



أثر التوجه الإبداعي وإستراتيجية التدريب على أداء
العاملين في شركة نفط الكويت

**The Effect of Innovation Orientation and Training Strategy on
Employees' Performance in Kuwait Oil Company**

إعداد

جواهر عبدالهادي محمد العبيدي

الرقم الجامعي (400920123)

إشراف

الدكتور حميد الشبيبي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

2013

التفويض

أنا جواهر عبد الهادي محمد العبيدي أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ
من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات
المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: جواهر عبد الهادي محمد العبيدي

التاريخ: 8 / 1 / 2013

التوقيع: 

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: أثر التوجه الإبداعي وإستراتيجية التدريب على أداء العاملين في شركة نفط الكويت.

وقد أحيزت بتاريخ 8 / 1 / 2013

التوقيع

اعضاء لجنة المناقشة

الاسم



رئيساً

الدكتور ليث الربيعي



عضواً ومشرفاً

الدكتور حميد الشبيبي



مستعناً خارجياً

الدكتور احمد علي صالح

شكر وتقدير

الحمد لله أولاً وأخيراً على جزيلى عطائه، الحمد لله الذى أعاننى وسدد خطاى، وألهمنى الطموح ومن على فضله فى إنجاز هذه الرسالة.

وأتوجه بالشكر وخالص العرفان مرات ومرات للأستاذ الدكتور حميد الشيبى الذى منّ علىّ بوافر علمه ونبل أخلاقه، فكان نعم المشرف الحريص على إنجاز العمل وتوجيهى بأفكار نيرة ومعلومات ثرية عصرية ، فجزاه الله الخير كله، وجعل علمه أجراً وثواباً فى ميزان حسناته.

ولا يسعنى إلا أن أتقدم بجزيلى الشكر إلى السادة الأفاضل عضوى لجنة المناقشة الموقرين على ما بذلاه من جهد فى قراءة الرسالة، وعلى عمق مقترحاتها مما يثري الرسالة.

كما أتقدم بعظيم الامتتان والعرفان إلى جامعة الشرق الأوسط ممثلة برئيسها وأعضاء الهيئة التدريسية والإدارية فيها.

ولا يفوتنى أن أشكر كل من قدم لى المساعدة والمشورة وساهم فى إنجاز هذه الرسالة، وأخص بالذكر من استجاب فى تعبئة الاستبانة السادة أعضاء الهيئة الإدارية العليا فى شركة نفط الكويت،

والله الموفق

الإهداء

إلى.....

أمي وأبي... إجلالاً وتقديرًا

إخواني وأخواتي... حبًا ووفاء

وطني الحبيب ..تمجيذا واعتزازا

أهدي هذه الرسالة

قائمة المحتويات

| الصفحة | الموضوع |
|--|------------------------------------|
| أ | عنوان الرسالة |
| ب | التفويض |
| ج | قرار لجنة المناقشة |
| د | الإهداء |
| هـ | الشكر والتقدير |
| و | قائمة المحتويات |
| ط | قائمة الجداول |
| ي | قائمة الأشكال |
| ك | الملخص باللغة العربية |
| ل | الملخص باللغة الإنجليزية |
| الفصل الأول: مقدمة عامة للدراسة | |
| 2 | 1-1 تمهيد |
| 4 | 2-1 مشكلة الدراسة وأسئلتها |
| 6 | 3-1 أهداف الدراسة |
| 7 | 4-1 أهمية الدراسة |
| 8 | 5-1 فرضيات الدراسة |
| 10 | 6-1 أنموذج الدراسة |
| 11 | 7-1 حدود الدراسة |
| 11 | 8-1 محددات الدراسة |
| 12 | 9-1 التعريفات الإجرائية |
| الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة | |
| 15 | المبحث الأول: الإطار النظري |
| 15 | 1-2 تمهيد |
| 17 | 2-2 مفهوم التوجه الإبداعي |
| 20 | 3-2 مفهوم الإبداع |
| 23 | 4-2 أهمية الإبداع في التدريب |

| | |
|---|--|
| 24 | 5-2 أنواع الإبداع |
| 24 | 6-2 خصائص الإبداع |
| 25 | 7-2 خطوات عملية الإبداع |
| 26 | 8-2 مستويات الإبداع |
| 27 | 9-2 استراتيجيات التفكير الإبداعي |
| 28 | 10-2 القدرات الإبداعية |
| 32 | 11-2 مفهوم التدريب |
| 34 | 12-2 أهمية التدريب وفوائده |
| 35 | 13-2 أهداف التدريب |
| 37 | 14-2 فوائد التدريب للأفراد والشركات |
| 38 | 15-2 استراتيجية التدريب |
| 43 | 16-2 خطوات إعداد استراتيجية التدريب |
| 44 | 17-2 أداء العاملين |
| 47 | 18-2 أهمية تقييم أداء العاملين |
| 49 | 19-2 أهداف قياس تقييم الأداء |
| 52 | المبحث الثاني: الدراسات السابقة |
| 52 | أولاً: الدراسات باللغة العربية |
| 60 | ثانياً: الدراسات باللغة الانجليزية |
| 67 | ثالثاً: ما يميز الدراسة الحالية |
| الفصل الثالث: منهجية الدراسة | |
| 69 | 1-3 منهج الدراسة |
| 69 | 2-3 مجتمع الدراسة والعينة |
| 70 | 3-3 أدوات الدراسة |
| 70 | 4-3 قياس المتغيرات وصدق أداة القياس |
| 72 | 5-3 مصادر جمع البيانات |
| 73 | 6-3 أساليب التحليل الإحصائي للبيانات |
| الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات | |
| 76 | 1-4 خصائص عينة الدراسة |

| | |
|--|---|
| 81 | 2-4 التحليل الوصفي لمجالات الاستبانة |
| 93 | 3-4 نتائج اختبار فرضيات الدراسة |
| الفصل الخامس: النتائج والتوصيات | |
| 103 | 1-5 النتائج |
| 107 | 2-5 التوصيات |
| المراجع | |
| 109 | المراجع باللغة العربية |
| 115 | المراجع باللغة الإنجليزية |
| الملاحق | |
| 119 | الملحق رقم (1) استبانة الدراسة |
| 126 | الملحق رقم (2) أسماء الأساتذة محكمي استبانة الدراسة |

قائمة الجداول

| رقم الجدول | عنوان الجدول | الصفحة |
|------------|--|--------|
| (1-3) | عدد الاستبانات التي تم توزيعها والمسترجع منها والصالحة للتحليل | 70 |
| (2-3) | قيمة معاملات الثبات لأبعاد الاستبانة والاتساق الكلي | 71 |
| (1-4) | عينة الدراسة موزعة حسب النوع الاجتماعي | 76 |
| (2-4) | عينة الدراسة موزعة حسب العمر | 77 |
| (3-4) | عينة الدراسة موزعة حسب عدد سنوات الخبرة | 78 |
| (4-4) | عينة الدراسة موزعة حسب المؤهل العلمي | 79 |
| (5-4) | توزيع العينة حسب الوظيفة الحالية أو المستوى الإداري | 80 |
| (6-4) | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتوجه الإبداعي وإستراتيجية التدريب | 81 |
| (7-4) | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير (أساليب البحث والتطوير) | 83 |
| (8-4) | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير (توفير قاعدة بيانات) | 85 |
| (9-4) | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير (دعم والتزام الإدارة العليا) | 87 |
| (10-4) | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير (تنوع البرامج التدريبية) | 89 |
| (11-4) | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير التابع: أداء العاملين | 91 |
| (12-4) | إختبار (One Sample Kolmogorov-Smirnov test) للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع | 93 |
| (13-4) | مصفوفة معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد جودة الخدمة وأبعاد التعلم التنظيمي. | 95 |
| (14-4) | نتائج اختبار الانحدار المتعدد Multiple Regression لتأثير عناصر التوجه الإبداعي على تطوير أداء العاملين في شركة نفط الكويت. | 95 |

| | | |
|-----|---|--------|
| 96 | نتائج اختبار الانحدار البسيط Simple Regression لتأثير أساليب البحث والتطوير على تطوير اداء العاملين في شركة نفط الكويت. | (15-4) |
| 97 | نتائج اختبار الانحدار البسيط Simple Regression لتأثير توفير قاعدة بيانات على تطوير اداء العاملين في شركة نفط الكويت. | (16-4) |
| 98 | نتائج اختبار الانحدار المتعدد Multiple Regression لتأثير عناصر استراتيجية التدريب على تطوير اداء العاملين في شركة نفط الكويت. | (17-4) |
| 100 | نتائج اختبار الانحدار البسيط Simple Regression لتأثير دعم والتزام الإدارة العليا على تطوير اداء العاملين في شركة نفط الكويت. | (18-4) |
| 101 | نتائج اختبار الانحدار البسيط Simple Regression لتأثير تنوع البرامج التدريبية على تطوير اداء العاملين في شركة نفط الكويت. | (19-4) |

قائمة الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل | رقم الشكل |
|--------|-----------------------|-----------|
| 10 | أنموذج الدراسة | (1-1) |
| 19 | أنواع التوجه الابداعي | (1-2) |

الملخص باللغة العربية

أثر التوجه الإبداعي وإستراتيجية التدريب على أداء العاملين في شركة نفط الكويت

إعداد

جواهر عبدالهادي محمد العبيدي

إشراف

الدكتور حميد الشيبلي

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التوجه الابداعي وإستراتيجية التدريب على أداء العاملين وذلك من خلال دراسة حالة شركة نفط الكويت، أما عينة الدراسة فتكونت من (96) مديراً يعملون في الشركة المشمولة بالدراسة، وقد اعتمدت الباحثة على مصدرين رئيسيين لجمع المعلومات والبيانات هما البيانات الأولية والبيانات الثانوية، وعولجت البيانات باستخدام وسائل الاحصاء الوصفي والاستدلالي، حيث تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) وتحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression).

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها على النحو الآتي: وجود علاقة ارتباطية بين عناصر التوجه الابداعي (اساليب البحث والتطوير، توفير قاعدة بيانات) وعناصر إستراتيجية التدريب (دعم والتزام الإدارة العليا، تنوع البرامج التدريبية) على تطوير أداء العاملين في شركة نفط الكويت وبمستوى مرتفع. كذلك تبين وجود أثر لعناصر التوجه الابداعي المتمثلة بـ (اساليب البحث والتطوير، توفير قاعدة بيانات) على تطوير أداء العاملين في شركة نفط الكويت. كما تبين وجود أثر لعناصر إستراتيجية التدريب المتمثلة بـ (دعم والتزام الإدارة العليا، تنوع البرامج التدريبية) على تطوير أداء العاملين في شركة نفط الكويت.

وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، قدمت الباحثة مجموعة من التوصيات منها: التأكيد على شركة نفط الكويت بضرورة ان تركز أنشطة التدريب على النهج الاستراتيجي والذي يتطلب الأخذ بعين الاعتبار كافة العوامل في البيئة الداخلية والخارجية والاستجابة لهذه المتغيرات، وبناء هذا النشاط بصورة متكاملة وشاملة في ضوء معطيات البيئة المحيطة. وأن توجد شركة نفط الكويت فريقاً متخصصاً ويتميز بروح المغامرة للبحث عن الأفكار الجديدة والتي قد تبدوا مستعربة عند طرحها للمرة الأولى لمتابعة هذه الأفكار للشركة سبق في طرحها بالسوق حيث يمكن تسجيلها كبراءة اختراع للشركة.

Abstract

The Effect of Innovation Orientation and Training Strategy on Employees' Performance in Kuwait Oil Company

Prepared by:

Jawaher A.AL Hadi Mohammad AL –Obaidi

Supervisor

Dr. Hameed AL-Shaibi

This study explores the impact of innovative orientation and training strategy on Employees' performance of Kuwait Oil Company KOC employees. The researcher studied 96 KOC managers. She depended mainly on two sources of data: Primary data, and secondary data. Research hypotheses were tested using Simple Regression Analysis and Multiple Regression Analysis.

Some of the main findings of this study were: A correlation existed between elements of innovative orientation such as (research and developments methods, and provision of data base), and elements of training strategy (upper management support, and variety of training programs) on one hand; and improvement of KOC employees' performance.

Based on the study findings, the researcher presented some recommendations for KOC: KOC should transform its training activity strategically taking in account and responding to all internal and external variables. Training activities should be built according to the current environment that the company works in. The company should create an adventurous task force to explore new ideas and frontiers that could be strange at the beginning, but could be a copy right to the company.

الفصل الأول

مقدمة عامة للدراسة

1-1 تمهيد

2-1 مشكلة الدراسة

3-1 أهداف الدراسة

4-1 أهمية الدراسة

5-1 فرضيات الدراسة

6-1 نموذج الدراسة

7-1 حدود الدراسة

8-1 محددات الدراسة

9-1 التعريفات الإجرائية

الفصل الأول

مقدمة عامة للدراسة

1-1 تمهيد

تعد إدارة الموارد البشرية وتنميتها من أهم وظائف الإدارة؛ وذلك لتركيزها على العنصر البشري الذي يعتبر المورد الأهم لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية. وإن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في الشركات؛ فهي تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين الشركات من اجتذاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية، فالموارد البشرية يمكن أن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف الشركات، وهي الأساس في تحقيق أهداف الشركة من خلال وضع الإستراتيجيات الخاصة بها ولتحقيق أهداف الشركة التي تعمل بها (حمود، والخرشة، 2009، ص13).

ولقد تزايد في الآونة الأخيرة الاهتمام بقيمة الإنسان كهدف ووسيلة للتنمية الشاملة؛ وبناء على ذلك كثرت الدراسات والبحوث لتحديد مفهوم التنمية البشرية وتحليل مكوناتها وأبعادها، كإشباع الحاجات الأساسية والتنمية الاجتماعية، وتكوين رأس المال البشري أو رفع مستوى المعيشة أو تحسين نوعية الحياة. وتستند قيمة الإنسان في ذاته وبذاته إلى منطلقات قررتها الديانات السماوية التي تنص على كرامة الإنسان الذي جعله الله خليفة في أرضه ليعمرها بالخير والصلاح؛ وبذلك ترسخ الاقتناع بأن المحور الرئيس في عملية التنمية هو الإنسان (عباس، وعلي، 2011، ص21).

ويقصد بتنمية الموارد البشرية زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات لدى هذه الموارد، وإكسابهم المعرفة الجديدة، وتنمية قدراتهم وصقل مهاراتهم، والتأثير في اتجاهاتهم وتعديل أفكارهم وسلوكياتهم، وتطوير العادات والأساليب التي يستخدمونها للنجاح والتفوق والجودة في العمل. وللتدريب ارتباط مباشر بتنمية الموارد البشرية؛ إذ أصبح يحتل مكانة الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم باعتباره أحد السبل المهمة في إعداد عاملين قادرين على القيام بمهامهم على أكمل وجه (Fan & Huang, 1999, p: 243).

ويعدُّ التدريب مدخلاً مهمًّا في عملية تنمية الموارد البشرية؛ ويهدف إلى توفير الأعداد الكافية من القوى البشرية العاملة اللازمة لتنفيذ خطط العمل. ويشكل التدريب بكافة أنواعه وأساليبه وسيلة أساسية لإثراء معارف القوى البشرية وتنمية مهاراتها وقدراتها وسلوكياتها. وقد عرف الباحثون مفهوم التدريب بعدة طرق تشترك جميعها في بيان أهمية التدريب؛ على أنه أحد الأسس الهامة لرفع مستوى الأداء، وزيادة الكفاءة الإنتاجية، وإعداد الأفراد على اختلاف مستوياتهم للقيام بالأعمال الموكلة إليهم على أكمل وجه (الهيبي، 2002، ص202).

وإن الابتكار والإبداع سواء الإنتاجي أو التسويقي أو الإداري ما هي إلا عناصر مهمة لضمان استمرار نمو الشركة واستمرارها وتطورها نظراً لما يقدمه الابتكار والإبداع من القدرة على تطوير منتجات جديدة وأساليب حديثة مبتكرة تتلاءم مع طبيعة المنتجات وطبيعة الأسواق الموجهة إليها هذه المنتجات (العميان، 2005، ص397).

ولتحقيق توجه إيداعي للشركات فإن ذلك يتطلب منها إشراك كافة الفئات العمرية من العاملين فيها من خلال تشكيل لجان مؤقتة أو دائمة للبحث عن الأفكار الإبداعية، إضافة إلى ذلك أن تتبنى هذه الشركات إقامة برامج تدريبية للفئات الشابة من العاملين فيها، والذين

سيكون لديهم فيما بعد أو تتوافر لديهم الحافزية والحماس في التفكير الحر والإبداعي، والذي سيعمل على خلق الأفكار الإبداعية لديهم وتزويدهم بالدعم المادي والمعنوي، وتوفير المناخ الإداري الذي يهدف إلى مساعدة المبدعين في الميادين التي يرغبون فيها (رشوان، 2002، ص45).

وتهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر التوجه الابداعي وإستراتيجية التدريب على أداء العاملين في شركة نفط الكويت التي تضطلع بدور أساسي في تنمية المجتمع الكويتي وتطوره ونموه الاقتصادي، وهذا بالتالي يتطلب إدخال التكنولوجيا واستخدام الأساليب الحديثة والمتطورة، مما يتوجب بضرورة إشراك العاملين في هذه الشركة ضمن توجهاتها الإبداعية بالبرامج التدريبية المستمرة لمواجهة التغيرات المستمرة في ضوء العولمة، وذلك من خلال تطبيقها للإدارة الإستراتيجية وتحسين أداء العاملين فيها وتطوير عملياتها بشكل مستمر والاهتمام بمواردها البشرية وتدريبها لتحقيق الأهداف.

1-2 مشكلة الدراسة

تتزايد حدة المنافسة بين جميع الشركات نتيجة عوامل متعددة منها ما هو تقليدي ناشئ عن طبيعة العمل في ضوء اقتصاديات السوق، ومنها ما هو حديث نتيجة العولمة والتقدم الهائل في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات مما جعل الكثيرين ينظرون الى الأسواق العالمية على أنها سوق واحدة، ولما كانت شركات النفط الكويتية من بين أكثر الشركات الوطنية تأثراً بهذه المتغيرات فقد كانت الحاجة لأن تعمل هذه الشركات على تمييز نفسها في

السوق وبما يضمن لها البقاء والنمو، ونظراً لكون الإبداع والتدريب من العوامل المهمة للنجاح نظراً لما له من أهمية في القدرة على التجديد.

وللإبداع والتدريب دور رئيس في نمو الشركات ورفع مستوى اداءها، ولذلك كانت دراسة الإبداع والتدريب من أولى اهتمامات الباحثين، والذين حاولوا تفعيل جوانب الإبداع والتدريب في الشركات، ونظراً للحاجة الماسة للإبداع في وقتنا الحاضر، كان لزاماً على الشركات أن تسهم في تنمية الإبداع والتدريب لدى العاملين فيها.

نظراً لقلّة الدراسات والبحوث على المستوى المحلي والمستوى العربي في هذا المجال فإن هذه الدراسة يمكن أن تساهم في تسليط الضوء على هذا الموضوع الهام والذي يعتبر عنصراً أساسياً من عناصر النجاح لكافة الشركات والذي يحظى باهتمام واضح في الدول الصناعية المتقدمة.

وبالتالي فإن الغرض من هذه الدراسة هو التعرف على أثر التوجه الابداعي وإستراتيجية التدريب على أداء العاملين، وذلك من وجهة نظر المديرين العاملين في الإدارات العليا (نائب العضو المنتدب، مدير مجموعة، رئيس فريق، رئيس قسم) في شركة نفط الكويت وبكافة مستوياتهم الوظيفية. ويمكن تحقيق الغرض من هذه الدراسة من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

السؤال الأول: هل توجد علاقة ارتباطية بين عناصر التوجه الابداعي (اساليب البحث والتطوير، توفير قاعدة بيانات) وعناصر إستراتيجية التدريب (دعم والتزام الإدارة العليا، تنوع البرامج التدريبية) على أداء العاملين في شركة نفط الكويت؟

السؤال الثاني: هل يوجد أثر لعناصر التوجه الابداعي المتمثلة بـ (اساليب البحث والتطوير، توفير قاعدة بيانات) على تطوير اداء العاملين في شركة نفط الكويت؟ وقد انبثق عن هذا السؤال عدد من الأسئلة الفرعية هي:

السؤال الفرعي الأول: هل يوجد أثر لأساليب البحث والتطوير على تطوير اداء العاملين في شركة نفط الكويت؟

السؤال الفرعي الثاني: هل يوجد أثر لتوفير قاعدة بيانات على تطوير اداء العاملين في شركة نفط الكويت ؟

السؤال الثالث: هل يوجد أثر لعناصر استراتيجية التدريب المتمثلة بـ (دعم والتزام الإدارة العليا، تنوع البرامج التدريبية) على تطوير اداء العاملين في شركة نفط الكويت ؟ وقد انبثق عن هذا السؤال عدد من الأسئلة الفرعية هي:

السؤال الفرعي الأول: هل يوجد أثر لدعم والتزام الإدارة العليا على تطوير اداء العاملين في شركة نفط الكويت ؟

السؤال الفرعي الثاني: هل يوجد أثر لتنوع البرامج التدريبية على تطوير اداء العاملين في شركة نفط الكويت ؟

3-1 أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1-تقديم اطار نظري لمتغيرات الدراسة المتمثلة بعناصر التوجه الابداعي وعناصر إستراتيجية التدريب وأداء العاملين.

2- تعرف على مستوى تطبيق التوجه الابداعي وإستراتيجيات التدريب وأداء العاملين في شركة نفط الكويت.

3- تحديد طبيعة العلاقة الارتباطية بين التوجه الابداعي وإستراتيجية التدريب وبين أداء العاملين في شركة نفط الكويت

4- تحديد تأثير التوجه الابداعي واستراتيجيات التدريب على أداء العاملين في شركة نفط الكويت.

1-4 أهمية الدراسة

لقد تزايد الاهتمام في الآونة الأخيرة بتنمية الموارد البشرية بوصفها المدخل الحيوي للتنمية الشاملة في القرن الحالي، يبرز التدريب كنشاط مهم في جميع المؤسسات له دور فاعل في تعديل وتطوير سلوك الفرد أياً كان موقعه من العمل، كما يبرز دوره كعلم له دراساته ونظرياته.

تتبع أهمية هذه الدراسة بأنها تركز على موضوع هام جداً يؤثر على قدرة على تحقيقها لأهدافها وخصوصاً شركة نفط الكويت وهو موضوع التدريب، حيث أن التدريب هو استثمار طويل الأجل لأهم موارد الشركة من خلال تنمية وتطوير المهارات والمعارف لدى العاملين، ويؤدي بالتالي إلى تحسين أدائهم وزيادة الإنتاجية وتحقيق الشركة لأهدافها.

كما تتبع أهمية هذه الدراسة بأنها تركز على البعد الاستراتيجي لوظيفة التدريب والتوجهات الابداعية في هذا الجانب في شركة نفط الكويت وأثر ذلك على تحسين أداء

العاملين فيها، حيث أن الكثير من الدراسات العربية ركزت على البعد التقليدي ولم تركز على البعد الاستراتيجي الابداعي لوظيفة التدريب.

وتبرز أهمية هذه الدراسة في أنها قد تساهم في مساعدة الشركات النفطية الكويتية بشكل عام وشركة نفط الكويت بشكل خاص بالاستفادة من نتائجها ومعرفة ما هو مطبق لديها وما يستوجب تطبيقه، حيث أن تبني إستراتيجية للتدريب ضمن التوجهات الابداعية من شأنه أي يعزز من توجهات الشركة ويعتبر خطوة رئيسية في تحديد الرؤية المستقبلية لإدارة الموارد البشرية، ويسهم بالتالي في تحسين مستويات الأداء للعاملين ويسهم في زيادة الإنتاجية لهذه الشركات.

وتأتي أهمية هذه الدراسة أيضاً في أنها سوف تساهم بتزويد المهتمين والمسؤولين بالمعلومات التي يحتاجونها وأهم المعوقات التي تحول دون تبني المدخل الاستراتيجي ضمن التوجهات الابداعية في ممارسة أنشطة التدريب وإيجاد الآليات والحلول المناسبة لنجاح تطبيق هذا المدخل من أجل رفع مستوى أداء العاملين في هذه الشركات.

5-1 فرضيات الدراسة

تستند الدراسة على الفرضيات العدمية التالية:

الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ارتباطية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ بين عناصر التوجه الابداعي (اساليب البحث والتطوير، توفير قاعدة بيانات) وبين عناصر استراتيجية التدريب (دعم والتزام الإدارة العليا، تنوع البرامج التدريبية).

الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لعناصر التوجه الابداعي المتمثلة بـ (اساليب البحث والتطوير، توفير قاعدة بيانات) على تطوير اداء العاملين في شركة نفط الكويت. وقد انبثق عن هذه الفرضية عدد من الفرضيات الفرعية هي:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\geq \alpha$)

(0.05) لأساليب البحث والتطوير على تطوير اداء العاملين في شركة نفط الكويت.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\geq \alpha$)

(0.05) لتوفير قاعدة بيانات على تطوير اداء العاملين في شركة نفط الكويت.

الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لعناصر

استراتيجية التدريب المتمثلة بـ (دعم والتزام الإدارة العليا، تنوع البرامج التدريبية) على

تطوير اداء العاملين في شركة نفط الكويت. وقد انبثق عن هذه الفرضية عدد من الفرضيات

الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\geq \alpha$)

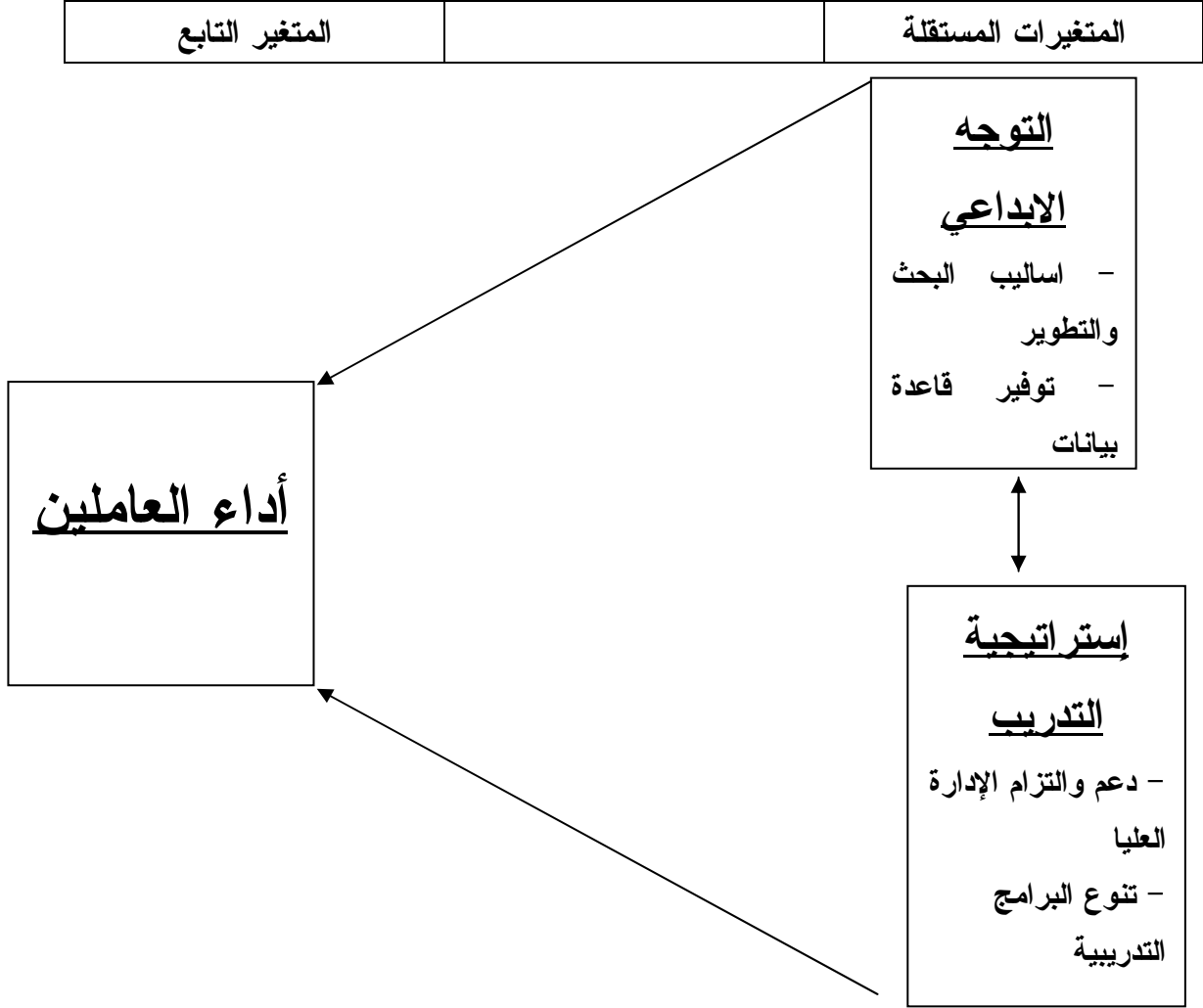
(0.05) لدعم والتزام الإدارة العليا على تطوير اداء العاملين في شركة نفط الكويت.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\geq \alpha$)

(0.05) لتنوع البرامج التدريبية على تطوير اداء العاملين في شركة نفط الكويت.

6-1 نموذج الدراسة

لتحقيق غرض الدراسة والوصول إلى أهدافها المحددة يوضح النموذج التالي دراسة علاقات متغيرات الدراسة. ويوضح الشكل (1) هذه العلاقات.



الشكل (1)

انموذج الدراسة

المصدر: النموذج من اعداد الباحثة بالاستناد إلى دراسة (Teresa, et al, 2002) ودراسة (Gascó, et al, 2004)، ودراسة (العطوي، (2007)، ودراسة (Salomo, et..al, 2008) ودراسة (Dobni, 2011)، ودراسة المطيري، (2012).

1-7 حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

- 1- **الحدود المكانية:** اقتصرت هذه الدراسة على شركة نفط الكويت في دولة الكويت.
- 2- **الحدود الزمانية:** تم انجاز هذه الدراسة خلال الفترة الواقعة ما بين شهر نيسان 2012 وحتى شهر تشرين الثاني 2012.
- 3- **الحدود البشرية:** اقتصرت هذه الدراسة على آراء العاملين في الإدارات العليا (نائب العضو المنتدب، مدير مجموعة، رئيس فريق، رئيس قسم) في شركة نفط الكويت وبكافة مستوياتهم الادارية والوظيفية.
- 4- **الحدود العلمية:** تقتصر هذه الدراسة على قياس أثر بعض المتغيرات المتعلقة بعناصر التوجه الابداعي (اساليب البحث والتطوير، توفير قاعدة بيانات) وعناصر استراتيجية التدريب (دعم والتزام الإدارة العليا، تنوع البرامج التدريبية) على تطوير اداء العاملين في شركة نفط الكويت.

1-8 محددات الدراسة

- 1- شمل مجتمع الدراسة شركة نفط الكويت، الأمر الذي يتيح إمكانية تعميم نتائجها على هذه الشركة، وكذلك الشركات النفطية الأخرى التابعة لمؤسسة البترول الكويتية، بينما لم تشمل الدراسة الشركات الأخرى في دولة الكويت.
- 2- اعتمدت الباحثة على وحدة تحليل ضمت المديرين العاملين في الإدارات العليا (نائب العضو المنتدب، مدير مجموعة، رئيس فريق، رئيس قسم) في شركة نفط الكويت وبكافة

مستوياتهم الادارية والوظيفية، كونهم تتوفر لديهم المعرفة الكافية باستراتيجيات التدريب والإبداع وأداء العاملين والمفاهيم المتعلقة بذلك.

9-1 التعريفات الإجرائية

لأغراض هذه الدراسة فقد تم تبني المعاني المفاهيمية والإجرائية، وكما تراها الباحثة لجميع المتغيرات المستقلة والتابعة والمستخدمه فيها.

إستراتيجية التدريب: مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى تصميم وتنفيذ مجموعة من الممارسات والسياسات المتعلقة بتدريب الموارد البشرية المتجانسة داخلياً بالطريقة التي من خلالها تحقق رأس مال بشري يساهم في تحقيق أهداف الشركة الإستراتيجية وسوف يتم فحص هذا المتغير من خلال المتغيرات الآتية:

- **دعم والتزام الإدارة العليا:** يعتمد نجاح الشركات في تطبيق إستراتيجية التدريب بشكل كبير على دعم الإدارة العليا والتزامها وقناعتها بتبني هذه الفلسفة في كل أنشطة وعمليات وأقسام الشركة، وقدرتها على الإقناع والتأثير في الأفراد حول ضرورة وأهمية التدريب.

- **البرامج التدريبية:** هي مجموعة من نشاطات الشركة والمخطط لها والمستمرة والهادفة إلى تزويد المتدربين في الشركة لمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها وتغيير سلوكياتها بشكل إيجابي بناء.

التوجه الإبداعي: وهي أن تقوم الشركات وباستمرار في البحث عن تطوير المنتج بما يحقق فوائد كبيرة وجديدة لدى المستهلكين ويعمل على تحقيق أقصى إشباع ممكن لحاجاتهم

ورغباتهم، إضافة إلى ذلك فإن الإبداع يتطلب القيام بعمليات بحثية وإنتاجية وتسويقية جديدة وحديثة وبعيدة عن التقليد، إضافة إلى توفير الموارد البشرية والمادية والمالية والقانونية لإجراء عملية التحديث والتطوير، وسوف يتم فحص هذا المتغير من خلال المتغيرات الآتية:

- **اساليب البحث والتطوير:** هي الوسائل والأدوات التي تستخدمها ضمن توجهاتها الرامية إلى تطوير منتجاتها وبشكل يحقق أقصى درجات الإشباع لحاجات المستهلكين ورغباتهم.

- **توفير قاعدة بيانات:** هي مجموعة البيانات والمعلومات والملفات ذات العلاقة المتبادلة والمخزنة على وسائط الخزن، وتحفظ بها الشركة وتتضمن وصفاً لكل عملياتها وأنشطتها، والمعاملات التي قامت بتنفيذها، سواء داخل الشركة أم خارجها، وهذه القواعد توفر البيانات المشتركة والمعلومات المطلوبة للعمليات، وتتيح للشركة قدرات الإبلاغ (Reporting)، وقدرات طرح الأسئلة وتلقي الإجابة، وإمكانية المشاركة في البيانات من قبل العمليات المختلفة والتي تسعى الشركة توفيرها ضمن توجهاتها الإبداعية.

أداء العاملين: هو مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة الموكلة إليه، وسيتم قياس هذا المتغير إحصائياً بعدد من الفقرات في الإستبانة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول: الإطار النظري

- 1-2 تمهيد
- 2-2 مفهوم التوجه الإبداعي
- 3-2 مفهوم الإبداع
- 4-2 أهمية الإبداع في التدريب
- 5-2 أنواع الإبداع
- 6-2 خصائص الإبداع
- 7-2 خطوات عملية الإبداع
- 8-2 مستويات الإبداع
- 9-2 استراتيجيات التفكير الإبداعي
- 10-2 القدرات الإبداعية
- 11-2 مفهوم التدريب
- 12-2 أهمية التدريب وفوائده
- 13-2 أهداف التدريب
- 14-2 فوائد التدريب للأفراد والشركات
- 15-2 استراتيجية التدريب
- 16-2 خطوات إعداد استراتيجية التدريب
- 17-2 أداء العاملين
- 18-2 أهمية تقييم أداء العاملين
- 19-2 أهداف قياس تقييم الأداء

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

- أولاً: الدراسات باللغة العربية
- ثانياً: الدراسات باللغة العربية
- ثالثاً: ما يميز الدراسة الحالية

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل الإطار النظري بحيث يتضمن توضيحاً شاملاً للمفاهيم المتعلقة بإستراتيجية التدريب، حيث يوضح مفهوم التدريب ومفهوم إستراتيجية التدريب وخطوات إعدادها ومعوقات تطبيق إستراتيجية التدريب وفاعلية البرامج التدريبية وأهمية التدريب وفوائده وأهدافه وطرقه وأساليبه، كما يتناول مراحل العملية التدريبية وأهمية تقييم البرامج التدريبية وأنواع التدريب ومشكلاته، كما يتناول هذا الفصل التعريف بعملية قياس وتقييم الأداء وأهميتها وخطواتها، كذلك يتم استعراض المفاهيم المتعلقة بالإبداع، فيما خصص المبحث الثاني للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وفيما يلي عرض لهما:

المبحث الأول: الإطار النظري

1-2 تمهيد

إن العنصر البشري له أهميه كبرى في منظمات الأعمال وهو الذي يقود بقيه العناصر وهو أيضا يمثل العنصر الأساسي في إحداث التغيرات التنظيمية والتغيرات الضرورية لرفع الكفاءة والأداء في الشركة، وقد أصبحت العملية التدريبية تمثل العنصر الحاسم في كفاءة وفاعلية مختلف أنواع الشركات على اختلاف أحجامها وأنشطتها وأهدافها وطبيعة العمل داخل الشركات المختلفة تتطلب أن تكون الموارد البشرية العاملة فيها على درجة عالية من الكفاءة في أداء العمل(حمود، والخرشة، 2009، ص19).

إن استراتيجيات الموارد البشرية ومنها إستراتيجية التدريب لها دور هام في تغيير الممارسات المرتبطة بوظائف إدارة الموارد البشرية، وبالتالي التأثير على أداء الشركة بشكل عام وخصوصاً في مجال تحقيق الميزة التنافسية، بحيث يجب أن تعمل استراتيجية التدريب في إطار أكبر يشمل الإستراتيجية على مستوى الشركة ككل والتي هي عبارة عن تصور مبدئي للرؤى المستقبلية للشركة، ورسم سياستها وتحديد غايتها على المدى البعيد وبيان نقاط القوة والضعف وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية الصحيحة (Appleby, and Marvin, 2000, p: 554).

إن الأساس في عملية التدريب هو إيصال معلومات وتكوين مهارات معينة لمجموعة من المتدربين بواسطة وسيلة من وسائل الاتصال وأساليب التدريب، وذلك بقصد التأثير على سلوكهم ورفع قدراتهم الوظيفية، كما أن التدريب يستهدف أيضاً إكساب الفرد المعرفة والمهارة والسلوك المرتبط مباشرة بدوره الوظيفي في الشركة، مما يرفع مستوى إنتاجيته في العمل (عساف، 2010، ص35).

لقد أصبح التدريب قضية رئيسة لكثير من الشركات في كافة القطاعات وذلك نتيجة لتغير معايير الأداء في هذه الشركات، التي لم تعد قاصرة على مجرد تقديم المنتج بل تعدته بالحرص على توفير الجودة التي تلبي حاجة العميل ورغباته، ولذلك أصبح للتدريب أهمية كبيرة ومحور اهتمام الكثير من الباحثين والمختصين في مجال الإدارة الحديثة. كما أصبح التدريب في الوقت الحاضر استثماراً في رأس المال البشري، حيث يعتبر من أهم السبل الأساسية لتكوين موارد بشرية مناسبة من حيث الكم والنوع لكونه يعمل على تزويد الأفراد

بالمعلومات والمهارات الإدارية والفنية اللازمة لأداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية وهذا بالتالي ينعكس بشكل إيجابي على عمل وأداء الشركات بشكل عام (أوبكر، 2004، ص12).

2-2 مفهوم التوجه الإبداعي

يُعد التوجه الإبداعي من المفاهيم العامة للإبداع ذاته، الإبداع في الإدارة يتعلق بتلك الأفكار الجديدة في المجالات الإدارية، وكذلك في تطوير المنتجات وتحسين الخدمات المقدمة للعملاء وقيادة فرق العمل وإدارتها، أي أنها تشمل جميع وظائف الإدارة المعروفة، وقد تعددت وجهات النظر التي تم طرحها من قبل الباحثين لتحديد مفهوم التوجه الإبداعي وبيان ماهيته، وذلك بسبب تعقد العملية الإبداعية ذاتها من جهة ولتعدد المجالات التي انتشر فيها التوجه الإبداعي من جهة أخرى، لذلك جاءت الاختلافات في المنطلقات النظرية لموضوع التوجه الإبداعي بسبب اختلاف اجتهادات العلماء واختلاف مناهجهم العملية والثقافية، وكذلك المدارس الفكرية التي ينتمون إليها (الحقاني، 2007، ص12).

ويعرف التوجه الإبداعي على أنه القدرة على إيجاد أشياء جديدة ومختلفة، والتي قد تكون على شكل أفكار أو تقديم حلول مبتكرة، أو القيام بطرح منتجات أو تقديم خدمات، أو أي طرق وأساليب عمل قد تفيد المنظمة (ايوب 2000، ص 6).

ويشير (الزهراني، 2002، ص246) الى ان التوجه الإبداعي هو القدرة على تقديم اجابات فريدة ومميزة للمشكلات التي قد تواجه المنظمات وكذلك قدرتها في استغلال الفرص المتاحة أمامها.

ويرى (القاسمي، 2002، ص551) ان التوجه الابداعي يتمثل في الافكار والممارسات التي يقدمها المديرون أو العاملون، والتي تؤدي الى ايجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب وأفكار أكثر كفاءة وفاعلية في إنجاز أهداف المنظمات، وتؤدي بنفس الوقت خدمات اكثر للمجتمع.

وهناك من يشير الى وجود مجموعة من الخصائص تعكس توجهات المنظمات الابداعية، وهذه الخصائص تتمثل في تطبيق المعارف الفنية أو التقنية المعترف فيها، وهذا يعني ان أي شيء جديد يستند على معلومات غير دقيقة سوف يؤدي الى نتائج غير فعالة وغير كفوءة، ولا يمكن عدّها ابداعا في الجانب التقني أو الجانب الفني، وعليه فإن المجهودات الابداعية التي تؤدي الى عدم التحكم في التكاليف لا تعتبر ابداعات تقنية، والنقطة الاساسية هنا هي ان الابداع التكنولوجي يحمل في طياته المنافسة في التكلفة النهائية (محمد 2008).

ويشير (Wickham, 2001, p: 223) الى أن التوجه الابداعي يكون على اربع اشكال، ويتمثل في مصفوفة تعتمد على بعدين البعد الأول منها يتمثل في أثر الابداع والبعد الثاني يتمثل في التكنولوجيا، ومن خلال مزاجية درجة أثر الابداع مع نوع التكنولوجيا من حيث كونها موجودة أو جديدة، يظهر مصفوفة التوجه الابداعي من خلال أربع خلايا، وكما هو موضح بالشكل (1-2) الاتي:

| | | |
|--------------------|-------------------|----------------------|
| توجه ابداعي معرفي | توجه ابداعي جديد | عال |
| توجه ابداعي متراكم | توجه ابداعي متخصص | أثر الابداع منخفض |

تكنولوجيا موجودة

تكنولوجيا جديدة

الشكل (1-2)

أنواع التوجه الابداعي

Source: Wickham, Philip A, (2001), “Strategic Entrepreneurship”, 2nd Ed., Pearson Education, Harlow, England

وقد وضع كل من (Harrison & Samson, 2002, p: 50) نموذج قاموا من خلاله

بتحديد ثلاث سمات أو صفات تنظيمية تعتبر اساسية للمنظمات المبدعة، وهذه السمات هي:

1- تبني المنظمة للاستراتيجيات الريادية الاستباقية والمجازفة إضافة الى التزامها في الجانب الاداري.

2- الشفافية والتعاون في البيئة التنظيمية ونشر قيم الثقة والاحترام بين جميع العاملين، وكذلك تأسيس ثقافة الافتخار ومكافأة الانجاز.

3- امتلاك المنظمة للتنظيم المرن الى جانب تمتعها بالمرونة الاستراتيجية في إتباع السلوك التعاوني المنسجم والمتناغم.

وقد قامت دراسة (Quince & Whittaker, 2003, p: 9) بوضع مؤشرات اجرائية يمكن من خلالها قياس التوجه الابداعي في المنظمة، وذلك من خلال القيام بنشاطات البحث والتطوير، وتحديد نوعية الموارد البشرية، وكذلك معرفة عدد وأنواع الابداعات في المنظمة.

2-3 مفهوم الإبداع

ارتبط موضوع الإبداع ومفهومه مع البدايات الأولى لوجود الإنسان على الأرض، إذ سعى الإنسان إلى تحقيق الخلق والإبداع في شتى جوانب حياته وصولاً إلى ظروف معيشية أفضل، الأمر الذي انتقل معه إلى وجوده في تنظيمات رسمية وغير رسمية ومحاولته للوصول بها من خلال الإبداع إلى حالات ومستويات امثل من الأداء.

وقد اهتمت المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها بالإبداع كمفهوم ومنهج يمكنها من مواجهة التحديات التي أفرزتها البيئات المتغيرة التي تعمل بها لاسيما المنافسة الشديدة.

يرى (Lynch, 2010, p: 500) أن الابداع يتمثل في إعادة تشكيل أو إعادة عمل الأفكار الجديدة لتأتي بشيء جديد، ويتم من خلاله التوصل إلى حل لمشكلة ما، أو إلى فكرة جديدة وتطبيقها، وهو يرتبط بالتكنولوجيا ويؤثر في الشركات. ويمثل الإبداع والابتكار إحدى الضرورات الأساسية في إدارة الأعمال والشركات، والتي انعكست على تصاعد الحاجات والطموحات، فلم يعد كافياً أو حتى مرضياً أداء الأعمال في الشركات على اختلاف أنواعها بالطرق الروتينية التقليدية؛ لأن الاستمرار بها يؤدي إلى التوقف، وهو بالتالي تراجع عن الركب السريع في المضي إلى الأمام أو الفشل.

يعرف الإبداع على أنه من بدع وبدع الشيء أي انشئه على غير مثال سابق، وهذه الكلمة الانجليزية تعني Innovation إحداث أو إيجاد شيء جديد، في حين يعرفه قاموس أكسفورد على أنه تقديم أفكار أو أساليب أو طرائق جديدة. أما في الأدب الإداري فقد تعددت التعريفات الخاصة بالإبداع نتيجة الاهتمام المتزايد من قبل المهنيين والاكاديميين بهذا الموضوع على حد سواء وانعكاساته على المنظمات وأداءها، وعلى الرغم من تعدد التعريفات إلا أنه لم يسجل اختلافات جوهرية وملحوظة بينها، فقد عرف الإبداع على أنه سلوك الشركة في اعتمادها على الأفكار أو الأساليب الجديدة في مجال طرح منتج جديد أو استخدام أساليب جديدة أو إدخال تطورات جديدة عليها (King & Kilgler, 2000,) (p:486)

ويشير (حريم، 2003، ص304) إلى أن الإبداع هو عملية تتضمن النظر إلى الظواهر والأشياء والمشكلات بمنظور وعلاقات جديدة غير مألوفة، يتفاعل فيها الفرد والعمل وبيئة الشركة والبيئة العامة ويقوم الفرد بالبحث والاستقصاء والربط بين الأشياء بما يؤدي إلى إنتاج شيء جديد وأصيل وذو قيمة للمجتمع، وقد يتعلق هذا الشيء الجديد بمنتج أو أسلوب عمل جديد أو أداة جديدة أو عملية أو أفكار جديدة أو طرق جديدة في تصميم المنتج.

ويرى (Kotler, 2000, p:355) أن الإبداع يشير إلى أي منتج أو فكرة يتم إدراكها وفهمها من أي شخص على أنها جديدة.

فيما يشير (العامري، 2002، ص84) إلى أن الإبداع ما هو إلا التطوير أو التعديل لكثير من الأساليب والإجراءات وطرق العمل.

ويرى (عكروش، 2004، ص10) أن الإبداع ليس حدثا فرديا مستقلا أو مفهوما أو فكرة جديدة أو حدوث ابتكار بشيء جديد وإنما هو عملية شاملة ومتكاملة تتضمن مجموعة مرتبطة من الأنظمة والعمليات الفرعية داخل الشركة.

ويرى (Daft, 2001, p: 357) إن الإبداع هو تبني فكرة أو سلوك جديد لصناعة الشركة أو سوقها أو بيئتها العامة وتعد الشركة الأولى التي تطرح منتوجا جديدا بأنها مبدعة. وينظر (السعد وعبد السادة، 2003، ص71) أن الإبداع فكرة جديدة تتمثل بصيغة منتج جديد أو عملية جديدة أو طريقة عمل أو نظام يسهم برفع كفاءة الشركة باتجاه إنجاز أهدافها. فيما يرى آخرون أن الإبداع هو قدرة الشركة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع وتقديم منتج أفضل من منتجات المنافسين في السوق (نجم، 2003، ص22).

ويعرف الإبداع بأنه أفكار تتصف بكونها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل المشكلات، أو تطوير أساليب أو أهداف أو تعميق رؤية، أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة في السلوكيات الإدارية في أشكال متميزة ومتطورة تدفع الشركة إلى الأمام، فالإبداع هو قدرة الشركة على التوصل إلى ما هو جديد، وإضافة قيمة أكبر وأسرع، وتقديم منتج أفضل من منتجات المنافسين في السوق (Lynch, 2010, p: 502)، ويفترض توفير المتطلبات الآتية كضمانات لتعزيز الإبداع:

- 1- قيادة إدارية توفر الدعم المطلوب وتهيئ التصورات المستقبلية الواضحة لأهداف الشركة.
- 2- فرق عمل صغيرة الحجم متنوعة الاختصاصات مؤهلة لممارسة النشاطات الإبداعية.
- 3- منظمة قليلة المستويات غير بيروقراطية المنهج.
- 4- نظم منافسة داخلية بين تشكيلات الشركة للاستفادة من المدى الواسع للأفكار.

أما مفهوم الابتكار Innovation هو مفهوم واسع ويشمل كل ما هو جديد ومختلف يميز الشركة عن الآخرين ويمنحها دعماً في المركز التنافسي وتحسين الاداء، سواء كان الابتكار في مجال المنتج أم طرق الاداء الاداري أو المالي أو التسويقي أو الانتاجي، فاستخدام طريقة معالجة للمواد الداخلة في تصنيع المنتج هو ابتكار أو استخدام طريقة جديدة في تقديم الخدمة للزبون هو ابتكار، أو القيام بنشاط تنظيمي جديد هو ابتكار، وعليه فإن الابتكار مرتبط بأي فعل أو شيء جديد من قبل الشركة، وقد يكون على شكل حل جديد لمشكلة قائمة (Drucker, 2005, p:67).

2-4 أهمية الإبداع في التدريب

تنبثق أهمية الإبداع من جانبين أساسيين الأول يتمثل بالأسباب التي دفعت بالمنظمات للاهتمام بالإبداع، إذ دفعت الظروف المتغيرة التي تعيشها المنظمات اليوم، سواء أكانت ظروف سياسية أو ثقافية أو اجتماعية أو اقتصادية بالمنظمات إلى الاستجابة لها بأسلوب إبداعي يضمن بقاءها واستمرارها، فضلاً عن إن التطور الفني والتكنولوجي في مجال السلع والخدمات وطرق إنتاجها وقصر دورة حياته يفرض على المنظمات الاستجابة له وما يستلزمه ذلك من تغييرات في الهيكل وأسلوب العمل والإدارة وبطرق إبداعية، أما الجانب الآخر فيتمثل من خلال تحقيق الفوائد الآتية: (حريم، 2003، ص313)

1- وجود تحولات وتغييرات عالمية تجاه الاقتصاد الحر القائم على الوفاء بتوقعات الزبائن.

2- زيادة قدرة الشركة على المنافسة مع الشركات وذلك من خلال السرعة في تقديم منتج جديد وتغيير العمليات الإنتاجية، وتقليل كلف التصنيع ورأس المال من خلال الإبداع في العملية.

3- سهولة التأثير على أذواق الزبائن بسبب التنوع في البرامج الإعلامية.

4- زيادة فاعلية الاتصالات.

5- نجاح الشركة بشكل كبير ويمكن إن تكون قائمة للسوق.

6- زيادة سلامة بيئة العمل وتقليل المخاطر.

7- تحسين الجودة من خلال تقليل نسبة النالف والعامد والمعيب والمرفوض.

8- تحسين صورة الشركة وجعل مكانتها مقبولة للزبائن.

9- قلة الموارد وكثرة الخبرة مما يزيد من الحث على الإبداع للإيفاء بالاحتياجات.

10- تعزيز وتنشيط أداء الشركة بشكل عام.

2-5 أنواع الإبداع

يشير (حريم، 2004، ص346) إلى أن الإبداع على مستوى الشركة يمكن تصنيفه

إلى نوعين أساسيين يشتمل كل منهما على نواحي أو أنواع أخرى للإبداع وهما:

1-الإبداع المنظمي: يشتمل على تغييرات في الهيكل التنظيمي، وتصميم الأعمال، وعمليات

الشركة، وسياسات واستراتيجيات جديدة، ونظم رقابة جديدة وغيرها.

