

## أثر التدريب في الإبداع الإداري في البنوك الأهلية بمدينة الحديدة

الاستلام : 13/ يونيو/ 2021  
التحكيم : 1/ يوليو/ 2021  
القبول : 11/ أغسطس/ 2021

عارف عثمان أحمد (\*1)

أ.د. عبد الملك أحمد أحمد العمري<sup>2</sup>

© 2021 University of Science and Technology, Yemen. This article can be distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution License](#), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

© 2021 جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن. يمكن إعادة استخدام المادة المنشورة حسب رخصة مؤسسة المشاع الإبداعي شريطة الاستشهاد بالمؤلف والمجلة.

<sup>1</sup> باحث في العلوم الإدارية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن

<sup>2</sup> أستاذ الإدارة، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن

\* عنوان المراسلة : [aref.othman72@gmail.com](mailto:aref.othman72@gmail.com)

## أثر التدريب في الإبداع الإداري في البنوك الأهلية بمدينة الحديدة

### الملخص:

هدفت الدراسة إلى قياس أثر التدريب في الإبداع الإداري في البنوك الأهلية بمدينة الحديدة، لما له من أهمية في تعزيز ريادتها في مجال الخدمات التي تقدمها، وبالتالي استمرارها وبقائها في السوق، ولتحقيق هدف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة الذي شمل العاملين في 8 بنوك أهلية بمدينة الحديدة، البالغ عددهم 164 فرداً، وباستخدام أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة تكونت عينة الدراسة من 133 فرداً، ومن خلال تحليل البيانات بواسطة برنامج SPSS (باستخدام الأساليب الوصفية لوصف متغيرات الدراسة، والانحدار البسيط، واختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين، وتحليل التباين الأحادي لاختبار فرضيات الدراسة)، وقد خلصت الدراسة إلى أن التدريب والإبداع الإداري في البنوك الأهلية بمدينة الحديدة جاءا بتقدير مرتفع، وأنه يوجد أثر معنوي إيجابي للتدريب في الإبداع الإداري، بالإضافة إلى أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول أثر التدريب في الإبداع الإداري في البنوك الأهلية محل الدراسة تعزى للمتغيرات: النوع، والعمر، والمؤهل الدراسي، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخدمة، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية. وقد أوصت الدراسة بضرورة اعتماد التدريب ضمن الأولويات الاستراتيجية في البنوك الأهلية بمدينة الحديدة، وتوجيه الاهتمام نحو توفير الإمكانيات المالية والمادية اللازمة للعملية التدريبية، وكيفية تأثيرها في الإبداع الإداري.

الكلمات المفتاحية: التدريب، الإبداع الإداري، البنوك الأهلية.

## The Impact of Training on Administrative Creativity at Private Banks in Hodeida City

### Abstract:

This study aimed to assess the impact of training on administrative creativity at private banks in Hodeida city, as creativity is an important factor for making banks pioneering in the services they offer and, accordingly, for strengthening their sustainability in the market. To achieve the study objective, the descriptive analytical method was used; and a questionnaire was administered to collect data from a sample of (133) participants who were selected from the study population (164) members working at (8) private banks in Hodeida city by the complete census method. After applying statistical analysis to test the study hypothesis, such as simple linear regression, t-test of two independent groups and one-way of analysis of variance, the study results revealed that the assessment degree of training and administrative creativity received a high score. There was also a significant positive impact of training on administrative creativity. Results also reported absence of statistically significant differences between the mean scores of the participants attributed to gender, age, education, employment level and years of experience. However, there were statistically significant differences between the mean scores of the participants' responses attributed to the number of training courses. The study concluded with stressing the need to include training among the strategic priorities at private banks in Hodeida city. The required resources should also be allocated for training as it has impact on administrative creativity.

**Keywords:** training, administrative creativity, private banks.

## المقدمة:

أولت المنظمات في الماضي اهتمامها بالجانب المادي على حساب العنصر البشري، فكانت تعمل على زيادة رأس المال وزيادة الإنتاجية، ومع مرور الزمن توسعت هذه المنظمات، نظرا لتوسع حجم نشاطها، فظهرت أهمية تحسين أداء المورد البشري باعتباره أهم عناصر الإنتاج وأهم الموارد في المنظمات، فهو الذي يحدد مستوى أداء المنظمات ونجاحها، وله أهمية بالغة في تحقيق أهداف المنظمات وتطويرها. كما أن المورد البشري بما يتملكه من معارف ومهارات تميزه بالليونة والإبداع هو الذي يمكن المنظمات من تحقيق ما تصبو إليه؛ فهو القوة الدافعة الحقيقية في مختلف المنظمات.

ومع تقدم التكنولوجيا وتزايد أهمية المعلومات في تحسين الطرق التي تؤدي بها الأعمال واستغلال الوقت المتاح للإنتاج وتقليل الكلفة وتحسين جودة العمل، مما دفع المنظمات لتتفاعل مع هذه المتغيرات المتسارعة من خلال التغيير والتحسين في العمليات الإدارية وأهدافها ومن خلال تطوير أداء العاملين وإظهار ما لديهم من قدرات إبداعية واستغلالها الاستغلال الأمثل لدفع عجلة النمو والتطور بما يضمن بقاها واستمرارها. فالإبداع الإداري يعتبر من أهم سمات المنظمات الناجحة، فقد اكتسب أهمية من خلال النتائج التي يقدمها لكل من البيئة الداخلية والخارجية لمختلف المنظمات بغض النظر عن طبيعتها أو شكلها؛ ويرجع ذلك إلى كون مفهومه يتجاوز القدرة على التكيف ويسعى إلى النمو وتحقيق التطور في البيئة التي يمارس فيها، حيث يؤدي إلى تحسين قدرات ومهارات العاملين ويمكنهم من توليد الأفكار ومواكبة التطور التكنولوجي وحل المشكلات، والقدرة على المشاركة في اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب (السوي، 2016، 2)؛ لذلك يعد دور الإبداع الإداري من الأدوار المهمة في العمل الإداري من حيث إيجاد الحلول، والتخلص من نمط التفكير الاعتيادي، وإنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار في أقل وقت وجهد، وتحسين المناخ العام لاتخاذ القرارات (Gautam, 2001).

ومما لا شك فيه أن الإبداع يعد أمرا في غاية الأهمية للمنظمات الخدمية ولاسيما التي تعمل في القطاع المصرفي، والتي يقع على عاتقها عبء كبير في دعم الاقتصاد الوطني من خلال ردها لخدمات ذات أهمية من النواحي الاقتصادية والاجتماعية، ومن خلال تحقيقها لأهداف استراتيجية وحيوية في رفق المجتمع بما يحتاجه من خدمات تعتمد بطبيعة الحال على خبرات وقدرات ومهارات العاملين وأدائهم في هذه المنظمات التي تعيش في اقتصاديات غير مملووسة واقتصاديات المعلوماتية التي تعتمد على السرعة والمرونة والابتكار والإبداع؛ لذلك يؤكد عدد من خبراء الإدارة أن تجاوز المشاكل التي تعاني منها المنظمات يقتضي إبداعا متواصلا وتجديدا مستمرا لكي تتمكن من أداء عملها بكفاءة وفعالية أكثر، وانتهاج الأساليب الإدارية الحديثة التي أثبتت التجارب نجاحها في القطاعات العامة والخاصة إذا ما طبقت بشكلها الصحيح ووفق منهجها العلمي والعملية (بلواني، 2008). كما أن حاجة المنظمات إلى الإبداع الإداري يأتي من خلال إدراكها لمدى الحاجة للتحسين والتغيير في العمليات الإدارية، وتوفير بيئة ملائمة تمكن الموظفين فيها من إظهار قدراتهم الإبداعية (صورية، 2014).

وفي ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي أدت إلى تقادم المهارات والمعارف التي تعلمها العاملون في السابق في وقت قصير مما يؤثر على أهداف واستراتيجيات المنظمات، هذا بالإضافة إلى أن التغيرات التنظيمية والتوسعات تزيد من حاجة العاملين لتحديث مهاراتهم ومعارفهم واكتساب مهارات ومعارف جديدة، وهنا يظهر أهمية التدريب الذي يعد أحد وظائف إدارة الموارد البشرية التي تهتم بتطوير وتنمية مهارات وقدرات العاملين، وله دور بارز في نجاح العملية الإدارية في مختلف المنظمات سواء الإنتاجية منها أو الخدمية؛ وذلك لدوره في التنمية الإدارية من خلال تطوير قدرات العاملين بتزويدهم بالخبرات المهنية من أجل رفع معدلات وزيادة الطاقة الإنتاجية للعاملين، كما أن النظرة نحو التدريب تغيرت من كونه كلفة وأصبح وسيلة للاستثمار تلجأ إليه منظمات الأعمال لتحقيق الأهداف؛ كونه عاملا مهما ولا بد منه لبناء خبرات ومهارات متجددة؛ ولذلك حرصت العديد من منظمات الأعمال المختلفة إلى إنشاء إدارة تتولى مهمة التدريب للعاملين واعداد موظفين مدربين في مختلف التخصصات التي تحتاجها

المنظمة (الجبوع، 2010). كما أن تدريب العاملين قد أصبح موضع اهتمام مختلف الباحثين، وهناك مقترحات وأفكار عديدة أظهرت اهتمام المنظمات بالتدريب؛ لكي تواكب المتغيرات والظروف الراهنة، وتكون أكثر قدره على النمو والتطور وتحقيق الكفاءة، ووجدت العديد من المنظمات أن بإمكانها التقليل من النفقات وتطوير العاملين وزيادة إنتاجيتهم من خلال التدريب (السامرائي، 2010).

وعلاوة على ذلك، فالتدريب له دور رئيسي في نمو المنظمات ورفع مستوى أدائها لما له من أثر في رفع الإبداع؛ ولهذا أولى الكثير من الباحثين الاهتمام بدراسة التدريب وأثره في تنمية الإبداع، وهذا ما تؤكدته دراسة العبيدي (2013) التي ركزت على البعد الاستراتيجي لوظيفة التدريب والتوجهات الإبداعية وأثر ذلك في تحسين الأداء، وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباط بين عناصر التوجه الإبداعي وعناصر استراتيجية التدريب على تطوير الأداء، وكذلك توصلت دراسة صورية (2014) إلى وجود علاقة إيجابية بين التدريب والإبداع الإداري بجميع أبعاده، حيث بينت النتائج أن التدريب قادر على تفسير ما مقداره 40.3% من التغيرات الحاصلة في مستوى الإبداع الإداري.

### مفهوم الإبداع الإداري:

هو كغيره من المفاهيم لم يتفق الباحثون والعلماء على تعريف محدد لمفهوم الإبداع الإداري، إذ يعرفه البعض بأنه عملية الخروج من الحالة التقليدية إلى التغيرات التنموية المستمرة برؤية إدارية حديثة تستثمر الإبداع في تكوين شيء لخدمة المجتمع وتلبية حاجات السوق، ويعرف أيضا بأنه: "فكرة تتسم بالحدثة والتجديد تنشأ نتيجة الخبرة والإلمام الإداري المدرك لواقع المنظمة والمستند إلى المعلومات الشاملة لأجزاء التنظيم المختلفة وتحليلها، مما يتطلب توافر قدرات إبداعية للوصول إلى ما هو جديد ومفيد" (جمعة ونوري، 2011، 309)؛ أي أن مفهوم الإبداع الإداري يتعلق بالقدرة على تقديم أفكار جديدة في مجال الإدارة لتطوير المنتجات وقيادة فرق العمل والتحسين في خدمة العملاء، وكل وظائف الإدارة المعروفة. وهذه "القدرة الإبداعية من الممكن تنميتها وتطويرها بحسب قدرات وإمكانات الأفراد والجماعات والمنظمات" (علي والحاكم، 2015، 181). وتتضمن ثلاثة أبعاد هي:

1. الأصالة: يقصد بها "القدرة على إنتاج أفكار أصيلة، فكلما قلت درجه شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها" (بلخضر وبوخضير، 2016، 22).
2. المرونة: ويقصد بها "قدرة العامل على تغيير طريقة تفكيره ووجهة نظره نحو المشكلة وعدم تبني طريقة تفكير موحدة" (بلخضر وبوخضير، 2016، 22).
3. الطلاقة: "يقصد بها القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار والقيم في وحد زمنية معينة" (قرماش، 2014، 14).

