

The role of training human resources in the elements of administrative innovation

دور تدريب الموارد البشرية في عناصر الابداع الاداري دراسة ميدانية في المديرية العامة لتربية
الرصافة الثالثة / بغداد
م.م. عمار جبار كاظم / رئاسة الجامعة المستنصرية

25
19

OPEN ACCESS



P - ISSN 2518 - 5764
E - ISSN 2227 - 703X

Received:7/5/2019

Accepted:19/6/2019

مستخلص البحث :

يهدف البحث الحالي الى التعرف الى طبيعة العلاقة بين تدريب الموارد البشرية في عناصر الابداع الاداري في المديرية العامة لتربية الرصافة الثالثة احدى تشكيلات وزارة التربية العراقية في بغداد ، ولغرض تحقيق أهداف البحث قام الباحث بتقديم اطار نظري شامل وإعداد وتطوير استبانة كأداة لجمع البيانات بالاستناد الى المقاييس الجاهزة والافادة من الدراسات السابقة والتي تحتوي على (28) فقرة شملت كل متغيرات البحث ، ولغرض الحصول على نتائج واقعية لمتغيرات البحث فقد عمد الباحث الى استعمال العينة العشوائية في اختيار عينة البحث وتم توزيع (63) استبانة في المديرية المبحوثة وقد تم استعادة (58) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي، مستعملاً بذلك مجموعة من الاساليب الاحصائية العلمية والتي يرمز لها (SPSS:V-24) وبرنامج (Excel:V-2013) بغية تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال استمارة الاستبيان وبعض المقابلات الشخصية بطرق احصائية علمية ، وبعد استكمال عملية تحليل البيانات احصائياً واختبار فرضيات البحث ، اظهرت نتائج البحث وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين تدريب الموارد البشرية و عناصر الابداع الاداري في المديرية المبحوثة . وقد اوصى الباحث بضرورة تبني نتائج وتوصيات البحث من قبل المديرية المبحوثة والمديريات والشركات المماثلة الاخرى من اجل تعزيز الابداع الاداري في الافراد العاملين في المنظمة من خلال وظيفة التدريب احدى اهم وظائف ادارة الموارد البشرية.

المصطلحات الرئيسية للبحث / تدريب الموارد البشرية ، الابداع الاداري





دور تدريب الموارد البشرية في عناصر الابداع الاداري دراسة ميدانية في المديرية العامة لتربية الرصافة الثالثة / بغداد

مقدمة : Introduction

لقد تزايد في الآونة الاخيرة الاهتمام بالموارد البشرية بشكل قابل للملاحظة ويرجع السبب في ذلك الى اهمية الدور الذي تلعبه في المنظمة كونها تعد المحرك الرئيسي للأنشطة والفعاليات والوظائف التي تمارسها المنظمات اليوم ، خصوصاً اذا كانت تمتاز بمجموعة من المهارات والقدرات التي تؤهلها من اداء الوظائف بكفاءة وفاعلية عالية ، ولذلك يعتبر التدريب المنطلق الاساسي لتطوير وتنمية هذه المهارات في الموارد البشرية . كما ان تجديد الافكار وتنمية المهارات العقلية والذهنية واحدة من اهم اسس الابداع الاداري الذي اصبح حاجة ملحة لكافة الموارد البشرية في المنظمات المبدعة . الامر الذي يجعل المنظمات المبدعة اليوم تأخذ على عاتقها تبني مفاهيم الابداع الاداري في ممارساتها بشكل اساسي وذلك من اجل مواكبة التغيرات والتحديات والتطورات الحاصلة في بيئة العمل خصوصاً وان موضوع الابداع الاداري يعتبر من الموضوعات التي تمتاز بالحدثة في حقل الادارة . وبناءً على ماتقدم سعى الباحث الى تسليط الضوء على دور تدريب الموارد البشرية في تعزيز الابداع الاداري في المنظمة .

المبحث الاول / منهجية البحث

اولاً : مشكلة البحث : Problem of the research

تتبع مشكلة البحث من قلة اهتمام القيادات الادارية في اغلب المنظمات اليوم بوحدة من أهم الوظائف والمهام التي تمارسها ادارة الموارد البشرية في المنظمة ألا وهي وظيفة تدريب الموارد البشرية ، وعلاقة هذه الوظيفة بمهام اساسية وحيوية اخرى في المنظمة ، والتي يأتي في مقدمتها الابداع الاداري ويعود السبب في ذلك الى الترابط والتكامل بين الوظائف التي تؤديها المنظمة ، خصوصاً وان الابداع الاداري اصبح مرتكزاً اساسياً لمواكبة التطورات الحاصلة في بيئة العمل الداخلية والخارجية ، بالاضافة الى دوره الرئيسي في تنمية وتطوير افكار وقدرات الموارد البشرية ورفع الكفاءة والفاعلية في المنظمة ، فلذلك يجد الباحث ان مشكلة البحث مستمدة من خلال التعرف على مدى ادراك المديرية المبحوثة لتدريب الموارد البشرية وكذلك مدى توافر عناصر الابداع الاداري فيها .

ثانياً : أهمية البحث : Importance of the research

تأتي اهمية البحث من أهمية وظيفة ادارة الموارد البشرية في المنظمة بشكل عام ووظيفة التدريب بشكل خاص ، والذي يهدف من وراء نشاطه في المنظمة تقديم موارد بشرية تمتاز بالكفاءة والفاعلية في تأدية اعمالها ، الامر الذي فرض على اغلب المنظمات اليوم التركيز على مفاهيم الابداع الاداري في انجاز الوظائف المنظمة كنتيجة طبيعية للتغيرات المتسارعة الحاصلة في بيئة العمل والتي تمتاز بحدة المنافسة بين المنظمات المماثلة العاملة ، لذا فإن أهمية البحث تتجلى من خلال بيان دور تدريب الموارد البشرية في عناصر الابداع الاداري في المنظمة .

ثالثاً : أهداف البحث : Objectives of the research

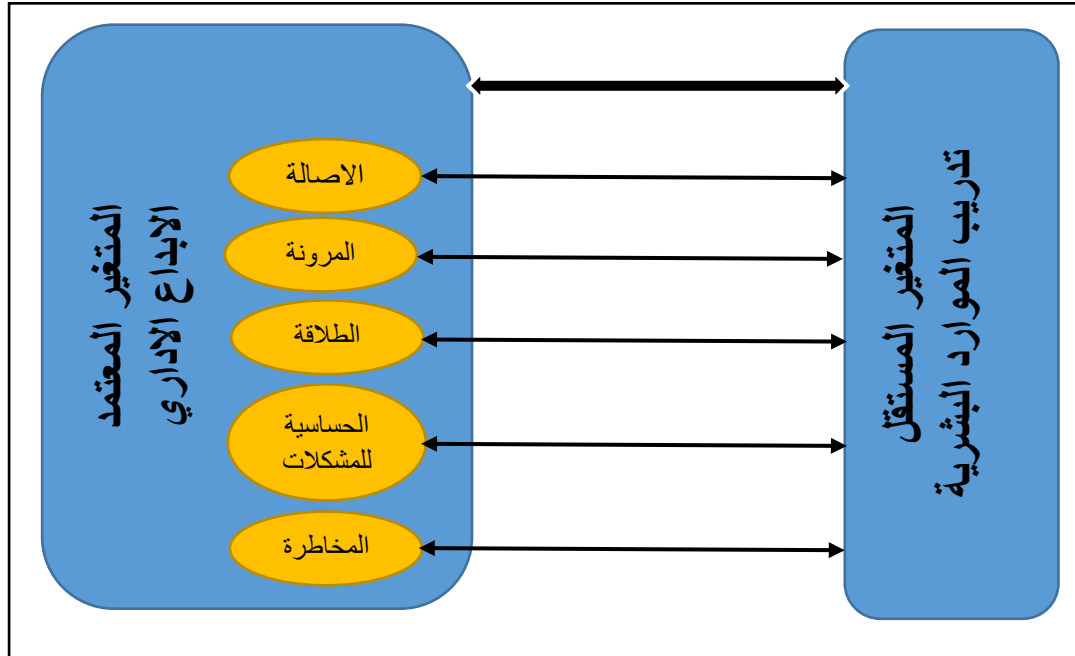
يهدف البحث الى الآتي :

- (1) تحديد مستوى التدريب للموارد البشرية في المنظمة .
- (2) التعرف على مدى توافر عناصر الابداع الاداري في المنظمة .
- (3) التعرف على العلاقة بين تدريب الموارد البشرية وعناصر الابداع الاداري .