2-الإبداع الفني أو التقني: يشمل تطوير منتجات أو خدمات جديدة أو تغييرات في التقنيات

التي تستخدمها الشركة، وتغييرات في أساليب الإنتاج، وإدخال الحاسوب في العمل وغيرها.

2-6 خصائص الإبداع

يمكن حصر أهم خصائص الإبداع في النقاط الآتية: (فلاق، وبن نافلة، 2011، ص8)

- 1- الإبداع هو عبارة عن عملية أو إجراء داخل الشركة.
- 2- لا بد أن يمثل الإبداع شيئاً جديداً بالنسبة للمجتمع محل تطبيقه (جماعة عمل، إدارة الشركة ككل) حتى ولم يكن جديداً بالنسبة للأفراد الذين يقومون بانجازه.
- 3- يجب أن يكون الإبداع شيئاً مقصوداً وليس عارضاً.
- 4- يجب أن يهدف الإبداع إلى تحقيق فائدة للمنظمة.
- 5- يجب أن يتسم الإبداع بعمومية أثاره و فوائده.
- 6- إن نجاح الإبداع يتطلب توفير ثلاثة عناصر وهي:

أ- قدرات علمية وتكنولوجية (معارف ونظريات علمية وتكنولوجية).

ب- طلب السوق.

ج- عون اقتصادي الذي يقوم بتحويل القدرات العلمية والتكنولوجية إلى منتجات

وخدمات تلبي طلب السوق.

2-7 خطوات عملية الإبداع

هناك نماذج عديدة بشأن خطوات عملية الإبداع، تختلف عن بعضها البعض بدرجات

متفاوتة، وهناك نموذج يعتبر الأكثر قبولا الذي اقترحه الكاتبان (Kreituer & Kinicki)

حيث اعتبرا أن عملية الإبداع تتضمن المراحل الخمس الآتية: (حريم، 2003 ، ص306-

:307)

1- الإعداد (Preparation): المدة التي يقضيها الفرد في التعلم والقراءة والتدريب في

العمل وحضور المؤتمرات والندوات وغيرها ليتمكن من الإحاطة بأبعاد المشكلة والإحساس بها.

2- التركيز (Concentration): يركز الفرد في هذه المرحلة اهتمامه وجهوده وتفكيره

على المشكلة.

3- الاحتضان (Incubation): في هذه المرحلة يبذل الفرد في أعماله اليومية الجهد الشديد

في البحث عن المعلومات.

4- الشروق/ الإلهام (Illumination): في هذه المرحلة يعمل الفرد على ربط المعلومات

وإيجاد العلاقات فيما بين الأشياء.

5- الإثبات/ التحقق (Verification): إعادة العملية بكاملها من أجل إثبات الفكرة أو تعديلها

أو تجربتها.

وترى الباحثة انه من خلال خطوات عملية الإبداع بأن مرحلة الاحتضان تعد المرحلة

الأكثر أهمية، وذلك لأن الشخصية المبدعة تتفاعل مع المعلومات باستخدام الحدس البشري

والبديهية، ولكون النموذجين المقترحين أكدا على أهمية هذا التفاعل.

2-8 مستويات الإبداع

تهتم المنظمات عادة بتحقيق الإبداع في جوانب عديدة من عملها وأجزاءها، إذ لا

يمكن تحقيق الإبداع في الشركة ككل دون تحقيق ذلك في مستويات أخرى فيها، وهو ما يشير

إلى إن للإبداع مستويات لا بد من تحقيقها حتى تتمتع الشركة بالتميز الذي يمكنها من التفوق

على منافسيها، ويمكن تلخيص مستويات الإبداع في الشركة بالآتي (حريم، 2004، ص350-354):

1- الإبداع على مستوى الفرد **Individual Innovation** : وهو الإبداع الذي يحققه

الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية مثل المعرفة والذكاء وحب الاستطلاع.

2- الإبداع على مستوى الجماعة **Group Innovation** : هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو

التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم، دائرة، لجنة) اعتمادا على خاصية تبادل الرأي والخبرة

ومساعدة بعضهم البعض، والذي يتأثر بعدة عوامل منها المشاركة الآمنة والالتزام بالتميز

بالأداء ودعم ومؤازرة الإبداع.

3- الإبداع على مستوى الشركة **Organizational Innovation** : هو الإبداع الناتج

عن الأفراد والجماعات في الشركة.

2-9 استراتيجيات التفكير الإبداعي

يشير (العميان، 2005 ، ص399-400) إلى أن تحقيق الشركة لأنواع الإبداع

ومستوياته يعتمد بداية على قدرتها على التفكير بصورة إبداعية، وانتهاج التفكير الإبداعي في

تطوير عملياتها ونشاطاتها ومنتجاتها وأدواتها يساعدها في ذلك ضرورة تبنيها لاستراتيجيات

الإبداع التي تعرف على أنها السياسات التنظيمية التي تصمم للترويج للعملية الإبداعية وإيجاد

المناخ الإبداعي داخل الشركة، وتتمثل هذه الاستراتيجيات بما يلي:

1- التطوير التنظيمي: **Organizational Development** عبارة عن مجموعة من

الأساليب أو الطرق المستوحاة من العلوم السلوكية والتي تصمم لتزيد من قدرة الشركة على

تقبل التغيير وزيادة فاعليتها، ومن الأمثلة على هذه الطرق: جمع البيانات، تدريب الفريق، تطوير الفريق، تشخيص الشركة.

2- التخصص الوظيفي Functional Specialization : هو قيام الشركة بتصميم وحدات للقيام بالنشاطات المتخصصة، وهي الإستراتيجية الأكثر شيوعا من بين استراتيجيات الإبداع التنظيمي.

3- الدورية Periodicity : القدرة على استخدام أشكال تنظيمية غير ثابتة أو متغيرة، ومن الأمثلة على هذه الإستراتيجية: نقل أفراد الإدارة العليا للعمل في بيئات تشغيلية، التعيين الدوري لموظفين جدد ذوي خبرات مختلفة.

ويلاحظ أن هذه الاستراتيجيات تهدف إلى التغيير في الإطار الوظيفي، وزيادة الفاعلية من خلال البحث عن المعلومات أو نقل أفراد وتصميم وحدات عمل.

2-10 القدرات الإبداعية

القدرات الإبداعية هي الاستعدادات العقلية التي يلزم توافرها للأشخاص حتى يقوموا بأنواع من السلوك الإبداعي، والتي تميز الشخص المبدع القادر على التفكير الإبداعي ومن أهمها ما يلي: (فلاق، وبن نافلة، 2011، ص9)

1- الأصالة: وهي المقدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة، وهي إنتاج غير المؤلف وبعيد المدى، ويتفق عدد من الباحثين على أن الأصالة هي " القدرة على إنتاج استجابات أصيلة أي قليلة التكرار بالمعنى الإحصائي داخل الجماعة التي

ينتمي إليها الفرد، أي أنه كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها" والأصالة تشتمل

على ثلاثة جوانب رئيسية: (الشربيني وصادق، 2002، ص109)

أ- الاستجابة غير الشائعة (القدرة على إنتاج أفكار نادرة).

ب- الاستجابة البعيدة (القدرة على ذكر تداعيات بعيدة غير مباشرة).

ج- الاستجابة الماهرة (القدرة على إنتاج استجابات يحكم عليها بالمهارة) وهذا الجانب

يعد محكاً جديداً للأصالة.

2- **الطلاقة:** الطلاقة تعني قدرة الشخص على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار، تفوق المتوسط

العام، في غضون فترة زمنية محددة، ويقال إن الطلاقة بنك القدرة الإبداعية، (لذا فمن المرجح

أن يتميز الشخص المبدع بالطلاقة في التفكير، وتتحدد الطلاقة في حدود كمية مقيسة بعدد

الاستجابات وسرعة صدورها (السويدان والعدلوني، 2002، ص57). ويشير (الطيبي،

2007، ص55) إلى أنه يمكن تحديد خمسة أنواع للطلاقة:

أ- طلاقة اللفظ: أي سرعة تفكير الشخص في إعطاء الألفاظ وتوليدها في نسق محدد.

ب- طلاقة التداعي: أي إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد.

ج- طلاقة الأفكار: وهي استدعاء عدد كبير من الأفكار في زمن محدد.

د- طلاقة التعبير: أي التفكير السريع في كلمات متصلة تناسب موقفاً معيناً.

هـ- طلاقة الأشكال: تقديم بعض الإضافات إلى أشكال معينة لتكوين رسوم حقيقية.

3- **المرونة:** وهي المقدرة على اتخاذ الطرق المختلفة والتفكير بطرق مختلفة أو بتصنيف

مختلف عن التصنيف العادي، والنظر للمشكلة من أبعاد مختلفة، وهي درجة السهولة التي يغير

بها الشخص موقفاً أو وجهة نظر معينة، وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها، كما أنها تعني النظر

إلى الأشياء من عدة زوايا (السرور، 2002، ص118)، وقد قسم (إبراهيم، 2002، ص25) المرونة إلى نوعين:

أ- **المرونة التلقائية:** وتتضمن قدرة الفرد على إعطاء معلومات متنوعة تلقائياً لا تنتمي لفئة أو أصل واحد، كما أنها تشير إلى المرونة التي تظهر عند الفرد دون حاجة ضرورية يتطلبها الموقف، فيعطي الشخص عدداً من الاستجابات لا تنتمي إلى فئة واحدة وإنما تنتمي إلى عدد متنوع، وهذا يميزها عن الطلاقة بأنواعها، حيث يبرز عامل المرونة أهمية تغيير اتجاه أفكارنا، بينما يبرز عامل الطلاقة أهمية كثرة هذه الأفكار فقط.

ب- **المرونة التكيفية:** وهي قدرة الشخص على تغيير وجهته الذهنية حين يكون بصدد النظر إلى حل مشكلة معينة، ويمكن النظر إليها باعتبارها الطرف الموجب للتكيف العقلي، فالشخص المرن من حيث التكيف العقلي مضاد للشخص المتصلب عقلياً، وسمي هذا النوع من المرونة باسم المرونة التكيفية لأنها تحتاج إلى تعديل في السلوك ليتفق مع الحل السليم.

4- **الحساسية للمشكلات:** ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف، ولا شك أن اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حل لها، ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة أشياء غير العادية أو الشاذة أو المحيرة في محيط الفرد، أو إعادة توظيفها وإثارة تساؤلات من حولها. ، ولا شك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم

لإدراك أوجه القصور في المواقف المختلفة تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث فيها، وبالتالي فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو الإبداع الخلاق (جروان، 2002، ص157).

5- قبول المخاطرة: هي مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل أو النقد وتقديم تخمينات والعمل تحت ظروف غامضة والدفاع عن أفكاره الخاصة. كما تعني أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها، في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك، وفي ميدان العمل الإداري يكون المديرون الواعدون واعين لأهمية عنصر المخاطرة في استثمار الطاقات الإبداعية لدى العاملين وتحسين المناخ التنظيمي، ومدركين لحاجة العاملين للمساندة والدعم للتغلب على التردد في تحمل الآثار المترتبة على المخاطرة مما يدفعهم إلى وضع أنظمة ومكافآت تشجعهم على قبول المخاطرة وتحمل نتائجها (الشمري، 2002، ص196).

6- التحليل والربط: التحليل هو القدرة على تفنيت المركبات إلى عناصرها الأولية، وعزل هذه العناصر عن بعضها البعض، وتفسير ذلك أن أي موضوع لا يسمى مشكلة إلا إذا كان معقداً مؤلفاً من أجزاء بعضهم غامض ملتبس في البعض الآخر، وأول ما ينبغي عمله هو تحليل المادة المجمعّة ومن ثم تنحل المشكلة إلى مجموعة قضايا تساعد على إدراك ذلك العنصر المعقد. أما الربط فهو القدرة على تكوين عناصر الخبرة، وتشكيلها في بناء وترابط جديد أو هي القدرة على إدراك العلاقات بين الأثر والسبب وتفسيرها ثم استنتاج أو توليف علاقات جديدة (رشوان، 2002، ص43)

2-11 مفهوم التدريب

لقد تناول علماء الإدارة والباحثين والكتاب مفهوم التدريب من جوانب متنوعة وزوايا مختلفة، عكست وجهة نظر كل منهم حول هذا المفهوم، ولكنها جميعها اتفقت بالنهاية على دوره في رفع كفاءة العاملين والشركة ككل، ومن هذه المفاهيم أن التدريب هو تلك العملية المنتظمة المستمرة التي تكسب الفرد معرفة أو مهارات لأداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد. فالتدريب هو نشاط إنساني مخطط له يهدف إلى إحداث تغييرات في المتدربين من ناحية المعلومات والمهارات والخبرات والاتجاهات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك (علي، 2004، ص245).

كذلك يعرف بأنه تلك العملية الشركة والمستمرة التي تكسب الفرد المعارف والمهارات والقدرات والاتجاهات والأفكار والآراء اللازمة لأداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد حالياً، أو مستقبلاً وذلك بهدف زيادة كفاءة العاملين للقيام بأعمالهم وبالتالي زيادة كفاءة الشركة التي يعملون فيها تحقيقاً للأهداف في إطار خدمه وتحقيق أهداف المجتمع، أن تتحدد العملية التدريبية بصورها وجوانبها المختلفة، فإذا فهم التدريب على أنه اكتساب معلومات ومعارف فقط، تتشكل وفقاً لذلك الأساليب والطرق التدريبية التي تستخدم لتحقيق هذه الحالة علي قياس ما حصله المتدرب من معلومات (عساف، 2010، ص25).

ويرى (عبد الكريم، 2006، ص594) أن التدريب هو نشاط مخطط له يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك والاتجاهات، بما يجعل الفرد أو الجماعة قادرين على العمل بكفاءة وإنتاجية عالية. وأن التدريب هو الوسيلة التي يمكن بواسطتها تزويد العاملين بالمهارات

والمعرفة الفنية في مجال معين بهدف زيادة فاعلية المتدرب وكفاءته، وعن طريق التدريب يتسنى لمدراء الإدارات في الشركات استخدام القوى العاملة لديهم واستثمار قدراتها أفضل استثماراً.

ويرى (العقيلي، 2006، ص233) أن التدريب " عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب وأدوات بهدف خلق وتحسين وصلل المهارات والقدرات لدى الفرد، وتوسيع نطاق معرفته للأداء الكفاء من خلال التعلم، لرفع مستوى كفاءته وبالتالي كفاءة الشركة التي يعمل فيها كمجموعة عمل " .

ومن التعريفات السابقة للتدريب تستخلص الباحثة بأن التدريب عملية مستمرة تهدف إلى تحقيق ما يلي:

1- تزويد وإكساب الفرد مهارات ومعلومات وخبرات ليست موجودة لديه أو تنقصه وتؤدي بالتالي إلى تحسين أدائه وبالتالي إلى تحسين أداء الشركة ككل.

2- تزويد وإكساب الفرد مهارات واتجاهات وأنماط سلوكية جديدة.

وترى الباحثة أن التدريب هو العملية التي يكتسب الأفراد من خلالها المعلومات والمهارات، وكذلك تعديل السلوك غير المرغوب فيه في العمل، التي تؤدي إلى تحقيق الأداء الأفضل، وصلل المهارات والقدرات المختزنة لديهم بشكل مواز لعملية تطوير السلوك الوظيفي، بما يمكن من بلوغ الأهداف الموضوعية. وترتبط الأهداف التدريبية بصورة وثيقة بعملية تطوير القوى العاملة في الشركة وما يعزز العملية التدريبية بشكل فاعل ومؤثر هو تحقيق الربط بين معادلة المقدرة والرغبة، ومن هنا تظهر أهمية التدريب والذي يشمل مسائل غاية في الحساسية ومنها:

- 1- تعزيز القناعة لدى الكادر التدريبي بالرغبة بالتطوير المستمر للمتدربين.
- 2- تطوير المعارف والعلوم لدى ذلك الكادر بما يتماشى والتحديث المستمر في قطاع النفط الكويتي.
- 3- تزويد المتدربين بأسس ومبادئ العمل والأساليب الإدارية حتى يكونوا عوناً في تحقيق أهداف الشركة.

2-12 أهمية التدريب وفوائده

- تتمتع أهمية وفوائد التدريب في ثلاثة جوانب رئيسية هي: (عباس، وعلي، 2011، ص109)
- 1- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف، وطرق وانسياب العمل، وتعريف العاملين بما هو مطلوب منهم، وتطوير المهارات لديهم لتحقيق الأهداف التنظيمية المطلوبة ويساهم في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف الشركة.
 - 2- يساهم في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو الشركة ونحو الزبائن ويساهم في انفتاح الشركة على المجتمع الخارجي؛ وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها وتجديد المعلومات التي تحتاجها لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها.
 - 3- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة وتطوير أساليب القيادة وترشيدها القرارات الإدارية وبناء قاعدة فعالة للاتصالات الداخلية.

ويرى (أبو بكر، 2004، ص12) بأن التدريب يعتبر من المداخل الأساسية لتنمية قدرة الشركات على تحقيق الميزات التنافسية، ومن خلال إعداد الكادر الوظيفي الكفاء

والمؤهل والقادر على حمل الأعباء الاستراتيجية الموجهة نحو تحقيق هذه الميزات. كما أن التدريب كمدخل للتعليم المستمر، يعمل على: (عبيدات، 2003، ص12).

1- تعديل وتغيير القيم والاتجاهات التي يجب تعديلها بما يتفق مع منظومة القيم التي يتم التوصل إليها.

2- تعزيز القيم والاتجاهات الموجودة لدى العاملين التي قد تكون مشابهة لمنظومة القيم السائدة في الشركة.

ويلاحظ مما سبق أن التدريب كنشاط ووظيفة رئيسية من وظائف الشركات المعاصرة يسعى إلى تحسين أداء العاملين في الشركة، وإكساب العاملين المهارات اللازمة التي تمكنهم من مواجهة التغيرات المختلفة في البيئة الداخلية والخارجية، بحيث يجب أن تركز استراتيجية التدريب على تحليل نقاط القوة والضعف في أداء وسلوك العاملين الحالي وتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة، ومن ثم وضع البرامج التدريبية الفعالة من أجل الوصول إلى سلوك وأداء متوقع يساهم في تحسين أداء العاملين لأعمالهم بأفضل كفاءة وفاعلية، وهذا بالتالي يؤدي إلى إدخال تغييرات تكنولوجية على طرق وأساليب العمل وارتفاع كفاءة العاملين في أداء أعمالهم نتيجة امتلاكهم لمهارات فنية وعلمية جديدة تتناسب مع التغيرات المختلفة والتطور في البيئة الخارجية للمنظمة.

2-13 أهداف التدريب

التدريب ليس هدفاً بحد ذاته، بل هو وسيلة لتحقيق هدف معين هو زيادة الإنتاج، وتحسين مستواه عن طريق تهيئة الظروف المناسبة للمتدربين، لاستخدام مهاراتهم ومعرفتهم

وقدراتهم بعد عملية التدريب في خدمة الشركة أو الشركة التي يعملون بها، وبالتالي خدمة المجتمع، وإن الهدف الأساسي للتدريب هو تنمية القوى العاملة، وهذه الموارد بعد تنميتها تعتبر ركنا أساسيا في مفهوم رأس المال الفكري، وذلك لأن المهارات والقدرات التي يكتسبها الفرد أثناء تدريبه رغم أنها جزء من ثروة فكرية للشخص نفسه، إلا أنها في نفس الوقت جزء من ثروة المجتمع، أما الأهداف العامة للتدريب فيمكن إجمالها بما يلي: (زويلف، 2003، ص 120)

- 1- **الأهداف الإدارية:** ويقصد بها تخفيف العبء على المشرفين والرؤساء، وذلك بتدريب العاملين وصقل مهاراتهم وتقليل أخطائهم، وإكساب القادة والرؤساء مهارات تتناسب مع طبيعة عملهم، ومساعدة الإدارة على اكتشاف الكفاءات لتطبيق مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب، إضافة لتوفير احتياجات الشركة من القوى العاملة.
- 2- **الأهداف الفنية:** ويتعلق هذا النوع من الأهداف بكافة النواحي الفنية في الشركة لضمان سلامة العاملين والمعدات، كذلك يسهم التدريب في الحد من الأخطاء والفاقد، والاستفادة من القوى العاملة والأدوات والأجهزة المستعملة إلى أقصى حد ممكن.
- 3- **الأهداف الاقتصادية والاجتماعية:** إن التدريب الصحيح يؤدي إلى النهوض بالنواحي الاقتصادية والاجتماعية للشركة، ويتيح التدريب فرص الكسب أمام العاملين، وشعوراً أفضل بأهميتهم ومكانتهم في الشركة، مما يؤدي إلى رفع كفاءتهم الإنتاجية، ومساعدتهم على فهم وإدراك العلاقة بين عملهم وعمل الآخرين من جهة وأهداف الجهة التي يعملون بها من جهة أخرى.

2-14 فوائد التدريب للأفراد والشركات

يشير (عباس وعلي، 2011، ص109) إلى أن التدريب ضرورة وهو هاجس لكل الشركات والمستويات الإدارية، ولا سبيل إلى التنمية إلا من خلال الاهتمام بالعمليات التدريبية، فالتدريب من أساسيات الإدارة المعاصرة، وهو نظام متكامل يتكون من مدخلات تتمثل في الإدارة والإمكانيات المادية والمعلوماتية، ومخرجات تتمثل في الأهداف والنتائج التي يسعى التدريب إلى تحقيقها، كما ترى أن التدريب إلى جانب كونه نظاما متكاملًا فهو جزء من كل، أي أنه سياسة إدارية مميزة ترتبط بالسياسات الإدارية الأخرى، وتعتمد عليها وتؤثر فيها وتتأثر بها، وبالتالي فإن نجاحها يتوقف على نجاح بقية السياسات وتكاملها معها. وإن التدريب الجيد يعود بفوائد على الأفراد الذين يتلقون التدريب، وعلى المؤسسات

التي يعمل بها هؤلاء الأفراد على حد سواء وكما يلي: (عباس وعلي، 2011، ص110)

أولاً: الفوائد التي تعود على الأفراد المتدربين:

- 1- يساعد على تحسين أداء الأفراد.
- 2- زيادة المردود المادي.
- 3- زيادة فرص الارتقاء إلى وظائف أعلى في نفس الشركة أو الحصول على وظيفة مميزاتها أفضل في شركة أخرى.

ثانياً: الفوائد المتحققة للشركات من التدريب:

- 1- يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والمخرجات من خلال تحسين المهارات والأداء الوظيفي.
- 2- زيادة جودة المنتجات مما يزيد من إشباع حاجات العملاء.

3- تحسين صورة الشركة نحو العملاء مما يؤدي إلى جذب المزيد من العملاء والموظفين المحتملين.

4- تقليل التكاليف و زيادة الأرباح من خلال تحسين وتحديد الأدوار والصلاحيات للعاملين بالشركة.

5- للتدريب أثر تطبيقي إذ إن التدريب الناجح يشجع الآخرين بالشركة على اكتساب معارف ومهارات وأفكار وتقنيات جديدة.

2-15 استراتيجية التدريب

إن المدخل الاستراتيجي لإدارة التدريب يقوم على إجراء تحليل للفرص والتهديدات في بيئة الشركة الخارجية وعواملها المختلفة والمتغيرة سواء الاقتصادية أو السياسية أو التكنولوجية أو الاجتماعية، وكذلك تحديد نقاط القوة والضعف في بيئة الشركة الداخلية سواء العوامل البشرية أو المادية أو المعلوماتية، وكذلك تحديد الاحتياجات التدريبية لكل إدارات وأقسام الشركة سواء في مركز الشركة وفروع الشركة وفي الداخل والخارج إن وجدت.

إن الشركات الناجحة في ظل العولمة والتغير المستمر تقوم بشكل مستمر بتعديل استراتيجياتها الحالية وتتبنى استراتيجيات جديدة وذلك من أجل المحافظة على ميزاتھا التنافسية وهذا التغير يؤثر على الاستراتيجيات الوظيفية لكل وظيفة أو نشاط ومنها نشاط التدريب.

وفي السنوات الأخيرة وفي ظل العولمة الاقتصادية وجدت بعض الشركات نفسها أقل قدرة على المنافسة، مما اضطر بعضها إلى الخروج من السوق والسيطرة عليها من قبل

منظمات أخرى، وفي أغلب الأحيان اضطرت إلى تخفيض قوة العمل لديها، وهذا التغيير في البيئة الخارجية شكّل تهديداً للمنظمات التي تعمل في الأسواق الدولية، وهو في نفس الوقت يشكل فرصاً محتملة للشركة. الأمر الذي قاد المديرين في المستويات العليا في هذه الشركات إلى النظر إلى إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي اعتماداً على أهداف الشركة ورسالتها (Mission) بحيث تكون قادرة على مواجهة المشكلات التي تنشأ مع استمرارها. وفي الوقت ذاته المحافظة على مكانتها التنافسية والجودة والفعالية. وكما بينت إحدى الدراسات وجود علاقة بين استراتيجية الموارد البشرية والمكانة العالمية للمنظمات، وأن الشركات التي تستخدم استراتيجية موارد بشرية متكاملة يكون أداؤها أفضل في مجال تحقيق مستويات جودة عالية، وتحسين وتطوير أداء أفرادها العاملين (Appleby & Marvin, 2000, p: 554)

وتتضح الأهمية المتزايدة حالياً لمفهوم استراتيجيات التدريب في الأدبيات والطروحات النظرية العديدة، وفي الممارسات المختلفة نتيجة أسباب كثيرة كان أهمها الأثر المتزايد لممارسات وسياسات وظيفة التدريب على أداء الأفراد العاملين.

وتعرف إستراتيجية التدريب " بأنها عملية تهدف إلى اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد فيما يتعلق بتنمية وتطوير أداء العاملين في الشركة ومدى امتلاكهم للمهارات والمعارف والكفاءات والقدرات والمدخل الرئيسي لإستراتيجية التدريب هي الاستراتيجية العامة للمنظمة والتي تحدد الرؤى المستقبلية للمنظمة والأهداف التي يجب تحقيقها" (Denis, 2001, p: 4).

