جامعة دمشق
كلية الاقتصاد
الدراسات العليا
قسم إدارة الأعمال

أثر تخطيط المسار الوظيفي في تنمية مهارات الإبداع الإداري
دراسة مقارنة في المصارف السورية

The impact of career planning in administrative innovation skills development : A comparative study in Syrian banks

بحث مقدم كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد
أسمهان عبدالله العنيزان

إشراف
د . أيمن حسن ديوب
الاستاذ المساعد في قسم إدارة الأعمال

٢٠١٦ ٢٠١٧

بسم الله الرحمن الرحيم

" وقل رب زدني علماً "

(طه ، ١١٤)

"يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات "

(المجادلة ، ١١)

صدق الله العظيم

عن أبي هريرة رضي الله عنه قال قال رسول الله صلى الله عليه وسلم

(من سلك طريقا يلتمس فيه علما سهل الله له به طريقا إلى الجنة)

أخرجه مسلم

الجمهورية العربية السورية

جامعة دمشق

كلية الاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

أثر تخطيط المسار الوظيفي في تنمية مهارات الإبداع الإداري

دراسة مقارنة في المصارف السورية

The impact of career planning in developing skills of Managerial Creativity : A comparative study of Syrian banks

بحث مقدم كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد

أسمهان عبدالله العنيزان

لجنة المناقشة والحكم على الرسالة		التوقيع
الدكتور أيمن ديوب	مشرفاً	.....
الدكتور بسام التزه	عضواً	.....
الدكتور غذوان علي	عضواً	.....

دمشق ٢٠١٧

الإهداء

إلى الغالية التي لولا دعمها لما كنت ...
إلى التي إن قبلت قدمها لن أكفيها حقها ...

أم حسن

إلى من علمني حب العلم وغرس فيّ مكارم الأخلاق ...
إلى من يكفيني فخراً أنه والدي ...

أبو حسن

إلى من كانوا دوماً زهور الياسمين في حياتي .....

إخوتي

إلى من كانوا محطات مشرقة بحياتي ....

أصدقائي وصديقاتي

إلى القلب الذي طالما انتظرته طويلاً ...

حبيبي وخطيبي

وأخيراً وليس آخراً ..

إلى كل شخص وقف بجانبي ودعمني سواء بالفعل أو حتى بالدعاء ...
إلى بلدي الغالي " **سورية** " عسى أن يجعل الله تعالى أيامها القادمة أجمل ...

الباحثة

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا محمد و آله وأصحابه الطيبين الطاهرين وبعد .....

يسعدني ويشرفني وقد وفقني الله لإنجاز هذا العمل أن أتقدم بوافر الشكر وعظيم الامتنان والتقدير إلى كل من أساتذة كلية الاقتصاد – جامعة دمشق ، وأخص بالذكر كل من الأساتذة :

الدكتور أيمن حسن ديوب : الاستاذ المساعد في قسم إدارة الأعما - كلية الاقتصاد ، لتفضله بالإشراف على البحث ، ومساعدته لي بالنصيحة والمشورة وصولاً لتحقيق هذا العمل المتواضع .

الدكتور بسام التزه : الاستاذ المساعد في قسم إدارة الأعما – كلية الاقتصاد .

الدكتور غذوان علي : المدرس المساعد في قسم إدارة الأعما – كلية الاقتصاد .

لتفضلهما بقبول مناقشة هذه الرسالة وتحمل أعباء قراءتها وتصويبها لإظهارها بشكل علمي أفضل .

وأخيراً .... خالص الشكر والتقدير والامتنان لكل من ساعد ووقف إلى جانبي في جميع مراحل إعداد هذا البحث.

والشكر لله أولاً وآخراً والحمد لله رب العالمين. .

قائمة المحتويات

الرقم	الموضوع	الصفحة
١	عنوان الرسالة	أ
٢	الآية القرآنية والحديث النبوي	ب
٣	لجنة المناقشة والحكم على الرسالة	ج
٤	الإهداء	د
٥	الشكر والتقدير	ه
٦	قائمة المحتويات	و ـ ط
٧	قائمة الجداول	ط ــ ك
٨	قائمة الأشكال	ك
٩	قائمة الملاحق	ك
١٠	ملخص الدراسة	ل
	القسم النظري	
١	الإطار المنهجي للدراسة	٢
١/١	مقدمة الدراسة	٣
٢/١	التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة ومصطلحاتها	٣ـ٥
٣/١	الدراسات السابقة	٥ـ٢١
٤/١	مشكلة الدراسة	٢٢ـ٢٣
٥/١	فروض الدراسة	٢٤
٦/١	أهداف الدراسة	٢٤ـ٢٥
٧/١	أهمية الدراسة	٢٥
٨/١	مجتمع وعينة الدراسة	٢٥
٩/١	منهج الدراسة وأدواتها	٢٥ـ ٢٦
١٠/١	حدود الدراسة ومحدداتها	٢٧
	الإطار النظري للدراسة	٢٨

	الفصل الأول : الإطار النظري لتخطيط المسار الوظيفي	٢٩
١	المبحث الأول : المسار الوظيفي ، المفهوم والأهمية	٣٠
١/١	تعريف المسار الوظيفي	٣٠-٣١
٢/١	أهمية المسار الوظيفي بالنسبة للفرد	٣١-٣٢
٣/١	نموذج المسار الوظيفي للفرد	٣٢-٣٤
٤/١	مراحل الحياة الوظيفية للفرد	٣٤-٣٨
٥/١	أنواع المسارات الوظيفية	٣٨-٤٠
٢	المبحث الثاني : تخطيط المسار الوظيفي	٤١
١/٢	تعريف تخطيط المسار الوظيفي	٤١-٤٣
٢/٢	أهداف الاهتمام بإعداد المسار الوظيفي وتخطيطه	٤٣-٤٥
٣/٢	أهمية تخطيط المسار الوظيفي	٤٥-٤٨
٤/٢	مسؤولية تخطيط المسار الوظيفي	٤٨-٥٤
٥/٢	متطلبات التخطيط الفعال للمسار الوظيفي	٥٤-٥٦
٦/٢	العوامل المؤثرة في نجاح تخطيط المسار الوظيفي	٥٦-٦١
٧/٢	تخطيط المسار الوظيفي وعلاقته ببعض المفهومات الإدارية ذات العلاقة	٦١-٦٣
٨/٢	نظام تخطيط المسار الوظيفي	٦٣-٦٤
	الفصل الثاني : الإطار النظري لتنمية مهارات الإبداع الإداري	٦٥
١	المبحث الأول : إطار نظري لمفهوم الإبداع	٦٦
١/١	تعريف الإبداع وخصائصه	٦٦-٧٠
٢/١	الإبداع وبعض المفهومات الأخرى ذات الصلة	٧٠-٧٢
٢	المبحث الثاني : إطار نظري لمفهوم الإبداع الإداري	٧٣
١/٢	تعريف الإبداع الإداري	٧٣-٧٥
٢/٢	أهمية الإبداع الإداري	٧٥-٧٨
٣/٢	عناصر الإبداع الإداري الفعال	٧٨-٨٣
٤/٢	العوامل المؤثرة في الإبداع وتنميته لدى الأفراد	٨٣-٨٦
٥/٢	مستويات الإبداع الإداري	٨٦-٨٧
٦/٢	مقومات الإبداع الإداري	٨٧-٨٨
٧/٢	تنمية مهارات الإبداع الإداري	٨٨-٩٣

٨/٢	متطلبات تنمية مهارات الإبداع الإداري	٩٣-٩٥
	الفصل الثالث : العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي وتنمية مهارات الإبداع الإداري	٩٦-١٠٠
	الدراسة الميدانية	
١	المبحث الأول : لمحة عن القطاع المصرفي في سورية والمصارف محل الدراسة	١٠٢
٢	المبحث الثاني : عرض بيانات الدراسة وتحليلها وتفسيرها	١٠٣
١/٢	اختيار مجتمع الدراسة وتحديد عينتها	١٠٣-١٠٥
٢/٢	منهج الدراسة وأداتها	١٠٥
٣/٢	اختبار ثبات وصدق المقاييس	١٠٥-١١١
٤/٢	عرض الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة	١١١-١١٣
٥/٢	تحليل بيانات الدراسة وتفسيرها	١١٤-١١٩
٦/٢	اختبار صحة الفروض	١٢٠-١٤٠
٣	المبحث الثالث : النتائج والتوصيات والآفاق المستقبلية للأبحاث	١٤١
١/٣	نتائج الدراسة الميدانية	١٤١-١٤٢
٢/٣	التوصيات والمقترحات	١٤٢-١٤٤
٣/٣	الآفاق المستقبلية للأبحاث	١٤٤
	المراجع	١٤٥-١٥٣
	الملاحق	١٥٤-١٦٠

قائمة الجداول

الرقم	الموضوع	الصفحة
١	اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة	١٩-٢٠
٢	العوامل التي تحدد احتمالات النجاح أو الفشل على مدى مراحل المسار الوظيفي للفرد	٣٨
٣	دور العامل والمنظمة في تخطيط المسار الوظيفي	٥٤
٤	عناصر الإبداع الإداري المستخدمة في الدراسات السابقة	٨٣
٥	مراحل تكوين المسار الوظيفي وعلاقتها بالنشاطات الوظيفية والمتطلبات النفسية واحتياجات العامل	٩٩
٦	أسماء المصارف العامة والخاصة العاملة في سورية مبوبة وفقاً لعدد العاملين فيها	١٠٣
٧	توزع الاستمارات على عينة الدراسة وفقاً للمستويات الإدارية	١٠٤
٨	اختبارKolmogrov-Smirnov لاختبار التوزيع الطبيعي	١٠٦
٩	تحليل Levene لاختبار التجانس	١٠٦
١٠	معامل الارتباط بين التجربة الأولى والثانية	١٠٧
١١	معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية لمتغير تخطيط المسار الوظيفي	١٠٨-١٠٩
١٢	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات مهارات الإبداع الإداري والدرجة الكلية له	١٠٩-١١٠
١٣	قيمة معامل ثبات المقياس Cronbach's Alpha	١١١
١٤	توزع مفردات عينة الدراسة حسب الجنس	١١١
١٥	توزع مفردات عينة الدراسة حسب العمر	١١٢
١٦	توزع مفردات عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	١١٢
١٧	توزع مفردات عينة الدراسة حسب الخبرة	١١٢-١١٣
١٨	توزع مفردات عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي	١١٣
١٩	توزع مفردات عينة الدراسة حسب المصرف	١١٣
٢٠	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغيرات على مستوى كل قطاع	١١٤
٢١	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات على مستوى كل قطاع	١١٥-١١٨
٢٢	ترتيب مهارات الإبداع الإداري في المصارف العامة	١١٩
٢٣	ترتيب مهارات الإبداع الإداري في المصارف الخاصة	١١٩

٢٤	نتائج تحليل التباين أحادي الجانب فيما يتعلق بتخطيط المسار الوظيفي على مستوى المصارف العامة محل الدراسة	١٢٠
٢٥	نتائج تحليل التباين أحادي الجانب فيما يتعلق بتخطيط المسار الوظيفي على مستوى المصارف الخاصة محل الدراسة	١٢١
٢٦	نتائج تحليل التباين أحادي الجانب فيما يتعلق بمهارات الإبداع الإداري للعاملين على مستوى المصارف العامة محل الدراسة	١٢٢-١٢٣
٢٧	نتائج تحليل التباين أحادي الجانب فيما يتعلق بمهارات الإبداع الإداري للعاملين على مستوى المصارف الخاصة محل الدراسة	١٢٣
٢٨	معامل الارتباط بين تخطيط المسار الوظيفي ومهارة الأصالة	١٢٤-١٢٥
٢٩	نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير تخطيط المسار الوظيفي في مهارة الأصالة على مستوى كل قطاع مصرفي	١٢٥-١٢٦
٣٠	معامل الارتباط بين تخطيط المسار الوظيفي ومهارة المرونة	١٢٧
٣١	نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير تخطيط المسار الوظيفي في مهارة المرونة على مستوى كل قطاع مصرفي	١٢٨-١٢٩
٣٢	معامل الارتباط بين تخطيط المسار الوظيفي ومهارة الطلاقة	١٣٠
٣٣	نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير تخطيط المسار الوظيفي في مهارة الطلاقة على مستوى كل قطاع مصرفي	١٣٠-١٣١
٣٤	معامل الارتباط بين تخطيط المسار الوظيفي ومهارة الحساسية للمشكلات	١٣٢-١٣٣
٣٥	نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير تخطيط المسار الوظيفي في مهارة الحساسية للمشكلات على مستوى كل قطاع مصرفي	١٣٣-١٣٤
٣٦	معامل الارتباط بين تخطيط المسار الوظيفي ومهارات الإبداع الإداري	١٣٥
٣٧	نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير تخطيط المسار الوظيفي في مهارات الإبداع الإداري على مستوى كل قطاع مصرفي	١٣٦-١٣٧
٣٨	نتائج تحليل التباين أحادي الجانب فيما يتعلق بالعلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي ومهارات الإبداع الإداري في المصارف العامة	١٣٨
٣٩	نتائج تحليل التباين أحادي الجانب فيما يتعلق بالعلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي ومهارات الإبداع الإداري في المصارف الخاصة	١٣٩
٤٠	توصيات الدراسة	١٤٢-١٤٤

قائمة الأشكال

الرقم	الموضوع	الصفحة
١	نموذج الدراسة	٢٦
٢	احتمالات الترقية في المستقبل	٣٣
٣	دورة تخطيط المسار الوظيفي	٣٦
٤	نموذج تخطيط المسار الوظيفي وتطويره	٣٧
٥	نموذج للمسار الوظيفي التقليدي	٣٩
٦	نموذج للمسار الوظيفي الشبكي	٤٠
٧	تخطيط المسار الوظيفي على مستوى الفرد	٥١
٨	عملية تخطيط المسار الوظيفي على مستوى الفرد والمنظمة	٥٣
٩	نظام تخطيط المسار الوظيفي	٦٤

قائمة الملاحق

الرقم	الموضوع	الصفحة
١	استمارة الاستقصاء	١٥٥_١٥٩
٢	أسماء الأساتذة محكمي استمارة الاستقصاء	١٥٩
٣	جدول تحديد حجم العينة استناداً لحجم المجتمع الكلي حسب أوما سيكاران	١٦٠
٤	دليل المصارف العاملة وفروعها المسجلة في سجل المصارف لدى مفوضية الحكومة بالمصرف المركزي السوري حتى تاريخ ٢٠١٢/٩/٣٠	١٦١

ملخص الدراسة

عنوان الدراسة : أثر تخطيط المسار الوظيفي في تنمية مهارات الإبداع الإداري – دراسة مقارنة في المصارف السورية .

الأهداف : هدفت هذه الدراسة إلى اختبار وجود اختلاف معنوي بين الأفراد العاملين في المصارف العامة والخاصة العاملة في سورية من حيث تخطيط المسار الوظيفي من جهة ، ومهارات الإبداع الإداري (الأصالة ، المرونة ،الطلاقة ، الحساسية للمشكلات) من جهة ثانية . وصولاً لتحديد تأثير تخطيط المسار الوظيفي في مهارات الإبداع الإداري للعاملين في المصارف محل الدراسة .

منهجية الدراسة : شمل مجتمع الدراسة جميع المصارف العامة والخاصة العاملة في سورية ، حيث تم سحب عينة عشوائية شملت ست مصارف ثلاثة منها عامة وثلاثة خاصة ، مستخدمين المنهج الوصفي والاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات بواقع ٣١١ استمارة صالحة للتحليل .

النتائج : أظهرت نتائج الدراسة اهتمام المصارف العامة والخاصة - محل الدراسة - على حد سواء بتخطيط المسار الوظيفي لعامليها كونه يساعد على استخدام أفضل لمهاراتهم وقدراتهم ، وكذلك وجود علاقة ذات تأثير جوهري لتخطيط المسار الوظيفي في تنمية مهارات الإبداع الإداري (الأصالة ، الطلاقة ، المرونة ، الحساسية للمشكلات) في المصارف العامة والخاصة معاً .

التوصيات : أوصت الدراسة بضرورة اهتمام المصارف بتخطيط المسار الوظيفي لعامليها لدوره الهام في تنمية مهارات الإبداع الإداري للعاملين فيها.

القسم النظري

ويتضمن :

الإطار المنهجي للدراسة

الإطار النظري للدراسة

يتضمن

الفصل الأول : تخطيط المسار الوظيفي

الفصل الثاني : تنمية مهارات الإبداع الإداري

الفصل الثالث : العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي وتنمية مهارات الإبداع الإداري

الإطار المنهجي للدراسة

يتضمن هذا الفصل منهجية الدراسة من عرض لأهم الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية ، وصولاً لتحديد مشكلة وفرضيات البحث ... حيث سيشمل هذا البحث ما يلي :

١. **مقدمة الدراسة .**
٢. **التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة ومصطلحاتها .**
٣. **الدراسات السابقة .**
٤. **مشكلة البحث .**
٥. **فروض الدراسة .**
٦. **أهداف الدراسة .**
٧. **أهمية الدراسة .**
٨. **منهج الدراسة وأداتها**
٩. **مجتمع الدراسة وعينتها**
١٠. **حدود الدراسة ومحدداتها**

١. مقدمة الدراسة :Introduction

إن الوحدة الأساسية في أي تنظيم هي الوظيفة، ويمثل مستوى أداء الوظيفة من خلال شاغلها معياراً أساسياً ومهماً لتحديد كفاية التنظيم وقدرته على تحقيق أهداف الوحدة التي يعمل فيها شاغلها. من هنا جاء الاهتمام بمهام ومتطلبات ومواصفات من سيشغل الوظيفة وبالتالي وضع الخطط لتطوير العاملين . فحين نختار الأفراد العاملين لشغل الوظائف فإننا نختارهم لكونهم مناسبين لهذه الوظائف دون غيرها، فكما أن الوظائف مختلفة فالعاملون مختلفون أيضاً ، وبالتالي فإن وظيفة إدارة الموارد البشرية في أي منظمة أو مؤسسة هي التوفيق بين هذين الاختلافين لوضع الرجل المناسب في المكان المناسب ، وصولاً إلى رفع كفاية استخدام العنصر البشري وفاعليته .

ولتحقيق الفاعلية التنظيمية لمنظمة ما ، ينبغي توفير / إيجاد برنامج طويل الأمد لتخطيط المسارات الوظيفية للعاملين وتطويرها ؛ يعمل على تحقيق كل من أهداف الأفراد العاملين من حيث النمو والرضا الوظيفيين ، وأهداف المنظمة من حيث زيادة الإنتاجية وتحقيق الربح ، ويقلل من تقادم خبرات العاملين ومهاراتهم ؛ فبقاء العامل في مكانه دون تدريب أو تدوير أو نقل أو ترقي يقلل من دافعيته للإنجاز ، ويحرم المنظمة من فرص استثمار مواردها البشرية .

إن تخطيط المسار الوظيفي يأخذ أهمية خاصة للفرد وللمنظمة التي يعمل فيها ؛ لما له من علاقة بالمستقبل الوظيفي والاجتماعي . فعندما تتوفر للفرد الوظيفة المناسبة وتتاح له الفرص فإن ذلك سينعكس إيجاباً على انتمائه لعمله ، وللمنظمة التي يعمل فيها معاً وبالتالي زيادة الرضا والقناعة الوظيفيتين ، والعكس تماماً فإن ضعف أو عدم توفر برامج تنمية وظيفية فإن الروح المعنوية للعامل تضعف ، وقد يصل به إلى الإحباط والملل وإلى ضعف روح الإبداع والابتكار لديه .

من هنا فإن مساعدة العاملين في المصارف السورية – محل الدراسة - على تخطيط مسارهم الوظيفي بشكل جيد سيشعرهم بالأمان والرضا الوظيفيين ، وبالتالي قد يجعلهم قادرين على العطاء والإبداع في أداء عملهم ، خاصة وأن الإبداع يتناقض مع الروتين والبيروقراطية ؛ الأمر الذي ينعكس على مستوى أدائهم الإداري وبالتالي الكفاية التنظيمية لتلك المصارف .

٢. التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة ومصطلحاتها

المسار الوظيفي Career :هو التطور التدريجي الوظيفي المخطط ، والمرن ، أفقياً ورأسياً ، والذي يصل بالفرد إلى أهدافه[١] .

تخطيط المسار الوظيفي Career Planning: هو التحديد المسبق للوظائف والمستويات الإدارية أو المحطات الوظيفية التي سيشغلها العامل أفقياً أو رأسياً بما يتفق مع قدراته وخصائصه الشخصية وطموحاته [١].

[١] حجازي ، محمد (٢٠٠٧) . إدارة الموارد البشرية ، دار الوفا ، الاسكندرية ، ص٣٥٨ .

- **الإبـداعinnovation** : يعنـي النظـر إلـى الظـواهر والأشـياء والمشـكلات بمنظـور وعلاقـات جديـدة غيـر مألوفـة ، يتفاعـل فيهـا الفـرد والعمـل وبيئـة المنظمـة ، ويقـوم الفـرد بالبحـث والاستقصـاء ، والـربط بـين الأشـياء ، بمـا يـؤدي إلـى أداء جديـد وأصـيل وذي قيمـة للفـرد والمنظمـة معـاً ، وقـد يتعلـق هـذا الشـيء الجديـد[٢] بفكـرة ، أو منـتج ، أو عمليـة ، أو نظـام ، أو أداة [٣] ، مثـل : أفكـار جديـدة فـي القيـادة ، وأسـاليب جديـدة فـي اتخـاذ القـرار ، أو طـرق جديـدة لتصـميم العمـل ، أو طـرق جديـدة لتصـميم الهيكـل التنظيمي وتوزيع السلطات والتنسيق وغيرها[٤] .
- **الإبـداع الإداريadministrative innovation** : يعنـي توظيـف القـدرات العقليـة والفكريـة للعامـل توظيفـاً أمـثلاً ؛ بحيـث يـؤدي إلـى تقـديم فكـرة أو عمـل جديـدين يتميـزان بـأكبر قـدر مـن الطلاقـة ، والمرونـة ، والأصـالة ، والحساسـية للمشـكلات ، وهـذه القـدرة الإبداعيـة مـن الممكـن تنميتهـا وتطويرهـا حسـب قـدرات الأفـراد والجماعـات وإمكانيـاتهم ، بمـا يـؤدي إلـى تكـوين واكتشـاف علاقـات أو أفكـار أو أسـاليب عمـل جديدة تؤدي إلى رفع كفاية الأداء الإداري وفاعليته([٥] ، [٦] ، [٧]) .
- **المهـارة skill** :هـي مجموعـة الخبـرات التـي تكتسـب عـادة مـن خـلال الأداء الفعلـي للعمل ، والتي تشير إلى مدى السرعة والدقة والإتقان المطلوبين لأداء العمل[٨] .
- **مهـارات الإبـداع الإداري administrative innovation skills** : هـي مجموعـة الخصـائص و السـمات التـي يتميـز بهـا العامـل والتـي تسـاعده فـي رفـع كفايـة الأداء الإداري وفاعليته بصورة إبداعية [٩] .
- **تنميـة مهـارات الإبـداع الإداري administrative innovation skills development:** هـي عمليـة زيـادة المعرفـة والمهـارات والقـدرات للعامـل فـي جميـع

---

[١] مصطفى ، أحمد سيد .مرجع سبق ذكره ، ص٢٨٥ .

[٢] حـريم ، حسـن (٢٠٠٢) . السـلوك التنظيمـي : سـلوك الأفـراد فـي المنظمـات ، دار زهـران ، عمـان ، ص٤٦٦ .

[3] Huang ,Kevin Shihping, Wang ,Yu-Lin (2011). Entrepreneurship and Innovation: A Review of the Theory and Literatures, International Conference on Economics , Trade and Development, IPEDR vol.7, p69 .

[٤] حريم ، حسن . مرجع سبق ذكره ، ص٤٦٦.

[٥] نعسـاني ، عبـد المحسـن (٢٠٠٨) . اختبـار أثـر أبعـاد القيـادة التحويليـة فـي الإبـداع الإداري دراسـة تطبيقيـة علـى المؤسسـات التعليميـة فـي سـوريا ، مجلـة جامعـة تشـرين للبحـوث والدراسـات العلميـة ، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد (٣٠) ، العدد (١) ، ص٤ .

[٦] السـويطي ، شـبلي (٢٠٠٩) . واقـع الإبـداع الإداري لـدى إدارات المصـارف العاملـة فـي الضـفة الغربيـة ، ورقـة بحثيـة مقدمـة إلـى المـؤتمر العلمـي الثالـث لكليـة الاقتصـاد والعلـوم الإداريـة " إدارة منظمـات الأعمـال : التحـديات العالميـة المعاصـرة " جامعـة العلـوم التطبيقيـة ، الأردن ، ٢٧ – ٢٩ نيسـان ، ص١٩ .

[٧] السـلمي ، فهـد (٢٠٠٨) . ممارسـة إدارة الوقـت وأثـره فـي تنميـة مهـارات الإبـداع الإداري لـدى مـديري مـدارس المرحلـة الثانويـة بتعلـيم العاصـمة المقدسـة ، رسـالة ماجسـتير غيـر منشـورة ، جامعـة أم القرى ، مكة المكرمة ، ص٩ .

[٨] النجار ، فريد . مرجع سبق ذكره ، ص٢٤١ .

[٩] السلمي ، فهد . مرجع سبق ذكره .، ص٩ .

المجالات ، والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما تم من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن[1]، لإعطاء الفرص المناسبة لنمو الطاقات الإبداعية[2].

٣. الدراسات السابقة :

تُعدّ البحوث والدراسات السابقة الإطار الفكري المرجعي للبحث ، حيث يمكن للباحث بعد الاطلاع عليها ومناقشتها ، أن يستفيد منها في بلورة مشكلة البحث وصياغة فروضه ، وتحديد متغيراته ، وأدواته ، ومحاولة تلافي نقاط الضعف التي وقعت فيها البحوث السابقة ، والاستفادة ما أمكن من نتائج وتوصيات هذه البحوث ، حيث من المهم أن يبدأ الباحث من حيث انتهى الآخرون .

من هنا سنقدم ملخصاً مختصراً عن بعض الدراسات العربية والأجنبية السابقة المتعلقة بالدراسة الحالية من حيث أهداف الدراسة ، ومنهج وأداة ومجتمع وعينة الدراسة ، و أهم ما توصلت إليه من نتائج للتعرف على الجوانب التي لا تزال بحاجة إلى مزيد من الدراسة والبحث ، مرتبة وفق التسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم حسب كل متغير ، كما يلي :

١/٣. الدراسات المتعلقة بالتابع المستقل (تخطيط المسار الوظيفي) .
٢/٣. الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (مهارات الإبداع الإداري) .
٣/٣. الدراسات التي تناولت العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي ومهارات الإبداع الإداري .
٤/٣. اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة .

١/٣. الدراسات المتعلقة بالتابع المستقل (تخطيط المسار الوظيفي) :

١/١/٣. دراسة (عدوان ، ٢٠١١)[3] : واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة .

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثر ذلك على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة . استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، حيث تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية بسيطة بلغت ١٨٧ عامل . من أبرز نتائج الدراسة وجود مفهوم واضح لعملية تخطيط المسار الوظيفي لدى العاملين .

---

[1] الصالح ، أسماء (٢٠١١) . الإبداع المؤسسي وتنمية المورد البشري في المنظمات غير الحكومية (الأهلية) ، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي : الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير : جامعة سعد دحلب – البليدة ، ١٨-١٩ أيار ، ص١٢ .

[2] دياب ، سهيل (٢٠٠٥) . معوقات تنمية الإبداع لدى طلبة المرحلة الأساسية في مدارس قطاع غزة ، بحث مقدم للمؤتمر الثاني لكلية التربية – الجامعة الإسلامية ، غزة ، ص٧ .

[3] عدوان ، منير . مرجع سبق ذكره .

٢/١/٣. دراسة (الفاضل ، ٢٠١١)[١]: تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وانعكاساته على الأمن الوظيفي من وجهة نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم .

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وانعكاساته على الأمن الوظيفي من وجهة نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم بمدينة الرياض ، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث بلغ مجتمع الدراسة (٤٩٠٥) عاملاً .

أظهرت نتائج الدراسة أن الاتجاهات القوية من قبل العاملين نحو الأمن الوظيفي هي التفكير بالبحث عن فرص عمل أفضل خارج الوزارة ، والقلق من ضعف التوافق بين التخصص والوظيفة ، والطمأنينة على مصدر الدخل الثابت .

٣/١/٣. دراسة (مهدي ، ٢٠١١)[٢] : معوقات تطوير المسار الوظيفي للعاملين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي .

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة معوقات تطوير المسار الوظيفي للعاملين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني في غزة . حيث اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، مستخدمين المقابلة و الاستبانة كأداتان لجمع البيانات . شملت العينة (٢٩٥) عاملاً .

أظهرت نتائج الدراسة أن وضوح مفهوم المسار الوظيفي ، الرضا الوظيفي لهما أثر واضح في تطوير المسار الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعات محل الدراسة .

٤/١/٣. دراسة (عفرم ، ٢٠٠٨)[٣] : أثر تصميم نظام معلومات في رسم مسارات الموظفين الوظيفية وإحلالهم الوظيفي بالتطبيق على الجهاز الإداري الحكومي في سورية .

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى أهمية نظم المعلومات ومعالجة البيانات آلياً في تسهيل رسم مسارات الحياة الوظيفية ، والمستقبل الوظيفي للإداريين .

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية بين نظام المعلومات وكل من (الموضوعية في رسم مسارات العاملين ، رضا العاملين عن مساراتهم الوظيفية وإحلالهم الوظيفي ، نتائج تقييم أداء العاملين في رسم مساراتهم الوظيفية ، نتائج التعلم والتدريب والتنمية في عمليات رسم المسارات الوظيفية والإحلال الوظيفي ، توفير

---

[١] الفاضل ، عبد العزيز (٢٠١١) . تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وانعكاساته على الأمن الوظيفي من وجهة نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض .

[٢] مهدي ، محمد بشير (٢٠١١) . معوقات تطوير المسار الوظيفي للعاملين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الأزهر ، غزة

[٣] عفرم ، فاطمة (٢٠٠٨) . أثر تصميم نظام معلومات في رسم مسارات الموظفين الوظيفية وإحلالهم الوظيفي بالتطبيق على الجهاز الإداري الحكومي في سورية (دراسة ميدانية) ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد ، جامعة حلب .

درجة عالية من جودة استثمار عنصري الوقت والتكلفة في رسم المسارات الوظيفية والإحلال الوظيفي) .

٥/١/٣. دراسة (بوراس ، ٢٠٠٨)[١] : تخطيط المسار الوظيفي – دراسة حالة مؤسسة الإسمنت – عين التوتة – باتنة .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التحديات التي تعيق عملية تخطيط المسار الوظيفي . استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة ، تم توزيع الاستبانة على عينة مكونة من ٤٩٣ عاملاً .

ومن أبرز نتائج الدراسة نذكر: نقص الترقيات في الوحدة وبقاء معظم العاملين في مناصبهم طوال حياتهم الوظيفية ، لا يُنظر إلى التطابق بين متطلبات الوظيفة وصفات الفرد الذي تم اختياره لها ، صعوبة وضع مقاييس موضوعية دقيقة لقياس الكفاءة بالنسبة لكل الأعمال .

٦/١/٣ . دراسة (وادي & ماضي ، ٢٠٠٧)[٢] : تخطيط المسار الوظيفي للمديرين في الجامعة الإسلامية – غزة – وجهة نظر ذاتية .

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى عملية تخطيط المسار الوظيفي للمديرين في الجامعة الإسلامية بغزة ، والعناصر المؤثرة في اختيار المدير لوظيفته ، إضافة إلى تحديد المشاكل التي تقف في طريق تخطيط المسار الوظيفي والعمل على حلها ، حيث تم توزيع استبانة على ٢٦ مديراً في الجامعة .

أظهرت نتائج الدراسة وجود مفهوم واضح للمسار الوظيفي لدى المديرين في الجامعة الإسلامية ، لكن لا تساعد الأنظمة واللوائح والقوانين على تخطيط المسار الوظيفي للمديرين ، كما أنه يوجد صلة بين الخبرة وتلاؤم المدير لوظيفته التي يعمل بها .

كما أن الفرص الأفضل للتقدم الوظيفي ، وفرص تطوير الذات ، وتحقيق الاستقرار الوظيفي ، والإبداع والتجديد ، وآفاق العمل الأفضل ، والعلاقات الشخصية ، والاستقرار في الوظيفة تلعب دوراً فعالاً في رغبة المدير في تغيير وظيفته الحالية .

---

[١] بوراس ، فائزة (٢٠٠٨) . تخطيط المسار الوظيفي – دراسة حالة مؤسسة الاسمنت – عين التوتة – باتنة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، الجزائر .

[٢] وادي ، رشدي ، ماضي ، كامل (٢٠٠٧) . تخطيط المسار الوظيفي للمديرين في الجامعة الإسلامية – غزة – وجهة نظر ذاتية ، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية) ، المجلد الخامس عشر ، العدد الثاني ، ص ص ٧٧٩ – ٨١٧.

٧/١/٣. دراسة (المدهون ، ٢٠٠٥)[١] : تقييم واقع سياسة تطوير المسار الوظيفي في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأونروا UNRWA) لموظفي الإدارات المحليين في الرئاسة والمكتب الإقليمي بغزة .

هدفت الدراسة إلى معرفة سياسة وبرامج الوكالة المتعلقة بتخطيط المسار الوظيفي وتطويره ، من خلال تحليل استبانة شملت ٦٣٤ عاملاً .

أظهرت نتائج الدراسة تدنياً في مستوى الرضا لدى موظفي الوكالة عن السياسات والأنظمة والقوانين والأدوات التي تُعنى بتنمية وتطوير مسارهم الوظيفي .وعن نظام الترقية المعمول به حالياً ومدى مساهمته في تطوير المسار الوظيفي لهم .

٨/١/٣. دراسة (الهيتي ، ٢٠٠٤)[٢]: أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين – دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الأردنية .

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين في عدد من الجامعات الأردنية (الرسمية) ، من خلال استبانة وزعت على عينة بلغت ٢٢٠ عاملاً .

أظهرت نتائج الدراسة قيام العاملين بتخطيط مسارهم الوظيفي ولو بحدوده الدنيا ، ومن المظاهر التي تم ملاحظتها في الجامعات محل الدراسة سعي العديد من العاملين إلى إكمال دراستهم ومن ثم تحسين مسارهم الوظيفي ، وكذلك انضمامهم إلى الكثير من الدورات التعليمية والتدريبية داخل الجامعة وخارجها ، إلا أن تلك الظاهرة ليست على نطاق واسع وتتم بجهود فردية .

٩/١/٣. دراسة (الزهراني ، ٢٠٠٣)[٣]: فعالية إدارة التعليم والمسار الوظيفي لمديريها في المملكة العربية السعودية .

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة كيفية تطوير منظومة المسار الوظيفي لمديري إدارة التعليم بالمملكة العربية السعودية بما يحقق فعالية هذه الإدارة . وقد شملت عينة الدراسة ٤٢ مديرية تعليمية ، مستخدمين الاستبانة كأداة لجمع البيانات .

أظهرت نتائج الدراسة أن الأفراد الذين يرون الوضوح أكثر في مسارهم الوظيفي تكون إداراتهم الوظيفية أكثر فعالية من منخفضي وضوح الرؤية لمسارهم الوظيفي .

---

[١] المدهون ، أماني (٢٠٠٥) . تقييم واقع سياسة تطوير المسار الوظيفي في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأونروا UNRWA) لموظفي الإدارات المحليين في الرئاسة والمكتب الإقليمي بغزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة .

[٢] الهيتي ، صلاح الدين (٢٠٠٤) . أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين : دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الأردنية ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والاجتماعية ، المجلد (٢٠) ، العدد (٢) ، سوريا ، دمشق .

[٣] الزهراني ، عبد الرحيم (٢٠٠٣) . فعالية إدارة التعليم والمسار الوظيفي لمديريها في المملكة العربية السعودية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة عين شمس .

١٠/١/٣. دراسة (ديوب ، ٢٠٠٢)[١]: التنمية الإدارية وأثرها في تطوير المسار الوظيفي : بالتطبيق على قطاع الدواء في مصر .

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي تلعبه التنمية الإدارية في تطوير المسار الوظيفي ، حيث تم أخذ عينة مكونة من ١٥٠ عاملاً ، مستخدمين المقابلة والاستبانة كأداتان لجمع البيانات .

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة بين التنمية الإدارية وكل من عملية الترقية الوظيفية وعمليات النقل الوظيفي التي تجري على نفس المستوى الإداري بين القيادات الإدارية ، ووضع خطط التعاقب الوظيفية في شركات قطاع الدواء .

١١/١/٣. دراسة (Toygar,Akbal Ergün,٢٠١٢)[٢]: Career goals of a private hospital nurses and career opportunities offered to them . (أهداف المسار الوظيفي للممرضات العاملات في مشفى خاص وفرصهن الوظيفية المتاحة).

هدفت هذه الدراسة لتحديد أهداف المسار الوظيفي والفرص الوظيفية المقدمة لـ ١٨٧ ممرضة تعمل في مشفى خاص في اسطنبول مستخدمين الاستبانة كأداة لجمع البيانات .

أظهرت نتائج الدراسة أن غالبية الممرضات لديهن أهدافاً مهنية فردية لكن لم يتلقين تدريباً فيما يتعلق بتخطيط المسار الوظيفي . كما أن غالبية الممرضات ذكرن أن المهارات والأداء كانا فعالين في ترقية العاملين .

١٢/١/٣. دراسة (Rogers,Creed,٢٠١١)[٣]: A Longitudinal examination of adolescent career planning and exploration using a social cognitive career theory framework . (فحص طولي لتخطيط المسار الوظيفي واستكشافه للمراهقين في إطار النظرية الاجتماعية)

كان الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو تحديد أكثر المتنبئات أهمية لسلوكيات تخطيط واستكشاف المسار الوظيفي لدى البالغين باستخدام استبانة وُزعت على عينة مكونة من ٦٣١ طالب ثانوي استرالي .

أظهرت النتائج أن الطلبة الذين لديهم مستويات عالية من الثقة فيما يتعلق بالقرار المهني عرضة للانخراط في المزيد من الاستكشاف المهني .

---

[١] ديوب ، أيمن (٢٠٠٢) . التنمية الإدارية وأثرها في تطوير المسار الوظيفي : بالتطبيق على قطاع الدواء في مصر ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس .

[2] Toygar,Akbal Ergün (2012). Career goals of a private hospital nurses and career opportunities offered to them .

[3] Rogers,Mary E.,Creed,Peter A.(2011) . A Longitudinal examination of adolescent career planning and exploration using a social cognitive career theory framework, Journal of Adolescence 34 , 163-172 .

١٣/١/٣. دراسة (Adekola , ٢٠١١)[١]: Career planning and career management as correlates for career development and job satisfaction : A case study of Nigerian Bank employees .
(تخطيط المسار الوظيفي وإدارته وعلاقتها بتطوير المسار والرضى الوظيفيين : دراسة حالة العاملين في مصرف نيجيري) .

قامت هذه الورقة البحثية باستكشاف الرابط بين تخطيط المسار الوظيفي وإدارة المسار الوظيفي كمقدمات لتطوير المسار الوظيفي والرضى والالتزام الوظيفيين كنتيجة لها .

حيث أظهرت عينة من ٥٠٥ موظفاً في مصرف نيجيري أن هناك تأثير لكل من تخطيط المسار الوظيفي بنسبة (٤٩.٤%) وإدارة المسار الوظيفي بنسبة (٣٠%) في تطوير المسار الوظيفي . وبالمقابل وجود تأثير لتطوير المسار الوظيفي في تحقيق الرضى والالتزام الوظيفيين .

١٤/١/٣. دراسة (Patrick, Kumar : ٢٠١١)[٢]: Career Management , Employee Development and Performance in India Information Technology Organization.(إدارة المسار الوظيفي وتطوير العاملين والأداء في منظمة تقنية في الهند) .

قامت هذه الدراسة باستقصاء العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي والأداء والنمو الوظيفيين ، واستكشاف العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي الفردي والمؤسساتي . من خلال نموذج استبيان بحثي مطور لمائة شركة تقنية معلومات من الشركات الهندية تلاه إجراء مقابلات شخصية لجمع البيانات .

وقد وجد الباحثان أن الإرشاد المهني وأدوار القيادة ، وتنمية مهارات جديدة وتحمل مهمات جديدة ، واستقبال تغذية راجعة منتجة من رب العمل تلعب دوراً هاماً جداً في جعل المسار الوظيفي أسهل ، وتساعد أيضاً في الأداء والنمو الوظيفيين .

١٥/١/٣. دراسة (Antoniu,٢٠١٠)[٣]: Career planning process and its role in human resource development . (عملية تخطيط المسار الوظيفي ودوره في تنمية الموارد البشرية) .

بحثت هذه الدراسة مسائل محددة حول تخطيط المسار الوظيفي للعاملين في رومانيا .

---

[١] Adekola ,Bola (2011) . Career planning and career management as correlates for career development and job satisfaction : A case study of Nigerian Bank employees , Australian Journal of Business and Management Research , Vol.1,No.2 , pp100 – 111 .

[2] Patrick , Harold Andrew; Kumar , Amit (2011) . Career Management , Employee Development and Performance in India Information Technology Organization, Business Management Dynamics , Vol.1,No.5, pp 24 – 31 .

[3] Antoniu,Eliza(2010).Career planning process and its role in human resource development ,Annals of the University of Petrosani,Economics ,10(2),13-22.

أظهـرت نتـائج الدراسـة أن إعـادة هيكلـة المنظمـة مـن شـأنه أن يجعـل تخطـيط المسـار الوظيفي هام جداً لكل من العاملين وأرباب العمل .

١٦/١/٣. دراسـة (Ladkin,Reklitis,٢٠٠٧)[١]: Hotel managers' career strategies for success . (استراتيجيات المسار الوظيفي الناجحة لمدراء الفنادق)

هـدفت هـذه الدراسـة إلـى استكشـاف أيـة اسـتراتيجية مهنيـة قـد أدت إلـى نجـاح المسـار الـوظيفي لــ ٦٦ مـدير تنفيـذي فـي خمسـة فنـادق يونانيـة باسـتخدام الاسـتبانة كـأداة لجمـع البيانات .

أظهـرت نتـائج الدراسـة أن المـديرين يسـتخدمون مجـالاً مـن الاسـتراتيجيات المختلفـة مـن أجـل التقـدم فـي مسـارهم الـوظيفي . وكـان أكثرهـا اسـتخداماً مـا يتعلـق بـالفرص المهنيـة والمهارات والعلاقات بين الأفراد والتعامل مع المواقف المختلفة .

١٧/١/٣. دراسـة (Zikic,Klehe,٢٠٠٦)[٢]: Job loss as a blessing in disguise : The role of career exploration and career planning in predictin reemployment quality. (فقـدان العمـل كنعمـة مخفيـة : دور استكشاف وتخطيط المسار الوظيفي في نوعية إعادة التوظيف)

تقـوم هـذه الورقـة البحثيـة ببحـث النتـائج الإيجابيـة المحتملـة لفقـدان العمـل بـالتركيز علـى نشـاطات مهنيـة محـددة التـي يمكـن للأفـراد تبنيهـا مـن أجـل الحصـول علـى هـذه النتـائج . حيـث ذكـر ٣٠٤ عاطـل عـن العمـل أنهـم قـد اسـتخدموا الاستكشـاف البيئـي الـذاتي والاستكشـاف المهنـي وتخطـيط المسـار الـوظيفي عـلاوة عـن البحـث عـن العمـل . وبعـد سـتة شهور ذكر ٢١٥ فرداً أنهم قد توظفوا للمرة الثانية .

تـدل النتـائج علـى أنـه يمكـن تخفـيض إعـادة التوظيـف لحـده الأدنـى فـي حـال قـام الأفـراد بالتركيز على تخطيط المسار الوظيفي والاستكشاف المهني البيئي خلال بطالتهم .

٢/٣. الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (مهارات الإبداع الإداري) :

١/٢/٣. دراسـة (عـوض ، ٢٠١٣)[٣]: أثـر تطبيـق عناصـر الإبـداع الإداري فـي التطـوير التنظيمي – دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان .

هـدفت هـذه الدراسـة إلـى معرفـة واقـع الإبـداع الإداري فـي مؤسسـات الاتصـالات الخلويـة (Touch Alpha & MTC) فـي لبنـان وأثـره فـي التطـوير التنظيمـي علـى مسـتوى الأفـراد والجماعـة والتنظـيم ضـمن هـذه المؤسسـات . وذلـك مـن خـلال توزيـع اسـتمارة استقصاء بواقع (٣٨٥) استبانة مستخدمين المنهج الوصفي التحليلي .

أظهـرت نتـائج الدراسـة أن المؤسسـات عينـة الدراسـة تطبـق عناصـر وجوانـب الإبـداع الإداري وبدرجة جيدة ، مما يؤثر إيجاباً في التطوير التنظيمي على المستويات جميعها.

---

[١] Ladkin,Adele ; Reklitis,Panayiotis (2007). Hotel managers' career strategies for success, International Journal of Contemporary Hospitality Management ,Vol.19,No.2,107-119.

[2] Zikic,Jelena ; Klehe,Ute-Christine (٢٠٠٦). Job loss as a blessing in disguise : The role of career exploration and career planning in predicting reemployment quality ,Journal of Vocational Behavior ٦٩,pp٣٩١-٤٠٩.

[٣] عـوض ، عـاطف (٢٠١٣) . أثـر تطبيـق عناصـر الإبـداع الإداري فـي التطـوير التنظيمـي – دراسـة ميدانيـة علـى العـاملين فـي مؤسسـات الاتصـالات الخلويـة فـي لبنـان ، مجلـة جامعـة دمشـق للعلـوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد (٢٩) ، العدد الثالث .

٢/٢/٣. دراسة (المطيري ، ٢٠١٢)[١]: أثر التوجه الإبداعي في تحقيق ميزة تنافسية : دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية .

هدفت هذه الدراسة إلى بيان التوجه الإبداعي (النية بالإبداع ، البنية التحتية للإبداع ، تأثير الإبداع ، تنفيذ الإبداع) على تحقيق ميزة تنافسية (التميز ، الاستجابة) للبنوك التجارية الكويتية ، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة لجمع البيانات من عينة مكونة من ١٠٢ مفردة .

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكل من (النية بالإبداع ، البنية التحتية للإبداع ، تأثير الإبداع ، تنفيذ الإبداع) على تحقيق الميزة التنافسية (التميز ، الاستجابة) للبنوك التجارية الكويتية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ ٠.٠٥) .

٣/٢/٣. دراسة (حبتور ، ٢٠١٢)[٢] : أساليب التوجيه وأثرها في مستويات الإبداع الإداري – دراسة ميدانية في المصارف التجارية بمحافظة عدن.

هدفت هذه الدراسة لتحديد أثر أساليب التوجيه الإداري في مستوى الإبداع للعاملين في المصارف التجارية بمحافظة عدن . مستخدمين المنهج الوصفي التحليلي واستمارة استقصاء تم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (٢٥٠) عاملاً .
توصلت الدراسة إلى توافر جميع القدرات المميزة للشخصية المبدعة بدرجة توفر عالية بلغت (٧١.٨٠) % .

٤/٢/٣. دراسة (نصير والعزاوي،٢٠١١)[٣] : أثر الإبداع الإداري في تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية .

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى مستوى الاهتمام بالإبداع الإداري ، وأهميته في تحسين أداء الموارد البشرية العاملة في المصارف التجارية الأردنية ، حيث تم توزيع استبانة على عينة عشوائية مكونة من ١٥٠ مدير في المستويات الإدارية الثلاث.

أظهرت نتائج الدراسة قيام المصارف بتكريم العاملين المبدعين بشكل دوري ومستمر ، وتقديم مكافآت مجزية للأكفاء منهم ، وأيضاً يتم ربط ترقية العاملين بمستوى الأداء لديهم وهذا دليل على اهتمامها بتحفيز الموظفين المبدعين في العمل . وأن خبرة مديري المصارف لها الأثر الكبير في الإبداع ، مما يجعل عملية التحسين المستمر للخدمة المصرفية المقدمة لعملاء المصرف مستمرة .

---

[١] المطيري ، فيصل (٢٠١٢) . أثر التوجه الإبداعي في تحقيق ميزة تنافسية : دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الأعمال : قسم إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط .

[٢] حبتور ، عبد السلام (٢٠١٢) . أساليب التوجيه وأثرها في مستويات الإبداع الإداري – دراسة ميدانية في المصارف التجارية بمحافظة عدن – الجمهورية اليمنية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة دمشق ، دمشق ، سوريا .

[٣] نصير ، طلال ، العزاوي ، نجم (٢٠١١) . أثر الإبداع الإداري في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية ، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي " الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة : دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية " ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة سعد دحلب ، البليدة ، الجزائر ، ١٨-١٩ أيار .

٥/٢/٣. دراسة (الروسان والعجلوني ،٢٠١٠)[١]: أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية – دراسة ميدانية .

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على مدى الاهتمام الذي توليه المصارف الأردنية لموضوع رأس المال الفكري ، وذلك من حيث عملية (الصناعة ، الاستقطاب ، التنشيط والمحافظة ، والاهتمام بالزبائن) ، وعلاقة ذلك بالقدرات الإبداعية لدى العاملين في هذه المصارف ، وذلك من خلال توزيع استبانة على عينة عشوائية شملت رؤساء الأقسام في ٨ مصارف أردنية بواقع ٥٠ استبانة صالحة للتحليل .

وقد توصلت الدراسة إلى أن الاهتمام برأس المال الفكري ما زال بحدود متواضعة ، وأن هناك تأثيراً إيجابياً لرأس المال الفكري (الصناعة ، المحافظة) في القدرات الإبداعية ، وغابت هذه العلاقة الإيجابية لرأس المال الفكري (الاستقطاب ، الاهتمام بالزبائن) في تنمية القدرات الإبداعية .

٦/٢/٣. دراسة (الحيالي & آل مراد ، ٢٠٠٩)[٢]: مؤشرات نجاح نظام المعلومات الإدارية ودورها في الإبداع والتميز : دراسة استطلاعية في المصارف الحكومية والأهلية في مدينة الموصل .

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مقاييس نجاح نظام المعلومات الإدارية في المصارف محل الدراسة ودورها في تحقيق المزايا التنافسية كالإبداع والتميز ، وصولاً لمعرفة طبيعة العلاقة بين مؤشرات نجاح نظام المعلومات الإدارية والإبداع والتميز .
تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات على عينة شملت مجموعة من المصارف الحكومية والأهلية في مدينة الموصل دون أن يُذكر عدد المستجوبين وطبيعة وظائفهم.

أظهرت نتائج الدراسة أن هناك ارتباطات قوية ذات دلالة معنوية بين مؤشرات نجاح نظام المعلومات الإدارية باستخدام النظام وقناعة المستفيد وكل من الإبداع والتميز .

٧/٢/٣. دراسة (السويطي ، ٢٠٠٩)[٣]: واقع الإبداع الإداري لدى إدارات المصارف العاملة في الضفة الغربية .

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري (الأصالة ، الطلاقة ، المرونة ، المخاطرة ، القدرة على التحليل ، الحساسية للمشكلات ، والخروج عن المألوف) لدى إدارات المصارف العاملة في الضفة الغربية ، ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بإعداد استبانة وزعت على ٧٤ مديراً في الإدارة العليا لهذه المصارف واسترجع منها ٥٢ استبانة صالحة للتحليل .

---

[١] الروسان ، محمود ، العجلوني ، محمود (٢٠١٠) . أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية – دراسة ميدانية ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد (٢٦) ، العدد (٢) .

[٢] الحيالي ، أحمد ، آل مراد ، نجلة (٢٠٠٩) . مؤشرات نجاح نظام المعلومات الإدارية ودورها في الإبداع والتميز : دراسة استطلاعية في المصارف الحكومية والأهلية في مدينة الموصل ، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الثالث لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة " إدارة منظمات الأعمال : التحديات العالمية المعاصرة " ، ٢٧ – ٢٩ نيسان ، عمان .

[٣] السويطي ، شبلي . مرجع سبق ذكره .

أظهرت نتائج الدراسة أن إدارات المصارف محل الدراسة تطبق عناصر وجوانب الإبداع الإداري وبدرجة عالية ، كما بينت نتائج الدراسة أن أهم المعوقات التي تحد من الإبداع الإداري لدى إدارات هذه المصارف ضغوطات العمل ونقص الحوافز المقدمة للمبدعين بشكل عام .

٨/٢/٣. دراسة (الصفار ، العجلوني ، جرادات ، ٢٠٠٩)[١]: دور المناخ التنظيمي في تحقيق الأداء الإبداعي وتعزيز القدرة التنافسية : دراسة تحليلية في المصارف التجارية الأردنية ، إقليم الشمال .

هدفت هذه الدراسة إلى تعرّف دور المناخ التنظيمي في تحقيق الأداء الإبداعي وتعزيز القدرة التنافسية في المصارف التجارية الأردنية العاملة في إقليم الشمال . تم تطبيق ذلك على عينة عشوائية مكونة من (١٥٠) عامل في خمسة مصارف تجارية .
أظهرت نتائج الدراسة وجود اهتمام عالٍ من قبل المصارف التجارية في تهيئة مناخ تنظيمي مناسب يؤدي إلى الإبداع في الأداء ويعزز قدراتها التنافسية ، إلا أن بعد التكنولوجيا حقق أعلى مستوى في الأداء الإبداعي ، في حين بلغ بعد حوافز العمل والتقدم المهني أدنى مستوى ، فضلاً عن شعور العاملين بعدم الاهتمام بتقديم حوافز العمل وخصوصاً المادية منها لتتناسب مع مستوى المعيشة .
٩/٢/٣. دراسة (خياط ، ٢٠٠٨)[٢] : دور إدارة التطوير الإداري في بناء وتنمية القدرات الإبداعية – دراسة ميدانية على منسوبات جامعة الملك عبد العزيز .

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور إدارة التطوير الإداري في بناء وتنمية القدرات الإبداعية من خلال توجيه اهتمام القيادات الإدارية لأهمية اتباع الممارسات الإدارية التي تدعم الابتكار والإبداع لدى منسوبات الجامعة . تم جمع البيانات باستخدام استبانة وُزعت على عينة عشوائية ضمت ٤٠٣ عاملة .
أظهرت نتائج الدراسة قيام إدارة التطوير الإداري بدور فاعل في بناء وتنمية القدرات الإبداعية ، و في تهيئة الموظف للتفاعل الإيجابي مع المواقف المختلفة .
١٠/٢/٣. دراسة (نعساني ، ٢٠٠٨)[٣] : اختبار أثر أبعاد القيادة التحويلية في الإبداع الإداري دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية في سورية .
هدفت هذه الدراسة لاستكشاف العلاقة بين سمات القائد التحويلي وتوافر الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات التعليمية السورية ، تم اختيار عينة عشوائية مكونة من ٣٠٠ عامل .

---

[١] الصفار ،أحمد ؛ العجلوني ، محمود ؛ جرادات ، عبد الناصر (٢٠٠٩) . دور المناخ التنظيمي في تحقيق الأداء الإبداعي وتعزيز القدرة التنافسية : دراسة تحليلية في المصارف التجارية الأردنية ، إقليم الشمال ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد (٥) ، العدد (٣) .

[٢] خياط ، حنان (٢٠٠٨) . دور إدارة التطوير الإداري في بناء وتنمية القدرات الإبداعية – دراسة ميدانية على منسوبات جامعة الملك عبد العزيز ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك عبد العزيز ، جدة .

[٣] نعساني ، عبد المحسن (٢٠٠٨) . مرجع سبق ذكره .

كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة طردية موجبة بين السمات الأربع للقيادة التحويلية (التشجيع الإبداعي ، الاهتمام بالأفراد ، التحفيز الملهم ، التأثير الكارزمي) من جهة والإبداع الإداري (الطلاقة ، المرونة ، الأصالة ، الحساسية للمشكلات) من جهة ثانية .

١١/٢/٣. دراسة (الأحمد ، ٢٠٠٧)[١] : نظم المعلومات وإدارة المعرفة وأثرها على الإبداع في البنوك التجارية الأردنية .

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى فاعلية نظم المعلومات وإدارة المعرفة المستخدمة ، وبيان أثرهما في الإبداع في البنوك التجارية الأردنية .

توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لنظم المعلومات وإدارة المعرفة في كل من : تصميم الخدمات الجديدة وتحسينها ، تصميم عمليات جديدة وتحسينها ، وزيادة رضا الزبائن ، وتعزيز الموقف التنافسي للبنوك .

١٢/٢/٣. دراسة (أيوب ، ٢٠٠٠)[٢]: العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الابتكاري لدى العاملين ولدى المديرين في قطاع البنوك التجارية .

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى السلوك الابتكاري وأهميته لدى العاملين في البنوك التجارية السعودية ، والتعرف على أسلوب حل المشكلات الذي ينتهجه المديرون في التعامل مع المشكلات الإدارية ، من خلال استمارة استقصاء شملت ٣١٧ عاملاً و٢٩ مديراً .

أظهرت نتائج الدراسة أن استخدام الأسلوب الحدسي في حل مشكلات العمل لم يسهم في التأثير على السلوك الابتكاري ودعمه لدى المديرين ، كما أن أسلوب المدير التقليدي في التعامل مع المشكلات من خلال التزامه بالمعايير والإجراءات والطرق المعروفة يساهم في تثبيط السلوك الابتكاري لديه وإعاقته .

١٣/٢/٣. دراسة (الطحان ، ٢٠٠٠)[٣] : أثر الأنماط القيادية للمديرين في رضا العاملين وإبداعاتهم الإدارية – دراسة استكشافية في الشركات الصناعية المساهمة الأردنية .

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الأنماط القيادية للمديرين في رضا العاملين وإبداعاتهم الإدارية في الشركات الصناعية المساهمة . ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبيانين ، الأول للمديرين من أجل قياس متغير الأنماط القيادية بمعدل ١٠٠ استبانة ، والثاني على العاملين من أجل قياس متغيري الرضا الوظيفي والإبداع الإداري بمعدل ٥٠٠ استبانة .

---

[١] الأحمد ، نازم (٢٠٠٧) . نظم المعلومات وإدارة المعرفة وأثرها على الإبداع في البنوك التجارية الأردنية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية الاقتصاد ، جامعة دمشق ، سوريا .

[٢] أيوب ، ناديا (٢٠٠٠) . العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية ، مجلة الإدارة العامة ، المجلد (٤٠) ، العدد (١) ، الرياض ،ص ص١ – ٥١ .

[٣] الطحان ، عبد الرزاق (٢٠٠٠) . أثر الأنماط القيادية للمديرين على رضا العاملين وإبداعاتهم الإدارية – دراسة استكشافية في الشركات الصناعية المساهمة الأردنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة اليرموك ، الأردن

دلـت النتـائج علـى عـدم وجـود علاقـة ذات دلالـة إحصـائية بـين الـنمط القيـادي والرضـا الـوظيفي ، فـي حـين كانـت هنـاك علاقـة ذات دلالـة إحصـائية بـين الرضـا الـوظيفي والإبـداع الإداري . ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي والإبداع الإداري .

١٤/٢/٣. دراسـة (٢٠١٣: Gakure,Ngumi)[١] : Do bank innovations influence profitability of commercial banks in Kenya?

(هل الإبداع يؤثر على ربحية المصارف التجارية في كينيا ؟)

هـدفت هـذه الدراسـة لمعرفـة تـأثير الإبـداع فـي ربحيـة المصـارف التجاريـة الكينيـة ، وذلـك من استبيان تم توزيعه على ٣٢٥ عامل في ٢٠ مصرف تجاري في كينيا .

أظهـرت نتـائج الدراسـة تـأثير معتـدل للإبـداع فـي ربحيـة المصـارف التجاريـة بنسـبة تعـادل (٤٧.٨%) .

١٥/٢/٣. دراسـة (٢٠١١ ، R.Bryson ، Roper ، H.Love)[٢]: Openness , Knowledge , innovation and growth in UK business services(

الانفتاح ، المعرفة ، الإبداع ، والنمو في منظمات الأعمال البريطانية)

هـدفت هـذه الدراسـة لاستكشـاف الـروابط السـببية بـين اسـتثمارات المنظمـة للخـدمات المعرفيـة ومخارجهـا الإبداعيـة ونموهـا العملـي بنـاء علـى مسـح لحـوالي ١١٠٠ منظمـة أعمال خدمية بريطانية .

أظهـرت نتـائج الدراسـة أهميـة الانفتـاح الخـارجي فـي المرحلـة الأولـى الاستكشـافية لعمليـة الإبداع وأهمية الانفتاح الداخلي في المراحل اللاحقة من العملية .

تـرتبط إمكانيـة التصـميم الداخليـة بإمكانيـة المنظمـة علـى امتصـاص المعرفـة الخارجيـة للإبـداع . وتعتبـر الـروابط للزبـائن أمـراً هامـاً فـي المرحلـة الاستكشـافية لعمليـة الإبـداع ، ولكـن الأهـم مـن ذلـك هـو الـروابط مـع الشـركات البحثيـة العامـة والخاصـة فـي تطـوير مخارج الإبداع .

[١] Gakure ,Roselyn ; Ngumi ,Patrick(2013). Do bank innovations influence profitability of commercial banks in Kenya?, Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology, Kenya .

[2] H.Love , James , Roper , Stephen , R.Bryson , John (2011) . Openness , Knowledge , innovation and growth in UK business services ,Research Policy,pp1-15 .

١٦/٢/٣. دراســـة (Benfratello,Schiantarelli,Sembenelli,٢٠٠٨)[١] : Banks and innovation : Microeconometric evidence on Italian firms. (المصارف والإبداع : حالة المصارف الإيطالية)

هـدفت هـذه الدراسـة لاستقصـاء تـأثير التطـور الصـيرفي علـى النشـاطات الإبداعيـة للشـركة (إبـداع المنـتج ، إبـداع العمليـة) ، مـن خـلال جمـع بيانـات مـن قبـل مرصـد كابيتاليـا حـول المشـاريع الصـغيرة والمتوسـطة لعـدد كبيـر مـن الشـركات الإيطاليـة التـي لـديها أكثـر مـن ٥٠٠ موظف .