### العوامل التي تساعد على تنمية الإبداع الإداري:

هناك العديد من العوامل التي تساعد على تنمية وتشجيع الإبداع الإداري في المنظمات، أهمها (صورية، 2014):

1. توفير مناخ تنظيمي ملائم يدعم الفكر الإبداعي للعاملين.
2. التشجيع المستمر للعاملين لكي يفتحوا على الأفكار الجديدة والخبرات الجديدة.
3. توفير الأعمال المثيرة للاهتمام للعاملين، لمساعدتهم على ممارسة المهارات الإبداعية في حل المشكلات.
4. السماح بوقت كاف للعاملين من أجل الراحة والاسترخاء بعد الأعمال.
5. اعتبار الأخطاء فرصا لتعلم وتدريب العاملين؛ لتجاوزها والحد منها.
6. السماح للعاملين بالتعبير عن أفكارهم وتجاربهم، والسماح لهم بهامش من الأخطاء.
7. توفير وسائل للاتصال بين المبدعين أنفسهم في العمل.
8. الترحيب بأفكار وآراء العاملين المتباينة.
9. تقديم التحفيز المادي والمعنوي لكافأه السلوك الإبداعي.

10. تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين الأمر الذي يزيد ويعمق ولائهم للمنظمة.
11. تشجيع التوجه نحو المغامرة في تبني الأفكار وإن كان فيها غرابة وغموض واتاحة فرصة للعاملين لتجربتها.
12. إقامة حوارات علمية عن طريق عقد مؤتمرات وندوات وجلسات عصف ذهني وحلقات نقاش تؤدي إلى تنمية الأفكار وإثراء البدائل وبروز الومضات الإبداعية.
13. تقليل العوائق والتحديات التي تحد من الإبداع.

#### مفهوم التدريب:

تعددت مفاهيم التدريب ما بين عملية وجهد ووسيلة ونشاط، فقد عرفه السراج (2010) بأنه عملية إدارية وفنية منظمة ومستمرّة تهدف إلى إحداث تغيير إيجابي في المعرفة وصل المهارات وتغيير السلوك للفرد أو مجموعة من الأفراد بما يجعلهم أكثر كفاءة في وظائفهم الحالية أو المستقبلية، وبالتالي يكونون مؤهلين؛ لتحقيق أهدافهم الشخصية وأهداف منظماتهم، وعرفه السامرائي (2010، 39) بأنه "عملية منظمة مستمرّة محورها الفرد في مجمله تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة حالية أو مستقبلية يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي تعمل فيها والمجتمع". ويعرفه مسعود (2012، 25) بأنه "جهد منظم ومخطط له؛ لتزويد القوى البشرية بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتها وقدرتها وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي بناء من خلال التعليم المخطط له؛ مما يساعد في أداء الواجبات الحالية والمستقبلية بشكل أمثل"، كما يعرف التدريب كذلك بأنه "تخصص فرعي من تخصصات حقل الموارد البشرية في المنظمات يهتم بتحديد وتقدير وتطوير المعارف والمهارات والاتجاهات للعاملين من خلال التعلم المخطط مما يساعد على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بفعالية" (صورية، 2014، 24)؛ أي أنه "العملية المنظمة التي يتم من خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر العاملين من أجل زيادتهم وتحسين فاعليتهم وأدائهم، أو هو الإجراء المنظم الذي يستطيع الأفراد من خلاله اكتساب مهارة أو معرفة جديدة تساعدهم على تحقيق أهداف محددة" (السالم وحرشوش، 2002، 130).

ومن خلال التعريفات السابقة يرى الباحثان أن التدريب: هو عملية مخططة تتكون من عدد مراحل مصممة من أجل تزويد الفرد بالمعارف والمهارات والاتجاهات الإيجابية بغرض تمكينه من القيام بمهام وظيفته الحالية والمستقبلية وتأدية أعماله بمستوى عالٍ من الكفاءة. ومن خلال ما سبق يمكن استخلاص أن التدريب: نشاط إنساني، مستمر، منظم ومخطط له، وموجه إلى الأفراد، وهو عملية تهدف لاكتساب العاملين بعض القدرات والمهارات لتحقيق أهداف المنظمة عن طريق تطوير قدرات الأفراد.

#### أهمية التدريب:

إن التغييرات المستمرّة والكبيرة في المعارف الإنسانية يترتب عليها تغييرات مستمرّة في تعلم العمل ما يوجب على المنظمات ضرورة إعادة تنمية موظفيها من أجل مواجهة تلك التغييرات والقدره على التكيف معها، ومن هنا تبرز أهمية التدريب؛ كونه يعمل على تحسين الأداء في الحاضر والمستقبل، كما أنه مهم بالنسبة للموظفين الجدد في المنظمة وخاصة إذا كانت أعمالهم جديدة أو لم يسبق لهم التدريب عليها ولذلك يحتاجون إلى تدريب على هذه الأعمال (السعدون، 2013). كما تبرز أهمية التدريب من خلال المزايا التي يقدمها لكل من المنظمة والعاملين، والتي يمكن إبرازها على النحو الآتي (صورية، 2014)؛

#### أولاً: أهمية التدريب للمنظمة:

1. يكسب العاملين المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم.
2. يعزز الاتجاهات الإيجابية لدى الموظفين نحو المنظمة.
3. يساعد العاملين على فهم السياسات العامة للمنظمة.
4. يطور من مهارات القيادات الإدارية وترشيد قراراتها.
5. يساعد في تجديد وتحديث معلومات العاملين بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة.
6. يؤدي إلى تنشيط مهارات الإبداع والابتكار والتحديث ويحقق التميز ورفع الأداء.

ثانياً: أهمية التدريب للعاملين:

1. يساعد في تحسين فهم العاملين للمنظمة.
2. يساعد في حل مشكلات العمل.
3. يطور فرص النمو والتطور ويعزز الدافعية نحو الأداء.
4. يساعد في انخفاض التوتر الناتج عن نقص المعرفة والمهارة.
5. يساعد في تنمية قدرات الإدارة الذاتية.

مراحل العملية التدريبية:

وهي تمثل أبعاد المتغير المستقل في هذه الدراسة:

- المرحلة الأولى: تحديد الاحتياجات التدريبية.
- المرحلة الثانية: تصميم الدورات التدريبية.
- المرحلة الثالثة: تنفيذ الدورات التدريبية.
- المرحلة الرابعة: تقييم الدورات التدريبية.

أولاً: تحديد الاحتياجات التدريبية (المهارات التدريبية):

يقصد بها كل ما ينقص الفرد من مهارات ومعارف وخبرات، أو اتجاهات سلوكية أو فنية التي يحتاج إليها الموظف ويتطلبها العمل في المنظمة. أي أن تحديد الاحتياجات التدريبية هو عبارة عن تحديد المهارات والمعارف والخبرات والاتجاهات السلوكية والفنية التي يحتاج إليها الموظف لأداء العمل (العريفي، 2012). وتحديد هذه الاحتياجات التدريبية في المنظمة تتضمن ثلاثة مستويات، وفيما يلي مناقشة لهذه المستويات الثلاثة (السالم وحرشوش، 2002):

1. تحليل الاحتياجات التدريبية على مستوى المنظمة:

لما كانت استراتيجية التدريب مرتبطة بالاستراتيجيات الأخرى في المنظمة وتسهم في تحقيق الأهداف بكفاءة عالية، كان لا بد من قيام إدارة الموارد البشرية بإجراء تحليل كلي: يشمل أهداف المنظمة، ومواردها، وخططها، والمدد الزمنية، ومدى فعالية موارد المنظمة المتاحة (البشرية والمادية) في تحقيق تلك الأهداف، والاستعانة بمؤشرات عددية عند تحديد الاحتياجات على مستوى المنظمة، مثل معدلات الإنتاجية، والتكلفة، وغياب وتأخير العاملين، ودوران العمل، وعدد الحوادث، والمناخ التنظيمي، ومعنوية العاملين، حيث تساعد هذه المؤشرات في تحديد الاحتياجات التدريبية كما تساعد في تحديد الإطار العام لمحتوى البرامج التدريبية، والاتجاهات، وتحديد الأولويات، ومواقع التدريب.

2. تحليل العمليات أو الوظائف:

إن تحليل الوظائف يحدد المعايير المطلوبة للعمل في وظيفة معينة، وكذا تحديد الحد الأدنى لصفات شاغل الوظيفة ومهاراته، وقدراته، ومؤهلاته، لكي يكون قادراً على تحقيق الأداء الجيد. وفي هذه المرحلة يتم مقارنة الطريقة التي يؤدي بها الموظف عمله (أي تقويم أدائه) وفق طبيعة الوظيفة ومواصفاتها. مع أخذ رأي المشرف المباشر في طريقة أداء الموظف لعمله، وما إذا كان يحتاج إلى تحسين، وما هي نقاط التحسين، كما يفضل أخذ رأي الموظف حول طريقة أدائه لعمله، وتقران الإدارة المعلومات التي تم جمعها، لتحديد التدريب المطلوب.

3. تحليل الفرد:

ويكون التركيز هنا على الموظف وليس الوظيفة، حيث تقوم الإدارة بتحليل الفرد، فتدرس القدرات الحالية له، والقدرات والمهارات التي يمكن أن يتعلمها ويطبّقها في وظيفته الحالية والمستقبلية.

ومن أجل تحديد الاحتياجات التدريبية في المستويات الثلاثة سواء كانت آنية أم مستقبلية، يتم استخدام أساليب متعددة لجمع المعلومات، أهمها: المقابلة، والاستبانة، والملاحظة، وتقارير العمل، وتقارير تقييم الأداء، والاختبارات المختلفة.

وقبل أن تبدأ عملية التدريب يتوجب وضع وتحديد الأهداف التدريبية، ولا بد أن تكون الأهداف مكتوبة كأهداف سلوكية (تعلم مهارة مثلا)، ووضع المعايير الخاصة بقياس فاعلية التدريب. ولا بد أن نضع أكثر من معيار للمقاييس، وقد تكون المقاييس مباشرة أو غير مباشرة. وبغض النظر عن عدد المعايير فإنه يتوجب أن تكون منسجمة مع أهداف واستراتيجيات المنظمة؛ ولذا لا بد أن تحدد أهداف التدريب وفق المعايير الآتية:

- أن تساهم في تصحيح قرارات الإدارة في المستقبل.
- أن يقاس في ضوءها نوع الأداء المطلوب.
- أن تكون قابلة للقياس كما ونوعا، سواء من حيث الوقت أو التكلفة أو جودة الأداء.

