأعمال التي تأخذ شكلا جرسيا متماثلا، حيث تتوزع القيم بشكل متوازن حول المتوسط الحسابي، مما يشير بصريا إلى أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي. ويتوافق هذا التوزيع مع نتائج الاختبارات الإحصائية للاعتدالية التي أظهرت أن مستوى الدلالة أكبر من 0.05 وهو ما يؤدي إلى قبول الفرضية الصفرية التي تؤكد اعتدالية التوزيع، وبالتالي فإنه من المناسب منهجيا استخدام الاختبارات المعلمية في تحليل بيانات هذه الدراسة.

الشكل رقم(07): مخطط Q-Q الخاص بمتغير الأداء الإبداعي



المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

يوضح مخطط Q-Q الخاص بمتغير الأداء الإبداعي مدى توافق توزيع البيانات مع التوزيع الطبيعي، حيث يوضح الشكل أن معظم النقاط تقع قريباً جداً من الخط المستقيم المرجعي، وهو ما يشير إلى أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي بدرجة كبيرة. كما يظهر أن الانحرافات عن الخط المستقيم طفيفة ومحدودة، وتكاد تكون فقط عند الأطراف (القيم الدنيا والعليا)، هذا التقارب العام بين القيم المشاهدة والقيم المتوقعة يدل على غياب تشوهات كبيرة مثل الالتواء (Skewness) أو التفرطح (Kurtosis).

وبناء على ذلك يمكن قبول الفرضية الصفرية التي تفترض أن البيانات موزعة طبيعياً، وهو ما يسمح باستخدام الأساليب الإحصائية المعلمية (Tests Paramétrique) في تحليل البيانات مثل الانحدار الخطي واختبارات الارتباط.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار صحة الفرضيات

سيتم عرض وتحليل نتائج الدراسة المتحصل عليها من خلال مخرجات برنامج SPSSV27 مع اختبار الفرضيات، والتي تشكل قاعدة أساسية لفهم واقع متغيرات الدراسة وتفسير طبيعة العلاقة الارتباطية والسببية بينها، وبناء عليه سيتم عرض نتائج الدراسة وتفسيرها، ودراسة أثر إعادة هندسة التدريب على الاداء الإبداعي داخل المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الأول: عرض نتائج تحليل بيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

سيتم عرض وتحليل نتائج الدراسة المتحصل عليها من خلال مخرجات برنامج SPSS V27 أولاً: نتائج تحليل البيانات الشخصية: الجنس، العمر، المستوى التعليمي

1. الجنس:

يشير الجدول التالي الى توزيع العينة حسب الجنس من خلال التكرارات والنسب المئوية.

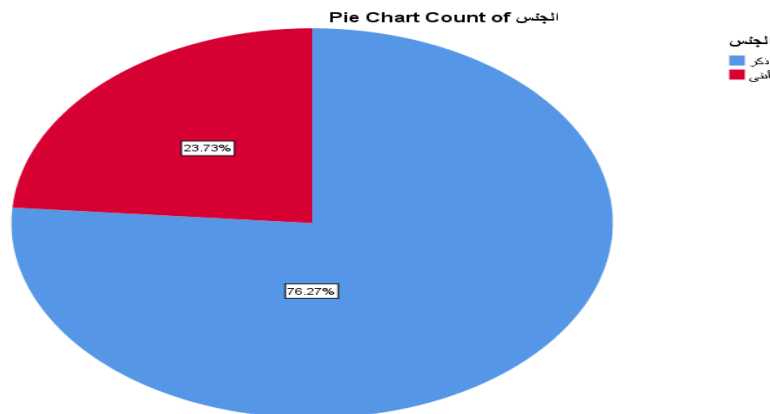
الجدول رقم (11): توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس

النسبة	التكرارات	العبارات
76,27%	45	ذكر
23,73%	14	أنثى
100%	59	المجموع

المصدر: تم إعداده بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss V27.

من الجدول رقم (11) تم إعداد الشكل رقم (08)

شكل رقم (08): توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس



المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي Spss V27.

تشير نتائج الجدول الخاص بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس إلى هيمنة فئة الذكور، حيث بلغ عددهم 45 فردا بنسبة 76.27 % من إجمالي العينة، في حين بلغ عدد الإناث 14 فردا بنسبة 23.73 %. ويعكس هذا التفاوت العنصر الذكري داخل مؤسسة الاسمنت تبسة، وهو ما قد يرتبط بطبيعة النشاط الصناعي والمهام التقنية والإدارية التي تتطلب في كثير من الأحيان جهدا ميدانيا وتشغليا أكبر.

كما توضح هذه النتائج أن الذكور يمثلون النسبة الأكبر من المبحوثين، الأمر الذي يمنح الدراسة تصورا أكثر ارتباطا بآراء وتجارب هذه الفئة فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة، خاصة ما يرتبط بالأداء الإبداعي والأبعاد التنظيمية والتكنولوجية. ورغم انخفاض نسبة الإناث مقارنة بالذكور، إلا أن وجودهن ضمن العينة يساهم في تحقيق قدر من التنوع في الآراء والتصورات المتعلقة بموضوع الدراسة.

يمكن القول أن توزيع العينة حسب الجنس يعكس طبيعة التركيبة البشرية السائدة داخل مؤسسة الاسمنت تبسة، مما يعزز من واقعية النتائج وإمكانية الاعتماد عليها في تفسير العلاقات بين المتغيرات المدروسة.

2. الفئة العمرية:

يشير الجدول التالي الى توزيع العينة حسب الفئة العمرية من خلال التكرارات والنسب المئوية.

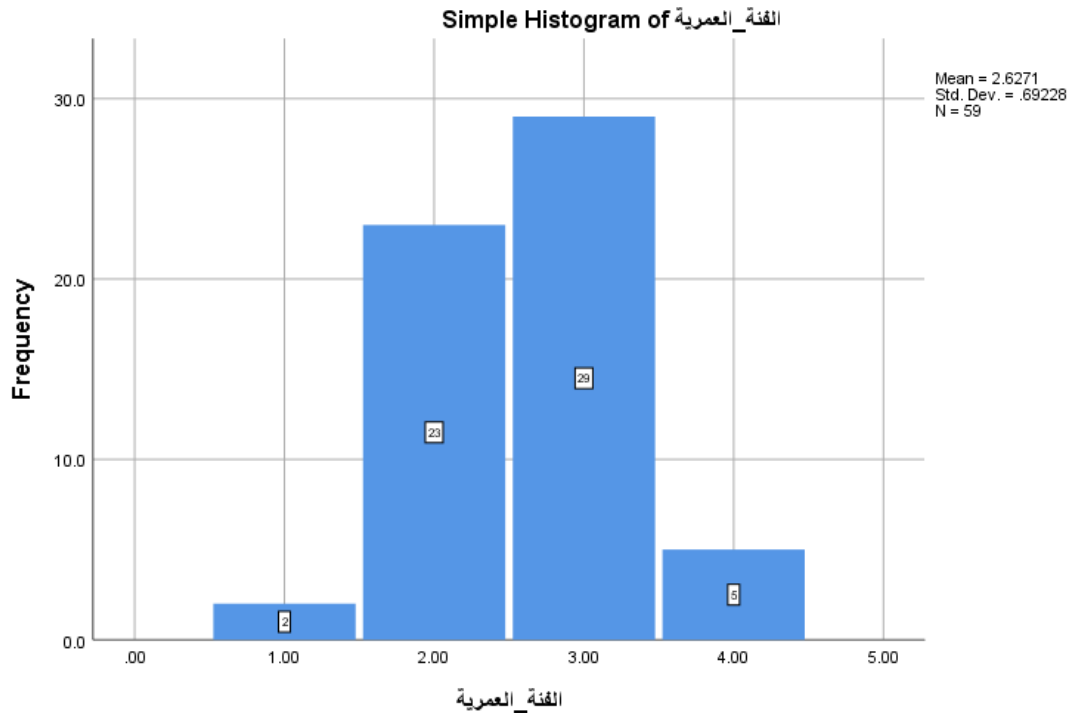
الجدول رقم (12): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية

النسبة	التكرارات	العبارات
3.4%	2	أقل من 25 سنة
39.0%	23	من 25 إلى أقل من 35 سنة
49.2%	29	من 35 إلى أقل من 45 سنة
8.5%	5	أكبر من 45 سنة
100%	59	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss V27.

من الجدول رقم (12) تم إعداد الشكل رقم (09)

شكل رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية



المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي Spss V27.

تشير نتائج الجدول الخاص بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر إلى أن الفئة العمرية من 35 إلى أقل من 45 سنة جاءت في المرتبة الأولى، حيث بلغ عدد أفرادها 29 فردا بنسبة 49.2 % من إجمالي العينة، مما يدل على أن أغلبية العاملين داخل مؤسسة الاسمنت تبسة ينتمون إلى فئة عمرية تتميز بالنضج المهني والخبرة العملية، وهو ما قد ينعكس إيجابا على مستوى الأداء والإبداع داخل المؤسسة.

كما جاءت الفئة العمرية من 25 إلى أقل من 35 سنة في المرتبة الثانية بعدد 23 فردا بنسبة 39.0 %، وهو ما يعكس وجود نسبة معتبرة من فئة الشباب القادرين على التكيف مع التطورات الحديثة والتقنيات الجديدة داخل بيئة العمل. أما الفئة التي يزيد عمرها عن 45 سنة فقد بلغ عددها 5 أفراد بنسبة 8.5 %، في حين سجلت فئة أقل من 25 سنة أضعف نسبة بواقع فردين فقط بنسبة 3.4 %، مما يدل على محدودية فئة الموظفين الجدد أو حديثي الالتحاق بالمؤسسة. حيث أن توزيع العينة حسب العمر يعكس توازنا بين الخبرة المهنية والطاقة الشبابية داخل مؤسسة الاسمنت تبسة، وهو ما يمكن أن يساهم في تعزيز الأداء الإبداعي وتحسين فعالية العمل داخل المؤسسة.

3. **المستوى التعليمي:** يشير الجدول التالي الى توزيع العينة حسب المستوى التعليمي من خلال التكرارات والنسب المئوية.

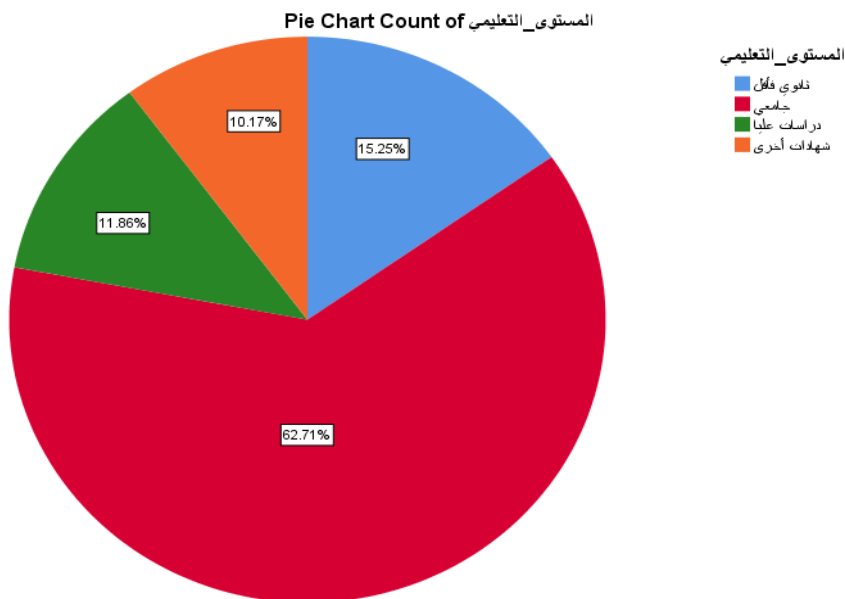
الجدول رقم (13): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

العبارات	التكرارات	النسبة
ثانوي فأقل	9	15.3%
جامعي	37	62.7%
دراسات عليا	7	11.9%
شهادات أخرى	6	10.2%
المجموع	59	100%

المصدر: تم إعداده بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss V27.

من الجدول رقم (13) تم إعداد الشكل رقم (10)

شكل رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي Spss V27.

تشير نتائج الجدول الخاص بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي إلى أن فئة الجامعيين جاءت في المرتبة الأولى، حيث بلغ عددهم 37 فردا بنسبة 62.7 % من إجمالي العينة، مما يدل على أن أغلبية العاملين داخل مؤسسة الاسمنت تبسة يتمتعون بمستوى تعليمي جامعي، وهو ما يعكس توفر كفاءات علمية ومعرفية قادرة على استيعاب متطلبات العمل الحديثة والتعامل مع مختلف التغيرات التنظيمية والتكنولوجية داخل المؤسسة.

كما جاءت فئة ثانوي فأقل في المرتبة الثانية بعدد 9 أفراد بنسبة 15.3 %، وهو ما يشير إلى وجود فئة من العمال تعتمد طبيعة مهامها على الجانب التطبيقي والميداني أكثر من الجانب الأكاديمي. أما فئة الدراسات العليا فقد بلغ عددها 7 أفراد بنسبة 11.9 %، مما يعكس توفر عدد من الإطارات ذات التأهيل العالي داخل المؤسسة، وهو ما قد يساهم في دعم الأداء الإبداعي وتطوير أساليب العمل. في حين سجلت فئة الشهادات الأخرى 6 أفراد بنسبة 10.2 %، وهو ما يدل على تنوع المؤهلات العلمية والمهنية داخل المؤسسة.

يمكن القول أن توزيع العينة حسب المستوى التعليمي يعكس امتلاك مؤسسة الاسمنت تبسة لرصيد بشري يتميز بتنوع المستويات العلمية، مع هيمنة الفئة الجامعية، الأمر الذي يدعم القدرة على تحسين الأداء وتبني أساليب عمل حديثة داخل المؤسسة.

ثانيا: نتائج تحليل البيانات الوظيفية: الأقدمية في العمل، الوظيفة الحالية، عدد الدورات التدريبية

1. **الأقدمية في العمل:** يشير الجدول التالي الى توزيع العينة حسب الأقدمية في العمل من خلال التكرارات والنسب.

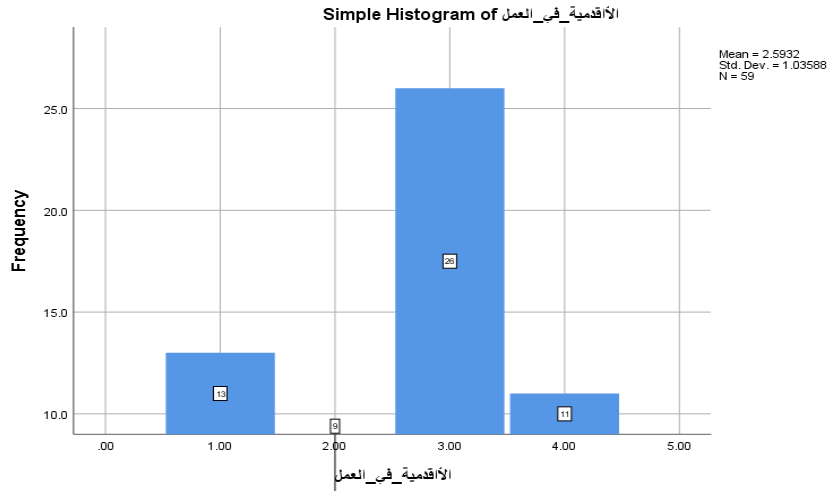
الجدول رقم (14): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل

النسبة	التكرارات	العبارات
22%	13	أقل من 5 سنوات
15.3%	9	من 5 إلى 10 سنوات
44.1%	26	من 10 إلى 15 سنة
18.6%	11	أكثر من 15 سنة
100%	59	المجموع

المصدر: تم إعداده بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss V27.

من الجدول رقم (14) تم إعداد الشكل رقم (11)

شكل رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل



المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي Spss V27.

تشير نتائج الجدول الخاص بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية المهنية إلى أن الفئة التي تتراوح أقدميتها من 10 إلى 15 سنة جاءت في المرتبة الأولى، حيث بلغ عدد أفرادها 26 فردا بنسبة 44.1 % من إجمالي العينة، مما يدل على أن أغلبية العاملين داخل مؤسسة الاسمنت تبسة يمتلكون خبرة مهنية معتبرة، وهو ما يساهم في تعزيز الكفاءة وتحسين الأداء داخل المؤسسة.

كما جاءت فئة أقل من 5 سنوات في المرتبة الثانية بعدد 13 فردا بنسبة 22 %، وهو ما يعكس وجود نسبة من الموظفين الجدد نسبيا القادرين على التكيف مع الأساليب الحديثة والتقنيات الجديدة في العمل. أما فئة أكثر من 15 سنة فقد بلغ عددها 11 فردا بنسبة 18.6 %، مما يشير إلى توفر خبرات طويلة داخل المؤسسة يمكن الاستفادة منها في نقل المعرفة وتحسين سير العمل، في حين سجلت فئة من 5 إلى 10 سنوات عدد 9 أفراد بنسبة 15.3 %.

وبصفة عامة فإن توزيع العينة حسب الأقدمية المهنية يعكس امتلاك مؤسسة الاسمنت تبسة لمورد بشري يجمع بين الخبرة المهنية والتجديد الوظيفي، وهو ما يمكن أن يساهم في تعزيز الأداء الإبداعي وتحسين فعالية العمل داخل المؤسسة.

2. الوظيفة الحالية: توزيع مفردات العينة حسب متغير الوظيفة الحالية

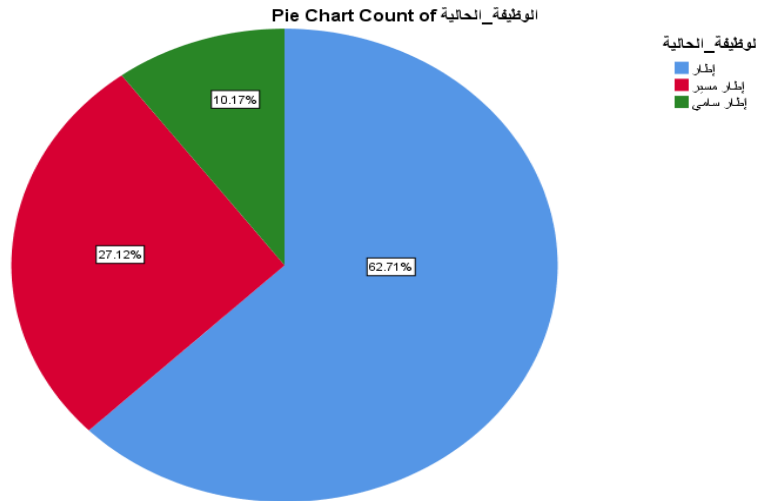
الجدول رقم (15): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة الحالية

النسبة	التكرارات	العبارات
62,7%	37	إطار
27,1%	16	إطار مسير
10,2%	6	إطار سامي

المجموع	59	%100
---------	----	------

المصدر: تم إعداده بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss V27.

شكل رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة الحالية



المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي Spss V27.

