



## دور التدريب الإبداعي في تطوير البيئات التنظيمية

### في ضوء متطلبات الاقتصاد المعرفي

منى حمد براهيم العسكر

دكتوراه تعليم الكبار والتعليم المستمر

إدارة التعليم بمحافظة المجمععة

البريد الإلكتروني Email : [monaalaskar50@gmail.com](mailto:monaalaskar50@gmail.com)

**الكلمات المفتاحية:** التطوير التنظيمي، الاقتصاد المعرفي، التدريب الإبداعي.

### كيفية اقتباس البحث

العسكر ، منى حمد براهيم، دور التدريب الإبداعي في تطوير البيئات التنظيمية في ضوء متطلبات الاقتصاد المعرفي، مجلة مركز بابل للدراسات الانسانية، ٢٠٢٢، المجلد: ١٢، العدد: ١ .

هذا البحث من نوع الوصول المفتوح مرخص بموجب رخصة المشاع الإبداعي لحقوق التأليف والنشر ( Creative Commons Attribution ) تتيح فقط للآخرين تحميل البحث ومشاركته مع الآخرين بشرط نسب العمل الأصلي للمؤلف، ودون القيام بأي تعديل أو استخدامه لأغراض تجارية.

Registered في مسجلة في  
**ROAD**

Indexed في مفهرسة في  
**IASJ**



## The role of creative training in developing organizational environments in light of knowledge economy requirements

Mona Hamad Brahim Al askar

Doctor of adult education and continuing Learning  
Department of Education in Majmaah Governorate

**Keywords** :organizational development, knowledge economy, innovation, training.

### How To Cite This Article

Al askar, Mona Hamad Brahim, The role of creative training in developing organizational environments in light of knowledge economy requirements, Journal Of Babylon Center For Humanities Studies, Year :2022,Volume:12,Issue 1.



This is an open access article under the CC BY-NC-ND license  
(<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>)

[NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

### Abstract:

Training is a key factor to judge the effectiveness of an organization in planning its human resource development. Competitiveness has become a major challenge for all organizational management and is linked to excellent leadership. Effectively invest in human and material resources, improve work output, improve work results, and benefit from feedback from follow-up and evaluation. Therefore, the purpose of the study is to identify the potential contribution of the training process to the development of organizations at all levels and to emphasize the specific requirements of the knowledge economy, which will help to According to the requirements of the era of the knowledge economy, realize organizational development, understand the role of creative training in realizing organizational development, and adopt descriptive analysis method to achieve the research goal; the results are confirmed Taking into account some of the special requirements of



the knowledge economy, in particular "training", to improve skills and capabilities, especially those related to information and communication technologies, It emphasizes the importance of creativity and innovation in solving various problems, and emphasizes the need for new training models to meet the needs of the era of the knowledge economy. In addition, continuous on-the-job training helps to improve the enthusiasm of workers and their competitiveness in a globalized society. Innovation training helps to improve the innovative ability of staff, emphasizes the use of non-traditional methods in solving problems and responding to various crises, and emphasizes the need for innovation Adopt innovative methods in the training process, such as training games, a departure from routine and the need to break the deadlock in the training process and emulate the training methods that have proved effective Training methods at the global level, such as Bob Parker's, and the need to apply their principles to the training programs designed.

#### المستخلص:

التدريب عنصر أساسي للحكم على مدى فاعلية المنظمات في التخطيط لتنمية مواردها البشرية، فقد أضحت القدرة التنافسية التحدي الرئيس لكافة المنظمات في تسيير المنظمات، والمرتبطة بالقيادات المتميزة القادرة على الاستثمار الكفاء للموارد البشرية والمادية، وتحسين مخرجات العمل، وتجويد نتائجه، والاستفادة من التغذية الراجعة الناتجة عن المتابعة والتقييم. وبناءً على ذلك هدفت الدراسة إلى تحديد إمكانية مساهمة العملية التدريبية في تحقيق التطوير التنظيمي على كافة مستوياته، وإبراز المتطلبات الخاصة بالاقتصاد المعرفي التي من شأنها أن تساعد على تحقيق التطوير التنظيمي، والتعرف على دور التدريب الإبداعي في تحقيق التطوير التنظيمي في ضوء متطلبات عصر الاقتصاد المعرفي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي؛ وقد أكدت نتائج الدراسة على أن هناك عدد من المتطلبات الخاصة بالاقتصاد المعرفي وفي مقدمتها "التدريب" من أجل الارتقاء بمستوى المهارات والقدرات وبخاصة المتعلقة بمهارات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتأكيد على أهمية الإبداع والابتكار في حل المشكلات المختلفة، وضرورة الاستعانة بنماذج جديدة للتدريب من شأنها أن تفي باحتياجات عصر الاقتصاد المعرفي. بالإضافة إلى ما سبق يساعد التدريب المستمر أثناء العمل على تحسين مستويات الدافعية لدى العاملين، وتحسين القدرة على التنافس في ظل مجتمعات العولمة. كما أن الاستعانة بالتدريب الإبداعي يساعد على تحسين القدرات الإبداعية للعاملين والتأكيد على الاستعانة بأساليب غير تقليدية في حل المشكلات ومواجهة الأزمات المختلفة، والتأكيد على ضرورة الاستعانة بالطرق الإبداعية في العملية التدريبية مثل الألعاب التدريبية، والبعد عن



الروتينية وضرورة كسر الجمود أثناء العملية التدريبية، ومحاكاة القوانين التدريبية التي أثبتت فاعليتها على المستوى العالمي مثل قوانين بوب بايك للتدريب، وضرورة توظيف مبادئها بما يخدم البرنامج التدريبي الذي يتم تصميمه.

#### المقدمة:

يتسم العصر الحالي بالتقدم المعرفي والتكنولوجي على كافة المستويات، وانعكس هذا التقدم على كافة المجالات والقطاعات الموجودة بداخل المجتمع، مما كان له عظيم الأثر على الكيفية التي تُدار من خلالها العمليات والأنشطة بداخل تلك القطاعات، والموارد البشرية الموجودة بداخل تلك المؤسسات والتي أصبحت تواجه العديد من التحديات وبخاصة فيما يتعلق بكيفية مسايرة ذلك التقدم.

وهو نفس الأمر الذي تمت الإشارة إليه من جانب موسى (٢٠١٥) والذي أكد بأن العصر الحالي يتميز بالتقدم المعرفي الهائل كمياً وكيفياً، وما نتج عنه من تطبيقات متعددة في شتى المجالات، وخاصة في مجال التدريب؛ نتيجة للأبحاث العلمية المستمرة، واستخدام التقنيات الحديثة، وكان لذلك تأثيره الواضح من خلال حرص المؤسسات المجتمعية على تحقيق مستوى متجدد من المعلومات، والمهارات، والخبرات.<sup>(١)</sup>

فقد أضحت التأهيل والتدريب ضرورة حتمية لا غنى عنها لتحسين وتنمية معلومات الأفراد، وصقل مهاراتهم وخبراتهم وتطوير قدراتهم وتغيير اتجاهاتهم باعتبارهم الأداة الفعالة في عمليات التغيير والتطوير، وبناءً على ذلك أصبح التدريب المستمر والهادف من أهم المقومات الأساسية التي تزيد من كفاءة وفاعلية المنظمات وزيادة قدرتها على النمو مسايرة ركب التطور<sup>(٢)</sup>. واتفاقاً مع ما سبق فإننا نجد أن تدريب القوى البشرية على اكتساب المعارف، والمهارات، والاتجاهات يعتبر ضرورة حيوية وبخاصة من أجل مساعدة الأفراد على التكيف مع المتطلبات التكنولوجية والبيئية.<sup>(٣)</sup>

ويعتبر التدريب أساساً في عمليات التحسين والتطوير، وهو الاستثمار الأمثل والمضمون ليس فقط مجرد استثمار للموارد البشرية، بل ينصب أيضاً على ما يتم تحقيقه من فوائد تعود على المنظمة والفرد، وهذه النتيجة تظهر دوماً على المدى القصير بشكل ملموس وملحوظ في تحسين وتطوير الأداء.<sup>(٤)</sup>

أما التطوير التنظيمي فيهدف تحسين الأداء وتطويره للتغلب على مشكلات العمل فضلاً عن زيادة الإنتاجية والربح، وتحسين مستوى الخدمات المقدمة؛ من خلال العمل بأساليب وطرق جديدة وتهيئة بيئة عمل مناسبة للإنجاز والإبداع في ظل العلاقات الإنسانية التي تحفز العاملين



لبذل قصارى جهدهم وإنجاز الأعمال بحرية من خلال السلطات الممنوحة للعاملين في كافة المستويات الإدارية.<sup>(٥)</sup>

#### مشكلة الدراسة:

شهد العالم خلال السنوات الأخيرة تحولات وتغيرات سريعة طالت مختلف جوانب الحياة، وأثرت على كافة المؤسسات، على درجة اختلافها في وثيرة النمو والتقدم وأثرت هذه التحولات والتغيرات على نسق العلاقات الاجتماعية من خلال تصور بنية تنظيمية ذات استراتيجية تعمل على تحرير الطاقات البشرية واستثمارها بما يتلاءم ويواءم طبيعة المرحلة التي نعيشها من السلسلة التطورية للمجتمع تمثلت في النمو الاقتصادي السريع والتسارع التكنولوجي الهائل، واعتماد أسلوب التنمية والتطوير، وهذه التغيرات لم تحدث نتيجة لزيادة رأس المال أو استخدام التكنولوجيا في المنظمات فحسب، بل بالدرجة الأولى من خلال القوى البشرية العاملة في هذه المنظمات، فتطوير ممارسات الموارد البشرية لا يمكن أن يكتمل دون الاهتمام بتنمية مهارات وفعاليات الأفراد من خلال توفير فرص التعلم والتدريب المستمرة.<sup>(٦)</sup>

وتمثلت مشكلة الدراسة الحالية في التعرف على دور التدريب الإبداعي في تطوير البيئات التنظيمية في ضوء متطلبات عصر الاقتصاد المعرفي.

#### أسئلة الدراسة:

يتمثل التساؤل الرئيس للدراسة الحالية في: ما دور التدريب الإبداعي في تطوير البيئات التنظيمية في ضوء متطلبات عصر الاقتصاد المعرفي؟ ويندرج من هذا التساؤل الرئيس العديد من الأسئلة الفرعية التي يمكن استعراضها على النحو التالي:

- ١- ما إمكانية إسهام العملية التدريبية في تحقيق التطوير التنظيمي على كافة المستويات؟
- ٢- ما هي المتطلبات الخاصة بالاقتصاد المعرفي التي تساعد على تحقيق التطوير التنظيمي؟
- ٣- ما هو دور التدريب الإبداعي في تحقيق التطوير التنظيمي في ضوء متطلبات عصر الاقتصاد المعرفي؟

#### أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيس للدراسة الحالية في التعرف على الدور الخاص بالتدريب الإبداعي في تطوير البيئات التنظيمية في ضوء متطلبات عصر الاقتصاد المعرفي؟ ويندرج من هذا الهدف الرئيس العديد من الأهداف الفرعية التي يمكن استعراضها على النحو التالي:

- ١- تحديد إمكانية مساهمة العملية التدريبية في تحقيق التطوير التنظيمي على كافة مستوياته؟





٢- إبراز المتطلبات الخاصة بالاقتصاد المعرفي التي من شأنها أن تساعد على تحقيق التطوير التنظيمي؟

٣- التعرف على دور التدريب الإبداعي في تحقيق التطوير التنظيمي في ضوء متطلبات عصر الاقتصاد المعرفي؟  
أهمية الدراسة:

الأهمية من الناحية النظرية:

١- اكتسبت الدراسة الحالية أهميتها من الأهمية الخاصة بالعملية التدريبية ذاتها باعتبارها أحد أبرز الموضوعات التي تحظى باهتمام كبير من جانب الباحثين في مجال التطوير التنظيمي.

٢- التطرق إلى أحد أشكال التدريب الحديثة نسبياً والمتمثلة في التدريب الإبداعي باعتباره أحد الاتجاهات العالمية في مجال التطوير التنظيمي.

٣- تحسين مستويات الأداء التنظيمي للعاملين في البيئات التنظيمية المختلفة.  
الأهمية من الناحية التطبيقية:

يؤمل أن تساعد الدراسة الحالية في:

١- مساعدة القيادات على تحديد أفضل الاستراتيجيات التي يمكن الاعتماد في التطوير التنظيمي بما يتفق مع طبيعة المنظمة، وطبيعة الاحتياجات الخاصة بالعاملين.

٢- تتبع أهمية الدراسة من كونها دراسة تقترب كثيراً من الواقع الحالي وترصد الدور الخاص بالتدريب الإبداعي في تحقيق التطوير التنظيمي.

٣- إن إبراز الدور الخاص بالعملية التدريبية من شأنه أن يساعد على وتعزيز القدرة التنافسية للبيئات التنظيمية.

منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي لمناسبتة لطبيعة الدراسة الحالية حيثما سيتم استقراء العديد من الدراسات التي تم إجراؤها على مستوى العديد من البيئات التنظيمية من أجل التعرف على الدور الذي يسهم به كل من التدريب الإبداعي في التطوير التنظيمي في ظل متطلبات عصر الاقتصاد المعرفي.

ويعرّف المنهج الوصفي بأنه "مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلاً كافياً ودقيقاً؛

لاستخلاص دلالتها والوصول لنتائج أو تعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل الظاهرة".<sup>(٧)</sup>

حدود الدراسة:



الحدود النظرية: تتمثل في الحدود التالية: التدريب الإبداعي- التطوير التنظيمي- الاقتصاد المعرفي.

### مصطلحات الدراسة:

#### ١-التدريب:

تشير بلهي (٢٠١٧) في تعريفها إلى التدريب على أنه "نوع من التعلّم المنظم والهادف إلى إحداث تغيير إيجابي في سلوك الأفراد، وإكسابهم اتجاهات جديدة تساعدهم في متابعة أعمالهم وتحسين أدائهم بصورة عامة".<sup>(٨)</sup>

وتعرّف الباحثة إجرائياً بأنه أحد الاستراتيجيات التي يمكن الاستعانة بها من أجل تطوير المهارات والقدرات والكفايات التي يتمتع بها العاملون في البيئات التنظيمية من أجل تحقيق التطوير التنظيمي.

