

## استراتيجية التدريب وعلاقتها بالإبداع في العمل - دراسة ميدانية على العاملين في الإدارة الرئيسية بالمؤسسة الوطنية للنفط فرع المنطقة الشرقية - بنغازي

\* أنس سليمان الخفيفي، \*\* احسين إبراهيم القطعاني، \*\*\* طاهر عمر المغربي  
( \* أستاذ مساعد بكلية الاقتصاد. \*\* باحث اكاديمي. \*\*\* أستاذ مساعد بكلية الاقتصاد. قسم إدارة  
الاعمال - بجامعة بنغازي - ليبيا )  
[ansalkhfyfy19@gmail.com](mailto:ansalkhfyfy19@gmail.com)

### المخلص:

ان الهدف من هذه الدراسة هو معرفة العلاقة بين إستراتيجية التدريب والإبداع في العمل لدى العاملين في الإدارة الرئيسية بالمؤسسة الوطنية للنفط فرع المنطقة الشرقية-بنغازي، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (60) موظف، استخدم أسلوب الحصر الشامل، وزعت عليهم استمارة استبانة لجمع البيانات، بعد تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) توصلنا إلى جملة من النتائج، أهمها وجود علاقة ارتباط قوية بين استراتيجية التدريب والإبداع في العمل محل الدراسة، وفي ظل هذه النتائج أوصت الدراسة أهمها ضرورة التأكيد على أهمية زيادة وعي المسؤولين عن إستراتيجية التدريب وبرامجها بمختلف ابعادها في تحسين الأداء.

**الكلمات المفتاحية:** استراتيجية التدريب، الإبداع في العمل.

### Abstract.

The aim of this study is to know the relationship between the training strategy and creativity at work among employees in the main administration of the National Oil Corporation, Eastern Region Branch - Benghazi. The study relied on the descriptive analytical approach, and the study community consisted of (60) employees. The comprehensive enumeration method was used, and a questionnaire was distributed to them to collect data. After analyzing the data using the statistical package program (SPSS), we reached a number of results, the most important of which is the existence of a strong correlation between the training strategy and creativity at work under study. In light of these results, the study recommended the following: It is necessary to emphasize the importance of increasing the awareness of those responsible for the training strategy and its programs in its various dimensions in improving performance.

**Keywords:** Training strategy, creativity at work.

## - مقدمة:

تسعى المنظمات بكافة أنواعها دائماً إلى تحقيق أهدافها في ظل ما تواجهه من تحديات وتغيرات متسارعة في عالم الأعمال والبيئة المحيطة باستخدام ما تملكه من موارد وإمكانيات متاحة لها، ويعد العنصر البشري هو أحد أهم مقوماتها نحو تحقيق غايتها، وهو ما يتطلب من المنظمة الحفاظ على هذا العنصر البشري المهم وتطويره وتجهيزه من أجل مواكبة هذه التغييرات (العريقي، 2012). إن استراتيجيات الموارد البشرية ومنها إستراتيجية التدريب لها دور هام في تغيير الممارسات المرتبطة بوظائف إدارة الموارد البشرية وبالتالي التأثير على أداء المنظمة بشكل عام؛ وخصوصاً في مجال تحقيق الميزة التنافسية بحيث يجب أن تقوم هذه الإستراتيجية على مستوى المنظمة ككل والتي هي تصور مبدئي للرؤيا المستقبلية للمنظمة ورسم سياستها وتحديد غايتها على المديين القريب والبعيد، وبيان نقاط القوة والضعف وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية الصحيحة الصائبة (نعساني، 2019: 165). وتعد استراتيجية التدريب عنصراً مهماً داخل عمل المنظمة من أجل تحقيق أهدافها والمساهمة في تنمية قدرتها على الاستمرار والبقاء والنمو المتواصل، وعليه تطلبت إجراء هذه الدراسة لهذا المهم الذي يعطي فائدة كبير في عمل مؤسسات العامة والتي تخص بالذكر عمل الإدارة الرئيسية بالمؤسسة الوطنية للنفط فرع المنطقة الشرقية-بنغازي.

## - مشكلة الدراسة.

أن نجاح وتقدم وعمل المؤسسة الوطنية للنفط فرع المنطقة الشرقية بنغازي يتطلب الاهتمام بالموارد البشرية بها، لأن العنصر البشري يعد ميزة تنافسية وقاعدة أساسية مرتكزة، لما يملكه من معرفة ومهارة وخبرة، حيث تسعى المؤسسة للبقاء والنمو والتميز والتنافس من خلال وجود استراتيجية هامة وهي تدريب العاملين بها، مما ينعكس على ابداعهم في انجاز مهامهم ورفع مستوى أدائهم ونتاجيتهم، بذلك تتمحور مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما علاقة استراتيجية التدريب بالإبداع في العمل بالإدارة الرئيسية للمؤسسة الوطنية للنفط فرع المنطقة الشرقية - بنغازي؟

## أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على اهتمام الإدارة العليا بالتدريب من وجهة نظر العاملين بالإدارة الرئيسية للمؤسسة الوطنية للنفط فرع المنطقة الشرقية - بنغازي.
2. التعرف على تأثير التدريب على العاملين من وجهة نظر العاملين بالإدارة الرئيسية للمؤسسة الوطنية للنفط فرع المنطقة الشرقية - بنغازي.
3. التعرف على حرص العاملين على الإبداع من وجهة نظر العاملين بالإدارة الرئيسية للمؤسسة الوطنية للنفط فرع المنطقة الشرقية - بنغازي.

