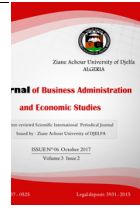




مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية



موقع المجلة:

www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/313/


استراتيجية التدريب كمدخل لتنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية

¹ جامعة زيان عاشور بالجلفة (الجزائر)

 ، مخبر سياسات التنمية الريفية في
 السهوب

² جامعة زيان عاشور بالجلفة (البلد)

-دراسة ميدانية بخزينة ولاية الجلفة-

Training Strategy as an Approach to Developing Creative Behavior in Human Resources

- Field study in the treasury of the mandate of Djelfa-

 قرميطي وردة ^{1*} R.guermiti@univ-djelfa.dz

 بن أحمد لخضر ² lakhdar_benahmed@yahoo.com

تاريخ النشر: 2020/06/30

تاريخ القبول: 2019/12/17

تاريخ الإرسال: 2019/08/21

الكلمات المفتاحية

ملخص

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجية التدريب في تنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية بخزينة ولاية الجلفة ، ولغرض الدراسة تم تصميم استبانة وتم توزيعها على عينة عشوائية ، حيث تمثل نسبة (36.36) استراتيجيات التدريب، (% من مجتمع الدراسة وكانت نسبة الاستجابة (95 %) ، باستخدام برنامج spss تم قياس مستوى التدريب الإبداعي، السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة وذلك باستخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب وكذلك معامل الارتباط ومعامل التحديد . وتوصلت نتائج الدراسة وجود أثر لاستراتيجية التدريب في تنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية بخزينة ولاية الجلفة ، كما توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العمال المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة (استراتيجية التدريب، السلوك الإبداعي) تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية .

تصنيف JEL: M53 ; O15

Abstract

Keywords

The study aims to identify the impact of the training strategy on the development of creative behavior in human in the treasury of the state of Djelfa For the purpose of the study, a questionnaire was designed and distributed to a random sample, representing (36.36%) of the study population. The response rate was (95%) Spss, The level of training and creative behavior of human resources in the institution under study has been measured using a set of statistical tools such as arithmetic mean, standard deviations, ratios, coefficient of correlation and coefficient of selection. The results of the study found that there was an impact of the training strategy in the development of creative behavior in the human resources in the treasury of Djelfa province, and also found that there were no statistically significant differences at the level ($\alpha \leq 0.05$) of the respondents' opinions towards the study variables (training strategy, creative behavior) attributable to factors. Personal and functional.

 Training
 Strategy;
 Creative
 Behavior;
 treasury of the
 state of Djelfa

JEL Classification Codes : M53 ; O15

* البريد الإلكتروني للباحث المرسل: r.guermiti@univ-djelfa.dz

1. مقءمة:

فى عصر ىآمىز بالسرة والآغىىر على كافة الأصءة والمىاءىن ، برزت أهمة اسآراآىآىة آرب الموارء البشرىة وآأهىلها لمواكبة هذا الآغىىر ونآآ المنظماآ فى آآقق أهدافها ، كون المورء البشرى أء أهم موارء المنظماآ آىآ ىمآل ركىزة المنظماآ فى آآقق نآآها، لءا أصبآ الآرب وسىلة للاستآمار مآله مآل الاسآمار الذى آآوضه المنظمة ، فبءونه لن آآقق المنظمة أهدافها لأنه أء الأءواآ الأساسية لرفع مسآوى أداء وزىاءة الكفاىة الإآآآىة، كما ىعمل على رفع القءراآ الإبءاعىة لءى المورء البشرى وىعزز سلوكه الإبءاعى، كون الإبءاع آآآة ملآة لقرضها الآغىىراآ السرىة وآورا المعلومات والانفآار المعرفى والآآنولوجى فى بىئة الاعمال، الأمر الذى نآآ عنه العىء من المشكلاآ التى آواآها المنظماآ المعاصرة ، إذ ىآآلب آل هذه المشكلاآ اسآآام طراآق آءىة إبءاعىة والآآلى عن الطراآق والإآراء القءىمة ، ولا ىآم ذلك إلا بآآوء الأفراآ المبءعىن ىكونون السبب فى نآآ المنظمة وآآقق فعالىآها ، وىعآبر الآرب من أهم الأسالىب فى آنآمة سلوكىاآ الأفراآ الإبءاعىة .

1. مشكلة البآآ:

نظرا لكون أهمة اسآراآىآىة الآرب فى آنآمة الموارء البشرىة وءوره فى نآآ المنظماآ الأعمال من آآة ، وكون الإبءاع هو أساس بقاء واستمرارىة المنظماآ وبآآالى الأمر الذى ىآآم عىلها آنآمة السلوك الإبءاعى لءى موارءها البشرىة ، ومن هذا المنآلق ىمكن طرح الإشكالىة الآالىة وهى:

هل ىمكن أن آؤآر اسآراآىآىة الآرب فى آنآمة السلوك الإبءاعى لءى الموارء البشرىة بآزىنة ولاىة الجلفة ؟ من هذه الإشكالىة ىمكن أن نآرح الأسئلة الفرعىة الآالىة :

- هل ىؤآر بعء آنآمة المعارف والمهاراآ فى آنآمة السلوك الإبءاعى لءى الموارء البشرىة بآزىنة ولاىة الجلفة؟

- هل ىؤآر بعء دعم والآزام الإءارة العلىا للآرب فى آنآمة السلوك الإبءاعى لءى الموارء البشرىة بآزىنة ولاىة الجلفة؟

- هل ىؤآر بعء آنآوع البرامآ الآربىبىة فى آنآمة السلوك الإبءاعى لءى الموارء البشرىة بآزىنة ولاىة الجلفة ؟

- هل ىؤآر بعء آنآمة الاآآاهاآ الإبآابىة فى آنآمة السلوك الإبءاعى لءى الموارء البشرىة بآزىنة ولاىة الجلفة؟

2. فرضىاآ البآآ: انآلاقا من أسآلة البآآ ىمكن إعطاء الفرضىاآ الآالىة:

- الفرضىة الرئىسىة الأولى: لا ىآآر آؤر لاسآراآىآىة الآرب فى آنآمة السلوك الإبءاعى لءى الموارء البشرىة بآزىنة ولاىة الجلفة. وآآقسم إلى فرضىاآ فرعىة:

- لا ىآآر آؤر لبعء آنآمة المعارف والمهاراآ فى آنآمة السلوك الإبءاعى لءى الموارء البشرىة بآزىنة ولاىة الجلفة .

- لا ىآآر آؤر لبعء دعم والآزام الإءارة العلىا للآرب فى آنآمة السلوك الإبءاعى لءى الموارء البشرىة بآزىنة ولاىة الجلفة.

- لا ىآآر آؤر لبعء آنآوع البرامآ الآربىبىة فى آنآمة السلوك الإبءاعى لءى الموارء البشرىة بآزىنة ولاىة الجلفة.

- لا ىآآر آؤر لبعء آنآمة الاآآاهاآ الإبآابىة فى آنآمة السلوك الإبءاعى لءى الموارء البشرىة بآزىنة ولاىة الجلفة.

- **الفرضية الرئيسية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العمال المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة (استراتيجية التدريب، السلوك الإبداعي) تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي).

3. أهمية البحث: تتجلى أهمية البحث من خلال تطرقه إلى موضوعين مهمين ألا وهما استراتيجية التدريب والسلوك الإبداعي ولكونهما يتعلقان بأهم مورد في المنظمة ألا وهو المورد البشري، أولاً لكون استراتيجية التدريب استثمار طويل الأجل وأيضاً لمدى أهميته في تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية، وثانياً لمدى أهمية تنمية السلوك الإبداعي وذلك لأن الإبداع عنصر أساسي ومهم لأي منظمة لأنه يحقق الاستمرار للمنظمات والريادة والتميز.

4. أهداف البحث: يهدف البحث إلى ما يلي:

- محاولة إعطاء إطار نظري حول المتغيرين استراتيجيتي التدريب والسلوك الإبداعي للموارد البشرية.
- دراسة مدى تبني استراتيجية التدريب وواقعه ومدى التزام الإدارة العليا به ومدى تنوع البرامج التدريبية في خزينة ولاية الجلفة.

- دراسة مدى وجود سلوك إبداعي لدى الموارد البشرية في خزينة ولاية الجلفة.
- الوصول إلى النتائج ومحاولة إعطاء التوصيات والمقترحات للمؤسسة محل الدراسة بشكل خاص والمؤسسات الجزائرية بشكل عام.