#### ٢-التدريب الإبداعي:

يعرّف التدريب الإبداعي على أنه "إكساب الأفراد المعلومات والمعارف المتعلقة بأعمالهم وأساليب الأداء الأمثل فيها، وصقل المهارات والقدرات التي يتمتعون بها، وتمكينهم من استثمار الطاقات التي يخترنونها، بالإضافة إلى تعديل السلوك، وتطوير أساليب الأداء التي تصدر عن الأفراد؛ وذلك من أجل إتاحة الفرص والمزيد من التحسين والتطوير في العمل، وتأمين الوصول إلى الأهداف المحددة، وذلك في ظل بيئة تحتكم لمقومات التدريب الإبداعي".<sup>(٩)</sup>

وتعرّف الباحثة إجرائياً بأنه ذلك النوع من التدريب الذي يعتمد على استراتيجيات مبتكرة تستهدف استثارة القدرات الخاصة بالعاملين من أجل مساعدتهم على مواكبة تغييرات عصر الاقتصاد المعرفي.

#### ج- التدريب المستمر:

يعرف التدريب المستمر على أنه شكل من أشكال التدريب التي يتم تقديمها على جلسات قصيرة وبعيدة المدى؛ حيثما نجد أن الجلسات قصيرة المدى تتراوح مدتها ما بين يوم إلى ثلاثة أيام إلى عشر أيام، في حين أن الجلسات طويلة المدى تستغرق فترة أطول.<sup>(١٠)</sup>

وتعرّف الباحثة إجرائياً بأنه ذلك النوع من التعليم المنظم الذي يتم تقديمه للعاملين على نحو منظم ودوري من أجل مساعدتهم على الإيفاء بمتطلبات بيئات العمل المتغيرة، وتحقيق التطوير التنظيمي.

#### د- الاقتصاد المعرفي:



تعرف الصائغ (٢٠١٣) اقتصاد المعرفة على أنه "اقتصاد يدور حول الحصول على المعرفة واستخدامها بهدف تحسين نوعية الحياة في جميع المجالات من خلال استخدام العقل البشري، وتوظيف البحث العلمي".<sup>(١١)</sup>

وتعرفه الباحثة إجرائياً على أنه الاقتصاد الذي يركز على توليد ونشر ومشاركة المعرفة كأحد الأساليب التي يمكن من خلالها تحسين الجودة الخاصة بالعمليات المختلفة وإحداث التطوير التنظيمي المرغوب.

### تطوير البيئات التنظيمية:

ترى بسيوني (٢٠٠٠) أن التطوير التنظيمي هو عبارة عن "مجهود مخطط على مستوى المنظمة، ويدار من أعلى الهيكل التنظيمي إلى أسفل، وهو بذلك يكون نوع من التجديد التنظيمي بمعنى زيادة الحيوية للموارد البشرية، وهو عملية ضرورية لتجنب التآكل والتدهور وإعادة اكتساب الحيوية، وتصحيح ظروف بيئة العمل لتشجيع الدوافع الفردية وتطويرها".<sup>(١٢)</sup>

ويقصد بتطوير البيئات التنظيمية تلك العملية القائمة على تطبيق نطاق واسع من المعارف والممارسات الخاصة بالعلوم والمعارف السلوكية من أجل مساعدة المنظمات على بناء قدرتها في إحداث التغيير، وتحقيق الفاعلية، وتحسين مستوى الأداء، وتحقيق رضا العملاء، ومساعدة كافة العاملين على المشاركة بصورة فعالة في أنشطة المنظمة.<sup>(١٣)</sup>

وتعرفها الباحثة إجرائياً على أنها تلك العملية التي تستهدف الارتقاء بكافة الأنشطة والممارسات التي تتم بداخل بيئات العمل التنظيمية من أجل مساعدتها على تلبية متطلبات عصر الاقتصاد المعرفي، والإيفاء بتوقعات العملاء دائمة التغيير من خلال الارتكاز بصفة أساسية على عنصر التدريب.

### الإطار النظري:

الإطار النظري هو: الإطار المرجعي الذي يقدم خلفية أساسية عن محاور الدراسة ومحاورها المختلفة، ويندرج منه المحاور التالية:

### أولاً- التطوير التنظيمي:

يسعى التطوير التنظيمي إلى تحسين أداء كل من الفرد والمنظمة من خلال الاعتماد على المنهجية العلمية والنظريات والمفاهيم السلوكية التي تهدف لإيجاد حلول للمشكلات التي تواجهها المنظمة من خلال دراسة المنظمة إدارياً والتعاون معها والبحث في ثقافتها وثقافات العاملين بها، حيث إن مفهوم التطوير التنظيمي يتضمن إشارة إلى الانفتاح مع البيئة الداخلية والخارجية بشكل ينعكس على أعضاء المنظمة.<sup>(١٤)</sup>





فالتطوير التنظيمي يعتبر امتدادًا للمدارس السلوكية التي دعمت المدارس الفكرية الحديثة التي ركزت بشكل رئيسي على الجانب الإنساني واعتبرته الأساس في العمليات الإنتاجية. التطور التاريخي للتطوير التنظيمي:

لم يتفق الكتاب والباحثين على من هو الذي وضع تسمية "التطوير التنظيمي"، ولكن اتفق العديد منهم، أنه (ريتشارد بكهارد) عندما كان يبحث عن تسمية لبرنامج الاستشارات الذي أعده بمشاركة دوكلاص مكجرجور في (١٩٦٠) في شركة جنرال ميلز، يعطيه الدلالة الحقيقية لمضمونه وأبعاده وحدوده، لأنه برنامج واسع كان يشمل العلاقات بين العمال والمشرفين وأدوار المشرفين والإدارة في المستويات المتعددة، ومشاركة الإدارة الحقيقية؛ لذلك لم يكونا مفتعنين بتسميته "تطوير الإدارة" لأنه لا يقتصر على الإدارة فقط بل كان يشمل المنظمة بالكامل، كما أنهما استبعدا اعتماد تسمية "تدريب العلاقات الإنسانية" كونها تسمية ذات حدود ضيقة للغاية تقتصر على نشاط واحد، وأن برنامجهما أشمل وأوسع من ذلك بكثير، لذا وجدا في مصطلح "التطوير التنظيمي" الدلالة الحقيقية لما يريدانه.<sup>(١٥)</sup>

#### البدايات:

تمثل المرحلة الأولى والتي امتدت للمدة (١٩٤٦-١٩٥٩)، وتكونت هذه المرحلة من تفاعل وتكامل وتواصل أربعة أساليب - علمية، هي: التدريب المعلمي (تدريب الحاسوبية)، البحث المسحي (التغذية العكسية)، البحث الإجرائي (العملي)، والمدخل التكنو - اجتماعي المستند على تحليل المنظمة على أنها نظام (اجتماعي - تقني) يتفاعل مع البيئة الخارجية، ويشمل النظام الاجتماعي للمنظمة على شبكة من العلاقات بين الأفراد، أما النظام التقني يتألف من المهمات والنشاطات والأدوات المستخدمة لتحقيق هدف المنظمة، والنظامين مترابطين ويعتمد كل منهما على الآخر، بوجود التغذية العكسية بين الأنظمة الفرعية المتعددة المكونة لهما، وتناولت بدايات تأسيس التطوير التنظيمي بالتدريب التقليدي في عام ١٩٦٠ الذي يفرض على الموظفين من المديرين، إلى الوصول العلاقة بين المديرين والمشرفين بمرؤوسيههم أو بزملائهم العاملين معهم أفقيًا أو عموديًا في إطار الفريق أو الجماعة، واهتمت مرحلة البناء والتوسع بالتطوير التنظيمي، وبناء الإطار الفكري والتطبيقي لهذا الحقل والتوسع في الدراسات التحليلية والتجريبية والاختبارية لمجمل العلاقات وعناصره ومتغيراته.<sup>(١٦)</sup>

واعتبر الكبيسي في كتابه (التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة) أن البذرة الأولى لحركة التطوير التنظيمي تعود لجهود عدد من الرّواد وهم "كورت لوين، كينيث بيني، ليلاند برادفورد، وروند ليبيت" الذي أرسو في عام ١٩٤٦ برنامجًا لمختبر تدريبي لمختبر تدريبي في كلية



المعلمين بولاية كنتاكي وأعقب ذلك الجهود المبذولة من مركز ماساشوستش للتكنولوجيا في هذا المجال. وتبع هذه التجربة تأسيس المختبر القومي لتدريب وتنمية الجماعات في أمريكا في عام ١٩٤٧. وقد بدأ هذا المركز نشاطه ببرنامج (تدريب الجماعات). حيث قام الباحثون في هذا المركز بالاستفادة من دراسات علماء الاجتماع وعلماء النفس السلوكيين. ومن هنا نلاحظ أن حركة التدريب للجماعات الصغيرة والتدريب عن طريق المختبرات قد ساهمت في بلورة حركة التطوير التنظيمي.<sup>(١٧)</sup>

وقد ذكر فرنش وجونير (٢٠١٥) أن ظهور مصطلح تطوير المنظمات من خلال بلورة أفكار بليك وموتن وماكجريجور. حيث استخدمتا تطوير المجموعات؛ لتدريب العلاقات الإنسانية في جامعة تكساس، ومجموعات التدريب في باتون روج والتي كان يطلق عليها المجموعات التطويرية، وأطلق على برنامج مجموعات التدريب اسم "تطوير المنظمات" لتمييزها عن البرامج المكملة للتطوير الإداري القائمة سلفاً.

وذكر عبد الله (٢٠١٥) أن للمدرسة السلوكية أثر في التطوير التنظيمي من خلال أسلوب التدريب المخبري والبحث الإجرائي وكان لهما دور بارز في تطوير المنظمات، وركز على جماعة العمل والمعلومات والقضايا البارزة ذات العلاقة بالمنظمات واستخدام منهجية حل المشكلات العلمية بأسلوب علمي خاصة، فيما يتعلق بعملية الإنتاج والتخطيط لإنتاج القرارات.<sup>(١٨)</sup>

#### أهمية وأهداف تطوير البيئات التنظيمية:

تتبع أهمية التطوير والتغيير من أن كثيراً من الأساليب الإدارية والأهداف والإجراءات والبرامج تحتاج إلى تعديل حتى تتماشى مع متطلبات التجديد، والتوجه نحو وضع إداري أفضل يحسن استغلال الموارد البشرية والمادية المتاحة، فما يمكن ملاحظته اليوم التنافس الكبير بين المنظمات لتحقيق الأهداف المطلوبة مما أدى إلى حركة مستمرة للتغيير والتطوير<sup>(١٩)</sup>. كما يوفر التطوير التنظيمي مجموعة من التقنيات المرتبطة بالفعالية التنظيمية وإدارة التغيير. مع تغير أهداف واستراتيجيات المنظمة، كما تتغير المعارف والمهارات والمواقف المطلوبة من العاملين. ولا يكفي استخدام معارف ومهارات ومواقف جديدة. يجب أن يتم تغيير أنظمة وإجراءات المنظمة لدعم استخدام المعارف والمهارات والمواقف الجديدة حتى يتحقق التغيير المرغوب في الأداء.<sup>(٢٠)</sup> ويحظى موضوع التطوير التنظيمي اليوم بأهمية كبيرة باعتباره عملية مقصودة لتطوير إمكانيات المؤسسة وقدرات الأفراد ومهارتهم من أجل تمكينها من التكيف مع التكنولوجيا الحديثة، ومواجهة التحديات البيئية، والمساهمة في رفع مستوى الأداء بما يساعدها على تنفيذ خططها وتحقيق

أهدافها على اعتبار أن التطوير التنظيمي يعتبر في هذه الحالة أداة حتمية لمواكبة هذه التغيرات حيث يساهم في نجاح المؤسسة حتى تستطيع البقاء والاستمرارية.<sup>(٢١)</sup>

فعملية التطوير التنظيمي تتضمن مجموعة من الأعمال التي يتم تبنيها من أجل زيادة فعالية التنظيم، وتحسين أداء العاملين فيه، ولدى معظم المنظمات أقسام للتطوير التنظيمي، وعاملون مختصون فيها يقومون على إدارة التغيير المخطط بهدف مساعدة المنظمات للقيام بتغييرات وتحولات في وضعها الراهن إلى الوضع المستقبلي المرغوب، وهذه الانتقالات المرغوب الوصول إليها وتحقيقها هي من مسؤولية التطوير التنظيمي عن طريق عرض وإيضاح مختلف الطرق، والتطورات التي يمكن للمنظمة إتباعها من أجل تحقيق غاياتها.<sup>(٢٢)</sup>

ولقد بدأ مصطلح التطوير التنظيمي في الظهور في فترة الخمسينات من القرن العشرين كأحد الإستراتيجيات التي يمكن من خلالها تحديث البيئات التنظيمية من خلال الاعتماد على العديد من الإستراتيجيات التشاركية من أجل مساعدة المنظمات على إحداث التغيير وجعلها أكثر ابتكارية.<sup>(٢٣)</sup>

ويمكن النظر إلى تطوير البيئات التنظيمية على أنه مجموعة من تقنيات العلوم السلوكية التي تم تصميمها من أجل التخطيط والتطبيق للتغيير في بيئات العمل التنظيمي، وهنا نجد أن التقنيات المختلفة التي يتم توظيفها في البيئات التنظيمية من شأنها إحداث التغيير سواء أكان ذلك على المستوى الفردي، أم على مستوى مجموعات العمل، أم على مستوى المنظمة بأكملها.<sup>(٢٤)</sup>

### ثانياً - التدريب الإبداعي:

#### أهمية التدريب في تطوير البيئات التنظيمية:

ذكر المهندس أحمد الخطيب أن التدريب يمثل غذاء النمو للأفراد والمؤسسات، وأساس تطورها، وبالتالي الضامن لبقائها في عام محركة الأكبر التنافس الدؤوب والتدوير المطرد، فهم الذي يمد المؤسسات بالمهارات والقدرات اللازمة للارتقاء بأدائها وهو الصاقل لكفاءتها والمطور لقدراتها والمصحح لخللها والمرمم لثغراتها وقصورها.<sup>(٢٥)</sup>

وقد أثبت التقرير الصناعي للجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير (ASTD) أن مدراء التدريب يستقدمون خدمات ومنتجات تخص التدريب من خارج شركاتهم بما يعادل ٢٩% من ميزانية الشركة بما يخص التدريب والتطوير ككل. ومن جهة أخرى أشار التقرير الصناعي لمجلة التدريب للعام ٢٠٠١ أن الشركات تتفق ما مقداره ٥٧ بليون دولار لتدريب العمّال وهو أعلى بـ ٥% من العام ٢٠٠٠.<sup>(٢٦)</sup>

كما خصصت الشركات المشاركة في مؤتمر بينشماركينغ "Benchmarking" والذي عقدته الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية في أمريكا عام ٢٠٠٥ نسبة ٢.٢% من جداول الرواتب لتدريب وتطوير العاملين، بمعدل ٤١ ساعة تدريبية لكل عامل.<sup>(٢٧)</sup> وللتدريب دور كبير في تنمية وتطوير الأداء لكافة القوى العاملة في المنظمة، وزيادة إنتاجيتهم مما يساعد على تحقيق أهداف المنظمة، والوصول بالأداء الإنساني في العمل إلى أقصى حد ممكن بالشكل والأسلوب الذي يحقق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة على مستوى المنظمة<sup>(٢٨)</sup>. وهو ما دفع العديد من الدول مثل الولايات المتحدة الأمريكية إلى أن تستثمر بلايين الدولارات على البرامج التدريبية في كل عام؛ وهو ما يعزى في واقع الأمر إلى أن مثل هذه البرامج تساعد البيئات التنظيمية على التكيف، والتنافس، والتميز، والإنتاج، كما أنها تساعد تلك البيئات في أن تكون أكثر أمنًا، وتحسين معدلات الإنتاجية الخاصة بها، ومن ثم الوصول إلى الأهداف التي تطمح في تحقيقها.<sup>(٢٩)</sup>

#### الدور الخاص بالتدريب الإبداعي في تطوير البيئات التنظيمية:

التدريب أحد التوجهات الاستراتيجية التي يتم بناءً على أساسها تطوير الموارد البشرية. وترى الباحثة أن التدريب يسهم بدور بارز فيما يتعلق بالسياسات الخاصة بالموارد البشرية؛ على اعتبار أنه استراتيجية مفصلية تستطيع من خلالها المنظمات تحقيق أهدافها، كما يسهم في تحقيق التنمية المهنية للعاملين بداخل تلك المنظمات.