تشير نتائج الجدول الخاص بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي إلى أن فئة الإطارات جاءت في المرتبة الأولى، حيث بلغ عددها 37 فردا بنسبة 62.7 % من إجمالي العينة، مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة يشغلون مناصب إدارية وتقنية تساهم بشكل مباشر في تنفيذ مختلف الأنشطة داخل مؤسسة الاسمنت تبسة، وهو ما يمنح الدراسة آراء أكثر ارتباطا بواقع العمل التنظيمي والتشغيلي داخل المؤسسة. كما جاءت فئة الإطارات المسيرة في المرتبة الثانية بعدد 16 فردا بنسبة 27.1 %، وهو ما يعكس وجود نسبة معتبرة من المسؤولين عن التسيير واتخاذ القرارات، الأمر الذي يساهم في تقديم تصورات مرتبطة بالجوانب التنظيمية والإدارية والتكنولوجية محل الدراسة. أما فئة الإطارات السامية فقد بلغ عددها 6 أفراد بنسبة 10.2 %، وهي نسبة تعكس مشاركة فئة من ذوي المناصب العليا والخبرة الإدارية في الدراسة، مما يعزز من أهمية النتائج ودقتها.

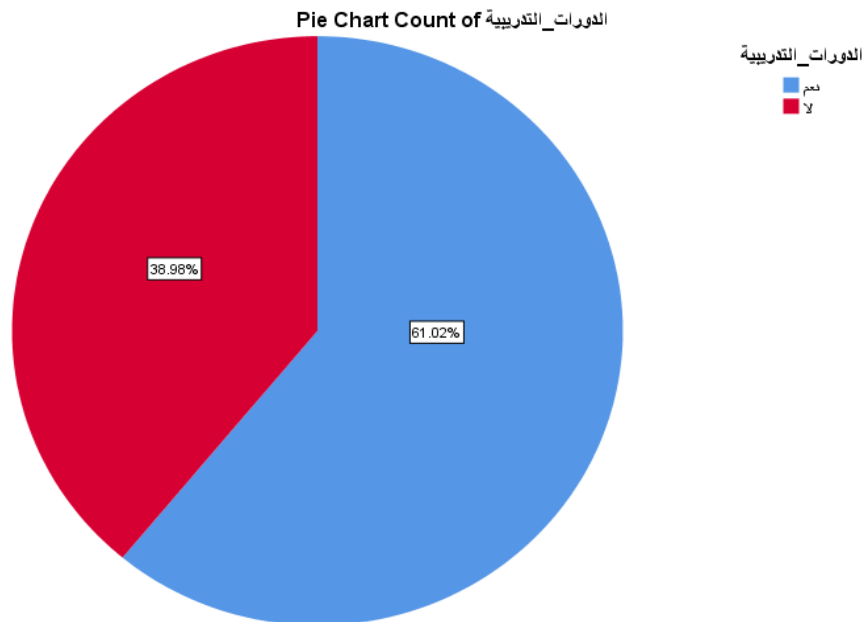
وبصفة عامة فإن توزيع العينة حسب المنصب الوظيفي يعكس تنوع المستويات الوظيفية داخل مؤسسة الاسمنت تبسة، مع فئة الإطارات، وهو ما يساهم في توفير بيانات أكثر شمولية حول متغيرات الدراسة وعلاقاتها داخل المؤسسة..

3. الدورات التدريبية: توزيع مفردات العينة حسب متغير الدورات التدريبية
الجدول رقم (16): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الدورات التدريبية

الإجابة	التكرارات	النسبة
نعم	36	61%
لا	23	39%
المجموع	59	100%

المصدر: تم إعداده بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss V27.

شكل رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب متغير الدورات التدريبية



المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي Spss V27.

تشير نتائج الجدول الخاص بإجابات أفراد العينة حول ما إذا كانوا قد خضعوا لدورات تدريبية خلال مساهمهم المهني إلى أن أغلبية المبحوثين أجابوا بنعم، حيث بلغ عددهم 36 فردا بنسبة 61 % من إجمالي العينة، مما يدل على أن المؤسسة تولي اهتماما نسبيا بالتكوين والتدريب المستمر لموظفيها، وهو ما يساهم في تطوير مهاراتهم المهنية وتحسين أدائهم داخل العمل. كما أن 23 فردا أجابوا بلا بنسبة 39 %، وهو ما يعكس وجود فئة من الموظفين لم تتح لهم فرص التدريب أو لم يشاركوا في دورات تكوينية خلال مساهمهم المهني، الأمر الذي قد يشير إلى تفاوت في الاستفادة من برامج التكوين داخل المؤسسة.

وبصفة عامة يمكن القول أن هذه النتائج توضح أن مؤسسة الاسمنت تبسة تعتمد بدرجة معتبرة على التكوين المهني كآلية لتطوير الموارد البشرية، إلا أن عدم استفادة جزء من العاملين من هذه الدورات يشير إلى ضرورة تعزيز وتعميم فرص التدريب لضمان رفع الكفاءة وتحسين الأداء بشكل شامل داخل المؤسسة.

المطلب الثاني: عرض نتائج تحليل متغيرات الدراسة

أولاً: نتائج تحليل أبعاد إعادة هندسة التدريب

سيقوم تحليل البيانات المتعلقة باجابات أفراد العينة حول فقرات وأبعاد المتغير المستقل (إعادة هندسة التدريب)، وهذا لفهم مستوى استجابات موظفي وإطارات مؤسسة الاسمنت تبسة- حول هذه العوامل، ومعرفة تباين الآراء حول كل بعد من أبعاده.

• بعد العمليات

الجدول رقم (17): تحليل آراء العينة نحو بعد العمليات

الرقم	العبارات		درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة	المستوى
			لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة				
01	ترتبط أهداف التدريب بالأهداف العامة للمؤسسة.	التكرار	4	13	9	29	4	3.27	1.096	4	متوسط
		%	6.8	22	15.3	49.2	6.8				
02	توفر المؤسسة ميزانية كافية لتغطية تكاليف التدريب.	التكرار	1	3	7	36	12	3.93	0.828	2	مرتفع
		%	1.7	5.1	11.9	61	20.3				
03	تدار عملية التدريب وفق أنظمة وإجراءات واضحة ومنظمة.	التكرار	1	2	9	35	12	3.93	0.807	1	مرتفع
		%	1.7	3.4	15.3	59.3	20.3				
04	يتم تقييم نتائج عملية التدريب بشكل دوري ومستمر.	التكرار	2	5	13	32	7	3.63	0.927	3	مرتفع
		%	3.4	8.5	22	54.2	11.9				
	المتوسط العام والانحراف العام لبعده العمليات في المؤسسة										
								3.69	0.642	-	مرتفع

المصدر: تم إعداده بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss V27.

يبين الجدول الخاص بتحليل آراء أفراد العينة نحو بعد العمليات أن المتوسط العام لهذا البعد بلغ 3.69 بانحراف معياري قدره 0.642، وهو ما يدل على أن مستوى ممارسة العمليات المرتبطة بإعادة هندسة التدريب داخل مؤسسة الاسمنت تبسة جاء مرتفعاً، كما يعكس وجود درجة جيدة من التنظيم والتنسيق في مختلف الإجراءات المتعلقة بالعملية التدريبية داخل المؤسسة.

وقد جاءت العبارة المتعلقة بإدارة عملية التدريب وفق أنظمة وإجراءات واضحة ومنظمة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.93 وانحراف معياري قدره 0.807، وهو ما يشير إلى اتفاق غالبية أفراد العينة على أن المؤسسة تعتمد أساليب تنظيمية واضحة في تنفيذ البرامج التدريبية، الأمر الذي يساهم في تحسين فعالية التدريب ورفع كفاءة الأداء المهني للعاملين. كما احتلت العبارة الخاصة بتوفير المؤسسة لميزانية كافية لتغطية تكاليف التدريب المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.93 وانحراف معياري قدره 0.828، مما يعكس اهتمام المؤسسة بتخصيص الموارد المالية اللازمة لدعم العملية التدريبية وضمان استمراريتها. أما العبارة المتعلقة بتقييم نتائج عملية التدريب بشكل دوري ومستمر فقد جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.63 وانحراف معياري قدره 0.927، وهو ما يدل على أن المؤسسة تحرص بدرجة معتبرة على متابعة مخرجات التدريب وقياس مدى تحقيقه للأهداف المسطرة، بما يسمح بتطوير البرامج التدريبية وتحسين مردوديتها مستقبلاً. في حين جاءت العبارة المرتبطة بارتباط أهداف التدريب بالأهداف العامة للمؤسسة في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 3.27 وانحراف معياري قدره 1.096، ورغم أن مستواها جاء متوسطاً، إلا أنها تشير إلى وجود تفاوت نسبي في آراء المبحوثين حول مدى انسجام أهداف التدريب مع التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة.

وتعكس هذه النتائج اهتمام مؤسسة الاسمنت تبسة بتطوير العمليات التدريبية من خلال تنظيم البرامج التدريبية وتوفير الموارد اللازمة لها ومتابعة نتائجها بشكل مستمر، وهو ما يمكن أن يساهم في تعزيز الأداء الابداعي للعاملين وتحسين قدرتهم على الابتكار والتكيف مع متطلبات العمل الحديثة.

• البعد الهيكلي:

الجدول رقم (18): تحليل آراء العينة نحو البعد الهيكلي

الرقم	العبارات	درجة الموافقة	المتوسط	الانحراف	رتبة	المستوى
-------	----------	---------------	---------	----------	------	---------

		العبارة	المعياري	الحسابي	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة		
05	متوسط	4	0.989	3.24	4	23	17	13	2	التكرار	توجد وحدة مستقلة تتولى شؤون التدريب.
					6.8	39	28.8	22	3.4	%	
06	مرتفع	2	0.894	3.83	11	34	8	5	1	التكرار	تضم وحدة التدريب كفاءات مؤهلة في مجال إدارة وتصميم البرامج التدريبية.
					18.6	57.6	13.6	8.5	1.7	%	
07	مرتفع	3	0.934	3.54	5	34	9	10	1	التكرار	توجد درجة عالية من التنسيق بين وحدة التدريب والأقسام الأخرى مما يعزز الاتصال الفعال
					8.5	57.6	15.3	16.9	1.7	%	
08	مرتفع	1	0.799	4.02	14	36	6	2	1	التكرار	يحتوي قسم التدريب على الأدوات والوسائل اللازمة لإدارة التدريب بكفاءة.
					23.7	61	10.2	3.4	1.7	%	
	مرتفع	-	0.661	3.66	المتوسط العام والانحراف العام للبعد الهيكلي في المؤسسة						

المصدر: تم إعداده بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss V27.

يبين الجدول الخاص بتحليل آراء أفراد العينة نحو البعد الهيكلي أن المتوسط العام لهذا البعد بلغ 3.66 بانحراف معياري قدره 0.661، وهو ما يدل على أن مستوى البعد الهيكلي المرتبط بإعادة هندسة التدريب في مؤسسة الاسمنت تبسة جاء مرتفعاً، مما يعكس توفر بنية تنظيمية مناسبة تساعد على تنفيذ البرامج التدريبية بكفاءة وتحقيق أهدافها داخل المؤسسة.

وقد جاءت العبارة المتعلقة باحتواء قسم التدريب على الأدوات والوسائل اللازمة لإدارة التدريب بكفاءة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.02 وانحراف معياري قدره 0.799، وهو ما يشير إلى اتفاق غالبية أفراد العينة على توفر الإمكانيات والتجهيزات الضرورية التي تسهم في تحسين فعالية العملية التدريبية ورفع مستوى الأداء داخل المؤسسة. كما جاءت العبارة الخاصة بضم وحدة التدريب لكفاءات مؤهلة في مجال إدارة وتصميم البرامج التدريبية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.83

وانحراف معياري قدره 0.894، مما يعكس اهتمام المؤسسة بالاعتماد على موارد بشرية تمتلك الخبرة والمهارات اللازمة لتخطيط وتنفيذ البرامج التدريبية بصورة فعالة. أما العبارة المتعلقة بوجود درجة عالية من التنسيق بين وحدة التدريب والأقسام الأخرى بما يعزز الاتصال الفعال فقد جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.54 وانحراف معياري قدره 0.934، وهو ما يدل على وجود تعاون وتواصل مقبول بين مختلف الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة بما يساهم في تسهيل تنفيذ البرامج التدريبية وتحقيق التكامل في العمل الإداري. في حين جاءت العبارة الخاصة بوجود وحدة مستقلة تتولى شؤون التدريب في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 3.24 وانحراف معياري قدره 0.989، ورغم أن مستواها جاء متوسطاً، إلا أنها تشير إلى وجود تباين نسبي في آراء المبحوثين حول مدى استقلالية الجهة المكلفة بإدارة التدريب داخل المؤسسة.

وتبرز هذه النتائج بصورة عامة اهتمام مؤسسة الاسمنت تبسة بتوفير هيكل تنظيمي داعم للعملية التدريبية من خلال توفير الوسائل المناسبة والكفاءات البشرية المؤهلة وتعزيز التنسيق بين مختلف الأقسام، وهو ما من شأنه أن يساهم في تطوير الأداء الابداعي للعاملين وتحسين قدرتهم على الابتكار ومواكبة متطلبات العمل الحديثة.

• البعد البشري

الجدول رقم (19): تحليل آراء العينة نحو البعد البشري

الرقم	العبارات		درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة	المستوى
			لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة				
09	يشارك كلا من الرؤساء والعاملين في تحديد الدوافع والاحتياجات التدريبية.	التكرار	1	2	7	34	15	4.02	0.820	1	مرتفع
		%	1.7	3.4	11.9	57.6	25.4				
10	يشرف الرؤساء على تقديم النصائح والإرشادات للعمال أثناء أداء مهامهم.	التكرار	2	3	17	30	7	3.63	0.889	2	مرتفع
		%	3.4	5.1	28.8	50.8	11.9				

متوسط	3	0.738	3.15	1	16	35	5	2	التكرار	يساهم الرؤساء في تحفيز العاملين على تطوير مهاراتهم وقدراتهم	11
				1.7	27.1	59.3	8.5	3.4	%		
متوسط	4	0.840	2.81	1	9	31	14	4	التكرار	تلجأ المؤسسة إلى مدربين خارجيين ذوي الخبرة والكفاءة العالية	12
				1.7	15.3	52.5	23.7	6.8	%		
متوسط	–	0.589	3.40	المتوسط العام والانحراف العام للبعد البشري في المؤسسة							

المصدر: تم إعداده بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss V27.

يبين الجدول الخاص بتحليل آراء أفراد العينة نحو البعد البشري أن المتوسط العام لهذا البعد بلغ 3.40 بانحراف معياري قدره 0.589، وهو ما يدل على أن مستوى البعد البشري المرتبط بإعادة هندسة التدريب في مؤسسة الاسمنت تبسة جاء متوسطاً، مما يعكس وجود اهتمام مقبول بالجوانب البشرية المتعلقة بالعملية التدريبية، مع بقاء الحاجة إلى تعزيز بعض الممارسات التي تسهم في تطوير المورد البشري وتحسين كفاءته.

وقد جاءت العبارة المتعلقة بمشاركة كل من الرؤساء والعاملين في تحديد الدوافع والاحتياجات التدريبية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.02 وانحراف معياري قدره 0.820، وهو ما يشير إلى وجود اهتمام بإشراك مختلف المستويات الإدارية والوظيفية في تحديد الاحتياجات التدريبية، الأمر الذي يساعد على تصميم برامج تدريبية أكثر ملاءمة لمتطلبات العمل وطبيعة الوظائف داخل المؤسسة. كما جاءت العبارة الخاصة بإشراف الرؤساء على تقديم النصائح والإرشادات للعمال أثناء أداء مهامهم في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.63 وانحراف معياري قدره 0.889، مما يعكس وجود دور إيجابي للرؤساء في توجيه العاملين ومراقبتهم أثناء أداء الأعمال، وهو ما يساهم في تحسين مستوى الأداء وتنمية المهارات المهنية للعاملين. أما العبارة المتعلقة بمساهمة الرؤساء في تحفيز العاملين على تطوير مهاراتهم وقدراتهم فقد جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.15 وانحراف معياري قدره 0.738، وهو ما يدل على أن مستوى التحفيز المقدم للعاملين ما يزال متوسطاً، الأمر الذي قد يؤثر على رغبة العاملين في تطوير قدراتهم والمشاركة الفعالة في البرامج التدريبية.

في حين جاءت العبارة الخاصة بلجوء المؤسسة إلى مدربين خارجيين ذوي الخبرة والكفاءة العالية في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 2.81 وانحراف معياري قدره 0.840، وهو ما يشير

إلى محدودية اعتماد المؤسسة على الخبرات الخارجية في مجال التدريب، الأمر الذي قد يقلل من فرص الاستفادة من الأساليب والتقنيات الحديثة في تطوير الموارد البشرية.

وتعكس هذه النتائج بصورة عامة أن مؤسسة الاسمنت تبسة تولي اهتماما مقبولا بالبعد البشري في إطار إعادة هندسة التدريب، خاصة فيما يتعلق بتحديد الاحتياجات التدريبية وتوجيه العاملين، غير أن المؤسسة ما تزال بحاجة إلى تعزيز أساليب التحفيز وتوسيع الاستفادة من الخبرات التدريبية الخارجية بما يساهم في تنمية الأداء الابداعي للعاملين وتحسين قدراتهم على الابتكار والتطوير داخل المؤسسة.

• البعد التكنولوجي

الجدول رقم (20): تحليل آراء العينة نحو البعد التكنولوجي

الرقم	العبارات		درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة	المستوى
			لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة				
13	تستخدم المؤسسة البرامج الرقمية لتسجيل، متابعة وتقييم المتدربين.	التكرار	4	6	9	28	12	3.64	1.126	2	مرتفع
		%	6.8	10.2	15.3	47.5	20.3				
14	تستخدم المؤسسة وسائل رقمية مثل (العروض المرئية، والواقع الافتراضي وغيرها) في التدريب.	التكرار	2	8	6	35	8	3.66	0.993	1	مرتفع
		%	3.4	13.6	10.2	59.3	13.6				
15	يستخدم المدربون التطبيقات الرقمية (تطبيقات التواصل أو الإيميل) لتبادل محتوى التدريب مع المتدربين	التكرار	2	5	21	22	9	3.53	0.971	3	مرتفع
		%	3.4	8.5	35.6	37.3	15.3				
16	تحرص المؤسسة على تحديث الأنظمة والبرامج المستخدمة	التكرار	8	13	14	20	4	2.98	1.182	4	متوسط
		%	13.6	22	23.7	33.9	6.8				

										في التدريب بانتظام.
مرتفع	-	0.822	3.45	المتوسط العام والانحراف العام للبعد التكنولوجي في المؤسسة						

المصدر: تم إعداده بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss V27.

يبين الجدول الخاص بتحليل آراء أفراد العينة نحو البعد التكنولوجي أن المتوسط العام لهذا البعد بلغ 3.45 بانحراف معياري قدره 0.822، وهو ما يدل على أن مستوى البعد التكنولوجي المرتبط بإعادة هندسة التدريب في مؤسسة الاسمنت تبسة جاء مرتفعاً، مما يعكس اهتمام المؤسسة بتوظيف الوسائل والتقنيات الحديثة في دعم العملية التدريبية وتحسين كفاءتها. وقد جاءت العبارة المتعلقة باستخدام المؤسسة للوسائل الرقمية مثل العروض المرئية والواقع الافتراضي وغيرها في التدريب في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.66 وانحراف معياري قدره 0.993، وهو ما يشير إلى توجه المؤسسة نحو الاستفادة من الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم البرامج التدريبية، الأمر الذي يساهم في تحسين جودة التدريب وزيادة تفاعل المتدربين مع المحتوى التدريبي.