5. المنهج المستخدم: للإجابة على إشكالية البحث وتساؤلاته ومحاولة إثبات صحة الفرضيات المتبناة من عدمها، سنعتمد أساساً على المنهج الوصفي التحليلي، حيث سنستخدمه في الجانب النظري، أما الجانب التطبيقي فنقوم بإجراء دراسة ميدانية في خزينة ولاية الجلفة سيتم الاعتماد على منهج دراسة الحالة.

6. هيكل البحث: سيتم تقسيم البحث إلى المحاور التالية:

- الإطار المفاهيمي لاستراتيجية التدريب
- الإطار المفاهيمي للسلوك الإبداعي
- واقع استراتيجية التدريب وأثره في تنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية - دراسة ميدانية بخزينة ولاية الجلفة-.

II. الإطار النظري:

1. الإطار المفاهيمي لاستراتيجية التدريب:

أ. **مفهوم استراتيجية التدريب:** إن المورد البشري أصبح من أهم الموارد التي تمتلكها المنظمة ولزيادة قيمة هذه الموارد والاستثمار فيها من خلال تنمية المهارات والقدرات، ولا يكون هذا إلا من خلال إدماج التدريب ضمن استراتيجياتها. فقد عرفها (Denis) 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 لاستراتيجية التدريب هي الاستراتيجية العامة للمنظمة والتي تحدد الرؤى المستقبلية للمنظمة والأهداف التي يجب تحقيقها. كما عرفها (Bramley) بأن استراتيجية التدريب عبارة عن خطة لتطوير المعارف والمهارات التي تحتاجها المنظمة في المستقبل والتي يجب أن تكون متوائمة مع الخطط الاستراتيجية للمنظمة. كما عرفها (معاوي عبد العظيم) بأنها "نشاط منظم، هادف ومستمر، يتفرع إلى عمليات متداخلة ومتكاملة فيما بينها وفيما بينها وبين باقي أنشطة المنظمة، ويرمي هذا النشاط إلى سد الفجوة بين ما هو موجود فعلاً وما يجب تحقيقه من معارف وسلوك ومهارات لدى العاملين من مختلف الفئات وفي ضوء استراتيجية المنظمة، مما يسمح بإطلاق روح الفكر والإبداع

لديهم وتكيفهم مع طرق العمل والتغيرات البيئية المتسارعة لضمان بقاء المنظمة وقدرتها على التنافس.ⁱⁱⁱ كما عرفت بأنها " العديد من الأنشطة التي تهدف إلى تصميم وتنفيذ عدد من الممارسات والسياسات المتعلقة بتدريب الموارد البشرية المتجانسة داخلياً بالطريقة التي يمكن من خلالها الحصول على رأسمال بشري يساهم في تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية.^{iv}

ومنه يمكن استنتاج تعريفاً شاملاً لاستراتيجية التدريب وهي: " عبارة عن عملية مستمرة منظمة ومخططة لها مسبقاً تهدف إلى تغيير سلوكيات الأفراد وتحسين قدراتهم وصقل مهاراتهم و تنمية قدراتهم الإبداعية، وذلك لتحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية."

ب. أهمية استراتيجية التدريب: إن للتدريب أهمية في تطوير فاعلية الموارد البشرية فضلاً عن تأثيراته الإيجابية في تحقيق أهداف المنظمة ومردوداته في جوانب متعددة، ونبرز أهمية التدريب فيما يلي:^v

- يزود التدريب الأفراد العاملين بمهارات ومعارف قد لا تكون موجودة لديهم تمكنهم من أداء واجبات عملهم المطلوبة؛

- يساهم في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المنظمة؛
- يساعد في تجديد وإثراء المعلومات التي تحتاجها المنظمة لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها؛
- يقلل من أخطاء الأفراد العاملين وحوادث العمل؛
- يمكن المنظمة من حل مشاكلها واتخاذ قراراتها بفاعلية أكثر؛
- يخلق التدريب علاقة إيجابية بين المنظمة وأفرادها مما يولد إحساس الفرد بالانتماء للمنظمة.^{vi}

ت. خطوات إعداد استراتيجية التدريب: تلعب استراتيجية التدريب دوراً هاماً في تحديد احتياجات الشركة من المهارات والسلوكيات والمعارف المطلوبة من حيث النوع والكم وبشكل يتناسب مع التطلعات الاستراتيجية للمنظمة، ومنه يمكن الإشارة إلى أن عملية إعداد استراتيجية التدريب تمر بالمراحل التالية:^{vii}

- تحليل استراتيجية المنظمة وما تتضمنه من أهداف ومهام وسياسات وبرامج؛
- تحليل ودراسة البيئة الخارجية للمنظمة من حيث الظروف والاتجاهات الاقتصادية، والتطور التكنولوجي والعوامل الديمغرافية والأنظمة الحكومية المنافسة؛
- تحليل ودراسة البيئة الداخلية للمنظمة من حيث: من حيث الوضع الحالي للمنظمة، ومعدل دوران العمل، وكفاءة القوة العاملة؛

- إعداد وصياغة استراتيجية التدريب وما تتضمنه من سياسات وبرامج وموازنات بشكل يساهم في التكامل مع استراتيجية المنظمة؛

- مراجعة الخطة الاستراتيجية للتدريب عند حدوث تغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

ث. المعوقات التي تواجه تطبيق استراتيجية التدريب: بالرغم من مزايا العديدة التي تحققها استراتيجية التدريب إلا أنها تواجه العديد من المعوقات والتي تتمثل في:^{viii}

- ضعف أو عدم إيمان الإدارة بالدور الاستراتيجي للتدريب.
- ضعف مشاركة مديري إدارة الموارد البشرية في إعداد وصياغة الاستراتيجيات على مستوى المنظمة وعلى مستوى دوائرهم الوظيفية .

- قلة الالتزام من قبل الإدارة العليا بإعداد وصياغة الاستراتيجيات وعلى جميع المستويات التنظيمية .
- عدم توفر الأنظمة الداعمة لاستراتيجيات التدريب كنظم المعلومات ونظم الاتصال وغيرها.

- عدم وضوح الأهداف والاستراتيجيات والسياسات العامة للمنظمة.
- وجود مشكلات متعلقة بجمع وتحليل البيانات ومعالجة البيانات الخاصة بإعداد وصياغة الاستراتيجيات .
- عدم توفر البيئة الثقافية الداعمة لاستراتيجية التدريب.
- ضعف نشاط تحليل الوظائف وتصميمها في المنظمة.

II. الإطار المفاهيمي للسلوك الإبداعي:

أ. مفهوم السلوك الإبداعي: يعد الإبداع ظاهرة معقدة تتفاعل فيها عوامل متعددة، ولها وجوه مختلفة إذ أسهمت في دراستها الكثير من حقول المعرفة وأغنتها بمفردات فلسفية وأدبية واجتماعية (علم الاجتماع ، وإدارة التسويق ، وإدارة الإنتاج) فالإبداع مفهوم واسع وشامل لا يقتصر على الإبداع المادي المرتبط بالمنتج أو خصائصه ومكوناته المادية، أو الجانب التقني ، بل يتعداه إلى كل ما هو جديد ومتميز.^{ix}

قبل التطرق إلى مفهوم السلوك الإبداعي لابد من تعريف الإبداع، فالإبداع يعني حسب (القریوتی) ولادة شيء غير مألوف أو النظر إلى الأشياء بطرق وأساليب جديدة^x، كما أنه (جواد ومحمد) يرون أنه عبارة عن ابتكار أشياء جديدة، سلعة، خدمة، فكرة تتميز بالندرية وتحقق منفعة اقتصادية أو اجتماعية^{xi}، فهناك أيضاً من يرى الإبداع من منظور الأفكار الجديدة إذ عرف بأنه الإتيان بأفكار جديدة أو إعادة تركيبية المعرفة القائمة أو إيجاد مداخل جديدة لحل المشكلات.^{xii}

