

جامعة قاصدي مرباح\_ ورقلة  
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا



ميدان: العلوم الاجتماعية

شعبة: علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

إعداد الطالبة: برهان حسنة

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر بعنوان:

الموضوع:

## إستراتيجية التدريس وإزعة أسما على الإبداع التنظيمي

دراسة ميدانية لدى المؤسسة الوطنية لخدمات الأبار حاسي مسعود ورقلة

نوقشت وأجريت بتاريخ:

أمام اللجنة المكونة من السادة الأساتذة

|                     |                         |               |                 |
|---------------------|-------------------------|---------------|-----------------|
| د. عريف عبد الرزاق: | جامعة قاصدي مرباح ورقلة | رئيس اللجنة   | أستاذ محاضر أ   |
| د. بوساحة نجات      | جامعة قاصدي مرباح ورقلة | أستاذة مناقشة | أستاذة محاضرة ب |
| د. برقية سميلة      | جامعة قاصدي مرباح ورقلة | أستاذة مشرفة  | دكتورة          |

السنة الجامعية: 2022-2023

## شكر وعرفا

قال تعالى : { ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا

ترضاه } سورة النمل : 19

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيد المرسلين وعلى آله وصحبه أجمعين ، أما بعد ؛ في هذا اليوم  
م وبعد سنوات في بذل الجهود من البحث والدراسة ، لايسعني إلا أن أتقدم بأسمى عبارات الشكر  
والعرفان والتقدير والإمتنان إلى أستاذتي وموجهتي ومرشدتي ، أختي وأنيستي ومرافقتي في إعداد مذكري ،  
الدكتورة برقية سهيلة ، فقد علمتني كثيرا عن الصبر وحب العمل والتطلع للأفضل ، وكان لتوجيهاتها ونصائحها  
ولوائح ملاحظاتها الأثر لإكمال هذه المذكرة لتظهر في أفضل أسلوب ومضمون ، كما أتوجه بشكري إلى التي  
درستني في أغلب المستويات من ليسونس وماستر ، إلى التي إمتازت بالذكاء والفتنة والدهاء أستاذتي  
بوساحة نجاة ، رغم أن علاماتي في المقياس لم تكن ممتازة ، ولكن كل معلومة قد إستقيتها منها كانت ولازمت  
أعمل بها ، ثم أتقدم بالشكر الجزيل والعرفان بالجميل إلى الدكتور عريف عبد الرزاق ، فقد كانت لملاحظاته  
القيمة وتوجيهاته السديدة أخلاقه الطيبة ومختلف إرشاداته الفضل في وقوفي في منصة الإلقاء لأختم يومي  
الأخير من الدراسة ، فلن أنسى فضلهم ماحييت ؛ كما أشكر كل مدراء ومسؤولي المؤسسة الوطنية لخدمات  
الأبار بحاسي مسعود على المعلومات المقدمة لمساعدتي في إنجاز الجانب الميداني للدراسة ، وعلى رأسهم رئيس  
قسم الموارد البشرية بن شنة ، كما أتوجه بالشكر إلى الطاقم الجامعي من الإدارة كل بإسمه ، وأخص شكري  
للأستاذ عبان عبد القادر ، جزاه الله كل خير وجعل أعماله ومساعداته في ميزان حسناته

## الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

أهدي عملي إلى من علمني الصبر على مخاوف الحياة للوصول إلى النجاح , المخلص في حبه لي أبي الغالي , أعانه الله على مطبات الحياة , وإلى روح الأمان وغيمة المكان جنة الدنيا أمي نبضي , شفاها الله من مرضها وأطال في عمرها, وإلى إخواني وأخواتي حفظهم الله , كما أهدي عملي إلى روح جدي الطاهرة أغشاها الله الرحمة وجعل قبرها روضة , رياض الجنة , التي سارت معي نحو الحلم خطوة بخطوة صديقة الطفولة , وزميلتي في مشواري الدراسي, إلى التي إلتحقت بي مع أول سنة لي في الطور الإبتدائي إلى اليوم الذي لبست فيه قبعة التخرج , عشرة عمري ومؤنستي في وحدتي ومحنتي ,

أختي عائشة أسعدها الله وأنالها كل ما تمنى



## قائمة المحتويات

| الرقم | العنوان   |
|-------|---|
| /     | شكر وعرفان  |
| /     | إهداء   |
| /     | قائمة محتويات الدراسة   |
| /     | قائمة الجداول   |
| /     | قائمة الأشكال   |
| أ-ب   | مقدمة: .....  |
|       | <b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b> .....                |
| 2     | 1 مشكلة الدراسة .....   |
| 3     | 2 تساؤلات وفرضيات الدراسة .....                               |
| 4     | 3 أسباب إختيار الموضوع .....                                  |
| 4     | 4 أهداف الدراسة .....   |
| 5     | 5 أهمية الدراسة .....   |
| 5     | 6 تحديد مفاهيم الدراسة .....                                  |
| 8     | 7 عرض وتقديم الدراسات السابقة .....                           |
| 10    | 8 المقاربة النظرية السوسولوجية .....                          |
| 15    | خلاصة الفصل .....   |
|       | <b>الفصل الثاني: الجانب المنهجي</b> .....                     |
| 17    | تمهيد: .....  |
| 17    | 1 المنهج المستخدم في الدراسة .....                            |
| 18    | 2 مجالات الدراسة .....  |
| 21    | 3 مجتمع الدراسة وطريقة إختيارها .....                         |
| 22    | 4 أدوات الدراسة .....   |
| 24    | 5 الأساليب الإحصائية للدراسة .....                            |
|       | خلاصة الفصل .....   |
|       | <b>الفصل الثالث: عرض وتفسير نتائج الدراسة الميدانية</b> ..... |
| 26    | تمهيد .....   |
| 26    | عرض وتحليل البيانات الشخصية .....                             |
| 29    | عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالتساؤل الفرعي الأول .....      |
| 34    | عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالتساؤل الفرعي الثاني .....     |

|    |  |
|----|--|
| 38 | عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالتساؤل الفرعي الثالث.....   |
| 43 | عرض وتحليل البيانات المقابلة .....                         |
| 44 | تفسير ومناقشة النتائج.....                                 |
| 44 | تفسير ومناقشة نتائج البيانات المتعلقة بالتساؤل الأول.....  |
| 45 | تفسير ومناقشة نتائج البيانات المتعلقة بالتساؤل الثاني..... |
| 47 | تفسير ومناقشة نتائج البيانات المتعلقة بالتساؤل الثالث..... |
| 51 | تفسير ومناقشة نتائج المقابلة .....                         |
| 55 | خاتمة  |
| 57 | قائمة المراجع  |
| /  | الملاحق  |
| /  | ملخص الدراسة   |

## قائمة الجداول

| الصفحة | العنوان   | الرقم |
|--------|---|-------|
|        | جدول يوضح صورة الإستبيان قبل وبعد التعديل .   | 01    |
| 26     | (01) يمثل متغير الجنس لدى الموظفين  | 02    |
| 26     | (02) يمثل متغير الفئة العمرية لديهم   | 03    |
| 27     | (03) يمثل المستوى التعليمي لدى الموظفين   | 04    |
| 27     | (04) يمثل نسبة الأقدمية في العمل لدى الموظفين   | 05    |
| 28     | (05) يمثل نوع الوظيفة لدى الموظفين  | 06    |
| 28     | (06) يمثل طبيعة الوظيفة لدى الموظفين  | 07    |
| 29     | (07) يمثل توفير المؤسسة للموظفين الفهم الشامل للمهام  | 08    |
| 29     | (08) يوضح إرتكاب العامل للأخطاء أثناء أداء العمل بسبب تعقد المهام وإفتقاره للكفاءة في العمل | 09    |
| 30     | (09) يوضح شعور المبحوثين بالتقدير من الإدارة  | 10    |
| 31     | (10) يوضح عجز المبحوث عن تنفيذ الأعمال الجديدة  | 11    |
| 31     | (11) يوضح قدرة المبحوث على تحليل المواقف ومعالجة  | 12    |
| 32     | (12) يبين صعوبة التكيف مع مشاكل العمل   | 13    |
| 33     | (13) يوضح شعور المبحوث أنه جزء من المؤسسة   | 14    |
| 33     | (14) يوضح   | 15    |
| 34     | (15) يبين معرفة العامل لأوجه القصور والضعف حول  | 16    |
| 35     | (16) يوضح تحليل المنظمة للمواقف التي تحدث في العمل  | 17    |
| 35     | (17) يبين شعور المبحوث بالحساسية تجاه مشاكل العمل قبل حدوثها                                | 18    |
| 36     | (18) يمثل عجز المبحوث عن التخطيط للمشكلات التي تقترحها المنظمة                              | 19    |
| 36     | (19) يمثل البرامج التدريبية   | 20    |
| 37     | (20) يوضح قدرة المبحوث على رؤية أكثر من حل  | 21    |
| 38     | (21) يوضح نظرة العامل الغير مألوفة للصعوبات   | 22    |
| 38     | (22) يوضح يوضح إمكانية تكوين المبحوثين للعلاقات في وقت قصير                                 | 23    |
| 39     | (23) يمثل قدرة المبحوثين على التعبير عن الأفكار بسرعة,                                      | 24    |

|    |  |    |
|----|--|----|
| 39 | (24) يوضح عجز المبحوث عن التعبير بالكلمات أثناء            | 25 |
| 40 | (25) يبين صعوبة صياغة الكلمات وتبسيط الأفكار لدى المبحوثين | 26 |
| 41 | (26) يوضح الأمر الذي يحد من إنتاج للأفكار ~ ,              | 27 |
| 41 | (27) يبين قدرة المبحوثين على إقتراح للحلول السريعة         | 28 |
| 42 | (28) يمثل رأي المبحوثين للنقاشات بأنها تفتقر للوضوح        | 29 |
| 42 | (29) يوضح أن الحوارات أثناء التدريب , تكون غير رسمية       | 30 |

### قائمة الأشكال

| الصفحة | العنوان                       | الرقم |
|--------|-------------------------------|-------|
| 4      | (1) :                         | 01    |
| 19     | (2) :                         | 02    |
| 19     | (3) : الهيكل التنظيمي للمؤسسة | 03    |

### قائمة الملاحق

| العنوان                         | الرقم |
|---------------------------------|-------|
| الملحق رقم 1: إستمارة الإستبيان | 01    |
| الملحق رقم 2: إستمارة المقابلة  | 02    |

# مقدمة



## مقدمة:

لعل ما يميز المؤسسات الغربية ، هو تنوع مواردها والإستراتيجية التي تتبعها ، إذ أن تبني المؤسسة للقوانين الإستراتيجية المحكمة من شأنها أن تنميها وتطورها ، ثم إن السبب وراء المؤسسات الرائدة في الأعمال هو إستثمارها للعنصر البشري ، من خلال الإهتمام به وتخصيص الإمكانيات والبرامج التدريبية القائمة على مجموعة من الأساليب والطرق التكوينية للموظف وذلك من أجل تحسين جودة الخدمات للرفع من كفاءة هذا العنصر وتطويره وتحقيق معدلات الإبداع والإبتكار لديه ، مايمكن المؤسسات من مواكبة التطور الحاصل.

وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على إستراتيجية التدريب وإنعكاسها على الإبداع التنظيمي ، وقد احتوت هذه الدراسة على شقين احدهما نظري والآخر ميداني أي : تركزا حول ثلاثة فصول وهي على النحو التالي :

بداية من الفصل الأول ، حيث تناولنا فيه إشكالية البحث وفرضياتها ، وأسباب اختيار الموضوع وأهميته وأهدافه ، بالإضافة الى تحديد المفاهيم المتعلقة بموضوع الدراسة ، وكذلك تحديد بعض الدراسات السابقة التي تناولت أحد جوانب الموضوع وأخيرا تحديد المفارقة النظرية للموضوع والتي فسرت موضوعنا .

أما الفصل الثاني جاء تحت عنوان الإجراءات المنهجية للدراسة والذي شمل مجالات الدراسة ( المجال الزمني ، المكاني ، البشري ) وكذا مجتمع وعينة الدراسة والمنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات

وأخيرا الفصل الثالث وقد تمحور حول نتائج الدراسة أي مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات والنتائج العامة

# الفصل الأول

## الإطار المنهجي للدراسة

أولا : الاشكالية

\_ ثانيا : الفرضيات الدراسة

\_ ثالثا : أسباب اختيار الموضوع

\_ رابعا : أهمية الدراسة

\_ خامسا : أهداف الدراسة

سادسا : الدراسات السابقة

سابعا : المقاربة النظرية للدراسة

خلاصة الفصل الأول

## الإشكالية :

إن المهمة الأساسية للتنظيم هي الدقة في تعديل الأنشطة والمهام القائمة عليها إدارة المنظمة ووضع خطة لتحديد العلاقات بين وحداتها ، ولعل ما يميز الإدارة الناجحة ، هو درجة ملائمة التنظيم وجودة البيئة التنظيمية ، إذ أن مناخ العمل الصحي من شأنه أن يساعد الأفراد على القيام بأعمالهم بوتيرة أسرع وتحفيزهم على تطوير مستواهم المهني ، وعليه يكمن نجاح المؤسسات في الإهتمام بموردها البشري ، ومن ثم توجيهه وتزويده بالمعرفة والمهارة والأفكار الإبتكارية ، إذ لا يتحقق ذلك إلا من خلال إكتشاف المبدعين ، ودراسة إبداعاتهم وتقييمها ، وتوظيفها في العمل ، ويعد الإبداع المؤشر للتطوير الذي من خلاله يتم إيجاد الحلول لمختلف مشكلات العمل

ومن هنا إعتبر الإبداع التنظيمي الركيزة الأساسية لتطوير المؤسسة ، ومحور إهتمام للمؤسسات عموما ، وإدارة الموارد البشرية خصوصا و وبالتالي فإن موضوع الإبداع التنظيمي قد شد إنتباه العديد من الدارسين وختلفت حوله الرؤى و نجد ذلك جليا في دراسات الإقتصاد والسياسة وكذا علم النفس ، إذ لا يمكن النظر إليه من زاوية واحدة ، لكن موضوع دراستنا ينصب حول المنظور الإجتماعي للإبداع ، ويظهر ذلك في دراسات رواد علم الإدارة ، حيث نلاحظ ذلك في نظرية الإدارة بالأهداف ، فهي تركز على العامل وتطوير قدراته ، والإهتمام بكل الأنشطة الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وإتخاذ القرارات ، وتمكين الموظفين ، كما تكمن أهمية هذا الأخير في تكوين المعارف لدى العامل ، وبالتالي فإن مهنته لن تتطور إلا من خلال التدريب المستمر في مكان العمل ،

إذا فإن لإدارة المؤسسة الدور الفعال في العملية من خلال وضع إستراتيجية فعالة للتدريب ، ويتم ترجمة ذلك من خلال البرامج والأساليب المستخدمة في التدريب مما يساعد في صقل مختلف المعارف والأفكار من خلال الدروس المستفادة من هذه البرامج فإذا كان التدريب عملية يكتسب من خلالها الفرد المهارات المطلوبة لأداء وظيفة معينة ، فإن إستراتيجية

التدريب هي الإستراتيجية العامة للمنظمة التي تحدد الرؤى المستقبلية لها من خلال إستثمار العنصر البشري ، وتطوير قدراته ، وتحسين أساليب أدائه من خلال وضع خطط ممنهجة لذلك ، فقد كان لعلماء الإقتصاد ، وكذا علماء النفس والتربية إهتمام في كيفية تبني إستراتيجية للتدريب وطرق التعليم ، بغية إكتساب خبرات جديدة ، وقد إتخذوا مسارات مختلفة في تحديد إستراتيجية للتدريب ،