كما جاءت العبارة الخاصة باستخدام المؤسسة للبرامج الرقمية في تسجيل ومتابعة وتقييم المتدربين في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.64 وانحراف معياري قدره 1.126، مما يعكس اهتمام المؤسسة برقمنة العمليات المرتبطة بالتدريب بما يسمح بمتابعة أداء المتدربين وتقييم نتائجهم بصورة أكثر دقة وفعالية. أما العبارة المتعلقة باستخدام المدربين للتطبيقات الرقمية مثل تطبيقات التواصل أو البريد الإلكتروني لتبادل محتوى التدريب مع المتدربين فقد جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.53 وانحراف معياري قدره 0.971، وهو ما يدل على وجود مستوى جيد من توظيف وسائل الاتصال الرقمية في تسهيل عملية التواصل وتبادل المعلومات والمعارف بين المدربين والمتدربين. في حين جاءت العبارة الخاصة بحرص المؤسسة على تحديث الأنظمة والبرامج المستخدمة في التدريب بانتظام في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 2.98 وانحراف معياري قدره 1.182، وهو ما يشير إلى أن عملية التحديث المستمر للأنظمة والبرامج التكنولوجية ما تزال دون المستوى المطلوب، الأمر الذي قد يحد من فعالية العملية التدريبية ومواكبة التطورات التقنية الحديثة.

وتعكس هذه النتائج بصورة عامة اهتمام مؤسسة الاسمنت تبسة بتوظيف التكنولوجيا في مجال التدريب من خلال استخدام البرامج والوسائل الرقمية الحديثة، غير أن المؤسسة ما تزال بحاجة إلى تعزيز

عمليات تحديث الأنظمة والبرامج التدريبية بشكل مستمر بما يساهم في رفع كفاءة التدريب وتحسين الأداء الابداعي للعاملين ومواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة في بيئة العمل.

ثانيا: نتائج تحليل الأداء الإبداعي

سنقوم بتحليل البيانات المتعلقة باجابات أفراد العينة حول أبعاد المتغير التابع (الاداء الإبداعي)، وهذا لفهم تقييم استجابات موظفي وإطارات مديرية الضرائب بتبسة حول المتغير، ومعرفة تباين الآراء حول كل فقرة من من فقراته.

الجدول رقم (21): تحليل آراء العينة نحو الأداء الإبداعي

الرقم	العبارات		درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة	المستوى
			أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة				
17	توجد رغبة لدى العامل في إحداث تغيير داخل المؤسسة.	التكرار	3	17	11	22	6	3.19	1.21	10	متوسط
		%	5.1	28.8	18.6	37.3	10.2				
18	يتكيف العامل بسرعة مع التغيرات في بيئة عمله.	التكرار	4	12	16	22	5	3.20	1.079	9	متوسط
		%	6.8	20.3	27.1	37.3	8.5				
19	يقدم العامل اقتراحات جديدة في العمل من شأنها تحسين الأداء.	التكرار	8	12	21	14	4	3.90	1.124	1	مرتفع
		%	13.6	20.3	35.6	23.7	6.8				
20	يستطيع العامل شرح أفكاره بطريقة واضحة.	التكرار	4	15	17	20	3	3.05	1.041	14	متوسط
		%	6.8	25.4	28.8	33.9	5.1				
21	يحرص العامل على تحويل الأفكار الجديدة إلى تطبيقات عملية.	التكرار	4	15	15	19	6	3.14	1.121	13	متوسط
		%	6.8	25.4	25.4	32.2	10.2				
22	يقوم العامل بتطبيق مهام جديدة حتى لو فيها البعض من المخاطرة.	التكرار	4	9	16	25	5	3.31	1.055	8	متوسط
		%	6.8	15.3	27.1	42.4	8.5				
23	يتحمل العاملون	التكرار	0	8	14	25	12	3.69	0.951	3	مرتفع

				20.3	42.4	23.7	13.6	0	%	مسؤولية تطبيق اقتراحاتهم.	
متوسط	7	1.047	3.35	7	22	18	9	3	التكرار	يشارك العامل مع زملائه المعرفة والخبرات التي تعزز الابداع.	24
				11.9	37.3	30.5	15.3	5.1	%		
مرتفع	4	1.071	3.69	13	27	9	8	2	التكرار	يتقبل العامل ملاحظات الآخرين ويستفيد منها.	25
				22	45.8	15.3	13.6	3.4	%		
مرتفع	2	0.914	3.69	9	31	12	6	1	التكرار	يستطيع العامل إيجاد حلول لمشاكل العمل في وقت المناسب.	26
				15.3	52.5	20.3	10.2	1.7	%		
متوسط	6	1.067	3.39	8	21	20	6	4	التكرار	لدى العاملين القدرة على تحليل المشكلة من عدة زوايا.	27
				13.6	35.6	33.9	10.2	6.8	%		
متوسط	11	1.002	3.17	4	20	20	12	3	التكرار	يبسط العامل المشكلة الرئيسية بتجزئتها إلى مشاكل فرعية يسهل حلها.	28
				6.8	33.9	33.9	20.3	5.1	%		
متوسط	12	1.003	3.17	4	20	20	12	3	التكرار	لدى العاملين القدرة على اقتراح أكثر من حل بديل لحل مشكلة معينة.	29
				6.8	33.9	33.9	20.3	5.1	%		
مرتفع	5	1.004	3.42	6	27	14	10	2	التكرار	يبادر العامل باقتراح التحسينات دون انتظار التوجيهات.	30
				10.2	45.8	23.7	16.9	3.4	%		
متوسط	-	0.784	3.31	المتوسط العام والانحراف العام للأداء الإبداعي في المؤسسة							

المصدر: تم إعداده بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss V27.

يبين الجدول الخاص بتحليل آراء أفراد العينة نحو الأداء الإبداعي أن المتوسط العام لهذا البعد بلغ 3.31 بانحراف معياري قدره 0.784، وهو ما يدل على أن مستوى الأداء الإبداعي لدى العاملين في مؤسسة الاسمنت تبسة جاء متوسطاً، مما يعكس امتلاك العاملين لقدرات وممارسات إبداعية مقبولة، إلا أنها ما تزال بحاجة إلى مزيد من الدعم والتطوير لتعزيز روح الابتكار والمبادرة داخل

المؤسسة. وقد جاءت العبارة المتعلقة بتقديم العامل اقتراحات جديدة في العمل من شأنها تحسين الأداء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.90 وانحراف معياري قدره 1.124، وهو ما يشير إلى وجود توجه إيجابي لدى العاملين نحو تقديم أفكار ومقترحات تسهم في تطوير العمل وتحسين الأداء داخل المؤسسة. كما جاءت العبارة الخاصة بقدرة العامل على إيجاد حلول لمشكلات العمل في الوقت المناسب في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.69 وانحراف معياري قدره 0.914، مما يعكس امتلاك العاملين لقدرات جيدة في معالجة المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة أثناء أداء العمل.

أما العبارة المتعلقة بتحمل العاملين مسؤولية تطبيق اقتراحاتهم فقد جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.69 وانحراف معياري قدره 0.951، وهو ما يدل على وجود مستوى جيد من تحمل المسؤولية والرغبة في تنفيذ الأفكار والمقترحات المطروحة داخل المؤسسة. كما جاءت العبارة الخاصة بتقبل العامل لملاحظات الآخرين والاستفادة منها في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.69 وانحراف معياري قدره 1.071، الأمر الذي يعكس وجود درجة من المرونة والانفتاح لدى العاملين نحو تبادل الآراء والخبرات. في حين جاءت العبارة المتعلقة بمبادرة العامل باقتراح التحسينات دون انتظار التوجيهات في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 3.42 وانحراف معياري قدره 1.004، مما يشير إلى توفر مستوى مقبول من روح المبادرة لدى العاملين. كما جاءت العبارة الخاصة بقدرة العاملين على تحليل المشكلة من عدة زوايا في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ 3.39 وانحراف معياري قدره 1.067، وهو ما يدل على امتلاك العاملين لقدرات تحليلية تساعدهم على التعامل مع المشكلات المهنية بصورة متنوعة.

أما العبارة المتعلقة بمشاركة العامل مع زملائه المعرفة والخبرات التي تعزز الإبداع فقد جاءت في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.35 وانحراف معياري قدره 1.047، مما يعكس وجود مستوى متوسط من تبادل المعرفة والخبرات بين العاملين. كما جاءت العبارة الخاصة بقيام العامل بتطبيق مهام جديدة حتى وإن تضمنت قدرا من المخاطرة في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي بلغ 3.31 وانحراف معياري قدره 1.055، وهو ما يشير إلى وجود درجة متوسطة من الجرأة والاستعداد لتجربة أساليب عمل جديدة. وجاءت العبارة المتعلقة بتكيف العامل بسرعة مع التغيرات في بيئة العمل في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي بلغ 3.20 وانحراف معياري قدره 1.079، بينما جاءت العبارة الخاصة بوجود رغبة لدى العامل في إحداث تغيير داخل المؤسسة في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي بلغ

3.19 وانحراف معياري قدره 1.210، وهو ما يعكس أن قابلية التغيير والتكيف لدى العاملين ما تزال في مستوى متوسط.

كما جاءت العبارة المتعلقة بقدرة العامل على تبسيط المشكلة الرئيسية من خلال تجزئتها إلى مشكلات فرعية يسهل حلها في المرتبة الحادية عشرة بمتوسط حسابي بلغ 3.17 وانحراف معياري قدره 1.002، تليها العبارة الخاصة بقدرة العاملين على اقتراح أكثر من حل بديل لمشكلة معينة بمتوسط حسابي بلغ 3.17 وانحراف معياري قدره 1.003، مما يدل على أن مهارات التفكير الإبداعي وحل المشكلات تحتاج إلى مزيد من التطوير. في حين جاءت العبارة المتعلقة بحرص العامل على تحويل الأفكار الجديدة إلى تطبيقات عملية في المرتبة الثالثة عشرة بمتوسط حسابي بلغ 3.14 وانحراف معياري قدره 1.121، أما العبارة الخاصة بقدرة العامل على شرح أفكاره بطريقة واضحة فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 3.05 وانحراف معياري قدره 1.041، وهو ما يشير إلى وجود ضعف نسبي في مهارات التواصل والتعبير عن الأفكار الإبداعية لدى بعض العاملين.

وتعكس هذه النتائج بصورة عامة أن الأداء الإبداعي في مؤسسة الاسمنت تبسة يتسم بالمستوى المتوسط، حيث يمتلك العاملون بعض القدرات المرتبطة بالابتكار والمبادرة وتحمل المسؤولية، غير أن المؤسسة ما تزال بحاجة إلى توفير بيئة تنظيمية وتدريبية أكثر دعماً للإبداع من خلال تشجيع المبادرات الفردية وتنمية مهارات التفكير الإبداعي والتواصل وتبادل المعرفة بما يساهم في رفع مستوى الأداء وتحقيق التميز المؤسسي.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

من أجل اختبار فرضيات الدراسة، سيتم القيام بقياس العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل والمتمثلة في (بعد العمليات، البعد الهيكلي، البعد البشري، البعد التكنولوجي)، والمتغير التابع المتمثل في الأداء الإبداعي، وهذه كمرحلة استطلاعية استكشافية، ليتم بعدها بقياس الأثر الذي يمكن أن تحدثه المتغيرات المستقلة الجزئية على المتغير التابع وهذا باستخدام أسلوب من الأساليب الإحصائية المتقدمة المتمثلة في الإنحدار الخطي المتعدد.

أولاً: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

بما أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي فهذا يسمح بتطبيق الاختبارات البارامترية (المعلمية)، ولدراسة علاقة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، يمكن التطبيق باستخدام "معامل الارتباط بيرسون" Person correlation. والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (22): مصفوفة الارتباط بيرسون بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

المتغير المستقل		الأداء الإبداعي
بعد العمليات	قيمة الدلالة الإحصائية	0.000
	معامل الارتباط بيرسون	0.505**
البعد الهيكلي	قيمة الدلالة الإحصائية	0.000
	معامل الارتباط بيرسون	0.544**
البعد البشري	قيمة الدلالة الإحصائية	0.000
	معامل الارتباط بيرسون	0.456**
البعد التكنولوجي	قيمة الدلالة الإحصائية	0.000
	معامل الارتباط بيرسون	0.473**
إعادة هندسة التدريب	قيمة الدلالة الإحصائية	0.000
	معامل الارتباط بيرسون	0.624**

المصدر: تم إعداده بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

تشير نتائج تحليل الارتباط إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ودالة إحصائية بين أبعاد المتغير المستقل والأداء الإبداعي، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية لجميع الأبعاد 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 مما يدل على معنوية العلاقات الإحصائية.

بالنسبة لبعد العمليات بلغ معامل ارتباط بيرسون 0.505 وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط متوسطة موجبة مما يشير إلى أن تحسين العمليات يساهم بشكل ملحوظ في تعزيز الأداء الإبداعي أما البعد الهيكلي فقد سجل معامل ارتباط قدره 0.544 وهو أيضا يعبر عن علاقة ارتباط متوسطة موجبة مما يدل على أن الهياكل التنظيمية المرنة والواضحة تدعم الإبداع داخل المؤسسة.

كما بلغ معامل الارتباط للبعد البشري 0.456 وهو ارتباط يميل إلى الضعف مقارنة ببقية الأبعاد مما يعني أن العنصر البشري يؤثر على الأداء الإبداعي ولكن بدرجة أقل كما سجل البعد التكنولوجي معامل ارتباط قدره 0.473 وهو ما يعكس علاقة موجبة متوسطة ويؤكد دور التكنولوجيا في دعم وتحفيز الإبداع.

أما المتغير ككل والمتمثل في إعادة هندسة التدريب فقد حقق أعلى معامل ارتباط 0.624 وهو ارتباط قوي مما يدل على أن تطوير برامج التدريب وإعادة تصميمها يلعب دورا كبيرا في تعزيز الأداء الإبداعي.

1. اختبار افتراضات الانحدار الخطي المتعدد

نظرا لتعدد أبعاد المتغير المستقل (إعادة هندسة التدريب)، لم يكن من المناسب الاعتماد على نموذج الانحدار الخطي البسيط الذي يقتصر على دراسة أثر متغير مستقل واحد فقط على المتغير التابع، لما قد يؤدي إليه ذلك من إغفال للتأثيرات المشتركة والتفاعلية بين الأبعاد المختلفة، وعليه تم اعتماد نموذج الانحدار الخطي المتعدد مما يوفر نتائج أكثر دقة وواقعية في تفسير العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل والاداء الإبداعي. كما يسمح هذا النموذج بتحديد الأبعاد الأكثر تأثيرا، وبالتالي تقديم تحليل إحصائي أكثر شمولاً وملاءمة لطبيعة الدراسة.

قبل البدء بتحليل الانحدار الخطي المتعدد، ومن الناحية الإحصائية، يجب التحقق من دلالة النموذج ككل عبر اختبار ANOVA، ودراسة تأثير كل بعد مستقل باستخدام اختبار t، بالإضافة إلى التأكد من استيفاء افتراضات الانحدار الأساسية، بما في ذلك خطية العلاقة، استقلالية البواقي، عدم وجود تعدد خطي قوي (Multicollinearity)، واتباع التوزيع الطبيعي للبواقي، وهذا لضمان صحة النتائج واستقرارها.

- العلاقة الخطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع: من خلال مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع تبين أنه هناك علاقة ارتباط فيما بينها وبالتالي هناك علاقة خطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.
- جدول تحليل التباين ANOVA واختبار الدلالة الإحصائية الكلية: يهدف هذا التحليل إلى تحديد مدى معنوية النموذج وقدرته على تفسير العلاقة بين أبعاد إعادة هندسة التدريب والأداء الإبداعي، والتأكد من أن النموذج ككل ذو دلالة إحصائية، فمن خلال مخرجات برنامج SPSSV27 تم اعداد الجدول رقم (23) التالي:

الجدول رقم (23): تحليل التباين ANOVA

النموذج		مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	فيشر	الدلالة الإحصائية
1	الانحدار	14.203	4	3.551	8.947	0.000
	البواقي	21.429	54	0.397		

			58	35.632	المجموع	
--	--	--	----	--------	---------	--

المصدر: تم إعداده بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

تشير نتائج تحليل التباين ANOVA إلى أن نموذج الانحدار المستخدم في الدراسة ذو دلالة إحصائية عالية، حيث بلغت قيمة فيشر $F = 8.947$ بمستوى دلالة إحصائية 0.000، وهو ما يدل على معنوية النموذج ككل وقدرته على تفسير العلاقة بين أبعاد إعادة هندسة التدريب والأداء الإبداعي.

كما بلغ مجموع المربعات الخاص بالانحدار 14.203 بدرجة حرية 4 وبمربع متوسطات قدره 3.551، وهو ما يعكس مقدار التباين الذي يفسره النموذج في المتغير التابع، في حين بلغ مجموع مربعات البواقي 21.429 بدرجة حرية 54 وبمربع متوسطات 0.397، مما يمثل التباين غير المفسر، كما بلغ مجموع المربعات الكلي 35.632 بدرجة حرية 58، وهو ما يعني أن النموذج يفسر جزءا معتبرا من التباين الكلي في المتغير التابع مقارنة بالتباين غير المفسر.

وبناء على هذه النتائج يمكن القول إن المتغيرات المستقلة مجتمعة لها تأثير معنوي على المتغير التابع وأن نموذج الانحدار صالح للتحليل والتفسير ويمكن استخدامه في اختبار الفرضيات المتعلقة بالدراسة.

- **الإزدواج الخطي:** أي عدم وجود علاقة خطية بين المتغيرات المستقلة أو ما يسمى بالعلاقات المتداخلة **Multicollinearity** بين المتغيرات المستقلة، ولمعرفة وجود هذه المشكلة من عدمها يجب حساب معامل تضخم التباين **VIF** لكل متغير مستقل على حدى، حيث يجب ألا تكون قيمة معامل تضخم التباين أكبر من 5، لتحقيق شرط عدم وجود الازدواج الخطي.

نلاحظ من خلال جدول تحليل معاملات الانحدار والثابت **Coefficients** أن قيمة **VIF** للمتغيرات المستقلة الجزئية هي على التوالي: 1.509، 1.936، 1.841، 1.508 وهي لم تتعدى القيمة 5 وبالتالي عدم وجود الازدواج الخطي بين المتغيرات المستقلة.

- تحقق شرط بيانات المتغير التابع (الاداء الإبداعي) موزعة طبيعيا.