أظهـرت النتـائج أن تطـور الصـيرفة يـؤثر علـى احتماليـة إبـداع العمليـة أكثـر مـن إبـداع المنـتج ، خاصـة فـي القطاعـات ذات التقنيـة العاليـة والقطاعـات التـي تعتمـد علـى التمويـل الخـارجي وفـي الشـركات الصـغيرة ، كـذلك تطـور الصـيرفة يُخفـض حساسـية التـدفق النقدي للإنفاق الاستثماري الثابت خصوصاً للشركات الصغيرة .

١٧/٢/٣. دراسة (Cheng , Lai , Wu , ٢٠١٠)[٢]: Exploring the impact of innovation strategy on R&D employees job satisfaction : A mathematical model and empirical research . (استكشـاف تـأثير استراتيجية الإبداع في الرضا الوظيفي لعاملي R&D : إطار رياضي وبحث تجريبي)

هـدفت هـذه الدراسـة إلـى تقيـيم تـأثير إبـداع المنـتج وإبـداع العمليـة علـى الأداء الإداري والصـراع ، وتقيـيم تـأثير الأداء الإداري والصـراع علـى الرضـا الـوظيفي لمـوظفي R&D وصـولاً لتوضـيح العلاقـة بـين اسـتراتيجية الإبـداع والرضـا الـوظيفي لمـوظفي R&D . حيـث تـم اختيـار الشـركات المسـتهدفة بشـكل عشـوائي مـن قائمـة تتـألف مـن ٢٠٠ شـركة تصـنيع فـي تـايوان مسـتخدمين الاسـتبانة كـأداة رئيسـية لجمـع البيانـات بمعـدل ٣٣٧ إجابة صالحة للتحليل .

أظهـرت نتـائج الدراسـة أن إبـداع المنـتج يملـك تـأثيراً أكبـر علـى الأداء الإداري ، بينمـا يملـك إبـداع العمليـة تـأثيراً أكبـر علـى حـل الصـراع بـين مـوظفي R&D . وكـذلك أوضـحت أنـه لا يمكـن تحديـد توجـه قـوة الإبـداع فقـط بوسـاطة التـأثير المحـض لاسـتراتيجية الإبـداع علـى الأداء الإداري بـدون أخـذ قاعـدة السـوق (مواقـف الزبـائن والمنافسين) بعين الاعتبار .

---

[1] Benfratello , Luigi , Schiantarelli , Fabio ,Sembenelli ,Alessandro(2008). Banks and innovation : Microeconometric evidence on Italian firms ,Journal of Financial Economics90,pp197-217.

[٢] Cheng , Cheng-Feng, Lai , Meng-Kuan ,Wu , Wann-YIH (2010). Exploring the impact of innovation strategy on R&D employees job satisfaction : A mathematical model and empirical research, Technovation (30) ,pp 459 – 470.

١٨/٢/٣. دراسة (Naranjo-Gil , ٢٠٠٩)[١]: The influence of environmental and organizational factors on innovation adoptions): Consequences for performance in public sector organizations تأثير العوامل البيئية والتنظيمية على إقرارات الإبداع : نتائج الأداء في المنظمات العامة)

هدفت هذه الدراسة لفحص العوامل البيئية (عدم التأكد وتركيز السوق) والإدارية (استراتيجية وحجم الشركة) التي من الممكن أن تشرح تبني الابتكارات في شركات القطاع العام ، وكيفية تأثير الإبداعات الفنية والإدارية على أداء الشركة . تم جمع البيانات باستخدام استبيان شمل ٢١٨ مدير تنفيذي في المشافي العامة الاسبانية .

أظهرت نتائج الدراسة أن العوامل البيئية والإدارية تملك تأثيرات غير ثابتة على تبني الإبداعات الإدارية والفنية في شركات القطاع العام . وأن المتبنين الكبار لكلا نوعي الإبداع ذو حساسية أكبر للعوامل البيئية من العوامل الإدارية . وأن الشركات التي تجمع بين الإبداع الإداري والفني تزيد من أدائها . ويمكن لمقارنة إدارات القطاع مع شركاته الخاصة أن تكون خطاً مستقبلياً للبحث .

١٩/٢/٣. دراسة (Forsman,٢٠١١)[٢]: Innovation capacity and innovation development in small enterprises . A comparison between the manufacturing and service sectors. القدرة الإبداعية وتطوير الإبداع في المشروعات الصغيرة : دراسة مقارنة بين المنظمات الصناعية والمنظمات الخدمية)

هدفت هذه الدراسة لمقارنة أنواع الإبداعات التي تم تطويرها في المشاريع الصناعية والخدمية الصغيرة ، ودرجة القدرة الإبداعية التي تملكها ، تم استخدام الاستبانة بواقع ٧٠٨ استبانة تم توزيعها على ممثلي مشاريع (FINNISH) الصغيرة التي تقوم بتشغيل أقل من ٥٠ موظفاً .

أظهرت نتائج الدراسة وجود فروقات كبيرة ذات دلالة إحصائية بين القطاعات الصناعية والخدمية ، وأن نماذج النمو الإبداعي متنوعة في القطاع الصناعي بقدر ما هي متنوعة في القطاع الخدمي .

[1] Naranjo-Gil , David (2009) . The influence of environmental and organizational factors on innovation adoptions : Consequences for performance in public sector organizations , Technovation 29 ,pp 810 – 818 .

[٢] Forsman,Helena(2011). Innovation capacity and innovation development in small enterprises . A comparison between the manufacturing and service sectors, research policy 40,739-750 .

٣/٢/٢٠. دراسة (Chen , Huang : ٢٠٠٩)[1] : The Strategic human resource practices and innovation performance The mediating role of knowledge management capacity(ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية والأداء الإبداعي : دور إدارة المعرفة كمتغير وسيط) .

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور إدارة المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية والأداء الإبداعي ، على عينة شملت ١٤٦ منظمة عاملة في تايوان مستخدمين الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمنهج الكمي أظهرت النتائج دوراً إيجابياً لإدارة المعرفة في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والاداء الإبداعي .

٣/٣. الدراسات التي تناولت العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي ومهارات الإبداع الإداري :

١/٣/٣. دراسة (زعتر ، ١٩٩٥)[2] : استراتيجيات تخطيط المسار الوظيفي وعلاقتها بالأداء المتميز في البنوك التجارية .

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الأساليب المتبعة في تطوير المسار الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية وبيان نقاط الضعف والقوة فيها ، وصولاً لوضع نظام لتطوير المسار الوظيفي .

أظهرت النتائج وجود اختلافات بين البنوك التجارية من حيث وجود استراتيجية واضحة لتطوير المسار الوظيفي . ووجود علاقة بين توفر استراتيجية لتخطيط المسار الوظيفي في البنوك من جهة واستراتيجية لتحقيق النمو الوظيفي للعاملين من جهة ثانية والتميز في أداء الخدمات المصرفية .

٤/٣. اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

انطلقت الدراسة الحالية من مراجعة الدراسات السابقة والتي تشابهت واختلفت معها في عدة نواحي نذكر أبرزها :

[1]Chung-Jen Chen, Jing-Wen Huang(2009).Strategic human resource practices and innovation performance – The mediating role of knowledge management capacity, Journal of Business Research 62, 104–114.

[2] زعتر ، جازية (١٩٩٥) . استراتيجيات تخطيط المسار الوظيفي وعلاقتها بالأداء المتميز في البنوك التجارية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، مصر .

جدول رقم (١) : اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

اسم الباحث	تاريخ البحث	تركيز البحث	المنهج المتبع	أداة البحث	مكان الدراسة	بلد الدراسة
عدوان	٢٠١١	سياسة الاختيار والتعيين المسار الوظيفي	الوصفي التحليلي	استبيان	المصارف	قطاع غزة
الفاضل	٢٠١١	تخطيط وتنمية المسار الوظيفي الأمن الوظيفي	الوصفي التحليلي	استبيان	وزارة التربية والتعليم	السعودية
مهدي	٢٠١١	معوقات تطوير المسار الوظيفي	الوصفي التحليلي	استبيان مقابلة	مؤسسات التعليم العالي	قطاع غزة
عفرم	٢٠٠٨	نظام معلومات المسار الوظيفي الإحلال الوظيفي	الوصفي التحليلي	استبيان	الجهاز الإداري	سورية
بوراس	٢٠٠٨	تخطيط المسار الوظيفي	الوصفي التحليلي دراسة الحالة	استبيان	مؤسسة الاسمنت	الجزائر
وادي و ماضي	٢٠٠٧	تخطيط المسار الوظيفي	الوصفي التحليلي	استبيان	الجامعة الإسلامية	قطاع غزة
المدهون	٢٠٠٥	تطوير المسار الوظيفي	----------	استبيان	وكالة الغوث	قطاع غزة
الهيتي	٢٠٠٤	تطوير المسار الوظيفي رضا العاملين	الوصفي التحليلي	استبيان	الجامعات الأردنية	الأردن
الزهراني	٢٠٠٣	إدارة التعليم والمسار الوظيفي	----------	استبيان	مديرو إدارة التعليم	السعودية
ديوب	٢٠٠٢	التنمية الإدارية تطوير المسار الوظيفي	الوصفي التحليلي	استبيان مقابلة	قطاع الدواء	مصر
Toygar, Akbal Ergün	٢٠١٢	المسار الوظيفي الفرص الوظيفية	----------	استبيان	مشفى خاص	تركيا
Rogers,Creed	٢٠١١	تخطيط واستكشاف المسار الوظيفي	----------	استبيان	طلاب الثانوية	استراليا
Adekola	٢٠١١	تخطيط المسار الوظيفي الأداء والنمو الوظيفيين	----------	استبيان	المصارف	نيجيريا
Patrick, Kumar	٢٠١١	تخطيط وإدارة المسار الوظيفي الرضى والالتزام الوظيفيين	----------	استبيان	شركة تقنية	الهند
Antoniu Ladkin	٢٠١٠	تخطيط المسار الوظيفي	----------	استبيان	----------	رومانيا
Reklitis	٢٠٠٧	استراتيجيات المسار الوظيفي	----------	استبيان	الفنادق	اليونان
Zikic,Klehe	٢٠٠٦	تخطيط واستكشاف المسار الوظيفي	----------	استبيان	العاطلين عن العمل	--------
عوض	٢٠١٣	عناصر الإبداع الإداري التطوير التنظيمي	الوصفي التحليلي	استبيان	مؤسسات الاتصالات الخلوية	لبنان
المطيري	٢٠١٢	التوجه الإبداعي الميزة التنافسية	----------	استبيان	المصارف	الكويت

حبتور	٢٠١٢	أساليب التوجيه مستويات الإبداع	الوصفي التحليلي	استبيان	المصارف	اليمن
نصير والعزاوي	٢٠١١	الإبداع الإداري	----------	استبيان	المصارف	الأردن
الروسان والعجلوني	٢٠١١	رأس المال الفكري الإبداع	---------	استبيان	المصارف	الأردن
الحيالي وآل مراد	٢٠٠٩	نظام المعلومات الإدارية الإبداع	----------	استبيان	المصارف	العراق
السويطي	٢٠٠٩	الإبداع الإداري	----------	استبيان	المصارف	فلسطين
الصفار العجلوني جرادات	٢٠٠٩	المناخ التنظيمي الأداء الإبداعي القدرة الإبداعية	----------	استبيان	المصارف	الأردن
خياط	٢٠٠٨	التطوير الإداري تنمية القدرات الإبداعية	----------	استبيان	جامعة الملك عبد العزيز	السعودية
نعساني	٢٠٠٨	القيادة التحويلية الإبداع الإداري	المسحي الوصفي	استبيان	المؤسسات التعليمية	سورية
الأحمد	٢٠٠٧	نظم المعلومات إدارة المعرفة الإبداع	----------	استبيان	المصارف	الأردن
أيوب	٢٠٠٠	السلوك الابتكاري	---------	استبيان	المصارف	السعودية
الطحان	٢٠٠٠	الأنماط القيادية رضا العاملين الإبداع الإداري	----------	استبيان	الشركات الصناعية المساهمة	الأردن
Gakure ,Ngumi	٢٠١٣	الإبداع الربحية	---------	استبيان	المصارف	كينيا
Forsman	٢٠١١	القدرات الإبداعية	----------	استبيان	المشروعات الصغيرة	--------
H.Love , Roper , R.Bryson	٢٠١١	الإبداع النمو	----------	استبيان	منظمات خدمية	بريطانيا
Naranjo-Gil	٢٠٠٩	العوامل البيئية والإدارية الإبداع	----------	استبيان	المشافي	اسبانيا
Benfratello, Schiantarelli, Sembenelli	٢٠٠٨	الإبداع	----------	استبيان	المصارف	إيطاليا
مبادرة الباحثة	**٢٠١٥**	**تخطيط المسار الوظيفي** **مهارات الإبداع الإداري**	**الوصفي**	**استبيان**	**المصارف**	**سورية**

المصدر : من إعداد الباحثة

من خلال الجدول السابق نلاحظ :

١/٤/٣. طبيعة الدراسة : تعد الدراسة الحالية من الدراسات القليلة التي تناولت العلاقة بين متغيري تخطيط المسار الوظيفي ومهارات الإبداع الإداري ، باستثناء دراسة (زعتر ، ١٩٩٥) التي تقاربت معها إلى حد ما .بينما أغلب الدراسات السابقة تناولت كل متغير على حده أو مع متغيرات أخرى .

٢/٤/٣. أبعاد متغيرات الدراسة : شملت الدراسة الحالية على متغيري (تخطيط المسار الوظيفي) كمتغير مستقل ، ومهارات الإبداع الإداري (الأصالة ، الطلاقة ، المرونة ، الحساسية للمشكلات) كمتغير تابع . على عكس ما تناولته الدراسات السابقة التي تناولت كل متغير على حده .

٣/٤/٣. من حيث المنهج: استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي كما هو الحال في أغلب الدراسات العربية ، وأسلوب المقارنة بين المصارف العامة والمصارف الخاصة.

٤/٤/٣. مجتمع الدراسة : شمل القطاع المصرفي في سورية متمثلاً بجميع المصارف العامة والخاصة . كذلك نلاحظ بعض الدراسات السابقة كان مجال دراستها المصارف كدراسة (عدوان ، ٢٠١١) ،(المطيري ، ٢٠١٢) ،(الحيالي وآل مراد ، ٢٠٠٩) ، (حبتور ، ٢٠١٢) ، (نصير والعزاوي ، ٢٠١١) ، (الروسان والعجلوني ، ٢٠١١) (Adekola,٢٠١١) ، (السويطي ، ٢٠٠٩) ، (الصفار والعجلوني والصفار ، ٢٠٠٩) ، (الأحمد ، ٢٠٠٧) ، (أيوب ، ٢٠٠٠) ،(Gakure ,Ngumi ,٢٠١٣)، (Benfratello, Schiantarelli,Sembenelli,٢٠٠٨) .

٥/٤/٣. اختيار عينة الدراسة : تم اختيار ستة مصارف عامة وخاصة عاملة بمدينة دمشق ، تم سحب عينة عشوائية من العاملين الإداريين في المستويات الإدارية الثلاث مستخدمين الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات باستثناء بعض الدراسات التي استخدمت المقابلة إضافة للاستبيان مثل دراسة (مهدي ، ٢٠١١) ، (ديوب ، ٢٠٠٢)

٤. مشكلة الدراسة Research Problem

تمتاز بيئة العمل المصرفي بالتغير بصورة دائمة مما يضع إدارة المصارف أمام تحدٍ دائم باتجاه التكيف مع المستجدات في هذه البيئة ، وهذا الأمر لا يتم إلا إذا امتلكت هذه المصارف الموارد البشرية المؤهلة القادرة على الإبداع والابتكار[١] . حيث نجد أن هناك حاجة ملحة لمواجهة المشكلات وتوظيف المنهج الإبداعي ، وتوفير البيئة المناسبة لتشجيعه ، وإيجاد الأشخاص المبدعين والوسائل اللازمة لتنميته وتطويره[٢] ، وخاصة في ظل التغير السريع الذي تواجهه المنظمات لإعادة النظر في مستوى الخدمات والمنتجات التي تقدمها لمواكبة متطلبات وحاجات هذا التغير ، مما جعل الإبداع الإداري عاملاً أساسياً للتجاوب مع هذه التغيرات المتلاحقة[٣] .

ومن العوامل المساعدة على الإبداع والتي تجعل منه ظاهرة متجددة ومتأصلة في منظمات الأعمال ، الاختيار العلمي للأفراد ذوي القدرات والمهارات الفكرية الواعدة ، وإسناد العمل الملائم لخصائص الفرد وقدراته الذهنية وتوجهاته ، وتوفير الفرص

---

[١] الروسان ، محمود ، العجلوني ، محمود . مرجع سبق ذكره ، ص٣٨ .

[٢] الجعبري ، عنان (٢٠٠٩) . دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية : دراسة تطبيقية على شركة كهرباء الخليل ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات والبحث العلمي ، جامعة الخليل .

[٣] نعساني ، عبد المحسن . مرجع سبق ذكره ، ص٣ .

المناسبة للتعلم والتدريب وتنمية القدرات الذهنية والمعرفية ، وتفويض الصلاحيات ، وإثارة جو التنافس والتحدي بين العاملين وإذكاء الرغبة في التفوق والتميز ، واعتماد أنظمة الحوافز ، ونشر ثقافة التحسين المستمر والجودة الشاملة ، والشفافية في الإعلان عن معايير تقويم الأداء ونتائجها [١] . فالمنظمات اهتمت بعملية التوظيف وأهملت التخطيط المهني للعامل[٢] ، ومما يزيد الأمور صعوبة هو أن غالبية العاملين لا يعطون اهتماماً ملحوظاً لتخطيط مستقبلهم الوظيفي على الرغم من أهميته الكبيرة في حياتهم الوظيفية [٣] ، لدرجة ضعف مستوى الإدراك بالمسار الوظيفي لدى البعض[٤] ، بل إن أغلب الأفراد العاملين لا يتم إيضاح المسار الوظيفي لهم من قبل الإدارة ، ولا يُشاركون في وضع تصور محدد لتصميم وتحليل وظيفتهم ، فهم يقبلون عملاً معيناً ويباشرونه دون الاهتمام بوضعهم في هذا العمل أو ذاك ، ويجهلون أيضاً ما هو العمل الذي سيؤدونه بعد الوظيفة الحالية أو كيف يمكن تهيئتهم لأداء ذلك العمل الجديد في المستقبل[٥] .

ونظراً لعدم تكامل البرامج التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية (برامج التخطيط ، الاستقطاب ، وتقييم الأداء ومراجعته ، وبرامج التدريب المختلفة والحلقات البحثية للتطوير الإداري وغيرها) فقد اتسمت بعدم فعاليتها مع بعضها البعض ، لذلك فإن تطبيق برامج تخطيط المسار الوظيفي لكل الأفراد ، قد يُساعد المنظمة على تحقيق ذلك التكامل المطلوب من البرامج المختلفة باعتباره يبيّن المسار الخاص لكل فرد خلال خدمته الوظيفية من خلال البحث الواقعي في الظروف الحالية وبيئة المسار الوظيفي الحالية والمستقبلية ، فيعرف الفرد ما هي الوظيفة التي سيبدأ منها ؟ وما هي الوظائف المحتمل أن يُرقى إليها خلال حياته الوظيفية ؟[٦] ، والذي يمكن تحقيقه من خلال بناء تصور علمي ميداني للمسار الإداري والمهني للفرد في أي منظمة ، وهو تصور يعكس العلاقة الوثيقة بين الإبداع ومدة خدمة الفرد . حيث يمر المسار الوظيفي بثلاث مراحل أساسية تتمثل في مرحلة التأسيس – مرحلة التقدم – مرحلة الصيانة .

---

[١] سيف ، ناصر (٢٠١١) . أثر تطبيق معايير الاعتماد على الإبداع في المستشفيات العامة الأردنية ، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي : الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير : جامعة سعد دحلب – البليدة ، ١٨-١٩ أيار ، ص١٧ .

[٢] آل مذهب ، معدي (٢٠٠٧) . برامج تخطيط المسار الوظيفي : الممارسات والصعوبات في منظمات الأعمال ، دورية الإدارة العامة ، المجلد (٤٧) ، العدد (٤) ، ص٤٩١ .

[٣] الحكيم ، حلمي (٢٠٠٣) . التدريب والمسار الوظيفي للعاملين في المؤسسات العربية ، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العربي الثاني : الاستشارات والتدريب ، الشارقة ، الإمارات ، ٢١- ٢٣ نيسان ، ص٩ .

[٤] Abu Talib ,Jasmi ; Mohd Ariff , Azlinda ; Salleh , Amla (2010) . The effects of Career intervention program on community college students career development , Procedia social and behavioral sciences 7(C) , 629 – 634 ,p630 .

[٥] عدوان ، منير .مرجع سبق ذكره ، ص٣ .

[٦] بوراس ، فائزة . مرجع سبق ذكره ، ص٩ .

توضح المرحلة الأولى اهتمام الفرد بإثبات وجوده وتأكيد انتسابه وانتمائه ، بينما المرحلة الثانية توضح حاجة الفرد للإنجاز والإبداع والتطور وتقديم الاقتراحات وحب المجازفة ،أما المرحلة الثالثة فترتفع حاجة الفرد لمراجعة العلاقات الاجتماعية والإنسانية وصيانتها مع كافة زملاء العمل والحفاظ على مكتسبات التنظيم . حيث ستركز الباحثة على المرحلة الثانية بشكل خاص وذلك لتعميق استفادة الفرد والمنظمة من برامج تخطيط المسار الوظيفي ، ولتحقيق التوافق والتطابق بين مؤهلات الأفراد من جهة ومتطلبات الوظيفة من جهة ثانية مما قد يؤدي إلى تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى العاملين في المصارف السورية محل الدراسة إن وُجدت .

من خلال ما سبق وبعد مراجعة للدراسات السابقة يمكننا صياغة مشكلة البحث من خلال التساؤلات التالية :

أ- هل يختلف الأفراد العاملون في المصارف محل الدراسة من حيث تخطيط المسار الوظيفي ؟
ب- هل يختلف الأفراد العاملون في المصارف محل الدراسة من حيث مهارات الإبداع الإداري التي يتمتعون بها ؟
ت- هل هنالك تأثير لتخطيط المسار الوظيفي في تنمية مهارات الإبداع الإداري للأفراد العاملين في المصارف محل الدراسة ؟
ث- هل يختلف العاملون في المصارف العامة والخاصة محل الدراسة من حيث العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي وامتلاكهم لمهارات الإبداع الإداري باختلاف خصائصهم الديموغرافية ؟

٥. فروض الدراسة : Hypothesis Research

تمثلت فروض البحث في الآتي :

أ- ليس هناك اختلافات ذات دلالة معنوية بين الأفراد محل الدراسة من حيث تخطيط المسار الوظيفي .
ب- ليس هناك اختلافات ذات دلالة معنوية بين الأفراد محل الدراسة من حيث مهارات الإبداع الإداري .
ت- ليس هناك تأثير معنوي بين تخطيط المسار الوظيفي ومهارات الإبداع الإداري[١] لدى الأفراد العاملين في المصارف العامة والخاصة محل الدراسة . وهذا الفرض يتفرع إلى مجموعة من الفروض الفرعية كما يلي :
ت-١. ليس هناك تأثير معنوي بين تخطيط المسار الوظيفي ومهارة (الأصالة) لدى الأفراد العاملين في المصارف العامة والخاصة محل الدراسة .

[١] هذه العناصر الأربعة (الأصالة ، المرونة ، الطلاقة ، الحساسية للمشكلات) عناصر بارزة كان قد أوصى بها جيلفورد ص ٧٩ .

ت-٢. ليس هناك تأثير معنوي بين تخطيط المسار الوظيفي ومهارة (المرونة) لدى الأفراد العاملين في المصارف العامة والخاصة محل الدراسة .
ت-٣. ليس هناك تأثير معنوي بين تخطيط المسار الوظيفي ومهارة (الطلاقة) لدى الأفراد العاملين في المصارف العامة والخاصة محل الدراسة .
ت-٤. ليس هناك تأثير معنوي بين تخطيط المسار الوظيفي ومهارة (الحساسية للمشكلات) لدى الأفراد العاملين في المصارف العامة والخاصة محل الدراسة .

ث. ليس هناك اختلافات ذات دلالة معنوية بين الأفراد العاملين في المصارف العامة والخاصة من حيث العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي وتنمية مهارات الإبداع الإداري باختلاف خصائصهم الديموغرافية (السن ، العمر ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ، المستوى الوظيفي) .

٦. أهداف الدراسة : Research Objectives

يهدف البحث بالدرجة الأولى إلى الإجابة عن تساؤلات مشكلة البحث من خلال :

أ- اختبار وجود اختلاف معنوي بين الأفراد العاملين في المصارف محل الدراسة من حيث تخطيط المسار الوظيفي .
ب- اختبار وجود اختلاف معنوي بين الأفراد العاملين في المصارف محل الدراسة من حيث مهارات الإبداع الإداري .
ت- دراسة تأثير تخطيط المسار الوظيفي في مهارات الإبداع الإداري للأفراد العاملين في المصارف محل الدراسة .
ث- تحديد الاختلافات المحتملة بين العاملين في المصارف العامة والخاصة فيما يتعلق بالعلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي وتنمية مهارات الإبداع الإداري باختلاف خصائصهم الديموغرافية .

٧. أهمية الدراسة :

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من الجانبين الآتيين :

أ- **الأهمية النظرية** : تنبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة من :
- اغناء الجانب المعرفي والبحثي ببحث نرجو أن يكون مميزاً ومفيداً للباحثين الآخرين .
- رغم تعدد الدراسات التي تناولت متغيري تخطيط المسار الوظيفي ومهارات الإبداع الإداري ، إلا أن القليل منها فقط ربط بينهما– باستثناء دراسة (زعتر ، ١٩٩٥) التي تقاربت معها إلى حد ما - وخاصة في البيئة السورية ، مما يعطي لهذه الدراسة أهمية إضافية .

ب- **الأهمية التطبيقية** : تتجلى فائدة أي دراسة في كيفية تطبيقها والاستفادة منها على أرض الواقع ، حيث وجدت الباحثة – في ظل عدم وجود تصور واضح للمسار

الـوظيفي - أهميـة تطبيـق برنـامج لتخطـيط المسـار الـوظيفي - كأسـلوب رسـمي – تنتهجـه إدارات المصـارف فـي تنميـة مهـارات الإبـداع الإداري لـدى العـاملين فـي المصارف السورية ، وبالتالي تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة للعملاء .
حيث ستساهم هذه الدراسة في تعريف العامل بالمسار الوظيفي وأهمية الدور الذي يلعبه في تخطيط مساره الوظيفي وما قد يعنيه من تنمية مهاراته الإبداعية وبالتالي يصبح هذا العامل قيمة مضافة للمصرف الحالي أو حتى للمصارف الأخرى .
وكذلك مساعدة المنظمات والمصارف بشكل خاص من حيث ضرورة تصميم برنامج للمسار الوظيفي للعاملين يساهم في تحقيق توافق بين مؤهلات العاملين ومتطلبات الوظيفية وبالتالي تحقيق الإبداع الإداري ، الأمر الذي يجعل هذه المنظمات مركز جذب للموارد البشرية المبدعة .

٨. مجتمع وعينة الدراسة :

يمثل مجتمع الدراسة جميع العاملين الإداريين في المصارف العامة والخاصة العاملة في الجمهوريّة العربيّة السوريّة ، حيث تم سحب عينة عشوائية من العاملين في ست مصارف (حيث سيتم إيضاح ذلك مفصلاً في الجانب العملي) .

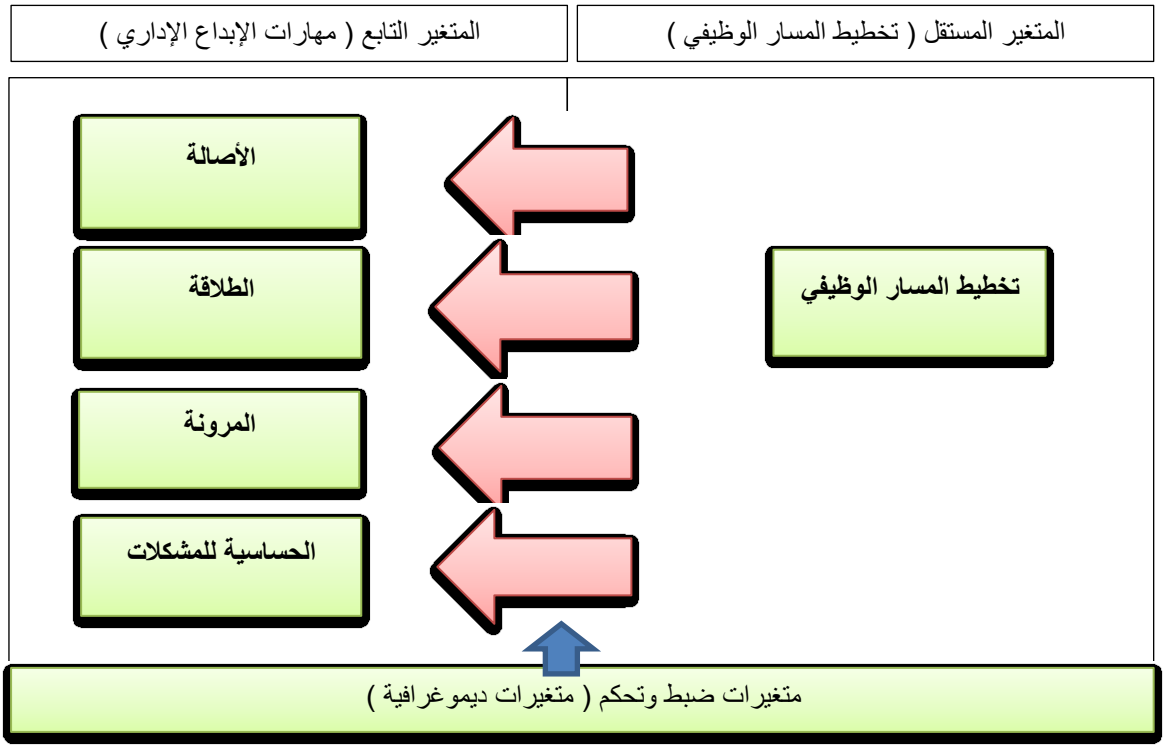
٩. منهج الدراسة وأداتها :

تم التحقق من أهداف الدراسة الحالية واختبار مدى صحة فروضها من خلال تبني المنهج الوصفي حيث تم جمع البيانات الثانوية للدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات والأبحاث ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة بمختلف أشكالها ، سواء أكانت كتب أم رسائل دكتوراه وماجستير ، أم أبحاث منشورة في مجلات علمية محكمة ، أم أوراق بحثية مقدمة في مؤتمرات أم أبحاث منشورة على مواقع الكترونية ، بحيث يتم إغناء الموضوع من كافة جوانبه النظرية وصولاً لأرضية ملائمة لإجراء البحث الميداني . أما البيانات الأولية الخاصة بالدراسة فقد تم جمعها باستخدام الاستبيان ، حيث قامت الباحثة بإعداد قائمة الاستقصاء التي تم اعتمادها والموضحة بشكلها النهائي ؛ وقد قُسمت أداة الدراسة إلى:

١. بيانات شخصية وعامة: تتعلق بالخصائص الشخصية للمبحوثين ، وتتضمن (النوع "الجنس"، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، ملكية المصرف).
٢. أبعاد تخطيط المسار الوظيفي: وتتضمن /٢٤/ عبارة.
٣. مهارات الإبداع الإداري: وتتضمن /٢٠/ عبارة تتوزع بين: مهارة الأصالة (٥ عبارات) ، مهارة المرونة (٥ عبارات) ، مهارة الطلاقة (٥ عبارات) ، ومهارة الحساسية للمشكلات (٥عبارات) .

وعليه تم بناء الشكل التالي وفقاً لرؤية الباحثة وقدرتها على إبراز العلاقات بين متغيري الدراسة ، وصولاً لتحليل العلاقات وإظهار النتائج . مع العلم أنه بالإمكان توسيع هذا النموذج لكن الباحثة ارتأته بهذا الشكل منعاً لتشعب العلاقات والقدرة على التحكم والسيطرة عليها بالتحليل والدراسة .

الشكل رقم (١) : نموذج الدراسة



المصدر : من إعداد الباحثة

١٠. حدود الدراسة ومحدداتها :

حدود الدراسة : تكون نطاق الدراسة على النحو التالي :

الحدود البشرية والمكانية : تم إجراء الدراسة الميدانية على العاملين الإداريين في ستة مصارف عامة وخاصة بمدينة دمشق .

الحدود الزمانية : تم إجراء البحث في المدة بين عامي ٢٠١٢ - ٢٠١٤ .

الحدود العلمية (الموضوعية) : شملت الدراسة أثر تخطيط المسار الوظيفي في تنمية مهارات الإبداع الإداري ، فكانت متغيرات الدراسة هي تخطيط المسار الوظيفي كمتغير مستقل ، ومهارات الإبداع الإداري (الأصالة – الطلاقة – المرونة – الحساسية للمشكلات) كمتغير تابع .

محددات الدراسة : واجهت الباحثة في أثناء إجراء الدراسة الصعوبات الآتية :

- صعوبة الحصول على كافة المعلومات والبيانات ذات العلاقة بالدراسة الحالية عن المصارف محل الدراسة .
- عدم استجابة بعض المستجوبين وعدم دقة إجاباتهم بشكل يخدم نتائج الدراسة .

الإطار النظري للدراسة

يتضمن

الفصل الأول : الإطار النظري لتخطيط المسار الوظيفي

الفصل الثاني : الإطار النظري لتنمية مهارات الإبداع الإداري

الفصل الثالث : العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي ومهارات الإبداع الإداري

الفصل الأول :الإطار النظري لتخطيط المسار الوظيفي

تمهيد

تبنى المنظمات حول الوظائف ، وليس حول الأفراد ، لأنها باقية والأفراد زائلون ، ولأن أعمار المنظمات بالضرورة أطول من أعمار الأفراد ، ولما كان البناء التنظيمي يُشاد أفقياً بالنشاطات ، ورأسياً بالمستويات ، كان هناك سلسلة وظائفية صاعدة من الأسفل للأعلى ، يستطيع الفرد الذي يُعين في أسفلها أن يرى أعلاها شاخصة ، ومن ثم يرنو إليها[1] ، وفي الوقت ذاته أصبحت المنظمات في موقع يمكنها من تشخيص الطاقات والمهارات والقدرات لدى أفرادها وبين عامليها ، مما يساعد في تخطيط أفضل مسار وظيفي لكل منهم ، فهي تتولى عمليات التوجيه والإعداد والتدريب والتنمية الهادفة إلى تشكيل اتجاهات الفرد وأفكاره وسلوكه ، بما يخدم أهدافها ، حيث يسعى الفرد إلى تحقيق أهدافه من خلال مساره الوظيفي[2] .

وعليه قُسم هذا الفصل إلى مبحثين كما يلي :

المبحث الأول : المسار الوظيفي .
المبحث الثاني : تخطيط المسار الوظيفي .

---

[1] حجازي ، محمد (٢٠٠٧) . مرجع سبق ذكره ، ص٣٥٥ .
[2] الهيتي ، صلاح الدين (٢٠٠٤) . مرجع سبق ذكره ، ص٣٠- ٣١ .

المبحث الأول : المسار الوظيفي ، المفهوم والأهمية

تمهيد

إن التوجه المعاصر في رسم المسارات الوظيفية لم يعد يقتصر على عدد الوظائف الرأسية التي ينتقل إليها الفرد عن طريق الترقية عبر الهيكل التنظيمي ، ولم يعد مفضلاً الشخص الذي يحصر نفسه في مجال تخصص واحد وينتقل ضمنه من وظيفة أدنى لوظيفة أعلى فقط ، فالمطلوب الآن هو شغل الفرد لوظائف متعددة ومتنوعة رأسياً وأفقياً ، فهذا التنوع يكسبه مهارات متعددة ومختلفة ، فتنوع الخبرة هي السمة الأساسية المطلوبة في العاملين في الوقت الحاضر[١] ، فالأفراد أحرار في تصور مهنتهم من خلال أحلامهم ودوافعهم الخاصة[٢] . وانطلاقاً مما سبق يمكننا ذكر مجموعة من التعريفات التي قدمها عدد من الباحثين في هذا المجال ، كما يلي :

١/١. تعريف المسار الوظيفي

يُعرّف المسار الوظيفي بأنه : الخبرات العملية والمعرفة المتراكمة والتي تتكون لدى الفرد من خلال ممارسته لمهام الوظيفة أو الوظائف التي يشغلها ، وانعكاسات ذلك على الجوانب الموضوعية الخاصة بأداء الفرد من قدرات ومهارات ومستويات إنجاز في العمل .

وهذا التعريف يؤكد أهمية الخبرات والمعارف الوظيفية ، لكن بالمقابل هناك تعريف أو مدخل آخر يركز على الخبرات والمعارف غير الوظيفية في تحديد المسار الوظيفي وذلك ، مثل : الحاجات والاتجاهات والطموحات ، والدوافع والرضا وغيرها من الجوانب السلوكية والشخصية التي ترسم التوجه الوظيفي للفرد .

ولا شك أن كل اتجاه من هذه الاتجاهات الأربعة ، وإن كان يغطي جانباً من الجوانب الأساسية المرتبطة بالمسار الوظيفي ، إلا أنه ومن واقع الممارسة العملية فإن مفهوم المسار الوظيفي أوسع وأشمل من ذلك[٣] .

ركزت بعض التعريفات على أهمية تحقيق التوافق الفعال بين إمكانات الفرد وقدراته واحتياجات المنظمة ، وذلك من خلال مجموعة من القرارات والإجراءات التنظيمية التي تهيئ فرص العمل المناسبة والمفيدة للفرد والمنظمة على مدار حياة الفرد الوظيفية[٤] .

---

[١] عقيلي ، عمر وصفي (٢٠٠٥) . إدارة الموارد البشرية المعاصرة – بعد استراتيجي ، دار وائل ، الأردن ، ص٥٤٦ .

[2] Hoekstra,Hana A (2011) . A career roles model of career development , Journal of Vacational Behavior 78 , 159 – 173 ,p160 .

[٣] أبو بكر ، مصطفى (٢٠٠٨) . إدارة الموارد البشرية : مدخل تحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، ص١٩٨ .

[٤] المرجع السابق ، ص١٩٨ .

أمـا (Hoekstra) فـاعتبر المسـار الـوظيفي هـو السـياق الـذي يُنمّـي خبـرات الفـرد عبـر الـزمن ، والـذي يمكـن لإدارة المـوارد البشـرية فـي المنظمـات أن تسـتخدمه مـن أجـل التكيـف والإبداع[١] .

وبـنفس السـياق فقـد عـرّف كـل مـن (Zikic,Klehe) و(Baruch) المسـار الـوظيفي بأنـه عملية تطور العامل عبر مسار طويل من الخبرة والأعمال في منظمة أو أكثر([٢] ،[٣]).

مـن جانـب آخـر عـرّف حجـازي المسـار الـوظيفي بأنـه التطـور التـدريجي الـوظيفي المخطـط ، والمـرن ، أفقيـاً ورأسـياً ، والـذي يصـل بـالفرد إلـى أهدافـه . وهنـا يظهـر أهميـة التخطيط للمسار الوظيفي وصولاً لتحقيق أهداف الفرد[٤] .

أمـا عبـد البـاقي وآخـرون فقـد عرّفـوا المسـار الـوظيفي بأنـه : تتـابع النشـاطات المتطـورة ، متضـمنة التعلـيم الرسـمي وغيـر الرسـمي ، والتـدريب ،و الخبـرة فـي العمـل والتـي تؤهـل الفرد للحصول على أو ، القيام بوظائف أكثر تقدماً وتطوراً[٥] .

وعـرّف كـل مـن (الهيتـي و الحكـيم) المسـار الـوظيفي بأنـه : سلسـلة متعاقبـة مـن التغيـرات الوظيفيـة التـي تحـدث فـي حيـاة الفـرد العمليـة عـن طريـق الترقيـة أو النقـل الـوظيفي الأفقـي، أو هـو مجموعـة المراكـز التـي يشـغلها الفـرد ، وتجـارب العمـل المترابطـة خلال حياته العملية ([٦] ،[٧]).

مـن خـلال مـا تقـدم نجـد أن جميـع التعريفـات السـابقة لا تخـرج عـن كـون المسـار الـوظيفي هـو عبـارة عـن سـياق طويـل مـن الأعمـال التـي يشـغلها العامـل خـلال حياتـه الوظيفيـة ، والتـي تُنمـي خبراتـه ومهاراتـه لتمكنـه مـن الترقـي لوظيفـة أخـرى مختلفـة عـن وظيفتـه السابقة .

٢/١. أهمية المسار الوظيفي بالنسبة للفرد

يمثـل المسـار الـوظيفي للفـرد أهميـة كبـرى ، كـي يتحقـق لـه النجـاح فـي حياتـه بصـفة عامـة ، والوظيفيـة بصـفة خاصـة ، كمـا يـوفر لـه درجـة عاليـة مـن السـيطرة علـى مسـاره الـذي اختـاره[٨]، فلـم تعـد المنظمـة تنفـرد بـالتحكم بالمسـار الـوظيفي ، بـل أصـبح للفـرد دور فـي تخطـيط مسـاره ، فتقييمـه لمسـاره الـوظيفي يعتمـد علـى إدراكـه الـذاتي ولـيس مـن وجهـة

---

[١] Hoekstra,Hana A . Op Cit .p159 .

[2] Zikic,Jelena ; Klehe,Ute-Christine . Op Cit .

[3] Baruch,Yehuda(2006).Career development in organization and beyond : Balancing traditional and contemporary viewpoients ,Human Resources Management Review 16 ,pp125-138 ,p 126 .

[٤] حجازي ، محمد (٢٠٠٧) . مرجع سبق ذكره ، ص٣٥٨ .

[٥] عبـد البـاقي ، صـلاح الـدين ؛ مسـلم ، علـي ؛ حسـن ، راويـة (٢٠٠٧) . إدارة المـوارد البشـرية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، ص٣١٠ .

[٦] الهيتي ، صلاح الدين (٢٠٠٤) . مرجع سبق ذكره ، ص٣٤ .

[٧] الحكيم ، حلمي . مرجع سبق ذكره ، ص ٧-٨ .

[٨] حجازي ، محمد (٢٠٠٧) . مرجع سبق ذكره ، ص٣٥٩ .

نظـر الآخـرين[١] . وعليـه فـإن نجـاح المسـارات الوظيفيـة يحقـق للفـرد أهميـة بالغـة يمكـن تلخيصها في النقاط التالية :

- ضـمان الاتسـاق والتوافـق بـين التوقعـات والخبـرات ، وإشـباع القـيم المهنيـة المميـزة لكل فرد .
- تحقيـق التـوازن بـين الحاجـة إلـى المـال والترقـي والتحـدي والمسـؤولية فـي العمـل والمجتمع ، وبين الأسرة ووقت الفراغ[٢] .
- يمكـن النظـر إلـى نجـاح المسـار الـوظيفي بوصـفه وسـيلة لإنجـاز حاجـات المـرء ورغباته[٣] .
- علـى الـرغم أن المسـار الـوظيفي غيـر ثابـت وغيـر مسـتقر إلا أنـه يُسـهم فـي بنـاء الشخصـية والمهـارة والاتجـاه والأفكـار والمعتقـدات والثقافـة للإنسـان . حيـث يُصـبح التعـرف علـى مفهـوم المسـار الـوظيفي وتخطيطـه أمـراً حيويـاً ومـؤثراً علـى كافـة المستويات في مختلف المجالات العلمية والعملية[٤] .
- عنـدما يسـتقر الأفـراد العـاملون فـي وظـائفهم – الاسـتقرار المـرن – وعنـدما يتضـح إن لكـل مـنهم مسـارات للمسـتقبل ، بمـا تحملـه مـن بشـائر وظيفيـة أرقـى سـواء علـى المسـتوى الـداخلي أم المسـتوى الخـارجي ، أي تحقـق الإشـباع للفـرد بسـبب قيمـة العمـل ، وبسـبب اتفاقـه مـع رغباتـه بمعنـى أنـه يحـب هـذا العمـل ، أو يتحقـق الإشـباع مـن الأجـر والترقـي والمسـمى ؛ يتحقـق للأفـراد الثقـة والسـكينة والطمأنينـة – الأمـان . ولمـا يـتمكن الأمـان مـنهم ، ويشـعرون بـه ، يـزول التـوتر والقلـق والخـوف مـن الحاضـر والمسـتقبل ، وبالتـالي يتوفرمنـاخ نفسـي أفضـل لـلأداء ، فسـوف تتحقـق مسـتويات الأداء المطلوبـة ، وسوف يظهر الابتكار والإبداع [٥] .

ممـا سـبق نجـد أهميـة المسـار الـوظيفي فـي حيـاة الفـرد كونـه يحقـق طموحـات وأهـداف الفـرد العامـل ، ويُسـهم فـي تنميـة مهاراتـه ، ويحقـق لـه الاسـتقرار والمنـاخ المحفـز للإبـداع . وهـذا يتطلـب مسـاعدة مـن المنظمـة التـي لـديها حـافز لفهـم ديناميكيـة المسـار الـوظيفي مـن خـلال تفهـم المهـام الحرجـة التـي تواجـه الأفـراد فـي المراحـل المختلفـة لمسـاراتهم الوظيفيـة ، و الأسس التي يبني عليها الفرد قراراته المهنية .

٣/١. نموذج المسار الوظيفي للفرد

يصـل العامـل خـلال حياتـه الوظيفيـة إلـى نقطـة يكـون عنـدها احتمـالات أي ترقيـة إضـافية فـي السـلم الإداري أو فـي مسـتوى أعلـى فـي التـدرج الـوظيفي فـي أدنـى حـد لهـا والتـي

---

[١] الهيتي ، صلاح الدين . مرجع سبق ذكره ، ص٣٢ .
[٢] حسـن ، راويـة (٢٠٠٥) . مـدخل اسـتراتيجي لتخطـيط وتنميـة المـوارد البشـرية ، الـدار الجامعيـة ، الاسكندرية ، ص٣٣٥-٣٣٦ .
[٣] Ladkin,Adele ; Reklitis,Panayiotis . Op Cit , p107 .
[٤] مهدي ، محمد بشير . مرجع سبق ذكره . ص٣ .
[٥] حجازي ، محمد . مرجع سبق ذكره ، ص٣٦٢-٣٦٣ .

تُسمى بالركود الوظيفي[1] ، لذلك يصبح كثير من الأفراد راسبين وظيفياً في المراحل المهنية الأولى ، أي احتمال بقائهم في وظائف تقدم فرص محدودة للترقي[2].

وفي الحقيقة فإن كل فرد يصل إلى هذه النقطة في حياته الوظيفية ، ولكن الاختلاف الوحيد هو أن بعض الأفراد يصلون إلى هذه النقطة مبكراً عن غيرهم من الأفراد ، وإذا أخذنا في الاعتبار أن هناك مراكز قليلة متاحة كلما ارتقينا في السلم الإداري ، فإن فكرة الركود الوظيفي لا تمثل ، أو لا تعني الفشل في حد ذاتها . لذلك يجب التعامل مع الفرد الذي يتجمد أو يثبت وظيفياً بطريقة مختلفة ، عن الفرد الذي مازال يحقق ترقياً في السلم الإداري[3] .حيث تشير الدراسات إلى نموذج المسار الوظيفي الإداري الذي يتألف من أربع مجموعات هي :

أ- المتعلمون أو حديثو التعيين Leaners : وهم الأفراد ، ذوي الاحتمالات العالية للترقي والتقدم الوظيفي والذي يكون مستوى أدائهم ، أقل من المعيار المحدد (المستوى المعياري) .

ب- النجوم Stars : وهم الأفراد ، الذين يؤدون أعمالاً متميزة ، ويحققون مستويات عالية من الأداء ، ولديهم استعدادات واحتمالات عالية للاستمرار في هذا التقدم والنمو ، وهؤلاء هم الأفراد سريعي الخطى في مساراتهم الوظيفية .

ت- الأفراد المستقرون في العمل Solid citizens : وهم هؤلاء الأفراد الذين يكون مستوى أدائهم مرضياً ، ولكن فرصهم للترقي قليلة أو محدودة ، وهؤلاء الأفراد يمثلون الغالبية العظمى في معظم المنظمات .

ث- الأفراد عديمي الفائدة للمنظمة Deadwood : وهم الأفراد الذين يكون أدائهم غير مرضي ، وليس لديهم فرص للترقي في المنظمة[4].

الشكل رقم (٢) : احتمالات الترقية في المستقبل

الأداء الحالي	منخفض	عالي
عالي	الأفراد المستقرين وظيفياً (٣) (ركود فعال)	النجوم (٢)
منخفض	أفراد منتهين وظيفياً (٤) (ركود غير فعال)	المتعلمون (١) (القادمون الجدد)

المصدر : حسن ، راوية (٢٠٠٥)[1]

[1] عبد الباقي ، صلاح الدين ؛ مسلم ، علي ؛ حسن ، راوية . مرجع سبق ذكره ، ص٣١١ .

[2] حسن ، راوية (٢٠٠٥) . مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ،ص٣٣٧ .

[3] عبد الباقي ، صلاح الدين ؛ مسلم ، علي ؛ حسن ، راوية . مرجع سبق ذكره ، ص٣١١ .

[4] حسن ، راوية (٢٠٠٥) . إدارة الموارد البشرية : رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ص٣٤١ .

ومن الطبيعي أن تفضل المنظمة ، أن يكون كل أفرادها من النجوم أو الأفراد المستقرين الفعالين ، ولكن التحدي الذي يقابل المنظمة يتمثل في :

١. تحويل القادمين أو حديثي التعيين إلى نجوم أو أفراد من المجموعة التي تتميز بالجمود الوظيفي الفعال .
٢. الحفاظ على النجوم والأفراد ذوي الجمود الوظيفي الفعال من الانحدار إلى المجموعة الرابعة .

وهناك اتجاه في معظم المنظمات إلى الاهتمام فقط بالمجموعة (١)،(٢)،(٤) وإهمال المجموعة (٣) وهي الأفراد ذوي الجمود الوظيفي الفعال ، مما قد يدفع بأفراد هذه المجموعة إلى الانحدار إلى المجموعة (٤) المنتهية وظيفياً أو عديمة الفائدة [٢] . وفي معظم الأحوال تقوم المنظمات بإيلاء اهتمام مميز لعامليها وتخطيط المسار الوظيفي للأفراد ذوي الأداء العالي مع فرص أكبر للترقية وعدم أخذ عاملي الأداء المحتمل بعين الاعتبار [٣].

وهناك ثلاث استراتيجيات من الممكن أن تساعد المنظمة في إدارة عملية الجمود الوظيفي :

الأولى : منع حدوث المشكلة : أي منع تحول الجمود الوظيفي الفعال ، إلى جمود غير فعال.
الثانية : تحسين المتابعة والإشراف : حتى يمكن اكتشاف المشكلة عند ظهورها ، أي تكامل أنظمة المعلومات ذات الصلة بالحياة الوظيفية للفرد .
الثالثة : علاج المشكلة بمجرد ظهورها : أي التعامل مع الأفراد أو المديرين ذوي الجمود الوظيفي أو الذين يشعرون بالإحباط بطريقة فعالة [٤] . وهذا الأمر يتطلب العناية بالمراحل المبكرة من الحياة الوظيفية للفرد .

٤/١. مراحل الحياة الوظيفية للفرد

يبدأ معظم الأفراد التفكير بشأن وظائفهم المستقبلية ومنذ مراحل دراستهم الإعدادية والثانوية وخلالها حتى يقتربون من سن التقاعد . ويمكن تحديد خمس مراحل محددة يسلكها معظم الأفراد في التخطيط لمساراتهم الوظيفية ، بغض النظر عن العمل المؤدى . وهذه المراحل هي :

١. **الاستكشاف** : يبدأ الفرد بممارسة اختيارات هامة بشأن مساره الوظيفي قبل فترة طويلة من حسن ، راوية (٢٠٠٥) . مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ،ص٣٣٧ .انضمامه لقوة العمل ، وهنا يتأثر باستكشافه

---

[١] حسن ، راوية (٢٠٠٥) . مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ،ص٣٣٧ .
[٢] المرجع السابق ، ص٣٤٢ .
[٣] Antoniu,Eliza . Op Cit , p14 .
[٤] حسن ، راوية . مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ن ص٣٤٣ .

لذاتـه مـن حيـث ميولـه وقدراتـه وبمـا يقولـه أو يشـير بـه أقاربـه وأصـدقائه وأسـاتذته ، ومـا يـراه فـي الأفـلام والمسلسـلات ، الأمـر الـذي يـؤدي لتضـييق خياراتـه أو جعلهـا أكثـر تحديداً ، ويضـعها فـي اتجـاه محـدد . وتنتهـي فتـرة الاستكشـاف لـدى معظـم الأفـراد عنـدما يبلغـون منتصـف العشـرينات وينتقلـون مـن الدراسـة إلـى العمـل . خـلال هـذه الفتـرة يطـور الفـرد عـدة توقعـات بشـأن نقطـة بـدء مسـاره الـوظيفي ، وقـد تكـون هـذه التوقعـات غيـر عمليـة أو واقعيـة ، إلا أن الفـرد يحـاول استكشـاف وتقيـيم مـدى عمليتهـا وجدّتها .

٢. **بدايـة المسـار** : تبـدأ فتـرة بدايـة المسـار بالاتصـال بمنظمـة أو بمنظمـات يتوقـع الفـرد أن يعمـل بهـا ، واسـتعراض الفـرص الممكنـة للتوظيـف والمفاضـلة بينهـا إن تعـددت ، ثـم اختيـار وظيفـة يتقـدم لشـغلها ، وعندئـذ يحصـل علـى وظيفتـه الأولـى ، ويتلقـى التـدريب ويسـعى لأن يكـون مقبـولاً بـين أقرانـه وزملائـه والـتعلم مـن أخطائـه ، وتحسـين أدائـه . عموماً يحاول توطيد أقدامه في الوظيفة التي شغلها والمنظمة التي انضم إليها .

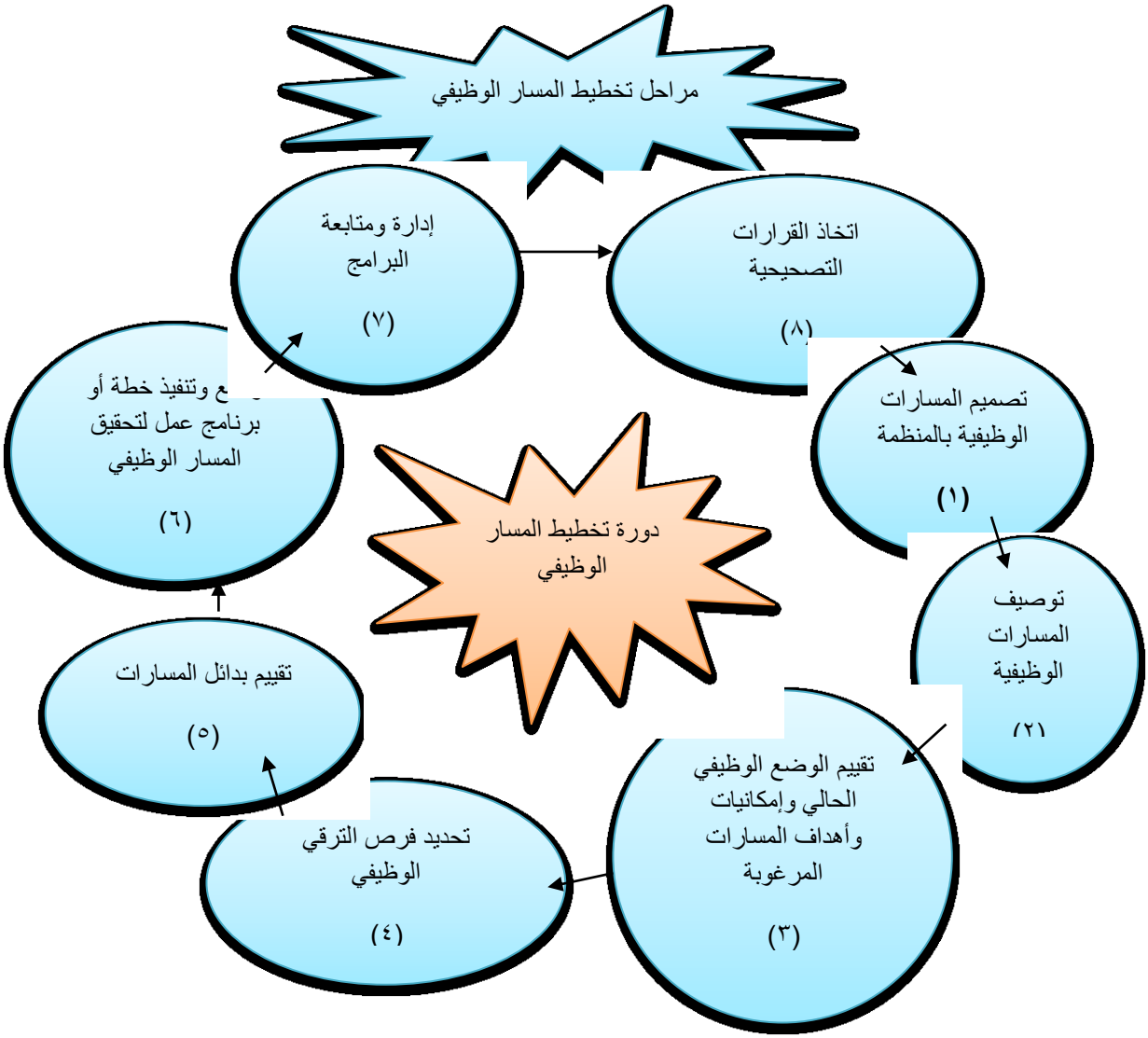
٣. **منتصـف المسـار** : لا يصـطدم معظـم العـاملين بالتحـديات فـي المسـار الـوظيفي حتـى يصـلوا لمرحلـة منتصـف المسـار ، وهـي مرحلـة تشـهد إمـا تحسـين واسـتقرار أو تـدهور أداء الفـرد . وحيـث لا يبقـى الفـرد – فـي الغالـب – متعلمـاً كمـا كـان فـي مرحلـة التأسـيس ، وتتوقـع منـه الإدارة أن يكـون مسـؤولاً ملتزمـاً بمعـايير الأداء ، حيـث تـؤدي أخطـاء العمـل لعقوبـات أكبـر مـن تلـك التـي كانـت تقـع فـي مرحلـة التأسـيس . أمـا الـذين ينجحـون فـي بلـوغ هـذه المرحلـة فيُعهـد إليهم بمسـؤوليات أكبـر وينـالون حـوافز أكثـر ، وأمـا الـذين يتعثـرون فـإن هـذه المرحلـة تهيـئ لهـم فرصـة لإعـادة تقيـيم الـذات ولتغييـر الوظيفـة أو مكـان العمـل . وقـد تظهـر إحباطـات فـي محـيط العمـل بسـبب تعـارض القـيم والاتجاهـات بـين مـن يصـلون لهـذه المرحلـة وهـم تقريبـاً بـين الثلاثـين والأربعـين مـن العمـر وبـين مرؤوسـيهم الأصـغر سـناً فـي جيـل العشـرينات ، وهـذا مـا يخلـق صـراعات قـد تـؤثر سلباً على فاعلية أداء المنظمة .

٤. **المسـار المتـأخر** : تمثـل هـذه المرحلـة وقتـاً سـعيداً لهـؤلاء الـذين يسـتمرون فـي النمـو والتطـور خـلال مرحلـة منتصـف المسـار . حيـث يسـتطيعون الاسـترخاء قلـيلاً ويلعبـون دور العامـل الأكبـر أو "المعلـم" وتتمحـور قـيمهم لـدى المنظمـة فـي خبـرتهم وقـدراتهم علـى الحكـم التـي تطـورت عبـر سـنوات عديـدة مـن الخبـرات العمليـة المتنوعـة وقـدرتهم علـى نقـل معـارفهم للآخـرين . أمـا أولئـك الـذين تجمـد أو تـدهور مسـتوى أدائهـم خـلال المرحلـة السـابقة ، فـإن مرحلـة المسـار المتـأخر تجسـد حقيقـة أنـه لـن يكـون لهـم نصـيب فـي تغييـر محـوري فـي حيـاتهم العمليـة أو فـي البيئـة المحيطـة كمـا فكـروا يومـاً مـا . وحيـث يـدرك الفـرد أن مسـتوى أدائـه قـد انخفـض وأنـه قـد يبقـى أسـير وظيفتـه الحاليـة حتى يبلغ سن التقاعد.

٥. **نهايـة المسـار** : هـذه هـي المرحلـة الأخيـرة فـي المسـار الـوظيفي ، وهـي صـعبة علـى كـل فـرد ، وقـد تكـون أصـعب علـى هـؤلاء الـذين حققـوا نجاحـاً مسـتمراً فـي المراحـل السـابقة ، إذ حـان وقـت التقاعـد بعـد عقـود مـن الأداء النـاجح والإنجـاز . أمـا بالنسـبة لمـن كـان أداؤهـم ضـعيفاً أو متواضـعاً متناقصـاً عبـر سـنوات الحيـاة العمليـة ، فقـد يسـعدون

بنهاية المسار ، إذ أن مشاعر الفشل والإحباط قد ولت ولن تعود[1]. وفيما يلي شكل يوضح دورة تخطيط المسار الوظيفي :

شكل رقم (٣) : دورة تخطيط المسار الوظيفي[2]



المصدر : أبو بكر ، مصطفى (٢٠٠٨)[3]

من الشكل السابق نلاحظ الدور الكبير الذي تلعبه المنظمة في توجيه الفرد بالمسار الصحيح الذي يتناسب مع مؤهلاته ومهاراته ، من خلال وضع خطة أو برنامج لتخطيط المسار الوظيفي يحقق أهداف الفرد من حيث الترقي والراتب وتنمية مهاراته الإبداعية من جهة ، وأهداف المنظمة من حيث مستويات الأداء العالية من جهة ثانية .

---

[1] مصطفى ، أحمد سيد (٢٠٠٤) .إدارة الموارد البشرية : الإدارة العصرية لرأس المال الفكري ، ص٢٩٥-٢٩٨ .