أما بالنسبة لمفهوم السلوك الإبداعي يرى (حمادات) أنه يتمثل في المبادرة التي يبديها الفرد في قدرته على التخلص من السياق العادي للتفكير واتباع نمط جديد من التفكير أو هو عبارة عن مجموعة من السمات العقلية والتي يتمثل أهمها بالطلاقة والمرونة والأصالة أو هو ظهور كل ما من شأنه أن يؤدي إلى إنتاج شيء جديد يمثل خلاصة التفاعل بين الفرد والخبرة.^{xiii} أما (Cortese) يرى بأن السلوك الإبداعي هو عبارة عن إيجاد طرائق جديدة في التفكير والتعلم تغير على نحو رئيسي لعمليات المنظمة ومخرجاتها.^{xiv}

كما ترى (الدهان) بأنه السلوك الذي يتفرد به الشخص عندما يواجه مواقف يتأثر بها ، ثم يستجيب لها بما يتفق مع ذاته، فتأتي استجابته مختلفة عن استجابات الآخرين.^{xv} كما يرى (الحراشة والهيثي) أنه الممارسات والمبادرات الفكرية والعملية التي يبديها العاملون أثناء أدائهم لأعمالهم ،ومن شأنها رفع الأداء التنظيمي.^{xvi} ومن هنا يمكن ملاحظة أن الإبداع يعني ولادة شيء جديد غير مألوف أو النظر إلى الأشياء بطرق وأساليب جديدة ، فهو بالتالي أحد مخرجات السلوك الإبداعي (نتيجة)، أما السلوك الإبداعي فيعني تصرف الفرد والجماعة الإيجابي في مكان العمل ، فهو بالتالي الوسيلة أو الأداة التي لابد من العمل على توفيرها لخلق الإبداع (فعل) وبالطبع فإنه لابد من الإشارة هنا أنه لا يشترط أن ينتج عن السلوك الإبداعي خدمات أو منتجات جديدة (إبداع) فقد تكون النتيجة عكسية تماماً.^{xvii}

ومنه يمكن استنتاج تعريفاً شاملاً للسلوك الإبداعي وهو: "عبارة عن السلوكيات التي يتفرد بها الفرد والبحث عن طرق جديدة في التفكير والتي تؤدي إلى توليد أفكار جديدة ،و حل المشكلات بطرق إبداعية ، والتي تؤدي إلى الحصول على نواتج إبداعية تتمثل في سلع أو خدمات أو أسلوب عمل مبتكر."

ب. أهمية السلوك الإبداعي: يمكن إجمال الإيجابيات التي توفرها ظاهرة الإبداع في التنظيمات على النحو التالي:^{xviii}

- القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة ، مما يجعل التنظيم في وضع مستقر إذ يكون لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية ؛

- تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على التنظيم والفرد؛
 - المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختبار تلك القدرات؛
 - الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تتواءم مع التطورات الحديثة ؛
 - القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة؛
 - حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغييرات المحيطة.
- ت. أبعاد السلوك الإبداعي :** يرتبط السلوك الإبداعي بالقدرات الإبداعية، إذ ليس كل من يمتلك تلك القدرات بمبدع إلا إذا ظهرت تلك القدرات معبرة بناتج فعلي ويظهر هذا الناتج الإبداعي عند توافر المثيرات المناسبة لها ، ويمكن تمثيل معايير أو أبعاد السلوك الإبداعي كالاتي:^{xix}
- **القدرة على حل المشكلات وصنع القرار :** يختلف الأفراد في قدراتهم وتفكيرهم في سد الفجوة التي تظهر عند المقارنة بين النتائج المتوقعة والمحققة فعلا ، والتي تتطلب تحديدها ووضع البدائل المناسبة كلها ثم تقييمها من خلال القدرة على التوصل إلى اتخاذ القرارات الملائمة لظروفها.
 - **القدرة على التغيير :** كل فرد يمتلك مجموعة من القدرات الفكرية والذهنية القادرة على تغيير الوضع الحالي نحو الأحسن ، وتنمو هذه القدرة عندما يتحرر الفرد من القيود الذاتية والخارجية المفروضة على هذه القدرات وبالتالي سيصبح حاجاته النفسية والفكرية ، ويحقق ذاته الإبداعية في الإفصاح عن آرائه والتميز على الآخرين.
 - **روح المجازفة :** هي القدرة على اقتحام المجهول والغامض اعتماداً على الاستقلالية في التفكير والممارسة ، وتأتي إثارة الفكرة من أجل الخوض في المسائل الصعبة والغامضة بهدف اكتشافها وتنظيمها ، والمجازفة تؤدي إلى سلوك إبداع فعلي.
 - **سعة الاتصالات:** إن تنمية القدرات الإبداعية للأفراد تعتمد على قدرتهم في الحصول على المعلومات من مصادرها المختلفة وإمكانية التفاعل والاستجابة لتأثيراتها مما يمكنهم من إدراك الأحداث وتحليلها للوصول إلى حلول لمعالجة مشاكلها.
 - **تشجيع الإبداع :** تنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد يحتاج إلى مناخ تنظيمي يشكل التسامح حده الأول والتشجيع حده الأوسط والتعزيز والتقدير حده الأعلى ، وتشجيع الإبداع يتبر أحد أهم عناصر الدافعية للأفراد ويتوقف عليه نجاح التغيير في تقديم الخدمات من خلال التكيف معه دون مقاومته
- ث. مراحل السلوك الإبداعي :**
- للسلوك الإبداعي مجموعة من المراحل ، فحسب نموذج ويست (West) ويقوم هذا النموذج على فرضية أساسية مفادها أن كل الأنظمة والإجراءات التنظيمية من الممكن أن تكون جزءا من العملية الإبداعية ، ويتكون هذا النموذج من أربعة مراحل يمكن شرحها كما يلي:^{xx}
- **مرحلة الحاجة إلى الإبداع:** في هذه المرحلة من الممكن إدراك الحاجة إلى الإبداع على أساس أن هناك فجوة بين الأداء المتوقع والأداء الحالي وبالتالي فإن التفكير الإبداعي قد يحدث قد يحدث كاستجابة لهذه الفجوة ، ومن ناحية أخرى فإن إدراك الحاجة إلى الإبداع قد يكون ناجما عن جلب بعض الإبداعات إلى المنظمة ، وذلك عندما تقرر الجماعة أن هذه الإبداعات ذات قيمة في حد ذاتها حتى ولو لم تكن هناك فجوة بين الأداء المتوقع والأداء الحالي ،

والصورة الثالثة من إدراك إلى الإبداع قد تأتي نتيجة لاقتناع المنظمة أو الجماعة بأهمية وفائدة الإبداع في حد ذاته كمطلب أساسي لاستمرار وبقاء المنظمة.

- **مرحلة المبادرة بطرح الأفكار الإبداعية** : تتضمن هذه المرحلة اقتراح أو طرح الأفكار الجديدة أو الإبداعية للآخرين الذين يمثلون جماعة العمل أو المنظمة ، وذلك بغرض حل المشكلة أو تحسين الوضع الراهن ، وفي هذه المرحلة يتم اقتراح أو تطوير أو تعديل فكرة لتكون مقبولة من طرف الجماعة وبالطبع فإن عدم قبول الفكرة المقترحة التي تمثل إبداعاً قد يعني إلغائها والتخلي عنها.

- **مرحلة التطبيق**: في هذه المرحلة يتم استخدام الفكرة من قبل الجماعة أو المنظمة بحيث تصبح جزءاً لا يتجزأ من ممارسات الأعمال اليومية أو الإجراءات أو المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة ، وفي هذه المرحلة فإنه من المتوقع كذلك أن تتعرض الفكرة الإبداعية لبعض التعديلات أو التطوير وذلك اعتماداً على مقدار توافر الفرص المترتبة على الفكرة الإبداعية ، وبالتالي فإنه إذا لم يقدر الجديدة أن تطبق بنجاح فإنه من المحتمل أن يتم إلغاؤها والتفكير في بديل آخر ، لهذا فإن هذه المرحلة من العملية تتسم بعدة خصائص ترتبط بموضوع إدخال التغيير في المنظمة ، ومن الخصائص مقاومة الفكرة الإبداعية ، أو التعاون في تطبيقها أو إجبار الآخرين على قبولها.

- **مرحلة الثبات**: وهي المرحلة التي يصبح فيها العمل الإبداعي جزءاً اعتيادياً من النظام حيث يرتبط بثقافة ومعايير وإجراءات الرقابة في المنظمة ، ومرة أخرى فإن الإخفاق في تطويع الفكرة الجديدة ودمجها في النظام الحالي قد يؤدي إلى إلغاء هذه الفكرة ومن ثم البدء من جديد من الدائرة الإبداعية ، أي الرجوع إلى المرحلة الأولى وهي إدراك الحاجة إلى الإبداع.