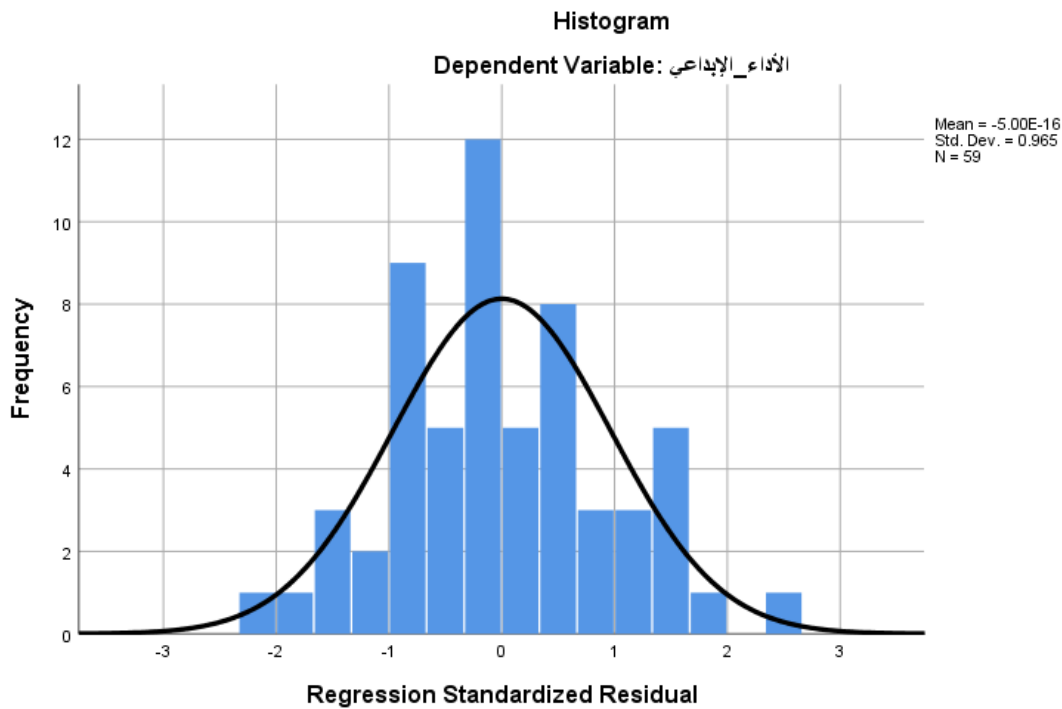
- التأكد من عدم وجود القيم المتطرفة:

هذا الشرط يجب تحقيقه قبل القيام بخطوة الانحدار الخطي المتعدد ويتم التأكد من عدم وجود القيم المتطرفة بالاستعانة باختبار مسافة ميها لانوبيس **mihalanobis**، حيث نقوم بمقارنة أكبر قيمة للاختبار مع القيمة الحرجة لاختبار كاي تربيع الجدولية، والتي يتم استخراجها عند مستوى معنوية

0.001 ودرجة الحرية التي تساوي عدد المتغيرات المستقلة، فإذا كانت أكبر قيمة تم تسجيلها أقل من القيمة الحرجة لاختبار كاي تربيع الجدولية فإننا نقبل الفرض الصفري على أنه لا توجد قيم متطرفة. من خلال برنامج SpssV27 تبين أن أكبر قيمة لمسافة ميها لاناوبيس هي 12.258 وعند مقارنتها بالقيمة الحرجة لاختبار كاي تربيع الجدولية عند مستوى معنوية 0.001 ودرجة الحرية التي تساوي عدد المتغيرات المستقلة أي $df=4$ والتي تساوي 18.470 أي أن قيمة مسافة ميها لاناوبيس أقل من قيمة اختبار كاي تربيع الجدولية، وبالتالي لا وجود للقيم المتطرفة والشرط محقق.

- شرط تجانس البواقي: وهنا يجب أن تتبع البواقي التوزيع الطبيعي وهو ما يوضحه الشكل رقم 14

الشكل رقم 14 تجانس البواقي لمتغير الأداء الإبداعي



المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

من خلال الشكل رقم 14 والذي يمثل شرط تجانس البواقي للمتغير التابع (الأداء الإبداعي) نلاحظ أن البواقي منتشرة بشكل عشوائي كما أن غالبيتها واقعة بين -3 و +3 مما يدل على أن شرط التجانس محقق. كما أظهرت نتائج تحليل البواقي أن متوسط الأخطاء يساوي تقريبا الصفر، وهو ما يدل على عدم وجود تحيز في النموذج، كما أن القيم المعيارية للبواقي تقع ضمن المجال المقبول ($3 \pm$)، مما يشير إلى عدم وجود قيم شاذة مؤثرة.

2. تحديد نموذج الدراسة

بعد التحقق من الشروط السالفة الذكر، توصلنا إلى أنه يمكننا تطبيق أسلوب الانحدار الخطي المتعدد على الدراسة لقياس أثر إعادة هندسة التدريب على الأداء الإبداعي بمؤسسة الإسمنت تبسة، حيث تم تقسيم المتغير المستقل إلى أربعة متغيرات مستقلة: (بعد العمليات، البعد الهيكلي، البعد البشري، البعد التكنولوجي)، وعند صياغة الفرضيات تم صياغتها على أساس ما مدى أثر المتغيرات المستقلة الجزئية على الأداء الإبداعي، وبالتالي يكون نموذج معادلة الانحدار الخطي المتعدد كما يلي:

$$Y = B_0 + B_1X_1 + B_2X_2 + B_3X_3 + B_4X_4 + \epsilon$$

حيث تمثل:

B0: الثابت

X1: بعد العمليات

X2: البعد الهيكلي

X3: البعد البشري

X4: البعد التكنولوجي

ε: يمثل التأثيرات الأخرى غير المفسرة من قبل النموذج.

Bi: يشير إلى مقدار التغير المتوقع في الأداء الإبداعي لكل زيادة وحدة واحدة في المتغير المستقل المقابل، مع ثبات بقية المتغيرات.

Y: الأداء الإبداعي.

وبالتالي يمكن صياغة نموذج الدراسة أي معادلة الانحدار على النحو التالي:

$$\text{الأداء الإبداعي} = B_0 + B_1 \text{ بعد العمليات} + B_2 \text{ البعد الهيكلي} + B_3 \text{ البعد البشري} + B_4 \text{ البعد التكنولوجي} + \epsilon$$

3. تحليل وتفسير النتائج واختبار الفرضيات:

1- ملخص نموذج الانحدار الخطي المتعدد

سيتم عرض ملخص نموذج الانحدار الخطي المتعدد، بهدف تقييم قوة العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، وقياس مدى قدرة النموذج على تفسير التباين في هذا المتغير، وذلك

بالاعتماد على مؤشرات جودة التفسير الإحصائي مثل معامل الارتباط ومعامل التحديد والدلالة الإحصائية الكلية للنموذج، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (24): ملخص النموذج

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المصحح R ² Adjusted	الخطأ المعياري للتقدير	التغير في معامل التحديد	التغير في معامل فيشر
1	0.631	0.399	0.354	0.62995	0.399	8.947

المصدر: تم إعداده بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (24) أعلاه والذي يمثل ملخص نموذج الانحدار الخطي المتعدد إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرات المستقلة الجزئية (أبعاد إعادة هندسة التدريب) والمتغير التابع (الأداء الإبداعي) حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون الخطي $R=0.631$. كما أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن النموذج المكون من أربعة أبعاد مستقلة قادر على تفسير نسبة معتبرة من التباين في المتغير التابع، حيث بلغ R^2 العادي 0.399، مما يشير إلى أن المتغيرات المستقلة تفسر حوالي 40% من التباين الكلي، إلا أن هذا التقدير قد يكون متضخما نسبيا نظرا لعدد المتغيرات وحجم العينة المحدود ($n = 59$).

ولتصحيح هذا التضخيم، تم الاعتماد على R^2 المعدل الذي بلغ $R^2 \text{ Adjusted}=0.354$ ، ما يعكس قدرة تفسيرية حقيقية للنموذج تبلغ نحو 35.4% بعد تعديل تأثير حجم العينة وعدد المتغيرات، وتشير هذه النتائج إلى أن النموذج يمتلك قوة تفسيرية متوسطة، مع بقاء حوالي 35.4% من التباين غير مفسر، مما يدل على وجود عوامل أخرى خارج النموذج تؤثر على الأداء الإبداعي.

2- قياس أثر أبعاد إعادة هندسة التدريب على الأداء الإبداعي

يتيح هذا الجدول تحديد قيمة كل معامل انحدار (B) ودلالة أثره الإحصائية، مما يساعد في فهم مدى قوة تأثير كل بعد على المتغير التابع وتحديد الأبعاد التي تؤثر على الأداء الإبداعي داخل مؤسسة الإسمنت تبسة.

جدول رقم (25): معاملات الانحدار الخطي المتعدد Coefficients

النموذج		التأثير غير معياري B	الخطأ المعياري للمعامل	التأثير المعياري Beta	قيمة t	مستوى الدلالة الإحصائية	Tolerance	معامل تضخم التباين
	الحد الثابت	1.050	0.400		2.625	0.011		

1.509	0.663	0.005	2.909	0.250	0.110	0.320	بعد العمليات	1
1.936	0.517	0.007	2.833	0.270	0.120	0.340	البعد الهيكلي	
1.841	0.543	0.602	0.524	0.070	0.191	0.100	البعد البشري	
1.508	0.663	0.018	2.244	0.210	0.090	0.220	البعد التكنولوجي	

المصدر: تم إعداده بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

يوضح الجدول رقم (25) والذي يمثل معاملات الانحدار حيث تشير النتائج إلى وجود أثر معنوي موجب لأبعاد إعادة هندسة التدريب على الأداء الإبداعي، حيث جاءت قيم Sig أقل من 0.05، والبعض حيث تبين أن البعد الهيكلي هو الأكثر تأثيراً، يليه بعد العمليات، ثم البعد التكنولوجي، في المقابل لم تسجل البعد البشري أي تأثير معنوي على الأداء الإبداعي، حيث كانت قيم الدلالة الإحصائية أكبر من 0.05 التي تمثل مستوى المعنوية.

كما أظهرت معاملات تضخم التباين Tolerance و VIF أن جميع القيم تقع ضمن الحدود المقبولة إحصائياً، مما يدل على عدم وجود مشكلة تعدد خطي بين المتغيرات المستقلة، وبالتالي صحة النموذج الإحصائي المستخدم.

2-1- بعد العمليات

تشير نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد إلى أن بعد العمليات يعد من الأبعاد المؤثرة بشكل معنوي وإيجابي على المتغير التابع داخل النموذج، حيث بلغ معامل الانحدار غير المعياري $B = 0.320$ ، وهو ما يدل على أن زيادة مستوى بعد العمليات بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة مقدارها 0.320 في مستوى المتغير التابع مع ثبات باقي العوامل الأخرى. ويعكس هذا المعامل وجود علاقة طردية بين بعد العمليات والمتغير التابع، أي كلما تحسنت آليات وإجراءات العمليات داخل المؤسسة ارتفع مستوى الأداء بشكل مباشر. كما سجل هذا البعد قيمة التأثير المعياري $Beta = 0.250$ ، مما يعكس قوة تأثير متوسطة مقارنة ببقية الأبعاد ويؤكد أن بعد العمليات يسهم بشكل فعال في تفسير التغيرات الحاصلة في المتغير التابع، كما بلغت قيمة $t = 2.909$ عند مستوى دلالة إحصائية قدره 0.005، وهي قيمة أقل من 0.05 مما يدل على وجود تأثير دال إحصائياً.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ لبعد العمليات على الأداء الإبداعي بمؤسسة الإسمنت تبسة .

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد العمليات على الأداء الإبداعي بمؤسسة الإسمنت تبسة.

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد، حيث تم الاستناد إلى مستوى الدلالة الإحصائية Sig كمعيار لاتخاذ القرار الإحصائي، وقد أظهرت النتائج أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية بلغت 0.005، وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد العمليات على الأداء الإبداعي داخل المؤسسة محل الدراسة.

وبناء على ذلك، يتم رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 ، التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد العمليات على الأداء الإبداعي بمؤسسة الإسمنت تبسة.

2-2- البعد الهيكلي

تشير نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد إلى أن البعد الهيكلي يعد من الأبعاد المؤثرة بشكل إيجابي ودال إحصائياً على المتغير التابع داخل النموذج، حيث بلغ معامل الانحدار غير المعياري B 0.340 =، وهو ما يعني أنه عند زيادة مستوى البعد الهيكلي بوحدة واحدة فإن المتغير التابع يرتفع بمقدار 0.340 وحدة، مع ثبات باقي المتغيرات المستقلة. ويعكس هذا المعامل وجود علاقة طردية بين البعد الهيكلي والأداء، مما يدل على أن وضوح الهيكل التنظيمي ومرونته يسهم في تحسين مستوى الأداء داخل المؤسسة بشكل ملحوظ.

كما بلغ معامل التأثير المعياري $Beta = 0.270$ ، وهو ما يشير إلى قوة تأثير متوسطة تميل إلى الارتفاع مقارنة ببقية الأبعاد، مما يؤكد أهمية البعد الهيكلي في تفسير التغيرات الحاصلة في المتغير التابع. وقد سجل هذا البعد قيمة $t = 2.833$ عند مستوى دلالة إحصائية قدره 0.007، وهي قيمة أقل من 0.05، مما يدل على وجود تأثير معنوي إحصائي. كما يمكن القول أن البعد الهيكلي يمثل عنصراً أساسياً في دعم وتحسين الأداء داخل المؤسسة من خلال دوره في تنظيم العلاقات وتحديد المسؤوليات وتسهيل سير العمل.

■ اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للبعد الهيكلي على الأداء الإبداعي بمؤسسة الإسمنت تبسة.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للبعد الهيكلي على الأداء الإبداعي بمؤسسة الإسمنت تبسة.

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية، تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد، حيث تم الاستناد إلى مستوى الدلالة الإحصائية Sig كمعيار لاتخاذ القرار الإحصائي، وقد أظهرت النتائج أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية بلغت 0.007، وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للبعد الهيكلي على الأداء الإبداعي داخل المؤسسة محل الدراسة.

وبناء على ذلك، يتم رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 ، التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للبعد الهيكلي على الأداء الإبداعي بمؤسسة الإسمنت تبسة.

2-3- البعد البشري

تشير نتائج الانحدار الخطي المتعدد إلى أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد البشري على الأداء الإبداعي، وبالنظر إلى الدلالة الإحصائية، بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية Sig = 0.602 وهي أكبر من 0.05، مما يدل على عدم معنوية هذا التأثير إحصائياً، وبالتالي عدم وجود أثر لهذا البعد ضمن النموذج.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للبعد البشري على الأداء الإبداعي بمؤسسة الإسمنت تبسة.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للبعد البشري على الأداء الإبداعي بمؤسسة الإسمنت تبسة.

لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد، حيث تم الاستناد إلى مستوى الدلالة الإحصائية Sig كمعيار لاتخاذ القرار الإحصائي، وقد أظهرت النتائج أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية بلغت 0.602، وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05، مما يدل

على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للبعد البشري على الأداء الإبداعي داخل المؤسسة محل الدراسة.

وبناء على ذلك، يتم رفض الفرضية البديلة H1 وقبول الفرضية الصفرية H0 التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للبعد البشري على الأداء الإبداعي بمؤسسة الإسمنت تبسة.

2-4- البعد التكنولوجي

تشير نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد إلى أن البعد التكنولوجي يعد من الأبعاد المؤثرة بشكل إيجابي ودال إحصائياً على المتغير التابع داخل النموذج، حيث بلغ معامل الانحدار غير المعياري 0.220، وهو ما يعني أنه عند زيادة مستوى البعد التكنولوجي بوحدة واحدة فإن المتغير التابع يرتفع بمقدار 0.220 وحدة، مع ثبات باقي المتغيرات المستقلة. ويعكس هذا المعامل وجود علاقة طردية بين استخدام التكنولوجيا والأداء، مما يدل على أن توظيف التقنيات الحديثة داخل المؤسسة يساهم في تحسين مستوى الأداء وتعزيز الفعالية.

كما بلغ معامل التأثير المعياري $Beta = 0.210$ ، وهو ما يشير إلى قوة تأثير متوسطة، مما يؤكد أن البعد التكنولوجي له دور مهم لكنه أقل نسبياً مقارنة ببعض الأبعاد الأخرى في تفسير التغيرات في المتغير التابع. وقد سجل هذا البعد قيمة $t = 2.244$ عند مستوى دلالة إحصائية قدره 0.018، وهي قيمة أقل من 0.05، مما يدل على وجود تأثير معنوي إحصائي، وبالتالي فالبعد التكنولوجي يساهم بشكل فعال في تحسين الأداء من خلال تسهيل العمليات، وتسريع الإنجاز، ورفع جودة المخرجات داخل المؤسسة..

■ اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

H₀: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للبعد التكنولوجي على الأداء الإبداعي بمؤسسة الإسمنت تبسة.

H₁: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للبعد التكنولوجي على الأداء الإبداعي بمؤسسة الإسمنت تبسة.

لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة، تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد، حيث تم الاستناد إلى مستوى الدلالة الإحصائية Sig كمعيار لاتخاذ القرار الإحصائي، وقد أظهرت النتائج أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية بلغت 0.018 ، وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، مما

يدل على أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للبعد التكنولوجي على الأداء الإبداعي بالمؤسسة.

وبناء على ذلك، يتم رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للبعد التكنولوجي على الأداء الإبداعي بمؤسسة الإسمنت تبسة.

2-5- اختبار الفرضية الرئيسية:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإعادة هندسة التدريب على الأداء الإبداعي بمؤسسة الإسمنت تبسة.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإعادة هندسة التدريب على الأداء الإبداعي بمؤسسة الإسمنت تبسة.

لاختبار الفرضية الرئيسية، تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد من جدول تحليل التباين Anova، حيث تم الاستناد إلى مستوى الدلالة الإحصائية (Sig) كمعيار لاتخاذ القرار الإحصائي، وقد أظهرت النتائج أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية للنموذج الكلي بلغت Sig = 0.000، وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، وبناء على ذلك، يتم رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 ، التي تنص على أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإعادة هندسة التدريب على الأداء الإبداعي بمؤسسة الإسمنت تبسة.

➤ صياغة المعادلة النهائية

استنادا إلى نتائج الانحدار الخطي المتعدد، يمكن صياغة المعادلة النهائية للنموذج الإحصائي كما يلي:

$$\varepsilon + \text{البعد التكنولوجي} 0.220 + \text{البعد الهيكلي} 0.340 + \text{بعد العمليات} 0.320 + 1.050 = \text{الأداء الإبداعي}$$

تشير نتائج معادلة الانحدار الخطي المتعدد إلى أن الأداء الإبداعي يتأثر بشكل إيجابي بأبعاد المتغير المستقل، حيث بلغ الحد الثابت 1.050 مما يعكس المستوى الأساسي للأداء الإبداعي في حال غياب تأثير المتغيرات المستقلة. كما يتضح أن البعد الهيكلي يساهم بمقدار 0.340 في زيادة الأداء الإبداعي، أي أنه كلما تحسن الهيكل التنظيمي بوحدة واحدة ارتفع الأداء الإبداعي بهذا المقدار

مع ثبات باقي العوامل الأخرى، مما يدل على دوره القوي في دعم التنظيم الداخلي وتوضيح المسؤوليات وتعزيز الانسجام الوظيفي.

كما يساهم بعد العمليات بمقدار 0.320 في تعزيز الأداء الإبداعي، وهو ما يعكس أهمية تحسين الإجراءات التشغيلية وتطوير أساليب العمل في رفع مستوى الإبداع داخل المؤسسة. إضافة إلى ذلك فإن البعد التكنولوجي يعزز الأداء الإبداعي بمقدار 0.220 مما يدل على دور متوسط لهذا البعد في دعم الكفاءة وتسريع الإنجاز وتحسين جودة الأداء.

ومنه يتضح أن أبعاد المتغير المستقل تشكل عاملا مهما في تفسير التغيرات في الأداء الإبداعي، حيث يبرز البعد الهيكلي كأكثر الأبعاد تأثيرا يليه بعد العمليات ثم البعد التكنولوجي، بينما تم استبعاد البعد البشري من النموذج الإحصائي، مما يشير إلى أن تحسين البنية التنظيمية وتطوير العمليات وتوظيف التكنولوجيا يساهم بشكل أساسي في رفع مستوى الأداء الإبداعي داخل مؤسسة الإسمنت تبسة.