#### ثانياً: تصميم البرامج التدريبية:

يعد البرنامج التدريبي بمثابة الأداة التي تربط بين احتياجات التدريب وأهدافه التي يسعى لتحقيقها، ومن أجل نجاح عملية التصميم للبرنامج التدريبي في المنظمة لا بد من التعاون الكامل بين الرؤساء والمسؤولين عن تطوير مهارة وقدرات المرؤوسين، وبين من هم مسؤولين عن إدارة برامج التدريب من جهة، وبين مختص التدريب في المنظمة من جهة أخرى؛ بحيث يتم اتباع الخطوات الآتية لتصميم البرامج التدريبية (السامرائي، 2010):

#### 1. تحديد أهداف البرنامج التدريبي:

يجب أن تكون الأهداف عند تصميم البرنامج التدريبي وفق الاحتياجات التدريبية التي تم تحديدها مسبقاً من قبل المختصين، مع الأخذ بعين الاعتبار الظروف التنظيمية والبيئية المحيطة، وعلاقة هذا البرنامج مع البرامج التي نفذت والتي هي في طريقها للتنفيذ، ومع مراعاة وضوح الأهداف، بحيث يسهل تنفيذها من قبل المتدربين بصورة كاملة، ويعرفوا بوضوح المتوقع منهم بعد هذا التدريب.

#### 2. تحديد المادة التدريبية:

تعد المادة التدريبية من العناصر المهمة في عملية التدريب، ويقصد بها كل ما يتم استخدامه في العملية التدريبية من كتب ومذكرات ومقالات وبحوث ومحاضرات، وكذا الأنشطة والوسائل والأساليب الدراسية وغيرها من المواد المطبوعة التي يتم توزيعها على المتدربين خلال فترة التدريب.

#### 3. اختيار الوسائل التدريبية:

ويقصد بها كل ما يستخدمه المدرب من وسائل لتساعده في تحقيق أهداف عرضه للموضوع التدريبي، وذلك من خلال نقل المعلومة أو الرسالة التدريبية إلى المتدربين. وعملية اختيار الوسيلة التدريبية ليست بالأمر البسيط، كما يضمن البعض؛ وذلك يعود إلى وجود عوامل ومعايير متعددة ومختلفة ومتداخلة تساعد على الاختيار السليم للوسيلة التدريبية.

#### 4. المدة الزمنية للبرنامج التدريبي ومكان انعقاده:

من ضمن مراحل إعداد برنامج تدريبي يجب عمل جدول زمني يحدد الفترة التي يستغرقها التدريب، وتختلف المدة الزمنية من برنامج لآخر، كما يختلف مكان الانعقاد باختلاف أهداف البرنامج وطبيعته ونوع المتدربين ومستواهم الوظيفي.

#### 5. اختيار المتدربين:

يعد العنصر البشري عنصراً محورياً للتعليم؛ لما يمتاز به من الدوافع والاتجاهات، وهو القوة الدافعة لأي تعليم إداري؛ كونه مصدراً للطاقات، وكل نجاح يتحقق يرجع إلى الجهد البشري في المقام الأول.



## 6. اختيار المديرين:

إن المدرب عنصر أساسي في نجاح الخطة التدريبية، فهو من يقوم بنقل الرسالة، والهدف من التدريب، واختيار محتوى البرنامج التدريبي، وتتلخص عملية اختيار المديرين في مرحلتين أساسيتين:

أ. مرحلة ترشيح المديرين: وهناك شروط لترشيح أشخاص للقيام بالتدريب يمكن إجمالها في الآتي:

- أن يكون لديه قناعة تامة بأهمية التدريب باعتباره عاملاً أساسياً للتنمية الإدارية.
  - أن يكون لديه حماس واهتمام بالتدريب ناتج عن رغبة وإيمان شديدين.
  - أن يكون ملماً بالمادة التدريبية التي سيتحدث عنها.
  - أن يمتلك خبرة عملية وممارسة كافية الى جانب المعرفة العلمية.
  - أن يكون لديه قدرات جيدة لتوصيل الرسالة التدريبية للمتدربين.
  - أن يكون لديه القدرة على المبادرة ومواجهة المواقف.
  - أن يمتلك تفكيراً منظماً وعقلاً بارعاً في استخدام الآراء في مجال تخصصه.
  - أن تتوفر لديه رغبة عالية لمتابعة التطورات العلمية والأبحاث والدراسات التي تتعلق بتخصصه، وفي مجال التدريب.
  - أن يكون ملماً بمبادئ العلوم النفسية والسلوكية للعملية التعليمية.
  - أن يكون لديه شعور بأهمية الوقت.
- ب. مرحلة الاختيار للمدربين: عند توافر الشروط السابقة فهناك صفات يتم اختيار المديرين بناء عليها، وهي:
- المتخصصون في الحقول المختلفة.
  - الخبراء الذين يعملون في تقديم استشارات تتعلق بالموضوعات السلوكية والتنظيمية وغيرها من المهارات الحياتية.
  - الأكاديميون من مختلف التخصصات.
  - المدربون والممارسون ممن لديهم خبرة عملية طويلة.
  - أعضاء الإدارة العليا في المنظمة التي يعمل فيها المتدربون.
  - الزائرون من خارج البلد سواء كانوا خبراء أو ممارسين في المجال الذي به حاجة للتدريب.

## ثالثاً: تنفيذ البرنامج التدريبي:

تأتي مرحلة التنفيذ بعد تصميم البرنامج التدريبي ضمن مراحل إعداد البرامج التدريبية، وسواء تم التدريب داخل المنظمة أو خارجها فعلى مدير التدريب الإشراف على تنفيذ البرنامج والتأكد من تطبيقه وفق التصميم الذي وضع من أجله، ويتضمن تنفيذ التدريب أنشطة مهمة، مثل: تحديد جدول زمني للتنفيذ، وإعداد المكان المناسب والقاعات للتدريب، ومتابعة سير التدريب بشكل يومي، مع ضرورة أن يتوافق نوع التدريب، مع الطرق المستخدمة في التدريب وضرورة اشتراك الرؤساء مع المرؤوسين في تنفيذ برنامج التدريب؛ لأن فشل كثير من برامج التدريب يعود لعدم القدرة على تطبيق ما تعلمه المتدرب عند عودته إلى عمله، والتأكد من توفر رغبة لدى الفرد للتدريب والا فليس هناك جدوى للبرنامج التدريبي، كما يجب تشجيع روح العمل الجماعي وتبادل الآراء بين المتدربين، وتحقيق الاتصال الفعال بين المتدربين وتنظيم البرنامج التدريبي بشكل جيد لكل عناصره، وتوفير تغذية عكسية للمتدربين يتم من خلالها معرفة تقدمهم في تحقيق أهداف البرنامج؛ لتشجيعهم على تطبيق السلوك المرغوب فيه.

#### رابعاً: تقييم الدورات التدريبية:

ينبغي المتابعة والتقييم لعملية التدريب؛ لأنها عملية مستمرة يتم من خلالها التأكد من تطبيق البرنامج التدريبي بدقة دون انحراف عن الأهداف النهائية، مع التدخل اثناء تنفيذ التدريب لإزالة أي معوقات قد تعترض سير العملية التدريبية المخططة، وتقدير مدى النجاح في البرنامج التدريبي وفق ما تحقق من الأهداف، والتعرف على جوانب القوّة والضعف للتخلص من القصور في البرامج المعينة. ويمكن تقييم البرنامج التدريبي من خلال نموذج (كيرك باتريك) الأكثر شهرة والأوسع انتشاراً كما أوضحه عقيلي (2005، 477)، وذلك على النحو الآتي:

1. قياس ردة فعل المتدربين التي تتمثل بشعورهم الإيجابي أو السلبي تجاه البرنامج. ومراحل تنفيذه
2. اختبار مدى الفهم والاستيعاب من قبل المتدربين لما تم تعليمهم وتدريبهم عليه.
3. اختبار مدى تذكر المتدربين لما تعلموه في بيئة عملهم بعد عودتهم إليها.
4. بطاقة ملاحظة لمعرفة مستوى التغيير الذي أحدثه التدريب في أداء وسلوك المتدربين؛ نتيجة تطبيقهم لما تعلموه وذلك اثناء ادائهم لوظائفهم.
5. مقياس اتجاه لمعرفة مدى التغيير الذي أحدثه التدريب في شعور واتجاهات المتدربين نحو عملهم ومنظمتهم.
6. حصر عدد المتدربين الذين حصلوا على الترقية بعد تدريبهم وتنميتهم، وتحسين أدائهم.

#### الدراسات السابقة:

تم مراجعة الدراسات السابقة باللغتين العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة، ويمكن استعراض أهم تلك الدراسات على النحو الآتي:

دراسة الجميلي (2012): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التدريب في تنمية الإبداع الإداري لدى مديرات رياض الأطفال في سوريا، وخلصت نتائج الدراسة إلى وجود دور للتدريب في تنمية مهارات الخريطة الذهنية لتطوير مهارات مديرات رياض الأطفال، وفي تنمية مهارة العصف الذهني من خلال إتقان فن طرح الأفكار خلال إدارة الاجتماعات.

دراسة مسعود (2012): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة والتأثيرين تدريب الموارد البشرية وعملية تكوين المهارات الإدارية وبيان مضامين وحدود هذه العلاقة كميًا، فضلاً عن طبيعة ونوع البرامج التدريبية التي تنفذها الشركة المبحوثة، وتوصلت الدراسة إلى أن التدريب يمارس تأثيراً فعالاً على الوظائف الإدارية التنظيمية بمختلف أبعادها، وأن هناك علاقة ترابط بين التدريب وهذه المتغيرات ولكن بدرجات متفاوتة. كذلك توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ترابط وتأثير بين البرامج التدريبية وعملية استخدام الموارد الاقتصادية المتاحة في الشركة المبحوثة، وكذلك هناك علاقة تأثير بين التدريب ومهارات الاتصال الشخصي للقائد الإداري.

دراسة السعدون (2013): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور البرامج التدريبية التخصصية في تحسين أداء العاملين في هيئة التحقيق والادعاء العام بالرياض، وتوصلت الدراسة إلى أن البرامج التدريبية التخصصية المقدمة تسهم في رفع القدرة للمتدربين على استخراج الحقائق بدرجة متوسطة. كما أنها لا تواكب التطور في الجرائم المعلوماتية الحديثة إلا بدرجة قليلة، بالإضافة إلى عدم وجود تقييم للبرامج التدريبية التخصصية، ووجود حرص على تناسب برامج التدريب التخصصية مع تخصصات المتدربين.

دراسة العبيدي (2013): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التوجه الإبداعي واستراتيجية التدريب على أداء العاملين وذلك من خلال دراسة حالة شركة النفط بالكويت، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين عناصر التوجه الإبداعي مجتمعة، وعناصر استراتيجية التدريب مجتمعة، في تطوير أداء العاملين بمستوى مرتفع، وكذلك تبين وجود أثر لعناصر التوجه الإبداعي مجتمعة في

تطوير أداء العاملين، كما تبين وجود أثر لعناصر استراتيجية التدريب المتمثلة ب(دعم الإدارة العليا، وتنوع البرامج التدريبية) في تطوير أداء العاملين.

دراسة Imran و Elnaga (2013): هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين التدريب والأداء الوظيفي مع التحقق والاستقصاء عن معنى وأهمية التدريب وأهمية أداء الموظفين، وأثبتت نتائج الدراسة الدور الحيوي الفعال للتدريب في رفع وبناء الكفاءات للموظفين الجدد والموظفين الحاليين. كما أكدت الدراسة وجود صلة وثيقة وتأثير إيجابي للتدريب في الأداء الوظيفي.