فالتطوير مفتاح التجديد والتحسين سواء للمعلومات أو الاتجاهات أو المهارات، كما أن التدريب الإبداعي غير النظري المبني على أسس نظرية وفلسفية إبداعية هو الذين يحتل الصدارة في الوقت الحالي، حيث لم يعد للبرامج التقليدية النظرية مكان في الوقت الحالي وهذا الذي أدى إلى حدوث التسرب من التدريب، وانعكس تأثيره على المنظمات وتطويرها التنظيمي، كما ألقى بظلاله على البحث عن المعلومة والتعلم الذاتي عند الموظفين. وفي هذا المجال يبرز دور القائد التحويلي الذي يسعى لتطوير الموظفين، وبالتالي تطوير بيئة العمل منطلقًا من تخطيط استراتيجي ورؤية واضحة ونظرة تحويلية واستراتيجية تحقق أحلام المنظمة، وتحتل مركزها المرموق، والتنافسية بين المنظمات.

ولقد أكدت نتائج دراسة علي (٢٠١٦) على وجود علاقة بين نوعية ومستوى التدريب الذي تقوم به المنظمات وتحسين أداء العمل في المؤسسات والأفراد، وأن التدريب المستمر يساعد في تحسين أداء العمل. هذا إضافة إلى ما أكدت عليه نتائج دراسة ميا والكنج (٢٠١٤)



والتي أكدت على أن التأهيل والتدريب المستمر في شركات القطاع الخاص له دور كبير على رفع كفاءة أداء العاملين.

وإضافة إلى ما سبق ذكره فقد أكدت نتائج دراسة ثيمي وبراش وبوش (Thieme, Brusch & Büsch: 2015) على وجود علاقة ارتباطية إيجابية ما بين التدريب المستمر القائم على الدافعية وبين تحسين القدرة على العمل وزيادة الرغبة في القيام به من جانب العاملين. كما أكدت نتائج دراسة أمادي ((Amadi: 2014) على الحاجة إلى التدريب والتطوير المستمر في البيئات التنظيمية وبخاصة في ظل التحديات المختلفة التي تواجه تلك البيئات والمتمثلة في المنافسة، والديناميكيات السوقية، والرغبة في تحسين معدلات الرضا التي يشعر بها الأفراد.

وبالتالي فإن التدريب المستمر الذي يتم تقديمه إلى الكبار في البيئات المختلفة هو أمر ينبغي أن يتم دعمه على المستوى التنظيمي وكذلك على مستوى الاقتصادي الكلي متضمنا في ذلك كافة مؤسسات صناعة القرار المشاركة في برامج التدريب المهني المستمر، إضافي إلى ممثلي الهيئات التعليمية والتدريب في سوق العمل.<sup>(٣٠)</sup>

وتشكل المساعدة في التطبيق جزءًا له أهمية في عملية التفاعل بين التعليم والتعلم. فالمدرّب يستطيع أن يشجع على التطبيق بالاستجابة لطموحات المشاركين ذات الصلة، وتوضيح مستويات الأداء، وتعزيز التقدم وتقييمه. من خلال ذلك يرغب المشاركون أن يطبقوا أو يستخدموا ما يتعلمونه لكي يتحسن أداءهم في دور أو أكثر من أدوار حياة الكبار.<sup>(٣١)</sup>

ويعد موضوع الإبداع من الموضوعات الهامة التي تطرح ذاتها على الباحثين والممارسين في مجال الإدارة وعلم النفس الإداري؛ فلقد أدركت الكثير من المجتمعات وعلى رأسها المجتمعات الصناعية ما يترتب على الإبداع من نتائج إيجابية سواء أكان ذلك بالنسبة للفرد أو المنظمة أو المجتمع بشكل عام، ولهذا فهي تحرص كثيرًا على تقديم هذا المفهوم والبحث فيه سواء أكان ذلك من خلال المؤسسات التدريبية التي تحاول تنمية مهارات الأفراد في التفكير بطريقة إبداعية لحل المشكلات التي تواجههم أو تواجه المنظمات التي يعملون فيها.<sup>(٣٢)</sup>

ولقد شاع استخدام التدريب الإبداعي على مستوى مختلف الوظائف والقطاعات سواء أكان ذلك على مستوى التسويق، أم إدارة الأعمال، أم في المؤسسات التربوية، أم الطبية، أم الهندسية<sup>(٣٣)</sup>. وتجدر الإشارة هنا إلى أن البرامج التدريبية الإبداعية ليست بالظاهرة المستحدثة، بل يرجع تاريخها إلى عام (١٩٥٣)، ولقد تم إجراء العديد من الدراسات في ذلك المجال منذ ذلك الوقت وحتى وقتنا هذا. ويمكن تعريف برنامج التدريب الإبداعي على أنه أحد البرامج المنظمة



ذات الأهداف المحددة بصورة مسبقة والتي تتكون من جلسة واحدة أو أكثر والتي تستهدف تحسين مستوى الإبداعية لدى المشاركين.<sup>(٣٤)</sup>

وتعتبر فترة الستينات قد شهدت ظهور العديد من البرامج الإبداعية، ولعل أبرز ما ميز هذه البرامج كونها قصيرة المدى وبسيطة في الوقت نفسه، حتى أننا نجد أن بعض البرامج التدريبية قد استغرق فقط عشر دقائق تم فيها إعطاء بعض التلميحات إزاء الكيفية التي يمكن من خلالها التفكير بصورة إبداعية، ولكن بعد ذلك أصبح التدريب الإبداعي أكثر تقدمًا كما استغرق فترات أطول امتدت لعدة أيام أو عدة أسابيع.<sup>(٣٥)</sup>

ويؤكد بيردي، وليفش، وماجادلي ((Birdi, Leach & Magadley, 2012) على أنه عادة ما يستخدم التدريب الإبداعي من جانب العديد من المنظمات من أجل تحسين القدرات الابتكارية لدى العاملين<sup>(٣٦)</sup>. وتبرز الأهمية الخاصة بالتفكير الإبداعي من منطلق كونه أحد الاستراتيجيات التي يمكن الاعتماد عليها في إنتاج الأفكار الجديدة بصورة أكثر فاعلية<sup>(٣٧)</sup>. هذا إضافة إلى ما أشارت إليه نتائج دراسة تساي ((Tsai, 2014) والتي أكدت أن الاستعانة بالتدريب الإبداعي من شأنه أن يساعد على تحفيز مستوى التفكير الإبداعي لدى الأفراد. ولقد أكدت نتائج دراسة "كازانوفاس" ((Casanovas, 2015) أن الاستعانة بالتدريب الإبداعي من شأنه أن يساعد على إنتاج الكثير من الأفكار الجديدة، كما أنها تساعد على تحقيق نتائج فائقة على مستوى الأصالة الخاصة بتلك الأفكار.

أما عن المحتوى الخاص بالتدريب الإبداعي فإننا نجد أنه يضم العديد من البرامج التدريبية المتكاملة التي تجمع في أساسها النظري ما بين نظريات التفكير الجانبي والتفكير المثمر وحل المشكلات بطريقة إبداعية، هذا إضافة إلى التأكيد على استخدام بعض التقنيات التي من شأنها التحفيز على الإبداع مثل العصف الذهني<sup>(٣٨)</sup>. واتفاقًا مع وجهة النظر السابق عرضها فإنه يمكن القول بأن التدريب الإبداعي الناجح هو الذي يعتمد على توليد الأفكار الجديدة، والبحث عن الحلول المختلفة، وتطبيق مختلف القدرات المعرفية في الموقف الذي يمر به الفرد.<sup>(٣٩)</sup>

وعادة ما تتضمن غالبية البرامج الخاصة بالتدريب الإبداعي التركيز على عنصرين أساسيين وهما:

- ١- التدريب والممارسة القائمة على استخدام التقنيات المعززة للإبداع.
- ٢- تغيير الاتجاهات السلبية وأساليب حل المشكلات من خلال التأكيد على المرونة، والانفتاح.<sup>(٤٠)</sup>



وعلى الرغم من أن هناك العديد من الاتجاهات للتدريب الإبداعي التي تم تطويرها على مدار السنوات الماضية، إلا أن هناك اتجاهين بارزين وهما التدريب على إنتاج الأفكار الإبداعية، والتدريب على التصور الإبداعي، وبالرغم من التنوع الخاص بالاتجاهين على مستوى الأهداف الخاصة بهم، إلا أن كلا الاتجاهين يهدفان إلى تعزيز الإبداع لدى الأفراد.<sup>(٤١)</sup> إذن يعتبر الاستعانة بالتدريب الإبداعي من شأنه أن يساعد على إنتاج الكثير من الأفكار الجديدة، كما يساعد على تحقيق نتائج فائقة على مستوى الأصالة الخاصة بتلك الأفكار، والمعلومات التي يصل إليها المتدربون بالإبداع والإمتاع تسجل في الذاكرة البعيدة للمتدرب ويسعى إلى توظيفها في حياته الوظيفية؛ لكونها لامست حاجات المتدرب ورغبته في التعلم الخارج عن الصندوق.

فمحتوى بالتدريب الإبداعي يضم العديد من البرامج التدريبية المتكاملة التي تجمع في أساسها النظري ما بين نظريات التفكير الجانبي والتفكير المثمر وحل المشكلات بطريقة إبداعية، هذا إضافة إلى التأكيد على استخدام بعض التقنيات التي من شأنها التحفيز على الإبداع مثل العصف الذهني، فالتدريب الإبداعي الناجح هو الذي يعتمد على توليد الأفكار الجديدة، والبحث عن الحلول المختلفة، وتطبيق مختلف القدرات المعرفية في الموقف الذي يمر به الفرد، وعادة ما تتضمن غالبية البرامج الخاصة بالتدريب الإبداعي التركيز على التدريب والممارسة القائمة على استخدام التقنيات المعززة للإبداع، وتغيير الاتجاهات السلبية وأساليب حل المشكلات من خلال التأكيد على المرونة والانفتاح.

### طرق التدريب الإبداعي:

ولقد بدأت العديد من المنظمات الكبرى إلى الأخذ بنمط التدريب الذي يستند إلى افتراض وتعلم الإبداع؛ بهدف مساعدة العاملين في حل المشاكل التي تواجههم في أعمالهم بطرق مبتكرة، ومن الطرق التدريبية المساهمة في زيادة الإبداع هي طريقة العصف الذهني؛ حيث يمنح المشاركون فرصة حث الأفكار الإبداعية وبلورتها بما يتناسب مع الواقع؛ إذا أن العصف الذهني يساعد في تحقيق كل من المتطلبات الخاصة ببحث وانبثاق الأفكار الجديدة، ويتطلب التدريب الإبداعي إيماناً من قبل إدارة المنظمة بضرورة التغيير والتجديد، إضافة إلى تعزيز ودعم الأفكار الجديدة.<sup>(٤٢)</sup>

وهناك العديد من الطرق التي يمكن استخدامها في التدريب الإبداعي والتي يمكن توضيحها على النحو التالي:

### ١ - قوانين بوب بايك:



يعتبر بوب بايك Bob Pike هو المؤسس ورئيس مجلس إدارة مجموعة بوب بايك لتقنيات التدريب الإبداعي. ولقد نجح "بايك" في تأليف أكثر من (١٥) كتابًا في ذلك المجال، ولعل أشهرها على الإطلاق هو كتاب "تقنيات التدريب الإبداعي Creative Training Techniques Handbook" (٤٣). ومن ثم فإنه يمكن اعتبار "بايك" رائدًا من رواد التدريب الإبداعي على المستوى العالمي الذي ساهم في وضع حجر الأساس لذلك المجال؛ كما كان مصدرًا لإلهام الآلاف من المدربين. (٤٤)

أما عن مجموعة بوب بايك لتقنيات التدريب الإبداعي فهي تعتبر أحد المجموعات الناجحة التي تركز في المقام الأول على الإيفاء بالاحتياجات المتنوعة للمتعلمين من خلال الاعتماد على عدد من الأساليب المتمثلة في الخبرات العملية، ونظريات تعليم الكبار، وعلم الأعصاب من أجل المساعدة في التغلب على أية تحديات متعلقة بالتدريب وتحسين مستوى الجودة الخاصة بتلك البرامج. (٤٥)

وأكد بايك على ضرورة النظر إلى كل من التدريب والتعلم على أنهما شكل من أشكال الاستثمار، وليس تكلفة إضافية، ومن ثم كان لابد من التأكيد على ضرورة توفير التدريب المناسب لخدمة الغرض المناسب، وعليه فإن التدريب في هذه الحالة يمكن النظر إليه على أنه عملية process وليس حدث. (٤٦) event

ولقد أكد بايك على وجود عدد من القوانين الخاصة بالتدريب الإبداعي والتي يمكن استعراضها على النحو التالي: (٤٧)

← **القانون الأول:** يمكن النظر إلى الكبار على أنهم أطفال ولكن بأجسام كبيرة؛ ومن ثم يتم إتباع نفس أنشطة التعلم التي يتم استخدامها مع المتعلمين الصغار، حيث يتم التركيز على الأنشطة العملية نظرًا لصعوبة التعلم بالاعتماد على الخبرات في تلك المرحلة، ولكن بعد ذلك يتم الاستفادة من الخبرات التي تم اكتسابها في البرامج التدريبية التي يتم تقديمها.