ثانيا: نتائج اختبار فرضية الفروق

1- اختبار الفرضية الفرقية الأولى:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول أثر إعادة هندسة التدريب على الأداء الإبداعي تعزى للمتغير التعريفي الجنس عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

H1: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول أثر إعادة هندسة التدريب على الأداء الإبداعي تعزى للمتغير التعريفي الجنس عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية سيتم استخدام اختبار Independent-Simples-test

جدول رقم (26): تحديد نوع التحليل المناسب

نوع المتغير	التحليل المناسب
ثنائي الجنس ذكر، أنثى	T-Test

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

Independent Samples Test

Levene's Test for
Equality of
Variances

t-test for Equality of Means

		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
الأداء_الإبداعي	Equal variances assumed	.562	.457	.756	57	.453	.18209	.24075	-.30001	.66418
	Equal variances not assumed			.683	18.854	.503	.18209	.26647	-.37594	.74011

من خلال الجدول رقم (27) تم استخدام اختبار (Independent Samples T-test) لاختبار فرضية الفروق المتعلقة بمتغير الجنس، وقد أظهرت نتائج اختبار تجانس التباين (Levene's Test) أن قيمة مستوى الدلالة بلغت 0.457، وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على تحقق شرط تساوي التباين بين المجموعتين، وبالتالي الاعتماد على نتائج السطر الأول (Equal variances assumed) كما بينت نتائج اختبار T-test أن قيمة $\text{Sig (2-tailed)} = 0.453$ وهي أكبر من 0.05 مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في تقديراتهم لأثر إعادة هندسة التدريب على الأداء الإبداعي، كما أن ضعف قيمة الفرق بين المتوسطات 0.182 ووقوع فترة الثقة بين قيم سالبة وموجبة يعزز هذا الاستنتاج، مما يدل على تقارب وجهات نظر أفراد العينة بغض النظر عن الجنس.

وبالتالي يتم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول أثر إعادة هندسة التدريب على الأداء الإبداعي تعزى للمتغير التعريفي الجنس عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

2- اختبار الفرضية الفرقية الثانية:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول أثر إعادة هندسة التدريب على الأداء الإبداعي تعزى للمتغير التعريفي الفئة العمرية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

H1: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول أثر إعادة هندسة التدريب على الأداء الإبداعي تعزى للمتغير التعريفي الفئة العمرية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

لاختبار الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA لاختبار ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول الأداء الإبداعي تعزى لمتغير الفئة العمرية.

الجدول رقم (27): نتائج اختبار ANOVA لتحليل التباين لمتغير الفئة العمرية

ANOVA					
الأداء_الإبداعي	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.215	3	.072	.112	.953
Within Groups	35.416	55	.644		
Total	35.632	58			

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

أظهرت نتائج الجدول أن قيمة اختبار F بلغت 0.112 عند دلالة إحصائية Sig = 0.953، وهي قيمة أكبر من مستوى المعتمد 0.05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الفئات العمرية المختلفة. كما بلغ مجموع المربعات بين المجموعات 0.215 مقابل 35.416 داخل المجموعات، وهو ما يشير إلى أن التباين في استجابات الأفراد يرجع أساساً إلى الاختلاف داخل الفئات وليس بينها. وبالتالي يتم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول أثر إعادة هندسة التدريب على الأداء الإبداعي تعزى للمتغير التعريفي للفئة العمرية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

3- اختبار الفرضية الفرقية الثالثة:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول أثر إعادة هندسة التدريب على الأداء الإبداعي تعزى للمتغير التعريفي المستوى التعليمي عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

H1: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول أثر إعادة هندسة التدريب على الأداء الإبداعي تعزى للمتغير التعريفي المستوى التعليمي عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

لاختبار الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لاختبار ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول الأداء الإبداعي تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

جدول رقم(28): يبين نتائج اختبار ANOVA لتحليل التباين لمتغير المستوى التعليمي

ANOVA

الإبداعِي_الأداء

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.617	3	.539	.871	.462
Within Groups	34.015	55	.618		
Total	35.632	58			

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

أظهرت نتائج الجدول رقم(28) أن قيمة اختبار F بلغت 0.871 عند دلالة إحصائية Sig = 0.462، وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية 0.05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المستوى التعليمي المختلفة. كما بلغ مجموع المربعات بين المجموعات 1.617 مقابل 34.015 داخل المجموعات، وهو ما يشير إلى أن التباين في استجابات الأفراد يرجع أساسا إلى الاختلاف داخل الفئات وليس بينها. وبالتالي يتم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول أثر إعادة هندسة التدريب على الأداء الإبداعي تعزى للمتغير التعريفي المستوى التعليمي عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

4- اختبار الفرضية الفرقية الرابعة:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول أثر إعادة هندسة التدريب على الأداء الإبداعي تعزى للمتغير التعريفي الأقدمية في العمل عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

H1: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول أثر إعادة هندسة التدريب على الأداء الإبداعي تعزى للمتغير التعريفي الأقدمية في العمل عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

لاختبار الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لاختبار ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول الأداء الإبداعي تعزى لمتغير الأقدمية في العمل.

جدول رقم(29): يبين نتائج اختبار ANOVA لتحليل التباين لمتغير الاقدمية في العمل

ANOVA

الإبداعِي_الأداء

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.439	3	.480	.771	.515
Within Groups	34.193	55	.622		
Total	35.632	58			

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

أظهرت نتائج الجدول رقم (29) أن قيمة اختبار F بلغت 0.771 عند دلالة إحصائية Sig = 0.515، وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية 0.05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الاقدمية في العمل المختلفة. كما بلغ مجموع المربعات بين المجموعات 1.617 مقابل 34.015 داخل المجموعات، وهو ما يشير إلى أن التباين في استجابات الأفراد يرجع أساسا إلى الاختلاف داخل الفئات وليس بينها. وبالتالي يتم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول أثر إعادة هندسة التدريب على الأداء الإبداعي تعزى للمتغير التعريفي المستوى التعليمي عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

5- اختبار الفرضية الفرقية الخامسة:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول أثر إعادة هندسة التدريب على الأداء الإبداعي تعزى للمتغير التعريفي للوظيفة الحالية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

H1: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول أثر إعادة هندسة التدريب على الأداء الإبداعي تعزى للمتغير التعريفي للوظيفة الحالية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

لاختبار الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لاختبار ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول الاداء الإبداعي تعزى لمتغير الوظيفة الحالية.

جدول رقم (30): يبين نتائج اختبار ANOVA لتحليل التباين لمتغير الوظيفة الحالية

ANOVA

الإبداع_الأداء

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.192	2	.096	.152	.859
Within Groups	35.439	56	.633		
Total	35.632	58			

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

أظهرت نتائج الجدول رقم (30) أن قيمة اختبار F بلغت 0.152 عند مستوى دلالة Sig = 0.859، وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية 0.05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الوظيفة الحالية المختلفة. كما بلغ مجموع المربعات بين المجموعات 0.192 مقابل 35.439 داخل المجموعات، وهو ما يشير إلى أن أغلب التباين في استجابات أفراد العينة يعود إلى الاختلاف داخل المجموعات وليس بينها.

وبالتالي يتم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول أثر إعادة هندسة التدريب على الأداء الإبداعي تعزى لمتغير الرتبة الحالية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

خلاصة الفصل

تم تحليل أثر أبعاد إعادة هندسة التدريب على الأداء الإبداعي بمؤسسة الإسمنت تبسة، وقد تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم تصميمها في ثلاثة محاور، خصص المحور الأول للبيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة المكونة من 59 مفردة، في حين تناول المحور الثاني للمتغير المستقل والمتمثل في إعادة هندسة التدريب بأبعاده، بينما خصص المحور الثالث للمتغير التابع والمتمثل في الأداء الإبداعي.

تم إخضاع البيانات للتحليل باستخدام برنامج (SPSS V27)، بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية، لاسيما تحليل الانحدار الخطي المتعدد، حيث أظهرت النتائج أن هناك أبعاد لها أثر إيجابي ودال إحصائيا على الأداء الإبداعي مع تفاوت في قوة هذا التأثير، في حين لم يظهر البعد البشري أي أثر دال إحصائيا.

توصلت النتائج إلى أن النموذج ككل دال إحصائيا، مما يدل على وجود أثر معنوي لأبعاد إعادة هندسة التدريب مجتمعة على الأداء الإبداعي. وقد بلغت القدرة التفسيرية للنموذج أن المتغيرات المستقلة تفسر حوالي 35.5% من التباين في المتغير التابع، في حين أن النسبة المتبقية والمقدرة بـ 64.5% تعود إلى عوامل أخرى لم يتم إدراجها في النموذج.

الخاتمة

خلاصة

لقد إنطلقت الدراسة الحالية من حقيقة الضرورة الملحة للتدريب في حياة المؤسسات الاقتصادية المعاصرة التي تسعى جاهدة إلى تحسين أداء عاملها وتنمية قدراتهم الإبداعية داخل العمل باستمرار، وأن التدريب في شكله التقليدي لا يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة الطموحة في بيئة أعمالها التي تتسم بالديناميكية والمنافسة الشديدة والتغيرات المتسارعة والمستمرة.

من هذا المنطلق، لم تعد فكرة التخلي تماما عن النظم التقليدية للتدريب والتوجه نحو النظم والأساليب الحديثة له مجرد خيار، بل أمرا حتميا أمام المؤسسات الاقتصادية اليوم، ومن أنجع الأساليب الإدارية التي تمكن هذه الأخيرة من تحقيق هذا الانتقال الجذري وتحقيق نتائج فائقة في الأداء الإبداعي للعاملين أسلوب إعادة هندسة التدريب.

وعليه، جاءت هذه الدراسة لتؤكد على الأثر البالغ الذي تحدثه عمليات إعادة هندسة التدريب في تحسين الأداء الإبداعي للعاملين، حيث تناول الجانب النظري للدراسة مختلف المفاهيم المتعلقة بالتدريب وإعادة هندسته، مع توضيح أهم أبعاده ومراحله والأساليب المرتبطة به، بالإضافة إلى التطرق مفهوم الأداء الإبداعي، أبعاده، وآليات إدارته تحسينه، مع الإشارة من خلال الأدبيات النظرية إلى وجود علاقة تأثير إيجابية لإعادة هندسة التدريب على الأداء الإبداعي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية.

ولدعم نتائج الجانب النظري، تم إجراء دراسة تطبيقية على مستوى مؤسسة الإسمنت- تبسة، التي أظهرت نتائجها عموما وجود أثر لإعادة هندسة التدريب على الأداء الإبداعي، مع اختلاف درجة التأثير بين الأبعاد المدروسة، حيث ظهر أن بعض الأبعاد كانت أكثر مساهمة في تحسين الأداء مقارنة بأبعاد أخرى.

وسيتم التفصيل في نتائج الجانبين النظري والتطبيقي مع تقديم بعض التوصيات بناء على النتائج المتوصل إليها وكذا اقتراح بعض المواضيع التي تكمل النتائج المتوصل إليها من خلال ما سيأتي.

أولا: نتائج الدراسة

1. نتائج الجانب النظري:

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة في جانبها النظري ما يلي:

- يعتبر التدريب أداة أساسية لتنمية وتحسين كفاءة العاملين في المؤسسة الإقتصادية؛
- لا تسمح النظم التقليدية للتدريب بتحقيق أهدافه نظرا للمشكلات التي يعاني منها ومن أبرزها ضعف مواكبة التطورات التكنولوجية، الاعتماد على الأساليب التقليدية، عدم تحديد الاحتياجات التدريبية، إضافة الى محدودية تنمية المهارات الإبداعية لدى العاملين؛
- يقوم أسلوب إعادة هندسة التدريب بإعادة تنظيم العملية التدريبية وتحديثها بطريقة أكثر فعالية؛
- يمثل الأداء الإبداعي قدرة العاملين على تقديم أفكار وأساليب جديدة تساهم في تحسين العمل، حيث تكمن أهميته في تعزيز كفاءة المؤسسة، تحسين الأداء، وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة؛
- إن الأداء الإبداعي للعاملين يتأثر بعدة عوامل منها التدريب، بيئة العمل، والتحفيز؛
- إن اعتماد أساليب تدريب حديثة يساعد العاملين على الابتكار وتقديم أفكار جديدة؛
- بينت الأدبيات النظرية التي تطرقت إلى علاقة التدريب بأداء العاملين إلى وجود تأثير إيجابي بين للتدريب على أداء العاملين وقدراتهم الإبداعية؛
- إن الاهتمام بالعنصر البشري يساهم في تحسين أداء المؤسسة بشكل عام.

2. نتائج الجانب التطبيقي:

- بعد معالجة البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة عبر برنامج SPSS بهدف اختبار فرضيات الدراسة وتحليل علاقات التأثير بين المتغيرات، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التطبيقية المتعلقة بأثر أبعاد المتغير المستقل على الأداء الإبداعي داخل المؤسسة، ويمكن عرضها كما يلي:
- وجود أثر موجب متوسط لبعد العمليات على الأداء الإبداعي حيث بلغت قيمة $B = 0.320$ و $Beta = 0.250$ ، مما يعكس دوره في تحسين سير العمل وتبسيط الإجراءات وزيادة كفاءة الأداء وهو ما يساهم في خلق بيئة داعمة للإبداع داخل المؤسسة؛

- وجود أثر موجب متوسط إلى مرتفع نسبيا للبعد الهيكلي على الأداء الإبداعي حيث بلغت قيمة $B = 0.340$ و $Beta = 0.270$ ، مما يعكس أهمية الهيكل التنظيمي في تنظيم العلاقات الوظيفية وتوضيح المسؤوليات وتعزيز الانسجام وهو ما يدعم تطوير الأداء الإبداعي؛
- وجود أثر موجب متوسط للبعد التكنولوجي على الأداء الإبداعي حيث بلغت قيمة $B = 0.220$ و $Beta = 0.210$ ، مما يدل على مساهمة التكنولوجيا في تحسين سرعة الإنجاز وتسهيل تبادل المعلومات ورفع جودة الأداء داخل المؤسسة؛
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للبعد البشري على الأداء الإبداعي حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية 0.602؛
- وجود أثر كلي موجب ودال إحصائيا لأبعاد المتغير المستقل على الأداء الإبداعي حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية 0.000، مما يعكس الدور التكاملي لهذه الأبعاد في تعزيز الأداء الإبداعي وتحسين فعالية المؤسسة؛
- أظهرت نتائج اختبار T-Test المتعلقة بمتغير الجنس أن قيمة مستوى الدلالة بلغت 0.453 وهي أكبر من 0.05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في استجاباتهم حول أثر إعادة هندسة التدريب على الأداء الإبداعي؛
- بينت نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA الخاص بمتغير الفئة العمرية أن قيمة Sig بلغت 0.953 وهي أكبر من 0.05، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مختلف الفئات العمرية في تقديراتهم للأداء الإبداعي؛
- أظهرت نتائج اختبار ANOVA المتعلقة بمتغير المستوى التعليمي أن قيمة مستوى الدلالة بلغت 0.462 وهي أكبر من 0.05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات التعليم المختلفة في استجابات أفراد العينة؛
- أوضحت نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي الخاص بمتغير الأقدمية في العمل أن قيمة Sig بلغت 0.515 وهي أكبر من 0.05، مما يؤكد عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة تبعا لمتغير الأقدمية في العمل؛

- أظهرت نتائج اختبار ANOVA المتعلقة بمتغير الوظيفة الحالية أن قيمة مستوى الدلالة بلغت 0.859 وهي أكبر من 0.05، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة وفقا للوظيفة الحالية في تقديراتهم للأداء الإبداعي.

ثانيا: التوصيات

- في ضوء النتائج المتوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات، تم صياغة مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى تعزيز الأداء الإبداعي داخل المؤسسة وتحسين مختلف الممارسات التنظيمية والإدارية بما يدعم فعالية الأداء ويعزز بيئة العمل، والمتمثلة في الآتي:
- العمل على تبسيط الإجراءات الإدارية وتقليل التعقيدات الروتينية داخل المؤسسة، مع اعتماد أساليب عمل مرنة تساهم في تحسين سرعة الإنجاز ورفع كفاءة الأداء بما يدعم تنمية الإبداع لدى العاملين؛
- تطوير التنظيم الداخلي للمؤسسة من خلال توضيح الصلاحيات والمسؤوليات وتعزيز التنسيق بين مختلف المصالح والأقسام، بما يساهم في توفير بيئة عمل أكثر انسجاما وقدرة على دعم الأفكار الإبداعية؛
- اعتماد أساليب تدريب حديثة تتناسب مع احتياجات العاملين؛
- توفير الوسائل التكنولوجية التي تساعد على تحسين التدريب؛
- تشجيع العاملين على المشاركة في الدورات التدريبية؛
- توفير بيئة عمل تساعد على الابتكار وتبادل الأفكار؛
- تعزيز استخدام التقنيات الحديثة ونظم المعلومات الإدارية داخل المؤسسة، مع تحديث الوسائل الرقمية بشكل مستمر لضمان تحسين جودة الأداء وتسهيل تدفق المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية؛

- الاهتمام بتنمية المورد البشري من خلال توفير برامج تدريبية متخصصة، وتحفيز العاملين على الابتكار والمشاركة في اتخاذ القرار، بما يساهم في رفع كفاءتهم وتحسين مستوى أدائهم المهني والإبداعي؛
- اعتماد رؤية شاملة ومتكاملة في تسيير المؤسسة تقوم على التنسيق بين مختلف الجوانب الإدارية والتنظيمية والتقنية، بما يضمن تحقيق أداء إبداعي أكثر فعالية واستدامة؛
- تعزيز مبادئ العدالة والمساواة بين العاملين دون تمييز، مع ضمان تكافؤ الفرص في مجالات التدريب والتطوير المهني بما يدعم استقرار الأداء داخل المؤسسة؛
- تصميم برامج تكوين وتطوير مهني تراعي اختلاف الفئات العمرية وتستفيد من تنوع الخبرات والتجارب المهنية بين العاملين، بما يعزز تبادل المعرفة وتنمية القدرات الإبداعية؛
- ترسيخ ثقافة التعلم المستمر وتشجيع اكتساب المهارات التطبيقية والخبرات المهنية لجميع العاملين، بما يسمح بتحسين الأداء بغض النظر عن المستوى التعليمي؛
- الاستفادة من الخبرات المهنية المتراكمة للعاملين وتشجيع تبادل المعارف والتجارب داخل المؤسسة، بما يساهم في دعم العمل الجماعي وتحسين جودة الأداء.