III. الدراسات السابقة :

1. الدراسات المتعلقة باستراتيجية التدريب:

أ. دراسة فضيلة سلمان داود وأسرار عبد الزهرة علي (2017) بعنوان "دور استراتيجية التدريب في تحقيق الأداء الريادي - دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية بمعمل المحركات بغداد -" والتي تحمل الإشكالية التالية: ما مدى اهتمام الشركة العامة للصناعات الكهربائية-معمل المحركات عينة البحث باستراتيجية التدريب؟ كما هدفت الدراسة إلى تحديد دور استراتيجية التدريب بأبعادها المتمثلة في (التحليل الاستراتيجي ، صياغة استراتيجية التدريب ، تنفيذ استراتيجية التدريب ، التقييم) في الأداء الريادي للمنظمة بأبعادها المتمثلة في (التخطيط المسبق ، التجديد والتحديث ، الكفاءة ، الفاعلية) ، وتوصلت النتائج لوجود أثر لاستراتيجية التدريب بأبعادها كما هدفت الدراسة (التحليل الاستراتيجي ، صياغة استراتيجية التدريب ، تنفيذ استراتيجية التدريب ، التقييم) في الأداء الريادي للمنظمة بأبعادها المتمثلة في (التخطيط المسبق ، التجديد والتحديث ، الكفاءة ، الفاعلية).

ب. جواهر عبد الهادي محمد العبيدي(2013) ،أثر التوجه الإبداعي واستراتيجية التدريب على أداء العاملين في شركة نفط الكويت ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، الكويت ، والتي تحمل الإشكالية التالية: هل توجد علاقة ارتباطية بين عناصر التوجه الإبداعي (أساليب البحث والتطوير ، توفير قاعدة بيانات) وعناصر استراتيجية التدريب (دعم والتزام الإدارة العليا ، تنوع البرامج التدريبية) على أداء العاملين في شرط نفط الكويت؟ كما هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التوجه الإبداعي واستراتيجية التدريب على أداء العاملين وذلك من خلال دراسة حالة شركة نفط الكويت ، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي وجود علاقة ارتباطية بين عناصر التوجه الإبداعي (أساليب البحث والتطوير ، توفير قاعدة بيانات) وناصر استراتيجية التدريب (دعم والتزام الإدارة العليا ، تنوع البرامج التدريبية) على تطوير أداء العاملين في شرط نفط الكويت وبمستوى مرتفع .

2. الدراسات المتعلقة بالسلوك الإبداعي :

أ. محمد السعيد جوال (2015) ،التمكين وأثره في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية- أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف ، والتي تحمل الإشكالية التالية :إلى أي مد يمكن أن يساهم التمكين بشقيه النفسي والهيكلية في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية؟ ، كما هدفت الدراسة إلى تحليل أثر التمكين بشقيه النفسي والهيكلية على السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسات الاقتصادية ، وتوصلت الدراسة إلى تحقق التمكين النفسي بمستوى مرتفع لدى العاملين في المؤسسة ، وتحقق التمكين الهيكلي والسلوك الإبداعي مستوى متوسط لدى العاملين في المؤسسة ، كما توصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر معنوي لأبعاد التمكين النفسي (المعنى ،المقدرة ، الحرية ، التأثير)على السلوك الإبداعي لدى العاملين ، كما يوجد أثر معنوي للتمكين الهيكلي بأبعاده (التفويض ،المشاركة ،فرق العمل ،المعلومات والاتصال ،التحفيز والتشجيع ،التدريب والتعلم) على السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة .

ب. محمد العزاوي(2013) ، أثر رأس المال الفكري في السلوك الإبداعي للعاملين -دراسة استطلاعية في مديرية بلدية الموصل- والتي تحمل الإشكالية التالية :هل تؤثر أبعاد رأس المال الفكري تأثيراً ذو دلالة معنوية في السلوك الإبداعي؟ وهدفت الدراسة إلى دراسة اختبار علاقة ارتباط أبعاد رأس مال الفكري وأثره في السلوك الإبداعي للعاملين ،وتوصلت النتائج إل وجود علاقة بين أبعاد رأس المال الفكري والسلوك الإبداعي للعاملين ، كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر لأبعاد رأس المال الفكري في السلوك الإبداعي للعاملين.

3. التعقيب على الدراسات : بعد تحليل وفحص الدراسات السابقة وجدنا أن دراستنا تتشابه مع الدراسات السابقة في بعض الأبعاد كل من المتغيرين حيث كل دراسة تتشابه معها في بعد أو بعدين ،أما بالنسبة لأوجه الاختلاف فدراستنا تختلف مع الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة وعينة ومكان الدراسة وزمانها ، وتختلف من ناحية الهدف أيضا.

IV. واقع استراتيجية التدريب وأثرها في تنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية بخزينة ولاية الجلفة- دراسة ميدانية-

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بكل من متغيري الدراسة ، المتغير المستقل "استراتيجية التدريب " و المتغير التابع "السلوك الإبداعي" .سنحاول في هذا المحور إسقاط الدراسة النظرية وإبراز "مدى تأثير استراتيجية التدريب في تنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية بخزينة ولاية الجلفة."

1. الإطار المنهجي للدراسة :

أ. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة : من أجل تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها سوف نستخدم العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Package for Social Sciences) استخدمنا في تحليل بيانات الدراسة مجموعة من المفاهيم من أهمها: حساب التكرارات والنسب المؤية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية وتحليلها.

- المتوسط الحسابي (Mean): لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات الافراد نحو كل فقرة جاءت في الاستبانة.

- المتوسط الحسابي المرجح (weighted Mean): وذلك لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة نحو كل فقرة أو بعد كما يساعد في ترتيب الفقرات حسب أعلى متوسط مرجح.

- الانحراف المعياري (Standard Deviation) : وذلك بغية التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة نحو كل فقرة أو بعد .
- معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation): بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وذلك لتقدير الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
- معامل كرونباخ الفا (Cronbach's Alpha α): وذلك بغية تقدير ثبات الدراسة.
- عامل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis): لقياس بعد أو أثر متغير واحد على بعد أو متغير واحد.

ب. الطريقة المستخدمة في قياس الاتجاهات والمستويات : استخدمنا أداة الدراسة (الاستبانة) وزعت على عينة الدراسة، وقد جاءت الأسئلة أو الفقرات المتعلقة باستراتيجية التدريب والسلوك الإبداعي داخل الاستبانة مغلقة ومصممة وفقا لمقياس ليكرت الخماسي الذي يعد الأنسب لمثل هذه الدراسات ، وقد كانت الخيارات المتاحة كما في الجدول التالي :

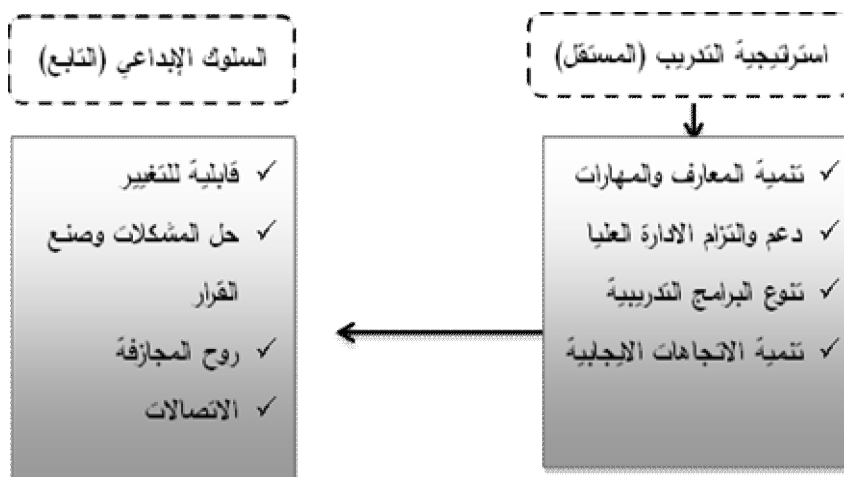
جدول رقم (01): الأوزان المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبانة

الوزن	خيارات الإجابة
5	موافق بشدة
4	موافق
3	موافق بدرجة متوسطة
2	غير موافق
1	غير موافق بشدة