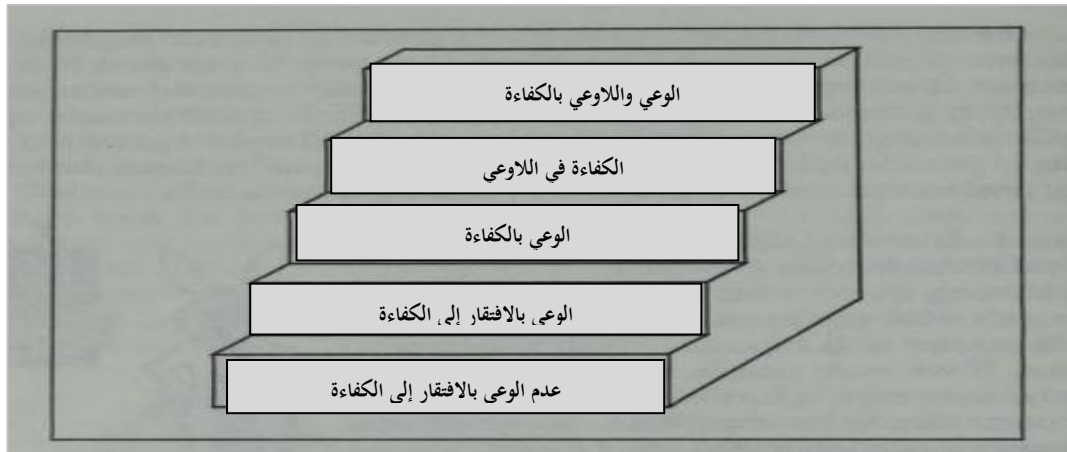
← **القانون الثاني:** الأفراد لا يميلون إلى المجادلة في البيانات الخاصة بهم؛ فإذا قال أحد الأشخاص أن شيئًا ما حقيقي، فإن المستمع في هذه الحالة يكاد يوقن أن ما يقوله ذلك الشخص هو بالفعل ما يؤمن به، أو أنه على دراية به مثلًا لأنه يقوم بتدريسه. فعلى سبيل المثال من خلال البحث يمكن الحصول على (١٥) سمة من السمات القيادية الفعالة، ولكن بدلًا من أن يتم عرضهم على المتدربين في البرنامج التدريبي بصورة تقليدية، فقد يختار المدرب مجموعة صغيرة ليناقد معها أبرز القادة، ومن ثم يحددون معًا أهم السمات التي جعلت منهم قادة أكفاء وهو ما سيساعدهم على اكتساب ما يقرب من (٨٠%) من الخصائص، الأمر الذي سيسهل على

المدرّب مهمته في مساعدتهم على اكتساب (٢٠%) من السمات المتبقية وهو الأمر الذي سيكون أكثر فاعلية مقارنة بما سيكون عليه الحال إذا قام المدرّب بعرض كافة السمات بنفسه.

← **القانون الثالث:** التعلم يتناسب بصورة مباشرة مع كمية الإمتاع التي يشعر بها الفرد: المقصود بالإمتاع هنا ليس الألعاب أو وسائل التسلية غير المجدية، ولكن المقصود متعة التعلم التي يتم الحصول عليها من المشاركة بالاعتماد على الطاقة التحفيزية التي تدفعهم إلى التعلم والاستمتاع به والناتج عن الحصول على المعلومات، والأدوات، والتقنيات التي من شأنها أن تعود بالنفع عليهم، وكافة هذه التقنيات سوف تساعد المتدرب على القيام بعمله بصورة أسرع وبطريقة أسهل، كما أنها سوف تساعدهم على حل المشكلات.

← **القانون الرابع:** لا يمكن لعملية التعلم أن تحدث ما لم يكن هناك تغييراً حقيقياً في السلوك: لأن التركيز في عملية التدريب ينصب على ما يفعله الشخص، وليس على يعرفه، وهو ما يفسر الأهمية الخاصة بممارسة المهارات التي يتم تعلمها في الجلسات التدريبية؛ لأنه في حالة رغبة المنظمات في جعل العاملين يقومون بالأشياء بطريقة مختلفة، فإنه ينبغي أن يتم إتاحة الفرصة الكاملة لهم في المقام الأول على تقبل الأفكار الجديدة في بيئات خالية من أية تهديدات من أجل السماح لهم بتقبل الأفكار الجديدة.

← **القانون الخامس:** ما يستطيع الوالدان القيام به بمقدور الأبناء أيضاً القيام به: وهو ما يعتمد بصورة أساسية على مستوى الكفايات.



إذ نجد أن قاع الهرم يمثل عدم الوعي بالافتقار إلى الكفاءة **unconscious incompetence** وهنا نجد أن الأفراد لا تتوافر لديهم الكفاءة اللازمة ولكنهم ينقصهم الوعي بذلك الأمر؛ فعلى سبيل المثال نجد أن الأبناء ما دون السادسة عشر يعتقدون بأن والديهم باستطاعتهم قيادة السيارة دون أي عناء يذكر، وهو ما يعد خطأً كبيراً. أما المستوى الثاني فيمثل الوعي بالافتقار إلى الكفاءة **conscious incompetence** وهنا نجد أن الفرد يفتقر إلى

الكفاءة وهو على علم بافتقاره إلى تلك القدرة، وبعد فترة طويلة من الممارسة يكون باستطاعة الفرد الوصول إلى المستوى الثالث والذي يشير إلى الوعي بالكفاءة **conscious competence** وهنا نجد أن الفرد يعلم أن إمكاناته تؤهله لقيادة السيارة مثلاً ولكنه ما زال متخوفاً وقلقاً من ذلك الأمر، ومن ثم يبدأ الشعور بالتوتر، إلى أن يصل الفرد إلى المستوى الرابع وهو **unconscious competence** وهي الكفاءة في اللاوعي حيثما نجد أن الفرد لم يعد يفكر في الأمور الخاصة بالقيادة لأن ذلك الأمر يتم القيام به تلقائياً، وأخيراً فإنه فيما يتعلق بالمستوى الخامس الذي أضافه "بايك" وهو **conscious unconscious competence** الوعي واللاوعي بالكفاءة نجد أن الفرد ليس فقط يمتلك القدرة والكفاءة على القيام بأمر ما، ولكنه باستطاعته أن يقدم شرحاً وافياً عن الكيفية التي استطاع من خلالها القيام بذلك الأمر.

٢- التدريب الذاتي:

ويعتبر التدريب الذاتي من أهم الاتجاهات الحديثة في التدريب، بحيث يكون الفرد هو المسئول الأول والأخير عن تنمية معارفه ومهاراته في القرن القادم، وفقاً لهذا الاتجاه الفرد هو الذي يحدد موعد بدء البرنامج وموعد نهايته، وقد قامت منظمة العمل الدولية في فينتام بدراسة، تم فيها اكتشاف أن ٧٠% من الشباب تعلموا وتدريبوا على مهارات الحاسب الآلي ذاتياً من خلال الأسطوانات المدمجة والإنترنت. وتم التنبيه بشدة على هذا الاتجاه في تقرير منظمة العمل الدولية عام ٢٠٠٣ باسم "التعليم والتدريب من أجل مجتمع المعارف".<sup>(٤٨)</sup>

وقدرت استبيانات الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية بأن نحو ٨٠% مما يتعلمه الموظفون، لا يتعلمونه من خلال برامج التدريب الرسمية ولكن من خلال وسائل غير رسمية، بما في ذلك القيام بأداء وظائفهم يومياً بالتعاون مع زملائهم.<sup>(٤٩)</sup>

كما ارتكز التدريب على الفلسفة السلوكية، والمرتبطة بالمشير والاستجابة. وتأتي نظرية الأندراغوجيا لتكون إطاراً لعملية تخطيط تعلم الراشدين، حيث تتكون الحلقة الخارجية من النظرية من المراحل الأربع:<sup>(٥٠)</sup>

مرحلة تحديد الحاجة: تقرير التعلم الذي يحتاجه الكبير من أجل إنجاز الأهداف.

مرحلة الإعداد: تحديد الاستراتيجية والموارد اللازمة لإنجاز أهداف التعلم.

مرحلة التطبيق: تطبيق استراتيجية التعلم واستخدام موارد التعلم.

مرحلة التقييم: تقييم كل من النتيجة النهائية للتعلم، والعملية التي أنجزت بها هذه النتيجة.

وتتضح الفلسفة التقدمية في أصول التدريب التاريخية من خلال التوسع في التدريب

الممتد عبر نظرتها الواسعة للتدريب على أنه عملية مستمرة مدى الحياة متمحورة حول خبرة

الكبار، فقد أعطى التقدميون التربوية نقطة تركيز مهمة تتمثل في الاهتمام بالدارسين وحاجاتهم وخبراتهم ورغباتهم الشخصية، مع منحهم قدر كبير من الحرية، وأكدت الفلسفة التقدمية على ديمقراطية التعليم وتحقيق الفرص المتكافئة أمام الجميع بصرف النظر عن انتماءاتهم الطبيعية والاجتماعية. حيث نادى التقدمية بالنظر للتدريب على أنه عملية نمو مستمرة للعقل وعملية تنوير متصلة بالحياة وإعادة بناء وتنظيم الخبرات التي تقود لخبرات تالية.<sup>(٥١)</sup>

### ٣- التدريب عبر المنصات الإلكترونية MOOC

عرّفت المفوضية الأوروبية European Commission ذلك النوع من التدريب على أنه أحد أشكال المساقات الإلكترونية المفتوحة أمام الجميع دون فرض أية قيود على ذلك الأمر، كما أنها مجانية، ولا تتضمن حد معين للحضور، وعادة ما يتم صياغة تلك المساقات في شكل مجموعة من الأهداف التعليمية الخاصة بمجال معين ويتم تقديمها لفترة زمنية معينة محددة بوقت ابتداء ووقت انتهاء، ولعل أبرز ما يميز تلك التقنية كونها تساعد على توفير العديد من الإمكانيات التفاعلية سواء أكان ذلك ما بين جماعات الأقران وبضعهم أم بين المتعلمين والمعلم، وهو ما يساعد على توفير بيئات تعلم خلاقية.<sup>(٥٢)</sup>

ويرجع تاريخ ظهور أول مساق إلكتروني MOOC إلى عام (٢٠٠٨) على يد كل من ستيفن داووز **Stephen Downes** وجورج سيمنز **George Siemens** في جامعة مانيتوبا (Overton & Dixon, 2014: 6). ومنذ أن تم التقدم بذلك المصطلح وحتى وقتنا هذا وقد نجح في جذب انتباه العديد من الباحثين في مجال الأدب العلمي باعتباره أحد الآليات المستحدثة التي يمكن من خلالها تقديم التدريب، كما أنه حاز على اهتمام العديد من الأفراد على المستوى العالمي.<sup>(٥٣)</sup>

وهو ما ساعد في واقع الأمر على تطويره وتطويره الكيفية التي يتم تقديمه من خلالها، وكذلك تطوير الدراسات والبحوث الخاصة به.<sup>(٥٤)</sup>

ولقد برزت تلك التقنية باعتبارها أحد أبرز الإستراتيجيات التي يمكن من خلالها دعم التعلم عن بعد، هذا إضافة إلى إمكانية استخدامها في العملية التدريبية وبخاصة فيما يتعلق بأشكال التدريب غير الرسمي<sup>(٥٥)</sup>. ومن ثم فإنه يمكن القول بأن المساقات الإلكترونية مفتوحة المصدر (Massive Open Online Courses MOOC) أضحت جزءاً من لا يتجزأ من الإطار التدريبي لكثير من البيئات التنظيمية في الوقت الحالي، وبخاصة بعد أن أثبتت نجاحاً لسنوات عدة في مؤسسات التعليم العالي. ويرى الكثير من الأفراد على أنه يمكن النظر إلى



MOOC على أنه أحد النماذج التي يمكن من خلالها تقديم المساقات الإلكترونية مفتوحة المصدر والتي ليس لها أي معايير للالتحاق أو أية حدود مفروضة على المشاركة.<sup>(٥٦)</sup>

وهناك نوعان رئيسيان من أنواع المساقات الإلكترونية MOOC يتمثل النوع الأول في **xMOOCs** وهو أقرب إلى أساليب التعلم التقليدية التي يتم توظيفها في بيئات التعلم العالي حيثما يتم التمييز ما بين دور الدور الخاص بالمتعلم والمعلم، وعادة ما يتم تقديم المحتوى في هذه الحالة بالاستعانة بمقاطع الفيديو يعقبا تقييما باستخدام الاختبارات القصيرة. أما النوع الثاني فهو **cmOOCs**، وهنا نجد أن حرف (c) مستخدم في الإشارة إلى عنصر الترابطية **connectivist** من خلال التأكيد على استخدام الأدوات التعاونية التي تشجع الأفراد على عمل ضمن مجموعات وتحفيزهم على تشكيل الشبكات الاجتماعية.<sup>(٥٧)</sup>

والمتمثل لطبيعة عملية التدريب التي تتم على مستوى القطاع العام يمكنه ملاحظة أنها تتم بالاعتماد على الأساليب التقليدية القائمة على التفاعل الوجه بالوجه، أو الاستعانة بأنماط تقليدية من بيئات التعلم الإلكتروني، إلا أن مثل هذه الطرق التقليدية لم تعد فعالة، وأصبح هناك حاجة ماسة إلى تحسين الكيفية التي يتم من خلالها التدريب المقدم إلى العاملين كأحد الاستراتيجيات التي يمكن من خلالها تدريب أكبر قدر من العاملين في أقل وقت ممكن وبأقل تكلفة من أجل تحسين الجودة الخاصة بالعملية التدريبية، وهو ما ساعد على إبراز المساقات الإلكترونية MOOC من أجل التغلب على التحديات المختلفة التي تواجه التدريب التقليدي في البيئات التنظيمية.<sup>(٥٨)</sup>