## - أهمية الدراسة:

تعد استراتيجية التدريب والإبداع في العمل أحد أهم أسباب بروز العاملين ما يجعله من أهم الضمانات الحيوية للعنصر البشري واستمرارية أداء المنظمة ومن ناحية أخرى فهي ترفع من رضا أداء العاملين إذ يشعرون بالإبداع والجاهزية التامة وإضافة إلى ذلك الإحساس بالنهوض بعمل الإدارة وعليه فإن أهمية هذه الدراسة تنقسم في جانبين:

- الأهمية العلمية: إذ تتضح هذه الأهمية من خلال اهتمام كثير من الباحثين بدراسة هذا الموضوع إضافة كما ستضيفه هذه الدراسة المتصلة بالموضوع من المعلومات والفوائد في هذه الدراسة.
  - الأهمية العملية: أما عن المستوى العملي فستلعب دوراً مهماً وتلفت انتباه الاستشاريين والقياديين إلى ضرورة استخدام استراتيجيات التدريب لما لها من أثر كبير في رفع مستوى الإبداع في العمل وإكسابهم المعارف والمهارات اللازمة لتحسين أداء العمل.
- فرضيات الدراسة:

يمكن صياغة فرضيات الدراسة على النحو التالي:

**الفرضية الرئيسية:** لا توجد علاقة ذا دلالة معنوية بين استراتيجيات التدريب والإبداع في العمل لدى العاملين بالإدارة الرئيسية للمؤسسة الوطنية للنفط فرع المنطقة الشرقية - بنغازي.

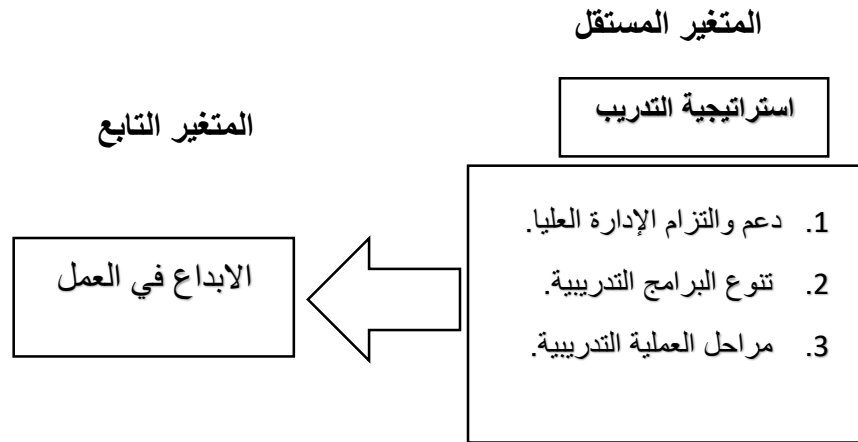
وينبثق منها الفرضيات الآتية:

1. الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ذا دلالة معنوية بين دعم والتزام الإدارة العليا والإبداع في العمل لدى العاملين بالإدارة الرئيسية للمؤسسة الوطنية للنفط فرع المنطقة الشرقية - بنغازي.
2. الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ذا دلالة معنوية بين تنوع البرامج التدريبية والإبداع في العمل لدى العاملين بالإدارة الرئيسية للمؤسسة الوطنية للنفط فرع المنطقة الشرقية - بنغازي.
3. الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ذا دلالة معنوية بين مراحل العملية التدريبية والإبداع في العمل لدى العاملين بالإدارة الرئيسية للمؤسسة الوطنية للنفط فرع المنطقة الشرقية - بنغازي.

- نموذج الدراسة:

يوضح الشكل (1-1) نموذج الدراسة والذي يبين وجود متغيرين، الأول مستقل والمتضمن إستراتيجية التدريب (دعم والتزام الإدارة العليا، تنوع البرامج التدريبية، مراحل العملية التدريبية)، والثاني تابع وهو الإبداع في العمل.

الشكل رقم (1) نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحث

### - منهجية الدراسة:

يتبع هذا البحث المنهج الوصفي كونه يرمي إلى وصف علاقة استراتيجية التدريب والإبداع في العمل في إدارة المؤسسة الوطنية للنفط فرع المنطقة الشرقية - بنغازي، ويتميز هذا المنهج بأنه يقرب عناصر الدراسة من الواقع ويمكنها من وصف الظواهر بشكل دقيق لإجراء هذه الدراسة.

### - مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من مدراء إدارات ورؤساء أقسام ورؤساء مكاتب وموظفي (في إدارة المؤسسة الوطنية للنفط فرع المنطقة الشرقية - بنغازي)، والبالغ عددهم (60) موظف وموظفة، حيث تم توزيع عدد (60) أسلوب حصر الشامل، وتم استرجاع (50) استمارة استبيان، وتم استبعاد (10) استمارات استبيان غير مطابقة للشروط.

### - حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في الآتي:

- الحدود المكانية: تم تطبيق هذه الدراسة في إدارة المؤسسة الوطنية للنفط فرع المنطقة الشرقية - بنغازي.
- الحدود الموضوعية: علاقة استراتيجية التدريب والإبداع في العمل في إدارة المؤسسة الوطنية للنفط فرع المنطقة الشرقية - بنغازي
- الحدود البشرية: أجريت هذه الدراسة على العاملين في إدارة المؤسسة الوطنية للنفط فرع المنطقة الشرقية - بنغازي والبالغ عددهم (60).
- الحدود الزمنية: النصف الأول من عام 2025م.

### - مصطلحات الدراسة:

- **إستراتيجية التدريب:** تعرف بأنها الجهد الذي تبذله إدارة الموارد البشرية بهدف الإرتقاء بالكفاءة العلمية والعملية للعاملين بالمنظمة، وتطوير جودة أدائهم من خلال إكسابهم المهارات والمعارف والقدرات لتعزيز فاعليتهم في تحقيق أهداف المنظمة. (القطعاني، 2021: 44).
- **الإبداع في العمل:** هو النشاط الذي يقود إلى إنتاج وتقديم خدمة جديدة وقيمة من أجل المجتمع" (روشكا، 2016: 24).