المصدر: من إعداد الباحثان بناءً على الدراسات السابقة

ت. أنموذج الدراسة : يقصد بأنموذج الدراسة اعطاء تصور واضح للمتغيرات المكونة للبحث، وهذه الدراسة تتكون من متغيرين ، متغير مستقل يتمثل في استراتيجية التدريب الذي تم اختيار أبعاده لدراستها والتي تتمثل في (تنمية المعارف والمهارات ،دعم والتزام الإدارة العليا، تنوع البرامج التدريبية ، تنمية الاتجاهات الإيجابية)، أما بالنسبة للمتغير التابع الذي يتمثل في تنمية السلوك الإبداعي تم اختيار أبعاده لدراستها كالتالي (القابلية للتغيير ،حل المشكلات وصنع القرار ، روح المجازفة ، الاتصالات) ، والشكل التالي يمثل أنموذج الدراسة:

شكل رقم (01): أنموذج الدراسة



المصءر: من إءءاء الباءءان بءاء على الأءراء السابفة

ث. مءءم وعىنة الأءراءة: بالءسبة لءراءءنا تم اءءبار عىنة عشواءىة بلءء 40 موظف أى ما نسبءه 36.36% من مءءم الأءراءة؁ تم توزىع 40 اسءبأنة لكن تم اسءراءع 38 اسءبأنة فقط أى تمءل ما نسبءه 95% من الاسءبأناء.

ءءول رقم(02):مءءم وعىنة الأءراءة

مءءم الأءراءة	عىنة الأءراءة	ءءء الاسءمأراء الموزعة	ءءء الاسءمأراء المسءراءة	ءءء الاسءمأراء الصالءة للأءءلل	ءءء الاسءمأراء الملءاة
110موظف	40 موظف	40 اسءمأراءة	38 اسءمأراءة	37 اسءمأراءة	03 اسءمأراءة

المصءر: من إءءاء الباءءان

2. اسءاق وءبأا أءاءة الأءراءة: قبل اسءراءص نءاءء الأءراءة المىءانىة وأءللها لاءب من الأءءء أن البىاناا المسءراءة ءءبء الأءربء الطبىعى ومعرفة مءى اسءاق وءبأا أءاءة الأءراءة أ. اءءبار الأءربء الطبىعى: من أجل الأءءء من أن البىاناا المسءراءة ءءبء الأءربء الطبىعى قمنا بأراءء اءءبار Kolmogorov-Smirnov Test (K-S)

ءءول رقم(03): نءاءء اءءبار الأءربء الطبىعى لمءالاء الأءراءة

المءال	القمىة الاحءمألىة (sig)
مءال اسءراءىة الأءرب	0.840
مءال السلوك الإءءاعى	0.994
ءمىع المءالاء الاسءبأنة	0.804

المصءر: من إءءاء الباءءان بءاء على مءراءاء (SPSS)

ىءصء من ءءال الءءول رقم (03)؁ أن القمىة الاحءمألىة (sig) لءمىع مءالاء الأءراءة كائء أكبر من مسءوى الءاللة (α = 0.05)؁ وعلىه مكمءنا القول بأن بىاناا الأءراءة ءءصء للأءربء الطبىعى؁ الأمر الءى ىسمء لنا بأراءء مءءل الأءبأراءاا المءلمىة للأءبأة على أسءلءة وفرضىاء الأءراءة. ب. الاسءاق الءاءلى: ىقصد به مءى اسءاق كل فقرة من فقراء الاسءبأنة مع المءور الءى ءءمى له؁ ومن أجل القىام بهذا الءءبار قمنا بءساب مءامل ارءبأب بىرسون بىن فقرة من فقراء مءاور الاسءبأنة والءرءة الكلىة للمءور؁ النءاءء المبىنة فى الءءاول الآءىة:

جدول رقم (04): معاملات الارتباط بين درجات فقرات محور استراتيجية التدريب مع الدرجة الكلية للمحور

البعد الأول		البعد الثاني		البعد الثالث		البعد الرابع	
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
01	**0.761	05	**0.810	09	**0.828	13	**0.755
02	**0.672	06	**0.696	10	**0.472	14	**0.763
03	**0.855	07	**0.651	11	**0.705	15	**0.799
04	**0.802	08	**0.733	12	**0.789	16	**0.657

** دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01

المصدر: من إعداد الباحثان بناءً على مخرجات (spss).

يتضح من الجدول (04) أن معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الخاص باستراتيجية التدريب موجبة وتراوحت بين (0.855) في حدها الأعلى أمام الفقرة (03) في حين بلغت (0.472) أمام العبارة رقم (10) كأدنى حد، كما يتضح أن جميع الفقرات كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية يساوي (0.01) .

جدول رقم (05): معاملات الارتباط بين درجات فقرات محور السلوك الإبداعي مع الدرجة الكلية للمحور

البعد الأول		البعد الثاني		البعد الثالث		البعد الرابع	
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
01	**0.622	05	**0.747	09	**0.843	13	**0.693
02	**0.751	06	**0.723	10	**0.843	14	**0.512
03	**0.644	07	**0.618	11	**0.540	15	**0.644
04	**0.674	08	**0.787	12	**0.734	16	**0.768

** دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01

المصدر: من إعداد الباحثان بناءً على مخرجات (spss).

يتضح من الجدول (05) أن معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الخاص بالسلوك الإبداعي موجبة وتراوحت بين (0.843) في حدها الأعلى أمام الفقرة (09) و (10) في حين بلغت (0.512) أمام العبارة رقم (14) كأدنى حد، كما يتضح أن جميع الفقرات كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية يساوي (0.01) .

ج. ثبات أداة الدراسة : من أجل معرفة مدى ثبات أداة الدراسة قمنا باستخدام معامل كرونباخ ألفا وقد قمنا بحسابه لأداة الدراسة ككل ولكل محور من محاور الدراسة سواء لاستراتيجية التدريب أو السلوك الإبداعي ، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (06): معاملات الثبات لمحاور الدراسة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ

محاور الدراسة	عدد الفقرات	معامل الثبات
استراتيجية التدريب	16	0.833

السلوك الإبداعي	16	0.781
الدراسة ككل	32	0.857

المصدر: من إعداد الباحثان بناءً على مخرجات (spss).

يتضح من خلال الجدول (05) أن معامل الثبات للمحور الأول الخاص استراتيجيات التدريب كانت قيمته (0.833) وهي قيمة عالية وثبات ممتاز، أما معامل الثبات للمحور الثاني الخاص السلوك الإبداعي بالمؤسسة محل الدراسة فقد كانت قيمته (0.781) وهي قيمة عالية وثبات جيد، أما معامل الثبات للدراسة ككل فقد كانت قيمته (0.857) وهي قيمة تدل على ثبات بدرجة ممتازة تتمتع به الدراسة ككل، أي يوجد اتساق وثبات في الإجابات من فرد لآخر بدرجة ممتازة.

3. تحليل وتفسير النتائج الدراسة الميدانية

أ. تحليل البيانات الشخصية والوظيفية :

جدول رقم (07): البيانات الشخصية والوظيفية

النوع الاجتماعي	العمر			النوع الاجتماعي	النسبة	النسبة
	ذكر	أنثى	أقل			
الذكور	24	13	01	17	16	03
النسبة	65%	35%	2.7%	45.9%	43.2%	8.1%
النسبة	65%	35%	2.7%	45.9%	43.2%	8.1%
النوع الاجتماعي	المؤهل العلمي				النوع الاجتماعي	النسبة
	جامعي	تكويني مهني	ثانوي فأقل	الخبرة		
الذكور	30	04	03	07	17	04
النسبة	81.08%	10.8%	8.1%	18.9%	45.9%	10.8%
النسبة	81.08%	10.8%	8.1%	18.9%	45.9%	10.8%

المصدر: من إعداد الباحثان بناءً على مخرجات (spss).