ويركز المدخل الاستراتيجي للموارد البشرية على اعتبار أن الفرد هو أصل استثماري هام من أصول الشركة وإدارة الموارد البشرية هي شريك حقيقي وهام في التخطيط الاستراتيجي الشامل وأن عملها لم يعد محصوراً فقط في إدارة الأعمال اليومية للأفراد من استقطاب وتوظيف وتدريب وتقييم...الخ، وإنما يجب أن يكون لها رسالة واضحة مشتقة من رسالة الشركة ويجب أن يفهم جميع العاملين في الشركة وكذلك ممن لهم مصالح معها هذه الرسالة ويعمل بمقتضاها، وكذلك يجب أن يكون هناك استراتيجية واضحة لإدارة الموارد البشرية في الشركة بحيث يتم تحديد الأهداف الأساسية طويلة المدى للشركة في مجالات إدارة الموارد البشرية والتي تتجسد في مجالات العمل والممارسات التنفيذية اليومية (المغربي، 2005، ص14).

حدد (علي، 2004، ص245) بعض استراتيجيات الموارد البشرية كما يلي:

- 1- مركزية قرارات الاختيار والتعيين وذلك من أجل ثبات سياسة الاختيار والاستفادة من وجود الخبرات المتخصصة في مركز واحد.
- 2- التخلص من كل العوامل المحبطة لجهود العاملين أو المثبطة لروحهم المعنوية.
- 3- اعتماد سياسة الإغراءات المالية للكفاءات الرفيعة.
- 4- اعتماد سياسة التقليل من معدلات دوران العمل من خلال أسلوب جيد وفعال في الاختيار والتدريب والتحفيز أو التقليل من التحيز من الكفاءات بسبب أو اسباب لا تمت بصلة للعمل.
- 5- اعتماد العدالة في التعامل مع جميع العاملين في مجالات تقويم الأداء ونظام الحوافز والتدريب.

6- اعتماد برامج التطوير والتدريب لجميع المستويات الإدارية وبما يضمن رفع مهارات العاملين لمقابلة مسؤوليات وواجبات الوظائف المختلفة بالشركة بحيث تكون استراتيجية التدريب التي يتم اتباعها منبثقة من الاستراتيجية الوظيفية لإدارة الموارد البشرية وتحقق أهدافها.

ويشير (السالم، وصالح، 2002، ص13-15) إلى أن المدخل الاستراتيجي لوظيفة التدريب يتضمن ركائز أساسية هي:

1- الاعتراف بأهمية تأثير البيئة الخارجية: إذ تقدم البيئة الخارجية مجموعة من الفرص والتهديدات، وتتجسد هذه الأمور بالقوانين والظروف الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية، ولا بد لإستراتيجية التدريب من الاعتراف بهذه التأثيرات ومحاولة استثمار الفرص والتقليل من التهديدات.

2- الاعتراف بأهمية المنافسة والطبيعة الحركية لسوق الموارد البشرية: تتنافس الشركات على الحصول على الأفراد العاملين الكفؤين، إذ أن للقوى التنافسية في إغراء العاملين من خلال تنمية وتطوير مهاراتهم أثر مباشر على استقطابهم وبقائهم وولائهم للمنظمة.

3- التركيز على تحقيق رسالة الشركة في الأمد الطويل: أي لا بد أن تساهم استراتيجية التدريب في تحقيق ما تتمنى الشركة أن تكون عليه مستقبلاً. وتعرف رسالة الشركة على أنها الخصائص الفريدة التي تميز الشركة عن غيرها من الشركات المنافسة الأخرى.

4- التركيز على وضع الأهداف وصناعة القرارات الكفيلة بتحقيقها: وتمثل الأهداف الوسائل الوسيطة التي تحتاجها الشركة لكي تترجم رسالتها وغاياتها إلى إجراءات عمل محددة

وملموسة يمكن قياسها، وفي هذا الإطار تواجه إدارة الشركة العديد من الخيارات الاستراتيجية في مجال تطوير العاملين يستلزم اتخاذ قرارات واضحة بشأنها، منها مثلاً:

أ- هل ندرب الأفراد من أجل تحقيق أهداف الشركة فقط أم أهداف الأفراد أيضاً؟

ب- ما هي المعايير المعتمدة في تقييم فاعلية البرامج التدريبية؟

ج- من المسؤول عن التدريب في الشركة؟

5- تحقيق التكامل مع الاستراتيجية العامة للمنظمة وبقية الاستراتيجيات الوظيفية: من أجل

أن تكون استراتيجية التدريب والتطوير ذات فاعلية جيدة لا بد أن تتكامل مع الاستراتيجيات الأخرى لإدارة الموارد البشرية في الشركة، فإذا انصبت استراتيجية الشركة على النمو والسيطرة على سوق معين، فلا بد لإستراتيجية التدريب أن تركز على إكساب الأفراد العاملين مزيداً من القدرات والمهارات اللازمة لهذا التحول، أما إذا ركزت استراتيجية الشركة على تقليص نشاطاتها، فلا بد لإستراتيجية التدريب أن تقلص برامجها المقدمة للأفراد العاملين في مجال هذه الأنشطة (أبودولة، وطهماز، 2004، ص1975).

وترى الباحثة بضرورة اهتمام شركة نفط الكويت بالتخطيط الاستراتيجي وبضرورة وجود استراتيجية واضحة للموارد البشرية تنبثق عنها استراتيجيات واضحة للأنشطة المختلفة، ومنها نشاط التدريب إذ أن البيئة التي تعمل فيها الشركة سريعة التغير فالعوامل البيئية الداخلية سواء كانت بشرية أو مادية أو معلوماتية، وكذلك العوامل البيئية الخارجية سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو تكنولوجية أو سياسية فهي في تغير متواصل، وهذا الأمر بالتالي يفرض على الشركات ضرورة تبني استراتيجيات واضحة من أجل المحافظة على ميزاتها التنافسية، ولقد بينت الكثير من الدراسات وجود علاقة بين استراتيجية الموارد

البشرية والمكانة العالمية للشركات، وأن الشركات التي تستخدم استراتيجية موارد بشرية متكاملة تؤدي أعمالها وتطورها بشكل أفضل وتحقق مستويات جودة عالية، لذلك لا بد من اهتمام شركة نفط الكويت بالدرجة الأولى بالموارد البشرية وتطويرها وتدريبها وإتباع الاستراتيجيات الوظيفية الأمثل وتطبيق الأساليب الفضلى في هذا المجال لكي تكون قادرة على مواجهة التحديات والتغيرات السريعة والتطور التكنولوجي في ظل العولمة.

ونستنتج مما سبق أن الكثير من الباحثين الذين تناولوا المدخل الاستراتيجي للموارد البشرية، بأنهم ركزوا على الشراكة مع هذا المورد في عملية التخطيط الاستراتيجي، إذ أن المدخل التقليدي الذي ينحصر في أداء الأعمال اليومية الروتينية بدأ يتلاشى، وأصبح التركيز في الوقت الحالي للكثير من الشركات التي تطبق الممارسات العالمية بهذا المجال تتجه نحو وجود خطة استراتيجية واضحة للموارد البشرية ووجود الخطط الفرعية ومنها نشاط ووظيفة التدريب، وذلك بما يضمن رفع مهارات العاملين من أجل القيام بالوظائف المختلفة بالشركة بكفاءة.

2-16 خطوات إعداد استراتيجية التدريب

تسهم استراتيجية التدريب في صقل مهارة الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية العالية، وكذلك المساعدة في نفس الوقت على رفع مستوى الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية المعتدلة إلى مستوى مقبول من الإبداع، وخصوصاً في حالة مواكبة المعطيات التكنولوجية الحديثة، إذ تلعب استراتيجية التدريب دوراً هاماً في تحديد احتياجات الشركة من المهارات والسلوكيات

والمعارف المطلوبة من حيث النوع والكم وبشكل يتناسب مع التطلعات الاستراتيجية للمنظمة
(Kasia & John, 2007, p: 25).

ويشير (القطامين، 2002) إلى أن عملية إعداد استراتيجية التدريب تمر بالمراحل التالية:

- 1- تحليل استراتيجية الشركة وما تتضمنه من أهداف ومهام وسياسات وبرامج.
- 2- تحليل ودراسة البيئة الخارجية للمنظمة من حيث الظروف والاتجاهات الاقتصادية، والتطور التكنولوجي، والعوامل الديموغرافية، والأنظمة الحكومية والمنافسة.
- 3- تحليل ودراسة البيئة الداخلية للمنظمة من حيث: الوضع الحالي للمنظمة، ومعدل دوران العمل، وكفاءة القوى العاملة.
- 4- إعداد وصياغة استراتيجية التدريب وما تتضمنه من سياسات وبرامج وموازنات بشكل يسهم في التكامل مع استراتيجية الشركة.
- 5- مراجعة الخطة الاستراتيجية للتدريب عند حدوث تغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

2-17 أداء العاملين

إن الأداء مفهوم واسع يعبر عن أسلوب الشركة في استثمار مواردها المتاحة وفقاً لمعايير واعتبارات متعلقة بأهدافها في ظل مجموعة من المتغيرات الداخلية والخارجية التي تتفاعل معها الوحدة الاقتصادية في سعيها لتحقيق كفاءتها وفعاليتها لتأمين بقائها، كما إن أهمية الأداء تكمن في كونه يعبر عن قابلية الوحدة الاقتصادية في خلق النتائج المقبولة في تحقيق طلبات المجموعات المهمة بالوحدة الاقتصادية كونه ممثلاً للمدى الذي تستطيع فيه أن

تتجز مهمة بنجاح، أو تحقق هدفاً بتفوق، وبتعبير آخر أنه يمثل النتيجة النهائية التي تهدف الشركة للوصول إليها، لذا فإن الأداء محصلة لكافة العمليات التي تقوم بها الشركة، وإن أي خلل في أي منها لابد أن يؤثر على الأداء سلباً (نعمه، 2002، ص56).

يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد العامل، وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد (إسماعيل، 2005).

قبل الخوض في توضيح مفهوم تقييم الأداء لا بد من الإشارة إلى اختلاف المسميات التي أطلقها باحثو الإدارة على هذه العملية. حيث وردت أسماء مختلفة لها في المصادر العلمية التي ناقشت وبحثت فيها، فالبعض أطلق عليها اسم تقييم الموظف Employee Evaluation، والبعض الآخر أسماها قياس جدارة Merit Rating، وآخرون أسموها تقييم الكفاءة Efficiency Evaluation، ومنهم من سماها تقييم الأداء Performance Appraisal.

وتتبلور عملية تقييم الأداء في الشركات فتصبح وظيفة متخصصة تقوم على منهج علمي وموضوعي ويقوم بها أفراد مدربون بالاعتماد على معايير ومقاييس موضوعية سلفاً لهذا الغرض.

عرف (حنفي، 2003، ص568) تقييم الأداء بأنه عبارة عن دراسة وتحليل جوانب القوة والضعف التي تكتنف إنجاز الأنشطة سواء على مستوى الفرد أو الشركة أو أي جزء من أجزائها.

ويرى (الصيرفي، 2003) أن تقييم الأداء هو نظام رسمي مصمم من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والشركة لهذا الأداء والسلوك ونتائجهما، وخلال فترات زمنية محددة ومعروفة، ويجري في نهاية الملاحظة تقدير جهد ونشاط وسلوك الفرد والمجموعة، وبالتالي كفاءة كل فرد على حدة، وبشكل موضوعي دون تحيز، لتجري في النهاية مكافأة الفرد بقدر ما يعمل وينتج، أو لتحديد نقاط الضعف في أدائه للعمل على تلافيها مستقبلاً

ويشير كل من (Jones & George, 2004, p:376) إلى أن تقييم الأداء وسيلة لتزويد إدارة الشركة بالتغذية الراجعة، التي تسترشد بها في صياغة استراتيجياتها والنهوض بمستوى أداءها.

كما أن تقييم الأداء يزود الشركة بتغذية عكسية عن مستويات الأداء من أجل تطويره بخطط مستقبلية، ويزودها بوثائق داعمة للقرارات المتعلقة بمختلف الأمور في الشركة (Decenzo & Robbins, 2006, p: 321).

وترى الباحثة أن تقييم الأداء هو عملية تهدف إلى قياس النشاط المؤدى، والوقوف على حقيقة نتائجه، ومن ثم بيان ما إذا كان النشاط متفقاً في نتائجه مع الأهداف التي سعى لتحقيقها، وما إذا كان أسلوب هذا النشاط ووسائل تحقيق نتائجه تمثل أفضل وأكفأ ما يمكن إتباعه لتحقيق تلك النتائج والأهداف.

2-18 أهمية تقييم أداء العاملين

يمثل تقييم الأداء، تحديد وتعريف الفرد بكيفية أدائه لوظيفته، كما أنه يمثل عمل خطة لتحسين وتطوير أدائه، وعندما يطبق تقييم الأداء بصورة جيدة وصحيحة، فإنه لا يوضح للفرد مستوى أدائه الحالي فقط، وإنما يكون له انعكاسات إيجابية على أدائهم المستقبلي المتوقع.

كما أن تقييم الأداء يمكن أن يكون أداة يمكن استخدامها في تحسين الكفاءة في وحدة العمل، وهذه الأداة تعتبر نافعة للعاملين بما تقدمه من مؤشر حول ما هو متوقع من أداء لهم، وتمثل تغذية راجعة عما قاموا به من عمل، والهدف الأساسي لتقييم الأداء هو توفير معلومات عن الأداء المتوقع، وبالتالي فإن عملية تقييم الأداء تعمل على تقليص الفجوة بين مستويات الأداء الحالية ومستويات الأداء المطلوبة، والتي تتلاءم مع أهداف الشركة وتطلعاتها نحو الأفضل وتحقيق التميز في مجال العمل الذي تمارسه بين أقرانها من الشركات.

إن على إدارة الموارد البشرية السعي إلى تحقيق أهدافها بأعلى كفاءة ممكنة، وتعتبر سياسات الاختيار والتعيين والأجور والحوافز وإعداد فئة القادة المدربين مهمات أساسية تعتمد عليها الإدارة الحديثة في تحقيق أهدافها، إلا أن تطبيق هذه المهام لا يعتبر كافياً في حد ذاته للتأكد من أن الأفراد سوف يؤديون أعمالهم بالكفاءة المطلوبة لذا، يظهر ضرورة تقييم أداء العاملين لمحاولة الحكم على إسهام كل فرد في العملية الإنتاجية (عبد المحسن، 2006، ص54).

ويرى (العقيلي، 2005، ص376) أن تقييم الأداء بما يقدمه من معلومات حول مستوى أداء العاملين يمثل جوهر وصلب عملية تخطيط الموارد البشرية، إذ إن المعلومات الناتجة عن تقييم أداء العاملين تعطي مؤشرات حول كفاءة الموارد البشرية لدى الشركة

والمعرفة حول احتياجات الشركة من الموارد البشرية مستقبلاً، وتحديد الاحتياجات التدريبية والأهم هو أن تقييم الأداء يسهم في تقدير حاجة الشركة المستقبلية من الموارد البشرية، من حيث حجمها ونوعيتها.

كما أن تقييم الأداء يحقق أعلى درجات التواصل بين أطراف العملية التقييمية، وما يحققه ذلك من زيادة فعالية عملية الإدارة بوجه عام والإشراف والتوجيه بشكل خاص، وذلك بأن يكون الطلب من قبل الإدارة للمقيمين بمتابعة أداء مرؤوسيهم باستمرار وجمع المعلومات عنهم، و ثم تقييمهم للأفراد العاملين ويتم إعطاء الإدارة للنصح والتوجيه لمرؤوسيهم من خلال ما توافر من معلومات عن أداء العاملين وهذا، يحقق أعلى درجات الاتفاق والانسجام في الاتجاهات المتكونة لدى الأفراد في الشركة ككل حول تقييم الأداء.

إن عملية تقييم الأداء توفر للإدارة معلومات في غاية الأهمية عن المنظمات بشكل عام، وخاصة الجزء الذي يخص الموارد البشرية، حيث تبين مستويات أداء الأفراد وأسباب ارتفاعها أو انخفاضها كما نقل وجهة نظرهم إلى رؤسائهم وتحدد مدى تعاونهم مع زملائهم ورؤسائهم، وما هي المشاكل التي تعترضهم وما هو رأيهم بالسبل التي تؤدي إلى التغلب على تلك المشاكل.

كما تعتبر عملية تقييم أداء العاملين مهمة لأن نتائجها ضرورية للقرارات التالية؛ والشركة تنفذها لأغراض خاصة بأفراد محددين، أو لرصد حالة القوى العاملة فيها، وفي ضوء نضج ممارساتها الإدارية، فالنتائج تستخدم للقرارات التالية: (برنوطي، 2007، ص379)

2- تحديد مبالغ العلاوات السنوية والمكافآت التشجيعية.

3- تحديد الاحتياجات التدريبية.

4- الانضباط والمعاقبة.

5- تعريف العاملين بمسؤولياتهم وبالأداء والسلوك المهم للمنظمة.

وترى الباحثة أن نجاح عملية التقييم يتوقف على مدى قدرة الإدارة على فهم المعلومات الواردة في تقارير التقييم وقدرتها على تحليلها والإفادة منها، وهذا يُمكن من اكتشاف نقاط القوة في هذه التقارير، مثل ارتفاع مستوى أداء العامل وميله إلى التعاون مع زملائه واحترامه للآراء الواردة في التقارير، كذلك يمكن الإدارة من الوقوف على نقاط الضعف الواردة فيها كإخفاق مستوى أداء العامل وعدم حرصه على التطور وعدم تعاونه مع زملائه ورؤسائه... الخ. وبالتالي يتم العمل على تحديد أسباب الضعف وتحليلها بغية كشف سبل العلاج وتخطي هذه المعوقات في المستقبل.

2-19 أهداف قياس تقييم الأداء

إن عملية تقييم الأداء تعتبر من السياسات الإدارية الهامة، التي لا يمكن للإدارة الاستغناء عنها، وذلك نظراً للمعلومات التي توفرها عن الأداء الحالي للأفراد وعن أماكن القصور والقوة في الأداء، وبالتالي العمل على معالجة نقاط القصور وتدعيم نقاط القوة، بالإضافة إلى دورها في تطوير وتحسين أداء الفرد والارتقاء به نحو الأفضل، هذا ويمكن أن نحدد مدى أهمية هذه العملية من خلال استعراض المزايا التي تحققها وهي: (العقيلي، 1976:

1- رفع الروح المعنوية للأفراد: إن قيام تقييم سليم وموضوعي للأداء يعمل على إعطاء كل موظف حقه وعلى معالجة نقاط الضعف التي تكتنف أداءه يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للموظفين، خاصة عندما يشعر هؤلاء أن جهودهم لا تذهب سدى، وأنها موضع تقدير من قبل رؤسائهم، كما أن شعورهم بأن إعطاء المكافآت والقيام بعمليات الترقية يعتمد على تقييم عادل بعيد عن المحاباة والمحسوبية ويقوم على أساس الكفاءة سيؤدي إلى زيادة ثقتهم برؤسائهم وخلق جو من الألفة والمحبة أثناء تأدية العمل (عبد المحسن، 2006، ص58).

ب- إشعار الموظف بالمسؤولية: عندما يشعر الموظف أن قيامه بمهامه الموكلة إليه على أكمل وجه سيجلب له الفائدة والتقدير نتيجة موضوعية عملية التقييم وسيزيد من فرص ترقوته إلى وظائف ذات مستويات إدارية أعلى سوف يزيد حس المسؤولية لديه وسيجعله يبذل أعلى طاقاته وقدراته لإتمام عمله بالشكل الذي يرضي رؤسائه في العمل.

3- تقييم سياسات الاختيار والتعيين: تساعد عملية تقييم الأداء في التعرف على مستوى الأفراد الذين تم اختيارهم للعمل في الشركة، وتحديد مستوياتهم العلمية والفنية ومدى اندماجهم في العمل، وهذا يساعد في الحكم على مدى نجاح سياسات الاختيار والتعيين أو فشلها في توفير الموارد البشرية الملائمة للشركة.

4- تطوير الرقابة على الأداء: إن قيام الإدارة بتقييم الأداء يتطلب منها أن تقوم بمراقبة الأفراد وملاحظة أدائهم بشكل دائم ومستمر حتى تتمكن من الاعتماد على معايير موضوعية وصحيحة عند إعطاء الأحكام على هؤلاء الأفراد.

5- الموضوعية وتحديد المكافآت التشجيعية: إن قيام نظام تقييم وفق أسس سليمة وعادلة يخلق شعوراً لدى الأفراد بأنهم عوملوا معاملة واحدة دون تحيز، وبالتالي فإن هذا يولد

انطباعاً لديهم بأن ما يستحقونه من مكافآت تشجيعية وحوافز هو مناسب لأدائهم وكفاءتهم لأن النظام العادل لتقييم الأداء يكافئ كل موظف على أساس مقدرته وجهده وكفاءته في أداء العمل وليس على أساس المصالح الشخصية التي تجعل بعض الموظفين ينالون تقييماً أعلى مما يستحقون وعلى حساب زملائهم الذين يبذلون جهوداً أعلى ويحصلون على تقييم أقل.

6- تنمية كفاءة الرؤساء والعاملين: إن قيام الرؤساء بتقييم مرؤوسيهـم يتطلب منهم بذل جهود كبيرة من ملاحظة المرؤوسين أثناء العمل إلى جمع البيانات المطلوبة عنهم ودراستها وتحليلها ودراسة السلوك الناجم لديهم، ولا شك أن هذه الأمور تزيد من قدرة الرؤساء على التفكير المنطقي وإعطاء القرارات السليمة، كما يساعد التقييم على تعريف كل فرد بمستوى أدائه وأهليته في مجال عمله وتحديد الثغرات ونقاط الضعف التي تعـري هذا الأداء بما يساعده على تلافيها مستقبلاً.

7- تحديد الاحتياجات التدريبية: إن تقييم الأداء لا بد من أن يظهر بعض نقاط الخلل والضعف في أداء بعض الوظائف وبالتالي فإن هذا يوجه البرامج التدريبية للعمل على تلافي هذا الضعف عن طريق تزويد الأفراد بالمهارات والمعارف اللازمة لذلك، بالإضافة إلى أن عملية تقييم الأداء تفسح المجال لتقييم البرامج التدريبية من أجل الوقوف على مدى فعاليتها وتحديد الثغرات التي تقع فيها ومن ثم إعادة تنظيمها بما يتوافق مع احتياجات الشركة.

8- تخفيض معدل دوران العمل: إن وجود نظام تقييم عادل وموضوعي سوف يزيد ثقة الأفراد بأن جهودهم وأعمالهم المتميزة ستكون موضع تقدير من قبل الإدارة لأنها تعامل كل فرد حسب مقدرته وجهده، وهذا سيؤدي إلى تمسك هؤلاء الأفراد بعملهم وتخفيض معدل دورانه.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

من أجل تكوين إطار مفاهيمي تستند إليه الدراسة الحالية في توضيح الجوانب الأساسية لموضوعها، فقد قامت الباحثة بمسح الدراسات السابقة وتم الاستفادة من بعض الدراسات التي لها علاقة بموضوع الدراسة وتخدم متغيراتها وفيما يلي استعراض لبعض هذه الدراسات:

أولاً: الدراسات باللغة العربية

- دراسة أرحيم (2002)، بعنوان: واقع التدريب الإداري في الأردن في القطاعين العام والخاص

هدفت إلى التعرف على نقاط الضعف في نظام التدريب، إلى جانب تحديد الاحتياجات التدريبية كخطوة أساسية وجوهرية لعملية التدريب، كما وهدفت أيضاً إلى التعرف على أهم المشاكل التي تعيق سير عملية التدريب. تكون مجتمع الدراسة من كافة الشركات الحكومية التي تحتوي على جهاز إداري مختص بالتدريب والبالغ عددها (46) شركة حكومية (16) بنكاً من البنوك التجارية الأردنية و(5) منظمات تأمين و(8) مصانع أردنية وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- يوجد لدى الشركات المبحوثة خطة إستراتيجية شاملة لكل المستويات الإدارية ذات الصلة بإستراتيجية الشركة.

2- لا يوجد خطط تدريب طويلة المدى في الشركات حيث كانت غالبية الخطط سنوية.

3- يوجد لدى الشركات أنظمة خاصة لوصف الوظائف، وتقييم الأداء إلا أن هناك ضعف

نسبي في التنسيق بين هذه الأنظمة وبين عملية تحديد الاحتياجات التدريبية.

4- غياب الفهم والإدراك الكبير لأهمية البرامج التدريبية لتحقيق أهداف الشركة.

- دراسة الكبيسي، (2002) بعنوان: إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي: دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط في العراق.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة في الإبداع التنظيمي، وقد

توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات من أبرزها:

1- عدم استفادة الشركات من المعرفة الضمنية لدى مديريها في تعزيز القاعدة المعرفية لمنظمتهم من خلال تحويلها إلى معرفة ظاهرة.

2- عدم الاستفادة من تبني المعرفة في مجال الإبداعات التكنولوجية لطرح منتجات جديدة أو إجراء تحسينات على منتجات قائمة.

3- قصور في استثمار المعرفة الظاهرة المتوافرة لديها في رفع قدرات مديريها الإبداعية عبر تعزيز قدرتهم على حل المشكلات واتخاذ القرارات الصائبة أو تعزيز روح المخاطرة، ولم تستثمر قدرتها في دراسة وتحليل السوق ومعرفة الزبائن ومعرفة التقنية الملائمة، لكنها استثمرت تلك المعرفة في تبني المزيد من الإبداعات الإدارية المتمثلة في حذف واستحداث شعب وأقسام إدارية في هيكلها التنظيمي تتلاءم مع طبيعة العمل.

- دراسة المشهداني (2002). بعنوان: تحليل العلاقة بين تقانة المعلومات وعملية التدريب وأثرهما في المقدرات الجوهرية: دراسة ميدانية في الشركات العامة للنقل البري في العراق.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين تقانة المعلومات، وعملية التدريب، وأثرهما في

المقدرات الجوهرية. وخلصت إلى مجموعة من الاستنتاجات:

1- امتلاك مديرو الإدارات (العليا والوسطى والدنيا) في الشركات العامة للنقل البري وعبا وإدراكا بتقانة المعلومات، وعملية التدريب، والمقدرات الجوهرية.

2- هناك علاقة ارتباطيه معنوية بين تقانة المعلومات، وعملية التدريب، والمقدرات الجوهرية، وإن تقانة المعلومات متغير مؤثر في عملية التدريب والمقدرة الجوهرية.

- دراسة، الضمور، (2003)، بعنوان: أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الإبداع التنظيمي : دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية "

هدفت هذه الدراسة للتعرف على واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات في الشركات الصناعية وتأثيرها على الإبداع التنظيمي وذلك لمعرفة مستوى الإبداع التنظيمي في هذه الشركات، وقد خلصت الباحثة للنتائج التالية:

1- هنالك علاقة إيجابية بين تكنولوجيا المعلومات والإبداع التنظيمي.