دراسة صورية (2014): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التدريب في تحقيق الإبداع الإداري للمورد البشري بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة في بسكرة، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى التدريب جاء متوسطا، كما جاء مستوى الإبداع الإداري مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة، وكذلك وجود علاقة بين التدريب والإبداع الإداري المتمثلة في الأصالة، والمرونة، والطلاقة، وقبول المخاطرة، وعدم وجود علاقة بين التدريب ومتغير الحساسية للمشكلات، وكذلك عدم وجود فروق في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التدريب والإبداع تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

دراسة Shamsuddin و Wahab، Ping، Abdullah (2014): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التدريب في الابتكار الوظيفي في الشركات الصغيرة على وجه التحديد في ماليزيا، وأظهرت نتائج الدراسة الدور العام للتدريب في تعزيز السلوك الابتكاري للموظفين، كما أظهرت نتائج الدراسة أن التدريب يسهم في تطوير القدرات، وبالتالي يؤدي إلى تحسين الأداء في العمل وتحسين السلوك الابتكاري والإبداع.

دراسة Ojo و Osibanjo، Falola (2014): هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من فعالية التدريب والتطوير وأثرهما في أداء الموظفين والتنافس الفعلي في البنوك في ولاية لاجوس جنوب غرب نيجيريا، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك عملية وثيقة بين التدريب وتحسين الأداء الوظيفي. كما أكدت الدراسة أن هناك علاقة قوية بين المتغيرات المستقلة وهي: التدريب والتطوير، وبين المتغير التابع وهو: الأداء الوظيفي.

دراسة رجاجة (2015): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر المناخ التنظيمي السائد في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب في الجزائر في الإبداع لدى العاملين، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر للمناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة في الإبداع لدى العاملين، كما لا يوجد أثر للهيكلة التنظيمي في الإبداع لدى العاملين، بينما يوجد أثر لكل أبعاد المناخ التنظيمي في الإبداع لدى العاملين.

دراسة بلوكو (2016): هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير المناخ التنظيمي في الإبداع الإداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عيادة الضياء بورقلة في الجزائر وذلك في ضوء بعض المتغيرات التي تمثل أبعاد المناخ التنظيمي، وقد توصلت الدراسة إلى وجود توجهات مرتفعة نحو أبعاد المناخ التنظيمي السائد وكذلك وجود توجه إيجابي نحو الإبداع في عيادة الضياء من وجهة نظر العاملين.

دراسة السوداني (2016): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى إدارة الإبداع وعلاقته بالأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية بفلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وكذلك هدفت إلى تبين دور المدير في إدارة الإبداع وعلاقته بالأداء الإداري لديه من وجهة نظر المعلمين والمعلمات باختلاف المتغيرات الديمغرافية، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك نموذجين فقط قد أثرا في مستوى الأداء الإداري لدى مديري المدارس، وهما: النموذج الأول كان للإبداع الإداري، والنموذج الثاني كان للإبداع الإداري مع المؤهل العلمي، كما تبين أن دور مدير المدرسة في المدارس الحكومية شمال الضفة الغربية في إدارة الإبداع كان مرتفعا بنسبة 77.4%، كما أظهرت النتائج في ترتيب عناصر الإبداع وأن عنصر الأصالة جاء في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ 3.98، بينما حصل عنصر الطلاقة على 3.9، وحصل عنصر الحساسية للمشكلات على 3.82، في حين جاء الاحتفاظ بالانتباه في المرتبة الأخيرة بمتوسط 3.78.

دراسة داود الزهره (2017)؛ هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور استراتيجية التدريب بأبعاده المتمثلة في (التحليل الاستراتيجي، وصياغة استراتيجية التدريب، وتنفيذ استراتيجية التدريب، والتقييم) في الأداء الريادي للمنظمة بأبعاده المتمثلة في (التخطيط المسبق، والتجديد والتحديث، والكفاءة الفاعلية) في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن جميع متطلبات استراتيجية التدريب من المدربين ومناهج برامج التدريب والخدمات الإدارية والإشرافية لها أثرها في نجاح البرنامج التدريبي، مما يعزز التوجه الاستراتيجي لها نحو الأداء الريادي.

دراسة Lola، ThankGod و Philip (2017)؛ هدفت هذه الدراسة إلى التعرف فيما إذا كان هناك علاقة بين التدريب والأداء من قبل الموظفين في جامعة ردميرز، وتوصلت الدراسة إلى أن تدريب الموظفين في الجامعة يسهم بقدر كبير في تحسين أدائهم، وأن التدريب يعزز الدافعية والتحفيز لديهم.

دراسة بلالي وعلاهم (2018)؛ هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات على مستوى الوكالات المحلية للتشغيل بالوادي في الجزائر، وخلصت الدراسة إلى أن التدريب هدفه إزالة جوانب الضعف والقصور في أداء العاملين، ويساعد على تحسين الانضباط والسلوك بدرجة كبيرة؛ حيث إنه يمثل الركيزة الأساسية في تطوير وترشيد أداء القوى العاملة.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

1. من حيث الهدف: تركز هذه الدراسة على محاولة قياس أثر التدريب في الإبداع الإداري في البنوك الأهلية بمدينة الحديد.
2. من حيث البيئة: تعتبر من أوائل الدراسات -بحسب علم الباحثين- التي تبحث أثر التدريب في الإبداع الإداري على مستوى الجمهورية اليمنية، لتكون نقطة انطلاقاً نحو دراسات لاحقة تتناول هذا الجانب.
3. من حيث المتغيرات: سعت الدراسة الحالية إلى التعرف على أبعاد التدريب وأثرها في الإبداع الإداري في البنوك الأهلية، في حين تناولت الدراسات السابقة التدريب وأثره في متغيرات أخرى.
4. تميزت الدراسة الحالية بأنها مسح شامل لجميع العاملين في البنوك الأهلية بمدينة الحديد.

## مشكلة الدراسة:

يعد الإبداع الإداري أساساً للتجاوب مع التغيرات المتلاحقة ومواكبة كافة المستجدات، بل هو مطلب أساسي للنهوض بمستوى أداء المنظمات والعاملين فيها، ونظراً للازمة الاقتصادية التي تشهدها الجمهورية اليمنية حالياً وما ترتب عليها من انهيار العملة المحلية وتدهور الاقتصاد مما أثر على القطاع المصرفي أكثر من غيره، الأمر الذي يتطلب المزيد من الاهتمام بدراسة واقع هذا القطاع من أجل العمل على زيادة الإبداع الإداري فيه بالاعتماد على الأساليب الإدارية كالتدريب الذي يعمل على تطوير وتنمية مهارات وقدرات العاملين. كما أن البنوك الأهلية في مدينة الحديد وهو جزء من هذا القطاع المصرفي تقع على عاتقها أعمال لها أبعاد اقتصادية إضافة إلى أنها ترتبط بتسيير أعمال المستثمرين والمؤسسات التجارية المختلفة وتقديم خدمة بمستوى عالٍ، حيث قد تواجه تلك البنوك بمختلف أحجامها قضايا ومشكلات عديدة يستوجب من القيادات والعاملين فيها الابتعاد عن الأسلوب التقليدي في حل المشكلات، وضرورة التفكير بصورة إبداعية في حل المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة التي تسهم في التكيف ومواكبة المستجدات في البيئة الحالية وتحقيق النمو والتطور الذي يضمن بقاءها واستمرارها، وقد توصلت الدراسات السابقة إلى أن هناك علاقة ترابط وتأثير بين البرامج التدريبية وتنمية الإبداع الإداري (الجميلي، 2012؛ العبيدي، 2013؛ صورية، 2014). لذلك جاءت هذه الدراسة لبيان دور التدريب في الإبداع الإداري في البنوك الأهلية بمدينة الحديد، لاسيما أنه -بحسب علم الباحثين- لم تقم أي دراسة سابقة حتى وقت إجراء هذه الدراسة بخص هذه المتغيرات في سياق القطاع المصرفي بشكل عام والبنوك الأهلية بشكل خاص.

ومما سبق يمكن بلورهُ مشكلة الدراسة بالسؤال الآتي:

ما أثر التدريب بأبعاده: (تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرنامج التدريبي، وتنفيذ البرنامج التدريبي، وتقييم البرنامج التدريبي) مجتمعة في الإبداع الإداري في البنوك الأهلية بمدينة الجديدة؟

## أهمية الدراسة:

### أولاً: الأهمية النظرية:

تكمن الأهمية النظرية لهذه الدراسة في كونها تتناول متغيرين يعتبران من الموضوعات المهمة في ميدان الإدارة، هما التدريب والإبداع الإداري، بالإضافة إلى أن هذه الدراسة تعد إضافة معرفية إلى المكتبة اليمنية والعربية من خلال دراستها مدى مساهمة التدريب في رفع الإبداع الإداري للموارد البشرية، والتعرف على أثر التدريب في الإبداع الإداري للعاملين في القطاع المصرفي بشكل عام والبنوك الأهلية بشكل خاص؛ نظراً لندرة الدراسات السابقة في هذا المجال-بحسب علم الباحثين. ولذا، يؤمل أن تدفع هذه الدراسة العديد من الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات المستقبلية في هذا الجانب.

### ثانياً: الأهمية العملية:

تنبع أهمية الدراسة العملية من أن نتائج هذه الدراسة قد تفيد المهتمين وأصحاب القرار بالبنوك الأهلية والعاملين فيها بمدينة الجديدة بوضع استراتيجيات من شأنها الرفع بإبداع العاملين من خلال العمل على التميز في مواجهة المواقف المختلفة والتعايش مع هذه المواقف، والقدرة على إنتاج حلول جديدة بطريقة إبداعية متميزة، وإحساس الفرد بأن يكون قادراً على إدراك المشاكل والمواقف، ويتلمس حلولاً للمشاكل التي تحتاج إلى البحث، والنظر بمنظور جديد ومن زوايا مختلفة للتعامل مع المواقف المختلفة، والمقدرة على توليد عدد كبير من الأفكار في وقت قياسي، بالإضافة إلى التميز بتنظيم وتنشيط الأفكار والتخطيط للأعمال الجديدة بأفكار جديدة، ورؤى متميزة.

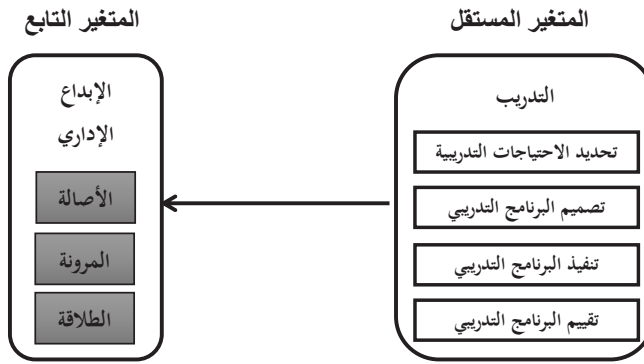
## أهداف الدراسة:

سعت الدراسة إلى تحقيق الهدفين الرئيسيين الآتيين:

1. التعرف على أثر التدريب بأبعاده: (تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرنامج التدريبي، وتنفيذ البرنامج التدريبي، وتقييم البرنامج التدريبي) مجتمعة في الإبداع الإداري (الأصالة، والمرونة، والطلاقة) في البنوك الأهلية بمدينة الجديدة.
2. التعرف على دلالة الفروق الإحصائية في متوسطات استجابات عينة الدراسة حول أثر التدريب في الإبداع الإداري للعاملين التي تعزى للمتغيرات الديمغرافية: (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، وعدد الدورات التدريبية، والمستوى الوظيفي).

## النموذج المعرفي:

يشكل النموذج المعرفي للدراسة كما يوضحه الشكل (1) توضيحاً لمتغيري الدراسة: المستقل والتابع، حيث تمثل المتغير المستقل بالتدريب الذي تم قياسه من خلال أربعة أبعاد هي: تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرنامج التدريبي، وتنفيذ البرنامج التدريبي، وتقييم البرنامج التدريبي، وتمثل المتغير التابع في هذه الدراسة بالإبداع الإداري الذي تم قياسه من خلال ثلاثة أبعاد هي: الأصالة، والمرونة، والطلاقة. وقد تم الاستفادة في بناء نموذج الدراسة من دراسات كل من صورية (2014)، ورجاجة (2015)، ومسعود (2012)، وأبو سليمة (2007)، ونعمان (2008).