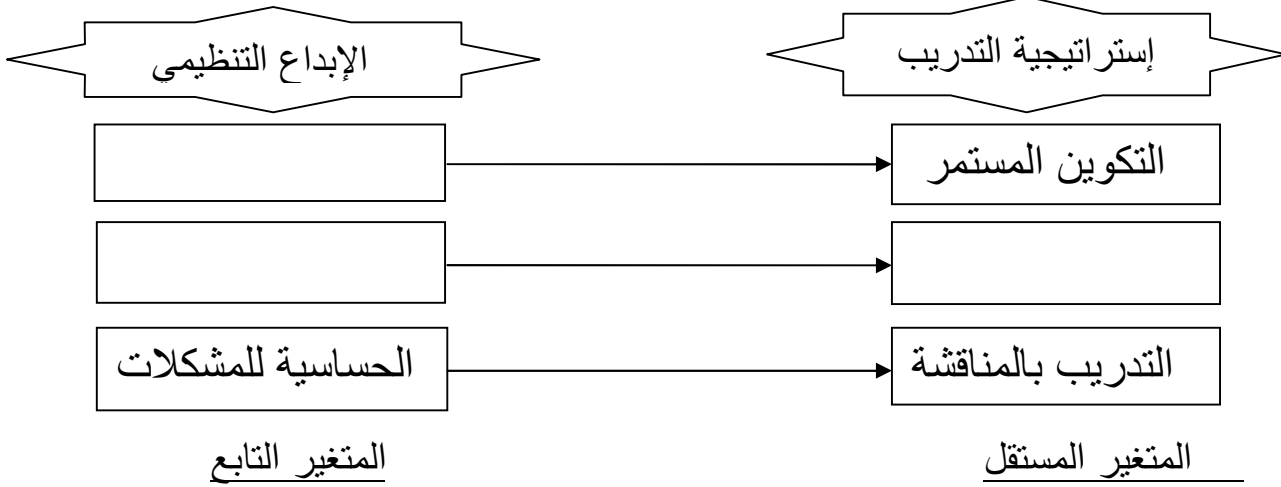
أما عند الحديث عن مفهومها فقد كان لعلماء الإجتماع رأي آخر ، وعلى رأسهم " ميشال كروزيه "مؤكدًا في كتابه (الفاعل والنظام )بضرورة الإهتمام بالأفراد داخل التنظيم ، بإعتبار أن إستراتيجية التدريب تشجع على دمج الأفراد في جماعات وتنسيق أفعالهم جماعيا ، أي أن المؤسسة ستواجه صعوبات في تطبيق إستراتيجياتها ، إن لم يلجأ الفاعلون إلى التعاون فيما بينهم ، باعتبار أن الفرد يكمل الجماعة في التنظيم ،

ومن هنا كان لابد للمؤسسة أن تهتم بموردها البشري ، وخاصة المؤسسة الوطنية لخدمات الأبار ، والتي تمثل دراستنا الميدانية ،وقد كان الإشكال المطروح كالتالي : مامدى تأثير التدريب كإستراتيجية في مستوى الإبداع التنظيمي لدى المؤسسة الوطنية لخدمات الأبار ،بحاسي مسعود ورقلة ؟

### 1 التساؤلات:

- مادرة مساهمة أسلوب التكوين المستمر في تحقيق المرونة داخل العمل ؟
- مادرة مساهمة أسلوب دراسة الحالة في التحسس لمشكلات العمل ؟
- مادرة مساهمة أسلوب التدريب بالمناقشة في طلاقة الأفكار لدى الموظف ؟

**الشكل رقم (1) : نموذج الدراسة**



المصدر : من إعداد الباحثة

**3 اسباب الدراسة**

تعددت اسباب اختياري للموضوع فمنها ما هو ذاتي ومنها ما هو موضوعي

**اسباب ذاتية**

- يعود سبب اختيار هذا الموضوع الى طموح الباحثة في انشاء مشروع مستقبلي , يرتكز

اساسا على التطوير والابداع في العمل

الميل الى تمكين وتدريب العنصر البشري باعتباره احد اسباب نجاح المشروع

**اسباب موضوعية**

- موضوع تدريب وتمكين الموظفين ناقص في حدود إطلاعي من وجهة نظر تخصص علم

اجتماع تنظيم وعمل.

- لم يدرس موضوع التدريب الوظيفي والابداع التنظيمي في التخصص من قبل

**4اهداف الدراسة :**

هدفت الدراسة الحالية إلى تحديد الإستراتيجية المتبعة في تدريب الموظفين لدى المؤسسة

الوطنية لخدمات الآبار بحاسي مسعود ورقلة ، والتعرف على مستوى الإبداع لديهم ، وسبل

رفعه وتطويره من خلال الأساليب التدريبية القائمة عليها ،كما هدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة وحجم التأثير بين إستراتيجية التدريب والإبداع التنظيمي .

\* ومن هذه الأهداف العامة للدراسة تمت صياغة الأهداف التالية :

- التعرف على درجة مساهمة التكوين المستمر في تحقيق المرونة لدى الموظفين
- معرفة مستوى تبني أسلوب الدراسة الحالية ودرجة مساهمة في التحسس لمشكلات العمل

- توضيح مدى إنعكاس أسلوب التدريب بالمناقشة على طلاقة الأفكار لديهم

**5 أهمية الدراسة:** تكمن أهمية هذه الدراسة في :

1) إهتمت الدراسة بمعرفة الإستراتيجية المتبعة ومختلف الأساليب التدريبية الخاصة بالمؤسسة الوطنية لخدمات الأبار .

2) معرفة مدى أنعكاس الأساليب المتبعة في تمكين الأفراد على تحقيق الإبداع لديهم .

**6 تحديد مفاهيم الدراسة :**

**1 الإستراتيجية :**

**إصطلاحا:**

عرفها "Drucker بأنها تحليل الموقف الحالي وتغييره عند الضرورة مع الأخذ بعين الإعتبار مقدار الموارد المتاحة والمتوقعة .

كما عرفها " Chandler بأنها تحديد الغايات الأساسية للمؤسسة بعيدة المدى وإتخاذ مسالك العمل وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيقها .

وقد عرفها "Mintezberg<sup>1</sup> أنها تمثل كلا من خطط المستقبل ونماذج مشتقة من الماضي.

<sup>1</sup> عبد الوهاب سويبي- (المتغيرات - التصميم) ، ، ، 2019 ، 197

## 2التدريب :

لغة : مشتقة من كلمة درب , والدرب هو الطريق.<sup>1</sup>

إصطلاحا :

كما عرفه " عبد الجليل " أنه عملية تزويد الأفراد أو الجماعات ، بالمعلومات والخبرات والمهارات وطرق الأداء والسلوك بحيث يكون هؤلاء الأفراد أو الجماعات قادرين على القيام بوظائفهم بفاعلية وكفاءة .

وعرفه " برنوطي " بأنه نشاط تعليم من نوع خاص ، فهو نشاط متعمد تمارسه المنظمة ، يهدف إلى تحسين أداء الفرد في الوظيفة التي يشغلها <sup>2</sup>

## 3إستراتيجية التدريب :

إصطلاحا : عرفها " الدليمي " أنها جهد منظم ومخطط لتزويد الموارد البشرية في الجهاز الإداري بمعارف معينة وتحسين تطوير قدراتهم ومهاراتهم وتغيير سلوكياتهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي بناء . كما عرفها "Botha" أنها العملية التي تستند إلى توقعات متطلبات العمل في المستقبل<sup>3</sup>

إجرائيا : هي الخطة التي تتبعها المؤسسة في تمكين العاملين وتزويدهم بالخبرة المهنية ، بالإعتماد على مجموعة من الأساليب التدريبية القائمة عليها .

## 4 الإبداع : لغة : هو أبداع الشيء وإبتدعه ، تعني أنشأه وأبدعه .

أما إصطلاحا فقد عرفه " درويش " بأنه العملية التي تميز بها الفرد عندما يواجه مواقف ينفعل لها ويعايشها بعمق ، ثم يستجيب لها بما يتفق وذاته .

<sup>1</sup> هاني جرجس عياد - مفهوم التدريب , جامعة سليمان الدولية , 2023 , 6:49  
<sup>2</sup> مريم قواجلية - حياة كواسح , فعالية برامج التدريب في تحسين الأداء لدى العمال في المؤسسة الاقتصادية ,  
 سبيل الموارد البشرية , جامعة العربي من مهدي , 2015 , 29  
<sup>3</sup> مريم قواجلية - حياة كواسح ,

كما عرفه " الفاعوري " بأنه عملية تتناول أفكار جديدة فعالة لإشباع حاجات الزبائن ، وهو عملية تجديد وتحديث مستمرة تشمل كل منظمة ، وهو جزء مهم من إستراتيجية العمال والممارسات اليومية ، ومنه فهو عبارة عن طرح فكرة جديدة كلياً<sup>1</sup>

## 5 التنظيم : لغة : نظم ينظم نظام الأشياء ألفها وجمع بعضها إلى بعض .<sup>2</sup>

إصطلاحاً : Etzioni : هو وحدة إجتماعية يتم إنشاؤها من أجل تحقيق هدف معين .

يعرفه الدكتور محمد علي محمد التنظيم على أنه يشير إلى كافة الأساليب والطرق التي من شأنها أن تجعل السلوك الإنساني منظماً إجتماعياً .

يعرف ماكس فيبر التنظيم بالجماعة المتضامنة التي تتصف بعلاقات إجتماعية تقوم على قواعد منظمة تحدد شروط العضوية كما يتم تقوية النظام الملزم لأفراد الجماعة من خلال الدور الذي يقوم به أفراد معينين في وظائف رئاسية وقيادية وقد يجمع هؤلاء جهاز معين يتخذ شكل الجهاز الإداري .<sup>3</sup>

## 6 الإبداع التنظيمي :

إصطلاحاً : هو المخرجات الناتجة عن التفاعل الذي يحدث بين الخطة الإستراتيجية والبناء التنظيمي من جهة ، والثقافة والمناخ التنظيمي من جهة أخرى باعتبارها عوامل وسيطة أو مؤثرة في العملية الإبداعية.<sup>4</sup>

عرفه " الجندي " أنه ذلك التفكير الإداري الخلاق الذي يضيف إلى إيجاد قيم جديدة ، سواء كانت علمية أو عملية<sup>5</sup>

إجرائياً : هو ذلك النشاط الفكري والعملية المستمر الذي يهدف إلى تطوير المهارة ورفع الكفاءة المهنية على مستوى البناء التنظيمي .

<sup>1</sup> هدى مرواني ، دور إدارة المعرفة في تنمية الإبداع التنظيمي ،  
<sup>2</sup> صفية شبيلي - دور التنظيم غير الرسمي في عملية إتخاذ القرار ،  
<sup>3</sup> - المؤسسة العمومية بين التنظيم العقلاني والخلل الوظيفي ، مذكرة ماجستير ،  
<sup>4</sup> 54 - تنمية الإبداع التنظيمي ضمن نموذج التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة ، مجلة الإقتصاد الجديد ، 3 ، 14 ،  
 2016 ، 6 ،  
<sup>5</sup> قائد إبراهيم البيشي ، ساليب التدريبية : أنواعها ، العوامل المحددة للأسلوب التدريبي . 4:45



**7 الأساليب التدريبية :**

إصطلاحا :هي الطريقة (الكيفية) التي يتم من خلالها عرض المادة التدريبية .<sup>1</sup>  
 إجرائيا :هي الطرق المتبعة من طرف المؤسسة والتي يتم بها تمكين الموظفين لديها وتزويدهم بالخبرة المهنية.

**8المرونة :**

إصطلاحا :وهي المقدرة على إنتاج الطرق المختلفة والتفكير بأساليب متنوعة , بالنظر للمشكلة من عدة أبعاد .

**9الطلاقة :**

إصطلاحا :المقصود بها قدرة الشخص على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار تفوق المتوسط العام في غضون فترة زمنية محددة , ويقال أن الطلاقة بنك القدرة الإبداعية .

**10الحساسية للمشكلات :**

إصطلاحا :الشخص المبدع يستطيع رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد فهو يعي الأخطاء ونواحي القصور , ويتطلب الإحساس بالمشكلة من المبدع القدرة على رؤية الواضحة لأبعاد المشكلة وتحديدتها تحديدا دقيقا وإستيعاب كافة الآثار التي تتجم عنها<sup>2</sup>

**7عرض وتقييم الدراسات السابقة :****الدراسة 1:**

دراسة العبيدي 2013 , بعنوان : أثر التوجه الإبداعي وإستراتيجية التدريب على أداء العاملين في شركة نفط الكويت , رسالة إستكمالا لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال , جامعة الشرق الأوسط , حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التوجه الإبداعي وإستراتيجية التدريب على أداء العاملين وذلك من خلال دراسة حالة شركة نفط

<sup>1</sup>قائد إبراهيم البيشي , الأساليب التدريبية : أنواعها , العوامل المحددة للأسلوب التدريبي , 4:45

<sup>2</sup> - , دور الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية , جامعة الشهيد حمة لخضر, 2018, 11

الكويت ، أما عينة الدراسة فتكونت من 96 مديرا يعملون في الشركة المشمولة بالدراسة ، وقد إعتمدت الباحثة على مصدرين رئيسيين لجمع المعلومات والبيانات هما البيانات الأولية والبيانات الثانوية ، وعولجت البيانات بإستخدام وسائل الإحصاء الوصفي والإستدلالي ، حيث تم إستخدام تحليل الإنحدار الخطي البسيط وتحليل الإنحدار الخطي المتعدد ، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها على النحو الآتي : وجود أثر لنتوع البرامج التدريبية على تطوير أداء العاملين في شركة نفط الكويت وبمستوى مرتفع ، كما تبين أن الشركة يوجد فيها مجموعة من النشاطات التدريبية والهادفة إلى تحسين وتطوير مهارات وقدرات العاملين ، وهي تهتم بتنوع أساليب التدريبية التي تقدمها للعاملين لديها ، كذلك تبين أنه يوجد في الشركة مجموعة من النشاطات التدريبية والهادفة إلى تزويد المتدربين في الشركة بمعارف جديدة ومهارات متخصصة ، كما تبين أنه يوجد فيها البرامج تساعد على رفع جودة التدريب المقدم للمستفيدين والهادفة إلى تغيير سلوكيات العاملين بشكل إيجابي بناء .<sup>1</sup>

## الدراسة 2:

دراسة الحمصي 2013 ، بعنوان : أثر تنمية الموارد البشرية في الإبداع الإداري ، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، قسم إدارة الأعمال ، جامعة دمشق ، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على تنمية الموارد البشرية ومقارنتها بين تلك المصارف ، وهدفت أيضا إلى التعرف على تأثير تنمية الموارد البشرية بأساليبها ( التدريب ، التعليم ، تنمية المسار الوظيفي ) في الإبداع الإداري بالمقارنة بين المصارف العامة والخاصة في سوريا ، وقد تم جمع بيانات الدراسة من خلال إستبيان تم إعداده لهذا الغرض مؤلف من مجموعة من الأسئلة المتعلقة بمتغيرات البحث ، وتم توزيعه على عينة عشوائية تتألف من 200 عامل من العاملين في تلك المصارف ، وإستخدم الباحث مجموعة من الأساليب

الإحصائية المناسبة لتحليل ومعالجة تلك البيانات وتم الوصول إلى مجموعة من النتائج من أهمها : إن مستوى الإبداع الإداري لدى الأفراد العاملين في تلك المصارف متوسط , وذلك نتيجة ضعف وقلة الأساليب التنموية التي تعزز من قدراتهم على الإبداع , كما أثبتت الدراسة أنه يوجد تأثير لأسلوب التدريب من أساليب تنمية الموارد البشرية في الإبداع الإداري لدى العاملين في المصارف الخاصة والعامة في سوريا , كما أوصت الدراسة على التركيز على تنمية الموارد البشرية والتعامل معها على أنها هدف المصارف ووسيلة تستطيع المصارف من خلالها تحقيق التقدم والتطور المنشود , كما أوصت على ضرورة استخدام أساليب تنمية الموارد البشرية كعملية مستمرة ودائمة وليس مؤقتة ومرحلية , كما اثبتت الدراسة المسبقة والمستمرة لمهارات العاملين ومحاولة تقريب هذه المهارات مع المهارات المطلوبة لشغل مختلف الوظائف في المصرف , أيضا محاولة تدريب وتعليم العاملين كيفية بناء الأفكار ومدعم بما يحتاجونه من معلومات لأداء عملهم بطريقة خلاقة ومبدعة , إجراء التعديلات المناسبة على المسارات الوظيفية بحيث تصبح أكثر قدرة على مساعدة العاملين في أداء عملهم , ضرورة إشعار العاملين بأهميتهم بأنهم جزء فاعل في رسم سياسات المصرف وأنهم ليسوا موجودين فقط لتنفيذ ما يؤمرون به , و تشجيع الأفكار وعدم دفنها لأي سبب من الأسباب , بل العمل على تقديم الثناء والدعم لصاحبها حتى تصبح خطوة محفزة لهؤلاء العاملين على تقديم المزيد .<sup>1</sup>

#### 8-المقاربة النظرية السوسولوجية :

\* نظرية الإدارة بالأهداف عند بيتر دراكر :

- مفهوم الإدارة بالأهداف :

إن أول من برر مفهوم الإدارة بالأهداف هو بيتر دركر في كتابه (الإدارة في التطبيق) عام 1954 , حيث وصف هذا المفهوم كما يلي: "إن ما يحتاج إليه المنظمات الإدارية (مبدأ

<sup>1</sup>دانيال طالب , أثر تنمية الموارد البشرية في الإبداع الإداري , رسالة ماجستير , 2013 , 130,131,132

إداري ) ينمي الإحساس بالمسؤولية لدى الأفراد العاملين فيها , ويوفر لهم في نفس الوقت التوجيه الكافي وينشئ روح الفريق ويجعل أهدافهم الشخصية منسجمة مع الأهداف والرقابة الذاتية " <sup>1</sup>.