### - الدراسات السابقة:

نال موضوع إستراتيجية التدريب والإبداع في العمل إهتمام العديد من الباحثين في تخصصات علمية مختلفة، حيث توفرت دراسات تناولت موضوعي إستراتيجية التدريب والإبداع في العمل بشكل منفصل. وفيما يلي مجموعة من الدراسات قدمت على النحو الآتي:

- **دراسة (2012) Degraft:** بعنوان "تأثر التدريب والتطوير على أداء الموظف في أكرا بولتكنيك": ركزت هذه الدراسة على قياس أثر التدريب والتطوير على أداء الموظفين في أكرا بولتكنيك، تكونت عينة الدراسة من 50 موظف وتم استخدام الإستبانة لجمع البيانات الأولية، وكان من أهم نتائج الدراسة هو وجود تأثير كبير لإستخدام برامج التدريب والتطوير على أداء الموظفين في أكرا.
- **دراسة الشريف (2014):** بعنوان "العلاقة بين الإلتزام بتطبيق مراحل التدريب ومجالات أداء العاملين": هدفت هذه الدراسة لقياس العلاقة بين الإلتزام بتطبيق مراحل التدريب ومجالات أداء العاملين (الإنتاجية والإبداع وكفاءة الأداء) بثلاث منظمات نفطية عاملة بمدينة بنغازي، تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في هذه المنظمات وعددهم 7653 عاملا، جمعت البيانات الأولية بإستمارة الإستبانة وزعت على عينة تمثلت في 367 عاملا، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة كالتالي:

- هناك درجات متوسطة من الإلتزام بتطبيق مراحل التدريب في منظمات قيد الدراسة.
  - للتدريب تأثير كبير على الأداء.
  - وجود علاقة بين الإلتزام بمراحل التدريب ومجالات أداء العاملين (الإنتاجية والإبداع وكفاءة الأداء).
- دراسة (Rida & Faiza (2015): بعنوان "أثر التدريب على أداء الموظفين في القطاع المصرفي كراتشي": سعت هذه الدراسة لتحديد العوامل التي تؤثر على التدريب في مصرف كراتشي وكيف تؤثر على أداء الموظفين فيه، جمعت البيانات الأولية بإستمارة الإستبانة وزعت على عينة تكونت من 100 مفردة من بنوك كراتشي، وتوصلت إلى نتيجة مفادها أن لعوامل التدريب تأثير على أداء الموظفين.
- دراسة الشريف (2018): بعنوان "برامج التدريب وعلاقتها بفاعلية أداء العاملين \_ دراسة ميدانية على شركة البريقة لتسويق النفط والغاز في مدينة بنغازي"
- هدفت هذه الدراسة للكشف عن خصائص برامج التدريب بالشؤون الإدارية بشركة البريقة لتسويق النفط والغاز بنغازي وكذلك التعرف على مستوى فاعلية الموظفين الحالي والتعرف على العلاقة بين برامج التدريب وفاعلية الأداء، وقد جمعت البيانات الأولية بإستمارة الإستبانة وأستخدم أسلوب الحصر الشامل لتوزيع الإستبانة على مجتمع بلغ عدده 79 موظف، وتوصلت الدراسة إلى عدة النتائج أهمها أن هناك مستوى مرتفع لخصائص برامج التدريب بالشؤون الإدارية بشركة البريقة لتسويق النفط والغاز بنغازي وأيضاً هناك مستوى مرتفع لفاعلية الأداء عند الموظفين بالشؤون الإدارية بشركة البريقة لتسويق النفط والغاز بنغازي وإن هناك علاقة طردية بين برامج التدريب وفاعلية الأداء.

### المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث

أولاً: استراتيجية التدريب: تمثل استراتيجية التدريب أنشطة حيوية مترابطة مع بعضها البعض، فلا يمكن أن تسهم إدارة الموارد البشرية بدور فعال في تحقيق أهداف المنظمة إذ لم تعي طبيعة التدريب المطلوب، والمبني على أساس تحديد الاحتياجات التدريبية وفقاً لعملية مدروسة (الفياض، 2011). حيث يقصد باستراتيجية التدريب بأنها العملية التي تهدف إلى تحسين أداء العاملين من خلال عملية التعلم وينطوي ذلك على اكتساب المعارف، وتحسين المهارات والمفاهيم أو تغيير المواقف والسلوكيات في الأوضاع التنظيمية (Rida & Faiza, 2015).

ووفقاً لـ لدليمي (2013: 39) يقصد بإستراتيجية التدريب بأنها الجهد المنظم والمخطط لتزويد الموارد البشرية في الجهاز الإداري بمعارف معينة، وتحسين وتطوير قدراتهم ومهارتهم وتغيير سلوكياتهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي. ويرى (Ngugi, 2014:6) أن التدريب يؤدي دوراً هاماً في تطوير كفاءة العاملين الجدد والحاليين من أجل أداء فعال". فالتدريب بذلك يعمل على إعداد العاملين وإكسابهم المعرفة والمعلومات والمهارات العملية والفكرية التي تؤثر على أدائهم مستقبلاً، بينما التطوير يمثل الجهود المبذولة لإكساب العاملين القدرة والرغبة والمهارة التي يحتاجونها مستقبلاً التي تتماشى مع المتغيرات البيئية والتكنولوجية. بذلك على إدارة الموارد البشرية في المنظمة أن تعد برامجها التدريبية بناءً على الاحتياجات التدريبية التي يحتاجها العاملين داخل المنظمة وكذلك لمواكبة ما هو جديد في بيئة الأعمال وأن تكون هذه العملية بإستمرار لأن استراتيجية التدريب والتطوير تعد عملية مستمرة ومخطط لها ومصممة وتهدف إلى تزويد الفرد العامل بالخبرات المناسبة للوصول إلى الأداء المطلوب، وأن تحديد هذه الاحتياجات يتم بالتنسيق مع الإدارات الأخرى داخل المنظمة"، حيث يؤكد (Larsen, 2017:124) "أن مسؤولية التدريب لا تقع على عاتق الرئيس المباشر للتدريب وإنما على عاتق إدارات المنظمة ككل، لذلك تحاول المنظمات بشكل دائم استحداث وحدات إدارية خاصة بالتدريب تعني بتحسين أداء العاملين".