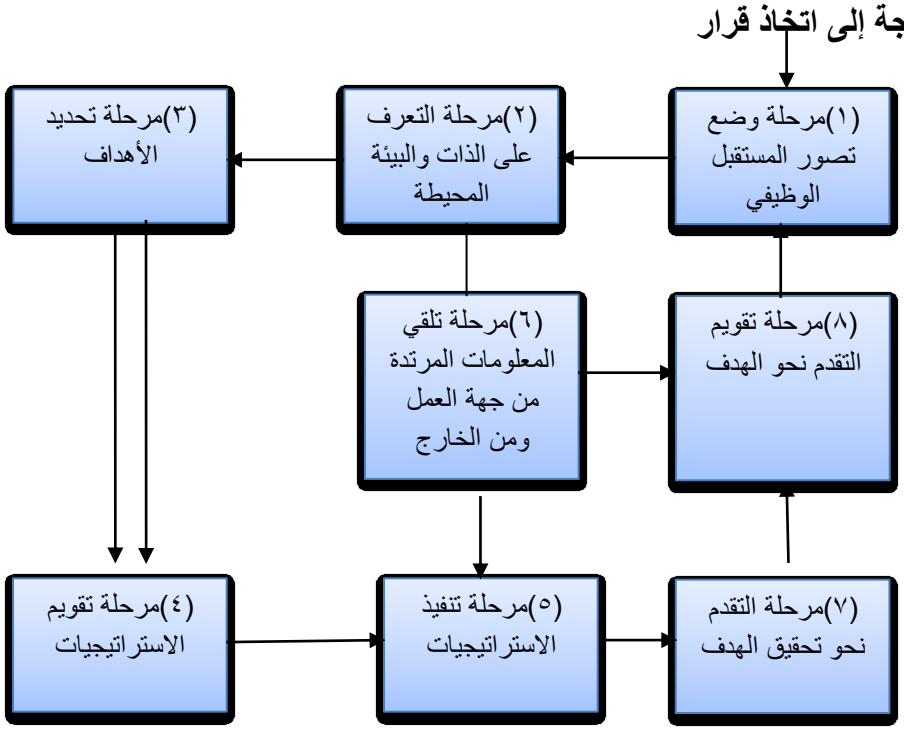
[2] أبو بكر ، مصطفى . مرجع سبق ذكره ، ص٢٢٢ .

[3] أبو بكر ، مصطفى (٢٠٠٨) . إدارة الموارد البشرية : مدخل تحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، ص٢٢٢ .

ولكن قبل أن تقوم المنظمة بهذا الدور تجاه العاملين ، يجب على الفرد أن يبدأ باكتشاف نفسه وقدراته وطموحاته ، ونواحي قوته وضعفه ، أي بمعنى آخر يجب عليه أن يدير أولاً مستقبله الوظيفي ، ثم بعد ذلك يطلب المساعدة من المنظمة وقد يكون هذا عمل رسمي للمديرين تجاه مرؤوسيهم[١] .

إن تخطيط المسار الوظيفي للفرد وتنميته هو مسؤولية الفرد ذاته في المقام الأول ، حيث يؤكد كريتز وكنكي (Kreitner and Kinicki) على أن إدارة وتخطيط النمو الوظيفي للفرد عملية مستمرة تشمل جمع المعلومات حول تحديد تصور للمستقبل الوظيفي ، والتعرف على الذات والبيئة المحيطة ، وتحديد الأهداف ، تنفيذ الأهداف ، الحصول على معلومات مرتدة ، ثم التقدم نحو تحقيق الهدف وأخيراً تقويم مدى تحقيق هذا الهدف . ويقترح الكاتبان النموذج الموضح في الشكل التالي نموذج تخطيط وتطوير المسار الوظيفي (على مستوى الفرد) .

الشكل رقم (٤) : نموذج تخطيط المسار الوظيفي وتطويره



المصدر : عبد الباقي :صلاح الدين (٢٠٠٠)[٢]

من خلال الشكل السابق نجد ضرورة وجود تصور واضح لدى الفرد عن حياته الوظيفية أو المهنية حتى قبل حصوله على الوظيفة أو المهنة ، وذلك لا يمكن أن يكون دون أن يتعرف الفرد على ذاته الداخلية ورغباته وطموحاته ومدى تناسبها مع مؤهلاته ومهاراته. وعلى هذا الأساس يحدد الفرد أهدافه في ظل نظرة واقعية لذاته ، ثم آلية تحقيق هذه

[١] عبد الباقي ، صلاح الدين (٢٠٠٠) . السلوك الإنساني في المنظمات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ص٢٦٥ .
[٢] عبد الباقي ، صلاح الدين (٢٠٠٠) . السلوك الإنساني في المنظمات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ص٢٦٥ .

الأهـداف وصـولاً لتحقيقهـا . ويمكـن للمنظمـات التعليميـة مسـاعدة الفـرد ليحـدد تصـوراته الوظيفية المستقبلية ، وتهيئته نظرياً وعملياً لدخول سوق العمل .

ويوضـح الشـكل التـالي العوامـل التـي تحـدد احتمـالات النجـاح أو الفشـل علـى مـدى مراحـل المسار الوظيفي للفرد ، كما يلي :

جدول رقم (٢) : العوامل التي تحدد احتمالات النجاح أو الفشل على مدى مراحل المسار الوظيفي للفرد

مرحلتي الاستكشاف والبناء	مرحلتي النضج والاستقرار	مرحلة التقاعد
١.الطموح	١.الاستعداد للنمو	١ التحرر من ضغوط العمل
٢.الأهداف	٢.تأثيرات الإنجازات على طموحات الآخرين	٢. استمرار النظام اليومي للحياة
٣.الوظيفة الأولى	٣.صياغة أهداف جديدة	٣.مرحلة الاستمتاع
٤. تحفيز الذات	٤.تنشيط العلاقات الاجتماعية	٤.التفرغ
٥.النضج الشخصي	٥.الإحساس بالتقدم	
٦.الخبرة العملية	٦.توثيق الخبرات	
٧.التقييم الذاتي	٧.اكتساب مهارات جديدة	
٨.الأفراد المرجعيون	٨.إثراء الوظيفة	
٩.العلاقات المهنية		

المصدر : أبو بكر ، مصطفى (٢٠٠٨)[١]

ممـا سـبق نجـد أن التخطـيط الفعـال للمسـار الـوظيفي يتطلـب التكامـل بـين مسـؤوليات الفـرد مـن ناحية ومسؤوليات المنظمة من ناحية أخرى .

١/٥. أنواع المسارات الوظيفية :

ميّـز البـاحثون فـي مجـال إدارة المـوارد البشـرية بـين ثلاثـة أنـواع مـن المسـارات الوظيفيـة ، وهي :

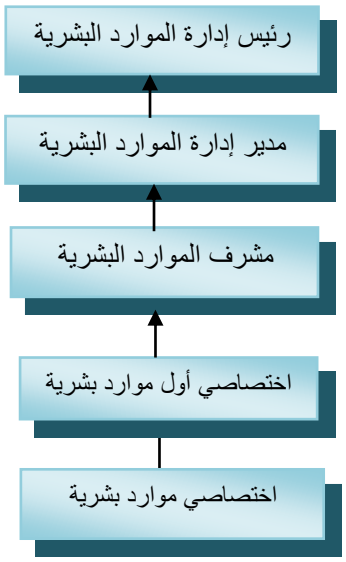
١/٥/١. المسـار التقليـدي : يعنـي انتقـال الفـرد العامـل عموديـاً مـن وظيفـة أدنـى علـى وظيفـة أعلـى عـن طريـق الترقيـة علـى أن تكـون الوظيفـة التـي سـيُرقى إليهـا ذات علاقـة بالوظيفـة القديمـة مـن حيـث طبيعتهـا . يُفهـم مـن خـلال ذلـك أن الوظـائف الواقعـة علـى المسـار الـوظيفي التقليـدي تكـون مـن نـوع واحـد طيلـة مـدة خدمـة العامـل[٢]. يتميـز المسـار

[١] أبو بكر ، مصطفى (٢٠٠٨). مرجع سبق ذكره ، ص٢٤٦

[٢] العيدوسـي ، أحمـد ؛ مـروان ، عبـد الـرزاق (٢٠٠٩) . واقـع التكـوين والتـدريب فـي المسـار المهنـي للمؤسسـات الجزائريـة – دراسـة ميدانيـة ، بحـث علمـي مقـدم إلـى الملتقـى الـوطني حـول اسـتراتيجيات

التقليدي بأنه يبين للفرد بوضوح الوظائف التي يمكن أن ينتقل إليها العامل عبرة مسيرة حياته الوظيفية ، لكنه يوصف بالمسار الضيق أو المحدود لأنه يُحدد سلسلة من الوظائف ذات نوعية واحدة مرتبطة ببعضها البعض ، وبالتالي يفقد صفة المرونة[1] .

شكل رقم (٥) : يمثل نموذج للمسار الوظيفي التقليدي



المصدر : (الفكي ، ٢٠٠٨ : ٣٤)[2] .

٢/٥/١. **المسار الشبكي** : يعني انتقال الفرد العامل عمودياً وأفقياً خلال مساره الوظيفي ، بل يتم نقله بين عدة وظائف في المستوى الإداري الواحد الذي رُقي إليه مما يُكسبه مهارات وخبرات متعددة في نفس المستوى تجعل فرص وبدائل الترقية إلى وظائف أعلى أكثر تساعده على تحقيق طموحاته المستقبلية بسهولة ومرونة أكثر من المسار التقليدي[3] .

من مزايا المسار الشبكي تنوع الخبرة المكتسبة من تنوع الوظائف التي يشغلها العامل أفقياً وعمودياً ، وبالتالي تحقيق طموحاته الفرد في الترقية واكتساب المهارات . لكن هذا الأمر يرتبط بالأقدمية دون النظر بمدى إنجازاته ونجاحاته التي تؤهله للترقي مقارنة بغيره من العاملين .

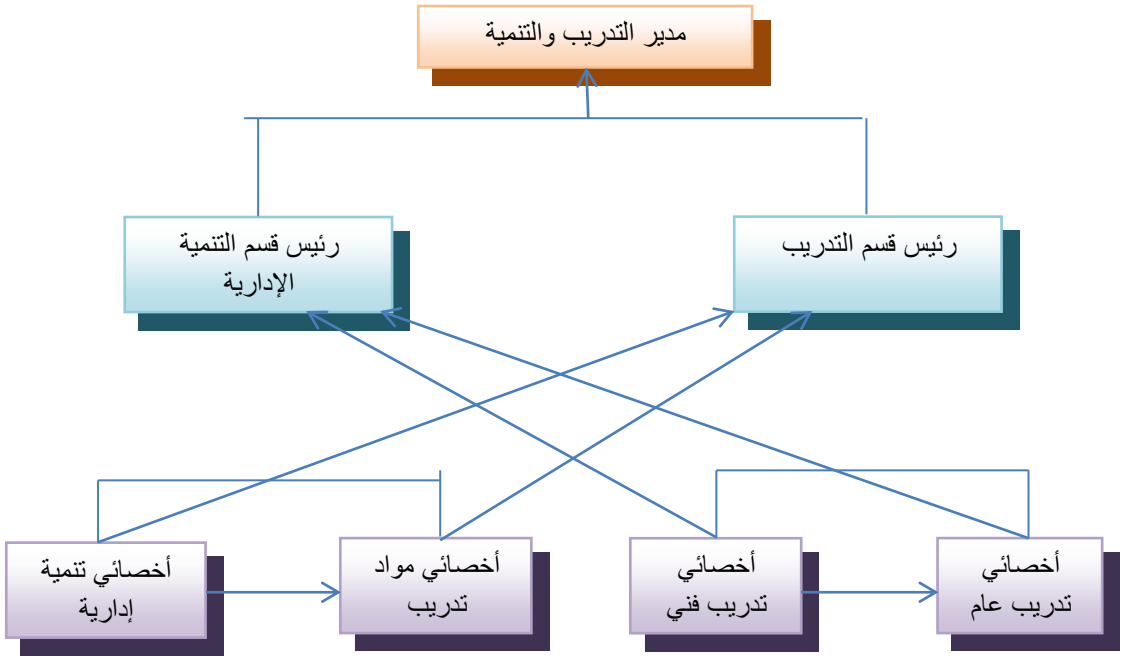
التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة طاهر مولاي بسعيدة ، ١٠ – ١١ نوفمبر ، ص٢ .

[1] عقيلي ، عمر(٢٠٠٥) . مرجع سبق ذكره ، ص ٥٥٠ .

[2] الفاضل ، عبد العزيز . مرجع سبق ذكره ، ص ٣١ .

[3] ، العيدوسي ، أحمد ؛ مروان ، عبد الرزاق . مرجع سبق ذكره ، ص ٢-٣ .

شكل رقم (٦) : نموذج المسار الوظيفي الشبكي



المصدر : (ماهر ، ٢٠٠٩ : ٢٩)[١]

٣/٥/١. **المسار الوظيفي المرتبط بالإنجاز** : وفيه لا يُشترط بقاء الفرد العامل في وظيفة معينة لفترة زمنية معينة حتى يتم ترقيته ، و تكون الانجازات والنجاحات التي يحققها في عمله هي المحدد لترقيته من وظيفة أدنى إلى وظيفة أعلى[٢] .

ومن أجل أن يكون المسار الوظيفي ناجحاً يجب على المنظمة أن تحدد الأفراد المدفوعين بالإنجاز والراغبين في الانتقال إلى خارج مهنتهم الحالية[٣] وهؤلاء يمثلون الأفراد النجوم للمنظمة . هذا النوع من المسارات الوظيفية يعترف بإنجازات الفرد ويحقق مبدأ تكافؤ الفرص ، ويجعل الإنجاز والإبداع معيار للترقي .

---

[١] الفاضل ، عبد العزيز . مرجع سبق ذكره ، ص٣٢ .

[٢] العيدوسي ، أحمد ؛ مروان ، عبد الرزاق . مرجع سبق ذكره ، ص٣ .

[٣] Wilkes C. Rebert, Bartley J.Sharon (2007) . A model of career planning in healthcare: Investing in a career development program will retain workers Online Journal for workforce Education and Development for growth ,Southern Illinois University,vol.2 ,Iss3, p15 .

المبحث الثاني : تخطيط المسار الوظيفي

تمهيد

لم تعد تقتصر عملية تنمية العاملين في المنظمات عبر إلحاقهم ببرامج تدريبية لاكتسابهم مهارات جديدة وتطوير قدراتهم في الأداء بل تتعداه إلى تنمية الحياة العملية أو الوظيفية للعاملين ، بحيث يتم رسم خط سير حياتهم الوظيفية ابتداءً من الوظائف الدنيا إلى الوظائف العليا[1] . حيث تتمثل الدورة الحياتية للعامل في المراحل التي يمر بها أثناء حياته العملية ، ابتداءً من دخوله للمنظمة وانتهاءً بخروجه منها ، وهناك مقولة إدارية متعارف عليها تشير إلى أهمية تعاقب خطوات إدارية تجسد الدورة الحياتية للعامل وتُختصر في Hire,inspire,Admire,Rrtire(HIAR). أي يجب العناية باختيار من تُوظف ، وتحفيزه وإلهامه بعد توظيفه لكي ينتج ، ثم إعداده للتقاعد وجعله يفتخر بأنه تقاعد من المنظمة التي كان يعمل بها ، ومن طرق التحفيز في هذا السياق هي عملية تخطيط المسار الوظيفي للفرد داخل المنظمة[2].

١/٢. تعريف تخطيط المسار الوظيفي

يعبّر التخطيط عن الإعداد المقدم لما يجب عمله من حيث زمانه ، ومكانه ، وأدوات التنفيذ ، والأفراد القائمين على أمر التنفيذ . وعليه سنقوم بعرض مجموعة من التعريفات لـ (تخطيط المسار الوظيفي) وصولاً إلى وضع تعريف إجرائي لهذا المبحث ، كما يلي :

يُعرّف حجازي تخطيط المسار الوظيفي بأنه : التطور التدريجي الوظيفي ، المخطط ، والمرن ، أفقياً ورأسياً ، الذي يصل بالفرد إلى أهدافه . وعليه فالعملية التخطيطية هنا ، تتمثل في تحديد مسارات واضحة زمنياً ومكانياً ، ومدعمة بالوسائل ، والأفراد اللازمين حتى يصل الفرد إلى هدفه الوظيفي النهائي[3] .

أما الهيتي فقد عرّفه بأنه : مجموعة من النشاطات التي يكون فيها الفرد منهمكاً في تكوين خياراته مثل المهنة ، المنظمة ، التعيين في وظيفة ، وتطوير الذات وتقييمها ، وتقييم فرص المسار المتاحة له ، وإعداد استراتيجية لمساره مع خطة للتنفيذ . كل ذلك يشكل مفتاحاً أساسياً ليتمكن الفرد من تطوير مسار شخصي له ، ينمّي من خلاله مفهومه الذاتي لهويته المهنية التي تحدد بصورة واضحة ماهية مواهبه وقدراته ودوافعه واتجاهاته وقيمه ، وكلما تقدم الفرد في مساره ترسخت لديه بعض الثوابت المرتبطة بهويته الوظيفية وهي محاور يدور حولها مسار الفرد الوظيفي ولا يمكن التخلي عنها[4].

أما ماهر[5] فعرّف تخطيط المسار الوظيفي بأنه : إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية التي تُعنى بإحداث توافق وتطابق بين الفرد والوظيفة التي يشغلها .

---

[1] عدوان ، منير . مرجع سبق ذكره ، ص١٤ .
[2] آل مذهب ، معدي (٢٠٠٧) .مرجع سبق ذكره ، ص٤٩١ .
[3] حجازي ، محمد . مرجع سبق ذكره ، ص٣٦٦ .
[4] الهيتي ، صلاح الدين . مرجع سبق ذكره ، ص٣٩ .
[5] ماهر ، أحمد (٢٠٠٤) . إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، ص٣٧٤ .

بينما عرّف عبد الباقي تخطيط المسار الوظيفي بأنه : الخطة التي يُحاول الفرد من خلالها أن يحدد إمكاناته وقدراته الحالية في مهنة ما ، وكيفية تنميتها للعمل في مهنة أخرى مستقبلاً[١].

أما مصطفى فعرّفه بأنه : التحديد المسبق للوظائف والمستويات الإدارية أو المحطات الوظيفية التي سيشغلها المدير أو العامل أفقياً أو رأسياً بما يتفق مع قدراته وخصائصه الشخصية وطموحاته [٢].

أما (Toygar,Akbal Ergun[3]) و (مصطفى) فاعتبروا أن تخطيط المسار الوظيفي عملية طويلة ومستمرة تشمل تحديد أهداف المسار الوظيفي للفرد ، على ضوء رصد وتقييم اهتماماته وطموحاته وقدراته وقيمه وأهدافه ، وكذا تقييم بدائل مجالات العمل المختلفة . وبالتالي يمكن اتخاذ قرارات مناسبة قد تغير مجال العمل الحالي للفرد أو المنظمة التي يعمل فيها أو الوظيفة التي يشغلها ، والتخطيط بشأن كيفية التحرك نحو الاتجاه المرغوب . وتسفر هذه العملية عن اختيارات الأفراد العاملين لمجال العمل والمنظمات والوظائف . إنها تحدد – على سبيل المثال – ما إذا كان الفرد سيقبل أو يرفض ترقية أو نقلاً ، وما إذا كان الفرد سيستمر في المنظمة أم يتركها متحولاً لوظيفة أخرى أو للتقاعد([٣] ،[٤]).

وبنفس السياق فقد اعتبره ماضي ووادي عملية إدارية تربط بين قدرات الفرد وطموحاته من جهة ، وبين فرص تحقيق هذه الطموحات من جهة أخرى من خلال تحديد فرصهم الوظيفية وتحديد نقاط قوتهم وضعفهم وتطوير أهدافهم وخططهم التي توجه مساراتهم الوظيفية بالاتجاهات المرغوبة[٥] .

بينما عرّفه أبو بكر بأنه : ذلك النشاط المنظم والرسمي الذي تضعه المنظمة لأفرادها لزيادة وتعميق المعلومات والقدرات والمهارات وصقلها ، والتي تؤثر في مستقبلهم الوظيفي نوعاً واتجاهاً [٦].

ورغم تعدد المصطلحات التي تناولت موضوع تخطيط المسار الوظيفي ، فهناك اتفاق على أن تخطيط المسار الوظيفي للعاملين يعني النشاطات المشتركة بين العامل والإدارة لإعداد الفرد لسلسلة مراحل وظيفية متصاعدة وتحديد المهارات المطلوبة من تعلم وتدريب وإرشاد للتوفيق بين أهداف الفرد والمنظمة في الوقت نفسه .

---

[١] عبد الباقي ، صلاح الدين . مرجع سبق ذكره ، ص٢٦٠ .
[٢] مصطفى ، أحمد سيد (٢٠٠٤) .مرجع سبق ذكره ، ص٢٨٥ .

[3] Toygar , Selda ; Akbal Ergün ,Yasemin . Op Cit .p1669 .

[٤] مصطفى ، أحمد سيد (٢٠٠٤) . مرجع سبق ذكره ، ص٢٨٦ .

[٥] وادي ، رشدي ؛ ماضي ، كامل . مرجع سبق ذكره ، ص٧٨٦ .
[٦] أبو بكر ، مصطفى . مرجع سبق ذكره ، ص٢٠٠ .

إن هذه العملية ليست سهلة كما يعتقد البعض ، وليست مجرد رغبات وأماني من جانب العامل للوصول إلى مراكز تنظيمية محددة ، بل لا بد من بذل الجهد وتوافر القدرة من جانب الفرد ، وتخطيط وتطوير من جانب الإدارة أيضاً [1] .

وعليه فإن عملية تخطيط المسار الوظيفي ما هي إلا عملية : فنية وإدارية تقوم بها إدارة الموارد البشرية والفرد معاً يتم من خلالها تقويم لقدرات الفرد واستغلال لمهاراته وخبراته ، بحيث تجعل الطريق أمامه مفتوحاً قادراً على شغل وظائف أخرى متاحة أفقياً وعمودياً ليصل إلى هدفه المنشود ، وذلك من خلال إدراك الفرد لنقاط قوته وضعفه ، ومهاراته وقدراته ومؤهلاته ، وطموحاته وأحلامه ورغباته ، وفرص تحقيقها في ضوء الإمكانات والفرص المتوافرة وصولاً للإبداع الذي يتحقق في مراحل العمل اللاحقة - وهذا التعريف الإجرائي الذي ستعتمده الباحثة في دراستها –

٢/٢. أهداف الاهتمام بإعداد المسار الوظيفي وتخطيطه :

يرتبط التخطيط بتحديد كيفية استخدام الموارد لتحقيق أهداف المنظمة ، فهو يحدد العلاقات ، والتصرفات ، ويملي الكيفية التي يمكن من خلالها السيطرة على الموارد المختلفة ، وتوجيهها في قنوات محددة ، يتحقق من خلالها الغايات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها[2] . فإذا أخفق الفرد في التخطيط لتطوير مساره ، ربما يخفق في الاستجابة للفرص الموجودة في نشاطات ذلك المسار[3] .

بالنسبة لإدارة الموارد البشرية فإن التخطيط يعني التحديد المسبق لبرامج الموارد البشرية بالمنظمة ، ويعد التخطيط عاملاً حاكماً لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة[4] . ولا يعني التخطيط حل جميع المشكلات ، ولكن على الأقل ، يمثل الخطوة الأولى للتغلب على مشكلات الموارد البشرية والتي يمكن أن تؤثر سلباً على فاعلية أداء المنظمة . فالتخطيط يساعد المنظمة على التكيف مع الظروف المتغيرة ، وعلى تجنب الأحداث غير المتوقعة[5] وهناك مقولة في الإدارة مفادها "If you fail to plan you plan to fail" يعني إذا فشلت في التخطيط فقد خططت للفشل .

إن الهدف من تخطيط المسار الوظيفي وتنميته للعاملين في أية منظمة هو رفع قدراتهم وتنمية مهاراتهم وصقل خبراتهم بما يتفق مع رغباتهم وميولهم نحو الوظيفة التي يقومون بها ، لجعل العمل هادفاً ، وأن يحقق أهداف العاملين الشخصية في إطار الأهداف العامة للمنظمة ، وبما ينعكس إيجاباً على تحسين الأداء العام للمنظمة ، لتلافي التأثيرات السلبية الناتجة عن التعيين والاختيار العشوائي للعاملين ، والذي قد يؤدي إلى تعيينهم أو ترقيتهم في وظائف لا تتفق مع ميولهم وانتماءاتهم وقدراتهم ومهاراتهم ، مما يترتب عليه

---

[1] عبد الباقي ، صلاح الدين . مرجع سبق ذكره ، ص٢٦١ .
[2] حسن ، راوية . إدارة الموارد البشرية : رؤية مستقبلية ، مرجع سبق ذكره ، ص٢٥ .
[3] الهيتي ، صلاح الدين . مرجع سبق ذكره ، ص٤٠ .
[4] أبو بكر ، مصطفى . مرجع سبق ذكره ، ص٥٨ .
[5] حسن ، راوية . مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص٢٨ .

انخفاض مستوى الأداء في ضوء نمو الاتجاهات السلبية نحو العمل وانخفاض الرضا الوظيفي، ومن ثم انعدام الاستقرار التنظيمي[١] .

يستهدف تخطيط المسار الوظيفي تحقيق التوافق والانسجام بين الفرد والوظيفة الجديدة[٢] ، من خلال :

أ- تحقيق أهداف الفرد : يسعى الفرد إلى إيجاد عمل أو مهنة مناسبة لطموحاته وقدراته وأهدافه ولتحقيق ذلك فإنه يبحث عن المنظمة التي توفر له فرص العمل والنمو التي تتفق وتصوراته عن مساره الوظيفي خلال حياته الوظيفية .

ب- تحقيق أهداف المنظمة : مع سعي الفرد لتحقيق النمو والرضا الوظيفين ، فإن المنظمات تهدف في الوقت نفسه إلى تحقيق أعلى إنتاجية وربحية من خلال البحث والتوظيف للكفاءات المناسبة بإتاحة فرص التوظيف الملائمة لها .

ت- التشغيل الاقتصادي للعمالة : يؤدي حرص كل من الفرد والمنظمة على تحقيق أهدافهما إلى محاولة كل منهما لتعظيم ما يحصل عليه من خلال تعظيم ما يقدمه ، حيث يحرص الفرد على تحسين قدراته ومهاراته بما يؤهله للحصول على أكبر عائد ممكن للمنظمة مقابل الاستفادة من تلك القدرات والمهارات ، كذلك تحرص المنظمة على توفير المناخ التنظيمي الإيجابي والمحفز ونظم وسياسات العمل وقواعد التوظيف التي تتضمن الاستقطاب للأفراد ذوي الكفاءات المتميزة والقادرين على تحقيق أهدافها بفاعلية . ويؤدي ذلك إلى تحقيق التوليفة الاقتصادية بين الجهود والمساهمات التي يقدمها كل من الفرد والمنظمة وبين العوائد والمنافع التي يحصل عليها كل منهما .

ث- تنمية الإبداع والابتكار : ينتج عن تدعيم سياسة تخطيط المسار الوظيفي ظاهرة الحرص على التميز لدى كل من الفرد والمنظمة ، فمع حرص الفرد على أن يكون متميزاً يكون لديه دافعاً قوياً لتحديث وتطوير قدراته ومهاراته واكتساب كل ما هو جديد في مجال مهنته أو وظيفته ولتقديم أفكاراً غير تقليدية لخدمة المنظمة.
وكذلك فإن حرص المنظمة على أن تكون مركزاً لجذب الأفراد المتميزين ، فإن ذلك يدفعها لأن تطور وتحسن نظم العمل بها وسياسات التوظيف ولوائح الرواتب والحوافز والمكافآت بها لكي تظل نقطة استقطاب للكفاءات المتميزة .

ج- المرونة في الحركة الوظيفية : ينتج عن العوامل الأربعة السابقة أن لا يكون الفرد عبئاً على المنظمة أو أن تكون المنظمة قيداً على الفرد ، حيث يؤدي التخطيط الفعال للمسار الوظيفي إلى وضوح الرؤية لكل من الفرد والمنظمة ، وأن يقبل الفرد اختيارياً الانضمام للمنظمة لإدراكه أن ذلك يخدم مساره الوظيفي الذي خططه لحياته الوظيفية ، وكذلك فإن المنظمة تحرص على جذب الفرد طواعية لكونها مدركة أنها قادرة على إيجاد فرصة العمل المناسبة لتوظيف ما لدى الفرد من قدرات ومهارات لتحقيق أهدافها .

ح- التحديث والاستفادة من التطور التكنولوجي : يؤدي تخطيط المسار الوظيفي إلى حماية الفرد والمنظمة من التقادم المهني ، حيث يستلزم التخطيط الفعال للمسارات الوظيفية وجود حزمة متكاملة من البرامج التدريبية لتطوير قدرات ومهارات الأفراد للتعامل مع

---

[١] الفاضل ، عبد العزيز . مرجع سبق ذكره ، ص٢ .
[٢] حجازي ، محمد . مرجع سبق ذكره ، ص٣٦٣ .

كل تحديث في أساليب وطرق العمل ، وبما يتضمن الاستثمار الجيد للموارد البشرية لدى المنظمة .

خ- تحقيق الجودة الشاملة في نظام الموارد البشرية : يتضح مما سبق أن التخطيط الفعال للمسارات الوظيفية للعاملين بالمنظمة يستلزم التعامل مع كافة وظائف إدارة الموارد البشرية وفق مدخل النظم ، حيث يتعذر الاستفادة من مزايا تخطيط المسار الوظيفي دون ممارسات تنظيمية وإدارية سليمة في مجالات توفير فرص عمل اقتصادية والبحث عن الكفاءات المتميزة ، ووضع نظم ولوائح مرنة وموضوعية لنشاطات التعيين والرواتب والبدلات والمكافآت والترقية وغيرها من سياسات التوظيف واستثمار الموارد البشرية في المنظمة[١] .

د- الربط بين المهارات والقدرات والمعرفة وبين تحقيق الذات والأداء الوظيفي وتحديد الاحتياجات والحوافز الوظيفية .

ذ- إن وجود برنامج ناجح لتخطيط المسار الوظيفي ، والذي يحاول التوفيق بين قدرات العاملين وطموحاتهم من جهة واحتياجات المنظمة من جهة ثانية ،يُسهم في تنمية مهارات الأفراد العاملين لمواجهة الاحتياجات طويلة الأجل للمنظمة ، والتعامل مع التغيرات الديناميكية التي قد تحدث عبر الزمن[٢] .

ر- يُعتبر وضع العامل المناسب في المكان المناسب من أهم مقومات النجاح التنظيمي ، ويُقال : إن أكثر المديرين كفاءة هم الذين يشبهون " الخاطبة " أي هؤلاء القادرين على اختيار العامل المناسب للوظيفة المناسبة ، فمن بين الأسباب السبعة الخفية للاستقالات الوظيفية عدم توافق العامل مع الوظيفة وقلة فرص الترقي الوظيفي وتطوير الأداء[٣] .

مما سبق نجد أهمية تخطيط المسار الوظيفي في حياة كل من الفرد والمنظمة .

٣/٢. أهمية تخطيط المسار الوظيفي :

تغير مفهوم الولاء التنظيمي في الآونة الأخيرة ، حيث زادت نسبة الأفراد الذين يسعون إلى تغيير عملهم ، والمنظمات التي يعملون فيها ، فبدلاً من التفكير في البقاء في منظمة واحدة ، يتوقع الفرد أن يعمل في أكثر من وظيفة أو منظمة ، مما زاد من معدلات الحراك الوظيفي ، حتى لو فكر الفرد في البقاء في نفس المنظمة ، فإن التغيرات البيئية يمكن أن تجعل هذا الاختيار صعب التحقيق . وتؤدي هذه التغيرات والقوى البيئية ، إلى جانب التغيرات الفردية ، إلى زيادة أهمية تخطيط المسار الوظيفي للأفراد[٤] ، كونه :

---

[١] أبو بكر ، مصطفى . مرجع سبق ذكره ، ص٢٠١-٢٠٦ .

[٢] المرسي ، جمال الدين (٢٠٠٦) . الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية : المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين ، مصر ، الاسكندرية : الدار الجامعية ، ص٣٧٧ .

[٣] برانهام ، لي (٢٠٠٥) . الأسباب السبعة الخفية للاستقالات الوظيفية ، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال ، العدد(٢٩٥) ، السنة(١٣) ، العدد(٧) ، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع) ، القاهرة ، ص٢ .

[٤] عبد الباقي ، صلاح الدين ؛ مسلم ، علي ؛ حسن ، راوية . مرجع سبق ذكره ، ص٣٠٣ .

- يُعدّ الخطوة الأولى نحو عملية تطوير المسار الوظيفي [١].
- وسيلة لزيادة فاعلية سلوك العاملين وتحسينه وزيادة انتمائهم للعمل . فالاتجاهات الإدارية الحديثة بدأت بالاهتمام بمتطلبات العاملين لمسارهم الوظيفي وتطويره أكثر من الاهتمام بالوظيفة نفسها ، وأصبحت برامج التنمية الوظيفية تهدف إلى التوافق بين متطلبات وحاجات العاملين من جهة ومتطلبات وحاجات المنظمة من جهة أخرى[٢].
- من شأن دراسة تخطيط المسار الوظيفي تحديد بعض المعايير التي تؤثر في النجاح المهني للأفراد[٣].
- إن الفرد الذي يعمل في بيئة تتلاءم مع رغبته يكون أكثر قابلية للنجاح فيها ، لأنها سوف تسمح له بعرض مواهبه وقدراته ؛ لذا من المهم أن يتم توجيه الشباب الجدد ومساعدتهم في تخطيط مسارهم الوظيفي بشكل منهجي من أجل تجنيبهم الإحباط في حال اختيارهم لمهنة غير ملائمة[٤] .
- يرتبط تخطيط المسار الوظيفي مع الكفاية الذاتية للقرار المهني والمستويات العالية من وضع الأهداف وتجربة العمل والتوقعات المهنية [٥].
- إجبار الفرد على النظر إلى الفرص المتاحة مقارنة بقدراته ، أيضاً فإن الفرد عندما يدرك بأنه تقدم وتطور خلال مساراته الوظيفية ، فإن هذا يزيد من شعوره بالرضا ، فوجود خطة جيدة للتطور الوظيفي للفرد ، تساعد على تحديد النقاط الأساسية خلال مسار الفرد الوظيفي ، وعندما يُحدد الفرد هذه الوقفات أو النقاط الأساسية بطريقة واعية ، ويمكن الوصول إليها أو تحقيقها فإنه يشعر بقيمة ما يحققه من إنجاز ، مما يزيد من الرضا الشخصي للفرد ومن دافعيته .
- ومن وجهة نظر المنظمة ، فإن التخطيط الوظيفي يخفض من التكاليف ، نتيجة لانخفاض معدل دوران عمل الأفراد ، فإذا قامت المنظمة بمساعدة الفرد على تنمية خطته الوظيفية ، فإن هذه الخطة من المحتمل أن ترتبط بدرجة عالية بالمنظمة ، ومن ثم يقل احتمال ترك الأفراد للعمل .فعندما تبدي المنظمة اهتماماً بالتطوير المهني للفرد ، فإنها تؤثر إيجابياً على الفرد ، ويشعر الفرد بقيمته وأهميته بالنسبة للمنظمة [٦] .
- كما يمكن أن يستفيد من تخطيط المسار الوظيفي وتطويره بعض العاملين الذين يفقدون وظائفهم بسبب اتجاه الإدارة في بعض المنظمات إلى إعادة هيكلة المنظمة

---

[١] Adekola ,Bola . Op Cit , p102 .

[٢] الحكيم ، حلمي . مرجع سبق ذكره ، ص٩ .

[٣] Ladkin,Adele ; Reklitis,Panayiotis . Op Cit ,p١٠٨ .

[٤] Abu Talib,Jasmi;Azilnda,Mohd Ariff;Salleh,Amla . Op Cit , p629-630 .

[5] Rogers,Mary E.,Creed,Peter A.(2011) . A Longitudinal examination of adolescent career planning and exploration using a social cognitive career theory framework, Journal of Adolescence 34 , 163-172 .

[٦] حسن ، رواية . مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص٣٠٣ .

وخفض عدد العاملين ، أو بسبب بيع المنظمة أو دمجها في منظمة أخرى أو خصخصة الإدارة [١].

- ضمان أن القدرات اللازمة للعاملين في مختلف الوظائف سيتم تهيئتها ، وأن العاملين على اختلاف أعمارهم ومؤهلاتهم وجنسياتهم وتخصصاتهم سيحصلون على فرص التطور والتقدم الوظيفي دون تفرقة أو تمييز . ومن ثم تزيد قوة المنظمة على جذب أفضل العاملين وزيادة فرص الإفادة بقدراتهم ومواهبهم ، وخفض معدل دوران العمالة والاحتفاظ بهم كقوة عمل منتجة على المدى الطويل [٢] .
- تظهر أهمية التعلم الذاتي واكتساب المعارف ذاتياً كونه الأساس في النجاح الوظيفي ، فالعاملين في حاجة دائمة إلى معلومات تتناسب مع ظروفهم ومراكزهم الوظيفية [٣]. وكلما كان الأفراد يعرفون أين يقفون في حياتهم العملية ، وماذا بإمكانهم أن يفعلوا في المستقبل كلما استطاعوا فهم ما يتوجب عليهم عمله من أجل تحقيق أهدافهم ، ومن شأن تخطيط المسار الوظيفي أن يزود الفرد بهذه الفرصة [٤].
- مساعدة العاملين في تنمية المعرفة والمهارة والسلوكيات الضرورية من أجل العمل في بيئة مرضية وذات كفاية [٥]، وسد الفجوة بين قدرات الفرد ومتطلبات الوظيفة بسبب التغيرات التكنولوجية والفنية التي تؤثر على أساليب الأداء [٦].
- من شأن تخطيط المسار الوظيفي تمكين الأفراد من تطوير الأهداف المهنية وتركيز نشاطاتهم البحثية لإيجاد مهنة ومنظمة متوافقة مع هذه الأهداف [٧].
- التعرف إلى الأفراد الذين تتوفر لديهم مهارات لتولي المراكز القيادية والمهنية ومن ثم توجيههم إلى برامج التدريب والتنمية التي تمكنهم من الوصول إلى هذه المراكز القيادية . والتأكد من وجود مرشحين معدين إعداداً جيداً يمكنهم تولي مهام وواجبات الوظائف المرشحين لشغلها بسهولة في حالة ترقية أو نقل أي موظف أو التقاعد أو الوفاة أو ترك العمل بالخدمة .
- زيادة فاعلية التدريب من خلال إيجاد الصلة بينه وبين رغبات الفرد الوظيفية واتساق ذلك مع خطة التوظيف بالمنظمة ، في ظل ظروف عدم التأكد التي تواجهها هذه المنظمات نتيجة الظروف التنافسية الشديدة والمتغيرات المحلية والدولية [٨] .
- تعد فرص النمو المهني والتعلم والتطوير من بين الأسباب الرئيسية التي تُبْقي على الموظفين ، وملء الوظائف المتوقعة الشاغرة عبر تطور داخلي للموظفين الحاليين [٩]

---

[١] مصطفى ، أحمد سيد .مرجع سبق ذكره ، ص٢٨٧ .
[٢] المرجع السابق ، ص٢٨٨ .

[٣] عبد الباقي ، صلاح الدين . مرجع سبق ذكره ، ص٢٦٢ .
[٤] Toygar , Selda ; Akbal Ergün ,Yasemin . Op Cit , p1669 .

[5] Ibid, p1669 .

[٦] عبد الباقي ، صلاح الدين . مرجع سبق ذكره ، ص٢٦٣ .
[٧] Zikic,Jelena ; Klehe,Ute-Christine . Op Cit , p٣٩٤ .
[٨] عبد الباقي ، صلاح الدين . مرجع سبق ذكره ، ص٢٦٣ .
[9]Wilkes C. Rebert, Bartley J.Sharon. Op.Cit, p٥ .

- تتبع أهمية تخطيط المسار الوظيفي من كونها وسيلة لضمان وضع الرجل المناسب في المكان المناسب بما يترتب عليه ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين ، وشعور العاملين بالأمان الوظيفي اللازم لتحقيق أهدافهم وتلبية احتياجاتهم وطموحاتهم الآنية والمستقبلية ، مما يترتب عليه زيادة إقبالهم على العمل ، وارتفاع قدرتهم على الابتكار والتجديد والإبداع ، ومن ثم تحسين الأداء بدرجات متباينة قد تساعد المنظمات على تحقيق أهدافها [١] .
- توفير برامج تطوير المسار الوظيفي تسهم في الاحتفاظ بالعاملين الرئيسيين وبناء قوة عمل قادرة على الوفاء بالاحتياجات المستقبلية والمحافظة على التنافسية[٢].
- تقل مزايا تخطيط المسار الوظيفي وتطويره ، من أن استمرار العامل في عمل لا يتناسب مع قدراته وخصائص شخصيته وميوله وتأهيله العلمي والعملي ، له عواقب سيئة ، منها ضعف الدافع للعمل ، والملل ، والإحباط ، واللامبالاة ، والجمود الفكري وتلاشي الدافعية للابتكار ، والحقد ، وتعويق الأداء والسلوكيات الدفاعية كالعدوانية والتمارض والغياب وطلب النقل والاستقالة ، فضلاً عن انخفاض إنتاجية العاملين وفاعلية المنظمة [٣] . الأمر الذي يتطلب قيام كل من الفرد والمنظمة بدورهما في تخطيط المسار الوظيفي على أكمل وجه .

٤/٢. مسؤولية تخطيط المسار الوظيفي :

إن تخطيط المسار الوظيفي وتطويره يهم الفرد كما يهم المنظمة على حد سواء ، وكلاهما يسعى إلى التوافق مع الطرف الآخر . ويزداد الاهتمام من كل طرف إلى الدرجة التي يمكن معها القول : إن هناك مدخلاً فردياً ومدخلاً تنظيمياً لتخطيط المسار الوظيفي وتطويره . سوف نوضح فيما يلي الدور الذي يقوم به الفرد العامل ، وكذلك المنظمة في تخطيط المسار الوظيفي[٤] .

١/٤/٢. دور الفرد في تخطيط مساره الوظيفي :

لا يستطيع الفرد الاعتماد على الآخرين لتنمية خططه الوظيفية ، بل يجب أن يقوم هو بنفسه ببناء هذه الخطة ، فالفرد وحده هو الذي يعرف ما يريد تحقيقه من وظيفته[٥] حيث :

- يركّز المدخل الفردي على مساعدة الأفراد على معرفة أهدافهم ومستقبلهم الوظيفي ومعرفة إمكانياتهم وقدراتهم وتعريفهم بالوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف ، وعليه يتضمن ذلك تخطيطاً للمسار الوظيفي للأفراد ، وتنمية لمهاراتهم وإمكانياتهم وتوجيهها بالشكل الذي يضمن تحقيق أهدافهم المنشودة ورضاهم عن عملهم[٦] .

---

[١] الفاضل ، عبد العزيز . مرجع سبق ذكره ، ص٢٠ .

[2] Wilkes C. Rebert, Bartley J.Sharon .Op.Cit , p1 .

[٣] مصطفى ، أحمد سيد .مرجع سبق ذكره ، ص٢٨٨ .

[٤] عبد الباقي ، صلاح الدين . مرجع سبق ذكره ، ص٢٦٥ .

[٥] عبد الباقي ، صلاح الدين ؛ مسلم ، علي ؛ حسن ، راوية . مرجع سبق ذكره ، ص ٣٠٤ .

[٦] مهدي ، محمد بشير . مرجع سبق ذكره ، ص١٥ .

- يتطلب تخطيط العامل لمساره الوظيفي أن يكون متحسباً مبادراً متوقعاً للمشكلات والفرص المستقبلية ، وذلك بتحديد وتقييم أهدافه بالنسبة للمسار الوظيفي[1] .

- من ناحية أخرى فإن استمرار طموح الفرد وتطويره لقدراته يؤديان لتغير تطلعاته الوظيفية والسعي للبحث عن مراكز وظيفية مختلفة أو أعلى تتناسب وذلك التغير الذي أحرزه ، مثل الحصول على مؤهل عال أو اكتساب خبرات أكثر ، أو اجتياز برامج تدريبية متنوعة[2] ، فتتفاعل المقومات الشخصية والمؤهلات والمهارات والخبرات الموجودة لدى الفرد مع الإمكانيات والتسهيلات والامتيازات المقدمة من المنظمة للوصول إلى الأعلى والأحسن في مساره الوظيفي[3] ، فالمسار الوظيفي للعامل يتأثر بمبادراته هو وكذا مبادرات المنظمة ، فهو يسعى لاختيار المنظمة التي يعمل بها ولاختيار الوظيفة التي يشغلها ، وكذلك المنظمة تستقطب وتختار الفرد وتعينه في الوظيفة والوظائف التي تراها مناسبة .
- إنها مسؤولية الفرد بالدرجة الأولى أن يجعل من نفسه مطلوباً ، ومن قدراته شيئاً يمكن تسويقه ، وإلا فلن يجد الفرد العمل المتناسب مع قدراته وطموحه ، وسيعجز عن توفير مستوى المعيشة المرغوب . والمنظمات بدورها يجب أن تهيئ فرصاً للتدريب والتعلم الذاتي ، وللأسف فإن جانباً كبيراً من العاملين يجهل أو يتجاهل مسؤوليته عن تخطيط مساره الوظيفي ، ويترك الأمر للمنظمة التي يعمل بها ، وهكذا يسلم قياده ويحجم مستقبل وظيفته ويقلل فرص تحقيق أهدافه الخاصة بالمسار الوظيفي ، إن كان قد حددها فعلاً .

- وبرغم أن بعض المنظمات تتيح لعامليها فرصاً للتدريب والتطوير ، إلا أن ذلك يرتبط غالباً باحتياجات المنظمة وليس بتطلعات العامل ، وما لم يكن لدى العامل الدافعية للبحث عن تطوير مستمر ، فإنه يزيد مخاطر هبوط أدائه وخسارة وظيفته عندما يصبح متقادماً وظيفياً أو مهنياً ، أي يتخلف عن اكتساب مهارات متجددة لازمة .

- لذلك يتطلب تخطيط المسار الوظيفي وتطويره جهداً واعياً من العامل ، فالأمر لا يتم تلقائياً ، وتتوقف فاعلية هذا التخطيط على الجهد المشترك المستمر للعامل ورئيسه المباشر وإدارة الموارد البشرية .

- ولعل الدور الأساسي للعامل في تخطيط وتطوير مساره الوظيفي هو إدراكه لذاته ، إدراكه لخصائص شخصيته وقيمه واتجاهاته وقدراته ولطموحاته وخبراته السابقة ومساره الوظيفي (إذا كان له مسار سابق) . ويعد هذا أساساً ضرورياً لتحديد أهدافه الشخصية والوظيفية (أهداف المسار الوظيفي) ، واستكشافه وتقييمه لفرص التوظيف البديلة سواء بسوق العمل ككل أو بالمنظمة التي يعمل بها . والعامل هنا إذ يستحضر أهداف مساره الوظيفي ، فإنه يقيم ذاته من حيث نقاط قوته وضعفه ليرى مدى إمكانية تحقيقه لأهدافه ، ويسعى لتدارك ما قد يتواجد من نقاط ضعف في معارفه ومهاراته وحتى

---

[1] مصطفى ، أحمد سيد . مرجع سبق ذكره ، ص٢٩٠ .
[2] المرجع السابق ، ص٢٩٠ .
[3] مهدي ، محمد بشير . مرجع سبق ذكره ، ص١٧ .

مظهره وصحته ، وتطوير مهارات فردية جديدة في تقييم الذات وتطوير المسار ولاسيما وأن معظم المنظمات لا تمتلك من الموارد ما يكفي لوضع خطة متكاملة لمسار الأفراد(مصطفى ، ٢٠٠٤ : ٢٩٠-٢٩١)[١] .

- إن مشاركة الأفراد في عملية تخطيط المسار الوظيفي على المستوى الشخصي والمستوى التنظيمي هي مسألة في غاية الأهمية نظراً لأن مثل هذه العملية موجهة بالدرجة الأولى نحو الأفراد ، كما أنها تتم بجهود إنسانية فردية وجماعية ، كما يجب أن ترتبط عملية التخطيط للمسار الوظيفي بنظم الحوافز والتقييم والتطوير والأداء والتقدم الوظيفي . وهذا الأمر من شأنه أن يعزز من مستوى الوضوح في المسار الوظيفي ، وبما يقلل من احتمال ارتكاب الأخطاء في القرارات المتعلقة بالعمل نتيجة عدم التوافق بين القيم الشخصية والقيم الوظيفية ، وما يؤدي إليه من انخفاض في الرضا الوظيفي وانخفاض في مستوى النجاح وربما اختصار مدة البقاء في الوظيفة ذاتها .
- يمكن للفرد أن يُؤثر في مساره الوظيفي من خلال ما يأتي :
  - أن يركز اهتماماته على تطوير مساره الوظيفي في الأجل الطويل بدلاً من الأجل القصير بعد أن يضع في اعتباره الوظيفة التي تقدم له فرص النمو والشعور بالإنجاز والتحدي .
  - أن يبذل الفرد جهداً كبيراً كي يصل إلى مستوى أداء متميز بأسرع وقت ممكن ، مما يسهل له الانتقال إلى ممارسة مهام أكثر أهمية تتيح له فرص النمو والتقدم.
  - أن يكون له تأثير إيجابي في القرارات التي تتخذها المنظمة فيما يتعلق بمسيرته الوظيفية مثل النقل والترقية .
  - أن يعمل على توسيع نطاق وظيفته بالسعي والبحث عن مهام ومسؤوليات جديدة تتيح له إظهار مهاراته[٢] .

ولا يحصل ذلك إلا في ظل إدارة أو منظمة رشيدة لها رؤية واضحة ودقيقة عن المسار الوظيفي ، تتماشى وتتوافق مع استراتيجية المنظمة ككل ، بحيث تكون قادرة على مواكبة التطور والتقدم التكنولوجي لتتأقلم مع المتغيرات الداخلية والخارجية ، وتعمل على تسهيل وتذليل العقبات والصعوبات التي تواجه الفرد ، ومستعدة لتقديم السبل والإمكانات التي تساعده في رسم مساره الوظيفي ، وعمل الدورات التدريبية المناسبة والملائمة التي تكسبه من المهارات والقدرات والاتجاهات القدر المناسب لمعالجة نقاط الضعف فيه وتعزيز نقاط القوة التي سوف تجعله راضياً وموافقاً على أدائه الوظيفي[٣] .

يتضمن تخطيط المسار الوظيفي على مستوى الفرد أربع مراحل رئيسية هي :

أ- كيف تساعد المنظمات العاملين على تخطيط مساراتهم الوظيفية .

ب- كيف ينسجم تخطيط المسار الوظيفي مع الخطط العامة للموارد البشرية بالمنظمة ، مثل ،خطط : التدريب ، والترقية والنقل ، وتقييم الأداء ، والتحفيز وغيرها .

---

[١] مصطفى ، أحمد سيد . مرجع سبق ذكره ، ص٢٩٠-٢٩١ .

[٢] الهيتي ، صلاح الدين . مرجع سبق ذكره ، ص٣٩-٤٤ .

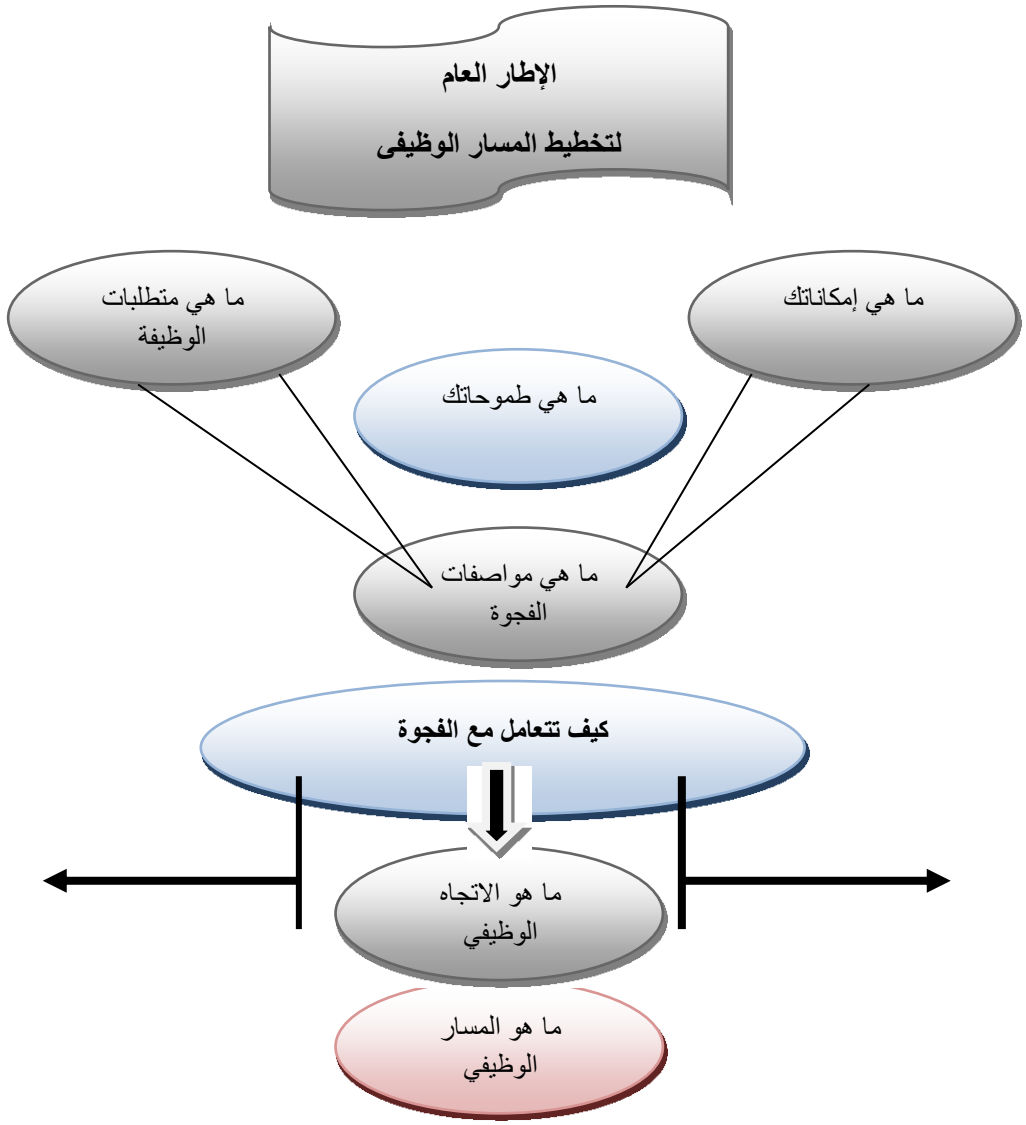
[٣] مهدي ، محمد بشير . مرجع سبق ذكره ، ص١٦ .

ت- كيف يطبق التخطيط في مراحل مختلفة من المسار الوظيفي للفرد .

ث- كيف يتم تنفيذ البرنامج الفاعل لتخطيط المسار الوظيفي[1].

وفيما يلي شكل يمثل تخطيط المسار الوظيفي على مستوى الفرد :

شكل رقم (٧) : تخطيط المسار الوظيفي على مستوى الفرد



المصدر: (أبو بكر ، ٢٠٠٨)[2]

من خلال الشكل السابق نجد أن تخطيط المسار الوظيفي على المستوى الفردي يأخذ بالاعتبار إمكانات الفرد المتاحة من جهة ، ومتطلبات الوظيفة المراد شغلها وعلى هذا الأساس يتم تحديد مستوى الفجوة القائمة بينهما لتحديد التوجه المطلوب من حيث تأهيل العامل وتدريبه ليتلائم مع الوظيفة .

[1] مصطفى ، أحمد سيد (٢٠٠٤) . مرجع سبق ذكره ، ص٢٨٦ .
[2] أبو بكر ، مصطفى . مرجع سبق ذكره ، ص٢٠٣ .

٢/٤/٢. دور المنظمة في تخطيط المسار الوظيفي :

وتتعدد أبعاد الدور الذي تلعبه المنظمة أو بالأحرى إدارتها في تخطيط المسار الوظيفي وتطويره ، فهي – على ضوء خطتها الاستراتيجية – تخطط لمواردها البشرية فتحدد احتياجاتها المستقبلية من العمالة من حيث النوع والكم والحجم ، كما تقوم الإدارة بتحديد أهدافها من تخطيط المسارات الوظيفية للعاملين بها وتطويرها ، من خلال إعداد معلومات محدّثة عن كل عامل ، فهي تحلله ، ومهمة التحليل هذه تتضمن تحديد القدرات ونقاط القوة والضعف واستشراف الميول كأساس لرسم المسارات الوظيفية للعاملين ، بما ينسجم مع ما تم إعداده ويتم تحديثه من تخطيط الموارد البشرية ، فتهيئ الوظائف الممكن شغلها كفرص ضمن المسار الوظيفي للعاملين ، وتؤلف بينها وبين تطلعات العامل في مساره الوظيفي ، بحيث تهيئ فرص عمل متكافئة .

ويتطلب إعداد الفرد لمحطته الوظيفية القادمة – في حالة الترقية – تطويراً للقدرات أو استحداثاً وإضافة لقدرات جديدة . كما يتطلب إعداد الفرد لمحطة وظيفية أخرى بذات المستوى (نقل وليس ترقية) تدريباً تحويلياً يجعله قادراً على الوفاء بمهام الوظيفة الجديدة ، كما يتضمن دور الإدارة إعلام العاملين بالوظائف المتاحة وتلك المتوقع أن تخلو ، وتهيئة النصح والإرشاد اللازمين للعاملين بشأن محطاتهم الوظيفية القادمة وسبل الاستعداد للانتقال إليها[١] .

تتركز مسؤوليات المنظمة على مهمة إيجاد الخيارات الوظيفية والإعلان عنها وشرحها للعاملين ، وقيام المنظمة بتوفير المعلومات الواضحة حول الفرص والخيارات وخطوط سير المسارات المهنية للعاملين ، حيث تعتبر هذه مهام إدارة الموارد البشرية التي تحرص على توضيح الأعمال المختلفة والمراحل والمستويات للتقدم والترقية لكل من هذه الأعمال داخل المنظمة ، وأيضاً تهيئة البيئة والظروف لتمكين العاملين من وضع خطط لحياتهم الوظيفية داخل المنظمة . وهناك بعض المسؤوليات الخاصة بالمنظمة يحددها أبلن (Aplin) فيما يلي [٢]:

- توفير وظائف ديناميكية ذات مسؤوليات متعددة ومتغيرة .
- توفير العديد من البرامج التدريبية لتأهيل وإعداد الفرد لوظائف أعلى في السلم الوظيفي.
- التقويم الدوري والمستمر لأداء الفرد للتعرف على إمكانية ومدى قدرته على النمو والتطور ، ومدى قدرته على تحمل مسؤوليات أكبر في العمل.
- التأييد والدعم المستمر للفرد لإحداث التغيير المطلوب والملائم في النمط السلوكي الذي يؤهله للتقدم للأمام في المنظمة .
- تشجيع الفرد بحيث يتولد داخله الدافع لتنمية ذاته والتخطيط لتطوير مستقبله الوظيفي .

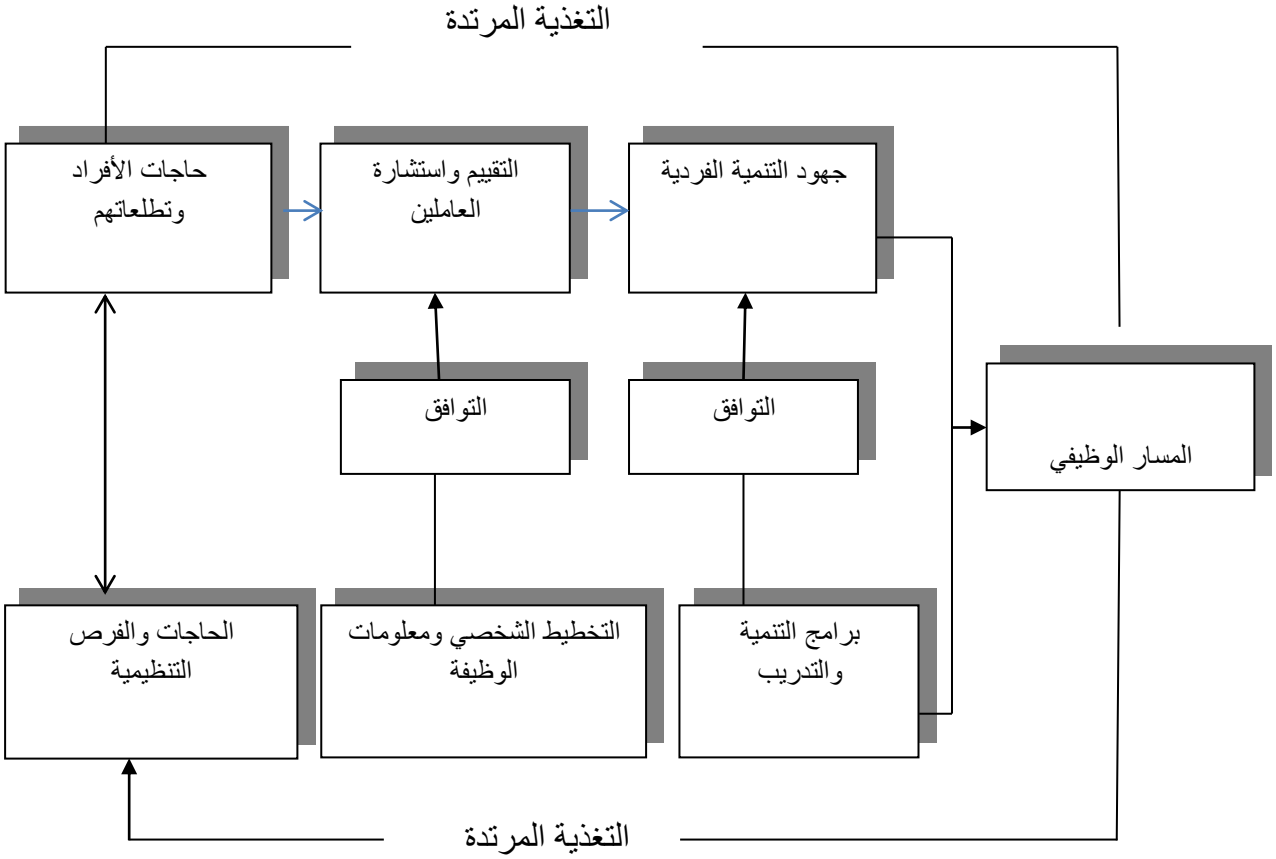
ويؤكد شوارتز (Schwartz) على أن أهم عامل أو عنصر في تلك المسؤولية المشتركة هو عامل التوافق والذي يشير إلى التوافق بين احتياجات الفرد واحتياجات

[١] مصطفى ، أحمد سيد . مرجع سبق ذكره ، ص٢٩٢ .