#### - مصطلحات النظرية :

- الأهداف : وهي عبارة عن النتائج المنتظر إنجازها خلال حيز زمني محدد وهي تتمثل في الهدف العام للمنظمة وأهداف مختلف الوحدات التنظيمية بداخلها .
- الخطط : وهي مجموعة الأنشطة التي تسمح بتحقيق الأهداف .
- الأداء : وهو مايجب على الفرد أن يعمل طبقا للخطة والإتفاق الذي تم مع رئيسه وبما يساعده على الوصول إلى هدفه .
- معايير الأداء : وضع مجموعة معايير تسمح بتقييم الإنجازات الفعلية في نهاية المدة الزمنية المحددة .
- مناخ العمل : وتتمثل في الظروف المحيطة بإنجاز الأهداف المسطرة .
- نقاط التفتيش : وتتمثل في مراجعة الدورية المشتركة بين الرئيس والمرؤوس لمستوى الإنجاز في كل مرحلة من المراحل تنفيذ الخطة لتصحيح الانحرافات .
- تقييم الإنجاز : وهي العملية النهائية والتي يتم فيها تحديد مدى النجاح في تحقيق الأهداف المسطرة .
- نتائج النظرية :
- إعتبار الإدارة كمنهج ديمقراطي يرتكز على المشاركة والتعاون .
- الإلتزام بأسلوب إداري أساسه التخطيط ووضوح الهدف .
- تحقيق التكامل بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة وتنمية الروح التخطيطية لديهم .
- سهولة عملية الإشراف والتوجيه نتيجة الشعور بالمسؤولية .

- معرفة الصعوبات التي تواجه تصميم إنجاز الأعمال حالياً ومستقبلياً .
- تساعد على زيادة فعالية الإتصالات بين مختلف المستويات الإدارية مما يكون له الأثر الإيجابي على الفعالية التنظيمية .
- تساعد على زيادة الإلتزام لدى العامل من خلال مستوى الرضا والروح المعنوية لديه .
- تقليص درجة الروتين والرقابة في الأعمال وإضفاء مرونة يتطلبها العمل .
- تسمح بالوقوف على الأساليب الناجعة في وضع نظام للترقيات ورسم سياسات التدريب لذوي الكفاءات المنخفضة .<sup>1</sup>

وعليه فقد دعى بيتر دراكر في نظريته للإهتمام بالعنصر البشري من خلال تركيز الإدارة على المبدأ التشاركي بين الرئيس والمرؤوسين في إتخاذ القرارات والذي من شأنه أن يرفع الروح المعنوية ، وتحقيق الرضا الوظيفي ، أي الإحساس بالإلتزام ، وقد أرجع ذلك إلى أن نسب الإبداع والمهارة في الأداء كثيراً ما تتماثل بين الرؤساء ومرؤوسيهـم ، وقد تتجاوزها ومنها نحوالتميز ، ثم إن إشراك العاملين في تحقيق أهداف المنظمة ، قد يرفع من نسبة توقعاتهم حول نجاح العمل ، ومنه فإن المشاركة وتمكين الأفراد ، وتنمية معارفهم وخبراتهم في الأداء ، قد يعزز وينمي التفكير الإبداعي لديهم وهو ما ترمي إليه دراستنا ويرى أنه من <sup>2</sup>المفيد أن تتحول المؤسسة من مؤسسة تعتمد على التنفيذ والإنتاج إلى مؤسسة معتمدة على المعرفة حيث يقول دراكر في ذلك ، أن المؤسسات عليها أن تتجه نحو الإبداع في الأداء لكي تتمكن من النجاة وسط المنافسين ، ولهذا عليها أن تتعلم كيفية الوصول إلى الإبداع بشكل مستمر ، وهو ماسيحقق لها القدرة على إجتذاب عاملي المعرفة التي ستعتمد عليها تلك المؤسسة الإبداعية فيما بعد .

<sup>1</sup> عبد الوهاب سويبي ، 70 ،  
<sup>2</sup> أميرة جمال ، بيتر دراكر : بداية التحول من الرأسمالية إلى إقتصاد المعرفة، 2017 ، 12:52

## - مصطلحات النظرية :

## \* التحليل الإستراتيجي للتنظيمات عند ميشال كروزيه - M. Crozier

يرجع الفضل في ظهور سوسيولوجيا التنظيمات بفرنسا وإن متأخرة مقارنة بالولايات المتحدة إلى " ميشال كروزيه " الذي قام بنقل الأعمال ، والأبحاث الأمريكية حول التنظيمات ، لذلك يمكن عد أعماله إمتدادا لتلك الأعمال ، وعلى وجه الخصوص أعمال " مارتش " March و" وسيمون " simon

ل " كروزيه " مؤلفين يعبران عن مدى ثراء وغنى أعماله وأبحاثه حول التنظيمات ، ألا وهما كتابه " الظاهرة البيروقراطية " الذي نشر سنة 1964 م ، ثم كتابه " الفاعل والنظام " المنشور سنة 1977 م<sup>1</sup>

## - مفاهيم النظرية:

التحليل الإستراتيجي : يهدف إلى الإهتمام بالكيفية التي تتم بها عملية بناء الفعل الإجتماعي من قبل مختلف الفاعلين داخل التنظيم .

إستراتيجية الفاعل : تركيب إجتماعي يمارس فيه الفاعلون أفعالهم .

النظام الفعل الحقيقي أو الملموس : عبارة عن بناء إجتماعي يتمشى ، أو يتلائم واللعبة المبنية المحركة لعلاقات السلطة التي تقوم في العلاقات الإجتماعية .

السلطة : وتعني قدرة الفاعل على جعل فاعل آخر يفعل حسب الإتجاه الذي يرغب فيه .

يشير ميشال كروزيه من خلال دراساته إلى وضع مجال لحرية الفرد في المؤسسة ويكون على دراية بما يجريه حوله من أحداث ، يسعى من خلالها إلى تطوير مجال أفكاره إذ أن العمل الروتيني والقواعد الصادرة من التنظيم تقتل الروح الإبتكارية للعامل

\* وعموما يمكن تلخيص أهم النتائج التي توصلت إليها دراسة " كروزيه " في النقاط التالية :

- يتخذ الوضع القائم للعمل والعلاقات تفسيرات شخصية من قبل الفاعل الذي يبني عليها

<sup>1</sup>فضيلة سيساوي , نظريات التنظيم والإدارة , دار المفيد , عين مليلة , 2021 , 146 , 151 - 152 , 154

إستراتيجية خاصة تضمن له حماية مصالحه الخاصة دون المساس بالظاهر بالقواعد الرسمية المنظمة . - إتفاق جماعة عمال الصيانة والإنتاج على تبني إستراتيجية واحدة تضمن لهما بقاؤهما داخل التنظيم ، والإفلات من عقاب المستويات الإدارية الأعلى . - يزيد التحكم غير المباشر في المعلومات من قبل جماعة تنظيمية معينة من قوة أفرادها . - تحدث التوترات في الغالب نتيجة عدم دقة المعلومات المنقولة رأسياً من المشرفين إلى رئيس القسم ، مما يؤدي إلى صعوبة إتخاذ قرارات دقيقة بشأن سير العمل ، والكفاءة في الأداء . - أن للبيروقراطية وجهين : قواعد تفصيلية مكتوبة لا يرجع إليها أثناء العمل إلا في حالات معينة ، ومنها محاولة أحد الأعضاء ممارسة السلطة المخولة له أو التلويح بها ، أي أن الفاعلين لا يستخدمون في الغالب من القواعد الرسمية إلا ما يرونه مناسباً لخدمة أهدافهم في الوقت الذي يتجاهلون فيه بقية القواعد . - وجود نوع من الإستقرار في علاقات الجماعة يعتمد على شخصية الفاعلين أنفسهم ، وعلى تفسيراتهم للمواقف التي يتم فيها التفاعل فيما بينهم ، والتي تضمن حدود القواعد الأساسية والمعلنة للعبة السلطة .

**خلاصة الفصل الأول :**

تناولنا في هذا الفصل تحديد مشكلة الدراسة ، صياغة الفرضيات ، أسباب ومبررات اختيار الموضوع وأهميته العلمية والعملية والأهداف المبتغاة من البحث ، كما ضم تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة ، إضافة الى ا مجموعة من لدراسات السابقة المتعلقة بالمتغيرين التي عالجت الظاهرة كي يتسنى لنا تكوين خلقية نظرية عن الموضوع ، وأخيرا المقاربة النظرية للدراسة والتي تعني الاقتراب الباحث من الظاهرة المعينة بعد اكتشافها وتحليلها بالاستناد الى متغير ، كان قد تم تحديد دوره في احركة الظاهرة بناءا على خبرته في مجال بحثه العلمي.



# الفصل الثاني

## الجانب المنهجي للدراسة

1 المنهج المستخدم للدراسة

2 حدود الدراسة

3 عينة الدراسة وطريقة اختيارها

4 الأدوات المستخدمة في الدراسة

4 الأساليب المستخدمة للدراسة

خلاصة الفصل الثاني

الإطار المنهجي للدراسة :تمهيد .

تطرقنا في الفصل الاول الى تحليل اشكالية الدراسة ومختلف تساؤلاتها وفرضياتها ,والاسباب التي من خلالها تم اختيار هذه الدراسة ,وكذا اهدافها واهميتها والمفاهيم المتعلقة بها ,اذا لابد لنا الان من معرفة الاجراءات الاساسية التي تبنى عليها منهجية الدراسة , فهي بمثابة دراسة تكميلية للاطار العام للدراسة ,حيث سنتطرق في هذا الفصل الى المنهج المستخدم للدراسة ومجالاتها , ثم الى مجتمع الدراسة وطريقة اختيار العينة , ايضا ادوات الدراسة ومختلف المحاور الاساسية التي بنيت عليها واخيرا توضيح الاساليب الاحصائية المتبعة في تحليل البيانات .

1 المنهج المتبع لدراسة :

تختلف المناهج باختلاف الموضوع المدروس , فمن المعلوم أن أي دراسة تتطلب توظيف منهج يتوافق مع طبيعة هذه الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها , فقد تم إختيار المنهج الوصفي باعتباره من أهمها إستخداما في البحوث العلمية , وهو طريقة لوصف لوصف الموضوع دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها<sup>1</sup> , إذ لا تتوقف أهميته في وصف الظاهرة فقط بل تتعداها لتشمل تحليل البيانات وقياسها للوصول إلى حل دقيق مفصل عن الظاهرة ونتائجها , وكذا دراسة متغيراتها المتمثلة في إستراتيجية التدريب وإنعكاسها على الإبداع التنظيمي , وقد تم الإعتماد من خلاله على اسلوب المعاينة .

<sup>1</sup> , مناهج البحث العلمي , , 3 , 2015 , 46

## 2 حدود الدراسة :

## 1 الحدود المكانية :

لقد تمت الدراسة الميدانية على مستوى المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار بحاسي مسعود ورقلة ، بإعتبارها أحد أهم المؤسسات التي تهتم بالجانب الإبداعي وتنمية نشاطاتها وهي :

\* النشأة والتعريف : في 1 اوت 1981 في أعقاب إعادة هيكلة صناعة الطاقة والصناعات البتروكيمياوية تم إنشاء المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار والتي تشمل العديد من الخدمات المتعلقة بالآبار والخدمات النفطية الأخرى

تغطي المؤسسة مجموعة واسعة من الخدمات التي تخص الحفر واستغلال حقول المنتجة للنفط ، هناك ثلاثين نوع من الأنشطة ومعدات عديدة ومتنوعة

\* الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

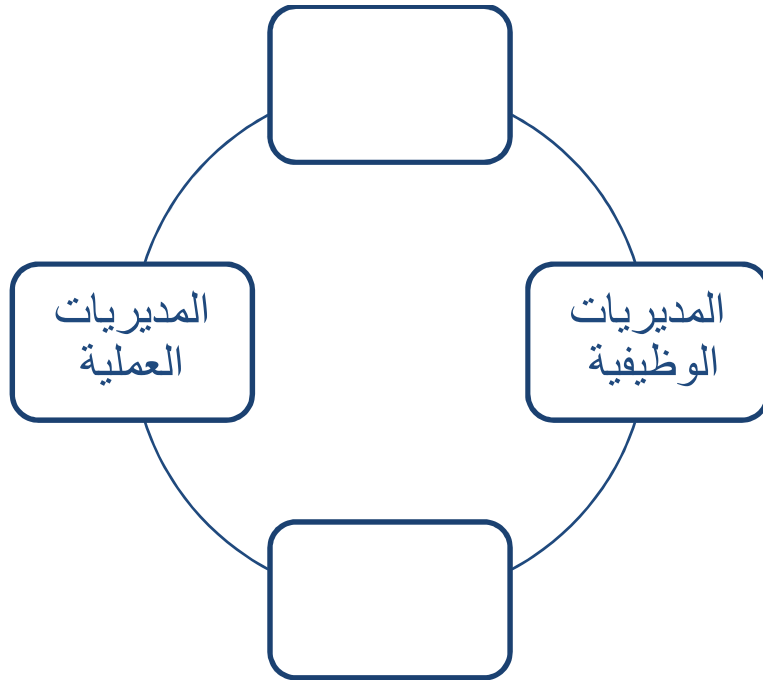
يتشكل التنظيم العام لمجمع المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار من أربعة مستويات ، يتكون عدد عمالها الإجمالي أزيد من 2600 عامل ، وهي

المديرية العامة

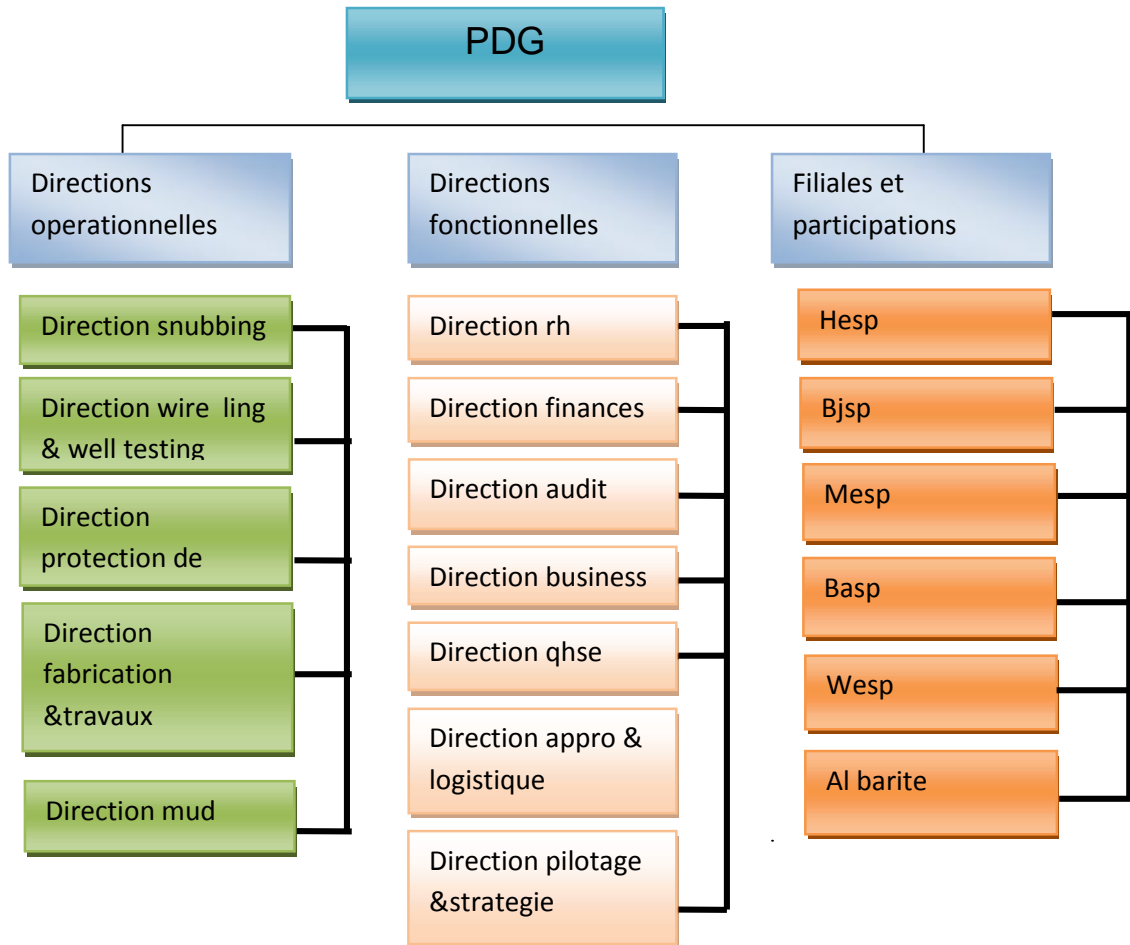
المديريات الوظيفية

المديريات العملية

الشركاء والمساهمين .