2- هنالك علاقة إيجابية بين تكنولوجيا المعلومات وطرق تطبيق الإبداع الفعالة لدى الشركات.

3- هنالك علاقة إيجابية بين تكنولوجيا المعلومات وبيئة العمل (تقييم الشركة).

4- هنالك علاقة إيجابية بين تكنولوجيا المعلومات وبين التسهيلات الإدارية.

- دراسة الحياصات، خالد محمد كايد، (2005)، بعنوان: علاقة كفاءة وفاعلية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كفاءة وفعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية والمتمثلة في تخطيط الموارد البشرية، والاختيار والتعيين، وتقييم أداء العاملين، وتدريب العاملين وعلاقتها بالأداء المؤسسي، واشتمل مجتمع الدراسة

على المؤسسات الصحفية الأردنية، وطبقت على عينة طبقية عشوائية واستخدم الباحث أساليب الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي المتمثل بمعامل الارتباط (بيرسون)، ومعامل كرونباخ ألفا، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:

1- وجود علاقة إيجابية بين كفاءة وفعالية استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي.

2- وجود علاقة إيجابية بين كفاءة وفعالية إستراتيجيات الاختيار والتعيين في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي.

3- وجود علاقة إيجابية بين كفاءة وفعالية إستراتيجيات تقييم أداء العاملين في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي.

4- وجود علاقة إيجابية بين كفاءة وفعالية استراتيجيات تدريب العاملين وأدائها المؤسسي.

- دراسة العطوي، (2007) بعنوان " أثر أساليب التدريب على فاعلية البرامج التدريبية في الشركة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني في المملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية).هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أساليب التدريب وأثرها على فاعلية البرامج التدريبية في الشركة العامة للتعليم المهني في المملكة العربية السعودية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

1- إن المتوسط العام لتصورات المبحوثين لأساليب التدريب المتبعة جاءت بدرجة مرتفعة، وإن المتوسط العام لتصوراتهم لمدى فاعلية البرامج التدريبية جاءت أيضا بدرجة مرتفعة.

2- وجود أثر لأساليب التدريب المتبعة في فاعلية البرنامج التدريبي للمتدربين في الشركة العامة للتعليم الفني والمهني في المملكة العربية السعودية.

وأوصت الدراسة بضرورة تحسين بيئة التدريب، وتحسين البنية الأساسية للتدريب، واختيار المدربين من لهم خبرة في هذا المجال.

- دراسة الحياصات، (2007) بعنوان: "معايير قياس كفاءة وفاعلية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر المديرين".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كفاءة وفاعلية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية متمثلة بتخطيط الموارد البشرية، والاختيار والتعيين، وتدريب العاملين، وتقييم أدائهم وعلاقة ذلك بالأداء المؤسسي. تكوّن مجتمع الدراسة من المؤسسات الصحفية الأردنية، والبالغ عددها (21) شركة للعام 2003، حيث تم اختيار (4) مؤسسات صحفية ممن تُوظفُ (50) عاملاً كحد أدنى وتُصدرُ أكثرَ من مطبوعة.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين كفاءة وفاعلية استراتيجيات كلٍ من تخطيط الموارد البشرية، والاختيار والتعيين، وتقييم الأداء، وتدريب العاملين وأداء المؤسسات الصحفية المبحوثة. وقد أوصى الباحثُ بضرورة قيام المؤسسات الصحفية بعملية التخطيط للموارد البشرية، فضلاً على ضرورة ربط استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بالاستراتيجيات العامة للشركة.

- دراسة مشرف، (2008) بعنوان : إدارة المعرفة وأثرها في تحقيق الإبداع المنظمي.

بحثت هذه الدراسة العلاقة بين المعرفة الظاهرية والإبداع الإداري والفني وأيضاً العلاقة بين المعرفة الضمنية والإبداع الإداري والفني بهدف تطوير الموارد الفكرية والمعرفية التي تمتلكها الشركة وتعزيز الموارد وحمايتها وتوليد المعرفة الإبداعية لدى الأفراد. وقد

أجريت الدراسة على العاملين في كلية الآداب والتربية للبنات في جامعة الكوفة، وتوصّلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:

1- هنالك رغبة واضحة لدى الإدارتين في كلية التربية وكلية الآداب للبنات في تبني المعرفة، وأهميتها في كافة المجالات وذلك من خلال تبني كلية الآداب استراتيجيات توسعية في المجالات العلمية واستحداث أقسام علمية جديدة.

2- جود وعي واضح لدى العاملين بضرورة تبني الأفكار الإبداعية في المجالات الفنية بهدف التحسين والتطوير وان تكون الأفكار الإدارية هي أفكار علمية متطورة تسعى إلى تبني حالات جديدة في مجال الإبداع لتحسين الأداء واعتماد استراتيجيات نمو توسعية في المجالات العلمية لتحسين مخرجات العملية العلمية والتربوية.

- دراسة السامرائي، (2010)، بعنوان: أثر استراتيجيات التدريب لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي قطاع الكهرباء في العراق إنموذجاً.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات التدريب (المتدربون ورغبتهم في التدريب، المدربون، مناهج برامج التدريب، الخدمات الإدارية والإشرافية وأثرها في نجاح البرنامج التدريبي) على تطوير الموارد البشرية (تحقيق أهداف الدورة وترجمتها للاحتياجات التدريبية، الدافعية، الرغبة في التغيير) في وزارة الكهرباء في العراق، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

1- انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين استراتيجيات التدريب (المتدربون ورغبتهم في التدريب، المدربون، مناهج برامج التدريب، الخدمات الإدارية والإشرافية وأثرها في نجاح البرنامج التدريبي) وتطوير الموارد البشرية (تحقيق أهداف

الدورة وترجمتها للاحتياجات التدريبية، الدافعية، الرغبة في التغيير) في وزارة الكهرباء في العراق.

2- تبين أن أهم العوامل المفعلة لنجاح عملية التدريب من وجهة نظر المدربين هي المواظبة على تدريب ورفع كفاءة المتدربين من خلال عقد الدورات التدريبية والندوات التثقيفية.

3- تبين أن أهم المشكلات التي تواجه المدربين أثناء عملية التدريب هي عدم وجود التطبيق العملي للمهارات التي يحصل عليها المتدرب وهذا ما اتفقت عليه معظم الدراسات سواء كانت عربية أم أجنبية.

4- تبين انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ لأثر نجاح استراتيجيات التدريب في تطوير الموارد البشرية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية للمدربين (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

- دراسة فلاق، محمد، وبن نافلة، قدور، (2011)، بعنوان: أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين: دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية (Orange).

هدفت الدراسة إلى التعرف على المفاهيم النظرية المتصلة بمفهوم التمكين الإداري والإبداع الإداري، ومستوى التمكين الإداري في مجموعة الاتصالات الأردنية. كما هدفت إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري في مجموعة الاتصالات الأردنية، وتوضيح أثر تطبيق سياسة التمكين الإداري في إبداع الموظفين بمجموعة الاتصالات الأردنية. وخلصت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق التمكين الإداري في مجموعة اتصالات الأردنية متوسط، وأن الأبعاد المكونة للتمكين الإداري السائدة في الشركة هي على التوالي: بعد تفويض السلطة، بعد التدريب، بعد الاتصال الفعال، بعد تحفيز الموظفين. كما بينت النتائج وجود أثر ذي دلالة

إحصائية لمجالات التمكين الإداري موضع الدراسة مجموعة في مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين في مجموعة اتصالات الأردنية. كذلك أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين الإداري في مجموعة الاتصالات الأردنية عند المبحوثين تعزى لمتغير مدة الخدمة، والمسمى الوظيفي.

- دراسة المطيري، فيصل غازي، (2012)، بعنوان: أثر التوجه الابداعي على تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التوجه الابداعي على تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية، ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة مكونة من (30) فقرة تم توزيعها على عينة الدراسة المكونة من (102) مفردة وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها باستخدام الحزمة الاحصائية (SPSS) وتم تحليل البيانات واختبار الفرضيات بواسطة تحليل الانحدار الخطي المتعدد والبسيط. وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج من ابرزها:

- 1- وجود أثر ذو دلالة احصائية للنية في الابداع على تحقيق الميزة التنافسية (التميز والاستجابة) في البنوك التجارية الكويتية.
- 2- وجود أثر ذو دلالة احصائية للبنية التحتية للابداع على تحقيق الميزة التنافسية (التميز والاستجابة) في البنوك التجارية الكويتية.
- 3- وجود أثر ذو دلالة احصائية لتأثير الابداع على تحقيق الميزة التنافسية (التميز والاستجابة) في البنوك التجارية الكويتية.

4- وجود أثر ذو دلالة احصائية للتنفيذ الابداع على تحقيق الميزة التنافسية (التميز والاستجابة) في البنوك التجارية الكويتية.

ثانيا: الدراسات باللغة الانجليزية

- دراسة (Teresa Brannick, et al, 2002)، بعنوان:

"Service Management Practice-Performance Model: A Focus on Training Practices"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر ممارسات أنشطة التدريب على مستوى تقديم الخدمة. وقد قام الباحثون بجمع البيانات اللازمة لإتمام الدراسة من (143) شركة خدمية تعمل في جمهورية إيرلندا. ولتحقيق غرض الدراسة والوصول إلى أهدافها المتوخاه فقد قام الباحثون بتصميم استبانة تضمنت البرامج التدريبية التي تم استخدامها في تنفيذ هذا النشاط الهام في الشركة تم توزيعها وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي. وقد تكون مجتمع الدراسة من شركات خدمية تعمل في القطاع الخاص، وقد اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي في صياغة البحث وذلك بالرجوع إلى الكتب العلمية ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أبرزها أن تقديم برامج تدريبية مكثفة ومخططة بشكل سليم وفي الوقت اللازم من شأنه أن يساهم وبشكل كبير في تحسين قدرة الأفراد العاملين في الشركة على تقديم خدمات ذات مستوى جيد ومهارة عالية، وبالتالي سوف يعمل على زيادة رضا الزبائن.

- دراسة (Daniels, 2003)، بعنوان:

"Employee Training: A Strategic Approach to Better Return on Investment"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العوائد التي تضيفها عملية تدريب الأفراد العاملين في (15) بنك تجاري بريطاني. ولتحقيق غرض الدراسة والوصول إلى أهدافها فقد قام الباحث بتصميم استبانة وزعت على العاملين في هذه البنوك، وتضمنت الاستبانة متغيرات تطوير مهارات وتعلم الأفراد العاملين، وبناء فرق العمل الفاعلة. واتبع الباحث المنهج التحليلي للبيانات التي تم الحصول عليها من خلال الاستبانة التي تم تصميمها لغايات جمع المعلومات. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أبرزها أن التدريب يسهم وبشكل كبير في تطوير مهارات وتعلم الأفراد العاملين، وبناء فرق العمل الفاعلة، وتحقيق مستويات جودة عالية، وخلق ثقافة تنظيمية داعمة لأهداف واستراتيجيات الشركة، وهذا بدوره يسهم في تحقيق عائد جيد على الاستثمار في التدريب.

- دراسة (Ibara, 2003) بعنوان:

Networking Centrality Power and Innovation Involvement Determinants of Technical and Administrative Roles

هدفت إلى معرفة تأثير شبكة العلاقات الرسمية وغير الرسمية وقوة الشخص في المؤسسة على الإبداع الفني والإداري، كما هدفت إلى تقصي الأسباب والعوامل التي تجعل إدخال تكنولوجيا إنتاجية جديدة للمؤسسة أمراً ناجحاً. وقد اعتمدت الدراسة على مراجعة وتحليل الأدبيات المتعلقة بالموضوع، ودراسة حالة لأربع منظمات بريطانية من القطاعين العام والخاص طبقت عملية التوافق، حيث تم جمع البيانات من خلال المقابلات المعمّقة مع مديري الإدارات العليا في هذه المنظمات. وقد وصل الباحث إلى النتائج التالية:

1- أن عوامل مصدر قوة الشخص المتمثلة بالتعليم والخبرة والمهارات المهنية تعتبر عاملاً

مؤثراً في الإبداع الفني.

- 2- مصدر قوة الشخص الرسمية وغير الرسمية تعتبر عاملاً مؤثراً في الإبداع المنظمي.
- 3- أن مركزية الشخص تعتبر عاملاً معدلاً للعلاقة مع الإبداع المنظمي أكثر من اعتبارها عاملاً معدلاً للعلاقة مع الإبداع الفني.
- 4- يكون الإبداع الفني ناجحاً عند مواءمة النظام الجديد والهيكل التنظيمي عن طريق إعادة هيكلة المؤسسة بشكل متناسق.
- 5- تكون المواءمة فعالة وتحقق للمؤسسة ميزة تنافسية عند خلق أنماط هرمية جديدة وعند تنسيق التصاميم بين العمليات وبتعاون الموردين والتركيز على توثيق العلاقات مع الزبائن.
- دراسة (Gascó, et al, 2004)، بعنوان:

“The Use of Information Technology in Training Human Resources: An E-learning Case Study”.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية وخصوصاً إستراتيجية التدريب في شركة الاتصالات الإسبانية (Telefonica). وقد تكوّن مجتمع الدراسة من (500) منظمةً صناعيةً، وقد تمت دراسة المجتمع، كاملاً، بالاعتماد على الإستبانة والمقابلات المعمقة مع مسؤولي الإدارة في الشركات المبحوثة.

وأهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة بأن استخدام تكنولوجيا المعلومات في التدريب ساهم وبشكل كبير في تحسين استغلال المديرين لوقتهم، وزيادة المشاركة الفعالة للمتدربين، وتحسين أنظمة تقييم فاعلية البرامج التدريبية، وتحسين بعد جودة هذه البرامج ونوعيتها، كما بينت النتائج أن هذه الشركة الخدمية تهدف إلى تطوير أنظمة التدريب

المستقبلية فيها لكي تصبح قائمة على أساس التعلم الإلكتروني الذاتي للموظفين وجميع العاملين في هذه الشركة.

- دراسة (Magsood, 2007) بعنوان:

Extending the "knowledge advantage": Creating Learning Chains. Learning Organization

هدف هذه الدراسة هو التطوير والتعاون بين نهج المعرفة في الشركة التعليمية وبين إدارة المعرفة في الشركة التعليمية وبين إدارة سلسلة التوريد، بحيث أن سلاسل التعليم يمكن أن تنشأ من أجل إطلاق العنان للابتكار والإبداع، من خلال إدارة المعرفة في سلاسل التوريد (التزويد). تكونت عينة الدراسة من (250) موظفاً في الإدارة العليا كعينة تستند على عينة عشوائية طبقية. واستخدمت الدراسة استبانة تم توزيعها من قبل الباحث على عينة الدراسة. وقد تم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها باستخدام الإحصاء الوصفي الاستنتاجي. وقد بينت نتائج هذه الدراسة ما يلي:

1- أن إدارة المعرفة هي عبارة عن سيطرة (ناقل) في النموذج الناشئ لسلسلة التوريد من خلال تضافر الجهود التي تؤدي إلى الابتكار والإبداع.

2- بينت النتائج لهذه الدراسة المنافع المتأتمية من المعرفة المصممة لمنظمة معينة يمكن أن يصمم على بقية شركاء سلسلة التوريد، والذي يساعد على ابتكار ثقافة التشارك بالمعرفة في الشركة من خلال سلسلة التوريد.

3- أنها تقدم الأساس لمفاهيم البحوث المستقبلية في مجال إدارة المعرفة وإدارة سلسلة التوريد.

- دراسة (Salomo, et..al, 2008) بعنوان:

Innovation Field Orientation and Its Effect on Innovativeness and Firm Performance

هدف هذه الدراسة الى بيان اثر التوجه الابداعي على العملية الابداعية والأداء المنظمي، تكونت عينة الدراسة من (122) شركة مسجلة في البورصة الامريكية تعمل في مجال تطوير المنتجات، وقد اعتمدت الدراسة على مراجعة وتحليل الأدبيات المتعلقة بالتوجه الابداعي والعملية الابداعية والأداء المنظمي، ودراسة الشركات الامريكية، حيث تم جمع البيانات من خلال المقابلات المعمقة مع مديري الادارات العليا في هذه الشركات.

وقد توصلت الدراسة الى عدد من النتائج منها: أن التوجه الابداعي يؤثر على العملية الابداعية وكذلك على الأداء المنظمي للشركات المسجلة في البورصة الامريكية، اضافة الى انه تم التوصل الى أن التوجه الابداعي يؤثر على تطوير المنتجات وينعكس على الأداء المنظمي في المدى البعيد.

- دراسة (Sezer, 2009) بعنوان:

“An analysis on relations between implementation of training activities and HRM organization in service businesses: A sample in hotels”

هدفت هذه الدراسة إلى تنفيذ الأنشطة التدريبية لإدارة الموارد البشرية وعلاقتها مع إدارة الموارد البشرية للمنظمات في الفنادق التركية، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تصميم استبانة تم توزيعها على عينة الدراسة المكونة من المديرين في 19 فندق من مجموع 33 فندق أي بنسبة 57.5%، وخلصت الدراسة إلى أن الفنادق التي لها قسم للموارد البشرية هي 36.8%، وان الفنادق التي لها مديري للموارد البشرية هي 15.8%، وان الفنادق التي

تستخدم الاستشارات للموارد البشرية هي 52،6%، وان الفنادق التي بحاجة إلى نظام التخطيط للموارد البشرية هي 42،1%، وان الفنادق التي لديها نظام اختيار الموظفين هي 68،4%، وان الفنادق التي لديها نظام تقييم الأداء هي 52،6%، وان الفنادق التي لديها نظام رواتب/مكافأة هي 89،5%، وان الفنادق التي لديها نظام الإدارة الوظيفية هي 47،4%، وان الفنادق التي لها تكنولوجيا المعلومات الكافية في تنفيذ الأنشطة التدريبية هي 63،2%.

- دراسة (Abdelgadir & Elbadri, 2010)، بعنوان:

Training Practices of Poland Banks: An Appraisal and Agenda for Improvement"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ممارسات أنشطة التدريب في البنوك التجارية البولندية، وقد قام الباحثان بجمع البيانات اللازمة لإتمام الدراسة من (30) بنكاً تجارياً تعمل في بولندا. ولتحقيق غرض الدراسة والوصول إلى أهدافها فقد قام الباحثان بتصميم استبانة تضمنت أنشطة التدريب التي تم دراستها وهي ما يلي: تحديد الاحتياجات التدريبية، وتطوير البرامج التدريبية، وتقييم فاعلية هذه البرامج.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أبرزها أن العديد من البنوك التجارية البولندية التي شملتها الدراسة تتجاهل عملية تحديد الاحتياجات التدريبية عند التخطيط لأنشطتها المصرفية، كما بينت النتائج غياب عملية تقييم نتائج البرامج التدريبية وانعكاس ذلك بالتالي على أداء الأفراد العاملين في هذه البنوك.

- دراسة (Dobni, 2011) بعنوان:

The relationship between innovation orientation and organizational performance

هدف هذه الدراسة الى اختبار العلاقة بين التوجه الابداعي والأداء المنظمي، تكونت عينة الدراسة من (35) شركة هندية، وقد اعتمدت الدراسة على الاستبانة لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، كذلك من خلال المقابلات المعمقة مع ذوي العلاقة في هذه الشركات.

وقد توصلت الدراسة الى عدد من النتائج منها: أن هناك علاقة ارتباط موجبة وعالية بين التوجه الابداعي والأداء المنظمي للشركات التي تمثل عينة الدراسة، كما تبين أن الشركات ذات التوجه الابداعي ترتبط بعلاقة قوية وإيجابية مع النمو ورضا الزبائن اضافة الى وجود علاقة ذات ارتباط وإيجابية بين العائد على الاستثمار والتوجه الابداعي لهذه الشركات الخاضعة للدراسة.

- دراسة (Sanjar & Levin, 2012)، بعنوان:

Using Old Stuff in New Ways: Innovation as A Case Evolutionary Tinkering

هدفت إلى التعرف على طبيعة الإبداع والآلية التي ينبثق عنها الإبداع المؤسسي، وخصائص المؤسسة التي تساعد أو تعيق الإبداع أو تعمل على تعديل العلاقة بين الإبداع المؤسسي وخصائص المؤسسة. وقد قسم الباحث الإبداع المؤسسي إلى جذري أو نهائي وإبداع تدريجي أو مرحلي، أما بخصوص مجالات الإبداع فقد اعتبر الباحث أن هناك قسمان هما الإبداع الفني والمتعلق بإنتاج سلعة أو خدمة جديدة والإبداع المنظمي والمتعلق بالهيكل التنظيمي للمؤسسة أو نظامها الإداري أو خطط مساعدة المؤسسة على الاحتفاظ بموظفيها. وقد تمت دراسة المجتمع، كاملاً، بالاعتماد على الاستبانة والمقابلات المعمقة مع مسؤولي الإدارة في المؤسسات المبحوثة، وقد توصل الباحثان إلى النتائج التالية:

- 1- أن الإبداع ينشأ عن التطور في المعرفة والخبرة الحالية واستخدامها بطرق جديدة.
- 2- أن تحليل السياسات الحالية المعمول بها في الشركة تم تعديلها وتطويرها وتلافي الجوانب السلبية فيها أكثر فاعلية وتحقيقاً للنجاح والإبداع من عملية الاختيار بين سياسات جاهزة من خارج الشركة.
- 3- أن الإبداع يحل المشاكل الإنتاجية والتسويقية للشركات ويشبع الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

- 1- تركز هذه الدراسة على محاولة التعرف على كيفية اختيار البرامج التدريبية في شركة نفط الكويت وهل تتم هذه العملية بطريقة علمية ومدروسة وفقاً للتوجهات الإبداعية وبشكل يتفق مع معطيات البيئة الداخلية والخارجية أم بطريقة تقليدية غير مخطط لها، وكذلك الاحتياجات التدريبية هل يتم الأخذ بعين الاعتبار عند تحديدها الإستراتيجية العامة للشركة أم يتم بطريقة عشوائية وهل يتم الرجوع إلى تقارير الأداء للعاملين بالشركة عند تحديد الاحتياجات التدريبية.
- 2- تعتبر هذه الدراسة من الدراسات النادرة التي يحتمل تطبيقها في البيئة الكويتية للاستفادة من نتائجها، وتحدث عن أثر التوجه الإبداعي وإستراتيجية التدريب على أداء العاملين في شركة نفط الكويت.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

1-3 منهج الدراسة

2-3 مجتمع الدراسة والعينة

3-3 أدوات الدراسة

4-3 قياس المتغيرات وصدق أداة القياس

5-3 مصادر جمع البيانات

6-3 أساليب التحليل الإحصائي للبيانات

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

1-3 منهج الدراسة

دراسة حالة اتبعت فيها الباحثة الأسلوب الوصفي التحليلي، بهدف التعرف على أثر التوجه الابداعي وإستراتيجية التدريب على أداء العاملين، وذلك من وجهة نظر المديرين العاملين في الإدارات العليا والوسطى (نائب العضو المنتدب، مدير مجموعة، رئيس فريق، رئيس قسم) في شركة نفط الكويت وبكافة مستوياتهم الادارية والوظيفية.

2-3 مجتمع الدراسة والعينة

باعتبار ان الدراسة دراسة حالة فان مجتمع الدراسة يتمثل في شركة نفط الكويت، أما عينة الدراسة فتتكون من المديرين العاملين في الإدارات العليا (نائب العضو المنتدب، مدير مجموعة، رئيس فريق، رئيس قسم) في شركة نفط الكويت، والبالغ عددهم حوالي (131) مستجيبا، إذ تم توزيع الاستبانات على المجتمع كاملا وبطريقة المسح الشامل، وتم توزيع الاستبانات على كافة المديرين في الشركة. وتم استرداد (98) إستبانة بنسبة (74.8%) من إجمالي عدد الاستبانات الموزعة، وبعد فرزها تم استبعاد استبانتين منها لعدم تعبئتها، وبذلك استقرت العينة على (96) مستجيبا التي خضعت استباناتهم للتحليل وبنسبة (73.3%) من المجتمع الكلي. ويوضح الجدول (1-3) الإطار العام للدراسة، ومجموع الاستبانات

الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل الإحصائي والنسب المئوية من إجمالي عدد الاستبيانات الموزعة.

الجدول (1-3)

عدد الاستبيانات التي تم توزيعها والمسترجع منها والصالحة للتحليل

| الاستبيانات الصالحة للتحليل | | الاستبيانات المستردة | | الاستبيانات الموزعة | | الاستبيانات |
|-----------------------------|-------|----------------------|-------|---------------------|-------|-------------|
| النسبة % | العدد | النسبة % | العدد | النسبة % | العدد | |
| 73.3% | 96 | 74.8% | 98 | 100% | 131 | المجموع |

3-3 أدوات الدراسة

قامت الباحثة بتطوير استبانة حسب ما تقتضيه متغيراتها، والملحق رقم (1) يبين نموذج الاستبانة كما تم توزيعه على المستجيبين. وتم بعد ذلك عرضها على هيئة محكمين من الخبراء في علم الإدارة للحكم على مدى صلاحيتها كأداة لجمع البيانات، وتم إجراء التعديلات المقترحة من المحكمين والأساتذة المختصين قبل توزيعها على العاملين في شركة نفط الكويت وبكافة مستوياتهم الوظيفية، والملحق رقم (2) يبين أسماء محكمي الاستبانة.

3-4 قياس المتغيرات وصدق أداة القياس

قامت الباحثة باستخدام استبانة مكونة من جزئين رئيسيين هما:

1- الجزء الأول: وخصص للتعرف على العوامل الديموغرافية للمستجيبين من المديرين العاملين في الإدارات العليا والوسطى (نائب العضو المنتدب، مدير مجموعة، رئيس فريق،

رئيس قسم) في شركة نفط الكويت مثل (الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الوظيفة الحالية أو المستوى الإداري).

2- الجزء الثاني: وخصص للعبارات التي غطت متغيرات الدراسة، والتي تتمثل في معرفة أثر التوجه الإبداعي وإستراتيجية التدريب على أداء العاملين في شركة نفط الكويت، واستخدمت الباحثة مقياس ليكرت الخماسي، وحسب الدرجات مستوى الملاءمة والأهمية النسبية للوسط الحسابي. كذلك قامت الباحثة بإخضاع الاستبانة لاختبار الاتساق الداخلي لمعرفة مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات باستخدام معامل كرونباخ ألفا. وقد بلغ معامل الاتساق الداخلي لهذه الإستبانة حسب معادلة كرونباخ ألفا (91.12 %) وهو معامل اتساق داخلي عالٍ لاعتماد نتائج هذه الدراسة، والجدول رقم (2-3) يوضح معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة.