ثالثاً: آفاق الدراسة

- في ختام هذه الدراسة، وبعد مناقشة النتائج التطبيقية واختبار الفرضيات، يمكن فتح المجال أمام مجموعة من الآفاق البحثية التي من شأنها توسيع فهم موضوع الدراسة وتعميق معالجته من زوايا حديثة ومتجددة، بما يتيح تطويره مستقبلاً وفق التحولات الإدارية والتكنولوجية الراهنة.
- التحول نحو الإدارة الذكية كمدخل لتعزيز الأداء الإبداعي في المؤسسات الحديثة؛
 - دور الذكاء الاصطناعي وتطبيقات الرقمنة في تطوير الكفاءات وتحسين الأداء المؤسسي؛
 - حوكمة التدريب وبناء القدرات كآلية استراتيجية لرفع جودة الأداء التنظيمي والإبداعي؛
 - دراسة أثر التدريب الإلكتروني على الأداء الإبداعي؛

- دراسة العلاقة بين إعادة هندسة التدريب والرضا الوظيفي؛
- إجراء الدراسة على مؤسسات وقطاعات أخرى للمقارنة بين النتائج؛
- دراسة معوقات تطبيق إعادة هندسة التدريب داخل المؤسسات الجزائرية؛
- التوسع في دراسة دور التكنولوجيا الحديثة في تطوير التدريب.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1. الكتب

- ابراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي - بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013.
- ادوارد دي بونو، قبعات التفكير الست، ترجمة خليل الجبوسي، المجمع الثقافي، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة، 2001.
- براح فوزية، مبادئ هندسة التكوين وتنفيذ العملية التدريبية، المركز الديمقراطي العربي للنشر والتوزيع، برلين، ألمانيا، ط1، 2023.
- رشاد أحمد عبد اللطيف، تنمية المنظمات الاجتماعية - مدخل مهني لطريقة تنظيم المجتمع، دار وفاء الدنيا للنشر والتوزيع، ط1، الاسكندرية، مصر، 2007.
- رعد الصرن ، إدارة الإبداع والابتكار-الأسس التكنولوجية وطرق التطبيق-، دار الرضا للنشر والتوزيع،، الجزء الأول، دمشق، سوريا، 2000.
- رمضان حسين الشيخ، الاستراتيجيات العملية لتعلم الإبداع والابتكار، دار بوك سيتي للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2009.
- سليم جلدة بطرس، منير عبوي زيد، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2006.
- السيد عيلوه، تحديد الاحتياجات التدريبية، دار ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2006.
- صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية - مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2004.
- طاهر محمود الكلاله، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

- عاكف لطفي خصاونة ، إدارة الإبداع والإبتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2002.
- عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 1998.
- عصمت سليم القرالة، الحكمانية في الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009.
- علي الحمادي، القائد المتميز بين الموهبة والإبداع، المجموعة العربية للتدريب والنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2013.
- علي السلمي، السلوك التنظيمي، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1988.
- علي جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية - المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2003.
- كافي مصطفى يوسف، الموارد البشرية من منظور إداري تنموي تكنولوجي عولمي، دار الرواد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- كنج نيجل، أندرسون نيكل، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، ترجمة محمد سيد أحمد محمد، عبد الحكم أحمد الخزامي، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2004.
- مبروكة عمر محيرق، تدريب الموارد البشرية، دار السحاب للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2013.
- محسن الكومي، خطواتك نحو التدريب الفعال، نشر ذاتي، الإسكندرية، مصر، 2022.
- محمد صالح فالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2004.

- محمد عبد الفتاح الصيرفي ، الإدارة الرائدة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2002.
- محمد قدري حسن، إدارة الأداء المتميز - قياس الأداء، تقييم الأداء، تحسين الأداء مؤسسا وفرديا، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2015/2014.
- مشهور ثروت ، استراتيجيات التطوير الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2000.
- مفلح راتب الحميدي وآخرون، إعادة هندسة العمليات، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط01، عمان، الاردن ، 2016.
- مؤيد عبد المحسن الفضل ،الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، أثراء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009.

2. المقالات العلمية

- أحمد حسين عبد المعطي، أحمد زارع أحمد، التدريب الإلكتروني ودوره في تحقيق التنمية المهنية لمعلم الدراسات الاجتماعية، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، العدد31، جامعة الإمارات العربية المتحدة، 2012.
- الموسوي، بتول عطية خلف، تأثير الإبداع التكنولوجي في تطوير منتجات الشركة، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، العدد78، جامعة بغداد، العراق، 2009.
- أيمن نعيم ثابت، دور إعادة هندسة العمليات في تحسين المسار الوظيفي -دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للاتصالات، المجلة العلمية للبحوث التجارية، العدد 02، جامعة المنوفية، مصر، 2025.
- باديس بوخلوة، فريدة بلة، أثر التفكير الإبداعي للمديرين على جودة الخدمة في التعليم العالي دراسة ميدانية في جامعة قاصدي مرباح، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2018.

- بشير بن لحبيب، أثر المداخل الحديثة للتغيير التنظيمي على تنمية الموارد البشرية -مدخل إعادة هندسة العمليات نموذجاً، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 21، 2016.
- بوجمعة عوني، والياس بن الستاتي، أثر العوامل التنظيمية على الأداء الإبداعي للعاملين -دراسة هلال الأطباء الكوبيين بالمستشفيات العمومية في الجنوب الشرق الجزائري، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد 6، العدد 2، جامعة ورقلة، الجزائر، 2019.
- جابر عاجب الطيب، دور التدريب في تطوير أداء العاملين في المؤسسات الحكومية-دراسة حالة المجلس التشريعي السوداني ولاية الخرطوم، مجلة القلم العلمية، العدد 06، مركز بحوث ودراسات دول حوض البحر الأحمر، السودان، 2021.
- سارة بن بو لرباح، عبد الكريم الطيف، فاعلية نظرية تريز TRIZ في تنمية التفكير الابتكاري والابداعي، مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد 10، العدد 01، 2020.
- عبد القادر خريشي ، بن لحبيب بشير، إعادة هندسة وظيفة التدريب كنموذج مقترح لتنمية المورد البشري في المؤسسة، مجلة دراسات اجتماعية، العدد 18، مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية، الجزائر، 2015.
- عزمي مصطفى أبو الحاج، دور إعادة الهندسة في تطوير الأداء في المؤسسات التعليمية العالي في فلسطين، المجلة العلمية لكلية التربية، المجلد 33، العدد 07، جامعة اسيوط، فلسطين، 2017.
- فاطمة الزهراء قوفي، سيرورة إعادة هندسة التدريب في مؤسسة اقتصادية -دراسة حالة شركة نفضال، فرع تبسة، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 02، العدد 02، الوادي، الجزائر، 2017.
- فاطمة علي الشهري، دور إدارة المواهب في تعزيز الأداء الإبداعي في وزارة الخارجية بمدينة جدة لعام 2022، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 6، العدد 21، 2022.

- ليلي بوحديد، إلهام يحيوي، دور التدريب في تفعيل تخطيط المسار الوظيفي بالمؤسسة الخدمية- دراسة حالة جامعة باتنة، مجلة الحقيقة للعلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 31، جامعة أدرار، 2014.
- محمد قريني ، الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 37، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2008.
- نعيمة بارك ، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين انتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، جامعة الشلف، العدد 07، 2009.
- يوسف مدوكي ، أثر قدرات عمال البحث والتطوير على الأداء الإبداعي- دراسة مجموعة من مؤسسات الصناعية الالكترونية في الجزائر، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 5، العدد 1، 2018.
- ذهبية سيد علي، أهمية التدريب في المؤسسة، مجلة جيل العلوم الانسانية والاجتماعية، ، العدد 04، مركز جيل البحث العلمي، الجزائر، 2015
- محمد العيد ختيم، رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين من خلال برامج التدريب في المؤسسات الأجنبية الكبرى - دراسة حالة مؤسسة لافارج بالمسيلة، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 12، العدد 02، جامعة الأغواط، 2021.

3. الملتقيات والمؤتمرات العلمية

- مخلوفي عبد السلام، الاتجاهات المعاصرة في التدريب الإداري - التدريب الموجه بالأداء، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الدولي حول: التنمية البشرية وفرعي الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2004.

4. رسائل الماجستير والدكتوراه

- أحلام خان ، أهمية اعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015.
- براءة عبد الكريم، جودن الطنبور، الإبداع الإداري لدي مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقتها بإدارة التغيير ومقاومته، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2018.
- جميلة بوشو ، دور المناخ التنظيمي في تطوير الأداء الإبداعي للمورد البشري في المنظمة- دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة المدية، 2021/2020.
- حسين يريقي، استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007/2008.
- سعيد القحطاني ، جابر سعيد، تأثير الأداء الإبداعي للمدير على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية الأمير سلطان للسياحة والإدارة، جامعة الفيصل، الرياض، 2012.
- سوزان حسين عبد الحميد، معوقات الأداء الإبداعي لمعلمي التربية الفنية في مرحلة الأساسية بمحافظة غزة وسبل الحد منها، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في أصول التربية، كلية التربية، جامعة الازدهار، 2015.
- عبد الحليم جقبوب ، أثر الإدارة الفعالة للوقت على تنمية الإبداع الإداري دراسة مسحية من وجهة نظر الأساتذة الإداريين بجامعة الجلفة، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة يحي فارس، المدية، 2021-2020.

- عذاري سعود الهاجري، أثر التمكين و الإبداع في تحسين أداء العاملين دراسة تطبيقية بالهيئة العامة لصناعة في دولة الكويت، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2011.
- فاطمة الزهراء قوفي، إعادة هندسة عمليات تدريب الموارد البشرية وأثرها على الأداء البشري في المؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة إسمنت تبسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2020 - 2019.
- محسن عبد الأمير عطية الطائي، رأس المال البشري وتأثيره في تعزيز الأداء الإبداعي للعاملين - دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في معمل إسمنت سامان في محافظة الممتى، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، 2021.

5. المواقع الإلكترونية

- <https://dralidashti.com/creativity/stages-of-the-creative-process>

ثانيا: المراجع باللغة الانجليزية

1. BOOKS

- Boly Vincent, Ingénierie de l'innovation- organisation et méthodologies des entreprises innovantes, 2eme édition, Lavoisier : Paris, France, 2008.

2. Journal Articles

- Hagedoorn John, Cloudt Myriam, Measuring innovative performance: is there an advantage in using multiple indicators?, Research Policy, vol 32, 2003.

- KasimuSendawula et al, Training employee engagement and employee performance: Evidence from Uganda's health sector, Cogent Business & Management, Vol 05, 2018.
- Mozf Mohammad Amyan, The Impact of Training on the Performance of Employees Case Study Search and Rescue Team: Jordanian Civil Defense, International Business and Management, Vol. 12, No. 3, 2016.
- Nadeem Haider et al, Relationship of training and education with employee performance in financial institutions, International Letters of Social and Humanistic Sciences Online, Vol 41, 2014.
- Wang, E.T.G., Wei, the importance of market orientation, learning orientation, and quality orientation capabilities in TQM: An example from Taiwanese software industry, Total Quality Management, 16(10), 2005.

3. Conferences

- Walker, R.M, Innovation and organizational performance – evidence and a research agenda, Advanced Institute of management research working paper, WP No 002, June 2004.

الملاحق

الملحق رقم (01): وثيقة التبرص



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
نباة عمادة الكلية مكلفة بالدراسات والمسابيل المرتبطة بالطلبة
مصلحة التعليم والتقييم

اتفاقية التبرص

المادة الأولى: هذه الاتفاقية تضبط علاقة جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة - ممثلة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

مع المؤسسة: صو. تبسة إلى سجن تبسة
مقرها: تبسة

ممثلة من طرف: حفا بيج عبد الطال الوظيفة: مدير الموارد البشرية

هذه الاتفاقية ترفد إلى تنظيم تبرص تبسي للطلبة الاتية أسماؤهم:

- 1- موسى صريم 2- يوحنا حارة حمار
3- ماستر التخصص 4- إدارة أعمال
عنوان المذكرة: أثر إعادة هندسة التدريس على الإنتاج الإبداعي في المؤسسات
إلى قرصانية
الاستاذ (ة) المشرف (ة): قو. في خاتمة التبرص
هذه الاتفاقية تهدف إلى تنظيم تبرص تطبيقي للطلبة الاتية أسماؤهم:

- 1- 3 2- 2 3- 1
4- 5 5- 4

ليسانس التخصص:
عنوان تقرير التبرص:

الاستاذ (ة) المشرف(ة) :

وذلك طبقا للمرسوم رقم : 90-88 المؤرخ في : 1988/05/03 القرار الوزاري المؤرخ في ماي 1989.

المادة الثانية : يهدف هذا التريض الى ضمان تطبيق الدراسات المعطاة في القسم والمطابقة للبرنامج والمخططات التعليمية في تخصص الطلبة المعنيين .

المادة الثالثة : التريض التطبيقي يجرى في مصلحة :

مصلحة المصنعة
الفترة من : 14/04/2026 الى 30/04/2026

المادة الرابعة : برنامج التريض المعد من طرف الكلية مراقب عند تنفيذه من طرف جامعة تبسة والمؤسسة المعنية.

المادة الخامسة :

على غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر بمتابعة تنفيذ التريض التطبيقي هؤلاء الاشخاص مكلفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية للتنفيذ الامثل للبرنامج وكل غياب للمتريض ينبغي أن يكون على استمارة السيرة الذاتية المسلمة من طرف الكلية.

المادة السادسة : خلال التريض التطبيقي والحدود بثلاثين يوما يتبع المتريض مجموع الموظفين في وجباته المحددة في النظام الداخلي وعليه يحسب على المؤسسة أن توضع للطلبة عند وصولهم أماكن تربصهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الأمن والنظافة وتبين لهم الأخطاء الممكنة.

المادة السابعة : في حالة الإخلال بهذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في إنهاء تريض الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مسجلة ومؤمنة الوصول.

المادة الثامنة : تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المتريض ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وتسهر بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة والأمن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ التريض.

المادة التاسعة : في حالة حادث ما على المتريضين بمكان التوجيه يجب على المؤسسة أن تلجأ الى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة الى القسم.

المادة العاشرة : تتحمل المؤسسة التكفل بالطلبة في حدود إمكانياتها وحسب مجمل الاتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الوجوب وإلا فإن الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية النقل ، المسكن ، المطعم.



الملحق رقم (02): نموذج استمارة الاستبيان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



استبيان

إلى مسؤولي مؤسسة الإسمنت - تبسة-؛
تحية طيبة وبعد:

في إطار إنجاز مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال، والتي تتناول موضوع: أثر إعادة هندسة التدريب على الأداء الإبداعي في المؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة الاسمنت تبسة. نضع بين أيديكم هذا الاستبيان كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، نأمل منكم التكرم بالإجابة على مختلف العبارات بكل صدق وموضوعية، لما في ذلك من أهمية في الوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة. كما نتعهد بأن إجاباتكم ستحظى بالسرية التامة وستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي. تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

المشرف:

د. فاطمة الزهراء قوفي

إعداد الطالبتين:

مريم مويسي

منار بوحفارة

البريد الإلكتروني لأي استفسار علمي: bouhafaramanar00@gmail.com

mouici.mariem@gmail.com

المحور 1. البيانات الشخصية والوظيفية

يرجى وضع العلامة (X) في الخانة المناسبة:

1. الجنس:

☐

أنثى

☐

ذكر

2. الفئات العمرية:

☐

من 25 إلى أقل من 35 سنة

☐

أقل من 25 سنة

☐

من 45 سنة فأكثر

☐

من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة

3. المستوى التعليمي:

☐

دراسات عليا

☐

ثانوي فأقل

شهادات أخرى (حدد):

☐

جامعي

4. الأقدمية في العمل:

☐

من 5 إلى أقل من 10 سنوات

☐

أقل من 5 سنوات

☐

من 15 سنة فأكثر

☐

من 10 إلى أقل من 15 سنوات

5. الوظيفة الحالية:

☐

إطار مسير

☐

إطار

☐

إطار سامي

☐

لا

☐

نعم

6. هل خضعت في مسارك المهني لدورات التدريبية:

7. في حالة نعم أذكر عددها:

يرجى منكم إبداء رأيكم على مدى توافر ما يلي في مؤسساتكم:

المحور 2. إعادة هندسة التدريب					
الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
1- بعد العمليات					
01	ترتبط أهداف التدريب بالأهداف العامة للمؤسسة.				
02	توفر المؤسسة ميزانية كافية لتغطية تكاليف التدريب.				
03	تدار عملية التدريب وفق أنظمة وإجراءات واضحة ومنظمة.				
04	يتم تقييم نتائج عملية التدريب بشكل دوري ومستمر.				
2- البعد الهيكلي					
05	توجد وحدة مستقلة تتولى شؤون التدريب.				
06	تضم وحدة التدريب كفاءات مؤهلة في مجال إدارة وتصميم البرامج التدريبية.				
07	توجد درجة عالية من التنسيق بين وحدة التدريب والأقسام الأخرى مما يعزز الاتصال الفعال.				
08	يحتوي قسم التدريب على الأدوات والوسائل اللازمة لإدارة التدريب بكفاءة.				
3- البعد البشري					
09	يشارك كلا من الرؤساء والعاملين في تحديد الدوافع والاحتياجات التدريبية.				
10	يشرف الرؤساء على تقديم النصائح والإرشادات للعمال أثناء أداء مهامهم.				
11	يساهم الرؤساء في تحفيز العاملين على تطوير مهاراتهم وقدراتهم.				
12	تلجأ المؤسسة إلى مدربين خارجيين ذوي الخبرة والكفاءة العالية.				
4- البعد التكنولوجي					
13	تستخدم المؤسسة البرامج الرقمية لتسجيل، متابعة وتقييم المتدربين.				
14	تستخدم المؤسسة وسائل رقمية مثل (العروض المرئية، والواقع الافتراضي وغيرها) في التدريب.				
15	يستخدم المدربون التطبيقات الرقمية (تطبيقات التواصل أو الإيميل) لتبادل محتوى التدريب مع المتدربين.				

					16	تحرص المؤسسة على تحديث الأنظمة والبرامج المستخدمة في التدريب بانتظام.
--	--	--	--	--	----	---

المحور 3. الأداء الإبداعي						
الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	توجد رغبة لدى العامل في إحداث تغيير داخل المؤسسة.					
02	يتكيف العامل بسرعة مع التغيرات في بيئة عمله.					
03	يقدم العامل اقتراحات جديدة في العمل من شأنها تحسين الأداء.					
04	يستطيع العامل شرح أفكاره بطريقة واضحة.					
05	يحرص العامل على تحويل الأفكار الجديدة إلى تطبيقات عملية.					
06	يقوم العامل بتطبيق مهام جديدة حتى لو فيها البعض من المخاطرة.					
07	يتحمل العاملون مسؤولية تطبيق اقتراحاتهم.					
08	يشارك العامل مع زملائه المعرفة والخبرات التي تعزز الابداع.					
09	يتقبل العامل ملاحظات الآخرين ويستفيد منها.					
10	يستطيع العامل إيجاد حلول لمشاكل العمل في وقت المناسب.					
11	لدى العاملين القدرة على تحليل المشكلة من عدة زوايا.					
12	يبسط العامل المشكلة الرئيسية بتجزئتها إلى مشاكل فرعية يسهل حلها.					
13	لدى العاملين القدرة على اقتراح أكثر من حل بديل لحل مشكلة معينة.					
14	يبادر العامل باقتراح التحسينات دون انتظار التوجيهات.					