الشكل رقم (2) : من اعداد الباحث بناء على معلومات المؤسسة



الشكل رقم (3): الهيكل التنظيمي للمؤسسة

## 2 الحدود البشرية :

تقتصر هذه الدراسة على مجموعة من موظفي الإدارة العامة والمديريات العملية في المؤسسة حيث شملت الدراسة ثلاثة 03 مديريات , الإدارة العامة واثنين 02 من المديريات العملية وهي مديرية الزجرو مديرية التصنيع .

## 3 الحدود الزمنية :

لقد تمت الدراسة الميدانية عبر ثلاث مراحل وهي :

المرحلة الاولى : تمثلت في الجولة الاستطلاعية .حيث تم جمع المعلومات المتعلقة بالمؤسسة وكان ذلك يوم 16 مارس 2023 على الساعة الثانية ونصف زوالا .لكن نظرا لقلّة المعلومات المتحصل عليها بسبب صعوبات الدراسة .تم اجراء دراسة استكشافية اخرى وكان ذلك يوم 22 مارس 2023 على الساعة الثانية ونصف زوالا .

المرحلة الثانية : تم فيها تحديد موعد لإجراء المقابلة وتقديم إستمارة الإستبيان لتوزيعها على عينة الدراسة , وكان ذلك يوم الخميس بتاريخ 25 ماي 2023 على الساعة الواحدة وخمسون دقيقة زوالا .

المرحلة الثالثة : تمثلت في إجراء المقابلة الكتابية والشفوية , مع رؤساء الإدارات وهم رئيس دائرة التكوين , ورئيس إدارة الزجر ورئيس إدارة التصنيع ورئيس مديرية القياس والأعمال السلكية , وقد تراوحت مدة المقابلة ما بين 15 د إلى 30 د , حيث تم الإلمام فيها بمختلف الطرق في الشرح والتفصيل في تقديم المعلومات , كما تم جمع الإستبيانات من المبحوثين , بعد التأكد من تمام الإجابة عليها , وكان ذلك يوم الأحد بتاريخ 28 ماي 2023 في حدود الساعة الثانية ونصف زوالا , إلى غاية الساعة الخامسة إلا ربع مساء , ثم مباشرة تم تفرغها وتحليلها , إلى غاية يوم الخميس أول جوان 2023 .

## 3 مجتمع الدراسة وطريقة إختياره :

تختلف طريقة اختيار العينة حسب طبيعة الموضوع ومكونات مجتمع البحث وبالنظرالى موضوع الدراسة فقد تم اختيار العينة الطبقية والتي يقصد بها الاخذ بتقسيمات مجتمع البحث المتجانسة حسب صفة او صفات معينة لها وبعد تقسيمها على هذا النحو نأخذ من كل طبقة عددا من الافراد يتناسب مع العدد الكلي للافراد الواقعين في تلك الطبقة ويتم اختيار افراد العينة من كل طبقة اما عشوائيا او بطريقة منتظمة.<sup>1</sup>

وتتخصر خطوات اختيار هذا النوع من العينات في عدة مراحل تتمثل في تقسيم مجتمع الدراسة الاصيلي الى طبقات ثم تحديد نسبة افراد العينة من كل طبقة بما يتناسب مع عددها الكلي وتليها اختيار عشوائي لافراد العينة من كل طبقة.<sup>2</sup>

ويتكون مجتمع الدراسة من 2600 عامل على مستوى المديرية العملية ومقر المديرية العامة وقد تم تحديد العينة كالتالي :

العدد الاجمالي للعمال 2600 عامل .

عدد عمال مقر المديرية العامة فقط هو 210 عامل , ثم سيتم باجراء اربع 04 مقابلات مع رؤساء المقر , وبعد حذف الرؤساء يصبح عدد العمال يساوي  $210-4=206$  عاملا .

ثم سيتم استبعاد باقي عمال المديرية العامة من العدد الاجمالي للعمال فتصبح  $2600-210=2390$

2390 هو عدد العمال الاجمالي للمديرية العملية المتكونة من ست 06 مديريات , حيث يتم اختيار مديرتين فقط , لتركيزها على تطوير المهارات والابتكار في تصميم الأنشطة المعمول بها ,

تبقى اربع مديريات البالغ عدد عمالها 1615 عامل, اي :

$$2390-1615=775 \text{ عامل}$$

<sup>1</sup> الإحصاء في التربية , 1 , 1999 , 28 , علم الاجتماع تنظيم وعمل , 2 , 2015 .

- 775 عامل موزعة كالاتي ...
- 630 عامل ينتمي الى مديرية الزجر .
- 145 عامل ينتمي الى مديرية التصنيع .
- يتم اجراء توزيع استمارة الاستبيان عليهم ..
- ثم نختار العينة الطبقية العشوائية , حيث نأخذ نسبة الصبر 10 بالمئة .
- $775 * 10/100 = 78$  عينة البحث موزعة كالاتي .
- مديرية الزجر  $630 * 10/100 = 63$  عامل .
- $145 * 10/100 = 15$  عامل .
- وقد تم سحب العينة بطريقة عشوائية تعزى الجنس .
- إذن العدد الكلي لعينة الدراسة هو :
- $63 + 15 = 78$  عامل .

#### 4 ادوات الدراسة :

سنقوم في هذه الدراسة باستخدام استمارة الاستبيان كأداة رئيسية , وبرنامج المقابلة أداة مكملة , وذلك من أجل جمع المعلومات المتعلقة بمتغيرات الدراسة :

#### 1-إستمارة الإستبيان :

من أجل تحقيق أهداف الدراسة ,تم تصميم إستمارة إستبيان , وهي أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد عن طريق إستمارة يجرى تعبئتها من قبل المستجيب , أي هي مجموعة من الأسئلة المكتوبة , والتي تعد بقصد الحصول على المعلومات , أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين<sup>1</sup> ,وقد تم تعديلها على طريقة مقياس ليكارت الخماسي (غير موافق بشدة , غير موافق , محايد , موافق , موافق بشدة ) , حيث كونت من 23 عبارة , مقسمة حسب المحاور المتمثلة في التساؤلات الثلاثة الخاصة بالدراسة بالإضافة إلى

<sup>1</sup> محمد عبيدات وآخرون , منهجية , القواعد والمراحل والتطبيقات , , 1999 , 63

المحور الأول المتعلق بالبيانات الشخصية للمبحوثين, وقد تمثل المحور الثاني في العبارات المتعلقة بدرجة مساهمة أسلوب التكوين المستمر في تحقيق المرونة داخل العمل , وكان عددها 08 عبارات , أما المحور الثاني فكان حول درجة مساهمة أسلوب دراسة الحالة في التحسس لمشكلات العمل , وهي 07 عبارات , وأخيرا المحور الرابع المتعلق بدرجة مساهمة أسلوب التدريب بالمناقشة في طلاقة الأفكار لدى الموظف وهي 08 عبارات , وقد بلغ عدد الإستبانة الموزعة 78 إستبانة وكانت كلها صالحة للتحليل , لكن تم إستبعاد 6 إستمارات تحمل صفة مؤقتة في طبيعة الوظيفة , وذلك لأنها لا تخضع للتدريب, ثم تم جمعها مباشرة لتحليلها , وقد تم تصميم هذه الإستبانة , وذلك بعد تعديلها ثلاث مرات مع الأستاذة المشرفة , لتظهر على صورتها الحالية , والجدول أدناه يوضح ذلك :

| بعد                          |               | قبل              |                    | المحاور       |
|------------------------------|---------------|------------------|--------------------|---------------|
| البيانات الشخصية             | المحور الأول  | البيانات الشخصية |                    | المحور الأول  |
| + التكوين المرونة            | المحور الثاني | 14 عبارة         | إستراتيجية التدريب | المحور الثاني |
| دراسة حالة + حساسية للمشكلات | المحور الثالث | 12 عبارة         | المرونة            | المحور الثالث |
|                              |               | 8 عبارات         | الطلاقة            |               |
| التدريب بالمناقشة +الطلاقة   | المحور الرابع | 9 عبارات         | الحساسية للمشكلات  |               |
| 23                           | المجموع       |                  | 44                 | المجموع       |

المصدر : جدول يوضح صورة الإستبيان قبل وبعد التعديل .



## 2- أداة المقابلة :

سنقوم في هذه الدراسة باستخدام أداة المقابلة باعتبارها اسهل وسيلة لجمع المعلومات , وتعرف على انها محادثة موجهة بين الباحث والشخص او اشخاص اخرين بهدف الوصول الى حقيقة او موقف معين يسعى الباحث التعرف عليه من اجل تحقيق اهداف الدراسة<sup>1</sup>, ويتم اجراء هذا النوع من المقابلات مع المتخصصين و رؤساء المصالح باعتبارهم اطارات مهمة في المؤسسة وهم (رئيس دائرة التكوين, رئيس إدارة التصنيع , رئيس إدارة القياس والأعمال السلوكية ,رئيس إدارة الزجر ), وذلك قصد جمع معلومات كافية عن الاستراتيجية المتبعة لدى المؤسسة وانعكاسها على نسبة الابداع لديهم , وقد سميت مقابلة موجهة ومقننة لانها تتم عن طريق تحديد الاسئلة بدقة وموعدا قبل اجرائها , وعند اجرائها يتم تدوين اسم من تقابله وتاريخ المقابلة , كما وفي بعض الدراسات يتم تسجيلها في شريط التسجيل ومقارنة الاجابات المسجلة مع الاجابات السابقة التي تم تدوينها , لقياس صحة الاجابات المتحصل عليها , ونظرا الى ان الباحثة تلقت الرفض من قبل مرؤسي المؤسسة عند طلب القيام بتسجيل المقابلة , قامت باخذ موعد مسبق , وسيتم توزيع استمارة المقابلة بغرض التهيؤ والاستعداد للمقابلة , اي سيتم الاجابة على الاسئلة كتابيا ثم يحدد موعد اجرائها شفويا , وذلك من اجل اجراء دراسة مقارنة حول الاجابات الكتابية والشفوية

## 5 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة :

بعد جمع المعلومات المتعلقة بالمتغيرات وإستخراج النتائج وتفرغ البيانات ومعالجتها فقد تم استخدام الأساليب الإحصائية الخاصة بمقاييس النزعة المركزية المتمثلة في الجداول التكرارية وبنسب المئوية المتعلقة بالمتغيرات الشخصية وباقي محاور الدراسة ,وذلك التحليل أراء العينة والتوصل إلى نتائج الدراسة

<sup>1</sup> مصطفى عليان ربحي , محمد غنيم عثمان - مناهج وأساليب البحث العلمي - النظرية والتطبيق , 1 , 2000 , 102

# الفصل الثالث

## الجانب المنهجي للدراسة

أولاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية :

1/ عرض وتحليل بيانات إستمارة الإستبيان :

2/ عرض وتحليل بيانات المقابلة :

ثانياً: تفسير ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية :

1/ تفسير ومناقشة نتائج بيانات إستمارة الإستبيان :

2/ تفسير ومناقشة نتائج المقابلة:

ثالثاً: التفسير العام لنتائج الدراسة الميدانية :

خلاصة الفصل

أولاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية :

1/ عرض وتحليل بيانات إستمارة الإستبيان:

عرض وتحليل البيانات الشخصية :

الجدول رقم (01) يمثل متغير الجنس لدى الموظفين:

| الجنس   | التكرارات | النسب المئوية |
|---------|-----------|---------------|
| ذكر     | 46        | 63,9          |
| أنثى    | 26        | 36,1          |
| المجموع | 72        | 100%          |

نلاحظ من خلال الجدول التالي أن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث ,حيث وصلت إلى 63.9 عامل, بينما نسبة الإناث 36.1 عاملة .

ويعود ذلك إلى نوعية العمل المقدم لدى المؤسسة ,حيث يتطلب توظيف الفئة الذكورية أكثر من فئة الإناث

الجدول(02) يمثل متغير الفئة العمرية لديهم:

| الفئة العمرية | التكرارات | النسب المئوية |
|---------------|-----------|---------------|
| 30-20         | 35        | 48,6          |
| 40 -30        | 21        | 29,2          |
| 50-40         | 12        | 16,7          |
| 60-50         | 4         | 5,6           |
| المجموع       | 72        | 100%          |

نلاحظ من خلال الجدول التالي أن الفئة العمرية الغالبة هي الفئة ما بين 20 إلى 30 سنة بنسبة 48,6 تليها فئة من 30 إلى 40 سنة بنسبة 29,2 ثم فئة من 40 إلى 50 سنة بنسبة

16,7 وأخيرا فئة من 50 إلى 60 سنة بنسبة 5,6 فقط وهي نسبة قليلة جدا ويعود السبب أن المؤسسة تهتم بفئة الشباب

الجدول رقم (03) يمثل المستوى التعليمي لدى الموظفين :

| النسب المئوية | التكرارات | المستوى التعليمي |
|---------------|-----------|------------------|
| 15,3          | 11        | ثانوي            |
| 56,9          | 41        | تكوين مهني       |
| 27,8          | 20        | جامعي            |
| 100%          | 72        | المجموع          |

نلاحظ من خلال الجدول التالي أن أعلى مستوى تعليمي مطلوب هو مستوى التكوين المهني حيث بلغت نسبة العمال المهنيين إلى 56,9 عامل ثم يليه المستوى الجامعي وقد قدرت نسبته بـ 27,8 وأخيرا الثانوي بنسبة 15,3 ويرجع ذلك لتركيز المؤسسة في التوظيف على أساس عامل الخبرة والكفاءة من خلال ممارسة العمل التطبيقي أكثر من العلمي النظري

الجدول رقم (04) يمثل نسبة الأقدمية في العمل لدى الموظفين :

| النسب المئوية | التكرارات | الأقدمية |
|---------------|-----------|----------|
| 50            | 36        | 5-1      |
| 31,9          | 23        | 10-5     |
| 13,9          | 10        | 15-10    |
| 4,2           | 13        | 15 فأكثر |
| 100%          | 72        | المجموع  |

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الأقدمية للعمال في المؤسسة من سنة إلى 5 سنوات كانت النسبة الغالبة حيث بلغت نسبتها إلى 50 ثم تليها الأقدمية من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 31,9 ثم من 10 سنوات إلى 15 سنة بنسبة 13,9 وأخيرا من 15 سنة فأكثر بنسبة

4,2 فقط مايفسر أن عوامل الإبتكار من وجهة نظر المؤسسة لايرتبط بأقدمية السنوات بل بسرعة التدريب وسهولة الأداء لدى الموظفين

الجدول رقم (05) يمثل نوع الوظيفة لدى الموظفين :

| نوع الوظيفة   | التكرارات | النسب المئوية |
|---------------|-----------|---------------|
| عامل متمرس    | 34        | 47,2          |
| إطار          | 16        | 22,2          |
| معالج عمليات  | 6         | 8,3           |
| تقني في صيانة | 6         | 8,3           |
| تقني في الحفر | 10        | 13,9          |
| المجموع       | 72        | 100%          |

يتبين من خلال الجدول أن الوظيفة الأكثر طلبا هي وظيفة العامل المتمرس حيث بلغت نسبتها إلى 47,2 ثم وظيفة إطار بنسبة 22,2 ثم تليها تقنية وظيفة تقني في الحفر بنسبة 13,9 وأخيرا وظيفتي معالج عمليات وتقني في الصيانة بنسبة 8,3 وهذا يعود لإهتمام المؤسسة بالوظائف التي تحتاج لتطبيق دائم وسيرورة في العمل وخبرة حول الأنشطة

الجدول رقم(06) يمثل طبيعة الوظيفة لدى الموظفين

| طبيعة الوظيفة | التكرارات | النسب المئوية |
|---------------|-----------|---------------|
| متعاقد        | 35        | 48,6          |
| دائم          | 37        | 51,4          |
| المجموع       | 72        | 100%          |

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن طبيعة الوظيفة لدى المؤسسة بصفة دائم بلغت 51,4 بعدها صفة المتعاقد بنسبة 48,6 وهي نسب متقاربة نوعا ما مايفسر إهتمام العمال وإقدامهم نحو العمل والتركيز على النشاط الدائم .

## عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول:

الجدول رقم (07) يمثل توفير المؤسسة للموظفين الفهم الشامل للمهام والأنشطة من خلال الدورات التكوينية , مايساعدهم على التكيف مع طرق العمل الجديدة :

| البيانات       | التكرارات | النسب المئوية |
|----------------|-----------|---------------|
| غير موافق بشدة | 1         | 1,4           |
| غير موافق      | 9         | 12,5          |
| محايد          | 0         | 0             |
| موافق          | 60        | 83,3          |
| موافق بشدة     | 2         | 2,8           |
| المجموع        | 72        | 100%          |

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 83,3 أجابو بموافق بينما 12,5 غير موافق في حين أجابو 2,8 بموافق بشدة و1,4 بغير موافق بشدة ويمكن تفسير ذلك أن المؤسسة توفر لموظفيها دورات تكوينية وهي عامل جيد للتأقلم مع الأنشطة والمهام المقدمة له .

الجدول رقم (08) يوضح إرتكاب العامل للأخطاء أثناء أداء العمل بسبب تعقد المهام وإفتقاره للكفاءة في العمل :

| البيانات       | التكرارات | النسب المئوية |
|----------------|-----------|---------------|
| غير موافق بشدة | 4         | 5,6           |
| غير موافق      | 27        | 37,5          |
| محايد          | 19        | 26,4          |
| موافق          | 22        | 30,6          |
| موافق بشدة     | 0         | 0             |
| المجموع        | 72        | 100%          |

نلاحظ أن نسبة الذين أجابو بمعارض 37,5 وهي أكبر نسبة تليها مباشرة نسبة من أجابو بموافق حيث قدرت ب 30,6 ثم بعدها 26,4 أجابو فيها بمحايد بينما من أجاب بمعارض بشدة قدر ب5,6 وهي أقل نسبة مايفسر ذلك أن عامل الخبرة يؤثر بنسبة كبيرة في تقليص حجم الأخطاء وبالتالي الأفراد الذين وافقو هم من الفئات التي لم تسنح لهم فرصة التكوين أما من عارضو هم الفئة التي تمتاز بالخبرة والمهارة العالية في الأداء.

الجدول رقم(09) يوضح شعورالمبحوثين بالتقدير من الإدارة نتيجة المشاركة في البرامج التكوينية , مايزيد من ثقتهم :

| البيانات       | التكرارات | النسب المئوية |
|----------------|-----------|---------------|
| غير موافق بشدة | 0         | 0             |
| غير موافق      | 7         | 9,7           |
| محايد          | 11        | 15,3          |
| موافق          | 37        | 51,4          |
| موافق بشدة     | 17        | 23,6          |
| المجموع        | 72        | 100%          |

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة من أجابو بموافق هي 51,4 وهي أكبر نسبة بينما من أجابو بموافق بشدة كانت نسبتهم 23,6 ثم تليها محايد نسبة 15,3 وأخيرا معارض قدرت ب9,7 فقط مايفسر أن المؤسسة تهتم بموردها البشري من خلال إشراكه في البرامج التكوينية ما يؤثر على تحسين أدائه وسهولة العمل لديه .

الجدول رقم (10) يوضح عجز المبحوث عن تنفيذ الأعمال الجديدة لعدم إمتلاكه الخبرة الكافية حول كيفية القيام بها :

| البيانات       | التكرارات | النسب المئوية |
|----------------|-----------|---------------|
| غير موافق بشدة | 12        | 16,7          |
| غير موافق      | 40        | 55,6          |
| محايد          | 9         | 12,5          |
| موافق          | 9         | 12,5          |
| موافق بشدة     | 2         | 2,8           |
| المجموع        | 72        | 100%          |

نلاحظ أن من أجاب بمعارض كانت أكبر نسبة وهي 55,6 تليها معارض بشدة 16,7 بينما موافق ومحايد قدرت ب 12,5 وأخيرا 2,8 موافق بشدة مايفسر أن عامل الخبرة يؤثر في الأداء ثم إن موظفي المؤسسة يمتلكون المهارة مما يرفع من نسب أدائهم وبالتالي سهولة القيام بالأنشطة .

الجدول رقم (11) يوضح قدرة المبحوث على تحليل المواقف ومعالجة مشاكل العمل بسبب الأقدمية والخبرة في فهم قوانين وإستراتيجيات المنظمة :

| البيانات       | التكرارات | النسب المئوية |
|----------------|-----------|---------------|
| غير موافق بشدة | 1         | 1,4           |
| غير موافق      | 2         | 2,8           |
| محايد          | 0         | 0             |
| موافق          | 53        | 73,6          |
| موافق بشدة     | 16        | 22,2          |
| المجموع        | 72        | 100%          |



نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة هي 73,6 وقد تمثلت في من أجابو بموافق ثم تليها موافق بشدة بنسبة 22,2 , أما معارض 2,8 ومعارض بشدة 1,4 فقط .

وما نستخلصه أن المؤسسة تهتم بعامل الكفاءة والأقدمية , وذلك من أجل تسهيل عملية الفهم والإستيعاب لقوانينها وبالتالي التقليل من حوادث العمل.

الجدول رقم (12) يبين صعوبة التكيف مع مشاكل العمل لقلة المعلومات الكافية لدى المبحوث عن كيفية تحليل الأنشطة :

| البيانات       | التكرارات | النسب المئوية |
|----------------|-----------|---------------|
| غير موافق بشدة | 16        | 22,2          |
| غير موافق      | 33        | 45,8          |
| محايد          | 11        | 15,3          |
| موافق          | 10        | 13,9          |
| موافق بشدة     | 2         | 2,8           |
| المجموع        | 72        | 100%          |

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن أكبر نسبة من الأجابات قد تحصلت على 45,8 وهي معارض ثم تليها معارض بشدة 22,2 فمحايد بنسبة 15,3 , أما موافق 13,9 وأخيرا موافق بشدة وقد قدرت ب2,8 فقط .

مايفسر أن أغلب موظفي المؤسسة قد يمتلكون الكفاءة والخبرة حول إنجاز العمل , ما يؤدي إلى سهولة التأقلم مع طرق ونشاطات العمل , وهذا ماتم الإشارة إليه في الجدول رقم (7) , وهو ماقد يعكس فعالية الدورات التكوينية على تكوين المهارات لدى الموظفين وبالتالي تحقيق التكيف مع الأنشطة .

الجدول رقم (13) يوضح شعور المبحوث أنه جزء من المؤسسة, لتزويده بالمهارات الإدارية التي تساعد على التكيف مع الوظائف :

| البيانات       | التكرارات | النسب المئوية |
|----------------|-----------|---------------|
| غير موافق بشدة | 0         | 0             |
| غير موافق      | 0         | 0             |
| محايد          | 3         | 4,2           |
| موافق          | 48        | 66,7          |
| موافق بشدة     | 21        | 29,2          |
| المجموع        | 72        | 100%          |

نلاحظ من خلال الجدول أن إجابات موافق كانت بنسبة 66,7 تليها موافق بشدة 29,2 أما محايد 4,2 فقط .

ومانصل إليه أن المؤسسة قد تساهم بدرجة كبيرة في تزود العمال بالخبرات المتعلقة بأنشطة العمل وما يؤكد أن نسبة المعارضين للعبارة منعدمة , وعليه فهي قد تساعد في التكيف مع الوظائف , وهو ما رأيناه سابقا .

الجدول رقم (14) يوضح عدم تكرار العامل للأنشطة المتبعة والعمل في وظائف وأدوار متعددة وتحمل مسؤوليات أكبر في إنجاز العمل :

| البيانات       | التكرارات | النسب المئوية |
|----------------|-----------|---------------|
| غير موافق بشدة | 0         | 0             |
| غير موافق      | 3         | 4,2           |
| محايد          | 9         | 12,5          |
| موافق          | 47        | 65,3          |
| موافق بشدة     | 13        | 18,1          |
| المجموع        | 72        | 100%          |

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن موافق مثلت أعلى نسبة لإجابات المبحوثين ب65,3 ثم تليها موافق بشدة وقد قدرت بنسبة 18,1 ثم محايد 12,5 أما معارض بنسبة 4,2 فقط .

وهذا راجع لإهتمام المؤسسة ومساهمتها في تطوير موردها البشري , ما قد يؤثر بشكل إيجابي على المستوى الوظيفي , وبالتالي الوصول إلى التميز في الأداء

### عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالتساؤل الفرعي الثاني :

الجدول رقم (15) يبين معرفة العامل لأوجه القصور والضعف حول النشاط من خلال التدريب على حل المشكلات اليومية في العمل :

| البيانات       | التكرارات | النسب المئوية |
|----------------|-----------|---------------|
| غير موافق بشدة | 0         | 0             |
| غير موافق      | 36        | 50            |
| محايد          | 12        | 16,7          |
| موافق          | 22        | 30,6          |
| موافق بشدة     | 2         | 2,8           |
| المجموع        | 72        | 100%          |

نلاحظ أن أكبر نسبة كانت بنسبة 50 مثلت معارض تليها موافق بنسبة 30 ثم محايد 16,7 وأخيرا موافق بشدة 2,8 ما يعكس بصورة نسبية عدم إقدام المؤسسة على تدريب العمال حول حل المشكلات التي قد تعترضهم وفي المقابل أيضا نلاحظ إرتفاع نسبة موافق والسبب يعود إلى تركيز المؤسسة على تدريب فئة قليلة من الموظفين حول حل المشكلات المتعلقة بالعمل.

الجدول رقم (16) يوضح تحليل المنظمة للمواقف التي تحدث في العمل مما يقلل من الوقوع في الخطأ:

| البيانات       | التكرارات | النسب المئوية |
|----------------|-----------|---------------|
| غير موافق بشدة | 1         | 1,4           |
| غير موافق      | 12        | 16,7          |
| محايد          | 11        | 15,3          |
| موافق          | 37        | 51,4          |
| موافق بشدة     | 11        | 15,3          |
| المجموع        | 72        | 100%          |

يتضح من خلال الجدول أن أعلى نسبة هي 51,4 وهي نسبة من أجابو بموافق ثم تليها نسبة من أجابوا بمعارض وقد قدرت ب 16,7 ثم موافق بشدة ومحايد بنسب متعادلة تقدر ب 15,3 وأخيرا معارض بشدة وهي أقل نسبة تقدر ب 1,4 مايعني أن المؤسسة تهتم بتحليل المواقف والمشكلات حول العمل ,وكما أشرنا سابقا في الجدول رقم (15) أن المؤسسة قد تركز على فئة من الموظفين من خلال تدريبهم والإستعانة بهم في حالة مواجهة مشكلة ما .

الجدول رقم (17) يبين شعور المبحوث بالحساسية تجاه مشاكل العمل قبل حدوثها :

| البيانات       | التكرارات | النسب المئوية |
|----------------|-----------|---------------|
| غير موافق بشدة | 3         | 4,2           |
| غير موافق      | 30        | 41,7          |
| محايد          | 18        | 25            |
| موافق          | 13        | 18,1          |
| موافق بشدة     | 8         | 11,1          |
| المجموع        | 72        | 100%          |

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة كبيرة من أجابوا بمعارض تقدر ب 41,7 ثم تليها محايد 25 ثم موافق ب 18,1 ثم موافق بشدة 11,1 وأخيرا معارض بشدة بنسبة 4,2 فقط , هذا ما قد يؤكد أن المؤسسة تخصص التدريب لفئة معينة من الموظفين حول تحليل المشكلات المتعلقة بالعمل , ويظهر ذلك جليا في الجدولين السابقين (15) و(16) أعلاه .

الجدول رقم (18) يمثل عجز المبحوث عن التخطيط للمشكلات التي تقترحها المنظمة :

| البيانات       | التكرارات | النسب المئوية |
|----------------|-----------|---------------|
| غير موافق بشدة | 10        | 13,9          |
| غير موافق      | 52        | 72,2          |
| محايد          | 5         | 6,9           |
| موافق          | 3         | 4,2           |
| موافق بشدة     | 2         | 2,8           |
| المجموع        | 72        | 100%          |

نلاحظ من خلال الجدول أن من أجاب بمعارض كانت أكبر نسبة وهي 72,2 ثم تأتي بعدها معارض بشدة بنسبة 13,9 ثم محايد ب6,9 وبعدها موافق ب 4,2 أما موافق بشدة فهي 2,8 فقط ما يعكس نظرة العامل لمشكلات العمل وسهولة التخطيط لها داخل المؤسسة

الجدول رقم (19) يمثل حرص المؤسسة على إشراك المبحوث في البرامج التدريبية :

| البيانات       | التكرارات | النسب المئوية |
|----------------|-----------|---------------|
| غير موافق بشدة | 5         | 6,9           |
| غير موافق      | 11        | 15,3          |
| محايد          | 7         | 9,7           |
| موافق          | 32        | 44,4          |
| موافق بشدة     | 17        | 23,6          |
| المجموع        | 72        | 100%          |

نلاحظ أن نسبة موافق كانت الأكبر وهي 44,4 ثم موافق بشدة 23,6 ثم معارض بنسبة 15,3 ومحاييد 9,7 وأخيرا معارض بشدة 6,9 , وهو مايرمي إلى إهتمام المؤسسة بالموظفين , من خلال تزويدهم بالخبرة المهنية التي تحتاج منهم الشجاعة في مواجهة المشاكل , ويتم ذلك عن طريق إشراكهم في برامج تدريبية تخص تحليل المشاكل , وهو ماذكرناه من خلال الجداول المذكورة السابقة.

الجدول رقم (20) يوضح قدرة المبحوث على رؤية أكثر من حل للموقف الواحد :

| البيانات       | التكرارات | النسب المئوية |
|----------------|-----------|---------------|
| غير موافق بشدة | 3         | 4,2           |
| غير موافق      | 4         | 5,6           |
| محاييد         | 11        | 13,3          |
| موافق          | 39        | 54,2          |
| موافق بشدة     | 15        | 20,8          |
| المجموع        | 72        | 100%          |

نلاحظ أن نسبة من إجابو بموافق قدرت 54,2 ثم تليها موافق بشدة بنسبة 20,8 ومحاييد 15,3 أما معارض 5,6 ومعارض بشدة 4,2 فقط , أي أن المؤسسة كثيرا ماتلجأ للتدريب المتعلق بإتخاذ القرارات للحد من حوادث العمل , وهو ما يؤكد أن إشراك العامل في إتخاذ القرارات من شأنه أن يحسن من مهاراته و أن يرفع من مستويات الإبداع لديه , وهو ماأكده " بيتردراكر " ,في نظرية الإدارة بالأهداف , أن المشاركة في إتخاذ القرار وتمكين الأفراد , وتنمية معارفهم وخبراتهم في الأداء , قد يعزز وينمي التفكير الإبداعي لديهم .