الجدول (2-3)

قيمة معاملات الثبات لأبعاد الإستبانة والاتساق الكلي

| كرونباخ ألفا | المتغير | تسلسل الأبعاد |
|----------------|----------------------------|---------------|
| 91.32 % | اساليب البحث والتطوير | 13-1 |
| 89.15 % | توفير قاعدة بيانات | 24-14 |
| 85.7 % | دعم والتزام الإدارة العليا | 35-25 |
| 92.78 % | تنوع البرامج التدريبية | 42-36 |
| 93.14 % | أداء العاملين | 58-43 |
| 91.12 % | معامل الإتساق الكلي | 58-1 |

أما فيما يتعلق بالحدود التي اعتمدها هذه الدراسة عند التعليق على المتوسط الحسابي للمتغيرات في نموذج الدراسة فهي ولتحديد درجة المقياس فقد حددت الباحثة ثلاثة مستويات هي (مرتفع، متوسط، منخفض) بناء على المعادلة الآتية:

طول الفئة = (الحد الأعلى للبدل - الحد الأدنى للبدل) / عدد المستويات

(1-5) / 3 = 3/4 = 1.33 . وبذلك تكون المستويات كالتالي:

المنخفض من (1.33) - أقل من (2.33).

المتوسط من (2.34) - (3.67).

المرتفع من (3.68) إلى (5).

3-5 مصادر جمع البيانات

تم الاعتماد في هذه الدراسة على نوعين من مصادر المعلومات هما المصادر الأولية والمصادر الثانوية وكما يلي:

أ- **البيانات الأولية:** وهي البيانات التي تم الحصول عليها من خلال إعداد استبانة خاصة لموضوع الدراسة، حيث غطت كافة الجوانب التي تناولها الإطار النظري والتساؤلات والفرضيات التي استندت عليها هذه الدراسة، حيث تم توزيع الاستبانات على عينة الدراسة من المديرين العاملين في الإدارات العليا في شركة نفط الكويت من خلال الباحثة شخصياً لكونها تعمل في الشركة.

ب- **البيانات الثانوية:** وهي البيانات التي تم الحصول عليها من المصادر المكتبية والمراجعة الأدبية للدراسات السابقة، لوضع الإطار النظري لهذه الدراسة وتشمل ما يلي:

(1) الكتب والمواد العلمية والتقارير والأبحاث الإدارية، وخاصة التي تبحث في موضوع استراتيجيات التدريب والإبداع والأداء.

(2) الدوريات المتخصصة والنشرات التي كتبت حول موضوع استراتيجيات التدريب والإبداع وأداء العاملين.

(3) رسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه التي تبحث في موضوع استراتيجيات التدريب والإبداع وأداء العاملين، وكذلك البحوث والمقالات المستقلة وبرامج التدريب والتطوير.

3-6 أساليب التحليل الإحصائي للبيانات

بعد الانتهاء من عملية جمع البيانات والمعلومات اللازمة حول متغيرات هذه الدراسة سيتم ترميزها وإدخالها إلى الحاسب الآلي لاستخراج النتائج الإحصائية، حيث ستم الاستعانة بالأساليب الإحصائية ضمن البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية للعينة المبحوثة، وبالتحديد فان الباحثة سوف تستخدم الأساليب الإحصائية التالية:

1- **مقاييس النزعة المركزية:** مثل الوسط الحسابي والتكرارات والنسب المئوية، وذلك لوصف آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة ولتحديد أهمية العبارات الواردة في الاستبانة، وكذلك الانحراف المعياري لبيان مدى تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.

2- **تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression):** وذلك من أجل اختبار اثر المتغيرات المستقلة مجتمعة على المتغير التابع والمتمثل في أداء العاملين.

3- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) وذلك من أجل اختبار تأثير كل متغير مستقل من المتغيرات المعتمدة في الدراسة الحالية في المتغير التابع وهو أداء العاملين في شركة نفط الكويت.

4- اختبار معامل ارتباط بيرسون **Pearson Correlation Coefficient** لاختبار العلاقة بين عناصر التوجه الابداعي وعناصر إستراتيجية التدريب.

4. اختبار ألفا كرونباخ: وذلك لاختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة الميدانية

1-4 خصائص عينة الدراسة

2-4 التحليل الوصفي لمجالات الاستبانة

3-4 نتائج اختبار فرضيات الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة الميدانية

حاولت هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة التي تم طرحها في الفصل الأول من هذه الدراسة التي مثلت مشكلتها والفرضيات التي بنيت عليها، وقد تم استخراج جميع المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأسئلة الخاصة بمتغيراتها، والجدول الآتية تبين النتائج التي تم التوصل إليها.

1-4 خصائص عينة الدراسة

وقد تم اختيار مجموعة من المتغيرات الشخصية والوظيفية للمديرين العاملين في الإدارات العليا والوسطى (نائب العضو المنتدب، مدير مجموعة، رئيس فريق، رئيس قسم) في شركة نفط الكويت، من أجل بيان بعض الحقائق المتعلقة بهذه الفئة، وتبين النتائج في الجدول الآتية خصائص أفراد عينة الدراسة، وتبين النتائج الواردة في الجدول التالية خصائص أفراد عينة الدراسة، وهي كما يلي:

أولاً: الجنس

جدول رقم (4 - 1)

عينة الدراسة موزعة حسب الجنس

| النسبة المئوية | التكرار | الفئة |
|----------------|-----------|----------------|
| 80.2% | 77 | ذكر |
| 19.8% | 19 | أنثى |
| 100 | 96 | المجموع |

يتبين من خلال الجدول السابق رقم (4 - 1) إن نسبة الذكور 80.2% من إجمالي عينة الدراسة، في حين بلغت نسبة الإناث 19.8% من عينة الدراسة، ويفسر ذلك أن مطلوب منهم العمل ساعات طويلة، وهذا العمل قد لا تستطيع جميع الإناث القيام به بسبب الالتزامات الأسرية.

ثانياً: العمر

جدول رقم (4 - 2)

عينة الدراسة موزعة حسب العمر

| النسبة المئوية | التكرار | الفئة |
|----------------|---------|--------------|
| 17.7% | 17 | 30 سنة فأقل |
| 18.8% | 18 | 35-31 سنة |
| 18.8% | 18 | 40-36 سنة |
| 19.8% | 19 | 45 - 41 سنة |
| 25% | 24 | 46 سنة فأكثر |
| 100 | 96 | المجموع |

يشير الجدول السابق رقم (4 - 1) إلى أن النسبة الأكبر من المديرين العاملين في الإدارات العليا والوسطى في شركة نفط الكويت، في مجتمع الدراسة تزيد أعمارهم عن 46 سنة فأكثر إذ بلغت نسبتهم (25%)، ثم الفئة التكرارية (41 - 45 سنة) وشكلت ما نسبته 19.8% لكل فئة، ثم جاءت الفئتين (31-35 سنة) و (36-40 سنة) ونسبة 18.8% لكل فئة، وأخيراً جاءت الفئة 30 سنة فأقل ونسبة (17.7%).

ثالثا: عدد سنوات الخبرة

جدول رقم (4 - 3)

عينة الدراسة موزعة حسب عدد سنوات الخبرة

| النسبة المئوية | التكرار | الفئة |
|----------------|-----------|----------------|
| 16.8% | 16 | 5 سنوات فأقل |
| 15.4% | 15 | 6-10 سنوات |
| 20.0% | 19 | 11-15 سنة |
| 47.8% | 46 | 16 سنة فأكثر |
| 100 | 96 | المجموع |

إن خبرة النسبة الأعلى من المستجيبين في عينة الدراسة يتركزون في الفئة التكرارية (أكثر من 16 سنة)، وشكلوا ما نسبته 47.8% من إجمالي عينة الدراسة، ثم الفئة التكرارية (11 سنة- 15 سنة) وشكلوا ما نسبته 20.2%، ويفسر هذا التوزيع للعينة أن المديرين من عينة الدراسة يتمتعون بخبرة كافية للقيام بالأعمال الموكولة إليهم. كما إن ارتفاع نسبة المديرين الذين تزيد سنوات خبرتهم عن 16 سنة دليل على ارتفاع خبرتهم العملية، ذلك أن الشركات النفطية تتبنى استراتيجيات من أجل الاحتفاظ بالموارد البشرية التي تمتلك خبرات طويلة في مجال عملها والذي يضمن الاستقرار في عمل هذه الشركات وفي سياستها الداخلية والخارجية أيضا.

رابعاً: المؤهل العلمي

جدول رقم (4 - 4)

عينة الدراسة موزعة حسب المؤهل العلمي

| النسبة المئوية | التكرار | الفئة |
|----------------|-----------|----------------|
| 19.8% | 19 | دبلوم متوسط |
| 69.8% | 67 | بكالوريوس |
| 7.3% | 7 | ماجستير |
| 3.1% | 3 | دكتوراه |
| 100 | 96 | المجموع |

يتبين من خلال الجدول السابق رقم (4-4) إن معظم المديرين العاملين في الإدارات العليا والوسطى في شركة نفط الكويت، من حملة درجة البكالوريوس إذ بلغت نسبتهم (69.8%) من المجتمع، وهي النسبة الأكبر بين مستويات التحصيل العلمي الأخرى، وقد تلاها في المرتبة الثانية نسبة الحاصلين على شهادة الدبلوم المتوسط وبنسبة (19.8%)، أما حملة شهادة الماجستير فقد شكلت نسبتهم (7.3%)، وحملة الدكتوراه شكلوا ما نسبته (3.1%) في المائة من إجمالي حجم العينة المبحوثة، وهذا يفسر بأن توجهات المجتمع الكويتي إلى التعليم أصبحت مطلباً أساسياً للانخراط في سوق العمل، بالرغم من قلة حملة الشهادات العليا مما يستدعي إعادة النظر في آلية تأهيل مناسبة لزيادة مستوى التأهيل العلمي لهذا المجتمع.

خامساً: الوظيفة الحالية أو المستوى الإداري

الجدول رقم (4-5)

توزيع العينة حسب الوظيفة الحالية أو المستوى الإداري

| النسبة المئوية | التكرار | الفئة |
|----------------|-----------|--------------------|
| 16.7% | 16 | نائب العضو المنتدب |
| 17.7% | 17 | مدير مجموعة |
| 39.6% | 38 | رئيس فريق |
| 26% | 25 | رئيس قسم |
| 100 | 96 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول السابق رقم (4-5) إن النسبة الأكبر من مجتمع الدراسة هم ممن مساهم الوظيفي أو مستواهم الإداري رئيس فريق وبلغت النسبة (39.6%) ثم يليهم رئيس قسم وبنسبة بلغت (26%)، ثم يليهم مدير مجموعة وبنسبة بلغت (17.7%)، ثم يليهم نائب العضو المنتدب وبنسبة بلغت (16.7%).

2-4 التحليل الوصفي لمجالات الاستبانة

جدول (4-6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتوجه الابداعي وإستراتيجية التدريب

| ت | المجال | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | ترتيب الفقرة | مستوى الأهمية |
|---|---------------------------------------|-----------------|-------------------|--------------|---------------|
| 1 | اساليب البحث والتطوير | 3.83 | 0.76 | 1 | مرتفع |
| 2 | توفير قاعدة بيانات | 3.75 | 0.80 | 2 | مرتفع |
| 3 | دعم والتزام الإدارة العليا | 3.73 | 0.80 | 4 | مرتفع |
| 4 | تنوع البرامج التدريبية | 3.74 | 0.78 | 3 | مرتفع |
| | المجموع الإجمالي للدرجة الكلية | 3.76 | 0.825 | | مرتفع |

يشير الجدول (4-6) إلى أن مستوى التوجه الابداعي وإستراتيجية التدريب جاء بالمستوى المرتفع، فقد تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين 3.83 - 3.73 وجاء متغير أساليب البحث والتطوير بالمستوى المرتفع وبمتوسط حسابي بلغ 3.83 وانحراف معياري 0.76 ثم جاء دور متغير توفير قاعدة بيانات بالمستوى المرتفع وبمتوسط حسابي بلغ 3.75 وانحراف معياري 0.80، ثم جاء متغير تنوع البرامج التدريبية بالمستوى المرتفع وبمتوسط حسابي بلغ 3.78 وانحراف معياري 0.78، وأخيرا جاء متغير دعم والتزام الإدارة العليا بالمستوى المرتفع أيضا وبمتوسط حسابي بلغ 3.73 وانحراف معياري 0.80.

وتشير النتيجة العامة إلى وجود مستوى مرتفع لأثر التوجه الابداعي وإستراتيجية التدريب على أداء العاملين في شركة نفط الكويت، من وجهة نظر المديرين العاملين في الإدارات العليا والوسطى (نائب العضو المنتدب، مدير مجموعة، رئيس فريق، رئيس قسم)

في شركة نفط الكويت، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام 3.76، في حين بلغ الانحراف المعياري العام 0.828، كذلك تمت دراسة هذه المتغيرات بشكل مفصل وكل على حده وبصورة مفصلة وهي على النحو الآتي:

1-2-4 اساليب البحث والتطوير

وهي تتعلق بالوسائل والأدوات التي تستخدمها شركة نفط الكويت ضمن توجهاتها الرامية إلى تطوير منتجاتها النفطية، والجدول (4-7) يبين أثر أساليب البحث والتطوير على تطوير أداء العاملين في شركة نفط الكويت، من وجهة نظر المديرين العاملين في الإدارات العليا والوسطى (نائب العضو المنتدب، مدير مجموعة، رئيس فريق، رئيس قسم) في شركة نفط الكويت، ومتوسطاتها الحسابية وانحرافات المعيارية.

جدول (4-7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير (أساليب البحث والتطوير)

| ت | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | ترتيب الفقرة | مستوى الأهمية |
|----|--|-----------------|-------------------|--------------|---------------|
| 1 | تقوم الشركة بالبحث عن تطوير المنتجات أو الخدمات الجديدة بما يحقق فوائد كبيرة | 3.94 | .85 | 2 | مرتفع |
| 2 | تقوم الشركة بعمليات بحثية فيها نوع من الاصاله | 3.96 | .87 | 1 | مرتفع |
| 3 | تقوم الشركة بعمليات إنتاجية جديدة | 3.63 | .83 | 13 | متوسط |
| 4 | تقوم الشركة بعمليات تسويقية فعالة وكفاءة | 3.87 | .89 | 4 | مرتفع |
| 5 | تقوم الشركة بتوفير الموارد البشرية المؤهلة والمدربة لإجراء عملية التحديث والتطوير | 3.72 | .83 | 10 | مرتفع |
| 6 | تقوم الشركة بتوفير الموارد المادية والمالية لإجراء عملية التحديث والتطوير | 3.90 | .81 | 3 | مرتفع |
| 7 | تستخدم الشركة أساليب جديدة أو إدخال تطورات جديدة على المنتج | 3.86 | .86 | 5 | مرتفع |
| 8 | تقوم الشركة بتطوير وتعديل أساليب وإجراءات وطرق العمل بما يتوافق مع المتطلبات البيئية | 3.65 | .72 | 8 | متوسط |
| 9 | تقوم الشركة بإجراء التغييرات في التقنيات التي تستخدمها الشركة | 3.64 | .87 | 12 | متوسط |
| 10 | تقوم الشركة بإجراء التغييرات في تصميم أعمال وعمليات الشركة | 3.74 | .84 | 9 | مرتفع |
| 11 | تقوم الشركة بإجراء التغييرات في سياسات واستراتيجيات الشركة | 3.85 | .83 | 6 | مرتفع |
| 12 | تقوم الشركة بإجراء التغييرات في الهيكل التنظيمي | 3.70 | .89 | 7 | مرتفع |
| 13 | تقوم الشركة باستخدام أساليب بحث وتطوير بالعمل تساعد على حل المشاكل التي تواجهها الشركة | 3.65 | .85 | 11 | متوسط |
| | الدرجة الكلية | 3.83 | 0.86 | | مرتفع |

يشير الجدول (4-7) إلى أن أثر أساليب البحث والتطوير على تطوير أداء العاملين في شركة نفط الكويت تراوح بين المستوى المرتفع والمستوى المتوسط، فقد تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين 3.96 - 3.65 وجاءت تسع عبارات بالمستوى المرتفع من الأثر. في حين جاء أثر اربع فقرات بمستوى متوسط.

وتشير النتيجة العامة إلى وجود مستوى مرتفع من أثر أساليب البحث والتطوير على تطوير أداء العاملين في شركة نفط الكويت، من وجهة نظر المديرين العاملين في الإدارات العليا والوسطى (نائب العضو المنتدب، مدير مجموعة، رئيس فريق، رئيس قسم) في شركة نفط الكويت، إذ بلغ المتوسط الحسابي للمجموع العام (3.83) أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.86).

4-2-2 توفير قاعدة بيانات

وهي تتعلق بالبيانات والمعلومات والملفات ذات العلاقة المتبادلة والمخزنة على وسائط الخزن، وتحتفظ بها الشركة وتتضمن وصفاً لكل عملياتها وأنشطتها، والمعاملات التي قامت بتنفيذها، سواء داخل الشركة أم خارجها، وهذه القواعد توفر البيانات المشتركة والمعلومات المطلوبة للعمليات، وتتيح للشركة قدرات الإبلاغ (Reporting)، وقدرات طرح الأسئلة وتلقي الإجابة، وإمكانية المشاركة في البيانات من قبل العمليات المختلفة والتي تسعى الشركة توفيرها ضمن توجهاتها الإبداعية، والجدول (4-8) يبين أثر توفير قاعدة بيانات على تطوير أداء العاملين في شركة نفط الكويت، من وجهة نظر المديرين العاملين في الإدارات العليا والوسطى (نائب العضو المنتدب، مدير مجموعة، رئيس فريق، رئيس قسم) في شركة نفط الكويت، ومتوسطاتها الحسابية وانحرافات المعيارية.

جدول (4-8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير (توفير قاعدة بيانات)

| ت | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | ترتيب الفقرة | مستوى الأهمية |
|----|--|-----------------|-------------------|--------------|---------------|
| 14 | تقوم الشركة بالاحتفاظ بالبيانات والمعلومات والملفات ذات العلاقة المتبادلة والمخزنة على وسائط التخزين | 3.60 | .78 | 7 | متوسط |
| 15 | تقوم الشركة بوصف عمليات الشركة وأنشطتها على وسائط التخزين | 3.65 | .75 | 9 | متوسط |
| 16 | تقوم الشركة بالاحتفاظ بالمعاملات التي قامت الشركة بتنفيذها على وسائط الخزن | 3.66 | .79 | 6 | متوسط |
| 17 | توفر البيانات المشتركة والمعلومات المطلوبة للعمليات وحسب المستويات الادارية | 3.79 | .82 | 3 | مرتفع |
| 18 | توافر امكانيات وقدرات الاحتفاظ بالبيانات والمعلومات على وسائط الخزن في الشركة | 3.62 | .76 | 11 | متوسط |
| 19 | توافر امكانيات وقدرات طرح الأسئلة وتلقي الإجابة على وسائط الخزن في الشركة | 3.66 | .75 | 8 | متوسط |
| 20 | إمكانية المشاركة في البيانات من قبل العمليات المختلفة التي تسعى الشركة لتوفيرها ضمن توجهاتها الابداعية | 3.88 | .86 | 1 | مرتفع |
| 21 | التغييرات في التكنولوجيا المستخدمة في الانتاج وإدخال الحاسوب في العمل | 3.85 | .85 | 2 | مرتفع |
| 22 | قيام الشركة بتصميم وحدات متخصصة للقيام بالنشاطات المتخصصة | 3.64 | .77 | 10 | متوسط |
| 23 | القدرة على استخدام أشكال تنظيمية مرنة | 3.78 | .82 | 4 | مرتفع |
| 24 | تبني الأفكار والأساليب الجديدة ومحاولة تطبيقها في العمل | 3.77 | .85 | 5 | مرتفع |
| | الدرجة الكلية | 3.75 | 0.90 | | مرتفع |

يشير الجدول (4-8) إلى أثر توفير قاعدة بيانات على تطوير أداء العاملين في شركة نفط الكويت، إذ تراوح بين المستوى المرتفع والمستوى المتوسط، فقد تراوحت متوسطاته الحسابية ما بين 3.88 - 3.62 وجاءت 5 فقرات بالمستوى المرتفع من الأثر. في حين جاء أثر ست فقرات بمستوى متوسط.

وتشير النتيجة العامة إلى وجود مستوى مرتفع من أثر توفير قاعدة بيانات على تطوير أداء العاملين في شركة نفط الكويت، من وجهة نظر المديرين العاملين في الإدارات العليا والوسطى (نائب العضو المنتدب، مدير مجموعة، رئيس فريق، رئيس قسم) في شركة نفط الكويت، إذ بلغ المتوسط الحسابي 3.75 وبانحراف معياري 0.90.

4-2-3 دعم والتزام الإدارة العليا

وهي تتعلق بدعم الإدارة العليا والتزامها وقناعتها بتبني فلسفة التدريب في كل أنشطة وعمليات وأقسام الشركة، وقدرتها على الإقناع والتأثير في الأفراد حول ضرورة وأهمية التدريب، لكون نجاح الشركات يعتمد على تطبيق إستراتيجية التدريب بشكل كبير، والجدول (4-9) يبين أثر لدعم والتزام الإدارة العليا على تطوير أداء العاملين في شركة نفط الكويت، من وجهة نظر المديرين العاملين في الإدارات العليا والوسطى (نائب العضو المنتدب، مدير مجموعة، رئيس فريق، رئيس قسم) في شركة نفط الكويت، ومتوسطاتها الحسابية وانحرافات المعيارية.

جدول (4-9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير (دعم والتزام الإدارة العليا)

| ت | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | ترتيب الفقرة | مستوى الأهمية |
|----|---|-----------------|-------------------|--------------|---------------|
| 25 | القدرة على تصميم وتنفيذ الممارسات والسياسات المتعلقة بتدريب الموارد البشرية المتجانسة داخلياً | 3.62 | .71 | 7 | متوسط |
| 26 | توفر الشركة رأس مال بشري يسهم في تحقيق أهداف الشركة الإستراتيجية | 3.60 | .72 | 9 | متوسط |
| 27 | دعم الإدارة العليا والتزامها وقناعتها بتبني فلسفة التدريب في كل أنشطة وعمليات وأقسام الشركة | 3.64 | .77 | 5 | متوسط |
| 28 | ادارة الشركة قادرة على تطبيق إستراتيجية التدريب الموضوعة | 3.63 | .71 | 6 | متوسط |
| 29 | ادارة الشركة قادرة على التحفيز والتأثير في الأفراد حول ضرورة وأهمية التدريب | 3.94 | .78 | 1 | مرتفع |
| 30 | سعي الإدارة العليا إلى إيجاد الطرق وأساليب العمل التي تؤدي إلى تنفيذ الأعمال بشكل أفضل | 3.60 | .74 | 8 | متوسط |
| 31 | الإدارة العليا لديها القناعة بتبني افكار جديدة حول الانشطة التدريبية | 3.90 | .76 | 3 | مرتفع |
| 32 | سعي الإدارة العليا إلى التحسين المستمر في العمل | 3.59 | .72 | 10 | متوسط |
| 33 | التدريب من ضمن أولويات الإدارة العليا في الشركة | 3.92 | .72 | 2 | مرتفع |
| 34 | تلتزم الإدارة العليا بفلسفة التدريب في كل أنشطة وعمليات وأقسام الشركة | 3.88 | .77 | 4 | مرتفع |
| 35 | الإدارة العليا قادرة على الإقناع والتأثير في الأفراد حول ضرورة وأهمية التدريب | 3.57 | .72 | 11 | متوسط |
| | <u>الدرجة الكلية</u> | 3.73 | 0.742 | | مرتفع |

يشير الجدول (4-9) إلى أثر دعم والتزام الإدارة العليا على تطوير اداء العاملين في شركة نفط الكويت، إذ تراوح بين المستوى المرتفع والمستوى المتوسط، فقد تراوح متوسطاته الحسابية ما بين 3.94- 3.57 وجاءت اربع فقرات بالمستوى المرتفع من الأثر. في حين جاء أثر سبع فقرات بمستوى متوسط.

وتشير النتيجة العامة إلى وجود مستوى مرتفع من أثر دعم والتزام الإدارة العليا على تطوير اداء العاملين في شركة نفط الكويت، من وجهة نظر المديرين العاملين في الإدارات العليا والوسطى (نائب العضو المنتدب، مدير مجموعة، رئيس فريق، رئيس قسم) في شركة نفط الكويت، إذ بلغ المتوسط الحسابي 3.74 والانحراف المعياري (0.742).

4-2-4 تنوع البرامج التدريبية

وهي تتعلق بنشاطات الشركة المخطط لها والمستمرة والهادفة إلى تزويد المتدربين في الشركة لمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها وتغيير سلوكياتها بشكل إيجابي بناء، والجدول (4-10) يبين أثر لتنوع البرامج التدريبية على تطوير اداء العاملين في شركة نفط الكويت، من وجهة نظر المديرين العاملين في الإدارات العليا والوسطى (نائب العضو المنتدب، مدير مجموعة، رئيس فريق، رئيس قسم) في شركة نفط الكويت، ومتوسطاتها الحسابية وانحرافات المعيارية.

جدول (4-10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير (تنوع البرامج التدريبية)

| ت | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | ترتيب الفقرة | مستوى الأهمية |
|----|--|-----------------|-------------------|--------------|---------------|
| 36 | يوجد في الشركة مجموعة من النشاطات التدريبية والهادفة إلى تغيير سلوكيات العاملين بشكل إيجابي بناء | 3.81 | .81 | 5 | مرتفع |
| 37 | تهتم الشركة بتنوع أساليب التدريب التي تقدمها للعاملين لديها | 3.93 | .89 | 2 | مرتفع |
| 38 | يوجد في الشركة البرامج التي تساعد على رفع جودة التدريب المقدم للمستفيدين | 3.90 | .85 | 4 | مرتفع |
| 39 | يوجد في الشركة مجموعة من النشاطات التدريبية في الشركة والمخطط لها | 3.66 | .86 | 6 | متوسط |
| 40 | يوجد في الشركة مجموعة من النشاطات التدريبية والهادفة إلى تزويد المتدربين في الشركة بمعارف جديدة ومهارات متخصصة | 3.91 | .76 | 3 | مرتفع |
| 41 | يوجد في الشركة مجموعة من النشاطات التدريبية المستمرة وعلى مدار العام | 3.59 | .74 | 7 | متوسط |
| 42 | يوجد في الشركة مجموعة من النشاطات التدريبية والهادفة إلى تحسين وتطوير مهارات وقدرات العاملين | 3.95 | .73 | 1 | مرتفع |
| | الدرجة الكلية | 3.75 | 0.79 | | مرتفع |

يشير الجدول (4-10) إلى أثر تنوع البرامج التدريبية على تطوير اداء العاملين في شركة نفط الكويت، إذ تراوح بين المستوى المرتفع والمستوى المتوسط، فقد تراوح متوسطاته الحسابية ما بين 3.95-3.59 وجاءت خمس فقرات بالمستوى المرتفع من الأثر. في حين جاء أثر فقرتين بمستوى متوسط.