وعلى هذا النحو فالتدريب يجب ان ينظر إليه على إنه استثمار أكثر من كونه نفقة، لإن التدريب عملية مستمرة توفر للعاملين برامج كافية طوال حياتهم الوظيفية وهو بمثابة استثمار للموارد البشرية المتاحة في مختلف مستوياتها، تعود عوائده على كل من المنظمة والموارد البشرية فيها، وفي جميع الاحوال يجب ان تنسجم استراتيجية التدريب والتطوير مع الاستراتيجية العامة للمنظمة.

**وتكمن فوائد ممارسة وظيفة التدريب من مدخل استراتيجي في تحديد عدة اعتبارات منها:** تشخيص وتحديد إحتياجات من القوى العاملة على المدى البعيد، تعزيز وانتماء ولاء العاملين للمنظمة، وخلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحوها تحسین مجالات الأداء الوظيفية للعاملين ومنها: الإنتاجية، والابداع والابتكار، وتخطيط وتنظيم العمل وتوقيته، وعلاقات العمل. ويتم اعداد وصياغة استراتيجية التدريب بعدد من المراحل أهمها: تحليل استراتيجية المنظمة وما تتضمنه من أهداف ومهام وسياسات وبرامج، كذلك تحليل ودراسة البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، تحديث ومراجعة الخطة الاستراتيجية للتدريب عند حدوث تغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة. (الزهراني، 2012)

**ثانياً: الإبداع في العمل:** يعتبر استخدام الفرد العامل لكل ما لديه من قدرات في أداء عمله عنصر ضروري ومهم لتحديد مدى كفاءته في أداء عمله وجودة هذه المخرجات. حيث أصبحت تزداد حاجة المنظمة إلى عاملين يتمتعون بقدرات هائلة على تنويع الأعمال والانتقال السريع بين مواقع العمل المختلفة، والقدرة على التكيف مع الثقافات المتعددة التي تتعامل معها المنظمة (السلمي، 2001)، يعد التفكير الإبداعي للعاملين من أهم المهارات اللازمة للعمل في الوقت الحالي مما يؤدي ذلك إلى إيجاد حلول جديدة للمشكلات المعقدة فالعامل المبدع يكون لديه نظرة شاملة على عمله ولديه هدف طويل المدى يعمل دائماً على تحقيقه، وكذلك لديه القدرة على مساعدة الآخرين، وتوجيههم لطرق أفضل في تأدية عملهم أو حل مشكلة أو عائق واجههم، وهذا الإبداع يتكون لدى العاملين نتيجة لخبرة مكتسبة إما من خلال التدريب والتطوير أو بمخالطة من هم أصحاب خبرة سابقة" (النجار، 2014). وفقاً لذلك يعرف (مهدي، 2016: 164) الإبداع ما هو إلا مزيج من القدرات التي تمكن الفرد من إنتاج فكرة جديدة ومفيدة أو اختراع أساليب عمل جديدة ومقبولة ومناسبة لظروف وإمكانيات المنظمة وقدراتها على التكيف والتعامل مع كافة المتغيرات وتحسين إنتاجها وتطور مستوى أدائها وأداء العاملين فيها.

حيث يتميز الموظف المبدع بأنه يكون منتجاً يستفيد منه جميع العاملين في المنظمة، كما أنه يكون قادراً على المخاطرة، وانه يلاقي قبولاً من العاملين والإدارة العليا بالمنظمة وفقاً للمهام المنوطة به. كما أن عملية ابداع الموظف في العمل تكمن في عدة مراحل والمتضمن: الاعداد والتركيز والالهام والاثبات والتحقق. (الشريف، 2014)

فالمنظمة التي تطمح إلى البقاء والإستمرارية وخلق ميزة تنافسية لها، عليها أن تدعم الإبداع في العمل فهو سر نجاح المنظمات التي تتبناه، وبدون تبني المنظمة للإبداع فإن العاملين بها يستمرون في أداء أعمالهم الحالية بنفس الأسلوب القديم وهذا يؤدي إلى ضعف دورهم في المنظمة، وهذا يعني للمنظمة دور كبير في تشجيع على الإبداع في العمل وطرح الأفكار الجديدة والتعامل معها بإنفتاح أكبر وتوفير كافة السبل لتنفيذها (القطعاني، 2021).

### ثالثاً: الدراسة الميدانية والنتائج والتوصيات

**عرض البيانات الخاصة بمحاور الدراسة الرئيسية:** يجتوي هذا الجزء على التحليل الوصفي والعلاقة ما بين المتغيرات إستراتيجية التدريب (دعم والتزام الإدارة العليا، تنوع البرامج التدريبية، مراحل العملية التدريبية) والإبداع في العمل لدى العاملين بالإدارة الرئيسية للمؤسسة الوطنية للنفط فرع المنطقة الشرقية - بنغازي.

**نتائج التحليل الوصفي للدراسة:** يشمل التحليل الوصفي وصف البيانات من حيث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب أهمية الفقرة ومستوى التطبيق.