رابعاً : تساؤلات البحث : Search queries

- (1) الى اي مدى يدرك العاملون في المديرية المبحوثة مفهوم تدريب الموارد البشرية ؟
- (2) الى اي مدى يدرك العاملون في المديرية المبحوثة مفهوم الابداع الاداري ؟
- (3) ما مستوى ونوع العلاقة بين تدريب الموارد البشرية والابداع الاداري في المديرية المبحوثة ؟

خامساً : المخطط الفرضي للبحث Hypothetics Model of the research



الشكل رقم (1) المخطط الفرضي للبحث الذي يوضح علاقة الارتباط بين متغيرات البحث

سادساً : فرضيات البحث Hypothetical of the research

- الفرضية الرئيسية : توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين تدريب الموارد البشرية وعناصر الابداع الاداري في المنظمة . وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية :
- (1) توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين تدريب الموارد البشرية وبعد الاصالة
 - (2) توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين تدريب الموارد البشرية وبعد الطلاقة
 - (3) توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين تدريب الموارد البشرية وبعد المرونة
 - (4) توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين تدريب الموارد البشرية وبعد الحساسية للمشكلات .
 - (5) توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين تدريب الموارد البشرية وبعد تقبل المخاطرة .

سابعاً : مجتمع وعينة البحث : Research Poupulation & Sample

يتكون المجتمع الدراسي للبحث الحالي بمجموعة من الملاكات الوظيفية والمستويات الادارية المختلفة بالمديرية العامة لتربية الرصافة الثالثة احدى اهم تشكيلات وزارة التربية في العراق ، باعتبار ان تدريب الموارد البشرية يشمل كافة الافراد بمختلف مستوياتهم الوظيفية بالاضافة الى الابداع الاداري الذي لا يقف عند مستوى وظيفي محدد ، وكان من شملهم المسح (63) شخصاً بينما تم اخضاع (58) استمارة للتحليل احصائي .

ثامناً : منهج البحث : Study Approach

عَمَدَ الباحث في هذا البحث الى استعمال المنهج الوصفي التحليلي وهو المنهج الاكثر شيوعاً واستعمالها في الابحاث والدراسات الاكاديمية ، الذي يقوم على اساس مسح شامل لعينة الدراسة مستنداً في ذلك على تجميع كل البيانات المهمة والمطلوبة بغية تجزئتها وتحليلها بطرق احصائية متعددة والحصول على النتائج الواقعية لاسيما فيما يخص بحثنا الحالي في المديرية العامة لتربية الرصافة الثالثة في بغداد .



تاسعاً : الدراسات السابقة : Previous studies

(1) الدراسات العربية والاجنبية المتعلقة بتدريب الموارد البشرية :

❖ Study (Al-Ghamdi,2014)

سعت الدراسة الى معرفة دور تدريب الموارد البشرية في رفع كفاءة الاداء للموظفين العاملين في القطاع العام وتحديدًا في وزارة الشؤون الاجتماعية السعودي ، وعمد الباحث الى اختيار العينة العشوائية لكافة المستويات الادارية في الوزارة ، وقد استعمل المنهج الوصفي التحليلي لوصف دراسته ، وهدفت الدراسة الى التعرف على مدى استفادة موظفين الوزارة من تدريب الموارد البشرية ودور ذلك في رفع كفاءتهم في الاداء الوظيفي، وقد توصلت الدراسة الى وجود علاقة معنوية ايجابية بين التدريب وتحسين كفاءة الاداء لموظفين الوزارة ، وقد اوصت الدراسة بضرورة ربط كافة الامتيازات الوظيفية التي يحصل عليها الموظف بالسجل التدريبي للوزارة .

❖ Study (Ramya,2016)

سعت الدراسة الى التعرف الى تأثير التدريب على اداء الموارد البشرية في احدى مصانع الانابيب الهندية (مانجلور) ، واستعمل الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف متغيرات الدراسة ، وهدفت الدراسة الحالية الى كشف نوع وطبيعة العلاقة بين التدريب واثار ذلك على اداء الموارد البشرية في الشركة اعلاه ، وقد توصلت نتائج الدراسة الى ان كل دورة تدريبية من شأنها ان تضيف قيمة الى الموارد البشرية من خلال ادائهم الوظيفي ، وقد توصلت الى ضرورة رفع مستوى ونوع التكنولوجيا المستخدمة للحد من اجهاد الموارد البشرية .

(2) الدراسات العربية والاجنبية المتعلقة بالابداع الاداري :

❖ Study (Huehi,2015)

هدفت الدراسة الحالية التعرف على نوع وطبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والابداع الاداري في الجامعات الفلسطينية العامة (جامعة الازهر، والجامعة الاسلامية) والجامعات الخاصة (جامعة فلسطين ، وجامعة غزة)، وقد استخدم الباحث العينة العشوائية التطبيقية ، وقد تمثل مجتمع البحث جميع المستويات للموظفين من اداريين واكاديميين الذين يشغلون وظائف ادارية ، وقد توصلت الدراسة الى وجود علاقة قوية ذات دلالة احصائية بين متغيرات الدراسة للجامعات قيد الدراسة ، واوصت على ضرورة تعزيز الاعراف التنظيمية بغية ايجاد الابداع الاداري لموظفيها.

❖ Study (Kasasbeh, & ed al, 2015)

تهدف الدراسة الحالية الى التعرف على اثر القيادة التحويلية على الابداع الاداري في مجموعة الشركات الصناعية (التعدين والاستخراج) ، والتي تم اجراؤها في دولة ماليزيا ، وقد استخدمت الدراسة المنهجي الوصفي التحليلي كأساس لقياس متغيرات الدراسة ، وقد عمدت الدراسة الى استهداف مستويات الادارة العليا كعينة دراسية ، وقد اظهرت النتائج وجود تأثير كبير ذو دلالة احصائية بين متغيرات الدراسة ، وقد اوصت بضرورة اعتماد اسلوب القيادة التحويلية لتعزيز الابداع الاداري في الشركات الصناعية .

المبحث الثاني / الاطار النظري

المحور الاول : تدريب الموارد البشرية

اولاً : مفهوم تدريب الموارد البشرية Training human resources

تدريب الموارد البشرية لغتاً : التدريب من الناحية اللغوية يُقال تَدَرَّبَ المتدرب على الشيء، بمعنى استمر وتعود وتمرن عليه (Massuod, 2003:234). ويرى آخرون ان التدريب هي كلمة مشتقة في الاصل من كلمة درب، وان الدرب يعنى الطريق، اي بمعنى وضع الأفراد، والجماعات المستهدفة على الطريق الصحيح والسليم كي يتمكنوا من السير فيه والتعود عليه (Hilal, 2001:13).

تدريب الموارد البشرية اصطلاحاً : يقصد بالتدريب كل الجهود المخطط لها مسبقاً وبشكل منظم من المنظمة من اجل تطوير القابليات والمهارات على كافة المستويات الوظيفية من اجل تعريف الموارد البشرية بطبيعة الاعمال المناطة بهم (sharma & Goyal, 2013: 293)، والتدريب هو عملية تعلم مستمرة تتضمن اكساب الموارد البشرية في المنظمة اتجاهات ومهارات وقواعد وسلوكيات جديدة لتطوير وتحسين ادائهم (Hassan, 2000:167)، ويعرف التدريب ايضاً على انه عملية منظمة ومستمرة تسعى المنظمات من خلالها الى تنمية اتجاهات وممارسات الافراد والجماعات بغية تطوير ادائهم الوظيفي واكسابهم الخبرة اللازمة وابداء الفرصة المناسبة لتغيير سلوكياتهم من خلال توسيع دائرة مهاراتهم ومعارفهم (Dilworth, 2005:237)، كما يعرف التدريب على انه عملية تعديل وتغيير ايجابي تهدف الى تغيير سلوك الموارد البشرية من الناحية المهنية وتزويدهم بالمعلومات الصالحة للعمل والادارة (Zewailf, 2003:113).

ثانياً : اهمية تدريب الموارد البشرية : importance training human resources

يرى (Zayed, 2004:2) ان التدريب واحد من اهم الوظائف الادارية التي تمارسها ادارة الموارد البشرية كونه يرتبط بشكل مباشر بالعنصر البشري، والذي يعتبر من اهم موارد المنظمة، ونظراً للدور الذي يلعبه هذا العنصر في نجاح المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية، نجد اليوم المنظمات الحديثة تعطيه اهتماماً كبيراً. ولذلك يعتقد (Salem & Saleh, 2000:205) ان لتدريب الموارد البشرية اهمية كبيرة من عدة زوايا واهمها :

- 1) ان التدريب هو من اهم الصفات التي تتصف بها المنظمات الحديثة اليوم، والساعية الى تطوير مواردها البشرية على المستوى التكنولوجي والاداري .
- 2) يساهم التدريب بتحسين المستوى الاقتصادي وكذلك الاجتماعي بالنسبة للموارد البشرية في المنظمة من خلال مساهمته في زيادة نسبة الامان الوظيفي .
- 3) تبرز اهمية التدريب بشكل واضح من خلال حاجة كافة المستويات الوظيفية اليه، فنجد ان حاجة الموظف الجديد اليه بغية اتقان مهام الوظيفة الجديدة وكذلك الموظف القديم يحتاجه من اجل زيادة مهاراته وقدراته .