شكل (1): النموذج المعرفي للدراسة

## فرضيات الدراسة:

تحاول هذه الدراسة الإجابة عن الفرضيتين الآتيتين:

الفرضية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتدريب بأبعاده: (تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرنامج التدريبي، وتنفيذ البرنامج التدريبي، وتقييم البرنامج التدريبي) مجتمعة في الإبداع الإداري في البنوك الأهلية بمدينة الحديدة.

الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في متوسطات استجابات عينة الدراسة حول أثر التدريب في الإبداع الإداري في البنوك الأهلية بمدينة الحديدة تعزى لمتغيرات: (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، وعدد الدورات التدريبية، والمستوى الوظيفي).

التعريفات الإجرائية:

1. التدريب: هو عملية مخططة ذات مراحل متعددة تصمم من أجل تزويد الأفراد العاملين بالمعارف والمهارات بغرض تمكينهم من القيام بمهام وظائفهم الحالية والمستقبلية.
2. الاحتياجات التدريبية: وهي مجموعة التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات ومهارات واتجاهات الأفراد العاملين في البنوك الأهلية بمدينة الحديدة.
3. تصميم البرنامج التدريبي: هو العملية التي يتم فيها وضع الأهداف في ضوء الاحتياجات التدريبية المطلوبة للمتدربين في البنوك الأهلية التي حددت من قبل في محتوى البرنامج، وتحديد الأسلوب التدريبي وتهيئة المستلزمات الضرورية لتلبية تلك الاحتياجات التي تعكس أهداف البرنامج.
4. تنفيذ البرنامج التدريبي: ويقصد به تحقيق الأهداف التدريبية التي وضعتها البنوك في واقع عملي ملموس من خلال تطبيق هذا البرنامج التدريبي على عينة الدراسة.
5. تقييم البرنامج التدريبي: هو الإجراءات التي تقيس كفاءة البرنامج التدريبي، ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف المرسومة، كما تقيس كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي أحدثه التدريب في تحسين أدائهم.
6. الإبداع الإداري: هو تقديم فكرة أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات من المتدربين بعد تطبيق البرنامج التدريبي.
7. الأصالة: ويقصد بها قدرة الأفراد العاملين على إنتاج حلول جديدة وليست تقليدية.

8. المرونة: وتعني النظرة الجديدة إلى الأمور غير المعتادة <sup>ل</sup>قبل الآخرين.  
9. الطلاقة: ويقصد بها قدرة العاملين على توليد الأفكار والقيم في زمن محدود.

### حدود الدراسة:

- ◀ الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على دراسة أثر المتغير المستقل "التدريب" على المتغير التابع "الإبداع الإداري".  
◀ الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة على البنوك الأهلية في مدينة الحديدة.  
◀ الحدود البشرية: الأفراد العاملون في البنوك الأهلية بمدينة الحديدة من الإداريين والعاملين بالمستويات الإدارية الدنيا والوسطى والعلوية.

### منهجية الدراسة وإجراءاتها:

#### منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي؛ كونه المنهج المناسب لوصف الظاهرة وتحليلها، وبالتالي استخلاص النتائج.

#### مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في البنوك الأهلية بمدينة الحديدة، وهي بنوك مراكزها الرئيسية في العاصمة صنعاء وعددها (8) بنوك، وتأنف مجتمع الدراسة من (164) فرداً، وقد تم معرفة ذلك من واقع كشوفات الموارد البشرية في البنوك للعام 2019، كما في الجدول (1).

جدول (1): أسماء البنوك الأهلية بمدينة الحديدة وعدد الموظفين فيها

م	اسم البنك	عدد الموظفين
1	البنك العربي	15
2	البنك التجاري اليمني	19
3	بنك سبأ	20
4	بنك التضامن الإسلامي	26
5	بنك اليمن والكويت	20
6	مصرف اليمن والبحرين الشامل	14
7	بنك اليمن الدولي	25
8	البنك الإسلامي	25
	الإجمالي	164

المصدر: كشوفات الموارد البشرية في البنوك الأهلية بمدينة الحديدة للعام 2019.

#### عينة الدراسة:

نظراً لصغر مجتمع الدراسة، فقد تم استخدام أسلوب المسح الشامل للعاملين في البنوك الأهلية بمدينة الحديدة، حيث تم توزيع عدد (164) استبانة يدا بيد على مجتمع الدراسة، وتم استرجاع عدد (133) استبانة شكلت نسبة (81%) من إجمالي الاستبيانات الموزعة، كما يوضحه جدول (2).

جدول (2): عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة

م	اسم البنك	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة
1	بنك التضامن الإسلامي	26	20
2	بنك اليمن الدولي	25	23
3	البنك الإسلامي	25	23

جدول (2): يتبع

م	اسم البنك	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المسترجعة
4	بنك سبأ	20	16
5	البنك العربي	15	8
6	البنك التجاري اليمني	19	14
7	بنك اليمن والكويت	20	17
8	مصرف اليمن والبحرين الشامل	14	12
	الإجمالي	164	133

والجدول (3) يوضح الخصائص المختلفة لعينة الدراسة.

جدول (3): الخصائص المختلفة لعينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية%
النوع	ذكر	103	77.44
	أنثى	30	22.56
العمر	أقل من 30 سنة	13	9.77
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	74	55.64
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	37	27.82
المؤهل العلمي	أكثر من 50 سنة	9	6.77
	ثانوية	10	7.52
	دبلوم بعد الثانوية	18	13.53
	دبلوم فني	6	4.51
المستوى الوظيفي	بكالوريوس	95	71.43
	دراسات عليا	4	3.01
	إدارة عليا	10	7.52
سنوات الخدمة	إدارة وسطى	49	36.84
	إدارة مباشرة	74	55.64
	أقل من 5 سنوات	12	9.02
عدد الدورات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	29	21.80
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	52	39.10
	15 سنة فأكثر	40	30.08
عدد الدورات	من 1 إلى 3 دورات	34	25.6
	من 4 إلى 6 دورات	32	24.1
	أكثر من 6 دورات	61	45.9
	لم يحصل على دورات	6	4.5

يتضح من الجدول (3) أن أغلبية عينة الدراسة هم من الذكور بنسبة (77.44%) وهذا راجع للثقافة السائدة في المجتمع اليمني وانخفاض مشاركة المرأة في العمل ولاسيما في القطاع الخاص، كما أن أغلبية أفراد عينة الدراسة هم من أصحاب الفئة العمرية من 30 إلى 50 سنة بنسبة (83.46%) مما يعكس اهتمام البنك بتوظيف ذوي الخبرة. كما تبين من الجدول (3) أن البنوك الأهلية محل الدراسة تهتم بالمؤهلات العلمية أثناء توظيفها لعامليها، حيث شكلت نسبة حاملي شهادة البكالوريوس وما فوق (74.44%)، وأن أغلبية عينة الدراسة هم من مستوى الإدارة المباشرة، ويشكلون نسبة (55.64%)، في حين شكلت نسبة أفراد عينة الدراسة الذين لديهم خبرة تزيد عن 10 سنوات (69.18%) ما يعكس مدى



الاستقرار الوظيفي للعاملين بالبنوك الأهلية محل الدراسة، كما أن معظم عينة الدراسة حصلت على دورات تدريبية، حيث كانت نسبة من لم يحصلوا على دورات تدريبية (4.5%) فقط.

#### أداة الدراسة :

استخدم الباحثان الاستبانة كأداة لجمع المعلومات اللازمة لهذه الدراسة باعتبارها من أنسب أدوات الدراسة العلمية التي تحقق أهداف الدراسة الميدانية للحصول على معلومات وحقائق مرتبطة بواقع معين. وقد قام الباحثان بتصميم هذه الاستبانة مستفيدين من الإطار النظري واستبانات الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة كدراسة صورية (2014)، ودراسة رجرجة (2015)، ودراسة السوداني (2016) فيما يتعلق بالمتغير التابع (الإبداع الإداري)، ودراسة أبو سليمة (2007)، ودراسة نعمان (2008)، ودراسة مسعود (2012) فيما يتعلق بالمتغير المستقل (التدريب).

#### صدق الاستبانة :

##### الصدق الظاهري :

تم عرض الاستبانة على خمسة محكمين متخصصين من أعضاء هيئة التدريس بجامعة العلوم والتكنولوجيا وجامعة الحديد وجامعة دمار، وتم الأخذ بملاحظات وتعديلات المحكمين التي تتعلق بصياغة كل فقره، واستقرت الاستبانة بصورتها النهائية على (68) فقره موزعة على محورين رئيسيين، كما يبينها الجدول (4).

جدول (4) : عدد محاور وفقرات الاستبانة

م	المحور	عدد الفقرات
1	التدريب	38
2	الإبداع الإداري	30
المجموع		
		68

وقد ارتبطت جميع الفقرات بمقياس ليكرت الخماسي والذي يعبر عنه بالجدول (5).

جدول (5) : تقدير ليكرت الخماسي لأداة الدراسة (الاستبانة)

الاستجابة	موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده
الدرجة	5	4	3	2	1

#### صدق الاتساق الداخلي :

تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل فقره من فقرات كل محور، والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، والجدولان (6)، (7) يبينان ذلك.

جدول (6) : معاملات ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجات فقرات محور التدريب والدرجة الكلية للمحور

رقم الفقره	معامل الارتباط	رقم الفقره	معامل الارتباط
1	.584**	20	.570**
2	.585**	21	.580**
3	.484**	22	.518**
4	.583**	23	.707**
5	.668**	24	.595**
6	.667**	25	.657**
7	.642**	26	.584**

جدول (6): يتبع

معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
.718**	27	.606**	8
.760**	28	.531**	9
.719**	29	.543**	10
.654**	30	.646**	11
.676**	31	.682**	12
.714**	32	.742**	13
.663**	33	.708**	14
.622**	34	.737**	15
.643**	35	.586**	16
.523**	36	.509**	17
.641**	37	.703**	18
.534**	38	.607**	19

(\*\*) معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى (0.01).

يتضح من الجدول (6) أن جميع فقرات محور "التدريب" دالة إحصائياً وترتبط بمحورها.

جدول (7): معاملات ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجات فقرات محور "الإبداع" والدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
.736**	16	.635**	1
.688**	17	.438**	2
.752**	18	.379**	3
.738**	19	.583**	4
.694**	20	.518**	5
.735**	21	.648**	6
.740**	22	.527**	7
.657**	23	.734**	8
.726**	24	.649**	9
.697**	25	.663**	10
.795**	26	.758**	11
.759**	27	.594**	12
.724**	28	.626**	13
.703**	29	.712**	14
.781**	30	.691**	15

(\*\*) معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى (0.01).

يتضح من الجدول (7) أن جميع فقرات محور "الإبداع الإداري" دالة إحصائياً وترتبط بمحورها؛ وبذلك فإن الاستبانة تتمتع بصدق اتساق داخلي عالٍ، بالإضافة إلى صدق المحكمين.

## ثبات الاستبانة :

تم حساب ثبات الاستبانة باستخدام معامل الثبات (كرونباخ ألفا)، والجدول (8) يوضح ذلك.