وتبرز الأهمية الخاصة بالاستعانة بذلك النوع من التدريب الإلكتروني في البيئات التنظيمية من منطلق أن أصحاب الأعمال في هذه الحالة لا يتحتم عليهم شراء أو إنشاء نظم لإدارة التعلم، هذا إضافة إلى أنه ليس هناك حاجة إلى تخصيص تكاليف إضافية لصيانة مثل هذه البرامج، إضافة إلى إمكانية الاستفادة من مثل هذه البرامج كبرامج تكميلية لبرامج التدريب الرسمي.<sup>(٥٩)</sup>

وتجدر الإشارة هنا إلى أن الاستعانة بـ(MOOC) في عمليات التدريب والتطوير هو عملية تتطلب الاستثمار على المستوى التقني والتربوي، مع التأكيد على أن التدريب في هذه الحالة يتمتع بصورة مهنية أكثر منها أكاديمية من خلال التأكيد على العديد من الجوانب المتمثلة في الأمور المالية، والريادية، والبرمجة الحاسوبية، والتدريب على بعض الجوانب المتعلقة بالعمل<sup>(٦٠)</sup>. وهو الأمر الذي عادة ما يتم القيام به من خلال محاضرات الفيديو، والقراءات





الإلكترونية، وطرح العديد من المشكلات ونماذج حلها عن طريق الاستعانة ببرامج التعلم عن بعد، هذا إضافة إلى استخدام العديد من منتديات المستخدمين التفاعلية.<sup>(٦١)</sup>

### ثالثاً- التدريب ودوره في ظل متطلبات عصر الاقتصاد المعرفي:

إن المعرفة تعتبر حالة إنسانية أرقى من مجرد الحصول على المعلومات، بل إن المعرفة في عصر المعلوماتية الحالي، يمكن أن تضيع في خضم فيضان المعلومات عبر شبكة الإنترنت. حيث يتطلب التوصل للمعلومات، بغض النظر عن المعرفة، تقنياً في ركام المعلومات المتاحة، وانتقاءً واستخلاصاً، ومعالجة، كي يمكن الوصول إلى معلومات مفيدة. كما يجب أن تشترط المعرفة التزاماً بالقيم الأخلاقية العليا للإنسانية مثل الحرية والعدالة والكرامة الإنسانية.<sup>(٦٢)</sup> إن المؤسسات تعيش اليوم في ظل اقتصاد بلامح جديدة هو اقتصاد مفتوح، اقتصاد مبادرة، اقتصاد معرفة، كما أنها تحيا في مناخ مركب ومتعدد الأبعاد يكون فيه الإبداع والابتكار عاملين أساسيين في تحديد مكانة المؤسسة، وبهذا يجد التكوين مبرراً له لما يمكن أن يحدثه من آثار إيجابية على مستوى الفرد والمؤسسة وحتى المجتمع، وهو كفيل بتفجير الطاقات الكامنة وتجسيد أبعاد تسيير الموارد البشرية.<sup>(٦٣)</sup>

ويمكن النظر إلى اقتصاد المعرفة على أنه ذلك الاقتصاد الذي ينتج عن تقدم المعلومات بعد العصر الصناعي، وهو فرع جديد من فروع العلوم الاقتصادية يقوم على فهم جديد لدور المعرفة ورأس المال البشري في تطور الاقتصاد وتقدم المجتمع، وهو الاقتصاد الذي تحقق فيه المعرفة الجزء الأعظم من القيمة المضافة فهو يقوم على أساس تكنولوجيا المعلومات والاتصال باعتبارها نقطة انطلاق له، أي أن المعرفة هي العنصر الوحيد في العملية الإنتاجية والمعلومات والمعرفة هي المنتج الوحيد في هذا الاقتصاد، وأن المعلومات وتكنولوجياها تشكل وتحدد أساليب الإنتاج وفرص التسويق ومجالاتها.<sup>(٦٤)</sup>

وقد ذكر دودين (٢٠١٢) أن من المظاهر الحديثة للتطوير التنظيمي الاقتصاد المعرفي لما يمتلك من خصائص رائعة في تنمية وتطوير المنظمات مع إطلالة القرن الحادي والعشرين، حيث اتجه الاقتصاد العالمي، وبشكل متسارع نحو اقتصاد المعرفة، وأصبح العالم يشهد ازدياداً مضطرباً لدور المعرفة، والمعلومات في الاقتصاد فالمعرفة أصبحت محرك الإنتاج والنمو الاقتصادي، كما أصبح التركيز على المعلومات والتقنية عاملاً من العوامل الأساسية في الاقتصاد.



وفرق الحاج (٢٠١٤) بين اقتصاد المعرفة واقتصاد المعلومات، فاقتصاد المعلومات هو الاقتصاد المبني على المعلومات والمعرفة الممزوج بتقنيات الاقتصاد التقليدي، القائم على استهلاك المعلومات، وفقد تنهض المعرفة بدور في تكوين الثروة.

وقال عبد المجيد الرفاعي: على العرب ألا يعتمدوا على الثروات الطبيعية في بلادهم، بل على تطوير اقتصادهم وتعليمهم ومنظومة العلم والإبداع والاكتشاف في بلادهم، أي يدخلوا مجتمع المعلومات وينخرطوا في اقتصاد المعرفة وهو أمر سيُضطرون إليه عاجلاً أم آجلاً، لأن النفط ثروة آيلة للنضوب أما المعرفة فهي ثروة متنامية دوماً فكلما قال أحد حكماء اليابان "منبع ثرواتنا ليس تحت أقدامنا بل هو فوق أكتافنا". وأحد الحلول لهذه المشاكل هو تفعيل التعليم والتعلم ونشر ثقافة المعرفة والتدريب عن بعد".<sup>(٦٥)</sup>

وفي إطار اقتصاد المعرفة تكون المعرفة هي المحرك للاقتصاد، وبالتالي خلق الثروة، بالإضافة إلى أن الاقتصاد هو القوة المحركة للمنظمات والأفراد في اكتساب وخلق ونشر واستخدام المعرفة بصورة أكثر تفاعلية في تطوير المجتمع الاقتصادي.<sup>(٦٦)</sup> ويعدّ اقتصاد المعرفة أحد الفروع الجديدة من علم الاقتصاد والذي يقوم على أساس فهم جديد وأكثر عمقاً لدور المعرفة ورأس المال البشري (Human capital)) في تطوير الاقتصاد وتطور المجتمع.

وقد عرّفت لجنة (OCED) هو الاقتصاد المبني على إنتاج ونشر واستخدام المعرفة والمحرك الأساسي لعملية النمو وخلق الثروة وفرص التوظيف عبر كافة الصناعات.<sup>(٦٧)</sup> وتجدر الإشارة هنا إلى أن الاقتصاد المعرفي قد أدى إلى إحداث تغييراً حقيقياً على المتطلبات الخاصة بسوق العمل في مختلف الاقتصاديات العالمية؛ فعلى مستوى الدول الصناعية نجد أن هناك انتشاراً واسع النطاق للصناعات القائمة على المعرفة، الأمر الذي أدى إلى تغيير المتطلبات الخاصة بالقوى العاملة مما أدى إلى تزايد الطلب على العمالة ذات المهارات الفائقة لمواجهة متطلبات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.<sup>(٦٨)</sup>

وقد أفاد التقرير الصادر عن "مركز البحوث الإقليمية والابتكار والمركز الخاص بالبحث والتعلم في إقليم أستراليا"<sup>(٦٩)</sup> أنّ الاقتصاد المعرفي يتطلب تغييراً في المهارات المطلوبة على مستوى سوق العمل وبخاصة المهارات العامة المتضمنة قدرة الأفراد على العمل بصورة أكثر استقلالية، والتأكيد على أهمية الإدارة الذاتية، والعمل ضمن مجموعات تتمتع بالمرونة، والقدرة على التكيف مع التغيير، وحل المشكلات المعقدة، والتفكير بطريقة إبداعية، والمشاركة في العمليات المبتكرة. هذا إضافة إلى التأكيد على توليد وتطبيق المعرفة على مستويات الشركات

والمنظمات ومجتمعات الممارسة حيثما يتحتم على العاملين في هذه الحالة العمل معًا بطرق جديدة وأكثر تعقيدًا.

ويؤكد "التقرير الصادر عن البنك الدولي" في عام (٢٠٠٣) أن إعداد العاملين للتنافس في ظل التنافس المصاحب لعصر الاقتصاد المعرفي تطلب في واقع الأمر الاستعانة بنموذج جديد لكل من التعليم والتدريب، نموذج قائم على التعلم مدى الحياة، كما يتضمن العديد من أشكال التعليم والتدريب الرسمي وغير الرسمي وشبه الرسمي على النحو التالي: (٧٠)

□ التعليم والتدريب الرسمي: **Formal education and training** ويتضمن عدد من البرامج المنظمة المعترف بها على مستوى نظام التعليم الرسمي والتي تساعد فيما بعد في الحصول على شهادات معتمدة.

□ التعليم والتدريب شبه الرسمي: **Nonformal education and training** تشير إلى برامج لم يتم اعتمادها على مستوى النظام الوطني منها على سبيل المثال برامج التدريب المهني والتدريب المنظم أثناء الخدمة.

□ التعليم والتدريب غير الرسمي: **Informal education and training** يتضمن أشكال التعلم غير المنظم التي يمكن أن تتم في أي مكان سواء أكان ذلك على مستوى البيئة المنزلية، أم المجتمع، أم بيئة العمل، ولعل أحد أبرز الأنماط المعروفة لخدمة ذلك الغرض هو التدريب غير المنظم أثناء العمل.

ومن أبرز الإنجازات الرائدة لماليزيا في بناء اقتصاد المعرفة: (٧١)

١- السوير كوريدور المتعدد الوسائط، وهو عبارة عن تجمع علمي تكنولوجي يضم ما يقرب من ٦٠٠ شركة من مستثمرين وطنيين وأجانب، وأقيم خارج العاصمة بكوالالمبور، وجهاز بشبكة اتصالات على أعلى مستوى تم ربطها عالمياً بأمريكا وأوروبا ومجموعة "الآسيان" واليابان.

٢- إقامة موقع على الإنترنت يكون بوابة لتقديم خدمات الإرشاد الزراعي.

٣- مشروع ماليزيا للتجارة الإلكترونية، والمعروف باسم: MyBLZ، وهو عبارة عن موقع بوابة على الإنترنت لتشكل وسيلة متقدمة للتعاون بين الشركات العاملة في السوق الماليزية، وتسهيل مبادرات التجارية بينها.

ولعل أحد أبرز المتطلبات الخاصة بالاقتصاد المعرفي هو توفير قوى عاملة تتمتع بأعلى درجة من درجات المهارات المهنية القادرين على المنافسة في ظل البيئات دائمة التغيير. (٧٢)

وبالتالي فالالاقتصاد القائم على المعرفة يتطلب أفرادًا قادرين على اكتساب المعارف والمهارات التي تشكل في هذه الحالة المؤهلات اللازمة للقيام بالعمل والتي يتم الحصول عليها من التعليم

والتدريب الرسمي بالشكل الذي يساعد على تحسين القدرة التنافسية والإنتاجية الخاصة بالاقتصاد الوطني. (٧٣)

#### الدراسات السابقة:

يشتمل هذا الجزء على الدراسات والبحوث العربية والأجنبية المتصلة بموضوع الدراسة والتي سعت الباحثة إلى الاطلاع عليها، وذلك بهدف الاستفادة منها في توضيح الحاجة إلى إجراء الدراسة الحالية وتحديد منهجها. هذا فضلاً عن معرفة أهم ما توصلت إليه من نتائج قد تفيد في بناء الدراسة الحالية، وتأسيس إطارها النظري، وأخيراً إبراز موقع الدراسة الحالية بالنسبة للدراسات السابقة، وما يمكن أن تسهم به في هذا المجال وفي تلك المرحلة.

#### أولاً- الدراسات التي تناولت تطوير البيئات التنظيمية:

أجرى مادھاني (Madhani, 2016) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر البيئات التنظيمية على الحوكمة المؤسسية وممارسات الإفصاح في الشركات المدرجة في بورصة مومباي من الولايات المتحدة والمملكة المتحدة ولوكسمبرج والهند، وقد تكون مجتمع الدراسة من الشركات المدرجة في بورصة مومباي، واشتملت عينة الدراسة على (٥٤) شركة مدرجة في بورصة مومباي، واستخدم الباحث المنهج التحليلي القائم على تحليل المؤشرات المتعلقة بالإفصاح والحوكمة المؤسسية داخل الشركات، ومقياس الإفصاح المرتبط بالحوكمة المؤسسية المكون من (٦٧) فقرة حول الإفصاح والحوكمة.

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج؛ أهمها:

١- تساعد الحوكمة المؤسسية في الحفاظ على الحقوق والواجبات الخاصة بالعاملين داخل المؤسسة.

٢- تلعب البيئات التنظيمية دور هام وإيجابي في الحوكمة المؤسسية وممارسات الإفصاح داخل الشركات المدرجة في بورصة مومباي.