**السؤال الرئيس الأول:** ما مستوى تطبيق استراتيجية التدريب (دعم والتزام الإدارة العليا، تنوع البرامج التدريبية، مراحل العملية التدريبية) بالإدارة الرئيسية للمؤسسة الوطنية للنفط فرع المنطقة الشرقية - بنغازي؟

للإجابة على هذا السؤال والتعرف على مستوى تطبيق استراتيجية التدريب بالإدارة الرئيسية للمؤسسة الوطنية للنفط فرع المنطقة الشرقية - بنغازي استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وأهمية الفقرة كما يلي:

جدول (1) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى التطبيق لأبعاد استراتيجية التدريب					
ت	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	دعم والتزام الإدارة العليا	3.52	0.66	3	متوسط
2	تنوع البرامج التدريبية	3.61	0.54	1	مرتفع
3	مراحل العملية التدريبية	3.57	0.65	2	مرتفع
	استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	3.75	0.56		مرتفع

يظهر الجدول (1) أن متوسطات أبعاد استراتيجية التدريب تقع بين (3.52) و (3.61) وبانحراف معياري يقع بين (0.54) و (0.66) وهذا يعني أن هناك اتفاق بين المجيبين على تطبيق (مرتفع) لأبعاد استراتيجية التدريب، كما ويشير المعدل العام إلى أن استراتيجية التدريب تطبق بشكل مرتفع، حيث أن المتوسط الحسابي العام (3.75) وبانحراف معياري قدره (0.56).

**أولاً: دعم والتزام الإدارة العليا:** فيما يلي عرض لأهم المقاييس الإحصائية، لل فقرات الخاصة بدعم والتزام الإدارة العليا الذي تتكون من (5) فقرات استجاب لها أفراد عينة الدراسة وفق مقياس ليكرت الخماسي.

51=N جدول (2) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للمتغير الفرعي دعم والتزام الإدارة العليا				
ت	العبرة	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1	لدى الإدارة العليا القناعة التامة بتبني أفكار إيجابية لاستراتيجية التدريب	3.41	1.05	31%
2	تهتم الإدارة العليا باستراتيجية التدريب أثناء تصميم الخطة الاستراتيجية للمؤسسة	3.39	1.16	34%
3	يعد تطبيق إستراتيجية التدريب من ضمن أولويات الإدارة العليا	3.44	1.00	29%

4	تسعة الإدارة العليا لإيجاد طرق وأساليب جديدة تؤدي لتطبيق استراتيجيات التدريب	3.66	0.91	25%
5	لدى المؤسسة قسم متخصص في تطبيق إستراتيجية التدريب.	3.71	0.96	26%
متوسط دعم والتزام الإدارة العليا				
		3.52	0.66	19%

يشير الجدول (2) إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر عينة الدراسة بخصوص المتغير المستقل استراتيجيات التدريب، إذ يعكس الجدول وسطاً حسابياً للمتغير الفرعي الأول (دعم والتزام الإدارة العليا) فوق الوسط الفرضي، والذي يبلغ (3.52) والانحراف المعياري (0.66) وبلغت قيمة معامل الاختلاف (19%) وتم قياس هذا متغير وفقاً لخمس أسئلة، حيث تحصل السؤال الذي ينص (لدى المؤسسة قسم متخصص في تطبيق إستراتيجية التدريب) على أعلى مستوى إجابة إذ بلغ قيمة الوسط الحسابي له (3.71) وهي فوق القيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وبتشتت متوسط بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.96) وقد بلغت قيمة معامل الاختلاف (26%) تؤكد العينة المبحوثة.

**ثانياً: تنوع البرامج التدريبية:** فيما يلي عرض لأهم المقاييس الإحصائية، لل فقرات الخاصة بتنوع البرامج التدريبية الذي تتكون من (5) فقرات استجاب لها أفراد عينة الدراسة وفق مقياس ليكرت الخماسي.

جدول (3) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للمتغير الفرعي (تنوع البرامج التدريبية) (N=51)				
ت	العبارة	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1	تخطط المؤسسة للبرامج التدريبية بشكل مسبق	3.76	1.02	27%
2	توفر المؤسسة برامج تدريبية مختلفة على مدار العام	3.63	1.04	29%
3	يوجد في المؤسسة برامج تساعد على رفع جودة التدريب	2.80	1.01	26%
4	توفر المؤسسة مجموعة برامج تدريبية تساعد في تحسين وتطوير المهارات والقدرات.	3.49	1.14	33%
5	تهتم المؤسسة بتنوع أساليب التدريب المقدمة	3.39	1.00	29%
متوسط تنوع البرامج التدريبية				
		3.61	0.54	15%

يشير الجدول (3) إلى الوسط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر عينة الدراسة بخصوص المتغير المستقل استراتيجيات التدريب، إذ يعكس الجدول وسطاً حسابياً للمتغير الفرعي الثاني (تنوع البرامج التدريبية) فوق الوسط المعياري، والذي يبلغ (3.61) والانحراف المعياري (0.54)، وبلغت قيمة معامل الاختلاف (15%) وتم قياس هذا متغير وفقاً لخمس أسئلة، حيث تحصل السؤال الذي ينص (تخطط المؤسسة للبرامج التدريبية بشكل مسبق) على أعلى مستوى إجابة إذ بلغ قيمة الوسط الحسابي له (3.76) وهي

فوق القيمة الوسط الفرضي البالغة (3) وبتشتت متوسط بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (1.02) وقد بلغت قيمة معامل الاختلاف (27%)، تؤكد العينة المبحوثة.

**ثالثاً: مراحل العملية التدريبية:** فيما يلي عرض لأهم المقاييس الإحصائية، للفقرات الخاصة بمراحل العملية التدريبية الذي تتكون من (5) فقرات استجاب لها أفراد عينة الدراسة وفق مقياس ليكرت الخماسي.