ثالثاً : العوامل المؤثرة في تدريب الموارد البشرية Factors affecting training

ان اغلب المنظمات اليوم تسعى الى اقامة برامج ودورات تدريبية مختلفة لموظفيها بغية تطوير المهارات والقدرات لديهم وصولاً الى مستوى اداء وظيفي متميز ، لكن ليس من الضروري ان اغلب هذه البرامج التدريبية يكتب لها النجاح والسبب في ذلك يعود الى عدة عوامل ، ويرى (Mondy & Noe, 2005:205) هناك عوامل اخرى تلعب دوراً بارزاً في نجاح او فشل البرامج التدريبية وتحقيق اهدافها المنشودة ، وهي كالآتي:

- 1) مستوى دعم ومساندة الادارة العليا للبرامج التدريبية .
- 2) مستوى ونوع التطور التكنولوجي المستعمل في البرامج التدريبية .
- 3) درجة ومستوى تعقيد المنظمة والهيكل التنظيمية فيها .
- 4) نوع الاساليب التدريبية المستعملة للموارد البشرية .
- 5) درجة التزام المختصين والمعنيين بالبرامج التدريبية .
- 6) نجاح وظائف ادارة الموارد البشرية الأخرى .



دور تدريب الموارد البشرية في عناصر الابداع الاداري دراسة ميدانية في المديرية العامة لتربية الرصافة الثالثة / بغداد

رابعاً : طرق واساليب تدريب الموارد البشرية Training Methods

على الرغم من ضرورة واهمية وظيفة التدريب بالنسبة للموارد البشرية والمنظمة على حد سواء، الا انه لا توجد طرق واساليب محددة وموحدة للتدريب من المختصين ، ويرجع السبب في ذلك الى طبيعة الاحتياجات التدريبية وحجم ونوع النشاط الذي تمارسه المنظمة ، الا اننا يمكن ايجاز اهم وابرز طرق واساليب تدريب الموارد البشرية وكما يلي :

1) المحاضرات : Lecturing Method

واحدة من اهم اساليب وطرق التدريب المتبعة في تدريب الموارد البشرية ويعتبر اسلوب المحاضرة من اكثر طرق واساليب التدريب شيوعاً وفي نفس الوقت تعتبر طريقة اقتصادية ومفضلة لدى الكثير من المتدربين لانهم يتعلمون من اسلوب المحاضرة بشكل افضل من القراءة والمطالعة كونها من اسهل الطرق في نقل القواعد والمعلومات للعاملين(Dowidar,1995:208). وتستخدم طريقة المحاضرة بشكل اوسع حينما يغلب على البرامج التدريبية للموارد البشرية الجانب النظري والتوضيحي والتي تعتبر نقطة البداية والانطلاق لكل الاساليب التدريبية الاخرى (Yassin,1999:206).

2) النشرات المطبوعة : Printed publications

تعتمد بعض المنظمات الى استعمال النشرات المطبوعة كاسلوب من اساليب تدريب الموارد البشرية والتي يراعى عند تصميمها وطباعتها التركيز على الجوانب والمؤثرات النفسية للمتدرب كنوع من التشويق والاثارة للتعلم سواء في مضمونها او شكلها الخارجي ، والتي تتميز عادتاً بامكانية حملها وسرعة توزيعها وسهولة قراءتها (Yassin,1999:222). الا انه يعاب عليها هو تركها وعدم قراءتها من قبل اغلب الافراد العاملين الامر الذي يتوجب على المنظمات اضافة نوع من التحفيز والتشجيع للمتدربين (Owaida,1996:56).

3) اسلوب الحدث : The Incident Method

يعتبر اسلوب الحدث واحد من اكثر الاساليب التدريبية المستعملة في تدريب الموارد البشرية ، والذي يتمثل بعرض حدث او مشكلة معينة على المتدربين بتفصيلات محدودة ويستعمل المدرب اسلوب عرض الاسئلة وصولاً الى الحقائق الاساسية المرتبطة بالحدث او المشكلة المطروحة ومن ثم تجزئتها وتحليلها والتعرف على اسباب حدوثها ونشأتها عن طريق الاسئلة التي تم عرضها ومناقشتها مع المتدربين (Yaghi,2003:412). ويمتاز هذا الاسلوب بتنمية وتطوير مهارات الافراد المتدربين بغية الحصول على معلومات والتي تعتبر اساس في تجزئة وتحليل الاحداث ومن ثم ايجاد الحلول البديلة للمشكلة التي تتعرض لها المنظمة والموارد البشرية (Assaf,2000:345).

4) اسلوب الواجبات الدراسية : Study duties

طبقاً لاسلوب الواجبات الدراسية يقوم المشرف على عملية تدريب الموارد البشرية بتكليفهم بمطالعة وقراءة الموضوعات المرتبطة بالعملية التدريبية من كتب ، رسائل ، دوريات و مجلات علمية من اجل اعدادهم لمشروع معين اعتماداً على مشكلة معينة محددة لهم مسبقاً من خلال استخدامهم لمجموعة من التمارين المحددة بغية تمرينهم على مهارة معينة (Kassem,2011:39).

5) تمثيل او لعب الدور : Role representation

يتمثل هذا النوع من اساليب التدريب على استحداث موقف او مشكلة معينة مشابهة تماماً للمواقف والمشكلات التي تحدث في المنظمة كنتيجة طبيعية للعلاقات الانسانية والتنظيمية والادارية ، ويقوم المشرف على العملية التدريبية بتوزيع الادوار على المتدربين والذين يمثلون الموارد البشرية للمنظمة ، حسب نوع وحجم المشكلة المطروحة ثم يطلب منهم اتخاذ القرارات الصحيحة وحل المشكلات وتخطي الازمات التي يتعرضون لها في المنظمة (Fattah,2001:216). ويتوقف نجاح هذا الاسلوب على كفاءة ومهارة المتدرب عند تطبيق وتمثيل الدور المناط به والاستفادة من الملاحظات والتوجيهات خلال عملية التدريب ، والذي يسمح له بالتركيز على مشاعر واحاسيس المتدربين مما يساهم بتعزيز روح المساعدة والتعاون فيما بينهم وصولاً الى افضل الحلول للمشكلات المنظمة (Ballout,2002:285).



دور تدريب الموارد البشرية في عناصر الابداع الاداري دراسة ميدانية في المديرية العامة لتربية الرصافة الثالثة / بغداد

خامساً : مراحل العملية التدريبية : Stages training process

ان في اغلب المنظمات يعتمد نجاح البرامج التدريبية على مدى الاستعداد والتخطيط الجيد لهذه العملية الادارية خصوصاً قبل وبعد ان يأخذ التدريب مجراه ولا بد من النظر لها باعتبارها عملية متعددة المراحل ومتماسكة ومتصلة في نفس الوقت ومكاملة لبعضها الآخر ويمكن ايجاز مراحل العملية التدريبية (Foster, 2001:394) بأربعة مراحل اساسية وكما في ادناه :

1) مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية Identifying Training Needs

يعرف الاحتياج بشكل عام على انه كل ما يتطلبه ويقتضيه الشيء لاستكمال نقص او قصور او احتياج لاشباع حاجة معينة (Mario, 1983:637) . وان الحاجة للتدريب يمكن ان تظهر باحدى الطريقتين اما ان يكون هناك تقصير في الاداء الحالي او قد يكون هناك ظهور لاحتياجات جديدة كنتيجة طبيعية للتغيرات الحاصلة في المنظمة سواء اكان ذلك مخطط له او غير مخطط له (Faulkner, 2004:42) . ويمكن القول ان تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل دقيق سوف يوفر للمنظمة قاعدة بيانات دقيقة والتي من شأنها ضبط عملية تدريب الموارد البشرية وتوفير نظرة اولية عن مستوى الاداء (Hassanein,2005:87).

2) مرحلة تخطيط البرامج التدريبية Planning of Training Programs

ان مرحلة تخطيط البرامج التدريبية هي عملية مرنة ومستمرة مع استمرار وجود المنظمة وتطور اهدافها واستراتيجياتها وهذا يعني أن هناك حاجة ضرورية إلى إعادة النظر في التخطيط للبرامج التدريبية القائمة تبعاً لذلك ومن الضروري ان توضع البرامج التدريبية لفترات معينة وتكون خاضعة للمتابعة والرقابة خلال فترة التنفيذ (Al-Azzawi,2006:27). ويعتقد (Shawish,2000:238) ان مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية تمر بعدة مراحل وهي :

- تحديد اهداف البرنامج .
- تحديد نوع المهارة المطلوبة .
- وضع البرنامج التدريبي .
- اختيار طريقة التدريب .
- تحديد المتدربين .
- تحديد زمان ومكان التدريب .
- توفير احتياجات البرنامج التدريبي .

3) مرحلة تنفيذ البرامج التدريبية Implementing of Training Programs

ان مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي هي عملية وضع البرامج والفعاليات التدريبية المحددة مسبقاً حيز التطبيق والتنفيذ (Waheeb,1987:132). بعد ان يصبح البرنامج التدريبي جاهز ومتكامل للمباشرة بالعمل به يأتي دور تنفيذ البرنامج التدريبي للموارد البشرية والذي يتضمن مجموعة من الاجراءات والفعاليات منها توفير كافة الامكانيات والمستلزمات والاعلان عن زمان ومكان اقامة البرنامج التدريبي بغية تحقيق اهداف المنظمة (Al-Ta'ani,2002:59) .