#### دراسة "أدوماكو ودانسو": (Adomako & Danso, 2014)

هدفت هذه الدراسة إلى بحث العلاقة بين البيئة التنظيمية والروابط السياسية والفعالية البيئية والأداء المؤسسي في شركات ريادة الأعمال النيجيرية، وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركات ريادة الأعمال في نيجيريا، واشتملت عينة الدراسة على عدد من العاملين في (٣٧٢) شركة ريادة أعمال نيجيرية، واستخدم الباحث المنهج الارتباطي المسحي القائم على مقياس أداء المؤسسات، ومقياس البيئة التنظيمية، ومقياس الروابط السياسية، ومقياس الفعالية البيئية. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:



- ١- وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين البيئة التنظيمية وأداء مؤسسات ريادة الأعمال النيجيرية.
  - ٢- وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الروابط السياسية والفعالية البيئية وأداء مؤسسات ريادة الأعمال النيجيرية.
  - ٣- وجود تأثير إيجابي للبيئات التنظيمية على الأداء المؤسسي والفعالية البيئية والروابط السياسية داخل مؤسسات ريادة الأعمال في الاقتصاد الناشئ في نيجيريا.
- وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها: ضرورة إجراء المزيد من الدراسات التي تتناول أهمية البيئات التنظيمية في تعزيز النجاح والعمل المثمر داخل المؤسسات، وكذلك ضرورة تناول أساليب بناء وتعزيز البيئة المؤسسية التنظيمية.
- دراسة الصالحي (٢٠١٣) بعنوان: "تطوير البيئة التنظيمية لدى الأقسام الأكاديمية بجامعة القصيم في ضوء إدارة المعرفة"**

هدفت الدراسة إلى التعرف على مقترحات تطوير البيئة التنظيمية (الأقسام الأكاديمية) من وجهة نظر عينة الدراسة، والكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات عينة الدراسة في مقترحات تطوير البيئة التنظيمية (الأقسام الأكاديمية) تعزى لمتغيرات الدراسة، واشتملت عينة الدراسة على (٤٢) عميداً بجامعة القصيم، و(٥٩) رئيس قسم، و(٢١٨) عضو هيئة تدريس، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، واستعان بالاستبانة المكونة من (٦٨) فقرة موزعين على ثلاث محاور رئيسية هي واقع البيئة التنظيمية، ومقترحات تطوير البيئة التنظيمية، والمعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة المعرفة في الأقسام الأكاديمية كأداة للدراسة، وقد توصل الباحث للعديد من النتائج أهمها:

- ١- إن مقترحات أفراد عينة الدراسة في تطوير الأقسام الأكاديمية جاءت على النحو التالي التطوير التنظيمي، تطوير البحث العلمي، تطوير أعضاء هيئة التدريس.
  - ٢- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات عينة الدراسة في مقترحات تطوير الأقسام الأكاديمية (تطوير أعضاء هيئة التدريس) تعزى لمتغير الوظيفة بين رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس لصالح رؤساء الأقسام.
  - ٣- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات عينة الدراسة في مقترحات تطوير الأقسام الأكاديمية (تطوير أعضاء هيئة التدريس) تعزى لمتغير الوظيفة بين رؤساء الأقسام وعمداء الكليات.
- دراسة الأهدل (٢٠١١) بعنوان: "أثر البيئة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين في شركات الدخان الأردنية".





هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر البيئة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين في شركات الدخان الأردنية، واشتملت عينة الدراسة على (١١٦) موظفًا من شركات (البأن التجارية، وبوابة بابل، والاتحاد، والأوروبية للسجائر)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، واستعان بالاستبانة المكونة من (٤٠) فقرة كأداة للدراسة، وقد توصل الباحث للعديد من النتائج أهمها:

١- وجود أثر مرتفع للبيئة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين في شركات الدخان الأردنية.  
٢- وجود تأثير ذو دلالة معنوية للمتكمين على الأداء الوظيفي لدى العاملين في شركات الدخان الأردنية.

٣- وجود تأثير ذو دلالة معنوية لنمط القيادة على الأداء الوظيفي لدى العاملين في شركات الدخان الأردنية.

دراسة رانكين (Rankin, 2006) بعنوان: "البيئة التنظيمية والشركات الصغيرة والمتوسطة وكبيرة الحجم: الدليل من البيانات على مستوى الشركات في جنوب إفريقيا"

هدفت هذه الدراسة إلى بحث أثر التنظيمات واللوائح الحكومية في جنوب إفريقيا على البيئات التنظيمية داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة وكبيرة الحجم، وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين في الشركات الصناعية في جنوب إفريقيا، واشتملت عينة الدراسة على (٥٠) عامل من الشركات الصغيرة والمتوسطة وكبيرة الحجم في جنوب إفريقيا، واستخدم الباحث المنهج المسحي القائم على المقابلات الشخصية التي تم إجرائها مع العاملين في الشركات، وأداة المسح الشامل التي تم تطبيقها على الشركات الصناعية في جنوب إفريقيا للتعرف على أثر اللوائح والتنظيمات الحكومية على البيئات التنظيمية داخل هذه الشركات.

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

١- تتمثل اللوائح والتنظيمات الحكومية التي تؤثر على البيئات التنظيمية داخل الشركات في القوانين الضريبية وقوانين العمل واللوائح المتعلقة بتنظيم الصادرات والواردات والقوانين الخاصة بالعملة الأجنبية واللوائح التجارية.

٢- تشمل المعوقات التي تظهر في بناء البيئة التنظيمية في الشركات توافر القوى العاملة ذات الكفاءة وارتفاع معدل الجريمة والسرقة وعدم الاستقرار الاقتصادي.

٣- وجود تأثير مباشر للوائح والقوانين الحكومية على البيئات التنظيمية داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة وكبيرة الحجم في جنوب إفريقيا.

ثانيًا - الدراسات التي تناولت التدريب:



دراسة "فالجيرسدوتير وأونارهايم" (Valgeirsdottir & Onarheim, 2017) بعنوان: "دراسة برامج التدريب الإبداعي: تحليل منهجي"

هدفت هذه الدراسة إلى بحث برامج التدريب الإبداعي من خلال المراجعة المنهجية القائمة على التحليل والمراجعة للأدبيات السابقة الخاصة ببرامج التدريب الإبداعي، وقد اعتمد الباحث على المنهج التحليلي القائم على التحليل والمراجعة المنهجية لمحتوى الأدبيات السابقة والمقالات المنشورة في المجلات والصحف المتنوعة وكذلك مراجعة قواعد البيانات، حيث اعتمد الباحث على اختيار المقالات المرتبطة بالتدريب الإبداعي في المجلات البحثية الخاصة بالإبداع لدى الأطفال والبالغين، ثم قام بتعميق البحث في قواعد البيانات الخاصة بالتدريب الإبداعي، واعتمد الباحث في اختيار المقالات التي تشمل الدراسة فيها وصف مقاييس الإبداع وإجراءات التدريب وتقييم البرامج التي تركز على التدريب الإبداعي، حيث توصل الباحث إلى ٢٢ منشورًا خاصًا ببرامج التدريب الإبداعي من خلال البحث. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

١- يتضمن التدريب الإبداعي الأسلوب المعرفي الفعال والبحث عن حلول للمشكلات والتوحيد المفاهيمي وإنتاج الأفكار.

٢- تعزز برامج التدريب الإبداعي من الإبداع والابتكار المؤسسي الشامل المستمر.

٣- وجود تأثير إيجابي لبرامج التدريب الإبداعي على الأداء والعمل الفعال في البيئة المؤسسية.

دراسة "ثييم وآخرون" (Thieme et al., 2015) بعنوان: "دور الدافعية للتدريب المستمر فيما يتعلق بمهارات العمل والرغبة في العمل بعد سن التقاعد".

هدفت هذه الدراسة إلى بحث أثر الدافعية للتدريب المستمر على مهارات العمل والرغبة في العمل بعد سن التقاعد، وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين والموظفين في الخدمة المدنية في ألمانيا، واشتملت عينة الدراسة على (١٥٠٠) عامل، حيث تراوحت أعمارهم بين (٥٥-٦٤) عام، واستخدم الباحث المنهج المسحي القائم على المقابلات الشخصية التليفونية باستخدام الحاسب الآلي، وأداة المسح الشامل التي تضمنت ثلاثة أجزاء لقياس الدافعية للتدريب المستمر ومهارات العمل والرغبة في العمل بعد سن التقاعد.

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

١- وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الدافعية نحو التدريب المستمر ومهارات العمل الفعالة لدى العاملين.

٢- وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الدافعية نحو التدريب المستمر والرغبة في العمل بعد سن التقاعد.

٣- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين فيما يتعلق بالدافعية نحو التدريب المستمر تعزو إلى العمر والمؤهلات الدراسية وسنوات الخبرة لصالح العاملين الأكبر سنًا والأعلى مؤهلاً والأكثر في سنوات الخبرة العملية.

دراسة الخشاب (٢٠١٥) بعنوان: "إدارة التدريب وعلاقتها بفاعلية المنظمة دراسة ميدانية على المؤسسات الصحية بدولة الكويت".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التدريب في المؤسسات الصحية بدولة الكويت، والتعرف على واقع فاعلية المؤسسات الصحية بدولة الكويت، والكشف عن وجود علاقة ارتباطية بين إدارة التدريب وفاعلية المنظمة، واشتملت عينة الدراسة على (٣٤٦) موظفًا وموظفة بالمنظمات الصحية بدولة الكويت، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، واستعان بالاستبانة المكونة من (٨٠) فقرة كأداة للدراسة، وقد توصل الباحث للعديد من النتائج أهمها:

١- ارتفاع مستوى إدارة التدريب في المؤسسات الصحية بدولة الكويت (التخطيط للعملية التدريبية).

٢- ارتفاع مستوى الفاعلية التنظيمية في المؤسسات الصحية بدولة الكويت (تحقيق الأهداف).

٣- وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط للعملية التدريبية وفاعلية المؤسسات الصحية.

دراسة "جولر وكوبي" (Goller & Kobe, 2008) بعنوان: "تطوير التدريب الإبداعي الجماعي الخاص بالمهندسين".

هدفت هذه الدراسة إلى تناول المفهوم المتعلق بالتدريب الإبداعي الجماعي لدى المهندسين، واعتمد الباحث على المنهج الوثائقي القائم على مراجعة الأدبيات السابقة المتعلقة ببرامج التدريب الإبداعي الجماعي، حيث يعزز التدريب من الإبداع والابتكار لدى فريق العمل بشكل كامل بما في ذلك الإبداعية الذاتية لدى الأفراد وكذلك القدرة الابتكارية والإبداعية للمؤسسة. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

١- يعزز التدريب الإبداعي من الميزة التنافسية والقدرات الإبداعية والابتكارية لدى المهندسين.

٢- يتضمن المفهوم المتعلق بالتدريب الإبداعي الجماعي تخصيص الإبداعية وتعزيز الأساليب الجماعية في التدريب المؤسسي.

٣- يعتمد الإبداع المؤسسي على إنتاج الموارد التي تشمل الأمان التشاركي والتواصل والتعاون ودعم الابتكار وتقبل أفكار الآخرين وبناء التناسق الجماعي، والتقنيات التي تعزز الإبداع وتحليل وحل المشكلات والتفكير المتنوع، والدوافع الإبداعية والابتكارية التي تقوم على التوجه نحو المهمة المؤسسية والدافعية لإنجاز المهام الداخلية واكتساب السلوكيات الإيجابية تجاه الإبداعي والابتكار في العمل.

٤- يعزز التدريب الإبداعي الجماعي من مهارات التفكير المتنوع وحل المشكلات والإبداع والابتكار لدى العاملين.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة التي أجريت في هذا الموضوع، تم عرض عدد من الدراسات العربية والأجنبية ورغم أن هذه الدراسات أجريت في بيئات، وأنظمة تعليمية مختلفة إلا أنها مشابهة لمجتمع دراسة الباحثة - خاصة الدراسات العربية - ومن خلال تحليل الدراسات السابقة ثم رصد أوجه الشبه، وأوجه الاختلاف بين البحث الحالي، والدراسات السابقة، وتميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة، وأوجه استفادة البحث الحالي من الدراسات السابقة؛ والتي كان لها أثر في بناء الدراسة الحالية.

#### أولاً- أوجه الشبه بين البحث الحالي والدراسات السابقة:

● اتفق البحث الحالي في هدفه مع العديد من الدراسات السابقة مثل: دراسة الخشاب (٢٠١٥)، ودراسة الصالحي (٢٠١٣) في تناوله أثر التدريب في تطوير البيئة التنظيمية.  
● كما اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي كمنهج للبحث وهو ما يتفق مع العديد من الدراسات السابقة مثل: دراسة الخشاب (٢٠١٥)، ودراسة الأهدل (٢٠١١)، ودراسة الصالحي (٢٠١٣).

#### ثانياً- أوجه الاختلاف بين البحث الحالي والدراسات السابقة:

● اختلف البحث الحالي في هدفه جزئياً مع بعض الدراسات السابقة مثل: دراسة الأهدل (٢٠١١) التي تناولت أثر البيئة التنظيمية على الأداء الوظيفي، ودراسة مادهاني (Madhani, 2016) التي تناولت أثر البيئات التنظيمية على ممارسات الإفصاح، ودراسة أدوماكو ودانسو (Adomako & Danso, 2014)، التي تناولت بحث العلاقة بين البيئة التنظيمية والروابط السياسية والفعالية البيئية والأداء المؤسسي، ودراسة رانكين (Rankin, 2006) التي هدفت إلى بحث أثر التنظيمات واللوائح الحكومية على البيئات التنظيمية، ودراسة "فالجيرسدوتير وأوناراهيم" (Valgeirsdottir & Onarheim, 2017) التي هدفت إلى بحث برامج التدريب الإبداعي،



ودراسة ثييم وآخرين (Thieme et al., 2015) التي هدفت إلى بحث أثر الدافعية للتدريب المستمر على مهارات العمل والرغبة في العمل بعد سن التقاعد، ودراسة جولر وكوبي (Goller & Kobe, 2008) التي تناولت المفهوم المتعلق بالتدريب الإبداعي الجماعي لدى المهندسين. كما اختلف منهج البحث الحالي وهو المنهج الوصفي عن البحوث الآتية مثل: دراسة "فالجيرسدوتير وأوناراهيم" (Valgeirsdottir & Onarheim, 2017)، ودراسة "مادهاني" (Madhani, 2016) التي اعتمدت على المنهج التحليلي، ودراسة "ثييم وآخرين" (Thieme et al., 2015)، ودراسة "رانكين" (Rankin, 2006)، ودراسة "أدوماكو ودانسو" (Adomako & Danso, 2014) التي اعتمدت على المنهج المسحي، ودراسة جولر وكوبي (Goller & Kobe, 2008) التي اعتمدت على المنهج الوثائقي.