جدول (8) : معامل الثبات (كرونباخ ألفا) لأداة الدراسة

م	المتغيرات	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	التدريب	38	0.96
	تحديد الاحتياجات التدريبية	9	0.84
	تصميم البرنامج التدريبي	10	0.88
	تنفيذ البرنامج التدريبي	11	0.90
	تقويم البرنامج التدريبي	8	0.90
2	الإبداع الإداري	30	0.96
	الأصالة	11	0.88
	المرونة	10	0.92
	الطلاقة	9	0.94
	ثبات الاستبانة ككل	68	0.97

يبين الجدول (8) أن قيم معاملات الثبات (كرونباخ ألفا) للاستبانة ككل بلغ 97%، وبالنسبة لمحاور الاستبانة فقد تراوح معامل الثبات لها بين 84% - 96%، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، ويمكن الثقة فيها وبما يتوصل إليه من نتائج.

## الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة :

وهي النسب المئوية والتكرارات لوصف أفراد مجتمع الدراسة بحسب المتغيرات الديمغرافية، ومعامل ارتباط بيرسون لحساب صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، ومعامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات الاستبانة، واختباراً لمجموعتين مستقلتين لحساب الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول أثر التدريب في الإبداع الإداري تعزى لمتغيرات (النوع)، ونموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر التدريب في الإبداع الإداري، واختبار تحليل التباين الأحادي لحساب الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول أثر التدريب في الإبداع الإداري تعزى لمتغيرات (العمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، وعدد سنوات الخدمة، وعدد الدورات التدريبية).

## تحليل نتائج الدراسة :

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي؛ فقد استخدم ترميز البيانات وفقاً لهذا المقياس، حيث أعطي الرقم 5 للإجابة "موافق بشدة" وهي أعلى درجات المقياس، وتعني توافر هذه الفقرة بشكل تام، كما أعطي الرقم 4 للإجابة "موافق"، بينما أعطي الرقم 3 للإجابة "محايد"، وأعطى الرقم 2 للإجابة "غير موافق"، بينما أعطي الرقم 1 للإجابة "غير موافق بشدة" وهي أدنى درجات المقياس، وتعني عدم توافر الفقرة بشكل تام، ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (5-1=4)، ومن ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (4/5=0.80)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وهكذا أصبح طول الفئات كما يوضحها الجدول (9).

جدول (9): التقديرات اللفظية

المتوسط الحسابي	المعنى أو التقدير اللفظي	
	درجة الموافقة	المستوى
من 1.00 إلى 1.80	غير موافق بشدً	منخفض جدا
أكبر من 1.80 إلى 2.60	غير موافق	منخفض
أكبر من 2.60 إلى 3.40	محايد	متوسط
أكبر من 3.40 إلى 4.20	موافق	مرتفع
أكبر من 4.20 إلى 5.00	موافق بشدً	مرتفع جدا

وتم تقدير كل فقرة وكل مجال والدرجة الكلية وفقا لهذا المقياس.

## نتائج الدراسة ومناقشتها:

### أ. التحليل الوصفي لمتغير "التدريب":

لوصف متغير التدريب، تم من خلال برنامج (SPSS) استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحديد مستوى الأهمية لهذا المحور وأبعاده الأربعة، وجاءت النتائج كما يوضحها جدول (10).

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول أبعاد "التدريب"

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	تحديد الاحتياجات التدريبية	3.97	0.48	مرتفع
2	تصميم البرنامج التدريبي	3.93	0.53	مرتفع
3	تنفيذ البرنامج التدريبي	3.92	0.54	مرتفع
4	تقييم البرنامج التدريبي	3.74	0.62	مرتفع
	المتوسط العام لمتغير "التدريب"	3.89	0.46	مرتفع

يبين الجدول (10) أن المتوسط العام لمتغير التدريب جاء بتقدير مرتفع بلغ (3.89)، وبانحراف معياري بلغ (0.46). كما يبين الجدول (10) ترتيب الأبعاد بحسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة ترتيبا تنازليا، وقد حصل بُعد تحديد الاحتياجات التدريبية على الترتيب الأول بمتوسط (3.97) وبتقدير مرتفع، وهذا راجع إلى أن البنوك الأهلية بمدينة الحديدة تلتزم بتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لها بما يؤدي إلى زيادة تحسين أداء العاملين مع زيادة فرص النجاح للبرامج التدريبية. وجاء بُعد تصميم البرنامج التدريبي في الترتيب الثاني بمتوسط (3.93) وبتقدير مرتفع أيضا، وهذا مصدره أن البنوك الأهلية بمدينة الحديدة تهتم بتصميم البرامج التدريبية ابتداء من وضع الجدول الزمني لبداية البرنامج التدريبي إلى نهايته وتنفيذه مع حرص البنوك أن يكون تصميم البرنامج التدريبي مواكب لعمل البنوك ويمكن تطبيقه. وحصل على الترتيب الثالث بُعد تنفيذ البرنامج التدريبي بمتوسط (3.92) وبتقدير مرتفع وهذا مصدره أن البنوك الأهلية بمدينة الحديدة تهتم بمرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي سواء من حيث تحديد مكان تنفيذ البرنامج التدريبي مع مراعاة متطلبات تنفيذ البرنامج التدريبي بشكل عام. في حين حصل بُعد تقييم البرنامج التدريبي على الترتيب الرابع والأخير بمتوسط (3.74) وبتقدير مرتفع، وهذا راجع إلى أن البنوك الأهلية بمدينة الحديدة تسعى وباهتمام عند وضع البرامج التدريبية معرفه مدى إسهام البرامج التدريبية في تطوير قدرات العاملين ومن ثم العمل على تعزيزها، ويتم التقييم في ضوء الأهداف التي تم تحديدها مسبقا.

### التحليل الوصفي لمتغير "الإبداع الإداري":

لوصف متغير الإبداع الإداري، تم من خلال برنامج (SPSS)، واستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحديد مستوى الأهمية لهذا المحور وأبعاده، وجاءت النتائج كما يوضحها جدول (11).

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مجتمع الدراسة حول أبعاد متغير "الإبداع الإداري"

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	الطلاقة	3.95	0.60	مرتفع
2	الأصالة	3.87	0.59	مرتفع
3	المرونة	3.71	0.81	مرتفع
المتوسط العام لمتغير "الإبداع الإداري"				
		3.84	0.50	مرتفع

يبين الجدول (11) ترتيب الأبعاد بحسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مجتمع الدراسة ترتيباً تنازلياً، وقد حصل بُعد الطلاقة على الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.95) بتقدير مرتفع، وحصل بُعد المرونة على الترتيب الثالث والأخير بمتوسط (3.71)، وقد بلغ المتوسط العام لمتغير الإبداع الإداري (3.84) وبتقدير مرتفع، وهذا راجع إلى أن لدى العاملين في البنوك الأهلية بمدينة الجديدة توجهها نحو تحسين الأداء والقدرة على تقديم الأفكار الجديدة، ولديهم المهارة في التفاوض والحوار وحرية اختيار أسلوب تنفيذ العمل.

### نتائج اختبار الفرضيات:

وفيما يأتي عرض نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

#### نتائج اختبار الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتدريب بأبعاده (تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرنامج التدريبي، وتنفيذ البرنامج التدريبي، وتقييم البرنامج التدريبي) مجتمعة في الإبداع الإداري في البنوك الأهلية بمدينة الجديدة".

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط، وجاءت النتائج كما يوضحها جدول (12).

جدول (12): نتائج نموذج الانحدار بين متغيري "التدريب" و "الإبداع الإداري"

المتغير التابع / الإبداع الإداري		اختبار F		معامل الارتباط		معامل الارتباط		المتغير
معامل	معامل	اختبار F	درجة الحرية	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الانحدار	اختبار T	المستقل
R	R <sup>2</sup>	قيمة F	بين المجموعات	قيمة F	الدلالة	Beta	قيمة T	الدلالة
0.602	0.362	74.449*	1	0.000	0.000	0.602	8.628	0.000*
			132					

\* دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05).

يتبين من الجدول (12) وجود أثر لمتغير "التدريب" في متغير "الإبداع الإداري" وهذا ما أوضحه معامل التحديد R<sup>2</sup>، حيث بلغت قيمته (0.362)، وهذا يعني أن نسبة 36% من التباين في الإبداع الإداري لدى العاملين في البنوك الأهلية بمدينة الجديدة ناتج عن تأثير التدريب، بينما 64% ناتج عن عوامل أخرى لم تتطرق إليها الدراسة. كما بلغت قيمة معامل الانحدار Beta (0.602)؛ مما يعني أن تغيراً مقداره وحدة واحدة في المتغير المستقل "التدريب" سيؤدي إلى زيادة المتغير التابع "الإبداع الإداري" بمقدار (0.602)، وهو ذو دلالة إحصائية وفق اختبار T (T, p < 0.05 = 8.628)؛ وبناء عليه ترفض فرضية العدم التي تنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتدريب بأبعاده (تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرنامج التدريبي، وتنفيذ البرنامج التدريبي، وتقييم البرنامج التدريبي) مجتمعة في الإبداع الإداري في البنوك الأهلية بمدينة الجديدة"، وتقبل الفرضية

البيدلية، والتي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتدريب بأبعاده (تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرنامج التدريبي، وتنفيذ البرنامج التدريبي، وتقييم البرنامج التدريبي) مجتمعة في الإبداع الإداري في البنوك الأهلية بمدينة الحديدة". وتشير هذه النتيجة إلى أن التدريب يؤدي إلى زيادة الإبداع الإداري في البنوك الأهلية بمدينة الحديدة. ويعزي الباحثان ذلك إلى أن البنوك الأهلية بمدينة الحديدة تولي أبعاد التدريب (تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرنامج التدريبي، وتنفيذ البرنامج التدريبي، وتقييم البرنامج التدريبي) اهتماما كبيرا لموظفيها ولاسيما توفير الإمكانيات المادية والمالية الضرورية، وذلك لضمان نجاح البرامج التدريبية وتحقيق أهدافها الموضوعية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العبيدي (2013) التي أظهرت أن هناك علاقة ارتباطية بين عناصر التوجه الإبداعي وعناصر استراتيجية التدريب وبمستوى مرتفع، ودراسة صورية (2014)، ودراسة الإجميلي (2012)، التي أظهرت وجود علاقة بين التدريب والإبداع الإداري.

### نتائج اختبار الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في متوسطات استجابات عينة الدراسة حول أثر التدريب في الإبداع الإداري لدى البنوك الأهلية بمدينة الحديدة تعزى لمتغيرات (النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخدمة، وعدد الدورات التدريبية)".

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختباراً لمجموعتين مستقلتين  $t$ -test بالنسبة لمتغير النوع، واختبار تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغيرات: (العمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخدمة، وعدد الدورات التدريبية).

#### 1. متغير النوع:

ولاختبار الفرق بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول أثر التدريب في الإبداع الإداري تعزى لمتغير النوع تم استخدام اختباراً لمجموعتين مستقلتين  $t$ -test، وجاءت النتائج كما يوضحها جدول (13).

جدول (13): نتائج اختبار (t) للفرق بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول أثر التدريب في الإبداع الإداري تعزى لمتغير النوع

الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (t) المحسوبة	الدلالة الإحصائية
ذكر	103	259.90	31.42	0.237	0.813
أنثى	30	261.53	38.78		

يلاحظ من الجدول (13) أن نتائج اختبار (t) أظهرت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول أثر التدريب في الإبداع الإداري لدى البنوك الأهلية بمدينة الحديدة تعزى لمتغير النوع، حيث بلغت قيمة  $t$  ( $t = 0.237$ ) عند مستوى دلالة ( $p = 0.813$ )، وهو أكبر من مستوى الدلالة (0.05). وبناء عليه، يتم قبول الفرضية بصيغتها الصفرية التي تنص على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في متوسطات استجابة أفراد مجتمع الدراسة حول أثر التدريب في الإبداع الإداري تعزى لمتغير النوع" وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة صورية (2014).