[٢] عبد الباقي ، صلاح الدين . مرجع سبق ذكره ، ص٢٧٣-٢٧٤ .

المنظمة . ويتم التوافق من خلال اعتراف المنظمة بواقع الأمر وهو أن كل فرد يسعى من خلال تنمية ذاته إلى الحصول على وظائف أفضل ومسؤوليات أكبر تتيح له الطريق للتقدم إلى الأمام وظيفياً . كما يتم التوافق بين الطرفين استناداً إلى العوامل الشخصية الخاصة بالفرد مثل (المهارات والخبرة المختلفة ، الإدراك الذاتي ، النمط السلوكي) . وبين العوامل الخارجية الخاصة بالمنظمة ، مثل : خصائص العمل ومتطلباته ، ترك المجال للمبادأة والتجديد ، طبيعة الإشراف ، نظام الرواتب والحوافز[1] . ويمكن إيضاح ذلك من خلال الشكل التالي :

شكل رقم (٨) عملية تخطيط المسار الوظيفي على مستوى الفرد والمنظمة



المصدر : (عبد الباقي ، ٢٠٠٠)[2]

ويستمر الفرد في العمل وفي التخطيط لتنمية ذاته وظيفياً إذا تم حدوث التوافق المطلوب ، وفي حالة عدم تحققه يبدأ الفرد في البحث عن وظيفة أخرى في منظمة أخرى . ولحدوث التوافق الأمثل يجب أن يتوافر تفاهم مشترك بين الطرفين – الفرد والمنظمة – على احتياجات كل منهما . وقد يعني أحياناً عدم التوافق أن تفقد المنظمة جزءاً من الكفاءات المتوفرة والعاملة لديها والتي يمكن أن تكون أفضل ما تمتلك المنظمة .

[1] عبد الباقي ، صلاح الدين . مرجع سبق ذكره ، ص٢٧٣-٢٧٤ .
[2] عبد الباقي ، صلاح الدين . مرجع سبق ذكره ، ص٢٧٣-٢٧٤ .

لـذا يجـب علـى المنظمـة أن تسـعى جاهـدة إلـى خلـق وظـائف وفـرص عمـل أفضـل مهنيـاً للعـاملين بجانـب مسـاعدتهم علـى امـتلاك واكتسـاب الخبـرات والقـدرات اللازمـة والملائمـة لهـذه الوظـائف والفـرص مـن خـلال العديـد مـن بـرامج التـدريب والتنميـة ، وكـذلك مـن خـلال إعادة النظر فيما يُسمى بالمسار الوظيفي [1] .

وفيمـا يلـي جـدول يوضـح التصـور المتكامـل للمسـؤولية المشـتركة بـين العامـل والمنظمـة فـي تخطيط المسار الوظيفي وتطويره ، كما يلي :

جدول رقم (٣) : دور العامل والمنظمة في تخطيط المسار الوظيفي

دور العامل	دور المنظمة
• إدراك وتقييم ذاته . • تحديد نواحي الضعف والقوة . • استكشـاف مجـالات وفـرص التوظيـف والتقدم . • تصـميم أهدافـه مـن حيـث : تعزيـز مهاراتـه ، تحديـد فـرص التقـدم سـواء داخـل المنظمة أم خارجها . • السـعي للإفـادة مـن خبـرات زميـل أقـدم أو مدير ناصح وراع . • المبادأة والتفكير الابتكاري .	• تحديد أهداف تخطيط المسار الوظيفي . • تحليـل الفـرد وتقيـيم أدائـه وتكـوين قاعـدة بيانات محدثة عنه . • تصـميم مسـار وظيفـي للفـرد يتناسـب مـع تخطـيط المـوارد البشـرية ومـع قـدرات وميول العامل . • تصـميم بـرامج تدريبيـة تعـالج نـواحي القصـور وتصـقل نقـاط القـوة لتنسـجم مـع المسار المخطط للفرد . • إعـلام العـاملين بالوظـائف المتاحـة وتلـك المتوقع شغرها. • تقـديم النصـح للفـرد عـن أنسـب سـبل التطـور الـوظيفي والمسـار الـوظيفي المناسب .

المصدر : (مصطفى ، ٢٠٠٤)[2]

٥/٢. متطلبات التخطيط الفعال للمسار الوظيفي :

إن عمليـة تخطـيط المسـار الـوظيفي هـي مجـال اهتمـام كـل مـن الفـرد والمنظمـة كـل علـى حـده ، ومـن ثـم فـإن نجـاح تخطـيط المسـار الـوظيفي يتطلـب بعـض المقومـات ذات العلاقـة بـدور الفـرد وبعـض المقومـات الأخـرى ذات العلاقـة بـدور المنظمـة . وإن كـان نجـاح تخطـيط المسـار الـوظيفي يتطلـب التـرابط والتفاعـل بـين هـذه المقومـات ، إلا أنـه يمكـن ولأغـراض التوضيح أن نتناول هاتين المجموعتين من المقومات على النحو التالي :

١/٥/٢. المتطلبات الفردية لتخطيط المسار الوظيفي

يتطلب نجاح تخطيط المسار الوظيفي المقومات الفردية التالية :

---

[1] عبد الباقي ، صلاح الدين . مرجع سبق ذكره ، ص٢٧٣-٢٧٤ .
[2] مصطفى ، أحمد سيد . مرجع سبق ذكره ، ص٢٩٤ .

- تقييم الفرد لطموحاته وأهدافه .
- مراجعة وتقدير الفرد لقدراته وإمكانياته بصورة موضوعية .
- معرفة الفرد بالوسائل البديلة المتاحة والممكنة لتحقيق أهدافه .
- تحديد الفرد للمسارات البديلة لحياته الوظيفية في ضوء الموازنة بين طموحاته وأهدافه من ناحية وقدراته وإمكانياته من ناحية أخرى ، وكذلك في ضوء ما هو متاح أو ممكن من أساليب من ناحية ثالثة .
- اختيار المسار الوظيفي الملائم وما يتطلبه من قدرات ومهارات وكفاءات .
- توفير متطلبات وتحديث المعرفة وتطوير وتحسين القدرات والمهارات اللازمة للمسار الوظيفي المخطط أو المستهدف .

٢/٥/٢. المتطلبات التنظيمية لتخطيط المسار الوظيفي

تتمثل المتطلبات التنظيمية اللازمة للتخطيط الفعال للمسار الوظيفي فيما يلي:

- تحديد الأساليب الفنية واتباعها وتطبيق الممارسات الإدارية لتوفير الأماكن المناسبة للأفراد المؤهلين لذلك.
- توفير مناخ تنظيمي يحقق أعلى درجات الرضا عن العمل والانتماء للمنظمة.
- وضع وتنفيذ حزمة متكاملة من القرارات المرتبطة بالقوى العاملة من تعيين وتدريب وترقية وغيرها ، بما يحقق التوافق بين المسارات الوظيفية للأفراد المؤهلين ومتطلبات المنظمة[١] .
- يتأثر تخطيط المسار الوظيفي بعاملين أساسيين هما :
  - المسار الوظيفي المحدد في المنظمة من خلال قانون العمل أو أمر التأسيس الخاص بها .
  - القدرات والأهداف الفردية للأفراد .

حيث نجد في الواقع أن غالبية العاملين لا يعطون اهتماماً ملحوظاً لتخطيط مستقبلهم الوظيفي على الرغم من أهميته العظمى ، وفي المقابل فإن هناك عدداً محدوداً من العاملين والمديرين قاموا من تلقاء أنفسهم بالتغيير . ولإنجاح برنامج تخطيط المسار الوظيفي لا بد من :

- **تهيئة المناخ المناسب** : لتحقيق برامج التنمية الوظيفية يتطلب من الإدارة تهيئة المناخ الملائم من خلال الدعم الكامل من الإدارة العليا ، وعلى القياديين في الوحدات الإدارية ومدراء تخطيط القوى العاملة الاشتراك معاً في تصميم وتنفيذ برامج التنمية الوظيفية .
- **التغييرات في قانون العمل** : تتطلب برامج تخطيط المسار الوظيفي إجراء بعض التعديلات على قانون العمل والقوانين التي تحكم عمل المنظمات والهيئات الخاصة خاصة فيما يتعلق أو ما يُسمى بالدوران الوظيفي والترقية إلى وظيفة أعلى وجديدة ، مما يترتب على ذلك زيادة في أجر العامل ومكانته الوظيفية وتحقيق الأمان الوظيفي له.

[١] أبو بكر ، مصطفى . مرجع سبق ذكره ، ص٢١٠-٢١٢ .

وعليه نجد أن عملية الترقية ترتبط وتتطلب زيادة في مهارات وقدرات ومسؤوليات العامل ، وبالتالي فإن ذلك لابد وأن يتم من خلال المشاركة في برنامج أو برامج تدريبية تلاءم والوضع الجديد لهذا العامل .

- **تحليل الكفايات المطلوبة للوظيفة** : وهذا يتطلب دراسة الوظائف دراسة تفصيلية دقيقة ، بحيث تحدد المهارات والقدرات والمعلومات المطلوبة لكل وظيفة من خلال تحليل الوظائف وتقييمها .
- **تحديد قدرات العاملين واستعداداتهم وإمكانياتهم** : وهذه هي من أهم خطوات برنامج تخطيط المسار الوظيفي والتي تحدد إمكانيات النجاح لديهم ، ويمكن الوصول إلى الهدف من خلال :

أ- **دليل تنمية المسار الوظيفي** : حيث تقوم كل وحدة بإعداد دليل من خلاله يستطيع العامل تحديد مساره الوظيفي بشكل يمكنه من رسم صورة واضحة لهذا المسار من خلال تحديد قدراته ومهاراته وإمكانياته ، بحيث يستطيع تحديد البرامج التي يرغب المشاركة فيها لتنمية هذه القدرات والمهارات بحيث يستطيع التقدم إلى الوظائف الأعلى ، وهذا يتطلب من الفرد دقة وموضوعية لتقييم ذاته وقدراته وكل الإمكانات الشخصية لديه حتى لايُخطأ طريقه .

ب- **استشارة العامل** : ويتم ذلك من خلال مناقشة العامل حول طبيعة وظيفته الحالية ومستوى أدائه ، وما هي المتطلبات والمهارات الشخصية التي يحتاجها وصولاً لتحديد أهداف التنمية الوظيفية الملائمة له والتي يجب أن تتماشى مع أهداف المنظمة .

ت- **ورش التنمية الوظيفية** : وهي تكسب الفرد معلومات وتجارب من خلال تبادل الآراء والأفكار والاهتمامات ، وتركز على كيفية أداء الوظائف وخطط التطوير الإداري والمهني ، لتحديد الأفراد الذين يمكن تهيئتهم ليحلوا محل المديرين في الوظائف العليا مستقبلاً [1] . كل ذلك في سبيل تحقيق فاعلية تخطيط المسار الوظيفي .

٦/٢. العوامل المؤثرة في نجاح تخطيط المسار الوظيفي :

تتوقف فاعلية تخطيط المسار الوظيفي على مجموعة من الاعتبارات يمكننا تقسيمها إلى:

أ. عوامل متعلقة بالفرد العامل .
ب. عوامل متعلقة بالوظيفة ومتطلباتها .
ج. عوامل متعلقة بالمنظمة .
د. عوامل متعلقة بالبيئة الخارجية .

أ. <u>عوامل متعلقة بالفرد العامل :</u>

١. الشخصية : تعدّ الشخصية عاملاً مهماً في تحقيق التطور المهني[2] ، حيث إن الاختلاف بين شخصيات الأفراد ينعكس على دافعيتهم للعمل وتبعاً لعدد من

[1] الحكيم ، حلمي . <u>مرجع سبق ذكره</u> ، ص٩-١١ .

[2] Rogers,Mary E.,Creed,Peter A. <u>Op Cit</u> , p١٦٤ .

المحـددات أهمهـا قـوة حاجـاتهم التـي يسـعون لتحقيقهـا ، ومسـتوى الطمـوح الـذي يتطلعـون إليـه ، والتـي قـد تبـدو هامـة عنـد تحديـد الشخصـيات المناسـبة لـبعض الوظائف (الربط بين نوع الشخصية وبين الوظيفة المناسبة لها) .

٢. **نـوع الطمـوح ومسـتواه :** يـؤثر طمـوح الفـرد مـن حيـث نوعـه ومسـتواه فـي تحديـد مسـاره الـوظيفي . وعـادة مـا يـؤدي الافـراط فـي هـذا الطمـوح إلـى مواجهـة الفـرد لمشـكلات عديـدة فـي مسـاره الـوظيفي قـد تصـل إلـى أزمـات حـادة يترتـب عليهـا نتـائج سـلبية عنيفـة علـى الفـرد ، ويؤكـد ذلـك أهميـة اكتسـاب الفـرد سـمة الواقعيـة مـن حيـث تحقيـق التـوازن المناسـب بـين طموحاتـه ورؤيتـه للواقـع ، ومـن ثـم ضـرورة مراجعـة مـا لديـه مـن طموحـات وتكييفهـا بصـورة ملائمـة وفـق رؤيتـه لواقـع إمكانياتـه والبيئـة التي يتعامل معها .

٣. **الدافعيـة والقـدرة علـى تطويرهـا :** تتحـدد فاعليـة تخطـيط المسـار الـوظيفي بدرجـة كبيـرة بمـا لـدى الفـرد مـن دافـع ذاتـي للإنجـاز ، وبمـا لديـه مـن اسـتعداد لتطـوير وزيـادة هـذا الـدافع ، ويسـتلزم ذلـك ضـرورة اكتسـاب الفـرد لمجموعـة مـن القـدرات والمهـارات التـي تؤهلـه لـذلك ، ومـن هـذه القـدرات والمهـارات المطلوبـة مـا يتعلـق بالتحديـد الـدقيق للأهـداف ، وتحديـد الفـرص والقيـود ، والمناقشـة والحـوار والإقنـاع والتأثير ، وعرض الانجازات .

٤. **مسـتوى النضـج والتـوازن الـذاتي :** تتوقـف فاعليـة تخطـيط المسـار الـوظيفي بدرجـة مـا علـى قـدرة الفـرد علـى التعامـل مـع المتغيـرات الجديـدة التـي عـادة مـا يواجههـا لأول مـرة عنـد التحاقـه بالوظيفـة مثـل التعامـل مـع نظـم وسياسـات وقواعـد وإجـراءات العمـل ، والتفاعـل مـع الـزملاء والرؤسـاء ، ويسـتلزم ذلـك توعيـة الفـرد بـأن التحاقـه بالمنظمـة يعنـي اسـتعداده للتجـاوب الفعـال بمـا يحقـق توليفـة مناسـبة بـين احتياجاتـه وأهدافـه وأهداف المنظمة وما يستوجبه ذلك من تنازلات لصالح الجماعة .

٥. **النظـرة المسـتقبلية :** عـادة مـا تـؤدي قـدرة الفـرد علـى تصـور مسـتقبله الـوظيفي ومـا يـرتبط بـه مـن مسـؤوليات وأعبـاء ومنـافع أو مزايـا إلـى عـدم القـدرة علـى التخطـيط الفعـال للمسـار الـوظيفي ، ويعمـق هـذا الاتجـاه عـادة غيـاب الـربط القـوي الواضـح بـين الانجـاز والوظيفـة وفـرص التقـدم والترقـي المـرتبط بهـذا الانجـاز . ويسـتلزم ذلـك أن يـتم تطـوير نظـم الاختيـار والتعيـين وتقـارير الكفـاءة والترقيـة والتـدريب والحـوافز بالمنظمـات بصـورة تحقـق التـرابط الواضـح بـين مـا يحصـل عليـه الفـرد مـن مزايـا ومـا يقدمه من انجازات في مساره الوظيفي .

٦. **اسـتعداد الفـرد وقدرتـه علـى التحـدي ومواجهـة الموقـف** : تـرتبط هـذه المرحلـة عـادة بدرجـة عاليـة مـن ضـغوطات العمـل وصـراعاته المرتبطـة بالوظيفـة ، ومـن ثـم تتحـدد فاعليـة تخطـيط المسـار الـوظيفي فـي هـذه المرحلـة بقـدرة الفـرد علـى مواجهـة الخـوف من الفشل ، وضبط مشاعر الغضب وتنمية الاستعداد للتضحية[١] .

---

[١] أبو بكر ، مصطفى . مرجع سبق ذكره ، ص٢٤٢-٢٤٣ .

٧. **تحقيق الذات** : تأتي الحاجة إلى تحقيق الذات بعد أن يتم إشباع الحاجات السابقة ، وهذه الحاجة تظهر رغبة الفرد في تحقيق ما يتلاءم مع قدراته أو – كما يقول ماسلو - رغبة الفرد في أن يكون ما يود أن يكونه وما يمكنه أن يكونه [١] .

ب. <u>عوامل متعلقة بالوظيفة :</u>

١. **الرضا الوظيفي :** هو حالة نفسية يشعر بها الفرد وفقاً لدرجة إشباع حاجاته . وتتعدد المجالات التي تكون موضعاً لرضا الفرد – في العمل – أو عدم رضاه ، وأهم هذه المجالات : العمل نفسه من حيث مدى تناسبه مع الميول والقدرات ومدى وضوح الدور المطلوب من العامل ، ومسمى الوظيفة ، وفرص التدريب والتطوير ، وفرص الترقي ، ونمط الإشراف ، وظروف العمل المادية ، وصحبة العمل والعلاقة معها ، والأجر وملحقاته[٢]. حيث دلت بعض الدراسات على وجود علاقة قوية بين الرضا الوظيفي وتطوير المسار الوظيفي والاحتفاظ بالعاملين ، حيث أن العاملين ذوي الرضا الأكثر هم أولئك الذين لديهم فرص تعلم مهارات جديدة[٣].

فالفرد الراضي في عمله هو الذي يجد الطريق مفتوحاً أمامه دون عوائق لتحقيق رغباته وطموحاته وأهدافه ، وإن المنظمة الناجحة هي التي تتيح للعاملين فرصاً لأن يبرزوا مهاراتهم ويُخرجوا طاقاتهم في خدمة المنظمة وتحقيق أهدافها[٤]. ويعد الرضا الوظيفي من العوامل المؤثرة في نجاح المسار الوظيفي للعامل ، من خلال شعوره بتوافقه النفسي مع العمل <u>وإبداعه</u> فيه ، وبالمقابل الفرد الذي لا يحقق الرضا لا يتردد في ترك المنظمة والبحث عن فرص أفضل وشروط أفضل[٥] ، الأمر الذي يجعله منتجاً بدرجة أكبر عندما يكون هناك توافق بين عمله والخبرات المتراكمة في الحياة وبين رغباته وطموحاته ، فالفرد يكون أكثر رضا عن اختياراته الوظيفية عندما تتسق خبراته في مجال العمل مع حاجاته وقيمه وتفضيلاته لأنماط معيشة معينة ويقوي ويدعم أداء الفرد في مهنة معينة عندما تتطلب الوظيفة تطبيق ممارسة المهارات والقدرات التي يمتلكها الفرد[٦] .

٢. **الأمان الوظيفي :** لا بد من ربط خطة تخطيط المسار الوظيفي بالأمان الوظيفي للعاملين ضماناً لنجاحها والاستفادة القصوى من العامل الذي أُعدت له. ويمكن أن يساعد تخطيط المسار الوظيفي في تهيئة الظروف المناسبة لتحقيق الأمان الوظيفي ، وذلك من خلال تبسيط الإجراءات وإكساب العاملين القدرة على أداء

---

[١] أبوالنصر ، مدحت (٢٠٠٤) . <u>تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة</u> ، مجموعة النيل العربية ، سلسلة المدرب العملية ، مصر ، ص١٥٤ .

[٢] مصطفى ، أحمد سيد . <u>مرجع سبق ذكره</u> ، ص٣٨٠-٣٨١ .

[٣] Wilkes C. Rebert, Bartley J.Sharon . <u>Op.Cit,</u> p٥ .

[٤] عبد الباقي ، صلاح الدين . <u>مرجع سبق ذكره</u> ، ص٢٦١ .

[٥] حسن ، راوية . <u>إدارة الموارد البشرية : رؤية مستقبلية</u> ، مرجع سبق ذكره ، ص٢٩٨ .

[٦] حسن ، راوية . <u>مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية</u> ، مرجع سبق ذكره ، ص٣٠٩ .

مهام أعمالهم بكفاءة وفاعلية ، مما يزيد من قدرتهم على تطوير وتحسين الأداء ، ومن ثم حب العمل وزيادة الإقبال عليه والرغبة في مواصلته ، لتلافي التأثيرات السلبية الناتجة التي تؤدي إلى انعدام الاستقرار التنظيمي وتضاؤل الشعور بالأمان الوظيفي[١] .

٣. **غياب التوازن بين المعرفة النظرية والخبرة العملية :** يُعدّ غياب الخبرة العملية أو المعرفة التطبيقية المرتبطة بالوظيفة من أهم العوائق التي تقف أمام الفرد في بداية مساره الوظيفي ، وقد يستلزم ذلك أن يحرص الفرد في مراحل التعليم المختلفة أن يكتسب بعض المهارات العملية من التطبيق العملي سواء كان ذلك من خلال جهوده الشخصية أو بالاستفادة من النظم التي تتبعها بعض الجامعات مثل التدريب خلال عطلات الدراسة أو الالتحاق ببعض المنظمات خلال مراحل الدراسة .

٤. **قبول التدرج المحسوب :** من العوائق الواضحة أمام تخطيط المسار الوظيفي هو استعجال الفرد وعدم قدرته لاستيعاب ظروف ومتطلبات الوظيفة التي يلتحق بها أول مرة. فمن الأخطاء الشائعة أن يعتقد الفرد أنه يستحق كافة طموحاته أو معظمها أو أنه سيرى بعينه بوادر تحقيق أهدافه بمجرد الالتحاق بها ولأول مرة ، وعادة ما يترتب على ذلك المدخل غير الكفء عديد من النواتج السلبية مثل الصراع والإحباط والقلق وعدم الانتماء ، ويستلزم ذلك ضرورة العمل على توعية الأفراد من ناحية وبعض الممارسات الإدارية والتنظيمية من ناحية أخرى ، وتلك الممارسات تتعلق بتوضيح أبعاد ومراحل المسار الوظيفي وما يرتبط به من منافع يحصل عليها من خلال التحاقه واستمراره به والمسارات البديلة بالمنظمة .

٥. **درجة الاعتمادية :** هي درجة اعتماد الفرد في وظيفته على الوظائف الأخرى ، حيث تتحدد فاعلية تخطيط المسار الوظيفي للفرد بدرجة ملموسة في هذه المرحلة على درجة اعتماد الفرد في وظيفته على الوظائف الأخرى ، وكلما ارتفعت درجة الاعتمادية كلما ظهرت حاجة الفرد إلى تنمية ما لديه من قدرات ومهارات الاتصال والتفاعل مع الآخرين .

٦. **ضغوط العمل** : يخلق الدور الوظيفي ضغوطاً تتوقف على مدى الغموض أو عدم التأكد في الأهداف والتوقعات وأسلوب تقييم العمل ، وكلما كان للعامل رأي في موضوعات العمل كلما تحسن أداءه .

٧. **الحوافز** : وبما أننا نتحدث عن علاقة الحوافز بتخطيط المسار الوظيفي سنتحدث فقط عن العمل المناسب ، والذي يُقصد به تناسب وتوافق عمل الفرد مع معارفه ومهاراته وميوله واهتماماته وطموحاته . ومن شأن هذا التوافق أن يحفز العامل على الأداء الفاعل ، حيث من شأن هذا التوافق أن يخلق لدى الفرد محركاً أو دافعاً ذاتياً نتيجة رضاه عن عمله يدفعه ويوجهه للأداء المثمر[٢] .

---

[١] الحكيم ، حلمي . مرجع سبق ذكره ، ص٨ .

[٢] المرجع السابق ، ص٣٧٠ .

ج. عوامل متعلقة بالمنظمة

١. **الثقافة التنظيمية :** تؤثر الثقافة في السلوك الإنساني ، والأفراد يعتمدون ويدعمون الثقافة التي توفر لهم : الاستقرار الوظيفي ، والأمان الوظيفي ، والفهم والمعرفة والإدراك ، والقدرة على الإنجاز[١].

٢. **التدريب** : هو نشاط يهدف إلى اكتساب الأفراد مهارات(Skills) وقدرات أو معارف(Knowledge) وسلوكيات أو توجهات(Attitude) جديدة ، أو تعديل وتطوير مهارات وسلوكيات قائمة لجعلها تواكب وتلائم المتطلبات الوظيفية ومسارات العمل[٢] . فالتدريب لا يخلق القدرات ولكنه يُنمّي تلك القدرات والمهارات الإدارية المطلوبة [٣]، وهنا لا بد من مشاركة العاملين في تخطيط المسار التدريبي لمساعدتهم في اكتساب قدرات ومهارات إضافية تتماشى مع الوظائف التي سيشغلونها وتلك التي سيتم ترفيعهم إليها [٤]، بحيث يتكامل التدريب مع التعليم والخبرة السابقة والاستعداد والرغبة في التوفيق بين الفرد والوظيفة التي يشغلها في أي وقت[٥] .

٣. **تقييم أداء العاملين**: يُقصد به تحليل وتقييم أنماط ومستويات أدائهم وتعاملهم وتحديد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة كأساس لتقويم أي ترشيد هذه الأنماط والمستويات . وهكذا فالتقييم بما يهيئه من معلومات عن نقاط القوة والضعف من فترة لأخرى ، يعد وسيلة للتقويم (أي الترشيد والتحسين) من خلال تعظيم نقاط القوة وتضييق أو إزالة نقاط الضعف[٦].

٤. **النقل** : استجابة لمتطلبات تخطيط المسار الوظيفي ، يتطلب الأمر نقل العاملين إلى الأعمال التي تنسجم مع ما ينتهي إليه تقييم أدائهم وما طرأ على قدراتهم من تطور ، وعليه يجب أن يسبق قرار النقل تقييم دقيق للأداء للتأكد من أن خصائص الفرد تناسب متطلبات الوظيفة التي سيُنقل إليها .

٥. **الترقية :** هي نوع من النقل يتضمن إعادة تعيين الفرد في وظيفة أخرى يمكن أن تكون ذات أجر أعلى ومزايا أو امتيازات أكثر ، أو أهمية أكبر ، أو كل هذه المزايا مجتمعة . وفي كل الحالات يجب أن تقوم الترقية على أساس موضوعي ، وألا تكون مجرد وسيلة لتحسين دخل العامل أو مكافأة معنوية له بقدر ما تكون توفيقاً بين القدرات المتعاظمة للفرد وبين خصائص المنصب المرقى إليه[٧] .

٦. **الرعاية والإرشاد :** يعود نجاح كثير من العاملين في المنظمات التي يعملون بها لوجود من يقدم الرعاية والنصح والإرشاد ويتيح فرصاً للتقدم الوظيفي .

---

[١] جاد الرب ، سيد محمد (٢٠٠٨) . جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية ، مطبعة العشري ، الإسماعيلية ، ص١٨٠-١٨١ .

[٢] الحكيم ، حلمي . مرجع سبق ذكره ، ص٣ .

[٣] حنفي ، عبد الغفار (٢٠٠٧) . السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ص٢٩٤ .

[٤] الحكيم ، حلمي . مرجع سبق ذكره، ص١١ .

[٥] النجار ، فريد . مرجع سبق ذكره ،ص٩١-٩٢ .

[٦] مصطفى ، أحمد سيد . مرجع سبق ذكره ، ص٣١٩ .

[٧] مصطفى ، أحمد سيد . مرجع سبق ذكره ، ص٣٩٠-٣٩٣ .

٧. **تطوير القدرات** : كلما نجح العامل في تطوير قدراته بشكل ذاتي أو بفرص تتيحها المنظمة أصبح أعلى قيمة وأكثر جاذبية للمنظمة ، فالتطوير الذاتي يُجنّب الفرد مخاطر التقادم المهني[١] .

٨. **سياسات العمل ونظمه :** التي تؤدي دوراً كبيراً في تحديد احتمالات نجاح تخطيط المسار الوظيفي ، ولا يقتصر ذلك على سياسات ونظم العمل المرتبطة بصورة مباشرة بالقوى البشرية من تعيين وترقية وتحفيز وغيرها ، وإنما يمتد ذلك إلى سياسات ونظم العمل في كافة أنشطة المنظمة في مجالات التسويق والإنتاج وغيرها . وبقدر الوضوح والمرونة في هذه المنظمة وما توفره من فرص للإبداع والابتكار ، وبقدر إدراك الأفراد لذلك تتحدد احتمالات نجاح تخطيط المسارات الوظيفية لكل فرد من المنظمة على حد سواء .

٩. **علاقات العمل :** عادة ما تؤدي طبيعة علاقات العمل التي يمارسها الرؤساء أو الزملاء القدامى بالوظيفة والمنظمة إلى عدم فاعلية تخطيط المسارات الوظيفية حيث أن كلاً من أسلوب ممارسة المدير والرئيس المباشر لمهامه الإدارية ، وأسلوب ممارسة الزملاء للعلاقات التنظيمية والوظيفية يحددان بدرجة كبيرة تصورات الفرد عن المناخ التنظيمي والمسارات الوظيفية البديلة بالمنظمة مما يكون له تأثيراً قوياً على اختياراته من هذه المسارات .

د. <u>عوامل متعلقة بالبيئة الخارجية :</u>

١. **خصائص سوق العمل :** تلعب خصائص سوق العمل دوراً بارزاً في توجهات الفرد واختياراته من المسارات الوظيفية البديلة ، وبقدر توافر خصائص الوضوح والاستقرار والموضوعية في سوق العمالة يستطيع الفرد أن يخطط مساره الوظيفي بفاعلية .

٢. **الموقف البيئي العام :** لا شك أن تصورات الفرد عن الوضع الحالي والمستقبلي لمتغيرات البيئة من جوانبها السياسية والتشريعية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية يكون لها تأثيراً واضحاً على رؤيته واختياراته من بين المسارات الوظيفية البديلة ، وبقدر قدرة الفرد على الإدراك الموضوعي لهذه المتغيرات بقدر إمكانية التخطيط الفعال لمساره الوظيفي[٢].

٧/٢. تخطيط المسار الوظيفي وعلاقته ببعض المفهومات الإدارية ذات العلاقة :

يرتبط تخطيط المسار الوظيفي ببعض المفهومات ، نذكر أبرزها :

١/٧/٢. تخطيط وتطوير المسار الوظيفي : عملية التطوير متصلة بعملية التخطيط ، فتخطيط وتطوير المسار الوظيفي هما عملية واحدة ، يتم فيها تحديد مسبق للوظائف والمستويات الإدارية أو المحطات الوظيفية التي سيشغلها المدير أو العامل أفقياً أو رأسياً

---

[١] <u>المرجع السابق</u> ، ص٣٠٣ .
[٢] أبو بكر ، مصطفى . <u>مرجع سبق ذكره</u> ، ص٢٢٩-٢٣١ .

، بما يتفق مع قدراته وخصائصه الشخصية وطموحاته وبما يتفق مع تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة ، حيث أن تخطيط المسار الوظيفي يتعلق باختيار طبيعة العمل للفرد والمنظمة التي سوف يعمل بها ، وتطلعه نحو الوظيفة أو الوظائف التي سوف يشغلها . أما تطوير المسار الوظيفي فيتعلق بمساعدة الفرد على تحقيق أهدافه الوظيفي[١] .

من ناحية أخرى ، تتضمن عملية تطوير المسار الوظيفي حقيقتين مهمتين هما : الأولى أن العمل الفردي للعامل هو أنه يخطط مساره بطريقة شخصية مرضية ومنتجة ، والثانية وترتبط بأنشطة المنظمة ، إذ أنها تختار ، تُعيّن ، وتنمّي العاملين بفاعلية ، وذلك لتوفير أرضية – قاعدة – من العاملين المؤهلين لمقابلة احتياجات المنظمة . فالاتجاه المتوازن لتطوير المسار الوظيفي يتطلب استخدام كلاً من هذين النشاطين ، وأن كلتا الحقيقتين تتكاملان وتقوّي الواحدة الأخرى ، فإذا أخفق العامل في تخطيط مساره الوظيفي ، ربما يُخفق في الاستجابة للفرص الموجودة في أنشطة إدارة المسار الوظيفي والعكس صحيح[٢].

٢/٧/٢. تخطيط وتنمية وإدارة المسار الوظيفي : تنمية المسار الوظيفي هي عبارة عن تخطيط للمسار الوظيفي للفرد ، وتنفيذ تلك الخطط من خلال عمليات التعليم والتدريب والالتحاق ببعض الوظائف وخبرات العمل[٣] ، أو هي العملية التي يمارسها الرؤساء المباشرين لمساعدة مرؤوسيهم على التخطيط لمستقبلهم ، حيث يتضمن سلسلة من المقابلات بغرض الاتفاق على الأهداف الوظيفية ثم التقييم المستمر للأداء[٤] . بينما تخطيط المسار الوظيفي فهو ذلك الجانب الذي يقع ضمن مسؤولية الفرد نفسه في تنمية المسار الوظيفي ، ويتضمن ما يخططه الفرد بنفسه لحياته الوظيفية ، ويشمل تقييم الفرد لقدراته واهتماماته ، وللفرص الوظيفية المتاحة ، وصياغة الأهداف الحقيقية ، وتخطيط الأنشطة التنموية المناسبة . أما إدارة المسار الوظيفي ، فهو يتعلق بصورة أساسية بالخطط والبرامج التي تضعها المنشأة لتنمية المسار المهني للعاملين فيها[٥] .

وهناك تداخل في دور كل من إدارة المسار الوظيفي وتنمية المسار الوظيفي فلو أن الفرد تفهم مهام التنمية المرتبطة بكل مرحلة من المراحل الوظيفية المهنية فإنه يستطيع أن ينمي الأهداف والاستراتيجيات المناسبة لهذه المرحلة المهنية المعنية ، وعلاوة على ذلك فإن المنظمات التي تسمح بتنمية المسار الوظيفي تكون قادرة على تصميم برامج التنمية والخبرات المرتبطة بالمرحلة المهنية لفرد معين[٦].

---

[١] مصطفى ، أحمد سيد . مرجع سبق ذكره ن ص٢٩٨ .

[٢] الهيتي ، صلاح الدين . مرجع سبق ذكره ، ص٣٨-٤٠ .
[٣] عبد الباقي ، صلاح الدين . مرجع سبق ذكره ، ص٢٦٠ .
[٤] أبو بكر ، مصطفى . مرجع سبق ذكره ، ص٢٠٠ .
[٥] عبد الباقي ، صلاح الدين . مرجع سبق ذكره ، ص٢٦٠ .
[٦] حسن ، راوية . إدارة الموارد البشرية : رؤية مستقبلية ، مرجع سبق ذكره ، ص٣٠٧-٣٠٨ .

٣/٧/٢. تطوير المسار الوظيفي وتطوير العاملين :

تطوير المسار الوظيفي يتعلق بمدى الفاعلية والنجاح لخطط التطوير الوظيفي للعاملين في الأجل الطويل ، في حين أن تطوير العاملين يركز على تحقيق الفاعلية في الأداء في الأجل القصير أو المتوسط [١] .

٨/٢. نظام تخطيط المسار الوظيفي :

إن تخطيط المسار الوظيفي يحتاج إلى نظام معلومات فاعل بل إلى بنك معلومات عن خطة المنظمة وتخطيط الموارد البشرية وعن العاملين بها فرداً فرداً . حيث تشمل المعلومات اللازمة عن خطة نشاط المنظمة معلومات عن أهدافها واستراتيجياتها ، وأهداف واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ، وخطة الموارد البشرية وسياسات الاستقطاب والاختيار والتدريب وتقييم الأداء والتحفيز والنقل والترقية . وتشمل المعلومات عن تخطيط الموارد البشرية – بشكل خاص – الهيكل التنظيمي وما يضمه من وظائف حالية وأخرى ستُنشأ لأداء مهام جديدة (ووصف هذه الوظائف ومتطلبات شغلها) أو سعياً لزيادة فاعلية الأداء التنظيمي . وكذلك معلومات عن خطة الإحلال وشغل الوظائف التي تُشغر بسبب إحالة شاغليها للتقاعد أو نقلهم ، ومعلومات عن سياسات النقل والترقية والتدريب والتقاعد المبكر وغيرها من السياسات المؤثرة على هيكل العمالة .

أما المعلومات اللازمة عن العامل فتشمل تاريخه الصحي وحالته الصحية ، والخلفية العلمية والعملية والخبرات المكتسبة وخصائص الشخصية (السمات الجسمية والعقلية والثقافية والسلوكية) والطموحات ، هذا بالإضافة إلى تقارير تقييم الأداء ونتائج البرامج التدريبية التي حضرها ، وما يكون قد قدمه من اقتراح أو اقتراحات وما يكون قد حصل عليه من مؤهل أو مؤهلات دراسية أثناء الخدمة .

وفي إطار نظام معلومات تخطيط المسار الوظيفي – كمدخلات وعملية ومخرجات – فإن هذه المعلومات تمثل مدخلات النظام ، التي ستقوم الإدارة باستخدامها في عمليات تحليل وتلبية كل من أهداف المنظمة وتخطيطها للموارد البشرية وسياساتها في ذلك ، بحيث تتمثل المخرجات في تخطيط برامج النقل والندب والترقية ضمن هيكل للفرص الوظيفية المتاحة والمتوقعة والمحطات الوظيفية المناسبة القادمة أو التالية لكل عامل ، وكذلك تغذية بمعلومات مرتدة لكل من العاملين والمديرين المعنيين[٢] . ومن الضروري للمديرين أن يتفهموا أن عملية تطور المسار الوظيفي والاختلافات في احتياجات واهتمامات العاملين في كل مرحلة من المراحل حتى تتحقق لجهودهم الفاعلية[٣] . وفيما يلي شكل يمثل نظام تخطيط المسار الوظيفي بوصفه نظام متكامل يتضمن مجموعة مدخلات وعمليات تشغيل ومخرجات :

---

[١] المرسي ، جمال الدين . مرجع سبق ذكره ، ص٣٧٧ .
[٢] مصطفى ، أحمد سيد . مرجع سبق ذكره ، ص٢٩٩-٣٠٠ .
[٣] المرسي ، جمال الدين . مرجع سبق ذكره ، ص٣٧٦ .

شكل رقم (٩) : نظام تخطيط المسار الوظيفي



المصدر : (أبو بكر ، ٢٠٠٨)[١]

[١] أبو بكر ، مصطفى . مرجع سبق ذكره ، ص٢٢٨ .

الفصل الثاني : الإطار النظري لتنمية مهارات الإبداع الإداري

تمهيد

من خلال مقارنة بين الحضارة الغربية وحضارتنا العربية نجد أن الحضارة الغربية مازالت تزدهر منذ نحو ثمانية قرون متواصلة دون انقطاع أو تراخ ، وأن حضارتنا العربية الحديثة لم يقو عودها بعد ، فالطموحات الكبرى لم يتحقق منها شيء يستحق التفاخر به ، فالسياسة متعثرة ، ومخرجات التعليم لا تلبي حاجات المجتمع ، والمساهمات العلمية لا تستحق الذكر ، والاقتصاد والتجارة تعتمد بشكل أساسي على الموارد الطبيعية (زراعة ، بترول ، ...) . وبالتالي فنحن أمام ثلاثة خيارات:

الأول : تقليد الغرب ، وذلك باستعارة المعرفة والخبرة الغربيتين وتقليدهما ، علنا نسير على ما سار عليه وأن يحدث لنا ما يحدث له .

الثاني : الاستثمار في مخزوننا من رأس المال الفكري ، إيقاظ دافعية الفرد للتحدي والعمل ، والإيمان بقدراته لإنجاز الأهداف الكبرى من خلال التفكير بطريقة علمية منهجية إبداعية لمواجهة مشكلاتنا ، والبحث عن حلول من صنع عقولنا وأيدينا ،ولم لا؟

الثالث : الجلوس والانتظار ، علّ الأقدار تأتينا بحلول ، من غائب علمه [1] .

إن المؤكد الوحيد في بيئة الأعمال الحالية هو عدم التأكد ، والمبدأ الوحيد الثابت هو التغيير ، والقاعدة هي الحاجة إلى التطور والإبداع ، الذي أصبح أحد المتطلبات الأساسية في الإدارة المعاصرة ، إذا لم يعد كافياً أو حتى مرضياً أداء الأعمال على اختلاف أنواعها بالطرائق الروتينية التقليدية لأن الاستمرار بها يؤدي إلى الفشل . فمن أجل بقاء المنظمات واستمرارها ، يجب أن يكون الإبداع والتجديد من السمات المميزة لها. فالإبداع يُعطي فرص للتحسين والتطوير ، ويعتبر اليوم أساساً لأي نجاح وتنافس ، وهو لا يولد من فراغ بل يتطلب انتماء ورغبة من المبدع وتدريباً وتحفيزاً للوصول إلى الحلول المناسبة ، وفتح الآفاق للخيال المنتج[2] . وعليه يكون هذا المبحث محاولة للتعرف على مفهوم الإبداع الإداري ، باعتباره مورداً هاماً للمنظمة يجب حُسن إدارته بل حتى تنميته وتطويره . وعليه سيتضمن هذا المبحث الإطار النظري لكل من : الإبداع ، الإبداع الإداري وتنميته .

---

[1] الحسنية ، سليم (٢٠٠٩) . إطار عمل منطقي للإدارة بالإبداع ، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الثالث لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة " إدارة منظمات الأعمال : التحديات العالمية المعاصرة ، ٢٧ – ٢٩ نيسان ، ص٢٦-٢٧ .

[2] سيف ، ناصر . مرجع سبق ذكره ، ص٤ .

المبحث الأول : إطار نظري لمفهوم الإبداع

تمهيد

في ضوء الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات[١] واستمرار التقدم العلمي والتطور التقني الذي حققته البشرية في مختلف المجالات لا بد من النظرة المتجددة للأشياء وتوليد الأفكار الجديدة وتشجيع الإبداع[٢] الذي بات حاجة ملحة يتعين على المديرين أن يحرصوا على تنمية قدرات العاملين وتطويرها للمساهمة في حل المشكلات ، والمشاركة في اتخاذ القرارات ، وتوليد الأفكار الجديدة والعمل بروح الفريق الواحد المتميز والجاد وصولاً للإبداع الجاد في العمل وزيادة الإنتاج([٣] ،[٤]).

١/١ . تعريف الإبداع وخصائصه

على الرغم من كون الإبداع أكثر المصطلحات شيوعاً في الوقت الراهن إلا أنه من الظواهر المعقدة[٥] ، فقد تعددت المفهومات حول ماهية الإبداع وتباينت ، ويرجع السبب في ذلك إلى تعقد الظاهرة في حد ذاتها وتعدد المجالات التي انتشر فيها المفهوم بسبب تباين اجتهادات واهتمامات الباحثين والمدارس الفكرية التي ينتمون إليها ، حيث ينظر كل واحد منهم إلى الإبداع من الزاوية التي تناسب تخصصه وميوله[٦] ، واختلاف الجوانب والداخل التي يهتمون بها والأهداف التي يريدون تحقيقها [٧] ، وتعدد الأشكال والمخرجات التي يظهر بها ، وتنوع طرق تحقيقه وإنجازه ، وكثرة العوامل التي تؤثر فيه ، وبسبب تعدد المجالات العلمية التي تناولته بالبحث والدراسة[٨] .

لكن يمكننا ذكر بعض التعريفات التي تتناسب وأهداف هذه الدراسة وصولاً لوضع تعريف إجرائي للدراسة الحالية ، كما يلي :

- جاء على لسان العرب أن كلمة إبداع من " بدع " ، وبدع الشيء أي أنشأه على غير مثال سابق . وقد جاء تعريفه في معجم إدارة الموارد البشرية بأنه : إيجاد طرق جديدة

---

[١] نعساني ، عبد المحسن . مرجع سبق ذكره ، ص٣ .

[٢] بحر، يوسف ؛ العجلة ، توفيق (٢٠١١) . القدرات الإبداعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام – دراسة تطبيقية على المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة ، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية) ، المجلد (١٩) ، العدد (٢) ، ص١٤٠٧ .

[٣] السويطي ، شبلي . مرجع سبق ذكره ، ص٣ .

[٤] فلاق ، محمد ؛ بن نافلة ، قدور . مرجع سبق ذكره ن ص٣ .

[٥] عيشوش ، خضرة ؛ علاوي ، نصيرة (٢٠١١) . دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع ، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة ، جامعة الشلف ، الجزائر ، ١٣ – ١٤ كانون الأول ، ص٨ .

[٦] بوهزة ، محمد ، مرزوقي ، رفيق . مرجع سبق ذكره ، ص٦ .

[٧] النفيعي ، ضيف الله (٢٠٠٢) . الإبداع من أجل التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية بدينة الرياض ، كلية الاقتصاد والإدارة ، جامعة الملك عبد العزيز ، ص ٨ .

[٨] عيشوش ، خضرة ؛ علاوي ، نصيرة . مرجع سبق ذكره ، ص٨ .

فـي العمـل أو أفكـار حديثـة فـي حـل المشـاكل ، تـؤدي إلـى زيـادة كفـاءة العمـل وقـدرات العاملين فيه[١].

- قـام بعـض البـاحثين بحصـر تعريفـات الإبـداع ضـمن خمسـة مـداخل كـل منهـا يتنـاول جانبـاً من جوانب الظاهرة وهي :

المـدخل الأول : التعريفـات التـي تنظـر إلـى الإبـداع كونـه عمليـة يحـاول الإنسـان فيهـا عـن طريـق اسـتخدام تفكيـره وقدراتـه العقليـة ومـا يحـيط بـه مـن مثيـرات مختلفـة وأفـراد ، أن ينتج إنتاجاً جديداً نافعاً له وللمجتمع الذي يعيش فيه .

المـدخل الثـاني : التعريفـات التـي تركـز علـى الإنتـاج الإبـداعي[٢] ، حيـث إبـداع المنـتج يجعـل المنتجـات أو الخـدمات الجديـدة تتوافـق مـع متطلبـات السـوق[٣] . وهـذه التعريفـات هـي الأكثـر شـيوعاً لأنهـا تعكـس الجانـب المـادي والملمـوس لعمليـة الإبـداع ، وهـذا هـو جـوهر مفهـوم الإبداع الكلاسيكي[٤] .

المـدخل الثالـث : التعريفـات التـي تركـز علـى صـفات المبـدعين كالخيـال الواسـع ، والثقـة فـي الـنفس ، واسـتمرارية البحـث والاطـلاع والميـل للمخـاطرة ، والاسـتقلال فـي التفكيـر[٥] ، محورهـا الإنسـان المبـدع بخصائصـه الشخصـية والتطوريـة والمعرفيـة ، ويتبناهـا علمـاء نفس الشخصية[٦] .

المـدخل الرابـع : التعريفـات التـي تركـز علـى الإمكانـات الإبداعيـة والاسـتعدادات النفسـية لـدى الأفـراد ، مثـل : الاسـتقلال والبحـث عـن الحقيقـة ، والحاجـة للإنجـاز حيـث عُـرف الإبداع من خلال هذا المدخل على أنه الاستعداد الكامل للتفوق والتميز[٧].

وتعتبـر هـذه الطرائـق مناسـبة لدراسـة الإبـداع فـي المنظمـات الخدميـة كونهـا تركـز علـى الأسلوب المعتمد في عملية الإبداع ، ومستوى النتائج ، وتشخيص الفرد المبدع[٨].

المـدخل الخـامس : التعريفـات التـي تركـز علـى مراحـل العمـل الإبـداعي باعتبـاره عمليـة مركبـة مـن مراحـل متلازمـة[٩]، مرتبطـة بحـل المشـكلات وأنمـاط التفكيـر ومعالجـة المعلومات ، ويتبناها علماء النفس[١٠].

- أمـا ماسـلو فأشـار إلـى أن " إنجـازات الإنسـان الحضـارية ترجـع إلـى قدرتـه الإبداعيـة وميلـه إلى تحقيق ذاته من خلال إنتاجه الإبداعي السلمي[١] .

---

[١] بديسـي ، فهيمـة ؛ شـيلي ، وسـام ؛ رزق الله ، حنـان (٢٠١١) . تنميـة الإبـداع ودوره فـي الرفـع مـن أداء المنظمـات ، ورقـة بحثيـة مقدمـة إلـى الملتقـى الـدولي حـول الإبـداع والتغييـر التنظيمـي فـي المنظمـات الحديثـة – دراسـة وتجـارب وطنيـة ودوليـة ، كليـة العلـوم الاقتصـادية وعلـوم التسـيير ، جامعـة سـعد دحلـب – البليدة ، ١٨ – ١٩ أيار ، الجزائر ، ص٢ .

[٢] النفيعي ، ضيف الله . مرجع سبق ذكره ، ص١٠ .

[3] Cheng , Cheng-Feng, Lai , Meng-Kuan ,Wu , Wann-YIH . Op Cit, p459 .

[٤] آل نـاقرو ، محمـد (٢٠١١) . الإبـداع ، مفهومـه ووسـائل تنميتـه ، ورقـة عمـل مقدمـة للملتقـى الأول " بنـاء معـايير التـدريب " ، الجمعيـة العلميـة السـعودية للتـدريب وتطـوير المـوارد البشـرية ، جامعـة الإمـام محمد بن سعود الإسلامية ، مكة المكرمة ، السعودية ، ٢٤ – ٢٧ نيسان ، ص١١-١٢ .

[٥] النفيعي ، ضيف الله . مرجع سبق ذكره ، ص١٠ .

[٦] آل ناقرو ، محمد . مرجع سبق ذكره ، ص١١-١٢ .

[٧] النفيعي ، ضيف الله . مرجع سبق ذكره ، ص١٠ .

[٨] حوامـدة ، باسـم ؛ حراحشـة ، محمـد (٢٠٠٦) . مسـتوى الإبـداع الإداري لـدى القـادة التربـويين فـي مديريات التربية والتعليم في الأردن ، مجلة جامعة الملك سعود ، المجلد (١٨) ، العدد (٢) ، ص٥٠٢

[٩] النفيعي ، ضيف الله . مرجع سبق ذكره ، ص١٠ .

[١٠] آل ناقرو ، محمد مرجع سبق ذكره ،ص١٠-١٢ .

- بينما عرّف (بديسي ، شيلي ، رزق الله ، ٢٠١١) الإبداع بأنه فكرة جديدة يتم تنفيذها بقصد تطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة ، ويمكن أن يتراوح أثر الإبداع في المنظمات من إحداث تحسينات طفيفة على الأداء إلى إحداث تطوير جوهري وهائل ، ويمكن أن تتضمن هذه التحسينات ، الإنتاج والطرق الجديدة في التكنولوجيا والهياكل التنظيمية والأنظمة الإدارية والخطط والبرامج الجديدة المتعلقة بالأفراد العاملين[٢] .
- أما (السويدان والعدلوني ، ٢٠٠٤) فقد عرفوا الإبداع بأنه عبارة عن : وحدة متكاملة من العوامل الذاتية والموضوعية ، تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل ذو قيمة من الفرد والجماعة يسهم في إيجاد الحلول الجديدة للأفكار والمشكلات والمناهج[٣] .
- وبذات السياق فقد عرّفه (جروان ، ٢٠٠٩) بأنه مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص ، التي إذا ما وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتاجات أصيلة مفيدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو خبرات المنظمة أو المجتمع أو العالم إذا كانت النتاجات من مستوى الاختراعات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الإنسانية [٤] .
- أما (الوطيفي ، ٢٠٠٩) فاعتبره قفزة من فوق المألوف نحو أفق جديد وأرض جديدة[٥]
- وعرّفه (الصرن ، ٢٠٠٠) بأنه أفكار تتصف بأنها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة ، أو تجميع أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة ، ولا يقتصر الإبداع على الجانب التقني – الفني – لأنه لا يشمل تطوير السلع والعمليات المتعلقة بها وإعداد السوق فحسب ، بل يتعدى أيضاً الآلات والمعدات وطرائق التصنيع والتحسينات في التنظيم نفسه ، ونتائج التدريب والرضا عن العمل ، بما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية الآلية التي من خلالها يتم التفكير وتوظيف القدرات والمهارات لدى الفرد بأسلوب أو نظام معين ومن خلال مراحل معينة لتنتهي بتقديم المنتج الابتكاري أو الإبداعي [٦] .
- وعرّفه (Gumusluoglu,Ilsev:٢٠٠٩)[٧]بأنه هو التطبيق الناجح للأفكار المبدعة ضمن المنظمة .
- وعرّفه (Drucker ، ٢٠٠٢) بأنه عمل حقيقي وليس إلهاماً أو ومضة ، وأنه يمكن بل ويجب أن يُدار مثل أي وظيفة أو نشاط آخر في المنظمة ، ولكن الطريقة مختلفة ، فالإبداع يُعنى بالمعرفة (Knowing) وليس بالعمل (Doing)[١] .

---

[١] السلمي ، فهد . مرجع سبق ذكره ، ص٥٩-٦٠ .
[٢] بديسي ، فهيمة ؛ شيلي ، وسام ؛ رزق الله ، حنان . مرجع سبق ذكره ، ص٢-٣ .
[٣] السويدان ، طارق ، محمد أكرم ،العدلوني (٢٠٠٤) . مبادئ الإبداع ، الرياض: قرطبة للنشر والتوزيع ، ص ٥٩ .
[٤] جروان ، فتحي (٢٠٠٩) . الإبداع : مفهومه ، معاييره ، نظرياته ، قياسه ، تدريبه ، مراحل العملية الإبداعية ، دار الفكر ، عمان ، الأردن .، ص٢١ .
[٥] الوطيفي ، كامل (٢٠٠٩) . أثر إدارة المعرفة في تنمية القدرة على الإبداع ، بحث تطبيقي في جامعة كربلاء ، ص١٩ .
[٦] الصرن ، رعد (٢٠٠٠) . إدارة الابتكار والإبداع : الأسس التكنولوجية وطرائق التطبيق ، سلسلة الرضا للمعلومات ، ص٢٨ .
[٧] Gumusluoglu ,Lale ; Ilsev ,Arzu (٢٠٠٩). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation, Journal of Business Research ٦٢ ,p ٤٦١.

نجد من خلال التعريفات السابقة أن الإبداع يعني النظر إلى الظواهر والأشياء والمشكلات بمنظور وعلاقات جديدة غير مألوفة ، يتفاعل فيها الفرد والعمل وبيئة المنظمة ، ويقوم الفرد بالبحث والاستقصاء والحدس ، والربط بين الأشياء ، بما يؤدي إلى إنتاج جديد وأصيل وذي قيمة للفرد والمجتمع ، وقد يتعلق هذا الشيء الجديد[٢] بفكرة ، منتج أو عملية ، نظام أو أداة [٣]، مثل أفكار جديدة في القيادة ، وأساليب جديدة في اتخاذ القرار ، أو طرق جديدة لتصميم العمل أو طرق جديدة لتصميم الهيكل التنظيمي وتوزيع السلطات والتنسيق وغيرها[٤] .

أمام هذا الحجم الهائل من المصطلحات والتعريفات يصبح من الضروري الاحتكام إلى مجموعة من الخصائص تساعد في التعرف على الإبداع وتمييزه من دونه[٥] ، كما يلي:

- إن تعريفات الإبداع وإن كانت متعددة الوجوه ومختلفة المحاور إلا أنها لا تخرج عن الإطار اللغوي له ، وهو الوصول إلى شيء جديد سواءً أكانت فكرة أم منتج أم خدمة[٦].
- الإبداع ابتكار تُستنبط فيه الحقائق غير المعروفة من حقائق معروفة في الأصل[٧] ، من خلال قدرة الفرد على التخلص من السياق العادي للتفكير واتباع نمط جديد منه[٨].
- الإبداع شيء مقصود وليس عارض ، يتسم بعمومية آثاره وفوائده[٩]، ويعمل على تحقيق التنمية المستدامة [١٠].
- يتطلب قدرات عقلية تتمثل بالحساسية للمشكلات ، والطلاقة ، والأصالة ، والمرونة[١١].
- يولد الإنسان وبداخله قدرة إبداعية ، لكنها تبقى كامنة أثناء نضجه داخل ثلاثة أشياء ، وهي توجهاته ، وسلوكه ، والعمليات الخاصة بتفكيره . [١].إلا أنه يمكن تكوين

---

[١] السويطي ، شبلي . مرجع سبق ذكره ، ص١٠ .

[٢] حريم ، حسن . مرجع سبق ذكره ، ص٤٦٦ .

[٣] Huang ,Kevin Shihping, Wang ,Yu-Lin . Op Cit , p٦٩ .

[٤] حريم ، حسن . مرجع سبق ذكره ، ص٤٦٦ .

[٥] عيشوش ، خضرة ؛ علاوي ، نصيرة . مرجع سبق ذكره ، ص١٠ .

[٦] الصرايرة ، أكثم ؛ الغريب ، رويدة (٢٠١٠) . أثر وظائف إدارة الوارد البشرية في الإبداع التنظيمي كما يراها العاملون في شركة الاتصالات الأردنية –دراسة حالة ، المجلة الاردنية في إدارة الأعمال ، المجلد (٦) ، العدد (٤) ، ص٥٠٤ .

[٧] المطيري ، فيصل . مرجع سبق ذكره ، ص١٣ .

[٨] البدراني ، ذعار (٢٠١١) . معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمنطقة بريدة من وجهة نظر مديريها ووكلائها ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، السعودية .

[٩] عيشوش ، خضرة ؛ علاوي ، نصيرة . مرجع سبق ذكره ، ص١٠ .

[١٠] بن بريكة ، عبد الوهاب ؛ بن التركي ، زينب (٢٠١٠) . مساهمة الإبداع التكنولوجي في تدعيم المركز التنافسي للمنظمة ، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة البليدة ، ١٢ – ١٣ أيار ، الجزائر ، ص٥-٦ .

[١١] العاجز ، فؤاد ؛ شلدان ، فايز (٢٠١٠) . دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظات قطاع غزة من وجهة نظر المعلمين ، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية) ، المجلد (١٨) ، العدد (١) ،ص١٩ .

الاستعدادات المبدعة وتطويرها مما يمكن كل الأشخاص العاقلين أن يكونوا مبدعين[٢] .

- الإبداع يولد الإبداع فسرعان ما يكون الإبداع متبوعاً بإبداعات أخرى تنشأ من نفس الفكرة المبتكرة ، وتهدف إلى تحقيق نفس الحاجات[٣].
- الإبداع يتأسس دائماً على الماضي ، وبالتالي فإن جميع الحلول الإبداعية قائمة على المعرفة السابقة ، والتجريب المتواصل ثم امتداد تلك المعرفة السابقة[٤] .
- إن الإبداعات ليست بالضرورة نتائج بحث الموارد البشرية الرسمية ولكن نتائج التطور اليومي للأعمال وتعاون العميل أو تحسين العمليات لجعلها بالشكل الأمثل[٥] .
- النشاط الإبداعي يكون فعلاً إبداعياً بقدر ما يكون جديداً ومفيداً وصحيحاً وذا قيمة ، وأن الإبداع عملية تجديدية وليست تكرارية . فالإبداع عملية إحداث وتكوين مستمرة غير محددة ، ولا توجد وصفة سهلة المنال للوصول إليه ، بينما التكرارية هي عملية منطقية إجرائية تخضع لقواعد ثابتة والطريق إلى الحل واضح ومباشر الوصول[٦] .

٢/١. الإبداع وبعض المفهومات الأخرى ذات الصلة :

لم يقف الاختلاف بين المهتمين بموضوع الإبداع عند تعريف هذا المفهوم بل ظهرت الاختلافات فيما بينهم بالتمييز والعلاقة بين مفهوم الإبداع ومفهومات أخرى كالابتكار والاختراع والتجديد والذكاء والموهبة وغيرها[٧] ، لذلك كان حرياً بنا أن نزيل هذا اللبس والتداخل قبل التطرق إلى التعريف الموضوعي للإبداع الإداري كما يلي :

- **الذكاء والإبداع :** كثير من الناس يخلط بين الإبداع والذكاء ، على الرغم من وجود فروق واضحة في ذلك . **فالذكاء** ، يعبر عن القدرات الذهنية والفكرية التي تساعد الإنسان على الفهم والتكيف والاستجابة الملائمة ، وأداء وظيفة ما بصورة أفضل من غيره أو على مواجهة المشكلات بنجاح . لذلك فإن اختبارات الذكاء هي أسئلة تتطلب إجابات منطقية ومحددة على عكس أسئلة الإبداع . أما **الإبداع** ، فهو النشاط الذي يستند إلى التفكير الإبداعي الذي يتسم بالجدة ويتضمن توليد أو خلق أفكار جديدة أو إيجاد علاقات لم تكن معروفة ، أي إيجاد شيء لم يكن موجوداً من قبل يسهم في تطوير الحياة وتحسينها . فالتفكير الإبداعي هو تفكير إنتاجي حر غير مقيد ، بينما الذكاء هو تفكير استهلاكي مقيد بشروط الاستقبال ، فالذكاء ضروري

---

[١] بن بريكة ، عبد الوهاب ؛ بن التركي ، زينب . مرجع سبق ذكره ، ص٥-٦ .
[٢] نعساني ، عبد المحسن . مرجع سبق ذكره ، ص٩ .
[٣] بن بريكة ، عبد الوهاب ؛ بن التركي ، زينب . مرجع سبق ذكره ، ص٥-٦ .
[٤] جوبتا ، برافين (٢٠٠٨) . الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين ، ترجمة أحمد المغربي ، دار الفجر ، القاهرة ، ص٣٧ .
[٥] Forsman,Helena . Op Cit ,p٧٤٠ .
[٦] الحسنية ، سليم . مرجع سبق ذكره ، ص٣٦ .
[٧] الجعبري ، عنان . مرجع سبق ذكره ، ص١٢ .

للإبداع ولكن ليس من الضروري أن يكون الأذكياء مبدعين ، كما يرتبط الإبداع بالتفكير التباعدي المتشعب الذي يتطلب تقديم حلول متنوعة ومناسبة ، من خلال التفكير الحر غير المقيد لاستعمالات المقدرات العقلية ، في حين يرتبط الذكاء بالتفكير التقاربي[١] .