4) مرحلة تقييم البرامج التدريبية Evaluation of Training Program

يهدف التقييم الى مراقبة مدى تطبيق البرنامج التدريبي وفقاً للمنهاج المحدد مسبقاً من الناحية المكانية والزمانية والمالية والادارية بغية تحقيق الاهداف المقررة (Yaghi,1993:194) . ان نجاح وتحقق فعالية التدريب لا يمكن ان تتحقق بالتخطيط الجيد فقط وانما تتوقف على مدى التطبيق والتنفيذ الصحيح للبرنامج التدريبي ، الامر الذي يفرض وجود تقييم بشكل مستمر للبرامج التدريبية في المنظمة ، ولهذا تمتاز هذه المرحلة بكثرة المشاكل التي تواجه القائمين والممارسين لهذه الوظيفة (Hanafi,1982:370).



المحور الثاني / الابداع الاداري

أولاً : مفهوم الابداع الاداري : Concept of managerial innovation

الابداع لغة : لقد جاء في لسان العرب ان كلمة ابداع هي من كلمة بدع، وبدع الشيء اي انشأ الشيء إنشاءً على غير مثال سبق (Modern, 1998:20). والابداع هو من بدع يبدع بدعا وابتدعه اي بمعنى انشأه وابداه، وابتدع الشيء اي اخترعه، وابدع فلان في شيء اي لم يسبقه قبله احد من الناس (Ibn Manzoor,1994:6).

الابداع الاداري اصطلاحاً : ان الابداع هو قدرة المنظمة واستعدادها للتوصل وايجاد كل ما هو جديد من خلال تقديمها منتج او سلعة او خدمة الى سوق العمل بأسلوب وطريقة مختلفة عن باقي المنافسين (Lynch,2006:76). ان الابداع الاداري هو القدرة على تحصيل الافكار الجديدة والذي يعتمد بالدرجة الاساس على التفكير المتجدد والمتحرر، فهو ليس بالعملية النمطية او الاسلوب المبرمج (Tarwana, 2012 .261). وهو ايضا العملية التي يتم من خلالها استثمار واقتناص الفرص و الافكار وتحويلها الى تطبيقات واقعية ملموسة (Tidd eat, 2001 : 38). ويعرف على انه قدرة المورد البشري على استخدام قدراته الجسمانية والعقلية مستفيداً من الامكانيات المادية والمعنوية بهدف تقديم سلعة او فكرة او خدمة جديدة مفيدة للمجتمع والمنظمة (Abu Bakr,2002:46). كما يعرف على انه تطبيق فكرة غير مسبوقة تعمل بشكل مباشر على تطوير منتجات وخدمات المنظمة (Certo، 2006:459).

ثانياً : أهمية الابداع الاداري : Importance of administrative innovation

يعتقد (Al-Nimr,1992:62) ان الابداع الاداري يوفر اهمية على مستوى الموارد البشرية والمنظمة على حد سواء وكما موضح في ادناه :

- 1) سرعة الاستجابة لعوامل ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة .
- 2) تحسين وتطوير الخدمات المقدمة من قبل المنظمة .
- 3) يوفر فرصة تنمية المهارات الفكرية والابداعية للموارد البشرية .
- 4) القدرة على تحقيق نوع من التوازن بين البرامج الابداعية والموارد البشرية والمادية .
- 5) يوفر امكانية الاستخدام الامثل للموارد المالية والبشرية واستثمار ابداعهم في المنظمة.

ثالثاً : خصائص الابداع الاداري : Characteristics administrative innovation

لقد تعددت آراء الباحثين والمختصين بشأن الخصائص التي يختص بها الابداع الاداري ، بينما يرى (Assaf,1995:32) ان خصائص الابداع الاداري بصفة عامة هي ثلاث خصائص رئيسية :

- 1) ان الابداع الاداري هو صفة فردية وجماعية في المنظمة .
- 2) يرتبط الابداع الاداري بصفة عامة بالموارد البشرية في المنظمة .
- 3) يرتبط الابداع الاداري بالعوامل الموروثة كالشخصية ويمكن تطويره بالتدريب .

رابعاً : معوقات الابداع الاداري وسبل معالجتها Obstacles administrative innovation

على الرغم من تعدد الاسباب والمسببات التي تحول دون ايجاد اجواء مناسبة وملائمة للابداع الاداري ، الا ان (Harim,1997:477) يعتقد ان معوقات الابداع الاداري هي كالاتي :

- 1) فقدان حلقة الثقة بين المديرين والعاملين في المنظمة .
- 2) عدم توفر مناخ تنظيمي مناسب .
- 3) الالتزام المفرط باللوائح والقوانين والتعليمات .
- 4) ضعف العملية الادارية في المنظمة .



دور تدريب الموارد البشرية في عناصر الابداع الاداري دراسة ميدانية في المديرية العامة لتربية الرصافة الثالثة / بغداد

بينما يرى (Hijan,1999:436-449) ان هناك مجموعة من الاستراتيجيات والحلول العملية يمكن استخدامها على مستوى الموارد البشرية والمنظمة والتي من شأنها ان تحدد وتواجه معوقات الابداع الاداري وهي كما يلي :

- (1) تشجيع الموارد البشرية على طرح افكارهم بحرية تامة .
- (2) التشجيع المستمر على التنافس بين الموارد البشرية في المنظمة .
- (3) تقليل نسبة الاشراف المفرط على الموارد البشرية اثناء العمل .
- (4) تزويد الموارد البشرية بالتغذية العكسية لأعمالهم .

خامساً : عناصر الابداع الاداري : Elements of administrative innovation :

ان للابداع بشكل عام والابداع الاداري بشكل خاص مجموعة متكاملة من العناصر والتي تعتبر المنطلق والمركز الاساسي للابداع الاداري ، وهي على النحو الاتي :

(1) الاصلية : Originality

هي قدرة المورد البشري على الاتيان بأفكار وبراءات جديدة وغير مرتبطة بالترتيب والرتابة والذي يكون غير مأثور او مسبق وبعيد الاجل (Al-Sorour,2002:119) ، كما ان الاصلية بمعناها العام هي نتيجة طبيعية للتخيل وعدم القبول عن الواقع والاستعداد الكامل في ايجاد شيء جديد ومختلف ، فالمبدع عادةً يبدأ اولاً بالتقليد ومن ثم تطوير ما تم ابداعه بشكل غير متكامل كنتيجة لوجود نقص او خلل فيه وتقديمه بحله وشكل جديد، ومن العوامل التي تساعد على ايجاد الابداع هي تقبل الغموض واعطاء الاهتمام للأفكار غير المألوفة وعدم الاسراع في الحكم على المواقف (Joseph,2004:47).

(2) الطلاقة : Fluency

هي قدرة المورد البشري على انتاج وتوفير اكبر قدر ممكن من الحلول والافكار خلال مدة زمنية قصيرة نسبياً فذلك يقال عنها بنك الابداع (Al-Suwaidan & Al-Adlouni,2002:57) . وتمثل الطلاقة الجانب الكمي في عملية الابداع الاداري والتي تتمحور حول امكانية استعمال المورد البشري لخبراته الذهنية والعقلية من اجل اعطاء اكبر قدر ممكن من الافكار والمقترحات بشكل سريع ودقيق ، كما ينظر لها على انها مسألة استدعاء وجلب لمعلومات وبيانات ومفاهيم وخبرات كان قد تعلمها مسبقاً ودمجها مع الخبرات والمعلومات الجديدة بغية التوصل الى ابداع اداري جديد (Dinawi,2008:29).

(3) المرونة : Flexibility

تعرف المرونة على انها سلك طرق متعددة في التفكير والتعامل مع المواقف مبتعداً عن التصنيفات العادية ، وهي درجة المرونة التي من خلالها يغير المورد البشري مواقفه في المنظمة وعدم التمسك بسلوكيات تفكير محددة (Al-Sorour,2002:118). وتمثل المرونة الجانب او الحيز النوعي من الابداع الاداري والتي تعني القدرة على ايجاد وابداع افكار وحلول جديدة تماشياً مع نوع الموقف الامر الذي يستوجب تغيير الحالة الذهنية بشكل مستمر تبعاً للمواقف التي تحدث بين الحين والآخر (Ibrahim,2002:84).

(4) الحساسية للمشكلات : Sensitivity to Problems

يقصد بالحساسية للمشكلات هو ان يكون المورد البشري على وعي عالي وكامل بالموقف ، اي بمعنى ان يكون لديه القدرة والقابلية على اكتشاف التهديدات والمشكلات او المتطلبات والمستلزمات الموجودة في بيئة العمل وتحديدتها مسبقاً (Jarwan & Fathi ,2002:67). فلذلك لا بد من وجود نوع من الترابط بين قدرة المورد البشري للحساسية للمشكلات وبين قدرته ايضا على تحمل التوتر والقلق الذي ينتج عن محاولة تفسير الاحداث والمواقف سواء اكانت محيطه او غير محيطه به، وكذلك الثبات وعدم الاسراع في الفهم واصدار الحكم (Hilal,1997:89).