#### 2. متغير العمر:

ولاختبار الفرق بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول أثر التدريب في الإبداع الإداري تعزى لمتغير العمر تم استخدام تحليل التباين الأحادي، وجاءت النتائج كما يوضحها جدول (14).

جدول (14): اختبار تحليل التباين الأحادي بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول أثر التدريب في الإبداع الإداري تعزى لمتغير العمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	1154.03	3	384.68		
داخل المجموعات	141265.49	128	1103.64	0.349	0.790
الكلية	142419.52	131			

أظهرت نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي في الجدول (14) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول أثر التدريب في الإبداع الإداري لدى البنوك الأهلية بمدينة الحديدة تعزى لمتغير العمر، حيث بلغت قيمة  $f$  ( $f = 0.349$ ) عند مستوى دلالة ( $p=0.790$ )، وهو أكبر من مستوى الدلالة (0.05). وبناء عليه، يتم قبول الفرضية بصيغتها الصفرية التي تنص على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في متوسطات استجابة أفراد مجتمع الدراسة حول أثر التدريب في الإبداع الإداري تعزى لمتغير العمر." وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة صورية (2014).

### 3. متغير المؤهل العلمي:

ولاختبار الفرق بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول أثر التدريب في الإبداع الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي تم استخدام تحليل التباين الأحادي، وجاءت النتائج كما يوضحها جدول (15).

جدول (15): اختبار تحليل التباين الأحادي بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول أثر التدريب في الإبداع الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	3305.42	4	826.36		
داخل المجموعات	141040.83	128	1101.88	0.750	0.560
الكلية	144346.26	132			

أظهرت نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي في الجدول (15) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في متوسطات درجات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول أثر التدريب في الإبداع الإداري لدى البنوك الأهلية بمدينة الحديدة تعزى لمتغير المؤهل الدراسي، حيث بلغت قيمة  $f$  ( $f = 0.750$ ) عند مستوى دلالة ( $p=0.560$ )، وهو أكبر من مستوى الدلالة (0.05). وبناء عليه، يتم قبول الفرضية بصيغتها الصفرية التي تنص على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في متوسطات استجابة أفراد مجتمع الدراسة حول أثر التدريب في الإبداع الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي." وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة صورية (2014).

### 4. متغير المستوى الوظيفي:

ولاختبار الفرق بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول أثر التدريب في الإبداع الإداري تعزى لمتغير المستوى الوظيفي تم استخدام تحليل التباين الأحادي، وجاءت النتائج كما يوضحها جدول (16).

جدول (16): اختبار تحليل التباين الأحادي بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول أثر التدريب في الإبداع الإداري تعزى لمتغير المستوى الوظيفي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	4052.09	2	2026.05		
داخل المجموعات	140294.16	130	1079.19	1.877	0.157
الكلية	144346.26	132			

أظهرت نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي في الجدول (16) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في متوسطات درجات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول أثر التدريب في الإبداع الإداري لدى البنوك الأهلية بمدينة الحديدة تعزى لمتغير المستوى الوظيفي، حيث بلغت قيمة  $f$  ( $f = 1.877$ ) عند مستوى دلالة ( $p=0.157$ )، وهو أكبر من مستوى الدلالة (0.05). وبناء عليه، يتم قبول الفرضية بصيغتها الصفرية والتي تنص على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في متوسطات استجابة أفراد مجتمع الدراسة حول أثر التدريب في الإبداع الإداري تعزى لمتغير المستوى الوظيفي". وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة صورية (2014).

5. متغير سنوات الخدمة :

ولاختبار الفرق بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول أثر التدريب في الإبداع الإداري تعزى لمتغير سنوات الخدمة تم استخدام تحليل التباين الأحادي، وجاءت النتائج كما يوضحها جدول (17).

جدول (17): اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابات عينة الدراسة حول أثر التدريب في الإبداع الإداري تعزى لمتغير سنوات الخدمة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	1177.65	3	392.55		
داخل المجموعات	143168.60	129	1109.83	0.354	0.787
الكلية	144346.26	132			

أظهرت نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي في الجدول (17) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في متوسطات درجات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول أثر التدريب في الإبداع الإداري لدى البنوك الأهلية بمدينة الحديدة تعزى لمتغير سنوات الخدمة، حيث بلغت قيمة  $f$  ( $f = 0.354$ ) عند مستوى دلالة ( $p=0.787$ )، وهو أكبر من مستوى الدلالة (0.05). وبناء عليه، يتم قبول الفرضية بصيغتها الصفرية والتي تنص على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في متوسطات استجابة أفراد مجتمع الدراسة حول أثر التدريب في الإبداع الإداري تعزى لمتغير سنوات الخدمة". وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة صورية (2014).

6. متغير عدد الدورات التدريبية :

ولاختبار الفرق بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول أثر التدريب في الإبداع الإداري تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية تم استخدام تحليل التباين الأحادي، وجاءت النتائج كما يوضحها جدول (18).



جدول (18): اختبار تحليل التباين الأحادي بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول أثر التدريب في الإبداع الإداري تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	9324.12	3	3108.04		
داخل المجموعات	135022.14	129	1046.68	2.969	0.034
الكلية	144346.26	132			

أظهرت نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي في الجدول (18) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في متوسطات درجات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول أثر التدريب في الإبداع الإداري لدى البنوك الأهلية بمدينة الحديدة تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية، حيث بلغت قيمة  $f$  ( $f = 2.969$ ) عند مستوى دلالة ( $p=0.034$ )، وهو أقل من مستوى الدلالة (0.05). وبناء عليه، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في متوسطات استجابة أفراد مجتمع الدراسة حول أثر التدريب في الإبداع الإداري تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية". وقد اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة صورية (2014).

ولمعرفة اتجاه الفروق ذات الدلالة الإحصائية تم استخدام اختبار بونفيروني (Bonferoni Test) للمقارنات البعدية، والجدول (19) يبين تلك الفروق.

جدول (19): نتائج اختبار بونفيروني (Bonferoni Test) للمقارنات البعدية في بين متوسطات درجات استجابات عينة الدراسة حول أثر التدريب في الإبداع الإداري تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية

عدد الدورات التدريبية	المتوسطات	لم يحصل على دورات	أكثر من 6 دورات	من 4 إلى 6 دورات	من 1 إلى 3 دورات
من 1 إلى 3 دورات	256.79	-	4.698	11.206	-
من 4 إلى 6 دورات	268.00	41.667*	6.508	-	-
لم يحصل على دورات	226.33	-	35.158	-	30.461

\* دال إحصائياً عند مستوى (0.05).

يتضح من الجدول (19) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في متغير "عدد الدورات التدريبية" بين الفئتين: "من 4 - 6 دورات" وبين "لم يحصل على دورات"، ولصالح فئة "من 4-6 دورات".

## الاستنتاجات:

خلصت الدراسة إلى الاستنتاجات الآتية:

1. أن البنوك الأهلية بمدينة الحديدة تولي التدريب اهتماماً كبيراً من أجل تأهيل موظفيها والحصول على الأداء الجيد.
2. هناك توجه من قبل العاملين في البنوك الأهلية نحو تحسين الأداء، وأن العمل في البنوك الأهلية بحاجة إلى عملية تطوير مستمرة، كما أن لدى العاملين القدرة على تقديم الأفكار الجديدة ولديهم المهارة في التفاوض والحوار وحرية اختيار أسلوب تنفيذ العمل.
3. إن التدريب بإعادته مجتمعة: (تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرنامج التدريبي، وتنفيذ البرنامج التدريبي، وتقييم البرنامج التدريبي) يؤدي إلى زيادة الإبداع الإداري في البنوك الأهلية بمدينة الحديدة.

## التوصيات:

وفي ضوء الاستنتاجات يمكن اقتراح التوصيات الآتية:

1. ضرورة اعتبار التدريب من ضمن الأولويات الاستراتيجية في البنوك الأهلية بمدينة الحديدة، والاهتمام بأبعاد التدريب وكيفية تأثيرها في الإبداع الإداري، وذلك من خلال القيام بالآتي:
  - المحافظة على المستوى المرتفع لتحديد الاحتياجات التدريبية من قبل البنوك الأهلية بمدينة الحديدة من خلال تشجيع العاملين على المشاركة بأنفسهم في تحديد احتياجاتهم التدريبية؛ مما يعود بالحصول على الأداء الجيد وإيجاد الإبداع الإداري لديهم.
  - اهتمام البنوك الأهلية بمدينة الحديدة بوضع جدول زمني واضح لبدء وانتهاء البرنامج التدريبي بشكل يسهل من تصميم وتنفيذ البرنامج التدريبي بشكل فعال.
  - المحافظة على أن يكون تنفيذ البرنامج التدريبي خارج أوقات الدوام الرسمي، مع اهتمام البنوك بتوفير وسائل نقل مريحة خاصة عندما يكون التدريب خارج البنوك.
  - المحافظة على سعي البنوك لمعرفة إسهام البرامج التدريبية في تطوير قدرات العاملين، مع اهتمام البنوك بتوزيع استمارات استبانة على المتدربين لغرض التقويم الفعال بعد الانتهاء من التدريب.
  - توجيه الاهتمام نحو توفير الإمكانيات المالية والمادية اللازمة للعملية التدريبية في البنوك الأهلية لمدينة الحديدة.
2. على البنوك الأهلية بمدينة الحديدة إعطاء الحرية للعاملين في إحداث تغييرات في أساليب العمل بما يزيد من الإبداع الإداري لديهم.
3. على البنوك الأهلية بمدينة الحديدة توفير الوقت الكافي للعاملين للتفكير السليم في رفض الفكرة أو قبولها وتشجيعهم على بناء الأفكار الإبداعية المتجددة.
4. الاهتمام بتشجيع العاملين في تقديم أكثر من فكرة واستثمار خبرتهم السابقة في توليد أفكار جديدة في مواقف مختلفة.
5. وضع استراتيجية فاعلة للكشف عن المبدعين، مع تشجيعهم وتحفيزهم والقيام بتدريبهم؛ لتوفير قيادات مؤهلة وقادرة على استثمار الطاقات الإبداعية وتشجيع العمل الإبداعي.
6. العمل على منح جائزة الإبداع والتميز للأفراد المبدعين في البنوك الأهلية، وإطلاع جميع العاملين عليها.
7. أن توجد البنوك فريقا إبداعيا متخصصا يتميز بروح المغامرة للبحث عن الأفكار الجديدة.

## المقترحات:

في ضوء الاستنتاجات يمكن اقتراح إجراء الدراسات الآتية:

1. إجراء دراسات ميدانية مماثلة للدراسة الحالية على البنوك الحكومية.
2. إجراء المزيد من الأبحاث في قطاعات أخرى حول أثر التدريب في الإبداع في مؤسسات حكومية أو خاصة لمعرفة أثر التدريب في الإبداع الإداري.
3. إجراء المزيد من الأبحاث المتعلقة بتصميم برامج للتدريب في الإبداع الإداري في ضوء الاتجاهات الحديثة وتجارب الدول المتقدمة، ومعرفة أثرها في إبداع العاملين في مؤسسات حكومية أو خاصة.

## الاسهام البحثي:

قام عارف عثمان بوضع المقدمة وبناء الخلفية النظرية، وقام عارف عثمان وعبد الملك العمري بصياغة المشكلة البحثية، وتحديد المنهجية، وجمع وتحليل البيانات، وعرض وتفسير النتائج ومناقشتها، وصياغة الاستنتاجات والتوصيات، وأخيرا، مراجعة المسودة النهائية للدراسة.