يتضح من خلال الجدول (07) أن عينة الدراسة تشكل في أغلبها من الذكور بنسبة بلغت 64.9%، في حين كانت نسبة الذكور في عينة الدراسة 35.1%، أي أن نسبة الذكور في عينة الدراسة تفوق نسبة الإناث. كما يتضح من خلال نتائج الجدول أن الفئة العمرية الغالبة على أفراد في عينة الدراسة هي (من 36 إلى 45 سنة) بنسبة مئوية بلغت 45.9% تليها الفئة العمرية (من 26 إلى 35 سنة) بنسبة مئوية بلغت 43.2%، تليها الفئة العمرية (أكثر من 45 سنة

(بنسبة مئوية بلغت 8.1%، ثم تليها الفئة العمرية 25 سنة فأقل بنسبة مئوية 2.7%، من خلال هذه النسب نستخلص أن الفئة العمرية السائدة هي فئة الشباب .ونستنتج أيضا من خلال الجدول أن فئة الخبرة الأكثر انتشارا بين أفراد عينة الدراسة هي (من 06 الى 10 سنوات) بنسبة مئوية بلغت 45.9% ، تليها الفئة (أكثر من 15 سنة) بنسبة مئوية بلغت 24.3% ،تليها الفئة (05 سنوات فأقل) بنسبة مئوية بلغت 18.9% تليها الفئة ما بين (11الى15سنوات) بنسبة مئوية بلغت 10.8% نستنتج أنه المؤسسة لديها موظفين ذوي الخبرة المتوسطة يحتاجون إلى خبرة أكثر .أما بالنسبة للمؤهل العلمي نستنتج من خلال نتائج الجدول أن المؤهل العلمي الغالب على أفراد عينة الدراسة هو جامعي حيث بلغت نسبته في عينة الدراسة 81.1%، تأتي بعدها المؤهل التكوين المهني وثانوي فما دون حيث بلغت نسبتهما في عينة الدراسة 10.8% و 8.1% على التوالي ، نستخلص أن المؤهل الغالب في عينة الدراسة كان جامعي أي أنه المؤسسة تستقطب ذوي الشهادات العليا .أما بالنسبة لطبيعة الوظيفة نستنتج أن أغلب الموظفين في عينة الدراسة يعملون بصفة دائمة وكانت نسبتهم 89.2% ، أما بقية الموظفين في عينة الدراسة يعملون بصفة مؤقتة وكانت نسبتهم 10.8%.

ب. مستوى تطبيق استراتيجية التدريب والسلوك الإبداعي بخزينة ولاية الجلفة: لمعرفة مستوى تطبيق استراتيجية التدريب محل الدراسة ومدى وجود سلوك إبداعي لدى الموارد البشرية سنقوم بدراسة ميولات واتجاهات أفراد عينة الدراسة وذلك عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

جدول رقم (08): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لأبعاد استراتيجية التدريب والسلوك الإبداعي

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
تنمية المعارف والمهارات	3.7162	0.79530	01	مرتفع
دعم والتزام الإدارة العليا	3.2973	0.7284	03	متوسط
تنوع البرامج التدريبية	3.0000	0.71200	04	متوسط
تنمية الاتجاهات الإيجابية	3.6689	0.71457	02	متوسط
استراتيجية التدريب	3.4206	0.53838	/	متوسط
قابلية للتغيير	3.3446	0.64644	03	متوسط
حل المشكلات وصنع القرار	3.8446	0.56320	02	مرتفع
روح المجازفة	3.3041	0.78204	04	متوسط
الاتصالات	3.8716	0.51915	01	مرتفع
السلوك الإبداعي	3.5912	0.43765	/	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثان بناءً على مخرجات (spss).

من خلال الجدول رقم (08) يتضح أن مستوى تطبيق استراتيجية التدريب بخزينة ولاية الجلفة كان متوسطا ، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح له (3.4206) بانحراف معياري بلغ (0.5383)، ومن حيث ترتيب أبعاده جاء مستوى بعد تنمية المعارف والمهارات في المرتبة الأولى إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح له (3.7162) بانحراف معياري بلغ (0.7953) وكان بمستوى مرتفع ، تليه الأبعاد التالية تنمية الاتجاهات الإيجابية ودعم والتزام الإدارة

العليا وتنوع البرامج التدريبية إذ بلغت المتوسطات الحسابية المرجحة لها على التوالي بالترتيب (3.6689-3.2973) بانحرافات معيارية كانت كالتالي بالترتيب (0.7120-0.7284-0.7145) أما بالنسبة لمتغير مستوى السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية بخزينة ولاية الجلفة كان متوسطا إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح له (3.5912) بانحراف معياري بلغ (0.4376) ، ومن حيث ترتيب أبعاده جاء مستوى بعد الاتصالات في المرتبة الأولى إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح له (3.8716) بانحراف معياري بلغ (0.5191) ، يليه بعد حل المشكلات وصنع القرار في المرتبة الثانية إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح له (3.8446) بانحراف معياري بلغ (0.5632) وكان بمستوى مرتفع ، ثم يليه بعد قابلية للتغيير في المرتبة الثالثة إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح له (3.3446) بانحراف معياري بلغ (0.6464) وكان بمستوى متوسط ، ثم يليه بعد روح المجازفة في المرتبة الرابعة إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح له (3.3041) بانحراف معياري بلغ (0.78204) وكان بمستوى متوسط .

ت. اختبار فرضيات الدراسة : ومنه نسعى إلى اختبار صحة فرضية الدراسة الميدانية ، والتي جاءت على النحو التالي : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية التدريب في تنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية بخزينة ولاية الجلفة."

ومن أجل تحقيق ذلك قمنا بتقسيم هذه الفرضية الرئيسية الى أربع فرضيات ، وقد ارتأينا اختبار كل فرضية فرعية والفرضية الرئيسية عن طريق تحليل الانحدار الخطي البسيط .

- الفرضية الفرعية الأولى: H_{01} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لبعده تنمية المعارف و المهارات بصفة مستقلة في تنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية بخزينة ولاية الجلفة .

جدول رقم (09): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين بعد تنمية المعارف والمهارات والسلوك الإبداعي

المتغيرات	R	R ²	دلالة F	t المحسوبة	t دلالة	اختبار الفرضية
تنمية المعارف والمهارات	0.355	0.126	0.031	2.243	0.031	نقبل H_{11}

المصدر: من إعداد الباحثان بناءً على مخرجات (spss).

من خلال الجدول (09) أعلاه نجد أن قيمة معامل التحديد $R^2 = (0.126)$ وهذا يعني أن التغير في بعد تنمية المعارف والمهارات يفسر التغير في المتغير السلوك الإبداعي بنسبة (12.6%) ونسبة (87.4%) تفسره متغيرات أخرى. كما نلاحظ من خلال الجدول أن دلالة اختبار فيشر F تساوي (0.031) وبالتالي هي أقل من (0.05) وهذا يدل على النموذج صالح لاختبار الفرضية ، كما أن قيمة معامل الارتباط $R = (0.355)$ وهي إيجابية أي توجد علاقة طردية بين المتغيرين ، أما بالنسبة لدلالة t تساوي (0.031) وبالتالي هي أقل من (0.05) ومنه نرفض فرضية العدم H_{01} ونقبل الفرضية البديلة H_{11} التي تنص على أنه :

«يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعده تنمية المعارف والمهارات بصفة مستقلة في تنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية بخزينة ولاية الجلفة» .

- الفرضية الفرعية الثانية: H_{02} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لبعده التزام الإدارة العليا بصفة مستقلة في تنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية بخزينة ولاية الجلفة.

جدول رقم (10): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين بعد دعم والتزام الإدارة العليا والسلوك الإبداعي

المتغيرات	R	R ²	دلالة F	t المحسوبة	t دلالة	اختبار الفرضية
دعم والتزام الإدارة العليا	0.223	0.050	0.185	1.353	0.185	نقبل H ₀₂

المصدر: من إعداد الباحثان بناءً على مخرجات (spss).

من خلال الجدول (10) أعلاه نجد ان قيمة معامل التحديد $R^2 = (0.050)$ وهذا يعني أن التغيير في بعد دعم والتزام الإدارة العليا يفسر التغيير في المتغير السلوك الإبداعي بنسبة (05%) ونسبة (95%) تفسره متغيرات أخرى. كما نلاحظ من خلال الجدول أن دلالة اختبار فيشر F تساوي (0.185) وبالتالي هي أكبر من (0.05) وهذا يدل على النموذج غير صالح لاختبار الفرضية، كما أن قيمة معامل الارتباط $R = (0.223)$ وهي إيجابية أي توجد علاقة طردية بين المتغيرين، أما بالنسبة لدلالة t تساوي (0.185) وبالتالي هي أكبر من (0.05) ومنه نرفض الفرضية البديلة H₁₂ ونقبل فرضية العدم H₀₂ التي تنص على أنه:

« لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ لبعد دعم والتزام الإدارة العليا بصفة مستقلة في تنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية بخزينة ولاية الجلفة ».