(5) قبول المخاطرة : Risk-taking

وتتمثل بقدرة وشجاعة المورد البشري على تقبل المسؤولية وتعرض نفسه للخطر او عدم النجاح ، وتقديم حلولاً ومقترحات مخمنة والدفاع عن هذه الافكار المقترحة والامر الذي يؤدي الى تقبل مبدأ العمل تحت ظروف غير واضحة المعالم (Al-Safi,1997:114). هي المادة الاساسية التي يقوم عليها الابداع الاداري ولذلك نجد ان موضوع قبول المخاطرة لدى المورد البشري قد اخذ حيزاً كبيراً من اهتمامات الباحثين والفلاسفة بما فيها نظرية المخاطرة (Victor, 2004:3) .



دور تدريب الموارد البشرية في عناصر الابداع الاداري دراسة ميدانية في المديرية العامة لتربية الرصافة الثالثة / بغداد

المبحث الثالث / الاطار العملي والاحصائي

اولاً : نتائج تحليل مجموعة الخصائص الشخصية :

يسعى الباحث من خلال هذا المبحث الى قياس مجموعة الخصائص الشخصية للعينة المختارة لغرض التعرف على اهم الخصائص التي تحملها العينة المبحوثة والمتمثلة بالجنس، العمر ، المؤهل العلمي وعدد سنوات الخدمة في المديرية العامة لتربية الرصافة الثالثة احدى تشكيلات وزارة التربية في بغداد / العراق والتي سوف يتم عرض تفاصيلها في ادناه :

الجدول رقم (1) الخصائص الشخصية لافراد العينة المبحوثة

الخصائص	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	32	55.2
	اناث	26	44.8
	المجموع	58	%100
العمر	اقل من 30 سنة	8	13.8
	من 31 الى 40 سنة	24	41.4
	من 41 الى 50 سنة	15	25.9
	من 51 سنة فاكثر	11	19.0
	المجموع	58	%100
عدد سنوات الخدمة	اقل من 5 سنوات	3	5.2
	من 6 الى 10 سنة	14	24.1
	من 11 الى 15 سنة	30	51.7
	من 16 سنة فاكثر	11	19.0
	المجموع	58	%100
المؤهل العلمي	اعدادية	9	15.5
	بكالوريوس	38	65.5
	ماجستير	7	12.1
	دكتوراه	4	6.9
	المجموع	58	%100

المصدر : من اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (1) مجموعة الخصائص الشخصية لافراد العينة المبحوثة في المديرية العامة لتربية الرصافة الثالثة ، ويتضح لنا ان نسبة الذكور اعلى من نسبة الاناث حيث بلغ عددهم (32) ونسبة (55.2) ، في حين حصلت اعلى فئة عمرية لافراد العينة المبحوثة هي الفئة (من 31 الى 40 سنة) بعدد اجمالي (24) ونسبة (41.4) ، وقد بلغت اعلى فئة للعينة المبحوثة من ناحية عدد سنوات الخدمة هي للفئة (من 11 الى 15 سنة) بعدد اجمالي (30) ونسبة (51.7) ، اما المؤهل العلمي فقد جاءت شهادة البكالوريوس في المرتبة الاولى بعدد اجمالي (38) ونسبة (65.5) ، الامر الذي يؤيد كفاءة وسلامة العينة المختارة من الناحية العلمية والاحصائية لغرض توزيع الاستبيان عليها واجراء التحليل الاحصائي وصولا للنتائج النهائية .



دور تدريب الموارد البشرية في عناصر الابداع الاداري دراسة ميدانية في المديرية العامة لتربية الرصافة الثالثة / بغداد

ثانياً: وصف نتائج متغير تدريب الموارد البشرية

تشير نتائج الجدول رقم (2) الى الاوساط الحسابية والانحرافات المعياري ودرجات الموافقة لمتغير تدريب الموارد البشرية وفقاً للبيانات المستحصلة والتي تظهر انسجاماً ملحوظاً لاجابات افراد العينة المبحوثة ، والذي تم قياسه من خلال العبارات (1-8)، وبلغ الوسط الحسابي العام لمتغير تدريب الموارد البشرية (4.48) وبانحراف معياري عام (0.172) ، اما على مستوى فقرات تدريب الموارد البشرية فقد حققت الفقرة (3) اعلى وسط حسابي وقيمة (4.62) وانحراف معياري وقيمة (0.745) والذي يوضح جلياً ان ادارة المديرية العامة لتربية الرصافة الثالثة تقوم بتخطيط وتصميم البرنامج التدريبي بناءً على حجم مشكلات العمل القائمة وبشكل دوري ومستمر وبما يتوافق واهداف العمل والعاملين على حدٍ سواء.

الجدول رقم (2) وصف نتائج تدريب الموارد البشرية

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تسعى ادارة المديرية العامة من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية الى تغيير سلوكيات العاملين فيها نحو الافضل.	4.10	1.165	مرتفعة
2	يساهم تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل دقيق الى زيادة فرصة نجاح البرنامج التدريبي في المديرية العامة .	4.36	1.135	مرتفعة جداً
3	تقوم ادارة المديرية العامة بتخطيط وتصميم البرنامج التدريبي بناءً على مشكلات العمل القائمة .	4.62	0.745	مرتفعة جداً
4	تاخذ ادارة المديرية العامة كافة الاساليب التدريبية الحديثة عند تخطيط وتصميم البرنامج التدريبي .	4.52	0.978	مرتفعة جداً
5	الالتزام بتحديد مكان وزمان تنفيذ البرنامج التدريبي من ادارة المديرية العامة.	4.52	0.960	مرتفعة جداً
6	توفر ادارة المديرية العامة كل احتياجات ومتطلبات تنفيذ البرنامج التدريبي .	4.60	0.771	مرتفعة جداً
7	تقوم ادارة المديرية العامة بتقييم البرنامج التدريبي من خلال انعكاسه على اداء الافراد العاملين لديها.	4.55	0.841	مرتفعة جداً
8	يساهم تقييم البرنامج التدريبي من ادارة المديرية العامة بتصحيح الانحرافات والاطفاء التدريبية المستقبلية .	4.60	0.724	مرتفعة جداً
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	4.48	0.172	----

المصدر : من اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

ثالثاً : وصف نتائج متغير الابداع الاداري

(1) بُعد الاصاله

تشير نتائج الجدول رقم (3) الى الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الموافقة لمتغير الابداع الاداري (بُعد الاصاله) وفقاً للبيانات المستحصلة والتي تظهر انسجاماً ملحوظاً لاجابات افراد العينة المبحوثة في المديرية العامة لتربية الرصافة الثالثة ، حيث تم قياسه من خلال العبارات (1-4)، حيث بلغ الوسط الحسابي العام لبُعد الاصاله (4.65) في حين بلغ الانحراف المعياري العام لبُعد الاصاله (0.075) ، اما على صعيد فقرات الابداع الاداري وتحديداً بعد الاصاله فقد حققت الفقرة (2) اعلى وسط حسابي وقيمة (4.69) وانحراف معياري وقيمة (0.598) حيث يتضح جلياً ان موظفين المديرية العامة لتربية الرصافة الثالثة ينجزون الاعمال الموكله لهم بأسلوب متجدد ومتطور مستهدفين بذلك خلق نوع من الابداع الاداري والابتعاد عن الرتابة والروتين المتكرر.



دور تدريب الموارد البشرية في عناصر الابداع الاداري دراسة ميدانية في المديرية العامة لتربية الرصافة الثالثة / بغداد

الجدول رقم (3) وصف نتائج بُعد الاصاله

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	يسعى موظفين المديرية العامة الى تقديم افكار ومقترحات جديدة وغير مسبوقه .	4.62	0.768	مرتفعة جداً
2	ينجز موظفين المديرية العامة الاعمال الموكله لهم باسلوب متجدد ومتطور .	4.69	0.598	مرتفعة جداً
3	يحاول موظفين المديرية العامة حل مشكلات العمل بطرق بعيدة عن الروتين والتكرار .	4.64	0.742	مرتفعة جداً
4	لدى موظفين المديرية العامة قدرة على دمج الاراء المتخلفة وتقديم حلا واقعيًا جديدا .	4.67	0.685	مرتفعة جداً
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمحور	4.65	0.075	----

المصدر : من اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

(2) بُعد الطلاقة

تشير نتائج الجدول رقم (4) الى الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الموافقة لمتغير الابداع الاداري (بُعد الطلاقة) وفقا للبيانات المستحصلة والتي تظهر انسجاما ملحوظا لاجابات افراد العينة المبحوثة في المديرية العامة لتربية الرصافة الثالثة ، حيث تم قياسه من خلال العبارات (5-8)، وبلغ الوسط الحسابي العام لبُعد الطلاقة (4.69) في حين بلغ الانحراف المعياري العام لبُعد الطلاقة (0.198) ، اما على صعيد فقرات الابداع الاداري وتحديدا بُعد الطلاقة فقد حققت الفقرة (6) اعلى وسط حسابي وبقيمة (4.81) وانحراف معياري وبقيمة (0.395) ويتضح جليا ان موظفين المديرية العامة لتربية الرصافة الثالثة يمتلكون القدرة على استخدام مهارات النقاش والتعبير عن الرأي بحرية مطلقة وبشكل تام مستخدمين بذلك كلمات وعبارات هادفة وصولا الى مرحلة الاقتناع والتوافق مع المستفيدين .