الجدول رقم (21) يوضح نظرة العامل الغير مألوفة للصعوبات :

| البيانات       | التكرارات | النسب المئوية |
|----------------|-----------|---------------|
| غير موافق بشدة | 6         | 8,3           |
| غير موافق      | 10        | 13,9          |
| محايد          | 28        | 38,9          |
| موافق          | 18        | 25            |
| موافق بشدة     | 10        | 13,9          |
| المجموع        | 72        | 100%          |

نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة قد أجابو بمحايد بنسبة 38,9 ثم تليها موافق بنسبة 25 ثم معارض وموافق بشدة ب13,9 وأخيرا معارض بشدة 8,3 .

وما يفسر هذه النسب المتباينة أن المؤسسة , قد لاتولي إهتماما ببعض الفئة من الموظفين ببعض الفئة من الموظفين , أو أنها قد لا تعطي لهم فرص كبيرة في التدريب على تحليل المواقف التي قد تعترضها أثناء العمل , وهو ماتم تفسيره سابقا .

#### 4/ عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالتساؤل الفرعي الثالث :

الجدول رقم (22) يوضح إمكانية تكوين المبحوثين للعلاقات في وقت قصير :

| البيانات       | التكرارات | النسب المئوية |
|----------------|-----------|---------------|
| غير موافق بشدة | 0         | 0             |
| غير موافق      | 2         | 2,8           |
| محايد          | 1         | 1,4           |
| موافق          | 50        | 69,4          |
| موافق بشدة     | 19        | 26,4          |
| المجموع        | 72        | 100%          |

نلاحظ من خلال الجدول التالي أن نسبة من أجابو بموافق 69,4 وهي أعلى نسبة , ثم تليها موافق بشدة بنسبة 26,4 ثم معارض 2,8 فمحايد ب1,4 فقط .

مايمكن ترجمته من ذلك أن المؤسسة قد تفتح المجال لإبداء الآراء, وتقديم الإقتراحات التي تقود إلى تكوين صداقات ,والتعاون داخل العمل , وهو ما يؤكد النسب القليلة جدا لإجابات المعارضين من المبحوثين , والمنعدمة في معارض بشدة .

الجدول رقم (23) يمثل قدرة المبحوثين على التعبير عن الأفكار بسرعة :

| البيانات       | التكرارات | النسب المئوية |
|----------------|-----------|---------------|
| غير موافق بشدة | 0         | 0             |
| غير موافق      | 1         | 1,4           |
| محايد          | 7         | 9,7           |
| موافق          | 41        | 56,9          |
| موافق بشدة     | 23        | 31,9          |
| المجموع        | 72        | 100%          |

يتضح من خلال الجدول أن من أجابو بموافق بنسبة 56,9 ثم موافق بشدة بنسبة 31,9 ثم محايد 9,7 وأخيرا معارض ب1,4 فقط .

مايفسر مشاركة الرئيس لمرؤوسيه في النقاشات أثناء التدريب , العامل الذي من شأنه أن يؤثر على سهولة إنتاج الأفكار والتعبير بثقة عن آرائهم .

الجدول رقم (24) يوضح عجز المبحوث عن التعبير بالكلمات أثناء الحوارات:

| البيانات       | التكرارات | النسب المئوية |
|----------------|-----------|---------------|
| غير موافق بشدة | 3         | 4,2           |
| غير موافق      | 39        | 54,2          |
| محايد          | 16        | 22,2          |
| موافق          | 12        | 16,7          |
| 2,8            | 2         | 2,8           |
| المجموع        | 72        | 100%          |



يتضح أن أكبر نسبة هي 54,2 الذين أجابو بمعارض تليها 22,2 أجابو بمحايد ثم موافق 16,7 وأخيرا معارض بشدة بنسبة 4,2 و موافق بشدة 2,8 .

وهذا راجع إلى أسلوب التدريب المتبع من طرف المؤسسة المتمثل في التشجيع على خلق الحوار والنقاشات المفيدة بين العمال , وهو ماتم الإشارة إليه سابقا من خلال الجدول رقم (23).

الجدول رقم (25) يبين صعوبة صياغة الكلمات وتبسيط الأفكار لدى المبحوثين :

| البيانات       | التكرارات | النسب المئوية |
|----------------|-----------|---------------|
| غير موافق بشدة | 22        | 30,6          |
| غير موافق      | 33        | 45,8          |
| محايد          | 5         | 6,9           |
| موافق          | 9         | 12,5          |
| موافق بشدة     | 3         | 4,2           |
| المجموع        | 72        | 100%          |

نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة تم التحصل فيها على إجابات المبحوثين هي 45,8 وتمثل معارض , ثم تليها محايد بنسبة 30,6 فمعارض بشدة بنسبة 12,5 ثم موافق 6,9 و موافق بشدة ب4,2 .

مايفسر أن الموظفين لا يجدون صعوبة في طرح الأفكار وهذا راجع إلى أسلوب التدريب الفعال القائم على إشراكهم في الحوار والإقتراحات , ثم إن أسلوب القائد التشاركي من شأنه أن يكسر جمود الإجراءات والقواعد , وهذا مامن شأنه أن يعزز من ثقتهم بأنفسهم , ويظهر ذلك جليا في دراسات ميشال كروزيه , حول الظاهرة البيروقراطية , حيث يشير إلى وضع مجال لحرية الفرد في المؤسسة , ويكون على دراية بما يجري من أحداث , ويسعى من خلالها إلى تطوير مجال أفكاره , إذ أن العمل الروتيني والقواعد الصادرة من التنظيم تقتل الروح الإبتكارية للعامل .

الجدول رقم (26) يوضح أن طرح الإجابات المحددة على الأسئلة , الأمر الذي يحد من إنتاج للأفكار:

| البيانات       | التكرارات | النسب المئوية |
|----------------|-----------|---------------|
| غير موافق بشدة | 14        | 19,4          |
| غير موافق      | 25        | 34,7          |
| محايد          | 23        | 31,9          |
| موافق          | 8         | 11,1          |
| موافق بشدة     | 2         | 2,8           |
| المجموع        | 72        | 100%          |

نلاحظ أن من أجابو بمعارض كانت نسبتهم 34,7 تليها محايد بنسبة 31,9 ثم معارض بشدة 19,4 و موافق ب 11,1 وأخيرا موافق بشدة 2,8 فقط .

مايفسر تشجيع المؤسسة عمالها على تقديم وطرح الأفكار وتبادل الآراء حول طرق وأنشطة العمل , وهو ما يؤكد مارمينا إليه سابقا في الحديث .

الجدول رقم (27) يبين قدرة المبحوثين على إقتراح للحلول السريعة :

| البيانات       | التكرارات | النسب المئوية |
|----------------|-----------|---------------|
| غير موافق بشدة | 6         | 8,3           |
| غير موافق      | 1         | 1,4           |
| محايد          | 12        | 16,7          |
| موافق          | 34        | 47,2          |
| موافق بشدة     | 19        | 26,4          |
| المجموع        | 72        | 100%          |

نلاحظ أن نسبة من أجابو بموافق هي 47,2 تليها نسبة موافق بشدة 26,4 ثم محايد بنسبة 16,7 وأخيرا معارض بشدة 8,3 ومعارض 1,4 فقط .

مايفسر النسبة المرتفعة للذين أجابو بموافق هوإمتلاكهم المهارات في تحليل , إقتراح الحلول متعلقة بأنشطة العمل حول أنشطة العمل ماقد يؤكد ذلك نسب القليلة لإجابات المبحوثين المعارضين حول رأيهم للعبارة, وبالتالي سهولة سير الأعمال دون التعرض للأخطاء .

الجدول رقم (28) يمثل رأي المبحوثين للنقاشات بأنها تفتقر للوضوح :

| البيانات       | التكرارات | النسب المئوية |
|----------------|-----------|---------------|
| غير موافق بشدة | 19        | 26,4          |
| غير موافق      | 16        | 22,2          |
| محايد          | 24        | 33,3          |
| موافق          | 6         | 8,3           |
| موافق بشدة     | 7         | 9,7           |
| المجموع        | 72        | 100%          |

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة هي 32,4 وقد تمثلت في من أجابو بمحايد , ثم تليها معارض بشدة بنسبة 26,4 ثم معارض ب22,2 , أما موافق بشدة 9,7 وموافق ب8,3 فقط .

هذا مايبوضح أسلوب الحوار الجيد الذي تمتاز به المؤسسة , كما يمكن إرجاع السبب إلى إحترام الرأي الأخر والتقدير الذي تمنحه المؤسسة للموظفين .

الجدول رقم (29) يوضح أن الحوارات أثناء التدريب , تكون غير رسمية :

| البيانات      | التكرارات | النسب المئوية |
|---------------|-----------|---------------|
| غيرموافق بشدة | 10        | 13,9          |
| غير موافق     | 0         | 0             |
| محايد         | 8         | 11,1          |
| موافق         | 41        | 56,9          |
| موافق بشدة    | 13        | 18,1          |
| المجموع       | 72        | 100%          |

نلاحظ أن نسبة من أجابو بموافق هي أعلى نسبة حيث قدرت ب56,9 تليها مباشرة موافق بشدة بنسبة 18,1 , ثم معارض بشدة 13,9 وأخيرا 11,1 قد أجابو بمحايد .  
هذا ما يوضح أن القائد أثناء التدريب يطبق الأسلوب غير الرسمي مع مرؤسيه والتشجيع على حرية الرأي.

## 2/ عرض وتحليل بيانات المقابلة:

### المقابلة الأولى :

الجنس : ذكر .

الفئة العمرية : خمسينيات .

الوظيفة : رئيس دائرة التكوين .

الأقدمية بالعمل : 23 سنة

مدة إجراء المقابلة : 30 دقيقة

- لماذا تلجأ مؤسستكم في الغالب إلى دورات تكوينية للموظف ؟
- للرفع من الخبرة المهنية وكفاءة الموظف
- كيف تساعد هذه التكوينية على تكيف العامل مع طرق العمل الجديدة ؟
- تساعد الدورات التكوينية على التأقلم مع الإجراءات التنظيمية للمؤسسة
- كيف ينعكس عامل الكفاءة والخبرة المهنية على سهولة الأداء والتقليل من حجم الأخطاء داخل العمل ؟
- لا يوجد أثر إيجابي لعدم توفر المناخ المناسب .transfert.
- هل تعمل المؤسسة على تطبيق أساليب تدريبية تخص تحليل المواقف والمشكلات في العمل ؟
- نعم , تعمل على تطبيق أساليب تحليل المواقف من خلال طريقة العصف الذهني brainstorming .

- هل تمنح الإدارة للموظف إمكانية إقتراح حلول حول المشكلات التي تعترضه في مكان العمل ؟

- نعم , أحيانا قد تحتاج الإدارة لإشراك موظفيها في إقتراح حلول لمشكلات العمل .

- في رأيك , ماهو أنسب أسلوب لرفع مستويات الإبداع لدى الموظفين , أسلوب القيادة الديمقراطي , أم الديكتاتوري ؟

- الديمقراطي .

- كيف يساعد أسلوب التدريب بالمناقشة على سهولة تكوين العلاقات بين الموظفين وزيادة الثقة لديهم ؟

- من خلال تشجيع روح التعاون وعقد مناقشات غير رسمية .

- كيف ينعكس أسلوب النقاش بين القائد والموظف في إكتشاف قدراته , وسهولة إنتاج الأفكار لديه ؟

- عادة مايكون إيجابي .

**تحليل المقابلة الأولى :**

من خلال إجابة المبحوث في المحور الثاني نلاحظ أن التكوين يساعد على تنمية مهارات وقدرات الأفراد , كما يساهم في بناء كفاءات الموظفين ,ثم إن التكوين المستمر للموظفين من شأنه أن يساهم في تكيفهم مع متغيرات العمل ,زد على ذلك فإنه لا يوجد أثر إيجابي في عامل الخبرة المهنية على سهولة الأداء بسبب الإختلاف بين كفاءة العامل والمناخ التنظيمي المناسب الناتج عن عملية التحول من بيئة عمل جيدة إلى بيئة عمل أخرى يكون فيها غياب في عامل الجودة التنظيمية في المكان الذي يعمل فيه ,مما يؤثر على نوعية الأداء , كما تمثلت إجابة المبحوث في المحور الثالث أن المؤسسة تستخدم أساليب تدريب تساعد العامل على تحليل مشاكل العمل التي قد تواجهه خلال أنشطته اليومية , ولعل أهمها طريقة العصف الذهني , وهي أسلوب يتخذه المدرب لتشجيع الأفراد على إقتراح الأفكارحول مشكلة

ما , ويتم صياغتها في شكل حلول , لكن قد تختار المؤسسة في بعض الأحيان مجموعة من الموظفين لتدريبهم على تحليل مشاكل العمل , وذلك بغية الإستعانة بهم أو الإستفادة منهم في أخذ إقتراحاتهم وأرائهم حول موقف ما , كما كانت إجابات المبحوث للمحور الرابع في أن أفضل طريقة تتخذها المؤسسة لرفع مستويات الإبداع لدى الموظفين هي نمط الأسلوب الديمقراطي الذي يدعو إلى مشاركة القائد العاملين فيها حول مناقشة أرائهم ومراعاة إقتراحاتهم , بالإضافة إلى ذلك , فمن المفيد أحيانا إجراء مناقشات غير رسمية تسمح للمتدربين بالتعبير عن أرائهم في طلب المساعدة والمشورة في بعض الأمور التي تهمهم, ثم عن أسلوب مناقشة القائد عادة ماينعكس على إكتشاف قدرات الموظف وتوليد الأفكار لديه , ويرجع ذلك إلى الطريقة التي يحتكم إليها القائد في النقاش.

#### المقابلة الثانية :

الجنس: homme

الفئة العمرية: ans47

الوظيفة: chef du cercle de snubbing

الأقدمية بالعمل : ans20

مدة إجراء المقابلة: 15 .

- améliorer le niveau professionnel du collaborateur
- aide au développement de l'expérience et des activités
- incompatibilité avec le travail
- oui ,QQO QP ;qui ?quoi ?où ?quand ?comment ?combien ?
- Porquoi ?
- oui
- style démocratique
- formation inter entreprise
- le style du leader ou de l employé

## تحليل المقابلة الثانية :

تمثلت إجابة المبحوث في المحور الثاني , أن الدورات التدريبية تساعد العامل على التكيف مع أساليب العمل الجديدة و من خلال تطوير خبراته حول الأنشطة , زد على ذلك فإنه من النادر جدا أن يتوافق عامل الكفاءة المهنية مع بيئة عمل المؤسسة , مما يؤثر على سهولة الأداء وبالتالي من المحتمل إرتكاب الأخطاء أثناء العمل , كما تمثلت إجابته عن المحور الثالث , أن المؤسسة تطبق أساليب التدريب المتعلقة بتحليل المواقف والمشاكل في العمل , ويتم ذلك من خلال الأسئلة الخمسة : من ؟ أي من المتدرب , ماذا ؟ أي ما المقصود بالإستراتيجية المتبعة في التدريب أو ما هدفه , أين ؟ ويعني المكان الذي يتم فيه التدريب , في القاعة أو عبر الأنترنت و حيث يؤثر الموقع على كيفية التقاط المعلومات , متى ؟ للوقت , أي ماهو الوقت الذي يستغرقه التدريب , شهر , أسبوع ,.... لماذا ؟ أي لماذا أشارك الدورة , أو مافائدة الدورة التدريبية , هل تتماشى مع متطلباتي الشخصية كعامل , والهدف من تدريب الموظف على الأسئلة الخمسة هو توليف العقل على نمو الأفكار وإستشعار المشكلات التي قد تواجهه , وبالتالي الإحساس بالمشكلة قبل حدوثها , علاوة على كل ذلك فإن الإدارة عادة ماتتيح للموظف إمكانية إقتراح الحلول المتعلقة بمشكلات العمل , حيث أن هناك مواقف ومشكلات تتطلب إستجابات فورية , والعامل الذي يمكن أن يحقق ذلك هو الموظف نفسه , كما أشارت إجابة المبحوث في المحور الرابع إلى أن الأسلوب الديمقراطي هو الأكثر فعالية في رفع مستويات الإبتكار لدى العمال , حيث يتم تدريبهم على إحترام الآراء والقرارات الصادرة عنهم , وبالتالي فإن المؤسسة تميل بدرجة نسبية حول لامركزية قراراتها , ثم غن طريقة التدريب بالمناقشة تظهر في صورة أوضح من خلال المساعدة في تكوين العلاقات بين الموظفين وزيادة ثقتهم ,من خلال تنمية أفكار ومعرفة عقليات الأفراد سواء من البيئة الداخلية للمؤسسة او من مؤسسات أخرى , فإن أسلوب التدريب الذي يتم بين الشركات يلعب دور في زيادة ثقة

الموظفين والشعور بالتقدير والانتماء , لذلك يسهل تكون العلاقات سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها , بالإضافة إلى ذلك , فإن القائد مسؤول عن إنتاجية الموظف و مما يعني أن أسلوب القائد ينعكس على المستوى المهني للموظف , وهو المسؤول بالدرجة الأولى عن تحديث وتوليد الأفكار واكتشاف القدرات لديه .