- **التعلم والإبداع :** الإبداع لا يمكن أن يحدث دون قدر ما من التعلم ، والتعلم نفسه لا يتقدم إلى الأمام دون قدر ما من الإبداع . هذه العلاقة الجدلية بين التعلم والإبداع على المستويين الفردي والتنظيمي ينبغي أن تحصل على الاهتمام الكبير من قبل قيادات المنظمات المعاصرة ، لذلك وجب علينا أن لا نتوقف عند عملية التعلم ، بل يجب تتبعها بعملية الإبداع ، وإلا سنضطر إلى الاستمرار في تقليد تجارب الآخرين الناجحة والفاشلة ، ونحن غير واثقين بنجاحها وفشلها لدينا . استناداً إلى هذه الحقيقة علينا أن نأخذ زمام المبادرة فوراً ونلعب دورنا في إنتاج تجاربنا وخبراتنا الذاتية الفاشلة والناجحة [٢] ، وهذا الأمر يقع على عاتق المنظمات التعليمية .
- **الاختراع والإبداع :** الاختراع يهتم بالمعارف العلمية والنظرية وقد لا توجه للاستغلال ، أي أنه قد لا يتجسد في شكل سلع وخدمات جديدة في السوق . بينما الإبداع هو تجسيد الاختراع في شكل تطبيقات داخل المنظمة ، قصد الحصول على منتج جديد أو إدخال تغيير على المنتجات الحالية ، لذلك ليس دوماً يتحول الاختراع إلى إبداع[٣] .
- **الابتكار والإبداع :** يستخدم بعض الباحثين لفظ الابتكار (Creativity) والإبداع (Innovation) كمترادفين للدلالة على معنى واحد ، فالابتكار هو عملية خلق أو تقديم فكرة جديدة لغرض تطوير سلعة أو خدمة أو طريقة عمل معينة بغض النظر عن تطبيق هذه الفكرة . أما الإبداع فيشير إلى العملية التي يتم فيها نقل الفكرة الجديدة إلى الواقع العملي بحيث يؤدي ذلك إلى إنتاج سلعة أو تقديم خدمة أو أي نشاط بشكل فعلي ، أي الإبداع هو المرحلة اللاحقة للابتكار[٤] . هناك فرق بين الإبداع والابتكار ، حيث يُعرّف الابتكار على أنه عملية التفكير الذهنية والضمنية الخارجة عن الأنماط التقليدية والتي تعمل على خلق الافكار الجديدة بدرجة عالية من الأصالة والقيمة ، وهي المرحلة الأولى والأساسية لعملية التحسين المستمر

---

[١] الحسنية ، سليم . مرجع سبق ذكره ، ص٣٥ .
[٢] المرجع السابق . ، ص٤٦ .
[٣] مراد ، ناصر ؛ أبو موسى ، زياد (٢٠١٠) . واقع الإبداع في المنظمات ، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة : دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة سعد دحلب ، البليدة ، الجزائر ، ١٢ – ١٣ مايو ، ص٤ .
[٤] بن نذير ، نصر الدين ؛ منصوري ، الزين (٢٠٠٩) . الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال ، المؤتمر العلمي الثالث لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية – جامعة العلوم التطبيقية الخاصة ، إدارة منظمات الأعمال : التحديات العالمية المعاصرة ، ٢٧-٢٩ نيسان ، ص١٥ .

والإبداع ، أما الإبداع فيعني تطبيق تلك الأفكار والحلول في الواقع التنظيمي حتى تظهر بأشكالها النهائية للمستفيدين[١] .

- **التغيير والإبداع :** تواجه المنظمات – على اختلاف أنواعها وأحجامها ومهامها – تحدياً مشتركاً يتمثل في حاجتها لرفع مستوى أدائها حتى يتسنى لها التأقلم مع متطلبات التغير السريع . من هنا تبرز أهمية التلازم بين إدارة التغيير والإبداع ، تحقيقاً لاستجابات مبدعة ذات جدوى وفعالية للتحديات التي يبرزها التغيير في مجالات التنمية والتطور الحضاري[٢] . فالإبداع في جوهره تغيير ، والتغيير مطلب حيوي للكثير من المنظمات لتقدم ما هو جديد ولتتمكن من الاستمرار والبقاء في ظل هذه البيئات الديناميكية ، والمنافسة وتقديم ما هو جديد وبالتالي النمو والازدهار[٣] . والتغيير عملية إبداعية قبل أن تكون نوعاً من أنواع التطوير ، وهو أحد مظاهر الإبداع التي تعبر عنه[٤] .
- **السلوك الإبداعي والإبداع :** الإبداع يعني ولادة شيء جديد غير مألوف أو النظر إلى الأشياء بطرق وأساليب جديدة ، وبالتالي فهو أحد مخرجات السلوك الإبداعي (نتيجة) . أما السلوك الإبداعي فيعني تصرف الفرد والجماعة الإيجابي في مكان العمل ، وبالتالي هو الوسيلة أو الأداة التي لا بد من العمل على توفيرها لخلق الإبداع (فعل) ، حيث لا يُشترط أن ينتج عن السلوك الإبداعي خدمات أو منتجات جديدة (إبداع) ، فقد تكون النتيجة عكسية تماماً (المخاطر) ، لكن في كل الأحوال ينبغي أن تكون نية الإبداع والابتكار هي المنطلق والمحرك الأساسي لوجوده[٥] .
- **الموهبة والإبداع :** الإبداع قدرة عامة مستقلة ضمن عدة مجالات للموهبة ، أي أنها ليست إحدى مكونات الموهبة . وأن المكون الأساسي للإبداع بيئي ، بحيث تظهر القدرات الإبداعية إن وُجدت البيئة المناسبة لذلك ، بينما المكون الأساسي للموهبة وراثي ، مما يعني أنها طاقة كامنة ونشاط ، وعملية الإبداع قد تكون نتاجاً لهذا النشاط وتلك الطاقة الكامنة ، فالمبدع لا بد أن يكون موهوباً وليس كل موهوب مبدع[٦] . لكن ما يمكن استنتاجه في ظل ما سبق أن جميع المسميات السابقة تعتبر إبداعاً باختلاف المرحلة و الموقف .

---

[١] عيشوش ، خضرة ؛ علاوي ، نصيرة . مرجع سبق ذكره ، ص٩ .
[٢] بحر ، يوسف ، العجلة ، توفيق . مرجع سبق ذكره ، ص١٤٠٦ .
[٣] محمد ، فلاح ؛ بشير ، عامر (٢٠١١) . أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي ، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي : الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير : جامعة سعد دحلب – البليدة ، ١٨-١٩ أيار ، ص١٠ .
[٤] بديسي ، فهيمة ؛ شيلي ، وسام ؛ رزق الله ، حنان . مرجع سبق ذكره ، ص٥ .
[٥] الشواورة ، فيصل (٢٠٠٧) . أثر المناخ التنظيمي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية – بالتطبيق على جامعة عمان العربية ، عمان ، ص٩ .
[٦] الجعبري ، عنان . مرجع سبق ذكره ، ص١٤-١٥ .

المبحث الثاني : إطار نظري لمفهوم الإبداع الإداري

تمهيد

من المهم أن يسود الإبداع الإداري في المنظمات ، وأن يُعطى مزيداً من العناية والاهتمام ، وأن تقوم المنظمات بتوظيف كافة مواردها وإمكاناتها للتشجيع على الإبداع ورعايته وتنميته لدى جميع العاملين[١] .

١/٢. تعريف الإبداع الإداري :

يُعدّ مصطلح الإبداع الإداري من بين أكثر المصطلحات شيوعاً في الوقت الراهن في أدبيات الإدارة ، حيث لم يتفق العلماء والباحثون على تعريف محدد لمصطلح الإبداع الإداري ، حيث أدى عدم اتفاق العلماء حول تفسير مفهوم الإبداع بصفة عامة إلى تعدد التعريفات التي أُستخدمت لتحديد المقصود بالإبداع الإداري نستعرض بعضها،كما يلي:

عرّفت (مصابيح ، ٢٠٠٥) الإبداع الإداري بأنه : فكرة تتسم بالحداثة 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[٢] .

أما (خير الله ، ٢٠٠٩) فعرّفه بأنه : القدرة على تحقيق الأهداف والنتائج المحققة لمصالح المستفيدين من عمل الإدارة ، وهو الاستخدام الذكي للموارد المتاحة ، والتغلب على المشكلات بأساليب جديدة متطورة [٣] .

بينما عرّف (المعهد التخصصي للدراسات ، ٢٠٠٤) الإبداع الإداري بأنه : ذلك التفكير الإداري الخلاق الذي يضفي إلى إيجاد قيم جديدة سواء أكانت علمية أو عملية ، وبناءً عليه يمكن التمييز بين نوعين من الإبداع الإداري . فالأول يتمثل في الإبداع الإداري العلمي والذي يعتبر ذلك الجهد الذهني والفكري الذي يتولد عنه نظريات ونماذج إدارية جديدة تعالج قضايا إدارية جديدة أو تعتبر حل مبتكر لقضايا وظواهر إدارية معهودة ، والثاني يتمثل في الإبداع الإداري العملي والذي يقتصر على معالجة قضايا إدارية موقفية أو ظرفية ، بمعنى أنه يخص المدير الذي يكون بصدد إدارة منظمته يستطيع الإبداع والابتكار من خلال عمليات التطوير والتجديد لعمله الإداري ، كاقتراح هياكل تنظيمية جديدة أو تطبيق نماذج أو نظريات إدارية وغيرها ، ويقترن هذا النوع من الإبداع بوجود حرية التصرف وروح المبادرة ومسؤوليات وصلاحيات واسعة[٤] .

---

[١] السلمي ، فهد . مرجع سبق ذكره ، ص٥٨ .
[٢] مصابيح ، فوزية (٢٠١٠) . الإبداع ودوره في الرفع من الأداء وتعزيز التنافسية بين المؤسسات ، مجلة العلوم الاجتماعية على الموقع www.swmsa.net
[٣] المعهد التخصصي للدراسات . مرجع سبق ذكره ،ص٤ .
[٤] المرجع السابق ، ص٤ .

وعرّف (حوامدة ، حراحشة ، ٢٠٠٦) الإبداع الإداري بأنه : القدرة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار مفيدة للعمل ، بحيث تلقى هذه الأفكار والأساليب التجاوب الأمثل من قبل العاملين وتحفز ما لديهم من قدرات ومواهب ، لتحقيق الأهداف التنظيمية الأفضل ، وهذا يعني أن الإبداع ، ليس مجرد فكرة أو قرار ، وإنما هو عملية تتضمن ثلاثة عناصر متداخلة ومتشابكة إلى أقصى درجة ، فالعنصر الأول يتمثل في الفكرة القيادية والرؤية المتميزة للإداري ، أما العنصر الثاني فيتمثل في تحريك وتشغيل وإذكاء مواهب ومهارات الأفراد والفريق ، والعنصر الثالث يتمثل في استثمار نتائج هذه التركيبة وتحويلها إلى القنوات الإنتاجية الصحيحة [١].

وكذلك عرّف (السلمي ، ٢٠٠٨) الإبداع الإداري بأنه : ممارسة العمل الإداري بفكر وأساليب مختلفة أكثر إيجابية ، مما يُشكل مناخاً وبيئة عمل إيجابية ومواتية للأفراد العاملين وجماعات العمل كل في مجال عمله للتوليد المستمر للأفكار الجديدة والأداء المتميز ، أو الحلول البناءة للمشكلات المتوقعة داخل المنظمة أو خارجها ، وذلك بالخروج عن المألوف في تلك المجالات وتجاوز التقليدية في الفكر والعمل ، وذلك سعياً لزيادة الكفاءة الداخلية والخارجية للمنظمة ونموها وبقائها وزيادة قدراتها التنافسية[٢] .

ومن منظور اقتصادي عرّف (Drucker,١٩٩٨) الإبداع الإداري بأنه : وظيفة خاصة للعلاقة الريادية Entrepreneurship التي تتضح بها الأعمال الحالية والخدمات والمبادرات الجديدة من خلال الفرد وحده ، وهي الوسائل التي يبتكر بها الريادي موارد إنتاج جديدة ذات قيمة أو يمنح الموارد الحالية إمكانية تعزيزية لتوليد القيمة[٣].

وعرّف (أيوب ، ٢٠٠٠) الإبداع الإداري بأنه : تميز الفرد في رؤيته للمشكلات وحلها اعتماداً على قدراته العقلية وطلاقته الفكرية ومعارفه ، التي يمكن تنميتها وتطويرها بوجود المناخ المناسب والقيادة القدوة وعلاقات العمل المتفاعلة التي تنمي القدرة في الوصول إلى الأفكار والحلول الجديدة بطريقة مبتكرة[٤].

وكذلك (المعاني ، ٢٠٠٩) عرّف الإبداع الإداري بأنه : كيفية التفكير بعيداً عن السياقات التقليدية مع استحضار كل أشكال المغامرة من تبني عمليات التغيير ودعمه ، بما يحقق تحولات إبداعية في بيئة المنظمات وعملياتها فضلاً عن مخرجاتها إلى بيئتها[٥].

وعرّف (المطيري ، ٢٠١٢) الإبداع الإداري بأنه : استخدام العامل لمهاراته الشخصية في استنباط أساليب إدارية جديدة ، أو توصله إلى حلول ابتكارية لمشكلة

---

[١] حوامدة ، باسم ؛ حراحشة ، محمد . مرجع سبق ذكره ، ص٤٩٤ .
[٢] السلمي ، فهد . مرجع سبق ذكره ، ص٥٦ .
[٣] المطيري ، فيصل . رسالة ماجستير غير منشورة .،مرجع سبق ذكره ، ص١٣ .
[٤] السلمي ، فهد . مرجع سبق ذكره ، ص٥٦ .
[٥] المعاني ، أيمن ؛ أخو رشيدة ، عبد الحكيم (٢٠٠٩) . التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية : دراسة ميدانية تحليلية ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد (٥) ، العدد (٢) ، ص٢٣٦ .

إداريـة أو تصـورات جديـدة لمعالجـة تلـك المشـكلة بالاعتمـاد علـى التحليـل الهـادف والجهـد الإبـداعي المـنظم الـذي يتصـل بـالإدراك الحسـي القـائم علـى التحليـل المنطقـي والاختبـار والتجريب والتقويم [١].

وبـذات السـياق عـرّف (السـلمي ، ٢٠٠٨) الإبـداع الإداري بأنـه : قـدرة الفـرد علـى استخدام خبراتـه ومعارفـه ومـا لديـه مـن إمكانـات لتقـديم أفكـار جديـدة وأسـاليب عمـل متميـزة ، مـن خـلال التجـاوب المبـدع مـع المواقـف المختلفـة ومتغيـرات بيئـة العمـل وذلـك مـن أجـل تقديم حلول مبتكرة ورفع كفاءة وفاعلية الأداء الإداري[٢] .

طالمـا أنـه لا يمكـن الاتفـاق علـى تعريـف محـدد للإبـداع الإداري يقبلـه جميـع البـاحثين ، يمكـن للباحثـة أن تقـوم بتبنـي التعريـف الإجرائـي للإبـداع الإداري الخـاص بدراسـة كـل مـن (نعسـاني ، ٢٠٠٨)[٣] و(السـويطي ، ٢٠٠٩)[٤] و(السـلمي ، ٢٠٠٨)[٥] ، الـذي يمكـن مـن خلالـه مناقشـة وتفسـير القضـايا المرتبطـة بهـذه الدراسـة ، حيـث تـم تعريـف الإبـداع الإداري بأنـه : توظيـف أمثـل للقـدرات العقليـة والفكريـة لتقـديم فكـرة أو عمـل جديـد يتميـز بـأكبر قـدر مـن الطلاقـة ، والمرونـة ، والأصـالة ، والحساسـية للمشـكلات ، وهـذه القـدرة الإبداعيـة مـن الممكـن تنميتهـا وتطويرهـا حسـب قـدرات وإمكانـات الأفـراد والجماعـات ، بمـا يـؤدي إلـى تكـوين واكتشـاف علاقـات أو أفكـار أو أسـاليب عمـل جديـدة تـؤدي إلـى رفـع كفـاءة وفاعليـة الأداء الإداري ، وهـذا هـو **التعريـف الإجرائـي المعتمـد فـي هـذه الدراسـة** باعتباره ركز على عناصر الإبداع الأربعة المعتمدة في هذه الدراسة .

٢/٢. أهمية الإبداع الإداري :

يُعـدّ الإبـداع الإداري ، مـن أكثـر الموضـوعات حداثـة وأهميـة فـي مجـال الإدارة عمومـاً ، والإدارة العربيـة علـى وجـه الخصـوص ، وخاصـة فـي ظـل التحـديات العالميـة الجديـدة وازدياد حدة المنافسة بين المنظمات ، فهو :

- يـدعم قـوة أي منظمـة فـي تميزهـا عـن المنظمـات الأخـرى ، والمنظمـات المبدعـة وحـدها القـادرة علـى تحقيـق النجـاح ، ممـا يتطلـب مـن الإدارة العليـا جهـوداً مكثفـة ، تـدعم مـن خلالهـا العمليـة الإبداعيـة التـي تبـدأ عـادة مـن الـداخل (حوامـدة ، حراحشـة ، ٢٠٠٦ : ٤٩٨)[٦] .
- يعمـل علـى تنميـة القـدرات الفكريـة والمهنيـة لـدى العـاملين بالمنظمـة ، وزيـادة الانتمـاء ، ونمـو الـروح المعنويـة لـديهم ؛ فكلمـا نمـا الإبـداع الإداري زادت فرصـة نمـو الإبـداع في الميادين الأخرى داخل المنظمة .

---

[١] المطيري ، فيصل . رسالة ماجستير غير منشورة ، مرجع سبق ذكره ، ص١٣ .
[٢] السلمي ، فهد . مرجع سبق ذكره ، ص٩ .
[٣] نعساني ، عبد المحسن . مرجع سبق ذكره .
[٤] السويطي ، شبلي (٢٠٠٩) . ورقة بحثية ، مرجع سبق ذكره .
[٥] السلمي ، فهد . مرجع سبق ذكره .
[٦] حوامدة ، باسم ؛ حراحشة ، محمد . مرجع سبق ذكره ، ص٤٩٨ .

- وسيلة المنظمات في هجر التقليد ، والتعامل مع روح التغيير وإدارته بنجاح[١] .
- عامل هام جداً للارتقاء بالعمل الإداري في كافة المنظمات – وخاصة الخدمية – التي تحتاج إلى التفكير الإبداعي في معالجة المشكلات الإدارية القائمة كونها تتعامل مع كافة المواطنين وتؤثر على مصالحهم المختلفة[٢].
- كذلك يُعتبر صمام الأمان لتحقيق واستمرار الإدارة الناجحة التي تحرص على تحقيق قفزات كمية ونوعية في مختلف مجالات العمل ، فالمنظمة التي لا تبدع تهرم بسرعة وتزول خلال مدة قصيرة . ومع تزايد وتسارع معدلات المنافسة بين المنظمات ازدادت أهمية الإبداع الإداري كأحد الخيارات الاستراتيجية[٣].
- يساعد المنظمات في العمل بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي ، كما يؤدي إلى تسهيل العمليات الإبداعية التي تمكن المنظمة من الاستمرار ومواصلة عملها وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفاعلية ، وإلى إحداث تغييرات إيجابية في بناء المنظمة وفي عملياتها الإدارية ، ويساعدها على التكيف والتفاعل مع جميع المتغيرات البيئية المحيطة بها ، وتحسين إنتاجيتها ، والارتقاء بمستوى أدائها وأداء العاملين فيها ، وإيجاد اكتشافات ومقترحات وأفكار لوضع أنظمة ولوائح وإجراءات وأساليب عمل جيدة وخلاقة ، الأمر الذي ينجم عنه بروز برامج وخدمات خارج الأنشطة الجوهرية للمنظمات ، وتحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها هذه المنظمات[٤] .
- لقد أشار ريتشارد بيكهارد إلى أن محيط المنظمات الإدارية أصبح يتسم بالحركة والديناميكية ، لذلك فالمنظمات الجامدة يجب أن تجد الوسائل والأساليب التي تمكنها من تجديد نشاطها والاستفادة من قدراتها ، وهي إشارة ضمنية إلى أهمية الإبداع الإداري كأحد وسائل التجديد والتغيير[٥].
- كما تظهر أهمية الإبداع والحاجة إليه عندما يدرك متخذو القرار في المنظمة أن هناك تفاوتاً بين أداء المنظمة الفعلي والأداء المرغوب تحقيقه ، مما يحثهم على تبني طرق وأساليب جديدة ، أي أن على المنظمة تبني الأفكار الإبداعية ، واستخدامها كأداة للتغيير والتطوير وحل المشاكل التي قد يُعاني منها التنظيم ، لتحسن أداء المنظمة وتحقيق أهدافها بفاعلية .
- يسهم في تحفيز المنظمات لتكون بيئة ملائمة لاكتشاف المواهب والعمل على تنميتها من خلال برامج متخصصة[٦].

---

[١] البدراني ، ذعار (٢٠١١) . رسالة ماجستير غير منشورة ، ص٧٠ .
[٢] الشقحاء ، عادل (٢٠٠٣) .علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري – دراسة مسحية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، ص٣٥ .
[٣] بديسي ، فهيمة ؛ شبلي ، وسام ؛ رزق الله ، حنان . مرجع سبق ذكره ، ص٢ .
[٤] السويطي ، شبلي (٢٠٠٩) . ورقة بحثية ، ص٨ .
[٥] بديسي ، فهيمة ؛ شبلي ، وسام ؛ رزق الله ، حنان . مرجع سبق ذكره ، ص٥ .
[٦] المرجع السابق ، ص٥-٦ .

- تظهر أهمية الإبداع في تحقيق الذات من خلال التطوير المستمر لإمكانات الفرد وقدراته ، وهذا يعني استخدام ما يتمتع به الفرد من إمكانات وقدرات ، وبالتالي فإنه يحاول أن يقوم بالأشياء جيداً ، وبشكل خاص الأشياء التي يرغب بالقيام بها[١] .
- إن أي عامل على اختلاف مستواه الوظيفي ، لا يُحاول أن يجعل الإبداع جزءاً من حياته فإنه يحكم على نفسه بالتخلف ، وعدم القدرة على المساهمة في تنمية وتطوير نفسه ووظيفته ومنظمته ، وبذلك يفقد مبرراً هاماً لاستمراره ، أو احتفاظه بوظيفته ، أو على الأقل لتقدمه وارتقائه[٢] .
- يطور قدرة الفرد على استنباط الافكار الجديدة ، ويساعده في الوصول للحل الناجح للمشكلة بطريقة أصيلة .
- يعد مهارة حياتية يمارسها الفرد يومياً ، ويمكن تطويرها من خلال عملية التعلم والتدريب .بما يجعل الفرد يستمتع باكتشاف الأشياء بنفسه ، ويؤدي إلى الانفتاح على الأفكار الجديدة ، والاستجابة بفاعلية للفرص والتحديات والمسؤوليات لإدارة المخاطر والتكيف مع المتغيرات[٣] .
- يشير (القريوتي ، ٢٠٠٠) أن مشكلة التخلف في الدول النامية لا تكمن في تقادم التشريعات والهياكل التنظيمية فحسب وهو ما تركز عليه جهود التطوير الإداري في كثير من الدول العربية ، بل إلى عدم الاهتمام بالإبداع وعدم الاستفادة من طاقات الفرد وإمكاناته المتجددة وأفكاره المبدعة وتسخير هذه الإمكانات لتطور المنظمات وتقدمها ليصنع المستقبل الزاهر للأمم ويرتقي بها لتحقق ما تنشده من الازدهار والرفاهية ، وكذلك إلى تشرذم الجهود الجماعية والفردية اللا مؤسسية وعدم وجود انتماء مؤسسي ، وكان الأفضل تركيز الجهود الإدارية على الجوانب السلوكية التي تهدف لخلق الثقافة التنظيمية المشتركة لأجل إنجاز خطوات مهمة على طريق الإصلاح والتطوير الإداري[٤].
- ويمكن للإبداع أن يظهر في بعد أو أكثر من أبعاد الميزة التنافسية ، وهي : التكلفة ، الجودة ، الوقت والمرونة[٥].
- أهمية الإبداع الإداري تنبع من كونه عملية مركبة تتضمن الإحساس بمشكلة تستوجب حلاً ، والقدرة على التفكير وفق تطورات جديدة بهدف ابتكار الحل الملائم ، وعملية وضع الحلول موضع التنفيذ والتثبت من جدواها وفاعليتها[٦] .
- الإبداع الفني عملية تتم من قاعدة الهرم التنظيمي إلى قمته ، بحيث يتم توليد الإبداعات ودعمها ، من قبل المستويات الإدارية الدنيا ذات الخبرة الفنية ، أما

---

[١] الصرن ، رعد . مرجع سبق ذكره ، ص٤٩ .
[٢] حوامدة ، باسم ؛ حراحشة ، محمد . مرجع سبق ذكره ، ص٤٩٥ .
[٣] بديسي ، فهيمة ؛ شبلي ، وسام ؛ رزق الله ، حنان . مرجع سبق ذكره ، ص٥-٦ .
[٤] النفيعي ، ضيف الله . مرجع سبق ذكره ، ص٤ .
[٥] عواشرية ، السعيد (٢٠٠٩) . العوامل المؤثرة في الإبداع في المنظمات الحكومية وآليات تفعيل أثرها الإيجابي ، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية : نحو أداء متميز في القطاع الحكومي ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، ١- ٤ تشرين الثاني ، ص٩ .
[٦] السلمي ، فهد .رسالة ماجستير غير منشورة ، مرجع سبق ذكره ، ص٥٧ .

الإبداع الإداري فهو عملية فاعلة تتم من قمة الهرم التنظيمي إلى أسفله حيث يتم تبني الإبداع ، ودعم تطبيقه من قبل المستويات الإدارية العليا .

- والملاحظ أن المنظمات ركزت على الإبداع الفني أكثر من تركيزها على الإبداع الإداري ، ونتج عن ذلك فجوة تنظيمية أثرت بصورة سلبية على أداء المنظمة ، ووجدت الدراسات أن المنظمات التي تقل فيها الفجوة بين الإبداع الإداري والإبداع الفني يكون مستوى أدائها أفضل ، كما كشفت الأبحاث أن الإبداع الإداري يميل إلى تشجيع إبداعات تقنية لاحقة باستعداد أكبر والعكس غير صحيح ؛ أي أن الإبداع الفني لا يميل إلى تشجيع إبداع إداري لاحق([1] ،[2] ،[3]) الأمر الذي يعطي الدراسة أهمية إضافية لأهمية الإبداع الإداري.

من هنا لا بد من تشجيع أصحاب التفكير المبدع وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة بفاعلية في وضع إجراءات العمل وأساليب تنفيذه ، للاستفادة من هذه الأفكار المتطورة في دفع العمل بأساليب أكثر فاعلية وتوفير الوقت والجهد والتكلفة [4].

٣/٢. عناصر الإبداع الإداري الفعال :

إن اكتشاف الفرد المبدع يعد اللبنة الأولى لاستثمار طاقاته الإبداعية وتوجيهها في المسار الصحيح ، الأمر الذي يعمل على تنمية الأداء وتطويره ، وهذا يجعل من الضروري بمكان التعرف على القدرات التي تتميز بها الشخصية المبدعة ، مما يساهم وبشكل فاعل في التعرف على الفرد المبدع بشكل دقيق . وبالنظر إلى عناصر العملية الإبداعية فإن حجر الزاوية فيها هو العامل وما يمتلكه من قدرات إبداعية الذي منه وبه تنطلق المنظمة نحو الإبداع الإداري[5]. حيث يُشير العديد من الكُتّاب والباحثين في مجال الإبداع إلى أن هناك عوامل أساسية مستقلة للقدرة الإبداعية ، بدونها لا يمكن التحدث عن وجود إبداع ، ومن أبرز الباحثين في هذا المجال جيلفورد (Guilford) الذي حدد ثمان قدرات أساسية يرى أنها تقف وراء التفكير الإبداعي وهي : الحساسية للمشكلات ، إعادة التنظيم أو إعادة التحديد ، الطلاقة ، المرونة ، الأصالة ، قدرات تحليلية وتأليفية ، مدى التركيب في البناء التصوري ، التقييم ، وذكر أن من بين هذه القدرات أربع قدرات ذات وضوح بارز وهي : الطلاقة ، المرونة ، الأصالة ، الحساسية للمشكلات ([6] ،[7]، [8]) والتي اعتمدتها الدراسة الحالية - لذلك سيتم عرض هذه القدرات بشيء من التفصيل على النحو التالي :

---

[1] حريم ، حسن . مرجع سبق ذكره ، ص٤٦٦-٤٦٧ .
[2] السويطي ، شبلي مرجع سبق ذكره ، ص٨ .
[3] بديسي ، فهيمة ؛ شيلي ، وسام ؛ رزق الله ، حنان . مرجع سبق ذكره ، ص٧ .
[4] السويطي ، شبلي . مرجع سبق ذكره ، ص٨ .
[5] بحر ، يوسف ، العجلة ، توفيق . مرجع سبق ذكره .، ص١٤٠٦ .
[6] محمد ، فلاح ؛ بشير ، عامر . مرجع سبق ذكره ، ص١١ .
[7] نعساني ، عبد المحسن . مرجع سبق ذكره ، ص٨ .
[8] عواشرية ، السعيد . مرجع سبق ذكره ، ص٨ .

أ- **الطلاقة : Fluency** وتعني القدرة على إنتاج عدد كبير من البدائل أو الأفكار أو الاستعمالات عند الاستجابة لمثير معين ، والسرعة في توليدها ، وهي في جوهرها عملية تذكر واستدعاء اختيارية لمعلومات أو خبرات سبق تعلمها [١] . فالفرد المبدع متفوق من حيث كمية الأفكار التي يطرحها عن موضوع معين في فترة زمنية ثابتة مقارنة بغيره ، أي لديه قدرة عالية على سيولة الأفكار وسهولة توليدها [٢] . حيث تُقاس الطلاقة وتحدد بعدد وكمية ما يعطي الفرد من نوع معين من المعلومات في وحدة زمنية معينة[٣] . أي أن عنصر الطلاقة يتوافر في الفرد كلما كان قادراً على استدعاء أكبر عدد ممكن من الأفكار خلال فترة زمنية معينة ، وبازدياد تلك القدرة يزداد الإبداع وترتفع درجة نموه .

تتكون الطلاقة من العناصر التالية وهي :

- الطلاقة الفكرية : ويُقصد بها سرعة إنتاج وبلورة عدد كبير من الأفكار[٤] ، وجل هذا النوع من الطلاقة مرتبط بالقدرة العقلية للفرد ، كالقدرة على التخيل والتشبيه والاستنباط وسعة الإدراك والحدس[٥] .
- طلاقة الكلمات : وهي سرعة إنتاج الكلمات والوحدات التعبيرية باستحضارها بصورة تدعم التفكير .
- طلاقة التعبير : وهي سهولة التعبير عن الأفكار وصياغتها في قالب مفهوم.

ومما تجدر الإشارة إليه إلى أنه ليس بالضرورة أن كل فكرة من الأفكار تؤدي بشكل مباشر إلى حل المشكلات أو إلى أعمال إبداعية ، ولكن ربما تكون فكرة واحدة من هذه الأفكار أو عدد قليل جداً يمكن أن يساهم في حل مشكلة ما بشكل إبداعي ، ويُقال إن الطلاقة بنك القدرة الإبداعية[٦] .

ب- **المرونة : Flexibility** وهي درجة السهولة التي يغير بها الفرد موقفاً أو وجهة نظر معينة ، وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها ، كما أنها تعني النظر إلى الأشياء من عدة زوايا ، وقد صُنفت المرونة إلى نوعين :

- المرونة التلقائية : وتتضمن قدرة الفرد على إعطاء معلومات متنوعة تلقائياً لا تنتمي لفئة أو أصل واحد ، كما أنها تشير إلى المرونة التي تظهر عند الفرد دون حاجة ضرورية يتطلبها الموقف ؛ فيعطي الفرد عدداً من الاستجابات لا تنتمي إلى فئة واحدة وإنما تنتمي إلى عدد متنوع ، وهذا ما يميزها عن الطلاقة بأنواعها ، حيث يبرز عامل المرونة أهمية تغيير اتجاه أفكارنا ، بينما يبرز عامل الطلاقة أهمية كثرة هذه الأفكار فقط .
- المرونة التكيفية : وهي قدرة الفرد على تغيير وجهته الذهنية حين يكون بصدد النظر إلى حل مشكلة معينة ، ويمكن النظر إليها باعتبارها الطرف الموجب

---

[١] محمد ، فلاح ؛ بشير ، عامر . مرجع سبق ذكره ، ص١١ .
[٢] نعساني ، عبد المحسن . مرجع سبق ذكره ، ص٨ .
[٣] السويطي ، شبلي . مرجع سبق ذكره ، ص٨ .
[٤] نعساني ، عبد المحسن . مرجع سبق ذكره ، ص٨ .
[٥] السويطي ، شبلي . مرجع سبق ذكره ، ص٧ .
[٦] بحر ، يوسف ، العجلة ، توفيق . مرجع سبق ذكره ، ص١٤٠٨ .

للتكيف العقلي ، فالفرد المرن من حيث التكيف العقلي مضاد للفرد المتصلب عقلياً ، وسمي هذا النوع من المرونة باسم المرونة التكيفية لأنها تحتاج إلى تعديل في السلوك ليتفق مع الحل السليم[١] [٢] .

وبالتالي فالمبدع يحاول أن لا يجعل نفسه أسيراً لنهج أو قالب معين ، حيث يمتلك القدرة على التكيف مع كافة الظروف والمواقف ومعطيات التغيير المستجد واستيعابه بطريقة تتصف بالتحرر من أنماط التفكير التقليدي ، فهو يلجأ إلى تحديث أساليب العمل وإتباع طرق عديدة من إنجاز الأعمال ، وله نظرة مختلفة للأشياء من خلال النظر من عدة زوايا ومن رؤى جديدة يستطيع من خلالها الربط بين الأشياء المتباعدة والتي يعتقد الكثيرون أنه لا يمكن إيجاد علاقة أو ربط فيما بينها ، مما يساعد على اكتشاف علاقات وترابطات ومكونات جديدة وطرق حديثة لم تكن مألوفة أو موجودة من قبل[٣] ، وكلا النوعين يشير إلى القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغير الموقف.

وذكر كيرتون في العلاقة بين الأشخاص المتكيفين والأشخاص المبدعين بأن الأشخاص المتكيفين يميلون إلى إنجاز الأعمال والأشياء في الوضع الراهن بطريقة أفضل ؛ أي أنهم متكيفين مع معطيات التغيير من حولهم ، بينما الأشخاص المبدعون يميلون إلى إنجاز الأعمال والأشياء بطريقة مختلفة عن الوضع الراهن ؛ أي أنهم يقومون بالعمل على إحداث التغيير[٤] .

ت- **الحساسية للمشكلات : Problem Sensitivity** يعد الإحساس بالمشكلة أهم عنصر من عناصر التفكير الإبداعي ، ويعني الإحساس بالمشكلة رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد رؤية واضحة ، وتحديدها تحديداً دقيقاً والتعرف على حجمها وجوانبها وأبعادها وآثارها والوعي بالأخطاء ونواحي القصور فيها ، وأهم ما في الأمر هنا الواقعية ورؤية الحقائق كما هي واكتشاف العلاقات بين هذه الحقائق ، إن التشبع بالمشكلة أو الموضوع الذي يهم الفرد هو الذي يوحي بالإبداع ، وكلما أجهد الفرد نفسه في دراسة المشكلة زادت فرص التوصل إلى أفكار جديدة[٥]

ويُقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف ، ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف ، ولا شك أن اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حل لها ، ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة أشياء غير عادية أو محيرة في محيط الفرد ، أو إعادة توظيفها وإثارة تساؤلات من حولها ، ولا شك أن الأفراد الذين تزداد

---

[١] المرجع السابق ، ص١٤٠٨-١٤٠٩ .
[٢] نعساني ، عبد المحسن . مرجع سبق ذكره ، ص٨ .
[٣] المرجع السابق ، ص٨ .
[٤] السويطي ، شبلي مرجع سبق ذكره ، ص٧ .
[٥] نعساني ، عبد المحسن . مرجع سبق ذكره ، ص٩ .

حساسيتهم لإدراك أوجه القصور في المواقف المختلفة تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث فيها ، وبالتالي فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو الإبداع الخلاق[١] .

ث- **الأصالة : Originality** ويُقصد بها أن الفرد المبدع ذو تفكير أصيل ، أي أنه لا يكرر أفكار المحيطين به ، ولا يلجأ إلى الحلول التقليدية للمشكلات[٢] ، ومعيار الحكم على الفكرة بالأصالة في عدم خضوعها للأفكار المتداولة والمتعارف عليها وخروجها عن التقليد وتمييزها وتميزها ؛ أي القدرة على إنتاج استجابات أصيلة ، أي أنه كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها . والأصالة تشتمل على ثلاثة جوانب رئيسية هي :

- الاستجابة غير الشائعة (القدرة على إنتاج أفكار نادرة) .
- الاستجابة البعيدة (القدرة على ذكر تداعيات بعيدة غير مباشرة) .
- الاستجابة الماهرة (القدرة على إنتاج استجابات يُحكم عليها بالمهارة) ، وهذا الجانب يعد محكاً جديداً للأصالة[٣] .

كما يمكن تعريف بعض العناصر الأخرى التي ذكرها الباحثون كما يلي :

a) **التوسيع** : ويظهر هذا العنصر مقدرة الفرد على الإضافة ذات القيمة على فكرة أو أسلوب قدمها غيره بحيث تكتمل الفكرة بشكل أفضل ، أو يصبح تطبيقها أكثر فائدة وسهولة[٤] .
b) **الكم والكيف** : إن ثمة فرضية تقول إن الكمية تولد الكيف ، حيث أنه إذا كان فرد ينتج عدداً أكبر من الأفكار فإنه لا بد أن ينتج هذه الأفكار بنوعية جيدة وفي وقت محدد ، في حين أن هناك فرضية أخرى تقول بأنه إذا صرف الفرد وقته في إعطاء عدد كبير من الأفكار فإن الأفكار الجيدة بينها ستكون قليلة[٥] .
c) **المقدرة على تكوين ترابطات واكتشاف علاقات** : وهي المقدرة على تكوين عناصر الخبرة وتشكيلها في بناء وترابط جديد .
d) **الاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته** : يمتاز الفرد المبدع بطريقة خاصة في إطلاق طاقاته من خلال مقدرته على التركيز لفترات طويلة في مجال اهتمامه ، وتظهر هذه المقدرة في إمكانية الفرد ومقدرته على متابعة هدف معين وتخطي أي مشتتات ، والالتفاف حولها بأسلوب يتسم بالمرونة .
e) **التفاصيل** : ويُقصد بها مقدرة العامل المبدع لتقديم إضافات أو زيادات جديدة لفكرة معينة .
f) **التقييم** : تحتاج عمليات الإبداع في إظهار الأفكار إلى تقييم النشاط الإبداعي وإفرازه وتبني الأفضل .

---

[١] بحر ، يوسف ، العجلة ، توفيق . مرجع سبق ذكره ، ص١٤٠٩ .
[٢] نعساني ، عبد المحسن . مرجع سبق ذكره ، ص٩ .
[٣] بحر ، يوسف ، العجلة ، توفيق . مرجع سبق ذكره ، ص١٤٠٨ .
[٤] السويطي ، شبلي . مرجع سبق ذكره ، ص٨ .
[٥] المرجع السابق ، ص٩ .

g) **الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه** : تعني إمكانية الفرد التركيز لفترة من الزمن في مشكلة معينة دون أن تحول المشتتات بينه وبينها . كما تعني عدم التنازل عن الهدف والإصرار على تتبعه والسير في اتجاهه ومحاولة تحقيقه بطريقة مباشرة أو غير مباشرة ، غير أن قدرة المبدع على مواصلة الاتجاه لا تكون بشكل متصلب ، فالمبدع أثناء مواصلته لتحقيق اتجاهاته يعدل من أفكاره لكي يحقق أهدافه الإبداعية بأفضل صورة ممكنة . لكنه لا يتنازل عن أهدافه ، ويظل - بنفس الوقت – محتفظاً لنفسه بالمرونة المناسبة التي تتيح له اكتشاف السبل الهادية ومعاينته .

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

i) **التحليل والربط** : التحليل هو القدرة على تفتيت المركبات إلى عناصرها الأولية ، وعزل هذه العناصر عن بعضها البعض . وتفسير ذلك أن أي موضوع لا يُسمى مشكلة إلا إذا كان معقداً مؤلفاً من أجزاء بعضها غامض ملتبس في البعض الآخر ، وأول ما ينبغي عمله هو تحليل المادة المجمعة ومن ثم تنحل المشكلة إلى مجموعة قضايا تساعد على إدراك ذلك العنصر المعقد . أما الربط فهو القدرة على تكوين عناصر الخبرة ، وتشكيلها في بناء وترابط جديد ، أو هي القدرة على إدراك العلاقات بين الأثر والسبب وتفسيرها ثم استنتاج أو توليف علاقات جديدة[1] .

j) **التخيل** : التخيل أو الخيال أحد وظائف العقل ، وهو الاستخدام البناء أو الإيجابي ، للخبرة الإدراكية السابقة ، أي لما سبق أن أدركه ومر في خبرته . والتخيل ليس استرجاعاً أو تذكراً للخبرات السابقة التي مر بها الفرد ، وإنما هو تنظيم جديد أو إدراك جديد للمادة المستمدة من الخبرات السابقة . وتساعد عملية التخيل في حل المشكلات عن طريق إحلال صور خيالية من النجاح محل مشاعر الخوف من المجهول ، أيضاً يساعد التخيل التفكير الابتكاري ، لأنه من خلال التخيل يستطيع الإنسان رؤية المستحيل[2] .

تعددت تصنيفات الكتاب والعلماء لعناصر الإبداع ، و فيما يلي مقارنة بين أهم العناصر التي اعتمدتها بعض الدراسات وصولاً لتحديد العناصر التي ستعتمدها الدراسة الحالية:

---

[1] بحر ، يوسف ، العجلة ، توفيق . مرجع سبق ذكره ، ص١٤٠٩-١٤١٠ .
[2] أبوالنصر ، مدحت . مرجع سبق ذكره ، ص٧٧ .

الجدول رقم (٤) عناصر الإبداع الإداري المستخدمة في الدراسات السابقة

اسم الباحث	أهم عناصر الإبداع المستخدمة	العناصر المشتركة
(فلاح & عامر ، ٢٠١١)	الطلاقة – المرونة – الأصالة – الحساسية للمشكلات	٣
(السويطي،٢٠٠٩)	الأصالة – الطلاقة – المرونة – المخاطرة – القدرة على التحليل – الحساسية للمشكلات – الخروج عن المألوف	٤
بحر والعجلة ، ٢٠١١	الأصالة – الطلاقة الفكرية – المرونة الذهنية – الحساسية للمشكلات – الاحتفاظ بالاتجاه – قبول المخاطرة – القدرة على التحليل والربط .	٤
بوهزة ومرزوقي ، ٢٠٠٩	الأصالة – الطلاقة – المرونة – الميل على التحليل والتفصيل – القدرة على تحسس المشكلات – الميل على التجريب – الثقة في النفس – المخاطرة – النقد الذاتي .	٤
نعساني ، ٢٠٠٨	الطلاقة – المرونة- الأصالة – الحساسية للمشكلات .	٤
عواشرية ، ٢٠٠٩	الطلاقة – المرونة – الأصالة – الحساسية للمشكلات	٤
عوض ، ٢٠١٣	الطلاقة ، المرونة ، الأصالة ، الحساسية للمشكلات ، المخاطرة ، القدرة على التحليل ، الخروج عن المألوف .	٤

المصدر : إعداد الباحثة

٤/٢. العوامل المؤثرة في الإبداع وتنميته لدى الأفراد :

سلوك الفرد في المنظمة ما هو إلا حصيلة لخصائصه الشخصية من حيث قدرته وخبرته ومهارته وميوله وعواطفه ودوافعه ونمط تفكيره ومستوى ثقافته والعادات والتقاليد الاجتماعية التي اكتسبها ، وما شابه ذلك من الصفات والخصائص الذاتية التي تكوّن شخصية الفرد[١] . وعليه يمكن ذكر بعض العوامل التي تؤثر في الإبداع وتنميته لدى الأفراد ، كما يلي :

- **فالإدراك** يعد الركن الأساسي الذي تستند إليه التفاعلات الداخلية والخارجية الأخرى ، فالإدراك المختلف بين المدير والعامل حول قيمة المكافأة أو كميتها يؤدي إلى نتائج عكسية لما هو متوقع[٢] .

ومحددات (عوامل) سلوك الأداء حسب نموذج بورتر ولولر ثلاثة هي : الجهد المبذول ، القدرات والخصائص الفردية ، وإدراك الفرد لدوره الوظيفي . ويكون مستوى أداء الفرد حصيلة تفاعل المحددات أو العوامل الثلاثة المذكورة .

فالجهد المبذول يتمثل في درجة حماس الفرد للعمل ، إذ أن زيادة جهده تعني أنه متحمس ومندفع للعمل بصورة أكبر ؛ بعبارة أخرى ، إن زيادة حماس الفرد أو دافعيته تؤدي به لبذل مزيداً من الجهد . أي يعبر الجهد المبذول عن درجة دافعية الفرد للأداء .

---

[١] الفارس ، سليمان ، ملدعون ، عيسى ، مباركة (٢٠٠٥) . إدارة الموارد البشرية ، منشورات جامعة دمشق ، دمشق ، ص٥٦ .

[٢] الحسنية ، سليم . مرجع سبق ذكره ، ص٤٧ .

والمحدد أو العامل الثاني يتمثل بقدرات الفرد وخبراته السابقة والتي تحدد مستوى الجهد المبذول ، أي أنها (القدرات) تؤثر فيه (الجهد المبذول) . كما أن إدراك الفرد لدوره الوظيفي ، إي تصوراته وانطباعاته عن عمله (دوره الوظيفي) وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره الوظيفي تحدد مستوى جهده . وبذلك يمكن القول إن الجهد المبذول للفرد يساوي حصيلة تفاعل ثلاثة عوامل (متغيرات) هي : دافعية الفرد (حماسه ورغبته) وقدراته ومستوى إدراكه ، أي : الأداء = الدافعية * القدرات * الإدراك[١] .

- **التعلم (الاستيعاب) :** التعلم هو البوابة الرئيسية لتراكم المعرفة ، والإبداع لا يمكن أن يحدث دون قدر من التعلم ، والتعلم لا يتقدم إلى الأمام دون قدر ما من الإبداع ، فعملية التعلم هل بمثابة الجسر الذي يربط العمل بالإبداع[٢] .
- وهكذا **القدرات والمهارات** ، فالقدرات توفر الأهلية اللازمة للعمل بنجاح ، والمهارات تساعد الإنسان على إتقان ورفع كفاءة الأداء[٣] .
- **الدوافع** والرغبات تنشط السلوك وتثيره وتوجهه نحو الأداء[٤] ، إن محصلة تفاعل الدافعية مع قدرات وخبرات الفرد لا تقتصر فقط على تحفيزه وحثه ببذل المزيد من الجهود ، وإنما بالوقت نفسه تحفيزه أيضاً على استخدام هذا الفرد لقدراته وخبراته بصورة أفضل[٥] . حيث أثبتت الدراسات أن توصل الفرد للجديد يتطلب رغبة حقيقية من جانبه تدفعه للتوصل إليه ، ولا بد أن يكون مدفوعاً للدرجة التي تجعله يبذل الجهد الإيجابي المحقق للإبداع[٦] .
- أما **الشخصية** فتلعب دور الضابط والموجه العام للسلوك الداخلي والخارجي . فإذا سارت الأحداث (المثيرات) الخارجية ، مثل تكليف الفرد بمهمة عمل أو مواجهة مشكلة ما ، وتناغمها مع الاستجابات الداخلية ، مثل الإدراك الصحيح ، والتعلم الصحيح ، ووصولها إلى مرحلة المهارة والإتقان يكون باب الإبداع قد فُتح على مصراعيه ، ذلك لأنه بعد الإتقان التام للأداء المتعارف عليه ، تظهر الحاجة أو الرغبة بالمبادرة الذاتية عند الفرد لتطوير هذا الأداء وإحداث نقلة نوعية إلى الأفضل[٧] .

إن قضية الابتكار والإبداع لا يمكن تناولها بمعزل عن الصفات والاستعدادات الخاصة بالأفراد سواء على مستوى الفرد نفسه أو المنظمة أو المجتمع ، ومن ثم فإن الشخصية المبتكرة أو المبدعة هي محور الاهتمام في تنمية المهارات والقدرات الابتكارية والإبداعية[٨] .

---

[١] الفارس ، سليمان ، ملدعون ، عيسى ، مباركة . مرجع سبق ذكره ، ص٥٥-٥٦ .
[٢] عيشوش ، خضرة ؛ علاوي ، نصيرة . مرجع سبق ذكره ، ص١٤ .
[٣] الحسنية ، سليم . مرجع سبق ذكره ، ص٤٧ .
[٤] المرجع السابق ، ص٤٧ .
[٥] الفارس ، سليمان ، ملدعون ، عيسى ، مباركة . مرجع سبق ذكره ، ص٧١ .
[٦] السويطي ، شبلي . مرجع سبق ذكره ، ص١١ .
[٧] الحسنية ، سليم . مرجع سبق ذكره ، ص٤٧ .
[٨] أبو بكر ، مصطفى . مرجع سبق ذكره ، ص١٨٢ .

الإبداع هو مزيج من القدرات والاستعدادات **والخصائص الشخصية** التي إذا ما وجدت في بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتاجات أصيلة ومفيدة [١] . ، حيث تمكن دراسة المفاهيم والمحددات السلوكية السابقة (التعلم ، الإدراك ، الاتجاهات ، الدافعية ..) الإدارة من تشجيع الابتكار والإبداع [٢] .

- **المناخ التنظيمي :** إن تنمية الإبداع وتطوير المنظمة وتنميتها ككيان تفاعلي يتطلب قيام إدارات هذه المنظمات بتطوير مفاهيمها وأساليبها الإدارية لتهيئة الظروف أمام العقول البشرية كي تبدع وتجدد بشكل مستمر ، من خلال توفير مناخ تنظيمي ملائم ، وبيئة تفاعلية تساهم في ربط ونقل المعارف والخبرات التراكمية المكتسبة [٣] . فالمناخ التنظيمي غير الصحي يقتل الأفكار الإبداعية ، في حين أن المناخ التنظيمي الصحي والملائم يعد محفزاً لتبني السلوك الإبداعي من خلال ما يقدمه من المرونة والاستقلالية في بلورة واختيار الأفكار ، ومن خلال إعطاء المبدع مجالاً أوسع للاتصالات وتخطي الهرم الإداري وتجاوز الروتين الذي عادة ما يتسم بالجمود والبطء ، ومن خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية المشجعة والداعمة للإبداع [٤] .
- **القيادة الإدارية** : من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الإبداعية عن طريق فتح المجال لهم وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه منظماتهم [٥] .
- **الثقافة التنظيمية** : يشمل التغيير التنظيمي على التغيير الثقافي [٦] ، فثقافة المنظمة تمثل الإطار العام لتصرفات وسلوكيات أعضاء المنظمة والتي تؤثر على أدائها وخلق الإبداعات بها . حيث أن الثقافة التنظيمية المميزة ترتب الأولويات حسب أهميتها وتوضح الرؤيا لدى قادة التنظيم وتوجه الأنظار إلى الأداء المبدع والمميز وتساعد على زيادة الولاء التنظيمي مما يزيد مجهودات العاملين وتقل نسبة ترك العمل وتكثر إبداعات العاملين ، كما يصبح الإبداع والابتكار جزءاً من السلوك عندما تشجعه الثقافة على كل المستويات وبصفة مستمرة ، وبمجرد أن يتم تضمين الإبداع في ثقافة المنظمة تصبح عملية التفكير المنضبط والمخطط جزءاً من النظام اليومي لها [٧] .
- **التدريب :** تحريك روح الإبداع والابتكار يتطلب التدفق المستمر للأفكار الجديدة ، وهذا الأمر يتطلب اكتساب المعرفة ، ولا يمكن لهذه الأخيرة أن تتم من دون الحرص على التدريب المستمر والفعال ، لأنه بمساعدة المتدربين يمكن الوصول إلى أفكار جديدة في أعمالهم وحلول مبتكرة لمشكلاتهم وقرارات أكثر فعالية لتحقيق

---

[١] آل ناقرو ، محمد . مرجع سبق ذكره ، ص١٤ .
[٢] المرسي ، جمال الدين ، إدريس ، ثابت . مرجع سبق ذكره ، ص٤١ .
[٣] السويطي ، شبلي . مرجع سبق ذكره ، ص٣ .
[٤] الزعبي ، خالد ؛ العزب ، حسين (٢٠٠٧) . قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي : دراسة ميدانية على شركة كهرباء إربد ، مجلة المنارة ، المجلد (١٣) ، العدد (٢) ، ص٦٧ .
[٥] نعساني ، عبد المحسن . مرجع سبق ذكره ، ص٣ .
[٦] مراد ، ناصر ؛ أبو موسى ، زياد . مرجع سبق ذكره ، ص٤ .
[٧] جوبتا ، برافين . مرجع سبق ذكره ، ص١٢٣ .

أهدافهم[1] . وإذا كانت تنمية الموارد البشرية هي الهدف ، فإن التدريب هو أهم الوسائل المستخدمة لتحقيق هذا الهدف .

٥/٢. مستويات الإبداع الإداري :

تتعدد مستويات الإبداع تبعاً للفئة المبدعة ، وتبعاً لذلك فقد قسم الباحثون الإبداع إلى إبداع فردي ، وإبداع جماعي ، وإبداع تنظيمي . ويبدأ المستوى الأول بحلقة ضيقة تتسع لتشمل المستوى الثاني ، وتمتد لتشمل المستوى الثالث . وهناك خيط يصل بين هذه المستويات الثلاثة فلا يمكن التوصل للإبداع التنظيمي دون إبداع جماعي وإبداع فردي ، فالمستويات الثلاثة تكمل بعضها البعض . وفيما يلي عرض لمستويات الإبداع الثلاثة [2] :

- **الإبداع على مستوى الفرد** : يمثل مجمل ما يملكه الفرد من قدرات على الإبداع لتطوير العمل . ومن السمات التي يتميز بها الشخص المبدع : الطلاقة ، والمرونة العقلية ، والقدرة على إصدار الأحكام ، والأصالة في التفكير ، وشمولية التفكير ، واتساع الأفكار ، وصياغة الأفكار ، والربط ، والثقة بالنفس ، وروح المغامرة والرغبة في الحصول على اهتمام الآخرين ، والفضولية ، والدافعية ، والإصرار ، والمعرفة بطبيعة الأشياء ، وروح الدعابة والمهارات الاجتماعية[3] ، وقد اختلف الباحثون في هذا المستوى من الإبداع حول ما كان كل فرد مبدع إذا ما توافرت لديه مجموعة من الظروف المساعدة أو أن الإبداع حكر على بعض الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية دون غيرهم[4] .
- **الإبداع على مستوى الجماعة** : وهو الإبداع الذي يتم تقديمه أو التوصل إليه من قبل الجماعة ، وإبداع الجماعة أكبر من المجموع الفردي لإبداع أفرادها ، وقد توصلت الدراسات إلى أن الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أفضل جودة من الجماعة أحادية الجنس ، وأن الجماعة شديدة التنوع تنتج حلولاً أفضل ، وأن الحل الإبداعي للجماعة يتطلب أن تتكون من أفراد لهم شخصيات مختلفة ، وأن الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً أو حماساً ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً ، وأن أفراد الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً للإبداع من الجماعة التي ليس بين أفرادها انسجام ، وأن الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة ، وأن الإبداع يزداد مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة ، حيث تتوسع القدرات والمعرفة والمهارات[5] .

---

[1] زيد الخير ، ميلود ؛ بن برطال ، عبد القادر (٢٠١١) . أثر التدريب على الإبداع والتغيير التنظيمي ، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة – دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية ، جامعة سعد دحلب – البليدة ، الجزائر ، ١٨ – ١٩ أيار ، ص٧ .

[2] حوامدة ، باسم ؛ حراحشة ، محمد مرجع سبق ذكره ، ص٥٠٠ .

[3] المرجع السابق ، ص٥٠٠ .

[4] بديسي ، فهيمة ؛ شيلي ، وسام ؛ رزق الله ، حنان . مرجع سبق ذكره ، ص٨ .

[5] حوامدة ، باسم ؛ حراحشة ، محمد . مرجع سبق ذكره ، ص٥٠٠ .

- **الإبداع على مستوى المنظمة** : هو حصيلة الإبداع لنظام اقتصادي معقد ، يعمل بدلالة الإبداع الفردي والإبداع الجماعي والمؤثرات السياقية (التنظيمية) الداخلية ، بما فيها التي تأتي من البيئة الخارجية . ويشير الإبداع عند هذا المستوى ، إلى المنظمات القادرة على تطوير نفسها بدون تدخل خارجي ، إذ يمكن القول أن النظام نظام مبدع في حالة قدرته على التطوير في مجالات مجهولة[1] . وأشارت الدراسات والأبحاث حول الإبداع على مستوى المنظمة إلى أن المنظمات المبدعة تتميز بالصفات التالية : الميل على الممارسة والتجريب ، ووجود مشجعين للإبداع ، ومشاركة العاملين في تقديم المقترحات للعمل ، واحترام القيم وتطبيقاتها ، وتطوير مبادئ وأخلاقيات التنظيم ، والبساطة في الهيكل التنظيمي ، والحزم واللين معاً[2] .

٦/٢. مقومات الإبداع الإداري :

يُقصد بمقومات الإبداع الإداري العوامل التي تساعد على تنمية الإبداع الإداري والعمل على تشجيعه لدى الفرد من خلال سلوكه والمناخ المحيط به أو من خلال مهارته ، حيث يُقوّم الإبداع الإداري بناء على :

- الانتماء المؤسسي ، وتسخير هذه القيمة المجتمعية في زيادة إخلاص الفرد للمنظمة ، وكذلك ضرورة توافر الحس الاقتصادي بالعمل على تخفيض النفقات ، وكذلك توافر الحس الاجتماعي وذلك بتحسين نوعية الخدمة المقدمة وبهذا تتحقق الكفاءة والفاعلية معاً ، وكذلك ضرورة توافر العقلية العملية في التعامل مع المشكلات التي تعتمد على جهود العاملين كافة وليس على شخص واحد كفرد عظيم .

- الانفتاح على الرأي الآخر والإنصات والإصغاء إليه بدل إسكاته إذ أن الرأي الآخر لا يخلو في كثير من الأحيان من وجاهة ونظرة يمكن الاستفادة بها ، كذلك الإيمان بمواهب الآخرين وإفساح الطريق لها وعدم قمعها بل تشجيعها وتحفيزها لإخراج جميع ما لديها ، والتأكيد على أخذ البعد الإنساني في التعامل معهم والاتصالات لما له من أثر كبير في صفاء ذهن العاملين وبالتالي قدرتهم على الإبداع .

- إن فكرة المثالية والمستقبلية يجب أن تكون ملازمة للإدارة في كل تحركاتها ، مما يدفعها إلى استشراف المستقبل والاستفادة من الفرص المتاحة .

بالإضافة إلى :

– إفساح المجال لأية فكرة لكي تولد وتنمو ما دامت في الاتجاه الصحيح وفي خدمة الصالح العام ، ولم يُقطع بعد بخطئها أو فشلها .

---

[1] بديسي ، فهيمة ؛ شيلي ، وسام ؛ رزق الله ، حنان . مرجع سبق ذكره ، ص٨ .
[2] حوامدة ، باسم ؛ حراحشة ، محمد . مرجع سبق ذكره ، ص٥٠٠ .

- إعطاء الأفراد حرية كبيرة ليبدعوا على أن تتركز هذه الحرية في المجالات الرئيسية للعمل ، وتصب في الأهداف الأهم .
- الاعتناء بتنمية ورعاية الأفراد لأنهم مصدر قوة اقتصادية بشرية لتنمية وتطوير مسار المنشأة مما يجعلها الأكبر والأفضل والأكثر ابتكاراً وربحاً ، ولتكن المكافأة على أساس الجدارة واللياقة .
- التخلي عن الروتين واللامركزية في التعامل مما يُنمي القدرة الإبداعية ، وهي تساوي ثبات القدم في سبيل التقدم والتفوق والنجاح .
- تحويل العمل إلى شيء ممتع لا وظيفة فحسب ، وذلك بأن يتم تحويل النشاط إلى مسؤولية والمسؤولية إلى طموح .
- التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات ، وهذا لا يتحقق إلا إذا شعر الفرد بأنه يتكامل في عمله ، وأنه يبني نفسه وشخصيته أيضاً ، فهذا الشعور الحقيقي يدفعه لتفجير الطاقة الإبداعية الكامنة بداخلة ، وتوظيفها في خدمة الأهداف .
- يجب إعطاء التعلم عن طريق العمل أهمية كبرى ، لأنه الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات وتوسيع النشاطات[1] .

٧/٢. تنمية مهارات الإبداع الإداري :

يرافق التغير الذي يحدث في عالم الأعمال اليوم تغير المهارات التي يحتاجها عالم الغد ، عالم يصبح فيه الإبداع هو المفتاح الأساسي للنجاح والتفوق والمزايا التنافسية . ولعل هذا كله يحتاج إلى موارد بشرية مبدعة[2] أكثر مهارة ، وكفاءة ، وقدرة ، ومعرفة ، والتزاماً[3] .

تظهر أهمية تنمية الموارد البشرية بصفة خاصة ، في مجال التطوير والتنمية الإدارية لخلق كوادر وقيادات إدارية من ذوي المهارات الإدارية العالية ، والقادرين على إحداث التغييرات الهيكلية والتنظيمية والثقافية المطلوبة داخل المنظمة[4] ، لكن تنمية الموارد البشرية مهم حتى على مستوى القيادات الوسطى والدنيا .

يعد تنمية الإبداع الإداري وسيلة المنظمات لتحقيق التميز والتفوق والسبق في مجال عملها ، وذلك من خلال العمل على تنمية الكوادر البشرية وزيادة قدراتها وصقل خبراتها علمياً ، فضلاً عن تطوير الخطط والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق أهداف

---

[1] واصلي ، فاطمة (٢٠٠٥) . مقومات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينتي مكة المكرمة وجيزان ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة ، ص١٩ .

[2] محمد ، فلاح ؛ بشير ، عامر . مرجع سبق ذكره ، ص٧ .