----- شكرا على حسن تعاونكم -----

الملحق رقم (03): الصديق الظاهري (قائمة المحكمين)



جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

قسم: علوم التسيير

الأساتذة المحكمين للاستبانة

عنوان الاستبيان: "أثر إعادة هندسة التدريب على الأداء الإبداعي في المؤسسات الاقتصادية "

دراسة حالة: مؤسسة اسمنت تبسة - تبسة

الرقم	الاسم واللقب	الدرجة العلمية	التخصص	جهة التدريس	الجامعة	الإمضاء
المشرف	د قوفي فاطمة الزهراء	أستاذ محاضر "ب"	قسم علوم التسيير	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي	
01	أ.د. دريس يحي	أستاذ تعليم عالي	قسم علوم التسيير	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي	
02	أ.د. براهيم زرزور	أستاذ محاضر "ب"	قسم علوم التسيير	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي	
03	د بن قيراط وداد	أستاذ محاضر "ب"	قسم علوم التسيير	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي	

الملحق رقم 04: الاتساق الداخلي لأبعاد المتغير المستقل

		Correlations				
		a1	a2	a3	a4	بعد_العمليات
a1	Pearson Correlation	1	.439**	.216	.271*	.734**
	Sig. (2-tailed)		.001	.100	.038	.000
	N	59	59	59	59	59
a2	Pearson Correlation	.439**	1	.587**	.214	.771**
	Sig. (2-tailed)	.001		.000	.104	.000
	N	59	59	59	59	59
a3	Pearson Correlation	.216	.587**	1	.242	.683**
	Sig. (2-tailed)	.100	.000		.064	.000
	N	59	59	59	59	59
a4	Pearson Correlation	.271*	.214	.242	1	.621**
	Sig. (2-tailed)	.038	.104	.064		.000
	N	59	59	59	59	59
بعد_العمليات	Pearson Correlation	.734**	.771**	.683**	.621**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	59	59	59	59	59

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

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

		Correlations				
		a5	a6	a7	a8	البعد_الهيكلي
a5	Pearson Correlation	1	.456**	.325*	.257*	.720**
	Sig. (2-tailed)		.000	.012	.049	.000
	N	59	59	59	59	59
a6	Pearson Correlation	.456**	1	.422**	.415**	.783**
	Sig. (2-tailed)	.000		.001	.001	.000
	N	59	59	59	59	59
a7	Pearson Correlation	.325*	.422**	1	.403**	.739**
	Sig. (2-tailed)	.012	.001		.002	.000
	N	59	59	59	59	59
a8	Pearson Correlation	.257*	.415**	.403**	1	.681**
	Sig. (2-tailed)	.049	.001	.002		.000
	N	59	59	59	59	59
البعد_الهيكلي	Pearson Correlation	.720**	.783**	.739**	.681**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	59	59	59	59	59

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

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

Correlations

		a9	a10	a11	a12	البعد_البشري
a9	Pearson Correlation	1	.482**	.252	.155	.664**
	Sig. (2-tailed)		.000	.054	.242	.000
	N	59	59	59	59	59
a10	Pearson Correlation	.482**	1	.403**	.321*	.786**
	Sig. (2-tailed)	.000		.002	.013	.000
	N	59	59	59	59	59
a11	Pearson Correlation	.252	.403**	1	.491**	.728**
	Sig. (2-tailed)	.054	.002		.000	.000
	N	59	59	59	59	59
a12	Pearson Correlation	.155	.321*	.491**	1	.685**
	Sig. (2-tailed)	.242	.013	.000		.000
	N	59	59	59	59	59
البعد_البشري	Pearson Correlation	.664**	.786**	.728**	.685**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	59	59	59	59	59

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

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

Correlations

		a13	a14	a15	a16	البعد_التكنولوجي
a13	Pearson Correlation	1	.769**	.458**	.384**	.848**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.003	.000
	N	59	59	59	59	59
a14	Pearson Correlation	.769**	1	.510**	.289*	.820**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.027	.000
	N	59	59	59	59	59
a15	Pearson Correlation	.458**	.510**	1	.353**	.733**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.006	.000
	N	59	59	59	59	59
a16	Pearson Correlation	.384**	.289*	.353**	1	.683**
	Sig. (2-tailed)	.003	.027	.006		.000
	N	59	59	59	59	59
البعد_التكنولوجي	Pearson Correlation	.848**	.820**	.733**	.683**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	59	59	59	59	59

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

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

الملحق رقم 05: معامل الصدق والثبات ألفا كرونباخ

ألفا كرونباخ لمتغير إعادة هندسة التدريب

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	59	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	59	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.914	16

ألفا كرونباخ للمتغير التابع الأداء الإبداعي

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	59	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	59	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.812	14

الملحق رقم 06: التوزيع الطبيعي:

Explore

Descriptives

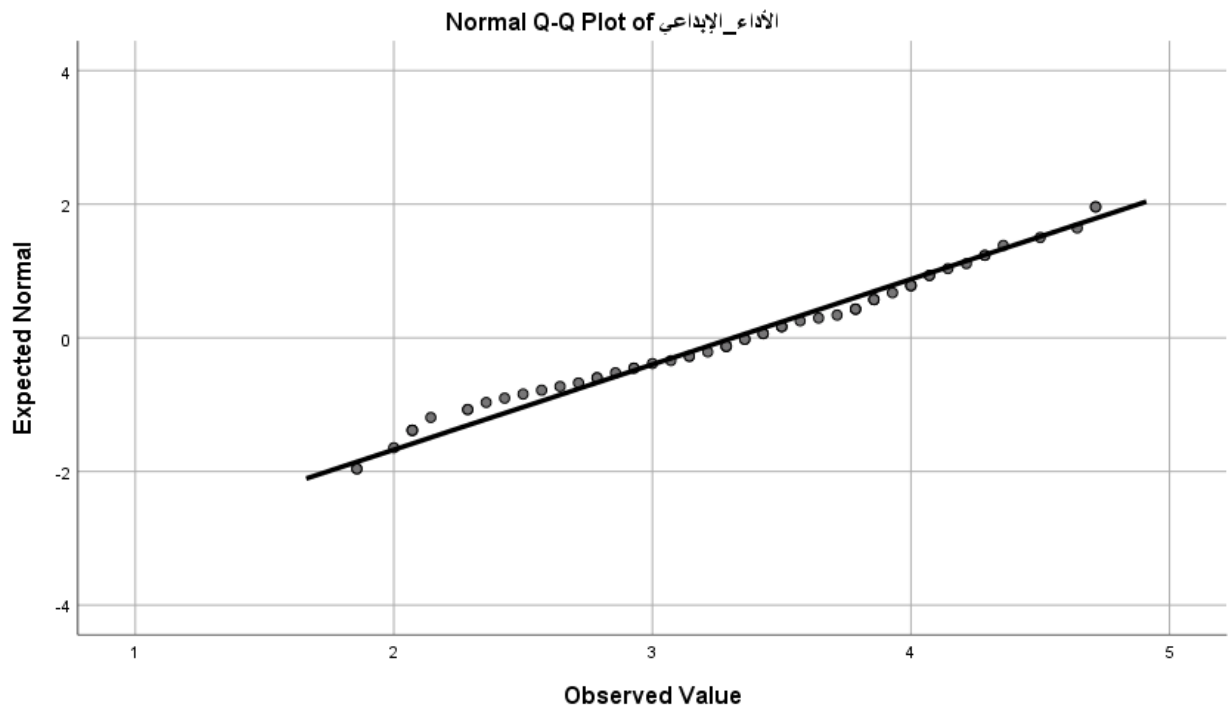
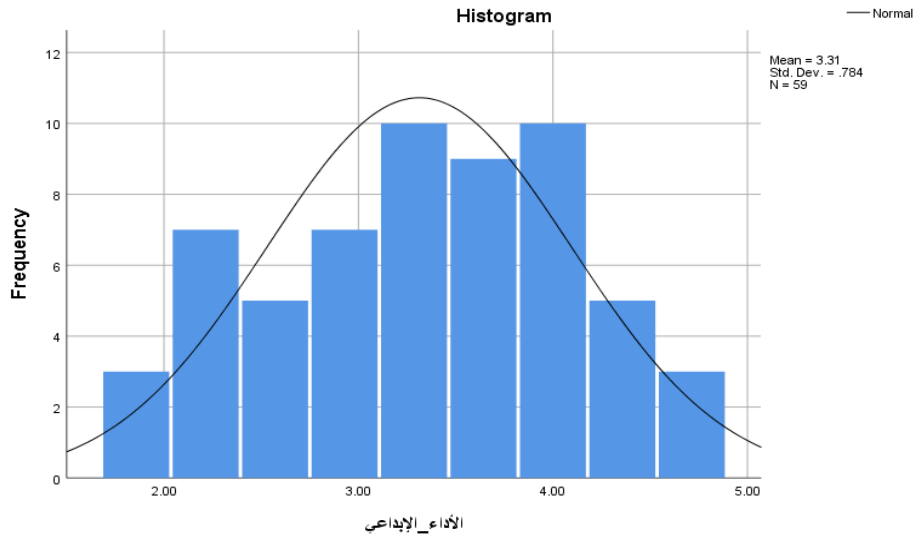
		Statistic	Std. Error
الإبداعِي_الأداء	Mean	3.3123	.10204
	95% Confidence Interval for Mean		
	Lower Bound	3.1081	
	Upper Bound	3.5166	
	5% Trimmed Mean	3.3140	
	Median	3.3571	
	Variance	.614	
	Std. Deviation	.78380	
	Minimum	1.86	
	Maximum	4.71	
	Range	2.86	
	Interquartile Range	1.21	
	Skewness	-.172	.311
	Kurtosis	-.891	.613

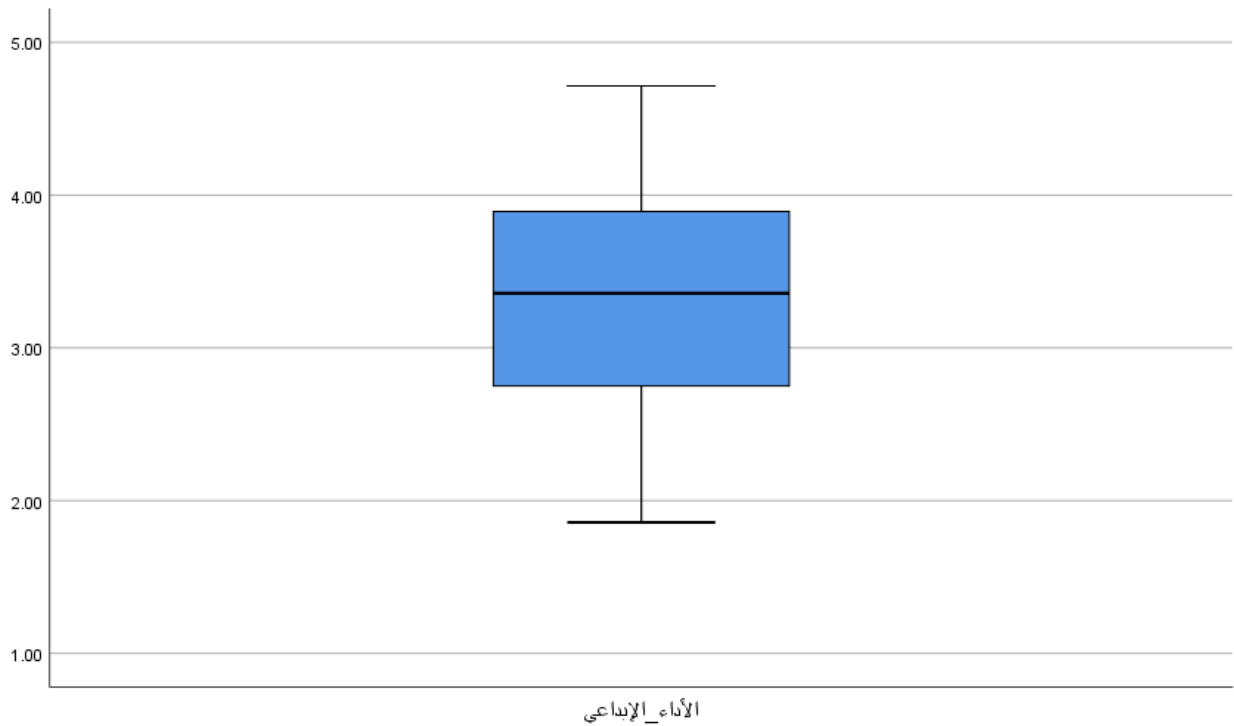
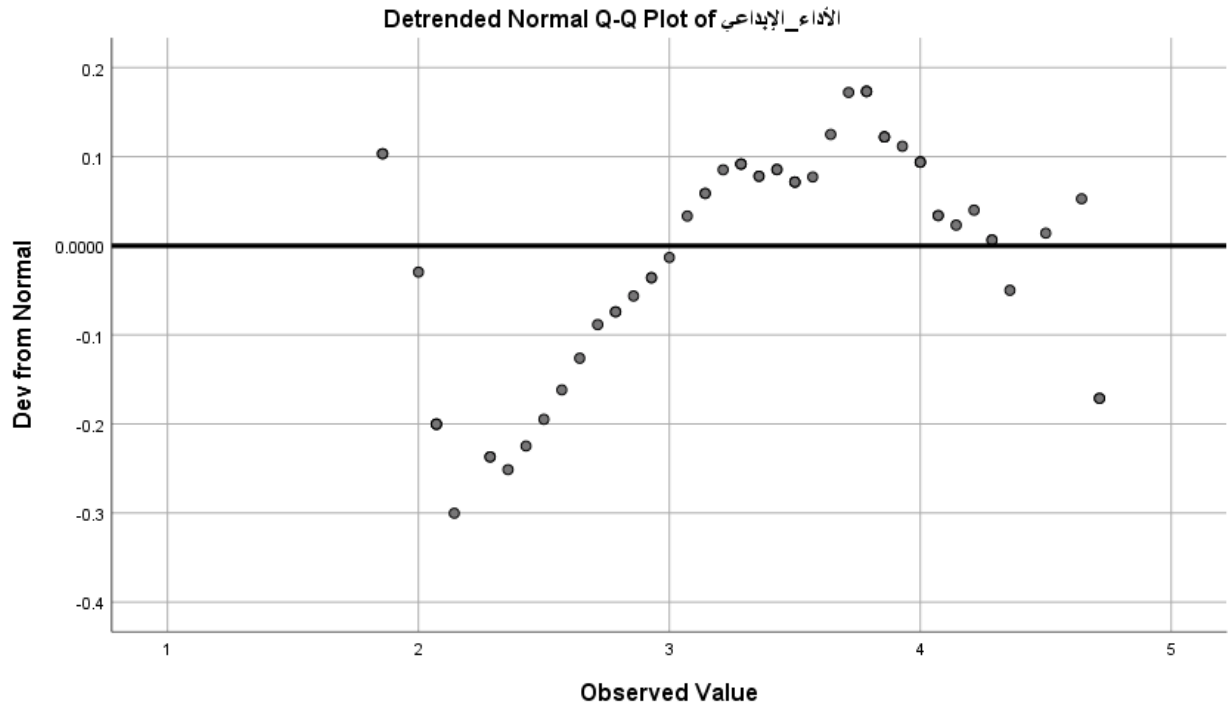
Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الإبداعِي_الأداء	.083	59	.200*	.969	59	.136

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction





الملحق رقم 07: التكرارات للبيانات الشخصية والوظيفية

Frequency Table

الجنس			
Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

الملاحق

Valid	ذكر	45	76.3	76.3	76.3
	أنثى	14	23.7	23.7	100.0
	Total	59	100.0	100.0	

الفئة_العمرية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 25 سنة	2	3.4	3.4	3.4
	من 25 الى أقل من 35 سنة	23	39.0	39.0	42.4
	من 35 الى أقل من 45 سنة	29	49.2	49.2	91.5
	أكثر من 45 سنة	5	8.5	8.5	100.0
	Total	59	100.0	100.0	

المستوى_التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي فأقل	9	15.3	15.3	15.3
	جامعي	37	62.7	62.7	78.0
	دراسات عليا	7	11.9	11.9	89.8
	شهادات أخرى	6	10.2	10.2	100.0
	Total	59	100.0	100.0	

الأكاديمية_في_العمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	13	22.0	22.0	22.0
	من 5 الى أقل من 10 سنوات	9	15.3	15.3	37.3
	من 10 الى 15 سنة	26	44.1	44.1	81.4
	أكثر من 15 سنة	11	18.6	18.6	100.0
	Total	59	100.0	100.0	

الوظيفة_الحالية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	إطار	37	62.7	62.7	62.7
	إطار مسير	16	27.1	27.1	89.8
	إطار سامي	6	10.2	10.2	100.0
	Total	59	100.0	100.0	

الدورات_التدريبية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	36	61.0	61.0	61.0
	لا	23	39.0	39.0	100.0
	Total	59	100.0	100.0	

الملحق رقم 08: جداول التكرارات لمحاوَر الدراسة

Frequency Table

		a1			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	4	6.8	6.8	6.8
	غير موافق	13	22.0	22.0	28.8
	محايد	9	15.3	15.3	44.1
	موافق	29	49.2	49.2	93.2
	موافق بشدة	4	6.8	6.8	100.0
	Total	59	100.0	100.0	

		a2			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	1.7	1.7	1.7
	غير موافق	3	5.1	5.1	6.8
	محايد	7	11.9	11.9	18.6
	موافق	36	61.0	61.0	79.7
	موافق بشدة	12	20.3	20.3	100.0
	Total	59	100.0	100.0	

		a3			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	1.7	1.7	1.7
	غير موافق	2	3.4	3.4	5.1
	محايد	9	15.3	15.3	20.3
	موافق	35	59.3	59.3	79.7
	موافق بشدة	12	20.3	20.3	100.0
	Total	59	100.0	100.0	

		a4			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	3.4	3.4	3.4
	غير موافق	5	8.5	8.5	11.9

الملاحق

محايد	13	22.0	22.0	33.9
موافق	32	54.2	54.2	88.1
موافق بشدة	7	11.9	11.9	100.0
Total	59	100.0	100.0	

a5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
غير موافق بشدة	2	3.4	3.4	3.4
غير موافق	13	22.0	22.0	25.4
محايد	17	28.8	28.8	54.2
موافق	23	39.0	39.0	93.2
موافق بشدة	4	6.8	6.8	100.0
Total	59	100.0	100.0	

a6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
غير موافق بشدة	1	1.7	1.7	1.7
غير موافق	5	8.5	8.5	10.2
محايد	8	13.6	13.6	23.7
موافق	34	57.6	57.6	81.4
موافق بشدة	11	18.6	18.6	100.0
Total	59	100.0	100.0	

a7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
غير موافق بشدة	1	1.7	1.7	1.7
غير موافق	10	16.9	16.9	18.6
محايد	9	15.3	15.3	33.9
موافق	34	57.6	57.6	91.5
موافق بشدة	5	8.5	8.5	100.0
Total	59	100.0	100.0	

a8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
غير موافق بشدة	1	1.7	1.7	1.7
غير موافق	2	3.4	3.4	5.1
محايد	6	10.2	10.2	15.3
موافق	36	61.0	61.0	76.3
موافق بشدة	14	23.7	23.7	100.0

Total	59	100.0	100.0
-------	----	-------	-------

a9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	1.7	1.7	1.7
	غير موافق	2	3.4	3.4	5.1
	محايد	7	11.9	11.9	16.9
	موافق	34	57.6	57.6	74.6
	موافق بشدة	15	25.4	25.4	100.0
	Total	59	100.0	100.0	

a10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	3.4	3.4	3.4
	غير موافق	3	5.1	5.1	8.5
	محايد	17	28.8	28.8	37.3
	موافق	30	50.8	50.8	88.1
	موافق بشدة	7	11.9	11.9	100.0
	Total	59	100.0	100.0	

a11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	3.4	3.4	3.4
	غير موافق	5	8.5	8.5	11.9
	محايد	35	59.3	59.3	71.2
	موافق	16	27.1	27.1	98.3
	موافق بشدة	1	1.7	1.7	100.0
	Total	59	100.0	100.0	

a12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	4	6.8	6.8	6.8
	غير موافق	14	23.7	23.7	30.5
	محايد	31	52.5	52.5	83.1