### المقابلة الثالثة :

الجنس:ذكر .

الفئة العمرية:50 سنة .

الوظيفة :رئيس إدارة القياس والأعمال السلوكية .

الأقدمية بالعمل:17 سنة.

مدة إجراء المقابلة:22 دقيقة .

- للحد من حوادث العمل من خلال تزويد العامل بالخبرة المهنية .

- باكتساب خبرات جديدة في ميدان تكنولوجيا مستجد .

- بصورة عامة الإنعكاس إيجابي .

- يتم ذلك عن طريق التفكير التصميمي design thinking

- ليس دائما .

- الأسلوب الديمقراطي .

-يساعد من خلال تبادل الآراء داخل حلقات النقاش .

- يعود إلى أسلوب القائد في النقاش.



## تحليل المقابلة الثالثة :

من خلال إجابات المبحوث عن المحور الثاني ، يتضح أن المؤسسة تلجأ إلى تدريب الموظف لتزويده الخبرة المهنية وذلك من أجل تقليل حجم حوادث العمل ، كما تساعد الدورات التدريبية على التكيف مع طرق العمل الجديدة من خلال إكتساب الخبرة حول التكنولوجيا المتقدمة التي تشهدها المؤسسات الحديثة ، وبشكل عام فإن عامل الخبرة والكفاءة قد ينعكس بشكل إيجابي على سهولة الأداء ، كما كانت إجابات المبحوث حول المحور الثالث عن تبني المنظمة لأسلوب التفكي التصميمي ، ويتم ذلك من خلال التخطيط للمشكلات وتحليل المعلومات ، حيث تمر بثلاث مراحل وهي تحديد المشكلة وجمع المعلومات عنها ، ثم صياغة وتوليد الأفكار حول المشكلة المطروحة ، وأخيرا بناء النموذج الأولي ..حيث يتم فيه إقتراح حلول مناسبة للمشكلة التي تم تحديدها في المراحل السابقة ، ثم التوصل إلى نتيجة عامة ،وتجدر الإشارة إلى أن هذا الأسلوب يستخدم عادة لدى المؤسسات بحيث تلجأ إليه المؤسسة محل الدراسة من أجل تكوين أفكار حول كيفية تقسيم المشكلة الرئيسية إلى أجزاء وبالتالي تسهل عملية تحليل المشكلة، كما أن من النادر ماتمنح الإدارة الموظف إمكانية إقتراح حلول لمشكلات العمل أو إشراكه في حلها ، ويعود السبب في ذلك إلى إهتمام المؤسسة بفتنة معينة من الموظفين ، لذلك تقوم بتدريبهم على تحليل المواقف ، وفي حال واجهت غموض في حل مشكلة ما ، فهي بدورها تشركهم في صنع القرارات والبحث عن حلول سريعة لها ، أما المحور الرابع فقد كانت إجابات المبحوث تدور حول الطريقة التي تساعد العامل على رفع مستوى الإبتكار لديه ، هي نمط الأسلوب الديمقراطي التي تقوم على تبادل الأفكار والآراء ، والنقل من الرسميات بين القائد والموظف ، وهذا النوع بدوره يخلق الإبداع لدى الأفراد وينمي الثقة بالنفس والرضا عن العمل ،كما تساعد طريقة التدريب عن طريق المناقشة على سهولة تكوين العلاقات بين الموظفين وزيادة ثقتهم ، من خلال تبادل الآراء وإثراء الخبرات داخل

مجموعات المناقشة , وكذا تطوير مهارات لديهم , مما يمنحهم الثقة بالنفس , وأخيرا فإن القيادة الفعالة تؤثر على أسلوب الموظفين داخل العمل , وبالتالي سهولة تسلسل الافكار من خلال المناقشة التي تسلط الضوء على إبداء الرأي واكتشاف القدرات في مختلف الموضوعات .

#### المقابلة الرابعة :

الجنس: ذكر .

الفئة العمرية: 45 سنة.

الوظيفة : رئيس إدارة التصنيع .

الأقدمية بالعمل: 15 سنة .

مدة إجراء المقابلة : 20 دقيقة .

- لتطوير الإنتاجية داخل المؤسسة بالتركيز على المورد البشري , وضمان التنافسية مع الوسط الخارجي .

- تساعد هذه الدورات التكوينية في الإصطفاف مع القوانين المتعامل بها والمعايير المعتمدة .

- ينعكس بصورة إيجابية, لكن أحيانا لا يتوافق لعدم توفر بيئة العمل المناسبة الخاصة بكفاءة العامل .

- نعم , يتم ذلك من خلال تطبيق أسلوب عظمة السمكة إيشيكافا

الأسباب الظاهرة والأسباب الخفية ل ishikawa.

أحيانا.

- الأسلوب الديمقراطي .

- التفاعل بين أعضاء مجموعات النقاش .

- ليس دائما إيجابي .

## تحليل المقابلة الرابعة :

تمثلت إجابة هذا المبحث في المحو الثاني حول تركيز المنظمة على المورد البشري من خلال اللجوء إلى الدورات التكوينية للموظف , من أجل رفع الإنتاجية وضمان التنافسية مع المؤسسات الأخرى , ثم إن التدريب المستمر غالبا ما يساعد الموظف في سهولة وسرعة تكيفه مع طرق العمل الجديدة , من خلال معرفته للقوانين المعمول بها داخل المؤسسة وكذا المعايير المعتمدة , ومن المعلوم أن عامل الخبرة يساهم في سهولة الأداء وتقليل حجم المشكلات , إذ أنه ينعكس إيجابا , ولكنه أحيانا لا يكون كذلك , لأن الكفاءة وحدها في ظل عدم وجود بيئة عمل مناسبة للعامل ,ومنه الإصابة بالقصور في الأداء وصعوبة التحكم في المعدات والأجهزة , مما يؤدي إلى عدم التوازن بين مايفعله الموظف وماسيقوم به , وقد كانت إجاباته للمحور الثالث حول تطبيق الأسلوب التدريبي الذي يساعد الموظف على تحليل المشكلات في العمل , وهو أسلوب مخطط عظمة السمكة إيشيكاوا الياباني , الذي يقيس سبب نتيجة المشكلة , حيث يقوم المدرب فيه بتقسيم الأسباب الرئيسية إلى أسباب ثانوية , وهي ماصرح بها المبحث بالأسباب الظاهرة والخفية لإيشيكاوا , ويعود سبب التسمية إلى أن رأس السمكة يمثل المشكلة وباقي السمكة الأسباب الرئيسية لها , ويتم العمل بهذه الطريقة , لإعتبارها أسهل أسلوب للتوصل إلى حلول للمشكلة التي قد تعترضها , لكن وفي معظم الحالات , لا تمنح الإدارة موظفيها القدرة على إقتراح حلول للمشاكل التي يواجهونها في مكان العمل , مما يعني أنها مسؤولة عن تحليل مشكلات العمل بنفسها , والبحث عن حلول لها ,ثم كانت إجابات المبحث عن المحور الرابع حول تبني المؤسسة للأسلوب الديمقراطي ويظهر ذلك جليا في مشاركة المدرب مع المتدرب في صنع القرار والتفاعل بين أعضاء الفريق , وهذا مايعزز فرص الابتكار ويرفع من مستوى الإبداع لديهم , كما أنه عادة ما تؤثر الطريقة التي يتم بها عرض الموضوع ومناقشته بين المتدربين بطريقة تشاركية على سهولة تكوين العلاقات

بين الموظفين ,فأسلوب المناقشة بين القائد ومروسيه تتعكس إيجابا في توليد الأفكار , ويعود ذلك إلى أسلوب النقاشات غير الرسمية التي تسمح بدورها للمتدرب بالتعبير عن رأيه, وإعطائه فرصة لتطوير مهارات الإتصال لديه والكشف عن قدراته .

**ثانيا: تفسير النتائج المتعلقة بتساؤلات الدراسة:**

**تفسير النتائج المتعلقة بالتساؤل الفرعي الأول :**

نستنتج من خلال إجابات المبحوثين أن التدريب ضروري ,وقد ظهرت في الجدول رقم 7 - 9 - 10 - 12 - 13 , هذا مايفسر أن المؤسسة توفر دورات تكوينية للموظفين والتي بدورها تؤثر على إدائهم وتكيفهم مع أنشطة العمل , من جهة أخرى , فهي تؤثر فيهم من خلال تزويده بالخبرات والمهارات التي من شأنها أن تقلص من حجم الأخطاء وحوادث العمل , زد على كل ذلك فإن المؤسسة تهتم بتطوير موردها البشري من خلال عقد هذه الدورات وذلك بغية الوصول إلى التميز التشغيلي , وعليه فإن التكوين يساهم بدرجة كبيرة في تحقيق المرونة .

**تفسير النتائج المتعلقة بالتساؤل الفرعي الثاني :**

نستنتج من خلال إجابات المبحوثين أن المؤسسة تعمل على تدريب العمال حول تحليل مواقف ومشكلات العمل من خلال أسلوب دراسة الحالة , ويظهر ذلك جليا في الجدول رقم 15 - 16 - 17 - 21 , لكن ماقد يعاب عليها أنها تخص هذا التدريب لفئة قليلة من الموظفين وتركزعليهم , في تحليل المشكلات ومواقف العمل , والإستعانة بهم , كما أن موظفي المؤسسة يمتلكون الخبرة في تحليل المشكلات وسهولة التخطيط لها , وهذا ما يظهر في الجدول رقم 18 - 19 - 20 , وذلك من خلال إشراكهم في إتخاذ القرارات المتعلقة بتحليل المشكلات , وبالتالي زيادة نسبة الإبتكار لديهم , ومايمكن إستخلاصه أن أسلوب دراسة الحالة يساهم بدرجة متوسطة في التحسس لمشكلات العمل .

**تفسير النتائج المتعلقة بالتساؤل الفرعي الثالث :**

مانستخلصه هو أن المؤسسة تقوم بتطبيق أسلوب التدريب بالمناقشة لتكوين المهارات حول إقتراح الحلول لأنشطة العمل , وذلك من خلال فتح المجال للعمال في تقديم الآراء والأفكار من أجل تكوين صداقات وخلق التعاون بينهم , ويظهر ذلك من خلال إجابات المبحوثين في الجدول رقم 22 - 26 - 27 - 28 , ثم إن أسلوب القائد التشاركي الذي يقوم على تدريب العمال في النقاش وخلق الحوار بينهم , قد يساهم في توليد الأفكار ورفع الثقة لديهم , وهو ما أشارت إليه إجابات المبحوثين في جدول رقم 23 - 24 - 25 , كما أن الأسلوب الغير رسمي الذي يتخذه القائد في التدريب يحفز العمال على طلاقة الأفكار وحدائتها , وعليه فإن أسلوب التدريب بالمناقشة يساهم بدرجة كبيرة في طلاقة الأفكار لدى الموظفين .

**تفسير النتائج المتعلقة بالمقابلة :****تفسير النتائج المتعلقة بالتساؤل الفرعي الأول :**

نستنتج مما سبق أن المؤسسة الوطنية لخدمات الأبار غالبا ماتخضع عمالها للتكوين المستمر , لما له من أهمية في إكتساب الخبرات والتكيف مع طرق العمل الجديدة , كما أن عامل الخبرة لا يحقق دائما التميز في الأداء , وذلك لغياب بيئة العمل المناسبة للموظف .

**تفسير النتائج المتعلقة بالتساؤل الفرعي الثاني :**

نستخلص أن المؤسسة , للحد من حوادث العمل , تقوم على تطبيق أساليب تدريبية متنوعة , وذلك لإكساب العامل المهارة وحمايته من الحوادث قبل وقوعها , كما أن المؤسسة لا تطبق هذه الأساليب على كافة موظفيها وذلك راجع إلى طبيعة ودرجة صعوبة العمل الذي يستلزم دورات تدريبية مكثفة لإكتسابه المهارات حول تحليل المشاكل .

**تفسير النتائج المتعلقة بالتساؤل الفرعي الثالث :**

نستنتج أن المؤسسة تتبنى مبدأ التشاركي الذي يهدف إلى إشراك العامل في إتخاذ القرارات والتفاعل بين أعضاء النظام , كما أن هذا الأسلوب القائم على المناقشة والحوار الفعال بين

القائد والعمال يؤثر في تكوين علاقاته وزيادة الثقة لديه , ثم إن الحوار الجيد الذي يقيمه القائد مع المتدرب له الأثر الإيجابي في تكوين شخصية العامل المهنية وإكتشاف قدراته الإبداعية .

### ثالثاً: التفسير العام لنتائج الدراسة الميدانية :

- 1/ تتعكس إستراتيجية التدريب التي تقوم عليها المؤسسة على أبعاد الإبداع التنظيمي .
- 2/ يساهم أسلوب التكوين المستمر بدرجة كبيرة في تحقيق المرونة في العمل .
- 3/ يساهم أسلوب دراسة الحالة بدرجة متوسطة في التحسس لمشكلات العمل لدى المؤسسة.
- 4/ تطبق المؤسسة أساليب لتحليل مشكلات العمل بنسبة جيدة .
- 5/ تمنح الإدارة للموظف إمكانية إقتراح حلول تخص مشكلات العمل بنسب ضعيفة .
- 6/ يساهم أسلوب التدريب بالمناقشة بدرجة كبيرة في طلاقة الأفكار لدى الموظف .
- 7/ تطبق المؤسسة أسلوب التدريب بالمناقشة بنسبة عالية .
- 8/ تتخذ المؤسسة الأسلوب التشاركي في عملية التدريب , الذي ينص على إشراك العمال في إتخاذ قرارات حول العمل .