[3] حسن ، راوية . مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص٣ .

[4] حسن ، راوية . مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص٣٧ .

المنظمة ، وأساليب وطرق العمل مع توفير البيئة التنظيمية التي تشجع الإبداع والتجديد لأن إغفال عنصر من هذه العناصر يقلل نسبياً من فرص الإبداع والتميز[١] .

تهدف تنمية المهارات المعرفية والسلوكية والإبداعية لبناء قدرات تنافسية أمام التحديات العالمية والإقليمية[٢] ، حيث تتحقق المزايا التنافسية للمنظمات من خلال المعرفة والمهارات المتوفرة في الموارد البشرية للعاملين بها الآن والمطلوب في المستقبل ، ويعني ذلك القيمة المضافة التي يحققها العاملون وتُقدم للعملاء[٣] .

ومما يساعد على تنمية الإبداع الإداري هو تطوير وتعزيز انتماء والتزام الفرد تجاه المنظمة ، وهذا يمكن أن يتأتى من خلال شعور الفرد بأهمية العمل الذي يؤديه ، وخبراته وتجاربه في العمل الجماعي ، وتحقيق التوقعات ، والآمال ، والتحديات التي يواجهها الفرد في السنة الأولى من عمله ، ومدى ثقة الفرد بالمنظمة من حيث ايفائها بالتزاماتها تجاه العاملين[٤].

يمكن تنمية المهارة والقدرة الإبداعية في حل المشكلات من خلال التشكيك وإثارة التساؤلات بشأن الواقع الحالي في المنظمة سواء فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي أم العمليات أم أساليب العمل وأدواته وغيرها[٥].

إن التنمية تتعلق بزيادة المهارة[٦] وعليه فإن تنمية العاملين ، تركز على الوظائف المستقبلية في المنظمة ، فمع تطور المسار الوظيفي للفرد سوف تبرز أهمية الحاجة إلى مهارات وقدرات جديدة[٧] .

والمهارة هي مجموعة الخبرات التي تكتسب عادة من خلال الأداء الفعلي للعمل ، والتي تشير إلى مدى السرعة والدقة والإتقان المطلوبين لأداء العمل ، وتختلف درجة المهارة المطلوبة من عمل لآخر حسب طبيعة هذا العمل من حيث مكوناته ، والوسائل المستخدمة لأدائه . ويُقاس رأس المال البشري بالمهارات والقدرات التي تتمتع بها الموارد البشرية للمنظمة[٨].

وفي تعريف آخر ، تُعرف المهارة بأنها الجدارة في أداء المهام أو الأعمال . حيث يحاول المديرون تحقيق الموائمة بين قدرات ومهارات كل فرد ومتطلبات الوظيفة . إن مثل هذه العملية هامة جداً نظراً لأنه لا يمكن تعويض العجز في قدرات ومهارات الفرد عن طريق أي مقدار أو مستوى من القيادة أو الدافعية أو الموارد التنظيمية . ومن هنا جاءت أهمية تحليل الوظيفة الذي يُستخدم بشكل واضح في هذا المجال كطريقة رسمية

---

[١] السويطي ، شبلي . مرجع سبق ذكره ، ص٩ .
[٢] المرجع السابق .
[٣] النجار ، فريد . مرجع سبق ذكره ، ص١٨٧-٣٥٣ .
[٤] حريم ، حسن . مرجع سبق ذكره ، ص٤٨٠ .
[٥] المرجع السابق ، ص٤٨٢ .
[٦] أبو بكر ، مصطفى . مرجع سبق ذكره ، ص٦٠ .
[٧] المرسي ، جمال الدين . مرجع سبق ذكره ، ص٣٣٣ .
[٨] النجار ، فريد . مرجع سبق ذكره ، ص٢٤١ .

لتعريف ، وتحديد ، ودراسة كل ما يتعلق بالوظيفة في شكل المهام التي تنطوي عليها ، والسلوكيات الخاصة بها ، وكذلك المسؤوليات ، والتعليم ، والتدريب المطلوب القيام به (الأداء) بنجاح[١].

وينطوي عامل المهارة على العوامل الفرعية التالية :

أ- المهارات اليدوية ، كدقة الصنع وإتقان العمل .
ب- المهارات الحسية ، كقوة السمع والملاحظة والتمييز ، وحدة البصر .
ت- المهارات الذهنية ، كالمهارة في اتخاذ القرارات والإبداع ، والابتكار ، والسرعة في التدريب والتعليم[٢].

إذا وُصفت الوظيفة وحددت نوع الشخصية التي تقوم بها أفضل من غيرها ، فستحتاج إلى أن تعرف شيئاً ثالثاً أيضاً وهو : ما أهم صفة أو مهارة يجب أن يمتلكها الموظف المرشح لينجح في هذه الوظيفة بالذات ؟[٣] . وعليه فإنه يجب على المنظمات إعداد نفسها لكي تساعد الأفراد على تجنب تقادم مهاراتهم من خلال تقديم التدريب والخبرة اللازمة ، لصقل مهاراتهم أو لإكسابهم مهارات جديدة[٤].

تبقى القدرات والمهارات شبه ثابتة في الأجل القصير ، فهي تتأثر بالعوامل الموقفية ، ولكن في الأجل الطويل ، يمكن إجراء التغيير والتعديل في المهارات والقدرات من خلال الاختيار والتدريب والتنمية الإدارية[٥] . لذا يجب على العاملين التأكد من تنوع قاعدة المهارات لديهم حتى لا يصبحوا معرضين لفقد فرصهم الوظيفية[٦] . وعليه كلما نجح العامل في تطوير قدراته بشكل ذاتي أو بفرص تتيحها المنظمة أصبح أعلى قيمة وأكثر جاذبية للمنظمة ، فالتطوير الذاتي يُجنب الفرد مخاطر التقادم المهني[٧].

ونتيجة لازدياد أهمية ونمو قطاع الخدمات بمنظماته المتعددة (المصارف في هذه الدراسة) اختلفت نوعية المهارات المطلوبة ، فقد أصبحت متطلبات الجودة العالية لإشباع حاجات العملاء ، هي محور اهتمام المنظمات لذلك كان لزاماً على هذه المنظمات تنمية مهارات جديدة تتعلق بخدمة العملاء وكيفية التفاعل معهم، فالمورد البشري يمكن أن يحقق ثروة أو إيرادات من خلال استخدام مهاراته ومعرفته ، وليس من خلال عملية التحويل والتغيير التي تحدث للموارد المادية لكي يحقق الثروة ، فبدون هذه المهارات والمعرفة يصبح الفرد عاجزاً أو ذو قدرات محدودة تمنعه من إحداث

---

[١] المرسي ، جمال الدين ، إدريس ، ثابت . مرجع سبق ذكره ، ص١٢٩-١٣٢ .
[٢] الفارس ، سليمان ، ملدعون ، عيسى ، مباركة . مرجع سبق ذكره ، ص١٩٧ .
[٣] فتحي ، محمد (٢٠٠١) . مهارات لابد منها للصعود إلى القمة ، دار التوزيع والنشر الإسلامية ، القاهرة ، مصر ،ص٧٦ .

[٤] حسن ، راوية . مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص٢٩٩ .
[٥] حنفي ، عبد الغفار . مرجع سبق ذكره ، ص٣٥٦ .
[٦] المرسي ، جمال الدين . مرجع سبق ذكره ، ص٣٧٤ .
[٧] مصطفى ، أحمد سيد . مرجع سبق ذكره ، ص٣٠٣ .

التحـول والتغييـر ، لـذلك يصـبح الفـرد مـورد لابـد أن يمتلـك الخبـرة ، والمهـارات ، والقدرات والاستعدادات اللازمة لأداء مهام متخصصة.

وعنـدما تسـتطيع المنظمـة أن تحصـل علـى مـوارد بشـرية تتـوافر لـديها المعرفـة والمهـارة ، فـيمكن القـول أن هـذه المنظمـة لـديها مخـزون مـن المـوارد البشـرية . وتكـون المعرفـة والمهـارة والاتجاهـات هـي المكونـات الحرجـة والهامـة لهـذا المخـزون ، ومـن ثـم ينبغـي على المنظمة أن تحافظ على بقاء هذا المخزون لسببين :

١. وجـود الأفـراد الـذين يمتلكـون الاسـتعدادات ، عنـدما يـتم تنميـة مهـاراتهم بشـكل مناسـب وكافي ، يمكن ضمان قدرتهم على العمل بكفاءة لتحقيق الأهداف .
٢. مـن خـلال مهـارات ومعرفـة واسـتعدادات الأفـراد يصـبح هـؤلاء الأفـراد فـي وضـع يسمح لهم بتحقيق أهدافهم الشخصية ، والرضا الوظيفي ، وتحقيق الذات .

لـذلك فـإن الفـرد الـذي يشـعر بالرضـا وتحقيـق الـذات يمكـن أن يسـاهم بفعاليـة فـي تحقيـق أهداف المنظمة ، مما يؤثر على أداء الفرد ، وفاعلية المنظمة [١].

يمكـن تلخـيص الوسـائل الرئيسـية لتنميـة مهـارات المـديرين فـي أربـع هـي التعلـيم والتـدريب والخبـرة والتنميـة . فـالتعليم هـو وسـيلة طويلـة الأجـل ، وأمـا التـدريب فـيمكن أن يـتم خـلال فتـرة زمنيـة قصـيرة تتـراوح مـن أسـبوع إلـى عـدة أشـهر ، أمـا الخبـرة فتتوقـف علـى طـول الفتـرة التـي يقضـيها الفـرد فـي عمـل معـين ومـدى تنبهـه للتجـارب والمشـكلات التـي تمـر عليـه وإفادتـه منهـا ، ويسـتغرق تنميـة المهـارات فتـرة زمنيـة كالتـدريب . والوسـائل الأربـع ضـرورية ومتداخلـة وتتـأثر ببعضـها بعضـاً ، وإذا كـان التسلسـل الزمنـي المعتـاد يبـدأ بـالتعليم ثـم التـدريب والخبـرة وتنميـة المهـارات ، إلا أننـا يجـب أن ننظـر إلـى هـذه الوسـائل علـى أنهـا مسـتمرة ، وتجـدر الإشـارة إلـى أهميـة الـدافع كشـرط جـوهري فـي التعليم أو التدريب أو تنمية المهارات [٢] .

<u>هنا لا بد من التنويه إلى الفرق بين مفهوم التدريب وتنمية المهارات :</u>

حيـث تهـتم تنميـة المهـارات بزيـادة قـدرة العـاملين علـى تحسـين مكـانتهم الوظيفيـة أو لأداء واجبـات إضـافية تخـرج عـن الـنمط المعتـاد أو القيـام بمسـؤوليات أكبـر ، لـذلك توصـف عمليـة تنميـة المهـارات بأنهـا عمليـة دائمـة مـن شـأنها تزويـد الإنسـان بالمعـارف والمهـارات المتجـددة وبعـد النظـر والبصـيرة ، وكيفيـة مواجهـة المواقـف الطارئـة بالشـكل الـذي يمكنـه من تحقيق أهداف المنظمة .

وتختلف عملية تنمية المهارات عن التدريب فيما يلي :

تتضـمن عمليـة **تنميـة المهـارات** اعترافـاً بقـدرات الفـرد وإمكانياتـه ومـدى قابليتهـا للنمـو والتطـور بمـا لديـه مـن اسـتعدادات واتجاهـات إيجابيـة ، ولـذلك تتجـه برامجهـا نحـو تغييـر سـلوك واتجاهـات القـادة المشـرفين داخـل المنظمـات ، وبالتـالي تركـز فـي الغالـب علـى تطـوير كفـاءة صـنع واتخـاذ القـرارات ممـا يجعلهـا أكثـر قـدرة علـى التـأثير فـي العـاملين

[١] حسن ، راوية . <u>إدارة الموارد البشرية : رؤية مستقبلية</u> ، مرجع سبق ذكره ، ص١٨-٣٠ .
[٢] سـيد ، محمـد حسـين (٢٠١٠) . أهميـة العنصـر البشـري فـي تحقيـق أهـداف الشـركات ، رسـالة دكتـوراه غير منشورة ، الأكاديمية العربية البريطانية ، ص٤٣ .

وتحفيزهم لتحقيق الأهداف بأفضل كفاءة ممكنة ضمن المواقف المتغيرة ، ولهذا تفضل برامج تنمية المهارات استخدام أسلوب التوجيه غير المباشر لإثارة وتنشيط عملية التعلم الذاتي للأعضاء . في حين أن **التدريب** يركز على الأفراد الذين لديهم قابلية للتدريب من أجل زيادة معارفهم ومهاراتهم ، وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم في كل مجالات العمل ، مستخدماً كل الأساليب المباشرة وغير المباشرة.

لا تركز برامج **تنمية المهارات** على أنماط ضيقة أو محددة ترتبط بنوع العمل أو شكله التنظيمي ، كما هو الحال في **التدريب** حيث يلزم تحديد الاحتياجات التدريبية مسبقاً ، ونوع المعارف والمهارات والموضوعات التي تحتويها البرامج التدريبية ، في حين أن برامج **تنمية المهارات** أكثر مرونة للإدارة في مواجهة التغييرات ، حيث تركز على العنصر البشري وإمكان تحويله إلى طاقة إنتاجية وميزة تنافسية للمنظمة[١] .

وعليه فإن **تنمية المهارات** هي زيادة قدرة الفرد على أداء أعمال محددة ، والهدف هنا تدريب الفرد على الإلمام بجميع جوانب العمل وترقية أداء كل جزء منه بدقة كافية .

إن الفرد قد يكون على علم تام بكافة المعلومات والحقائق المتعلقة بالعمل ، ولكنه لا يبلغ درجة عالية من الكفاءة في الأداء إلا إذا تم تدريبه على أداء العمل فعلاً .

وعلى ذلك فإن الهدف من تنمية المهارات هو إتاحة الفرصة لكل فرد في المنظمة لتنمية مهارات خاصة تسمح بأداء العمل المسند إليه بطريقة تتفق مع معدلات الأداء المسطرة في هذا العمل . إن توفر درجة عالية من المهارة لأداء عمل معين لا يكفي ، ولكن الهدف هو تنمية الشخص ككل وتمكينه من استخدام كل طاقاته الذهنية والنفسية وتوجيهه إلى استغلال تلك الطاقات أحسن استغلال[٢] .

تشمل **مهارات الإبداع الإداري** مجموعة السمات والخصائص التي يتميز بها الفرد والتي تساعده في رفع كفاءة وفاعلية الأداء الإداري بصورة إبداعية[٣] ، لذا يجب على العاملين التأكد من تنوع قاعدة المهارات لديهم حتى لا يصبحوا معرضين لفقد فرصهم الوظيفية[٤] .

تنمية مهارات الإبداع الإداري هي : استخدام العامل لمهاراته الشخصية في استنباط أساليب إدارية جديدة ، أو توصله إلى حلول ابتكارية لمشكلة إدارية ، أو تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة بالاعتماد على التحليل الهادف والجهد الإبداعي المنظم الذي يتصل بالإدراك الحسي القائم على التحليل المنطقي والاختبار والتجريب والتقويم[٥] .

مما سبق نجد أن **تنمية مهارات الإبداع الإداري** هي : عملية زيادة المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات ، والتي يتم انتقاؤها

---

[١] بوديار ، زهية ، جباري ، شوقي (السنة غير معروفة) . التدريب ودوره في تنمية مهارات العاملين – دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات بولاية بتسة ، ورقة بحثية مقدمة إلى مؤتمر " تجارب الشركات الوطنية والدولية حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة " ، ص٢١ .

[٢] المرجع السابق ، ص٦ .

[٣] السلمي ، فهد . مرجع سبق ذكره ، ص٩ .

[٤] المرسي ، جمال الدين . مرجع سبق ذكره ، ص٣٧٤ .

[٥] المطيري ، فيصل . مرجع سبق ذكره ، ص١٣ .

واختيارها في ضوء ما تم من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن[1]، وهو التعريف الإجرائي المعتمد لهذه الدراسة .

٨/٢. متطلبات تنمية مهارات الإبداع الإداري :

أشارت الدراسات إلى العوامل التي تساهم في تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين في المنظمات ، وفيما يلي عرض لبعض هذه العوامل ، وهي :

تشجيع العاملين على طرح الأفكار والنقاش الحر ، والعمل على الاهتمام بآراء الآخرين والاعتراف بمساهماتهم في الإنجاز ، وإيجاد قنوات مناسبة وسريعة من الاتصال تسمح بالتعبير عن الأفكار ومناقشتها ، والتركيز على الأهداف العامة للتنظيم ، وعدم إعطاء الأمور الإجرائية اهتماماً أكثر مما تستحقه ، والاهتمام بالتكيف مع التغيير واعتباره أمراً ضرورياً وطبيعياً ، وتشجيع التنافس بين العاملين حتى يندفعوا للتوصل إلى أفكار وإبداعات جديدة ، وتقديم الدعم المادي والمعنوي للمبدعين ومشاريعهم الإبداعية ، ودراسة الأفكار الجديدة دراسة جادة وإبلاغ العاملين بها وتطبيق الجيد منها .

فالإبداع لا يحدث بشكل عفوي ، ولكن يتطلب إحداثه توفير مناخ تنظيمي وبيئة عمل تشجع على ذلك ، إذ أن هذه الظروف هي أول ما يوجه الفرد عند دخوله مكان العمل ، وتلعب دوراً في الرضا الوظيفي وتهيئة الفرص للإبداع والابتكار[2] .

إن تنمية الإبداع لا يكفي فيها مجرد توجيه تنبيهات معينة في شكل برنامج أو خطة نحو عقل أو سلوكيات الفرد المتدرب ، كما أن التنمية الإبداعية ليس مقصوداً بها الوصول إلى اكتساب مهارات إبداعية فحسب ، بل المقصود هو تحويل الفرد إلى آلة إبداعية مستمرة الإبداع[3] .

ويتطلب تنمية الإبداع الإداري مراعاة **متطلبات السلوك الإبداعي** التي تتمثل فيما يلي :

أ- **الانتماء والولاء التنظيمي** : حيث يعد الانتماء والولاء من أهم ركائز الإبداع الإداري ، فالفرد الذي يحب منظمته يتفانى في خدمتها وتتوافر لديه دوافع الإبداع أكثر من غيره .

ب- **إدراك العلاقات الاقتصادية والاجتماعية بين الأشياء والأشخاص** : يعتمد تحقيق الكفاءة والفاعلية على حسن استثمار الموارد المتاحة من خلال إدراك العلاقات الاقتصادية والاجتماعية بين هذه الموارد وحسن توجيهها لتحسين نوعية المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة ، وتضخيم عوائدها ومنافعها .

---

[1] الصالح ، أسماء (٢٠١١) . الإبداع المؤسسي وتنمية المورد البشري في المنظمات غير الحكومية (الأهلية) ، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي : الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير : جامعة سعد دحلب – البليدة ، ١٨-١٩ أيار ، ص١٢ .

[2] السويطي ، شبلي مرجع سبق ذكره ، ص١٠ .

[3] دياب ، سهيل . مرجع سبق ذكره ، ص٨ .

ت- **إتباع المنهج العلمي** : والذي يُعتبر من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة المبدعة ، تجنباً للأسلوب العشوائي وأسلوب المحاولة والخطأ الذي يبدد الوقت والجهد والتكلفة .

ث- **الإيمان بالرأي والرأي الآخر** : يسهم توفر المناخ التنظيمي القائم على التشاور والمشاركة في اتخاذ القرارات في تحسين أساليب العمل وتطويرها بما ينعكس إيجاباً على أنماط العمل الإداري .

ج- **الاهتمام بالعنصر الإنساني في الإدارة** : مما يزيد من معدلات الولاء والانتماء بالمنظمة ، وبالتالي يرفع الروح المعنوية والرضا الوظيفي ، ويُقبْل العاملون على العمل وتظهر إبداعاتهم في ظل المناخ التنظيمي المشجع على ذلك .

ح- **الإيمان بضرورة التغيير وأهمية التطوير المستمر** : من أهم عوامل نجاح المنظمات الإبداعية إيمانهم بضرورة التطوير والتحسين المستمر للمنتجات والخدمات التي تقدمها ، فليس هناك حد للتطوير والتحسين[1] .

هناك العديد من العوامل التي تشجع المقدرات الإبداعية لدى العامل نذكر منها :

أ- التعامل مع الأخطاء على أنها فرص للتعلم والتدرب وتطوير القابليات الذاتية للعاملين .

ب- السماح للعاملين بتفعيل أفكارهم وتجاربهم والسماح بهامش معين من الخطأ لهم .

ت- السعي لمكافأة السلوك الإبداعي وتحفيزه مادياً ومعنوياً .

ث- إيجاد مناخ تنظيمي وبيئة ملائمة لدعم الفكر الإبداعي للعاملين ، وتجنب الأساليب الأوتوقراطية في قيادة المنظمة .

ج- تشجيع العاملين باستمرار لكي يكونوا منفتحين على الأفكار والخبرات الجديدة .

ح- إدراك أن العاملين يستخدمون استراتيجيات مختلفة لتنمية وتطوير مقدراتهم الإبداعية .

خ- توفير أعمال مثيرة لاهتمام العاملين تساعدهم على بلورة الشعور بالنمو الشخصي لديهم .

د- تشجيع العاملين في النظر إلى المشكلات على أنها فرص وإمكانات ترتبط بالقابليات الشخصية في التعامل معها .

ذ- أن لا يجعل المدير أسلوبه في صناعة قراراته محدداً ومحجماً لأساليب العاملين في صناعة قراراتهم .

ر- تجنب العاملين الانغماس في المشاكل الآنية والبسيطة .

ز- السماح للعاملين بأوقات للراحة .

س- أن يكون المدير مساعداً وميسراً للعاملين وليس عقبة أمامهم .

ش- تشجيع ودعم سبل الاتصال والتواصل القائمة بين المبدعين في العمل .

ص- الترحيب بالأفكار والآراء المتباينة .

ض- قيام المدير بالمشاركة مع العاملين في البرامج الإبداعية المتعلقة بالعمل .

---

[1] السويطي ، شبلي . مرجع سبق ذكره ، ص١٠ .

وقد وضع **رودسيب** مبادئ لزيادة الإبداع تتلخص في قيام العامل بالتعود تسجي الأفكار التي تقفز لخواطره ، والمحافظة على قدرة الفرد في عمله ، والبحث عن الإبداع في كل قدر من المعلومات ، وتوسيع نطاق القراءات في العمل ، والتحرر من القيود التي تقيد العمل ، والتفتح لأفكار الآخرين ، وتنمية الاستعداد الشخصي لالتقاط الملاحظات و أوجه التشابه والتماثل بين الموضوعات (بالتدرب على ذلك) ، وتنمية روح الدعابة والابتسامة للتخفيف من أثر الضغوط ، وتقبل المخاطرة عند حل المشكلة دون خشية من فشل ، والتحلي بالشجاعة والثقة بالنفس ، وأخيراً كيف يفهم الفرد ذاته لأن الإبداع ما هو إلا تعبير عن تفرد الشخص في عمل محدد .

أضاف روبرت طومسون إلى أهمية التعليم والتعلم لتنمية القدرات الإبداعية ، خلق الدافع (حيث الدوافع هي التي تقف وراء العمل والبحث والحركة والتفكير) . كذلك تنمية القدرة الإبداعية ترجع إلى أساليب عملية التنشئة الاجتماعية[1] .

[1] أبو النصر ، مدحت . مرجع سبق ذكره ، ص١٢١-١٣٣ .

المبحث الثالث : العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي و تنمية مهارات الإبداع الإداري

لا شك أن بيئة العمل تتغير تغيراً سريعاً ومستمراً ، ولا يعني هذا أنه في السنوات الماضية لم يكن هناك تغير ، ولكن سمة التغير الآن السرعة[1]، والذي يعكس بدوره تغير في نوعية الوظائف ومهاراتها ، وعليه لا بد للعامل أن يمتلك المقومات والمتطلبات اللازمة للتكيف والتغلب على أي متغيرات مستقبلية تشهدها طبيعة الوظائف ، وذلك من خلال تخطيط المسار الوظيفي وما قد يعنيه من قدرة العامل على وضع نفسه وإمكانياته في المكان الذي يتناسب مع ما يملكه ، وقدرته على تنمية هذه المهارات تماشياً مع متطلبات التطور الذي يشهده العالم وصولاً لتحقيق الإبداع الإداري.

وبما أن القطاع المصرفي قطاع خدمي ، تعتمد نوعية وجودة الخدمة فيه على مهارة مقدمها ، الذي يتأثر بدوره بالمناخ السائد في المنظمة ومدى رضاه عن وظيفته وتلاؤمها مع مؤهلاته ، حيث أن تلاؤم متطلبات الوظيفية مع مواصفات شاغلها تؤدي إلى تقديم خدمة مميزة متطورة باستمرار.

إن التخطيط لتحديد المسار الوظيفي يأخذ أهمية خاصة للفرد وللمنظمة التي يعمل بها لما له من علاقة بالمستقبل الوظيفي والاجتماعي . فعندما تتوفر للفرد الوظيفة المناسبة وتتاح له الفرص فإن ذلك سينعكس إيجابياً على انتمائه لعمله وللمنظمة التي يعمل بها وبالتالي زيادة الرضى والقناعة الوظيفية والعكس تماماً ، فإن ضعف أو عدم توفر برامج تنمية وظيفية فإن الروح المعنوية للعامل تضعف وسيصل الأمر به إلى الإحباط والملل وإلى ضعف روح الإبداع والابتكار لديه[2] .

ينتج عن تدعيم سياسة تخطيط المسار الوظيفي ظاهرة الحرص على التميز لدى كل من الفرد والمنظمة ، فمع حرص الفرد على أن يكون متميزاً يكون لديه دافعاً قوياً لتحديث وتطوير قدراته ومهاراته واكتساب كل ما هو جديد في مجال مهنته أو وظيفته ولتقديم أفكار غير تقليدية لخدمة المنظمة . وكذلك فإن حرص المنظمة على أن تكون مركزاً لجذب الأفراد المتميزين ، فإن ذلك يدفعها لتطوير وتحسين نظم العمل وسياسات التوظيف ولوائح الرواتب والحوافز والمكافآت بها لكي تظل نقطة استقطاب للكفاءات المتميزة[3] .

من شأن فكرة تمكين الرأسمال البشري أن يكون بداية للإبداع والابتكار عبر تخطيط المسار الوظيفي للأفراد باستخدام سياسات إدارة الموارد البشرية وممارساتها من أجل

---

[1] عبد الباقي ، صلاح الدين . مرجع سبق ذكره ، ص٢٦٩ .

[2] الحكيم ، حلمي . مرجع سبق ذكره ، ص٩ .

[3] أبو بكر ، مصطفى . مرجع سبق ذكره ، ص٢٠٥ .

تطـوير العقليـات والمهـارات والمـؤهلات وصـولاً لتـوفير مجموعـة مـن المنتجـات والخدمات الابتكارية التي تجذب الانتباه[1].

مـن خـلال الدراسـات التـي تـم عرضـها فـي الفصـل الأول نجـد : أن أغلبهـا أكـدت علـى وجـود مفهـوم واضـح لعمليـة تخطـيط المسـار الـوظيفي لـدى العـاملين (عـدوان ، ٢٠١١) ، (مهـدي ، ٢٠١١) ، (وادي وماضـي ، ٢٠٠٧) ، (Toygar,Akbal,٢٠١٢) ، (Ladkin,Reklitis,٢٠٠٧) . حيـث كـان هنـاك عـدة عوامـل مرتبطـة ومـؤثرة بتخطـيط المسـار الـوظيفي نـذكر منهـا : الأمـن الـوظيفي (الفاضـل ، ٢٠١١) ، الرضـا الـوظيفي (مهـدي ، ٢٠١١) ، (المـدهون ، ٢٠٠٥) ، الأنظمـة واللـوائح والقـوانين ، ضـعف الإبـداع والتقـدم الـوظيفي (وادي وماضـي ، ٢٠٠٧) ، التـدريب (Toygar,Akbal,٢٠١٢) ، تنميـة مهـارات جديـدة (Patrick, Kumar : ٢٠١١) ، (Ladkin,Reklitis,٢٠٠٧) ، التنميـة الإداريـة (ديـوب ، ٢٠٠٢) ، نقـص الترقيـات وعـدم التطـابق بـين متطلبـات الوظيفـة ومواصـفات الفـرد ، وصـعوبة وضـع مقـاييس لقيـاس الأداء (بـوراس ، ٢٠٠٨) ، إعـادة هيكلـة المنظمـة (Antoniu,٢٠١٠) ، إعادة التوظيف وتخفيض البطالة (Zikic,Klehe,٢٠٠٦) .

مـن جهـة ثانيـة أظهـرت هـذه الدراسـات وجـود تطبيـق واضـح لعناصـر الإبـداع الإداري فـي المنظمـات نـذكر منهـا (عـوض ، ٢٠١٣) ، (حبتـور ، ٢٠١٢) ، (نصـير والعـزاوي ، ٢٠١١) ، (السـويطي ، ٢٠٠٩) ، (الصـفار والعجلـوني وجـرادات ، ٢٠٠٩) ، (خيـاط ، ٢٠٠٨) . حيـث كـان هنـاك عـدة عوامـل مـؤثرة تحـد مـن الإبـداع نـذكر منهـا : ضـغوطات العمـل ونقـص الحـوافز المقدمـة للمبـدعين (السـويطي ، ٢٠٠٩) ، المنـاخ التنظيمـي (الصـفار والعجلـوني وجـرادات ، ٢٠٠٩) ، التطـوير الإداري (خيـاط ، ٢٠٠٨) ، أنمـاط القيـادة (نعسـاني ، ٢٠٠٨) ، (الطحـان ، ٢٠٠٠) ، نظـم المعلومـات الإداريـة (الأحمـد ، ٢٠٠٧) ، (الطحـان ، ٢٠٠٠) ، الانفتـاح الخـارجي (H.Love , Roper , R.Bryson , ٢٠١١) ، العوامـل البيئيـة والإداريـة (Naranjo-Gil , ٢٠٠٩)) ، الرضا الوظيفي (الطحان ، ٢٠٠٠) .

فقـد أظهـرت هـذه الدراسـات أهميـة الإبـداع فـي تحقيـق ميـزة تنافسـية (المطيـري ، ٢٠١٢) ، وبالتـالي تحسـين الخدمـة المصـرفية المقدمـة للعمـلاء (نصـير والعـزاوي ، ٢٠١١) ، وفـي التطـوير التنظيمـي (عـوض ، ٢٠١٣) ، وفـي ربحيـة المصـارف (Gakure,Ngumi :٢٠١٣) ، وربـط الحـوافز والمكافـآت بمسـتوى الأداء (نصـير والعزاوي ، ٢٠١١) .

مـن خـلال مـا سـبق وجـدت الباحثـة أن تخطـيط المسـار الـوظيفي علـى المسـتوى الفـردي يعتبـر حجـر الزاويـة فـي أيـة عمليـة إبداعيـة ومـا يمتلكـه الفـرد مـن مهـارات وقـدرات إبداعيـة والـذي منـه وبـه تنطلـق المنظمـة نحـو الإبـداع الإداري ، حيـث لـم تجـد الباحثـة أيـة دراسـة ربطت بين تخطيط المسار الوظيفي وتنمية مهارات الإبداع الإداري .

---

[1] Adekola ,Bola .Op Cit , p100 .

إن تقديم برامج التأهيل والتطويع الاجتماعي للعاملين الجدد ، بالإضافة إلى إمكانية تدرجهم خلال مسارهم الوظيفي ، تلعب دوراً مؤثراً في مستوى جودة الخدمة التي يقدمونها للعملاء [1].

ويكون التحدي عن طريق تعيين الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة والتي تتصل بخبراته ومهاراته ، بما يؤدي إلى توقد شعلة الإبداع لديه ، كما أن التسكين الوظيفي في المكان غير المناسب يؤدي على الإحباط والشعور بالتهديد . ولذلك من الضروري الاهتمام بهذه الموارد والاستثمار في تنمية مهاراتها ؛ حتى تكون قادرة على تحقيق أهداف المنظمة بفاعلية وحتى تواكب التغيرات البيئية التي تواجهها المنظمات[2].

لا تنتهي مشكلة المستقبل الوظيفي باختيار الفرد وظيفة معينة ، حيث يمر الفرد بما يسمى دورة حياة السلعة في التسويق ، وتشمل هذه الدورة على أربع مراحل . حيث أن كل مرحلة من المراحل الأربعة تمثل نقطة تحول جديدة في حياة الفرد الوظيفية وعلاقتها باحتمالات مستويات الإنجاز . وفيما يلي موجز عن هذه المراحل :

١. **مرحلة التأسيس أو البداية :** ويتم في هذه المرحلة البحث عن عمل والالتحاق به ، والإحاطة بطبيعة العمل وظروفه ، اختبار الفرد لواقع قدراته وإمكانياته من خلال الممارسة الفعلية للعمل ، وقد تواجه الفرد بعض الصعوبات ، وينتابه بعض القلق . وإذا وُفق في العمل فإنه يستمر فيه ويحرص على الاستمرار فيه وينتابه الإحساس بالارتياح والرضا وإلا يبحث عن عمل آخر في حالة عدم التوافق . في هذه المرحلة يحتاج الفرد لمن يقف إلى جانبه ويوجهه ، ومن أجل ذلك فهو يتوقع أن يكون رئيسه في موقف الصديق والمستشار الذي يوجهه في هذه المرحلة .
٢. **مرحلة التقدم :** يتركز اهتمام الفرد في هذه المرحلة على الإنجاز والاستقلالية ، وتحقيق الذات ، ولذلك تبدو الترقيات ذات مضمون ، والحرية في اتخاذ القرارات أو المزيد من السلطات من أهم احتياجات وتوقعات العامل في هذه المرحلة .
٣. **مرحلة الحفاظ على المكاسب والحرص على الاستمرارية** : في هذه المرحلة تتقلص توقعات العامل عن ذي قبل ، إذ أن ما يهم العامل في هذه المرحلة هو الاحتفاظ بما حققه من مكاسب وليس الحصول على مزيد منها ، وفي هذه المرحلة يكون العامل قد وصل إلى أقصى طموحاته ، وتتجلى إبداعاته ، حيث يكون قد أرضى كل اشباعاته سواء المالية أو الاجتماعية أو النفسية ، ولكن مع ذلك فإن العامل سيسعى في هذه المرحلة إلى التركيز على جلب الاحترام لنفسه والحصول عليه من الآخرين .
حيث أن هناك احتمال لظهور ما يُسمى أزمة منتصف العمر في هذه المرحلة ، فحينما لا يتمكن العامل من تحقيق اشباعاته من الوظيفة أو حينما لا يكون راضياً عن وظيفته ومشواره الوظيفي يبدو قلقاً ، وتتراكم عليه الأزمات النفسية والصحية .

---

[1] شلتوت ، أماني (٢٠٠٩) . تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري : دراسة على موظفي الوكالة في قطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة .
[2] حسن ، راوية . إدارة الموارد البشرية : رؤية مستقبلية ، مرجع سبق ذكره ، ص١ .

وقد يكون من نتائج هذه الأزمة تدهور صحته وعدم رغبته في تحقيق تقدم آخر ، وتبدأ إنتاجيته في الانخفاض ، ويفقد من ثم تأييد رؤسائه ، وهذا يضاعف من مشكلاته ، وينعكس مرة أخرى على أدائه .

٤. **مرحلة التدهور أو الانسحاب :** وهي مرحلة الاستعداد للتقاعد ، ويخطط العامل للاعتزال من الخدمة ، ويُكيّف نفسه لقبول أدوار أقل أهمية ، ويُعد نفسه لأدوار أكثر فعالية في الأسرة وبين الأصدقاء والحياة الاجتماعية العامة مثل الانتماء إلى الجمعيات الخيرية أو الالتحاق ببعض النوادي الاجتماعية .

وفيما يلي جدول يوضح هذه المراحل بصورة أكثر تفصيلاً من حيث العمر والنشاطات والمتطلبات النفسية والحاجات الأساسية التي يسعى العامل إلى إشباعها:

جدول رقم (٥) : مراحل تكوين المسار الوظيفي وعلاقتها بالنشاطات الوظيفية

والمتطلبات النفسية واحتياجات العامل

المراحل / الخصائص	مراحل المسار الوظيفي			
	مرحلة التأسيس من سن (١٨-٢٤)	**مرحلة التقدم** من سن (٢٥-٣٩)	**مرحلة حفظ المكاسب** من سن (٤٠-٥٤)	**مرحلة الانسحاب** من سن (٥٥)
النشاطات الوظيفية	الحرص على اكتساب المزيد من المعرفة والمهارة في العمل. الاستعداد لقبول التوجيهات.	الاعتماد على الذات في تطوير العمل وتحسين القدرات .	يقوم بتكوين جيل ثاني من المساعدين	يُشارك الآخرين تجاربه .
المتطلبات النفسية	الاعتماد على الآخرين في الحصول على المنافع .	الاعتماد على الذات في الحصول على المنافع .	الاعتماد على الآخرين في إشباع الاحتياجات	لعب أدوار خارج مكان العمل .
أهم الاحتياجات	الأمن الوظيفي	**الانجاز والاستقلالية**	احترام النفس	تأكيد الذات

المصدر : (عبد الباقي ، ٢٠٠٠) [١]

يقوم هذا النموذج على فرضية مؤداها أن الفرد يكون منتجاً بدرجة أكبر عندما يكون هناك توافق بين عمله والخبرات المتراكمة في الحياة وبين رغباته وطموحاته ، فالفرد يكون أكثر رضا عن اختياراته الوظيفية عندما تتسق خبراته في مجال العمل مع حاجاته وقيمه وتفضيلاته لأنماط معيشة معينة ويقوي ويدعم أداء الفرد في مهنة معينة عندما تتطلب الوظيفة تطبيق ممارسة المهارات والقدرات التي يمتلكها الفرد[٢].

[١] عبد الباقي ، صلاح الدين . مرجع سبق ذكره ، ص٢٧٢ .

[٢] حسن ، راوية . مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص٣٠٩ .

ينبغي الإشارة على أن هذه المراحل الأربع لا تتساوى في عدد السنوات ، كما أنها لا تتشابه في جميع الوظائف أو الأشخاص ، ويعود الاختلاف إلى تعدد نوعية الوظائف ونوعية الأفراد في المنظمة[1].

وفقاً للدراسة الحالية ، ترى الباحثة أن المرحلة (من مراحل تخطيط المسار الوظيفي) التي يجب التركيز عليها هي مرحلة التقدم باعتبارها مهمة جداً في حياة الفرد حيث تساهم في ظهور إبداعات العاملين وتنمية قدراتهم الإبداعية .

[1] عبد الباقي ، صلاح الدين . مرجع سبق ذكره ، ص٢٧٢ .

القسم الثاني : الدراسة الميدانية

يشمل هذا الفصل

تمهيد

المبحث الأول : لمحة عن القطاع المصرفي في سورية والمصارف محل الدراسة .

المبحث الثاني : عرض بيانات الدراسة وتحليلها وتفسيرها .

٢/١. اختيار مجتمع الدراسة وتحديد عينتها .
٢/٢. منهج الدراسة وأداتها .
٢/٣. اختبار ثبات وصدق المقاييس .
٢/٤. عرض الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة .
٢/٥. تحليل بيانات الدراسة وتفسيرها .
٢/٦. اختبار صحة الفروض .

المبحث الثالث : النتائج والتوصيات والآفاق المستقبلية للأبحاث .

٣/١. نتائج الدراسة الميدانية .
٣/٢. التوصيات والمقترحات .
٣/٣. الآفاق المستقبلية للأبحاث .

المبحث الأول : لمحة عن القطاع المصرفي في سورية والمصارف محل الدراسة

تمهيد

لم تعد النشاطات البنكية أمراً محصوراً في نطاق ضيق يتكون من مجموعة من المتعاملين ولكنها أصبحت عملية يومية تهم قطاعاً واسعاً من الافراد والمنظمات . حيث كان سبب اختيار القطاع المصرفي ليكون مجالاً للدراسة الحالية أهميته في تغذية وتمويل مختلف النشاطات والتعاملات التجارية والاقتصادية وحتى تأثيره باقتصاد الدولة ككل .

حيث سيتم من خلال الملحق رقم (٤) المتضمن دليل المصارف العاملة في سورية حتى تاريخ ٣٠ / ٩ / ٢٠١٢ .

المبحث الثاني : عرض بيانات الدراسة وتحليلها وتفسيرها

١/٢. اختيار مجتمع الدراسة وتحديد عينتها :

يمثل مجتمع الدراسة جميع الأفراد العاملين في المصارف العامة والخاصة العاملة في الجمهوريّة العربيّة السوريّة والبالغ عددها ٢٠ مصرفاً حسب تقرير مفوضية الحكومة لدى المصرف المركزي لعام ٢٠١٢ وفقاً للجدول رقم (٦) .

الجدول رقم (٦) : أسماء المصارف العامة والخاصة العاملة في الجمهورية العربية السورية مبوبة وفقاً لعدد العاملين فيها

المصارف العامة		المصارف الخاصة	
اسم المصرف	عدد العاملين (المجتمع الإحصائي)	اسم المصرف	عدد العاملين (المجتمع الإحصائي)
المصرف التجاري السوري	٤٢٧٥	بنك بيمو السعودي الفرنسي	٦٤٦
		بنك سورية الدولي الإسلامي	٥٥١
		بنك سورية والمهجر	٤٥٤
المصرف الزراعي	٣٠٤٥	المصرف الدولي للتجارة والتمويل	٤٠٦
		بنك عودة - سورية	٣٨٢
المصرف العقاري	١٤٣٦	البنك العربي - سورية	٣٢٩
		بنك بيبلوس - سورية	٢٣٨
مصرف التوفير	١٠١٠	بنك الأردن - سورية	٢١٣
		بنك قطر الوطني - سورية	١٩٩
مصرف التسليف الشعبي	١٨٧٠	بنك البركة - سورية	١٧٥
		بنك سورية والخليج	١٦٥
المصرف الصناعي	٨١٨	بنك فرنسبنك - سورية	١٥٤
		بنك الشام	١٥٣
		بنك الشرق	١٠٢
المجموع	**١٢٤٥٤**	**المجموع**	**٤١٦٧**
المجموع الكلي لمجتمع الدراسة		**١٦٦٢١**	

من خلال الجدول رقم (٦) نلاحظ أن عدد أفراد مجتمع الدراسة هو (١٦٦٢١) عامل، وعليه تم تحديد حجم العينة استناداً إلى حجم المجتمع الكلي للدراسة والبالغ (٣٧٥) مفردة[١] الذي سيتم إيضاحه **بالملحق رقم (٣) .**

أما **عينة الدراسة :** فهي عيّنة عشوائية من خلال اختيار مجموعة من المصارف العاملة في مدينة دمشق - لكونها تضم أكبر عدد من الفروع أي ما نسبته (٢٢.٦ %)من حجم المجتمع الكلي – وعددها ستة مصارف لديها أكبر عدد من الفروع وهي :

[١] سيكاران ، أوما (٢٠٠٦) . طرق البحث في الإدارة: مدخل لبناء المهارات البحثية، ترجمة: اسماعيل علي بسيوني، دار المريخ: الرياض ، ص٤٢١ .

المصـــارف العامـــة : (المصـــرف التجـــاري الســـوري ، مصـــرف التســـليف الشـــعبي ، مصـرف التـوفير) ، والمصـارف الخاصـة : (بنـك بيمـو السـعودي الفرنسـي ، بنـك عـودة - سورية ، المصرف الدولي للتجارة والتمويل) .

حيـث تـم توزيـع الاسـتمارات علـى العـاملين فـي هـذه المصـارف فـي المسـتويات الإداريـة الـثلاث (مسـتوى الإدارة العليـا – مسـتوى الإدارة الوسـطى ، و المسـتوى الإشـرافي) ، كما يلي :

جدول رقم (٧) : توزع الاستمارات على عينة الدراسة وفقاً للمستويات الإدارية

	المصرف	الاستمارات الموزعة			الاستمارات المستبعدة			الاستمارات المسترجعة			نسبة الاستجابة %		
		إدارة عليا	إدارة وسطى	المستوى الإشرافي	إدارة عليا	إدارة وسطى	المستوى الإشرافي	إدارة عليا	إدارة وسطى	المستوى الإشرافي	إدارة عليا	إدارة وسطى	المستوى الإشرافي
عام	المصرف التجاري السوري	١١	١٣	٧٥	٢	٣	١٠	٩	١٠	٦٥	٨١.٨٢	٧٦.٩٢	٨٦.٦٧
	مصرف التسليف الشعبي	١٠	١٠	٤٣	٢	٠	٩	٨	١٠	٣٤	٨٠.٠٠	١٠٠.٠٠	٧٩.٠٧
	مصرف التوفير	١٠	١١	٤٢	١	١	١٠	٩	١٠	٣٢	٩٠.٠٠	٩٠.٩١	٧٦.١٩
خاص	بنك بيمو السعودي الفرنسي	١١	٨	٣٥	١	٠	٥	١٠	٨	٣٠	٩٠.٩١	١٠٠.٠٠	٨٥.٧١
	بنك عودة - سورية	٨	٩	٣١	١	٢	٩	٧	٧	٢٢	٨٧.٥٠	٧٧.٧٨	٧٠.٩٧
	المصرف الدولي للتجارة والتمويل	٩	١٠	٢٩	١	١	٦	٨	٩	٢٣	٨٨.٨٩	٩٠.٠٠	٧٩.٣١

الاستمارات الموزعة	٥٩	٦١	٢٥٥							
الاستمارات المستبعدة				٨	٧	٤٩			٨٦.٤٤	٨٨.٥٢	٨٠.٧٨
الاستمارات المسترجعة							٥١	٥٤	٢٠٦	١٣.٥٦	١١.٤٨	١٩.٢٢
المجموع	**٣٧٥**			**٦٤**			**٣١١**			**٨٢.٩٣**		

تـم توزيـع ٣٧٥ اسـتمارة تـم اسـتبعاد ٦٤ اسـتمارة استقصـاء لعـدة أسـباب منهـا (خطـأ فـي تعبئتهـا، عـدم اسـتكمال البيانـات)، لتبقـى ٣١١ اسـتمارة صـالحة للتحليـل بنسـبة اسـتجابة مقدارها (٨٢.٩٣%) .

٢/٢. منهج الدراسة وأداتها : تم التحقق من أهداف الدراسة الحالية واختبار مدى صحة فروضها من خلال تبني المنهج الوصفي حيث تم جمع البيانات الثانوية للدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات والأبحاث ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة بمختلف أشكالها ، سواء أكانت كتب أو رسائل دكتوراه وماجستير ، أو أبحاث منشورة في مجلات علمية محكمة ، أو أوراق بحثية مقدمة في مؤتمرات أو أبحاث منشورة على مواقع الكترونية ، بحيث يتم إغناء الموضوع من كافة جوانبه النظرية وصولاً لأرضية ملائمة لإجراء البحث الميداني .

أما البيانات الأولية الخاصة بالدراسة فقد تم جمعها باستخدام **الاستبيان** : حيث قامت الباحثة بإعداد قائمة الاستقصاء التي تم اعتمادها والموضحة بشكلها النهائي في الملحق رقم (١) ؛ وقد قُسمت أداة الدراسة إلى:

أولاً: بيانات شخصية وعامة: تتعلق بالخصائص الشخصية للمبحوثين ، وتتضمن (النوع "الجنس"، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، ملكية المصرف).
ثانياً: تخطيط المسار الوظيفي: وتتضمن /٢٤/ عبارة.
ثالثاً: مهارات الإبداع الإداري: وتتضمن /٢٠/ عبارة تتوزع بين: مهارة الأصالة (٥ عبارات) ، مهارة المرونة (٥ عبارات) ، مهارة الطلاقة (٥ عبارات) ، ومهارة الحساسية للمشكلات (٥عبارات) .

٣/٢. اختبار صدق وثبات المقاييس :

قبل البدء بإجراء أي اختبار للتعرف على ماهية البيانات ، وهل تحقق الشروط الواجب توافرها لاستخدام الاختبارات المعلمية والمتمثلة بالاستقلال والعشوائية والاعتدالية والتجانس كي يتسنى للباحثة استخدام الأداة الإحصائية الصحيحة للاختبارات، فبالنسبة لشرطي الاستقلال والعشوائية هما محققين ضمناً في العينة، لذا ستقوم الباحثة بالتحقق من شرطي الاعتدالية (التوزيع الطبيعي) والتجانس* كالتالي:

أولاً: اختبار الاعتدالية : شرط الاعتدالية هو أن تكون بيانات عينة الدراسة مسحوبة من مجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي ، ويستخدم اختبار(كولموجورف سميرنوف) للتأكد من هذا الشرط كما هو موضح في الجدول رقم (٨) .

* على الرغم من أنه يمكن الاستغناء عن هذه الاختبارات حيث أن حجم العينة يقترب من حجم المجتمع وهو أكبر من ٣٠ مفردة؛ وفي العرف الاحصائي فإن ذلك يدل على أن تباين العينة يقترب من تباين المجتمع بصورة تقريبية؛ وبالتالي يتحقق شرط التوزيع الطبيعي والتجانس أي لا يوجد تباين.

الجدول رقم (٨) : اختبار Kolmogorov-smirnov كولموجورف سميرنوف لاختبار التوزيع الطبيعي

Tests of Normality						
البعد	Kolmogorov-Smirnova			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
مهارات الإبداع الإداري	٢.١٠٢	٣١١	٠.١٠٥	٣.٩٢	٣١١	٠.٣٤٢
تخطيط المسار الوظيفي	٥.٠٥٥	٣١١	٠.٤٢١	٩.٢٣	٣١١	٠.٥٣٦
a. Lilliefors Significance Correction						

المصدر: الدراسة الميدانية.

يلاحظ من الجدول رقم (٨) أن مستوى المعنوية (٢-taild) .sig لكافة المتغيرات أكبر من ٥% وبالتالي **تتمتع** كافة المتغيرات باعتدالية في التوزيع، وبالتالي يمكن القول أن بيانات المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي.

ثانياً: اختبار التجانس: شرط التجانس هو أن التباينات أو الانحرافات المعيارية للمجتمعات المسحوبة منها العينة تكون متساوية ، وقد تم إجراء اختبار Levene، للتأكد من تساوي التباينات لمجتمع الدراسة كما في الجدول رقم (٩) الآتي:

الجدول رقم (٩) : تحليل ليفنز لاختبار التجانس

Test of Homogeneity of Variances				
	Levene Statistic	df١	df٢	Sig.
تخطيط المسار الوظيفي	٠.١٢٨	١	٣٠٩	٠.٧٢١
مهارات الإبداع الإداري	٢.٩٤٥	١	٣٠٩	٠.٠٨٧

المصدر: إعداد الباحثة

نجد من الجدول رقم (٩) تجانس بيانات المتغيرات نظراً لكون قيمة المعنوية أكبر من α = ٠.٠٥ ، وعليه فإن بيانات العينة المسحوبة تحقق شروط الاختبارات المعلمية لذلك سوف تستخدم الباحثة الاختبارات المعلمية في اختبار فروض الدراسة.

الصلاحية والثبات :

أولاً: الصلاحية : التأكد من أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه في الاستبيان، ومدى دقة العلاقة التي تربط بين البعد المراد قياسه و العبارات المكونة لذلك البعد؛ ويتم غالباً

قياسه عبر (الصدق الظاهري Face Validity، الصدق التنبؤي Predictive Validity وصدق التكوين Content Validity)[1].

١. **الصدق الظاهري:** وهو ما يعرف بصدق المحكمين، وللتأكد من صدق أداة البحث قامت الباحثة بعرضها على الأستاذ المشرف على البحث، بالإضافة إلى عرضها على عدد من المحكمين الأكاديميين من الأساتذة المتخصصين في قسم إدارة الأعمال والتسويق والمهتمين في المسار الوظيفي والإبداع الإداري – كما هو موضح **بالملحق رقم (٢)** ، لإبداء آرائهم في مدى ملائمة الفقرات لقياس ما صممت لأجله، ومدى وضوح صياغتها، ومدى كفاية الفقرات لتغطية كل محور من محاور متغيرات البحث الأساسية، بالإضافة إلى اقتراح ما يرونه ضرورياً ومناسباً من تعديلات لصياغة بعض الفقرات، أو حذفها، أو إضافة فقرات أخرى ضرورية لمحاور أو متغيرات أداة البحث، حيث وافق المحكمون على محتويات أداة البحث من الفقرات والعبارات الواردة بها، وتحققوا من مدى قدرتها على قياس متغيرات البحث وفرضياتها، إلا أنهم أوصوا بإجراء بعض التعديلات الموضوعية والشكلية القيمة على بعض فقراتها، شملت بعض التصحيحات اللغوية وإعادة صياغة لبعض الفقرات والعبارات، وإضافة البعض لها، واستبعاد بعضها الآخر، واستناداً إلى تلك الملاحظات والتوجيهات التي أبداها المحكمون، قامت الباحثة بإجراء التعديلات اللازمة التي اتفق عليها رأي المحكمين، حيث تم إعادة صياغة وبناء بعض الفقرات، وحذف بعضها الآخر، التي تم التأكد من عدم أهميتها في عملية التحليل والقياس، حتى أصبحت استمارة الاستبيان بصورتها النهائية كما هي موضحة في **الملحق رقم (١).**

٢. **الصدق التنبؤي لأداة البحث :** للتأكد من صدق أداة البحث بشكل عملي، أجرت الباحثة اختباراً تجريبياً على عدد من المدراء والعاملون ذوو الأهمية في الإدارة التي يعملون ضمنها الأفراد موضع البحث البالغ عددهما (١٥) فرداً ، يمثلون بعض المدراء ورؤساء الأقسام ذوو أهمية نسبية بالنسبة للدراسة، كونهم يتمتعون بمؤهلات علمية عالية، وخبرات طويلة في مجال العمل بغية استطلاع آرائهم حول شكل الاستبيان ووضوح مضمونه، حيث طُلب منهم إبداء الإجابة عن الاستبيان على مرحلتين ومن ثم قامت الباحثة بحساب العلاقة الارتباطية بين مستوى إجابتهم

[1]Guar, A. Guar, S(2006) . Statistical methods for practice and research: a guide to data analysis using SPSS. SAGE Publications: Response books. New Delhi ,p32 .

فـي التجربـة الأولـى ومسـتوى إجـابتهم فـي التجربـة الثانيـة، وقـد كانـت النتـائج موضـحة في الجدول رقم (١٠):

الجدول رقم (١٠) : معامل الارتباط بين التجربة الأولى والثانية

	البيان	التجربة الأولى
التجربة الثانية	Correlation Coefficient	٠.٨٧٥
	Sig. (٢-tailed)	٠.٠٠٠
	N	١٥

المصدر: الدراسة الميدانية

يلاحـظ مـن الجـدول رقـم (١٠) أن معامـل الارتبـاط قيمتـه ٠,٨٧٥ وهـي معنويـة ٠,٠٠٠ عنـد مسـتوى دلالـة ٠,٠١؛ أي أن مسـتوى اجابـات المستقصـى مـنهم كانـت متقاربـة لـنفس الأسـئلة أي أن مسـتوى فهمهـم كـان واحـداً ، وبالتـالي لا توجـد ضـبابية تجـاه أسـئلة الاسـتبيان التي قاموا بالإجابة عنها .

٣. **صـدق التكـوين "الاتسـاق الـداخلي":** وهـو مـا يعـرف باختبـار الصـدق التكـويني، وقـد قامـت الباحثـة بحسـاب معامـل الارتبـاط بـين كـل بعـد والعبـارات المكونـة لهـذا البعـد ، وقد كانت النتائج موضحة في الجدولين رقم (١١) و (١٢) .

الجدول رقم (١١) : معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية لمتغير "تخطيط المسار الوظيفي"

Correlations						
تخطيط المسار الوظيفي						
Spearman's rho	العبارة الإولى	Correlation Coefficient	.٥٥٠**	العبارة الثالثة عشر	Correlation Coefficient	.٥٥٢**
		Sig. (٢-tailed)	٠		Sig. (٢-tailed)	٠
		N	٣١١		N	٣١١
	العبارة الثانية	Correlation Coefficient	.٤٩٦**	العبارة الرابعة عشر	Correlation Coefficient	.٥١٠**
		Sig. (٢-tailed)	٠		Sig. (٢-tailed)	٠
		N	٣١١		N	٣١١
	العبارة الثالثة	Correlation Coefficient	.٤١٥**	العبارة الخامسة عشر	Correlation Coefficient	.٥٤٢**
		Sig. (٢-tailed)	٠		Sig. (٢-tailed)	٠
		N	٣١١		N	٣١١
	العبارة الرابعة	Correlation Coefficient	.٣٧٧**	العبارة السادسة عشر	Correlation Coefficient	.٤٧٦**
		Sig. (٢-tailed)	٠		Sig. (٢-tailed)	٠
		N	٣١١		N	٣١١
	العبارة الخامسة	Correlation Coefficient	.٣٤٤**	العبارة السابعة عشر	Correlation Coefficient	.٤٦٤**
		Sig. (٢-tailed)	٠		Sig. (٢-tailed)	٠
		N	٣١١		N	٣١١
	العبارة السادسة	Correlation Coefficient	.٤١٣**	العبارة الثامنة عشر	Correlation Coefficient	.٦٣٤**
		Sig. (٢-tailed)	٠		Sig. (٢-tailed)	٠
		N	٣١١		N	٣١١

.٤٧٥**	Correlation Coefficient	العبارة التاسعة عشر	.٦٣١**	Correlation Coefficient	العبارة السابعة	
٠	Sig. (٢-tailed)		٠	Sig. (٢-tailed)		
٣١١	N		٣١١	N		
.٤٤٦**	Correlation Coefficient	العبارة العشرون	.٣٢٠**	Correlation Coefficient	العبارة الثامنة	
٠	Sig. (٢-tailed)		٠	Sig. (٢-tailed)		
٣١١	N		٣١١	N		
.١٩٨**	Correlation Coefficient	العبارة الحادية والعشرون	.٤٦٢**	Correlation Coefficient	العبارة التاسعة	
٠	Sig. (٢-tailed)		٠	Sig. (٢-tailed)		
٣١١	N		٣١١	N		
.٤٧٣**	Correlation Coefficient	العبارة الثانية والعشرون	-.٠٣٥-	Correlation Coefficient	العبارة العاشرة	
٠	Sig. (٢-tailed)		٠.٥٤٣	Sig. (٢-tailed)		
٣١١	N		٣١١	N		
.٥٥٥**	Correlation Coefficient	العبارة الثالثة والعشرون	.٢٧٥**	Correlation Coefficient	العبارة الحادية عشر	
٠	Sig. (٢-tailed)		٠	Sig. (٢-tailed)		
٣١١	N		٣١١	N		
.٥٥٩**	Correlation Coefficient	العبارة الرابعة والعشرون	.٥٢٣**	Correlation Coefficient	العبارة الثانية عشر	
٠	Sig. (٢-tailed)		٠	Sig. (٢-tailed)		
٣١١	N		٣١١	N		
**. Correlation is significant at the ٠.٠١ level (٢-tailed).						
*. Correlation is significant at the ٠.٠٥ level (٢-tailed).						

المصدر: الدراسة الميدانية.

من الجدول رقم (١١) نلاحظ أن معظم الأسئلة كانت مرتبطة بالمتغير "تخطيط المسار الوظيفي" التي تقيسه بمعاملات ارتباط قوية وجيدة من حيث المعنوية حيث كانت الدلالة أكبر من (α= ٠,٠١) ، ولكن العبارة العاشرة كان ارتباطها (٠,٠٣٥) بالمتغير "تخطيط المسار الوظيفي" غير معنوي (٠,٥٤٣) ، لذلك سيتم حذف هذه العبارة من الاختبارات اللاحقة ضماناً لتحقيق أكثر فهم مشترك لمتغير "تخطيط المسار الوظيفي".

الجدول رقم (١٢) : معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات متغير مهارات الإبداع الإداري " والدرجة الكلية له

Correlations						
مهارات الإبداع الإداري						
.٥٦٨**	Correlation Coefficient	العبارة الخامسة والثلاثون	.٥٧٩**	Correlation Coefficient	العبارة الخامسة والعشرون	Spearman's rho
٠	Sig. (٢-tailed)		٠	Sig. (٢-tailed)		
٣١١	N		٣١١	N		
.٣٧٥**	Correlation Coefficient	العبارة السادسة والثلاثون	.٦٠٤**	Correlation Coefficient	العبارة السادسة والعشرون	
٠	Sig. (٢-tailed)		٠	Sig. (٢-tailed)		
٣١١	N		٣١١	N		
.٥٧٣**	Correlation Coefficient	العبارة السابعة والثلاثون	.٢٤٩**	Correlation Coefficient	العبارة السابعة والعشرون	
٠	Sig. (٢-tailed)		٠	Sig. (٢-tailed)		

	N	٣١١	N		٣١١
العبارة الثامنة والعشرون	Correlation Coefficient	.٧٢٤**	العبارة الثامنة والثلاثون	Correlation Coefficient	.٥٧٧**
	Sig. (٢-tailed)	٠		Sig. (٢-tailed)	٠
	N	٣١١		N	٣١١
العبارة التاسعة والعشرون	Correlation Coefficient	.٦٤٨**	العبارة التاسعة والثلاثون	Correlation Coefficient	.٥٨٧**
	Sig. (٢-tailed)	٠		Sig. (٢-tailed)	٠
	N	٣١١		N	٣١١
العبارة الثلاثون	Correlation Coefficient	.٧٣٠**	العبارة الأربعون	Correlation Coefficient	.٦٥٠**
	Sig. (٢-tailed)	٠		Sig. (٢-tailed)	٠
	N	٣١١		N	٣١١
العبارة الحادية والثلاثون	Correlation Coefficient	.٥٥٧**	العبارة الحادية والأربعون	Correlation Coefficient	.٦٦٠**
	Sig. (٢-tailed)	٠		Sig. (٢-tailed)	٠
	N	٣١١		N	٣١١
العبارة الثانية والثلاثون	Correlation Coefficient	.٦٧٧**	العبارة الثانية والأربعون	Correlation Coefficient	.٦٦٢**
	Sig. (٢-tailed)	٠		Sig. (٢-tailed)	٠
	N	٣١١		N	٣١١
العبارة الثالثة والثلاثون	Correlation Coefficient	.٧٤٨**	العبارة الثالثة والأربعون	Correlation Coefficient	.٦٦٢**
	Sig. (٢-tailed)	٠		Sig. (٢-tailed)	٠
	N	٣١١		N	٣١١
العبارة الرابعة والثلاثون	Correlation Coefficient	.٧٠٢**	العبارة الرابعة والأربعون	Correlation Coefficient	.٥٧٥**
	Sig. (٢-tailed)	٠		Sig. (٢-tailed)	٠
	N	٣١١		N	٣١١
**. Correlation is significant at the ٠.٠١ level (٢-tailed).					