وتشير النتيجة العامة إلى وجود مستوى مرتفع من أثر تنوع البرامج التدريبية على تطوير اداء العاملين في شركة نفط الكويت، من وجهة نظر المديرين العاملين في الإدارات العليا والوسطى (نائب العضو المنتدب، مدير مجموعة، رئيس فريق، رئيس قسم) في شركة نفط الكويت، إذ بلغ المتوسط الحسابي 3.75 والانحراف المعياري (0.79).

4-2-5 أداء العاملين

الجدول (4-11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير التابع: أداء العاملين

| ت | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | ترتيب الفقرة | مستوى الأهمية |
|----|---|-----------------|-------------------|--------------|---------------|
| 43 | يتحمل العاملون ضغوط العمل ويحافظون على مستويات الاداء المطلوبة | 3.65 | 0.851 | 10 | متوسط |
| 44 | يحرص العاملون على التعامل بلباقة مع متلقي الخدمة والتخلي بالصبر وحسن المعاملة بدون محاباة أو تحيز | 3.64 | 0.841 | 12 | متوسط |
| 45 | يهتم العاملون بالحفاظ على علاقات انسانية مع العملاء في تسيير العمل | 3.71 | 0.987 | 7 | مرتفع |
| 46 | يحرص العاملون على استخدام الامكانيات والموارد المتاحة في العمل بكفاءة وفاعلية | 3.72 | 0.939 | 6 | مرتفع |
| 47 | يحاول العاملون تطوير قدراتهم على التخطيط السليم لتحقيق الإنتاجية العالية | 3.63 | 0.871 | 13 | متوسط |
| 48 | يتمكن العاملون من انجاز اعلى مستوى من حجم العمل المطلوب | 3.77 | 0.951 | 3 | مرتفع |
| 49 | يعمل العاملون على تطوير مستوى أدائهم في الشركة | 3.63 | 0.861 | 13 | متوسط |
| 50 | يحرص العاملون على وضع أهداف واضحة قابلة للتنفيذ ضمن الزمن المحدد | 3.61 | 0.867 | 15 | متوسط |
| 51 | يحاول العاملون تنمية وتطوير أفكارهم ومهاراتهم في العمل | 3.62 | 0.851 | 14 | متوسط |
| 52 | يحرص العاملون على انجاز جميع المهام المطلوبة | 3.73 | 0.791 | 5 | مرتفع |
| 53 | يحرص العاملون على الجدية في العمل واستخدام الوقت في عمل منتج | 3.84 | 0.967 | 2 | مرتفع |
| 54 | يحرص العاملون على اكتساب مهارات جديدة في العمل | 3.76 | 0.745 | 4 | مرتفع |
| 55 | يحرص العاملون على مراجعة المعاملات بدقة للتأكد من عدم وجود اخطاء فيها | 3.65 | 0.841 | 10 | متوسط |
| 56 | يتقيد العاملون بالقوانين والأنظمة والتعليمات المحددة لانجاز العمل | 3.67 | 0.873 | 8 | متوسط |
| 57 | يقدم العاملون الاقتراحات الهادفة إلى تطوير انجاز العمل بدقة | 3.66 | 0.829 | 9 | متوسطة |
| 58 | يحرص العاملون على فهم مشاكل العملاء لتقديم الحلول المناسبة لهم | 3.93 | 0.736 | 1 | مرتفع |
| | المجموع | 3.7324 | 0.9582 6 | | متوسطة |

يتبين من خلال الجدول السابق (4-11) أن المتوسطات الحسابية للمتغير التابع أداء العاملين تراوحت ما بين (3.93-3.61) وأن العبارة رقم (58) التي تنص على أن " يحرص العاملون على فهم مشاكل العملاء لتقديم الحلول المناسبة لهم " هي الأعلى بين متوسطات الإجابات، في حين أن العبارة رقم (50) التي تنص على أن " يحرص العاملون على وضع أهداف واضحة قابلة للتنفيذ ضمن الزمن المحدد " كانت الأقل بين متوسطات الإجابات، ويلاحظ بشكل عام أن جميع المتوسطات الحسابية التي تم التوصل إليها كانت أعلى من درجة الموافقة وهو (3) وهذا يشير إلى أن استجابات عينة الدراسة كانت إيجابية على جميع العبارات، ومن خلال معرفة المتوسط الحسابي لجميع العبارات التي خصصت لاختبار هذه الفرضية التي بلغت (3.7324).

3-4 نتائج اختبار فرضيات الدراسة

قبل البدء في تطبيق اختبار فرضيات الدراسة، فقد تم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي (Normality) وذلك بهدف التأكد من اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) باستخدام اختبار (One Sample Kolmogorov test)، والجدول الاتي يبين النتائج التي تم التوصل اليها:

جدول رقم (4 - 12)

إختبار (One Sample Kolmogorov-Smirnov test)

للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع

| المتغير | قيمة إختبار (One Sample Kolmogorov-Smirnov test) | الدلالة الإحصائية |
|-------------------|---|-------------------|
| المتغيرات المستقل | 1.121 | 0.791 |
| المتغير التابع | 0.229 | 0.493 |

يتبين من الجدول رقم (4 - 12) أن قيمة الدلالة الإحصائية لاختبار (One test Sample Kolmogorov-Smirnov) للمتغيرات المستقلة (التوجه الابداعي وإستراتيجية التدريب) بلغت (0.791) وللمتغير (أداء العاملين) بلغت (0.493) وهما أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية، مما يدل على أن كلا المتغيرين يتبعان التوزيع الطبيعي. واستناداً لنظرية النزعة المركزية والتي تنص على إذا كان حجم العينة أكبر من (30) وله وسط حسابي (μ) وتباين (σ^2)، فإن توزيع المعاينة للوسط الحسابي تقترب من التوزيع الطبيعي (الهيئي، 2004، ص 223).

4-3-1 اختبار الفرضية الاولى:

وتتص هذه الفرضية على أنه: لا يوجد علاقة ارتباطية بين عناصر التوجه الابداعي (اساليب البحث والتطوير، توفير قاعدة بيانات) وبين عناصر استراتيجية التدريب (دعم والتزام الإدارة العليا، تنوع البرامج التدريبية) على تطوير اداء العاملين في شركة نفط الكويت.

فيما يلي عرضٌ للنتائج التي توضح العلاقة الارتباطية بين عناصر التوجه الابداعي (اساليب البحث والتطوير، توفير قاعدة بيانات) وبين عناصر استراتيجية التدريب (دعم والتزام الإدارة العليا، تنوع البرامج التدريبية) على تطوير اداء العاملين في شركة نفط الكويت.

ويوضح الجدول رقم (4-13) نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون Pearson

Correlation Coefficient بين عناصر التوجه الابداعي وعناصر استراتيجية التدريب، إذ تظهر النتائج أن قيمة معامل الارتباط (r) بلغت 82.6%، وتعد هذه العلاقة قوية وذات اتجاه طردي، وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05. وبناءً على النتيجة السابقة ترفض الفرضية العدمية (H_0)، وتقبل الفرضية البديلة (H_a) بأنه يوجد علاقة ارتباطية بين عناصر التوجه الابداعي (اساليب البحث والتطوير، توفير قاعدة بيانات) وبين عناصر استراتيجية التدريب (دعم والتزام الإدارة العليا، تنوع البرامج التدريبية) على تطوير اداء العاملين في شركة نفط الكويت. وما يؤيد نتيجة هذه الفرضية أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على جميع الفقرات من (1-58) والمتعلقة بقياس العلاقة بين عناصر التوجه الابداعي وعناصر استراتيجية التدريب كانت أعلى من أداة القياس (3).

جدول (4-13)

مصفوفة معامل ارتباط بيرسون بين عناصر التوجه الابداعي وعناصر استراتيجية التدريب

| المتغير | عناصر استراتيجية التدريب | دعم والتزام الإدارة العليا | تنوع البرامج التدريبية |
|-------------------------|--------------------------|----------------------------|------------------------|
| عناصر التوجه الابداعي | 0.826 | 0.782 | 0.641 |
| 1 اساليب البحث والتطوير | 0.638 | 0.588 | 0.485 |
| 2 توفير قاعدة بيانات | 0.625 | 0.598 | 0.485 |

مستوى الدلالة المعنوية ≥ 0.05 .

4-3-2 اختبار الفرضية الثانية:

وتتص هذه الفرضية على انه: " لا يوجد أثر لعناصر التوجه الابداعي المتمثلة بـ (اساليب

البحث والتطوير، توفير قاعدة بيانات) على تطوير اداء العاملين في شركة نفط الكويت.

الجدول (4-14)

نتائج اختبار الانحدار المتعدد Multiple Regression لتأثير عناصر التوجه الابداعي

على تطوير اداء العاملين في شركة نفط الكويت.

| القرار الإحصائي | F الجدولية | F المحسوبة | R ² | Sig. | المتغير المستقل |
|---------------------|------------|------------|----------------|------|-----------------------|
| رفض الفرضية العدمية | 3.84 | 7.65 | .659 | .000 | عناصر التوجه الابداعي |

يتضح من البيانات الواردة في الجدول السابق (4-14) أن قيمة F المحسوبة هي

(7.65) فيما بلغت قيمتها الجدولية (3.84)، وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار

هذه الفرضية، يتبين أن القيمة المحسوبة اكبر من القيمة الجدولية، لذلك فإنه يتم رفض

الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تتص على انه " يوجد أثر لعناصر التوجه

الابداعي المتمثلة بـ (اساليب البحث والتطوير، توفير قاعدة بيانات) على تطوير اداء العاملين في شركة نفط الكويت، وذلك من وجهة نظر المديرين العاملين في الإدارات العليا والوسطى (نائب العضو المنتدب، مدير مجموعة، رئيس فريق، رئيس قسم) في شركة نفط الكويت، وهذا ما تؤكد قيمة الدلالة (Sig.) البالغة صفرًا ، حيث إنها أقل من 5%، كما تشير النتائج إلى ان معامل التحديد R^2 وان التباين في عناصر التوجه الابداعي يفسر ما نسبته (659.6) من التباين في اداء العاملين. أي أن ما قيمة (659.6) من التغيرات في مستوى اداء العاملين ناتج عن التغير في عناصر التوجه الابداعي.

وللتحقق من أثر عناصر التوجه الابداعي على تطوير اداء العاملين في شركة نفط الكويت كل على حدة تم استخدام تحليل الانحدار البسيط Simple Regression لاختبار كل فرضية فرعية على حدة، وكانت النتائج على النحو الاتي:

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

وتنص هذه الفرضية على أنه: لا يوجد أثر لأساليب البحث والتطوير على تطوير اداء العاملين في شركة نفط الكويت.

الجدول (4- 15)

نتائج اختبار الانحدار البسيط Simple Regression لتأثير أساليب البحث والتطوير على تطوير اداء العاملين في شركة نفط الكويت

| المتغير المستقل | Sig. | R^2 | T المحسوبة | T الجدولية | القرار الإحصائي |
|-----------------------|------|-------|------------|------------|---------------------|
| أساليب البحث والتطوير | .000 | .417 | 6.87 | 1.648 | رفض الفرضية العدمية |

يتضح من البيانات الواردة في الجدول السابق (4- 15) أن قيمة T المحسوبة هي (6.87) فيما بلغت قيمتها الجدولية (1.648)، وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية، يتبين أن القيمة المحسوبة اكبر من القيمة الجدولية، لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على " أن هناك أثر لأساليب البحث والتطوير على تطوير اداء العاملين في شركة نفط الكويت"، فيما بلغت قيمة الدلالة (Sig.) صفراً وهي أقل من 5%. أما معامل التحديد R^2 يفسر ما نسبته (417.4) من التباين في المتغير التابع. أي أن ما قيمة (417.4) من التغيرات في مستوى تطوير اداء العاملين ناتج عن التغير في مستوى أساليب البحث والتطوير.

ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

وتنص هذه الفرضية على أنه: لا يوجد أثر لتوفير قاعدة بيانات على تطوير اداء العاملين في شركة نفط الكويت.

الجدول (4- 16)

نتائج اختبار الانحدار البسيط Simple Regression لتأثير توفير قاعدة بيانات على

تطوير اداء العاملين في شركة نفط الكويت

| المتغير المستقل | Sig. | R^2 | T المحسوبة | T الجدولية | القرار الإحصائي |
|--------------------|------|-------|------------|------------|---------------------|
| توفير قاعدة بيانات | .000 | .449 | 7.27 | 1.648 | رفض الفرضية العدمية |

أظهرت النتائج الواردة في الجدول رقم (4-16) أن قيمة T المحسوبة هي (7.27) فيما بلغت قيمتها الجدولية (1.648)، وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية، يتبين أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على " أن هناك أثر لتوفير قاعدة بيانات على تطوير اداء العاملين في شركة نفط الكويت"، فيما بلغت قيمة الدلالة (Sig.) صفراً وهي أقل من 5%. أما معامل التحديد R^2 يفسر ما نسبته (0.449) من التباين في المتغير التابع. أي أن ما قيمة (0.449) من التغيرات في مستوى تطوير اداء العاملين ناتج عن التغير في توفير قاعدة بيانات.

4-3-3 اختبار الفرضية الثالثة:

وتنص هذه الفرضية على انه: " لا يوجد أثر لعناصر استراتيجية التدريب المتمثلة بـ (دعم والتزام الإدارة العليا، تنوع البرامج التدريبية) على تطوير اداء العاملين في شركة نفط الكويت.

الجدول (4-17)

نتائج اختبار الانحدار المتعدد Multiple Regression لتأثير عناصر استراتيجية التدريب على تطوير اداء العاملين في شركة نفط الكويت.

| المتغير المستقل | Sig. | R^2 | F المحسوبة | F الجدولية | القرار الإحصائي |
|--------------------------|------|-------|------------|------------|---------------------|
| عناصر استراتيجية التدريب | .000 | .615 | 6.98 | 3.84 | رفض الفرضية العدمية |

يتضح من البيانات الواردة في الجدول السابق (4- 17) أن قيمة F المحسوبة هي (6.98) فيما بلغت قيمتها الجدولية (3.84)، وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية، يتبين أن القيمة المحسوبة اكبر من القيمة الجدولية، لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه " يوجد أثر لعناصر استراتيجية التدريب المتمثلة بـ (دعم والتزام الإدارة العليا، تنوع البرامج التدريبية) على تطوير اداء العاملين في شركة نفط الكويت، وذلك من وجهة نظر المديرين العاملين في الإدارات العليا والوسطى (نائب العضو المنتدب، مدير مجموعة، رئيس فريق، رئيس قسم) في شركة نفط الكويت،" وهذا ما تؤكد قيمة الدلالة (Sig.) البالغة صفرًا ، حيث إنها أقل من 5%، كما تشير النتائج إلى ان معامل التحديد R^2 وان التباين في عناصر استراتيجية التدريب يفسر ما نسبته (615.) من التباين في اداء العاملين. أي أن ما قيمة (615.) من التغيرات في مستوى اداء العاملين ناتج عن التغير في عناصر استراتيجية التدريب.

وللتحقق من أثر عناصر استراتيجية التدريب على تطوير اداء العاملين في شركة نفط الكويت كل على حدة فقد تم استخدام تحليل الانحدار البسيط Simple Regression لاختبار كل فرضية فرعية على حدة، وكانت النتائج على النحو الاتي:

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

وتنص هذه الفرضية على أنه: لا يوجد أثر لدعم والتزام الإدارة العليا على تطوير أداء العاملين في شركة نفط الكويت.

الجدول (4- 18)

نتائج اختبار الانحدار البسيط Simple Regression لتأثير دعم والتزام الإدارة العليا على تطوير أداء العاملين في شركة نفط الكويت

| المتغير المستقل | Sig. | R ² | T المحسوبة | T الجدولية | القرار الإحصائي |
|----------------------------|------|----------------|------------|------------|---------------------|
| دعم والتزام الإدارة العليا | .000 | .476 | 3.90 | 1.648 | رفض الفرضية العدمية |

يتضح من البيانات الواردة في الجدول السابق (4- 18) أن قيمة T المحسوبة هي (3.90) فيما بلغت قيمتها الجدولية (1.648)، وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية، يتبين أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على " أن هناك يوجد أثر لدعم والتزام الإدارة العليا على تطوير أداء العاملين في شركة نفط الكويت"، فيما بلغت قيمة الدلالة (Sig.) صفراً وهي أقل من 5%. أما معامل التحديد R² يفسر ما نسبته (476). من التباين في المتغير التابع. أي أن ما قيمة (476). من التغيرات في مستوى تطوير أداء العاملين ناتج عن التغير في مستوى دعم والتزام الإدارة العليا.

ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

وتنص هذه الفرضية على أنه: لا يوجد أثر لتنوع البرامج التدريبية على تطوير أداء العاملين في شركة نفط الكويت.

الجدول (4- 19)

نتائج اختبار الانحدار البسيط Simple Regression لتأثير تنوع البرامج التدريبية على تطوير أداء العاملين في شركة نفط الكويت

| المتغير المستقل | Sig. | R ² | T المحسوبة | T الجدولية | القرار الإحصائي |
|------------------------|------|----------------|------------|------------|---------------------|
| تنوع البرامج التدريبية | .000 | .482 | 4.01 | 1.648 | رفض الفرضية العدمية |

أظهرت النتائج الواردة في الجدول رقم (4-19) أن قيمة T المحسوبة هي (4.01) فيما بلغت قيمتها الجدولية (1.648)، وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية، يتبين أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على " أن هناك أثر لتنوع البرامج التدريبية على تطوير أداء العاملين في شركة نفط الكويت"، فيما بلغت قيمة الدلالة (Sig.) صفراً وهي أقل من 5%. أما معامل التحديد R² يفسر ما نسبته (482). من التباين في المتغير التابع. أي أن ما قيمة (482) من التغيرات في مستوى تطوير أداء العاملين ناتج عن التغير في تنوع البرامج التدريبية.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

1-5 النتائج

2-5 التوصيات

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

في ضوء التحليل الذي تم في الفصل الرابع لإجابات عينة الدراسة من المديرين العاملين في الإدارات العليا والوسطى (نائب العضو المنتدب، مدير مجموعة، رئيس فريق، رئيس قسم) في شركة نفط الكويت، فإن هذه الفصل يتناول عرضاً لمجمل النتائج التي توصلت إليها الباحثة، كإجابة عن الأسئلة التي تم طرحها في الفصل الأول من هذه الدراسة التي مثلت مشكلتها والفرضيات التي بنيت عليها، وعلى ضوء هذه النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة الحالية قدمت الباحثة عدداً من التوصيات، ويمكن تلخيص أهم نتائج الدراسة وفق ما تم التوصل إليه من خلال إجابات عينة الدراسة المبحوثة وعلى الفقرات الواردة في الاستبانة بما يلي:

1-5 النتائج

يمكن تلخيص نتائج التحليل واختبار الفرضيات على النحو التالي:

1- أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين عناصر التوجه الابداعي (أساليب البحث والتطوير، توفير قاعدة بيانات) وعناصر استراتيجية التدريب (دعم والتزام الإدارة العليا، تنوع البرامج التدريبية) على تطوير أداء العاملين في شركة نفط الكويت وبمستوى مرتفع. وذلك من وجهة نظر المديرين العاملين في الإدارات العليا والوسطى (نائب العضو المنتدب، مدير مجموعة، رئيس فريق، رئيس قسم) في شركة نفط الكويت. وقد تبين أن مستوى التوجه الابداعي واستراتيجية التدريب جاء بالمستوى المرتفع، وجاء متغير أساليب

البحث والتطوير بالمستوى المرتفع ثم جاء دور متغير توفير قاعدة بيانات ثم جاء متغير تنوع البرامج التدريبية وأخيرا جاء متغير دعم والتزام الإدارة العليا.

2- أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر لعناصر التوجه الابداعي المتمثلة بـ (اساليب البحث والتطوير، توفير قاعدة بيانات) على تطوير اداء العاملين في شركة نفط الكويت، وذلك من وجهة نظر المديرين العاملين في الإدارات العليا والوسطى (نائب العضو المنتدب، مدير مجموعة، رئيس فريق، رئيس قسم) في شركة نفط الكويت، أما فيما يتعلق بأثر عناصر التوجه الابداعي على تطوير اداء العاملين في شركة نفط الكويت، فقد كانت النتائج على النحو الآتي:

أ- وجود أثر لأساليب البحث والتطوير على تطوير اداء العاملين في شركة نفط الكويت وبمستوى مرتفع. كما تبين ان الشركة تقوم بعمليات بحثية فيها نوع من الاصاله، وهي تحرص على القيام بعمليات البحث عن تطوير المنتجات أو الخدمات الجديدة بما يحقق فوائد كبيرة، وتقوم بتوفير الموارد المادية والمالية لإجراء عملية التحديث والتطوير، وهي تقوم ايضا بعمليات تسويقية فعالة وكفوءة، وتستخدم أساليب جديدة أو إدخال تطورات جديدة على المنتج.

ب- وجود أثر توفير قاعدة بيانات على تطوير اداء العاملين في شركة نفط الكويت وبمستوى مرتفع. كما تبين أن هناك إمكانية للمشاركة في البيانات من قبل العمليات المختلفة التي تسعى الشركة لتوفيرها ضمن توجهاتها الابداعية، وأن توفير قاعدة بيانات يسهم في التعامل مع التغييرات في التكنولوجيا المستخدمة في الانتاج وإدخال الحاسوب في العمل، وأن الشركة تحرص على توفير البيانات المشتركة والمعلومات

المطلوبة للعمليات وحسب المستويات الادارية، وهي قادرة على استخدام أشكال تنظيمية مرنة، فضلا عن قدرتها على تبني الأفكار والأساليب الجديدة ومحاولة تطبيقها في العمل.

وترى الباحثة أن الوسائل والأدوات التي تستخدمها شركة نفط الكويت هي ضمن توجهاتها الرامية إلى تطوير منتجاتها النفطية. كما أن احتفاظ الشركة بالبيانات والمعلومات والملفات ذات العلاقة المتبادلة والمخزنة على وسائط الخزن، تتيح للشركة قدرات الإبلاغ وقدرات طرح الأسئلة وتلقي الإجابة، وإمكانية المشاركة في البيانات من قبل العمليات المختلفة والتي تسعى الشركة توفيرها ضمن توجهاتها الابداعية.

2- أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر لعناصر استراتيجية التدريب المتمثلة بـ (دعم والتزام الإدارة العليا، تنوع البرامج التدريبية) على تطوير اداء العاملين في شركة نفط الكويت، وذلك من وجهة نظر المديرين العاملين في الإدارات العليا والوسطى (نائب العضو المنتدب، مدير مجموعة، رئيس فريق، رئيس قسم) في شركة نفط الكويت، أما فيما يتعلق بأثر عناصر استراتيجية التدريب على تطوير اداء العاملين في شركة نفط الكويت، فقد كانت النتائج على النحو الآتي:

أ- وجود أثر لدعم والتزام الإدارة العليا على تطوير اداء العاملين في شركة نفط الكويت وبمستوى مرتفع. كما تبين أن ادارة الشركة قادرة على التحفيز والتأثير في الأفراد حول ضرورة وأهمية التدريب، وان الإدارة العليا تضع التدريب من ضمن أولوياتها ولديها القناعة بتبني افكار جديدة حول الانشطة التدريبية، وهي تلتزم بفلسفة التدريب في كل أنشطة وعمليات وأقسام الشركة

ب- وجود أثر لتنوع البرامج التدريبية على تطوير اداء 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 بتتويج أساليب التدريب التي تقدمها للعاملين لديها، كذلك تبين انه يوجد في الشركة مجموعة من النشاطات التدريبية والهادفة إلى تزويد المتدربين في الشركة بمعارف جديدة ومهارات متخصصة، كما تبين انه يوجد فيها البرامج تساعد على رفع جودة التدريب المقدم للمستفيدين والهادفة إلى تغيير سلوكيات العاملين بشكل إيجابي بناء.

وترى الباحثة أن نجاح الشركات يعتمد على تطبيق إستراتيجية التدريب، وهو يرتبط بدعم الإدارة العليا وتبنيها لفلسفة التدريب في كل الأنشطة والعمليات التي تمارسها الشركة، كما أن ممارسة الشركة لنشاطات مخطط لها تسهم في تزويد المتدربين في الشركة لمعارف معينة وتعمل على تحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتها وتغيير سلوكياتها بشكل إيجابي بناء.

3- أشارت نتائج الدراسة الى اهمية حرص العاملون على فهم مشاكل العملاء لتقديم الحلول المناسبة لهم، كذلك تبين اهمية حرص العاملون على الجدية في العمل واستخدام الوقت في عمل منتج، وان ذلك يمكن العاملون من انجاز اعلى مستوى من حجم العمل المطلوب، اضافة الى أنه تبين أن العاملون يحرصون على اكتساب مهارات جديدة في العمل وعلى انجاز جميع المهام المطلوبة، ويحرصون على استخدام الامكانيات والموارد المتاحة في العمل بكفاءة وفاعلية، هذا فضلا عن اهتمام العاملون بالحفاظ على علاقات انسانية مع العملاء في تسيير العمل.