جدول (4) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للمتغير الفرعي (مراحل العملية التدريبية) 51=N				
ت	العبارة	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين من خلال التقييم الدوري للأداء	3.76	1.11	30%
2	يتم تصميم البرامج التدريبية أثناء على أهداف واضحة ومكتوبة	3.73	1.05	28%
3	يتم اختيار المدربين الكفاء من ذوي المؤهلات المناسبة لتنفيذ البرامج التدريبية	3.73	0.84	22%
4	يتم المتدربين بناء على التحديد المسبق للمهارات والمعارف اللازمة لممارسة وظائفهم	3.56	1.12	31%
5	يتم تقييم فعالية الدورة التدريبية بعد انتهاء التدريب	3.07	1.03	34%
	متوسط مراحل العملية التدريبية	3.57	0.65	18%

يشير الجدول (4) إلى الواسط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر عينة الدراسة بخصوص المتغير المستقل استراتيجية التدريب، إذ يعكس الجدول وسطاً حسابياً للمتغير الفرعي الثالث (مراحل العملية التدريبية) فوق الوسط المعياري، والذي يبلغ (3.57) والانحراف المعياري (0.65) وبلغت قيمة معامل الاختلاف (18%) وتم قياس هذا متغير وفقاً لخمس أسئلة، حيث تحصل السؤال الذي ينص (يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين من خلال التقييم الدوري للأداء) على أعلى مستوى إجابة إذ بلغ قيمة الوسط الحسابي له (3.76) وهي فوق القيمة الوسط الفرضي البالغة (3) وبتشتت متوسط بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (1.11) وقد بلغت قيمة معامل الاختلاف (30%) تؤكد العينة المبحوثة.

**ثانياً: الإبداع في العمل:** يشير الجدول (5) إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر عينة البحث بخصوص المتغير التابع الإبداع في العمل، وهي كما يلي:

جدول (5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للمتغير الفرعي (الإبداع في العمل) 51=N				
ت	العبارة	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1	يحرص العاملون في المؤسسة على إنجاز العمل في الوقت المحدد	3.95	1.14	29%

2	يحرص العاملون في المؤسسة في رفع القدرة الانتاجية باستمرار وبشكل متميز	3.78	1.11	29%
3	كثيرا ما يسعى العاملون على الحصول على الدورات التدريبية التي لها علاقة برفع قدراتهم الفكرية والابداعية	3.85	1.15	30%
4	غالبا ما يشارك العاملون في المؤسسة في تحقيق غايات واهداف المؤسسة	3.85	0.99	26%
5	غالبا ما يشارك العاملون بتقديم اقتراحات مبتكرة لتحسين اداء المؤسسة	4.07	0.85	21%
	متوسط الابداع في العمل	3.90	0.60	15%

يشير الجدول (5) إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر عينة البحث بخصوص الابداع في العمل، اذ يعكس الجدول وسطاً حسابياً للمتغير الفرعي الأول (الابداع في العمل) فوق الوسط المعياري، والذي يبلغ (3.90) والانحراف المعياري (0.60) وبلغت قيمة معامل الاختلاف (15%) وتم قياس هذا متغير وفقاً لخمس أسئلة، حيث تحصل السؤال الذي ينص (غالبا ما يشارك العاملون بتقديم اقتراحات مبتكرة لتحسين اداء المؤسسة) على أعلى مستوى إجابة إذ بلغ قيمة الوسط الحسابي له (4.07) وهي فوق القيمة الوسط الفرضي البالغة (3) وبتشتت متوسط بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.85) وقد بلغت قيمة معامل الاختلاف (21%) تؤكد العينة المبحوثة.

#### تحليل فرضيات البحث:

الابداع في العمل		استراتيجية التدريب	
T	R		
3.61	**0.50	دعم والتزام الإدارة العليا	1
5.34	**0.65	تنوع البرامج التدريبية	2
1.54	0.29	مراحل العملية التدريبية	3

مجموع علاقات الارتباط (3) = 75%

قيمة (T) بمستوى دلالة (0.01) = 2.3 قيمة (T) الجدولية بمستوى دلالة (0.05) = 1.6

بهذه النتيجة يمكن التوصل إلى تحقيق فرضية الارتباط الرئيسية بين المتغير المستقل (استراتيجية التدريب) والمتغير التابع (الابداع في العمل) أما على مستوى الابعاد الفرعية فقد ظهرت كالاتي:

1. حدوث ارتباط معنوي إيجابي بين المتغير الفرعي (دعم والتزام الإدارة العليا) وبين (الابداع في العمل)، وبلغت قيمة معامل الارتباط (\*\*0.50) وبلغت قيمة (T) المحسبة (3.61) وهي أكبر من قيمها الجدولية والبالغة (2.3) بمستوى دلالة (0.01).

2. حدوث ارتباط معنوي إيجابي بين المتغير الفرعي (تنوع البرامج التدريبية) وبين (الإبداع في العمل) وبلغت قيمة معامل الارتباط (0.65\*\*) وبلغت قيمة (T) المحسوبة (5.34) وهي أكبر من قيمها الجدولية والبالغة (2.3) بمستوى دلالة (0.01).
3. لم يحدث ارتباط معنوي بين المتغير الفرعي (مراحل العملية التدريبية) وبين (الإبداع في العمل)، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.29) كما هو موضح في الجدول (6) وبلغت قيمة (T) المحسوبة (1.54) وهي أصغر من قيمها الجدولية والبالغة (1.6) بمستوى دلالة (0.05).