الملاحق

موافق	9	15.3	15.3	98.3
موافق بشدة	1	1.7	1.7	100.0
Total	59	100.0	100.0	

a13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	4	6.8	6.8	6.8
	غير موافق	6	10.2	10.2	16.9
	محايد	9	15.3	15.3	32.2
	موافق	28	47.5	47.5	79.7
	موافق بشدة	12	20.3	20.3	100.0
	Total	59	100.0	100.0	

a14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	3.4	3.4	3.4
	غير موافق	8	13.6	13.6	16.9
	محايد	6	10.2	10.2	27.1
	موافق	35	59.3	59.3	86.4
	موافق بشدة	8	13.6	13.6	100.0
	Total	59	100.0	100.0	

a15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	3.4	3.4	3.4
	غير موافق	5	8.5	8.5	11.9
	محايد	21	35.6	35.6	47.5
	موافق	22	37.3	37.3	84.7
	موافق بشدة	9	15.3	15.3	100.0
	Total	59	100.0	100.0	

a16

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	8	13.6	13.6	13.6

الملاحق

غير موافق	13	22.0	22.0	35.6
محايد	14	23.7	23.7	59.3
موافق	20	33.9	33.9	93.2
موافق بشدة	4	6.8	6.8	100.0
Total	59	100.0	100.0	

b1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	3	5.1	5.1	5.1
	غير موافق	17	28.8	28.8	33.9
	محايد	11	18.6	18.6	52.5
	موافق	22	37.3	37.3	89.8
	موافق بشدة	6	10.2	10.2	100.0
	Total	59	100.0	100.0	

b2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	4	6.8	6.8	6.8
	غير موافق	12	20.3	20.3	27.1
	محايد	16	27.1	27.1	54.2
	موافق	22	37.3	37.3	91.5
	موافق بشدة	5	8.5	8.5	100.0
	Total	59	100.0	100.0	

b3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	8	13.6	13.6	13.6
	غير موافق	12	20.3	20.3	33.9
	محايد	21	35.6	35.6	69.5
	موافق	14	23.7	23.7	93.2
	موافق بشدة	4	6.8	6.8	100.0
	Total	59	100.0	100.0	

b4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	4	6.8	6.8	6.8

غير موافق	15	25.4	25.4	32.2
محايد	17	28.8	28.8	61.0
موافق	20	33.9	33.9	94.9
موافق بشدة	3	5.1	5.1	100.0
Total	59	100.0	100.0	

b5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	4	6.8	6.8	6.8
	غير موافق	15	25.4	25.4	32.2
	محايد	15	25.4	25.4	57.6
	موافق	19	32.2	32.2	89.8
	موافق بشدة	6	10.2	10.2	100.0
	Total	59	100.0	100.0	

b6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	4	6.8	6.8	6.8
	غير موافق	9	15.3	15.3	22.0
	محايد	16	27.1	27.1	49.2
	موافق	25	42.4	42.4	91.5
	موافق بشدة	5	8.5	8.5	100.0
	Total	59	100.0	100.0	

b7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	8	13.6	13.6	13.6
	محايد	14	23.7	23.7	37.3
	موافق	25	42.4	42.4	79.7
	موافق بشدة	12	20.3	20.3	100.0
	Total	59	100.0	100.0	

b8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	3	5.1	5.1	5.1
	غير موافق	9	15.3	15.3	20.3
	محايد	18	30.5	30.5	50.8
	موافق	22	37.3	37.3	88.1
	موافق بشدة	7	11.9	11.9	100.0
	Total	59	100.0	100.0	

b9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	3.4	3.4	3.4
	غير موافق	8	13.6	13.6	16.9
	محايد	9	15.3	15.3	32.2
	موافق	27	45.8	45.8	78.0
	موافق بشدة	13	22.0	22.0	100.0
	Total	59	100.0	100.0	

b10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	1.7	1.7	1.7
	غير موافق	6	10.2	10.2	11.9
	محايد	12	20.3	20.3	32.2
	موافق	31	52.5	52.5	84.7
	موافق بشدة	9	15.3	15.3	100.0
	Total	59	100.0	100.0	

b11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	4	6.8	6.8	6.8
	غير موافق	6	10.2	10.2	16.9
	محايد	20	33.9	33.9	50.8
	موافق	21	35.6	35.6	86.4
	موافق بشدة	8	13.6	13.6	100.0
	Total	59	100.0	100.0	

b12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	3	5.1	5.1	5.1
	غير موافق	12	20.3	20.3	25.4
	محايد	20	33.9	33.9	59.3
	موافق	20	33.9	33.9	93.2
	موافق بشدة	4	6.8	6.8	100.0
	Total	59	100.0	100.0	

b13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	3	5.1	5.1	5.1
	غير موافق	12	20.3	20.3	25.4
	محايد	20	33.9	33.9	59.3

الملاحق

موافق	20	33.9	33.9	93.2
موافق بشدة	4	6.8	6.8	100.0
Total	59	100.0	100.0	

b14

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	2	3.4	3.4	3.4
غير موافق	10	16.9	16.9	20.3
محايد	14	23.7	23.7	44.1
موافق	27	45.8	45.8	89.8
موافق بشدة	6	10.2	10.2	100.0
Total	59	100.0	100.0	

الملحق رقم 09: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات وأبعاد متغيرات الدراسة

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
a1	59	3.2712	1.09593
a2	59	3.9322	.82763
a3	59	3.9322	.80653
a4	59	3.6271	.92659
a5	59	3.2373	.98854
a6	59	3.8305	.89351
a7	59	3.5424	.93444
a8	59	4.0169	.79852
a9	59	4.0169	.81983
a10	59	3.6271	.88859
a11	59	3.1525	.73844
a12	59	2.8136	.84025
a13	59	3.6441	1.12591
a14	59	3.6610	.99326
a15	59	3.5254	.97124
a16	59	2.9831	1.18163
b1	59	3.1864	1.12149
b2	59	3.2034	1.07927
b3	59	2.8983	1.12487
b4	59	3.0508	1.04095
b5	59	3.1356	1.12123
b6	59	3.3051	1.05462
b7	59	3.6949	.95148
b8	59	3.3559	1.04655
b9	59	3.6949	1.07084

الملاحق

b10	59	3.6949	.91452
b11	59	3.3898	1.06701
b12	59	3.1695	1.00263
b13	59	3.1695	1.00263
b14	59	3.4237	1.00350
بعد_العمليات	59	3.6907	.64216
البعد_الهيكلي	59	3.6568	.66127
البعد_البشري	59	3.4025	.58908
البعد_التكنولوجي	59	3.4534	.82194
إعادة_هندسة_التدريب	59	3.5508	.53770
الأداء_الإبداعي	59	3.3123	.78380
Valid N (listwise)	59		

الملحق رقم 10: مصفوفة بيرسون لقياس العلاقة الارتباطية بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع

Correlations

		بعد_العمليات	البعد_الهيكلي	البعد_البشري	البعد_التكنولوجي	إعادة_هندسة_التدريب	الأداء_الإبداعي
بعد_العمليات	Pearson Correlation	1	.550**	.452**	.405**	.746**	.505**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.001	.000	.000
	N	59	59	59	59	59	59
البعد_الهيكلي	Pearson Correlation	.550**	1	.613**	.482**	.823**	.544**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	59	59	59	59	59	59
البعد_البشري	Pearson Correlation	.452**	.613**	1	.533**	.801**	.456**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	59	59	59	59	59	59
البعد_التكنولوجي	Pearson Correlation	.405**	.482**	.533**	1	.797**	.473**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000		.000	.000
	N	59	59	59	59	59	59
إعادة_هندسة_التدريب	Pearson Correlation	.746**	.823**	.801**	.797**	1	.624**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	59	59	59	59	59	59
الأداء_الإبداعي	Pearson Correlation	.505**	.544**	.456**	.473**	.624**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	59	59	59	59	59	59

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

الملحق رقم 11: الانحدار الخطي المتعدد القياسي

Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
الأداء_الإبداعي	3.3123	.78380	59
بعد_العمليات	3.6907	.64216	59
البعد_الهيكلية	3.6568	.66127	59
البعد_البشري	3.4025	.58908	59
البعد_التكنولوجي	3.4534	.82194	59

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	البعد_التكنولوجي , بعد_العمليات , البعد_البشري , البعد_الهيكلية ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الأداء_الإبداعي

b. All requested variables entered.

الملحق رقم 12: تجانس البواقي

Residuals Statistics^a

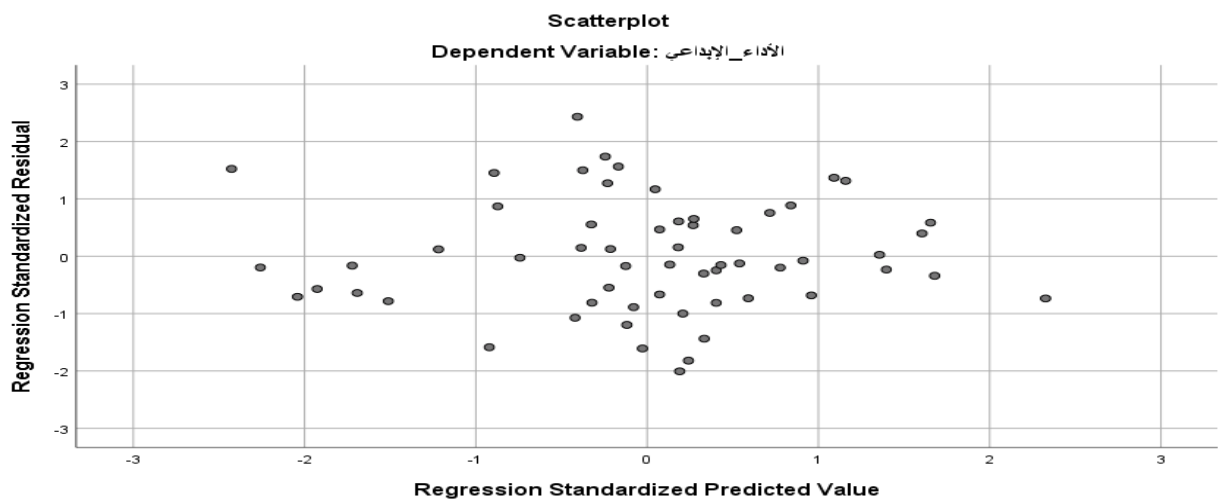
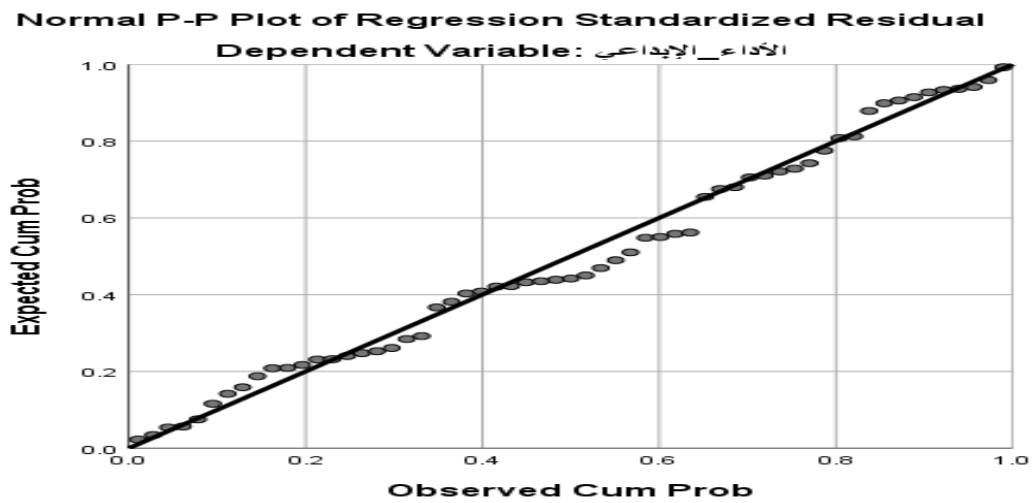
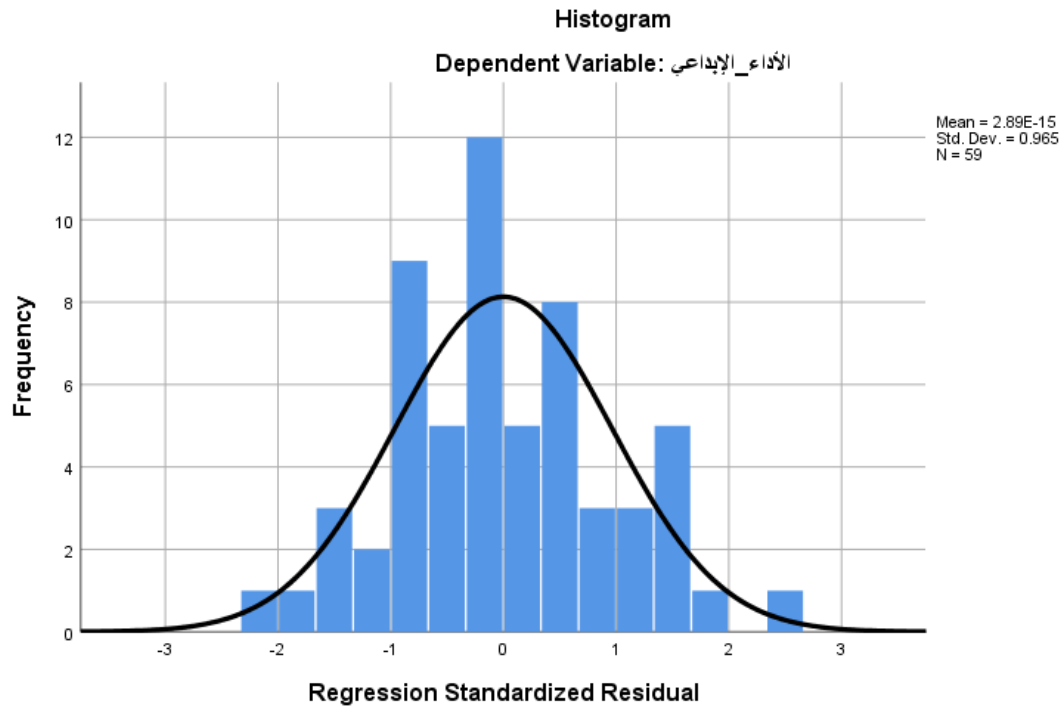
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2.1118	4.4634	3.3123	.49485	59
Residual	-1.26357	1.53205	.00000	.60784	59
Std. Predicted Value	-2.426	2.326	.000	1.000	59
Std. Residual	-2.006	2.432	.000	.965	59

a. Dependent Variable: الأداء_الإبداعي

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	(Constant)	Variance Proportions			
					بعد_العمليات	البعد_الهيكلية	البعد_البشري	البعد_التكنولوجي
1	1	4.928	1.000	.00	.00	.00	.00	.00
	2	.030	12.759	.09	.06	.01	.00	.86
	3	.016	17.699	.41	.09	.37	.19	.11
	4	.015	17.913	.35	.66	.03	.18	.00
	5	.011	21.593	.14	.19	.59	.63	.03

a. Dependent Variable: الأداء_الإبداعي



الملحق رقم 13: ملخص النموذج

Model Summary ^b									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.631 ^a	.399	.354	.62995	.399	8.947	4	54	.000

a. Predictors: (Constant), البعد_التكنولوجي_بعد, العمليات_بعد, البشري_بعد, الهيكلية_بعد

b. Dependent Variable: الإبداع_الأداء

الملحق رقم 14: تحليل التباين

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14.203	4	3.551	8.947	.000 ^b
	Residual	21.429	54	.397		
	Total	35.632	58			

a. Dependent Variable: الإبداع_الأداء

b. Predictors: (Constant), البعد_التكنولوجي_بعد, العمليات_بعد, البشري_بعد, الهيكلية_بعد

الملحق رقم 15: تحليل معاملات الانحدار

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.050	.400		2.625	.011		
	بعد_العمليات	.320	.110	.250	2.909	.005	.663	1.509
	البعد_الهيكلية	.340	.120	.270	2.833	.007	.517	1.936
	البعد_البشري	.100	.191	.070	.524	.602	.543	1.841
	البعد_التكنولوجي	.220	.090	.210	2.244	.018	.663	1.508

a. Dependent Variable: الإبداع_الأداء

الملحق رقم 16: اختبار الفروقات حول الأثر تعزى للمتغير التعريفي الجنس باختبار T-test

Independent Samples Test									
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference Lower Upper
الأداء_الإبداعي	Equal variances assumed	.562	.457	.756	57	.453	.18209	.24075	-.30001 .66418
	Equal variances not assumed			.683	18.854	.503	.18209	.26647	-.37594 .74011

الملحق رقم 17: وثيقة الإذن بالطبع



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشاذلي بن جديد - بئر عيسى



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
شعبة عمادة الكلية مكلفة بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطباعة
مصلحة التعليم والتقييم

إذن بالقبول لمذكرة التخرج ماستر

أنا الممضي أسفله الاستاذ (ة) د. فاطمة الزهراء شوقي

المشرف على مذكرة التخرج: ماستر للسنة الجامعية: 2026/2025

عنوان المذكرة بالتفصيل	الاختصاص	فريق العمل
أثر إعادة هيكلة التدريب على الإبداع في المؤسسات: الإقتصادية دراسة حالة مؤسسة للإسكندرية	إدارة أعمال	1* مريم صوبسي 2* ميثار بوحفارة

أو ائق على تقديم المذكرة أو تقرير التريص وهذا بعد المراجعة الكاملة.

تاريخ الامضاء
2026/1/25/17

الامضاء

اللقب والاسم للاستاذ المشرف
د. فاطمة الزهراء شوقي

الادارة



الملخص

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إعادة هندسة التدريب بأبعادها المختلفة (البعد الفني، البعد الهيكلي، البعد البشري، والبعد التكنولوجي)، باعتبارها أسلوبًا إداريًا حديثًا يقوم على إعادة التصميم الجذري لعمليات التدريب وإدخال تحسينات جوهرية عليها وعصرنتها لتستجيب بفعالية أكبر لمستجدات العمل والبيئة المعاصرة، على الأداء الإبداعي باعتباره أحد العناصر المهمة التي تساعد المؤسسة على تحسين جودة العمل ورفع كفاءة العاملين، مع التطرق إلى واقع هذا الأثر المدروس في مؤسسة الإسمنت - تبسة - بصفتها إحدى كبريات المؤسسات الاقتصادية في الجزائر التي تولي اهتمامًا كبيرًا بمتغيري الدراسة.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى استخدام منهج دراسة الحالة في الجانب الميداني، أين تم التركيز على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع بيانات الدراسة الميدانية، ليتم تحليلها بواسطة الأساليب الإحصائية اللازمة لبرنامج SPSS V27.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة التدريب بأبعادها المختلفة على الأداء الإبداعي للعاملين، حيث تسهم العملية التدريبية الحديثة في تطوير مهارات العاملين وتحسين قدرتهم على تقديم الأفكار الجديدة وحل المشكلات بطريقة فعالة. كما أكدت الدراسة على أهمية الاهتمام بالتدريب وتطوير أساليبه بما يحقق أهداف تحسين الأداء داخل المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: التدريب المعاصر، التدريب التقليدي، إعادة هندسة التدريب، الأداء الإبداعي للعاملين.

Abstract:

This study aims to identify the impact of training reengineering, with its various dimensions (technical dimension, structural dimension, human dimension, and technological dimension), as a modern managerial approach based on the radical redesign and modernization of training processes through the introduction of substantial improvements that enable them to respond more effectively to the developments of work and the contemporary environment, on creative performance, as it is considered one of the important elements that help the organization improve the quality of work and enhance employees' efficiency. The study also addressed the reality of this impact in the Cement Company of Tebessa, as one of the largest economic enterprises in Algeria that pays great attention to the variables of the study.

To achieve the objectives of the study, the descriptive-analytical method was adopted, in addition to the use of the case study approach in the field aspect. The questionnaire was used as the main tool for collecting field study data, which were analyzed using the appropriate statistical methods through the SPSS V27 software.

The study concluded that there is a statistically significant impact of training reengineering, with its various dimensions, on employees' creative performance. Modern training processes contribute to developing employees' skills and enhancing their ability to generate new ideas and solve problems effectively. The study also emphasized the importance of paying attention to training and developing its methods in a way that achieves the objectives of improving performance within the organization.

Keywords: Contemporary training, traditional training, training reengineering, employees' creative performance.