- الفرضية الفرعية الثالثة: H₀₃: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لعدد تنوع البرامج التدريبية بصفة مستقلة في تنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية بخزينة ولاية الجلفة.

جدول رقم (11): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين بعد تنوع البرامج التدريبية والسلوك الإبداعي

المتغيرات	R	R ²	دلالة F	t المحسوبة	t دلالة	اختبار الفرضية
تنوع البرامج التدريبية	0.318	0.101	0.055	1.981	0.055	نقبل H ₀₃

المصدر: من إعداد الباحثان بناءً على مخرجات (spss).

من خلال الجدول (11) أعلاه نجد ان قيمة معامل التحديد $R^2 = (0.101)$ وهذا يعني أن التغيير في بعد تنمية المعارف والمهارات يفسر التغيير في المتغير السلوك الإبداعي بنسبة (10.1%) ونسبة (89.9%) تفسره متغيرات أخرى. كما نلاحظ من خلال الجدول أن دلالة اختبار فيشر F تساوي (0.055) وبالتالي هي أكبر من (0.05) وهذا يدل على النموذج غير صالح لاختبار الفرضية، كما أن قيمة معامل الارتباط $R = (0.318)$ وهي إيجابية أي توجد علاقة طردية بين المتغيرين، أما بالنسبة لدلالة t تساوي (0.055) وبالتالي هي أكبر من (0.05) ومنه نرفض الفرضية البديلة H₁₃ ونقبل فرضية العدم H₀₃ التي تنص على أنه:

« لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ لعدد تنوع البرامج التدريبية بصفة مستقلة في تنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية بخزينة ولاية الجلفة ».

- الفرضية الفرعية الرابعة: H₀₄: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لعدد تنمية الاتجاهات الإيجابية بصفة مستقلة في تنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية بخزينة ولاية الجلفة.

جدول رقم (12): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين بعد تنمية الاتجاهات الإيجابية والسلوك الإبداعي

المتغيرات	R	R ²	دلالة F	t المحسوبة	t دلالة	اختبار الفرضية
تنمية الاتجاهات الإيجابية	0.302	0.091	0.069	1.873	0.069	نقبل H ₀₄

المصدر: من إعداد الباحثان بناءً على مخرجات (spss).

من خلال الجدول (12) أعلاه نجد ان قيمة معامل التحديد $R^2 = (0.091)$ وهذا يعني أن التغير في بعد تنمية الاتجاهات الإيجابية يفسر التغير في المتغير السلوك الإبداعي بنسبة (9.1%) ونسبة (90.9%) تفسره متغيرات أخرى. كما نلاحظ من خلال الجدول أن دلالة اختبار فيشر F تساوي (0.069) وبالتالي هي أكبر من (0.05) وهذا يدل على النموذج غير صالح لاختبار الفرضية ، كما أن قيمة معامل الارتباط $R = (0.302)$ وهي إيجابية أي توجد علاقة طردية بين المتغيرين ، أما بالنسبة لدلالة t تساوي (0.069) وبالتالي هي أكبر من (0.05) و منه نرفض الفرضية البديلة H₁₄ و نقبل فرضية عدم H₀₄ التي تنص على أنه :

« لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ لبعد تنمية الاتجاهات الإيجابية بصفة مستقلة في تنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية بخزينة ولاية الجلفة ».

- الفرضية الرئيسية: H₀: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لاستراتيجية التدريب في تنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية بخزينة ولاية الجلفة .

جدول رقم (13): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين استراتيجية التدريب والسلوك الإبداعي

المتغيرات	R	R ²	دلالة F	t المحسوبة	t دلالة	اختبار الفرضية
استراتيجية التدريب	0.412	0.161	0.011	2.671	0.011	نقبل H ₁

المصدر: من إعداد الباحثان بناءً على مخرجات (spss).

من خلال الجدول (13) أعلاه نجد ان قيمة معامل التحديد $R^2 = (0.161)$ وهذا يعني أن التغير في المتغير استراتيجية التدريب يفسر التغير في المتغير السلوك الإبداعي بنسبة (16.1%) ونسبة (83.9%) تفسره متغيرات أخرى. كما نلاحظ من خلال الجدول أن دلالة اختبار فيشر F تساوي (0.011) وبالتالي هي أقل من (0.05) وهذا يدل على النموذج صالح لاختبار الفرضية ، كما أن قيمة معامل الارتباط $R = (0.412)$ وهي إيجابية أي توجد علاقة طردية بين المتغيرين ، أما بالنسبة لدلالة t تساوي (0.011) وبالتالي هي أقل من (0.05) و منه نرفض فرضية عدم H₀ ونقبل الفرضية البديلة H₁ التي تنص على أنه :

« يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ لاستراتيجية التدريب في تنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية بخزينة ولاية الجلفة ».

الفرضية الرئيسية الثانية : " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ لآراء العمال المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة (استراتيجية التدريب ، السلوك الإبداعي) تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، العمر، الخبرة ،المؤهل العلمي)." .

سنقوم باختبار الفرضية الفرعية الأولى باستعمال اختبار (Independent- Samples Test) لعينتين مستقلتين (النوع الاجتماعي) ، أما بالنسبة لبقية المتغيرات فيتم قياسها عن طريق استعمال اختبار تحليل التباين (ANOVA).

جدول رقم (14): نتائج اختبار (Independent- Samples Test) للتباين في استراتيجيات التدريب والسلوك الإبداعي

حسب النوع الاجتماعي

متغير الدراسة	النوع الاجتماعي	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)
استراتيجية التدريب	ذكر	24	3.544	0.001	0.971
	أنثى	13	3.192		
السلوك الإبداعي	ذكر	24	3.658	0.085	0.773
	أنثى	13	3.466		

المصدر: من إعداد الباحثان بناءً على مخرجات (spss).

من خلال الجدول رقم (14) نرى أنه من خلال معنوية الاختبار نستنتج أنه لا يوجد تباين في آراء المستجوبين اتجاه متغيرين استراتيجيات التدريب والسلوك الإبداعي تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي، وذلك استناداً إلى أن قيمة مستوى المعنوية المحسوب يبلغ (0.971) و (0.773) أكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha = 0.05$).
جدول رقم (15): نتائج اختبار (ANOVA) للتباين في استراتيجيات التدريب والسلوك الإبداعي حسب (العمر والخبرة والمؤهل)

المتغير	متغير الدراسة	الفئات	العدد	قيمة الاختبار	مستوى دلالة الاختبار
العمر	استراتيجية التدريب	25 سنة فأقل	01	0.318	0.812
		35-26 سنة	16		
		بين 36 و 45 سنة	17		
		أكثر من 45 سنة	03		
الخبرة	السلوك الإبداعي	25 سنة فأقل	01	0.208	0.890
		35-26 سنة	16		
		بين 36 و 45 سنة	17		
		أكثر من 45 سنة	03		
الخبرة	استراتيجية التدريب	5 سنوات فأقل	07	0.605	0.616
		10-06 سنوات	17		
		15-11 سنة	04		
		أكثر من 15 سنة	09		
الخبرة	السلوك الإبداعي	5 سنوات فأقل	07	0.356	0.785
		10-06 سنوات	17		
		15-11 سنة	04		
		أكثر من 15 سنة	09		

0.762	3.89	03	ثانوي فاقل	استراتيجية التدريب	المؤهل العلمي
		04	تكوين مهني		
		30	جامعي		
0.849	0.266	03	ثانوي فاقل	السلوك الإبداعي	
		04	تكوين مهني		
		30	جامعي		

المصدر: من إعداد الباحثان بناءً على مخرجات (spss).

من خلال الجدول رقم (15) نرى أنه من خلال معنوية الاختبار نستنتج أنه لا يوجد تباين في آراء المستجوبين اتجاه متغيرين استراتيجيات التدريب والسلوك الإبداعي تبعا لمتغيرات (العمر، الخبرة، المؤهل)، وذلك استنادا إلى أن قيمة مستوى المعنوية المحسوب يبلغ (0.812، 0.890، 0.849، 0.785، 0.616) وهي أكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha = 0.05$).

وبناء على ما سبق نقبل الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على أنه: «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العمال المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة (استراتيجية التدريب، السلوك الإبداعي) تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي)».