المصدر: الدراسة الميدانية.

من الجدول رقم (١٢) نلاحظ أن جميع معاملات الارتباط لهذا المتغير "مهارات الإبداع الإداري" ذات دلالة إحصائية معنوية وأكبر من مستوى دلالة (=α٠,٠١).

ثانياً: ثبات المقياس : الثبات مقياس للدرجة التي تكون فيها مجموعة من المؤشرات لتركيب كامن ثابتة داخلياً في مقاييسها، ويشير خطأ المقياس إلى أنّ الموثوقية العالية لا تضمن أن التركيب يمثل ما هو مفترض تقديمه. والموثوقية هي ضرورية لكن ليست شرط كافي للصلاحية (٣٢ : ٢٠٠٦ ,Guar, Guar)[1].

وللتحقق من ثبات المقياس، استخدمت الباحثة معامل الارتباط ألفا كرونباخ بالإضافة إلى حساب صدق المحك عبر حساب الجذر التربيعي لقيمة معامل ألفا كرونباخ ، حيث

[1] Guar, A. Guar, S . Op Cit .

أن قيمة ألفا كرونباخ تعتبر مقبولة في العلوم الاجتماعية في حال كانت أكبر أو تساوي (٦٠%)، وقد قامت الباحثة بحساب قيم معامل ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات المقاييس المستخدمة والنتائج موضحة في الجدول رقم (١٣):

الجدول رقم (١٣) : قيمة معامل ثبات المقياس: Cronbach's Alpha

Reliability Statistics			
البعد	N of Items	Cronbach's Alpha	صدق المحك
تخطيط المسار الوظيفي	٢٤	٠.٨٠٢	٠.٨٩٥٥٤٤٥٢٧
مهارات الإبداع الإداري	٢٠	٠.٩٢٨	٠.٩٦٣٣٢٧٥٦٦

المصدر: الدراسة الميدانية.

يتضح من الجدول رقم (١٣) أن جميع قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ كانت أكبر من (٦٠ %) وهذا يعني أن المقاييس المستخدمة تتمتع بالثبات أيضاً كما تتمتع بالصلاحية ، كما أن قيم صدق المحك كانت جميعها عالية ، مما يدل على موضوعية العبارات وقدرتها على التعبير عن العبارات التي تقيسها بوضوح ، وبالتالي فإنه سيتم التوصل إلى نفس النتائج إذا أُعيد تطبيق الدراسة على العينة نفسها، وكذلك تم التأكد من أن جميع المقاييس تقيس ما وضعت لقياسه في الاستبيان.

٤/٢. عرض الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة :

الخصائص الديموغرافية للعينة:

١. الجنس:

الجدول رقم (١٤) : توزع مفردات عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس		
البيان	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	١٩٤	٦٢.٤
أنثى	١١٧	٣٧.٦
Total	٣١١	١٠٠

المصدر: الدراسة الميدانية.

نلاحظ من الجدول رقم (١٤) زيادة نسبة الذكور المشاركين في الاستبيان والتي بلغت (٦٢.٤) % مقارنة بنسبة الإناث التي بلغت (٣٧.٦) % .

٢. **العمر:**

الجدول رقم (١٥) : توزع مفردات عينة الدراسة حسب العمر

العمر		
البيان	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ٣٠ سنة	٣٨	١٢.٢
من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	١٣٩	٤٤.٧
من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	٨٨	٢٨.٣
من ٥٠ سنة فأكثر	٤٦	١٤.٨
Total	٣١١	١٠٠

وفقاً للجدول رقم (١٥) نلاحظ زيادة نسبة الأفراد من الفئة العمرية (من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة) بنسبة بلغت (٤٤.٧) % مقارنة بالفئات العمرية الأخرى ، وهذا يدل على أن غالبية الأفراد المستجوبين من الفئة الشابة التي لديها الرغبة في تخطيط مسارها الوظيفي والتطور والإبداع .

٣. **المؤهل العلمي:**

الجدول رقم (١٦) : توزع مفردات عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي		
البيان	التكرار	النسبة المئوية
شهادة ثانوية	٥٥	١٧.٧
شهادة معهد	٧٢	٢٣.٢
شهادة جامعية	١٧٨	٥٧.٢
دراسات عليا (ماجستير أو دكتوراه)	٦	١.٩
Total	٣١١	١٠٠

من الجدول رقم (١٦) نلاحظ أن غالبية الأفراد المستجوبين يحملون شهادة جامعية بنسبة تصل إلى (٥٧.٢) % مقارنة بالمؤهلات الأخرى ، وعليه فإن غالبية العاملين في المصارف محل الدراسة ذو تأهيل عالي قادرين على قيادة مستقبلهم تحقيقاً لدرجات عالية من الإبداع الإداري .

٤. **سنوات الخبرة:**

الجدول رقم (١٧) : توزع مفردات عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة		
البيان	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ٥ سنوات	٤٦	١٤.٨
من ٥ سنوات حتى ١٠ سنوات	١١٢	٣٦
من ١٠ سنوات وحتى ١٥ سنة	٦٢	١٩.٩
من ١٥ سنة فأكثر	٩١	٢٩.٣
Total	٣١١	١٠٠

من الجدول رقم (١٧) نلاحظ أن غالبية الأفراد المستجوبين لديهم خبرة تتراوح ما بين (من ٥ سنوات حتى ١٠ سنوات) بنسبة (٣٦) % مقارنة بالأفراد ذوي سنوات الخبرة الأخرى ، وهؤلاء يُعتبرون من الأفراد حديثي التعيين وبالتالي مازال المسار الوظيفي أمامهم وبالتالي يمكننا مساعدتهم في تخطيط مسارهم الوظيفي تحقيقاً لمستويات عالية من الإبداع .

٥. المنصب الوظيفي :

الجدول رقم (١٨) : توزع مفردات عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي

المنصب الوظيفي		
البيان	التكرار	النسبة المئوية
مدير	٣٢	١٠.٣
معاون مدير	١٩	٦.١
رئيس قسم	٥٤	١٧.٤
موظف	٢٠٦	٦٦.٢
Total	٣١١	١٠٠

من الجدول رقم (١٨) نلاحظ أن غالبية الأفراد المستجوبين كانوا من الموظفين في المستوى الأدنى بنسبة بلغت (٦٦.٢) % مقارنة بالمناصب الوظيفية الأخرى ، وبالتالي يعتبرون فئة مستهدفة يمكن لهذه الدراسة مساعدتهم في تخطيط مسارهم الوظيفي وقياس تأثيره في تحقيقهم مستويات عالية من الإبداع الإداري في المصارف محل الدراسة .

٦. **المصرف**:

الجدول رقم (١٩) : توزع مفردات عينة الدراسة حسب المصرف

نوع المصرف		
البيان	التكرار	النسبة المئوية
عام	١٨٧	٦٠.١
خاص	١٢٤	٣٩.٩
Total	٣١١	١٠٠

من الجدول رقم (١٩) نلاحظ أن نسبة الأفراد المستجوبين من المصارف العامة والبالغة (٦٠.١ %) أكبر من نسبة عدد الأفراد المستجوبين من المصارف الخاصة محل الدراسة والتي بلغت (٣٩.٩ %) وهذا الأمر يفسر حجم وتوزع مجتمع الدراسة .

٥/٢. تحليل بيانات الدراسة وتفسيرها :

قامت الباحثة بدراسة الوسط الحسابي لتبيان مدى توفر المتغير أو العبارة التي تم دراستها على اعتباره أحد أهم مقاييس النزعة المركزية (كلما اقتربت قيمة الوسط

الحسابي من / ٥ / كلما دل ذلك على توفر البعد محل الدراسة) ، ثم قامت الباحثة بدراسة الانحراف المعياري لتبيان مدى اجماع آراء أفراد عينة البحث حول توفر المتغير أو العبارة من / أو عدم توفره على اعتباره أحد أهم مقاييس التشتت (كلما اقتربت قيمة الانحراف المعياري من/ ٠ / كلما دل ذلك على إجماع المستقصى منهم على قيمة الوسط الحسابي ودلالته) ؛ والتالي يوضح:

١. على مستوى متغيرات الدراسة:

يوضح الجدول رقم (٢٠) الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغيرات على مستوى كل قطاع كما يلي :

الجدول رقم (٢٠) : الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغيرات على مستوى كل قطاع

الاحصاءات الوصفية				
نوع المصرف		العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
عام	تخطيط المسار الوظيفي	١٨٧	٣.٥٢	٠.٤٣
	مهارات الإبداع الإداري	١٨٧	٣.٩٤	٠.٥٤
	مهارة الأصالة	١٨٧	٤.٠٧	٠.٥١
	مهارة المرونة	١٨٧	٣.٩٩	٠.٥٨
	مهارة الطلاقة	١٨٧	٣.٩١	٠.٦٨
	مهارة الحساسية للمشكلات	١٨٧	٣.٧٧	٠.٦٢
	Valid N (listwise)	١٨٧		
خاص	تخطيط المسار الوظيفي	١٢٤	٣.٧٣	٠.٣٢
	مهارات الإبداع الإداري	١٢٤	٣.٨٦	٠.٤٣
	مهارة الأصالة	١٢٤	٣.٩٨	٠.٤٧
	مهارة المرونة	١٢٤	٣.٩٢	٠.٤٢
	مهارة الطلاقة	١٢٤	٣.٨٧	٠.٥٦
	مهارة الحساسية للمشكلات	١٢٤	٣.٦٨	٠.٥٧
	Valid N (listwise)	١٢٤		

المصدر: الدراسة الميدانية.

نلاحظ من الجدول رقم (٢٠) أن جميع أبعاد الدراسة كانت متوفرة سواء في المصارف العامة أو الخاصة محل الدراسة ، حيث كانت قيمة الوسط الحسابي أكبر من ٣ وهي القيمة المقابلة للمحايد وفق تصنيف ليكرت الخماسي ، وكان أكثر الأبعاد توفراً (وفقاً لرأي المستقصى منهم) بعد "مهارة الأصالة".

حيث نجد أن :

- الوسط الحسابي لتخطيط المسار الوظيفي في المصارف العامة (٣.٥٢) أقل منه في المصارف الخاصة (٣.٧٣) محل الدراسة .
- الوسط الحسابي لمهارات الإبداع الإداري ((٣. ٩٤) (الأصالة ، الطلاقة ، المرونة ، الحساسية للمشكلات)) في المصارف العامة أعلى منها في المصارف الخاصة (٣.٨٦) محل الدراسة – على الترتيب .

٢. على مستوى عبارات الدراسة:

يوضح الجدول رقم (٢١) الوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات على مستوى كل قطاع كما يلي :

الجدول رقم (٢١) : الوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات على مستوى كل قطاع

		الاحصاءات الوصفية			
نوع المصرف	رقم العبارة	العبارة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
عام	١	لدي مفهوم واضح عن مساري الوظيفي .	١٨٧	٣.٨٧	٠.٩٤
	٢	أمتلك أهدافاً واضحة تتعلق بمساري الوظيفي	١٨٧	٣.٧٠	٠.٨٨
	٣	لدي معلومات عن فرص الترقية المتوقعة مستقبلاً	١٨٧	٣.٥٠	١.٠٧
	٤	عدم تخطيط المسار الوظيفي سبب رئيسي لتغيير وظيفتي الحالية	١٨٧	٢.٩٣	١.٠٦
	٥	عدم وجود فرص للترقية والتقدم الوظيفي سبب رئيسي لتغيير وظيفتي الحالية	١٨٧	٣.١٢	١.١١
	٦	عدم وجود فرص للإبداع والتجديد سبب رئيسي لتغيير وظيفتي الحالية	١٨٧	٣.٣٠	١.٠٩
	٧	أقوم بين الحين والحين بتقييم مهاراتي الوظيفية لتعزيز نقاط القوة وتحسين نقاط الضعف	١٨٧	٤.٠٩	٠.٨٤
	٨	أشعر أن عملي الحالي سوف يؤدي إلى تحقيق أهدافي المهنية	١٨٧	٣.١٦	١.٠٠
	٩	قمت بتحديد المجالات التي أحتاج إلى تحسين مستوى مهاراتي ومعرفتي	١٨٧	٣.٨٠	٠.٧٥
	١٠	لا أفكر كثيراً بما سوف تؤول إليه مهنتي بعد عشر سنوات من الآن	١٨٧	٣.٠٦	١.١٨
	١١	لدي رغبة في تغيير وظيفتي الحالية لعدم توافقها مع مؤهلاتي وطموحاتي	١٨٧	٣.١٥	١.١٠
	١٢	سيمكنني تخطيط المسار الوظيفي من زيادة مهاراتي وقدرتي على حل مشكلات العمل	١٨٧	٣.٩٤	٠.٧٦
	١٣	لدي القدرة في التأثير على مساري الوظيفي	١٨٧	٣.٤٩	١.٠٧
	١٤	تخطيط المسار الوظيفي يُساعد المنظمة على استخدام أفضل لمهارات وقدرات الموظفين	١٨٧	٤.٢٠	٠.٦٥
	١٥	سيمنحني تخطيط المسار الوظيفي الفرص للإبداع والتجديد في وظيفتي	١٨٧	٣.٩٩	٠.٨٧
	١٦	تشجع إدارة المصرف الموظفين وتحفزهم على الترقية والتقدم المهني وتبوء مراكز إدارية عليا	١٨٧	٣.١٩	١.٢٣
	١٧	تعمل إدارة المصرف على منحي الفرص لتحسين مهاراتي واكتساب مهارات جديدة وتطويرها من أجل تقدمي المهني	١٨٧	٣.٠٢	١.٠٩
	١٨	أقضي وقتاً في مراجعة خططي المهنية	١٨٧	٣.١١	١.٠٩
	١٩	أنا قادر على تحليل وتقييم قدراتي وقيمي واهتماماتي لتحديد خياراتي المهنية	١٨٧	٤.٠٣	٠.٧١
	٢٠	تساعدني عملية كوني أملك نظرة دقيقة لنقاط القوة ونقاط الضعف والاتجاهات المهنية على وجود توقعات واقعية لنتائج مهنية	١٨٧	٣.٨٦	٠.٧٣
	٢١	وظيفتي الحالية متوافقة مع قدراتي ومهاراتي وطموحاتي	١٨٧	٣.١٠	١.٢٤
	٢٢	لدي رغبة في الحصول على وظيفة أخرى متوافقة مع قدراتي ومهاراتي	١٨٧	٣.٤٧	١.٢١
	٢٣	لدي مهارات وقدرات تمنحني الفرصة للحصول على وظيفة أفضل	١٨٧	٣.٧٣	١.٠٦
	٢٤	أرغب بالحصول على وظيفة تُتيح لي إظهار مهاراتي	١٨٧	٣.٧٢	١.١١
	٢٥	أُنجز ما يُسند لي من أعمال بأسلوب متجدد	١٨٧	٤.١١	٠.٨٨
	٢٦	أبتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل	١٨٧	٣.٩٤	٠.٧٦

	٢٧	أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل	١٨٧	٣.٩٧	٠.٩٥
	٢٨	أتمتع بالمهارة في النقاش والحوار وامتلك الحجة والقدرة على الإقناع	١٨٧	٤.٠٠	٠.٨٢
	٢٩	أشعر بأن لي مساهمة خاصة بإنتاج افكار جديدة أقدمها في مجال العمل	١٨٧	٣.٧٧	٠.٨٨
	٣٠	لدي القدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل	١٨٧	٤.٠٢	٠.٧٦
	٣١	لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة	١٨٧	٣.٨٧	٠.٧٥
	٣٢	لدي القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد للدلالة على فكرة	١٨٧	٣.٧٢	٠.٧٧
	٣٣	لدي القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة	١٨٧	٣.٨٠	٠.٧٧
	٣٤	لدي القدرة على التعبير عن أفكاري أو صياغتها في كلمات مفيدة	١٨٧	٤.٠٢	٠.٧٦
	٣٥	لدي القدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر	١٨٧	٣.٩٩	٠.٧٣
	٣٦	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه	١٨٧	٤.١٩	٠.٥٣
	٣٧	لا أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته	١٨٧	٤.٢٥	٠.٧٩
	٣٨	أحرص على إحداث تغيرات في أساليب العمل كل فترة	١٨٧	٣.٨٣	٠.٨٢
	٣٩	لدي القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة	١٨٧	٤.٠١	٠.٧٥
	٤٠	أتنبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها	١٨٧	٣.٥٨	٠.٩٠
	٤١	أخطط لمواجهة مشكلات العمل قبل حدوثها	١٨٧	٣.٦٣	٠.٨٠
	٤٢	أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل	١٨٧	٤.١٩	٠.٦٤
	٤٣	أستطيع في كثير من الأحيان توقع الحل للمشكلات التي تواجهني	١٨٧	٤.٠٤	٠.٦٨
	٤٤	أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون	١٨٧	٣.٨٠	٠.٨٢
		Valid N (listwise)	١٨٧		
خاص	١	لدي مفهوم واضح عن مساري الوظيفي	١٢٤	٤.١٦	٠.٤٥
	٢	أمتلك أهدافاً واضحة تتعلق بمساري الوظيفي	١٢٤	٣.٩٨	٠.٥٣
	٣	لدي معلومات عن فرص الترقية المتوقعة مستقبلاً	١٢٤	٣.٤٨	٠.٧٦
	٤	عدم تخطيط المسار الوظيفي سبب رئيسي لتغيير وظيفتي الحالية	١٢٤	٣.٣٨	٠.٩٨
	٥	عدم وجود فرص للترقية والتقدم الوظيفي سبب رئيسي لتغيير وظيفتي الحالية	١٢٤	٣.٧٧	٠.٩٥
	٦	عدم وجود فرص للإبداع والتجديد سبب رئيسي لتغيير وظيفتي الحالية	١٢٤	٣.٧٧	١.١١
	٧	أقوم بين الحين والحين بتقييم مهاراتي الوظيفية لتعزيز نقاط القوة وتحسين نقاط الضعف	١٢٤	٤.٠٣	٠.٨٣
	٨	أشعر أن عملي الحالي سوف يؤدي إلى تحقيق أهدافي المهنية	١٢٤	٣.٥٢	١.٠٥
	٩	قمت بتحديد المجالات التي أحتاج إلى تحسين مستوى مهاراتي ومعرفتي	١٢٤	٣.٨٧	٠.٦١
	١٠	لا أفكر كثيراً بما سوف تؤول إليه مهنتي بعد عشر سنوات من الآن	١٢٤	٢.٨٨	٠.٩٨
	١١	لدي رغبة في تغيير وظيفتي الحالية لعدم توافقها مع مؤهلاتي وطموحاتي	١٢٤	٣.١٢	١.٢١
	١٢	سيمكنني تخطيط المسار الوظيفي من زيادة مهاراتي وقدرتي على حل مشكلات العمل	١٢٤	٤.٢٦	٠.٦٢

١٣	لدي القدرة في التأثير على مساري الوظيفي	١٢٤	٣.٧٧	٠.٩٤
١٤	تخطيط المسار الوظيفي يُساعد المنظمة على استخدام أفضل لمهارات وقدرات الموظفين	١٢٤	٤.٣١	٠.٥٩
١٥	سيمنحني تخطيط المسار الوظيفي الفرص للإبداع والتجديد في وظيفتي	١٢٤	٤.٣٧	٠.٦٦
١٦	تشجع إدارة المصرف الموظفين وتحفزهم على الترقية والتقدم المهني وتبوء مراكز إدارية عليا	١٢٤	٣.٥٠	٠.٧٢
١٧	تعمل إدارة المصرف على منحي الفرص لتحسين مهاراتي واكتساب مهارات جديدة وتطويرها من أجل تقدمي المهني	١٢٤	٣.٤٧	٠.٨٠
١٨	أقضي وقتاً في مراجعة خططي المهنية	١٢٤	٣.٤٠	٠.٧٤
١٩	أنا قادر على تحليل وتقييم قدراتي وقيمي واهتماماتي لتحديد خياراتي المهنية	١٢٤	٤.١٠	٠.٦٤
٢٠	تساعدني عملية كوني أملك نظرة دقيقة لنقاط القوة ونقاط الضعف والاتجاهات المهنية على وجود توقعات واقعية لنتائج مهنية	١٢٤	٣.٨٥	٠.٦٢
٢١	وظيفتي الحالية متوافقة مع قدراتي ومهاراتي وطموحاتي	١٢٤	٣.١٧	١.١١
٢٢	لدي رغبة في الحصول على وظيفة أخرى متوافقة مع قدراتي ومهاراتي	١٢٤	٣.٤٠	١.٠٣
٢٣	لدي مهارات وقدرات تمنحني الفرصة للحصول على وظيفة أفضل	١٢٤	٣.٩١	٠.٧٨
٢٤	أرغب بالحصول على وظيفة تُتيح لي إظهار مهاراتي	١٢٤	٣.٩٤	٠.٧٦
٢٥	أُنجز ما يُسند لي من أعمال بأسلوب متجدد	١٢٤	٤.٠٠	٠.٧٢
٢٦	أبتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل	١٢٤	٣.٩٤	٠.٨٤
٢٧	أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل	١٢٤	٣.٨٧	٠.٩١
٢٨	أتمتع بالمهارة في النقاش والحوار وامتلك الحجة والقدرة على الإقناع	١٢٤	٤.٠٦	٠.٦٧
٢٩	أشعر بأن لي مساهمة خاصة بإنتاج افكار جديدة أُقدمها في مجال العمل	١٢٤	٣.٨٥	٠.٦٣
٣٠	لدي القدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل	١٢٤	٣.٩١	٠.٧٣
٣١	لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة	١٢٤	٣.٧١	٠.٧٣
٣٢	لدي القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد للدلالة على فكرة	١٢٤	٣.٥٦	٠.٨٤
٣٣	لدي القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة	١٢٤	٣.٦٩	٠.٨٢
٣٤	لدي القدرة على التعبير عن أفكاري أو صياغتها في كلمات مفيدة	١٢٤	٤.٠٠	٠.٥٧
٣٥	لدي القدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر	١٢٤	٣.٩٠	٠.٥٩
٣٦	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه	١٢٤	٤.١٣	٠.٥٦
٣٧	لا أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته	١٢٤	٤.٢٣	٠.٦١
٣٨	أحرص على إحداث تغيرات في أساليب العمل كل فترة	١٢٤	٣.٨١	٠.٥٩
٣٩	لدي القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة	١٢٤	٤.٠٠	٠.٦٢
٤٠	أتنبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها	١٢٤	٣.٤٩	٠.٨٨
٤١	أُخطط لمواجهة مشكلات العمل قبل حدوثها	١٢٤	٣.٤٦	٠.٨٤
٤٢	أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل	١٢٤	٣.٩٧	٠.٧٤
٤٣	أستطيع في كثير من الأحيان توقع الحل للمشكلات التي تواجهني	١٢٤	٣.٨٨	٠.٦١

٤٤	أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون	١٢٤	٣.٦٩	٠.٦٩
	Valid N (listwise)	١٢٤		

المصدر: الدراسة الميدانية.

نلاحظ من الجدول رقم (٢١) أنه بالنسبة لتخطيط المسار الوظيفي :

في المصارف العامة :

- نجد أن غالبية أبعاد وعبارات تخطيط المسار الوظيفي متوفرة (كونها أكبر من ٣) ، باستثناء العبارة الرابعة حيث لا يعتبر الأفراد العاملون في المصارف العامة محل الدراسة عدم تخطيط المسار الوظيفي سبب رئيسي لتغيير وظيفتهم الحالية .
- نلاحظ كذلك أن :
- تخطيط المسار الوظيفي يُساعد المنظمة على استخدام أفضل لمهارات وقدرات الموظفين .
- يقوم الموظفون بين الحين والحين بتقييم مهاراتهم الوظيفية لتعزيز نقاط القوة وتحسين نقاط الضعف .
- كذلك نجد أن الموظفين قادرون على تحليل وتقييم قدراتهم وقيمهم واهتماماتهم لتحديد خياراتهم المهنية .

في المصارف الخاصة :

- نجد كذلك أن غالبية أبعاد وعبارات تخطيط المسار الوظيفي متوفرة (كونها أكبر من ٣) ، باستثناء العبارة العاشرة حيث لا يفكر الأفراد العاملون في المصارف الخاصة محل الدراسة كثيراً بما سؤول إليه مهنتهم بعد عشر سنوات من الآن .
- نلاحظ أن:
- تخطيط المسار الوظيفي يمنح الموظفين في المصارف الخاصة محل الدراسة الفرص للإبداع والتجديد في وظيفتهم .
- ويُساعد المنظمة على استخدام أفضل لمهارات وقدرات الموظفين .
- ويمكن الموظفون من زيادة مهاراتهم وقدرتهم على حل مشكلات العمل .
- وهناك مفهوم واضح عن المسار الوظيفي للموظفين .
- أنا قادر على تحليل وتقييم قدراتي وقيمي واهتماماتي لتحديد خياراتي المهنية
- أقوم بين الحين والحين بتقييم مهاراتي الوظيفية لتعزيز نقاط القوة وتحسين نقاط الضعف .

حيث نلاحظ من خلال نظرة مقارنة أن : العاملين في المصارف العامة والخاصة على حد سواء يعطون أولوية كبرى لتخطيط المسار الوظيفي كونه يساعد على استخدام أفضل لمهاراتهم وقدراتهم ، فهم يقومون بين الحين والآخر بتقييم مهاراتهم وقدراتهم واهتماماتهم لتعزيز نقاط القوة وتحسين نقاط الضعف لتحديد خياراتهم المهنية .

بالنسبة لمهارات الإبداع الإداري :

في المصارف العامة :

- توفر جميع مهارات الإبداع الإداري في المصارف العامة محل الدراسة بمتوسط حسابي مقداره (٣.٩٦) ، حيث كانت المهارات مرتبة كالتالي :

جدول رقم (٢٢) : ترتيب مهارات الإبداع الإداري في المصارف العامة

الرقم	العنصر	الوسط الحسابي
١	الطلاقة	٤.٠٩
٢	الأصالة	٣.٩٦
٣	المرونة	٣.٩٠
٤	الحساسية للمشكلات	٣.٨٨
	المجموع	٣.٩٦

في المصارف الخاصة :

- توفر جميع مهارات الإبداع الإداري في المصارف الخاصة محل الدراسة بمتوسط حسابي مقداره (٣.٨٩) ، حيث كانت المهارات مرتبة كالتالي :

جدول رقم (٢٣) : ترتيب مهارات الإبداع الإداري في المصارف الخاصة

الرقم	العنصر	الوسط الحسابي
١	الطلاقة	٤.٠٦
٢	الأصالة	٣.٩٤
٣	المرونة	٣.٨٠
٤	الحساسية للمشكلات	٣.٧٥
	المجموع	**٣.٨٩**

نلاحظ توفر جميع مهارات الإبداع الإداري في المصارف العامة والخاصة على حد سواء بنفس الترتيب بمتوسط حسابي مقداره (٣.٩٦) في المصارف العامة مقابل (٣.٨٩) لصالح المصارف الخاصة ، وهذه النسبة متقاربة إلى حد ما وهذا الأمر يعكس تشجيع إدارة المصارف محل الدراسة للإبداع الإداري .

٦/٢. اختبار الفروض :

تم صياغة فروض البحث من خلال دراسة علاقة كل من المتغيرين التابع والمستقل مع بعضها البعض:

١- لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين الأفراد محل الدراسة من حيث تخطيط المسار الوظيفي .

لاختبار هذه الفرضية ، قامت الباحثة بإجراء تحليل التباين أحادي الجانب ANOVA لمعرفة إن كان هناك اختلافات بين متوسطات المجموعات ، والجدولين رقم (٢٤) و (٢٥) يوضحان ذلك :

الجدول رقم (٢٤) : نتائج تحليل التباين أحادي الجانب فيما يتعلق بتخطيط المسار الوظيفي على مستوى المصارف العامة محل الدراسة

ANOVAa						
	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع الوسط	احصائية F	المعنوية
النوع / الجنس	Between	٠.٣٩١	١	٠.٣٩١	٢.٠٧٩	٠.١٥١

	Groups					
	Within Groups	٣٤.٧٩٨	١٨٥	٠.١٨٨		
	Total	٣٥.١٨٩	١٨٦			
العمر	Between Groups	٢.٤٣٩	٣	٠.٨١٣	٤.٥٤٤	٠.٠٠٤
	Within Groups	٣٢.٧٤٩	١٨٣	٠.١٧٩		
	Total	٣٥.١٨٩	١٨٦			
المؤهل العلمي	Between Groups	٥.١٣	٣	١.٧١	١٠.٤١٢	٠,٠٠٠
	Within Groups	٣٠.٠٥٨	١٨٣	٠.١٦٤		
	Total	٣٥.١٨٩	١٨٦			
الخبرة المهنية	Between Groups	٤.٠٥٨	٣	١.٣٥٣	٧.٩٥١	٠,٠٠٠
	Within Groups	٣١.١٣١	١٨٣	٠.١٧		
	Total	٣٥.١٨٩	١٨٦			
المنصب الوظيفي	Between Groups	٢.٦٥٥	٣	٠.٨٨٥	٤.٩٧٩	٠.٠٠٢
	Within Groups	٣٢.٥٣٣	١٨٣	٠.١٧٨		
	Total	٣٥.١٨٩	١٨٦			

من الجدول رقم (٢٤) تلاحظ الباحثة أنه بالنسبة للمصارف العامة لا توجد اختلافات ذات دلالة جوهرية بين آراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بتخطيط المسار الوظيفي حسب المتغيرات الديموغرافية (النوع/ الجنس) ؛ أي أن مستوى ادارك أفراد عينة الدراسة بالنسبة لتخطيط المسار الوظيفي لا تختلف باختلاف المتغيرات الديموغرافية (النوع / الجنس)؛ كما أنه توجد اختلافات ذات دلالة جوهرية بين آراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بتخطيط المسار الوظيفي حسب المتغيرات الديموغرافية (العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، المنصب الوظيفي .

الجدول رقم (٢٥) : نتائج تحليل التباين أحادي الجانب فيما يتعلق بتخطيط المسار الوظيفي على مستوى المصارف الخاصة محل الدراسة

ANOVA						
	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع الوسط	احصائية F	المعنوية
النوع / الجنس	Between Groups	٠.٣٧١	١	٠.٣٧١	٣.٨١٢	٠.٠٥٣
	Within Groups	١١.٨٨٦	١٢٢	٠.٠٩٧		
	Total	١٢.٢٥٧	١٢٣			
العمر	Between Groups	١.٣٦٥	٣	٠.٤٥٥	٥.٠١٣	٠.٠٠٣
	Within Groups	١٠.٨٩٢	١٢٠	٠.٠٩١		
	Total	١٢.٢٥٧	١٢٣			
المؤهل العلمي	Between Groups	٠.٨٢٣	٢	٠.٤١١	٤.٣٥٢	٠.٠١٥
	Within Groups	١١.٤٣٥	١٢١	٠.٠٩٥		
	Total	١٢.٢٥٧	١٢٣			

الخبرة المهنية	Between Groups	١.٤٩٣	٣	٠.٤٩٨	٥.٥٤٩	٠.٠٠١
	Within Groups	١٠.٧٦٤	١٢٠	٠.٠٩		
	Total	١٢.٢٥٧	١٢٣			
المنصب الوظيفي	Between Groups	٠.٥٥٦	٣	٠.١٨٥	١.٩	٠.١٣٣
	Within Groups	١١.٧٠١	١٢٠	٠.٠٩٨		
	Total	١٢.٢٥٧	١٢٣			

من الجدول رقم (٢٥) تلاحظ الباحثة أنه بالنسبة للمصارف الخاصة لا توجد اختلافات ذات دلالة جوهرية بين آراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بتخطيط المسار الوظيفي حسب المتغيرات الديموغرافية (النوع / الجنس، المنصب الوظيفي)؛ ولكن توجد اختلافات ذات دلالة جوهرية بين آراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بتخطيط المسار الوظيفي حسب المتغيرات الديموغرافية (العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية).

خلاصة الفرضية الأساسية الأولى:

بالنسبة للمصارف العامة: نقبل فرضية العدم القائلة بشكل جزئي: "لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين آراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بتخطيط المسار الوظيفي حسب المتغيرات الديموغرافية (النوع/ الجنس) ولا نقبل فرضية العدم بشكل جزئي: "لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين آراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بتخطيط المسار الوظيفي حسب المتغيرات الديموغرافية (العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، المنصب الوظيفي) ونقبل الفرضية البديلة بشكل جزئي القائلة "توجد اختلافات ذات دلالة جوهرية بين آراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بتخطيط المسار الوظيفي حسب المتغيرات الديموغرافية (العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، المنصب الوظيفي)".

بالنسبة للمصارف الخاصة : نقبل فرضية العدم القائلة بشكل جزئي: لا توجد اختلافات ذات دلالة جوهرية بين آراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بتخطيط المسار الوظيفي حسب المتغيرات الديموغرافية (النوع / الجنس، المنصب الوظيفي)، ولا نقبل فرضية العدم القائلة بشكل جزئي: "لا توجد اختلافات ذات دلالة جوهرية بين آراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بتخطيط المسار الوظيفي حسب المتغيرات الديموغرافية (العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية)"، ونقبل بشكل جزئي الفرضية البديلة "توجد اختلافات ذات دلالة جوهرية بين آراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بتخطيط المسار الوظيفي حسب المتغيرات الديموغرافية (العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية)".

٢- لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين أفراد عينة الدراسة من حيث مهارات الإبداع الإداري للعاملين.

لاختبار هذه الفرضية، قامت الباحثة بإجراء تحليل التباين أحادي الجانب ANOVA لمعرفة إن كان هناك اختلافات بين متوسطات المجموعات، والجدولين رقم (٢٦) و (٢٧) يوضحان ذلك:

الجدول رقم (٢٦) : نتائج تحليل التباين أحادي الجانب فيما يتعلق بمهارات الإبداع الإداري للعاملين على مستوى المصارف العامة محل الدراسة

ANOVAa						
	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع الوسط	احصائية F	المعنوية
النوع / الجنس	Between Groups	٠.٣٦٨	١	٠.٣٦٨	١.٢٣٩	٠.٢٦٧
	Within Groups	٥٤.٨٥٢	١٨٥	٠.٢٩٦		
	Total	٥٥.٢٢	١٨٦			
العمر	Between Groups	١.٣٩٢	٣	٠.٤٦٤	١.٥٧٧	٠.١٩٦
	Within Groups	٥٣.٨٢٨	١٨٣	٠.٢٩٤		
	Total	٥٥.٢٢	١٨٦			
المؤهل العلمي	Between Groups	١.٧٦٥	٣	٠.٥٨٨	٢.٠١٤	٠.١١٤
	Within Groups	٥٣.٤٥٥	١٨٣	٠.٢٩٢		
	Total	٥٥.٢٢	١٨٦			
الخبرة المهنية	Between Groups	٢.٨٤٤	٣	٠.٩٤٨	٣.٣١٢	٠.٠٢١
	Within Groups	٥٢.٣٧٦	١٨٣	٠.٢٨٦		
	Total	٥٥.٢٢	١٨٦			
المنصب الوظيفي	Between Groups	٠.٧٧٩	٣	٠.٢٦	٠.٨٧٣	٠.٤٥٦
	Within Groups	٥٤.٤٤١	١٨٣	٠.٢٩٧		
	Total	٥٥.٢٢	١٨٦			

من الجدول رقم (٢٦) تلاحظ الباحثة أنه بالنسبة للمصارف العامة لا توجد اختلافات ذات دلالة جوهرية بين آراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بمهارات الإبداع الإداري للعاملين حسب المتغيرات الديموغرافية (النوع/ الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المنصب الوظيفي) ؛ ولكن توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بمهارات الإبداع الإداري للعاملين في المصارف العامة حسب المتغيرات الديموغرافية (الخبرة المهنية).

الجدول رقم (٢٧) : نتائج تحليل التباين أحادي الجانب فيما يتعلق بمهارات الإبداع الإداري للعاملين في المصارف الخاصة محل الدراسة

ANOVAa						
	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع الوسط	احصائية F	المعنوية
النوع / الجنس	Between Groups	١.٢٤٨	١	١.٢٤٨	٧.١٢٧	٠.٠٠٩
	Within Groups	٢١.٣٥٦	١٢٢	٠.١٧٥		
	Total	٢٢.٦٠٤	١٢٣			
العمر	Between Groups	١.٤٤٩	٣	٠.٤٨٣	٢.٧٤	٠.٠٤٦
	Within Groups	٢١.١٥٥	١٢٠	٠.١٧٦		
	Total	٢٢.٦٠٤	١٢٣			
المؤهل العلمي	Between Groups	٣.٠٥٩	٢	١.٥٢٩	٩.٤٦٨	٠,٠٠٠
	Within Groups	١٩.٥٤٥	١٢١	٠.١٦٢		
	Total	٢٢.٦٠٤	١٢٣			
الخبرة المهنية	Between Groups	٦.٩٠٦	٣	٢.٣٠٢	١٧.٥٩٦	٠,٠٠٠
	Within Groups	١٥.٦٩٨	١٢٠	٠.١٣١		
	Total	٢٢.٦٠٤	١٢٣			
المنصب الوظيفي	Between Groups	٣.٣٧٥	٣	١.١٢٥	٧.٠٢١	٠,٠٠٠
	Within Groups	١٩.٢٢٩	١٢٠	٠.١٦		
	Total	٢٢.٦٠٤	١٢٣			

من الجدول رقم (٢٧) تلاحظ الباحثة أنه توجد اختلافات ذات دلالة جوهرية بين آراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بمهارات الإبداع الإداري للعاملين في المصارف الخاصة حسب المتغيرات الديموغرافية.

خلاصة الفرضية الأساسية الثانية:

بالنسبة للمصارف العامة : نقبل بشكل جزئي فرضية العدم القائلة: "لا توجد اختلافات ذات دلالة جوهرية بين آراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بمهارات الإبداع الإداري للعاملين حسب المتغيرات الديموغرافية (النوع/ الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المنصب الوظيفي)"؛ ولا نقبل بشكل جزئي فرضية العدم القائلة: "لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بمهارات الإبداع الإداري للعاملين في المصارف العامة حسب المتغيرات الديموغرافية (الخبرة المهنية)" ونقبل بشكل جزئي الفرضية البديلة القائلة "توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بمهارات الإبداع الإداري للعاملين في المصارف العامة حسب المتغيرات الديموغرافية (الخبرة المهنية)".

بالنسبة للمصارف الخاصة : لا نقبل فرضية العدم القائلة " لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين آراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بمهارات الإبداع الإداري حسب

المتغيرات الديموغرافية" ونقبل الفرضية البديلة القائلة " توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين آراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بمهارات الإبداع الإداري حسب المتغيرات الديموغرافية".

٣- لا توجد علاقة ذات تأثير معنوي لتخطيط المسار الوظيفي في مهارات الإبداع الإداري لدى العاملين في المصارف العامة والخاصة محل الدراسة. والتي تتفرع إلى أربعة فرضيات كما يلي :

٣ -١ - لا توجد علاقة ذات تأثير معنوي بين تخطيط المسار الوظيفي ومهارة (الأصالة) لدى العاملين في المصارف العامة والخاصة محل الدراسة.

لاختبار هذه الفرضية قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط بيرسون Pearson والنتائج في الجدول رقم (٢٨) توضح ذلك:

الجدول رقم (٢٨) : معامل الارتباط بين تخطيط المسار الوظيفي ومهارة الأصالة

Correlations				
نوع المصرف			تخطيط المسار الوظيفي	مهارة الأصالة
عام	تخطيط المسار الوظيفي	Pearson Correlation	١	.٥٢٢**
		Sig. (٢-tailed)		٠
		N	١٨٧	١٨٧
	مهارة الأصالة	Pearson Correlation	.٥٢٢**	١
		Sig. (٢-tailed)	٠	
		N	١٨٧	١٨٧
خاص	تخطيط المسار الوظيفي	Pearson Correlation	١	.٥٢٣**
		Sig. (٢-tailed)		٠
		N	١٢٤	١٢٤
	مهارة الأصالة	Pearson Correlation	.٥٢٣**	١
		Sig. (٢-tailed)	٠	
		N	١٢٤	١٢٤
**. Correlation is significant at the ٠.٠١ level (٢-tailed).				

من الجدول رقم (٢٨) يتبين للباحثة أنه بالنسبة للمصارف العامة والخاصة أن معامل الارتباط بين المتغيرين (٠.٥٢٢، ٠.٥٢٣) على التوالي، وهو يدل على وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين المتغيرين حيث أن العلاقة معنوية عند مستوى دلالة α = ٠.٠١ .

ولتبيان تأثير تخطيط المسار الوظيفي كمتغير مستقل في مهارة الأصالة كمتغير تابع، قامت الباحثة بإجراء تحليل الانحدار البسيط والنتائج كما في الجدول رقم (٢٩) .

الجدول رقم (٢٩) : نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير تخطيط المسار الوظيفي في مهارة الأصالة على مستوى كل قطاع مصرفي

REGRESSION

Variables Entered/Removedb

نوع المصرف	Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
عام	١	تخطيط المسار الوظيفيa	.	Enter
خاص	١	تخطيط المسار الوظيفيa	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: مهارة الأصالة

Model Summary

نوع المصرف	Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
عام	١	.٥٢٢a	٠.٢٧٣	٠.٢٦٩	٠.٤٣٢٠٣
خاص	١	.٥٢٣a	٠.٢٧٤	٠.٢٦٨	٠.٣٩٨٢٣

a. Predictors: (Constant), تخطيط المسار الوظيفي

ANOVAb

نوع المصرف	Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
عام	١	Regression	١٢.٩٦١	١	١٢.٩٦١	٦٩.٤٤١	.٠٠٠a
		Residual	٣٤.٥٣	١٨٥	٠.١٨٧		
		Total	٤٧.٤٩١	١٨٦			
خاص	١	Regression	٧.٢٩٤	١	٧.٢٩٤	٤٥.٩٩١	.٠٠٠a
		Residual	١٩.٣٤٧	١٢٢	٠.١٥٩		
		Total	٢٦.٦٤١	١٢٣			

a. Predictors: (Constant), تخطيط المسار الوظيفي

b. Dependent Variable: مهارة الأصالة

Coefficientsa

نوع المصرف	Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
			B	Std. Error	Beta		
عام	١	(Constant)	١.٩٣٥	٠.٢٥٨		٧.٤٩	٠
		تخطيط المسار الوظيفي	٠.٦٠٧	٠.٠٧٣	٠.٥٢٢	٨.٣٣٣	٠
خاص	١	(Constant)	١.١٠٨	٠.٤٢٥		٢.٦٠٦	٠.٠١
		تخطيط المسار الوظيفي	٠.٧٧١	٠.١١٤	٠.٥٢٣	٦.٧٨٢	٠

a. Dependent Variable: مهارة الأصالة

بالنسبة للمصارف العامة:

من الجدول رقم (٢٩) يتبين أن تخطيط المسار الوظيفي يؤثر معنوياً في مهارة الأصالة حيث بلغ التأثير / ٠.٦٠٧ /؛ كما أن المتغير المستقل يفسر ما مقداره "معامل

التحديد" / ٢٧.٣ % / من التغييرات الحاصلة بالمتغير التابع؛ كم يتبين أن النموذج يمكن أن يستخدم للتنبؤ بسلوك المتغير التابع وذلك واضح من احصائية F فيشر / ٠.٠٠٠ / ويتبين لنا النموذج التالي:

مهارة الأصالة = ٠.٦٠٧ X تخطيط المسار الوظيفي + ١.٩٣٥

بالنسبة للمصارف الخاصة:

من الجدول رقم (٢٩) يتبين أن تخطيط المسار الوظيفي يؤثر معنوياً في مهارة الأصالة حيث بلغ التأثير / ٠.٧٧١ /؛ كما أن المتغير المستقل يفسر ما مقداره "معامل التحديد" / ٢٧.٤ % / من التغييرات الحاصلة بالمتغير التابع ؛ كم يتبين أن النموذج يمكن أن يستخدم للتنبؤ بسلوك المتغير التابع وذلك واضح من احصائية F فيشر / ٠.٠٠٠ / ويتبين لنا النموذج التالي:

مهارة الأصالة = ٠.٧٧١ X تخطيط المسار الوظيفي + ١.١٠٨

خلاصة الفرضية الفرعية الأولى:

بالنسبة للمصارف العامة : لا نقبل فرضية العدم القائلة "لا توجد علاقة ذات تأثير جوهري لتخطيط المسار الوظيفي في مهارة الأصالة في المصارف العامة". ونقبل الفرضية البديلة القائلة "توجد علاقة ذات تأثير جوهري لتخطيط المسار الوظيفي في مهارة الأصالة في المصارف العامة".

بالنسبة للمصارف الخاصة : لا نقبل فرضية العدم القائلة "لا توجد علاقة ذات تأثير جوهري لتخطيط المسار الوظيفي في مهارة الأصالة في المصارف الخاصة". ونقبل الفرضية البديلة القائلة "توجد علاقة ذات تأثير جوهري لتخطيط المسار الوظيفي في مهارة الأصالة في المصارف الخاصة".

٣ ـ ٢ ـ لا توجد علاقة ذات تأثير معنوي بين تخطيط المسار الوظيفي و مهارة (المرونة) لدى العاملين في المصارف العامة والخاصة محل الدراسة.

لاختبار هذه الفرضية قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط بيرسون Pearson والنتائج في الجدول رقم (٣٠) توضح ذلك:

الجدول رقم (٣٠) : معامل الارتباط بين تخطيط المسار الوظيفي ومهارة المرونة

Correlations				
نوع المصرف			تخطيط المسار الوظيفي	مهارة المرونة
عام	تخطيط المسار الوظيفي	Pearson Correlation	١	.٥٦٢**

		Sig. (٢-tailed)		٠
		N		١٨٧	١٨٧
	مهارة المرونة	Pearson Correlation		١	.٥٦٢**
		Sig. (٢-tailed)			٠
		N		١٨٧	١٨٧
خاص	تخطيط المسار الوظيفي	Pearson Correlation		.٦٤٠**	١
		Sig. (٢-tailed)		٠	
		N		١٢٤	١٢٤
	مهارة المرونة	Pearson Correlation		١	.٦٤٠**
		Sig. (٢-tailed)			٠
		N		١٢٤	١٢٤
**. Correlation is significant at the ٠.٠١ level (٢-tailed).					

من الجدول رقم (٣٠) يتبين للباحثة أن - بالنسبة للمصارف العامة والخاصة- معامل الارتباط بين المتغيرين (٠.٥٦٢، ٠.٦٤٠) على التوالي، وهو يدل على وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين المتغيرين حيث أن العلاقة معنوية عند مستوى دلالة α = ٠.٠١ .

ولتبيان تأثير تخطيط المسار الوظيفي كمتغير مستقل في مهارة المرونة كمتغير تابع، قامت الباحثة بإجراء تحليل الانحدار البسيط والنتائج كما في الجدول رقم (٣١) .

الجدول رقم (٣١) : نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير تخطيط المسار الوظيفي في مهارة المرونة على مستوى كل قطاع مصرفي

REGRESSION

Variables Entered/Removedb

نوع المصرف	Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
عام	١	تخطيط المسار الوظيفيa	.	Enter
خاص	١	تخطيط المسار الوظيفيa	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: مهارة المرونة

Model Summary

نوع المصرف	Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
عام	١	.٥٦٢a	٠.٣١٦	٠.٣١٢	٠.٤٨٠٣٣
خاص	١	.٦٤٠a	٠.٤١	٠.٤٠٥	٠.٣٢٧٦٧

a. Predictors: (Constant), تخطيط المسار الوظيفي

ANOVAb

نوع المصرف	Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
عام	١	Regression	١٩.٦٩٨	١	١٩.٦٩٨	٨٥.٣٧٧	.٠٠٠a
		Residual	٤٢.٦٨٢	١٨٥	٠.٢٣١		
		Total	٦٢.٣٧٩	١٨٦			
خاص	١	Regression	٩.٠٩٥	١	٩.٠٩٥	٨٤.٧٠٨	.٠٠٠a
		Residual	١٣.٠٩٩	١٢٢	٠.١٠٧		
		Total	٢٢.١٩٤	١٢٣			

a. Predictors: (Constant), تخطيط المسار الوظيفي

b. Dependent Variable: مهارة المرونة

Coefficientsa

نوع المصرف	Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
			B	Std. Error	Beta		
عام	١	(Constant)	١.٣٥٨	٠.٢٨٧		٤.٧٢٧	٠
		تخطيط المسار الوظيفي	٠.٧٤٨	٠.٠٨١	٠.٥٦٢	٩.٢٤	٠
خاص	١	(Constant)	٠.٧٠٦	٠.٣٥		٢.٠١٧	٠.٠٤٦
		تخطيط المسار الوظيفي	٠.٨٦١	٠.٠٩٤	٠.٦٤	٩.٢٠٤	٠

a. Dependent Variable: مهارة المرونة

بالنسبة للمصارف العامة:

من الجدول رقم (٣١) يتبين أن تخطيط المسار الوظيفي يؤثر معنوياً في مهارة المرونة حيث بلغ التأثير / ٠.٧٤٨ /؛ كما أن المتغير المستقل يفسر ما مقداره "معامل التحديد" / ٣١.٦ % / من التغييرات الحاصلة بالمتغير التابع؛ كم يتبين أن النموذج يمكن أن يستخدم للتنبؤ بسلوك المتغير التابع وذلك واضح من احصائية F فيشر / ٠.٠٠٠ / ويتبين لنا النموذج التالي:

مهارة المرونة = ٠.٧٤٨ X تخطيط المسار الوظيفي + ١.٣٥٨

بالنسبة للمصارف الخاصة:

من الجدول رقم (٣١) يتبين أن تخطيط المسار الوظيفي يؤثر معنوياً في مهارة المرونة حيث بلغ التأثير / ٠.٨٦١ /؛ كما أن المتغير المستقل يفسر ما مقداره "معامل التحديد" / ٤١ % / من التغييرات الحاصلة بالمتغير التابع؛ كم يتبين أن النموذج يمكن أن يستخدم للتنبؤ بسلوك المتغير التابع وذلك واضح من احصائية F فيشر / ٠.٠٠٠ / ويتبين لنا النموذج التالي:

مهارة المرونة = ٠.٨٦١ X تخطيط المسار الوظيفي + ٠.٧٠٦

خلاصة الفرضية الفرعية الثانية:

بالنسبة للمصارف العامة : لا نقبل فرضية العدم القائلة "لا توجد علاقة ذات تأثير جوهري لتخطيط المسار الوظيفي في مهارة المرونة في المصارف العامة". ونقبل الفرضية البديلة القائلة "توجد علاقة ذات تأثير جوهري لتخطيط المسار الوظيفي في مهارة المرونة في المصارف العامة".

بالنسبة للمصارف الخاصة : لا نقبل فرضية العدم القائلة "لا توجد علاقة ذات تأثير جوهري لتخطيط المسار الوظيفي في مهارة المرونة في المصارف الخاصة". ونقبل الفرضية البديلة القائلة "توجد علاقة ذات تأثير جوهري لتخطيط المسار الوظيفي في مهارة المرونة في المصارف الخاصة".

٣-٣- لا توجد علاقة ذات تأثير معنوي بين تخطيط المسار الوظيفي ومهارة (الطلاقة) لدى العاملين في المصارف العامة والخاصة محل الدراسة.

لاختبار هذه الفرضية قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط بيرسون Pearson والنتائج في الجدول رقم (٣٢) توضح ذلك:

الجدول رقم (٣٢) : معامل الارتباط بين تخطيط المسار الوظيفي ومهارة الطلاقة

Correlations				
نوع المصرف			تخطيط المسار الوظيفي	مهارة الطلاقة
عام	تخطيط المسار الوظيفي	Pearson Correlation	١	.٥٥٣**
		Sig. (٢-tailed)		٠
		N	١٨٧	١٨٧
	مهارة الطلاقة	Pearson Correlation	.٥٥٣**	١
		Sig. (٢-tailed)	٠	
		N	١٨٧	١٨٧
خاص	تخطيط المسار الوظيفي	Pearson Correlation	١	.٤٩١**
		Sig. (٢-tailed)		٠
		N	١٢٤	١٢٤
	مهارة الطلاقة	Pearson Correlation	.٤٩١**	١
		Sig. (٢-tailed)	٠	
		N	١٢٤	١٢٤
**. Correlation is significant at the ٠.٠١ level (٢-tailed).				

من الجدول رقم (٣٢) تبين للباحثة أن – بالنسبة للمصارف العامة والخاصة – معامل الارتباط بين المتغيرين (٠.٥٥٣، ٠.٤٩١) على التوالي، وهو يدل على وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين المتغيرين حيث أن العلاقة معنوية عند مستوى دلالة α = ٠.٠١ .

ولتبيان تأثير تخطيط المسار الوظيفي كمتغير مستقل في مهارة الطلاقة كمتغير تابع، قامت الباحثة بإجراء تحليل الانحدار البسيط والنتائج كما في الجدول رقم (٣٣) .

الجدول رقم (٣٣) : نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير تخطيط المسار الوظيفي في مهارة الطلاقة على مستوى كل قطاع مصرفي

REGRESSION

Variables Entered/Removedb

نوع المصرف	Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
عام	١	تخطيط المسار الوظيفيa	.	Enter
خاص	١	تخطيط المسار الوظيفيa	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: مهارة الطلاقة

Model Summary

نوع المصرف	Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
عام	١	.٥٥٣a	٠.٣٠٥	٠.٣٠٢	٠.٥٦٥٥٨
خاص	١	.٤٩١a	٠.٢٤١	٠.٢٣٥	٠.٤٨٥٦٨

a. Predictors: (Constant), تخطيط المسار الوظيفي

ANOVAb

نوع المصرف	Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
عام	١	Regression	٢٦.٠٠٣	١	٢٦.٠٠٣	٨١.٢٨٩	.٠٠٠a
		Residual	٥٩.١٧٨	١٨٥	٠.٣٢		
		Total	٨٥.١٨١	١٨٦			
خاص	١	Regression	٩.١٣١	١	٩.١٣١	٣٨.٧٠٩	.٠٠٠a
		Residual	٢٨.٧٧٨	١٢٢	٠.٢٣٦		
		Total	٣٧.٩٠٩	١٢٣			

a. Predictors: (Constant), تخطيط المسار الوظيفي

b. Dependent Variable: مهارة الطلاقة

Coefficientsa

نوع المصرف	Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
			B	Std. Error	Beta		
عام	١	(Constant)	٠.٨٨٤	٠.٣٣٨		٢.٦١٢	٠.٠١
		تخطيط المسار الوظيفي	٠.٨٦	٠.٠٩٥	٠.٥٥٣	٩.٠١٦	٠
خاص	١	(Constant)	٠.٦٥٨	٠.٥١٩		١.٢٦٨	٠.٢٠٧
		تخطيط المسار الوظيفي	٠.٨٦٣	٠.١٣٩	٠.٤٩١	٦.٢٢٢	٠

a. Dependent Variable: مهارة الطلاقة

بالنسبة للمصارف العامة:

من الجدول رقم (٣٣) يتبين أن تخطيط المسار الوظيفي يؤثر معنوياً في مهارة الطلاقة حيث بلغ التأثير / ٠.٨٦ /؛ كما أن المتغير المستقل يفسر ما مقداره "معامل التحديد" / ٣٠.٥ % / من التغييرات الحاصلة بالمتغير التابع؛ كم يتبين أن النموذج يمكن أن يستخدم للتنبؤ بسلوك المتغير التابع وذلك واضح من احصائية F فيشر / ٠.٠٠٠ / ويتبين لنا النموذج التالي:

مهارة الطلاقة = ٠.٨٦ X تخطيط المسار الوظيفي + ٠.٨٨٤

بالنسبة للمصارف الخاصة:

من الجدول رقم (٣٣) يتبين أن تخطيط المسار الوظيفي يؤثر معنوياً في مهارة الطلاقة حيث بلغ التأثير / ٠.٨٦٣ /؛ كما أن المتغير المستقل يفسر ما مقداره "معامل التحديد" / ٢٤.١ % / من التغييرات الحاصلة بالمتغير التابع؛ كم يتبين أن النموذج يمكن أن يستخدم للتنبؤ بسلوك المتغير التابع وذلك واضح من احصائية F فيشر / ٠.٠٠٠ / ويتبين لنا النموذج التالي:

مهارة الطلاقة = ٠.٨٦٣ X تخطيط المسار الوظيفي + ٠.٦٥٨

خلاصة الفرضية الفرعية الثالثة:

بالنسبة للمصارف العامة : لا نقبل فرضية العدم القائلة "لا توجد علاقة ذات تأثير جوهري لتخطيط المسار الوظيفي في مهارة الطلاقة في المصارف العامة". ونقبل الفرضية البديلة القائلة "توجد علاقة ذات تأثير جوهري لتخطيط المسار الوظيفي في مهارة الطلاقة في المصارف العامة".

بالنسبة للمصارف الخاصة : لا نقبل فرضية العدم القائلة "لا توجد علاقة ذات تأثير جوهري لتخطيط المسار الوظيفي في مهارة الطلاقة في المصارف الخاصة". ونقبل الفرضية البديلة القائلة "توجد علاقة ذات تأثير جوهري لتخطيط المسار الوظيفي في مهارة الطلاقة في المصارف الخاصة".

٣-٤- لا توجد علاقة ذات تأثير معنوي بين تخطيط المسار الوظيفي ومهارة (الحساسية للمشكلات) لدى العاملين في المصارف العامة والخاصة محل الدراسة.

لاختبار هذه الفرضية قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط بيرسون Pearson والنتائج في الجدول رقم (٣٤) توضح ذلك:

الجدول رقم (٣٤)

معامل الارتباط بين تخطيط المسار الوظيفي ومهارة الحساسية للمشكلات

Correlations				
نوع المصرف			تخطيط المسار الوظيفي	مهارة الحساسية للمشكلات
عام	تخطيط المسار الوظيفي	Pearson Correlation	١	.٥٨٨**
		Sig. (٢-tailed)		٠
		N	١٨٧	١٨٧
	مهارة الحساسية للمشكلات	Pearson Correlation	.٥٨٨**	١
		Sig. (٢-tailed)	٠	
		N	١٨٧	١٨٧
خاص	تخطيط المسار الوظيفي	Pearson Correlation	١	.٤٤٩**
		Sig. (٢-tailed)		٠
		N	١٢٤	١٢٤
	مهارة الحساسية للمشكلات	Pearson Correlation	.٤٤٩**	١
		Sig. (٢-tailed)	٠	
		N	١٢٤	١٢٤
**. Correlation is significant at the ٠.٠١ level (٢-tailed).				

من الجدول رقم (٣٤) يتبين للباحثة أن – بالنسبة للمصارف العامة والخاصة - معامل الارتباط بين المتغيرين (٠.٥٨٨، ٠.٤٤٩) على التوالي، وهو يدل على وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين المتغيرين حيث أن العلاقة معنوية عند مستوى دلالة α = ٠.٠١ .

ولتبيان تأثير تخطيط المسار الوظيفي كمتغير مستقل في مهارة الحساسية للمشكلات كمتغير تابع، قامت الباحثة بإجراء تحليل الانحدار البسيط والنتائج كما في الجدول رقم (٣٥) .

الجدول رقم (٣٥) : نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير تخطيط المسار الوظيفي في مهارة الحساسية للمشكلات على مستوى كل قطاع مصرفي

REGRESSION

Variables Entered/Removedb

نوع المصرف	Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
عام	١	تخطيط المسار الوظيفيa	.	Enter
خاص	١	تخطيط المسار الوظيفيa	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: مهارة الحساسية للمشكلات

Model Summary

نوع المصرف	Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
عام	١	.٥٨٨a	٠.٣٤٦	٠.٣٤٢	٠.٥٠٤٩٨
خاص	١	.٤٤٩a	٠.٢٠٢	٠.١٩٥	٠.٥١٢٢١

a. Predictors: (Constant), تخطيط المسار الوظيفي

ANOVAb

نوع المصرف	Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
عام	١	Regression	٢٤.٩٢	١	٢٤.٩٢	٩٧.٧٢٣	.٠٠٠a
		Residual	٤٧.١٧٦	١٨٥	٠.٢٥٥		
		Total	٧٢.٠٩٥	١٨٦			
خاص	١	Regression	٨.٠٨	١	٨.٠٨	٣٠.٧٩٦	.٠٠٠a
		Residual	٣٢.٠٠٨	١٢٢	٠.٢٦٢		
		Total	٤٠.٠٨٨	١٢٣			

a. Predictors: (Constant), تخطيط المسار الوظيفي

b. Dependent Variable: مهارة الحساسية للمشكلات

Coefficientsa

نوع المصرف	Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
			B	Std. Error	Beta		
عام	١	(Constant)	٠.٨٠٩	٠.٣٠٢		٢.٦٧٧	٠.٠٠٨
		تخطيط المسار الوظيفي	٠.٨٤٢	٠.٠٨٥	٠.٥٨٨	٩.٨٨٦	٠
خاص	١	(Constant)	٠.٦٥٩	٠.٥٤٧		١.٢٠٥	٠.٢٣١
		تخطيط المسار الوظيفي	٠.٨١٢	٠.١٤٦	٠.٤٤٩	٥.٥٤٩	٠

a. Dependent Variable: مهارة الحساسية للمشكلات

بالنسبة للمصارف العامة:

من الجدول رقم (٣٥) يتبين أن تخطيط المسار الوظيفي يؤثر معنوياً في مهارة الحساسية للمشكلات حيث بلغ التأثير / ٠.٨٤٢ /؛ كما أن المتغير المستقل يفسر ما مقداره "معامل التحديد" / ٣٤.٦ % / من التغييرات الحاصلة بالمتغير التابع؛ كم يتبين أن النموذج يمكن أن يستخدم للتنبؤ بسلوك المتغير التابع وذلك واضح من احصائية F فيشر / ٠.٠٢٨ / ويتبين لنا النموذج التالي:

مهارة الحساسية للمشكلات = ٠.٨٤٢ X تخطيط المسار الوظيفي + ٠.٨٠٩

بالنسبة للمصارف الخاصة: من الجدول رقم (٣٥) يتبين أن تخطيط المسار الوظيفي يؤثر معنوياً في مهارة الحساسية للمشكلات حيث بلغ التأثير / ٠.٨١٢ /؛ كما أن المتغير المستقل يفسر ما مقداره "معامل التحديد" / ٢٠.٢ % / من التغييرات الحاصلة بالمتغير التابع؛ كم يتبين أن النموذج يمكن أن يستخدم للتنبؤ بسلوك المتغير التابع وذلك واضح من احصائية F فيشر / ٠.٠٠٠ / ويتبين لنا النموذج التالي:

مهارة الحساسية للمشكلات = ٠.٨١٢ X تخطيط المسار الوظيفي + ٠.٦٥٩

خلاصة الفرضية الفرعية الرابعة:

بالنسبة للمصارف العامة : لا نقبل فرضية العدم القائلة "لا توجد علاقة ذات تأثير جوهري لتخطيط المسار الوظيفي في مهارة الحساسية للمشكلات في المصارف العامة". ونقبل الفرضية البديلة القائلة "توجد علاقة ذات تأثير جوهري لتخطيط المسار الوظيفي في مهارة الحساسية للمشكلات في المصارف العامة".