ثالثاً- أوجه تميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة:

يتميز البحث الحالي بأنه البحث الوحيد - على حد علم الباحثة - الذي تناول دور التدريب المستمر في تطوير البيئات التنظيمية في ضوء متطلبات عصر الاقتصاد المعرفي وهو ما يميز البحث الحالي ويسلط الضوء نحو إجراء المزيد من الدراسات العربية والأجنبية حول هذا الموضوع؛ نظراً لقلّة الدراسات العربية والأجنبية التي تستهدف هذا الموضوع الهام. رابعاً- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفادات الدراسة من الدراسات السابقة في عدة أمور من أهمها:

عرض الإطار النظري وفي المراجع المستخدمة، تدعيم الإطار النظري بنتائج دراسات وأبحاث حول دور التدريب المستمر في تطوير البيئات التنظيمية في ضوء متطلبات عصر الاقتصاد المعرفي، بناء مشكلة البحث من خلال إطلاع الباحثة على العديد من الدراسات المشابهة للدراسات السابقة بشكل ملائم، اختيار منهج البحث، استفادات الدراسة من نتائج الدراسات السابقة في تقديم التوصيات والمقترحات، ساعدت الدراسات السابقة الباحثة في دراسة أسلوب استنتاج نتائج البحث.

الإجابة عن أسئلة الدراسة:

كما سبق الإشارة فإن الدراسة الحالية قد استهدفت التعرف على الدور الخاص بالعملية التدريبية في تحقيق التطوير التنظيمي على كافة المستويات، وكذلك التطرق إلى إبراز المتطلبات الخاصة بالاقتصاد المعرفي فيما يتعلق بتطوير البيئات التنظيمية الحالية، وتحديد طبيعة الدور الخاص بالتدريب المستمر والتدريب الإبداعي في تحقيق التطوير التنظيمي في ضوء متطلبات عصر الاقتصاد المعرفي.



وبعد استعراض الأدب النظري والاطلاع على الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تم إجراؤها في ذلك المجال يمكن الإجابة عن تساؤلات الدراسة على النحو التالي:

**أولاً: الإجابة عن التساؤل الأول للدراسة: ما إمكانية إسهام العملية التدريبية في تحقيق التطوير التنظيمي على كافة المستويات؟**

هدف التساؤل الأول إلى تحديد مدى مساهمة العمليات التدريبية في تحقيق التطوير التنظيمي، ولقد أفادت النتائج الخاصة باستعراض الأدب النظري والدراسات السابقة بأن العملية التدريبية تعتبر أحد أبرز الأنشطة الهادفة التي يتم القيام بها، والتي لها العديد من الانعكاسات الإيجابية على مستوى البيئات التنظيمية، والعاملين، والمناخ الاقتصادي ككل؛ فعلى مستوى البيئات التنظيمية نجد أن العمليات التدريبية تستهدف تحسين معدلات الإنتاجية، وتطوير الأساليب المختلفة التي يُدار من خلالها العمل، وخلق ثقافة قائمة على التعاون والعمل بروح الفريق ومشاركة الآراء، وتعزيز القدرة التنافسية. أما على مستوى الأفراد والعاملين بداخل تلك المنظمات فإننا نجد أن العملية التدريبية تستهدف تحسين مستوى الكفايات والمهارات الخاصة بهم بالشكل الذي يساعد على تحسين مستوى الأداء، وأخيراً فإنه على مستوى المناخ الاقتصادي ككل فإننا نجد أن الاهتمام بمختلف العمليات التدريبية هو أمر يترتب عليه تحسين الأداء مما يعني زيادة معدلات النمو الاقتصادي والقدرة على المنافسة على مستوى الأسواق العالمية.

**ثانياً: الإجابة عن التساؤل الثاني للدراسة: ما هي المتطلبات الخاصة بالاقتصاد المعرفي التي من شأنها أن تساعد على تحقيق التطوير التنظيمي؟**

هدف التساؤل الثاني للدراسة إلى تحديد أبرز المتطلبات الخاصة بالاقتصاد المعرفي فيما يتعلق بتدريب العاملين في البيئات التنظيمية، ولقد أفادت النتائج الخاصة باستعراض الأدب النظري والدراسات السابقة إلى أن هناك عدد من المتطلبات الخاصة بالاقتصاد المعرفي ويأتي في مقدمة تلك المتطلبات "التدريب" من أجل الارتقاء بمستوى المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون في البيئات التنظيمية وبخاصة تلك المتعلقة بمهارات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وضرورة العمل من أجل مواكبة التغييرات المستمرة في الطلب على القوى العاملة التي تتمتع بأعلى مستوى من الكفاءة، والتأكيد على أهمية الإبداع والابتكار في حل المشكلات المختلفة التي تواجه العاملون، والنظر إلى المعرفة باعتبارها من أهم الأصول الموجودة بداخل المنظمة، وضرورة الاستعانة بنماذج جديدة للتدريب من شأنها أن تفي باحتياجات عصر الاقتصاد المعرفي.





**ثالثاً: الإجابة عن التساؤل الثالث للدراسة: ما هو الدور الخاص بالتدريب الإبداعي في تحقيق التطوير التنظيمي في ضوء متطلبات عصر الاقتصاد المعرفي؟**

هدف التساؤل الثالث للدراسة إلى إبراز الدور الخاص بالتدريب الإبداعي في تحقيق التطوير التنظيمي في ضوء متطلبات عصر الاقتصاد المعرفي، لقد أفادت النتائج الخاصة باستعراض الأدب النظري والدراسات السابقة إلى أن الأهمية الخاصة بالتدريب للعاملين في بيئات العمل المختلفة تجلت في كونه الأساس الذي يتم الاعتماد عليه في تطوير الموارد البشرية، وتحسين الأداء والجودة التي يتم من خلالها القيام بالعمليات المختلفة، أضف إلى ما سبق أن التدريب المستمر أثناء العمل من شأنه أن يساعد على تحسين مستويات الدافعية لدى العاملين، كما أنه يساعد على تحسين القدرة على التنافس في ظل مجتمعات العولمة. إضافة إلى ما سبق ذكره أن التدريب المستمر يبرز كضرورة من الضروريات التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار من أجل مواجهة التحديات الناتجة عن التغيير في متطلبات الأسواق المحلية والعالمية على حد سواء، وكافة هذه الأدوار من شأنها أن تساعد البيئات التنظيمية على تحقيق التطوير المأمول كما أنها تساعد على الإيفاء بمتطلبات عصر الاقتصاد القائم على المعرفة.

**رابعاً: الإجابة عن التساؤل الرابع للدراسة: ما هو الدور الخاص بالتدريب الإبداعي في تحقيق التطوير التنظيمي في ضوء متطلبات عصر الاقتصاد المعرفي؟**

هدف التساؤل الرابع للدراسة إلى استقصاء الدور الخاص بالتدريب الإبداعي في تحقيق التطوير التنظيمي في ضوء متطلبات عصر الاقتصاد المعرفي، لقد أفادت النتائج الخاصة باستعراض الأدب النظري والدراسات السابقة إلى أن الاستعانة بالتدريب الإبداعي هو أمر من شأنه أن يساعد على تحسين القدرات الإبداعية والابتكارية للعاملين، هذا إضافة إلى أنه يساعد على توليد المعارف بصورة مستمرة والتي تعتبر الأساس الذي يرتكز عليه الاقتصاد المعرفي، وتغيير السلوكيات غير المرغوبة لدى العاملين واستبدالها بعدد من السلوكيات الإيجابية التي من شأنها أن تعزز من التطوير التنظيمي، وكذلك التأكيد على أهمية الاستعانة بأساليب غير تقليدية في حل المشكلات ومواجهة الأزمات المختلفة، والتأكيد على ضرورة الاستعانة بالطرق الإبداعية في العملية التدريبية مثل الألعاب التدريبية، والبعد عن الروتينية وضرورة كسر الجمود أثناء العملية التدريبية، ومحاكاة القوانين التدريبية التي أثبتت فاعليتها على المستوى العالمي مثل قوانين بوب بايك للتدريب، وضرورة توظيف مبادئها بما يخدم البرنامج التدريبي الذي يتم تصميمه.





### التوصيات:

من خلال ما تقدم توصي الدراسة بما يلي:

- ١- استقطاب المؤهلين من القادة والمدربين للوصول إلى منظمات تحويلية قادرة على التعامل مع معطيات العصر.
  - ٢- الاهتمام بمبدأ الجودة والاعتماد الأكاديمية لمؤسسات التدريب المتعددة.
  - ٣- التركيز على الجمع بين النظرية والتطبيق.
  - ٤- التركيز على تضمين التدوين البصري في العملية التدريبية لتركيز المعلومات والتعلم الممتع.
- المقترحات:

من خلال ما سبق تقترح الدراسة ما يلي:

- ١- إجراء دراسة مقارنة بين منظمات وإدارات بين مستوى الوزارات، لتحديد أوجه التشابه والاختلاف بينهم.
- ٣- إجراء دراسات أخرى تتناول متغيرات مختلفة، كالتعلم الذاتي، والتدريب من بعد، والتدريب بالحقائب ودوره في التطوير التنظيمي.

### الهوامش

- <sup>١</sup> ( موسى، ٢٠١٥، ص٣١٧).
- <sup>٢</sup> (ميا والكنج، ٢٠١٤: ١٨٧).
- <sup>٣</sup> (Weaver & Shuffler, 2012: 2).
- <sup>٤</sup> (زيدان، ٢٠٠٣: ٢٣٤).
- <sup>٥</sup> (الغامدي، ٢٠٠٩: ٢٩).
- <sup>٦</sup> (قودة، ٢٠١٣: ٤٣).
- <sup>٧</sup> (حمزة والسلطاني والخفاجي، ٢٠١٦: ٤٢).
- <sup>٨</sup> (بلهي، ٢٠١٧: ١١٦).
- <sup>٩</sup> (نصار والبلعوي، ٢٠١٦: ٨٨).
- <sup>١٠</sup> (National Board of Education and writers, 2000: 44).
- <sup>١١</sup> (الصائغ، ٢٠١٣: ٨٤٣).
- <sup>١٢</sup> (بسيوني، ٢٠٠٠: ٥٧).
- <sup>١٣</sup> (Jarošová, 2012: 21).
- <sup>١٤</sup> (الصرن وديوب، ٢٠١٥).
- <sup>١٥</sup> (الغالي وصالح، ٢٠١٠: ٢١).
- <sup>١٦</sup> (الغالي وصالح، ٢٠١٠: ٣٠-٣١).
- <sup>١٧</sup> (علاء الدين، ٢٠١٣: ٥٠-٥١).
- <sup>١٨</sup> (عبد الله، ٢٠١٥).
- <sup>١٩</sup> (باحاقق، ٢٠١٥: ٩٠).
- <sup>٢٠</sup> (Nick & James, 2014: 51).
- <sup>٢١</sup> (بوزوران، ٢٠١٥: ٢٦).



- ٢٢) (الغامدي، ٢٠٠٩: ٣٠).
- ٢٣) (Eneberg & Holm, 2013:1).
- ٢٤) (Lunenburg, 2010: 1).
- ٢٥) (نلسن، ٢٠١٠: ١).
- ٢٦) (نلسن، ٢٠١٠: ٢٤).
- ٢٧) (وارنروسايمون، ٢٠١٢: ٥).
- ٢٨) (العتيبي، ٢٠١٣: ١٥٠).
- ٢٩) (Salas et al, 2012: 74).
- ٣٠) (Vută & Fărcas, 2015: 371).
- ٣١) (نوكنس، ١٩٩٣: ٢١٩).
- ٣٢) (هيجان، ١٩٩٥: ٢٦٥).
- ٣٣) (Scott, Leritz & Mumford, 2004: 361).
- ٣٤) (Valgeirsdottir & Onarheim, 2017: 8).
- ٣٥) (Lund, Byrge & Nielsen, 2017: 67).
- ٣٦) (Birdi, Leach & Magadley, 2012).
- ٣٧) (Chen & Wang, 2016: 34).
- ٣٨) (Ulger, 2016: 74).
- ٣٩) (Tsai, 2014: 18).
- ٤٠) (Klijn & Tomic, 2010: 336).
- ٤١) (Burroughs, Dahl, Moreau, Chattopadhyay & Gorn, 2011: 57).
- ٤٢) (حريق، ٢٠١١: ١٩).
- ٤٣) (Australian Institute of Management, 2011, 1).
- ٤٤) (Lucas, 2003, v).
- ٤٥) (The Pop Pike Group, 2017, 2).
- ٤٦) (Australian Institute of Management, 2011, 1).
- ٤٧) (Pike, 1994, 3-6).
- ٤٨) (معمار، ٢٠٠٧).
- ٤٩) (ديسلر، ٢٠١٢: ٣٩٩).
- ٥٠) (نوليس وهولتون وسوانسون، ٢٠١٠: ٢١٠).
- ٥١) (العنزي، ١٤٣٧-١٤٣٨: ١٤).
- ٥٢) (Liyanagunawardena, 2015: 35).
- ٥٣) (Olazabalaga, Garrido & Ruiz, 2016: 87).
- ٥٤) (Lin, Kalbaska & Cantoni, 2016: 1).
- ٥٥) (Gonçalves, Chumbo, Torres & Gonçalves, 2016: 8350).
- ٥٦) (Overton & Dixon, 2014: 6).
- ٥٧) (Dodson, Kitburi & Berge, 2015: 15).
- ٥٨) (Sanchez-Gordon, Calle-Jimenez & Luján-Mora, 2015: 1).
- ٥٩) (Dodson, Kitburi & Berge, 2015: 16).
- ٦٠) (Savino, 2014: 61).
- ٦١) (Calter, 2013: 3).
- ٦٢) (الصايدي، ٢٠١٤: ١٦٤).
- ٦٣) (عبد الله والمختار، ٢٠٠٥: ٢).
- ٦٤) (علة، ٢٠١٠: ٥).



<sup>٦٥</sup> () (في: كافي، ٢٠٠٩: ٥).

<sup>٦٦</sup> () (الشمري، ٢٠١٨: ٩).

<sup>٦٧</sup> () (شاهين، ٢٠١٨: ٢٠).

<sup>٦٨</sup> () (The World Bank, 2003, 1).

<sup>٦٩</sup> () (Centre for Regional Research & Innovation & Centre for Research & Learning in Regional Australia, 2000: 2).

<sup>٧٠</sup> () (The World Bank, 2003).

<sup>٧١</sup> () (كافي، ٢٠١٣: ١٤٣، ١٤٢).

<sup>٧٢</sup> () (Richmond & Sanders, 2014, 4).

<sup>٧٣</sup> () (James et al, 2011: 3).