5-2 التوصيات

توصي الباحثة بما يلي:

- 1- التأكيد على شركة نفط الكويت بضرورة ان تركز أنشطة التدريب على النهج الاستراتيجي والذي يتطلب الأخذ بعين الاعتبار كافة العوامل في البيئة الداخلية والخارجية والاستجابة لهذه المتغيرات، وبناء هذا النشاط بصورة متكاملة وشاملة في ضوء معطيات البيئة المحيطة.
- 2- أن توجد شركة نفط الكويت فريقاً متخصصاً ويتميز بروح المغامرة للبحث عن الأفكار الجديدة والتي قد تبدو مستغربة عند طرحها للمرة الأولى لمتابعة هذه الأفكار للشركة السبق في طرحها بالسوق حيث يمكن تسجيلها كبراءة اختراع للشركة.
- 3- أهمية قيام شركة نفط الكويت بالحد من المعوقات والعقبات التي تواجهها عند تبني استراتيجية فعالة للتدريب، وذلك من خلال نشر الثقافة التنظيمية الداعمة لإستراتيجية التدريب وتوفير المدربين ذوي الكفاءة العالية والتغيير في أنظمتها وقوانينها التي تتعارض مع تبني استراتيجية واضحة وفعالة للتدريب.
- 4- توجيه الاهتمام نحو توفير الإمكانيات المالية والمادية اللازمة للعملية التدريبية، كذلك توفير الموارد البشرية المؤهلة والمدربة لإجراء عملية التحديث والتطوير وضرورة اعتبار التدريب من ضمن الأولويات الاستراتيجية في الشركة.
- 5- أهمية قيام شركة نفط الكويت بتنويع أساليبها التدريبية التي تقدمها للعاملين لديها، لما لهذه الأساليب من أثر في تطوير ادائهم.

6- أن تتبنى شركة نبط الكويت فكرة إبداع استخبارات تسويقية مهمتها متابعة الأفكار الجديدة في كافة المجالات الإنتاجية والإدارية والتسويقية بهدف الاستفادة من هذه الأفكار الإبداعية في تقديم المنتجات الجديدة في تطوير المنتجات الحالية.

7- أن تعمل شركة نبط الكويت على تطوير نظام معلومات متكاملة وتتخصص بالبحث عن الأفكار والتوجهات الإبداعية ومتابعتها وتطويرها للاستفادة منها في مجال التدريب، ومن يكون لديها أفكار كبيرة تتضمن كل ما يصل إليها من آراء أو مقترحات أو أفكار بهدف تجربتها والاستفادة منها في مجالات العمل.

8- التأكيد على أهمية قيام شركة نبط الكويت باستخدام أساليب بحث وتطوير بالعمل تساعد على حل المشاكل التي تواجهها الشركة، وإجراء التغييرات في التقنيات التي تستخدمها.

9- أهمية قيام شركة نبط الكويت بتوفير مزيد من الاهتمام والدعم من قبل الإدارة العليا لتبني استراتيجيات واضحة للتدريب منبثقة من الاستراتيجية العامة للشركة.

10- أهمية قيام شركة نبط الكويت بالاحتفاظ بالبيانات والمعلومات والملفات والمعاملات ذات العلاقة المتبادلة على وسائل التخزين وتصميم وحدات متخصصة للقيام بالنشاطات المتخصصة.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

- إبراهيم، عبد الستار، (2002)، الإبداع قضاياه وتطبيقاته، القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية.
- أبو بكر مصطفى، (2004)، إدارة الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزات التنافسية، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- أبودولة، جمال، وطهماز، رياض، (2004)، واقع عملية الربط والتكامل ما بين استراتيجية الشركة وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية، مجلة أبحاث اليرموك، مجلد 20، العدد 4-أ، 2004، ص 1975.
- أرحيم، سوسن، (2002)، واقع التدريب الإداري في الأردن في القطاعين العام والخاص، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد: الأردن.
- إسماعيل، نور (2005). تقييم أداء الموارد البشرية ومدى المساهمة في رفع أداء المنشآت العامة: نموذج شركات الغزل والنسيج، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة تشرين، دمشق، سوريا.
- أيوب، ناديا، (2000)، العوامل المؤثرة على السلوك الابداعي والابتكاري لدى المديرين في البنوك التجارية السعودية، مجلة الإدارة العامة، مجلد 40، العدد 2، الرياض.
- جروان، فتحي عبد الرحمن، (2002). الإبداع. عمان : دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

- حريم، حسين (2004)، **السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حريم، حسين، (2003)، **إدارة المنظمات منظور كلي**، دار حامد للنشر، عمان، الأردن.
- الحقباني، تركي، (2007)، **التوجه الابداعي**، مكتبة عين شمس، القاهرة.
- حمود، خضير كاظم والخرشة، ياسين كاسب، (2009)، **إدارة الموارد البشرية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- الحياصات، خالد محمد كايد، (2005)، **علاقة كفاءة وفاعلية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان: الأردن.
- الحياصات، خالد محمد (2007). **معايير قياس كفاءة وفاعلية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر المديرين**. مجلة دراسات الجامعة الأردنية، المجلد 34 العلوم الإدارية، العدد 2 تموز.
- الدحيات، جهاد صالح، (2000)، **تقييم فاعلية البرامج التدريبية في مراكز التدريب الخاصة من وجهة نظر المتدربين: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية الأردنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، المفرق: جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.
- رشوان، حسين (2002). **الأسس النفسية والاجتماعية للابتكار**، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- زويلف، مهدي حسن، **إدارة الأفراد في منظور كمي**، مكتبة الأقصى، عمان، 2003.

- السالم، مؤيد، وصالح، عادل، (2002)، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، إربد: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
- الزهراني، رندة، (2002)، الابداع الاداري في ظل البيروقراطية، مجلة عالم الفكر، مجلد 30، العدد 3.
- السامرائي، أحمد هشام، (2010)، أثر استراتيجيات التدريب لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي قطاع الكهرباء في العراق إنموذجاً، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، الأكاديمية العربية في الدنمارك.
- السرور، ناديا، (2002). مقدمة في الإبداع، عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
- السعد، مسلم علاوي وعبد السادة، مزهر، (2003)، العوامل المؤثرة في تنمية الإبداع في الشركة الصناعية، حالة تطبيقية في عينة من الشركة الصناعية العراقية، مجلة افاق اقتصادية، مركز البحوث والتوثيق، دولة الامارات العربية المتحدة، المجلد (24)، العدد(96).
- السويدان، طارق محمد، والعلوني، محمد أكرم، (2004)، مبادئ الإبداع. الرياض: قرطبة للنشر والتوزيع.
- الشربيني، زكريا وصادق، يسريه، (2002). أطفال عند القمة: الموهبة- التفوق العقلي- الإبداع، القاهرة: دار الفكر العربي.
- الشمري، فهد عايض، (2002). المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث. الرياض: شركة نجد التجارية.
- الصادق، هدى، (2005)، تحديد الاحتياجات التدريبية في القطاع الحكومي، المجلة العربية للتدريب، المجلد الثالث، العدد العاشر. ص10-23.

- الصيرفي، محمد، (2003)، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار فنديل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الضمور، فيروز مصلح (2003)، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- الطيطي محمد، (2007). تنمية قدرات التفكير الإبداعي، عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع.
- العامري، صالح مهدي محسن، (2003)، الإبداع التكنولوجي: اطار عام، المؤتمر العلمي السنوي الثاني، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الزيتونة.
- عباس، سهيلة، وعلي، علي، (2011)، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار وائل للنشر والطباعة والتوزيع.
- عبد الكريم، درويش، (2006) ، أصول الإدارة العامة، مكتبة الإنجلو المصرية، القاهرة.
- عبد المحسن، توفيق، (2006)، اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء سته سيجما وبطاقة القياس المتوازن، دار الفكر العربي، مصر.
- عبيدات، محمد، (2010)، تطوير المنتجات الجديدة، دار وائل للنشر، عمان.
- عبيدات، بدر، (2003)، الاحتياجات التدريبية للمديرين والاستراتيجيات التدريبية المفضلة لديهم في القطاع البنكي الأردني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك.
- عساف، عبدالمعطي، (2010)، التدريب وتنمية الموارد البشرية: الأسس والعمليات، عمان: دار زهران.

- العطوي، صالح، (2007). أثر أساليب التدريب على فاعلية البرامج التدريبية في الشركة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني في المملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك: الأردن.
- علي، عبدالوهاب، (2004)، إدارة الأفراد "منهج تحليلي، مكتبة عين شمس، القاهرة.
- العميان، محمود سلمان، (2005)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- العقيلي، عمر، (2006)، إدارة القوى البشرية، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع والطباعة.
- العقيلي، عمر، (2005)، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الكبيسي، صلاح الدين، (2002)، "إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي: دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق.
- الكحلوي، فهد، (2010). أثر بعض وظائف إدارة الموارد البشرية على جودة الخدمة في قطاع الفنادق في دولة الكويت: دراسة تطبيقية لآراء العاملين في فنادق فئة خمس نجوم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- فلاق، محمد، وبن نافلة، قدور، (2011)، أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين: دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية (Orange). مجلة البصائر، مجلة علمية محكمة، المجلد 12، العدد الأول.

- القاسمي، اميمة، (2002)، مفهوم الابداع وتنميته. ورقة عمل مقدمة الى المؤتمر العربي الثالث في القيادة الادارية الابداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية، بيروت، لبنان.
- القطامين أحمد، (2002)، الإدارة الاستراتيجية: حالات ونماذج تطبيقية، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
- محمد، قريشي، (2008)، الابداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية. مجلة علوم انسانية، السنة الخامسة، العدد (37).
- مشرف، عباس، (2008)، إدارة المعرفة وأثرها في تحقيق الإبداع المنظمي، مجلة آداب الكوفة، العدد (1)، (257).
- المشهداني. شيماء عبد اللطيف (2002)، "تحليل العلاقة بين تقانة المعلومات وعملية التدريب وأثرهما في المقدرات الجوهرية: دراسة ميدانية في الشركة العامة للنقل البري"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- المطيري، فيصل غازي، (2012)، بعنوان: أثر التوجه الابداعي على تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط، عمان، الأردن.
- المغربي، عبد الحميد عبدالفتاح، (2005)، إدارة الموارد البشرية لبناء دعائم استراتيجيات القرن الحادي والعشرين، جامعة المنصورة، كلية التجارة.
- نجم، عبود، (2003)، إدارة الابتكار، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.

- نعمه، نغم حسين، (2002)، اثر استثمار رأس المال الفكري على الأداء المنظمي، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، بغداد، العراق.
- الهزايمة، أديب، (2007)، ممارسات أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية في القطاع البنكي الأردني من وجهة نظر مديري إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- الهيتي، خالد عبد الرحيم (2002)، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
- الهيتي، صلاح الدين حسن، (2004)، الأساليب الإحصائية في العلوم الإدارية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.

المراجع باللغة الإنجليزية

- Abdelgadir N. and Abdelhafiz Elbadri, (2010). Training Practices of Poland Banks: An Appraisal and Agenda for Improvement, **Journal of European Industrial Training**, Vol. 25, Issue 2, pp.69-79.
- Appleby, A, and Marvin, S., (2000), Innovation Not Limitation: Human Resource Strategy & the Impact on World Class Status. Total Quality Management, Vol. 11, No. 415, 2000, pp: 554-561.
- Chand, M. And Katou, A. (2007), “The impact of HRM practices on organisational performance in the Indian hotel industry”, **Employee Relations**, Vol. 29, No. 6, 2007, pp. 576-594.
- Daft , Richard , L., (2001) , Organization Theory and Design , 7th ed. , South Westorn College, publishing U.S.A.

- Daniels, Sharon, “Employee Training: A Strategic Approach to Better Return on Investment”, **Journal of Business Strategy**, Vol. 24, Issue 5, 2003, pp.39-42.
- Decenzo , David A. & Robbins, Stephen P. (2006), **Human Resource Management: Concepts and Applications**. 6th edition, New York: Jhon.
- Denis Leonard, Rodney McAdam, (2001), The Strategic Impact and Application of the Business Excellence Model: Implications for Quality Training and Development, *Journal of European Industrial Training*, Vol. 26, Issue 1, pp.4-13.
- Dobni, C Brooke, (2011), “The relationship between innovation orientation and organizational performance”, **International Journal of Innovation and Learning**, Vol. 10, No.3: 226-240.
- Druckes, Peter (2005), “**Innovation : The Agenda for American Business** “, The Institute for Innovation, February.
- Fan, Chia-Ping and Huang, Ip-Shing (1999). Aligning Local Office Management Plan to Global Corporate Strategy. Available <http://www.ifm.eng.cam.ac.uk/cim/imnet/symposium/papes/fan>. Doc.
- Harrison, N & Samson, D, (2002), “**Technology Management: Text and International Cases**”, McGraw Hill, U.S.A.
- Gascó, José L., Llopis, Juan, González, M. Reyes, (2004).“The Use of Information Technology in Training Human Resources: An E-learning Case Study”, **Journal of European Industrial Training**, Vol. 28, Issue 5, pp.370-382.
- Ibara , Hermenia, (2003), Networking Centrality , Power and Innovation Involvement Determinants of Technical and Administrative Roles , **Academy of Management Journal** , Vol , 36 , No , 3.

- Jones, Garth R. & George, Jennifer M. (2004). **Essentials of Contemporary Management** . Boston: McGraw Hill Irwin.
- Kasia Zdunczyk, John Blenkinsopp, Do Organizational Factors Support Creativity and Innovation in Poland Firms? **European Journal of Innovation Management**, Vol. 10, Issue 1, 2007, pp.25-40.
- Kelada, J. N. (2006). **Integrating Reengineering with Total Quality** . Milwaukee, Wisconsin: ASQC Quality Press.
- King, W.R., & Kugler J., (2000) , The Impact of rhetorical strategies on Innovatio Decisious : An Experimental stady “ , omega , Vol.28.
- Kotler , Philip (2000) , “ **marketing management** “ The Millennium Edition . prentice – Hall . Inc., New Jersey .
- Lynch. R. (2000). **Corporate Strategy**, New Jersey: Prentice Hall, USA.
- Maqsood . Tayyab & Walker. Derek & Finegan. Andrew. (2007). **Extending the "knowledge advantage": Creating Learning Chains. Learning Organization**; Mar2007, Vol. 14 Issue 2, p123-141, 19p .
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=ehh&AN=25460935&site=ehost-live>.
- Quince, Thelma & Whittaker, Hugh, (2003), “**Entrepreneurial Orientation and Entrepreneurs Intentions and Objectives**”, ESRC Centre for Business Research, University of Cambridge, Working Paper, No. 271: 1-25.
- Salomo, Sören; Talke, Katrin & Strecker, Nanja, (2008), “Innovation Field Orientation and Its Effect on Innovativeness and Firm Performance”, **Journal of Product Innovation Management**, Vol. 25, No.6: 560–576.

- Sanjar , Mary and Levin , M , (2012) , Using Old Stuff in New Ways: Innovation as A Case Evolutionary Tinkering , **Journal of Policy Analysis And Management** , Vol, 11 , No , 1
- Sezer , C. (2009) “An analysis on relations between implementation of training activities and HRM organization in service businesses: A sample in hotels”, *Procedia Social and Behavioural Sciences* vol.1, 2385–2389.
- Teresa Brannick, Sean de Burca, Brian Fynes, Evelyn Roche, Sean Ennis, (2002). Service Management Practice-Performance Model: A Focus on Training Practices, **Journal of European Industrial Training**, Vol. 26, Issue 8, 2002, pp.394-403.
- Vokic, Nina Poloski & Vidovic, Maja (2007) . HRM as a Significant Factor for Achieving Competitiveness Through People: The case of Croatia. **Working Paper**, Faculty of Economics and Business, University of Zagreb.
- Wickham, Philip A, (2001), “**Strategic Entrepreneurship**”, 2nd Ed., Pearson Education, Harlow, England

الملحق رقم (1)

نموذج الاستبانة

جامعة الشرق الأوسط

كلية الأعمال / قسم إدارة الأعمال

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي المستجيب:

أختي المستجيبة:

تحية احترام وتقدير،،،

استبانة حول موضوع:

أثر التوجه الابداعي وإستراتيجية التدريب على أداء

العاملين في شركة نفط الكويت

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التوجه الابداعي وإستراتيجية التدريب على أداء العاملين في شركة نفط الكويت، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الشرق الأوسط، ولأهمية رأيكم حول موضوع الدراسة، يرجى التكرم بالإجابة على الأسئلة المرفقة علماً بأنه سيتم التعامل مع هذه البيانات بسرية تامة ولإغراض البحث العلمي فقط.

وشكراً لتعاونكم

الباحثة: جواهر عبدالهادي محمد العبيدي

طالبة في برنامج الماجستير في إدارة الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

عمان: الأردن

تلفون: 65858886

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

1- الجنس:

ذكر أنثى

2- العمر:

30 سنة فأقل 31-35 سنة
 36-40 سنة 41 - 45 سنة
 46 سنة فأكثر

3- الخبرة بالسنوات:

5 سنوات فأقل 6-10 سنوات
 11-15 سنة 16 سنة فأكثر

4- المؤهل العلمي:

دبلوم بكالوريوس
 ماجستير دكتوراه

5- الوظيفة الحالية:

نائب العضو المنتدب مدير مجموعة
 رئيس فريق رئيس قسم

القسم الثاني: معلومات حول متغيرات الدراسة.

السؤال الأول: العبارات الواردة في هذه القائمة تمثل متغير التوجه الابداعي، الرجاء قراءتها وبيان مدى موافقتكم عن كل منها على المقياس المحاذي، وذلك بوضع إشارة (√) أمام كل عبارة وفي الفراغ المناسب بحيث تعكس إجابتكم العلاقة بين هذه الأبعاد وبين أداء العاملين في شركة نفط الكويت.

المتغيرات المستقلة: التوجه الابداعي

| التسلسل | العبارة | موافق جداً | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق جداً |
|------------------------------|--|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| اساليب البحث والتطوير | | | | | | |
| 1 | تقوم الشركة بالبحث عن تطوير المنتجات أو الخدمات الجديدة بما يحقق فوائد كبيرة | | | | | |
| 2 | تقوم الشركة بعمليات بحثية فيها نوع من الاصالة | | | | | |
| 3 | تقوم الشركة بعمليات إنتاجية جديدة | | | | | |
| 4 | تقوم الشركة بعمليات تسويقية فعالة وكفوءة | | | | | |
| 5 | تقوم الشركة بتوفير الموارد البشرية المؤهلة والمدربة لإجراء عملية التحديث والتطوير | | | | | |
| 6 | تقوم الشركة بتوفير الموارد المادية والمالية لإجراء عملية التحديث والتطوير | | | | | |
| 7 | تستخدم الشركة أساليب جديدة أو إدخال تطورات جديدة على المنتج | | | | | |
| 8 | تقوم الشركة بتطوير وتعديل أساليب وإجراءات وطرق العمل بما يتوافق مع المتطلبات البيئية | | | | | |
| 9 | تقوم الشركة بإجراء التغييرات في التقنيات التي تستخدمها الشركة | | | | | |
| 10 | تقوم الشركة بإجراء التغييرات في تصميم أعمال وعمليات الشركة | | | | | |
| 11 | تقوم الشركة بإجراء التغييرات في سياسات واستراتيجيات الشركة | | | | | |
| 12 | تقوم الشركة بإجراء التغييرات في الهيكل التنظيمي | | | | | |

| | | | | | | |
|---------------------------|--|--|--|--|--|----|
| | | | | | تقوم الشركة باستخدام أساليب بحث وتطوير بالعمل تساعد على حل المشاكل التي تواجهها الشركة | 13 |
| توفير قاعدة بيانات | | | | | | |
| | | | | | تقوم الشركة بالاحتفاظ بالبيانات والمعلومات والملفات ذات العلاقة المتبادلة والمخزنة على وسائط التخزين | 14 |
| | | | | | تقوم الشركة بوصف عمليات الشركة وأنشطتها على وسائط التخزين | 15 |
| | | | | | تقوم الشركة بالاحتفاظ بالمعاملات التي قامت الشركة بتنفيذها على وسائط الخزن | 16 |
| | | | | | توفر البيانات المشتركة والمعلومات المطلوبة للعمليات وحسب المستويات الادارية | 17 |
| | | | | | توافر امكانيات وقدرات الاحتفاظ بالبيانات والمعلومات على وسائط الخزن في الشركة | 18 |
| | | | | | توافر امكانيات وقدرات طرح الأسئلة وتلقي الإجابة على وسائط الخزن في الشركة | 19 |
| | | | | | إمكانية المشاركة في البيانات من قبل العمليات المختلفة التي تسعى الشركة لتوفيرها ضمن توجهاتها الابداعية | 20 |
| | | | | | التغييرات في التكنولوجيا المستخدمة في الانتاج وإدخال الحاسوب في العمل | 21 |
| | | | | | قيام الشركة بتصميم وحدات متخصصة للقيام بالنشاطات المتخصصة | 22 |
| | | | | | القدرة على استخدام أشكال تنظيمية مرنة | 23 |
| | | | | | تبني الأفكار والأساليب الجديدة ومحاولة تطبيقها في العمل | 24 |

السؤال الثاني: العبارات الواردة في هذه القائمة تمثل الأبعاد المختلفة لإستراتيجية التدريب في شركتكم، الرجاء قراءتها وبيان مدى موافقتكم عن كل منها على المقياس المحاذي، وذلك بوضع إشارة (√) أمام كل عبارة وفي الفراغ المناسب بحيث تعكس إجابتكم العلاقة بين هذه الأبعاد وبين أداء العاملين في شركة نفط الكويت.

المتغيرات المستقلة: إستراتيجية التدريب

| التسلسل | العبارة | موافق جداً | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق جداً |
|-----------------------------------|---|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| دعم والتزام الإدارة العليا | | | | | | |
| 25 | القدرة على تصميم وتنفيذ الممارسات والسياسات المتعلقة بتدريب الموارد البشرية المتجانسة داخلياً | | | | | |
| 26 | توفر الشركة رأس مال بشري يسهم في تحقيق أهداف الشركة الإستراتيجية | | | | | |
| 27 | دعم الإدارة العليا والتزامها وقناعتها بتبني فلسفة التدريب في كل أنشطة وعمليات وأقسام الشركة | | | | | |
| 28 | ادارة الشركة قادرة على تطبيق إستراتيجية التدريب الموضوعه | | | | | |
| 29 | ادارة الشركة قادرة على التحفيز والتأثير في الأفراد حول ضرورة وأهمية التدريب | | | | | |
| 30 | سعي الإدارة العليا إلى إيجاد الطرق وأساليب العمل التي تؤدي إلى تنفيذ الأعمال بشكل أفضل | | | | | |
| 31 | الإدارة العليا لديها القناعة بتبني افكار جديدة حول الانشطة التدريبية | | | | | |
| 32 | سعي الإدارة العليا إلى التحسين المستمر في العمل | | | | | |
| 33 | التدريب من ضمن أولويات الإدارة العليا في الشركة | | | | | |
| 34 | تلتزم الإدارة العليا بفلسفة التدريب في كل أنشطة وعمليات وأقسام الشركة | | | | | |
| 35 | الإدارة العليا قادرة على الإقناع والتأثير في الأفراد حول ضرورة | | | | | |

| | | | | | | |
|-------------------------------|--|--|--|--|--|----|
| | | | | | وأهمية التدريب | |
| تنوع البرامج التدريبية | | | | | | |
| | | | | | يوجد في الشركة مجموعة من النشاطات التدريبية والهادفة إلى تغيير سلوكيات العاملين بشكل إيجابي بناء | 36 |
| | | | | | تهتم الشركة بتنوع أساليب التدريب التي تقدمها للعاملين لديها | 37 |
| | | | | | يوجد في الشركة البرامج التي تساعد على رفع جودة التدريب المقدم للمستفيدين | 38 |
| | | | | | يوجد في الشركة مجموعة من النشاطات التدريبية في الشركة والمخطط لها | 39 |
| | | | | | يوجد في الشركة مجموعة من النشاطات التدريبية والهادفة إلى تزويد المتدربين في الشركة بمعارف جديدة ومهارات متخصصة | 40 |
| | | | | | يوجد في الشركة مجموعة من النشاطات التدريبية المستمرة وعلى مدار العام | 41 |
| | | | | | يوجد في الشركة مجموعة من النشاطات التدريبية والهادفة إلى تحسين وتطوير مهارات وقدرات العاملين | 42 |

المتغير التابع: أداء العاملين

| التسلسل | العبارة | موافق جداً | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق جداً |
|---------|--|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| 43 | يتحمل العاملون ضغوط العمل ويحافظون على مستويات الاداء المطلوبة | | | | | |
| 44 | يحرص العاملون على التعامل بلباقة مع متلقي الخدمة والتطي بالصبر وحسن المعاملة بدون محاباة أو تحيز | | | | | |
| 45 | يهتم العاملون بالحفاظ على علاقات انسانية مع العملاء في تسيير العمل | | | | | |
| 46 | يحرص العاملون على استخدام الامكانيات والموارد المتاحة في العمل بكفاءة وفاعلية | | | | | |
| 47 | يحاول العاملون تطوير قدراتهم على التخطيط السليم لتحقيق الإنتاجية العالية | | | | | |
| 48 | يتمكن العاملون من انجاز اعلى مستوى من حجم العمل المطلوب | | | | | |
| 49 | يعمل العاملون على تطوير مستوى أدائهم في الشركة | | | | | |
| 50 | يحرص العاملون على وضع أهداف واضحة قابلة للتنفيذ ضمن الزمن المحدد | | | | | |
| 51 | يحاول العاملون تنمية وتطوير أفكارهم ومهاراتهم في العمل | | | | | |
| 52 | يحرص العاملون على انجاز جميع المهام المطلوبة | | | | | |
| 53 | يحرص العاملون على الجدية في العمل واستخدام الوقت في عمل منتج | | | | | |
| 54 | يحرص العاملون على اكتساب مهارات جديدة في العمل | | | | | |
| 55 | يحرص العاملون على مراجعة المعاملات بدقة للتأكد من عدم وجود اخطاء فيها | | | | | |
| 56 | يتقيد العاملون بالقوانين والأنظمة والتعليمات المحددة لانجاز العمل | | | | | |
| 57 | يقدم العاملون الاقتراحات الهادفة إلى تطوير انجاز العمل بدقة | | | | | |
| 58 | يحرص العاملون على فهم مشاكل العملاء لتقديم الحلول المناسبة لهم | | | | | |

انتهت الاستبانة
شاكراً لكم حسن تعاونكم

ملحق رقم (2)

أسماء الأساتذة محكمي استبانة الدراسة

| الجامعة | الاسم | التسلسل |
|--------------------|------------------------------|---------|
| جامعة الشرق الأوسط | الأستاذ الدكتور محمد النعيمي | 1 |
| جامعة الشرق الأوسط | الدكتور ليث الربيعي | 2 |
| جامعة الشرق الأوسط | الدكتور عبدالله ابوسلمى | 3 |
| جامعة الشرق الأوسط | الدكتور سعود المحاميد | 4 |
| جامعة الشرق الأوسط | الدكتور ابراهيم بظاظو | 5 |