#### - النتائج والتوصيات:

بعد دراستنا النظرية والتطبيقية لموضوع استراتيجية التدريب حيث تطرقنا إلى أبرز العناصر التي تتضمنها استراتيجية التدريب، وبعد إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي توصلنا إلى جملة من النتائج منها:

- أن لاستراتيجية التدريب علاقة مباشرة مع إبداع العاملين في العمل حيث يستطيع التدريب أن يلبي احتياجات التدريب اللازم والتي تساهم بشكل مباشر في الحفاظ على كفاءة اليد العاملة بصفة مستمرة، وكما له علاقة بتحليل تقييم أداء العاملين.
- كما أن لدعم والتزام الإدارة العليا علاقة برفع مستوى العاملين وكنتيجة ترفع من قدراته ومهارته في انجاز المهام المنوطة به، وإذ ما قامت الإدارة العليا في المؤسسة بتطبيق استراتيجية التدريب تكون بذلك قادرة على تأهيل الموظفين الحاليين بدل تشغيل مترشحين جدد لأن ذلك يكلف مالا ووقتاً.
- ونجاح المؤسسة يتوقف على الاهتمام بالفرد عن طريق تطوير معلوماته ومهارته وتكيفه مع التحويلات والتغيرات التي يفرضها المحيط الاجتماعي للتقدم والنمو الديناميكي للمؤسسة، وهذا ما دفع المؤسسات إلى إعطاء أهمية كبيرة لاستراتيجية التدريب ويقصد مواكبة التطور الاقتصادي والتكنولوجي الحاصل في الدول المتقدمة، وإدراكها أن الفرد مورد يجب استغلاله أحسن استغلال وليس تكلفة يجب تدنيها.
- يجب على المنظمة تقييم البرامج التدريبية للتأكد من فعاليتها، مما يساهم في تحديد كفاءة العاملين وتحسين أدائهم من أجل المساهمة في تحسين أداء المنظمة.

#### - التوصيات:

- من الضرورة التأكيد على أهمية زيادة وعي المسؤولين عن إستراتيجية التدريب وبرامجها بمختلف أبعادها في تحسين الأداء.
- الحرص على مكافأة العاملين المتميزين وتشجيعهم.
- العمل على خلق بيئة عمل تسودها الثقة المتبادلة بين العاملين وإدارة المؤسسة.
- العمل على الاستفادة من خبرات وتجارب المنظمات الأخرى في نفس المجال بالدول المتقدمة.
- الوقوف على عملية التقييم بعد كل دورة تدريبية وبشكل جدي.

أن هذه التوصيات تساهم بشكل كبير في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة وأداء العاملين اظهر إبداعهم وبالتالي تحقيق الأهداف المخطط لها.

## - قائمة المراجع

- الدليمي، فائق حمد (2013) "العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرهما في سلوكيات فرق العمل في عدد من شركات المقاولات العامة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد.
- روشكا، ألكسندرو (2016) "كتاب الإبداع العام والخاص"، (ترجمة: غسان عبد الحي أبو الفخر)، سوريا. دمشق: دار الاصدار العلمي طبعة أولى.
- الزهراني، عبد الله عطية (2012)، "إستراتيجية التدريب وأثرها على الجردات السلوكية للعاملين في المصارف التجارية السعودية"، مجلة الأردنية في إدارة الاعمال، المجلد (8)، العدد (4).
- السلمي، على (2001) إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، مصر. القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع، طبعة أولى.
- سيار، عبد الرحمن (2014) "إدارة الموارد البشرية في المجال الرياضي"، مصر. الإسكندرية: مؤسسة عالم الرياضة، طبعة أولى.
- شايوش، مصطفى نجيب (2000) "ادارة الموارد البشرية"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- الشريف، أحمد محمد (2018) بعنوان "برامج التدريب وعلاقتها بفاعلية أداء العاملين دراسة ميدانية على شركة البريقة لتسويق النفط والغاز في مدينة بنغازي"، رسالة ماجستير غير منشورة، الاكاديمية الليبية لبيبة بنغازي.
- الشريف، أسمية عبد الحميد محمود (2014). "العلاقة بين الالتزام بمراحل التدريب ومجالات أداء العاملين دراسة تحليلية على عينة من العاملين بالمنظمات النفطية بمدينة بنغازي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بنغازي.
- عبد الفتاح، محمود رضوان (2012) "الإستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية"، مصر. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، طبعة أولى.
- العريقي، منصور محمد إسماعيل (2012) "ادارة الموارد البشرية"، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، طبعة ثانيه.
- العزاوي، نجم عبد الله (2010) "الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية" عمان، دار اليازوري، طبعة أولى.
- علي، عالية جواد محمد (2016) "أثر التدريب في تحقيق الالتزام التنظيمي في المنظمات دراسة إستطلاعية لعينة من العاملين في الشركة العامة للزيوت النباتية-مجلة العلوم الاقتصادية والادارية. العدد (94) المجلد (22)، الصفحات 278-300.
- العنزوي، سعد علي (2014) إبداعات الأعمال (قراءات في التميز الإداري والتفوق التنظيمي، الأردن. عمان: الوراق للنشر والتوزيع طبعة أولى.
- فراح، هادية عاتي (2016). "أثر ضغوط العمل على إبداع العاملين في المؤسسة دراسة حالة مديرية المصالح الفلاحية لولاية أم البواقي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي.
- الفياض، مجيد حميد (2011) "أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- الملا، عبد الرحمن مصطفى (2016) "ملائمة الفرد مع بيئة المنظمة وإنعكاسها على مخرجات العمل بحث ميداني في عدد من المصارف الأهلية" مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 22، العدد (89) الصفحات 76-98.

- النجار، فريد (2014) "إدارة رأس المال البشري بالموهبة والإبداع"، مصر. الإسكندرية: منشأة المعارف.
- نعساني، عبد المحسن (2019) "إدارة الاداء الوظيفي مدخل لتحسين الفاعلية التنظيمية"، المملكة العربية السعودية، الرياض، دار جامعة الملك سعود طبعة أولى.