الجدول رقم (4) وصف نتائج بُعد الطلاقة

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
5	يُزيد ضغط العمل من نسبة اطلاق الافكار لدى موظفين المديرية العامة .	4.72	0.451	مرتفعة جداً
6	يملك موظفين المديرية العامة القدرة على استخدام مهارات النقاش والتعبير عن الرأي بشكل تام .	4.81	0.395	مرتفعة جداً
7	يستخدم موظفين المديرية العامة العصف الذهني من اجل اثاره التفكير عندهم .	4.57	0.819	مرتفعة جداً
8	يعبر موظفين المديرية العامة عن آرائهم الخاصة حتى ولو كانت لا تنسجم مع آراء مسؤوليهم في العمل .	4.69	0.681	مرتفعة جداً
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمحور	4.69	0.198	----

المصدر : من اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

(3) بُعد المرونة

تشير نتائج الجدول رقم (5) الى الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الموافقة لمتغير الابداع الاداري (بُعد المرونة) وفقا للبيانات المستحصلة والتي تظهر انسجاما ملحوظا لاجابات افراد العينة المبحوثة في المديرية العامة لتربية الرصافة الثالثة ، وتم قياسه من خلال العبارات (9-12)، وبلغ الوسط الحسابي العام لبُعد المرونة (4.63) في حين بلغ الانحراف المعياري العام لبُعد المرونة (0.086) ، اما على صعيد فقرات الابداع الاداري وتحديدا بُعد المرونة فقد حققت الفقرة (11) اعلى وسط حسابي وبقيمة (4.69) وانحراف معياري وبقيمة (0.627) ويتضح ان لدى موظفين المديرية العامة لتربية الرصافة الثالثة القدرة



دور تدريب الموارد البشرية في عناصر الابداع الاداري دراسة ميدانية في المديرية العامة لتربية الرصافة الثالثة / بغداد

على التعبير عن أرائهم بحرية واستقلالية تامة متقبلين بكل مرونة آراء الآخرين بغية تطوير اساليب العمل والوصول الى طرق وحلول ادارية ابداعية تمتاز بالمرونة العالية .

الجدول رقم (5) وصف نتائج بُعد المرونة

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
9	يستطيع موظفين المديرية العامة تغيير آرائهم بمرونة تامة عندما يجدونها لا تنسجم مع مصلحة ومتطلبات العمل .	4.66	0.690	مرتفعة جداً
10	يمتلك موظفين المديرية العامة مهارات التفاوض والقدرة على اقناع الاخرين .	4.57	0.819	مرتفعة جداً
11	لدى موظفين المديرية العامة القدرة على التعبير عن آرائهم بحرية واستقلالية تامة .	4.69	0.627	مرتفعة جداً
12	يستفيد موظفين المديرية العامة من الانتقادات الموجه لهم .	4.62	0.644	مرتفعة جداً
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمحور	4.63	0.086	----

المصدر : من اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

4) بُعد الحساسية للمشكلات

تشير نتائج الجدول رقم (6) الى الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الموافقة لمتغير الابداع الاداري (بُعد الحساسية للمشكلات) وفقاً للبيانات المستحصلة والتي تظهر انسجاما ملحوظا لاجابات افراد العينة المبحوثة في المديرية العامة لتربية الرصافة الثالثة ، حيث تم قياسه من خلال العبارات (13-16)، وبلغ الوسط الحسابي العام لبُعد الحساسية للمشكلات (4.66) في حين بلغ الانحراف المعياري العام لبُعد الحساسية للمشكلات (0.120) ، اما على صعيد فقرات الابداع الاداري وتحديدًا بُعد الحساسية للمشكلات فقد حققت الفقرة (13) اعلى وسط حسابي وبقيمة (4.76) وانحراف معياري وبقيمة (0.506) ويتضح جليا ان لدى موظفين المديرية العامة لتربية الرصافة الثالثة القدرة على التنبؤ بمشكلات العمل قبل وقوعها نتيجة لإملاكهم مهارات وقدرات عالية ضمن تخصصاتهم الوظيفية والعلمية بالاضافة الى تمتعهم بالخبرة والتجربة الوظيفية الجيدة .

الجدول رقم (6) وصف نتائج بُعد الحساسية للمشكلات

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
13	يتنبأ موظفين المديرية العامة بمشكلات العمل قبل وقوعها .	4.76	0.506	مرتفعة جداً
14	يسارع موظفين المديرية العامة الى تهيئة حلولاً لمشكلات العمل المتوقعة .	4.67	0.685	مرتفعة جداً
15	يستعمل موظفين المديرية العامة خبراتهم المتراكمة في حل مشكلات العمل .	4.64	0.788	مرتفعة جداً
16	لدى موظفين المديرية العامة القدرة على ترتيب المشكلات وحلولها حسب الاولوية .	4.60	0.724	مرتفعة جداً
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمحور	4.66	0.120	----

المصدر : من اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

5) بُعد تقبل المخاطرة

تشير نتائج الجدول رقم (7) الى الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الموافقة لمتغير الابداع الاداري (بُعد تقبل المخاطرة) وفقاً للبيانات المستحصلة والتي تظهر انسجاما ملحوظا لاجابات افراد العينة المبحوثة في المديرية العامة لتربية الرصافة الثالثة ، وتم قياسه من خلال العبارات (17-20)، وبلغ الوسط الحسابي العام لبُعد تقبل المخاطرة (4.68) في حين بلغ الانحراف معياري العام لبُعد تقبل المخاطرة (0.056) ، اما على صعيد فقرات الابداع الاداري وتحديدًا بُعد تقبل المخاطرة فقد حققت الفقرة (20) اعلى



دور تدريب الموارد البشرية في عناصر الابداع الاداري دراسة ميدانية في المديرية العامة لتربية الرصافة الثالثة / بغداد

وسط حسابي وبقيمة (4.72) وانحراف معياري وبقيمة (0.615) ويتضح جلياً ان موظفين المديرية العامة لتربية الرصافة الثالثة يتحملون المسؤولية الكاملة في تأدية الاعمال المناطة بهم كنتيجة طبيعية لكفاءتهم ودقتهم في العمل وانهم على دراية تامة بما يؤدونه من اعمال ومهام تتعلق بتخصصاتهم العلمية والوظيفية. الجدول رقم (7) وصف نتائج بُعد تقبل المخاطرة

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
17	يُرجح موظفين المديرية العامة الاعمال التي تحمل المخاطرة اكثر من الاعمال العادية .	4.67	0.632	مرتفعة جداً
18	يتقبل موظفين المديرية العامة الفشل ويعتبرونه مقدمة النجاح .	4.71	0.593	مرتفعة جداً
19	يقدم موظفين المديرية العامة اساليب حديثة للعمل على الرغم من تحملها نسبة من المخاطرة .	4.62	0.721	مرتفعة جداً
20	يتحمل موظفين المديرية العامة المسؤولية الكاملة في تأدية اعمالهم .	4.72	0.615	مرتفعة جداً
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمحور	4.68	0.056	----

المصدر : من اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

رابعا / اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

بغية التحقق من فرضيات البحث والحصول على نتائج ومعلومات دقيقة من خلال اجابات افراد العينة المبحوثة في المديرية العامة لتربية الرصافة الثالثة ، لا بد من استعمال مجموعة من الاساليب الاحصائية لغرض التعرف على نوع وطبيعة العلاقة بين تدريب الموارد البشرية والابداع الاداري من خلال اختبار فرضيات البحث ، ولذلك قام الباحث في هذا الصدد باستعمال معامل الارتباط (Spearman) بغية تحقيق الهدف اعلاه وكما موضح في ادناه :

1) اختبار فرضية البحث الرئيسية

يفسر الجدول رقم (8) النتائج التي اظهرتها اختبار الفرضية الرئيسية للبحث والتي تنص على (وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين تدريب الموارد البشرية وعناصر الابداع الاداري في المنظمة) ، وبناءً على النتائج التي تم عرضها في الجدول ادناه يتضح وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين تدريب الموارد البشرية والابداع الاداري في المديرية العامة لتربية الرصافة الثالثة ، وبلغ معامل الارتباط بين متغيرات البحث (**0.370) وهي قيمة ارتباط قوية وعالية في حين بلغ مستوى الاحتمالية (0.004) وهو مستوى اقل بكثير من المستوى الدلالة البالغ (0.05)، وتأسيساً على ما تقدم يتم قبول الفرضية الرئيسية للبحث والتي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين تدريب الموارد البشرية والابداع الاداري في المنظمة . الامر الذي يدل على ان المديرية العامة لتربية الرصافة الثالثة تعطي اهتماماً بالغاً لوظيفية تدريب الموارد البشرية فيها باعتبارها واحدة من اهم وظائف ادارة الموارد البشرية بغية ايجاد وتطوير وتنمية سبل الابداع الاداري في مواردها البشرية .