بالنسبة للمصارف الخاصة : لا نقبل فرضية العدم القائلة "لا توجد علاقة ذات تأثير جوهري لتخطيط المسار الوظيفي في مهارة الحساسية للمشكلات في المصارف الخاصة". ونقبل الفرضية البديلة القائلة "توجد علاقة ذات تأثير جوهري لتخطيط المسار الوظيفي في مهارة الحساسية للمشكلات في المصارف الخاصة".

لاختبار الفرضية الأساسية ككل بمقارنة المصارف العامة والخاصة ، قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط بيرسون Pearson والنتائج في الجدول رقم (٣٦) توضح ذلك:

الجدول رقم (٣٦)

معامل الارتباط بين تخطيط المسار الوظيفي ومهارات الإبداع الإداري

Correlations				
نوع المصرف			تخطيط المسار الوظيفي	مهارات الإبداع الإداري
عام	تخطيط المسار الوظيفي	Pearson Correlation	١	.٦١٠**
		Sig. (٢-tailed)		٠
		N	١٨٧	١٨٧
	مهارات الإبداع الإداري	Pearson Correlation	.٦١٠**	١
		Sig. (٢-tailed)	٠	
		N	١٨٧	١٨٧
خاص	تخطيط المسار الوظيفي	Pearson Correlation	١	.٦٠٩**
		Sig. (٢-tailed)		٠
		N	١٢٤	١٢٤
	مهارات الإبداع الإداري	Pearson Correlation	.٦٠٩**	١
		Sig. (٢-tailed)	٠	
		N	١٢٤	١٢٤
**. Correlation is significant at the ٠.٠١ level (٢-tailed).				

من الجدول رقم (٣٦) يتبين للباحثة أنه بالنسبة للمصارف العامة والخاصة أن معامل الارتباط بين المتغيرين (٠.٦١٠، ٠.٦٠٩) على التوالي، وهو يدل على وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين المتغيرين حيث أن العلاقة معنوية عند مستوى دلالة α = ٠.٠١ .

ولتبيان تأثير تخطيط المسار الوظيفي كمتغير مستقل في مهارات الإبداع الإداري كمتغير تابع، قامت الباحثة بإجراء تحليل الانحدار البسيط والنتائج كما في الجدول رقم (٣٧) .

الجدول رقم (٣٧) : نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير تخطيط المسار الوظيفي في مهارات الإبداع الإداري على مستوى كل قطاع مصرفي

REGRESSION

Variables Entered/Removedb

نوع المصرف	Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
عام	١	تخطيط المسار الوظيفيa	.	Enter
خاص	١	تخطيط المسار الوظيفيa	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: مهارات الإبداع الإداري

Model Summary

نوع المصرف	Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
عام	١	.٦١٠a	٠.٣٧٢	٠.٣٦٩	٠.٤٣٢٩٥
خاص	١	.٦٠٩a	٠.٣٧١	٠.٣٦٦	٠.٣٤١٤٣

a. Predictors: (Constant), تخطيط المسار الوظيفي

ANOVAb

نوع المصرف	Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
عام	١	Regression	٢٠.٥٤٣	١	٢٠.٥٤٣	١٠٩.٥٩٤	.٠٠٠a
		Residual	٣٤.٦٧٧	١٨٥	٠.١٨٧		
		Total	٥٥.٢٢	١٨٦			
خاص	١	Regression	٨.٣٨٢	١	٨.٣٨٢	٧١.٩٠٤	.٠٠٠a
		Residual	١٤.٢٢٢	١٢٢	٠.١١٧		
		Total	٢٢.٦٠٤	١٢٣			

a. Predictors: (Constant), تخطيط المسار الوظيفي

b. Dependent Variable: مهارات الإبداع الإداري

Coefficientsa

نوع المصرف	Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
			B	Std. Error	Beta	t	
عام	١	(Constant)	١.٢٤٦	٠.٢٥٩		٤.٨١٣	٠
		تخطيط المسار الوظيفي	٠.٧٦٤	٠.٠٧٣	٠.٦١	١٠.٤٦٩	٠
خاص	١	(Constant)	٠.٧٨٣	٠.٣٦٥		٢.١٤٧	٠.٠٣٤
		تخطيط المسار الوظيفي	٠.٨٢٧	٠.٠٩٨	٠.٦٠٩	٨.٤٨	٠

a. Dependent Variable: مهارات الإبداع الإداري

بالنسبة للمصارف العامة:

من الجدول رقم (٣٧) يتبين أن تخطيط المسار الوظيفي يؤثر معنوياً في مهارات الإبداع الإداري حيث بلغ التأثير / ٠.٧٦٤ /؛ كما أن المتغير المستقل يفسر ما مقداره "معامل التحديد" / ٣٧.٢ % / من التغييرات الحاصلة بالمتغير التابع؛ كم يتبين أن النموذج يمكن أن يستخدم للتنبؤ بسلوك المتغير التابع وذلك واضح من احصائية F فيشر / ٠.٠٢٨ / ويتبين لنا النموذج التالي:

مهارات الإبداع الإداري = ٠.٧٦٤ X تخطيط المسار الوظيفي + ١.٢٤٦

بالنسبة للمصارف الخاصة:

من الجدول رقم (٣٧) يتبين أن تخطيط المسار الوظيفي يؤثر معنوياً في مهارات الإبداع الإداري حيث بلغ التأثير / ٠.٨٢٧ /؛ كما أن المتغير المستقل يفسر ما مقداره "معامل التحديد" / ٣٧.١ % / من التغييرات الحاصلة بالمتغير التابع ؛ كم يتبين أن النموذج يمكن أن يستخدم للتنبؤ بسلوك المتغير التابع وذلك واضح من احصائية F فيشر / ٠.٠٠٠ / ويتبين لنا النموذج التالي:

مهارات الإبداع الإداري = ٠.٨٢٧ X تخطيط المسار الوظيفي + ٠.٧٨٣

خلاصة الفرضية الثالثة الأساسية:

بالنسبة للمصارف العامة : لا نقبل فرضية العدم القائلة "لا توجد علاقة ذات تأثير جوهري لتخطيط المسار الوظيفي في مهارات الإبداع الإداري في المصارف العامة". ونقبل الفرضية البديلة القائلة "توجد علاقة ذات تأثير جوهري لتخطيط المسار الوظيفي في مهارات الإبداع الإداري في المصارف العامة".

بالنسبة للمصارف الخاصة: لا نقبل فرضية العدم القائلة "لا توجد علاقة ذات تأثير جوهري لتخطيط المسار الوظيفي في مهارات الإبداع الإداري في المصارف الخاصة". ونقبل الفرضية البديلة القائلة "توجد علاقة ذات تأثير جوهري لتخطيط المسار الوظيفي في مهارات الإبداع الإداري في المصارف الخاصة".

٤- لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين العاملين في المصارف العامة والخاصة من حيث العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي ومهارات الإبداع الإداري باختلاف خصائصهم الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).

لاختبار هذه الفرضية، قامت الباحثة بإجراء تحليل التباين أحادي الجانب ANOVA لمعرفة إن كان هناك اختلافات بين متوسطات المجموعات، والجدولين رقم (٣٨) و (٣٩) يوضحان ذلك:

الجدول رقم (٣٨) : نتائج تحليل التباين أحادي الجانب فيما يتعلق بالعلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي ومهارات الإبداع الإداري في المصارف العامة

ANOVA						
	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع الوسط	احصائية F	المعنوية
النوع / الجنس	Between Groups	١٩.٧١٢	١	١٩.٧١٢	١.٨٠٣	٠.١٨١
	Within Groups	٢٠٢٢.٤٦٨	١٨٥	١٠.٩٣٢		
	Total	٢٠٤٢.١٨	١٨٦			
العمر	Between Groups	١٠٢.٤٣٥	٣	٣٤.١٤٥	٣.٢٢١	٠.٠٢٤
	Within Groups	١٩٣٩.٧٤٥	١٨٣	١٠.٦		
	Total	٢٠٤٢.١٨	١٨٦			
المؤهل العلمي	Between Groups	١٩٤.١٧٢	٣	٦٤.٧٢٤	٦.٤٠٩	٠,٠٠٠
	Within Groups	١٨٤٨.٠٠٨	١٨٣	١٠.٠٩٨		
	Total	٢٠٤٢.١٨	١٨٦			
الخبرة المهنية	Between Groups	١٥٣.٢٢٤	٣	٥١.٠٧٥	٤.٩٤٨	٠.٠٠٣
	Within Groups	١٨٨٨.٩٥٦	١٨٣	١٠.٣٢٢		
	Total	٢٠٤٢.١٨	١٨٦			
المنصب الوظيفي	Between Groups	٦٢.٩٤٤	٣	٢٠.٩٨١	١.٩٤	٠.١٢٥
	Within Groups	١٩٧٩.٢٣٦	١٨٣	١٠.٨١٥		
	Total	٢٠٤٢.١٨	١٨٦			

من الجدول رقم (٣٨) تلاحظ الباحثة أنه بالنسبة للمصارف العامة لا توجد اختلافات ذات دلالة جوهرية بين آراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بالعلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي ومهارات الإبداع الإداري حسب المتغيرات الديموغرافية (النوع/الجنس، المنصب الوظيفي)؛ أي أن مستوى إدراك أفراد عينة الدراسة بالنسبة للعلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي ومهارات الإبداع الإداري عند العاملين في المصارف العامة لا تختلف باختلاف المتغيرات الديموغرافية (النوع/ الجنس، المنصب الوظيفي؛ ولكن وجدت اختلافات ذات دلالة معنوية بين أفراد عينة الدراسة من المصارف العامة فيما يتعلق بالعلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي ومهارات الإبداع الإداري حسب المتغيرات الديموغرافية (العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية).

الجدول رقم (٣٩) : نتائج تحليل التباين أحادي الجانب فيما يتعلق بالعلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي ومهارات الإبداع الإداري في المصارف الخاصة

ANOVA						
	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع الوسط	احصائية F	المعنوية
النوع / الجنس	Between Groups	٤٥.٠٦٦	١	٤٥.٠٦٦	٧.٧٩٨	٠.٠٠٦
	Within Groups	٧٠٥.٠٤٨	١٢٢	٥.٧٧٩		
	Total	٧٥٠.١١٥	١٢٣			
العمر	Between Groups	٣٧.٤٢٣	٣	١٢.٤٧٤	٢.١	٠.١٠٤
	Within Groups	٧١٢.٦٩١	١٢٠	٥.٩٣٩		
	Total	٧٥٠.١١٥	١٢٣			
المؤهل العلمي	Between Groups	٩٥.١٦٥	٢	٤٧.٥٨٢	٨.٧٩١	٠,٠٠٠
	Within Groups	٦٥٤.٩٥	١٢١	٥.٤١٣		
	Total	٧٥٠.١١٥	١٢٣			
الخبرة المهنية	Between Groups	١٥١.٦٩٩	٣	٥٠.٥٦٦	١٠.١٤	٠,٠٠٠
	Within Groups	٥٩٨.٤١٥	١٢٠	٤.٩٨٧		
	Total	٧٥٠.١١٥	١٢٣			
المنصب الوظيفي	Between Groups	٥٣.١٩٤	٣	١٧.٧٣١	٣.٠٥٣	٠.٠٣١
	Within Groups	٦٩٦.٩٢	١٢٠	٥.٨٠٨		
	Total	٧٥٠.١١٥	١٢٣			

من الجدول رقم (٣٩) تلاحظ الباحثة أنه لا توجد اختلافات ذات دلالة جوهرية بين آراء أفراد عينة الدراسة في المصارف الخاصة فيما يتعلق بالعلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي ومهارات الإبداع الإداري حسب المتغيرات الديموغرافية (العمر)؛ ولكن توجد اختلافات ذات دلالة جوهرية بين آراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بالعلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي ومهارات الإبداع الإداري حسب المتغيرات الديموغرافية (النوع/ الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية).

خلاصة الفرضية الأساسية الرابعة:

بالنسبة للمصارف العامة : نقبل بشكل جزئي فرضية العدم القائلة "لا توجد اختلافات ذات دلالة جوهرية بين آراء أفراد عينة الدراسة في المصارف العامة فيما يتعلق بالعلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي ومهارات الإبداع الإداري حسب المتغيرات الديموغرافية (النوع/الجنس، المنصب الوظيفي)"؛ ونرفض بشكل جزئي فرضية العدم القائلة "لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين أفراد عينة الدراسة من المصارف العامة فيما يتعلق بالعلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي ومهارات الإبداع الإداري حسب المتغيرات الديموغرافية (العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية)"، ونقبل بشكل جزئي

الفرضية البديلة القائلة "توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين أفراد عينة الدراسة من المصارف العامة فيما يتعلق بالعلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي ومهارات الإبداع الإداري حسب المتغيرات الديموغرافية (العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية)".

بالنسبة للمصارف الخاصة : نقبل بشكل جزئي فرضية العدم القائلة "لا توجد اختلافات ذات دلالة جوهرية بين آراء أفراد عينة الدراسة من المصارف الخاصة فيما يتعلق بالعلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي ومهارات الإبداع الإداري حسب المتغيرات الديموغرافية (العمر)"، ونرفض بشكل جزئي فرضية العدم القائلة "لا توجد اختلافات ذات دلالة جوهرية بين آراء أفراد عينة الدراسة من المصارف الخاصة فيما يتعلق بالعلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي وتنمية مهارات الإبداع الإداري حسب المتغيرات الديموغرافية (النوع/ الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، المنصب الوظيفي)"، ونقبل بشكل جزئي الفرضية البديلة القائلة " توجد اختلافات ذات دلالة جوهرية بين آراء أفراد عينة الدراسة من المصارف الخاصة فيما يتعلق بالعلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي ومهارات الإبداع الإداري حسب المتغيرات الديموغرافية (النوع/ الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، المنصب الوظيفي)".

المبحث الثالث : النتائج والتوصيات والآفاق المستقبلية

يهدف هذا المبحث لتقديم أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة في دراستها وأهم التوصيات والمقترحات والآفاق المستقبلية للأبحاث من خلال :

١/٣. نتائج الدراسة الميدانية .
٢/٣. أهم التوصيات والمقترحات .
٣/٣. الآفاق المستقبلية للأبحاث .

١/٣. نتائج الدراسة الميدانية :

١. كان نسبة الأفراد المستجوبين من المصارف العامة أعلى من نظرائهم من المصارف الخاصة ، حيث كانت نسبة الذكور أعلى من الإناث ، كذلك زيادة الفئة العمرية الشابة (من ٣٠ – إلى أقل من ٤٠) سنة ، ومن حملة الشهادة الجامعية ، وخبرة تتراوح بين (٥ – ١٠) سنوات ، ومن الموظفين بالمستوى الأدنى . حيث تعد الفئة العمرية الشابة والتأهيل العالي وسنوات الخبرة القليلة هدف للدراسة بحيث يمكن مساعدتهم في تخطيط مسارهم الوظيفي تحقيقاً لمستويات عالية من الإبداع الإداري .

٢. توفر غالبية عبارات ومتغيرات الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي لتخطيط المسار الوظيفي في المصارف العامة (٣.٥٢) مقابل (٣.٧٣) في المصارف الخاصة ، وهذا يعني اهتمام المصارف الخاصة بتخطيط المسار الوظيفي لموظفيها أكثر من المصارف العامة . حيث أعطى العاملون في المصارف العامة والخاصة على حد سواء أولوية كبرى لتخطيط المسار الوظيفي كونه يساعد على استخدام أفضل لمهاراتهم وقدراتهم ، فهم يقومون بين الحين والآخر بتقييم مهاراتهم وقدراتهم واهتماماتهم لتعزيز نقاط القوة وتحسين نقاط الضعف لتحديد خياراتهم المهنية .

٣. بلغ الوسط الحسابي لمهارات الإبداع الإداري في المصارف العامة (٣.٩٤) مقابل (٣.٨٦) في المصارف الخاصة وبنفس الترتيب حيث احتلت الأصالة النسبة الأعلى في المصارف العامة والخاصة معاً .
٤. لاحظت الباحثة بالنسبة للمصارف العامة والخاصة على حد سواء وجود اختلافات ذات دلالة معنوية بين آراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بتخطيط المسار الوظيفي حسب المتغيرات الديموغرافية (النوع/ الجنس) ، وعدم وجود هذه الاختلافات بين آراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بتخطيط المسار الوظيفي حسب المتغيرات الديموغرافية (العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، المنصب الوظيفي) .
٥. بالنسبة للمصارف العامة لا توجد اختلافات ذات دلالة جوهرية بين آراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بمهارات الإبداع الإداري للعاملين حسب المتغيرات الديموغرافية (النوع/ الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المنصب الوظيفي)"؛ ووجود اختلافات حسب المتغيرات الديموغرافية (الخبرة المهنية) .
٦. بالنسبة للمصارف الخاصة توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين آراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بمهارات الإبداع الإداري حسب المتغيرات الديموغرافية (النوع/ الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المنصب الوظيفي ، الخبرة المهنية) .
٧. وجود علاقة ذات تأثير جوهري لتخطيط المسار الوظيفي في مهارة الأصالة في المصارف العامة والخاصة على حد سواء . حيث بلغ التأثير في المصارف العامة ما مقداره (٠.٦٠٧) مقابل (٠.٧٧١) في المصارف الخاصة .
٨. وجود علاقة ذات تأثير جوهري لتخطيط المسار الوظيفي في مهارة المرونة في المصارف العامة والخاصة على حد سواء . حيث بلغ التأثير في المصارف العامة ما مقداره (٠.٧٤٨) مقابل (٠.٨٦١) في المصارف الخاصة .
٩. وجود علاقة ذات تأثير جوهري لتخطيط المسار الوظيفي في مهارة الطلاقة في المصارف العامة والخاصة على حد سواء . حيث بلغ التأثير في المصارف العامة ما مقداره (٠.٨٦) مقابل (٠.٨٦٣) في المصارف الخاصة .
١٠. وجود علاقة ذات تأثير جوهري لتخطيط المسار الوظيفي في مهارة الحساسية للمشكلات في المصارف العامة والخاصة على حد سواء . حيث بلغ التأثير في المصارف العامة ما مقداره (٠.٨٤٢) مقابل (٠.٨١٢) في المصارف الخاصة .
١١. توجد علاقة ذات تأثير جوهري لتخطيط المسار الوظيفي في مهارات الإبداع الإداري في المصارف العامة والخاصة على حد سواء . حيث بلغ التأثير في المصارف العامة ما مقداره (٠.٧٦٤) مقابل (٠.٨٢٧) في المصارف الخاصة .
١٢. بالنسبة للمصارف العامة لا توجد اختلافات ذات دلالة جوهرية بين آراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بالعلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي ومهارات الإبداع الإداري حسب المتغيرات الديموغرافية (النوع/الجنس، المنصب الوظيفي) ؛ ولكن وجدت اختلافات ذات دلالة معنوية بين أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بالعلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي ومهارات الإبداع الإداري حسب المتغيرات الديموغرافية (العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية).
١٣. بالنسبة للمصارف الخاصة لا توجد اختلافات ذات دلالة جوهرية بين آراء أفراد عينة الدراسة في المصارف الخاصة فيما يتعلق بالعلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي ومهارات الإبداع الإداري حسب المتغيرات الديموغرافية (العمر)؛ ولكن توجد اختلافات ذات دلالة جوهرية بين آراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بالعلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي ومهارات الإبداع الإداري حسب المتغيرات الديموغرافية (النوع/ الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية).

٢/٣. التوصيات والمقترحات

ارتأت الباحثة وهي على مشارف إنهاء دراستها أن تقدم مجموعة من التوصيات والمقترحات كوسيلة لاستمرار البحوث والدراسات ، ولفت أنظار المنظمات والأفراد العاملين وحتى الباحثين لبعض المشكلات والظواهر التي لا تزال بحاجة لمزيد من البحث والدراسة ، وهي كالتالي :

جدول رقم (٤٠) : توصيات الدراسة

رقم الفرضية	نص الفرضية	هل تم إثبات الفرضية أم لا؟	النتيجة	التوصيات
١	**لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين الأفراد محل الدراسة من حيث تخطيط المسار الوظيفي .**	نعم بشكل جزئي	**بالنسبة للمصارف العامة :** لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين آراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بتخطيط المسار الوظيفي حسب المتغيرات الديموغرافية (النوع/ الجنس). توجد اختلافات ذات دلالة جوهرية بين آراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بتخطيط المسار الوظيفي حسب المتغيرات الديموغرافية (العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، المنصب الوظيفي) . **بالنسبة للمصارف الخاصة** : لا توجد اختلافات ذات دلالة جوهرية بين آراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بتخطيط المسار الوظيفي حسب المتغيرات الديموغرافية (النوع / الجنس، المنصب الوظيفي). توجد اختلافات ذات دلالة جوهرية بين آراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بتخطيط المسار الوظيفي حسب المتغيرات الديموغرافية (العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية).	ضرورة اهتمام المصارف بتخطيط المسار الوظيفي لعامليها كأسلوب رسمي ضمن خطة الموارد البشرية .
٢	**لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين أفراد عينة الدراسة من حيث مهارات الإبداع الإداري للعاملين.**	نعم بشكل جزئي	**بالنسبة للمصارف العامة** : لا توجد اختلافات ذات دلالة جوهرية بين آراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بمهارات الإبداع الإداري للعاملين حسب المتغيرات الديموغرافية (النوع/ الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المنصب الوظيفي). توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بمهارات الإبداع الإداري للعاملين في المصارف العامة حسب المتغيرات الديموغرافية (الخبرة المهنية). **بالنسبة للمصارف الخاصة** : توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين آراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بمهارات الإبداع الإداري حسب المتغيرات الديموغرافية .	العمل على تنمية مهارات العاملين في المصارف بشكل مستمر من خلال برامج تدريبية وتطويرية تراعي الاختلافات الديموغرافية لكل عامل .
٣	**لا توجد علاقة ذات تأثير معنوي لتخطيط المسار الوظيفي في مهارات الإبداع الإداري لدى العاملين في المصارف العامة والخاصة محل الدراسة.**	لا	**بالنسبة للمصارف العامة:** يؤثر تخطيط المسار الوظيفي معنوياً في مهارات الإبداع الإداري حيث بلغ التأثير / ٠.٧٦٤ /؛ كما أن المتغير المستقل يفسر ما مقداره "معامل التحديد" / ٣٧.٢ % / من التغييرات الحاصلة بالمتغير التابع . **بالنسبة للمصارف الخاصة:** يؤثر تخطيط المسار الوظيفي معنوياً في مهارات الإبداع الإداري حيث بلغ التأثير / ٠.٨٢٧ /؛ كما أن المتغير المستقل يفسر ما مقداره "معامل التحديد" / ٣٧.١ % / من التغييرات الحاصلة	ضرورة مساعدة العاملين في المصارف على تخطيط مسارهم الوظيفي لدوره الهام في تنمية مهارات الإبداع الإداري .

			بالمتغير التابع .	
١-٣	**لا توجد علاقة ذات تأثير معنوي بين تخطيط المسار الوظيفي ومهارة (الأصالة) لدى العاملين في المصارف العامة والخاصة محل الدراسة.**	لا	**بالنسبة للمصارف العامة:** يؤثر تخطيط المسار الوظيفي معنوياً في مهارة الأصالة حيث بلغ التأثير / ٠.٦٠٧ /؛ كما أن المتغير المستقل يفسر ما مقداره "معامل التحديد" / ٢٧.٣ % / من التغييرات الحاصلة بالمتغير التابع . **بالنسبة للمصارف الخاصة:** يؤثر تخطيط المسار الوظيفي معنوياً في مهارة الأصالة حيث بلغ التأثير / ٠.٧٧١ /؛ كما أن المتغير المستقل يفسر ما مقداره "معامل التحديد" / ٢٧.٤ % / من التغييرات الحاصلة بالمتغير التابع .	ضرورة قيام العاملين في المصارف بإنجاز أعمالهم بأسلوب متجدد ، والابتعاد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل ، والمهارة في النقاش والحوار وامتلاك الحجة والقدرة على الإقناع ، والمساهمة بإنتاج افكار جديدة في مجال العمل .
٢-٣	**لا توجد علاقة ذات تأثير معنوي بين تخطيط المسار الوظيفي و مهارة (المرونة) لدى العاملين في المصارف العامة والخاصة محل الدراسة.**	لا	**بالنسبة للمصارف العامة:** يؤثر تخطيط المسار الوظيفي معنوياً في مهارة المرونة حيث بلغ التأثير / ٠.٧٤٨ /؛ كما أن المتغير المستقل يفسر ما مقداره "معامل التحديد" / ٣١.٦ % / من التغييرات الحاصلة بالمتغير التابع . **بالنسبة للمصارف الخاصة:** يؤثر تخطيط المسار الوظيفي يؤثر معنوياً في مهارة المرونة حيث بلغ التأثير / ٠.٨٦١ /؛ كما أن المتغير المستقل يفسر ما مقداره "معامل التحديد" / ٤١ % / من التغييرات الحاصلة بالمتغير التابع .	ضرورة قيام العاملين في المصارف بتقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر ، والحرص على إحداث تغيرات في أساليب العمل كل فترة ،و رؤية الأشياء من زوايا مختلفة ، والحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيهم للاستفادة منه، والعمل على تغيير موقفهم عندما يقتنعون بعدم صحته .
٣-٣	**لا توجد علاقة ذات تأثير معنوي بين تخطيط المسار الوظيفي ومهارة (الطلاقة) لدى العاملين في المصارف العامة والخاصة محل الدراسة.**	لا	**بالنسبة للمصارف العامة:** يؤثر تخطيط المسار الوظيفي معنوياً في مهارة الطلاقة حيث بلغ التأثير / ٠.٨٦ /؛ كما أن المتغير المستقل يفسر ما مقداره "معامل التحديد" / ٣٠.٥ % / من التغييرات الحاصلة بالمتغير التابع . **بالنسبة للمصارف الخاصة:** يؤثر تخطيط المسار الوظيفي معنوياً في مهارة الطلاقة حيث بلغ التأثير / ٠.٨٦٣ /؛ كما أن المتغير المستقل يفسر ما مقداره "معامل التحديد" / ٢٤.١ % / من التغييرات الحاصلة بالمتغير التابع .	ضرورة قيام العاملين بطرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل ، من خلال تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة ، والتعبير عن أفكارهم أو صياغتها في كلمات مفيدة .
٤-٣	**لا توجد علاقة ذات تأثير معنوي بين تخطيط المسار الوظيفي ومهارة (الحساسية للمشكلات) لدى العاملين في المصارف العامة والخاصة محل الدراسة.**	لا	**بالنسبة للمصارف العامة:** يؤثر تخطيط المسار الوظيفي معنوياً في مهارة الحساسية للمشكلات حيث بلغ التأثير / ٠.٨٤٢ /؛ كما أن المتغير المستقل يفسر ما مقداره "معامل التحديد" / ٣٤.٦ % / من التغييرات الحاصلة بالمتغير التابع . **بالنسبة للمصارف الخاصة:** يؤثر تخطيط المسار الوظيفي معنوياً في مهارة الحساسية للمشكلات حيث بلغ التأثير / ٠.٨١٢ /؛ كما أن المتغير المستقل يفسر ما مقداره "معامل التحديد" / ٢٠.٢ % / من التغييرات الحاصلة بالمتغير التابع .	ضرورة قيام العاملين في المصارف بالتنبؤ بمشكلات العمل والتخطيط لمواجهتها قبل حدوثها ، ومعرفة أوجه القصور أو الضعف فيما يقومون به من عمل من خلال رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون .

٤	**لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين العاملين في المصارف العامة والخاصة من حيث العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي ومهارات الإبداع الإداري باختلاف خصائصهم الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).**	نعم بشكل جزئي	**بالنسبة للمصارف العامة :** لا توجد اختلافات ذات دلالة جوهرية بين آراء أفراد عينة الدراسة في المصارف العامة فيما يتعلق بالعلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي ومهارات الإبداع الإداري حسب المتغيرات الديموغرافية (النوع/الجنس، المنصب الوظيفي) توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين أفراد عينة الدراسة من المصارف العامة فيما يتعلق بالعلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي ومهارات الإبداع الإداري حسب المتغيرات الديموغرافية (العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية)". **بالنسبة للمصارف الخاصة :** لا توجد اختلافات ذات دلالة جوهرية بين آراء أفراد عينة الدراسة من المصارف الخاصة فيما يتعلق بالعلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي ومهارات الإبداع الإداري حسب المتغيرات الديموغرافية (العمر) . توجد اختلافات ذات دلالة جوهرية بين آراء أفراد عينة الدراسة من المصارف الخاصة فيما يتعلق بالعلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي ومهارات الإبداع الإداري حسب المتغيرات الديموغرافية (النوع/ الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، المنصب الوظيفي)".	ضرورة قيام إدارة المصارف بمراعاة الاختلافات بين العاملين عند تخطيط المسار الوظيفي لهم .

المصدر : من إعداد الباحثة

٣/٣. الآفاق المستقبلية للأبحاث

وفي سبيل تدعيم نتائج هذه الدراسة ترى الباحثة ضرورة إجراء نفس الدراسة وبنفس المتغيرات على :

-عينة من الطلاب خريجي الجامعات السورية لمعرفة توجهاتهم حول تخطيط مسارهم الوظيفي بعد التخرج مباشرة .

-عينة من الطلاب خريجي الجامعات السورية لمعرفة مدى توافق توجهاتهم حول تخطيط المسار الوظيفي بعد التخرج مباشرة ، وبعد أربع سنوات من العمل .

-عينة جديدة ذات خصائص مختلفة لإثبات أو رفض النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية .

المراجع

أولاً : الكتب

١. جـروان ، فتحـي (٢٠٠٩) . الإبـداع : مفهومـه ، معـاييره ، نظرياتـه ، قياسـه ، تدريبه ، مراحل العملية الإبداعية ، دار الفكر ، عمان ، الأردن .
٢. أبـو بكـر ، مصـطفى (٢٠٠٨) . إدارة المـوارد البشـرية : مـدخل تحقيـق الميـزة التنافسية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية.
٣. جـاد الـرب ، سـيد محمـد (٢٠٠٨) . جـودة الحيـاة الوظيفيـة فـي منظمـات الأعمـال العصرية ، مطبعة العشري ، الإسماعيلية .
٤. جوبتـا ، بـرافين (٢٠٠٨) . الإبـداع الإداري فـي القـرن الحـادي والعشـرين ، ترجمـة أحمد المغربي ، دار الفجر ، القاهرة .
٥. حجازي ، محمد (٢٠٠٧) . إدارة الموارد البشرية ، دار الوفا ، الاسكندرية .
٦. حنفـي ، عبـد الغفـار (٢٠٠٧) . السـلوك التنظيمـي وإدارة المـوارد البشـرية ، الـدار الجامعية ، الإسكندرية .
٧. النجـار ، فريـد (٢٠٠٧) . الإدارة الاسـتراتيجية للمـوارد البشـرية ، الـدار الجامعيـة ، الاسكندرية .
٨. عبـد البـاقي ، صـلاح الـدين ؛ مسـلم ، علـي ؛ حسـن ، راويـة (٢٠٠٧) . إدارة المـوارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية .
٩. سـيكاران ، أومـا (٢٠٠٦) . طـرق البحـث فـي الإدارة: مـدخل لبنـاء المهـارات البحثيـة ، ترجمة: اسماعيل علي بسيوني، دار المريخ: الرياض .
١٠. المرسـي ، جمـال الـدين (٢٠٠٦) . الإدارة الاسـتراتيجية للمـوارد البشـرية : المـدخل لتحقيـق ميـزة تنافسـية لمنظمـة القـرن الحـادي والعشـرين ، مصـر ، الاسـكندرية : الدار الجامعية.
١١. المرسـي ، جمـال الـدين ، إدريـس ، ثابـت (٢٠٠٥) . السـلوك التنظيمـي – نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك ، الدار الجامعية ، الاسكندرية.
١٢. عقيلـي ، عمـر وصـفي (٢٠٠٥) . إدارة المـوارد البشـرية المعاصـرة – بعـد استراتيجي ، دار وائل ، الأردن .
١٣. حسـن ، راويـة (٢٠٠٥) . إدارة المـوارد البشـرية : رؤيـة مسـتقبلية ، الـدار الجامعية ، الإسكندرية.
١٤. حسـن ، راويـة (٢٠٠٥) . مـدخل اسـتراتيجي لتخطـيط وتنميـة المـوارد البشـرية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية .
١٥. الفـارس ، سـليمان ، ملـدعون ، عيسـى ، مباركـة (٢٠٠٥) . إدارة المـوارد البشرية ، منشورات جامعة دمشق ، دمشق .
١٦. مـاهر ، أحمـد (٢٠٠٤) . إدارة المـوارد البشـرية ، الـدار الجامعيـة ، الاسـكندرية .
١٧. مصـطفى ، أحمـد سـيد (٢٠٠٤) .إدارة المـوارد البشـرية : الإدارة العصـرية لرأس المال الفكري .
١٨. السـويدان ، طـارق ، محمـد أكـرم ،العـدلوني (٢٠٠٤) . مبـادئ الإبـداع ، الرياض: قرطبة للنشر والتوزيع .

١٩. أبوالنصر ، مدحت (٢٠٠٤) . تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة ، مجموعة النيل العربية ، سلسلة المدرب العملية ، مصر .
٢٠. حريم ، حسن (٢٠٠٢) . السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد في المنظمات ، دار زهران ، عمان .
٢١. فتحي ، محمد (٢٠٠١) . مهارات لابد منها للصعود إلى القمة ، دار التوزيع والنشر الإسلامية ، القاهرة ، مصر .

٢٢. عبد الباقي ، صلاح الدين (٢٠٠٠) . السلوك الإنساني في المنظمات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية .
٢٣. الصرن ، رعد (٢٠٠٠) . إدارة الابتكار والإبداع : الأسس التكنولوجية وطرائق التطبيق ، سلسلة الرضا للمعلومات .
٢٤. Guar, A. Guar, S(٢٠٠٦) . Statistical methods for practice and research: a guide to data analysis using SPSS. SAGE Publications: Response books. New Delhi.

ثانياً : أطروحات الدكتوراه ورسائل الماجستير

١. حبتور ، عبد السلام (٢٠١٢) . أساليب التوجيه وأثرها في مستويات الإبداع الإداري – دراسة ميدانية في المصارف التجارية بمحافظة عدن – الجمهورية اليمنية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة دمشق ، دمشق ، سوريا .
٢. المطيري ، فيصل (٢٠١٢) . أثر التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية : دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الأعمال – قسم إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، الكويت .
٣. عدوان ، منير (٢٠١١) . واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة .
٤. الفاضل ، عبد العزيز (٢٠١١) . تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وانعكاساته على الأمن الوظيفي من وجهة نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض .
٥. مهدي ، محمد بشير (٢٠١١) . معوقات تطوير المسار الوظيفي للعاملين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الأزهر ، غزة .
٦. البدراني ، ذعار (٢٠١١) . معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمنطقة بريدة من وجهة نظر مديريها ووكلائها ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، السعودية .
٧. سيد ، محمد حسين (٢٠١٠) . أهمية العنصر البشري في تحقيق أهداف الشركات ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، الأكاديمية العربية البريطانية .

٨. شلتوت ، أماني (٢٠٠٩) . تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري : دراسة على موظفي الوكالة في قطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة .

٩. الجعبري ، عنان (٢٠٠٩) . دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية : دراسة تطبيقية على شركة كهرباء الخليل ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات والبحث العلمي ، جامعة الخليل .
١٠. خياط ، حنان (٢٠٠٨) . دور إدارة التطوير الإداري في بناء وتنمية القدرات الإبداعية – دراسة ميدانية على منسوبات جامعة الملك عبد العزيز ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك عبد العزيز ، جدة .
١١. السلمي ، فهد (٢٠٠٨) . ممارسة إدارة الوقت وأثره في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بتعليم العاصمة المقدسة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة .
١٢. عفرم ، فاطمة (٢٠٠٨) . أثر تصميم نظام معلومات في رسم مسارات الموظفين الوظيفية وإحلالهم الوظيفي بالتطبيق على الجهاز الإداري الحكومي في سورية (دراسة ميدانية) ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد ، جامعة حلب .
١٣. بوراس ، فائزة (٢٠٠٨) . تخطيط المسار الوظيفي – دراسة حالة مؤسسة الاسمنت – عين التوتة – باتنة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، الجزائر .
١٤. الأحمد ، نازم (٢٠٠٧) . نظم المعلومات وإدارة المعرفة وأثرها على الإبداع في البنوك التجارية الأردنية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية الاقتصاد ، جامعة دمشق ، سوريا .
١٥. المدهون ، أماني (٢٠٠٥) . تقييم واقع سياسة تطوير المسار الوظيفي في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأونروا UNRWA) لموظفي الإدارات المحليين في الرئاسة والمكتب الإقليمي بغزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة .
١٦. واصلي ، فاطمة (٢٠٠٥) . مقومات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينتي مكة المكرمة وجيزان ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة .
١٧. الزهراني ، عبد الرحيم (٢٠٠٣) . فعالية إدارة التعليم والمسار الوظيفي لمديريها في المملكة العربية السعودية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة عين شمس .
١٨. الشقحاء ، عادل (٢٠٠٣) . علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري – دراسة مسحية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض .
١٩. ديوب ، أيمن (٢٠٠٢) . التنمية الإدارية وأثرها في تطوير المسار الوظيفي : بالتطبيق على قطاع الدواء في مصر ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس .
٢٠. الطحان ، عبد الرزاق (٢٠٠٠) . أثر الأنماط القيادية للمديرين على رضا العاملين وإبداعاتهم الإدارية – دراسة استكشافية في الشركات الصناعية المساهمة الأردنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة اليرموك ، الأردن .

٢١. زعتر ، جازية (١٩٩٥) . استراتيجيات تخطيط المسار الوظيفي وعلاقتها بالأداء المتميز في البنوك التجارية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، مصر .

ثالثاً : الأبحاث المنشورة بالمجلات والمؤتمرات وأوراق العمل

١. عوض ، عاطف (٢٠١٣) . أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي – دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد (٢٩) ، العدد الثالث .
٢. نصير ، طلال ، العزاوي ، نجم (٢٠١١) . أثر الإبداع الإداري في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية ، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي " الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة : دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية " ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة سعد دحلب ، البليدة ، الجزائر ، ١٨-١٩ أيار .
٣. سيف ، ناصر (٢٠١١) . أثر تطبيق معايير الاعتماد على الإبداع في المستشفيات العامة الأردنية ، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي : الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير : جامعة سعد دحلب – البليدة ، ١٨-١٩ أيار
٤. عيشوش ، خضرة ؛ علاوي ، نصيرة (٢٠١١) . دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع ، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة ، جامعة الشلف ، الجزائر ، ١٣ – ١٤ كانون الأول .
٥. بديسي ، فهيمة ؛ شيلي ، وسام ؛ رزق الله ، حنان (٢٠١١) . تنمية الإبداع ودوره في الرفع من أداء المنظمات ، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة – دراسة وتجارب وطنية ودولية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة سعد دحلب – البليدة ، ١٨ – ١٩ أيار ، الجزائر .
٦. زيد الخير ، ميلود ؛ بن برطال ، عبد القادر (٢٠١١) . أثر التدريب على الإبداع والتغيير التنظيمي ، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة – دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية ، جامعة سعد دحلب – البليدة ، الجزائر ، ١٨ – ١٩ أيار .
٧. الصالح ، أسماء (٢٠١١) . الإبداع المؤسسي وتنمية المورد البشري في المنظمات غير الحكومية (الأهلية) ، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي : الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير : جامعة سعد دحلب – البليدة ، ١٨-١٩ أيار .
٨. آل ناقرو ، محمد (٢٠١١) . الإبداع ، مفهومه ووسائل تنميته ، ورقة عمل مقدمة للملتقى الأول " بناء معايير التدريب " ، الجمعية العلمية السعودية للتدريب وتطوير الموارد البشرية ، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، مكة المكرمة ، السعودية ، ٢٤ – ٢٧ نيسان .
٩. بحر، يوسف ؛ العجلة ، توفيق (٢٠١١) . القدرات الإبداعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام – دراسة تطبيقية على المديرين العاملين بوزارات

قطاع غزة ، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية) ، المجلد (١٩) ، العدد (٢) ، ص ص١٤٠٥-١٤٤٥ .
١٠. محمد ، فلاح ؛ بشير ، عامر (٢٠١١) . إثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي ، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي : الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير : جامعة سعد دحلب – البليدة ، ١٨-١٩ أيار .
١١. بن بريكة ، عبد الوهاب ؛ بن التركي ، زينب (٢٠١٠) . مساهمة الإبداع التكنولوجي في تدعيم المركز التنافسي للمنظمة ، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة البليدة ، ١٢ – ١٣ أيار ، الجزائر .
١٢. الروسان ، محمود ، العجلوني ، محمود (٢٠١٠) . أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية – دراسة ميدانية ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد (٢٦) ، العدد (٢) .
١٣. العاجز ، فؤاد ؛ شلدان ، فايز (٢٠١٠) . دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظات قطاع غزة من وجهة نظر المعلمين ، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية) ، المجلد (١٨) ، العدد (١) ، ١ – ٣٧ .
١٤. مراد ، ناصر ؛ أبو موسى ، زياد (٢٠١٠) . واقع الإبداع في المنظمات ، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة : دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة سعد دحلب ، البليدة ، الجزائر ، ١٢ – ١٣ مايو .
١٥. الصرايرة ، أكثم ؛ الغريب ، رويدة (٢٠١٠) . أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي كما يراها العاملون في شركة الاتصالات الأردنية – دراسة حالة ، المجلة الاردنية في إدارة الأعمال ، المجلد (٦) ، العدد (٤) .
١٦. مصابيح ، فوزية (٢٠١٠) . الإبداع ودوره في الرفع من الأداء وتعزيز التنافسية بين المؤسسات ، مجلة العلوم الاجتماعية على الموقع www.swmsa.net
١٧. عواشرية ، السعيد (٢٠٠٩) . العوامل المؤثرة في الإبداع في المنظمات الحكومية وآليات تفعيل أثرها الإيجابي ، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية : نحو أداء متميز في القطاع الحكومي ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، ١- ٤ تشرين الثاني .
١٨. بن نذير ، نصر الدين ؛ منصوري ، الزين (٢٠٠٩) . الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال ، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الثالث لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة " إدارة منظمات الأعمال : التحديات العالمية المعاصرة ، ٢٧ – ٢٩ نيسان
١٩. الوطيفي ، كامل (٢٠٠٩) . أثر إدارة المعرفة في تنمية القدرة على الإبداع ، بحث تطبيقي في جامعة كربلاء .
٢٠. بن نذير ، نصر الدين ؛ منصوري ، الزين (٢٠٠٩) . الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال ، المؤتمر العلمي الثالث لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية – جامعة العلوم التطبيقية الخاصة ، إدارة منظمات الأعمال : التحديات العالمية المعاصرة ، ٢٧-٢٩ نيسان .

٢١. الحيالي ، أحمد ، آل مراد ، نجلة (٢٠٠٩) . مؤشرات نجاح نظام المعلومات الإدارية ودورها في الإبداع والتميز : دراسة استطلاعية في المصارف الحكومية والأهلية في مدينة الموصل ، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الثالث لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة " إدارة منظمات الأعمال : التحديات العالمية المعاصرة " ، ٢٧ – ٢٩ نيسان ، عمان
٢٢. الصفار ،أحمد ؛ العجلوني ، محمود ؛ جرادات ، عبد الناصر (٢٠٠٩) . دور المناخ التنظيمي في تحقيق الأداء الإبداعي وتعزيز القدرة التنافسية : دراسة تحليلية في المصارف التجارية الأردنية ، إقليم الشمال ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد (٥) ، العدد (٣) .
٢٣. السويطي ، شبلي (٢٠٠٩) . واقع الإبداع الإداري لدى إدارات المصارف العاملة في الضفة الغربية ، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الثالث لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية " إدارة منظمات الأعمال : التحديات العالمية المعاصرة " جامعة العلوم التطبيقية ، الأردن ، ٢٧ – ٢٩ نيسان .
٢٤. العيدوسي ، أحمد ؛ مروان ، عبد الرزاق (٢٠٠٩) . واقع التكوين والتدريب في المسار المهني للمؤسسات الجزائرية – دراسة ميدانية ، بحث علمي مقدم إلى الملتقى الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة طاهر مولاي بسعيدة ، ١٠ – ١١ نوفمبر .
٢٥. الحسنية ، سليم (٢٠٠٩) . إطار عمل منطقي للإدارة بالإبداع ، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الثالث لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة " إدارة منظمات الأعمال : التحديات العالمية المعاصرة ، ٢٧ – ٢٩ نيسان .
٢٦. المعاني ، أيمن ؛ أخو رشيدة ، عبد الحكيم (٢٠٠٩) . التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية : دراسة ميدانية تحليلية ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد (٥) ، العدد (٢) .
٢٧. نعساني ، عبد المحسن (٢٠٠٨) . اختبار أثر أبعاد القيادة التحويلية في الإبداع الإداري دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية في سوريا ، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية ، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد (٣٠) ، العدد (١) .
٢٨. وادي ، رشدي ، ماضي ، كامل (٢٠٠٧) . تخطيط المسار الوظيفي للمديرين في الجامعة الإسلامية – غزة – وجهة نظر ذاتية ، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية) ، المجلد الخامس عشر ، العدد الثاني ، ص ص ٧٧٩ – ٨١٧.
٢٩. آل مذهب ، معدي (٢٠٠٧) . برامج تخطيط المسار الوظيفي : الممارسات والصعوبات في منظمات الأعمال ، دورية الإدارة العامة ، المجلد (٤٧) ، العدد (٤) .
٣٠. الزعبي ، خالد ؛ العزب ، حسين (٢٠٠٧) . قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي : دراسة ميدانية على شركة كهرباء إربد ، مجلة المنارة ، المجلد (١٣) ، العدد (٢).
٣١. الشواورة ، فيصل (٢٠٠٧) . أثر المناخ التنظيمي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية – بالتطبيق على جامعة عمان العربية ، عمان .

٣٢. حوامدة ، باسم ؛ حراحشة ، محمد (٢٠٠٦) . مستوى الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في الأردن ، مجلة جامعة الملك سعود ، المجلد (١٨) ، العدد (٢) .
٣٣. برانهام ، لي (٢٠٠٥) . الأسباب السبعة الخفية للاستقالات الوظيفية ، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال ، العدد(٢٩٥) ، السنة(١٣) ، العدد(٧) ، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع) ، القاهرة .
٣٤. دياب ، سهيل (٢٠٠٥) . معوقات تنمية الإبداع لدى طلبة المرحلة الأساسية في مدارس قطاع غزة ، بحث مقدم للمؤتمر الثاني لكلية التربية – الجامعة الإسلامية ، غزة .
٣٥. الهيتي ، صلاح الدين (٢٠٠٤) . أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين : دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الأردنية ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والاجتماعية ، المجلد (٢٠) ، العدد (٢) ، سوريا ، دمشق .
٣٦. المعهد التخصصي للدراسات(٢٠٠٤) . دور الإبداع والتكنولوجيا في الإدارة الاستراتيجية ، مركز الدراسات الاستراتيجية .
٣٧. الحكيم ، حلمي (٢٠٠٣) . التدريب والمسار الوظيفي للعاملين في المؤسسات العربية ، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العربي الثاني : الاستشارات والتدريب ، الشارقة ، الإمارات ، ٢١- ٢٣ نيسان .
٣٨. النفيعي ، ضيف الله (٢٠٠٢) . الإبداع من أجل التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية بدينة الرياض ، كلية الاقتصاد والإدارة ، جامعة الملك عبد العزيز .
٣٩. أيوب ، ناديا (٢٠٠٠) . العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية ، مجلة الإدارة العامة ، المجلد (٤٠) ، العدد (١) ، الرياض ،ص ص١ – ٥١ .
٤٠. بوديار ، زهية ، جباري ، شوقي (السنة غير معروفة) . التدريب ودوره في تنمية مهارات العاملين – دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات بولاية بتسة ، ورقة بحثية مقدمة إلى مؤتمر " تجارب الشركات الوطنية والدولية حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة " .
٤١. Gakure ,Roselyn ; Ngumi ,Patrick(2013). Do bank innovations influence profitability of commercial banks in Kenya?, Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology, Kenya .
٤٢. Toygar , Selda ; Akbal Ergün ,Yasemin (2012) . Career goals of a private hospital nurses and career opportunities offered to them, Procedia-Social and Behavioral Sciences 47 ,pp 1668-1674 .
٤٣. Rogers,Mary E.,Creed,Peter A.(2011) . A Longitudinal examination of adolescent career planning and exploration using a social cognitive career theory framework, Journal of Adolescence 34 , 163-172 .
٤٤. Adekola ,Bola (2011) . Career planning and career management as correlates for career development and job satisfaction : A case study of Nigerian Bank employees ,

Australian Journal of Business and Management Research , Vol.1,No.2 , pp100 – 111 .

٤٥. Patrick , Harold Andrew; Kumar , Amit (2011) . Career Management , Employee Development and Performance in India Information Technology Organization,Business Management Dynamics , Vol.1,No.5, pp 24 – 31 .

٤٦. Hoekstra,Hana A (2011) . A career roles model of career development , Journal of Vacational Behavior 78 , 159 – 173 .

٤٧. Forsman,Helena(2011). Innovation capacity and innovation development in small enterprises . A comparison between the manufacturing and service sectors, research policy 40,739-750.

٤٨. Huang ,Kevin Shihping, Wang ,Yu-Lin (2011). Entrepreneurship and Innovation: A Review of the Theory and Literatures, International Conference on Economics , Trade and Development, IPEDR vol.7.

٤٩. Antoniu,Eliza(2010).Career planning process and its role in human resource development , Annals of the University of Petrosani,Economics,10(2),13-22.

٥٠. Cheng , Cheng-Feng, Lai , Meng-Kuan ,Wu , Wann-YIH (2010). Exploring the impact of innovation strategy on R&D employees job satisfaction : A mathematical model and empirical research, Technovation (30) ,pp 459 – 470.

٥١. Abu Talib ,Jasmi ; Mohd Ariff , Azlinda ; Salleh , Amla (2010) . The effects of Career intervention program on community college students career development , Procedia social and behavioral sciences 7(C) , 629 – 634 .

٥٢. Chung-Jen Chen, Jing-Wen Huang(2009).Strategic human resource practices and innovation performance – The mediating role of knowledge management capacity, Journal of Business Research 62, 104–114.

٥٣. Naranjo-Gil , David (2009) . The influence of environmental and organizational factors on innovation adoptions : Consequences for performance in public sector organizations , Technovation 29 ,pp 810 – 818 .

٥٤. Gumusluoglu ,Lale ; Ilsev ,Arzu (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation, Journal of Business Research 62 ,pp 461–473.

٥٥. Benfratello , Luigi , Schiantarelli , Fabio ,Sembenelli ,Alessandro(2008). Banks and innovation : Microeconometric evidence on Italian firms , Journal of Financial Economics90,pp197-217.

٥٦. Wilkes C. Rebert, Bartley J.Sharon (2007) . A model of career planning in healthcare: Investing in a career development program will retain workers Online Journal for workforce Education and Development for growth, Southern Illinois University,vol.2 ,Iss3.

٥٧. Ladkin,Adele ; Reklitis,Panayiotis (2007). Hotel managers' career strategies for success, International Journal of Contemporary Hospitality Management ,Vol.19,No.2,107-119.

٥٨. Zikic,Jelena ; Klehe,Ute-Christine (2006). Job loss as a blessing in disguise : The role of career exploration and career planning in predicting reemployment quality , Journal of Vocational Behavior 69,pp391-409 .

٥٩. Baruch,Yehuda(2006).Career development in organization and beyond : Balancing traditional and contemporary viewpoients , Human Resources Management Review 16 ,pp125-138 .

ملحق رقم (١) : استمارة الاستقصاء

تحية طيبة وبعد ...

نرجو منكم التكرم بالاطلاع على الاستبيان التالي والإجابة على أسئلته كجزء من الدراسة التي أجريها بعنوان " **أثر تخطيط المسار الوظيفي في تنمية مهارات الإبداع الإداري – دراسة مقارنة في المصارف السورية** " إعداد الطالبة : أسمهان العنيزان ، إشراف الدكتور أيمن ديوب .

علماً بأن دقة إجاباتكم مهمة جداً لنتائج البحث وموضع اهتمام وسرية من قبلنا ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط ، شاكرين مقدماً جهودكم لمساعدتنا ...

الباحثة

يُرجى وضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة :

الجزء الأول :بيانات شخصية وعامة .

المتغير	الإجابة
١. توزيع عينة الدراسة حسب النوع (الجنس)	
ذكر	
أنثى	
٢. توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	
أقل من ٣٠ سنة	
من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	
من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	
من ٥٠ سنة فأكثر	
٣. توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	
الثانوية العامة فما دون	
معهد سنتين بعد الثانوية	
بكالوريوس أو ما يعادله	
دراسات عليا (ماجستير أو دكتوراه)	

٤. توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	
أقل من ٥ سنوات	
من ٥ سنوات حتى ١٠ سنوات	
من ١٠ سنوات وحتى ١٥ سنة	
من ١٥ سنة فأكثر	
٥. توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي	
مدير	
نائب مدير	
رئيس قسم	
موظف	
٦. توزيع عينة الدراسة حسب متغير ملكية المصرف	
عام	
خاص	

الجزء الثاني : ويضم المتغير المستقل (تخطيط المسار الوظيفي) .

الرقم	العبـــــــــــارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	لدي مفهوم واضح عن مساري الوظيفي .					
٢	أمتلك أهدافاً واضحة تتعلق بمساري الوظيفي .					
٣	لـدي معلومـات عـن فـرص الترقيـة المتوقعـة مستقبلاً .					
٤	عـدم تخطـيط المسـار الـوظيفي سـبب رئيسـي لتغيير وظيفتي الحالية .					
٥	عـدم وجـود فـرص للترقيـة والتقـدم الـوظيفي سـبب رئيسي لتغيير وظيفتي الحالية .					
٦	عـدم وجـود فـرص للإبـداع والتجديـد سـبب رئيسـي لتغيير وظيفتي الحالية .					
٧	أقـوم بـين الحـين والحـين بتقيـيم مهـاراتي الوظيفيـة لتعزيز نقاط القوة وتحسين نقاط الضعف .					

٨	أشعر أن عملي الحالي سوف يؤدي إلى تحقيق أهدافي المهنية .					
٩	قمت بتحديد المجالات التي أحتاج إلى تحسين مستوى مهاراتي ومعرفتي .					
١٠	لا أفكر كثيراً بما سوف تؤول إليه مهنتي بعد عشر سنوات من الآن .					
١١	لدي رغبة في تغيير وظيفتي الحالية لعدم توافقها مع مؤهلاتي وطموحاتي .					
١٢	سيمكنني تخطيط المسار الوظيفي من زيادة مهاراتي وقدرتي على حل مشكلات العمل .					
١٣	لدي القدرة في التأثير على مساري الوظيفي .					
١٤	تخطيط المسار الوظيفي يُساعد المنظمة على استخدام أفضل لمهارات وقدرات الموظفين .					
١٥	سيمنحني تخطيط المسار الوظيفي الفرص للإبداع والتجديد في وظيفتي .					
١٦	تشجع إدارة المصرف الموظفين وتحفزهم على الترقية والتقدم المهني وتبؤ مراكز إدارية عليا .					
١٧	تعمل إدارة المصرف على منحي الفرص لتحسين مهاراتي واكتساب مهارات جديدة وتطويرها من أجل تقدمي المهني .					
١٨	أقضي وقتاً في مراجعة خططي المهنية .					
١٩	أنا قادر على تحليل وتقييم قدراتي وقيمي واهتماماتي لتحديد خياراتي المهنية					
٢٠	تساعدني عملية كوني أملك نظرة دقيقة لنقاط القوة ونقاط الضعف والاتجاهات المهنية على وجود توقعات واقعية لنتائج مهنية .					
٢١	وظيفتي الحالية متوافقة مع قدراتي ومهاراتي وطموحاتي .					
٢٢	لدي رغبة في الحصول على وظيفة أخرى متوافقة مع قدراتي ومهاراتي .					
٢٣	لدي مهارات وقدرات تمنحني الفرصة للحصول على وظيفة أفضل .					

٢٤	أرغب بالحصول على وظيفة تُتيح لي إظهار مهاراتي .					

الجزء الثالث : ويضم المتغير التابع (تنمية مهارات الإبداع الإداري)

الرقم	العبـــــــارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	أُنجز ما يُسند لي من أعمال بأسلوب متجدد					
٢	أبتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل					
٣	أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل					
٤	أتمتع بالمهارة في النقاش والحوار وامتلك الحجة والقدرة على الإقناع					
٥	أشعر بأن لي مساهمة خاصة بإنتاج افكار جديدة أُقدمها في مجال العمل					
٦	لدي القدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل					
٧	لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة					
٨	لدي القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد للدلالة على فكرة					
٩	لدي القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة					
١٠	لدي القدرة على التعبير عن أفكاري أو صياغتها في كلمات مفيدة					
١١	لدي القدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر					
١٢	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه					
١٣	لا أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته					
١٤	أحرص على إحداث تغيرات في أساليب العمل كل فترة					
١٥	لدي القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة					
١٦	أتنبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها					
١٧	أُخطط لمواجهة مشكلات العمل قبل حدوثها					
١٨	أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل					
١٩	أستطيع في كثير من الأحيان توقع الحل للمشكلات التي تواجهني					
٢٠	أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون					

وتقبلوا خالص الشكر والتقدير

الباحثة

ملحق رقم (٢) : أسماء الاساتذة محكمي استمارة الاستقصاء

الجدول رقم ( )
أسماء الأساتذة محكمي استمارة الاستقصاء

الاسم	المسمى الوظيفي
الدكتور أيمن ديوب	الاستاذ المساعد في قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة دمشق
الدكتور تيسير زاهر	المدرس في قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد – جامعة دمشق
الدكتورة نسرين عبد الرحمن	المدرس في قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد – جامعة تشرين

ملحق رقم (٣) : جدول تحديد حجم العينة استناداً إلى حجم المجتمع الكلي حسب أوما سيكاران

N	S	N	S	N	S
١٠	١٠	٢٢٠	١٤٠	١٢٠٠	٢٩١
١٥	١٤	٢٣٠	١٤٤	١٣٠٠	٢٩٧
٢٠	١٩	٢٤٠	١٤٨	١٤٠٠	٣٠٢
٢٥	٢٤	٢٥٠	١٥٢	١٥٠٠	٣٠٦
٣٠	٢٨	٢٦٠	١٥٥	١٦٠٠	٣١٠
٣٥	٣٢	٢٧٠	١٥٩	١٧٠٠	٣١٣
٤٠	٣٦	٢٨٠	١٦٢	١٨٠٠	٣١٧
٤٥	٤٠	٢٩٠	١٦٥	١٩٠٠	٣٢٠
٥٠	٤٤	٣٠٠	١٦٩	٢٠٠٠	٣٢٢
٥٥	٤٨	٣٢٠	١٧٥	٢٢٠٠	٣٢٧
٦٠	٥٢	٣٤٠	١٨١	٢٤٠٠	٣٣١
٦٥	٥٦	٣٦٠	١٨٦	٢٦٠٠	٣٣٥
٧٠	٥٩	٣٨٠	١٩١	٢٨٠٠	٣٣٨
٧٥	٦٣	٤٠٠	١٩٦	٣٠٠٠	٣٤١
٨٠	٦٦	٤٢٠	٢٠١	٣٥٠٠	٣٤٦
٨٥	٧٠	٤٤٠	٢٠٥	٤٠٠٠	٣٥١
٩٠	٧٣	٤٦٠	٢١٠	٤٥٠٠	٣٥٤
٩٥	٧٦	٤٨٠	٢١٤	٥٠٠٠	٣٥٧
١٠٠	٨٠	٥٠٠	٢١٧	٦٠٠٠	٣٦١
١١٠	٨٦	٥٥٠	٢٢٦	٧٠٠٠	٣٦٤
١٢٠	٩٢	٦٠٠	٢٣٤	٨٠٠٠	٣٦٧
١٣٠	٩٧	٦٥٠	٢٤٢	٩٠٠٠	٣٦٨
١٤٠	١٠٣	٧٠٠	٢٤٨	١٠٠٠٠	٣٧٠
١٥٠	١٠٨	٧٥٠	٢٥٤	١٥٠٠٠	٣٧٥
١٦٠	١١٣	٨٠٠	٢٦٠	٢٠٠٠٠	٣٧٧
١٧٠	١١٨	٨٥٠	٢٦٥	٣٠٠٠٠	٣٧٩
١٨٠	١٢٣	٩٠٠	٢٦٩	٤٠٠٠٠	٣٨٠
١٩٠	١٢٧	٩٥٠	٢٧٤	٥٠٠٠٠	٣٨١
٢٠٠	١٣٢	١٠٠٠	٢٧٨	٧٥٠٠٠	٣٨٢
٢١٠	١٣٦	١١٠٠	٢٨٥	١٠٠٠٠٠٠	٣٨٤