### التوصيات :

- 1/ ضرورة تدريب جميع العاملين دون إستثناء على تحليل مشكلات العمل , وذلك لإحاطتهم بالخبرات وحمائتهم أثناء تأدية العمل .
- 2/ ضرورة تطبيق الأسلوب الديمقراطي التشاركي في المؤسسة .
- 3/ مشاركة العامل كل مايجري من حوله , وذلك لرفع ثقتهم ورضاهم عن المؤسسة

# الخاتمة

. وفي ختام هذا العمل , لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة التعرف على مدى مساهمة إستراتيجية التدريب في تحقيق الإبداع التنظيمي , وذلك من خلال قياس درجة مساهمة الأساليب التدريبية المتمثلة في أسلوب التكوين المستمر وأسلوب دراسة الحالة , وكذا أسلوب التدريب بالمناقشة , في تحقيق أبعاد الإبداع التنظيمي (المرونة , الحساسية للمشكلات , الطلاقة) , لدى الموظفين , ولقد توصلنا إلى أن المؤسسة الوطنية لخدمات الأبار بحاسي مسعود ورقلة , تلجأ إلى تطبيق الدورات التدريبية للموظفين والتي قد تساهم في تحقيق تكيفهم مع العمل وأنشطته , من خلال الخبرات التي يكتسبها نتيجة هذه الدورات , كما تعمل على تطبيق أسلوب دراسة الحالة أثناء التدريب الذي من شأنه أن يساعدهم في التحسس لمشكلات العمل وإيجاد حلول لها , إضافة إلى أسلوب التدريب بالمناقشة الذي يقوم على مشاركة العمال في إتخاذ القرارات الذي يؤثر على طلاقة الأفكار وتعزيز الحوارات المفيدة التي تساعد بدورها في تكوين العلاقات بين الموظفين داخل العمل , وقد توصلنا إلى بعض النتائج أهمها: - تتعكس إستراتيجية التدريب التي تقوم عليها المؤسسة على أبعاد الإبداع التنظيمي . - يساهم أسلوب التكوين المستمر بدرجة كبيرة في تحقيق المرونة في العمل . - يساهم أسلوب دراسة الحالة بدرجة متوسطة في التحسس لمشكلات العمل لدى المؤسسة . - تطبق المؤسسة أساليب لتحليل مشكلات العمل بنسبة عالية . - تتخذ المؤسسة الأسلوب التشاركي في عملية التدريب , الذي ينص على إشراك العمال في إتخاذ قرارات حول العمل .



## قائمة المراجع

قائمة المراجع:

الإقتباس:

سورة النمل – الآية 19

الكتب والمؤلفات :

01. سويبي عبد الوهاب ،المنظمة (المتغيرات ،الابعاد ،التصميم )،دار النجاح ،الجزائر ،  
2019
02. سيساوي فضيلة ،نظريات التنظيم والإدارة ، دار المفيد ،عين مليلة ، أم البواقي ،  
2021
03. عليان رحي مصطفى ، غنيم عثمان محمد – مناهج وأساليب البحث العلمي –  
النظرية والتطبيق ،دار الصفاء ، ط1، عمان ، 2000
04. عبيدات محمد وآخرون ، منهجية البحث العلمي ، القواعد والمراحل والتطبيقات ، دار  
وائل ، عمان ، 1999
05. عدس عبد الرحمان ، الإحصاء في التربية ، دار الفكر ،ط1، الأردن ، 1999
06. محمد سرحان علي المحمودي ، مناهج البحث العلمي ، دار الكتب ، ط3، صنعاء  
2015

الرسائل العلمية :

07. قواجلية مريم .كواسح حياة ، فعالية برامج التدريب في تحسين الأداء لدى العمال في  
المؤسسة الإقتصادية ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، تخصص علم النفس عمل وتسيير  
الموارد البشرية ،جامعة العربي بن مهدي .ام البواقي 2015
08. مرواني هدى ،دور إدارة المعرفة في تنمية الإبداع التنظيمي ، مذكرة مكملة لنيل  
شهادة الماستر في علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال جامعة العربي بن مهدي .أم  
البواقي 2021

09. غانية إيطاحين , القرار الإداري وعلاقته بأداء العمال داخل المنظمة, أطروحة دكتوراه, علم الاجتماع تنظيم وعمل, جامعة الجزائر 2, 2015
10. دانيال طالب , أثر تنمية الموارد البشرية في الإبداع الإداري , رسالة ماجستير , إدارة أعمال , جامعة دمشق , سنة 2013
11. وسام زيدي , دور الإدارة بالأهداف في التعلم التنظيمي, مذكرة ماستر , علوم التسيير , جامعة أم البواقي , 2014
12. العبيدي, أثر التوجه الإبداعي وإستراتيجية التدريب على أداء العاملين , رسالة ماجستير , إدارة أعمال , جامعة الشرق الأوسط , 2013
13. صفية شبيلي - دور التنظيم غير الرسمي في عملية إتخاذ القرار, مذكرة ماستر , علم الاجتماع تنمية , جامعة العربي بن مهيدي , 2016
14. حنان بلعربي - المؤسسة العمومية بين التنظيم العقلاني والخلل الوظيفي , مذكرة ماجستير , تخصص منظمات ومناجمنت , جامعة الجزائر, 2016
15. مسغوني - قدة , دور الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية , مذكرة ماستر , تخصص إدارة أعمال , جامعة الشهيد حمة لخضر, 2018
- المجلات والدوريات :**
16. عائشة سموم - تنمية الإبداع التنظيمي ضمن نموذج التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة , مجلة الإقتصاد الجديد , جامعة الجزائر 3, العدد 14, المجلة 6 2016,
- المقالات :**
17. هاني جرجس عياد - مفهوم التدريب , جامعة سليمان الدولية , 2023 , ساعة 6:49 صباحا.

18. أميرة جمال , بيتر دراكر :بداية التحول من الرأسمالية إلى إقتصاد المعرفة, 2017 ,

ساعة 12:52 مساء.

19. قايد إبراهيم البيشي , الأساليب التدريبية : أنواعها , العوامل المحددة للأسلوب

التدريبي , ساعة 4:45 صباحا

الملاحق

## الملاحق رقم (01) : إستمارة الإستبيان.

أخي المبحوث , أود إعلامك أن إجاباتك عن هذه العبارات ستدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر , فأرجوا منكم أن تكونوا جديين في إجاباتكم , وشكرا .

المحور الأول: البيانات الشخصية للمبحوث

- (1) الجنس: ذكر  أنثى
- (2) العمر: 20 - 30  30 - 40  40 - 50  50 - 60
- (3) المستوى التعليمي : ثانوي  تكوين مهني  جامعي  أخرى
- (4) الأقدمية : 1 - 5  5 - 10  10 - 15  15 فأكثر
- (5) الوظيفة : .....
- (6) طبيعة الوظيفة : دائمة  متعاقد  مؤقتة

المحور الثاني : مآدرجة مساهمة أسلوب التكوين المستمر في تحقيق المرونة داخل العمل  
لدى الموظف ؟

| الرقم | العبارة   | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|-------|---|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| 01    | من خلال الدورات التكوينية , توفر المؤسسة فهما شاملا للمهام والأنشطة ,مما يساعدي على التكيف مع طرق العمل الجديدة . |                |           |       |       |            |
| 02    | عادة ما أرتكب أخطاء أثناء أداء عملي بسبب تعقد المهام وإفتقاري إلى الكفاءة في العمل                                |                |           |       |       |            |
| 03    | أشعر بالتقدير من إدارة المؤسسة نتيجة مشاركتي في البرامج التكوينية , مما يزيد من ثقتي والعمل بكامل قدراتي .        |                |           |       |       |            |
| 04    | أعجز عن تنفيذ الأعمال الجديدة لعدم إمتلاكي الخبرة الكافية حول كيفية القيام بها .                                  |                |           |       |       |            |
| 05    | لدي القدرة على تحليل المواقف ومعالجة مشاكل العمل بسبب أقدميتي وخبرتي في فهم قوانين وإستراتيجيات المنظمة .         |                |           |       |       |            |
| 06    | أجد صعوبة في التكيف مع مواقف ومشاكل العمل اليومية , لأنني لا أملك معلومات كافية عن كيفية تحليل                    |                |           |       |       |            |

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  | الأنشطة .  |
|  |  |  |  |  | 07 /أشعر في كثير من الأحيان بأنني جزء من المؤسسة , لإهتمامها بتزويدي المهارات الإدارية اللازمة , مما يساعدني على التكيف مع البيئة الخارجية المتعلقة بالوظائف . |
|  |  |  |  |  | 08 يمكنني العمل دون تكرار الأنشطة المتبعة والعمل في وظائف وأدوار متعددة وتحمل مسؤوليات أكبر في إنجاز العمل .   |

المحور الثالث :مادرجة مساهمة أسلوب دراسة الحالة في التحسس لمشكلات العمل ؟

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  | 09 يمكنني معرفة أوجه القصور والضعف حول النشاط من خلال التدريب على حل المشكلات اليومية داخل العمل .   |
|  |  |  |  |  | 10 عادة ماتقوم المنظمة بتحليل المواقف التي قد تحدث في العمل , مما يقلل من فرص وقوعي في الأخطاء .     |
|  |  |  |  |  | 11 أشعر بالحساسية تجاه مشاكل العمل قبل حدوثها بسبب مهاراتي في تحليل المشكلات وإيجاد حلول سريعة لها . |
|  |  |  |  |  | 12 أعجز عن التخطيط للمشاكل التي تقترحها المنظمة لإيجاد حلول لها .                                    |



|  |  |  |  |  |    |   |
|--|--|--|--|--|----|---|
|  |  |  |  |  | 13 | /تحرص المؤسسة على إشراكي في برامج تدريبية لتبادل الآراء والخبرات مما يهيئني لمواجهة الصعوبات والمواقف .             |
|  |  |  |  |  | 14 | لدي القدرة على رؤية أكثر من حل للموقف الواحد بسبب تدريبي في إتخاذ القرارات حول المشكلات التي تتطلب إستجابات فورية . |
|  |  |  |  |  | 15 | عادة ما أنظر إلى الصعوبات بطريقة غير مألوفة , بسبب التدريب على تحليل المشاكل الحقيقية المتعلقة بالعمل .             |

المحور الرابع :مادرجة مساهمة أسلوب التدريب بالمناقشة في طلاقة الأفكار لدى الموظف؟

|  |  |  |  |  |    |  |
|--|--|--|--|--|----|--|
|  |  |  |  |  | 16 | يمكنني تكوين علاقات مع الموظفين في وقت قصير من خلال طريقتي في الحوار معهم غير موافق بشدة .                                     |
|  |  |  |  |  | 17 | لدي القدرة على التعبير عن الأفكار بسرعة بسبب توجيه النقاشات التي تقود إلى إنتاج الأفكار , واكتشاف القدرات مع زملائي في العمل . |
|  |  |  |  |  | 18 | كثيرا ما أعجز عن التعبير بالكلمات أثناء الحوارات مايؤثر في علاقاتي مع زملائي احيانا .  |
|  |  |  |  |  | 19 | عند فتح مناقشة مع رئيسي وبقية زملائي , أجد صعوبة في صياغة الكلمات وتبسيط الأفكار بسهولة , مما يؤثر غالبا على ثقتي بنفسي .      |
|  |  |  |  |  | 20 | عادة مايطلب طرح إجابات محددة على الأسئلة , الأمر الذي يحد من إنتاجي للأفكار حول موقف   |

|  |  |  |  |  |   |
|--|--|--|--|--|---|
|  |  |  |  |  | معين .  |
|  |  |  |  |  | عادة ما أقترح حلول سريعة , مايهيئني لمواجهة مشاكل العمل اليومية .                   |
|  |  |  |  |  | أرى أن النقاشات مع زملائي تفتقر للوضوح , فهي غالبا ما تكون غير مفيدة .              |
|  |  |  |  |  | تكون الحوارات أثناء التدريب غير رسمية ,مما يسمح لي باستخدام لغتي وتعبيراتي الخاصة . |

### الملحق رقم (2): إستمارة المقابلة .

ملاحظة :

السلام عليكم , أود إعلامكم أن هذه الأسئلة تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر ,ولي شرف أن ألتمس إجاباتكم ,ولكم مني فائق التقدير , وشكرا مسبقا المحور الأول : البيانات الشخصية للمبحوث .

الجنس :..... / الفئة العمرية :.....

الأقدمية بالعمل :..... / الوظيفة :.....

مدة إجراء المقابلة :.....

المحور الثاني :مادرجة مساهمة أسلوب التكوين المستمر في تحقيق المرونة داخل العمل ؟

1/لماذا تلجأ المؤسسات في الغالب إلى دورات تكوينية للموظف ؟

.....

.....

.....

2/هل تساعد هذه الدورات التكوينية على تكيف العامل مع طرق العمل الجديدة ؟

.....  
.....

3/هل يؤثر عامل الكفاءة والخبرة المهنية على سهولة الأداء والتقليل من حجم الأخطاء

داخل العمل ؟

.....  
.....  
.....  
.....

المحور الثالث : مادية مساهمة أسلوب دراسة الحالة في التحسس لمشكلات العمل ؟

1/هل تحرص المؤسسة على تطبيق أساليب تدريبية تخص تحليل المواقف والمشكلات في

العمل ؟

.....  
.....  
.....  
.....

2/هل تلاحظ أن للموظف القدرة على إقتراح حلول حول المشكلات التي تعترضه في مكان

العمل ؟

.....  
.....  
.....

المحور الرابع : مآدرجة مساهمة أسلوب التدريب بالمناقشة في طلاقة الأفكار لدى الموظف؟

1/في رأيك ,ماهو أنسب أسلوب لرفع مستويات الإبداع لدى الموظفين , مشاركة القائد

العمال في النقاش والأخذ بأرائهم؟ أم الإشراف عليهم وتوجيه الأوامر والقرارات ؟

.....

.....

.....

.....

.....

2/هل يساعد أسلوب التدريب بالمناقشة على سهولة تكوين العلاقات بين الموظفين وزيادة

الثقة لديهم ؟

.....

.....

.....

.....

.....

3/هل يؤثر أسلوب النقاش بين القائد والموظف في إكتشاف قدراته ,وسهولة إنتاج الأفكار

لديه؟

.....

.....

.....

.....

## ملخص الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إستراتيجية التدريب وإنعكاسها على الإبداع التنظيمي , وذلك من خلال التساؤل الرئيسي التالي : مامدى تأثير التدريب كاستراتيجية في مستوى الإبداع التنظيمي لدى المؤسسة الوطنية لخدمات الأبار , بحاسي مسعود ورقلة ؟

وقد إندرج عنه مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي : مادرجة مساهمة أسلوب التكوين المستمر في تحقيق المرونة داخل العمل ؟

مادرجة مساهمة أسلوب دراسة الحالة في التحسس لمشكلات العمل ؟

مادرجة مساهمة أسلوب التدريب بالمناقشة في طلاقة الأفكار لدى الموظف ؟

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم إستخدام المنهج الوصفي بالمعينة , بالإضافة إلى الإعتماد على أداة إستمارة الإستبيان كأداة أساسية في الدراسة , حيث تم توزيع 72 إستبانة على موظفي مديرية التصنيع والزجر , كما تم إعتماد أداة المقابلة كأداة مكملة , وهي 04 مقابلات , تم إجراؤها مع رؤساء المصالح , وقد تم التوصل للنتائج التالية :

- 1/ تتعكس إستراتيجية التدريب التي تقوم عليها المؤسسة على أبعاد الإبداع التنظيمي
  - 2/ يساهم أسلوب التكوين المستمر بدرجة كبيرة في تحقيق المرونة في العمل .
  - 3/ يساهم أسلوب دراسة الحالة بدرجة متوسطة في التحسس لمشكلات العمل لدى المؤسسة.
  - 4/ تطبق المؤسسة أساليب لتحليل مشكلات العمل بنسبة جيدة .
  - 5/ تمنح الإدارة للموظف إمكانية إقتراح حلول تخص مشكلات العمل بنسب ضعيفة .
  - 6/ يساهم أسلوب التدريب بالمناقشة بدرجة كبيرة في طلاقة الأفكار لدى الموظفين
  - 7/ تطبق المؤسسة أسلوب التدريب بالمناقشة بنسبة عالية .
  - 8/ تتخذ المؤسسة الأسلوب التشاركي في عملية التدريب , الذي ينص على إشراك العمال في إتخاذ قرارات حول العمل .
- الكلمات الدالة : إستراتيجية التدريب , الإبداع التنظيمي .

---

## Resumé étude

Cet etude est utilisé pour connaitre de stratégies d'entrainement et réflexe evolutions organisationnelles et cet probleme principale cité : a quel influence entrainement comme stratégies de niveau evolution organisationnelle d'un enterprise national a des services des puits HMD ouargla et intégrer groupe des questions cités : a quel degré participation de styles formation continue de obtention ou inter de travail ?

- A quel grade participation de style étude des cas de sensibilisation des problemes d'un travail

A quel grade participation d'entrainement de critique de claire des idées d'un fonctionnaire et certifié des objectives de cet etude termine utilisation de style conceptionnelle de sondage et par prendre un outile de formulaire de sondage comme outile principale de distribution 72 sondages de fonctionnaire direction de fabrication et indignation