الجدول رقم (8) نتائج علاقة الارتباط بين تدريب الموارد البشرية والابداع الاداري

المتغير المستقل	الدالة	معامل الارتباط	نوع العلاقة	المتغير المعتمد
تدريب الموارد البشرية	0.004	0.370**	معنوي	الابداع الاداري

P = 0.05

N=58

المصدر : من اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS



دور تدريب الموارد البشرية في عناصر الابداع الاداري دراسة ميدانية في المديرية العامة لتربية الرصافة الثالثة / بغداد

(2) اختبار فرضيات البحث الفرعية

• الفرضية الفرعية الاولى : توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين تدريب الموارد البشرية وُبعد الاصاله .

يبين الجدول رقم (9) نتائج علاقة الارتباط بين تدريب الموارد البشرية وُبعد الاصاله ، وبلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين (0.389^{**}) وهي قيمة ارتباط قوية وعالية جداً الامر الذي يوضح ان اهتمام المديرية العامة لتربية الرصافة الثالثة بتدريب مواردها البشرية بطرق واساليب حديثة ومتطورة سيساهم بتعزيز وُبعد الاصاله كبعد من ابعاد الابداع الاداري لديهم والذي حازة على المرتبة الثالثة من ناحية درجة الاهمية.

• الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين تدريب الموارد البشرية وُبعد الطلاقه .

يبين الجدول رقم (9) نتائج علاقة الارتباط بين تدريب الموارد البشرية وُبعد الطلاقه ، وبلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين (0.313^*) وهي قيمة ارتباط قوية وعالية جداً الامر الذي يوضح ان اهتمام المديرية العامة لتربية الرصافة الثالثة بتدريب مواردها البشرية بطرق واساليب حديثة ومتطورة سيساهم بتعزيز وُبعد الطلاقه كبعد من ابعاد الابداع الاداري لديهم والذي حازة على المرتبة الخامسة من ناحية درجة الاهمية.

• الفرضية الفرعية الثالثة : توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين تدريب الموارد البشرية وُبعد المرونة .

يبين الجدول رقم (9) نتائج علاقة الارتباط بين تدريب الموارد البشرية وُبعد المرونة ، وبلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين (0.459^{**}) وهي قيمة ارتباط قوية وعالية جداً الامر الذي يوضح ان اهتمام المديرية العامة لتربية الرصافة الثالثة بتدريب مواردها البشرية بطرق واساليب حديثة ومتطورة سيساهم بتعزيز وُبعد المرونة كبعد من ابعاد الابداع الاداري لديهم والذي حازة على المرتبة الثانية من ناحية درجة الاهمية.

• الفرضية الفرعية الرابعة : توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين تدريب الموارد البشرية وُبعد الحساسية للمشكلات .

يبين الجدول رقم (9) نتائج علاقة الارتباط بين تدريب الموارد البشرية وُبعد الحساسية للمشكلات ، وبلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين (0.340^{**}) وهي قيمة ارتباط قوية وعالية جداً الامر الذي يوضح ان اهتمام المديرية العامة لتربية الرصافة الثالثة بتدريب مواردها البشرية بطرق واساليب حديثة ومتطورة سيساهم بتعزيز وُبعد الحساسية للمشكلات كبعد من ابعاد الابداع الاداري لديهم والذي حازة على المرتبة الرابعة من ناحية درجة الاهمية.

• الفرضية الفرعية الخامسة : توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين تدريب الموارد البشرية وُبعد تقبل المخاطرة .

يبين الجدول رقم (9) نتائج علاقة الارتباط بين تدريب الموارد البشرية وُبعد تقبل المخاطرة ، وبلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين (0.464^{**}) وهي قيمة ارتباط قوية وعالية جداً الامر الذي يوضح ان اهتمام المديرية العامة لتربية الرصافة الثالثة بتدريب مواردها البشرية بطرق واساليب حديثة ومتطورة سيساهم بتعزيز وُبعد تقبل المخاطرة كبعد من ابعاد الابداع الاداري لديهم والذي حازة على المرتبة الاولى من ناحية درجة الاهمية.

الجدول رقم (9) نتائج علاقة الارتباط بين تدريب الموارد البشرية وابعاد الابداع الاداري

نوع العلاقة	درجة الاهمية	الدالة	قيمة معامل الارتباط	المتغير المعتمد	المتغير المستقل
معنوي	3	0.003	0.389**	وُبعد الاصاله	تدريب الموارد البشرية
معنوي	5	0.017	0.313*	وُبعد الطلاقه	تدريب الموارد البشرية
معنوي	2	0.000	0.459**	وُبعد المرونة	تدريب الموارد البشرية
معنوي	4	0.009	0.340**	وُبعد الحساسية للمشكلات	تدريب الموارد البشرية
معنوي	1	0.000	0.464**	وُبعد تقبل المخاطرة	تدريب الموارد البشرية

P = 0.05

N=58

المصدر : من اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS



المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات

- 1) اوضحت نتائج البحث ومن خلال التحليل الاحصائي وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين تدريب الموارد البشرية وعناصر الابداع الاداري في المديرية المبحوثة الامر الذي يدل على ان المديرية العامة تعطي اهتماماً لوظيفية تدريب الموارد البشرية فيها باعتبارها واحدة من اهم وظائف ادارة الموارد البشرية بغية ايجاد وتطوير وتنمية سبل الابداع الاداري في مواردها البشرية .
- 2) اظهرت نتائج البحث ان ادارة المديرية العامة لتربية الرصافة الثالثة تأخذ كافة الاساليب التدريبية الحديثة عند تصميم البرنامج التدريبي الامر الذي يخلق انطباع ايجابي لديهم عن منظمتهم وبالتالي تغيير سلوكياتهم نحو العمل والمنظمة .
- 3) بينت نتائج البحث ان الالتزام بزمان تنفيذ البرنامج التدريبي سيساهم بنجاح مهمة التدريب والحصول على مخرجات متماز بالكفاءة العالية .
- 4) كشفت نتائج البحث ان لدى العاملين فيها القدرة على التعبير عن آراهم بحرية تامة عندما يجدونها لا تنسجم مع متطلبات العمل الوظيفي فيها .
- 5) اوضحت نتائج البحث ان لدى العاملين في المديرية العامة لتربية الرصافة الثالثة المرونة الكاملة على تقبل النصح والارشاد الموجه لهم بغية التغلب على معوقات الابداع الاداري لديهم وتسهيل وتبسيط اجراءات العمل المتبعة من قبلهم .
- 6) اظهرت نتائج البحث هناك استعداد جيد من العاملين في المديرية المبحوثة على تنمية الابداع الاداري لديهم كلما ابتعدوا عن الروتين والرتابة في انجاز الاعمال الموكلة اليهم مستندين بذلك على المهارات المكتسبة من البرامج التدريبية لديهم .

التوصيات :

- 1) ضرورة قيام ادارة المديرية العامة لتربية الرصافة الثالثة من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية الى ايجاد تغيير نحو الافضل في سلوكيات الموارد البشرية فيها من خلال تقييم مستوى الابداع الاداري المتحقق لديهم .
- 2) ينبغي على ادارة المديرية العامة لتربية الرصافة الثالثة تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل اكثر دقة من السابق والذي يساهم بزيادة فرصة نجاح البرنامج التدريبي فيها الامر الذي يساهم بتقليل مستوى الهدر بالوقت والجهد للادارة ومواردها البشرية .
- 3) من الضروري قيام ادارة المديرية العامة لتربية الرصافة الثالثة بتهيئة المناخ الابداعي الملائم حتى تتمكن مواردها البشرية من تقديم افكار ومقترحات جديدة وبثائه وغير مسبوقه بغية تسهيل وتطوير اجراءات العمل .
- 4) يتوجب على ادارة المديرية العامة لتربية الرصافة الثالثة تشجيع مواردها البشرية على استعمل العصف الذهني من اجل اثارة التفكير الابداعي عندهم وخلق ويجاد فرص وحلول ابداعية من شأنها ان تساهم بتطوير مسار اجراءات العمل.
- 5) ضرورة قيام ادارة المديرية العامة لتربية الرصافة الثالثة بتوفير واتاحة فرصة اكبر امام مواردها البشرية بغية تنمية وتطوير مهارات التفاوض والقدرة على اقناع الاخرين تسهيلاً لسير العملية الادارية الابداعية لديهم.
- 6) يستوجب من ادارة المديرية العامة لتربية الرصافة الثالثة مساعدة مواردها البشرية على تنمية القدرات الادارية الابداعية لديهم من اجل ترتيب مشكلات العمل وحلولها حسب الاولوية .
- 7) ضرورة قيام ادارة المديرية العامة لتربية الرصافة الثالثة بتشجيع مواردها البشرية بشكل مستمر على ايجاد وتطوير اساليب حديثة وابداعية للعمل على الرغم من تحملها نسبة من المخاطرة المقبولة.