#### المراجع:

##### أولاً- المراجع العربية:

الأهدل، أمجد عبد الرحمن. (٢٠١١). أثر البيئة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين في شركات الدخان الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

باحاذق، رجاء سعيد. (٢٠١٥). معوقات التطوير التنظيمي في التعليم العالي: دراسة مسحية. مجلة رابطة التربية الحديثة - مصر، ٧(26)، 87-123.

بسيوني، أميمة منير أحمد. (٢٠٠٠). التطوير التنظيمي في مرحلة استعادة النشاط. المؤتمر السنوي الخامس لإدارة الأزمات والكوارث، مصر، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر.

بلهي، حسينة. (٢٠١٧). التدريب المهني: مدخل لتنمية الموارد البشرية في المنظمات. مجلة التواصل، جامعة باجي مختار بعنابة - الجزائر، 50، 113-131.

بوزوران، سعيدة. (٢٠١٥). أهمية التطوير التنظيمي للمؤسسة. مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، 31، 26-38.

الحاج، أحمد. (٢٠١٤). اقتصاد المعرفة واتجاهات تطويره. ط١. عمان: دار المسيرة.

حريق، خديجة. (٢٠١١). (استراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية مع دراسة حالة للشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز - سعيدة .رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان.

حمزة، حميد والسلطاني، نسرین والخفاجي، ابتسام. (٢٠١٦). مناهج البحث في التربية وعلم النفس. عمان، الأردن: دار الرضوان.

الخشاب، علي مبارك. (٢٠١٥). إدارة التدريب وعلاقتها بفاعلية المنظمة دراسة ميدانية على المؤسسات الصحية بدولة الكويت، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن.

دودين، أحمد يوسف. (٢٠١٢). إدارة التغيير والتطوير التنظيمي. عمان، الأردن: دار اليازودي.

ديسلر، جاري. (٢٠١٢). إدارة الموارد البشرية (ط. ٢)، (ترجمة أ.د محمد عبد المتعالي). الدمام: دار المريخ للنشر والتوزيع.

زيدان، طارق. (٢٠٠٣). تحسين الأداء التسويقي لرجال التسويق. الملتقى العربي الثاني "التسويق في الوطن العربي - الفرص والتحديات"، الدوحة، قطر، ٦-٨ تشرين أول ٢٠٠٣.

شاهين، محمد. (٢٠١٨). الاقتصاد المعرفي وأثره على التنمية الاقتصادية للدول العربية. دار حميثرا للنشر والترجمة.

- الشمري، مها صلاح. (٢٠١٨). دور اقتصاد المعرفة في التنمية الاقتصادية المستدامة "دراسة اقتصادية.. تحليلية.. مقارنة في بلدان مختارة. ط١. عمان، الأردن: دار أمجد للنشر والتوزيع.
- الصاحي، خالد بن سليمان. (٢٠١٣). تطوير البيئة التنظيمية لدى الأقسام الأكاديمية بجامعة القصيم في ضوء إدارة المعرفة. مجلة التربية، جامعة عين شمس، ٣(37).
- الصايد، يحيى. (٢٠١٤). دور تعليم الكبار في الوصول إلى مجتمع المعرفة في الوطن العربي. مجلة آفاق جديدة في تعليم الكبار. (١٥). مصر: جامعة عين شمس، مركز تعليم الكبار بجامعة عين شمس.
- الصانع، نجاة محمد سعيد. (٢٠١٣). دور اقتصاد المعرفة في تطوير الجامعات السعودية ومعوقات تفعيله من وجهة نظر رؤساء الأقسام. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 2(9)، 841-860.
- الصرن، رعد وديوب، أيمن. (٢٠١٤-٢٠١٥). نظرية المنظمة والتطوير التنظيمي. دمشق، سوريا: منشورات جامعة دمشق.
- عبد الله، إبراهيمي؛ والمختار، حميدة. (٢٠٠٥). دور التكوين في تثمين وتنمية الموارد البشرية. مجلة العلوم الإنسانية - جامعة محمد خيضر بسكرة، 7(2005)، 1-16.
- عبد الله، جمال. (٢٠١٥). إدارة التغيير والتطوير التنظيمي (ط. ١). عمان، الأردن: دار المعترف للنشر والتوزيع.
- العتيبي، سعد جزاء. (٢٠١٣). (دور التطوير التنظيمي في تحقيق التنمية الإدارية: مساهمة تحليلية. المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية - المغرب، 112(113).
- علاء الدين، رسلان. (٢٠١٣). التطوير التنظيمي. دمشق، سوريا: دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع.
- علة، مراد. (٢٠١٠). الاقتصاد المعرفي ودوره في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الأقطار العربي - دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية أنموذجاً (رسالة دكتوراه منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
- علي، برعي بابكر محمود. (٢٠١٦). أثر المنظمات التدريبية على التنمية الإدارية (بالتطبيق على وزارة التربية والتعليم - ولاية جنوب كردفان). المجلة المصرية للعلوم التطبيقية، 2(31)، 70-88.
- العنزي، خلف. (١٤٣٧، ١٤٣٨). تطوير برامج تدريب المعلمين عن بعد في مراكز التدريب التربوي والابتعاث بوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية (تصور مقترح). أطروحة دكتوراه غير منشورة. كلية التربية، قسم السياسات التربوية. الرياض: جامعة الملك سعود.
- الغالب، طاهر وصالح، أحمد. (٢٠١٠). التطوير التنظيمي "مدخل تحليلي" (ط. ١). الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الغامدي، منصور جمعان. (٢٠٠٩). علاقة التطوير التنظيمي بالأداء في المنظمات العامة. مجلة البحوث الإدارية، ٢٧(3).
- فرنش، وندل وجونير. (٢٠١٥). تطوير المنظمات تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة. ترجمة د. وحيد الهندي (ط. ٢). الرياض. معهد الإدارة العامة.
- قودة، عزيز. (٢٠١٣). التنظيم الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 13(2013)، 35-46.





كافي، مصطفى. (٢٠٠٩). التعليم الإلكتروني في عصر الاقتصاد الإلكتروني. سوريا، دمشق: دار ومؤسسة رسلان.

كافي، مصطفى. (٢٠١٣). الاقتصاد المعرفي (ط. ١). عمان، الأردن: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع. معمار، صلاح. (٢٠٠٧). تقويم البرامج التدريبية المقدمة لمعلمي العلوم بالصف الثالث المتوسط في منطقة المدينة المنورة التعليمية من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، قسم المناهج وطرق التدريس. مكة المكرمة: جامعة أم القرى.

موسى، هاني محمد يونس. (٢٠١٥). دراسة تقويمية للبرامج التدريبية بمركز التدريب وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود من وجهة نظر المتدربين. مجلة عالم المعرفة، 2016، 71-1

ميا، علي؛ والكنج، ربي عزت. (٢٠١٤). أثر التأهيل والتدريب المستمر على تحسين كفاءة الموارد البشرية: دراسة مقارنة على بعض شركات القطاع العام والخاص في الساحل السوري. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، (3)36، 205-185

نصار، خالد محمد؛ والبلعاوي، صالح خيرى. (٢٠١٦). التدريب من منظور إبداعي وانعكاساته على تأسيس وتطوير مشاريع أعمال صغيرة ريادية (دراسة استقصائية لآراء الرياديين). مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 24. (2)

نلسن، كارولين. (٢٠١٠). كيف تدير التدريب. الإمارات: لايف ترين.

نوكس، آلان. (١٩٩٣). معاونة الكبار على التعلم "تخطيط البرامج وتطبيقها وإدارتها". ترجمة د. محمد رضوان. القاهرة، مصر: الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية.

نوليس، مالكوم إس وهولتون، إلوود إف وسوانسون، إلوود إف. (٢٠١٠). تعلم الراشدين (ط. ١). ترجمة الطبعة السادسة. المعمار بدر. دبي: إيلاف ترين وسورية، دمشق: الدار القيمة.

هيجان، عبد الرحمن بن أحمد. (١٩٩٥). كيف نوظف التدريب من أجل تنمية الموارد البشرية، ج ١ (ترجمة عبد المحسن نعساني). الرياض: العربية للدراسات الأمنية والتدريب (السعودية)، 10 (20)، 310-263

وارنر، جون وسايمون، راندي. (٢٠١٢). تنمية الموارد البشرية، ج ١ (ترجمة عبد المحسن نعساني). الرياض: دار نشر جامعة الملك سعود للنشر العلمي والمطابع.

#### ثانياً- المراجع الأجنبية:

Adomako, S., & Danso, A. (2014). Regulatory Environment, Environmental Dynamism, Political Ties, And Performance: Study of Entrepreneurial Firms in A Developing Economy. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 21(2), 212-230

Amadi, E. J. (2014). *The Effect of Training and Development on Employee Performance; At Safaricom Limited Call Centre* (Unpublished Master Dissertation), University of Nairobi, Nairobi.

Australian Institute of Management. (2011). *The Transferability of Learning*. Australia.

Birdi, K., Leach, D. J., & Magadley, W. (2012). Evaluating the Impact of TRIZ Creativity Training: An Organizational Field Study. *R & D Management*, 42(4), 315-326.



Burroughs, J. E., Dahl, D. W., Moreau, P., Chattopadhyay, A., & Gorn, G. J. (2011). Facilitating and Rewarding Creativity During New Product Development. *Journal of Marketing*, 75(2011), 53–67.

Casanovas, M. M. (2015). *Improving Creativity Training: An examination of the effects of delivery method and problem realism on creative performance in post-training ideation* (Unpublished Doctor Dissertation), Universitat Ramon Llull, Barcelona.

Centre for Regional Research & Innovation & Centre for Research & Learning in Regional Australia. (2000). *The Knowledge Based Economy: Implications for Vocational Education and Training A Review of the Literature*. Australia.

Chen, C. W.-Y., & Wang, H.-C. (2016). Nurturing interdisciplinary competence in academic writing classes: Two Taiwanese TESOL professionals' shared journey. *Journal of Pan-Pacific Association of Applied Linguistics*, 20(2), 31-49.

Goller, I., & Kobe, C. (2008- September). Developing A Team Creativity Training for Engineers. In *Proceedings of 9th Cinet Conference*, September 8-9, 2008, Valencia, Spain.

Gonçalves, V., Chumbo, I., Torres, E., & Gonçalves, B. (2016- November). Teacher Education Through MOOC: A Case Study. *Proceedings of ICERI2016 Conference*, 14th-16th November 2016, Seville, Spain.

James, L., Guile, D., & Unwin, L. (2011). *From learning for the knowledge-based economy to learning for growth: re-examining clusters, innovation and qualifications*. The Centre for Learning and Life Chances in Knowledge Economies and Societies, UK

Klijn, M., & Tomic, W. (2010). A review of creativity within organizations from a psychological perspective. *Journal of Management Development*, 29(4), 322-343.

Lin, J., Kalbaska, N., & Cantoni, L. (2016). How to Develop and Evaluate an eTourism MOOC: An Experience in Progress. *Proceedings of the Conference Enter2016*, Bilbao, Spain.

Liyanagunawardena, T. R. (2015). *Massive Open Online Courses. Humanities*. (4), 35–41.

Lucas, R. W. (2003). *The Creative Training Idea Book Inspired Tips and Techniques for Engaging and Effective Learning*. USA: Library of Congress Cataloging-in-Publication Data.



Lund, M., Byrge, C., & Nielsen, C. (2017). From Creativity to New Venture Creation: A Conceptual Model of Training for Original and Useful Business Modelling. *Journal of Creativity and Business Innovation*, 3(2017), 65-88.

Madhani, P. M. (2016). The Impact of Legal and Regulatory Environment: A Study of Corporate Governance And Disclosure Practices Of Firms Listed On Bombay Stock Exchange. *IUP Journal of Corporate Governance*, 15(2), 7-36

Olazabalaga, I. M., Garrido, C. C., & Ruiz, U. G. (2016). Research on MOOCs: Trends and Methodologies. *Monográfico*, 2016, 87-98.

Overton, L., & Dixon, G. (2014). *Using MOOCs to transform traditional training - The role of MOOCs in corporate training programmes*. IMC (UK) Learning Ltd.

Pike, R. W. (1994). *Creative Genesis: The origin and Foundation of Creative Training Techniques*. In *Creative Training Techniques Handbook: Tips, Tactics and How to's for delivering effective Training*.

Rankin, N. (2006). *The Regulatory Environment and Smmes-Evidence from South African Firm Level Data*. Development Policy Research Unit.

Richmond, H., & Sanders, R. D. (2014). Mickey Mouse Learning: Discourses of the Vocational/Technical in Higher Education. Conference: *Third Education and Employers Taskforce Research Conference "Exploring School-to-Work Transitions in International Perspectives"*, Bank of America Merrill Lynch, London.

Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The Science of Training and Development in Organizations: What Matters in Practice. *Psychological Science in the Public Interest*, 13(2) 74 –101.

Scott, G., Leritz, L. E., & Mumford, M. D. (2004). The Effectiveness of Creativity Training: A Quantitative Review. *Creativity Research Journal*, 16(4), 361-388.

The Pop Pike Group. (2017). *Creative Training Techniques*. United States of America.

The World Bank. (2003). *The Knowledge Economy and the Changing Needs of the Labor Market*. In *Lifelong Learning in The Global Knowledge Economy – Challenges for Developing Countries* (Eds.), Washington: The International Bank for Reconstruction and Development/ The World Bank.

Thieme, P., Bruschi, M., & Büsch, V. (2015). The Role of Continuing Training Motivation for Work Ability and The Desire to Work Past Retirement Age. *European Journal for Research on The Education and Learning of Adults*, 6(1), 25-38.



Tsai, K. C. (2014). A Review of the Effectiveness of Creative Training on Adult Learners. *Journal of Social Science Studies*, 1(1), 17-30.

Ulger, K. (2016). The creative training in the visual arts education. *Thinking Skills and Creativity*, 19 (2016), 73–87.

Valgeirsdottir, D., & Onarheim, B. (2017). Studying Creativity Training Programs: A Methodological Analysis. *Creativity and Innovation Management*, 26(4), 430-439.

Vută, D. R., & Fărcas, A. (2015). The Role Of Training In Organizational And Employee Development. *Revista Academiei Forhelor Terestre NR.*, 3(79), 367-372

Weaver, M. L., & Shuffler, M. L. (2012). *Learning, Training, and Development in Organizations*. In S. W. J. Kozlowski (Ed.). The Oxford Handbook of Organizational Psychology. UK: Oxford University Press.