## المراجع:

- أبو سليمة، باسمه علي حسن (2007)، *مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الانوروا الاقليمي غزوة* (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- بلالي، فضيلة، وعلاهم، نجوى (2018)، *دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة: دراسة حالة الوكالات المحلية للتشغيل بالوادي* (رسالة ماجستير)، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر.
- بلخضر، مسعود، وبوخضير، مريم (2016)، *واقع تمكين العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر وأثره على الإبداع*، مجلة العلوم الاقتصادية، 17 (2)، 17-29.
- بلواتي، أنجود (2008)، *دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها* (رسالة ماجستير)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
- بلوكو، مصطفى (2016)، *أثر المناخ التنظيمي على الإبداع الإداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية في عياد الضياء بورقلة* (رسالة ماجستير)، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
- الجربوع، عبدالمجيد بن سليمان (2010)، *دور تحديد الاحتياجات التدريبية في جودة برامج تنمية العاملين لجوازات منطقة القصيم* (رسالة ماجستير)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- جمعة، محمود حسن، ونوري، حيدر شاكر (2011)، *تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري*، مجلة الإدارة والاقتصاد، 34 (90)، 299-319.
- الجميل، أمل حمودي عبيد (2012)، *دور التدريب في تنمية مهارات الإبداع لدى مديرات رياض الأطفال*، مجلة الفتح، 8 (48)، 94-117.
- داود، فضيلة سلمان، والزهرة، اسرار عبده (2017)، *دور استراتيجية التدريب في تحقيق الأداء الريادي: دراسة حالة شركة العامة للصناعات الكهربائية معمل محركات*، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 9 (19)، 379-408.
- دجراجة، أمال (2015)، *أثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين: دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب* (رسالة ماجستير)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- النسالم، مؤيد سعيد، وحرشوش، عادل (2002)، *إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي*، إربد، الأردن: عالم الكتب الحديث.
- السامرائي، احمد هشام (2010)، *أثر استراتيجيات التدريب لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي العراق* (رسالة ماجستير)، الأكاديمية العربية في الدنمارك، الدنمارك.
- السراج، رجب عبد الله (2010)، *واقع عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المنظمات الغير حكومية في قطاع غزة* (رسالة ماجستير)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- السعدون، فهد بن محمد (2013)، *دور البرامج التدريبية التخصصية في تحسين أداء العاملين في هيئة التحقيق والادعاء العام بمنطقة الرياض* (رسالة ماجستير)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- السودي، سناء راجي (2016)، *درجة إدارة الإبداع وعلاقتها بالأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والعلمات* (رسالة ماجستير)، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- صورية، زائل (2014)، *دور التدريب في تحقيق الإبداع الإداري للمورد البشري*. بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة "عمر البرناوي" بسكرة (رسالة ماجستير)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- العبيدي، جواهر عبدالهادي (2013)، *أثر التوجه الإبداعي واستراتيجية التدريب على أداء العاملين في شركة نفط الكويت* (رسالة ماجستير)، جامعة الشرق الأوسط، عمان.

- العريضي، منصور إسماعيل (2012). *إدارة الموارد البشرية (ط2)*، صنعاء، اليمن: مركز الأمين للنشر والتوزيع.
- عقيلي، عمر وصفي (2005). *إدارة الموارد البشرية-بعد استراتيجي (ط1)*، عمان: دار وائل للنشر.
- علي، أمينة عبدالقادر، والحاكم، علي عبدالله (2015). *العلاقة بين مقومات ومعوقات الإبداع الإداري بالمؤسسات السودانية، مجلة العلوم الاقتصادية، 16(1)*، 176-198.
- قرماش، وهيبه (2014). *مقومات الإبداع الإداري ودورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي، مجلة علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي، 8(8)*، 13-21.
- مسعود، علي تايه (2012). *دور تدريب الموارد البشرية في بناء القدرات الإدارية القيادية بغداد (أطروحة دكتوراه)*، جامعة سانت تليمينتس العالمية، العراق.
- نعمان، عائدة عبدالعزيز (2008). *علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى: دراسة حالة جامعة تعز (رسالة ماجستير)*، جامعة الشرق الاوسط، عمان.

Abdullah, N. H., Ping, L. L., Wahab, E., & Shamsuddin, A. (2014). *Perception on training and employee innovativeness: An evidence from small firms*. In the IEEE International Conference on Management of Innovation and Technology (ICMIT) (pp. 76-80). 23-25 September, Singapore.

Elnaga, A., & Imran, A. (2013). The effect of training on employee performance. *European Journal of Business and Management, 5(4)*, 137-147.

Falola, H. O., Osibanjo, A. O., & Ojo, I. S. (2014). Effectiveness of training and development on employees' performance and organisation competitiveness in the Nigerian Banking Industry. *Bulletin of the Transilvania University of Braşov, 7(1)*, 161-170.

Gautam, K. (2001). Conceptual blockbusters: creative idea generation techniques for health administrators. *Hospital Topics, 79(4)*, 19-25.

Lola, O. J., ThankGod, O., & Philip, A. O. (2017). Impact of training on employee performance at Redeemer's University Ede, Osun State. *Internal Journal of Research in Economics and Social Sciences (IJRESS), 7(5)*, 272-280.

### Arabic References in Roman Scripts:

Abu Salima, Basima Ali Hassan (2007). *Madaa faeiliat altadrib fi tatwir almawarid albashariat fi maktab Alanurwa Alaqalimi Ghaza* (Risalat majistir), Aljamieat Al'iislamiati, Ghaza, Filastin.

Al-Areeqi, Mansour Ismail (2012). *'Iidarat almawarid albasharia* (Taba'a 2), Sana'a, Alyaman: Markaz Al'amin Lilnashr Waltawziei.

Ali, Amina Abdel-Qader, wa Al-Hakim, Ali Abdullah (2015). *Alealaqat bayn muqawimat wamueawiqat al'iibdae al'iidarii bialmuasasat Alsuwdaniati, Majalat Aleulum Alaiqtisadiati, 16(1)*, 176-198.

- Al-Jarbou', Abdul Majeed bin Suleiman (2010). *Dawr tahdid alaihtiajat altadribiat fi judat baramij tanmiat aleamilin lijawazat mintaaqat Alqasim* (Risalat majistir), Jamieat Nayif Alearabiat Lileulum Al'amniati, Alsaediati.
- Al-Jumaily, Amal Hamoudi Obaid (2012). Dawr altadrib fi tanmiat maharat al'iibdae ladaa mudirat riad al'atfali, *Majalat Alfath*, 8(48), 94-117.
- Al-Obaidi, Jawaher Abdulhadi (2013). *'Athar altawajuh al'iibdaei wastiratijiit altadrib ealaa 'ada' aleamilin fi sharikat naft Alkuayt* (Risalat majistir), Jamieat Alsharq Al'awsat, Amman.
- Al-Saadoun, Fahd bin Muhammad (2013). *Dawr al'baramij altadribiat altakhasusiat fi tahsin 'ada' aleamilin fi hayyat altahqiq walaidiea' aleami bimintaaqat Alriyad* (Risalat majistir), Jamieat Nayif Alearabiat Lileulum Al'amniati, Alriyad, Alsaediati.
- Al-Salem, Moayed Saeed, wa Harhoush, Adel (2002). *'Iidarat almawarid albashariati: Madkhal astiratiiji*, 'Irbid, Al'urdun: Ealim Alkutub Alhadithi.
- Al-Samarrai, Ahmed Hisham (2010). *'Athar astiratiijaat altadrib litatwir almawarid albashariat fi alqitae alhukumii Aleiraq* (Risalat majistir), Al'akadimiati Alearabiat fi Aldanimarki, Aldanimarki.
- Al-Sarraji, Rajab Abdullah (2010). *Waqie eamaliat tahdid alaihtiajat altadribiat lileamilin fi almunazamat alghayr hukumiatan fi qitae Ghaza* (Risalat majistir), Jamieat Al'azhar, Ghaza, Filastin.
- Al-Sudi, Sana Raji (2016). *Darajat adarat al'iibdae waealaqatiha bial'ada' al'iidarii ladaa mudiri almadaris alhukumiat fi muhafazat shamal Aldifat Algharbiat min wijhat nazar almuealimin walmuealimat* (Risalat majistir), Jamieat Alnajah Alwataniati, Filastin.
- Aqili, Omar Wasfi (2005). *'Iidarat almawarid albashariati: Boed Astiratiiji* (Taba'a 1), Amman: Dar Wayil Lilnashri.
- Balwani, Anjoud (2008). *Dawr al'iidarat almadrasiat fi tanmiat al'iibdae fi almadaris alhukumiat fi muhafazat shamal Filastin wamueiqatiha min wijhat nazar mudiriha* (Risalat majistir), Jamieat Alnajah Alwataniati, Nabuls.
- Belali, Fadliah, wa Olahem, Najwa (2018). *Dawr altadrib fi tahsin 'ada' aleamilin fi almuasasati: Dirasat halat Alwikalat Almahaliyat Liltashghil Bialwadi* (Risalat majistir), Jamieat Alshahid Hamah Likhadr, Alwadi, Aljazayir.
- Belkhader, Massouda, wa Boukhdar, Maryam (2016). *Waqie tamkin aleamilin bialmudiriati aleamaliat liaitissalat Aljazayir wa'atharih ealaa al'iibdaei, Majalat Aleulum Alaiqtisadiati*, 17(2), 17-29.
- Blouko, Mustapha (2016). *'Athar almunakh altanzimii ealaa al'iibdae al'iidarii fi almuasasat alsaghirat walmutawasitati: Dirasat maydaniat fi Eiadat Aldiya' bi Waraqla* (Risalat majistir), Jamieat Qasidi Mirbah, Wariqlata, Aljazayir.

- Daoud, Fadela Salman, wa Al-Zahra, Abdo Asrar (2017). Dawr astiratijiat altadrib fi tahqiq al'ada' alriyadii: Dirasat halat Sharikat Aleamat Lilsinaeat Alkahrabayiyat Maamal Muharikati, *Majalat Jamieat Al'anbar Lileulum Walaiqtisadiat Waladariati*, 9(19), 379-408.
- Jumea, Mahmoud Hassan, wa Nouri, Haider Shaker (2011). Tathir alqiadat all'idariat alnaqijhat fi tahqiq all'iibdae all'idari, *Majalat All'idarat Walaiqtisadi*, 34(90), 299-319.
- Masoud, Ali Tayeh (2012). *Dawr tadrib almawarid albashariat fi bina' alqudrat all'idariat alqiadiat – Baghdad* ('Utaruhat dukturah), Jamieat Sant Tilimintis Alealamiati, Aleiraqi.
- Numan, Aida Abdulaziz (2008). *Ealaqat altadrib bi'ada' al'afraad aleamilin fi all'idarat alwustaa: Dirasat halat Jamieat Taiz* (Risalat majjistir), Jamieat Alsharq Alawst, Amman.
- Qarmash, Waheiba (2014). Muqawimat all'iibdae all'idarii wadawruha fi rafe mustawaa al'ada' alwazifii, *Majalat Eulum Watiqniaat Alnashat Albadanii Alriyadi*, (8), 13-21.
- Rajajeh, Amal (2015). *'Athar almunakh altanzimii ealaa all'iibdae ladaa aleamilina: Dirasat halat Muasasat Almatahin Alkubraa Liljanub* (Risalat majjistir), Jamieat Muhammad Khaydar, Bisakrati, Aljazayir.
- Suria, Zazil (2014). *Dawr altadrib fi tahqiq all'iibdae all'idarii lilmawrid albashari bi Markaz Albahth Aleilmii Waltaqni Lilmanatiq Aljafa "Omar Albarnawi" bisakra* (Risalat majjistir), Jamieat Muhammad Khaydar, Bisakrati, Aljazayir.