المصادر العربية :

- 1) Massoud , Jubran: Al-Ra'ed Dictionary, Dar Al-Ilm for the Millions, Beirut, 2003, p. 234
- 2) Hilal, Mohamed (2001), "Training basics and principles", Dar al-Kitab, Heliopolis, first edition.
- 3) Hassan, Rawya Mohammed: Human Resources Management, University House, Alexandria (2000), p. 167
- 4) Zewailf, Mehdi Hassan, (2003), "People Management", Dar Safaa, Amman, p. 113
- 5) Zayed, Adel Mohamed 2004, Measuring the yield of administrative training, symposium on the use of NLP in management training, for the period from 6-10 June 2004, Cairo, Egypt
- 6) Salem, Moayad Saeed and Saleh, Adel Harhouche, Human Resources Department, 2000, Iraq, Baghdad.
- 7) Dowidar, Abdel Fattah Mohamed: The Origins of Industrial, Professional and Organizational Psychology and its Applications, Dar Al-Marefa University, Beirut, 1995, p. 208.
- 8) Yassin, Hamdi and Others: Industrial and Organizational Psychology Between Theory and Practice, Dar al-Kitab al-Hadith, First Edition, 1999, p. 216
- 9) Owaida, Sheikh Kamil Mohammed, Industrial Psychology, Scientific Books House, 1996, p. 56
- 10) Yaghi, Mohammed Abdel Fattah, 2003, Training between theory and practice, 2nd floor, Ahmed Yassin Center, Amman, Jordan.
- 11) Kassem, Mohamed, Educational Training and Modern Leadership Methods and their Educational Applications, Cairo: Dar Al-Shorouk for Publishing and Distribution, 2011, p. 39.
- 12) Fattah, Abdel Raafat: The Psychology of Training and Human Resources Development, Dar Al Fikr Al Arabi Cairo, First Edition, 2001, p. 216
- 13) Ballout, Hassan Ibrahim: Human Resources Management from a Strategic Perspective, Dar Al-Nahda Al-Arabiya, Lebanon, First Edition, 2002, p. 258.
- 14) Al-Azzawi, Najm, (2006), "Management Training", Dar Al Yazouri, Amman
- 15) Hassanein, Hussein Mohammed, identifying training needs resources and tools, Magdalawi Publishing and Distribution, 2005, i 1
- 16) Shawish, Mustafa Najib, 2000, Human Resources Management, People Management, Al Shorouk, Oman.
- 17) Al-Ta'ani, Hassan Ahmad, Training Concept and Effectiveness of Building and Evaluating Training Programs, Dar Al-Shorouk for Publishing and Distribution, 2002, Amman, Jordan.
- 18) Hanafi, Soliman, People Management, Cairo, Egyptian University House, 1982 p 370
- 19) Yaghi, Mohammed (1993). Management training between theory and practice, Riyadh, King Saud University, Deanship of Library Affairs, p. 194.



- 20) Waheeb, Reza and Saeed, Nidal and Bader, Abdul Aziz 1987, Department of Personnel, Baghdad, Higher Education Press.
- 21) Modern Modern Dictionary, Dar Al-Tawfiq Publishing, Beirut, 1998, 20 p
- 22) Ibn Manzoor, Jamal al-Din, Abu al-Fadl. Tongue of the Arabs, i (3), Dar Sader, Beirut, 1994.
- 23) Tarwana, Hussein, 2012, Theory of the Organization, Dar Al-Hamed for Publishing and Distribution, Amman, Jordan
- 24) Abu Bakr, Mahmoud, "The Characteristics of Leadership Patterns in Reality and the Requirements of Strategic Thinking in Contemporary Organizations", Presented to the Third Arab Conference in Management, "Creative Leadership and Innovation in the Context of Integrity and Transparency", held in Beirut, October 2002.
- 25) Al-Sorour, Nadia (2002). Introduction to Creativity, Wael House for Printing and Publishing, Amman.
- 26) Joseph, O'Connor and McDermott Ian (2004): The Art of Systems Thinking: Essential Skills for Creativity and Problem Solving, Translation: Jarir Library, Riyadh.
- 27) Al-Suwaidan, Tariq and Al-Adlouni, Mohammed. Principles of Creativity, Kuwait, Gulf Innovation Company for Investment and Training, 2002.
- 28) Dinawi, Moayad, (2008). Developing Creative Thinking Skills Applications to Kurt, Oman: A Wall for Global Book Publishing and Distribution.
- 29) Ibrahim, Abdul Sattar. (2002). Innovation issues and applications, Cairo: Anglo Egyptian Library.
- 30) Jarwan and Fathi. (2002). Creativity, concept, standards, theories, measurement, training, stages, creative process, Oman: Dar Al Fikr for Printing and Publishing.
- 31) Hilal, Mohamed Abdel Ghani, "Skills of Creative Thinking, How to Be Creative," I 7, Cairo Books, 1997.
- 32) Al-Safi, Abdullah (1997). Creative thinking between theory and practice, Dar Al-Bilad Press, Jeddah.
- 33) Harim, Hussein 1997, Organizational Behavior of Individuals in Organizations, Zahran Publishing and Distribution, Jordan.
- 34) Hijan, Abdulrahman Ahmed, 1999, the innovative approach to problem solving, Riyadh, Naif Arab Academy for Security Sciences, Center for Studies and Research.
- 35) Al-Nimr, Saud, "Administrative Creativity: A Behavioral Study," Arab Director Magazine, p. 117, Cairo, 1992.
- 36) Assaf, Abdul Muti. 1995, Elements of Administrative Creativity in Contemporary Organizations, Administrative Journal, p 62, September.
- 37) Al-Ghamdi, Khalid Abdul-Rahman Al-Mariani, The Role of Training in Raising the Performance of Public Sector Employees, Master Thesis, College of Administrative and Financial Sciences, Saudi Arabia, 1435-2014.



38) Huehi, Ismail, 2015, **Organizational Culture and its Relationship with Administrative Creativity, Comparative Study between Private and Public Universities, Gaza Governorate, Faculty of Administration, Economics and Administrative Sciences, Al-Azhar University, Gaza, Palestine.**

المصادر الأجنبية :

1. -Sharma, D.K& Goyal. R. C.(Hospital Administration, and Human Resources Management) , 2013, 6in, ed, Delh
2. Dilworth, James, B.,(2005),Operations Managements: Design, planning and Control For manufacturing and services, Mc Graw- Hill ,U.S.A.
3. Monday, R. Wayne, Robert M, Noe, & Premeaut, Shane R (2005),"Human Resource Management", Ninth Edition, Prentice Hall,USA.
4. Foster, S., Thomas, 2001, Management Quality, an Integrative Approach, Prentice Hall, Inc, New Jersey.
5. Mario The lexicon webstrr: Vol 11. (New York: the delair publishing company inc ,1983) p 637.
6. Faulkner Mike (2004). Managing Training, British Journal of Administrative Management, Issue 42, p i-iv, 4p.
7. Lynch, R.,(2006),"Corporate Strategy", 4th ed, Harlow: Prentice Hall Financial Times
8. Certo , Samuel C . I Certo , strives , 2006 , (modern management) , pearson prentice hall , U.S.A, new jersey , 10 edition
9. Victor, R. (2004) "Risk perception primer : narrative research review of the risk perception literature in behavioral accounting and behavioral finance
10. Tidd , Joe , Bess ant , John & Pavitt, Keith (2001) ""Management Innovation " 2 th ,Ltd, England .
11. Ramya, THE EFFECT OF TRAINING ON EMPLOYEE PERFORMANCE, International Journal of Scientific Research and Modern Education, Volume I, Issue I, 2016
12. Kasasbeh, Emad, Harada, Yoshifumi, Bin Osman, Abdullah, Noor, Idris, (2015): The Impact of the Transformational Leadership in the Administrative Creativity:An Applicative Study on the Industrial Companies (Mining and Extraction), European Journal of Business and Management, Vol.7, No.12, pp.86-94.



دور تدريب الموارد البشرية في عناصر الابداع الاداري دراسة ميدانية في
المديرية العامة لتربية الرصافة الثالثة / بغداد

The role of training human resources in the elements of administrative innovation

Field study in the General Directorate of Education Rusafa Third / Baghdad

Ammar jabbar kadhim

al.shameel@yahoo.com

Abstract :

The current research aims to identify the nature of the relationship between training human resources in administrative innovation elements In the General Directorate for the education of the third Rusafa one of the formations of the Iraqi Ministry of Education in Baghdad, In order to achieve the objectives of the research, the researcher provided a comprehensive theoretical framework and the preparation and development of a questionnaire as a tool for collecting data based on the prepared measurements and benefit from previous studies, which contains (28) For the purpose of obtaining realistic results for the variables of the research, the researcher used the random sample in the selection of the research sample A total of (63) questionnaires were distributed in the researched Directorate, and (58) Using a set of scientific statistical methods (SPSS: V-24) and Excel (V-2013) in order to analyze the data obtained through the questionnaire and some personal interviews in statistical methods, After completing the process of statistical data analysis and test hypothesis research, The results of the study showed the existence of a significant correlation between the training of human resources and the elements of administrative creativity in the Directorate of the research The researcher recommended the need to adopt the results and recommendations of the research by the Directorate of research and directorates and other similar companies in order to enhance administrative creativity in the personnel working in the organization through the training function one of the most important functions of human resources management.

Keywords: human resource training, management innovation