#### - المراجع الأجنبية:

- Athar, R., & Shah, F. M. (2015). Impact of training on employee performance (banking sector Karachi). IOSR Journal of Business and Management, 17(11), 58-67.
- Degraft-Otoo, E. (2012). The effect of training and development on employee performance at Accra polytechnic, Doctoral dissertation, Kwame Nkrumah University.
- Larsen, H. H. (2017). Key issues in training and development. In Policy and practice in European human resource management (pp. 107-121). Routledge.
- Ngugi, M. N. (2014). Perceived relationship between training and development and employee performance in geothermal development company (GDC) (Doctoral dissertation, University of) Nairobi.
- Rumasukun, S.F., Rante, Y., Wambrauw, O.O., & Bharanti, B.E. (2015). The Influence of Human Resource Management Strategy and Competence on Employee Performance with the Mediation of Work Motivati.

السيدات والسادة العاملين في الإدارة الرئيسية بالمؤسسة الوطنية للنفط فرع المنطقة الشرقية-بنغازي.

### تحية طيبة وبعد:

يجري البحوث من خلال هذه الإستمارة دراسة بعنوان "استراتيجية التدريب وعلاقتها بالإبداع في العمل"، حيث تعد هذه الاستمارة مقياساً يعتمد لأغراض البحث العلمي، وأن تفضلكم بالإجابة المناسبة يساهم في الحصول على نتائج دقيقة بما يعزز تحقيق أهداف الدراسة، لذا يرجى التكرم بتعبئة الاستمارة علماً بأن هذه المعلومات ستعامل بسرية وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

وعليه يأمل الباحث من شخصكم الكريم....

- قراءة جميع العبارات أولاً ثم البدء بتأشير كل منها ضمن سلم الإجابة وبما يعبر عن موقفكم الدقيق.
- ليس هناك إجابة صحيحة أو خاطئة، فنحن نطلب رأيكم الصريح والدقيق في السؤال المطروح.
- يرجى بيان مدى إتفاقتك مع كل فقرة من الفقرات من خلال وضع إشارة ( ✓ ) في المربع الذي يعطي دقة في وصفك للموقف المطلوب وكما تعكسه حقيقة ما موجود فعلاً.

شاكرين لكم حسن تعاونكم والمشاركة في الإجابة على فقرات الاستبانة.

البحاث

## المتغيرات الشخصية والوظيفية

(1) النوع:  ذكر  انثى

(2) العمر:

أقل من 35 سنة  من 35 - أقل من 40 سنة

من 40 - أقل من 45 سنة  من 45 - أقل من 50 سنة

من 50 سنة فأكثر

(3) المستوى العلمي

دكتوراه  ماجستير  دبلوم عالي

بكالوريوس أو ليسانس  دبلوم فني  ثانوي أو ما يعادل

(4) عدد سنوات الخدمة

أقل من 5 سنوات  من 5 - أقل من 10 سنة خدمة

من 10 - أقل من 15 سنة خدمة  16 سنة خدمة فأكثر

(5) المسمى الوظيفي:

مدير إدارة  رئيس قسم

رئيس وحدة  موظف

## القسم الثاني: استراتيجية التدريب والابداع في العمل:

نرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عن العبارات، وذلك بوضع علامة ( ✓ ) في المربع المناسب لإختيارك.

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موفق	موفق بشدة
<b>أولاً: استراتيجية التدريب</b>						
<b>أ. دعم والتزام الإدارة العليا</b>						
1	لدى الإدارة العليا القناعة التامة بتبني أفكار إيجابية لاستراتيجية التدريب					
2	تهتم الإدارة العليا باستراتيجية التدريب أثناء تصميم الخطة الاستراتيجية للمؤسسة					
3	يعد تطبيق إستراتيجية التدريب من ضمن أولويات الإدارة العليا					
4	تسعى الإدارة العليا لإيجاد طرق وأساليب جديدة تؤدي لتطبيق استراتيجية التدريب					
5	لدى المؤسسة قسم متخصص في تطبيق إستراتيجية التدريب.					
<b>ب. تنوع البرامج التدريبية</b>						
6	تخطط المؤسسة للبرامج التدريبية بشكل مسبق					
7	توفر المؤسسة برامج تدريبية مختلفة على مدار العام					
8	يوجد في المؤسسة برامج تساعد على رفع جودة التدريب					
9	توفر المؤسسة مجموعة برامج تدريبية تساعد في تحسين وتطوير المهارات والقدرات.					
10	تهتم المؤسسة بتنوع أساليب التدريب المقدمة					
<b>ج. مراحل العملية التدريبية</b>						
11	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين من خلال التقييم الدوري للأداء					
12	يتم تصميم البرامج التدريبية أثناء على أهداف واضحة ومكتوبة					

					يتم اختيار المدربين الاكفاء من ذوي المؤهلات المناسبة لتنفيذ البرامج التدريبية	13
					يتم المتدربين بناء على التحديد المسبق للمهارات والمعارف اللازمة لممارسة وظائفهم	14
					يتم تقييم فعالية الدورة التدريبية بعد انتهاء التدريب	15
<b>ثانيا: الابداع في العمل</b>						
					يحرص العاملین في المؤسسة على انجاز العمل في الوقت المحدد	16
					يحرص العاملین في المؤسسة في المؤسسة على رفع القدرة الانتاجية باستمرار وبشكل متميز	17
					كثيرا ما يسعى العاملین على الحصول على الدورات التدريبية التي لها علاقة برفع قدراتهم الفكرية والابداعية	18
					غالبا ما يشارك العاملین في المؤسسة في تحقيق غايات واهداف المؤسسة	19
					غالبا ما يشارك العاملین بتقديم اقتراحات مبتكرة لتحسين اداء المؤسسة	20

"شاكرين لكم حسن تعاونكم"