V. نتائج الدراسة والتوصيات

I. النتائج النظرية:

- يعتبر التدريب استراتيجية تهدف إلى تحسين قدرات ومهارات وأداء الموارد البشرية .
- تساعد استراتيجية التدريب في تحقيق أهداف الموارد البشرية بشكل خاص وأهداف المنظمة ككل بشكل عام.
- تساهم استراتيجية التدريب في اتخاذ قرارات المنظمة بفاعلية .
- تعتبر استراتيجية التدريب عائد وليس تكلفة .
- إن استراتيجية التدريب تقتصر على الخطوات التالية وهي تحليل استراتيجية لمنظمة ، ثم تحليل ودراسة البيئة الخارجية ، تليها تحليل ودراسة البيئة الداخلية ، ثم إعداد وصياغة استراتيجية التدريب وذلك بما تتضمنه من سياسات وبرامج ، وأخيرا مراجعة خطة الاستراتيجية للتدريب.
- إن الإبداع يعد مطلب أساسي لنجاح المنظمة وبقائها ونموها واستمرارها.
- السلوك الإبداعي هو عبارة عن سلوك مميز يقوم به المورد البشري داخل موقع عمله يتسم بالأصالة والمرونة.
- السلوك الإبداعي هو عبارة عن سلوك يسبق الإبداع بصيغته النهائية ، وقد يكون السلوك عبارة عن إبداع إذا تم ممارسته لأول مرة.
- إن معايير السلوك الإبداعي هي القدرة على حل المشكلات وصنع القرار ، روح المجازفة ، القدرة على التغيير ، سعة الاتصالات وتشجيع الإبداع.

II. النتائج التطبيقية :

- إن مستوى تطبيق استراتيجية التدريب بخزينة ولاية الجلفة كان متوسطا من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة .

- إن مستوى بعد تنمية المعارف والمهارات بخزينة ولاية الجلفة كان مرتفعا من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
- إن مستوى الأبعاد دعم والتزام الإدارة العليا وتنوع البرامج التدريبية وتنمية الاتجاهات الإيجابية بخزينة ولاية الجلفة كان متوسطا من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
- إن مستوى السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية بخزينة ولاية الجلفة كان متوسطا من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
- إن مستوى البعدين قابلية للتغير وروح المجازفة بخزينة ولاية الجلفة كان متوسطا من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
- إن مستوى البعدين حل المشكلات وصنع القرار والاتصالات بخزينة ولاية الجلفة كان مرتفعا من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية التدريب في تنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية بخزينة ولاية الجلفة.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد تنمية المعارف والمهارات في تنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية بخزينة ولاية الجلفة.
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد دعم والتزام الإدارة العليا في تنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية بخزينة ولاية الجلفة.
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد تنوع البرامج التدريبية في تنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية بخزينة ولاية الجلفة.
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد تنمية الاتجاهات الإيجابية في تنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية بخزينة ولاية الجلفة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العمال المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة (استراتيجية التدريب، السلوك الإبداعي) تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي).

III. التوصيات : من خلال دراستنا سيتم تقديم جملة من التوصيات للمؤسسة محل الدراسة وذلك بناء على نتائج الدراسة التطبيقية وهي كالتالي:

- على الإدارة العليا أن تولي اهتماما أكبر لاستراتيجية التدريب لأنه من ضمن الأوليات .
- على المؤسسة القيام بتنوع البرامج التدريبية وتغيير طرق التدريب وأساليبه الحديثة.
- على المؤسسة توعية مواردها البشرية بمدى أهمية التدريب ومدى تحقيقه لنتائج إيجابية تعود على الموارد البشرية بشكل خاص والمؤسسة بشكل عام.
- على المؤسسة أن تقوم بالتشجيع على التغيير وتعرف مدى أهميته وتواكب التطورات الحاصلة .
- على المؤسسة أن تشجع السلوك الإبداعي لدى مواردها البشرية، وذلك بالتشجيع على طرح أفكارهم الإبداعية وإن كانت تتسم بالمخاطرة.

IV. قائمة المراجع:

- ⁱ -Denis Leonard ,Rodney McAdam , **The Strategic Impact and Application of the Business Excellence Model: Implications for Quality Training and Development** ,Journal of European Industrial Training ,Vol .(26) ,No.(01),2002 ,p:04
- ⁱⁱ -Bramley ,Peter, **Evaluating Training** ,second edition ,Chartered Institute of personnel and development ,London , 2003.p :02
- ⁱⁱⁱ -معاوي عبد العظيم ، **دور تدريب العنصر البشري في الرفع من القدرات الإبداعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة مؤسسة سونلغاز سطيف-** ، مجلة رؤى اقتصادية ، العدد(11)، جامعة سطيف 1 ، الجزائر ، 2016 ، 278
- ^{iv} -فضيلة سلمان داود و أسرار الزهرة علي ، **دور استراتيجية التدريب في تحقيق الأداء الريادي -دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية معمل المحركات** ، مجلة الأنبار للعلوم الإدارية والاقتصادية والإدارية ، المجلد(09)، العدد(19)، جامعة بغداد ،بغداد ، 2017، ص:381
- ^v - مؤيد حسين الفضل ، **إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل** ، ط1 ، دار الوراق للنشر والتوزيع ،عمان ، 2006 ، ص: 274
- ^{vi} - Bennis ,W.C, **Training Requirements For Organization Of The Future** .Training And Development Journal, London, Vol .(20) ,No.(7),1996 ,P:22.
- ^{vii} -جواهر عبد الهادي محمد العبيدي ، **أثر التوجه الإبداعي واستراتيجية التدريب على أداء العاملين في شركة نفط الكويت** ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، الكويت ، 2013، ص:43-44 .
- ^{viii} -فضيلة سلمان داود و أسرار الزهرة علي ، **مرجع سيق ذكره** ، ص:389-390
- ^{ix} -أميرة الجنابي ، **الإبداع الإداري وتأثيره في التطوير التنظيمي -دراسة تطبيقية في شركة الوسام لمنتجات الألبان والمواد الغذائية** ،مجلة الإدارة والاقتصاد ، العدد(98)، 2014، كربلاء ، ص:125
- ^x -محمد القاسم القريوتي ، **السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال** ، دار وائل للنشر والتوزيع ، 2003عمان ، ص:298
- ^{xi} -جواد حسين ومحمد عبد الحميد ، **أثر رأس المال الفكري في الإبداع المنظمي -دراسة تحليلية في جامعة بابل** ، مجلة اهل البيت ، العدد(04)،2006، ص:26
- ^{xii} -غني الزبيدي ورائدة الدباغ ، **صناع المعرفة ودورهم في تحقيق الإبداع المنظمي -بحث ميداني في الهيئة الرقابية للحاسبات والمعلوماتية -** مجلة الإدارة والاقتصاد ، العدد(101)، 2014، ص: 95
- ^{xiii} -محمد حسن حمادات ، **السلوك التنظيمي** ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الاسكندرية ، 2007، ص:306
- ^{xiv} - محمد السعيد جوال (2015) ، **التمكين وأثره في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية-** ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، جامعة حسبية بن بوعلي ، الشلف ، ص:177.
- ^{xv} -أميمة الدهان ، **نظريات منظمات الأعمال** ، مطبعة الصقدي ، 1992، الأردن ، ص:16
- ^{xvi} -محمد الحراشة وصلاح الدين الهيتي، **أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية -دراسة ميدانية** ، مجلة دراسات العلوم الإدارية ، المجلد(33)، العدد(02)، 2006 ، ص:242
- ^{xvii} -منار القطاونة ، **المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي -دراسة ميدانية للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية -** رسالة ماجستير ، الجامعة الأردنية ، عمان ، 2000، ص:46
- ^{xviii} -سيف الدين رشوان همد ، **أثر أنماط القيادة على السلوك الإبداعي للعاملين -دراسة عينة البنوك السودانية-**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا، 2016، ص:25
- ^{xix} -محمد العزاوي ، **أثر رأس المال الفكري في السلوك الإبداعي للعاملين** ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، الموصل ، الكلية التقنية الإدارية ، العدد(64) 2013، ص:321
- ^{xx} -عبد الرحمن أحمد هيجان ، **المدخل الإبداعي لحل المشكلات** ، ط01، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض، 1999، ص: 252-253.